



経営計画2021

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・行動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

- 2020年度 総括
- 経営計画 2021
- JTグループの持続的な利益成長に向けて
- 経営資源配分方針



2020年度 総括

2020年度 総括

- **コロナ禍に起因する大きな環境変化の中においても、年度当初の見込を上回る実績**

当初計画比

- ✓ 為替一定全社調整後営業利益： +5.5%
- ✓ 当期利益（親会社所有者帰属）： +1.7%

- **1株当たり配当金は154円（予定）**

- **組織の変革に向けて着実に前進**

- ✓ お客様中心志向の徹底
- ✓ グループワイドでの最適資源配分
- ✓ Agileな働き方を加速させる仕組みの導入



経営計画 2021

全社調整後營業利益 年平均成長率（為替一定）

Mid to high single digit

今次経営計画期間における環境認識

国際的な政治情勢の変化及び為替変動リスク等に加え、コロナ禍により不確実性は一層増大

- コロナ禍はグローバルな経済へ引き続き影響を与えるものの、各国の経済は緩やかに回復
- たばこ事業においては、中期的にはコロナ禍による直接的な大きな影響は見込んでいないものの、今後の事業環境変化には注視が必要

たばこ事業

RMC：キャッシュ創出の源泉

- ✓ 成熟市場を中心に総需要の減少トレンドが継続し、ダウントレードは加速
- ✓ 一方で、プライシングによりプロフィット・プールの拡大は可能

RRP：将来の事業成長の柱

- ✓ 市場規模は引き続き拡大し競争は激化

- ✓ 両カテゴリにおいて、断続的な増税及び規制の進展は継続

たばこ事業 – 優先投資カテゴリの再定義及び事業運営体制の強化

JTグループが長期的に持続的な成長を実現するために、競争力及び収益力を強化

HTS及びRMCに経営資源を集中的に投入

HTS

RMC

- ✓ HTSへの資源配分を最優先
- ✓ RMCにおいてはリターンを重要視

E-vapor

Infused

Oral

- ✓ 探索カテゴリと位置づけ、
選択的な投資を実施

たばこ事業における事業運営体制の一本化

日本マーケットの競争力強化

RMC : Ready-Made Cigarettes (Roll Your Own/Make Your Ownを含む紙巻たばこ)、HTS : Heated tobacco stick (高温加熱型の加熱式たばこ)、Infused : Infused tobacco capsule (低温加熱型の加熱式たばこ)

© Copyright JT 2021

たばこ事業 – 事業運営体制の強化

- **現在の海外たばこ事業及び国内たばこ事業の2事業体制を一本化（2022年1月～）**
 - ✓ 成長カテゴリである RRP における競争力強化に向け、グローバルリソースを最大活用
 - ✓ グローバル視点での優先付けに基づいた迅速な資源配分により、お客様への提供価値を強化
- **日本マーケットの競争力強化（2022年4月に新体制に移行）**
 - ✓ お客様満足向上に向けた体制構築
 - デジタルを活用したマーケティングに加えて、リアルな活動面におけるセールスも強化
 - 全国画一型の営業活動からエリア毎の特性に対応するフィールドマーケティング型営業へ転換
 - ✓ 競争力を担保しつつ、事業量に応じた体制への見直し

たばこ事業 –Heated tobacco stickへの優先的な事業投資

RRPポートフォリオの更なる強化とデジタル戦略の推進

- 日本市場にて21年下期の早い段階でHTSの新デバイスを投入
 - ✓ デバイスのみならず、スティックも進化。吸い応えが大幅に向上
 - ✓ HTS最大市場である日本でのローンチを皮切りに、ロシアをはじめ海外市場に展開
- デジタルコミュニケーションの更なる強化によるJTユーザーの定着
 - ✓ CLUB JTを基盤としつつ、外部プラットフォーム活用を推進
 - お客様データベースの蓄積
 - データベースを活用した効果的なマーケティング活動の実施
 - ✓ IoT機能の実装によるお客様の利便性向上に向け、各種コンテンツを開発中

画像は開発中の製品のイメージです。実際の製品とは異なる場合があります。

医薬事業 / 加工食品事業

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

- ✓ 収益性の高い製品ポートフォリオの構築
- ✓ 最適生産体制の構築
 - テーブルマークグループにおける生産性の更なる向上

経営資源配分方針 – 経営資源配分方針に則り、株主還元方針を変更

4Sモデルに基づく資源配分方針

- 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、中長期の利益成長を実現することにより株主還元の向上を目指す
- 資本市場における競争力ある水準³として、配当性向75%を目安⁴とする
- 自己株式の取得は、当該年度における財務状況及び中期的な資金需要等を踏まえて実施の是非を検討

