

日本たばこ産業株式会社

統合報告書

2020

2020年12月31日終了年度

将来に関する記述等についてのご注意

本資料には、当社また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、事象また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または前提(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

編集方針

報告期間
2020年度(2020年1月1日～2020年12月31日)
※当該年度以外の内容も一部掲載しています。

報告対象範囲
日本たばこ産業株式会社及び連結子会社

発行時期
2021年3月

参照ガイドライン
国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。
また、ESG情報については、GRI(Global Reporting Initiative)の「サステナビリティ・レポートング・スタンダード」を参考にしています。

CORPORATE PROFILE

会社概要

002 経営理念

004 事業概要

006 主要指標

- ・財務パフォーマンス
- ・非財務パフォーマンス

010 新型コロナウイルス感染症への対応

VALUE CREATION

価値創造

014 CEO メッセージ

018 成長の軌跡

020 価値創造プロセス

022 バリューチェーン

024 卓越したブランド力

BUSINESS

事業

028 経営計画2021

030 CFO メッセージ

034 事業戦略・ビジネスレビュー

- ・たばこ事業
 - － 海外たばこ事業
 - － 国内たばこ事業

・医薬事業

・加工食品事業

050 リスクファクター

054 規制・重要な法令

057 訴訟

SUSTAINABILITY

サステナビリティ

060 マテリアリティ

062 サステナビリティ 戦略の概要

064 3つの基盤

- ・人権の尊重
- ・環境負荷の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

068 人財への投資・労働安全衛生

072 事業別の注力分野

- ・たばこ事業
- ・医薬事業
- ・加工食品事業

082 CSO インタビュー

GOVERNANCE

ガバナンス

086 社外取締役インタビュー

090 コーポレート・ガバナンス

096 マネジメント体制

100 内部統制及びリスクマネジメント

FINANCIAL INFORMATION/ OTHERS

財務情報・その他

106 財務概況

114 連結財務諸表

124 用語解説

126 社外からの評価

128 株式情報

129 主要開示物の一覧

129 問い合わせ先

CORPORATE PROFILE

会社概要

JTグループは、たばこ事業を中心に 70 以上の国と地域で事業を展開し、130 以上の国と地域で製品を販売しているグローバル企業です。

本章では、JTグループの全体像をお伝えするため、価値創造の根幹である経営理念や目指す企業像（ビジョン）に加え、事業の概要や代表的な財務・非財務パフォーマンスについてご説明します。

002 経営理念

004 事業概要

006 主要指標

- ・財務パフォーマンス
- ・非財務パフォーマンス

010 新型コロナウイルス感染症への対応

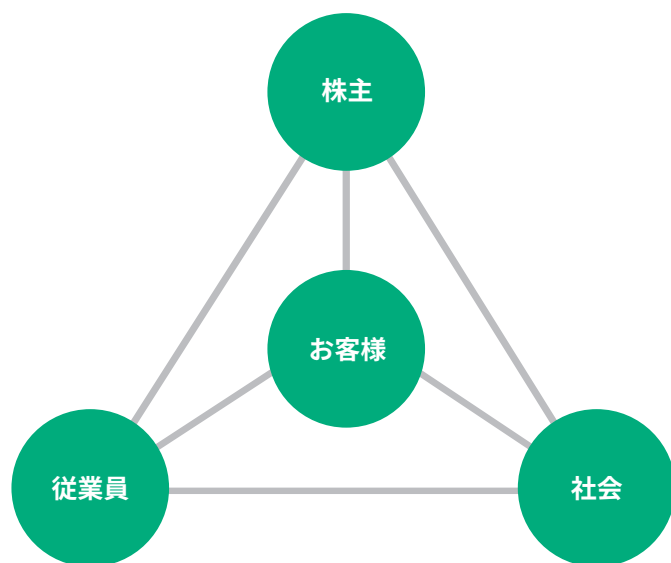


経営理念

経営理念

「4Sモデル」の追求

JTグループの経営理念である「4Sモデル」の追求は、「お客様を中心として、株主、従業員、社会の4者に対する責任を高い次元でバランスよく果たし、4者の満足度を高めていく」という考え方です。



私たちは「4Sモデル」の追求を通じ、中長年に亘る持続的な利益成長の実現を目指しています。この「4Sモデル」を追求していくことが、企業価値の継続的な向上につながり、4者のステークホルダーにとって共通利益となるベストなアプローチであると確信しております。

お客様



多様な嗜好・ニーズを満たすことはもちろん、それ以上の価値を提供し得る優れた製品・サービスをお届けします。その実現に向け、JTグループの多様性を活かし、イノベーションを生み出す力を高めていきます。

従業員



JTグループで働くことを誇りに思えるよう、魅力的かつ高く評価される企業を目指していきます。従業員への公平性・透明性のある評価や一人ひとりの成長支援に取り組むとともに、多様な価値観を尊重し活かす企業文化を追求していきます。

株主



事業投資による利益成長と株主還元のバランスを重視する考え方のもと、事業投資を通じた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していきます。

社会



社会の一員としての責任を果たすべく、ステークホルダーの皆様とともに様々な課題の解決に取り組み、事業を通じて社会の持続的な発展に貢献していきます。

ビジョン

JTならではの多様な価値を提供するグローバル成長企業であり続けること

私たちは、「4Sモデル」をベースに、「JTならではの多様な価値を提供するグローバル成長企業であり続けること」を目指す企業像(ビジョン)として定めています。

私たちは、このビジョンの実現に向けて、これまでの歴史・実績で培った強みである「強固な財務基盤」「卓越したブランド力」「人財の多様性」を競争力の源泉として活かしながら、事業活動を行っています。そして、お客様や社会のニーズにお応えする様々な製品・サービスを生み出し、JTグループとしての企業価値を向上させるとともに、持続可能な社会の発展に貢献する社会的価値を創造していきます。



JTグループミッション

自然・社会・人間の多様性に価値を認め、
お客様に信頼される「JTならではのブランド」を
生み出し、育て、高め続けていくこと

JTグループWAY

- ・お客様を第一に考え、誠実に行動します。
- ・あらゆる品質にこだわり、進化し続けます。
- ・JTグループの多様な力を結集します。

私たちは、「自然・社会・人間の多様性に価値を認め、お客様に信頼される『JTならではのブランド』を生み出し、育て、高め続けていくこと」が、JTグループの使命(ミッション)であると考えております。また、従業員一人ひとりが徹底すべき行動規範・価値観として「JTグループWAY」を掲げており、3つのステートメントによって、表現しております。

私たちが存在するこの世の中は、多様な自然・社会・人間から成り立っており、そうした世の中の多様性を認めてこそ、お客様にとって価値ある「ブランド」を生み出すことができると、私たちは考えます。

「ブランド」とは、お客様に信頼される商品・サービス・行動のすべてであり、私たちとお客様とを結ぶ深い絆を形成するものだと考えています。私たちは、この「ブランド」を最大の経営資源と位置付け、お客様に信頼される「JTならではのブランド」を、これからも生み出し、育て、高め続けていきます。

そのために私たちJTグループで働く一人ひとりが、「JTグループWAY」を行動規範として、実践していきます。

事業概要

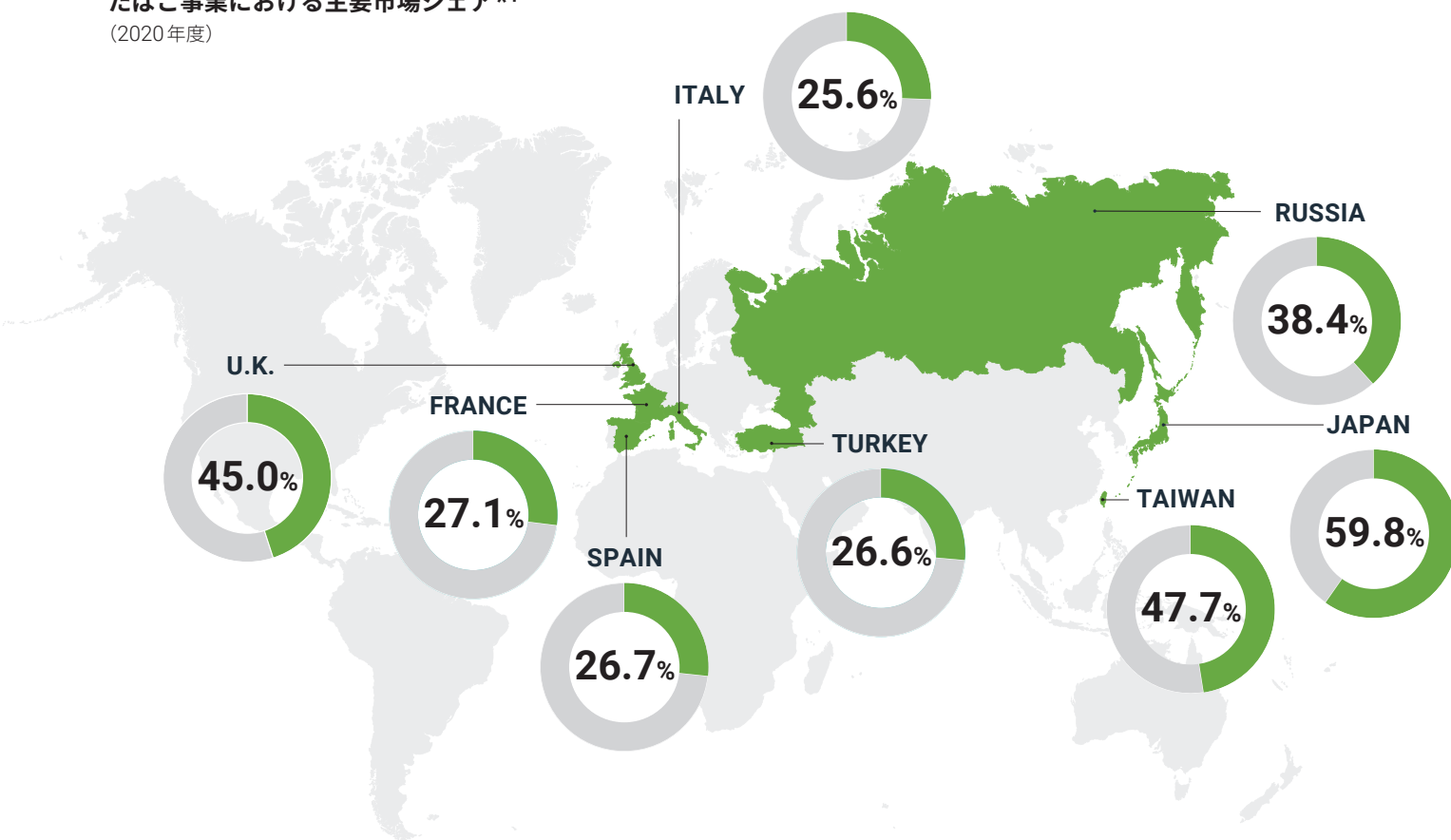
JTグループは、70以上の国と地域で事業を展開するグローバルたばこメーカーであり、130以上の国と地域で製品を販売しています。たばこ事業に加えて、医薬事業と加工食品事業も展開しています。

海外たばこ事業

海外たばこ事業は、スイスのジュネーブに本社機能を有し、日本市場などを除く世界各国でたばこ製品を製造販売しています。

主な市場として、フランス、イタリア、ロシア、スペイン、台湾、トルコ、英国が挙げられます。製品ポートフォリオには、LogicやPloomなどのRRP (Reduced-Risk Products) *1に加え、Winston、Camel、MEVIUS、LDといったRMC (Ready-Made Cigarettes) *2やFCT (fine cut tobacco) *3のトップブランドがあります。

たばこ事業における主要市場シェア*4
(2020年度)



*1 RRP (Reduced-Risk Products) : 喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品
 *2 RMC (Ready-Made Cigarettes) : 紙巻たばこ
 *3 FCT (fine cut tobacco) : 手や器具で巻くセルフメイド紙巻たばこ
 *4 対象 : RMC、FCT (出典 : 当社推計、IRI、Nielsen、Logista)

国内たばこ事業

国内たばこ事業は、東京本社を拠点とし、主に日本市場向けにたばこ製品を製造販売しています。

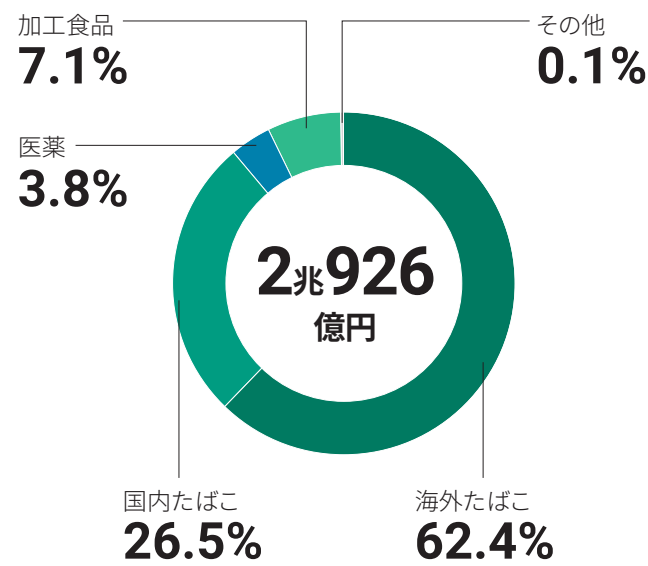
製品ポートフォリオには、RRPにおけるPloomブランドに加え、MEVIUS、Seven Stars、Winston、Natural American Spirit、Camelといった国内有数のブランドを展開しています。

医薬事業

医薬事業は、「糖・脂質代謝」「免疫・炎症」「ウイルス」の3領域を中心に、医療用医薬品の研究開発、製造販売を行っています。

主要な製品には、「コレクチム®軟膏」「リオナ®錠」「レミッチ®カプセル/OD錠」などがあります。

売上収益 構成比
(2020年度)

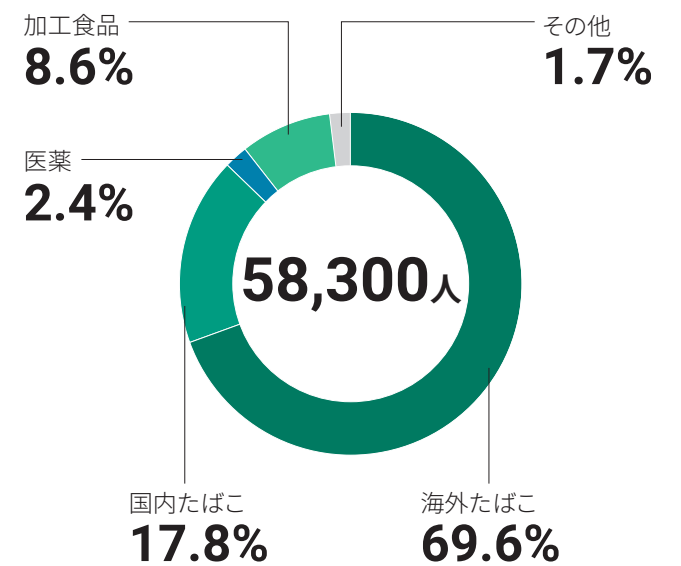


加工食品事業

加工食品事業は、冷凍麺、パックごはん、冷凍お好み焼を主力とする冷食・常温事業、酵母エキス調味料などを主力とする調味料事業、首都圏を中心に店舗を展開するベーカリー事業の3つの事業を展開しています。

主要な製品には、冷凍麺の「冷凍さぬきうどん」や、パックごはんの「たきたてご飯」、酵母エキス調味料の「パーテックス」などがあります。

従業員数 構成比
(2020年12月末現在)

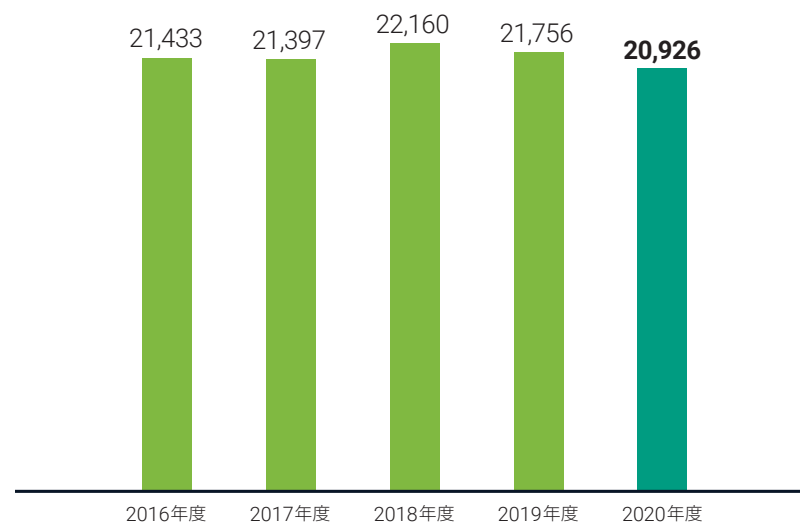


主要指標

財務パフォーマンス

売上収益

(億円)



