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・レポーティング・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

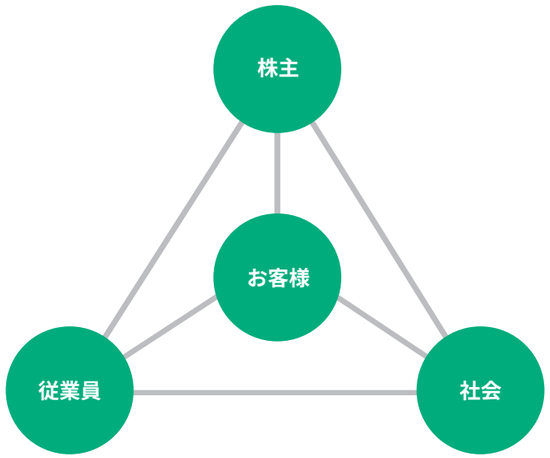
Our management principle

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、中長期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。

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。

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。

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

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。

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。

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。

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。

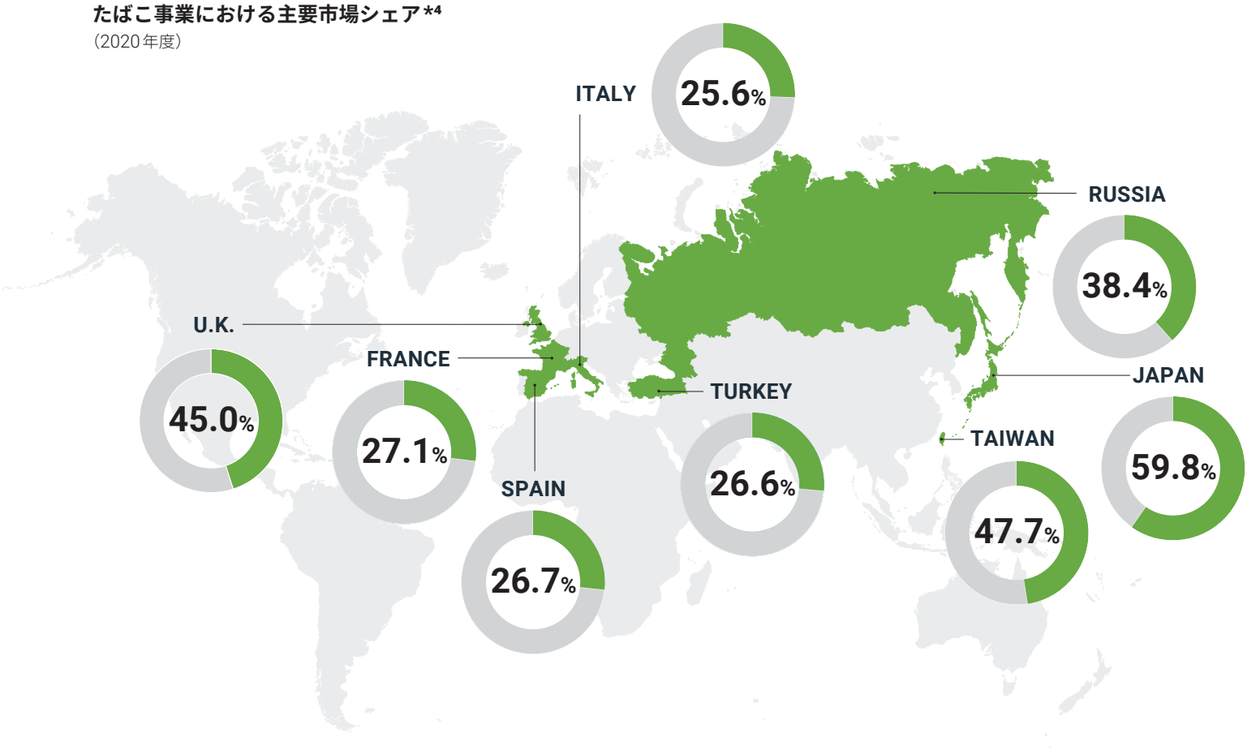
主要な製品には、「コレクチム®軟膏」「リオナ®錠」「レミッチ®カプセル／OD錠」などがあります。

加工食品事業

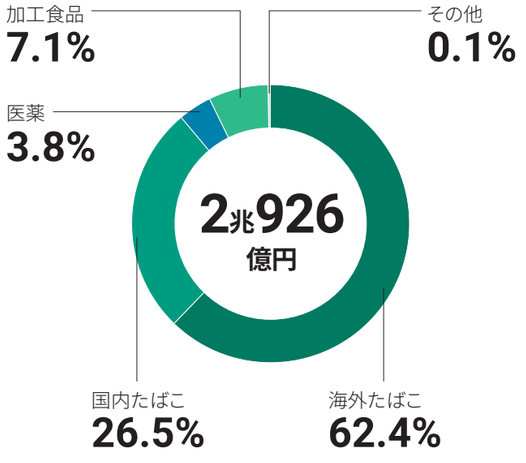
加工食品事業は、冷凍麺、パックごはん、冷凍お好み焼を主力とする冷食・常温事業、酵母エキス調味料などを主力とする調味料事業、首都圏を中心に店舗を展開するベーカリー事業の3つの事業を展開しています。

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「バーテックス」などがあります。

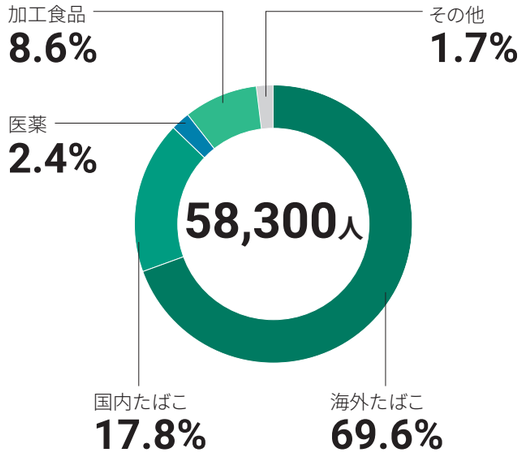
たばこ事業における主要市場シェア*4
（2020年度）



売上収益 構成比
（2020年度）



従業員数 構成比
（2020年12月末現在）



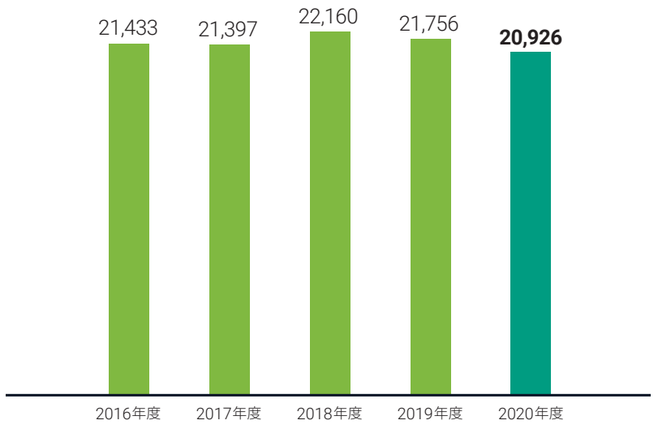
＊1 RRP（Reduced-Risk Products）：喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品
＊2 RMC（Ready-Made Cigarettes）：紙巻たばこ
＊3 FCT（fine cut tobacco）：手や器具で巻くセルフメイド紙巻たばこ
＊4 対象：RMC、FCT（出典：当社推計、IRI、Nielsen、Logista）

主要指標

財務パフォーマンス

売上収益

（億円）



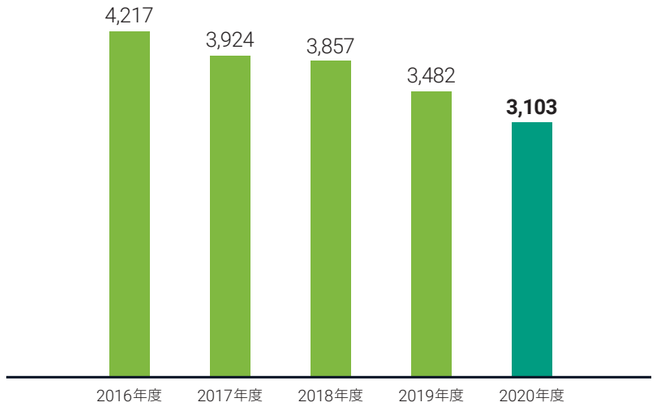
2兆926億円

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。

当期利益

（億円）



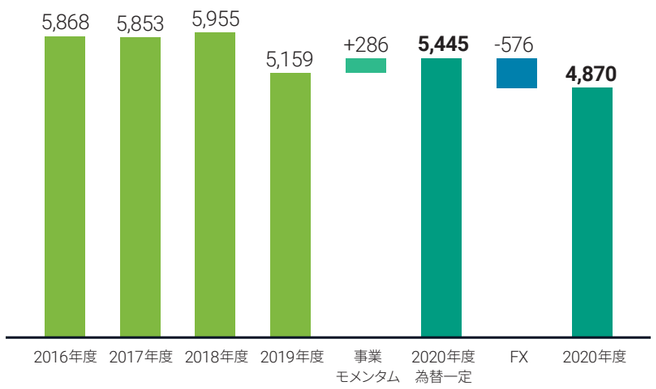
3,103億円

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。

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。

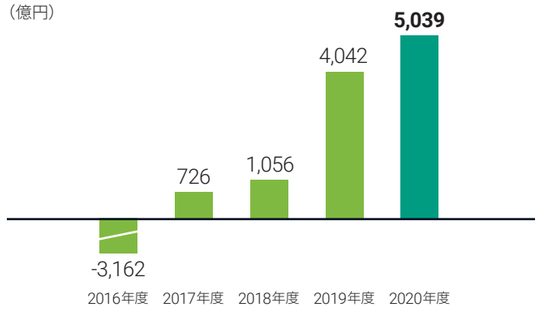
調整後営業利益は以下の計算式で算定しています。

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±リストラクチャリング収益及び費用等

フリー・キャッシュ・フロー

（億円）



5,039億円

前年度比 **997億円増加**

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。

国内では、JTが今年も「健康経営優良法人（ホワイト500）」の認定法人に選ばれ、PRIDE指標では5年連続で最高評価のゴールドを獲得しました。

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**8,624**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。

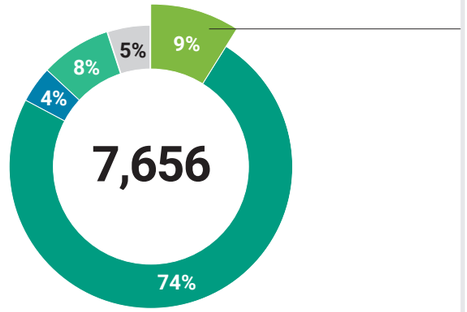
海外たばこ事業のおよそ**3人に2人**が自らの意思で、希望者を対象とする高難度の情報セキュリティ研修を受講しました。

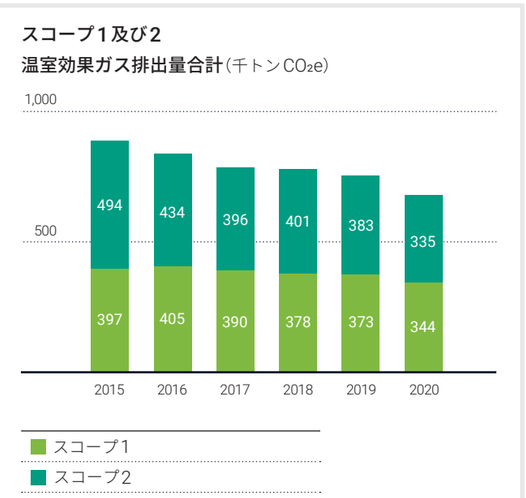
環境

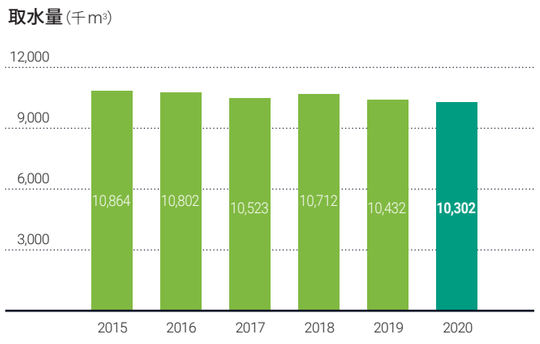
事業及びステークホルダーに重大な影響を及ぼす環境課題に対して、私たちは、その環境負荷軽減のため真摯に取り組んでいます。JTグループの環境データについてはJT.com（英語サイト）をご覧ください。

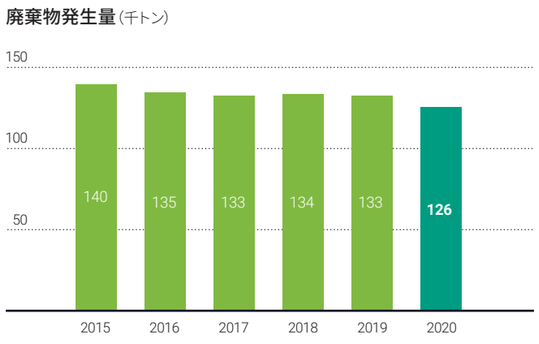
2020年のバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量

（千トンCO_2e）









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。

Our response to COVID-19

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食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

CEOメッセージ

コロナ禍は私たちの生活に類を見ない影響を及ぼしています。様々な形で痛みや苦しみを抱えている方々に心よりお見舞い申し上げます。また、この困難な状況において、社会機能の維持にご尽力いただいている世界中の関係者の方々、ご協力くださっている取引先の皆様、事業継続に取り組んでくれている従業員に感謝いたします。

JTグループは、この危機の拡大当初から、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あらゆる対策を講じています。

グローバルなレベルで甚大な影響を及ぼしている事態に際して、国際社会は英知を結集して感染防止に取り組むことが必要です。我々JTグループも「企業市民」として、これまで以上に包摂的かつ持続可能な地域社会の発展に寄与することを目指し、社会課題の解決に向けて継続的に取り組んでまいりました。今後も責任ある地域コミュニティの一員としての役割を果たしてまいります。

JTグループの新型コロナウイルス感染症への対応につきましては、10ページをご覧ください。

JTグループの価値創造

JTグループを取り巻く事業環境は、国際的な政治情勢の変化及び為替変動リスクなどによって従前から不確実性の高い状況が継続しており、これに加えて、コロナ禍における世界的な経済の変動リスク、ロックダウンや渡航制限の影響などにより、今後の見通しが一層不透明な状況となっています。また、コロナ禍が収束する過程もしくは収束した後においても、お客様の消費・購買行動に与える影響は一定程度残るものと認識しております。我々はこれまでも大きく変化する事業環境の中において、RJRI（RJRナビスコ社の米国外たばこ事業）・ギャラハー社などの大型買収や新興市場への地理的拡大、GFB（Global Flagship Brands）を中心としたブランドエクイティ強化、RRP（Reduced-Risk Products）の販売拡大に向けた継続的な投資など、将来を見据えた上で課題を先取りし、自らを変革させることで成長を続けてきました。

こうした取り組みを通じて構築したケイパビリティをもってすれば、いまだかつて経験したことがないようなこの激しい変化の中においても、「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」という我々の中長期的なビジョンの実現は可能であると確信しています。

この確信を支えているものは、我々の揺るぎない経営理念である4Sモデルの追求と、これまでの変革を通じて培った強み、すなわち、「強固な財務基盤」「卓越したブランド力」そして「人財の多様性」に他なりません。これらを競争力の源泉として、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、サステナビリティへの取り組みを通じて、持続可能な社会の発展に貢献する「社会的価値」を、これまでも、そしてこれからも創造してまいります。

▶ JTグループの価値創造については20ページをご覧ください。

JTグループの持続的な利益成長に向けて：「経営計画2021」

前述のビジョンの達成に向け、4Sモデル及び経営資源配分方針を踏まえ、全社利益目標及び株主還元の中長期の方向性を「経営計画2021」において策定しています。

2021年からの3カ年計画「経営計画2021」においても、中長期に亘る持続的な利益成長を追求していくことに変わりはありません。具体的には、為替影響及び特殊要因を除いた事業そのもののパフォーマンスを測る指標である為替一定調整後営業利益の成長率について、中長期に亘る年平均mid to high single digit成長を引き続き目指してまいります。この目標の達成に向けては、JTグループの利益成長の中核かつ牽引役と位置付けているたばこ事業の成長が鍵となります。

現在のたばこ事業を取り巻く環境は、喫煙と健康の意識の変化、各国のたばこ税増税や喫煙規制の進展、RRP市場の拡大や製品開発競争の激化など、お客様の嗜好も含め、大きく変化を続けています。こうした事業環境下において、JTグループが持続的な成長を果たしていくために、更なる競争力及び収益力の強化が必要です。2018年に社長に就任して以降、海外たばこ事業（JTI）の基盤強化のための事業運営体制の変革（トランスフォーメーション）を皮切りに、特にRRPカテゴリー強化に向け、国内と海外のR&D部門とRRP部門をそれぞれグローバルで一つの機能へ統合、更には私自身がたばこ事業本部長を兼務し、2021年度下期に発売する新しいHTS（heated tobacco sticks：高温加熱型の加熱式たばこ）のデバイスの開発をリードしてきました。

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と考えています。

医薬事業・加工食品事業については、両事業ともに厳しい事業環境にあるものと認識しておりますが、その中においてもJTグループの利益成長を補完する役割に変更はありません。医薬事業では「世界に通用する画期的なオリジナル新薬を創出し、一日も早く患者様にお届けする」、加工食品事業では「一番大切な人に食べてもらいたい。そのために、お客様に安心して召し上がっていただける商品をつくる」という想いのもと、事業運営を行ってまいります。

次に株主還元方針の変更についてお話しします。
2021年度より、経営資源配分方針に掲げる「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する」「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」といった考え方、また、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きな変化にも耐えうる財務基盤を維持し続けるといった、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、株主還元方針を変更しました。具体的には、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*2とします。2021年度の1株当たり年間配当金予想についてもリベースし、130円とさせていただきました。一方で、今後も事業投資を通じた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いくことに変わりはありません。

＊1 FCT（fine cut tobacco）を含む
＊2 ±5%程度の範囲内で判断

▶「経営計画2021」の詳細については28ページを、株主還元の詳細については30ページ（CFOメッセージ）をご覧ください。

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

「経営計画2021」で掲げた中長期的な利益成長やその実現による株主還元の向上を持続的なものにするためのサステナビリティへの取り組みは極めて重要です。従来我々は、社会の持続的な発展に資する社会的価値の創造を、JTグループが企業価値を生み出す前提としています。お客様を中心として、株主・従業員、そして社会に対してコミットしている我々の経営理念「4Sモデル」の追求は、サステナビリティの考え方との親和性が非常に高いと考えています。

我々は、JTコーポレートガバナンス・ポリシーにおいて、取締役会が積極的にサステナビリティの課題に取り組むことを規定し、サステナビリティ担当の取締役を任命するなど、従来サステナビリティを経営の中核に据えて取り組んできました。JTグループのサステナビリティ戦略については、我々が社会とともに持続的に成長するために取り組むべき重要課題をマテリアリティとして特定した上で策定しています。具体的には、グループ全体に共通する事業継続に不可欠な3つの基盤と、各事業の特性を踏まえて優先的に取り組む注力分野ならびにその目標及び目標達成に向けた計画を定めています。グループCEOである私、また取締役会は、計画の実効性を高めるためにそれぞれの取り組みの進捗についても定期的に確認し議論を行うなど、戦略の策定に加え、この一連のPDCAサイクルに関与し目標の達成にコミットしています。

サステナビリティに関するJTグループの取り組みは外部からも高い評価を受けており、企業の持続可能性を経済・環境・社会の3つの側面から評価する国際的な指標の一つであるDJSI Asia Pacificの構成銘柄に7年連続で選定されています。加えて、「気候変動」及び「水セキュリティ」の分野において、CDPの最高評価「Aリスト」に2年連続で選定されており、光栄に感じています。環境に関する取り組みについては、2019年にJTグループ環境計画2030を策定し、その中で目標、具体的な取り組み、マイルストーンを設定しています。また、2020年12月には気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同いたしました。JTグループはこれまでも気候変動に関する複数のシナリオ分析を進めてまいりましたが、同提言に則り、今後気候変動が当社グループの事業活動に与えるリスクや機会についての把握と開示を一層進めてまいります。
JTグループの長期的な事業成長を支え、そして社会が持続的に存続・発展していくために欠かすことのできないサステナビリティへの取り組みを、我々は今後も積極的に推進し、SDGsの目標の実現についてもしっかりと貢献していきます。

▶サステナビリティの詳細については58ページを、コーポレート・ガバナンスの詳細については84ページをご覧ください。

我々はJTグループ創立以来の最重要転換期を迎えていると認識しています。将来の環境変化を予測した上で、今打てる手を先送りすることなく果敢に実行し、将来のJTグループが持続的に成長していくための基盤を構築して引き継いでいくこともグループCEOとしての私の重要な役割であると思っています。前述した通り、たばこ事業におけるグループワイドでの最適資源配分、それを可能ならしめる事業運営体制とするべく、この3年間取り組みを着実に進めてきました。そして、これら一連の取り組みの帰結として、国内外たばこ事業の一本化を決定しました。こうした、自らの意志で起こした変化を更なる成長の契機として、名実ともに真のグローバル企業として2022年から新たなスタートを切ってまいります。
我々は4Sモデルの追求という経営理念のもと、事業投資を通じた持続的な利益成長により、それぞれのステークホルダーにとっての価値を最大化できるものと確信しています。そのすべての原点は、4Sモデルの中心に位置付けているお客様と真摯に向き合うことに他なりません。お客様の期待を上回る製品やサービスを持続的に提供し、お客様・株主・従業員、そして社会から必要とされる存在であり続けるために、我々JTグループが生み出す価値を高めてまいります。

Our history

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

近代日本の
たばこ産業の原点

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

1949 日本専売公社設置

1957 国産初のフィルター付き製造たばこ「HOPE」発売

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

1977 「MILD SEVEN」発売

1980年代

民営化と現在につながる
事業基盤の構築

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

1985 日本たばこ産業(株)設立

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

1988 コミュニケーション・ネーム「JT」導入

1990年代

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

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

1992 マンチェスタータバコ社(英国)を買収

1993 医薬総合研究所を設置

1998 鳥居薬品(株)の発行済株式の過半数を取得

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

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

2000年代

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

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

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

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

2010年代

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

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

2013 「MILD SEVEN」ブランドを「MEVIUS」へ変更

2015 E-Vapor会社Logic(米国)を買収

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

2016 「Ploom TECH」を国内で発売

2016
|
2018 フィリピン、インドネシア、ロシア、バングラデシュ等で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ティブな商品力

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

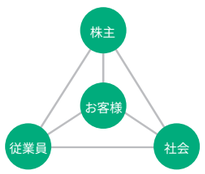
価値創造プロセス

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。

経営理念

「4Sモデル」の追求

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



重要な資本

財務資本

M&Aとオーガニック成長を組み合わせた
持続的な利益成長と安定的なキャッシュ・フロー

- 為替一定調整後営業利益 ... 5,445億円(前年度比+5.5%)
- 資本合計 ... 25,995億円
- フリー・キャッシュ・フロー ... 5,039億円

知的資本

高い研究開発力、
高品質かつイノベーティブな商品力に基づく
高いブランドエクイティ、競争力のある多彩なブランド

- 研究開発費 ... 608億円
  (たばこ中央研究所、医薬総合研究所等)
- RMC世界販売数量トップ10のうち3ブランドを保有

人的資本

多様な価値観を尊重する企業文化、
多様性から生まれるシナジー

- 従業員数 ... 58,300人
- 従業員国籍数 ... 100カ国以上
- Top Employer認定事業所 ... 64カ国

社会・関係資本

グローバルな事業展開、
バリューチェーンにおける広範な協業ネットワーク

- 製品販売国・地域数 ... 130以上
- 事業拠点 ... 70カ国以上
- 直接契約葉たばこ農家及び葉たばこディーラー数 ... 76,000以上

製造資本

効率的かつタイムリーに市場へ製品を供給する
最適な製造体制、積極的な設備投資による
品質及び生産性を担保した製造設備

- 設備投資額 ... 1,129億円
- たばこ製造拠点数 ... 41工場(29カ国)
- 加工食品製造拠点数 ... 32工場
  (2020年度より稼働した1工場を除きFSSC 22000認証を取得)

自然資本

JTグループの持続的な成長に必要な自然環境

- 水資源 ... 取水量10,302千m³(2020年)
- 森林資源 ... 植林600万本

JTグループの環境負荷軽減の取り組み ▶ P. 66

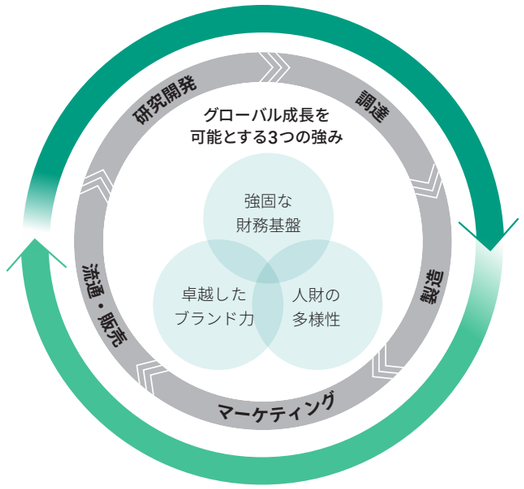
事業活動と成長戦略

基本戦略

質の高いトップライン成長
コスト競争力の更なる強化
基盤強化の推進

各事業の戦略

たばこ事業 ▶ P. 34
医薬事業 ▶ P. 46
加工食品事業 ▶ P. 48



サステナビリティ戦略

JTグループ共通の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

サステナビリティ戦略の注力分野

たばこ事業 ▶ P. 72
医薬事業 ▶ P. 80
加工食品事業 ▶ P. 81

提供する製品とサービス

たばこ事業

製品ポートフォリオの拡充を
通じて変化するお客様の多様な
嗜好・ニーズを満たす

- RMC(Ready-Made Cigarettes)／FCT(fine cut tobacco)
- RRP(Reduced-Risk Products)
  - 加熱式たばこ
  - E-Vapor　など

医薬事業

病気から世界の人々を救う
オリジナル新薬を開発する

- 重点3領域
  - 糖・脂質代謝
  - 免疫・炎症
  - ウイルス

加工食品事業

食を支える多様な事業を通じて
日本の食卓の未来を創造する

- 冷凍・常温食品
- 調味料
- ベーカリー

生み出す価値

企業価値

全社利益目標の実現

為替一定調整後営業利益の
中長期に亘る年平均
mid to high single digit成長率

株主還元の向上

事業投資による中長期に亘る
持続的な利益成長の実現を
通じた株主還元の向上

社会的価値

**事業活動を通じて
社会の持続的な発展に貢献**

「お客様の期待を上回る製品・サービスの提供」「人財への投資」「持続可能なサプライチェーンの構築」をはじめとする各事業の注力分野において個別の目標を推進することで特に9つのSDGsに貢献

ビジョン

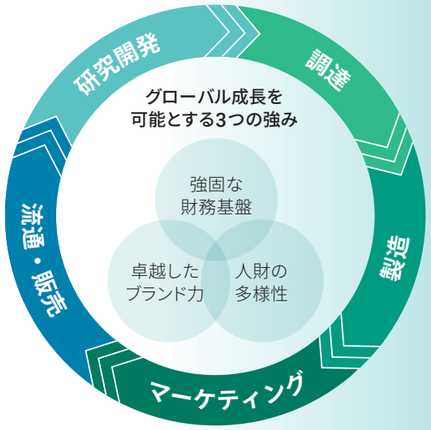
JTならではの
多様な価値を提供する
グローバル成長企業で
あり続ける

上記プロセスを支える土台としてのコーポレート・ガバナンス ▶ P. 84

JTグループを取り巻く外部環境 ▶ P. 50

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。



たばこ事業

	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

医薬事業

	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

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	• 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、優位な陳列場所の確保 • 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

※ 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

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きた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られ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

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。

加工食品

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、「一番大切な人に食べてもらいたい」という想いのもと、お客様に安全でかつおいしく、安心してお召し上がりいただける製品づくりを進めています。冷食・常温事業のテーブルマークでは、世の中のニーズを見据え、たゆまぬ技術革新により、画期的な製法による新しいおいしさを次々と提案し続けています。

冷凍食品は「時短」を叶えられる製品です。2020年は、ワーキングシングルやDEWKS（子供のいる共働き夫婦）の増加を背景とした「時短」のニーズの高まりに対応する製品の開発に注力しました。私は、お客様の豊かな時間を生み出す製品をつくることに、大きなやりがいを感じています。

魚住 智子
テーブルマーク株式会社
商品統括部 商品開発部 商品企画チーム

おいしさの追求にもこだわりをもって取り組んでおり、様々な専用設備や独自製法を導入しています。例えば冷凍うどんでは、熟練した職人の製法を徹底的に再現する製造工程を導入することで、コシが強く、つるんとしたのど越しのうどんの提供を可能にしています。

注力している冷凍うどんやパックごはん、また冷凍お好み焼は国内市場のシェア上位に位置しており、今後も独自の製品開発力や製造技術を活かし、常に新しく、安心してお召し上がりいただける製品づくりを目指していきます。

テーブルマークの冷凍「さぬきうどん」

つややかで透き通るように白い色味、立ち上がる小麦の風味と香り。しっかりした歯応えを感じる強いコシと、つるつるとなめらかなのど越し。これが、本場の讃岐うどんのおいしさであり、私たちテーブルマークが長年、求め続けたうどんでもあります。テーブルマークは、この本場の讃岐うどんのおいしさを求めて原料の選定から製造工程の一つ一つまで、すべてにこだわりを持って開発を続けてきました。

すべては、おいしい讃岐うどんを全国のご家庭にお届けするために。

BUSINESS

事業

JTグループは、各事業において様々な製品・サービスを生み出し、
中長期に亘る持続的な利益成長の実現を目指しています。

本章では、価値創造を推進する成長戦略や事業活動をご説明します。
また、財務方針についてCFOが解説するとともに、事業運営の前提
となる外部環境やリスクファクターについてもご説明します。

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

Business Plan 2021

経営計画2021

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

見浪 直博
代表取締役副社長

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、株主還元の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。

コロナ禍における対応

コロナ禍による不測の事態への備えとして、2020年度第1四半期において、コマーシャルペーパーの発行などを通じた手元資金の増強を行いました。これは、保有しているコミットメントラインの未使用枠を十分に残した状態での発行でしたが、コミットメントラインを一定の規模で温存しつつ他の資金調達の手立てを講じることが、コロナ禍により先の見通しが立てにくい状況下においては適切という判断から実施しました。

このように当社では足元の状況や今後の見通しから、資金調達面における構造的な外部環境変化の有無を含めて検討し、通常の財務運営を行うのか、より保守的な財務運営を行うのかを判断しています。判断後は速やかに実行に移ることができるよう、当社の財務部門は機動的な対応を可能とする体制を整えています。また、今回のコロナ禍においては、当社の重要なサプライチェーンへの財務的支援も実施しました。具体的には、取引先への与信枠の拡大や、支払期限の延長要請の受け入れが挙げられます。

なお、当該対応により当社の与信リスクは一時的に増大したものの、重大な貸倒損失は発生しませんでした。

財務方針：「堅牢性」と「柔軟性」

ここで、当社の財務方針についてご説明いたします。
当社は、財務面において、「堅牢性」と「柔軟性」とを併せ持つことが重要と考えています。
堅牢性とは、経済危機などの大規模なリスクが発現した際にも事業を継続していくことのできる力、柔軟性とは、魅力的な投資機会に対して機動的に対応ができる力を指します。事業投資を通じて持続的な利益成長を実現していくための財務基盤として、堅牢性と柔軟性、この2つを担保する、という財務方針を定めています。

