



日本たばこ産業株式会社

**統合報告書 2023**

新しい世界に飛び込んでみる

Bring together diverse values

行動力を高めよう

Being autonomous and proactive

お互いを尊重し合って、喜びを分かち合う

Make decisions and take action responsibly

Understand the situation deeply and clearly

好奇心を持つ

Commitment

Aim for further growth

Consumer-first

Pursue my ideals

進化

自分事化して考える

An environment with reliable people

Dive into a new world

Respect each other

多面的な視点を養う

主体的に、自律的に取り組む

多様な意見を受け入れ、仲間とともに前に進もう

Keep a desire to improve

Grow together

Create empathy

目の前のことに誠実に取り組もう

向上心を持ち続ける

# 心の豊かさを、もっと。

飽くなき挑戦

Imagination

より良い未来について考える

Insatiable challenge

想像力

Cultivate multiple perspectives

常識にとらわれない

状況を深く明確に理解する

責任を持って判断・行動する

お客様第一

共感して、共感を生み出そう

Stick it out until the end

信頼できる仲間がいる環境

多様な価値観の結集

Take action

最後まで諦めずにやり抜くこと

Evolution

さらなるやりがい・成長を目指す

Thinking outside the box

Be curious

自分の理想を目指して

Think about a better future

Be honest about what is in front of you

共に成長する

Accept diverse opinions and move forward together with people

本スライドに記載されているワーディングはJT Group Purpose「心の豊かさを、もっと。」の実現に向け、より社会の皆様と共創していくために、大切にしたい価値観のイメージです。我々JTグループは、今の形に留まらず、「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。

004 CEO メッセージ

「心の豊かさを、もっと。」  
 “従業員や社外のステークホルダーの皆様との対話を通じて、Purposeのさらなる浸透と、その実現に向けての具体的な行動の実践を促進してまいります。”



010 IDENTITY

- 012 経営理念
- 013 JT Group Purpose
- 014 副社長インタビュー

“JT Group Purpose具現化に向けて”



- 020 JT Group Journey
- 022 事業概要
- 024 主要指標
  - ・財務パフォーマンス
  - ・非財務パフォーマンス
- 028 価値創造プロセス
- 030 バリューチェーン

034 SUSTAINABILITY MANAGEMENT

- 036 JTグループのサステナビリティ戦略
- 040 CSOインタビュー
 

“Purposeを起点にマテリアリティを特定し、25項目からなるJT Group Sustainability Targetsを策定しました。ターゲットは定期的に点検し進化させてまいります。”



- 042 自然との共生
- 048 お客様の期待を超える価値創造
- 050 人財への投資と成長機会の提供
- 060 責任あるサプライチェーンマネジメント
- 062 コミュニティインベストメント
- 063 良質なガバナンス

064 BUSINESS and STRATEGIES

- 066 経営計画2024
- 068 CFOメッセージ
 

“JT Group Purposeの実現に資する財務・資本戦略、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを通じ、企業価値向上に尽力してまいります。”



- 074 各事業Purpose



- 076 たばこ事業
- 090 医薬事業
- 094 加工食品事業

098 GOVERNANCE

- 100 会長・社外取締役の座談会
 

“新任の社外取締役も交え、JTグループの進む方向性や歩みを進める上での課題について、ご意見を伺いました。”



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

126 OTHER INFORMATION

- 128 リスクファクター
- 132 規制・重要な法令
- 135 訴訟
- 136 財務情報
  - ・長期連結財務データ
  - ・事業別財務データ
- 140 JT Group Sustainability Targets
- 144 用語解説
- 146 社外からの評価
- 148 株式情報、問い合わせ先

Cover story

表紙および次頁では、JTグループが目指すべき方向性を定めたJT Group Purposeの具現化に向けて着実に歩みを進めていること、加えてPurpose実現のために大切にしたい価値観を表現しています。当社グループが持続的な存在であり続けるために、JT Group Purposeの具現化に向けた取り組みを進め、ステークホルダーの皆様と共創を通じて、絶えず進化してまいります。

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。

※表紙のイラストは、生成AIを活用し作成しています。

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、中長期的にわたる当社の成長を支える非財務としてのサステナビリティ情報を統合した報告書です。株主・投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆様へ、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JTウェブサイトに掲載しておりますので、併せてご覧ください。

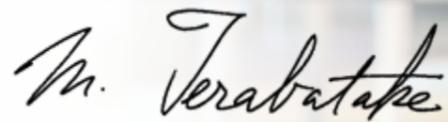


本資料に記載されている将来に関する記述は、当社が現在入手している情報、合理的であると判断する一定の前提および仮定に基づいており、客観的に正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もなく、当社としてその実現を約束する趣旨のものでもありません。本資料のご利用にあたっての注意事項等については、P. 149「将来に関する記述等についてのご注意」をご参照ください。

## 「心の豊かさを、もっと。」

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に、JTグループの弛まぬ進化をリードしてまいります。

代表取締役社長  
寺島 正道



### 2023年の経営環境と業績評価、JT Group Purpose実現に向けて

#### Q. JTグループにとって2023年はどのような年でしたか？

昨年を振り返る前に、まずは、ウクライナ、スーダン、中東、日本、そして台湾など、世界各地で起きている天災や悲痛な出来事に対して心から哀悼の意を表したいと思います。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て、各地域への支援を提供していきます。

2023年は、地政学的リスクの顕在化、世界的なインフレーションに伴うサプライチェーンコストの上昇、大幅な為替変動など、事業環境は引き続き厳しく、変化の大きな年でした。

こうした環境下でも、これまでの将来を見据えた継続的な事業投資がベースとなり、全事業において、2023

年初めに策定した計画のみならず、2022年度の実績も上回る結果となりました。また、全社ベースでは売上収益から当期利益まで過去最高\*1の実績となっています。

JTグループの利益成長の中核かつ牽引役であるたばこ事業について、2023年は国内外のたばこ事業を統合して迎えた2年目でした。今年1月には国内外たばこ事業一本化の最終段階である基幹システム統合が完了し、真の意味でのOne Teamとしてのグローバルでより強固な事業運営が可能になりました。グローバルベースでの資源配分とコラボレーションを通じ、その成果が目に見える形で表れてきています。

Combustiblesでは、プライシング効果が着実に発現するとともに、高いエクイティを持つ我々のブランドから成るバランスの取れたポートフォリオによって力強いシェ

\*1 売上収益、調整後営業利益、継続事業における営業利益、継続事業における親会社の所有者に帰属する当期利益

アモメンタムを維持しています。RRP (Reduced-Risk Products)\*2においては、Ploom Xの地理的拡大が順調に進んでおり、2023年末時点の展開市場数は13市場に達しました。また、HTS (heated tobacco sticks)の最大市場である日本では、2023年12月末時点でのカテゴリ内シェアが11.4%に到達するなど、着実な成長を続けています。

また、医薬事業および加工食品事業も増益を達成し、引き続きグループの利益成長を補完しています。

2023年に公表したJT Group Purposeについて申し上げると、例えば、私自身タウンホールミーティングや拠点訪問における社員との対話を通じて、Purposeの浸透、実践の促進を図ってきました。また、社内のみならず、社外のステークホルダーの視点も取り入れた上でPurpose実現に向けた行動を実践できるよう、土台を整えてきたところです。JTグループが貢献していく価値領域や実現し

\*2 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



2023年に開催されたタウンホールミーティングの様子

たい社会像は社内外の多くの方から共感を得ており、社員からはその実現に向けた力強い意欲を感じています。

そして2024年からはPurposeの実現に向けてさまざまな施策を具現化していくフェーズに入ります。JT Group Purposeを各事業における活動の進化へとつなげていくために、各事業が取り組む方向性を示す各事業の事業Purposeがあります。また、JT Group Purposeの具現化を促進する一環として各事業部やコーポレートの部門ごとに、考え方や行動の規準となる行動指針を策定しました。これは、JT Group Purposeに基づく行動を意識的に進めるための仕組みであり、所属従業員によるワークショップなどを通じて、一人ひとりが主体的に実践するために整えた枠組みです。地道な取り組みを通じたPurposeの着実な浸透、行動指針の実践、各事業戦略の遂行を通じた経営計画の達成を積み重ねていくことによって、Purposeの実現により近づくものと考えています。

## 経営計画2024

### Q. 経営計画2024について、環境認識と併せて教えてください。

#### 経営環境・事業環境認識

昨今、企業を取り巻く外部環境が一段と複雑化し、企業経営の舵取りは一層困難になっています。その変化は、気候変動や人権問題等のESG関連のみならず、地政学的リスク、技術革新等、多岐にわたります。社会・事業環境が非連続に変化していく中で、社会とその中に存在するJTグループの事業をいかに持続可能なものにしていくか、そして持続的な利益成長にどうつなげていくかが問われているものと思っています。

#### 全社

グループの中長期的な利益成長目標については、引き続き、全社為替一定ベース調整後営業利益(AOP)の年平均mid to high single digit、すなわち1桁台半ばから後半の成長にコミットしてまいります。一方で、今次経営計画期間中、すなわち2024年から2026年にかけての3カ年における全社の為替一定ベースAOPの成長率は、我々の中長期目標の下限となる年平均mid single digit、すなわち1桁台半ばを見込んでいます。2024年は前年同水準を見込む一方で、2025年以降は成長に回帰し、為替一定ベースにおいてその成長率は高まってく見通しです。

#### たばこ事業

たばこ事業における事業環境は、総需要の減少・ダウントレーディングの継続に加え、地政学的リスクの顕在化、RRPに対する規制および税制の複雑化や競争の激化、また為替変動リスク等、依然として厳しい状況が見込まれます。

こうした環境の中においても将来にわたって持続的に成長していくため、今後最も市場の成長が見込まれるHTSをCombustiblesに次ぐ第2の成長エンジンとすべ

く戦略的な投資を加速させていきます。この投資は主にマーケティングにかかるものであり、新たなHTSデバイスの投入や現行のPloom Xの地理的拡大および既存市場でのシェア獲得に向けたものが大部分となる予定です。継続的な投資を通じた数量成長により、RRP関連売上収益は2026年には2023年比で約2.5倍になることを見込んでおり、加えて、Combustiblesにおけるシェア成長、そしてプライシングをドライバーとして、力強いトップライン成長を目指します。2024年はRRPへの投資の増加やインフレに伴うサプライチェーンコストの上昇によって、このトップラインの伸長が相殺されますが、これらの影響は徐々に緩やかになり、2024年から2026年の年平均で見れば、たばこ事業の為替一定AOP成長率はmid single digitとなる見込みです。

また、RRPビジネスに関して付け加えさせていただくと、以前から申し上げている2028年のRRP中期展望、すなわち、「HTSセグメントにおける10%台半ばのカテゴリシェア獲得」および「RRPビジネスの黒字化」については順調に進捗していることを確認しています。投資を増加させる一方で、トップラインの成長、またこれに伴う生産性の向上により、今般の経営計画期間中後半にかけて、RRPビジネスの損益は改善フェーズに入ってくることを見込んでいます。

#### 医薬事業

医薬事業については、各国財政逼迫に伴う医療費削減により、引き続き薬価引き下げの大きな圧力が存在しており、また、海外ロイヤリティ収入の減少傾向が継続するなど、事業環境は厳しいものと認識しています。そうした中、次世代戦略品の研究開発と各製品の価値最大化により、引き続きグループへの利益貢献を目指します。2024年からの3カ年においては、期間中、利益水準を維持する見通しです。

医薬事業においては、上場子会社として保有する鳥居薬品株式会社とともに一体的なバリューチェーンを構

築しております。当社が研究開発を行う一方で、当社が製造・販売およびプロモーション活動を担っており、事業価値拡大に向け、効率的な協業体制を確立しています。上場に伴うコストはあるものの、当社が上場企業として自律的に企業経営を行っていくことは、優秀な人的資本の確保およびモチベーション向上や信用の獲得等に資するとともに、当社独自の事業活動によるさらなる競争力強化や成長機会の確保にもつながることから、同社の企業価値向上だけでなく、当社が目指すグループ全体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寄与するものと考えています。

#### 加工食品事業

加工食品事業については、国内ではライフスタイルの変化に伴う簡便化ニーズの高まり等により市場規模は拡大傾向です。海外では、人口増加、所得水準の向上、日本食文化の世界的な普及により、事業機会が増加し

## JT Group Purpose 策定の意義

### Q. JT Group Purposeの策定の意義を改めて教えてください。

JTグループが将来にわたり、各ステークホルダーから必要とされる存在であり続けるために、経営理念である「4Sモデル」を羅針盤にしなが、体現すべき“存在意義”を明確化する必要があるという課題認識がありました。

JT Group Purposeは、過去から「JTグループがお客様にどのような価値を提供してきたのか」という観点、「今」という視点、「例えば2050年といった超長期の将来の姿」を見据え、将来からバックキャストした時に、JTグループが「未来社会においてどんな存在でありたいのか」、「未来社会からどんな存在であれば受け入れられるのか」、「将来的にどんな未来社会に貢献ができるのだろうか」ということを明確にすべく議論を重ね、策定した経緯があります。そしてJTグループの存在意義を「心の豊かさを、もっと。」というキーワードに収斂させました。

ています。高付加価値な商品群への資源配分強化などを通じて、トップライン成長を中心とした持続的な利益成長を目指していきます。2024年からの3カ年においては、期間中mid single digitの利益成長を見込んでいます。

#### 経営資源配分方針

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、配当金については、2023年の財務実績および株主還元方針を踏まえ、期末の1株当たり配当金を期首にお示した予想値から6円増配した100円とし、中間配当金94円を含めた2023年の1株当たり年間配当金は、過去最高となる194円としました。

\* ±5%程度の範囲内で判断

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うとともに、その瞬間を創り上げていくことは、我々がこれまでも取り組んできたことです。そして、それを追求し続け、未来社会においてもJTグループの事業体としての持続可能性を目指すことで、社会もJTグループも両方が持続可能となるという視点を取り入れているメッセージにしています。

「心の豊かさを、もっと。」は、目まぐるしい勢いで変化社会、不確実性の高い経営環境において、我々が「人」、そしてその「心」に寄り添っていく存在でありたいというメッセージでもあります。既存のたばこ、医薬および加工食品事業が今まで提供してきた商品・サービスもそうですが、これからは現在の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」という提供価値を実現していきたいと考えています。

これに向けて、「心の豊かさ」という価値を中心概念とした多角的研究や、未来の事業シーズの探索・創出を

長期的視点で継続するために、コーポレートR&D組織である「D-LAB」を設置しています。例えば、心に関するウェルネス、呼吸、睡眠、香りや食であったり、五感に訴えるようなものであったり、そうしたものが我々のこれからの事業領域としてターゲットに入ってくるのではないかと考えています。D-LABの活動は、JTグループの利益成長への貢献も目指しており、トライ・アンド・エラーを繰り返しながら約100件のプロジェクトを進めています。既にクラウドファンディングを通じて販売を行っている製品や、

海外のイノベーションアワードを受賞するテクノロジー等も出てきており、徐々にではありますが活動の成果が表れ始めています。

このように、JT Group PurposeはJTグループが目指すべき方向性を明確に定めたいわば北極星であり、これに向かうための羅針盤としての「4Sモデル」の追求を通じて、我々のあらゆる活動を進化させ、超長期的にわたる期間においても企業価値の継続的な向上を実現したいと考えています。

## サステナビリティ経営の進化

### Q. Purpose具現化に向けて今般見直されたサステナビリティ戦略について教えてください。

我々は、「自然や社会が持続可能であってはいじめ、人の暮らしや企業の活動も持続可能になる」という考えのもと、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、2023年5月、サステナビリティ経営の根幹となる「JT Group Materiality」を改定し、JTグループとして優先的に取り組むべき重要事項として5つの課題を特定しました。

加えて、改定したマテリアリティを踏まえ、JTグループとしての具体的な目標および取り組みについても検討を進めてきました。そして、この度、全25項目からなる「JT Group Sustainability Targets」を策定しました。これらのターゲットの実現は、当社Purposeの具現化につながるものと考えています。

JT Group Sustainability Targetsでは、マテリアリティとのつながりを重視し、これまでの取り組みを踏襲しつつ、JTグループとして、具体的な目標および取り組みを設定しました。例えば、「自然との共生」を推進するために、生物多様性の保全も見据え、まずはJTグループの事業の生態系への影響を包括的に把握していきます。

また、「人財への投資と成長機会の提供」を考えるにあたっては、JTグループにおける人的資本の明確化に加え、その拡充に向けて注力するさまざまなターゲットを設定しました。具体的には、人的資本を、企業活動を支える「人財」、活動の判断基準・行動様式となる「組織風土」、人財と組織風土を融合させるための「オーナーシップ（一人ひとりの主体性）」と定義しました。さらにターゲット設定においては、人的資本の状態だけでなく、それらに紐づく活動（人事施策）の進捗や結果を把握するための指標を設定しています。これらのモニタリングを通じて、今後



も人的資本の着実な拡充へ取り組んでいきます。

各項目に紐づく目標や取り組みの詳細については、JTグループのサステナビリティ戦略 (P. 36) をご参照ください。

JT Group Purposeを起点とした新サステナビリティ戦略に通底するのは、「人の暮らしや社会、企業の活動、あらゆる人の営みは、生態系を紡いでいく一部であり、

未来づくりを担う企業として、JTグループは主体的に社会課題の解決に取り組んでいく」という考えです。

この新サステナビリティ戦略の策定・運用には、CEOである私はもちろん、取締役会が関与する体制をとっており、今般策定したJT Group Sustainability Targetsについても、その運用の中で定期的に点検し、進化させていきます。

## ステークホルダーの皆様へのメッセージ

### Q. ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

我々 JTグループは、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せられ、貢献できる存在であり続けたいと考えています。そのためには、JT Group Purposeの具現化に向けた取り組みを進めていく必要があります。行動指針やJT Group Sustainability Targetsの策定、D-LABにおける取り組みなど、枠組みは徐々にできつつあります。この枠組みの中でのその実効性を最大化していくために、私自身、従業員や社外のステークホルダーの皆様との対話を通じて、Purposeのさらなる浸透と、その実現に向けての具体的な行動の実践を促進してまいります。

繰り返しになりますが、Purposeの実現に向けた羅針盤となるのは、やはり我々の経営理念である「4Sモデル」の追求、「お客様を中心として、株主、従業員、社会の4者に対する責任を高い次元でバランスよく果たし、4者の満足度を高めていく」という考え方に他なりません。我々の強みである「強固な財務基盤」「卓越したブランド力」「人財の多様性」を源泉として、この「4Sモデル」を愚直に追求していくことが、中長期的にわたる持続的な利益成長、企業価値の継続的な向上、そしてPurposeの実現につながるものと確信しています。

JTグループがこれまでも提供してきた「心の豊かさ」という価値。人々にとってのこの価値は今後も変わり続けていくことでしょう。その中であっても将来にわたって我々がずっと「心の豊かさ」という価値を提供できるよう絶えず進化していくために、引き続き長期的な視野をもって今私がすべきことやできることを考え全力で取り組んでまいります。



# IDENTITY

2023年2月に公表したJT Group Purposeの具現化に向けた意気込み、現在とこれからの活動について、2人の副社長に話を聞きました。

加えて、JTグループのこれまでの系譜や足元の状況、またこれからの価値創造の考え方を、併せてご紹介します。

- 012 経営理念
- 013 JT Group Purpose
- 014 副社長インタビュー
- 020 JT Group Journey
- 022 事業概要
- 024 主要指標
  - ・財務パフォーマンス
  - ・非財務パフォーマンス
- 028 価値創造プロセス
- 030 バリューチェーン

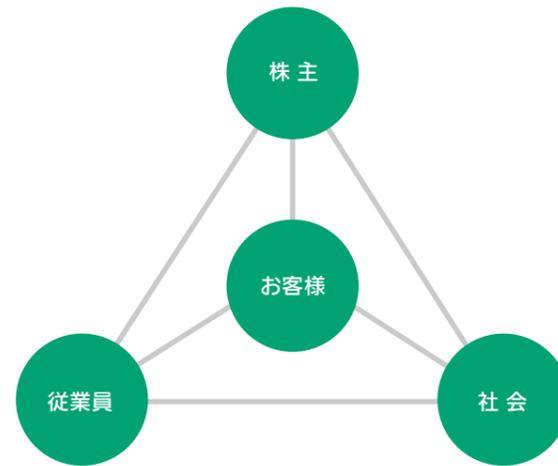
右の写真：JT・JTIで活躍する従業員



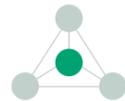
## 「4Sモデル」の追求

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、中長期的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を重視する考え方のもと、事業投資を通じた中長期的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。

## 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、未来までをも、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。



中野 恵  
代表取締役副社長

嶋吉 耕史  
代表取締役副社長

「JT Group Purpose」策定に至るまでの長い道のりと、浸透に向けた取り組み。さらに、「心の豊かさ」という提供価値を起点とした活動を行うコーポレートR&D組織「D-LAB」への想いや現状について、二人の副社長にインタビューしました。

### JT Group Purpose 策定の経緯を教えてください

**中野** 2023年2月にJT Group Purpose (以下、JTG Purpose) を公表しましたが、検討開始から策定に至るまでの道のりは長く、実に3～4年を要しました。JTという会社は本質を追求する姿勢と言いますか、大きな枠組みを形作る際に徹底的に議論する傾向があり、私が2019年の10月に企画担当の役員に就任した後も、主要な役員を集め、ディスカッションを重ねてきました。その中でキーワードとして上がってきたのが、我々のJTG Purposeの中で掲げている「心の豊かさ」です。

JTG Purposeは何のためにつくるのか、何を目標としていくのかといった議論もあったのですが、我々がこれまで

大切に、かつ提供してきた価値を全員で自問自答したところ、やはり「心の豊かさ」がキーワードになるとの結論に達したんですね。それ以降は「心の豊かさ」を中心に据えて議論を進めてきました。一方で、グループ全体のJTG Purposeとして「心の豊かさ」という言葉を据えた際に、世界中の従業員が納得し、行動に移せるのかという観点から考え方を整理するために、JTのみならず海外子会社であるJTインターナショナルの幹部なども交えて何度も議論を重ねています。このような過程を経て、最終的に到達したのが「心の豊かさを、もっと。」というJTG Purposeです。

### 「もっと」が付くのですね?従業員の皆様はJTG Purposeをどう受け止めておられますか?

**中野** 「もっと」という言葉は、個々人が持つ多様な価値観や想いを従来以上に自覚し、気づき、その実現を目指していくという意味における「もっと」というイメージです。

社内における公表は、まずコーポレート部門だけ先行して実施しましたが、「非常に共感できる」という声があった反面、やはり「心の豊かさ」は多義的な解釈が存在するが、具体的に何を指すのか?といった疑問など、さ

まざまな意見がありました。このためJTG Purpose策定のバックグラウンド、そこに込められた想いなどについて幾度となく従業員に説明し、ディスカッションしました。

また、コーポレート部門で見られた反応は、たばこ事業など他部門でも発生することが予見されましたので、JTG Purpose公表後の昨年一年間で、社長と副社長が分担して国内拠点を網羅的に行動しました。自らの言葉で伝える努力を重ねることで、一定程度の理解が得られたと実感しています。全員に腹落ちしてもらうにはまだまだ時間がかかると思いますが、愚直に取り組んでいきたいと思っています。

### 今後どのように浸透させ、JTG Purposeの具現化につなげていくのかについて教えてください

**嶋吉** JTG PurposeはJTグループの存在意義そのものであり、一度策定したからには長期的に存続すべきものと考えています。ただ、従業員が日々の業務においてJTG Purposeを必ずしも意識するわけではありませんので、具体的にオーナーシップ(一人ひとりの主体性)をもって仕事に取り組むための行動指針を策定しています。

もちろんそれで短期的に全員の行動が100%変わるとは考えていません。ただゼロから新たに構築したわけではなく、従来我々が大事にしている「心の豊かさ」といった価値観や行動指針を改めて取り上げているので、全く理解が得られないという心配はしていません。直接的にJTG Purposeを意識する機会は少なくとも、そこに根差すフレームワークを踏まえて日々の行動を繰り返していけば、20～30年後にはJTG Purposeが一層身近なものになっていくだろうと考えています。

**中野** 「心の豊かさ」とどう向き合うかという点については、まずは自分自身を見つめ直すということだと考えています。「心の豊かさ」の感じ方は一人ひとり違うはずで、それぞれが独自のものだと思いますが、共通する部分は間違いなくあります。他者の評価を気にすることなく、自分は何が好きで何が嫌い、また何をしたいのかを

自分なりに見極めた上で、他者と重なりあう部分を見出すためにはどうすればいいか、と考えることが重要です。自分自身の考えや感覚がなければ他者とのコミュニケーションや議論が難しくなりますので、対話の際には自分の考えをしっかりと持ち、それを伝えることがスタート地点であると話しています。従業員とのこのような対話は重要ですし、継続して実施する必要があると考えています。

**嶋吉** JTG Purposeの具現化には、日々の行動や心構えに加えて、各事業の戦略を遂行して経営計画の達成を積み重ねていくことも重要だと考えており、たばこ事業、医薬事業、加工食品事業で、JTG Purposeをそれぞれの事業活動に落とし込み、事業部ごとに事業Purposeを策定しています。

例えばたばこ事業では、「Creating fulfilling moments. Creating a better future.」という事業Purposeを定めています。嗜好品として消費者の心の豊かさ貢献する商品やサービスを通じ、お客様と社会のためのより良い未来の実現に向けて尽力していくことを企図したものです。

医薬事業の事業Purposeは、「科学、技術、人財を大切に、患者様の健康に貢献します。」です。より事業の

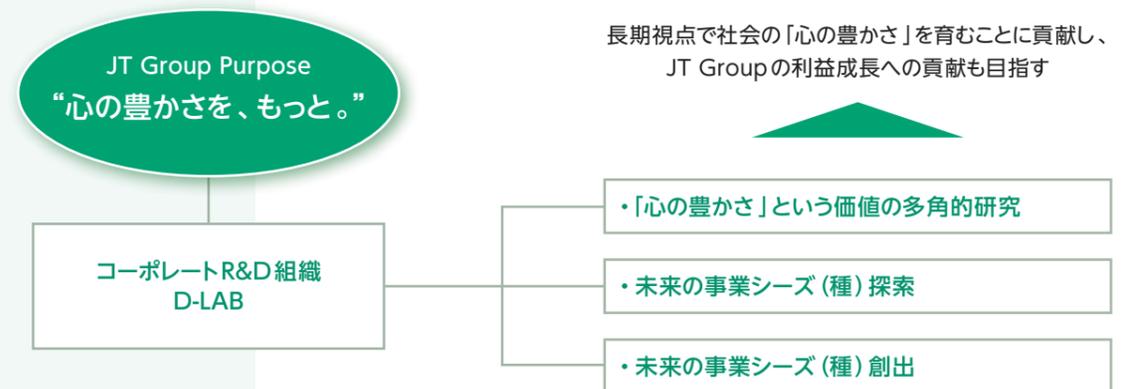
具体的な創造価値に即したものとしています。医薬品は法律等でその品質基準が厳しく設定されていると同時に、上市に至るまでの成功確率が低く、かつ成功するプロジェクトであっても開発には相当長い時間がかかります。そのようなビジネスであるからこそ、目的を見失わないこと、最新のサイエンスとテクノロジーを最大限活用しつつ、仲間をはじめとする多くの人たちと協働してはじめて価値創造が可能になるということを肝に銘じつつ、全員一丸となって創薬に励んでいます。

また、加工食品事業は「食事をうれしく、食卓をたのしく。」という事業Purposeを掲げています。単に栄養補給を行うモノ、安全・安心でおいしいモノとしての食品をご提供するに留まらず、期待を超える数々の驚きや新たな出会いといった「うれしい食事」、そして大切な人と一緒に食べる喜びや、食卓を彩る笑顔といった「たのしい食卓」をお客様、社会にお届けしていきたいという想いを込

めています。各事業Purposeの実現を目指す取り組みを推進することが、最終的にはJT Group Purposeの実現につながるはずで

また、コーポレート部門ではJT Group Purpose実現に向けて、さまざまな検討を組織の垣根を越えて行っています。2024年の2月にJT Group Sustainability Targetsを公表していますが、これは中長期的な視点での検討結果の実例です。現時点では25のターゲットを掲げており、これらのターゲットの達成を通じ、ステークホルダーの皆様への提供価値を拡大させながら、JT Group Purposeの具現化につなげていきたいと考えています。

他には、JT Group Purpose具現化に直接的につながる取り組みの一つとして、コーポレートR&D組織であるD-LABが「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・創出を行っています。



**中野** D-LABが組織になったのは2020年ですが、その7年前に経営企画部内でのプロジェクトとして立ち上げたのが始まりで、足掛け10年は活動をしています。現在は「心の豊かさ」を中心概念とした「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」「未来の事業シーズ創出」の大きく3つの活動を行っており、常に100を超えるプロジェクトが進行しています。

「心の豊かさという価値の多角的研究」においては、大学との共同研究に加え、他企業と協業で「心の豊かさ」という価値の理解を深める活動を実施しています。「未来の事業シーズ探索」においては、スタートアップに投資するファンドへ単独出資しており、当該ファンドは欧米を中心に「心の豊かさ」に親和性がある約200社に投資を実施しています。また「未来の事業シーズ創出」においては、ゼロから事業を立ち上げ、商品・サービスのトライアルを実施したり、複数の製品を販売したりするなど、実際

にお客様へ「心の豊かさ」という価値を提供するフェーズに進んでいるプロジェクトも複数あります。

いずれも短中期的なスパンで収益性のあるビジネスにつながることを期待して取り組んでいるわけではなく、さまざまなプロジェクトをより長期的な視点で育成している段階です。

**D-LABの取り組みの取捨選択基準は？**

**中野** 「心の豊かさ」の解釈を、現段階では広く設定しており、これはJT Group Purposeを「心の豊かさをもっと。」という幅広い言葉で表現したことにも、一部通じます。先ほど触れた通り、個々人で捉え方が違いますし、各地域の文化、時代や社会の変化によっても変わる可能性があります。そのため、まずはこの概念を広義に捉えて、さまざまな取り組みを進めています。

**D-LABの生まれた経緯を教えてください**

**中野** まず、我々のメインビジネスは引き続きたばこ事業であって、まだまだRRP (Reduced-Risk Products)\*領域も含めて事業成長できると考えています。しかし、長期的なスパンで事業とグループの方向性を見据え、かつたばこ事業における製品の需要動向や規制、税制の変化などを考慮すると、既存事業だけではない別の事業も考えて取り組む必要があります。

**嶋吉** たばこという商品はJT Group Purposeである「心の豊かさ」を消費者に届ける手法の一つであって、それとは別の形で「心の豊かさ」を届ける商品、サービスを追求していくためにD-LABがあります。その活動は、JT Group Purposeの追求そのものでもあります。

\* 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



代表取締役副社長 中野 恵  
ビジネスディベロップメント領域に長年携わる。また、たばこのマーケティング、IR・PRなどのコミュニケーション領域でさまざまな経験を積む。  
▶ 詳細な経歴は、P. 116のマネジメント体制をご参照ください。



代表取締役副社長 嶋吉 耕史  
国内外のたばこ製造に長年携わる。また、たばこ事業企画室、人事、JT インターナショナルへの出向などさまざまな経験を積む。  
▶ 詳細な経歴は、P. 116のマネジメント体制をご参照ください。

判断に通底するのは「心の豊かさ」に資するかということでしょうか？

**中野** そうですね。プロダクトであってもサービスであっても、また国や地域にかかわらず、「心の豊かさを人々に提供する」ということがJTグループにとって最も重要な価値となっています。我々は時代や人によって多様に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することなく、より発展的なあらゆる企業活動を通じて「心の豊かさ」という価値の提供を実現していきたいと常に考えています。

D-LABの人財、組織についてはいかがでしょうか？

**嶋吉** 現在のD-LABが推進している取り組みに関わる企画が持ち上がった2013年頃、私は人事を担当していましたが、このプロジェクトを実現させるためには人財のセットを見直す必要があると考えていました。JTはエグゼクティブ能力が高く、一つのことが決まると、巨大なマシンが動き出すように一気に物事が力強く進展する傾向があります。ただ、まだ見ぬ心の豊かさを実現するためには、意思決定に至るまでに多様な発想や働き方をする人財が必要だと考え、新卒・経験者採用においても視野を広げてさまざまなバックグラウンドを持つ方に集

まっていたきました。またそれぞれの能力を最大限に発揮できる働き方や組織の在り方についても検討を重ねてきました。

一方、実際の取り組み自体に関しては、私は社員に任せ、いろいろ口を出さないようにしています。先ほど中野さんがおっしゃったように、間口を広くして取り組んでもらいたいですね。

**中野** 基本的には、彼らのやりたいことをある程度認めて自由な研究を許可しているし、スモールスタートで始める際にもあまり干渉しません。一定規模の資金が必要な段階ではもう少し関与しますが、そこでもかなり自由に対応してもらっています。新しい事業をつくる際には特定のコンセプトを考案し、それを検証し、マーケットに試験的に導入していくという、スタートアップにおけるプロトコルが既に存在しています。これに基づいて進めることで、次のステップを踏むかどうかは一定の範囲において自分たちで決定できます。

まだまだこれからですが、今のところゼロからイチの創出は順調に進んでいます。一方、そのイチから10を、さらに10から100を生み出すには、必要となるケイパビリティが異なります。外部と共同で取り組んでいる経験や知見等を活かして、これからはどうスケールアップやスピードアップしていくのがテーマになっています。



呼吸するロボットクッション「fufuly」



ポタニカル素材のポテンシャルを短時間で高クオリティに引き出す、COLDRAW専用の抽出機器

D-LABでは今後どのように活動を行っていくのでしょうか？

**中野** 現在、呼吸するクッション「fufuly」や、植物本来の味わい・色彩を抽出するノンアルコールドリンクのための新テクノロジー「COLDRAW」など、徐々にこれまでの活動の成果が形として表れてきています。今後はこういった、ステークホルダーの皆様手に取って「心の豊かさ」を感じていただける取り組みを徐々に増やしていき、長期的にはJTグループの利益成長に貢献できることを目指しています。ただし、こうした取り組みはあくまでも

長期的なものであり、短期的なリターンを追求する取り組みではないことをご理解いただきたいです。

**嶋吉** 我々のメインであるたばこビジネス自体はまだ成長できるポテンシャルがあり、お客様のニーズに応えるために加熱式たばこ製品も含め、将来的にさまざまな異なる形態の製品が出てくることを期待しています。そういった検討が、D-LABの活動と有機的にオーバーラップし、協働余地が生まれると、一気に可能性が広がるかもしれないと考えています。

最後にJT Group Purpose実現に向けての意気込みや取り組みをお聞かせください

**中野** JTG Purposeを具現化するような新しい事業を創出したいという観点からD-LABの話を中心にしてきましたが、元々たばこビジネス自体が「心の豊かさ」を提供できるものであり、それがあからこそ現在のJTG Purposeが存在しているという部分もあります。

D-LABでは当然新しい事業に取り組んでいきますが、これは長期的な取り組みであって、実際の事業展開という意味では引き続きたばこビジネスを中心に進めていくこととなります。また、JTG Purposeを実際に社内外で理解していただくための取り組みは短期的なものではなく、時間をかけて続けていく必要があると認識しています。今後も理解や共感を得るための取り組みを検討し、実行していく予定です。

**嶋吉** 事業は財務的なパフォーマンスにつなげていくことが重要ですので、当然それを念頭に置きながらも、同時に自分たちがやりたいかどうかということも大切にしています。我々はJTG Purposeの具現化や、それにつながる現在の事業をやりたいからやっていますし、さらに「心の豊かさ」を提供できるビジネスを始めたい、拡大したい、と思っています。

