



経営計画2017

代表取締役社長
小泉 光臣

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、銘柄嗜好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

- **中長期事業戦略の確認**
- **経営計画2017**



中長期事業戦略の確認

中長期の事業戦略

中長期に亘る持続的な利益成長につながる事業投資を継続

<戦略フレームワーク>

質の高いトップライン成長

コスト競争力強化

基盤強化

地理的拡大

ブランドエクイティの強化
Emerging Products取り組み強化

製造体制の最適化
不断の改善

人財育成
多様性の発揮

環境変化を先取りした主な取り組み

	質の高いトップライン成長	コスト競争力強化
海外 たばこ	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seeding Marketsを中心とした事業投資 ■ M&Aを通じた地理的拡大 ■ E-Vaporの基盤拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ロシア工場再編 ■ 欧州工場再編 ■ 台湾工場稼働等 製造体制の最適化
国内 たばこ	<ul style="list-style-type: none"> ■ MEVIUSへのリブランディング ■ Natural American Spirit買収 ■ T-Vaporカテゴリーへの投資 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Natural American Spirit自社製造
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 競争力強化施策 	
<p>基盤強化</p>		

全事業において成果発現 – 事業戦略に自信

2016年全社連結 利益成長率*

+11.3%

* 為替一定ベース調整後営業利益
© Copyright JT 2017

7

The logo for JT, consisting of the letters 'JT' in a stylized, white, sans-serif font, positioned in the upper right corner of a green rectangular area.

経営計画2017

8

2017 – 2019年 事業環境認識

- **グローバル**：紙巻総需要*は漸減* *
規模は限定的ながらもEmerging Products市場は伸長
- **海外市場**：引き続き不確実性の高い事業環境
 - 欧州 全体として緩やかな景気改善
プレーンパッケージ/EU TPD2 等規制の進展
 - CIS+ 依然として不安定な経済状況
低価格帯での競争激化
 - 地政学的リスク、ボラティルな為替動向
- **日本市場**：紙巻総需要減少、T-Vaporカテゴリーの伸長

*紙巻たばこの総販売本数（Emerging Products等は除く）

* *中国市場除く

経営計画2017 – 中長期目標

中長期における成長率目標
(為替一定ベース調整後営業利益)

Mid to high single-digit

事業戦略、各事業の役割に変更なし

■ たばこ事業 中長期Mid to high single-digitでの利益成長

(国内) 高い競争優位性を保持する利益創出の中核事業
紙巻たばこ・T-Vapor双方の事業基盤強化

(海外) 利益成長の牽引役であるもう一つの中核事業
ブランド、Seeding Markets、Emerging Productsへの投資継続

■ 医薬・加工食品事業 JTグループの利益成長を補完

海外たばこ事業 – 事業投資を着実に強化

ブランドエクイティ向上



Seeding Markets投資



コスト競争力強化

Emerging Products

最も信頼されるグローバルリーダーへ

- 積極的な次世代製品開発
- リスク低減に向けた科学研究
- Emerging Productsを取り巻く環境整備



このスライドは投資家に事情を説明する目的で作成されたものです。
消費者へのたばこの販売促進もしくは喫煙を促す目的ではありません。
© Copyright JT 2017

13

国内たばこ事業 - Ploom TECH反転攻勢に向けた取組み



■ バリューチェーンの整備・強化

- 2017年末製造能力 月産20百万パック達成
- 2018年 当初計画していた設備投資は完了 (1年前倒し)

✓ マーケティング・セールス施策

- 福岡での知見を踏まえた顧客接点開拓
- 競争を凌駕する質と量を備えた営業体制
- 科学的データの蓄積及びその的確な情報発信・訴求

■ 拡販スケジュール

- ✓ 2017年 東京 (6月以降順次開始)
- ✓ 2018年 全国拡販開始 (上半期)







このスライドは投資家に事情を説明する目的で作成されたものです。
消費者へのたばこの販売促進もしくは喫煙を促す目的ではありません。

© Copyright JT 2017

14

国内たばこ事業 - ブランドポートフォリオを強化

セグメント	主要ブランド	JT total Share of Segment*
Prestige		52.5% (+6.1%pt)
Premium		44.3% (+0.7%pt)
Sub-premium+		99.6% (+1.2%pt)
Sub-premium		32.5% (+0.1%pt)

© Copyright JT 2017 このスライドは投資家に事情を説明する目的で作成されたものです。
消費者へのたばこの販売促進もしくは喫煙を促す目的ではありません。