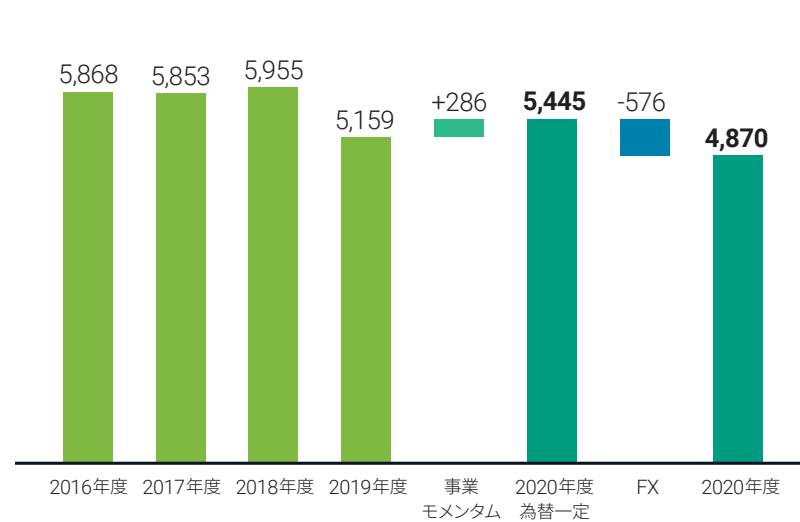
2兆926億円

前年度比 **3.8%** 減収

連結ベースの売上収益です。なお、たばこ税及びこれに類する税金、当社グループが代理人として関与した取引に伴う収益は控除しています。

調整後営業利益

(億円)



為替一定ベースでは

前年度比 **5.5%** 増加

4,870億円(財務報告ベース)

前年度比 **5.6%** 減益

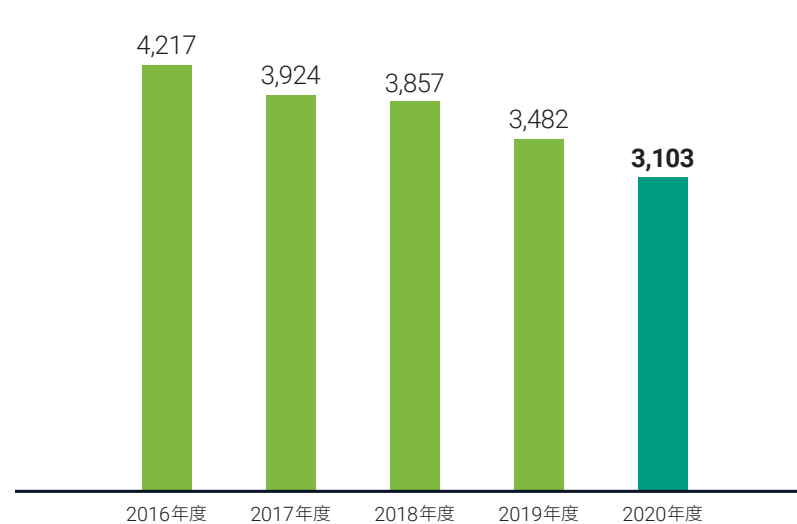
全社業績評価指標である為替一定調整後営業利益は5.5%の増加となりました。一方、為替のネガティブな影響により、財務報告ベースの調整後営業利益は5.6%の減益となりました。

調整後営業利益は以下の計算式で算定しています。
調整後営業利益＝営業利益＋買収に伴い生じた無形資産に係る償却費＋調整項目(収益及び費用)*

* 調整項目(収益及び費用)＝のれんの減損損失土リストラクチャリング収益及び費用等

当期利益

(億円)



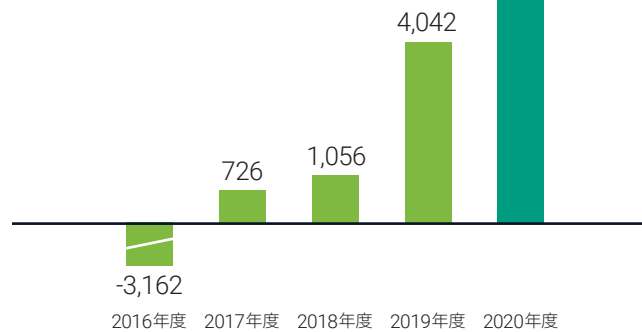
3,103億円

前年度比 **10.9%** 減益

親会社の所有者に帰属する当期利益です。

フリー・キャッシュ・フロー

(億円)



5,039億円

前年度比 **99%** 億円増加

フリー・キャッシュ・フローは以下の計算式で算定しています。

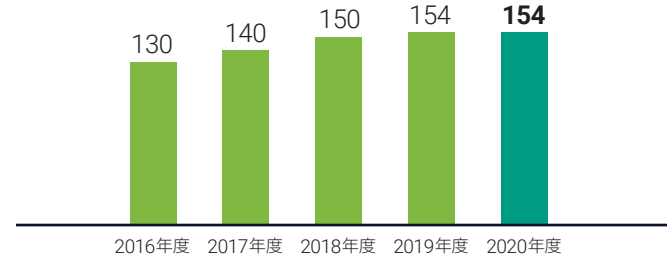
フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動キャッシュ・フロー＋投資活動キャッシュ・フロー

ただし、以下の項目を除外しています。

- ・営業活動キャッシュ・フローから、リース取引から生じる減価償却費、利息及び配当金の受取額とその税額影響、リース取引以外から生じる利息の支払額とその税額影響、その他
- ・投資活動キャッシュ・フローから、事業投資以外に係る、投資の取得による支出、投資の売却及び償還による収入、定期預金の預入による支出、定期預金の払出による収入、その他

1株当たり配当金

(円)



154円

当該年度に基準日が属する1株当たり中間配当金及び1株当たり期末配当金の合計額です。

非財務パフォーマンス

Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)



「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」の構成銘柄に7年連続で選定されました。また、たばこ業界における順位も総合評価2位を維持しました。

- ・ 社会、環境、経済すべてのカテゴリーにおいて、点数が向上
- ・ 社会：2年連続、たばこ業界における評価1位を獲得。また、「Social Reporting」「Corporate Citizenship and Philanthropy」において満点を獲得
- ・ 環境：「Environmental Reporting」「Climate Strategy」において満点を獲得
- ・ 経済：「Materiality」において満点を獲得
- ・ 「SAM Bronze Class」「SAM Industry Mover」に2年連続で選定

詳細は [The Sustainability Yearbook 2021](#)（英語サイト）をご覧ください。



RRP (Reduced-Risk Products)



2020年末現在、JTグループでは加熱式たばこ

6製品、電子たばこ**5**製品を取り揃え、**27**カ国で販売しています。

人権の尊重



新型コロナウイルス感染拡大により人権影響評価の実施が難しい中、自己評価質問票の対象地域を広げました。2020年において、新たに**10**カ国で実施しました。

耕作労働規範 (ALP)



2020年において、直接契約、または葉たばこディーラー経由に関わらず、JTグループに葉たばこを供給するすべてのサプライヤーのうち、**87%**がALP実施状況を報告しました。

人財



海外たばこ事業は、7年連続でGlobal Top Employerとして認定されました。**64**カ国でJTグループの事業所が、Top Employers InstituteからTop Employerとして認定されました。

不法取引への対処



各国の関係当局との協力により、

- ・ **60**カ所以上の偽造たばこ製造工場と保管場所が摘発されました。
- ・ **32.2**億本以上の違法たばこが押収されました。

地域社会への貢献



52億8,637万円 社会貢献活動への投資額

7,888人 就業時間内にボランティア活動に参加した従業員数(合計19,199時間)

3,589人 就業時間外にボランティア活動に参加した従業員数(合計4,889時間)

コンプライアンス



国内事業の従業員のうち**99%**以上が、コンプライアンス意識の醸成や実践を促進するためのオンライン研修を修了しました。

海外たばこ事業のおよそ**3人に2人**が自らの意思で、希望者を対象とする高難度の情報セキュリティ研修を受講しました。

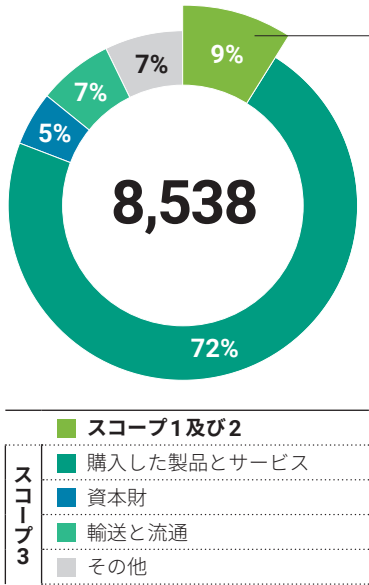


環境

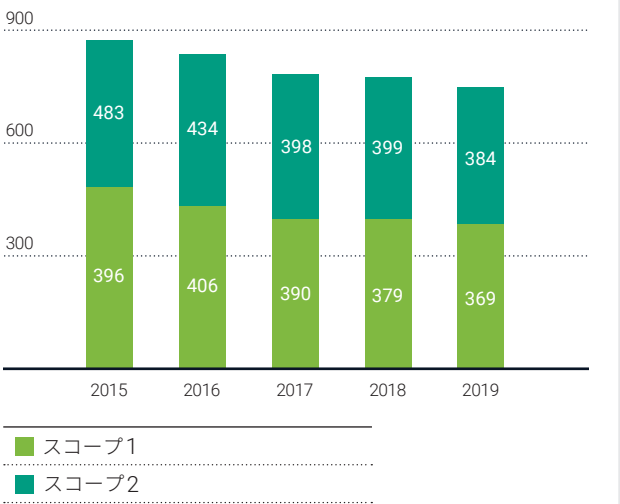


事業及びステークホルダーに重大な影響を及ぼす環境課題に対して、私たちは、その環境負荷軽減のため真摯に取り組んでいます。JTグループの環境データについては[JT.com](#)（英語サイト）をご覧ください。

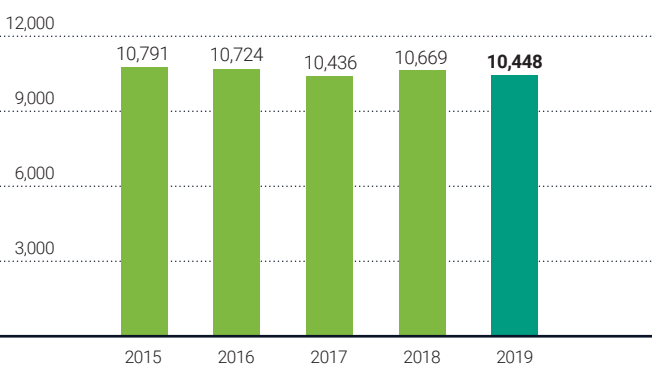
2019年のバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量
(千トンCO₂e)



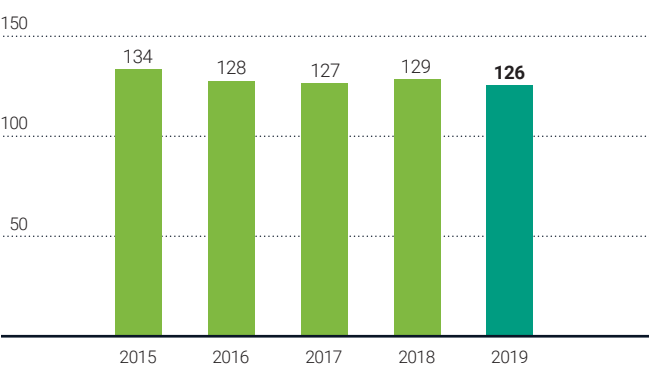
スコープ1及び2
温室効果ガス排出量合計(千トンCO₂e)



取水量(千m³)



廃棄物発生量(千トン)



本データは2021年第2四半期に2020年のデータへ更新を予定しています。過年度実績値は、当社の過年度実績修正ポリシーに基づき再計算いたします。各データの算定方法については[JT.com](#)（英語サイト）をご覧ください。

国際的な環境情報開示のプラットフォームであるCDPより、気候変動及び水セキュリティへの対応と戦略において優れた取り組みを行う企業として、最高評価である「Aリスト」に2年連続で選定されました。また、サプライチェーンにおける気候変動への取り組みも優れているとして、サプライヤー・エンゲージメント・リーダーに前年に続き選定されました。

▶ 詳細は[JTウェブサイト](#)をご覧ください。

▶ データの範囲については[JT.com](#)（英語サイト）をご覧ください。
本レポート掲載のデータのうち注記がないものは、JTグループ全体を対象範囲としています。



新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染拡大に伴い、私たちの生活環境や仕事を含めた日常は、日々大きく変化しています。その収束時期を予測することは困難ですが、このような状況の中でも、JTグループは責任ある行動を取るべく、BCP（事業継続計画）に加え、パンデミックに係る対応方針を活かし、様々な取り組みを実施してまいりました。

新型コロナウイルス感染症に伴うトップラインへの影響

新型コロナウイルス感染拡大はJTグループの2020年度売上収益に対し3%程度のマイナス影響を及ぼしたと見立てています。たばこ事業においては、主に渡航制限に伴い免税事業が影響を受けました。加工食品事業においては主に冷食・常温及び調味料事業の外出向け製品やベーカリー事業で需要が減少しました。

従業員の安全確保とビジネスパートナーへの支援

新型コロナウイルス感染拡大下において、私たちが最優先したのは当社事業に関わるステークホルダーの方々の安全確保です。

JTグループ内のオフィス、工場、営業等の拠点において、緊急の出勤が求められないすべての従業員に対しては、在宅勤務を推奨しました。例えば、日本国内では、2021年1月時点で在宅勤務可能な業務に従事するオフィス勤務者の8割以上がテレワークを活用しています。これを可能とするIT基盤の整備も迅速に実施しました。



店舗、営業、工場、物流、研究所等で、在宅勤務が適さない業務に従事する従業員については、マスク等の個人用防護具(PPE)を十分に提供し、他の従業員と同様に「手洗・消毒、マスク着用、うがい、咳エチケット、検温」を徹底しました。こうした感染予防策を最大限に実施した上で、業務を継続しています。

また、お客様に製品をお届けする上で、感染が拡大する中においてもサプライチェーンを維持することは非常に重要な課題であり、数々のサプライヤーと密接なコミュニケーションを図り、製品供給に支障が出ないよう取り組んできました。この結果、製品供給上の大きな問題はこれまで生じていません。

地域社会への取り組み

JTグループでは、包摂的かつ持続可能な地域社会の発展を目指し、社会課題の解決に向けて取り組んでいます。責任ある地域コミュニティの一員として、JTグループが事業を展開する日本をはじめ、世界各地において、新型コロナウイルス感染拡大により、危機に瀕する地域社会からの要請等に応じた生活物資の支援や金銭的支援などの「緊急支援」に加え、感染拡大の影響長期化により生じる課題の解決や、今後の「より良い復興」に向けた支援活動を展開しています。なお、日本での活動については、具体的な支援プログラムを [JTウェブサイト](#) で紹介しています。

デジタルトランスフォーメーション(DX)

DXは、JTグループの競争力を強化する上で重要な役割を果たすものと捉えており、2019年以降、専任の執行役員を設け、様々な取り組みを推進してきました。マーケット、工場、物流で利用するIT基盤の近代化や、AIやIoT、ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)の活用を進めています。また、デジタルプラットフォームを活用し、お客様の利便性を高める取り組みも各事業で行っており、国内における「CLUB JT」がその代表例です。新型コロナウイルス感染拡大下においては、従業員間やお客様とのオンラインコミュニケーションの機会が著しく増加しており、その重要性はより一層高まっていくと考えています。



国内たばこ事業のデジタルマーケティングで活用している「CLUB JT」は、2020年3月に開設したオンラインプラットフォームで、お客様とのより質の高い双方向コミュニケーションの実現を目指しています。CLUB JTを通じたオンライン販売等、多様化するお客様の購買行動に対応するだけでなく、喫煙所マップの掲載などお客様の利便性を高める工夫もしており、新型コロナウイルス感染拡大で対面でのお客様とのコミュニケーション機会が減少する中においても、お客様との接点の増加に努めています。

不法取引の防止

JTグループの中核事業であるたばこ事業において、不法なたばこ製品の取引防止は最優先課題の一つです。新型コロナウイルス感染拡大により各国の経済は大きなダメージを受けており、それぞれの国において可処分所得が減少する中、犯罪グループによる不法取引の増加が強く懸念されます。JTグループでは、パンデミックによる不法取引への負の影響について調査を実施しており、[分析結果を公開](#)（英語サイト）しています。また、関係当局と迅速に情報共有することで、引き続き不法取引防止に努めてまいります。

