



日本たばこ産業株式会社

統合報告書 2025

— 心の豊かさを、もっと。 —

心の豊かさって、なんだ？

目で見えるものなのか。

頭で考えるものなのか。

誰かが教えてくれるのか。

自分の中にすでにあるのか。

そもそも、答えなんてあるのか。わからない。

そんなとき人は「問う」ことから始めるらしい。

あの人は、どう思っているんだ。

自分自身は、どう考えているんだ。

答えを急がなくていい。

自分に、誰かに、問うことから。

まずは、はじめてみようと思う。

心の豊かさを、もっと。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE	OUR STORY	BUSINESS and STRATEGIES	GOVERNANCE	OTHER INFORMATION
05 CEOメッセージ	21 JT Group Purpose/経営理念	52 たばこ事業	64 社外取締役鼎談	83 リスクファクター
08 特集：会長・社長インタビュー 会社化40周年を迎えたJTグループの これまでとこれから	22 事業概要	59 加工食品事業	67 コーポレート・ガバナンス	87 規制・重要な法令
12 CSOメッセージ	23 JT Group history	61 コーポレートR&D：D-LAB	75 内部統制システム	90 訴訟
15 CFOメッセージ	24 価値創造プロセス		78 役員一覧	91 長期連結財務データ
	25 価値創造の源泉：6つの資本		79 スキル・マトリックス	92 リンク集
	31 バリューチェーンにおける資本の活用			93 用語解説
	32 JTグループのサステナビリティ戦略			95 株式情報
			医薬事業について	
			80 医薬事業の概要	



当社は、2025年5月7日付で、塩野義製薬株式会社への医薬事業の承継および当社子会社の鳥居薬品株式会社（以下、鳥居薬品）の株式の譲渡に係る合意について公表しておりますが、本統合報告書に記載しております当社グループの実績や取り組みについては、医薬事業および鳥居薬品に係る内容を含んでおります。2025年5月7日付の公表内容の詳細は以下をご参照ください。

- ・会社分割(簡易吸収分割)による当社医薬事業の塩野義製薬株式会社への承継に関するお知らせ
- ・連結子会社の異動(子会社株式の譲渡)に関するお知らせ

編集方針



統合報告書2025の発行について

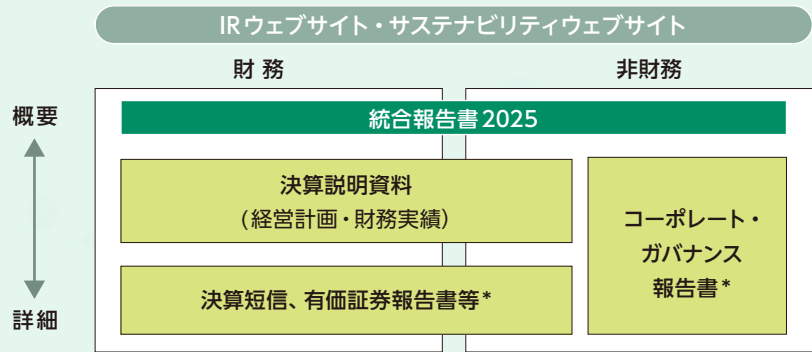
統合報告書2025では「JTグループの進化（これまでとこれから）」をテーマとしています。ステークホルダーの皆様当社グループのさらなる成長に向けた考えをわかりやすく伝えることを目指し、経営トップからのメッセージを集約したMANAGEMENT MESSAGEのセクションを新たに設けました。また、当社は2025年に会社化40周年を迎えることから、これまでの成長の軌跡と今後の挑戦についてお伝えすべく、特集として会長・社長へのインタビュー記事を掲載しています。

当社の統合報告書はJT Group Purpose「心の豊かさを、もっと。」の実現に向けた当社の最新の考え、想いを実績とともに紹介する報告書であることから、今回よりタイトル年度を発行年度に変更しています。本報告書が、ステークホルダーの皆様からの当社グループの今後の成長性への期待につながるツールとなれば幸いです。



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、中長期に亘る当社グループの成長を支える非財務としてのサステナビリティ情報を統合した報告書です。株主・投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆様に、当社グループの現在、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オンライン版をJTウェブサイトに掲載していますので、併せてご覧ください。



* 会社法・金融商品取引法等で制度的に開示が定められている書類



表紙について

今年の表紙デザインは、統合報告書2025の制作テーマである「JTグループの進化（これまでとこれから）」の「進化」とJT Group Purposeの「心の豊かさを、もっと。」を意識し、かつ直近2年の統合報告書の表紙を踏襲したデザインとしました。

また、より幅広いステークホルダーの方々に読んでいただきたいという想いから、親しみやすさを表現したことも特徴です。

編集方針

報告期間： 2024年度（2024年1月1日～ 2024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： 2025年7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

本報告書には、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います。係る将来に関する記述は、「考えています」「見込んでいます」「予想しています」「予想しています」「見込んでいます」「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、右記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

MANAGEMENT MESSAGE

CONTENTS

► **MANAGEMENT MESSAGE**

- CEOメッセージ
- 特集：会長・社長インタビュー
- CSOメッセージ
- CFOメッセージ

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION



- ▶ **CEOメッセージ**
- ・特集：会長・社長インタビュー
- ・CSOメッセージ
- ・CFOメッセージ

「JTグループのさらなる成長に向けて」

当社グループを取り巻く経営環境および業績について

2024年度を振り返ってみると、地政学的リスクの顕在化、世界的なインフレーションによるサプライチェーンコストの上昇、大幅な為替変動などにより、当社グループにとって厳しい事業環境となりました。しかし、そのような状況下でも、たばこ事業がトップライン成長を牽引したことで、全社の売上収益および調整後営業利益（Adjusted operating profit 以下、「AOP」）は過去最高の実績を達成し、2022年度から3期連続での達成となりました。

特に、利益成長の中核かつ牽引役であるたばこ事業では、Combustibles*¹において主要市場を含めた多くの市場でのシェア拡大やプライシング効果の発現が、引き続き利益成長のドライバーとなりました。Combustiblesでは持続的なROIの改善を戦略として掲げており、2024年10月に完了した米国Vector Group Ltd.（以下、「Vector社」）の買収はこれに寄与するものと考えています。同社買収により、ROIの改善はもちろんのこと、米国市場におけるプレゼンスの拡大や、為替変動の影響を受けづらいハードカレンシーによる安定的なキャッシュ・フローの創出、中長期に亘る利益貢献等を期待しています。

Reduced-Risk Products（以下、「RRP」）*²では、Combustiblesから得た利益を原資に、Heated tobacco

sticks（以下、「HTS」）*³への投資を強化し、当社グループのグローバルHTSブランドであるPloomの地理的拡大を推進しました。この結果、2024年度にはヨルダン、フィリピン、韓国を含め新たに11市場に展開し、展開国数は26市場（2025年5月時点）となり、着実に進捗しています。

また、加工食品事業においても厳しい事業環境の中、AOPは2期連続で過去最高を達成し、グループ全体の利益成長を補完する役割を果たしています。

なお、カナダにおける当社現地子会社を含む被告たばこ会社に対する喫煙と健康に係る訴訟において、2025年3月6日（現地時間）、現地裁判所は、再生計画案を承認する旨の決定を下し、和解することとなりました。これにより、当社現地子会社に対し係属中のすべての訴訟が終局的に解決する等、当社カナダ事業における過去四半世紀に及んだ不透明な状況が解消されることにとどまらず、収益やキャッシュ創出における当社グループへの継続的な貢献を見込むことができる状況となりました。

*1 Combustibles：製造受託／RRPを除く燃焼性のたばこ製品

*2 Reduced-Risk Products（RRP）：喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品。当社製品ポートフォリオにおける加熱式たばこ／E-Vapor／無煙たばこ製品等が含まれる

*3 Heated tobacco sticks（HTS）：たばこスティックを直接加熱する加熱式たばこ。1スティック＝紙巻たばこ1本として換算

▶ 詳細な業績解説は、[CFOメッセージ\(P. 15\)](#)をご覧ください。

代表取締役社長

寺島 正道

事業を通じた「心の豊かさ」を提供

会社化以前から大切にしている価値観である「心の豊かさ」を2023年度に、JT Group Purposeとして再定義しました。私はこのPurposeの具現化に向け、既存事業の価値最大化と「心の豊かさ」に資する事業の開発・実行を推進していくことが重要であると考えています。

■ 既存事業の価値最大化

現在の主力事業はたばこ事業であり、今後の成長にも自信を持っています。特に、Combustiblesは今後も販売数量と収益の大半を占めると想定しており、引き続き重要な役割を果たしていくと考えています。また、HTSは2035年度までに最も成長するカテゴリであると見立てており、これを将来の利益基盤とするために、RRPの中でもHTSに対して経営資源を集中的に投入しています。2028年末までのRRPビジネスの黒字化*4に向けては計画に沿って進捗しており、日本、イタリアを含むkey HTS marketsにおけるHTSの当社グループカテゴリシェアを10%台半ばまで拡大することを目指します。

*4 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）

■ 「心の豊かさ」に資する事業の開発・実行

既存事業以外においても、JT Group Purposeの具現化に向けた取り組みを推進する目的でコーポレートR&D組織 D-LAB(P. 61) を設置しています。D-LABでは、「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・創出を推進し、数十年後の未来においても多くの方に「心の豊かさ」という価値を提供できるようさまざまな活動を行っています。社会における「心の豊かさ」を育むことに貢献できるよう、長期的な視点で取り組んでいきます。

JTグループのさらなる成長に向けて

当社グループを取り巻く事業環境は引き続き、地政学的リスク、各国政策が世界経済に与える影響、増税・規制議論の進展、それらに伴う消費者行動の変化等をはじめとし、より一層不透明感を増しています。これらの動向を今後も引き続きモニタリングし、柔軟に対応してまいります。

当社グループは、中長期的には引き続き全社利益管理指標である為替一定ベースAOPの年平均mid to high single digit(1桁台半ばから後半)の成長を追求していきます。なお、経営計画2025の計画期間である2025年度から2027年度においては、為替一定ベースAOPのhigh single digit(1桁台後半)成長の実現を見込んでいます。中核事業であるたばこ事業を取り巻く事業環境は、総需要の減少、ダウントレーディングの継続、RRPに対する規制・税制の複雑化、競争の激化など、依然として厳しい

状況が続くと予想されます。従来の紙巻たばこなどを含むCombustiblesにおいては、シェア成長とプライシングを主要な成長ドライバーとし、力強いトップライン成長の実現を目指し、RRPにおいては、HTSへの重点的な投資を継続・強化し、Ploomの地理的拡大、既存市場でのシェア獲得を強力に推し進めることで、2028年度のRRPビジネスの黒字化を実現していく考えです。

なお、当社は2025年5月7日に、塩野義製薬株式会社（以下、塩野義製薬）への医薬事業の承継および鳥居薬品株式会社（以下、鳥居薬品）の株式の譲渡に係る合意について公表いたしました。

医薬事業、ならびに鳥居薬品は、長きに亘り、当社グループの利益成長に貢献してまいりましたが、近年の医薬事業を取り巻く環境変化を踏まえ、当社グループがこれまで積み重ねてきた創薬力を更に発展させ、より多くの患者様に医薬品を届けるためには、医薬事業と鳥居薬品の双方について価値を見出し、かつ新薬創出に重点を置く製薬企業である塩野義製薬の下で事業展開を行うことが最善の選択と判断しました。

今後の当社グループの事業ポートフォリオは、たばこ事業と加工食品事業の二つとなりますが、それぞれの位置づけに変更はございません。引き続き、たばこ事業は利益成長の中核かつ牽引役と位置づけ、加工食品事業については利益成長を補完する役割を担うものとし、グループ全体でJT Group Purposeの実現と中長期に亘る持続的利益成長を目指してまいります。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

- ▶ ・ CEOメッセージ
- ・ 特集：会長・社長インタビュー
- ・ CSOメッセージ
- ・ CFOメッセージ

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

■ 人的資本の拡充

当社グループのさらなる成長にとって、事業を推進する「人財」が最も重要な競争力の源泉であり、当社グループの大きな強みでもありと考えています。私は過去に海外企業の大型買収およびその後の統合プロセスも担ってきましたが、多様な人財なくして円滑な統合、その後の成長は成し得なかったと実感しています。当社グループは、国籍数で見ても100カ国以上の従業員が働いています。また、国籍や性別、年齢だけではなく、経験や専門性など、異なるバックグラウンドや価値観を尊重することが会社の持続的な成長につながるという、ダイバーシティ&インクルージョンの考えに私も大きく共感しています。

当社グループの従業員一人ひとりが原動力である(People come first)との考えのもと、2024年度には人

的資本の定義を明確化し、人的資本拡充に向けた注力テーマを設定しました。また、著しく変化する事業環境の中でも当社グループが持続的に成長していくためには、それを支える組織力をさらに高めていくことも重要です。組織力は、企業とそこで働く従業員が、企業の目指す方向性を理解しともにその実現に向け、自発的に成長・貢献し合い信頼関係を築くことで育まれるものと考えています。従来積極的に各職場に訪問し、従業員との対面でのコミュニケーションを積極的に図る中で、当社グループの方向性やJT Group Purposeに込められた想いや価値観を共有してきました。今後は、当社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(EES)の結果も踏まえながら、状況把握・検証をしっかりと行い、組織力をより一層高めてまいります。

▶ 人財については、[JTグループにおける人的資本\(P. 29\)](#)をご覧ください。

ステークホルダーの皆様へ

持続的な利益成長を目指すべく、経営理念である「4Sモデル」およびJT Group Purposeに基づき、経営資源を配分していく方針に変更はございません。具体的には、中長期に亘る持続的な利益成長につながる事業投資、なかでもたばこ事業への投資を最優先とし、引き続き事業投資による利益成長と株主還元のバランスを重視していきます。株主還元についても引き続き、資本市場における競争力ある水準として、配当性向75%を目安^{*5}とし、中長期に亘る利益成長を実現することで、さらなる株主還元の強化を追求していきます。

今後も継続すると見込まれる厳しい事業環境の中においてもグループ一丸となって、お客様の期待を上回る製品やサービスを生み出し続け、当社グループの持続的な成長を目指していきます。同時に、事業を通じて、さまざまなステークホルダーの皆様へ「心の豊かさ」を提供し、必要とされる存在であり続けるために、私自身強いコミットメントを持って当社グループの弛まぬ進化に邁進してまいります。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

^{*5} ±5%程度の範囲内で判断

経営資源配分方針

- ・中長期に亘る持続的な利益成長につながる事業投資を最優先
- ・事業投資による利益成長と株主還元のバランスを重視

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

- ▶ ・ CEOメッセージ
- ・ 特集：会長・社長インタビュー
- ・ CSOメッセージ
- ・ CFOメッセージ

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

特集：会長・社長インタビュー

会社化40周年を迎えたJTグループのこれまでとこれから



取締役会長

岩井 睦雄

代表取締役社長

寺畠 正道

会社化40周年を迎えたJTグループのこれまでの成長の軌跡とパーパスが導く未来への挑戦について、岩井取締役会長および寺畠代表取締役社長に谷本有香氏がインタビューしました。

Q JTは会社化40周年を迎えました。
設立当時のお話をお聞かせください。

■岩井 私とは日本専売公社が1985年に日本たばこ産業株式会社となる直前（以下、「会社化」）の1983年に入社し、40年以上在籍していますが、JTグループは一言でいうと「精神が若い」会社であると思っています。当社の前身となる1898年の大蔵省専売局設置から100年以上の歴史があるものの、会社化後も自分たちが完成されたと思うことはなく「進化し続ける」「外部から学び続ける」という姿

勢を貫いてきました。

1949年からの日本専売公社時代は公共企業体として国内に限定した事業を行っていましたが、当時の先輩方は「世界に挑戦したい」「新たな事業に取り組みたい」という強い内発的な意思を持っていました。1985年の民営化・会社化により、経営判断や投資を自らの責任で行える企業へと進化し、諸先輩方の長年の願いが実を結びました。

■寺畠 私が入社した1989年、当社はすでに会社化され、「国際化」と「多角化」を軸に大きな変革を進めていまし

た。「変わっていくんだ」という強い意思とともに、「まずは他の民間企業に追いつこう」という意識で、他の日本企業をベンチマークしながら成長を目指していました。そしてさらなる高みを目指すべく、グローバル企業への転換を図る流れが生まれました。こうした「現状に満足せず、常に進化する」という考え方は今日までずっと引き継がれていると思っています。

「常に進化する」というJTグループの志向は、
もともと会社の根底に「DNA」としてあったので
しょうか？

■岩井 当社グループは、危機や転機を迎えたときにこそ、その真価を発揮してきた企業です。例えば、会社化直後のプラザ合意による為替の急激な変動や、1987年の輸入紙巻たばこの関税無税化などにより、外国メーカーとの競争は激化し、当社は国内のたばこ市場シェアを一気に失うことになりました。

こうした外部環境の変化に対応するため、当社は大きく変革を遂げてきました。単に受動的な対応にとどまらず、例えば将来のグローバル化を見据え、世界基準のたばこ製造技術を学ぶ機会としてグローバルな紙巻たばこ銘柄である『マールボロ』のライセンス契約を活用する等、世界水準の技術や事業運営の知見を深めながら成長してきました。こうした、危機を脅威ではなく、成長の機会と捉え、変革を重ねてきた精神こそ、当社グループのDNAの一つだと思います。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

- ・ CEOメッセージ
- ▶ ・ 特集：会長・社長インタビュー
- ・ CSOメッセージ
- ・ CFOメッセージ

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

特集：会社化40周年を迎えたJTグループのこれまでとこれから

寺島 最終消費者であるお客様を見て、グローバルに自由にビジネスを展開する考え方は、代々受け継がれています。今も現場レベルまで「コンシューマーセントリック（お客様を第一に考える）」の意識が根付いており、これも当社グループのDNAの一つです。この精神があるからこそ、メーカーとしてブランドをしっかりと育て、優れた商品をお客様に提供し続けられています。これらの精神を大切にすると価値観は社内に根付いていますし、これからも継承されていくものと考えています。

会社化してからの40年、世界経済や業界を取り巻く環境に大きな変化があったと思います。その中でJTグループが成長を遂げることができた背景について、お伺いできますか？

岩井 当社グループにとって最大の転機となったのは、1999年の米国RJRナビスコ社からの米国外たばこ事業の



買収です。それまで多角化を進め、さまざまな事業に挑戦しましたが、本業と異なる分野ではなかなか成功が難しい場面も多くありました。

そうした中、自分たちの知見もあり、本業であるたばこ事業において飛躍する機会としてこの大型買収を決断しました。これを契機に国際展開を加速させ、現地経営に深く関与しながら自分たちなりのマネジメントを確立し、成長を遂げてきました。

また、新規事業についても経営資源を集中させるべく、事業の選択と集中を進め、その結果、現在の事業体制を構築し、持続的な成長を遂げてきました。

寺島 当社は会社化以降、「国際化」と「多角化」を軸に成長を進めてきました。中でも国際化については1992年頃から本格的に取り組みはじめ、英国のマンチェスタータバコ社の買収に端を発します。これを“ホップ”とし、次に“ステップ”として1999年に米国RJRナビスコ社からの米国外たばこ事業、2007年には英国ギラハー社を買収し、海外たばこ事業の展開を加速させました。現在、「JTはM&Aの成功企業」と言っていたこともありますが、当時は買収後の統合プロセスでの困難も多く、すべてがスムーズに進んだわけではありません。しかし、3年、5年という時間軸での視点を持ちながら、当社グループの新しい仲間となった買収先のメンバーとコミュニケーションを重ね、同じ方向を向けるよう組織の一体化を進めてきました。

また、お客様を中心とした「4Sモデル」の考え方を日本だけでなく、新しい仲間たちとも共有しあい、短期的な収益ではなく、長期的な成長を見据えた投資を継続してきまし

た。この取り組みが、現在の当社グループならではの成長の礎となっています。

国際的な企業にはなれるが真のグローバル企業になるのは難しいという認識がありますが、JTグループがグローバル企業になれた要因は何であると考えていますか？

岩井 やはり「人」と「信頼」が重要であると考えています。買収当初は、(現在の)たばこ事業本部であるスイス・ジュネーブのJT International (JTI)と東京にあるJT本社間で意見の相違がありましたが、互いの強みを理解し、共通の目標を掲げることで一体感が生まれました。これは、最初からそのような方針が明確にあったわけではなく、JTIとの間でさまざまな議論を繰り返した結果、JTIを信頼して任せる必要が出てきた中で確立したスタイルです。

また、「4Sモデル」を共有できたことも成功の要因の一つで、その価値観のもと、必要な投資を進め、市場開拓や製品改良を推進してきました。特に品質の課題を克服し、世界の競合企業を超えるプレイヤーを目指すという共通認識が当社グループの成長を支えたと自負しています。

寺島 当社は、日本企業としてのやり方を買収先に押し付けるのではなく、買収した各社のプラクティスを分析し、議論を重ねた上で、最適なものを採用する方針をとってきました。この姿勢は「出自を問わない」公平性につながり、1999年以降、一貫して実力に応じた登用を行っています。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

- ・ CEOメッセージ
- ▶ 特集：会長・社長インタビュー
- ・ CSOメッセージ
- ・ CFOメッセージ

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

■ 特集：会社化40周年を迎えたJTグループのこれまでとこれから

その結果、当社グループは買収した企業出身の従業員を含め、すべての従業員が「JTグループの一員」として扱われる文化を築きました。評価も完全に公平であり、日本人だから優遇されるということもありません。

この公平性こそが、従業員の会社に対する信頼を支え、実力が正当に評価され、その結果、成長の機会が与えられるという企業文化を確立してきたと考えています。

お話を伺いして、これまで沢山の变化、そしてそれに伴う進化をされてきたことが分かりました。これまでの変化と成長を重ねる中で、JTグループが培ってきた強みとは何なのか、改めて伺えますか？

寺島 当社グループの最大の強みは「人」です。従業員が生き生きと働き、成果を出すことで個人と会社がともに成長する好循環を築いてきました。その実現のために、人を支える制度を整え、当社グループで働く満足度を高めることに注力してきました。

現在はグローバルで統一された人財の成長支援制度を導入し、全従業員が平等にチャレンジできる環境を整えています。例えば、JTIのポジションが空くと日本を含む世界中の従業員がそのポジションに応募可能で、公平な選考を経て最適な人財が選ばれます。このような、制度や仕組み等が当社グループの成長を支えています、その根幹にあるのはやはり「人」です。こういった多様な従業員のモチベーション、

スキルが融合し、現在の当社グループを築き上げています。

岩井 当社グループにおける多様性については、ジェンダーの観点ではさらなる改善の余地がある一方、「個性」という観点ではとても多様性に富んだ企業だと感じています。当社グループには、個性を抑え込むのではなく、それぞれの強みを活かしながら働ける環境が整っています。JTとJTIでは文化に違いがありますが、そういった環境の中で互いの文化や価値観の違いを認め合い、建設的な議論を行うことで、より良いものを生み出すという姿勢が浸透してきていると考えています。

もちろん、このような多様性は「個人のため」ではなく「チームのため」に活かされることが重要です。協調性を持ちつつチームの成果を重視できる人が成長し、リーダーとして活躍しています。

時代が変化していく中でも、JTグループが変わらず目指す標となる北極星というべきもの、今後も守り続けたい大切なものは何でしょうか？

岩井 JTがまだ日本専売公社であった1968年に策定した長期経営計画にも、「心の豊かさ」という記述があります。その長年受け継がれてきた価値観を結晶化し、2023年に策定したのがJT Group Purpose「心の豊かさを、もっと。」で、まさに当社グループが目指すべき北極星であると考えています。例えば私たちの事業の中核であるたばこ事

業は、生きるために不可欠なものではないかもしれませんが、「心の豊かさ」に寄与する存在です。変化が激しい社会の中でも、その価値は変わらず重要であることを表しています。

寺島 岩井会長が言われたことに加え、「心の豊かさ」は、単なる物理的な満足にとどまらず、また時代や人によって多様で、絶えず変化していきます。だからこそ、今後も私たち自身が進化し、必要に応じて「心の豊かさ」の提供手段を柔軟に変更していくことが必要だと考えています。また、JT Group Purposeは会社を誇りに思う従業員の想いが結晶化したものでもあると思っています。

だからこそ、このGroup Purposeを胸に、従業員一人ひとりが社会や未来に向けて役割を果たしていくことが重要と考えています。当社グループは、会社を愛する社員が集まる「大きなチーム」。そして、その文化を支えるのが「People come first」の考え方です。私もこのアプローチを大切に、これからも変わらず続けていきたいと強く思っています。



CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

- ・ CEOメッセージ
- ▶ ・ 特集：会長・社長インタビュー
- ・ CSOメッセージ
- ・ CFOメッセージ

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

■ 特集：会社化40周年を迎えたJTグループのこれまでとこれから

Q こういう時代だからこそ「心の豊かさ」が実際に必要とされているように思います。

最後に、お二人が見据えている「心の豊かさ」について、またJT Group Purposeが描く未来のビジョン・JTグループが創造する未来の価値についての考えをお聞かせください。

岩井 テクノロジーの進化により、価値観や社会の秩序が大きく変わりつつあります。人間の存在価値が問われる時代において、「人間とは何か?」「人間らしさとは何か?」を考えることは重要なことだと思っています。

人間はただ生きるためではなく、心の充足を求める存在です。当社グループはこれまで、たばこ製品を中心として心の豊かさを提供してきましたが、今後は「心の豊かさとは何か?」という問いに向き合い、新たな形でその価値を提供していく必要があります。嗜好品といわれているものの価値は、まさにそこにあるのではないのでしょうか。

「心の豊かさ」は英語でdelightに置き換えられますが、その本質は行為と心の変化にあります。単なる楽しさではなく、充足感や安らぎを感じ、心がポジティブに変化することが重要だと思います。

寺島 今後もAIを含む技術の進化は避けられず、社会が発展するほど人々の生活は変わり、さらにストレスを感じる世界がやってくると思います。その中で、「心の豊かさ」に注目し、ホッと一息つける時間を提供することが私たちの役割だと考えています。

私自身「心の切り替え」や「気持ちのリセット」を大切にしています。例えば、常に仕事のことを考えるのではなく、週末に意識的に「句読点」を入れリフレッシュすることで、集中力を高めることができます。このような心の変化やリズムをつくるのが、より良いパフォーマンスにつながると考えています。当社グループの価値も、単なる商品・サービスの提供ではなく、人々の心に寄り添い「心の句読点」を生み出すことにあります。

こうしたJT Group Purposeが描く「心の豊かさ」を社会に提供するため、たばこ事業を中心に据えながらも、持続的な成長を確実に実現する、そして従業員が気持ちよく働きながら自己成長し、同時に会社も成長する循環を生み出し続けたいと考えています。

そのためにも、私は社長として従業員が自由に挑戦できる環境づくりに注力しています。こうした取り組みを積み重ね、当社グループが「心の豊かさを提供する企業」として確立される未来に向けて日々前進し、さらなる成長を遂げる企業へと進化していきたいと考えています。

岩井 寺島社長が言われた通り、当社グループには「心の豊かな社会」を支える役割があると考えています。例えば、たばこはかつて、江戸時代のケセル文化のように生活の中で文化的な側面を持っていました。しかし、時代の変化によりコモディティ化が進んでいます。

それでも私たちは、「お客様の心の豊かさに寄り添い、新たな文化を形成する」という初志を貫きたいと考えています。D-LABの取り組み、加熱式たばこなど、当社グループ

が提供する商品やサービスが新しい文化を生み出すきっかけとなることを目指しています。そのためには、すべての人にとってではなく、それを選ぶ人にとって、価値のあるものを提供することが重要です。そうした活動を積み重ねることで、将来の当社グループが新しい文化を創造する企業へと進化していくことを願っています。

谷本 企業は経済活動がもちろん重要であるべきですが、文化を生み出すという企業活動が、結果的に新しい時代の資本主義につながるような気がしました。今日は素敵な言葉を沢山頂戴しました、ありがとうございました。



たにもと ゆか
谷本 有香 Forbes JAPAN 執行役員 Web編集長
証券会社、Bloomberg TVで金融経済アンカーを務めた後、2004年に米国でMBAを取得。その後、日経CNBCキャスター、同社初の女性コメンテーターとして従事し、4,000人を超える世界の著名人へのインタビューを行う。また、国内において多数の報道番組に出演。2016年2月より『フォーブスジャパン』に参画。2022年1月より現職。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

- ・ CEOメッセージ
- ▶ ・ 特集：会長・社長インタビュー
- ・ CSOメッセージ
- ・ CFOメッセージ

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION



執行役員
Chief Sustainability Officer

妹川 久人

サステナビリティの考え方

JTグループは「4Sモデル」を経営理念としています。「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。当社グループでは従来さまざまなステークホルダーの皆様とエンゲージメントしながら事業を営んでおり、これはまさにサステナビリティの考え方に通じています。「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」といった想いが根底にあります。

例えば、我々の中核事業であるたばこ事業にとって、葉たばこは最も重要な原料の一つです。葉たばこ耕作地の自然環境や葉たばこ耕作コミュニティがサステナブルであることは、中長期で安定的な葉たばこ調達の要であり、我々の事業活動が持続的である上で欠かせません。また、我々の事業活動をドライブする中核に「人財」があります。グループの従業員やステークホルダーの皆様の地域社会の状況が安定しており、サステナブルなものであってはじめて、我々の事業の持続的な活動が可能となります。自然や社会、人の暮らしや企業の活動、すべてはつながっており相互関係にあることを意識し、CSOとして当社グループのサステナビリティに取り組んでいます。

サステナビリティ戦略と全体像

JTグループでは、社会とそこに存在するJTグループの事業が持続可能であるよう、当社グループの目指すべき方向性を示す「心の豊かさを、もっと。」といったJT Group Purposeを掲げています。「4Sモデル」の追求を経営理念とし、グループのパーパスを起点とした優先的に取り組むべきグループのマテリアリティ（重要課題）を特定しています。具体的には、「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」の5つの課題群を「JT Group Materiality」と定めています。



CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

- ・ CEOメッセージ
- ・ 特集：会長・社長インタビュー
- ▶ ・ CSOメッセージ
- ・ CFOメッセージ

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

また、JT Group Materialityを踏まえた具体的な目標や取り組みを「JT Group Sustainability Targets」として2024年に策定し、25項目のターゲットを設定しています。JT Group Purposeを起点とした JT Group Materialityと、それに紐づくJT Group Sustainability Targetsがグループのサステナビリティ戦略の骨格です。サステナビリティ戦略の策定と運用には、取締役会が関与する体制をとっており、取り組みの進捗や結果についても、適宜、ウェブサイトや統合報告書等を通じてステークホルダーの皆様へ報告しています。ターゲットについては毎年レビューを実施し進化させており、2025年度においてもターゲットのレビューを実施し更新を図りました。

JT Group Sustainability Targets

2024年に25項目からなるJT Group Sustainability Targetsを策定しました。JT Group Materialityの一つである「お客様の期待を超える価値創造」に紐づく、かつグループの中核事業であるたばこ事業に関連するサステナビリティターゲットでは、従来の「Reduced-Risk Products(以下、「RRP」)展開市場の拡大」といった目標に加え、「リスク低減に係る科学的知見の発信」といった新たなターゲットを設定し、RRPへの注力を加速化しています。

また、JT Group Materialityの一つである「自然との共生」に関連し、近年重要性が高まっている生物多様性に関するターゲットを策定しています。生態系影響評価の実施

