日本たばこ産業株式会社

統合報告書 2021

本レポートの位置付け

本誌は、ステークホルダーの皆様にJTグループをご理解いただくために重要な情報を集約して掲載しています。より詳細な情報は、JTウェブサイトをご覧ください。

当社の統合報告書は、経営方針や経営戦略、業績推移といった財務情報に、中長期にわたる当社の成長を支える非財務としてのサステナビリティ情報を統合した報告書です。株主・投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆様に、当社の現在また将来における価値創造ストーリーをお伝えすることを目的に発行しています。

本資料に記載されている将来に関する記述は、当社が現在入手している情報、合理的であると判断する一定の前提および仮定に基づいており、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。本資料のご利用にあたっての注意事項等については、P. 129「将来に関する記述等についてのご注意」をご参照ください。

018 JTグループの価値創造 VALUE CREATION

020 成長の軌跡
022 価値創造プロセス
024 バリューチェーン

088 ガバナンス GOVERNANCE

090 会長メッセージ
092 社外取締役メッセージ
094 コーポレート・ガバナンス
102 マネジメント体制
108 内部統制システム

002 会社概要 CORPORATE PROFILE

004 経営理念
006 CEOメッセージ
012 事業概要
014 主要指標
・財務パフォーマンス
・非財務パフォーマンス

026 事業とサステナビリティ BUSINESS and SUSTAINABILITY

028 経営計画2022
030 サステナビリティ
034 CFOメッセージ
038 CSOメッセージ
040 たばこ事業の概況とサステナビリティの取り組み
・お客様の期待を上回る製品・サービスの提供
・持続可能なサプライチェーンの構築
・事業を取り巻く規制への適切な対応と不法取引の防止
060 医薬事業の概況とサステナビリティの取り組み
064 加工食品事業の概況とサステナビリティの取り組み
068 人財への投資
・労働安全衛生
072 サステナビリティの3つの基盤
・人権の尊重
・社会的責任の発揮
・環境負荷の軽減
080 リスクファクター
084 規制・重要な法令
087 訴訟

112 財務情報・その他 FINANCIAL INFORMATION/OTHERS

114 11ヵ年連結財務データ
116 財務概況
124 用語解説
126 社外からの評価
128 株式情報、問い合わせ先

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、現在の事業概要や代表的な財務・非財務パフォーマンスについてご紹介します。また、JTグループが持続的に価値を提供するための取り組みについて、CEOメッセージでご説明します。

004　経営理念

006　CEOメッセージ

012　事業概要

014　主要指標

・財務パフォーマンス

・非財務パフォーマンス

CORPORATE PROFILE

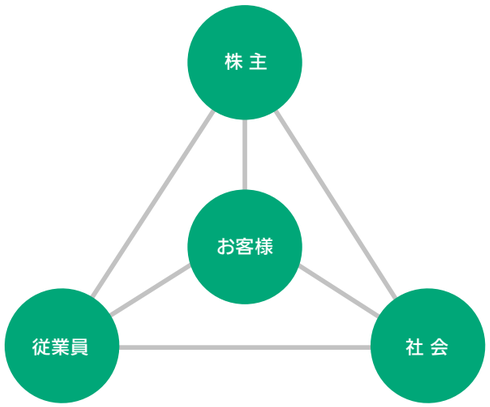
経営理念

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、中長期にわた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さまざま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さまざまな製品・サービスを生み出し、JTグループとしての企業価値を向上させるとともに、持続可能な社会の発展に貢献する社会的価値を創造していきます。

JTグループミッション

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

JTグループWAY

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

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

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

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

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

CEOメッセージ

代表取締役社長
寺畠 正道

「自ら変化を起こす」

JTグループは、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。これからも組織の変革だけでなく、社員一人ひとりが自ら変化を起こしていくことのできる環境を築き、中長期にわたる持続的な成長の実現を目指していきます。

環境認識

JTグループを取り巻く経営環境は、国際的な政治情勢の変化や為替変動リスク等に加え、引き続きコロナ禍の影響を受け、これによりもたらされた消費者行動や企業活動の変化等により、引き続き不確実性の高い状況となっています。

たばこ事業においてはHTS (heated tobacco sticks) を中心としたRRP (Reduced-Risk Products) の市場規模拡大、さらなる各種規制強化や増税の動向、医薬事業においては新薬承認ハードルの上昇や薬価引き下げ圧力、加工食品事業においては人件費・物流費・原材料費の高騰等、各事業の環境も一層厳しさを増しています。

こうした厳しい経営環境に加え、デジタル・テクノロジーの進展、生活者の意識・行動の変化およびESGやサステナビリティに対する意識の高まり等、社会や株主の皆様からのニーズ・期待も変化しています。こうした大きくかつ急速な流れの中にあっては、変化への対応という受け身の姿勢ではなく、自ら変化を起こしていく必要があると考えています。

また、今般のロシア・ウクライナにおける未曾有の危機に際し、惨禍の犠牲となって亡くなられた多くの方々に心より哀悼の意を表すとともに、避難を余儀なくされるなど多くの困難に直面されている方々にお見舞い申し上げます。JTグループでは、従業員とその家族の安全を確保することを最優先とし、また複数の支援団体と協力して、ロシア・ウクライナ情勢の影響を受けた人々への緊急的な支援を行っています。

引き続き、従業員とその家族の安全を最優先としつつ、困難に直面している方々に対して人道支援を含む可能な限りのサポートを行っていくことに加え、状況の変化を注視し、経営理念である4Sモデルの追求に則り、適切な経営判断を下していきます。

たばこ事業における「お客様」は喫煙可能な成人のお客様を意味します。なお、喫煙可能年齢は、各国の法令により異なります。日本では20歳未満の方による喫煙は、法律で禁じられています。

CEOメッセージ

「自ら変化を起こす」

JTグループは、RJRI・ギャラハー社等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の販売拡大に向けた継続的な投資等、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。

2021年2月、長期的な環境認識を見据えた上で、たばこ事業の競争力・収益力をより一層強化すべく、HTSとCombustiblesを最重要カテゴリとして再定義の上、今後優先投資していくこと、またその実現に向けて、たばこ事業の一本化や日本市場の競争力強化施策を含んだたばこ事業運営体制の強化について取り組むことを発表しました。

たばこ事業においてはこれまで国内たばこ事業、海外たばこ事業を独立した事業部として運営してきましたが、その結果、グローバルで統一された一貫性のある戦略の策定・実行が困難であったこと、またグローバルリソースの有効活用が十分に図れていないことに課題を感じていました。特にRRPカテゴリで競合と伍していくためには、国内・海外、JT/JTIといった組織の垣根を取り払い、たばこ事業を一つの事業体として迅速な意思決定が行える体制を構築することが急務と考えていました。また、JTグループが今後も持続的成長を実現するためにも、お客様志向を一層徹底し、お客様のニーズや期待を超える商品・サービスをより効果的かつ効率的に提供する必要があると感じていました。

そうした認識のもと、社長就任以降、国内外のR&DやRRP組織のOne Team化推進、海外たばこ事業における事業運営体制の変革(Transformation)やJT本社の移転等、グローバルベースでの競争力強化に向けた基盤強化を図ってきました。

そして、これまでの一連の取り組みの帰結として、名実ともにJTグループを真のグローバル企業としてもう一段高いステージへと進化させるべく、2022年1月より国内外たばこ事業運営体制を一本化の上、新体制をスタートしました。これにより、たばこ事業の本社機能はスイス・ジュネーブに統合されシンプルな組織構造のもとで意思決定のスピードが向上するとともに、より効果的かつ効率的な事業運営体制が構築されました。特に、HTSを中心とした成長カテゴリであるRRPにおいては、競争力強化に向けたグローバルリソースの最大活用やグローバル視点での優先付けに基づいた、より迅速な資源配分が可能となり、お客様への価値提供を一層強化するための体制を構築できたと考えています。加えて今後、グローバルベースでのベストプラクティスの共有・展開の活性化・迅速化を図っていきます。なお、日本市場についてはグローバルな事業運営体制のもと、主要市場の一つとして事業運営しています。

また、たばこ事業運営体制の一本化に向けて、日本市場においては、お客様への提供価値最大化に資する競争力強化が急務であることに加え、過去数年にわたる事業量の減少や不確実性が高まる事業環境を踏まえ、課題を先送りせずに将来を見据えた環境変化に適切に対処すべく、各種の競争力強化施策を実施しました。具体的には、営業組織の改編や製造拠点の廃止、希望退職の実施、葉たばこ農家への面積調整施策等の厳しい決断を含む各種施策を実施しました。さらに、コーポレート部門についても組織を再編しました。これは、間接機能の遂行だけでなく、能動的に中長期的視点から経営として対処すべき課題を設定、対処する起点となり、組織の枠にとらわれることなく相互に連携し、JTグループ全体として対処すべき課題に対して質の高いアウトプットを創出する組織としていくことを目的としています。

こうした変革において最も重要なことは、社員一人ひとりが目的を理解し、自らも変化を起こすように意識と行動を変えていくことだと考えています。これまでお話した施策の背景や目的について私をはじめ、各役員が積極的に発信することで社員への浸透を推進しています。こうした取り組みを通じて、社員一人ひとりが変化への適応力を高めることにより、JTグループ全体の組織力を一層強化していきます。これまでも自ら変化を起こし、課題を先延ばしにすることなく乗り越えてきたように、社員一人ひとりの行動変革を強力なリーダーシップにより推進していき、中長期にわたる持続的な成長の実現を目指していきます。

経営計画2022

2022年からの3カ年計画「経営計画2022」においても、中長期にわた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、為替影響およ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、中長期にわたる年平均mid to high single digit成長を引き続き目指していくことを2022年2月に公表しました。また、当期利益についても伸長させていく計画としており、株主還元についても、還元方針に沿って着実に強化していきたいと考えています。

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。引き続きHTSとCombustiblesを最重要カテゴリとし、トップラインの成長と収益性の改善に向けて経営資源を集中的に投入していきます。今後さらなる需要の拡大が見込まれ、我々としても将来の事業成長の柱であると位置付けているRRPにおいては持続的な利益成長をもたらすポテンシャルが最も高いカテゴリはHTSであると考えています。将来のJTグループのサステナビリティという観点からも投資の最優先はRRPカテゴリとなりますが、今後10年間は依然としてたばこ産業全体において、Combustiblesが最大のカテゴリであると見込んでいます。その中で、Combustiblesは引き続きトップラインの成長を目指すとともにコスト削減・効率化による収益性の改善に取り組んでいきます。

我々のHTSの中期的な見通しと目標について、たばこ産業全体を中期で見ると2027年末までにHTSカテゴリは15%から20%程度にまで拡大する見通しです。このような環境下において、2027年末までにJTグループのkey HTS marketsにおけるHTSカテゴリシェアを10%台半ばまで拡大させていくとともに、これを通じて、RRPビジネスの黒字化を目指していくことを2022年2月に公表しました。一方、今般のロシア・ウクライナ情勢を踏まえ、2022年上期に予定していたロシアにおけるPloom Xの上市を延期しました。今後のPloom Xの展開については、柔軟性と機動性を持ってグローバルでの上市計画を再検討しているところです。

今後も需要の拡大が見込まれるRRPについて、我々は喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品を「RRP(リスク低減製品)」と定義しています。喫煙に伴う疾病のリスクの主な要因は、たばこ葉を燃焼させることに伴って発生するたばこ煙中の健康懸念物質であると考えられており、たばこ葉の燃焼を伴わず煙を出さない新しいスタイルのたばこ製品により、喫煙に伴う疾病のリスクを低減できる可能性があるものと我々は考えています。また、こうした製品はたばこ葉の燃焼に伴う煙を出さずにおいも少ないことから、周囲の方々により配慮した製品であると考えています。

たばこには多様なニーズが存在することから、一人ひとりのお客様ニーズを高い水準で満たす多様な選択肢

CEOメッセージ

を提供することがJTグループの使命であると考えています。そのために、JTグループは世の中の変化に合わせた製品カテゴリ拡充を進めるとともに、Combustiblesを含めたすべての製品カテゴリにおいて製品価値向上に努めていきます。

医薬事業・加工食品事業については、両事業ともに引き続き厳しい事業環境にありますが、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。医薬事業では引き続き、開発品および上市品の価値最大化に加え、導入や導出の機会も積極的に探索し、事業基盤の充実に努めていきます。加工食品事業では中核となる冷食・常温事業を中心に、高付加価値・高単価な商品群への資源配分強化などの取り組みを着実に推進し、質の高いトップライン成長による持続的な利益成長を果たしていきます。

経営資源配分方針については、4Sモデルに基づき、持続的利益成長につながる事業投資、とりわけたばこ事業への投資を最優先していくことに変更はありません。株主還元についても、中長期的な当期利益の成長を実現することによって配当性向75%を目安*として株主還元の向上を目指していきます。また、そのために必要となる為替一定調整後営業利益の成長を引き続き追求していきます。

* ±5%程度の範囲内で判断

中長期的な成長に向けて

4Sモデルに基づくステークホルダーへの提供価値向上

ESGやサステナビリティに対する意識の高まりを含め、社会環境・事業環境の変容は加速度を増しています。JTグループの長期的な成長には、4Sモデルに基づく事業活動を通じて能動的かつ積極的に社会の発展に貢献していくことが必要不可欠であると考えています。そのため、4Sモデルに基づき、事業と幅広いステークホルダーにとっての重要な課題としてマテリアリティを特定しており、これをもとにサステナビリティ戦略を定めています。サステナビリティ戦略における目標設定、具体的な取り組みの検討、目標の進捗管理に対しては、CEOである私や取締役会が関与する体制をとっており、目標の達成に対して強くコミットしています。また、JTグループのサステナビリティ課題を議論する場として、2020年からCSO (Chief Sustainability Officer)を議長とし、JTグループの各事業・ファンクションの代表が参加するサステナビリティ検討会を定期的に開催しています。加えて、サステナビリティマネジメントはその重要性、および経営課題へのより積極的な参画のため2022年1月のコーポレート部門の組織再編に合わせて他のコーポレートのグループから独立した組織としています。

JTグループにおけるサステナビリティ

2021年もJTグループのサステナビリティ戦略に基づき、積極的にさまざまな取り組みを展開してきました。年々関心の高まりを見せるESGについては、その土台となるガバナンスの強化が非常に重要と認識しており、その強化に当たっては資本市場を含むステークホルダーとの対話等を重視しています。また、コーポレート・ガバナンスに係る社会的要請への的確な対応や、取締役会の実効性評価の結果の分析等を実施し、コーポレート・ガバナンスの進化に反映をしています。これらから得られた示唆は経営陣および取締役会へ報告されるとともに、必要な議論を経て改善策の実施につなげています。具体的には、取締役任期変更の制度の見直しや統合報告書の情報開示などの改善を実施してきました。また、JTグループの持続的な利益成長を実現するためにはより強い経営のコミットメントが必要であることに加え、足元の業績を測る財務指標のみならず非財務指標を導入するといった多面的な業績評価設計とする必要性から、役員報酬KPIの見直しも実施しています。4Sモデルに規定するすべてのステークホルダーの皆様との対話に基づき、これからもコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいきます。

環境においては、気候変動は世界における喫緊の課題であり、JTグループにおけるこれまでの取り組みをさらに強化し、脱炭素社会の構築に貢献するため、JTグループ環境計画2030においてエネルギー・温室効果ガス目標を更新いたしました。2030年までにカーボンニュートラル、その上で2050年までにバリューチェーン全体でのネットゼロを実現するという目標の達成に向け、取り組みを一層強化・拡大していきます。

社会面ではサプライチェーンにおける人権課題解決の実現に向け、人権影響評価を通じた人権デュー・ディリジェンスの実施やJTグループ初の人権報告書を発行しています。また、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るなど、多面的に取り組みを展開しています。

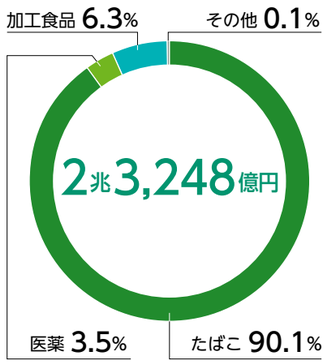
最後に

大きくかつ急速な環境変化の中、私たちは、これまでJTグループが社会に提供してきた価値、社会における存在意義、これまでもこれからも我々の中核にあり続けるものは何かなど、改めて見つめ直す必要があると考えています。また、コーポレート部門においては2020年にコーポレートR&DとしてD-LABを組織化し、新規事業を含めた事業ポートフォリオについて検討する数多くのプロジェクトを進行させており、今後20年、30年先の未来社会においても「心の豊かさ」を切り口として、JTグループがお客様・株主・社会に任せていただける領域を示すことができるように検討を進めているところです。まずはRRPの成長をしっかりと実現させていくことが目下の最重要課題ですが、JTグループの将来像についても今後検討を重ね、皆様にお伝えしていきたいと考えています。

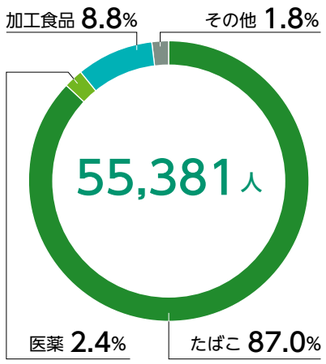
事業概要

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。

売上収益構成比（2021年度）



従業員数構成比（2021年12月末現在）



たばこ事業

たばこ事業は、2022年よりスイス・ジュネーブに本社機能を設け、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、日本、フィリピン、台湾、イタリア、スペイン、英国、ルーマニア、ロシア、トルコが挙げられます。製品ポートフォリオにはPloomやLogicなどのRRP*に加え、Winston、Camel、MEVIUS、LDといったCombustiblesのトップブランドがあります。

医薬事業

医薬事業は、「循環器・腎臓・代謝」「免疫・炎症」「中枢」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0.5%、0.25%」「リオナ®錠250mg」「エナロイ®錠2mg、4mg」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、冷凍お好み焼きを主力とする冷食・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「たきたてご飯」、酵母エキス調味料「バーテックス」などがあります。

* RRP (Reduced-Risk Products)：喫煙に伴う健康リスクを低減させる製品

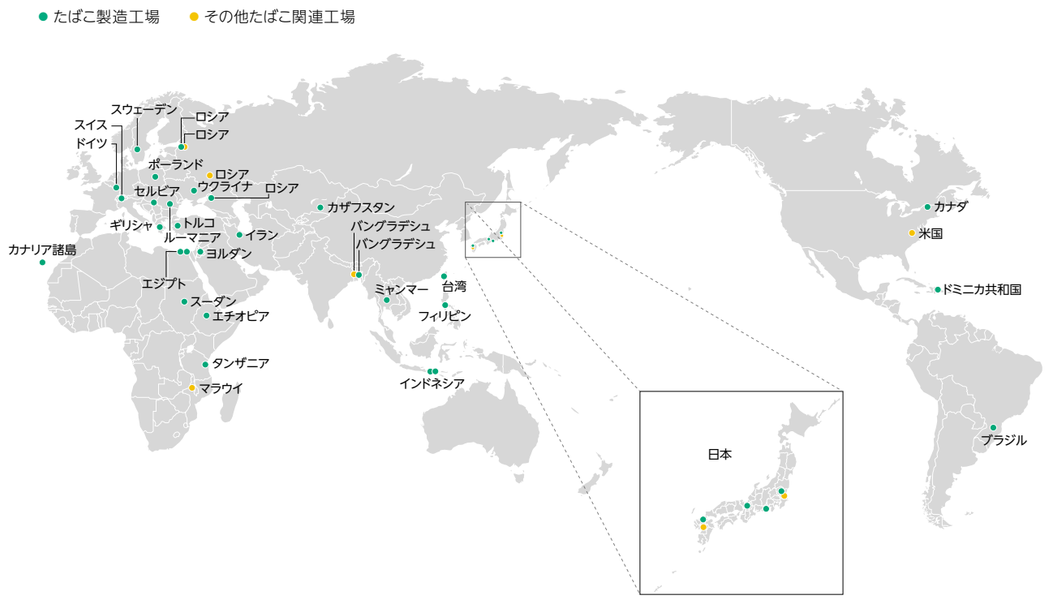
グローバルな事業基盤

たばこ事業は、販売数量で世界第3位*を誇り、世界における販売数量シェア上位10ブランドのうち3ブランドを製造・販売しています。

お客様に信頼される高品質なたばこづくりを目指し、グローバルな製造体制を構築しています。2021年12月末時点で、日本国内では4つのたばこ製造工場および2つのその他たばこ関連工場が、日本を除く28の国・地域では33のたばこ製造工場（その他たばこ関連工場含む）が稼動しています。

* China National Tobacco Corp.（中国専売公社）を除く

たばこ製造関連拠点（2021年12月末現在）



生産拠点

たばこ事業 39拠点

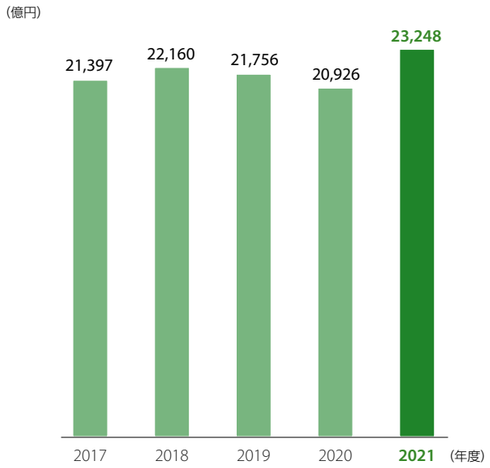
加工食品事業 5拠点

※医薬事業は生産拠点を保有していません。

主要指標

財務パフォーマンス

売上収益

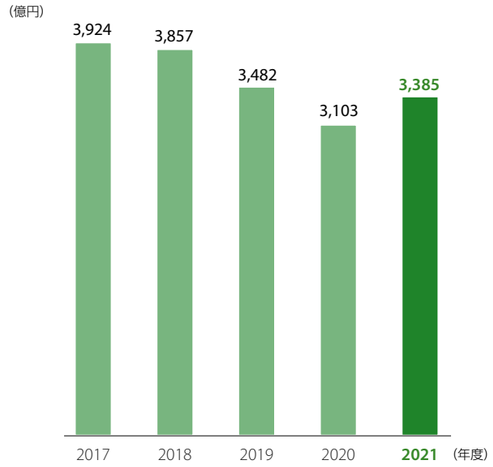


2兆3,248億円

前年度比11.1%増収

連結ベースの売上収益は、海外たばこ事業における継続的なシェアの伸長およびプライシング効果がポジティブに作用したものの、ネガティブな為替影響、日本市場における趨勢減およびRRPカテゴリ拡大による影響の継続等を主因とし、2019年度、2020年度は減収でした。2021年度は海外たばこ事業においてシェアの伸長および総需要が堅調に推移したことに加え、為替影響がポジティブに作用したこと等を主因として、2020年度と比較して+11.1%の2兆3,248億円となりました。

当期利益

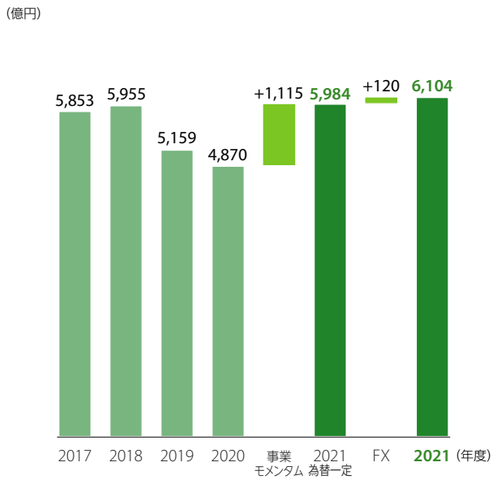


3,385億円

前年度比9.1%増益

当期利益は、営業利益の減少および金融損益の悪化を主因として2017年度から2020年度まで減少していました。しかし、2021年度は営業利益の増益により、2020年度と比較して+9.1%の3,385億円となりました。

調整後営業利益



為替一定ベースでは

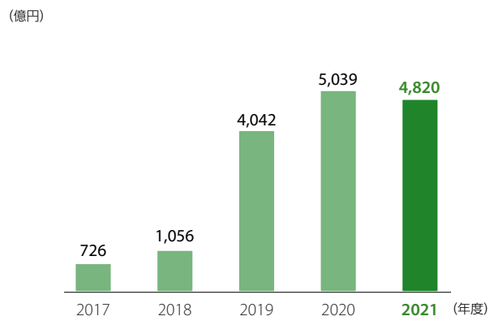
前年度比22.9%増加

6,104億円(財務報告ベース)

前年度比25.4%増益

財務報告ベースの調整後営業利益は、海外たばこ事業において為替影響がネガティブに作用したことおよび国内たばこ事業の減収等を主因として、2019年度、2020年度は減益となりました。2021年度は、海外たばこ事業における売上収益の増収およびポジティブな為替影響等を主因とし、2020年度と比較して+25.4%の6,104億円となりました。なお、為替一定ベースの調整後営業利益は、2020年度と比較して+22.9%の5,984億円となりました。

フリー・キャッシュ・フロー

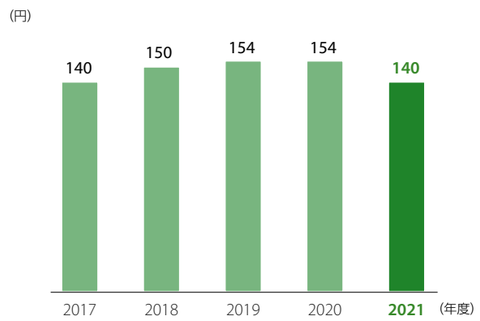


4,820億円

前年度比219億円減少

ビジネスを通じたキャッシュ創出能力は安定しています。2021年度は、2020年度に発生した旧本社ビルの売却収入の剥落等により、2020年度と比較して▲219億円の4,820億円となりました。

1株当たり配当金



140円

1株当たり配当金は、2019年度まで継続的な増配を実施してまいりました。株主還元方針の変更に伴い、2021年度の1株当たりの配当金は、140円となりました。

株主還元方針を含む経営資源配分方針の詳細はP. 29をご覧ください。

主要指標

非財務パフォーマンス

2021年におけるサステナビリティの主な活動実績

グループにとっての重要な課題について議論を続けるとともに、目指す姿の実現に向けて努力を続けています。ご報告する進捗は活動実績の一部ですが、戦略、取り組み、目標および進捗を継続的にモニタリングし、報告することが重要と考えています。JTグループの事業活動だけでなく、バリューチェーン全体における影響を評価することで、地球環境や地域社会と共有できる価値創造につながると考えています。

JTグループとして、バリューチェーン全体の温室効果ガス（GHG）排出量の実削減に向けた取り組みをより一層進めていくことを通じて、**2050年までにGHG排出量を実質的にゼロとするネットゼロ**を実現していきます。再生可能エネルギー由来の電力使用を通じ、2030年までにJTグループ事業におけるカーボンニュートラルを達成します。

▶詳細はP. 76をご覧ください。

「ビジネスと人権に関する指導原則」（UNGP）発行10周年を機に、JTグループ初めての**人権報告書**（英語）を発行しました。この報告書は、JTグループ人権方針に基づいた人権デュー・ディリジェンスのアプローチや9つの顕著な人権課題を軸とした具体的な施策について、UNGPレポーティングフレームワークに準拠しつつ、包括的に整理・紹介しています。

▶詳細はP. 73をご覧ください。

私たちは、JT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、その充実を図っています。コーポレート・ガバナンスに関する報告書では、JT取締役会が備えるべきスキルの考え方と**取締役および監査役のスキル・マトリックス**を新たにご報告しました。また、2022年度の**役員報酬にESG指標**を取り入れ、中長期での持続的な成長に向けたKPIを導入してまいります。

▶詳細はP. 88をご覧ください。

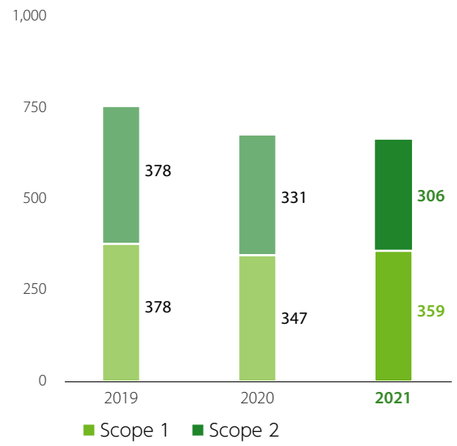
2021年、JTIは、国際的な会計・税務・コンサルティング会社アーンスト・アンド・ヤングによる**Global Equality Standard第1回認定企業**に選ばれました。Global Equality Standardは、ジェンダー間の機会均等や報酬のレベルを評価する数少ない国際基準のひとつです。

▶詳細はP. 68をご覧ください。

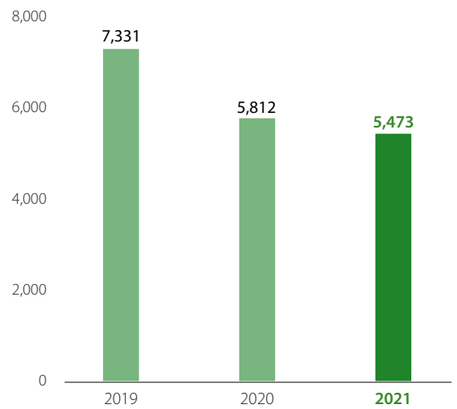
JTグループ環境データ

私たちは常に、社会の一員として、またグローバル企業として、自社の事業活動だけでなくバリューチェーン全体における環境への影響削減に重要な役割を担っていると考えています。今後も引き続き、環境への影響に関するデータの測定を行い、目標を自らに課していきます。

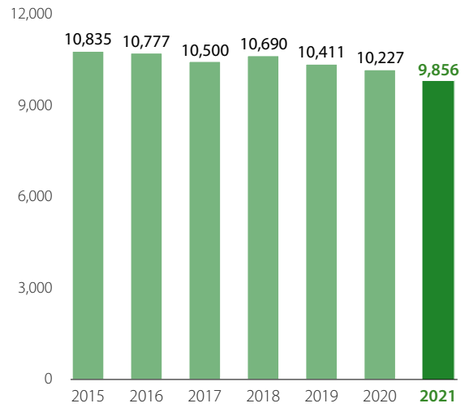
温室効果ガス排出量 Scope 1および2
（千トンCO_2e）



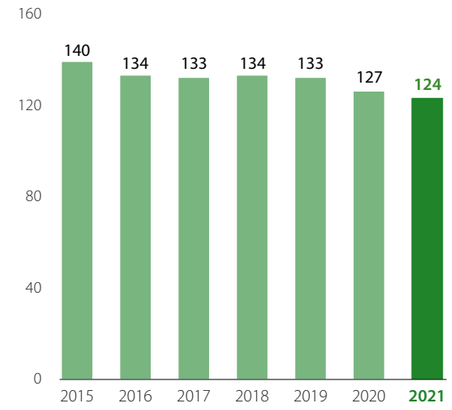
温室効果ガス排出量 Scope 3
（千トンCO_2e）



取水量
（千m^3）



廃棄物発生量
（千トン）



JTグループの価値創造

JTグループは、お客様や社会のニーズにお応えするさまざまな製品・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、JTグループが、その沿革を通じて培ってきた強みをもとに、バリューチェーンの強化を通じて価値を創造していくプロセスについてお伝えします。

