公表日　　：2013年10月31日
投資家説明会：2013年11月1日

国内たばこ事業の更なる競争力強化について

日本たばこ産業株式会社
たばこ事業本部長
佐伯　明

ひとの
ときを、
想う。

当資料取扱上の注意点

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

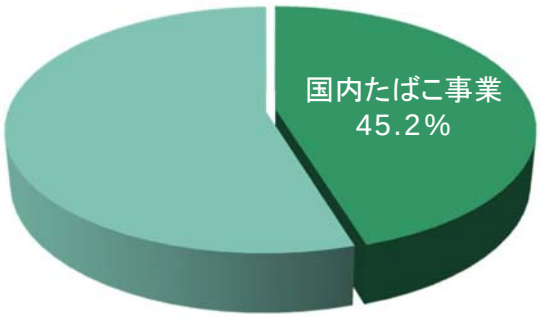
（10）自然災害及び不測の事態等

国内たばこ事業は、利益創出の“源泉”

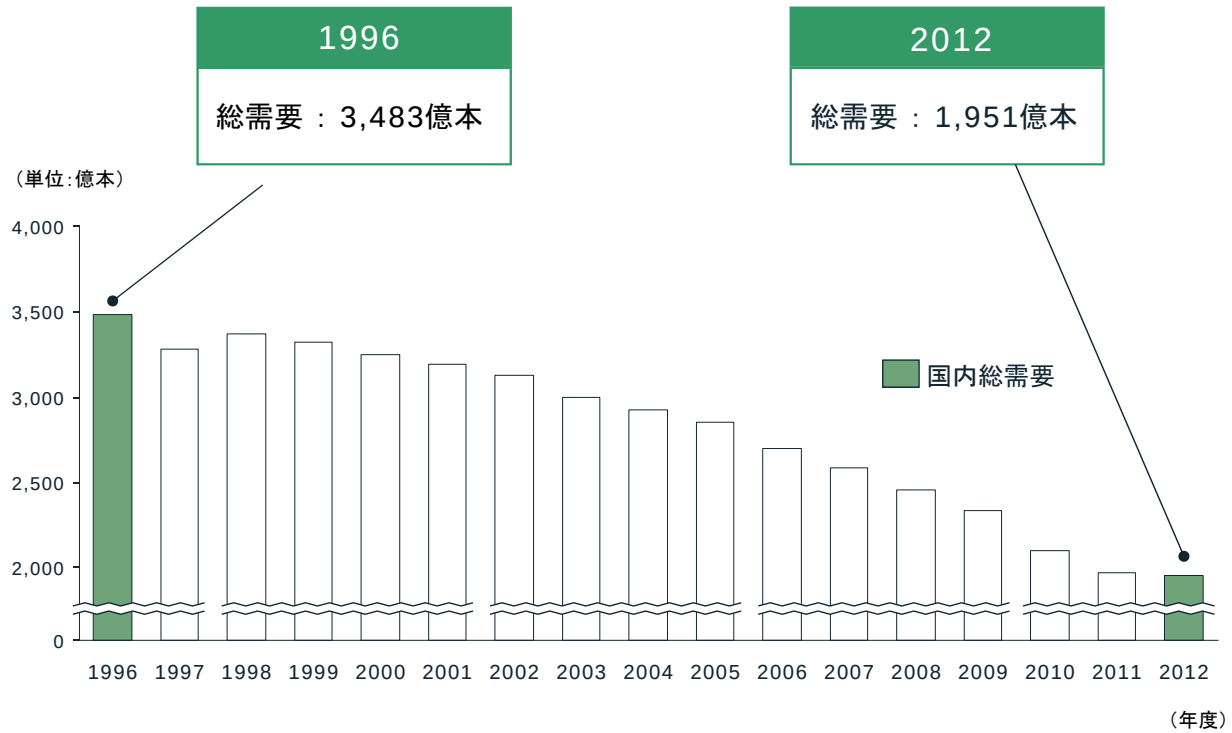
たばこ事業 中長期目標と役割

■ JTグループ利益成長の中核且つ牽引役として、中長期に亘って年平均mid to high single digit 成長を目指す
- ✓国内：高い競争優位性を保持する利益創出の中核事業
- ✓海外：利益成長の牽引役である、もう一つの中核事業