を掲げており、たばこ事業でバリューチェーン全体における生態系影響評価の実施に取り組んでいるところです。当社グループが生態系に与えるインパクトは、同じたばこ事業でも地域ごとで異なるため、今後はより地域ごとでのソリューションを見出していくことが重要です。本社からトップダウンで網をかけるのではなく、各地域・各オペレーションごとの解決策を考え、それぞれで自ら推進していくよう、CSOとして支援していきたいと考えています。

今回はJT Group Sustainability Targetsの進捗を報告する初年度です。中長期のターゲットが大半なので、単年度の実績で進捗のすべては語れないですが、概ね順調な滑り出しと認識しています。また、ターゲットに取り組む上での推進体制が徐々に整ってきた手ごたえを感じています。

例えば「自然との共生」に紐づく“気候変動”に関する目標のマネジメントの質と量の進化がありました。2024年における温室効果ガス排出量の削減目標の進捗をみると、Scope1&2の削減は順調に推移しました。また、バリューチェーン全体での対応が伴うことから課題であったScope 3については、主要サプライヤーに対して科学的知見と整合したGHG排出量の削減を奨励するなど、データ把握に向けての取り組みが進みました。当社グループでは、気候変動への対応の目標として、2030年までに当社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。目標に向けての取り組みの一環として、2022年にSBT(Science Based Targets)イニシアティブから「1.5℃目標」の認定を取得しています。また、

SBTiに対し「ネットゼロ目標」の認定取得に向けた申請を実施しました。

また、当社グループのサプライチェーンマネジメントにおいて“人権尊重”の取り組みは欠かせない課題です。従来人権デュー・ディリジェンスには真摯に取り組んでおり、当社グループでの人権尊重への対応はもとより、サプライチェーン全体でのデュー・ディリジェンスを積極的に展開してきました。コロナ禍で人の移動が難しかった期間においてもオンラインでの対応をするなどしてその歩みを止めることなく、2024年末時点では当社グループ全体で16カ国での人権影響評価を、18カ国で自己評価質問票による分析を完了しました。

取り組みを支える体制

サステナビリティ戦略の策定と運用、ターゲットの更新については取締役が関与するガバナンス体制をとっています。執行レベルでは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。この検討会は、CSOの私自身が議長を務め、JTグループの各事業・コーポレート部門の責任者が参加する会議体です。

2024年はサステナビリティ検討会を3回開催し、JT Group Sustainability Targetsの更新、気候変動に関する各種取り組みと目標に対する進捗、人権尊重の取り組みとデュー・ディリジェンスの実施状況、EU CSRD

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

- ・ CEOメッセージ
- ・ 特集：会長・社長インタビュー
- ▶ ・ CSOメッセージ
- ・ CFOメッセージ

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

(Corporate Sustainability Reporting Directive：企業サステナビリティ報告指令)への対応、非財務データマネジメント、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に報告しています。

サステナビリティ検討会

- ・議長：Chief Sustainability Officer
- ・検討会メンバー：
 - 各事業の責任者
 - 各JTコーポレート部門の責任者

中長期のサステナビリティ課題

2024年は各国・各地域での政情不安や紛争が継続しました。また、2024年は選挙の年でもあり、米国や英国では政権交代があり、JTグループが本社を置く日本でも内閣交代がありました。各国・各地域での不安定な状況は2025年も継続し、主要国での政権交代に伴う政策転換の影響は否めないでしょう。そのような状況ではありますが、

我々のサステナビリティに対する考え方やスタンスは従来通りです。これからも「自然と社会が持続可能であってはじめで、我々企業や人々の生活は持続可能」という根底にある考え方は変わりません。

将来を見据えて、中長期での課題にも積極的に取り組んでいきます。サステナビリティの取り組みにおいて我々が扱うさまざまな情報やデータ、いわゆる非財務情報やデータについては、開示する情報やデータはもとより、上手く活用することで、新たな付加価値が生まれると考えています。当社グループのパーパスである「心の豊かさを、もっと。」の提供につながるような、非財務データの活かし方を検討し、非財務データマネジメントの構築に取り組んでいきます。

今後は、各国でサステナビリティ開示規制が施行される予定です。欧州に拠点を持つ規模の大きいグローバル企業は、CSRDでの報告に向けて準備を進めており、欧州にたばこ事業の本社を置く当社グループでもCSRDへの対応を進めています。CSRDについては開始時期が延期されましたが、日本においてもサステナビリティ基準委員会(SSBJ)により公表されたサステナビリティ開示基準への対応が迫っています。サステナビリティの情報を定性・定量的に伝えていくことが求められており、正確で質の高いデータを効率的に集約・管理し、発信していくことの重要性は

これまで以上に高まっていくと考えています。

加えて、個人的には自社をとりまく社会環境との関係性において、いかなる資本のやり取りが発生し、何を活かして何を還元しているかといった関わり、つながりをもっと広く認知できないか、というテーマに関心を持っています。当社グループをはじめ、企業は自然や社会のリソースを資本として享受し、それを活かし、あるいは何らかの価値に転換し、最終的には自然や社会へ戻していく、といったことを繰り返しているはずです。サステナビリティとは、その一連のサイクルを保全あるいはプラスのシステムとして循環させることかと。それらを具体的に、可能であれば定量的に可視化したいと考えています。それができると、一見単なるコスト負担だと捉えがちなさまざまな取り組みや挑戦ですら、違った視点で評価できるでしょう。「少し先の未来で、実はこういう価値につながる」と捉えると、例えば従前にはない意思決定が生まれるかもしれません。このような挑戦は我々単独で推進することは難しいので、知見をお持ちの企業と協力して進めていきたいと考えています。

事業環境の変化に迅速・柔軟に対応しながら、今後も、真摯に各課題に向き合い、パートナー企業やステークホルダーの皆様との共創を通じて「心の豊かさ」を育んでいきます。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

- ・ CEOメッセージ
- ・ 特集：会長・社長インタビュー
- ▶ ・ CSOメッセージ
- ・ CFOメッセージ

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION



執行役員
Chief Financial Officer

古川 博政

JTグループの強固な財務基盤と戦略

JTグループは、強固な財務基盤の維持という財務方針のもと、長年に亘り持続的な成長を実現してきました。この財務方針を維持しつつ、今後も、資本コストを考慮した事業投資により、さらなる事業パフォーマンスの向上に努めてまいります。同時に、資本市場の期待に応えるためには、開示情報の拡充や株主・投資家の皆様との対話を通じて、経営の質と透明性を高め続けることも不可欠です。こうした取り組みにより、企業価値の向上を図り、当社グループが目指す JT Group Purpose の実現に向けてこれからも取り組んでいきます。

強固な財務基盤と安定的な資金調達

JTグループは、持続的な成長を可能とするため、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できる「堅牢性」と、魅力的な投資機会に対して機動的に対応できる「柔軟性」を併せ持つ強固な財務基盤を維持することを財務方針としています。

また、当社グループは「日本たばこ産業株式会社法」により、日本政府が当社株式の3分の1超を保有することが定められており、新株発行による資金調達を行う場合は財務大臣の認可が必要となります。この点を踏まえ、当社グループでは、デットファイナンスによる資金調達を基本としており、財務の健全性・安全性を維持する観点から、金利変動リスクの抑制や流動性の確保等を企図し、負債の長期化に取り組んでいます。加重平均の負債残存年数は6年超（2024年12月末時点）、長期負債比率は90%超（2025年4月末時点）と、急激な金融市場の変化にも耐えうる負債構成となっています。

加えて、資金調達の安定性を向上するため、資金調達手段の多様化にも常に取り組んでおり、ここ数年では劣後ローンの締結、劣後債の発行、およびグリーンローンファシリティの導入を実施しています。

グリーンローンファシリティの活用

JT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達成し、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。

この目標に向けた取り組みの一環として、2023年にグリーンローンファシリティを設定し、温室効果ガス排出量の削減に活用しています。具体的には、ポーランド、トルコにおけるソーラーパネルの導入や、マラウイでのバイオマス燃料の利用など、再生可能エネルギーの推進に資金を活用しています。さらに、複数の新規プロジェクトの準備を進めており当年度の実施を目指しています。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

- ・ CEOメッセージ
- ・ 特集：会長・社長インタビュー
- ・ CSOメッセージ
- ▶ ・ CFOメッセージ

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

キャッシュ・フロー・マネジメント

企業価値の最大化に向け、資本効率の向上・中長期に亘る持続的な利益成長を実現する事業投資は必要不可欠であり、それらを実現するため、キャッシュ・フロー・マネジメントはその重要な取り組みの一つです。事業のトップライン成長を通じたキャッシュ創出能力の向上が最優先ではありますが、さまざまな取り組みを通じてキャッシュ・フロー（以下、「CF」）の最適化に取り組んでいます。

JTグループはグローバルに事業を展開しており、そのCFは特に為替変動の影響を受けやすい構造となっており、短期間での急激な為替変動によるCFへの影響を緩和する対応として、為替予約等のデリバティブを可能な限り活用しています。しかしながら、一部新興国通貨や長期的な為替変動に対するデリバティブについては、その活用自体が不可能である場合や、経済合理性に欠ける場合があるという課題もあります。

こうした課題に対応するため、グループ全体として為替変動への耐性を強化する取り組みとして、事業の地理的・通貨的分散を進めるとともに、収入通貨と支払通貨を一致させるナチュラルヘッジの推進にも取り組んでいます。昨年10月に完了した米国 Vector Group Ltd.（以下、「Vector社」）の買収により、当社グループにおける収益やCF面でのハードカレンシーの割合を以前よりも高めることができ、為替変動への耐性の強化にも寄与しています。

また、物価と為替変動との連動の観点から考えれば、インフレーションに対応するための期中における価格改定もその対応の一つとなります。もちろん価格改定にあたってはさま

ざまな市場環境を考慮の上、実施することになりますが、為替変動への対応という点からも有用な施策と考えています。

このほか、棚卸資産の在庫水準適正化、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、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの継続的な改善を通じて運転資本の最適化にも取り組んでいます。

持続的利益成長に向けた事業投資と株主還元

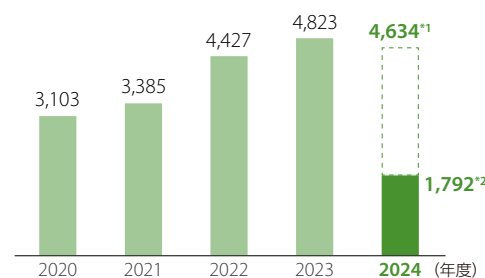
JTグループの経営資源配分方針は、「4Sモデル」およびJT Group Purposeに基づき、中長期に亘る持続的な利益成長につながる事業投資、特にたばこ事業への投資を最優先としています。また、事業投資による利益成長と株主還元のバランスを重視する点についてもこれまでと変更はありません。

事業投資としては、たばこ事業の Reduced-Risk Products（以下、「RRP」）、特に Heated tobacco sticks（以下、「HTS」）への投資を引き続き最優先します。2025年度から2027年度に亘る今次経営計画期間において、マーケティング活動を中心に総額約6,500億円の大規模な戦略的投資を計画しています。また、RRPの成長を支える原資となる Combustibles においては、プライシングおよびシェアの伸張、さらにはコスト最適化に向けた取り組みを通じてROIの改善を目指します。

株主還元については、引き続き配当を中心に据えつつ、資本市場における競争力ある水準として、配当性向75%*を目安としてまいります。事業投資を通じて、全社利益管理指標である為替一定ベースの調整後営業利益（Adjusted operating profit 以下、「AOP」）を成長させることが、中長期的な当期利益の成長、ひいては株主還元のさらなる向上につながるものと考えています。

* ±5%程度の範囲内で判断

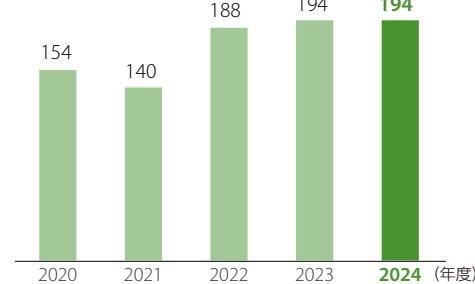
当期利益（親会社所有者に帰属）（億円）



*1 訴訟損失引当金の影響を除いた場合

*2 訴訟損失引当金を計上した影響を含めた場合

1株当たり配当金（円）



CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

- ・ CEOメッセージ
- ・ 特集：会長・社長インタビュー
- ・ CSOメッセージ
- ▶ ・ CFOメッセージ

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

資本収益性の向上

JTグループは、経営計画の策定時に資本コストを算定・把握し、取締役会に報告の上、ROEが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などを考慮して設定したハードルレートを投資判断時の採算性基準としており、この投資規律を守ることによって、ROEが資本コストを上回る状況を担保しています。

また、当社グループは、短期的な利益追求ではなく、将来に亘る持続的・利益成長に重点を置くという考えに基づき、過年度のM&Aに伴う無形資産償却費の影響や、一時的な要因で大きく変動する為替の影響を除いた為替一定ベースのAOPを全社利益管理指標としています。この為替一定ベースのAOPを中長期的にmid to high single digitで成長させることにより、最終的な当期利益の成長の実現を目指しています。

これからも、投資規律の徹底と中長期的視点での利益管理の取り組みを通じて、継続的なROEの向上に取り組んでまいります。

財務パフォーマンスの向上

これまでに得られた資本を活用し、事業活動から得られた利益をさらなる財務基盤として蓄積するためには、財務パフォーマンスの向上が不可欠です。

2024年度は、地政学的リスクの顕在化、サプライチェーンコストの上昇、為替変動など、厳しい事業環境の中でも、財務報告ベースの売上収益およびAOPともに過去最高となる実績を達成しました。

全社利益管理指標である為替一定ベースのAOPは、前年度比7.5%増加しました。これは、たばこ事業において年間を通してプライシング効果が継続的に発現したことに加え、Vector社の買収完了後3カ月分の業績取り込みもあり、Ploomへの投資強化やインフレーションに伴うサプライチェーンコスト、人件費等の間接コストの増加を上回る利益成長を実現したためです。

財務報告ベースの売上収益およびAOPは、たばこ事業のビジネスモメンタムに加えて加工食品事業の増収も寄与し、それぞれ前年度比10.9%の増収、3.3%の増益となりました。

なお、JTグループのカナダ子会社に対する喫煙と健康に係る訴訟の調停手続きについて和解に至ったことから、和解金の支払いに係る訴訟損失引当金3,756億円を計上した影響により、営業利益および当期利益は前年度比で大

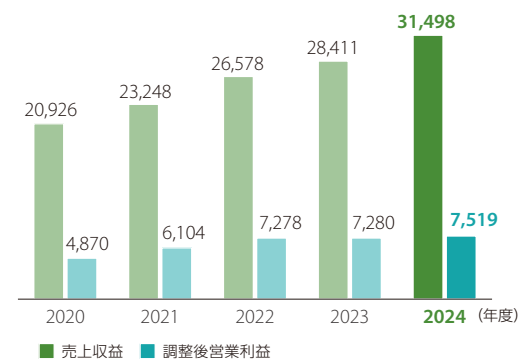
幅な減益となったものの、当該訴訟損失引当金の影響を除いた場合の営業利益および当期利益はそれぞれ前年度比3.7%の増益、3.9%の減益となっています。

フリー・キャッシュ・フローは、Vector社の買収対価支払いにより、前年度比2,732億円減少の1,705億円となりました。

2025年度から2027年度にかけての今次経営計画期間中の業績見通しとしては、Combustiblesにおけるプライシング効果の持続的な発現やRRPの損益改善、またVector社買収の貢献が、HTSを中心としたRRP投資強化の影響等を上回り、為替一定ベースのAOPはhigh single digit成長を見込んでいます。

詳細はWEB [投資家説明会資料](#)
Click Here

売上収益・調整後営業利益（億円）



CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

- ・ CEOメッセージ
- ・ 特集：会長・社長インタビュー
- ・ CSOメッセージ
- ▶ ・ CFOメッセージ

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

ステークホルダーコミュニケーションについて

企業価値の向上には、財務パフォーマンスの向上に加え、資本市場との積極的な対話を通じた経営の質や透明性のさらなる向上が不可欠です。その一環として、市場評価についても注視しており、当社の株主総利回り（TSR）を例に挙げると、長期的にはTOPIXと比較して劣位にあるものの、2019年末との比較では利益成長や増配等を通じてアウトパフォームしている状況です。

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り、その実現によって企業価値の向上を目指します。また、開示情報の拡充を通じて投資家の皆様にJTグループへの理解を深めていただくことも、TSRのさらなる向上につながると考えています。

2019年12月末を基準とする各年末TSR

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
JT	92.7%	107.6%	129.2%	177.6%	203.5%
TOPIX	107.4%	121.1%	118.1%	151.5%	182.5%

▶ 長期比較におけるTSRの推移は、[株式情報 \(P.95\)](#)をご覧ください。

当社グループのIR活動は、経営成績をはじめとする財務情報に加え、経営戦略、ESG情報、各事業の状況といった非財務情報についても適時・適切に開示しています。また、株主・投資家の皆様との対話を積極的に行い、当社グループへの理解促進を図っています。証券アナリストや国内外の機関投資家の皆様との、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に関する個別面談や個人投資家の皆様向けの説明会、債権投資家の皆様との対話などを実施しています。さらに、投資家向けのイベントの企画や社外取締役と投資家との対話機会創出にも取り組んでいます。

2024年度は約480件の個別面談を実施し、証券会社主催のカンファレンスにも参加いたしました。機関投資家の皆様との面談には社長や財務担当副社長だけでなく、私自身も参加し、RRPに係るパフォーマンスや、将来の事業ポートフォリオの在り方といった中長期戦略、また統合報告書への評価を主な対話テーマとし、さまざまなご意見をいただいています。頂戴したご意見は当社グループの取り組みの改善・見直しの参考とさせていただいており、今後も、投資家の皆様に当社グループの業績・取り組みをご理解いただけるよう、今後も積極的な対話を続けてまいります。

企業価値向上に向けて

さらなる企業価値向上の実現に向けて、特にたばこ事業においては、地政学的リスクの顕在化に伴う世界経済への影響、EMAクラスターの複数市場におけるハイパーインフレーションをはじめとした、為替・物価・金利などの各国マクロ経済の動向、規制の進展状況など、不確実性の高い事業環境下であるものの、着実な事業成長を達成することが求められます。加えて、近年のESG投資への関心の高まりや、サステナビリティ情報開示の法制度化を見据え、ステークホルダーとの質の高いコミュニケーションが求められます。

企業価値向上にあたり、CFOとしての私の使命は、JT Group Purpose「心の豊かさを、もっと。」の実現・具現化に貢献する財務・資本戦略の立案・実行にあります。社会や事業環境が大きく変化する中で、これまで培ってきた強みを維持しつつ、財務規律を堅持し、事業機会やさまざまなリスクの発現に対し、機動的に対応できる財務基盤を維持・強化することが私の役割です。

そして、その過程や成果については、ステークホルダーの皆様との対話を通じて市場に適切に発信し、当社の価値を正しく理解していただけるようこれからも努めてまいります。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

- ・ CEOメッセージ
- ・ 特集：会長・社長インタビュー
- ・ CSOメッセージ
- ▶ ・ CFOメッセージ

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

2024年度の投資家との対話状況

面談数	•約480件
面談先概要	•国内外のアクティブ投資家、パッシブ投資家、債券投資家等と幅広く面談 •面談先対応者の属性は、アナリスト、ファンドマネージャー、ESG担当、議決権行使担当者等多様
面談形式	•オンライン形式を中心に、個別の1on1面談に加え、証券会社主催のカンファレンスにも参加
当社対応者	•社長（CEO）、財務担当副社長、執行役員（CFO、経営戦略担当、Chief Sustainability Officer）等
主な対話テーマ	•財務パフォーマンス 2024年度実績、2025年度見込、経営計画期間中の利益成長の見通し等 •中長期戦略 RRPビジネス成長に向けた戦略およびその進捗、Vector社買収効果を含めた米国市場における戦略、将来の事業ポートフォリオ •たばこ事業における税制・規制状況、カナダ子会社に対する訴訟への対応 •資本政策 •環境／社会／ガバナンス（ESG） 環境：気候変動、生物多様性や森林保全に関する取り組み 社会：人権デュー・デリジェンスの推進や人的資本拡充に向けた取り組み、喫煙と健康に係る課題への対応 ガバナンス：取締役会の実効性、DE&I（女性役員比率向上に係る取り組み） •統合報告書等を通じた開示情報の拡充 •サステナビリティ情報開示の法制度化を踏まえた企業評価
投資家意見の社内共有	•取締役会への報告は年3回実施 •取締役や執行役員、関係部署を対象に、IR活動の状況や投資家意見をまとめたレポートを年4回発行
投資家意見を参考とした事例	•開示情報の充実化 •ESG対話の継続 •社外取締役による投資家面談の実施

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

- CEOメッセージ
- 特集：会長・社長インタビュー
- CSOメッセージ
- ▶ • CFOメッセージ

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

OUR STORY

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

► OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ・ JTグループのサステナビリティ戦略
- ・ サステナビリティ戦略の全体像
- ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

心の豊かさを、もっと。

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

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

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

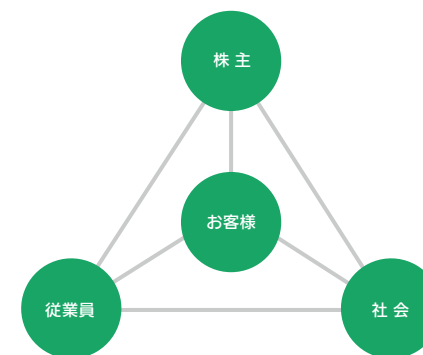
JTグループは、提供してきた心の豊かさを、次のステージへ。
より多くのお客様やパートナーと、さまざまな事業や取り組みを通じて、
社会に心の豊かさを育んでいきます。

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

「4Sモデル」の追求

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

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



お客様



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

株主



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

従業員



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

社会



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

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ▶ **JT Group Purpose/ 経営理念**
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ・ JTグループのサステナビリティ戦略
- ・ サステナビリティ戦略の全体像
- ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

事業概要



詳細はWEB
社外からの評価
Click Here

JTグループは、130以上の国と地域で製品を販売するたばこ事業を中核としたグローバル企業です。

日本たばこ産業株式会社設立

1985年

JTグループ総数^{*2}

連結子会社 **268**社
持分法適用会社 **53**社

従業員数(連結)^{*2}

53,593人

在籍国籍数^{*2}

100カ国以上

たばこ総販売数量^{*1}

5,529億本
(世界第3位^{*3})

研究開発費^{*1}

786億円

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/経営理念
- ▶ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ・ JTグループのサステナビリティ戦略
- ・ サステナビリティ戦略の全体像
- ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

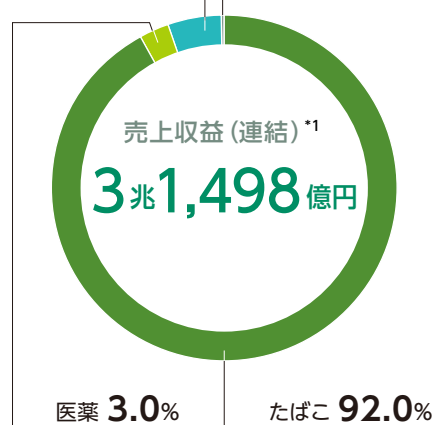
BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

▶ 詳細は加工食品事業(P. 59)をご覧ください

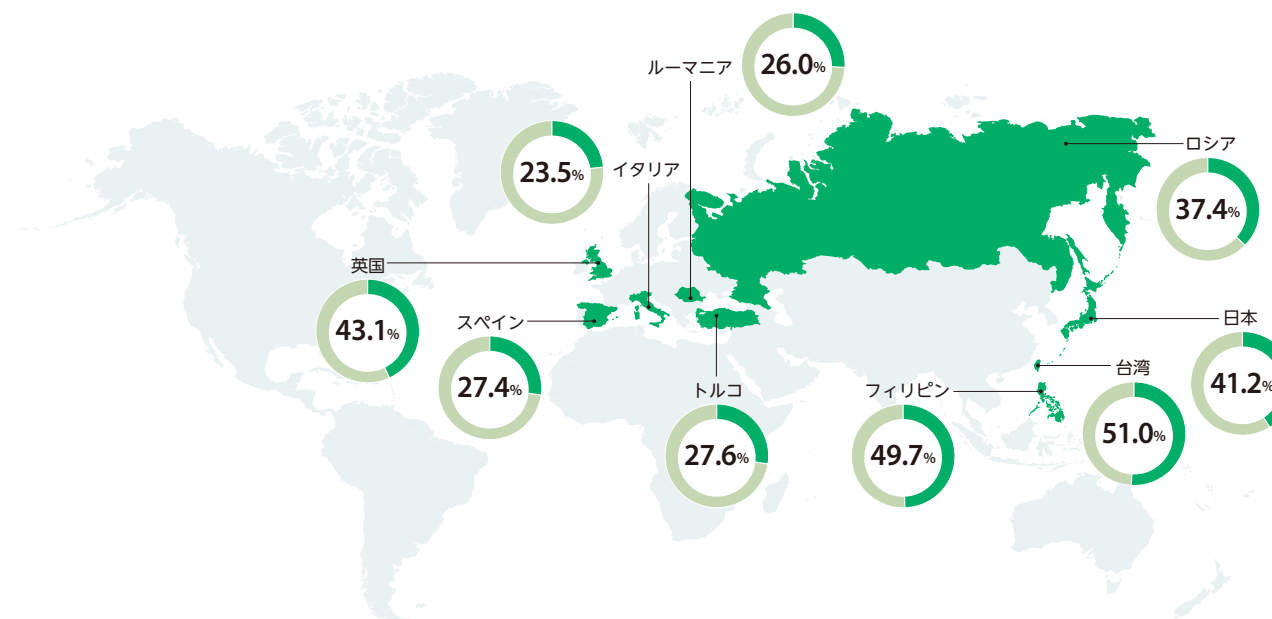
加工食品 **5.0%** その他 **0.05%**



▶ 詳細は医薬事業の概要(P. 80)をご覧ください

▶ 詳細はたばこ事業(P. 52)をご覧ください

たばこ事業における主要市場シェア^{*1*4}



*1 2024年度実績

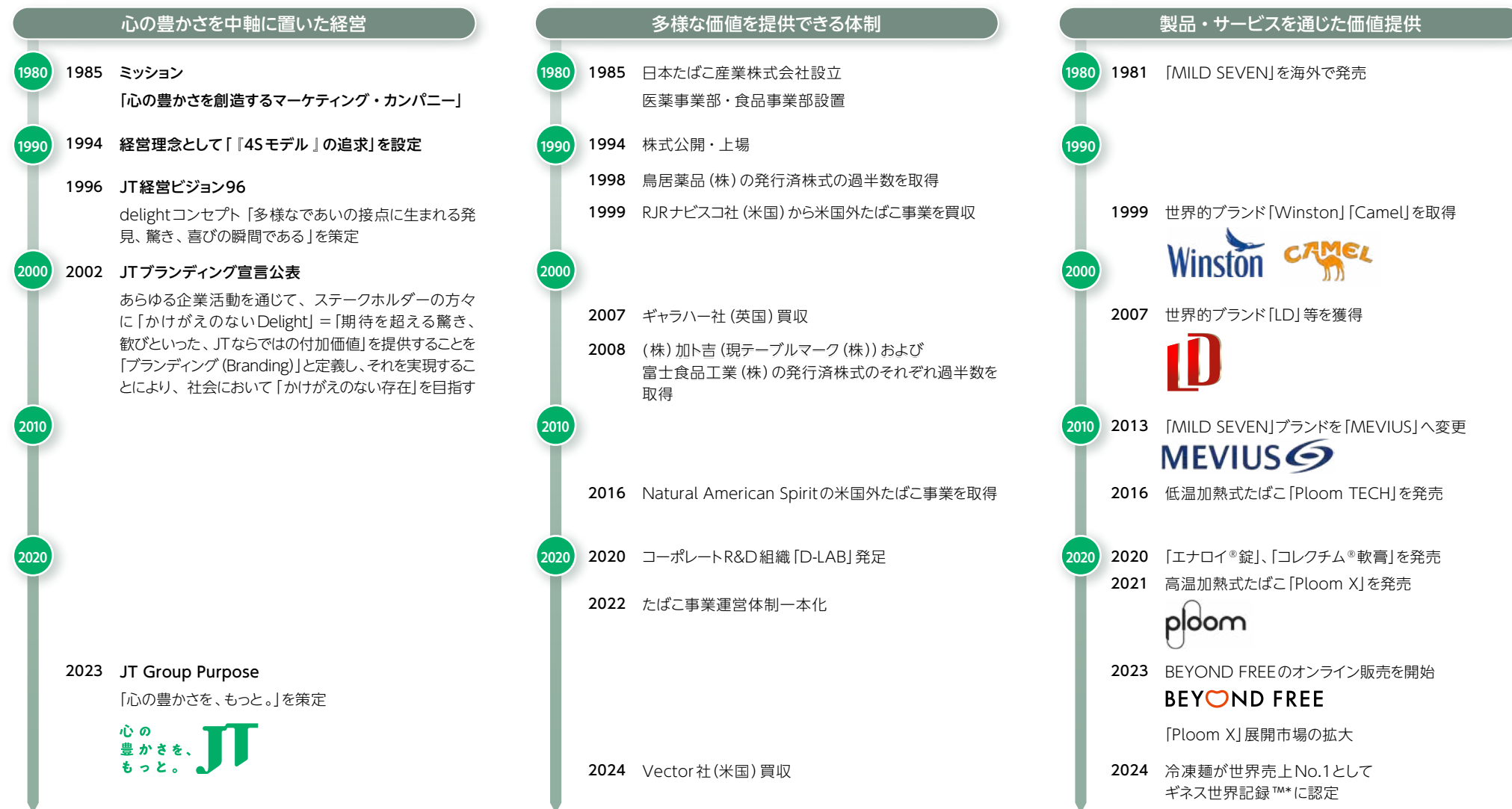
*2 2024年12月末時点

*3 中国国家煙草総公司を除く

*4 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

JTグループが掲げる「心の豊かさ」は会社化以前の日本専売公社の時代から経営の中軸に据えてきた価値観です。

JT Group Purposeの実現に向け、既存事業が提供する製品・サービスの価値を最大化するとともに、より発展的に価値を提供できる体制づくりに取り組んでいきます。



*・記録名：最大の冷凍麺ブランド(最新年間売上) ・正式英語記録名：Largest frozen noodle brand – current
 ・対象商品：冷凍麺(パスタ除く) ・認定根拠：第三者によるグローバル調査データに基づく ・対象期間：2024年1～12月

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/経営理念
- ・ 事業概要
- ▶ ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ・ JTグループのサステナビリティ戦略
- ・ サステナビリティ戦略の全体像
- ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

