



経営計画 2023

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」「予想しています」「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) 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

- 2022年度 総括
- JT Group Purpose
- 経営計画 2023
 - ✓ 中長期戦略
 - ✓ 事業運営方針
 - ✓ サステナビリティ
 - ✓ 経営資源配分方針



2022年度 総括

2022年度 総括

たばこ事業の貢献により前年度実績を凌駕し、売上収益から当期利益まで過去最高を実現¹

- ✓ たばこ事業における力強い数量モメンタム及びプライシング効果により、当初計画を大きく上回る
- ✓ 日本において、Combustibles²の力強い事業モメンタムが継続するとともに、Ploom XによりHTS²カテゴリ内シェアは2021年度期初から2倍以上伸張

2021年度比

- ✓ 為替一定全社調整後営業利益：**+9.0%**
- ✓ 当期利益³：**+30.8%**

(参考) 2022年度当初計画比

- ✓ 為替一定全社調整後営業利益：**+4.8%**
- ✓ 当期利益³：**+24.4%**

- **1株当たり年間配当金は188円（予定）**
- **たばこ事業運営体制一本化の初年度は、実施した各種施策を通じて、事業基盤及びケイパビリティの強化を実現**

¹ 売上収益、調整後営業利益、継続事業における営業利益、継続事業における親会社の所有者に帰属する当期利益

² Combustibles：製造受託／水たばこ／加熱式たばこ／無煙たばこ／E-Vaporを除く可燃性のたばこ製品

HTS：Heated tobacco sticks（高温加熱型の加熱式たばこ）

³ 親会社の所有者に帰属する当期利益



JT Group Purpose

JT Group Purpose

心の豊かさを、もっと。

私たちJTグループは、これまでずっと、心豊かに生きるための「とき」と向き合ってきました。

科学やテクノロジーの進化、価値観の多様化。

どんなに時代が変わっても、私たちは、今ここにある何気ない瞬間にも喜びを見つけられる、心の豊かさを大切にしたいと思っています。

ありのままの自分を認められる「とき」 大切なひとと喜びを共有する「とき」 それぞれを認め合って、高め合って過ごす「とき」

そんな素晴らしい「とき」の積み重ねが、素晴らしい毎日をつくり、素晴らしい人生をつくる。

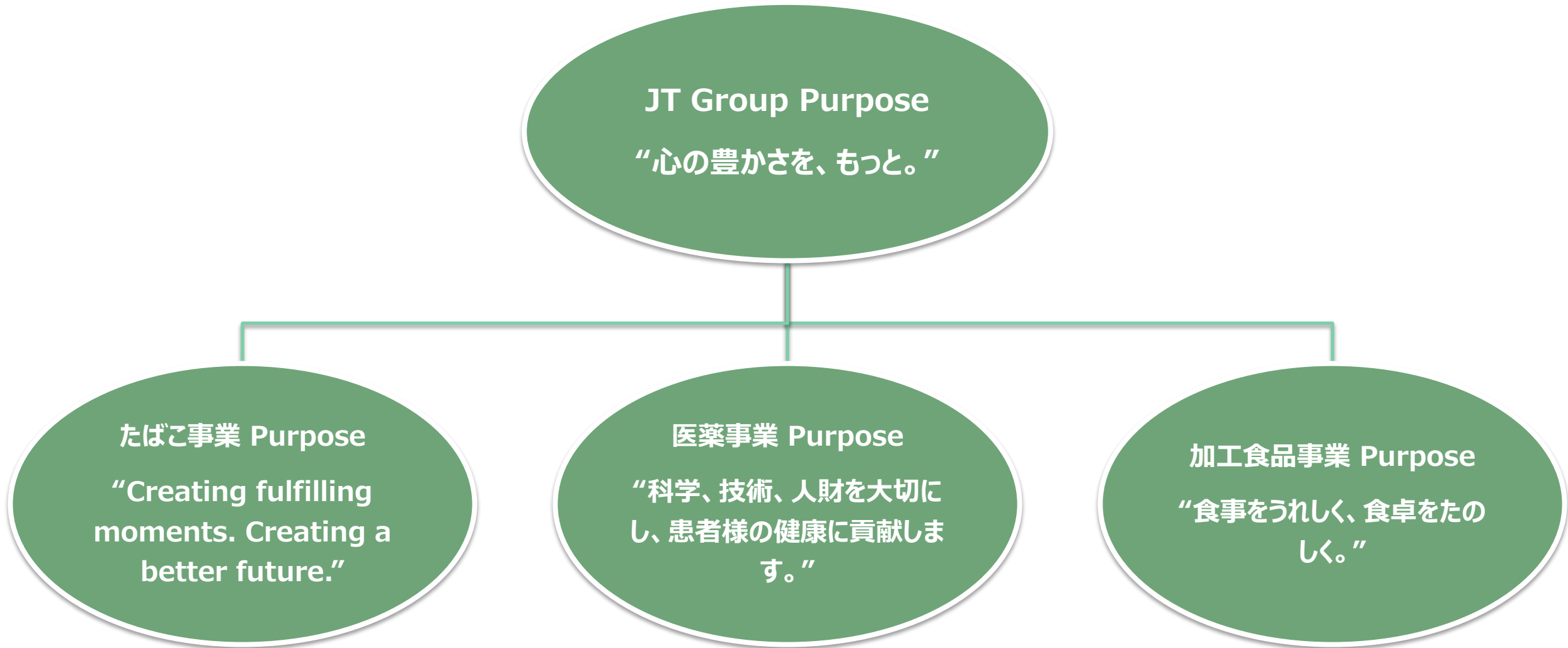
そしてきっと、社会、世界、未来までも、よりよくしていく。

JTグループは、提供してきた心の豊かさを、次のステージへ。

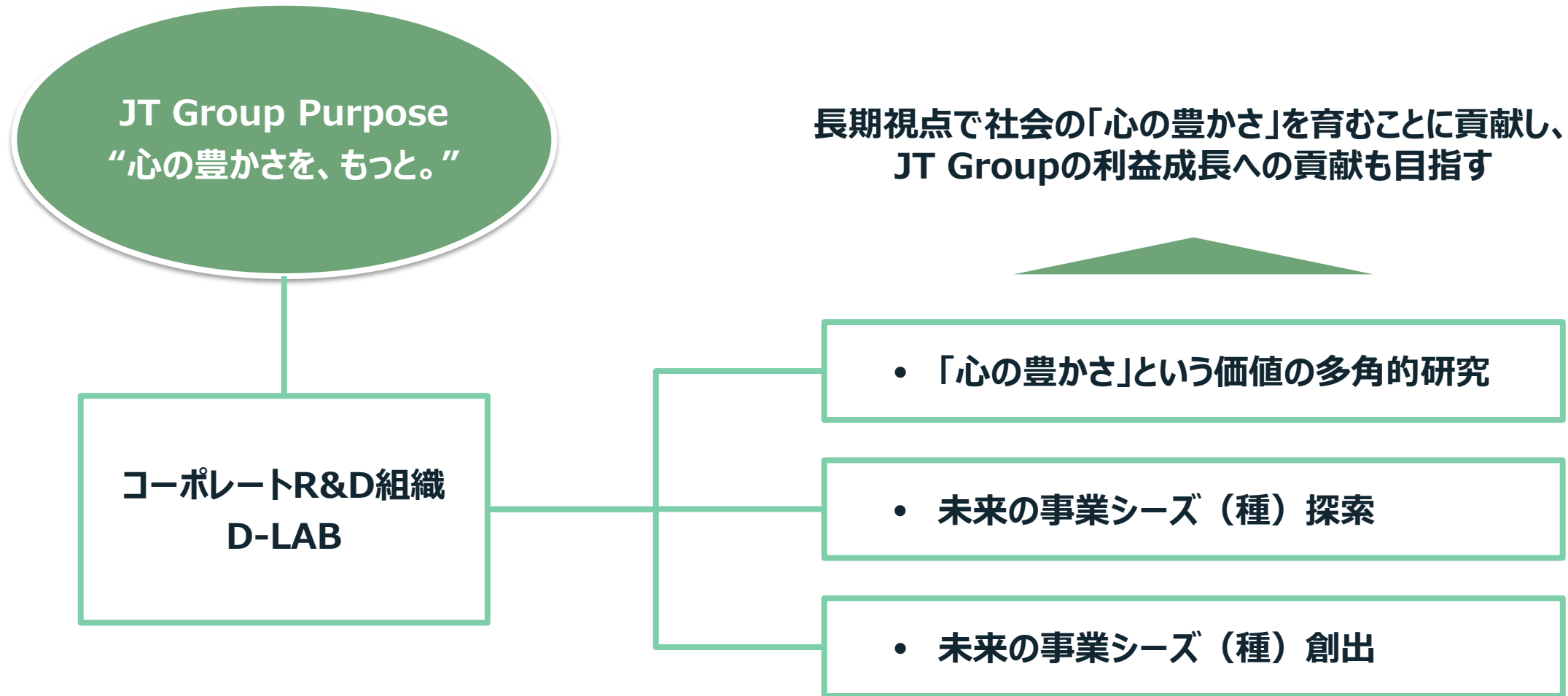
より多くのお客様やパートナーと、さまざまな事業や取り組みを通じて、社会に心の豊かさを育んでいきます。

