



# 経営計画2022

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

---

- 2021年度 総括
- 経営計画 2022
- 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
- サステナビリティ



# 2021年度 総括

# 2021年度 総括

- **たばこ事業の成長により、前年・当初計画共に大きく上回る実績**

- 過去最高の販売数量を記録した海外たばこ事業が大きく貢献

2020年比

(参考) 2021年当初計画比

- ✓ 為替一定全社調整後営業利益 : **+22.9%**

- ✓ 為替一定全社調整後営業利益 : +16.9%

- ✓ 当期利益 (親会社所有者帰属) : **+9.1%**

- ✓ 当期利益 (親会社所有者帰属) : +41.0%

- **1株当たり年間配当金は140円 (予定)**

- **将来の成長に資する施策を継続的に実施**

- ✓ 主要マーケットにおけるシェア増加

- ✓ 最優先投資カテゴリであるHTS<sup>1</sup>における着実な進展 (日本におけるPloom Xの上市)

- ✓ 新たな事業運営体制に向けた着実な準備

<sup>1</sup> HTS : Heated tobacco sticks (高温加熱型の加熱式たばこ)

Combustibles : 製造受託/水たばこ/加熱式たばこ/無煙たばこ/E-Vaporを除く燃焼性のたばこ製品



# 経営計画 2022

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

- 今次経営計画期間中の見立て（2022-2024年）：  
RRPへの投資を強化するものの、年平均成長率はmid single digitを想定

# 今次経営計画期間における環境認識

コロナ禍によりもたらされた消費者行動の変化や変異株の出現等による世界的な経済活動の停滞リスク等により、今後の見通しは引き続き不透明であるものの、たばこ事業を中心として引き続き利益成長を目指す

- コロナ禍による各国政府の財源確保を企図した増税、更なる規制の進展・複雑化等、事業環境変化には注視が必要
- 一部市場においては経済制裁や政情不安等、引き続き不透明な地政学リスクが存在

## たばこ事業における環境認識

### RRP

- ✓ HTSを中心とした需要は引き続き拡大
- ✓ 主要市場における競争激化及び各国の規制動向
- ✓ 世界的な半導体需給逼迫に伴うデバイス調達の不確実性

### Combustibles<sup>1</sup>

- ✓ 主要市場における総需要の減少トレンドに加え、ダウントレーディングは継続
- ✓ プライシングによりプロフィット・プールの拡大を見込む



## 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とcombustiblesを最重要カテゴリとし、経営資源を集中的に投入**
  - ✓ Combustiblesは今後10年間は最大のカテゴリであり続ける見通し
  - ✓ RRPにおいて、HTSが持続的な利益成長をもたらすポテンシャルの最も高いカテゴリ
- たばこ産業全体において、HTSカテゴリは2027年末までに15%-20%<sup>1</sup>程度にまで拡大する見通し  
2027年末までに以下の実現を目指す
  - ✓ **JTグループのkey HTS markets<sup>2</sup>におけるHTSカテゴリシェアを10%台半ばまで拡大**
  - ✓ **RRPビジネスの黒字化<sup>3</sup>**
- お客様支持の獲得に向け、HTSカテゴリへの投資を一層強化
  - ✓ 投資の強化を通じ、地理的拡大（ロシア、欧州）、継続的な製品改善、ケイパビリティの強化を実施

<sup>1</sup> 売上収益ベース、中国除く

<sup>2</sup> 日本、ロシア、UK、イタリア

<sup>3</sup> グローバル市場（既存の展開市場及び現時点で展開を計画している市場）を前提



## <日本市場におけるPloom Xの取り組み/実績>

- リフィルラインアップの拡充
  - ✓ お客様の味・香りの好みに合わせた14SKUを配置
- ブランドロイヤリティの醸成
  - ✓ Ploom X CLUBの会員数は25万人に到達
- デバイスの販売台数は計画を上回る実績  
2021年12月時点で100万台を突破
- RRP<sup>1</sup>トータルシェア<sup>1</sup>は11.8%まで伸長