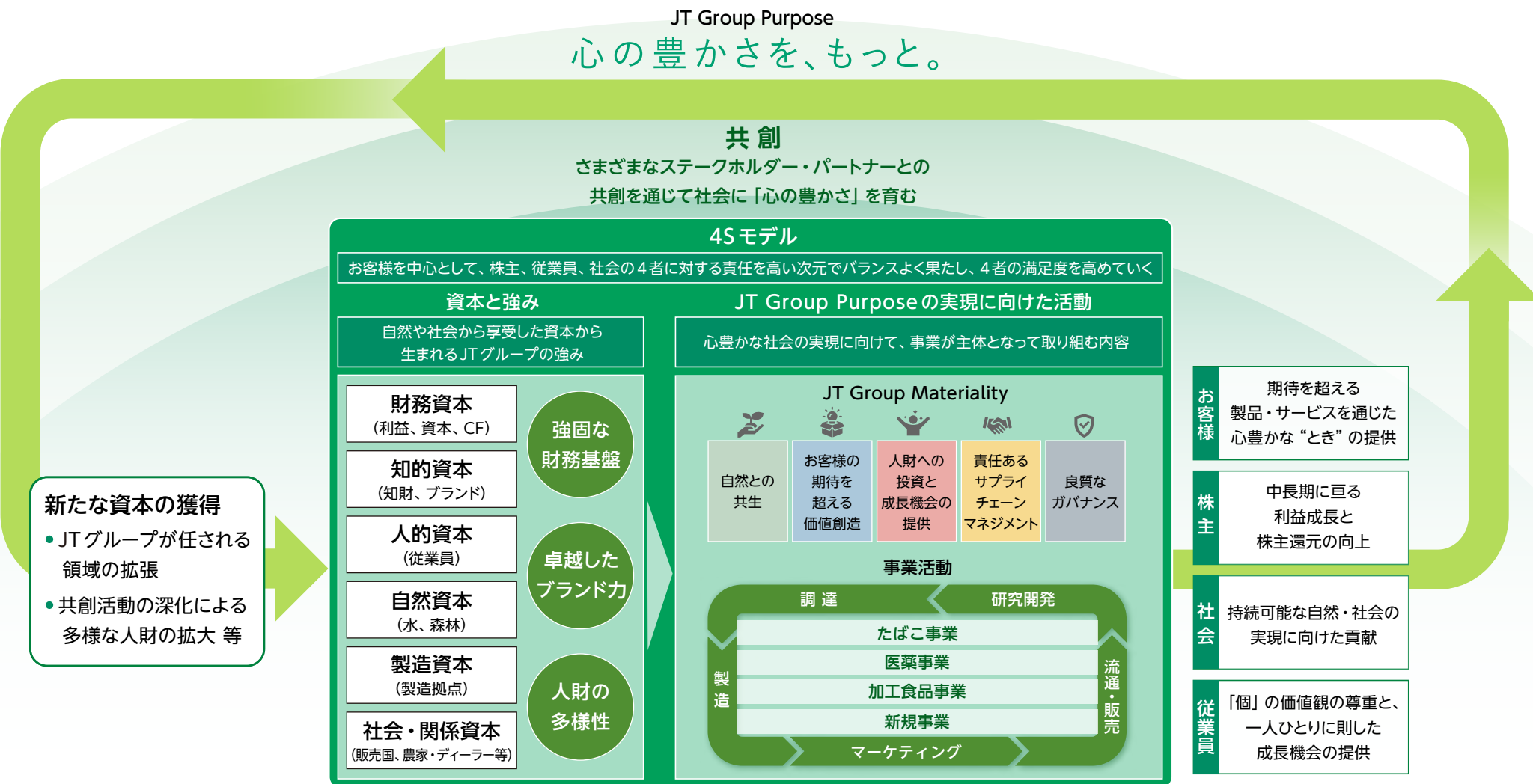
GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

■ 価値創造プロセス

JTグループは、「自然や社会が持続可能であってはいじめて、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、4Sモデルに則り、JT Group Purposeの実現を目指します。

- ・ 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を踏まえた事業活動を通じて、新たな価値を創造していきます。
- ・ かかる価値創造にさまざまなステークホルダー・パートナーとともに取り組むことで、一人ひとりの心豊かな“とき”が作用し合い積み重なっていく、そんな社会づくりに貢献していきます。
- ・ そこから得られる新たな資本をさらなる価値創造につなげるにより、当社グループは自然・社会とともに持続的に成長していきます。



CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ▶ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ・ JTグループのサステナビリティ戦略
- ・ サステナビリティ戦略の全体像
- ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

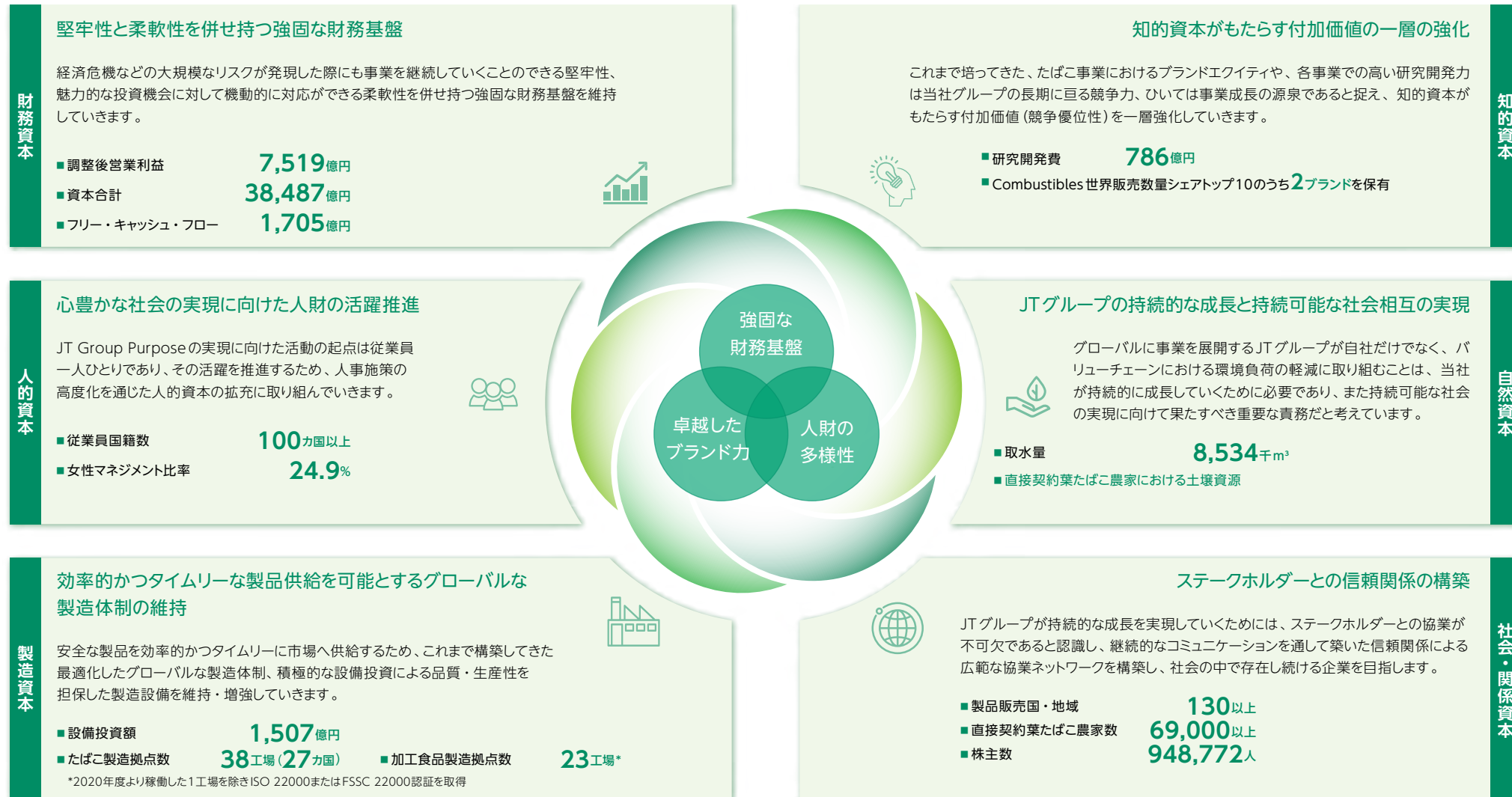
BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

■ 価値創造の源泉：6つの資本

JTグループは自然や社会から多様な資本を享受し、事業活動を通じてステークホルダーへの価値提供を実現しています。当社グループでは資本は循環するものと捉えており、当社グループと社会との共創により生み出された新たな資本はさらなる価値の創造に活用され、その過程で蓄積された資本は当社グループの強みを形作っています。



(2024年度・2024年12月末)

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ▶ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ・ JTグループのサステナビリティ戦略
- ・ サステナビリティ戦略の全体像
- ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

価値創造の源泉：6つの資本

知的資本

JTグループにおける知的資本に対する考え方

JTグループでは各事業における研究開発力が長期に亘る競争力および事業成長の源泉であると捉えており、JT Group Purpose「心の豊かさを、もっと。」を実現していく上でも欠かせない、経営上の重要な資産であると考えています。

こうした認識の下、高い研究開発力に加え、高品質かつイノベティブな商品力に基づく高いブランドエクイティを活用し、製品・サービスの競争力向上に取り組んでいます。

研究開発により創出された知的財産については、各事業に専門の部署を設置し、それぞれの事業の環境や戦略に応じた保護・活用を行っています。また、他社の知的財産権を尊重する考えの下、自社製品が第三者の権利を侵害しないよう、リスクマネジメントを徹底しています。一方で、第三者による自社製品の模倣や知的財産権の侵害に対しても、厳格な対応を取ることをとしています。

たばこ事業

たばこ事業ではR&Dグループを設置し、サイエンスとテクノロジーを進化させながら、お客様に感動していただける未来のプロダクトの開発に挑戦し、たばこを吸う人も吸わない人も心地よく過ごせる社会を実現するための技術革新や製品開発にも取り組んでいます。

近年においては、将来の事業成長の柱であるReduced-Risk Products (RRP) カテゴリの研究開発に重点を置いており、RRPデバイス、たばこ原料、味・香り、人の嗜好等多様な領域から研究開発を行っているほか、世界中の各拠点R&Dグループメンバーと共創しています。また、RRPカテゴリの特許ポートフォリオについても強化すべく、自社RRP要素技術や自社開発技術を中心に、積極的かつグローバルに出願・権利化活動を展開しています。たばこ事業の知財マネジメント体制においては、知財部門がグローバルで連携し対応しています。

当社グループはCombustiblesにおいて世界販売数量シェアトップ10のうち2ブランドを保有する等高い競争力のある多彩なブランドを有しています。さらなるブランド価値の向上に向け、これまで培った技術力やブランドエクイティを一層強化し、変化するお客様のニーズを迅速かつ柔軟に捉えた製品開発に注力していきます。

医薬事業

当社の医薬事業では、病気で苦しむ世界中の患者様へ一日も早くオリジナル新薬をお届けすることを目標に、病気の本質に迫り、患者様目線で真のUMNs*（アンメット・メディカル・ニーズ）を探り、より良い治療薬の開発を進めています。医薬総合研究所を中心とした自社研究開発に加え、外部研究機関との連携・ネットワーク強化を推進しているほか、米国のアクロスファーマ社を拠点に海外での調査・臨床開発に取り組んでいます。

これまで、抗HIV薬ゲンボイヤ配合錠の有効成分の一つであるHIVインテグラーゼ阻害薬エルビデグラビル、世界初のMEK阻害メラノーマ治療薬メキニストの有効成分であるトラメチニブなど、画期的な新薬を創出してきました。

*いまだ満たされていない医療ニーズ

加工食品事業

加工食品事業では、51年の歴史を持つ冷凍さぬきうどんをはじめとして、パックごはん、オイスターソース、つくね串など、末永くお客様にご愛顧いただいているブランドを複数保持しています。これらのブランドは、事業Purpose「食事をうれしく、食卓をたのしく。」を体現する重要な資産であるとの認識のもと、ブランドエクイティを活用しつつ、「BEYOND FREE」などの新しいブランドの育成にも取り組んでいます。

また、おいしい加工食品を高品質で安全に大量生産するためには高度な技術が必要となります。職人の技術を再現するための加工技術や、微生物を高効率で発酵・培養する技術なども特色ある技術です。2022年に設立した食品総合研究所において知的財産を統括的に管理し、独自の知財・ノウハウをバリューチェーンの中へ組み込むとともに、研究開発においてもリスクマネジメント、新しい価値創造の両面で戦略的に活用しています。

今後も、中長期的な価値創造の源泉として、ブランドと知的財産を含む知的資本を事業の重要な資産と位置付け、新しい価値創造にも挑戦し続けます。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ▶ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ・ JTグループのサステナビリティ戦略
- ・ サステナビリティ戦略の全体像
- ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

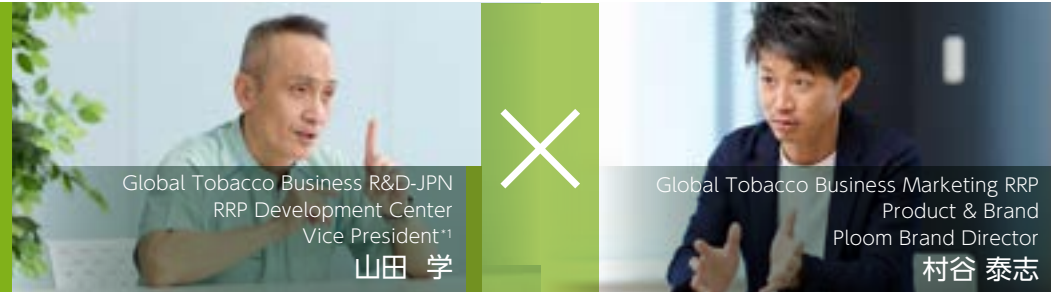
BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

知的資本を通じた価値創造

Reduced-Risk Products (RRP) カテゴリにおいて、JTグループがこれまで蓄積してきた知的資本をどのようにお客様への価値提供につなげているのか、現場責任者にインタビューしました。



Q 現在の業務内容について教えてください。

山田 私たちRRP Development Center (RRPDC)は、JTグループの研究開発 (R&D) の一部門として、RRPデバイスの設計、開発を行っています。例えば、Ploom Xは、外装・内部構造部品・加熱部・電気回路・制御プログラム・通信技術・スマートフォン用アプリ等、数多くの要素で構成されており、各領域のスペシャリストたちが協力しながら開発しています。完成後も、マーケット・製造からのフィードバックに基づき、製品メンテナンスを継続的に実施しています。

村谷 私たちMarketing RRP Product & Brandは、日本のお客様^{*2}と向き合いながら、PloomやwithといったJTグループが持つ加熱式たばこブランドのプロダクト、コミュニケーション戦略を策定し、お客様にお届けしていくことが主な業務です。

具体的には、たばこ事業の本部であるスイスのJT International (JTI) の担当部門と協業しながら、加熱式たばこブランドのエクイティ強化、つまりブランド価値を高めるプロダクト、コミュニケーションの開発業務を行っています。

Q これまでのHeated tobacco sticks (HTS) の製品開発やPloomブランドエクイティを高めるために、特に注力した点や苦勞した点を教えてください。

山田 最初のHTS製品開発は、電気デバイスを設計できる人財・プロセスがほぼ皆無の状態から始まりました。たばこ製品であるスティックも、その香喫味の設計は紙巻たばここと全く異なります。そのため、他社製品の技術解析から始まり、試行錯誤と技術開発、組織力強化と業務プロセス改善、そして製品のアップグレードを繰り返しながら現在に至り、2025年5月末に発売した新型デバイス「Ploom AURA」は、4代目になります。

新製品開発から販売後のメンテナンスにおいては、R&Dのさまざまな開発部門・スイスのたばこ事業本部・調達部門・品質保証部門、さらに、ビジネスパートナーであるサプライヤーの方々など、国・地域をまたがる社内外の幅広い関係者との協力が不可欠で



Ploom AURA JET BLACK

す。そのため、関係者間で、迅速かつ緊密に連携してプロジェクトを進めることがとても重要で、そこでのコミュニケーションは基本的に英語で行われます。RRPDCのメンバーの半数以上が日本国内の電気関連企業からの転職者なので、英語中心のコミュニケーションに最初はかなり驚くようです。

村谷 日本でのPloomブランドのエクイティを高めるために苦勞した点としては、Ploomブランドに対するお客様パーセプションの改善です。Ploomは2016年にPloom TECH (2023年12月以降終売) という低温加熱式たばこブランドとして本格的に展開を始め、お客様からはにおいの少なさといった点で好評いただいていた一方で、特に紙巻たばこを愛用されるお客様からの味の満足度が足りないというご指摘もいただいており、Ploom=味の満足度が足りないブランドという印象がこの時からお客様の中に根付いてしまっていました。こうした状況を打破するべく2021年に発売したのがPloom Xです。この商品は味の改良を重ねながら、世界中のさまざまなマーケットに投入することを目的とした初のグローバルモデルです。日本ではお客様の「味」に対するニーズの大きさに再度着目し、事実としての「味が進化したプロダクト」を、「味

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ▶ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ・ JTグループのサステナビリティ戦略
- ・ サステナビリティ戦略の全体像
- ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

*1 2025年3月末時点。2025年4月以降：R&D Principal Scientist Vice President

*2 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

で選ぶならPloom]というコミュニケーションのもと、期待値と納得度をバランスした戦略を展開しました。結果、Ploomブランド＝味の満足度が足りないというお客様のパーセプションを払拭し、現在では160万人以上のお客様にご愛用いただいています。そしてさらにこの成長モメンタムを拡大するため、山田さんからお話がありましたが、2021年以来、約4年ぶりのフルリニューアルモデルである新型デバイスPloom AURAを発売いたしました。



Q HTSの製品開発やPloomブランド醸成に際し、「JTらしい」ポイントやこだわっている点を教えてください。

山田 新型デバイスPloom AURAは、進化した新スティックにあわせて加熱機構を大幅に見直すとともに、Ploom Xの滑らかなフォルムを踏襲・進化したスリムなデザインに仕上げられています。

Ploomブランド醸成の核になるのは、「味」であると信じています。新型デバイスでは、新スティックの「味」を最大限に引き出せるよう、スティック開発チームとともに数えきれないほど試作を繰り返して、熱制御技術をアップグレードしてきました。その試行錯誤の中から生まれた新たな提案が、4種類の加熱プロファイルです。さまざまなフレーバーと加熱モードの組み合わせの中から、お客様ご自身が好みの味を選び、その味を愉しんでいただけます。

また、Ploom Xの曲面・曲線のみで構成される非対称なデザインは、我々だけの製品特徴です。一般的な電気デバイスの設計・製造では、直線と平面から構成されるデザインが望ましいとされています。にもかかわらず、RRPDCの技術者は新型デバイスの流麗かつスリム化したデザインに最もこだわり、ほぼすべての部品を新規設計することでこれを実現しました。そのデザインを引き立たせる、上質な色合いとハーフミラー(LED点灯時のみ光が透過する技術)を両立している多種のカラーバリエーションも、JTらしい、こだわりの品質です。

電気デバイス、HTSの領域の技術は日進月歩で進化しており、私たちRRPDCも新しい知識・テクノロジーを取り入れながら日々技術開発を続けています。これからも、より多くのお客様に愉しんでいただけるよう、常にお客様の視点に立ち、JTらしさを搭載した製品を生み出し続けていきたいと思っています。

村谷 Ploom AURAについては、山田さんがおっしゃった、「選択できる加熱モード」に紐づく「コネクティビティのアップグレード」もアピールポイントの一つです。加熱モードはアプリとの連携によってお客様自身で選択できる仕様になっており、お客様の体験価値向上も期待しています。先ほど日本でのPloomブランドの訴求ポイントで一番力を入れているのは「味」であるとお伝えしましたが、今回のPloom AURAについても、一層の喫味の向上を重要訴求ポイントとし、味・デザイン・体験のすべての進化をお客様にお伝えしていきます。

Ploom AURAはRRPDCをはじめ、JTグループのすべての力を結集してお客様にお届けできるに至りました。私たちは、日本においてPloom AURAの良さを広くお客様にお伝えすることを通じて、Ploomというブランドの価値をより一層高めていきたいと考えています。

Q 最後に、JT Group Purposeの実現に向けた抱負や想いをお聞かせください。また、お客様をはじめとしたステークホルダーへ伝えたい想いがあればお聞かせください。

村谷 ブランディングの仕事は「違い」を生むことだと思っています。他との差異性を高め、まだPloom製品を体験したことのないお客様に手を伸ばしてみたいと思っていただき、Ploomブランドを通して新しいたばこの楽しみ方をお伝えしていくことが我々のミッションです。

Ploomは「お客様の楽しみや喜びを提供・拡張していくPleasure」という考えを大切にしています。この考えのもと、Ploomブランドが提供する価値や体験を通じ、お客様の満足度を高めること、それがJT Group Purposeである「心の豊かさを、もっと。」の提供につながっていくと信じています。

山田 私たちRRPDCは、世界中の多様なメンバーとともにRRPデバイス開発を通じて、JT Group Purposeの実現に貢献していきたいと考えています。まずは、私たちの想いと最新技術を凝縮した新製品Ploom AURAが、お客様の「心の豊かさ」に少しでも貢献することができればとても幸せです。



CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ▶ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ・ JTグループのサステナビリティ戦略
- ・ サステナビリティ戦略の全体像
- ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

価値創造の源泉：6つの資本

人的資本

JTグループにおける人的資本

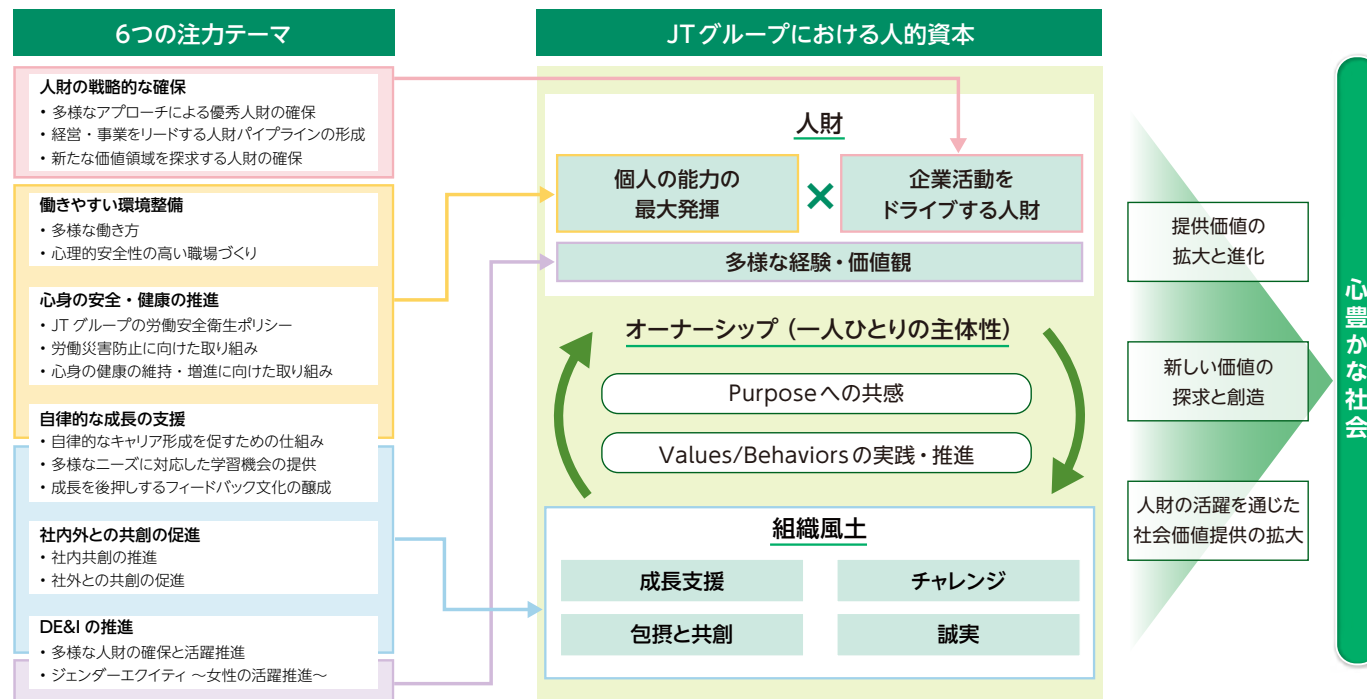
社会、事業環境が非連続に変化する時代において、社会・JTグループが持続可能であるために、目指すべき方向を示す JT Group Purpose「心の豊かさを、もっと。」を2023年に策定・公表しました。本Purposeの実現に向けた活動すべての起点となるのは当社グループ従業員一人ひとりであり、今後、その重要性はさらに高まっていくと認識しています。

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、当社グループの人的資本を、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）」と定義しました。さらに、人的資本の拡充に向け6つの注力テーマを設定し、各テーマにおける取り組みの進捗・効果を把握するための指標を定期

的にモニタリングすることで、着実な人的資本の拡充およびそれに資する人事施策の高度化に取り組んでいます。また、当社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*を毎年実施し、現状把握や施策の検証・改善を図っていきます。

当社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。

*JT単体およびグローバルを含む主要子会社を対象に実施。2024年度のエンゲージメントサーベイについて、回答率は94%（前回比+2%）、従業員満足度は78（前回比+1）となり、ともに向上



▶ 人的資本の拡充に向けた6つの注力テーマについては、[人財への投資と成長機会の提供 \(P. 35\)](#)をご覧ください

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ▶ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ・ JTグループのサステナビリティ戦略
- ・ サステナビリティ戦略の全体像
- ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

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むとともに、当社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、当社グループの経営・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、従業員が自身の価値観に合わせた働き方やキャリアを選択・実現できる環境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。

当社グループでは、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、社内外における共創を推進していくことで、時代に適応した当社グループらしい組織風土の醸成に努めています。

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、従業員一人ひとりによる組織風土の形成に加え、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、当社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。

当社グループ従業員が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ることができるよう、評価制度にも組み込んでいます。

担当者の声

JTグループは、「人財が企業活動を行う上で欠かせない存在である（People come first）」という基本的な考え方を大切にしながら、成長を続けてきました。この“人を大切にする精神”を、人的資本という形で具現化し、JT Group Purposeの実現に向けた私たちの取り組みの基礎としています。

当社グループらしさ、という点では、特に人的資本の一つとして定義した「組織風土」を人財とともに進化する重要な要素として捉えていることだと思います。「誠実」「成長支援」というこれまで大切に育んできた風土・価値観を礎としながら、「チャレンジ」「包摂と共創」という風土をより醸成していくことで、世の中が大きく変化する中でもしっかりと前に進んでいける会社を目指しています。

さらに、当社グループのより一層の成長に向けた原動力として、新規事業開発を担う人財の継続的な輩出に向け、キャリア施策（キャリア座談会や社内インターン制度など）の活用を進めることで社内でのキャリア支援を推進するとともに、社外からの人財獲得にも積極的に取り組んでいます。

一人ひとりの成長を支援することで、私たちはJTグループの未来を切り開き、Purposeの実現への歩みを、決して止めることなく進めていきます。



コーポレート部門
人事部
Director
中島 光陽

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ▶ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ・ JTグループのサステナビリティ戦略
- ・ サステナビリティ戦略の全体像
- ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

バリューチェーンにおける資本の活用



JTグループが保有する各資本は、バリューチェーンの各ステージにおいて活用、蓄積され、また蓄積された資本はグループ全体としての付加価値の向上にさらに活用されており、この一連の循環を持続的なものとするための取り組みも継続して行っています。中でも人的資本、財務資本はバリューチェーンのすべての活動を支え、ドライブする役割を担っており、その潤沢な蓄積が当社グループの成長の礎となっています。



蓄積された資本	各事業のR&D拠点において、お客様のニーズや嗜好に沿った新規技術・製品の開発を行い、知的資本を継続的に蓄積	- 葉たばこ農家・ディーラー、さまざまなサプライヤーとの長年の関係構築(社会・関係資本)を通じ、調達基盤を最適化 - 高品質で安定的な原材料(自然資本)の調達を、コスト競争力を保ちながら実現	- お客様ニーズに応える高品質な製品を安定的に製造する生産体制(製造資本)をグローバルに確立 - 高度な品質基準を担保する検査体制を構築	- 保有する製品群の力強いブランドエクイティ(知的資本)を背景にお客様・患者様ニーズを満たす製品を提案 - たばこ事業、医薬事業においては提供する製品のマーケティングに係る法令・ガイドラインの遵守を徹底	- 販売店や医療機関との強固な関係性(社会・関係資本)を基に、営業施策を展開 - お客様ニーズや事業環境に応じた最適流通網を構築
強み・特徴	- 成果を重視しお客様を第一に考える、グローバル一体での研究開発体制 2,000件以上の知的財産の保有、および外部パートナーとの多様なイノベーションに関する協業 - 高水準の低分子創薬力 - 独自の酵母関連技術や加工・冷凍技術	- 直接契約葉たばこ農家・ディーラーの組み合わせにより分散した調達網を形成し、天候や市況の変動の中でも信頼性を担保 - 連続製造を実現する事前の計画策定および在庫管理 - 原材料の安全に関する充実した検査・監査体制	- 全製品を対象に業界トップクラスの品質基準を兼ね備え、グローバルに展開する最新鋭の製造設備と製造工程 - 法令や国際規格に基づく製品品質・安全性の担保	- 集中的な投資によるWinston、Camel、MEVIUS、LDの強力なブランドエクイティ - お客様を第一に考え、多様な選択肢と卓越した品質を提供 - 国内シェアNo.1ブランドを複数保有	- 市場ごとに適した流通経路を備えるグローバルな販売網と、販売店と強力な関係を築く意欲的な営業部隊 - ガイドラインに基づいた責任ある販売情報提供体制 - 豊富な製品ラインナップによるお客様ニーズに応える商品提案力
付加価値向上に向けた取り組み	- 新たなRRPプラットフォームの開発加速 - 堅実な知的財産戦略に基づくイノベーションの保護 - 研究開発の生産性向上 - 独自創薬技術の確立 - 環境負荷や持続可能性を考慮した商品の開発	- レジリエンス強化および供給寸断回避を企図したRRP調達戦略のさらなる強化と適応 - 社会・環境面で持続可能な調達のさらなる重視 - リスク低減と供給柔軟性の継続的な両立	- 生産体制の継続的な点検と最適化、および製造工程の改善 - 継続的な投資によるRRP生産能力の拡張 - グループ目標の達成に向けた環境負荷低減策の加速	- お客様・患者様ニーズの把握による製品提案力、販売戦略の強化 - 事業全体におけるブランドエクイティ、中でもたばこ事業におけるPloomへの継続的な投資 - 未成年者喫煙防止策の継続的な展開 - デジタル、高度解析、B to C領域におけるケイパビリティの強化	- 市場環境変化に伴う製品供給最適化と、新規市場投入・流通経路の定期的な収益性評価 - ウェブサイトや製品パッケージにおける製品情報の開示 - 主要販売者/小売店との関係強化と、ニコチン・たばこ製品のオンライン販売が合法的な市場での係ケイパビリティの強化

●たばこ事業 ●医薬事業 ●加工食品事業

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ▶ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ・ JTグループのサステナビリティ戦略
- ・ サステナビリティ戦略の全体像
- ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