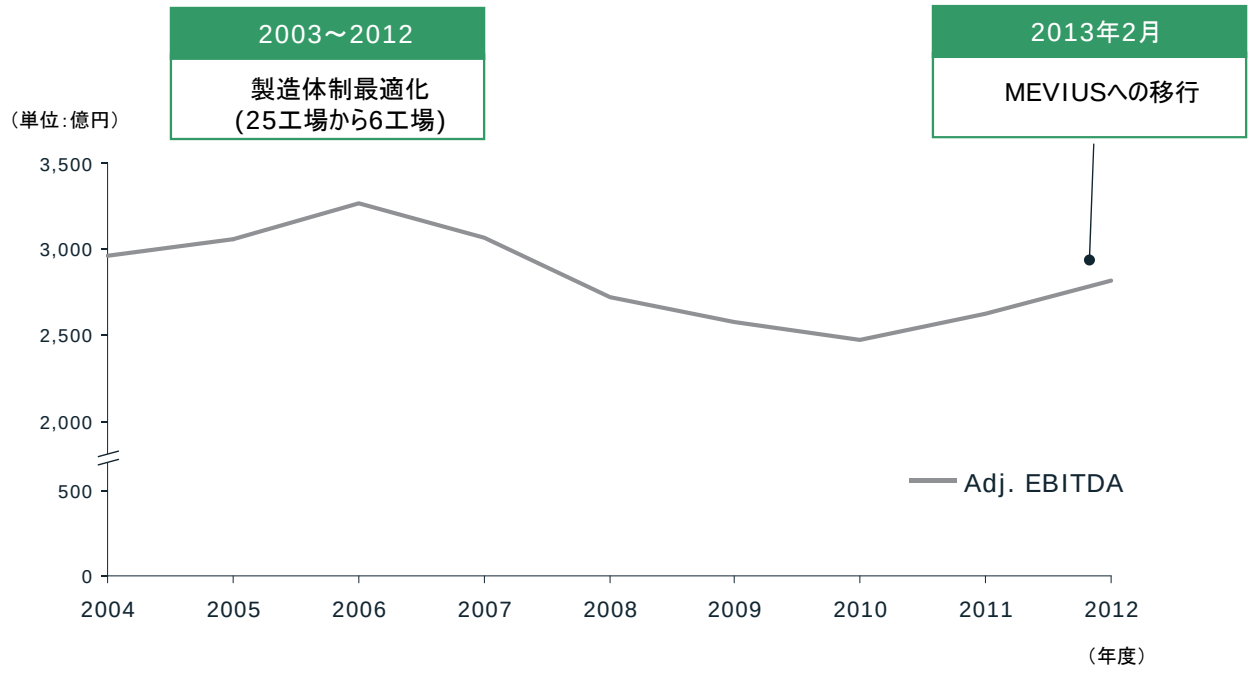
2012年度
調整後EBITDA(全社連結)
6,220億円



総需要減少により厳しい事業環境が続く



トップライン成長と不断のコスト削減努力による利益創出



Note：2010年度以降はIFRS基準の調整後EBITDA

中長期の持続的な成長に向けた更なる競争力強化

質の高いトップライン成長

- 変化に強く柔軟な営業体制の構築

×

コスト競争力の更なる強化

- 不断のコスト削減と事業量に応じた拠点最適化

基盤強化の推進

- 変化に対して柔軟かつ迅速な対応が可能な事業運営体制の構築

競争力強化に向けた営業体制の再構築

競争力強化施策

質の高いトップライン成長 × コスト競争力強化 × 基盤強化

再編成後の支社体制

● 支社（15支社）



変化に強く柔軟な営業体制の構築

- 現在の25支店体制から、より機能を拡充した15支社体制へ移行。各支社では、エリア特性に応じた効果的なマーケティング戦略を立案・実行

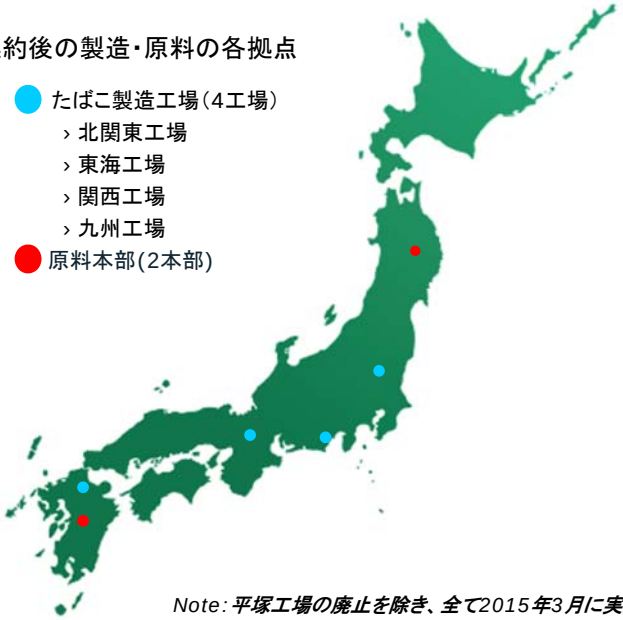
事業環境の変化を先取りし、コスト競争力を強化

競争力強化施策

質の高いトップライン成長 × **コスト競争力強化** × 基盤強化

集約後の製造・原料の各拠点

- たばこ製造工場（4工場）
  - 北関東工場
  - 東海工場
  - 関西工場
  - 九州工場
- 原料本部(2本部)



たばこ製造工場2工場の廃止

郡山工場廃止
浜松工場廃止

たばこ関連工場2工場の廃止

平塚工場廃止
岡山印刷工場廃止

事業所機能の廃止

東日本原料本部の一部工程廃止
特機事業部の廃止

Note: 平塚工場の廃止を除き、全て2015年3月に実施予定（平塚工場廃止は2016年3月を予定）

各拠点の機動的かつ主体的な事業運営を推進し、変化への対応力を強化



変化に対して柔軟かつ迅速な対応が可能な事業運営体制の構築

支社、工場等において機能強化/権限拡大を実施し
現場が主体的に判断・行動できる体制を構築

各組織がこれまで以上に主体性を
発揮することが可能となるよう、役割を再設定

Closing

■ 国内たばこ事業において更に競争力を強化

- ➢ 厳しい環境下での持続的な成長に必要なものは変化への対応力
- ➢ 競争力強化に向けた取り組みを実施
  - ✓ 25支店から15支社体制へと移行し、変化に強く柔軟な営業体制を構築
  - ✓ たばこ製造工場の集約化等、コスト競争力を更に強化
  - ✓ 現場の機能強化/権限拡大等、変化に対して柔軟かつ迅速な対応が可能な事業運営体制の構築
  - ✓ 施策の実施に伴う要員適正化のため、1,600人程度の希望退職の募集等を実施
- ➢ これらの施策により更に強固な事業基盤を確立し、高い競争力を保持
- ➢ JTグループの利益創出の中核事業としての役割を担い続ける

Note： 今回の施策の実施は2014年度以降であるため、2013年度業績への影響はない見込みです。
施策によるコスト削減効果の発現は、2015年4月以降を見込んでいます。