▶ 詳細は[事業を取り巻く規制への適切な対応と不法取引の防止\(P.77\)](#)をご覧ください。



新型コロナウイルス感染症の収束が見えない中、その影響を一過性のものとは捉えず、社会の変容を見据えた対応が必要です。グローバルに活動するJTグループの強みを活かし、ステークホルダーの皆様と協力しながら、今後も取り組んでまいります。

VALUE CREATION

価値創造

JTグループは、お客様や社会のニーズにお応えする様々な製品・サービスを生み出し、企業価値を向上させるとともに、持続可能な社会の発展に貢献する社会的価値を創造しています。

本章では、CEOメッセージや価値創造プロセスにより、JTグループが目指す価値創造の道筋についてお伝えします。また、競争力の源泉となるバリューチェーンや独自の強み、それらを強化するための取り組みについてもご説明します。

014 CEOメッセージ

018 成長の軌跡

020 価値創造プロセス

022 バリューチェーン

024 卓越したブランド力

ここ数年、日本を中心に拡大している RRP カテゴリー、特に HTS は我々にとって RMC (Ready-Made Cigarettes) *1 とは全く違う「新しいビジネス」だと認識しています。RMC*1 の分野においては、ビジネスモデルが確立しており、海外たばこ事業と国内たばこ事業がそれぞれ事業を成長させることが可能でした。一方、新しいビジネスである RRP において、グローバルベースでリソースを最大活用している競合と伍していくためには、我々もグループワイドで一貫性のある戦略に沿って、資源を集中投下し、お客様に喜んでいただける製品やサービスをスピード感を持ってお届けし、このことを絶えず継続していく必要があります。

こうした課題認識のもと、事業運営のスピード感を更に高め、現状の厳しい状況を打破するために、2022 年 1 月より海外たばこ事業や国内たばこ事業といった垣根を越えて、一つのたばこ事業として運営するという判断に至りました。たばこ事業の一本化は、事業運営体制面で競合と同じ土俵に立ち、我々の持つリソースを HTS へ集中的に投入することで、長期的には RRP を「事業成長の柱」へと育てていくための重要なステップです。また今次経営計画においては、RRP 市場の更なる拡大を見据え、たばこ事業における投資の優先順位を再定義し、HTS と RMC*1 に優先投資すること、中でも HTS に投資を集中することとしました。事業投資については、過去 3 年の製造設備中心の投資から、よりお客様に近いエリアである R&D やマーケティング、デジタル分野への投資強化を図ることとし、RRP へのトータル投資額は過去 3 年と比較しても大きく増加させる計画です。また、RRP への投資増強を支える収益性の向上については、JTI のトランスフォーメーション、日本市場の事業運営体制見直しの施策が概ね完了する 2023 年には、施策実施前の 2019 年と比較してたばこ事業全体で約 400 億円のコスト削減効果が発現する見込みです。

たばこ事業の一本化に向けた統合計画やグローバルたばこ事業の具体的な目標及び戦略については 2021 年の年央の作成を目指し、私自身がプロジェクトオーナーとなってリードしています。この統合により、シンプルな組織構造のもと、意思決定のスピード向上及びより効果的かつ効率的な事業運営体制に加え、それぞれのマーケットが持つナレッジをグローバルで共有することで我々の競争力を高め、総力戦で結果を出していきたい

成長の軌跡

JTグループは、M&Aとオーガニック成長の両輪で、グローバル化と多角化を実現し、持続的成長を果たしてきました。

～1970年代以前	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代
近代日本の たばこ産業の原点	民営化と現在につながる 事業基盤の構築	M&Aを機に世界有数のブランドを獲得し、 販売数量世界第3位の グローバルたばこメーカーへと躍進	グローバル展開の更なる加速により、 グローバルたばこメーカーとしての 地位を確立	変化するお客様の多様な嗜好・ニーズに対応し、 新たな価値を提供
大蔵省(当時)管轄の 日本専売公社として、 日本のたばこ産業の基礎をつくる	日本たばこ産業(株)として民営化、 たばこ・医薬・加工食品と 今に続く事業構成の土台を築く	RJRナビスコ社の米国外たばこ事業の 買収により、競争力あるブランドと グローバルな事業基盤を獲得	ギャラハー社の買収により、 海外たばこ事業がより一層拡大し、 多様な人財を獲得するとともに、 財務基盤がより強固なものへ	M&Aを通じた地理的拡大及び既存市場での オーガニック成長により海外たばこ事業を強化するとともに、 RRP (Reduced-Risk Products)をはじめとした 多彩な選択肢を提供
1949 日本専売公社設置	1985 日本たばこ産業(株)設立	1992 マンチェスタータバコ社(英国)を買収	2007 ギャラハー社(英国)を買収、世界的ブランド 「LD」「Benson & Hedges」等を獲得 ・海外たばこ事業の販売数量は前年度比5割 以上増加し、JTグループ全体の利益成長を 牽引する存在に	2013 「MILD SEVEN」ブランドを「MEVIUS」へ変更
1957 国産初のフィルター付き製造 たばこ「HOPE」発売	1985 新規事業の展開を図る事業 開発本部を設立 その後の改組により、医薬事 業部・食品事業部を設置	1993 医薬総合研究所を設置		2015 E-Vapor会社Logic(米国)を買収
1969 国産初のチャコールフィルター 付き製造たばこ「Seven Stars」 発売	1988 コミュニケーション・ネーム 「JT」導入	1998 鳥居薬品(株)の発行済株式の過半数を取得	2008 (株)加ト吉(現テーブルマーク(株))及び富士食 品工業(株)の発行済株式のそれぞれ過半数 を取得	2016 レイノルズ・アメリカングループ(米国)より 「Natural American Spirit」の米国外たばこ事業を取得
1977 「MILD SEVEN」発売		1999 RJRナビスコ社(米国)から米国外たばこ事業 を買収、世界的ブランド「Winston」「Camel」 を取得 ・海外たばこ事業の販売数量が飛躍的に伸 長し、前年度比9倍超に増加		2016 「Ploom TECH」を国内で発売
		1999 旭フーズ(株)等子会社8社を含む旭化成工業(株) の食品事業を取得		2016 フィリピン、インドネシア、ロシア、バングラデシュ等で 2018 たばこ事業に係る買収を実施
				2019 「Ploom TECH+」「Ploom S」を国内で発売
				2020 「Ploom S」をロシア、イタリア、英国で発売

歴史と実績に裏付けられた3つの強み



強固な財務基盤

- ・M&Aとオーガニック成長を組み合わせた持続的な利益成長
- ・利益成長に裏付けられた安定的なキャッシュ・フロー創出能力



卓越したブランド力

- ・国内の代表的ブランド「MEVIUS」やM&Aによって獲得した世界的ブランド「Winston」「Camel」「LD」等への継続的な投資を通じた高いブランドエクイティ
- ・高い研究開発力とイノベーター的な商品力



人財の多様性

- ・多様な価値観を尊重し、活かす企業文化
- ・多様性から生まれるシナジーの最大化

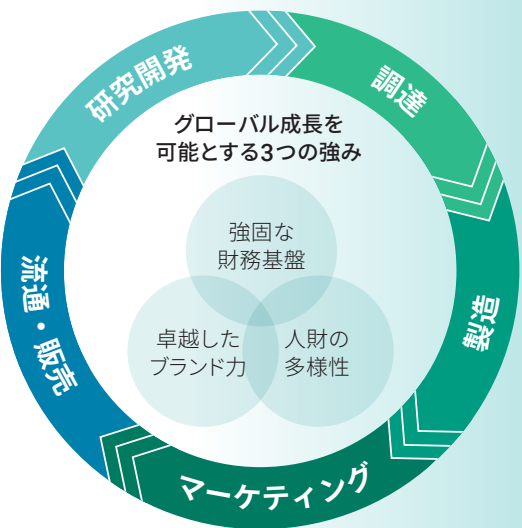
価値創造プロセス

JTグループの経営理念は「4Sモデル」の追求です。この理念のもと、私たちの強みである「強固な財務基盤」「卓越したブランド力」「人財の多様性」を活かした事業活動を通じて、様々な製品・サービスを提供し「企業価値」を向上させるとともに「社会的価値」を生み出すことで、ビジョンの実現を目指していきます。



バリューチェーン

JTグループでは、経営理念に掲げる「4Sモデル」を追求するべく、研究開発から販売に至るすべてのバリューチェーンの強化に取り組んでいます。強みである「強固な財務基盤」「卓越したブランド力」「人財の多様性」を土台とし、JTグループならではの製品・サービスを生み出すことで、持続的な価値創造に挑戦しています。



※ 各事業のバリューチェーンにおけるサステナビリティへの取り組みについては、こちらをご覧ください。
・たばこ事業：P.72
・医薬事業：P.80
・加工食品事業：P.81

たばこ事業

医薬事業

加工食品事業

研究開発	調達	製造	マーケティング	流通・販売
取り組み方針 製品開発力の強化によるイノベーションと継続的な品質改善	- 高品質な原料の長期的かつ安定的な調達 - 競争力ある価格の維持及び徹底したコスト管理	高品質かつ安定的な製品の製造・供給に向けた最適生産体制の確立	お客様との効果的なコミュニケーションを通じた更なるブランドエクイティ向上	- 各国の市場に合わせた営業施策の展開による販売網及びシェアの拡大 - 地域に応じたお客様起点での総合的な活動の推進
主な強化策 - 研究開発の基礎となる市場ニーズや製品規制の動向分析 - 葉たばこ、ブレンド、フィルター、パッケージ等、様々な角度での製品イノベーション - JTとJTIによる一体的かつスピーディな競争力あるRRP (Reduced-Risk Products)開発の継続 - RRPの科学的評価に係る調査・研究の推進と、蓄積した科学的エビデンスの積極公開	- 自社の葉たばこ調達基盤（アフリカ・ブラジル等）からの調達比率の向上 - 葉たばこ農家への生産性向上支援やコミュニティへの地域貢献による生産持続性の強化 - 葉たばこ農家及び葉たばこディーラーとの対話を通じた耕作や労働慣行課題の解決による関係強化 - 材料品のロットサイズマネジメント等による効率性の追求 - 市場データを活用した部材調達管理等による市況や需給変動への対応力強化	- 製品数増加に伴う製造工程の複雑化に対応したフレキシブルな製造計画の策定 - 高度な品質マネジメントシステムに基づく徹底した品質検査 - 有事に備えた事業継続性への対応 - 各国への効率的な製品供給を可能とする工場配置	- GFB (Global Flagship Brands)を中心としたブランドエクイティ向上に向けた適切な資源配分 - 各国の法律や規制、自主原則の遵守かつ市場特性に適したマーケティング活動 - 日本市場におけるポイントプログラム・オンラインショップ等のデジタル基盤の活用によるお客様との双方向コミュニケーションの推進	- 主要チャネルの動向、お客様のトレンド、競合他社の動きを踏まえ、各国の市場に合わせた営業施策を展開 - 日本市場における活動 - 主要販売店との協業を通じた買場構築によるお客様の購買利便性の担保 - 製品ベネフィット等の訴求によるお客様の体験価値の向上 - 喫煙環境の整備等によるお客様のたばこを愉しむ機会の提供
研究開発	製造	流通・販売		
取り組み方針 画期的なオリジナル新薬の創出	高品質な医薬品を安定的に製造する体制の確立	責任ある販売情報提供活動の推進		
主な強化策 - 特定疾病領域への資源集中による研究開発機能の効率性強化 - 国内外研究開発拠点の連携による効率的かつスピーディな臨床開発の推進 - 化合物の導出（ライセンスアウト）・導入（ライセンスイン）機会の積極的な追求	医薬品の承認書と製造実態の整合性を確認するためのガイドラインの策定や、製造委託工場における本ガイドラインに準拠した年次点検の継続的な実施	厚生労働省の「医療用医薬品の販売情報提供活動に関するガイドライン」に則した社内基準の策定や、鳥居薬品のMR（医薬情報担当者）への研修を通じた本基準の遵守徹底		
研究開発	調達	製造	マーケティング	流通・販売
取り組み方針 お客様のニーズや嗜好に合わせた高付加価値製品の開発	安全で高品質な原料調達を可能とするサプライチェーンの強化	安全で高品質な食品の製造管理	多様化するお客様のニーズやトレンドに対応する製品提案・販売戦略の推進	営業力の強化及びお客様の安心につながる情報開示
主な強化策 - 市場動向や競合動向の調査・分析に基づくお客様ニーズを取り入れた新製品の開発 - 独自の酵母技術や冷凍技術の活用、新製法の開発による製品の高品位・高付加価値化	- サプライヤーから提出される品質規格保証書に基づく原材料の安全性の確認 - 法令及び当社基準に基づく主要原料の残留農薬のモニタリング検査や原料工場の定期的な監査 - 原料農場の土壌や水質の検査、栽培状況の確認、農薬の管理状態チェック、飼育場や養殖所の点検	- 国内外のすべての自社グループ工場及び製造委託工場で、食品安全の国際規格ISO 22000またはFSSC 22000認証を取得（2020年度に稼働開始した1工場は2021年度中に取得予定） - 最終製品のモニタリング検査を通じた農薬等の基準超過有無の確認 - フードディフェンスガイドラインの制定及び遵守による異物混入リスクの低減	- 新たな付加価値を持った製品提案に向けたお客様視点での市場分析 - 効果的な販売促進施策によるお客様の製品認知度の向上 - 収益性の高い製品を優先したマーケティング・販売の強化	- 量販店、コンビニエンスストア等への積極的なアプローチによる取扱品目の拡大や、優れた陳列場所の確保 - ウェブサイトでの製品情報の開示や製品パッケージへの製造工場・主な原料産地・お客様窓口の記載によるお客様との「フードコミュニケーション」の強化 - 原材料調達、生産、加工、流通等の各過程における検査・監査結果の閲覧機能による安全性の可視化

卓越したブランド力

JTグループには、その歴史と実績に裏付けられた「3つの強み」があると私たちは考えています。「強固な財務基盤」「卓越したブランド力」「人財の多様性」の3つの強みを競争力の源泉としながら、私たちは事業活動を行っています。

本特集では、3つの強みの一つである「卓越したブランド力」について紹介します。

たばこ

私たちは、世界各地における多様なお客様ニーズにお応えする幅広いブランドを保有しています。中でも、GFB (Global Flagship Brands) の「Winston」「Camel」「MEVIUS」「LD」は、世界でもその高い品質が認知されており、私たちのブランドポートフォリオの中核を成しています。私たちは、多くのお客様からのご支持を獲得するには、ブランド価値を継続して向上させていくことが必要と考えており、MILD SEVENブランドのMEVIUSへの刷新をはじめとした様々な施策を世界中で実施してまいりました。また、RRP (Reduced-Risk Products) についてはPloomブランドを用いたデバイスで、RRPの市場規模が大きい日本においてはHTS (heated tobacco sticks: 高温加熱型の加熱式たばこ) とInfused (infused tobacco capsules: 低温加熱型の加熱式たばこ) の両製品を、ロシア、イタリア、英国ではHTSを展開しています。また、LogicやNordic SpiritといったE-Vaporや無煙たばこも販売しています。



“ 私の父もMILD SEVENを吸っておりましたので、MEVIUSには愛着を感じています。1977年の発売から40年以上に亘り世代を超えてご愛顧いただいていたMEVIUSブランドが、この先も愛煙家の皆様の選択肢の中心として、嬉しいときも、悲しいときも寄り添っていただけるブランドであり続けられるように、多様化する嗜好やニーズを捉え、進化し続けてまいります。

横山 玲史

JT たばこ事業本部 マーケティンググループ 商品企画部



JTグループの経営計画は、期間を3年として、経済動向・地政学リスク・競争環境等、直近の事業環境の変化を反映し、毎年ローリングする方式を採用しています。

変化の激しい事業環境においても自らを変革させ、グループワイドにリソースを最大活用し、事業投資を通じた持続的な利益成長を果たしてまいります。

グループ利益目標

全社為替一定調整後営業利益 年平均成長率：mid to high single digit

各事業の役割及び目標

たばこ事業

JTグループの利益成長の中核かつ牽引役

為替一定調整後営業利益の成長率における、中長期に亘る年平均mid to high single digit成長を目指す

医薬事業／加工食品事業

JTグループの利益成長の補完を目指す

- ・ 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
- ・ 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

経営計画 2021 の期間中における環境認識

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を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。また、断続的な増税及び規制の進展が継続すると想定

RMC(Ready-Made Cigarettes：fine cut tobaccoを含む)：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(Reduced-Risk Products)：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

