

日本たばこ産業株式会社 統合報告書

—— 心の豊かさを、もっと。 ——

2026



## JT Group Purpose

### 心の豊かさを、もっと。

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

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

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

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

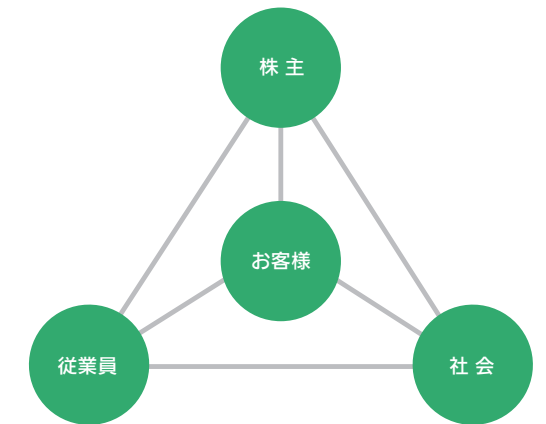
「今日もよい一日だった」と感じられる心豊かな社会のために、  
私たちができることのすべてを。

## 経営理念

### ■「4Sモデル」の追求

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

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

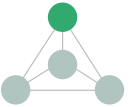


#### お客様



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

#### 株主



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

#### 従業員



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

#### 社会



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

## At a Glance

JTグループは、130以上の国と地域で製品を販売するたばこ事業を中核としたグローバル企業です。本ページでは、主要な数値を通じて当社の全体像を紹介します。

### JTグループのグローバル事業基盤



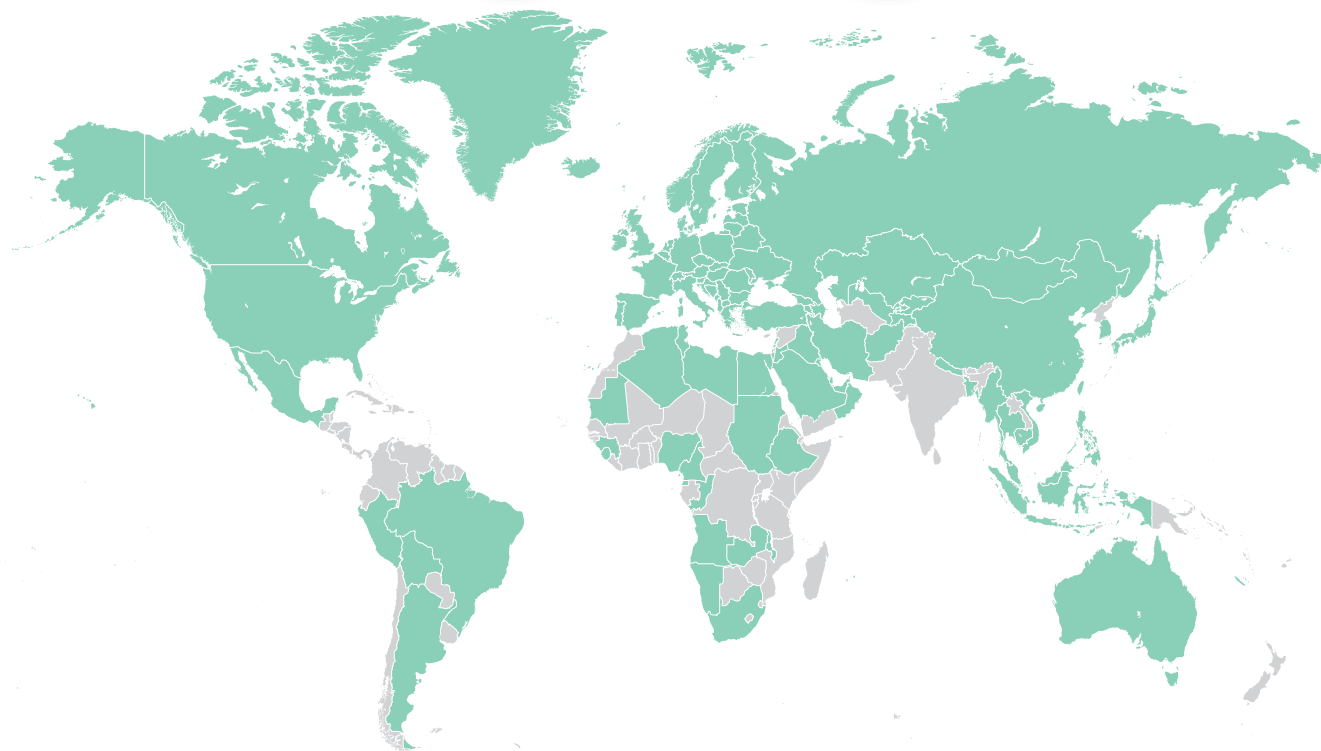
たばこ事業

130以上の  
マーケット



加工食品事業

20以上の  
マーケット



### JTグループの概要 (2025年度・2025年12月末)

Combustibles販売数量\*1

世界第**3**位

Heated Products展開市場数

**28**市場

従業員数(連結)

**52,867**人

在籍国籍数

**100**カ国以上

JTグループ会社数

連結子会社**225**社

持分法適用会社**20**社

売上収益(連結)

**3兆4,677**億円

調整後営業利益(連結)

**9,022**億円

FCF\*2

**2,727**億円

\*1 2024年度データ(Euromonitorのデータに基づく、中国国家煙草総公司を除く)

\*2 カナダにおける訴訟の和解金に係る頭金の支払い影響を含む

## At a Glance

JT Group Purpose「心の豊かさを、もっと。」を起点に、私たちは「4Sモデル」を企業活動の軸として、すべてのステークホルダーにとって最良の価値の創出を目指しています。

この姿勢こそが、中長期の利益成長と企業価値の向上につながる最も確かな道筋だと考えています。

たばこ事業は中長期に亘る持続的・利益成長の中核としてグループ全体を牽引し、加工食品事業は利益成長を補完する役割を担います。

また、コーポレートR&D組織であるD-LABは、まだ見ぬ「心の豊かさ」をコンセプトとして、その研究や将来の事業シーズの探索・創出を進めています。

## たばこ事業

Creating fulfilling moments. Creating a better future.

### Eddy Pirard

President & CEO,  
JT International S.A.



