



日本たばこ産業株式会社
統合報告書 2022

JT Group Purpose
心の豊かさを、もっと。



心の豊かさを、もっと。

私たちJTグループは、これまでずっと、
心豊かに生きるための「とき」と向き合ってきました。

科学やテクノロジーの進化、価値観の多様化。
どんなに時代が変わっても、私たちは、
今ここにある何気ない瞬間にも喜びを見つけられる、
心の豊かさを大切にしたいと思っています。

ありのままの自分を認められる「とき」
大切なひとと喜びを共有する「とき」
それぞれを認め合って、高め合って過ごす「とき」
そんな素晴らしい「とき」の積み重ねが、
素晴らしい毎日をつくり、素晴らしい人生をつくる。
そしてきっと、社会、世界、未来までも、よりよくしていく。

JTグループは、提供してきた心の豊かさを、次のステージへ。
より多くのお客様やパートナーと、さまざまな事業や取り組みを通じて、
社会に心の豊かさを育んでいきます。

「今日もよい一日だった」と感じられる心豊かな社会のために、
私たちができることのすべてを。



- 006 事業概要
- 008 バリューチェーン
- 012 主要指標
 - ・財務パフォーマンス
 - ・非財務パフォーマンス

016 アイデンティティ

- 018 経営理念
- 020 JTグループの変遷と大切にしてきた価値

022 CEOメッセージ

“時代や人により、多様で変化していくお客様や社会の「心の豊かさ」に寄り添いながら、現在のJTグループの姿に限定せず、より発展的なあらゆる企業活動を通じて「心の豊かさ」という価値提供を実現していきます。”



028 副社長メッセージ

“JT Group Purpose「心の豊かさをもっと。」の実現に向けた取り組みを続けることにより、JTグループの存在意義を世の中に問いかけ続ける、それがJT Group Purpose策定の意義です。”



- 034 価値創造プロセス

036 マテリアリティとサステナビリティ

- 038 JTグループのマテリアリティとサステナビリティ

044 CSOインタビュー

“JTグループならではの価値を創造・提供することで、ステークホルダーや地域社会の皆様と、持続的な成長への歩みを続けてまいります。”



046 事業と戦略

- 048 経営計画2023

050 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加速化を図り、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。”



- 056 たばこ事業
- 070 医薬事業
- 074 加工食品事業
- 078 グループ全体でのサステナビリティの取り組み
 - ・環境負荷の軽減
 - ・人財への投資
 - ・人財への投資：労働安全衛生
 - ・社会的責任の発揮
 - ・人権の尊重



088 ガバナンス

090 会長・社外取締役座談会

“信頼される企業体であり続けられるよう、ガバナンスのさらなる強化に取り組んでいきます。”



- 096 コーポレート・ガバナンス
- 104 マネジメント体制
- 110 内部統制システム

114 財務情報・その他

- 116 リスクファクター
- 120 規則・重要な法令
- 123 訴訟
- 124 長期連結財務データ
- 126 用語解説
- 128 社外からの評価
- 130 株式情報、問い合わせ先

Cover story

最初の数ページにてお示したのは、当社グループが持続的な存在であるための方向性を明確にすべく定めたJT Group Purposeのイメージです。我々JTグループは、今の形に留まらず、より一層社会の豊かさに貢献していくために、「心の豊かさをもっと。」の実現に向けて前進してまいります。

ステークホルダーの皆様からは、統合報告書に対して毎年多くのコメントを頂戴しており感謝申し上げます。いただいたコメントは当報告書企画・制作の重要な要素として、取り入れさせていただきました。

統合報告書の位置付け

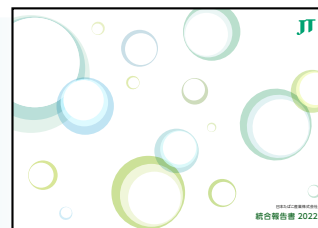
当社の統合報告書は、経営方針や経営戦略、業績推移といった財務情報に、中長期にわたる当社の成長を与える非財務としてのサステナビリティ情報を統合した報告書です。株主・投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆様へ、当社の現在また将来における価値創造ストーリーをお伝えすることを目的に発行しています。

また、より読みやすさを重視したHTML版を2023年6月末以降にJTウェブサイトに掲載予定ですので、合わせてご覧ください。

非財務

JTウェブサイト：サステナビリティ情報

- ・トップマネジメントメッセージ
- ・サステナビリティ戦略
- ・人権の尊重
- ・社会的責任の発揮
- ・環境
- ・ガバナンスとコンプライアンス
- ・人財への投資



JTウェブサイト：IR情報

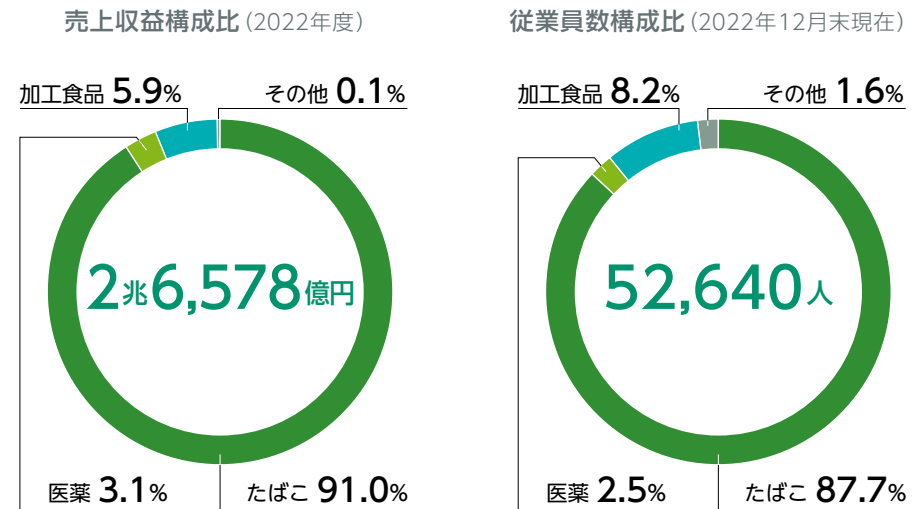
- ・経営方針
- ・IRライブラリー
- ・株式関連情報
- ・IRカレンダー
- ・債券投資家の皆様へ
- ・個人投資家の皆様へ

財務

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はありません。本資料のご利用にあたっての注意事項等については、P. 131「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。

事業概要

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す。
たばこ事業に加え、医薬事業と加工食品事業も展開しています。



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。



* 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

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、冷凍お好み焼、パックごはんを主力とする冷食・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、冷凍お好み焼の「ごつつまいお好み焼」、酵母エキス調味料「パーテックス」などがあります。



グローバルな事業基盤

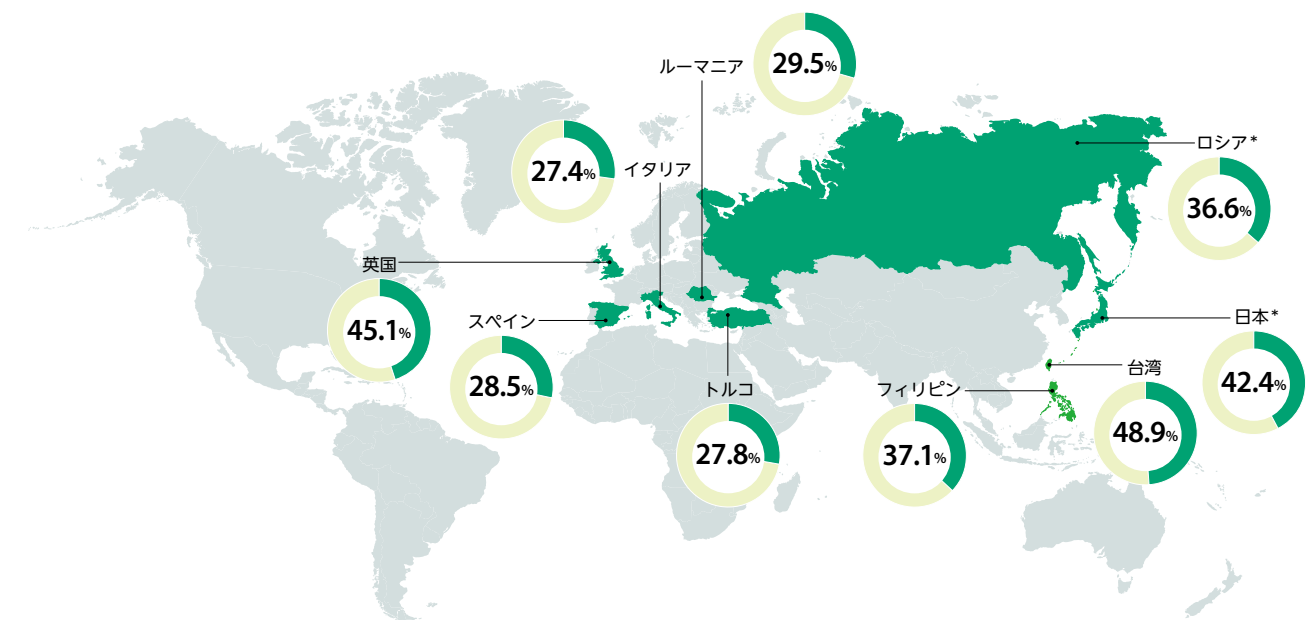
たばこ事業は、販売数量で世界第3位*を誇り、世界における販売数量シェア上位10ブランドのうち3ブランドを製造・販売しています。

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。2022年12月末時

点で、日本国内では3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27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）が稼働しています。

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

たばこ事業における主要市場シェア (2022年度)



* 日本とロシアにおける市場シェアは、Combustibles および RRP を含みます

生産拠点 (2022年12月末現在)



たばこ事業 **38**拠点 (国内 5、海外33)

加工食品事業 **23**拠点 (国内15、海外8)

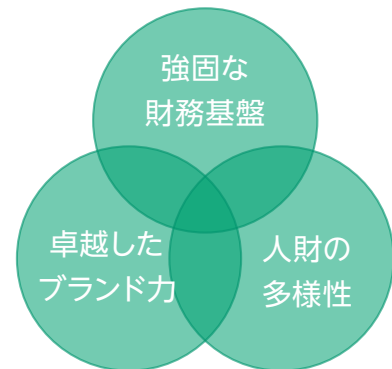
(注) 医薬事業は生産拠点を保有していません

- **たばこ製造工場**
 - 欧州: 11拠点
 - 中近東・アフリカ: 8拠点
 - アジア: 9拠点
 - 北米: 1拠点
 - 中南米: 1拠点
- **その他たばこ関連工場**
 - 欧州: 2拠点
 - 中近東・アフリカ: 2拠点
 - アジア: 3拠点
 - 北米: 1拠点
- **加工食品工場**
 - アジア: 22拠点
 - 北米: 1拠点

バリューチェーン

JTグループでは、お客様の期待を超える製品・サービスの提供を目指し、各事業がそれぞれの強みを発揮しながら、バリューチェーンの各ステージにおける付加価値の向上に努めています。

グローバル成長を
可能とする3つの強み



たばこ事業



- 8つのR&Dセンターにおいて、基礎研究や新規技術および製品の開発を実施
- お客様*1ニーズに沿った研究開発の実施
- 1,962件に及ぶ知的財産権の保有や、90件を超える外部パートナーとのイノベーションに関する協業
- 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と品質の保証
- RRP製造工場（6拠点）を含む38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*1視点に基づく、高品質かつ多様な製品の提供
- 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製品を販売
- 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

医療事業



- 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

加工食品事業



- 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に製造する管理体制
- シェアNo. 1*2を誇る製品ブランド（「さぬきうどん」「ごつつ旨い」）
- 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

*1 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

*2 富士経済「2023年食品マーケティング便覧」冷凍うどん、冷凍お好み焼きカテゴリ 2021年実績

バリューチェーン

JTグループの各事業は、お客様に提供する価値の向上に向け、バリューチェーンにおける強みをさらに発揮するための取り組みも行っています。

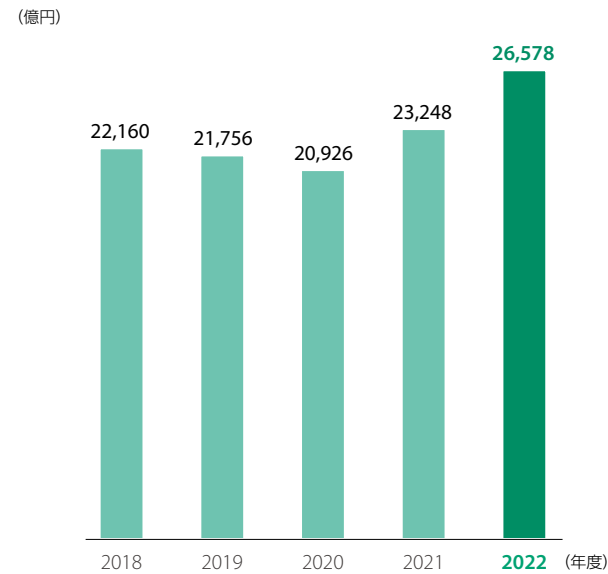
		研究開発	調 達	製 造	マーケティング	流通・販売
たばこ事業	強みの維持・強化策	- さらなる成果を発揮することを目的として、各拠点ごとで実施していた研究開発体制からグローバル一体での研究開発体制へ移行 - 研究開発の基礎となるお客様*ニーズの把握と分析の共有を強化 - 知的財産戦略に基づいたイノベーションの保護	- バランスの取れたリスク軽減施策および調達先の分散を継続 - 安定的な製造を支える調達計画と在庫管理の実施 - 社会や環境に与える影響を考慮した取り組みを実施	- 各国への効率的な製品供給を可能とする継続的な生産体制の見直しと最適化 - 継続的な設備投資によるRRPの生産能力を拡大 - すべての製造プロセスに改善アプローチを浸透	- GFB (Global Flagship Brands) のブランドエクイティに対する投資と、Ploom ブランドの確立に向けた投資の継続 - 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（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
医療事業	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实施	
加工食品事業	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

主要指標

財務パフォーマンス

売上収益

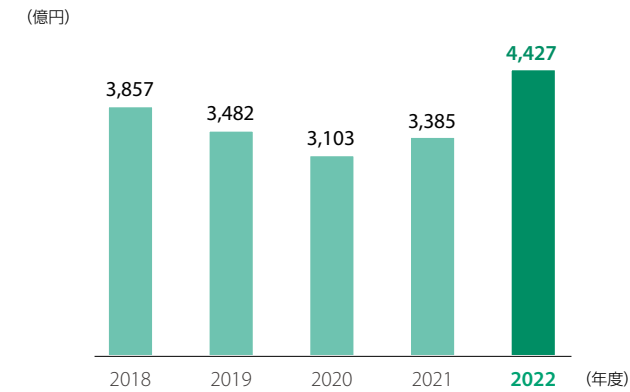


2兆6,578億円

前年度比 **14.3%** 増収

2021年度以降は、たばこ事業におけるSoMの伸長およびプライシング効果に加え、為替影響がポジティブに作用したこと等により、増加しています。2022年度は、2021年度と比較して+14.3%の2兆6,578億円となりました。売上収益は、たばこ事業における継続的なSoMの伸長およびプライシング効果がポジティブに作用してきたものの、ネガティブな為替影響、日本市場におけるRRP市場拡大および趨勢減が継続していること等を主因とし、2019年度、2020年度は減収でした。

当期利益

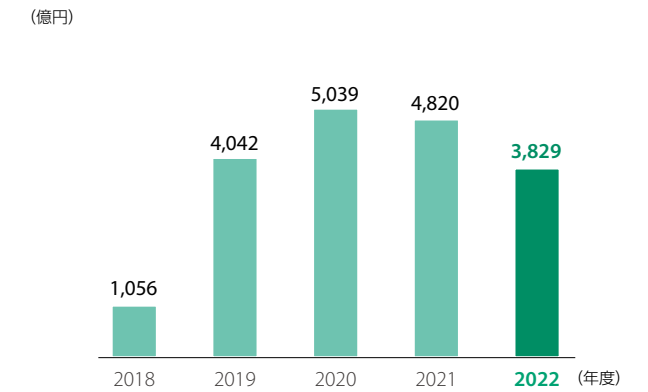


4,427億円

前年度比 **30.8%** 増益

当期利益は、営業利益の増益が金融損益の悪化を大きく上回り、2021年度と比較して+30.8%の4,427億円となりました。

フリー・キャッシュ・フロー

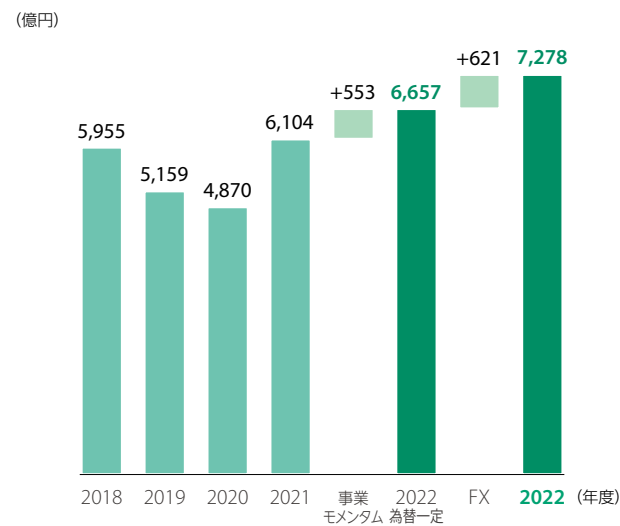


3,829億円

前年度比 **991億円** 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。2022年度は、調整後営業利益が増加したものの、運転資本の悪化、法人税の支払いの増加および日本におけるたばこ事業運営体制強化施策費用の支払い等により、2021年度と比較して▲991億円の3,829億円となりました。

調整後営業利益



為替一定ベースでは

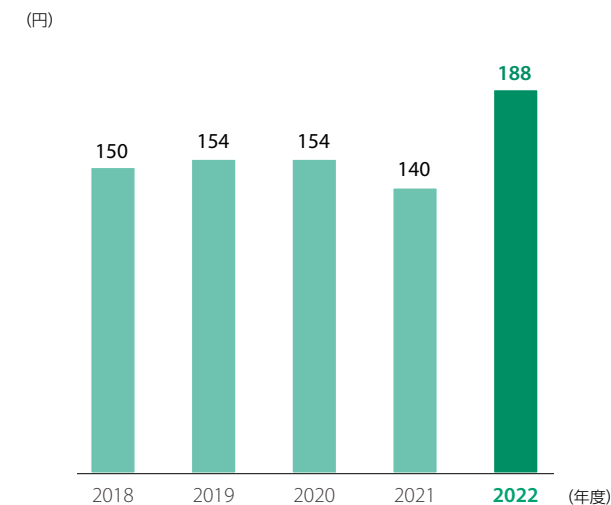
前年度比 **9.0%** 増加

7,278億円 (財務報告ベース)

前年度比 **19.2%** 増益

財務報告ベースの調整後営業利益は、たばこ事業および医薬事業における増加やポジティブな為替影響等を主因とし、2021年度と比較して+19.2%の7,278億円となりました。なお、為替一定ベースの調整後営業利益は、2021年度と比較して+9.0%の6,657億円となりました。

1株当たり配当金



188円

2022年度の1株当たりの配当金は、188円となりました。2021年度より、株主還元方針を変更し、強固な財務基盤^{*1}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こととし、株主還元については資本市場における競争力ある水準^{*2}として、配当性向75%を目安^{*3}としています。

^{*1} 経済危機等に備えた堅牢性、および機動的な事業投資への柔軟性を担保

^{*2} ±5%程度の範囲内で判断

^{*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

主要指標

非財務パフォーマンス

2022年におけるサステナビリティの主な活動実績

ご報告する進捗は2022年における活動実績の一部です。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グループのマテリアリティを更新し、JT Group Materialityとして新たに策定しました。**マテリアリティ**は、社会とステークホルダーの皆様、JTグループにとっての重要課題を示しています。JTグループを取り巻く事業環境や社会情勢の変化を踏まえ、社会との共創、ステークホルダーの皆様の意見により一層耳を傾けることを意識し、マテリアリティを更新しました。

▶詳細はP. 38をご覧ください。

 JTグループでは、**2050年までに温室効果ガス (GHG) 排出量を実質的にゼロとするネットゼロの実現**に向けて、バリューチェーン全体のGHG排出量の実削減に向けた取り組みを進めています。また、再生可能エネルギー由来の電力使用等を通じて、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の達成を目指しています。なお、2030年の事業活動由来のGHG排出量削減目標については、SBT (Science Based Targets) イニシアティブより「1.5℃目標」の認定を取得しました。

▶詳細はP. 78をご覧ください。

 **耕作労働規範 (Agricultural Labor Practices: ALP)** は、**葉たばこサプライチェーン管理**における主要プログラムの一つであり、葉たばこサプライチェーン・デュー・ディリジェンスにとって不可欠です。JTグループでは2025年までにすべての調達国でALPを導入することを目標としています。2022年では、バングラデシュやエチオピアといった葉たばこ調達国においてALPが導入され、目標達成に向けて歩みを着実に後押ししました。

▶詳細はP. 69をご覧ください。2022年ALP進捗についてはJTウェブサイトへ。

 JTグループでは、ダイバーシティ・エクイティ&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ています。2022年の女性マネジメント比率は16.9%となっており、今後も目標達成に向けて、より一層取り組みを進めてまいります。

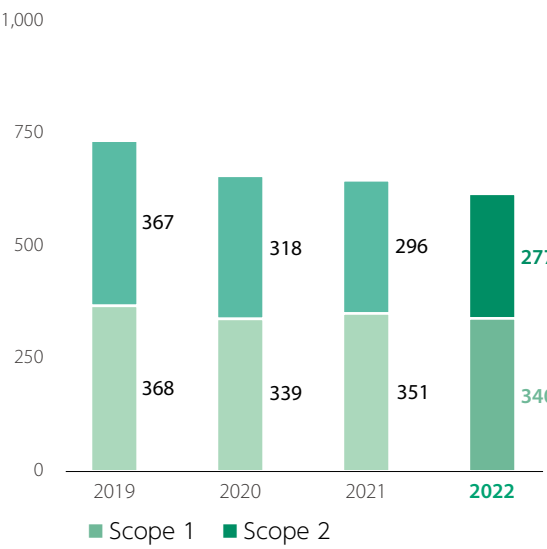
▶詳細はP. 83をご覧ください。

JTグループ環境データ

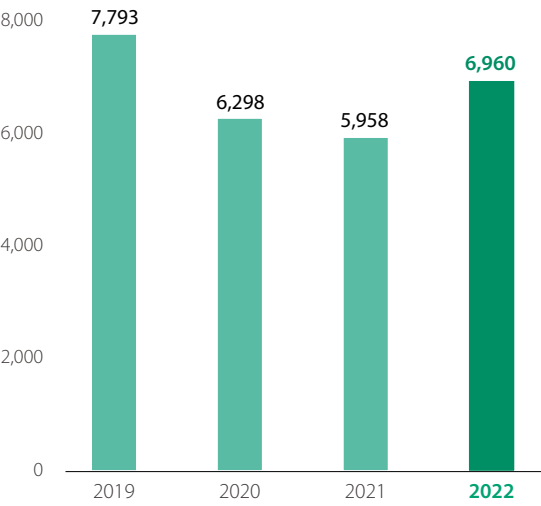
私たちは常に、社会の一員として、またグローバル企業として、自社の事業活動だけでなくバリューチェーン全体における環境への影響削減に重要な役割を担っている

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。

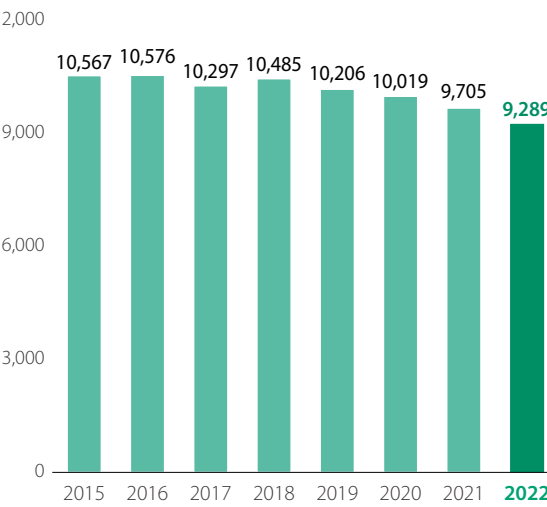
温室効果ガス排出量 Scope 1 および 2 (千トンCO₂e)



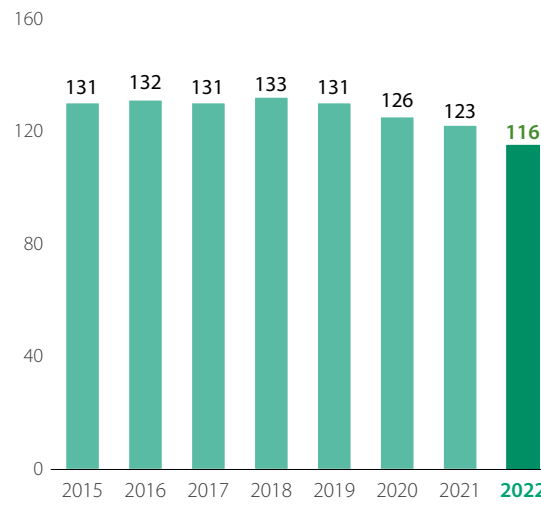
温室効果ガス排出量 Scope3 カテゴリ 1 (千トンCO₂e)



取水量 (千m³)



廃棄物発生量 (千トン)