JTグループの既存の事業、将来の事業を意思を持って展開し、我々が目指す「心の豊かさをもっと。」を現実のものとしていきたいと考えています。



# JT Group Journey

1968年、JTがまだ日本専売公社であったときに策定した長期経営計画、43長計においても、たばこ事業の社会的役割、そしてその実現のためのグローバル化への意識が示されています。そして、2023年、我々は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。このJT Group Purposeは、従業員をはじめとするステークホルダーに着実に浸透しており、今後、より一層の実践に努めてまいります。

● JTグループアイデンティティ(大切にしてきた価値) ● アクション

## ● 43長計

たばこ事業は、人間の微妙な感覚と心理の深層に対する多面で多様な働きかけを、短い一服の瞬間にこめて生活の緊張をほぐし、その内容に豊かなよこびをおくるユニークな産業である

社会的、経済的環境の不断の展開、特に急速な国際化の進展に対応して、たばこ事業の社会的役割を将来にわたって維持し発展させていく

1968

● 医薬事業部・食品事業部を設置

1985

● 日本たばこ産業株式会社設立  
ミッションとして「心の豊かさを創造するマーケティングカンパニー」を設定

1994

● 経営理念として「4Sモデル」の追求を設定

1996

● JT経営ビジョン96  
delightコンセプト「多様なあいの接点に生まれる発見、驚き、喜びの瞬間である」を策定

1998

● 鳥居薬品(株)の発行済株式の過半数を取得

1999

● RJRナビスコ社(米国)から米国外たばこ事業を買収

2002

● JTブランディング宣言公表  
あらゆる企業活動を通じて、ステークホルダーの方々に「かけがえないDelight」=「期待を超える驚き、喜びといった、JTならではの付加価値」を提供することを「ブランディング (Branding)」と定義し、それを実現することにより、社会において「かけがえない存在」を目指す

● ギャラハー社(英国)買収



2007

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



2008

● JT-11公表  
・長期ビジョン:「JTグループならではの多様な価値をお客様に提供するグローバル成長企業」  
・JTグループミッション  
・JTグループWAY

2013

● 「MILD SEVEN」ブランドを「MEVIUS」へ変更



2016

● 高温型加熱式たばこ「Ploom X」を発売



2021

● 「Natural American Spirit」の米国外たばこ事業を取得

● 低温型加熱式たばこ「Ploom TECH」を発売

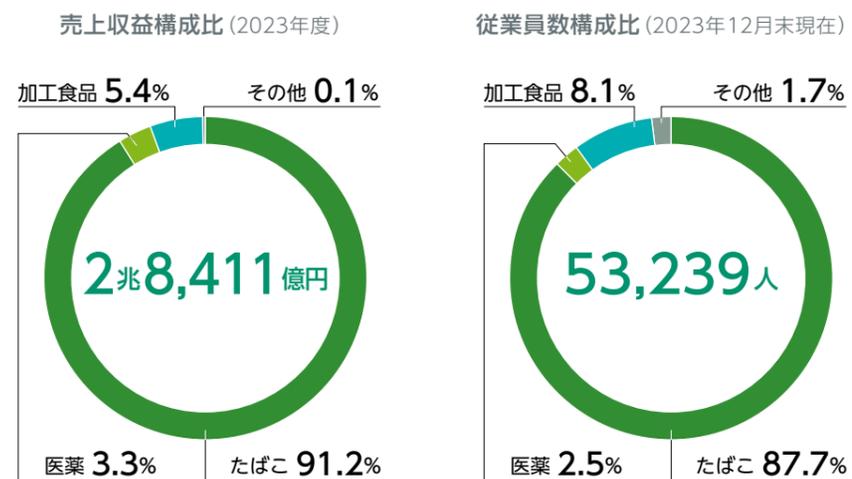
● 「Ploom X」の展開国数を拡大

当期利益  
**4,823**億円

2023  
JT Group Purpose 策定  
「心の豊かさを、もっと。」

# 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・筋」「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「さぬきうどん」や、冷凍お好み焼の「ごっつ旨いお好み焼」、酵母エキス「パーテックス」などがあります。

さぬきうどんは、今年、発売50周年を迎え、現在では、年間約6億食を製造・販売しています。



## 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\*1を誇り、世界におけるCombustibles販売数量シェア上位10ブランドのうち3ブランド\*2を製造・販売しています。

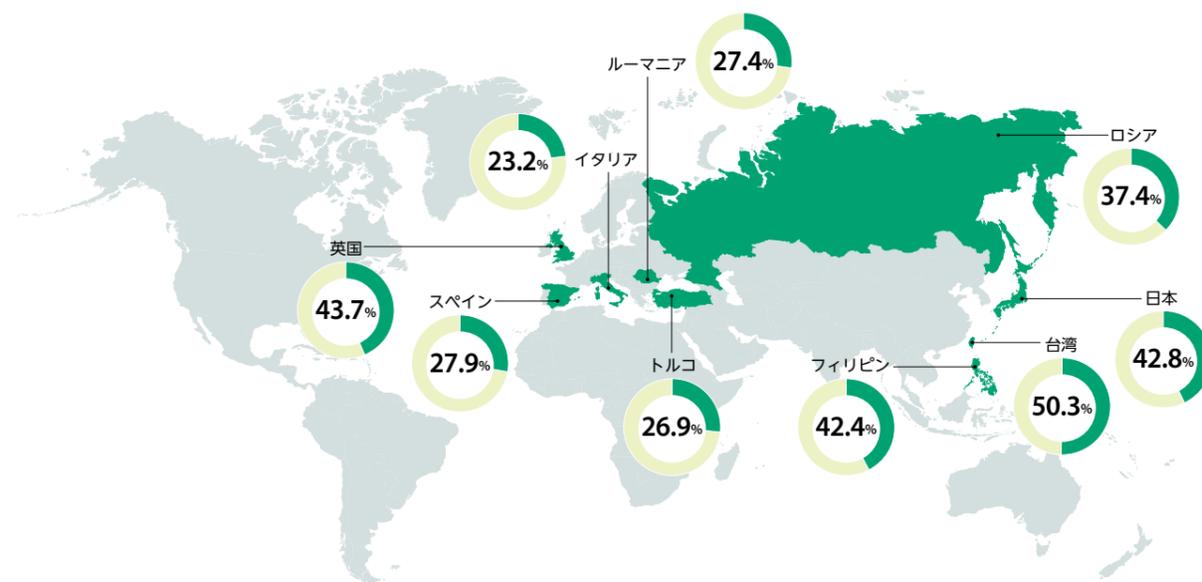
お客様に信頼される高品質なたばこづくりを目指し、グローバルな製造体制を構築しています。2023年12月末

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。

\*1 China National Tobacco Corp. (中国専売公社)を除く

\*2 2022年度データ

たばこ事業における主要市場シェア (2023年度)



(注) シェアは、CombustiblesおよびHTP (heated tobacco products) のたばこ総需要に基づいて算出

生産拠点 (2023年12月末現在)



たばこ事業 **38**拠点 (国内5、海外33)

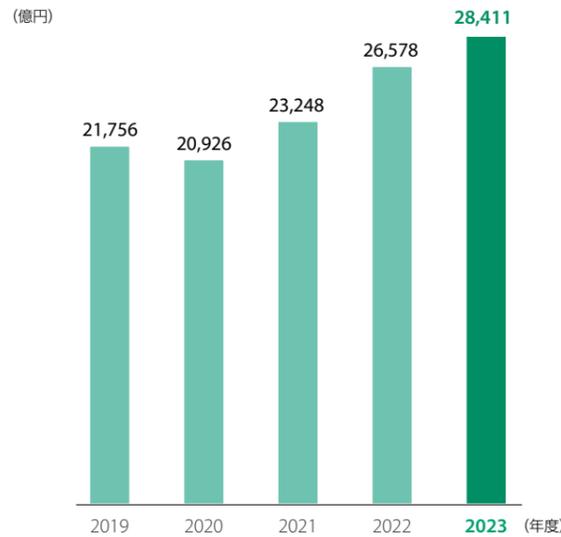
加工食品事業 **24**拠点 (国内16、海外8)

(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: 2拠点

## 財務パフォーマンス

### 売上収益

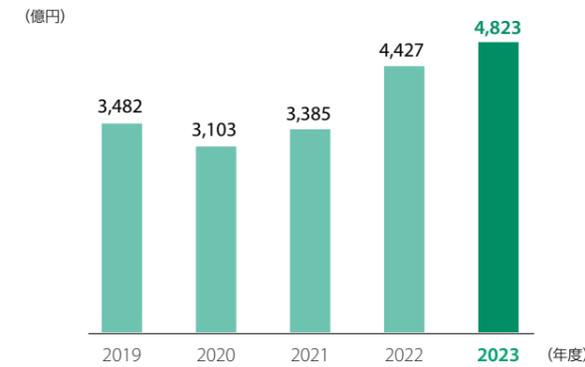


**2兆8,411億円**

前年度比**6.9%**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。2023年度は、2022年度と比較  
して+6.9%の2兆8,411億円となりました。なお、2019年度、  
2020年度は、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たものの、ネガティ  
ブな為替影響や日本市場におけるRRP市場拡大および趨勢  
減の継続等により、それぞれ対前年減収でした。

### 当期利益

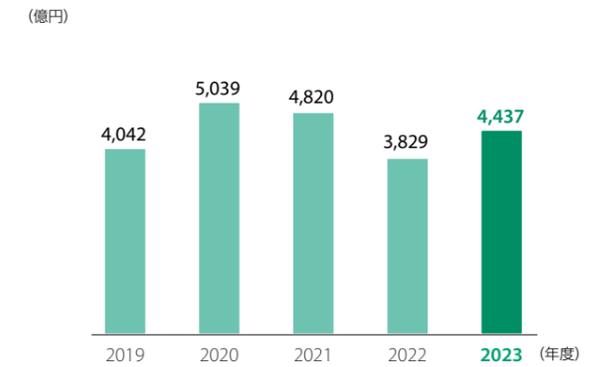


**4,823億円**

前年度比**8.9%**増益

当期利益は、営業利益の増益に加えて、金融損益の改善お  
よび法人税負担の減少影響により、2022年度と比較して  
+8.9%の4,823億円となりました。

### フリー・キャッシュ・フロー

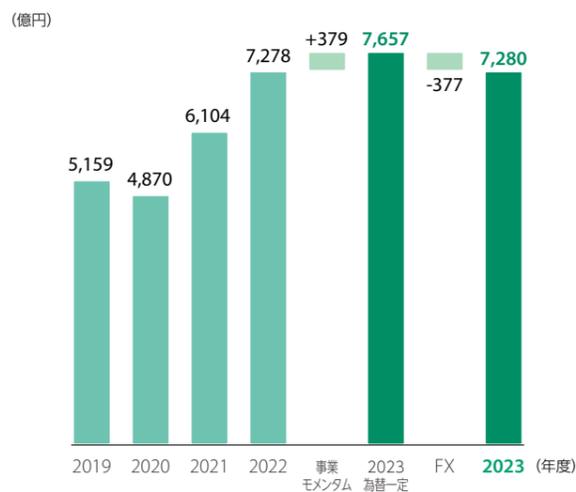


**4,437億円**

前年度比**608億円**増加

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。  
2023年度は、日本におけるたばこ事業運営体制強化施策費  
用の前年に生じた支払いの剥落、および支払法人税の減少影  
響が、運転資本の悪化影響を上回り、2022年度と比較して  
+608億円の4,437億円となりました。

### 調整後営業利益



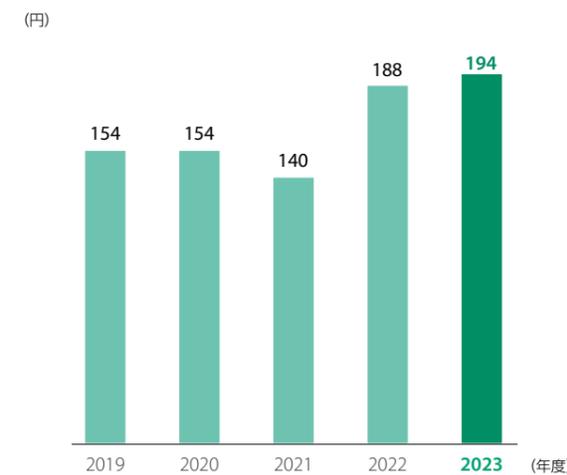
為替一定ベースでは

前年度比**5.2%**増加

**7,280億円** (財務報告ベース) 前年同水準

財務報告ベースの調整後営業利益は、為替一定ベースでは、  
すべての事業において増益となったものの、ネガティブな為替  
影響により、前年同水準の7,280億円となりました。なお、  
為替一定ベースの調整後営業利益は、2022年度と比較して  
+5.2%の7,657億円となりました。

### 1株当たり配当金



**194円**

2023年度の1株当たり配当金は、194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<sup>\*1</sup>  
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<sup>\*2</sup>として、配当性向75%を目安<sup>\*3</sup>  
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 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

\*3 ±5%程度の範囲内で判断

非財務パフォーマンス

2023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2023年における活動実績の一部です。マテリアリティはサステナビリティ経営の基盤であり、マテリアリティを踏まえた具体的な目標や取り組みを設定

し、グループ全体で推進していくことで、自然・社会と我々の事業の持続的な成長を目指していきたいと考えています。

**「4Sモデル」の追求を経営理念とするJTグループ**は、「自然や社会が持続可能である」という考えのもと、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べく、サステナビリティ経営の根幹となる**JT Group Materialityを改定し、5つの課題群を特定**しました。また、マテリアリティを踏まえたJTグループとしての具体的な目標および取り組みについて、全25項目からなる**JT Group Sustainability Targetsを策定**しました。JTグループは、マテリアリティを踏まえ、サステナビリティターゲットに定める具体的な取り組みを進め、Purposeを具現化していくことにより、持続可能な自然や社会づくりに貢献していきます。

▶ 詳細はP.36をご覧ください。

**「人財への投資と成長機会の提供」**はJT Group Materialityで特定した5つの課題群の一つで、既存の「DE&Iの推進」等に加え、2023年には**「人財の戦略的な確保」、「働きやすい環境の整備」を新規のターゲット項目として策定**しました。JTは、LGBTQ+に関する取り組みを評価するPRIDE指標2023において8年連続で最高評価のゴールドを獲得しました。また、JTIはTop Employers Instituteから2023年までに10年連続でGlobal Top Employer認定を取得しました。Top Employers Instituteによるこの賞は、従業員が専門的・個人的に成長するための理想的な条件をグローバルに整えている雇用主を表彰するものです。JTグループは、多様な人財が、属性や価値観の違いにかかわらず公正に扱われ、継続的に活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

▶ 詳細はプレスリリースをご覧ください。

**「自然との共生」**はJT Group Materialityで特定した5つの課題群の一つで、**「温室効果ガス排出量の削減」**や**「責任ある水資源マネジメント」**等をターゲット項目に定めています。JTは、国際的な環境系NGOであるCDPより、気候変動と水セキュリティへの対応と戦略において優れた取り組みを行う企業として、最高評価である「Aリスト」に選定されました。気候変動で6回目(5年連続)、水セキュリティで4回目の「Aリスト」選定となります。また、JTは、CDPサプライヤー・エンゲージメント・リーダーに5年連続で選定されました。今後もステークホルダーの皆様との対話を通じて、社会とJTグループがともに持続的に成長できるよう、着実に取り組みを進めてまいります。

▶ 詳細はプレスリリースをご覧ください。

**「責任あるサプライチェーンマネジメント」**は、JT Group Materialityで特定した5つの課題群の一つです。2012年に運用を開始した耕作労働規範(ALP)は、JTグループの葉たばこサプライチェーンにおける重要なプログラムで、現在ではより広範な**葉たばこサプライチェーン・デュー・ディリジェンス**のプロセスの一部となっています。2025年までにすべての葉たばこ調達国でALPを導入するという目標に対し、2023年においても着実な進捗がありました。65,000以上の直接契約農家と協業し、現在では直接契約農家の100%がALPを導入しています。JTグループは、生活収入を得るのが難しい国での葉たばこ農家の生活水準向上に尽力し、この課題に取り組むために新たなターゲットを策定しました。

JTグループ環境データ

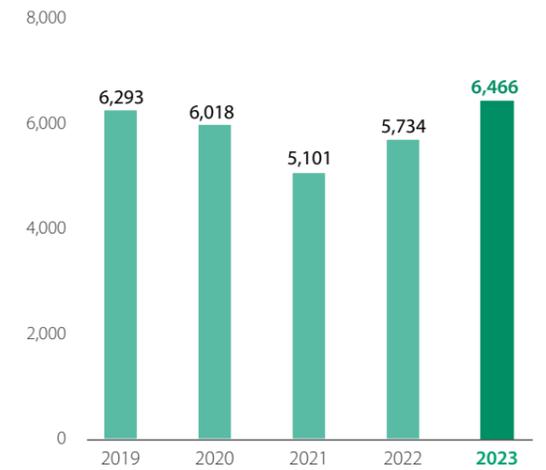
私たちは常に、社会の一員として、またグローバル企業として、自社の事業活動だけでなくバリューチェーン全体における環境への影響削減に重要な役割を担っている

と考えています。今後も引き続き、環境への影響を測定し、適切な目標を設定していきます。

温室効果ガス排出量 Scope1 および2 (千トンCO<sub>2</sub>e)

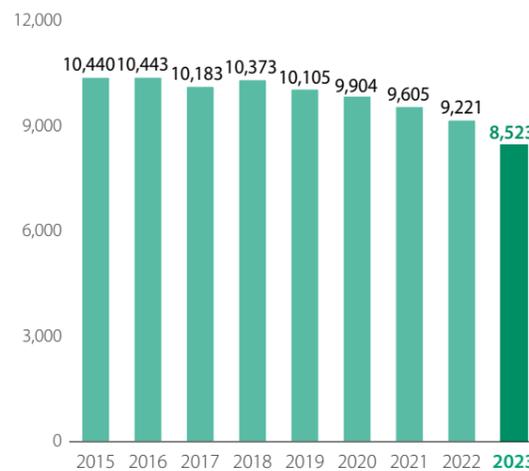


温室効果ガス排出量 Scope3 カテゴリ1 (千トンCO<sub>2</sub>e)

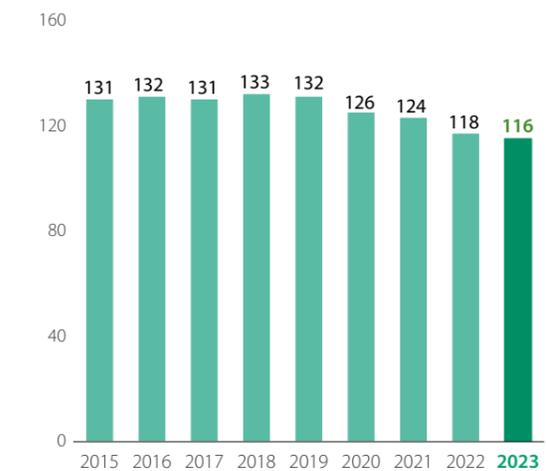


(注) 2023年度実績について、事業量増加に加えて気象影響等により、葉たばこの乾燥工程における再生可能な燃料源への転換に時間を要している国(タンザニア等)からの調達量を一時的に増やしたことを主因として、増加しました

取水量 (千m<sup>3</sup>)

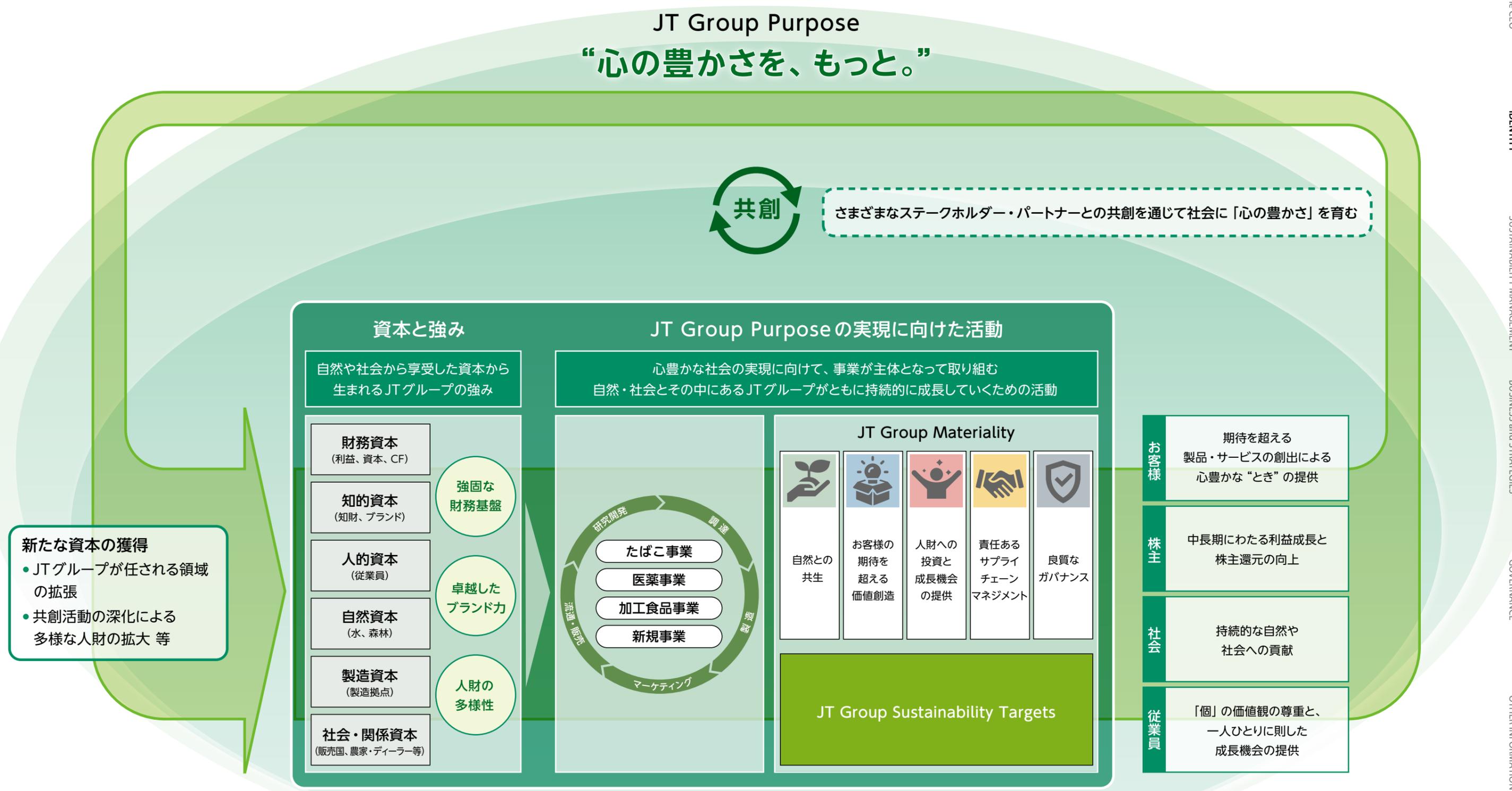


廃棄物発生量 (千トン)



# 価値創造プロセス

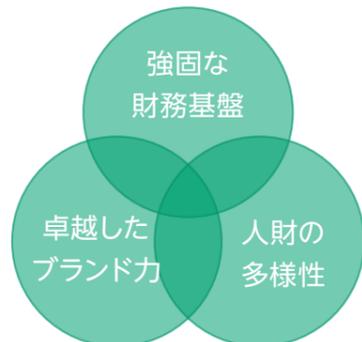
JT Group Purpose「心の豊かさを、もっと。」の実現に向け、自然や社会が持続可能であって始めて、人の暮らしや企業の活動も持続可能となるという考えを基本として、心豊かな社会づくりへ貢献していきます。自然や社会から享受した資本から生まれるJTグループの強みを活かし、JT Group Materialityを優先課題とし、事業活動を中心にさまざまなステークホルダー・パートナーとの共創を通じて社会に「心の豊かさ」を育みます。そして、心豊かな社会から得た新たな資本をさらなる活動につなげることで、JTグループと心豊かな社会の持続的な成長へ貢献し続けます。



# 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

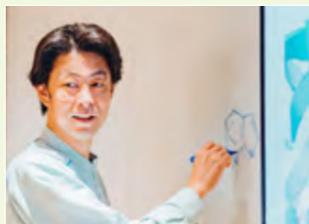


### たばこ事業



- 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
- 2,000件を超える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(4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

### 医薬事業



- 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を誇る製品群(「さぬきうどん」「ごっつ旨い(シリーズ)」等)
- 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(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合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「2024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2022年実績

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>研究開発の基礎となるお客様*1ニーズの把握と分析の共有を強化</li> <li>知的財産戦略に基づいたイノベーションの保護</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>安定的な製造を支える調達計画と在庫管理の実施</li> <li>社会や環境に与える影響を考慮した取り組みを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>継続的な設備投資によるRRP生産能力の拡大</li> <li>すべての製造プロセスに改善アプローチを浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>JTグループ行動規範の遵守を徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>事業環境に応じた流通網のさらなる効率化・最適化</li> <li>主要な販売店との強固な関係を継続的に構築</li> </ul>
	課題と対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術革新が加速しているRRP(Reduced-Risk Products)*2 (市場環境に対応し、新たなRRP開発および既存製品の機能強化をさらに推進)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動に伴う環境への負荷の低減をさらに追求し、世界的気候変動対策の枠組みを定めたパリ協定に貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
医薬事業	強みの維持・強化策	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	
	課題と対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究テーマの充実およびスピード向上</li> <li>独自創薬技術の確立</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>法令等に基づいたモニタリングを継続的に実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記取り組みの継続的实施</li> </ul>	
加工食品事業	強みの維持・強化策	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>外部との協業を通じた新たな技術、製法の開発推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな付加価値を持つ製品の提案に向けたお客様視点での市場分析</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>量販店、コンビニエンスストア等への積極的なアプローチによる取扱品目の拡大や、優れた陳列場所の確保</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
	課題と対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>環境負荷や持続可能性を考慮した新商品の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>サプライヤーと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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全で高品質な食品の製造管理</li> <li>品質および効率性を担保した最適生産体制の構築</li> <li>環境負荷低減に向けた省エネ設備の導入</li> <li>クリーンエネルギー化への取り組みを推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>お客様一人ひとりの嗜好やライフスタイルに合ったパーソナライズ製品の提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業力の強化とお客様の安心につながる情報開示</li> <li>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</li> <li>お客様への安定供給</li> <li>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)</li> </ul>

\*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

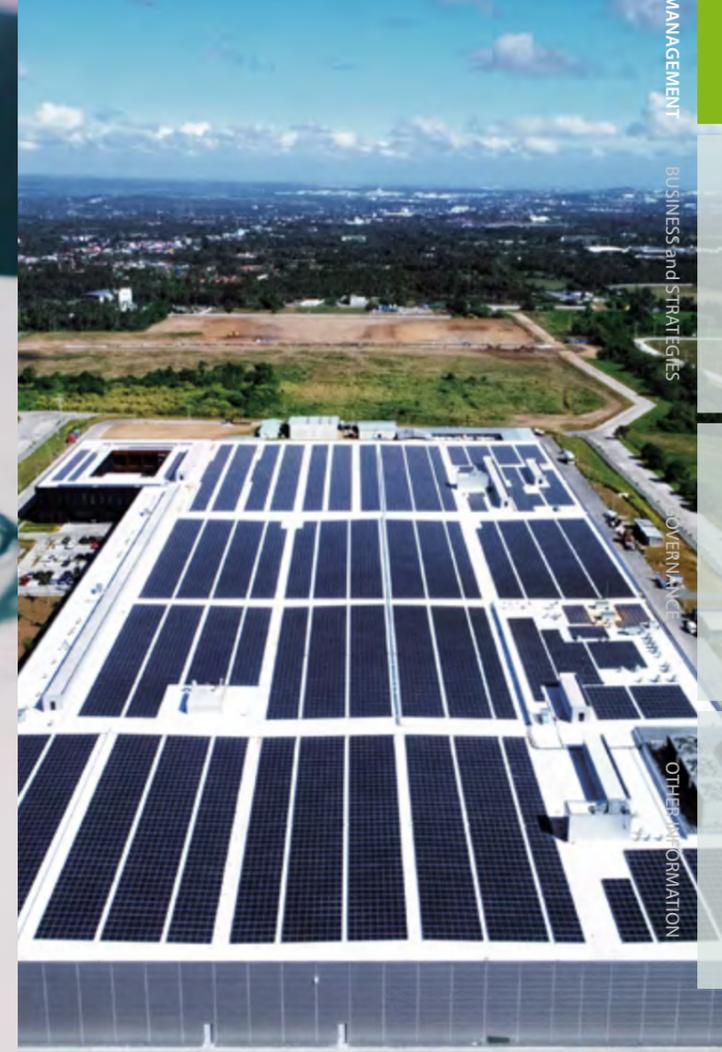
\*2 RRP(Reduced-Risk Products) : 喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品

# SUSTAINABILITY MANAGEMENT

JTグループのサステナビリティ戦略についてご紹介します。マテリアリティを踏まえた当社グループの具体的な目標および取り組み (JT Group Sustainability Targets) についての考え方を解説するとともに、各マテリアリティに基づく活動の進捗を紹介しています。また、CSOインタビューでは、JT Group Sustainability Targetsの策定プロセスやサステナビリティ戦略の進化に向けた考えを、今後の課題を踏まえて説明いたします。

- 036 JTグループのサステナビリティ戦略
- 040 CSOインタビュー
- 042 自然との共生
- 048 お客様の期待を超える価値創造
- 050 人財への投資と成長機会の提供
- 060 責任あるサプライチェーンマネジメント
- 062 コミュニティインベストメント
- 063 良質なガバナンス

右の写真：サステナビリティ戦略の根幹となる、従業員 (JT・JTI)、製品 (Ploom X)、環境保護 (フィリピン工場に設置している太陽光パネル)



## JT Group Sustainability Targetsの策定

当社グループでは、社会とそこに存在する当社グループの事業が持続可能であるために、当社グループの目指すべき方向性を示す JT Group Purposeを策定しています。

「4Sモデル」の追求を経営理念とする当社グループは、「自然や社会が持続可能であって初めて人の暮らしや企業の活動も持続可能となる」という考えのもと、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べく、昨年、サステナビリティ経営の根幹となる「JT Group Materiality (マテリアリティ)」を改定し、5つのマテリアリティを特定しました。

▶マテリアリティ策定プロセスの詳細については、[JTウェブサイト](#)へ。

また、マテリアリティを踏まえた当社グループとしての具体的な目標および取り組みについて、この度、全25項目からなる「JT Group Sustainability Targets (サステナビリティターゲット)」を策定いたしました。サステナビリティターゲットにおいては、マテリアリティとのつながりを重視し、これまでの取り組みを踏襲するだけでなく、新たな目標および取り組みも設定しています。

なお、Purposeを起点とした新たなサステナビリティ戦略に通底するのは、人の暮らしや社会、企業の活動、あらゆる人の営みは、生態系を紡いでいく一部であるという考え、そして、未来づくりを担う企業として、当社グループは、主体的に社会課題の解決に取り組んでいくという考えです。

これらサステナビリティ戦略の策定・運用には、取締役会が関与する体制を執っており、この度策定したサステナビリティターゲットについても、その運用の中で定期的に点検し、進化させていきます。当社グループは、社会とそこに存在する当社グループの事業の持続的な成長に向けて強くコミットし、新たなサステナビリティ戦略のもと、Purposeの具現化に向けて、「心の豊かさ」という価値を提供し続けていきます。

## 25項目からなる JT Group Sustainability Targetsを策定

**JT Group Purpose**

### 心の豊かさを、もっと。 Fulfilling Moments, Enriching Life

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初めて、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
<b>JT Group Materiality</b>	<p>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</p>	<p>お客様の期待を超える多様な製品・サービスを創出</p>	<p>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</p>	<p>人権尊重や自然環境保全などの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</p>	<p>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</p>

<b>JT Group Sustainability Targets</b>	 生態系影響評価の実施	 温室効果ガス排出量の削減	 再生可能エネルギーの活用	
	 責任ある水資源マネジメント	 森林資源の保全	 廃棄物による環境負荷の低減	
	 製品および容器包装リサイクル	 持続可能な農業	 RRP*1展開市場の拡大	
	 リスク低減に係る科学的知見の発信	 未成年者*2喫煙防止対策	 FIC (ファースト・イン・クラス) 医薬品の創出	
	 フードインクルージョンへの貢献	 DE&Iの推進	 人財の戦略的な確保	
	 働きやすい環境の整備	 心身の安全・健康の推進	 自律的な成長の支援	
	 社内外との共創の促進	 サプライヤースクリーニングおよびデュー・ディリジェンスの推進	 たばこ農家の生活収入	
	 児童労働を含む人権モニタリング	 グリーバンズ・メカニズム	 コミュニティインベストメント	
	 事業特性に即した内部統制			

JT Group Sustainability Targets 詳細については、[P. 140](#)へ

\*1 RRP(Reduced-Risk Products) : 喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品

\*2 ここでいう「未成年者」とは、法令に定める喫煙可能年齢に達していない者を意味します。なお、法令に定める喫煙可能年齢は、各国・地域によって異なります。日本での喫煙可能年齢は、満20歳以上となっています

## JT Group Sustainability Targets

当社グループでは、JT Group Purposeを起点とし、JT Group Materialityを踏まえた全25項目からなるJT Group Sustainability Targetsを策定しています。サステナビリティターゲットに定める具体的な取り組みを進

め、Purposeを具現化していくことにより、持続可能な自然や社会づくりに貢献してまいります。ここでは、各マテリアリティを踏まえたターゲットについて、私たちの考え方と想いを解説します。



### 自然との共生

私たちは、「人の暮らしや社会、企業の活動、あらゆる人の営みは、生態系を紡いでいく一部である」と考えています。そうした考えから、これまでの環境に関連する私たちの取り組みを生態系という観点から見つめ直しました。また、生物多様性の観点も踏まえ、私たちの事業が生態系に及ぼし得る、その復元力を超える負の影響を解消していくべく「自然との共生」に係るサステナビリティターゲットを設けています。

- ▶ 関連するJT Group Sustainability TargetsについてはP. 140へ。
- ▶ JTグループの環境に関する各種取り組みはP. 42へ。



### お客様の期待を超える価値創造

私たちは、画期的な製品・サービスを通じ、幅広いお客様や社会に、その期待を超える価値を提供していきたいと考えています。そうしたグループとしての想いを、たばこ事業、医薬事業、加工食品事業の各事業の取り組みを通じて具現化していくことを目指し、サステナビリティターゲットを設けています。

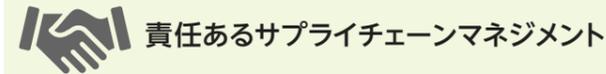
- ▶ 関連するJT Group Sustainability TargetsについてはP. 49、P. 141へ。
- ▶ たばこ事業についてはP. 76へ、医薬事業についてはP. 90へ、加工食品事業についてはP. 94へ。



### 人財への投資と成長機会の提供

私たちは、私たちのPurpose実現に向けた活動すべての起点となるのは当社グループ従業員一人ひとりであり、今後、その重要性はさらに高まっていくと考えています。そうした中、私たちは、当社グループの人的資本のさらなる拡充に向けて、複数のテーマに対し、多面的に取り組んでいくことを企図し、サステナビリティターゲットを設けています。

- ▶ 関連するJT Group Sustainability TargetsについてはP. 142へ。
- ▶ JTグループの人財についてはP. 50へ。



### 責任あるサプライチェーンマネジメント

私たちが持続的に成長し続けるためには、私たちの事業を支えるサプライチェーンが事業環境の急激な変化に耐え得る、持続的なものであることが欠かせません。その実現に向けて、私たちは、サプライヤースクリーニングやデュー・デリジェンスといった取り組みを着実に進めるだけでなく、サプライヤーやサプライヤーの属するコミュニティが直面する社会課題に、私たちも協働して取り組んでいくことが必要であると考え、関連するサステナビリティターゲットを設けています。