VALUE CREATION

020　成長の軌跡
022　価値創造プロセス
024　バリューチェーン

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。

歴史と実績に裏付けられた3つの強み

強固な財務基盤

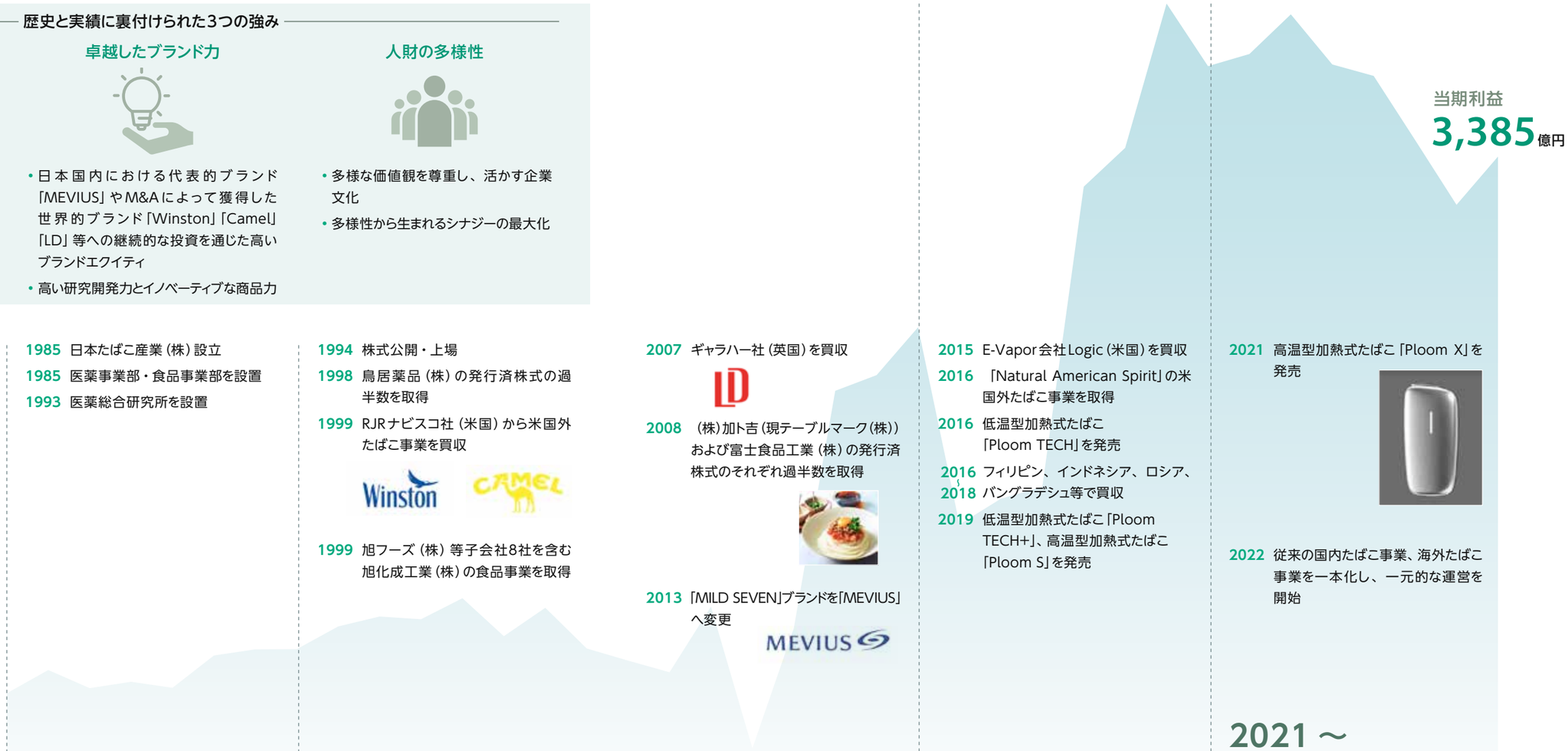
- M&Aとオーガニック成長を組み合わせた持続的な利益成長
- 利益成長に裏付けられた安定的なキャッシュ・フロー創出能力

卓越したブランド力

- 日本国内における代表的ブランド「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



1949 日本専売公社設置
1957 「HOPE」発売
1969 「Seven Stars」発売
1977 「MILD SEVEN」発売

～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

1985 日本たばこ産業（株）設立
1985 医薬事業部・食品事業部を設置
1993 医薬総合研究所を設置

1985～

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

1994 株式公開・上場
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

Winston CAMEL

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

1994～

株式上場とグローバル化への挑戦

たばこ事業を中核とする多角的・国際的成長企業への変貌を企図し、株式を上場
M&Aを機に世界有数の競争力あるブランド、グローバルな事業基盤を獲得し、販売数量世界第3位のたばこメーカーへと躍進

2007 ギャラハー社（英国）を買収

LD

2008 （株）加ト吉（現テーブルマーク（株））および富士食品工業（株）の発行済株式のそれぞれ過半数を取得

2013 「MILD SEVEN」ブランドを「MEVIUS」へ変更

MEVIUS

2007～

グローバルたばこメーカーとしての地位をより強固なものに

グローバル展開のさらなる加速により、多様な人財やより強固な財務基盤を獲得

2015 E-Vapor会社Logic（米国）を買収
2016 「Natural American Spirit」の米国外たばこ事業を取得
2016 低温型加熱式たばこ「Ploom TECH」を発売
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買収
2019 低温型加熱式たばこ「Ploom TECH+」、高温型加熱式たばこ「Ploom S」を発売

2015～

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およ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

2021 高温型加熱式たばこ「Ploom X」を発売

2022 従来の国内たばこ事業、海外たばこ事業を一本化し、一元的な運営を開始

2021～

優先投資カテゴリの再定義と事業運営体制の強化

持続的な成長の実現に向けた競争力および収益力強化を目的とし、HTS（heated tobacco sticks）およびCombustiblesに経営資源を集中的に投入していく国内外たばこ事業の一本化により、グローバルリソースの最大活用を実現し、お客様のニーズ・期待を超える製品・サービスをグローバルで展開することを目指す

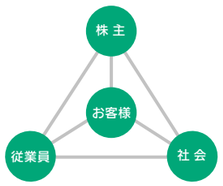
価値創造プロセス

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、さまざまな製品・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 .... 5,984億円(前年度比+22.9%)
- 資本合計 28,861億円
- フリー・キャッシュ・フロー 4,820億円 (2021年実績)

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..... 650億円 (2021年実績)
  (たばこ中央研究所、医薬総合研究所、D-LAB等)
- Combustibles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..... 55,381人
- 従業員国籍数 100カ国以上
- Top Employer認定事業所..... 66カ国 (2021年実績)

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および葉たばこディーラー数 ..... 76,000以上(2021年実績)

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および生産性を担保した製造設備

- 設備投資額..... 1,009億円(2021年実績)
- たばこ製造拠点数 ..... 39工場(29カ国)
- 加工食品製造拠点数..... 28工場
  (2020年度より稼働した1工場を除きISO22000またはFSSC22000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

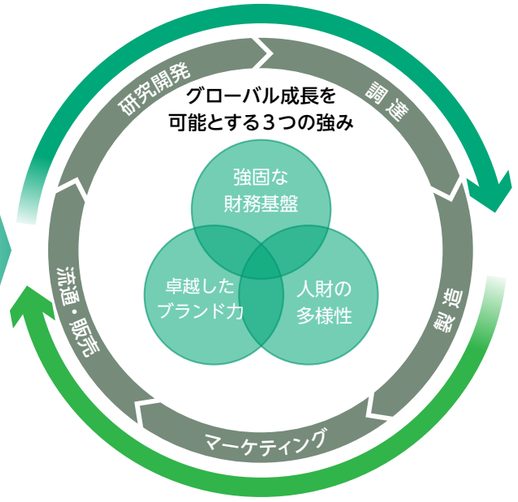
- 水資源 取水量9,856千m³ (2021年実績)
- 森林資源..... 植林900万本

JTグループの環境負荷軽減の取り組み ▶P.76

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
コスト競争力のさらなる強化
基盤強化の推進



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

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

- Combustibles
  - Cigarettes
  - Fine cut tobacco (FCT)
- Reduced-Risk Products (RRP)
  - 加熱式たばこ
  - E-Vapor　等

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
  - 循環器・腎臓・代謝
  - 免疫・炎症
  - 中枢

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わたる年平均
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わた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.88

JTグループを取り巻く外部環境 ▶P.80

* 喫煙可能な成人のお客様を意味します。なお、喫煙可能年齢は、各国の法令により異なります。日本では20歳未満の方による喫煙は、法律で禁じられています。

バリューチェーン

		研究開発	調 達	製 造	マーケティング	流通・販売
たばこ事業	強み	・5つのR&Dセンターにおいて、基礎研究や新たな技術および製品開発を実施 ・お客様*ニーズに沿った研究開発の実施 ・1,364件に及ぶ知的財産権の申請や、外部パートナーと90件を超えるイノベーションに関する協業を実施	・葉たばこ農家および葉たばこディーラーとの協業により調達基盤を最適化し、安定的に葉たばこを調達 ・天候や市況の変動に柔軟に対応できる安定した葉たばこの調達 ・法令を遵守した葉たばこの生産地と品質の保証	・RRP製造工場（6拠点）を含む39工場からなる生産体制を構築 ・最新鋭の製造設備と製造工程の導入 ・業界トップクラスの高度な品質基準を担保	・Winston、Camel、MEVIUS、LDを中心とする力強いブランドエクイティ ・お客様*視点に基づいたさまざまな商品や選択肢の提供 ・事業展開している国および地域の法令遵守の徹底	・130以上の国と地域において商品を販売 ・各国の市場の状況および動向に合わせた営業施策の展開 ・営業体制をさらに強化し、販売店と強固な関係を構築
	強みの維持・強化策	・さらなる成果を発揮することを目的として、各拠点ごとで実施していた研究開発体制からグローバル一体での研究開発体制へ移行 ・研究開発の基礎となるお客様*ニーズの把握と分析の共有を強化 ・知的財産戦略に基づいたイノベーションの保護	・バランスの取れたリスク軽減施策および調達先の分散を継続 ・安定的な製造を支える調達計画と在庫管理の実施 ・社会や環境に与える影響を考慮した取り組みを実施	・各国への効率的な製品供給を可能とする継続的な生産体制の見直しと最適化 ・継続的な設備投資によるRRPの生産能力を拡大 ・すべての製造プロセスに改善アプローチを浸透	・主にGFBやPloomブランドに対する継続的な投資の実施 ・組織全体へのコンシューマー・セントリックの考え方のさらなる浸透 ・JTグループ行動規範の遵守を徹底	・収益性を踏まえて新たな市場や販売チャネルへの参入機会を定期的に検討 ・事業環境に応じた流通網のさらなる効率化・最適化 ・主要な販売店との強固な関係を継続的に構築
	課題と対応	・技術革新が加速しているRRP（Reduced-Risk Products）市場環境に対応し、新たなRRP製品開発および既存製品の機能強化をさらに推進	・JTグループのRRPビジネスが成長することを見据え、さまざまな事業環境の変化に対応可能なRRPデバイス調達戦略を策定	・事業活動に伴う環境への負荷の軽減をさらに追求し、世界的気候変動対策の枠組みを定めたパリ協定に貢献	・ケイパビリティを強化し、デジタルデータ活用およびBtoCビジネスの重要性の高まりに対応	・ニコチン含有製品およびたばこ製品のオンライン販売が可能な市場におけるeコマースの強化
医薬事業	強み	・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	
	強みの維持・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	
	課題と対応	・研究テーマの充実およびスピード向上 ・独自創薬技術の確立		・法令等に基づいたモニタリングを継続的に実施	・上記取り組みの継続的実施	
加工食品事業	強み	・独自の酵母技術や加工・冷凍技術 ・お客様ニーズや嗜好に合わせた商品の開発力	・高品質で、安定的かつコスト競争力ある原材料調達（充実した調達網および検査体制）	・食の安全管理を基盤として、高品質な食品を安定的かつ効率的（ローコスト）に製造する管理体制	・シェアNo. 1*を誇る製品ブランド（「さぬきうどん」「ごっつ旨い」） * 富士経済「2022年食品マーケティング便覧」2020年実績 ・お客様とのコミュニケーション基盤を通じた市場洞察力（ファンサイト等により、多様化するお客様ニーズや嗜好を発掘）	・豊富なラインナップによりお客様のニーズにあった商品を提案できる営業力
	強みの維持・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 ・外部との協業を通じた新たな技術、製法の開発推進	・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 ・法令およ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および製造委託工場で、食品安全の国際規格ISO22000またはFSSC22000認証取得を義務付け ・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およ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 ・製品ラインナップの拡充、効果的な販売促進施策を通じたブランドエクイティの向上 ・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
	課題と対応	**・お客様のニーズや嗜好に合わせた高付加価値商品の開発** －環境負荷や持続可能性を考慮した新商品の開発	**・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** －サプライチェーンとの透明性ある関係を構築し、人権や環境に配慮した調達を行うことにより、持続可能な調達体制を構築	**・安全で高品質な食品の製造管理** －品質および効率性を担保した最適生産体制の構築 **・環境負荷低減に向けた省エネ設備の導入** －クリーンエネルギー化への取り組みを推進	**・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** －お客様一人ひとりの嗜好やライフスタイルにあったパーソナライズ製品の提案	**・営業力の強化とお客様の安心につながる情報開示** －ウェブサイトや製品パッケージなどによりさらなる情報開示を推進 **・お客様への安定供給** －自社物流を最大活用した最適物流体制の構築（ホワイト物流に向けた対策）

* 喫煙可能な成人のお客様を意味します。なお、喫煙可能年齢は、各国の法令により異なります。日本では20歳未満の方による喫煙は、法律で禁じられています。

事業とサステナビリティ

本章では、事業およびサステナビリティに関する中長期的な戦略に加え、その中におけるJTグループの取り組みについてご紹介します。また、JTグループの価値創造を支える資本政策・財務戦略やサステナビリティに関する考え方につき、CFOおよびCSOよりご説明します。

028 経営計画2022
030 サステナビリティ
034 CFOメッセージ
038 CSOメッセージ
040 たばこ事業の概況とサステナビリティの取り組み
・お客様の期待を上回る製品・サービスの提供
・持続可能なサプライチェーンの構築
・事業を取り巻く規制への適切な対応と不法取引の防止
060 医薬事業の概況とサステナビリティの取り組み
064 加工食品事業の概況とサステナビリティの取り組み
068 人財への投資
・労働安全衛生
072 サステナビリティの3つの基盤
・人権の尊重
・社会的責任の発揮
・環境負荷の軽減
080 リスクファクター
084 規制・重要な法令
087 訴訟

BUSINESS and SUSTAINABILITY

経営計画2022

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。

（本セクションの記載は2022年2月発表時点の内容です）

経営計画2022期間中における環境認識

国際的な政治情勢の変化および為替変動リスク等に加え、コロナ禍によりもたらされた消費者行動の変化や世界的な経済活動の停滞リスク等、不確実性は一層増大

- 各国の経済は緩やかに回復していく想定であるものの、コロナ禍による各国政府の財源確保を企図した増税、さらなる規制の進展・複雑化等、今後の事業環境変化には注視が必要
- 一部市場においては、経済制裁や政情不安定等、引き続き不透明な地政学的リスクが存在

RRP (Reduced-Risk Products)

ー HTS (heated tobacco sticks) を中心とした需要は引き続き拡大
ー主要市場における競争激化および各国の規制進展は継続
ー世界的な半導体需給逼迫に伴うデバイス調達の不確実性

Combustibles

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

グループ利益目標

中長期目標	全社為替一定調整後営業利益 年平均成長率　mid to high single digit
経営計画期間中の見立て	RRPへの投資を強化するものの、年平均成長率 mid single digitを想定

為替一定調整後営業利益を業績管理指標として採用している背景

- 過年度の買収に係る償却費の影響を除いた、当年度の事業の実績をわかりやすく示すため「調整後営業利益」を使用
- 以前は業績管理指標として「調整後EBITDA」を採用していたが、事業投資およびそのリターンをより適切に管理する観点から、2014年経営計画より業績管理指標を、各年の事業投資によって変動する減価償却費および償却費を足し戻さない「調整後営業利益」に変更
- 地政学的リスク等、事業とは直接的に関連しない要因で短期的に大きくプラスにもマイナスにも変動する可能性のある為替変動を除いた、事業そのものの実力をクリアにお示しできると考えているため、為替一定の数値を採用

各事業の役割および目標

たばこ事業	JTグループの利益成長の中核かつ牽引役として、中長期的に持続的な利益成長を目指す
たばこ事業の事業運営方針	HTSとCombustiblesを最重要カテゴリとし、経営資源を集中的に投入 ー Combustiblesは今後10年間は最大のカテゴリであり続ける見通し ー RRPにおいて、HTSが持続的な利益成長をもたらすポテンシャルの最も高いカテゴリ たばこ産業全体において、HTSカテゴリは2027年末までに15-20%程度*1にまで拡大する見通し 2027年末までに以下の実現を目指す ー JTグループのkey HTS markets*2におけるHTSカテゴリシェアを10%台半ばまで拡大 ー RRPビジネスの黒字化*3 お客様*4支持の獲得に向け、HTSカテゴリへの投資を一層強化 ー投資強化を通じ、地理的拡大（ロシア、欧州）、継続的な製品改善、ケイパビリティの強化を実施 ▶詳細はたばこ事業の概況とサステナビリティの取り組み (P. 40) をご覧ください。 *1 売上収益ベース、中国除く *2 日本、ロシア、英国、イタリア *3 グローバル市場（既存の展開市場および現時点で展開を計画している市場）を前提 *4 喫煙可能な成人のお客様を意味します。なお、喫煙可能年齢は、各国の法令により異なります。日本では20歳未満の方による喫煙は、法律で禁じられています。
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および各製品の価値最大化 •加工食品事業：質の高いトップライン獲得による持続的利益成長

経営資源配分方針

4Sモデルに基づく資源配分方針	•中長期にわた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	ー強固な財務基盤*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 ー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 ー自己株式の取得は、当該年度における財務状況およ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、およ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

サステナビリティ

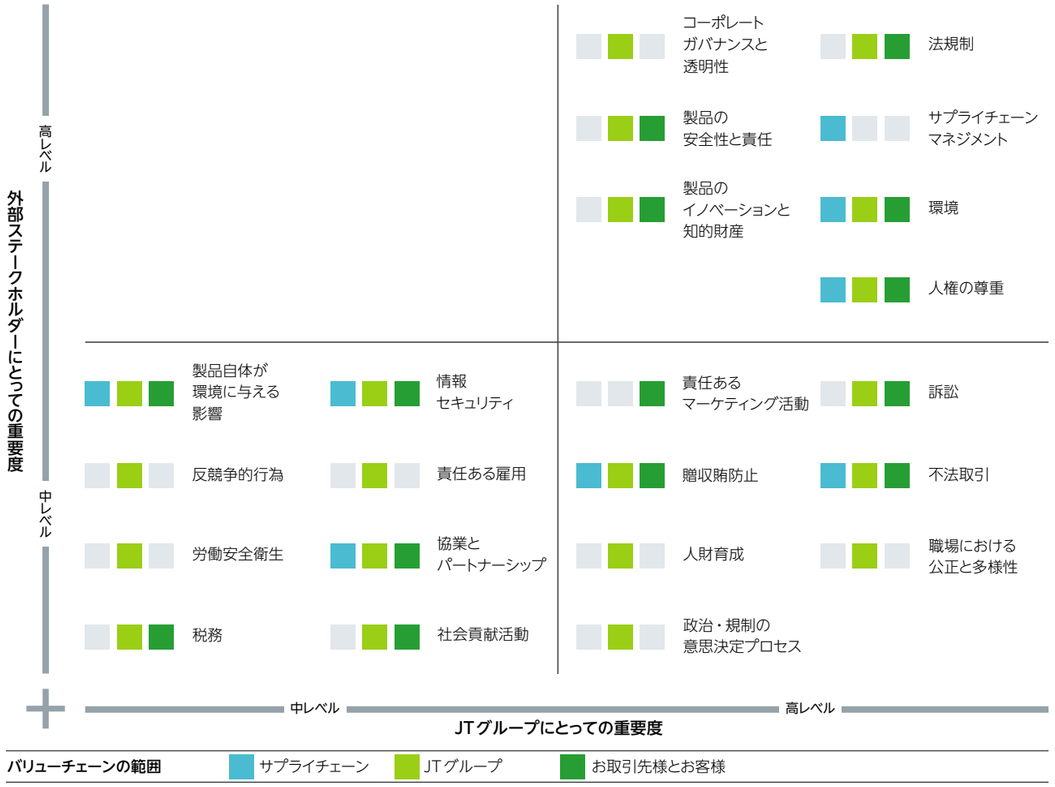
マテリアリティ

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じて、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、項目を選定しました。

当初策定したマテリアリティからの外部環境や事業環境の変化を踏まえ、2021年よりマテリアリティの見直しを開始しました。重要課題の洗い出しと分析を実施し、課題の特定と優先順位付けに向けて社内外のステークホルダーへのヒアリングを進めています。

RRP（Reduced-Risk Products）の台頭と伸長、社会全体で高まる環境負荷軽減の意識、新型コロナウイルス感染症による影響とDXの進展やダイバーシティを踏まえた新しい働き方、東証コーポレート・ガバナンスコードの改訂をはじめとする規制動向等、JTグループを取り巻くさまざまな変化とESG課題を踏まえ、ステークホルダーとの新たな価値共創の実践を目指し、新マテリアリティを特定してまいります。

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。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。2021年においてはガバナンスポリシーの改定をはじめ、ネットゼロの目標設定を含むJTグループ環境計画2030の更新等に取り組みました。

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通り、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。

▶ 詳細はP. 73へ

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。

▶ 詳細はP. 75へ

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。

▶ 詳細はP. 88へ

各事業の注力分野

各事業では優先的に取り組む「注力分野」を設定しており、分野ごとの「目指す姿」と具体的な「取り組み目標」を設けています。なお、JTグループ環境計画2030の更新に伴い、各事業の温室効果ガス排出量削減目標が更新されました。

たばこ事業

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、さらに具体的な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、製品およ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、計12の目標に取り組んでいます。

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、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。 ▶ 詳細はP. 50へ
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。 ▶ 詳細はP. 68へ
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。 ▶ 詳細はP. 54へ
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。 ▶ 詳細はP. 57へ

たばこ事業の「KPI」および「2021年の進捗」については、こちらをご覧ください

サステナビリティ

医薬事業

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、さらに具体的な5つの取り組み目標を掲げています。

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。

医薬事業の「KPI」および「2021年の進捗」については、こちらをご覧ください

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、さらに具体的な8つの取り組み目標を掲げています。

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。

加工食品事業の「KPI」および「2021年の進捗」については、こちらをご覧ください

* 喫煙可能な成人のお客様を意味します。なお、喫煙可能年齢は、各国の法令により異なります。日本では20歳未満の方による喫煙は、法律で禁じられています。

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）およ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。

サステナビリティ検討会

JTグループのサステナビリティ課題を議論する場として、2020年から定期的にサステナビリティ検討会を開催しています。CSOを議長とし、JTグループの各事業・コーポレート部門の責任者が参加しています。2021年では3回のフォーラムを実施し、マテリアリティの更新、サステナビリティ戦略の進捗、気候変動への対応、ダイバーシティ&インクルージョン等の幅広いサステナビリティ課題について、議論と情報共有の場を設けました。なお、検討会で議論された内容は適宜社長・取締役会に報告しています。

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。冷食・常温事業、調味料事業、ベーカリー事業の3つの事業を展開する中で、事業活動を通じたサステナビリティへの取り組みを推進しているところです。検討会が開始された当初から参加していますが、サステナビリティのトレンドや規制動向、事業が取り組むべき課題を踏まえ、グループ全体のサステナビリティ課題を議論する場となっています。

古川 博政
執行役員　食品事業担当

ステークホルダーエンゲージメント

JTグループが長期的に事業を成長させていくためには、さまざまなステークホルダーの皆様とのエンゲージメントを通じて、社会との価値共創に努めることが重要だと考えています。経営理念である4Sモデルに沿って、日々、多様なステークホルダーと対話しています。各ステークホルダーとのエンゲージメント詳細については、JTウェブサイトでご覧いただけます。

CFOメッセージ

“不確実性の高い事業環境においても、強固な財務基盤の維持と事業投資の充実を図り、中長期にわたる利益成長と株主還元の向上を目指してまいります。”

加藤 信也
執行役員
Chief Financial Officer

2022年1月からCFOに就任いたしました。これまで海外たばこ事業のM&Aなどに携わってきましたが、そうした経験を活かし、JTグループの持続的な成長、またそのために必要な変革の実行に向けて、CEOを力強くサポートしてまいります。

2021年度実績を振り返って

全社利益指標である為替一定ベースの調整後営業利益については、コロナ禍という不確実性の高い状況が継続する中においても、年間を通じてたばこ事業が牽引し、特に海外たばこ事業における力強いプライシング効果、数量成長の貢献により、前年度比22.9%の増加となりました。

我々の中長期目標、すなわち「為替一定ベース調整後営業利益の、中長期にわたるMid to high single digit成長を目指す」というKPIの達成状況については、直近3年ではRRP（Reduced-Risk Products）の市場規模が拡大する一方でRRPのシェアについては当社が依然競合に劣後する厳しい状況が続いている中でも、対前年を上回る成長率を達成し続けています。

財務報告ベースでの売上収益および調整後営業利益は、トップラインの好調に加え、ポジティブな為替影響を背景として、前年度比それぞれ11.1%増の2兆3,248億円、25.4%増の6,104億円となりました。

営業利益は、国内たばこ事業において、たばこ事業運営体制強化施策および葉たばこ耕作の面積調整に係る費用が生じ、また当期利益は、法人税の増加があったものの、前年度比それぞれ6.4%増の4,990億円、9.1%増の3,385億円となりました。

フリー・キャッシュ・フローは、ビジネスを通じたキャッシュ創出能力は安定しているものの、2020年に発生した旧本社ビルの売却収入の剥落などがあり、対前年で219億円の減少となりました。

中期経営計画期間中（2022年～2024年）の環境認識について

今次経営計画期間中においては、たばこ事業のRRP・Combustibles両カテゴリにおいて、これまでのトレンドが継続するとみています。RRPカテゴリはHTS（heated tobacco sticks）を中心に引き続き需要の拡大が見込まれ、我々の将来の事業成長の柱となる存在です。Combustiblesカテゴリは総需要の減少および、ダウントレーディングが継続するとみていますが、適切なプライシング機会の追求とシェアの伸長を通じて、引き続き安定的な利益創出が可能と考えています。

コロナ禍がたばこ事業に対し甚大なネガティブ影響を及ぼすことは見込んでおりませんが、コロナ禍による経済の停滞を契機として、各国政府において財源確保を企図したたばこ税・消費税の増税が行われる可能性を考慮する必要があります。また、ウイルス流行期には渡航制限が強化され、国境をまたぐ往来が限定的となったことから、一部の高単価市場において国内需要が高まり、2020年から2021年にかけての海外たばこ事業の成長に寄与しましたが、今後その傾向は徐々にコロナ禍以前の市場環境に回帰することが予想されます。加えて、たばこ規制の進展・複雑化や、地政学的リスクに伴う一部市場の事業環境への影響も想定されますが、各国による制裁や規制の動向を見極め、責任あるグローバル企業としてこれらを遵守しながら、必要な対応を行ってまいります。

財務方針について

当社は、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堅牢性、魅力的な投資機会に対して機動的に対応ができる柔軟性を併せ持つという二つのポイントに基づき、財務計画を立案・実行しています。

キャッシュ・フロー・マネジメントについて

キャッシュ・フロー・マネジメントにあたっては、事業のトップライン成長を通じた安定的なキャッシュの創出を最重視し、また財務面では為替影響の緩和、運転資本の最適化に向けた取り組みを行っています。

たばこ事業において、とりわけ新興国においては、各市場の経済成長に即した形で、現地通貨ベースでの中長期にわたる事業価値向上を図っています。増税に加えインフレも勘案したプライシング、長期的な視点に立った投資戦略を背景としたブランドポートフォリオの充実によるシェアの伸長により、トップライン成長を通じたキャッシュ創出を追求しています。プライシングは、我々のたばこ事業における利益成長のドライバーではありますが、ブランドエクイティや将来の利益成長を毀損する恐れのある極端なプライシングは行いません。その実施にあたっては、市場ごとの消費者*動向・競争状況・規制の状況等を踏まえた検討が肝要です。

為替影響の緩和に関しては、収入通貨と支払通貨を合致させるナチュラルヘッジに努めつつ、為替予約等のデリバティブを用いたヘッジも一部通貨を除き実施しています。外貨建て債権債務については、原則として100%ヘッジしているほか、将来キャッシュ・フローについても25%～90%の範囲でヘッジを実施しており、その一部についてはヘッジ会計を適用する等、PL影響も考慮した上で為替リスク低減に努めています。

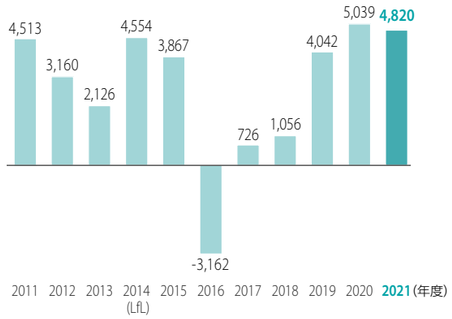
* 喫煙可能な成人のお客様を意味します。なお、喫煙可能年齢は、各国の法令により異なります。日本では20歳未満の方による喫煙は、法律で禁じられています。

CFOメッセージ

また、運転資本の最適化に向けては、棚卸資産の在庫水準適正化に取り組むとともに、債権流動化やサプライヤーファイナンス等の手法も取り入れながら入金および支払サイトの見直しを実施する等、CCCの継続的改善に取り組んでいます。