¹ たばこ事業の成長投資を最重要視し、質の高いトップライン成長を通じた為替一定調整後営業利益の成長を目指す

² 経済危機等に備えた堅牢性、及び機動的な事業投資等への柔軟性を担保

³ 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）企業群の還元動向をモニタリング

⁴ ±5%程度の範囲内で判断

事業投資の方向性と2021年株主還元

- **持続的利益成長の実現に向けた事業投資の実行**

- ✓ たばこ事業における事業運営体制の一本化を通じ、グループのリソースを最大限活用
- ✓ RMCによる安定的な利益成長と次世代品の投入等のRRPへの投資強化
- ✓ M&Aは将来の成長に向けた有力なオプション

- **2021年において、一株当たり配当金をリベース**

- ✓ 収益面では、コロナ禍以降の事業環境変化等、不確実性が高い状況が継続するが、中長期の利益成長に資する事業投資は着実に実行
- ✓ 「4Sモデルに基づく資源配分方針」を踏まえ、2021年において一株あたり配当金をリベースし、130円を予定
- ✓ 今後については、事業投資を通じた利益成長を実現することによって、株主還元のバランス再構築を図る

Our core for sustainability

長期的な事業成長を支えるサステナビリティへの取り組みを経営の中核に設定



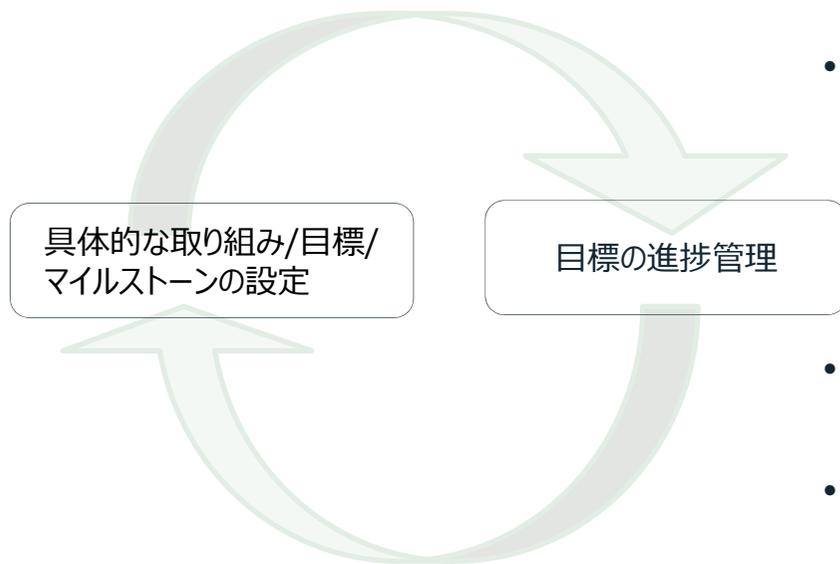
サステナビリティ戦略 –具体的な取り組み及び目標を策定

3つの基盤				
人権の尊重		環境負荷軽減と社会的責任の発揮		良質なガバナンスと事業規範の実行
各事業の注力分野				
たばこ	お客様の期待を上回る製品・サービスの提供	人財への投資	持続可能なサプライチェーンの構築	事業を取り巻く規制への適切な対応と不法取引の防止
医薬	お客様の期待を上回る製品・サービスの提供	人財への投資	製品の安全性と責任	
加工食品	お客様の期待を上回る製品・サービスの提供	人財への投資	持続可能なサプライチェーンの構築	

SDGsへの貢献



Our core for sustainability –主な取り組み事例



- **JTグループ環境計画2030の着実な進展**
 - ✓ 脱炭素社会の実現に向けて、再生可能エネルギーの活用、温室効果ガス排出量の削減を推進
 - 2030年までに事業活動で使用する電力の25%、2050年までに100%を再生可能エネルギー由来とする
 - 2030年までに事業活動由来の温室効果ガス排出量を2015年比32%削減
- **葉たばこ耕作地における適切な労働環境の推進**
 - ✓ 2025年までにすべての葉たばこ調達国において、ALP*を導入
- **お客様の期待を上回る製品・サービスの提供（RRP）**
 - ✓ リスク低減製品カテゴリにおいてお客様に幅広い選択肢を提供
- **ガバナンスは全ての事業活動の土台であり、不断の改善を継続**

*ALP = 耕作労働規範、Agricultural Labor Practices

© Copyright JT 2021



Closing Remarks

Closing Remarks

- JTグループ創立以来の最重要転換期
 - たばこ事業において優先投資カテゴリを再定義し、新たな事業運営体制へと進化
 - 事業投資/戦略実行の柔軟性確保に向け、株主還元方針を変更
 - 中長期的には、事業投資を通じた利益成長の実現により株主還元の向上を目指す
- 4Sモデルの追求という経営理念のもと、事業投資を通じた持続的な利益成長により、それぞれのステークホルダーにとっての価値を最大化できるものと確信
- お客様と真摯に向き合い、お客様の期待を上回る製品やサービスを持続的に生み出し続ける企業への進化を加速させていく