- ▶ 関連するJT Group Sustainability TargetsについてはP. 60、P. 142へ。
- ▶ たばこ事業についてはP. 76へ、医薬事業についてはP. 90へ、加工食品事業についてはP. 94へ。
- ▶ JTグループのサプライチェーンにおける人権の取り組みについてはP. 61へ。



### 良質なガバナンス

良質なガバナンスは、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礎となるものであり、私たちのあらゆる活動の前提となるものと考えています。そうした中、私たちは、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の実現、およびステークホルダーまた経済・社会全体の発展への貢献を念頭に、各事業の特性に着目し、サステナビリティターゲットを設けています。

- ▶ 関連するJT Group Sustainability TargetsについてはP. 143へ。
- ▶ JTグループのガバナンスについてはP. 98へ。

## ターゲットの進捗とモニタリングについて

サステナビリティ戦略の策定・運用には、取締役会が関与する体制を執っており、JT Group Sustainability Targetsについても、その運用の中で定期的に点検し、進化させてまいります。

JTグループ環境計画については、各目標を含め、その内容の維持・更新を図った上、JT Group Sustainability Targetsに統合しています。また、たばこ、医薬、加工食品事業において設定していた中期取り組み目標

(KPIs)については、JT Group Sustainability Targetsに包含するとともに、新たなターゲットも策定しています。FY2023実績についてはJTウェブサイトをご覧ください。

なお、JT Group Sustainability Targetsに基づく実績の開示は、2024年度実績を皮切りに、2025年から開始します。

### サステナビリティ検討会

JTグループのサステナビリティ課題を議論する場として、2020年から定期的にサステナビリティ検討会を開催しています。サステナビリティ検討会は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。

2023年には3回開催し、マテリアリティの改定を踏まえたJT Group Sustainability Targetsの策定、GHG排出量削減についての取り組みと目標に対する進捗、人

権尊重の取り組みとガバナンス、事業ごとのサステナビリティ課題、EU CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive: 企業サステナビリティ報告指令)、ステークホルダーエンゲージメントといった課題やテーマについて、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、適宜社長および取締役へ報告しています。

# CSO インタビュー



山本 晶絵

サステナビリティマネジメント部  
インタビュー・聞き手

妹川 久人

執行役員  
Chief Sustainability Officer

尾崎 慎

サステナビリティマネジメント部  
インタビュー・聞き手

**Q (尾崎) JTグループにおけるサステナビリティマネジメントについて、CSOの考えをお聞かせください。**

(妹川)「4Sモデル」の追求を経営理念とするJTグループでは「自然や社会が持続可能であって初めて、人の暮らしや企業の活動も持続可能となる」と考えており、これは、人の暮らしや社会、企業の活動、あらゆる人の営みは、生態系を紡いでいく一部である、という謙虚さに立脚しています。その上で、自社は無論、社会の持続性を追求し、未来づくりを担う企業としてあり続けること、そのためのあらゆる活動を主体性をもって遂行していくことが、いわば私たちJTグループのサステナビリティマネジメントです。

これらを体系化したものがJTグループ・サステナビリティ戦略であり、具体的には、起点となる1) JT Group Purpose、2) グループが優先的に取り組む重要課題として特定したJT Group Materiality (マテリアリティ)、加えて3) マテリアリティを踏まえたJT Group Sustainability Targets、にて構成しています。これが我々のサステナビリティ戦略の骨格です。マテリアリティはサステナビリティ経営の基盤であり、マテリアリティを踏まえた具体的な目標や取り組みを設定し、グループ全体で推進していくことで、自然・社会と我々の事業の持続的な成長を目指していきたいと考えています。

**Q (山本) サステナビリティ経営の基盤である「マテリアリティ」の改定について教えてください。**

(妹川) 2023年のマテリアリティの改定に伴い「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」という5つのJTグループの課題群を「JT Group Materiality」として特定しました。

本改定では、もともとあったJTグループの3つの基盤\*を包含しつつそれぞれを再整理し、製品とサービスに関わる「お客様の期待を超える価値創造」や我々の事業とステークホルダーに関連する「責任あるサプライチェーンマネジメント」といった、より“事業ドリブン”な重要課題をグループのマテリアリティへと吸い上げました。また、各事業が注力分野としていた「人財への投資」についても「人財への投資と成長機会の提供」として進化させグループのマテリアリティに取り込み、最終的に5つのマテリアリティを特定しています。

\* JTグループの3つの基盤：「人権の尊重」「環境負荷の軽減と社会的責任の発揮」「良質なガバナンスと事業規範の実行」

**Q (尾崎) JT Group Sustainability Targetsの策定は、どのように進められたのでしょうか。**



(妹川) ターゲットの策定にあたっては、マテリアリティとして特定した課題に対する具体的な目標や取り組みを、JTグループらしく設定することを重視し、まずはマテリアリティに基づき我々が目指すべき姿を整理するというステップを踏

みました。マテリアリティ改定に至るまでの議論を振り返るとともに、企業を取り巻く外部環境の変化や今後起

り得る変化の趨勢を見定めた上、JTグループとして目指すべき姿をマテリアリティごとに明確にし、そこに到達するために取り組むべき内容を洗い出しました。また、これと並行し、これまで事業ごとに設定していた目標の点検と更新も実施しました。こうしたアプローチを通じて作成されたターゲット案について、外部エキスパートのレビューも経て、ターゲットとして策定しています。

JT Group Sustainability Targetsは、以前に策定した各事業の取り組み目標を包含しつつ、これまでのターゲットを維持・更新し、新たなターゲットも策定しています。またJTグループ環境計画2030については、その内容を維持・更新した上で、JT Group Sustainability Targetsに統合しました。さまざまなサステナビリティの目標を、包括的に一つにまとめることができたと考えています。

**Q (山本) 新たな JT Group Sustainability Targetsの特徴はどのようなものですか？**



(妹川) トータルで25のターゲットを設定しており、新規で設定したターゲットは9項目、改定したものは10項目、維持したものは6項目あります。多様なサステナビリティのテーマとニーズに対応した、より進化したターゲット群だと考えます。

新たに策定したターゲットとしては、例えば、「自然との共生」では、一般的には、「環境課題への対応」であったり“気候変動対応”でしょうが、私たちは「人の暮らしや社会、企業の活動、あらゆる人の営みは、生態系を紡いでいく一部である」という想いから“共生”に重きを置き、生物多様性の保全も見据え、事業の生態系への影響を包括的に把握しようと考えました。「生態系影響評価の実施」といったターゲットを設定し、まずはJTグループの各事業が生態系に与える影響と各事業の生態系への依存の評価を実施していきます。また、生態系への影響という観点から見過ごすことのできない「農業」に係るターゲットも追加しています。

「人財への投資と成長機会の提供」を考えるにあたっては、JTグループにおける人的資本の明確化に加え、その拡充に向けて注力するさまざまなターゲットを設定しました。また「責任あるサプライチェーンマネジメント」につい

ては、サプライヤーと属するコミュニティの方々が直面する社会課題に協働して取り組んでいくことが必要であると考へ「たばこ農家の生活収入」といったターゲットを設定しました。2025年までに、直接取引のある葉たばこサプライチェーン産地のすべてにおいて、生活収入の測定に取り組んでいきます。

なお、新ターゲットへと引き継いだこれまでのターゲットに対する2023年の実績は概ね順調に推移しており、達成にむけてManageableと考えています。

**Q (尾崎) 今後の課題について教えてください。**

(妹川) そもそも私たちが向き合っていく社会課題群は、我々に見える形で現象として表出しているものであり、加えてそれら課題群は複合的につながっているものが数多くありますので、その本質と向き合い、解決に取り組んでいく必要性を痛感しております。また、本質を追求していけば、取り組み課題、あるいは取り組み方も変化・進化していくものと考えています。よって、ターゲットは策定して終わりではなく、定期的に点検・見直しアップデートし進化させていくことが大事です。サステナビリティ戦略の策定・運用には、CEOをはじめ、取締役会が関与する体制を執っており、策定したJT Group Sustainability Targetsについては、その運用の中で定期的に点検し、進化させていきます。

加えてサステナビリティ全体の動向をみると、各国・各地域におけるサステナビリティ情報の法定開示がスタートしますが、財務と非財務情報の統合やデータの集約とマネジメント、データの活かし方などをより高度化していく必要があると認識しています。非財務情報群から、まだ我々が気づききれていないCapabilityなどの発見もあると期待しております。これらの発見もまた、サステナビリティ経営の高度化に資するものでしょう。今後の課題というご質問ですが、まだまだ多くの“期待”がありそうです。

Purposeを起点とするマテリアリティと、それに紐づくターゲットを軸に、JTグループが将来にわたり各ステークホルダーから必要とされる存在であり続けるために、今後も全力でサステナビリティマネジメントに取り組んでいきます。



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。グローバルに事業を展開するJTグループ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私たちが果たすべき重要な責務だと考えています。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、事業コストの削減に取り組めます。また、環境にやさしいサステナブルな製品を求め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。

▶ 私たちは、[JTグループ環境方針](#)に基づき環境への取り組みを進めています。

## ターゲットと進捗

2024年に策定した「JT Group Sustainability Targets」において、JT Group Materialityの一つである「自然との共生」に関連するターゲットを設定しています。これまでの「JTグループ環境計画2030」の目標を踏襲し

つつ、より野心的な目標に更新するとともに、新たなターゲットを設定しました。

▶ JT Group Sustainability targetsおよび進捗は、[JTウェブサイト](#)をご覧ください。

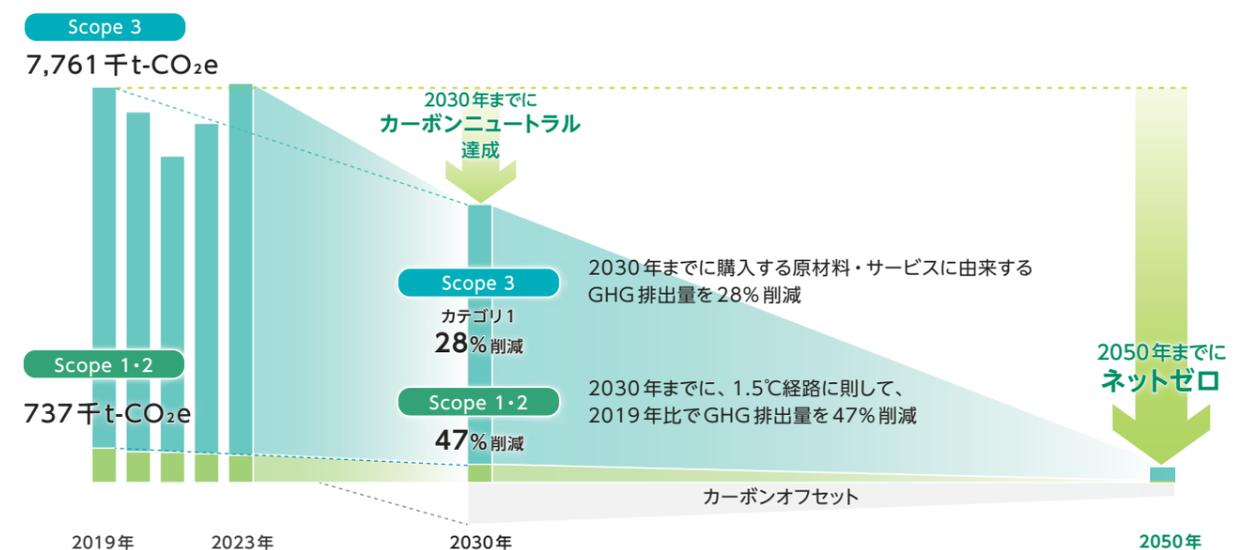
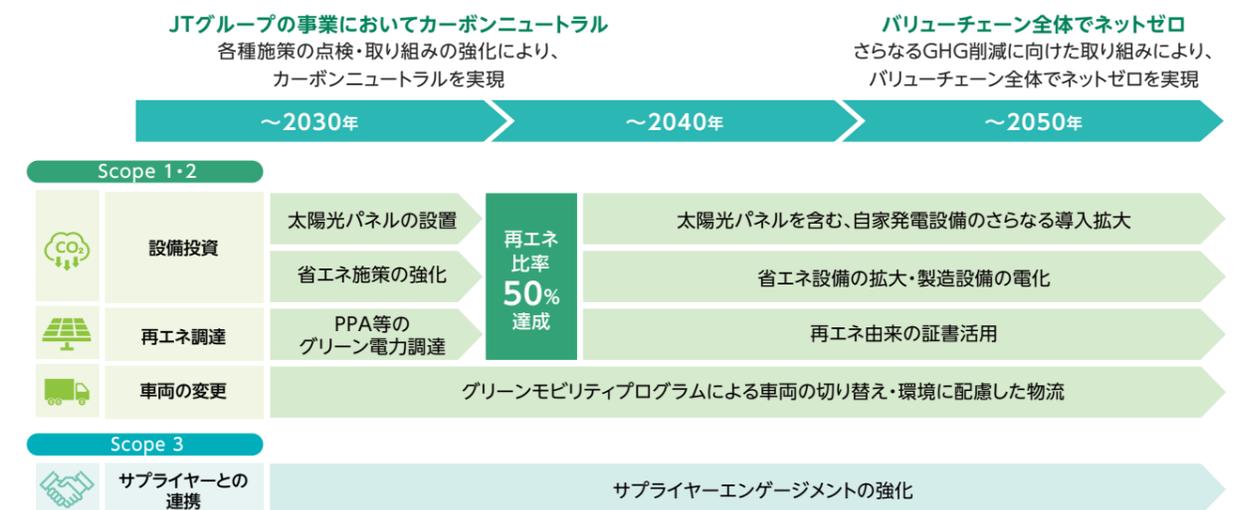
ターゲット項目	主なターゲット
生態系影響評価の実施	JTグループの各事業が生態系に与える影響および各事業の生態系への依存の評価を、生物多様性の観点を含め、たばこ事業については2024年までに、医薬事業および加工食品事業については2025年までに、それぞれ実施する
GHG排出量の削減	2030年までにJTグループの事業においてカーボンニュートラル、2050年までにバリューチェーン全体でネットゼロにする ・JTグループのScope1および2のGHG排出量について、1.5℃経路に沿って、2030年までに2019年比47%削減 ・Scope3の購入する原材料・サービスに由来するGHG排出量を2030年までに2019年比28%削減
再生可能エネルギーの活用	2050年までにJTグループにおいて使用するエネルギーをすべて、GHGを排出しないエネルギーへと移行する ・JTグループ全体で、2030年までに50%、2050年までに100%移行する
責任ある水資源マネジメント	・2030年までにたばこ事業における水使用量を2019年比33%削減
森林資源の保全	・2030年までに、直接契約葉たばこ農家が葉たばこ乾燥工程で使用する自然林由来の木材をすべて再生可能な燃料源に転換 ・JTグループのたばこ事業サプライチェーン全体において、2030年までに、管理林の破壊ネットゼロを目指す
廃棄物による環境負荷の低減	・2030年までに、たばこ事業における工場廃棄物の埋立地への廃棄をゼロにする
製品および容器包装リサイクル	・JTグループの事業におけるプラスチックを含む容器包装材の使用量を削減するとともに、2025年までに88%、2030年までに100%を、再使用または再生利用可能な容器包装材にする
持続可能な農業	JTグループの直接契約葉たばこ農家において、クラス1に分類されるHHPs (High Hazardous Pesticides) については2024年までに、すべてのHHPsについては2040年までに、その使用を廃止。また、2030年までに、直接契約葉たばこ農家の100%において、Good Agricultural Practices (GAP) のプロトコルを実践

## ネットゼロへのロードマップ

JTグループは、2030年までにJTグループの事業においてカーボンニュートラルを実現し、2050年までにバリューチェーン全体でGHG排出量をネットゼロにすることを目指しています。2030年までの削減目標はSBTiによる認定を取

得済みであり、2024年6月、SBTiに対し、バリューチェーン全体でのGHG排出量ネットゼロ達成に向けた科学的知見に基づくGHG排出量削減目標を2年以内に策定することを宣言するコミットメントレターを提出しました。

ネットゼロ達成に向けたロードマップ



(注) 2024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

## 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寄与するとともに、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SBTiから「1.5℃目標」の認定を取得しています。また、2024年6月には、2050年までにバリューチェーン全体でのGHG排出量ネットゼロ達成に向けた科学的知見に基づくGHG排出量削減目標を2年以内に策定することを宣言するコミットメントレターを提出しました。

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. 114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、 <a href="#">JTウェブサイト</a> 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 <a href="#">JTウェブサイト</a> を、リスクファクターについてはP. 128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、 <a href="#">JTウェブサイト</a> 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。 <a href="#">JTグループ環境計画2030</a> 、 <a href="#">環境データ/第三者検証</a> 、 <a href="#">データの算定・連結方法</a> については <a href="#">JTウェブサイト</a> をご覧ください。

## シナリオ分析

気候変動に伴う事業へのリスクおよび機会を特定するため、JTグループでは複数のシナリオ(1.5℃、4℃等)を用いたシナリオ分析を実施しています。シナリオ分析を行うにあたり、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)による代表的濃度経路シナリオ(RCP2.6、RCP8.5)等を用

いています。シナリオ分析の結果、「カーボンプライシング(炭素税の引き上げ)」と「平均気温上昇に伴う作物生育環境変化」の2つを主要な気候関連リスクとして特定しました。

分類	リスク/機会	適用シナリオと財務影響(円)		時間軸			影響	対応策
		1.5℃	4℃	短期	中期	長期		
移行 リスク	気候変動抑制 施策・政策	▲85億	▲28億	●	●	●	・脱炭素政策の強化に伴う設備投資の増加	・政策動向の精査 ・低炭素製造手法の深掘り
	カーボン プライシング	▲1,089億	▲27億	●	●	●	・原料などの調達コスト増 ・自社オペレーションコスト増	・炭素税動向の精査 ・高水準な脱炭素化の促進 ・サプライヤーとの協働
	物資/エネ ルギー需給の 変動	▲9億	33億	●	●	●	・原油、電力、原料(電池等)のコストの増減	・将来コストを踏まえた調達
物理 リスク	平均気温上 昇に伴う作物 生育環境変化	▲35億	▲348億	●	●	●	・生育環境の変化による原料(葉たばこ・米)コストの上昇	・適地への調達見直し ・スマート農業活用 ・特定農家との関係強化
	異常気象の 頻発/激甚化	▲71億	▲188億	●	●	●	・工場操業への支障 ・原料不足、原料コスト増	・災害耐性のある育種 ・調達・生産地の分散
	水需給の逼迫	▲1億	▲1億	●	●	●	・渇水による工場操業停止 ・農産物品質の低下による加工コスト増	・製造拠点の水使用効率化
機会	消費者の生活 様式の変化	1億	7億	●	●	●	・エシカル商品の需要増 ・気温上昇による調理簡便化 ・ニーズの高まりからの、加工食品、冷凍食品の需要増	・消費者動向の把握 ・ニーズに合致した製品開発
	気温上昇による 原材料生産地/ 方式の変化	2億	11億	●	●	●	・高収量小麦等の製品の価格競争力向上	・スマート農業や育種の促進 ・農業スタートアップ企業等との連携

▶ TCFD提言に基づく気候変動シナリオ分析結果の詳細については、[JTウェブサイト](#)をご覧ください。

## 生物多様性

自然や社会が持続可能なものでなければ、人の暮らしや企業活動も持続可能なものとはならないと考えるJTグループは、生物多様性の保全を重要課題の一つとして掲げています。各事業が生態系に与える影響と各事業の生態系への依存の両者を把握することで、生物多様性の保全に向けた取り組みの強化を図っています。

### リスクアセスメント

2022年に、TNFD v0.3と国連自然保護連合(IUCN)のガイドラインに基づき、たばこ事業における生態系への影響と依存についての定性評価を実施しました。原材料の調達、製造、廃棄という事業活動の各段階における自

然資源に対する影響と、その範囲および重大性を評価し、どのような事業活動が生態系に最も大きな影響を与えているかを特定しました。生態系への依存についても同様の手法を用いた特定を行っています。

### 生物多様性への影響・依存

葉たばこ生産において生物多様性に最大の影響を与えているのは、ブラジルにおける「土地利用」と「土壌汚染」であり、他の葉たばこ産地においてもこの両者の影響は最大となりました。一方、依存という観点からは、ブラ

ジルにおける「洪水・暴風雨の被害防止」や「土地の安定化・浸食防止」など、たばこ事業が幅広い生態系サービスに高度に依存していることが分かりました。この結果についても、同様の傾向が他の葉たばこ産地で見られます。

### リスク・機会に関するこれまでの分析結果

森林開発や農業の過剰使用による土壌劣化の進行と、それに伴う地滑りや洪水の発生による葉たばこ生産量や品質の低下がリスクとして特定されました。これに対し、植林活動や農業の使用抑制等の生態系サービスの維持・

強化に資する取り組み継続により、リスクを一定程度低減するとともに、葉たばこの安定的かつ持続可能な調達の機会獲得につながるものと考えています。

### 影響・依存緩和に向けた取り組み

生物多様性に対して事業が与える影響と生物多様性への事業の依存の緩和策として、「自然に関する科学に基づく目標」(Science-Based Targets for Nature: SBTN)のガイダンスに基づくAR3Tフレームワークを用い、回避・削減・再生・復元・変革を軸とした取り組みを行っています。例えば、毒性の高い農薬ではなく、より安全で環境に配慮した農薬への置き換えを進めています(回避)。また、製品とそのパッケージの安全性や環境・社会への潜在的な影響をライフサイクルを通じて管理するとともに、製品の資源循環や廃棄物管理に向けた効果的な仕組みを運用することにより廃棄物を削減しています

(削減)。さらに、ザンビアの「シジャンバ森林保全プロジェクト」への参加を通じ、ミオンボ林の持続可能な管理を目的とした森林保全活動を推進しています(再生)。ブラジルでは、研究機関や環境教育団体、国立経済社会開発銀行などと提携して300ヘクタール以上の自然保護区の復元に取り組んでいます(復元)。2017年には国際的な非営利機関であるLIFE Instituteとパートナーシップを締結し、生物多様性の保全に関連したデータの整理と標準化を進め、生物多様性保全の取り組み促進に寄与しています(変革)。

## 責任ある水資源マネジメント

水資源は、事業活動における重要な自然資源の一つであり、「JTグループ環境計画2030」で掲げていた、たばこ事業における水使用量を2015年比で15%削減するという目標を前倒しで達成しました。JT Group Sustainability Targetsにおいては、より野心的な水使用量削減のターゲットに加え、生態系への影響を最小化することを企図した水質汚染防止に係るターゲットを掲げ、法令と同等以上の独自基準を設け、モニタリングを行っています。私たちは、すべての葉たばこサプライヤーに対し、生態系の保全に配慮した高品質な葉たばこ生産とGood Agricultural Practiceの実践を求めており、これにより、葉たばこ農家の経済的持続可能性を高めるとともに、水溶性が非常に高く、農地で広く用いられる化学肥料や農薬などに多く含まれる硝酸性窒素等による水質汚染リスクを防止しています。

## 森林資源の保全

2030年までに、直接契約葉たばこ農家が葉たばこ乾燥工程で使用する自然林由来の木材をすべて再生可能な燃料源に転換することを、ターゲットの一つに掲げています。タンザニア、ザンビア、ブラジルでは、アグロフォレストリーアプリを用いて葉たばこ耕作地での毎年の植林の進捗状況を確認しています。また、たばこ事業サプライチェーン全体において、2030年までに、管理林の破壊ネットゼロを目指しています。

▶ 取り組みの詳細については、[JTウェブサイト](#)をご覧ください。

## 廃棄物による環境負荷の低減

「JTグループ環境計画2030」で掲げていた、たばこ事業における廃棄物発生量を2015年比で20%削減するという目標を前倒しで達成し、JT Group Sustainability Targetsにおいて、より野心的なターゲットを設定しました。事業活動により発生する廃棄物の削減や処理方法の転換に加えて、お客様が使用した製品に関する取り組みも盛り込み、バリューチェーン全体における環境負荷の低減を目指しています。たばこ事業においては、2030年までに工場廃棄物の埋立地への廃棄をゼロにすることをターゲットとし、すべての事業においては、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、2030年までに100%を再使用または再生可能な容器包装材にすることを目指しています。

## サプライヤーとの協業

バリューチェーン全体でのGHG排出量のネットゼロ実現をはじめとして、生態系への影響を把握・改善するためには、サプライヤーとの協業が重要です。

Scope3のGHG排出量削減については、葉たばこをはじめとした原料サプライヤーや物流業者など、私たちの事業に関連する多様なサプライヤーにおける環境関連情報を把握するため、国際的な環境系非政府組織CDPが提供するサプライチェーンプログラムを活用しています。

これにより、サプライヤーとのエンゲージメント強化を図るとともに、バリューチェーン上の環境リスクや事業機会の特定が可能となり、より効率的なエネルギー使用やGHG排出量削減施策を検討・実行しています。

JTグループができることを常に念頭に置き、自然と人や企業の健全な関係性の保全に向けて、サプライヤーとの協業のもと不断の努力を続けていきます。

# お客様の期待を超える価値創造

JTグループが信頼される企業体であり続けるためには、各事業が「心の豊かさ」を軸とした価値をお客様に提供していくことが不可欠です。JTグループではマテリアリティの一つである「お客様の期待を超える価値創造」について、画期的な製品・サービスを通じ、幅広いお客様や社会に、その期待を超える価値を提供していきたいという当社グループとしての想いを、各事業の取り組みを通じて具現化していくことを目指し、5つのサステナビリティターゲットを定めています。

## たばこ事業

たばこ事業については、「RRP\*1(Reduced-Risk Products) 展開市場の拡大」、「リスク低減に係る科学的知見の発信」、「未成年者\*2喫煙防止対策」が具体的なターゲットです。

たばこ事業では、一人ひとりのお客様の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使命と考えています。そのためには、従来のCombustiblesのみならず、世の中の変化に合わせた製品カテゴリの拡充が必要です。RRPについては、「喫煙と健康」の観点からそのリスク低減の可能性に対し社会的な期待が寄せられており、その期待に応え、より多くのお客様に手に取っていただくために「RRP展開市場の拡大」をターゲットとしました。同時に、お客様が当社のRRPを適切に評価するためには、科学的根拠に裏付けられた情報の発信が必要であること

から、「リスク低減に係る科学的知見の発信」をターゲットとして定めています。

また、JTグループは、未成年者はたばこ製品を使用すべきではないと考えており、たばこ製品に係るお客様を「成人喫煙者」に限定しています。当社たばこ事業ではこれまで、未成年者喫煙防止に係る各種施策に取り組んできましたが、社会やその中に存在する当社のたばこ事業が持続的に成長するためには引き続き重要な課題です。この認識のもと、「未成年者喫煙防止対策」をターゲットとして定め、当社営業担当への継続的なトレーニング提供のみならず、取引先とも協業し、この課題の解消に取り組んでいきます。

具体的な取り組み、および各事業のサステナビリティターゲットについては、[たばこ事業\(P. 84\)](#)をご覧ください。



\*1 RRP(Reduced-Risk Products)：喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品

\*2 ここでいう「未成年者」とは、法令に定める喫煙可能年齢に達していない者を意味します。なお、法令に定める喫煙可能年齢は、各国・地域によって異なります。日本での喫煙可能年齢は、満20歳以上となっています

(注) たばこ事業における「お客様」については、用語解説(P. 145)をご覧ください

## 医薬事業

医薬事業については、前身のサステナビリティ戦略においても、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きました。その重要性は変わるものではなく、「FIC(ファースト・イン・クラス) 医薬品の創出」を引き続きターゲットとして定めています。医薬事業においては、これからも、重点領域における革新的医薬品の研究開発活動への努力と投資を継続していきます。

具体的な取り組み、および各事業のサステナビリティターゲットについては、[医薬事業\(P. 92\)](#)をご覧ください。



## 加工食品事業

加工食品事業については、「フードインクルージョンへの貢献」をターゲットとして定めています。これは、多様な価値観に寄り添い、誰もが食べたいものを自由においしく楽しめる社会に貢献していくことを意味しています。

外部環境や生活スタイルの変化等を受け、お客様の価値観や関心は多様化しています。加工食品事業では、アレルギー対応商品や動物性原料を使用しない商品、健康やその他の志向にお応えする商品など、高付加価値製品の開発・提供に向けた取り組みをより一層進めると

で、このターゲットの達成を目指します。

具体的な取り組み、および各事業のサステナビリティターゲットについては、[加工食品事業\(P. 96\)](#)をご覧ください。



「お客様の期待を超える価値創造」に係る5つのサステナビリティターゲット

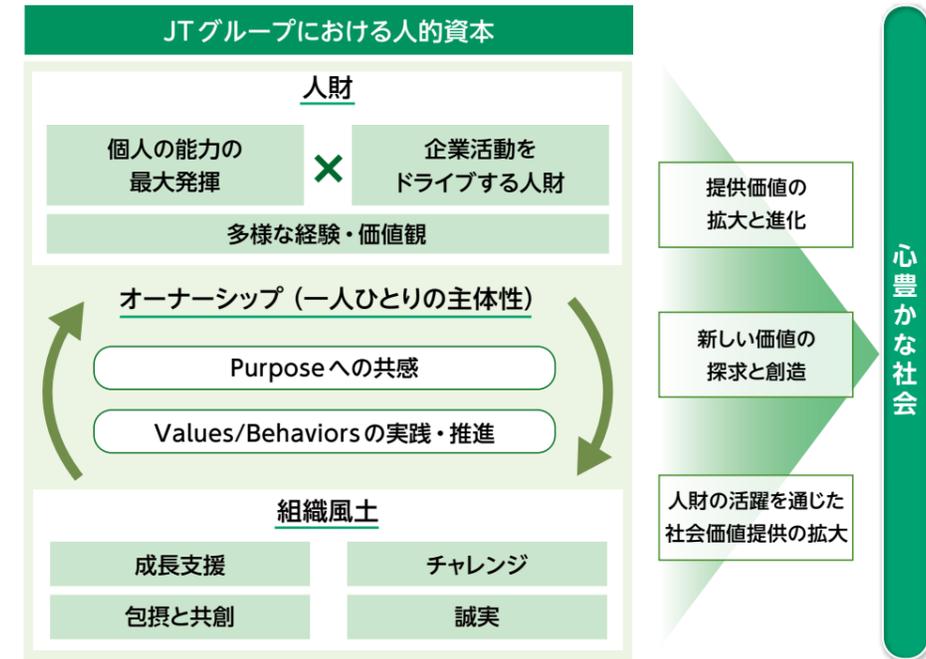
マテリアリティ	ターゲット項目	ターゲット
	RRP 展開市場の拡大 改定	できるだけ多くのお客様に選択肢を提供すべく、JTグループのRRP*1を世界中のますます多くの国で入手できるようにしていきます。
	リスク低減に係る科学的知見の発信 新規	リスク低減に係る訴求の実証および製品リスクの透明性について確保していきます。
	未成年者*2喫煙防止対策 新規	マーケティング&セールスに所属する営業担当に未成年者喫煙防止に関するトレーニングを提供し続けます。また、未成年者喫煙防止を確実なものとするために引き続き取引先と協業していきます。
	FIC(ファースト・イン・クラス) 医薬品の創出	特定の治療分野における革新的医薬品の研究開発活動への努力と投資を継続します。
	フードインクルージョンへの貢献 改定	多様化するお客様の価値観や関心に寄り添い、特定の原材料などを除くだけでなく、何よりもおいしく楽しんでいただけるよう、アレルギー対応商品や動物性原料を使用しない商品、健康やその他の志向にお応えする商品など、高付加価値商品の開発・提供に取り組めます。



## JTグループにおける人的資本

社会、事業環境が非連続に変化する時代において、社会・JTグループが持続可能であるために、目指すべき方向を示すJT Group Purpose「心の豊かさを、もっと。」を新たに策定・公表しました。本Purposeは未来社会におけるJTグループの価値提供領域を表すだけでなく、中長期戦略の策定・遂行、新規事業開発、サステナビリティ活動および企業風土醸成などあらゆる取り組みの求心力となるものです。本Purposeの実現に向けた活動すべての起点となるのはJTグループ従業員一人ひとりであり、今後、その重要性はさらに高まっていくと認識しています。

このような認識のもと、引き続きJTグループ人財マネジメントポリシーを人財に対する基本的な考え方とした上で、人的資本の明確化および拡充に資する人事施策の高度化を進めています。人的資本を、企業活動を支える「人財」、活動の判断基準・行動様式となる「組織風土」、人財と組織風土の好循環を生み出すための「オーナーシップ(一人ひとりの主体性)」と定義するとともに、定期的なモニタリングにより、着実な人的資本の拡充に取り組んでいきます。これらを通じて、JTグループの従業員が、提供価値の拡大・進化や、新しい価値の探求・創造といった企業活動を推進することに加え、事業や組織の枠を越えて社会の一員として活躍することで、心豊かな社会づくりに貢献していきます。



## 人財

JTグループは、これまでも、「人財の多様性こそ、競争力の源泉」と捉え、異なる属性やバックグラウンドを持つ人財の採用に取り組んでいます。さらに、これらのJTグループの企業活動をドライブする人財一人ひとりが、持てる能力を最大限発揮できるよう努めています。今後も、既存事業(たばこ事業、医薬事業、加工食品事業)の拡大・最適化を推進する人財、時代とともに変化していくであろう心の豊かさに対応する新たな事業の開発を推進

する人財、JTグループの経営・事業をリードする人財の戦略的な確保と成長の支援に一層注力していきます。

また、多様な人財一人ひとりから選ばれ続ける企業であるため、People come firstという考えのもと、従業員の心身の安全・健康を大前提とし、JTグループという職場でいきいき働けるよう、さまざまなライフステージの従業員が自身の志向するワークライフバランスやキャリアを実現できる制度の充実にも努めています。

## 組織風土

多様な人財がJTグループの一員として、ともに企業活動を推進していく際に重要となるものが、組織風土(組織で共有すべき価値観)です。この価値観が組織に根付き、企業活動における判断基準・行動様式になることは、私たちがユニークな価値を持続的に創造していく上での重要な要素と考えています。

JTグループでは、高い倫理観に基づく誠実さ、お互い

の成長を支援する風土を培ってきました。これらの風土を引き続き大切にするとともに、価値観の多様化が進む不確実な時代の中でさまざまな「心の豊かさ」を社会に提供していくために、従業員のチャレンジをこれまで以上に後押しすることに加え、社内のみならず社外との共創を推進していくことで、時代に適応したJTグループらしい組織風土の醸成に努めていきます。

## オーナーシップ(一人ひとりの主体性)

多様な人財がその能力を最大限発揮しながら、JTグループらしい価値を創造していくためには、一人ひとりがJTグループの組織風土を形成するとともに、組織で共有された価値観が多様な人財の判断基準・行動様式として伝播していく好循環(人財と組織風土の相互影響)が重要と考えています。そのためには、一人ひとりがJT Group Purposeを理解し共感した上で、JTグループの

重視する価値観・行動を主体的に実践・推進していくオーナーシップが重要となります。私たちは、取るべき行動のガイドラインとしてのValues/Behaviorsを策定し、一人ひとりがその意味を考える機会を提供するとともに、実際の行動を定期的に振り返られるよう、評価制度にも組み込んでいます。

これらの人的資本の拡充に向け、社内外における多様な人財を惹きつけるとともに、いきいきと働ける組織づくり、さらには一人ひとりの成長と強みや能力の発揮を後押ししていく観点から、6つの注力テーマを設定し、それぞれの注力テーマにおける取り組みの進捗や施策効果を把握するための指標を設定しています。そして、JTグループ従業員を対象としたエンゲージメントサーベイを今後も継続的に実施し、グループ全体での状況把握や施策の検証・改善を毎年行っていきます。前回サーベイ(回答率92%)でのJTグループ全体の従業員満足度は77\*と一定の水準にありましたが、人的資本拡充に向けた取り組みを通じて、さらなる向上を目指します。