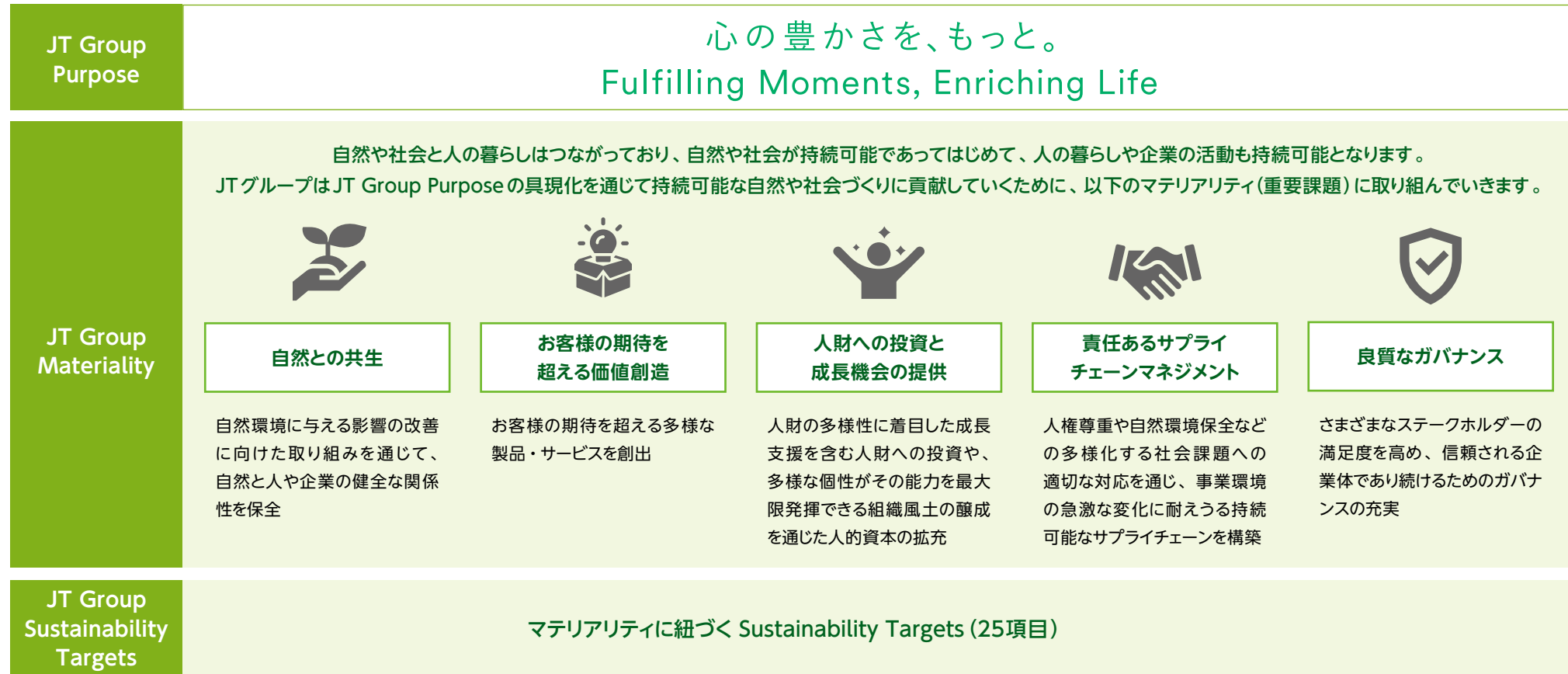
BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

JTグループのサステナビリティ戦略

サステナビリティ戦略の全体像



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、「自然・社会とそこに存在する当社グループの事業のサステナビリティ実現に向けた取り組みは、経営の根幹をなすもの」と認識しています。これを踏まえた、当社グループのサステナビリティ戦略は、JT Group Purposeを起点に、サステナビリティ経営の根幹となる5つの課題群を「JT Group Materiality」として特定しています。また、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、全25項目からなる「JT Group Sustainability Targets」を策定しています。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とっており、JT Group MaterialityおよびJT Group Sustainability Targetsについて、その運用の中で定期的な点検を実施しています。

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、サステナビリティ戦略のもと、JT Group 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。

▶マテリアリティの特定を含むサステナビリティ戦略の詳細については、[JTウェブサイト](#)をご覧ください。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ▶ **・ JTグループのサステナビリティ戦略**
 - ・ サステナビリティ戦略の全体像
 - ・ サステナビリティの取り組み
 - ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

サステナビリティの取り組み

自然との共生

JTグループは、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していくことが重要と認識しています。「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すとともに、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」というマテリアリティに紐づくターゲットを掲げています。

気候変動

ネットゼロの実現に向けて

ターゲットの一つに温室効果ガス（GHG）排出量の削減を掲げ、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。この目標の達成に向け、2030年までのロードマップを策定し、より実現確度の高い戦略となるよう毎年見直しを行っています。2024年には、計画通りに再生可能エネルギーの導入を行い、目標達成に向けて着実に進捗しています。

詳細はWEB [気候変動に関する取り組み](#)
Click Here

シナリオ分析

JTグループでは複数の気候変動シナリオ（1.5℃、4℃ 等）を用いたシナリオ分析を実施しています。分析にあたり、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、RCP4.5、RCP8.5）を用いています。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つを当社グループにとっての主要な気候関連リスクとして特定しました。

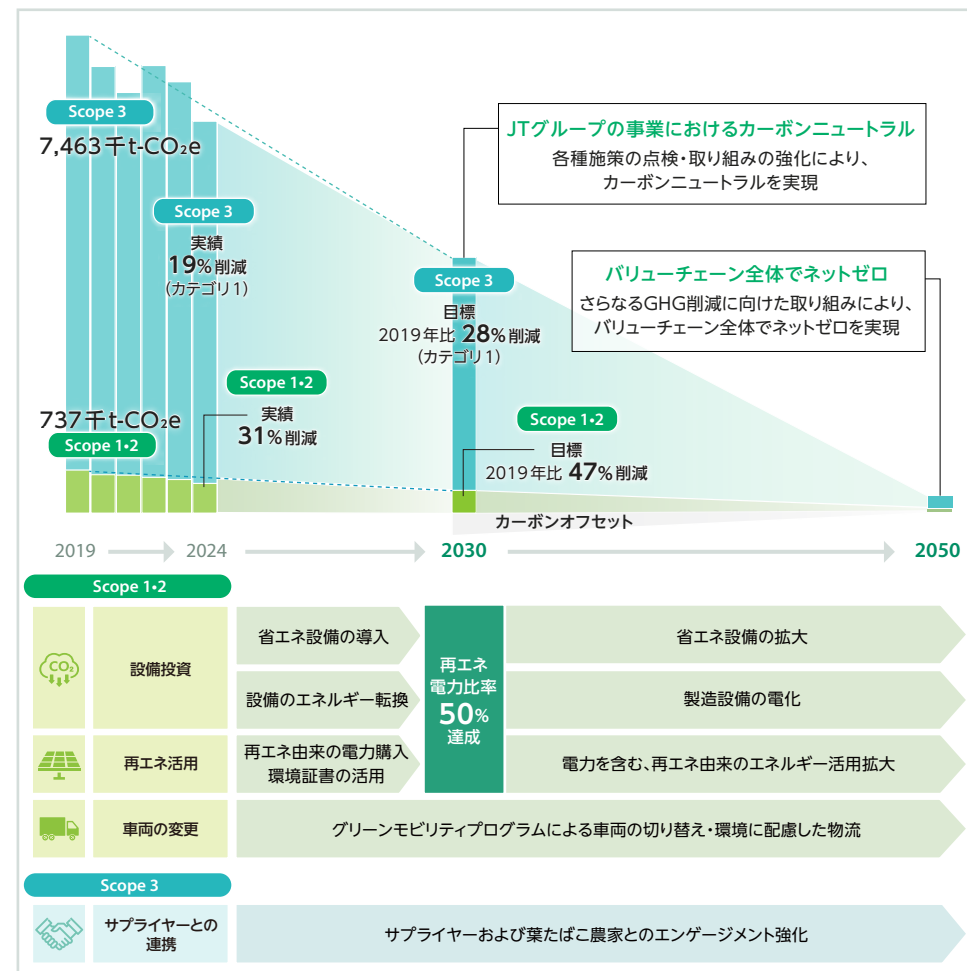
詳細はWEB [TCFD提言に関する取り組み](#)
Click Here

社外からの評価：Science Based Targets (SBT)

気候変動に関する国際的イニシアティブであるSBTイニシアティブより、2030年のGHG排出量削減目標について1.5℃ 目標の認定を取得しています。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という目標については、認定取得に向け、申請を行いました。



ネットゼロの実現に向けたロードマップ



CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ▶ ・ JTグループのサステナビリティ戦略
 - ・ サステナビリティ戦略の全体像
 - ・ サステナビリティの取り組み
 - ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

社外からの評価：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、気候変動の取り組みが優れた企業として、最高評価「Aリスト」に6年連続で選定されました。

プレスリリース 2025年2月

また、2024年の「サプライヤーエンゲージメント評価」（2025年7月公表）においては、最高評価の「サプライヤーエンゲージメント・リーダー」に6年連続で選定されています。



生態系影響評価の実施

JTグループの事業活動において、葉たばこをはじめとした農作物等の自然由来の原料を使用しており、事業活動を持続可能とするためにも、自然環境の持続可能性が必要不可欠です。また、グローバルに事業を展開する当社グループにおいて、自社だけでなくバリューチェーンにおける自然環境の持続可能性に貢献していくことは、果たすべき重要な責務と考えています。

このような考えのもと、ターゲットの一つに生態系影響評価の実施を掲げ、当社グループの各事業が生態系に与える影響および生態系への依存の評価について、生物多様性の観点を含め、取り組みを進めています。2024年においては、たばこ事業における生態系影響評価を、SBTN*の分析手法に基づいて以下のステップで実施しています。

- たばこ事業のバリューチェーンやマーケット、葉たばこ調達国における、生態系への影響と依存の現状把握に向けたベースラインデータの収集
- たばこセクターレベルでの評価による、生態系への潜在的な影響と依存が生じる範囲の特定
- たばこ事業が生態系に与える影響および依存の定量化に向けた、グローバルでの概要分析および、特定の国（ブラジル、マラウイ、ザンビア、タンザニア、インドネシア、バングラデシュ等）における詳細分析の実施
- 直接操業および、バリューチェーン、隣接地域などのさまざまな影響範囲における、取り組み優先地域の決定

* Science Based Targets Network

今後は、取り組み優先地域ごとのアクションプランを策定するとともに、詳細分析の評価範囲を広げていく予定です。これらの取り組みは、生物多様性に限らず、気候変動をはじめとするその他環境関連課題に対してもポジティブな影響を及ぼすものと考えており、「自然との共生」に向けた新たな戦略および目標を策定し、取り組みを加速していきます。

詳細はWEB
Click Here

生物多様性に関する取り組み

責任ある水資源マネジメント

ターゲットの一つに責任ある水資源マネジメントを掲げ、健全な水環境の保全に貢献すべく水資源の適切な使用状況をモニタリングするとともに、水質汚染防止の徹底に取り組んでいます。水資源は貴重な共有資源であることから、私たちはAWS*の考えに基づき、たばこ工場でのAWS認証の取得を進め、ステークホルダーとの連携強化に努めています。2024年には、日本、ロシア、マラウイ、トルコで水リサイクル率を向上させ、ドイツ、エチオピア、フィリピン、インドネシアでは水処理プロセスの改善を図りました。

* Alliance for Water Stewardship：企業やNGO、公共セクターをメンバーとする、水のサステナビリティをグローバルに推進するための機関

詳細はWEB
Click Here

水資源に関する取り組み

サステナビリティの取り組み

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。当社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。取り組み詳細については各事業のページをご覧ください。

▶ 詳細はたばこ事業 (P. 52)、医薬事業について (P. 80)、加工食品事業 (P. 59)をご覧ください。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ▶ **・ JTグループのサステナビリティ戦略**
 - ・ サステナビリティ戦略の全体像
 - ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

サステナビリティの取り組み

人財への投資と成長機会の提供

人的資本の拡充に向けた6つの注力テーマ

JTグループでは、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ています。また、各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け、継続的なモニタリングを通じた施策の検証・改善を実施しています。企業価値のさらなる向上を目指し、人的資本拡充に向けた取り組みを進めていきます。

▶ JTグループにおける人的資本はP. 29をご覧ください。

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。また、これらの多様な人財を尊重し、誰もが差別やハラスメントのリスクを心配することなく、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や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（例えば、多様な価値観を共有する各種セミナー・イベントなど）を行うとともに、誰もが活躍できるインクルーシブな環境の実現を目指した障がい者雇用の考え方の策定・発信、さらに日本国内においては外国籍人財が活躍できる環境整備（多言

語対応など）の推進にも取り組んでいます。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が実施する国際基準「Global Equality Standard (GES)」の初の認証企業の一つとなりました。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、2024年にはJTが9年連続、PRIDE指標の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、[社外からの評価](#)をご覧ください。

ジェンダーエクイティ～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の向上とともに、すべての階層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、2023年にはグループ目標「2030年までに女性マネジメント比率30%」を掲げ、2025年から、女性マネジメント比率を役員報酬の指標（KPI）として新たに導入しました。また、女性社員のキャリア形成を促進するため、役員による成長支援やシニアマネジメントからの発信、女性が直面するキャリアアップの課題を理解する研修などの取り組みを進めています。なお、2024年の女性マネジメント比率は24.9%（昨年比+1.4%）となり、着実に進展しています。今後も、女性マネジメント候補者のプールの状況や、男女間賃金差を継続的に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エクイティの実現に向けたさまざまな取り組みを推進していきます。

▶ 国内におけるジェンダーエクイティへの取り組みについては、[JTグループの人財マネジメント](#)をご覧ください。

2024年度		(単位:%)		
項目		男性	女性	合計
在籍割合	30歳未満	10.6	5.3	15.9
	30～49歳	48.2	17.0	65.1
	50歳以上	14.6	4.3	18.9
マネジメント比率		75.1	24.9	100
男女間賃金格差*	マネジメント	100	99.0	—
	その他社員	100	113.2	—

* 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

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ▶ ・・ JTグループのサステナビリティ戦略
 - ・ サステナビリティ戦略の全体像
 - ・ サステナビリティの取り組み
 - ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

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、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索するための人財の獲得・成長支援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は、11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、優秀な人財のアトラクションに努めています。また、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実施しています。これらの取り組みにより、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、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、選抜型の早期育成制度を充実させており、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、各階層における経営者候補のタレントプール形成に取り組んでいます。2024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200名につい

ては、経営陣や事業リーダーが育成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での競争力などを踏まえ、その人財一人ひとりの資質や中長期的な成長課題、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索する人財の確保

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などのアプローチに加え、コーポレートR&D組織であるD-LABでは、専任の執行役員のもと、未来の事業ニーズの探索・創出を通じた、新しい形での「心の豊かさ」提供に向けた活動を行っています。これらの活動を担う人財を継続的に輩出できるよう、社内だけでなく社外での成長機会を含めた支援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導入することで、新規事業開発を支える人財の獲得・成長支援に努めています。

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（フレックスなど）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る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。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ▶ 〓 JTグループのサステナビリティ戦略
- ・ サステナビリティ戦略の全体像
- ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

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、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」により、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）。なお、2024年のJTグループ全体における育休等の取得率は98%（昨年比+3%）と向上し、特に男性の取得率（96%、昨年比+5%）は着実に伸長しています。日本国内においても介護休暇・育児休暇・特別休暇制度の充実および活用を促進しており、2025年には日本国内グループの目標として、「2030年までに男性育休等取得率100%」を掲げました。性別にかかわらず育休等を取得する社員が増えることで、従業員の仕事と育児・家庭の両立を推進しています。

2024年度 (単位:%)			
項目	男性	女性	合計
育児休業等取得率*	96	104	98

* 2024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、継続的なコンプライアンス向上の取り組みを行うとともに、グループ全体での従業員エンゲージメントサーベイを毎年実施しています。加えて、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。組織の状態を把握し、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。日本国内では、2016年にJTグループ内の組織開発を支援する専門組織を立ち上げ、各社・各組織のエンゲージメント向上施策の企画・実施を進めています。また、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の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、従業員一人ひとりが持てる能力を最大限発揮することが不可欠であるとの認識のもと、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整備を進めています。そのため、JTグループ労働安全衛生ポリシーで掲げる労働災害ゼロを目指し、安全意識の向上等の各種施策を実施しています。さらに、従業員の健康の維持・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維持・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、下記を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。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ▶ ・ JTグループのサステナビリティ戦略
 - ・ サステナビリティ戦略の全体像
 - ・ サステナビリティの取り組み
 - ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

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し、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、リスクアセスメントにより、車両運転業務および機械操作業務における労働災害の発生リスクが高いと判断し、これらの業務に対して、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。

車両運転業務のある海外の事業所では、運転者の行動を分析し、個々人に合わせたアドバイスを提供するアプリの導入を進めており、現在では約3,000人の運転者が利用しています。また、事故を起こす可能性が高い運転者に対する安全運転講習も実施しています。これらに加えて、歩行者を巻き込む事故の防止を目的としたガイドラインを導入することで、運転者の安全意識やリスク管理能力の向上とともに、安全文化の醸成を図っています。

機械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、たばこ事業では、機械の操作・メンテナンス中の安全作業に関する手順書を作成し、全世界に展開しています。また、機械メーカーと協業し、機械の設計や安全基準の改

善を行っています。さらに、法令遵守にとどまらず、労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格であるISO45001の認証取得をグローバルベースで進めており、たばこ工場における取得割合は約70%となっています。

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	2021	2022	2023	2024
業務上の死亡者数	従業員	0	2	0	4
業務上の傷害発生率*1	従業員	1.09	1.16	1.02	1.02
業務上の疾病発生率*1	従業員	2.37	2.96	0.03	0.02
業務災害の重さの程度*2	従業員	—	—	0.03	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

心身の健康の維持・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。

心の健康支援として、日本国内では、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、海外では、心の状態を診断するツールの活用やメンタルヘルスセミナーの実施、社内で初期対応ができるMental Health First Aiders（相談員）の育成、マネジメントと部下の有意義なコミュニケーションの促進等、グローバルベースでさまざまな取り組みを行っています。

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

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ▶ ・ JTグループのサステナビリティ戦略
 - ・ サステナビリティ戦略の全体像
 - ・ サステナビリティの取り組み
 - ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

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。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の維持・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、日本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9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る、選択する、個々のキャリアプラン実現に向けて行動すること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・制約などを話し合うキャリア面談に加え、従業員自らが所属部門を越えて、多様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できるキャリアチャレンジ制度を導入しており、さらに2024年にはキャリア座談会や社内インターンシップの取り組みも開始しました。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。2024年には年間で4,355ポジションを従業員へ公開し、延べ8,703名が応募するなど、自律的なキャリア形成に向けた活用が進んでいます。

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、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、強みや課題を把握しながら、職場経験（OJT）、階層別研修、選択型研修（OFF-JT）、アセスメントなど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し、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、対話の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、対話の質の向上にも取り組んでいます。2024年には、JTグループ全従業員の約97%に対し、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を実施しました。

また、一人ひとりの成長を組織として後押しするため、評価実施前に部内のマネジメント職間にて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。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ▶ ・ JTグループのサステナビリティ戦略
 - ・ サステナビリティ戦略の全体像
 - ・ サステナビリティの取り組み
 - ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

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を活用し、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通じた相互理解やナレッジ共有を推奨しています。2024年には、シニアマネジメント自らがインターナルコミュニケーションを実践・推進していくためのトレーニングを実施するなど、共創意識の醸成を進めています。

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います。地域・事業や部門を越えたプロジェクトでの活用はもちろん、組織の枠を超えた従業員間のコミュニケーション機会創出を企図したイベントも積極的に開催し、社内共創のきっかけづくりをしています。



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し、新たな社会価値創造にもつながると考えています。そのため、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、多様な視点から「心の豊かさ」を構想するため、アルスエレクトロニカと協業し、ART THINKINGを通じた「未来の心の豊かさ研究」に取り組んでいます。

また、以前より「宇宙から考える心豊かな“ひととき”」の創出を目指し、インキュベーションパートナーとして参画してきた「THINK SPACE LIFE*」は、宇宙空間に象徴される“様々な制約のある特殊環境”においても、自身の気持ちを切り替え、「心の豊かさ」を感じる状態へと誘うスイッチの役割を担う製品の共同開発へとつながっています。本取り組みから、2024年9月には、水のいらないマウスウォッシュタブレット「Chupica」、クラフト温泉温感ボディシート「湯るまる」が誕生しました。

従業員の社会参画は、企業の社会貢献の側面だけでなく、従業員自身が新たな気づきを得る機会にもつながると考えています。そこで、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などの仕組みの構築）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42,442時間、参加者数は延べ11,104名となっています。

* 2020年7月7日に宇宙航空研究開発機構（JAXA）にて発足、2024年4月1日より運営をNPO法人ミラツクに移行

▶ 各注力テーマに係る取り組みの進捗状況については [P. 48](#)をご覧ください。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ▶ **・ JTグループのサステナビリティ戦略**
 - ・ サステナビリティ戦略の全体像
 - ・ **サステナビリティの取り組み**
 - ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

JTグループ各社の取り組み

日本たばこ産業

キャリア形成を後押しする多様な取り組み

JTは、企業が持続的な成長を遂げるための原動力は「人財」にあると考え、多様な従業員が自分らしさを最大限に活かし、能力を最大発揮できる環境づくりと成長支援に取り組んでいます。従業員一人ひとりのキャリア形成を支援する体制のもと、主体性を引き出し、多様な成長機会を提供することで、個人と企業の成長の両立を目指しています。この考え方は、これまで、そしてこれからも変わることはありません。

雇用環境の急速な変化や働き方の多様化が進む中、社員一人ひとりが自らのキャリアに対する意識を高め、積極的に行動することがますます重要になっています。そのような中で、社員の自律的キャリア形成を後押しするには、組織間で連携するとともに、人財の可能性を最大限に引き出す新たな挑戦の機会を提供し、社員同士が互いのキャリア形成を応援し合う風土を整えることが必要であると考えました。そこで、2024年は『人と組織のつながり』をテーマに、既存施策に加えてキャリア座談会と社内インターンシップを開始し、社員が自分のキャリアについてより深く考えるきっかけを提供するとともに、組織全体で成長を支え合う文化を築く第一歩を踏み出しました。

キャリア座談会では、58組織が自組織の業務内容や働き方について紹介し、延べ850名の社員が参加しました。

さらに、自身の新たな視点やスキルを獲得することを目的に、一定の業務時間内において他組織の職務を経験することのできる社内インターンシップにおいては、54名が組織の枠を超えて参加しました。

2025年は、これらの取り組みを発展させるとともに、『自分自身で切り拓く未来』をテーマに、社内外の環境変化を捉えながら、自らの価値観や目指す方向性を明確にし、その実現に向けた挑戦を促す支援を強化するための新たなワークショップやコーチングを導入します。JTは今後も、社員一人ひとりの成長と自立・自律的なキャリア形成を力強く後押しする取り組みに努めていきます。



社内インターンシップの様子（ファイナンス組織）
世界中に拠点を持つファイナンス組織では、FP&A業務やグローバルベースでの働き方を体験できる特別プログラムを企画。海外拠点の社員もリモートで参画し、参加者のキャリア形成に向けた新たな挑戦を「ONE TEAM」の精神で応援しました。

JT International

My Way—Our Wayを通じたパフォーマンス・成長支援の進化—

たばこ事業では、“Creating fulfilling moments. Creating a better future.”を事業Purposeとして掲げています。事業Purposeの実現に向け、私たちがどうあるべきかを表す具体的な行動指針として、Our Wayを策定しました。

私たち一人ひとりがOur Wayを実践し、「Human Best（自分らしさの最大化）」を発揮する役割を担っています。そのために、Our Wayに向けた行動をさらに磨き、高めていくことを推奨するとともに、日々の業務やコミュニケーションの中でOur Wayを実践できるようサポートしています。またOur Wayの理解と実践を深めるため、さまざまなリソースやツールによる支援も行っており、その一つが、2024年に導入した「My Way—JTI Evolved Performance Management Experience—」です。

My Wayは、Our Wayを実践・推進することにより、高いパフォーマンスを生み出すことを目的に導入したもので、「My Goals」「My Growth」「My Talks」「My Feedback」「My Year」の5つのモジュールで構成され、従業員と上司の間のオープンで有意義な対話を促進することで、従業員自身が自らの成長を実現し、「Human Best」を発揮できるよう設計されています。My Wayは従業員

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ▶ ・ JTグループのサステナビリティ戦略
 - ・ サステナビリティ戦略の全体像
 - ・ サステナビリティの取り組み
 - ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

JTグループ各社の取り組み

からも好意的に受け止められており、特にMy YearとMy Goalsは約97%の従業員が活用しています。

My GOALS 事業目標を達成するため、チームや組織における優先度を踏まえ、Our Wayについて「何を」「どのように」実践すべきかを明確にすることを目的としています。

My GROWTH 従業員個々人のキャリア実現と組織の一員としての目標達成に向け、個人の成長支援にフォーカスしています。

My TALKS 定期的に従業員と上司の間で有意義な対話を実施されるよう支援しています。

My FEEDBACK 従業員の継続的な成長を目指し、強みや改善点を率直にフィードバックし、成長に活かすための環境を構築しています。

My YEAR 1年間の成果を振り返り、次年度の個人として/組織の一員としての目標を設定する機会を提供しています。

私たちは、上司や同僚との相互のフィードバックや対話が一人ひとりの成長には不可欠であると認識しており、今後も従業員が互いに協業/共創し合える機会をさらに創出するとともに、戦略的な成長支援を推進していきます。

テーブルマークグループ

ゼロ労災推進プロジェクト

加工食品事業では、「ゼロ労災（労働災害発生ゼロの状態継続）」をサステナビリティ戦略における重点テーマの一つと捉えており、冷食・常温事業の中核会社であるテーブルマークグループにおいては、「2030年までに労働災害発生件数（20万労働時間当たり）を0.61以下」にすることを目標としています。

グループ全社におけるゼロ労災達成という目標の実現に向けては、各組織の担当者が自社や自部門だけに目を向けるのではなく、グループ全体での目標達成を意識し、多様な意見・知恵を出し合いながら活動を進めることが不可欠という考えから、グループ横断プロジェクトとしてさまざまな部門からメンバーを募りました。プロジェクトでは、特に重篤な被害につながりやすい「工場労災」と「社用車使用中の事故労災」にフォーカスし、未然に防ぐための対策の検討・策定・職場へのフィードバックを行っています。

これまで工場での労災発生時には、発生した拠点から管理部門に対して、労災の内容と再発防止策について文章で報告することを基本としていましたが、対策の質を向上させるために、その妥当性・有効性を直接協議できる場を設けました。また、各製造拠点でのリスクアセスメント結果の共有・統一ルールの制定を通じて、拠点間のつながり強化にも努めました。

社用車使用中の事故労災の防止においても、全国の営業拠点の事例を集約するとともに、従業員の安全意識啓発を目的とした動画配信を行っています。

また、2024年は事務所労災（工場内や営業車運転中以外の事務所内での労災）が散見されました。これらの事案はこれまで発生が少なかったことから、事例共有の仕組みがなかったため、ヒヤリハット事例集を展開するほか、従業員が職場の安全に目を向け、普段業務に潜む危険を意識できるよう、「職場の危険“見える化”ミーティング」を実施しました。

これらの取り組みの結果、2024年の労働災害発生件数は0.74（対前年△0.08。発生件数31件/対前年△4件）に抑えることができ、2030年の目標に対して順調な進捗となっています。今後も引き続き、「ゼロ労災」を目指してさまざまな取り組みを行っていきます。



CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ▶ 〓 JTグループのサステナビリティ戦略
 - ・ サステナビリティ戦略の全体像
 - ・ サステナビリティの取り組み
 - ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

サステナビリティの取り組み

責任あるサプライチェーンマネジメント

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に通底するのであり、サプライチェーンマネジメントにおいて欠かせません。

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、またOECDと国連食糧農業機関（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。



グリーンバンス・メカニズム（救済）

JTグループでは、従業員やお取引先で働く方々を対象に、「JTグループ行動規範」に違反する行為または違反するおそれのある行為についての相談・通報を受け付けています。人権について懸念があれば、この仕組みを通じて通報することが可能です。

利用ガイドの配布、ポスターの掲示等を通じて、窓口の周知に努めています。

▶コンプライアンス体制・相談通報体制については、JTウェブサイトをご覧ください。

JTグループ自社拠点における取り組み

当社グループの自社拠点においても、上述の5つの柱に沿って、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。取り組みについてはJTウェブサイトをご覧ください。

人権デュー・ディリジェンス

JTグループの顕著な人権課題

当社グループにとって最も重要な人権課題に対処していくという「優先順位付け」の考え方に立ち、自社の事業活動やバリューチェーンに関連する9つの顕著な人権課題を特定しました。

事業活動や取引関係を通じ、負の影響を生じさせる可能性のある人権課題を洗い出し、影響の深刻度と発生可能性に基づき特定しています。

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

各国における人権影響評価

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、人権高リスク国の見直しも継続的に行っています。

2024年末時点で、グループ全体で16カ国において人権影響評価を、また18カ国で自己評価質問票による評価を完了しています。各国で特定した主な人権リスク、是正



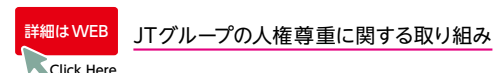
策、進捗についてはJTウェブサイトをご覧ください。

サプライヤーエンゲージメント

JTグループが事業を行い、持続的に成長していく上で、パートナーとなるお取引先の存在は必要不可欠です。この考えのもと、お取引先の人権に関わる取り組みの現状、取り組みを進める上での難しさなどを、対話を通して把握し、適切な協業を行っていくことが重要だと考えています。

上述の顕著な人権課題を踏まえ、以下で挙げた領域に関わるサプライチェーンが特に重要だと認識し、取り組みを推進しています。

- ▶ 葉たばこ調達については、P. 57をご覧ください。
- ▶ RRPに関する調達については、P. 54をご覧ください。
- ▶ 加工食品事業の調達については、JTウェブサイトをご覧ください。



CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ▶ 〓 JTグループのサステナビリティ戦略
 - ・ サステナビリティ戦略の全体像
 - ・ サステナビリティの取り組み
 - ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

コミュニティインベストメント

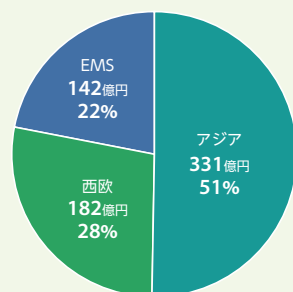
JTグループが持続的に成長するためには、社会の持続的な発展に貢献することが必要不可欠であると考えています。私たちは、包摂的かつ持続可能な地域社会の発展に向けて、幅広いステークホルダーとともに社会課題の解決に向けて取り組んでいます。

JT Group Sustainability Targets コミュニティインベストメント目標の達成

「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年の間に総額600億円の投資を行う」という目標を2019年に掲げて以来、地域社会に対する投資を継続して実施してきました。その結果、2015年から2024年までの累積投資額は655億円に達し、目標を6年前倒しで達成するに至りました。

地域別投資実績

日本、フィリピン、台湾といったたばこ事業の主要市場を抱えるアジア地域において、2015年以降の投資額の約50%を占める331億円を拠出しました。そのほか、事業を展開する世界各地において、現地の事業拠点が主体となつて社会課題の解決に取り組んでいます。



領域別投資実績

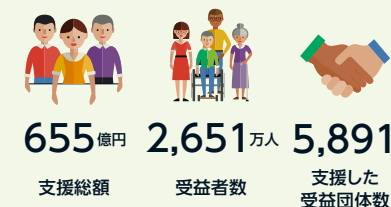
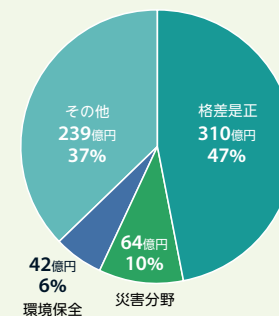
JTグループのプログラムは、グローバルな社会課題および地域特有の課題に対応するよう設計されており、「格差是正」「災害分野」「環境保全」の3つの領域を重点領域として位置付けています。

「格差是正」に向けては、恵まれない人々の食料や水、衛生設備、教育、文化芸術へのアクセス向上に取り組んでおり、2015年以降の投資額の約47%を占めています。

「災害分野」においては、災害発生時の緊急支援活動や中期的な復興支援活動に加え、災害リスクの軽減に向けた活動に平時から取り組むことで、安全で持続可能な地域社会づくりを推進しています。

