

経営計画2020

JT Group CEO 寺畠 正道

将来に関する記述等についてのご注意

本資料には、当社又は当社グループの業績に関連して将来に関する記述を含んでおります。かかる将来に関する記述は、「考えています」「見込んでいます」「予期しています」「予想しています」「予見しています」「計画」「戦略」「可能性」等の語句や、将来の事業活動、業績、事象又は条件を表す同様の語句を含むことがあります。将来に関する記述は、現在入手できる情報に基づく経営者の判断、予測、期待、計画、認識、評価等を基礎として記載されているに過ぎません。これらの記述ないし事実又は前提（仮定）については、その性質上、客観的に正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もなく、当社としてその実現を約束する趣旨のものでもありません。また、かかる将来に関する記述は、さまざまなリスクや不確実性に晒されており、実際の業績は、将来に関する記述における見込みと大きく異なる場合があります。その内、現時点で想定される主なものとして、以下のような事項を挙げることができます（なお、かかるリスクや要因はこれらの事項に限られるものではありません）。

- (1) 喫煙に関する健康上の懸念の増大
- (2) たばこに関する国内外の法令規則による規制等の導入・変更（増税、たばこ製品の販売、国産葉たばこの買入れ義務、包装、ラベル、マーケティング及び使用に関する政府の規制等）、喫煙に関する民間規制及び政府による調査の影響等
- (3) 国内外の訴訟の動向
- (4) 国内たばこ事業、海外たばこ事業以外へ多角化する当社の能力
- (5) 国際的な事業拡大と、日本国外への投資を成功させる当社の能力
- (6) 市場における他社との競争激化、お客様の嗜好・ニーズの変化及び需要の減少
- (7) 買収やビジネスの多角化に伴う影響
- (8) 国内外の経済状況
- (9) 為替変動及び原材料費の変動
- (10) 自然災害及び不測の事態等

Agenda

- 2019年度 総括
- 経営計画 2020
- 事業運営方針
- 経営資源配分方針

(このスライドは空白です)

2019年度 総括

2019年度 総括

- **たばこ事業トータルの成長により、
為替一定ベースの全社調整後営業利益は前年を上回る（+0.9%）**
- **当期利益は為替の影響を大きく受け減益（▲9.7%*）**
- **FCFは安定的に創出（4,042億円）**
- **1株当たり配当金は154円（予定）**

厳しい事業環境下においても、各事業で将来の成長に資する施策を継続

国内たばこ事業

- RRP新製品を上市
- 社員のチャレンジマインドの更なる醸成に向けた評価体系の変更
- RMCポートフォリオを強化

海外たばこ事業

- 買収市場 / 新興市場への継続的な投資
- Transformationへの着手

医薬事業

- 烏居薬品における事業構造改革
- 導出入機会の捕捉

© Copyright JT 2020

*RRP : Reduced-Risk Products (喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品)
RMC : Ready Made Cigarette (紙巻たばこ)

7

(このスライドは空白です)

経営計画 2020

経営計画 2020 - 中長期目標

全社調整後営業利益 年平均成長率（為替一定）

Mid to high single digit

事業運営方針

事業運営方針 – たばこ事業

たばこ事業トータルでの持続的な利益成長をより重視した経営へ

たばこ事業

JTGの利益成長の中核かつ牽引役

- 中長期に亘りMid to high single digitの利益成長
✓ JT / JTI 協働体制の更なる進化

国内たばこ事業

- RRP / RMC 双方でのトップライン強化

海外たばこ事業

- 既存市場での持続的成長
- M&A / オーガニックによる地理的拡大
- RRPにおけるプレゼンス拡大

事業運営方針 – 国内たばこ事業（今次計画期間中における環境認識）

たばこ市場	
<ul style="list-style-type: none"> Low single digitの減少率が継続、底堅く推移 	
RRP	RMC
<ul style="list-style-type: none"> 今後も緩やかに成長、競争は一層激化（市場占有率は20%台半ば～後半） 	<ul style="list-style-type: none"> 総需要の減少が継続 複数年に亘る増税によるダウントレーディングの進展を想定