M&A等による一時的な影響を除くと、過去10年余りの間、年間4,000億円前後のフリー・キャッシュ・フローを創出し続けています。

FCF（億円）



投資配分について

我々の経営資源配分方針、すなわち「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」という二つのポイントに変更はなく、経営理念である4Sモデルに基づき、持続的利益成長につながる事業投資、とりわけたばこ事業への投資を最優先していきます。

将来の事業成長の柱であるRRPカテゴリにおいて、シェアを奪回し競合と伍していくためには、今後も投資を継続していくことが欠かせないこと、また、利益成長と還元のバランスを考慮し、2021年2月に株主還元方針を改定しました。

2021年は海外たばこ事業の好調に支えられ、配当を期中に上方修正しましたが、今次経営計画中には、特にHTSへの投資を3,000億円規模で実施する予定であり、今後も相当の投資が必要である状況に変わりはありません。

このような状況下、株主還元については、上記の株主還元方針に基づき、配当性向に目安を持ちつつ、中長期的な当期利益成長の礎となる、為替一定調整後営業利益の成長を引き続き追求することで、株主還元の向上を目指してまいります。

また、今般2030年のカーボンニュートラル、2050年のネットゼロ達成という目標を公表し、その実現に向けた投資も充実させていきます。

なお、株価の動向に伴い、配当込みの株主総利回りについては、配当込みTOPIXと比較した場合大きく劣位にある状態が続いておりますが、投資家の皆様からの当社に対する評価として真摯に受け止めております。当社としても、これまで以上に株価を注視し、また株主の皆様と価値を共有していくため、役員報酬には現物株式を交付する譲渡制限付株式報酬や、3年間の業績に連動するパフォーマンス・シェア・ユニットを導入しています。また、役員報酬のKPIを見直し、役員賞与の支払基準について、財務報告ベース実績に基づく比率を増加させているほか、中長期の成長を実現するための取り組みの評価として、ESG指標といった新たな指標も導入しています。（詳細はP. 100をご覧ください）

IR活動について

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各IR担当者を中心に、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。

形式はコロナ禍の影響で昨年同様オンラインでの面談が中心ですが、2021年度は約340回の個別面談を実施しました。その他、証券会社主催のカンファレンスにも参加し、国内外の機関投資家の皆様との面談を行っております。機関投資家の皆様との面談には社長や私自身、また担当役員も参加しています。

2019年度から、議題をESGに特化した面談を開始し、統合報告書への評価など、当社から投資家の皆様へ意見をお伺いする機会を設けています。今後もこのような対話を積極的に続けてまいります。また個人投資家の皆様向けには、2021年5月にオンラインでの説明会を開催し、約1,200名の方にご参加いただきました。

これらのIR活動で得られた投資家の皆様からの声は、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ます。今後も、投資家の皆様に当社の業績・取り組みをご理解いただけるよう、また、投資家の皆様のご意見・ご期待を当社の戦略・事業活動に適切に反映すべく、努めてまいります。

債券投資家の皆様とのコミュニケーション強化について

当社では、債券投資家の皆様とのコミュニケーション強化にも取り組んでいます。社債による資金調達は当社の持続的な成長を達成する上で重要な手段であり、不安定な金融環境下においても安定的な資金調達を実現するため、国内外を問わず債券投資家の皆様との幅広いコミュニケーションの構築を目指しています。さらなる対話の機会創出および当社に対する理解の促進を目的とし、社債発行時に加え、定期的にノンディールロードショーを実施しています。2018年より主に欧州、中東、アジア地域の債券投資家の皆様に向け実施してまいりましたノンディールロードショーについては、今後は地域を拡大し、さらに多くの債券投資家の皆様とのコミュニケーションの機会を設けてまいります。

また、タイムリーかつニーズに合った情報発信の提供を目的に、当社ウェブサイトに債券投資家の皆様に向けた新たなコンテンツを掲載する取り組みも開始しました。これら債券投資家の皆様との対話の充実に向けた取り組みに加え、資本市場で広く参照されるESG評価機関とのエンゲージメント強化およびESGスコアの改善にも取り組んでおり、債券投資家の皆様における当社ESGへの取り組みの理解を促進することで、債券投資家の皆様とのさらなる関係強化を実現してまいりたいと考えております。

新CFOとしての意気込み

我々が長期的に目指す姿を策定していくプロセスに参画する中で、財務面におけるターゲットやKPI、資源配分、投資規律等を適切に設定し、JTグループの中長期にわたる持続的な成長実現のための基盤をさらに拡充させたいと考えています。資本効率改善に向けた取り組みの必要性についても認識しており、検討を進めていく考えです。

また、先にお伝えした通り、必要となる資金を長期的に確保していくサステナブルファンディング（長期持続可能な資金調達）にも取り組んでいきます。同時に、短中期に対する着実な取り組み、そして必須であるオペレーション業務についても確実に遂行・改善を進めてまいります。さらには、ステークホルダーの方々とのエンゲージメントをより高めていく所存です。

CSOメッセージ

“CSOとして、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目指してまいります。”

妹川 久人
執行役員
Chief Sustainability Officer

私たちを取り巻く環境

新型コロナウイルスの感染拡大、地政学的な変化により、私たちを取り巻く社会環境や日常生活は大きな影響を受けており、変化に対して先手を打つことが必須となりました。また別の観点では、ESG投資の機運は益々高まっており、企業経営の大きな変革期にあると認識しております。このような変革期を、悲観して迎えるのか、チャンスとして迎えるのか、これが私たちにとってのチャレンジです。無論、JTグループは後者です。

JTグループのサステナビリティ

私たちJTグループの4Sモデルの追求は、JTグループのみならず私たちが生かされる・活かされる基盤・世界そのもののサステナビリティを追求していくことに他ならないと考えています。その4Sモデルに則り、私たちJTグループには変革を志向し続けてきた歴史とともに、変化を志向するCapabilityがあります。「不連続」な環境変化だからこそ私たちJTグループの力は発揮される、と自負しています。ここに、JTグループのサステナビリティの本質があると考えています。

CSOの役割・課題

CSOという役割、これを一言で表すならば、未来のあるべき姿を見据えてグループ全体でサステナビリティ経営を推進すること、になります。私の想いとしては、自らを壮大な時間軸とともに生態系の一部と捉え、係る視点から新たな取り組みを不断に遂行していくこと、さまざまなパートナー様とも協働し、能動的に私たちが信じる世界観を醸成していくこと、これらを志向したい。換言すれば、2050年もしくは2100年、あるいはもっと先の時代を見据えて、財務・非財務を問わないJTグループのCapabilityやAssetを拡充していくこと、もしくはその仕組みを作っていく、といったところでしょうか。

2022年は中核事業であるたばこ事業をはじめ、JTグループとしても大きな変革のスタートの年です。CSOとしても、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、これを皆さんとともに実現してまいりたい想いです。

CSOによる2021年サステナビリティ・ハイライト

JTグループでは、サステナビリティを推進する上で、グループ共通の3つの基盤と事業ごとの注力分野を策定しています。2021年では、以下のような取り組みや進捗がありました。

◆環境負荷の軽減

「2050年までにバリューチェーン全体で温室効果ガス排出量をネットゼロにすること」を目指し、JTグループ環境計画2030を更新しました。環境への負荷軽減に引き続き取り組んでまいります。我々の取り組みは、外部評価機関に評価いただいており「気候変動」と「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、CDPより最高評価である「Aリスト」に3年連続選定されています。

◆社会的責任の発揮

JTグループでは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さまざまな団体との長期的なパートナーシップを通じ、世界60カ国で約400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。コロナ禍では感染対策に配慮しつつ、従業員が地域社会と接点を持つ機会を提供しています。

◆人権の尊重

JTグループの人権方針に基づいた人権デュー・ディリジェンスのアプローチをはじめ、我々の人権尊重へのコミットメントやこれまでの取り組みを包括的にまとめて発信しています。2021年では初の人権に特化したJTグループ人権報告書を発行しました。

◆人財への投資

2021年は新型コロナウイルス感染拡大の影響が継続し、在宅勤務を含め引き続き柔軟な働き方を模索した1年となりました。従業員やそのご家族等、皆様の安全を最優先とし職域接種の実施やワクチン接種に関する従業員への情報提供に取り組みました。また、昨年の報告書でお伝えした通り、女性マネジメント比率に対するグループ目標を策定し、ダイバーシティ推進に引き続き取り組んでいます。

◆ガバナンス

JTグループではコーポレート・ガバナンスを経営上の重要課題の一つと位置付けて、その充実に積極的に取り組んでいます。持続的な利益成長を実現するためには、より強い経営のコミットメントが必要であるとの考えのもと、2022年度の役員報酬にESG指標を取り入れ、中長期での持続的な成長に向けたKPIを導入します。

◆各事業での進捗

各事業が注力分野を策定しており、注力分野ごとにサステナビリティKPIを設定しています。たばこ事業のKPIについては、HTS（heated tobacco sticks：高温加熱型の加熱式たばこ）への資源集中を踏まえ進捗を報告しています。葉たばこサプライチェーンについては、中核プログラムである耕作労働規範を調達先として加わった市場で展開すべく、準備作業に取り組みました。

サステナビリティの取り組み推進のため、フレームワークの整備・策定についても取り組んでいます。

◆サステナビリティ検討会

JTグループのサステナビリティ課題を議論する場として、2020年から定期的にサステナビリティ検討会を開催しています。CSOを議長とし、JTグループの各事業・ファンクションの代表が参加しています。

◆マテリアリティ

初代マテリアリティ策定以降の外部環境や事業環境の変化を踏まえ、2021年ではマテリアリティの見直しを開始しました。JTグループを取り巻くさまざまな変化とESG課題、またステークホルダーの皆様からのご意見を踏まえ、新マテリアリティを特定してまいります。

たばこ事業の概況とサステナビリティの取り組み

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

2022年より、国内・海外に分かれていたたばこ事業が統合され、新たなスタートを切りました。新たな事業運営体制のもとで明確かつ的確な戦略を掲げ、リソース、人財、ノウハウを結集させ、RRPを中心とした幅広いカテゴリで競争力をさらに高めていきます。

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います。以前よりお客様に親しまれているカテゴリとしては、紙巻たばこを筆頭に、FCT (Fine cut tobacco)、シガー、パイプ、無煙たばこ(Oralたばこ)、水たばこ等が挙げられます。加えて、近年RRP (Reduced-Risk Products) カテゴリの人気が高まっており、その中でもさまざまな製品形態が流通しています。

まず、一つ目のRRPとして挙げられるのは、複数の市場で伸長しているHTP (heated tobacco products) です。HTPは、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）を愉しむ製品です。HTP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扱いを受けます。HTPの中でもHTS (heated tobacco sticks) は、各社が開発に力を入れており、継続してイノベーションが行われています。HTPには、たばこ葉を直接加熱せずに液体（リキッド）を加熱・霧化してたばこ葉を通過させるInfused (infused tobacco capsules) もあります。

二つ目のRRPとして挙げられるE-Vaporは、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製品で、いくつかの市場を中心に一定のプレゼンスを有しています。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。

また、小さなパウチを口に直接含んでさまざまな味・香りを愉しむ無煙たばこ(Oralたばこ)については、たばこ葉を含むスヌースと、たばこ葉を含まないニコチンパウチがあります。既にマーケットが確立された欧州や米国を中心に伸長しています。

世界のCombustibles総需要は年間約5.5兆本、金額ベースの市場規模は約8,300億米ドル*です。世界最大の市場は中国であり、世界のCombustibles総需要の40%超を占めていますが、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、インドネシア、米国、ロシア、トルコ、ドイツ、日本が中国に次ぐ市場規模*となります。

たばこ事業における「お客様」は喫煙可能な成人のお客様を意味します。なお、喫煙可能年齢は、各国の法令により異なります。日本では20歳未満の方による喫煙は、法律で禁じられています。

世界のCombustibles総需要*は、一部市場でコロナ禍による一時的な増加が確認されましたが、本数ベースで見ると減少トレンドにあります。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Combustiblesにおける製品単価の上昇により、今次経営計画の期間である2022年から2024年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Combustibles総需要の本数ベース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しています。また、お客様のニーズ等により、RRPの市場規模は国々によって異なるものの、RRPの主な市場は、米国、日本、英国、ロシア、イタリア、中国、韓国等が挙げられます。市場規模はCombustibles市場に比べれば小さいもののHTSを中心に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んでいます。

たばこ産業における主なグローバルプレーヤーは、China National Tobacco Corp.（以下、中国専売公社）を除くと、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に特化して事業を展開している米国の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。

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を満たす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の影響により、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。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等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。

* 2021年データに基づく

たばこ事業戦略

近年、RRPによってたばこ事業は大きく進化を遂げています。喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性がある製品を提供するべく、RRPに関する技術や品質が向上していることにより、多くのお客様にRRPが受け入れられています。

明確かつ的確な戦略

RRPは、お客様にとって喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性があると考えており、今後も成長が期待されます。環境の変化に対応し、中長期にわたる持続的な成長を実現するために、JTグループでは、従来のCombustiblesに加え、RRPの中で急成長しているHTSを最重要カテゴリと位置付け、優先的に経営資源を配分する明確な事業戦略を策定しました。

また、JTグループのたばこ事業を一本化したことにより、優先順位に基づく経営資源の配分、ナレッジやノウハウのグローバルベースでの共有、より迅速な意思決定や実行が可能となりました。

これらを通じて、JTグループの中核事業であるたばこ事業は、中長期的な利益成長の牽引役としての役割をさらに強固にしていきます。

たばこ事業の概況とサステナビリティの取り組み

RRPへの取り組み強化

RRPカテゴリはさらなる成長の余地がある一方で、市場ごとに消費者の嗜好が異なることにより、各製品セグメントの成長性は異なるものと考えております。

JTグループは、RRPセグメントの中でもHTSに最も成長性があると考えており、HTSへの優先的な資源配分を実施し、シェア拡大に向けての取り組みを加速させていきます。その取り組みの中で、2022年から2024年の3カ年においては、さらなるお客様支持獲得に向け、過去3カ年に比べ、1,000億円程度の増額となる3,000億円規模の投資をR&D、販売促進、設備等を中心としたHTSカテゴリに対して実施していきます。これにより、PloomブランドのエクイティおよびRRPカテゴリにおけるウェブマーケティング等といったデジタル領域をはじめとしたさまざまなケイパビリティを強化していきます。

また、JTグループは、2021年7月に最新型HTSデバイスであるPloom Xを日本において発売しました。

発売後のお客様の反応は好評であり、RRPカテゴリにおいて高品質な製品を提供する当社のケイパビリティに自信を深めています。今後、HTSがCombustiblesの有力な代替製品となることが見込まれる日本以外の複数のマーケットにおいてもPloom Xを発売することを計画しています。

また、その他のRRPであるInfused、E-Vapor、無煙たばこ（Oralたばこ）等のセグメントについては、探索カテゴリと位置付け、選択的な投資を実施していきます。将来におけるさらなる成長に向けて、市場におけるこれらセグメントのダイナミクスに対する理解を深め、お客様の潜在的ニーズに関する洞察を行っていきます。

R&D領域においては、製品ラインナップを拡充するべく次世代製品の開発に対する投資を実行していきます。

Combustiblesの役割

Combustibles総需要は、本数ベースでは今後も引き続き減少するものの、今後10年間は、Combustiblesが最も大きな割合を占めるものと考えています。

このような環境を踏まえ、JTグループは、経営理念である4Sモデルに従い、今後もCombustiblesを愉しむお客様のニーズを満たし、期待を上回るような製品・サービスを提供していきます。そのために、RRPへの投資強化に主眼を置きながらも、GFBに対する資源配分を優先的に実施し、GFBのブランドエクイティ向上や優先市場の特定、新興市場での展開に取り組んでいきます。

GFB販売数量は、JTグループの総販売数量の約70%を占めており、Combustiblesにおけるシェアの維持・拡大のためには、Winston、Camel、MEVIUS、LDのブランドエクイティ強化に向けた継続的な投資が不可欠です。

また、新興市場を中心として優先順位に基づいた市場への投資を継続していくことにより収益性の向上を促し、Combustiblesにおける今後のさらなる成長を図っていきます。

これらの取り組みにより、堅調なプライシング環境のもとで質の高いトップラインの成長を果たすとともに、持続的な利益の拡大とキャッシュ創出を実現し、これらを原資としたRRPカテゴリへの投資を強化していきます。

競争力のさらなる強化

たばこ事業は、これまでと同様にグローバルベースでのサプライチェーンおよび各市場におけるオペレーションモデルの最適化、効率性のさらなる向上を図っていきます。

グローバルサプライチェーンについては、製造拠点や葉たばこの調達ルートおよび物流の最適化に加え、サプライヤーとの連携強化やポートフォリオの最適化を通じた競争力強化を目指していきます。

各市場におけるオペレーションモデルについては、route-to-market（いかに市場へ製品をお届けするか）およびroute-to-consumers（いかにお客様へ製品をお届けするか）の最適化の実現により、市場の変化へ迅速に対応していくとともに、変化するお客様のニーズに応えていきます。

また、事業運営体制の変革やグローバル・ビジネス・サービスセンターの導入の取り組みにより、グローバルベースでの効率的な事業運営サポートを追求していくとともに、品質に妥協することなくさらなる利益改善およ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。

基盤強化の促進

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」を重要なテーマとして考えています。

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するJTグループでは、多様な人財が世界中で活躍し、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。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、さらに進化させていきたいと考えております。

たばこ事業のSWOT分析

経営計画2021とその進捗

具体的目標	2021年度の進捗
HTSとCombustiblesに対する優先的な資源配分の実施	国内たばこ事業および海外たばこ事業の経営資源をHTSに優先的に配分 2022年以降適用となるRRPのKPIを含めた新たな報酬制度を設定
RRPポートフォリオおよびデジタル戦略の強化	日本でPloom Xを発売し、Ploom X Clubの開設やさまざまなデジタル施策の強化
国内たばこ事業および海外たばこ事業の一本化	2022年1月1日からたばこ事業の運営体制を一本化 計画からわずか18カ月で実行
日本での競争力のさらなる強化	売上および利益の持続的成長を目的とした新たな事業運営体制を構築

JTグループは、2021年2月に新たなたばこ事業の運営方針を含む経営計画2021を発表し、これまで国内たばこ事業および海外たばこ事業ともに経営計画に沿った取り組みを実行してまいりました。

海外たばこ事業では、HTSおよびCombustiblesに経営の重点を置き、HTSセグメントおよびサイエンス、R&D、デジタル等のケイパビリティ強化に経営資源を配分しました。

国内たばこ事業では、最新型HTS用デバイスであるPloom Xを2021年7月に発売し、第4四半期にはHTSカテゴリ内シェアが6.5%に到達しました。Combustiblesについては、継続的なダウントレーディングに対応するべく、新たな商品を投入するなどポートフォリオを充実させてきました。

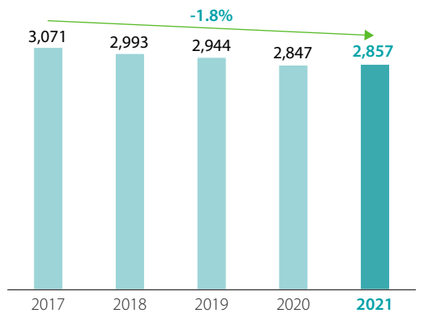
これら取り組みは、経営計画2021の実現および中長期かつ持続的な利益成長に寄与するものと考えております。

たばこ事業の概況とサステナビリティの取り組み

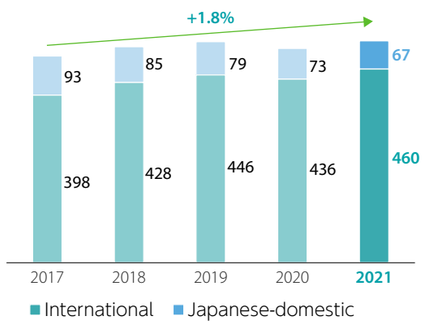
過去5年間の実績

我々は、GFBの成長を通じた継続的な市場シェアの伸長とM&Aにより、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。また、堅調なプライシングと規律あるコスト管理により、為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益および調整後営業利益の継続的成長を実現しています。

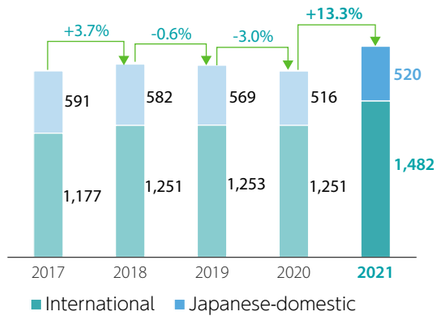
Total industry volume (BnU) *1



Total shipment volume (BnU) *2

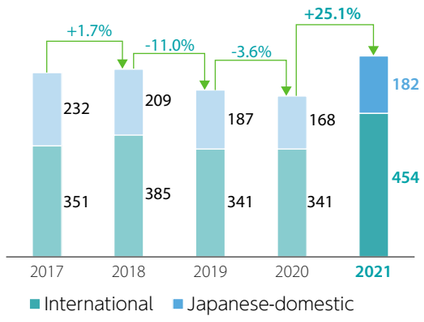


Core revenue (JPY BN) *2



Var at const FX	+7.7%	+5.6%	+1.9%	+7.9%

Adjusted operating profit (JPY BN) *2



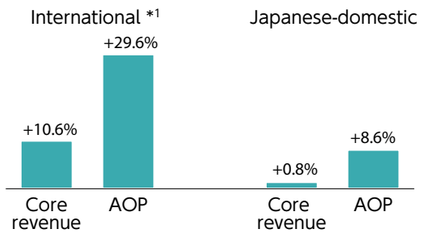
Var at const FX	+8.9%	+3.2%	+7.3%	+22.8%

*1 JT推計。中国市場を除く
*2 国内たばこ事業および海外たばこ事業の合算値による比較

2021年度の実績と2022年度の見込み

概要

2021 core revenue and AOP variance vs. PY



たばこ事業全体の2021年度実績は、新型コロナウイルス感染拡大が世界中に影響を及ぼしたものの戦略的な資源集中により、堅調なパフォーマンスとなりました。

海外たばこ事業では、我々の上位30市場のほぼすべてにおいてシェアが力強く伸長したことおよび不法取引の減少等により上半期の総需要が堅調に推移したことから、販売数量は過去最高の4,600億本に達し、あらゆる面において業界をリードする実績を残しました。

為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益は、販売数量の増加および着実なプライシングの実施により、前年と比較して10.6%増加しました。また、為替一定ベースの調整後営業利益は、前年と比較して過去最高の増加率となり、11年連続で2桁成長を実現しました。

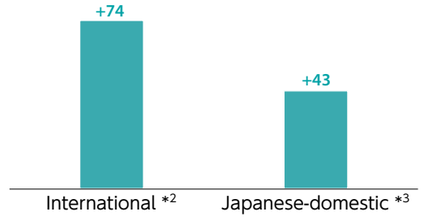
国内たばこ事業では、5年ぶりに増収増益を実現しました。自社たばこ製品売上収益は、単価上昇効果およびRRP関連売上収益がCombustibles数量減少影響を上回り、増収となりました。調整後営業利益は、RRPへの継続的な投資を実行したものの、自社たばこ製品売上収益の増加およびコスト削減効果により、見込みを上回る実績となりました。

この2021年度実績は、世界中のJTグループ社員の努力により実現できたものと考えています。

*1 為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益および調整後営業利益
*2 為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益に対する単価上昇効果
*3 Combustibles 売上収益に対する単価上昇効果
*4 当社の上位 30 市場に基づく（Cigarettes + FCT）

Price/mix

2021 price/mix variance (JPY BN)



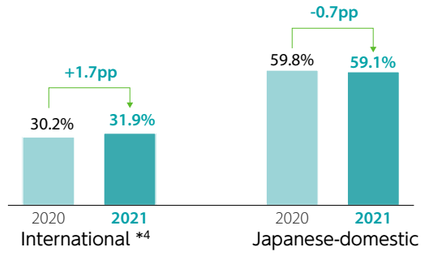
海外たばこ事業では、自社たばこ製品売上収益に対して為替一定ベースで約740億円の単価上昇効果が発現しました。これは、過去5年の平均と同水準であり、すべてのクラスターでポジティブな単価上昇効果が確認されています。

特にロシア、スペイン、台湾、トルコ、英国といった主要市場に加え、カナダ、ドイツ、カザフスタン、フィリピン、ウクライナ等の多くの市場が貢献しています。

国内たばこ事業では、2020年10月のたばこ税増税に伴う定価改定により約430億円の単価上昇効果が発現し、自社たばこ製品売上収益にポジティブに作用しました。

市場シェア

Share of market in combustibles



海外たばこ事業では、力強いブランドエクイティ、高い製品クオリティおよび優れた組織力により、市場シェアを大きく伸長させました。その結果、我々の上位30市場におけるシェアは、前年度と比較して1.7パーセントポイント増加の31.9%となりました（2020年度は2019年度と比較して1.4パーセントポイントの増加）。

国内たばこ事業では、継続的なダウントレーディングの影響により、市場シェアは減少しました。引き続きポートフォリオの充実に取り組み、市場シェアの回復に努めてまいります。

たばこ事業の概況とサステナビリティの取り組み

GFB

2021年度のGFB販売数量は、前年度に引き続き増加し3,500億本を超え、JTグループ全体の販売数量のおおよそ70%を占めています。

Winstonの販売数量は、60市場以上で増加しました。特にイラン、イタリア、ポーランド、トルコにおいて顕著に伸長したことにより、前年度と比較して150億本増加しました。継続的な製品の改良および刷新等により、30市場以上でシェアが過去最高となりました。

Camelの販売数量は、50市場以上で増加しました。販売数量は、特にドイツ、インドネシア、日本、ロシア、スペイン、トルコが牽引したことにより、前年度と比較して180億本増加しました。多くの市場でシェアが伸長しており、日本では前年度比1.0パーセントポイント増の5.8%、ロシアでは前年度比4.5パーセントポイント増の5.3%となりました。

MEVIUSの販売数量は、日本でダウントレーディングの影響により販売数量が減少したことから、前年度と比較して30億本減少しました。日本以外では、Asia Pacific地域で引き続き渡航制限の影響があったものの、販売数量が前年度から増加しています。

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ことを目的とするものではありません。

LDの販売数量は、ヨルダンおよびポーランドで増加したものの、ウクライナで総需要が減少したことにより、前年度と比較して若干減少しました。

今後も引き続きGFBのブランドエクイティをさらに強化し、世界全体で成長させていきます。

2022年度の見込み

2022年1月、国内・海外に分かれていたたばこ事業が統合され、新たなスタートを切りました。新たな事業運営体制のもとで明確かつ的確な戦略を掲げ、中長期にわたる持続的な利益成長にコミットしてまいります。

なお、2022年度より、統合したたばこ事業に即したベースで見通しをお示しします。

まず、総販売数量は、Combustiblesシェアの伸長およびRRP販売数量の増加を見込むものの、総需要の減少に加えて、コロナ禍による渡航制限の影響が徐々に改善されることにより、上期において前年との不利な比較が生じる見立てであることから、前年度比3%程度の減少を見込んでいます。

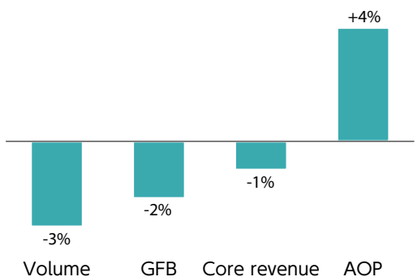
自社たばこ製品売上収益は、Combustiblesにおけるポジティブな単価差／商品構成影響およびRRP関連売上収益の伸長を見込む一方、Combustibles販売数量の減少により、前年度に比べて1%程度の減少を見込んでいます。

為替一定ベースの調整後営業利益は、Combustiblesにおける単価上昇効果および競争力強化施策による効果の発現等により、前年度に比べて4%程度の増加を見込んでいます。

なお、2022年3月10日、JTグループは、ロシア市場におけるすべての新規の投資およびマーケティング活動について一時的に停止することに加え、本年上期に予定していたPloom Xの上市を延期することを発表しました。

昨今のロシア・ウクライナ情勢について、多くの方々が命を失い、また困難に直面されている状況を深く憂慮しており、早期に平和的解決に向かうことを強く願っています。引き続き、従業員とその家族の安全を最優先としつつ、困難に直面している方々に対して人道支援を含む可能な限りのサポートを行っていくことに加え、状況の変化を注視してまいります。

2022 guidance*



* 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および調整後営業利益

主要市場

2022年度より、日本、台湾、フィリピン等が含まれるAsia、イタリア、スペイン、英国等が含まれるWestern Europe、ルーマニア、ロシア、トルコ等が含まれるEMAの3つのクラスターでお示しします。

2021年度は、各市場でのGFBの力強い伸長およびフィリピン、英国におけるローカルブランドの伸長により、日本を除くすべての主要市場においてシェアが増加しました。

主要市場	2021年 Combustibles シェア	対前年増減
Asia		
Japan	59.1%	-0.7pp
Taiwan	48.1%	+0.3pp
Philippines	36.7%	+5.1pp
EMA*		
Romania	29.8%	+0.7pp
Russia	39.8%	+1.5pp
Turkey	27.7%	+1.1pp
Western Europe		
Italy	26.7%	+0.9pp
Spain	27.8%	+1.1pp
United Kingdom	45.8%	+0.8pp

日本

2021年度の総需要は、前年度と比べて約3%減少しました。Combustibles総需要は、趨勢減に加え、RRPカテゴリの拡大および増税・定価改定等の影響により、前年度と比べて約8%減少しました。

RRPの市場占有率は、コロナ禍における消費者行動の変化、各社によるHTS製品の発売および積極的な販促活動により、前年度と比べて増加し30%になりました。

JTグループの販売数量は、RRPへの移行およびダウントレーディングによる低価格帯での競争激化により、前年度からの総需要の減少幅を上回る減少となりました。

Combustiblesにおいては、MEVIUSスーパースリムラインとMEVIUS Eシリーズを投入し、低価格帯での競争激化に対応しています。また、Camelブランドを低価格帯に配置し、2021年10月の増税以降におけるお客様のシガリロ製品からの移行に対しても対応しています。

RRPにおいては、2021年7月にPloom Xを発売し、その後着実な成長を示しています（詳細はRRPセクションをご参照ください）。

2022年度の総需要は、前年度と比較して約4%減少するものと見込んでいます。一方、RRP市場占有率は、緩やかに伸長する見込みです。

ロシア

2021年度の総需要は、過去最大規模の大幅増税が実施されたものの、渡航制限に伴う不法取引の減少およびHTSセグメントの伸長により、前年度と比較しておおよそ3%の減少にとどまりました。

