



日本たばこ産業株式会社

統合報告書

2019

2019年12月31日終了年度

CEOメッセージ



p004

価値創造プロセス



p014

サステナビリティ戦略 事業戦略



p022
p032

サステナビリティの3つの基盤



p068

財務情報



p090

Table of Contents

会社概要

- 001 統合報告書発行に寄せて
- 002 JTグループの事業について
- 004 CEOメッセージ

価値創造

- 012 JTグループの軌跡
- 014 価値創造プロセス
- 016 競争力の源泉
- 018 人財への投資

戦略

- 023 JTグループのマテリアリティ
- 024 サステナビリティ戦略の概要
- 030 CSOメッセージ
- 032 事業戦略／ビジネスレビュー
 - たばこ事業
 - 海外たばこ事業
 - 国内たばこ事業
 - 医薬事業
 - 加工食品事業
- 054 CFOメッセージ
- 056 戦略に紐づく主要指標
- 060 リスクファクター
- 064 規制及び重要な法令
- 067 訴訟

サステナビリティの3つの基盤

- 070 人権の尊重
- 071 社会的責任の発揮と環境負荷の軽減
- 074 良質なガバナンスと事業規範の実行
 - 取締役会議長／社外取締役対談

財務情報

- 092 財務概況
- 100 連結財務諸表
- 110 用語解説
- 112 社外からの評価
- 114 会社概要

本統合報告書に記載されている「当社」「我々」「日本たばこ産業」「JTグループ」または「JT」は、文脈上別段の記載がない限り、日本たばこ産業株式会社及びその連結子会社を指します。「JT」とは、当社の連結子会社であるJTI Holding B.V.とその連結子会社を指します。「テーブルマーク」は、テーブルマーク株式会社及びそのグループ会社を指します。「日本たばこ産業株式会社」は、日本たばこ産業株式会社（JT）のみを指します。「JT International Holding B.V.」とは、JTI Holding B.V.のみを指します。

将来に関する記述等についてのご注意

本資料には、当社又は当社グループの業績に関連して将来に関する記述を含んでおります。かかる将来に関する記述は、「考えています」「見込んでいます」「予想しています」「予想しています」「予見しています」「計画」「戦略」「可能性」等の語句や、将来の事業活動、業績、事象又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又は前提（仮定）については、その性質上、客観的に正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もなく、当社としてその実現を約束する趣旨のものでもありません。また、かかる将来に関する記述は、さまざまなリスクや不確実性に晒されており、実際の業績は、将来に関する記述における見

込みと大きく異なる場合があります。その内、現時点で想定される主なものとして、以下のような事項を挙げることができます（なお、かかるリスクや要因はこれらの事項に限られるものではありません）。

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

会社概要

- 001 統合報告書発行に寄せて
- 002 JTグループの事業について
- 004 CEOメッセージ



Foreword by the CEO

統合報告書発行に寄せて

平素はJTグループに対し格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社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「4Sモデル」の追求を経営理念として掲げており、これを通じて中長期の持続的な利益成長を実現していくことを目指しております。

現在、産業や社会構造を含む事業環境の変化は激しさを増しており、当社グループのビジネスに直接的に影響を及ぼす市場環境においても、お客様のニーズの多様化やReduced-Risk Productsの拡大、E-Vaporにかかる規制の強化、税制の変更など変化の波が押し寄せてきています。このような直接的なものにとどまらず、我々が事業を営むこの社会自体が複雑化しており、この影響も見逃せません。例えば、サステナビリティへの関心はこれまで以上に高まりを見せていますし、IoTやコネクティビティをはじめとした技術革新、ビッグデータ解析やサブスクリプションモデルといったビジネスの手段そのものの変容なども起こっています。

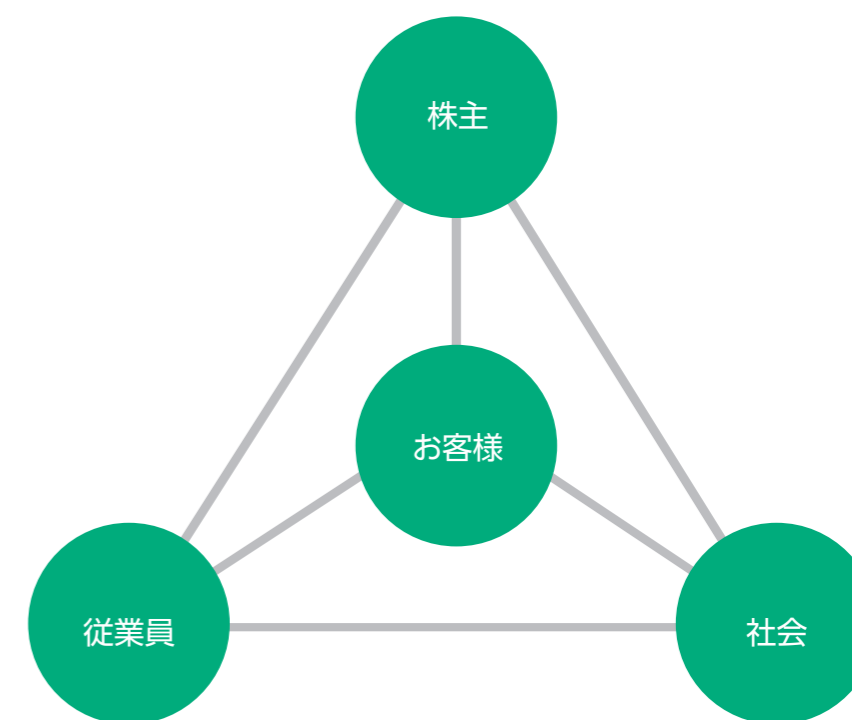
これらは我々にとってビジネスチャンスであると同時に、自らもその変化に適応しなければ競争原理の中で淘汰されてしまうかもしれないという危機感を抱かせるものでもあります。自分たちの価値創造の持続可能性について、今後はより広く、また長期の視点での取り組みが求められているということを強く感じています。

当社グループはこれまで、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールとして、アニュアルレポートとサステナビリティレポートを発行してまいりました。昨今、より長期的視点で、そして財務情報のみならず非財務情報を含めた形で、当社グループのビジネスをお伝える必要性が高まっていることに鑑み、今回、統合報告書を発行するに至りました。ステークホルダーの皆様が当社ビジネスをより広く、深くご理解いただけるよう、誠実かつ真摯な姿勢で作成しております。本報告書が当社グループに対する皆様のご理解促進の一助になれば幸いです。

寺島 正道
代表取締役社長

JTグループの経営理念

JTグループの経営理念は、「4Sモデル」の追求です。これは「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、この「4Sモデル」の追求を通じ、中長期に亘る持続的な利益成長の実現を目指しています。



編集方針

報告期間
2019年度(2019年1月1日～2019年12月31日)
※当該年度以外の内容も一部掲載しています。

報告対象範囲
日本たばこ産業株式会社及び連結子会社

発行時期
2020年3月

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

At a Glance

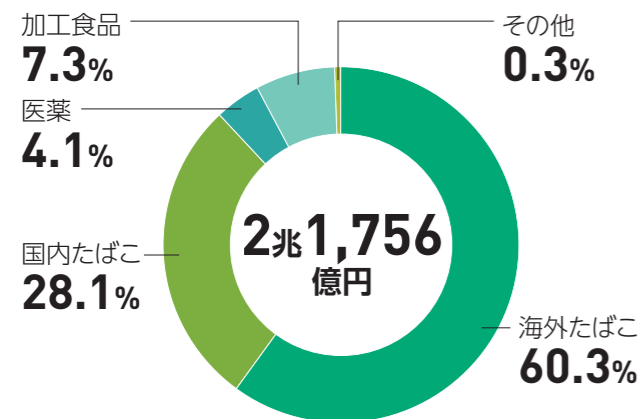
JTグループの事業について

JTグループは、70以上の国と地域で事業を展開するグローバルたばこメーカーであり、130以上の国と地域で製品を販売しています。たばこ事業に加えて、医薬事業と加工食品事業も展開しています。JT(本社：東京)は、東京証券取引所に上場しています(TSE：2914)。

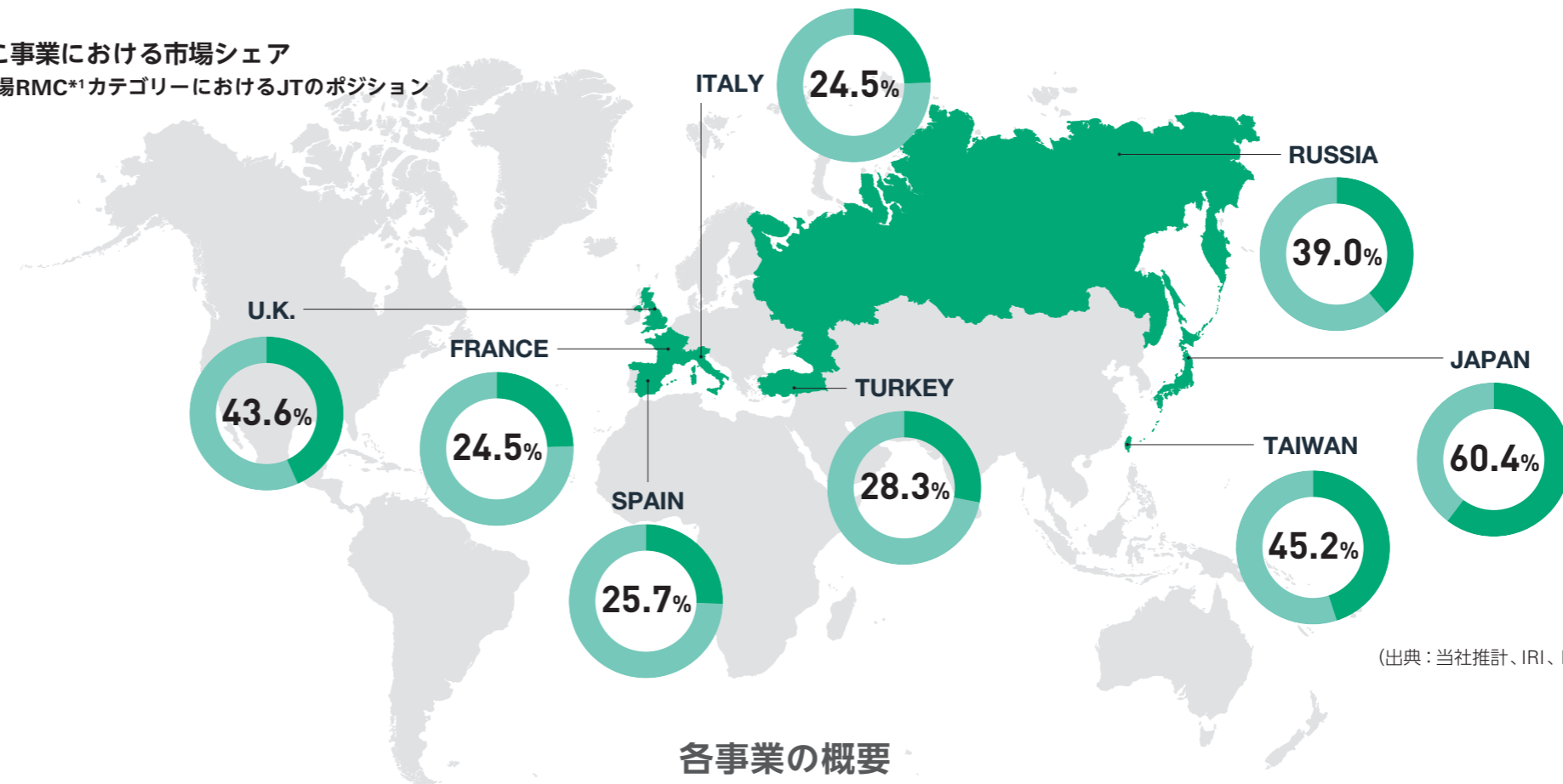
たばこ製造工場及びその他たばこ関連工場数

海外たばこ事業	35
国内たばこ事業	6
合計	41

事業別の売上収益構成比率 (2019年度)

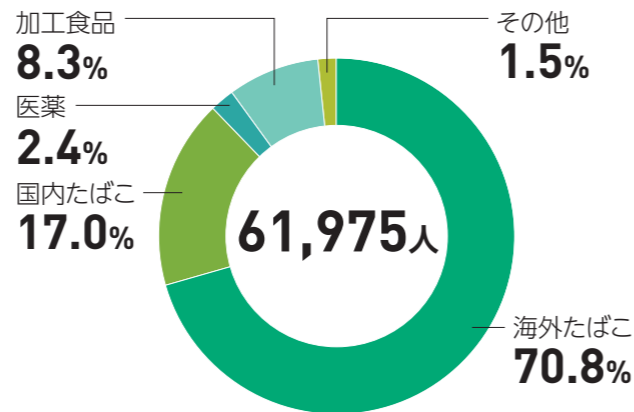


たばこ事業における市場シェア 主要市場RMC*1カテゴリーにおけるJTのポジション



(出典：当社推計、IRI、Nielsen、Logista)

従業員数 (2019年12月末現在)



各事業の概要

海外たばこ事業

海外たばこ事業は、スイスのジュネーブに本社機能を有し、RMC*1、Fine Cut、シガー、パイプ、無煙たばこ、水たばこ、クレテック、及びRRP*2を製造販売しています。主な市場として、フランス、イタリア、ロシア、スペイン、台湾、トルコ、英国が挙げられます。海外たばこ事業は、強いブランド力を有しており、製品ポートフォリオには、LogicやPloomなどのRRPに加え、Winston、Camel、MEVIUS、LDといったRMCやFine Cutのトップブランドが含まれます。

グローバル・フラッグシップ・ブランド(GFB)



RRPブランド



医薬事業

医薬事業は、「糖・脂質代謝」「免疫・炎症」「ウイルス」の3領域を中心に、医療用医薬品の研究開発、製造販売を行っています。

国内たばこ事業

国内たばこ事業は、東京本社を拠点とし、主に日本市場向けに製品を製造販売しています。世界有数の市場である日本において、JTは盤石な地位を築いています。国内たばこ事業の製品ポートフォリオには、Ploom TECH、Ploom TECH+、Ploom SなどのRRPに加え、MEVIUS、Seven Stars、Natural American Spirit、Winston、Camelといった注力ブランドがあります。

主要ブランド



RRPブランド



加工食品事業

加工食品事業は、冷凍麺、パックごはん、焼成冷凍パン、調味料、ベーカリーなどの製品の製造販売を行っています。

*1 Ready-Made Cigarettes (RMC)：紙巻たばこ

*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



Message from the CEO

CEOメッセージ



寺島 正道
代表取締役社長

JTグループがお客様をはじめ株主、従業員、そして社会から必要とされる存在であり続けるために、持続的な利益成長を通じて、4者の満足度を高めてまいります。

経営理念「4Sモデル」

当社グループの経営理念は、「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」とした4Sモデルの追求です。4Sモデルの追求が、中長期に亘る持続的な利益成長の実現、企業価値の向上につながり、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います。

JTグループは、国内たばこ市場のピークアウトや規制の進展等、大きく変化する事業環境の中においても、米国RJRナビスコ社からの米国外たばこ事業の取得、英国ギャラハー社の買収等の大型M&Aを通じた海外展開、MILD SEVENブランドのMEVIUSへの刷新、新興市場への地理的拡大など、将来を見据えた上で課題を先取りし、そして自らを変革させることで成長を続けてきました。現在、RRPの台頭を例に挙げるまでもなく、我々を取り巻く事業環境は一段と不確実性を増しています。今一度、JTグループの自己変革の歴史の原点に立ち返り、RRPという新規のビジネスにおいても、新しい価値をお客様に最初に提供していくことを目標として掲げ、当社グループの持続的な利益成長を確かなものにしていきたいと考えています。その礎となるのは、我々の経営理念である4Sモデルの追求です。JTグループがお客様をはじめ株主、従業員、そして社会から必要とされる存在であり続けるためにも、持続的な利益成長を通じて、4者の満足度を高めてまいります。

経営計画2020

2020年からの3カ年計画である「経営計画2020*」においても、中長期に亘る持続的な利益成長を追求していくことに変わりはありません。為替影響、一時的要因及び特殊要因を除いた事業そのもののパフォーマンスを測る指標である為替一定調整後営業利益の成長率について、中長期に亘る年平均mid to high single digit 成長を引き続き目指してまいります。

2019年は国内たばこ事業が厳しい状況にある一方、海外たばこ事業における力強いモメンタムが継続し、為替一定ベースでは、たばこ事業トータルの成長により、全社の調整後営業利益は前年度を上回りました。また各事業において、将来に亘る持続的な利益成長を実現していくための基盤強化に引き続き努めてまいりました。

経営計画2020の達成に向けて鍵となるのは、たばこ事業トータルでの利益成長です。たばこ事業が、当社グループの利益成長の中核かつ牽引役という役割に変更はありません。お客様を中心としたConsumer Centricの視点で自らが考え、スピード感を持って行動することを徹底し、たばこ事業トータルでの成長に一層こだわってまいります。

これに向け、トップマネジメントによる力強いコミットメントと意思決定のスピードを向上させるべく、今年からは私がたばこ事業のトップを兼任する体制とし、たばこ事業全体をリードしてまいります。

国内たばこ事業においては、その安定的な利益創出がたばこ事業トータルでの成長の鍵となることは言うまでもありません。短期的には厳しい状況が継続することが見込まれますが、RRP及びRMC双方でのトップライン強化による利益創出を目指すことに変更はありません。海外たばこ事業については、ブランドエクイティの強化を通じた更なるシェアの獲得及び着実なプライシング戦略の遂行を通じた既存市場での持続的成長、オーガニック成長を基本としつつ、適切な機会があればM&Aも活用した地理的拡大、ならびにRRPにおけるプレゼンスの拡大を推し進め、引き続き高い水準での利益成長を目指してまいります。医薬事業及び加工食品事業については、両事業を取り巻く環境は厳しい状況にあるものの、当社グループの利益成長を補完するといった役割において、それぞれの基本戦略を着実に実行してまいります。

* 当社グループは、不確実性を増す経営環境を見極め、スピード感を持って競争力を強化すべく、期間を3年間とした経営計画を1年ごとにローリングを行う方式で策定しております。

経営資源配分方針／株主還元方針

経営資源配分方針については、4Sモデルに基づき、持続的利益成長につながる事業投資、とりわけたばこ事業への投資を最優先していくことに変更はありません。また株主還元については、強固な財務基盤を維持しつつ、中長期の利益成長に応じて向上させていくこと、中でも配当金の安定的・継続的な成長を引き続き重視してまいります。その際、事業パフォーマンスの指標である中長期の為替一定調整後営業利益の成長率に加え、為替の影響等も反映した当期利益の水準も勘案してまいります。

この方針のもと、2020年度の1株当たり配当金については、2019年度と同じく154円を予定しております。今後も配当の安定性については維持してまいりたいと考えております。

サステナビリティ戦略

当社グループが持続的に成長するためには、事業活動を通じて社会の持続的な発展に貢献していくことが必要不可欠です。我々は、サステナビリティ推進を経営の中核と考えており、グループ全体としてのサステナビリティ戦略をベースに、各事業においてもそれぞれの事業特性とその課題に対応したサステナビリティ戦略を策定しています。グループ共通のものとして「人権の尊重」「環境負荷の軽減と社会的責任の発揮」「良質なガバナンスと事業規範の実行」を持続可能な事業とするための基盤と定め、中核事業であるたばこ事業では「お客様の期待を上回る製品・サービスの提供」「人材への投資」「持続可能なサプライチェーンの構築」「事業を取り巻く規制への適切な対応と不法取引の防止」を4つの注力分野としています。また、注力分野に対し11の取り組み目標を設け、達成に向け取り組みを推進することを通じて、SDGsにも貢献してまいります。

2019年は、たばこ事業での11の取り組み目標における進捗を皆様にご報告する初年度となりました。更に、医薬事業及び加工食品事業がそれぞれの注力分野を策定し、取り組み目標を設定したことで、すべての事業においてサステナビリティ戦略が整いました。今後もグループが一丸となり、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、社会とJTグループがともに持続的に成長できるよう、取り組みを着実に進めてまいります。

● 各事業における取り組み目標をご覧ください。



統合報告書の発行に寄せて、本書をご覧になる株主様、お客様、お取引先様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に、当社グループのCEOとして、現在私が率直に感じている課題、目下進めている取り組みや今後の方向性、私自身が普段意識している経営にあたっての信念やそれを培った経験についてお話しいたします。

未来に向けて種をまく

「スイスに拠点を置くJTIの副社長を務めていましたが、帰国後に感じたことは、スピード感が大きく異なっていることです。JTIにおける意思決定、殊に複数部門にまたがる組織横断的な意思決定には過度な時間を要していると感じていました。」

昨年発行したアニュアルレポート2018において、社長就任当初に感じた印象を私はこのようにつづりました。海外が優れている、もしくは日本のやり方が間違っている、ということではないのですが、就任当時あらためてJTIの組織を見渡すと、全体最適を意識せず、視野狭窄や部門最適に陥ってしまう組織の硬直化・サイロ化の傾向が見て取れました。このままではいけないという危機感が一層強くなっており、その思いを率直にアニュアルレポートにも記載しました。

そして社長就任2年目にあたる当年度2019年には、組織の硬直化を解きほぐし、迅速な意思決定を行うために複数の打ち手を実行することを決めました。それぞれ、少し時間のかかる施策です。JT本社の移転やJTIでのトランスフォーメーション施策、私がたばこ事業本部長を兼務し意思決定レイヤーをスリム化することなど、ほとんどが2020年から本格的な実行フェーズとなります。実際の効果、すなわち組織が変わったという実感が伴ってくるのは少し先のこともかもしれませんが、中長期の視点に立つこと、そしてその視点で現在を客観的に見た上で打つべき一手を考え、それを実行していくことこそ重要だと私は考えます。

このような考えの根幹には、JTIで副社長を務めていた際の経験があります。私が着任した2013年は、1999年のRJRI、そして2007年のギャラハー社と2度の買収を通じて、JTIが組織として一段と大きくなっていった時期でした。統合のフェーズもいったん落ち着いて、外部から見れば利益面でも順調に成長しているように見えていたと思います。一方で既存の製品、既存の市場での勝ちパターンが定型化していて、「既存ビジネス・既存市場だけに資源を集中し、短期の利益目標だけを達成すれば良い。」という雰囲気ができあがっており、中長期を見据え将来のために種をまくような事業戦略の議論をすることが結果的におろそかになっていました。しかしながらそれ

が健全な状態かと問われると、必ずしもそうではなかったと言わざるを得ないでしょう。当時は自分たちで考えを突き詰めていくよりも、それまでの前例に従う形に満足してしまっているように私の目に映りました。今はこれでも良いかもしれないが、将来まで考えたときにこれは危険な兆候ではないかと感じたのです。これまでの勝ちパターンを踏襲するばかりで、今後の中長期的な展望、例えば今リターンを生み出せている市場でのモメンタムが減速した場合に備えた次の一手を打つことができていなかったと思います。

一方で、JTIに中長期的な視点が全く備わっていなかったわけではありません。例えばRJRI買収直後は、ブランドに投資を行う余力がなく資金を吸い上げられるばかりだったRJRI時代の前例を刷新する目的もあり、象徴的に販促投資を増やしてJTIの経営は中長期の成長に重きを置いているという姿勢を示しました。またJTグループの経営理念である「4Sモデル」の追求についてもJTIの組織内でもある程度浸透していた状態でした。従って、中長期的な視点に立つことそのものは違和感なく受け入れられていた状態だったと思います。しかしながら、組織の硬直化傾向は、規模が大きくなり成熟フェーズに移ると避けがたいものでもあります。すなわち、中長期の視点は知られてはいたものの、社員一人ひとりの考えや行動と強く結びついていたかといえば、それが弱くなってしまっていたように思います。私が着任したのは、そのような揺り戻しが起こっていた時期でした。

このような状況を踏まえて、私は、JTI副社長としての自分の役割を「現状に甘んじることなく将来に亘る持続的成長を実現するために、JTIの視野を中長期的な範囲まで再度広げること」だと考えました。この視座から考えることをあらためて組織に浸透させて、舵取りの方向を変えていかなければならないと思ったのです。このとき私が社内に向けて訴えたのは、「中長期の視点を掲げているのだから、実態もそれに伴うものにしていこう」ということで、彼らの目線を短期から中長期に戻し、軌道修正を図ることに注力しました。そしてそれに即した実践を促すために、マネジメントとしてサポートできる部分は可能な限りサポートしました。例えばパフォーマンス面で一時的にバランスを取る必要があるのであれば、その年は成長率の目標を過度に追求しないという方法を取ることもできます。

これもある意味「中長期を見据えた投資」と考えて、親会社であるJTに納得してもらう手段を取るとともに、部下たちが中長期の視点で行った取り組みがきちんと実を結ぶようにすることが自らの役目だと思ったのです。

今見えている面だけではなく、そこに時間軸を加えて考えを巡らせることの重要さは、ビジネスがうまく行っているときほど見落としてしまいがちな要素でもあります。私自身が意識したのは、未来に向けて種をまく、そして組織としての変革の背中を押していくということでした。結果的にその中で打ってきた施策が今につながっています。例えば2014年に、RRPのグローバル組織を小規模から立ち上げたこと、また当時は利益創出が難しくても中長期には経済成長とともに事業成長が見込まれる中近東や東南アジアなどを投資フェーズのマーケットと定義し、継続的な投資を可能にしたことなど、重要な転換点であったと認識しています。現在の戦略の骨格になっているものですから、あのとき舵を切ったことは大変大きな意味があったと思っています。

お客様に真摯に向き合うことに立ち返る

JTI在任中に今後の大きな戦略を描いたものは他にもあります。例えば当年度に公表した施策のうち、JTIのトランスフォーメーションに向けた検討も、振り返ってみればこのころから始まっていました。トランスフォーメーションは「自分たちの競争力をあらためて伸ばしていくために何が必要か」ということを考える過程で出てきたものです。中長期目線で考えたときに、お客様と真摯に向き合うことに立ち返るべきという視点が明確になってきて、最終的には今社内で掲げているConsumer Centricという姿勢に結実しています。このConsumer Centricという姿勢を追求していくために、トランスフォーメーションは不可欠なものでした。2度の大型買収を含むM&Aを経て成長してきた結果、海外展開が飛躍的に前進したものの、一方でそのスピードの速さゆえに拠点・本社間での役割分担や業務プロセス、システムといったベースを見直す機会を十分に設けることができず、結果的に肥大化していたのは否めません。今回のトランスフォーメーションは、将来を見据えてプロセスをスリム化し、Consumer Centricを突き詰めてより機動的に動ける筋肉質の事業体にしていくことが狙いです。

これまで、特にRMCをメインとした事業では、既に最終形態に近い商品として確立している商材を扱っているため、市場ごとに個別最適化を図れる面もありました。一方RRPが拡大してくると、これまでのやり方が通用しない場面がいくつも出てきます。RRPは黎明期にあり、プラットフォーム自体の進化も速く、市場ごとの最適化には適しません。グループ全体の資源を効率的に活用するという観点でも、開発はグローバルで一本化していくことが必要です。これを成功させるには

新規事業を立ち上げるという位置付けでチャレンジしていくことが重要で、過去の成功体験にとらわれてはいけないうというのが私の考えです。例えば、大企業が思いもつかないようなやり方で、ベンチャー企業が次々と市場を席巻する事例を目の当たりにすることが増えてきましたが、RRPはそのような領域に近いという印象を持っています。我々自身がスピード感を高め、新しい事業を作っていく覚悟がないといけない。では実際にそうした事業に臨む者としての知見やリスクテイク能力が十分であったかと考えると、残念ながらこれまではそれが足りない中で、環境の変化に翻弄されてしまっていたというのが正しいかもしれません。

特に国内たばこ事業で従来取っていた「本社一律トップダウン」の形では、RRPをはじめとして、非連続的な変化が避けられない事業環境において今後勝っていくことは難しいでしょう。本社主導から現場主動へのパラダイムチェンジを促しているところです。日本市場を見れば、RRP市場成長は鈍化しています。競合他社はユーザーの囲い込みに入ってきており、我々はその中からシェアを奪う必要があります。我々も手を緩めることなく、次の世代のものまで開発を進めていますが、その中で一つ目指しているところとして、「『新たな価値』を最初にお客様にお届けできるメーカーにならなければならない」ということを意識しています。例えば日本市場に投入したJT初の高温加熱型のRRPであるPloom Sの開発では、日本のメーカーとしてコストをかけてでも安全性を第一優先とし、電池の出力も意図的に抑えた上で開発を行いました。しかし残念ながら、その価値はなかなかお客様に届かなかった。お客様に届かなかったのは、お客様のことを考え抜けていなかったということにも要因があるでしょう。ここにも我々の課題があったと感じています。

先ほど挙げたたばこ事業本部長兼任は、意思決定レイヤーのスリム化を図ることに狙いがあります。現場がお客様と真摯に向き合った結果生まれてくる新たな取り組み、未知の分野への挑戦を促進するために、権限を現場に移譲していく必要があると思っています。そしてスピード感を持って自らを変えていくためには、特にトップマネジメントのコミットメントと迅速な意思決定が必要不可欠です。私自身この変革を自ら推進するという覚悟をこれまで以上に強くしています。





組織の変革を促して、現場の力を最大化する

社長に就任してからの2年間で、国内外問わず多くの拠点に足を運びました。現場の声を聞いていく中で、JTグループ全体の課題がより明確に見えてきました。

例えば、現場でそれぞれの組織の社員たちと話をしていると、部門や拠点単位では考えているのに、それが実行に移せていない。このような場合は、本社が失敗可能性を忌避して現場のアイデアを止めてしまうこともあったり、現場からの「こうしたい」という声を実際に施策を意思決定できるポジションの人間まで届いていなかったりと、どこかしらでコミュニケーションが阻害されてしまっていることが多く、これが明確な課題の一つだと感じています。特にこれは社長就任前から、現在の虎ノ門の本社ビルを見て感じていたことでした。フロアごとの区画が小さく、社内に細分化された部門意識を生み出し、強化してしまっているのではないかと感じています。このような執務環境がボトルネックとなって、情報の流れや仕事の展開スピードが高まらず、部門を横断したコミュニケーションがなかなか活性化に至らなかった理由の一つではないかと思っています。

このような組織の硬直化・サイロ化の傾向を強く意識していた中で、マネジメントとして現場の力を引き出し、この状況を打破するためにできることを考え、2020年の本社移転を決定するに至りました。実務におけるコミュニケーション自体に物理的な変化を加えることで、仕事の仕方そのものの変革を促すことがその狙いです。新しい本社では、1フロア当たりの面積も現在から数倍に広げて席の配置等も工夫し、自由闊達に様々な部署と相談や議論ができる環境整備を予定しています。部署間のコラボレーションやコミュニケーションを活性

化させることで、現場の力を最大限に引き出せる意思決定と、実際の取り組みを促していきたいと考えています。

また国内たばこ事業についてお話しすると、残念ながら2019年はRRP販売数量前提を2度下方修正することとなり、短期的なターンアラウンドが難しい状況ではありますが、一方で2020年は現在の低温加熱型製品に加え、高温加熱型製品も出そろった上で迎えられる初めての年でもあります。RRPで競争に勝てる組織になるべく、その勝ち筋を見出すことに力点を置いていきたい。そのためには、今は例えば抜本的な合理化のような、効果も強いけれど副作用も強い薬を使ってエネルギーを消耗するのではなく、組織を活性化して現場がより自由闊達に「本当にお客様のことを考え抜いた」上での挑戦をやすくし、その取り組みを研ぎ澄ませることにフォーカスすることがまずは重要だと考えています。お客様に最も近いところにいる営業部隊の社員が、お客様視点に立ち自律的に考え行動するための意識改革を進めているところですが、これを制度面からも後押しするべく、新たな評価体系を2020年から導入しました。これまでの体系では直接的に評価に結びつかなかった新たなチャレンジが評価される仕組み、特に仕事の進め方やお客様との接点構築の観点から新たな取り組みを行った社員を評価する仕組みへと変更しています。

現場の力を信じて背中を押す

私自身が現場の力を信じているのは、若いときの経験に拠るところが大きいです。私は1992年のマンチェスタータバコ社、そして1999年のRJRI買収後の統合プロセスで現地へ赴任したのですが、ここでは苦い経験もあり、現場のモチベーションを上げていくことの重要性を痛感しました。

苦い経験をしたのは、マンチェスターへ赴任したときです。この際は、組織のことを考え現地のベストプラクティスと思えるやり方を提案してきた自分の部下に対して、自身の経験や力量の不足もあり「東京本社からの指示はこうだ。それに合わせるしかない」と言わざるを得ない場面がありました。こうなると相手のモチベーションが上がるわけもなく、ただ「やらされ感」だけを募らせることになってしまいました。自分で決めたことに対してコミットする方が、当事者意識も高まり、自分で考えて自律的に動けるようになると実感したのはこのときです。