## 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
- ✓ 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

#### 質の高いトップライン獲得による持続的利益成長

- ✓ 高付加価値・高単価な商品群への資源配分を強化
  - 価格改定政策の着実な遂行
  - 高付加価値品への注力

# 経営資源配分方針

## 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<sup>1</sup>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<sup>2</sup>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<sup>3</sup>として、配当性向75%を目安<sup>4</sup>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

<sup>1</sup> 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

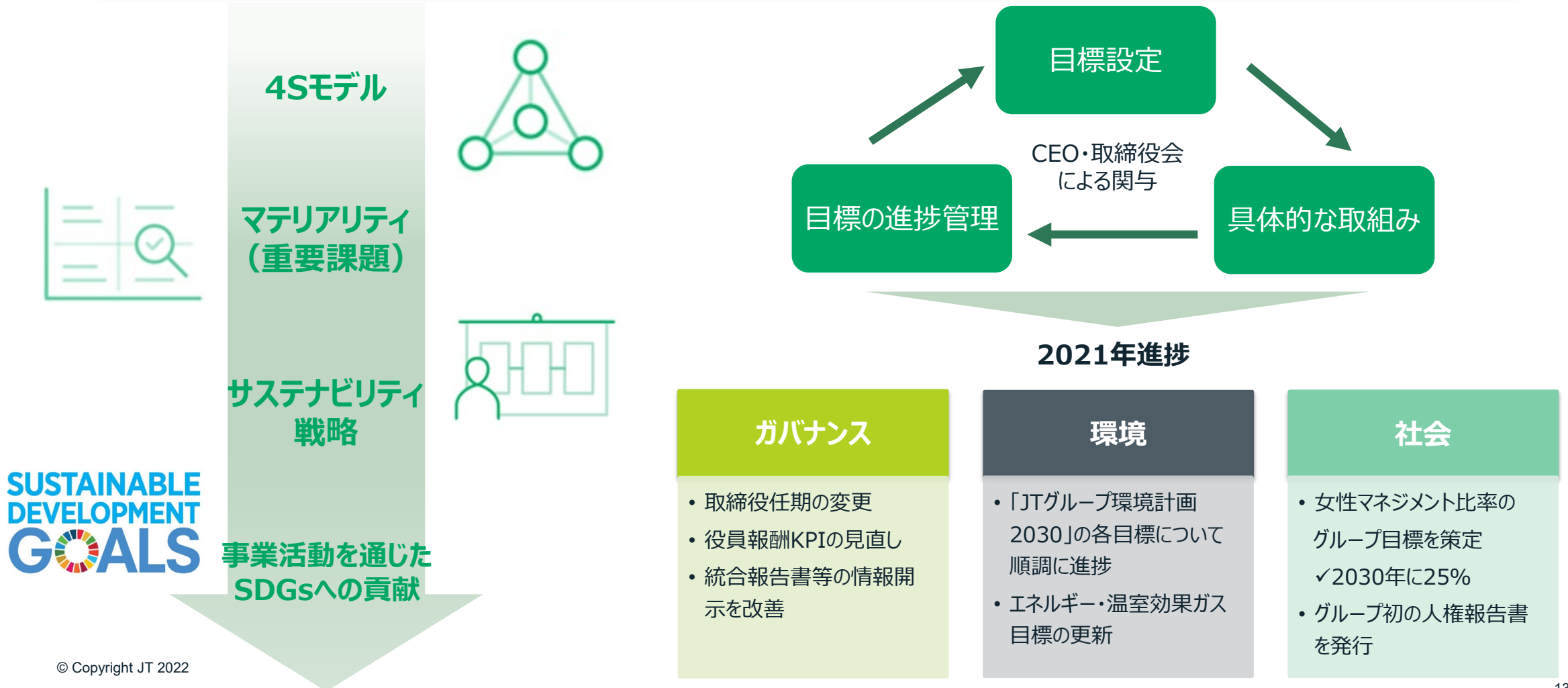
<sup>2</sup> 経済危機等に備えた堅牢性、及び機動的な事業投資等への柔軟性を担保