この背景となる資金調達、資本・負債の考え方についてご説明いたします。
JTの設立根拠法は一般の会社法ではなく、「日本たばこ産業株式会社法」であり、日本政府は、常時、JT株式の1/3を超える株式を保有することが定められています。エクイティファイナンスとして新株の発行を伴う調達を行う場合、法律に則れば、新規発行額の1/3を政府に引き受けてもらう必要があるため、資金調達の機動性の観点を踏まえれば、当社においてはデットファイナンスで資金調達をすることが基本となります。自己株式を売り出すことで、リファイナンスにより財務の安定性を確保する選択肢を排除しているわけではありませんが、この場合は希薄化を上回る企業価値向上が実現できるかを見極めていく必要があると考えています。

資本の部に一定の制約がある中で、負債とアセットのバランスをマネージ可能な状態にしておくことは極めて重要な課題であると考えています。負債を適切な水準にコントロールしつつ、アセットをいかに強化していくかがポイントと認識しており、その基盤となるものがキャッシュ・フローです。キャッシュ・フロー創出能力を高めることで、デットキャパシティ（借入余力）を維持向上させ、資金を最も効率の良い形で投資に回していくことを目指しています。なお、負債の調達方法に関しては、資金調達環境を踏まえ、劣後ローンの締結や子会社において劣後債の発行を行うことにより、財務健全性及び資本効率性の向上を両立する取り組みも行っています。

現状のD/Eレシオは0.38倍（2020年度末時点）、長期債務格付はAA−（S&P）、A1（ムーディーズ）、AA（R&I）であり、適切な水準にあると考えています。当社では、定期的に格付のシミュレーションを社内で実施しており、今後の事業上必要となるキャッシュを見積もり、追加的な負債と得られるアセットによるキャッシュを精査した上で、格付への影響も考慮し、株主還元・事業投資機会を財務的な観点で検討しています。

資源配分方針

そうした財務方針のもと、当社では、経営資源配分の考え方として、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し、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方針を掲げています。

当社は、18ページの成長の軌跡にも記載の通り、これまでM&Aをはじめとする様々な事業投資を実施してまいりました。近年では、当社のプレゼンスが小さい、いわゆる「ホワイトスペース」であるアジア・アフリカ地域への拡大や、ブランド・プロダクトポートフォリオの拡充につながるM&Aを実施しています。新興国への進出は、その経済成長とともに当社も成長していくことを目指したものであり、長期的な観点での成長を企図していますが、その途上においては、コロナ禍のような不測の事態に見舞われることもあります。コロナ禍においては、とりわけ新興国のボラティリティは更に高まり、この先数年は、M&Aを含む新興国への展開拡大に際し、これまで以上に様々な要素を考慮する必要があると考えています。そうした状況判断を適切に行いながら、当社の成長に資する

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、前年度比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、前年度比で減少し、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に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、更なる良質な意思決定・監督機能の向上に努めております。

事業戦略・ビジネスレビュー

たばこ事業

RMC*シェア　上位4プレーヤー

	2015	2016	2017	2018	2019 (%)
Philip Morris International Inc.	25.6	25.0	24.3	24.3	23.9
British American Tobacco Plc.	23.0	23.3	23.6	23.3	22.7
Japan Tobacco Inc.	16.0	16.3	16.1	15.7	16.2
Imperial Brands Plc.	7.7	7.5	7.6	7.4	7.4

出典：JT（2019年データ）
＊FCT（fine cut tobacco）を含む、China National Tobacco Corp.を除く

RMC*消費量　上位10カ国

	2015	2016	2017	2018	2019 (億本)
中国	24,895	23,505	23,439	23,688	23,460
インドネシア	3,207	3,164	3,085	3,074	3,070
米国	2,733	2,655	2,553	2,433	2,277
ロシア	2,925	2,790	2,588	2,354	2,185
日本	1,824	1,740	1,516	1,337	1,252
トルコ	1,033	1,058	1,067	1,191	1,211
ドイツ	1,167	1,144	1,120	1,102	1,088
エジプト	864	900	931	963	993
インド	881	849	813	825	870
バングラデシュ	826	836	845	815	808

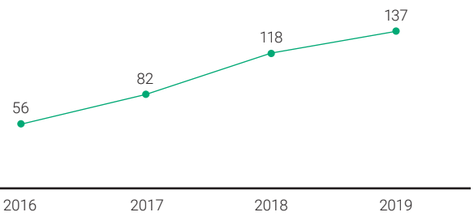
出典：JT（2019年データ）
＊FCTを含む

JTグループにおける販売上位ブランド

	2015	2016	2017	2018	2019 (億本)
Winston*	1,321	1,393	1,443	1,499	1,554
Camel*	509	522	527	542	571
LD	495	476	456	466	487
MEVIUS	171	179	178	157	159

出典：JT（2019年データ）
＊米国のWinstonとCamelについては、それぞれImperial Brands Plc.とBritish American Tobacco Plc.が保有のため、数量から除く

RRPカテゴリー売上規模（億米ドル）



出典：JT（2019年データ）

業界概要

たばこ製品については、現在多種多様な製品形態が市場に流通しており、以前よりお客様に親しまれているカテゴリーとしては、RMC（Ready-Made Cigarettes）を筆頭に、FCT（fine cut tobacco）、シガー、パイプ、無煙たばこ、水たばこ、クレテックなどが挙げられます。加えて、RRP（Reduced-Risk Products）カテゴリーの人気が近年高まっています。たばこ葉を使用せず、ニコチンが含まれるリキッドを加熱して愉しむE-Vaporは、欧米の市場を中心に一定のプレゼンスを有しています。なお、E-Vaporはたばこ葉を使用していないことから、多くの市場において規制・税制上たばこ製品としての取り扱いを受けてきませんでしたが、各国の規制・税制に変化が見られています。加えて、たばこ葉を使用し、たばこ葉を燃焼させずに、加熱などによって発生するたばこベイパー（たばこ葉由来の成分を含む蒸気）を愉しむ加熱式たばこが、日本市場を中心に伸長しています。加熱式たばこは、たばこ葉を使用していることから、原則として規制・税制上、たばこ製品としての取り扱いを受けます。加熱式たばこ、中でもHTS（heated tobacco sticks）は各社が開発に力を入れており、イノベーションを通じた更なる成長が期待されます。また、鼻や口に直接含んで味・香りを愉しむ、煙の出ない無煙たばこについても、以前より市場が形成されていた欧州や米国を中心にプレゼンスが拡大してきています。

世界のRMCの総需要は年間約5.4兆本、金額ベースの市場規模では約7,000億米ドル[*1][*2]です。中国は世界のRMCの40%超を消費する最大の市場ですが、同国の専売企業が、製造・流通・販売をほぼ独占しています。また、中国に次いで、インドネシア、米国、ロシア、日本の市場規模が大きいとされています[*1]。

世界全体のRMC総需要[*1][*2]は、減少傾向にあります。しかしながら、たばこ産業の利益創出構造は引き続き堅固であり、厳しい環境下においても、主にRMCにおける製品単価の上昇により、今次経営計画の期間においても市場全体の売上規模は成長を続けると見立てています。この総需要の減少と売上規模の増加傾向は、今後も継続するものと予想されます。

また、お客様のニーズなどによりE-Vapor及びHTSなどの市場構成は国々で異なるものの、主なRRP市場は米国、日本、イタリア、韓国、英国、ドイツ、ロシアなどが挙げられます。市場規模はRMC市場[*2]に比べれば小さいものの年々売上が伸長しており、今後もHTSの成長が牽引し、RRP売上規模は拡大していくと見込まれています。

なお、China National Tobacco Corp.（以下、中国専売公社）を除けば、たばこ産業における主なグローバルプレーヤーとしては、Philip Morris International、British American Tobacco、JTグループ、Imperial Brandsがあります。RRPにおいては、この4社に加え、E-Vaporを販売している米国のJuul Labsや、無煙たばこを主力製品としているスウェーデンのSwedish Matchも挙げられます。

このような中でもJTグループのたばこ事業は、販売数量で世界第3位（中国専売公社を除く）を誇り、70以上の国と地域で事業を展開、130以上の国と地域で製品を販売しています。また、世界各地における多様なお客様ニーズにお応えするGFB（Global Flagship Brands）を中心とした強固なブランドを保有しています。

なお、2020年来の新型コロナウイルス感染拡大による影響により、たばこ業界全体として今後の見通しが一層不透明な状況にあります。これにより、お客様の購買力や消費・購買行動に与える影響は今後も一定程度残存すると認識していますが、中期的には大きな影響はないと想定しています。一方、国や地域により状況が異なっていること、経済への影響から各国の財政出動により増税の可能性なども考えられることから、今後の事業環境の変化には注視が必要と考えています。

＊1 出典：JT（2019年データ）
＊2 FCTを含む

基本戦略

JTグループの利益成長の中核かつ牽引役として、たばこ事業トータルでの持続的な利益成長(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)を重視した事業運営を行ってまいります。

質の高いトップライン成長

RRPへの取り組み強化

RRPは、お客様、社会及び当社グループの事業にとって有益であると考えており、RRPをたばこ事業の将来に亘る持続的成長の柱と位置付け、優先的な資源配分を実施してまいります。より多くのお客様に選択いただけるRRPの開発に注力し、イノベーションによる高品質な製品ポートフォリオの拡充を通じて、変化するお客様ニーズを満たしていきます。なお、既存のたばこ製品については、利益基盤としてその重要性に変更はなく、引き続き事業投資を通じた持続的成長を目指してまいります。

ブランドエクイティ強化を通じた既存主要市場におけるシェアの維持・拡大

たばこ事業は、「卓越したブランド力」を原動力として、過去数年間に亘って、当社グループ主要市場の多くで、その市場シェア伸長を実現してきました。今後も市場シェア伸長を目指すべく、当社グループは、主要ブランド、特にGFBへの継続的な投資を通じたブランドエクイティの向上に注力していきます。その一方で、当社グループが事業展開する各国・各地域のお客様の嗜好に合わせ、ローカルブランドによる補完も適切に実行し、ブランドエクイティ強化に向けた継続的な投資を行っていきます。

地理的拡大

たばこ事業は、1999年のRJRナビスコ社の米国外たばこ事業及び2007年のギャラハー社といった大型買収・統合を実現し、グローバルたばこメーカーとしてのプレゼンスを高めてきました。

これら2度の大型買収・統合を柱とした地理的拡大施策は、過去10数年間に亘ってたばこ事業成長の中核的役割を担い、特にスピード感ある適切な統合施策の実行は、買収によって獲得したグローバル事業基盤の自律的な強化・拡充に大きく貢献してきました。その後も、新規市場への参入及び既存市場でのプレゼンス拡大を推進すべく、既存事業への投資強化及び外部資源の獲得として買収及び出資を行うなど、先進国を中心とした高マージン市場と新興国を中心とした高成長市場のバランスの取れた地理的ポートフォリオの構築を実現してまいりました。今後も、更なるグローバル事業基盤の強化及び拡充を図るため、既に強固な基盤を有する市場及び成長ポテンシャルが高い市場へバランスよく投資し、自律的な成長を目指します。また同時に、更なる外部資源の獲得による成長機会の探索及び実行についても、重要な戦略オプションと考えております。

コスト競争力の更なる強化

たばこ事業は、これまでと同様に不断のコスト改善を追求し、品質の維持・向上との両立を図りながら、スピーディかつ効率的な事業運営体制の構築を目指します。また、これまで以上に、グローバルサプライチェーンの全体最適化を志向していきます。具体的には、葉たばこのグローバル調達における垂直統合や、材料品調達における材料スペックの統一化、サプライヤー間の互換性の確保によるコスト低減を促進していくとともに、市況に応じた機動的な調達と原材料在庫の適正化による原材料費の抑制を追求していきます。また、生産性の向上を目指した製造体制の見直しと設備投資の最適化を通じた加工費の節減も継続的に実施していきます。同時に、事業継続能力を向上させるべく、代替性確保と重要機能の分散化という観点から、マルチソーシング体制の確立と、グローバルな製造拠点の相互活用による製造能力の最適配分、優先銘柄に関する製造能力のエリア分散を目指しております。

上記施策を通じて、品質に妥協することなくコスト効率化を実現し、更なるマージン改善及び運転資本や投資最適化によるキャッシュ・フロー創出力の強化を目指していきます。

基盤強化の推進

たばこ事業の持続的利益成長を支える基盤として、「人財育成」を重要なテーマと考えております。

当社グループは70以上の国と地域で事業を展開しており、世界中で100以上の国籍の従業員が、国籍・性別・年齢の区別なく働いております。こうした多様性を活かし、コラボレーションを推進する中で、シナジーを最大化しております。すべての企業活動・成果は人財によって生み出されるものだという強い認識のもと、グローバルな人財の獲得・育成について、更に進化させていきたいと考えております。

たばこ事業の運営方針

たばこ事業はJTグループの利益成長の中核かつ牽引役として、中長期かつ持続的な利益成長を目指しています。特に経営計画2021における「全社為替一定調整後営業利益　年平均成長率mid to high single digit」の中長期目標を達成するにあたり、たばこ事業が担う役割は引き続き重要です。これを目指す上で重要な姿勢として「お客様のことを第一に考え行動すること」を引き続き徹底しております。Consumer Centricの視点でこれまでの考え方や取り組みを振り返り、進化させていくことを通じて、RMC*／RRP双方で取り組みを加速させていきます。

この中長期目標達成に向けて、RMCはキャッシュ創出の源泉として、RRPは将来の事業成長の柱として、それぞれのカテゴリーの位置付けに変わりはありませんが、競争力・収益力を強化すべく、優先投資カテゴリーの再定義を行いました。最重要カテゴリーとしてHTSとRMCに経営資源を集中し、お客様ニーズや期待を上回る製品・サービスを提供すべく、JTグループの持つリソースを結集させていきます。その中でも資源配分の最優先は今後ますます熾烈な競争が見込まれるHTSであり、JTとJTIが一体となって開発を進めている次世代製品の投入・拡大をグローバルに展開していきます。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、キャッシュ創出の源泉であるRMCについては効果・効率的な投資によるシェア成長と同時に収益性の向上に取り組んでいきます。RMCの重要性に変化はなく、引き続きたばこ事業における利益成長の牽引役であると考えています。

これらを実現すべく、2022年1月より海外たばこ事業、国内たばこ事業と分かれていた運営体制を一本化していきます。これまでも、国内外のR&DやRRP組織のOne team化の推進、JTIにおける事業運営体制の変革(トランスフォーメーション)など、グローバルベースでの競争力強化に向けた基盤強化を実施し、着実に進化を遂げてきましたが、当施策により、グローバルリソースの最大限の活用が可能となり、事業運営体制面で競合と肩を並べることになります。これにより、お客様のニーズや期待を上回る製品・サービスをより効果的かつ効率的に提供できる体制を構築し、一つの組織として競合に挑んでいきます。また、日本市場における競争力の強化に向けた事業基盤の構築として、お客様満足向上に向けた体制の構築と事業量に応じた体制への見直しを行います。

なお、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。

以上のように、たばこ事業における事業運営体制の強化やHTSとRMCへの経営資源の集中を通じて、お客様のニーズ・期待を上回る製品・サービスを提供することにより「全社為替一定調整後営業利益　年平均成長率mid to high single digit」の中長期目標達成を目指していきます。

＊ たばこ事業の運営方針内でのRMCについては、すべてFCTを含む

海外たばこ事業

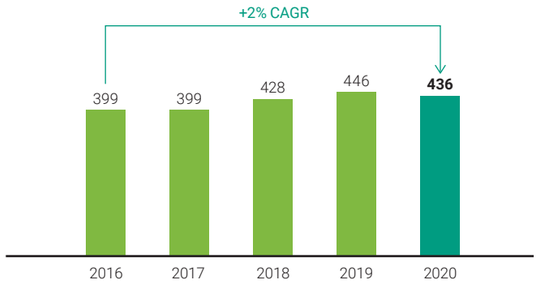
> 海外たばこ事業は、RMC（FCT含む）・HTSの両カテゴリーへの弛まぬ投資により、持続的な利益成長を実現することができると確信しています。国内たばこ事業との統合は、この確信を更に高めるものとなります。

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。

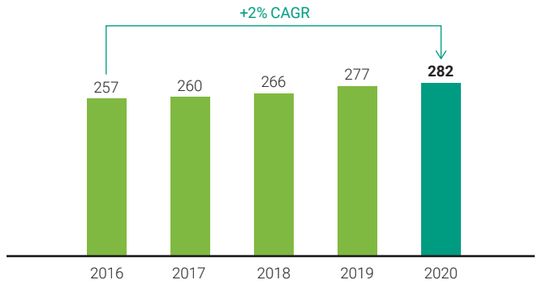
Eddy Pirard
Chief Executive Officer,
JT International S.A.

事業関連データ

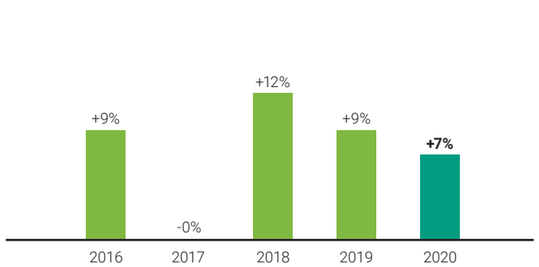
Total shipment volume - BnU



GFB shipment volume - BnU

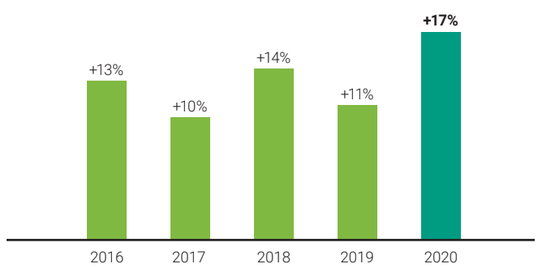


Core revenue – YoY variance at constant FX, %*1



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。

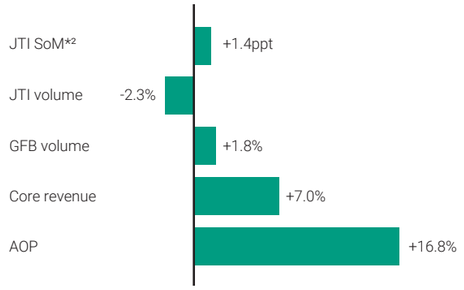
本ページは、JTグループの事業活動を説明するためのものであり、当社グループの製品について、消費者への販売促進もしくは使用を促す目的ではありません。

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。

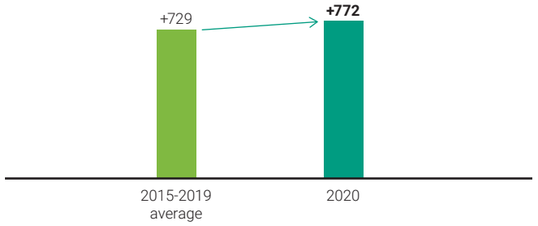
*3

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。

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、主要市場であるフランス、ロシア、台湾、英国が特に大きく貢献しています。その結果、2020年度の単価上昇効果は過去5年の平均を上回り、たばこビジネスのプライシングモデルが依然として底堅いことを示しました。

JTI price/mix variance (USD MM)

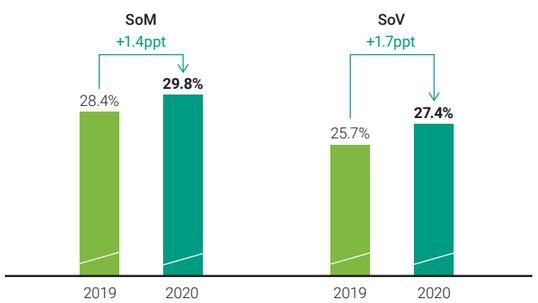


Share of market

2020年度、たばこ産業全体の総需要の減少トレンドは従来と概ね同水準となりました。我々は引き続き市場シェアを伸ばし、業界平均を上回る数量パフォーマンスを達成しています。特筆すべきは、当社の上位30市場のうち27市場において、市場シェアと売上シェアをともに伸ばしたことです。

シェアの継続的な伸長は、第一に我々のConsumer Centricのアプローチに起因するものであり、また、主要な製品カテゴリーや価格帯へ我々のブランドを戦略的に配置したことによるものです。

JTI share in top-30 markets



＊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。

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 HTSの販売を開始し、かねてから検討していた日本以外の市場での展開を図ることができました。

これは、他のRRPセグメントよりも顕著な拡大がみられ、またマージンも高いHTSに経営資源を優先的に配分するというグループの戦略に沿ったものです。

HTSは、ロシアではWinston、イタリアではCamelというように、それぞれの市場で認知度の高いブランドを活用し、投入しています。英国ではEvoという新ブランドでHTSを販売しています。

販売を開始したすべての市場で、成人喫煙者のお客様とのあらゆる接点を活用しました。製品に目をとめ購入していただくとともに、最終的にブランドへの支持をいただけるよう、我々は途切れることのないお客様との接点創出に取り組んでいます。

実行した施策の一つとして、デジタルとリアルの世界をつないだことが挙げられます。実店舗においては、販売員の対応だけでなく、eコマースと遠隔からのカスタマーケアを織り交ぜてお客様の製品購入をサポートしています。

HTSにおいては、お客様の期待に応える次世代製品の開発が求められています。消費者データやデジタルの知見を最大限活用し、定着率の向上を図るべく引き続きオペレーションを機動的に改善してまいります。

例えば、モスクワでは2020年3月中旬からPloom SとWinston sticksの販売を開始しました。しかし発売直後の4月初旬にロックダウンとなったことを受け、販売戦略についてはデジタルに比重を置くべく速やかに軌道修正しました。12月末現在、Ploom Sは同地のHTSカテゴリーで2.6%のシェアに達しました。

イタリアのプーリア及びパレルモと英国のロンドンでは、2020年11月にHTSの販売を開始することができました。販売店舗数は限定的ではありますが、お客様の購入の頻度が増えています。

HTSカテゴリーへの我々の挑戦は端緒に就いたばかりで、その開発や販売に関する知識やノウハウの獲得に取り組んでいるところです。今後もこうしたラーニングに努め、自社のケイパビリティを継続的にチェックし一層の強化に取り組んでまいります。

E-Vapor及び無煙たばこ

優先投資カテゴリーの再定義に伴い、E-Vaporやニコチンパウチ（無煙たばこ）については、需要規模や成長性を検討した上で、投資を実施する市場・地域を見極めていきます。

E-Vaporカテゴリーでは、当社はオープンタンク及びクローズドタンクの両セグメントにおいてLogicブランドを展開しています。様々な市場において、成人のお客様にご好評いただいており、当社はこのカテゴリーにおいて、お客様の常に変化するニーズを充足させるべくイノベーションを継続してまいります。

また、当社はニコチンパウチのカテゴリーにおいても、Nordic Spiritというブランドを北欧、英国、スイス、オーストリアなど9カ国で展開しています。カテゴリーの市場規模は小さいものの、英国ではセグメントシェアで70%と当社がリーディングポジションを確立しています。

我々が20年前に4Sモデルを導入して以来、企業文化と行動様式に深く根ざしているConsumer Centricのアプローチを、RRPポートフォリオ全体を通じ具現化しています。

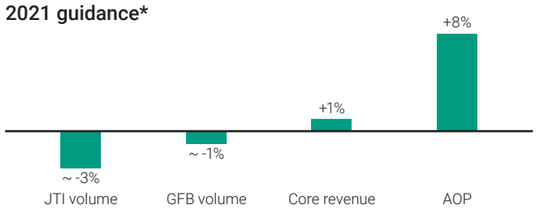
2021年度見込み

海外たばこ事業の2021年度見込みについては、たばこ産業の総需要が4%以上減少するとの見立てに対し、我々の総販売数量及びGFB販売数量はそれぞれ3%台半ばの減少、1%程度の減少にとどまると想定しています。

為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益は1%の増加を見込んでいます。2020年度に一時的に改善した高単価市場の需要が2021年度は再び減少に転じる影響、例年よりも大幅なたばこ増税に伴いロシアの総需要減少が加速する影響を想定するものの、各市場でのシェアモメンタムとプライシングの効果が、こうしたネガティブな影響を上回るものと考えています。

為替一定調整後営業利益は、トップラインの成長と事業運営体制の変革に係る施策による効率化の加速により、8%の成長を見込んでいます。同施策はコロナ禍にあっても滞りなく進んでおり、ワルシャワ、サンクトペテルブルク、マニラにおいてグローバル・ビジネス・サービスセンターを新たに開設し、既に800名以上の従業員を採用しました。

2021 guidance*



経営計画2021でもご説明している通り、HTS、RMC（FCT含む）への投資を優先いたします。2022年度のたばこ事業一本化後は、グローバルベースでの全体最適を実現すべく、一層効果的な投資配分を実施し、One teamとしてより優れた製品を世界中の成人喫煙者の方々へお届けしてまいります。
こうした取り組みを通じて競争力を強化し、持続的成長を達成する基盤を一層強固なものとしてまいります。

＊ 2021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

国内たばこ事業

2020年度（2020年12月31日終了年度）

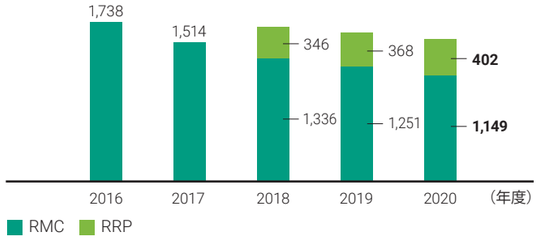
日本市場は、JTグループの利益の約30%を占めるとともに、HTSの最大市場です。2022年度より、海外たばこ事業・国内たばこ事業は運営体制が一本化されますが、グループ内の最重要市場としての位置付けに変わりはありません。HTSへの投資を集中させることで、プレゼンスの拡大を目指してまいりますが、この投資を実行するためにも、RMCについても引き続き重要カテゴリーであるとの認識のもと、よりリターンを意識した効率的な投資を実行してまいります。

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

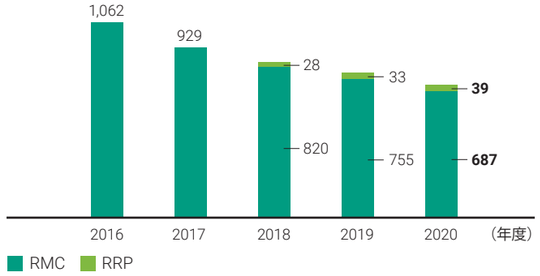
福地 淳一
専務執行役員
たばこ事業本部
国内たばこ事業CEO、事業企画担当

事業関連データ

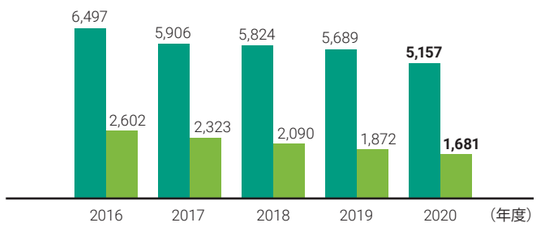
たばこ総需要（JT推計）（億本）



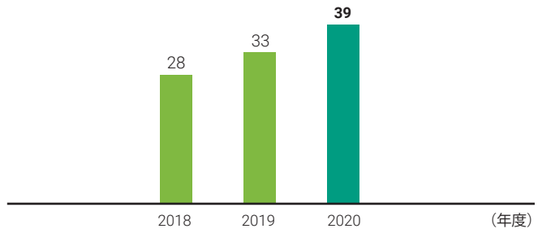
JT販売数量（億本）



自社たばこ製品売上収益・調整後営業利益（億円）



JT RRP販売数量（億本）



（注）1. RMC総需要・販売数量には2018年度よりリトルシガーを含んでいます。
2. RRPデータは2018年度より開示しています。RRP総需要・販売数量はRRP1パックを紙巻たばこ20本として換算し表示しています。

事業環境とたばこ総需要

日本国内におけるたばこ総需要は、RRP（Reduced-Risk Products）カテゴリーにおける増加が見られるものの、趨勢減、複数年に亘る増税*1、喫煙環境への規制強化などによるRMCの減少により、2020年度実績は1,550億本（JT推計）となりました。たばこ総需要に占めるRRPの市場占有率（出荷ベース）は、2016年度から2018年度にかけて急速に成長したのち、2019年度以降は緩やかな拡大を継続し、2020年度通年では約26%となりました。現在、日本はHTSの世界最大の市場となっています。また、2018年から日本においてはじめて複数年に亘るたばこ税の増税が実施・計画されており、RMCに関しては2018～2021年（うち2019年は消費税増税のみ）、RRPに関しては2018～2022年が該当期間です。規制に関しては、2020年4月に改正健康増進法が全面施行されましたが、新型コロナウイルス感染拡大と重なったこともあり、総需要に対する減少影響の度合いを具体的に示すことが難しい状況です。

なお、新型コロナウイルス感染拡大により最初の緊急事態宣言が出された2020年4～5月は、喫煙所の閉鎖などに伴い、総需要が一時的に落ち込みましたが、宣言解除後は底堅く推移しています。また、外出自粛や在宅勤務の増加といった環境の変化が、RRPへのシフトを推し進める要因の一つとなったと推察しています。

＊1 増税概要：
日本国内で販売されるすべてのたばこ製品は、国たばこ税、たばこ特別税、地方たばこ税の課税対象となっています。
RMCのうち紙巻たばこは、2018年10月、2020年10月、2021年10月に国及び地方のたばこ税合わせて、それぞれ1本当たり1円の増税が実施・計画されています。RMCのうちリトルシガーは、重量1グラムにつき紙巻たばこ1本に換算し、その換算本数分のたばこ税額が課税されますが、2020年10月より0.7グラム以下の葉巻たばこはすべて紙巻たばこ0.7本に、2021年10月より1グラム以下の葉巻たばこはすべて紙巻たばこ1本とみなして課税されるよう実施・計画されています。またRRPは、従前は「パイプたばこ」として区分された上で、「重量」に基づいて紙巻たばこの本数へ換算され、換算本数に応じて課税されていましたが、2018年10月より、「加熱式たばこ」として、「重量」及び「価格」に基づいた新しい換算方法に従って課税されています。2018年から2022年にかけては、課税方式変更の経過措置として、旧税制における換算方法の比率を徐々に減じ、新税制における換算方法の比率を徐々に増加させる段階的な変更が実施・計画されています。
このほか消費税法により、製造たばこには10%の消費税が小売定価の内税として課税されています。（詳細はFact Sheetsをご参照ください）

JT販売数量

市場環境の変化に伴い、RMC販売数量は2016年度の1,062億本から2020年度は687億本へと減少しています。2018年10月の定価改定以降、ダウントレードが発生し、2019年度には低価格帯の市場構成比が急速に拡大しました。このお客様ニーズの変化を受け、当社は、2019年度下期以降、積極的に低価格帯のポートフォリオを充実させてきました。2019年にはCamelブランドでリトルシガー*2を、2020年10月にはMEVIUSブランドで通常価格よりも安価なスリムラインを発売し、低価格帯におけるカテゴリー内シェアは2020年度44.2%（前年度比13.1%ポイント増）へと伸長しました。なお、当該カテゴリーの市場構成比も、2020年度16.6%（前年度比7.9%ポイント増）と伸長しています。

注力ブランドとして、MEVIUS、Seven Stars、Winston、Natural American Spirit、Camelを擁しており、中・高価格帯においてはブランドエクイティ向上への投資を継続しつつ、低価格帯における環境変化への対応を着実に実行し、RMCにおけるマーケットリーダーとしてのポジションを堅持しています。

また、RRPについては、2017年度より「将来の事業成長の柱」と明確に位置付け、優先的な資源配分を実行し、製造能力の増強に努めてきました。2018年度にはInfused（infused tobacco capsules）のPloom TECH、2019年にはInfusedのPloom TECH+、加えてHTSのPloom Sを全国拡販しました。加えて、2020年には、お客様との直接コミュニケーションによって得られた、既存RRP製品における課題の改善を企図したPloom S 2.0（7月に全国発売）、Ploom TECH+ with（11月に東京及びオンラインストア限定販売）*3を上市し、確実にRRP製品ポートフォリオを拡充してきました。RRP販売数量は、ポートフォリオの充実、デバイスのアップグレード、リフィルの拡充を通じ、2020年度は39億本へと増加しています。