\*従業員満足度: 回答スコアの平均値  
集計範囲 : JT単体およびグローバルを含む主要子会社(次頁以降も同様)

### 人的資本を拡充する6つの注力テーマ

- |                |              |               |
|----------------|--------------|---------------|
| 1. DE&Iの推進     | 2. 人財の戦略的な確保 | 3. 働きやすい環境の整備 |
| 4. 心身の安全・健康の推進 | 5. 自律的な成長の支援 | 6. 社内外との共創の促進 |

## 注力テーマ1:DE&Iの推進

JTグループでは、多様な人財が継続的に活躍できる環境づくりを行うことが、持続的成長につながると考えています。

私たちは、従業員一人ひとりの属性やバックグラウンドといったさまざまな違いを「競争力の源泉」となる「価値」と捉え、人財の多様性を大切にしています。そして、多様な人財が、属性や価値観の違いにかかわらず公正に扱われ、継続的に活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

### 多様な人財の確保と活躍推進

全世界で100以上の国籍の従業員が働いているJTグループでは、従業員の人種、宗教、民族的出自、出身地、ジェンダー、年齢、障がいの有無、性的指向、配偶者の有無、そして経験、専門性といったさまざまな違いを価値として捉えています。加えて、これらの多様な人財を尊重し、差別やハラスメントのリスクを心配することなく、誰もが同じチームの一員だと感じられるような組織でありたいと考えています。

さまざまなバックグラウンド・価値観を持つ人財を継続的に採用し、従業員には互いの多様性を理解するための活動(例:多様な価値観を共有する機会やLGBTQ+等の基礎知識を学ぶセミナーなど)を行っています。さらに、自身のバイアス(先入観、偏見)を知り、異なる価値観を

理解・受容し、尊重するための研修も行っています。また、同性のパートナーであっても配偶者と同様の各種社内制度が利用できる整備を進めることで、性自認や性的指向の違いを公正に扱う組織づくりに尽力しています。

これらの取り組みにより、JT Internationalでは、Ernst & Young Global Limitedが実施するジェンダー平等に関する国際基準「Global Equality Standard (GES)」の初の認証企業の一つとなりました。また、日本国内でも、LGBTQ+インクルージョンの取り組みは着実に進められており、2023年にはJTが8年連続で、PRIDE指標で最高評価となるゴールドを獲得しました。

▶各種外部評価については、P. 146をご覧ください。

### ジェンダーの平等～女性の活躍推進～

JTグループでは、ジェンダー平等を事業上取り組むべき優先事項として掲げており、女性マネジメント比率を増やすとともに、すべてのレベルにおいてジェンダー平等を達成することを経営課題の一つとしています。そのため、経営陣のコミットメントのもと、「2030年までに女性マネジメント比率30%」\*1というグループ目標を掲げています。このグループ目標の達成に向けて、女性の成長に対する役員からの支援やシニアマネジメントからの発信、キャリア形成への動機づけ、女性のキャリアアップの障害を理解する研修など、女性活躍推進に向けた取り組みを

進めています。今後も、女性マネジメント候補者のプールの状況や、男女間賃金差もモニタリングしながら、女性のキャリアアップを加速させ、グループ全体でのジェンダー平等を推し進めるためのさまざまな取り組みを立ち上げていきます。

\*1 さらなる女性活躍を図る観点から、2023年度からマネジメント職の定義を統一(海外を含むJTグループのすべてにおいて部下をマネジメントするポジションへ共通化)し、対象ポジションを拡大するとともに、JTグループとして各種施策を推進していくことを踏まえ、2030年度目標を25%から30%へ変更

(単位:%)

項目	男性	女性	合計	
在籍割合	30歳未満	9.0	5.0	14.0
	30～49歳	51.5	16.8	68.3
	50歳以上	13.8	3.9	17.7
マネジメント比率	76.5	23.5	100	
男女間賃金格差*2	マネジメント	100	97.9	—
	その他社員	100	112.6	—

\*2 国別・企業別に男性を100%とした場合の女性の賃金割合を算出し、人数に応じて加重平均した数字

## 注力テーマ2:人財の戦略的な確保

グローバルで複数の事業を展開しているJTグループが持続的に成長するためには、それぞれの地域・事業に必要な人財が確保できている必要があります。

私たちが、多様な人財から選ばれる魅力的な企業であり続けるために、各地域・事業ごとの魅力的な報酬水準設定や、事業特性を踏まえた採用により、優秀人財の確保に取り組んでいます。また、JTグループの将来を担う経営人財や各事業をリードする人財、事業を拡大・最適化する人財、社会に対する新たな価値領域を探求するための人財の獲得・育成に取り組んでいます。

### 多様なアプローチによる優秀人財の確保

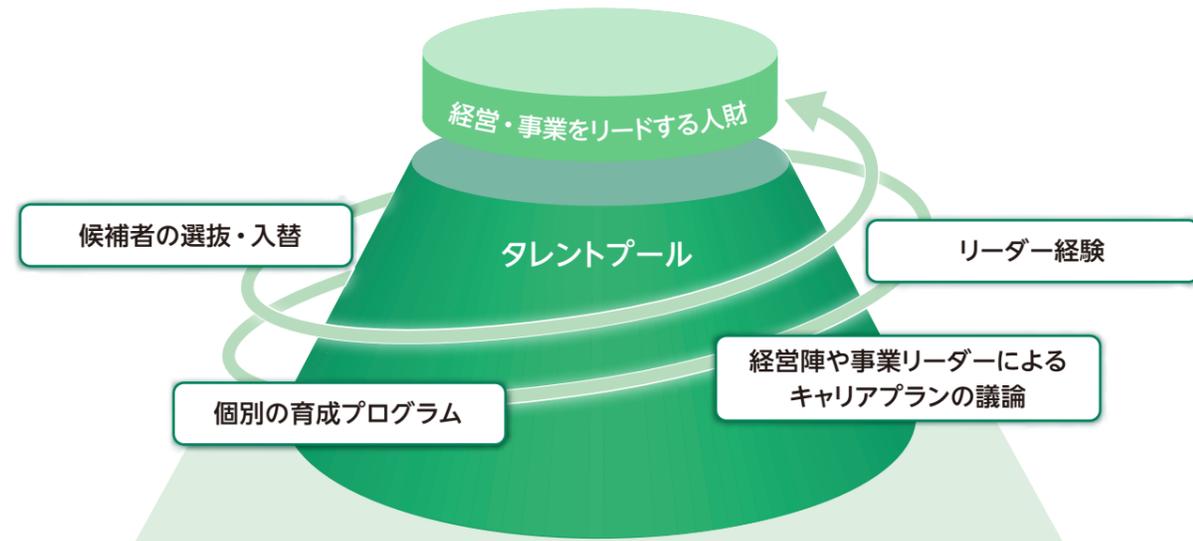
JTグループでは、地域・事業ごとにベンチマークを設定し、魅力的で競争力のある報酬水準を設定しています。また、採用候補者に企業の魅力を訴求する取り組みにも注力しています。JT Internationalでは、10年連続でGlobal Top Employerに認定されており、優良なグローバル企業としてのブランドを確立するとともに、各国・地域に即した採用活動も併せて行うことで、優秀人財のアトラクションに努めています。さらに、採用方法に

ついても、幅広い領域での経験を通じてキャリアの方向性を見極めていく総合職採用に加えて、入社段階からの職種別採用や、職務をベースとしたキャリア採用も行っています。それにより、本人の志向や希望に合わせたキャリア形成が実現しやすい環境を整えています。これらの取り組みを通じて、それぞれの地域・事業に必要な人財の確保に努めています。

### 経営・事業をリードする人財パイプラインの形成

JTグループの持続的成長のためには、各地域・事業に必要な人財を採用するだけでなく、成長支援を通じた登用の仕組みも重要であると考えています。なかでも、JTグループの経営・事業をリードする人財を中長期的に確保するための取り組みとして、選抜型の早期育成制度を充実させています。そして、全世界に広がるさまざまなポジションでの多様なリーダー経験を提供することで、各世代において経営者候補となるタレントプールの形成に

取り組んでいます。2023年には約500名が経営・事業をリードする人財候補として育成プログラムに参加しています。また、約150名については、経営陣や事業リーダーが成長支援状況をモニタリングするだけでなく、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、その人財一人ひとりの資質や中長期的な成長課題およびキャリアプランについて議論しています。



### 新たな価値領域を探求する人財の確保

JTグループでは、既存事業の拡大だけでなく、中長期的な新規事業開発に向けた取り組みも進めています。M&A等のアプローチに加え、未来の事業シーズの探索・創出を担うコーポレートR&D活動を拡大するために、2020年にD-LABという新組織を立ち上げ、2023年には専任の執行役員を配置しました。それらの活動を担う

人財を継続的に輩出できるよう、社内のみならず、社外での成長機会を含めた育成プログラムを運営するとともに、求められる働き方やスキルの違いを踏まえ、活動特性に応じた独自の人事制度を採用することで、新規事業開発を支える人財の獲得・育成に努めています。

### 注力テーマ3:働きやすい環境の整備

JTグループでは、従業員一人ひとりがその能力を最大限発揮し、組織パフォーマンスにつなげることができるための労働環境を整備することが重要と考えています。勤務場所・時間等の制約・働き方の志向性にかかわらず、従業員が自らに合った働き方を自律的に選択できる制度を整備するとともに、多様な人財の強みや能力が発揮されるよう、心理的安全性の高い職場づくりに取り組んでいます。

#### 多様な働き方

JTグループでは、対面・リモート双方の利点を取り入れながら、従業員一人ひとりが自らに合った働き方を自己選択することを後押ししています。その一環として、業務の特性や組織・個人の状況を踏まえながら、コアタイムなしフレックスタイムやリモートワークの仕組みを導入しています。柔軟な働き方(フレックス等)と、働く場所(出社やリモートワーク)のベストミックスにより、従業員一人ひとりの能力発揮を通じた組織パフォーマンスの向上に取り組んでいます。

また、さまざまなライフステージの従業員が働きやすいように仕事と家庭の両立支援にも取り組んでいます。JTおよびたばこ事業の全拠点では、「Global Family Leave Policy」を制定し、ジェンダーや性的指向にかかわらず、すべての従業員が父母になる際に最大20週間の有休相当の休暇を提供しています(養子縁組を含む)。また、国内においても介護休暇・育児休暇・特別休暇制度の充実・活用促進を進めており、JTグループ全体での育休取得者割合は下表の通りとなっています。

(単位:%)

項目	男性	女性	合計
育休取得者割合*	91	105	95

\* 2023年度に本人またはパートナーが出産した従業員数に対する、各国法令に基づく育児休業等または各企業が独自に定める育児目的休暇等の取得者数の割合を算出(前事業年度以前の出生に対して育児休業等を取得した場合は、当事業年度の取得率が100%を超えることがあります)

#### 心理的安全性の高い職場づくり

JTグループでは、グループ全体での従業員エンゲージメントサーベイやコンプライアンス向上の取り組みに加え、地域や部門単位でのパルスサーベイも適宜実施できる体制を整備しています。組織状態を把握し、改善につなげることで、すべての従業員が安心して強みや能力を発揮できる組織・職場づくりに取り組んでいます。国内では、JTグループ内の組織開発を支援する専門組織を

2016年に立ち上げ、各社・各組織のエンゲージメント向上施策の企画・実施を行っています。また、私たちは、多様な個人の強みを発揮できる心理的安全性の高い職場には、上司と部下、同僚同士の信頼関係が重要と考えています。定期的な対話の実施に加え、対話の質をより高めるために360度サーベイや、1on1支援ツールの展開も行っています。

## 注力テーマ4:心身の安全・健康の推進

JTグループでは、誰もが心身ともに健康で安全にいきいきと働くことができる職場環境の実現が、人的資本拡充に不可欠と考えています。そのため、労働災害ゼロを目指し、JTグループ労働安全衛生ポリシーの制定や安全意識の向上、職場環境の継続的な改善等、各種施策を推進しています。さらに、従業員一人ひとりの健康の維持・増進に向けたさまざまな健康支援施策にも注力しています。

### JTグループの労働安全衛生ポリシー

JTグループでは、さらなる従業員の安全の確保と健康の増進のために、取締役会の承認を経て、JTグループ労働安全衛生ポリシーを制定しています。

具体的には、右記の目指す姿の実現に向け、社長の責任のもと、労働安全衛生に関する取り組みを行い、取締役会が監督する体制を構築することで、グループガバナンスの強化を図っています。また、本ポリシーに基づくモニタリング指標も設定し、JTグループにおける取り組み状況を把握するだけでなく、改善が必要と判断した場合には迅速に対応策を講じることとしています。

さらに、各事業部門では、本ポリシーに基づいた事業版ポリシーを制定し、従業員等への浸透を図るとともに、事業所単位でも、必要に応じたポリシーの制定や定期的な見直し等の取り組みを行っています。

#### 目指す姿

- JTグループは、JT Group Purposeの実現に向けて、人財が企業活動を行ううえで欠かせない存在であるとの認識 (People come first)のもと、安全と健康を何よりも大切に、労働災害ゼロを目指します
- そのために、従業員や請負業者、訪問者など、誰もが心身ともに健康で安全に活き活きと仕事に専念できる職場環境づくりを進めます

#### 行動指針

- 私たちは、本ポリシーに従い、以下のとおり実行します
- 1.それぞれの国や地域に適用される法令、社内規程を遵守します
  - 2.危険・有害要因の除去・低減に不断に取り組みます
  - 3.一人ひとりの心身の健康増進を図ります
  - 4.労働安全衛生に関する必要な教育・訓練を積極的かつ継続的に実施します
  - 5.これらの取り組みを定期的に評価し、継続的に改善を行います
  - 6.労働安全衛生に関する従業員とのコミュニケーションを推進します
  - 7.ステークホルダーに対して労働安全衛生に関する必要な情報を適切に発信します

### 労働災害防止に向けた取り組み

JTグループでは、労働災害ゼロに向け、業務特性に応じた未然防止が重要であるとの認識のもと、さまざまな取り組みを行っています。車両運転および機械操作業務については、リスクの大きさを踏まえ、従業員の意識向上や職場環境の改善等に特に注力して取り組んでいます。

例えば、車両運転業務のある海外の事業所では、2023年にリスクアセスメント結果に基づく運転者向けの安全方針の見直しやモバイルアプリを導入しました。さ

らに、車両運転を行う2,000名以上の従業員へ安全運転講習を実施するとともに、事故につながる可能性がある判断された運転者に路上講習も行っています。

機械の操作業務のある事業所では、目標や計画の策定、危険予知活動等によるリスクの把握や機械の改作といった低減策の実行、そして、これらの取り組みの評価や監査を実施しています。

なかでも、たばこ工場では、法令遵守に加え、国際規格であるISO45001に則った労働安全衛生マネジメント

システムの導入をグローバルベースで進めています。

他にも、オフィスや研究所においても、業務特性に応じたさまざまな取り組みを行うことで、労働災害リスクの低減を図っています。

今後も、JTグループにおける労働災害の発生状況を注視しつつ、労働災害ゼロに向けて、効果的な施策を継続的に推進していきます。

▶請負業者等のデータは、[JTウェブサイト](#)をご覧ください。

項目	対象者	2020	2021	2022	2023
業務上の死者数	従業員	3	0	2	0
業務上の傷害発生率*1	従業員	0.99	1.09	1.16	1.02
業務上の疾病発生率*1	従業員	0.51	2.37	2.96	0.03
業務災害の重さの程度*2	従業員	—	—	—	0.03

\*1 100万労働時間当たりの発生人数

\*2 1,000労働時間当たりの休業日数

### 心身の健康増進に向けた取り組み

JTグループでは、従業員一人ひとりの心身における健康の維持・増進に向けた取り組みにも注力しており、従業員の自立的な行動を支援するために必要な体制の構築や制度の導入を進めています。

そのため、心の健康支援として、ストレス等の状況を自ら把握できる機会の提供や組織単位での分析結果に基づく取り組み、専門医やカウンセラーによる社内外相談窓口の設置、教育訓練の実施等、さまざまな方法でメンタル疾患の予防に努めています。また、身体の健康支援として、職業性疾病に関連したデータの一元管理によるリスク把握を行い、一貫した対策を展開しています。業務や職場に起因した疾病の発生時は、従業員の健康を第一に考え、速やかに再発防止に向けた適切な措置を講じています。また、JTにおいては、社長主導のもと、健康経営を推進しており、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)を配置し、従業員が

自分に合った自分らしい健康づくりができるよう、多様性に根差した支援を行っています。具体的には、全国の産業保健スタッフが個別面談を行うだけでなく、課題やニーズに合わせた支援プログラムを提供しています。さらに、従業員が自身や家族の健康状態に応じて、自ら選択した検査や予防接種等の費用補助を行う制度を導入する等、一人ひとりが主体的に健康増進に取り組むための支援体制を整備しています。

加えて、国内グループ会社と共同で「ウォーキングラリー」を実施しており、運動習慣のきっかけづくりだけでなく、職場の活性化、TABLE FOR TWOと連携した社会貢献活動も兼ねたユニークな取り組みとなっています。

これらの取り組みが評価され、JTは「健康経営優良法人(ホワイト500)」に8年連続で認定されています。

▶健康経営の詳細は、[JTウェブサイト](#)をご覧ください。

## 注力テーマ5:自律的な成長の支援

JTグループでは、従業員一人ひとりが、JTグループでの活動を通して、自らが志向するキャリアを実現することが、人的資本の拡充に向けて重要と考えています。そのため、従業員が自律して自らのキャリアについて考え、選択する、個々のキャリアプラン実現に向けて自己研鑽に取り組む行動を積極的に支援しています。

### 自律的なキャリア形成を促すための仕組み

JTグループでは、従業員が自らのキャリアを考え、選択できる機会の創出に取り組んでいます。

毎年、自らのキャリアプランや異動希望・制約等を話し合うキャリア面談の実施に加えて、従業員自らが所属部門を越えて、豊富なキャリアを選択し、切り開く機会も提供しています。JTでは、年1回、希望する組織への異

動に自ら応募するキャリアチャレンジ制度を導入しています。また、たばこ事業では、オープンポジションをグローバルに公開し、従業員が自ら応募できるJob posting制度を導入しています。2023年度では、年間で計4,251ポジションを従業員に公開し、延べ7,534名の応募がありました。

### 多様なニーズに対応した学習機会の提供

JTグループでは、従業員の多様なキャリアプラン実現に向けて、それぞれの成長ニーズに応える学習機会を提供しています。従業員一人ひとりの成長ステージに合わせて、強み・課題を把握しながら、職場経験(OJT)、選択型研修(OFF-JT)、アセスメント等を効果的に活用する独自の体系的なラーニングプログラムを導入していま

す。また、LinkedIn Learning、Udemyといった従業員自らが希望するコンテンツを受講できる研修メニューも提供することで、従業員の自律的な学習機会を支援しています。加えて、時間や地理的な制約にとらわれず学べるよう、オンライン環境の充実にも力を入れています。

### 成長を後押しするフィードバック文化の醸成

JTグループでは、組織全体が従業員の成長に高い関心を持ち、支援する風土を大切にしています。

フィードバック文化を醸成するために、対話機会を創出する仕組み(従業員の強みと課題をフィードバックするための評価面談、継続的な対話を促すための1on1など)の整備や、外部・内部のコーチ・メンターを活用した対話の質の向上を目的とした取り組みを行っています。2023年においては、JTグループ全従業員の約94%

に対して、成果に対するフィードバックや改善につながるアドバイスを伝える面談が実施されています。

また、一人ひとりの成長を組織として後押しするために、評価実施前に部内のマネジメント職が多面的な視点でパフォーマンスや成長課題を議論する場や、さらなる成長に向けた新たな経験領域について議論する機会を設定しています。

## 注力テーマ6:社内外との共創の促進

JTグループでは、グループ内での地域・部門間や、従業員同士の共創を促すために、共創を誘発する場づくりに取り組んでいます。また、他社やコミュニティ団体との共創にも積極的に取り組むことで、グループの枠を越えたさまざまな視点や知見を結集し、これまでにない新たな心の豊かさを生み出すための活動を促進しています。

### 社内共創の推進

JTグループでは、各事業・組織において、新たな気づきや取り組み、イノベーションの創造を誘発するために、組織の壁を越えて多様な力を結集する場づくりに取り組んでいます。JTグループ共通のデジタルツールであるWorkplaceの活用を通じて、地域・事業・部門を越えたさまざまなコミュニティづくりを推奨し、相互理解・ナレッジ共有、そして共創への動機づけを進めています。

またリモートワークが浸透していく中において、オフィスは共創を推進する場としての重要性がより高まっていると考えています。例えば、JTグループ本社オフィス(東京)・たばこ事業本社オフィス(ジュネーブ)などでは、従業員間の交流と協業を促すためのオフィスデザインを取り入れており、地域・事業や部門を越えたプロジェクトの際にも積極的に活用されています。



### 社外との共創の促進

JTグループが、新しい心の豊かさを生み出していくためには、私たちの事業や組織の枠を超えて、さまざまな視点や知見を結集することが必要であると考えています。さらに、従業員が社会の一員として、社外で活動することは、従業員、JTグループの事業活動、地域コミュニティのそれぞれに恩恵をもたらす、新たな社会価値創造にもつながると考えています。このため、組織としても、従業員個人としても、企業・個人、大学・研究機関、コミュニティ団体など多岐にわたる社外関係者の方々との積極的な共創を奨励しています。例えば、コーポレートR&D組織であるD-LABは、「宇宙から考える心豊かな“ひとと

き”」の創出を目指して、宇宙航空研究開発機構(JAXA)の「THINK SPACE LIFE」プラットフォームにインキュベーションパートナーとして参画しています。

また、従業員による社会参画は、企業の社会貢献の側面だけでなく、従業員自身の新たな気づきの獲得にもつながると考えていることから、ボランティア活動への参画機会の提供や支援(会社からのマッチング拠出等の仕組みの構築)を積極的に行っています。その結果、JTグループにおける年間のボランティア活動の参加時間は延べ24,549時間、参加者数は延べ11,310名となっています。

JTグループが持続的に成長し続けるためには、JTグループの事業を支えるサプライチェーンが事業環境の急激な変化に耐え得る、持続的なものであることが欠かせないと認識しております。この考えのもと、サプライヤーやサプライヤーの属するコミュニティが直面する社会課題に、JTグループも協働して取り組んでいくことが必要であると改めて確認し、4つのサステナビリティターゲットを定めています。

## サプライヤースクリーニングおよびデュー・ディリジェンスの推進

サプライヤースクリーニングおよびデュー・ディリジェンスの推進は、JTグループの持続可能性を担保するとともに、サプライヤーやサプライヤーが属するコミュニティが直面する課題をJTグループとして適切に把握することを目的として定めています。

例えば、たばこ事業においては、2025年までにすべての重要サプライヤーに関するESGリスクを能動的に管理し、2028年までにすべての葉たばこ供給事業者におい

て、90%超のサプライチェーン・デュー・ディリジェンス成熟度スコアを独立第三者保証付きで達成することを目指していきます。なお、たばこ事業のサプライチェーンについてはP. 83、P. 88、P. 89をご覧ください。

また、医薬事業および加工食品事業においては、2025年までに、すべての主要サプライヤーに対するサプライチェーン・デュー・ディリジェンスを完了することを目指していきます。

「責任あるサプライチェーンマネジメント」に係る4つのサステナビリティターゲット

マテリアリティ	ターゲット項目	ターゲット
	サプライヤースクリーニングおよびデュー・ディリジェンスの推進 <b>改定</b>	JTグループのすべての主要サプライヤーに対し、ESG観点でのスクリーニングを実施します。 たばこ事業においては、2023年までにすべての主要サプライヤーに対し環境、社会、ガバナンスの評価項目に照らした審査を完了のうえ、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。 さらに、持続可能な事業の継続のため、2025年までにたばこ事業におけるすべての重要サプライヤーに関するESGリスクを能動的に管理し、また、2028年までにすべての葉たばこ供給事業者において、90%超のサプライチェーン・デュー・ディリジェンス成熟度スコアを独立第三者保証付きで達成することを目指します。 医薬事業および加工食品事業においては、2025年までに、すべての主要サプライヤーに対するサプライチェーン・デュー・ディリジェンスを完了し、以降も定期的を実施します。 また、加工食品事業においては、JTグループサプライヤー行動規範やアンケート等を用いて価値観を共有しながら、サプライヤーと密接なコミュニケーションを行い、協力関係の構築を通じて持続可能なサプライチェーンの実現を目指します。
	たばこ農家の生活収入 <b>新規</b>	私たちは、JTグループに葉たばこを提供するすべての農家の方々が生活収入を得ることを強く望んでいます。また、2025年までに、直接取引のある葉たばこサプライチェーン産地のすべてにおいて、生活収入の測定を行います。
	児童労働を含む人権モニタリング <b>改定</b>	2025年までに、直接取引のある葉たばこサプライチェーン産地のすべての農場において、児童労働を含めた人権モニタリングを実施するとともに、関連するKPIs、防止策、是正策を年次で開示します。
	グリーンバンス・メカニズム <b>新規</b>	2027年までに、安全でアクセスしやすく、かつ効果的なグリーンバンス・メカニズムを通じ、直接取引のある葉たばこサプライチェーン産地におけるすべての農家と農場従事者の方々に対し、救済策へのアクセスを提供します。

## 人権の尊重

私たちは、人権の尊重を、経営理念「4Sモデル」に基づいた事業活動を行う上で不可欠な要素だと考えています。また、人権の尊重は、サステナビリティ経営の根幹となるJT Group Materialityに通底するものと考えています。

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

## 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

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。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。

私たちは、人権リスクがより大きい国から評価を行う「優先順位付け」の考え方に立ち、取り組みを推進しています。また、事業環境や社会環境の変化を踏まえ、人権高リスク国の定期的な見直しも行っています。

2017年には、JTグループ本社が所在する日本とたばこ事業の本社機能所在地であるスイスで人権影響評価を試

行的に実施しました。以降、たばこ事業では、特定した人権高リスク国で評価を行い、2023年末時点で、11カ国で人権影響評価、17カ国で自己評価質問票による評価を完了しています。また、これとは別に葉たばこサプライチェーンに特化した評価も実施しています。

医薬、加工食品事業では、2023年に、国内事業拠点を対象に自己評価質問票による評価を行いました。2024年には複数の国内事業拠点の訪問調査を予定しています。

▶ 取り組みの詳細はJTウェブサイトをご覧ください。

## コミュニティインベストメント

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97カ国で513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、次の3つの領域を重点領域として位置付けています。

- 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
- 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
- 環境保全:**  
森林の保全や活性化など

### 効果の測定・管理

JTグループでは、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。

2023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70億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。



\* 企業の活動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3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。

▶ コミュニティインベストメントについて、詳しくはJTウェブサイトをご覧ください。

コーポレート・ガバナンスは、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礎となるものであり、JTグループのあらゆる活動の前提となるものと考えています。JTグループではマテリアリティの一つである「良質なガバナンス」について、持続的な成長と企業価値の向上の原動力となる各事業のガバナンスを適切に担保するために、「事業特性に即した内部統制」をサステナビリティターゲットとして定めています。

具体的には、各事業の持続的な成長に関わるものを取り組みの対象として取り上げ、たばこ事業については事業を取り巻く規制が、社会の関心に応えつつ企業の成長につながるバランスの取れたものとなるよう、公共政策の立案への協力やステークホルダーとの対話に努めます。また、関係当局との対話を進め、違法なたばこ製品の製造および流通等に関する情報交換を行い、不法取引の減少に対する取り組みを支援します。医薬事業については「患者様を救うという使命感と倫理観」、加工食品事業については「食の安全」に着目したターゲットとしています。

JTグループでは、取締役会の人員構成の変更や人事・報酬諮問委員会の設置、役員報酬体系の見直し等、グループとしてのコーポレート・ガバナンスの充実にも取り組んできました。グループとしての取り組みに加え、各事業における内部統制の強化を実現することで、中長期にわたる持続的な利益成長と企業価値の向上のみならず、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していきます。

JTグループとしてのガバナンスについてはP. 106をご覧ください。また各事業におけるサステナビリティターゲットについては、それぞれP. 84、P. 92、P. 96をご覧ください。

マテリアリティ	ターゲット項目	ターゲット
	事業特性に即した内部統制	たばこ事業においては、事業を取り巻く規制が、社会の関心に応えつつ企業の成長にもつながるバランスの取れたものになるよう、公共政策の立案への協力やステークホルダーとの対話に努めます。また、関係当局との対話を進め、違法なたばこ製品の製造および流通等に関する情報交換を行い、不法取引の減少に対する取り組みを支援します。医薬事業においては、患者様を救うという使命感・倫理意識をもった人財を育成するために、社内啓発活動「患者様の事を徹底的に考える会」において、医療現場と交流し、患者様の医療ニーズを追求し続けます。また、医療関係者に医薬品に関する最新かつ適切な情報を提供するために、MRを対象とした定期的な研修などを実施します。加工食品事業においては、最高水準の食品安全管理に向けて、国際規格の食品安全マネジメントシステムの運用徹底等の取り組みを推進し、食の安全性の向上と品質保証体制の強化を図るとともに、品質に関するコミュニケーションを充実させ、安全・安心で高品質な商品をお客様へお届けします。

# BUSINESS and STRATEGIES

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、具体的な取り組みについてご紹介します。CFOメッセージでは2023年度の財務実績を振り返り、2024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。

各事業のトップメッセージでは、JT Group Purpose 具現化のために掲げた各事業 Purpose と事業の方向性についてご説明します。

- 066 経営計画2024
- 068 CFOメッセージ
- 074 各事業Purpose
- 076 たばこ事業
- 090 医薬事業
- 094 加工食品事業

右の写真：サプライチェーン上で活躍するJT・JT1従業員



MESSAGE from the CEO  
IDENTITY  
SUSTAINABILITY MANAGEMENT  
BUSINESS and STRATEGIES  
GOVERNANCE  
OTHER INFORMATION

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2024は、2024年から2026年までの3年間を対象としています。

事業環境の不確実性や複雑性が高まる中、グローバルにリソースを最大活用し、積極的な事業投資を通じて将来にわたる持続的な利益成長を実現するための事業基盤を構築してまいります。

## 経営計画2024期間中における環境認識

### (たばこ事業)

• 総需要の減少・ダウントレーディングの継続に加え、地政学的リスクの顕在化、RRP (Reduced-Risk Products) における事業環境の難化 (規制や税制の進展・複雑化、競争の激化)、為替変動リスクなど、困難な事業環境を見込む。原材料費・物流費等の上昇に伴うサプライチェーンコスト・間接費の上昇、人流回復に伴う不法取引の増加も懸念される

### (医薬事業)

• 各国における薬剤費適正化の潮流に伴い、国内・海外ともに引き続き薬価引き下げを見込む

### (加工食品事業)

• 国内ではライフスタイルの変化に伴う簡便化ニーズの高まり等により市場規模は拡大傾向にあり、また海外においては、人口増加、所得水準の向上、日本食文化の世界的な普及により、事業機会の増加を見込む

## グループ利益目標

### 中長期目標

為替一定ベースの調整後営業利益 (全社) について、年平均成長率 mid to high single digit の実現

### 経営計画期間中の見通し

為替一定ベースの調整後営業利益 (全社) は、RRP 投資の強化に伴い2024年は前年同水準となるものの、2025年以降は成長に回帰し、3年間の経営計画期間全体では年平均成長率 mid single digit を見込む

## 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

• 引き続き力強いトップライン成長の継続を想定するものの、HTS (heated tobacco sticks) を中心とした RRP 投資により経営計画期間中の為替一定ベース調整後営業利益の年平均成長率は mid single digit を見込む。一方、RRP におけるトップライン成長の寄与により、経営計画期間中後半には成長率は高まる見通し

- RRP カテゴリの中で今後最も成長が見込まれる HTS への優先的な投資を実施
  - 2026年末までに Ploom X を40以上の市場で展開予定
  - RRP 関連売上収益は、販売数量の増加に伴い2026年末までに2023年対比で約2.5倍の増加を見込む
  - 2028年までに HTS key markets における HTS カテゴリシェアは10%台半ばへ拡大
  - 2028年までに RRP ビジネスの黒字化\*
- Combustibles におけるトップライン成長および ROI の継続的な改善
- HTS 以外の RRP カテゴリ製品については、将来的な市場ポテンシャルを見据えた選択的な投資を実施

#### 組織ケイパビリティの強化

\* 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)

▶ 詳細はたばこ事業 (P. 76) をご覧ください。

### たばこ事業の事業運営方針

#### 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  
経営計画期間中は、利益水準を維持する見通し
- 加工食品事業：収益性の高いトップライン成長の実現  
経営計画期間中は、年平均成長率 mid single digit の利益成長を目指す

▶ 詳細は医薬事業 (P. 90)、加工食品事業 (P. 94) をご覧ください。

### 医薬事業／加工食品事業

## 経営資源配分方針

### 「4Sモデル」および 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\*1につながる事業投資を最優先
- 事業投資による利益成長と株主還元のバランスを重視

### 株主還元方針

- 強固な財務基盤\*2を維持しつつ、中長期の利益成長を実現することにより株主還元の向上を目指す
- 資本市場における競争力のある水準\*3として、配当性向75%\*4を目安とする
- 自己株式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 質の高いトップライン成長を通じた為替一定調整後営業利益の成長

\*2 経済危機等に備えた堅牢性・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%程度範囲内で判断

▶ 詳細はCFOメッセージ (P. 68) をご覧ください。



古川 博政  
執行役員  
Chief Financial Officer

“2023年10月よりCFO・Corporate Communications担当執行役員に就任しました。JT Group Purposeの実現に資する財務・資本戦略を立案・実行し、また資本市場を中心としたステークホルダーの皆様とのインタラクティブなコミュニケーションの充実・その経営への反映を通じた企業価値向上に尽力してまいります。”

## 2023年財務実績を振り返って

2023年度の財務実績は、地政学的リスクの顕在化、世界的なインフレに伴うサプライチェーンコストの上昇、大幅な為替変動など、世界的に見ても引き続き厳しい事業環境であったものの、利益成長を実現し、売上収益から当期利益まで当初計画を上回り、2022年度に引き続き、過去最高となる実績\*を達成しました。

全社業績管理指標である為替一定ベースの調整後営業利益は、前年度比5.2%の増加となりました。これは、特に年間を通じてたばこ事業におけるプライシング効果が力強く発現し、サプライチェーンにおけるコスト上昇影響、HTS (heated tobacco sticks) への投資加速化の影響を上回ったことによります。

当社のRRP(Reduced-Risk Products) ビジネスが依然投資フェーズにある中においても、直近の4年ではいずれも前年を上回る利益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、医薬事業においても増収となったこ

とから、前年度比6.9%増の2兆8,411億円となりました。一方、調整後営業利益については、主にロシアルーブルによるネガティブな為替影響が発現した結果、前年と概ね同水準の7,280億円となりました。

営業利益は、調整項目における商標権償却費の減少ならびに不動産売却益の増加によって、前年度比2.9%増の6,724億円となりました。この結果、当期利益は、営業利益の増加に加え、金融損益の改善や法人税負担の減少により前年度比8.9%増の4,823億円となりました。

FCF (フリー・キャッシュ・フロー) は、2022年度に計上した、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の剥落や、支払法人税の減少影響が運転資本の悪化影響を上回り、前年度比608億円増加の4,437億円となりました。

\*売上収益、調整後営業利益、継続事業における営業利益、継続事業における親会社の所有者に帰属する当期利益

## 経営計画2024期間中(2024年～2026年)の環境認識について

たばこ事業においては、主要市場を中心とした総需要の減少・ダウントレーディングの継続に加え、地政学的リスクの顕在化、RRPカテゴリにおける規制や税制の進展・複雑化および競争の激化、為替変動リスク等、依然として厳しい状況が見込まれます。