プライシング環境は底堅く、増税分をすべて価格転嫁し、市場全体の売上収益は前年度と比較して増加しました。バリューセグメントは引き続き拡大しましたが、紙巻たばこの平均価格は一箱2ドルと手頃な価格を維持しています。

こうした環境の中、我々の総販売数量および流通在庫調整の影響を除いた販売数量は、前年度と比べてそれぞれ5.1%の増加、0.2%の減少となりました。

Combustiblesシェアは、GFBが牽引し、前年度と比べて1.5パーセントポイント増加し39.8%になりました。HTSを含めた市場シェアは、前年度と比べて0.4パーセントポイント増加し36.7%になりました。なお、Ploomのシェアおよび取り扱い販売店数は、増加しています。（詳細はRRPセクションをご参照ください）

英国

2020年度にコロナ禍に伴う渡航制限が9カ月近く続いたこともあり、2021年度は前年との比較において厳しい状況でスタートしました。2020年度の英国の総需要は2桁パーセント台の増加でしたが、我々の販売数量は、力強いシェア成長が牽引しアウトパフォームしていました。

12カ月後、英国における我々の業績は引き続き目覚ましいものがありました。総需要は渡航制限と不法取引の減少によるポジティブな影響を受けていましたが、これらは下半期に徐々に解消されていきました。

市場シェアは、紙巻たばこにおけるBenson & HedgesおよびFine CutにおけるSterlingを中心としたバランスの良いポートフォリオにより、前年度と比べて0.8パーセントポイント増加の45.8%になりました。なお、売上シェアも前年度と比べて0.8パーセントポイント増加しています。

2022年度は、渡航制限の緩和による免税市場の回復等により、総需要が前年度と比較して10%程度減少するものと見込んでいるものの、我々は、力強いブランドエクイティおよび卓越したオペレーションにより、堅調なパフォーマンスをお示しできるものと考えています。

* Eastern Europe, Middle East, Africa & Americas

RRP (Reduced-Risk Products)

RRPカテゴリには、HTS、Infused、E-Vapor、無煙たばこ(Oralたばこ)など幅広い製品が存在します。JTグループは、2021年2月に発表した通り、HTSに対して優先的に資源配分を実施し、Infused、E-Vapor、無煙たばこ(Oralたばこ)は、探索カテゴリと位置付けています。

2021年度のRRP実績

2021年7月に初のグローバルモデルのHTS用デバイスであるPloom Xを日本で発売し、2021年12月時点のPloom XのHTSカテゴリ内シェアは、6.5%に到達しました。

2021年度下期には、MEVIUSおよびCamelブランドから複数の銘柄を投入し、Ploom Xのリフィルラインナップを拡充しました。また、デバイスのカラーバリエーションやアクセサリーの拡充、お客様にPloom Xを体験・ご購入いただけるPloom Shopの展開など、積極的なプロモーション活動をしました。

さらに、成人*のお客様とのコミュニケーション接点の増加やお客様理解を促進することを目的として、Ploom Xの世界観をコンセプトとしたウェブサービスであるPloom X CLUBを中心にデジタルマーケティングも実施しています。Ploom X CLUBは、開設から半年弱の段階で登録会員数が25万人に達しました。

こうした取り組みの結果、日本でのPloom Xデバイスの販売数量は、計画を上回る実績となり、2021年12月に100万台を突破しました。

日本における我々のRRP販売数量のうちPloom Xが占める割合は、2021年12月末時点で50%を超えるまで拡大いたしました。その結果、RRPカテゴリ内におけるJTシェアは、2021年第4四半期に11.8%まで伸長しました。

ロシアにおいては、2021年度の総需要に対するHTS市場占有率は、前年度から緩やかに伸長し、約9%になりました。PloomのHTSカテゴリ内シェアは、厳しい競争環境であったにもかかわらず、2021年12月に前年同期比1.5パーセントポイント増加の4.1%となりました。

また、ロシアでのPloom取扱店舗数は、前年の3倍にあたる10万5千店に達しました。これは、ロシアでの販売店数全体のおおよそ60%に相当します。

また、日本でのお客様インサイトの取得や経験に基づき、一層豊かな味わいを愉しむことができるPloom用の新しいリフィルをイタリア、ロシア、英国で展開しました。

探索カテゴリとして位置付けられている他のRRPについては、重点市場に絞ってそれぞれ展開しています。E-Vaporでは、Logicブランドをアイルランド、ポーランド、英国、米国を主要市場として展開しています。無煙たばこ(Oralたばこ)については、Nordic Spiritブランドをスウェーデン、スイス、英国を主要市場として展開しています。Infusedについては、Ploom TECH+ withを中心に、引き続き日本を主要市場として展開していきます。これら探索カテゴリにおいては、お客様に関する知見を今後も深めていき、将来性等を鑑みた上で選択的な投資を実行していきます。

今後のRRP見込み

たばこ産業全体を中期で見ると、2027年末までにHTSカテゴリは、売上収益全体の15%から20%を占め、RRPの中で、最大のカテゴリになると見込んでいます。

2022年2月に、2027年末までにJTグループのKey HTS marketsにおけるHTSカテゴリシェアを10%台半ばまで拡大させていくとともに、これを通じて、RRPビジネスの黒字化を目指していくことを発表しました。なお、ロシア市場におけるすべての新規の投資およびマーケティング活動について一時的に停止したことから、これらにつき変更となる可能性があります。

2022年から2024年の3カ年においては、さらなるお客様支持獲得に向け、過去3カ年に比べ、1,000億円程度の増額となる3,000億円規模の投資をR&D、販売促進、設備等を中心としたHTSカテゴリに対して実施していきます。

この投資の強化を通じ、地理的拡大をはじめとし、継続的な製品の改善やケイパビリティの強化を引き続き実施していきます。

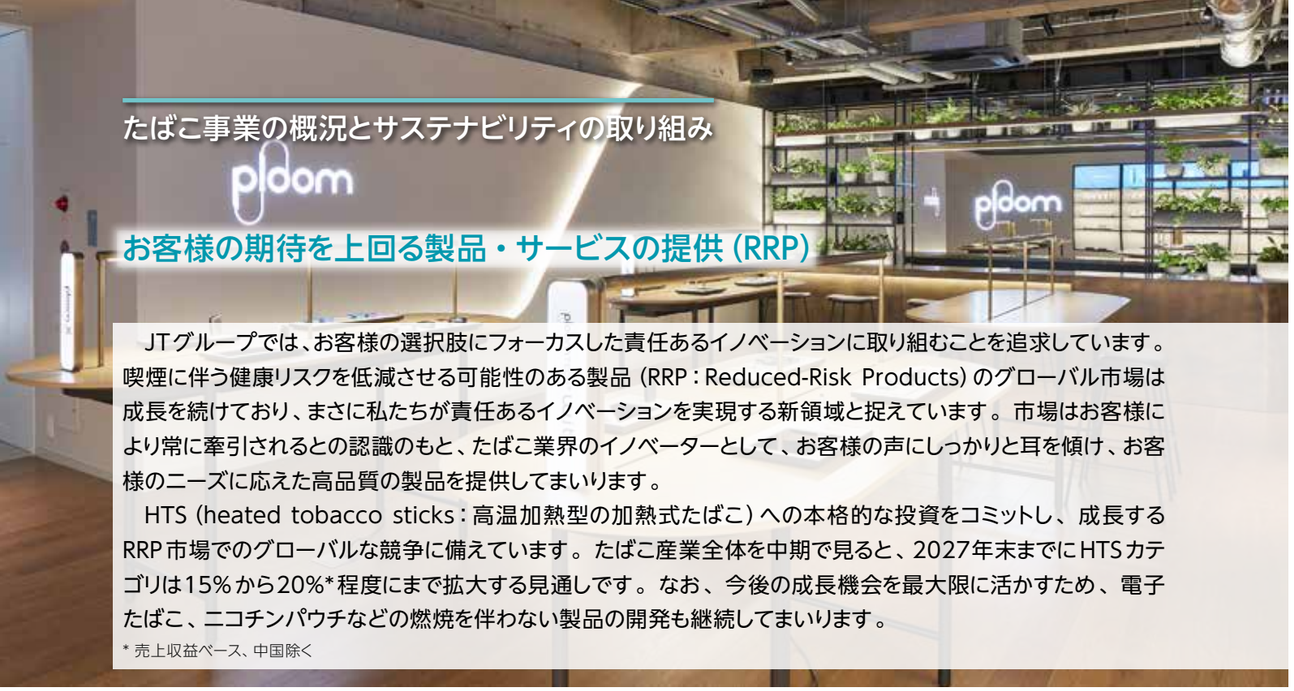
HTSカテゴリには多額の投資が必要であり、黒字化の実現には時間を要します。我々は、当面の間Ploomのブランドエクイティ強化、お客様の支持獲得に向けた施策に対して優先的に資源配分を実行していきます。

このようにマーケティング施策を中心に投資を実行していくものの、中期的には最適化を図るとともに、黒字化を実現してまいります。今後も引き続き、継続的な製品の改善およびパイプラインの充実を図り、中長期にわたり新たなお客様支持の獲得を目指していきます。

* 喫煙可能年齢は、各国の法令により異なります。日本では20歳未満の方による喫煙は、法律で禁じられています。

3,000億円	2022～2024年のHTSへの投資額
10%台半ば	2027年を期限とする主要HTS市場のセグメントシェア目標

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ことを目的とするものではありません。



たばこ事業の概況とサステナビリティの取り組み

お客様の期待を上回る製品・サービスの提供（RRP）

JTグループでは、お客様の選択肢にフォーカスした責任あるイノベーションに取り組むことを追求しています。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）のグローバル市場は成長を続けており、まさに私たちが責任あるイノベーションを実現する新領域と捉えています。市場はお客様により常に牽引されるとの認識のもと、たばこ業界のイノベーターとして、お客様の声にしっかりと耳を傾け、お客様のニーズに応えた高品質の製品を提供してまいります。

HTS（heated tobacco sticks：高温加熱型の加熱式たばこ）への本格的な投資をコミットし、成長するRRP市場でのグローバルな競争に備えています。たばこ産業全体を中期で見ると、2027年末までにHTSカテゴリは15%から20%*程度にまで拡大する見通しです。なお、今後の成長機会を最大限に活かすため、電子たばこ、ニコチンパウチなどの燃焼を伴わない製品の開発も継続してまいります。

* 売上収益ベース、中国除く

たばこ事業の中期取り組み目標：RRP

リスク低減製品（RRP）は、お客様および社会にとって有益であると考えます。お客様の期待に応え得るリスク低減製品を開発・投入し、それらについての的確かつ十分な情報提供をしていくことが、メーカーとしての責務です。私たちは、率先してリスク低減製品カテゴリーにおいてお客様に選択肢を提供します。

KPIの進捗

2021年の加熱式たばこ主力製品

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。

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ことを目的とするものではありません。

Ploom Xとチームワークの力

グローバルな取り組みの一環として開発されたPloom Xは、豊かな味わいとエレガントなデザインを両立させたお客様の期待に応える製品です。

このグローバルプロジェクトを始動させるにあたり、プロダクトデザインチームが英国のデザイン会社とタッグを組み、技術設計については日本、ドイツ、香港のR&Dチームが共同で取り組みました。現在、製造は中国で、品質保証は日本とドイツで行っています。

Ploom Xの特長は、美しさと革新性が融合したデザインです。デバイスの表面にはボタンがなく、直感的でスマートな操作性を実現しました。この画期的デバイスには、空気の流れに着目した新発想の加熱技術が採用されており、吸い応えの向上につながっています。

「ワンチーム」スピリットを体現するPloom Xは、JTグループがリモート環境で開発に取り組んだ製品第1号です。コロナ禍や時差など数々の困難を乗り越え、このプロジェクトを成功させるために、開発チームのメンバー全員が努力を重ねました。その結晶として生まれたのが、JTグループの今後の成長を支える新たな主力製品です。

お客様を中心に据えて

研究開発にあたってはお客様中心の姿勢で臨み、お客様がRRPを選択肢として検討するきっかけとなる主要な4つの要因を重視した研究開発を行っています。

- 喫煙に伴う健康リスクを減らす可能性
- 値ごろ感とコストパフォーマンス
- 社会的な配慮
- さまざまな場所や場面で使用することのできる利便性

JTグループでは、お客様、株主、従業員、社会といったさまざまなステークホルダーの満足度を高めることができるよう、お客様中心の姿勢でRRPの研究開発に取り組んでいます。

JT Science：すべての人のためのオンライン情報源

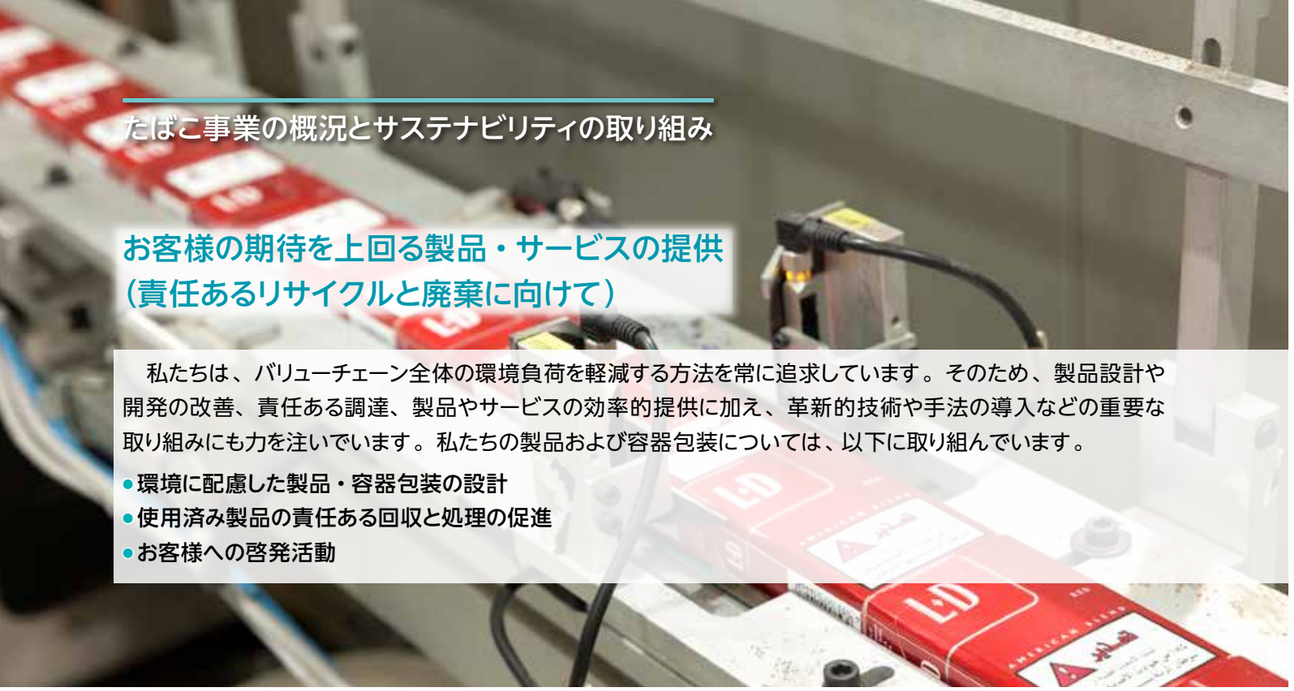
JT Scienceは研究者だけではなく、一般の方々へも情報提供するオンラインリソースです。JT Scienceのミッションは、一般のお客様から研究者、規制の担当者に至るまで、製品に関わるサイエンスについて知りたいと思っている方全員に情報を提供し、協業していくことです。

私たちは、科学的な情報や評価が分かりやすく共有されるような、オープンで偏りのない環境を目指しています。

RRPの定義や評価の枠組みについては、科学界・公衆衛生当局を含めて広く合意ができているわけではありませんが、私たちはこれまで、RRPの研究や、科学的に評価するための評価方法の開発にも取り組んできました。引き続き、そうした科学的研究を進めていくとともに、そこで得られたデータや知見等の成果について広くお知らせしていきます（JT Scienceウェブサイト）。

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私たちの製品ポートフォリオのニーズに応えられるよう、サプライヤーとの強力なパートナーシップの確立に取り組んでいます。自社での製造に加え、アジアとヨーロッパのメーカーからの調達も行っています。



たばこ事業の概況とサステナビリティの取り組み

お客様の期待を上回る製品・サービスの提供（責任あるリサイクルと廃棄に向けて）

私たちは、バリューチェーン全体の環境負荷を軽減する方法を常に追求しています。そのため、製品設計や開発の改善、責任ある調達、製品やサービスの効率的提供に加え、革新的技術や手法の導入などの重要な取り組みにも力を注いでいます。私たちの製品および容器包装については、以下に取り組んでいます。

- 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

中期取り組み目標（KPI）：製品および容器包装

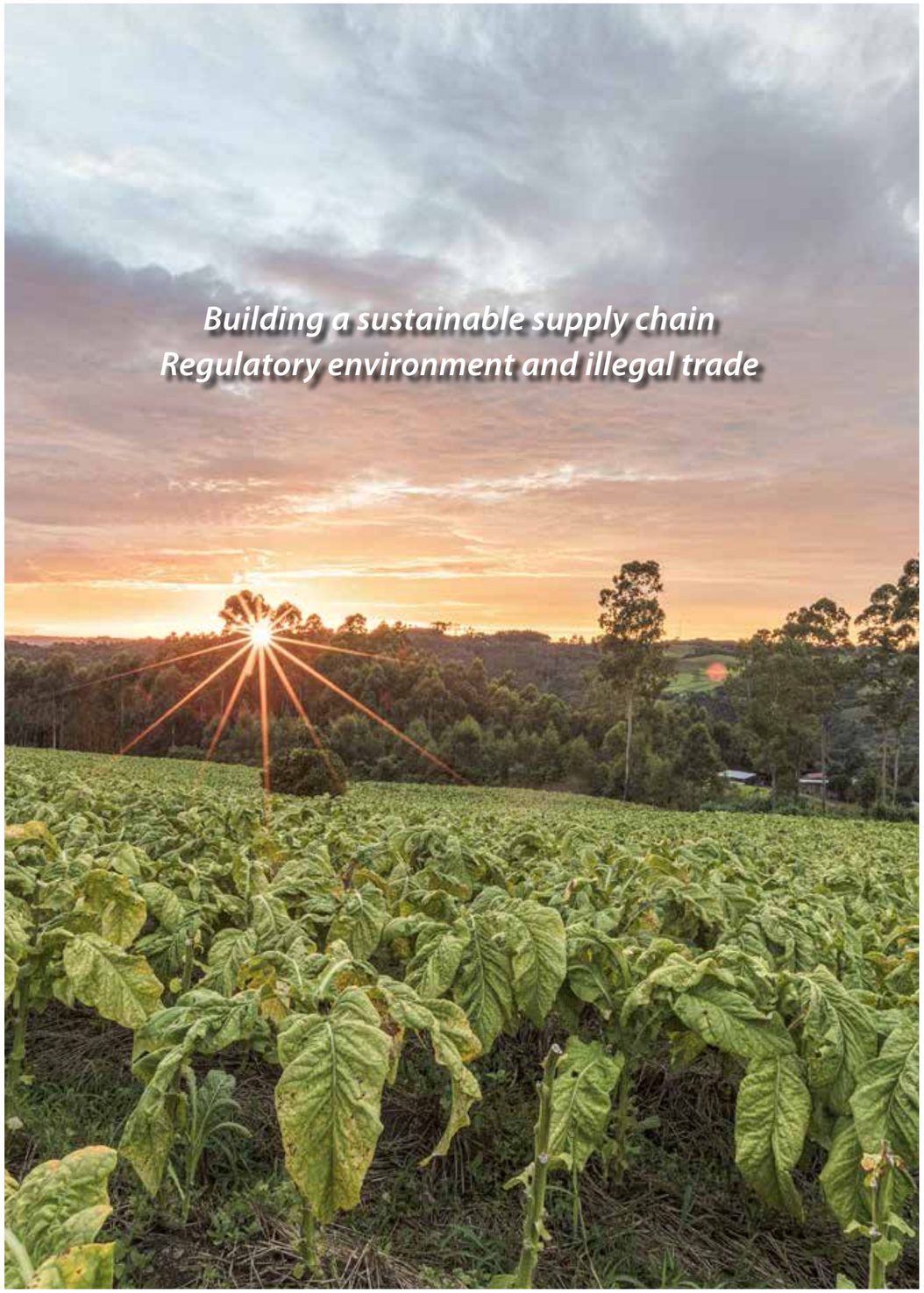
製品および容器包装について「環境に配慮した製品・容器包装の設計」「使用済み製品の責任ある回収と処理の促進」「お客様への啓発活動」に取り組みます。事業におけるプラスチックを含む容器包装材の使用量を削減するとともに、2025年までに85%、2030年までに100%を再使用または再生利用可能な容器包装材にすることを目指します。また、2025年までにたばこ事業における容器包装材総重量のうち、20%相当のリサイクル材の使用を目指します。

KPIの進捗

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、カートリッジを回収しました。

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。2021年には対象エリアを全国へと拡大し、47都道府県において約1,200カ所の回収ポイントを設置しました。



たばこ事業の概況とサステナビリティの取り組み

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(直接契約農家およびディーラー)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。温室効果ガス排出量、森林保全に関する取り組みは「環境負荷の軽減」ページをご覧ください。

▶ 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。

たばこ事業の中期取り組み目標:耕作労働規範

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。

KPIの進捗

2021年の主な成果

2021年はALPに関する目標の達成に向け、新たに2つの葉たばこ調達国(エチオピアとバングラデシュ)におけるALPの導入に取り組みました。こうした新たな国でALPを展開するためには、ALP関連文書の現地語への翻訳、現地のマネジメントチームや耕作指導員、またその監督者に対するトレーニングなど、多大な時間、労力、計画、準備が必要でした。また、それぞれの国で実施したサプライチェーン影響評価の中で特定した優先的課題に応じたALPモニタリング基準を定めています。

バングラデシュでは2021年11月にALPを導入することができました。残念ながらエチオピアでは、政情不安と治安上の懸念により、ALPの導入は一旦見送り、2022年に延期されました。

バングラデシュとエチオピアでのALPの導入に先立ち、サプライチェーンの人権を専門とするコンサルティング会社twentyfiftyの協力を得て、両国で詳細なサプライチェーン影響評価を実施しました。2〜3週間をかけて契約農家、農場労働者を含む幅広い葉たばこ耕作コミュニティを対象とした現地聞き取り調査を行い、そこから課題を洗い出し、ワークショップを開いて優先順位を検討し、顕著な課題を特定しました。顕著な課題をこうして特定することにより、想定されるすべての項目を盛り込むのではなく、その産地の実情に応じたALPモニタリング項目を定めることができるようになります。こうした各国の実情に合わせたアプローチが非常に効果的に機能しています。

調達に関する私たちの考え方

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。2021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59,236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確保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、葉たばこ耕作の現場での労働慣行改善を支援しています。

耕作労働規範(ALP)

JTグループのALPは、国際労働機関(ILO)の条約およ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、必要に応じてさら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。

Sustainable Tobacco Program (STP)

JTグループはSustainable Tobacco Program (STP)に参加し、グローバルたばこメーカー5社で構成する運営委員会の一翼を担っています。2019年以来、葉たばこディーラーや外部専門家、さまざまな団体と協力し、STPの発展に努めてきました。重要なテーマのひとつが、「人権と労働者の権利」です。2020年にこのテーマに関する自己評価を試験的に実施しました。また、2021年6月からは、STP運営委員会をサポートするために、STP事務局に外部企業が任命されました。

主な活動実績として、2021年産の葉たばこ耕作期を対象としたオンライン自己評価を開始しました。現在は、各国の実情に応じた詳細な評価を2022年に試行する準備をしています。

児童労働撲滅への取り組み

2020年にARISE(Achieving Reduction of Child Labor in Support of Education)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。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」「対応」「測定」「開示と報告」のうちの「対応」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。

2021年は、JTグループの中核的プログラムであるARISEにとって、転換の年となりました。年初には新たなARISEモデルが正式に開始されました。

これまで大きな成果を挙げてきたARISEプログラムの全体像は概ね変わりませんが、新しいモデルでは現地のニーズや課題に基づき取り組み事項やそのゴールを決定し、それらに対応する数値目標(KPI)も定めます。

2021年前半は、従来通り、NGOウィンロック・インターナショナルがARISEプログラムの実施を担い、後半からは、取り組み事項の決定やその実施の責任をJTグループが負う体制に変えました。

残念ながら、コロナ禍での学校閉鎖などにより、2021年に予定していたプログラムの一部は一時中止や変更を余儀なくされ、プロジェクトの成果について遅れも見られます。しかし、こうした困難な状況にもかかわらず、マラウイ、タンザニア、ザンビアの3カ国で新たなARISEプログラムが無事スタートしました。これ以外の国についても、2022年中の新たなプログラム立ち上げのための準備が進められています。

この極めて重要なプログラムについては、児童労働リスクが高いと特定された国々に今後も展開していく予定です。

▶ 詳細はARISE program(英語サイト)をご覧ください。

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。

たばこ事業の中期取り組み目標：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。

KPIの進捗

サプライヤー審査

グローバルに展開するJTグループのオフィスや工場、事業活動やサプライチェーンは世界中に広がっています。これはすなわち、JTグループの事業は多くのステークホルダーとの関わりで成り立っているということです。JTグループ製品が世の中に与える社会的、倫理的、環境的影響についても、サプライヤーと切り離して考えることはできません。

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*1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、サポートします。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。

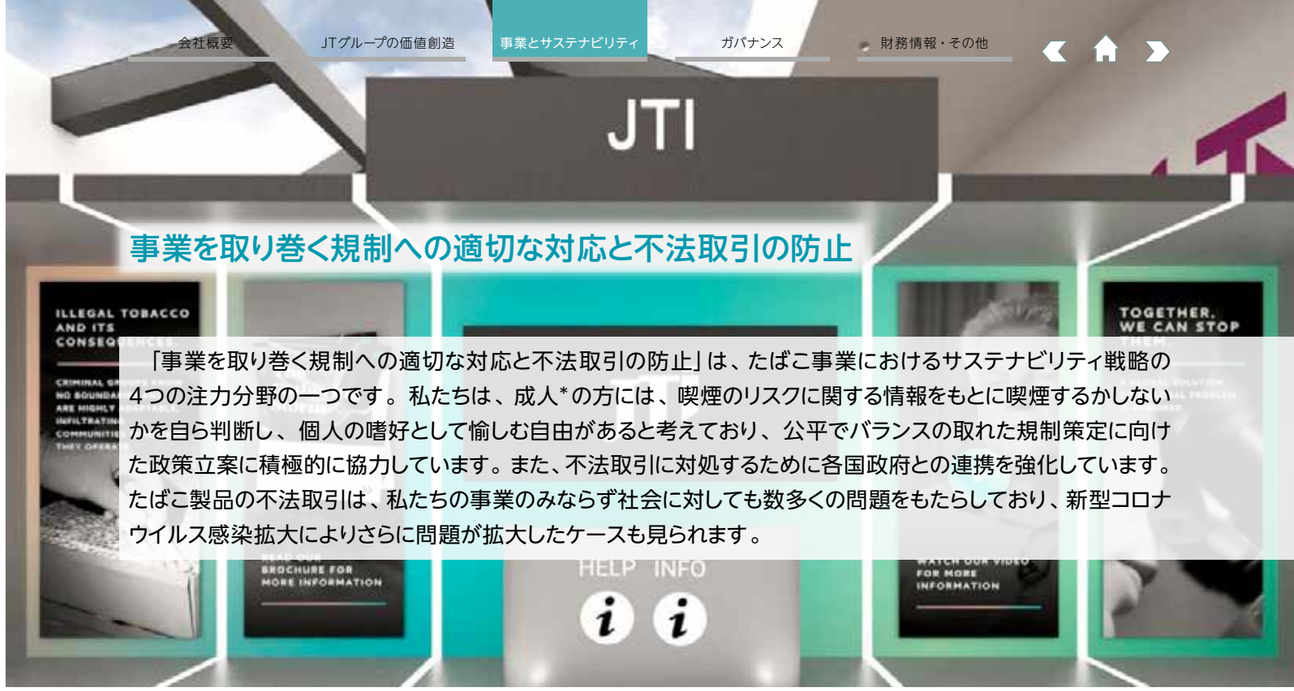
国内たばこ事業では、D-U-N-S® Number*2に基づくサプライヤーデータベースを構築し、これにより主要サプライヤーについての審査を行っています。2021年には、2020年に高リスクと判定された主要サプライヤーの再評価を行いました。これらのサプライヤーに対しては、改善に向けたサポートも行っています。

世界的サステナビリティ評価会社との新たなパートナーシップ

海外たばこ事業では、サプライヤー審査のさらなる体系化および強化のために新たなサプライヤー情報管理システムの導入を進めています。また、高リスクサプライヤーに対する個別のサステナビリティ実績評価を実施するため、世界的サステナビリティ評価会社とパートナーシップを結びました。これにより環境・社会的リスクをモニタリングし、サプライチェーン全体で透明性を確保した責任あるオペレーションを徹底することができます。

*1「主要サプライヤー」とは、以下のいずれかに該当するサプライヤーを指します：(a) 実際の、または予定されているJTグループとの年間取引金額が50万米ドル相当超のサプライヤー、(b)「Know Your Supplier (KYS)」というサプライヤー認証プログラムの対象となるサプライヤー、(c) 葉たばこディーラー、(d) 各国政府に対しJTグループの代理人を務める役務提供者、(e) JTグループブランドの委託製造業者や商標使用権者。

*2 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。



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さらに問題が拡大したケースも見られます。

たばこ事業の中期取り組み目標：エンゲージメント

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。

KPIの進捗

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。たばこ業界はさまざま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動向を注視するとともに、過度な、あるいは実効性を伴わない規制が検討されている場合、関係当局に対し、自分たちの見解を表明するようにしています。

▶ 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。

2021年の進捗

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。2021年には、製品に使用されるプラスチックに関する規制や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表明しました。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。その他の重要な取り組みとして、JTIではExternal Engagement Principles（英語サイト）を公表しています。

2021年世界たばこ・ニコチンフォーラム

2021年も、JTグループはオンラインで開催され、たばこ・ニコチン業界の主要ステークホルダーが一堂に会した世界たばこ・ニコチンフォーラムに出席しました。本フォーラムでは、コロナ禍で新たに生じたリスクやたばこ・ニコチン製品の不法取引の主要要因、不法取引ネットワークの拡大抑止策をテーマとするパネルディスカッションに参加しました。