2025年度のたばこ事業は、極めて力強い業績を達成し、当事業が掲げる戦略的フレームワークの有効性と、そのもたらす価値の大きさを改めて示す一年となりました。私たちの戦略は、CombustiblesとRRP(Reduced-Risk Products)\*という二つの成長の柱を中核として構築されており、両者はいずれも本戦略フレームワークの下で推進されています。

Combustiblesにおいては、質の高いトップライン成長の実現と、効率的な事業運営を通じたROIの向上に注力しています。一方、RRPでは、Heated Productsを最優先の投資領域と位置づけ、当社ブランドであるPloomの成長を支えるための投資を継続しています。また、E-VaporやModern Oralといったその他のカテゴリについては、市場環境や成長ポテンシャルを慎重に見極めながら、より選択的で柔軟なアプローチを採用しています。

こうした二つの成長の柱を基盤として、私たちは、ダウントレーディングの継続、全カテゴリにおける競争の激化、さらにはマクロ経済環境の不確実性といった逆風に直面する中であっても、2026年から2028年にかけて、調整後営業利益の年平均high single digitの成長を目指しています。

今後も、RRPにおけるお客様獲得を一層加速させるとともに、Combustiblesの強いモメンタムを維持することで、変化の激しい事業環境を乗り越えていきます。そして、すべてのステークホルダーの皆様に対し、高品質で持続的な価値を提供し続けていく考えです。

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

## 加工食品事業

食事をうれしく、食卓をたのしく。

### 中込 敬介

執行役員  
食品事業担当



冷食・常温事業を担うテーブルマークグループは、冷凍うどんやお好み焼等、市場シェア一位\*1の冷凍食品を複数販売しております。冷凍うどんは発売50周年を超え、冷凍麺として売上世界一のギネス世界記録™\*\*認定をいただきました。

また調味料事業を担う富士食品工業グループでは、調味料の元となるエキス素材から自社製造しています。調味加工技術を活かしたオリジナリティある商品で、各国の味のトレンドを捉え、世界各国でビジネスを行っています。

2022年には食品総合研究所を設立し、美味しさを追求したプラントベースフードの開発や、将来の原料枯渇、環境保全等、食の課題に向けた研究を進めています。これらは世界の「食事をうれしく、食卓をたのしく。」という、加工食品事業パーパスの実現に向けた取り組みです。

加工食品事業では、両グループ主力商品の価値向上により継続した利益成長を実現しながら、将来の食についての研究を進め、事業機会が増大している海外市場での展開に注力してまいります。

\*1 富士経済「2025年食品マーケティング便覧 No.2」冷凍うどん、冷凍お好み焼き、冷凍たこ焼き、冷凍肉団子・ミートボールカテゴリ2024年実績

\*2 ●記録名:最大の冷凍麺ブランド(最新年間売上) ●正式英語記録名:Largest frozen noodle brand -current ●対象商品:冷凍麺(パスタ除く) ●認定根拠:第三者によるグローバル調査データに基づく ●対象期間:2024年1~12月

# Contents

## 成長ストーリー

07 CEOメッセージ



11 JTグループの変遷

12 特集

特集

変化を力に  
常に進化し続ける  
JTグループ

17 価値創造プロセス

18 資本と強み

19 資本と事業活動

## コーポレート・ストラテジー

21 経営計画2026

22 CFOメッセージ



27 CSOメッセージ



30 JTグループのサステナビリティ戦略

32 自然との共生

34 責任ある  
サプライチェーンマネジメント

36 JTグループの人的資本



## コーポレート・ガバナンス

42 取締役座談会



46 コーポレート・ガバナンス

51 コーポレート・ガバナンス体制の  
実効性を支える枠組み

54 役員一覧

55 スキル・マトリックス

## 取り組みと進捗

57 たばこ事業



63 加工食品事業



66 コーポレートR&D組織：D-LAB



68 JT Group Sustainability Targets  
(詳細)

77 JTグループ財務データ

79 JTグループ非財務データ

80 たばこ事業関連データ

## Other Information

82 リスクファクター

86 規制・重要な法令

88 訴訟

89 リンク集

90 用語解説

92 株式情報

# 編集方針

## 統合報告書2026の発行にあたって

統合報告書2026では、「変化を力に」をテーマに掲げています。

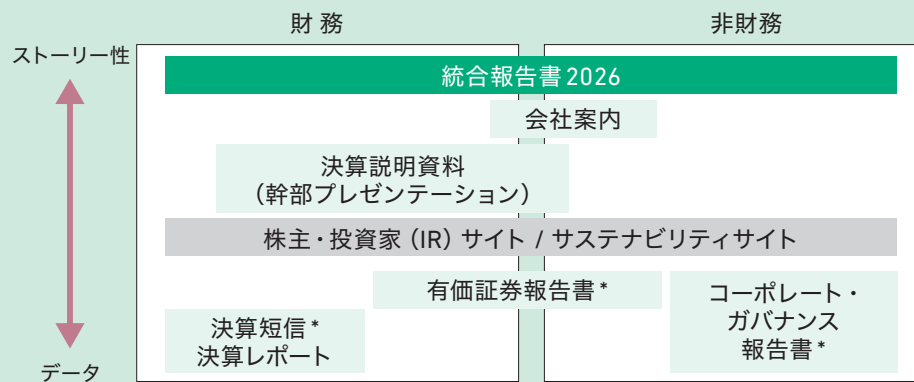
当社は、事業環境や社会の変化に向き合いながら、挑戦と試行錯誤を重ね、自己変革を通じて進化してきました。本報告書は、こうした変化の中で、当社がどのような取り組みを通じて成長を実現してきたのかを、わかりやすくお伝えすることを目指しています。

本報告書では、CEOをはじめとする各マネジメントからのメッセージや特集コンテンツを通じて、これまでの事業活動の中で直面してきたさまざまな変化と、それらをどのように乗り越え、成長の原動力としてきたかについて、過去の事例も交えながら整理・紹介しています。短期的な成果にとどまらず、中長期的な視点での価値創造に向けた考え方や取り組みの積み重ねを示すことで、変化の時代においても自らを変革し、進化し続ける当社の姿をステークホルダーの皆様にご理解いただきたいと考えています。

## 統合報告書の位置づけ

当社の統合報告書は、経営方針や経営戦略、業績の推移といった財務情報に加え、中長期的な成長を支える非財務情報としてのサステナビリティに関する取り組みを一体的に示した報告書です。当社の現在および将来に向けた価値創造ストーリーを示すことで、株主・投資家の皆様をはじめとする幅広いステークホルダーにご理解いただき、対話の基盤となることを目指しています。