アイデンティティ

社会とその中に存在するJTグループの事業が持続可能であるために、目指すべき方向を示すJT Group Purposeを定めました。そこに込めた想いや創りたい未来社会、そしてその中でのJTグループの貢献の在り方について、CEOならびに担当副社長よりご紹介します。

また、JT Group Purposeの実現に向けた我々のこれからの価値創造の考え方を、価値創造プロセスとしてお示ししています。

018 経営理念

020 JTグループの変遷と大切にしてきた価値

022 CEOメッセージ

028 副社長メッセージ

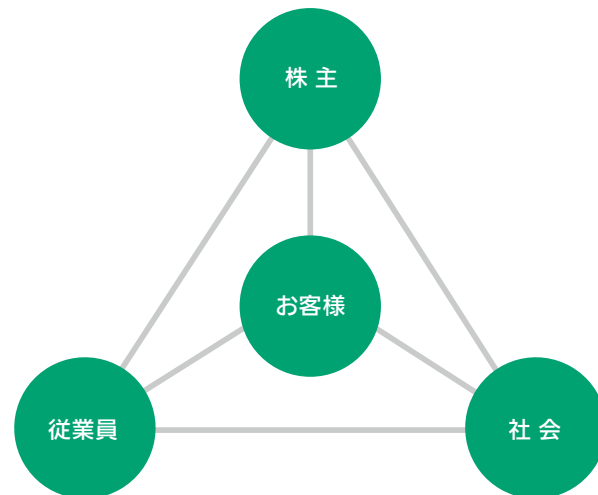
034 価値創造プロセス

IDENTITY

「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

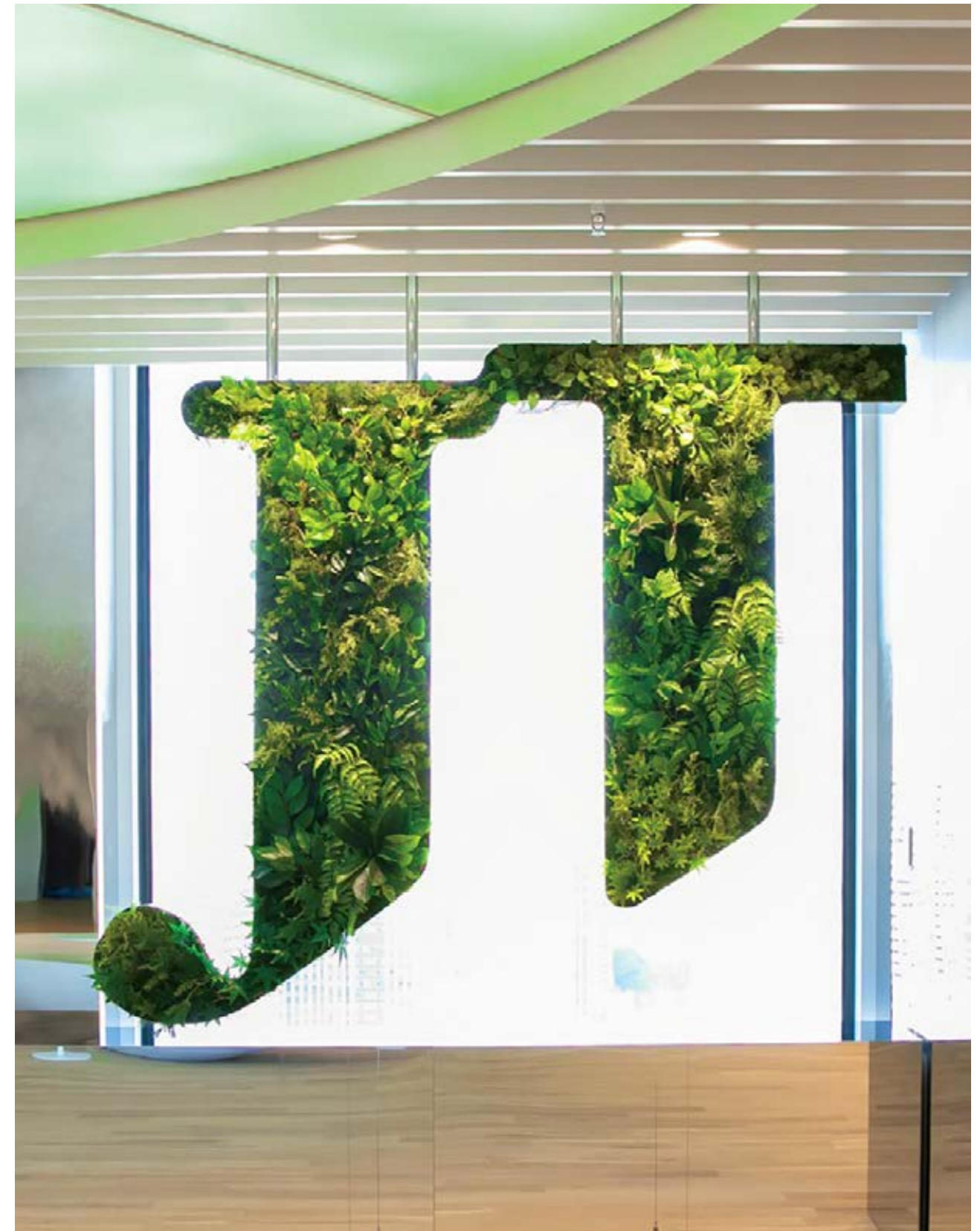
事業投資による利益成長と株主還元のバランスを重視する考え方のもと、事業投資を通じた中長期の利益成長を実現することにより株主還元の向上を目指していきます。

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。



JTグループの変遷と大切にしてきた価値

1968年、JTが日本専売公社であった当時から今日まで、我々はさまざまな変遷を経てきました。

そして、2023年、我々が今後も自信をもって貢献し続けていく領域を、「心の豊かさ」と定め、「心の豊かさを、もっと。」というJT Group Purposeを策定しました。



JT Group Purposeの実現に向けて
時代や人により、多様で変化していくお客様や社会の「心の豊かさ」に寄り添いながら、現在のJTグループの姿に限定せず、より発展的なあらゆる企業活動を通じて「心の豊かさ」という価値提供を実現していきます。



代表取締役社長
寺畠 正道

M. Terabatake

JT Group Purposeに対する想い

策定背景

社会・事業環境が非連続に変化していく中で、社会とそこに存在するJTグループの事業が持続可能であるために、目指すべき方向を示すJT Group Purposeを検討してきました。

策定にあたっては、「JTグループが未来の社会においてどういう存在でありたいのか、どういう存在であることを求められるのか」、「そのためにJTグループはどういう貢献ができるのか」について重点的に検討を行いました。そして、「製品やサービスを通じて、心の豊かさを感じる瞬間に常に寄り添い、ともにその瞬間を創り上げること」が、JTグループが目指す最大の価値領域であると考えました。

策定の目的

「心の豊かさ」はこれまでもJTグループが商品・サービスを通じて提供してきた中核的な価値であり、JT Group Purposeの策定はこれまでと全く異なる新たな価値観を掲げるものではありません。今後も「心の豊かさ」を社会から任せていただき、貢献できるよう、JTグループ自身が絶えず進化していくこと、変わり続ける社会や人々の価値観に合わせて、「心の豊かさ」の提供の手段を柔軟に

変更していくが必要だと考えています。

「心の豊かさ」へのフォーカス、および、提供の手段を必要に応じて変えていく、という我々の進化の方向性を明確にしたことで、不変の企業理念である4Sモデルと合わせて、企業体、各事業、従業員一人ひとりが誰に対し、何を提供すべきかを、より広範な「価値」という基準で考え、実行できるようになると考えています。

また、JTグループの存在意義・目指すべき姿を示していた、JTグループミッションおよびJTグループビジョンを、その内容を継承しつつさらに進化したものであるこのJT Group Purposeに置き換えることとしました。

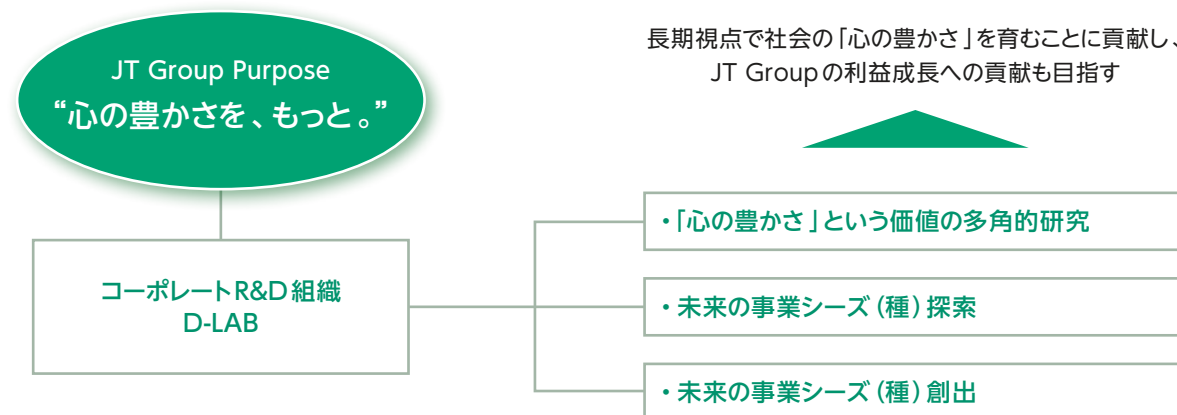
なお、既存の事業においては、これまでお示ししてきた戦略の着実な遂行を最優先とし、その上であらゆる取り組み・活動を進化させていきます。具体的には、JT Group Purposeを各事業の活動進化へつなげていくため、下記に記載の通りJT Group Purposeを踏まえた各事業パーパス (P.57, P.70, P.74) を策定しました。今後各事業は、これらの事業パーパスの実現を通じてJT Group Purposeの実現に貢献していきます。また、今後各事業のパーパスを意識した行動を加速させる観点から各事業における行動規範の策定も進めています。



CEO メッセージ

成長に向けた取り組み (D-LAB)

既存の事業以外においても、JT Group Purposeの具現化に向けた取り組みを推進する目的でコーポレートR&D組織であるD-LABを設置し、「心の豊かさ」を中心概念とした研究や未来の事業シーズの探索・創出を実施しています。「心の豊かさ」につながる領域は幅広く、例えば香りや食のような五感に訴えるものや、呼吸や睡眠のようなウェルネスに関係するものなど、活動の対象領域は多岐にわたります。



D-LABの活動は、長期視点で社会に「心の豊かさ」を育むことに貢献していくとともに、JTグループの利益成長への貢献も目指しています。活動は「心の豊かさという価値の多角的研究」、未来の「事業シーズ探索」・「事業シーズ創出」に大きく分けており、トライアル・アンド・エラーを繰り返しながら常に数十件以上のプロジェクトを進めているところです。

マテリアリティの更新

JTグループではJT Group Purposeの実現を通じて持続可能な自然や社会に貢献していくために、優先的に取り組むマテリアリティの見直しを実施しました。前回のマテリアリティ策定からの外部環境や事業環境の変化等を踏まえ、社内外のステークホルダーへのヒアリングも行ったうえ、改めて課題の洗い出しと分析を行いました。今回新たに特定したJT Group Materialityを踏まえ、今後グループ全体や各事業におけるサステナビリティの取り組みや目標を更新していきます。

環境認識

JTグループを取り巻く経営環境は、コロナ禍により社会や消費者行動が変化したことに加え、世界的なインフレーション、経済停滞、ロシア・ウクライナ情勢、大幅な為替変動などにより、引き続き不確実性の高い状況となっています。

また、各事業環境も一層厳しさを増しています。たばこ事業においては、総需要減少やダウントレーディングの継続、インフレーションに伴うコスト上昇、各種規制強化に加え、HTS (heated tobacco sticks) を中心としたRRPの市場規模が拡大しています。医薬事業においては、薬価引き下げ圧力やM&A・アライアンスによる業界再編の進行等の影響を受けています。さらに加工食品事業においても、国際相場・為替変動による原材料費への影響、人手不足に起因する人件費・物流費の高騰等が進んでいます。

こうした経営・事業環境に加え、デジタル・テクノロジーの進展、およびESGやSDGs・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や

期待も変化しています。これら現下の外部環境の変化が今後我々にどのような影響を与えるのか、その兆しを捉え、適切な施策を行っていくという不断の取り組みが必要だと改めて認識しています。

なお、2023年2月にトルコで発生した地震において被災された皆様、ならびにそのご家族の皆様に心よりお見舞い申し上げます。JTグループでは、人道支援団体を通じた災害救助活動や支援物資の提供等、緊急支援に取り組んでいるところです。現地のニーズに寄り添った支援活動を実施するとともに、追加支援を検討・実行していきます。加えて、ロシア・ウクライナ情勢については、今もなお多くの方々が困難に直面されている状況を深く憂慮しており、できるだけ早期に平和的解決に向かうことを強く願っています。

JTグループは、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可能な限りのサポートを行っていきます。

経営計画2023

全社

昨年、2022年は厳しい環境のもとでの事業運営を余儀なくされました。そのような中、たばこ事業の貢献により、JTグループ全体での為替一定調整後営業利益および当期利益は、対前年ならびに当初計画を大きく上回りました。そして、売上収益から当期利益まで過去最高の実績を達成しました。

2023年からの3カ年計画「経営計画2023」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。

この目標の達成に向け、中核であるたばこ事業においては、グローバルでさらなる組織力の強化を図っていきます。加えてCombustiblesにおけるROIの向上、HTSを

中心としたRRPへの投資強化、そして事業運営における効率性の追求を進めていきます。

2023年は、将来にわたる利益成長を実現するための礎を作る年として、HTSへの投資加速化を含め、事業投資を積極的に実施いたします。また、世界的な物価高騰に伴うサプライチェーンコストの増加影響等もあり、2023年の為替一定調整後営業利益は2022年と同水準となる見込みです。一方、2023年から2025年の3カ年においては、投資を加速させていくものの、low single digit成長を実現できる見通しです。

中長期的には、RRPのシェア獲得や収益性向上等を通じ、引き続き持続的な利益成長、すなわち為替一定ベース調整後営業利益の年平均Mid to high single digit

CEOメッセージ

成長の実現を目指していきます。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。

なお、JTグループは、ロシア・ウクライナ情勢が長期化・複雑化する中、国内外におけるあらゆる制裁措置・規制等を順守し、また2022年3月に公表しました通り、すべての新規の投資およびマーケティング活動を引き続き停止した上で、事業運営を継続しています。

今後も事態の変化に応じ、4Sモデルに則り、必要な意思決定を行っていくというスタンスに変更はありません。

たばこ事業

たばこ事業においては、2022年1月よりスタートしたたばこ事業運営体制の一本化により、グローバルで統一された戦略の策定と実行、またグローバルリソースの有効活用が着実に進捗しています。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進化させるべくスタートした新たなたばこ事業運営体制は、将来にわたってJTグループの成長に貢献していくものと考えています。

引き続き、効果的かつ効率的な事業運営体制を強化することで意思決定の品質とスピード向上を目指すとともに、グローバル視点での優先順位付けに基づいた資源配分を行うことにより、お客様*への提供価値を強化していきます。

具体的には、Combustiblesにおいては、これまでも戦略的に実施してきたプライシングが引き続きトップライン成長のドライバーになると考えています。また、各市場の特性を踏まえた投資の優先順位付けも推進していきます。

RRPにおいては、今次経営計画期間で3,000億円以上の投資を予定しており、その中心はHTSへの投資とな

ります。中長期で「売上収益が2025年までに22年比で倍以上」、「2028年までにKey HTS marketsにおけるHTSカテゴリ内シェアが10%台半ば」、「2028年までにRRPビジネス黒字化」を見込んでいます。これらを実現していくために、2022年10月の英国、2023年4月のイタリアでの上市等を皮切りにPloomXのグローバル展開を加速させ、2024年末までに28ヵ国での展開を予定しています。また、市場展開の加速化に合わせて、HTSへの積極的なマーケティング投資も実施していきます。

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と定義していますが、今後もRRPは需要拡大が見込まれています。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ます。

なお、事業運営基盤の強化に向けてJTIにおけるトランスフォーメーション、および日本における競争力強化の施策を実施してきましたが、これら一連の施策による効果は想定通りに発現し、2020年から2022年の3年間で400億円強の効果がありました。今後もサプライチェーンにおける不断の効率化に取り組んでいきます。

医薬・加工食品事業

医薬事業・加工食品事業においても、引き続き厳しい事業環境にありますが、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、研究テーマの充実、および創薬プロセス革新によるさらなる創薬力の向上を図ります。また、鳥居薬品と連携して製品価値最大化と導入活動の強化を行い、事業基盤の充実に努めてまいります。加工食品事業においては、冷食・常温事業を中心に、足元の原材料費の高騰に対する価格改定施策を着実に遂行します。加えて、高付加価値な商品群への資源配分の強化を通じて収益性の高い事業構造への変革を図り、持続的な利益成長を果たしていきます。また、食の未来を見据え、長期的な視点での事業成長に向けた取り組みを加速し、顧客価値の創造を推進していきます。

ステークホルダーの皆様へ

前述の通り、JTグループが目指す方向性を明確にしたJT Group Purposeを策定しました。時代や人により、多様で変化していく「心の豊かさ」の領域を今後も社会から任され、貢献できる存在であり続けるため、JTグループは絶えず進化していきます。

事業環境の不確実性・複雑性が高まる中、今後とも4Sモデルの追求という経営理念のもと、一丸となってお客様の期待を上回る製品やサービスを生み出し続け、JTグループの持続的な成長を目指していきます。同時に、お客様・株主・従業員、そして社会から必要とされる存在であり続けるために、私自身強いコミットを持ってJTグループの弛まぬ進化に邁進してまいります。

資源配分方針

経営資源配分方針においては、4SモデルおよびJT Group Purpose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し、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。

なお、2022年の1株当たり年間配当金は188円と過去最高となりました。また、2023年の1株当たり年間配当金予想は2022年と同額の188円としています。

* ±5%程度の範囲内で判断

* 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

副社長メッセージ



代表取締役副社長
廣渡 清栄

“ JT Group Purpose「心の豊かさを、もっと。」
の実現に向けた取り組みを続けることにより、JTグループの
存在意義を世の中に問いかけ続ける、
それがJT Group Purpose策定の意義です。 ”

JT Group Purposeのコンセプト

今や世界の社会経済情勢は、マクロ・ミクロのさまざまな要素が複雑に作用しあい、我々の想定を超えて、見通すことができると思うことが傲慢とも思えるほどに、変化が立て続けに起こっていくという状況にあります。テクノロジーとサイエンスの飛躍的な進展、また、新型感染症の流行や大規模な自然災害、そして、テロリズム、国際紛争、大国同士の安全保障の動きに加え、保護主義の台頭、さらには世界規模のインフレ進行や為替の大幅な変動といったように、その変化も極めて多様です。そして、それらは人々の暮らしや価値観ひいてはJTグループの事業活動や企業としての在り方にも直接的・間接的な影響を与える可能性があると考えています。

これまでJTグループは、たばこ事業を中核とし、医薬事業と加工食品事業が補完する役割となって、利益成長を遂げてきました。それは常に先を見据えた試行錯誤と挑戦を繰り返すことにより、その提供価値が各ステークホルダーに認められてきたことによるものだと思います。しかし、現在のように、変化が激しい事業環境下ではどうでしょうか。これまでのように、既存の業界の枠組みや常識、ルール、慣例の中で、既存の市場や既存の

お客様、既存のコンペティターを想定して取り組みを継続するだけでは、世の中の変化に適応することさえ困難だと感じています。

不確実性・複雑性の高い社会の中でJTグループが持続可能な事業・企業体であり続けるためには、改めて我々が目指すべき方向を示さなければなりません。つまり、JTグループが理想とする社会とはどういうものか、その中でJTグループが社会から一番の信頼をもって任せられ、価値の提供に貢献できる生活者の領域とは何であるのか、そしてJTグループがなぜ貢献できるのかを同定する必要があったということです。今回策定したJT Group Purposeはそうした検討の結果であり、CEOメッセージの中で寺畠CEOが述べたように、「製品やサービスを通じて、心の豊かさを感じる瞬間に常に寄り添い、ともにその瞬間を創り上げること」が、JTグループが目指す最大の価値領域であると判断しました。我々JTグループはJT Group Purposeの実現に向け、さらなる活動の深化や既存の概念を超えた新たな取り組みにより、絶えず進化に挑戦していきます。

副社長メッセージ

策定までの道のり

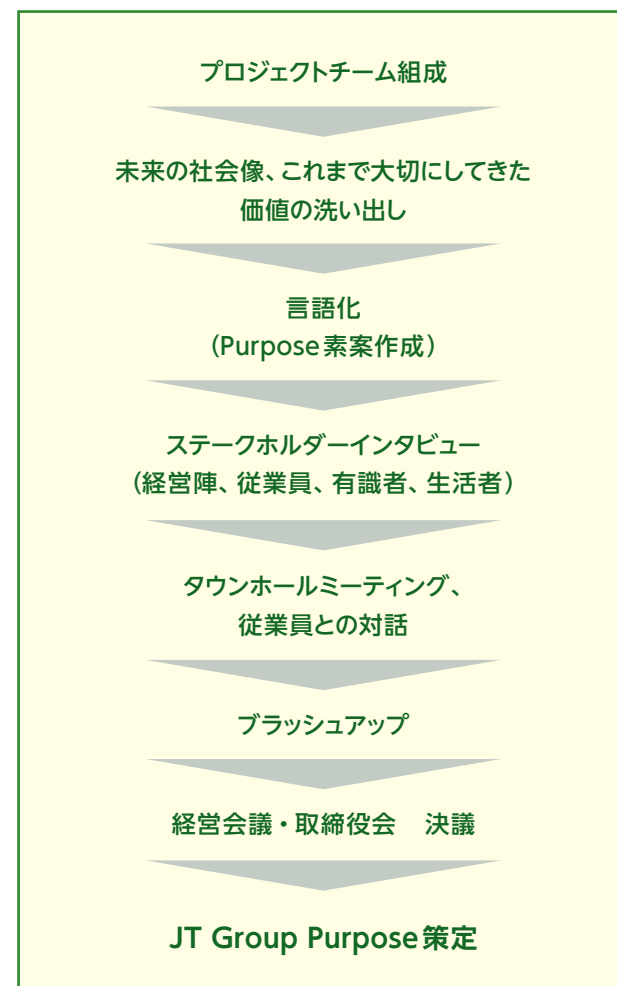
JTグループの短期的な課題と長期的に目指す姿は、連続性がありながらも時間軸の観点で直接的に結び付けることが困難であり、JT Group Purpose策定に際しては、このギャップを埋める作業が最も大きなハードルでした。なぜならば、現在の社会・事業環境やJTグループの企業価値・社会的価値向上に向けた取り組みからの「フォアキャストリング」の視点と、将来からの「バックキャストリング」の視点を道筋としてつなぐ必要があったからです。バックキャストリングに基づいて洗い出された課題は、JTグループにとって、短期から中期での目標達成に必要な課題・取り組みと一致するとは限りません。企業価値を向上させながら、事業活動を通じて社会の持続的発展に貢献する必要がある一方で、短期的な成果も求められます。具体的には、社会や資本市場に対して開示している業績予想や中期経営計画における目標の達成といったものであり、将来目指す姿を実現するための原資を確保するという観点からも必要なことです。

このような状況において、「Purposeを策定する」という作業は、各事業部門に対して「短期的な課題への取り組みを優先すべきか、それとも長期的な観点での目指す姿の実現に向けた取り組みを加速すべきか」という選択を迫ることにもなりかねません。それを避けるため、社内での対話にはかなり時間をかけて取り組みました。対話においては、「目指すべき姿は過去、そして現在の取り組みの先にある」ということ、一方で、価値観がより多様に変化していく中において、「現在の取り組みだけが目指す姿を実現するための手段ではないこと」の2点を特に重視しました。

このようにハードルこそありましたが、対話を重ねてきたからこそその産物もありました。それが「事業Purpose」です。JT Group Purposeを策定し、これを周知するに

あたって、先述した通り、長期的な観点での目指す姿と短期的な課題との間のギャップにより社内に疑問が生じる可能性がありました。それは「JT Group Purposeの実現に向けて、個々のレベルでは何をすべきか」というものです。「事業Purpose」はこの疑問に答え、同時に、事業として、また従業員一人ひとりが取り組むべきことは何か、それを具体的に理解し、実践できるように指針を示すものとなります。

JT Group Purpose 策定プロセス



込めた想い: JT Group Purpose 策定の意義

JT Group Purposeの策定にあたって、特に考慮したのは「未来の社会像」と「JTグループが大切にしてきた価値」の2つです。

未来の社会像

まず、未来の人々の生活・価値観がどのように変化するかについて、いくつかの大きなトレンドをベースに、今後起こりうる可能性を検討しました。そのアウトカムの一つは、サイエンス・テクノロジーの進展を背景に、より便利で合理的、つまり最適化された方向へと向かっていく蓋然性が高いということです。ただ、生き物である人間は、すべての物事を最適化という物差しだけで評価し選択しているわけではありません。そうした認識の中で我々は、最適化を追求するがゆえに生じる制約やストレスへの反動として、不便や非合理の中に感じていた「何かの意味・意義」に一層の価値を感じる、そのような揺り戻しが起こるのではないかという仮説を持っています。それは、極めて情緒的なものであり、感じ方は人によってさまざまであるため、果てしなく多様化しながら、各々が持つ意味のもとで、この世に存在し続けるのではないのでしょうか。