▶ 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。

*喫煙可能年齢は、各国の法令により異なります。日本では20歳未満の方による喫煙は、法律で禁じられています。

たばこ事業の概況とサステナビリティの取り組み

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、違法なたばこ製品は、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。このため私たち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、私たち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、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、正規市場へ違法なたばこ製品が流入するのを防ぐため、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。

たばこ事業の中期取り組み目標：不法取引

関係当局との対話を進め、違法なたばこ製品の製造およ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。

KPIの進捗

2021年の進捗

2021年、不法取引対策チームは1,627件の不法取引に関する情報を関係当局に提供し、32.7億本以上の違法たばこの押収に協力しました。私たちの提供した情報に基づき、関係当局は53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、私たちの製品・ブランドを模倣した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98%以上は偽造品）、違法ルートに横流しされたJTIの正規品の押収量は90%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。こうした貢献は欧州刑事警察機構（ユーロポール）をはじめ、各国の法執行機関からも評価されており、例えば、英国歳入関税庁は、私たちを不法取引防止における業界リーダーだとしています。

JTIの情報提供により関係当局の強制捜査を受けた偽造たばこ製造工場（2020-2021年）

不法取引防止の取り組み

不法取引に対処する上で、私たちは関係法令を遵守するのみならず、2007年にEUと締結した協力契約も履行しています。

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。

さらに、サプライチェーンに沿った製品の移動を記録することにより、製品の移動を分析することができるたばこ製品追跡システムの導入・運用も行っています。この追跡システムは、10年以上にわたり、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、私たちは事業運営に支障をきたさないようにしながらたばこ製品の販売管理に係る義務の履行に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さら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まった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世界的感染拡大により違法たばこ製品の製造と供給は鈍化したものの、不法取引が完全に消滅したわけではありません。コロナ禍で厳しい行動制限が行われた国では製造や供給の一部縮小が見られましたが、コロナ禍初期には偽造技術を持つ技術者やオペレーターを犯罪グループが確保することが難しい状況が続いたにもかかわらず、特に西欧市場では不法取引が大幅に縮小することはありませんでした。

コロナ禍でEUの国境管理や規制が厳しくなったことにより、英国やアイルランドなど税率の高い国を中心としたターゲット市場に犯罪グループが違法たばこを持ち込むことが困難になりました。そのため、これらの犯罪グループはEU域内に偽造工場を造ってサプライチェーンを移動させることにより、国境管理を回避し、製品の差し押さえ・発見リスクを抑えようとしています。最近になって、感染症対策としての移動制限が緩和され、より自由に国と国とを行き来できるようになったことで、グローバルな不法取引が再び急増しています。

犯罪者による不法取引ネットワークは、一般小売店が休業を余儀なくされる中でも、さまざまな手段を用いて違法たばこ製品の流通を継続させています。違法製品販売のため、犯罪グループはテクノロジーをこれまでも、そして今後もさらに活用していくことでしょう。コロナ禍で従来の販売機会が失われても、犯罪者たちはオンラインで違法たばこ製品を販売し続けているのです。

▶ 不法取引防止に向けての私たちの取り組み、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。

2021年の主な成果

- JTIから関係当局への情報提供により、32.7億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JTI製品が41%減少

▶ 不法取引の防止に向けての私たちの取り組みについてはJTウェブサイトをご覧ください。

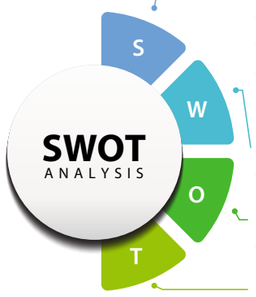
医薬事業の概況とサステナビリティの取り組み

藤本 宗明
執行役員
医薬事業部長

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%、0.25%」、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。

事業環境

医療事業のSWOT分析



強み
- 低分子創薬に特化した研究開発
- 「循環器・腎臓・代謝」「免疫・炎症」「中枢」の重点領域に資源を集中
- 先端技術への投資とJTならではの独自創薬基盤技術
- 研究開発はJT、日本国内における製造販売については連結子会社である鳥居薬品(株)が担うことで、グループ内でのシナジーを最大限に発揮

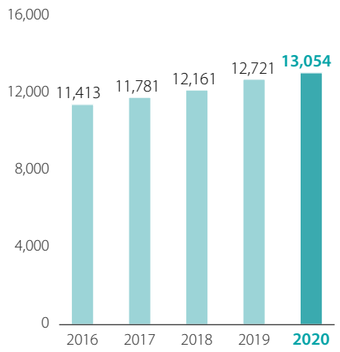
弱み／課題感
- 創薬創出プロセスのスピードアップ

機会
- 先進国の高齢化や発展途上国の経済発展による世界的な医薬品需要の拡大

脅威
- グローバルな薬剤費適正化の流れを受けた、国内外市場における継続的な薬価引き下げの可能性
- 新薬開発の難易度上昇および国際的な新薬開発競争の激化
- ジェネリック利用促進の動きやスイッチOTC*の世界的シェアの拡大

*医師の診断・処方せんに基づき使用されていた医療用医薬品を薬局・薬店などで購入できるように転用（スイッチ）した医薬品を指す

世界の医薬品市場* (億米ドル)



* Copyright © 2022 IQVIA.
Calculated based on IQVIA World Review
(Data Period, Year 2016-2020)
無断転載禁止

医薬事業の基本戦略

医薬事業は以下の基本戦略を通じ、JTグループへの安定的な利益貢献を目指します。
- 次世代戦略品の研究開発推進と最適タイミングでの導出
- 各製品の価値最大化

また、医薬事業では主に「循環器・腎臓・代謝」「免疫・炎症」「中枢」の領域で研究開発を行っています。

経営計画2021の戦略と実績

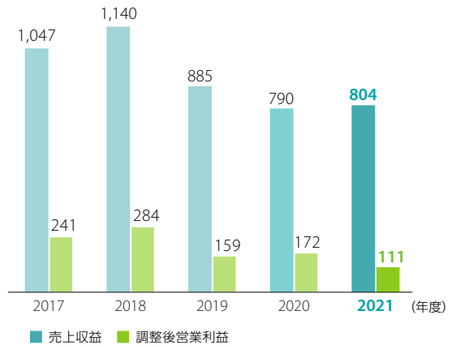
経営計画2021における戦略	2021年度の実績
創薬力の向上	・蓄積した知見を有効活用できる研究開発領域に注力 ・生命現象と疾患に対する深い理解に基づき治療効果の高い創薬標的を探索 ・AI創薬技術をはじめ、JTならではの独自創薬基盤技術を整備 ・アカデミア等外部研究機関とのオープンイノベーション推進
パイプラインの着実な進展	・JT創製化合物であるJTT-861の海外臨床試験開始や、JTE-451外用剤の国内第Ⅱ相臨床試験開始 ・各製品の価値最大化の取り組み ー「リオナ®錠」の日本国内における鉄欠乏性貧血の効能追加承認取得 ー「コレクチム®軟膏0.25%」および「コレクチム®軟膏0.5%」の日本国内における製造販売承認取得等（小児アトピー性皮膚炎） ・その他医療用医薬品臨床開発状況はこちらを参照ください
導出入活動の強化	・Dermavant Sciences GmbHからの導入品であるJTE-061 (tapinarof)について、鳥居薬品と共同開発のもと、国内第Ⅲ相臨床試験を開始

2021年度事業実績の総括

売上収益は、当社の連結子会社である鳥居薬品の増収が海外ロイヤリティ収入の減少を上回り、2020年度比1.8%の増収となりました。鳥居薬品における増収は、同社におけるアレルゲン領域・皮膚領域が大きく伸長したことが起因しています。

調整後営業利益は、研究開発費や鳥居薬品における販管費の増加により、2020年度比35.4%の減益となりました。

売上収益・調整後営業利益 (億円)



事業活動を通じたサステナビリティへの取り組み

ケーススタディ：病気から人々を救う「オリジナル新薬の創出」

医薬事業のサステナビリティ戦略では、「お客様の期待を上回る製品・サービスの提供」を注力分野の一つと定め、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ています。「循環器・腎臓・代謝」「免疫・炎症」「中枢」といった重点領域における新薬の研究開発に継続的に投資し、また、さらなる研究開発にも引き続き取り組んでおり、2021年においては、研究開発として290億円を投じました。なお、2022年2月14日時点の臨床開発状況はこちらで確認できます。

その結果、2020年には腎性貧血治療薬「エナロイ®錠2mg、4mg」（一般名：エナロデュスタット）およびアトピー性皮膚炎治療薬「コレクチム®軟膏0.5%」（一般名：デルゴシチニブ）を、2021年には小児患者を対象とした、「コレクチム®軟膏0.25%」を日本国内にて販売を開始しました。

アトピー性皮膚炎では成人の患者様のみならず小児の患者様も多いため、コレクチム®軟膏の開発においては当初より小児開発を念頭に置いていました。現在は、さらに乳幼児（2歳未満）の患者様を対象とした臨床試験を進めており、2021年に発表した日本国内で実施中の乳幼児アトピー性皮膚炎患者を対象とした第Ⅲ相臨床試験の速報結果において、コレクチム®軟膏の皮膚炎改善効果が示され、安全性についても確認されました。今後、本試験のすべての成績および他の臨床試験成績等をもとに、日本国内における承認申請を目指します。

病気によって悩みを抱えているすべての年齢の患者様とそのご家族の生活を豊かにするため、引き続き、安全にかつ安心してお使いいただけるオリジナル新薬創出に向け、研究開発に取り組んでまいります。

医薬事業におけるサステナビリティ戦略・注力分野

医薬事業では、2019年に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、毎年、進捗について報告しています。詳しくは、「KPIの進捗」をご覧ください。

KPIの進捗

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。

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年より本ガイドラインに準拠した年次点検を開始し、2018年以降、全製造委託工場において継続的に年次点検を運用しています。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。

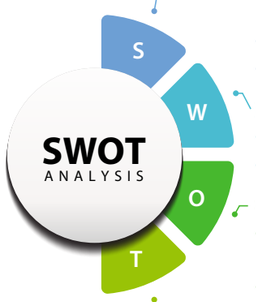
加工食品事業の概況とサステナビリティの取り組み

古川 博政
執行役員
食品事業担当

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。

事業環境

加工食品事業のSWOT分析



強み
- シェアNo. 1*を誇る製品ブランド（「さぬきうどん」「ごっつ旨い」）
  *富士経済「2022年食品マーケティング便覧」2020年実績
- 独自の酵母技術、加工・冷凍技術
- 食の安全管理を基盤とした高品質かつ効率的な製造体制

弱み／課題感
- カテゴリ販売構成の偏りおよび海外市場における販売拡大
- 安定供給に向けた物流体制構築

機会
- 簡便性、保存性需要の高まりから市場拡大が見込まれる堅調な国内冷凍食品市場
- 健康志向等、個人の志向・主義に基づく高付加価値品のニーズ拡大およびフリーフロム食品の市場規模のグローバル拡大
- サプライチェーン効率化、人手不足対策に活用しうるDX、IoT等のテクノロジーの進歩

脅威
- 少子高齢化、人口減少に伴う内需縮小や生産年齢人口の減少による労働者不足
- 流通業態の垣根（小売・デリカ・外食、店舗・宅配）が縮小し、競争が激化
- 世界的な食糧不足を背景とした原材料費／物流業界の人的不足による物流費の高騰

加工食品事業の基本戦略

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さらなる販売拡大と、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およ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。

経営計画2021の戦略と実績

経営計画2021における戦略	2021年度の実績
収益性の高い製品ポートフォリオの構築	中核となる冷食・常温事業において、高付加価値・高単価な商品群への資源配分強化などの取り組みを着実に推進
最適生産体制の構築 ・テーブルマークグループにおける生産性のさらなる向上	冷凍設備のノンフロン化に加え、ライン移設・集約など生産基盤強化を行い、生産性の向上を推進

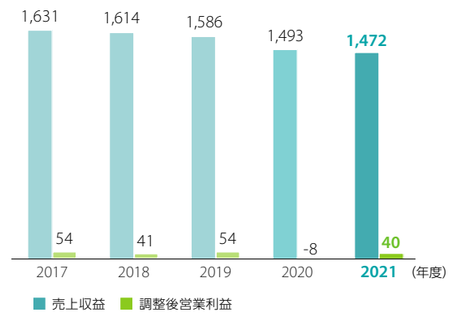
2021年度事業実績の総括

売上収益は微減傾向にありますが、主に事業を展開する加工食品カテゴリは長期的には拡大傾向にあります。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るものの、人手不足に起因する人件費・物流費の高騰や国際相場・為替変動による原材料費への影響についても引き続き注視が必要であると考えています。

2021年度の売上収益は、2020年度においてコロナ禍の影響を受け一時的に増加した冷食・常温事業における家庭用製品の需要が相対的に減少したことや、冷食・常温事業および調味料事業における外食向け製品の販売減少により、2020年度比1.4%の減収となりました。

また、調整後営業利益は、2020年度に計上したベーカリー事業における減損損失の剥落および販管費低減等により、2020年度比47億円増益となりました。

売上収益・調整後営業利益（億円）



加工食品事業の概況とサステナビリティの取り組み

事業活動を通じたサステナビリティへの取り組み

ケーススタディ：「ごっつ旨いお好み焼」の内袋フィルムを廃止 年間約34トンのプラスチック原料、約160トンのCO_2を削減し、地球にやさしく

加工食品事業のサステナビリティ戦略では、「お客様の期待を上回る製品・サービスの提供」を注力分野と定め、品質と技術にこだわった製品でお客様ニーズにお応えすることを目指しております。また「持続可能なサプライチェーンの構築」も注力分野と設定し、サプライチェーンが中長期でサステナブルであるよう、環境や社会面でのリスク低減に取り組んでおります。こうした考えのもと、私たちは、お客様のニーズにお応えするとともに、環境に配慮した製品の開発に注力しております。

▶ 加工食品事業のサステナビリティ戦略の詳細はJTウェブサイトをご覧ください

テーブルマークの「ごっつ旨いお好み焼」シリーズは、1999年の発売以降、冷凍お好み焼市場を牽引し、現在も冷凍お好み焼カテゴリでブランドシェアNo. 1*1の主力商品です。

共働きや単身世帯の増加といった社会的背景や、コロナ禍の巣ごもりによりご家庭で料理をする機会が増加する中、冷凍食品を利用されるお客様が増加し、より利便性の高い商品へのニーズが高まっております。

「ごっつ旨いお好み焼」シリーズ4品については、調理の際に内袋フィルムを剥がすひと手間を省くことができるように内袋フィルム（ポリエチレン）を廃止しました。これにより、プラスチック原料の使用量として年間で約34トン、CO_2排出量として約160トン*2の削減を見込んでいます。お客様にとって、より簡単に美味しいお好み焼を楽しんでいただけることに加え、ご家庭から出るごみの低減にも貢献しています。

こうした取り組みが事業のさらなる成長につながるという認識のもと、今後も、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。

*1 富士経済「2022年食品マーケティング便覧」2020年実績
食品マーケティング便覧No. 2, No. 3
*2 2020年に「ごっつ旨いお好み焼」シリーズに使用した内袋フィルムの使用実績をもとにした「環境省3R原単位の算出方法」による試算値

▶ JTグループ環境計画2030への取り組みは、JTウェブサイトでご覧いただけます。

2022年3月時点の製品パッケージ

加工食品事業におけるサステナビリティ戦略・注力分野

加工食品事業では、2019年に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、毎年、進捗について報告しています。詳しくは、「KPIの進捗」をご覧ください。

KPIの進捗

食の安全管理の4つの視点

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の認証の取得を義務付けています。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、さら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、認証取得準備中です。

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、毎年の監査で履行状況を確認しています。製造工場におけるカメラによるさら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。

人財への投資

従業員はJTグループにとって財産であり、従業員の能力と意欲こそが企業活動の原動力となっています。従業員や社会から選ばれる企業でありたいと考えており、よりよい職場環境と企業文化を通じて、優秀な人財を惹きつけるとともに、従業員がやりがいを持ち続けられるようにすることで質の高いパフォーマンスを発揮できるよう努めています。今後もさらに、多様性を尊重する企業文化を創造してまいります。

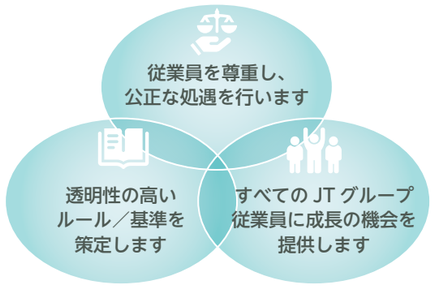
たばこ事業における目標：選ばれる企業

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。

KPIの進捗

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わたり高い次元で果たしてまいります。



人財の育成と定着

急激に変化する事業環境において、新型コロナウイルス感染拡大も踏まえ、私たちはさらなる変革を行っていきます。継続的に、優秀な人財を惹きつけ、育成し、定着させるには、柔軟な考え方や在宅勤務など新しい働き方が必要と考えています。

JTグループでは、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実施するものまで、幅広い学習プログラムを提供しています。多くの研修はオンライン化しており、在宅勤務においても新しいスキルを習得できます。マネジメントを含むすべての従業員に継続的な人財投資を行うことで、従業員一人ひとりが自らのキャリアをよりよいものとしていくことができるよう後押ししています。

従業員のエンゲージメントが高まることで、従業員の定着率、仕事の生産性や質が向上します。JTグループ全体における従業員エンゲージメントレベルは高く、定着率の高さにもつながっています。

従業員エンゲージメント

JTグループでは、地域や部門単位での従業員エンゲージメントサーベイを毎年実施するほか、グループ全体でのサーベイも3年に一度実施しています。従業員からのフィードバックは、JTグループの強み、進展状況、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。

また、海外たばこ事業（JTI）では、毎年従業員エンゲージメントサーベイを実施しています。2021年には、対象となる海外たばこ事業従業員の89%が回答しました。結果として、従業員は会社のビジョンとそれに対する自分の貢献の仕方を明確に理解していることが示され、81%が経営陣を信頼していると回答しました。さらに、従業員エンゲージメントの主な測定項目の一つである「JTIで働くことについてどう感じているか」という質問に対しては87%が好意的な回答でした。一方、部門や国・地域ごとの課題も明らかになったため、それぞれの実情に即した改善に向けたアクションプランを行っていきます。

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、性別、性自認、性的指向や年齢、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、違いに価値をみいだすことが、会社の持続的な成長につながると考えており、多様化（ダイバーシティ）の推進を経営計画の課題のひとつとして位置付けています。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P. 126をご覧ください。

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環として、女性活躍推進に積極的に取り組んでいます。女性従業員のさらなる成長に向け、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き、能力を発揮できる職場にするために、LGBT+の従業員へのサポートは必要不可欠です。2021年には、国連の「LGBTIの人々に対する差別への取り組み–企業のための行動基準」にJTとJTIがともに署名しました。

人種・民族

海外たばこ事業では、経営層を含め組織の全階層における多様化を進めており、人種や民族にかかわらず従業員が職場で能力を発揮できる公正な環境を築くために、さまざまな障害の排除に取り組んでいます。人種と民族の問題に取り組む有志の従業員組織であるembRACEのメンバーとも協力し、多様化を推進しています。

新しい働き方

働き方やニーズは人によって異なることを理解し、すべての従業員がその能力を発揮できる柔軟な職場環境の構築を推進しています。海外たばこ事業では、2021年7月、職場で勤務した時間ではなく、成果にフォーカスしたハイブリッド型の働き方を取り入れたグローバルポリシー「N-WOW」を導入しました。

ウェルビーイング

新型コロナウイルス感染症の世界的感染拡大に伴い、ウェルビーイングの重要性がかつてないほど高まっています。私たちは2020年にグローバルウェルビーイングプログラムを立ち上げ、従業員のみならず私たちが事業活動を行うコミュニティの人々の心身の健康、経済的安定のサポートに取り組んでいます。

MyGeneration（マイジェネレーション）

JTグループでは、異なる世代の多様な視点が職場にも良い影響を与えると考えています。さまざまな年齢層の従業員からなるチームをサポートし、そこで協働や知識の交換、互いへの尊敬が生まれる最善の環境づくりを目指しています。2020年には海外たばこ事業で、このミッションを支える2つのMyGenerationワーキンググループを組成しました。

▸ 人財マネジメントについて詳しくはJTウェブサイトをご覧ください。

人財への投資

労働安全衛生

JTグループで働くすべての従業員に対して、業務上におけるあらゆる怪我や病気を防ぐために、健康で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グループの労働安全衛生におけるミッションは、職場での怪我をゼロにするという私たちのビジョンを反映しています。私たちは、労働災害を防止するために、職場における労働安全上のリスクを低減し、高い労働安全衛生基準を設け未然防止策の企画立案も主体的に行っています。また、日々の業務の中で、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醸成していくことにも注力しています。

たばこ事業における目標：ゼロ労災

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）

KPIの進捗

JTグループの労働安全衛生方針

JTグループの労働安全衛生方針は次の基本原則をベースとしたものです。

- **何よりも人を大切に**
  従業員とその家族、そして私たちが事業活動を行うコミュニティの人々の健康と安全、ウェルビーイング（well-being）は私たちのあらゆる活動の根幹です。
- **怪我の防止を最優先に**
  一日の仕事を終え、すべての従業員が怪我を負うことなく健康に帰宅できる安全安心な職場づくりを目指します。業績のために安全を犠牲にすることは決してありません。
- **安全は全員の責任**
  安全で健康な職場づくりには従業員すべてが責任を負い、一人ひとりがその実現のために役割を担います。
- **正しいことを実行する**
  JTグループのすべてのオフィス、営業拠点、工場は、それぞれの国や地域で定められたすべての法律を常に遵守します。

車両事故リスクの低減に向けた取り組み

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。このため、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。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。この新ガイドラインは運転者の行動に着目するもので、すべての事業所に対して、リスクアセスメントを実施し、事故を起こす可能性が高い運転者を特定するとともに、活動の成果や今後の対策について報告すること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。さらに2021年にはガイドラインの遵守率が85%に伸びました。

安全運転講習

2020年には1,380名、2021年には2,361名の従業員に対して安全運転講習を実施しました。コロナ禍のため、講習の一部（オンライン運転リスクアセスメント、コーチング研修）はリモートで行いましたが、高リスクの運転者については、可能な限り路上講習も行いました。2022年には新たに4,000名の参加を予定しています。

従業員がいきいきと働くための支援

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、グループ内でさまざまな取り組みを行っています。

これらさまざまな取り組み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、職業性疾病に対してグループとして一貫した対策を展開するとともに、既存の取り組みも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。

国内事業では、労働安全衛生の取り組みに加え、従業員一人ひとりが心身ともに健康で持てる力を最大限に発揮できるよう、経営トップ主導のもと、全国11カ所の主要エリアに専門の保健スタッフ（医師、保健師）を配置するなど充実した健康支援体制を構築しています。

私たちは、自分に合った自分らしい健康づくりができるよう、多様性に根差した取り組みを行っています。新型コロナウイルス感染症流行後も引き続き、保健スタッフとのリモート形式による個別面談や、睡眠、食事、運動をテーマとしたオンラインプログラムなどを提供しています。こうした取り組みの実施により、近年の欠勤率は1%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6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。

新型コロナウイルス感染症への対応

JTグループでは、2020年から2021年にかけて、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、全力で取り組んでいます。

ワクチン接種プログラム

2021年には、国内事業では接種を希望するJTグループ従業員およびその家族等を対象に、国内全20会場で新型コロナウイルスワクチンの職域接種を実施し、約2万人がワクチン接種を受けました。

海外たばこ事業の事業所においても、各国のガイドラインや規制に従った上で、職場でのワクチン接種を可能な限り実施しました。また、従業員本人の希望に基づき、ワクチン接種を積極的に奨励し、ワクチンに関する冊子を配布しました。

2021年末までに、海外たばこ事業全従業員の80%に相当する36,000名以上にワクチン接種を完了しました。ほとんどの国において接種率はその国の平均を上回っています。これは大きな成果であり、グループ全体で従業員のワクチン接種がスムーズに進んだことを示しています。

▸ 労働安全衛生について詳しくはJTウェブサイトをご覧ください。

サステナビリティの3つの基盤

JTグループサステナビリティの3つの基盤

1. 人権の尊重 ..... P. 73
2. 環境負荷の軽減と社会的責任の発揮 ..... P. 75
3. 良質なガバナンスと事業規範の実行 ..... P. 88

人権の尊重

人権の尊重は、JTグループの持続可能な事業活動の核を成す3つの基盤のひとつです。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」に謳われる人権および国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則および権利に関するILO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指導原則」（UNGP）のフレームワークに則ったものです。JTグループの人権への取り組みは5つの柱である「浸透」「特定と優先順位付け」「対処」「効果の測定」「開示」を軸としています。このPDCAの取り組みにより、UNGPや経済開発協力機構（OECD）ガイドライン、国連食糧農業機関（FAO）による「責任ある農業サプライチェーンのためのOECD-FAOガイダンス」に則った体系的な人権デュー・ディリジェンスの継続的な実施が可能になります。

JTグループ人権報告書

UNGPが国連人権理事会による全会一致の採択から10周年を迎えるのを機に、JTグループとして初となる独立した人権報告書を発行しました。この報告書は、JTグループ人権方針に基づいた戦略や、ワールドワイドな事業活動における9つの顕著な人権課題を軸とした具体的な施策・アプローチなど、私たちの人権尊重の取り組みをUNGPレポーティングフレームワークに準拠したかたちで整理し包括的に紹介するものです。JTグループ人権報告書はJTウェブサイト（英語）からご覧いただけます。

高い目標を実現する

JTグループでは、2025年までにすべての人権高リスク国*の影響評価を行うことを目標としています。

2021年には、新たに5カ国（カンボジア、ヨルダン、ナイジェリア、アンゴラ、ルーマニア）において評価を行いました。これまでに、バリューチェーン全体を対象に、10カ国では人権影響評価を、17カ国では自己評価質問票による評価、また、3カ国ではサプライチェーンに重点を置いた評価を行いました。2021年末までに人権高リスク67カ国のうち、30カ国における評価を完了しました。目標に対する進捗率は45%です。

人権影響評価の主な評価結果はJTウェブサイトからご覧いただけます。

「人に対するリスク」が大きい課題に優先的に注力するという「優先順位付け」の考え方に立ち、こうした取り組みを行っています。また、JTグループでは、過去に人権侵害が報じられたことのある国に実際に赴き、自らの目で現地の状況を評価することに努めています。

人権影響評価を行う国の優先順位を決める際は、リスクベースの基準を用い、毎年少なくとも6カ国について、実際の、あるいは潜在的な人権リスク評価を行うことを目指しています。

*特定した人権高リスク国に加え、JTグループ本社およびたばこ事業、医薬事業、加工食品事業という異なる事業の子会社が多数所在する日本でも評価を行いました。このほか、スイス（たばこ事業の本社機能所在地）、中国およびタイ（加工食品事業子会社所在地）においても評価を実施しました。

サステナビリティの3つの基盤

人権の尊重

2021年の主な進捗

2021年には、JTグループで初となる独立した人権報告書を発行しました。本報告書では、これまでの成果を振り返るとともに、人権に関する今後の取り組みの方向性を紹介しています。また、今後の人権デュー・ディリジェンスのベースとなる9つの顕著な人権課題も特定しました。このほか、自己評価質問票を見直し、新たに5カ国でこの質問票を用いた評価を実施しました。新たに特定した顕著な人権課題に焦点を当てたこの自己評価質問票は、新型コロナウイルス感染症対応のための新たなガイドラインや施策も踏まえたものです。

顕著な人権課題

2021年、JTグループにおける9つの顕著な人権課題を特定しました。

- 児童労働
- 環境影響
- 公正な賃金
- 強制労働
- ハラスメント／ジェンダー
- 労働安全衛生
- 健康リスク
- 差別
- 長時間労働

顕著な人権課題の特定

JTグループにとっての顕著な人権課題の特定に当たっては、UNGPに則り、深刻度と発生可能性に基づく評価を行いました。私たちの事業活動によって負の影響を受ける可能性のあるさまざまな人権課題を洗い出した上で、その影響の深刻度と発生可能性に基づき優先順位付けを行いました。

深刻度評価

人権についての深刻度評価の基準は、影響を受ける人数、範囲、被害修復の困難度です。この基準に基づき、それぞれの人権課題の深刻度を数値化した上、マッピングしました。

発生可能性評価

JTグループにとってのさまざまな人権課題の発生可能性を評価し、それを踏まえて130以上の国と地域で事業を行うJTグループの5つの主要オペレーション（葉たばこ調達、加工、製造、オフィス、販売・マーケティング活動）を分析しました。また、英国の大手リスク分析企業Verisk Maplecroftが公表している環境的・社会的リスクに関する国別インデックスやさまざまな国際NGOが公表している国別リスクインデックスに基づきリスクの定量化を行い、異なる国における各オペレーションのリスクの大きさを評価しました。

リスクマッピング

たばこ、医薬、加工食品の3事業それぞれについてリスクマッピングを行い、これを一つのリスクマップに統合しました。このリスクマップにおいて深刻度と発生可能性が高かった課題を、JTグループにとっての顕著な人権課題と特定しました。

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ます。

JTグループターゲット：地域社会への貢献

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。

KPIの進捗

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、国内外のさまざまな団体との長期的なパートナーシップを通じ、世界60カ国で約400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および地域特有の課題に対応するように設計されており、下記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**

2021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328件、災害分野におけるプログラム22件、環境保全のためのプログラム32件を実施しました。

効果の測定・管理

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およびインパクトを測定しています。2021年には、JTグループが事業を展開する国々において、地域社会への貢献として約55億円の投資を行いました。すべてのプログラムがJTグループコミュニティインベストメント基本方針に則り、社会的インパクトを与えられるよう、より正確な測定と開示に取り組んでいます。