*2016年実績。 () 内は対前年増減

15

医薬・加工食品事業 - JTグループの利益成長を補完

2017年両事業で100億円超*の増益を目指す

医薬事業

- 次世代戦略品の研究開発
- 各製品の価値最大化

加工食品事業

- ステープルに注力
- 更なる成長に向けた設備投資

*調整後営業利益

経営計画2017 – 経営資源配分・株主還元方針

4Sモデルに基づき経営資源の配分を実行

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

強固な財務基盤*を維持しつつ、中長期の利益成長に応じた株主還元向上を図る

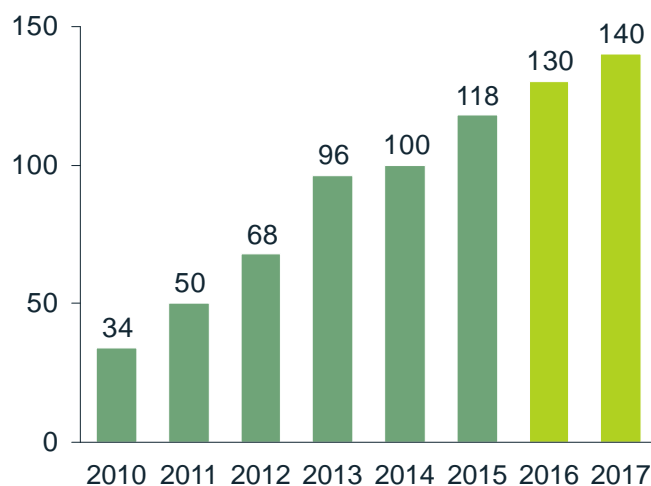
- 一株当たり配当金の安定的・継続的な成長を目指す
- 自己株式取得は、事業環境や財務状況の中期的な見通しを踏まえて、実施の是非を検討
- なお、引き続きグローバルFMCG**の還元動向をモニタリング

*「財務方針」として、経済危機等の環境変化に備えた堅牢性およ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する
**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企業群

経営計画2017 – 株主還元

- 配当金成長を継続
2016年：一株当たり配当金130円
(当初予想から2円増配)
2017年：一株当たり配当金140円
(16年年間配当から10円増配)
- 今後3年間の為替一定調整後営業利益
Mid to high single-digit成長に自信

一株当たり年間配当金実績・予想（円）



経営計画2017 – 2017年見込

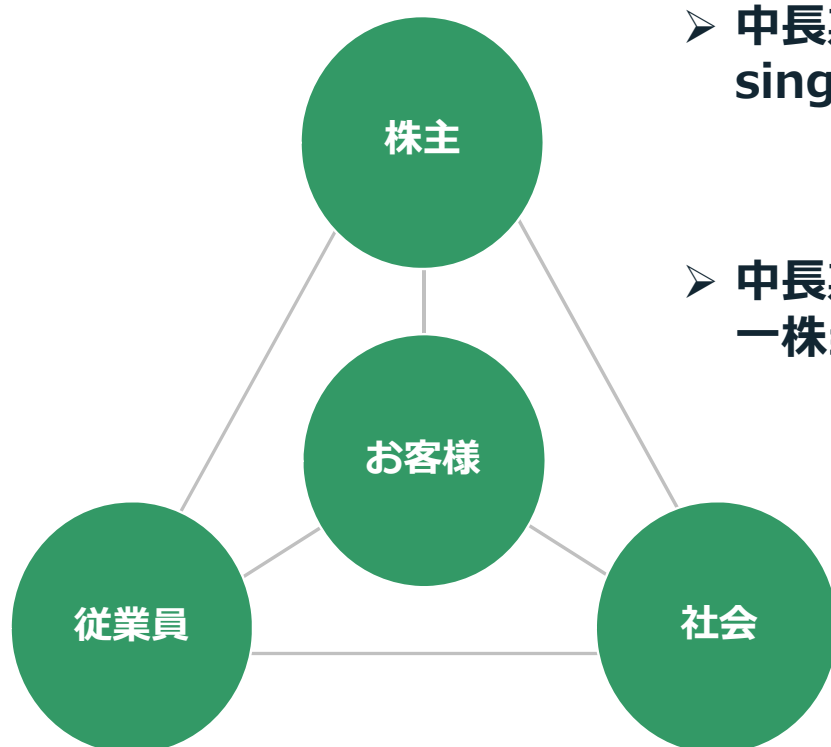
調整後営業利益（為替一定）

6,070億円（+3.4%）

一株当たり配当金

140円（+7.7%）

Closing remarks



➤ 中長期に亘るMid to high single-digit の利益成長に自信

➤ 中長期の利益成長に応じた一株当たり配当金をコミット