＊2 リトルシガー：1本当たり1グラム未満の軽量な葉巻たばこ
＊3 2021年2月より全国発売

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。

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。

財務実績

2020年度の自社たばこ製品売上収益は、定価改定によるRMCの単価上昇効果はあったものの、RMC販売数量の減少、RRP関連売上収益の減少及び免税事業の販売数量減少などにより、前年度比9.3%減の5,157億円となりました。RRP関連売上収益については、デバイスの販売台数減少などの理由により、前年度比8.3%減の559億円となりました。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300億円程度と見立てております。

調整後営業利益は、前年度に計上した低温加熱向けカプセル製造機械の減損損失の影響が無くなったことによるポジティブ影響に加え、新型コロナウイルス感染拡大影響が長期化する中、効率的な執行によるコストの削減効果があったものの、トップラインの減少に加え、RRP及びデジタルマーケティングを中心とした投資強化により、前年度比10.2%減の1,681億円となりました。

経営計画2021

事業環境とたばこ総需要

今次経営計画期間中の国内たばこ総需要は、趨勢減及び増税に伴う定価改定などの影響により、引き続き減少するものの、low single digit程度の減少で底堅く推移するものとみています。

RMC総需要は、たばこ総需要と同様に減少傾向の継続を見込んでいます。一方、RRP市場占有率については、規制の導入やリスク低減の可能性を理由としてお客様からの支持が増大することによって、緩やかな拡大傾向の継続が見込まれます。

優先投資カテゴリーの再定義と運営体制の強化

37ページ「たばこ事業の運営方針」にて述べた通り、優先投資カテゴリーの再定義を行いました。経営資源を最重要カテゴリーであるHTSとRMCに集中させるにあたって、JTグループの持つリソースを最大限活用するために、グローバルでのたばこ事業体制の一本化を実行します。従来の海外たばこ事業・国内たばこ事業は、2022年度より同一の運営体制となりますが、JTグループの利益の約30%を占めるとともに、HTSの最大市場である日本市場が、グループ内の最重要市場であるという位置付けに変わりはありません。

国内の体制強化

日本市場において、中長期かつ持続的な利益成長を果たすため、お客様満足の向上に資する体制を構築していきます。これまでも、Consumer Centricの思考に立ち、活動内容を見直す取り組みを継続し、CLUB JT*1のローンチや、コールセンターの改革を実行してきました。CLUB JTやコールセンターの改革を通じて、お客様との直接コミュニケーションの機会が増加したことで、RRPなどの製品開発にお客様のニーズを迅速に反映することができました。2021年度以降も、お客様とのコミュニケーションを効果的かつ効率的に行うため、デジタルを活用したマーケティングの更なる強化を行うとともに、エリアごとに異なるお客様のニーズに対応すべく地域に密着し、購入場所・使用場所におけるリアルなセールス活動を強化していきます。

一方で、競争力を担保しつつも、総需要の減少に伴い、事業量に応じた体制への見直しを図るべく、営業組織の間接業務削減や製造余力解消のための一部たばこ工場等の閉場、耕作面積減少を踏まえた原料調達機能の最適配置に向けた組織改編を実施します。これに伴い、施策の対象となった拠点における合理化退職勧奨に加え、希望退職の募集を実施します*2。

また、HTSへの投資の原資を確保するため、不断のコストマネジメントを実行し、アフターコロナ時代の働き方に即した効率的な経費執行を実施していきます。

＊1 CLUB JT：2020年3月にローンチ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。オンライン販売にて、多様化するお客様の購買行動に対応するとともに、製品特性の説明や喫煙所マップなどお客様の利便性に資するコンテンツを展開しており、新型コロナウイルス感染拡大により、対面でのコミュニケーション機会が減少する中でも、お客様との接点の増加に努めています。
＊2 実施時期等の詳細につきましては、2021年2月9日にリリースしました「たばこ事業運営体制の強化について」をご覧ください。

2021年度見込み

2021年度下期の早い段階で、HTSの次世代デバイスを上市する予定です。次世代デバイスでは、従来製品の課題であった吸い応えを大幅に向上させるとともに、加熱時間などのデバイススペックを改善しています。スティックの進化も吸い応えの向上に寄与しており、更にフレーバーラインアップを拡充することで、お客様の多様なニーズに応えていきます。また、デバイスにはIoT機能を実装し、お客様の利便性に資する各種コンテンツを展開予定です。次世代デバイスは、従来当社が提供してきた以上の価値をお客様にお届けすることのできる製品であり、併せてデジタル及びリアル両面でのマーケティング活動を積極的に展開することによって、RRP販売数量の増加とカテゴリー内シェア拡大を目指していきます。

財務業績見込み

2021年度の自社たばこ製品売上収益は、RMCにおける数量減影響を見込むものの、定価改定によるRMCの単価上昇効果、RRP販売数量の増加に加え、免税事業の一部回復を前提としていることから、前年度比0.8%の増収となる5,200億円を見込んでいます。

調整後営業利益については、RRPカテゴリーへの投資の強化、2020年に新型コロナウイルス感染拡大影響を受けて低水準であった間接コストの反動による増加を見込むものの、トップラインの増加を主因として、前年度比4.7%の増益となる1,760億円を見込んでいます。

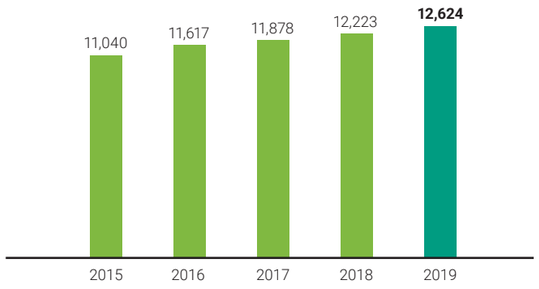
医薬事業

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きています。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。

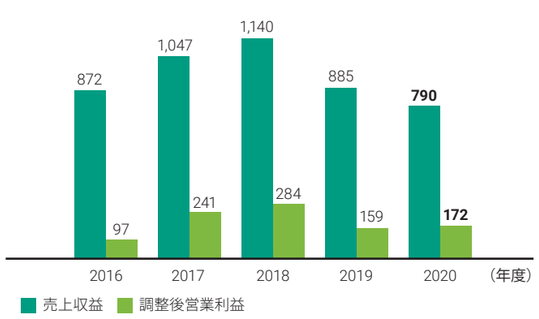
藤本 宗明
執行役員
医薬事業部長

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

2020年度（2020年12月31日終了年度）

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きています。

・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。

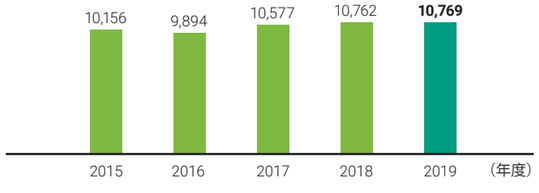
加工食品事業

> 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
執行役員
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
1	テーブルマーク	35.6%
2	キンレイ	8.9%
3	シマダヤ	7.3%
4	日清食品冷凍	5.9%
5	サンデリックフーズ	3.3%

出典：富士経済メーカーランキング（2019年データ）

無菌包装米飯・レトルトライス　メーカー別シェアランキング

ランク	企業名	シェア
1	テーブルマーク	28.5%
2	サトウ食品	28.3%
3	東洋水産	16.8%
4	ウーケ	6.8%
5	たかの	3.0%

出典：富士経済メーカーランキング（2019年データ）

業界概要

日本の加工食品市場は、共働き世帯の増加などのライフスタイルの変化に伴い、調理の簡便化や時短化のニーズが高まっていることなどを背景として堅調に推移していると考えています。その中でも冷凍食品は、いつでも手軽に出来たてのおいしさを再現でき、バリュエーションが豊富であるため、お客様の多様なニーズを満たすことができると期待されています。

2019年における日本国内の冷凍食品消費量*は、前年度比2.0%増の295万1,388トンと過去最高を記録し、輸入品を含む国内消費金額*は前年度比0.1%増の1兆769億円となり、3年連続で1兆円を上回りました。

更に、2020年は新型コロナウイルス感染拡大による自粛生活やテレワークの普及などにより家庭内での食事頻度が高まり、あらためて冷凍食品の保存性や簡便性、利便性などが評価され、需要が拡大しました。

2020年度（2020年12月31日終了年度）

JTのグループ会社であるテーブルマークの競合企業としては、マルハニチロ、ニチレイフーズ、味の素冷凍食品、日本水産といった大手企業に加え数多くの中小企業が挙げられますが、市場では各種の製品カテゴリーごとに緩やかなプレーヤーのすみ分けがなされています。

一方で、流通各社でのプライベートブランド製品の拡大や卸企業の業界再編など、販路の動向にも注視することが必要と考えており、また原材料においても、世界的な食料不足を背景とした価格変動等のリスクも依然として存在しています。

＊ 出典：日本冷凍食品協会（2019年データ）

財務実績

売上収益は微減傾向にありますが、冷凍うどん・お好み焼といった主力品の販売は順調に伸長しています。一方、調整後営業利益は大幅な原材料費の高騰があった2018年度、コロナ禍等の影響のあった2020年度を除き、製品構成の改善やコスト低減等により、一定の水準で推移しています。

2020年度の売上収益は、コロナ禍影響を大きく受けました。冷食・常温事業における家庭用製品の需要増加による販売伸長はありましたが、冷食・常温及び調味料事業の外食向けなどの業務用製品やベーカリー事業の店舗における販売減少が大きく、前年度比5.8%の減収となりました。また調整後営業利益は、製品構成の改善はあるものの、コロナ禍影響による売上収益の減少に加え、物流費の悪化及びベーカリー事業における工場・店舗などの減損損失の計上により、前年度比62億円の減益となりました。また、コロナ禍による2020年度の売上収益へのマイナス影響は110億円程度と見立てています。

このように2020年度は厳しい状況でしたが、冷凍うどんやパックごはん（無菌包装米飯・レトルトライス）などのカテゴリーでシェア上位を維持しています。

基本戦略

加工食品事業はJTグループの利益成長を補完する役割と位置付け、次の事項を基本戦略に捉えています。

- 独自技術を持つ注力製品の更なる販売拡大と、お客様嗜好の変化を踏まえた高付加価値品の開発力強化
- 最適生産体制の構築による収益性の向上
- 原材料・物流費高騰影響の極小化

加工食品事業では、冷凍うどん、パックごはん、お好み焼などを中心とした冷凍・常温食品、酵母エキス、オイスターソースなどの調味料及び首都圏を中心に店舗を展開するベーカリーを主力とした事業を展開しています。

2021年度見込み

2021年度においてもコロナ禍の影響は継続するものと考えておりますが、伸長する家庭用製品の需要を確実に取り込み、業務用製品については重点チャネルに注力した活動の展開、またベーカリー店舗における一層の運営効率化などにより、売上収益は前年度比1.1%の増収を見込んでいます。また調整後営業利益は、これら売上収益の増加に加え、コスト低減等の収益性改善及びベーカリー事業における減損損失の影響がなくなることによるポジティブ影響等により、前年度比38億円の増益を見込んでいます。

2021年度も厳しい事業環境が継続するものと想定されますが、各事業が持つ強みを活かした様々な施策を迅速かつ柔軟に展開しつつ、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て質の高いトップライン成長を果たしていきます。

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増税は、消費減少による税収減少や不法取引の増加といった負の影響を伴い得ることについて理解を促す。
- お客様の嗜好・行動の変化に対応できるよう製品ポートフォリオの最適化を図る。
- 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。
- 収益を確保すべく、更なるコスト効率化を進める。
- 当該市場における増税影響を最小化すべく適切な価格設定を行う。

2 不法取引の増加

不法取引は、たばこ業界だけでなく、社会全般に関わる問題です。たばこ業界にとっては、適切に法令に則って行っているビジネスを阻害するものであり、社会にとっては政府の税収の減少、組織犯罪の増加、粗悪な製造品質や不適切な製品管理による健康被害といった問題を引き起こす可能性があります。当社グループをはじめとしたたばこ業界は、密輸や偽造といった不法取引撲滅に向けた取り組みを続けています。

不法取引は大幅または度重なる増税実施後に増加する傾向があります。また、製品成分やパッケージに対する規制は、偽造を容易にするとともに、非正規品の検出を困難にするおそれがあり、不法取引を助長する可能性があります。

リスクの概要及びその影響

不法取引の増加は、正規品の需要減少を引き起こし、当社グループの販売数量、売上収益、利益の減少につながるおそれがあります。また、不法取引への対応に係る負担が、利益を圧迫することがあります。加えて、偽造品の品質が低いことなどから、非正規品の流通が正規品の信頼を損ない、そのブランドとブランドを保有する企業の評価を下げる可能性があります。

主な対応

- 政府、規制当局、取締機関と協働して不法取引撲滅に向けた取り組みを実行する。
- 厳格なコンプライアンス方針に則り、信頼できる相手先とのみ取引を行う。
- 非正規品の購入が及ぼす悪影響を、お客様に理解していただく。

不法取引撲滅に向けた関係当局との協働

当社グループ傘下のJT International Holding B.V.ならびにJT International S.A.は、EU及びその加盟国と不法取引問題の解決に向けた協力契約を締結しています。

この協力契約に基づき、EU及びその加盟国における密輸品・偽造品対策に係る取り組みを支援するために、2007年の契約時から15年に亘って、当初5年間は毎年5,000万米ドル、以降10年間は毎年1,500万米ドルの資金を拠出することとしています。

当社グループは、コンプライアンス方針の一環として10年以上に亘り、たばこ製品追跡システムを自主的に展開・運営しています。近年、一部の国・地域では、同様のシステム導入が義務付けられており、当社グループはこうした規制も遵守しています。

▶詳細はたばこ事業：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。

3 たばこ規制の強化

たばこ業界は販売促進活動規制（広告規制含む）をはじめとした多くの規制を受けており、規制の動向に応じ、当社グループの事業及び業績へ影響を与えることがあります。

例えば、製品成分やパッケージに対する製品規制への対応に伴い、追加的なコストが発生する可能性があります。こうした規制は、不法取引の増加につながるおそれがあり、当社グループの適法・適切に行っている事業に悪影響をもたらす可能性があります。また、お客様とのコミュニケーションに関する規制の厳格化が進展すれば、効果的な販売促進活動を実施することが難しくなり、トップライン成長に影響を与える可能性があります。

責任ある企業として、当社グループは、事業を展開している国・地域の法令及び規制を遵守しています。また、法令や規制は、各国の法制度、社会情勢、文化を背景として、国ごとに異なって然るべきであると考えています。当社グループは、たばこ規制に関して合理的かつ偏りのない措置が取られるよう、政府や規制当局との建設的な対話に努めています。

リスクの概要及びその影響

販売促進活動に係る規制の強化によって、ブランドエクイティを高める機会を失った結果、トップライン成長戦略の実効性を損なう可能性があります。また規制によっては、その対応に伴い追加的なコストが発生することが考えられます。その結果、販売数量、売上収益、利益が減少することがあります。

主な対応

- 規制動向の正確かつ迅速な情報収集を行う。
- 目的にかなった合理的かつ偏りのない規制となるよう、政府や規制当局との建設的な対話に努める。

▶詳細は規制・重要な法令 (P. 54)をご覧ください。

4 競合他社との競争

当社グループは、国内外のたばこ市場において、競合他社と熾烈な競争関係にあります。

国内たばこ市場では1985年の製造たばこの輸入に関する規制の自由化及び1987年の紙巻たばこの関税の無税化以降、競合他社の積極的な販売促進活動や喫煙者の嗜好の多様化、RRP（Reduced-Risk Products）市場の急激な拡大等により、競争が年々厳しさを増しています。

海外たばこ市場においては、当社グループはオーガニック成長に加え、RJRナビスコ社の米国外たばこ事業の取得、ギャラハー社の買収等を通じて事業を拡大してきました。これら買収の結果、当社グループは、グローバルに事業を展開するたばこ会社に加え、それぞれの地域において強みを持つ企業と競合関係にあります。

各市場におけるシェアは、規制、喫煙者の嗜好・行動の変化や各市場の経済情勢といった要因に影響されて変動します。また、各社の新製品の投入やこれに伴う特別の販売促進活動等の一時的な要因により、短期的に変動することがあります。

リスクの概要及びその影響

シェアの変動は、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループが事業を展開する市場の中には、市場シェアの獲得を目的とした値下げやブランドのリポジショニング等により価格競争が起きる場合があり、この影響を受け個別市場の当社グループ利益率が悪化する可能性があります。

主な対応

- お客様の嗜好・行動の変化やニーズにマッチした製品を提供することや、各価格帯に強いブランドを配置することで、製品ポートフォリオの最適化を図る。
- 営業力の強化や効果的な販促施策を行う。

- 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、このような財務諸表の換算に起因するリスクについては原則ヘッジを行っていません。ただし、資本を日本円に換算し連結する際のリスクに対しては、外貨建有利子負債を利用したヘッジを行っており、その一部は純投資ヘッジの指定を行っております。

また、多くのグループ会社が、通常のオペレーションの中で、自社の財務諸表の報告通貨とは異なる通貨で取引を行っています。こうした実際の取引に伴って発生する為替リスクについては、ヘッジを行って低減を図っていますが、完全に回避することはできません。

更に、日本円以外の通貨で取得したグループ会社について、清算、売却、あるいはその価値を大きく減損する場合に発生する損益も為替影響を受けます。具体的には、取得時と清算等を実施した際との、取得通貨と日本円との間の為替差が影響します。

リスクの概要及びその影響

日本円に対するその他通貨の為替変動が、当社グループの連結業績に影響を与えます。また、米ドル表示の海外たばこ事業の業績が、米ドルに対するその他通貨の為替変動の影響を受けます。加えて、グループ会社がその報告通貨と異なる通貨で取引を行う場合にも、為替変動リスクがあります。

主な対応

- 為替相場の現状等を総合的に勘案の上、外国為替に係るヘッジ方針を策定し、当方針に基づき、外貨建有利子負債等の保有などを通じたヘッジにより、リスクを低減する。

7 感染症

JTグループは世界各国・各地域で事業を展開しており、感染症の世界的流行は当社グループの事業運営に大きく影響する可能性があります。近年、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大は、世界経済の減速・後退及び生活様式の変化等未曽有の事態をもたらしており、各事業における中長期的な消費動向・需要動向等への影響については注視が必要です。現時点において、新型コロナウイルス感染症の影響による事業継続に支障はありませんが、今後新型コロナウイルス感染症をはじめとした感染症が拡大した場合、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

リスクの概要及びその影響

感染症の世界的な流行は、世界経済の減速や生活様式の変化等を通じ、当社グループの事業運営及び業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

主な対応

- 感染症の感染被害抑止と従業員やその家族等の安全確保の観点から、在宅勤務の積極的活用、職場衛生管理の強化等様々な予防・感染防止策を実施する。
- 事業継続の観点から、工程衛生管理の徹底等による安全性を確保した生産体制の継続やサプライヤーの複数化により、安定した製品供給体制を整備する。

8 訴訟の不利な展開

JT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により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、もしくは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訴訟が存在しています。当社グループは、こうした訴訟において、現在あるいは将来の訴訟の結果を予測することはできません。

また、喫煙と健康に関する訴訟以外にも、当社グループの製品の品質に何らかの問題が生じた場合に製造物責任の請求を受ける等、今後も当社グループを当事者とした訴訟等が発生する可能性があります。

リスクの概要及びその影響

訴訟が当社グループにとって望ましくない結果となった場合、多額の賠償責任を負う等、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、これら訴訟に関する批判的な報道等は、当社製品に対する社会の許容度の低下や喫煙に対する公的な規制の強化につながるおそれがあり、加えて、当社グループに対する類似の訴訟の提起や、そういった訴訟への対応費用の発生につながる可能性があります。

主な対応

- 社内外連携体制を構築し、訴訟等の情報把握と経営層や関係部門への情報共有を速やかに行う。
- 社外弁護士との連携により適切な訴訟対応を継続する。

▶ 詳細は訴訟(P. 57)をご覧ください。

9 自然災害

地震、台風、洪水をはじめとした自然災害によって、従業員の被災、仕入先の被災に起因する供給不足、交通、流通サービス及び販売チャネルの障害、電気・水道等の停止、需要の減少等により当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

このような災害影響を極力低減すべく、グローバルベースでサプライチェーンの全体最適化等の事業継続計画を整備しています。

リスクの概要及びその影響

自然災害により、当社グループのみならず、バリューチェーン全体が被害を受け、当社グループの事業を滞らせ、業績を悪化させる可能性があります。

主な対応

- 製品の安定供給のために、複数拠点での生産体制の構築や、予備電源の設置等のバックアップ体制を構築する。
- 事業継続計画の見直しを行い、必要があれば修正を加える。
- 防災訓練等を実施し、従業員の防災意識を高める。

10 気候変動

地球温暖化に伴う気候変動は、集中豪雨等の異常気象による浸水・洪水・土砂災害や、天候不順による酷暑・大雪・干ばつ、水資源の変化、生物多様性の損失等、様々な被害をもたらします。その結果、葉たばこ等、当社グループの主要原料の生育環境の変化やサプライチェーンの寸断等が引き起こされ、原料品質の悪化や原材料価格及び調達コストの増加等により、当社グループの製品製造や業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、気候変動影響を緩和するための脱炭素社会への移行に伴い、化石燃料由来のエネルギー等の価格に炭素税が付加される場合、当社グループの事業コストを増加させ、利益を圧迫するおそれがあります。

リスクの概要及びその影響

気候変動により、JTグループや、当社グループのバリューチェーンが被害を受けることで、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、脱炭素社会への移行に伴って事業コストが増加し、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

主な対応

- TCFD提言に基づいて気候変動シナリオ分析を実施し、気候変動が事業に及ぼす影響をより的確に把握し、適切に対応できる体制を整備する。
- 気候変動影響を緩和するため、バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量の削減に取り組む。
- 気候変動により激甚化するおそれのある自然災害に対し、上記「9 自然災害」に記載の対応を行う。

▶ 詳細は環境負荷の軽減(P. 66)ご覧ください。

Regulation and key laws

規制・重要な法令

たばこ事業

海外市場における規制

たばこ規制環境は、2005年2月に発効した「たばこの規制に関する世界保健機関枠組条約（FCTC）」を契機に、年々厳しくなる傾向にあります。

当該条約は、喫煙の広がりの継続的かつ実質的な抑制を目的としており、たばこ需要減少のための価格及び課税措置についての条項、たばこ需要減少のための非価格措置についての条項（受動喫煙からの保護、たばこ製品の含有物・排出物に関する規制、たばこ製品についての情報の開示に関する規制、たばこ製品の包装及び表示に関する規制、たばこの広告、販売促進及びスポンサーシップに関する規制等）、たばこの供給減少に関する措置についての条項（たばこ製品の不法取引を防止するための措置、たばこ製品の未成年者への販売を防止するための措置等）等を規定しています（日本政府は2004年6月に当該条約を受諾しています）。

なお、当該条約においては、各締約国の一般的義務として、たばこ規制戦略、計画及びプログラムの策定、実施、定期的な更新、及び検討を行うことが定められていますが、各締約国における具体的規制の内容・範囲・方法等は各国に委ねられています。当該条約発効後、締約国会議（COP）が定期的に開催され、各条項に係るガイドラインや議定書（FCTCとは別に批准・受諾等を要する）を策定する等、締約国間での議論が継続しています。

各国の具体的規制として、当社の重要市場であるロシアにおいては、2013年2月にたばこ製品の店頭陳列規制、販売場所規制、広告・販促・スポンサーシップの禁止、最低小売価格の設定、公共の場所における喫煙禁止、不法取引対策等を含む包括的たばこ規制法が成立し、同年6月から段階的に施行されています。

また、EUにおいては、2001年7月に公布された「たばこ製品指令（EU TPD）」が改定され、2014年5月に発効しました。改定指令では、たばこ製品の包装・表示規制の強化、たばこ製品の添加物規制、電子たばこ製品関連規制、不法品対策等が含まれており、発効後、各加盟国で本指令に基づく規制が導入されています。

更に、2012年12月に、豪州が規定のフォントスタイル及びフォント色での製品名の刷記を除き、たばこパッケージにロゴ・ブランドイメージまたは販促文言を刷記することを禁止するプレーンパッケージ規制を導入しています。現在、同様の規制が、フランス、英国等で導入済みであり、複数国が導入を検討または決定している状況にあります。

RRP（Reduced-Risk Products）については、喫煙に伴う健康リスク低減を科学的に評価するための新しい指針や枠組みが、米国をはじめ欧州各国で確立され始めており、リスク低減に関する公的機関からの認証を得るための活動が、たばこメーカー各社の中で活発になってきています。また、これら新しいタイプの製品に関する規制については、米国において2020年2月からフレーバー付き電子たばこの一部についての販売が禁止されるなど、新たに個別の規制が導入される例や、従来のたばこ製品と同等の規制を適用する例などがありますが、現状では世界的なトレンドが形成されるまでには至っておらず、市場及び国ごとに取り扱いが大きく異なっています。

日本市場における規制

たばこ事業法、関連法令及び業界自主規準は日本国内における製造たばこの販売及び販売促進活動に関する規制を設けており、この規制には広告活動や製造たばこの包装に製造たばこの消費と健康の関係に関して注意を促す文言を表示することも含まれています。

2003年11月、たばこ事業法施行規則が改正され、製造たばこの包装に表示するたばこの消費と健康に関する注意文言等の見直しが行われ、2005年7月以降、すべての国内向け製造たばこが改正後の規則に従って販売されています。また、財務大臣は、たばこ事業法第39条（注意表示）及び第40条（広告に関する勧告等）に基づき、「製造たばこに係る広告を行う際の指針」（以下「広告指針」）を示しており、広告指針は上記のたばこ事業法施行規則改正を踏まえ、2004年3月に改正されています。

一般社団法人日本たばこ協会も広告及び販売促進活動等に関する自主規準を設けており、当社を含む会員各社は、これを遵守しています。なお、2016年2月には、財政制度等審議会たばこ事業等分科会の下に表示等部会が新設され、広告指針のあり方に関する専門的な検討が行われました。表示等部会は、2016年6月にたばこ事業等分科会に対し検討結果を報告しており、たばこ事業等分科会においてこれを踏まえた更なる議論が行われた結果、2018年12月28日に「注意文言表示規制・広告規制の見直し等について」が公開されました。これに基づき、2019年6月14日、たばこ事業法施行規則及び広告指針、関連告示の一部改正が公布されたことを受け、同日、一般社団法人日本たばこ協会の設ける自主規準の改定がなされました。本改定では、製造たばこに係る規準の改定に加え、加熱式たばこの製造たばこ部分に係る規準の新設、加熱式たばこの製造たばこ以外の部分（加熱式たばこを加熱するための機器）に係る規準の新設、たばこに係る企業活動及び喫煙マナー向上を提唱するテレビ広告に関する規準の新設がなされています。

具体的には、製造たばこの包装における注意文言表示については、2020年7月1日までに、最新の科学的知見に即した文言の追加・改定及び注意文言の表示面積を50%以上へ拡大するなどの新たな表示方法へ切り替えることが定められました。また、広告規制については、インターネット広告等について未成年者を対象としないためのより実効性の高い措置を講じる、店頭広告の大きさや掲示方法について新たに必要な制限を行う等、自主規準の改定が行われました。

受動喫煙防止の観点からは、2018年7月に「健康増進法の一部を改正する法律（以下「本法律」）」（平成30年7月25日法律第78号）が成立し、多くの人が利用する施設ごとに、望まない受動喫煙を防止するための対策が強化されました。本法律では、第一種施設（学校、病院、行政機関等）、第二種施設（飲食店・事務所・工場等、第一種施設及び後述の喫煙目的施設以外の施設）、喫煙目的施設（公衆喫煙所・喫煙を主たる目的とするバーやスナック等・店内で喫煙可能なたばこ販売店）と3つの施設に区分され、施設ごとに求められる措置が異なります。第一種施設においては「原則敷地内禁煙」となりましたが、一定の要件を満たした屋外喫煙所を設置することは可能です。第二種施設においては「原則屋内禁煙」となりましたが、一定の要件を満たした喫煙専用室を設置することは可能です。また、一定の要件を満たした飲食店においては、店舗全体を喫煙可とすることも可能です。喫煙目的施設においては、施設内で喫煙が可能です。本法律は2020年4月1日から全面施行され、喫煙場所が減少していくものと認識しています。喫煙環境の具体的変化を詳細に見通すことは困難ですが、当社グループの業績への影響は一定程度あるものと認識しています。

規制による当社グループの業績への影響

将来における販売活動、マーケティング、包装・表示、たばこ製品及び喫煙に関する法律、規則及び業界のガイドラインの正確な内容を予測することはできませんが、当社グループは、製品を販売する国内及び海外において上記のような規制または新たな規制（地方自治体による規制を含む）が広がっていくものと予測しています。

当社グループとしては、たばこに関する適切かつ合理的な規制については支持する姿勢ではありますが、上記のようなたばこに関する規制が強化された場合、またはかかる規制強化に適時適切に対応できなかった場合には、たばこに対する需要及び市場シェアの減少や、新たな規制に対応するための費用等の要因を通じて、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

たばこ事業法

日本において、製造たばこの特定販売業者（自ら輸入した製造たばこの販売を行う者）と卸売販売業者は、財務大臣の登録を受ける必要があり、製造たばこの小売販売業者は、財務大臣の許可を受ける必要があります。小売販売業者は、当社の製造する製造たばこ及び特定販売業者の輸入する製造たばこについては、財務大臣の認可を受けた小売定価によらなければ販売してはならないとされています。財務大臣は、消費者の利益を不当に害することになると認めるとき等を除き、申請された小売定価を認可しなければならないとされています。

当社の国内産葉たばこの買入れについては、たばこ事業法に基づき、国内の耕作者と毎年たばこの種類別の耕作面積ならびに葉たばこの種類別及び品位別の価格を定めた葉たばこの買入れに関する契約を締結し、当社は、この契約に基づいて生産された葉たばこについては、製造たばこの原料の用に適さないものを除き、すべて買い入れる義務があります。当社がこの契約を締結しようとするときは、耕作総面積及び葉たばこの価格について、国内の耕作者を代表する者及び学識経験のある者のうちから財務大臣の認可を受けた委員で構成される「葉たばこ審議会」に諮った上、その意見を尊重することとされています。他の多くの国内農産物と同様に国内産葉たばこの生産費は外国産葉たばこの生産費に比して高いため、国内産葉たばこ（再乾燥前）の買入価格も、外国産葉たばこ（再乾燥済み）に対し約3倍と割高となっています。

日本たばこ産業株式会社法

当社は、製造たばこの製造、販売及び輸入に関する事業を経営することを目的として、「日本たばこ産業株式会社法」に基づいて設立された株式会社です。日本政府は、この法律において、常時、当社の発行済株式総数（種類株式*1を除く）の3分の1を超える株式を保有していなければならないこととされています。また、当社が発行する株式もしくは新株予約権を引き受けようとする者の募集をしようとする場合、または株式交換に際して株式、新株予約権もしくは新株予約権付社債を交付しようとするときは、財務大臣の認可を受けなければなりません。この法律では、当社の営む事業の範囲は「製造たばこの製造、販売及び輸入の事業ならびにこれに附帯する事業のほか、当社の目的を達成する

ために必要な事業」とされており、「当社の目的を達成するために必要な事業」については財務大臣の認可を受ける必要があります。取締役、執行役及び監査役の選任及び解任の決議、ならびに定款の変更、剰余金の処分（損失の処理を除く）、合併、分割または解散の決議には財務大臣の認可が必要とされています。また、毎事業年度終了後3カ月以内に、貸借対照表、損益計算書及び事業報告書を財務大臣に提出する必要があります。

なお、2011年12月2日に公布・施行された復興財源確保法*2の附則において、日本政府は、2023年3月31日終了年度までの間に、たばこ事業法等に基づくたばこ関連産業への国の関与のあり方を勘案し、当社株式の保有のあり方を見直すことによる処分の可能性について検討を行うこととされています。

＊1 株主総会において決議することができる事項の全部について議決権を行使することができないものと定められた種類の株式
＊2 東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法