一方でRJRI統合の際には、この経験が生かされることになります。当時のJTにとってRJRIの買収はそれまでに経験したことのない投資規模で、まさに社運のかかったプロジェクトでもありました。日本の本社も進捗を注視するあまり「この部分はどうなっているのか」「サプライヤーは日本の会社を採用した方が良いのでは」「日本のこういうやり方に変えた方が良いのでは」といった、過度なマイクロマネジメントが取られそうになっていました。現地で培われた経験もノウハウもある中で、日本のやり方や本社の指示を押し付けると、せっかく買収したこの会社は死んでしまうのではないかと。マンチェスターでの原体験から、こうした強い危機感を持った私は、関係者を必死に説得して回りました。幸い、当時のトップは私の話を真摯に受け止め、私の危機感を十分に理解した上で「彼らを信じて任せる」とサポートしてくれました。事業の成長に資するものではないと思われるような指示が本社の部署から下りてきた場合には、直接的に否定するのではなく、相手が納得するような布石を練り、先手でそれを打っていくことに時間をかけました。結果的に現場が「これがベストだ」と思える方法を採用することができ、彼らの力を最大化できたことで、統合プロセスも円滑なものになったと考えています。

当社グループの大きな強みの一つは、多様な人財にあると思っています。RJRIとの統合の際にも、この多様な人財なくして円滑な統合は成功しなかったでしょう。現在は更に厚みを増し、国籍数で見ても100カ国以上の人財を有しています。また国籍や性別、年齢だけではなく、経験や専門性など、異なる背景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。

一方で、単純に企業規模でJTグループとたばこの競合企業を比べれば、我々は上位2社の半分程度です。限られたリソースをいかに機動的・効率的に使うかを考えなければなりません。直近でいえばグループでの最適資源配分とグローバルで戦える組織を狙いとして、R&DやCorporate Strategy機能、Business Development機能をJTとJTIで一本化しているところです。この多様な人財に、何の妨げもなくその強みを発揮してもらえよう、育成や環境づくりにも注力していきます。

お客様に私たちがお届けできる価値

従来我々は、「JTグループミッション」として、多様性に価値を認め、お客様に信頼される「JTならではのブランド」を生み出し、育て、高め続けていくことを掲げていました。今回、統合報告書の作成にあたってJTグループの価値創造プロセスを整理してみると、これまでも重要と位置付けていた「JTグループならではの多様な価値を提供していく」ことこそがその核であり、JTグループが中長期的に事業活動を継続し、企業価値と社会的価値を創造していくという観点でもそれが必要不可欠であることを再確認しました。

社会の変化の激しさは増し、RRPのような要素以外にも色々な面で予想もしていなかった変曲点が訪れることは必至でしょう。このような中で変化に翻弄されずに価値を創造し続けるためにも、今一度すべての事業活動に通じるお客様に向き合うという原点に立ち返り、そこで我々がお客様に提供していくべき「JTグループならではの価値」の定義をあらためて問い直す。同時に「4Sモデル」で掲げているステークホルダーの皆様に対して、我々が提供できる「JTグループならではの価値」は何か、そしてそれをいかに進化／深化させていくかについて自らに問い直していく。これを突き詰めていく先に、我々の目指していくべき長期的なビジョンの姿があると思っています。

何よりも最終消費者であるお客様と真摯に対応していくこと、すなわちConsumer Centricという考え方は、「4Sモデル」をはじめとして我々の行動原理として浸透しているものであり、我々のすべての活動の原点であるべきものです。例えばたばこ事業についてみれば、ストレスが増してくる現代社会において、お客様がふと安らげるような瞬間、その心の豊かさのために我々が嗜好品メーカーとしてできることは何かを考え抜く必要があると思います。また、医薬事業では「世界に通用する画期的なオリジナル新薬を創出し、一日も早く患者様にお届けすること」を目指していますし、加工食品事業においても、「一番大切な人に食べてもらいたい」という想いのもと、お客様に安心して召し上がっていただける商品づくりを進めています。どの事業においても、お客様を第一に考え行動すること、そしてこれを突き詰めていくことでこそ、我々の生み出せる価値がより持続可能で確かなものになっていくと確信しています。

今回この統合報告書であらためて価値創造プロセスを整理しました。これを根幹に据えつつも、絶えず進化させることで、ステークホルダーの皆様へ提供できる「JTグループならではの価値」を更に研ぎ澄まし、高めてまいります。引き続き皆様のご支援を賜りたく、どうぞよろしくお願い申し上げます。



価値創造

012 JTグループの軌跡

014 価値創造プロセス

016 競争力の源泉

018 人財への投資

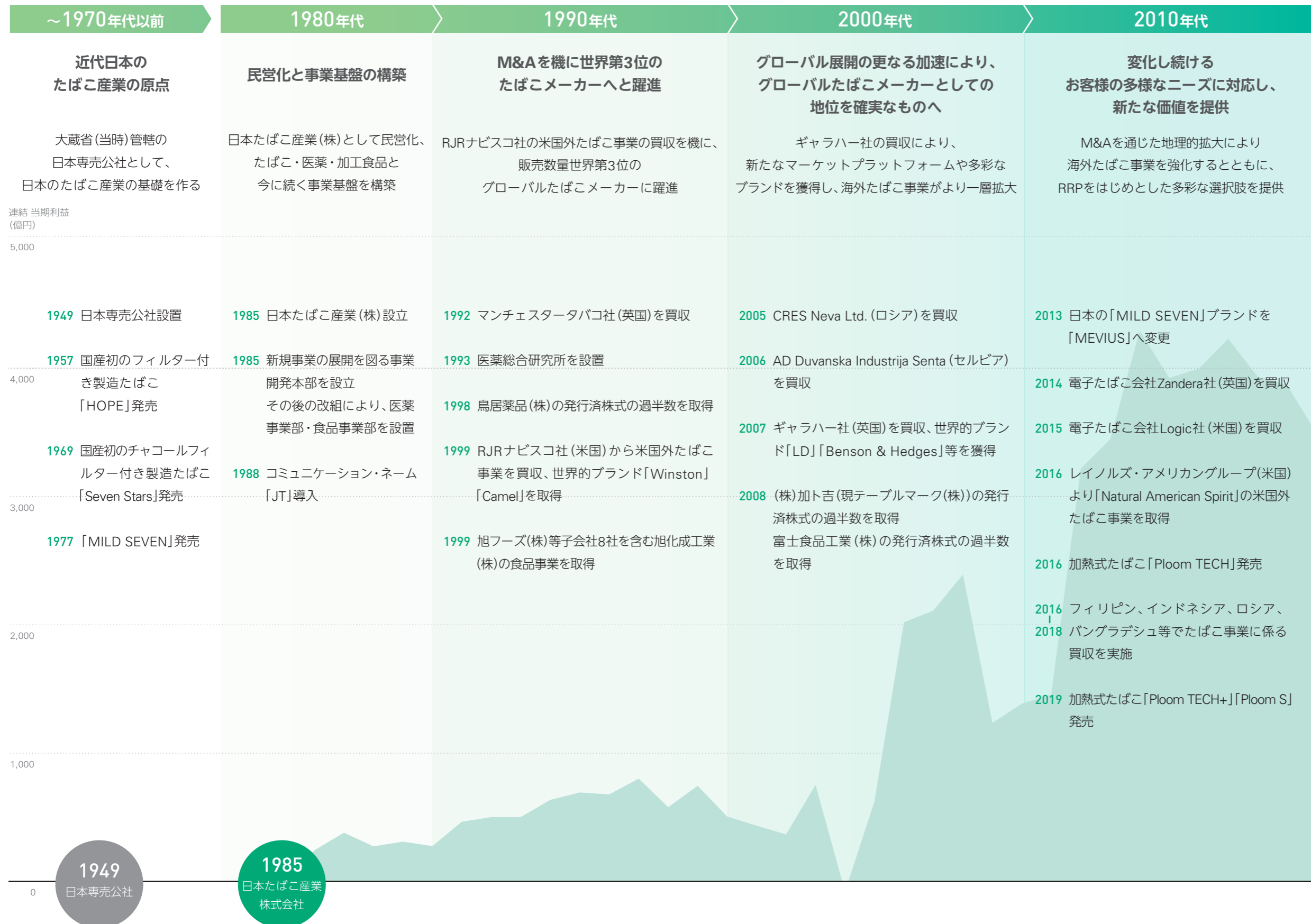




Our History

JTグループの軌跡

JTグループは、M&Aとオーガニック成長の両輪を通じ、グローバル化と多角化を実現し、持続的成長を果たしてきました。



歴史と実績に裏付けられた3つの強み

強固な財務基盤

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

卓越したブランド力

- 国内の代表的ブランド「MEVIUS」やM&Aによって獲得した世界的ブランド「Winston」「Camel」「LD」等への継続的な投資を通じた高いブランドエクイティ
- 高い研究開発力とイノベティブな商品力

人材の多様性

- 多様な価値観を尊重し、生かす企業文化
- 多様性から生まれるシナジーの最大化

Our Value Creation Process

価値創造プロセス

JTグループの経営理念は「4Sモデル」の追求です。この理念のもと、私たちの強みである「強固な財務基盤」「卓越したブランド力」「人財の多様性」を生かした事業活動を通じて、様々な製品・サービスを提供し「企業価値」を向上させるとともに「社会的価値」を生み出すことで、ビジョンの実現を目指していきます。



The Source of Our Competitiveness

競争力の源泉



廣渡 清栄
代表取締役副社長

グローバル成長を可能とする3つの強みを生かした事業活動を通じて、持続的な価値創造を実現していきます。

JTグループの強み

JTグループのビジョンは、経営理念である「4Sモデル」の追求を通じた、JTならではの多様な価値を提供するグローバル成長企業であり続けることです。

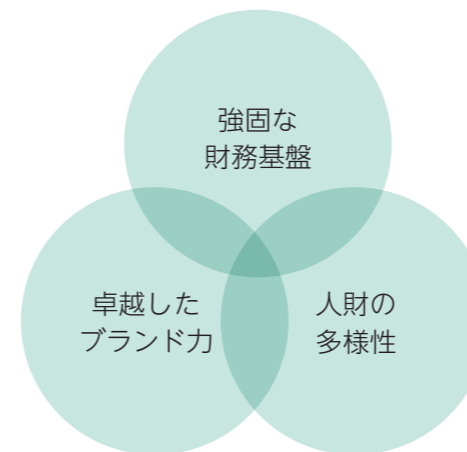
私たちは、このビジョンの実現に向けて、これまでの歴史・実績で培った強みである「強固な財務基盤」「卓越したブランド力」「人財の多様性」を競争力の源泉として生かしながら、事業活動を行っています。そして、お客様や社会のニーズにお応えする様々な製品、サービスを生み出し、JTグループとしての「企業価値」を向上させるとともに、持続可能な社会の発展に貢献する「社会的価値」を創造しています。

JTグループの強みが生まれた歴史

JTグループは、日本専売公社の民営化に伴い1985年に発足しましたが、国内市場開放に伴う海外たばこメーカーの攻勢やたばこ増税等、私たちを取り巻く環境は設立後わずかな期間で激変しました。その後においても、成人人口の減少や喫煙と健康問題への関心の高まりにより、1990年代後半をピークに日本国内のたばこの総需要は減少に転じ、事業環境が一層厳しさを増す状況でした。

私たちは、このような事業環境の変化を成長の機会と捉え、国内たばこ事業における営業力強化やコスト競争力強化の推進、医薬事業・加工食品事業への参入による事業ポートフォリオの拡大に加え、海外進出を進めることで、持続的な成長に向けた事業基盤の強化を図りました。特に、1999年のRJRナビスコ社からの米国外たばこ事業の買収、2007年のギャラハー社の買収は、新たなマーケットプラットフォームや多彩なブランド、両社を支えてきた多様な人財を獲得するとともに、今日の海外展開の基礎となりました。この結果、長年、利益創出の中核であった国内たばこ事業に、利益成長の牽引役として海外たばこ事業が加わり、安定的なキャッシュ・フロー創出を可能とする財務基盤を確立しました。

JTグループの強み



JTグループの強みの現在

現在JTグループは130以上の国と地域で製品を販売しており、グローバルたばこメーカーとして着実な成長を続けています。

私たちは、強固な財務基盤を背景に、事業投資を積極的に行い、新興市場を中心とした地理的拡大に加え、事業成長の柱であるRRPへの取り組みに注力しています。また、ブランドエクイティの強化も継続しており、GFB（「Winston」「Camel」「MEVIUS」「LD」）をはじめとした卓越したブランドは、持続的な成長の大きな原動力となっています。

一方、組織運営においては、人財の多様性を生かす組織という共通理念をグループ全体に浸透させ、100カ国以上の国籍を持つ社員の多様性をベースにコラボレーションを推進することにより、シナジーの最大化を図っています。また、すべての企業活動及び成果は人財によって生み出されていることを強く認識しており、働き方のスタイルも含めてより一層の多様性を追求するとともに、社員一人ひとりの成長支援も強化しています。詳細は次ページをご覧ください。

JTグループの強みの展望

JTグループを取り巻く事業環境は、グローバルにおける景気の動向、為替リスク及び国際的な地政学リスク等、引き続き不確実性を増していると認識しています。

このような厳しい環境においてJTグループが成長を続けていくためには、様々な市場の変化やお客様ニーズの多様化に対応することに加え、過去の成功体験にとらわれず、自らが変化を起こし行動するという意識・行動変革が不可欠です。私たちは、社員一人ひとりにこのマインドを浸透させ、挑戦を後押しすることで、自ら変化を起こし、変革をリードする組織への進化を加速させていきます。そして、目まぐるしく変化する事業環境を更なる成長の機会と捉え、これまで培った3つの強みをより一層活用しながら適切かつ誠実にグローバルビジネスを運営し、持続的な価値創造の実現を目指していきます。



人財への投資



JTグループの持続的な発展には、グループの従業員が高い能力と意欲を持ち、事業を展開する地域社会と発展していくことが不可欠です。JTグループでは、事業を通じて従業員と地域社会が成長していけるよう取り組んでいます。

JTグループ人財マネジメントポリシー

私たちは、JTグループの持続的な成長に資するべく、“人財の多様性こそ、競争力の源泉である”という認識のもと、従業員に対して、右に掲げる責任を中長期に亘り高い次元で果たしてまいります。



人財の確保と育成

不確実性の高い事業環境において、従業員それぞれの能力を最大限に伸ばし、組織力を高めていくことは非常に重要です。JTグループは世界各地で様々な取り組みを実施しており、役職者を含むすべての従業員を対象に、それぞれのキャリアにおいて必要なスキルを身に付けられる研修を提供しています。

例えば、海外たばこ事業では2018年と2019年に、トップビジネススクールであるINSEADと提携し、「LIGHT UP」というJTグループ専用のリーダーシップ育成プログラムを実施し、日本国内を含め世界各地から32名の従業員が参加しました。

人財育成に対して私たちは強いコミットメントを持っており、従業員の管理職への登用を進めています。2019年のJTグループにおける内部登用率は93.7%でした。

ダイバーシティ&インクルージョン

JTグループでは、すべての従業員が仕事にやりがいを感じ、能力を最大限発揮できるよう、職場におけるダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。私たちは職場における

また、優秀な人財の確保も重要なものと考えています。海外たばこ事業では、ジェネレーションZ*と呼ばれる世代の新規雇用を増やしており、彼らのスキルがJTグループのイノベーションを後押しすると考え、この世代の採用に注力しています。こうした考えに基づき、海外たばこ事業では、2019年にJTグループで初めてとなるグローバル・インターンシップ・プログラム「Make It Bright」を実施しました。本施策は世界中で900万人もの学生に対して情報を発信し、5,000人以上の応募がありました。世界各国から選ばれた17カ国の学生たちが私たちのビジネスに関連するアイデアを競い合い、優勝したウクライナチームに、2020年に6カ月間のインターンシップに来ていただくこととなりました。

* 1990年代後半から2001年の間に生まれた世代

多様性が新たなアイデアや問題解決につながる視点や意見を生み出し、ビジネスを前進させる原動力になると考えています。

2019年2月、海外たばこ事業においてダイバーシティ&インクルージョン部門に、Vice Presidentを新たに任命しました。これに伴い、ジェンダーの平等、働き方改革、LGBT+に対する取り組みという3つの柱からなる新しい戦略を策定しました。海外たばこ事業では、役員レベルでのアドバイザリーコミッティーを設立し、それに加えてトップマネジメント向けのトレーニングを行うことで優れた女性従業員が着実にキャリアアップできる環境を整えています。また、海外たばこ事業のトップマネジメントと管理職ではない従業員(女性だけではなく、男性・LGBT+も含む)を対象としたメンタリングプログラムを実施しました。このプログラムは、トップマネジメントが従業員と対話することで、女性のキャリアアップにおける課題について理解を深めることや従業員がトップマネジメントからキャリアに関してアドバイスをもらうことを目的としています。

2019年の主な取り組みと成果

- アジアパシフィック及び欧州の一部の地域を対象とし、LGBT+に関するワークショップを開催しました。すべてのワークショップにダイバーシティ&インクルージョン担当のVice Presidentと専門家が参加しました。
- 海外たばこ事業において、毎月4日間までのテレワークを認める方針を新たに導入しました。
- JTは厚生労働省から仕事と子育ての両立を支援する企業として「プラチナくるみん認定」を受けたほか、「PRIDE指標」で最高評価のゴールドを4年連続で獲得しました。

従業員とのエンゲージメント

JTグループでは3年に1回*従業員意識調査を行い、施策の効果測定や従業員エンゲージメントの把握、課題の特定に活用しています。

* 2019年以前、日本では年に1回実施

更に、地域や部門単位での調査も実施しており、従業員の懸念点を常に把握し必要な対策を取るよう努めています。2019年には、日本において複数の調査を新たに導入し、部署ごとにも調査を実施できる基盤を整えました。例えば迅速にフィードバックを得るため、3分で結果が出る調査などがあります。

目指す姿	中期取り組み目標 (KPI)	進捗
<p>選ばれる企業</p> <p>私たちは、人財への投資を通じて、従業員や社会から選ばれる企業になることを目指します。</p>	<p>人財マネジメント、報酬、成長支援に重点を置き、毎年少なくとも世界60以上のJTグループ事業所が、その所在する国と地域における「社員が働きたい企業」として選ばれることを目指します。</p>	<p>63のJTグループ事業所が、その所在する国と地域において「Top Employer」として認定されました(前年比+5の事業所)。更に、「Top Employer」以外にも8つの事業所において「選ばれる企業」に資する賞や認定を獲得しました。</p>

JTグループの社会貢献活動

私たちは、包摂的かつ持続可能な地域社会の発展に寄与することを目指しています。

目指す姿	中期取り組み目標 (KPI)	進捗
<p>社会貢献活動</p> <p>私たちは、人財への投資を通じて、従業員や社会から選ばれる企業になることを目指します。</p>	<p>包摂的かつ持続可能な地域社会の発展を目指し2015年から2030年の間に、600億円の投資を行い、従業員が30万時間のボランティア活動に従事することを目指します。</p>	<p>2015年から2019年の間、地域社会へ338億円を投資し、従業員は勤務時間内に119,349時間のボランティア活動に従事しました。</p>

● JTグループの社会貢献活動については71ページをご覧ください。

たばこ事業：4つの注力分野

- 人財への投資
- お客様の期待を上回る製品・サービスの提供 (RRP)
- 持続可能なサプライチェーンの構築
- 事業を取り巻く規制への適切な対応と不法取引の防止

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



JTグループの労働安全衛生

JTグループの労働安全衛生への取り組み

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

労働安全における3つの柱

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

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

インフラ基盤が弱く、交通が整備されていない地域では、従業員が車両事故に巻き込まれるリスクがより高くなっています。

より良い職場環境に向けて

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

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

法規制より高い労働安全衛生規準を設けている場合は、当該国の事業所にそれを遵守するよう義務付けています。労働安全衛生規準の適用範囲には、JTグループの従業員のみならず、請負業者、当社の事業所への訪問者も含まれます。

海外たばこ事業では、M&Aにより新たな地域・企業がグループに加わっており、従業員や請負社員、地域社会の人々を守るため、こうした課題に取り組むことが非常に重要です。

JTグループでは、2016年から交通事故率の高い国(ザンビア、マラウイ、タンザニアなど)でオートバイの安全プログラムを実施しており、結果として、業務に関連した傷害を50%減らすことができました。更に2019年には、海外たばこ事業で新たに運転者向けの安全方針やガイドラインを策定し、その中で、すべての事業所に対して、リスクアセスメントを実施し、事故を起こす可能性が高いドライバーを特定することや、活動の成果や今後の対策について本社に報告することを義務付けています。また、女性従業員の増加に伴い、方針には妊娠中の従業員の安全に関する項目も盛り込まれています。

なお今後3年間で、3万人の従業員が運転者研修を受講する予定です。

ため適切な措置を速やかに講じます。

日本では、糖尿病といった生活習慣病の予防やメンタルヘルス対策に注力しており、医師との個別面談やストレスマネジメントに関するセミナーに参加するよう、従業員に対して呼び掛けています。こうした取り組みの実施により、近年の欠勤率は1.0%を下回っており、生産性の向上にも寄与しています。

JTは、「健康経営優良法人(ホワイト500)」に4年連続で認定されています。この顕彰制度は、従業員の健康を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる大規模法人を認定する、経済産業省が設計した制度です。

JTグループの労働安全衛生データ

		2015	2016	2017	2018	2019
業務上の死亡事故件数	従業員	1	2	0	1	1
	請負業者	1	1 (JTIのみ)	2	0	0
休業を伴う傷害率 (Lost Time Injury Rate, 20万労働時間当たり)	従業員	0.34	0.39	0.37	0.24	0.24
業務上疾病発生率*1 (100万労働時間当たり)	従業員	0	0	0.08	0.02	0.01
その他の重要な指標						
OHSAS 18001 認証を受けた たばこ関連工場の割合		78.9%	77.8%	74.4%	76.9%	79.5%
車両事故件数*2		1,122	1,151	66	85	71
車両事故発生率*2 (物損を除く、100万キロ当たりの車両事故件数)		4.84	3.87	0.23	0.21	0.16


(注) 2019年に過去の労働安全衛生データを一部再計算しています。買収により、新しくJTグループに加わった企業にJTグループの労働安全衛生の規準を導入するのに1年半かかることから、該当する企業のデータを過去のデータから一部除いています。

また、同年KPIの見直しを行い、休業労災数(no. of lost time incidents)ならびに休業労災率(lost time incident rate)については、2018年をもって報告を終了しました。残念なことには、2019年にも業務上の死亡事故が発生し、従業員が1名、第三者が2名亡くなりました。このような事故を二度と起こさないよう、実際起きてしまった事故からの学びをもとに、事故防止のための取り組みを実施しています。

*1 データスコープは次のとおりです。2015年度：JTのみ、2016年度・2017年度：JT及び国内グループ会社、2018年度以降：JTグループ全体。データスコープの詳細についてはJT.com(英語サイト)をご覧ください。

*2 2015年度及び2016年度の車両事故件数、車両事故発生率は、海外たばこ事業(JTI)における物損が含まれています。また、2015年度のデータスコープは、JTIのみ、2016年度以降はJTとJTIです。

たばこ事業の労働安全衛生の進捗

目指す姿	中期取り組み目標(KPI)	進捗
 ゼロ労災	私たちは、人財への投資を通じて、従業員や社会から選ばれる企業になることを目指します。	労働災害ゼロを目指し、労働災害件数を2023年までに25%、2030年までに50%削減します。(基準年：2015年)
		20万時間当たりの労働災害発生件数は、2015年の0.72から2019年は0.49となり、31.2%減少しました*。

* 20万時間当たりの労働災害発生件数の計算においては、買収により新しくJTグループに加わった企業にJTグループの労働安全衛生の規準を導入するのに1年半かかることから、該当する企業のデータを過去のデータから一部除く。

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

● 労働安全衛生データについてはJT.com(英語サイト)をご覧ください。

- たばこ事業：4つの注力分野**
- 人財への投資
 - お客様の期待を上回る製品・サービスの提供(RRP)
 - 持続可能なサプライチェーンの構築
 - 事業を取り巻く規制への適切な対応と不法取引の防止

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



戦略

- 023 JTグループのマテリアリティ
- 024 サステナビリティ戦略の概要
- 030 CSOメッセージ
- 032 事業戦略／ビジネスレビュー
 - － たばこ事業
 - ・ 海外たばこ事業
 - ・ 国内たばこ事業
 - － 医薬事業
 - － 加工食品事業
- 054 CFOメッセージ
- 056 戦略に紐づく主要指標
- 060 リスクファクター
- 064 規制及び重要な法令
- 067 訴訟

The JT Group's Material Issues

JTグループのマテリアリティ

JTグループでは「4Sモデル」の追求を経営理念とし、社会とともに持続的に成長していくために、優先的に取り組むマテリアリティ（重要課題）を特定しています。2015年に初めてJTグループ全体を対象とするマテリアリティ分析を実施し、JTグループ及び社内外のステークホルダーにとって、中レベルまたは高レベルの重要度を持つマテリアリティを選定しています。

マネジメントへのインタビューを実施するとともに、サプライヤー、投資家、労働組合、NGO、業界団体などの17の外部ステークホルダーへヒアリングを行いました。最後に、あらためてトップマネジメントによるワークショップを開催し、マテリアリティ分析の結果を承認しています。

このプロセスにより、最も重要な22のマテリアリティの最終リストが特定されました。マテリアリティは、JTグループにとっての重要度と外部ステークホルダーにとっての重要度の2軸で、中レベルと高レベルに整理しています。

マテリアリティの特定にあたり、まずは事業環境について業界分析、報道分析を行い、サステナビリティに関する課題を洗い出しました。更に社員や、社長をはじめとするトップ



私たちが初回のマテリアリティ分析を実施して以降、環境への負の影響を懸念する声は年々高まっており、JTグループとしても、責任ある企業として環境保全を一層重視しています。これを踏まえ、2019年において、マトリックスにおける「環境」の位置付けを、中・中レベルから、高・高レベルに変更しています。今後もJTグループは、環境負荷軽減に真摯に取り組んで

まいります。🔗 [72-73ページ](#)をご覧ください。

なお、JTグループではマテリアリティ分析を定期的に行い、常に時代の事業環境に合うものとなるよう、必要に応じて優先順位を見直し、更新していく予定です。



サステナビリティ戦略の概要

JTグループのサステナビリティ戦略は、経営理念である4Sモデルに基づき、マテリアリティ分析を踏まえて策定されています。サステナビリティ戦略を推進することにより、通常の事業サイクルの先に目を向け、事業

の持続性、地球の未来、そして私たちが暮らす社会についてより深く考えることにつながります。グループ共通のサステナビリティ戦略の基礎となるのは「持続可能な事業とするための3つの基盤」です。

JTグループの3つの基盤

人権の尊重

私たちは、JTグループ人権方針で表明しているとおり、JTグループおよびバリューチェーン全体における人権の尊重に取り組めます。

● p70



環境負荷の軽減と社会的責任の発揮

私たちは、事業活動のあらゆる場面において環境保全に努め、有益な変化を生み出します。

● p71-73



良質なガバナンスと事業規範の実行

私たちは、お客様、株主、従業員、社会の4者それぞれの満足度向上を追求するために、透明・公正かつ迅速な意思決定を推進します。

● p74-89



たばこ事業のサステナビリティ戦略

各事業では優先的に取り組む「注力分野」を設定しています。中核事業であるたばこ事業は、以下の4つの注力分野を選定しています。また、注力分野において具体的な**11の取り組み目標**を設定しています。

注力分野	目指す姿
お客様の期待を上回る製品・サービスの提供	私たちは、品質、イノベーション、リスクの低減に注力し、お客様により多くの選択肢を提供します。
人財への投資	私たちは、人財への投資を通じて、従業員や社会から選ばれる企業になることを目指します。
持続可能なサプライチェーンの構築	私たちは、環境・社会面でのリスク低減に取り組み、サプライチェーン全体で透明性と責任ある行動を実践します。
事業環境を取り巻く規制への適切な対応と不法取引の防止	私たちは、公正でバランスの取れた規制策定に向けた政策立案に積極的に協力をします。また、不法取引に対処するために各国政府との連携を強化します。

医薬事業のサステナビリティ戦略

2019年を通して、医薬事業では議論を重ね、3つの注力分野を策定しました。医薬事業のミッションは「安全に、かつ安心してお使いいただける画期的なオリジナル新薬を、一日も早くお客様にお届けすること」です。これを踏まえ、「お客様の期待を上回る製品・サービスの提供」と「製品の安全性と

責任」を注力分野としました。また「First In Class」(ファースト・イン・クラス)創薬に欠かせない人財の育成も注力分野とし「人財への投資」を選定しました。なお、各注力分野については、**計5つの具体的な取り組み目標**を設定しています。

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

加工食品事業のサステナビリティ戦略

加工食品事業では、安全で高品質な食品をお客様にお届けすることを使命としています。品質と技術にこだわった製品でお客様ニーズにお応えすることを目指し「お客様の期待を上回る製品・サービスの提供」を注力分野の1つとしました。また、加工食品事業においても「人財への投資」を重視し、安心して働ける職場づくりへの取り組みや人財育成に努めてまいり

ます。更に「持続可能なサプライチェーンの構築」を3つ目の注力分野と定め、サプライチェーンが中長期でサステナブルであるよう、環境や社会面でのリスク低減に取り組み、お客様に安全・安心な製品を継続的にお届けしてまいります。なお、各注力分野については、**計8つの取り組み目標**を設定しています。

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

SDGsへの貢献

JTグループは、国連で採択された持続可能な開発目標(SDGs)及び当社事業や事業環境に関わるSDGsの目標を支持しており、事業活動を通じて、関連する以下の目標の実現に貢献してまいります。持続可能な事業への取り組みと、関連する

SDGsの目標を特定しており、各事業が最も貢献できるのは、次の9つのSDGsです。

● 26-29ページをご覧ください。



たばこ事業におけるサステナビリティ

注力分野	目指す姿	中期取り組み目標 (KPI) *1	各目標に対する進捗 *2	関連するSDGs
お客様の期待を上回る 製品・サービスの提供	私たちは、品質、イノベーション、 リスクの低減に注力し、お客様に より多くの選択肢を提供します。	リスク低減製品 (RRP) リスク低減製品 (RRP) は、お客様および社会にとって有益であると考えます。お客様の期待に応え得るリスク低減製品を開発・投入し、それらについての的確かつ十分な情報提供をしていくことが、メーカーとしての責務です。私たちは、率先してリスク低減製品カテゴリーにおいてお客様に幅広い選択肢を提供します。	2019年末現在、JTグループではRRPとして、加熱式たばこ3製品、電子たばこ5製品を取り揃え、28カ国で販売しています。	
		ゼロ労災 労働災害ゼロを目指し、労働災害件数を2023年までに25%、2030年までに50%削減します。(基準年：2015年)	20万時間当たりの労働災害発生件数は、2015年の0.72から2019年は0.49となり、31.2%減少しました*3。	
		地域社会への貢献 包摂的かつ持続可能な地域社会の発展を目指し2015年から2030年の間に、600億円の投資を行い、従業員が30万時間のボランティア活動に従事することを目指します。	2015年から2019年の間、地域社会へ338億円を投資し、従業員は勤務時間内に119,349時間のボランティア活動に従事しました。	
人財への投資	私たちは、人財への投資を通じて、 従業員や社会から選ばれる 企業になることを目指します。	選ばれる企業 人財マネジメント、報酬、成長支援に重点を置き、毎年、少なくとも、世界60以上のJTグループ事業所が、その所在する国と地域における「社員が働きたい企業」として選ばれることを目指します。	63のJTグループ事業所が、その所在する国と地域において「Top Employer」として認定されました(前年比+5の事業所)。更に、「Top Employer」以外にも8つの事業所において「選ばれる企業」に資する賞や認定を獲得しました。	
		温室効果ガス排出量 2030年までに事業活動由来GHG排出量を2015年比35%、葉たばこ調達関連排出量を40%削減します。	2015年比で事業活動由来の温室効果ガス排出量を17.4%削減しました。葉たばこ調達関連の排出量は17.9%増加しました*4。	
		水資源・廃棄物 2030年までに、事業活動由来の水使用量を2015年比15%、廃棄物発生量を20%削減します。	2015年比で事業活動由来の水使用量を9.7%、廃棄物発生量を6.3%削減しました。	
持続可能な サプライチェーンの構築	私たちは、環境・社会面でのリ スク低減に取り組み、サプライ チェーン全体で透明性と責任あ る行動を実践します。	森林保全 2030年までに、直接契約葉たばこ農家が葉たばこ乾燥工程で使用する自然林由来の木材を全て再生可能な燃料源に転換します。	2019年において、タンザニア、ザンビアおよびブラジルで植林を実施し、この効果として自然由来の木材による再生可能な燃料源への転換は、2026年までに59%に達する見込みです。	
		耕作労働規範 2025年までにすべての葉たばこ調達国において耕作労働規範 (ALP) プログラムを導入します。	2019年において、直接契約、または葉たばこディーラー経由に関わらず、JTグループに葉たばこを供給する全てのサプライヤーのうち、81%がALP実施状況を報告しました。【直接契約農家においては58%*5、葉たばこディーラーにおいては98%にALPプログラムが導入されました。葉たばこディーラーより集約したデータは、インドと中国を除きます。】 購入数量のうち74%が、ALPプログラムに取り組んでいる農家によって耕作されました。	
		サプライヤー審査 2023年までに、すべての主要サプライヤーを環境、社会、ガバナンスの評価項目に照らし審査を実施します。	2019年末現在、海外たばこ事業の主要サプライヤーの67%をESG(環境・社会・ガバナンス)の指標に照らし合わせて審査しました。	
事業を取り巻く規制への 適切な対応と不法取引の防止	私たちは、公正でバランスの取れた 規制策定に向けた政策立案に 積極的に協力します。また、不法 取引に対処するために各国政府 との連携を強化します。	エンゲージメント 事業を取り巻く規制が、社会の関心に応え、かつ企業の成長にもつなげるバランスのとれたものになるよう、公共政策の立案への協力やステークホルダーとの対話に努めます。	2019年において、当社グループは事業を展開する国と地域において、機会が与えられた折に公共政策の立案に協力し、規制当局やNGOをはじめとするステークホルダーとのオープンかつ建設的な対話に努めました。	
		不法取引 関係当局との対話を進め、違法なたばこ製品の製造および流通等に関する情報交換を行い、不法取引の減少に対する取り組みを支援します。	2019年において、1,129件の情報報告を関係当局に提供すると共に、2,687人の関係当局職員に対して、偽造品の見分け方について助言を実施しました。	