また、「環境保全」では、世界各地で森林保全や生物多様性の保全、環境美化活動に取り組んでいます。

2015年以降、これまでに世界各地で延べ5,891団体を支援し、延べ2,651万人に支援を届けてきました。今後も包摂的かつ持続可能な地域社会の発展に向けて、さらなる社会的インパクトを創出すべく、取り組みを進化させていきます。



[詳細はWEB](#) [コミュニティインベストメントに関する取り組み](#)
Click Here

サステナビリティの取り組み 良質なガバナンス

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。当社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。 ▶ JTグループのガバナンスについてはコーポレート・ガバナンス(P. 67)をご覧ください。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ▶ **・ JTグループのサステナビリティ戦略**
 - ・ サステナビリティ戦略の全体像
 - ・ サステナビリティの取り組み
 - ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

■ JT Group Sustainability Targets—2024年実績



JTグループでは全25項目からなるJT Group Sustainability Targetsを策定しており、以下は各ターゲットについての進捗を取りまとめた、2024年実績サマリーです。
実績の詳細については「[JT Group Sustainability Targetsに基づく2024年実績](#)」をご覧ください。医薬事業についてはP. 80をご覧ください。

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

マテリアリティ		ターゲット項目	2024年進捗サマリー
 		生態系影響評価の実施 (生物多様性の観点を含む)	たばこ事業における生態系影響評価を、グローバルスタンダードであるSBTN*の分析手法に基づいて実施しました。具体的には、たばこ事業が生態系に与える影響および依存を定量化するとともに、ブラジル、マラウイ、ザンビア、タンザニア、インドネシア、バングラデシュの6カ国での詳細評価を実施しました。今後は、ロケーションに応じたアクションプランを策定するとともに、バリューチェーン全体における生態系影響と依存の把握に向けて、詳細評価の実施対象国を広げていく予定です。 * SBTN (Science Based Targets Network): 自然環境保全・環境負荷低減のため、淡水・土地・海洋・生物多様性・気候の5つの領域における科学的な目標・活動の方法論を開発する、非営利団体・経済団体等からなる国際組織
		温室効果ガス排出量の削減	JTグループ全体では、2019年比でScope1および2の温室効果ガス (GHG) 排出量が31%の削減 (前年値: 22%)、Scope3の購入する原材料・サービスに由来するGHG 排出量 (カテゴリ1) が19%の削減 (前年値: 11%) に至りました。とりわけ、たばこ事業においては、2019年比でScope1および2のGHG 排出量が33%の削減 (前年値: 20%)、Scope3カテゴリ1におけるGHG 排出量が22%の削減 (前年値: 12%) に至りました。また、加工食品事業においては、ボイラー燃料の重油からLNG (液化天然ガス) への転換や太陽光発電の導入を製造工場にて実施しました。 JTグループ全体 2019 2024 2030 -31% -47% Scope1および2のGHG 排出量 2019 2024 2030 -19% -28% Scope3 カテゴリ1 におけるGHG 排出量
		再生可能エネルギーの活用	たばこ事業においては、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が56% (前年値: 32%) に達し、2025年目標を前倒しで達成しました。かかる増加が原動力となり、JTグループ全体での再生可能エネルギー由来の電力使用量は43% (前年値: 26%) まで到達しました。 JTグループ全体 2024 2030 2050 43% 50% 100% 再生可能エネルギー由来の電力使用量

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

・ JT Group Purpose/ 経営理念

・ 事業概要

・ JT Group history

・ 価値創造プロセス

・ 価値創造の源泉: 6つの資本

・ バリューチェーンにおける資本の活用

▶

JTグループのサステナビリティ戦略

・ サステナビリティ戦略の全体像

・ サステナビリティの取り組み

・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

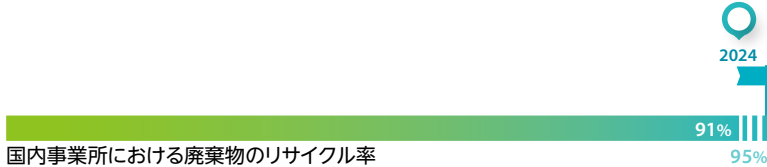
GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

詳細はWEB

Click Here

JT Group Sustainability Targetsに基づく2024年実績

マテリアリティ		ターゲット項目	2024年進捗サマリー												
		責任ある水資源マネジメント	水不足の地域におけるJTグループの水資源の活用状況について適切なモニタリングを行うとともに、たばこ事業における水使用量を2019年比で22%削減しました（前年値：20%）。また、加工食品事業においては、排水処理施設の更新を通じて排水の再利用・効率的利用を推進しました。 水リサイクルについては、たばこ事業における適切なモニタリングに加え、加工食品事業において、工場敷地内での多段階利用など、水資源を有効活用する取り組みを継続しています。 水質汚染防止については、たばこ事業において、Alliance for Water Stewardship* 認証の取得を進めています。 * Alliance for Water Stewardship (AWS)：企業やNGO、公共セクターをメンバーとする、水のサステナビリティをグローバルに推進するための機関。世界中の工場を対象とした持続可能な水利用に関するAWS 認証を開発	たばこ事業  水使用量 <table><tr><th>Year</th><th>Usage</th></tr><tr><td>2019</td><td>100%</td></tr><tr><td>2024</td><td>-22%</td></tr><tr><td>2030</td><td>-33%</td></tr></table>	Year	Usage	2019	100%	2024	-22%	2030	-33%			
	Year	Usage													
	2019	100%													
2024	-22%														
2030	-33%														
	森林資源の保全	2024年は、2025年以降の取り組みに向けた準備の年と位置づけ、自然林の破壊および自然生態系の転換がないことの第三者による検証・モニタリング実施に向けた準備を進めました。													
	廃棄物による環境負荷の低減	たばこ事業における工場廃棄物の埋立地への廃棄割合は8%にまで減少しました。また、Ploom回収スキームへの取り組みの継続とともに、消耗品のポイ捨て防止キャンペーンを通じた意識啓発を推進しました。 加工食品事業においては、製造工場における廃棄物の分別の徹底などの活動を中心に継続的な取り組みを実施しています。その結果、国内事業所における廃棄物のリサイクル率は91%となりました。	たばこ事業  工場廃棄物の埋立地への廃棄割合 <table><tr><th>Year</th><th>Ratio</th></tr><tr><td>2024</td><td>8%</td></tr><tr><td>2030</td><td>0%</td></tr></table> 加工食品事業  国内事業所における廃棄物のリサイクル率 <table><tr><th>Year</th><th>Rate</th></tr><tr><td>2024</td><td>91%</td></tr><tr><td>2030</td><td>95%</td></tr></table>	Year	Ratio	2024	8%	2030	0%	Year	Rate	2024	91%	2030	95%
		Year	Ratio												
2024	8%														
2030	0%														
Year	Rate														
2024	91%														
2030	95%														

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ▶ ・ JTグループのサステナビリティ戦略
 - ・ サステナビリティ戦略の全体像
 - ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

詳細はWEB [JT Group Sustainability Targetsに基づく2024年実績](#)
Click Here

マテリアリティ		ターゲット項目	2024年進捗サマリー
		製品および容器包装リサイクル	2024年のプラスチックを含む容器包装材について、JTグループ全体では、再使用または再生利用可能な容器包装材使用量が92%（前年値：91%）にまで達しました。また、たばこ事業における再生利用可能な容器包装材使用量も91%（前年値：90%）にまで達しています。 たばこ事業における容器包装材総重量におけるリサイクル材の使用率は17%（前年値：17%）となりました。なお、容器包装材に使用するリサイクル材の絶対量を年々継続的に増加させており、2024年におけるリサイクル材使用量は、第三者によるデータ検証を初めて受けた2022年における総重量の20%に相当します。また、同事業においては、非プラスチックやリサイクル材等の代替品の優先的な使用を通じ、バージンプラスチックの使用量削減に積極的に取り組んでいます。なお、より持続可能なフィルター代替品の研究開発に対しても、継続的にリソースを投入しています。バッテリーが取り外し・交換可能なRRPデバイスの開発についても、近年採択されたEUバッテリー規則を遵守するための取り組みは着実に進展しており、2027年には、欧州においてお客様によるバッテリーが取り外し・交換可能なデバイスを上市することを計画しています。 加えて、加工食品事業においては、具付き麺等のトレーレス化やうどん外装ロールの薄肉化、工程内で使用する包装容器への再生缶の活用によって、包装材使用量・廃棄物発生量を削減しました。バイオマス原料使用の観点では、家庭用新商品・リニューアル品のパッケージ印刷へのバイオマスインキ使用や、「ライスレジン®」*使用外装ロールの展開を実施しました。 * ライスレジン®：株式会社バイオマスレジン南魚沼の登録商標。食用に適さない古米、精米時に発生する碎米などを、新しいテクノロジーでプラスチックへとアップサイクル（廃棄物や不要品に手を加えて、そのものの価値を高めること）したもの JTグループ全体 再使用または再生利用可能な容器包装材 2024 92% 2025 88% 2030 100%
		持続可能な農業	すべての直接契約薬たばこ農家において、クラス1に分類されるHHPs（Highly Hazardous Pesticides）の使用を計画どおり廃止しました。HHPs完全使用廃止に向けて、直接契約薬たばこ農家との継続的な取り組みを進めていきます。また、GAP（Good Agricultural Practices）のプロトコルを実践する直接契約薬たばこ農家の割合は、86%に達しました。 たばこ事業 GAPのプロトコルを実践する直接契約薬たばこ農家の割合 2024 86% 2030 100%
		RRP* 展開市場の拡大	2023年に18カ国であったJTグループのRRP 展開市場数は、2024年に28カ国にまで拡大しました。なお、JTグループにおいては加熱式たばこ、E-Vapor、無煙たばこなど、リスク低減の可能性や社会的配慮、利便性や購入しやすさなどを訴求したRRPを提供しています。 * 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
		リスク低減に係る科学的知見の発信	JTグループは、たばこ製品に関するリスクについて透明性を確保するとともに、リスク低減の可能性に関する当社の主張が適切に裏付けられていることを確認しています。なお、これに関連して、2024年には、論文、学会発表等を通じて、計74件の科学的発信を実施しました。
		未成年者* 喫煙防止対策	未成年者喫煙防止は、私たちの基本原則の1つです。マーケティング&セールスに所属する営業担当に対し、未成年者喫煙防止ガイドラインおよびグローバルな責任あるマーケティング方針遵守の重要性について定期的なトレーニングを提供しました。また、取引先に対しても、JTグローバルマーケティング原則および該当するすべての現地規制の遵守を促す積極的な働きかけを実施しました。 * 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

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ パリ्यूチェーンにおける資本の活用
- ▶ ・ JTグループのサステナビリティ戦略
- ・ サステナビリティ戦略の全体像
- ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

詳細はWEB [JT Group Sustainability Targetsに基づく2024年実績](#)
Click Here

マテリアリティ	ターゲット項目	2024年進捗サマリー
	FIC（ファースト・イン・クラス） 医薬品の創出	2024年6月、アトピー性皮膚炎治療剤・尋常性乾癬治療剤「ブイタマー®クリーム1%」について国内製造販売承認を取得しました。また、2024年9月、デルゴシチニブについて導出先であるLEO社にて成人患者に対する中等症～重症の慢性手湿疹を適応症として欧州における承認を取得し、米国においては、販売承認申請を実施しました。 2024年において、研究開発費として339億円を投じました。
	フードインクルージョンへの貢献	加工食品事業では、事業Purpose「食事をうれしく、食卓をたのしく。」のもと、多様化するお客様の価値観や関心に寄り添い、誰もが食べたいものを自由においしく楽しめ、健やかな毎日が維持できる世界を目指した高付加価値製品の開発、提供に取り組んでいます。 その一環として、2023年から展開を始めた「BEYOND FREE」*について、2024年は新商品の追加投入に加え、イベント出店等の販促活動などを実施しました。こうした商品・サービスの提供により、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（フードインクルージョン）に貢献しています。 * 「BEYOND FREE」: 植物素材をメニューごとに厳選し、味や見た目はもちろん、香りや食感にまでこだわって植物由来のおいしさを味わえる商品群ブランド
	DE&Iの推進	女性活躍の取り組みにおいて、JTグループ全体の女性マネジメント比率は24.9%に達し、2030年グループ目標に対し着実に進展しました（前年値：23.5%）。そのうち、たばこ事業における女性マネジメント比率は26.8%に達しました。加工食品事業においても、女性マネジメント比率向上に向けた取り組みは着実に進展し、リーダーシップ開発研修などのさらなる任用を企図した候補者拡充に向けた取り組みを実施したほか、女性を含め多様な人財の活躍推進に向け、柔軟な働き方に係る環境整備を実施しました。 また、2030年グループ目標達成に向けたさらなる取り組みとして、2025年から、女性マネジメント比率を役員報酬の指標（KPI）として新たに導入しました。 そのほか、誰もが活躍できるインクルーシブな環境の実現を目指し、障がい者雇用の考え方を策定・発信しました。また、日本国内においては、多言語対応をはじめ、外国籍人財が活躍できる環境整備を推進したほか、LGBTQ+インクルージョンの取り組みを着実に進め、2024年にはJTが9年連続でPRIDE指標の最高評価となるゴールドを獲得しました。 JTグループ 全体 女性マネジメント比率 2024 24.9% 2030 30%
	人財の戦略的な確保	JTグループ全体として、人材パイプライン形成に向けた取り組みを継続しており、各階層における人財プールは充足しています（育成プログラム参加者約500名、人財輩出プール約200名）。 また、たばこ事業においては、2024年もGlobal Top Employer 認定を獲得し、11年連続での認定となりました。
	働きやすい環境の整備	JTグループ全体として、仕事と家庭の両立を支援するため、Family leaveをはじめとした各種制度の社内周知・利用促進に向けた取り組みを実施しました。育児休業等取得率*は98%（前年値：95%）と向上し、特に男性の取得率は着実に伸長しています（96%、前年値：91%）。 * 2024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%を超える場合があります）

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

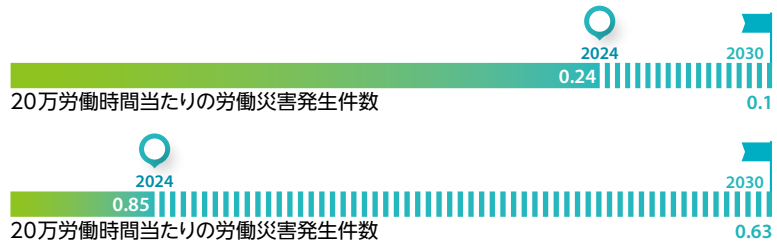
- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ▶ ・ JTグループのサステナビリティ戦略
 - ・ サステナビリティ戦略の全体像
 - ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

詳細はWEB [JT Group Sustainability Targetsに基づく2024年実績](#)
Click Here

マテリアリティ		ターゲット項目	2024年進捗サマリー										
		心身の安全・健康の推進	たばこ事業 加工食品事業  <table><tr><th>事業</th><th>2024年実績</th><th>2030年目標</th></tr><tr><td>たばこ事業</td><td>0.24</td><td>0.1</td></tr><tr><td>加工食品事業</td><td>0.85</td><td>0.63</td></tr></table>	事業	2024年実績	2030年目標	たばこ事業	0.24	0.1	加工食品事業	0.85	0.63	JTグループ全体における業務上の傷害発生率等の指標は対前年度で同水準も、業務上の死亡者数が増加しました（6名、前年値：3名）。いずれも遅滞なく再発防止策を実施しましたが、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。なお、たばこ事業においては、20万労働時間当たりの労働災害発生件数は0.24（前年値：0.34）まで下がり、加工食品事業においては0.85*となりました（前年値：0.86）。 * 2024年度実績から、加工食品事業の本社機能を含む
	事業	2024年実績	2030年目標										
	たばこ事業	0.24	0.1										
加工食品事業	0.85	0.63											
	自律的な成長の支援	自律的なキャリア形成を促すための仕組みとして、引き続きキャリア面談を活用するとともに、たばこ事業では、Job Postingの継続的な活用推進に加え、「Our Way」の実践に向けた各種施策（Eラーニング、ワークショップ、システム導入など）を実施しました。また、JTでは、キャリア座談会（58組織、参加者延べ850名）や社内インターンシップ（参加者54名）を新たに開始しました。											
	社内外との共創の促進	社内共創を推進する取り組みとして、JTグループ本社オフィスでは、事業・組織を超えた従業員間のコミュニケーションを誘発するイベントを定期的に企画・開催し、社内共創のきっかけづくりを推進しました。 社外共創においては、多様な視点から「心の豊かさ」を構想するため、D-LABにて、他社企業との協業やビジネス共創プラットフォームへの参画を通じた取り組みを推進しました。また、ボランティア活動への参画機会の提供・支援を積極的に実施してきた結果、2015年より従業員が勤務時間内に従事したボランティア活動時間は26万時間に達し、2030年目標に対する進捗率は87%となりました（前年値：21.8万時間）。 JTグループ全体  <table><tr><th>年</th><th>ボランティア活動従事時間</th></tr><tr><td>2015</td><td>260,512</td></tr><tr><td>2024年実績</td><td>260,512</td></tr><tr><td>2030年目標</td><td>300,000</td></tr></table>	年	ボランティア活動従事時間	2015	260,512	2024年実績	260,512	2030年目標	300,000			
	年	ボランティア活動従事時間											
2015	260,512												
2024年実績	260,512												
2030年目標	300,000												
	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	JTグループ全体においては、主要サプライヤーに対するESG観点でのスクリーニングが99.6%に達しました。スクリーニングが完了していないサプライヤーについては、引き続きフォローアップを実施していきます。 また、個々の事業の取り組みとして、たばこ事業においては、重要なサプライヤーに対するESG評価の計画・実施に取り組んでおり、順調に進んでおります。加えて、サプライチェーン・デュー・ディリジェンスに関するサプライヤーの理解と報告の正確性を向上させるための取り組みも行いました。 加工食品事業においては、人権に係る取り組み状況をより深く理解することを目的に、サプライチェーンにおける主要な一次サプライヤーに対しヒアリングを実施しました。なお、これと並行し、JTグループの調達基本方針、およびJTグループ人権方針に則ったサプライヤーとのコミュニケーションの一環として、サプライヤー95社にESGの取り組み状況に関するアンケートおよびヒアリングを実施し、価値観を共有するとともに各サプライヤーの状況を把握しました。											
		たばこ農家の生活収入	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、生活収入の測定を完了しました。この結果をさらに分析し、今後の対応を検討してまいります。										

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ▶ ・ JTグループのサステナビリティ戦略
 - ・ サステナビリティ戦略の全体像
 - ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

詳細はWEB [JT Group Sustainability Targetsに基づく2024年実績](#)
Click Here

マテリアリティ		ターゲット項目	2024年進捗サマリー
		児童労働を含む人権モニタリング	直接契約のある葉たばこ産地における耕作労働規範（ALP）等の遵守状況確認を通じた人権モニタリングを実施し、即座に対応が必要と判断した違反を認識するとともに、これについては是正策を講じました。今後も、本取り組みを継続するとともに、人権影響評価なども組み合わせることで、葉たばこ農家における人権課題に対応していきます。なお、関連するKPIsおよび防止策・是正策の取り組み状況は、以下のとおりです。 （関連するKPIs） ・確認された違反件数：7件 ・履行された是正アクションの数：7件 ・是正アクションの履行率：100% （防止策・是正策の取り組み状況） ・ARISE*プログラムの児童労働に関する教育・啓発活動に参加した地域住民および教員の数：25,932人 ・社会経済エンパワーメントの結果、収入が向上した世帯数：1,709世帯 ・ARISEプログラムを通じたエンゲージメントの結果、策定、改定または修正された政府施策・計画の数：2件 ・児童労働リスクのある子どもたちのうち、児童労働からの切り離し、または児童労働の防止を実現し、学校へ入学した数：9,019人 詳細はARISEプログラムのウェブサイト(英語)をご覧ください。 * ARISE(Achieving Reduction of Child Labor in Support of Education)：NGOであるWinrock Internationalや国際労働機関（ILO）との協働によって開発された、直接契約関係を結ぶ耕作者のコミュニティにおける児童労働撲滅のためのJTグループ独自支援プログラム
		グリーンバンス・メカニズム	グリーンバンス・メカニズムへのアクセスのある葉たばこ農家および農場従事者は60%超となりました。2027年までに、すべての直接取引のある葉たばこサプライチェーン産地においてグリーンバンス・メカニズムを導入していきます。
		コミュニティインベストメント	2015年より、事業を展開する世界各地において、現地の事業拠点が主体となり、重点領域として位置付ける「格差是正」「災害分野」「環境保全」領域を中心に、社会課題の解決に向けた取り組みを継続して実施した結果、2024年までの累積投資額は655億円に達し、投資金額の2030年目標を6年前倒しで達成しました（前年値：583億円）。 また、2015年より従業員が勤務時間内に従事したボランティア活動時間は26万時間に達し、2030年目標に対する進捗率は87%となりました（前年値：21.8万時間）。 2015年以降、これまでに世界各地で延べ5,891団体を支援し、延べ2,651万人に支援を届けてきました。今後も包摂的かつ持続可能な地域社会の発展に向けて、さらなる社会的インパクトを創出すべく、取り組みを進化させていきます。
			JTグループ全体 2015 2030 2024 投資額（億円） 655 600 2015 2024 2030 ボランティア活動従事時間 260,512 300,000
		事業特性に即した内部統制	たばこ事業においては、事業を展開する国と地域において、機会が与えられた折に公共政策の立案に協力し、規制当局やNGOをはじめとするステークホルダーとのオープンかつ建設的な対話に努めました。また、4,064件の情報を世界各国の関係当局に提供するとともに、3,057人の関係当局職員に対して、偽造品の見分け方、密輸の傾向やその手法およびルート等を含む不法取引対策に関する啓発セッションを実施しました。 医薬事業においては、社内啓発活動である「患者様の事を徹底的に考える会」を9回開催し、延べ約200名の社員が参加しました。また、在籍する全MRを対象として、毎月テーマを変えて教育・啓発活動を実施しました。 加工食品事業においては、相互点検や知見共有などグループ各社の連携により、海外も含めた品質保証体制の強化に向けた取り組みを継続しました。品質や安全に関する社内研修や勉強会を通じて、加工食品事業に携わる従業員一人ひとりの食の安全に関する意識向上を図り、食品安全文化を醸成しました。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

- ・ JT Group Purpose/ 経営理念
- ・ 事業概要
- ・ JT Group history
- ・ 価値創造プロセス
- ・ 価値創造の源泉：6つの資本
- ・ バリューチェーンにおける資本の活用
- ▶ ・ JTグループのサステナビリティ戦略
 - ・ サステナビリティ戦略の全体像
 - ・ サステナビリティの取り組み
- ・ JT Group Sustainability Targets—2024年実績

BUSINESS and STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

BUSINESS and STRATEGIES



CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

► **BUSINESS and STRATEGIES**

- ・ たばこ事業
- ・ 加工食品事業
- ・ コーポレートR&D：D-LAB

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION



事業Purpose

Creating fulfilling moments. Creating a better future.

たばこ事業のPurpose「Creating fulfilling moments. Creating a better future.」は、たばこ事業の存在意義やたばこ事業がJT Group Purpose「心の豊かさを、もっと。」にどのような貢献していくのかを明確化したものです。また、私たちの意志を広く社会に伝えると同時に、たばこ事業における戦略の指針にもなっています。

2024年度のたばこ事業は昨年度に続き素晴らしい業績を達成することができました。事業Purposeに基づいた明確な重点戦略により、CombustiblesおよびReduced-Risk Products (RRP)ともに過去最高の総販売数量を記録しました。力強い数量パフォーマンスと底堅いプライシングが、自社たばこ製品売上収益と調整後営業利益のhigh single digit成長を牽引し、JTグループの成長の原動力となりました。

RRPにおいては、HTSへの投資を集中的に行っています。Ploomの世界的なプレゼンスの拡大に加え、展開マーケットにおけるセグメントシェアが伸張した結果、HTSの販売数量は40%、売上収益は44%もの成長を達成しました。RRPについては引き続きその将来性を確信しています。

引き続き重要な位置付けにあるCombustiblesにおいては、Global Flagship Brands (GFB) への集中投資と継続的なシェアの拡大により、販売数量が2%増加しました。この目覚ましい販売実績と底堅いプライシング、さらに同カテゴリでのROI向上への注力が奏功し、Combustiblesの売上収益は9%増加、同カテゴリの営業利益率も向上しました。

今後はPloomを利益成長の第2の柱として徐々に確立するためのケイパビリティを強化しつつ、トップラインとボトムラインの着実な成長を継続していきます。私たちはたばこ事業がJTグループの中長期に亘る持続的な利益成長を牽引し続けると確信しています。

Eddy Pirard

President & CEO, JT International S.A.



業界概要

たばこ業界は、主に喫煙に伴う健康リスクに対する懸念から、厳しい規制が課されている産業の一つです。規制の対象も、製品の仕様からマーケティング活動に至るまで多岐に亘ります。また、ニコチン製品への課税額を定期的引き上げること、税収を確保しつつ消費を抑制する政策が各国で進められています。

JTグループは、自社の製品や事業に関連する法令の遵守を徹底しています。科学的根拠に基づいた、適切かつ効果的な規制に賛同し、自社製品やたばこ・ニコチン業界に対する規制に関する各国の政府当局との対話機会創出に積極的に取り組んでいます。

たばこ製品は、CombustiblesとReduced-Risk Products (RRP)の2つのカテゴリに大別できます。



[たばこ事業に対するJTの考え方](#)

[不法取引防止に向けた取り組み](#)

Combustibles

Combustiblesには、紙巻たばこ、fine cut tobacco (FCT)、パイプ、シガー、リトルシガー、水たばこなどが含まれます。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。2024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119兆円*に達しています。世界最大の市場は中国であり、世界のCombustibles総需要の45%以上を占め、インドネシア、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

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効果をドライバーとして成長を続けています。

*数値はEuromonitorのデータに基づいています。水たばこのデータを除く

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、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考えています。

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

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

- ▶ **・たばこ事業**
- ・加工食品事業
- ・コーポレートR&D：D-LAB

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

また、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電気加熱させ、発生するペイパー(蒸気)を愉しむ製品で、open tanks、closed podsやdisposablesといったさまざまなタイプの製品があります。

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

2024年度のRRPの金額ベースの市場規模は世界全体で約12兆円*と試算されています。RRPカテゴリにおいては、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タイプが異なります。製品タイプごとの市場規模では、HTPは日本、e-vaporは米国が最大の市場となっています。RRPの市場規模はCombustiblesに比し小規模であるものの、近年着実に成長を続けており、今後も拡大が継続するものと見込んでいます。

* 数値はEuromonitorのデータに基づいています

今後の見通し

近年、消費者によるRRPへの需要の高まりを受けて、グローバルに事業を展開する主要なたばこ会社は、CombustiblesおよびRRP双方の製品ポートフォリオを拡充しています。JTグループのたばこ事業においても、CombustiblesおよびRRP双方のカテゴリに亘って多様な商品を展開しています。

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の市場規模においては数量ベース・金額ベースの双方で伸長していくと見込んでいます。RRPカテゴリの中でも特にHTSが成長を牽引し、

事業戦略—経営計画2025

Business	Combustibles	RRP	Capability
	持続的なROIの改善 - プライシングおよびシェア伸張を通じたトップラインの成長 - コスト最適化への取り組みを継続 - 収益性およびマージンの改善を追求	HTSへの投資を最優先し、 2028年中期展望*の達成を追求 - RRPを将来の利益基盤とすべく、引き続き経営資源をHTSへ集中的に投入 - 将来的な利益成長の機会を見据え、HTS以外の製品カテゴリの可能性を引き続き探索	事業基盤の強化 - Consumer-centricの徹底 - RRPを中心としたパイプラインの強化 - 地政学的リスク等の主要なリスクに備えたマネジメント体制のさらなる強化
Sustainability	サステナビリティの優先課題		
	Products	Operations	
	- 健康影響の低減 - 資源循環に配慮した製品設計	- 人財獲得と多様性を尊重する職場環境の醸成 - 葉たばこ農家の生活水準向上 - 気候変動対策 - 自然資源の保全	

* RRP中期展望：2028年末までに日本・イタリアを含むkey HTS marketsにおけるHTSカテゴリ内シェア10%台半ば、2028年末までにRRPビジネスの黒字化

次いでe-vaporとmodern oralが伸長していくと予想しています。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。たばこ事業の事業Purpose実現に向けて、明確な事業戦略を策定しました。

経営計画2025に明記しているように、HTSに経営資源を優先的に配分し、ニコチン産業の中で最大のカテゴリであるCombustiblesのROIの継続的な改善に取り組みます。その実現に向けて、Consumer-centricを徹底し、RRPのイノベーション・パイプラインをさらに拡充することで、引き続き主要ケイパビリティの戦略的な強化を推進していきます。

これらの戦略を通じて、たばこ事業はJTグループの中長期に亘る持続的な利益成長の牽引役としての役割を確固たるものにしていきます。

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、こうした背景からRRPカテゴリの中でも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、HTSセグメントにおけるシェアの拡大、

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

- ▶ ・たばこ事業
- ・加工食品事業
- ・コーポレートR&D：D-LAB

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

Combustibles

HTS

その他 RRP

販売力の強化、Consumer-centricなイノベーションのさらなる促進によるPloom製品のラインナップ強化に向けた取り組みを加速させていきます。

また、e-vaporやmodern oralなど他のRRPカテゴリの製品についても引き続き探索しており、お客様の嗜好や期待に対する理解の深化や、製品セグメントごとに異なるビジネスモデルの動向のより正確な把握に努めるとともに、プレゼンスの強化に取り組んでいます。

RRPに係る科学的知見の透明性

JTグループは、喫煙に伴うリスクを低減する可能性のある製品の研究開発に取り組んでいます。よりリスクを低減することが可能な製品を開発し、お客様が適切な情報に基づいて製品を選択できるよう、研究とイノベーションへの投資に注力しています。

また、製品の含有成分を知りたいというお客様のご要望に応えるため、公開が義務付けられていない場合でも、大半の製品に関する研究結果や原材料の情報をウェブサイト上で公開しています。当社グループは製品に係る透明性確保の重要性を認識しており、その実現に向けて取り組んでいます。

組んでいます。

私たちは公衆衛生の専門家、規制当局、科学者、たばこ業界が協力することで、RRPに関わる科学的知見の飛躍的な発展が実現できると確信しています。お客様に正確な情報とより良い選択ができる環境が整備されることで、当社グループのRRPの有するさまざまなメリットを享受いただけ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（サプライヤー）によって製造されていますが、当社グループでは責任ある調達の実現に向け、サプライヤーと協働しており、サプライヤーが独自にエレクトロニクスバリューチェーン上のサステナビリティ課題の特定と対応に取り組めるよう、支援を行っています。

当社グループは、責任ある企業同盟（RBA）のメンバーとして、RBAの行動規範に則り、さまざまな手法を活用して当社グループ製品の責任ある製造の担保に取り組んでいます。当社グループの全Tier1サプライヤーについては、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。こうしたサプライヤーとの協働の結果、2024年には全Tier1サプライヤーが160ポイントを超える監査スコアを獲得し、RBAが行う監査の各国の平均スコアを上回りました。

2024年には、当社グループの製品に含まれる金属の責任ある調達への取り組みとして、紛争鉱物に関する声明を策定しました。当社グループでは、経済協力開発機構（OECD）が採択した「OECD紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・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おり、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までの可視化を図っています。2024年はこの取り組みを徹底し、バリューチェーン上のすべての製錬業者と精製業者が業界で認められた制度に沿って監査を受け、鉱物や金属の調達に伴う人権侵害などのリスクがないことを確認しました。