マーケティングにおける自主規制について

当社グループは、事業を運営する各国の規制を遵守するとともに、「JTグローバルマーケティング原則」に基づき事業を遂行しています。本原則は、たばこ製品について責任あるマーケティング活動を実施していくことが重要であるとの認識を踏まえたもので、当社グループが実施する広告販促活動等の原則を記しています。これには、未成年を対象としたマーケティング活動や、成人であっても喫煙開始を推奨したり禁煙を妨げたりすることを目的としたマーケティング活動を実施しないことなどが含まれます。また、未成年者喫煙防止は社会全体で取り組む必要のある課題であると認識しており、本原則に基づき、適切な事業運営を行うとともに、各国政府や関係団体等と連携して未成年者喫煙問題に向けた様々な取り組みを行っています。

▶詳細はJTウェブサイトをご覧ください。

医薬事業

日本及び世界の主要な市場において、医薬品の研究・開発・製造・販売及びプロモーション等は非常に厳格に規制されています。更に近年、安全性要求の高まりを背景として、世界的に新薬の承認審査がますます厳格化してきており、より多くの被験者で十分に時間をかけて安全性を見極める必要があることから、臨床試験の大規模化・長期化が進んでいます。一方で、承認申請に必要な資料の質・量ともに国際的な共通化が進められ、開発の効率化や経費削減につながるデータの国際的相互利用を企図した医薬品の開発が盛んに行われています。

日本においては、医薬品の製造販売は「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律（以下、薬機法）」により、厚生労働省、または関連する都道府県の規制対象となっています。医薬品製造販売業者は、都道府県から5年ごとに製造販売業許可を取得することが、薬機法により定められています。また、医薬品製造販売業者は、各医薬品について、製造販売承認を厚生労働省より取得することが定められています。

更に日本では国民皆保険制度のもと、保険医療に使用できる医療用医薬品の品目と薬価（公定価格）が定められています。また、薬価制度の抜本改革により、毎年薬価改定、新薬創出・適応外薬解消等促進加算制度対象品目の絞り込み、長期収載品の後発品置き換え率に応じた段階的薬価引き下げ等が行われます。

加工食品事業

加工食品事業においては、食品の製造販売業者として、主に食品安全基本法、食品衛生法、食品表示法を含む法規制の対象となっています。

食品安全基本法は、2003年に制定・公布された、食品の安全性確保や消費者保護を目的とした法律であり、食品関連事業者は、食品供給工程の各段階におけるリスクの管理・評価・コミュニケーションを通じた科学的な安全確保の取り組みが求められています。また、食品衛生法は、飲食に起因する衛生上の危害の発生を防止し、国民の健康保護を図ることを目的としており、食品関連事業者は、食品、添加物、器具または容器包装について自らの責任においてそれらの安全性を確保するために、知識及び技術の習得、原材料の安全性確保、自主検査の実施その他必要な措置を講じるよう努めなければならないとされています。2018年には内容を一部改正する法律が公布され、HACCP（ハサップ）に沿った衛生管理などが制度化されました。更に、食品表示法は、消費者利益の増進を図り、国民の健康保護・増進等に資する食品の生産振興への寄与を目的としており、アレルゲンや賞味期限、原材料、原産地など販売の用に供する食品に関する表示の基準（いわゆる食品表示基準）が定められ、食品関連事業者はこの基準に従った表示をしなければならないとされています。

当社グループは、これらの関連法令の遵守・徹底はもちろんのこと、お客様に安全で品質の高い商品を提供し、安心して召し上がっていただけるように、一つ上の満足を追求する品質保証体制を推進すべく「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つの視点から取り組んでいます。

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訴求やパッケージ上の表示が消費者の誤認を招くなどとして、損害賠償や警告表示の刷記を求める訴訟が複数提起されております。当社グループは、電子たばこ事業者等複数社に対して提起された個人訴訟1件の当事者となっておりますが、現時点において、本件訴訟手続は初期の段階にあります。原告の請求について、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、過去及び現在においても当社グループの米国たばこ事業の規模は小さく、米国における訴訟状況が当社グループの事業に対し近い将来において重大な悪影響を及ぼすことはないと考えています。

当社グループが当事者となっている主な訴訟については、有価証券報告書の連結財務諸表注記「偶発事象」をご参照ください。

今日までのところ、当社グループは喫煙と健康に関する訴訟において一度も敗訴しておらず、また和解金を支払ったこともありません。しかしながら、当社グループは係争中のまたは将来の喫煙と健康に関する訴訟がどのような結果になるのか予測することはできません。これらの訴訟が当社グループにとって望ましくない結果になった場合、多額の賠償責任を負うこと等により、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。またこれら訴訟の結果にかかわらず、訴訟に関する批判的報道その他により、喫煙に対する社会の許容度の低下、喫煙に対する公的な規制が強化されること、当社グループに対する多くの類似の訴訟が提起されること、かかる訴訟の対応及び費用の負担を強いられること等により、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、喫煙と健康問題関連の訴訟以外にも、当社グループ製品の品質に何らかの問題が生じた場合に製造物責任の請求を受ける等、今後も当社グループを当事者とした訴訟等が発生する可能性があります。これらの訴訟等が、当社グループにとって望ましくない結果になった場合に、当社グループの業績または製品の製造、販売、輸出入等に悪影響を及ぼす可能性があります。

SUSTAINABILITY

サステナビリティ

JTグループは、社会の一員としての責任を果たすべく、様々なサステナビリティに関する課題に取り組んでいます。本章では、マテリアリティ分析を踏まえた事業別の注力分野のご紹介やCSOへのインタビューにより、持続的な価値創造に向けた成長戦略を支えるサステナビリティへの取り組みについてご説明します。

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

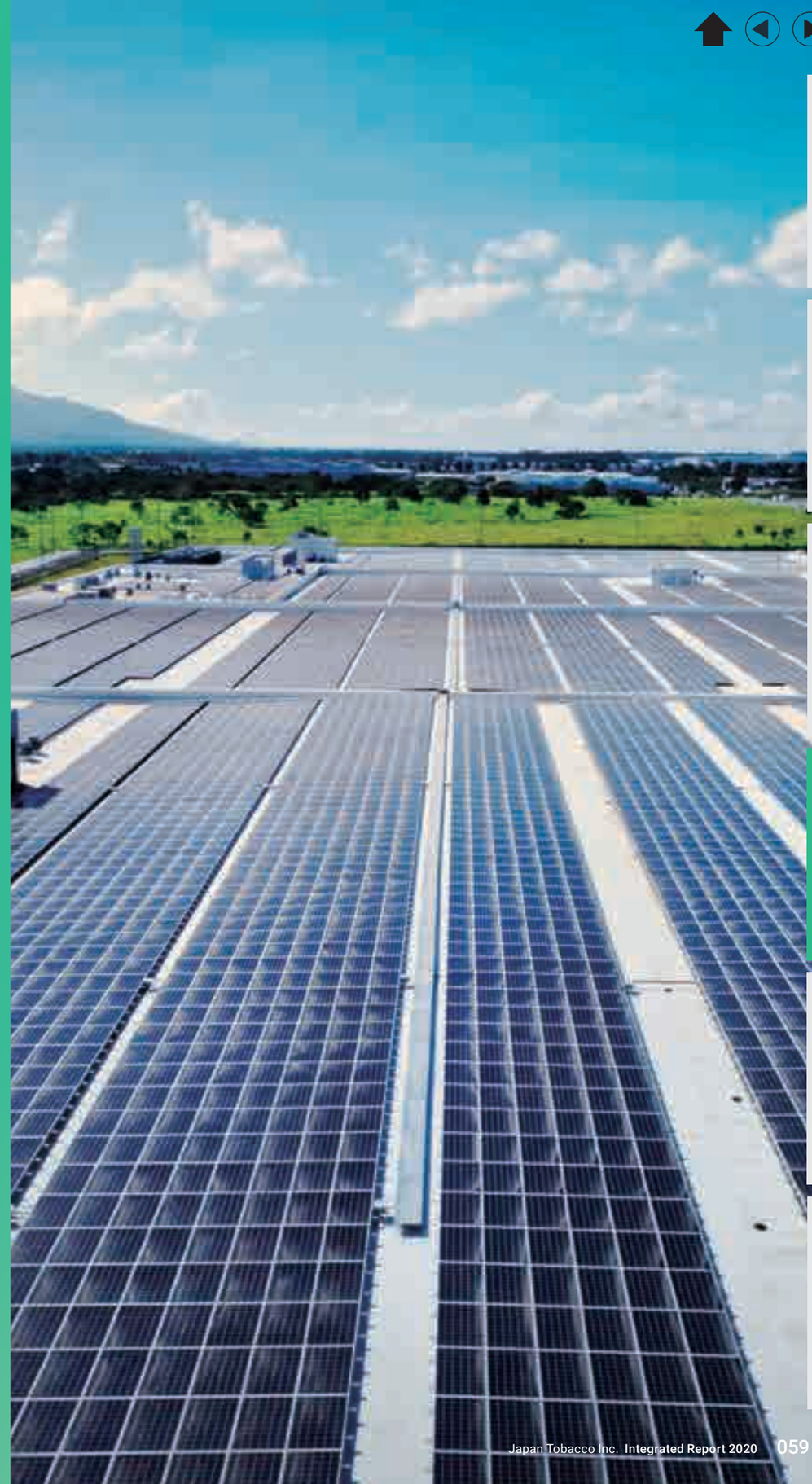
- 人権の尊重
- 環境負荷の軽減と社会的責任の発揮
- 良質なガバナンスと事業規範の実行

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



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、関連する持続可能な開発目標(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

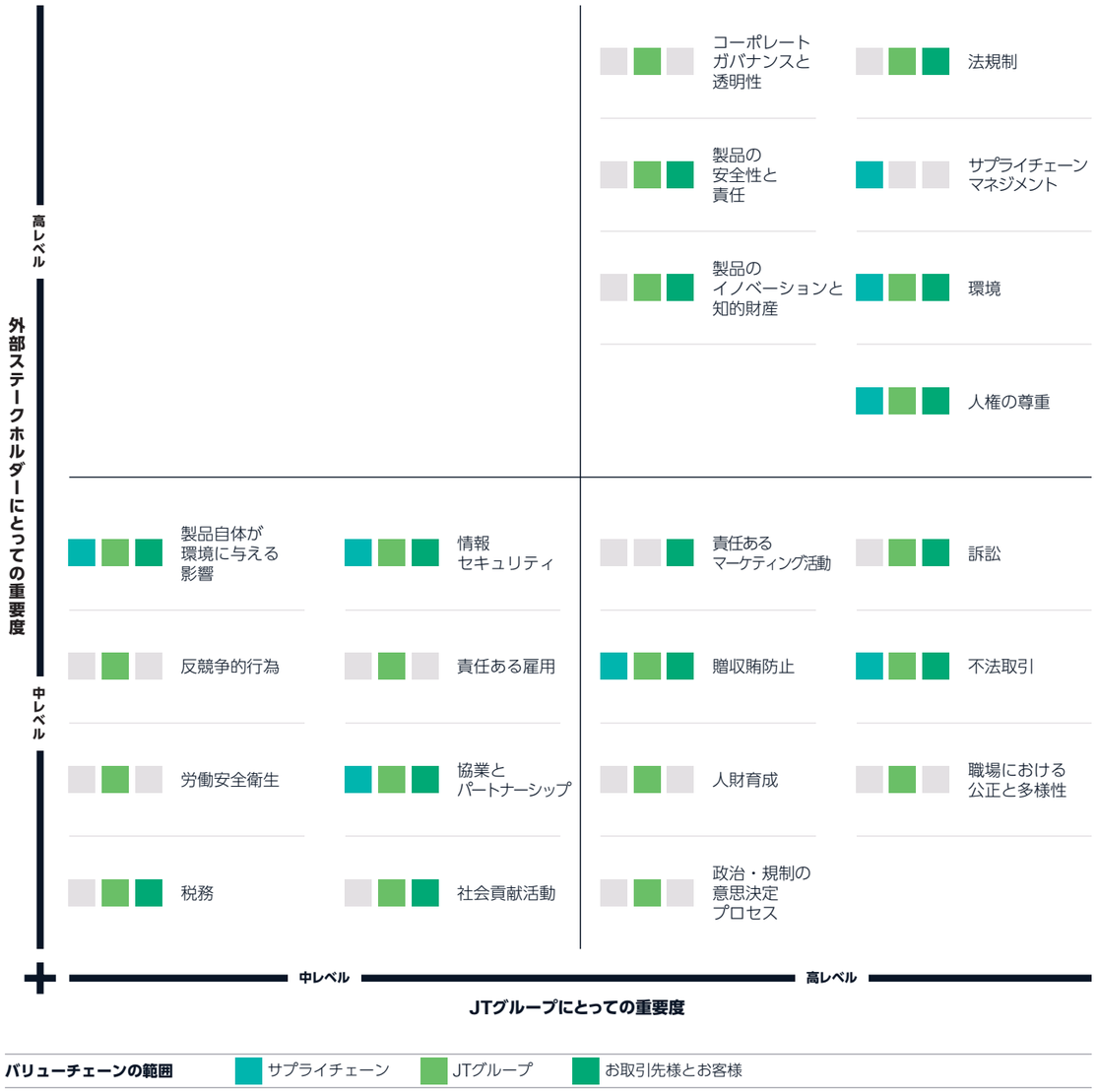
- 人財 ― ダイバーシティ&インクルージョンの更なる推進

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みます。

▶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、従業員や社会から選ばれる企業になることを目指します。
持続可能なサプライチェーンの構築	私たちは、環境・社会面でのリスク低減に取り組み、サプライチェーン全体で透明性と責任ある行動を実践します。
事業を取り巻く規制への適切な対応と不法取引の防止	私たちは、公正でバランスの取れた規制策定に向けた政策立案に積極的に協力します。また、不法取引に対処するために各国政府との連携を強化します。

医薬事業のサステナビリティ戦略

医薬事業のミッションは「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」です。このミッションを踏まえ、2019年に、以下の3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5つの取り組み目標を掲げており、今回はその進捗についてご報告する初年度となります。

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、世界に通用する画期的なオリジナル新薬を創出し、一日も早く患者様にお届けすることを目指します。
人財への投資	私たちは、FIC（ファースト・イン・クラス）創薬に貢献し得る人財の育成に努めます。
製品の安全性と責任	私たちは、患者様に安全な薬をお届けするために、関連法規や業界基準を遵守して事業活動を行います。

加工食品事業のサステナビリティ戦略

加工食品事業では、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います。2019年に、以下の3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8つの取り組み目標を掲げており、今回はその進捗についてご報告する初年度となります。

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、品質と技術に拘った製品を通じてお客様ニーズに応え続け、満足と信頼を獲得します。
人財への投資	私たちは、従業員が安心して働ける職場づくりに取り組むとともに、企業価値の向上に寄与する人財の継続的な育成に努めます。
持続可能なサプライチェーンの構築	私たちは、環境・社会面でのリスク低減に取り組み、お客様に安全で安心いただける製品を継続的にお届けします。

SDGsへの貢献

JTグループは、国連で採択された持続可能な開発目標（SDGs）及び当社事業や事業環境に関わるSDGsの目標を支持しており、事業活動を通じて、関連する目標の実現に貢献してまいります。持続可能な事業への取り組みと、関連するSDGsの目標を特定しており、各事業が最も貢献できるのは、次の9つのSDGsです。

▶詳細はJTウェブサイトをご覧ください。

Respect for human rights

人権の尊重

JTグループはバリューチェーン全体を通じて人権を尊重し、「国際人権章典」に謳われる人権及び国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」で規定された原則を尊重しています。JTグループ人権方針は「ビジネスと人権に関する国連指導原則」(UNGP)のフレームワークに則ったものです。

取り組みと進捗

組織への浸透

私たちは「常に人権の尊重を踏まえて考えるという姿勢」を企業文化に根付かせ、従業員が事業上の判断を行うとき、その判断が人権にどのような影響を及ぼすかについて理解できるよう、意識向上に努めています。そのため、人権の尊重やJTグループ人権方針について定期的に研修を実施し、継続的に情報発信を行っています。

リスク特定と優先順位付け

人権影響評価を実施し、私たちの事業に関わる顕在化した、あるいは潜在的な人権リスクを特定し、評価しています。人権影響評価にあたってはUNGPのフレームワークに従い、社内のみならず、葉たばこ耕作から製品販売までのバリューチェーンにおいて起こり得る最も高い人権リスクについて重点的に取り組んでいます。人権影響評価を行うことで、人権に対するリスクを特定するとともにそれに対処し、人権尊重についてのステークホルダーからの期待に応え、当事者や事業にとってのリスク全般を低減することを目指しています。

人権影響評価を通じて人権デュー・ディリジェンスを実施することは、人権への負の影響を防止し、自社の事業活動のみならずバリューチェーンにおいても最高水準の行動を確実に維持するための企業としての責任です。その達成のため海外たばこ事業では、2025年までにすべての人権高リスク国で人権影響評価を行うことを目指しています。また医薬事業や中国とタイの子会社を含む加工食品事業でも人権デュー・ディリジェンスを行いました。

▶ JTグループの人権の尊重への取り組みの進捗についてはJTウェブサイトをご覧ください。

リスクへの対応

人権影響評価と自己評価質問票によって明らかになった課題に対処するため、行動計画を策定しています。こうした計画に則って、改善を更に進め、既存のマネジメントプロセスの中に人権尊重の考え方を組み込んでいくことが可能となります。

この行動計画では、責任の所在を明らかにし、明確な実施スケジュールと主要な指数を定め、進捗をモニタリングしています。

▶ 人権影響評価の結果についてはJTウェブサイトをご覧ください。

働く人の安全を最優先に

新型コロナウイルス感染拡大への対応にあたっては、人権を守ることを最優先にしました。私たちは国連開発計画の「人権デュー・デリジェンスと新型コロナウイルス：企業向け自社評価簡易チェックリスト」で示された企業向けの体系的なガイドラインを踏まえた対応を行いました。

工場勤務や販売・物流など、事業活動の最前線にいる必要があり在宅勤務ができない従業員や請負業者もJTグループには数多く存在します。そのため、このような従業員や請負業者が安全に働くことができるよう、様々な施策を定め、厳格に運用しました。また、重要な決定には直接影響を受ける人が必ず関与できるようにしています。例えば、ロックダウン解除などで出社が可能な国や地域においても、新たな安全対策を踏まえ、出社するかどうかは、個々の従業員が判断できるようにしています。

▶ 新型コロナウイルス感染症への対応については10ページをご覧ください。

Improving our social impact

社会的責任の発揮

JTグループが持続的に成長するためには、社会の持続的な発展に貢献することが必要不可欠であると考えています。JTグループコミュニティインベストメント基本方針では、その目的を「包摂的かつ持続可能な地域社会の発展へ貢献すること」と定めています。すべての人は社会の一員として受け入れられるべきであり、包摂的かつ持続可能な地域社会は事業にとっても重要であると考えています。私たちは、この方針に基づき、責任ある地域コミュニティの一員として、自然・社会・人間の多様性に価値を認め、幅広いステークホルダーとともに、社会課題の解決に向けて取り組んでいきます。

重点領域

包摂的かつ持続可能な地域社会の発展のために、国内外の様々な団体との長期的なパートナーシップを通じ、世界66カ国で約500のコミュニティインベストメントプログラムを実施しています。JTグループのプログラムは、グローバルな社会課題及び地域特有の課題に対応するように設計されており、右記3つの領域を重点領域として位置付けています。

1. 格差是正：恵まれない人々の食料や教育へのアクセスの向上など
2. 災害分野：災害多発地域における防災活動、清潔な水の供給など
3. 環境保全：従業員参加型の森林保全活動の実施など

2020年には、新型コロナウイルス感染拡大による制約がある中、格差是正のためのプログラム417件、災害分野におけるプログラム53件、環境保全のためのプログラム34件を実施しました。

2020年の取り組み

新型コロナウイルス感染拡大により一部変更を余儀なくされましたが、2020年も年間を通じ、コミュニティインベストメントプログラムに取り組んできました。地域社会が抱える各々の課題やニーズに応えるため、従来の慣行にとらわれず、新たな方法を検討し、取り組みに反映しています。

▶ 新型コロナウイルス感染症への対応については10ページをご覧ください。

効果測定及び社外からの評価

JTグループの取り組みは、Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) の「Corporate Citizenship and Philanthropy」項目において100点満点を獲得し、業界リーダーと評価されるなど、外部機関から高く評価されています。JTグループは、Corporate CitizenshipによるBusiness for Societal Impact (英語サイト)*フレームワークを用いて取り組みの実績及びインパクトを測定しています。

＊企業の社会的インパクトを効果測定する国際基準

BUSINESS FOR SOCIETAL IMPACT
CORPORATE CITIZENSHIP

中期取り組み目標

包摂的かつ持続可能な地域社会の発展を目指し2015年から2030年の間に、600億円の投資を行い、従業員が30万時間のボランティア活動に従事することを目指します。

▶ 中期取り組み目標の進捗状況については69ページをご覧ください。

総額 52億8,624万円
- 46億8,809万円 金銭支援
- 4億7,821万円 マネジメントコスト
- 7,372万円 人的支援
- 4,621万円 物的支援

19,199時間
従業員のボランティア従事時間(就業時間内)

551
サポートした受益団体数

2020年の平均為替レートを適用(1米ドル＝106.76円)

▶ JTグループの社会的責任の発揮についてはJTウェブサイトをご覧ください。

Improving our environmental impact

環境負荷の軽減

気候変動に代表される環境課題に対する関心は、社会全体で年々高まっています。事業に必要な資源の調達、温室効果ガス、廃棄物の排出等が環境に及ぼす影響は甚大です。私たちの事業もまた、環境からの影響を受けます。世界各地で事業を展開する私たちが自社だけでなく、バリューチェーンにおける環境負荷の軽減に取り組むことは、持続可能な社会の実現に向けて果たすべき重要な役割と考えています。

私たちは持続可能性を意識した企業活動を通じて、資源の保全、廃棄物の削減、事業コストの削減を実現します。これにより、サステナブルな製品を求めるお客様の要望にお応えすることが可能になり、企業活動と環境の調和の実現につながると考えています。

私たちの考え方は、JTグループ環境方針に規定しています。

JTグループ環境計画2030

私たちは「JTグループ環境計画2030」として「エネルギー・温室効果ガス」「自然資源」「廃棄物」を3つの重要な取り組み領域に選定し、それぞれに目指す姿と目標を設定しています。温室効果ガス排出量削減目標は、Science Based Targets initiative（SBTi）から、科学的根拠に基づく目標（SBT）として承認されています。

JTグループ環境計画2030において、具体的な数値目標と目標年を定めています。進捗はこちらからご覧いただけます。実効性の高い施策を効率よく展開するためには、環境に関するリスク・機会の特定も重要であり、これらを定性目標として計画に定めています。具体的な取り組みの詳細は、JTウェブサイトでご覧いただけます。

よりサステナブルな製品をお届けするために ― 製品・容器包装に使用する材料の適正使用

事業や製品に由来する廃棄物による環境負荷を更に軽減するために、私たちは次の目標を定めました。

製品及び容器包装について以下を取り組む。
- 環境に配慮した製品・容器包装の設計
- 使用済み製品の責任ある回収と処理の促進
- お客様への啓発活動

事業におけるプラスチックを含む容器包装材の使用量を削減するとともに、2025年までに88%、2030年までに100%を再使用または再生利用可能な容器包装材にすることを目指す。また、2025年までにたばこ事業における容器包装材総重量のうち、20%相当のリサイクル材の使用を目指す。

JTグループ環境マネジメント

JTグループでは、国際規格（ISO 14001・ISO 50001）*に準拠して、環境及びエネルギーマネジメントシステムを構築しています。また、国内の小規模な事業所に対しては、JTグリーンシステム（簡易型環境マネジメントシステム）を適用することで、一貫した取り組みを推進しています。

＊ISO 14001とISO 50001はそれぞれ、環境マネジメントシステムとエネルギーマネジメントシステムの国際規格です。これらの規格は、企業に対し個別具体的な実施項目を定めたものではなく、継続的な環境負荷の軽減やエネルギー効率向上につながる効果的なマネジメントシステムを企業が構築するためのフレームワークを提供しています。

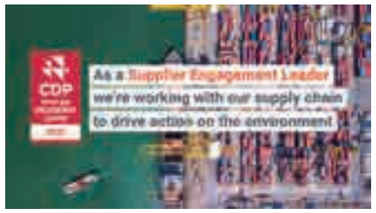
TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同

気候変動は企業の中長期的な事業運営に影響を及ぼす可能性が示唆されており、これに伴う金融市場の不安定化が近年懸念されています。私たちはTCFD提言に準拠する形で、気候変動に伴う長期の事業リスクについて、2019年よりシナリオ分析を試行しています。

2020年12月、私たちはTCFDの提言への賛同を表明しました。今後は、シナリオ分析とともに、ガバナンス体制の強化を進めてまいります。気候変動がもたらすリスクや機会を事業戦略へ反映させていくとともに、適切な情報開示を進めていくことで、ステークホルダーとの更なる信頼関係の醸成と持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。2019年に試行したシナリオ分析の結果は、JTウェブサイトでご覧いただけます。

2年連続CDP「Aリスト」、サプライヤー・エンゲージメント・リーダーに選定

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。



> 2年連続、気候変動と水セキュリティの2分野において「CDP Aリスト」に選定されたことを大変嬉しく思います。また、環境負荷の軽減に向けた私たちの不断の努力と透明性ある情報開示が、国際的に影響力のある企業調査において高く評価されたことを誇らしく思います。情報開示に関連する取り組みとして、私たちはTCFDの提言に正式に賛同することを表明いたしました。気候変動が企業活動に及ぼすリスクと機会を、シナリオ分析を通じて特定することは、JTグループの事業基盤をより強固なものとし、適切な情報開示に寄与するものと考えます。
>
> **山下 和人**
> 取締役　Chief Sustainability Officer

Investing in people

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。

JTグループは従業員に対し、グローバルに一貫して行うプログラムから、国や地域独自で行うものまで、様々な研修を実施しています。新型コロナウイルス感染拡大の中で、JTグループでは、新しいオンライン学習システムや講座を提供することで従業員の成長を支援してきました。マネジメントを含むすべての従業員を対象に、階層別に必要なスキルを身に付けられる研修を提供しています。

人財育成に対する私たちの強い想いは、マネジメントへの登用率に表れています。JTグループにおける内部登用率は6年以上に亘り90%を上回り、2020年は91.5%でした。

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

従業員とのエンゲージメント

JTグループは3年に1回、従業員意識調査を行っています。更に、地域や部門単位での調査も実施しています。従業員からのフィードバックは、JTグループの強み、進捗、改善点を把握するのに役立ち、優れた人財マネジメントを展開する企業としての評価を維持する一助にもなっています。

たばこ事業

	目指す姿	中期取り組み目標(KPI)	進捗
選ばれる企業	私たちは、人財への投資を通じて、従業員や社会から選ばれる企業になることを目指します。	人財マネジメント、報酬、成長支援に重点を置き、毎年少なくとも世界60カ国以上でJTグループの事業所が「社員が働きたい企業」として選ばれることを目指します。	JTグループの事業所が所在する67カ国において「社員が働きたい企業」として認定されました(64カ国で「Top Employer」、3カ国で「選ばれる企業」として認定を獲得)。このうち11カ国においては、複数の認定を取得しています。

ダイバーシティ＆インクルージョン

JTグループでは、すべての従業員が仕事にやりがいを感じ能力を最大限発揮できるよう、職場におけるダイバーシティ＆インクルージョンを推進しています。私たちは、年齢、性別、性自認、性的指向、障がいの有無、民族、宗教、国籍だけではなく、経験、専門性など、異なる背景や価値観を尊重します。私たちは職場における多様性が新たなアイデアや課題解決につながる視点を生み出し、事業を前進させる原動力になると考えています。これらの積極的な取り組みが社外からも評価されています。詳細は126ページをご覧ください。

新しい働き方

働き方やニーズは人によって違うことを認識し、すべての従業員がその潜在能力を発揮できる職場環境を推進しています。

柔軟な働き方

JTグループでは、これまでもフレックスタイムと在宅勤務を推進してきました。そのため、2020年1月以降の新型コロナウイルス感染拡大後も、オフィス勤務者の大半は業務に支障なく在宅勤務に切り替えることができました。日本では2020年2月から、フレックスタイム制度でのコアタイムや在宅勤務の日数制限を撤廃しました。これらの制度は、コロナ収束後も継続します。海外たばこ事業では、70余りの地域で、オフィス勤務者が在宅勤務に切り替えました。

▶ 新型コロナウイルス感染症への対応については10ページをご覧ください。

仕事と子育ての両立

海外たばこ事業では、2020年に新たな育児休暇制度を策定し、2021年1月から実施しています。この制度では、従業員が出産、代理出産、養子縁組のいずれかにより親となった場合、性別、性的指向、年齢、勤務国に関係なく、20週間の育児休暇が有給で与えられます。日本では厚生労働省から仕事と子育ての両立を支援する企業として「プラチナくるみん認定」を受けています。

ジェンダーの平等 ー女性活躍推進

JTグループでは、ダイバーシティ＆インクルージョンの一つとして、女性活躍推進に積極的に取り組んでいます。女性従業員の更なる成長に向け、トップマネジメントや直属の上司を対象とした勉強会や、女性従業員を対象とした研修やセミナーを開催しています。女性マネジメント比率については、40%を超えることを理想とし、「2030年までに女性マネジメント比率25%」というグループ目標を掲げ、一層取り組みを推進していきます。

LGBT+インクルージョン

誰もが自分らしくいきいきと働くことができるような職場にするために、LGBT+の従業員へのサポートは不可欠です。JTグループは、職場における公正と機会均等が何より重要であると考えています。そのため、海外たばこ事業が人員を募集する場合は、LGBT+の社会人や大学卒業生のためのグローバルネットワークサイトであるmyGwork(英語サイト)にも採用情報を掲載しています。日本では、「PRIDE指標」において5年連続で最高評価のゴールドを受賞しています(2020年)。

JTグループにおける地域社会への貢献

JTグループでは、従業員が地域社会と接点を持つ機会として、従業員のボランティア活動への参画も奨励しています。

	目指す姿	中期取り組み目標(KPI)	進捗
地域社会への貢献	私たちは、人財への投資を通じて、従業員や社会から選ばれる企業になることを目指します。	包摂的かつ持続可能な地域社会の発展を目指し2015年から2030年の間に、600億円の投資を行い、従業員が30万時間のボランティア活動に従事することを目指します。	2015年より、地域社会へ391億円を投資し、従業員は勤務時間内に137,882時間のボランティア活動に従事しました。

▶ JTグループの社会貢献活動については65ページをご覧ください。

(注)医薬事業・加工食品事業においても、「人財への投資」は、サステナビリティ戦略の注力分野に含まれています。

Investing in people: Health and safety

労働安全衛生

JTグループの労働安全衛生への取り組み

JTグループで働くすべての従業員を、業務上のあらゆる怪我や病気から守るため、安全な職場環境を提供することは、私たちの責務だと考えています。JTグループの多くの事業所では、ISO 45001（OHSAS 18001）に基づく高い労働安全衛生規準を設けており、JTグループの規準はすべての地域において法規制に準ずる、もしくはそれより高いものとなっています。

私たちの労働安全衛生規準が、現地の法規制より厳しい場合は、当該国の事業所に私たちの規準を遵守するよう義務付けています。労働安全衛生規準の適用範囲には、JTグループの従業員のみならず、請負業者や当社の事業所への訪問者も含まれます。

2020年には、新型コロナウイルス感染拡大への迅速かつ効果的な対応が優先事項となりました。私たちは、お客様やお取引先様への商品供給に混乱が生じないよう努めつつ、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図るため、全力で取り組んでおります。

新型コロナウイルス感染症への対応については10ページをご覧ください。

労働安全における3つの柱

JTグループは、安全な職場環境の実現、労働安全に関わる知見の共有、労働安全を重視する企業文化の醸成を3つの柱とし、安全が最優先であるという認識のもと、安全な職場づくりに取り組んでいます。JTグループにおいて最も労働安全リスクが高いのは、車両やオートバイの運転、機械操作を伴う業務、またスリップ・転倒・転落のおそれのある作業です。