このような生活者の未来においては、一見非合理・無駄に見える生活の中にある、一人ひとりが「心の豊かさ」に気づく瞬間、その“とき”に寄り添い続けることにより、それが積み重なり、作用しあって、社会、世界、ひいてはさらなる未来の人々の「心の豊かさ」が形成されるのではないかと思います。そして、その中でJTグループが提供する価値とは、世界で暮らす多くの人々が（困難な状況に直面している人であっても）、「ああ今日はよい一日だったな」と感じられる、そのような心豊かな社会・未来づくりに貢献することなのではないかと我々は考えています。

JTグループが大切にしてきた価値

この提供価値は、JTグループのこれまでの事業活動に内在し続けてきたものです。1968年、JTが日本専売公社であった当時策定した、長期経営計画の中に「人の心に豊かなよこびを提供する」という記載があります。以降、民営化・多角化・国際化を経て、たばこ・医薬・加工食品の3事業体制となった今日まで、我々は「心の豊かさ」について問い続けてきました。そして、未来において、この「心の豊かさ」は社会にとって一層重要なものとなるでしょう。

生活者が感じる「心の豊かさ」は、時代や社会背景、また、人の数だけさまざまで、絶えず変化していくはずですが。そうした未来に求められる「心の豊かさ」は、現在のJTグループのプロダクトやサービスの先に存在し、あるいは全く別のものかもしれません。JTグループがこの領域を一番の信頼をもって社会から任せてもらえる存在であるためには、絶えず進化することが必要であり、「もっと」という表現にはそうした想いを込めています。

JT Group Purpose実現への道のりは長く、はつきりとした道筋が見えているものではありません。実現に向けて世の中のさまざまな変化に対応していかなければならず、あらかじめ決めた方向や道のりが正解とも限りません。ただ、不確実な環境の中で大切なのはJTグループの「こう在りたい・こういう世の中を作りたい」という意思だと思います。それがあからこそ、日々の取り組みに多くの意義を見つけ、成果にも一層の価値を見出すことができます。JT Group Purpose「心の豊かさをもっと。」とともに、その実現に向けた取り組みを続けることで、JTグループの存在意義を世の中に問いかけ続ける、それがJT Group Purpose策定の意義です。

副社長メッセージ

JT Group Purpose実現に向けて

JT Group Purposeの実現に向けた、我々のこれからの価値創造のプロセスを改めて整理しました。検討にあたっては、自然と社会の持続性があることは、人の暮らしや企業の活動が持続的となるということを基本に置いています。そうした自然や社会の中に存在するJTグループは、これまで積み上げてきた自グループの資本のみならず、自然や社会の資本を活用し、さまざまな製品・サービスを通じて、一人ひとりが「心の豊かさ」に気づく瞬間、その“とき”に寄り添っていきます。そのことを通じ、ステークホルダーの皆様との、そして皆様同士の共創によって、一人ひとりの心豊かな“とき”が作用し合って積み重なっていく、そんな心豊かな社会づくりに貢献していきたいと考えています。その一連のストーリー

を概念的に表現したものが下にお示しする「価値創造の考え方」です。

ただ、このように我々JTグループが、心豊かな社会づくりを一番の信頼をもって任される存在になるためには、JTグループの一人ひとりがJT Group Purposeの背景にある価値観について考え、自らの仕事の意味づけをし、取り組みを積み重ね、進化していくこと、そうした一人ひとりの取り組みを通じて、ステークホルダーの皆様からの共感をつくっていく必要があります。そして、すべての活動の起点が従業員であるからこそ、JT Group Purposeを従業員一人ひとりで浸透させることが欠かせません。私も含めた経営陣は社内への浸透に今まさに力を入れて取り組んでいるところです。具体的には

社内通信といったメッセージの発信だけでなく、自らの言葉でJT Group Purposeに込めた想いや期待することについて、直接伝えるタウンホールミーティングの開催や拠点訪問などを行っています。特に「心の豊かさ」についての理解は重要ですが、「心の豊かさ」の捉え方は人によって、またときや場所によってさまざまに変わるものです。したがって、社員との対話にあたっては、JT Group Purposeの実現するための手段は固定化されず、自らが変化し、考え、実践していくことが重要であることを伝えるようにしています。参加した従業員からは概ね好評で、「これまで大切にしてきた価値観と合致している」、「道標ができた」といったコメントが出てきており、手応えを感じています。一方、「具体的な業

務や行動への落とし込みが難しい」といったコメントがあることも認識しており、今後は具体的な事例を紹介するなど、引き続き丁寧なコミュニケーションを図ってまいります。

JT Group Purposeの実現に向けた道のりは始まったばかりです。JT Group Purposeを踏まえ、実現に向けた具体的な考え方につき社内ですさまざまな検討を行っておりますが、その成果を通じてJT Group Purposeの解像度を高めていきたいと考えています。そして、JT Group Purpose実現が貢献するであろう未来の社会像実現に向けて、JTグループ一丸となって弛まぬ進化に挑戦してまいります所存です。

社員との対話セッションの様子



寺島CEO

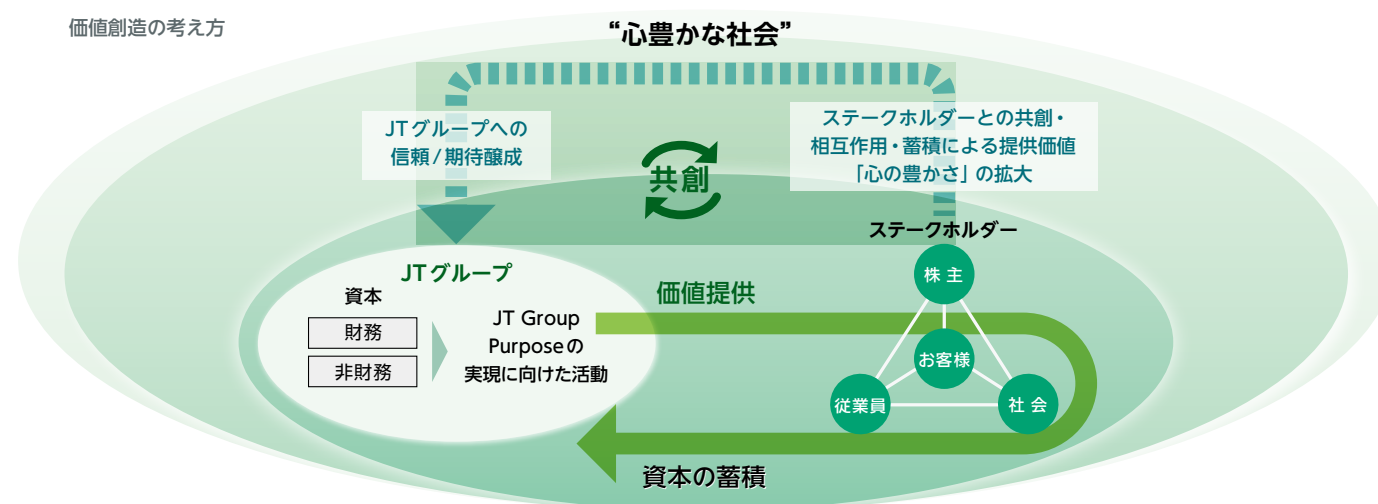


廣渡副社長



中野副社長

価値創造の考え方



価値創造プロセス

我々 JTグループは、自然や社会の持続性があるはじめて人の暮らしや企業の活動も持続的となると考えています。

そうした考えのもと、JT Group Purpose「心の豊かさを、もっと。」の実現に向け、さまざまな資本を活用し、ステークホルダーの皆様の期待を超える価値を提供していきます。

そして、ステークホルダーの皆様との共創を通じて心豊かな社会づくりに貢献し、得られる資本を活用することにより我々の提供価値を高めることで、継続して「心の豊かさ」の領域に貢献していきます。

心豊かな社会

共創

JTグループへの信頼 / 期待醸成

ステークホルダーとの共創によって
一人ひとりの心豊かな“とき”が作用し合い
積み重なることによる「心の豊かさ」の拡大

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

知的資本
高い研究開発力、高品質かつ
イノベ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

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

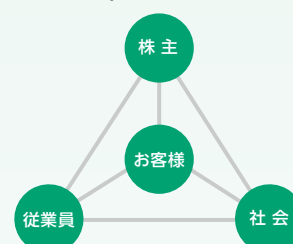
社会・関係資本
グローバルな事業展開、
バリューチェーンにおける
広範な協業ネットワーク

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

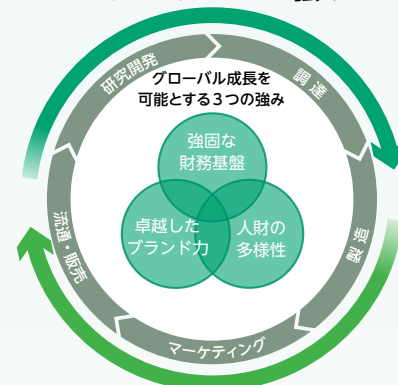
自然資本
JTグループの持続的な成長に
必要な自然環境

JT Group Purposeの具現化に向けた活動

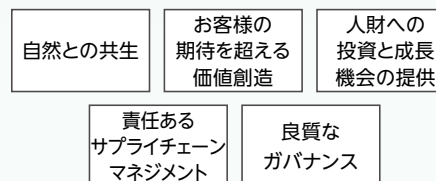
経営理念



バリューチェーンと強み



JT Group Materiality



たばこ事業

“Creating fulfilling moments.
Creating a better future.”



医薬事業

“科学、技術、人財を大切にし、
患者様の健康に貢献します。”



加工食品事業

“食事をうれしく、
食卓をたのしく。”



提供価値

お客様

期待を超える製品・
サービスの創出による
心豊かな“とき”の提供

株主

事業投資を通じた
中長期にわたる利益
成長と株主還元の向上

社会

持続的な自然や
社会への貢献

従業員

「個」の価値観の尊重と、
一人ひとりに則した
成長機会の提供

マテリアリティとサステナビリティ

JTグループの新マテリアリティについてご紹介します。
また、グループでのサステナビリティの取り組みに加え、事業ごとのサステナビリティの取り組み、サステナビリティアドバイザリーフォーラムの活動等についても紹介しています。CSOインタビューでは、新グループマテリアリティについての解説や2023年以降のアウトlookをご説明します。

MATERIALITY and SUSTAINABILITY

038 JTグループのマテリアリティとサステナビリティ
044 CSOインタビュー

JT本社食堂において撮影

JTグループのマテリアリティとサステナビリティ

グループマテリアリティの改定

当社グループでは2013年からマテリアリティ分析に取り組んでおり、社内外のステークホルダーへのヒアリングを通じて、2015年に初めてJTグループ全体を対象とするマテリアリティ項目を選定しました。

当初特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、社内外のステークホルダーへのヒアリングを通じて、課題の特定と優先順位付けした上で、改めてマテリアリティマトリック

スを作成し、JTグループのマテリアリティとして取り上げるべき課題群を特定、JT Group Materialityを策定いたしました。

JT Group Materialityはダブルマテリアリティの考え方に基づき策定されており、持続的な成長にあたって、ステークホルダーや社会への重要度や影響度と、グループへの重要度や影響度を踏まえています。なお、一連のプロセスは、外部コンサルタントのアドバイスを踏まえて実施しています。

JT Group Materialityの策定プロセス

JT Group Materialityは、以下の4つのプロセスにより策定しています。

フェーズ 1

マテリアリティピックスの洗い出しと作成

- マテリアリティの特定に資する外部環境の変化やJTグループのさまざまな事業課題を踏まえ、グループの持続可能な成長やサステナビリティ課題にインパクトを与えるトピックスの洗い出しを実施
- SDGs、SASB・GRI等の各種サステナビリティ開示基準やフレームワーク、Enterprise Risk Managementでのリスクファクター、同業他社のマテリアリティ等のさまざまな情報の調査・分析を通じて、トピックスを洗い出し

フェーズ 2

ステークホルダーインタビューとデスクトップ分析

- 社内外のステークホルダーに対してフェーズ 1で作成した各トピックスをベースにインタビューやサーベイを実施し、意見をヒアリング・集約
- さらに外部評価機関のレポート、グローバルメガトレンドやメディアレポート等の情報を含むデスクトップ調査を通じてトピックスの抜け漏れを確認した上で、社内外ステークホルダーにおけるトピックスを優先順位付け
- ステークホルダーにより、マテリアリティピックスの優先順位が異なることから、評価の品質を担保するため、多数のステークホルダーからの意見をヒアリング

ステークホルダーへのインタビュー およびサーベイ、実施状況

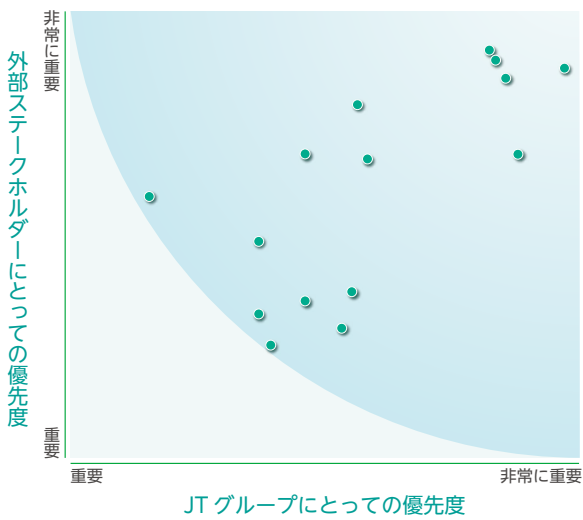
- コーポレート・各事業の執行役員を中心に119人
- サプライチェーン、取引先、NGO、社外関係者 27件
- 投資家、銀行等 38件
- 従業員等 約450件

フェーズ3

マトリックスの作成と優先順位の可視化

- 初回マトリックス同様、たばこ事業のマトリックスを策定し、それをベースに全社マトリックスを策定
- 個々の課題とその重要性の可視化を企図し、ステークホルダーにとっての重要度や影響度といった優先度を縦軸に、JTグループにとっての優先度を横軸におき、マテリアリティピックスをマトリックスに反映

▶さらに詳しいマテリアリティ分析については[JTウェブサイト](#)へ。



フェーズ 4

課題群の特定

- JTグループ・外部ステークホルダーの双方にとって優先度が高いものをJTグループが社会とともに持続的に成長するために優先的に取り組むべき課題と位置付けたうえ、課題感や対応の期待効果が近似する
- マテリアリティピックスをグルーピングし、環境保全、製品・サービス、人財、サプライチェーンマネジメント、ガバナンスにまつわる5つの課題群を特定



JTグループのマテリアリティとサステナビリティ

自然や社会と人の暮らしはつながっており、自然や社会の持続性があってはじめて人の暮らしや企業の活動も持続的となるという考えのもと、4Sモデルの追求を経営理念とする JT グループとして、JT Group Purposeの具現化を通じて持続可能な自然や社会づくりに貢献していくために、特定した5つの課題群を取締役会での議論も経て、以下 JT Group Materialityとして策定しました。

JT Group Materialityを踏まえ、全社および事業ごとのサステナビリティの取り組み目標についての見直しを今後実施してまいります。

なお、JT Group Materialityはサステナビリティ検討会等の場で定期的なチェックを実施し、必要に応じアップデートを図ってまいります。

JT Group Purpose

心の豊かさを、もっと。

経営理念

4Sモデル

株主

従業員

社会

お客様

JT Group Materiality

自然や社会と人の暮らしはつながっており、自然や社会が持続可能であって はじめて、人の暮らしや企業の活動も持続可能となります。

JTグループは JT Group Purpose の具現化を通じて持続可能な自然や社会づくりに貢献していくために、以下のマテリアリティ(重要課題)に取り組んでいきます。

自然との共生	お客様の期待を超える価値創造	人財への投資と成長機会の提供	責任あるサプライチェーンマネジメント	良質なガバナンス
自然環境に与える影響の改善に向けた取り組みを通じて、自然と人や企業の健全な関係性を保全 ● 気候変動影響の緩和や自然環境保全への取り組み強化 ● 資源循環への取組推進や環境価値の高いサステナブルな製品開発	お客様の期待を超える多様な製品・サービスを創出 ● 画期的な製品・サービスの開発、製品を楽しむ多様な機会の提供 ■ リスク低減製品 (RRP) の開発・提供 ■ 画期的なオリジナル新薬の創出 ■ 多様化するお客様の価値観や関心に対応した食の開発・提供等 ● 「心の豊かさ」を中心概念とした、研究や未来の事業シーズの探索・創出	人財の多様性に着目した成長支援を含む人財への投資や、多様な個性がその能力を最大限発揮できる組織風土の醸成を通じた人的資本の拡充 ● 公正かつ安全な職場環境の構築、一人ひとりに即した成長機会の提供および DE&I の推進 ● 従業員による社会参画・共創を促す仕組みの構築	人権尊重や自然環境保全など多様化する社会課題への適切な対応を通じ、事業環境の急激な変化に耐えうる持続可能なサプライチェーンを構築 ● 人権・環境デュー・ディリジェンスを通じたサプライヤーとの対話の推進 ● サプライヤーとの協業による社会課題解決に向けた施策の実行	さまざまなステークホルダーの満足度を高め、信頼される企業体であり続けるためのガバナンスの充実 ● 透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行う仕組み作りと実践 ● さまざまなステークホルダーとの積極的な対話の実施

JTグループのマテリアリティとサステナビリティ

JT Group Materialityの特定：ステークホルダーコメント

マテリアリティマトリックスの策定とJT Group Materialityの特定において、さまざまな社内外のステークホルダーに参加いただき、意見をヒアリングさせていた

「サステナビリティの課題に取り組む、数多くの企業に対して提言・アドバイスを実施しています。マテリアリティの策定は、サステナビリティ課題の優先順位をつける入り口の大事なプロセスであり、中長期戦略や取り組みを左右する基礎となります。我々はマテリアリティ策定後のレビューといった視点で関与させていただきましたが、JTグループの事業に関わる可否で限定することなく、あらゆる社会課題を一つひとつ確認し、社内外のステークホルダーの意見を丁寧にヒアリングしながら、JTグループが取り組むべき課題を真摯に受け止め、マテリアリティを策定されたことが見て取れました」

社外関係者

「耕作労働規範(Agricultural Labor Practices：ALP)は、葉たばこサプライチェーン管理における主要プログラムの一つであり、葉たばこサプライチェーン・デュー・ディリジェンスにとって不可欠です。2012年にスタートした同プログラムでは、葉たばこ農家における児童労働の撤廃、労働者の権利改善、労働安全衛生についてのガイダンスを規定しています。2015年にはALPの適用を葉たばこサプライヤーに拡大し、継続的な学びとステークホルダーとのエンゲージメントを通じて、葉たばこサプライチェーン・デュー・ディリジェンスの一部へと進化してきました。「2025年までにすべての調達国でALPを導入する」を目標としており、目標達成に向けての歩みを続けています。買収を通じてグループ傘下に入ったバングラデシュやエチオピアといった葉たばこ調達国において、ALPが完全に導入されたことは大きな進歩です。サプライチェーンの管理は、当初のマテリアリティ評価でも重要課題の一つとして位置付けていましたが、最新のマテリアリティ評価においても、葉たばこサプライチェーンは重要課題の一つとして特定しており、今後も取り組みをより一層強化していきます」

JTインターナショナル 葉たばこサプライチェーン・デュー・ディリジェンスDirector

「加工食品事業では、食を通じて、JT Group Purpose“心の豊かさを、もっと。”を実現するため、加工食品事業パーパス「食事をうれしく、食卓をたのしく。」を定めました。このパーパスを事業運営の拠り所とし、すべての同僚やお客様をはじめ、さまざまなステークホルダーの皆様とともに、食に関する社会課題と向き合いながら、我々ならではの食の価値を提供し続けることを目指したいと思っています。今回改めて特定された5つのマテリアリティは、その実践のための重要な道標であり、マテリアリティをもとに、我々の取り組みをより一層進化させてまいります」

JT加工食品事業 食品事業企画室 次長

「更新のプロセスを進めていく中で、改めて自然や社会と人の暮らしや企業の活動の関係性を深く考えさせられました。その中で、それらの持続性を高めていくためには、“私たち”を、JTグループのみならず、ステークホルダーの皆様も一緒になった“私たち”で取り組んでいく必要性を強く感じています。そのため、マテリアリティは策定して終わりではなく、今後もさまざまなステークホルダーの皆様と対話を積み重ね、ともに取り組みを加速させていきたいと考えております。また、取り組み自体を適切にモニタリングし、社会環境や事業環境の変化も捉えていくことで、“私たち”のマテリアリティとして柔軟に更新していければとも考えております」

JTサステナビリティマネジメント部 濱田 (マテリアリティ策定プロジェクト・プロジェクトリーダー)

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。2022年には2回のフォーラムを実施し、マテリアリティの更新、気候変動への対応を含むJTグループ環境計画2030の進捗や点検、Enterprise Risk Managementの進捗、統合報告書、ウクライナへの支援等について、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。



● サステナビリティの取り組み：2022年度の進捗

JTグループ環境計画2030や事業ごとのKPIの進捗については、毎年取締役会に報告しています。
2022年度の各事業における注力分野、目指す姿と中期取り組み目標の進捗については、以下をご覧ください。

各事業における目標と進捗		
たばこ	注力分野、目指す姿と中期取り組み目標・進捗 および関連するSDGs	JTウェブサイトへ
医薬		JTウェブサイトへ
加工食品		JTウェブサイトへ

“JTグループならではの価値を創造・提供することで、ステークホルダーや地域社会の皆様と、持続的な成長への歩みを続けてまいります。”



妹川 久人
執行役員
Chief Sustainability Officer

Q 2022年はどのような年だったでしょう。

2022年は引き続きコロナ禍により社会や消費者行動が変化中、ロシア・ウクライナ情勢による国際的な政治情勢の変化、世界的なインフレーションなど不確実性の高い1年でした。サステナビリティに関する国内外の動向は、ロシア・ウクライナ情勢から波及したエネルギー価格の上昇により、気候変動への対応やESG投資の slowdownを懸念する声が当初はありましたが、サステナビリティの動きを止めるには至らず、むしろ社会と企業がともに持続的に成長し、共存することの重要性やモメンタムが高まったことを引き続き実感した1年となりました。また、企業には、従来の事業計画からサステナビリティの視点を含めた財務・非財務を統合した包括的な計画を、ステークホルダーや社会に対して示すことが以前にも増して求められています。

JTグループでは新たにパーパスを策定し、2022年度・本決算発表において「心の豊かさを、もっと。」というパーパスを発表しました。このパーパスには「心の豊かな社会とともにJTグループとして持続的に成長していきたい」という想いが込められています。また、2022年はたばこ事業の運営体制を一本化した初年度で、運営体制の統合が確実に進んだ1年となりました。

JTグループのサステナビリティの取り組みとしては、「マテリアリティ」の更新に着手し、本レポートにおいて、新マテリアリティを公表しました。また、サステナビリティの取り組みにより一層ドライブをかけるため、2022年の年初

にJTグループ環境計画2030を更新し、温室効果ガス削減目標をより意欲的な計画へ進化させ、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発表しています。

加えて、JTグループの持続的な成長は、社会との共存とともにあるとの考えのもと、世界各地において地域社会をサポートするため、さまざまな支援を実施しました。先般トルコで発生した地震に対する支援やロシア・ウクライナ情勢については、引き続きJTグループの従業員とその家族の安全を最優先としつつ、ウクライナで困難に直面されている方々に対して可能な限りのサポートを実施しています。

Q 新マテリアリティについて、初回のマテリアリティとの比較を含めて教えてください。

初回マテリアリティ分析を実施したのは2015年でしたが、当時は「サステナビリティ」に対する社内外の感度がまだ初期の段階にあり、我々としてもマテリアリティの特定は初めての試みでした。さまざまな試行錯誤や難しさがあり、結果として事業側の声をマテリアリティに十分に反映できなかったのでは、という反省点がありました。今回はサステナビリティと事業といった観点から、事業戦略との接続、特に事業ドリブンな課題の取り込みをより意識しました。また、JTグループのパーパスを発表し我々の事業の在り方についての転換期にあることを踏まえて、「JTグループらしさ」といった点に改めて立ち返り、マテ

リアリティの総点検を実施しています。

初回のマテリアリティを策定してから、JTグループを取り巻く事業環境や社会情勢には大きな変化がありましたので、社会との共創、ステークホルダーの皆様の意見により一層耳を傾けることを常に意識しながら、マテリアリティを更新しました。課題がすべて総入れ替えになったというわけではなく、社会環境や事業環境の変化に伴い「課題がいくつかのテーマに分かれ、より具体的になったもの」や「テーマ自体が進化したもの」等がありました。また、「課題として取り組んだ結果、成果が出ているのでマトリックスの位置が変わったもの」もありました。これらがマテリアリティピックスとして再整理され、今回のマテリアリティ分析の結果として表れています。

Q 今回特定した JT Group Materiality の特徴について教えてください。

どの項目も重要ですが、その中でどのような優先順位を付け、如何なるものを私たちJTグループにとっての重要課題とするか、色々と検討を重ねました。特定のとある一つの項目の重要度を相対比較した上で特定することも然りですが、その一つの項目をもってして、その先にある“大切なこと”をいわず克服できるようなシンプルなものでもない。自然界や社会、一人ひとりの暮らし、すべてが同じ生態系の中で複雑につながっているから、シンプルにどれとどれ、と抽出するのではなく、大きな括りやつながりの近いものの括り、として5つに特定することとしました。小さいことかもしれませんが、これもひとつ、JTグループらしい特定の仕方だと考えます。ここに一つひとつ、このセットした課題自体が私たちJTグループらしいものとなっているか、あるいは、その課題解決の進め方にJTグループらしさが期待できるか、という点検を繰り返し、その上で、その課題にどう向き合うかというコミットメントをお示ししました。

加えて、この5つのマテリアリティには通底するものがあります。私なりに言えば、“People first”。人権でもあり、自然や社会と人のつながりでもあります。人が自然や社会とつながることで活かされる、生かされることは当たり前であり、その当たり前を侵害するようなことがあっては