また、より読みやすさを重視したオンライン版をJTウェブサイトに掲載しておりますので、併せてご覧ください。

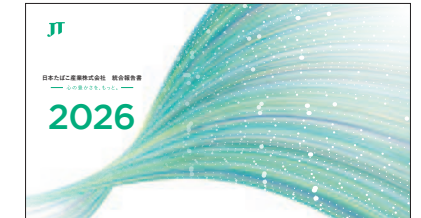


\*金融商品取引法等で制度的に開示が定められている書類

## 表紙について

統合報告書2026の表紙デザインは、制作テーマである「変化を力に」を踏まえ、変化を成長の原動力とし、自らを変革しながら成長を続ける当社の姿が直感的に伝わるビジュアルとしています。

過去から現在、そして未来へと連なる当社の進化のストーリーを象徴的に表現することで、本報告書のメッセージを視覚的にも伝えることを意図しています。



## 編集方針

報告期間:	2025年度(2025年1月1日～2025年12月31日) (注)当該年度以外の内容も一部掲載しています。	参照ガイドライン: IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。また、ESG情報については、GRI (Global Reporting Initiative) の「サステナビリティ・レポートング・スタンダード」を参考にしています。
報告対象範囲:	日本たばこ産業株式会社およびその関連会社とバリューチェーン	
発行時期:	2026年6月	

## 将来に関する記述等についてのご注意

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

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

# 成長ストーリー

---

07 CEOメッセージ

---

11 JTグループの変遷

---

12 特集:変化を力に常に進化し続けるJTグループ

---

17 価値創造プロセス

---

18 資本と強み

---

19 資本と事業活動

---

## CEOメッセージ

### 「心の豊かさ」をお届けするために 自らを変革し“力”に変える

環境変化がダイナミックさを増す中では事業リスクのみならず、事業機会も同時に広がっていると認識しています。我々はチャンスを着実に捉えるため、自らを積極的に変革させ、前進し続けてきました。それがJTグループの組織としての“力”となっています。JT Group Purposeの実現という長期的な目標に向けて、お客様についての理解をより一層深めるとともに、「心の豊かさ」という価値の届け方も柔軟に進化させながら、今後とも長期的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

代表取締役社長

筒井 岳彦

### JTグループの成長を強力に推進する牽引役でありたい

2026年3月に代表取締役社長に就任した筒井です。2026年度は私がJTに入社してちょうど30年目に当たります。入社時と今日を比べると、JTグループのビジネスは私の想像を超えて劇的に変化しています。私自身、会社が変わりながら常に前進し続けているという実感が、仕事の大きなモチベーションとなっており、「明日は必ずもう一段ステップアップできる」と考えながら、日々仕事と向き合っています。以前は「現状不満足」という言葉を好んで使っていたように、その先にある「もっと良くできる」という可能性を常に考え続けることが、私の価値観の根底にあります。2007年に英国Gallaher社の買収に携わった際も、それまでまったくM&Aの経験はありませんでしたし、その後も過去に経験の無い役割を多く担う中で、目標を実現していくということを繰り返してきました。そして、そのような経験を通じて、もっとこうなれる、この先にこんな未来が見えると、「さらに先を目指す」という価値観が形成されたのだと思います。

こうした私自身の価値観やこれまでの経験から、当社グループにはさらなる変化や成長への大きなポテンシャルがあると確信しています。物事を変えるには莫大なエネルギーが必要ですが、多くの仲間を巻き込み、困難に向き合い、それを乗り越えたときの達成感を分かち合うことで、個々人の変化やさらなる挑戦につながり、その個の成長を結集させることで、組織としての大きな“力”へと変えることができます。私自身がそうした取り組みを強力に推進する牽引役でありたいと考えています。

振り返れば、当社グループは1985年に専売公社から会社化した後、たばこ事業のグローバル化を重要な経営課題として歩んできました。その結果、今日、当社グループはたばこ事業において世界トップクラスの企業となっています。併せてビジネスの多角化も進めてきましたが、こちらは一定の成果は得られたものの、当初構想していた姿には到達できていません。こうした過去も踏まえ、当社グループとしてこれからも社会に新たな「心の豊かさ」を持続的にお届けするために、会社化以前から大切にしてきた価値観に基づき、2023年に「心の豊かさを、もっと。」というJT Group Purposeを策定しました。このPurposeの実現という長期的な目標に向けて、我々が提供する価値をどのようにお客様へお届けするかということが、当社グループが次なるフェーズへステップアップするのに最も重要なテーマであると

## CEOメッセージ

考えています。

当社グループでは長年に亘ってたばこ事業を中核として、特にCombustibles\*1を中心に事業を展開してきました。

一方で、健康意識の高まりやさまざまな事業環境変化を背景に、お客様や社会がたばこに求める価値も変化しており、こうした環境変化への対応として、RRP(Reduced-Risk Products) \*2への取り組みを強化してきました。RRPは私が2025年まで事業責任者を務めてきた領域でもあります。

このRRPが一例ですが、Purposeに基づいて新たな事業を創出し、それをお客様の期待を超えるものへと進化させ、お客様に「心の豊かさ」という価値をお届けする。このようなビジネス変革を強力に推進していくことが、社長として私が果たすべき重要なミッションであると考えています。

\*1 Combustibles: 製造受託/RRPを除く可燃性のたばこ製品(紙巻たばこ)。

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

### 自己変革を厭わず、長期的な成長を追求する組織

過去を振り返ればJTグループはこれまでに幾度も変革を実行してきました。例えば、専売公社からグローバルたばこ会社へと変貌を遂げるプロセスは、決して平坦な道のりではありませんでした。しかしながら、未来を見据えて戦略的な方向性を定め、長期に亘って自らのあるべき姿を粘り強く追求し続け、実現するという意味において、当社グループには長期的な目標を完遂する組織的基盤が備わっていると自負しています。実際のところ、専売公社を出自として現存するたばこ会社は、世界でもほとんどありません。

具体的には、我々が目指すグローバル化にとって、日本流が役立つならばそれを採用しますが、逆にそれが阻害要因となるのであれば、日本流はむしろ乗り越えるべき課題に変わります。1999年に米国RJRナビスコ社から米国外たばこ事業を買収した際には、慣れ親しんだ日本的な経営ではなく、グローバルな経営を選択しました。我々は、過去のやり方に固執せず、長期に亘って目指すものを実現するためには、自己変革することを厭わない、その覚悟のもとに大きく会社自体を変革し、実際に現在の姿に辿り着いています。この当社の組織的基盤は競争優位性の一つであり、当社