「今日もよい一日だった」と感じられる心豊かな社会のために、私たちができることのすべてを。

JT Group Purpose



JT Group Purpose

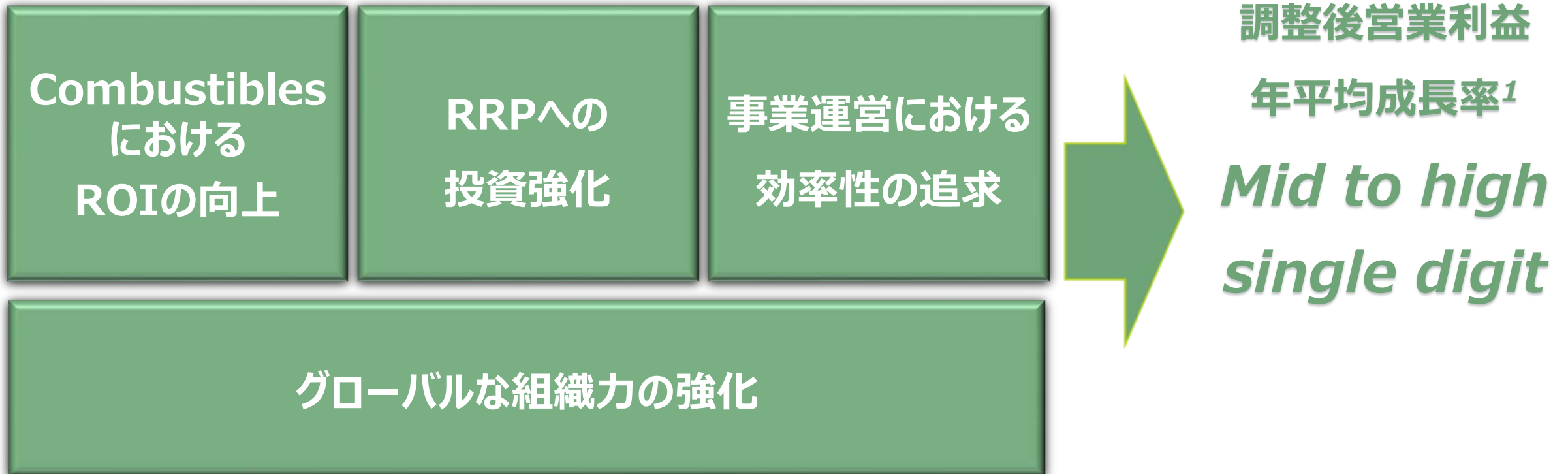




経営計画 2023

中長期戦略

- ✓ たばこ事業を利益成長の中核且つ牽引役として、引き続き中長期に亘る持続的な利益成長を追求



中長期戦略

CombustiblesにおけるROIの向上

- プライシング戦略は引き続きトップライン成長のドライバー
- 優先順位付けをした投資アプローチ

RRPへの投資強化

- 今次経営計画期間で、RRPへ3,000億円以上の投資を実施予定
- RRPに関しては下記を見込む
 - 売上収益は2025年までに22年比で倍以上
 - 2028年までにkey HTS markets¹におけるHTSカテゴリ内シェア10%台半ば
 - 2028年までにRRPビジネスの黒字化²

事業運営における効率性の追求

- 一連の施策によるコスト節減効果は想定通り着実に発現(2020-22年で400億円強)
- 製造やR&D領域における効率化施策(2023-24年で200億円程度のコスト節減見込)を含む、サプライチェーンにおける不断の効率化

グローバルな組織力の強化

- コンシューマー・セントリックの考えに基づいた、デジタルや製品開発のケイパビリティ強化
- Oneteam化の実現によるグローバルリソースの最大活用、意思決定のスピード向上及び効果的且つ効率的な事業運営体制
- グローバル視点での優先順位付けに基づいた迅速な資源配分による、お客様への価値提供強化

¹ 日本、イタリアを含むKey HTS markets

² RRPカテゴリの粗利からマーケティング費用を差し引いた損益の合計（間接費の配賦前）

たばこ事業 (Combustibles)

JTグループの利益成長の中核かつ牽引役として、中長期的に持続的な利益成長を目指す

CombustiblesにおけるROIの向上

- ✓ 各市場でのシェアの継続的な獲得
- ✓ プライシングによるトップラインの成長
- ✓ 効率化に向けた施策の実施



機会とリスク : Combustibles

- プライシング機会を捉えることによりプロフィットプールの拡大は依然として見込まれる
- 主要市場における総需要の減少は継続するものの、Combustiblesが引き続き最大のカテゴリ
- ダウン 트레이ディングは継続