たばこ事業における優先投資カテゴリーの再定義及び事業運営体制の強化

- ・ 長期的な事業環境を見据えた上で、JTグループが持続的な成長を実現していくために競争力・収益力を強化すべく、優先投資カテゴリーを再定義
 - － HTS(heated tobacco sticks：高温加熱型の加熱式たばこ)及びRMC(fine cut tobaccoを含む)への資源配分を最優先
 - － E-Vapor／Infused(infused tobacco capsules：低温加熱型の加熱式たばこ)／無煙たばこ(スヌース、ニコチンパウチ)については、探索カテゴリーと位置付け、選択的な投資を実施
 - ・ 上記の実現に向け、事業運営体制を強化。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～)
 - ・ 同時に、JTグループの最重要マーケットである日本市場の競争力を強化(2022年4月に新体制に移行)
 - － 更なるお客様満足の向上に向けた体制構築
 - － 事業量に応じた体制への見直し
- ▶ 詳細は[事業戦略・ビジネスレビュー\(P.34\)](#)をご覧ください。

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つながる事業投資*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

なお、経営資源配分方針に変更はないものの、この方針に則り、2021年度より株主還元方針を変更しました。

▶ 詳細は[CFOメッセージ\(P.30\)](#)をご覧ください。

JTグループにおけるサステナビリティへの取り組み



- ・ JTグループが持続的に成長するためには、事業を通じて社会の持続的な発展に貢献することが必要不可欠
 - ・ サステナビリティを経営の中核と考え、4Sモデルに基づき、マテリアリティ分析を踏まえて、サステナビリティ戦略を策定
 - ・ ESG(環境・社会・ガバナンス)の課題に積極的に対応するため、グループ共通の3つの基盤を策定し、各事業においては優先的に取り組む注力分野と具体的な取り組み目標を設定
- ▶ 詳細は[サステナビリティ戦略の概要\(P.62\)](#)をご覧ください。

CFO メッセージ

事業環境の大幅な変化にも耐えうる財務基盤を維持し、「4Sモデルに基づく資源配分方針」のもと、事業投資による中長期に亘る持続的な利益成長を実現することにより、株主還元向上を目指してまいります。

2020年度の実績

当社が業績評価指標としている為替一定調整後営業利益、すなわち為替の影響を除いた調整後営業利益については、海外たばこ事業の成長が全社利益成長を牽引し、前年度比5.5%増加と、経営計画で掲げている中長期に亘る年平均「mid to high single digit」の成長率の実現に向けて計画通りの実績となりました。

売上収益については、国内たばこ事業におけるRMC (Ready-Made Cigarettes) 販売数量の減少及びRRP (Reduced-Risk Products) 関連売上収益の減少ならびにコロナ禍における国内免税・中国事業の販売減少、加工食品事業での冷食・常温及び調味料事業の外食向け製品ならびにベーカリー事業におけるコロナ禍での大幅な需要減に伴う販売減少、医薬事業

での海外ロイヤリティ収入の減少を主因に、前年度比3.8%減少の2兆926億円となりました。なお、たばこ事業・加工食品事業において発生したコロナ禍のトップライン影響につきましてはマイナス610億円程度と分析しています。

調整後営業利益については、主に海外たばこ事業における不利な為替の影響に加え、国内たばこ事業及び加工食品事業の減益により、前年度比5.6%減益の4,870億円となりました。

営業利益については、旧JTビルの売却を主因とした不動産売却益の増加、2019年度に計上していた海外たばこ事業における事業運営体制の変革に係る施策関連費用がなくなったことによる増益要因を、2019年度に発生した医薬事業の抗HIV薬6品の国内におけるライセンス契約解消に係る一時金収入がなくなったことによる減益要因が上回り、前年度比6.6%減益の4,691億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、営業利益の減少及び金融損益の悪化などにより、前年度比10.9%減益の3,103億円となりました。

フリー・キャッシュ・フローについては、コロナ禍においても事業活動からのキャッシュは安定的に創出されており、これに加えて旧JTビル売却に係る一時的なキャッシュインもあったことから、5,039億円となりました。

投資機会を探索してまいります。また、ここ数年においては、日本市場をはじめとして新しいカテゴリーである RRP が大きく伸長しています。RRP は現在、成長基盤の確保に向けて投資を強化しておりますが、現在の収益の基盤である RMC* から得たキャッシュを、将来の事業成長の柱である RRP、中でも HTS (heated tobacco sticks) に集中的に投資することで、持続的な成長を目指してまいります。

* FCT (fine cut tobacco) を含む

株主還元方針

従来お伝えしておりました「事業投資最優先」や「利益成長と還元のバランスを重視する」という経営資源配分方針に基づき、2021 年度より株主還元方針を変更いたしました。

リーマンショックや足元のコロナ禍といった事業環境の大幅な変化などに備えた強固な財務基盤を維持し続けることは、機動的な事業投資はもとより、サプライチェーン全体を見通した上での事業継続の観点から、優先度の高い課題と認識しています。こうした観点を踏まえ、これまで 1 株当たり配当金の安定的・継続的な向上を目指していた配当の水準について、今後は配当性向 75% を目安とし、中長期的な利益成長を実現することによって、株主還元の向上を目指してまいります。また、そのために必要となる当期利益の中長期的な成長に寄与する為替一定調整後営業利益の成長を引き続き追求してまいります。

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つながる事業投資*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

2021 年度の業績見込み

見込みの前提となるコロナ禍影響の見通しについてご説明いたします。

引き続き、コロナ禍は世界経済及び社会生活に大きな影響を及ぼしており、本報告書発行時点で収束時期を見通すことは困難ですが、各国の経済については緩やかな回復を想定しています。たばこ事業や加工食品事業において 2020 年度に発生した需要への影響は 2021 年度も一定程度継続するものと想定していますが、2020 年度と比較すると、その影響は限定的なものと見えています。

こうした環境認識のもと、全社為替一定調整後営業利益については、海外たばこ事業の力強い成長モメンタムが継続する中、2021 年度はこれに国内たばこ事業の貢献も加わり、前年度比 5.1% の成長を見込んでおり、引き続き、経営計画で掲げている中長期に亘る年平均「mid to high single digit」の成長率の実現に向けて計画通りとなる見通しです。

売上収益については、海外たばこ事業における不利な為替の影響及び医薬事業での減収を、国内たばこ事業及び加工食品事業での増収が相殺し、対前年度で同水準を見込んでいます。

調整後営業利益については、医薬事業での減少及び海外たばこ事業における不利な為替の影響により、前年度比 2.5% 減益の 4,750 億円となる見込みです。

営業利益は、調整後営業利益の減益に加え、主に不動産売却益の減少及び国内たばこ事業の競争力強化に係る施策関連費用の計上により、前年度比 22.6% 減益の 3,630 億円を見込んでいます。

親会社の所有者に帰属する当期利益については、金融損益の改善はあるものの、前年度比 22.6% 減益の 2,400 億円となる見通しです。

フリー・キャッシュ・フローについては、引き続き安定した事業のキャッシュ創出能力を見込む一方、2020 年度に発生した旧 JT ビル売却に係るキャッシュインがなくなることに加えて、コロナ禍影響を受けて設備投資計画を一部変更したことによる投資の増加もあり、対前年度で減少し、3,150 億円となる見込みです。

2021 年度の株主還元

CEO メッセージに記載の通り、たばこ事業において持続的な利益成長を実現すべく優先投資カテゴリーを再定義いたしました。現在の収益の源泉である RMC による着実な利益成長を図りつつ、将来の事業成長の柱である RRP、中でも HTS への集中的な投資を強化してまいります。収益面では、コロナ禍以降の事業環境の変化など、不確実性が高い状況が継続すると考えているものの、事業投資を通じ、為替一定調整後営業利益については引き続き成長を目指し、これがひいては中長期的な当期利益の成長に寄与するものと考えています。

一方、投資が利益成長に貢献するまでは一定のタイムラグがあることも事実であり、この期間においても投資余地を確保する必要があるものと考えています。これらの状況を踏まえ、2021 年度の 1 株当たり年間配当金予想については 130 円へとリベースいたします。なお、この 2021 年度の 1 株当たり年間配当金予想は、株主還元方針においてご説明した配当性向 75% の目安を大きく超える水準となりますが、これは前述の資源配分方針を前提としながらも、「1 株当たり配当金」が大幅な低下となることを回避するべく、配当性向が 100% を超えない水準で最大限株主の皆様へ還元できる水準として設定したものです。

今後とも、事業投資を通じた利益成長を実現することによって、「4S モデルに基づく資源配分方針」のもと、利益と還元のバランス最適化を図ってまいります。

JT グループの IR 活動

最後に JT グループの IR 活動についてご説明いたします。

当社は、経営成績などの財務情報に加え、経営戦略、ESG 情報、各事業の状況などの非財務情報について適時・適切に開示し、また株主・機関投資家の皆様との対話を積極的に行っています。

JT グループ本社が所在する東京と JTI 本社が所在するジュネーブの IR 担当者が中心となって、証券アナリストや機関投資家の皆様と決算発表をはじめとした開示内容に関する面談はもちろんのこと、ESG に関する個別面談も実施しています。2020 年度は約 380 回の個別面談を実施しました。国内及び海外における機関投資家の皆様との面談については社長や私自身、また担当役員も実施しています。

コロナ禍において面談方法は、対面から電話やウェブ会議へと変化しておりますが、以前と同様、国内・欧州・北米・アジアの機関投資家の皆様と個別に面談を実施しています。そのほか、証券会社主催のカンファレンスにも参加し、国内及び海外の機関投資家の皆様との面談を行いました。2019 年度から、議題を ESG に特化した面談も開始しておりますが、2020 年度はその対象を海外にも広げ、より多くの投資家の皆様との対話の場を設けました。加えて、個人投資家の皆様向けには、初めてウェブでの説明会を開催しました。多くの個人投資家の皆様にご興味を持っていただき、約 1,800 名の方にご参加いただきました。

IR 活動で得られた投資家の皆様の声は、定期的な取締役会への報告に加え、全執行役員や関係部署に共有しており、資本市場の声にしっかりと耳を傾けつつ、更なる良質な

海外たばこ事業

海外たばこ事業は、RMC (FCT 含む)・HTS の両カテゴリーへの弛まぬ投資により、持続的な利益成長を実現できると確信しています。国内たばこ事業との統合は、この確信を更に高めるものとなります。

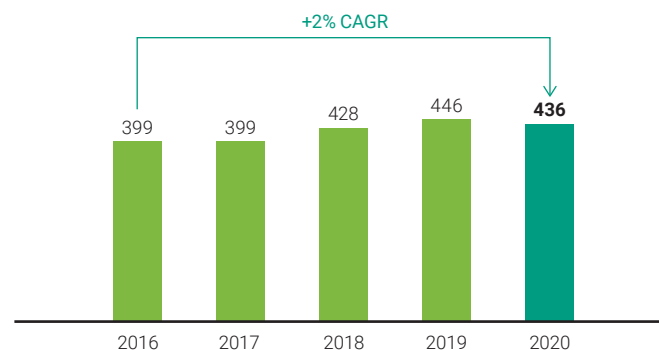
RMC (Ready-Made Cigarettes)、FCT (fine cut tobacco)、HTS (heated tobacco sticks)
たばこ事業の事業運営体制の一本化は、2022 年 1 月に実施する予定です。



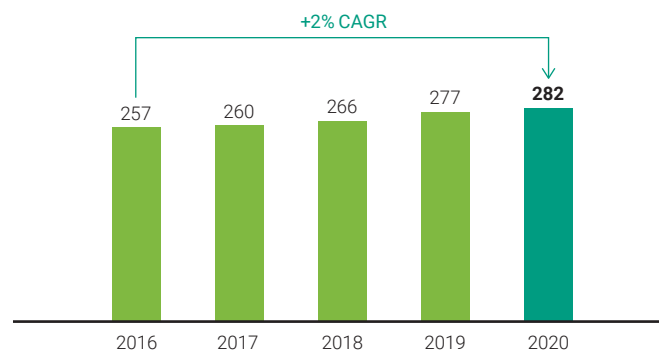
Eddy Pirard
Chief Executive Officer,
JT International S.A.

事業関連データ

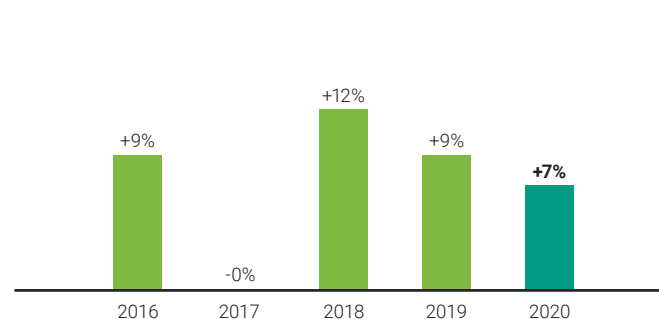
Total shipment volume - BnU



GFB shipment volume - BnU

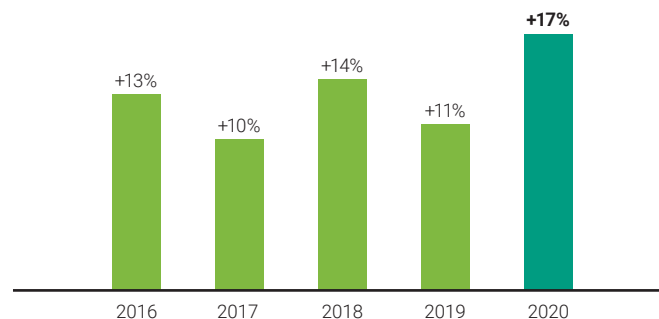


Core revenue – YoY variance at constant FX, %*1



USD MM	2016	2017	2018	2019	2020
Reported	10,490	10,498	11,330	11,496	11,724
YoY variance	+2%	+0%	+8%	+2%	+2%

Adjusted operating profit – YoY variance at constant FX, %*1*2



USD MM	2016	2017	2018	2019	2020
Reported	3,095	3,138	3,493	3,126	3,181
YoY variance	-5%	+1%	+11%	-11%	+2%

我々はGFB (Global Flagship Brands) の成長を通じた市場シェアの伸長と買収によりたばこ総需要のトレンドを上回る数量成長を過去5年間成し遂げてきました。堅調なプライシングと規律あるコスト管理により、為替一定ベースの調整後営業利益の成長率は、引き続き2桁を超える水準となりました。

*1 at constant FX: 為替一定ベースの指標は、当該年度の実績を前年度の為替レートに基づき算出し直したものです。当社は為替一定調整後営業利益の成長率をKPIとしています。

*2 為替一定調整後営業利益については2017年に発生した一過性の損失を除きます。

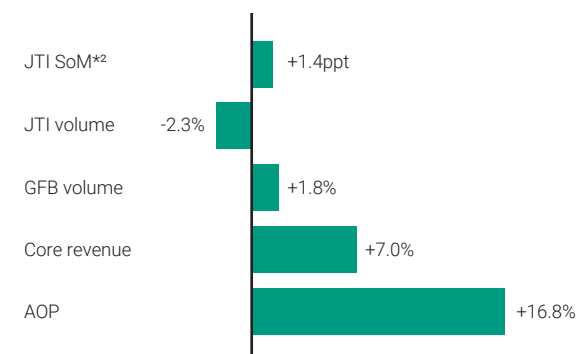
本ページは、JTグループの事業活動を説明するためのものであり、当社グループの製品について、消費者への販売促進もしくは使用を促す目的ではありません。

2020年度(2020年12月31日終了年度)

2020年度実績

バランスの取れた地理的ポートフォリオを背景に、様々な地域での堅調なシェアとプライシング効果により、2020年度、海外たばこ事業の為替一定ベースの調整後営業利益は10年連続で2桁を超える成長率を達成しました。なお、新型コロナウイルス感染拡大によるトップライン影響は、マイナス200億円程度と見立てています。

2020 performance*1



買収により現在の事業体制が確立した1999年以来、海外たばこ事業の成長の礎となってきたJTグループの4Sモデルと従業員の高いコミットメントは、コロナ禍においても、事業基盤の継続的強化を可能にする原動力となりました。



渡航規制により多くの市場において総需要が従来と異なる動きを見せたものの、RMC (FCTを含む) カテゴリーでそのトレンドを捉えて堅調な数量実績となりました。GFBのブランドエクイティ向上に向けた継続的・戦略的投資の効果が表れたものと評価しています。GFBは6年連続で数量成長を果たし、前年度比で50億本の販売数量増となりました。



*1 2020年度と前年度との対比、為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益及び調整後営業利益

*2 当社の上位30市場に基づく (RMC+FCT)

*3 Global Top Employer: 海外たばこ事業は、Top Employers Instituteから7年連続でGlobal Top Employerとして認定されました。

Price/mix

2020年度は我々にとってすべてのクラスターでポジティブな単価上昇効果が発現した素晴らしい年となりました。プライシング効果は様々な市場からもたらされ

クラスター別実績

South & West Europeでは、フランス、イタリア、スペイン、スイスなどにおける力強い市場シェアの拡大や、複数市場における堅調な総需要を受け、総販売数量は前年度比2.2%増加しました。

North & Central Europeでは、オーストリア、ドイツ、アイルランド、英国における市場シェア拡大、渡航制限を反映した各国での内需拡大による総需要の伸長により、総販売数量は13.5%増加しました。