また、2024年にはRRPの調達ガバナンスを強化し、複数の調達先でサステナビリティ課題への対応能力向上を図る取り組みを実施しました。

[詳細はWEB](#)
[RRPの調達に関する取り組み](#)

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

- ▶ **・ たばこ事業**
- ・ 加工食品事業
- ・ コーポレートR&D：D-LAB

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

Combustibles

Combustiblesの総需要は減少傾向が続いているものの、カテゴリとしては依然として底堅く、多くのお客様に支持されています。

JTグループは今後もCombustiblesを愉しむお客様のニーズを満たし、期待を上回る製品・サービスを提供すべく、強力なブランドエクイティを有しているGFB (Winston、Camel、MEVIUS、LD) に対して優先的に事業資源を配分する方針です。この方針により、市場シェアの拡大や機を捉えたプライシングの実行を実現していきます。

さらに、継続的なインフレ圧力を相殺し、Combustiblesカテゴリの利益率をさらに高めるため、コスト削減に向けた取り組みにも引き続き注力していきます。

Vector Group Ltd.の買収

米国におけるVector Groupの買収はJTグループの2024年度における重要な成果の一つであり、たばこ事業にとって飛躍的な変化をもたらす機会となりました。本買収は、単に当社グループのプレゼンスを高めたことにとどまらず、中国以外で最大の市場規模を誇り、収益性の高い米国のCombustibles市場において、当社グループを第4位のプレーヤーに押し上げたことに意義があります。

この買収により、米国市場は当社グループの利益トップ10市場の一つとなります。同国の紙巻たばこ1本当たりの粗利益率は他のCombustibles市場に比し高いため、CombustiblesのROI強化を目指す当社グループの戦略にも合致しています。米国市場で得た収益はRRPへの投資原資の確保に貢献するほか、米国ドルという為替変動の影響を受けにくいハードカレンシーの比重を高めナチュラルヘッジを強化することで、通貨エクスポージャーのリバランスに貢献すると考えています。

過去5年間の事業パフォーマンス

JTグループのたばこ事業は、GFBの伸長ならびにPloomを中心としたHTSに重点を置いた戦略による継続的な市場シェアの獲得により、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。

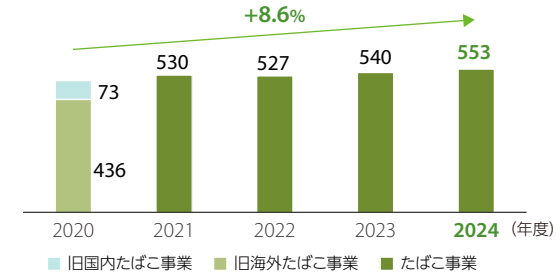
GFBの販売数量は6年連続で増加、2024年度には4,000億本を超えて当社グループの総販売数量の73%に達しました。WinstonおよびCamelは、販売数量をそれぞれ+4.4%および+7.9%伸長しました。この成果は、高い実行力とGFBへの長期間に亘る継続的な投資によって実現したものです。

2024年度においては、HTSセグメントへの投資をPloomの地理的拡大に集中し、Ploomのブランドエクイティ醸成と普及促進に取り組みました。2024年12月時点で、グローバルHTS総需要の約75%を占める市場でPloomを展開しています。Ploomについては、グローバル展開が進んでいるだけでなく、ローンチを完了したすべての市場でシェアが伸張しており、Ploomは2024年にHTSセグメントにおいてシェアが最も拡大しているブランドともなりました。

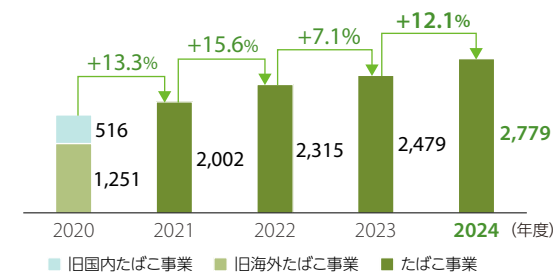
GFBおよびPloomの成長による販売数量増加に加えて、力強いプライシング効果やコスト低減により、為替一定ベースにおける自社たばこ製品売上収益および調整後営業利益は、この5年間着実に成長を続けています。

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

総販売数量* (10億本)

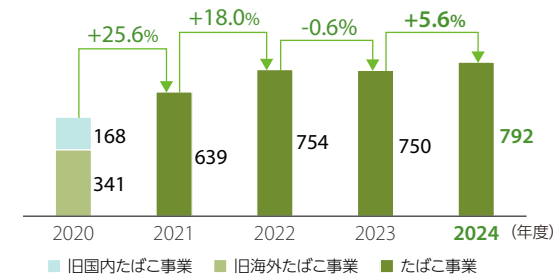


自社たばこ製品売上収益* (10億円)



増減率 (為替一定ベース)	+7.9%	+4.8%	+6.4%	+9.1%
------------------	-------	-------	-------	-------

調整後営業利益 (AOP)* (10億円)



増減率 (為替一定ベース)	+22.8%	+8.2%	+4.4%	+9.7%
------------------	--------	-------	-------	-------

* 2020年から2021年の自社たばこ製品売上収益およびAOPの前年比変動は、国内たばこ事業および海外たばこ事業の合計に基づいて計算されています。2022年からはたばこ事業を統合し、2021年の数値も調整されています

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

▶ ・たばこ事業

・加工食品事業

・コーポレートR&D：D-LAB

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

サステナビリティ戦略



CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

- ▶ **・ たばこ事業**
- ・ 加工食品事業
- ・ コーポレートR&D：D-LAB

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

■ たばこ事業

2024年度は「製品」「人」「地球」の各領域において社会的インパクトを示し、その成果は2024年度の実績に表れています。

2024年度の最も大きな成果の一つは、たばこ事業の事業活動に起因するGHG排出量を（基準年とした2019年以降）33%削減し、原材料・サービスの調達に由来するGHG排出量を22%削減したことです。これは、再生可能エネルギー由来の電力の活用、社用車の脱炭素化、サプライヤーとの連携、たばこ乾燥工程の効率化、ならびにたばこ乾燥工程での持続可能燃料の使用量増加を大幅に進めることで実現しました。特に、再生可能エネルギー由来の電力使用量を2025年度までに50%にするという目標は前倒しでの達成を実現し、2040年度までに100%にするという目標の達成に向けても順調に進んでいます。

JTIは、グローバルサプライチェーンの国際的な評価機関であるEcoVadis社より、サステナビリティマネジメント体制の質の高さから、過去12カ月以内にEcoVadis評価を完了した企業の中で、サステナビリティ評価において上位1%にランクインしました。人と地球にとってより良い未来を実現するためには、実践的な取り組みと変革が不可欠です。この評価は、全社一丸となって事業活動のあらゆる側面にサステナビリティの考え方を組み込んできたことが認められたものと考えています。

この1年は、サステナビリティとビジネスの融合が一段と進んだ年でもありました。これは当報告書で紹介している通り、「製品」領域におけるコミットメントと事業戦略の間に共通項があることでも明らかであり、我々はたばこ事業の成長に向けた道筋の中に、RRPに係る科学的知見の透明性、RRPの調達(P. 54)といったテーマを織り込んでいます。

バリューチェーンの上流では、たばこ事業における継続的な重点領域である「人」と「地球」の2つにおいて顕著な社会的インパクトを創出しました。

資源循環



責任ある廃棄を取引先およびお客様に働きかけていくために、JTグループではPloomデバイスの回収・リサイクルスキームおよび消耗品のポイ捨て防止キャンペーンを開始しました。私たちの目標は、持続可能な社会のために電子廃棄物の削減やリサイクルの促進をお客様に推奨することです。

英国では、Ploomの担当チームが民間リサイクル企業であるTerraCycle社の廃棄物処理の専門家と協力しPloomデバイスのリサイクルプログラムを立ち上げ、電子廃棄物の適切な廃棄を推進しつつ、資材のリサイクルや潜在的なリユース機会の創出に取り組んでいます。

日本では、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ボックスを設置しています。2021年には対象エリアを全国へと拡大し、1,100カ所の回収拠点を設置しています。現在では、複数のたばこ会社が協力し、お客様により手軽で便利にリサイクルしていただける環境を提供しています。

葉たばこ農家の生活水準



労働者の権利と安全の強化を目指し、直接契約制度を採用しているすべての葉たばこ調達国において、耕作労働規範（ALP）プログラムの導入を2025年までに完了することができました。この成果は、サステナビリティに関するリスクを積極的に管理し、持続可能な農業の実践を推進する取り組みによるものです。

JTグループのALPプログラムは、葉たばこ農家コミュニティにおけるサプライチェーン・デュー・ディリジェンス（SCDD）の一環として実施されています。2028年までにすべての葉たばこ供給事業者において、SCDD成熟度スコア90%超を独立機関による第三者保証をもって達成することを目指します。

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（ILO）の提言に沿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」にも準拠しています。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

- ▶ ・たばこ事業
- ・加工食品事業
- ・コーポレートR&D：D-LAB

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

葉たばこ農家の収入、サプライチェーン全体での人権の尊重、そしてすべての農場従事者を支援し保護するための実効性あるグリーンバンス・メカニズムの提供は、私たちににとって重要なテーマです。

2024年には、すべての直接契約葉たばこ産地において生活収入の測定を行うという目標を達成しました。これにより、得られた知見を活かしながら、生産スキームを通じて葉たばこ農家を支援する取り組みを継続していきます。

JTグループの直接契約モデルは、葉たばこ農家に対する深い敬意に根ざしています。農家と緊密に連携することで信頼関係を築き、公正な価格を保証するとともに、個々の農家の状況を踏まえた生産性と品質の向上に資する耕作支援を提供しています。こうした取り組みは地域経済の活性化や、地域コミュニティの強化を通じ、繁栄とレジリエンスの促進に寄与します。

気候対策の強化



農業を中心としたサプライチェーンを持つグローバルメーカーとして、気候関連のリスクがもたらす影響は当社グループの事業だけでなく、当社が事業を展開する地域や社会全体にとっても大きな脅威となるものです。当社グループは、気候変動を助長する影響を低減させる責任と、増大する気候関連リスクに適応する必要性を認識しています。

JTIは長年気候変動への対策を進めていますが、今年は取り組みを強化し、出資額を増やしつつ、GHG排出量と環境負荷をさらに低減させました。期限を定め、コスト計算も

伴った行動計画である気候移行計画を初めて策定し、気候目標の実現方法と、低炭素経済への移行に寄与するビジネスモデルの転換の在り方を明示しています。また、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言に基づく報告書も初めて発行しました。ポーランドの工場では、地域最大の24,000枚以上のPVパネルからなる大規模な太陽光発電所を建設し、工場で使用する電力の約20%を賄うとともに、エネルギーコストを年間約400万米ドル削減します。JTIはドイツに、地元のエネルギー供給会社や銀行とともに、16.8MWの風力発電所を建設し、現地の工場や地域に電力を供給しています。これにより、JTIが電力購入契約 (PPA) を締結することでJTIは風力発電所で発電された電力の50%を確保することが可能になりました。また、2024年末までに、当社グループが使用する電力の56%が再生可能エネルギー由来のものとなりました。

当社の取り組みはこれだけにとどまらず、引き続きGHG排出量削減プログラムの拡大、再生可能エネルギーの生成・使用量の増加、社用車の脱炭素化を推進していきます。さらに、気候・自然・人へのリスクに対応するため、統合的なアプローチによる取り組みも一層強化していきます。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

- ▶ ・たばこ事業
- ・加工食品事業
- ・コーポレートR&D：D-LAB

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

加工食品事業

事業Purpose

食事をうれしく、食卓をたのしく。

加工食品事業のPurpose「食事をうれしく、食卓をたのしく。」は、我々の提供する商品・サービスにより、お客様が食事を通じて価値を実感いただくことで実現します。それは、単に商品がおいしいだけでなく、品質が守られていて安心できる、手に取りやすい価格・売り場で販売されている、多様なニーズにお応えしているなど、これまで時代が変わる中で我々が続けてきたことです。

テーブルマークの主力商品である冷凍麺は、売上数量で昨年ギネス世界記録™に認定されました。他にも、冷凍食品ではうどん、お好み焼、たこ焼、肉だんごのカテゴリが国内シェアNo.1*です。常温食品のパックごはんも、今年発売30周年を迎えました。調味料は海外に4つの製造拠点をもち、世界20カ国以上に展開しています。

これらは我々のPurpose実現に向けた取り組みをステークホルダーの皆様が認めてくださった成果です。今後もより多くのお客様に価値をお届けできるよう邁進します。

* 富士経済「2025年食品マーケティング便覧」冷凍うどん、冷凍お好み焼、冷凍たこ焼、冷凍肉団子・ミートボールカテゴリ2023年実績

中込 敬介

執行役員 食品事業担当



業界概要

日本の加工食品市場は、共働き世帯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、外食需要の回復などコロナ禍前への回帰が見られる足元においても、需要は堅調に推移していくものと考えています。

日本の人口は近年減少局面を迎えていますが、外食産業における人手不足等を背景に、加工食品の需要は引き続き高まっ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については、引き続き注視していき、戦略的に対応策を検討・実施していきます。



事業概要

加工食品事業では、冷食・常温事業、調味料事業を展開しています。

冷食・常温事業はテーブルマーク株式会社を中心として、冷凍さぬきうどん、冷凍お好み焼、パックごはんなど、日々の食卓でご愛顧いただける簡便でおいしいブランドを複数展開しています。

調味料事業は富士食品工業株式会社を中心として、手軽に本格的な調理香を付与できる調味料や酵母エキスなど、独自技術を活用した製品を外食産業、加工食品メーカーにお届けするとともに、米国、アジア各国の海外4カ所にも拠点をもち、多岐に亘る分野で事業展開しています。

過去5年間の事業パフォーマンス

売上収益は、コロナ禍による需要変化の影響はあるものの、主力製品を中心とした販売は堅調に推移しています。調整後営業利益は、原材料費等の事業コストの大幅な上昇が継続する中、価格改定の実施に加え、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、着実に成長しています。

2024年度の売上収益は、冷食・常温事業を中心とした価格改定に加え、外食需要の回復などを背景とした調味料事業における販売伸長により、前年度比2.2%増となりました。

また、調整後営業利益は、原材料費等の高騰があったものの、価格改定効果を含む増収影響などにより、前年度比17.8%増となりました。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

・たばこ事業

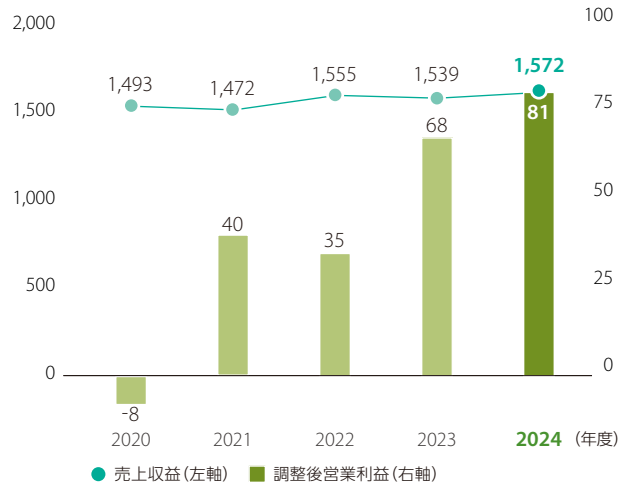
▶ ・加工食品事業

・コーポレートR&D：D-LAB

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

売上収益・調整後営業利益（億円）



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、国内の利益成長と海外展開の加速に取り組んでおり、次の事項を基本戦略に据えています。

- 高い市場シェアを持つ主力商品の価値向上による国内収益基盤の強化と利益成長
- 日本食の普及等を背景に事業機会が増大する海外市場へ、国内で培った味づくりの技術をベースに展開を加速
- 研究開発などの事業活動を通じて将来の食の課題に対応し、JTグループ加工食品事業Purposeの実現を図る

サステナビリティに関する考え方

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、多様化するお客様の価値観や関心に寄り添った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。

ケーススタディ①

安全・安心で高品質な商品の提供

マテリアリティ 良質なガバナンス

ターゲット項目 安全・安心で高品質な商品の提供

加工食品事業では、事業Purpose「食事をうれしく、食卓をたのしく。」の実現に向かって、安全で高品質な製品をお客様にお届けするために、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という4つの視点で安全管理の徹底を図っています。これらの取り組みは、製造部門や品質保証部門が行うだけではありません。食品安全の重要性を全社員が共有する文化を醸成し、製品開発からお客様に製品をお届けするまでのすべてのバリューチェーンにおいて、全社的な品質保証体制により推進しています。

詳細はWEB [事業を通じたサステナビリティに関する取り組み](#)
Click Here

ケーススタディ②

「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、誰もが食べたいものを自由においしく楽しみ、健やかな毎日が維持できる世界を目指した高付加価値商品の開発、提供に取り組んでいます。

その一環として、テーブルマーク株式会社では、植物素材をメニューごとに厳選し、味や見た目はもちろん、香りや食感にまでこだわって植物由来のおいしさを味わえる「BEYOND FREE (ビヨンドフリー)」ブランドを展開しています。

2025年からは、より多くのお客様に価値をお届けできるよう、自社ECチャネル「BEYOND FREE」に加えて大手ECモールでの販売や、飲食店向けの業務用商品の展開も開始しました。これからも、植物由来の可能性を信じ、素材の力を模索しながら新しいおいしさを届けていきます。



詳細はWEB [BEYOND FREEウェブサイト](#)
Click Here

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

- ・ たばこ事業
- ▶ 加工食品事業
- ・ コーポレートR&D：D-LAB

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION



執行役員 D-LAB担当
大瀧 裕樹

D-LABとは

コーポレートR&D組織であるD-LABは、JT Group Purpose「心の豊かさを、もっと。」の具現化に向け、長期的な視点で、JTグループのまだ見ぬ「心の豊かさ」の研究・探索・創造を推進しています。

「心の豊かさ」という概念は、新たに生み出したものではありません。前身である専売公社時代に遡ると、1968年策定の長期経営計画において「豊かなよろこび」という表現を使用しており、その後もJTグループのミッションやコンセプトの中に、常に「心の豊かさ」という概念が登場します。これまで我々は、たばこを中心としたさまざまな商品・サービスを通じてこの「心の豊かさ」を紡いできましたが、社会が目まぐるしく変化する中、今後も長期的にその価値を追求していくためには、より発展的な取り組みを行っていく必要があります。このような考えから、今までにない新たな手法で「心の豊かさ」を追求することを目指し、D-LABが誕生しました。2013年に経営企画部内のプロジェクトとしてスタートしたのち2020年に組織化され、現在では幅広い経験を持つ80名以上のメンバーが活動しています。

変わり続ける社会や人々の価値観に合わせて、「心の豊かさ」の提供の手段を柔軟に変化させ、長期的な視点で社会に「心の豊かさ」を育むことに貢献していくとともに、JTグループの収益向上に寄与することも目指しています。

D-LABの取り組み

「心の豊かさ」は、時代や人により絶えず変化します。その変化に対応し、または変化を自ら創出するために、「心の豊かさ研究」・「心の豊かさ事業探索・創造」の大きく2つの活動を行っており、常に100を数えるプロジェクトが進行しています。

「心の豊かさ研究」においては、大学との共同研究に加え、パートナー企業と協働で「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。例えば、メディアアート作品の分析や考察を通じて、これまでにない視点で「心の豊かさ」を構想すべく、ART THINKINGの第一人者であるアルスエレクトロニカと協業を行っています。

「心の豊かさ事業探索・創造」においては、「心の豊かさ」という価値に関する市場理解、将来的な商品・サービスにつながり得るシーズ探索、産業や領域にとらわれない「心の豊かさ事業」の創造を目指しています。未来の事業創出に資するスタートアップに投資するファンドへ単独出資を実施しているほか、ゼロから事業を立ち上げ、複数の製品を販売するなど、実際にお客様へ「心の豊かさ」という価値をお届けするフェーズに進んでいるプロジェクトもあります。

D-LABは、JTグループが大切にしてきた「心の豊かさ」という価値を数十年後の未来においても人々に届け続けるために、今後も多様な活動を行ってまいります。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

- ・ たばこ事業
- ・ 加工食品事業

▶ **・ コーポレートR&D：D-LAB**

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

活動内容

呼吸する休憩所

呼吸するクッション「fufuly」や深呼吸をサポートするツール「ston」シリーズを体験できる場として、「呼吸する休憩所」を展開しています。昨年10月からJT社内に常設しているほか、他社とのコラボや世界的な展示会への出展を通じ、国内外から注目を集めました。「呼吸する休憩所」は単に商品を体験するためだけの場ではありません。私たちが追求する価値である「心の豊かさ」を体験する場であり、提供価値を起点にイノベーションや事業創造に挑戦する、D-LABのコンセプトそのものであると捉えています。今後は“呼吸”のアップデートを通じ、新たな“呼吸市場”の創出を目指します。

神谷町本社内の「呼吸する休憩所」では、呼吸するクッション「fufuly」や深呼吸習慣化サポートデバイス「ston s」を体験できる



ston（ストン）シリーズはニコチンやタールを含まない深呼吸サポートデバイス

詳細はWEB

Click Here

こころノート「呼吸する休憩所」

Chupica

Chupicaは、D-LABとTSUYOMI株式会社等複数社で共同開発したタブレット型ハミガキ＆マウスウォッシュです。JAXAによる宇宙と地上双方での暮らしを改善するビジネス共創の場「THINK SPACE LIFE」*において、水が貴重な宇宙環境でも手軽に口内をリフレッシュすることができないかという想いから誕生しました。泡立ちやフレーバーにも徹底的にこだわり、手軽にすっきりできる使用感を実現しています。宇宙空間に象徴されるさまざまな制約のある特殊環境であっても、自身の気持ちを切り替え「心の豊かさ」を感じる状態へと誘う、スイッチの役割を担う製品です。

*現在運営はNPO法人ミラツクに移行



詳細はWEB

Click Here

Chupicaについて

研究担当者インタビュー



心の豊かさの多角的研究と提供価値について

D-LABでは「心の豊かさ」の実現に向け、「心の豊かさ」という価値そのものの研究を大切にしています。現時点では私たちが実現すべき「心の豊かさ」には「ゆらぎ」「こだわり」「つながり」の3つが重要であると仮説を立てており、あらゆる活動をこれらの要素を起点に推進しています。しかし、これは暫定的な仮説であり、刻々と変化する社会や人間観に鑑みながら「心の豊かさ」への理解をアップデートし続ける必要があります。今後も最新の科学技術の研究やアート、デザインといったクリエイティブ分野の手法を活用する等、多角的に価値理解を深めていきます。



(Photo: Tom Mesic)

D-LAB マネージャー（提供価値研究担当）

武田 千愛

詳細はWEB

Click Here

コーポレートR&D「D-LAB」コンセプトムービー

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS and STRATEGIES

- ・たばこ事業
- ・加工食品事業

▶ **コーポレートR&D：D-LAB**

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

GOVERNANCE



CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

► **GOVERNANCE**

- ・ 社外取締役鼎談
- ・ コーポレート・ガバナンス
- ・ 内部統制システム
- ・ 役員一覧
- ・ スキル・マトリックス

OTHER INFORMATION

■ 社外取締役鼎談



庄司 哲也

独立社外取締役

長嶋 由紀子

独立社外取締役

山科 裕子

独立社外取締役

JTでは資本市場との対話を重視し、その強化の一環として、2023年から社外取締役が機関投資家との面談に参加しています。実際に対話に参加した社外取締役より、そこから得られた気付きをはじめ、社外取締役としての役割や、JTグループの成長に向けた課題と期待について語っていただきました。

投資家と対話されたことで、どのような気付きや学びがありましたか？

庄司 投資家の皆さんとの対話は、JTの事業や取り組みをよりよく理解していただく上で、とても重要なことだと考えています。対話への参加は、JTが資本市場において魅力的な存在であり続けるための適切な情報発信について知り、考える機会となっており、非常に意義深く感じています。特に日本市場では、制度上の支援もあり個人投資家を増やす方向に向かっている中で、JTの個人株主数も大きく増えています。JTのすべての株主と直接的にコミュニケーションをすることは難しいものの、その一部とはいえ、株主の皆様と直接に対話することは大変貴重な機会です。

山科 企業価値向上に向け、JTはIR活動を含めた投資家エンゲージメントの強化を図っており、私たち社外取締役も高い関心を持っています。機関投資家と直接対話を行い、意見交換ができたことは貴重な経験でした。

社外取締役は独立・客観的な立場から外部の目で見ますが、取締役会の一員でもあるため、外部から見えにくい取締役会の実効性や議論状況などについて我々なりの認識、評価についてお伝えすることができましたし、また投資家の懸念や期待、その背景にある問題意識についてもより深く理解することができました。投資家の関心、問題意識については執行側にも共有していきませんが、自分としても内容をキャッチアップし、考えを深める機会になったと感じています。

長嶋 私も総論としては、同じ思いを持っています。今回の対話を通じて、機関投資家の皆様がスキルマトリクスから読み取れることだけでなく、取締役会メンバーの考え方や個々のアジェンダへの関与の状況にも深い関心を持っていることを強く感じました。それぞれ異なるバックグラウンドを持つ私たち社外取締役が取締役会に参画することの責任の重さを改めて実感するとともに、投資家が事業はもとより、ガバナンスの質やESGへの取り組みの進化を重視していることも、率直な対話を通じてリアリティをもって理解できました。

社外取締役は経営を監督する立場であるため、ビジネスの現場とは一定の距離がありますが、だからこそガバナンスの観点からの貢献が求められ、同時に注視されているのだと再認識しています。

投資家からの意見や指摘は、取締役会での議論にどのように活かされていますか？

庄司 印象的だったのは、事業ポートフォリオに関する意見・指摘です。JTは、多角化と国際化を進め、民営化後は自由競争の中で市場を切り拓いてきました。そうした中で展開してきた各事業についても、成長性などについて、丁寧に検証・議論を重ねてきました。

現在は、「どのような事業ポートフォリオが企業価値向上に最適か」という問いを、市場から常に受けているという認識です。そのため、資本市場や投資家からの期待・指摘にどう応えるかは、取締役会でも真剣に議論しています。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

- ▶ ・社外取締役鼎談
- ・コーポレート・ガバナンス
- ・内部統制システム
- ・役員一覧
- ・スキル・マトリックス

OTHER INFORMATION

■ 社外取締役鼎談

事業ポートフォリオに関する議論は長期的視点に立った検討であることから、具体性を伴った発信は容易ではありませんが、JTが課題を認識し、事業ポートフォリオについてどのような考えを持っているかを適切に開示していくことは、資本市場から信頼を得るためにも重要であると考えています。

長嶋 私は独立した立場のアウトサイダーとして、JTグループのポテンシャルやリスクを客観的に捉え、経営への参画を期待されていると考えています。その上で、アルコールやコーヒー同様に人生を彩る嗜好品の持つ価値には共感する部分があるため、たばこ事業の存在意義を定性的な観点から、見解を申し上げたこともありましたが、対話した機関投資家の方は、定性的な価値であっても普遍的な数値化がされていないと企業価値として見極め難いと話されたことが記憶に残っています。こうしたやり取りは、JTの取締役会におけるアウトサイダーとしての自分の軸足をどこに置くべきかを改めて見つめ直す機会ともなりました。



山科 近年、JTでは、日本と海外に分かれていたたばこ事業の「ワンチーム化」が進められてきました。これにより、海外との距離が広がっているのではないかと、どのようにガバナンスしているのか、社外取締役としてどう関与しているのかといったご質問をいただきました。JTは、買収した事業の成長を現地ビジネスに精通したJTイノベーションに委ねつつも、グループ全体としての統制をどう利かせるかという難題に長年向き合ってきました。試行錯誤を経て築いてきた現在の仕組みはJTの強みの一つと捉えていますが、外部から見ると「誰がどのようにガバナンスしているのか」が見え難いというご指摘ももっともだと感じます。今ワークしているから大丈夫、ではなく、今後も変化に伴ってワークする仕組みであるためのアップデートについて、これまで以上に積極的に確認をしていきたいと思っています。

取締役会の実効性や監督機能を高める上で、社外取締役としてどのような貢献ができるとお考えですか？

庄司 企業価値を高めるという共通のベクトルのもと、取締役会として意思決定するための支援や、リスクがあった場合の対応策の検討に助言を行う役割を我々社外取締役は担っています。JTの各事業領域の専門家ではなくとも、これまでのキャリアを通じて培った事業判断の勘どころや経験から具体的な助言を行うことが可能です。これは実際に執行側からも期待されている役割だと認識しています。また、実際にオペレーションを担っている方々の現場を訪れ、対話する機会を定期的に持っており、「百聞は一見にしかず」で、現地で直接話を聞くことで得られる情報や実感は、取

締役会の審議に参加する上でも役立っています。

JTの取締役会は、事前の情報共有や審議する優先順位がクリアになっており、社外取締役に求められている役割を発揮するための環境が常にアップデートされ、適切に運営されていると考えています。

山科 昨年の取締役会の実効性評価では、一人ひとりに対するインタビューがあり、その内容が全体に共有されています。そうした取り組みを通じて感じたことですが、社外取締役や社外監査役として、各自のスキルや経験を通じて発言をするといった個人としての貢献も重要な一方、社外役員の多様なバックグラウンドを掛け合わせた取締役会の議論活性化への貢献もできないかと考えています。

例えば、他の社外役員の発言を受けて私が意見を補完し、さらに発展的な議論を促すような場面もあります。社外役員の間で各自の課題感について自由に意見交換できる場があると、取締役会としての実効性がより高まり、社外役員としての貢献も一層広がっていくのではないかと考えています。



CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

▶ ・社外取締役鼎談

- ・コーポレート・ガバナンス
- ・内部統制システム
- ・役員一覧
- ・スキル・マトリックス

OTHER INFORMATION

■ 社外取締役鼎談

長嶋 社外役員間のダイアログの具体例をお話しします。社外取締役の事業理解を深めるため、現場訪問する機会があります。現場に何うとさまざまな気付きがありますが、その気付きが風化しないタイミングで社外取締役の間で共有し、意見交換する場を持っています。各人のバックグラウンドが異なることで、同じ対象を視察した上でも、気付きの観点が異なることがあり、相互に示唆を深める機会につながっていると感じています。

山科 社外取締役間の情報共有は、単に情報量を増やす共有ではなく、社外取締役それぞれの見方や問題意識の共有につながっていると思います。場合によっては、現場と接する機会の多い社外監査役にも参加いただくことで、さらに深い対話が可能になると感じています。互いの経験や視点を掛け合わせることで議論はより豊かになり、「これは取り上げるべき課題だ」という共通認識が生まれれば、取締役会へのより有用なフィードバックにもつながると期待しています。

社外取締役としての抱負や、今後JTに期待することはありますか？

山科 私のバックグラウンドはファイナンスセクターですが、長きに亘り金融サービスの枠を超え、新しいものに取り組んできました。時には「祖業は何だったのか」と思うほど変化を重ねながらも、常に半歩先を見据え、まずはトライしてみる姿勢を大切にしてきました。もちろん困難もありまし

たが、挑戦の中から生まれた事業が、現在ではいくつかの柱として定着しています。こうした経験から、たばこ事業に限らず、「心の豊かさを、もっと。」というJT Group Purposeに沿った新たな事業開拓が今後ますます重要になると感じています。

従来のたばこ事業とは異なるマインドで、アジャイルに——すなわち「やりながら考える」スタイルで——柔軟に取り組むことが求められます。フットワークの軽さ、スピード感、そして失敗を許容し、それを糧として前進し続けるカルチャーこそが、これからのJTにとって重要な要素だと考えています。