グループが目指すJT Group Purposeの実現に大きく寄与すると確信しています。

### お客様とまっすぐに向き合い、多様な選択肢を提供する

また、近年では多くのたばこ会社がCombustiblesからRRPへの移行を進めています。JTグループとしては、こうした変化を踏まえつつも、お客様\*3との向き合い方を大切に、お客様の多様なニーズに応じた選択肢を提供していくことが重要であると考えています。お客様がCombustiblesを望まれる場合には、我々が提供するベストな商品を選択肢の一つとしてお楽しみいただき、Combustiblesから一歩新しい領域へ踏み出したいというお客様には、我々のグローバルなHeated Products\*4ブランドであるPloomという商品をお届けできるようにしています。複数の選択肢をご用意したうえで、お客様に自ら主体的に商品を選んでいただくことが我々の提供する価値の本質であり、たばこ事業戦略もそうした考えに基づいて構築されています。

また、テーブルマーク株式会社や富士食品工業株式会社などを中核とする加工食品事業においては、冷凍食品のうどんやお好み焼き、たこ焼きなどが国内市場シェアNo.1\*5を誇っています。いわば他の食品メーカーがやらないこと、できないこ

とを我々が手掛けることで、お客様にとって無くてはならない商品の提供が実現しているわけです。そうした意味で、お客様とまっすぐ誠実に向き合い、常にご満足いただける商品を生み出し続けることも、当社グループならではの競争優位性であると考えています。

\*3 喫煙可能な成人のお客様を意味します。なお、喫煙可能年齢は、各国の法令により異なります。日本では20歳未満の方による喫煙は、法律で禁じられています。

\*4 Heated Products: デバイスによってスティックを直接加熱するHTSとHNSの総称。HNS(Heated Nicotine Sticks)は、たばこ葉を使用せず、ニコチンを含むスティックをデバイスによって直接加熱する製品を指す。

\*5 富士経済「2025年食品マーケティング便覧 No2」冷凍うどん、冷凍お好み焼き、冷凍たこ焼き、冷凍肉団子・ミートボールカテゴリ2024年実績

### 変化をどう捉え、どう向き合うか

地政学リスクの拡大、たばこ事業における規制議論の進展、消費者行動の変化など、JTグループを取り巻く事業環境は不透明さを増しており、今後もいっそう不確実性が高まっていくことが予想されます。一般的には不確実性という言葉に対してネガティブなイメージを抱きがちですが、我々はそうは考えていません。不確

## CEOメッセージ

実性が高いということは、環境変化がダイナミックであると捉えることができ、事業リスクだけではなく、事業機会についても、その発現確率が上昇すると考えています。したがって、リスクをしっかりと認識し、対応策を検討・実行すると同時に、その変化に対してスピード感をもって主体的に変革し、機会を着実に捉えていくことが重要になります。

我々のたばこ事業は、世界各地での「1日1回程度のお客様による購入×お客様の数×日数」が年間売上となるビジネスモデルであり、こうしたビジネスの成り立ちそのものが当社の安定的な収益基盤と高いレジリエンス(耐久性)を生み出しています。中長期的な観点でたばこ事業を見ると、Combustibles総需要は年平均2.5%程度\*6の減少を想定しています。Combustiblesは当社グループの売上の大きな部分を占めるため、この変化はビジネスモデルや収益構造に影響を及ぼしかねない重要なリスクであると認識しています。

一方、RRPに目を転じると、その総需要は長期的に継続的な増加が見込まれ、中でもHeated Productsについては2035年まで年平均8%程度\*6の増加を想定しています。我々は現在、この変化を成長に向けた大きな機会と捉え、Heated Productsを中心としたRRPへの積極的な投資を行っており、着実に市場シェアを伸ばしています。具体的には、2026年からの3か年でマーケティング投資を中心とし、約8,000億円を投じる計画です。投資の進捗やお客様の反応を継続的に検証しながら計画を柔軟に組み替えつつ、2028年のRRP中期展望\*7を一つの通過点として、さらなる成果につなげていく考えです。

当社グループのCombustiblesは2022年のたばこ事業運営体制一本化以降、市場シェアを伸ばし続けており、これはグループ全体にとって重要な意味を持ちます。Combustibles総需要は長期的には縮小へ向かう想定であるものの、シェア伸長やプライシングにより着実に獲得できる利益をRRPなどの新規領域に集中投下することで、新規領域の立ち上がりを早め、その規模の拡大を図ることができるからです。とはいえ、我々がCombustiblesのビジネスに関して妥協するという意味ではありません。そして、中長期的にはRRPの中でもHeated ProductsをCombustiblesに次ぐ第二の成長エンジンに育て、お客様のご期待に添う多様な選択肢をさらに提供することで、グループ全体の持続的成長につなげていく考えです。

Heated Productsについては、Ploomというブランドを一から立ち上げ、育成し

ている点も当社グループにとって重要な変化と考えています。我々の主力CombustiblesブランドのCamelやWinston、MEVIUSなどは、前身時代を含めていずれも50~100年程度の歴史があり、長い年月の投資の成果が礎となっています。新たにブランドを立ち上げ、それを主力商品にまで育てていく、この「生んで育てる」ということを、当たり前のようにやり続けられるようになることが、我々の目指す当社グループの未来像の一つと考えています。

より先の未来を展望すると、人々が求める価値は変わっていくと考えています。未来を正確に予測することは困難ですが、テクノロジーが急速に進化し、利便性や合理性がいつそう強く求められる世の中にあって、人々が情緒性に対しても意味や意義をより重視する日が来るであろうと確信しています。従来と同じく今後も「心の豊かさ」の提供を目指す当社グループにとって、そうした社会的なニーズの変化は価値提供の幅を広げる機会となります。

\*6 社内での試算に基づく、中国を除くグローバル総需要(数量ベース)の見直し

\*7 2028年までにkey Heated Products marketsにおけるHeated Productsカテゴリ内シェア10%台半ばの獲得、および2028年までにRRPビジネスの黒字化(グロスマージンからマーケティング費用を差し引いた損益の合計(間接費の配賦前))