このようなリスクがある中でも、引き続き中長期にわたる持続的な利益成長、具体的には全社為替一定ベース調整後営業利益の年平均mid to high single digit成長にコミットしていきます。Combustiblesでは、トップライン成長に向けたマーケティング投資や着実なプライシングを実行しつつ、サプライチェーンの不断の改善による

コスト効率化等を通じ、ROIの改善を目指します。RRPにおいては、Combustiblesから創出される利益を、今後最も成長が見込まれるHTSに優先的に再投資します。

今次経営計画期間中、すなわち2024年から2026年において、為替一定ベースの全社調整後営業利益は、RRP投資の強化に伴い2024年は前年同水準となるものの、2025年以降は成長に回帰し、結果として、3年間の経営計画期間全体では我々の中長期目標であるmid to high single digitの下限となる年平均成長率mid single digitを見込んでいます。

(詳細は「経営計画2024」(P. 66)をご覧ください。)

## 財務方針について

当社では引き続き、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。

新たな取り組みとして、2023年にJTグループ初となるグリーンローンファシリティを設定しました。ESG関連資金調達、JTグループのESG/サステナビリティ推進に対するコミットメントをお示しできる取り組みの一つであり、また調達手段の多様化や投資家層の拡大にも資する

ものであり、今後も資金需要等を踏まえ、実施を検討していきます。

なお、バランスシート上の現金及び現金同等物は増加していますが、そのうちには、イランにおける国際的な制裁の影響、カナダにおける訴訟の影響に伴う滞留資金が一部含まれております。今後とも財務活動にあたっては、資金需要の見通し・金融市場環境・コスト等に加え、世界情勢等も総合的に勘案して、柔軟な財務活動に努めていきます。

## 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、とりわけ新興国での事業においては、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、引き続き我々のたばこ事業における利益成長のドライバーですが、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。

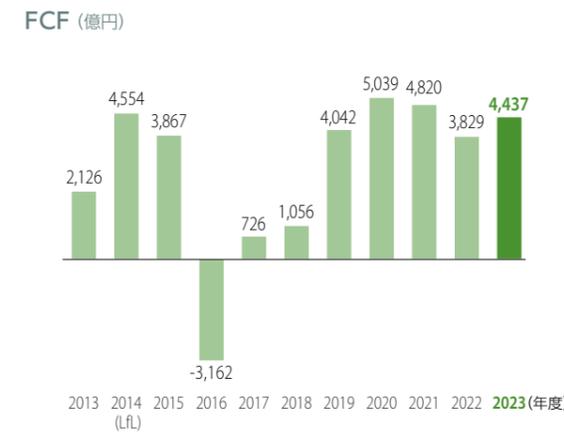
JTグループは世界各国で事業展開していることから、キャッシュ・フローに対しても為替変動リスクを伴っています。為替影響の緩和のための取り組みとしては、収入通貨と支払通貨を合致させるナチュラルヘッジに努めつつ、為替予約等のデリバティブを用いたヘッジもコストを勘案した上で実施しています。外貨建て債権債務については、原則として100%ヘッジしているほか、将来キャッシュ・フローについても25~90%の範囲でヘッジを実施しており、その一部についてはヘッジ会計を適用する等、PL影響も考慮した上で為替影響の低減に努めています。

また、運転資本の最適化に向けて、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FCFを安定的に創出し続けております。

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



## 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2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、持続的な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

認しているところです。今次経営計画期間中は引き続きHTSへの投資を大規模に実施する予定ですが、株主還元については上記の株主還元方針に基づき、配当性向に目安を持ちつつ、中長期的な当期利益成長の礎となる全社為替一定調整後営業利益の成長を引き続き追求することで、株主還元の向上を目指してまいります。

また、自己株式の取得については、各事業年度における財務状況に加え、事業環境やFCF、バランスシートなどの中長期的な見通し、当期の利益水準および事業投資・事業施策の実施状況を踏まえ、その是非や規模について考えていくこととしています。

\* ±5%程度の範囲内で判断

## 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って当期利益を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当社TSRが劣位にあるものの、コロナ禍以前

の2019年末と2023年末時点での比較においては、期間中の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、当社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は、継続的な利益成長が重要な要素であると考えており、その実現により企業価値を定量的に増大させることに加えて、情報開示の充実を通じた定性的な観点からJTグループへの理解を醸成していくことが、TSRの向上につながるものと考えております。

\*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等を除いた、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影響を除くことで、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

## 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JT1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行っています。

2023年度は約400回の個別面談を実施しました。また、2023年5月にはTobacco Investor Conferenceをオンラインで開催し、たばこ事業の長期予測や戦略に

ついて説明する機会を設けました。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。2023年は社外取締役と投資家との面談をはじめ実施しました。今後もこのような対話を積極的に続けてまいります。

これらのIR活動を通じて得られた投資家の皆様からの声は、株価をはじめとする市場動向等の情報と合わせて年3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きます。今後も、投資家の皆様に当社の業績・取り組みをご理解いただけるよう、また、投資家の皆様のご意見・ご期待を当社の戦略・事業活動に適切に反映すべく、努めてまいります。

## 2023年度の投資家との対話状況

面談数	約400件
面談先概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
面談形式	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンライン形式が中心</li> <li>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</li> </ul>
当社対応者	CEO、財務担当副社長、CFO、執行役員（Chief Sustainability Officer、経営戦略担当）、社外取締役等
主な対話テーマ	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務パフォーマンス</li> <li>中長期戦略</li> <li>資本政策</li> <li>環境／社会／ガバナンス (ESG)</li> <li>統合報告書</li> </ul>
投資家意見の社内共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会への報告は年3回実施</li> <li>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</li> </ul>
投資家意見を参考とした事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>開示情報の充実化</li> <li>ESG対話の継続</li> <li>社外取締役による投資家面談の実施</li> </ul>

## 債券投資家の皆様とのコミュニケーションについて

当社では、債券投資家の皆様とのコミュニケーションにも注力しています。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関係構築を目指し

ています。さらなる対話の機会創出および当社に対する理解の促進を目的とし、社債発行時に加え、2018年より欧米、中東、アジア地域の債券投資家の皆様に向けて、定期的にノンディールロードショーを実施してきました。今後もさらに多くの債券投資家の皆様とのコミュニケーションの機会を設けてまいります。

また、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より良好な関係を築いていきたいと考えています。

## サステナビリティ情報開示基準への対応について

サステナビリティへの関心の高まりを反映し、ステークホルダーが企業に期待するサステナビリティ情報開示の範囲はESG全体の幅広い領域に及んでいます。また、その開示自体がEUやIFRS財団等が策定する基準を踏まえ、日本を含めた各国において法制化、義務化される方向で検討が進められています。

このような動きは、企業のサステナビリティに関する考え方や取り組みの透明性を一層高め、投資家をはじめとしたステークホルダーが企業を適切に評価できるようにすることを目的としています。当社としても、企業の情

報開示の透明性や比較可能性を向上させ、投資家を含むステークホルダーに有益な情報を提供する基盤となることから、サステナビリティ情報開示基準への対応を好機と受け止めております。

これまで当社では、統合報告書やウェブサイトなどを通じて、サステナビリティ情報の開示拡充に努めてきました。今後も、責任ある企業として基準内容を踏まえた開示を行いつつ、当社の企業価値向上に向けたメッセージを発信してまいります。

# 各事業 Purpose

JT Group Purposeを各事業の活動へつなげていくため、事業 Purpose を掲げています。より発展的なあらゆる企業活動を通じて「心の豊かさ」という価値の提供を実現していきます。

## たばこ事業 Purpose

“Creating fulfilling moments.  
Creating a better future.”

### 事業の方向性

- 成長投資の実行および Combustibles における ROI の継続的な改善
- HTS を最優先としつつ、他の RRP カテゴリにおいても選択的な投資を実施
- 組織ケイパビリティの強化



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

たばこ事業の事業 Purpose 「Creating fulfilling moments. Creating a better future.」は、我々がなぜたばこ事業を営むのか、また、たばこ事業が JT グループ全体の Purpose にどのように貢献していくのかを定めています。同時に、社会に対し広く我々の意志を示し、また我々のたばこ事業が目指す方向性を示すものとなっています。

「Creating fulfilling moments.」我々の事業 Purpose の根底には、世界中のお客様が我々の製品そのものから、あるいは製品の利用を通じて得られる体験を、より高品質で豊かなものになりたいという想いがあります。お客様が JT グループに求めるものが変化し続ける中で、今も、これからも、その期待に応える術を着実に見出していきます。

「Creating a better future.」我々は、お客様を含めた広い社会にとって、より良い未来の創造に取り組めます。科学的見地から健康リスクを低減する可能性がある製品の開発に引き続き投資を行うとともに、我々の製品をよりサステナブルなものにする方法を探求していきます。

「Creating」は、我々の事業 Purpose において欠かせない表現であり、製品ポートフォリオのイノベーションと多様化を加速させていくという我々の強い意志を込めております。我々は、事業 Purpose の実現に強くコミットしており、その実現を通じて、お客様、そして我々が暮らす社会にとって、より良い未来社会の創造に貢献していきます。

(注) たばこ事業における「お客様」については、用語解説 (P. 145) をご覧ください

▶ 具体的な取り組みについては、P. 76 のたばこ事業をご参照ください。

## 医薬事業 Purpose

“科学、技術、人財を大切にし、  
患者様の健康に貢献します。”

### 事業の方向性

- 創薬力向上とユニークなパイプライン構築
- 国内市場における収益基盤強化
- 中長期的な事業基盤の最適化による生産性向上



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、世界に通用する FIC (ファースト・イン・クラス) の低分子創薬に向け研究開発に取り組んでいます。海外の患者様には導出を通じ、国内の患者様にはグループ会社の鳥居薬品 (株) を通じて新薬をお届けしています。

直近では、医薬総合研究所が創製した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」の国内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。また、導入品 JTE-061 について 2023 年に国内製造販売承認申請を実施するなど、外部資源も積極的に活用しながら日本市場における収益基盤の強化にも努めています。さらに、AI など先端技術への投資も活発に行い、創薬プロセスの革新による、よりスピーディで効率的な新薬の創出に向けた取り組みも重ねています。こうした取り組みの着実な実行により、引き続き持続的な利益成長への貢献を目指していきます。

また、2023 年より新たに策定された事業 Purpose の浸透施策としては、トップマネジメントからの積極的な発信のほか、役員と従業員を交えてのセッションを実施するなど、従業員が自ら考える機会を設け目指すべき方向性を確かめました。今後とも従業員一人ひとりが日々の仕事の中でこの事業 Purpose を見失うことがないように、さらなる定着に向け取り組みを継続し、患者様の健康により一層貢献することを追求していきます。

▶ 具体的な取り組みについては、P. 90 の医薬事業をご参照ください。

## 加工食品事業 Purpose

“食事をうれしく、食卓をたのしく。”

### 事業の方向性

- 独自技術を持つ注力製品のさらなる販売拡大と、お客様の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



中込 敬介  
執行役員 食品事業担当

「食事をうれしく、食卓をたのしく。」、私たち加工食品事業の事業 Purpose です。うれしいこと、たのしいことは、おいしいだけでは成りません。

品質を守り、お客様に毎日の安全と安心をお届けすること、お客様とともに流通を整えること、研究開発により多様な食生活を送るお客様の食の制限を取り除くことなど、私たちのすべてのバリューチェーンに関わります。

私たちは、従業員一人ひとりの仕事が目指すべき事業 Purpose につながっていることを強く認識しています。2023 年には、38 の事業所において、3,000 人を超える従業員がセッションを行い、理想の未来やお客様、また社会に提供したい価値について語り合いました。

今年、テーブルマーク株式会社は、冷凍「さぬきうどん」の発売から 50 年目の節目を迎えました。「さぬきうどんを全国へ広めたい」という想いをつなぎ、挑戦を積み重ねた 50 年です。また、富士食品工業株式会社では、1952 年発売の国産初の固形コンソメスープや、オイスターソースなど、先駆けとなって食のご提案を続けてきました。そして現在、私たちは BEYOND FREE (ビヨンドフリー) を始動し、新たな食の価値の創造に取り組んでいます。

これからも食を通じてさまざまな社会課題の解決に取り組み、一日一食、私たちの商品がお客様の食卓に選ばれ続ける存在になれるよう、新たな未来に向かって前進を続けていきます。

▶ 具体的な取り組みについては、P. 94 の加工食品事業をご参照ください。



## 業界概要

たばこ製品は、CombustiblesとRRP (Reduced-Risk Products)の2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、リトルシガーなどが含まれます。紙巻たばこは、あらかじめ紙でたばこ葉を巻いた製品である一方、FCTはお客様自身が巻紙を用いて葉たばこを手巻きする製品です。2023年度の世界のCombustibles総需要は約5.0兆本\*、金額ベースの市場規模は約101兆円\*に達しています。世界最大の市場は中国であり、数量ベースで世界のCombustibles総需要の45%以上を占め、インドネシア、ロシア、米国、トルコ、ドイツ、日本、ベトナムが続きます。世界のCombustibles総需要は数量ベースでは減少傾向にありますが、金額ベースの市場規模はプライシングをドライバーとして成長を続けています。

\*JT推計。中国市場を含む

### 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ものと、私たちは考えます。

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楽しむ製品で、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・香りを楽しむ製品で、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。

2023年度のRRPの金額ベースの市場規模は世界全体で約11兆円と推計しています。RRPビジネスにおいては、お客様の嗜好の違いにより、各国において普及している製品カテゴリが異なります。製品カテゴリごとの市場規模では、HTSおよび Infusedは日本、E-Vaporおよび無煙たばこは米国が最大の市場となっています。RRPの市場規模はCombustiblesに比べれば小規模ですが、近年着実に成長を続けており、今後もHTSを中心として拡大が継続するものと予想しています。

### 今後の見通し

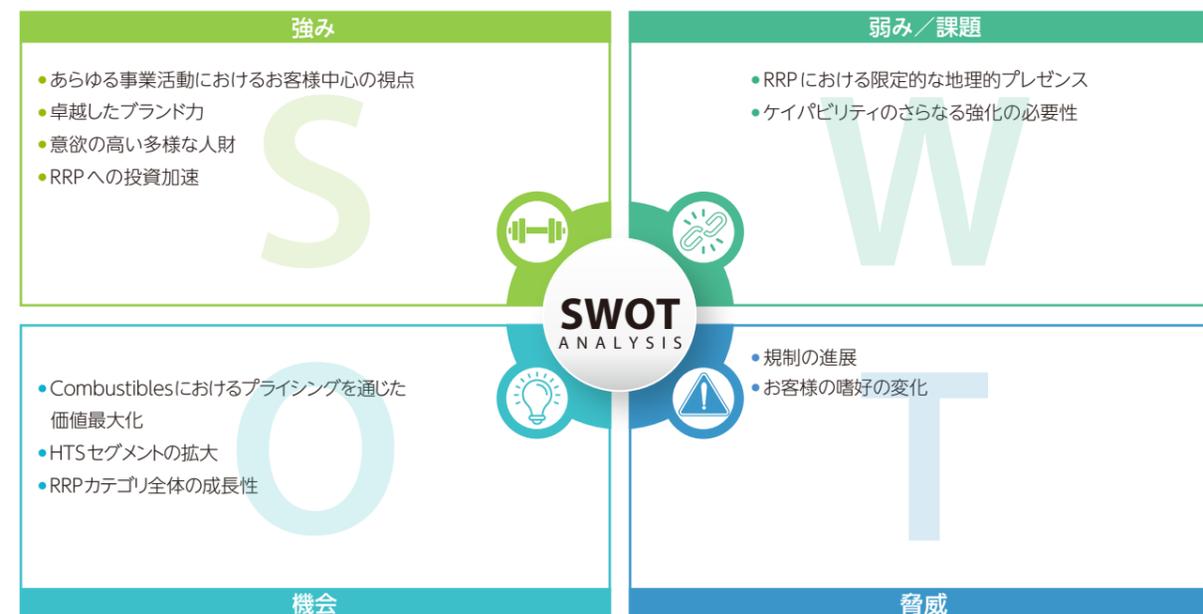
グローバルに展開する競合他社も、ここ数年間でCombustiblesとRRP双方の製品ポートフォリオを拡充しており、お客様の選択肢は広がっています。JTグループのたばこ事業は、CombustiblesおよびRRPを幅広く展開しており、販売数量で世界第3位 (中国専売会社を除く) となっています。

Combustiblesの金額ベースの市場規模は、当面の間拡大を続けると予想しており、RRPの市場規模は数量ベース・金額ベースの双方で伸長していくと見込んでいます。RRPにおいては、特にHTSが成長を牽引していくものと見込んでおり、続いてE-Vaporとニコチンパウチが主要セグメントとして期待されています。なお、今後のRRP市場の成長率は、製品のイノベーションやお客様の嗜好、RRPを巡る規制・税制等の影響を受けるものと考えています。

(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、たばこやニコチンを含むその他の製品の使用可能年齢は、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・使用は、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  
3. 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

## 事業概要

### SWOT分析



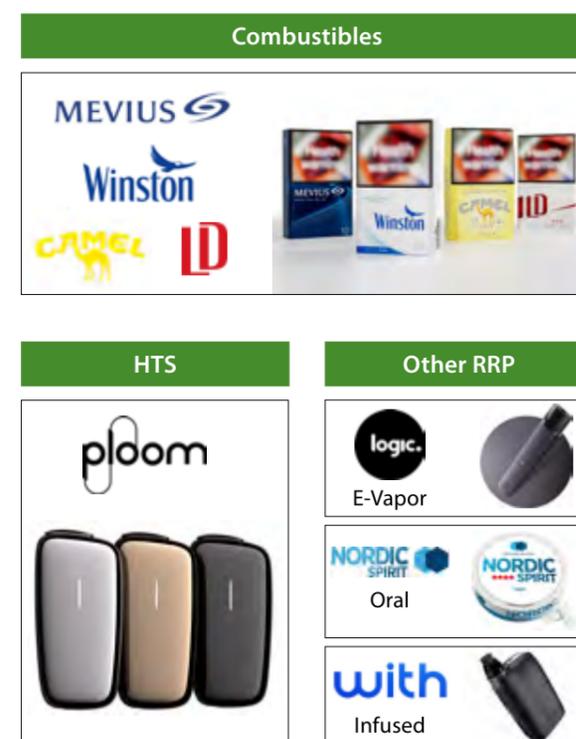
### 過去5年間の事業パフォーマンス

たばこ事業は、GFB (Global Flagship Brands) であるWinston、Camel、MEVIUSおよびLD、ならびにPloom Xの伸長による継続的な市場シェアの獲得に加えて、M&Aも寄与し、過去5年間、総需要のトレンドを上回る販売数量の成長を達成してきました。

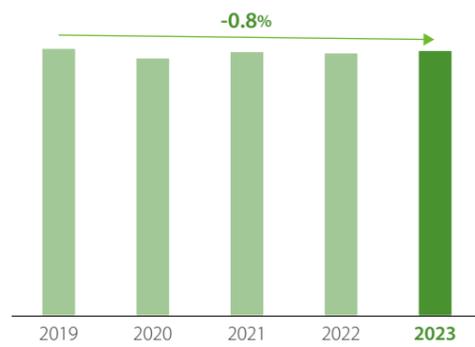
GFB販売数量は着実に増加しており、2023年度には約3,900億本に達し、JTグループの総販売数量の70%以上を占めています。加えて、WinstonおよびCamelは、それぞれ初となる2,000億本および1,000億本の節目を超えました。この成果は、優れた実行力とGFBへの長期間にわたる継続的な投資によって実現したものです。

日本におけるPloom Xのカテゴリシェアは、2021年の発売以降引き続き伸長しており、多くのお客様を獲得し、さらにはリテンションについても大きく向上しています。2023年末時点で、Ploom Xは海外12市場への展開を完了し、着実に業績を拡大しています。

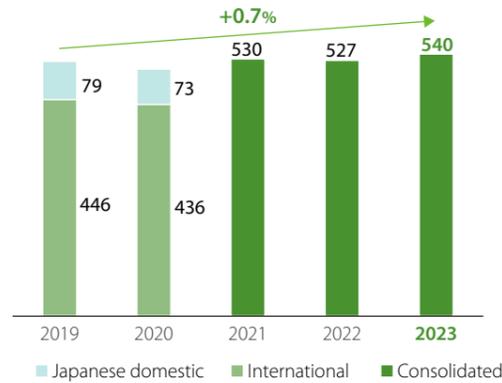
為替一定ベースにおける自社たばこ製品売上収益および調整後営業利益についても、GFBおよびPloom Xの成長ならびにM&Aの効果による販売数量増加に加えて、力強いプライシング効果やコスト低減により、過去5年間着実に成長を継続しています。



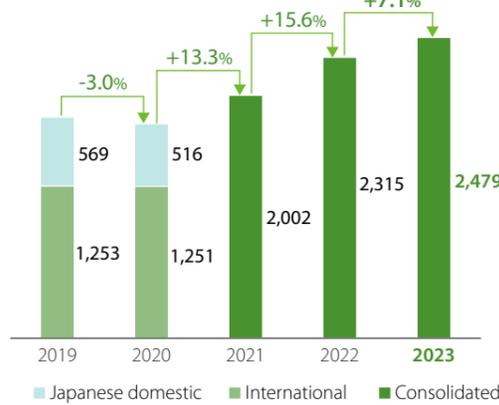
Total industry volume (BnU)\*1



Total shipment volume (BnU)\*2

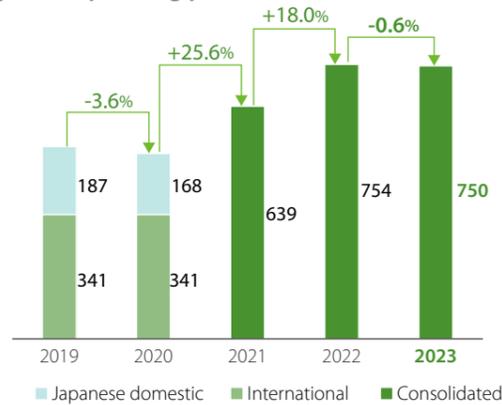


Core revenue (JPY Bn)\*2



Var at const FX	2020/19	2021/19	2022/19	2023/19
	+1.9%	+7.9%	+4.8%	+6.4%

Adjusted operating profit (JPY Bn)\*2



Var at const FX	2020/19	2021/19	2022/19	2023/19
	+7.3%	+22.8%	+8.2%	+4.4%

\*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

## 事業戦略

### 事業Purpose

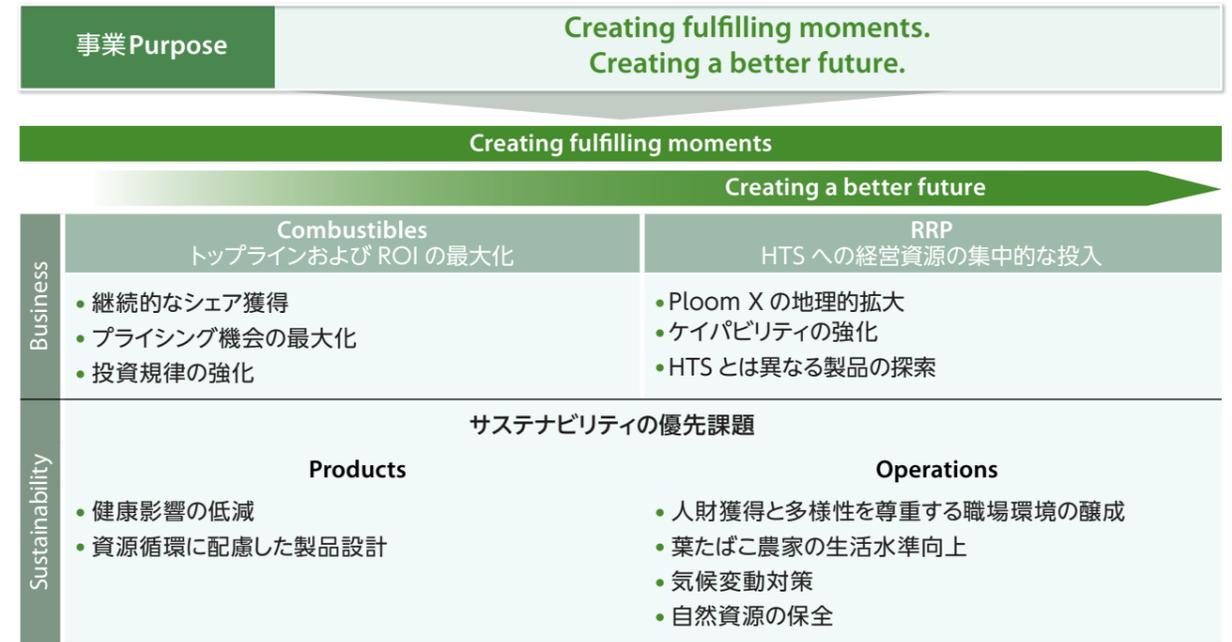
たばこ事業の事業Purpose “Creating fulfilling moments. Creating a better future.” は、我々がなぜたばこ事業を営むのか、また、たばこ事業が JT Group Purpose にどのように貢献していくのかを定めています。同時に、社会に対し広く我々の意志を示し、また我々のたばこ事業が目指す方向性を示すものです。

### 基本戦略

たばこ事業の事業Purpose の実現にむけて RRP の成長を牽引する HTS、そして利益面においてはたばこ産業

の中で最大カテゴリである Combustibles の二つ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。この戦略は、2023年5月に開催したたばこ事業説明会でお示した今後のたばこ産業における製品別カテゴリの長期的な見通しに裏打ちされたものとなっています。

また、当社グループの国内外たばこ事業を一本化する取り組みが2024年1月に完了したことにより、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事業遂行が可能となりました。



これらの戦略を通じて、たばこ事業は JT グループの利益成長の中核かつ牽引役としての役割をさらに強化していきます。

### RRP

RRP カテゴリはさらなる成長の余地がある一方で、市場ごとにお客様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、シェア拡大に向けた取り組みを加速させていきます。

RRP 関連売上収益を2026年までに2倍以上に拡大する目標を掲げ\*1、RRP、特に HTS への戦略投資を加速させていきます。2024年度から2026年にかけての3カ年における RRP への投資額は、2023年から2025年の3カ年で計画していた3,000億円を上回る予定です。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。

また、当社グループは2021年に Ploom X を日本において発売した後、2022年には英国、2023年にはさらに11市場に投入しました。日本においては、Ploom X の発売後、HTS セグメント内シェアが2021年第1四半期と比較して3倍以上に伸長したことから、拡大が継続する

RRP カテゴリにおいても高品質な製品を提供するケイパビリティが備わっていると考えています。また、Ploom X の展開市場は2026年までに40市場を超える計画であり、2028年度までには Key HTS markets における HTS カテゴリ内シェアは10% 台半ばまで拡大するものとみています。

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、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の探索を進めていきます。HTS および RRP の探索カテゴリを合わせた当社グループの RRP ビジネスは、トップラインの成長と生産性の向上により2028年までに黒字化することを見込んでいます\*2。

\*1 2023年度比  
\*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

当社グループは、Combustibles の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 がたばこ産業における最大カテゴリになるものと予測しており、今後も Combustibles を愉しむお客様のニーズを満たし、期待を上回る製品・サービスを提供してまいります。

これに向けて、強力なブランドエクイティと高い収益性を持つGFBに対して優先的に資源を配分し、同時に、リターンの最大化とRRPへの投資資源の創出を図ってまいります。

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、注力すべき戦略の明確化と、スムーズな意思決定の実現を図ります。

競争力のさらなる強化

当社グループは引き続き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効率化および実効性のさらなる向上を図ってまいります。

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まいります。

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供給するか）およびroute-to-consumers（いかにお客様へ製品をお届けするか）の最適化を実現することにより、変化するお客様のニーズに迅速かつ柔軟に対応してまいります。

また、事業運営体制の最適化や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を追求してまいります。このような取り組みを通じて、品質を保ちつつ収益性を改善し、運転資本や設備投資の最適化によりキャッシュ創出力の強化を図ります。

加えて、当社グループは競争力強化を支える基盤として、「人財」を極めて重要なテーマとして認識しています。130以上の国と地域で製品を販売する当社グループは、多様な人財が世界中で活躍し、110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。

サステナビリティ実現における優先課題

たばこ事業では、2023年にSustainability Impact Frameworkを新たに策定しました。このフレームワークはダブルマテリアリティの考え方に基いて構築され、たばこ事業が取り組むサステナビリティ上の優先課題を定めています。

このフレームワークにより、当社グループが製品や事業を通じて最も影響を及ぼすことのできる領域に注力することが可能となります。

▶詳細はP.84をご覧ください。

HTSカテゴリにおけるPloom X顧客層の拡大

日本におけるPloom Xのシェア拡大

競争が激化する日本のHTSカテゴリにおいて、Ploom Xはシェアを拡大し続けており、2024年第1四半期のHTSカテゴリ内シェアは11.0%に達しています。

JTグループが提供するデバイスの品質、優れた喫味、高いブランドエクイティを持つCamelとMEVIUSはお客様から広く認知されています。なお、CamelおよびMEVIUSはそれぞれ国内1位および2位のCombustiblesブランドとなっています。

2023年3月には、喫味を改善したMEVIUSのスティックをよりお求めやすい価格で発売しました。これにより、お客様にとってフレーバーの選択肢が広がり、よりパーソナライズされた体験を実現しています。

さらには、Ploomの認知度を高め、より多くのお客様にPloomを愉しんでいただけるよう、リアルおよびデジタル双方のチャンネルを駆使して販売しています。また、研究開発への継続的な投資を実行し、製品技術の強化およびお客様からのフィードバックへの対応に取り組んでいます。

例えば、2023年11月に発売した新製品Ploom X ADVANCED（アドバンスド）は、加熱温度を高めることで喫味を改善したほか、充電時間を短縮し、自動加熱機能を搭載することでお客様の満足度向上に努めています。

これらの取り組みにより、過去1カ月間のたばこ消費に占めるPloomの割合が100%であったお客様の比率を表すPloomソロユーザー率は、ここ2年間で大幅に増加しており、大きな成果であると評価しています。

Ploomの国内HTSカテゴリ内シェア\*



\* Ploom販売数量/HTS総需要



Ploom Xの地理的拡大

2023年は、複数年にわたるPloom Xの地理的拡大の1年目となる年でしたが、世界的な半導体不足の影響もあり拡販は主に2023年下期に実施しました。

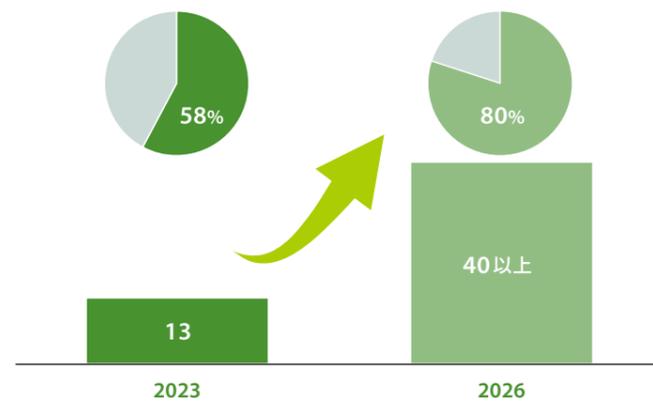
その後も継続的に地理的拡大を進めてきた結果、日本以外では、Ploom Xは2024年4月末時点で、英国、イタリア、リトアニア、ポルトガル、チェコ、スイス、ポーランド、ハンガリー、ルーマニア、ギリシャ、カザフスタン、スロベニア、スロバキア、スペイン、カナリア諸島を含む海外15市場で販売しています。

Ploom Xの市場シェアは、新たに展開した市場も含め、順調に伸長しています。イタリアでは、昨年11月から流通を強化し、全国展開を行っております。全国展開後、HTSカテゴリ内シェアは伸張しており、2024年3月時点

で1.5%となりました。それぞれ2023年6月と9月にローンチしたチェコ、スイスにおいても、発売以降着実にシェアが伸張しており、2024年3月時点のHTSカテゴリ内シェアは4.6%、1.8%となっています。Ploom Xのローンチにおいては、大都市を優先して展開しているため、それらの都市での市場シェアが高い傾向にあります。例えば、スイスにおいては、ジュネーブでの3月のHTSカテゴリ内シェアは4.1%に達しています。また、英国では、Product of the yearという権威ある賞を受賞しました。

Ploom Xの展開市場は、2024年末には28市場、2026年末には40市場以上に達することで、世界のHTS総需要の約80%をカバーすることになると予想しています。

Ploom X展開市場におけるHTS総需要が世界のHTS総需要に占める割合



トップラインおよびROIの最大化

Combustiblesにおける力強いプライシング効果が発現

2023年の自社たばこ製品売上収益におけるプライス・ミックス効果は、過去最高となる約1,440億円となりました。これはCombustiblesのプライシングによる成長モデルの底堅さを改めて示したものと評価しており、マクロ経済や地政学的リスクの顕在化に起因するコストの増加を相殺しました。

トップライン成長に寄与したプライシングの主なドライバーとなった市場は、フィリピン、ルーマニア、ロシア、スペイン、英国などの主要市場に加え、カナダ、フランス、ドイツ、インドネシア、カザフスタン、ポーランド等が挙げられます。

我々は今後においてもCombustiblesのプライシングによる持続的な成長は可能であるものと考えています。

RRPの調達

JTグループは、RRPデバイスの調達に特化した専任のRRP調達チームを設置しています。RRPデバイスは、第三者の受託製造業者によって製造されており、厳格な技術・品質要件に従い、サプライヤーとともにエレクトロニクス業界に内在するサステナビリティリスクに取り組んでいます。

また、当社グループは、企業の社会的責任に特化した世界最大の企業同盟であるRBAのメンバーとして、RBAの行動規範に従うとともに、さまざまなツールを駆使して製品が責任ある方法で製造されていることを確認しています。当社グループのTier1サプライヤーは、すべてRBA検証済み監査プログラムの一環として、独立した第三者機関による監査を受けています。

さらに、当社グループの製品に含まれる金属は、責任ある方法で調達されていることを確認しており、リスクベースのアプローチで、責任ある鉱物調達に関するOECDのデュー・ディリジェンス・ガイダンスに沿ってデュー・ディリジェンスを実施しています。加えて、責任ある鉱物イニシアチブ (RMI) によって提供されているツールを利用し、サプライチェーン下流の可視化を図るとともに、バリューチェーン上に特定されたサステナビリティの課題にサプライヤーが取り組めるよう協力し、能力向上を支援しています。

▶ 責任ある調達に関する詳細は、[こちら](#)をご覧ください。



## サステナビリティ戦略

たばこ事業の事業Purposeである“Creating fulfilling moments. Creating a better future.”は、あらゆる事業活動の土台となっています。

たばこ事業では、2023年にSustainability Impact Frameworkを新たに策定しました(下図参照)。この中で、製品イノベーション(製品インパクト)、人のエンパワーメント、地球環境の保護(事業インパクト)を、

今後重点的に取り組むべき3つの領域として定めています。これらの重点領域は、2022年度に行ったたばこ事業のマテリアリティの見直しを受けて策定したものです。

また、2023年には、このフレームワークの各インパクト領域における目標とKPIを新たに設定しています。



## 製品イノベーション—PRODUCT



### 健康影響の低減

製品が健康に与える影響の低減は重要な課題であることから、RRPは当社グループのラインナップの中で重要な位置を占めており、たばこ事業の競争力強化を図るための大きなファクターとなっています。

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、私たちは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考えています。

そのため、当社グループではすべての自社RRPがこの可能性を担保するようにするとともに、この進展著しいカテゴリにおいて、お客様の選択肢の拡張にも取り組んでいます。また、一般のお客様や規制当局、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。