長嶋 「失敗は成功の母」といわれますが、失敗を丁寧に振り返り、次につなげる姿勢は非常に重要だと感じています。ただし、時間は待ってくれません。ある選択肢にチャレンジし「これ以上、進むべきではない」と分かるだけでも前進であり、その時点でアングルを変え、新たな方向へ転進すること、その決断の速やかさが、これまで以上に求められていると思います。かつて、JTの株主総会で私宛てに頂いたご質問ともつながるのですが、さまざまなモデルの事業をリードしてきた私の出自から、もっとアジャイルに、もっと柔軟に、と執行側に発破をかけることも求められていると認識しています。経営や事業の方向転換を意味するピボットの必要性をこれまで以上に意識しつつ、貢献していきたいと考えています。

重ねて、現在の世界情勢を鑑みると「グローバル・インテリジェンス」をはじめとした世の中の変化に対する高いセンシティビティがより一層重要になります。執行側の判断の背景を正しく理解し、常に適切な監督・助言を可能とす

るため、自分自身をアップデートしていく必要性を感じています。

庄司 私はバックグラウンドにIT分野の経験がありますが、今後AIがより生活に浸透していく中で、喫煙習慣そのものにもAIを活用したいろいろなサポートが提供され、たばこの楽しみ方の幅が広がる時代が来るのではないかと考えています。例えば、自動車が「運転するもの」から「運転してもらう移動手段・空間」へと進化しているように、たばこも単なる嗜好品から、「心の豊かさ」をはじめとする新たな付加価値を提供するものへと変容、発展する可能性を感じています。自身の知見が、こうした未来を見据えた議論の場でも活かされれば、大変意義深いと感じています。

JTには挑戦を後押しする前向きな文化と、自律的に行動できる環境が根付いています。この素晴らしい企業風土を維持し、より活性化できるよう、引き続き客観的な立場から支援していきたいと考えています。



CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

- ▶ ・社外取締役鼎談
- ・コーポレート・ガバナンス
- ・内部統制システム
- ・役員一覧
- ・スキル・マトリックス

OTHER INFORMATION

コーポレート・ガバナンス

詳細はWEB [JTコーポレートガバナンス・ポリシー](#)
Click Here

コーポレート・ガバナンス体制

基本方針

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

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

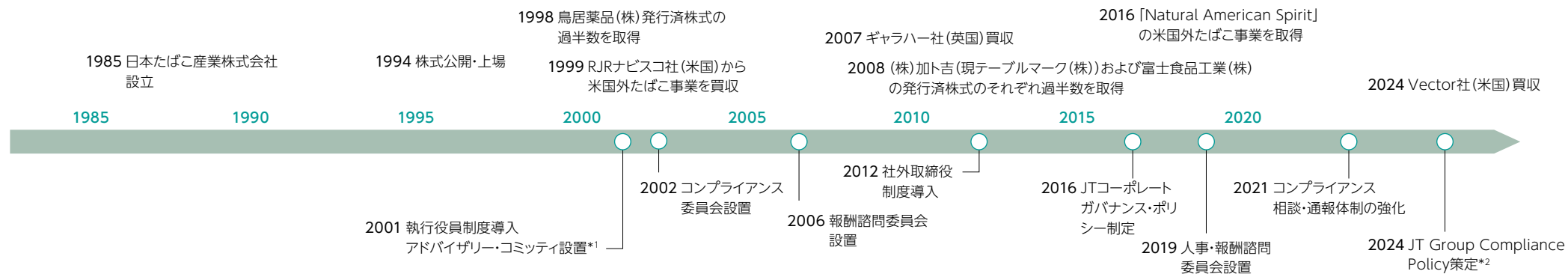
また、コーポレートガバナンス・コードは「4Sモデル」とも極めて親和性が高いものと考えており、プライム市場向けのコードの各原則についてすべて実施しています。

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。

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委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。

ガバナンス体制の変遷



*1 2012年6月に社外取締役制度の導入に伴い、2014年6月末をもって廃止しています

*2 グループコンプライアンス体制の再構築にあわせて、グループの行動規範を改めて体系化し、グローバルに共通するJTグループの価値観・倫理観をまとめたポリシーを策定

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

・社外取締役鼎談

▶ ・コーポレート・ガバナンス

・内部統制システム

・役員一覧

・スキル・マトリックス

OTHER INFORMATION

株主総会

選任・解任

取締役会
10名(社外取締役5名)

監査報告

報告

業務執行監督

人事・報酬諮問委員会
7名(社外取締役5名)

答申等

報告・提言

JTグループ
コンプライアンス委員会
4名(外部委員1名)

報告

法務・コンプライアンス統括部

各部門コンプライアンス委員会

報告

監査役会
5名(社外監査役3名)

会計監査人

選任・解任

連携

監査

報告

監査部

報告・提言

社長

執行役員

各部門

グループ監査

子会社

内部監査

監査役室

社内取締役

社内執行役員兼務取締役

社外取締役

社内監査役

社外監査役

外部専門家

議長: 岩井 睦雄(取締役会長)

開催回数: 2024年度 13回開催

構成

独立社外
取締役
10名

独立取締役
5名

取締役
5名

主な議論・審議事項:

- 経営計画の策定や投資案件(Vector Group Ltd.の株式取得等)、執行役員の選任等の重要事項
- 決算や財務関連事項、サステナビリティ戦略の進捗
- グループコンプライアンスやリスクマネジメント、内部統制に関する事項
- 取締役会の実効性評価、人事・報酬諮問委員会に関する事項

議長：柏倉 秀亮（常勤監査役）

開催回数：2024年度 17回開催

構成

社外監査役
（独立役員）
2名

常勤監査役
2名

常勤社外監査役（独立役員）
1名

主な議論・審議事項：

- 監査方針の審議・作成
- 監査役会監査報告の審議・作成

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。

2024年度は、下記要領でアンケートの実施に加え、取締役会のさらなる実効性向上に向けた課題の深掘りのため、全取締役および全監査役への外部機関によるインタビューを実施しました。

評価方法	－対象者：取締役・監査設計15名
	－評価対象期間：2024年（2024年1月～2024年12月）
	－アンケート作成期間：2024年6月～9月
	－アンケート回答期間：2024年9月18日～2024年10月1日
	－アンケート概要：各設問に対する評価（5段階）および自由記載への記入
	－インタビュー実施期間：2024年10月31日～2024年11月21日
アンケート評価項目	－インタビュー概要：アンケート結果を踏まえた外部機関によるインタビューの実施
	－取締役会での協議：2025年2月18日
	*アンケートの作成およびアンケート・インタビューの結果分析については、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。

アンケート評価項目	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、2023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）	5. 任意の委員会（2問）
	2. 取締役会の運営（7問）	6. 議論・共有を強化すべき課題（1問）
	3. 監査機関との連携およびリスク管理（3問）	7. その他自由記述の質問（4問）
	4. 株主・投資家との関係（3問）	

- 2024年度の取り組み
- 2023年度に係る実効性評価で抽出された課題について、2024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
・取締役会の効果・効率的な運営強化の継続 ・取締役会のさらなる監督機能強化の継続	・議題や上程時期の調整、議事進行の円滑化等、取締役会運営の継続的な改善 ・主要な経営課題やリスク管理状況等の共有・議論機会のさらなる充実 ・意見交換会の実施等による役員間のコミュニケーション機会のさらなる充実

- 2024年度の評価結果
- 2024年度に係る実効性評価でも、2023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。特に、経営陣が強いリーダーシップを発揮している点や、取締役会の構成および運営が高いレベルで整備・運用されている点が高く評価されました。

インタビューにおいても喫緊の課題は確認されていませんが、当社取締役会のさらなる価値発揮に向けていくつかの取り組むべき事項が確認されたため、継続的な実効性向上に資するべく、2025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
・取締役会のさらなる監督機能強化の継続 ・取締役会の効果・効率的な運営強化の継続	・中長期的なガバナンス体制や主要な経営課題等の議論・共有機会の充実 ・役員間のコミュニケーション機会の充実 ・議事進行の円滑化等、取締役会運営の改善

今後も引き続き、上記取り組みを含め、さらなる実効性向上に資する必要な改善を実施していきます。

CONTENTS

- MANAGEMENT MESSAGE
- OUR STORY
- BUSINESS AND STRATEGIES
- GOVERNANCE

- ・社外取締役鼎談
- ▶ ・コーポレート・ガバナンス
- ・内部統制システム
- ・役員一覧
- ・スキル・マトリックス

OTHER INFORMATION

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、育成対象としての優先順位付けを行うとともに、多種多様な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育成方針に係る議論を定期的に実施しています。また、特に取締役・監査役候補者となり得ると認められる人財については、人事・報酬諮問委員会において、委員である独立社外取締役および外部機関等の社外の知見も参考にしながら、育成状況の確認を行うとともに、後継者計画および計画策定プロセスの充実を企図した議論を重ねています。具体的な取り組みの一つとして、国内外で事業を展開する当社グループを牽引する若いトップマネジメントの継続的な輩出を目的とするJT-Next Leaders Program (NLP) があります。2013年度より始動したこのプログラムでは入社前の内定者から40歳までの応募要件を満たした社員を対象に、ヒューマンアセスメント、360°サーベイ、役員面接など内部／外部のアセスメントを組み合わせた客観性のある選考を行い、認定者にはその後の数年間、全社的規模で優先的に成長支援を行います。こうしたプログラムを通じて、若年層から経営人財プールを充実させ、人財の競争力強化に向けた取り組みを継続しています。

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下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役員賞与・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 寺畠正道が決定しており、取締役会として、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

また、監査役の報酬額についても、同様にベンチマーキングした上で、株主総会で承認された報酬上限額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

・社外取締役鼎談

▶ ・コーポレート・ガバナンス

・内部統制システム

・役員一覧

・スキル・マトリックス

OTHER INFORMATION

役員報酬の構成

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

執行役員を兼務する取締役

日々の業務執行を通じた業績達成を求められることから、「基本報酬」「役員賞与」「譲渡制限付株式報酬」「パフォーマンス・シェア・ユニット」で構成しています。報酬構成割合は、「役員賞与」および「パフォーマンス・シェア・ユニット」が標準額であった場合は、以下の通りです。

区分	金銭報酬	金銭報酬 (業績連動)	株式報酬	株式報酬 (業績連動)
報酬構成割合 ^{*1}	基本報酬 29～34%	役員賞与 28～29%	譲渡制限付 株式報酬 ^{*2}	パフォーマンス・ シェア・ユニット ^{*2}
			38～43%	

^{*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

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ています。

監査役

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

役員報酬の内容

基本報酬

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

役員賞与

単年度業績を反映した金銭報酬として、執行役員を兼務する取締役に対して役員賞与を支給します。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 定性評価指標^{*}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 定性評価指標の達成度合いに応じて－10%/0%/+10% のいずれかを加減算します。なお、支給対象である取締役に一定の非違行為があった場合には、当該役員は支給済みの役員賞与の一部を会社に返還することとしています。

^{*}注力分野であるReduced-Risk Products (RRP) に関する戦略の実行および達成度合いに係る定性評価指標です

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

・社外取締役鼎談

▶ ・コーポレート・ガバナンス

・内部統制システム

・役員一覧

・スキル・マトリックス

OTHER INFORMATION

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、当社普通株式の割り当てを受けます（割り当ては、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り当てを受けた取締役が、法令違反その他の取締役会が定める事由に該当する場合に、当社は、本割当株式の全部または一部を当然に無償で取得することができるものとします。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ものとします。

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」）^{*1}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、当社普通株式の割り当てを受けます（割り当ては、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。2021年度から始まる業績評価期間の評価指標は、株主の皆様と価値共有する観点から、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、株主の皆様とのさらなる評価・被評価の観点の一致を図るべく、当期利益に加え、新たにESG指標を導入し、2023年度、2024年度および2025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。また、2025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に加え、JT Group Sustainability TargetsのうちDE&Iの推進に向けた取り組みに係る指標を追加し、具体的にはJTグループの女性マネジメント職比率目標の達成度合いを評価項目としています。加えて、2025年度から始まる業績評価期間の評価指標には、中期的な業績目標の達成・企業価値向上への貢献を通じ、株主の皆様との価値共有を一層促進することを目的に、当期利益およびESG指標に加え、RRP 定量評価指標^{*2}を導入することとしました。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

- ・ 社外取締役鼎談
- ▶ ・ コーポレート・ガバナンス
- ・ 内部統制システム
- ・ 役員一覧
- ・ スキル・マトリックス

OTHER INFORMATION

2021年から始まる業績評価期間においては、当期利益の達成度合いに応じて、0～200%の範囲で変動します。

2022年から始まる業績評価期間、2023年から始まる業績評価期間および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。2025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、0～180%の範囲で変動し、その結果に対してESG指標のうち温室効果ガス排出削減目標の達成度合いによって-5%/0%/+5%のいずれかを加減算し、JTグループの女性マネジメント職比率目標の達成度合いによって-5%/0%/5%のいずれかを加減算し、RRP定量評価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。

*1 2021年の業績評価期間は、2021年12月31日で終了する事業年度から2023年12月31日で終了する事業年度までの3事業年度、2022年の業績評価期間は、2022年12月31日で終了する事業年度から2024年12月31日で終了する事業年度までの3事業年度、2023年の業績評価期間は、2023年12月31日で終了する事業年度から2025年12月31日で終了する事業年度までの3事業年度、2024年の業績評価期間は、2024年12月31日で終了する事業年度から2026年12月31日で終了する事業年度までの3事業年度です。2025年度以降も、株主総会で承認を受けた報酬上限の範囲内で、それぞれ当該事業年度を支給対象年度とし、そこから連続する3事業年度を新たな業績評価期間とする業績連動型株式報酬の実施を予定しています

*2 注力分野であるRRPにおけるHeated tobacco sticks (HTS) 販売数量の達成度合いに係る定量評価指標です

役員報酬の指標 (KPI)

多面的な業績評価設計とするため財務報告ベース指標や非財務指標もKPIに導入しています。これにより中長期の成長を実現するための取り組みの評価および株主の皆様との価値共有のさらなる深化を図ります。

役員賞与

KPI	概要	適用割合
為替一定core revenue	トップラインの成長度を評価するもの。中長期の持続的な利益成長を目指す上で、トップラインの成長も評価することが重要と考え導入。	15%
為替一定調整後営業利益	持続的利益成長の基盤である事業そのもののパフォーマンスを評価するもの。	35%
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%
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%
RRP 定性評価指標	注力分野であるRRP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%

パフォーマンス・シェア・ユニット (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。2025年度より、ネットゼロの実現に向けた取り組みに係る指標に加え、JT Group Sustainability Targetsのうち、DE&Iの推進に向けた取り組みに係る指標を追加。 具体的には、①温室効果ガス排出削減目標の達成度合い、②JTグループの女性マネジメント職比率目標の達成度合いを評価項目とする。	①±5% ②±5%
RRP 定量評価指標 *2	中期的な業績目標の達成・企業価値向上への貢献を通じ、株主の皆様との価値共有を一層促進することを目的に導入。	±10%

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

- ・ 社外取締役鼎談
- ▶ ・ コーポレート・ガバナンス
- ・ 内部統制システム
- ・ 役員一覧
- ・ スキル・マトリックス

OTHER INFORMATION

2024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	PSU	
取締役 (社外取締役を除く)	1,252	473	395	278	107	6
監査役 (社外監査役を除く)	88	88	—	—	—	2
社外役員	195	195	—	—	—	9
計	1,535	756	395	278	107	17

(注) 1. PSU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PSU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PSUは非金銭報酬等に該当します
4. 上記には、2024年3月22日付をもって退任した取締役1名および社外役員1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 1億6千万円以内)	○	○	○
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	6億円以内	○	—	—
	対象取締役に交付 する株式数	300,000株以内			
PSU	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	確定基準株式ユニット数*1 の上限 (200,000株以内) に、交付時株価*2を乗じ た額以内	○	—	—
	対象取締役に 交付する株式数	100,000株以内			

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

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE
OUR STORY
BUSINESS AND STRATEGIES
GOVERNANCE

- ・社外取締役鼎談
- ▶ ・コーポレート・ガバナンス
- ・内部統制システム
- ・役員一覧
- ・スキル・マトリックス

OTHER INFORMATION

内部統制システム

基本的な考え方

当社は、従前から、コンプライアンス、内部監査、リスクマネジメント等の取り組みを通じて当社および当社グループの内部統制システム等の運用を図り、また、監査役による監査の実効性の確保に向けた取り組みを行うことで、会社法および会社法施行規則に基づき求められる体制を構築してきました。今後も現行の体制を継続的に随時見直し、適正な業務執行のための企業体制の維持・向上に努めてまいります。

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上で適切な行動をとることを目的に、グローバルに共通するJTグループの価値観・倫理観をまとめたJT Group Compliance Policyを策定するとともに、コーポレートおよび事業ごとに、JT Group Compliance Policyと整合し、かつ、それぞれの固有の環境および特性に応じた行動規範（以下、「各部門コンプライアンス行動規範」という。）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います。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、当社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。2024年度は新たな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2回開催しました。コンプライアンス推進に向けた取り組み等について審議を行い、その審議結果を各部門が策定する2025年度のコンプライアンス実践計画に反映しました。

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・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）に配布するとともに、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たコンプライアンスアンケートを毎年実施しており、2024年度のアンケートへの回答率は96.3%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、コンプライアンスの推進に向けた取り組みの評価や改善策の策定・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

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

- ・ 社外取締役鼎談
- ・ コーポレート・ガバナンス
- ▶ 内部統制システム
- ・ 役員一覧
- ・ スキル・マトリックス

OTHER INFORMATION

内部統制システム

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。

リスクマネジメント体制

JTグループでは当社グループの中長期に亘る持続的な利益成長と企業価値の向上に寄与し、当社グループの透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行う仕組みを充実させるため、グループ全体を対象に統合型リスク管理（ERM: Enterprise Risk Management）を導入しています。当社グループに影響を及ぼす可能性があるリスクを特定し、影響度と可能性の双方の観点で評価することで、優先して対応すべき重要リスクを選定し、対応計画の策定、モニタリングを実施しています。

ERM推進にあたり、社長を責任者とし、副社長、社長に指名されたERM担当執行役員（コーポレートガバナンス担当常務執行役員）を加えて議論を実施する体制を取っています。また、各事業においてもたばこ・医薬・加工食品事業の部門長を責任者としたERMを実施しており、その内容をERM担当執行役員に報告しています。このように事業のリスク状況を監督するERM担当執行役員を議論メンバーに加えることによりグループ網羅的な重要リスク選定を可能にしています。社長、副社長、ERM担当執行役員による議論で選定された重要リスクは社長に指名された対応責任者（各事業部門長およびコーポレート担当執行役員）のもと対応計画の策定、モニタリングが行われ、その結果は社長、副社長、ERM担当執行役員に報告されます。これら一連の取り組み状況は取締役会に少なくとも年に1回報告されます。当社グループは、リスクを適切に管理することにより、事業成長の機会を適切に捉え、戦略的な事業展開につなげています。

▶ JTグループのリスク情報は[リスクファクター（P. 83）](#)をご覧ください。

情報セキュリティ体制

JTグループでは、情報セキュリティに対する取り組み姿勢を明確にするとともに、情報セキュリティ対策を網羅的かつ継続的に推進するために情報セキュリティに関する規程を整備しています。具体的には、「JTグループITガバナンスポリシー」ならびに「JTグループ情報セキュリティ標準」を定め、アクセス制限、コンピュータウイルス対策、教育、監査、モニタリングなどITリスク対策に必要な対応を規定、実行しており、当社グループが保有するシステムやデータ等の情報資産の適切な管理・保護に努めています。また、当社グループは、ハード・ソフト両面から情報セキュリティ強化に取り組み、ハード面では、サプラ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当社グループ全体で94%となりました。また本活動は定期的な効果測定を行っており、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、事業活動の全般に亘る管理・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、JT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毎年行っています。また、監査部長は、当社およびグループ会社の経営者と、内部監査の結果、内部統制の状況、リスク認識に関して、定期的かつ自由に協議することができます。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

- ・ 社外取締役鼎談
- ・ コーポレート・ガバナンス
- ▶ ・ 内部統制システム
- ・ 役員一覧
- ・ スキル・マトリックス

OTHER INFORMATION

内部統制システム

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、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しており、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。

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亘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。

たばこ事業を運営するJTIに対する内部統制体制

JTIの持株会社にあたるJT International Holding B.V.の取締役の過半数はJTの執行役員等から選任され、たばこ事業全体の戦略の意思決定を行っています。また、JTIを含むたばこ事業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います。JTI内においては、JTから授権された範囲において、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。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

- ・ 社外取締役鼎談
- ・ コーポレート・ガバナンス
- ▶ ・ 内部統制システム
- ・ 役員一覧
- ・ スキル・マトリックス

OTHER INFORMATION

役員一覧



(2025年3月26日時点)

取締役10名(うち、社外取締役5名)



岩井 睦雄

取締役会長
生年月日：1960年10月29日
保有株式数：45,500



岡本 薫明

取締役副会長
生年月日：1961年2月20日
保有株式数：1,200



代表取締役社長
生年月日：1965年11月26日
保有株式数：307,386



嶋吉 耕史*

代表取締役副社長
生年月日：1968年3月7日
保有株式数：59,200



中野 恵*

代表取締役副社長
生年月日：1968年3月1日
保有株式数：66,946



長嶋 由紀子

取締役(独立社外取締役)
生年月日：1961年4月4日
保有株式数：0



木寺 昌人

取締役(独立社外取締役)
生年月日：1952年10月10日
保有株式数：0



庄司 哲也

取締役(独立社外取締役)
生年月日：1954年2月28日
保有株式数：0



山科 裕子

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



朝倉 研二

取締役(独立社外取締役)
生年月日：1955年12月11日
保有株式数：0

監査役5名(うち、社外監査役3名)



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



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



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



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



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

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

- ・ 社外取締役鼎談
- ・ コーポレート・ガバナンス
- ・ 内部統制システム
- ▶ ・ 役員一覧
- ・ スキル・マトリックス

OTHER INFORMATION

- (注) 1. 取締役および監査役の選任理由につきましては「[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」を制定しています。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
3. *を付している者は、執行役員を兼務しています。



役員一覧

JTI CEOおよびExecutive Vice President、
JTI Executive Committeeメンバー

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、持続的な利益成長および企業価値の向上に資する経営戦略・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、国籍にとどまらず、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(2025年3月26日時点)

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			●	●		●	●	●	
寺畠 正道	代表取締役社長	●	●		●	●	●	●	●	●
嶋吉 耕史	代表取締役副社長	●	●		●	●	●	●	●	●
中野 恵	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				●		●	●	●	

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

- ・ 社外取締役鼎談
- ・ コーポレート・ガバナンス
- ・ 内部統制システム
- ・ 役員一覧

▶ ・ スキル・マトリックス

OTHER INFORMATION

■ 医薬事業について

当社は、2025年5月7日付で「会社分割（簡易吸収分割）による当社医薬事業の塩野義製薬株式会社への承継」および「連結子会社の異動（子会社株式の譲渡）」をそれぞれ公表しております。

当社グループは、1987年の本事業参入以来、安定的な研究開発投資を重ね、ファースト・イン・クラス（FIC）*1の低分子創薬に注力した研究開発に取り組んでまいりました。1998年には鳥居薬品株式会社（以下、鳥居薬品）をグループ会社に迎え、主に当社が研究開発を行う一方で、鳥居薬品が製造、販売およびプロモーション活動を担うことで、両社で一体的なバリューチェーンを構築し、グループ内でのシナジーを最大限に発揮することで、多くの患者様に信頼される医療用医薬品を提供してまいりました。そして、中長期に亘る持続的な利益成長を補完する役割として、本事業は当社グループへの利益貢献を果たしてまいりました。

そのような状況下において、近年では本事業を取り巻く環境が変化しており、特にアンメットメディカルニーズ（UMNs）*2の充足に伴う画期的な新薬創出のハードルの上昇やグローバルメガファーマによる巨額の投資を背景とした国際的な開発競争の激化が生じております。加えて、たばこ製品に対するさまざまな議論の進展を受け、本事業における研究開発活動において制約を受ける場面も増えております。これらの環境変化を踏まえると、当社グループによる事業運営では中長期的な成長が不透明な状況にあります。

一方で、これまで当社グループで培ってきた本事業における創薬力・ノウハウは、今後も患者様・社会に有益な価値を提供できると考えております。このような背景を踏まえ、

当社グループの創薬力をさらに発展させ、医薬品をより多くの患者様に届けるためには、本事業と鳥居薬品について双方の価値を見出し、かつ新薬創出に重点を置く製薬企業のもとで事業展開を行うことが最善の選択と判断し、今般、塩野義製薬株式会社（以下、塩野義製薬）に本事業および鳥居薬品株式を引き継ぐことにいたしました。本吸収分割および鳥居薬品株式の塩野義製薬への譲渡により、長年当社グループで培ってきた高い創薬力の継承が実現され、本事業の中長期的な成長が期待できると考えております。なお、本子会社異動プレスリリースの通り、当社は本公開買付けに係る一連の取引等についても塩野義製薬と合意しております。

本件が予定通り進捗した場合、2025年第3四半期から鳥居薬品を含む医薬事業は非継続事業に分類される見込みです。

*1 新規性・有用性が高く同一カテゴリーの中で最初に承認された新薬

*2 いまだ満たされていない医療ニーズ

業界概要

世界の医薬品市場規模は過去5年間で年平均成長率約5.8%と成長を続け、直近2023年の市場規模は約1兆5,996億米ドル（前年比8.1%増）です。健康意識の高まり、人口増加、公的医療制度の充実等に伴い、先進的な医薬品の需要が増す一方で、高齢化や財政赤字を背景に各国政府は医療費抑制のため薬価コントロールを強めています。

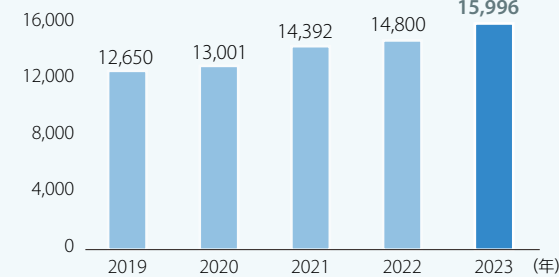
日本でも、政府による普及促進に伴い医療用医薬品市場におけるジェネリック医薬品の規模が拡大しているほか、

2021年以降は毎年薬価引き下げ等が行われています。

また、UMNsの充足が進み、新薬創出のハードルが上昇していることを受け、業界全体でAI活用を筆頭に新たな創薬プロセスへの投資が活発化しています。

こうした状況は今後も継続すると予想され、企業は引き続き各国の薬価制度や規制当局の動向を注視しつつ、UMNsに応える創薬に取り組むことが求められます。

世界の医薬品市場*（億米ドル）



* Copyright © 2025 IQVIA.
Calculated based on IQVIA World Review (Data Period, Year 2019-2023)
Reprinted with permission

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。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

▶ 医薬事業について

OTHER INFORMATION

事業概要

日本国内においては、主に、JTが研究開発機能を、鳥居薬品が製造・販売機能を担ってきました。海外においては、自社化合物の開発権・商業化権を導出（ライセンスアウト）し、ライセンスパートナーから導出一時金・開発進展に応じたマイルストーンや売上高に応じたロイヤリティを受領しています。

医薬事業では病気の本質に迫り、患者様目線で真のUMNsを探り、より良い治療薬の開発を進めています。医薬総合研究所を中心とした自社 研究開発に加え、外部研究機関との連携・ネットワーク強化を推進しているほか、米国のアクロスファーマ社を拠点に海外での調査・臨床開発に取り組んでいます。

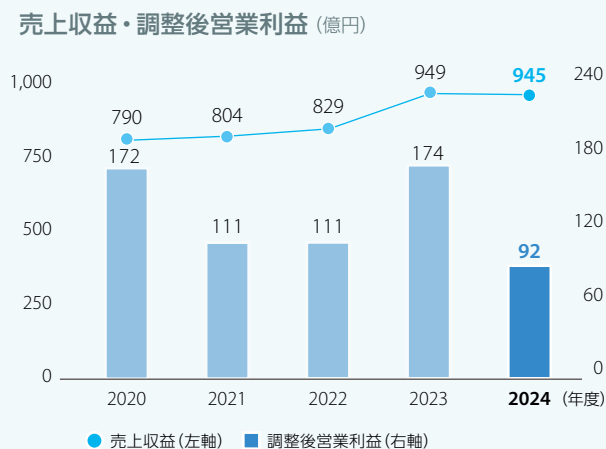
これまで、抗HIV薬「ゲンボイヤ®配合錠」の有効成分の一つであるHIVインテグラーゼ阻害薬エルビテグラビル、世界初のMEK阻害メラノーマ治療薬メキニスト®の有効成分であるトラメチニブなど、画期的な新薬を創出してきました。

新薬創出のハードル上昇等を踏まえ、AI活用を含む創薬プロセス革新に取り組んできました。研究開発領域としては、主に社内で蓄積した知見を有効活用できる「循環器・腎臓・筋」「免疫・炎症」「中枢」に注力しています。中でもUMNsの高い疾患をターゲットとし、ユニークなパイプラインの構築を目指してきました。



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・皮膚疾患領域が大きく伸長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、2020年度から2024年度まで概ね横ばいで推移しました。



サステナビリティに関する考え方

医薬事業では、FIC医薬品の導出や従業員における倫理意識の醸成、また温室効果ガス排出量の削減など、事業とサステナビリティの追求にも取り組んできました。

研究開発費については2024年に339億円を投じています。これまでの研究開発の成果として、2024年6月には、アトピー性皮膚炎治療剤・尋常性乾癬治療剤「ブイタマー®

クリーム1%」について国内製造販売承認を取得しました。また、2024年9月には、デルゴシニブについて導出先であるLEO社にて成人患者に対する中等症～重症の慢性手湿疹を適応症として欧州における承認を取得し、米国においては、販売承認申請を実施しました。

ケーススタディ

患者様の声を活かした医薬品開発

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。

2024年度の進捗説明

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。

具体的には、JTの研究開発領域と関連のある専門医や大学教授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ったり、従業員参加型のイベントや講演会を開催したりすることで、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増やしています。

また、臨床試験に関する情報を広く提供することを目的に、JTコーポレートサイトにて日本で実施する臨床試験の情報を公開しています。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

▶ 医薬事業について

OTHER INFORMATION

OTHER INFORMATION

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

▶ **OTHER INFORMATION**

- ・ リスクファクター
- ・ 規制・重要な法令
- ・ 訴訟
- ・ 長期連結財務データ
- ・ リンク集
- ・ 用語解説
- ・ 株式情報

■ 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たばこ事業を中核としたグローバル企業です。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。

JTグループは、中長期に亘る持続的な利益成長と企業価値の向上に寄与し、JTグループの透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行う仕組みを充実させるため、グループ全体を対象に統合型リスク管理 (ERM: Enterprise Risk Management) を導入しています。当社グループに影響を及ぼす可能性のあるリスクを特定し、影響度と可能性の双方の観点で評価することで、優先して対応すべき重要リスクを選定し、対応計画の策定、モニタリングを実施しています。これらのリスク要因のいずれによっても、当社グループの事業運営および業績に影響を及ぼす可能性があります。リスクを適切に管理することにより、事業成長の機会を適切に捉え、戦略的な事業展開につなげています。