### イノベーションを通じたお客様への価値提供

社会や人々の価値観が時々刻々と移り変わる中で、我々は「心の豊かさ」という価値の届け方を柔軟に進化させることにより、その領域において社会から信頼され、人々から任される存在であり続けたいと考えています。そのためには、社会や人々の価値観の変化を的確に捉えながら、我々の事業ポートフォリオについても適切に進化させていく必要があります。

たばこ事業は今後も引き続き、JTグループの中核事業として利益成長を担っていくこととなります。商品カテゴリではCombustiblesからRRPへのシフトがさらに進むと予想されます。

RRPの中で我々が現在注力しているHeated Productsは、生まれて10年ほどの新しいカテゴリであり、お客様はこのカテゴリとの接点がまだ新しい方や使用歴が浅い方が比較的多く、さまざまな選択肢を試してみようという意欲のある方が多くいらっしゃいます。イノベーションによる商品力の向上はもちろん、お客様への価

値の届け方にもまだまだ工夫の余地があり、その分、成長ポテンシャルは大きいと認識しています。

商品開発においては、Heated Productsを中心に、Modern Oral\*8やE-Vapor\*9など各種カテゴリでの技術開発を進めています。加えて将来の事業機会の拡張になり得る新しい商品の創出を目指して、既存カテゴリの定義に収まらないNext Generation Propositionの開発にも取り組んでいきます。



また、RRPの普及は、健康リスク低減の可能性という観点からも重要な意味を持つと考えています。よりリスクを低減することが可能な商品を開発するとともに、お客様が適切な情報に基づいて商品を選択できるよう、科学的知見の集積や商品開発に係る研究とイノベーションへの投資に注力していきます。

イノベーションを起こすことは非常に重要ですが、企業からの一方的な押し付けではなく、お客様の側にもそれを受け入れる動機がなければイノベーションは機能しません。すでにHeated Productsをお楽しみいただいているお客様もいっしょ

## CEOメッセージ

いますが、現時点ですべてのお客様にご満足いただけているとは考えておりません。

このようなタイミングにおいて、イノベーションは非常に有効です。お客様のご期待に応える、さらには超える商品をお届けすることを通じてRRPの支持拡大を促進することもできますし、競合商品から我々の商品へ乗り換えていただくチャンスも大きいと考えています。いずれにしても、イノベーションが目に見える形に具現化するまでにはある程度の時間がかかるため、今このタイミングで二の矢、三の矢を積極的に準備していくことが肝要です。

お客様への価値の届け方という側面で見ると、RRPはこれから顧客層が確立されていく段階であり、お客様にCombustibles との違いを十分にご理解いただいたうえで、どうすれば積極的にご支持いただけるかを模索する必要があります。さらなる支持の獲得に向けては、商品の力だけでは不十分であり、我々のRRPのファンづくりが今後の大きな挑戦となります。

加工食品事業は、グローバルな観点から大きな成長が期待できる分野であり、これまでと同様に今後も当社グループの利益を補完する役割を担っていくこととなりますが、その事業規模の拡大を図る中で、その存在感をさらに増していきたいと考えています。

コーポレートR&D組織であるD-LABについては、既存事業の延長線上にない、まだ見ぬ「心の豊かさ」の研究・探索を担う存在として位置付けています。現在は将来に向けた投資フェーズにあります。長期的な視点でこれらの取り組みから当社グループの未来を支える新たな事業を生み出し、育んでいきたいと思っています。

\*8 Modern Oral: 口腔内で味・香りを楽しむ製品のうち、原材料にたばこ葉を使用しないもの。たばこ葉を使用せず、ニコチンを含んだパウチを口腔内で楽しむニコチンパウチなどがある。

\*9 E-Vapor: たばこ葉を使用せず、デバイス内もしくは専用カートリッジ内のリキッド(液体)を電気加熱し、発生する蒸気を楽しむ製品(電子たばこ)。

### お客様に「心の豊かさ」を届ける多様な人財

我々は今後、JT Group Purposeを北極星のような変わらぬ指針として目指しながら、新たに事業を生み育んでいくわけですが、そこではお客様について理解を深めることが従来以上に求められてきます。

JTの商品・サービスをお楽しみいただいているお客様が、どこで何を考え、どのような点に満足や不満を感じていらっしゃるのか。お客様自身が口にされる機会は

少ないのですが、そうした言葉にならないニーズをしっかりと汲み取り、商品やサービスに反映させ、期待にお応えしていくことが重要です。それにより、例えばお客様自身がまだ十分に気付かれていなかった「心の豊かさ」という価値を、もっと明確に感じていただくこともできるはずです。

このような取り組みにおいて大きなカギとなるのが、人財の力です。多様な人財が活躍できる基盤や成長の機会などを会社として用意し、常にさまざまな視点からお客様への理解を深めていくことで、顧客ニーズを捉える力をグループ全体としてアップデートし高め続けていくことが可能になります。日常的にお客様への感度を高めながら、それを商品やサービスとして具現化し、さらには効果的な形でお客様にお届けする——こうした一連の流れをより洗練させ、いわば我々の得意技としていくことが、JTグループの未来へ向けた成長エンジンになると考えています。

### 成長と還元の好循環を通じた企業価値向上を目指して

こうした取り組みを通じて持続的な成長を実現し、その成果をステークホルダーの皆様適切に還元していくことが重要であると考えています。株主還元については、当社の経営理念である「4Sモデル」に基づき、事業投資による利益成長と利益還元のバランスを重視しながら、今後とも株主の皆様のご期待に応えていきます。実際に、これまで実施してきた事業投資の成果が、2025年度の過去最高益の達成につながっており、引き続き事業投資による利益成長を起点として、短期業績はもちろんのこと、中長期のさらなる成長と還元の好循環を創出していきたいと考えています。また、投資家の皆様との対話を通じていただくご意見は、JTグループの経営にとって重要な示唆となるものです。今後ともそうした機会を積極的に設け、資本市場との建設的な対話を重視しながら、長期的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

JT Group Purposeの実現という長期的な目標に向け、変革を通じて確かな成長を実現するとともに、規律ある資源配分により、その成果を持続的な株主還元へ確実につなげることで、当社グループの企業価値を中長期に亘り高め続けていく——その責務を、私自身が先頭に立って果たしてまいります。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



代表取締役社長  
筒井 岳彦

### プロフィール

1997年に日本たばこ産業株式会社入社。小田原工場、本社製造部を経て、経営企画部で企業買収プロジェクトに参画。英国Gallaher社の買収・統合など、数々のM&Aを担当。