### 資源循環に配慮した製品設計

JTグループが掲げるグローバルサーキュラーエコノミーの目標をいかに実現するかを示すため、資源循環フレームワークを策定しました。

- 1 **Rethink :**  
製造工程での原材料使用量を減らし、また、有限のバージン材料をリサイクル材、あるいは再生材に置き換える。
- 2 **Extend :**  
耐久性に優れたデバイス製品を製造し、バッテリーの取り外し、交換等が可能な機構とすることで、製品の平均寿命と利用率を向上させる。
- 3 **Recover :**  
製品パッケージへのリサイクル材使用、および回収・リサイクルスキームの構築により、部材の再生を最大限行う。

このように、当社グループはより多くのお客様にRRPをお届けすることを、この領域における当社グループの戦略の中心に位置付けています。2023年度の業績を見ても明らかなように、RRPは当社グループの事業成長に貢献しています（詳しくは本セクションのP. 79をご覧ください）。

一方、法的に容認されない者によるたばこやニコチンを含むその他の製品の使用は認められるものではありません。この考え方は当社のたばこ事業行動規範の中核をなすものであり、マーケティング、事業運営方針、事業活動はすべてこの考え方に基づいています。たばこ事業では、法的に認められない者によるたばこ等の入手防止に全面的に取り組んでいますが、最終的には社会全体で取り組むことが不可欠だと考えています。

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

従来のtake-make-waste型リニアエコノミーはサステナビリティの対極にあるアプローチであるため、今後、サーキュラーエコノミーへの移行をさらに進めていかなければなりません。そのためには、資源を生産し、使用する

資源循環フレームワーク



する方法や、製品寿命を延ばすために取り得る手段を根本から見直すことが求められます。

当社グループでは、RRP デバイスを含む製品と容器包装の両方に関する資源循環目標を新たに導入しています。資源循環型開発の主要原則を取り入れ、責任ある情報発信を行うとともに、サプライヤーと協力し、資源循環原則に則る形で、循環された資源の大規模な利用が可能な状況をつくります。さらに、事業部門、地域、市場が総体となって目標を達成できるよう策定した包括的な資源循環実施計画を実行します。加えて、絶えず変化する資源循環の環境を注視、分析、予測し、適切に対応することで、我々の今の、そして未来の製品にとって最適な選択を行います。

現在、製品の資源循環性の継続的な改善につながる野心的な成果を期待する重要な取り組みを複数行っており、その中には、持続可能な容器包装やフィルター代替品などの研究開発に必要な資源を割り当てることも含まれます。

たばこ事業では、ポリプロピレン（プラスチック）のプラスチック代替素材への完全な置換を目指す中で、2023年よりポリプロピレンラップにリサイクル材の使用を開始しました。また、アルミ製インナーライナーを紙製インナーライナーへ切り替える取り組みも継続しており、さらなる拡大を目指しています。この取り組みは、製品品質には影響しないものの、リサイクル可能率の改善と排出量削減に貢献します。

2023年には、プラスチックを含む容器包装材の88%が再使用可能、または再生利用可能となり、2030年までにリサイクル可能率100%という目標に向けて着実に進捗しています。さらに、容器包装材の19%でリサイクル材を使用しており、こちらも2025年までに20%とする目標に向けて、順調に取り組みが進んでいます。

また、たばこ事業では、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、適切かつ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市場では、電子デバイスの適切な廃棄が可能であることを確認しています。

日本では、2019年に東京都内の約300店舗に回収ボックスを設置し、お客様から使用済みPloom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開始しています。また、2020年からはたばこ業界としての取り組みに移行し、2021年からは対象エリアを全国へと拡大、現在はおおよそ1,200カ所の回収ポイントを設置しています。

当社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、ポイ捨て防止への取り組みについては、[ウェブサイト](#)をご覧ください。

#### 資源循環に配慮した製品設計：

容器包装に含まれる**バージンプラスチック**をさらに削除します

**100%**  
2030年までに達成する容器包装のリサイクル可能率

**20%**  
2025年までに達成する、容器包装材におけるリサイクル材の使用率より**サステナブルなフィルター**代替品の開発に取り組みます

**100%**  
2027年までにEUに出荷されるRRP デバイスのうち、取り外し可能かつ交換可能なバッテリーを搭載している割合  
たばこ事業のすべての目標は、[jt.metrio.net](http://jt.metrio.net) をご覧ください。

## 人のエンパワーメント—PEOPLE



### 人財獲得と多様性を尊重する職場環境の醸成

Top Employers Instituteから2023年までに10年連続でGlobal Top Employer認定を取得しました。

JTグループでは、従業員エンゲージメントを高めることが従業員の長期的なリテンション、生産性の向上、質の高い仕事につながると考えており、たばこ事業で働くすべての人が、帰属意識を持つ状況を目指しています。

この目標実現に向けて、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活躍できるよう支援しています。当社たばこ事業の人財開発とリテンション向上に対する強い想いは、マネジメントの90%が社内からの登用であることに表れていると考えています。

たばこ事業では、2023年に上級管理職に占める女性の割合が30%となっており、2030年までに管理職全員を対象とし、この割合を3分の1以上に引き上げ、維持することを新たな目標として掲げています。



### 葉たばこ農家の生活水準向上

JTグループの耕作労働規範(ALP: Agricultural Labor Practices)は、適用範囲を拡大したことでより包括的になり、今では葉たばこ農家コミュニティに対するサプライチェーン・デュー・ディリジェンス(SCDD)の一部を構成しています。

SCDDプロセスは、経済協力開発機構(OECD)および国連食糧農業機関(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」と、国際労働機関の勧告に従って実施されています。また当然ながら、国連による「ビジネスと人権に関する指導原則」にも従っています。

当社グループは、困難に直面する国々の葉たばこ農家の生計改善に取り組んでおり、これを実現するための新たな目標を設定しました。2023年には、直接契約農家65,315世帯を支援することによって、葉たばこの生産性と品質の向上に努めました。

さらに、代表的なプログラムであるARISE (Achieving Reduction of Child Labor in Support of Education)を展開することによって、2011年以降、葉たばこ生産地域における児童労働撲滅に取り組んでいます。このプログラムは、当社グループが立ち上げた児童労働撲滅フレームワークの一部であり、現在までに同プログラムを通じて、児童労働のリスクのある総計66,825人の子どもの労働からの切り離し、あるいは児童労働の防止を実現し、学校への入学を支援しました。また、社会経済エンパワーメントプロジェクトを通じて26,998世帯の収入向上にも貢献しました。

#### 葉たばこ農家の生活水準向上:

**100%**

2025年までにJTグループの生活収入計算ツールを導入する直接契約農家の割合

**100%**

2025年までに児童労働を含む人権問題についてのモニタリング対象となる直接契約農家の割合

**100%**

2027年までに著しい人権侵害等に関する通報窓口へのアクセスが可能となる直接契約農家とそこで働く農場労働者の割合

たばこ事業のすべての目標は、[jti.metrio.net](http://jti.metrio.net)をご覧ください。



## 地球環境の保護—PLANET



### 気候変動への対応と温室効果ガス排出量の削減

気候変動は、グローバルに事業展開を行うJTグループの未来の事業運営に大きな影響をもたらす可能性があります。

当社グループは、2030年までに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(GHG)排出量をネットゼロにすることを目指しています。

基準年とした2019年以降、たばこ事業の事業活動に起因するGHG排出量を19%削減し、2030年までに47%削減する目標に向けて着実に取り組みを進めています。一方、購入する原材料・サービスに由来するGHG排出量は同期間で3%増加しており、より一層の取り組みが必要です。

2023年には、エネルギー効率と調達、グリーンモビリティに加え、サプライヤーエンゲージメントや持続可能な出張に特化したワークストリームを通じて、ネットゼロ戦略の実導入を加速させました。

さらに、ネットゼロ実現に寄与するプロジェクトへの資金調達を目的として、2023年にグリーンローンファシリティを設定しました。この資金の使用状況については、毎年、第三者機関による確認が実施されます。各プロジェクトの実施期間は3年から5年で、たばこ事業が展開する世界中の拠点を対象としており、エネルギー効率、再生可能エネルギー、電力購入契約(PPA)および葉たばこサプライチェーンにおける自然関連の取り組みが含まれます。

#### 気候変動への対応:

##### カーボンニュートラル

事業活動において2030年までに達成

##### 温室効果ガス(GHG)排出量ネットゼロ

バリューチェーン全体で2050年までに実現

**47%**

事業活動に起因する排出量の、2030年までの削減目標(対2019年比)

**28%**

購入する原材料・サービスに起因する排出量の、2030年までの削減目標(対2019年比)



### 自然環境の保全

自然環境の保全に関する取り組みは、水の保全、産業廃棄物の削減、生物多様性の改善、持続可能な農業の推進の4つの領域に大別されます。

水と廃棄物の管理において、JTグループは2030年までの目標を7年前倒しで達成しました。2015年以降、事業活動に関連した取水量を29%(目標は15%\*)削減し、産業廃棄物を20%(目標は20%\*)削減しました。これを受け、現在はより野心的な目標を設定しています。

持続可能な農業に関しては、有害殺虫剤(HHP)をサプライチェーンから排除する取り組みを進めています。葉たばこ農家には、人、動物、環境を保護するべく、農薬(CPA)の適切な取り扱いを指導しています。さらに、有害性の低い農薬を使用することの重要性について、サプライヤーを啓発する取り組みも行っています。

当社グループの活動の一例として、バングラデシュでの取り組みが挙げられます。同国は、深刻な水不足により地域社会と生態系が危機的状況に陥るとともに、工業汚染がこの状況に追い討ちをかけていました。当社グループの現地チームは、解決策の一環として太陽光発電で稼働し、化学薬品を使用しない廃水処理プラントを新たに導入しました。また、知識や得られた知見を近隣の産業施設と共有し、他の施設でも同様のアプローチを採用するよう支援しています。

当社グループのサステナビリティ戦略、目標、実績に関するさらなる詳細は、[jti.metrio.net](http://jti.metrio.net)をご覧ください。

\*基準年は2015年

#### 自然環境の保全:

**33%**

2030年までの取水量の削減目標(対2019年比)

**ゼロ**

埋立処分される工場廃棄物量(2030年までに実現)

**100%**

直接契約農家が葉たばこの乾燥に使用する木材のうち、2030年までに再生可能燃料に置き換える割合

たばこ事業のすべての目標は、[jti.metrio.net](http://jti.metrio.net)をご覧ください。



## 業界概要

### 環境認識

世界の医薬品市場規模は過去5年間で年平均成長率約4.9%と成長を続け、直近2022年の市場規模は約1兆4,725億米ドル（前年比2.7%増）となっています。健康意識の高まり、人口の増加、公的医療制度の充実等に伴い、先進的な医薬品の需要が高まっている一方で、高齢化や財政赤字といった背景もあり、各国政府は薬価コントロールを強めており、医療費の抑制を図っています。

世界の医薬品市場\*（億米ドル）



\* Copyright © 2024 IQVIA.  
Calculated based on IQVIA World Review  
(Data Period, Year 2018-2022)  
Reprinted with permission

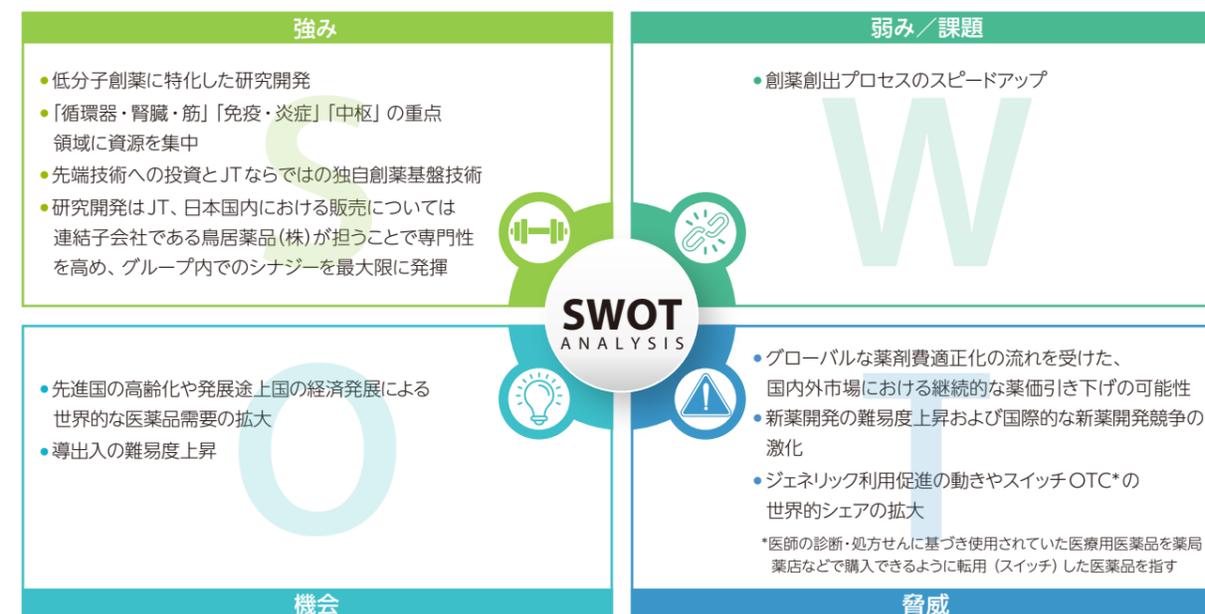
### 今後の見通し

政府による医療費抑制を目的とした普及促進に伴い、日本の医療用医薬品市場におけるジェネリック医薬品の規模は拡大しています。また薬価制度の抜本的改革により、2021年より毎年段階的な薬価引き下げ等が行わ

れることになり、企業にとっては引き続き厳しい状況が予想されます。なお、2022年4月の業界全体の平均薬価引き下げ率は、6.69%でした。

## 事業概要

### SWOT分析



### 過去5年間の事業パフォーマンス

売上収益は、海外ロイヤリティ収入減少を、国内市場を担う鳥居薬品の増収で相殺しながら推移しています。鳥居薬品における増収は、同社におけるアレルギー領域・皮膚領域が大きく伸ばしたことに起因しています。画期的なオリジナル新薬を創出するための研究開発費を安定的に投入しており、また、国内市場向け導入活動も積極的に実行しています。調整後営業利益については、一時金・マイルストーン収入の増減影響を受けながらも、2019年度から2023年度まで概ね横ばいで推移しました。

売上収益・調整後営業利益（億円）



**事業 Purpose** 科学、技術、人財を大切に、患者様の健康に貢献します。

## 事業戦略

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。

- 創薬力向上とユニークなパイプライン構築
- 国内市場における収益基盤強化
- 中長期的な事業基盤の最適化による生産性向上

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



## サステナビリティ戦略

医薬事業では、「科学、技術、人財を大切に、患者様の健康に貢献します」という事業 Purposeのもと、事業運営しています。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。

2023年は、サステナビリティ戦略の見直しを行い、

2024年度からは新たに設定したサステナビリティ戦略のもと、改めて整理した注力分野と具体的に取り組んでいく指標および Sustainability Targetsを設定しました。

私たちは、下表に掲げた目標への取り組みを通じて、JTグループマテリアリティの取り組みへ貢献します。

マテリアリティ	ターゲット項目	ターゲット
	FIC (ファースト・イン・クラス) 医薬品の創出	重点領域における新薬の研究開発に継続的に投資します。
	温室効果ガス排出量の削減	医薬事業の Scope1 および 2 の温室効果ガス排出量について、1.5℃ 削減経路に沿って、2030年までに2019年比47%削減します。また、JTグループとして掲げる、バリューチェーン全体での温室効果ガスのネットゼロに貢献します。
	DE&Iの推進	多様な人財が活躍できる組織づくりを推進し、JTグループが掲げる女性マネジメント比率の目標達成に貢献します。
	倫理意識の醸成	患者様を救うという使命感・倫理意識を持った人財を育成するために、社内啓発活動「患者様の事を徹底的に考える会」において、医療現場と交流し、患者様の医療ニーズを追求し続けます。
	責任ある販売情報提供活動	医療関係者の方々に、医薬品に関する最新かつ正確な情報をお伝えするためにMR (医薬情報担当者) への教育等を継続的に実施します。

なお、2023年までの医薬事業におけるサステナビリティの取り組みの進捗については、「[KPIの進捗](#)」をご覧ください。

## 具体的な取り組み

### ケーススタディ ①

患者様の事を徹底的に考える会

マテリアリティ 良質なガバナンス

ターゲット項目 倫理意識の醸成

患者様を救うという使命感・倫理意識を持った人財を継続的に育成するため、「患者様の事を徹底的に考える会」という社内啓発活動を行っています。年間10名程度を選出し、医療現場との交流・社内イベントの開催等を通じて患者様の医療ニーズを追求しています。

2023年は、アトピー性皮膚炎や小児アレルギーといった当社の研究開発領域と関連のある専門医へのインタビューを通じて、医療現場から真に求められる薬剤について社内に情報提供を行いました。また、こどもホスピスへのインタビューや、社内でのVRを用いた認知症体験会を開催し、さまざまな角度で患者様の立場に立って創薬を考える機会を従業員に提供しました。



### ケーススタディ ②

患者様の声を活かした医薬品開発

マテリアリティ お客様の期待を超える価値創造

ターゲット項目 FIC (ファースト・イン・クラス) 医薬品の創出

患者様の声を医薬品開発に活用する取り組みを推進しています。

- 「患者様の声を活かした医薬品開発 — Patient Centricity」の考え方を浸透させるため、部内に対して、関連情報を継続的に発信しています。
- 治験参加者の皆様に感謝の意を表すため、サンキューレターをお送りしています。
- Patient Lay Summary (PLS) の公開に向けて、体制を構築し準備中です。

今後も、多くの患者様が参加しやすい治験の実施を目指すとともに、患者様の声を活かした医薬品開発に取り組んでいきます。





## 業界概要

### 環境認識

日本の加工食品市場は、共働き世代の増加やライフスタイルの変化に伴う調理の簡便化や時短化ニーズの高まりを背景として、堅調に推移してきました。さらに、テ

レワークの普及などを背景とした家庭内での食事頻度の高まりにより、改めてその保存性や簡便性、利便性などが評価され、需要が拡大したと考えています。

### 今後の見通し

外食需要の回復などコロナ禍前への回帰は見られるものの、コロナ禍を通じて変化した生活様式は引き続き取り入れられており、加工食品の需要は堅調に推移していくものと考えています。

一方で、流通各社でのプライベートブランド製品の拡大や卸売企業の業界再編などの販路の動向に加え、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価格変動等の注視が必要と考えています。



## 事業概要

### SWOT分析



### 過去5年間の事業パフォーマンス

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、近年においては人件費・原材料費の高騰による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。

2023年度の売上収益は、冷食・常温事業において、価格改定に加え、外食需要の回復による業務用製品の売上伸長があるものの、ベーカリー事業譲渡による売上収益の剥落により前年度と概ね同水準となりました。

また、調整後営業利益は、原材料費等の高騰があるものの、冷食・常温事業における価格改定効果や外食

需要の回復による業務用製品の増収影響により、前年度比95.2% 増となりました。



事業 Purpose	食事をうれしく、食卓をたのしく。
------------	------------------

## 事業戦略

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据えています。

- 独自技術を持つ注力製品のさらなる販売拡大と、お客様の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、パックごはん、お好み焼などを中心とした冷凍・常温食品、酵母エキス、オイスターソースなどの調味料を主力とした事業を展開しています。

## サステナビリティ戦略

ステークホルダーの皆様とともに、食に関する社会課題に取り組み、食を通じて、心豊かなひとときを育んでいきたいと考えています。

持続可能な自然や社会づくりに貢献していくためのJTグループマテリアリティと、それを踏まえたJT Group Sustainability Targetsに基づき、サステナビリティの取り組みを推進します。

具体的には、多様な食生活を送るお客様一人ひとりの食の制限を取り除くフードインクルージョンへの貢献、製品や製造プロセスの環境負荷軽減に関する取り組み、私たちの事業 Purpose 実現の根幹をなす食の安全に関する取り組み等を推進します。

これらを含む加工食品事業として優先的に取り組む内容は以下の通りです。

マテリアリティ	ターゲット項目	ターゲット
	フードインクルージョンへの貢献	多様化するお客様の価値観や関心に寄り添い、特定の原材料等を除くだけでなく、何よりもおいしく楽しんでいただけるよう、アレルギー対応商品や動物性原料を使用しない商品、健康やその他の志向にお応えする商品等、高付加価値な商品の開発・提供に取り組みます。
	温室効果ガス排出量の削減	省エネ活動の推進や再生可能エネルギーの導入等を通じて、JT Group Sustainability Targets*のGHG排出量の削減に貢献し、環境負荷を低減します。 *Scope1&2: 2019年比47%削減、Scope3 カテゴリ1: 2019年比28%削減 (ともに2030年)
	環境に配慮した容器包装材の活用	容器包装材の軽量化および再生可能な植物由来の有機資源等を活用することで、製品を通じた環境負荷の低減を推進します。
	廃棄物の削減・リサイクルの取り組み	廃棄物の削減に取り組み、循環型社会の構築に貢献します。また、国内事業所の全廃棄物に対してリサイクル率95%を目指します(リサイクル方法に熱回収を含まない)。
	持続可能な水資源利用の推進	水の効率的利用と徹底した排水の水質管理により、地域コミュニティの一員として健全な水環境の保全に努めます。
	DE&Iの推進	多様な人材が活躍できる組織づくりを推進します。その一環として、女性の活躍推進に取り組みます。女性マネジメント比率については、JTグループの目標に貢献します。
	心身の安全・健康の推進	労働災害ゼロを目指し、2030年までに、労働災害発生件数指標を0.63以下にします。
	持続可能なサプライチェーンの構築	JTグループサプライヤー行動規範やアンケート等を用いて価値観を共有しながら、サプライヤーと密接なコミュニケーションを行い、協力関係の構築を通じて持続可能なサプライチェーンの実現を目指します。
	安全・安心で高品質な商品の提供	最高水準の食品安全管理に向けて、国際規格の食品安全マネジメントシステムの運用徹底等の取り組みを推進し、食の安全性の向上と品質保証体制の強化を図るとともに、品質に関するコミュニケーションを充実させ、安全・安心で高品質な商品をお客様へお届けします。

なお、2023年までの加工食品事業におけるサステナビリティの取り組みの進捗については、「[KPIの進捗](#)」をご覧ください。

## 具体的な取り組み

### ケーススタディ①

#### 「BEYOND FREE (ビヨンドフリー)」の提供

**マテリアリティ** お客様の期待を超える価値創造

**ターゲット項目** フードインクルージョンへの貢献

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、提供に取り組んでいます。その取り組みの一環として、テーブルマーク(株)では、誰もが食べたいものを自由においしく楽しめる社会の実現を目指し、特定の食材を使わずに本格的な味わいが楽しめる食品「BEYOND FREE (ビヨンドフリー)」を、[オンラインショップ](#)を中心に提供しています。



誕生からこれまでに、ごはん・麺などの主食メニューから、おかず・デザートなどの食卓を彩るメニューを展開しています。

これからも多様な食生活を送るお客様一人ひとりの声に向き合い、食を「もっとうれしく、もっとたのしく」する活動を進めていきます。

## BEYOND FREE



### ケーススタディ②

#### オンサイト型PPAモデル活用の太陽光発電設備を導入

**マテリアリティ** 自然との共生

**ターゲット項目** 温室効果ガス排出量の削減

富士食品工業(株)金谷工場(静岡県島田市)では、オンサイト型PPAモデル活用の太陽光発電設備を導入し、2024年2月より稼働開始しました。この取り組みにより、同事業所における温室効果ガス排出量の約13%の削減に寄与すると見込んでいます。

加工食品事業では、省エネ活動の推進や再生可能エネルギーの導入などを通じて、JTグループとして掲げる温室効果ガス排出量の削減目標に貢献していきます。



# GOVERNANCE

JTグループにとってのガバナンスとは、「4Sモデル」の追求に向け、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みであり、コーポレート・ガバナンスを経営上の重要課題の一つと位置付けています。その充実を通じ、中長年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することで、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および進化」に向けた取り組みと課題についてご紹介しています。

- 100 会長・社外取締役の座談会
- 106 コーポレート・ガバナンス
- 116 マネジメント体制
- 122 内部統制システム

右の写真：JTグループ取締役会メンバー



# 会長・社外取締役の座談会



山科 裕子  
独立社外取締役

木寺 昌人  
独立社外取締役

岩井 睦雄  
取締役会長

長嶋 由紀子  
独立社外取締役

庄司 哲也  
独立社外取締役

朝倉 研二  
独立社外取締役

## 新たに2名の社外取締役が就任、 取締役会の変化と社外取締役の役割

**岩井** JTコーポレートガバナンス・ポリシーでは取締役会における独立社外取締役の構成比を3分の1以上と定めていますが、重要なのはこの基準の達成ではなく、取締役会での議論を活性化させ多様な意見を取り入れることです。当社ではここ数年、社外取締役の人数を増やし、多様なバックグラウンドや経験を持つ方々を迎え入れることで、実効性のあるガバナンスを進化させてきました。

3月に新体制となったばかりですので、具体的な変化ではなく期待値を含めてお話しします。新たに加わった山科さんには、金融業界での経験を活かした多岐にわたる視点と、ダイバーシティの観点から、取締役会をさらに活性化していただけることを期待しています。朝倉さんはグローバルなビジネスに携わってきた豊富な経験をお



持ちです。JTがグローバル化の中で直面するさまざまな課題や地政学的リスクなどに対して、その知見を活かしていただくこと、また、自社の組織風土を積極的に変革されてきたと伺っていますので、組織文化についても、現場での視察を通じてご指摘していただけることを期待しています。

**山科** 昨年からは社外監査役としてJTの経営を見てきました。私の経歴を申し上げますと、ファイナンスセクターで38年間経験を積んできました。一方、JTはメーカーであり130以上の国と地域でグローバルに事業を展開しているため、金融業界とは異なるリスクテイクの方法や投資回収の時間軸があり、最初は驚きましたが、JTの歴史を学びながら理解を深めてきました。これまでの経験や将来のトレンドを踏まえて、目指す方向に対して客観的な立場から貢献したいと考えています。

**朝倉** 就任してわずか1カ月ですので、まだ右も左もわからない状況ですが、JTはBtoCのビジネスを展開しており、私の現職であるBtoBのビジネスとの違いを認識し、それをどのように活かすのが最優先のテーマです。JTがグローバルに事業を展開している点は、現職の会社と類似しているのわかるのですが、規模を拡大する上でいかに事業展開をマネージするか、また、トータルでのガバナンスをどのように維持するのかに相当腐心されて

いることと思います。そうした観点から、取締役会を通じて貢献できればと考えています。

**長嶋** ダイバーシティについて言及がありましたが、私自身が女性であり、またJTを主体に考えると、アウェイの立場で取締役会に参加していると認識しています。サービスや企業活動を通じて社会に価値を提供する上で、根本にある「個」というものは多様であり、その違いを意識してダイバーシティと言っておりますが、本来は個々の違いを意識せずに最高のパフォーマンスを発揮できるプロセスが理想的であり、振り返った時に「それぞれが違っていたからよかったんだね」と気づく程度が目指す姿のように思います。理想の前提にあるプロセスにおけるダイバーシティというものがどうあるべきか、より違う要素を持ったお二方がボードメンバーに加わっていただいた今こそ、改めて考える節目の時だと感じています。



**庄司** 今回、昨年まで4名であった社外取締役が5名に増えました。異なる分野での経験が豊富なお二方が加わったことで非常に良い新しいフォーメーションができたと思っています。それぞれのボードメンバーが異なる経験や判断軸を持ち、ダイバーシティを活かしつつ、それをインクルージョンさせながら、パーパス実現のための自由で公平な議論が常にできる体制になっていると考えています。

**木寺** 庄司さんのおっしゃる通りで、JTの取締役会是非常に明るい雰囲気であり、それがより率直で目的にか

なった議論につながっているのではないかと思います。

日本や日本企業を取り巻く環境は国際情勢の観点でも事業の観点でも厳しくなっていると受け止めています。JTはそういった変化を真正面から捉え、変化に向けて努力している日本企業の一つであり、パーパスを起点としたJTグループの考えるサステナビリティの実現に向け、私も貢献していきたいと思っています。

## 資本効率を意識した経営と 資本市場との対話

**岩井** 日本企業のグローバルでの「勝ち筋」を考える際に、PBRなどの資本効率が重要視されるようになってきました。日本は内需が大きな国であり、これまでは、その中でのシェアや売上の確保が重要視されてきました。しかし、日本の人口減少が進み、内需の縮小も想定される中で、資本効率を意識した経営が求められるようになっており、このような変化に適応した経営を行うことが、資本市場から明確に求められるようになってきたのだと思います。

JTも、従来ROEを意識した経営をしていますし、今後たばこ事業において従来のCombustiblesからRRP (Reduced-Risk Products) にシフトが進んでいるような状況を踏まえ、Combustiblesでは、優先順位付けをした、メリハリのある投資を行いつつリターンを最大化を目指す、より効率性を重視した事業運営を推進していきます。そして、そこで得たキャッシュを原資としながら次世代型のRRPにしっかりと投資をしていく、そういった資源配分の考え方を明確にしつつ、企業価値の向上に向けて適切に進捗しているかを取締役会においてモニタリングしていきたいと考えています。

また、最近ではますます投資家との対話の重要性が増しています。対話する際に重要なのは、ただ聞くだけではなく、投資家が提起するポイントの中には誤解も含まれる可能性を認識し、企業としての立場を明確に発信し、説明することです。それに対し「そうは言っても世の中はこうなっているんですよ」という指摘をいただく中で、相互理解を深めることができます。当社では投資家との議

論内容やいただいたご指摘をIR部門や執行のトップが取りまとめ、四半期ごとに取締役会に報告し、議論しています。このような自らを改善し進化させるループを作り出すことで、市場や投資家の期待に応えることができると考えています。

**庄司** 投資家を中心とした資本市場とのコミュニケーションは社外取締役も加わった形でも行われており、これをさらに充実、進展させていくべきだと考えています。私たち社外取締役と一緒にそのような場に参加することで、市場からの期待や要望を温度差なく理解することができます。市場からの企業評価として、格付けやさまざまな客観的指標がJTに対して付されるわけですが、それを向上させるための意見や情報が共有される非常に良い機会ですので、資本市場との対話は積極的に行うべきだと思います。



**長嶋** 昨年、ESG投資家との対話を行いました。長期的な観点で物事を見る彼らの視点を学ぶことができ、非常に有益なものでした。いただいた質問から2つご紹介いたします。1つ目は、社外取締役が日常的には執行に関与していない中で、どれだけ適切なタイミングでネガティブな情報に接することができるかについてです。JTでは小さいことであっても常にタイムリーにメールで社外取締役に情報を共有してくれます。バッドニュース・ファーストであることは非常に重要ですが、JTはその頻度や内容についても理想的であると対話の際にお伝えしています。2つ目は、取締役会が予定調和的になっていないかを

確認されました。これについては、JTの取締役会では、喧々囂々議論すべきことと、共有だけでよいことを明確に分けてアジェンダ化していることをお伝えしました。これはバッドニュース・ファーストの原則により情報が取締役会を待たずともタイムリーに共有され、また、ボードで議論すべき物事のプライオリティがクリアになっているためです。アウトサイダーとしては、こういった考え方が徹底されていることをファクトに基づいて説明できるようにし続けなければならないと、気づかされた対話でした。

### JTグループにおけるサステナビリティ

**山科** 現在は歴史的な転換期にあり、企業は単に経済的な価値だけでなく、社会的な存在意義も追求する必要があります。社会的価値は時代とともに変化し、常に企業がその変化に対応していく必要があります。

昨年、社外監査役として直接現場の方々と接する機会がありました。現場を担当するマネージャー陣は、パーパスやサステナビリティに強い意識を持ち、スタッフの間にはまだ温度差があるものの、変革が必要であることを理解し、丁寧に浸透させようとされていました。進捗や課題について話し合い、さまざまなアプローチからの取り組みを進めている姿勢から、現場が前進しようとするエネルギーを感じましたし、将来に向けた非常に力強い一歩が踏み出されていると考えます。

**長嶋** 昨年、リアルな現場を見学する機会を得たのですが、イタリアのミラノで、RRPマーケティング戦略の担当者とお会いした際、ナレッジエクステンションの観点から人材と組織が同時に成長機会を得ている事例を目の当たりにしました。その方は翌月からアメリカのマーケティングを担当することになったそうで、イタリアでの成功を活かし、実験的にチャレンジしていくとのことでした。これは、もちろんグローバルで活躍する人材の育成でもあるのですが、同時にそういった人材の貢献が組織の成長につながるの、やはり「人」が大事であると改めて感じました。

**岩井** 企業の価値を高めるというのは、まさに従業員の活躍があってこそですので、「人」が一番大切であるとずっと考えてきましたし、それを実現するための人事制度も進化させてきました。多様な個人がパーパスなどのJTグループの理念に共感し、貢献することで企業は成長しますし、それに対する報酬や成長機会の提供というのを企業は考えていく、そういった相互の関係性を検討していく必要があると思っています。

こうした人的資本への考えも含め、JTグループではサステナビリティ戦略を見直しています。企業としての成長とサステナビリティは常に両立するとは限らない部分もあると思いますが、地球環境や社会のサステナビリティの両立を継続して目指す中で、私たちの価値観が多様な人々や事業、商品により提供され、それが企業の成長になっていくと考えています。そういう意味で、本年公表したサステナビリティターゲットは、地球環境や社会の問題だけでなく、日常の事業活動に密接に関連しているものであるべきです。その考えから、事業そのものに関する項目をできるだけ取り入れるよう努めています。例えば、私たちの事業に必要な葉たばこを長期的・安定的に確保するため、人権や温室効果ガス、生物多様性といったさまざまな目標を設定しています。また、ターゲットを決定するプロセスには時間をかけ、取締役会やその他の機会でも議論を重ねており、JTグループにとっての重要性と世の中の要請がしっかり整合した内容にできたと考えています。

**朝倉** 経済的価値と社会的価値を両方成長させるというテーマは、どの企業でも重要なものだと思いますが、JTの取締役会でそのような熱い議論に参加することが楽しみです。また、実際の現場で日々事業を維持して奮闘されている方々が、どの程度サステナビリティターゲットを日々の活動に組み込もうとする意識を持っているのか非常に興味があります。議論が起こるのが健全だと思いますし、各現場でさまざまな議論が継続されることで、サステナビリティターゲットが本当の意味で根付くと思います。それをぜひ拝見したいですね。

### たばこ事業の「ワンチーム化」と企業価値向上へ向けた取り組み

**木寺** たばこ事業の「ワンチーム化」というのは非常に意欲的な取り組みで、JTグループとしてグローバルナンバーワンを目指す上で不可欠な改革だと受け止めています。日本のたばこ市場も世界のたばこ市場も、すべてジュネーブのJTIが見る体制になりましたので、昨年10月に社外取締役メンバーでジュネーブに行き、JTIの幹部の皆さんと議論しました。私が印象深く感じた点は2つあります。1つは、さまざまな市場の分析を聞かせてもらったのですが、議論となるとめっちゃくちゃ熱く、火傷しそうになるぐらい熱気を感じる。たばこ事業が1センチでも1ミリでも市場シェアを獲得する戦いをしていくためには、このパッションが必要なんだと痛感しました。

加えて、研究開発のワンチーム化も実施しましたが、これは世界各国に分かれていた研究開発形態をワンチームとして、より効率的に正確に結びつけていこうという試みと聞きました。市場が拡大する加熱式とも異なる形態のたばこの楽しみ方が生まれてくる可能性を感じ、期待しています。



**山科** 昨年、アジアの大きな拠点であるフィリピンのマニラを視察させていただきました。セールス部門、工場、ビジネスセンターがあり、そこでさまざまな国籍や経歴の方が活躍されており、グローバル経営とローカライズがうまくミックスされていることに驚きました。若くてエネルギッシュな方々の話も聞きましたが、彼らは競争が