*1 「地域社会への貢献」における目標はグループ全体の目標。これを除いて、上記はすべてたばこ事業における目標。

*2 上記目標に対する進捗は、2019年実績。

*3 20万時間当たりの労働災害発生件数の計算においては、買収により新しくJTグループに加わった企業にJTグループの労働安全衛生の規準を導入するのに1年半かかることから、該当する企業のデータを過去のデータから一部除く。

*4 葉たばこ調達関連排出量の主な増加要因は、ザンビアとタンザニアにおける葉たばこ調達量の増加に由来する。現地にて葉たばこ乾燥工程の燃料源としている木材の使用量が増加するため。2022年以降、乾燥工程そのものの改善や再生可能な燃料源への転換など、現在推進している排出量削減取り組みによる削減効果が発現する見込み。

*5 2018年の96%から2019年の58%への減少は、2018年の買収により対象となる直接契約農家数が拡大した影響によるもの。

医薬事業におけるサステナビリティ

注力分野	目指す姿	中期取り組み目標(KPI)	関連するSDGs
お客様の期待を上回る製品・サービスの提供	私たちは、世界に通用する画期的なオリジナル新薬を創出し、一日も早く患者様にお届けすることを目指します。	新薬創出への投資 重点領域における新薬の研究開発に継続的に投資します。	
人財への投資	私たちは、FIC(ファースト・イン・クラス)創薬に貢献し得る人財の育成に努めます。	倫理意識の醸成 患者様を救うという使命感・倫理意識をもった人財を育成するために、社内啓発活動「患者様の事を徹底的に考える会」において、医療現場と交流し、患者様の医療ニーズを追求し続けます。	
		地域社会への貢献* 包摂的かつ持続可能な地域社会の発展を目指し2015年から2030年の間に、600億円の投資を行い、従業員が30万時間のボランティア活動に従事することを目指します。	
製品の安全性と責任	私たちは、患者様に安全な薬をお届けするために、関連法規や業界基準を遵守して事業活動を行います。	責任ある販売情報提供活動 医療関係者の方々に、医療用医薬品の適正な情報提供を行うためにMR(医薬情報担当者)への教育等を継続的に実施します。	
		温室効果ガス排出量 2030年までに事業活動由来の温室効果ガス排出量を2015年比31%削減します。	

加工食品事業におけるサステナビリティ

注力分野	目指す姿	中期取り組み目標(KPI)	関連するSDGs
お客様の期待を上回る製品・サービスの提供	私たちは、品質と技術に拘った製品を通じてお客様ニーズに応え続け、満足と信頼を獲得します。	Quality of Life(QOL)の向上 多様化するお客様のニーズを捉え、“健康”“利便性”“多様性”などを追求した、付加価値の高い製品の開発、提供を目指します。	
人財への投資	私たちは、従業員が安心して働ける職場づくりに取り組むとともに、企業価値の向上に寄与する人財の継続的な育成に努めます。	働きがいの向上 やりがいを感じられる、働きやすい職場づくりや人財育成強化を推進することで、従業員の更なる働きがいの向上を目指します。	
		ゼロ災害 労働災害ゼロを目指し、労働災害率を2025年までに25%、2030年までに50%削減します。(基準年:2018年)	
		地域社会への貢献* 包摂的かつ持続可能な地域社会の発展を目指し2015年から2030年の間に、600億円の投資を行い、従業員が30万時間のボランティア活動に従事することを目指します。	
持続可能なサプライチェーンの構築	私たちは、環境・社会面でのリスク低減に取り組み、お客様に安全で安心いただける製品を継続的にお届けします。	安心で信頼できる企業ブランドの醸成 国際規格の食品安全マネジメントシステムの運用徹底等の安全管理を推進し、食の安全性の向上を図るとともに、品質に関するコミュニケーションを充実させ、お客様の安心感と信頼感の向上に繋がります。	
		環境配慮型包材活用の推進 製品を通じた環境負荷の軽減を目指し、枯渇性資源を低減し、再生可能な植物由来の有機資源の活用を推進します。	
		廃棄物発生量 廃棄物発生量を、毎年、生産量原単位で前年度を基準とし年平均1%削減します。(国内事業所) ※原単位=廃棄物発生量/生産量	
		温室効果ガス排出量 2030年までに事業活動由来の温室効果ガス排出量を2015年比28%削減します。	

*「地域社会への貢献」における目標はグループ全体の目標



Interview with Our CSO

CSO メッセージ



山下 和人

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

Q. チーフ・サステナビリティ・オフィサー (CSO)として のご自身の役割をどのようにお考えですか？

JTグループが持続的に成長していくためには、4Sモデルに基づく事業活動を通じて、持続的な社会の発展に貢献していくことが必要不可欠です。未来のあるべき姿を見据え、JTグループ全体でサステナビリティ経営を推進することが、取締役としての、またCSOとしての役割と考えています。中長期的な視点に立ち、社会とJTグループの持続的な成長を高次のバランスをもって実現し、ステークホルダーの皆様からの期待に応えていきたいと考えています。

Q. JTグループではどのような体制でサステナビリティ 推進に取り組んでいますか？

2015年に社会とともに持続的に成長するために取り組むべきJTグループの重要課題(マテリアリティ)22項目を特定しました。2016年には『JTコーポレートガバナンス・ポリシー』において「取締役会は、サステナビリティを巡る国内外の課題への対応は重要なリスク管理の一部であるとの認識のもと、サステナビリティを担当する取締役を通じて適宜報告を受け、議論を行うなど、これらの課題に積極的に取り組む」と定め、サステナビリティの推進を経営の重要事項としてこれに取り組んでいます。

また2019年には、これまでの取り組みを進化させるべく、専任部署であるサステナビリティマネジメント部を設置しました。サステナビリティ専任の執行役員を置き、グループ全体のサステナビリティ戦略を定めたところです。現在、各事業による戦略遂行を支援することにより、環境・リスク・サプライチェーンのマネジメント、人権尊重や社会貢献に取り組んでいます。

Q. JTグループとして取り組むサステナビリティの課題 はどのようなものでしょうか？

グループ共通のサステナビリティ戦略の基礎となる3つの基盤は「**人権の尊重**」「**環境負荷の軽減と社会的責任の発揮**」「**良質なガバナンスと事業規範の実行**」です。

JTグループは130以上の国と地域で事業を展開しています。中には人権リスクの高い市場も含まれており**人権の尊重**は重要なテーマです。2016年には『JTグループ人権方針』を制定し、人権尊重に関する定期的なeラーニングの実施により、従業員の理解促進を図っています。また、国内外のオペレーションについて一連のデュー・ディリジェンスにも着手しており、更にはJTグループの事業のみならず、バリューチェーン全体を通じて、高い水準で人権が尊重されるよう取り組んでいるところです。

気候変動の影響に対する社会的懸念が高まる中、各企業が**環境への負荷軽減**に取り組んでいます。JTグループでは、自社及びバリューチェーンにおける環境課題に対処するため『JTグループ環境計画2030』を策定し、温室効果ガス排出量の削減、再生可能エネルギーの導入推進、水リスクの管理や森林資源の保全、廃棄物による環境負荷の軽減といった取り組みを推進しています。

社会的責任の発揮においては「格差是正」「災害分野」「環境保全」の3領域を重点課題とし、事業を展開する地域での包摂的

な社会の実現を目指しています。また、従業員にボランティア活動の機会を提供し、地域社会への貢献に積極的に取り組んでいます。

JTグループではガバナンスの充実を経営上の重要課題の一つとして位置付けています。ガバナンスは我々の経営理念である4Sモデルを追求する上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定が行われ、それらが実行されていることを保証する仕組みです。ガバナンスの充実に向け、今後も不断の改善に努めてまいります。

Q. 次に、各事業のサステナビリティ戦略についてお聞かせください。

各事業がそれぞれの「注力分野」を策定しており、注力分野における取り組み目標を設定してします。たばこ事業は2018年に4つの注力分野と**11の取り組み目標**を定めました。この取り組み目標を推進することで、SDGsにも貢献していけるものと考えています。今回は、これら11の取り組み目標の進捗について、お知らせする初年度となりました。

医薬事業及び加工食品事業では、2019年を通じてそれぞれの事業におけるサステナビリティ戦略を検討し、注力分野と個別の**取り組み目標**を策定しました。これですべての事業におけるサステナビリティ戦略が整ったこととなります。

Q. JTグループの中核事業であるたばこ事業のサステナビリティ戦略について教えてください。

燃焼を伴う従来のたばこ製品に代わる新しい製品として、電子たばこや加熱式たばこといったRRPというカテゴリーが誕生し、たばこ業界は大きく変わりつつあります。**お客様の期待を上回る製品とサービス**を注力分野と位置付け、品質・イノベーション・リスクの低減に注力し、特にRRPにおいて、お客様のニーズの把握に努め、より多くの選択肢を提供してまいります。

JTグループが持続的に発展するためには、従業員の能力と意欲は大変重要です。また、我々が事業を展開する地域社会やそこに暮らす人々も重要なステークホルダーです。JTグループは、**人財への投資**を重視し、たばこ事業はもとより、医薬及び加工食品事業においても、注力分野として設定しました。

サプライチェーンを的確に維持管理していくことは、我々事業の優先課題です。特に葉たばこは、たばこ事業における最も重要な原料であり、安定的・持続的な葉たばこ調達、我々のサプライチェーンマネジメントの要です。葉たばこサプラ

イチェーンの中核プログラムである「耕作労働規範」を今後も確実に進めてまいります。

たばこ事業の**規制環境**は年々厳しさを増しているのが現状です。ステークホルダーにとっても関心の高いテーマであり、今後も公共政策立案への協力や対話に努めてまいります。また、たばこの**不法取引**は、事業の持続可能性のみならず、社会全体にも大きな影響を及ぼす問題です。関係当局との対話や情報交換を通じ、不法取引の減少に対する取り組みを支援してまいります。

Q. 社内でのサステナビリティへの意識醸成のため、どのような取り組みを実施されていますか？

社員一人ひとりがサステナビリティについて意識し、理解を深められるよう、様々な取り組みを通して、意識醸成に努めています。トップマネジメントからの社員へのメッセージをはじめ、ESG(環境・社会・ガバナンス)に関する各種勉強会や国連の持続可能な開発目標(SDGs)をより深く理解するためのワークショップ、各拠点での講演などを通じて、意識向上を図っているところです。

また、海外たばこ事業では「サステナビリティ・アワード」を設けています。ここでは、従業員による様々なサステナビリティに関する取り組みの中から、優秀なプロジェクトを選び表彰しています。このように、様々な取り組みを通じて、従業員にサステナビリティについて考え、実行することを奨励しています。

Q. 今後の抱負について教えてください。

JTグループの各事業で働く社員一人ひとりがサステナビリティを考え、日々の業務を通じて事業の発展と同時に社会への貢献を意識し、そういった実感をもって働ける。そのような会社を目指して、自ら率先して取り組んでいきたいですね。



事業戦略／ビジネスレビュー

事業戦略／ビジネスレビュー

- － たばこ事業
 - ・ 海外たばこ事業
 - ・ 国内たばこ事業
- － 医薬事業
- － 加工食品事業

たばこ事業

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

たばこ事業の運営方針

たばこ事業：JTグループの利益成長の中核かつ牽引役

- － 中長期に亘りmid to high single digitの利益成長率
- 国内たばこ事業
 - － RRP/RMC双方でのトップライン強化
- 海外たばこ事業
 - － 既存市場での持続的成長
 - － M&A/オーガニックによる地理的拡大
 - － RRPにおけるプレゼンス拡大

たばこ事業はJTグループの利益成長の中核かつ牽引役として、中長期かつ持続的な利益成長を目指しています。特に経営計画2020における「**全社為替一定調整後営業利益 年平均成長率mid to high single digit**」の中長期目標を達成するにあたり、たばこ事業が担う役割は引き続き重要です。この中長期目標達成に向けて、国内・海外たばこ事業を合わせたトータルでのたばこ事業の利益成長により重きを置いて事業運営を行っております。その実現に向けて、トップマネジメントによる力強いコミットメントと意思決定のスピードを向上させるべく、2020年よりJTグループCEOの寺島がたばこ事業のトップを兼任する体制といたしました。

中長期に亘る成長を実現するべく、これを目指す上で重要な姿勢として「**お客様のことを第一に考え行動すること**」を徹底しております。Consumer Centricの視点でこれまでの考え方や取り組みを振り返り、進化させていくことを通じて、RMC/RRP双方で取り組みを加速させてまいります。特にRRPカテゴリーについては、過去の成功体験が通用しない、新規のビジネスと位置付けております。このカテゴリーにおける熾烈な競争に勝ち抜いていくため、たばこ事業トータル、すなわちグローバルベースで最適な資源配分を実現し、JTとJTIが一体となって戦える体制の構築を始めております。なおJT・JTIの協業を強化する取り組みとしては、2019年に実施したR&D機能の一元化に加え、2020年からたばこ事業全体の戦略立案とビジネスディベロップメント機能、RRP機能のレポートラインもグローバルに一元化しています。今後、製品の安全性・信頼性の更なる向上に向けた品質保証機能などの統合も順次進めていく考えです。一方でRMCの重要性には変化はなく、今般公表した経営計画2020の対象期間3カ年においては、たばこ事業トータルでの



mid to high single digitの利益成長率の牽引役は引き続きRMCであると考えています。

国内たばこ事業では、RMCにおけるMEVIUS、Seven Stars、Winston、Natural American Spirit、Camelといった注力ブランド、そしてRRPにおけるPloom TECH、Ploom TECH+、Ploom Sの3製品からなる多彩なポートフォリオを有しております。たばこ事業トータルでの成長に向けては、このポートフォリオを活用した安定的な利益創出が鍵となります。短期的には利益面で厳しい状況が継続することが見込まれますが、引き続きRRP/RMC双方でのトップライン強化による利益創出を目指してまいります。(国内たばこ事業をご覧ください)

海外たばこ事業については、これまでも推し進めてきた「**既存市場での持続的成長**」「**M&A/オーガニックによる地理的拡大**」「**RRPにおけるプレゼンス拡大**」という基本戦略のもと、引き続き高い水準での利益成長を目指してまいります。(海外たばこ事業をご覧ください) 既存市場での持続的成長に向けては、Winston、Camel、MEVIUS、LDで構成されるグローバル・フラッグシップ・ブランド(GFB)を中心としたブランドポートフォリオを通じ、そのエクイティ強化による更なるシェア獲得に努めるとともに、着実なプライシング戦略を遂行してまいります。地理的拡大の推進にあたっては、人財やブランドポートフォリオ、事業基盤の強化を主な対象としたオーガニック成長に資する投資を継続するとともに、適切な機会があれば、M&Aについても活用しながら収益基盤を拡充していくことを目指しております。RRPについては、足元でのLogic Compact展開拡大の後押しもあり、既に複数の製品形態で一定の基盤を築いているE-Vapor(電子たばこ)のブランドLogicに加え、加熱式たばこにて高温加熱型製品を一部の海外市場においても投入する準備が整いました。デバイスはPloomブランドで、フィルのブランドは投入予定市場のお客様の嗜好やニーズに合わせて検討してまいります。市場の特性を見極めつつ、参入機会を適切に捉えてまいります。



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

業界概要

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

世界のRMC総需要は年間約5.3兆本*1、金額ベースの市場規模では約7,000億米ドル*1です。中国は世界のRMCの40%超を消費する最大の市場ですが、同国の専売企業が、製造・流通・販売をほぼ独占しています。また、中国に次いで、インドネシア、米国、ロシア、日本の市場規模が大きいとされています*1。

RMC市場は、成熟市場と新興市場とで異なる特徴を有しています。成熟市場においては、経済成長が限定的であることや、増税及び規制の強化、人口構造の変化等の様々な要因によって、総需要は減少傾向にあります。また、お客様がより低い価格帯の製品をお求めになる動きも複数の市場で見受けられます。

一方新興市場においては、人口の増加と経済成長に伴い、中東、アフリカを中心とした多くの国々で総需要は増加傾向にあります。加えて、可処分所得の増加に伴い、お客様の需要はより高品質・高価格帯の製品をお求めになる傾向があります。

世界全体のRMC総需要*1は、わずかながらも減少傾向にあります。しかしながら、たばこ産業の利益創出構造は引き続き堅固であり、厳しい環境下においても、主にRMCにおける

製品単価の上昇により、今次経営計画の期間においても市場全体の売上規模は成長を続けると見立てています。この総需要の減少と売上規模の増加傾向は、今後も継続するものと予想されます。またRRPカテゴリの売上規模も伸長しており、加熱式たばこE-Vaporを合わせたグローバルベース*2の税抜総売上高が2022年には400億米ドル規模に拡大する見込みです。なお、中国専売公社China National Tobacco Corporationを除けば、たばこ産業における主なグローバルプレーヤーとしては、Philip Morris International、British American Tobacco、JTグループ、Imperial Brandsがあります。RRPにおいては、この4社に加え、電子たばこを販売している米国のJUULや、無煙たばこを主力製品としているスウェーデンのSwedish Matchも挙げられます。

*1 いずれも2018年データ

*2 中国を除く

規制環境

規制は、様々な側面から強化されています。販売促進や広告宣伝に対する規制が最も一般的なものですが、多くの国において、公共の場所における喫煙規制や、健康に対する注意喚起のパッケージへの表示義務が導入されています。パッケージに対する規制については、注意喚起の表示面積の拡大が求められる傾向にあります。また、文字のほか、市場によっては画像入り警告表示を用いるなど、規制が強化される方向にあります。また、販売店の店頭でのたばこ製品陳列を禁止する国も出てきております。

加えて近年では、製品そのものに対する規制が高まっています。プレーンパッケージ規制（branding banとも呼ばれます）の導入に加え、各国規制当局は、たばこの規制に関する世界保健機関枠組条約のガイドラインに則り、たばこの原材料やたばこの煙中成分に対する規制を、より積極的に施行しつつあります。また欧州では、EUたばこ製品指令の改定を受けて、警告表示面積の拡大、製品の個装形状規制、最低包装本数・重量の制限や添加物が禁止されることになり、EU加盟国は本規制の施行を2017年から開始しました。このように、個々のたばこ製品の特徴を排除しようとする規制は、多様化するお客様の需要に対応するための企業間の公正な競争を阻害する可能性があります。また、こうした特徴のない製品は、偽造を容易にし、密輸品の摘発を困難にするため、不法取引の増加が懸念されます。

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、米国をはじめ欧州各国で確立され始めており、リスク低減に関する公的機関からの認証を得るための活動が、たばこメーカー各社の中で活発になってきております。また、これら新しいタイプの製品に関する規制については、米国において2020年2月からフレーバー付き電子たばこの一部についての販売が禁止されるなど、新たに個別の規制が導入される例や、従来なたばこ製品と同等の規制を適用する例などがありますが、現状では世界的なトレンドが形成されるまでには至っておらず、市場及び国ごとに取り扱いが大きく異なっております。なお、規制及び重要な法令にも詳細を記載しております。

税制環境

財源の確保または健康増進を主目的とし、各国において、たばこ製品に対する個別物品税として「たばこ税」が課せられております。2019年も、フランス、ルーマニア、ロシア、トルコ等、様々な市場でたばこ税の増税が行われました。RRPに対する新たな税制の導入や増税も複数の市場で行われています。

当社を含む各たばこメーカーは、通常、増税分を価格に転嫁するという対応を取るため、度重なる増税や大幅な増税は総需要の減少や不法取引の増加を招くおそれがあり、我々のビジネスへ影響を及ぼすことがあります。





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

たばこ事業におけるサステナビリティ戦略の注力分野 お客様の期待を上回る製品・サービスの提供 (RRP)



燃焼を伴う従来のたばこ製品に代わる新しい選択肢として、電子たばこ加熱式たばこが、世界中で普及しつつあります。それに伴いたばこ業界も変化していますが、お客様に幅広い選択肢を提供していくというJTグループの取り組みに変わりはありません。

私たちは、世界中の成人向けたばこ製品・電子たばこ愛用者のご意見に常に耳を傾け、柔軟に対応するようにしています。私たちは、より多くのお客様に満足いただくことができ、かつ健康リスクを低減させる可能性のある製品 (RRP) を開発し、お客様に提供していくとともに、RRPの科学的評価についての調査研究も進めています。

2018年から2020年にかけて、RRPのサプライチェーンの更なる発展や、研究開発の強化のために、1,000億円を投資しています。

JTグループのRRPポートフォリオ

加熱式たばこ	高温加熱型				
	低温加熱型				
電子たばこ	フローズドタンク				
	オープンタンク				

JT Science: すべての人のための オンライン情報源

JT Scienceのミッションは、RRPに関する科学的エビデンスを求めている、一般のお客様から研究者、規制に取り組む担当者の方々に情報を公開し、その認知拡大や協業に励むことです。私たちは、事実に基づいた科学的データと製品評価結果が透明性のある方法で共有されるような、オープンで偏りのない公正な環境づくりに努めています。

● [JT Science](#)をご覧ください。

責任あるリサイクルと廃棄に向けて

JTグループでは環境負荷軽減に真剣に取り組み、使い終わった製品のリサイクルや廃棄が簡単かつ安全に行えるよう、お客様に対してご案内やサポートを行っています。

日本でのPloomの取り組み

日本のいくつかの地域では、使用済みのデバイス、カプセル、カートリッジのリサイクルへ、お客様により負担なくご協力いただけるよう、一部のPloom製品販売店の店頭でリサイクルボックスを設置しています。

このプログラムは、25万人以上のお客様にリサイクルボックスをお送りした、2017年-2018年のパイロットプログラムを大幅に拡張したものです。2019年には、使用済みのカプセルとカートリッジに加えて、使用済みのPloomデバイスの回収を開始しました。

2019年の主な成果

約300店にリサイクルボックスを設置



目指す姿

スイスでのLogicの取り組み

スイスではオンライン購入のお客様向けにLogicのリサイクルプログラムを実施しています。FSC認証紙製*のLogicリサイクルボックスを注文、使用済みポッドを同封していたければ、送料無料で返送できます。

また、スイス全土でLogic製品の販売店舗に「ポッドポイント」を設置し、使用済み製品を店頭で回収できるようにもしています。

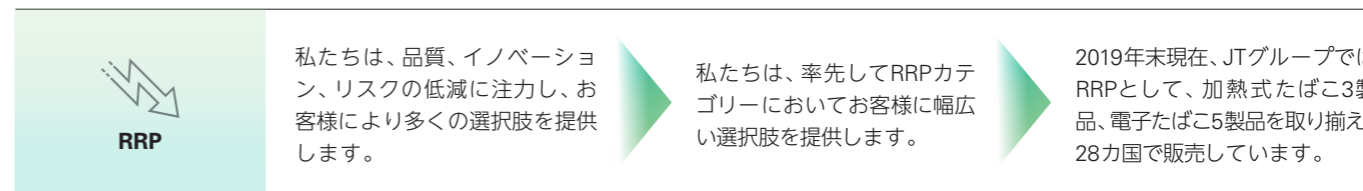
2019年の主な成果 (実施期間3月-12月)

3,600個以上のリサイクルボックスの注文を受付
440個以上のリサイクルボックスが返送



中期取り組み目標 (KPI)

進捗



私たちは、品質、イノベーション、リスクの低減に注力し、お客様により多くの選択肢を提供します。

私たちは、率先してRRPカテゴリーにおいてお客様に幅広い選択肢を提供します。

2019年末現在、JTグループではRRPとして、加熱式たばこ3製品、電子たばこ5製品を取り揃え、28カ国で販売しています。

* Forest Stewardship Council (森林管理協議会)の基準を満たし、認証を受けた紙製品

持続可能なサプライチェーンの構築



サプライチェーンを的確に維持管理していくことは、事業の持続可能性にとって不可欠です。サプライチェーン全体が最も高いレベルで持続可能かつ誠実であり続けるため、私たちはサプライヤーと緊密に連携しています。

耕作労働規範 (Agricultural Labor Practices)

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

継続的改善を目指すALPプログラムは、葉たばこ耕作における潜在的な課題を特定し、農家の労働慣行を改善する上で、

JTグループとサプライヤーの両方に役立っています。またサプライチェーン・デュー・ディリジェンスの一環として、葉たばこ耕作コミュニティが社会的課題に取り組むことにも貢献し、持続可能な農業を営んでいけるようサポートしています。葉たばこ農家からの直接調達、葉たばこディーラーを通じての調達、いずれのケースにおいても、契約サプライヤーにはALPを遵守する義務があります。

目指す姿	中期取り組み目標 (KPI)	進捗
<p>私たちは、環境・社会面でのリスク低減に取り組み、サプライチェーン全体で透明性と責任ある行動を実践します。</p>	<p>2025年までにすべての葉たばこ調達国において耕作労働規範 (ALP) プログラムを導入します。</p>	<p>2019年において、直接契約、または葉たばこディーラー経由に関わらず、JTグループに葉たばこを供給する全てのサプライヤーのうち、81%がALP実施状況を報告しました。</p> <p>【直接契約農家においては58%、葉たばこディーラーにおいては98%にALPプログラムが導入されました。葉たばこディーラーより集約したデータは、インドと中国を除きます*。】</p>
	<p>JTグループに葉たばこを供給する全ての葉たばこサプライヤーは、ALP実施状況を報告します。</p>	
	<p>購入する全ての葉たばこは、ALPプログラムに取り組んでいる農家によって耕作されています。</p>	<p>購入数量のうち74%が、ALPプログラムに取り組んでいる農家によって耕作されました。</p>

● 目標に対するこれまでの進捗状況については、JT.com (英語サイト) をご覧ください。

* 2018年の96%から2019年の58%への減少は、2018年の買収により対象となる直接契約農家数が拡大した影響によるものです。

サプライヤー審査

海外たばこ事業では、サプライヤー審査により、コンプライアンス、人権、環境、労働安全衛生に関する潜在的なリスクを把握できるようにしています。2019年には、これまで行ってきたサプライヤーに対する主要なモニタリングの仕組みを統合することにより、このプロセスを更に強化し、客観的に潜在的なリスクを把握することが可能となりました。

国内では、JTグループサプライヤー行動規範をもとに、葉たばこ以外の材料品やその他の製品・サービスのサプライヤー審査を行い、主要なサプライヤーについては、アンケートを通じて定期的にモニタリングを行っています。

目指す姿	中期取り組み目標 (KPI)	進捗
<p>私たちは、環境・社会面でのリスク低減に取り組み、サプライチェーン全体で透明性と責任ある行動を実践します。</p>	<p>2023年までに、すべての主要サプライヤーを環境、社会、ガバナンスの評価項目に照らし審査を実施します。</p>	<p>2019年末現在、海外たばこ事業の主要サプライヤーの67%をESG (環境・社会・ガバナンス) の指標に照らし合わせて審査しました。</p>

ARISE プログラム

私たちは、グループの中核的プログラムとして2011年に立ち上げたARISE: Achieving Reduction of Child Labor in Support of Educationを通じて、葉たばこ耕作コミュニティにおける児童労働の防止及び撲滅の徹底を図っています。ARISEはこれまで長年に亘りこの分野で大きな影響を与えてきましたが、このプログラムの成果で2019年には6,186人の児童が正規教育を受けることができるようになりました。児童労働防止の

ために地に足のついた施策を実施することで、真に持続可能な変化をもたらしています。

また2019年には、新たなコミュニティへのARISEプログラム拡大に向けた計画の精緻化、ARISEプログラムを持続可能なものとするためのコミュニティの能力向上、ブロックチェーン技術を使った児童労働モニタリングシステムのデジタル化に注力しました。



葉たばこ農家、地域コミュニティ、ビジネスリーダー、各国政府と協力し、子供たちが質の高い教育を受ける権利を常に取り組みの中心に据えつつ、児童労働が生まれる根本原因の解決を目指して引き続き努力していきます。

Elaine McKay
Social Programs Director, JT International S.A.

たばこ事業のバリューチェーンにおける環境負荷軽減

温室効果ガス排出量、水資源・廃棄物、森林保全についての取り組みは、JT.com (英語サイト) をご覧ください。海外たばこ事業の取り組みについては、JTI.com (英語サイト) をご確認ください。



事業を取り巻く規制への適切な対応と不法取引の防止



不法なたばこ製品の年間消費量は、専門家によると世界のRMC販売数量(中国を除く)の10%以上を占めており、毎年約450億米ドルの税収が失われていると推計されています。この不法取引は、人身売買、組織犯罪、テロ組織の拡大を助長しています。また、不法なたばこ製品は、遵守すべき規制や品質管理の要件を満たさないことから、お客様に悪影響を及ぼし、正規のたばこ事業の基盤を崩しかねません。このためJTグループは不法取引への対応を最優先事項として取り組んでおり、その結果JTグループの不法取引対策チームは、この問題への対応における業界のリーダーとして評価されています。

不法取引

JTグループの不法取引対策チームは、お客様と社会、JTグループの事業と高い評価を守るため、不法取引の防止に努めています。

不法取引対策チームはJTグループの各マーケットとともに、正規品が違法なルートに横流しされることを防ぎ、市場から違法なたばこ製品を取り除くため、関係当局に協力しています。当該チームは、官民パートナーシップを通じ、不法取引の脅威について、各国政府や関係当局と積極的な対話を続け、世界中で関係当局に偽造品の見分け方を教えるプログラムを実施しています。

不法取引対策チームは、JTグループの事業とその高い評価を守り、長期的かつ持続可能な未来を支えています。

2019年、不法取引対策チームは1,129件の不法取引に関する情報を関係当局に提供し、32億本以上の違法たばこの押収に協力しました。JTグループの情報提供に基づき、関係当局は70カ所以上の偽造たばこ製造工場と保管場所を強制捜査しました。

不法取引防止の取り組みの成果として、EU域内において過去4年間、JTグループ製品をかたる偽造品については毎年大量に押収されているのに対し(押収量の約90%は偽造品)、違法

ルートに横流しされたJTグループの正規品の押収量は約50%減少していることが挙げられます。これは不法取引対策チームの支援のもと、各マーケットにおいてサプライチェーンの管理に努めたことによるものです。このことは、EUと英国の両歳入関税庁にも認識されており、JTグループは不法取引防止における業界のリーダーであると評価されています。



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

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

更に、JTグループではたばこ製品追跡システムも展開・運営しており、サプライチェーンに沿った製品の移動を追跡・分析することができます。この追跡システムは、10年以上に亘り、コンプライアンス方針の重要な一端を担っており、当初は自主的に始めましたが、最近はそのような追跡システムを要求する法令が制定されており、その法令を遵守するために実施しています。アラブ首長国連邦、サウジアラビア、ロシアでは既に施行され、2019年5月にはEU全加盟国を対象とする、地域レベルとして初のたばこ製品追跡システムに関するEU指令が施行されました。タイトなスケジュールでこうした複雑なシステムを立ち上げることは至難の業でしたが、事業を展開する国々における混乱を最小限に抑えた上で、本指令施行に基づく追跡システムを立ち上げました。

● 不法取引に対するJTグループの取り組みについては、[JT.com](#) (英語サイト) をご覧ください。

目指す姿	中期取り組み目標 (KPI)	進捗
<p>不法取引</p> <p>私たちは、公正でバランスの取れた規制策定に向けた政策立案に積極的に協力します。また、不法取引に対処するために各国政府との連携を強化します。</p>	<p>関係当局との対話を進め、違法なたばこ製品の製造および流通等に関する情報交換を行い、不法取引の減少に対する取り組みを支援します。</p>	<p>2019年において、1,129件の情報報告を関係当局に提供すると共に、2,687人の関係当局職員に対して、偽造品の見分け方について助言を実施しました。</p>

事業を取り巻く規制

当社グループは事業を展開する国と地域において、機会が与えられた折に公共政策の立案に協力し、規制当局やNGOをはじめとするステークホルダーとのオープンかつ建設的な対話に努めています。

2019年は、プレーンパッケージ、RRP、たばこ製品の陳列禁止等、社会や当事業に関係する規制上の課題について、パブリックコメントを提出しました。また、良質なガバナンスや不法取引、より良い規制、プロセスの透明性、サステナビリティ等に関する公的な議論にも参加しています。

目指す姿	中期取り組み目標 (KPI)	進捗
<p>エンゲージメント</p> <p>私たちは、公正でバランスの取れた規制策定に向けた政策立案に積極的に協力します。また、不法取引に対処するために各国政府との連携を強化します。</p>	<p>事業を取り巻く規制が、社会の関心に応え、かつ企業の成長にもつなげるバランスのとれたものになるよう、公共政策の立案への協力やステークホルダーとの対話に努めます。</p>	<p>2019年において、当社グループは事業を展開する国と地域において、機会が与えられた折に公共政策の立案に協力し、規制当局やNGOをはじめとするステークホルダーとのオープンかつ建設的な対話に努めました。</p>

● 規制に対するJTグループの見解や最新の規制動向については、[JT.com](#) (英語サイト) をご覧ください。

海外たばこ事業

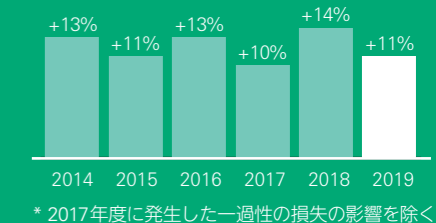
2019年度(2019年12月31日終了年度)