これらの労働安全リスクを低減し、労働災害を防止するために、サプライチェーン全体でリスクアセスメントに取り組んでいます。それが、職場における危険箇所の把握、適切な対応策の実施、そしてJTグループの従業員を守ることにつながっています。また、従業員の労働安全に対する意識を高め、労働安全を大切にする企業文化を日々の業務の中で醸成していくことにも注力しています。

インフラや交通網が整備されていない国では、従業員が車両事故に巻き込まれるリスクがより高くなります。JTグループでは、2016年から交通事故率の高い国（ザンビア、マラウイ、タンザニアなど）でオートバイの安全運転講習を実施しています。これにより、業務災害を50%減らすことができました。

2019年には、海外たばこ事業で新たに運転者向けの安全方針やガイドラインを策定しました。この新ガイドラインはドライバーの運転の仕方に焦点をあて、リスクの高いドライバーを特定するため、リスクアセスメントを実施するようすべての事業所に求めるとともに、その後の経過や対策についての報告を義務付けています。2020年に本アセスメントが一巡し、その結果、海外たばこ事業の事業所では平均してガイドラインの80%が遵守されていることが分かりました。

女性従業員の増加に伴い、方針には妊娠中の従業員が運転を行う際の安全に関する項目も盛り込まれています。2019年から2021年までの間に、3万人の従業員が安全運転講習を受講する予定です。

グローバルに同じ規準を

JTグループは地理的拡大の戦略に則り、企業買収を通じて、これまでプレゼンスのなかった市場へ新規に参入することがあります。近年、様々な社会的・経済的課題への対応が必要な新興国で事業を展開している企業が新たにグループへ加わっており、労働環境をより良いものとしていくことも私たちの責務であると考えています。具体的には、これらの企業に対して、JTグループの方針を迅速かつ確実に導入しています。また、方針が理解され、確実に根付くよう、各事業所を訪ね、責任者をサポートしています。

企業買収を行う際には、早い段階からリスクを分析した上で体系的に取り組むようにしています。海外たばこ事業の労働安全衛生チームでは、新たに買収を検討している企業が所在する国のリスクアセスメントを行い、JTグループの規準を満たしているかどうか確認します。買収後は、現地事業所による主要リスクの特定や18カ月間の行動計画の策定・実施等により、JTグループの規準に沿った形となるように支援しています。

より良い職場環境に向けて

JTグループでは、すべての従業員がいきいきと働くことができるよう従業員の健康保持・増進に力を入れています。職場の衛生環境や業務が身体に及ぼす影響を定期的に評価するなど、グループ内で様々な取り組みを行っています。

施策を企画し運営するには労働安全衛生の具体的なデータが欠かせないことから、2018年に新たな方針を定め、すべての事業所に対して、職業性疾病に関連したデータを本社に報告するよう義務付けました。これにより、グループ全体でどのようなリスクがあるのかを把握し、職業性疾病についてグループとして一貫した対策を展開するとともに、既存の施策を強化するよう努めています。報告された案件はすべて、現場の責任者が調査し、原因を特定します。業務や職場に起因する疾病と判断された場合は、従業員の健康を第一に考え、再発を防止するため適切な措置を速やかに講じます。

日本では、糖尿病などの生活習慣病の予防やメンタルヘルス対策に注力しており、従業員に対して、産業医との個別面談や「ストレスマネジメント」等をテーマとしたセミナーを行っています。新型コロナウイルス感染拡大に伴い、従業員の健康を最大限守るため、健康面談をオンラインで行うとともに、セミナーや運動プログラムもオンライン形式で提供しています。こうした取り組みの実施により、近年の欠勤率は1.0%を下回っており、生産性の向上にも寄与しています。

JTは、「健康経営優良法人（ホワイト500）」に5年連続で認定されています。この顕彰制度は、従業員の健康を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる大規模法人を認定する、経済産業省が設計した制度です。

たばこ事業の労働安全衛生の進捗

	目指す姿	中期取り組み目標（KPI）	進捗
ゼロ労災	私たちは人財への投資を通じて、従業員や社会から選ばれる企業になることを目指します。	労働災害ゼロを目指し、労働災害件数を2023年までに25%、2030年までに50%削減します。（基準年：2015年）	20万時間当たりの労働災害発生件数*は、2015年の0.72から2020年は0.30となり、58.9%減少しました。

		2015	2016	2017	2018	2019	2020
労働災害発生件数（20万労働時間当たり）	従業員	0.72	0.64	0.67	0.50	0.49	0.30

＊ 20万時間当たりの労働災害発生件数の計算にあたっては、買収により新しくJTグループに加わった企業にJTグループの労働安全衛生規準を導入するのに1年半かかることから、該当する新規買収子会社の過去データの一部を除外しています。

▶ 労働安全衛生データについてはJTウェブサイトをご覧ください。

Products and services (RRP)

お客様の期待を上回る製品・サービスの提供（RRP）

私たちは、燃焼を伴う従来のたばこ製品に代わる新たな選択肢として、喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品（RRP：Reduced-Risk Products）をお客様に提供するための取り組みを続けています。2018年から2020年にかけて、RRPに1,000億円を投資してきましたが、今後も更に投資を続けていく予定です。

また、イノベーションに注力し、お客様のニーズに耳を傾けることが重要だと考えています。そのため、R&Dセンターではスタートアップ企業やインキュベーターと提携し、新たな技術やアイデアを製品開発に活かしています。

2020年には、ロシア、イタリア、英国で「Ploom S」の販売を開始し、お客様からご好評いただいています。

2020年の加熱式たばこ主力製品

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。

RRPの特長

▶ RRPポートフォリオについてはJTウェブサイトをご覧ください。

JT Science: すべての人のためのオンライン情報源

JT Scienceは研究者だけではなく、一般の方々へも情報提供するオンラインリソースです。JT Scienceのミッションは、一般のお客様から研究者、規制の担当者に至るまで、RRPに関わるサイエンスについて知りたいと思っている方全員に情報を提供し、協業していくことです。RRPの長期的な健康影響を判断するにはまだ時間が必要ですが、燃焼を伴わないこと、及びベイパー中に含有される健康への影響が懸念される物質が少ないことは、これらの製品に喫煙に伴う健康へのリスクを低減させる可能性があることを示唆しています。

そのため、RRPの可能性が最大に発揮されるよう、以下のような製品評価を行っています。

RRPの開発と評価

▶ 詳細はJT Scienceをご覧ください。

RRPのサプライチェーン

JTグループではRRPのためのサプライチェーンを構築し、事業の拡大や、ますます拡充していく我々の製品ポートフォリオのニーズに応えられるよう、サプライヤーと強力なパートナーシップを確立しています。

2018年には、ポーランドのガストコフ工場に、電子たばこ用リキッドの生産ラインを新設しました。2019年には同工場の敷地内に、新たにPloom製品の製造ラインを立ち上げました。これらの新しい施設により、電子たばこ用リキッド、加熱式たばこ用カプセル及びスティックの社内製造が強化され、世界中で拡大する市場からの需要に応えることが可能となります。

責任あるリサイクルと廃棄に向けて

JTグループでは、環境負荷軽減を重要な取り組みと捉え、使い終わった製品を簡単かつ安全な方法でリサイクルや廃棄ができるよう、お客様へのご案内やサポートを行っています。

日本でのPloomの取り組み

2019年、JTでは東京都内のPloom製品取扱店約300店舗にリサイクルボックスを設置し、お客様より使用済みのデバイス（バッテリー）、たばこカプセル、カートリッジを約400キログラム回収しました。

この取り組みは、25万人以上のお客様にリサイクルボックスをお送りした、2017年～2018年のパイロットプログラムを大幅に発展させたものです。

2020年からは、使用済み加熱式たばこ製品の店頭回収をたばこ業界としての取り組みに拡大し、当社も参加企業の1社として引き続き取り組んでいます。

JTグループでは、製品ライフサイクルの各段階におけるサステナビリティが重要だと考えています。海外におけるRRP以外の最新の取り組みとしては以下が挙げられます：

- Winstonパッケージに使用されているプラスチック廃棄物の最小化（ドイツ）
- 吸い殻ポイ捨て防止の#IGiveAButtキャンペーン（英国）
- Nordic Spirit ― 環境に配慮して製造したニコチンパウチ

▶ 詳細はJT.com（英語サイト）をご覧ください。

	目指す姿	中期取り組み目標（KPI）	進捗
RRP	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。	私たちは、率先してRRPカテゴリーにおいてお客様に幅広い選択肢を提供します。	2020年末現在、加熱式たばこ6製品、電子たばこ5製品を27カ国で販売しています。

▶ たばこ事業のサステナビリティ戦略に関する進捗もご覧ください。

Building sustainable supply chains

持続可能なサプライチェーンの構築

サプライチェーンを適切に維持管理していくことは持続可能な事業運営にとって不可欠です。サプライチェーン全体が最も高いレベルで持続可能かつ誠実であり続けるため、私たちはサプライヤーと緊密に連携しています。JTグループでは、サプライヤーを葉たばこサプライヤー（直接契約農家及びディーラー）とその他（葉たばこ以外の材料品、その他の製品やサービス）のサプライヤーに分け、最適なサプライチェーン管理を行っています。

葉たばこサプライチェーン

私たちは、社会や環境、経済に与える影響を考慮したサプライチェーン・デュー・ディリジェンスを通じて、葉たばこサプライチェーンを管理しています。2019年からは、温室効果ガス排出量、森林保全、耕作労働規範（ALP：Agricultural Labor Practices）についての具体的な中期取り組み目標を定めています。

葉たばこのサプライチェーン・デュー・ディリジェンスについてはJTウェブサイトをご覧ください。

葉たばこサプライヤー

JTグループは、購入する葉たばこの約半分を直接契約農家から、残りの約半分を葉たばこディーラーから調達しています。

2020年現在、バングラデシュ、ブラジル、エチオピア、日本、マラウイ、セルビア、タンザニア、トルコ、米国、ザンビアの76,000戸以上の葉たばこ農家と直接契約を結んでいます。葉たばこ農家と直接契約を結ぶことで、葉たばこ農家の生産性や葉たばこの品質・信頼性の向上を図りつつ、用途に応じた葉たばこを調達できるようになります。また、原産地の証明が可能となり、トレーサビリティを明確にすることができます。

一方、安定した葉たばこ調達のためには葉たばこディーラーとの契約も不可欠です。私たちは、ALPプログラムを通じてこうした葉たばこディーラーと緊密に協力し、JTグループが定める規準遵守を図っています。

耕作労働規範（ALP）

JTグループのALPは、国際労働機関（ILO）の条約及び勧告に基づいています。ALPは「児童労働の防止」「労働者の権利尊重」「適切な労働安全衛生の維持」の3つを基本としています。

継続的改善を目指すALPは、JTグループと葉たばこサプライヤー双方にとって、葉たばこ耕作の現場における課題を特定し、労働慣行や耕作慣行を改善するのに役立っています。

JTグループの耕作指導員が農家を訪問する際にモニタリングを行い、オンラインシステムを用いてモニタリング結果の報告や記録を行います。モニタリング結果については定期的に進捗確認を行い、必要に応じて更なる改善措置を取るようにしています。葉たばこディーラーに対しては、契約締結前にJTグループのALP遵守に同意することを義務付けており、毎年ALPの実施報告を求め、それを確認しています。

児童労働撲滅への取り組み

JTグループでは、サプライチェーン・デュー・ディリジェンスの厳格なプロセスに則り、葉たばこ耕作コミュニティにも評価の実施を拡大しました。私たちが優先課題として取り組んでいる重要な人権問題の一つが児童労働です。私たちは、グループの中核的プログラムとして2011年に立ち上げたARISE（Achieving Reduction of Child Labor in Support of Education）を通じて、葉たばこ耕作コミュニティにおける児童労働の防止及び撲滅の徹底を図っています。子供たちが学校に通えるような環境づくりなど、児童労働防止のための地に足のついた施策を実施することで、真に持続可能な変化をもたらしています。

2020年にはARISEのガバナンス体制を見直し、葉たばこ調達国において直接契約を行うJTグループ現地子会社がARISEの運営責任を担うように変更しました。現在は、これらの現場の担当者が、責任者として現地における協力関係を管理し、本プログラムの成果を評価し、それぞれの地域の実情に合わせた形でARISEに取り組んでいます。

また、海外たばこ事業の児童労働に関する、外部パートナーや専門家をはじめとした社内外のステークホルダーからなるアドバイザリーコミッティも新たに立ち上げました。このコミッティの目的は、葉たばこサプライチェーンやその他の事業活動における児童労働関連の課題を特定することで、ARISEの実行と更なる発展がスムーズなものとなるよう図ることにあります。

このような変革により、取り組み効率の最大化や葉たばこ農家との関係強化、ARISEと他のコミュニティ関連プロジェクトとの調和を図っていくことが可能になると考えています。

今後は、JTグループの葉たばこサプライチェーン・デュー・ディリジェンスの枠組みである「課題の特定」「優先順位付け」「対処」「測定」「開示と報告」のうちの「対処」の中に、ARISEプログラムを組み込んでいく予定です。また、現在JTグループでは葉たばこサプライチェーンのモニタリングにLeaf Pointというシステムを用いていますが、このシステムに記録すべき情報として児童労働に関するデータも含めるようにしていきます。

▶ 詳細はARISE program（英語サイト）をご覧ください。

業界横断の取り組み

JTグループはSustainable Tobacco Program（STP）に参加しており、グローバルたばこメーカー7社で構成する運営委員会の一翼を担っています。2019年以降、JTグループは、葉たばこディーラーや外部の専門家、様々な団体と、STPの取り組み向上を図ってきました。STPにとっての重要テーマとして挙げられるのが、「人権及び労働者の権利」です。2020年にはこのテーマについての自己評価を試験的に行い、2021年には葉たばこ耕作現場においてSTPに関する初のレビューを行うことを予定しています。

2020年、コロナ禍における葉たばこ農家への支援

新型コロナウイルス感染拡大に伴い、私たちは速やかに、定期的な農家訪問という従来の手法から、対面ではなく電話やオンラインツールを活用した耕作技術支援等の対応を開始しました。農家への直接訪問が必要な場合には、世界保健機関（WHO）の定める労働安全衛生ガイドライン（マスクの着用、手指の消毒、ソーシャルディスタンスの確保等）を遵守し、実施しました。

日本国内の葉たばこ買入においては、買入場所への入場規制や来所者の体温チェック、パーテーションの設置など、更なる安全対策を講じました。海外たばこ事業では、農家との契約をリモートで締結できる新たなオンラインツールを導入し、農家が例年通り葉たばこを販売できるよう支援を実施しております。また、葉たばこ耕作コミュニティに対し、新型コロナウイルス感染症に関する冊子を配布しました。

従業員とその家族、葉たばこ農家とそのコミュニティの安全を確保することは、常に私たちの最優先事項です。今後も現地の自治体などと連携し、新型コロナウイルス感染症の対策を継続していきます。

葉たばこ以外の材料品、その他の製品やサービス

私たちは、葉たばこ以外の材料品やその他の製品・サービスのサプライチェーンにおいても、葉たばこ同様、社会や環境等の評価項目に照らしたデュー・ディリジェンスを厳格に行っています。サプライヤーにはJTグループサプライヤー行動規範の遵守をお願いしています。

サプライヤー審査

サプライヤー審査を通じて、強固なデュー・ディリジェンスが可能になります。主要サプライヤーは、事前に各種スクリーニングや講習会等、詳細な適格性審査や選定プロセスを経て、初めてJTグループと契約を結びます。このプロセスによって、サプライヤーについてより多くのことが分かり、JTグループの規準や求めるレベルとのギャップも把握できます。サプライヤー審査は、特にコンプライアンス、人権、環境、労働安全衛生に関する潜在的リスクを明確にするよう設計されています。

サプライヤー審査によってリスクが特定された場合は、サプライヤーが当該リスクを低減し必要な改善を実施できるよう、サポートと協力を行います。進捗状況は毎年確認し、合意した一定期間内に改善が見られない場合は、そのサプライヤーとの契約解消を検討します。

2020年には、国をまたいだサプライヤーとの取引増加を反映し、JTグループサプライヤー行動規範を改定しました。JTグループと取引するすべてのサプライヤーがこの行動規範を意識できるよう、提案依頼書や契約書には、行動規範の規定を盛り込むようにしています。

海外たばこ事業では、現在、導入済みの報告・モニタリング用システムの機能強化に取り組んでおり、2021年にはより厳格なシステムを立ち上げる予定です。

国内たばこ事業では、D-U-N-S® Number*に基づく新たなサプライヤーデータベースを構築し、効率化を図っています。

＊ D-U-N-S® Numberは、Dun & Bradstreet社が開発した9桁の企業識別コードです。Dun & Bradstreetデータクラウド上で、全世界の企業が附番されています。

サプライチェーンの目指す姿と中期取り組み目標

	目指す姿	中期取り組み目標(KPI)	進捗
耕作労働規範(ALP)	私たちは、環境・社会面でのリスク低減に取り組み、サプライチェーン全体で透明性と責任ある行動を実践します。	2025年までにすべての葉たばこ調達国において耕作労働規範(ALP)プログラムを導入します。 **1.** 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は、ALP実施状況を報告します。 **2.** JTグループに葉たばこを供給するすべての農家は、ALP実施状況を報告します。 **3.** 購入するすべての葉たばこは、ALPプログラムに取り組んでいる農家によって耕作されています。	2020年には、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。 【直接契約農家においては58%、葉たばこディーラーの契約農家においては92%*1にALPプログラムが導入されました。葉たばこディーラーについての数値は、インドと中国を除外したものです*2。】 購入数量のうち76%が、ALPプログラムに取り組んでいる農家によって耕作されました。
サプライヤー審査		2023年までに、すべての主要サプライヤーを環境、社会、ガバナンスの評価項目に照らし審査を実施します。	2020年末現在、主要サプライヤーの64%をESG(環境・社会・ガバナンス)の指標に照らし合わせて審査しました*3。

＊1 2019年の98%から2020年の92%への減少は、葉たばこディーラーの総数が増加し、ALPプログラム導入前のディーラーが含まれたため。
＊2 中国とインドでのALP導入には、現地の市場構造による高いハードルが存在します。例えば、インドでは黄色種の葉たばこ調達はオークションを通じて行われるなど、葉たばこディーラーが葉たばこ農家と直接契約を行わないケースが数多く見られます。JTグループは、市場構造に合った葉たばこサプライチェーン・デュー・ディリジェンスの手法確立に向け、葉たばこディーラーと協働しています。
＊3 2019年実績(67%)から減少していますが、定義変更により、主要サプライヤーの総数が増えたためであり、審査を実施したサプライヤーの総数は増加しています。

たばこ事業のサプライチェーンにおける環境負荷軽減

▶ 温室効果ガス排出量、水資源・廃棄物、森林保全についての取り組みは、JTウェブサイトをご覧ください。

▶ 海外たばこ事業の取り組みについては、our programs and initiatives in our international tobacco business(英語サイト)をご覧ください。

Regulatory environment and illegal trade

事業を取り巻く規制への適切な対応と不法取引の防止

「事業を取り巻く規制への適切な対応と不法取引の防止」は、たばこ事業におけるサステナビリティ戦略の4つの注力分野の一つです。私たちは、成人の方には、喫煙のリスクに関する情報をもとに喫煙するかしないかを自ら判断し、個人の嗜好として愉しむ自由があると考えており、公平でバランスの取れた規制策定に向けた政策立案に積極的に協力しています。また、不法取引に対処するために各国政府との連携を強化しています。たばこ製品の不法取引は、私たちの事業のみならず社会に対しても数多くの問題をもたらしており、新型コロナウイルス感染拡大により更に問題が拡大したケースも見られます。

事業を取り巻く規制への適切な対応

私たちは、成人の方には、喫煙のリスクに関する情報をもとに喫煙するかしないかを自ら判断し、個人の嗜好として愉しむ自由があると考えており、喫煙と健康に関する私たちの考え方や必要な情報を提示しています。また、たばこ事業の運営は誠実で透明であるべき、との社会の期待に応えるために、私たちは自らを律するたばこ事業運営指針を定め、この原則を忠実に実行しています。たばこ業界は様々な面で高度に規制されているため、将来の規制を見通すために定期的に動向を注視し、規制の変更がある際には施行前に十分な余裕をもって準備しています。私たちはたばこ事業運営指針に基づき、こうした取り組みを行っています。

▶ 個別規制に関するJTグループの見解についてはJTI.com(英語サイト)をご覧ください。

当社グループは事業を展開する国と地域において、公共政策の立案に協力し、規制当局やNGOをはじめとするステークホルダーとのオープンかつ建設的な対話に努めています。2020年には、RRP(Reduced-Risk Products)、製品に使用されるプラスチック、フレーバー禁止規制等、社会や当社事業に関係する規制上の課題について意見を述べてまいりました。また、良質なガバナンスや不法取引、より良い規制、プロセスの透明性、サステナビリティ等に関する公的な議論にも参加しています。

2020年世界たばこ・ニコチンフォーラム(GTNF)

JTグループは、オンラインで開催されたたばこ・ニコチン業界に関する主要国際会議である世界たばこ・ニコチンフォーラム(GTNF)に出席しました。GTNFは、たばこ・ニコチン業界をはじめ、公衆衛生機関の専門家、学者等、幅広い分野の人たちが一堂に会し、たばことニコチンの将来について議論する場を提供しています。私たちは6つのセッションに参加し、不法取引、事業を取り巻く規制、たばこ業界のサステナビリティ、ダイバーシティ&インクルージョンの推進等に関する議論を行いました。また、不法取引とその要因や不法取引が経済や社会全体に与える影響について協議できるバーチャル展示ブースも設置しました。

	目指す姿	中期取り組み目標(KPI)	進捗
エンゲージメント	私たちは、公正でバランスの取れた規制策定に向けた政策立案に積極的に協力します。また、不法取引に対処するために各国政府との連携を強化します。	事業を取り巻く規制が、社会の関心に応え、かつ企業の成長にもつながるバランスの取れたものになるよう、公共政策の立案への協力やステークホルダーとの対話に努めます。	2020年には、当社グループは事業を展開する国と地域において、機会が与えられた折に公共政策の立案に協力し、規制当局やNGOをはじめとするステークホルダーとのオープンかつ建設的な対話に努めました。

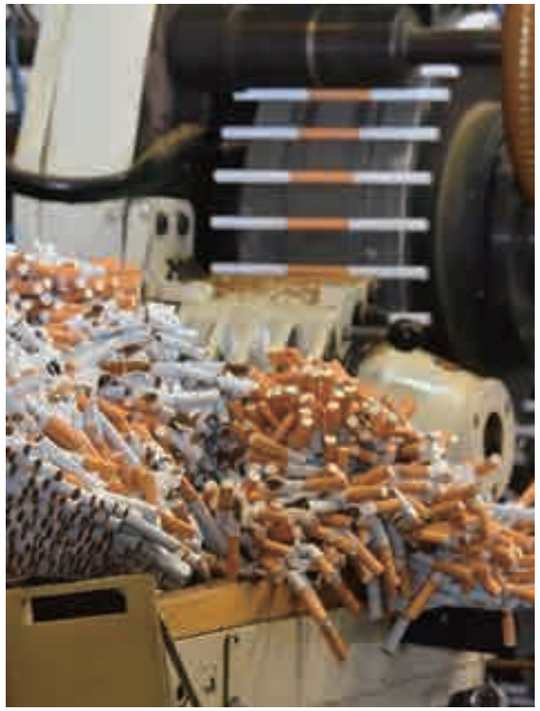
▶ 規制に対するJTグループの見解や規制動向についてはJTウェブサイトをご覧ください。

不法取引の防止

不法取引は、強制労働などの現代版奴隷制、組織犯罪、テロ組織の拡大を助長しています。また、不法なたばこ製品は、遵守すべき規制や品質管理の要件を満たさないことから、お客様に悪影響を及ぼし、正規のたばこ事業の基盤を崩しかねません。このためJTグループは不法取引への対応を最優先事項として取り組んでおり、その結果JTグループの不法取引対策チームは、この問題への対応における業界のリーダーとして評価されています。

グローバルに活動を行う不法取引対策チームは、犯罪グループからお客様や社会を守ると同時に、私たちの事業や社会からの高い評価を守ることで、JTグループの長期的かつ持続可能な未来を支えています。

不法取引対策チームは、JTグループの各マーケットや関係当局と連携し、正規品が違法なルートに横流しされることを防ぎ、市場から違法なたばこ製品を取り除くため、関係当局に協力しています。また、官民パートナーシップを通じ、違法なたばこ製品の脅威について各国政府や関係当局と活発な対話を続けており、世界中の関係当局に偽造品の見分け方を教えるプログラムを提供しています。



2020年の進捗

2020年、不法取引対策チームは1,117件の不法取引に関する情報を関係当局に提供し、32.2億本以上の違法たばこの押収に協力しました。JTグループの情報提供に基づき、関係当局は60カ所以上の偽造たばこ製造工場と保管場所を強制捜査しました。

不法取引防止の取り組みの成果として、EU域内において過去5年間、JTグループ製品をかたる偽造品については毎年大量に押収されているのに対し（押収量の97%以上は偽造品）、違法ルートに横流しされたJTグループの正規品の押収量は88%減少していることが挙げられます。これは不法取引対策チームの支援のもと、各マーケットにおいてサプライチェーンの管理に努めたことによるものです。このことは、EUと英国歳入関税庁にも認識されており、JTグループは不法取引防止における業界のリーダーであると評価されています。

不法取引防止の取り組み

不法取引に対処する上で、JTグループはすべての関連法令、及び2007年にEUと締結した協力契約を遵守しています。

この協力契約では、それぞれの市場において正当な需要と考えられる数量のたばこ製品のみを販売することが求められています。海外たばこ事業では、各市場におけるたばこ製品の正当な年次市場需要（LMD：Legitimate Market Demand）を計算し、グローバルに運用できる方法を考案しました。各マーケットではそこから導き出されたLMDを年次販売計画と照らし合わせ、販売数量がLMDに見合っているか、そしてすべての関係法令が確実に遵守されているかが確認できるサプライチェーン管理体制を構築しています。

更に、JTグループでは、サプライチェーンに沿った製品の移動を追跡・分析することができる、上記協力契約で求められるたばこ製品追跡システムの導入・運用もしています。この追跡システムは、10年以上に亘り、コンプライアンス方針の重要な一端を担っており、当初は自主的に始めましたが、最近はそのような追跡システムを要求する法令が各国で制定されており、その法令を遵守するために実施しています。

他の法令遵守においても同様ですが、JTグループは事業運営に支障をきたさないようにしながら上記協力契約の遵守にも全力を尽くしています。一方で、たばこ製品追跡システムのような仕組みを作っただけでは、不法取引に有効に対処することはできません。関係当局により適切に法が執行され、不法取引に関与する者に対して厳しい処罰が科されることも重要だと私たちは考えています。政府は偽造品やイリシット・ホワイト*のような法令遵守をしない業者が製造する製品を取り締まるための更なる措置を講じなくてはならないと私たちは考えています。

＊ イリシット・ホワイト：合法的に製造されるが、サプライチェーン管理が全く実施されないため、製造した国以外の市場へ密輸され販売されるたばこ製品

新型コロナウイルス感染拡大に伴う不法取引への対応

新型コロナウイルス感染症の急速な拡大により、世界中で混乱が起きています。このような状況下では、犯罪グループが消費者の不安な心理につけ込み、マスク等様々な製品を不法に取引することで利益を得ようとします。過去の事例から、消費者心理が冷え込むと安いものを探し求めるため、不法取引が増加することが分かっています。更に、各国政府が財政再建のために増税を実施した場合、状況は一段と悪化する可能性があります。

たばこに関して言えば、この傾向は顕著に現れます。つまり、たばこの違法取引によりお金を稼ぎたい犯罪グループとお金を節約したい消費者の利害が一致するのです。新型コロナウイルス感染拡大による今回の危機は、犯罪グループが供給する安い違法たばこを喜んで入手する人や何となく入手する人が増加する「最悪の状況」の条件を満たすことになります。このような状況下で規制を変更すると、事態は更に悪化する場合があります。例えば、新型コロナウイルス流行の初期の段階において、いくつかの政府はアルコール類やたばこ製品の販売を禁止しました。

南アフリカでは、この措置により、違法たばこの流通が大幅に拡大し、何億米ドル相当もの歳入損失となりかねない状況です。

不法取引防止に向けてのJTグループの取り組み、新型コロナウイルス感染拡大への対応や世界的な動向については、JTI.com（英語サイト）をご覧ください。.