CIS+では、ロシアにおける不利な在庫調整や総需要の減少により、総販売数量は7.1%減少しました。不利な在庫調整を除いた総販売数量は5.3%減少しました。カザフスタン、ルーマニア、セルビア、ウクライナでは市場シェアを伸ばしています。

Rest-of-the-World (RoW) では、主に渡航制限により免税市場が影響を受けたことや、複数の新興国市場において総需要が減少したことにより、総販売数量は5.0%減少しました。市場シェアについては、カナダ、イラン、フィリピン、台湾などで伸長しました。

2020年度は、すべてのクラスターで為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益が増加しました。CIS+とRoWにおけるポジティブな単価上昇効果や、欧州におけるポジティブな数量効果及び単価上昇効果によるものです。

またトップラインの伸長、コロナ禍による出張費やマーケティング費の減少などにより、South & West Europeを除くすべてのクラスターにおいて、為替一定調整後営業利益は増加しました。



RRP(Reduced-Risk Products)

HTS

2020年度は、ロシア、イタリア、英国においてPloom Sデバイスとともに

国内たばこ事業

“

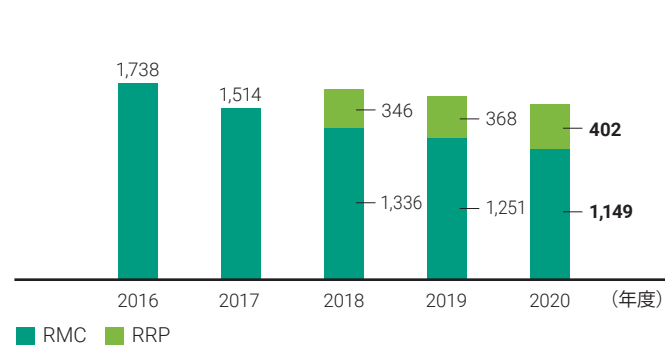
日本市場は、JTグループの利益の約30%を占めるとともに、HTSの最大市場です。2022年度より、海外たばこ事業・国内たばこ事業は運営体制が一本化されますが、グループ内の最重要市場としての位置付けに変わりはありません。HTSへの投資を集中させることで、プレゼンスの拡大を目指してまいります、この投資を実行するためにも、RMCについても引き続き重要カテゴリーであるとの認識のもと、よりリターンを意識した効率的な投資を実行してまいります。

”

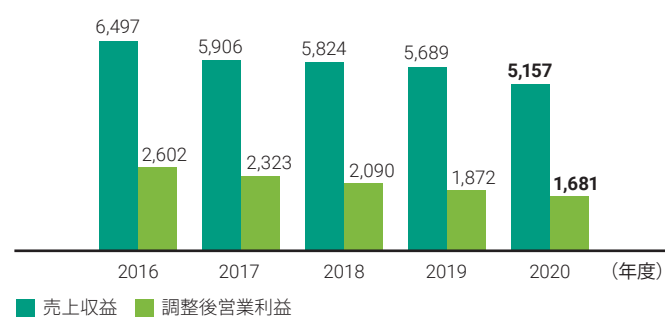
HTS (heated tobacco sticks)、RMC (Ready-Made Cigarettes)

事業関連データ

たばこ総需要(JT推計) (億本)



自社たばこ製品売上収益・調整後営業利益 (億円)



医薬事業

2020年度(2020年12月31日終了年度)

“

私たちは、安全にかつ安心してお使いいただける、画期的なオリジナル新薬を一日も早く患者様にお届けすることを目指し、研究開発に取り組んでいます。直近では、アトピー性皮膚炎治療薬「コレクチム®軟膏0.5%」、腎性貧血治療薬「エナロイ®錠2mg、4mg」の製造販売承認を取得し、これまでの研究開発が着実に実を結んでいます。引き続き、持続的な利益成長への貢献を目指していきます。



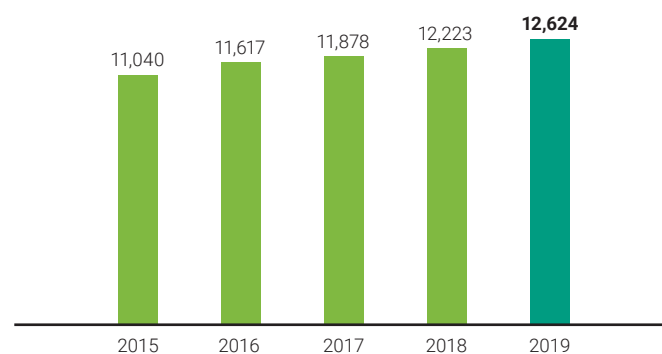
藤本 宗明

医薬事業部長

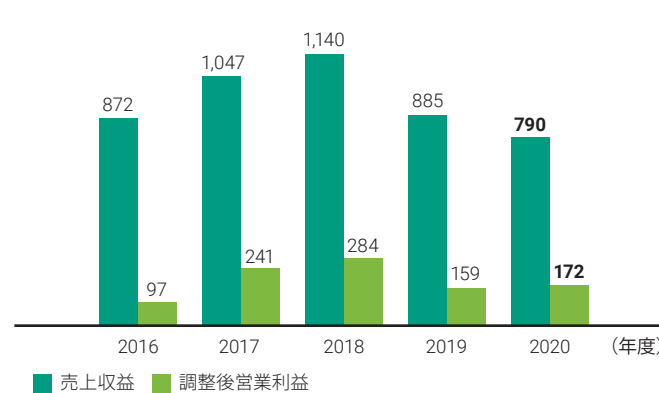
”

事業関連データ

世界の医薬品市場* (億米ドル)



売上収益・調整後営業利益 (億円)



* Copyright © 2021 IQVIA.
Created based on IQVIA World Review Executive 2015-2019
無断転載禁止

業界概要

世界の医薬品市場規模は過去5年間で年平均成長率約3.4%と成長を続け、直近2019年の市場規模は1兆2,624億米ドル（前年比3.3%増）となっています*。健康意識の高まり、人口の増加、公的医療制度の充実等に伴い、先進的な医薬品の需要が高まっている一方で、高齢化や財政赤字といった背景もあり、各国政府は薬価コントロールを強めており、医療費の抑制を図っています。

政府による医療費抑制を目的とした普及促進に伴い、日本の医療用医薬品市場におけるジェネリック医薬品の規模は拡大しています。また薬価制度の抜本的改革により、2021年より毎年段階的な薬価引き下げなどが行われることになり、企業にとっては引き続き厳しい状況が予想されます。なお、2020年4月の業界全体の平均薬価引き下げ率は、4.4%でした。

日本国内だけではなく、海外のメガファーマやベンチャー企業等、多数の企業と競合関係にある中、研究開発スピードを加速し、早期に世界の患者様に新薬をお届けするために、当社は引き続き自社での開発推進に加え、他社への導出や提携等の機会も積極的に追求していきます。

* Created based on IQVIA World Review Executive 2015-2019

財務実績

導出品の海外ロイヤリティ収入は2018年度にピークを迎えた後、後継品影響により減少し、減収傾向が継続しています。2020年度の売上収益は、海外ロイヤリティ収入の減少を主因に前年度比10.8%の減収となりました。調整後営業利益については、臨床試験終了に伴う研究開発費の減少及び当社グループ会社である鳥居薬品の増益が減収影響を上回り、前年度比7.6%の増益となりました。なお、新型コロナウイルス感染拡大による2020年度の売上収益への影響は軽微となっています。

2020年度は、日本国内において2つの新薬の製造販売承認を取得し、鳥居薬品が販売を開始しました。継続的な利益創出に向け、これまでの研究開発が着実に実を結んでいます。

- ・自社開発品の状況(2020年度の進展)
 - －新規臨床入り：
 - JTE-451 (RORγ アンタゴニスト／外用)- Phase 1 (国内)
 - －製造販売開始(国内)：
 - コレクチム®軟膏0.5%(デルゴシチニブ、JTE-052)
 - エナロイ錠®2mg、4mg(エナロデュスタット、JTZ-951)
- ▶詳細は[JTウェブサイト](#)をご覧ください。

2020年1月にはRoivant Sciences Ltd.の子会社であるDermavant Sciences GmbHが開発を進めてきたアリル炭化水素受容体(AhR)モジュレータtapinarofについて、国内における独占的開発・商業化権に関するライセンス契約を締結しています。引き続き、外部資源の獲得にも積極的に努めています。

基本戦略

医薬事業はJTグループの利益成長を補完する役割と位置付けています。

医薬事業の運営方針

- ・創薬力向上
- ・パイプラインの着実な進展
- ・導出入活動の強化

主に「糖・脂質代謝」「免疫・炎症」「ウイルス」の領域で研究開発を行っています。

2021年度見込み

2021年度の売上収益については鳥居薬品における増収及びJTにおける導出品のライセンス契約に伴う一時金収入の増加を見込むものの、海外ロイヤリティ収入の減少を主因に前年度比3.1%の減収を、調整後営業利益については売上収益の減少に加え、パイプライン進展に伴う研究開発費の増加により前年度比59.2%の減益を見込んでいます。

2021年度においても海外ロイヤリティ収入の減少傾向は変わらず、厳しい事業環境が継続すると見込んでいますが、「コレクチム®軟膏0.5%」や「エナロイ®錠2mg、4mg」といった新製品、及び「シダキュア®スギ花粉舌下錠」や「ミティキュア®ダニ舌下錠」といったアレルゲン関連製品の売上伸長に伴う鳥居薬品の好調な国内売上で一部補完します。引き続き、持続的な利益成長への貢献を目指していきます。

加工食品事業

2020年度(2020年12月31日終了年度)

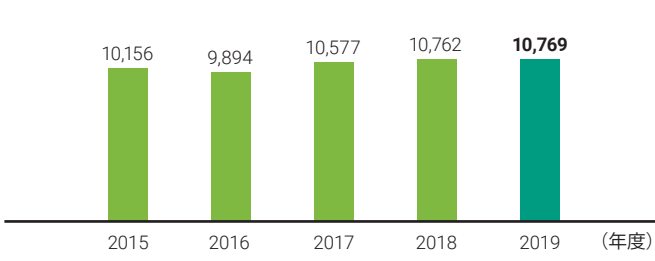
加工食品事業では冷食・常温、調味料、ベーカリーの3つの事業に注力し、安全で高品質な食品をお客様にお届けすることを使命として掲げています。冷食・常温事業を中心に引き続き最適生産体制の構築に注力しつつ、より収益性の高い製品の販売を強化するなどの取り組みを通じ、質の高いトップライン成長を果たしながら、JTグループの利益成長への貢献を目指していきます。



古川 博政
食品事業担当

事業関連データ

日本の冷凍食品消費金額(億円)



出典：日本冷凍食品協会

売上収益・調整後営業利益(億円)



冷凍うどん メーカー別シェアランキング

ランク	企業名	シェア

リスクファクター

JTグループは、130以上の国と地域で製品を販売するグローバルたばこメーカーであり、医薬事業、加工食品事業も展開しています。当社グループの事業特性、事業環境の変化等により様々なリスクがあります。

当社グループは、当社グループに影響を及ぼす可能性があるリスクを明確化し、その動向を注視するとともに、当該リスクの顕在化防止、または仮に顕在化した際にその影響を最小限に抑えるための対策を講じています。

当社グループは、これらすべてのリスクを統合的に把握・管理できる体制を構築しており、「①リスク特定」「②リスク評価」「③リスク対応計画の策定」「④リスク対応計画のモニタリング」の4ステップでリスクマネジメントを推進しております。

以下に記載したリスクは当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、記載されたリスク以外のリスクも存在します。かかるリスク要因のいずれによっても、当社グループの事業運営及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

本章の記述は、本統合報告書記載の「将来に関する記述等についてのご注意」と併せてご覧ください。

1 大幅または度重なる増税

たばこ製品に対しては、消費税または付加価値税に加えて、たばこ税あるいはそれに類する税金が課せられています。日本を含む各国で財政及び公衆衛生の観点による増税議論が行われ、たばこ税の増税が行われています。加えて、一般的に、付加価値税も上昇の傾向にあります。当社グループは、増税が行われた場合には、増税分に加えて定価改定後の需要減による影響も考慮し、価格に転嫁することとしており、トップライン施策、コスト効率化と合わせて増税に伴う事業影響の最小化に努めています。なお、ほとんどの政府が大幅な増税や度重なる増税は、税収の減少につながる可能性があることを認識し、合理的なアプローチを取っていますが、市場によっては過去に当社グループの事業に大きな影響を与えるような増税が行われたことがあります。

リスクの概要及びその影響

たばこ製品に対する大幅または度重なる増税は、たばこ製品の消費減少や不法取引の増加につながります。また、お客様の

低価格帯製品への転移を発生・促進させることがあります。その結果、当社グループの販売数量、売上収益、利益が減少する可能性があります。

主な対応

- ・関係当局に対し、大幅または度重なる

- ・収益を確保すべく、更なるコスト効率化を進める。
- ・限られた市場から生み出される利益に過度に依存しないよう、グローバル事業基盤の強化及び拡充を図り、継続的に利益創出できる市場数を拡大する。

5 カントリーリスク

JTグループは、長期的な成長実現のため、主にたばこ事業を中心に、買収、新たな市場への参入、各市場におけるオーガニック成長により、収益基盤を拡大し続けてきました。こうした地理的拡大に伴い、カントリーリスクも増大しています。当社グループが事業を行っている市場において、政治的・経済的・社会的な混乱が起こった場合、当社グループの事業運営及び業績に影響を与える可能性があります。

リスクの概要及びその影響

政情不安、景気低迷、社会的騒乱等により、特定の市場における当社グループの事業運営が阻害され、販売数量、売上収益、利益が減少する可能性があります。

主な対応

- ・安定的な事業運営に向け、事業展開をしている各国・各地域におけるカントリーリスクに係る情報を収集し、モニタリングを行う。
- ・限られた市場から生み出される利益に過度に依存しないよう、グローバル事業基盤の強化及び拡充を図り、継続的に利益創出できる市場数を拡大する。

6 為替変動

JTグループは、グローバルに事業を展開していることから、為替の変動に係るリスクに晒されています。

当社グループの連結財務諸表は日本円表示で作成していますが、海外の当社グループ会社は、ロシアルーブル、ユーロ、英ポンド、台湾ドル、米ドル、スイスフラン等の通貨で財務諸表を作成しています。そのため、外国通貨の日本円に対する為替変動がグループ業績に影響を与えることとなります。加えて、海外たばこ事業の業績報告に関しては、JT International Holding B.V.が海外たばこ事業傘下のグループ会社の業績を連結し、米ドル表示で連結財務諸表を作成しており、米ドルとグループ会社が使用するその他通貨の間の為替変動の影響を受けています。当社グループは

Litigation

訴訟

当社グループは、喫煙、たばこ製品のマーケティングまたはたばこの煙への曝露から損害を受けたとする訴訟の被告となっています。喫煙と健康に関する訴訟については、当社グループを被告とする訴訟、またはRJRナビスコ社の米国外たばこ事業を取得した契約に基づき、当社が責任を負担するものが存在しています。また、当社グループは、喫煙と健康に関する訴訟以外の訴訟においても当事者になっています。

カナダにおいては、当社のカナダ子会社であるJTI-Macdonald Corp. (以下JTI-Mac) 及び当社の被補償者 (RJRナビスコ社のグループ企業) に対し、カナダ各州政府により提起された10件の医療費返還訴訟が係属中です。また、カナダでは喫煙に起因する損害を被ったとしてその賠償を求める8件の集団訴訟も係属中です。これらの訴訟の一部には請求額が数兆円規模のものもあります。当社グループは、これら一連の請求に対して、その根拠等を十分に精査した上で、必要なあらゆる手段を尽くして対処していく所存です。

なお2019年3月8日に、JTI-Macは「Companies’ Creditors Arrangement Act (企業債権者調整法)」（以下CCAA）の適用申請をオンタリオ州上位裁判所に行い、承認されました。これにより、JTI-Macが当事者となっている上述の訴訟手続及び判決の執行はすべて停止しております。また、JTI-Macは同法の適用下で事業資産が保全され、事業を継続しております。

ここ数十年の間に、米国において、多数かつ大規模な喫煙と健康に関する訴訟がたばこ製造業者に対して提起され、巨額の陪審評決が下される等の状況が見られます。当社グループは米国におけるこれらの訴訟の被告とはなっておらず、また補償義務も負っておりません。当社が1999年にRJRナビスコ社から取得した事業及び2016年1月にReynolds American Inc. グループから取得したNatural American Spirit事業には米国たばこ事業は含まれておりません。

現在米国において、電子たばこの使用による健康影響を争点とした訴訟及び広告宣伝上の遡及やパッケージ上の表示が消費者の誤認を招くなどして、損害賠償や警告表示の刷記を求める訴訟が複数提起