バングラデシュとロシアでの買収効果に牽引され、2019年度の総販売数量は前年度比4.3%増加しました。買収効果を除いても、GFBが4.0%の増加と力強く成長しており、数量パフォーマンスは堅調なものとなっています。力強い単価上昇効果及び数量効果が寄与し、為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益は9.3%増加、調整後営業利益もトップライン成長に支えられ為替一定ベースで10.7%の増加となりました。財務報告ベースでは、為替の不利な影響を受け、自社たばこ製品売上収益は1.5%の増加、調整後営業利益については10.5%の減少となりました。

Key Highlights



為替一定調整後営業利益の対前年度成長率*



2020年度も海外たばこ事業は引き続き力強く成長すると見込んでいます。お客様のニーズの変化に対応するため、RRPカテゴリーにおける取り組みを強化しますが、既存製品による利益成長モデルも依然として力強く底堅いものと考えています。

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

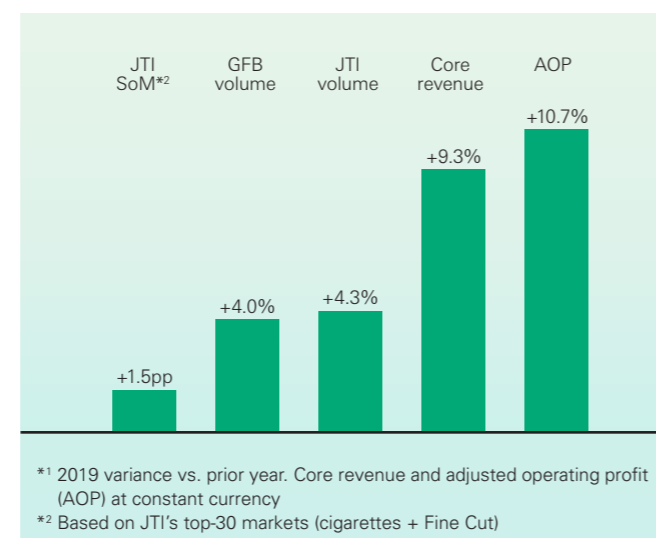
2019 Performance

Overview

2019年度において、海外たばこ事業はすべての主要業績指標で素晴らしい結果を出すことができました。

バングラデシュやロシアにおいて取得した事業の統合が順調に進んだことにより、4%を超える数量成長を遂げることができました。また買収効果を除いた販売数量は、GFBに牽引されシェアが力強く成長したことから、1%未満の減少にとどまりました。戦略的な買収及びオーガニックでの拡大に向けた投資を通じて、我々は市場及び売上シェアを順調に伸ばさせ、上位30市場において目覚ましい成果を出すことができました。単価上昇効果は継続して力強く貢献するとともに、過去5年平均を上回るものとなっており、あらためて我々の成長モデルの妥当性と持続可能性を示すこととなりました。力強く単価上昇効果が発現したことに加え、販売数量の拡大により、為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益及び調整後営業利益はそれぞれ9.3%、10.7%増となっています。投資規模の拡大を踏まえてもなお、2019年度まで一過性の要因を除けば9年連続して為替一定ベースで二桁成長率を遂げたという事実は、特筆すべきものです。

2019 Performance*1



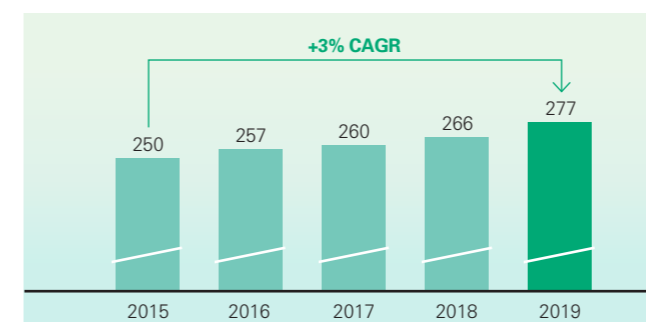
優秀な人財と競争力のあるブランドにより、買収効果と在庫調整影響を除いても、財務実績はトップラインとボトムラインの双方で引き続き力強いものとなりました。加えて、E-VaporカテゴリーではLogic Compactの展開を進め、またニコチンパウチカテゴリーにおいてはNordic Spiritを投入するなど、年度を通じRRPカテゴリーにおける機会創出を継続しました。



Global Flagship Brands

GFBは5年連続で販売数量を伸ばし、2,770億本に達しました。前年度比4%の増加であり、2015年度以降の年平均成長率は3%となりました。これは同期間当社の上位30市場全体において4%程度の総需要減少がみられたことを考慮すると特筆すべきものだと考えています。

GFB Volume Evolution 2015-2019 (BnU)



ブランドエクイティ、製品ポートフォリオ及び地理的拡大の強化を目指した継続的な投資戦略に支えられ、2019年度には4つのGFBすべてが数量を拡大しました。Winstonは前年度に比べ3%を超える数量成長を達成し、ブラジル、ドイツ、フィリピン、ルーマニア、トルコなど25を超える市場で過去最高の数量、もしくは過去最高のシェアを達成しました。Camellは5%を超える数量成長を遂げ、23市場で二桁成長率を達成し、フランス、インドネシア、ポーランド、スペイン、

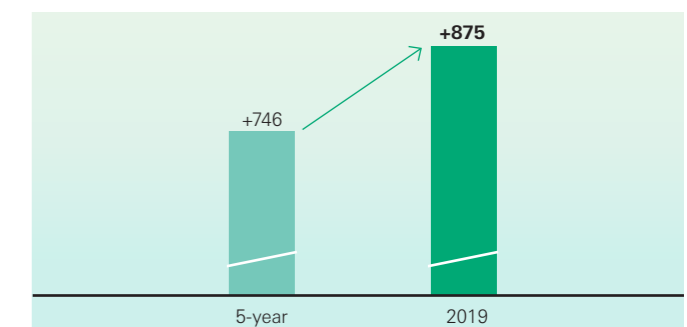
タイなど11市場で過去最高のシェアを達成しています。LDは6%の数量成長となり、3年連続かつ2019年度において当社で最も成長したブランドとなりました。また、同ブランドはカナダ、台湾、米国など15市場で過去最高の販売数量を達成しました。MEVIUSは主にカンボジア、モンゴル、ミャンマーにおける好調なパフォーマンスによりおよそ1%数量が増加し、数量成長に回帰しています。

Price/Mix

集中的な投資によりRMC及びFine Cutのいずれにおいてもブランドエクイティが高まっています。これにより、利益成長に資するプライシングが可能になりました。

2019年度では、力強いプライシングが再び利益貢献の主要なドライバーとなっています。

JTI Price/Mix Variance (USD MM)



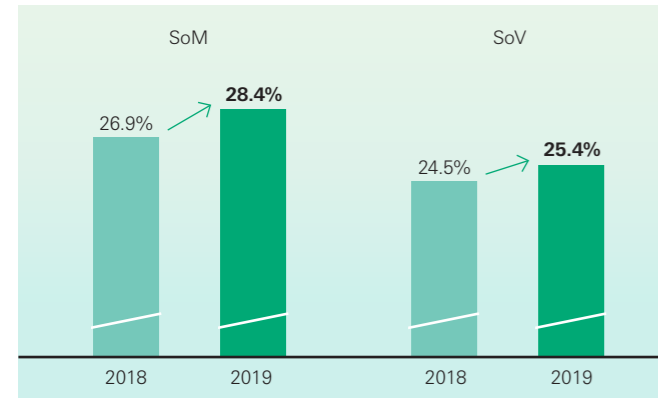
当社の競争力と事業の機動力を強固なものとするため、柔軟な価格戦略及びポートフォリオ戦略を継続して実施したことにより、2019年度の単価上昇効果は875百万米ドルとなりました。単価上昇効果は過去5年平均を上回っており、たばこビジネスの成長モデルの継続的な強さを示しています。様々な地域への地理的拡大に努めた結果、フランス、ロシア、トルコ、英国など主要市場におけるプライシング効果の発現にとどまらず、ドイツ、イラン、フィリピンなどその他の市場においても力強いプライシング効果が発現しています。更に、アフリカ、アジア及び中東における新興市場も、徐々に単価上昇効果への貢献を高めており、当社の成長モデルの持続性及び柔軟性について自信を深めています。

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

Share of Market

GFBの堅調なパフォーマンスにより、当社は上位30市場において、その市場シェアと売上シェアを著しく拡大することができました。

JTI Share in Top-30 Markets



当社がRMCとFine Cutの両方でプレゼンスを高めた欧州におけるシェアの伸長は特筆すべきものでありました。継続的なシェアの伸長は主にConsumer Centricのアプローチ、すなわち主要な製品カテゴリー及び価格帯へ我々のブランドを戦略的に投入することにより成し得たものです。

Key Market of the U.K.

当社の英国市場にとって2019年度は素晴らしい一年となりました。価格競争力を確かなものとするともに、イノベーションに向けた取り組みや売り場でのプレゼンス強化により、すべての製品カテゴリーで市場シェアが増加し、過去最高記録を樹立しました。また、クローズドタンク製品であるLogic Compactの成長に支えられ、Logicブランドはリーディングポジションを強固なものとし、RRPカテゴリーにおけるプレゼンスを拡大しました。

Key Market of Russia

2019年度のロシアでの実績は力強いものとなりました。GFBとドンスコイ・タバック社の買収で加わったローカルブランドのモメンタム改善に支えられ、市場シェアは39%となりました。GFBは継続的に市場シェアを伸ばしており、2019年度には25%を超えました。これは、ロシア市場において引き続き圧倒的No. 1ブランドであるWinstonの底堅いパフォーマンスに加え、LDの力強い成長によるものです。これらすべては、ダウントレーディングと総需要減少が産業全体に影響を及ぼす中、引き続き力強いプライシングの機会を捕捉しつつ実現したものです。



Reduced-Risk Products

RRPカテゴリーにおいても将来に向けた投資を継続的に実施しました。お客様から我々のE-Vapor製品の中で最も高い評価を得ているLogic Compactについては、当初の計画から大幅に展開国数を増加させ、2019年度は新たに24市場に展開しました。

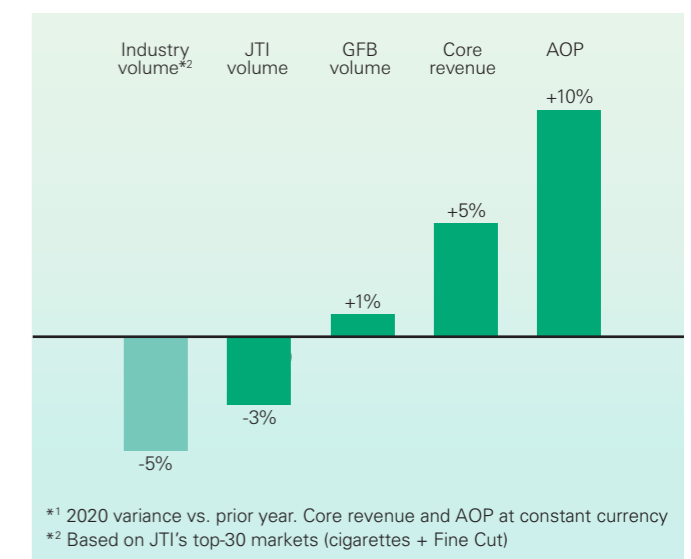


また、お客様ニーズの把握、これまでに獲得した知見及びここ数年で得た新たなケイパビリティの活用により、新しいカテゴリーでの機会創出に努めました。ニコチンパウチカテゴリーにおいて、我々はNordic Spiritを既に7つの欧州市場で展開しており、お客様からご好評をいただいています。加えて重要なのは、2020年度上半期にロシアで高温加熱カテゴリーに参入することです。デバイスはPloomブランド、専用たばこスティックはロシアにおけるNo. 1ブランドであるWinstonで展開します。

2020 Outlook

海外たばこ事業の2020年度は、力強い業績を見込んでいます。我々は、上位30市場において総需要の減少を大きく上回るパフォーマンスで市場シェアを拡大させる見込みです。市場シェア増加の原動力となるGFBの販売数量は6年連続の増加を見込んでいます。RMCを含む既存製品のプライシング環境は、引き続き堅調です。単価上昇効果はポジティブに作用すると見込んでおり、引き続き為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益及び調整後営業利益の力強い成長に貢献する見通しです。

2020 Guidance*1



我々は人材、ブランド及び基盤強化に向けた投資を継続しつつ、為替一定調整後営業利益において二桁成長率の達成を見込んでいます。各事業への適切な資源配分を実行し、各市場における既存製品のポートフォリオ拡充を図るとともに、RRPカテゴリーの強化を更に進めていきます。

また、2019年度に始動した海外たばこ事業におけるトランスフォーメーション施策は着実に進展しています。成長障害要因を排除し強みを構築するべく、グローバル・ビジネスサービスセンターやデジタル及びアジャイルチームの創設といった、組織における新たなケイパビリティ向上を目的とした施策を徐々に進めているところです。これらの取り組みが、我々の事業基盤を更に強固にし、今後の持続的成長への道を切り開いていくものと考えています。



国内たばこ事業

2019年度(2019年12月31日終了年度)

自社たばこ製品売上収益は、RMCのプライシング効果はあったものの、RMC販売数量の減少、RRP関連売上収益の減少により前年度比2.3%の減収、調整後営業利益は、トップラインの減収に加え、減損損失計上により前年度比10.4%の減益となりました。

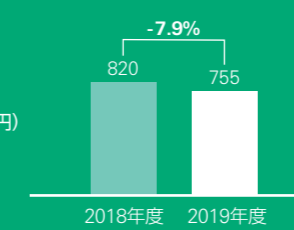
Key Highlights

JT RMC販売数量
755 (億本)
-7.9%
対前年度増減

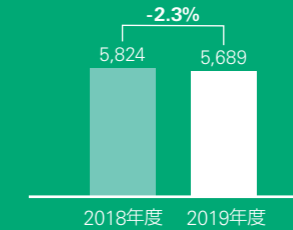
自社たばこ製品売上収益
5,689 (億円)
-2.3%
対前年度増減

調整後営業利益
1,872 (億円)
-10.4%
対前年度増減

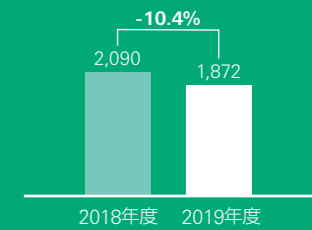
JT RMC販売数量 (億本)



自社たばこ製品売上収益 (億円)



調整後営業利益 (億円)



2019年度事業実績

国内たばこ事業においては、RRP新デバイス2製品を上市いたしました。低温加熱カテゴリーでは、2019年6月にPloom TECH+、高温加熱カテゴリーでは、8月にPloom Sの全国拡販を実施し、Ploom TECHと併せて3製品が出揃いました。2019年度は、お客様との双方向のコミュニケーションを通じ、現状の課題を認識することができ、次につながる一年となりました。RMCについては、市場環境が変化中、お客様のニーズを着実に捉えるべく、新たにリトルシガーを発売するなど、製品ポートフォリオを強化いたしました。

総需要

たばこ総需要*は、趨勢減、2018年10月のたばこ税増税に伴う定価改定の影響などにより前年度比で約4%の減少、RMC総需要*はたばこ総需要の減少理由に加え、RRP市場の拡大により前年度比で6.3%の減少となりました。国内たばこ市場におけるRRPの市場占有率*は、通年で約23% (出荷ベース) であったとみています。

*出典：JT推計。当社公表のRMC総需要及びRMCシェアには、RMCに加え、たばこ事業法上「葉巻たばこ」に分類されるリトルシガーが含まれております。

販売数量/財務実績

自社たばこ製品売上収益は、1-9月期に発現したRMCのプライシング効果はあったものの、RMC販売数量の減少及びRRP関連売上収益の減少により前年度比2.3%減収の5,689億円となりました。

調整後営業利益は、トップラインの減収影響に加え、低温加熱向けカプセル製造機械の減損等を受け、前年度比10.4%減益の1,872億円となりました。

- JT RMC販売数量は、RMC総需要の減少に加えシェアの減少を受け、前年度比7.9%減少の755億本
- RRP販売数量は、RMC換算で前年度比5億本増加の33億本

国内たばこ事業においては、引き続きRMC・RRP双方でのトップライン強化による利益創出を目指してまいります。RMCにおいては、ブランド価値の向上及び製品ポートフォリオ拡充によるシェアの回復、適切なプライシングによる収益基盤の強化を、RRPにおいては、R&D及びマーケティングへの更なる投資による競争優位性の構築に取り組めます。

福地 淳一

たばこ事業本部 国内たばこ事業CEO、事業企画担当

シェア実績

RMCについては、低価格帯製品における競争激化の影響によりシェアが減少しました。

- JT RMCカテゴリーシェア：60.4% (前年度比1.0パーセント・ポイント減)
- RRPについては、年度を通じた製品ポートフォリオの拡充に伴い、シェアが上昇しました。
- RRPカテゴリー内シェア：約9% (実需ベース、前年度比約2パーセント・ポイント増)

事業環境

たばこ総需要については、2020年4月の改正健康増進法の本格施行後も底堅く推移し、low single digitの減少率にとどまるものと想定しております。RRP市場については、2016年、2017年と急速に市場が拡大し、2018年に入り減速したものの、今後も緩やかに成長を続け、市場占有率は20%台半ばから後半になる見通しです。シェア獲得競争が一層激化する中、各社とも日本マーケットへのRRP投資を引き続き強化するものと考えております。RMCについては、2018年10月の定価改定以降、ダウントレーディングが発生しており、リトルシガー等の低価格帯製品における競争が激化しております。2020年、2021年もたばこ増税が予定されていることから、ダウントレーディング傾向は今後も継続し、低価格帯製品の市場規模の拡大が見込まれます。当社の旧三級品の終売や、他社が相次いで低価格帯製品を上市する中、お客様の転出を防ぎ、シェアを維持・向上させるべく、当社も2019年度中にリトルシガーを投入いたしました。

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



事業運営方針

RRP市場については、高温加熱型はシェア奪取のための主戦場であり、低温加熱型は育成を継続し圧倒的なシェアを維持するという、各カテゴリーの役割を明確化した上で、競争優位性の維持・構築を目指してまいります。2019年度中に明確となった課題を改善すべく、デバイスの継続的な開発、リフィルラインアップの拡充、将来の販促活動の多様化を見据えたデジタル基盤の強化に取り組めます。2020年度は、コスト低減については不断に努めていくものの、将来の成長に向けたR&D及びマーケティングやセールスに対する必要な投資を強化してまいります。

RMC市場については、今後も重要な収益源であることに変わりはなく、主力カテゴリーであると認識しております。2020年、2021年のたばこ増税時には、需要減少の影響を勘案しつつ、利益創出の源泉として、プライシングの機会を適切に捉えてまいります。また、高価格帯製品のシェア維持に加え、ダウントレーディングに対応した製品を投入するなど、ポートフォリオ全体でのシェア回復を目指してまいります。

2020年度見通し

国内たばこ事業における安定的な利益創出が、たばこ事業トータルでの成長の鍵となります。短期的な業績のターンアラウンドは難しいものの、引き続きRRP・RMC双方のトップライン強化による利益成長を目指してまいります。

自社たばこ製品売上収益は、RMCのプライシング効果及びRRPリフィルの販売数量増加による効果が見込まれるものの、RMCの販売数量減少、RRP関連売上収益の減少により前年度比5.1%の減収を見込んでおります。調整後営業利益は、トップラインの減収に加え、必要な投資の継続・強化を要因として9.2%の減益を見込んでおります。2020年度は、利益面では厳しい年となりますが、中長期の持続的な利益成長に向け、事業基盤を再強化する一年であると認識しております。

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

国内市場ブランド・ポートフォリオ



加熱式たばこ

たばこらしい味わいを愉しめる高温加熱型の「Ploom S」、クリーンに、手軽に、多彩なフレーバーを愉しめる低温加熱型の「Ploom TECH」、低温加熱型の特徴を維持しながらも、しっかりとしたパワフルな吸い応えをプラスした「Ploom TECH+」。多様なお客様の好みや生活環境に合わせて、最適な商品を「チョイス」していただけるよう、私たちは「Ploom」ブランドを展開しています。



主要ブランド

国内販売シェアNo. 1ブランドとして、40年以上に亘りご支持をいただいている「MEVIUS」ブランドを中心に、オリジナルが12年連続RMC市場で売上No. 1*を記録している「Seven Stars」や、「Natural American Spirit」「Winston」など、RMCや加熱式たばこ、リトルシガーなどのカテゴリーにおいて、15以上のブランドを引き続き展開しています。近年では「Camel」ブランドも、JTグループを代表するブランドの一つとして、お客様に更なるご愛顧をいただけるよう展開しています。

* 2019年時点 (JT推計)

たばこ事業のバリューチェーン

研究開発

イノベーションと品質改善を通じた価値創造

- 他のバリューチェーン組織との密接な連携のもと、グローバルな研究基盤を活用し、基礎研究と製品テクノロジー開発に注力しています。R&Dで特に注力している分野は下記の通りです。
 - 市場ニーズ、予想される規制動向を踏まえた製品開発力及び分析力の強化
 - 既存製品の規制変化への対応
 - 競争力維持と効率性向上に資する新技術の開発及び製造工程の改善
 - 葉たばこ、ブレンド、フィルター、印刷技法、パッケージ等、様々な角度からブランドエクイティ向上につながる製品イノベーションを促進
 - RRPの開発

調達

高品質な原料の安定調達

- 葉たばこは、たばこ製品にとって最も重要な原材料であることから、質の良い葉たばこを、長期的かつ安定的に調達できる能力の強化に努めています。
 - アフリカ、ブラジル、米国における自社葉たばこ調達基盤からの調達比率向上
 - 農家に対する生産性向上支援やコミュニティに対する地域貢献により、葉たばこ生産の持続性強化
 - 競争力ある価格で必要量を確保すべく、サプライヤーと良好な関係を維持
- 材料品については、デザイン改善、イノベティブなプロダクトへの投資に伴うコスト増を緩和すべく、ロットサイズマネジメント等、効率性を追求しています。

製造

高品質な製品製造によりトップライン成長をサポート

- イノベティブな製品に対するお客様の期待に応えるべく、品質向上への取り組みを一層重視しています。また、効率のかつタイムリーに市場へ製品を供給する最適な製造体制を追求し続けています。
 - 製品数増加に伴う製造工程の複雑化に対応しつつ、高い製品品質の担保と製造工程のフレキシビリティ向上を両立
 - 有事に備えた事業継続性への対応力強化
 - 同時に、コスト増の抑制及び最適な製造体制の構築により効率性を追求

マーケティング

注カブランドのブランドエクイティ向上

- お客様との効果的なコミュニケーションを通じて、注カブランドのブランドエクイティの更なる向上を目指します。
 - 適切な資源配分によるGFBのブランドエクイティ向上
 - 各国の法律、規制や自主的なグローバルマーケティング原則を遵守しつつ、効果的なマーケティング活動を実行

販売・流通

卓越した営業力を根子(てこ)に、販売網を拡大

- たばこ製品はスーパーマーケット、コンビニエンスストア、路上や駅の売店、個人商店や自動販売機といった様々なチャネルを通じて販売されており、市場によって重要なチャネルは異なります。当社と販売店の双方にメリットをもたらす関係を構築し、取扱店舗の拡大に努めています。
 - 高い能力を有する営業員が核となり、主要販売店との関係を強化
 - 主要チャネルの動向、お客様のトレンド、競合他社の動きを踏まえ、市場に合わせた営業施策を展開





医薬事業

2019年度(2019年12月31日終了年度)

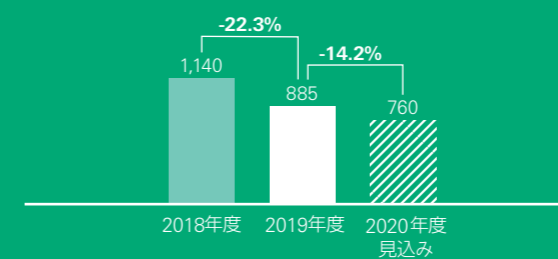
売上収益は、抗HIV薬6品の国内におけるライセンス契約解消の影響及び海外ロイヤリティ収入の減少等により前年度比22.3%の減収となりました。調整後営業利益については、売上収益の減少により前年度比43.9%の減益となりました。

Key Highlights

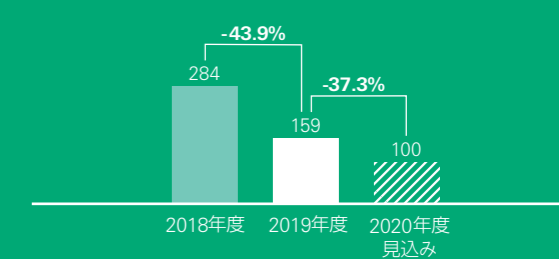
売上収益
885 (億円)
-255
対前年度増減

調整後営業利益
159 (億円)
-125
対前年度増減

売上収益 (億円)



調整後営業利益 (億円)



私たちは、安全にかつ安心してお使いいただける、画期的なオリジナル新薬を一日も早く患者様にお届けすることを目指し、研究開発に取り組んでいます。直近では、アトピー性皮膚炎治療薬「コレクチム®軟膏0.5%」の製造販売承認取得や腎性貧血を適応症として開発しているエナロデュスタットの製造販売承認申請実施など、これまでの研究開発が着実に実を結んできています。引き続き、持続的な利益成長への貢献を目指していきます。

藤本 宗明
医薬事業部長

業界概要

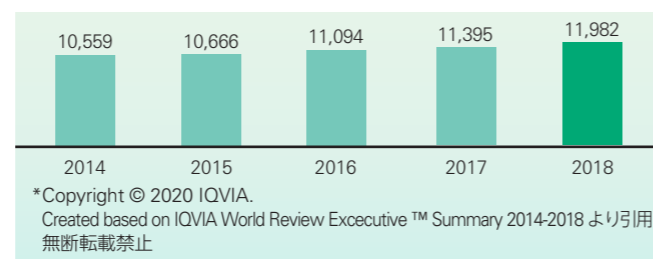
2018年における世界の医薬品市場規模は、約1兆1,982億米ドル(前年比5.2%増)と成長を続けています*。健康意識の高まり、人口の増加、公的医療制度の充実等に伴い、先進的な医薬品の需要が高まっている一方で、高齢化や財政赤字といった背景もあり、各国政府は薬価コントロールを強めており、医療費の抑制を図っています。

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

年段階的な薬価引き下げ等が行われることになり、企業にとっては引き続き厳しい状況が予想されます。なお、2019年10月の消費税率引き上げに伴う薬価基準改定による業界全体の平均薬価引き下げ率は、2.4%でした。

日本国内だけではなく、海外のメガファーマやベンチャー企業等、多数の企業と競合関係にある中、研究開発スピードを加速し、早期に世界の患者様に新薬をお届けするために、当社は引き続き自社での開発推進に加え、他社への導出や提携等の機会も積極的に追求していきます。

世界の医薬品市場* (億米ドル)



業績概況及び見込み

- 自社開発品の状況(2019年度の進展)
 - 新規臨床入り:
JTE-761(ROR γ アンタゴニスト)- Phase 1(海外)
 - 製造販売承認申請(国内):
JTE-052/デルゴシチニブ(JAK阻害)
JTZ-951/エナロデュスタット(HIF-PH阻害)
 - 詳細はJTI.co.jpをご覧ください。

2019年度は、抗HIV薬6品の国内ライセンス契約解消の影響及び海外ロイヤリティ収入の減少等により厳しい一年となったものの新たな化合物が臨床入りを果たし、日本国内において2つの化合物の製造販売承認申請を行うなど、これまでの研究開発が着実に実を結んできています。

また、11月にはJTのグループ会社である鳥居薬品がBioCryst Pharmaceuticals, Inc.と血漿カリクレイン阻害剤 BCX7353について、国内における独占的販売権に関するライセンス契約を締結しました。JTにおきましても、JTZ-951(エナロデュスタット)

について、Shenzhen Salubris Pharmaceuticals Co., Ltd.と中国、香港、マカオ及び台湾における独占的開発・商業化権に関するライセンス契約の締結を12月に行うなど、導出入の活動においても実りのある一年となりました。

2020年度においても厳しい事業環境は継続すると見込んでいますが、1月にはヤヌスキナーゼ(JAK)阻害剤「コレクチム®軟膏0.5%」(一般名:デルゴシチニブ)について、アトピー性皮膚炎を適応症として、JTが日本国内における製造販売承認を取得しました。また足元では、鳥居薬品において事業構造改革が計画通り進捗し、2019年度後半より新体制をスタートしています。引き続き、持続的な利益成長への貢献を目指していきます。

サステナビリティ戦略

医薬事業では、安全にかつ安心してお使いいただける、画期的なオリジナル新薬を一日も早く患者様にお届けすることをミッションに掲げています。人の生命に直結した事業を行う医薬事業は、関連法規制や業界規準を厳しく遵守するに留まらず、高い倫理観と強い責任感に基づいて、臨床開発や販売情報提供活動、また動物実験や化学物質管理に取り組んでいます。

また、2019年に医薬事業部におけるサステナビリティ戦略において、3つの注力分野と5つの中期取り組み目標を定めました。詳細は[28ページ](#)をご覧ください。注力分野と個別目標に関しては、JTI.co.jpでもご覧いただけます。

高い倫理観を持った研究開発

JTにおける研究開発は、関連法規や業界規準を遵守しつつ、特定疾病領域への資源集中により、研究開発機能の効率的強化に努め、革新的な医薬品の創出を目指しています。2019年度においては、研究開発費として332億円を投じました。動物実験については、国の定める法令等に従って機関内規程を定め、動物実験委員会において、各動物実験計画が次の「3R」の考えに基づき適切なものであるかを確認しています。

- (1) できる限り動物を供する方法に代わり得るものを利用すること(Replacement)

- (2) できる限りその利用に供される動物の数を少なくすること(Reduction)
- (3) できる限り動物に苦痛を与えないようにすること(Refinement)

また定期的な自己点検及び評価により、機関内規程の遵守状況を確認しています。動物実験が適切に行われているかについては、[公益財団法人ヒューマンサイエンス振興財団](#)からの認定を取得しています。認定状況は[同財団ウェブサイト](#)上で確認できます。

医薬品製造における品質確保

JTグループでは、高品質な医薬品を安定的に患者様にお届けできる体制を確立しています。国内で販売している医薬品の製造及び流通は主に鳥居薬品が担っています。加えて、他社への製造委託も活用*し、効率的な製造体制の構築を目指しています。

また、医薬品の承認書と製造実態の整合性を確認するための年次点検に関するガイドラインも策定しています。2017年度から自社グループ工場*及び半数の製造委託工場において本ガイドラインに準拠した年次点検を行っており、同年度の年次点検において問題は認められませんでした。2018年度には、残りの製造委託工場においても本ガイドラインに準拠した年次点検を実施しました。以降継続的に運用していく予定です。

* 2020年度中に自社グループ工場での製造を中止し、すべて製造委託に切り替え予定

責任ある販売情報提供活動

厚生労働省の「医療用医薬品の販売情報提供活動に関するガイドライン」に則して社内規準を策定しています。また、鳥居薬品のMR(医薬情報担当者)は医療関係者に対する販売情報提供活動を担っており、本ガイドライン遵守のため、定期的に研修を受けています。

パートナーシップにおける透明性の確保

より良い新薬創出のために研究機関や大学、医療機関とのパートナーシップを構築しています。これらの機関に資金提供を行う場合は、詳細をウェブサイトで開示することにより透明性の確保に努めています。

加工食品事業

2019年度(2019年12月31日終了年度)

売上収益については、注力しているステープル*製品等で販売が伸長したものの、主に利益率が低い製品の販売が減少したため、前年度比1.7%の減収となりました。調整後営業利益については、売上収益の減少、原材料費及び物流費の上昇があったものの、価格改定効果に加え、製品構成の改善及びコスト低減といった収益性改善の取り組みもあり、前年度と比べて13億円の増益となりました。

*ステープル：冷凍麺、冷凍米飯、パックごはん、焼成冷凍パンなどの主食

Key Highlights

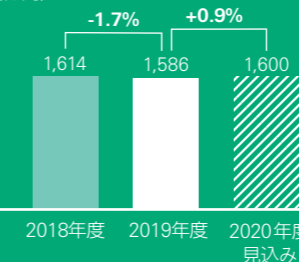
売上収益

1,586 (億円)
-28
対前年度増減

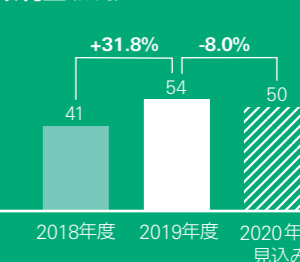
調整後営業利益

54 (億円)
+13
対前年度増減

売上収益 (億円)



調整後営業利益 (億円)



加工食品事業では冷食・常温、調味料、ベーカリーの3つの事業に注力し、安全で高品質な食品をお客様にお届けすることを使命として掲げています。中核となる冷食・常温事業において、引き続き最適生産体制の構築に取り組みつつ、より収益性の高い製品の販売を強化するなどの取り組みを通じて、トップライン成長を果たしながら、JTグループの利益成長への貢献を目指していきます。