2012年に経営企画部長に就任、さまざまな変革プロジェクトを主導。2014年に執行役員に就任し、M&Aおよび新規事業創造(現:D-LAB等)を推進。2020年にJT International S.A.に再度出向し、Senior Vice Presidentを経て、2024年に同社Executive Vice Presidentに就任。RRP領域を統括し、主力製品の刷新を主導、日本を起点としたグローバル展開の拡大を牽引。2026年1月に執行役員社長、同年3月に代表取締役社長に就任。

## JTグループの変遷

JTグループは、「心の豊かさ」という価値を軸に据えながら、時代や環境の変化に向き合い、事業と組織のあり方を進化させてきました。国内中心の事業からグローバル展開へ、新たな製品やサービスを通じたより一層の価値創出へと、その姿は変わり続けています。今後も当社グループは、JT Group Purposeのもと、ステークホルダーの皆様を提供する価値を広げながら、持続的な成長を目指していきます。本ページでは、こうした主な変遷を整理しております。

なお、それぞれの転換の背景や経営上の意思決定については、特集「変化を力に常に進化し続けるJTグループ」にて詳しくご紹介しています。併せてご覧ください。

### JTグループの原点と将来への構想

後のJT Group Purposeにつながる「心の豊かさ」という価値観の同定

1949年

日本専売公社設立

1968年

43長計

当時策定した長期経営計画であり、たばこ事業の社会的役割やその実現のためのグローバル化への意識を示したもの

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

1980

### 会社化を契機とした成長への取り組み

会社化を通じた選択肢の拡大

1985年

日本たばこ産業株式会社発足（会社化）

医薬事業部・食品事業部設置

ミッション「心の豊かさを創造するマーケティング・カンパニー」

1990

### グローバル化への挑戦

グローバル成長を見据えた経営基盤の確立

1994年

経営理念として「4Sモデル」の追求を設定

株式公開・上場

1996年

JT経営ビジョン96

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

1998年

鳥居薬品(株)の発行済株式の過半数を取得

1999年

米国RJRナビスコ社の米国外たばこ事業を買収  
グローバルでの成長を加速させる経営基盤拡大の転換点

[詳細はこちら](#) [特集\(P.12\)](#)

2000

### グローバルメーカーへの飛躍

グローバルビジネスの拡大と持続的成長への決意

2002年

JTブランディング宣言公表

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

2003年

「JT PLAN-V」を実行

利益成長を重視した経営体質のさらなる強化を目指す改革

[詳細はこちら](#) [特集\(P.12\)](#)

2007年

英国Gallagher社を買収

2008年

JT-11公表

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

(株)加ト吉(現 テーブルマーク(株))および富士食品工業(株)の発行済株式の過半数を取得

2010

### 事業環境の変化と新たな製品カテゴリの台頭

新たな領域への挑戦と新興市場の事業基盤強化

2012～2015年 海外たばこ事業

新たな製品カテゴリを含む製品ポートフォリオ強化に向けた買収(水たばこ・電子たばこ等)

2016～2018年 海外たばこ事業

さらなる地理的拡大に向けた買収(エチオピア・フィリピン・インドネシア・ロシア・バングラデシュ等)

2016年

「Ploom TECH」発売(日本)

2020

### JT Group Purposeを起点とした進化の始動

2020年

コーポレートR&D組織「D-LAB」発足

2021年

Heated Products「Ploom X」発売(日本)

2022年

海外たばこ事業、国内たばこ事業の2事業体制を一本化(One Team)

新たな成長領域における競争力・収益力強化に向けたたばこ事業運営体制の強化

[詳細はこちら](#) [特集\(P.12\)](#)

2023年

JT Group Purpose

「心の豊かさを、もっと。」を策定

JTグループの中核的な提供価値「心の豊かさ」を明確化

[詳細はこちら](#) [特集\(P.12\)](#)

2025年

Heated Products「Ploom AURA」発売(日本)

医薬事業および鳥居薬品(株)の株式を譲渡

JTグループの目指す姿

JT Group Purpose

心の豊かさを、もっと。

## 特集

# 変化を力に 常に進化し続ける JTグループ

JTグループは、「心の豊かさ」という価値を起点に、変化を機会として自らを進化させてきました。本特集では、その歩みと、JT Group Purpose実現に向けた足元から未来への取り組みを紹介します。

## 変化を成長の機会と捉え、自らを変革する企業

JTグループは、外部環境の大きな変化に真摯に向き合い、それらを成長の機会として変革を積み重ねてきました。ときには挑戦が期待どおりの成果に結びつかないこともありましたが、何が不足していたのかを直視し、学びへ変え、次の行動につなげてきました。成果も課題も受け止め、最後までやりきり、着実に前に進む、この誠実な姿勢こそが、当社グループの歩みを支えてきました。

社会が急速に変化する今、「当社グループが未来の社会においてどのような存在でありたいか、どのように社会に貢献していきたいか」を、改めて問い直しました。その際、サイエンス・テクノロジーの進展によって生活がますます最適化されていく一方で、人はその反動として、不便や非効率の中にこそ意味や味わいを見いだすようになる——そんな価値観の揺り戻しが起こるのではないかと、の仮説に至りました。一見非合理に見える日常のひとコマにこそ、「心の豊かさ」に気づく瞬間があります。その積み重ねが社会全体、さらには未来の人々の「心の豊かさ」を形づくっていくと考えています。こうした未来の変化を考え、当社グループが長年大切に、これからも提供していきたい価値を改めて言語化したものが JT Group Purpose —「心の豊かさを、もっと。」です。

一方で、その価値の届け方は、社会や人々の価値観が移り変わるなかで、柔軟に進化させていく必要があります。当社グループが進化を続けるのは、単なる事業拡大や競争優位性の確立にとどまらず、「心の豊かさ」の領域において社会から信頼され、任される存在であり続けるためです。