<sup>3</sup> 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

<sup>4</sup> ±5%程度の範囲内で判断

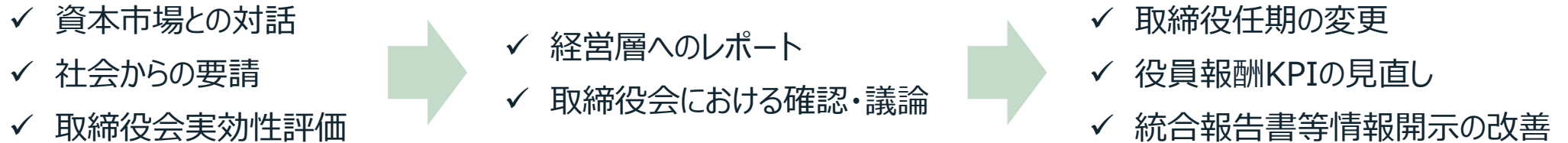
# 事業とサステナビリティ

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



# コーポレート・ガバナンスの強化

- **ステークホルダーとの対話やコーポレート・ガバナンスに係る社会的要請、取締役会実効性評価等を踏まえたコーポレート・ガバナンスの強化**



- **2022年度の役員報酬KPI**

- ✓ 中長期での持続的な成長に向けたKPIを導入
- ✓ 財務報告ベースの実績が短期の役員賞与KPIに占める割合は50%に拡大



<sup>1</sup> 為替一定core revenue = 為替一定自社たばこ製品売上収益 + 医薬事業・加工食品事業・その他の売上収益

<sup>2</sup> PSU=パフォーマンスシェアユニット。譲渡制限付株式 (RS) と共に、中長期インセンティブとして導入した報酬制度



# 脱炭素社会構築に向けたコミットメント

- **脱炭素社会構築への責任を果たすため、JTグループ環境計画2030を更新**
  - ✓ 2030年までにJTグループ事業におけるカーボンニュートラルを達成
  - ✓ 2050年までのバリューチェーン全体でのネットゼロ実現にコミット

## JTグループ環境計画2030

OUR CHOICE. OUR FUTURE.

### エネルギー

#### 目指す姿

2050年までにJTグループにおいて使用するエネルギーを全て、GHGを排出しないエネルギーへ移行する。

#### 目標

JTグループにおいて使用する電力の内、再生可能エネルギー由来の電力使用量を2030年までに50%、2050年までに100%にする。

### 温室効果ガス

#### 目指す姿

2030年までにJTグループの事業においてカーボンニュートラルを実現し、2050年までにバリューチェーン全体でGHG排出量をネットゼロにする。

#### 目標

・Scope1<sup>1</sup>および2<sup>2</sup>のGHG排出量について、1.5°C削減経路に沿って、2030年までに2019年比47%削減する。  
・Scope3<sup>3</sup>の購入する原材料・サービスに由来するGHG排出量を2030年までに2019年比28%削減する。

<sup>1</sup> Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）

<sup>2</sup> Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

<sup>3</sup> Scope3：Scope1、Scope2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）



# Closing Remarks



# Closing Remarks

- 総括
  - 新たな事業運営体制のスタート
  - 4Sモデルに基づいた経営資源配分を実行し、たばこ事業におけるHTSを中心としたRRP投資強化
  - 中長期に亘り、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
  - 持続的な社会の発展への貢献を通じてJTグループの持続的な成長を実現
- HTSの中期目標実現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、2022年5月19日の「Tobacco Investor Conference」にて説明予定
- JTグループの存在意義や提供価値に根差した将来的な企業価値向上に資する取り組みを推進
- 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