以下の記載は、本統合報告書 **P. 3** に記載の「将来に関する記述等についてのご注意」と併せてご覧ください。

リスクの種類	リスクの概要	リスクの主な影響	主な対応
1) 大幅または度重なる増税	たばこ製品に対しては、消費税または付加価値税に加えて、たばこ税あるいはそれに類する税金が課せられています。各国で財政および公衆衛生の観点による増税議論が行われ、たばこ税の増税が行われています。加えて、一般的に、付加価値税も上昇の傾向にあります。JT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が発生・促進させることがあります。その結果、当社グループの販売数量、売上収益、利益が減少する可能性があります。	- 関係当局に対し、大幅または度重なる増税は、消費減少による税収減少や不法取引の増加といった負の影響を伴い得ることについて理解を促す。 - お客様*の嗜好・行動の変化に対応できるよう製品ポートフォリオの最適化を図る。 - 限られた市場から生み出される利益に過度に依存しないよう、グローバル事業基盤の強化および拡充を図り、継続的に利益創出できる市場数を拡大する。 - 収益を確保すべく、さらなるコスト効率化を進める。 - 当該市場における増税影響を最小化すべく適切な価格設定を行う。
2) 不法取引の増加	不法取引は、たばこ業界だけでなく、社会全般に関わる問題です。たばこ業界にとっては、適切に法令に則って行っているビジネスを阻害するものであり、社会にとっては政府の税収の減少、組織犯罪の増加、粗悪な製造品質や不適切な製品管理による健康被害といった問題を引き起こす可能性があります。JTグループをはじめとしたたばこ業界は、密輸や偽造といった不法取引撲滅に向けた取り組みを続けています。 不法取引は大幅または度重なる増税実施後に増加する傾向があります。また、製品成分やパッケージに対する規制は、偽造を容易にするとともに、非正規品の検出を困難にするおそれがあり、不法取引を助長する可能性があります。	不法取引の増加は、正規品の需要減少を引き起こし、当社グループの販売数量、売上収益、利益の減少につながるおそれがあります。また、不法取引への対応に係る負担が、利益を圧迫することがあります。加えて、偽造品の品質が低いことなどから、非正規品の流通が正規品の信頼を損ない、そのブランドとブランドを保有する企業の評価を下げる可能性があります。	- 政府、規制当局、取締機関と協働して不法取引撲滅に向けた取り組みを実行する。 - 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。 - 厳格なコンプライアンス方針に則り、信頼できる相手先とのみ取引を行う。 - 非正規品の購入が及ぼす悪影響を、お客様*に理解していただく。 ▶ 不法取引撲滅に向けた活動の詳細は 不法取引防止に向けた取り組み をご覧ください。

* 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。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

▶ ・リスクファクター

・規制・重要な法令

・訴訟

・長期連結財務データ

・リンク集

・用語解説

・株式情報

リスクの種類	リスクの概要	リスクの主な影響	主な対応
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JTグループの事業および業績へ影響を与えることがあります。 こうした規制は、不法取引の増加につながるおそれがあり、当社グループの適法・適切に行っている事業に悪影響をもたらす可能性があります。また、お客様*とのコミュニケーションに関する規制の厳格化が進展すれば、効果的な販売促進活動を実施することが難しくなり、トップライン成長に影響を与える可能性があります。 責任ある企業として、当社グループは、事業を展開している国・地域の法令および規制を遵守しています。また、法令や規制は、各国の法制度、社会情勢、文化を背景として、国ごとに異なって然るべきであると考えています。	販売促進活動に係る規制の強化によって、ブランドエクイティを高める機会を失った結果、トップライン成長戦略の実効性を損なう可能性があります。また、規制によっては、その対応に伴い追加的なコストが発生することが考えられます。その結果、販売数量、売上収益、利益が減少することがあります。	・規制動向の正確かつ迅速な情報収集を行う。 ・目的になか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. 87) をご覧ください。
4) 競合他社との競争	JT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、Vector Group Ltd.の買収等を通じて事業を拡大してきました。これら買収の結果、当社グループは、グローバルに事業を展開するたばこ会社に加え、それぞれの地域において強みを持つ企業と競合関係にあります。 各市場におけるシェアは、規制、お客様*の嗜好・行動の変化や各市場の経済情勢といった要因に影響されて変動します。また、各社の新製品の投入やこれに伴う特別の販売促進活動等の一時的な要因により、短期的に変動することがあります。	シェアの変動は、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループが事業を展開する市場の中には、市場シェアの獲得を目的とした値下げやブランドのリポジショニング等により価格競争が起きる場合があり、この影響を受け個別市場の当社グループ利益率が悪化する可能性があります。	・お客様*の嗜好・行動の変化やニーズにマッチした製品を提供することや、各価格帯に強いブランドを配置することで、製品ポートフォリオの最適化を図る。 ・営業力の強化や効果的な販促施策を行う。 ・収益を確保すべく、さらなるコスト効率化を進める。 ・限られた市場から生み出される利益に過度に依存しないよう、グローバル事業基盤の強化および拡充を図り、継続的に利益創出できる市場数を拡大する。
5) カントリーリスク	JTグループは、長期的な成長実現のため、世界の各国・各地域で事業展開しています。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・規制等を遵守した上で事業運営を継続しています。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亘るものと想定されますが、当該統合報告書の発行日現在において、今後の見通しや業績への影響については合理的に見積もることができません。	政情不安、景気低迷、社会的騒乱等によりリスクが具現化した場合、サプライチェーンや流通網の遮断、資産や設備の毀損、人員配置および営業管理の困難性等によって、特定の市場における当社グループの事業運営が阻害され、販売数量、売上収益、利益が減少する可能性があります。	・安定的な事業運営に向け、事業展開をしている各国・各地域におけるカントリーリスクに係る情報を収集・モニタリングし、情報に基づいたシナリオプランニングを行う。 ・限られた市場から生み出される利益に過度に依存しないよう、グローバル事業基盤の強化および拡充を図り、継続的に利益創出できる市場数を拡大する。

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

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

▶ ・リスクファクター

・規制・重要な法令

・訴訟

・長期連結財務データ

・リンク集

・用語解説

・株式情報

リスクの種類	リスクの概要	リスクの主な影響	主な対応
6) 為替変動	JTグループは、グローバルに事業を展開していることから、為替の変動に係るリスクに晒されています。 当社グループの連結財務諸表は日本円表示で作成していますが、海外の当社グループ会社は、ロシアルーブル、ユーロ、英ポンド、台湾ドル、米ドル、スイスフラン等の通貨で財務諸表を作成しています。そのため、外国通貨の日本円に対する為替変動がグループ業績に影響を与えることになります。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います。 さらに、日本円以外の通貨で取得したグループ会社について、清算、売却、あるいはその価値を大きく減損する場合に発生する損益も為替影響を受けます。具体的には、取得時と清算等を実施した際との、取得通貨と日本円との間の為替差が影響します。	日本円に対するその他通貨の為替変動が、当社グループの連結業績に影響を与えます。また、米ドル表示の海外におけるたばこ事業の業績が、米ドルに対するその他通貨の為替変動の影響を受けます。加えて、グループ会社がその報告通貨と異なる通貨で取引を行う場合にも、為替変動リスクがあります。	・為替相場の現状等を総合的に勘案の上、外国為替に係るヘッジ方針を策定し、当方針に基づき、外貨建有利子負債等の保有などを通じたヘッジにより、リスクを低減する。
7) 訴訟の不利な展開	JTの一部子会社は、喫煙、たばこのマーケティングまたはたばこの煙への曝露により損害を受けたとする訴訟の被告となっています。喫煙と健康に関する訴訟については、当社の一部子会社を被告とする訴訟、またはRJRナビスコ社の米国外たばこ事業を取得した契約に基づき、当社が責任を負担する訴訟が存在しています。 また、JTグループは、喫煙と健康に関する訴訟以外に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。	当社グループは係争中、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。 訴訟が当社グループにとって望ましくない結果となった場合、多額の賠償責任を負うこと等により、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。またこれら訴訟に関する批判的な報道等により、喫煙に対する社会の許容度の低下や公的な規制の強化、当社グループに対する多くの類似の訴訟の提起や係る訴訟の対応および費用が発生することで、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。 また、喫煙と健康に関する訴訟以外にも、当社グループの製品の品質に何らかの問題が生じた場合に製造物責任の請求を受ける等、今後も当社グループを当事者とした訴訟等が発生する可能性があります。これらの訴訟等が、当社グループにとって望ましくない結果になった場合に、当社グループの業績や製品の製造・販売・輸出入に悪影響が及ぶ可能性があります。	・社内外連携体制を構築し、訴訟等の情報把握と経営層や関係部門への情報共有を速やかに行う。 ・必要に応じ経験豊富な社外弁護士と連携して、適時適切な訴訟対応を行う。 ▶詳細は訴訟(P. 90)をご覧ください。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

- ▶ **・リスクファクター**
 - ・規制・重要な法令
 - ・訴訟
 - ・長期連結財務データ
 - ・リンク集
 - ・用語解説
 - ・株式情報

リスクの種類	リスクの概要	リスクの主な影響	主な対応
8) 自然災害および不測の事態等	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、サプライチェーンや流通網の被災に起因する商品供給の不足・停止、需要の減少等によりJTグループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。	自然災害により、当社グループのみならず、バリューチェーン全体が被害を受け、当社グループの事業を滞らせ、業績を悪化させる可能性があります。	• 平時から危機管理関連情報の継続的な収集および発信を行う。 • 必要に応じ、重要な資産に損害保険を付保する。 • 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、適切な在庫水準の確保や、必要に応じた見直しを行う。 • 防災訓練等を実施し、従業員の防災意識を高める。
9) 気候変動	地球温暖化に伴う気候変動は、集中豪雨等の異常気象による浸水・洪水・土砂災害や、天候不順による酷暑・大雪・干ばつ、水資源の変化、生物多様性の損失等、さまざまな被害をもたらします。その結果、葉たばこ等、JTグループの主要原料の生育環境の変化やサプライチェーンの寸断等が引き起こされ、原料品質の悪化や原材料価格および調達コストの増加等により、当社グループの製品製造や業績に悪影響を及ぼす可能性があります。 また、気候変動影響を緩和するための脱炭素社会への移行に伴い、化石燃料由来のエネルギー等の価格に炭素税が付加される場合、当社グループの事業コストを増加させ、利益を圧迫するおそれがあります。	気候変動により、JTグループや、当社グループのバリューチェーンが被害を受けることで、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、脱炭素社会への移行に伴って事業コストが増加し、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。	• TCFD提言に基づいて気候変動シナリオ分析を実施し、気候変動が事業に及ぼす影響を的確に把握し、適切に対応できる体制を整備する。 • 気候変動影響を緩和するため、バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量ネットゼロに取り組む。 • 気候変動により激甚化するおそれのある自然災害に対し、上記「8) 自然災害および不測の事態等」に記載の対応を行う。 ▶詳細は 自然との共生(P. 33) をご覧ください。

詳細はWEB [有価証券報告書【事業等のリスク】](#)
Click Here

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

▶ [・リスクファクター](#)

[・規制・重要な法令](#)

[・訴訟](#)

[・長期連結財務データ](#)

[・リンク集](#)

[・用語解説](#)

[・株式情報](#)

■ 規制・重要な法令

たばこ事業

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

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

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

各国の具体的規制として、JT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います。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、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、多くの人々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。

Reduced-Risk Products (RRP) 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。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

・リスクファクター

▶ ・規制・重要な法令

・訴訟

・長期連結財務データ

・リンク集

・用語解説

・株式情報

規制によるJT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、JT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

JTグループは、事業を運営する各国・地域の規制を遵守するとともに、「JTグローバルマーケティング原則」に基づき事業を遂行しています。本原則は、たばこ製品について責任あるマーケティング活動を実施していくことが重要であるとの認識を踏まえたもので、当社グループが実施する広告販促活動等の原則を記しています。これには、マーケティング活動の対象を18歳以上かつ法的に喫煙可能な年齢の者とすることや、法的に喫煙可能な年齢の者であっても喫煙開始を推奨したり禁煙を妨げたりすることを目的とし

たマーケティング活動を実施しないことなどが含まれます。また、法的に喫煙が認められていない年齢の者による喫煙防止は社会全体で取り組む必要のある課題であると認識しており、本原則に基づき、適切な事業運営を行うとともに、各国政府や関係団体等と連携して法的に喫煙が認められていない年齢の者による喫煙問題に向けたさまざまな取り組みを行っています。

詳細は[JTのウェブサイト](#)および[JTIのウェブサイト](#)をご覧ください。

医薬事業

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

日本においては、医薬品の製造販売は「医薬品、医療機器等の品質、有効性および安全性の確保等に関する法律（以下、薬機法）」により、厚生労働省、または関連する都道府県の規制対象となっています。医薬品製造販売業者

は、都道府県から5年ごとに製造販売業許可を取得することが、薬機法により定められています。また、医薬品製造販売業者は、各医薬品について、製造販売承認を厚生労働省より取得することが定められています。さらに日本では国民皆保険制度のもと、保険医療に使用できる医療用医薬品の品目と薬価（公定価格）が定められています。また、薬価制度の抜本改革により、毎年薬価改定、新薬創出・適応外薬解消等促進加算制度対象品目の絞り込み、長期収載品の後発品置き換え率に応じた段階的薬価引き下げ等が行われます。

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

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

- ・リスクファクター
- ▶ ・規制・重要な法令
- ・訴訟
- ・長期連結財務データ
- ・リンク集
- ・用語解説
- ・株式情報

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。

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

受ける必要があります。取締役、執行役および監査役の選任および解任の決議、ならびに定款の変更、剰余金の処分（損失の処理を除く）、合併、分割または解散の決議には財務大臣の認可が必要とされています。また、毎事業年度終了後3カ月以内に、貸借対照表、損益計算書および事業報告書を財務大臣に提出する必要があります。

なお、2011年12月2日に公布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

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

- ・リスクファクター
- ▶ ・規制・重要な法令
- ・訴訟
- ・長期連結財務データ
- ・リンク集
- ・用語解説
- ・株式情報

■ 訴訟

当社の一部子会社は、喫煙、たばこ製品のマーケティングまたはたばこの煙への曝露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。

かつては、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る等の状況が見られました。近年は減少傾向ではありますが、陪審員制度、懲罰的賠償制度、弁護士に対する成功報酬制度等の存在を背景に、米国において喫煙と健康に関する訴訟リスクは消失していないと認識しています。当社グループは、2024年のVectorグループ買収に伴い米国において複数の喫煙と健康に関する訴訟を承継しています。

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。

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、当社グループに対して多くの類

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。

カナダにおける訴訟について

カナダにおいて、当社のカナダ子会社であるJTI-Macdonald Corp. (以下、JTI-Mac) または当社の被補償者に対し、カナダ各州政府により10件の医療費返還訴訟および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件の集団訴訟が提起されておりました。

2019年、カナダ・ケベック州においてJTI-Macを被告に含む、Rothmans, Benson & Hedges Inc.(以下、RBH) およびImperial Tobacco Canada Limited(以下、ITC) の計3社 (以下、被告たばこ会社) に対する喫煙と健康に係る集団訴訟2件について、ケベック州控訴裁判所は被告たばこ会社の請求を棄却する旨の判決を下しました。その後、JTI-Macは「Companies' Creditors Arrangement Act (企業債権者調整法)」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。なお、RBHおよびITCも2019年3月にそれぞれ適用申請を行い、承認されていま

す。これにより、被告たばこ会社が当事者となっているカナダにおけるすべての訴訟手続および判決の執行は停止し、被告たばこ会社は同法の適用下で事業資産が保全され、事業を継続しています。その後、係属中訴訟の終局的な解決を企図して、ケベック州の集団訴訟原告を含む各債権者との調停手続を行い、2025年3月6日、和解による訴訟の終局的な解決に係る合意を含むJTI-Macの再生計画について、裁判所承認を受けました。

本件和解において、JTI-Macは、本債権者に対して、他の現地たばこ会社2社とあわせて総額325億カナダドル(約3兆5,600億円)の和解金を再生計画にて定められた方法に則り支払います。なお、当該和解金の支払合意に伴い、JTI-Macに対し係属中のすべての訴訟に関する原告側の請求棄却が確定し、終局的に解決することとなります。また、本債権者のJTI-Macおよび関連会社等に対する製造たばこに関わる損害賠償等の一切の請求は放棄され、当該請求に関する新たな訴訟提起等が禁止されます。

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

- ・ リスクファクター
- ・ 規制・重要な法令
- ▶ ・ 訴訟
- ・ 長期連結財務データ
- ・ リンク集
- ・ 用語解説
- ・ 株式情報

長期連結財務データ

	(百万円)										
	2014年12月期 ^{*1、*2}	2015年12月期 ^{*2}	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	2024年12月期 ^{*6}
売上収益	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	2,841,077	3,149,759
売上原価	822,538	920,056	872,433	843,558	933,034	942,299	898,001	956,861	1,090,989	1,225,974	1,407,462
販売費及び一般管理費等	752,559	789,346	754,115	786,911	770,407	831,707	784,472	888,574	941,538	981,052	1,462,924
営業利益	499,880	565,229	593,329	561,101	564,984	502,355	469,054	499,021	653,575	672,410	323,461
親会社の所有者に帰属する当期利益	362,919	485,691	421,695	392,409	385,677	348,190	310,253	338,490	442,716	482,288	179,240
調整後営業利益	588,684	626,657	586,777	585,300	595,463	515,927	486,952	610,434	727,779	728,002	751,868
設備投資費	112,448	129,751	112,998	140,905	159,808	131,434	112,883	100,882	101,044	120,715	150,691
減価償却及び償却費 ^{*4}	113,989	133,123	140,794	145,407	158,671	168,074	159,987	167,099	176,888	153,341	152,819
研究開発費	44,008	57,796	58,193	60,600	65,377	64,079	60,847	65,016	70,808	75,098	78,614
流動資産	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	3,259,561	3,577,572
有形固定資産及び無形資産(のれん除く)	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	1,022,318	1,394,162
のれん	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	2,616,440	2,914,254
その他資産	347,417	316,388	431,592	397,725	381,660	381,130	345,178	328,960	356,026	383,778	484,744
資産合計	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	7,282,097	8,370,732
流動負債	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	1,927,276	2,148,607
非流動負債	722,106	770,790	859,759	900,833	1,330,770	1,307,702	1,458,095	1,387,803	1,368,653	1,442,329	2,373,398
負債合計	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	3,369,605	4,522,005
親会社の所有者に帰属する持分	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	3,830,156	3,766,623
非支配持分	85,665	69,929	71,950	80,340	69,851	80,916	76,660	76,823	76,326	82,336	82,104
資本合計	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	3,912,491	3,848,727
1株当たり情報											
配当金(円)	100	118	130	140	150	154	154	140	188	194	194
EPS(円)	199.67	270.54	235.47	219.10	215.31	195.97	174.88	190.76	249.45	271.69	100.95
希薄化後1株当たり当期利益(円)	199.56	270.37	235.33	218.97	215.20	195.87	174.80	190.68	249.36	271.63	100.94
親会社所有者帰属持分(円)	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	2,157.46	2,121.33
キャッシュ・フローデータ											
営業活動によるキャッシュ・フロー	543,696	468,432	376,549	419,212	461,389	540,410	519,833	598,909	483,799	566,317	630,011
投資活動によるキャッシュ・フロー	-49,110	-63,271	-687,509	-352,632	-383,307	-123,571	5,354	-97,499	-101,822	-125,432	-439,766
財務活動によるキャッシュ・フロー	-388,859	-254,852	91,318	-77,032	-62,360	-333,832	-297,404	-353,138	-306,176	-270,500	-94,906
現金及び現金同等物期末残高	385,820	526,765	294,157	285,486	282,063	357,158	538,844	721,731	866,885	1,040,206	1,084,567
財務指標											
ROE(%)	14.4	19.5	17.2	15.0	14.3	13.2	12.0	12.7	13.9	13.1	4.7
ROA(%)	10.8	12.2	12.4	10.8	10.0	8.4	7.7	8.5	9.6	9.0	3.0
D/Eレシオ(倍)	0.09	0.10	0.23	0.27	0.38	0.37	0.38	0.33	0.27	0.30	0.46
配当性向(%)	50.1	53.2 ^{*3}	55.2	63.9	69.7	78.6	88.1	73.4	75.4	71.4	192.2
親会社所有者持分比率(%)	53.92	53.78	51.77	52.89	48.17	47.95	46.88	48.65	54.07	52.60	45.00
手元流動性	389,473	528,967	297,024	291,819	308,651	375,823	548,303	730,183	880,378	1,080,930	1,184,456
有利子負債 ^{*5}	228,214	255,291	555,257	755,804	987,588	974,502	958,881	918,622	958,311	1,142,259	1,726,789

*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います。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います。非継続事業を含めた連結配当性向は43.6%となります

*4：2019年度よりリース取引に係る減価償却費および償却費を除いています

*5：2019年度よりリース債務を除いています

*6：2025年3月10日プレスリリース「当社グループのカナダ子会社に対する訴訟の和解及び訴訟損失引当金の計上に関するお知らせ」の通り、2024年12月期決算数値において、修正後発事象として、訴訟損失引当金3,756億円を2024年度の営業費用として計上していることから、訂正後の決算数値を掲載しています



CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

- ・ リスクファクター
- ・ 規制・重要な法令
- ・ 訴訟
- ▶ ・ 長期連結財務データ
- ・ リンク集
- ・ 用語解説
- ・ 株式情報

■ リンク集

当社グループの実績や取り組みなどの詳細につきましては、下記のサイトからご覧いただけます。

財務関連情報	
•有価証券報告書	https://www.jti.co.jp/investors/library/securities_report/index.html
•投資家説明会資料	https://www.jti.co.jp/investors/library/presentation/index.html
•決算短信	https://www.jti.co.jp/investors/library/result/index.html
•株式関連情報	https://www.jti.co.jp/investors/stock/index.html
•債券投資家の皆様へ	https://www.jti.co.jp/investors/financial/index.html

各事業について	
•たばこ事業紹介	https://www.jti.co.jp/tobacco/overview/index.html
喫煙と健康に関する JTの考え方	https://www.jti.co.jp/tobacco/responsibilities/guidelines/responsibility/index.html
たばこ製品の マーケティング活動に 関するJTの考え方	https://www.jti.co.jp/tobacco/responsibilities/marketing_principles/index.html
たばこ製品の不法な 取引に対する取り組み	https://www.jti.co.jp/tobacco/responsibilities/effort/position_anti_contraband/index.html
•医薬事業紹介	https://www.jti.co.jp/pharma/enterprise/index.html
•加工食品事業紹介	https://www.jti.co.jp/food/enterprise/index.html

マテリアリティ関連	
•自然との共生	https://www.jti.co.jp/sustainability/environment/index.html
•お客様の期待を超える 価値創造	https://www.jti.co.jp/sustainability/diverse_consumer_needs/index.html
•人財への投資と 成長機会の提供	https://www.jti.co.jp/sustainability/people/index.html
•責任あるサプライチェーン マネジメント	https://www.jti.co.jp/sustainability/supply_chain_stakeholder/index.html
•良質なガバナンス	https://www.jti.co.jp/sustainability/governance_compliance/index.html

その他	
•経営計画	https://www.jti.co.jp/investors/strategy/medium/index.html
•会社概要	https://www.jti.co.jp/corporate/outline/index.html
•統合報告書ライブラリー	https://www.jti.co.jp/investors/library/integratedreport/index.html
•Fact Sheets	https://www.jt.com/investors/results/integrated_report/pdf/2025/factsheets_fy2025.pdf
•CLUB JT	https://shop.clubjt.jp/
•LinkedIn (JT)	https://www.linkedin.com/company/japan-tobacco-inc-jt/
•LinkedIn (JTI)	https://ch.linkedin.com/company/jti?trk=similar-pages

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE
OUR STORY
BUSINESS AND STRATEGIES
GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

- リスクファクター
- 規制・重要な法令
- 訴訟
- 長期連結財務データ
- ▶ **• リンク集**
- 用語解説
- 株式情報

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 (全社)	為替一定ベースの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
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
四半期利益／当期利益	親会社の所有者に帰属する四半期利益／当期利益
フリー・キャッシュ・フロー (FCF)	営業活動キャッシュ・フロー+投資活動キャッシュ・フロー ただし以下を除く ・営業活動キャッシュ・フローから、リース取引から生じる減価償却費／利息および配当金の受取額とその税影響額／リース取引以外から生じる利息の支払額とその税影響額／その他 ・投資活動キャッシュ・フローから、事業投資以外に係る、投資の取得による支出／投資の売却および償還による収入／定期預金の預入による支出／定期預金の払出による収入／その他
IFRS	国際財務報告基準（JTグループは2012年3月31日終了年度よりIFRSを適用）
たばこ事業 RRP 関連売上収益	自社たばこ製品売上収益の内訳としての、デバイス／関連アクセサリー等を含むRRPの売上収益
たばこ事業 クラスター	JTグループのたばこ事業をより深く理解していただくために、同事業を3地域（Asia, Western Europe, EMA）に区分けしたもの。なお、これらのクラスターは、JTグループの経営体制を反映したものではない ・Asia：日本を含むアジア全域 ・Western Europe (WE)：西欧地域 ・EMA：東欧、中近東、アフリカ、トルコ、南北アメリカ大陸およびGlobal Travel Retailを含む
たばこ事業 総販売数量	製造受託／ RRP デバイス及び関連アクセサリーを除くたばこ製品の販売数量

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

- ・ リスクファクター
- ・ 規制・重要な法令
- ・ 訴訟
- ・ 長期連結財務データ
- ・ リンク集
- ▶ ・ 用語解説
- ・ 株式情報

製品	
Combustibles	製造受託／RRPを除く燃焼性のたばこ製品
Fine cut tobacco (FCT)	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
Global Flagship Brands (GFB)	Winston、Camel、MEVIUS、LDの4ブランド
Reduced-Risk Products (RRP)	喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品。 ・E-Vapor：たばこ葉を使用せず、装置内もしくは専用カートリッジ内のリキッド(液体)を電気加熱させ、発生するペイパー(蒸気)を愉しむ製品 ・加熱式たばこ：たばこ葉を使用し、たばこ葉を燃焼させずに、加熱等によって発生するたばこペイパー(たばこ葉由来の成分を含む蒸気)を愉しむ製品 ・HTS (heated tobacco sticks)：たばこスティックを直接加熱する加熱式たばこ製品 ・Infused (infused tobacco capsules)：たばこ葉を間接的に加熱する加熱式たばこ製品 ・無煙たばこ：口腔内で味・香りを愉しむたばこ製品(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愉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。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・認定している
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

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

- ・リスクファクター
- ・規制・重要な法令
- ・訴訟
- ・長期連結財務データ
- ・リンク集
- ▶ 用語解説
- ・株式情報

株式の状況

発行可能株式総数：8,000,000,000株
発行済株式数：2,000,000,000株
(自己株式 224,409,101株)
株主数：948,772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)

大株主所有者別状況

株主名	持株数
財務大臣	666,885,200
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	181,802,200
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	63,152,600
SMBC日興証券株式会社	32,821,850
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	25,781,341
パークレイズ証券株式会社 BNYM	15,000,000
日本証券金融株式会社	12,067,900
JTグループ社員持株会	11,384,995
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	10,691,882
JP モルガン証券株式会社	10,527,863

(注) 持株比率は、自己株式 (224,409,101株) を控除して計算しています。

詳細はWEB

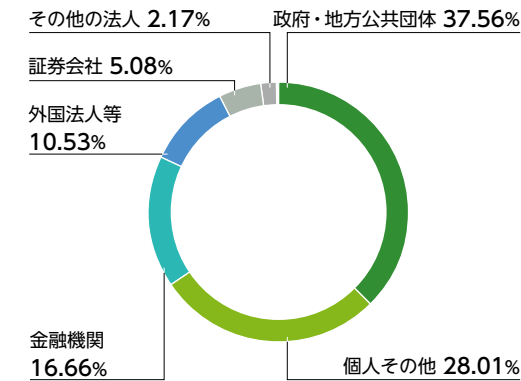
Click Here

株式関連情報

政府保有株の売却状況

個人投資家 / 株主の皆様へ

所有者別構成比 (自己株式を除く)

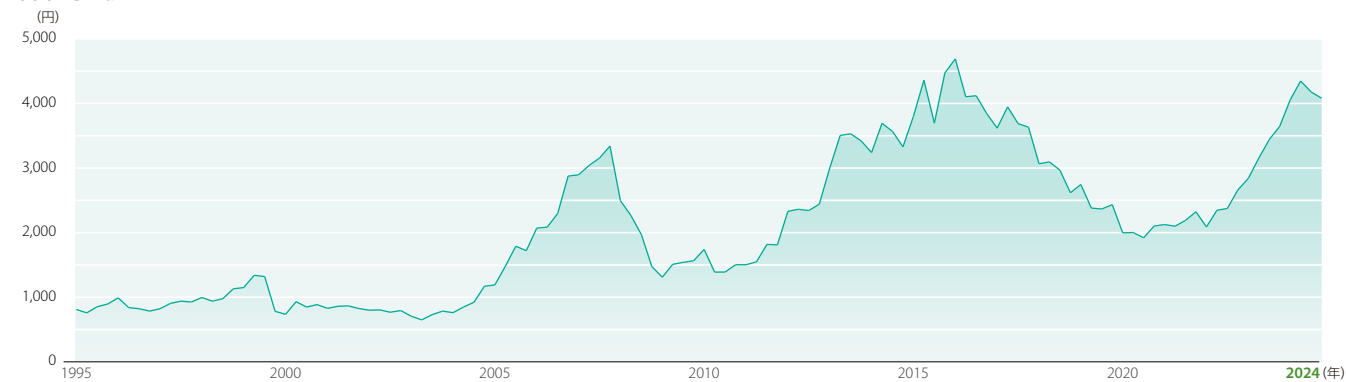


株主総利回り (TSR) の推移

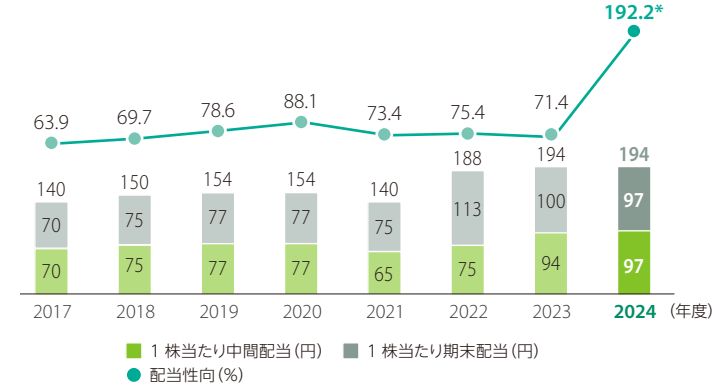
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
JT	137.9%	123.0%	120.8%	94.8%	93.9%	88.6%	99.4%	115.2%	150.6%	169.5%
TOPIX	112.1%	112.4%	137.4%	115.5%	136.4%	146.4%	165.1%	161.1%	206.6%	248.8%
TOPIX食料品	128.5%	125.9%	149.3%	128.1%	128.6%	127.2%	132.6%	142.2%	176.5%	192.5%

(注) 基準値は2014年12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

株価推移 1994/10/27上場 (グラフは1994/3 ~ 2024/12東証終値、月間)



株主還元 (1株当たり配当金・配当性向) の推移



* 訴訟損失引当金影響を含めた連結配当性向。なお、当該影響を除いた連結配当性向は74.3%

CONTENTS

MANAGEMENT MESSAGE

OUR STORY

BUSINESS AND STRATEGIES

GOVERNANCE

OTHER INFORMATION

- ・ リスクファクター
- ・ 規制・重要な法令
- ・ 訴訟
- ・ 長期連結財務データ
- ・ リンク集
- ・ 用語解説
- ▶ 株式情報



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/>