ならない。これは如何なる重要課題に向き合うにせよ、通底するもの、換言すれば前提としています。かかる背景や想いがあるということを認識いただいた上で、今般特定した5つのマテリアリティをご覧ください。

Q 2023年以降の課題について教えてください。

マテリアリティは更新して終わりではなく、この後に戦略への落とし込み、具体的な取り組みや目標の策定といった要となるプロセスが続きます。JTグループ全体としては、引き続きJTグループ環境計画2030のモニタリングと推進、ステークホルダーとの継続的なエンゲージメント、人権デュー・ディリジェンスのさらなる進化や地域社会への貢献を通じて、社会関係資本の知見を蓄積していくことに取り組んでまいります。また、JTグループの各事業におけるサステナビリティの取り組みについては、取り組み目標の設定や取り組み推進、進捗のモニタリングと報告に向けて、それぞれの事業をしっかりと支援していきます。

欧州からスタートしたサステナビリティ情報に関する規制の流れは、グローバルな動きへ進んでおり、欧州・米国・日本、それぞれの国や地域でサステナビリティ情報に関する開示規制が検討され、適用への準備が進んでいます。今回特定した5つのマテリアリティに含まれていますが、例えば日本では環境の側面では特に「気候変動」、社会の側面では「人的資本」に開示規制の焦点があたっています。JTグループでは“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、多様性を尊重する企業文化の創造に引き続き取り組んでいきます。また、環境への負荷軽減に関しては、気候変動、自然保全やサステナブルな製品作りに今後も取り組むとともに、生物多様性等の次なるサステナビリティのテーマについても、注視をしてまいります。

フレームワークを整備する側、評価する側もしくは評価される側と、さまざまな方面でのサステナビリティの知見と実績の積み上げが求められる時代に向かっています。JTグループならではの価値を創造・提供することで、ステークホルダーや地域社会の皆様と、持続的な成長への歩みを続けてまいります。

事業と戦略

グループ全体、また各事業における財務・非財務の両側面での戦略と実績についてご紹介します。CFOメッセージでは2022年度の財務実績を振り返り、2023年度の経営計画を支える資本・財務に係る方針や資本市場との対話の考え方についてご説明します。

- 048 経営計画2023
- 050 CFOメッセージ
- 056 たばこ事業
- 070 医薬事業
- 074 加工食品事業
- 078 グループ全体でのサステナビリティの取り組み
 - ・環境負荷の軽減
 - ・人財への投資
 - ・人財への投資：労働安全衛生
 - ・社会的責任の発揮
 - ・人権の尊重

BUSINESS and STRATEGIES

ブラジルの当社契約農場において撮影

経営計画2023

JTグループの経営計画は、期間を3年として、経済動向・地政学的リスク・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。経営計画2023は、2023年から2025年までの3年間が対象となります。

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。

経営計画2023の期間中における環境認識

(たばこ事業)

地政学的リスクに伴うインフレーションや経済停滞等の世界経済への影響、急激なコスト上昇、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・複雑化等の要因により、先行きの不透明な事業環境が継続

RRP (Reduced-Risk Products)

- HTS (heated tobacco sticks)を中心に、さらなる市場規模の拡大を想定
- 世界的な半導体需給逼迫はあるものの、デバイスは2023年度計画に沿った調達が可能となる見込み
- 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

Combustibles

- HTSの需要増加、不法取引、可処分所得の低下等による総需要の減少トレンドに加え、ダウントレーディングが継続する中でも、引き続き最大のカテゴリとなる見込み

- ・プライシングによるプロフィットプールの拡大は依然可能
- (医薬事業)
- ・各国における薬剤費適正化の潮流を受け、国内・海外ともに引き続き薬価引き下げを想定
 - ・JTグループにおいては抗HIV薬に係るロイヤリティ収入が漸減する見込み

(加工食品事業)

- ライフスタイルの変化に伴い、調理の簡便化や時短化等、多様なニーズの高まりを背景に堅調に推移することを想定
- 国際相場、為替変動による原材料費への影響や、人手不足等に起因する人件費・物流費の高騰の影響を想定

▶ 詳細はCFOメッセージ(P. 50)をご覧ください。

グループ利益目標

中長期目標

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

経営計画期間中の見立て

RRPへの投資を加速させていくものの、年平均成長率 low single digitを想定

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

- CombustiblesにおけるROIの向上
 - RRPへの投資強化
 - 事業運営における効率性の追求
 - グローバルな組織力の強化
- ▶ 詳細はたばこ事業 (P. 56)をご覧ください。

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：事業コスト高騰環境における収益性の高いトップライン成長の実現

▶ 詳細は医薬事業 (P. 70)、加工食品事業 (P. 74) をご覧ください。

経営資源配分方針

4Sモデル／ JT Group Purpose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とのバランスを重視

株主還元方針

- ・強固な財務基盤*2を維持しつつ、中長期の利益成長を実現することにより株主還元
の向上を目指す
- ・資本市場における競争力ある水準*3として、配当性向75%を目安*4とする
- ・自己株式の取得は、当該年度における財務状況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、お客様・社会への新たな価値・満足の継続的な提供を通じて、質の高いトップライン成長を実現することで、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

▶ 詳細はCFOメッセージ (P. 50) をご覧ください。

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加速化を図り、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



財務およびコーポレートコミュニケーションを担当する執行役員として、JT Group Purpose実現に資する財務・資本戦略を構築し、併せて資本市場を含めたステークホルダーの皆様との対話を通じて当社の企業価値向上の道筋を示してまいります。

2022年財務実績の総評

2022年度の財務実績は、売上高から当期利益まで当初計画を上回り、過去最高の実績を達成しました。

全社利益指標である為替一定ベースの調整後営業利益は、世界的な資源価格の高騰やインフレーションの進行といった、厳しい事業環境下においても利益成長を実現し、前年度比9.0%の増加となりました。これは、特にたばこ事業が年間を通じて力強い数量モメンタムおよびプライシング効果を発現したことによります。

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中、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下においても、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は、たばこ事業のビジネスモメンタムに加え、円安によるポジティブな為替影響も

後押しし、また医薬事業・加工食品事業においても増収となったことから、前年度比14.3%増の2兆6,578億円となりました。また、調整後営業利益についても増収と為替影響により、19.2%増の7,278億円を達成しました。

営業利益は、調整後営業利益の増益に加え、前年に計上した日本における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剥落したことから、前年度比31.0%増の6,536億円と大幅な増益となりました。この結果、当期利益は、営業利益の増加が金融費用の増加を大きく上回り、前年度比30.8%増の4,427億円となりました。

フリー・キャッシュ・フローは、調整後営業利益が大幅な増益となったものの、運転資本の悪化、法人税支払いの増加、また日本におけるたばこ事業運営体制強化施策に係る支払い等により、対前年で991億円の減少となりました。

中期経営計画期間中（2023年～2025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、現在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。

一方、地政学的リスクのさらなる高まりによる世界経済への影響、世界的なインフレーションの進展による急激な

金利およびコストの上昇や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・複雑化などに注意が必要です。

このようなリスクがある中でも、プライシングとシェア伸長によるトップライン成長だけでなく、Combustiblesカテゴリにおける製造や研究開発領域での効率化を通じ、2023年から2024年にかけての2年間で約200億円のコスト節減効果の発現を見込むなど、効率化の推進によっても、利益成長を目指していきます。

（詳細は「[経営計画2023](#)」(P. 48)をご覧ください。）

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強固な財務基盤を維持するという財務方針に基づき、財務計画を立案・実行しています。

足元、経営環境の先行きは不透明感を増し、金融市場におけるボラティリティも高まりを見せる中、将来のリスクに備えた対応の重要性がより高まっており、十分な資金流動性枠の確保や負債の長期固定化等を通じた財務基盤のさらなる強化に努めています。

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目指しています。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に基づく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、その実施にあたってはブランドエクイティ、競争環境、お客様*の動向や受容性、経済環境などさまざまなファクターを総合的に考慮の上判断しております。市場によっては、一時的もしくは短期的にインフレ率の上昇に小売価格が追いつかない時期が発生する場合がありますが、中長期的にはインフレ率に見合った値上げを実現できております。

現在、世界的なインフレに起因する各国金融政策の変更を主因として、為替変動リスクが増大しています。この

* 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

ような環境の中、為替影響の緩和のための取り組みとしては、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。

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（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の継続的改善に取り組んでいます。

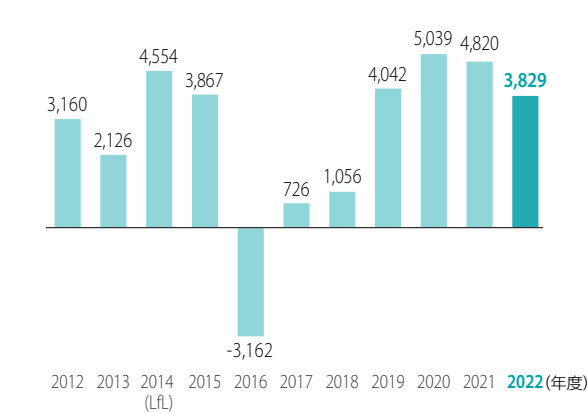
以上のような取り組みの結果として、M&A等による一時的な影響を除くと過去10年余りの間、年間4,000億円前後のフリー・キャッシュ・フローを安定的に創出し続けております。

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モデルおよびJT Group Purpose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。なお、医薬事業および加工食品事業をグループの利益成長を補完する存在と位置付けていることには変わりありません。

2021年2月より、配当性向の水準を75%目安としております。これは上記の経営資源配分方針に基づいて決定したものであり、日本はもとよりグローバルでも資本市場において競争力ある水準であることは、グローバルFMCG企業群の還元動向のモニタリングを通じて確認

FCF（億円）



資本収益性や市場評価について

当社では、経営計画の策定時に資本コストを算定・把握し、取締役会に報告しており、当社のROE（株主資本利益率）は資本コストを十分に上回っていることを確認しています。また、展開市場におけるカントリーリスクやインフレーションリスク等を踏まえて設定したハードルレートを投資採算性の判断基準とすることで投資規律を設けており、ROEが資本コストを上回る状況を担保するようにしています。JTグループでは、過年度のM&Aに係る償却費の影響や、一時的要因により大きく変動し得る為替影響を除いた、為替一定ベースの調整後営業利益を業績管理指標*としています。当社では、このKPIの中長期にわたるMid to high single digit成長を目指すことによる当期利益も含めた利益成長を志向しており、ハードルレートによる投資規律の運用と合わせ、これらが結果としてROEの向上にもつながるものと考えております。

また、当社のTSR（配当を含む株主総利回り）を配当込みTOPIXと比較した場合、長期での比較は当社株価の推移に伴いTSRが劣位にあるものの、コロナ禍以前の

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、また当社への理解促進のため、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るほか、投資家向けのイベントの企画も進めています。

2019年末と2022年末時点での比較においては、その間における利益成長の達成および2022年度における増配の実現により、TSRは同時期の配当込みTOPIXをアウトパフォームしております。中長期的な株価形成において重要な要素は継続的な利益成長であると考えており、その実現により定量的な企業価値を増大することに加えて、情報開示の充実を通じた定性的な観点からJTグループの理解を醸成していくことが、TSRの向上につながると考えております。

*為替一定ベース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分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

形式は引き続きオンラインでの面談が中心ですが、2022年度は約370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財務担当副社長、私自身も参加しています。

また、ESGに特化した面談においては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。

CFO メッセージ

これらのIR活動で得られた投資家の皆様からの声は、株価含めた市場動向等の情報と合わせて年2回取締役会へ報告するとともに、レポートとして全執行役員や関係部署に年4回共有しております。頂戴したご意見は弊社取り組みの改善・見直しの参考とさせていただいており、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。

2022年度の投資家との対話状況

面談数	約370件
面談先概要	・国内外のアクティブ投資家、パッシブ投資家、債券投資家等と幅広く面談 ・面談先対応者の属性はアナリスト、ファンドマネージャー、ESG担当、議決権行使担当と多様
面談形式	・オンライン形式中心 ・個別の1on1面談に加え、証券会社主催のカンファレンスにも参加
当社対応者	CEO、財務担当副社長、CFO、執行役員（Corporate Communications担当）、執行役員（Chief Sustainability Officer）等
主な対話テーマ	・財務パフォーマンス ・中長期戦略 ・資本政策 ・環境／社会／ガバナンス（ESG） ・統合報告書
投資家意見の社内共有	・取締役会への報告は年2回実施 ・取締役や執行役員、関係部署を対象に、IR活動の状況や投資家意見をまとめたレポートを年4回発行
投資家意見を参考とした事例	・開示情報の充実化 ・ESG対話の開始 ・報酬KPIの見直し

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。当社の設立根拠法である「日本たばこ産業株式会社法」に基づき、日本政府は、常時、JT株式の3分の1を超える株式を保有することが定められています。そのため、新株の発行を伴う調達を行う場合、新規発行額の3分の1を政府が引き受ける必要があることから、資金調達の機動性の観点を考慮すると当社においてはデットファイナンスによる資金調達が基本となります。特に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

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きました。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。

債券投資家の皆様との対話の充実に加え、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います。これらを通じ、債券投資家の皆様からの当社理解・評価を高め、今後の社債発行に向けた債券投資家の皆様とのさらなる関係強化を実現していきたいと考えています。

JT Group Purposeを踏まえた企業価値向上のために

たばこ事業の一本化および新たなコーポレート体制が発足して1年が経過した中、JTグループ全体が長期にわたり持続可能であり続けるために目指す進化の方向性を示すためにJT Group Purposeを策定いたしました。JT Group Purpose実現に向けた具体的な戦略の検討とともに、財務・資本戦略についても、これまでのやり方で良いのか、変えるべきことが無いのかを改めて検証する必要があります。JT Group Purposeを踏まえ、気候変動や人的資本に係る分野のような非財務の観点も含めた戦略策定が今後の重要な課題です。また、JT Group Purposeは投資家の皆様にとって新たな表現であるからこそ、その理解を促進し、当社へのさらなる信任獲得に向け、丁寧なコミュニケーションを重ねていく必要があると考えています。

これらの高度で困難な課題を解決するための体制作

り・施策検討にも取り組んでいるところです。JTとJTIの財務部門双方で重複する業務を整理して一本化を進め、2022年からはレポートラインを統一したGroup Treasuryとして業務を進めています。JTグループの人財マネジメントポリシーでは、すべてのJTグループ従業員に成長の機会を提供することを掲げておりますが、Group Treasuryにおいても各地域で、従業員のキャリア開発に注力しております。また、コミュニケーションの強化の観点では統合報告書の内容の拡充に加え、たばこ事業の中長期的なスパンでの戦略をお伝えする機会としてTobacco Investor Conferenceを開催いたしました。

これらの取り組みや私自身のコミットメントの一層の強化を通じ、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様からの期待にお応えしてまいります。

“2023年度は、力強い事業モメンタムでスタートを切りました。また、たばこ事業の新たなPurposeである“Creating fulfilling moments. Creating a better future.”を公表しました。今後はこれを指針とし、引き続き持続的な利益成長を実現してまいります。”

Eddy Pirard
President & CEO,
JT International S.A.



業界概要

たばこ製品は、CombustiblesとRRP (Reduced-Risk Products) の二つのカテゴリに大別できます。

Combustibles

Combustiblesには、紙巻たばこ、FCT (fine cut tobacco)、パイプ、シガー、シガリロなどが含まれます。紙巻たばこは、あらかじめ紙でたばこ葉を巻いている製品ですが、FCTはお客様が巻紙を用いて葉たばこを手巻きする製品です。2022年度の世界のCombustibles総需要は約5.1兆本相当、金額ベースの市場規模は約103兆円です。世界最大の市場は中国であり、世界のCombustibles総需要の45%以上を占め、インドネシア、米国、ロシア、トルコ、日本、ベトナムがそれに続きます。世界のCombustibles総需要は、本数ベースで見ると減少トレンドにありますが、金額ベースの市場規模は製品単価の上昇により成長を続けています。

RRP

RRPには、加熱式たばこ、E-Vapor、無煙たばこなどが含まれます。これらは、たばこ葉を燃焼させない製品であり、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られています。

加熱式たばこには、たばこ葉を加熱することでニコチンを含むエアロゾルを発生させるHTS (heated tobacco sticks) と、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) があります。

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あり、Open tanks、Closed PodsやDisposablesといったタイプの製品が

あります。無煙たばこ (Oralたばこ) は、小さなパウチなどを口に直接含んでさまざまな味・香りを愉しむ製品であり、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。

2022年度のRRPの市場規模は世界全体で約9兆円と推計され、製品ごとの市場規模では、HTSは日本、E-Vaporは米国、無煙たばこは北欧が最大です。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り、Combustiblesに比べれば小さいものの、HTSを中心にここ数年着実に売上が伸長しており、今後もHTSの成長が、RRP市場規模の伸長を牽引していくと見込んでいます。

今後の見通し

グローバルに展開する競合他社においても、ここ数年間でCombustiblesとRRP両方の製品ポートフォリオを拡充しており、お客様の選択肢は増えています。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、CombustiblesとRRPを多岐にわたって展開しています。

Combustiblesの市場規模 (金額ベース) は、当面の間拡大が続けると見込んでおり、RRPは総需要と市場規模 (金額ベース) の両方で伸長していくと見込んでいます。RRPにおいては、主にHTSが成長を牽引していくと見込んでおり、E-Vaporとニコチンパウチがそれに続く主要セグメントとして期待されています。なお、RRP市場の成長率は、製品のイノベーション、消費者の嗜好、RRP製品を巡る規制・税制等の動向の影響を受けるものと見られています。

(注) 1. 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
2. 本セクションは、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

たばこ戦略

Purpose

たばこ事業のPurposeである“Creating fulfilling moments. Creating a better future.”は、事業としての存在意義と、JTグループ全体のPurposeにどう貢献していくかを定義しています。また、社会に対して事業の方向性を示すとともに、たばこ事業戦略を導く指針としての役割も担うものです。

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ことから、今後も成長が継続すると考えています。

たばこ事業では、心の豊かさを育み、より良い未来を創造するため、従来のCombustiblesに加え、RRPの成長を主に牽引する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、優先度に基づく経営資源の配分、グローバルベースでのナレッジやノウハウの共有、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化していきます。

RRP : HTS への優先的な投資

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ため、各製品セグメントの成長性も異なると考えています。

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。

2023年度から2025年度の3カ年においては、RRPの自社たばこ製品売上収益を2025年までに倍以上に拡大するという目標を掲げ*、販売促進、R&D、設備投資等を中心に3,000億円以上の投資を実行していきます。R&D領域においては、特に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。

* 対2022年度比

Purpose		Creating fulfilling moments. Creating a better future.	
Creating fulfilling moments			
Creating a better future			
Business	Combustibles トップラインとROIの最大化	RRP HTSへの経営資源の集中的な投入	
	- 継続的なシェア獲得 - プライシング機会の最大化 - 投資規律の強化	- Ploom Xの地理的拡大 - ケイパビリティの強化 - HTSとは異なる製品の探索	
Sustainability	サステナビリティの優先課題		
	- リスク低減製品 (RRP) の開発・提供 - プロダクトスチュワードシップ、資源循環、廃棄 - 持続可能な葉たばこ農家		- 気候変動 - 人財マネジメント

たばこ事業

また、JTグループは、2021年度に最新型HTSデバイスであるPloom Xを日本において発売した後、2022年度には英国で発売し、2023年度にはイタリア、リトアニア、ポルトガル等の国々において発売していきます。なお、発売後、日本のHTSセグメントにおけるJTグループのシェアが倍以上に伸長したことから、RRPカテゴリにおいて高品質な製品を提供するケイパビリティが備わってきていると考えています。JTグループでは、2024年度までに28市場でPloom Xを発売する計画です。また、2028年度までにKey HTS marketsにおけるHTSカテゴリ内シェアを10%台半ばまで拡大させていきます*1。

その他のRRPであるInfused、E-Vapor、無煙たばこ(Oralたばこ)等の製品については、探索カテゴリと位置付けており、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。JTグループとしては、2028年度までにこれらを含めたRRPビジネス全体での黒字化を見込んでいます*2。

*1 日本、イタリアを含むKey HTS markets

*2 RRPカテゴリの粗利からマーケティング費用を差し引いた損益の合計(間接費の配賦前)

Combustibles : トップラインとROIの最大化

Combustibles総需要は今後も引き続き減少するものの、今後10年間はCombustiblesが市場全体の最も大きな割合を占めるものと見えています。

このような環境を踏まえ、JTグループは今後も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。これらを実現するために、RRPへの投資を引き続き実行しつつも、GFB(Global Flagship Brands)に対しても優先的な資源配分を実施していきます。その一環として、GFBのブランドエクイティ向上や各市場の役割の設定に取り組んでいきます。

Combustiblesにおいてシェア伸長モメンタムを維持し、プライシング機会を最大化するためには、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、各市場の役割として利益を優先するのか、シェア獲得を優先するのか、あるいはその双方かを明確に設定することにより、注力すべき内容の明確化と、スムーズな意思決定を実現していきます。

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製品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ITシステムのグローバルソリューションモデルへの移行、グローバル・ビジネス・サービスセンターへの業務移管により、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きます。加えて、さらなる収益性の向上および運転資本や投資設備の最適化により、キャッシュ・フロー創出力の強化を目指していきます。

サステナビリティの優先課題

2022年度には、たばこ事業のマテリアリティの見直しを行い、150以上の主要ステークホルダーと450名以上の従業員との対話を通じてサステナビリティの優先課題を洗い出しました。人と社会のより良い未来に向けて、これらの課題への取り組みを推進することにより、たばこ事業の新しいPurposeを実現できるものと考えています。

今後数年間にわたり以下の優先課題に注力してまいります。

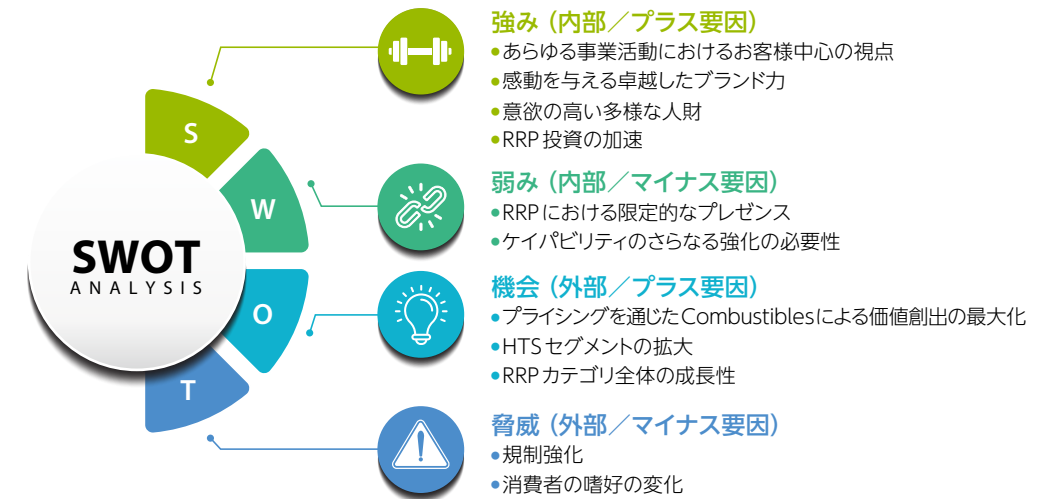
- ・リスク低減製品(RRP)の開発・提供
- ・プロダクトスチュワードシップを通じた製品の環境負荷軽減
- ・葉たばこ農家の耕作慣行と暮らしの改善
- ・温室効果ガス排出量削減による気候変動への対応
- ・人財マネジメントを通じた従業員の育成

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。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います。

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います。

たばこ事業のSWOT分析



過去5年間の実質的推移

たばこ事業は、GFBの伸長による継続的な市場シェアの獲得とM&Aにより、総需要のトレンドを上回る販売数量の成長を過去5年間達成してきました。

また、プライシングの着実な遂行とコストの最適化により、為替一定ベースのcore revenueおよび調整後営業利益の継続的成長を実現しています。

GFB販売数量は、過去5年間で着実に増加し、2022年度には3,600億本を超え、JTグループの総販売数量の約70%を占めています。

Winston、Camel、MEVIUS、LDは、長期間にわたる継続的な投資と優れた組織力によって築き上げた力強いブランドエクイティにより、実績を伸ばしてきました。

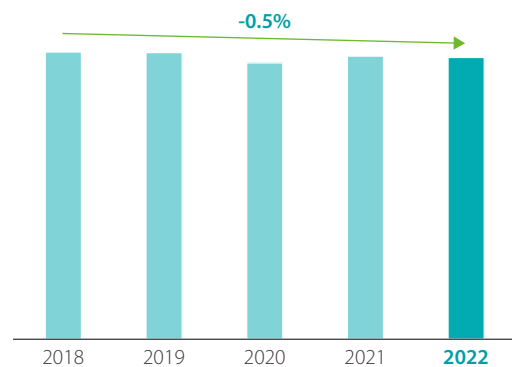
加えて、CombustiblesやFCTにおいて、さまざまな価格帯に多様な製品を提供することにより、お客様のニーズを満たしてきました。