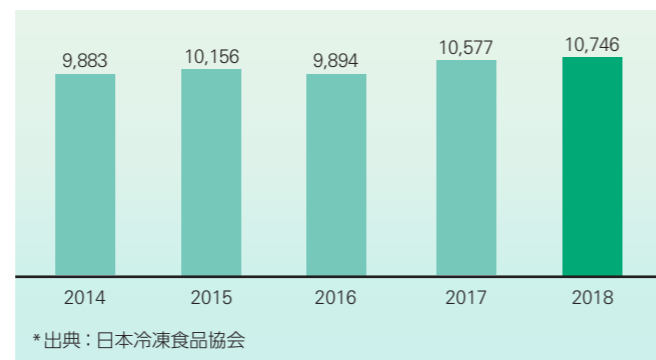
古川 博政
食品事業担当

業界概要

日本の加工食品市場は、ライフスタイルの変化に伴い、今後も需要が伸長すると考えられます。その中でも冷凍食品は、いつでも手軽に出来たてのおいしさを再現でき、バリエーションが豊富であるため、現代の消費者の多様なニーズを満たすことができると期待されます。

2018年における日本国内の冷凍食品消費数量は、前年比1.4%増の2,893,299トンと過去最高を記録し、輸入品を含む国内消費金額は前年比1.6%増の1兆746億円となり、2年連続で1兆円を上回りました*。

日本の冷凍食品消費金額* (億円)



JTのグループ会社であるテーブルマークの競合企業としては、マルハニチロ、ニチレイフーズ、味の素冷凍食品、日本水産といった大手企業に加え数多くの中小企業が挙げられますが、各種の製品カテゴリーごとに緩やかなプレイヤーのすみ分けがなされており、一方で、流通各社でのプライベートブランド製品の拡大や卸企業の業界再編など、販路の動向にも注視することが必要と考えており、また原材料においても、世界的な食料不足を背景とした価格変動等のリスクも依然として存在しております。

業績概況及び見込み

事業戦略

- 独自技術とお客ニーズを組み合わせ、ステープル製品を中心に製品開発力を強化し、販売を拡大
- 変化するお客様の嗜好に対応するため、高付加価値製品を開発
- 原材料高騰影響の極小化

加工食品事業では、ステープル製品を中心とした冷凍・常温食品、酵母エキス調味料、オイスターソース等の調味料及び首都圏を中心に店舗を展開するベーカリーを主力とし、事業を展開しています。

また同事業において、収益性の改善に継続的に取り組んでおります。2019年度の売上収益は、注力しているステープル製品の販売は伸長しましたが、主に利益率が低い製品の販売減

少影響を相殺しきれず、前年度比で減収となりました。一方で、調整後営業利益については、売上収益の減少や原材料費及び物流費の上昇があったものの、価格改定効果に加え、製品構成の改善及びコスト低減といった収益性改善の取り組みもあり、前年度比13億円の増益となりました。

2020年度も原材料費及び物流費の高騰が継続するものと想定されますが、中核となる冷食・常温事業において、引き続き最適生産体制の構築に取り組みつつ、より収益性の高い製品の販売を強化するなどの取り組みを通じて、トップライン成長を果たしてまいります。

サステナビリティ戦略

我々は安全で高品質な食品をお客様にお届けすることを使命として掲げています。

2019年、加工食品事業に係るサステナビリティ戦略において、3つの注力分野と8つの中期取り組み目標を定めました。詳細は28ページをご覧ください。注力分野と個別目標に関しては、JT.co.jpでもご覧いただけます。

安全で高品質な製品の提供

加工食品事業では、2020年稼働開始予定の1工場を含む32の工場において、冷凍食品から調味料、ベーカリーまで、様々な製品を製造しています。安全で高品質な食品をお客様にお届けするため、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。

フードセーフティへのこだわり

- 国内外31の工場において、食品の安全に関するグローバルな業界団体、国際食品安全イニシアチブ (GFSI) が承認した食品安全マネジメントシステム FSSC 22000 認証を取得しています。また、2020年に稼働予定の工場でも同認証取得に向けた取り組みを開始しています。

- すべての冷凍食品委託製造工場においても、ISO 22000もしくはFSSC 22000 認証を取得しています。

フードディフェンスの実践

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

フードクオリティを高める

- 製造工場等における品質向上の取り組みに加え、自社の状況に合わせてカスタマイズしたeラーニングなどを通じ、すべての従業員が品質管理に関する知見を向上できるように努めています。
- 製品の品質向上のため、お客様の声には真摯に耳を傾けるようにしています。お客様から頂いたご要望は各工場、各拠点で速やかに共有しています。お客様のご意見に適切にお応えできるよう、品質改善委員会を設け、開発、製造、物流、営業、品質管理、お客様相談センターなど関連部署のメンバーが検討を行っています。
- お客様相談センターでは、国際的な規格であるISO 10002「苦情対応マネジメントシステム認証～組織における苦情対応のための指針」に沿って、対応品質の向上を図っています。

フードコミュニケーション

- 加工食品事業では製品に関する情報提供を心掛けており、お客様からのご質問にお答えするだけでなく、製品を製造した工場や主な原料の産地も開示しています。
- 食品の安全を確保するために、原材料、生産、加工、流通、販売等の各過程において、製品の履歴を残し、追跡ができる仕組みを導入しています。
- 製品パッケージにはお客様窓口のフリーダイヤル番号を掲載し、お客様からの問い合わせに対応しています。



Message from the CFO

CFOメッセージ

強固な財務基盤を維持した中で、中長期に亘る持続的な利益成長を追求し、株主還元向上を図ってまいります。



見浪 直博
代表取締役副社長

2019年度の業績について

財務報告ベースの売上収益については、国内たばこ事業におけるRMC販売数量の減少や海外たばこ事業における不利な為替の影響、医薬事業での抗HIV薬6品の国内におけるライセンス契約解消の影響及び海外ロイヤリティ収入の減少等を主に、前年度比1.8%減少いたしました。

調整後営業利益は、主に売上収益の減収に伴い前年度比13.4%減少いたしました。一方で、当社が業績評価指標としている為替一定調整後営業利益、すなわち為替の影響を除いた調整後営業利益については、国内たばこ事業と海外たばこ事業を合わせたたばこ事業トータルでの成長が医薬事業の減少を上回り、前年度比0.9%増加いたしました。

営業利益については、医薬事業の抗HIV薬6品の国内におけるライセンス契約解消に係る一時金収入を、全社調整後営業

利益の減少や買収に係る商標権償却費の増加、海外たばこ事業における事業運営体制の変革に係る施策関連費用の計上、不動産売却益の減少といった減益要因が上回り、前年度比11.1%減益の5,024億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、営業利益の減少及び金融費用の増加を主に、前年度比9.7%減益の3,482億円となりました。

フリー・キャッシュ・フローについては、事業のキャッシュ創出能力は安定しており、これに加え2019年度は一時的な収入があったことから、4,042億円となりました。前年度比では、2018年度にバングラデシュ及びロシアでの買収に伴う支出が発生したことにより、2,986億円増加いたしました。

2020年度の業績見込みについて

財務報告ベースの売上収益は、引き続き為替の不利な影響を見込む中で、医薬事業における海外ロイヤリティ収入の減少をたばこ事業トータルでの成長が上回り、前年度比0.2%の増加を見込んでおります。

調整後営業利益については、たばこ事業トータルでの成長を、医薬事業の減少や2020年の本社移転に伴う費用、ITシステムへの投資等の減益要因が上回り、前年度比2.5%減少の5,030億円となる見込みです。一方で、為替一定調整後営業利益は前年度比同水準を見込んでおります。

営業利益は、2020年度は2019年度に計上した海外たばこ事業における事業運営体制の変革に係る施策関連費用がなくなることや、一定の前提のもと織り込んでいる本社ビルの売却益等の増益要因はあるものの、全社調整後営業利益の減少及び、2019年度に計上した医薬事業における一時金収入がなくなることにより、前年度比6.2%減益の4,710億円を見込んでおります。

当期利益については、営業利益の減少に加え、2019年度に一時的な要因により低下していた税負担率が2020年度は相対的に上昇することに伴い、前年度比12.4%減益の3,050億円を見込んでおります。

フリー・キャッシュ・フローについては、引き続き安定した事業のキャッシュ創出能力を見込む一方、2019年度に受領した一時的な収入がなくなることにより、前年度比342億円減少し、3,700億円となる見込みです。

株主還元について

中長期に亘る持続的な利益成長につながる事業投資を最優先し、事業投資による利益成長と株主還元のバランスを重視するといった経営資源配分方針に変更はございません。株主還元方針につきましても、引き続き強固な財務基盤を維持しつつ、中長期の利益成長に応じた株主還元向上、特に1株当たり配当金の安定的・継続的な成長を図ってまいります。なお、自己株式の取得については、今後とも事業環境や財務状況の見通し等を踏まえて実施の有無を検討してまいります。

配当を決定する上で、ここ数年における為替の不安定な状況等に鑑み、2019年度より当期利益の水準も勘案しておりますが、中長期の為替一定調整後営業利益の成長見通しが基本となる指標である点は従来通りであり、また為替一定調整後

営業利益について、中長期に亘りmid to high single digitの成長率を目指すといった中長期目標に変更はございません。一方で、為替一定調整後営業利益に関しては、2019年度の実績及び2020年度の見込みでは目標とする水準を下回っていることに加え、配当原資となる当期利益についても、複数年に亘る為替の影響等を受け、減益傾向にあります。また、今次経営計画期間中において、為替一定調整後営業利益については中長期目標を実現するための計画を有しておりますが、当期利益については、不安定な為替の動向や一時的要因の有無等、引き続き不確実性が高い状況であると考えています。

このような状況に鑑み、2019年度の1株当たり年間配当金については、期初にご提示した通り154円とさせていただきます。2020年度についても将来の安定性を重視し、2019年度と同額である154円を予定しております。

JTグループのIR活動

当社は、経営成績などの財務情報に加え、経営戦略、ESG情報、各事業の状況等の非財務情報について適時・適切に開示し、また株主・機関投資家の皆様との対話を積極的に行っています。東京とジュネーブのIR担当者が中心となって、証券アナリストや機関投資家の皆様と決算発表をはじめとした開示内容はもちろんのこと、ESG関連の個別面談を実施しています。2019年度は約500回の個別面談を実施しました。国内及び海外における機関投資家の皆様との面談については社長や私自身、また担当役員も実施しております。なお、海外では主に北米や欧州、アジアの主要都市を個別に訪問いたしました。その他、例年参加している国内外で開催されている証券会社主催のカンファレンスにも出席し、国内及び海外の機関投資家の皆様との面談を行いました。また、個人投資家の皆様向けには、複数回の説明会を開催させていただきました。2019年度は、証券アナリスト・機関投資家の皆様からのご要望に応え、上記の活動に加え、RRPの製造工場の見学会を実施しました。

今後とも、株主・機関投資家の皆様のニーズに応じたIR活動を行ってまいります。



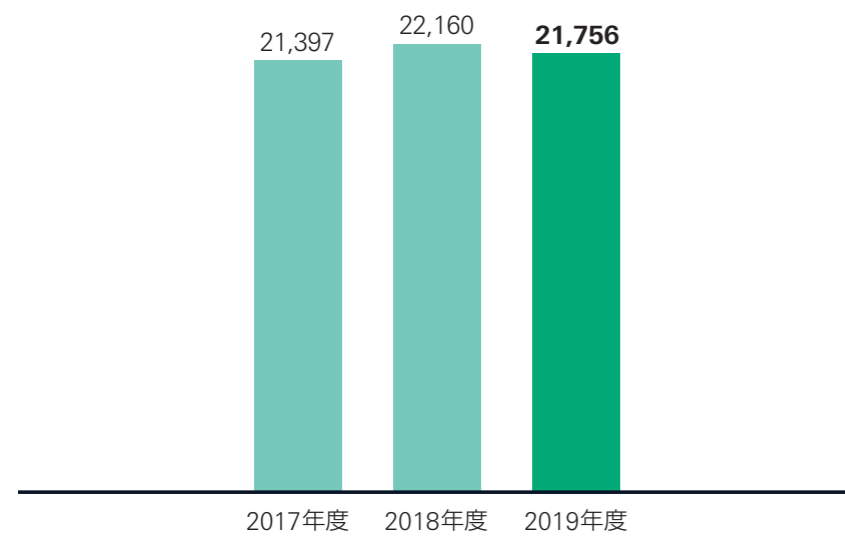
Key Performance Indicators

戦略に紐づく主要指標

主要な財務パフォーマンス

売上収益

(億円)



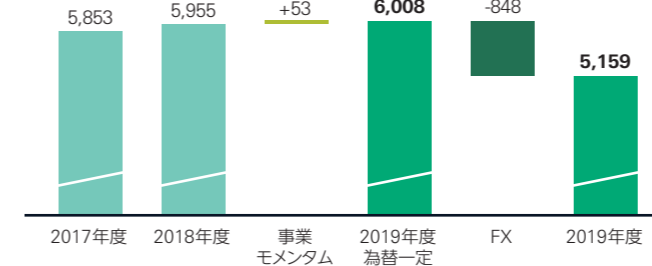
2兆1,756億円

前年度比 **1.8%減少**

連結ベースの売上収益。なお、たばこ税及びこれに類する税金、当社グループが代理人として関与した取引に伴う収益は控除しています。

調整後営業利益

(億円)



13.4%減少となる

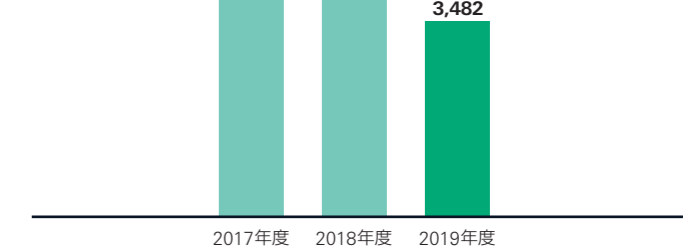
5,159億円 (財務報告ベース)
為替一定ベースでは**+0.9%**

調整後営業利益は以下の計算式で算定しています。
調整後営業利益 = 営業利益 + 買収に伴い生じた無形資産に係る償却費 + 調整項目 (収益及び費用) *

*調整項目 (収益及び費用) = のれんの減損損失 + リストラクチャリング収益及び費用等

当期利益

(億円)



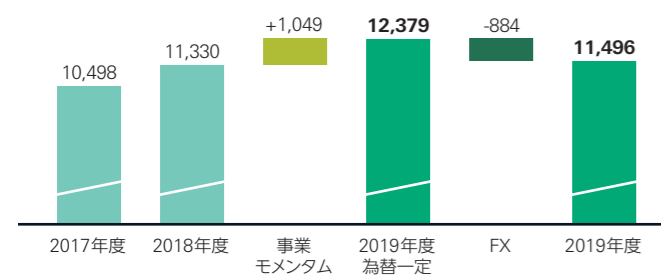
3,482億円

前年度比 **9.7%減少**

親会社の所有者に帰属する当期利益です。

自社たばこ製品売上収益

海外たばこ事業 (百万米ドル)

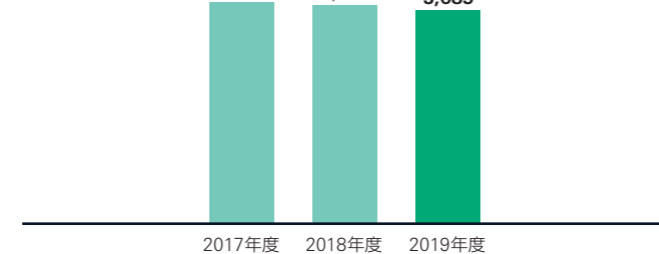


9.3%増加となる

12,379百万米ドル (為替一定ベース)

海外たばこ事業の米ドルベースの自社たばこ製品売上収益。なお、物流事業/製造受託等を除き、水たばこ/RRPの売上収益を含んでいます。

国内たばこ事業 (億円)



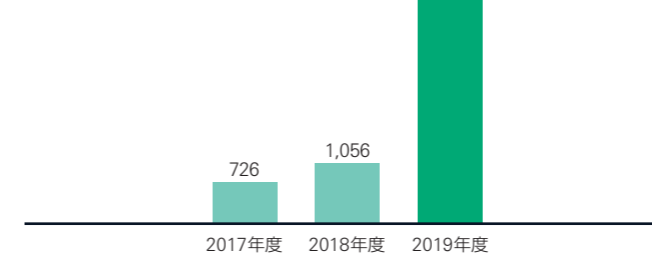
2.3%減少となる

5,689億円

国内たばこ事業の自社たばこ製品売上収益。なお、輸入たばこ配送手数料収益等を控除し、国内免税販売/中国事業、RRP、リトルシガー関連の売上収益を含んでいます。

フリー・キャッシュ・フロー

(億円)



4,042億円

前年度比 **2,986億円増加**

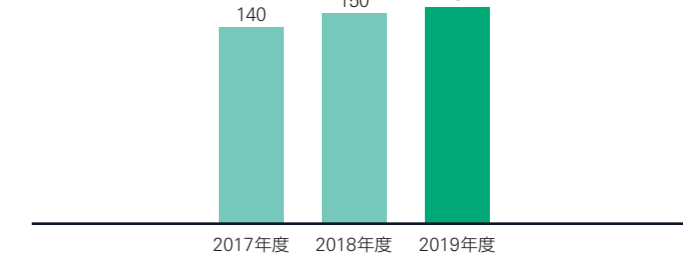
フリー・キャッシュ・フローは以下の計算式で算定しています。
フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動キャッシュ・フロー + 投資活動キャッシュ・フロー

ただし、以下の項目を除外しています。

- 営業活動キャッシュ・フローから、リース取引から生じる減価償却費、利息及び配当金の受取額とその税額影響、リース取引以外から生じる利息の支払額とその税額影響
- 投資活動キャッシュ・フローから、事業投資以外に係る、投資の取得による支出、投資の売却及び償還による収入、定期預金の預入による支出、定期預金の払出による収入、その他

1株当たり配当金

(円)



前年度から **4円増配**の

154円

当該年度に基準日が属する1株当たり中間配当金及び1株当たり期末配当金の合計額です。

主要な非財務パフォーマンス

Dow Jones Sustainability Indices

「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」の構成銘柄に6年連続で選定されました。また、たばこ業界における順位も2位に上昇しました。

- 社会、環境、経済すべてのカテゴリーにおいて、点数とランキングが向上
- 社会：業界1位の評価。「Corporate Citizenship and Philanthropy」「Social Reporting」において満点を獲得
- 環境：「Environmental Reporting」「Climate Strategy」においても満点を獲得
- 経済：「Materiality」において満点を獲得
- 「SAM Bronze Class 2020」「SAM Industry Mover 2020」に初めて選定
詳細は、[The Sustainability Yearbook 2020](#)をご覧ください。



RRP

2019年末現在、JTグループではRRPとして、加熱式たばこ**3**製品、電子たばこ**5**製品を取り揃え、**28**カ国で販売しています。



人権の尊重

人権リスクが高い**9**カ国において人権影響評価を実施しました。



耕作労働規範

2019年において、直接契約、または葉たばこディーラー経由に関わらず、JTグループに葉たばこを供給する全てのサプライヤーのうち、**81%**がALP実施状況を報告しました。



人財

海外たばこ事業は、6年連続でGlobal Top Employerとして認定されました。**63**のJTグループ事業所が、Top Employers InstituteからTop Employerとして認定されました。

国内では、JTが今年も「健康経営優良法人(ホワイト500)」の認定法人に選ばれ、PRIDE指標では4年連続で最高評価のゴールドを獲得しました。



不法取引への対処

各国の関係当局との協力により**70**カ所以上の偽造たばこ製造工場と保管場所が摘発されました。**32**億本以上の違法たばこが押収されました。



ARISE (児童労働撲滅に向けた取り組み)

ARISEプログラムにより、**6,186**人の児童が児童労働から離れ、学校に通い始めました。



地域社会への貢献

54億1,564万円 社会貢献活動への投資額
10,256人 就業時間内にボランティア活動に参加した従業員数(合計33,055時間)
3,640人 就業時間外にボランティア活動に参加した従業員数(合計22,841時間)



コンプライアンス

99.7% 行動規範に関するオンライン研修を修了した国内事業の従業員の割合
30,000人 海外たばこ事業で行動規範に関する研修に参加した従業員の数



環境

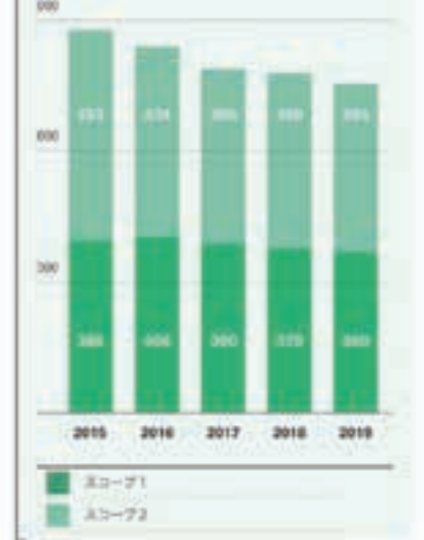
事業及びステークホルダーに重大な影響を及ぼす環境問題に対して、私たちは、その環境負荷軽減のため真摯に取り組んでいます。JTグループの環境データについては[JT.com](#) (英語サイト)をご覧ください。



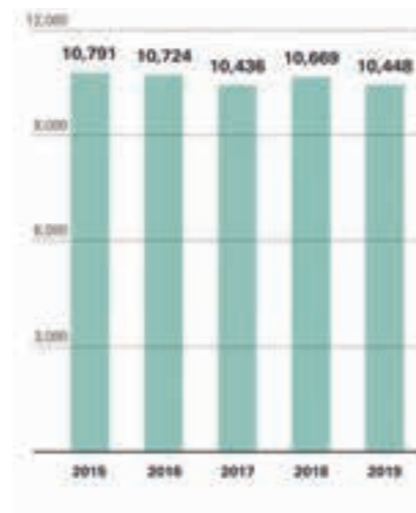
2019年のバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量 (千トンCO₂e)



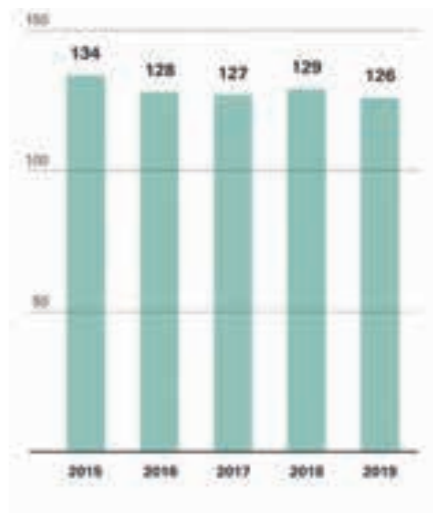
スコープ1及び2 温室効果ガス排出量合計 (千トンCO₂e)



取水量(千m³)



廃棄物発生量(千トン)



過年度実績値は、当社の過年度実績修正ポリシーに基づき再計算しております。各データの算定方法については[JT.com](#) (英語サイト)をご覧ください。

国際的な環境情報開示のプラットフォームであるCDPより、気候変動の分野において「Aリスト」に選定されました。2016年以来2回目の選定です。また、気候変動分野におけるサプライヤー・エンゲージメント・リーダー、水セキュリティの分野における「Aリスト」にも選出されました。



● データの範囲については[JT.com](#) (英語サイト)をご覧ください。本レポート掲載のデータのうち注記がないものは、JTグループ全体を対象範囲としています。



Risk Factors

リスクファクター

JTグループは、130以上の国と地域で製品を販売するグローバルたばこメーカーであり、医薬事業、加工食品事業も展開しています。当社グループの事業特性、事業環境の変化等により様々なリスクがあります。

当社グループは、リスクの内容に応じて適切な部署を主管とする管理体制のもと、当社グループに影響を与え得る事象の動向を注視することで、当社グループに損失を与え得るリスクを明確化し、その対策を講じています。また、リスクによる影響が顕在化した際にも、その影響を最小限に抑えるため迅速に対応しています。

リスクの評価に当たっては、各事業において起こり得るすべてのリスクについて、その影響の大きさや発現の蓋然性を測るため、全社的な統一基準を用いております。評価の結果、当社グループの事業運営及び業績に重大な影響を与え得るものについては、社長へ報告し、その対策について適切に意思決定することとしています。

以下に記載したリスクは当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、記載されたリスク以外のリスクも存在します。かかるリスク要因のいずれによっても、当社グループの事業運営及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

本章の記述は、本統合報告書記載の「将来に関する記述等についてのご注意」と併せてご覧ください。

1 大幅または度重なる増税

たばこ製品に対しては、消費税または付加価値税に加えて、たばこ税あるいはそれに類する税金が課せられています。日本を含む各国で財政及び公衆衛生の観点による増税議論が行われ、たばこ税の増税が行われています。加えて、一般的に、付加価値税も上昇の傾向にあります。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います。妥当な税の増税幅であれば、こうした値上げに加えて、トップライン施策、コスト効率化によって十分対応可能です。また、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我々の事業に大きな影響を与えるような増税が行われたことがあります。

リスクの概要及びその影響

たばこ製品に対する大幅または度重なる増税は、たばこ製品の消費減少や不法取引の増加につながります。また、お客様の低価格帯製品への転移を発生・促進させることがあります。その結果、当社グループの販売数量、売上収益、利益が減少する可能性があります。

主な対応

- 関係当局に対し、大幅または度重なる増税は、必ずしもその目的に資するものではないとの理解を促す。
- お客様の嗜好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。
- 大幅または度重なる増税が行われた市場における影響をグループベースでは限定的なものとするべく、地理的ポートフォリオを拡大する。
- 収益を確保すべく、更なるコスト効率化を進める。
- 当該市場における増税影響を最小化すべく適切な価格設定を行う。

2 不法取引の増加

不法取引は、たばこ業界だけでなく、社会全般に関わる問題です。たばこ業界にとっては、適切に法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。

リスクの概要及びその影響

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

主な対応

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

不法取引撲滅に向けた関係当局との協働

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

この協力契約に基づき、EU及びその加盟国における密輸品・偽造品対策に係る取り組みを支援するために、2007年の契約時から15年に亘って、当初5年間は毎年50百万米ドル、以降10年間は毎年15百万米ドルの資金を拠出することとしています。

また、2010年には、当社グループ傘下のJTI-Macdonald Corp.が、カナダ国及び同国州政府と同様の契約を締結しています。

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

● たばこ事業：事業を取り巻く規制への適切な対応と不法取引の防止

3 たばこ規制の強化

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

例えば、製品成分やパッケージに対する製品規制への対応に伴い、追加的なコストが発生する可能性があります。また、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、我々の適法・適切に行っている事業にネガティブな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・地域の法及び規制を遵守しています。また、法や規制は、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。我々は、たばこ規制に関して合理的かつ偏りのない措置が取られるよう、政府や規制当局との建設的な対話に努めています。

リスクの概要及びその影響

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

主な対応

- 規制動向を早期に把握すべく、正確な情報を迅速に収集する。
- 目的にかなった合理的かつ偏りのない規制となるよう、政府や規制当局との建設的な対話に努める。
- 規制及び重要な法令

4 競合他社との競争

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

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

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



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

リスクの概要及びその影響

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

主な対応

- お客様の嗜好の変化やニーズにマッチした製品を提供することや、各価格帯に強いブランドを配置することで、製品ポートフォリオの最適化を図る。
- 営業力の強化や効果的な販促施策を行う。
- 収益を確保すべく、更なるコスト効率化を進める。
- 限られた市場から生み出される利益に過度に依存しないよう、高い利益を創出できる市場数を拡大する。

5 カントリーリスク

JTグループは、長期的な成長実現のため、主にたばこ事業を中心に、買収、新たな市場への参入、各市場における自律的成長により、収益基盤を拡大し続けてきました。こうした地理的拡大に伴い、カントリーリスクも増大しています。我々が事業を行っている市場において、政治的・経済的・社会的な混乱が起こった場合、事業運営及び業績に影響を与える可能性があります。

リスクの概要及びその影響

政情不安、景気低迷、社会的騒乱等により、特定の市場における当社グループの事業運営が阻害され、販売数量、売上収益、利益が減少する可能性があります。

主な対応

- 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、高い利益を創出できる市場数を拡大する。

6 為替変動

JTグループは、グローバルに事業を展開していることから、為替の変動に係るリスクに晒されています。

当社グループの連結財務諸表は日本円表示で作成していますが、海外の当社グループ会社は、ロシアルーブル、ユーロ、英ポンド、台湾ドル、米ドル、スイスフラン等の通貨で財務諸表

を作成しています。そのため、外国通貨の日本円に対する為替変動がグループ業績に影響を与えることとなります。海外たばこ事業の業績報告に関しては、JT International Holding B.V.が海外たばこ事業傘下の子会社の業績を連結し、米ドル表示で連結財務諸表を作成しています。海外たばこ事業の財務業績を米ドル表示で説明することがありますが、この業績は米ドルに対する為替変動の影響を受けています。当社グループは、このような財務諸表の換算に起因するリスクについては原則ヘッジを行っていません。ただし、資本を日本円に換算し連結する際のリスクに対しては、外貨建有利子負債を利用したヘッジを行っており、その一部は純投資ヘッジの指定を行っております。

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

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

リスクの概要及びその影響

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

主な対応

- デリバティブの活用、外貨建有利子負債等の保有によるヘッジを行い、リスクを低減する。

7 主要原材料調達の不確実性

JTグループの各事業は、製品製造に使用する原材料を調達しており、特に主要な原材料について、必要な量を適切な価格で調達すべく注力しています。たばこ事業で使用する葉たばこ、加工食品事業で使用する穀物等、主要な原材料には農産物が含まれており、こうした農産物の調達状況は天候やその他の自然現象及び商品市場に左右されます。また、世界的な人口増加や新興国における経済成長により、エネルギー資源等に対する需要が高まった結果、農産物の生産に係る費用の増加が見込まれています。

リスクの概要及びその影響

主要原材料を十分に調達できない場合、製品製造に支障をきたし、売上収益及び利益が減少する可能性があります。また、農産物の生産コスト上昇により、調達費用が増加すれば、利益を圧迫するおそれがあります。

主な対応

- サプライヤーとの関係強化により、主要原材料の調達能力を高める。葉たばこ調達については、内部調達比率を向上させる。
- 製造工程や製品スペックを継続的に見直すことにより、効率的な原材料使用を推進する。

8 訴訟の不利な展開

JTグループは、喫煙、たばこ製品のマーケティングまたはたばこの煙への曝露により損害を受けたとする訴訟の被告となっています。喫煙と健康に関する訴訟については、当社グループを被告とする訴訟、もしくはRJRナビスコ社の米国外のたばこ事業を買収した契約に基づき当社が責任を負担するものを合わせて、2019年12月31日現在、20件係属しています。当社グループは、こうした訴訟において、当社グループの主張に確固たる根拠があるものと認識しておりますが、現在あるいは将来の訴訟の結果を予測することはできません。

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

リスクの概要及びその影響

訴訟が当社グループにとって望ましくない結果となった場合、賠償責任を負う等、業績にネガティブな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、当社製品に対する社会の許容度が低下するおそれがあります。こうした報道等により、当社グループに対し類似の訴訟が提起され、多額の訴訟対応費用が発生する可能性があります。

主な対応

- 社外弁護士との連携により適切な訴訟対応を継続する。
- 適法かつ適切な事業運営を継続する。
- 訴訟

9 自然災害

地震、台風、洪水、火山の噴火をはじめとした自然災害によって、事業運営が阻害される可能性があります。

日本はJTグループにとって最も重要な市場の一つですが、特に様々な自然災害のリスクに晒されています。東日本大震災では、当社グループも人的及び物的被害を受けるとともに、たばこ製品に必要な材料品の供給不足に直面しました。その影響から、一時的ではあるものの、たばこ製品の出荷停止を余儀なくされ、その後も一定期間に亘って出荷数量を制限することとなりました。

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

リスクの概要及びその影響

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

主な対応

- 事業継続計画の見直しを行い、必要があれば修正を加える。
- 防災訓練を実施し、従業員の防災意識を高める。
- 建物、機械、設備、在庫等、必要に応じて重要な資産に損害保険を付保する。

10 気候変動

地球温暖化に伴う気候変動は、集中豪雨等の異常気象による浸水・洪水・土砂災害や、天候不順による酷暑・大雪・干ばつ、水資源の変化、生物多様性の損失等、様々な被害をもたらします。

リスクの概要及びその影響

気候変動により、JTグループや、当社グループのバリューチェーンが被害を受けることで、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

主な対応

- 環境への負荷低減のため、温室効果ガス排出量削減や水資源の効率的利用、廃棄物削減などに取り組む。
- 「JTグループ環境計画2030」における科学的根拠に基づく温室効果ガス排出量の削減（Science Based Targets）の策定や、シナリオ分析の検討等、気候変動が事業に及ぼす影響をより正確に把握し、適切に対応できる体制を整備する。
- 環境負荷の軽減



規制及び重要な法令

たばこ事業

海外市場における規制

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

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

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

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

また、EUにおいては、2001年7月に公布された「たばこ製品指令(EU TPD)」が改定され、たばこ製品の包装・表示規制の強化、たばこ製品の添加物規制、電子たばこ製品関連規制、不法品対策等を含むその改定指令が、2014年5月に発効し、各加盟国で本指令に基づく法制化がなされています。