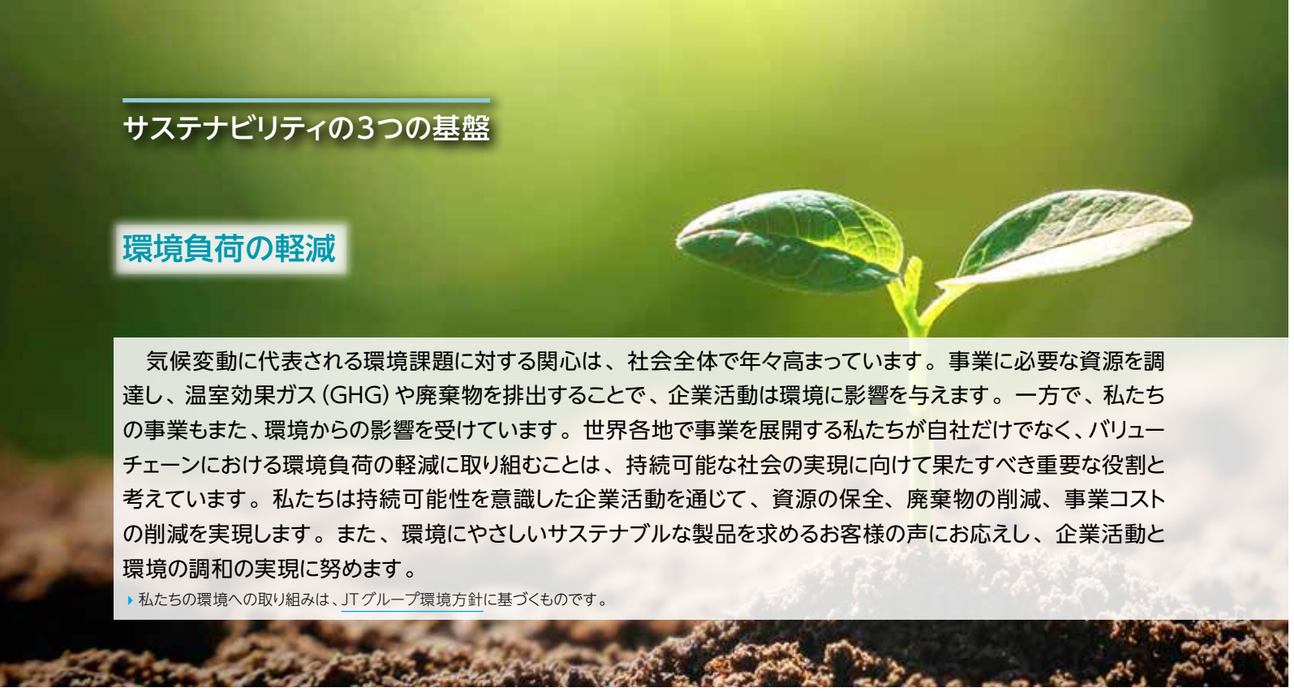
* 企業の社会的インパクトを効果測定する国際基準

ボランティア活動

ボランティア活動は、従業員、私たちの事業、地域社会の三者に、相互の恩恵をもたらしてくれます。また、従業員がその知識とスキルを活かすことで、彼らが暮らし、生活の糧を得ているコミュニティにプラスの影響を与えることもできます。

JTグループでは、従業員がボランティア活動に参加することを積極的に奨励しており、ボランティア活動の機会（コミュニティインベストメントプログラムやイベントへの参加）や、必要なリソース（従業員からの寄付、会社からのマッチング拠出、ボランティア休暇、物的支援）を提供しています。

▸ 社会的責任の発揮について詳しくはJTウェブサイトをご覧ください。



サステナビリティの3つの基盤

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。事業に必要な資源を調達し、温室効果ガス（GHG）や廃棄物を排出することで、企業活動は環境に影響を与えます。一方で、私たちの事業もまた、環境からの影響を受けています。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。また、環境にやさしいサステナブルな製品を求めるお客様の声にお応えし、企業活動と環境の調和の実現に努めます。

私たちの環境への取り組みは、JTグループ環境方針に基づくものです。

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。2030年の温室効果ガス排出量削減目標は、Science Based Targets initiative（SBTi）の考え等に基づき策定しており、科学的根拠に基づく目標（SBT）の認定取得に向けて準備を進めています。JTグループ環境計画2030では、具体的な定量・定性目標を定めており、定量目標に対する進捗はこちらからご覧いただけます。また、具体的な取り組みの詳細は、JTウェブサイトをご覧ください。

2050年までにバリューチェーン全体でのGHG排出量をネットゼロに

JTグループは、脱炭素社会の構築に向けた社会的責任を果たすため、これまでの目標を更新しました。

	目指す姿	目標
エネルギー	2050年までにJTグループにおいて使用するエネルギーをすべて、GHGを排出しないエネルギーへ移行する。	JTグループにおいて使用する電力の内、再生可能エネルギー由来の電力使用量を2030年までに50%、2050年までに100%にする。
温室効果ガス	2030年までにJTグループの事業においてカーボンニュートラルを実現し、2050年までにバリューチェーン全体でGHG排出量をネットゼロにする。	Scope1および2のGHG排出量について、1.5℃削減経路に沿って、2030年までに2019年比47%削減する。
		Scope3の購入する原材料・サービスに由来するGHG排出量を2030年までに2019年比28%削減する。

環境マネジメントシステムと開示

JTグループでは、国際規格（ISO 14001・ISO 50001）に準拠して、環境およ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、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。また、こうした私たちの取り組みや成果を客観的に評価するため、CDP等、外部の評価機関を活用しています。私たちは2019年よりシナリオ分析を開始し、2020年にはTCFDの提言への賛同を表明しました。2019年に試行したシナリオ分析の結果はP. 78をご覧ください。

アグロフォレストリーによる森林保全への貢献

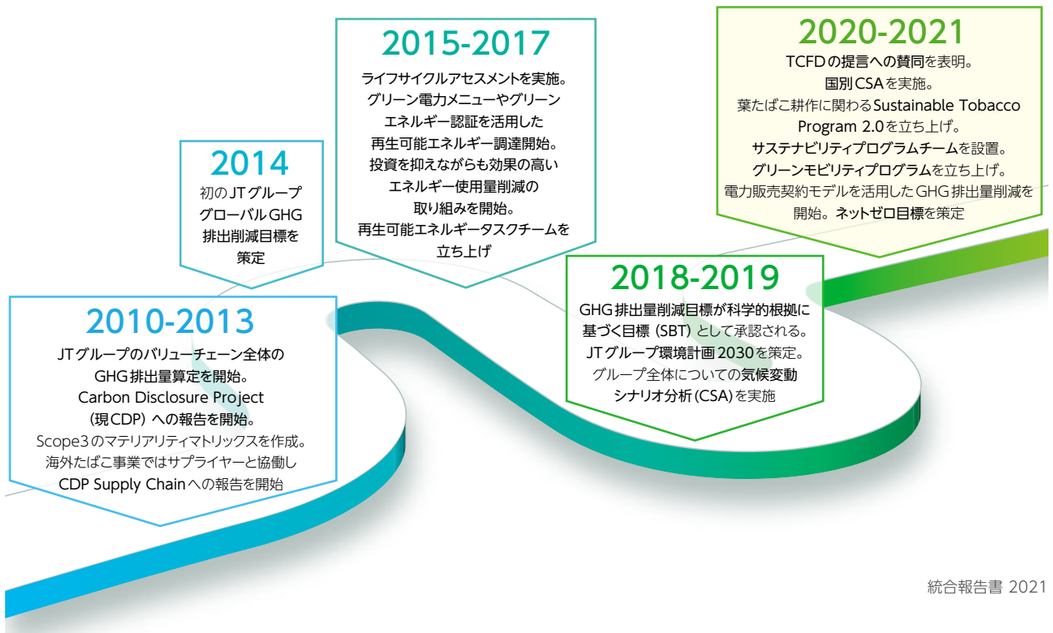
私たちはJTグループ環境計画2030において、サプライチェーンにおける木材資源の持続的供給を確保し、森林保護・保全にさらに貢献することを掲げています。

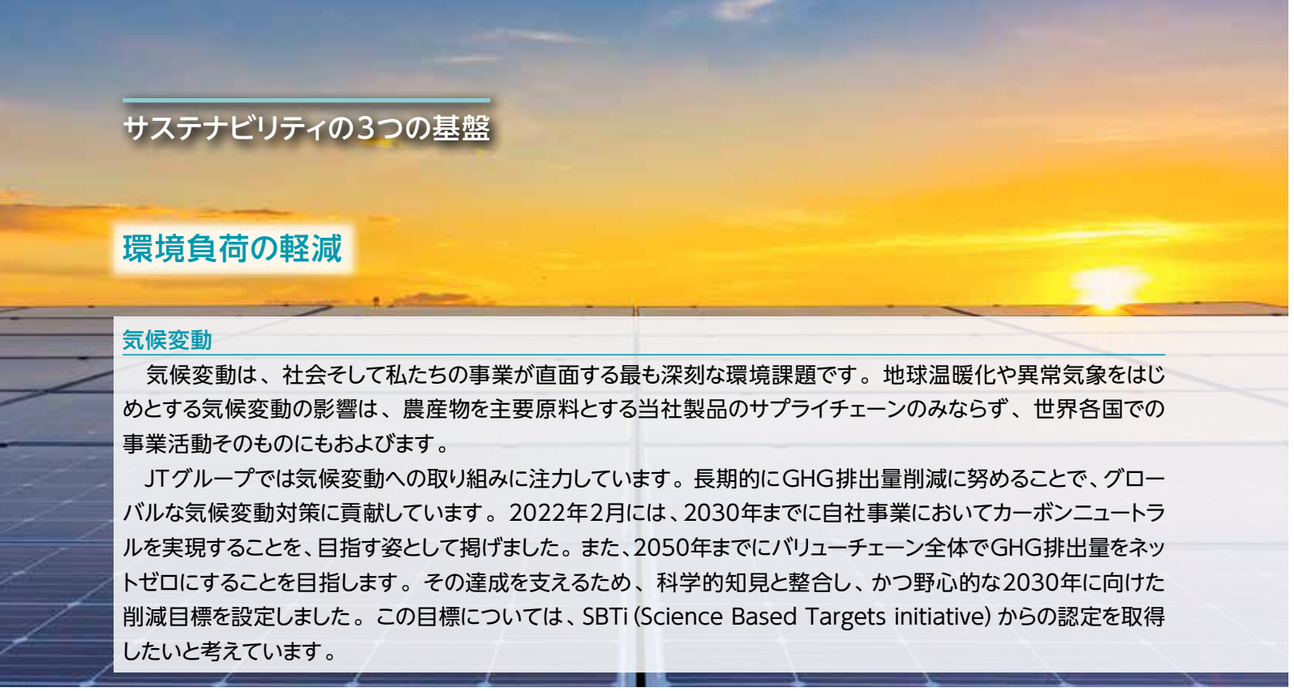
JTグループが実践するアグロフォレストリープログラムは、持続可能な森林資源、木材資源の利用、管理方法をテーマに掲げています。マラウイとザンビアでは、葉たばこ農家に対して「ライブ・バーン」の設置を奨励しています。「ライブ・バーン」とは、植林を行い、3年育てた若木を伐採せずにそのまま葉たばこ乾燥小屋の柱として使用するというものです。これにより、森林資源の保全につながり、農家が乾燥小屋を維持するために費やす労力やコストを削減することも可能になります。ブラジル、タンザニア、ザンビアには、葉たばこ乾燥のために木材を必要とする契約農家が多く存在しています。私たちはこれらの葉たばこ調達国において、森林保全に特化した研究開発で実証された森林保全のベストプラクティスを推進し、2030年までに葉たばこ乾燥工程で使用する自然林由来の木材をすべて再生可能な燃料源へ転換すべく取り組んでいます。

私たちは高解像度衛星画像モニタリングシステムを活用することで、効果的に植林が行われているかをモニタリングし、個々の小規模農家レベルでの木材生産量を見積もるとともに、森林資源に関するJTグループおよび葉たばこ農家双方の目標に対する進捗を確認しています。耕作指導員が、AgroMobilityというモバイルアプリを用いて農家訪問時にデータを収集し、それをモニタリングシステムにアップロードします。

10年にわたる気候変動への取り組み

JTグループは長年気候変動に取り組んでいます。この10年間でさまざまな成果を挙げることができた一方、やるべきことはまだ数多くあることを認識しています。GHG排出量のネットゼロを実現するために、科学的知見と整合した目標に力を注ぎ、達成に向けた確かな道筋を描いていきます。





サステナビリティの3つの基盤

環境負荷の軽減

気候変動

気候変動は、社会そして私たちの事業が直面する最も深刻な環境課題です。地球温暖化や異常気象をはじめとする気候変動の影響は、農産物を主要原料とする当社製品のサプライチェーンのみならず、世界各国での事業活動そのものにもおよびます。

JTグループでは気候変動への取り組みに注力しています。長期的にGHG排出量削減に努めることで、グローバルな気候変動対策に貢献しています。2022年2月には、2030年までに自社事業においてカーボンニュートラルを実現することを、目指す姿として掲げました。また、2050年までにバリューチェーン全体でGHG排出量をネットゼロにすることを目指します。その達成を支えるため、科学的知見と整合し、かつ野心的な2030年に向けた削減目標を設定しました。この目標については、SBTi (Science Based Targets initiative) からの認定を取得したいと考えています。

JTグループはTCFDが提言する情報開示フレームワークに沿った開示を進めています。

開示項目	説明
ガバナンス	気候関連課題はJTグループの事業活動にとって戦略的重要性が高い問題です。グループ全体を対象とする統合型リスク管理 (ERM：Enterprise Risk Management) プロセスにより、気候関連リスクをたばこ事業にとっての最重要リスクの一つと特定しました。気候関連リスクは国・地域レベルでのリスクの洗い出しや評価においても検討します。取締役会による監督が重要となるため、気候関連課題とそれが事業戦略に与える影響は、四半期ごとの取締役会で議論されています。 環境に関する取り組み状況に言及した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」はJTウェブサイトからご覧いただけます。
戦略	2019年に実施した気候変動シナリオ分析に基づき、2つの主要リスクを特定しました。一つは脱炭素社会への移行に伴う炭素税負担等の増加、もう一つは葉たばこ生育環境の変化です。こうしたリスクに対しては、バリューチェーン全体を対象とした気候変動対策と継続的改善により軽減に努めます。 JTグループのリスクファクターについてはP. 80をご覧ください。
リスク管理	JTグループではERMプロセスを通じ、気候関連リスクを検討し、リスクの軽減・管理策を定めています。また、継続中の国別気候変動シナリオ分析も踏まえた、それぞれの国・地域におけるリスクの洗い出しや評価、行動計画策定の際にも気候関連リスクを盛り込みます。各国・地域における事業上のリスク評価を比較し、対応の優先順位を明確化します。
指標と目標	JTグループ環境計画2030では、2030年までに事業活動由来のGHG排出量を2019年比で47%削減することを目指しています。グループ全体を対象とした気候変動シナリオ分析に基づき、より長期の目標も定めるとともに、再生可能エネルギーからの電力の活用についても目標を設定しています。 JTグループ環境計画2030および環境負荷実績の詳細についてはJTウェブサイトをご覧ください。

シナリオ分析

物理的リスク：葉たばこ調達

葉たばこ生育環境の変化として挙げられるのが、気候変動に伴う大気中二酸化炭素濃度の上昇や、作物に被害をもたらす病害虫の発生・広がりの変化、水不足、気温上昇、異常降水などです。いずれの現象も葉たばこを含むJTグループにとって重要な天然資源の確保と質に影響を与えかねず、複数の葉たばこ調達国で発生する可能性があるものです。その結果、葉たばこ調達コストの増加が予想されます。

影響	気温が2℃上昇した場合、想定される財務的影響は少なくとも320億円に上ります。気温上昇が4℃になれば、影響は370億円に膨れ上がる可能性があります。
軽減策	このリスクに対応するため、財務的影響を軽減するための行動計画を策定しています。例えば、特定された気候関連の影響を踏まえた葉たばこ調達国変更、気候変動適応策（スマート農業、品種改良など）の実施などです。また、葉たばこ産地において収量増加に向けた取り組みを行い、コスト増加と調達量減少への対策を行っています。 最も重要なリスク対応策として、サプライヤーとの強固な協力関係を築くとともに、サプライチェーンの地理的分散を行ってきました。現在、JTグループは30を超える国から葉たばこを調達しています。

移行リスク：カーボンプライシング

炭素税の引き上げにより、葉たばこをはじめとする原材料調達コストが押し上げられ、ひいてはグループ全体のコストも影響を受ける可能性があります。炭素税は、原料または二次原料あるいは農業バリューチェーンの各段階で利用するサービス（農薬、農業用機械、葉たばこ加工用機械、保管、流通など）に課されるものです。炭素税が引き上げられた場合、JTグループが上昇したコストを負担するか原材料価格に転嫁される、あるいはその両方が起きる可能性があります。

影響	JTグループによる気候変動シナリオ分析では、気温上昇が4℃の場合、炭素税はGHG排出量1トンあたり3,884 ～ 4,640円に引き上げられます。気温上昇が2℃の場合、国際エネルギー機関 (IEA) の「World Energy+ Outlook 2018」に基づけば、2050年にはGHG排出量1トンあたり13,488 ～ 15,106円に達すると予想され、実質的な財務的影響は気温が2℃上昇した場合は少なくとも75億円、4℃上昇した場合は少なくとも7億円に上ると考えられます。財務的影響の計算に当たっては、炭素税導入の可能性がある国における2050年の想定GHG排出量にこれらの国の炭素税率を掛け合わせました。2050年の想定GHG排出量は、JTグループの排出量削減見込と売上成長予測に基づき算出しています。
軽減策	このリスクに対応するため、設備投資や省エネ施策によるエネルギー消費量削減に取り組むとともに、再生可能エネルギーの積極活用（再生可能エネルギーの自家発電・発熱、グリーンエネルギー購入）を行っていきます。これと並行して、社用車の脱炭素化を図り、サプライヤーとの協働を通じ、それぞれのサプライヤー固有の気候関連リスクを理解し、適切な緩和策を講じるためのサポートも行います。今後新しい環境計画に基づき精査してまいります。

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さまざま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。係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およ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P. 129に記載の「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。

リスクの種類	リスクの概要	リスクの主な影響	主な対応
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。各国で財政およ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。	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。	• 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および拡充を図り、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、さら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。	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。	• 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活動の詳細は、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. 57)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および業績へ影響を与えることがあります。 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・地域の法令およ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。	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。	• 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. 84)をご覧ください。
4) 競合他社との競争	当社グループは、たばこ事業において、競合他社と熾烈な競争関係にあります。 たばこ事業においては、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、お客様*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。	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。	• 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、さら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および拡充を図り、継続的に利益創出できる市場数を拡大する。

* 喫煙可能な成人のお客様を意味します。なお、喫煙可能年齢は、各国の法令により異なります。日本では20歳未満の方による喫煙は、法律で禁じられています。

リスクファクター

リスクの種類	リスクの概要	リスクの主な影響	主な対応
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、世界各国・各地域で事業展開しております。当社グループが事業を行っている市場において、現地の政治・経済・社会・法制度等の変化や暴動、テロおよび戦争の発生に伴うカントリーリスクが相対的に高まり、リスクが具現化した場合には、当社グループの事業運営および業績に影響を与える可能性があります。また、当社グループは、2022年3月10日に公表した通り、昨今のロシア・ウクライナ情勢を踏まえ、ロシア市場における当社グループのすべての新規の投資およびマーケティング活動等を停止することとし、それに基づく対応を実施してまいりました。加えて、同年4月28日に公表した通り、今後、事態の長期化等により、当社グループによる安定的かつ持続的な事業運営に著しい支障が生じる蓋然性を踏まえ、ロシア市場におけるたばこ事業の運営のあり方について、当社グループ経営からの分離を含めた選択肢の検討を行っております。ロシア市場における事業環境は、過去に例がない厳しいものとなっており、今後の事業への影響は多岐にわたるものと想定されますが、当該統合報告書の発行日現在において、今後の見通しや業績への影響については合理的に見積ることができません。	政情不安、景気低迷、社会的騒乱等によりリスクが具現化した場合、サプライチェーンや流通網の遮断、資産や設備の毀損、人員配置および営業管理の困難性等によって、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。	• 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および拡充を図り、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、海外におけるたばこ事業の業績報告に関しては、JT International Group 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。 さらに、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。	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、米ドル表示の海外における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。	• 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・後退およ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。	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および業績に悪影響を及ぼす可能性があります。	• 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さまざまな予防・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の一部子会社は、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、当社の一部子会社を被告とする訴訟、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。	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、これら訴訟に関する批判的な報道等により、喫煙に対する社会の許容度の低下や公的な規制の強化、当社グループに対する多くの類似の訴訟の提起や係る訴訟の対応および費用が発生することで、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。	• 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。 • 必要に応じ社外弁護士と連携して、適時適切な訴訟対応を行う。 ▶詳細は訴訟 (P. 87) 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、流通サービスおよ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。	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。	• 平時から危機管理関連情報の継続的な収集および発信を行う。 • 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の整備を行い、必要に応じて見直しを加える。 • 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、さまざま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およ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。	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。	• 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ネットゼロに取り組む。 • 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. 76) をご覧ください。

規制・重要な法令

たばこ事業

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およ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、たばこ製品の包装および表示に関する規制、たばこの広告、販売促進およ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、計画およびプログラムの策定、実施、定期的な更新、およ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。

さらに、2012年12月に、豪州が規定のフォントスタイルおよ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。

日本国内においては、たばこ事業法において、国産葉たばこの買入れ義務や財務大臣による小売定価の認可が定められているほか、たばこ事業法、関連法令および業界自主規準は製造たばこの販売および販売促進活動に関する規制を設けております。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。具体的には、2020年に改定された一般社団法人日本たばこ協会の自主規準によれば、製造たばこの包装における注意文言表示については、最新の科学的知見に即した文言の追加・改定および表示面積の拡大などの新たな表示方法へ切り替え、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の内容が含まれます。

また、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。

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、市場および国ごとに取り扱いが大きく異なっています。

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、たばこ製品および喫煙に関する法律、規則およ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およ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、または係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およ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。

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*喫煙問題に向けたさまざま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。

* 喫煙可能な成人のお客様を意味します。なお、喫煙可能年齢は、各国の法令により異なります。日本では20歳未満の方による喫煙は、法律で禁じられています。

医薬事業

日本および世界の主要な市場において、医薬品の研究・開発・製造・販売およびプロモーション等は非常に厳格に規制されています。さらに近年、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、有効性およ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。

さら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。

規制・重要な法令

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、知識および技術の習得、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。さらに、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。

日本たばこ産業株式会社法

当社は、製造たばこの製造、販売およ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、販売およ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、執行役および監査役の選任および解任の決議、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、損益計算書およ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

訴訟

当社の一部子会社は、喫煙、たばこ・電子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、当社の一部子会社を被告とする訴訟、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）および当社の被補償者（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およ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および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およ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、現時点において、本件訴訟手続は一時的に停止されておりますが、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、過去およ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。

当社の一部子会社または当社の被補償者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、係る訴訟の対応およ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。

* 喫煙可能な成人のお客様を意味します。なお、喫煙可能年齢は、各国の法令により異なります。日本では20歳未満の方による喫煙は、法律で禁じられています。

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紹介します。

加えて、会長および社外取締役より、取締役会での議論の詳細やガバナンス機能充実に向けた対応についてご説明します。

090 会長メッセージ
092 社外取締役メッセージ
094 コーポレート・ガバナンス
102 マネジメント体制
108 内部統制システム

GOVERNANCE

会長メッセージ

“将来のJTグループのため、そしてより良き社会の実現に向けて、力を尽くしてまいります。”

岩井 睦雄
取締役会長

2022年度より新たに会長に選任されました。当社を取り巻く環境は大きな変化を見せており、そういった中でも企業価値を増大させていくためには、これまで以上に迅速かつ高品質な意思決定や業務執行を実現していく必要があります。各取締役が専門分野・スキルを発揮する中で、私自身も、たばこ事業、加工食品事業といった事業部門をリードしてきた経験に加え、2021年度まで務めていた副会長としての経験も活かし、当社の中長期的な価値増大に向け、最善を尽くしていきたいと考えています。

2021年度の取締役会では、当社の持続的な利益成長に向けた運営体制の在り方や事業戦略、またそれを支えるコーポレート・ガバナンスの強化について議論しました。加えて、当社の持続的な成長にとって不可欠な社会のサステナビリティ実現に向けた検討も行っています。これらの議論の一部をご紹介いたします。

たばこ事業運営体制強化

当社では2022年1月から従来の国内／海外たばこ事業を一本化する新たな事業運営体制を導入しています。

本件は中長期的な成長に向け必要な施策であることから取締役会として承認しました。社外取締役からも、グローバル企業としてのこれまでの取り組みをさらに未来志向にした内容であり、強く支持するとのコメントがありました。

同時に、日本市場においては競争力強化に向け、従業員の早期退職募集を含む施策についても意思決定しています。本施策により影響を受ける従業員、また退職者に対するケアは十分に行うこと、加えて新体制の成否は経営陣および従業員一人ひとりの今後の意識・行動にかかっていることを踏まえ、モチベーションを喚起する形で社内コミュニケーションを行うことを執行に要請しています。

RRP・HTS*に係る2027年目標

一本化されたたばこ事業のもとで目指すのは当社の持続的成長ですが、そこに至るまでの道筋を明らかにすることが重要です。2022年2月に2027年までの目標を公表していますが、これに先立ち、RRPに関するマーケットや製品開発の状況、お客様の反応、また事業上のリスクについて、執行から取締役会に対して報告を受けています。たばこ事業においてはグローバルベースで着実に取り組みを進めていると理解しており、経営計画2022に基づき事業投資を強化する中で、今後さらなる発展に期待しています。

* RRP : Reduced-Risk Products、HTS : heated tobacco sticks

株主還元方針の改定

当社では中長期にわたる持続的な利益成長に向け、たばこ事業への成長投資を最重視しており、その上で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。この従来の方針を具体化し、利益成長を通じた株主還元の向上を目指していくことを明示するため、取締役会として株主還元方針を改定することとしました。RRP・HTSの中期目標の達成に向けた戦略の着実な実行に加え、持続的な利益成長に資する実績を迅速に提示していくことが重要であると、取締役会では議論しています。

コーポレート・ガバナンスの強化

当社が中長期にわたる持続的な利益成長を実現し、当社のステークホルダー、ひいては経済・社会の発展に貢献するためには、コーポレート・ガバナンスをより一層強化する必要があると考えています。中でも、すべての事業活動の監督に責任を持つ取締役会の実効性が重要であり、年1回の実効性評価の実施、および結果から抽出された課題への能動的な対応を通じ、コーポレート・ガバナンスの強化を実現していきたいと考えています。当社取締役会の実効性は、他社と比較しても高い水準であると社外取締役からコメントがありましたが、実効性評価を通じて特定される課題については今後も真摯に受け止め、改善に努めていきます。

また、資本市場を含むステークホルダーとの対話や各種モニタリングの結果についても重視しており、ESGに特化した対話を通じ株主の皆様からフィードバックを得る機会も設けています。これらの取り組みから得られた示唆をもとに取締役会において改善策の検討を行っており、2021年度においては投資家の皆様との価値共有のさらなる深化や中長期での成長に向けたコミットメントを強化する目的で、役員報酬のKPIを見直すといった意思決定も行っています。

▶ 実効性評価の詳細および改善の取り組みについてはP. 96をご覧ください。
▶ 役員報酬の詳細はP. 98をご覧ください。

事業と社会のサステナビリティ実現

当社の事業活動は当社を取り巻く社会との相互作用の上に成り立っており、当社が持続的に成長するためには、事業活動を通じて社会の発展に貢献することが必要不可欠です。こうした考えのもと、当社取締役会はサステナビリティに係る目標設定、具体的取り組みの検討、目標の進捗管理に関与する体制としています。この結果として、新たに温室効果ガスや製品および容器包装材に係る環境目標、女性マネジメント比率に係る目標等を策定するとともに、たばこ事業を中心とした人権に関する取り組みをまとめた人権報告書を当社グループとして初めて発行するという成果につながっていると考えています。社外取締役からは当社グループの先進的な取り組みについて高い評価を受けており、私個人としても心強く感じています。

一方で、当社が長期的な視点でありたい姿やそれに向けた長期戦略に対して、資本市場から強い関心を寄せられていることも認識しており、その具体化に向けた執行との議論を深めていくこととしています。

社会環境の変化を踏まえ、事業および事業を取り巻く社会のサステナビリティに対する社会からの関心は今後ますます高まると見ています。当社取締役会は、ステークホルダーとの対話を継続しながら、より良き社会の実現、そしてその中での当社グループの持続的成長の実現に向けて、尽力してまいります。

社外取締役メッセージ

幸田 真音
独立社外取締役

JTに対するステークホルダーからの理解獲得を目指し支援していきます。

JTは自己改革意識が高い組織であると以前から評価しており、業績が堅調であり財務的に健全な状態の中でも、さらに成長を志向する事業運営体制強化・人員適正化に係る施策を多面的かつ丁寧に練り上げていることを高く評価しています。コロナ禍であることを踏まえると、これらの施策は平時にも増していっそう重大な決断でしたが、本施策はJTグループの中長期的成長に向けた適切な経営判断であったと考えています。

サステナビリティについても業界を牽引するような意欲的な姿勢が堅持されており、サステナビリティ戦略に掲げた各目標の実現に向けた取り組みの着実な実行を期待しています。ESGに対する市場の関心が高まっている中で、今後は、サステナビリティをコストではなく投資と位置付けたJTの積極的な活動に対して、投資家からの評価を得られるようなコミュニケーションが必要であり、この点についても支援していきたいと考えています。

長嶋 由紀子
独立社外取締役

不連続な変化の中での「進化」に対するJTの対応力向上に貢献していきます。

JTでは現在、JTグループが将来ありたい姿についての検討が進められています。こういった検討の中で私が重要だと思うのは、ありたい姿が最終的にどのような内容になるかよりも、事業との連動の仕方や、すべての従業員がオーナーシップを持てるかどうかであり、それがあってこそありたい姿の実現性が高まると考えています。執行において丁寧に検討されていると理解していますが、各事業が中期経営計画で見据える未来がありたい姿と連動したストーリーとして描かれることを期待し、取締役としての立場から働きかけていきます。

一方で、ありたい姿のような長期視点の議論を取締役会で充実させていくことも重要です。取締役会実効性評価については、プロセスおよび結果フィードバックともに適切に実施されていますが、まさに長期視点の議論の充実が2022年度以降の課題として抽出されています。JTの持続的な成長に資する取締役会の継続とさらなる改善に向けた取り組みを強化していきたいと考えています。

木寺 昌人
独立社外取締役

大きく変化する国際環境のもとでのJTの特色あるビジネスの健全な発展に貢献していきます。

JTとは、約20年前に駐在したジュネーブでご縁があり、JTのグローバルなビジネスと意欲的なM&Aについて知る機会があり、目を見張ったことを鮮明に覚えています。

当時と今とでは、JTを取り巻く環境は大きく異なります。ここ数年を振り返っても、コロナ禍や地政学的リスクの顕在化により、国際環境は大きく変化してきました。そのような状況においても投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様からの理解を得るためには、経営陣が考える会社の方向性や決意が、強く感じられるコミュニケーションを行う必要があります。

この度、中長期の成長を実現するための取り組みの評価および株主の皆様との価値共有のさらなる深化を目的として役員報酬の指標を見直していますが、これはまさに経営陣の意思表明と言えます。特に非財務指標の導入は非常に良い取り組みであり、その評価の枠組みがステークホルダーの理解を得られやすい形で維持され、しっかりと機能するよう尽力してまいります。

庄司 哲也
独立社外取締役

If everything seems under control, you're not going fast enough.