事業運営方針 – 国内たばこ事業（戦略）

経営計画2020におけるRRP/RMC双方でのトップライン強化に向けて

	高温加熱型	低温加熱型
RRP	高温加熱型 / 低温加熱型の役割を明確化 <ul style="list-style-type: none"> シェア奪取の主戦場 	<ul style="list-style-type: none"> カテゴリの育成を継続 強固なカテゴリシェア維持
	現状の課題 <ul style="list-style-type: none"> 吸い応え / 利便性 	<ul style="list-style-type: none"> 喫味 / 吸い応え / 携帯性
	R&D / マーケティングに投資を集中 <ul style="list-style-type: none"> グローバル体制でのデバイス開発力強化 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 継続的なデバイスのアップグレード：2020年中 投入予定 ✓ 次世代デバイスの開発 リフィルラインアップの拡充 今後の販促活動の多様化も見据えたデジタル基盤の強化 	
RMC	<ul style="list-style-type: none"> プライシング機会を適切に捕捉 製品ポートフォリオの更なる充実 	

JTグループの利益成長を補完

医薬事業

次世代戦略品の研究開発
及び各製品の価値最大化

- 創薬力の向上
- パイプラインの着実な進展
- 導出入活動の強化

加工食品事業

トップライン成長を中心とした
持続的利益成長

- 最適生産体制の構築を着実に推進
- 収益性の高い製品ポートフォリオの構築

(このスライドは空白です)

経営資源配分方針

経営資源配分方針

4Sモデルに基づく経営資源配分

- 中長期に亘る持続的な利益成長に繋がる事業投資¹を最優先
- 事業投資による利益成長と株主還元のバランスを重視

<株主還元方針>

- 強固な財務基盤²を維持しつつ、中長期の利益成長に応じた株主還元の向上
 - 1株当たり配当金の安定的/継続的な成長³
 - 自己株式取得は、事業環境や財務状況の中期的な見通し等を踏まえて実施の是非を検討
 - 引き続きグローバルFMCG⁴の還元動向をモニタリング

1 お客様へ新たな価値・満足を継続的に提供することで、質の高いトップライン成長を目指す。たばこ事業の成長投資を最重要視

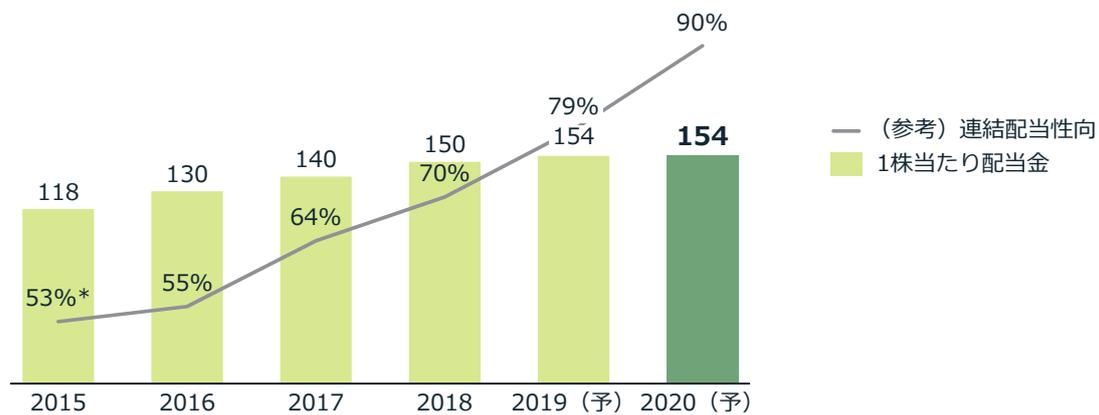
2 財務方針として、経済危機等の環境変化に備えた堅牢性及び事業投資機会等に対して機動的に対応できる柔軟性を担保する強固な財務基盤を保持

3 中長期の為替一定調整後営業利益の成長率の見通しを基本としつつ、当期利益の水準も勘案

4 ステークホルダーモデルを掲げ、高い事業成長を実現しているグローバルFMCG (Fast Moving Consumer Goods) 企業群

配当金は安定性を重視し154円を予定

- 中長期的に亘る為替一定調整後営業利益のMid to high single digit成長を目指す
- 当期利益には不確実性が残るものの、1株当たり配当金は安定性を重視し154円を予定



© Copyright JT 2020

*継続事業ベース基本的EPSを基に算出

19

(このスライドは空白です)

Closing Remarks

Closing Remarks

- 組織の更なる変革を通じて、お客様のニーズを不断探索し、新しい価値を最初に提供
- ベースとなるのは経営理念である4Sモデル
- お客様を中心とした株主、従業員、そして社会から必要とされる存在であり続けるためにも、JTグループの持続的な利益成長を通じて、4者の満足度を高めていく