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

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

日本市場における規制

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

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

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

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

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

規制による当社グループの業績への影響

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

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

たばこ事業法

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

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

日本たばこ産業株式会社法

当社は、製造たばこの製造、販売及び輸入に関する事業を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、財務大臣の認可を受けて、当社が製造たばこの製造、販売及び輸入の事業ならびにこれに付帯する事業のほか、会社の目的を達成するために必要な事業を行うことが認められています。取締役、執行役員及び監査役の選任及び解任の決議、ならびに定款の変更、剰余金の処分(損失の処理を除く)、合併、分割または解散の決議には財務大臣の認可が必要とされています。また、毎事業年度終了後3カ月以内に、貸借対照表、損益計算書及び事業報告書を財務大臣に提出する必要があります。



Litigation

訴訟

当社グループは、喫煙、たばこ製品のマーケティングまたはたばこの煙への曝露から損害を受けたとする訴訟の被告となっています。喫煙と健康に関する訴訟については、当社グループを被告とする訴訟、またはRJRナビスコ社の米国外の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を合わせて、2019年12月31日現在20件存在しています。また、当社グループは、喫煙と健康に関する訴訟以外の訴訟においても当事者になっています。

カナダにおいては、2019年12月31日現在、当社のカナダ子会社であるJTI-Macdonald Corp. (以下JTI-Mac) 及び当社の被補償者 (RJRナビスコ社のグループ企業) に対し、カナダ各州政府により提起された10件の医療費返還訴訟が係属中です。また、カナダでは喫煙に起因する損害を被ったとしてその賠償を求める8件の集団訴訟も係属中です。これらの訴訟の一部には請求額が数兆円規模のものもあります。当社グループは、これら一連の請求に対して、その根拠等を十分に精査した上で、必要なあらゆる手段を尽くして対処していく所存です。

なお2019年3月8日に、JTI-Macは「Companies' Creditors Arrangement Act (企業債権者調整法)」(以下CCAA) の適用申請をオンタリオ州上位裁判所に行い、承認されました。これにより、JTI-Macが当事者となっているカナダにおけるすべての訴訟手続き及び判決の執行は停止しております。また、JTI-Macは同法の適用下で事業資産が保全され、事業を継続しております。

ここ数十年の間に、米国において、多数かつ大規模な喫煙と健康に関する訴訟がたばこ製造業者に対して提起され、巨額の陪審評決が下される等の状況が見られます。当社グループは米国におけるこれらの訴訟の被告とはなっておらず、また補償義務も負っておりません。当社が1999年にRJRナビスコ社から取得した事業及び2016年1月にReynolds American Inc.グループから取得したNatural American Spirit事業には米国たばこ事業は含まれておらず、また過去及び現在においても当社グループの米国たばこ事業の規模は小さく、米国内における喫煙と健康に関する訴訟のリスクは小さい状況にあるため、米国における訴訟状況が当社グループの事業に対し近い将来において重大な悪影響を及ぼすことはないと考えています。

また当社グループは、2015年に買収したLogic社を通じ、米国において電子たばこ事業を行っております。現在米国において電子たばこの使用による健康影響を争点とした訴訟及び広告宣伝上の訴求やパッケージ上の表示が消費者の誤認を招くなどとして、損害賠償や警告表示の刷記等を求める訴訟が電子たばこ会社に対し提起されておりますが、2019

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

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、食品関連業者について、食品供給行程の各段階において食品の安全を確保するための必要な措置を講じることをその責務と定めるほか、事業活動に係る食品その他の物に関する正確かつ適切な情報提供に努めなければならないとしています。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することを目的としており、食品等事業者は、食品、添加物、器具または容器包装について自らの責任においてそれらの安全性を確保するために、知識及び技術の習得、原材料の安全性確保、自主検査の実施その他必要な措置を講じるよう努めなければならないとしています。更に、食品表示法に基づき、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、食品関連事業者等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。

これらの関連法令を遵守・徹底することはもちろんのこと、高いレベルの安全管理を推進すべく「フードセーフティ」「フードディフェンス」「フードクオリティ」「フードコミュニケーション」の4つの視点から取り組んでいます。

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

*1 株主総会において決議することができる事項の全部について議決権を行使することができないものと定められた種類の株式

*2 東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法

マーケティングにおける自主規制について

JTグローバルマーケティング原則

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

● 詳細は JTI.co.jp をご覧ください。

医薬事業

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

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

サステナビリティの 3つの基盤

070 人権の尊重

071 社会的責任の発揮と環境負荷の軽減

074 良質なガバナンスと事業規範の実行

– 取締役会議長／社外取締役対談





Respect for Human Rights

人権の尊重



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

2019年の取り組みと進捗

啓発

私たちは、「人権を尊重する考え」を企業文化に根付かせ、従業員が事業上の判断を行うとき、それに関わる人の人権に及ぼす影響について理解するよう意識向上に努めています。そのため、人権の尊重やJTグループ人権方針について定期的に研修を実施し、継続的に情報発信を行っています。

評価

人権影響評価を実施し、私たちの事業に関わる顕在化した、あるいは潜在的な人権を特定し、評価しています。人権影響評価を実施するにあたってはUNGPのフレームワークに従い、社内のみならず、葉たばこ耕作から製品の販売までのバリューチェーンにおいて起こり得る最も高い人権リスクについて重点的に取り組んでいます。人権影響評価を行うことで、そこで権利を有する人の立場から見たリスクを特定及びそれに対処し、人権を尊重するというステークホルダーからの期待に応え、また人々そしてビジネスに対しての全体的なリスクを軽減することを目指しています。

人権影響評価を通じて人権デュー・ディリジェンスを実施することは、人々への悪影響を防止し、私たちの事業やバリューチェーンにおいて、最も高い水準の行動が維持されることを確実にするための企業としての責任です。

これを達成するために海外たばこ事業では、2025年までにすべての人権高リスク国で人権影響評価を行うことを目指しています。この一環として、過去2年間にドミニカ共和国、エジプト、エチオピア、キルギス、カザフスタン、マレーシア、メキシコ、ミャンマー、タンザニアの9カ国でバリューチェーン全体に対しての人権影響評価を完了しています。国内事業では、加工食品事業における中国とタイの事業所で、デュー・ディリジェンスを行いました。

● 人権影響評価の結果についてはJT.com (英語サイト) をご覧ください。

また、昨年はエチオピア、インドを含む様々なマーケットにおいて、葉たばこのサプライチェーンに特化した人権影響評価を実施しました。このような評価を行うことで、バリューチェーンにおける一つの特定の活動(葉たばこサプライチェーンと葉たばこ耕作)における人権への影響や、葉たばこ農家とそのコミュニティが向き合っている課題の根本原因について、より包括的に理解することができます。

改善

人権影響評価と自己評価質問票によって明らかになった課題に対処するため、行動計画を策定しています。2018年以降、たばこ事業においては実行スケジュールを明確にした行動計画を9件、加工食品事業においては7件を策定しました。各国の人権担当責任者は、行動計画の管理と遂行、及び人権の尊重が事業の中で確立されることに責任を持っています。

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則 (UNGP)」が示す進むべき道は明確です。企業は事業活動及びサプライチェーンにおいて影響を受ける方々の人権を尊重する責任があります。

企業として人権を尊重するという義務を真摯に捉え、それを実現するための課題に取り組むことを約束しています。これまで着実に取り組みを促進し成果を上げてきておりますが、継続的な向上に向け、更に旅路を進めてまいります。

Charlie Watson
Human Rights Director, JT International S.A.

Improving Our Social Impact

社会的責任の発揮



JTグループ社会貢献活動基本方針では、JTグループ全体の社会貢献活動の目的を「持続的な地域社会の発展及び『包摂的な社会』“inclusive societies”の実現に寄与すること」と定めています。すべての人は社会の一員として受け入れられるべきであり、包摂的かつ持続可能な地域社会は事業にとっても重要であると私たちは考えています。

JTグループ社会貢献活動基本方針に基づき、責任ある地域コミュニティの一員として、自然・社会・人間の多様性に価値を認め、幅広いステークホルダーとともに、社会課題の解決に向けて取り組んでいきます。

社会貢献活動の重点領域

包摂的かつ持続可能な地域社会の発展のために、国内外の様々な団体との長期的なパートナーシップを通じ、世界68カ国で約400の社会貢献活動プログラムを実施しています。JTグループの社会貢献活動プログラムは、グローバルな社会課題及び地域特有の課題に対応するように設計されており、以下3つの領域を社会貢献活動の重点課題として位置付けています。

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

効果測定及び社外からの評価

JTグループの社会貢献活動は、Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) の“Corporate Citizenship and Philanthropy”項目において100点満点を獲得するなど、外部機関から高く評価されています。

JTグループは、LBG*フレームワークを用いて、社会貢献活動の実績及びインパクトを測定しています。

*社会貢献活動の効果測定の国際基準



2019年社会貢献活動実績の内訳

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

※ 27ページの中期取り組み目標の進捗状況をご覧ください。



2019年の平均為替レートを用いる (1米ドル=109.03円)

● JTグループの社会的責任の発揮についてはJT.com (英語サイト) をご覧ください。



Improving Our Environmental Impact

環境負荷の軽減



気候変動に代表される環境課題に対する関心は、社会全体で年々高まっています。多くの産業と同様に、私たちの企業活動に必要な資源の調達、温室効果ガス・廃棄物の排出等が環境負荷となる一方、環境は私たちの事業に直接的な影響を及ぼします。私たちは社会の一員として、またグローバル企業として、企業活動だけでなくバリューチェーン全体における環境課題に重要な役割を担っていると考えています。

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

私たちの考え方は、JTグループ環境方針に規定しています。

JTグループ環境計画2030*1

2019年、私たちは「JTグループ環境計画2030」として「エネルギー・温室効果ガス」「自然資源」「廃棄物」を3つの重要な取り組み領域に選定し、それぞれに目指す姿と目標を設定しました。GHG排出量削減目標は、Science Based Targets initiative (SBTi) から科学的根拠に基づく目標 (SBT) として認定されています。



目指す姿	目標	2019年時点の進捗
エネルギー 事業活動で使用するエネルギーを全て、GHG排出量が実質ゼロとなるカーボンニュートラルにする	2030年までに事業活動で使用する電力の25%、2050年までに100%を再生可能エネルギー由来とする	13.9%導入
温室効果ガス 気候変動に関するパリ協定に基づきGHG排出量を削減し、事業活動由来のGHG排出量を実質的にゼロにすることを旨とする	2030年までに事業活動由来GHG排出量を2015年比32%削減する 2030年までに、購入する原材料・サービスに由来するGHG排出量を2015年比23%削減する 特に、葉たばこ調達関連排出量を40%削減し、パッケージ等の購入資材由来排出量についても削減を進める	14.3%削減 9.0%増加*2 p27
水資源 事業における水使用量の削減、及びサプライチェーンにおいて水リスク管理を推進することで、国際的な水資源管理を支援する	2030年までに、たばこ事業における水使用量を2015年比15%削減する サプライチェーンにおける水リスク及び水利用について理解するため、2022年までにサプライチェーンにおける水リスク管理手法を構築する	p27
森林資源 サプライチェーンにおける木材資源の持続的供給を確保し、森林保護・保全に更なる貢献する	持続可能な森林管理を強化するため、2020年までに海外葉たばこ生産地における森林破壊・劣化の要因を特定し、木材資源利用の改善、森林保護・保全に向けたアクションプランを作成する 2030年までに、直接契約葉たばこ農家が葉たばこ乾燥工程で使用する自然林由来の木材を全て、再生可能な燃料源に転換する	p27
廃棄物 事業や製品に由来する廃棄物による環境負荷を更に低減する	2030年までに、たばこ事業における廃棄物発生量を2015年比20%削減する 2020年までにプラスチックを含め、製品及び容器包装に使用する材料の適正利用、適正処理に向けた目標及びアクションプランを策定する	p27

*1 基準年：2015年、目標年：特段の定めが無い限り2030年、基準年及び目標年を含めた全体像は5年に一度見直すこととする。
 *2 購入する原材料・サービスに由来するGHG排出量の主な増加要因は、ザンビアとタンザニアにおける葉たばこ調達量の増加に由来する。現地にて葉たばこ乾燥工程の燃料源としている木材の使用量が増加するため。2022年以降、乾燥工程そのものの改善や再生可能な燃料源への転換など、現在推進している排出量削減取り組みによる削減効果が発現する見込み。

JTグループ環境マネジメント

JTグループでは、国際規格 (ISO 14001・ISO 50001)*3に準拠して、環境及びエネルギーマネジメントシステムを構築しています。また、国内の小規模な事業所に対しては、JTグリーンシステム (簡易型環境マネジメントシステム) を適用することで、一貫した取り組みを推進しています。私たちの取り組みや成果を客観的に評価するため、CDPやDow Jones Sustainability Indices等、外部の評価機関を活用しています。



CDP 最高評価「Aリスト」、サプライヤー・エンゲージメント・リーダーに選出

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、気候変動分野において「Aリスト」に選定されました。2016年に初めて選ばれて以来、2度目の最高評価獲得です。また、気候変動分野におけるサプライヤー・エンゲージメント・リーダーに初めて選出されました。
 (2020年1月プレスリリース)



水セキュリティの分野においても、初めて「Aリスト」に選出されました。
 (2020年2月プレスリリース)



ライブ・バーン(マラウイ)*4

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

*4 詳細は、JT.com (英語サイト) をご覧ください。



Good Governance and Business Standards

良質なガバナンスと事業規範の実行

Dialogue between the Chairman of the Board and an Outside Director

取締役会議長／社外取締役対談



長嶋 由紀子
社外取締役

丹呉 泰健
取締役会議長

当社は、監督機能の強化及び経営の透明性の観点から、中長期に亘る持続的な利益成長と企業価値の向上に資する社外取締役を選任しております。

2019年から社外取締役を務める長嶋 由紀子氏と取締役会議長の丹呉 泰健が対談を行いましたので、その内容をご紹介します。

丹呉: JTグループの経営理念は4Sモデルの追求です。これに向け、コーポレート・ガバナンスの充実を経営上の重要課題の一つと位置付け、様々な取り組みを進めてきました。

長嶋: JTの社外取締役に就任して、一年が経過しようとしています。取締役会での議論や意思決定等を通じて一番感じていることは、経営理念である「4Sモデル」の追求がスローガンにとどまるのではなく、JTにおける判断の血肉になっているということです。印象的だったのは、取締役会で海外のたばこ会社の買収後のステータスについて、担当執行役員が質問を受けたときのことで、「現地の工場で働く買収先の従業員が「工場に着る制服が非常に衛生的なものになった。買収されて良かった」と言って喜んでる」という報告がありました。買収前後の定量的なパフォーマンスを測ることは当然ですが、これに加えて、従業員視点での報告がなされることに驚きました。またこの返答の背景には、日頃から4Sモデルの観点で現場の状況を把握、報告する視点や仕組み

があるということに気づき、JTグループには4Sモデルが隔々まで根付いていることをあらためて実感しました。

JTグループが追求する4Sモデルは、企業活動をただ単に利益を上げるためではなく、様々なステークホルダーへの

影響や関係性を包括的に捉え、特定のステークホルダーの利害に偏重しない、事業運営の持続性に配慮した「判断のよりどころ」となっています。ESGやSDGsといった世界的な潮流である「サステナビリティ」とも高い親和性のあるこの考え方をJTは1996年より取り入れ、経営理念としてきました。ステークホルダーの満足度を高めるだけでなく、4Sモデルの追求がJTグループ自身の成長をもたらしている点についても、しっかり発信していくことが重要ではないかと考えています。

丹呉: ありがとうございます。私も国内外の拠点を回る中で、あるいはサステナビリティ課題に取り組む中で、現場で働く社員が各ステークホルダーを意識して行動につながっていることを実感しています。今お話しいただいたようなご意見も踏まえて4Sモデルを不断に追求していきたいと考えています。そのためには、良質なコーポレート・ガバナンスが基盤になることは言うまでもありません。取締役会は、全社の経営戦略あるいは重要事項を決定する場であると同時に、すべての事業活動を監督する機関としての役割を担っていますが、取締役会の運営にあたっては、社外取締役を含む出席者全員がより自由闊達かつ建設的な議論、及び意見交換に努めることが非常に大事だと考えています。そのために、取締役会の議案については、取締役会の事務局を担う経営企画部や起案部署が出席者へ事前に説明することとしており、各出席者が十分な検討の時間を確保できるように努めています。また、議案のみならずたばこ産業を取り巻く環境等、意思決定時の判断に資する情報を定期的に共有するとともに、社外取締役の方々にも国内あるいは海外の現場をできる限りご覧いただくようお願いしています。加えて社外取締役と監査役の意見交換の場を増やすなどの取り組みを実施してきたところです。

また取締役会の実効性の評価にあたっては、取締役会の運営体制や議論の内容について、取締役及び監査役全員を対象としたアンケートを実施しており、取締役会の更なる実効性向上に

向け、PDCAサイクルを回しています。そうした点について長嶋さんは、当社の取締役会をどのようにご覧になっていますか。

長嶋: JTの実効性評価は要素ごとに点数を付けているだけでなく、できていること、課題意識があることのそれぞれについて、定性的なコメントも収集しており、各取締役、監査役の率直な意見が取締役にフィードバックされています。また、人事・報酬諮問委員会が発足した際には、早速これに係る実効性評価の項目を加えるなど、新しい取り組みについては、その狙いが何であって、その目的に照らして実際の取り組みがどうであったかを検証している点も実効性を高める観点で機能していると感じています。

丹呉: 今のお話にあった人事・報酬諮問委員会は2019年に新たに設置したものであり、その設置の目的は、これまで独立していた、報酬諮問委員会、経営幹部候補者群の成長支援に関する事項を議論する経営人財成長支援会議を統合し、両者を一つの委員会、同一の構成員で審議することで議論の質を高めることです。

次世代の経営を担う人財について話をすると、私としては、これからはJTグループが抱えている課題に真正面から取り組み、先頭を切ってチャレンジする人財にCEO、CFO、事業責任者をはじめとする経営幹部に就いてほしいと考えています。特に、これからのJTグループを担っていく若い人には、10年後、あるいは20年後、30年後にJTグループがどうあるべきかということを考えつつ、仕事をしてほしい。将来のありたい姿から、今やるべきことを割り出し、積極的にチャレンジしてほしい。昔はもっと若手がトップを突き上げていたが、今は少々おとなしくなったのではないかとこの見方もあります。JTグループの将来は自分たちが背負うという気概のもと、そのために何をすべきかを是非議論して実行してもらいたいと思います。

長嶋: おっしゃる通り、将来のJTグループを担う人財が、より大きなフィールドで活躍していくためには、先人が構築したグローバルなビジネス基盤を生かすだけでなく、本質的にたばこをどう定義するかを突き詰め、より長期的に見たときに、嗜好品であるたばこ世の中がどのような関係であるべきかを考えた上で、事業をリードすることが必要だと思います。それが先ほどの「突き上げ」にもなってくるのではないのでしょうか。これからのビジネスチャンスを決めるのが経営陣がよりスピーディに生み出すためにも、次世代を担う人財との議論は非常に重要だと思います。

加えて、現在また将来のJTグループを担う人財を獲得、育成し、そうした人財が存分に力を発揮するためには、それにふさわしい役員報酬体系が整備されていることが極めて重要です。社外取締役として、社外、マーケットから見たときの妥当性

を検証しつつ、その職責にふさわしい、競争力ある役員報酬体系の整備に努めています。

丹呉: 最後に、JTグループの事業、コーポレート・ガバナンスに関する課題について、またそれらを踏まえて、社外取締役としてのご自身の役割をどうお考えか、お聞かせください。



長嶋: コーポレート・ガバナンスに限らないことですが、事業の「目的や想い」をもっとはっきりと力強く社内外に打ち出せると更に良くなると感じています。4Sモデルは事業運営をしていく際のあくまでチェックシートであって、事業を行う際のスタートポイントは、「JTのやりたいこと、目指す姿」といったビジョンにあると考えています。それぞれのステークホルダーから応援いただくというのは、結果として出てくるものではないでしょうか。

また変化の激しい昨今の事業環境に鑑みても、変革は必要不可欠です。変革を起こすためには、できるだけ早く、質の高い失敗をもっとして欲しいと思っています。失敗回避のために机上の戦略立案を緻密にするよりも、「絶対に成功させる」と思って挑むことは、結果的にアウトプットの質を高め、たとえ失敗したとしてもそこから学びは格段に大きいからです。これは、厳しい事業環境の中で幾多のチャレンジを通じて自己変革による成長を続けてきたJTグループの強みにも合致するのではないのでしょうか。

私の出自である会社は、成功したモデルをディスラプトして、新たな事業を立ち上げることを繰り返してきました。人財、組織、戦略を変えていくような節目に私も何度か直面しています。コーポレート・ガバナンスについても、オーナー経営から上場企業としての経営体制へ変えてきました。

また私自身、その会社配下の事業会社においてCEOを経験しました。その経験則は、「社長の仕事は決めることと責任を取ること」。経営にはいくつかの選択肢があり、選んだ一つが正解であったと結論付けるには、取った選択肢を成功させるしかないということです。痺れる選択の連続であり、時に結果が出ずとも、報酬はじめ去就までの責任を取ることがシンプルに経営者の仕事だと考えています。現在のたばこ業界は、スピード感を持って様々なテーマに取り組むことが要求されていますが、これは私が経験してきた業界と似たような環境にあると思っています。

社外取締役として、健全なアウェイ感を持ち、同化することなく、本質的な議論を通じてこの任を務めてまいります。



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

当社は、当社グループのコーポレート・ガバナンスの充実が、当社グループの中長期に亘る持続的な利益成長と企業価値の向上につながり、当社グループを取り巻くステークホルダー、

ひいては経済・社会全体の発展にも貢献するとの認識のもと、「JTコーポレートガバナンス・ポリシー」を定めています。

当社は、今後も当社グループのコーポレート・ガバナンスを経営上の重要課題の一つと位置付け、不断の改善に努め、その充実を図ってまいります。

● JTコーポレートガバナンス・ポリシーはJT_{TL}.co.jpをご覧ください。

現状の体制を選択している理由

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

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

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

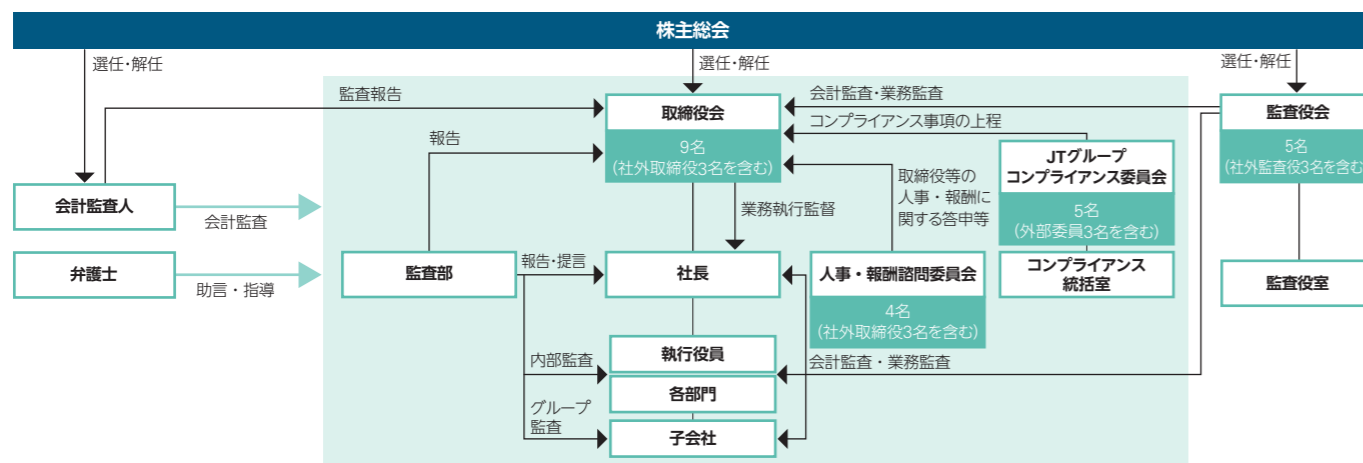
コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

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

*1 2014年6月30日に廃止

*2 2019年3月20日に人事・報酬諮問委員会へ統合

コーポレート・ガバナンス体制(2020年3月19日現在)



人事・報酬諮問委員会

人事・報酬諮問委員会は、従来の経営人材成長支援会議及び報酬諮問委員会の機能を統合し、2019年3月20日に設置した取締役会の任意の諮問機関です。本委員会の設置は、委員会において経営幹部候補者群の成長支援、取締役・監査役候補者の選定及び役付取締役・業務を執行する取締役の解職についての審議、ならびに取締役・執行役員の報酬に関する事項についての審議を経て取締役会へ答申等を行い、もって取締役会の意思決定における客観性及び透明性をより一層高め、取締役会の監督機能の充実を図ることを目的としています。人事・報酬諮問委員会は、取締役会長と独立社外取締役3名の4名で構成されており、取締役会長を委員長として、年に1回以上開催することとしています。2019年度は、6回開催し、現行

の役員報酬制度の再点検と役員報酬制度改定案の審議・答申、及び経営幹部候補者群の確認等を実施しました。なお、人事・報酬諮問委員会の設立以前に、同じく2019年度に報酬諮問委員会を2回開催しています。

委員会の構成

委員長	取締役会長	丹呉 泰健
委員	独立社外取締役	幸田 真音
	独立社外取締役	渡邊 光一郎
	独立社外取締役	長嶋 由紀子

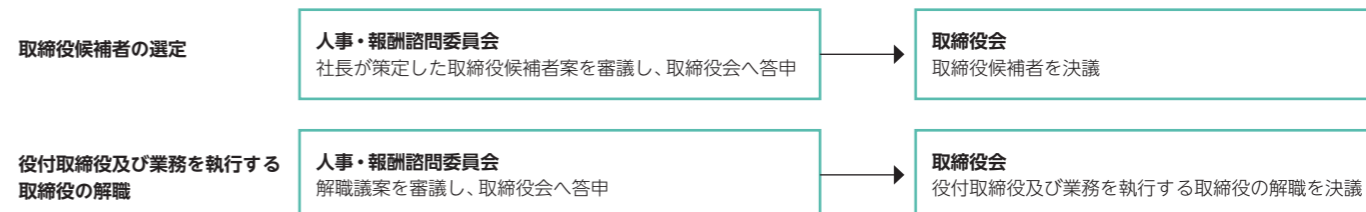
取締役候補者の選定、役付取締役及び業務を執行する取締役の解職等

当社は「JTコーポレートガバナンス・ポリシー」において、取締役候補者の選定、役付取締役及び業務を執行する取締役の解職等について、以下のとおり定めています。

取締役候補者については、社長が策定した候補者案を人事・報酬諮問委員会において審議の上、その内容・結果を取締役会に向けて答申することにより、独立社外取締役から適切な助言を得る機会を確保した後、取締役会の決議により決定します。役付取締役及び業務を執行する取締役の解職にあたっては、求められる資質を満たさない場合・職務遂行が困難に

なった場合に、解職に該当しない取締役が人事・報酬諮問委員会に対して解職議案の審議を求め、委員会は審議の内容・結果を取締役会に向けて答申することにより、独立社外取締役から適切な助言を得る機会を確保した後、取締役会の決議により決定します。また、取締役候補者の選任議案を株主総会に付議する際に個々の候補者を選定した理由を開示し、業務を執行する取締役の解職を取締役会が決議した際には解職した理由を開示します。

選定及び解職手続き



後継者育成の仕組み

当社は、4Sモデルの追求による中長期に亘る持続的な利益成長と企業価値向上を担う資質を備えた経営幹部候補者群の質的・量的拡充を志向しています。執行役員を中心とする経営幹部候補者の輩出に向けて、社長を筆頭に経営陣自らが選抜し、

成長支援に深く関与することを前提として、人事・報酬諮問委員会において、独立社外取締役及び外部機関等の社外の知見を参考にしつつ、経営幹部候補者群の育成状況及び後継者計画、ならびに計画策定プロセスの充実を図っています。



役員報酬

役員報酬の基本的な考え方

当社は、当社グループの経営理念である4Sモデルの追求による中長期に亘る持続的な利益成長と企業価値向上を実現するため、人事・報酬諮問委員会において、取締役及び執行役員の報酬の方針、制度、算定方法等について諮問に応じ、審議・答申を行うとともに、役員報酬の状況をモニタリングしています。当社における役員報酬の基本的な考え方は右のとおりです。

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

役員報酬の決定プロセス

取締役の報酬等の額については、第三者による企業経営者の報酬に関する調査に基づき、規模や利益が同水準で海外展開を行っている国内大手メーカー群の報酬水準をベンチマーキングしています。具体的には、同業企業の基本報酬額の水準及び年次賞与・中長期インセンティブの変動報酬割合をベンチマーキン

グした上で、人事・報酬諮問委員会での審議を踏まえ、株主総会で承認された報酬上限額の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。また、監査役の報酬額についても、同様にベンチマーキングした上で、株主総会で承認された報酬上限額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

役員報酬の構成

		改定前			改定後		
		基本報酬	役員賞与	株式報酬型 ストックオプション	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
社内取締役	執行役員を兼務する取締役	○	○	○	○	○	○
	執行役員を兼務しない取締役	○	—	○	○	—	—
社外取締役		○	—	—	○	—	—
監査役		○	—	—	○	—	—

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」「株式報酬型ストックオプション」で構成しています。なお、2020年度からは、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、「基本報酬」に個人業績評価を反映させることとしています。また、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをより強化し、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目

的として、「株式報酬型ストックオプション」を廃止し、「譲渡制限付株式報酬」及び「パフォーマンス・シェア・ユニット」を導入します。

2020年度からの報酬構成割合は、「役員賞与」及び「パフォーマンス・シェア・ユニット」が標準額であった場合、以下のとおりです。

		基本報酬	短期インセンティブ	中長期インセンティブ
改定前	支給形式	金銭		新株予約権
	報酬構成割合	基本報酬 55%程度	役員賞与 27%程度	株式報酬型ストックオプション 18%程度
改定後	報酬構成割合*1	基本報酬 33~42%程度	役員賞与 31~35%程度	譲渡制限付株式報酬*2 パフォーマンス・シェア・ ユニット*2 25~33%程度
	支給形式	金銭		株式
				株式+金銭*3

*1 取締役の職務ごとに異なる構成割合を幅で示しています。

*2 譲渡制限付株式報酬とパフォーマンス・シェア・ユニットの構成割合は3:1程度です。

*3 パフォーマンス・シェア・ユニットは、納税資金として、50%を金銭で支給します。

(注) 上記の図は、一定の会社業績及び当社株式の株価を基に算出したイメージであり、会社業績及び当社株式の株価の変動等に応じて上記割合も変動します。

執行役員を兼務しない取締役(社外取締役を除く)

企業価値向上に向けた全社経営戦略の決定と監督機能を果たすことが求められることから、「基本報酬」及び「株式報酬型ストックオプション」で構成しています。なお、2020年度からは、

より客観性・中立性を重視し、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に更に注力するため、「基本報酬」に一本化しています。

社外取締役及び監査役

社外取締役については独立性の観点から、監査役については主として遵法監査を担うという監査役の役割に照らし、それぞれ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。

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、2019年度までは職務ごとに固定の報酬としていましたが、2020年度からは、持続的・利益成長につながる役員個々の業務執行・行動を通じた業績達成を後押しする観点から、個人業績評価を反映させることとしています。

期首に社長との面談を通じた目標を設定し、期末に実施する個人業績評価の結果に応じて、一定の範囲内で翌年度の基本報酬を変動させる仕組みとしています。ただし、社長については、個人業績評価は実施しません。

役員賞与

単年度業績を反映した金銭報酬として、執行役員を兼務する取締役に対して役員賞与を支給します。賞与の算定に係る指標は、持続的・利益成長の基盤である事業そのもののパフォーマンス及び利益成長の達成度を株主の皆様と価値共有

する観点から、為替一定調整後営業利益と当期利益を設定しています。為替一定調整後営業利益と当期利益の業績結果適用の割合はそれぞれ75%、25%としており、当該指標の達成度合いに応じた支給率は、0~200%の範囲で変動します。

株式報酬型ストックオプション

当社のストックオプションは、権利行使価額が1円(本人が支払う額が1株に対して1円)となる株式報酬型ストックオプションの制度に基づいて設計されています。ストックオプションの割当個数は、第三者機関により算定される当社株式の公正価値に基づき算定し、取締役会において決定します。また、割り当てられたストックオプションは、当社の取締役、監査役及び執行役員のいずれの地位をも喪失した場合に限

り行使できるものとしており、今後もこの行使条件を変更する予定はありません。なお、2020年度より、株式報酬型ストックオプションを廃止し(既に付与済みのストックオプションを除く)、執行役員を兼務する取締役については、譲渡制限付株式報酬及びパフォーマンス・シェア・ユニットを導入します。

譲渡制限付株式報酬(2020年度より導入)

譲渡制限付株式報酬制度は、株主の皆様との更なる価値共有や中長期的な企業価値向上を企図した株式報酬制度です。執行役員を兼務する取締役を対象とし、当社取締役会決議に基づき、譲渡制限付株式に関する報酬として毎事業年度において金銭報酬債権を支給し、各対象取締役は、当該金銭報酬債

権の全部を現物出資の方法で払い込むことにより、当社普通株式の割当てを受けます(割当ては、自己株式処分の方法により行います)。当社取締役その他当社取締役会が別途定める役職のいずれからでも退任した場合に、本割当株式の譲渡制限を解除します。

パフォーマンス・シェア・ユニット(2020年度より導入)