ビジネスの本質であり、それに対する覚悟を持って取り組んでいました。今、まさにワンチームとなって、人財の交流も始まっていますので、おそらく日本でも同じような光景が実現すると思います。その結果、グローバルでの競争に向けて、さらにエネルギーでアグレッシブなカルチャーが形成されていくのではないのでしょうか。

**岩井** ワンチーム化に伴う社内制度・体制の見直しは概ね完了しましたが、今後の企業価値向上については、現在のたばこ、医薬、加工食品の各事業において、単に既存の領域における取り組みを延長するだけではなく、新たなアプローチが必要だと考えています。たばこ分野では、加熱式製品の開発を進めるとともに、その次の世代のたばこ製品の開発にも力を入れていく予定です。医薬分野でも、従来の領域だけではなく、新たな領域の探索も必要ですし、AI創薬のような新たな技術も取り入れようとしています。また、加工食品分野においては、既存の商品がコモディティ化していくと利益が減少するという課題があり、高齢化や健康志向などの社会のトレンドに合わせて、付加価値の高い商品を開発していきたいと考えています。JTグループ全体では、D-LABという組織が「心の豊かさ」をテーマに、将来の事業展開に向けたR&D的な活動やコーポレート・ベンチャー・キャピタル的な投資を通じた情報収集を行っています。小規模ではありますが、既に自社で商品を開発し、事業化させる取り組みも行っています。

## 個人株主とのコミュニケーション

**木寺** 株主総会に足を運んでくださる個人株主の皆様は大変熱心で、さまざまなご意見を頂戴しています。昨年の12月末時点での個人株主比率が27.53%ということは、一般企業の平均よりもかなり高い割合です。これはJTが高配当政策を採用していることとも関連しているのでしょうか。JTは個人株主を重視しており、これまでも株主通信の配布や、会社説明会を開催するなど意思疎通に努めてきましたが、これから先もそうした個人株主

とのコミュニケーションをさらに充実させていく必要があると感じています。

**岩井** 個人株主が増加傾向にあるということは、その属性が多様化しているということだと思いますので、コミュニケーションの在り方は今後も検討してまいります。一方で、個人も含めた株主の皆様への還元については、アディショナルな株主優待や総会でのお土産ではなく、業績と配当でしっかりと還元することをメインに考えています。

**朝倉** 私の経験からお話すると、資本市場との対話において大切にすべきことは、株主といかにコミュニケーションを図るかという一点に尽きるのではないかと思います。JTのような高配当政策は非常に魅力的な要素であり、今の方針をきっちり持ち続けることは大事です。また、これは機関投資家も含めた話ですが、いかにオープンにコミュニケーションするかということが重要だと思いますし、継続していくことが大事だと考えます。



## さらなるガバナンス強化に向けて

**岩井** 取締役会の実効性評価の結果、2022年度に抽出された課題を踏まえ、2023年度は取締役会のさらなる監督機能強化、効率的な運営強化に取り組んでまいりました。議論する時間をしっかりと増やすため、取締役会の事前に意思決定事項に関する網羅的で詳細な資料を用意した上で、いただいた質問に対する説明を行い、それを前提としながら取締役会では皆様からの懸念事項につ

いて議論し、最終判断をいただいています。議長として、説明と議論のバランスをどのように取るか、その点については非常に意識しています。

**庄司** 2022年度の課題に対して、私たちは改善を進めてきました。ワンチームの側面に関して、マインドセットの一貫性とパッションの共有はできています。しかし、マネジメントの実際においては、例えばJTとJTIの間での情報共有の在り方に関してギャップも存在するなど、まだ模索中の部分があると感じています。異なる価値観に基づく物差しの違いはポジティブな面もありますが、パーパス実現に向けて重要情報に関する扱いや共有について懸隔をなくす努力をさらに進める余地もあると考えます。

**木寺** 取締役会の実効性は、いかにオープンに議論できるかが肝であり、それは会社の雰囲気や社風に大きく影響されます。そのため、JTが活気と快活さに溢れた雰囲気を持ち続けることが重要です。私もそこに働きかけていきますし、現在の活気のある社風の継続が取締役会の実効性向上につながると考えます。

**長嶋** 事業の執行者は、常にグローバルな環境におけるさまざまな深刻な課題に直面しています。このような状況下では、常に最新の情報を把握し、対応していく必要があります。我々社外取締役は事業の執行を監督し、異なるバックグラウンドからのアドバイザーを務める立場にあります。スキルマトリックスを整理していますが、それは過去の経験からの抽出であり、環境の変化と進化に対応するためにも、私たち自身も常にアップデートしなければならないと考えています。

**山科** JTという働く場における、属性のダイバーシティだけでなく、思考の多様性も必要だと考えます。つまり、バックグラウンドや経験、価値観が異なる人々が、多様なアイデアを持ち寄って新しい価値を生み出すことが重要であり、企業価値の向上を目指し、新しい商品やサービスを社会や顧客に提供していくことが求められま

す。そのために、取締役会でもダイバーシティとゴールについて議論したいですね。また、JTでは、女性のマネージャークラスの育成に力を入れるなど、意思決定層でのダイバーシティや思考の多様性も重視しています。女性社員の方とコミュニケーションする場を作っていただいておりますので、属性と思考、双方のダイバーシティの側面でも貢献したいと考えています。



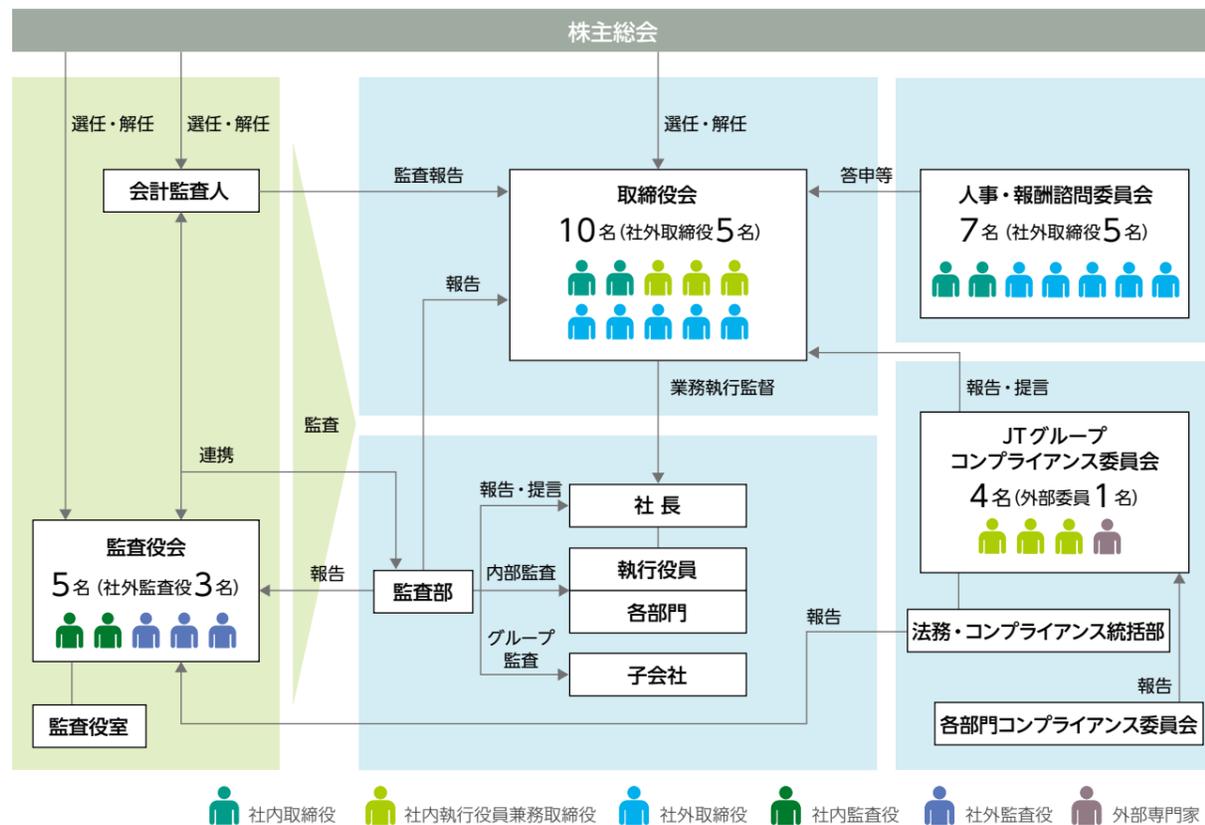
**朝倉** 今日のお話を伺っていて、パーパスやサステナビリティターゲット、ワンチームなどについてはまだまだ日が浅く、さらに浸透させていく必要があると認識しました。立派なパーパスが制定されたことで、これらの要素をどうやって個々の従業員に浸透させるかが重要であり、それが企業価値につながると考えています。この点について、方法論を含めて議論させていただきたいです。

**岩井** いろいろな視点からご意見をいただき、ありがとうございました。変革したものを、今後、本当の意味で定着させることが重要だと捉えています。中長期的に、JTグループが財務的な価値だけでなく、社会的価値も提供できるようになるかどうかは、現場や個々の取り組みにかかっています。執行メンバーがパーパスの実現に向けた具体的な取り組みを行う一方で、それが組織全体に浸透しているかどうか、またさらに進めるためにはどうするか、などについて、定期的にと取締役会で議論することが重要だと思います。引き続き、皆様のご支援をお願いします。

(座談会実施日2024年4月)

## コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制図



### 基本方針

当社は、コーポレート・ガバナンスを、当社グループの経営理念である「4Sモデル」、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・果敢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「4S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、その充実を図っていきます。

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社長、副社長および外部専門家を構成員とする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3月に社外取締役および社外監査役を各1名増員、2022年3月に社外取締役を1名増員、さらには2024年3月に社外取締役を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

2023年度 14回開催 出席率100%

取締役会は、全社経営戦略および重要事項の決定とすべての事業活動の監督に責任を持つ機関です。原則毎月1回の開催に加え、必要に応じ機動的に開催し、法令で定められた事項および重要事項の決定を行うとともに、業務執行を監督し、取締役から業務執行状況の報告を受けています。当社は、監督機能の強化および経営の透明性の観点から中長期にわたる持続的な利益成長と企業価値の向上に寄与する資質を備えた独立社外取締役を取締役

の3分の1以上選任することとしています。また、経営環境の変化により迅速に対応できる経営体制を構築するとともに、取締役の経営責任のさらなる明確化および株主の皆様からの信任機会の増加によるコーポレート・ガバナンスの一層の強化を企図し、2022年3月より取締役の任期を2年から1年に変更しています。2023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しました。

### 人事・報酬諮問委員会

2023年度 5回開催 出席率100%

人事・報酬諮問委員会は、経営幹部候補者群の成長支援（後継者計画を含む）、取締役・監査役候補者の選定および役付取締役・執行役員を兼務する取締役の解職についての審議、ならびに取締役・執行役員の報酬に関する事項についての審議を経て取締役会へ答申等を行います。取締役会はその内容に則って、役員人事や役員報酬について審議することで、もって取締役会の意思決定における客観性と透明性をより一層高め、取締役会の監督機能の充実を図ります。本委員会は、独立性・客観性を担保するため、委員全員が執行役員を兼務しない取締役

かつその過半数を独立社外取締役で構成しています。また、2022年3月より、委員長を独立社外取締役の中から委員の互選によって決定することとしています。2024年度の委員長には、庄司 哲也氏が選出されました。2023年度は、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、報酬水準の確認、経営幹部候補者群の確認、取締役会の監督機能強化に資する人事・報酬諮問委員会との連携強化に係る審議ならびに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しました。

## 監査役会

2023年度 14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。2023年度は、監査方針、監査報告書の作成等について審議しました。

## 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。

2023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：2023年9月～11月
- 評価対象期間：2023年(2023年1月～2023年12月)

- 回答期間：2023年11月17日～2023年12月1日
- 対象者：取締役・監査役計14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：2024年2月19日

主な評価項目は、以下の通りです。継続的に確認を図るべき項目に加え、2022年度の評価で抽出された課題に対する改善を確認できるような質問の設計としています。

1. 取締役会の役割・機能・構成 (6問)
2. 取締役会の運営 (7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)

2022年度に係る実効性評価で抽出された課題について、2023年度は以下の取り組みを行いました。

主な課題	取り組みの内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会のさらなる監督機能強化</li> <li>取締役会の効果・効率的な運営強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種経営課題やリスク管理状況、任意の委員会の議論状況等の報告・共有機会のさらなる充実</li> <li>議場の設備強化や議事進行の円滑化等、取締役会運営の継続的な改善</li> </ul>

2023年度に係る実効性評価でも、2022年度から引き続き各評価項目について概ね良好な結果が得られ、当社取締役会の実効性が向上し、有効に機能していることを確認しています。各設問に対する評価の偏差が小さく、

取締役および監査役の強みや弱みに対する認識・理解が概ね共通していることに加え、取締役会やその他意見交換の場での議題設定、オープンで活発な議事運営等、運営面での各種取り組み強化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、2024年度以降は以下の取り組みを中心に進めていきます。

継続的な課題	今後の取り組み方針
<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の効果・効率的な運営強化の継続</li> <li>取締役会のさらなる監督機能強化の継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>議事進行の円滑化等、取締役会運営の改善</li> <li>主要な経営課題等の共有・議論機会の充実</li> <li>役員間のコミュニケーション機会の充実</li> </ul>

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いきます。

## 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

(グループ経営に関する考え方および方針)

当社は、経営理念である「4Sモデル」の追求、JT Group Purposeをグループ全体で共有することによって、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を目指しています。当社は、コーポレート・ガバナンスの充実が前述の目標達成に資するとの認識のもと、当社グループに共通する機能・規程等を定義し、グループマネジメントを行うことにより、当社グループの全体最適を図っています。また、コンプライアンス体制(通報体制を含む)、内部監査体制、財務管理体制等について子会社と連携を図り、整備しています。なお、上場子会社を保有するにあたっては、上場子会社の独立性の確保と少数株主の利益の保護に最大限の配慮をすることに努めています。

(上場子会社を有する意義)

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およびモチベーション向上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。

当社は、1998年12月に同社の発行済株式総数の過半数を取得することにより、同社を当社グループに迎え、医薬事業における事業基盤の強化を図ってきました。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、両社では、機能分担による効率面だけでなく、共同開発や効果的なMR活動のための連携等、技術・知見の相互活用や人財交流を通じてさまざまな面でグループシナジーを発揮しています。当社グループ医薬事業全体としての売上収益は増収を継続しておりますが、これは、海外ロイヤリティ収入の漸減が続く中においても、同社の売上高が継続的に増収となっているこ

とによるものです。2022年2月に同社が公表した中長期事業ビジョン「VISION2030」で2030年に過去最高の売上高を達成すること、過去最高益の更新を射程に入れることを目標に掲げていることから、将来においても、当社グループ医薬事業における収益性の向上へのさらなる貢献が期待されています。

加えて、当社においては、当社との協力関係をもちつつ、上場会社として独自の判断で事業運営を行いながら、企業価値向上を図っています。例えば、当社が主に研究開発に関する費用やリスクを負担する体制であることを背景に、同社は業界内における最高水準のMR育成をはじめとした質の高い情報提供および収集体制の構築に注力していることや、医薬品の導入にあたり同社独自に協業先の拡大を通じて研究開発パイプラインを増強していることなど、当社とのシナジーを有効活用しつつも、当社に依拠しない分野における競争力も着実に強化を進めています。また、高度な専門性を要する製薬業界において150年を超える歴史を有している同社は、その業界内での社会的信用度・認知度を通じて、当社グループ内のリソースだけでは賅えない専門性の高い人財・知見を独自に獲得しています。

当社としても、同社が上場企業として自律的に企業経営を行っていくことは、前述した優秀な人的資本の確保およびモチベーション向上や信用の獲得等に資するとともに、同社独自の事業活動によるさらなる競争力強化や成長機会の確保にもつながることから、同社の企業価値向上だけでなく、当社が目指すグループ全体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寄与するものと考えています。当社としては、これらのメリットが同社の上場に伴うコストを上回っていると考え、同社を上場子会社として有する意義があると認識しています。

(上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方針)

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、当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。

当社における取締役の選任については、当社から独立した立場で上場企業として適正かつ透明なプロセスを経ており、企業価値・株主利益の向上に資するかという観点から検討を行っているものと認識しています。また、同社は、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たことに加え、2024年3月27日の同社株主総会において、監査等委員会設置会社への移行が決議されるなど、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。当社は、同社の独立社外取締役に対する選解任権限の行使に際して、一般株主の利益に十分に配慮しつつ、同社の企業理念への共感、事業に関する理解をベースに、より幅広い視点から経営を監督し、その透明性・公平性を一層高めるとともに、中長期視点で経営への適切な助言ができると考えられる者かどうか、議案ごとに適切に判断しています。

## 役員報酬

### 役員報酬の基本的な考え方

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

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

### 役員報酬の決定プロセス

取締役の個人別の報酬等の額の決定にあたっては、第三者による企業経営者の報酬に関する調査に基づき、規模や利益が同水準で海外展開を行っている国内大手メーカー群(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年度からは、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います。報酬構成割合は以下の通りです。

区分	金銭報酬	金銭報酬 (業務連動)	株式報酬	株式報酬 (業務連動)
報酬構成割合 <sup>*1</sup>	基本報酬 29～34%	役員賞与 28～29%	譲渡制限付株式報酬 <sup>*2</sup>	パフォーマンス・シェア・ ユニット <sup>*2</sup>
			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 上記の図は、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上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指標を設定しています。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%です。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遵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、対象取締役が、払込期日において、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、監査役および執行役員のいずれの地位をも喪失している場合には、その保有する本譲渡制限付株式の全部につき、払込期日をもって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は、当社は、本割当株式の全部または一部を当然に無償で取得することができることとします。また、譲渡制限期間中に当社が消滅会社となる合併その他の組織再編等がなされる場合、当社取締役会の決議により、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、本割当株式につき譲渡制限を解除することができることとします。

### パフォーマンス・シェア・ユニット

パフォーマンス・シェア・ユニット制度は、株主の皆様とのさらなる価値共有や中長期的な企業価値向上に加え、中期での業績達成へのさらなるコミットを企図した業績連動型の株式報酬制度です。執行役員を兼務する取締役を対象とし、支給対象年度から開始する3カ年の事業年度からなる業績評価期間(以下「業績評価期間」)の経過後、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

年度および2024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。2022年度、2023年度および2024年度のESG指標は、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しています。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、2023年および2024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。これにより中長期的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。中長期的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%

2023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)	1,364	473	417	273	202	7
監査役 (社外監査役を除く)	82	82	—	—	—	4
社外役員	168	168	—	—	—	10
計	1,614	722	417	273	202	21

- (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、2023年3月24日付をもって退任した取締役2名および監査役2名および社外役員3名を含んでいます

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、以下の通りとなっています。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。

報酬額等	社内取締役		社外取締役	
	執行役員を兼務する	執行役員を兼務しない		
基本報酬	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	○	—	—
	対象取締役に交付する株式数	○	—	—
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	○	—	—
	対象取締役に交付する株式数	○	—	—

\*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10名(うち、社外取締役5名)

2024年3月22日現在

\*を付している者は、執行役員を兼務しています。

 <p><b>岩井 睦雄</b> 取締役会長 生年月日: 1960年10月29日 保有株式数: 43,200</p>	<p>1983年4月 日本専売公社入社 2003年6月 当社経営企画部長 2004年7月 当社経営戦略部長 2005年6月 当社執行役員 食品事業本部 食品事業部長 2006年6月 当社取締役 常務執行役員 食品事業部長 2008年6月 当社常務執行役員 企画責任者 2010年6月 当社取締役 常務執行役員 企画責任者 兼 食品事業担当 2011年6月 当社取締役 JT International S.A. Executive Vice President 2013年6月 当社専務執行役員 企画責任者 2016年1月 当社専務執行役員 たばこ事業本部長</p>	<p>2016年3月 当社代表取締役副社長 たばこ事業本部長 2020年1月 当社取締役 2020年3月 当社取締役副会長 2020年6月 株式会社ベネッセホールディングス社外取締役(現在) 2021年6月 TDK株式会社社外取締役(現在) 2022年3月 当社取締役会長(現在) 2023年1月 株式会社and Capital社外取締役(現在) (重要な兼職の状況) 株式会社ベネッセホールディングス社外取締役 TDK株式会社社外取締役 株式会社and Capital社外取締役</p>
 <p><b>岡本 薫明</b> 取締役副会長 生年月日: 1961年2月20日 保有株式数: 700</p>	<p>1983年4月 大蔵省入省 2006年7月 財務省主計局主計官 兼 主計局総務課 2009年7月 同省大臣官房秘書課長 2012年8月 同省主計局次長 2015年7月 同省大臣官房長 2017年7月 同省主計局長 2018年7月 同省財務事務次官 (2020年7月退官) 2021年6月 株式会社よみうりランド社外監査役(現在)</p>	<p>2021年12月 株式会社読売新聞大阪本社社外監査役(現在) 株式会社読売新聞西部本社社外監査役(現在) 2022年3月 当社取締役副会長(現在) 2022年6月 株式会社読売新聞東京本社社外監査役(現在) (重要な兼職の状況) 株式会社よみうりランド社外監査役 株式会社読売新聞大阪本社社外監査役 株式会社読売新聞西部本社社外監査役 株式会社読売新聞東京本社社外監査役</p>
 <p><b>寺島 正道*</b> 代表取締役社長 生年月日: 1965年11月26日 保有株式数: 249,117</p>	<p>1989年4月 当社入社 2005年7月 当社秘書室長 2008年7月 当社経営企画部長 2011年6月 当社執行役員 企画責任者 兼 食品事業担当 2012年6月 当社執行役員 企画責任者 2013年6月 当社取締役 JT International S.A. Executive Vice President</p>	<p>2018年1月 当社執行役員社長 最高経営責任者 2018年3月 当社代表取締役社長 最高経営責任者(現在) (重要な兼職の状況) JT International Holding B.V. Chairman of Supervisory Board</p>
 <p><b>中野 恵*</b> 代表取締役副社長 生年月日: 1968年3月1日 保有株式数: 49,878</p>	<p>1991年4月 当社入社 2011年4月 当社たばこ事業本部 M&amp;S戦略部長 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 2019年10月 当社執行役員 企画担当 2020年3月 日本成長投資アライアンス株式会社 取締役(現在) 2022年1月 当社執行役員 経営戦略担当</p>	<p>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 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) (重要な兼職の状況) 日本成長投資アライアンス株式会社取締役</p>
 <p><b>嶋吉 耕史*</b> 代表取締役副社長 生年月日: 1968年3月7日 保有株式数: 14,400</p>	<p>1993年4月 当社入社 2008年7月 当社たばこ事業本部 事業企画室部長 2012年7月 当社人事部長 2014年7月 当社人事部長 兼 人事企画部長 2015年10月 当社執行役員 人事責任者 2017年1月 当社執行役員 たばこ事業本部 事業企画室長 2017年10月 JT International S.A. Senior Vice President</p>	<p>2018年1月 JT International S.A. Executive Vice President 2024年1月 当社執行役員副社長 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 2024年3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)</p>

 <p><b>長嶋 由紀子</b> 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</p>	<p>1985年4月 株式会社リクルート(現株式会社リクルートホールディングス)入社 2006年4月 同社執行役員 2008年1月 株式会社リクルートスタッフィング 代表取締役社長 2012年10月 株式会社リクルートホールディングス 執行役員 2016年6月 同社常勤監査役(現在)</p>	<p>2018年4月 株式会社リクルート常勤監査役(現在) 2019年3月 当社社外取締役(現在) 2021年6月 住友商事株式会社社外監査役(現在) (重要な兼職の状況) 株式会社リクルートホールディングス常勤監査役 株式会社リクルート常勤監査役 住友商事株式会社社外監査役</p>
 <p><b>木寺 昌人</b> 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</p>	<p>1976年4月 外務省入省 2008年1月 同省中東アフリカ局アフリカ審議官 兼 第四回アフリカ開発会議事務局長 2008年7月 同省国際協力局長 2010年1月 同省大臣官房長 2012年9月 内閣官房副長官補 2012年11月 特命全権大使 中華人民共和国駐節 2016年4月 特命全権大使 フランス共和国駐節</p>	<p>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) 2020年4月 当社アドバイザー 2020年6月 丸紅株式会社社外取締役(現在) 日本製鉄株式会社社外取締役(現在) 2021年3月 当社社外取締役(現在) (重要な兼職の状況) 丸紅株式会社社外取締役 日本製鉄株式会社社外取締役</p>
 <p><b>庄司 哲也</b> 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</p>	<p>1977年4月 日本電信電話公社入社 2006年6月 西日本電信電話株式会社取締役 人事部長 2009年6月 日本電信電話株式会社取締役 総務部門長 2012年6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社代表取締役副社長 2015年6月 同社代表取締役社長 2018年10月 NTT株式会社(NTT, Inc.)取締役 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) 2020年12月 サークレイス株式会社社外取締役(現在)</p>	<p>2021年3月 サッポロホールディングス株式会社社外取締役(現在) 2021年6月 日立造船株式会社社外取締役(現在) 三菱倉庫株式会社社外取締役(現在) 2022年3月 当社社外取締役(現在) (重要な兼職の状況) エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社相談役 サークレイス株式会社社外取締役 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</p>
 <p><b>山科 裕子</b> 取締役(独立社外取締役) 生年月日: 1963年5月20日 保有株式数: 0</p>	<p>1986年4月 オリエン特・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員 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</p>	<p>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 2024年3月 当社社外取締役(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</p>
 <p><b>朝倉 研二</b> 取締役(独立社外取締役) 生年月日: 1954年12月11日 保有株式数: 0</p>	<p>1978年4月 長瀬産業株式会社入社 2009年4月 同社執行役員 兼 自動車材料 事業部長 2013年6月 同社取締役執行役員 2015年4月 同社代表取締役社長執行役員</p>	<p>2023年4月 同社代表取締役会長(現在) 2024年3月 当社社外取締役(現在) (重要な兼職の状況) 長瀬産業株式会社代表取締役会長</p>

# マネジメント体制

監査役5名(うち、社外監査役3名)

2024年3月22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: 12,128

<p>1991年4月 当社入社</p> <p>2012年7月 当社経理部長</p> <p>2014年10月 当社たばこ事業本部 M&amp;S管理部長</p> <p>2017年1月 当社たばこ事業本部 北海道支社長</p>	<p>2019年1月 当社財務副責任者(CFO補佐)</p> <p>2021年1月 株式会社JTビジネスコム 代表取締役社長</p> <p>2023年3月 当社常勤監査役(現在)</p>
---	---



**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: 1,584

<p>1991年4月 当社入社</p> <p>2019年3月 当社監査部長</p> <p>2023年3月 当社常勤監査役(現在)</p>	
--	--



**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

<p>1986年4月 大蔵省入省</p> <p>2008年7月 財務省主計局給与共済課長</p> <p>2009年7月 同省主計局主計官(農林水産係担当)</p> <p>2010年7月 同省理財局国庫課長</p> <p>2011年7月 同省理財局国有財産企画課長</p> <p>2012年7月 同省理財局財政投融資総括課長</p> <p>2013年6月 同省理財局総務課長(2014年7月退任)</p> <p>2014年7月 厚生労働省大臣官房審議官(社会・援護局等担当)</p> <p>2015年10月 同省大臣官房審議官(医療保険担当)</p> <p>2017年7月 同省大臣官房審議官(老健担当)</p> <p>2018年7月 同省社会・援護局長</p>	<p>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</p> <p>2021年2月 兼 内閣官房孤独・孤立対策担当室長</p> <p>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</p> <p>2021年12月 兼 内閣官房こども家庭庁設置法案等準備室長</p> <p>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)</p> <p>2023年3月 当社常勤社外監査役(現在)</p>
--	--



**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

<p>1981年4月 検事任官</p> <p>2008年10月 法務省大臣官房長</p> <p>2011年8月 同省刑事局長</p> <p>2014年1月 同省法務事務次官</p> <p>2016年9月 仙台高等検察庁検事長</p> <p>2017年9月 東京高等検察庁検事長</p> <p>2018年7月 検事総長(2020年7月退官)</p>	<p>2020年10月 弁護士登録(現在)</p> <p>2021年6月 野村證券株式会社社外取締役 監査等委員(現在)</p> <p>2023年3月 当社社外監査役(現在)(重要な兼職の状況)</p> <p>稲田法律事務所弁護士</p> <p>野村證券株式会社社外取締役 監査等委員</p>
---	--



**武石 恵美子**

監査役(独立社外監査役)

生年月日: 1960年2月16日  
任期: 2024年3月から3年  
保有株式数: 0

<p>1982年4月 労働省入省</p> <p>1992年7月 株式会社ニッセイ基礎研究所入社</p> <p>2003年4月 東京大学社会科学研究所助教授</p> <p>2004年4月 株式会社ニッセイ基礎研究所 上席主任研究員</p> <p>2006年4月 法政大学キャリアデザイン学部助教授</p> <p>2007年4月 同大学キャリアデザイン学部教授(現在)</p> <p>2015年2月 キュービー株式会社社外監査役</p> <p>2015年6月 東京海上日動火災保険株式会社 社外監査役(現在)</p>	<p>2023年6月 鹿島建設株式会社 社外監査役(現在)</p> <p>2024年3月 当社社外監査役(現在)(重要な兼職の状況)</p> <p>法政大学キャリアデザイン学部教授</p> <p>東京海上日動火災保険株式会社社外監査役</p> <p>鹿島建設株式会社社外監査役</p>
--	--

(注) 1. 取締役および監査役の選任理由につきましては「第39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

2024年1月1日現在

**社長**  
寺島 正道  
最高経営責任者\*

**副社長**  
中野 恵  
財務・Corporate Communications・  
ビジネスディベロップメント・D-LAB担当

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

**専務執行役員**  
福地 淳一  
国内たばこ事業CEO

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

**藤原 卓**  
国内たばこ事業 渉外担当

**植澤 伸浩**  
国内たばこ事業 製造担当

**Igor Dzaja**  
国内たばこ事業 マーケティング担当

**乾 一幸**  
国内たばこ事業 セールス担当

**藤本 宗明**  
医薬事業部長

**角谷 真**  
医薬事業部 医薬総合研究所長

**中込 敬介**  
食品事業担当

**廣瀬 修**  
General Counsel

**福田 浩之**  
経営戦略担当

**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

**妹川 久人**  
Chief Sustainability Officer

**古川 博政**  
Chief Financial Officer、  
Corporate Communications担当

**見島 昌行**  
People & Culture担当

**下林 央**  
IT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います

# JTI CEOおよびExecutive Vice President

2024年4月1日現在

**Eddy Pirard**  
President and Chief Executive Officer

**Nobuya Kato 加藤 信也**  
Executive Vice President and Deputy  
CEO

**Stefan Fitz**  
Executive Vice President,  
Chief Commercial Officer

**Rob Stanworth**  
Executive Vice President,  
Chief Consumer and Product Officer

**Takehiko Tsutsui 筒井 岳彦**  
Executive Vice President,  
Reduced-Risk Products

**Vassilis Vovos**  
Executive Vice President,  
Chief Financial Officer

(注) 上記メンバーを含めた、JTI Executive Committeeメンバーについては、[JTIウェブサイト](#)をご参照ください

## 当社取締役会が備えるべきスキルの考え方

当社は、当社グループの経営理念である「4Sモデル」を追求するとともに、JT Group Purposeを実現し、時代や人により多様に変化していく「心の豊かさ」の領域を今後も社会から任せられ、貢献できる存在であり続けるため、絶えず進化に挑戦していきます。その上で、当社の取締役会は、「4Sモデル」やJT Group Purposeに共感し、企業人としての高潔な倫理観・知識・経験・能力を

兼ね備えた多様な人財により構成することが重要であると考えています。

このような考えに基づき構成された取締役会がその役割・責務を適切に発揮する観点から、当社は、各取締役に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。

### 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」
- 中長期的な事業成長の観点から、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」
- 当社の企業価値向上および事業継続のための経営活動・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し、事業継続において不可欠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」
- 「4Sモデル」に基づき、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するため、当社が経営の中核に位置付け、マテリアリティ分析を踏まえて戦略を策定する「サステナビリティ/環境、社会」

- 性別、性的指向や年齢、国籍に留まらず、経験や専門性など、異なる背景や価値観を尊重し、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推進する「DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)/組織、人財マネジメント」
- 変わり続ける社会や人の価値観に合わせて「心の豊かさ」を継続的に提供するために、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、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	DE&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			●	●		●	●	●	
寺島 正道	代表取締役 社長	●	●		●	●	●	●	●	●
中野 恵	代表取締役 副社長	●		●	●		●			●
嶋吉 耕史	代表取締役 副社長	●	●		●	●	●	●	●	●
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	●	●			●	●		●	●
山科 裕子	社外取締役	●			●		●		●	
朝倉 研二	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			●	●		●	●	●	
武石 恵美子	社外監査役				●		●	●	●	

## 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一的

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。当社グループは、中長期にわたる持続的な利益成長の実現に向けて、これらのリスクを適切に管理することにより、機会を適切に捉え、戦略的な事業展開につなげています。

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. 128）をご覧ください。

## コンプライアンス体制

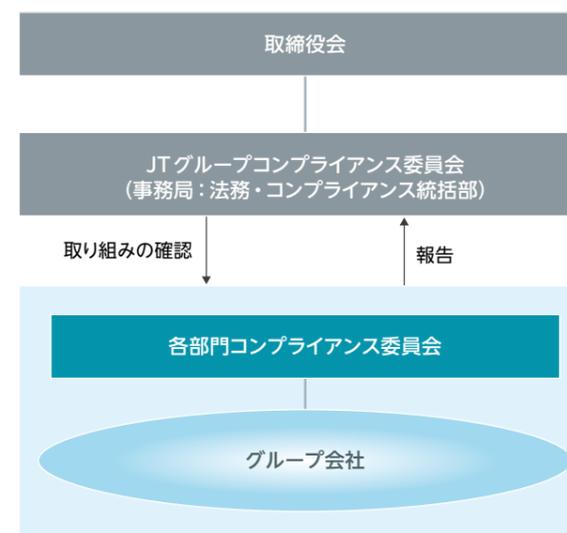
当社は、取締役会において制定した規程に基づき、取締役および従業員が法令、定款および社会規範等を遵守した行動をとるための行動規範を定め、コンプライアンスの徹底を図っています。また、目指すべきコンプライアンス経営を実現するために、社長、副社長および外部専門家を構成員とするJTグループコンプライアンス委員会を設置しています。

JTグループコンプライアンス委員会は、2024年度から、JTグループ全体におけるコンプライアンスを統括・推進し、かつ、取締役会への説明責任を果たすための審議機関となり、社長、副社長および外部専門家を構成員

とし、社長が委員長を務める体制に変更しております。また、執行役員コンプライアンス担当を定め法務・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います。加えて、コーポレートおよび各事業内に設置する部門コンプライアンス委員会において自律的に自部門のコンプライアンスに関わる事項を審議します。JTグループコンプライアンス委員会は各部門コンプライアンス委員会からの報告を受け、JTグループ全体の取り組みを把握または審議の上、取締役会への十分な報告を行うことにより取締役会との接続を強化し、これをもってJTグ

ループコンプライアンスの監督および推進の両面において充実および強化に努めることとしています。2023年度は当該年度におけるコンプライアンス体制のもと、JTグループコンプライアンス委員会を開催し、その開催回数は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、その議論結果を各部門が策定する2024年度のコンプライアンス実践計画に反映いたしました。

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、各部署・各組織を通じて、各部門コンプライアンス行動規範を、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）に周知するとともに、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います。