また、事業環境が絶えず変化する中においても、着実にプライシングを実行しており、Combustiblesにおけるプライシングモデルの堅牢性が改めて示されました。

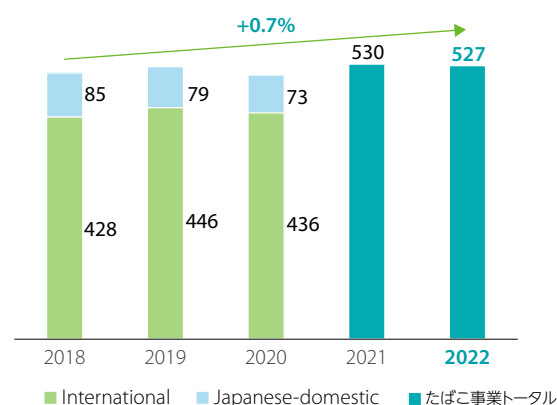
GFB (Global Flagship Brands)



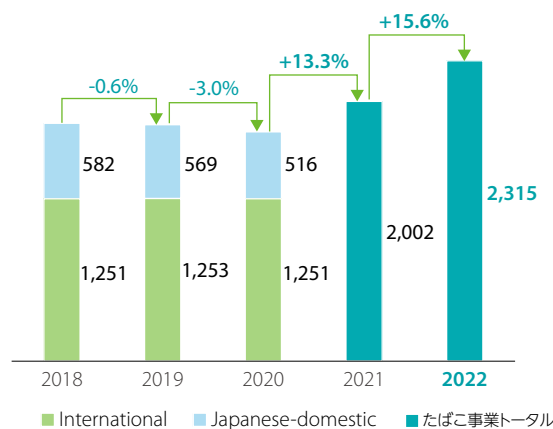
Total industry volume (BnU) *1



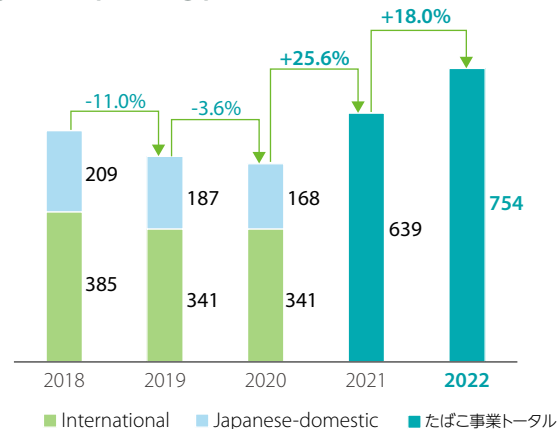
Total shipment volume (BnU) *2



Core revenue (JPY Bn) *2



Adjusted operating profit (JPY Bn) *2



Var at const FX	+5.6%	+1.9%	+7.9%	+4.8%
-----------------	-------	-------	-------	-------

Var at const FX	+3.2%	+7.3%	+22.8%	+8.2%
-----------------	-------	-------	--------	-------

*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

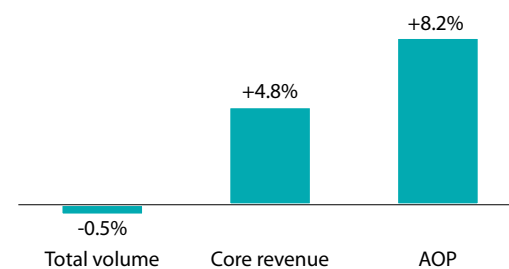
Sustainability journey



2022年度の実績

概要

2022 variance vs. PY *1



2022年度のたばこ事業は、半導体の調達が困難であったことによるHTSのローンチ計画への影響や、ロシア・ウクライナ情勢などの多くの困難があったものの、JTグループの利益成長の原動力としての役割を十分に果たしたと考えています。

総販売数量は、市場シェアの増加およびRRP販売数量の2桁成長があったものの、Combustibles販売数量の減少により、0.5%の減少となりました。なお、Combustibles販売数量は0.7%減少しましたが、これは総需要の減少幅より小さいものです。

GFB販売数量は、WinstonおよびCamelの伸長により、1.9%増加しました。WinstonおよびCamelの販売数量は、30を超える市場で2桁%の成長を実現しています。また、日本でRRP総需要が増加している中で、JTグループは、HTSカテゴリにおけるプレゼンスを大きく拡大しました。

プライシングの着実な実行に加えて、このような実績がトップラインの成長を牽引し、調整後営業利益の堅調な増加につながっています。

2022年度より、たばこ事業は「One Tobacco」のスローガンのもとたばこ事業を統合し、より強固で統一された組織体制へ移行する中で、全世界の従業員が精力的に取り組んだ結果、素晴らしい成功を収めました。「One Tobacco」の取り組みは、世界中のノウハウと知識の集約や強固な連携の構築および迅速な意思決定を実現し、事業基盤がさらに強化されました。

2022年度には、2030年度のサステナビリティ目標に向けた進捗もありました。

	2022年実績	2030年目標
水使用量の削減	23%	15%*5
容器包装のリサイクル可能率	82%	100%

*1 為替一定ベースのcore revenueおよび調整後営業利益

*2 Combustibles + FCT + HTPに基づく

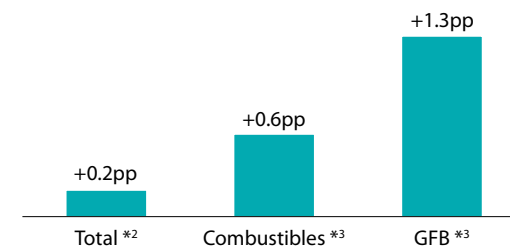
*3 Combustibles + FCTに基づく

*4 為替一定ベースcore revenueに対する単価上昇効果。2018年度から2021年度にかけての単価上昇効果は、海外および国内の単価上昇効果の合算値に等しいと仮定

*5 2015年を基準年とする

市場シェア

Share of market in Top-30

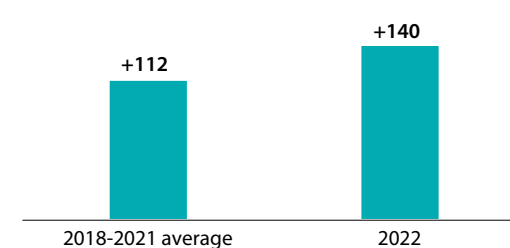


お客様目線でのアプローチ、堅実な実行力や取引先との卓越したエンゲージメントにより、2022年度においてもCombustiblesカテゴリにおける市場シェアの伸長と日本でのHTSの市場シェア拡大を実現しました。

Combustiblesでは、上位30市場においてシェアが0.6パーセントポイント伸長しました。Combustiblesでは、Winstonが引き続き伸長した中価格帯およびCamelが好調なモメンタムを維持した低価格帯においてシェアをそれぞれ拡大しました。FCTは、Winston、Camelおよび英国におけるSterlingが好調に推移し、リーディングポジションを確固たるものとしています。GFBは、シェアが1.3パーセントポイント増加し、過去最高のシェアを記録しました。

Price/mix

Price/mix variance (JPY Bn) *4



厳しい事業環境の中、2022年度の自社たばこ製品売上収益におけるプライス/ミックスのポジティブな影響は、1,400億円となりました。

これは2018年度から2021年度の平均を上回っており、マクロ経済および地政学上の影響から生じた想定外のコストの増加を相殺しました。

プライシングに関しては、主要市場である日本、フィリピン、ルーマニア、ロシア、スペイン、台湾、トルコ、英国といった市場が大きく貢献しました。

ミックスに関しては、特に英国におけるコロナ禍影響の収束およびダウントレーディングの継続により、プライシング効果が一部相殺されています。

主要市場

2022年度より、従来5つあったクラスターを、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つのクラスターに変更しました。

2022年度は、主要市場の大半でCombustiblesのシェアが伸長しました。一方で、日本、英国、ルーマニアでは、シェアは減少しましたが、減少幅を最小限にとどめるための施策を実行しました。

Combustibles SoM	FY 2022 vs. PY
Asia	
Japan	-0.9pp
Taiwan	+0.8pp
Philippines	+0.4pp
EMA*	
Romania	-0.3pp
Russia	+0.1pp
Turkey	+0.1pp
Western Europe	
Italy	+0.8pp
Spain	+0.7pp
United Kingdom	-0.6pp

日本

2022年度の総需要は、前年度と比べて1.5%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2021年10月に実施された定価改定等の影響により、前年度と比べて7.2%減少しました。

2022年度のRRP市場占有率は、消費者行動の変化、HTP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34%になりました。

販売数量は、RRPカテゴリへの移行およびCombustiblesにおける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、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、Camel Craftを発売し、低価格帯における製品ポートフォリオを強化しました。発売から6カ月後、Camelは低価格帯においてNo. 1ブランドになり、2022年度末にはCombustibles全体においてNo. 2ブランドとなりました。また、No. 1ブランドのMEVIUSについても、中価格帯においてEシリーズを発売し、その地位をさらに強固にしました。

RRPにおいては、HTSカテゴリ内シェアが引き続き伸長し、Ploom X発売前に3.2%だったシェアが2022年12月には8.2%まで伸長しました。

2023年度の総需要は、前年度と比較して約2%減少するものと見込んでいます。一方で、RRP市場占有率は、緩やかに伸長する見込みです。

ロシア

JTグループは、ロシアにおける新たな投資を一時的に停止し、Ploom Xの発売も延期することを2022年3月10日に発表しました。

2022年度の総需要は、増税値上げの影響により、前年度と比較して3.7%減少しました。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2.6%、1.9%の減少となりました。

GFB販売数量は、WinstonおよびLDの減少をCamelの増加がほぼ相殺し、前年度と比べて0.6%の減少となりました。市場シェアは、Camelが伸長したものの、前年度からほぼ横ばいの36.6%となりました。

為替一定ベースcore revenueは、ポジティブな単価差／商品構成影響がネガティブな数量差影響を上回り、増加となりました。

英国

2022年度は、コロナ禍に伴う渡航制限の緩和により、Combustiblesの総需要が大幅に減少しましたが、過去3年間の平均で見た場合、概ね長期的なトレンドに沿った総需要の減少ペースとなっています。

販売数量は、総需要の減少幅を上回る減少となったものの、シェアと収益性のバランスを重視したアプローチにより、マーケットリーダーとしての確固たる地位を維持しています。

Combustiblesでは、お客様ニーズをさらに満たすために、CombustiblesのMayfair SilverおよびFCTのBenson & Hedges Blueを低価格帯にて発売しました。

RRPでは、Ploom Xを2022年10月末にロンドンで発売し、お客様からも好評をいただいています。

2023年度の総需要は、渡航制限の緩和に伴う免税市場の回復の継続等により、前年度と比較して1桁％台後半の減少を見込んでいます。今後もシェアNo. 1の地位を維持しつつ、収益性の向上に取り組んでいきます。

* Eastern Europe, Middle East, Africa & Americas

RRP

RRPカテゴリには、HTS、Infused、E-Vapor、無煙たばこ(Oralたばこ)などのさまざまな製品があります。JTグループは、2021年度に発表した通り、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。



* 次世代製品 (NGP) の継続的な研究開発

2022年度のRRP実績

RRP販売数量は、Ploom Xの発売によりHTSの実績が大幅に伸長したことにより、前年度から10.3%増加し、79億本となりました。

Ploom Xは、JTグループ初のグローバルモデルであり、ここ数年間で発売した製品の中で最も重要な製品です。日本では、2019年度にPloom Sを発売、2020年度にPloom S 2.0を発売、そして2021年8月に最新型デバイスであるPloom Xを発売しました。この間に、JTグループはデバイスとスティックの両方を大きく改良しました。

独自のHEATFLOWシステムを含むPloom Xの改良・刷新により、お客様の満足度は大幅に向上し、その結果、日本のHTSセグメントにおける市場シェアはPloom X発売前の3.2%から2022年12月には8.2%にまで大幅に伸長しました。

発売以降、お客様の定着率は上昇しており、Ploom Xは競争力のある製品であると考えています。

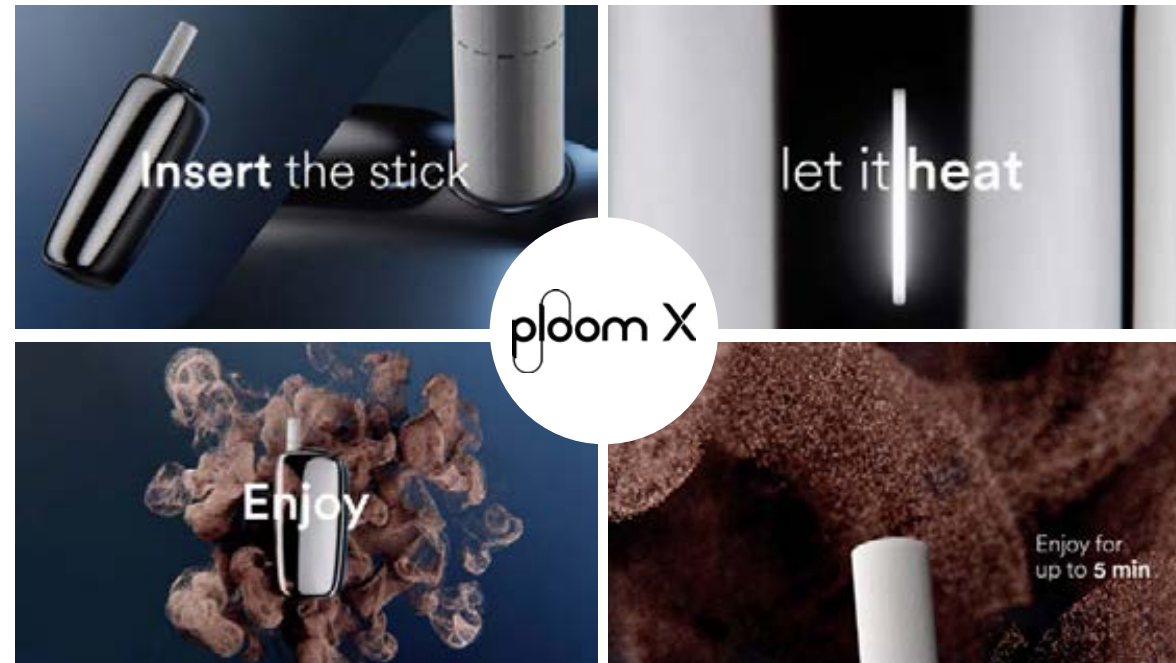
また、新たなフレーバーの商品の展開、積極的なプロモーション実施、最高水準のカスタマーサービスの実現およびPloom CLUBの改善等を実施しています。

Ploom CLUBでは、成人のお客様一人ひとりの嗜好に合わせた、さまざまなデジタルマーケティングを実施しています。例えば、お客様は、ポイントを利用したプロモーションの活用や、会員限定のキャンペーン等への参加が可能です。また、サブスクリプションを利用されるお客様も徐々に増えています。

JTグループは、ロンドンでもPloom Xを発売しました。また、世界最大のRRP市場である米国においてPloomを商業化することを目的として、Altria社と合併会社を設立しました。さらに、両グループは法的拘束力のない覚書を締結し、RRPのさらなる事業機会を探索するため、長期にわたる戦略的なグローバル・パートナーシップについても合意しています。



たばこ事業



今後のRRP見込み

JTグループは、2023年度下半期からPloom Xのローンチを加速していき、2023年度末までに、計14市場で販売している予定です。

2023年4月には、ヨーロッパ最大のHTS市場であるイタリア、リトアニア、5月にはポルトガルでPloom Xを発売しました。

我々は今後、HTS製品の認知度が既に一定程度高くなっている市場で重点的にPloom Xを展開する方針です。この戦略を実行することにより、お客様にHTSを浸透させるために要する投資の最適化を図ることができると考えています。

2024年度においては、14市場でPloom Xを発売する予定です。また、2025年度には、米国におけるAltria社との合併会社を通じてPloomのPMTAおよびMRTPを申請する予定としています。

このPloom Xの拡販計画は、RRPカテゴリの中でもHTSに優先的に投資を実行することとしたグローバルたばこ戦略に沿った計画となります。JTグループは、2028年度までにKey HTS marketsにおいて10%台半ばまでシェアを拡大させることを見込んでいます*1。

Ploom Xの地理的拡大は、RRP戦略の柱の一つですが、同時に戦略的な投資の実行、製品のイノベーション、R&Dおよびサイエンスの強化、お客様支持の獲得および定着等につながるケイパビリティも強化していき、HTSにおける我々の競争力をさらに向上させていきます。

RRPにおいては、2023年度から2025年度までの間に3,000億円以上の投資を予定しています。Infused、E-Vapor、無煙たばこ（Oralたばこ）、NGP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。

この探索カテゴリに位置付けられた製品については、お客様ニーズの理解を深め、競合他社との差別化できる商品やサービスを提案し、地理的拡大の可能性を模索していきます。例えば、E-Vaporにおいては、2023年下半年に英国およびアイルランドにおいて、さらに進化したClosed-pod型の製品をLogicブランドで発売します。また、無煙たばこ（Oralたばこ）においては、2023年5月にフィリピンでNordic Spiritのテスト販売を開始し、2023年中に英国において新たなタイプのニコチンパウチ製品の発売を計画しています。加えて、2023年第3四半期に日本において次世代のInfused製品を発売する予定です。

なお、NGPについては、専担チームがconsumer-centricに基づいて新たなアイデアを検討し、将来的な可能性があると判断された製品を探索カテゴリに移行させていきます。

これらの取り組みを通じて、将来的にRRPカテゴリがJTグループの利益成長を牽引していくと考えており、2028年度までにRRPビジネスの黒字化を見込んでいます*2。

*1 日本、イタリアを含むKey HTS markets

*2 RRPカテゴリの粗利からマーケティング費用を差し引いた損益の合計（間接費の配賦前）



リスク低減製品 (RRP) の開発・提供

RRPの長期的な健康影響についてはさらなる研究が必要であると考えていますが、たばこ葉を燃焼させないことや、たばこペーパーに含まれる健康懸念物質が低減されていること等から、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、私たちは考えます。

そのため、JTグループではすべての自社RRP製品がこの可能性を実現できるよう取り組みを行っています。一般のお客様や規制に取り組む担当者、研究者の方々からの意見を受け入れるオープンアプローチを採用し、自社の研究成果を学会や査読付き学術雑誌で定期的に発表しています。

このアプローチは、最新の知見に裏付けられ、エビデンスベースの観察に基づいています。

JTグループは、Altria社との合併事業の一環として、サイエンスと規制に関する両社の専門知識を組み合わせ、米国でのPloom発売に向けて共同でPMTAおよびMRTP申請を準備していきます。現時点での見通しでは、2025年末までにPMTAおよびMRTP申請を提出する見込みです。

▶ RRPに関わるサイエンスについては、www.jt-science.comをご覧ください。

RRPの調達

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、品質と技術の高さに定評のある世界最大規模のEMS（製造受託企業）を含む、世界各地のメーカーからの調達も行っています。

JTグループは、RRPの材料について社会および環境デュー・ディリジェンスの実施を徹底するほか、RBA（Responsible Business Alliance）のサポーターとして、そのビジョンとミッションを全面的に支持しています。

RBAは、グローバルサプライチェーンにおける企業の社会的責任に特化した世界最大の企業同盟です。メンバーは共通の行動規範に従うとともに、さまざまなトレーニングや評価ツールを利用し、社会・環境・倫理面での責任の観点からサプライチェーンの継続的改善を支援しています。

▶ 責任ある調達については[JTウェブサイト](http://www.jt-science.com)をご覧ください。

たばこ事業

RRP回収の取り組み

RRPは、電子機器の廃棄物が生じるなど環境保全の観点で新たな対応が必要な製品ですが、デバイスに含まれるバッテリーや金属部品はリサイクルが可能です。

お客様に使用済み製品を安全にリサイクルまたは廃棄いただけるよう、JTグループではサステナブルな廃棄方法をご案内しています。Ploom製品を販売しているすべての市場では、店舗やポップアップストアにおいて使用済みデバイスを回収しており、お客様自身による責任ある廃棄を支援しています。

日本では、2019年に東京都内の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するプログラムを実施しました。2020年からは、たばこ業界としての取り組みに移行の上、2021年には対象エリアを全国へと拡大し、現在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ています。



サステナビリティの優先課題

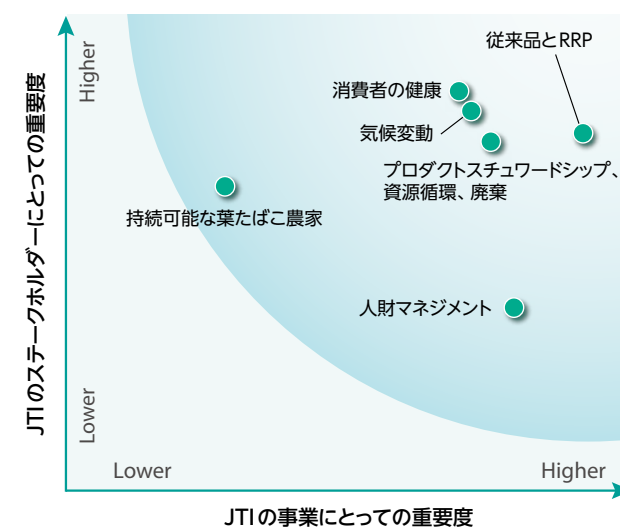
2022年には、たばこ事業としてマテリアリティの見直しを行い、サステナビリティに関する長期的な優先課題を洗い出しました。

この取り組みを通じて、金融機関、市民社会団体、サプライヤー、お客様を含む150以上の主要ステークホルダーグループと対話し、また450名以上の従業員が参加して意見や期待を共有しました。

製品の環境負荷に関連する課題を最優先に位置付け、幅広いお客様にRRP製品を提供するべく取り組みを強化していきます。さらに、今年はプロダクトスチュワードシップ、資源循環、廃棄にも重点を置き、開発チームには環境の持続可能性に配慮した製品設計を行うよう指示しています。

同時に、バリューチェーン全体で、最高水準の人権および環境デュー・ディリジェンスを引き続き徹底してまいります。葉たばこ農家やサプライヤーとも連携し、温室効果ガスの削減に取り組み、従業員から農家に至るまであらゆる人々が豊かな生活を送れるようサポートしていきます。

サステナビリティはすべての人が取り組むべき課題であるとの確固たる信念のもと、より良い未来に向けて全社一丸となって事業を推進していきます。



製品の環境負荷軽減

私たちは、製品および容器包装の持続可能性を高める取り組みを絶えず続けています。

目標：

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。

2022年も材料の最適化と容器包装の構造設計の改良に引き続き取り組んだ結果、容器包装の再使用または

再生利用可能割合は82%に達し、容器包装材総重量に占めるリサイクル材の割合は18%となりました。

材料および容器包装に関する2022年度のサステナビリティ投資は、総額400万米ドルを上回りました。

また、2022年にはプロダクトスチュワードシップ、資源循環、廃棄物に重点を置き、製品と容器包装の両方を対象とする新しいサステナビリティガバナンスモデルも導入しました。これは、JTグループの製品と容器包装の安全性、環境負荷、社会的影響を、製品ライフサイクルの各段階において管理することを目指すもので、製品の循環性を確立することで廃棄物をなくし、効果的な廃棄物管理システムを運用することで廃棄物を減らしていきます。

▶ JTグループ製品の容器包装の改善や、資源循環、使用済み製品の廃棄物処理、ごみ散乱防止への取り組みについては、[JTウェブサイト](#)をご覧ください。

RRPの材料と容器包装

私たちは、製品およびその容器包装の環境負荷軽減に取り組んでいます。より環境に配慮した材料を使用し、製品や容器包装の設計、組成、リサイクル可能率を改善するなどの対策により、廃棄物の削減を進めています。

これらの目標は、容器包装材の総重量に占めるリサイクル材の割合を増やし、容器包装のリサイクル可能率を高め、プラスチック使用量を減らすことで達成できます。



たばこ事業

1. 材料使用量の削減

2022年にPloomのリフィルに用いているポリプロピレン製の包装ラップを従来よりも薄いものにする意思決定を行い、2023年から各マーケットで導入します。

2. 容器包装のリサイクル可能率を改善する

Ploomのリフィルに用いているアルミ製インナーライナーを、製品の品質維持に必要な保護機能を維持しつつ、紙製インナーライナーへ切り替えることを検討しています。デバイスの箱に使用しているプラスチック製包装を廃止し、容器包装のリサイクル可能率を高めるために、革新的ソリューションを継続的に模索しています。

3. リサイクル材を取り入れる

2022年より、ポーランドで製造されるPloomのリフィル輸送ケースは、すべて100%リサイクル材で作られたものを使用しています。

容器包装材に占めるリサイクル材の割合を増やしつつ、製品の品質水準を維持する方法を引き続き研究していきます。

私たちの開発チームが環境に配慮した持続可能な設計を行えるよう、循環の原則に基づいたRRPデバイス向けのデザインガイドブックを社内向けに作成しました。

PloomのHTSフィルターの主成分はアセチルセルロースです。私たちは、より良い代替品や革新的なフィルターソリューションを模索することで、お客様の期待に応えつつ、規制の要求を満たし、運用上の制約を解消しながら環境負荷を軽減していきます。

これと並行して、Ploom製品および容器包装のライフサイクル評価によって、環境負荷をより詳細に把握し、改善点を見出すべく取り組んでいます。

農作業と農家の暮らしの改善

私たちは葉たばこに関する持続性を高めていくために、サプライチェーン・デュー・ディリジェンス(SCDD)プロセス

に基づき、社会、環境、経済への影響を考慮しています。
▶ SCDDの詳細については[JTウェブサイト](#)をご覧ください。



耕作労働規範 (ALP)

JTグループの耕作労働規範(ALP: Agricultural Labor Practices)は、私たちや葉たばこディーラーが葉たばこ耕作の現場における労働慣行の課題を特定し、改善できるようにするものです。また、葉たばこ農家の社会生活にも貢献し、持続可能な農業全体を支えています。

目標:

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。

2022年の主な成果

2022年には、SCDDプロセスの運用を強化しました。現在は、JTグループのすべての契約農家がALPを導入しています。ブラジルとタンザニアでは契約農家の協力を得て、インドネシアではほかのメーカーや葉たばこディーラーと連携して、サプライチェーンインパクトアセスメントを実施しました。

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以上を直接契

約農家から、残りの約半分以上を葉たばこディーラーから調達しています。

Sustainable Tobacco Program (STP)

Sustainable Tobacco Program (STP)はグローバルたばこメーカー7社が参加しており、JTIはその1社です。2022年に新たに2社が加わりました。また、2022年には6つのアセスメントをさまざまな国で実施いたしました。多くの行動計画が葉たばこディーラーにより提出され、今後進捗がモニタリングされていきます。

児童労働撲滅への取り組み

2022年に児童労働のリスクを回避、是正する包括的な児童労働撲滅のための枠組みを新たに立ち上げました。この枠組みはARISE (Achieving Reduction of Child Labor in Support of Education)が中心となっています。また、エチオピアで新しいプログラムを立ち上げるなど、2022年もARISEを拡大しました。2011年以降、ARISEにおける各種プログラムを通じて子どもたちを児童労働から離し、また、リスクのある子どもたちの児童労働を防止し、総計65,317人の学校への入学を支援しました。

温室効果ガスの削減を通じた気候変動対策

気候変動は世界中の地域社会にとって脅威であり、そしてグローバルに事業展開を行うJTグループにとって、未来のビジネスに大きな影響をもたらします。JTグループでは、地球規模の問題を解決するべく気候変動対策に積極的に取り組んでいます。

私たちが行っている取り組みには、エネルギー効率の改善、再生可能エネルギーの利用拡大、代替燃料や代替車両の優先利用などがあります。

バリューチェーン全体で葉たばこ農家と協力し、葉たばこの栽培と乾燥に伴う排出量削減に取り組んでいるほか、サプライヤーとのエンゲージメントを高めることによる排出量削減、そして外部動向の観察と新技術のモニタリングを行っています。

目標:

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実現し、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します。

目標の実現に向けて、JTグループでは2019年を基準年とし、2030年までに事業活動に起因する排出量を47%、購入する原材料・サービスに由来する排出量を28%削減します。2022年は事業活動に起因する温室効果ガスを16%、購入する原材料・サービスに由来する排出量を12%削減しました。



▶ JTグループの環境に関する取り組みについては、P. 78をご覧ください。たばこ事業に関するプログラムや取り組みについては、[JTウェブサイト](#)をご覧ください。

藤本 宗明

執行役員
医薬事業部長

私たちは、事業Purposeである「科学、技術、人財を大切にし、患者様の健康に貢献します。」を掲げ、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います。引き続き、持続的な利益成長へ貢献を目指していきます。

Purpose

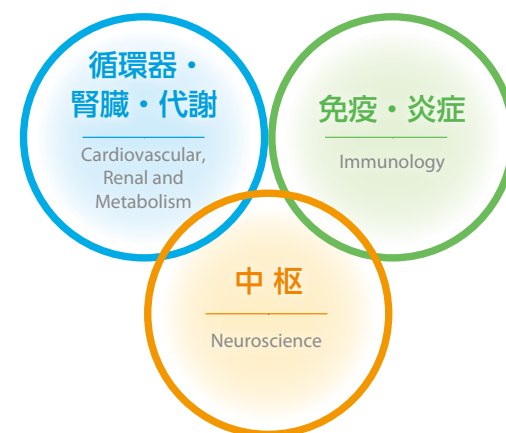
科学、技術、人財を大切にし、患者様の健康に貢献します。

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。

- 創薬力向上のあくなき追求
- 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。

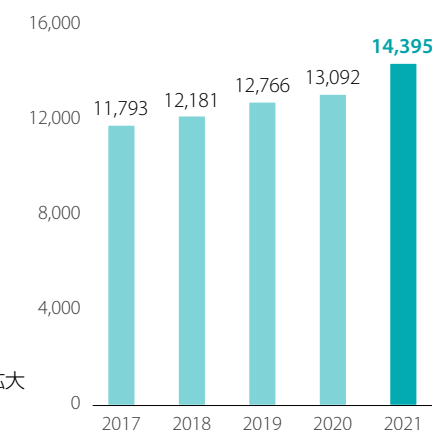


事業環境

医薬事業のSWOT分析



世界の医薬品市場* (億米ドル)



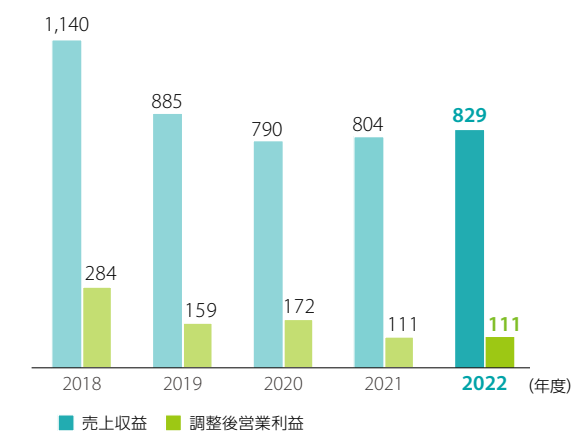
* Copyright © 2023 IQVIA.
Calculated based on IQVIA World Review
(Data Period, Year 2017-2021)
Reprinted with permission

過去5年間の実績推移

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、2021年度比3.1%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ばしたことが起因しています。

調整後営業利益は、売上収益の増収を研究開発費等の増加が相殺し、2021年度比0.5%の増益となりました。

売上収益・調整後営業利益 (億円)



医薬事業

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、2022年においては、研究開発として298億円を投じました。なお、2023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。さらに2022年には乳幼児（2歳未満）の患者様を対象とした日本国内における臨床試験をすべて終了し、2023年1月には乳幼児への適応拡大に対応した添付文書改訂を行いました。今後も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。



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

古川 博政
執行役員
食品事業担当

加工食品事業では、「食事をうれしく、食卓をたのしく。」というPurposeのもと、事業運営をしており、多様化するお客様の価値観や関心に寄り添い、誰もが食べたいものを自由においしく楽しめるよう、高付加価値製品の開発、提供に取り組んでおります。冷食・常温事業、調味料事業に注力し、近年の事業コスト高騰環境においても、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。

Purpose

食事をうれしく、食卓をたのしく。

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
- 原材料・物流費高騰影響に対応した価格改定を行うとともに、生産性向上やコスト削減の継続的な取り組みを実行
- 長期的視点での事業成長に向けた取り組みの加速

加工食品事業では、冷凍うどん、お好み焼、パックごはん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を主力とした事業を展開しています。



事業環境

加工食品事業のSWOT分析



過去5年間の実績推移

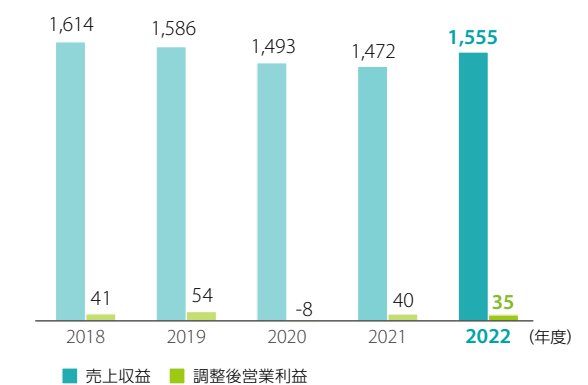
売上収益は横ばい傾向にありますが、主に事業を展開する加工食品カテゴリは長期的には拡大傾向にあります。調整後営業利益は、コロナ禍等の影響のあった2020年度を除き、製品構成の改善や最適生産体制の構築を通じたコスト低減等により、一定の水準で推移しているものの、近年においては人手不足に起因する人件費・物流費の高騰や国際相場・為替変動による原材料費への影響が顕在化しており、引き続き注視が必要であると考えています。

2022年度の売上収益は、冷食・常温事業および調味料事業におけるコスト上昇に対応した価格改定を主因に2021年度比5.6%の増収となりました。

また、調整後営業利益は、価格改定に伴い売上収益が増収となったものの、原材料費等の高騰やネガティブ

な為替影響および前年度に発生した保険金入金の反動影響により、2021年度比11.3%の減益となりました。

売上収益・調整後営業利益（億円）



加工食品事業

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①：おいしさで選ぶフリー食「BEYOND FREE（ビヨンドフリー）」の提供

加工食品事業では、多様化するお客様の価値観や関心に寄り添い、高付加価値製品の開発、提供に取り組んでおります。その取り組みの一環として、テーブルマーク株式会社では、特定の食材や成分を使わずに本格的な味わいが楽しめる、おいしさで選ぶフリー食「BEYOND FREE（ビヨンドフリー）」を提供しています。

現在、特定のアレルゲン不使用、動物性原材料不使用、糖質／塩分カットの3つの商品群で「BEYOND FREE」製品をオンラインショップ「食+（ショクタス）」にて展開しています。製品の提供を通じて、誰もが食べたいものを自由に楽しく楽しむ社会の実現を目指してまいります。



ケーススタディ②：バイオマスプラスチックを外装フィルムの原料に

加工食品事業では、パックごはんや冷凍米飯のように、米を加工した製品を製造販売しています。これらの製造工程において碎けて製造に使用できなくなった米、「碎米」が生じます。業界初の取り組みとして、パックごはんの一部製品において、自社グループで発生した碎米を10％配合した、二酸化炭素の増減に影響を与えないカーボンニュートラルの性質をもつ国産バイオマスプラスチック「ライスレジン®」*を外装フィルムの一部原料として活用しています。「ライスレジン®」の採用に加え、外装フィルムの厚みをさらに薄くすることにより、従来品と比較し、石油系プラスチック使用量を約4.2％削減しました。

*「ライスレジン®」は株式会社バイオマスレジン南魚沼の登録商標です。食用に適さない古米、精米時に発生する碎米などを、新しいテクノロジーでプラスチックへとアップサイクル（廃棄物や不要になったモノに手を加えて、そのモノの価値を高めること）したものです



Rice Resin®

本取り組み以外でも、製品パッケージに使用するインキの一部バイオマスインキへの切り替えや、プラスチック原料の使用量を削減したパックごはん用コンパクトトレーの開発など、環境に配慮した容器包装材への変更やプラスチック原料の削減に取り組み、引き続き環境負荷低減に向けた活動を推進してまいります。

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。



食の安全管理の4つの視点

加工食品事業では、安全で高品質な食品をお客様にお届けするため、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。暮らしの源である「食」を通じて心の豊かさを生み出し続け、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、すべての製造委託工場においても、ISO 22000もしくはFSSC 22000等の認証を取得することとしています。

* 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。

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)

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。

グループ全体でのサステナビリティの取り組み

環境負荷の軽減

JTグループの取り組み

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ています。

▶ 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、それぞれに目標を設定しています。2030年に向けた温室効果ガス排出削減目標は、科学的根拠に基づき策定しており、2022年にはSBT(Science Based

Targets) イニシアティブによる認定を取得しました。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。目標に対する進捗や取り組みの詳細は [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、エネルギーと温室効果ガスに関する目標を定め、2050年の目標達成に向け着実に取り組みを進めています。P. 79のロードマップをご覧ください。

	目標	進捗
エネルギー	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。	JTグループにおける2022年の再生可能エネルギー由来の電力使用割合を、2019年比で24%にしました。
温室効果ガス	Scope 1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。	2022年のScope 1および2のGHG排出量を、2019年比で16%削減しました。
	Scope 3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。	2022年の購入する原材料・サービスに由来するGHG排出量を2019年比で11%削減しました。

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。最新のシナリオ分析の結果についてはP. 80をご覧ください。



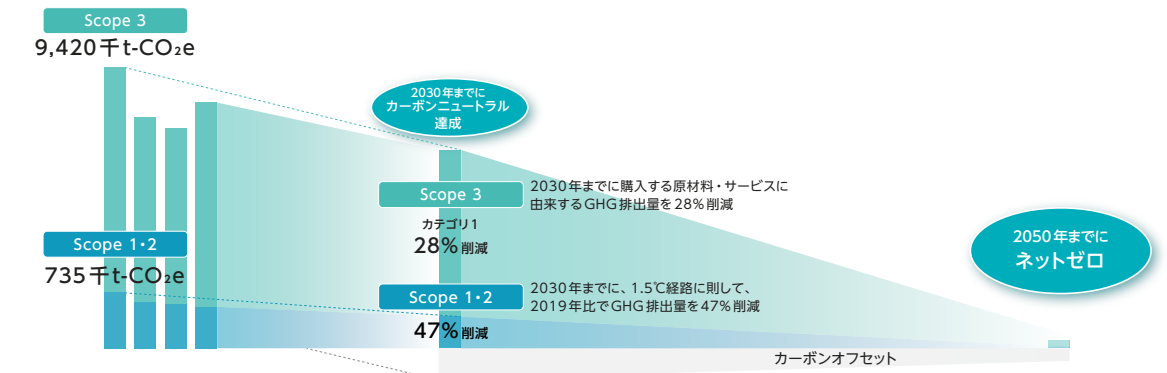
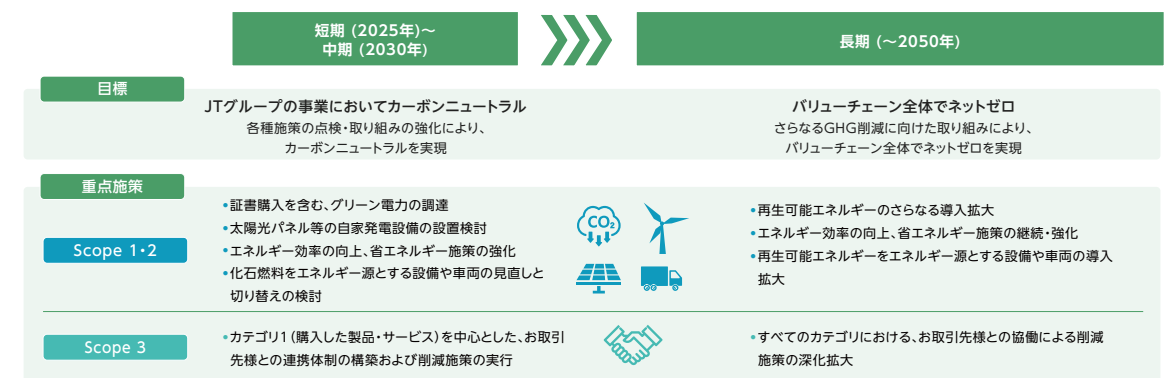
TASK FORCE ON
CLIMATE-RELATED
FINANCIAL
DISCLOSURES

ネットゼロへのロードマップ

JTグループは長年気候変動に対する取り組みを進めており、この10年間でさまざまな成果を挙げることができました。私たちは科学的知見と整合した目標を定め、目指す姿として掲げるバリューチェーン全体でのGHG排出量ネットゼロ実現

に向け、力を注いでいます。2030年までに、JTグループの事業活動におけるカーボンニュートラルを達成し、2050年までにバリューチェーン全体でGHG排出量ネットゼロを実現します。

ネットゼロ達成に向けたロードマップ



(注) 2023年5月31日時点における計画であり、今後の事業戦略を反映して更新する可能性があります

生物多様性の保全

生物多様性を保全・向上させるには、葉たばこの生産とバリューチェーンが、生物多様性や生態系サービス (花粉媒介、土壌肥沃度、水質浄化、気候等) に与える影響を理解することが重要であると考えています。また、JTグループが葉たばこ生産を持続的に行うためには、生物多様性の保全・向上が不可欠であり、私たちが最も大きな影響を及ぼすことができる葉たばこサプライチェーンにおける取り組みの強化に注力しています。

生物多様性の保全・向上のため、土壌の保全と管理、再生可能な木材生産、水の保全、自然林の保護と再生、適切な農場管理などさまざまな取り組みを推進してきました。

ブラジルでは、生物多様性に与える影響についてさらに理

解を深めるため、6年前からLIFE Instituteと提携し、LIFE Methodology for Business and Biodiversity (LIFEメソドロジー) を採用しています。LIFEメソドロジーによって、1万人以上の農家を含む私たちの事業が生物多様性に与える影響を評価し、特定したリスクや機会に基づいて最適な投資判断を行うことが可能となりました。

2022年12月にモンテリオールで開催された国連生物多様性条約第15回締約国会議 (COP15) では、LIFE Instituteのパートナー企業として登壇し、大規模なサプライヤーに対して生物多様性に関する共通の指標を適用した唯一の事例として、高く評価されました。私たちはたばこ業界で世界初となるLIFE 認証の取得を目指しています。

グループ全体でのサステナビリティの取り組み

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及ぶため、JTグループでは、気候変動への取り組みに力を注いでいます。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。この目標は、科学的知見と整合した野心的な目標であり、2022年にSBT(Science Based Targets)イニシアティブから「1.5℃目標」の認定を取得しました。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も目指しています。

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。統合型リスク管理(ERM:Enterprise Risk Management)プロセスにより、たばこ事業にとって気候関連リスクが一つの最重要リスクであることを特定しました。こうしたリスクは国・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であるため、特に事業戦略に影響を与える可能性のある気候関連課題について、四半期ごとの取締役会に取り上げています。 また、役員報酬におけるESG指標については、 P.102 をご覧ください。 当社におけるコーポレート・ガバナンスの位置付けおよび体制について、 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。 環境への取り組み全般については JTウェブサイト を、リスクファクターについては P.116 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変動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。 国別気候シナリオ分析結果は、 JTウェブサイト をご確認ください。
指標と目標	JTグループ環境計画2030では、2030年までに自社事業からの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 、 環境データ/第三者検証 、 データの算定・連結方法 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

移行リスク:カーボンライジング

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(農業、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にも影響を与える可能性があります。
シナリオ分析結果について、[JTウェブサイト](#)よりご確認ください。

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7億円に上と考えられます。財務的影響の計算にあたっては、炭素税導入の可能性のある国における2050年の想定GHG排出量に、当該国の炭素価格を乗じて財務的影響を算出しています。2050年の想定GHG排出量は、JTグループの排出量削減見込みと、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、JTグループ環境計画2030に基づき、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による自家発電・発熱、グリーンエネルギー購入)を行っています。また、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っています。

物理的リスク:農作物生育環境の変化

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。

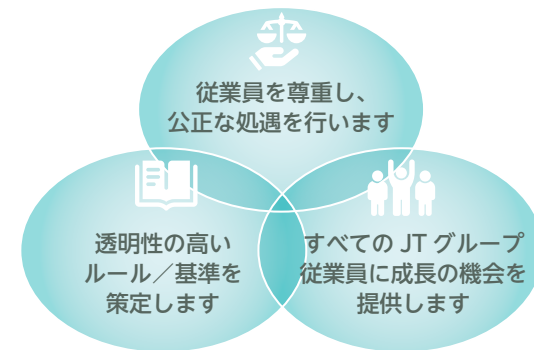
グループ全体でのサステナビリティの取り組み

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、より良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。

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やコロナ禍の状況も踏まえ、JTグループでは、これまでさまざまな変革を実行してきました。多様な才能を持つ意欲的な社員を惹きつけ、育成し、定着につなげるために、JTグループすべての従業員に成長の機会を提供するとともに、在宅勤務など、柔軟な対応を行っています。

JTグループでは、多様な従業員のスキルアップのために、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、在宅勤務中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高め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を高め、長期的な定着、仕事の生産性や質の向上につなげるためには、柔軟性をもってさまざまな機会を提供することが不可欠だと考えています。

従業員エンゲージメント

JTグループでは、従業員ファーストの企業文化が実効性を伴ったものとなっているかを評価するため、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し

ているほか、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、働きや

すい職場として優れた人財を惹きつけ定着させる一助にもなっています。

2022年には、全世界5万人以上の従業員を対象に、JTグループの全事業で初めて同じ質問を用いたグループ全体の従業員エンゲージメントサーベイを実施しました。サーベイ回答率は92%で、外部のベンチマークを17%上回りました。グループ全体の従業員満足度（「この会社で働くことについてどう感じているか」）は77で、ベンチマー

クとする世界上位10%の企業の平均スコアである81を下回りました。日本における事業運営体制の変革やコロナ禍による働き方の変化など、社内外の大きな環境変化の影響が、従業員満足度の下振れ要因と考えられます。この結果は、従業員エンゲージメントの向上が喫緊の課題であることを示しており、今後、明確かつ透明性の高いコミュニケーションを重視した取り組みを、役員主導のもと、実行してまいります。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

多様な才能を持つ意欲的な社員が、私たちの成功の基盤です。JTグループには100を超える国籍の従業員がおり、すべての従業員が仕事を楽しみ、能力を最大限に発揮できるよう、多様で公平かつ包括的な職場を確立することは、私たちにとって最重要課題となっています。私たちは、性別、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、違いに価値を見出すことが、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一つとして位置付けています。職場の多様で公平かつ包括的な文化を促進するための継続的な取り組みは、社外からも評価されています。外部からの評価については、[P. 128](#)をご覧ください。

新しい働き方

働き方やニーズは人によって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。

たばこ事業では、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「New Ways of Working: N-WOW」を導入しました。これにより、月の5割を上限とする職場外勤務やフレキシブルなコアタイム、年10日を上限とした自国外での勤務などが可能となり、勤務場所や働き方の概念が大きく変わりました。また、日本国内では、2020年から、コアタイムなしのフレックスタイム制度や日数制限なしの在宅勤務を導入しました。新しい働き方への取り組みは、今後も進化し続けていきます。

ジェンダーの平等－女性活躍推進

私たちは、多様なスキルや人財を惹きつけ、育成し、維持するために、職場における男女平等を推進することを約束します。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ます。

家族ファーストのアプローチ

たばこ事業では、2021年から新たな育児休暇制度を実施しています。この制度では、従業員が出産、代理出産、養子縁組のいずれかにより親となった場合、性別、性的指向、年齢、勤務国に関係なく、20週間の育児休暇が有給で与えられます。日本国内では、育児休暇や配偶者出産休暇に加え、保育料補助等の育児に関する補助を行っています。

また、育児だけでなく、高齢化の進む国においては、介護をしている従業員に対する支援も提供しています。今後も、従業員のウェルビーイングに向けた制度の拡充に取り組んでいきます。

▶ 人財への投資については [JTウェブサイト](#)をご覧ください。

グループ全体でのサステナビリティの取り組み

人財への投資：労働安全衛生

JTグループの取り組み

JTグループで働くすべての従業員に対し、業務上の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グループでは、健康で安全な職場環境づくり、労働安全衛生の知見習得、労働安全衛生を重視する企業文化の醸成に注力しています。JTグループの労働安全衛生基準は、現地の法規制に準ずる、もしくはそれより高いレベルで設定されており、またその範囲は、JTグループの従業員だけでなく、請負業者やグループ事業所への訪問者も対象としています。

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、ウェルビーイングは私たちのあらゆる活動の根幹です。

●労働安全衛生は全員の責任

健康で安全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。

●労働災害の防止を最優先に

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。業績のために健康と安全を犠牲にすることは決してありません。

●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。

労働安全衛生に対するコミットメント

JTグループは従業員の労働災害ゼロを目指しており、すべての事業活動を安全に行うべく、労働安全衛生に関するコミットメントを掲げ、鋭意取り組みを進めています。

職場における労働安全衛生や従業員のウェルビーイングの維持向上に対する考え方は労働安全衛生方針に謳われており、この方針は、全従業員のみならず、請負業者や事業所訪問者にも適用されます。

海外の事業所では、労働災害の防止や、現地の法規制遵守、従業員との協議および継続的な改善など、私たちのビジョンや考え方を反映した独自の労働安全衛生方針を策定しています。この方針は、毎年見直しを行い、その内容を従業員や請負業者へ周知しています。

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対策（シートベルト補助具の設置や休憩時間の追加など）も盛り込まれています。また、運転者の行動に注目し、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も義務付けています。2020年に本アセスメントが一巡し、その結果、海外の事業所（営業および原料調達部門）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。このガイドライン遵守率は、2021年には85%に伸びました。また、本アセスメントにより、海外におけるベストプラクティスを新しい安全方針に反映できました。この方針は2023年第2四半期に公表予定です。

2022年には2,194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。2023年には新たに4,300名の参加を予定しています。

日本国内では、「業務中における車両事故の未然防止」を労働安全衛生計画の優先課題に設定しています。



従業員がいきいきと働くための支援

従業員がモチベーションを高め、その能力を最大限発揮できるようにしていくには、従業員がいきいきと働くことのできる職場環境づくりが欠かせません。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、JT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必要不可欠ことから、2018年に新たな方針を定め、海外にある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、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。



日本国内では、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産業保健スタッフ（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。また、従業員一人ひとりに対して、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。産業保健スタッフとの個別面談や、睡眠、食事、運動をテーマとしたプログラムなどを提供しています。

2020年からは、TABLE FOR TWOと連携し、健康ポータルサイトPep Upを活用した全社イベント「ウォーキングラリー」を実施しています。この取り組みは、運動習慣のきっかけづくりと職場の活性化、そして社会貢献活動を兼ねた形となっています。2022年は5月と10月の2回開催し、全国で6,009名のJTグループ従業員が参加しました。1人の従業員が1日8,000歩を達成するごとに途上国の子どもたちへ給食1食分を寄付することとしており、2022年度の寄付総額は1,858,860円となりました。

こうした取り組みは、従業員の生産性の向上や欠勤の未然防止にも寄与しており、近年の欠勤率は1%を下回っています。

また「健康経営優良法人（ホワイト500）」に7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。

▶ 労働安全衛生の目標と進捗は[JTウェブサイト](#)をご覧ください。

グループ全体でのサステナビリティの取り組み

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、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。

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65カ国で522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、右記3つの領域を重点領域として位置付けています。

1. 格差是正：恵まれない人々の食料や教育へのアクセス向上など
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：森林の保全や活性化など