パフォーマンス・シェア・ユニット制度は、株主の皆様との更なる価値共有や中長期的な企業価値向上に加え、中期での業績達成への更なるコミットを企図した業績連動型の株式報酬制度です。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当社の経営計画の連続する3力年の事業年度からなる業績評価期間の経過後、当該業績評価期間に

おける業績等の数値目標の達成率等に応じて、当社普通株式交付のための金銭報酬債権及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率等は、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及び金銭の支給は、原則として業績評価期間終了後に行います。



各対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で払い込むことにより、当社普通株式の割当てを受けます(割当ては、自己株式処分の方法により行います)。業績評価にあたっては、当社の中期的な成長に連動する指標を設定すること

としており、2020年から始まるプランにおいては、株主の皆様との価値共有を目的として、当期利益を業績指標として設定します。業績指標の達成度合いに応じた支給率は、0～200%の範囲で変動します。

役員報酬等に関する株主総会決議内容

当社の取締役に対する報酬総額の上限については、第34回定時株主総会(2019年3月20日)及び第35回定時株主総会(2020年3月19日)において、以下のとおり承認を得ています。

	第34回定時株主総会(2019年3月20日)					▶	第35回定時株主総会(2020年3月19日)				
	報酬額等	社内取締役		社外取締役			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	執行役員を兼務する			執行役員を兼務しない					
基本報酬	基本報酬	12億円以内 (うち社外取締役8千万円以内)	○	○	○	基本報酬	11億円以内 (うち社外取締役8千万円以内)	○	○	○	
短期インセンティブ	役員賞与		○	—	—	役員賞与		○	—	—	
中長期インセンティブ	株式報酬型 ストック オプション	2.4億円以内 新株予約権 960個以内 (192,000株相当)	○	○	—	譲渡制限付 株式報酬	2.1億円以内 115,200株以内	○	—	—	
						パフォーマンス・ シェア・ユニット	1.3億円以内 76,800株以内	○	—	—	
	報酬額計	14.4億円以内				報酬額計	14.4億円以内				

また、当社の監査役報酬総額の上限は、第34回定時株主総会(2019年3月20日)において承認を得ており、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。

2019年度における役員区分ごとの報酬の総額等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	役員賞与*	ストックオプション 報酬	
取締役(社外取締役を除く)	659	467	77	115	6
監査役(社外監査役を除く)	94	94	—	—	3
社外役員	119	119	—	—	7
計	872	680	77	115	16

* 役員賞与は、支給予定の額を記載しています。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性について、毎年、全取締役及び全監査役が取締役会の運営体制・監督機能、株主・投資家との対話等の観点から記名アンケートによる自己評価を実施するとともに、取締役会事務局が評価結果の補完を目的とした個別ヒアリングを実施した上で、結果を取りまとめています。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、取締役会の更なる実効性向上につなげています。

2018年度に係る実効性評価では、各評価項目について概ね良好な結果が得られ、当社取締役会の実効性が向上し、有効に機能していることを確認しています。その一方で、社外取締役と監査役の更なる連携強化、取締役会における意思決定品質の更なる向上に資する情報共有の強化に関する課題が抽出され

取締役会

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

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

監査役会

監査役会は、株主の負託を受けた独立の機関として、業務監査及び会計監査を行っています。経営・法律・財務・会計等の経験を有する5名の監査役で構成され、うち3名は社外監査役です。監査役は、職務を遂行するために、取締役、執行役員及び従業員に対する報告徴求権、取締役の違法行為差止請求権や、取締役と会社間の訴訟における会社の代表権、監査役会による会計監査法人の解任権などの権限を有しています。なお、業務監査、会計監査の結果は、監査報告書として株主総会に報告されます。取締役及び執行役員は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合には、当該事実その他の会

たことから、2019年度を通じて、社外取締役と監査役の意見交換会の開催回数増加や、取締役会付議事項に係る事前説明・情報共有の質的・量的拡充を行う等の改善を行ってまいりました。

また、2019年度に係る実効性評価の結果から抽出された、取締役会の監督機能の更なる向上に資する情報共有の機会の設計や共有事項の選定及びそれらの粒度・深度等に関して、2020年度以降、重点的に取り組んでいくこととしています。

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

取締役会は、原則毎月1回の開催に加え、必要に応じ機動的に開催し、会社法で取締役会の決議を要すると定められた重要な事業計画、重要な財産の処分及び譲受、多額の借財、重要な契約の締結等の決定を行うとともに、その他の重要事項を決定します。また、取締役会は、業務執行を監督するため、取締役に対し、3カ月に1回以上の頻度で業務執行状況の報告を義務付けています。2019年度に開催された取締役会14回のすべての回に全取締役が出席し、経営計画の策定等の重要事項について審議しました。

社の経営に関する重要な事項等について、監査役会に報告を行わなければなりません。監査役は取締役会に加えその他重要な会議に出席でき、取締役等は、監査役から重要な文書の閲覧、実地調査、報告が求められたときには迅速かつ適切に対応しています。また、内部監査を行う監査部及びコンプライアンスを統括する部署は、監査役との間で情報交換を行うとともに、連携しています。永田氏、大林氏は2019年度に開催された監査役会14回のすべての回に出席しました。山本氏、三村氏、吉國氏は就任後に開催された10回のすべての回に出席しました。



取締役及び監査役

取締役 9名（うち、社外取締役 3名）2020年3月19日現在

*を付している者は、執行役員を兼務しています。



丹呉 泰健 取締役会長

生年月日：1951年3月21日
任期：2020年3月から2年
保有株式数：13,800

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

（重要な兼職の状況）
株式会社大垣共立銀行社外取締役



岩井 睦雄 取締役副会長

生年月日：1960年10月29日
任期：2020年3月から2年
保有株式数：27,000

1983年 4月 日本専売公社入社
2003年 6月 当社経営企画部長
2004年 7月 当社経営戦略部長
2005年 6月 当社執行役員 食品事業本部 食品事業部長
当社取締役 常務執行役員 食品事業本部長
2006年 6月 当社常務執行役員 企画責任者
2008年 6月 当社取締役 常務執行役員 企画責任者 兼 食品事業担当
2010年 6月 当社取締役
2011年 6月 JT International S.A. Executive Vice President
2013年 6月 当社専務執行役員 企画責任者
2016年 1月 当社専務執行役員 たばこ事業本部長
2016年 3月 当社代表取締役副社長
2020年 1月 当社取締役
2020年 3月 当社取締役副会長（現任）



寺島 正道* 代表取締役社長

生年月日：1965年11月26日
任期：2020年3月から2年
保有株式数：21,400

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



見浪 直博* 代表取締役副社長

生年月日：1964年1月21日
任期：2020年3月から2年
保有株式数：14,800

1986年 4月 当社入社
2005年12月 当社経理部長
2010年 7月 当社財務副責任者 兼 経理部長
2012年 6月 当社執行役員 財務責任者 兼 経理部長
2012年 7月 当社執行役員 財務責任者
2018年 1月 当社執行役員副社長
2018年 3月 当社代表取締役副社長（現任）
（重要な兼職の状況）
JT International Holding B.V. Supervisory Board Member

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

岩井氏は、2016年3月に当社代表取締役副社長に就任し、不透明かつ不確実な事業環境においても、的確な意思決定力に裏打ちされた力強い事業執行力で、主力事業であるたばこ事業を牽引してきました。同氏がこれまで、たばこ事業、食品事業、企画担当等、国内外における様々な経験で培ってきた幅広く深い知見と洞察力が、当社グループにおけるガバナンス強化や各ステークホルダーとの関係強化等に必要不可欠であると考えております。

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

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



廣渡 清栄* 代表取締役副社長

生年月日：1965年11月11日
任期：2020年3月から2年
保有株式数：9,200



山下 和人* 取締役

生年月日：1963年2月4日
任期：2020年3月から2年
保有株式数：7,200

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

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



幸田 真音 取締役（独立社外取締役）

生年月日：1951年4月25日
任期：2020年3月から2年
保有株式数：0

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



渡邊 光一郎 取締役（独立社外取締役）

生年月日：1953年4月16日
任期：2020年3月から2年
保有株式数：0

1976年 4月 第一生命保険相互会社入社
2001年 7月 同社取締役
2004年 4月 同社常務取締役
2004年 7月 同社常務執行役員
2007年 7月 同社取締役常務執行役員
2008年 4月 同社取締役専務執行役員
2010年 4月 第一生命保険株式会社代表取締役社長
2016年10月 第一生命ホールディングス株式会社代表取締役社長
2017年 4月 同社代表取締役会長（現任）
第一生命保険株式会社代表取締役会長（現任）
当社社外取締役（現任）
2018年 3月 一般社団法人日本経済団体連合会副会長・理事（現任）
2019年 5月 一般社団法人日本経済団体連合会副会長・理事（現任）

（重要な兼職の状況）
第一生命ホールディングス株式会社代表取締役会長
第一生命保険株式会社代表取締役会長
一般社団法人日本経済団体連合会副会長・理事



長嶋 由紀子 取締役（独立社外取締役）

生年月日：1961年4月4日
任期：2020年3月から2年
保有株式数：0

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

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

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

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

渡邊氏は、2018年3月に当社社外取締役に就任いただいております。財務の健全性と高い収益性を両立させる事業運営を長年に亘り牽引されてこられた卓越した企業経営の経験と高い識見を当社の経営に反映していただくとともに、独立・公正な立場からの業務執行の監督に尽力いただきました。また、当社取締役会及び人事・報酬諮問委員会等における積極的な提言や助言を通じて、当社グループのガバナンス向上に多大なる貢献をいただいております。ガバナンス体制強化に関する豊富な経験と、資本市場を熟知した、投資家視点からの客観的かつ幅広い知見は、今後も当社グループにとって必要不可欠であると考えております。

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



監査役 5名 (うち、社外監査役3名) 2020年3月19日現在



永田 亮子
常勤監査役

生年月日：1963年7月14日
任期：2019年3月から4年
保有株式数：12,400

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

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



山本 博
常勤監査役

生年月日：1963年11月29日
任期：2019年3月から4年
保有株式数：2,600

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

山本氏は、当社たばこ事業本部資材部長、監査部長等を歴任し、特に監査部長として、当社グループの事業運営におけるコーポレート・ガバナンス向上の役割を果たしてまいりました。同氏の、事業部門・間接部門全般に精通した幅広く深い知見と経験は、監査役として当社グループの実効的な監査に十分な役割を果たすことが期待できると判断しております。



三村 亨
常勤監査役 (社外監査役)

生年月日：1955年12月26日
任期：2019年3月から4年
保有株式数：0

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

(重要な兼職の状況)
芝総合法律事務所弁護士

三村氏は、長年に亘る各省庁における幅広い領域での要職及び研究所理事長等としての豊富な経験を通じ、金融、グローバルなリスクマネジメント、地政学、企業法務等の深い知識を有しておられます。同氏の多様な経験により培われた幅広く深い知見は、変化が進行し、不確実性が高い事業環境下における当社グループの実効的な監査に大きく寄与すると判断しております。加えて、常勤監査役かつ社外監査役としての役割を通じて、第三者視点での監査の充実が図られることから、当社グループのコーポレート・ガバナンス強化につながるものと考えております。なお、同氏は金融商品取引所が定める独立役員要件を満たしておりますが、過去に財務省での勤務経験があることから、当社の独立性基準に照らし、独立役員には指定していません。なお、同氏は、財務省の要職を退任してから、8年以上経っております。



大林 宏
監査役 (独立社外監査役)

生年月日：1947年6月17日
任期：2019年3月から4年
保有株式数：0

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

大林氏は、2015年3月に当社監査役に就任しております。法曹界における豊富な経験に加え、幅広い業界での社外役員としての経験を有しておられます。同氏の深い知見と経験は、今後も当社グループのコーポレート・ガバナンス向上に必要な不可欠と考えております。なお、同氏は、社外役員以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由及びこれまで当社監査役としての職責を十分に果たしていることから、社外監査役の職務を適切に遂行できると判断しております。



吉國 浩二
監査役 (独立社外監査役)

生年月日：1952年9月7日
任期：2019年3月から4年
保有株式数：0

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

吉國氏は、日本放送協会において報道局経済部長、経営委員会事務局長、専務理事等を歴任し、長年に亘るジャーナリズムで培われた政治・経済等の知見と、事業部門・間接部門全般に精通した経営の経験を有しておられます。同氏の経験に基づく幅広い知見は、監査役として当社グループのコーポレート・ガバナンスの向上に大きな役割を果たすことが期待できると判断しております。

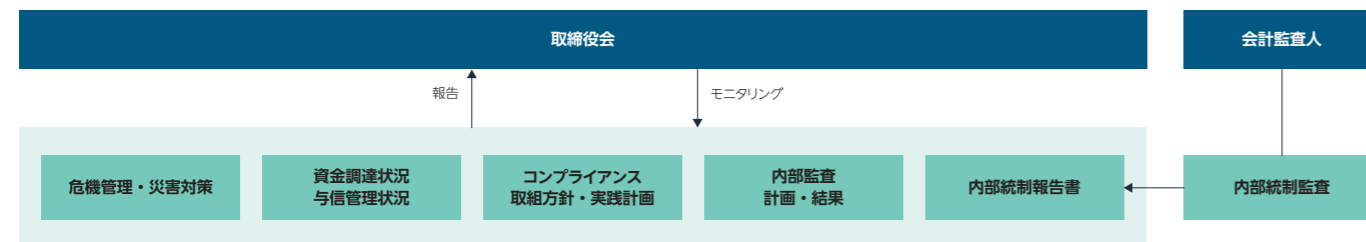
内部統制及びリスクマネジメント体制

概要

当社は、コンプライアンス、内部監査、リスクマネジメント等の取り組みを通じて、適正な業務執行を維持するための体制を整えています。これらの内部統制に関する情報は、定期的に取り締役に報告されています。加えて、監査役による監査の実効性の確保に向け、専門組織を設置するなど、監査役への報告体

制も整備しています。また、コンプライアンス体制(相談・通報体制を含む)、財務報告の信頼性を確保するための体制、及びリスク管理体制、ならびに内部監査体制については、グループ会社と連携を図り、整備しています。

内部統制体制



コンプライアンス体制

当社は、取締役会において制定した規程に基づき、取締役及び従業員が法令、定款及び社会規範等を遵守した行動をとるための行動規範を定め、コンプライアンスの徹底を図っています。また、取締役会は、コンプライアンスの実践を公正かつ効果的に確保するため、以下の体制を構築しています。

- 取締役会に直結する審議機関としてのJTグループコンプライアンス委員会の設置
- コンプライアンス統括室を所管する担当執行役員の選定
- コンプライアンス取組方針及び実践計画等の取締役会における審議・承認
- コンプライアンス実践状況の取締役会に対する報告

内部通報体制については、社内外に相談・通報窓口を設置し、寄せられた相談・通報についてはコンプライアンス統括室が内容を調査し、必要な措置を講ずるとともに、担当部門と協議の上、再発防止策を実施します。また、重要な問題については、JTグループコンプライアンス委員会に審議を求め、必要に応じて取締役会に報告することとしています。

JTグループコンプライアンス委員会は、取締役会長が委員長を務め、外部委員を主要な構成員としています。2019年度には、3回開催し、コンプライアンス強化に向けた取り組み等について議論を行いました。

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

財務報告の信頼性確保体制

金融商品取引法等に基づき、財務報告に係る内部統制を整備・運用するとともに、これを評価・報告する専門の組織を設置しています。加えて、財務報告に係る内部統制の整備・運用状況

については、会社が作成した内部統制報告書に関して会計監査人の内部統制監査を受けており、財務報告の信頼性が確保されています。

リスク管理体制

金融・財務リスク

金融・財務リスクについては、社内規程等を定めるとともに、四半期ごとに財務責任者を通じて社長及び取締役会に報告を行っています。

危機管理・災害対策

危機管理及び災害対策については、対応マニュアルを定め、的確な初動対応を取れる体制を整えています。具体的には、危機や災害の発生時には、経営企画部を事務局として緊急プロジェクト体制を立ち上げ、社長の指揮のもと、関係部門の緊密な連携により、迅速・適切に対処することとしています。なお、危機管理及び災害対策事案については、適時適切に取締役会に報告されています。

その他のリスク

その他のリスクの把握・報告については、責任権限規程により定められた部門ごとの責任権限に基づき、責任部署が適切に管理を行うとともに、重要性に応じて社長へ報告し、対策の承認を得ることとしています。

● JTグループのリスク情報はリスクファクターをご覧ください。

内部監査体制

社長直属の組織として監査部を設置し、業務執行組織から独立した、客観的な視点から内部監査を行っています。監査部は、その責務を全うするため、当社グループのすべての活動、記録及び従業員に対して制限なく接触できる権限を有しています。

監査部長は、検討及び評価結果について、社長に対する報告義務を負うとともに、取締役会への報告を毎年行っています。また、監査部長は、当社及びグループ会社の経営者に対して、定期的かつ自由に接触することができます。

取締役、監査役及び執行役員 | 2020年3月19日現在

取締役

取締役会長

丹呉 泰健

取締役副会長

岩井 睦雄

代表取締役社長

寺島 正道

代表取締役副社長

見浪 直博

廣渡 清栄

取締役

山下 和人

幸田 真音*1

渡邊 光一郎*1

長嶋 由紀子*1

*1 取締役 幸田 真音、渡邊 光一郎及び長嶋 由紀子は会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

監査役

常勤監査役

永田 亮子

山本 博

三村 亨*2

監査役

大林 宏*2

吉國 浩二*2

*2 監査役 三村 亨、大林 宏及び吉國 浩二は会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

執行役員

社長

寺島 正道

最高経営責任者

副社長

見浪 直博

最高財務責任者、コミュニケーション担当

廣渡 清栄

コーポレート・医薬事業・食品事業担当

専務執行役員

山下 和人

コンプライアンス・サステナビリティマネジメント・総務担当

福地 淳一

たばこ事業本部 国内たばこ事業CEO、事業企画担当

常務執行役員

前田 勇気

たばこ事業本部 国内たばこ事業CFO

清川 栄一

たばこ事業本部 セールス担当

執行役員

小倉 健資

たばこ事業本部 渉外担当

小川 千種

たばこ事業本部 原料担当

中島 康裕

たばこ事業本部 RRPジャパンオフィスヘッド

廣末 秀一

たばこ事業本部 マーケティング担当

三木 啓介

たばこ事業本部 R&D担当

小柳 明弘

たばこ事業本部 製造担当

小口 徹

たばこ事業本部 中国事業部長

土方 徹

たばこ事業本部 品質保証担当

藤本 宗明

医薬事業部長

大川 滋紀

医薬事業部 医薬総合研究所長

古川 博政

食品事業担当

中野 恵

企画担当

柴山 武久

デジタルイゼーション担当

菊池 孝徳

総務担当

森 功一

人事担当

福田 浩之

コミュニケーション担当

廣瀬 修

法務担当

妹川 久人

サステナビリティマネジメント担当

JTIのExecutive Committeeメンバー | 2020年1月1日現在

Eddy Pirard

President and Chief Executive Officer

Koji Shimayoshi 嶋吉 耕史

Executive Vice President and Deputy CEO

Roland Kostantos

Chief Operating Officer

Vassilis Vovos

Senior Vice President, Finance, IT and Chief Financial Officer

Howard Parks

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

Daniel Torras

Senior Vice President, Reduced-Risk Products

Takehiko Tsutsui 筒井 岳彦

Senior Vice President, Business Development and Corporate Strategy

Suzanne Wise

Senior Vice President, Corporate Affairs and Communications

Wade Wright

Senior Vice President, Legal and Regulatory Affairs

Bilgehan Anlas

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

Yves Barbier

Senior Vice President, Marketing and Sales

Antoine Ernst

Senior Vice President, Chief Transformation Officer

Stefan Fitz

Regional President, Western Europe

Marchant Kuys

Regional President, Americas

Hiroyuki Miki 三木 啓介

Senior Vice President, R&D, Chief Quality Officer

Jorge da Motta

Regional President, Asia Pacific

Andrew Newton

Senior Vice President, Global Supply Chain

Kevin Tomlinson

Regional President, Eastern Europe





財務情報

092 財務概況

100 連結財務諸表

110 用語解説

112 社外からの評価

114 会社概要

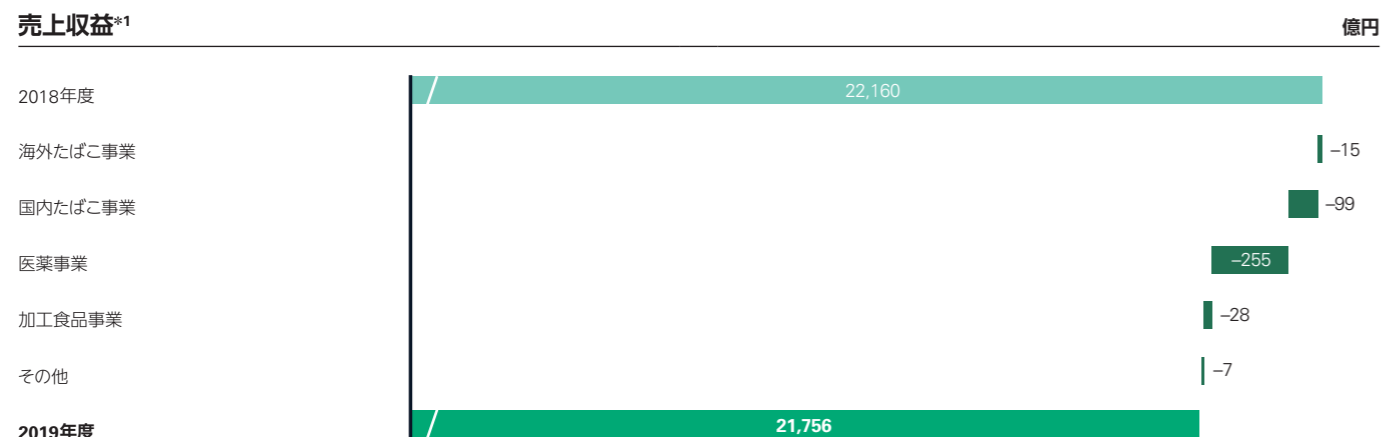




財務概況

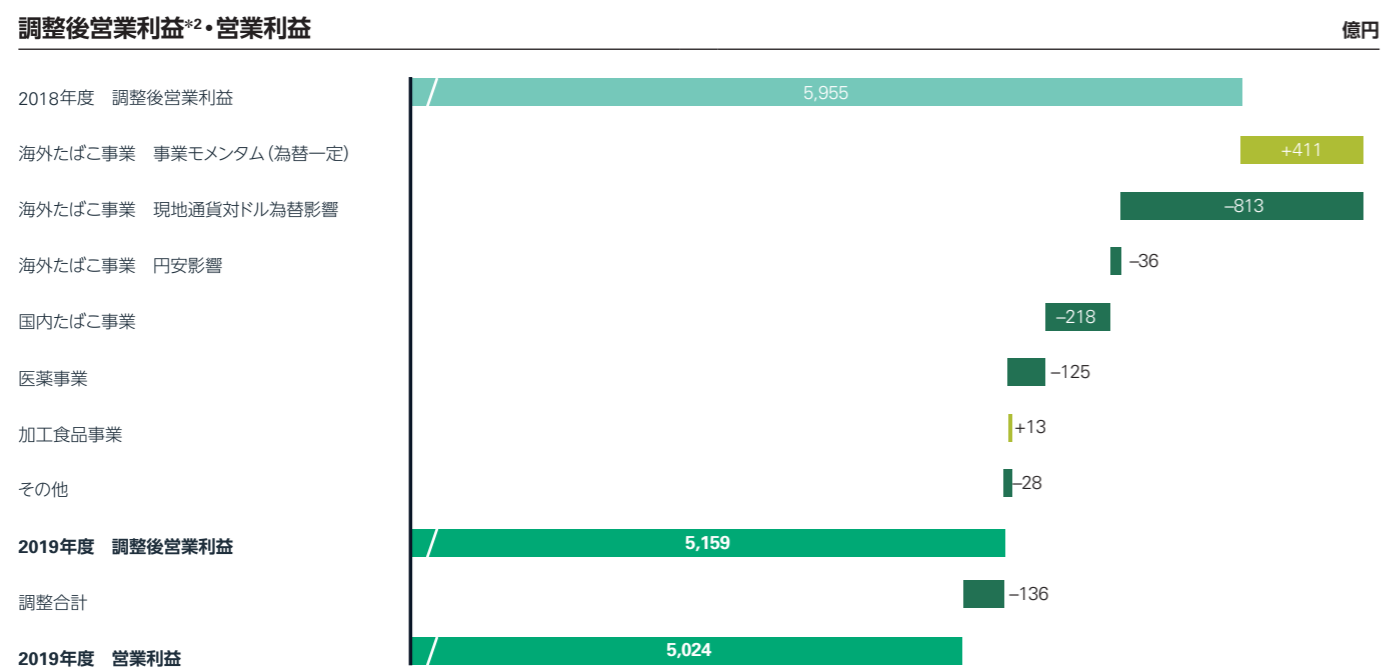
業績についての解説

2019年度(2019年12月31日終了年度)



国内たばこ事業・医薬事業・加工食品事業での減収により、前年度比403億円の減収(同-1.8%)の2兆1,756億円となりました。

また、海外たばこ事業においては単価上昇効果による堅調なパフォーマンスをネガティブな為替影響が相殺しています。



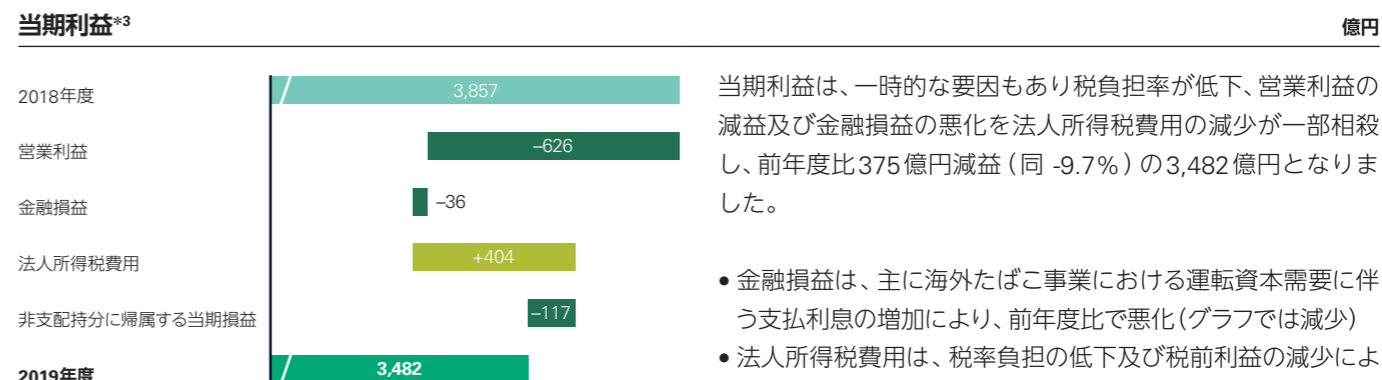
調整後営業利益は、海外たばこ事業におけるネガティブな為替影響により、前年度比795億円の減益(同-13.4%)の5,159億円となりました。

- 医薬事業については、売上収益の減少により減益

為替一定調整後営業利益は、前年度比0.9%増となりました。

営業利益は、抗HIV薬6品の国内におけるライセンス契約解消にかかる一時金収入があるものの、調整後営業利益の減少、不動産売却益の減少及び買収にかかる商標権償却費の増加等に加え、海外たばこ事業において事業運営体制の変革にかかる施策関連費用を計上したことにより、前年度比11.1%減の5,024億円となりました。

- 海外たばこ事業では、単価上昇効果及び数量効果があったものの、主に買収を実施した市場及びRRPへの投資ならびにネガティブな為替影響を受けて、減益
- 国内たばこ事業では、RMCの単価上昇効果があるものの、RMC販売数量の減少影響及び低温加熱向けカプセル製造機械の減損及びRMCにおけるネガティブな単価差影響により、減益



当期利益は、一時的な要因もあり税負担率が低下、営業利益の減益及び金融損益の悪化を法人所得税費用の減少が一部相殺し、前年度比375億円減益(同-9.7%)の3,482億円となりました。

- 金融損益は、主に海外たばこ事業における運転資本需要に伴う支払利息の増加により、前年度比で悪化(グラフでは減少)
- 法人所得税費用は、税率負担の低下及び税前利益の減少により、前年度比で減少(グラフでは増加)

事業セグメント別売上収益の内訳

	億円	
	2018年度	2019年度
売上収益	22,160	21,756
海外たばこ事業	13,123	13,109
自社たばこ製品売上収益*4	12,507	12,530
国内たばこ事業	6,214	6,115
自社たばこ製品売上収益*5	5,824	5,689
医薬事業	1,140	885
加工食品事業	1,614	1,586
その他	68	61

平均為替レート

	2018年度 平均	2019年度 平均
USD/円	110.44	109.03
USD/RUB	62.68	64.74
USD/GBP	0.75	0.78
USD/EUR	0.85	0.89

事業セグメント別調整後営業利益及び営業利益

	億円	
	2018年度	2019年度
全社 営業利益	5,650	5,024
海外たばこ事業	3,395	2,740
国内たばこ事業	1,925	1,710
医薬事業	263	727
加工食品事業	29	55
その他/消去	38	(208)
調整合計*6	(305)	(136)
海外たばこ事業	(450)	(667)
国内たばこ事業	(165)	(162)
医薬事業	(21)	568
加工食品事業	(12)	1
その他/消去	344	125
全社 調整後営業利益	5,955	5,159
海外たばこ事業	3,845	3,408
国内たばこ事業	2,090	1,872
医薬事業	284	159
加工食品事業	41	54
その他/消去	(306)	(334)

- 事業部ごとの売上収益、自社たばこ製品売上収益、調整後営業利益に関する分析については、「事業概況」をご覧ください。

*1 たばこ税及びその他の代理取引取扱高を除く。

2 調整後営業利益=営業利益+買収に伴い生じた無形資産に係る償却費+調整項目(収益及び費用)

*3 親会社所有者に帰属する当期利益を表示

*4 海外たばこ事業:物流事業/製造受託等を除き、水たばこ/RRPの売上を含む

*5 国内たばこ事業:輸入たばこ配送手数料収益等を除き、国内免税販売/中国事業/RRP、リトルシガー関連の売上を含む

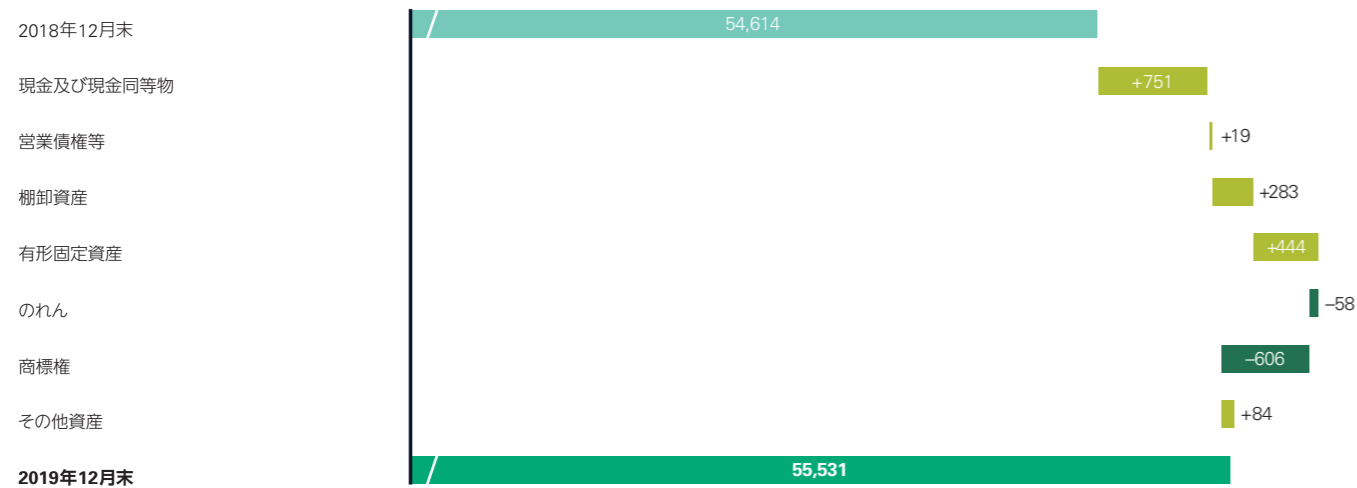
6 調整合計=買収に伴い生じた無形資産に係る償却費+調整項目(収益及び費用)

*調整項目(収益及び費用)=のれんの減損損失±ストラクチャリング収益及び費用等



連結財政状態計算書(資産の部)

億円



資産合計は、主に営業活動による収入により現金及び現金同等物が増加し、前年度比917億円増加の55,531億円となりました。

連結財政状態計算書(負債・資本の部)

億円



負債合計は、IFRS第16号適用に伴うリース負債の増加等により、485億円増加の28,095億円となりました。

資本合計は、432億円増加の27,436億円となりました。

1. 重要な会計方針

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

また2019年度より、IFRS第16号「リース」を適用しております。

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

2. 非GAAP指標

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

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

自社たばこ製品売上収益

たばこ事業においては、自社たばこ売上収益を、売上収益の内訳として追加的に開示しております。具体的には、国内たばこ事業においては、売上収益から輸入たばこ配送手数料収益等を除き、国内免税販売/中国事業/RRP、リトルシガー関連の売上を含みます。海外たばこ事業においては、物流事業/製造受託等を除き、水たばこ及びRRPに係る売上収益が含まれます。