マテリアリティ

私たちは、サステナビリティを経営の中核と考え、経営理念である4Sモデルに基づき、マテリアリティ分析を踏まえて、サステナビリティ戦略を策定しています。事業活動を通じて、関連するSDGsの実現に貢献してまいります。



JTグループでは4Sモデルの追求を経営理念とし、社会とともに持続的に成長していくために、優先的に取り組むマテリアリティ（重要課題）を特定しています。2015年に社内外のステークホルダーへのヒアリングを通し、初めてJTグループ全体を対象とするマテリアリティ分析を行い、項目を選定しています。

▶ プロセスの詳細については、[JTウェブサイト](#)をご覧ください。

2015年以降の外部環境や事業環境の変化に伴い、私たちのマテリアリティも継続して見直す必要があると認識しています。2020年には、JTグループ全体で、より注力すべき主な課題として、以下について議論を重ねてまいりました。

- ・ **環境** — (a) 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言に賛同、(b) プラスチックを含む、製品及び容器包装に使用する材料の適正利用と適正処理
- ・ **人財** — ダイバーシティ＆インクルージョンの更なる推進

また、2020年は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受けた年となりました。私たちは、従業員とその家族、そしてすべてのステークホルダーの安全を最優先するとともに、お客様や取引先の皆様へのご不便を軽減できるよう、労働安全衛生の対策強化など、あらゆる施策を講じてまいりました。従来の在宅勤務やフレックスタイムといった制度を拡大し、より柔軟な「新しい働き方」を取り入れ、事業活動の継続に努めています。また、地域社会がこの難局を乗り越えることができるよう、コミュニティの一員として、JTグループとしてできる限りの貢献を継続しております。

中核事業であるたばこ事業では、RMC (Ready-Made Cigarettes) による着実な利益成長を図りつつ、将来の事業成長の柱である RRP (Reduced-Risk Products) への投資を強化しております。新しい価値をお客様に提供し続けるべく「製品のイノベーション」を引き続き重要課題として取り組んでまいります。

JTグループを取り巻く事業環境は、2021年以降も急速に進化していきます。私たちは、マテリアリティ分析を定期的に行い、その時の事業環境に適したものとなるよう、必要に応じて優先順位を見直し、更新していく予定です。

JTグループにおけるマテリアリティ(重要課題)



サステナビリティ戦略の概要

JTグループのサステナビリティ戦略は、経営理念である4Sモデルに基づき、マテリアリティ分析を踏まえて策定しています。サステナビリティ戦略を推進することにより、通常の事業サイクルに加え、その先の事業の持続性、地球の未来、そして私たちが暮らす社会についてより深く考えることにつながります。グループ共通のサステナビリティ戦略の基盤は以下の通りです。

3つの基盤

人権の尊重

私たちは、JTグループ人権方針で表明しているとおり、JTグループおよびバリューチェーン全体における人権の尊重に取り組めます。

▶ P. 64



環境負荷の軽減と社会的責任の発揮

私たちは、事業活動のあらゆる場面において環境保全に努め、有益な変化を生み出します。

▶ P. 65-67



良質なガバナンスと事業規範の実行

私たちは、お客様、株主、従業員、社会の4者それぞれの満足度向上を追求するために、透明・公正かつ迅速な意思決定を推進します。

▶ P. 86-103



たばこ事業のサステナビリティ戦略

中核事業であるたばこ事業では、以下の4つを注力分野として設定しています。注力分野の中で、更に具体的な11の取り組み目標を掲げ、2019年からその進捗についてご報告しています。また、2020年には、プラスチックを含む、製品及び容器包装に使用する材料の適正利用、適正処理に向け、新たな目標を定めました。

注力分野	目指す姿
お客様の期待を上回る製品・サービスの提供	私たちは、品質、イノベーション、リスクの低減に注力し、お客様により多くの選択肢を提供します。
人財への投資	私たちは、人財への投資を通じて、従業員や社会

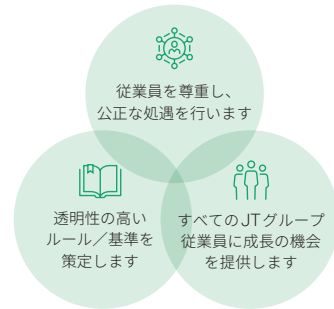
人財への投資

JTグループの持続的な発展には、グループの従業員が高い能力と意欲を持ち、事業を展開する地域社会とともに成長していくことが不可欠です。JTグループでは、事業を通じて従業員と地域社会が成長していけるよう取り組んでいます。



JTグループ人財マネジメントポリシー

私たちは、JTグループの持続的な成長に資するべく、「人財の多様性こそ、競争力の源泉である」という認識のもと、従業員に対して、右に掲げる責任を中長期に亘り高い次元で果たしてまいります。

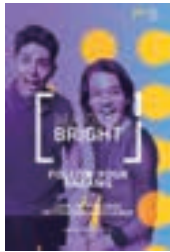


人財の確保と育成

急激な変化を遂げる今日の事業環境は、新型コロナウイルス感染拡大により、私たちは更なる変革を迫られています。社会や企業には、柔軟な考え方や在宅勤務など新しい働き方が求められています。

また、JTグループが優秀な人財から選ばれることも重要だと考えています。特に、海外たばこ事業においてジェネレーションZ*と呼ばれる世代の新規雇用を増やしており、彼らのスキルがJTグループのイノベーションを後押しすると考えています。

2019年にグローバル・インターンシップ・プログラム「Make It Bright」を初開催し、17カ国の学生たちが私たちのビジネスにプラスの変化をもたらすアイデアを競い合いました。2020年には対象を30カ国に拡大して4,100万人の学生に情報を発信し、8,000人以上の応募がありました。世界各国から選ばれたチームがオンラインの世界大会に出場し、優勝チームは2021年中に6カ月間インターンシップを体験できる権利を得ました。
* 概ね1990年代後半以降に生まれた世代



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

基本方針

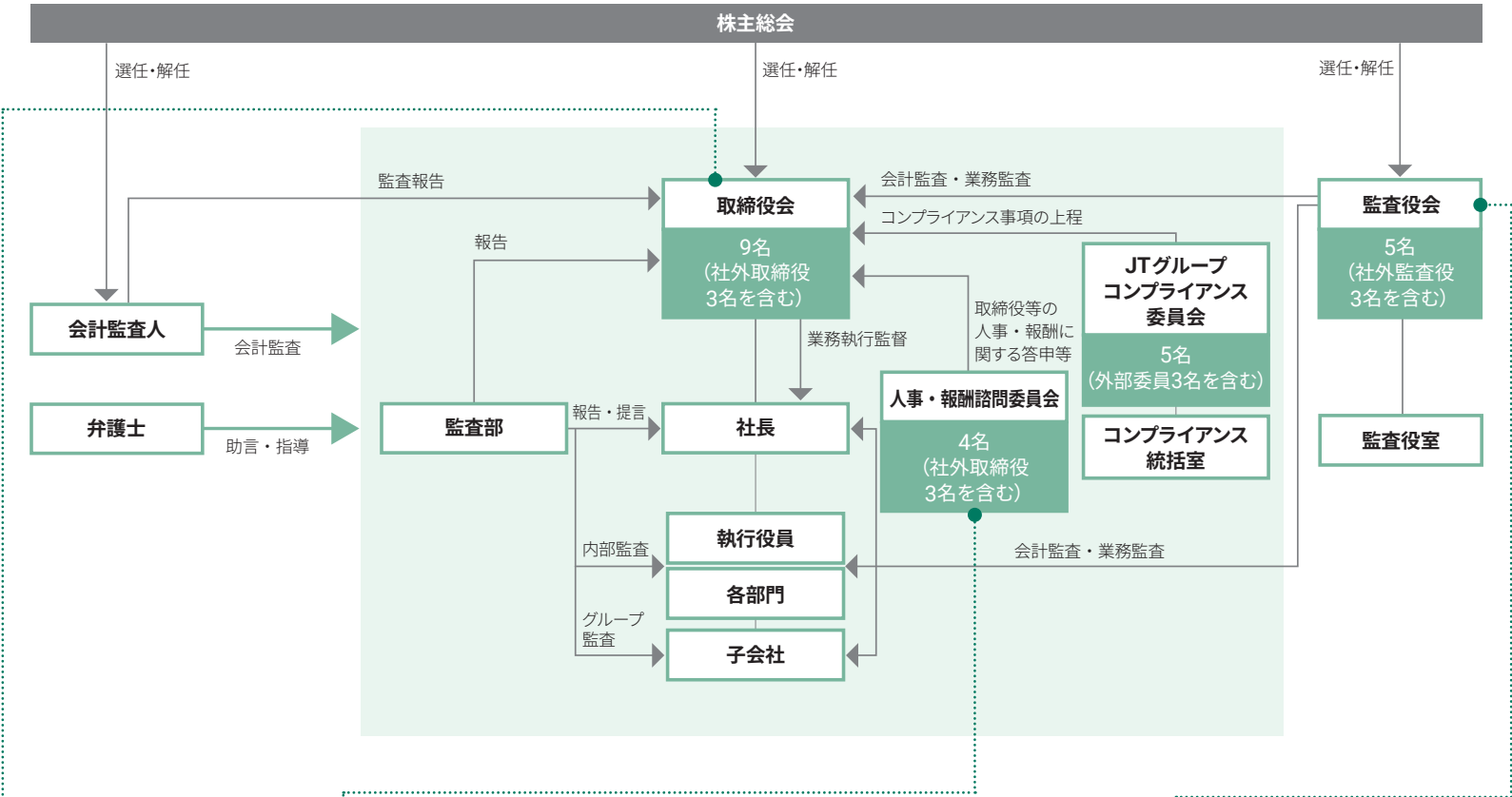
当社は、コーポレート・ガバナンスを、当社グループの経営理念である「4Sモデル」、即ち、「お客様を中心として、株主、従業員、社会の4者に対する責任を高い次元でバランスよく果たし、4者の満足度を高めていく」ことの追求に向けた、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みとらえています。

当社は、当社グループのコーポレート・ガバナンスの充実が、当社グループの中長期に亘る持続的な利益成長と企業価値の向上につながり、当社グループを取り巻くステークホルダー、ひいては経済・社会全体の発展にも貢献するとの認識のもと、「JTコーポレートガバナンス・ポリシー」を定めています。

当社は、今後も当社グループのコーポレート・ガバナンスを経営上の重要課題の一つと位置付け、不断の改善に努め、その充実を図ってまいります。

▶ JTコーポレートガバナンス・ポリシーは [JTウェブサイト](#) をご覧ください。

コーポレート・ガバナンス体制(2021年3月24日現在)



取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性について、毎年、全取締役及び全監査役が取締役会の運営体制・監督機能、株主・投資家との対話等の観点から記名アンケートによる自己評価を実施するとともに、取締役会事務局が評価結果の補完を目的とした個別ヒアリングを実施した上で、結果を取りまとめております。自己評価結果については、取締役会において評価・分析を実施し、取締役会の更なる実効性向上につなげております。なお、アンケート作成・結果分析にあたっては、客観性の担保と実効性評価の更なる改善を目的に、外部機関による助言を受けております。

主な評価項目は、以下のとおりです。

取締役会の運営体制	構成(社内外比、多様性)、運営状況(開催頻度、議題の妥当性、事前説明)、支援・連携体制(取締役と監査役・内部監査部門等との連携、委員会の活用、取締役会以外での情報共有)、議論状況(当社経営理念に則った公正・迅速な意思決定、自由闊達な議論) 等
取締役会の監督機能	業務執行状況の報告体制、リスク管理体制、コンプライアンス意識の浸透、役員報酬の決定プロセス、後継者計画 等
株主・投資家との対話	株主・投資家からの意見の共有、対話体制の整備状況 等

2019年度に係る実効性評価では、各評価項目について概ね良好な結果が得られ、当社取締役会の実効性が向上し、有効に機能していることを確認しております。その一方で、更なる実効性向上に向けた取締役会の運営に関する課題や、取締役会における意思決定品質の更なる向上に資する情報共有の強化に関する課題が抽出されたことに加え、新型コロナウイルス感染拡大を踏まえ、2020年度を通じて、以下の改善を行ってまいりました。

- 更なる実効性向上に向けた効果・効率的な取締役会の運営
 - 重要事項に関する事前説明の解像度向上と、審議・議論の更なる充実
 - 取締役会の一部リモート開催及び議案資料・議事録の電子化
- 意思決定品質の更なる向上に資する情報共有の強化
 - 以下の事項に関する情報共有の拡充
 - 中長期戦略に係る重要施策の検討状況・検討内容
 - 重要な国・地域における事業状況
 - 株主・投資家との対話状況
 - 全社及び各事業のサステナビリティ戦略

役員報酬

役員報酬の基本的な考え方

当社は、当社グループの経営理念である「4Sモデル」の追求による中長期に亘る持続的な利益成長と企業価値向上を実現するため、人事・報酬諮問委員会において、取締役及び執行役員の報酬の方針、制度、算定方法等について取締役会からの諮問に応じ、審議・答申を行うとともに、役員報酬の状況をモニタリングしています。当社における役員報酬の基本的な考え方は右記のとおりです。

役員報酬の決定プロセス

取締役の報酬等の額については、第三者による企業経営者の報酬に関する調査に基づき、規模や利益が同水準で海外展開を行っている国内大手メーカー群の報酬水準をベンチマーキングしています。具体的には、基本報酬額の水準及び年次賞与・中長期インセンティブの変動報酬割合をベンチマーキング

- ・優秀な人財を確保するに相応しい報酬水準とする
- ・業績達成の動機づけとなる業績連動性のある報酬制度とする
- ・中長期の企業価値と連動した報酬とする
- ・客観的な視点、定量的な枠組みに基づき、透明性を担保した報酬とする

した上で、人事・報酬諮問委員会での審議を踏まえ、株主総会で承認された報酬上限額の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。また、監査役の報酬額についても、同様にベンチマーキングした上で、株主総会で承認された報酬上限額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

役員報酬の構成

執行役員を兼務する取締役

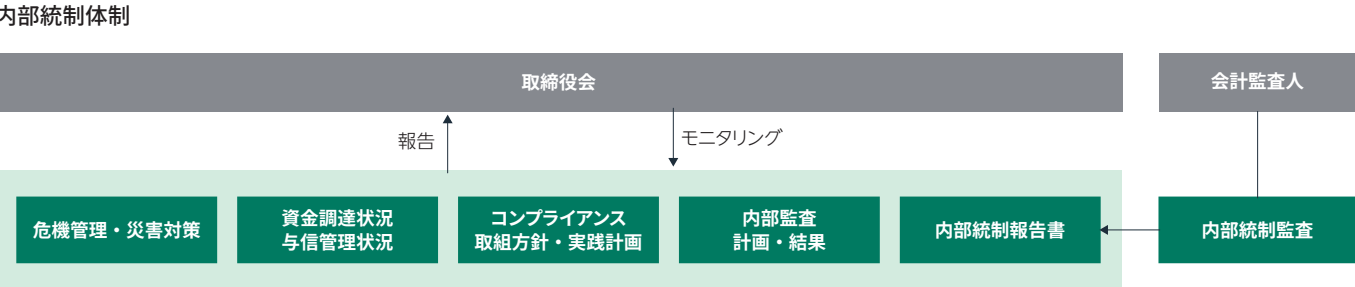
日々の業務執行を通じた業績達成を求められることから、「基本報酬」「役員賞与」「譲渡制限付株式報酬」「パフォーマンス・シェア・ユニット」で構成しています。

報酬構成割合は、「役員賞与」及び「パフォーマンス・シェア・ユニット」が標準額であった場合、以下のとおりとなります。

内部統制及びリスクマネジメント

概要

当社は、コンプライアンス、内部監査、リスクマネジメント等の取り組みを通じて、適正な業務執行を維持するための体制を整えています。これらの内部統制に関する情報は、定期的に取り締役に報告されており、加えて、監査役による監査の実効性の確保に向けて、専門組織を設置するなど、監査役への報告体制も整備しています。また、財務報告の信頼性を確保するための体制、リスク管理体制、コンプライアンス体制（相談・通報体制を含む）及び内部監査体制については、グループ会社と連携を図り、整備しています。



財務報告の信頼性を確保するための体制

金融商品取引法等に基づき、当社グループの財務報告に係る内部統制システムを整備・運用するとともに、これを評価・報告する体制を適正な人員配置のもとに構築し、もって財務報告の信頼性の維持向上を図っております。

リスク管理体制

当社は、金融・財務リスクに対しては、当社グループに係る指針・規程・マニュアルを定めるとともに、四半期ごとに財務責任者を通じて社長及び取締役会に報告を行っております。その他のリスクについては、責任権限規程により定められた部門ごとの責任権限に基づき、責任部署が事務局となって各種委員会等を設置して適切に管理を行っております。