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。

2022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68億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。

人権の尊重

JTグループはバリューチェーン全体を通じて人権を尊重し、「国際人権章典」に謳われる人権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。

人権への取り組み—5つの柱

JTグループの人権への取り組みは、右に掲げた5つの柱を軸としています。このPDCAの取り組みにより、UNGPや経済協力開発機構（OECD）の多国籍企業行動指針、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。

1. 浸透
2. 特定と優先順位付け
3. 対処
4. 効果の測定
5. 開示

人権デュー・ディリジェンス

UNGPに則り、JTグループは人権デュー・ディリジェンスを事業運営に不可欠なプロセスとして実施しています。デュー・ディリジェンスによって、実際の、あるいは潜在的な人権リスクを特定し評価することが可能となります。グループ内で広範に実施している人権影響評価をベースとした人権デュー・ディリジェンスを根付かせることは私たちの責務です。この人権デュー・ディリジェンスは、事業活動

に起因する人権上の負の影響を防止し、自社の事業活動のみならずバリューチェーン全体で高い水準の行動を維持するための一助となっています。2022年には、新たに2カ国（ボリビア、フィリピン）において人権影響評価を行いました。また、3カ国（ブラジル、インドネシア、タンザニア）で葉タバコサプライチェーンに重点を置いた評価を行いました。

▶ 詳しくは [JTウェブサイト](#) をご覧ください。

JTグループ人権報告書

2021年、UNGPが国連人権理事会で全会一致で採択されてから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。この報告書では、JTグループのワールドワイドな事業活動から生じ得る潜在的な人権リスクに基づき特定された9つの顕著な人権課題と、これらの課題に対するアプローチなど、私たちの人権尊重の取り組みを紹介しています。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。



ガバナンス

JTグループのガバナンスは4Sモデルの追求に向け、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す。JTグループはガバナンスの充実を通じ、中長期にわたる持続的な利益成長と企業価値の持続的な向上を実現し、当社グループのステークホルダー、また経済・社会全体の発展にも貢献していきます。

本セクションでは、JTグループのガバナンスに係る実態について記載を充実させると同時に、会長および社外取締役による座談会での議論の様子を通じて、「良質なガバナンスの充実」に向けた取り組みと課題についてご紹介しています。

GOVERNANCE

090 会長・社外取締役座談会

096 コーポレート・ガバナンス

104 マネジメント体制

110 内部統制システム

会長・社外取締役座談会



岩井 睦雄
取締役会長

幸田 真音
独立社外取締役

長嶋 由紀子
独立社外取締役

木寺 昌人
独立社外取締役

庄司 哲也
独立社外取締役

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、
ガバナンスの観点から語っていただきました。
これらの議論の一部をご紹介します。

JTのコーポレート・ガバナンスを どう見ているか

経営理念である「4Sモデル」の追求に向けた
コーポレート・ガバナンス

岩井 JTは監査役会設置会社として、客観性と中立性を確保した経営を行い、その監督機能を強化してきました。取締役会のスリム化や執行役員制度導入に加え、2012年に社外取締役制度を導入し、現在では取締役9名のうち社外取締役が4名の構成です。また、委員全員が執行役員を兼務しない取締役であり、その過半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するなど、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制を構築してきました。

JTグループでは、コーポレート・ガバナンスを経営理念である「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と捉えています。この度更新したJT Group Materialityにおいては「良質なガバナンス」を重要課題として定め、さまざまなステークホルダーの満足度を高め、信頼される企業体であり続



けられるよう、ガバナンスのさらなる強化に取り組んでいきます。

幸田 私は、社外取締役制度が導入された2012年の6月から社外取締役を拝命し、さまざまな国のJTグループの工場や葉たばこの生産地などの視察に行く機会に恵まれてきました。最近もブラジルの現地法人に伺いましたが、改めて実感したのは「4Sモデル」の着実な浸透度です。工場であれば、そこで働く方々の安全が第一であることを強調されていますし、葉たばこの農場では農家の方をすべての中心に据えている。さまざまな場面で「人」を大切にされていることが伝わってきます。

JTではどんな議論をするときも、意思決定する際も、あるいは何かネガティブな事象があったときの対処でも、根差すところは4Sモデルであり、「人」が中心になっています。現場も含め、ここまで徹底されている企業はほかにはあまり見当たりませんし、これこそがJTの強みだと思います。

長嶋 4Sモデルに関しては、驚くほどJTグループの血肉になっているのを感じます。それは長い時間をかけた定着のプロセスがあったのと同時に、たばこという事業をいかに正しく運営しなくてはいけないのかということに根差していると考えています。その正しさを4Sモデルに照らし合わせてやっていくことによって、それぞれの組織で血肉にしていって日常があるのだと思います。

木寺 JTはまさにたばこ事業の難しさと向き合いながら、長年の積み重ねでガバナンスに関する重要な側面を体得しているように感じます。たばこ事業を進める上では、JT本社だけでなく、グループ全体にガバナンスが行

き届かないと事業が成り立たないという認識に立っているからこそ、体に取り込まれているのではないのでしょうか。

庄司 ガバナンスを行き届かせるための体制については、社外取締役の構成を見ても分かりますように、取締役会の多様性とインクルージョンが重要な意味を持っていると思います。バックグラウンドも専門も経験も多岐にわたることで皆さんいろんな切り口をお持ちだし、視点や問題意識の持ち方を事業そのものに合わせるというよりも、自分が経験してきたことを踏まえて、判断できる材料を持ち寄って議論することができています。こうした多様な観点に基づく議論が有効な助言の提供、あるいは適切なディシジョンメイクにあたってのサポートにつながっていると思っていますし、社外取締役の意見や指摘を真剣に取り上げていただいている実感もあります。

岩井 4Sモデルは上場する際に自分たちがどうあるべきかを考えた上で定めたものですが、4Sモデルの策定とその後の浸透をずっとやってきた身からすると、現場でも感じていただけたというのは大変ありがたいです。ガバナンスという言葉は「管理・監督する」と日本語では訳されていますが、元々は「船の舵を取る」という語源から来ているのです。ですから、今回策定したJT Group Purposeをしっかりと見据え、JTグループという船を正しい方向に進めるために4Sモデルを活用するというのがJTのガバナンスだと思っていて、進む際に近道があっても正しい道しか行かない、それがゆえにリスクを取りながらも進むことができると考えています。それを実現するために、社外取締役である皆さんからご意見を忌憚なく出していただけるような、そういう場を作るのが私の役目だと思います。

JTのガバナンスにおける課題とは

長嶋 課題として、もし「ガバナンス真面目にやり過ぎる病」というものがあるとしたら、時々自分たちがそれにかかっていないかということを見直すことがあっていいのではないかと思います。これは何事にも真摯に取り組むカルチャーがあるからこそだと思いますが、その裏腹にやり過ぎ感に注意というのは思うところです。先ほどお話があったように、ガバナンスが船の舵取りとすれば常に操舵の技術は上げていかなくてはいけないですし、それ自体が進化することだと思うのですが、そもそも何のためにやるのかという、そこは留意しながらアップデートすべきでありバランスが必要なのではないのでしょうか。



木寺 日本社会では手段と目的について、しばしば手段を目的化することがあります。「これ何のためにやるのですか」と聞くと「やることに意義があるんです」という答えが返ってくることがある。社外取締役に就任以来2年経ちましたが、JTではそういう手段の目的化というのは一切ありません。さすがグローバル化の中で仕事をしているJTの良いところであり、本質を追求する適切な課題設定ができているなと思います。

会長・社外取締役座談会

庄司 4Sモデルや新たに設けたパーパスをいかにグループの隅々まで浸透させ、実践につなげていくかというのは、これからも課題となるでしょう。規模の大きいたばこ事業も含め、東京の本社から管理する経営形態をとっている以上、舵が正しい方向に取られ推進力は適切かということを我々がチェックする必要があります。一方で、たばこ事業がOne Teamとなりその本社機能がジュネーブに移る中で、権限移譲も含めたいろいろな機能シフトが起こっておりますが、それを突き詰めていったときに日本からのガバナンスはどうあるべきかを改めて問われるステージに入ってきていると認識しています。これについては、グループとして一つのパーパスや4Sモデルという物差しを持っていますので、それを主軸にして検討していくのだと思います。



幸田 JTは俯瞰してみると、元々が専売公社ということもありDNAとして堅いんですね。生真面目で、取締役会に上がってくる付議の仕方も完璧。ただ、JTの人たちは完璧でも満足しないんです。「さらにブラッシュアップしよう」「さらに改善しよう」というDNAがある。説明いただく際にちょっと意地悪な視点で質問をぶつけてみても、真摯に検討して、具体的にアクションを起こす。それがJTをここまでずっと維持されてきた原動力なのかなと。それはとても大事なことなのですが、ときにいささか堅物過ぎることで、もしかしたら融通が利かないとか、あるいはチャンスにおいて、慎重であるがゆえの機会損失にならないかと思っています。

それと、グローバル企業であり、日本の企業の中でも率先してD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）に注力して社会的な貢献も積極的なのに、謙虚過ぎるというか。いろいろなチャレンジをしてベストを模索している姿をもっと外に見せてほしい、情報発信の努力がもう少し必要かなという気はしています。

岩井 幸田さんからは、いつも外に向かってもっとPRをすべきだご指摘いただいています（笑）。

また、完璧さとスピード感という点で、往々にして完璧さの方に寄ってしまうみたいなのがあります。一方で、大きな決断はとてつもなく早く決めてしまうこともあり、今後のガバナンスの視点からは、特に大きな投資実行の振り返りを今まで以上にしっかりと取締役会でもやっていくと、意思決定が進化していくのではないかな。そういう意味で私自身の課題は、社外取締役の皆さんと執行側が持つ情報の非対称性みたいなものを完全にとはいかないうまでも解消する努力をし、例えば現場の人間との意見交換も積極的にしていただきながら、皆さんに議論をしていただくことです。

中期的な課題で言えば、JTは監査役会設置会社としてしっかり機能はしていますが、今後もコーポレートガバナンス・コードなど、世の中で求められる内容の理解を深めながら、JTのガバナンス体制がしっかりと機能しているかについて都度検証していくことも重要と考えています。

JT Group Purposeへの期待とその実現に向けた取締役会の役割とは

JT Group Purpose 心の豊かさを、もっと。

木寺 新たに策定されたJT Group Purposeは、普通の企業では見られない際立った内容だと思います。これはたばこ事業の難しさにつながっていて、このパーパスがないと乗り越えていくことはできない。今会社がやっていることを当たり前として捉えて、それをそのままパー

パスに置き換えるならパーパスは要らないですが、JTのパーパスは今を乗り越えるためのものです。今後は、JT Group Purposeを北極星として社内での議論を進め、実践につなげていただきたいと思います。

庄司 まさにおっしゃる通りで、JTが事業を営む上で、何を世の中に、市場に、人々に提供しているのかを確認する一つの目的というか、「これがあるから我々はやっているんだ」と再認識できる道しるべ、目標ができたと言えると思います。これは我々が共通的に持てる「人財」というバリューを高め、また各々が自分自身の事業としてコミットする意義を確認できる術が整ったということだと思います。

幸田 私はJT Group Purposeはものすごく深いテーマだと受け止めています。大きく言えば、資本主義とか人間の営みの根幹というか、これまで我々人類は豊かさを求めて突っ走ってきましたが、ここへ来るまでにいろんなものを犠牲にしてきたかもしれないという反省もあります。そこでJTは、問題提起も含め大きなチャレンジをしようとしているし、そういう意識を常に社員にも求め、さらに深めていこうとしている。じっくり時間をかけてこのパーパスを大切に育ててほしいなと願っています。



長嶋 私はプロジェクトチームに、きれいなパーパスを作るよりも、従事される方々のオーナーシップに紐づく「これが自分たちのパーパスなんだ」、というものに

なっていくプロセスが大事なのではないかと申し上げました。よくぞ、そのプロセスに本当に時間をかけられたなという思いです。確かに時間はかかりましたが、かけたことによって関係されるそれぞれの方が自分のものにしていく、生きたものにしていくプロセスとなったことが素晴らしいなと感じています。

岩井 社会がどう変わっていくかという部分と、自分たちに何ができるかというところをパーパス検討の中で掘り下げていきました。さまざまな発展を経て効率一辺倒になっている社会の中で、人間性を取り戻すということがより大切になっていくだろうと。例えば、たばこという製品が提供してきた嗜好品的な心の豊かさは、今後の社会において役に立つかではなくて意味があるかという観点では、これからも価値があるのだろうと考え、今回のパーパス策定につながっています。

私たちは、さまざまな人が持っている主観的な心の豊かさをすべて網羅することはできないと考えています。いろいろな心の豊かさや時間軸の中で、そして多種多様な生活の局面の中で、私たちができることはそれほど多くはありません。ですから既存の事業だけでなく、これから新規事業、また新しい商品を考えていくときに、そして取締役会で意思決定するときにもパーパスがあまりにも広くて何でもできるということではなくて、その中でJTができて、なおかつ社会も求めている、というところはここだね、ということが議論できるといいと思っています。

幸田 我々も含めJTの人たちって、外から見たらとても青臭い議論を結構熱心にする組織なんですよ。それがJTの良さだと思いますが。

庄司 心の豊かさは人それぞれで、受け止めも解釈もいろんな形で成り立ちますが、今回、心の豊かさを提示する企業になりたいというときの一つの判断軸が非常に明確になったわけです。我々4人いても、4人の持っている豊かさの物差しは違いますが、そういった違いを議論

会長・社外取締役座談会

する場が取締役会であり、先ほど言われた青臭い議論というのがまさにそこだと思うんですね。原点に立ち返り、確認することは常に必要ですし、また豊かさという解釈も時代や技術とともに変わっていくのだったら、例えばそれを我々の商品やサービスにどう活かしていくべきかという、つまり一消費者、あるいは市場、世の中の目としての議論ができる取締役会を形成していくことこそ我々の役目なのだと理解しています。

木寺 青臭い議論というのは私のありました外交の世界でも結構似たところがありまして、やはりそもそも何をすべきなのか、どうしたらいいのかというのを考えるときに、青臭い議論から始めないと出発点を間違ってしまう。だから今も、いい出口を見つけるためには青臭い議論をどんどんやろうよ、という気持ちでいます。



長嶋 青臭い議論は私もしていきたいと思います。一方で、マーケットの期待にも応える必要があるので、スピード感を意識した形でも貢献していきたいですね。

取締役会での議論との向き合い方について

幸田 JTでは取締役会の事前に、付議内容について丁寧な説明を受けています。最近は社外取締役4人全員で同時に受けることが定着してきましたが、この事前説明は情報共有・意見交換の場としてとても大事で、かなり突っ込んだ質問もさせていただいています。そういっ

たときも執行側からすぐに丁寧なフィードバックをいただけますし、どんな付議であってもその内容だけでなく、関連するリスクや対応についても説明を受けています。とてもフェアな付議の仕方を実践されていると常実感するところです。

庄司 私はまだ就任2年目のため、ほかのお三方に比べると情報量も含めて、ギャップが当然あるわけです。そういう意味では事前説明のときに、ここまでに至った経緯を確認することもありますし、私だけ時間を別にとって補足的に説明いただけたりもするので、取締役会までにその理解を深めることができます。執行側がやりたいことをどうしても通したいという意味見え見えの議題って、結構他社ではあると思うんですが、JTではとてもフェアに議事を提示され、トランスペアレントに議論できるので助かっています。

長嶋 岩井会長も先ほどおっしゃられた情報の非対称、これはJTの中で執行をやられてきた方々と我々との違いであり、埋まるものでもないし、無理に埋めるものでもない。そこが対称じゃないからこそ社外の貢献価値がある、というアウェーの立ち位置をすごく大事にしないといけないと思っています。

その上で、情報が透明であることはとても大事で、そのファクトをどの立ち位置で見るとかは違って、ファクトそのものが欠けてはいけないのですが、それはしっかり担保されています。

木寺 社外取締役の役割というのは、どこの会社でも同じなのだというものでは決してなくて、各会社によってそれぞれ違うと思いますが、JTでは執行側と社外取締役側の呼吸のバランスが合っていると感じます。社外取締役が執行側を監督するなど本来機能を発揮しなければいけないことがありますが、監督という言葉だけが独り歩きするのではなくて、両者での呼吸合わせでその実態が生まれていると、実感しています。

資本市場との対話について

幸田 私が社外取締役に就任した2012年当時の株主数は5万1千人だったのですが、2022年末の株主数は70万人を超えています。機関投資家のダイベストメントがあっても、その分、JTは盤石な財務体質を堅持しつつ株主還元を行うことで、個人株主の方々が託してくださっていると理解しています。

ただ、近年海外市場で起きた、企業の実態を無視したような個人投資家の動きを見るにつけ、IRはもちろんですが、それだけでなくPRという面でも正確な情報が伝わるようしっかりとコミュニケーションを図っていく必要があると痛感しており、これからJTが取り組んでいかなければいけない大きなポイントの一つになるのではないかと考えています。個人投資家の皆様に支えられて、いま事業をしているという事実を踏まえ、それに対してどのように対応していくのかというコミュニケーションの重要性を常と感じています。

長嶋 1年を振り返って、個人株主のシェアが歴史的に非常に高くなったJTではありますが、マーケットでは一般的には機関投資家がよりアクティブになって、それに対してどのようなダイアログを能動的にやっていかなくては

いけないのかについて勉強会を行っています。改めてJTの立ち位置を踏まえてどうダイアログすべきか、それは執行側が優先順位を持って検討されていますけれども、それで本当にいいのかということも含めて、我々自身のアップデートの機会も作っていただいています。そういった場において社内、社外といった立ち位置の違いを上手く活用したプレッシャーを感じる研鑽ができれば良いなと考えているところです。

岩井 資本市場・株主の皆様に対しても、私たちはやはり4Sモデルに則り、満足度を高めることに責任を持ってやっています。その責務をどのように果たしていくかということをしっかり議論をさせていただいて、資本政策や投資の優先順位、株主還元といったポリシーについては引き続き明確にお伝えしていきたいと考えています。

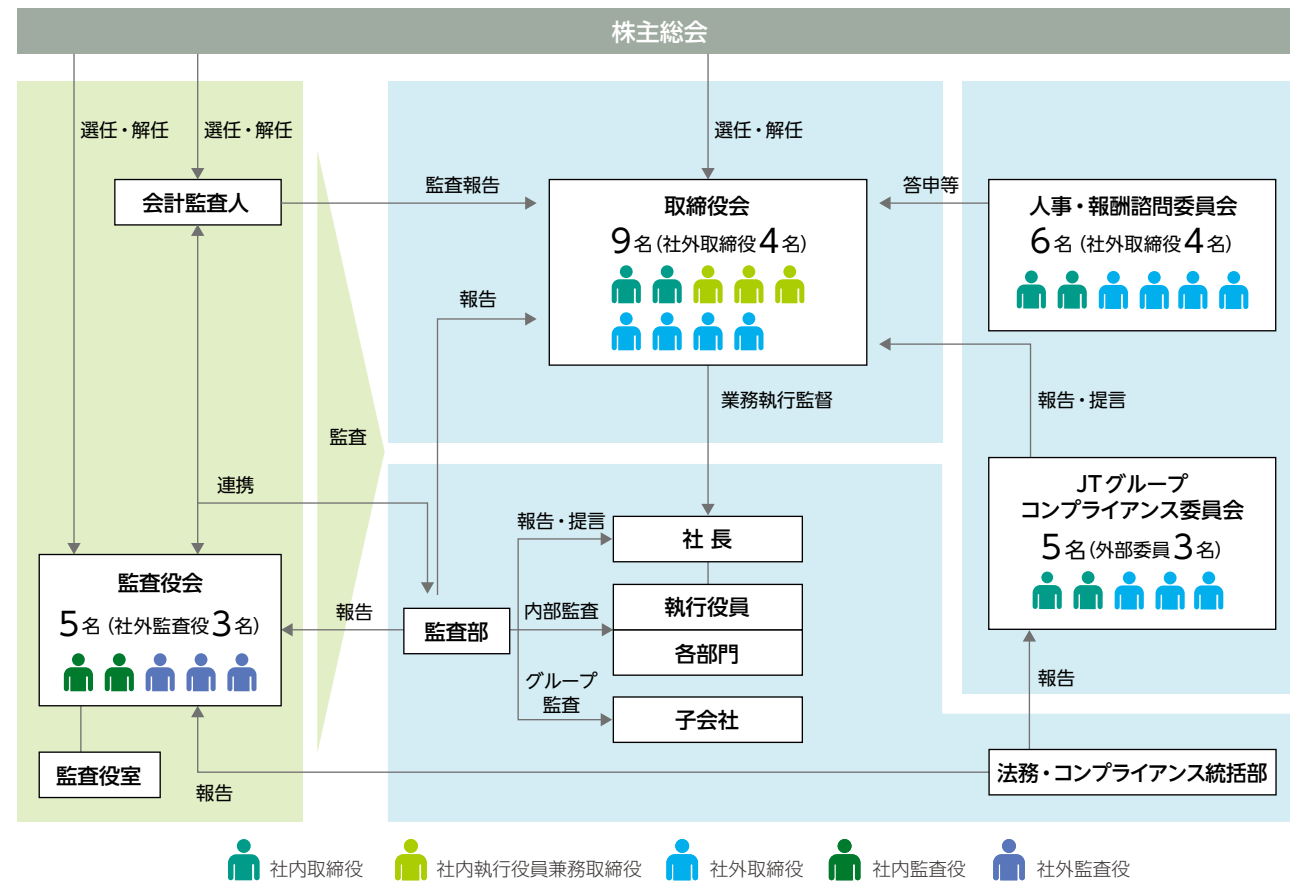
また、今回パーパスという長い目で進むべき方向性もはっきりしましたので、それを有言実行で具体的な事業活動でお返しして、株主・投資家の皆様のみならず、お客様や社員に対しても、価値を提供していきたいと思います。いろいろな課題は出てくるとは思いますが、その克服や戦略の組み替えについては、取締役会も一緒になってしっかり議論していきたいと思います。



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「45モデル」、すなわち、「お客様を中心として、株主、従業員、社会の4者に対する責任を高い次元でバランスよく果たし、4者の満足度を高めていく」ことの追求に向けた、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みと捉えています。

当社は、当社グループのコーポレート・ガバナンスの充実が、当社グループの中長期に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「45モデル」とも極めて親和性が高いものと考えており、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

2022年度	13回開催	出席率98%
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頼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。2022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

2022年度	7回開催	出席率97%
--------	------	--------

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員取締役・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。2023年度の委員長には、幸田 真音氏が選出されました。2022年度は、人事・報酬諮問委員会委員長を独立社外取締役の中から委員の互選により決定する旨の変更に係る審議、報酬水準の確認、経営幹部候補者群の確認、取締役候補予定者・監査役候補予定者の選定およびスキル・マトリックスに係る審議、取締役の報酬等改定に係る審議ならびに2023年度における役員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いたしました。

監査役会

2022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。2022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。

2022年度は、下記要領でアンケートを実施いたしました。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。

- アンケート作成期間：2022年9月～ 11月
- 評価対象期間：2022年（2022年1月～2022年12月）
- 回答期間：2022年11月25日～2022年12月9日

2021年度に係る実効性評価で抽出された課題について、2022年度は以下の取り組みを行ってまいりました。	
主な課題	取り組みの内容
・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

2022年度に係る実効性評価でも、2021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おります。特に、取締役会として目指すべき姿である「4Sモデル」が準拠すべき指針として浸透しているこ

- 対象者：取締役・監査役計15名
- 概要：各設問に対する評価（5段階）および自由記載への記入
- 取締役会での協議：2023年2月22日

- 主な評価項目は、以下の通りです。
1. 取締役会の役割・機能・構成（6問）
 2. 取締役会の運営（8問）
 3. 監査機関との連携およびリスク管理（3問）
 4. 株主・投資家との関係（3問）
 5. 任意の委員会（2問）
 6. 議論・共有を強化すべき課題（1問）

評価項目についても見直しを実施し、継続的に確認を図るべきである項目に加え、2021年度の課題とした事項に対する改善を確認するような質問の設計としております。

とは、当社取締役会の強みであると考えられます。また、2021年度からの改善という観点では、執行との意見交換や事業理解の向上のため、中長期戦略や主要施策の進捗等の情報共有を強化したことが、特に高く評価をされました。

継続的な実効性向上に資するべく、2023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
・取締役会のさらなる監督機能強化 ・取締役会の効果・効率的な運営強化	・中長期戦略や主要課題、任意の委員会における議論状況等の共有機会のさらなる充実 ・議事進行の円滑化等、取締役会運営の継続的な改善

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。

具体的な取り組みの一つとして、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40歳までの応募要件を満たした社員を対象に、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的資本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、株式報酬の活用による人的資本のエンゲージメントの強化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。

コーポレート・ガバナンス

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右記の通りとしています。

- 優秀な人材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（ベンチマーク企業群）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、役員賞与、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 寺島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。なお、2023年からは、中長期的な視点での攻めの経営をより一層促すこと

を企図して、「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」から構成される中長期インセンティブの報酬構成における割合を高めております。2023年度からの報酬構成割合は以下の通りです。

	区分	金銭報酬	金銭報酬 (業績連動)	株式報酬	株式報酬 (業績連動)
2022年度	報酬構成割合*1	基本報酬 33～42%	役員賞与 31～35%	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%	
	区分	金銭報酬	金銭報酬 (業績連動)	株式報酬	株式報酬 (業績連動)
2023年度	報酬構成割合*1	基本報酬 29～34%	役員賞与 28～29%	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
				38～43%	

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。

*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 左記の図は、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における報酬構成割合のイメージであり、会社業績、当社株式の株価、ベンチマーク企業群の報酬水準等に応じて左記割合は変動します