## コンプライアンス実践計画

各部門が策定するコンプライアンス実践計画には、コンプライアンス体制の維持と向上、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、2023年度のアンケートへの回答率は96.7%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、その役職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います。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部門コンプライアンス委員会および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います。

## 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います。

### 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む、ハード面では、サブ

イヤーへの依頼を含めた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います。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。各社において社長または取締役会は内部監査計画を承認し、また監査実績の報告を受けます。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・打ち合わせ等を行い、必要に応じて協働監査や監査業務支援も実施しています。

### 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 Holding B.V.の取締役役に、当社(以下、JT)からも過半数以上の取締役等が選任され、たばこ事業全体の戦略の意思決定を行っています。また、JTとJTIの間の重要な決裁権限と決裁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います。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、監査を実施しています。JTIの監査部による監査結果は、JT International Holding B.V.取締役会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。

# OTHER INFORMATION

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。

- 128 リスクファクター
- 132 規制・重要な法令
- 135 訴訟
- 136 財務情報
  - ・長期連結財務データ
  - ・事業別財務データ
- 140 JT Group Sustainability Targets
- 144 用語解説
- 146 社外からの評価
- 148 株式情報、問い合わせ先

右の写真：JTオフィス



# 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、コスト効率化と併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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>収益を確保すべく、さらなるコスト効率化を進める。</li> <li>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。</li> </ul>
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>たばこ製品追跡システムを運営し、サプライチェーンに沿った製品の移動を追跡・分析する。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
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、規制の動向は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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制動向の正確かつ迅速な情報収集を行う。</li> <li>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. 132) をご覧ください。</li> </ul>
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>営業力の強化や効果的な販促施策を行う。</li> <li>収益を確保すべく、さらなるコスト効率化を進める。</li> <li>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。</li> </ul>
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、世界の各国・各地域で事業展開しております。JT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、JT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、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、ロシア市場において、国内外におけるあらゆる制裁措置・規制等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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>

\* 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	<p>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 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を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。</p> <p>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。</p>	<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
7) 訴訟の不利な展開	<p>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。</p> <p>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。</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> <p>▶詳細は訴訟(P. 135)をご覧ください。</p>
8) 自然災害および不測の事態等	<p>地震、津波、台風、洪水をはじめとした自然災害や感染症の発生等によって、従業員の被災、仕入先の被災に起因する供給不足、交通、流通サービスおよび販売チャネルの障害、電気・水道等の停止、需要の減少等により当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>必要に応じ、重要な資産に損害保険を付保する。</li> <li>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。</li> <li>防災訓練等を実施し、従業員の防災意識を高める。</li> </ul>
9) 気候変動	<p>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。</p> <p>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。</p>	<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD提言に基づいて気候変動シナリオ分析を実施し、気候変動が事業に及ぼす影響をより的確に把握し、適切に対応できる体制を整備する。</li> <li>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。</li> <li>気候変動により激化するおそれのある自然災害に対し、上記「8) 自然災害および不測の事態等」に記載の対応を行う。</li> </ul> <p>▶詳細は環境負荷の軽減(P. 44)をご覧ください。</p>

## 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、喫煙の広がりや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、当社グループの主要市場であるロシアにおいては、2013年2月にたばこ製品の店頭陳列規制、販売場所規制、広告・販売促進・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、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、不法品対策等を含むその改定指令が、2014年5月に発効し、各加盟国では本指令に基づいた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売促進文言を刷記することを禁止するプレーンパッケージ規制を導入しています。現在、同様の規制が、フランス、英国等で導入済みであり、複数国が導入を検討または決定している状況にあります。

日本国内においては、たばこ事業法において、国産葉たばこの買入れ義務や財務大臣による小売定価の認可が定められているほか、たばこ事業法、関連法令および業界自主規準は製造たばこの販売および販売促進活動に関する規制を設けております。この規制には広告活動や製造たばこの包装に製造たばこの消費と健康の関係に関して注意を促す文言を表示することも含まれています。具体的には、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、喫煙場所が減少していくものと認識しています。喫煙環境の具体的変化を詳細に見通すことは困難ですが、当社グループの業績への影響は一定程度あるものと認識しています。

RRP (Reduced-Risk Products) については、喫煙に伴う健康リスク低減を科学的に評価するための新しい指針や枠組みが、米国や欧州各国等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、有効性及び安全性の確保等に関する法律 (以下、薬機法)」により、厚生労働省、または関連する都道府県の規制対象となっています。医薬品製造販売業者は、都道府県から5年ごとに製造販売業許可を取得することが、薬機法により定められています。また、医薬品製造販売業者は、各医薬品について、製造販売承認を厚生労働省より取得することが定められています。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。

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、アレルギーや賞味期限、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営むことを目的として、「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とはなっておらず、また補償義務も負っておりません。当社が1999年にRJRナビスコ社から取得した事業および2016年にReynolds American Inc.グループから取得したNatural American Spirit事業には米国たばこ事業は含まれておりません。

現在米国において、電子たばこの使用による健康影響を争点とした訴訟および広告宣伝上の訴求やパッケージ上の表示が消費者の誤認を招くなどとして、損害賠償

や警告表示の刷記を求める訴訟が複数提起されており、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、当該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、当社グループの歴史上、米国たばこ事業の規模は極めて小さく、現在においても市場シェアは比較的低い状況にあります。したがって、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。

# 財務情報

## 長期連結財務データ

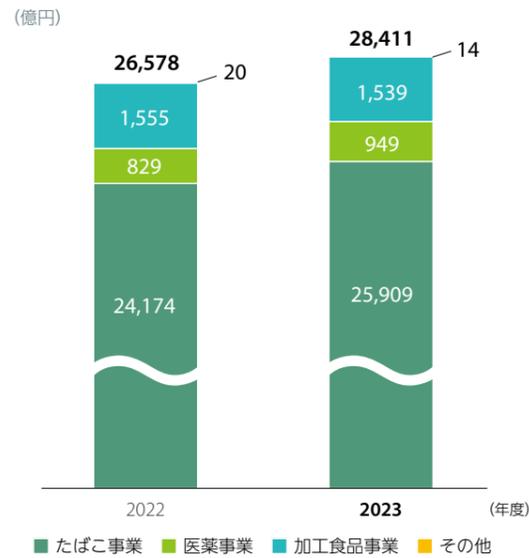
	事業年度変更										
	2014年3月期	2014年12月期 <sup>1,2</sup>	2015年12月期 <sup>2</sup>	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期
売上高	2,399,841	2,019,745	2,252,884	2,143,287	2,139,653	2,215,962	2,175,626	2,092,561	2,324,838	2,657,832	<b>2,841,077</b>
売上原価	-979,975	-822,538	-920,056	-872,433	-843,558	-933,034	-942,299	-898,001	-956,861	-1,090,989	<b>-1,225,974</b>
販売費及び一般管理費	-828,942	-752,559	-789,346	-754,115	-786,911	-770,407	-831,707	-784,472	-888,574	-941,538	<b>-981,052</b>
営業利益	648,260	499,880	565,229	593,329	561,101	564,984	502,355	469,054	499,021	653,575	<b>672,410</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	427,987	362,919	485,691	421,695	392,409	385,677	348,190	310,253	338,490	442,716	<b>482,288</b>
調整後営業利益	641,777	588,684	626,657	586,777	585,300	595,463	515,927	486,952	610,434	727,779	<b>728,002</b>
設備投資費	156,158	112,448	129,751	112,998	140,905	159,808	131,434	112,883	100,882	101,044	<b>125,361</b>
減価償却及び償却費	132,921	113,989	133,123	140,794	145,407	158,671	183,852	179,654	187,057	199,651	<b>179,652</b>
研究開発費	57,103	44,008	57,796	58,193	60,600	65,377	64,079	60,847	65,016	70,808	<b>75,098</b>
流動資産	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	<b>3,259,561</b>
有形固定資産及び無形資産(のれん除く)	1,165,088	1,121,038	1,014,343	1,104,805	1,224,782	1,261,918	1,243,673	1,122,894	1,062,995	1,022,399	<b>1,028,482</b>
のれん	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	<b>2,616,440</b>
その他資産	377,533	347,417	316,388	431,592	397,725	381,660	381,130	345,178	328,960	356,026	<b>377,615</b>
資産合計	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	<b>7,282,097</b>
流動負債	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	<b>1,927,276</b>
非流動負債	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	<b>1,442,329</b>
負債合計	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	<b>3,369,605</b>
親会社の所有者に帰属する持分	2,505,610	2,536,838	2,451,596	2,456,091	2,761,687	2,630,594	2,662,696	2,522,834	2,809,258	3,540,435	<b>3,830,156</b>
非支配持分	90,481	85,665	69,929	71,950	80,340	69,851	80,916	76,660	76,823	76,326	<b>82,336</b>
資本合計	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	<b>3,912,491</b>
<b>1株当たり情報(Per share Data)</b>											
配当金(円)	96	100	118	130	140	150	154	154	140	188	<b>194</b>
EPS(円)	235.48	199.67	270.54	235.47	219.10	215.31	195.97	174.88	190.76	249.45	<b>271.69</b>
希薄化後1株当たり当期利益(円)	235.35	199.56	270.37	235.33	218.97	215.20	195.87	174.80	190.68	249.36	<b>271.63</b>
親会社所有者帰属持分(円)	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	<b>2,157.46</b>
<b>キャッシュ・フローデータ</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	396,496	543,696	468,432	376,549	419,212	461,389	540,410	519,833	598,909	483,799	<b>567,014</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	-163,473	-49,110	-63,271	-687,509	-352,632	-383,307	-123,571	5,354	-97,499	-101,822	<b>-126,129</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	-145,189	-388,859	-254,852	91,318	-77,032	-62,360	-333,832	-297,404	-353,138	-306,176	<b>-270,500</b>
現金及び現金同等物期末残高	253,219	385,820	526,765	294,157	285,486	282,063	357,158	538,844	721,731	866,885	<b>1,040,206</b>
<b>財務指標</b>											
ROE(%)	19.9	14.4	19.5	17.2	15.0	14.3	13.2	12.0	12.7	13.9	<b>13.1</b>
ROA(%)	15.0	10.8	14.8	12.4	10.8	10.0	8.4	7.7	8.5	9.6	<b>9.0</b>
D/Eレシオ(倍)	0.15	0.09	0.10	0.23	0.27	0.38	0.37	0.38	0.33	0.27	<b>0.30</b>
配当性向(%)	40.8	50.1	53.2 <sup>3</sup>	55.2	63.9	69.7	78.6	88.1	73.4	75.4	<b>71.4</b>
親会社所有者持分比率(%)	54.27	53.92	53.78	51.77	52.89	48.17	47.95	46.88	48.65	54.07	<b>52.60</b>
手元流動性	259,261	389,473	528,967	297,024	291,819	308,651	375,823	548,303	730,183	880,378	<b>1,080,930</b>
有利子負債	375,881	228,214	255,291	555,257	755,804	987,588	974,502	958,881	918,622	958,311	<b>1,142,259</b>

\*1: 事業年度変更にあたり、2014年4月-2014年12月(9カ月間)の変則決算の数値

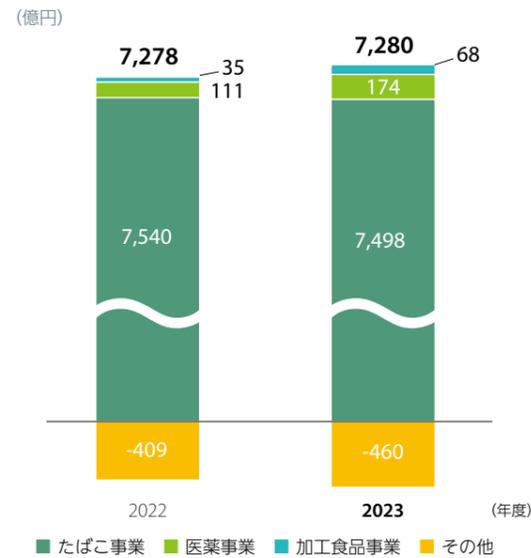
\*2: 2015年度において、飲料自販機オペレーター事業子会社の当社株式等の譲渡および当社飲料製品の製造販売事業の終了に伴い、飲料事業を非継続事業に分類しております。本資料に記載している、2014年度および2015年度の売上高・売上原価・販売費及び一般管理費・営業利益・調整後営業利益・設備投資額・減価償却費及び償却費・研究開発費については、継続事業の金額を表示しています

\*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。非継続事業を含めた連結配当性向は43.6%となります

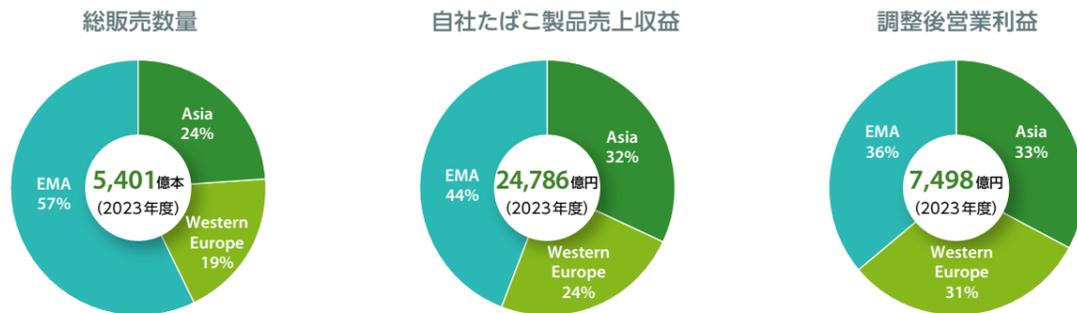
事業セグメント別の売上収益



事業セグメント別の調整後営業利益



2023年度 たばこ事業の財務実績サマリー



調整後営業利益増減要因 (億円)



注: IAS第29号超インフレ会計の適用に伴い、上記の表に記載の財務報告ベースの実績は超インフレ会計の影響を含みます。為替一定ベースの実績は、特定市場のハイパーインフレーションに伴う売上および利益の増加分について、一定の算定方法を用いて控除しています

- Volume (-)**
  - 総販売数量は増加したものの、市場構成比の悪化により数量差影響はネガティブ
- Price/Mix (+)**
  - フィリピン・ロシア・英国をはじめとした多数の市場でのプライシング効果が、主要市場におけるダウントレーディング影響を相殺
- Others (-)**
  - サプライチェーンコストの上昇
  - Combustibles・HTS (heated tobacco sticks) 双方への投資強化
- FX (-)**
  - 為替影響は新興国通貨安を主因に調整後営業利益に対しネガティブに発現

たばこ事業: クラスター別自社たばこ製品売上収益実績 要因

	Asia	Western Europe	EMA	Total
2022	8,049	5,388	9,715	23,152
数量差	+24	-409	+413	+28
単価差 / Mix	-189	+546	+1,086	+1,443
2023 為替一定	7,883	5,525	11,215	24,624
FX	+86	+507	-431	+163
2023	7,969	6,033	10,785	24,786

たばこ事業: クラスター別調整後営業利益実績 要因

	Asia	Western Europe	EMA	Total
2022	2,675	2,193	2,671	7,540
数量差	-120	-376	+190	-306
単価差 / Mix	-169	+510	+1,016	+1,357
その他	+109	-142	-683	-716
2023 為替一定	2,495	2,185	3,194	7,875
FX	-37	+129	-470	-377
2023	2,458	2,314	2,725	7,498

たばこ事業: 主要市場の総販売数量および市場シェア\*

	Total Volume (億本)	対前年比	Total SoM	対前年比
日本	637	+1.3%	42.8%	+0.3ppt
フィリピン	241	-4.7%	42.4%	+3.9ppt
台湾	140	-3.4%	50.3%	+1.4ppt
イタリア	187	+1.6%	23.2%	+0.2ppt
スペイン	144	-5.0%	27.9%	-0.1ppt
英国	152	-18.7%	43.7%	-0.9ppt
ルーマニア	76	+4.6%	27.4%	-0.1ppt
ロシア	773	+0.7%	37.4%	+0.8ppt
トルコ	364	+12.8%	26.9%	-0.9ppt

\* 日本、イタリア、スペイン、英国、ルーマニア、ロシアにおける市場シェアは、CombustiblesおよびHTS (heated tobacco products) のたばこ総需要に基づいて算出。その他の市場シェアは、Combustiblesのたばこ総需要に基づいて算出

# JT Group Sustainability Targets



マテリアリティ	ターゲット項目	ターゲット
自然との共生	生態系影響評価の実施 (生物多様性の観点を含む) <b>新規</b>	JTグループの各事業が生態系に与える影響および各事業の生態系への依存の評価を、生物多様性の観点を含め、たばこ事業については2024年までに、医薬事業および加工食品事業については2025年までに、それぞれ実施します。
	温室効果ガス排出量の削減	JTグループは、2030年までにJTグループの事業においてカーボンニュートラルを実現し、2050年までにバリューチェーン全体で温室効果ガス排出量をネットゼロにすることを目指します。 <ul style="list-style-type: none"> <li>JTグループのScope1および2の温室効果ガス排出量について、1.5°C 削減経路に沿って、2030年までに2019年比47%削減します。</li> <li>Scope3の購入する原材料・サービスに由来する温室効果ガス排出量を2030年までに2019年比28%削減します。</li> <li>たばこ事業においては、2030年までに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。その達成のため、2030年までに、Scope1および2における温室効果ガス排出量を2019年比47%、Scope3の葉たばこおよび葉たばこ以外の材料品の調達に関連する温室効果ガス排出量を2019年比28%削減します。</li> <li>加工食品事業においては、省エネ活動の推進や再生可能エネルギーの導入等を通じて、JTグループとして掲げている温室効果ガス排出量の削減目標に貢献し、環境負荷を低減します。</li> </ul>
	再生可能エネルギーの活用 <b>改定</b>	JTグループは、2050年までにJTグループにおいて使用するエネルギーをすべて、温室効果ガスを排出しないエネルギーへ移行することを目指します。 <ul style="list-style-type: none"> <li>JTグループにおいて使用する電力のうち、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%にします。なお、たばこ事業においては、これを、2025年までに50%、2040年までに100%にします。</li> </ul>
	責任ある水資源マネジメント <b>改定</b>	JTグループは、責任ある水資源マネジメントを行うために、以下に取り組みます。 <ul style="list-style-type: none"> <li>水不足の地域におけるJTグループの水資源の活用状況を適切にモニタリングするとともに、2030年までにたばこ事業における水使用量を2019年比33%削減します。なお、加工食品事業においては、水の効率的利用と徹底した排水の水質管理により、地域コミュニティの一員として健全な水環境の保全に努めます。</li> <li>JTグループの生産拠点における水リサイクルを適切にモニタリングします。</li> <li>法令と同等以上の基準を設定するJTグループ基準に基づき水質汚染を防止します。</li> <li>対象とするJTグループのたばこ生産拠点において、2030年までにAlliance for Water Stewardship認証の取得率を100%にします。</li> </ul>
責任あるサプライチェーンマネジメント	森林資源の保全 <b>改定</b>	JTグループは、生物多様性の向上も見据え、サプライチェーンにおける森林保全にさらに貢献するために、以下に取り組みます。 <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までに、直接契約葉たばこ農家が葉たばこ乾燥工程で使用する自然林由来の木材をすべて再生可能な燃料源に転換します。</li> <li>JTグループのたばこ事業活動および同事業の葉たばこ・紙・パルプ素材のサプライチェーンについては2025年までに、たばこ事業サプライチェーン全体については2030年までに、自然林の破壊をなくします。</li> <li>JTグループのたばこ事業活動および同事業の葉たばこ・紙・パルプ素材のサプライチェーンにおいて、保全価値の高い(HCV: High Conservation Value)地域については2025年までに、すべての自然地については2030年までに、自然生態系の転換をなくします。</li> <li>JTグループのたばこ事業サプライチェーン全体において、2030年までに、管理林の破壊ネットゼロを目指します。</li> </ul>
	責任ある水資源マネジメント <b>改定</b>	JTグループは、責任ある水資源マネジメントを行うために、以下に取り組みます。 <ul style="list-style-type: none"> <li>水不足の地域におけるJTグループの水資源の活用状況を適切にモニタリングするとともに、2030年までにたばこ事業における水使用量を2019年比33%削減します。なお、加工食品事業においては、水の効率的利用と徹底した排水の水質管理により、地域コミュニティの一員として健全な水環境の保全に努めます。</li> <li>JTグループの生産拠点における水リサイクルを適切にモニタリングします。</li> <li>法令と同等以上の基準を設定するJTグループ基準に基づき水質汚染を防止します。</li> <li>対象とするJTグループのたばこ生産拠点において、2030年までにAlliance for Water Stewardship認証の取得率を100%にします。</li> </ul>

マテリアリティ	ターゲット項目	ターゲット
責任あるサプライチェーンマネジメント	廃棄物による環境負荷の低減 <b>改定</b>	JTグループの事業や製品に由来する廃棄物による環境負荷をさらに低減します。 <ul style="list-style-type: none"> <li>たばこ事業においては、2030年までに工場廃棄物の埋立地への廃棄をゼロにします。</li> <li>Ploom回収スキームおよび消耗品のポイ捨て防止キャンペーンを通じ、RRP*1デバイスの責任ある廃棄について取引先およびお客様に働きかけます。</li> <li>加工食品事業においては、廃棄物の削減に取り組み、循環型社会の構築に貢献します。また、国内事業所の全廃棄物に対してリサイクル率95%(熱回収を含まず)を目指します。</li> </ul>
	製品および容器包装リサイクル <b>改定</b>	JTグループの事業におけるプラスチックを含む容器包装材の使用量を削減するとともに、2025年までに88%、2030年までに100%を、再生または再生利用可能な容器包装材にします。 <ul style="list-style-type: none"> <li>たばこ事業においては、2025年までに85%、2030年までに100%を再生利用可能な容器包装材にします。</li> <li>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%について、リサイクル材を使用します。容器包装材において、リサイクル材のさらなる使用増加を目指します。</li> <li>たばこ事業の容器包装材総重量においてプラスチックが占める割合はわずか7%ですが、容器包装材におけるバージンプラスチック使用量のさらなる削減を目指します。また、より持続可能なフィルター代替品の開発に取り組みます。</li> <li>2027年までに、EUに出荷される当社のRRP*1デバイスの100%でバッテリーの取り外しと交換を可能にすることにより、JTグループのグローバルでの循環型デバイス開発に係る学びを段階的に取り入れます。</li> <li>加工食品事業においては、容器包装材の軽量化および再生可能な植物由来の有機資源等を活用することで、製品を通じた環境負荷の低減を推進します。</li> </ul>
	持続可能な農業 <b>新規</b>	JTグループの直接契約葉たばこ農家において、クラス1に分類されるHHPs(High Hazardous Pesticides)については2024年までに、すべてのHHPsについては2040年までに、その使用を廃止します。また、2030年までに、直接契約葉たばこ農家の100%において、Good Agricultural Practices(GAP)のプロトコルを実践します。
	RRP展開市場の拡大 <b>改定</b>	できるだけ多くのお客様に選択肢を提供すべく、JTグループのRRP*1を世界中のますます多くの国で入手できるようにしていきます。
自然との共生	リスク低減に係る科学的知見の発信 <b>新規</b>	リスク低減に係る訴求の実証および製品リスクの透明性について確保していきます。
	未成年者*2喫煙防止対策 <b>新規</b>	マーケティング&セールスに所属する営業担当に未成年者喫煙防止に関するトレーニングを提供し続けます。また、未成年者喫煙防止を確実なものとするために引き続き取引先と協業していきます。
	FIC(ファースト・イン・クラス)医薬品の創出	特定の治療分野における革新的医薬品の研究開発活動への努力と投資を継続します。
	フードインクルージョンへの貢献 <b>改定</b>	多様化するお客様の価値観や関心に寄り添い、特定の原材料などを除くだけでなく、何よりもおいしく楽しんでいただけるよう、アレルギー対応商品や動物性原料を使用しない商品、健康やその他の志向にお応えする商品など、高付加価値な商品の開発・提供に取り組みます。

\*1 RRP(Reduced-Risk Products) : 喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品

\*2 ここでいう「未成年者」とは、法令に定める喫煙可能年齢に達していない者を意味します。なお、法令に定める喫煙可能年齢は、各国・地域によって異なります。日本での喫煙可能年齢は、満20歳以上となっています

# JT Group Sustainability Targets



マテリアリティ	ターゲット項目	ターゲット
人財への投資と成長機会の提供	DE&Iの推進	ジェンダーや国籍等の属性の違い、一人ひとりの経験や専門性、価値観の違いを人財競争力の源泉として捉え、人財の多様性の拡充と活躍に向けた取り組みを推進するとともに、女性活躍の取り組みとして、2030年までにJTグループにおける女性マネジメント比率30%の達成を目指します。 <ul style="list-style-type: none"> <li>たばこ事業においては、最低でも3分の1を達成・維持します。</li> <li>加工食品事業においては、多様な人財が活躍できる組織作りを推進します。その一環として、女性の活躍推進に取り組みます。女性マネジメント比率については、JTグループの目標に貢献します。</li> </ul>
	人財の戦略的な確保 <b>新規</b>	地域・事業ごとに必要な人財の確保・アトラクションに向けた取り組みを行うとともに、経営・事業をリードする人財の継続的なパイプラインを形成します。また、たばこ事業においては、Global Top Employer 認定を毎年獲得します。
	働きやすい環境の整備 <b>新規</b>	さまざまなライフステージの従業員が働くJTグループにおいて、一人ひとりが望むワークライフバランスやキャリアを実現できるよう制度の充足に努めるとともに、仕事と家庭の両立支援を推進するために、男女別育児休業取得率をモニタリングします。
	心身の安全・健康の推進 <b>改定</b>	労働災害ゼロを目指し、心身の安全・健康の推進に向けて、労働災害発生状況のモニタリングを行います。 <ul style="list-style-type: none"> <li>たばこ事業においては、労働災害ゼロを目指し、2030年までに、労働災害発生件数指標を0.1に削減します。</li> <li>加工食品事業では、労働災害ゼロを目指し、2030年までに、労働災害発生件数指標を0.63以下にします。</li> </ul>
	自律的な成長の支援 <b>新規</b>	JTグループで働く従業員一人ひとりが、自律的にキャリアを考え、選択できる仕組みを整備し、それぞれのニーズに対応した学習機会を提供するとともに組織的な成長への支援を推進します。
	社内外との共創の促進	グループ内での地域・部門間や従業員同士の共創を促すために、共創を誘発する場づくりに取り組むとともに、社外との共創による包摂的かつ持続可能な地域社会の発展を目指し、2015年から2030年の間に従業員が30万時間のボランティア活動に従事することを目指します。
責任あるサプライチェーンマネジメント	サプライヤースクリーニングおよびデュー・ディリジェンスの推進 <b>改定</b>	JTグループのすべての主要サプライヤーに対し、ESG観点でのスクリーニングを実施します。 たばこ事業においては、2023年までにすべての主要サプライヤーに対し環境、社会、ガバナンスの評価項目に照らした審査を完了のうえ、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。 さらに、持続可能な事業の継続のため、2025年までにたばこ事業におけるすべての重要サプライヤーに関するESGリスクを能動的に管理し、また、2028年までにすべての葉たばこ供給事業者において、90%超のサプライチェーン・デュー・ディリジェンス成熟度スコアを独立第三者保証付きで達成することを目指します。 医薬事業および加工食品事業においては、2025年までに、すべての主要サプライヤーに対するサプライチェーン・デュー・ディリジェンスを完了し、以降も定期的に実施します。 また、加工食品事業においては、JTグループサプライヤー行動規範やアンケート等を用いて価値観を共有しながら、サプライヤーと密接なコミュニケーションを行い、協力関係の構築を通じて持続可能なサプライチェーンの実現を目指します。

マテリアリティ	ターゲット項目	ターゲット
責任あるサプライチェーンマネジメント	たばこ農家の生活収入 <b>新規</b>	私たちは、JTグループに葉たばこを提供するすべての農家の方々が生活収入を得ることを強く望んでいます。また、2025年までに、直接取引のある葉たばこサプライチェーン産地のすべてにおいて、生活収入の測定を行います。
	児童労働を含む人権モニタリング <b>改定</b>	2025年までに、直接取引のある葉たばこサプライチェーン産地のすべての農場において、児童労働を含めた人権モニタリングを実施するとともに、関連するKPIs、防止策、是正策を年次で開示します。
	グリーンバンス・メカニズム <b>新規</b>	2027年までに、安全でアクセスしやすく、かつ効果的なグリーンバンス・メカニズムを通じ、直接取引のある葉たばこサプライチェーン産地におけるすべての農家と農場従事者の方々に、救済策へのアクセスを提供します。
自然との共生	コミュニティインベストメント	包摂的かつ持続可能な地域社会の発展を目指し2015年から2030年の間に、600億円の投資を行い、従業員が30万時間のボランティア活動に従事することを目指します。
良質なガバナンス	事業特性に即した内部統制	たばこ事業においては、事業を取り巻く規制が、社会の関心に応えかつ企業の成長にもつながるバランスの取れたものになるよう、公共政策の立案への協力やステークホルダーとの対話に努めます。 また、関係当局との対話を進め、違法なたばこ製品の製造および流通等に関する情報交換を行い、不法取引の減少に対する取り組みを支援します。 医薬事業においては、患者様を救うという使命感・倫理意識をもった人財を育成するために、社内啓発活動「患者様の事を徹底的に考える会」において、医療現場と交流し、患者様の医療ニーズを追求し続けます。また、医療関係者に医薬品に関する最新かつ適切な情報を提供するために、MRを対象とした定期的な研修などを実施します。 加工食品事業においては、最高水準の食品安全管理に向けて、国際規格の食品安全マネジメントシステムの運用徹底等の取り組みを推進し、食の安全性の向上と品質保証体制の強化を図るとともに、品質に関するコミュニケーションを充実させ、安全・安心で高品質な商品をお客様へお届けします。

# 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／関連アクセサリ等を含む Reduced-Risk Products の売上
たばこ事業 クラスタ	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) に区分けしたものである。なお、これらのクラスタは、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を除く可燃性のたばこ製品
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の4ブランドが含まれる
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、発生するペーパー (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ーパー (たばこ葉由来の成分を含む蒸気) を愉しむ製品 ・HTS (heated tobacco sticks): 高温加熱型の加熱式たばこ ・Infused (infused tobacco capsules): 低温加熱型の加熱式たばこ ・無煙たばこ: 口腔内で味・香りを楽しむたばこ製品 (日本では嗅ぎたばこに分類) で、粉状にしたたばこ葉を包んだポーションと呼ばれる袋を口に含むものは Snus、たばこ葉を使わずニコチンを含んだパウチを口腔内で楽しむ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10年連続で選定されています。

プレスリリース 2023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、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2年連続で選定されました。



## 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、気候変動と水セキュリティにおいて、最高評価「Aリスト」に選定されました。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5年連続で選出されました。

プレスリリース 2024年2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、2022年に「1.5°C目標」の認定を取得しました。2024年6月にはネットゼロ達成に向けたコミットメントレターを提出しました。

2024年6月



## Top Employer

JTIは、Top Employers Instituteから10年連続でGlobal Top Employerとして認定されています。

JTI News & Views (英語) 2024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、JTIはSwiss LGBTI Labelを獲得しました。これはオープンでインクルーシブな企業や組織に与えられる認証です。

JTI News & Views (英語) 2020年9月



## ホワイト500

JTI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2024 (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 2024年3月



## プラチナくるみん

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

2024年3月



## PRIDE Index

2023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、8年連続の受賞となります。

プレスリリース 2023年11月



## スポーツエールカンパニー

JTI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 2024」に、2年連続で認定されました。

プレスリリース 2024年1月



## 日本HRチャレンジ大賞

人材領域で優れた新しい取り組みを積極的に行う企業を表彰する日本HRチャレンジ大賞において、JTの「多様性が尊重され、さまざまなバックグラウンドを持つ社員にとって働きやすい組織風土を醸成する優れた取り組み」が評価され、2024年にイノベーション賞を受賞しました。

プレスリリース 2024年6月



## 株式の状況

授權株式数： 8,000,000,000株  
 発行済株式数： 2,000,000,000株  
 (自己株式 224,692,028株)  
 株主数： 835,441名

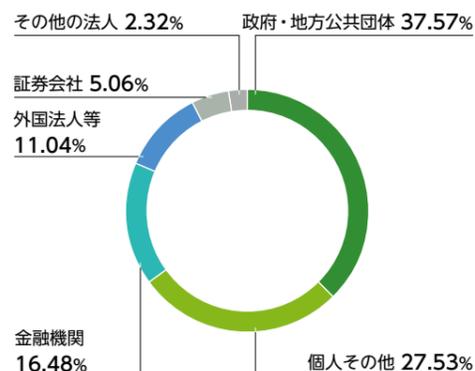
## 株主名簿管理人

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

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
JT	105.8%	144.7%	129.4%	127.1%	100.4%	99.5%	94.1%	105.2%	121.5%	157.8%
TOPIX	118.2%	132.5%	132.9%	162.4%	136.5%	161.2%	173.1%	195.2%	190.4%	244.2%
TOPIX 食料品	121.1%	155.6%	152.4%	180.8%	155.1%	155.7%	154.0%	160.6%	172.2%	213.7%

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

## Contact information

### 問い合わせ先

**日本たばこ産業株式会社**  
 〒105-6927  
 東京都港区虎ノ門四丁目1番1号  
 TEL: +81-3-6636-2914 (代表)  
 URL: <https://www.jti.co.jp/>

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

## 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)	174,583,700
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	61,906,618
SMBC日興証券株式会社	32,423,221
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	25,094,341
日本証券金融株式会社	17,169,700
パークレイズ証券株式会社 BNYM	16,188,600
JP MORGAN CHASE BANK 385781	13,722,976
JTグループ社員持株会	11,878,075
みずほ証券株式会社	9,361,248

## 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

売却方法	第2次売り出し	第3次売り出し	第4次売り出し
売却価格(決定日)	ブックビルディング方式による売り出し 815,000円(1996年6月17日)	ブックビルディング方式による売り出し 843,000円(2004年6月7日)	ブックビルディング方式による売り出し 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: 2023年度(2023年1月1日~2023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: 2024年6月

## 参照ガイドライン

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

## 将来に関する記述等についてのご注意

本資料には、当社または当社グループの業績に関連して将来に関する記述を含んでおります。係る将来に関する記述は、「考えています」「見込んでいます」「予期しています」「予想しています」「予見しています」「計画」「戦略」「可能性」等の語句や、将来の事業活動、業績、事象または条件を表す同様の語句を含むことがあります。将来に関する記述は、現在入手できる情報に基づく経営者の判断、予測、期待、計画、認識、評価等を基礎として記載されているに過ぎません。これらの記述ないし事実または前提(仮定)については、その性質上、客観的に正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もなく、当社としてその実現を約束する趣旨のものでもありません。また、係る将来に関する記述は、さまざまなリスクや不確実性に晒されており、実際の業績は、将来に関する記述における見込みと大きく異なる場合があります。そのうち、現時点で想定される主なものとして、以下のような事項を挙げることができます(なお、係るリスクや要因はこれらの事項に限られるものではありません)。

- (1) 喫煙に関する健康上の懸念の増大
- (2) たばこに関する国内外の法令規則による規制等の導入・変更(増税、たばこ製品の販売、国産葉たばこの買入れ義務、包装、ラベル、マーケティングおよび使用に関する政府の規制等)、喫煙に関する民間規制および政府による調査の影響等
- (3) 国内外の訴訟の動向
- (4) たばこ事業以外へ多角化する当社の能力
- (5) 国際的な事業拡大と、日本国外への投資を成功させる当社の能力
- (6) 市場における他社との競争激化、お客様の嗜好・行動の変化および需要の減少
- (7) 買収やビジネスの多角化に伴う影響
- (8) 国内外の経済状況
- (9) 為替変動および原材料費の変動
- (10) 自然災害および不測の事態等