当社はこれら当社グループに影響を及ぼす可能性があるすべてのリスクを統合的に把握し、管理しております。当該リスク管理は、リスクマネジメント推進責任者が統

品質保証体制

当社グループでは、各事業において品質保証体制を定め、引き続き信頼される製品の提供に向けて取り組んでいます。

たばこ事業

国内たばこ事業におけるたばこ製品の品質保証については、品質保証基本方針を制定し、当該方針に基づいて高品質な製品・サービスの提供のための体制づくりをしています。

従来RMC (Ready-Made Cigarettes) を中心とした高品質の製品を提供するための品質保証体制を構築しておりましたが、お客様を取り巻く環境変化及びRRP (Reduced-Risk Products) の拡大に伴い、更なる体制強化のために、2017年7月に国内たばこ事業本部内に「品質保証グループ」を設置しました。品質保証グループは、お客様満足推進部と品質保証部から構成されており、お客様の声を関係部門に届けることで製品・サービスの改善に活かす活動や、市場品質のモニタリングを行い品質問題の発生が明らかとなった際には事実調査や関係部門と連携した不具合の対応及び改善を行っています。特にRRPの安全品質保証に関しては、電気製品の販売を行うにあたり、法令遵守に加え、安全品質コンサルタントによる独立した評価を受けるなど、RRPの製品安全適合性を確認しています。

また、海外たばこ事業の品質保証においては、JTの品質保証グループがJTIのQuality Assurance(海外エリアの品質保証を担う部門)と連携し対応しております。具体的には、グローバルの品質ガイドラインを作成し、JTとJTIが一体となって品質保証に取り組んでおり、更に、JT－JTI間で定期的な品質実績の共有を図り、品質改善に向けた取り組みを実施しております。

医薬事業

医薬品の品質・安全性は、薬機法や省令などの諸規制のもと確保されており、当社でもこれらに則り、厳正に安全性や品質管理を徹底しております。

加工食品事業

加工食品の品質保証・安全管理については、「フードセーフティ」「フードディフェンス」「フードクオリティ」「フードコミュニケーション」の4つのフレームワークのもと、原料の調達からお客様に製品をお届けするまで、食の安全管理に万全を期した事業運営を行っています。

情報セキュリティ体制

当社グループでは、情報資産を保護し、安全で円滑な情報活用に寄与するための情報セキュリティポリシー及び関係規程類を策定しています。

また、複雑化する脅威や事業環境の変化・情報技術の進化に対応すべく、情報セキュリティへの積極的かつ継続的な投資を実施しています。加えて、すべての従業員が情報資産を適切に取り扱うために、世界各国で情報セキュリティに関する教育・啓発活動を行っています。JT及び日本国内のグループ会社における2020年の従業員のセキュリティ教育プログラム受講率は99.7%となりました。海外たばこ事業においては、独自に開発した「i-secure プログラム」をすべての地域に展開し、啓発活動を行っています。

内部監査体制

社長直属の組織として監査部を設置し、業務執行組織から独立した、客観的な視点から内部監査を行っています。監査部は、その責務を全うするため、当社グループのすべての活動、記録及び従業員に対して制限なく閲覧、聴取等を行うことができる権限を有しています。

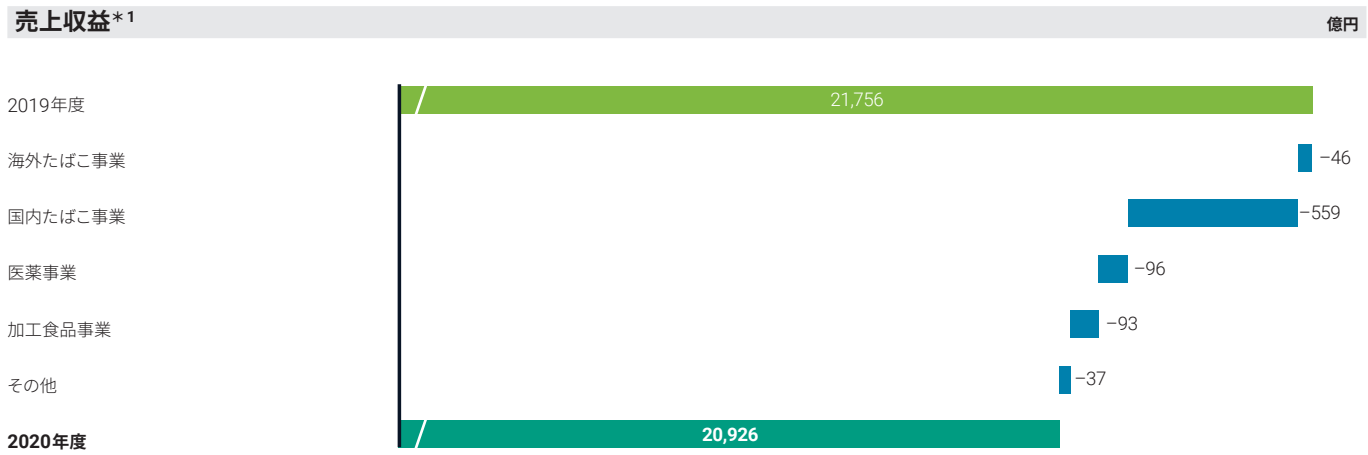
毎年の内部監査計画は社長の承認により決定され、監査部長は、内部監査の結果について社長に対する報告義務を負うとともに、取締役会への報告を毎年行っています。また、監査部長は、当社及びグループ会社の経営者と、内部監査の結果、内部統制の状況、リスク認識に関して、定期的かつ自由に協議することができます。

グループ各社は、各社の判断により内部監査組織を設置しており、JTI、TSネットワーク、鳥居薬品、テーブルマークといった主要なグループ会社は内部監査組織を有しています。各社社長によって各社内部監査計画が承認され、監査実績は各社社長へ報告されます。当社監査部はグループ各社の内部監査組織と連携を図っており、グループ各社の年度内部監査計画、内部監査実績については当社監査部を通じてグループCEOである社長及び当社取締役会に報告されています。更に内部監査の効率性・実効性を高めるため、内部監査組織間の情報の共有、品質の向上を目的に定期的に会議・打ち合わせ等を実施しており、必要に応じて協働監査や監査業務支援も実施しております。

財務概況

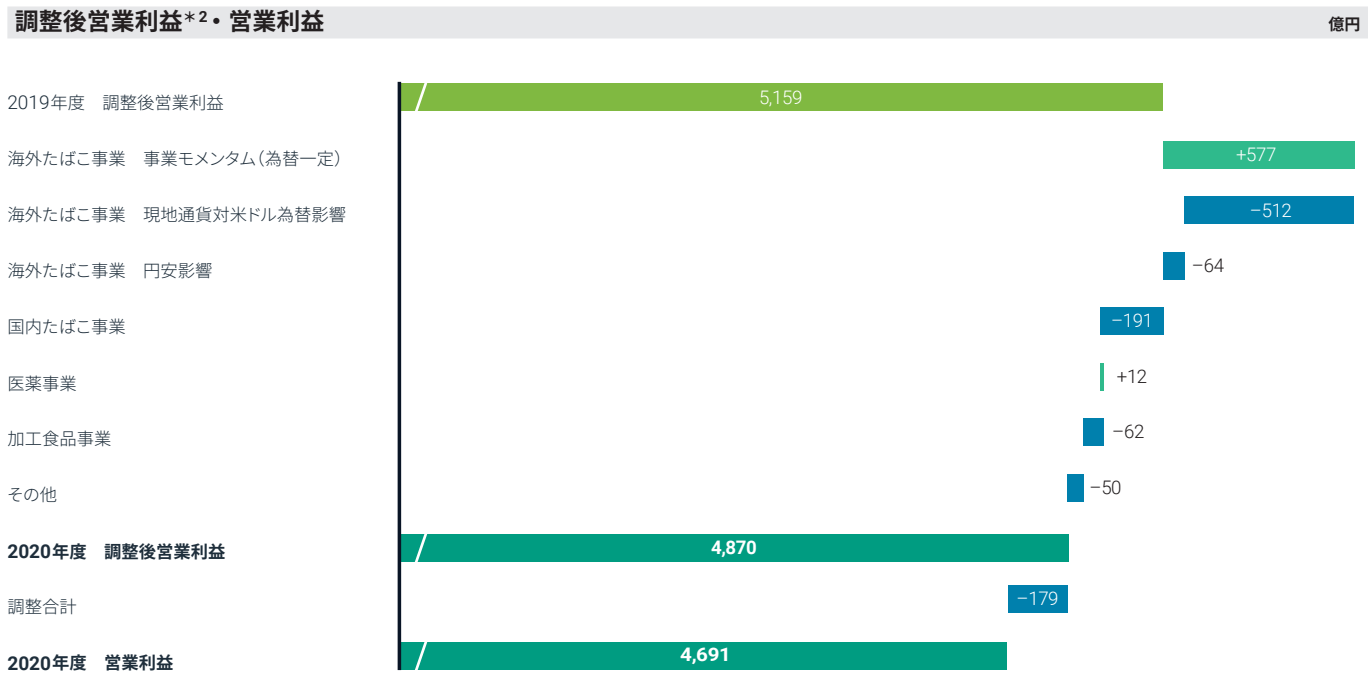
業績についての解説

2020年度（2020年12月31日終了年度）



売上収益については、海外たばこ事業での単価差／商品構成影響による好調なモメンタムがネガティブな為替影響を相殺したものの、国内たばこ事業・医薬事業・加工食品事業での減収により前年度比3.8%減の2兆926億円となりました。なお、

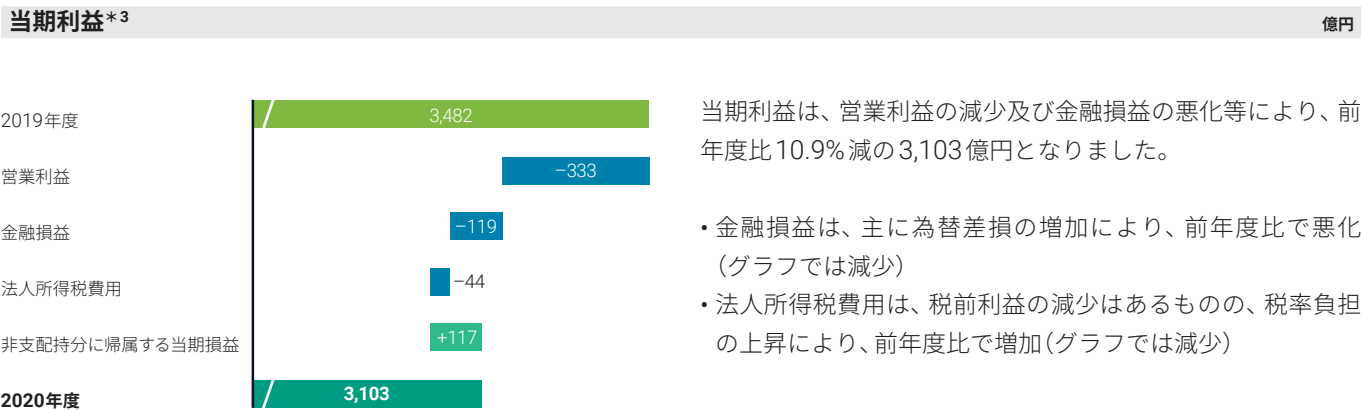
2020年度に発現した新型コロナウイルス感染拡大によるマイナス影響は全社売上収益の3%相当の610億円程度と見立てています。



為替一定ベースの調整後営業利益については、国内たばこ事業及び加工食品事業での減少があったものの、医薬事業における増加に加え、海外たばこ事業における事業成長に牽引され、前年度比5.5%の増加となりました。

為替影響を含めた調整後営業利益は、海外たばこ事業におけるネガティブな為替影響に加え、国内たばこ事業及び加工食品事業の減益により、前年度比5.6%減の4,870億円となりました。

営業利益については、旧JTビルの売却を主因とした不動産売却益の増加に加え、2019年度に計上した海外たばこ事業における事業運営体制の変革に係る施策関連費用の剥落があるものの、2019年度に発生した医薬事業での一時金収入の剥落等により、前年度比6.6%減の4,691億円となりました。



当期利益は、営業利益の減少及び金融損益の悪化等により、前年度比10.9%減の3,103億円となりました。

- 金融損益は、主に為替差損の増加により、前年度比で悪化（グラフでは減少）
- 法人所得税費用は、税前利益の減少はあるものの、税率負担の上昇により、前年度比で増加（グラフでは減少）

事業セグメント別売上収益の内訳		
	億円	
	2019年度	2020年度
売上収益	21,756	20,926
海外たばこ事業	13,109	13,062
自社たばこ製品売上収益*4	12,530	12,508
国内たばこ事業	6,115	5,556
自社たばこ製品売上収益*5	5,689	5,157
医薬事業	885	790
加工食品事業	1,586	1,493
その他	61	25

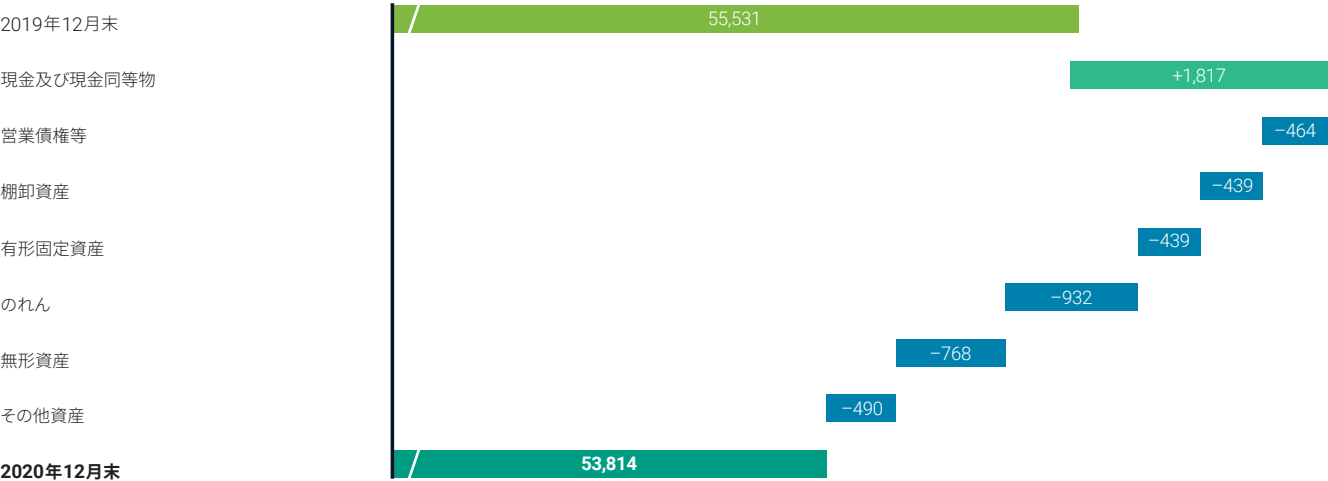
事業セグメント別調整後営業利益及び営業利益		
	億円	
	2019年度	2020年度
全社 営業利益	5,024	4,691
海外たばこ事業	2,740	2,964
国内たばこ事業	1,710	1,518
医薬事業	727	165
加工食品事業	55	(8)
その他／消去	(208)	51
調整合計*6	(136)	(179)
海外たばこ事業	(667)	(444)
国内たばこ事業	(162)	(162)
医薬事業	568	(7)
加工食品事業	1	(0)
その他／消去	125	435
全社 調整後営業利益	5,159	4,870
海外たばこ事業	3,408	3,409
国内たばこ事業	1,872	1,681
医薬事業	159	172
加工食品事業	54	(8)
その他／消去	(334)	(384)

・事業部ごとの売上収益、自社たばこ製品売上収益、調整後営業利益に関する分析については、[事業戦略・ビジネスレビュー](#) (P. 34)をご覧ください。

*1 たばこ税及びその他の代理取引取扱高を除く
2 調整後営業利益＝営業利益＋買収に伴い生じた無形資産に係る償却費＋調整項目（収益及び費用）
*3 親会社の所有者に帰属する当期利益を表示
*4 物流事業／製造受託等を除き、水たばこ/RRP (Reduced-Risk Products) の売上を含む
*5 輸入たばこ配送手数料収益等を除き、国内免税販売/中国事業/RRP、リトルシガー関連の売上を含む
6 買収に伴い生じた無形資産に係る償却費＋調整項目（収益及び費用）
* 調整項目（収益及び費用）＝のれんの減損損失±リストラチャリング収益及び費用等

連結財政状態計算書(資産の部)