調整後営業利益

当社グループの業績の有用な比較情報として、営業利益(損失)に買収に伴い生じた無形資産に係る償却費、調整項目(収益及び費用)を加えた調整後営業利益を開示しております。調整項目(収益及び費用)はのれんの減損損失、リストラクチャリング収益及び費用等です。

また、全社及び海外たばこ事業における当期の調整後営業利益を前年同期の為替レートをを用いて換算・算出し、為替影響を除いた、為替一定調整後営業利益も追加的に開示しております。

3. 2019年度の事業実績について

売上収益、調整後営業利益、営業利益及び当期利益(親会社所有者帰属)の分析につきましては、92~93ページをご参照ください。

2019年12月31日終了年度の資産、負債及び資本の分析につきましては、94ページをご参照ください。

事業部ごとの実績に関する分析については「事業概況」をご覧ください。

設備投資の状況

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

2019年度において、当社グループでは、全体で1,314億円の設備投資を実施しました。

設備投資額	億円	
	2018年度	2019年度
合計	1,598	1,314
海外たばこ事業	757	783
国内たばこ事業	554	348
医薬事業	113	70
加工食品事業	127	61
その他/消去	46	52



海外たばこ事業については、海外工場への製造設備投資を中心に783億円の設備投資を行いました。国内たばこ事業については、RRP関連の製造設備投資を中心に348億円の設備投資を行いました。医薬事業については、主に安全性研究所及び医薬探索研究所合同施設の建設・設備等に70億円の設備投資を行いました。加工食品事業については、生産体制増強及び最適生産体制に向けた工場建設・設備等に61億円の設備投資を行いました。

なお、設備投資に関する所要資金については自己資金及び借入金を充当しております。

設備の新設、除却等の計画

当社グループの中長期的な経営資源配分は、経営理念に基づき、中長期の持続的な利益成長につながる事業投資を最優先とする方針です。中でも、海外及び国内たばこ事業を利益成長の中核かつ牽引役と位置付け、たばこ事業の持続的な利益成長に向けた投資を最重要視します。

一方、医薬事業は安定的な利益貢献につながる基盤強化に、加工食品事業は更なる利益貢献につながる基盤強化にそれぞれ注力することとし、そのための投資を実行してまいります。

このような方針のもと、2020年度の設備投資計画は、1,440億円としています。また、2020年度は本社の固定資産の売却を予定しております。売却予定金額は未定です。

設備投資計画は、当社及び連結子会社の個々のプロジェクトが多岐に亘るため、セグメントごとの数値を開示する方法によっております。なお、当社グループの実際の設備投資は「リスクファクター」で記載したものを含む多くの要因により、上記の見通しとは著しく異なる場合があります。

4. 配当実績について

2019年度の期末配当金については、1株当たり77円としました。従い、2019年度の年間配当金は、中間配当金77円を含め、2018年度から4円増の154円となります。

設備投資予定	2020年度 億円	設備等の主な内容・目的	資金調達の方法
海外たばこ事業	800	RRP関連投資及び製品スペック改善	自己資金
国内たばこ事業	290	RRP関連投資及びIT関連投資	同上
医薬事業	100	研究開発体制の整備及び強化	同上
加工食品事業	140	生産能力増強、生産性向上及び維持更新	同上

また、会計処理上は2019年度に関する期末配当金は翌年度に認識されるため、2019年度の財務諸表には、前年度期末配当金（基準日2018年12月31日）と2019年度の間配当金（基準日2019年6月30日）の総額が計上されています。配当金の詳細は、「有価証券報告書（5. 経理の状況）」をご参照ください。

5. 資本管理について

当社グループは、お客様を中心として、株主、従業員、社会の4者に対する責任を高い次元でバランスよく果たし、4者の満足度を高めていくこと、すなわち「4Sモデル」の追求を経営理念としております。この経営理念に基づき、中長期の持続的な利益成長を実現させることが、中長期に亘る企業価値の継続的な向上につながり、4者のステークホルダーにとっての共通利益になると確信しております。そのために、財務方針として、経済危機等の環境変化に備えた堅牢性及び事業投資機会等に対して機動的に対応できる柔軟性を担保する強固な財務基盤を保持することとしております。当社グループは、財務の堅牢性・柔軟性及び資本収益性のバランスある資本構成を維持するため財務指標のモニタリングを行っております。財務の堅牢性・柔軟性については、格付け、資本収益性については、ROE（株主資本利益率）を内外環境の変化を注視しながら適宜モニタリングしております。当社グループは有利子負債から現金及び現金同等物を控除した純有利子負債、及び資本（親会社の所有者に帰属する持分）を管理対象としており、各報告日時点の残高は、以下の通りです。

資本管理	億円	
	2018年 12月31日 現在	2019年 12月31日 現在
有利子負債	9,876	9,745
現金及び現金同等物	(2,821)	(3,572)
純有利子負債	7,055	6,173
資本（親会社の所有者に帰属する持分）	26,306	26,627

自己株式の取得

当社は2019年12月31日現在、226,196,566株の自己株式（発行済株式総数に対する所有株式数の割合：11.31%）を金庫株として保有しております。

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

6. 財務活動について

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

グループ内キャッシュマネジメント

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

外部資金調達

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

外部資金運用

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

7. キャッシュ・フロー実績について

2018年度及び2019年度比較

2019年度の期末における現金及び現金同等物につきましては、2018年度の期末に比べ751億円増加し、3,572億円となりました（2018年度・期末残高2,821億円）。

営業活動によるキャッシュ・フロー

2019年度の営業活動によるキャッシュ・フローにつきましては、国内外におけるたばこ税及び法人税の支払いがあったものの、主にたばこ事業による安定したキャッシュ・フローの創出があったことなどから5,404億円の収入（2018年度は4,614億円の収入）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

2019年度の投資活動によるキャッシュ・フローにつきましては、有形固定資産の取得等があったことにより、1,236億円の支出（2018年度は3,833億円の支出）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

2019年度の財務活動によるキャッシュ・フローにつきましては、社債の発行による収入があった一方で、配当金の支払い、自己株式の取得及び借入金の返済があったことなどから、3,338億円の支出（2018年度は624億円の支出）となりました。



8. 流動性について

当社グループは、従来営業活動による多額のキャッシュ・フローを得ており、今後も引き続き資金源になると見込んでいます。営業活動によるキャッシュ・フローは今後も安定的で、通常の事業活動における必要資金はまかなえると想定しています。

また、2019年度末現在においては、国内・海外の主要な金融機関から4,704億円のコミットメント枠があり、そのうち100%が未使用です。更に、コマーシャル・ペーパープログラム、アンコミットメントベースの融資枠、国内社債発行登録枠及びユーロMTNプログラム等があります。

長期負債

社債（1年内償還予定を含む）は2018年度の期末現在6,104億円、2019年度の期末現在6,666億円、金融機関からの長期借入金（1年内返済予定を含む）は、それぞれ1,293億円、1,153億円です。

2019年度の期末現在、長期債務格付は、ムーディーズジャパン株式会社（以下、ムーディーズ）ではA1、スタンダード&プ

アーズ・レーティング・ジャパン株式会社（以下、S&P）ではAA-、格付投資情報センター（以下、R&I）ではAAとなっています。見通しは、ムーディーズが「安定的」、S&Pが「ネガティブ」、R&Iが「安定的」となっています。

格付は、事業を行う主要市場の発展及び事業戦略の成功、ならびに当社グループではコントロールできない全般的な景気動向等、数多くの要因によって影響を受けます。格付は随時、撤回あるいは修正される可能性があります。格付はそれぞれ、他の格付と区別して単独に評価されるべきものです。日本たばこ産業株式会社法のもと、当社により発行される社債には、当社の一般財産に対する先取特権が付されており、この権利により、国税及び地方税ならびにその他の法定債務を例外とし、償還請求において社債権者は、無担保債権者よりも優先されます。

短期負債

短期借入金は、2018年度の期末現在1,660億円、2019年度の期末現在1,926億円です。コマーシャル・ペーパーの発行残高は、2018年度末現在720億円、2019年度の期末現在0円です。

本制作物は、情報開示の充実を目的とした、英文統合報告書の和訳版となります。

ただし、一部の財務情報（主として財務諸表注記）については、英文の和訳を作成していません。本統合報告書と和訳版に掲載されていない情報については、**2019年度有価証券報告書**をご参照ください。

流動性							億円
2019年度末	帳簿価額	1年以内	1年超～ 2年以内	2年超～ 3年以内	3年超～ 4年以内	4年超～ 5年以内	5年超
短期借入金	1,926	1,926	—	—	—	—	—
1年内返済予定の長期借入金	116	116	—	—	—	—	—
1年内償還予定の社債	800	800	—	—	—	—	—
長期借入金	1,037	—	112	412	112	201	202
社債	5,866	—	822	300	1,175	—	3,604
合計	9,745	2,841	934	712	1,287	201	3,806



連結財務諸表

連結財政状態計算書

日本たばこ産業株式会社及び連結子会社
2018年及び2019年12月31日現在

資産	百万円	
	2018	2019
流動資産		
現金及び現金同等物	282,063	357,158
営業債権及びその他の債権	456,591	458,513
棚卸資産	649,238	677,586
その他の金融資産	35,633	21,943
その他の流動資産	385,872	410,443
小計	1,809,396	1,925,643
売却目的で保有する非流動資産	10	30
流動資産合計	1,809,406	1,925,673
非流動資産		
有形固定資産	758,841	803,239
のれん	2,008,416	2,002,595
無形資産	503,076	440,434
投資不動産	17,558	16,588
退職給付に係る資産	57,140	67,377
持分法で会計処理されている投資	66,807	52,903
その他の金融資産	115,046	109,568
繰延税金資産	125,109	134,696
非流動資産合計	3,651,993	3,627,397
資産合計	5,461,400	5,553,071

負債及び資本	百万円	
	2018	2019
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	380,516	408,597
社債及び借入金	250,466	284,135
未払法人所得税等	72,449	69,543
その他の金融負債	4,486	21,862
引当金	6,078	16,570
その他の流動負債	716,190	701,050
流動負債合計	1,430,185	1,501,757
非流動負債		
社債及び借入金	727,314	690,367
その他の金融負債	10,067	41,062
退職給付に係る負債	321,838	320,614
引当金	3,780	19,463
その他の非流動負債	179,274	155,768
繰延税金負債	88,497	80,430
非流動負債合計	1,330,770	1,307,702
負債合計	2,760,955	2,809,459
資本		
資本金	100,000	100,000
資本剰余金	736,400	736,400
自己株式	(442,829)	(492,469)
その他の資本の構成要素	(423,357)	(431,741)
利益剰余金	2,660,381	2,750,506
親会社の所有者に帰属する持分	2,630,594	2,662,696
非支配持分	69,851	80,916
資本合計	2,700,445	2,743,611
負債及び資本合計	5,461,400	5,553,071



連結損益計算書

日本たばこ産業株式会社及び連結子会社
2018年及び2019年12月31日終了年度

	百万円	
	2018	2019
売上収益	2,215,962	2,175,626
売上原価	(933,034)	(942,299)
売上総利益	1,282,928	1,233,326
その他の営業収益	48,532	95,725
持分法による投資利益	3,931	5,011
販売費及び一般管理費等	(770,407)	(831,707)
営業利益	564,984	502,355
金融収益	5,754	8,402
金融費用	(39,252)	(45,526)
税引前利益	531,486	465,232
法人所得税費用	(144,055)	(103,609)
当期利益	387,431	361,622
当期利益の帰属		
親会社の所有者	385,677	348,190
非支配持分	1,755	13,432
当期利益	387,431	361,622
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	215.31	195.97
希薄化後1株当たり当期利益(円)	215.20	195.87

営業利益から調整後営業利益への調整表

	百万円	
	2018	2019
営業利益	564,984	502,355
買収に伴い生じた無形資産に係る償却費	61,772	69,623
調整項目(収益)	(40,447)	(84,467)
調整項目(費用)	9,154	28,415
調整後営業利益	595,463	515,927

連結包括利益計算書

日本たばこ産業株式会社及び連結子会社
2018年及び2019年12月31日終了年度

	百万円	
	2018	2019
当期利益	387,431	361,622
その他の包括利益		
純損益に振り替えられない項目		
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	(8,215)	(2,484)
確定給付型退職給付制度の再測定額	(3,195)	(2,811)
純損益に振り替えられない項目の合計	(11,410)	(5,295)
後に純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	(247,731)	9,879
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の変動額の有効部分	1,012	(391)
後に純損益に振り替えられる可能性のある項目の合計	(246,719)	9,489
税引後その他の包括利益	(258,129)	4,194
当期包括利益	129,302	365,816
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	128,340	352,953
非支配持分	962	12,863
当期包括利益	129,302	365,816



連結持分変動計算書

日本たばこ産業株式会社及び連結子会社
2018年及び2019年12月31日終了年度

	百万円						
	親会社の所有者に帰属する持分						
	その他の資本の構成要素						
	資本金	資本剰余金	自己株式	新株予約権	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の変動額の有効部分	その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動
2018年1月1日残高	100,000	736,400	(443,636)	1,964	(207,884)	(88)	38,670
当期利益	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	(247,034)	1,012	(8,239)
当期包括利益	—	—	—	—	(247,034)	1,012	(8,239)
自己株式の取得	—	—	(0)	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	807	(691)	—	—	—
株式に基づく報酬取引	—	—	—	274	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	—
支配の喪失とならない子会社に対する所有者持分の変動	—	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	—	(860)
その他の増減	—	—	—	—	—	(480)	—
所有者との取引額等合計	—	—	807	(417)	—	(480)	(860)
2018年12月31日残高	100,000	736,400	(442,829)	1,547	(454,918)	443	29,570
当期利益	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	10,553	(391)	(2,486)
当期包括利益	—	—	—	—	10,553	(391)	(2,486)
自己株式の取得	—	—	(50,001)	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	361	(281)	—	—	—
株式に基づく報酬取引	—	—	—	290	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	—
支配の喪失とならない子会社に対する所有者持分の変動	—	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	—	(15,883)
その他の増減	—	—	—	—	—	(185)	—
所有者との取引額等合計	—	—	(49,640)	10	—	(185)	(15,883)
2019年12月31日残高	100,000	736,400	(492,469)	1,556	(444,366)	(132)	11,201

	百万円						
	親会社の所有者に帰属する持分						
	その他の資本の構成要素						
	確定給付型退職給付制度の再測定額	合計	利益剰余金	合計	非支配持分	資本合計	
2018年1月1日残高	—	(167,338)	2,536,262	2,761,687	80,340	2,842,027	
当期利益	—	—	385,677	385,677	1,755	387,431	
その他の包括利益	(3,075)	(257,337)	—	(257,337)	(792)	(258,129)	
当期包括利益	(3,075)	(257,337)	385,677	128,340	962	129,302	
自己株式の取得	—	—	—	(0)	—	(0)	
自己株式の処分	—	(691)	(116)	0	—	0	
株式に基づく報酬取引	—	274	2	275	36	311	
配当金	—	—	(259,724)	(259,724)	(1,914)	(261,638)	
連結範囲の変動	—	—	—	—	139	139	
支配の喪失とならない子会社に対する所有者持分の変動	—	—	495	495	(9,713)	(9,218)	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	3,075	2,215	(2,215)	—	—	—	
その他の増減	—	(480)	—	(480)	—	(480)	
所有者との取引額等合計	3,075	1,318	(261,558)	(259,433)	(11,452)	(270,885)	
2018年12月31日残高	—	(423,357)	2,660,381	2,630,594	69,851	2,700,445	
当期利益	—	—	348,190	348,190	13,432	361,622	
その他の包括利益	(2,913)	4,763	—	4,763	(569)	4,194	
当期包括利益	(2,913)	4,763	348,190	352,953	12,863	365,816	
自己株式の取得	—	—	—	(50,001)	—	(50,001)	
自己株式の処分	—	(281)	(80)	0	—	0	
株式に基づく報酬取引	—	290	(19)	271	47	319	
配当金	—	—	(270,936)	(270,936)	(2,051)	(272,987)	
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	
支配の喪失とならない子会社に対する所有者持分の変動	—	—	(1)	(1)	206	205	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	2,913	(12,971)	12,971	—	—	—	
その他の増減	—	(185)	—	(185)	—	(185)	
所有者との取引額等合計	2,913	(13,146)	(258,065)	(320,851)	(1,798)	(322,650)	
2019年12月31日残高	—	(431,741)	2,750,506	2,662,696	80,916	2,743,611	

連結キャッシュ・フロー計算書

日本たばこ産業株式会社及び連結子会社
2018年及び2019年12月31日終了年度

	百万円	
	2018	2019
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	531,486	465,232
減価償却費及び償却費	158,671	183,852
減損損失	8,454	16,124
受取利息及び受取配当金	(5,751)	(7,944)
支払利息	16,343	27,557
持分法による投資損益(益)	(3,931)	(5,011)
有形固定資産、無形資産及び投資不動産除売却損益(益)	(34,905)	(8,299)
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	(30,818)	10,673
棚卸資産の増減額(増加)	(53,058)	(32,817)
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	(4,618)	28,294
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(8,864)	(9,526)
前払たばこ税の増減額(増加)	(36,662)	(21,864)
未払たばこ税等の増減額(減少)	53,408	3,891
未払消費税等の増減額(減少)	(11,026)	29,592
その他	8,969	16,766
小計	587,697	696,521
利息及び配当金の受取額	11,743	15,340
利息の支払額	(13,685)	(24,346)
法人所得税等の支払額	(124,366)	(147,105)
営業活動によるキャッシュ・フロー	461,389	540,410
投資活動によるキャッシュ・フロー		
投資の取得による支出	(36,705)	(45,401)
投資の売却及び償還による収入	10,159	77,200
有形固定資産の取得による支出	(138,605)	(111,366)
投資不動産の売却による収入	46,868	15,863
無形資産の取得による支出	(20,205)	(22,004)
定期預金の預入による支出	(878)	(218)
定期預金の払出による収入	812	409
企業結合による支出	(247,632)	—
前年度以前の企業結合による取得後支出	(4,589)	(40,127)
その他	7,467	2,073
投資活動によるキャッシュ・フロー	(383,307)	(123,571)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
支払配当金	(259,671)	(270,871)
非支配持分への支払配当金	(1,747)	(1,913)
非支配持分からの払込みによる収入	109	358
短期借入金及びコマース・ペーパーの増減額(減少)	(133,849)	(44,976)
長期借入による収入	59,135	—
長期借入金の返済による支出	(2,710)	(11,568)
社債の発行による収入	341,516	59,435
社債の償還による支出	(54,086)	—
リース負債の返済による支出	(1,637)	(14,294)
自己株式の取得による支出	(0)	(50,001)
非支配持分からの子会社持分取得による支出	(9,421)	(1)
その他	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	(62,360)	(333,832)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	15,721	83,008
現金及び現金同等物の期首残高	285,486	282,063
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	(19,145)	(7,913)
現金及び現金同等物の期末残高	282,063	357,158



事業セグメント

日本たばこ産業株式会社及び連結子会社
2018年及び2019年12月31日終了年度

(1) 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定及び業績の評価をするために、定期的に検討を行う対象となっている事業セグメントを基礎に決定されております。

当社グループは主に製造たばこ、医薬品、加工食品を製造・販売しており、そのうち製造たばこについては、国内と海外に分けて事業管理を行っております。従って当社グループは、製品の種類、性質、販売市場等から総合的に区分されたセグメントから構成されており、「国内たばこ事業」、「海外たばこ事業」、「医薬事業」、「加工食品事業」の4つを報告セグメントとしております。

「国内たばこ事業」は、国内（国内免税市場及び当社の中国事業部が管轄する中国、香港、マカオ市場を含みます）での製

造たばこの製造・販売を行っております。「海外たばこ事業」は、製造・販売を統括するJT International S.A. を中核として、海外での製造たばこの製造・販売を行っております。「医薬事業」は、医療用医薬品の研究開発・製造・販売を行っております。「加工食品事業」は、冷凍・常温加工食品、ベーカリー及び調味料等の製造・販売を行っております。

(2) セグメント収益及び業績

当社グループの報告セグメントによる収益及び業績は、以下のとおりです。取締役会は、収益と調整後営業利益を検討のうえ、セグメント業績を評価し、経営資源の配分を決定しております。金融収益、金融費用、法人所得税費用はグループ本社で管理されるため、これらの収益・費用はセグメントの業績から除外しております。なお、セグメント間の取引は概ね市場実勢価格に基づいております。

2018

	報告セグメント							百万円
	国内たばこ	海外たばこ	医薬	加工食品	計	その他 ^(注2)	消去	
売上収益								
外部収益	621,426	1,312,342	113,992	161,387	2,209,147	6,815	—	2,215,962
セグメント間収益	7,976	27,637	—	1	35,615	5,737	(41,353)	—
収益合計	629,403	1,339,979	113,992	161,388	2,244,762	12,553	(41,353)	2,215,962
セグメント損益								
調整後営業利益 ^(注1)	208,977	384,524	28,438	4,123	626,062	(30,440)	(159)	595,463
その他の項目								
減価償却費及び償却費	55,044	89,887	5,071	6,708	156,710	2,193	(233)	158,671
減損損失(金融資産の減損損失を除く)	—	5,336	2,141	146	7,623	831	—	8,454
減損損失の戻入 (金融資産の減損損失の戻入を除く)	—	692	—	—	692	—	—	692
持分法による投資損益(損)	35	3,849	—	11	3,895	36	—	3,931
資本的支出	55,444	75,727	11,333	12,749	155,253	4,844	(289)	159,808

2019

	報告セグメント							百万円
	国内たばこ	海外たばこ	医薬	加工食品	計	その他 ^(注2)	消去	
売上収益								
外部収益	611,494	1,310,877	88,528	158,586	2,169,485	6,140	—	2,175,626
セグメント間収益	7,270	27,626	—	1	34,897	7,333	(42,229)	—
収益合計	618,764	1,338,503	88,528	158,587	2,204,382	13,473	(42,229)	2,175,626
セグメント損益								
調整後営業利益 ^(注1)	187,180	340,752	15,943	5,432	549,308	(33,478)	97	515,927
その他の項目								
減価償却費及び償却費 ^(注3)	59,276	108,378	5,936	7,586	181,176	2,909	(233)	183,852
減損損失(金融資産の減損損失を除く)	7,751	5,765	1,471	220	15,207	917	—	16,124
減損損失の戻入 (金融資産の減損損失の戻入を除く)	—	91	—	—	91	—	—	91
持分法による投資損益(損)	16	4,863	—	10	4,889	122	—	5,011
資本的支出 ^(注4)	34,793	78,295	6,979	6,142	126,209	5,609	(383)	131,434

調整後営業利益から税引前利益への調整表

2018

	報告セグメント							百万円
	国内たばこ	海外たばこ	医薬	加工食品	計	その他 ^(注2)	消去	
調整後営業利益 ^(注1)	208,977	384,524	28,438	4,123	626,062	(30,440)	(159)	595,463
買収に伴い生じた無形資産に係る償却費	(16,245)	(45,527)	—	—	(61,772)	—	—	(61,772)
調整項目(収益) ^(注5)	9	1,711	—	37	1,757	38,691	—	40,447
調整項目(費用) ^(注6)	(288)	(1,195)	(2,141)	(1,240)	(4,864)	(4,290)	—	(9,154)
営業利益(損失)	192,453	339,514	26,297	2,919	561,183	3,960	(159)	564,984
金融収益								5,754
金融費用								(39,252)
税引前利益								531,486

2019

	報告セグメント							百万円
	国内たばこ	海外たばこ	医薬	加工食品	計	その他 ^(注2)	消去	
調整後営業利益 ^(注1)	187,180	340,752	15,943	5,432	549,308	(33,478)	97	515,927
買収に伴い生じた無形資産に係る償却費	(16,245)	(53,378)	—	—	(69,623)	—	—	(69,623)
調整項目(収益) ^(注5)	24	8,776	61,018	461	70,278	14,189	—	84,467
調整項目(費用) ^(注6)	—	(22,141)	(4,264)	(365)	(26,770)	(1,646)	—	(28,415)
営業利益(損失)	170,960	274,008	72,697	5,528	523,193	(20,935)	97	502,355
金融収益								8,402
金融費用								(45,526)
税引前利益								465,232

(注1) 調整後営業利益は、営業利益(損失)から買収に伴い生じた無形資産に係る償却費、調整項目(収益及び費用)を除外しております。
(注2) 「その他」には、不動産賃貸に係る事業活動等及び報告セグメントに帰属しない企業広報経費や本社コーポレート部門運営費等の本社経費が含まれております。

(注3) 減価償却費及び償却費に含まれる使用権資産に係る減価償却費及び償却費は、以下のとおりです。

	百万円
	2019 (2019年1月-12月)
国内たばこ	3,649
海外たばこ	10,314
医薬	456
加工食品	741
その他	616
使用権資産に係る減価償却費及び償却費	15,778

(注4) 当年より、使用権資産の増加額を除いております。
(注5) 調整項目(収益)の主な内訳は、以下のとおりです。

	2018 (2018年1月-12月)	2019 (2019年1月-12月)
医薬品に係るライセンス譲渡益	—	60,518
リストラクチャリング収益	39,284	15,197
その他	1,163	8,752
調整項目(収益)	40,447	84,467

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



(注6) 調整項目(費用)の主な内訳は、以下のとおりです。

	百万円	
	2018 (2018年1月-12月)	2019 (2019年1月-12月)
リストラクチャリング費用	7,934	26,182
その他	1,220	2,233
調整項目(費用)	9,154	28,415

前年におけるリストラクチャリング費用は、主に不動産の処分に係る費用、医薬事業における事業構造改革に係る費用及び海外たばこ事業における一部マーケットの流通体制・製品供給体制の合理化に係る費用です。当年におけるリストラクチャリング費用は、主に海外たばこ事業における事業運営体制の変革に係る施策費用及び医薬事業における事業構造改革に係る費用です。リストラクチャリング費用は[売上原価]に前年13百万円、[販売費及び一般管理費等]に前年7,921百万円、当年26,182百万円含まれております。前年におけるその他の調整項目(費用)は、主に2018年9月に和解した訴訟に係る費用です。当年におけるその他の調整項目(費用)は、主に不動産の処分に係る費用です。

(3) 地域別に関する情報

各年の非流動資産及び外部顧客からの売上収益の地域別内訳は、以下のとおりです。

非流動資産

	百万円	
	2018 (2018年1月-12月)	2019 (2019年1月-12月)
日本	835,386	812,083
海外	2,452,505	2,450,772
連結	3,287,891	3,262,855

(注) 非流動資産は資産の所在地によっており、金融商品、繰延税金資産、退職給付に係る資産を含んでおりません。

外部顧客からの売上収益

	百万円	
	2018 (2018年1月-12月)	2019 (2019年1月-12月)
日本	822,070	789,279
海外	1,393,892	1,386,347
連結	2,215,962	2,175,626

(注) 売上収益は、販売仕向先の所在地によっております。

(4) 主要な顧客に関する情報

当社グループの海外たばこ事業は、ロシア等で物流・卸売事業を営むMegapolisグループに対して製品を販売しております。当該顧客に対する売上収益は、前年において249,797百万円(連結売上収益の11.3%)、当年において235,093百万円(同10.8%)です。

英文統合報告書に掲載している連結財務諸表については、Deloitte Touche Tohmatsu Limited (日本のメンバーファームである有限責任監査法人トーマツ)による監査報告書を受領しています。監査報告書の監査意見は、連結財務諸表は適正に表示している旨の無限定適正意見です。



Glossary of Terms

用語解説

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

調整後営業利益：

営業利益＋買収に伴い生じた無形資産に係る償却費＋調整項目（収益及び費用）*

*調整項目（収益及び費用）＝のれんの減損損失±リストラクチャリング収益及び費用等

ALP (Agricultural Labor Practices)：

耕作労働規範

為替一定(海外たばこ事業)：

為替一定ベースの指標は、当年度の実績を前年度の為替レートに基づき算出し直したものを。

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。

CDP：

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

自社たばこ製品売上収益(海外たばこ事業)：

物流事業、製造受託等を除き、水たばこ、Reduced-Risk Productsの売上込み。

自社たばこ製品売上収益(国内たばこ事業)：

輸入たばこ配送手数料収益等を控除、国内免税販売／中国事業／Ploom TECHのデバイス・カプセルを含むReduced-Risk Products／リトルシガー関連の売上込み。

DJSI (Dow Jones Sustainability Indices)：

米国のダウ・ジョーンズ(S&P Dow Jones)社と、スイスのロベコサム(RobecoSAM)社が共同開発したSRI指標で、経済・環境・社会の3つの側面から企業の持続可能性(サステナビリティ)を評価する。

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／利息及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
- 投資活動キャッシュ・フローから、事業投資以外に係る、投資の取得による支出／投資の売却及び償還による収入／定期預金の預入による支出／定期預金の払出による収入／その他

Fine Cut：

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

GFB： グローバル・フラッグシップ・ブランド (Winston、Camel、MEVIUS、LD)

GHG排出量 (Greenhouse gas排出量)：

温室効果ガスの排出量

GHG Scope 1：

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

GHG Scope 2：

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

GHG Scope 3：

Scope 1及びScope 2以外の購入した製品・サービスから排出されたものを含む間接排出量

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)

Ready-Made Cigarettes (RMC)：

紙巻たばこ

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

SBT (Science Based Targets)：

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

SDGs (Sustainable Development Goals)：

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

イリシット・ホワイト：

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

売上収益：

たばこ税及びその他の代理取引取扱高を除く。

当期利益：

親会社の所有者に帰属する当期利益

テーブルマーク：

テーブルマーク株式会社及びグループ会社を指す。

販売数量(海外たばこ事業)：

水たばこ／E-Vapor 製品／製造受託を除き、Fine Cut／シガー／パイプ／無煙たばこ／クレテック／加熱式たばこを含む。

RMC販売数量(国内たばこ事業)：

国内免税販売分、中国事業分、Reduced-Risk Productsを含まず、リトルシガーを含む。



Awards and Recognition

社外からの評価

Dow Jones Sustainability Indices

JTグループはDow Jones Sustainability Asia Pacific Indexの構成銘柄です。また、「SAM Bronze Class 2020」「SAM Industry Mover 2020」に初めて選定されました。

JTグループ・プレスリリース
2019年9月
The Sustainability Yearbook 2020



FTSE Blossom Japan

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

FTSE Blossom Japan
2020年2月



CDP

国際的な環境情報開示のプラットフォームであるCDPより、気候変動、水セキュリティの2分野において最高評価「Aリスト」に選定されました。また、気候変動分野におけるサプライヤー・エンゲージメント・リーダーに初選出されました。詳細はJT1.co.jpをご覧ください。



Science Based Targets

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

JTグループ・プレスリリース
2019年2月



Global Child Forum

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

最終結果のスコアカード
2019年11月



PRIDE指標

2019年JTは、PRIDE指標で最高評価のゴールドを獲得しました。これはLGBTなど性的マイノリティの人々が働きやすい国内企業に与えられるもので、JTは4年連続の受賞となります。

work with Pride – PRIDE指標 –
2019年10月



プラチナくるみん認定

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

プラチナくるみん認定
2019年



Top Employer

海外たばこ事業は、Top Employers Instituteから6年連続でGlobal Top Employerとして認定されました。

Top Employer
2020年2月



なでしこ銘柄

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

なでしこ銘柄
2020年3月



Equal Salary Employer

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

ホワイト500

JTは、優良な健康経営を実践している法人として「健康経営優良法人2020(大規模法人部門、通称「ホワイト500」)」に認定されました。本制度が開始された2017年から4年連続の認定となります。

ホワイト500
2020年3月



Shareholder Information

株式情報

2019年12月31日現在

株式の状況

授権株式数:	8,000,000,000株
発行済株式数:	2,000,000,000株
株主数:	515,211名

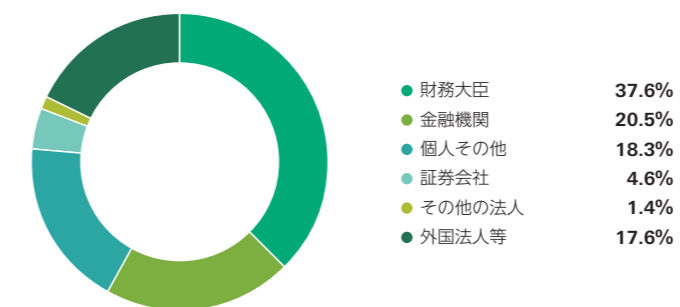
株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

上場証券取引所

東京証券取引所(市場第一部)

所有者別構成比(自己株式を除く)



大株主所有者別状況

株主名	持株数
財務大臣	666,926,200
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	88,722,600
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	54,377,600
SMBC日興証券株式会社	29,357,000
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	23,660,000
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	23,508,500
JP MORGAN CHASE BANK 385151 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	22,262,535
JP MORGAN CHASE BANK 380055 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	21,612,342
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	21,561,341
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	18,737,300

政府保有株式売り出し実績

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

(注) 上場年月日
1994年10月27日: 東京証券取引所(市場第一部)

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



Corporate Data

会社概要

日本たばこ産業株式会社

〒105-8422
東京都港区虎ノ門二丁目2番1号
Tel : (03)3582-3111 (代表)
Fax : (03)5572-1441
URL : <https://www.jti.co.jp/>

JT International S.A.

8, rue Kazem Radjavi
1202 Geneva, Switzerland
Tel : 41-22-7030-777
Fax : 41-22-7030-789
URL : <https://www.jti.com/>

設立

1985年4月1日

資本金

1,000億円