	目指す姿	中期取り組み目標(KPI)	進捗
不法取引	私たちは、公正でバランスの取れた規制策定に向けた政策立案に積極的に協力します。また、不法取引に対処するために各国政府との連携を強化します。	関係当局との対話を進め、違法なたばこ製品の製造及び流通等に関する情報交換を行い、不法取引の減少に対する取り組みを支援します。	2020年において、1,117件の情報を関係当局に提供すると共に、859人の関係当局職員に対して、偽造品の見分け方についての助言を実施しました。

2020年の主な成果

- JTグループから関係当局への情報提供により、32.2億本以上の違法たばこを押収
- サプライチェーンの管理に努めた結果、違法ルートに流れて押収されたJTグループ製品が62%減少

医薬事業

医薬事業では、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ミッションに掲げています。世界に通用する画期的なオリジナル新薬の創出を目指し、研究開発に取り組んでいます。

2019年に医薬事業のサステナビリティ戦略を策定し、3つの注力分野と5つの具体的な取り組み目標を定めました。今年がその進捗についてご報告する初年度となります。詳しくは、こちらをご覧ください。

お客様の期待を上回る製品・サービスの提供

目指す姿

私たちは、世界に通用する画期的なオリジナル新薬を創出し、一日も早く患者様にお届けすることを目指します。

人の生命に直結した事業を行う医薬事業は、関連法規制や業界基準を厳しく遵守するにとどまらず、高い倫理観と強い責任感に基づいて、臨床開発や販売情報提供活動、また動物実験や化学物質管理に取り組んでいます。2020年において、研究開発費として252億円を投じました。

人財への投資

目指す姿

私たちは、FIC(ファースト・イン・クラス)創薬に貢献し得る人財の育成に努めます。

医薬事業では、適切な事業活動を担保するための仕組みを構築して厳格に運用しています。従業員に医薬品の安全性や品質保証の重要性を理解してもらうため、JT医薬事業部に所属する全従業員を対象に毎年eラーニングを実施し、受講率100%であることを確認しています。また、倫理観の醸成、患者様を救うという使命感をもった人財を継続的に育成するため、医療現場との交流機会を設け、活動や社内イベントの開催を通じた啓発活動を行っています。

製品の安全性と責任

目指す姿

私たちは、患者様に安全な薬をお届けするために、関連法規や業界基準を遵守して事業活動を行います。

医薬品の承認書と製造実態の整合性を確認するための年次点検に関するガイドラインを策定しています。2017年から半数の製造委託工場において本ガイドラインに準拠した年次点検を行っており、同事業年度の年次点検において問題は認められませんでした。2018年には、残りの製造委託工場においても本ガイドラインに準拠した年次点検を実施しました。以降全製造委託工場において継続的に運用しています。

また、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」に則して社内基準を策定しています。鳥居薬品のMR(医薬情報担当者)は医療関係者に対する販売情報提供活動を担っています。本ガイドラインを遵守するため、MR全員に毎月1回eラーニングによる研修受講を必須としており、全員が受講しています。

▶ 詳細は、JTウェブサイトをご覧ください。

加工食品事業

加工食品事業では、「一番大切な人に食べてもらいたい」という想いのもと、「お客様に安全でかつ、おいしく、安心してお召し上がりいただける」製品づくりを進めています。今後も暮らしの源である「食」の世界を通じて、お客様から支持され続ける存在を目指していきます。

2019年に加工食品事業のサステナビリティ戦略を策定し、3つの注力分野と8つの具体的な取り組み目標を定めました。今年がその進捗についてご報告する初年度となります。詳しくは、こちらをご覧ください。

事業活動を通じたサステナビリティへの取り組み

私たちは安全で高品質な食品をお客様にお届けするため、食の安全に関わる4つの視点に基づいた取り組みを進めています。今を生きる私たちだけではなく、次の世代にも安全な食品を届ける。暮らしの源である「食」を通じて心の豊かさを育み、事業活動を通じて、お客様とともに社会課題の解決を実現していくことが私たちの責任と考えています。

フードセーフティの徹底(Food Safety)

国内外すべての自社グループ工場*に、食品安全マネジメントシステムFSSC 22000を導入するなど、安全管理を徹底しています。また、すべての冷凍食品製造委託工場においても、ISO 22000もしくはFSSC 22000認証を取得しています。2008年からは複数名の社外専門家に「食の安全に関するアドバイザー」を委嘱しています。第三者の視点を取り入れ、食の安全に関する従業員の意識向上や、更なる品質管理の徹底に役立てています。また、食品の安全を確保するために、製品履歴を確認・追跡できる仕組みを導入しています。

＊ 2020年に稼働開始した1工場は、2021年中に認証取得予定です。

フードディフェンスの実践(Food Defense)

フードディフェンスとは、製造工程や製品を、意図的な攻撃による汚染から守ることを指しています。サプライチェーン全体を対象とする厳格なフードディフェンスガイドラインを策定し、自社グループ工場のみならず製造委託工場にも適用するとともに、毎年の監査の際にも役立てています。製造工場におけるカメラによる更なる管理体制の強化や薬剤管理の徹底などにも取り組んでいます。

フードクオリティの向上(Food Quality)

製造工場等における品質向上の取り組みに加え、自社の状況に合わせてカスタマイズしたeラーニングなどを通じ、すべての従業員が品質管理に関する知見を向上できるよう努めています。また、製品の品質向上のため、お客様の声には真摯に耳を傾けること、またその環境整備に力を入れています。

フードコミュニケーションの活用(Food Communication)

私たちは製品に関する情報提供を心掛けており、お客様からのご質問にお答えするだけでなく、製品を製造した工場や主な原料の産地も開示しています。また、社内ネットワークを利用し、お客様から頂戴したご意見を全社員が受け取れる仕組みを構築し、一人ひとりが「お客様の声」と向き合える環境整備の強化を進めています。

▶ 詳細は、JTウェブサイトをご覧ください。

Interview with the CSO

CSOインタビュー

山下 和人
取締役　専務執行役員
コンプライアンス・
サステナビリティマネジメント・
総務担当
Chief Sustainability Officer

久保田 惟
JT サステナビリティ
マネジメント部
インタビュー・聞き手

（久保田）2020年はどのような1年でしたか。

（山下）2020年は新型コロナウイルス感染拡大に伴い、これまで誰も経験したことのない1年だったと思います。まずは感染拡大防止のため、従業員の安全を第一とし、職場での安全対策を徹底し事業継続を図ってきました。幸い、JTグループの事業は大きな影響を受けていませんが、社会全体への影響やダメージは極めて深刻です。そこで私たちは、日本及びJTグループが事業を展開する世界各地において地域社会をサポートするため、様々な支援を実施しました。例えば、日本国内では、第一弾として急速な支援を要する自治体等の地域の団体に対し、第二弾としてコロナ禍の長期化に伴い疲弊する飲食などの業界や生活困窮者、そして社会生活を支えるエッセンシャルワーカーに対する支援を提供しました。

（久保田）山下役員はご自身のCSOという役割をどのようにお考えですか。また、サステナビリティの推進体制に変化はあったのでしょうか。

（山下）JTグループが持続的に成長していくためには、4Sモデルに基づく事業活動を通じて、持続的な社会の発展に貢献していくことが必要不可欠です。未来のあるべき姿を見据え、グループ全体でサステナビリティ経営を推進することが、取締役としての、またCSOとしての役割と考えています。

2015年に社会とともに持続的に成長するため取り組むべきJTグループの重要課題（マテリアリティ）を特定しました。2019年にはこれまでの取り組みを更に進化させるべく、サステナビリティマネジメント部を設置し、サステナビリティ専任の執行役員を置き、グループ全体のサステナビリティ戦略を定めています。

2020年においては、サステナビリティに関する取り組みについて、各事業の責任者と議論するフォーラムの場を設け、定期的にオンラインで会議を開催しました。同フォーラムの開始により、グループ全体にかかるサステナビリティ課題の議論や、事業のサステナビリティ戦略遂行支援、そしてEnterprise Risk Managementを中心とするリスクマネジメント推進のための体制が整ったと考えています。

（久保田）JTグループのサステナビリティ戦略にはどのような特徴があるのでしょうか。

（山下）まず、すべての企業にとって共通するサステナビリティの課題があります。良質なガバナンス、環境負荷の軽減、地域社会への貢献といった課題です。これらの共通課題に加えて、たばこメーカー特有のサステナビリティの課題があります。例えば、葉たばこは最重要の原料であり、持続的なサプライチェーンのマネジメントは極めて重要です。また、私たちが事業を展開する地域の中には、人権リスクが高い国があり、人権の尊重に取り組むことは重要課題の一つです。ほかにも、不法取引の防止やたばこ規制への適切な対応は、JTグループの中核事業であるたばこ事業特有の課題といえるでしょう。

今次コロナ禍にあっても私たちのたばこ事業に与える影響は限定的でした。こういう状況でも、引き続きお客様に製品の価値をご支持いただき、私たちは、現場での安全衛生対策を徹底し製品を製造し、お客様にお届けできたことは大変ありがたいと考えています。一方、たばこについては、様々なご意見があることも事実です。JTグループのミッションは、品質・イノベーション・リスクの低減に注力し、様々なお客様のニーズにお応えしたより多くの選択肢を提供することです。今後もRRP（Reduced-Risk Products）の開発に、より一層注力していきます。

すべての取り組みを支える人財への投資はもちろん不可欠です。医薬事業、加工食品事業においても人財への投資を注力分野の一つとしています。グループ全体としてのサステナビリティ戦略をベースに事業ごとの特性を踏まえ、それぞれの事業が注力分野を策定しています。

（久保田）山下役員にとって、2020年の進捗はどのようなものがありますか。また、今後、課題だと感じていることがありましたら教えてください。

（山下）たばこ事業については、取り組み目標の進捗報告2年目を迎え、医薬・加食については、取り組み目標進捗を報告する初年度となりました。ダイバーシティ＆インクルージョンに関して、女性マネジメント比率については40%を超えることを理想とし、グループとして「2030年までに女性マネジメント比率25%」という目標を掲げ、一層取り組みを推進していきます。JTグループ環境計画2030の課題であったパッケージ（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）に関する目標を設定し、たばこ事業においても新しい取り組み目標を策定しました。2020年12月にTCFDの提言に賛同を表明したことも、大事な進捗の一つです。

2020年は、CDPの「気候変動」と「水セキュリティ」双方で、昨年に続き最高評価であるAリストに選定されました。また、DJSI Asia Pacificには7年連続で構成銘柄に組み込まれ、たばこセクターでは総合2位のポジションを引き続き獲得することができました。外部評価機関に私たちの取り組みを評価いただき、嬉しく思います。

2021年の課題としては、アフターコロナの社会変容を視野に入れ、JTグループのサステナビリティの基礎となるマテリアリティ（重要課題）の見直しを予定しています。新型コロナウイルス感染拡大の影響が続く中、私たちを取り巻く環境は引き続き不透明ですが、経営の根幹にサステナビリティを取り込み、社員一人ひとりが行動し、社会と事業の持続的な成長へとつなげていくことを課題として取り組んでまいります。

（久保田）JTグループの「Inclusiveness」について、どのようにお考えでしょうか。

（山下）「Inclusiveness（包摂性）」とはSDGsでも提唱されている通り、誰一人として取り残すことなく、より良い未来に向かおうという、いわば受益の平等性を示す意味で使われている概念です。これは社会貢献活動の大変重要な考え方として、私たちのコミュニティインベストメントの方針にも明記されておりますが、私としては社会貢献の受益だけではなく、更にアクティブな意味でもこの考え方に共鳴しています。

良い例として、日本国内で2004年からJTが実施してきた「ひろえば街が好きになる運動」があります。「“ひろう”という体験を通じて、“すてない”気持ちを育てたい」そんな願いから生まれた市民参加型の清掃活動です。もともとは、JTグループの社員が、マナー啓発活動の一環としてポイ捨てされた吸い殻を清掃するため始めた活動ですが、その後地域コミュニティにもご参加いただき、街に捨てられたゴミをみんなで拾う清掃活動へと進化しました。現在は、自治体、学校、ボランティア、各催事の実行委員や協働団体など、様々なステークホルダーとのパートナーシップのもと、日本全国で実施されており、更には私たちが直接オペレーションを担わないところでも実施されています。

このように、サステナビリティに関する取り組みを実施する際には、自分たちが能動的に実現していくことは当然として、そうした取り組みを行いたいと潜在的に考えている人たちと協業して実施できる仕組みも併せて構築する。いわば、やりたいと思っている誰一人として取り残すことなくこうした取り組みを行っていけば、それは大きな渦となって、より強力に推進され、長い時間軸の中でレガシーとなり、最終的には持続可能な文化として社会に定着できるのではないだろうか。そういうアクティブなInclusivenessもどんどん実現していきたいですね。

GOVERNANCE

ガバナンス

JTグループはガバナンスの充実を経営上の重要課題の一つとして位置付けており、不断の改善に努めています。

本章では、すべての事業活動の土台であり、4Sモデルの追求に向けた、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みであるガバナンスについて、その概要と強化に向けた取り組みをご説明します。加えて、社外取締役へのインタビューにより、客観的な視点でJTグループのガバナンスの現状についてご紹介します。

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

社外取締役インタビュー

当社では企業経営の根幹をなすコーポレート・ガバナンスについて、監督機能の強化及び経営の透明性を高める観点から社外取締役制度を導入し、当社の経営理念に共感し、企業価値向上に貢献いただける方を選任しております。本統合報告書では、事業創発や企業経営に深く携わってきた経験及び監査役としての経験と識見を有し、2019年より社外取締役を務める長嶋氏より当社のコーポレート・ガバナンスの特徴や今後の課題について、ご意見をいただきました。

不連続な変化の中でのJTグループの弛まぬ進化を、社外取締役として後押しします。

長嶋 由紀子
社外取締役

取締役会の運営と実効性

就任して2年目となる2020年でしたが、当社の取締役会での議論や運営についてどのような印象をお持ちですか。

取締役会では適切なアジェンダが設定され、十分に討議が尽くされていると思います。それぞれの議案では、経営理念や中期経営計画、今期の計画といったステークホルダーにお約束していることに沿っているかが考慮されています。討議に際しては、IR担当部署のレポートにおいて自社の足元の評価や競合他社／マーケットの状況が定期的に共有されるので、最新の市場評価や外部環境を理解した上で、取締役会に臨むことができています。取締役会の討議は、前述の背景情報を踏まえた上で行われており、このような議論の中身を深化させる取り組みを通じ、取締役会の実効性を向上させていると認識しています。今後も更に、4Sモデルを基盤とし、変化に対応できる「弛まぬ進化」を実現していきたいと考えています。

当社の取締役会の実効性評価についてご意見をお聞かせください。

実効性評価については、外部や客観的な目線を意識した上で改善が重ねられています。私は2年分を見ていますが、今回は前年より1カ月ほど早く実効性評価のアンケートが回収されました。これは、よりスピーディにPlan／Do／Seeを行い次のアクションにつなげていく取り組みの一つと考えています。

評価タイミングを早めてより有効性を高めるという改善に加え、質問内容についても変化がありました。形式的に実効性評価を行うのではなく、JTの取締役会のクオリティアップに資する評価にするために、より具体的な内容に変化しています。また、段階式の評価に加え、その評価理由を非常に丁寧に記載することが求められ、より具体的な課題解決のヒントを得られるようなアンケートの取り方となっています。

コロナ禍における対応

2020年における大きな変化といえば、新型コロナウイルスの感染拡大が挙げられます。コロナ禍への対応として、取締役会でどのような議論がなされたかお聞かせください。

コロナ禍による全般的な影響や事業上の課題については、コロナ禍発生当初から取締役会へ迅速に報告され、時間を経るにつれて、その内容が具体的になっていきました。従業員やお客様、それぞれの観点で考えたときに「私たちがやるべきことが本当にできているのか」ということの確認についても、より精度が上がっていったと認識しています。事業への財務的な影響だけでなく、初期対応として必要となる従業員の安全確保やサプライヤーの方々への影響精査／サポート体制の確立、そして、このような環境下においてもいかにしてお客様に商品をお届けするのかということに関し、日々の対応内容を共有していただいていました。株主の方々にも安心いただけるような内容であったと思います。

コロナ禍でも取締役会がしっかり機能していくよう、2020年4月よりオンライン方式での開催が中心となりました。運営スタイルの変更によって生じた変化はありますか？

オンライン方式でも、議案の審議に何ら問題はありませんでした。ただ、従来リアルに集っていた会議体がオンラインに切り替わり、ブレークタイムやランチなどアジェンダとは直接関係のないコミュニケーションの機会が失われました。私のような社外の人間にとっては、JTの事業、執行のリアリティをインプットできる貴重な機会であったため、本質的な課題を認識するための周辺情報の入手、つまり「おまけコミュニケーション」を補完する機会の設計が、リモート環境においても必要かもしれないと思いました。例えば取締役会のアジェンダとは別に、中長期的な課題について、執行メンバーと議論し、インプットできるフリーダイアログの機会があれば、JTへの理解がより深まり、より一層、取締役会のパフォーマンス向上に貢献できると思います。

取締役会の今後

取締役会について、今後、どのような課題があるとお考えですか。

課題といいますか、今後更に必要になってくるのは進化への対応力であり、取締役会としては執行側のこうした取り組みを後押し、またチェックする機能を高める必要があると思っています。前述において「変化」ではなく「進化」を使った理由は、変わることを良い意味で捉え、我々がいる今のポジションから一気に駆け上がるopportunity（機会、チャンス）として活かしていきたいと考えているからです。コロナ禍におけるDX（デジタルトランスフォーメーション）の進展を見ても明らかなように、私たちは世の中が不連続で変わっていく様、常識が短いスパンでガラッと変わっていく様ともいえるかもしれませんが、そうした様子を目にしました。JTにおけるCLUB JT*もDXの一例といえますが、今後も例えば不連続に変化するお客様の嗜好に対し、JTはどのような価値をどのような形で提供していくのか、その判断を司るマネジメントの有り様、また取り組みを推進する組織の有り様は非常に重要です。私は、進化への対応力の向上は「競争の本当の鍵になってくるものに対してどのように課題設定していけるか」にかかっていると考えています。私自身も競争環境への理解を更に深め、監督側として執行側を良い意味であおり、同時に取締役会の監督機能を向上させていきたいと思います。

＊ CLUB JT：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たオンラインプラットフォーム。CLUB JTを含めたJTグループにおけるDXの取り組みについては新型コロナウイルス感染症への対応（P. 10）をご覧ください。

取締役会の多様性

取締役会の多様性についてどのようにお考えですか。

JTは嗜好品をメインの商品として、グローバルに展開している会社であることから、各市場における文化的背景などの違いまで理解、体得し、執行に助言できる取締役がいると良いと考えています。「ひとのときを、想う。」というJTのコミュニケーションワードは、人それぞれに異なる価値観を受け入れる意味合いがあると思っており、そういった差分を感じ取れる、つまり、同質化しないベースがあることは必要かと思います。新たに社外取締役に就任される木寺さんは海外の経験も長く、そのような「違い」という意味合いを取締役会にもたらしていただけるのではないかと心待ちにしているところです。

社外取締役としてのご自身の強みとそれを取締役会の中でどのように活かされているかについてお聞かせください。

私自身は、日本のマーケットにおいて上場会社の経営陣として7年ほどの経験があります。事業経営をやっていると、時に相反するものをその時々の状況に対応する形でスピーディに決断していくことがあり、こうした経営における対応力については経験則を持ち得ているといえます。また、私の出自であるリクルートにおいて、変わっていかなければ先がない状況の中で身に付けてきた進化する能力、と言えば格好良いですが、変化対応力があると考えています。加えて、出身企業において監査役を務めていることからも、監査役としての取締役会に対するチェックポイントについて、経験則を持っております。成功したモデルをディスラプト（破壊による創造）して新しいものをつくってきた経験から、ピークを迎えたものは必ず減衰することを認識し、同じラインではなく別のラインで準備していくといったサステナブルな事業経営を行えているか、このような点を意識して取締役会で発言しています。

サクセッションプランニング

企業経営者には今後どのような人財が必要とお考えですか。

不透明な環境下で持続的な成長や企業価値の向上といったことを実現していくためには、グローバルにマネジメントし、リードできるということが必須条件になります。その上で、人事・報酬諮問委員会などでは、グローバル競争の中で勝てる経営チームをつくっていくための報酬体系が必要になると議論しています。2020年より新たな役員報酬制度を導入しましたが、その実効性を高めるためには、例えば優秀な人財獲得に必要な報酬水準や外国籍の方の選任の在り方について、今後検討していく必要があると考えています。特に、不連続な変化がつながっていく時代の中では、経営者のサクセッションプランは企業にとってより一層大事な課題だと思います。

JTグループへのメッセージ

外からJTグループをご覧になって、どのようなところを変えていくと更に良くなるとお考えか、お聞かせください。

失敗を恐れないカルチャーを備えることが一番大事であると思います。事業を愛し、コミットしてやってきた本当に力のある皆さんが強い意志をもってチャレンジするなら、失敗も財産になるということです。4Sモデルの中心に位置付けるお客様のために、必要であれば臆面のない変わり身の早さも重要だと思います。お客様のためにひらりと軽やかに変わることを、私自身、もっと応援していけると良いと思っています。

本インタビューは2021年1月中旬に実施しました。長嶋社外取締役と聞き手のJT IR広報部 西村 恵子

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

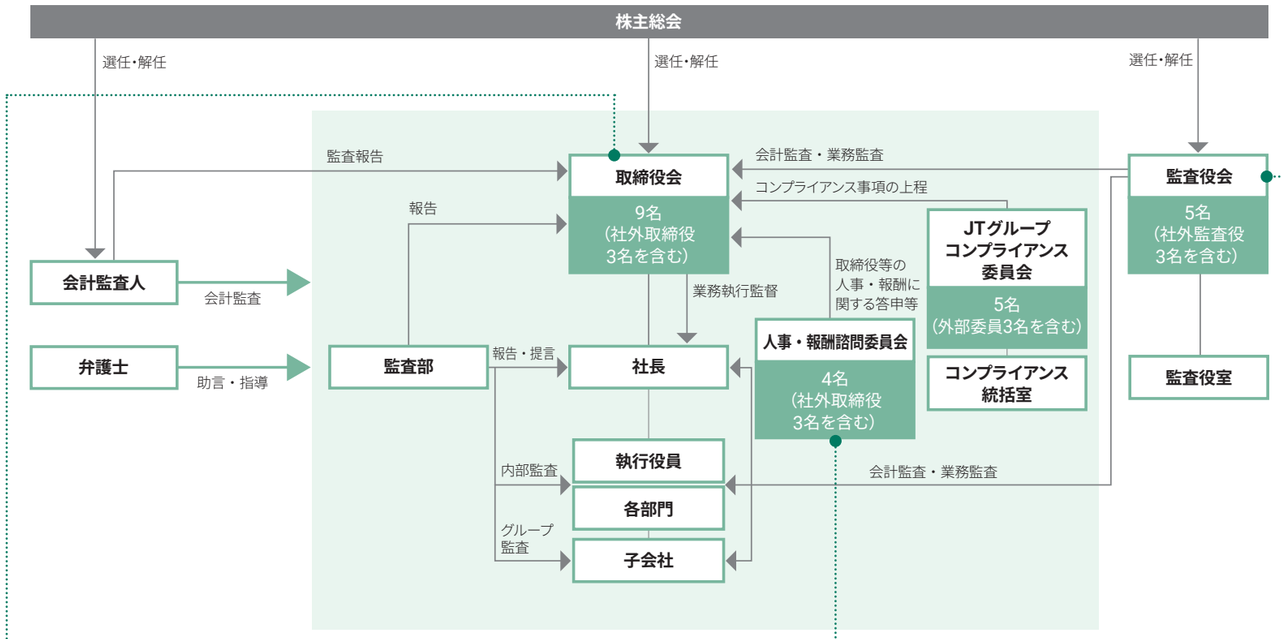
当社は、コーポレート・ガバナンスを、当社グループの経営理念である「4Sモデル」、すなわち、「お客様を中心として、株主、従業員、社会の4者に対する責任を高い次元でバランスよく果たし、4者の満足度を高めていく」ことの追求に向けた、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みと捉えています。

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）



2020年度 13回開催 出席率100%

取締役会

取締役会は、全社経営戦略及び重要事項の決定とすべての事業活動の監督に責任を持つ機関です。その役割・責務を実効的に果たすために、その構成について次の通り定めています。

- 取締役会は、取締役の員数を15名以内の必要かつ適切な範囲とし、企業人としての高潔な倫理観・知識・経験・能力を兼ね備えた、多様な人財により構成する
- 監督機能の強化及び経営の透明性の観点から中長期に亘る持続的な利益成長と企業価値の向上に寄与する資質を備えた独立社外取締役を2名以上選任する

取締役会は、原則毎月1回の開催に加え、必要に応じ機動的に開催し、会社法で取締役会の決議を要すると定められた重要な事業計画、重要な財産の処分及び譲受、多額の借財、重要な契約の締結等の決定を行うとともに、その他の重要事項を決定します。また、取締役会は、業務執行を監督するため、取締役に対し、3カ月に1回以上の頻度で業務執行状況の報告を義務付けています。

2020年度 4回開催 出席率100%

人事・報酬諮問委員会

本委員会は、従来の経営人財成長支援会議及び報酬諮問委員会の機能を統合し、2019年3月20日に設置した取締役会の任意の諮問機関です。本委員会の設置の目的は、委員会における経営幹部候補者群の成長支援、取締役・監査役候補者の選定及び役付取締役・業務を執行する取締役の解職についての審議、ならびに取締役・執行役員の報酬に関する事項についての審議を経て取締役会へ答申等を行い、もって取締役会の意思決定における客観性と透明性をより一層高め、取締役会の監督機能の充実を図ることです。本委員会は、執行役員を兼務しない取締役会長を委員長とし、独立社外取締役3名を委員とした計4名で構成されており、年に1回以上開催することとしています。2020年度は、役員報酬制度改定に関する株主総会上程議案、報酬水準及び経営幹部候補者群の確認、ならびに取締役候補者の選定に係る審議等を実施しました。

2020年度 13回開催 出席率100%

監査役会

監査役会は、株主の負託を受けた独立の機関として、業務監査及び会計監査を行っています。経営・法律・財務・会計等の経験を有する5名の監査役で構成され、うち3名は社外監査役です。監査役は、職務を遂行するために、取締役、執行役員及び従業員に対する報告徴求権、取締役の違法行為差止請求権や、取締役と会社間の訴訟における会社の代表権、監査役会による会計監査法人の解任権などの権限を有しています。なお、業務監査、会計監査の結果は、監査報告書として株主総会に報告されます。取締役及び執行役員は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合には、当該事実その他の会社の経営に関する重要な事項等について、監査役会に報告を行わなければなりません。監査役は取締役会に加えその他重要な会議に出席でき、取締役等は、監査役から重要な文書の閲覧、実地調査、報告が求められたときには迅速かつ適切に対応しています。また、内部監査を行う監査部及びコンプライアンスを統括する部署は、監査役との間で情報交換を行うとともに、連携しています。

現行の体制を選択している理由

当社は、監査役会設置会社として、独立・公正な立場である監査役会が取締役及び執行役員の職務執行を適切に監査することにより、客観性及び中立性を確保した経営の監督機能を強化しています。監査役会による監督体制のもと、取締役会のスリム化や執行役員制度導入による権限移譲を通じた業務執行の迅速化を図るとともに、任意の仕組みとして外部委員を主要な構成員とするJTグループコンプライアンス委員会、独立社外取締役を主要な構成員とする人事・報酬諮問委員会を設置し、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

また、2019年より、社外取締役及び社外監査役を各1名増員する等、コーポレート・ガバナンスの充実及び経営の透明性・客観性の向上を継続的に図っています。

このような取り組みを通じて、当社においては、業務執行及び監督に係るコーポレート・ガバナンス体制が有効に機能していると認識していることから、現行の体制を選択しています。

コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

助言機能の強化	意思決定体制の整備と監督機能の強化	業務執行の効率化
コンプライアンス委員会の設置（2000年）	取締役会人数の適正化（2000年）	執行役員制度の導入（2001年）
アドバイザリー・コミッティの設置（2001年）*1	執行への権限委譲強化（2000年、2008年、2011年）	
報酬諮問委員会の設置（2006年）*2	社外取締役制度の導入（2012年）	
人事・報酬諮問委員会の設置（2019年）		

＊1 2014年6月30日に廃止
＊2 2019年3月20日に人事・報酬諮問委員会へ統合

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とその進捗、外部評価結果等
    - 新型コロナウイルス感染拡大による従業員・各事業への影響及びそれらへの対応方針・状況

2020年度に係る実効性評価では、2020年度の主な取り組み項目（効果・効率的な取締役会の運営、情報共有の強化）について2019年度からの改善を認識するとともに、引き続き、各評価項目について概ね良好な結果が得られております。

一方で、継続的な実効性向上に資するべく、2021年度以降は、新たに抽出された以下の課題への対応を中心に、継続的な改善に取り組んでまいります。

主な課題	今後の改善の方針
（新型コロナウイルス感染拡大による対面機会の減少も踏まえた）取締役間のコミュニケーションの質・量の維持・向上に向けた取り組み	中長期戦略における主要施策の進捗、4Sモデルの更なる追求に資する各ステークホルダーの状況、コーポレート・ガバナンス等をテーマとした議論・意見交換・情報共有の更なる拡充
コーポレート・ガバナンスに関する議論の更なる深耕	

今後も引き続き、上記取り組みを含め、更なる実効性向上に資する必要な改善を実施してまいります。

サクセッションプランニング

当社は、当社グループのこれからの経営を担う次世代経営人財の継続的な輩出と、その候補者群の質的・量的拡充が、特に重要な課題の一つと認識しています。

グローバルベースで活躍する高い能力・資質を持ったリーダーを継続的に輩出するために、社長を筆頭に経営陣自らが経営幹部候補人財を選出し、成長支援に深く関与することを前提として、人事・報酬諮問委員会において、独立社外取締役及び外部機関等の社外の知見を参考にしつつ、経営幹部候補者群の育成状況、後継者計画及び計画策定プロセスの充実を図っています。

また、グループ企業の従業員も対象とする公募や、執行役員をはじめとしたトップマネジメント層による推薦等を通じて、階層別に将来的な経営幹部候補人財を選出し、経営人財プールの拡充を図っています。選出された人財に対しては、外部機関による客観性のある評価や経営陣による定期的な議論を踏まえた育成計画を作成し、多種多様かつチャレンジングな業務経験等を通じた育成を行っています。

こうした取り組みの一例として、国内・国外問わず当社グループを牽引する若いトップマネジメントの継続的な輩出を目的とするJT-Next Leaders Program（NLP）があります。2013年度より始動したこのプログラムでは入社前の内定者から30代後半までの従業員を対象に、ヒューマンアセスメント、360°サーベイ、役員面接など内部／外部のアセスメントを組み合わせた客観性のある選考を行い、認定者にはその後の数年間、全社的規模で優先的に成長支援を行います。こうしたプログラムを通じて、若年層から経営人財プールを充実させ、人財の競争力強化に向けた取り組みを継続しています。

上場子会社のガバナンスに関する方針

当社は、医薬事業において重要となる優秀な人財の確保や信用の獲得等による事業上の競争優位性の向上に加え、資本市場における規律等の子会社の経営上のメリット等を総合的に勘案し、上場子会社として「鳥居薬品株式会社」（以下、同社）を有しております。
当社と同社は、当社が研究開発を行う一方で、同社が製造・販売及びプロモーション活動を担っており、両社で一体的なバリューチェーンを構築することで効率的な協業体制を確立しております。
また、研究開発機能及び臨床開発機能の当社への一元化等、グループ全体として最適な事業遂行体制の構築を継続的に進めており、今後も連携を強化していきます。

同社の保有にあたっては、上場子会社における独立性の確保及び少数株主の利益を適切に保護することが、当社及び同社の企業価値向上にとって必要不可欠であるとの考えのもと、上場企業として適切なガバナンス体制の構築に努めております。
当社は意思決定に係る社内規程として全社的な責任権限規程を定めておりますが、同社においては選択的に当該規程を適用し、権限上の自由を与えることで、上場子会社としての独立性を担保しております。また、2020年3月26日の同社株主総会において、取締役の過半数を独立社外取締役で構成する取締役会体制への移行が決議され、独立社外取締役を有効に活用した実効的なガバナンス体制の一層の強化を進めております。

政策保有株式に関する方針

当社は、上場株式の政策保有に関する方針及び議決権行使基準を以下の通り策定するとともに、適切に運用しております。

- 当社は、中長期に亘る持続的な利益成長と企業価値の向上に資すると判断した場合に限り、政策保有株式として株式を保有する。
- 保有にあたっては、個別銘柄ごとに保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を精査し、保有の適否を取締役会において毎年検証する。
- 検証の結果、保有する意義が認められない株式がある場合は、適宜適切に売却する。
- 当社は、保有目的及び保有先の株式価値の毀損の有無を総合的に判断した上で、政策保有株式に係る議決権を行使する。

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。

- 優秀な人財を確保するに相応しい報酬水準とする
- 業績達成の動機付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

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。

	基本報酬	短期インセンティブ	中長期インセンティブ	
報酬構成割合*1	基本報酬 33～42%程度	役員賞与 31～35%程度	譲渡制限付株式報酬*2	パフォーマンス・シェア・ユニット*2
			25～33%程度	
支給形式	金銭		株式	株式＋金銭*3

＊1 取締役の職務ごとに異なる構成割合を幅で示しています。
＊2 譲渡制限付株式報酬とパフォーマンス・シェア・ユニットの構成割合は3:1程度です。
＊3 パフォーマンス・シェア・ユニットは、納税資金として、50%を金銭で支給します。
＊4 上記の図は、一定の会社業績及び当社株式の株価を基に算出したイメージであり、会社業績及び当社株式の株価の変動等に応じて上記割合も変動します。

執行役員を兼務しない取締役（社外取締役を除く）

企業価値向上に向けた全社経営戦略の決定と中長期的な成長戦略等実践のモニタリングを含む監督機能を果たすことが求められることから、業績連動性のある報酬とはせず、「基本報酬」に一本化しています。

社外取締役

独立性の観点から業績連動性のある報酬とはせず、「基本報酬」に一本化しています。

監査役

主として遵法監査を担うという監査役の役割に照らし、「基本報酬」に一本化しています。

役員報酬の内容

基本報酬

職務に応じた額を月例で支給します。執行役員を兼務する取締役については、持続的利益成長につながる役員個々の業務執行・行動を通じた業績達成を後押しする観点から、個人業績評価を反映させることとしています。期首に社長との面談を通じた目標を設定し、期末に実施する個人業績評価の結果に応じて、一定の範囲内で翌年度の基本報酬を変動させる仕組みとしています。ただし、社長については、個人業績評価は実施しません。

役員賞与

単年度業績を反映した金銭報酬として、執行役員を兼務する取締役に対して役員賞与を支給します。賞与の算定に係る指標には、持続的利益成長の基盤である事業そのもののパフォーマンス及び利益成長の達成度を株主の皆様と価値共有する観点から、為替一定調整後営業利益と当期利益を設定しています。為替一定調整後営業利益と当期利益の業績結果適用の割合はそれぞれ75%、25%としており、当該指標の達成度合いに応じた支給率は0～200%の範囲で変動します。なお、支給対象である取締役に一定の非違行為があった場合には、当該役員は支給済みの役員賞与の一部を会社に返還することとしています。

譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式報酬制度は、株主の皆様との更なる価値共有や中長期的な企業価値向上を企図した株式報酬制度です。執行役員を兼務する取締役（以下、対象取締役）に対し、取締役会決議に基づき、譲渡制限付株式に関する報酬として毎事業年度において金銭報酬債権を支給し、各対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で払い込むことにより、当社普通株式の割当てを受けます（割当ては、自己株式処分の方法により行います）。本制度による当社普通株式の処分にあたっては、当社と各対象取締役との間で、譲渡制限付株式割当契約を締結するものとします。譲渡制限期間は30年であり、譲渡制限期間中であっても、当社取締役その他取締役会が別途定める役職のいずれからも退任した場合に、本割当株式の譲渡制限を解除します。

なお、譲渡制限期間中に、譲渡制限付株式の割当てを受けた取締役が、法令違反その他の取締役会が定める事由に該当する場合に、当社は、本割当株式の全部または一部を当然に無償で取得することができることとします。

パフォーマンス・シェア・ユニット

パフォーマンス・シェア・ユニット制度は、株主の皆様との更なる価値共有や中長期的な企業価値向上に加え、中期での業績達成への更なるコミットを企図した業績連動型の株式報酬制度です。各対象取締役に対し、支給対象年度から開始する当社の経営計画の連続する3カ年の事業年度からなる業績評価期間（以下、業績評価期間）の経過後、人事・報酬諮問委員会での審議を経て決定する当該業績評価期間における業績等の数値目標の達成率等に応じて算定する、当社普通株式を交付するための金銭報酬債権及び金銭を報酬として支給します。従って、各対象取締役への当社普通株式交付のための金銭報酬債権及び金銭の支給は、原則として業績評価期間終了後に行います。各対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で払い込むことにより、当社普通株式の割当てを受けます（割当ては、自己株式処分の方法により行います）。2020年度及び2021年度から始まる業績評価期間においては、株主の皆様との価値共有を目的として、当期利益を評価指標として設定します。当該指標の達成度合いに応じた支給率は、0～200%の範囲で変動します。

なお、業績評価期間中に、対象取締役が、法令違反その他の取締役会が定める事由に該当する場合には、当該対象取締役は、予定されている金銭報酬債権及び金銭の全部または一部の支給を受けられないこととします。

2020年度における役員区分ごとの報酬の総額等

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）					対象となる役員の員数（人）
		基本報酬	役員賞与	ストックオプション報酬	譲渡制限付株式報酬	パフォーマンス・シェア・ユニット	
取締役（社外取締役を除く）	1,193	504	438	30	188	33	6
監査役（社外監査役を除く）	88	88	—	—	—	—	2
社外役員	135	135	—	—	—	—	6
計	1,416	727	438	30	188	33	14

（注）1. 役員賞与は、支給予定の額を記載しています。
2. ストックオプション報酬は、ストックオプションの当期費用計上額を記載しています（2020年3月19日開催の第35回定時株主総会の決議により、株式報酬型ストックオプション制度を廃止し、譲渡制限付株式報酬及びパフォーマンス・シェア・ユニットを導入しています）。
3. パフォーマンス・シェア・ユニットは、当期費用計上額を記載しています。

マネジメント体制

取締役及び監査役

取締役 9名（うち、社外取締役3名）

2021年3月24日現在

*を付している者は、執行役員を兼務しています。

丹呉 泰健
取締役会長
生年月日：1951年3月21日
任期：2020年3月から2年
保有株式数：19,400

1974年 4月 大蔵省入省
2006年10月 財務省理財局長
2007年 7月 同省大臣官房長
2008年 7月 同省主計局長
2009年 7月 同省財務事務次官
2010年12月 株式会社読売新聞グループ本社監査役
2012年12月 内閣官房参与
2014年 6月 当社取締役会長（現任）
2015年 6月 株式会社大垣共立銀行社外取締役（現任）
2020年 6月 三菱UFJ信託銀行株式会社社外取締役監査等委員（現任）

（重要な兼職の状況）
株式会社大垣共立銀行社外取締役
三菱UFJ信託銀行株式会社社外取締役監査等委員

丹呉氏は、2014年6月に当社取締役会長に就任しております。同氏は、長年に亘る省庁における経験の中で、財務事務次官などの要職を歴任するとともに、官民を問わず多様な交流を通じて培ったコーポレート・ガバナンスをはじめとする豊富な知見と経験を有しております。また、当社取締役会議長、人事・報酬諮問委員会及びJTグループコンプライアンス委員会の委員長を務めており、同氏の幅広い視野と高い視座は、今後も当社グループのガバナンス向上において必要不可欠であると考えております。

岩井 睦雄
取締役副会長
生年月日：1960年10月29日
任期：2020年3月から2年
保有株式数：31,600

1983年 4月 日本専売公社入社
2003年 6月 当社経営企画部長
2004年 7月 当社経営戦略部長
2005年 6月 当社執行役員　食品事業本部　食品事業部長
2006年 6月 当社取締役　常勤執行役員　食品事業本部長
2008年 6月 当社常勤執行役員　企画責任者
2010年 6月 当社取締役　常勤執行役員　企画責任者　兼　食品事業担当
2011年 6月 当社取締役
JT International S.A. Executive Vice President
2013年 6月 当社専務執行役員　企画責任者
2016年 1月 当社専務執行役員　たばこ事業本部長
2016年 3月 当社代表取締役副社長
2020年 1月 当社取締役
2020年 3月 当社取締役副会長（現任）
2020年 6月 株式会社ベネッセホールディングス社外取締役（現任）

（重要な兼職の状況）
株式会社ベネッセホールディングス社外取締役

岩井氏は、2020年3月に当社取締役副会長に就任しております。同氏は、当社代表取締役副社長として、不透明かつ不確実な事業環境においても、的確な意思決定力に裏打ちされた力強い事業執行力で、主力事業であるたばこ事業を牽引した経験を有しております。加えて、食品事業、企画担当等、国内外における様々な経験を通じて培ってきた幅広く深い知見と洞察力が、当社グループにおける監督機能強化や各ステークホルダーとの関係強化等に寄与しており、今後も当社グループのガバナンス向上において必要不可欠であると考えております。

寺畠 正道*
代表取締役社長
生年月日：1965年11月26日
任期：2020年3月から2年
保有株式数：77,800

1989年 4月 当社入社
2005年 7月 当社秘書室長
2008年 7月 当社経営企画部長
2011年 6月 当社執行役員　企画責任者　兼　食品事業担当
2012年 6月 当社執行役員　企画責任者
2013年 6月 当社取締役
JT International S.A. Executive Vice President
2018年 1月 当社執行役員社長
2018年 3月 当社代表取締役社長（現任）

（重要な兼職の状況）
JT International Group Holding B.V. Chairman and Managing Director

寺畠氏は、2018年1月に当社執行役員社長、同年3月に代表取締役社長に就任しております。国内外の経営戦略立案・実行、JT International S.A. Executive Vice Presidentとして海外たばこ事業の事業執行など、様々な任務を通じて培った豊富な経験とグローバルな事業経営に関する知見及び強いリーダーシップで、これまで当社グループの成長を牽引してまいりました。同氏が有する極めて高い視座・幅広い視野と、強い変革力は、今後も当社グループの経営にとって必要不可欠であると考えております。

見浪 直博*
代表取締役副社長
生年月日：1964年1月21日
任期：2020年3月から2年
保有株式数：31,700

1986年 4月 当社入社
2005年12月 当社経理部長
2010年 7月 当社財務副責任者　兼　経理部長
2012年 6月 当社執行役員　財務責任者　兼　経理部長
2012年 7月 当社執行役員　財務責任者
2018年 1月 当社執行役員副社長
2018年 3月 当社代表取締役副社長（現任）

（重要な兼職の状況）
JT International Holding B.V. Supervisory Board Member

見浪氏は、2018年1月に当社執行役員副社長、同年3月に代表取締役副社長に就任しております。当社経理部長、執行役員財務責任者等を歴任する中で培ってきた会計・財務分野を中心とした幅広く深い知見を如何なく発揮し、当社経営の一翼を担い、その成長に貢献してまいりました。同氏の多様な経験と、それに裏打ちされた的確な意思決定力と戦略志向は、当社グループの事業成長を支える経営基盤の整備、拡充に資するものであり、今後の当社のグループ経営を更に推進するために必要不可欠であると考えております。

廣渡 清栄*
代表取締役副社長
生年月日：1965年11月11日
任期：2020年3月から2年
保有株式数：28,500

1989年 4月 当社入社
2010年 7月 当社法務部長
2012年 6月 当社執行役員　法務責任者　兼　法務部長
2014年 7月 当社執行役員　法務責任者
2015年 1月 当社執行役員　たばこ事業本部　事業企画室長
2017年 1月 当社執行役員　人事担当
2018年 1月 当社執行役員副社長
2018年 3月 当社代表取締役副社長（現任）

廣渡氏は、2018年1月に当社執行役員副社長、同年3月に代表取締役副社長に就任しております。当社執行役員法務責任者、たばこ事業本部事業企画室長、人事担当等の多様な要職の歴任から獲得した企業法務・事業経営・人事等の領域における幅広い知見とリーダーシップを、当社の持続的成長の基盤整備及び戦略策定に発揮してまいりました。同氏がこれまで多岐に亘る分野で培ってきた知見と経験に基づく鋭い洞察力、的確な意思決定力は、今後も当社グループの経営にとって必要不可欠であると考えております。

山下 和人*
取締役
生年月日：1963年2月4日
任期：2020年3月から2年
保有株式数：20,100

1986年 4月 当社入社
2007年 5月 当社たばこ事業本部　渉外企画部長
2009年 7月 当社たばこ事業本部　社会環境推進部長
2010年 6月 当社執行役員　たばこ事業本部　渉外責任者
2015年 1月 当社常務執行役員　たばこ事業本部　中国事業部長
2019年 1月 当社専務執行役員　コンプライアンス・サステナビリティマネジメント・総務担当
2019年 3月 当社取締役専務執行役員（現任）

山下氏は、2019年3月に当社取締役専務執行役員に就任しております。当社執行役員渉外責任者、常務執行役員中国事業部長等として社会環境整備の推進及び海外事業の発展に注力してきた幅広い経験とそれらを通じて獲得してきた知見を、当社の事業環境整備に発揮し、貢献してまいりました。同氏がこれまで培ってきた幅広い知見とリーダーシップは、今後も当社グループの持続的成長の基盤となるサステナビリティマネジメントに必要不可欠であると考えております。

幸田 真音
取締役（独立社外取締役）
生年月日：1951年4月25日
任期：2020年3月から2年
保有株式数：0

1995年 9月 作家として独立（現在）
2003年 1月 財務省財政制度等審議会委員
2004年 4月 滋賀大学経済学部客員教授
2005年 3月 国土交通省交通政策審議会委員
2006年11月 政府税制調査会委員
2010年 6月 日本放送協会経営委員
2012年 6月 当社社外取締役（現任）
2013年 6月 株式会社LIXILグループ社外取締役
2016年 6月 株式会社日本取引所グループ社外取締役（現任）
2018年 6月 三菱自動車工業株式会社社外取締役（現任）

（重要な兼職の状況）
作家
株式会社日本取引所グループ社外取締役
三菱自動車工業株式会社社外取締役

幸田氏は、2012年6月に当社社外取締役に就任いただいております。国際金融に関する高い識見や、政府等の審議会委員等を歴任された幅広い経験に加え、作家活動にて発揮されている深い洞察力と客観的な視点を当社の経営に反映していただくとともに、独立・公正な立場から業務執行の監督に尽力いただきました。また、当社取締役会及び人事・報酬諮問委員会等における積極的な提言や助言を通じて、当社グループのガバナンス向上に多大なる貢献をいただいております。同氏の多様な経験と幅広い知見は、今後も当社のグループ経営において必要不可欠であると考えております。

長嶋 由紀子
取締役（独立社外取締役）
生年月日：1961年4月4日
任期：2020年3月から2年
保有株式数：0

1985年 4月 株式会社リクルート
（現株式会社リクルートホールディングス）入社
2006年 4月 同社執行役員
2008年 1月 株式会社リクルートスタッフィング代表取締役社長
2012年10月 株式会社リクルートホールディングス執行役員
2016年 6月 同社常勤監査役（現任）
2018年 4月 株式会社リクルート常勤監査役（現任）
2019年 3月 当社社外取締役（現任）

（重要な兼職の状況）
株式会社リクルートホールディングス常勤監査役
株式会社リクルート常勤監査役

長嶋氏は、2019年3月に当社社外取締役に就任いただいております。事業創発や人材派遣領域等の幅広い領域での事業執行・企業経営の経験と、監査役としての経験に基づく客観的な視点を当社の経営に反映していただくとともに、独立・公正な立場からの業務執行の監督に尽力いただきました。また、当社取締役会及び人事・報酬諮問委員会等における積極的な提言や助言を通じて、当社グループのガバナンス向上に多大なる貢献をいただいております。経営と監査双方の立場での経験と、それにより培われた高い識見は、今後も当社のグループ経営において必要不可欠であると考えております。

木寺 昌人
取締役（独立社外取締役）
生年月日：1952年10月10日
任期：2021年3月から1年
保有株式数：0

1976年 4月 外務省入省
2008年 1月 同省中東アフリカ局アフリカ審議官　兼
第4回アフリカ開発会議事務局長
2008年 7月 同省国際協力局長
2010年 1月 同省大臣官房長
2012年 9月 内閣官房副長官補
2012年11月 特命全権大使 中華人民共和国駐箚
2016年 4月 特命全権大使 フランス共和国駐箚
2016年 6月 特命全権大使 フランス共和国駐箚 兼 アンドラ公国、モナコ公国駐箚
2020年 4月 当社 アドバイザー
2020年 6月 丸紅株式会社社外取締役（現在）
日本製鉄株式会社社外取締役（現在）

（重要な兼職の状況）
丸紅株式会社社外取締役
日本製鉄株式会社社外取締役

木寺氏は、長年に亘り、外務省を中心とした官界における要職を歴任し、外交等を通じて培われた豊富な国際経験と国際情勢等に関する高い知識を有しております。同氏のグローバルベースでの高い知見を地政学リスクが高まる世界情勢の中でグローバルに事業を展開する当社グループの経営に反映いただくとともに、更なるコーポレート・ガバナンスの充実に資する助言や監督を適切に行っていただけるものと判断しております。

監査役 5名（うち、社外監査役3名）

2021年3月24日現在

永田 亮子
常勤監査役
生年月日：1963年7月14日
任期：2019年3月から4年
保有株式数：12,400

1987年 4月 当社入社
2001年 4月 当社食品事業本部　食品事業部　商品統括部長
2008年 6月 当社執行役員　食品事業本部　飲料事業部長　兼　食品事業部　商品統括部長
2008年 7月 当社執行役員　食品事業本部　飲料事業部長
2010年 7月 当社執行役員　飲料事業部長
2013年 6月 当社執行役員　CSR担当
2018年 1月 当社執行役員　社長付
2018年 3月 当社常勤監査役（現任）

永田氏は、2018年3月に当社監査役に就任しております。当社グループでの事業部門・間接部門に亘る事業運営についての豊富な経験と幅広く深い知見を最大限に活用し、当社グループの監査を行ってまいりました。同氏の経験と知見は、今後も当社グループのコーポレート・ガバナンス向上に必要不可欠であると考えております。

山本 博
常勤監査役
生年月日：1963年11月29日
任期：2019年3月から4年
保有株式数：2,600

1987年 4月 当社入社
2008年 7月 当社たばこ事業本部　資材部長
2012年 6月 当社監査部長
2019年 3月 当社常勤監査役（現任）

山本氏は、当社たばこ事業本部資材部長、監査部長等を歴任し、特に監査部長として、当社グループの事業運営におけるコーポレート・ガバナンス向上の役割を果たしてまいりました。同氏の、事業部門・間接部門全般に精通した幅広く深い知見と経験は、監査役として当社グループの実効的な監査に十分な役割を果たしており、今後も当社グループのコーポレート・ガバナンス向上に必要不可欠であると考えております。

三村 亨
常勤監査役（独立社外監査役）
生年月日：1955年12月26日
任期：2019年3月から4年
保有株式数：0

1979年 4月 大蔵省入省
2010年 7月 金融庁総務企画局審議官　兼　公認会計士・監査審査会事務局長
2011年 7月 財務省近畿財務局長
2012年 1月 防衛省大臣官房審議官
2012年 9月 同省人事教育局長
2013年 7月 同省防衛研究所長
2014年 7月 同省経理装備局長
2015年10月 同省防衛審議官
2016年 9月 損保ジャパン日本興亜総合研究所株式会社理事長
2017年10月 株式会社エルテス取締役
2018年 3月 弁護士登録
2019年 3月 当社常勤社外監査役（現任）

（重要な兼職の状況）
芝綜合法律事務所弁護士

三村氏は、長年に亘る各省庁における幅広い領域での要職及び研究所理事長等としての豊富な経験を通じ、金融、グローバルなリスクマネジメント、地政学、企業法務等の深い知識を有しております。同氏の多様な経験により培われた幅広く深い知見は、変化が進行し、不確実性が高い事業環境下における当社グループの実効的な監査に大きく寄与しております。加えて、常勤監査役かつ社外監査役としての役割を通じて、第三者視点での監査の充実が図られることから、当社グループのコーポレート・ガバナンス強化につながっており、今後も当社グループのコーポレート・ガバナンス向上に必要不可欠であると考えております。
なお、同氏は金融商品取引所が定める独立役員の要件を満たしており、2020年11月24日開催の取締役会における決議をもって改定した当社所定の独立性基準を満たしていることから、2021年3月24日付で独立役員として指定しております。

大林 宏
監査役（独立社外監査役）
生年月日：1947年6月17日
任期：2019年3月から4年
保有株式数：0

1970年 4月 司法修習生
1972年 4月 検事任官
2001年 5月 法務省保護局長
2002年 1月 同省大臣官房長
2004年 6月 同省刑事局長
2006年 6月 同省法務事務次官
2007年 7月 札幌高等検察庁検事長
2008年 7月 東京高等検察庁検事長
2010年 6月 検事総長
2011年 3月 弁護士登録
2011年 4月 大和証券株式会社　社外監査役（現任）
2013年 6月 三菱電機株式会社　社外取締役（現任）
2014年 6月 新日鐵住金株式会社（現日本製鉄株式会社）　社外監査役
2015年 3月 当社社外監査役（現任）
2020年 6月 日本製鉄株式会社　社外取締役監査等委員（現任）

（重要な兼職の状況）
大林法律事務所弁護士
大和証券株式会社社外監査役
三菱電機株式会社社外取締役
日本製鉄株式会社社外取締役監査等委員

大林氏は、2015年3月に当社社外監査役に就任いただいております。法曹界における豊富な経験に加え、幅広い業界での社外役員としての経験を有しております。同氏の深い知見と経験は、当社グループの実効的な監査に大きく寄与しており、今後も当社グループのコーポレート・ガバナンス向上に必要不可欠と考えております。

吉國 浩二
監査役（独立社外監査役）
生年月日：1952年9月7日
任期：2019年3月から4年
保有株式数：0

1975年 4月 日本放送協会入社
2003年 6月 同協会報道局経済部長
2005年 6月 同協会横浜放送局長
2007年 6月 同協会経営委員会事務局長
2010年 2月 同協会理事
2012年 4月 同協会専務理事
2017年 4月 事業構想大学院大学副学長・教授　学校法人法政大学監事（現任）
2019年 3月 当社社外監査役（現任）
2019年 4月 社会情報大学院大学学長（現任）

吉國氏は、日本放送協会において報道局経済部長、経営委員会事務局長、専務理事等を歴任し、長年に亘るジャーナリズムで培われた政治・経済等の知見と、事業部門・間接部門全般に精通した経営の経験を有しております。同氏の経験に基づく幅広い知見は、当社グループの実効的な監査に大きく寄与しており、今後も当社グループのコーポレート・ガバナンス向上に必要不可欠と考えております。

執行役員及びJTIのExecutive Committeeメンバー

執行役員

2021年1月1日現在

社長

寺畠 正道
最高経営責任者

副社長

見浪 直博
最高財務責任者、コミュニケーション担当

廣渡 清栄
コーポレート・医薬事業・食品事業担当

専務執行役員

山下 和人
コンプライアンス・サステナビリティマネジメント・総務担当

福地 淳一
たばこ事業本部 国内たばこ事業CEO、事業企画担当

常務執行役員

前田 勇気
たばこ事業本部 国内たばこ事業CFO

清川 栄一
たばこ事業本部　セールス担当

執行役員

小倉 健資
たばこ事業本部　渉外担当

小川 千種
たばこ事業本部　原料担当

中島 康裕
たばこ事業本部　RRPジャパンオフィスヘッド

廣末 秀一
たばこ事業本部　マーケティング担当

三木 啓介
たばこ事業本部　R&D担当

小柳 明弘
たばこ事業本部　製造担当

小口 徹
たばこ事業本部　中国事業部長

土方 徹
たばこ事業本部　品質保証担当

藤本 宗明
医薬事業部長

大川 滋紀
医薬事業部 医薬総合研究所長

古川 博政
食品事業担当

中野 恵
企画担当

柴山 武久
デジタライゼーション担当

菊池 孝徳
総務担当

森 功一
人事担当

福田 浩之
コミュニケーション担当

廣瀬 修
法務担当

妹川 久人
サステナビリティマネジメント担当

（注）社長 寺畠 正道がたばこ事業本部長を兼ねるものとします。

JTIのExecutive Committeeメンバー

2021年1月1日現在

Eddy Pirard
President and Chief Executive Officer

Koji Shimayoshi　嶋吉 耕史
Executive Vice President and Deputy CEO

Roland Kostantos
Chief Operating Officer

Vassilis Vovos
Senior Vice President, Finance, IT and Chief Financial Officer

Howard Parks
Senior Vice President, People and Culture & Chief Compliance Officer

John Fraser
Senior Vice President, Legal and Regulatory Affairs

Tom Greene
Senior Vice President, Digital and Information Technology

Daniel Torras
Senior Vice President, Reduced-Risk Products

Takehiko Tsutsui　筒井 岳彦
Senior Vice President, Business Development and Corporate Strategy

Suzanne Wise
Senior Vice President, Corporate Affairs and Communications

Bilgehan Anlas
Regional President, Middle East, Near East, Africa, Turkey and Worldwide Duty-Free

Yves Barbier
Senior Vice President, Marketing and Sales

Antoine Ernst
Senior Vice President, Chief Transformation Officer

Stefan Fitz
Regional President, Western Europe

Marchant Kuys
Regional President, Americas

Hiroyuki Miki　三木 啓介
Senior Vice President, R&D

Rob Stanworth
Regional President, Asia Pacific

Phil Livingston
Senior Vice President, Global Supply Chain

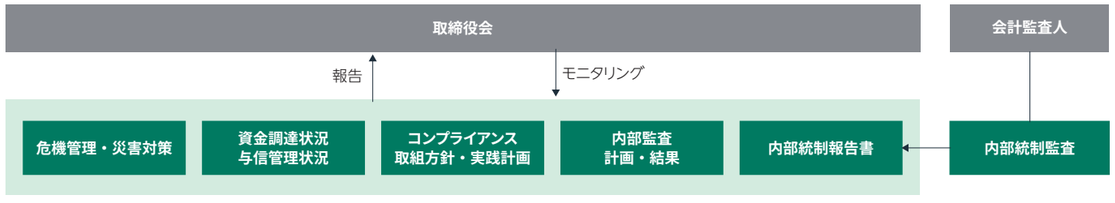
Daniel Sciamma
Regional President, Eastern Europe

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、定期的に取締役会に報告されており、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。

内部統制体制



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括しており、リスクマネジメント推進責任者は重要リスクを決定し、社長に報告しております。また各執行役員が中心となって重要リスクに係る対応策を立案し、リスクマネジメント推進責任者及び社長に報告の上、推進・実行しており、対応策の進捗状況も同様に報告しております。

当社は、有事に備え、危機管理及び災害対策について対応マニュアルを定め、危機や災害の発生時には対策本部を立ち上げ、経営トップの指揮のもと、関係部門及び子会社との緊密な連携により、迅速・適切に対処しております。また、対処した事案の内容等については、適時適切に取締役会へ報告を行っております。

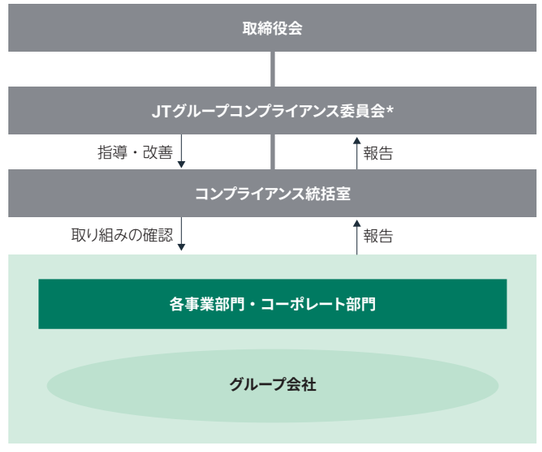
▶ JTグループのリスク情報はリスクファクター（P. 50）をご覧ください。

コンプライアンス体制

当社は、取締役会において制定した規程に基づき、取締役及び従業員が法令、定款及び社会規範等を遵守した行動をとるための行動規範を定め、コンプライアンスの徹底を図っています。また、取締役会は、コンプライアンスの実践を公正かつ効果的に確保するため、取締役会に直結する審議機関として、JTグループコンプライアンス委員会を設置しています。

JTグループコンプライアンス委員会は、取締役会長が委員長を務め、外部委員を主要な構成員としています。毎年定期的に開催する委員会では、コンプライアンス強化に向けた取り組み等について議論し、毎年策定するコンプライアンス実践計画に基づいて諸施策の導入を進めています。

専担部署であるコンプライアンス統括室は、コンプライアンス体制の整備、推進及び問題点の把握に努めるとともに、取締役及び従業員を対象にした各種研修等を通じて教育啓発活動を行うことにより、コンプライアンスの実効性の向上に努めています。



＊ 内部委員2名、外部委員3名の5名体制

コンプライアンス実践計画

JTグループコンプライアンス委員会が策定する実践計画には、コンプライアンス制度の維持と向上、コンプライアンス上の重点課題への対応、研修・セミナーの実施、内部通報制度の運営、コンプライアンス強調月間の実施などが含まれています。

コンプライアンスアンケートの実施

コンプライアンスの実践状況を確認するために、JTでは、グループ会社も対象とし、コンプライアンスアンケートを毎年実施しており、2020年度のアンケートへの回答率は95.5%でした。アンケート結果は取締役・従業員に報告され、関係部署はこの結果を用いて、それぞれのコンプライアンス計画について評価・改善策の策定・実行を行っています。

内部通報体制

内部通報体制については、社内外に相談・通報窓口を設置し、窓口に寄せられたJTグループ行動規範に違反する行為または違反するおそれのある行為に関する相談・通報は、各コンプライアンス推進部門が内容を調査し、必要な措置を講ずるとともに、再発防止策を実施します。また、重要な問題については、JTグループコンプライアンス委員会に審議を求め、必要に応じて取締役会に報告することとしています。

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。

FINANCIAL INFORMATION/ OTHERS

財務情報・その他

本章では、価値創造に向けた事業活動の成果として、財務情報や株式の状況などについてご紹介します。

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

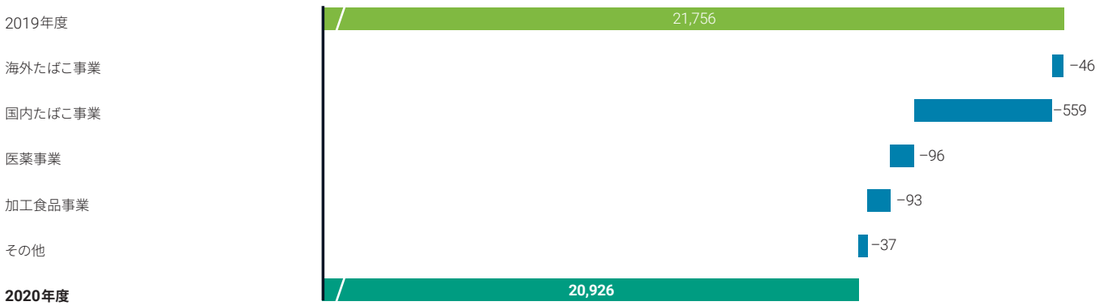
財務概況

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*1

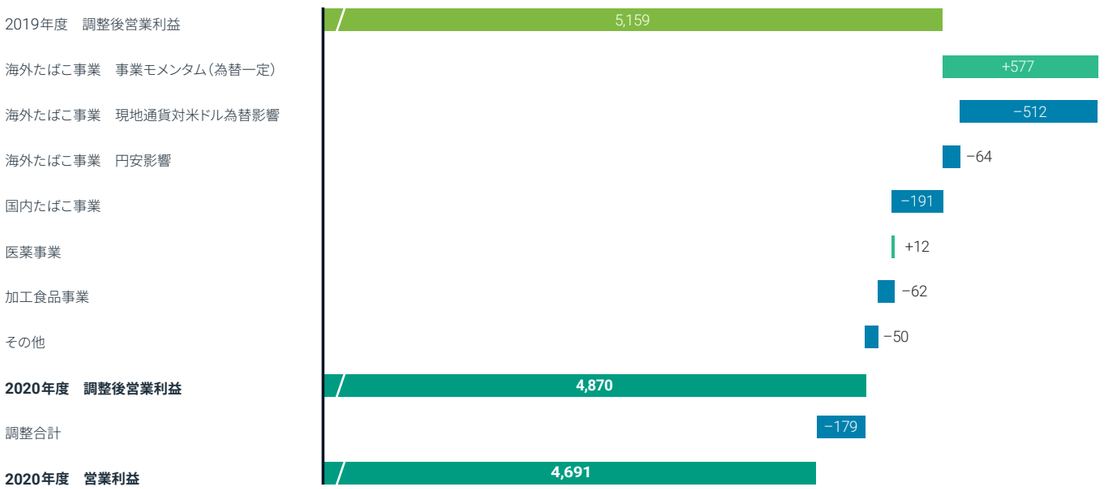
億円



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。

調整後営業利益*2・営業利益

億円



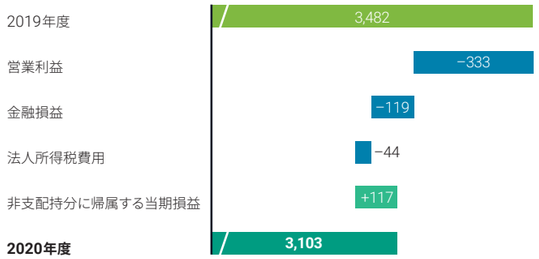
為替一定ベースの調整後営業利益については、国内たばこ事業及び加工食品事業での減少があったものの、医薬事業における増加に加え、海外たばこ事業における事業成長に牽引され、前年度比5.5%の増加となりました。

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*3

億円



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)**

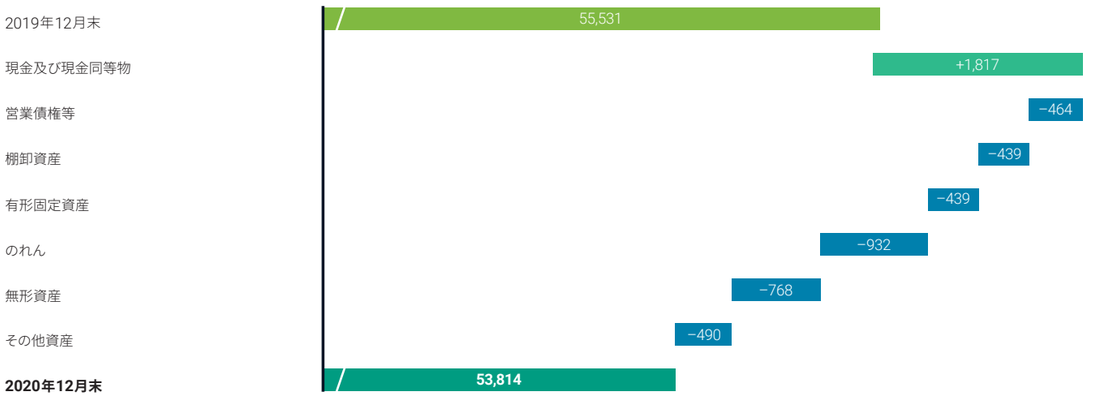
平均為替レート

	2019年度 平均	2020年度 平均
USドル／円	109.03	**106.76**
USドル／RUB	64.74	**72.07**
USドル／GBP	0.78	**0.78**
USドル／EUR	0.89	**0.88**