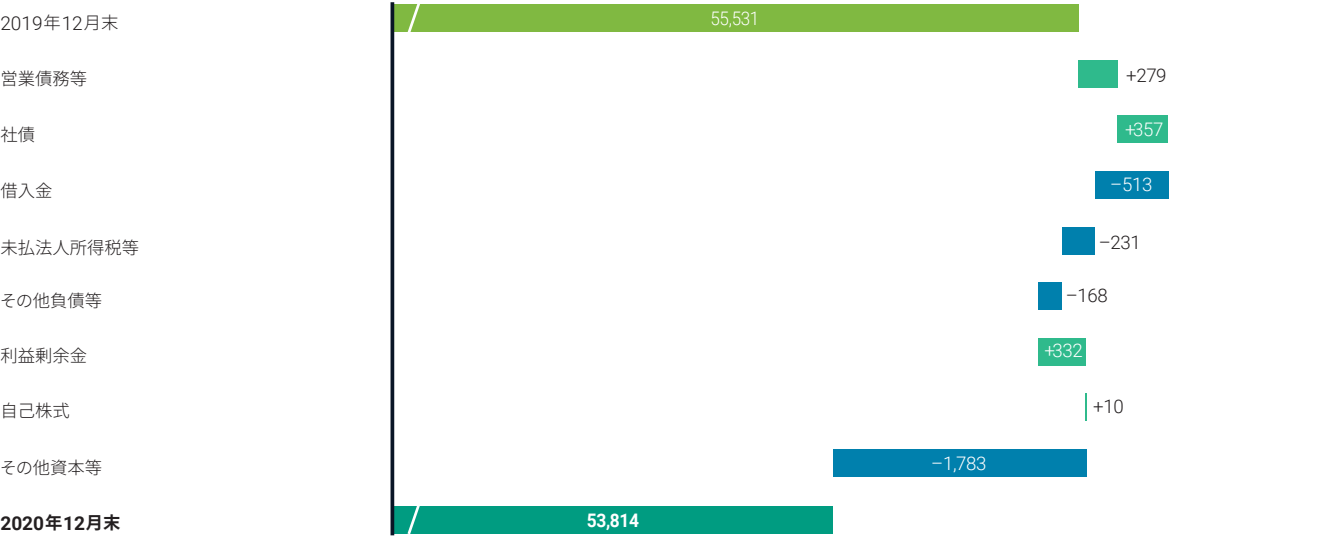
億円



資産合計は、ネガティブな為替影響によるのれんの減少及び買収に伴い生じた無形資産の償却等による減少があったことなどにより、前年度比1,717億円減少の5兆3,814億円となりました。

連結財政状態計算書(負債・資本の部)

億円



海外たばこ事業については、製品スペック改善及び規制対応に伴う投資を中心に666億円の設備投資を行いました。国内たばこ事業については、製造工程の維持更新及び生産性の向上、新製品対応ならびに製品スペック改善等に伴う投資を中心に211億円の設備投資を行いました。医薬事業については、研究開発体制等の整備・強化に91億円の設備投資を行いました。加工食品事業については、生産能力増強、維持更新に80億円の設備投資を行いました。

なお、設備投資に関する所要資金については自己資金及び借入金を充当しています。

設備の新設、除却等の計画

当社グループの中長期的な経営資源配分は、経営理念に基づき、中長期の持続的な利益成長につながる事業投資を最優先とする方針です。中でも、海外及び国内たばこ事業を利益成長の中核かつ牽引役と位置付け、たばこ事業の持続的な利益成長に向けた投資を最重要視します。

一方、医薬事業及び加工食品事業は全社利益成長を補完すべく、事業基盤の再構築に注力することとし、そのために必要な投資を実行していきます。

このような方針のもと、2021年度の当社グループの設備投資計画は、1,475億円としています。

設備投資計画は、当社及び連結子会社の個々のプロジェクトが多岐に亘るため、事業ごとの数値を開示する方法によっています。なお、当社グループの実際の設備投資は「リスクファクター」で記載したものを含む多くの要因により、下表の見通しとは著しく異なる場合があります。

4. 配当実績について

2020年度の期末配当金については、1株当たり77円としました。従い、2020年度の年間配当金は、中間配当金77円を含め、1株当たり154円となります。

設備投資予定	2021年度(億円)	設備等の主な内容・目的	資金調達の主な方法
海外たばこ事業	920	製品スペック改善、RRP	

8. 流動性について

当社グループは、従来営業活動により多額のキャッシュ・フローを得ており、今後も引き続き資金源になると見込んでいます。営業活動によるキャッシュ・フローは今後も安定的で、通常の事業活動における必要資金はまかなえると想定しています。

また、2020年度末現在においては、国内・海外の主要な金融機関から4,782億円のコミットメント融資枠があり、そのすべてが未使用です。更に、コマーシャル・ペーパープログラム、アンコミットメントベースの融資枠、国内社債発行登録枠及びユーロMTNプログラムなどがあります。

長期負債

社債（1年内償還予定を含む）は2019年度末現在6,666億円、2020年度末現在7,023億円、金融機関からの長期借入金（1年内返済予定を含む）は、それぞれ1,153億円、2,050億円です。長期リース負債は、2019年度末現在402億円、2020年度末現在494億円です。

2020年度末現在、長期債務格付は、ムーディーズ・ジャパン

株式会社（以下、ムーディーズ）ではA1、S&Pグローバル・レーティング・ジャパン株式会社（以下、S&P）ではAA－、株式会社格付投資情報センター（以下、R&I）ではAAとなっています。見通しは、ムーディーズが「ネガティブ」、S&Pが「ネガティブ」、R&Iが「安定的」となっています。

格付は、事業を行う主要市場の発展及び事業戦略の成功、ならびに当社グループではコントロールできない全般的な景気動向等、数多くの要因によって影響を受けます。格付は随時、撤回あるいは修正される可能性があります。格付はそれぞれ、他の格付と区別して単独に評価されるべきものです。日本たばこ産業株式会社法のもと、当社により発行される社債には、当社の一般財産に対する先取特権が付されています。この権利により、国税及び地方税ならびにその他の法定債務を例外とし、償還請求において社債権者は、無担保債権者よりも優先されます。

短期負債

短期借入金は、2019年度末現在1,926億円、2020年度末現在516億円です。コマーシャル・ペーパーの発行残高は、それぞれの期間でありません。短期リース負債は、2019年度末現在135億円、2020年度末現在171億円です。

本制作物は、情報開示の充実を目的とした、英文統合報告書の和訳版となります。

ただし、一部の財務情報（主として財務諸表注記）については、英文の和訳を作成していません。本統合報告書と和訳版に掲載されていない情報については、**2020年度有価証券報告書**をご参照ください。

流動性							
							億円
2020年度末	帳簿価額	1年以内	1年超～ 2年以内	2年超～ 3年以内	3年超～ 4年以内	4年超～ 5年以内	5年超
短期借入金	516	516	－	－	－	－	－
1年内返済予定の長期借入金	122	122	－	－	－	－	－
1年内償還予定の社債	776	776	－	－	－	－	－
長期借入金	1,927	－	419	116	201	0	1,201
社債	6,247	－	300	1,143	－	947	3,896
合計	9,589	1,415	719	1,259	201	948	5,097

(注)リース負債を除いています。

連結財務諸表

連結財政状態計算書

日本たばこ産業株式会社及び連結子会社
2019年及び2020年12月31日現在

	百万円	
資産	2019	2020
流動資産		
現金及び現金同等物	357,158	538,844
営業債権及びその他の債権	458,513	412,144
棚卸資産	583,695	539,762
その他の金融資産	21,943	18,828
その他の流動資産	504,334	493,992
小計	1,925,643	2,003,570
売却目的で保有する非流動資産	30	348
流動資産合計	1,925,673	2,003,919
非流動資産		
有形固定資産	803,239	759,290
のれん	2,002,595	1,909,392
無形資産	440,434	363,604
投資不動産	16,588	4,744
退職給付に係る資産	67,377	70,528
持分法で会計処理されている投資	52,903	40,230
その他の金融資産	109,568	107,143
繰延税金資産	134,696	122,534
非流動資産合計	3,627,397	3,377,464
資産合計	5,553,071	5,381,382

	百万円	
負債及び資本	2019	2020
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	408,597	436,540
社債及び借入金	284,135	141,469
未払法人所得税等	69,543	46,462
その他の金融負債	21,862	27,588
引当金	18,289	19,420
その他の流動負債	699,331	652,314
流動負債合計	1,501,757	1,323,793
非流動負債		
社債及び借入金	690,367	817,412
その他の金融負債	41,062	50,164
退職給付に係る負債	320,614	331,752
引当金	40,164	31,338
その他の非流動負債	135,066	162,982
繰延税金負債	80,430	64,447
非流動負債合計	1,307,702	1,458,095
負債合計	2,809,459	2,781,888
資本		
資本金	100,000	100,000
資本剰余金	736,400	736,400
自己株式	(492,469)	(491,507)
その他の資本の構成要素	(431,741)	(605,776)
利益剰余金	2,750,506	2,783,718
親会社の所有者に帰属する持分	2,662,696	2,522,834
非支配持分	80,916	76,660
資本合計	2,743,611	2,599,495
負債及び資本合計	5,553,071	5,381,382



連結損益計算書

日本たばこ産業株式会社及び連結子会社
2019年及び2020年12月31日終了年度

	百万円	
	2019	2020
売上収益	2,175,626	2,092,561
売上原価	(942,299)	(898,001)
売上総利益	1,233,326	1,194,560
その他の営業収益	95,725	54,924
持分法による投資利益	5,011	4,042
販売費及び一般管理費等	(831,707)	(784,472)
営業利益	502,355	469,054
金融収益	8,402	12,353
金融費用	(45,526)	(61,344)
税引前利益	465,232	420,063
法人所得税費用	(103,609)	(108,034)
当期利益	361,622	312,029
当期利益の帰属		
親会社の所有者	348,190	310,253
非支配持分	13,432	1,775
当期利益	361,622	312,029
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	195.97	174.88
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	195.87	174.80

営業利益から調整後営業利益への調整表

	百万円	
	2019	2020
営業利益	502,355	469,054
買収に伴い生じた無形資産に係る償却費	69,623	63,160
調整項目 (収益)	(84,467)	(51,978)
調整項目 (費用)	28,415	6,716
調整後営業利益	515,927	486,952

連結包括利益計算書

日本たばこ産業株式会社及び連結子会社
2019年及び2020年12月31日終了年度

	百万円	
	2019	2020
当期利益	361,622	312,029
その他の包括利益		
純損益に振り替えられない項目		
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	(2,484)	(2,702)
確定給付型退職給付制度の再測定額	(2,811)	(5,957)
純損益に振り替えられない項目の合計	(5,295)	(8,659)
後に純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	9,879	(170,711)
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の変動額の有効部分	(391)	224
後に純損益に振り替えられる可能性のある項目の合計	9,489	(170,486)
税引後その他の包括利益	4,194	(179,145)
当期包括利益	365,816	132,883
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	352,953	131,965
非支配持分	12,863	919
当期包括利益	365,816	132,883

連結持分変動計算書

日本たばこ産業株式会社及び連結子会社
2019年及び2020年12月31日終了年度

	百万円						
	親会社の所有者に帰属する持分						
	その他の資本の構成要素						
	資本金	資本剰余金	自己株式	新株予約権	在外営業活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ヘッジの 公正価値の変動額の 有効部分	その他の包括利益 を通じて測定する 金融資産の公正 価値の純変動
2019年1月1日残高	100,000	736,400	(442,829)	1,547	(454,918)	443	29,570
当期利益	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	10,553	(391)	(2,486)
当期包括利益	—	—	—	—	10,553	(391)	(2,486)
自己株式の取得	—	—	(50,001)	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	361	(281)	—	—	—
株式に基づく報酬取引	—	—	—	290	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	—
支配の喪失とならない子会社に対する所有者持分の変動	—	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金							

事業セグメント

① 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定及び業績の評価をするために、定期的に検討を行う対象となっている事業セグメントを基礎に決定されております。

当社グループは主に製造たばこ、医薬品、加工食品を製造・販売しており、そのうち製造たばこについては、国内と海外に分けて事業管理を行っております。従って当社グループは、製品の種類、性質、販売市場等から総合的に区分されたセグメントから構成されており、「国内たばこ事業」、「海外たばこ事業」、「医薬事業」、「加工食品事業」の4つを報告セグメントとしております。

「国内たばこ事業」は、国内(国内免税市場及び当社の中国事業部が管轄する中国、香港、マカオ市場を含みます)での製造

日本たばこ産業株式会社及び連結子会社
2019年及び2020年12月31日終了年度

たばこの製造・販売を行っております。「海外たばこ事業」は、製造・販売を統括するJT International S.A. を中核として、海外での製造たばこの製造・販売を行っております。「医薬事業」は、医療用医薬品の研究開発・製造・販売を行っております。「加工食品事業」は、冷凍・常温食品、調味料及びパン等の製造・販売を行っております。

② セグメント収益及び業績

当社グループの報告セグメントによる収益及び業績は、以下のとおりです。取締役会は、収益と調整後営業利益を検討のうえ、セグメント業績を評価し、経営資源の配分を決定しております。金融収益、金融費用、法人所得税費用はグループ本社で管理されるため、これらの収益・費用はセグメントの業績から除外しております。なお、セグメント間の取引は概ね市場実勢価格に基づいております。

2019

(注6) 調整項目(費用)の主な内訳は、以下のとおりです。

	百万円	
	2019 (2019年1月～12月)	2020 (2020年1月～12月)
リストラクチャリング費用	26,182	3,116
その他	2,233	3,600
調整項目(費用)	28,415	6,716

前年におけるリストラクチャリング費用は、主に海外たばこ事業における事業運営体制の変革に係る施策費用及び医薬事業における事業構造改革に係る費用です。前年におけるその他の調整項目(費用)は、主に不動産の処分に係る費用です。

③ 地域別に関する情報

各年の非流動資産及び外部顧客からの売上収益の地域別内訳は、以下のとおりです。

非流動資産

	百万円	
	2019 (2019年1月～12月)	2020 (2020年1月～12月)
日本	812,083	751,673
海外	2,450,772	2,285,357
連結	3,262,855	3,037,030

(注) 非流動資産は資産の所在地によっており、金融商品、繰延税金資産、退職給付に係る資産を含んでおりません。

外部顧客からの売上収益

	百万円	
	2019 (2019年1月～12月)	2020 (2020年1月～12月)
日本	789,279	727,845
海外	1,386,347	1,364,716
連結	2,175,626	2,092,561

(注) 売上収益は、販売仕向先の所在地によっております。

④ 主要な顧客に関する情報

当社グループの海外たばこ事業は、ロシア等で物流・卸売事業を営むMegapolisグループに対して製品を販売しております。当該顧客に対する売上収益は、前年において235,093百万円(連結売上収益の10.8%)、当年において210,834百万円(同10.1%)です。

英文統合報告書に掲載している連結財務諸表については、Deloitte Touche Tohmatsu Limited (日本のメンバーファームである有限責任監査法人トーマツ)による監査報告書を受領しています。監査報告書の監査意見は、連結財務諸表は適正に表示している旨の無限定適正意見です。

用語解説

Unless otherwise stated, terms and numbers reported in this glossary are in accordance with IFRS.

売上収益：たばこ税及びその他の代理取引取扱高を除く

調整後営業利益：営業利益＋買収に伴い生じた無形資産に係る償却費＋調整項目（収益及び費用）＊

＊ 調整項目（収益及び費用）＝のれんの減損損失±リストラクチャリング収益及び費用等

為替一定ベース 調整後営業利益：海外たばこ事業における当期の調整後営業利益を前年同期の現地通貨対米ドル、米ドル対円の為替レートをを用いて換算／算出することにより、為替影響を除いた指標。ただし、為替一定ベースの実績は追加的に提供しているものであり、国際財務報告基準 (IFRS) に基づく財務報告に代わるものではない

当期利益：親会社の所有者に帰属する当期利益

FCF(フリー・キャッシュ・フロー)：営業活動キャッシュ・フロー＋投資活動キャッシュ・フロー

ただし以下を除く

- ・ 営業活動キャッシュ・フローから、リース取引から生じる減価償却費／利息及び配当金の受取額とその税額影響／リース取引以外から生じる利息の支払額とその税額影響／その他
- ・ 投資活動キャッシュ・フローから、事業投資以外に係る、投資の取得による支出／投資の売却及び償還による収入／定期預金の預入による支出／定期預金の払出による収入／その他

IFRS：国際財務報告基準 (JT グループは2012年3月31日終了年度よりIFRSを適用)

海外たばこ事業 総販売数量：水たばこ／E-Vapor／製造受託を除き、fine cut tobacco／シガー／パイプ／無煙たばこ（スヌース・ニコチンパウチ）／クレテック／加熱式たばこを含む

海外たばこ事業 自社たばこ製品売上収益：物流事業／製造受託等を除き、水たばこ／Reduced-Risk Productsの売上込み

海外たばこ事業 為替一定米ドルベース 自社たばこ製品売上収益／調整後営業利益：当期の自社たばこ製品売上収益／調整後営業利益を前年同期の現地通貨対米ドルの為替レートをを用いて換算／算出することにより、為替影響を除いた指標。ただし、為替一定ベースの実績は追加