この度、新たに社外取締役に選任されました。

JTは今、大きく変動する事業環境の中で、持続的な成長に向けたストーリーを資本市場から求められていると認識しています。元々は公社であったJTは、民営化等数々の変遷を経て現在の姿となっていますが、資本市場からより強固な信頼を勝ち取るためには、これからもさらなる進化、トランスフォームを実現していく必要があると考えています。

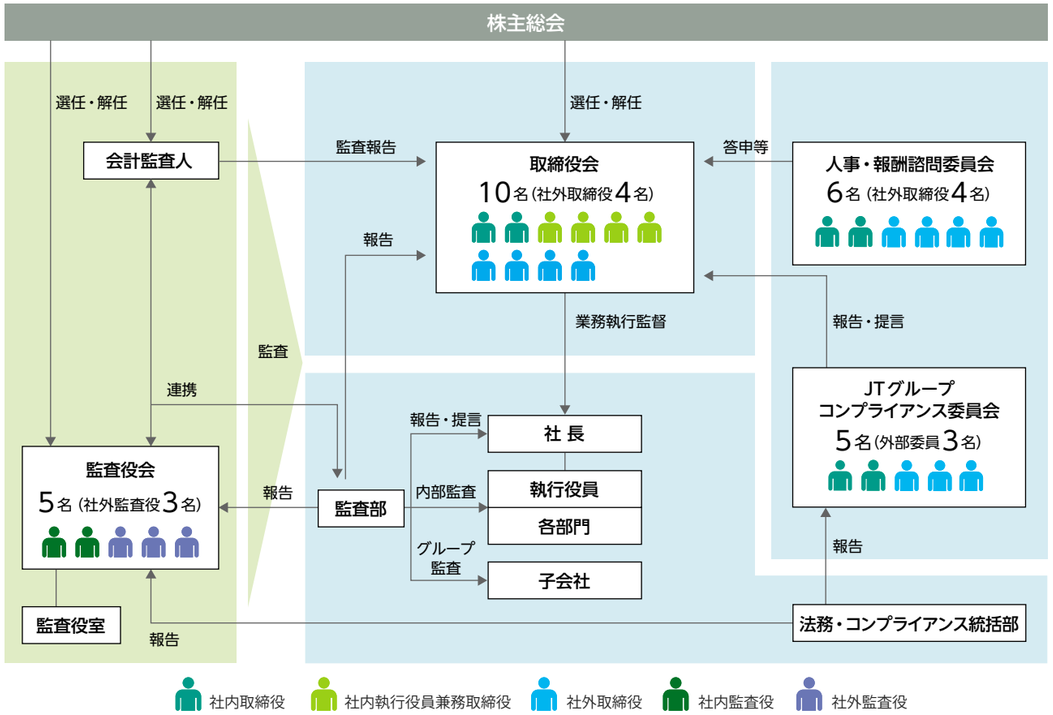
私もまた、JTと同じく公社であったNTTにおいて、大きな変革を経験してきました。そうした変革に臨む際のマインドセットが、冒頭タイトルに引用したマリオアンドレッティの言葉です。現状を善しとせず、安住することなく、目指すのは「前へ、先へ、外へ」。仕事も自分自身も常にアップデート、バージョンアップ、進化を心がけることが大切です。

これまで培ってきたJTの高い品質技術と革新力にさらに磨きをかけながら、現状に甘んずることのない持続的な成長と発展が達成されるよう、私も取締役会の一員としてともに挑戦して参ります。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制図



基本方針

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

当社は、当社グループのコーポレート・ガバナンスの充実が、当社グループの中長期にわた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。

また、コーポレートガバナンス・コードは「4Sモデル」とも極めて親和性が高いものと考えており、2021年6月に改訂されたコードにおいて、プライム市場向けのコードを含めてフルコンプライをしています。

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。

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および執行役員の職務執行を適切に監査することにより、客観性およ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、委員全員が執行役員を兼務しない取締役かつその過半数を独立社外取締役で構成する人事・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、社外取締役および社外監査役を各1名増員し、2022年3月より社外取締役をさらに1名増員する等、コーポレート・ガバナンスの充実および経営の透明性・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、業務執行およ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。

取締役会

2021 年度	13 回開催	出席率 100%

取締役会は、全社経営戦略およ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。原則毎月1回の開催に加え、必要に応じ機動的に開催し、法令で定められた事項および重要事項の決定を行うとともに、業務執行を監督し、取締役から業務執行状況の報告を受けています。当社は、監督機能の強化および経営の透明性の観点から中長期にわた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取締役の3分の1以上選任することとしています。

また、経営環境の変化により迅速に対応できる経営体制を構築するとともに、取締役の経営責任のさらなる明確化および株主の皆様からの信任機会の増加によるコーポレート・ガバナンスの一層の強化を企図し、2022年3月より取締役の任期を2年から1年に変更しています。2021年度は、経営計画の策定、執行役員の選任等の重要事項について審議いたしました。

人事・報酬諮問委員会

2021 年度	5 回開催	出席率 100%

本委員会は、経営幹部候補者群の成長支援（後継者計画を含む）、取締役・監査役候補者の選定および役付取締役・執行役員を兼務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ます。取締役会はその内容に則って、役員人事や役員報酬について審議することで、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ります。本委員会は、独立性・客観性を担保するため、委員全員が執行役員を兼務しない取締役かつその過半数を独立社外取締役で構成しています。また、2022年3月より、委員長を独立社外取締役の中から委員の互選によって決定することとしています。2022年度の委員長には、幸田 真音氏が選出されました。2021年度は、当社取締役会が備えるべきスキルの特定およびスキル・マトリックス策定に係る審議、報酬水準の確認、経営幹部候補者群の確認、取締役候補者の選定に係る審議ならびに2022年度における単年度賞与およびパフォーマンス・シェア・ユニットに係る業績評価指標の審議等を実施しました。

監査役会

2021 年度	15 回開催	出席率 100%

監査役会は、株主の負託を受けた独立の機関として、業務監査およ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、取締役会その他重要な会議に出席して発言を行うほか、積極的に事業拠点の視察を行う等、能動的に権限を行使するとともに、独立社外監査役や常勤監査役の職務の特性に応じ、客観的な立場から適切に監査を行っています。2021年度は、監査方針、監査報告書の作成等について審議いたしました。

コーポレート・ガバナンス

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、全取締役およ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、必要に応じて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います。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、取締役会のさらなる実効性向上につなげています。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さらなる改善を目的に、外部機関による助言を受けています。

主な評価項目は、以下の通りです。

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

2020年度に係る実効性評価では、2019年度から引き続き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います。その一方で、議論のさらなる充実に向けた取締役会の運営に関する課題や、コーポレート・ガバナンスに関する議論の深耕および意思決定品質のさら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ています。これらの課題に加え、コロナ禍の継続を踏まえ、2021年度は、以下の取り組みを行ってまいりました。

- 議論のさらなる充実に向けた効果・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の継続
  - 議案の適切な時間配分による十分な審議時間の確保
  - 取締役会の一部リモート開催継続およびリモート環境での議事運営力向上
- 意思決定品質のさらなる向上に資する議論および情報共有の強化
  - 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
    - ・重要施策の進捗状況および施策効果の検証
    - ・コーポレート・ガバナンスの状況および今後の方針
    - ・株主・投資家との対話状況
    - ・コロナ禍による従業員・各事業への影響、およびそれらへの対応方針・状況

2021年度に係る実効性評価では、2021年度の主な取組項目を中心に昨年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います。

一方で、継続的な実効性向上に資するべく、2022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取り組んでまいります。

主な課題	今後の改善の方針
・審議、議論のさらなる質の向上に向けた取り組み ・長期視点の議論の充実	・取締役会運営の継続的な改善 ・中長期戦略等の議論機会のさらなる拡充 ・主要施策等の進捗報告および情報共有のさらなる拡充

今後も引き続き、上記取り組みを含め、さら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。

当社では、グローバルベースで活躍し得る高い能力・資質を兼ね備え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のコミットメントのもと、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ています。

各候補人財については、社長も参加する次世代経営人財の成長支援に係る会議において、客観的な外部評価や市場における競争力等を参照しながら、企業人としての高潔な倫理観、高い視座・広い視野を伴った極めて高いオーナーシップマインド等を有し、当社グループの成長戦略を実現し得る役員（執行役員を含む）候補者としての資質を慎重に見極めつつ、成長支援対象としての優先順位付けを行うとともに、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計画を作成し、当該計画を踏まえた育成状況の確認に加え、中長期的な成長課題の抽出や成長支援方針に係る議論を定期的に実施しています。

また、特に取締役・監査役候補者となり得ると認められる人財については、人事・報酬諮問委員会において、委員である独立社外取締役および外部機関等の社外の知見も参考にしながら、育成状況の確認を行うとともに、後継者計画および計画策定プロセスの充実を企図した議論を重ねています。

具体的な取り組みとして、国内外で事業を展開する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代後半の社員を対象に、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）を有しています。

当社と同社は、当社が研究開発を行う一方で、同社が製造・販売およ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います。また、研究開発機能およ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および少数株主の利益を適切に保護することが、当社およ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います。

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いますが、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います。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います。

役員報酬

役員報酬の基本的な考え方

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を含む役員報酬に関する方針については、独立性・客観性を担保するために、委員全員が執行役員を兼務しない取締役かつその過半数を独立社外取締役で構成する人事・報酬諮問委員会における審議・答申を踏まえ、取締役会において決定しています。当該方針において、当社における役員報酬の基本的な考え方は以下の通りとしています。

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

役員報酬の決定プロセス

取締役の個人別の報酬等の額の決定にあたっては、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することとしています。具体的には、基本報酬額の水準および年次賞与・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、社内規程に定める各種算定方式に従って、株主総会で承認された報酬上限額の範囲内において、決定することとしています。現時点においては、取締役の個人別の報酬の額について、当社の経営および全社業績を俯瞰し各取締役の職務執行状況による評価を考慮して決定を行うには代表取締役社長が適していると判断し、その決定を委任することとしています。当年度における報酬についても、人事・報酬諮問委員会における審議内容に則って、基本報酬、賞与、譲渡制限付株式の割当てのための金銭報酬債権およびパフォーマンス・シェア・ユニットの割当てのための金銭報酬債権に関する取締役の個人別報酬額を社内規程に定める各種算定方式に従って、代表取締役社長　寺畠正道が決定しており、取締役会として、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

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

役員報酬は、月例の「基本報酬」に加え、単年度の業績を反映した「役員賞与」、中長期の企業価値と連動する「譲渡制限付株式報酬」および「パフォーマンス・シェア・ユニット」の4本立てとしています。役員区分ごとの報酬構成については、以下の通りとしています。

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」および「パフォーマンス・シェア・ユニット」が標準額であった場合、以下の通りとなります。

	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、一定の会社業績および当社株式の株価をもとに算出したイメージであり、会社業績およ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。なお、人事・報酬諮問委員会の委員長を務める社外取締役の報酬については、社外取締役の報酬水準に、委員長の職責に応じた額を加算した水準とします。

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。役員賞与の算定に係る指標は、為替一定調整後営業利益と当期利益を設定しており、それぞれの業績評価結果適用の割合は75%、25%です。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、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。

2022年度より、従来の指標に加え、為替一定core revenue、財務報告ベースの調整後営業利益、RRP（Reduced-Risk Products）指標を新たに導入しました。業績評価結果適用の割合は、為替一定core revenueを15%、為替一定調整後営業利益を35%、財務報告ベースの調整後営業利益を25%、当期利益を25%としています。当該指標の達成度合いに応じた支給率は、0～190%の範囲で変動し、その結果に対してRRP指標の達成度合いに応じて−10%/0%/10%のいずれかを加減算します。

譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式報酬制度は、株主の皆様とのさら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当たっては、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、任期満了その他当社取締役会が相当と認める理由により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は、その保有する本割当株式の全部につき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、株主の皆様とのさら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さら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。執行役員を兼務する取締役を対象とし、支給対象年度から開始する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、

コーポレート・ガバナンス

当該業績評価期間における業績等の数値目標の達成度合いに応じて、当社普通株式を交付するための金銭報酬債権および金銭を報酬として支給します。なお、当該業績評価期間における業績等の数値目標の達成度合いは、人事・報酬諮問委員会での審議を経て決定します。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および金銭の支給は、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）。

当社は、本制度において使用する各数値目標や業績連動係数等、交付株式数の具体的な算出にあたり必要となる指標を、人事・報酬諮問委員会での審議を踏まえ、決定します。2020年度および2021年度から始まる業績評価期間の評価指標は、当期利益を設定しています。また、2022年度から始まる業績評価期間の評価指標には、当期利益に加え、新たにESG指標を導入しました。2020年および2021年から始まる業績評価期間においては、当期利益の達成度合いに応じて、0～200%の範囲で変動します。2022年から始まる業績評価期間においては、当期利益の達成度合いに応じて、0～190%の範囲で変動し、その結果に対して、ESG指標の達成度合いによって−10%/0%/+10%のいずれかを加減算します。

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、当該対象取締役は、予定されている金銭報酬債権およ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。

役員報酬の指標（KPI）

2022年より、多面的な業績評価設計とするため新しい財務報告ベース指標や非財務指標もKPIに導入しています。これにより中長期の成長を実現するための取り組みの評価および株主の皆様との価値共有のさらなる深化を図ります。なお、今回の役員報酬KPIの見直しにより、財務報告ベースの実績が短期の役員賞与KPIに占める割合は、これまでの当期利益と合わせ、50%となります。

役員賞与

	KPI	概要	適用割合
既存	為替一定調整後営業利益	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を評価するもの。	35%
	当期利益	利益成長の達成度を株主の皆様と価値共有するため導入。	25%
追加	為替一定 core revenue	トップラインの成長度を評価するもの。中長期の持続的な利益成長を目指す上で、トップラインの成長も評価することが重要と考え導入。	15%
	財務報告ベース調整後営業利益	為替影響を含む事業のパフォーマンスを評価するもの。為替一定と財務報告ベースのバランスも考慮し、足元の業績を多面的に評価するため導入。	25%
	RRP 指標	注力分野であるRRP（Reduced-Risk Products）に関する戦略の実行および達成度合いについて、定性的に評価するもの。	± 10%

PSU

	KPI	概要	適用割合
既存	当期利益	利益成長の達成度を株主の皆様と価値共有するため導入。	100%
追加	ESG 指標	投資家とのさらなる評価・被評価の観点の一致を図るもの。 2022 年度はネットゼロの実現に向けた取り組みに係る指標とし、具体的には温室効果ガス排出削減目標の達成度合いを評価項目とする。	± 10%

2021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	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）	1,405	482	549	191	183	6
監査役（社外監査役を除く）	83	83	—	—	—	2
社外役員	133	133	—	—	—	7
計	1,621	698	549	191	183	15

（注）1. パフォーマンス・シェア・ユニットは、当期において費用計上すべき額を記載しています。
2. 上記のうち、役員賞与およびパフォーマンス・シェア・ユニットは業績連動報酬等に該当します。
3. 上記のうち、譲渡制限付株式報酬およびパフォーマンス・シェア・ユニットは非金銭報酬等に該当します。
4. 上記には、2021年3月24日付をもって辞任した取締役1名を含んでおります。

役員報酬額の上限

基本報酬と役員賞与からなる当社の取締役に対する報酬額の上限は、取締役の総数に対して年額11億円（うち社外取締役分は1億円）としています。また、執行役員を兼務する取締役を対象とした譲渡制限付株式報酬制度およびパフォーマンス・シェア・ユニット制度に係る報酬の上限額については、前者は年額2億1千万円（株式数としては115,200株）、後者は年額1億3千万円以内（株式数としては76,800株）としています。当社の監査役に対する報酬額の上限については、監査役の総数に対して年額2億4千万円となっています。なお、これらの上限額はすべて株主総会において承認を得ています。

	第37回定時株主総会（2022年3月23日）			
	報酬額等	社内取締役		社外取締役
		執行役員を兼務する	執行役員を兼務しない	
基本報酬	11億円以内 （うち社外取締役1億円以内）	○	○	○
役員賞与		○	—	—
譲渡制限付株式報酬	2.1億円以内 115,200株以内	○	—	—
パフォーマンス・シェア・ユニット	1.3億円以内 76,800株以内	○	—	—
報酬額 計	14.4億円以内			

マネジメント体制

取締役および監査役

取締役10名（うち、社外取締役4名）
*を付している者は、執行役員を兼務しています。

2022年3月23日現在

岩井 睦雄

取締役会長
生年月日：1960年10月29日
保有株式数：36,000

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 常務執行役員 食品事業本部長
2008年6月 当社常務執行役員 企画責任者
2010年6月 当社取締役 常務執行役員 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 たばこ事業本部長
2020年1月 当社取締役
2020年3月 当社取締役副会長
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（現在）
2021年6月 TDK株式会社社外取締役（現在）
2022年3月 当社取締役会長（現在）
（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
TDK株式会社社外取締役

岡本 薫明

取締役副会長
生年月日：1961年2月20日
保有株式数：0

1983年4月 大蔵省入省
2001年7月 金融庁総務企画局総務課管理室長
2002年7月 同庁監督局総務課金融危機対応室長
2004年7月 財務省主計局調査課長
2006年7月 同省主計局主計官 兼 主計局総務課
2009年7月 同省大臣官房秘書課長
2012年8月 同省主計局次長
2015年7月 同省大臣官房長
2017年7月 同省主計局長
2018年7月 同省財務事務次官（2020年7月退官）
2021年6月 株式会社よみうりランド社外監査役（現在）
2021年12月 株式会社読売新聞大阪本社社外監査役（現在）
株式会社読売新聞西部本社社外監査役（現在）
2022年3月 当社取締役副会長（現在）
（重要な兼職の状況）
株式会社よみうりランド社外監査役
株式会社読売新聞大阪本社社外監査役
株式会社読売新聞西部本社社外監査役

寺畠 正道*

代表取締役社長
生年月日：1965年11月26日
保有株式数：132,700

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 最高経営責任者
2018年3月 当社代表取締役社長 最高経営責任者（現在）
（重要な兼職の状況）
JT International Group Holding B.V. Chairman and Managing Director

見浪 直博*

代表取締役副社長
生年月日：1964年1月21日
保有株式数：48,300

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 最高財務責任者、コミュニケーション担当
2018年3月 当社代表取締役副社長 最高財務責任者、コミュニケーション担当
2022年1月 当社代表取締役副社長 財務・Corporate Communications担当（現在）
（重要な兼職の状況）
JT International Holding B.V. Supervisory Board Member

廣渡 清栄*

代表取締役副社長
生年月日：1965年11月11日
保有株式数：47,700

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 コンプライアンス・総務・法務・企画・IT・CSR・人事・監査担当
2018年3月 当社代表取締役副社長 コンプライアンス・総務・法務・企画・IT・CSR・人事・監査担当
2019年1月 当社代表取締役副社長 コーポレート・医薬事業・食品事業担当
2022年1月 当社代表取締役副社長 コーポレート・サステナビリティマネジメント・医薬事業・食品事業担当（現在）

山下 和人*

取締役
生年月日：1963年2月4日
保有株式数：33,100

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 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
2022年1月 当社取締役専務執行役員 コーポレートガバナンス・コンプライアンス担当（現在）

幸田 真音

取締役（独立社外取締役）
生年月日：1951年4月25日
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（現在）
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（現在）
2018年6月 三菱自動車工業株式会社社外取締役（現在）
（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

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
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（現在）
2018年4月 株式会社リクルート常勤監査役（現在）
2019年3月 当社社外取締役（現在）
2021年6月 住友商事株式会社社外監査役（現在）
（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
住友商事株式会社社外監査役

木寺 昌人

取締役（独立社外取締役）
生年月日：1952年10月10日
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 第四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（2019年12月退官）
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）
2021年3月 当社社外取締役（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

庄司 哲也

取締役（独立社外取締役）
生年月日：1954年2月28日
保有株式数：0

1977年4月 日本電信電話公社 入社
2006年6月 西日本電信電話株式会社取締役 人事部長
2009年6月 日本電信電話株式会社取締役 総務部門長
2012年6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社代表取締役副社長
2015年6月 同社代表取締役社長
2018年10月 NTT株式会社（NTT, Inc.）取締役
2020年6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社相談役（現在）
2021年3月 サッポロホールディングス株式会社社外取締役（現在）
2021年6月 日立造船株式会社社外取締役（現在）
三菱倉庫株式会社社外取締役（現在）
2022年3月 当社社外取締役（現在）
（重要な兼職の状況）
エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社相談役
サッポロホールディングス株式会社社外取締役
日立造船株式会社社外取締役
三菱倉庫株式会社社外取締役

マネジメント体制

監査役5名（うち、社外監査役3名）　2022年3月23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（現在）
2021年6月　本田技研工業株式会社社外取締役
　　（現任）
（重要な兼職の状況）
本田技研工業株式会社社外取締役

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（現在）

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（現在）
2019年3月　当社常勤社外監査役（現在）
（重要な兼職の状況）
芝綜合法律事務所弁護士

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（現在）
2011年4月　大和証券株式会社社外監査役（現在）
2013年6月　三菱電機株式会社社外取締役（現在）
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（現在）
2020年6月　日本製鉄株式会社
　　社外取締役監査等委員（現在）
（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

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（現在）
2019年3月　当社社外監査役（現在）
2019年4月　学校法人先端教育機構
　　社会情報大学院大学学長（現在）

取締役の選任理由につきましては「第37回定時株主総会 招集ご通知」を、監査役の選任理由につきましては「第34回定時株主総会 招集ご通知」をそれぞれご参照ください。
また、当社は「社外役員の独立性基準」を制定しております。詳細につきましては、JTコーポレートガバナンス・ポリシーをご覧ください。

執行役員

2022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
財務・Corporate Communications担当

廣渡 清栄
コーポレート・サステナビリティマネジメント・
医薬事業・食品事業担当

専務執行役員
山下 和人
コーポレートガバナンス・コンプライアンス担当

福地 淳一
国内たばこ事業CEO

常務執行役員
前田 勇気
国内たばこ事業CFO

清川 栄一
国内たばこ事業 セールス担当

執行役員
小倉 健資
国内たばこ事業　渉外担当

小川 千種
国内たばこ事業　原料担当

中島 康裕
国内たばこ事業　RRPジャパンオフィスヘッド

廣末 秀一
国内たばこ事業　マーケティング担当

小柳 明弘
国内たばこ事業　製造担当

Daniel Torras
国内たばこ事業
パフォーマンス&インテグレーション担当

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
経営戦略担当

柴山 武久
IT担当

福田 浩之
Corporate Communications担当

廣瀬 修
General Counsel

妹川 久人
Chief Sustainability Officer

加藤 信也
Chief Financial Officer

見島 昌行
People & Culture 担当

* 寺畠正道は、たばこ事業本部長を兼ねております。

JTIのExecutive Committeeメンバー

2022年4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 & Sustainability, Chief Financial Officer

Guergana Andreeva
Senior Vice President, People & Culture and Corporate Security

John Fraser
Senior Vice President, Legal & Regulatory Affairs, and Chief Compliance Officer

Tom Greene
Senior Vice President,
Chief Digital and Information Officer,
Global Business Services

Lucine Ovumyan
Senior Vice President,
Corporate Affairs and Communications

Takehiko Tsutsui　筒井 岳彦
Senior Vice President,
Reduced-Risk Products

上記は、President and Chief Executive OfficerであるEddy Pirardに直接レポートするメンバーです。

当社取締役会が備えるべきスキルの考え方

当社は、当社の経営理念である「4Sモデル」の追求を通じ、中長期にわたる持続的な利益成長と企業価値向上の実現を目指しており、この「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。

その中で、当社は、当社取締役会が全社経営戦略および重要事項の決定ならびに経営に対する実効性の高い監督を実現させるために、その構成について以下の観点により、人事・報酬諮問委員会において取締役会の構成に関する議論を重ねています。

- 取締役の員数を15名以内の必要かつ適切な範囲とし、ジェンダーや国際性、職歴、人種・民族・文化的背景等の多様性に係る観点に加え、当社取締役会が備えるべきスキル等を考慮の上で、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。
- 監督機能の強化および経営の透明性の観点から中長期にわた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取締役の3分の1以上選任する。

当社は、当社取締役会がその役割・責務を適切に果たすために、当社の経営理念、ビジョンおよび経営計画等に照らして、各取締役に対して、以下の分野における知識・経験を活かした能力（=スキル）の発揮を特に期待しており、現時点において、取締役会全体として必要なスキルが備わっているものと考えています。

当社が特にスキルの発揮を期待している分野

- 当社の経営理念である4Sモデルをベースとした経営戦略・経営管理・事業戦略等の「企業経営」
- グローバルに事業を展開するJTグループにとって必須となる「グローバルマネジメント」
- 当社の経営活動・事業活動に係る意思決定のベースとなる「財務、会計、資本政策、金融」および「法務、コンプライアンス、リスクマネジメント」
- JTグループの競争力を強化する上で重要な経営基盤の一つとなる「IT／情報セキュリティ」
- ステークホルダーの利益を最大化し、持続的な利益成長と長期的な企業価値向上を図る上で、当社の企業活動の根幹にある「コーポレート・ガバナンス」
- 当社が経営の中核と考え、4Sモデルに基づき、マテリアリティ分析を踏まえて戦略を策定している「サステナビリティ／環境、社会」
- 注力分野の一つとして、当社グループの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推進している「D&I／組織、人財マネジメント」
- 事業のさらなる発展・成長に向けた戦略策定・施策実行を企図する「事業開発／M&A」

また、監査役においても、取締役の職務執行を監査する監査役の役割・責務に照らして、「財務、会計、資本政策、金融」、「法務、コンプライアンス、リスクマネジメント」、「コーポレート・ガバナンス」におけるスキルの発揮を特に期待しており、現時点において、監査役会全体として必要なスキルが備わっているものと考えています。

当社取締役および監査役のスキル・マトリックス

氏名	役職	特にスキルの発揮を期待している分野								
		企業経営	グローバルマネジメント	財務、会計資本政策、金融	法務、コンプライアンス、リスクマネジメント	IT／情報セキュリティ	コーポレート・ガバナンス	サステナビリティ／環境、社会	D&I／組織、人財マネジメント	事業開発／M&A
岩井 睦雄	取締役会長	●	●		●	●	●		●	
岡本 薫明	取締役副会長			●	●		●	●	●	
寺畠 正道	代表取締役社長	●	●		●	●	●		●	●
見浪 直博	代表取締役副社長	●	●	●			●			●
廣渡 清栄	代表取締役副社長	●			●	●	●	●	●	●
山下 和人	取締役専務執行役員		●		●		●	●		
幸田 真音	社外取締役		●	●			●	●		●
長嶋 由紀子	社外取締役	●					●		●	●
木寺 昌人	社外取締役		●		●		●	●	●	
庄司 哲也	社外取締役	●	●			●	●		●	●
永田 亮子	常勤監査役	●					●	●	●	
山本 博	常勤監査役		●	●	●		●			
三村 亨	常勤監査役 社外監査役			●	●	●	●			
大林 宏	社外監査役				●		●	●	●	
吉國 浩二	社外監査役			●			●	●	●	

内部統制システム

リスクマネジメント体制

当社グループでは、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。

また、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、リスクマネジメントプロセスは以下の4ステップから構成されます。

①リスク特定	社長に指名されたリスクマネジメント推進責任者（現担当はコーポレートガバナンス・コンプライアンス担当取締役）は、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把握します。
②リスク評価	各執行役員は、顕在化する可能性と顕在化した場合の影響度の観点から自部門のリスクを評価し、注視すべき重要リスクを選定し、リスクマネジメント推進責任者に報告します。リスクマネジメント推進責任者は、それをもとに、グループの経営目標および事業戦略の達成に対して重大な損失を与える可能性がある当社グループの重要リスクを決定し、社長に報告します。
③リスク対応計画の策定	当社グループの重要リスクは、各執行役員が中心となってリスク対応計画を立案し、リスクマネジメント推進責任者および社長に報告されます。
④リスク対応計画のモニタリング	当社グループの重要リスクの対応計画の進捗状況は、各執行役員により、定期的にリスクマネジメント推進責任者および社長に報告されます。

当社は、有事に備え、危機管理およ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緊急プロジェクト体制を立ち上げ、経営トップの指揮のもと、関係部門および子会社との緊密な連携により、迅速・適切に対処することができる体制を整えております。また、対処した事案等とその内容については、適時適切に取締役会へ報告を行っています。

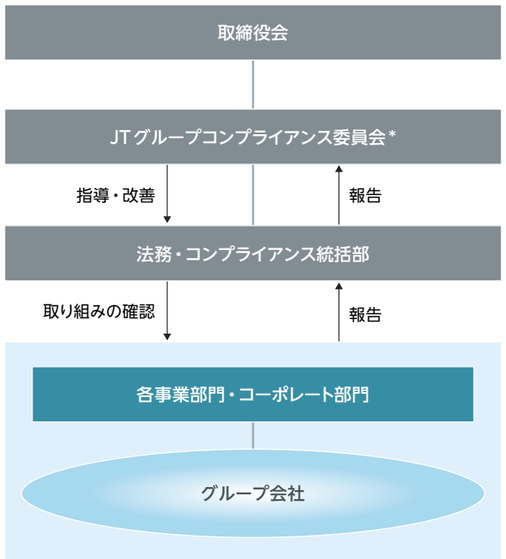
▶ JTグループのリスク情報はリスクファクター（P. 80）をご覧ください。

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、取締役および従業員が法令、定款およ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、従業員のコンプライアンスへの意識の醸成および徹底を図るため、年度コンプライアンス実践計画の実施状況、コンプライアンス関連規程・行動規範の制定・変更等、JTグループ全体のコンプライアンスに係る事項について審議を行います。また、コンプライアンス担当執行役員を定め法務・コンプライアンス統括部を所管させ、これにより当社グループ横断的な体制の整備・推進および問題点の把握に努めております。2021年のJTグループコンプライアンス委員会の開催回数は3回となっており、コンプライアンス推進に向けた取り組み等について議論を行い、その議論結果を2022年度のコンプライアンス実践計画に反映いたしました。