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、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および利益成長の達成度を株主の皆様と価値共有する観点、また、中長期での持続的な成長に向けた指標を設定する観点から、為替一定core revenue、為替一定調整後営業利益、財務報告ベースの調整後営業利益、当期利益、RRP指標を設定しております。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%としており、財務報告ベースの実績が占める割合は全体の50%となります。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。なお、支給対象である取締役に一定の非違行為があった場合には、当該役員は支給済みの役員賞与の一部を会社に返還することとしています。

譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式報酬制度は、株主の皆様との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あたっては、当社と各対象取締役との間で、譲渡制限付株式割当契約を締結するものとします。譲渡制限期間は30年であり、譲渡制限期間中であっても、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ものとします。

コーポレート・ガバナンス

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、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、2023年度から始まる業績評価期間の評価指標も同様とすることとしました。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年および2023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)		
多面的な業績評価設計とするため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。
役員賞与		
KPI	概要	適用割合
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%
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
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%
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。2023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%

2022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)	1,399	511	514	194	180	7
監査役 (社外監査役を除く)	82	82	—	—	—	2
社外役員	148	148	—	—	—	7
計	1,629	741	514	194	180	16

(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、2022年3月23日付をもって退任した取締役1名を含んでおります

役員報酬額の上限

当社の取締役に対する報酬等の上限については、2023年より、以下の通り変更しています。また、当社の監査役は基本報酬のみが対象となり、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。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。

		改定前	改定後	社内取締役		社外 取締役
基本報酬		11億円以内 (うち社外取締役1億円以内)	8億円以内 (うち社外取締役1.6億円以内)	○	○	○
役員賞与			当期利益 (親会社所有者帰属) の0.3%以内	○	—	—
譲渡 制限付 株式 報酬	対象取締役に対する 金銭報酬債権の総額	2.1億円以内	6億円以内	○	—	—
	対象取締役に交付 する株式数	115,200株以内	300,000株以内			
パフォー マンス・ シェア・ ユニット	対象取締役に対する 金銭報酬債権および 納税目的金銭の総額	1.3億円以内	確定基準株式ユニット数*1の上 限 (200,000株以内) に、交付 時株価**を乗じた額以内	○	—	—
	対象取締役に交付 する株式数	76,800株以内	100,000株以内			

*1 基準株式ユニット数 (各対象取締役の職務等に応じ、当社取締役会において決定) × 支給割合 (目標達成度合いに応じて0～200%の範囲で変動)
*2 業績評価期間終了後における、本制度に基づく当社普通株式の割当てに係る当社取締役会決議の日の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値 (同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直前取引日の終値) を基礎として、各対象取締役に特に有利な金額とならない範囲で当社取締役会において決定する額とします

マネジメント体制

取締役および監査役

取締役9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。

2023年3月24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：40,100	1983年4月	日本専売公社入社	2016年3月	当社代表取締役副社長
		2003年6月	当社経営企画部長		たばこ事業本部長
		2004年7月	当社経営戦略部長	2020年1月	当社取締役
		2005年6月	当社執行役員 食品事業本部 食品事業部長	2020年3月	当社取締役副会長
		2006年6月	当社取締役 常務執行役員 食品事業本部長	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）
		2008年6月	当社常務執行役員 企画責任者	2021年6月	TDK株式会社社外取締役（現在）
		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	2022年3月	当社取締役会長（現在）
		2011年6月	当社取締役 JT International S.A. Executive Vice President	2023年1月	株式会社 and Capital社外取締役 （現在）
		2013年6月	当社専務執行役員 企画責任者		（重要な兼職の状況）
		2016年1月	当社専務執行役員 たばこ事業本部長		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 株式会社 and Capital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：300	1983年4月	大蔵省入省	2021年12月	株式会社読売新聞大阪本社 社外監査役（現在）
		2006年7月	財務省主計局主計官 兼 主計局総務課		株式会社読売新聞西部本社 社外監査役（現在）
		2009年7月	同省大臣官房秘書課長	2022年3月	当社取締役副会長（現在）
		2012年8月	同省主計局次長	2022年6月	株式会社読売新聞東京本社 社外監査役（現在）
		2015年7月	同省大臣官房長		（重要な兼職の状況）
		2017年7月	同省主計局長		株式会社よみうりランド社外監査役
		2018年7月	同省財務事務次官 （2020年7月退官）		株式会社読売新聞大阪本社社外監査役
		2021年6月	株式会社よみうりランド社外監査役 （現在）		株式会社読売新聞西部本社社外監査役 株式会社読売新聞東京本社社外監査役
	寺島 正道* 代表取締役社長 生年月日：1965年11月26日 保有株式数：184,400	1989年4月	当社入社	2018年1月	当社執行役員社長 最高経営責任者
		2005年7月	当社秘書室長		最高経営責任者（現在）
		2008年7月	当社経営企画部長	2018年3月	当社代表取締役社長 最高経営責任者（現在）
		2011年6月	当社執行役員 企画責任者 兼 食品事業担当		（重要な兼職の状況）
		2012年6月	当社執行役員 企画責任者		JT International Group Holding B.V. Chairman and Managing Director
		2013年6月	当社取締役 JT International S.A. Executive Vice President		
	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：66,300	1989年4月	当社入社	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
		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	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
		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	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）
		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		

	中野 恵* 代表取締役副社長 生年月日：1968年3月1日 保有株式数：31,100	1991年4月	当社入社	2022年1月	当社執行役員 経営戦略担当
		2011年4月	当社たばこ事業本部 M&S戦略部長	2023年1月	当社執行役員副社長 財務・Corporate Communications・ビジネス ディベロップメント・D-LAB担当
		2014年6月	TSネットワーク株式会社 代表取締役社長		
		2016年1月	当社執行役員 コミュニケーション担当	2023年3月	当社代表取締役副社長 財務・Corporate Communications・ビジネス ディベロップメント・D-LAB担当（現在）
		2019年10月	当社執行役員 企画担当		
	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）	2016年6月	株式会社日本取引所グループ 社外取締役（現在）
		2003年1月	財務省財政制度等審議会委員	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
		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		
	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	2018年4月	株式会社リクルート常勤監査役（現在）
		2006年4月	同社執行役員	2019年3月	当社社外取締役（現在）
		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	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
		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）		
	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	2016年6月	特命全権大使 フランス共和国駐節 兼 アンドラ公国、モナコ公国駐節（2019年12月退官）
		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	2020年4月	当社アドバイザー
		2008年7月	同省国際協力局長	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）
		2010年1月	同省大臣官房長	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
		2012年9月	内閣官房副長官補		
	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	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）
		2006年6月	西日本電信電話株式会社取締役 人事部長	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）
		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	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
		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）			

マネジメント体制

監査役5名（うち、社外監査役3名）

2023年3月24日現在

	柏倉 秀亮 常勤監査役 生年月日：1969年2月28日 任期：2023年3月から4年 保有株式数：0	1991年4月 当社入社 2012年7月 当社経理部長 2014年10月 当社たばこ事業本部 M&S 管理部長 2017年1月 当社たばこ事業本部 北海道支社長	2019年1月 当社財務副責任者（CFO補佐） 2021年1月 株式会社 JT ビジネスコム 代表取締役社長 2023年3月 当社常勤監査役（現在）
	橋本 努 常勤監査役 生年月日：1967年5月31日 任期：2023年3月から4年 保有株式数：200	1991年4月 当社入社 2019年3月 当社監査部長 2023年3月 当社常勤監査役（現在）	
	谷内 繁 常勤監査役（独立社外監査役） 生年月日：1962年9月7日 任期：2023年3月から4年 保有株式数：0	1986年4月 大蔵省入省 2008年7月 財務省主計局給与共済課長 2009年7月 同省主計局主計官（農林水産係担当） 2010年7月 同省理財局国庫課長 2011年7月 同省理財局国有財産企画課長 2012年7月 同省理財局財政投融资総括課長 2013年6月 同省理財局総務課長（2014年7月退任） 2014年7月 厚生労働省大臣官房審議官（社会・援護局等担当） 2015年10月 同省大臣官房審議官（医療保険担当） 2017年7月 同省大臣官房審議官（老健担当） 2018年7月 同省社会・援護局長	2020年8月 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局地方創生総括官補 2021年2月 兼 内閣官房孤独・孤立対策担当室長 2021年11月 内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局次長 2021年12月 兼 内閣官房こども家庭庁設置法案等準備室長 2022年6月 兼 内閣官房こども家庭庁設立準備室長（2022年6月退官） 2023年3月 当社常勤社外監査役（現在）
	稲田 伸夫 監査役（独立社外監査役） 生年月日：1956年8月14日 任期：2023年3月から4年 保有株式数：0	1981年4月 検事任官 2008年10月 法務省大臣官房長 2011年8月 同省刑事局長 2014年1月 同省法務事務次官 2016年9月 仙台高等検察庁検事長 2017年9月 東京高等検察庁検事長 2018年7月 検事総長（2020年7月退官）	2020年10月 弁護士登録（現在） 2021年6月 野村證券株式会社社外取締役 監査等委員（現在） 2023年3月 当社社外監査役（現在）（重要な兼職の状況） 稲田法律事務所弁護士 野村證券株式会社社外取締役 監査等委員
	山科 裕子 監査役（独立社外監査役） 生年月日：1963年5月20日 任期：2023年3月から4年 保有株式数：0	1986年4月 オリエント・リース株式会社（現オリックス株式会社）入社 2007年3月 オリックス株式会社内部統制統括室長 2010年5月 オリックス生命保険株式会社執行役員 2013年1月 同社常務執行役員 2014年1月 オリックス株式会社執行役 2016年1月 同社グループ執行役員（現在） オリックス・クレジット株式会社 代表取締役社長	2021年1月 オリックス・クレジット株式会社 執行役員会長（現在） 2023年3月 当社社外監査役（現在）（重要な兼職の状況） オリックス株式会社グループ執行役員 オリックス・クレジット株式会社執行役員会長

（注）1. 取締役および監査役の選任理由につきましては「第38回定時株主総会招集ご通知」をご参照ください
2. 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

2023年1月1日現在

社長 寺島 正道 最高経営責任者*	執行役員 小川 千種 国内たばこ事業 原料担当	廣瀬 修 General Counsel
副社長 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	廣末 秀一 国内たばこ事業 マーケティング担当	福田 浩之 経営戦略担当
中野 恵 財務・Corporate Communications・ビジネスディベロップメント・D-LAB 担当	小柳 明弘 国内たばこ事業 製造担当	小倉 健資 コーポレートガバナンス・コンプライアンス担当
専務執行役員 福地 淳一 国内たばこ事業 CEO	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	妹川 久人 Chief Sustainability Officer
	藤原 卓 国内たばこ事業 渉外担当	加藤 信也 Chief Financial Officer、 Corporate Communications 担当
常務執行役員 清川 栄一 国内たばこ事業 セールス担当	藤本 宗明 医薬事業部長	見島 昌行 People & Culture 担当
	大川 滋紀 医薬事業部 医薬総合研究所長	下林 央 IT 担当
	古川 博政 食品事業担当	大瀧 裕樹 D-LAB 担当

* 寺島正道は、たばこ事業本部長を兼ねております

JTIのExecutive Committeeメンバー

2023年4月1日現在

Eddy Pirard President and Chief Executive Officer	Rob Stanworth Executive Vice President, Chief Consumer and Product Officer	Vassilis Vovos Executive Vice President, Chief Financial Officer
Koji Shimayoshi 嶋吉 耕史 Executive Vice President and Deputy CEO	Takehiko Tsutsui 筒井 岳彦 Executive Vice President, Reduced-Risk Products	（注）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
Stefan Fitz Executive Vice President, Chief Commercial Officer		

マネジメント体制

当社取締役会が備えるべきスキルの考え方

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。

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」

- 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、JT Group Purpose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、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。

- 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	●	●		●	●	●	●	●	●
廣渡 清栄	代表取締役副社長	●			●	●	●	●	●	●
中野 恵	代表取締役副社長	●		●	●		●			●
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	●	●			●	●		●	●
柏倉 秀亮	常勤監査役	●	●	●			●		●	●
橋本 努	常勤監査役		●	●	●	●	●			
谷内 繁	常勤監査役 社外監査役			●	●		●	●	●	
稲田 伸夫	社外監査役				●		●	●	●	
山科 裕子	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の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執行役員）は、当社グループに影響を及ぼす可能性の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、優先して対応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、対応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.116）をご覧ください。

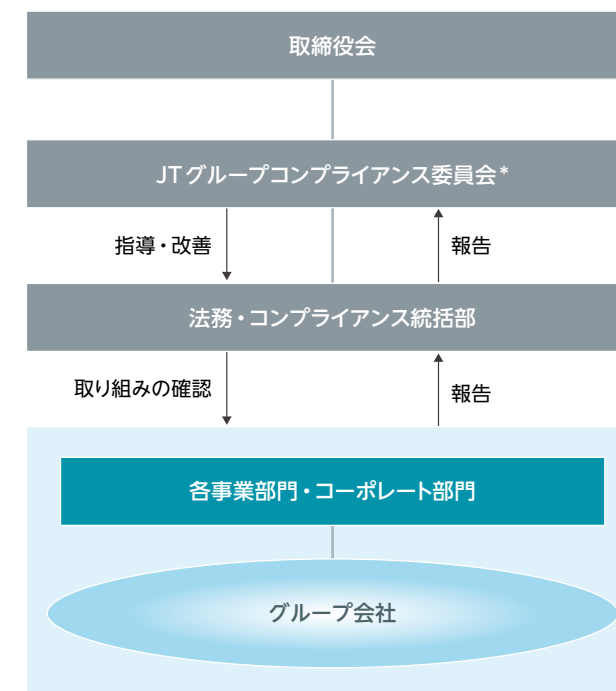
コンプライアンス体制

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。2022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2023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、2022年度のアンケートへの回答率は94.1%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ことで、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、「Quality Assurance」を新設しました。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つの視点にて、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、社内で開催した情報セキュリティ啓発プログラム「i-secure」を世界各国に展開しております。i-secureで展開するさまざまなプログラムの中でも、eラーニングの受講率はJTグループ全体で88% となりました。また本活動は定期的な効果測定を行い、従業員の情報セキュリティに対する意識の向上に寄与することを確認しています。

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、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.の取締役には、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から授けられた範囲において、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

定量的な財務パフォーマンスの推移に加え、リスクファクター、社外評価などの定性的な環境認識からJTグループの現状についてご紹介しています。

FINANCIAL INFORMATION/ OTHERS

- 116 リスクファクター
- 120 規制・重要な法令
- 123 訴訟
- 124 長期連結財務データ
- 126 用語解説
- 128 社外からの評価
- 130 株式情報、問い合わせ先

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。

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不法取引防止に向けた取り組みをご覧ください。
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. 120)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。
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、ロシア・ウクライナ情勢が長期化、複雑化する中、ロシア市場において、国内外におけるあらゆる制裁措置を順守した上で事業運営を継続しております。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も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。

* 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
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.が海外における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。2020年に拡大した新型コロナウイルス感染症について、当社グループはいずれの事業につきましても、各国の行政や当局からの方針・指示を踏まえ、事業を行っており、今後も新型コロナウイルス感染拡大による事業・財務等への影響については、為替の動向および各国の行政や当局の対応とともに注視・精査が必要です。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、物流の混乱による商品供給の停止、渡航制限や主要市場でのロックダウン等による消費活動の制限や消費者行動の変化により、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・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。 また、当社グループは、喫煙と健康に関する訴訟以外においても被告になっており、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。	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はありません。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。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。 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。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や製品の製造・販売・輸出入に悪影響が及ぶ可能性があります。	・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。 ・必要に応じ経験豊富な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. 123) をご覧ください。
9) 自然災害	地震、津波、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、仕入れ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の確に把握し、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. 78) 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、喫煙の広がりへ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。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、当社の主要な市場の一つ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、たばこ製品のフレーバー規制、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、さらに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20歳未満の方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소가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、EUにおいて、これまで一部のたばこ製品にのみ適用されていたフレーバー規制等を加熱式たばこにも適用することが2022年11月に決定され、米国では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・地域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、マーケティング活動の対象を18歳以上かつ法的に喫煙可能な年齢の者とすることや法的に喫煙可能な年齢の者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、法的に喫煙が認められていない年齢の者による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法的に喫煙が認められていない年齢の者による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 のウェブサイト](#) および [JTI のウェブサイト](#) をご覧ください。

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、最高水準の食の安全管理に向け、「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みを行っています。

日本たばこ産業株式会社法

当社は、製造たばこの製造、販売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在り方を勘案し、当社株式の保有の在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き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

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、本件訴訟手続き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や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、喫煙と健康に関する訴訟以外にも、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。

長期連結財務データ

	IFRS導入		事業年度変更		(百万円)						
	2012	2013	2014 ^{*1、*3}	2015 ^{*3}	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
売上高	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	2,657,832
売上原価	-899,437	-979,975	-822,538	-920,056	-872,433	-843,558	-933,034	-942,299	-898,001	-956,861	-1,090,989
販売費及び一般管理費	-733,486	-828,942	-752,559	-789,346	-754,115	-786,911	-770,407	-831,707	-784,472	-888,574	-941,538
営業利益	532,213	648,260	499,880	565,229	593,329	561,101	564,984	502,355	469,054	499,021	653,575
親会社株主に帰属する当期純利益	343,596	427,987	362,919	485,691	421,695	392,409	385,677	348,190	310,253	338,490	442,716
調整後EBITDA/調整後営業利益	621,977 ^{*2}	641,777	588,684	626,657	586,777	585,300	595,463	515,927	486,952	610,434	727,779
設備投資費	137,450	156,158	112,448	129,751	112,998	140,905	159,808	131,434	112,883	100,882	101,044
減価償却及び償却費	116,462	132,921	122,171	139,057	140,794	145,407	158,671	183,852	179,654	187,057	199,651
研究開発費	56,862	57,103	44,008	57,796	58,193	60,600	65,377	64,079	60,847	65,016	70,808
流動資産	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	2,723,591
有形固定資産及び無形資産(のれん除く)	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	1,022,399
のれん	1,316,476	1,584,432	1,539,376	1,429,287	1,601,987	1,891,210	2,008,416	2,002,595	1,909,392	2,060,965	2,446,063
その他資産	301,816	377,533	347,417	316,388	431,592	397,725	381,661	381,130	345,177	328,960	356,025
資産合計	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	6,548,078
流動負債	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	1,562,664
非流動負債	847,168	764,842	722,106	770,790	859,759	900,833	1,330,770	1,307,702	1,458,095	1,387,803	1,368,653
負債合計	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	2,931,317
資本合計	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	3,616,761
1株当たり情報(Per share Data)											
配当金(円)	68	96	100	118	130	140	150	154	154	140	188
EPS(円)	181.07	235.48	199.67	270.54	235.47	219.10	215.31	195.97	174.88	190.76	249.45
親会社所有者帰属持分(円)	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	1,994.78
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	466,608	396,496	543,696	468,432	376,549	419,212	461,389	540,410	519,833	598,909	483,799
投資活動によるキャッシュ・フロー	-147,928	-163,473	-49,110	-63,271	-687,509	-352,632	-383,307	-123,571	5,354	-97,499	-101,822
財務活動によるキャッシュ・フロー	-569,473	-145,189	-388,859	-254,852	91,318	-77,032	-62,360	-333,832	-297,404	-353,138	-306,176
現金及び現金同等物期末残高	142,713	253,219	385,820	526,765	294,157	285,486	282,063	357,158	538,844	721,731	866,885
財務指標											
ROE(%)	20.0	19.9	14.4	19.5	17.2	15.0	14.3	13.2	12.0	12.7	13.9
D/ELシオ(倍)	0.18	0.15	0.09	0.10	0.23	0.27	0.38	0.37	0.38	0.33	0.27
配当性向(%)	37.6	40.8	50.1	53.2 ^{*4}	55.2	63.9	69.7	78.6	88.1	73.4	75.4
親会社所有者持分比率(%)	46.89	54.27	53.92	53.78	51.77	52.89	48.17	47.95	46.88	48.65	54.07

*1：事業年度変更にあたり、2014年4月-2014年12月(9ヵ月間)の変則決算の数値
*2：2012年の数値は調整後EBITDA
*3：2015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
*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。非継続事業を含めた連結配当性向は43.6%となります

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いた売上収益
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
為替一定ベース core revenue	前年同期の為替レートをを用いて換算／算出することにより為替影響を除いた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
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
為替一定ベース 調整後営業利益	前年同期の為替レートをを用いて換算／算出することにより、為替影響を除いた調整後営業利益。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
当期利益	親会社の所有者に帰属する当期利益
FCF (フリー・キャッシュ・フロー)	営業活動キャッシュ・フロー＋投資活動キャッシュ・フロー ただし以下を除く ・営業活動キャッシュ・フローから、リース取引から生じる減価償却費／利息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)
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 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、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 ・Asia：日本を含むアジア全域 ・Western Europe (WE)：西欧地域 ・EMA：東欧、中近東、アフリカ、トルコ、南北アメリカ大陸および Global Travel Retail を含む
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	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 が含まれる
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、発生するペイパー (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ペイパー (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を含むものは 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ものは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	企業に対し、環境や自然資源に及ぼす環境に関する情報の開示や、その影響を軽減する対策を取るよう働きかけている国際 NGO (本部：ロンドン)
DJSI (Dow Jones Sustainability Indices)	ダウ・ジョーンズ (S&P Dow Jones) 社がサステナブル・アセット・マネジメント (SAM) 社と共同開発した ESG 株価指数。本指数は、企業の持続可能性 (サステナビリティ) を経済、環境、社会の3つの側面から評価する国際的な指標として運用されている
GHG 排出量 (Greenhouse Gas 排出量)	温室効果ガスの排出量 ・Scope 1 排出量：自社の工場、オフィス、車両などから排出された企業の直接排出量 ・Scope 2 排出量：他社から供給される電気、熱等エネルギーから排出された間接排出量 ・Scope 3 排出量：Scope 1 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
SBTi (Science Based Targets initiative)	SBTi は、WWF、CDP、世界資源研究所 (WRI)、国連グローバル・コンパクトによる共同イニシアティブです。世界の平均気温の上昇を1.5度に抑えるという目標の達成に向けて、SBTi は企業に対し、パリ協定に沿った科学的知見と整合した目標 (Science-based target) を設定することを支援・認定しています。
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9年連続で選定されています。

[プレスリリース](#) 2022年12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。



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。



Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

2023年4月にMorningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GPIFのジェンダー・ダイバーシティ指数の一つ)の構成銘柄に選定されました。



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、気候変動において最高評価「Aリスト」に4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4年連続で選出されました。

[プレスリリース](#) 2022年12月



Science Based Targets

国際的イニシアティブであるSBT(Science Based Targets)イニシアティブより、2030年の事業活動由来のGHG排出量削減目標について、パリ協定に準じた削減目標であるとして、2022年に「1.5℃目標」の認定を取得しました。

2022年11月



Top Employer

JT International (JTI)は、Top Employers Instituteから9年連続でGlobal Top Employerとして認定されています。

[JTI News &Views \(英語\)](#) 2023年1月



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」を取得した最初の多国籍企業の一つとなりました。これは、職場における機会均等と同一賃金について企業を評価する唯一の国際認証の一つです。

[JTI News &Views \(英語\)](#) 2021年11月



Swiss LGBTI Label

2020年、ジュネーブにあるたばこ事業本社が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



PRIDE Index

2022年、JTはPRIDE指標で最高評価のゴールドを獲得しました。これはLGBTQ+など性的マイノリティの人々が働きやすい国内企業に与えられるもので、7年連続の受賞となります。

[プレスリリース](#) 2022年11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、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2023（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](#) 2023年3月



スポーツエールカンパニー

JTは、従業員の健康増進のためスポーツの実施に向けた積極的な取り組みを行っている企業として、スポーツ庁が実施する「スポーツエールカンパニー2023」に認定されました。

[プレスリリース](#) 2023年2月



株式情報

2022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
(自己株式 225,146,463株)
株主数： 722,051名

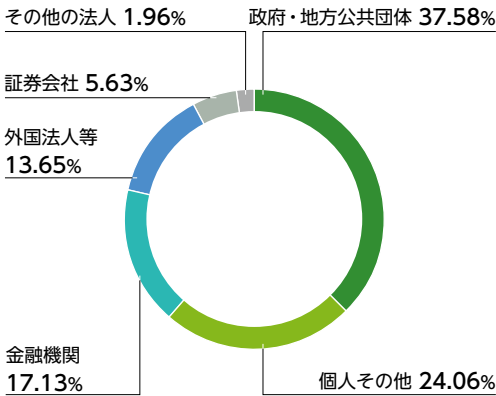
株主名簿管理人

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（プライム市場）

所有者別構成比（自己株式を除く）



株主総利回り (TSR) の推移

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
JT	111.2%	117.5%	159.5%	142.9%	140.5%	111.7%	110.7%	104.8%	116.8%	134.4%
TOPIX	118.6%	140.2%	157.1%	157.6%	192.6%	161.9%	191.2%	205.3%	231.5%	225.8%
TOPIX食料品	112.0%	135.6%	174.3%	170.7%	202.5%	173.7%	174.4%	172.5%	179.9%	192.9%

(注) 基準値は2013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

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）	176,102,300
株式会社日本カストディ銀行（投信口）	64,286,400
SMBC日興証券株式会社	46,559,021
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	23,290,941
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	20,568,543
日本証券金融株式会社	18,279,700
パークレイズ証券株式会社 BNYM	18,088,600
JTグループ社員持株会	11,665,343
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	11,211,542

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：2022年度（2022年1月1日～ 2022年12月31日）
(注) 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：2023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、国産業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