・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。

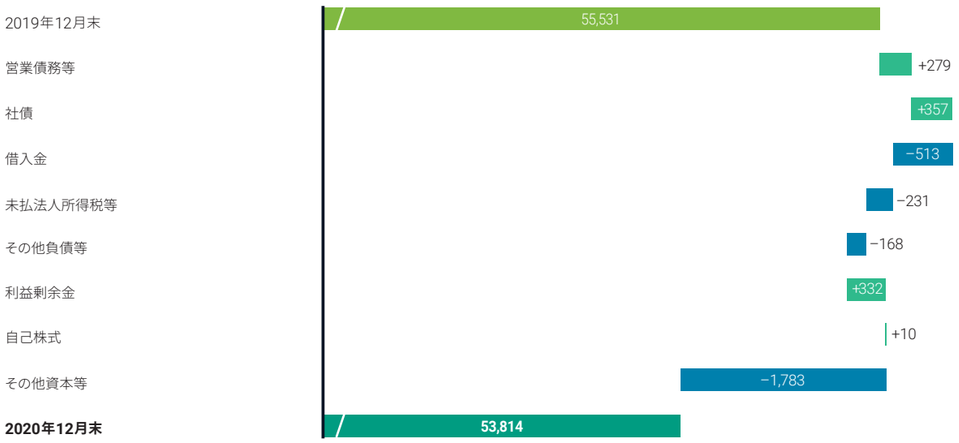
＊1 たばこ税及びその他の代理取引取扱高を除く
＊2 調整後営業利益＝営業利益+買収に伴い生じた無形資産に係る償却費+調整項目（収益及び費用）*
＊3 親会社の所有者に帰属する当期利益を表示
＊4 物流事業/製造受託等を除き、水たばこ/RRP（Reduced-Risk Products）の売上を含む
＊5 輸入たばこ配送手数料収益等を除き、国内免税販売/中国事業/RRP、リトルシガー関連の売上を含む
＊6 買収に伴い生じた無形資産に係る償却費+調整項目（収益及び費用）*
　＊ 調整項目（収益及び費用）＝のれんの減損損失±リストラクチャリング収益及び費用等

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



負債合計は、劣後特約付社債の発行及び劣後特約付借入を行ったものの、短期借入金の返済、社債の償還及び未払いたばこ税の減少があったことなどにより、前年度比276億円減少の2兆7,819億円となりました。

資本合計は、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上による利益剰余金の増加があったものの、配当金の支払い及び在外営業活動体の換算差額の減少があったことなどにより、前年度比1,441億円減少の2兆5,995億円となりました。

1. 重要な会計方針

当社グループは、1999年にRJRナビスコ社から米国外のたばこ事業を取得、2007年に英国ギャラハー社を買収し、現在70以上の国と地域で事業を展開、130以上の国と地域で当社の製品を販売するグローバル企業として着実な成長を続けてきました。こうした中、当社グループは2012年3月31日終了年度より国際財務報告基準(IFRS)を適用しました。これにより、当社グループは、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上、国際的な市場における資金調達手段の多様化を目指してまいります。

なお、重要な会計方針の詳細については、「有価証券報告書(5.経理の状況)」をご参照ください。

2. 非GAAP指標

当社グループでは、連結財務諸表での報告数値に加え、IFRSで定義されていない指標(非GAAP指標)を追加的に提供しています。これらの指標は、当社グループが中長期的に持続的な成長を目指す上で、各事業運営の業績を把握するために経営管理にも利用している指標であり、財務諸表の利用者が当社グループの業績を評価する上でも、有用な情報であると考えています。

また、海外たばこ事業については、連結決算において報告される米ドルベースでも内部的に管理しており、米ドルベースでの売上収益、調整後営業利益についても補足的に表示しています。これらの非GAAP指標については、対応するIFRSに準拠して報告される財務数値の代替指標としてではなく、補足情報としてご参照ください。

自社たばこ製品売上収益

たばこ事業においては、自社たばこ売上収益を、売上収益の内訳として追加的に開示しています。具体的には、海外たばこ事業においては、物流事業／製造受託等を除き、水たばこ及びRRPに係る売上収益を含みます。また、為替一定ベースの米ドルベースの自社たばこ製品売上収益の成長率も追加的に開示しています。国内たばこ事業においては、売上収益から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みます。

なお、当社グループは、超インフレ経済下にある子会社の財務諸表について、IAS第29号「超インフレ経済下における財務報告」(以下、IAS第29号)に定められる要件に従い、会計上の調整を加えていますが、為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益にはIAS第29号の影響は含めていません。

調整後営業利益

当社グループの業績の有用な比較情報として、営業利益(損失)に、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)を加えた調整後営業利益を開示しています。調整項目(収益及び費用)はのれんの減損損失、リストラクチャリング収益及び費用等です。

また、全社及び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為替レートを用いて換算・算出し、為替影響を除いた、為替一定調整後営業利益も追加的に開示しています。

なお、当社グループは、超インフレ経済下にある子会社の財務諸表について、IAS第29号に定められる要件に従い、会計上の調整を加えていますが、為替一定ベースの調整後営業利益にはIAS第29号の影響は含めていません。

3. 2020年度の事業実績について

売上収益、調整後営業利益、営業利益及び当期利益(親会社所有者帰属)の分析につきましては、106–107ページをご参照ください。

資産、負債及び資本の分析につきましては、108ページをご参照ください。

事業部ごとの実績に関する分析については「事業戦略・ビジネスレビュー」をご覧ください。

設備投資の状況

設備投資には、企業結合により取得した資産及び使用権資産を除く、工場その他の設備の生産性向上、競争力強化、様々な事業分野における事業遂行に必要となる、土地、建物及び構築物、機械装置及び運搬具、その他の有形固定資産、ならびにのれん、商標権、ソフトウエア、その他の無形資産を含みます。

2020年度において、当社グループでは、全体で1,129億円の設備投資を実施しました。

設備投資額

		億円
	2019年度	2020年度
合計	1,314	**1,129**
海外たばこ事業	783	**666**
国内たばこ事業	348	**211**
医薬事業	70	**91**
加工食品事業	61	**80**
その他／消去	52	**82**

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。

また、会計処理上は2020年度に関する期末配当金は翌年度に認識されるため、2020年度の財務諸表には、前年度期末配当金（基準日2019年12月31日）と2020年度の中間配当金（基準日2020年6月30日）の総額が計上されています。配当金の詳細は、「有価証券報告書（5. 経理の状況）」をご参照ください。

5. 資本管理について

当社グループは、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こと、すなわち「4Sモデル」の追求を経営理念としています。この経営理念に基づき、中長期の持続的な利益成長を実現させることが、中長期に亘る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の共通利益になると確信しています。そのために、財務方針として、経済危機等の環境変化に備えた堅牢性及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こととしています。当社グループは、財務の堅牢性・柔軟性及び資本収益性のバランスある資本構成を維持するため財務指標のモニタリングを行っています。財務の堅牢性・柔軟性については、格付、資本収益性については、ROE（株主資本利益率）を内外環境の変化を注視しながら適宜モニタリングしています。当社グループは有利子負債から現金及び現金同等物を控除した純有利子負債、及び資本（親会社の所有者に帰属する持分）を管理対象としており、各報告日時点の残高は、以下の通りです。

資本管理

		億円
	2019年12月31日現在	**2020年12月31日現在**
有利子負債	9,745	**9,589**
現金及び現金同等物	(3,572)	**(5,388)**
純有利子負債	6,173	**4,200**
資本（親会社の所有者に帰属する持分）	26,627	**25,228**

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関連投資及び設備更新	自己資金
国内たばこ事業	300	RRP関連投資及び製造設備の改修	同上
医薬事業	50	研究開発体制の整備及び強化	同上
加工食品事業	145	生産能力増強、生産性向上及び維持更新	同上

自己株式の取得

当社は2020年12月31日現在、225,754,671株の自己株式（発行済株式総数に対する所有株式数の割合：11.29%）を金庫株として保有しています。

自己株式を取得する場合にも現金支出が必要となります。2004年6月24日の定時株主総会において、自己株式取得の機動的な実施を目的として、取締役会により自己株式の取得が可能となるよう定款の一部を変更しました。JTは、取得した自己株式を金庫株として保有する可能性、またはその他の目的に使用する可能性があります。自己株式の取得を実施することにより、JTの経営陣が急速に変化する事業環境の中で必要に応じて、資本管理をより柔軟、かつスピーディに実施する選択肢が増えることになります。

6. 財務活動について

当社グループ財務部は、最適な財務リスクマネジメントに基づき財務戦略を策定し、安定的かつ効率的なグループ全体の財務サポートを実施しています。当社グループは、経営活動を行う過程において、財務上のリスク（信用リスク、流動性リスク、為替リスク、金利リスク、市場価格の変動のリスク）に晒されており、当該リスクを回避または低減するために、一定の方針に基づきリスク管理を行っています。主要な財務上のリスク管理の状況については、定期的に当社の社長及び取締役会に報告しています。なお、財務リスク管理の詳細については、「有価証券報告書（5. 経理の状況）」をご参照ください。

グループ内キャッシュマネジメント

グループ全体の資金効率を最大化するため、法制度上許容され、かつ経済合理性が認められることを前提として、主としてキャッシュマネジメントシステム（CMS）によるグループ内での資金貸借の実施を最優先としています。

外部資金調達

短期の運転資金については、金融機関からの借入、コマーシャル・ペーパーまたはその組み合わせ、中長期資金については、金融機関からの借入、社債、株主資本またはその組み合わせにより調達することを基本としています。安定的で効率的な資金調達のために、複数のコミットメント融資枠を設定するなど、取引する金融機関と資金調達手段の多様性を維持しています。資金調達の状況は定期的に当社の社長及び取締役会に報告しています。

外部資金運用

外部資金運用においては、安全性と流動性を確保した上で、適切な収益を求め、また投機的取引を行ってはならないことを定めています。資金運用の状況は、定期的に当社の社長及び取締役会に報告しています。

7. キャッシュ・フロー実績について

2019年度及び2020年度比較

2020年度末の現金及び現金同等物は、前年度末に比べ1,817億円増加し、5,388億円となりました（前年度末残高3,572億円）。

営業活動によるキャッシュ・フロー

2020年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、5,198億円の収入（前年度は5,404億円の収入）となりました。これは、国内外におけるたばこ税及び法人税の支払いがあったものの、主にたばこ事業による安定したキャッシュ・フローの創出があったことなどによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

2020年度の投資活動によるキャッシュ・フローは、54億円の収入（前年度は1,236億円の支出）となりました。これは、有形固定資産及び無形資産の取得による支出があったものの、投資不動産の売却及び関連会社株式の売却による収入があったことなどによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

2020年度の財務活動によるキャッシュ・フローは、2,974億円の支出（前年度は3,338億円の支出）となりました。これは、劣後特約付社債の発行及び劣後特約付借入による収入があったものの、配当金の支払い及び借入金の返済による支出があったことなどによるものです。

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。

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。

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。

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への振替	–	–	–	–	–	–	(15,883)
その他の増減	–	–	–	–	–	(185)	–
所有者との取引額等合計	–	–	(49,640)	10	–	(185)	(15,883)
2019年12月31日残高	100,000	736,400	(492,469)	1,556	(444,366)	(132)	11,201
当期利益	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**
その他の包括利益	**–**	**–**	**–**	**–**	**(170,009)**	**224**	**(2,577)**
当期包括利益	**–**	**–**	**–**	**–**	**(170,009)**	**224**	**(2,577)**
自己株式の取得	**–**	**–**	**(1)**	**–**	**–**	**–**	**–**
自己株式の処分	**–**	**–**	**963**	**(334)**	**–**	**–**	**–**
株式に基づく報酬取引	**–**	**–**	**–**	**30**	**–**	**–**	**–**
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への振替	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**(1,399)**
その他の増減	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**30**	**–**
所有者との取引額等合計	**–**	**–**	**962**	**(304)**	**–**	**30**	**(1,399)**
2020年12月31日残高	**100,000**	**736,400**	**(491,507)**	**1,252**	**(614,374)**	**122**	**7,224**

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					
	確定給付型退職給付制度の再測定額	合計	利益剰余金	合計	非支配持分	資本合計
2019年1月1日残高	–	(423,357)	2,660,381	2,630,594	69,851	2,700,445
当期利益	–	–	348,190	348,190	13,432	361,622
その他の包括利益	(2,913)	4,763	–	4,763	(569)	4,194
当期包括利益	(2,913)	4,763	348,190	352,953	12,863	365,816
自己株式の取得	–	–	–	(50,001)	–	(50,001)
自己株式の処分	–	(281)	(80)	0	–	0
株式に基づく報酬取引	–	290	(19)	271	47	319
配当金	–	–	(270,936)	(270,936)	(2,051)	(272,987)
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	–	–	(1)	(1)	206	205
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	2,913	(12,971)	12,971	–	–	–
その他の増減	–	(185)	–	(185)	–	(185)
所有者との取引額等合計	2,913	(13,146)	(258,065)	(320,851)	(1,798)	(322,650)
209年12月31日残高	–	(431,741)	2,750,506	2,662,696	80,916	2,743,611
当期利益	**–**	**–**	**310,253**	**310,253**	**1,775**	**312,029**
その他の包括利益	**(5,927)**	**(178,289)**	**–**	**(178,289)**	**(857)**	**(179,145)**
当期包括利益	**(5,927)**	**(178,289)**	**310,253**	**131,965**	**919**	**132,883**
自己株式の取得	**–**	**–**	**–**	**(1)**	**–**	**(1)**
自己株式の処分	**–**	**(334)**	**(629)**	**0**	**–**	**0**	
株式に基づく報酬取引	**–**	**30**	**469**	**498**	**35**	**533**
配当金	**–**	**–**	**(273,200)**	**(273,200)**	**(1,276)**	**(274,476)**
連結範囲の変動	**–**	**–**	**–**	**–**	**8**	**8**
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	**–**	**–**	**846**	**846**	**(3,941)**	**(3,095)**
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	**5,927**	**4,528**	**(4,528)**	**–**	**–**	**–**
その他の増減	**–**	**30**	**–**	**30**	**–**	**30**
所有者との取引額等合計	**5,927**	**4,254**	**(277,042)**	**(271,826)**	**(5,174)**	**(277,000)**
2020年12月31日残高	**–**	**(605,776)**	**2,783,718**	**2,522,834**	**76,660**	**2,599,495**

連結キャッシュ・フロー計算

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
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	465,232	**420,063**
減価償却費及び償却費	183,852	**179,654**
減損損失	16,124	**12,571**
受取利息及び受取配当金	(7,944)	**(7,318)**
支払利息	27,557	**22,535**
持分法による投資損益(益)	(5,011)	**(4,042)**
有形固定資産、無形資産及び投資不動産除売却損益(益)	(8,299)	**(40,821)**
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	10,673	**21,554**
棚卸資産の増減額(増加)	(9,046)	**748**
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	28,294	**39,288**
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(9,526)	**(5,788)**
前払たばこ税の増減額(増加)	(21,864)	**(29,996)**
未払たばこ税等の増減額(減少)	3,891	**(18,038)**
未払消費税等の増減額(減少)	29,592	**9,762**
その他	(7,005)	**49,132**
小計	696,521	**649,305**
利息及び配当金の受取額	15,340	**14,589**
利息の支払額	(24,346)	**(19,549)**
法人所得税等の支払額	(147,105)	**(124,511)**
営業活動によるキャッシュ・フロー	540,410	**519,833**
投資活動によるキャッシュ・フロー		
投資の取得による支出	(45,401)	**(39,991)**
投資の売却及び償還による収入	77,200	**49,802**
有形固定資産の取得による支出	(111,366)	**(85,319)**
投資不動産の売却による収入	15,863	**86,263**
無形資産の取得による支出	(22,004)	**(23,301)**
定期預金の預入による支出	(218)	**(491)**
定期預金の払出による収入	409	**334**
前年度以前の企業結合による取得後支出	(40,127)	**(1,140)**
関連会社株式の売却による収入	–	**17,413**
その他	2,073	**1,785**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(123,571)	**5,354**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
支払配当金	(270,871)	**(273,134)**
非支配持分への支払配当金	(1,913)	**(1,404)**
非支配持分からの払込みによる収入	358	**117**
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減額(減少)	(44,976)	**(132,462)**
長期借入による収入	–	**100,101**
長期借入金の返済による支出	(11,568)	**(11,948)**
社債の発行による収入	59,435	**122,201**
社債の償還による支出	–	**(80,000)**
リース負債の返済による支出	(14,294)	**(17,741)**
自己株式の取得による支出	(50,001)	**(1)**
非支配持分からの子会社持分取得による支出	(1)	**(3,132)**
その他	0	**0**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(333,832)	**(297,404)**
現金及び現金同等物の増減額(減少)	83,008	**227,784**
現金及び現金同等物の期首残高	282,063	**357,158**
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	(7,913)	**(46,098)**
現金及び現金同等物の期末残高	357,158	**538,844**

事業セグメント

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

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

百万円

	報告セグメント							
	国内たばこ	海外たばこ	医薬	加工食品	計	その他[注2]	消去	連結
売上収益								
外部収益	611,494	1,310,877	88,528	158,586	2,169,485	6,140	—	2,175,626
セグメント間収益	7,270	27,626	—	1	34,897	7,333	(42,229)	—
収益合計	618,764	1,338,503	88,528	158,587	2,204,382	13,473	(42,229)	2,175,626
セグメント損益								
調整後営業利益[注1]	187,180	340,752	15,943	5,432	549,308	(33,478)	97	515,927
その他の項目								
減価償却費及び償却費[注3]	59,276	108,378	5,936	7,586	181,176	2,909	(233)	183,852
減損損失（金融資産の減損損失を除く）	7,751	5,765	1,471	220	15,207	917	—	16,124
減損損失の戻入（金融資産の減損損失の戻入を除く）	—	91	—	—	91	—	—	91
持分法による投資損益（損）	16	4,863	—	10	4,889	122	—	5,011
資本的支出[注4]	34,793	78,295	6,979	6,142	126,209	5,609	(383)	131,434

2020

百万円

	報告セグメント							
	国内たばこ	海外たばこ	医薬	加工食品	計	その他[注2]	消去	連結
売上収益								
外部収益	**555,568**	**1,306,233**	**78,957**	**149,329**	**2,090,087**	**2,474**	**—**	**2,092,561**
セグメント間収益	**7,674**	**24,606**	**—**	**1**	**32,282**	**5,317**	**(37,599)**	**—**
収益合計	**563,242**	**1,330,839**	**78,957**	**149,330**	**2,122,369**	**7,791**	**(37,599)**	**2,092,561**
セグメント損益								
調整後営業利益[注1]	**168,069**	**340,867**	**17,161**	**(793)**	**525,304**	**(38,201)**	**(152)**	**486,952**
その他の項目								
減価償却費及び償却費[注3]	**56,576**	**105,654**	**5,427**	**7,554**	**175,210**	**4,679**	**(234)**	**179,654**
減損損失（金融資産の減損損失を除く）	**—**	**7,538**	**—**	**3,841**	**11,378**	**1,193**	**—**	**12,571**
減損損失の戻入（金融資産の減損損失の戻入を除く）	**—**	**49**	**—**	**—**	**49**	**—**	**—**	**49**
持分法による投資損益（損）	**15**	**3,963**	**—**	**21**	**3,999**	**42**	**—**	**4,042**
資本的支出[注4]	**21,053**	**66,598**	**9,087**	**7,972**	**104,709**	**8,301**	**(127)**	**112,883**

調整後営業利益から税引前利益への調整表

2019

百万円

	報告セグメント							
	国内たばこ	海外たばこ	医薬	加工食品	計	その他[注2]	消去	連結
調整後営業利益[注1]	187,180	340,752	15,943	5,432	549,308	(33,478)	97	515,927
買収に伴い生じた無形資産に係る償却費	(16,245)	(53,378)	—	—	(69,623)	—	—	(69,623)
調整項目（収益）[注5]	24	8,776	61,018	461	70,278	14,189	—	84,467
調整項目（費用）[注6]	—	(22,141)	(4,264)	(365)	(26,770)	(1,646)	—	(28,415)
営業利益（損失）	170,960	274,008	72,697	5,528	523,193	(20,935)	97	502,355
金融収益								8,402
金融費用								(45,526)
税引前利益								465,232

2020

百万円

	報告セグメント							
	国内たばこ	海外たばこ	医薬	加工食品	計	その他[注2]	消去	連結
調整後営業利益[注1]	**168,069**	**340,867**	**17,161**	**(793)**	**525,304**	**(38,201)**	**(152)**	**486,952**
買収に伴い生じた無形資産に係る償却費	**(16,245)**	**(46,915)**	**—**	**—**	**(63,160)**	**—**	**—**	**(63,160)**
調整項目（収益）[注5]	**—**	**5,774**	**150**	**1**	**5,926**	**46,053**	**—**	**51,978**
調整項目（費用）[注6]	**—**	**(3,280)**	**(822)**	**(44)**	**(4,147)**	**(2,569)**	**—**	**(6,716)**
営業利益（損失）	**151,824**	**296,446**	**16,488**	**(836)**	**463,923**	**5,283**	**(152)**	**469,054**
金融収益								**12,353**
金融費用								**(61,344)**
税引前利益								**420,063**

（注1）調整後営業利益は、営業利益（損失）から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）を除外しております。
（注2）「その他」には、不動産賃貸に係る事業活動等及び報告セグメントに帰属しない企業広報経費や本社コーポレート部門運営費等の本社経費が含まれております。

（注3）減価償却費及び償却費に含まれる使用権資産に係る減価償却費は、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）
国内たばこ	3,649	**3,641**
海外たばこ	10,314	**11,923**
医薬	456	**439**
加工食品	741	**867**
その他	616	**2,797**
使用権資産に係る減価償却費	15,778	**19,667**

（注4）使用権資産の増加額を除いております。
（注5）調整項目（収益）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）
医薬品に係るライセンス譲渡益	60,518	**—**
旧JTビル売却益	—	**41,265**
リストラクチャリング収益	15,197	**4,803**
その他	8,752	**5,910**
調整項目（収益）	84,467	**51,978**

前年及び当年におけるリストラクチャリング収益は、主に不動産の処分に係る収益です。前年及び当年におけるその他の調整項目（収益）は、主に海外たばこ事業における企業結合に伴い取得した資産及び負債について測定期間経過後に発生した公正価値の修正に係る収益です。

(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。

Glossary of terms

用語解説

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

財務

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

国内たばこ事業　RMC販売数量：国内免税販売分／中国事業分／Reduced-Risk Productsを除き、リトルシガーを含む

国内たばこ事業　自社たばこ製品売上収益：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／リトルシガー／Ploomのデバイス、カプセル、スティックを含むReduced-Risk Products関連の売上込み

製品

GFB（Global Flagship Brands）：Winston、Camel、MEVIUS、LD

RMC（Ready-Made Cigarettes）：紙巻たばこ

FCT（fine cut tobacco）：一般的にお客様ご自身で、巻紙を用いて手巻きする、または、器具と筒状の巻紙を用いて紙巻たばこを作成するための刻みたばこ

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

- **加熱式たばこ：**たばこ葉を使用し、たばこ葉を燃焼させずに、加熱等によって発生するたばこベイパー（たばこ葉由来の成分を含む蒸気）を愉しむ製品
  - **HTS（heated tobacco sticks）：**高温加熱型の加熱式たばこ
  - **Infused（infused tobacco capsules）：**低温加熱型の加熱式たばこ
- **E-Vapor：**たばこ葉を使用せず、装置内もしくは専用カートリッジ内のリキッド（液体）を電気加熱させ、発生するベイパー（蒸気）を愉しむ製品

サステナビリティ

ALP（Agricultural Labor Practices）：耕作労働規範

自己評価質問票：事業における最大の潜在リスクを特定することを目的とした人権尊重に関する質問票。強制労働、職場の安全衛生といった幅広い項目を網羅しており、特に脆弱なグループに関する質問が含まれる。

CDP：企業に対し、環境や自然資源に及ぼす環境に関する情報の開示や、その影響を軽減する対策を取るよう働きかけている国際NGO（本部：ロンドン）

DJSI（Dow Jones Sustainability Indices）：ダウ・ジョーンズ（S&P Dow Jones）社がサステナブル・アセット・マネジメント（SAM）社と共同開発したESG株価指数。本指数は、企業の持続可能性（サステナビリティ）を経済、環境、社会の3つの側面から評価する国際的な指標として運用されている

GHG排出量（Greenhouse Gas排出量）：温室効果ガスの排出量

- **Scope 1排出量：**自社の工場、オフィス、車両などから排出された企業の直接排出量
- **Scope 2排出量：**他社から供給される電気、熱等エネルギーから排出された間接排出量
- **Scope 3排出量：**Scope 1及びScope 2以外の購入した製品、サービスから排出されたものを含む間接排出量

SBT（Science Based Targets）：世界の平均気温の上昇を「2度未満」に抑えるために、企業に対して科学的な知見と整合した削減目標を設定するように求めるイニシアチブ

SDGs（Sustainable Development Goals）：2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された、2030年までに持続可能でより良い世界を目指す国際目標

TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）：金融安定理事会（FSB）により、気候関連の情報開示及び金融機関の対応を検討する目的で設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース」。気候変動は世界の経済にとって深刻なリスクと位置付け、企業等に対して「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について把握・開示を推奨する提言を公表している

社外からの評価

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。たばこ業界における総合評価2位を獲得し、「SAM Bronze Class」「SAM Industry Mover」にも2年連続選定されています。

JTグループ・プレスリリース　2020年11月
The Sustainability Yearbook 2021（英語サイト）

FTSE Blossom Japan

サステナビリティについて優れた対応を実践している日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたFTSE Blossom Japan Index（GPIFのESG選定指数の一つ）の構成銘柄です。同Indexが開始された2017年以降、継続して選定されています。

FTSE Blossom Japan Index（英語サイト）　2021年1月

CDP

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、水セキュリティの2分野において最高評価「Aリスト」に2年連続で選定されました。また、気候変動分野におけるサプライヤー・エンゲージメント・リーダーにも2年連続で選出されました。

JTグループ・プレスリリース　2020年12月

Science Based Targets（SBT）

パリ協定に準じた温室効果ガス削減目標を策定し、国際的イニシアチブであるSBTi（Science Based Targets initiative）よりSBTとして承認されています。

JTグループ・プレスリリース　2019年2月

Global Child Forum

JTグループは、Global Child Forumによる2019年の「Global Corporate Sector and Children's Rights Benchmark Report」（児童の権利と企業に関するベンチマークレポート）の“The State of Children's Rights and Business: From Promise to Practice”の中で、児童の権利について「Leader」ランクという高い評価を受けました。

最終結果のスコアカード（英語サイト）　2019年11月

PRIDE指標

2020年、JTは、PRIDE指標で最高評価のゴールドを獲得しました。これはLGBTなど性的マイノリティの人々が働きやすい国内企業に与えられるもので、JTは5年連続の受賞となります。

work with Pride – PRIDE指標 –
JTプレスリリース　2020年11月

Swiss LGBTI Label

2020年、海外たばこ事業の本社であるJTIは、Swiss LGBTI Labelを獲得しました。これはオープンでインクルーシブな企業や組織に与えられる認証です。

Swiss LGBTI Label（英語サイト）　2020年9月

プラチナくるみん認定

JTは、厚生労働省により仕事と子育ての両立を支援する労働環境を整備している企業として認定されました。

JTプレスリリース　2018年11月

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。

Top Employer（英語サイト）　2021年1月

なでしこ銘柄

2020年、JTは、女性活躍推進に優れた上場企業として「なでしこ銘柄」に選定されました。

JTプレスリリース　2020年3月

Equal Salary Employer

2019年1月、海外たばこ事業の本社であるJTIは、ジュネーブに本社機能を持つ多国籍企業の中で初めて、性別に関係なく公平な給与を実現している企業として、EQUAL-SALARY財団からEqual Salary Employerとして認定されました。

Equal-Salary Foundation（英語サイト）　2019年1月

ホワイト500

JTは、優良な健康経営を実践している法人として「健康経営優良法人2021（大規模法人部門、通称「ホワイト500」）」に認定されました。本制度が開始された2017年から連続で認定されています。

JTプレスリリース　2021年3月

Shareholder information

株式情報

2020年12月31日現在

株式の状況

授権株式数：　8,000,000,000株
発行済株式数：2,000,000,000株
株主数：　638,716名

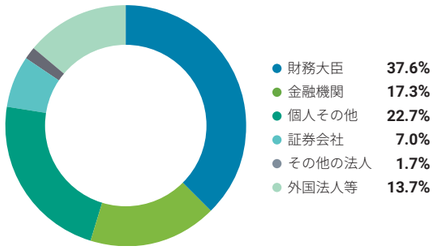
株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

上場証券取引所

東京証券取引所（市場第一部）

所有者別構成比（自己株式を除く）



大株主所有者別状況

株主名	持株数
財務大臣	666,925,200
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	77,183,500
SMBC日興証券株式会社	58,303,600
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	48,009,500
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者　株式会社日本カストディ銀行	23,660,000
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	19,974,941
バークレイズ証券株式会社	18,432,844
株式会社日本カストディ銀行（信託口5）	17,079,000
株式会社日本カストディ銀行（信託口6）	15,416,800
日本証券金融株式会社	14,114,400

政府保有株式売り出し実績

第1次売り出し

売却方法	入札による売り出し	入札によらない売り出し
売却価格（決定日）	落札価格：1,362,000～2,110,000円 加重平均落札価格：1,438,000円 （1994年8月29日）	1,438,000円 （1994年8月31日）
売却株式数	229,920株	164,356株
売り出し（申込）期間	1994年8月15日～18日	1994年9月2日～8日

（注）上場年月日
1994年10月27日：東京証券取引所（市場第一部）

第2次、第3次、第4次売り出し

	第2次売り出し	第3次売り出し	第4次売り出し
売却方法	ブックビルディング方式による売り出し	ブックビルディング方式による売り出し	ブックビルディング方式による売り出し
売却価格（決定日）	815,000円 （1996年6月17日）	843,000円 （2004年6月7日）	2,949円 （2013年3月11日）
売却株式数	国内：237,390株 海外：　35,000株 （合計：272,390株）	国内：198,334株 海外：　91,000株 （合計：289,334株）	国内：145,625,500株 海外：107,636,300株 （合計：253,261,800株）
売り出し（申込）期間	1996年6月18日～19日	2004年6月8日～10日	2013年3月12日～13日

List of key disclosures

主要開示物の一覧

当社が発行する主要な開示物についてご紹介します。

開示物名	内容	発行時期
統合報告書（本報告書）	JTグループの価値創造に向けた取り組みを財務情報・非財務情報の双方の観点から記載し、中長期に亘る持続的成長のシナリオを示す報告書です。	3月
有価証券報告書	金融商品取引法に基づき作成している報告書です。財務情報を中心に企業の概況や事業の状況等について詳細に記載しています。	3月
コーポレート・ガバナンスに関する報告書	「コーポレートガバナンス・コード」に従い、JTグループのコーポレート・ガバナンスに関する考え方、体制及び仕組みについて記載している報告書です。	3月
ウェブサイト（IR情報）	投資家向けの情報を網羅的に掲載しているウェブサイトです。各種財務情報に加え、上記3つの報告書も掲載しています。	随時更新
ウェブサイト（サステナビリティ）	JTグループのサステナビリティ関連情報を網羅的に掲載しているウェブサイトです。詳細な取り組み内容やデータも掲載しています。	随時更新

Contact information

問い合わせ先

日本たばこ産業株式会社
〒105-6927
東京都港区虎ノ門四丁目1番1号
TEL：（03）6636-2914（代表）
URL：https://www.jti.co.jp/

JT International S.A.
8, rue Kazem Radjavi
1202 Geneva, Switzerland
TEL：41-22-703-07-77
URL：https://www.jti.com/