また、当社および子会社の各コンプライアンス推進部門（当社においては法務・コンプライアンス統括部、子会社においてはそれに相当する部署等）は、行動規範を解説した「JTグループ行動規範」等を、当社の取締役および従業員ならびに子会社の取締役等および従業員（以下、取締役等および従業員を総称して「役職員」という）に配布するとともに、その役職員を対象に各種研修等を通じて教育啓発活動を行うことによってコンプライアンスの実効性の向上に努めております。



* 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、2021年度のアンケートへの回答率は96.6%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、当社および子会社は、その従業員等が法令違反の疑義がある行為等を発見した場合に備え、相談・通報窓口を設置しています。相談・通報を受けた各コンプライアンス推進部門はその内容を調査し、必要な措置を講ずるとともに、再発防止策を実施することとしております。また、当社は、法務・コンプライアンス統括部が対応する相談・通報窓口とは別に、当社監査役が対応する、業務執行ラインから独立性を有した相談・通報窓口を設置しています。相談・通報を受けた当社監査役はその内容を調査し、当社は必要な措置および再発防止策を実施します。当社は、当社グループに係る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付議し、審議を求め、または報告することとしております。

内部統制システム

品質管理体制

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

たばこ製品の品質保証については、グローバル共通の品質保証体系を構築し、これに基づいて必要な体制を整備し、高品質な製品の提供に向けて取り組んでいます。

市場からの品質情報と関連する調査に基づき、抽出した課題を関係部署にフィードバックする事で、不具合への対応や品質の改善を図る活動を基本に、例えば開発段階においても、法令遵守に加え外部の専門機関による評価を必要に応じて行うことで、電気製品の業界標準に基づくRRP (Reduced-Risk Products) デバイスの製品安全適合性を確認しています。

また2022年1月には、たばこ事業運営体制の強化に伴い、たばこ事業の各マーケットや、その他オペレーション機能から独立した組織として、「Global Quality Assurance」を新設しました。Global Quality Assuranceは、お客様*の立場に立った公正な判断に基づき、研究開発、調達、製造、マーケティング、流通・販売に至るまでのバリューチェーン全体にわたる品質保証活動の説明責任を果たすことで、高品質な製品の提供に努めています。

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。

* 喫煙可能な成人のお客様を意味します。なお、喫煙可能年齢は、各国の法令により異なります。日本では20歳未満の方による喫煙は、法律で禁じられています。

情報セキュリティ体制

当社グループでは、情報セキュリティに対する取り組み姿勢を明確にするとともに、情報セキュリティ対策を網羅的かつ継続的に推進するために情報セキュリティに関する規程を整備しています。具体的には、「JTグループITガバナンスポリシー」ならびに「JTグループ情報セキュリティ標準」を定め、アクセス制限、コンピュータウイルス対策、教育、監査、モニタリングなどITリスク対策に必要な対応を規定、実行しており、当社グループが保有するシステムやデータ等の情報資産の適切な管理・保護に努めています。また、当社グループは、ハード・ソフト両面から情報セキュリティ強化に取り組み、ハード面では、重要システムのセキュリティに関する技術・運用上の点検と改善を継続的に実施しています。ソフト面では、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。当社および日本国内のグループ会社における2021年の従業員のセキュリティ教育プログラム受講率は99.4%となりました。また、リモートワーク環境下で情報セキュリティの重要性が一段と高まる中、2021年は当社において「情報管理の徹底」をコンプライアンスの重点課題として設定しており、利用者への教育・啓発も実施いたしました。海外における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。i-secure プログラムの実効性は絶えず従業員の行動に係る指標によって測定されており、従業員の情報セキュリティへの意識向上に役立っています。

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、事業活動の全般にわたる管理・運営の制度および業務の遂行状況を合法性と合理性の観点から検討・評価し、会社財産の保全および経営効率性の向上を図っています。また、その責務を全うするため、当社グループのすべての活動、記録およ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、当社およ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である社長および当社取締役会に報告されています。さら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。

JT Internationalに対する内部統制体制

事業運営を行うJTIの持株会社にあたるJT International Group Holding B.V.の取締役に、当社（以下、JT）からも過半数以上の取締役等が選任され、たばこ事業全体の戦略の意思決定を行っています。また、JTとJTIの間の重要な決裁権限と決済手続きについては責任権限規程等において定めており、事業運営の機動性確保の観点からJTIに対して一定の権限委譲を行いつつも、JTIが策定した予算・中期計画、および一定額を超える投資事案等について適宜、JTにて承認を行うなど、子会社ガバナンスの確保に努めております。JTI内においては、JTI Operating Guidelineという責任権限規程を定めており、JTから授権された範囲において、JTI内の各マーケットならびに工場、およびJTIの各担当執行役員へと権限委譲をしています。

また、監査役および監査部はJTIに対する監査権を有しており、監査役は適宜JTIへの監査を実施しております。JTIの内部監査はJTI監査部が実施していますが、JTとJTIが協力して進めている業務領域についてはJTの監査部がJTI監査部と連携を図りながら、監査を実施しております。JTIの監査部による監査結果は、JT International Group Holding B.V.にて、その会長であるJTのたばこ事業本部長へ報告が行われています。

これらによって適切なガバナンス体制が構築されています。

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。

114 11ヵ年連結財務データ
116 財務概況
124 用語解説
126 社外からの評価
128 株式情報、問い合わせ先

FINANCIAL INFORMATION/ OTHERS

11ヵ年連結財務データ

(百万円)

	2011*1	2012 (IFRS導入)	2013	2014*2, *4 (事業年度変更)	2015*4	2016	2017	2018	2019	2020	**2021**
売上高	2,033,825	2,120,196	2,399,841	2,019,745	2,252,884	2,143,287	2,139,653	2,215,962	2,175,626	2,092,561	**2,324,838**
売上原価	-892,034	-899,437	-979,975	-822,538	-920,056	-872,433	-843,558	-933,034	-942,299	-898,001	**-956,861**
販売費及び一般管理費	-733,169	-733,486	-828,942	-752,559	-789,346	-754,115	-786,911	-770,407	-831,707	-784,472	**-888,574**
営業利益	459,180	532,213	648,260	499,880	565,229	593,329	561,101	564,984	502,355	469,054	**499,021**
親会社の所有者に帰属する当期利益	320,882	343,596	427,987	362,919	485,691	421,695	392,409	385,677	348,190	310,253	**338,490**
調整後EBITDA/調整後営業利益	577,132*3	621,977*3	641,777	588,684	626,657	586,777	585,300	595,463	515,927	486,952	**610,434**
設備投資額	118,992	137,450	156,158	112,448	129,751	112,998	140,905	159,808	131,434	112,883	**100,882**
減価償却費及び償却費	118,845	116,462	132,921	122,171	139,057	140,794	145,407	158,671	183,852	179,654	**187,057**
研究開発費	51,461	56,862	57,103	44,008	57,796	58,193	60,600	65,377	64,079	60,847	**65,016**
流動資産	1,331,050	1,213,146	1,489,713	1,696,874	1,798,217	1,605,990	1,707,767	1,809,406	1,925,673	2,003,919	**2,321,289**
有形固定資産及び無形資産	925,984	1,021,129	1,165,088	1,121,039	1,014,343	1,104,805	1,224,782	1,261,917	1,243,673	1,122,894	**1,062,995**
その他非流動資産(固定資産)	1,409,973	1,618,292	1,961,965	1,886,793	1,745,675	2,033,579	2,288,935	2,390,076	2,383,724	2,254,570	**2,389,925**
資産合計	3,667,007	3,852,567	4,616,766	4,704,706	4,558,235	4,744,374	5,221,484	5,461,400	5,553,071	5,381,382	**5,774,209**
流動負債	1,157,474	1,112,968	1,255,834	1,360,098	1,265,920	1,356,574	1,478,623	1,430,185	1,501,757	1,323,793	**1,500,326**
非流動負債	794,906	847,168	764,842	722,106	770,790	859,759	900,833	1,330,770	1,307,702	1,458,095	**1,387,803**
負債合計	1,952,380	1,960,137	2,020,675	2,082,204	2,036,710	2,216,333	2,379,456	2,760,955	2,809,459	2,781,888	**2,888,128**
資本合計	1,714,626	1,892,431	2,596,091	2,622,503	2,521,524	2,528,041	2,842,027	2,700,445	2,743,611	2,599,495	**2,886,081**
一株当たり情報 (Per share Data)											
配当金(円)	10,000*5	68	96	100	118	130	140	150	154	154	**140**
EPS(円)	168.50	181.07	235.48	199.67	270.54	235.47	219.10	215.31	195.97	174.88	**190.76**
親会社所有者帰属持分(円)	858.09	993.98	1,378.57	1,395.74	1,369.06	1,371.39	1,541.94	1,468.44	1,501.12	1,421.92	**1,583.10**
キャッシュ・フローデータ											
営業活動によるキャッシュ・フロー	551,573	466,608	396,496	543,696	468,432	376,549	419,212	461,389	540,410	519,833	**598,909**
投資活動によるキャッシュ・フロー	-103,805	-147,928	-163,473	-49,110	-63,271	-687,509	-352,632	-383,307	-123,571	5,354	**-97,499**
財務活動によるキャッシュ・フロー	-279,064	-569,473	-145,189	-388,859	-254,852	91,318	-77,032	-62,360	-333,832	-297,404	**-353,138**
現金及び現金同等物期末残高	404,740	142,713	253,219	385,820	526,765	294,157	285,486	282,063	357,158	538,844	**721,731**
財務指標											
ROE(%)	20.3	20.0	19.9	14.4	19.5	17.2	15.0	14.3	13.2	12.0	**12.7**
D/Eレシオ(倍)	0.31	0.18	0.15	0.09	0.10	0.23	0.27	0.38	0.37	0.38	**0.33**
配当性向(%)	29.7	37.6	40.8	50.1	53.2*6	55.2	63.9	69.7	78.6	88.1	**73.4**
親会社所有者持分比率(%)	44.56	46.89	54.27	53.92	53.78	51.77	52.89	48.17	47.95	46.88	**48.65**

*1 IFRS導入前の数値をIFRS換算した数値
*2 事業年度変更にあたり、2014年4月-2014年12月(9カ月間)の変則決算の数値
*3 2011年、2012年の数値は調整後EBITDA
*4 2015年度において、飲料自販機オペレーター事業子会社の当社株式等の譲渡および当社飲料製品の製造販売事業の終了に伴い、飲料事業を非継続事業に分類しております。本ページに記載している、2014年度および2015年度の売上高・売上原価・販売費及び一般管理費・営業利益・調整後営業利益・設備投資額・研究開発費については、継続事業の金額を表示しています。
*5 2012年7月1日を効力発生日として1株につき200株の割合で株式分割を実施しているため、2011年度(2011年4月1日)の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定した場合の一株当たり配当金は50円
*6 2015年度において、飲料自販機オペレーター事業子会社の当社株式等の譲渡および当社飲料製品の製造販売事業の終了に伴い、飲料事業を非継続事業に分類しております。非継続事業を含めた連結配当性向は43.6%となります。

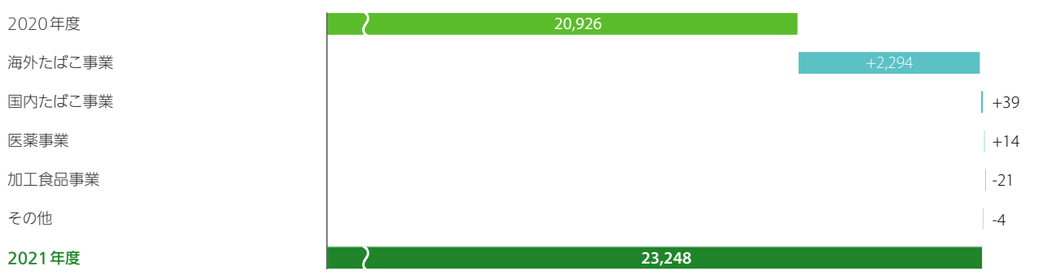
財務概況

業績についての解説

2021年度（2021年12月31日終了年度）

売上収益*1

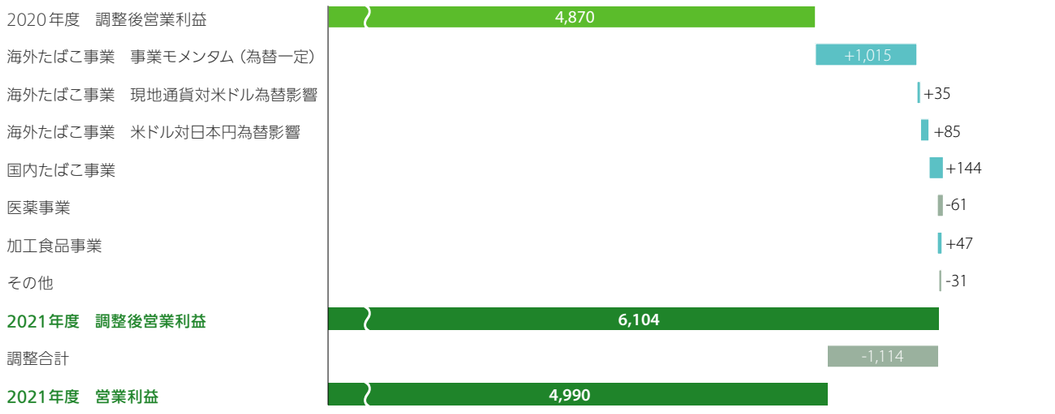
（億円）



売上収益については、加工食品事業において減収となったものの、海外たばこ事業、国内たばこ事業および医薬事業の増収により、前年度比11.1%増の2兆3,248億円となりました。

調整後営業利益*2・営業利益

（億円）



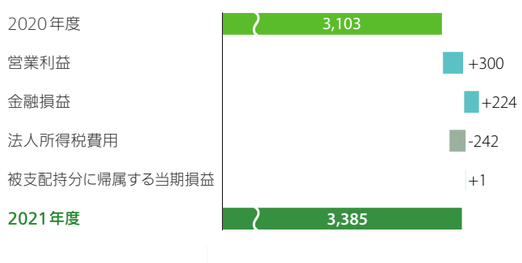
為替一定ベースの調整後営業利益については、医薬事業において減少したものの、海外たばこ事業、国内たばこ事業および加工食品事業での増加により、前年度比22.9%の増加となりました。

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ポジティブな為替影響により、前年度比25.4%増の6,104億円となりました。

営業利益については、たばこ事業運営体制強化に係る費用の計上および2020年度に計上した本社移転に伴う旧JTビルの売却を主因とした不動産売却益の剥落等があったものの、調整後営業利益が増加したことにより、前年度比6.4%増の4,990億円となりました。

当期利益*3

（億円）



当期利益は、営業利益の増益および金融損益の改善等により、前年度比9.1%増の3,385億円となりました。

事業セグメント別売上収益の内訳

（億円）

	2020年度	2021年度
売上収益	20,926	**23,248**
国内たばこ事業	5,556	**5,594**
自社たばこ製品売上収益*4	5,157	**5,198**
海外たばこ事業	13,062	**15,357**
自社たばこ製品売上収益*5	12,508	**14,821**
医薬事業	790	**804**
加工食品事業	1,493	**1,472**
その他	25	**21**

平均為替レート

	2020年度平均	2021年度平均
米ドル／日本円	106.76	**109.90**
米ドル／ロシアルーブル	72.07	**73.66**
米ドル／英ポンド	0.78	**0.73**
米ドル／ユーロ	0.88	**0.85**

事業セグメント別調整後営業利益および営業利益

（億円）

	2020年度	2021年度
全社　営業利益	4,691	**4,990**
国内たばこ事業	1,518	**1,255**
海外たばこ事業	2,964	**3,945**
医薬事業	165	**113**
加工食品事業	-8	**29**
その他／消去	51	**-352**
調整合計*6	-179	**-1,114**
国内たばこ事業	-162	**-569**
海外たばこ事業	-444	**-599**
医薬事業	-7	**2**
加工食品事業	-0	**-10**
その他／消去	435	**62**
全社　調整後営業利益	4,870	**6,104**
国内たばこ事業	1,681	**1,824**
海外たばこ事業	3,409	**4,544**
医薬事業	172	**111**
加工食品事業	-8	**40**
その他／消去	-384	**-414**

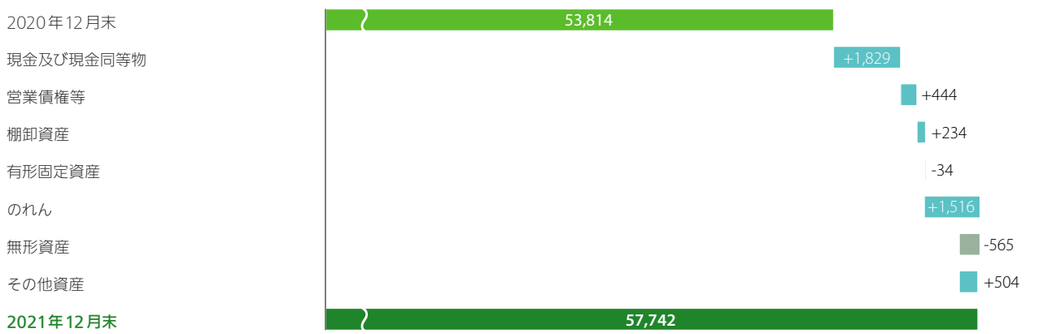
・事業部ごとの売上収益、自社たばこ製品売上収益、調整後営業利益に関する分析については、「事業の概況とサステナビリティの取り組み」をご覧ください。

*1 たばこ税およ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（収益および費用）
*3 親会社の所有者に帰属する当期利益を表示
*4 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（Reduced-Risk Products）、シガリロ関連の売上を含む
*5 物流事業/製造受託等を除き、水たばこ/RRP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（収益および費用）
* 調整項目（収益および費用）=のれんの減損損失±リストラクチャリング収益および費用等

財務概況

連結財政状態計算書（資産の部）

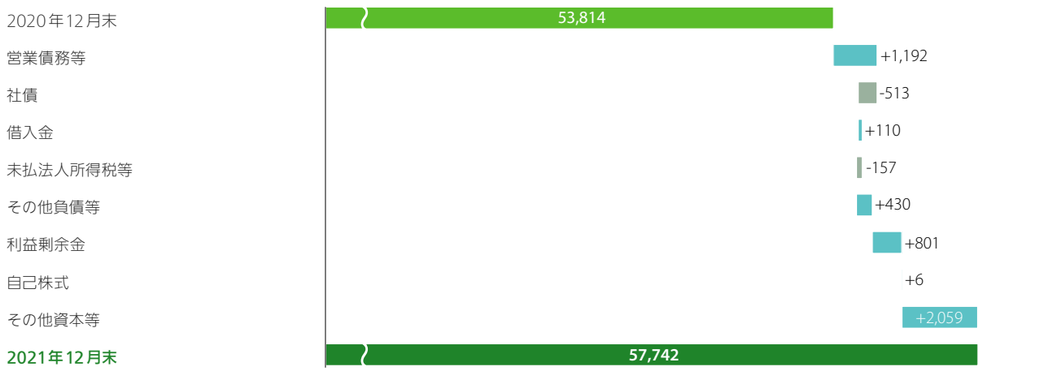
（億円）



資産合計は、現金及び現金同等物の増加があったことに加え、ポジティブな為替影響によるのれんの増加等があったこと等により、前年度比3,928億円増加の5兆7,742億円となりました。

連結財政状態計算書（負債・資本の部）

（億円）



負債合計は、海外たばこ事業において販売数量が増加したことに伴う営業債務が増加したこと等により、前年度比1,062億円増加の2兆8,881億円となりました。

資本合計は、配当金の支払いがあったものの、在外営業活動体の換算差額の増加があったことに加え、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こと等により、前年度比2,866億円増加の2兆8,861億円となりました。

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、水たばこおよびRRP（Reduced-Risk Products）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、シガリロ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（収益および費用）を加えた調整後営業利益を開示しています。調整項目（収益および費用）はのれんの減損損失、リストラクチャリング収益および費用等です。

また、全社およ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. 2021年度の事業実績について

売上収益、調整後営業利益、営業利益および当期利益（親会社所有者帰属）の分析につきましては、P. 116-117をご参照ください。

資産、負債および資本の分析につきましては、P. 118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「事業の概況とサステナビリティの取り組み」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およ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、さまざまな事業分野における事業遂行に必要となる、土地、建物および構築物、機械装置および運搬具、そ

財務概況

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。

2021年度において、当社グループでは、全体で1,009億円の設備投資を実施しました。

設備投資額

(億円)

	2020年度	2021年度
合計	1,129	1,009
国内たばこ事業	211	200
海外たばこ事業	666	625
医薬事業	91	60
加工食品事業	80	107
その他／消去	82	17

海外たばこ事業につきましては、生産能力増強、維持更新およびRRPの増産や製品開発等に625億円の設備投資を行いました。国内たばこ事業につきましては、製造工程の維持更新および生産性の向上、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200億円の設備投資を行いました。医薬事業につきましては、研究開発体制等の整備・強化に60億円の設備投資を行いました。加工食品事業につきましては、生産能力増強、維持更新に107億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およ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、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、医薬事業およ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、2022年度の当社グループの設備投資計画は、1,310億円としています。

設備投資計画は、当社および連結子会社の個々のプロジェクトが多岐にわたるため、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

2021年度の期末配当金については、1株当たり75円としました。従い、2021年度の年間配当金は、中間配当金65円を含め、1株当たり140円となります。

また、会計処理上は2021年度に関する期末配当金は翌年度に認識されるため、2021年度の財務諸表には、前年度期末配当金（基準日2020年12月31日）と2021年度の中間配当金（基準日2021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、中長期にわた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。

設備投資予定

	2022年度（億円）	設備投資の主な内容・目的	資金調達の主な方法
たばこ事業	1,060	RRP関連投資および製造設備の改修・維持更新	自己資金
医薬事業	30	研究開発体制の整備および強化	同上
加工食品事業	125	生産能力増強、生産性向上および維持更新	同上

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およ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・柔軟性およ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および現金同等物を控除した純有利子負債、および資本（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)

	2020年12月31日現在	2021年12月31日現在
有利子負債	9,589	9,186
現金および現金同等物	-5,388	-7,217
純有利子負債	4,200	1,969
資本（親会社の所有者に帰属する持分）	25,228	28,093

自己株式の取得

当社は2021年12月31日現在、225,475,301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：11.27%）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

当社グループのGroup Treasury部門は、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およ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およ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および取締役会に報告しています。

財務概況

7. キャッシュ・フロー実績について

2020年度および2021年度比較

2021年度末の現金および現金同等物は、前年度末に比べ1,829億円増加し、7,217億円となりました（前年度末残高5,388億円）。

営業活動によるキャッシュ・フロー

2021年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、5,989億円の収入（前年度は5,198億円の収入）となりました。これは、国内外におけるたばこ税およ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等によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

2021年度の投資活動によるキャッシュ・フローは、975億円の支出（前年度は54億円の収入）となりました。これは、有形固定資産および無形資産の取得による支出があったこと等によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

2021年度の財務活動によるキャッシュ・フローは、3,531億円の支出（前年度は2,974億円の支出）となりました。これは、社債の発行による収入があった一方で、社債の償還および配当金の支払いによる支出があったこと等によるものです。

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、2021年度末現在においては、国内・海外の主要な金融機関から4,780億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。さらに、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およびユーロ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2020年度末現在7,023億円、2021年度末現在6,510億円、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2,050億円、1,970億円です。長期リース負債は、2020年度末現在494億円、2021年度末現在433億円です。

2021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A2、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A+、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および事業戦略の成功、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、国税およ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、2020年度末現在516億円、2021年度末現在706億円です。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、2020年度末現在171億円、2021年度末現在172億円です。

流動性

（億円）

2021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	706	706	—	—	—	—	—
1年内返済予定の長期借入金	423	423	—	—	—	—	—
1年内償還予定の社債	300	300	—	—	—	—	—
長期借入金	1,547	—	119	233	1	1	1,201
社債	6,210	—	600	—	968	—	4,733
合計	**9,186**	**1,429**	**719**	**233**	**969**	**1**	**5,934**

（注）リース負債を除いています。

用語解説

本用語解説の内容は原則としてIFRSに準拠しています。

財務

売上収益	たばこ税およ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（収益および費用）* * 調整項目（収益および費用）=のれんの減損損失±リストラクチャリング収益および費用等
当期利益	親会社の所有者に帰属する当期利益
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四半期の調整後営業利益を前年同期の現地通貨対ドル、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
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／利息および配当金の受取額とその税影響額／リース取引以外から生じる利息の支払額とその税影響額／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／投資の売却および償還による収入／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製品／製造受託を除き、FCT（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、RRP（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	四半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、RRPを含まず、シガリロを含む
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控除、国内免税販売／中国事業／シガリロ／ Ploomのデバイス、カプセル、スティックを含むRRP関連の売上込み
たばこ事業 RRP関連売上収益	自社たばこ製品売上収益の内訳としての、デバイス／関連アクセサリー等を含むReduced-Risk Productsの売上
たばこ事業 為替一定ベース core revenue	前年同期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自社たばこ製品売上収益+医薬事業・加工食品事業・その他の売上収益。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
たばこ事業 クラスター	JTグループのたばこ事業をより深く理解していただくために、2022年度より同事業を3地域（Asia, Western Europe, EMA）に区分けしたもの。なお、これらのクラスターは、JTグループの経営体制を反映したものではない
たばこ事業 自社たばこ製品売上収益	物流事業／製造受託等を除く売上収益
たばこ事業 総販売数量	水たばこ／製造受託／ RRPデバイスおよび関連アクセサリーを除くたばこ製品の販売数量

製品

Combustibles	RMCおよびFCT。2022年度より、Combustiblesは製造受託／水たばこ／加熱式たばこ／無煙たばこ／ E-Vaporを除く燃焼性のたばこ製品
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
GFB (Global Flagship Brands)	Winston、Camel、MEVIUS、LD
RMC (Ready-Made Cigarettes)	紙巻たばこ
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 • 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 • 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 • 無煙たばこ：口腔内で味・香りを楽しむたばこ製品（日本では嗅ぎたばこに分類）で、粉状にしたたばこ葉を包んだポーションと呼ばれる袋を口に含むものはsnus、たばこ葉を使わずニコチンを含んだパウチを口腔内で楽しむニコチンパウチと呼ぶ

サステナビリティ

ALP (Agricultural Labor Practices)	耕作労働規範
CDP	CDP（本部：ロンドン）は企業に対し、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
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および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」にて記載された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およ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

その他

お客様（たばこ事業）	喫煙可能な成人のお客様。なお、喫煙可能年齢は、各国の法令により異なり、日本では20歳未満の方による喫煙は、法律で禁じられている

社外からの評価

Dow Jones Sustainability Indices

Dow Jones Sustainability Asia Pacific Indexの構成銘柄に8年連続で選定されています。また、2021年の評価結果に基づき、Sustainability Yearbook 2022に選出されました。

プレスリリース　2021年11月

S&P/JPX Carbon Efficient Index

S&P/JPX Carbon Efficient Index（GPIFのESG選定指数の一つ）の構成銘柄に、同Indexが開始された2018年以降、継続して選定されています。

EY's Global Equality Standard(GES)認証

2021年、JTIは、国際的な会計・税務・コンサルティング会社アーンスト・アンド・ヤングによるGlobal Equality Standard第1回認定企業に選ばれました。Global Equality Standardは、ジェンダー間の機会均等や報酬のレベルを評価する数少ない国際基準の1つです。

JTI News &Views（英語）　2021年11月

Swiss LGBTI Label

2020年、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。

JTI News &Views（英語）　2020年9月

FTSE Blossom Japan Indices

FTSE Blossom Japan Index（GPIFのESG選定指数の一つ）の構成銘柄に、同Indexが開始された2017年以降、継続して選定されています。また、2022年4月にFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの構成銘柄としても選定されました。

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3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3年連続で選出されました。

プレスリリース　2021年12月

PRIDE Index

2021年、国内事業（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+などセクシュアル・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、6年連続の受賞となります。

プレスリリース　2021年11月

準なでしこ2022

JTは、女性活躍推進に優れた上場企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「準なでしこ2022」に選定されました。

2022年3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。

2019年2月

※2022年2月に更新した新たな削減目標においてもSBT認定取得に向けて準備を進めています。

Top Employer

海外たばこ事業（JTI）は、Top Employers Instituteから8年連続でGlobal Top Employerとして認定されています。

JTI News &Views（英語）　2022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2022（大規模法人部門、通称「ホワイト500」）」に認定されました。同制度が開始された2017年以降、継続して認定されています。

プレスリリース　2022年3月

プラチナくるみん

JTは、子育てをより高い水準でサポートする特例認定企業として「プラチナくるみん」に認定されています。

2018年11月

株式情報 2021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： 691,779名

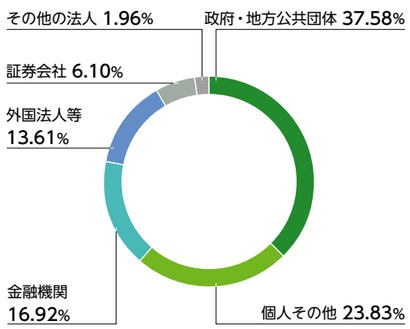
株主名簿管理人

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）	161,020,700
SMBC日興証券株式会社	42,916,800
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	41,665,100
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	21,441,841
バークレイズ証券株式会社	18,443,300
日本証券金融株式会社	17,641,100
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	17,428,100
JP MORGAN CHASE BANK 385771	12,397,794
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	12,056,526

株主総利回り（TSR）の推移

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
JT	130.9%	145.3%	153.4%	207.5%	186.2%	183.0%	145.9%	144.7%	137.1%	152.6%
TOPIX	123.8%	146.8%	173.6%	194.5%	195.1%	238.5%	200.4%	236.7%	254.2%	286.6%
TOPIX食料品	131.5%	147.3%	178.4%	229.3%	224.6%	266.4%	228.5%	229.4%	226.9%	236.6%

※基準値は2012年3月末の株価および指数の実績。TOPIXおよびTOPIX食料品は配当込みの数値をもとに算定。会計年度を変更した2014年以降は12月末時点の株価、指数を算定に活用

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/

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

編集方針

報告期間：2021年度（2021年1月1日～ 2021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および連結子会社

発行時期：2022年6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。

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。係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、係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。そのうち、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、係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、マーケティングおよび使用に関する政府の規制等）、喫煙に関する民間規制および政府による調査の影響等
(3) 国内外の訴訟の動向
(4) たばこ事業以外へ多角化する当社の能力
(5) 国際的な事業拡大と、日本国外への投資を成功させる当社の能力
(6) 市場における他社との競争激化、お客様の嗜好・行動の変化および需要の減少
(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) 為替変動および原材料費の変動
(10) 自然災害および不測の事態等