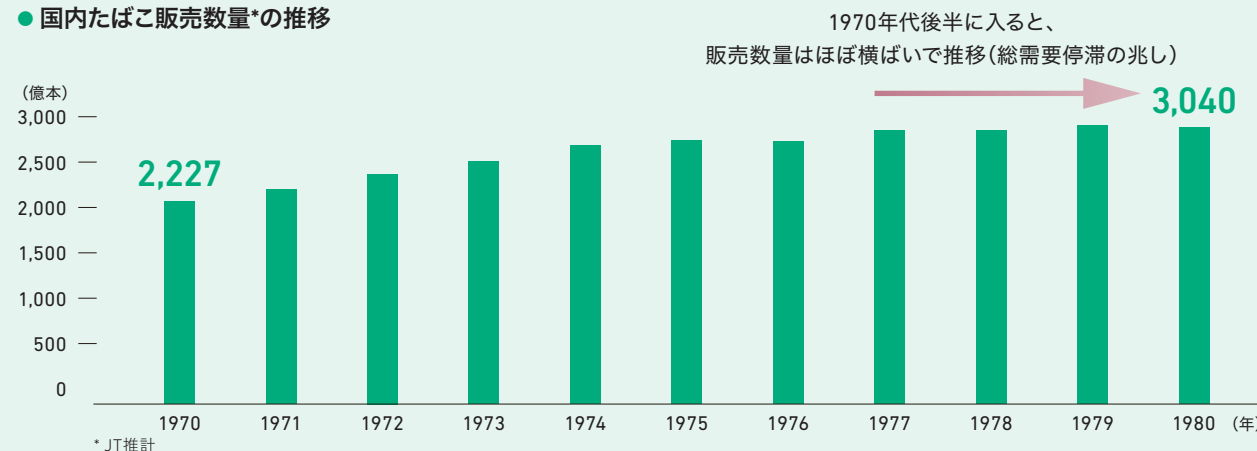
## 変革と挑戦の背景

JTグループは短期的な成果の追求だけでなく、未来の成長を見据え、自らを変革し続けてきました。事業を取り巻く環境や市場構造の変化が顕在化する中、試行錯誤を重ねながら変革を実行してきた歩みは、現在の当社グループの成長基盤そのものになっています。

### 健全な危機感と成長への想い

日本たばこ産業株式会社となる以前の日本専売公社の時代から、国内たばこ市場では、成人人口の減少や喫煙と健康をめぐる社会的関心の高まりを背景に、総需要停滞の兆しが現れ始めました。長期的に総需要減少が続く可能性も意識されるなか、当社(当時の日本専売公社)は「このままでは持続的な成長は見込めないのではないか」という健全な危機感を持っていました。同時に、「たばこ事業は人の心に豊かなよろこびを提供し得るユニークな産業であり、この価値を将来に亘り維持し、時代の要請に応えながら発展させていきたい」という想いがありました。危機感を単なる不安で終わらせず、「想いを実現していくために何に挑むべきか」という問いに真剣に向き合い続けた結果、グローバルなたばこ会社になるという将来像を描き出しました。積極的な海外進出を行い、世界で競争していくためには経営判断や投資を自らの責任で行える企業に進化することが不可欠でした。1985年に日本たばこ産業株式会社として再出発(会社化)したことで、グローバル化という大きな挑戦に踏み出すための枠組みが実現されました。

### ● 国内たばこ販売数量\*の推移



## 特集 変化を力に常に進化し続けるJTグループ

### グローバル化への挑戦

1980年代後半には、自社で製造した製品を海外市場へ輸出し、徐々に販路を拡大する輸出モデルにより海外展開を進め、海外での知見の蓄積や販売基盤の構築にも取り組みました。一方で、海外市場では国・地域ごとに規制環境や商習慣、競争構造が異なる難しさや、世界の多様なマーケットに展開するための人材不足にも直面しました。国内と同じやり方では十分にブランドを育てられないという現実を認識しながらも、グローバル企業に進化する歩みを止めず、生活者の嗜好や文化背景に寄り添ったコミュニケーションや製品開発のアプローチ、販売基盤の構築、現地オペレーションの確立までを含めた一連の取り組みを強化していきました。

そして、グローバルでの成長基盤を飛躍的に拡大させる契機となったのが、1999年と2007年に実施した大型買収です。これらの買収により獲得したブランドは、その後の継続的な投資によるブランドエクイティの強化を通じ、現在、当社グループの成長を牽引するGFB(Global Flagship Brands)へと大きく成長し、特にWinstonとCamelはグローバルで第2位・第3位のCombustiblesブランドとしての地位をさらに確固たるものとしています。またグループ従業員数も買収前と比較すると約2.5倍に拡大し、100カ国以上の国籍で構成される多様なバックグラウンドを持つ人材が当社の競争力の大きな源泉となっています。

これらの買収は、その後のグローバルマネジメントの構築、そして高度化に向けた挑戦の歴史の始まりでもあります。買収後の統合プロセス、その後の事業運営は決してスムーズに進んだことばかりではなく、多くの課題にも直面してきましたが、それらの経験が、適切な権限委譲のもとで自律的な事業運営を可能とするグローバル経営体制へとつながっていきました。

#### ● たばこ販売数量



### 持続的成長に向けた国内事業基盤の強化

海外事業で大きな成長基盤を獲得した一方、国内市場では人口減少や規制強化により総需要の減少が続いていました。将来に亘って価値を生み続け、成長し続ける企業であるためには、国内の事業基盤を抜本的に見直す必要がありました。

2003年度～2005年度の中期経営計画「JT PLAN-V」では、2002年まで3年連続最高益でありながら、将来の成長のためにたばこ製造工場の統廃合 (25工場から10工場体制へ) や営業拠点再編、葉たばこ農家の廃作募集等を実行しました。さらに、2015年・2022年にも国内事業基盤を強化する施策を実施しています。これらの痛みを伴う改革は、単なるコスト削減ではなく、より強固な事業基盤の確立、競争力や収益力のさらなる強化、それらを通じたJTグループの中長期に亘る成長のために不可欠なものでした。そして、産業構造が大きく変化する中でも、将来を見据え、「One Team」に挑戦しています。

### さらなる進化に向けた挑戦 — One Team —

足元のRRP(Reduced-Risk Products)の台頭に見られるように、たばこ産業においては、これまでの延長線上では対応できない非連続の変化が進んでいます。こうした環境下でグローバルに競争力を発揮し成長し続けるためには、グローバルリソースを最大限に活用し、お客様のニーズや期待を超える商品・サービスをより効果的且つ効率的に提供できる体制を構築することが重要だと考え、2022年に当社は国内と海外のたばこ事業の2事業体制を一本化するOne Teamへと踏み切りました。

たばこ事業の本社機能をJT International (JTI) に置いて、レポートラインをグローバルで統一するだけでなく、国内と海外で分かれていた戦略策定、意思決定プロセスの機能や仕組みの統合、システムの一本化等、今までの仕事の前提を大きく変え、人材や経営リソースをグローバルに最大化する体制としています。