たばこ事業 (RRP)

JTグループの利益成長の中核かつ牽引役として、中長期的に持続的な利益成長を目指す



HTSへの優先的な投資

- ✓ Ploomブランドを確固たるものにすべく優先的な投資を継続して実施し、HTSカテゴリ内シェアを拡大
- ✓ PloomXのグローバル展開を加速化
- ✓ 継続的な製品改善、ケイパビリティの強化



機会とリスク：RRP

- HTSを中心に市場規模は引き続き拡大
- 世界的な半導体需給逼迫はあるものの、デバイスは2023年度計画に沿った調達が可能となる見込
- 主要市場における競争激化及び各国の規制進展

たばこ事業 (RRP)



PloomXの22年英国、
23年イタリアでの
上市を皮切りに、
市場展開を加速

今後2年間で
20ヶ国以上の
市場に展開予定

HTSへの積極的な
マーケティング投資
を実施



中期の展望

- JTグループのkey HTS markets¹におけるHTSカテゴリ内シェア10%台半ば
- RRPビジネスの黒字化²

¹ 日本、イタリアを含むKey HTS markets

² RRPカテゴリの粗利からマーケティング費用を差し引いた損益の合計（間接費の配賦前）

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

- ✓ 創薬力向上のあくなき追求
- ✓ 個別製品の価値最大化
- ✓ 中長期的な事業基盤の最適化によるコスト削減

加工食品事業

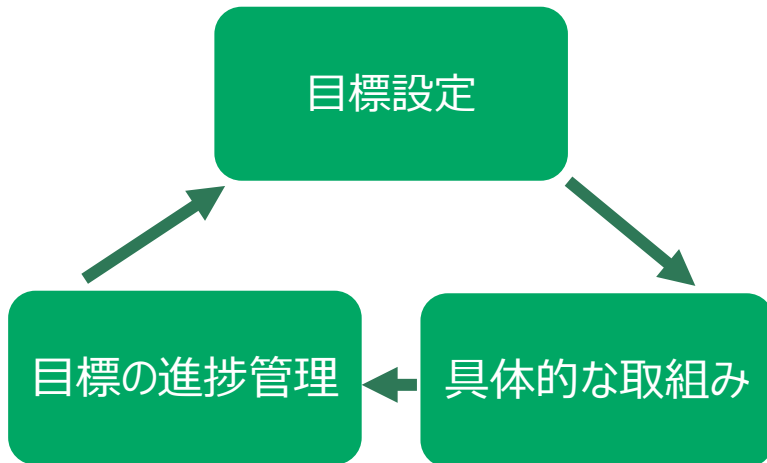
事業コスト高騰環境における 収益性の高いトップライン成長の実現

- ✓ 価格改定施策の着実な遂行、及び高付加価値な商品群への資源配分の強化
- ✓ 長期的視点での事業成長に向けた取組みの加速

サステナビリティ

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

CEO・取締役会関与の下
不断のアップデート



2022年進捗

- ✓ 当社の2030年までの温室効果ガス削減目標が、科学的根拠と整合する「1.5℃目標」としてSBTiより認定
 - 2030年目標：2019年比で事業由来排出量を47%削減

外部からの評価

- ✓ DJSI Asia Pacificの構成銘柄に9年連続で選定
- ✓ 気候変動に関してCDP Aリストに4年連続で選定

更なる推進体制・取り組みの強化

- ✓ JT Group Purposeの実現に向け、当社のマテリアリティや価値創造プロセスの見直しを開始
 - 進捗の一部は2023年6月発行の統合報告書にて紹介予定



Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA



4S モデル / JT Group Purpose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、お客様・社会への新たな価値・満足の継続的な提供を通じて、質の高いトップライン成長を実現することで、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



Closing Remarks

Closing Remarks

- 総括

- ✓ HTSを中心とした投資強化、及びPloomXのグローバル展開を加速化
- ✓ CombustiblesにおけるROIの向上、及びプライシングを通じた持続的な利益成長
- ✓ 中長期に亘る継続的な利益成長により、株主還元の向上を目指す

- 2028年までのHTSにおける展望の達成に向けた取り組みを含む、たばこ事業の成長戦略について、2023年5月8日の「Tobacco Investor Conference」にて説明予定

- 今後、社会変化とともに、より発展的に様々な企業活動を通じて「心の豊かさ」という価値提供を実現すべくJT Group Purposeを策定。
JT Group Purposeの実現に向けて、各事業におけるあらゆる取組み・活動を進化。

- 我々JTグループが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つづけるためにも、持続的な利益成長を通じて、4者の満足度を高めていく