例えば、130以上の国と地域にグローバル展開する基幹系システムと国内システムを一本化することは、前例にない巨大プロジェクトでした。それぞれに独自の業務プロセスや商慣習が存在する中、移行計画の策定から各拠点や100以上の部署との調整等、プロジェクトが完了するまでには5年以上に亘る時間を費やしました。また、2,000名以上がこのプロジェクトに参画し、社内浸透施策や実装後の安定化に取り組み、2024年1月にシステム統合を完了、グローバル統一のシステムのものでのさらなる効率的な事業運営を実現しています。

## 特集 変化を力に常に進化し続けるJTグループ

One Teamは、組織・プロセス・システム等の統合を通じて、お客様への提供価値の最大化をグローバルベースで図るための取り組みです。組織の違いや物理的な距離、文化の違いを乗り越え、同じ目標に向かって取り組み続けることで、「これからもOne Teamとしてともに未来をつくる」というマインドセットも強化されています。

グローバルでの大型買収や国内事業構造改革、そしてOne Teamといった挑戦を積み重ねながら、当社グループはその成長の基盤を着実に強化してきました。将来を見据え、絶えず自己変革をしていくことが当社の中長期的な成長の原動力であると考えています。

### ● 1985年会社化から2025年現在の比較

	1985年(会社化)		2025年
当期利益*	335億円	→	4,991億円
たばこ販売数量	3,050億本	→	5,778億本
従業員数	約20,000名	→	50,000名以上

\*1985年の数値は当時の会計基準に基づく公表数値です。2025年の数値とは、会計基準の違い、連結範囲や事業内容等の変化により、必ずしも同一の基準で算定されたものではありません。数値は当社グループの規模感の変遷を示す参考情報としてご覧ください。なお、当社グループは、2025年度の第3四半期より医薬事業を非継続事業に分類しており、2025年の当期利益は継続事業ベースの数値を表示しています。

## これからの成長に向けて

変化が続く事業環境のなかで、JTグループは中長期的な成長、そしてJT Group Purposeの実現に向けた取り組みを加速させています。利益成長の中核かつ牽引役であるたばこ事業に加え、利益成長を補完する加工食品事業、そして長期的な視点で社会に「心の豊かさ」を育むことへの貢献を目指すD-LABが、それぞれの役割を通じて成長の幅を広げています。

## たばこ事業におけるRRPの進展

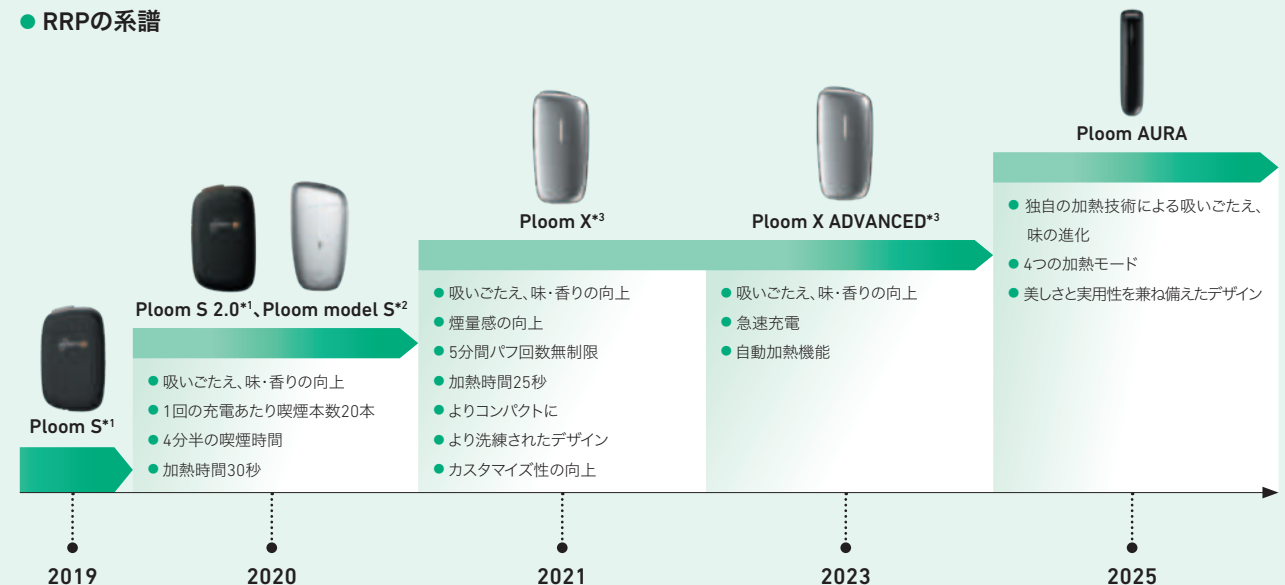
たばこ業界では、テクノロジーの進化や消費者の価値観の多様化等により、RRPを含めた多様な製品へのニーズが高まっています。RRP市場はまだ若い市場であり、イノベーションによる新しい価値に対する消費者の受容性が高いものと考えています。一方で、イノベーションは技術だけでは成立せず、お客様\*の潜在的ニーズを捉え、その価値を伝えることが重要です。

JTグループは喫煙に伴う疾病のリスク低減の観点からRRPへのニーズが存在することを早くから認識し、日本において「エアーズ」「ゼロスタイル」といった無煙たばこを投入した過去がありますが、お客様の潜在的なニーズを捉えきれず、また商品の価値を最大限に伝えることができませんでした。この反省から、当社は改めてコンシューマーセントリックの徹底を磨き続け、お客様の真のニーズに基づく製品開発やマーケティング体制を構築してきました。

今後最も成長するカテゴリと考えているHeated Productsについては日本での発売当初、周囲への影響や健康懸念がHeated Productsの選択理由の中心でしたが、市場が大きくなるにつれ、嗜好品としての味へのニーズが高まっていることをコンシューマーインサイトから把握しています。お客様の使用行動、味の好み、デバイス切り替え時の障壁等、細部の体験を丁寧に読み解き、デバイス/リフィルの設計・パッケージ・店頭体験・価格戦略まで一貫して反映する運用に進化させています。

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

### ● RRPの系譜



\*1 日本向け製品 \*2 日本国外向け製品 \*3 グローバルモデル

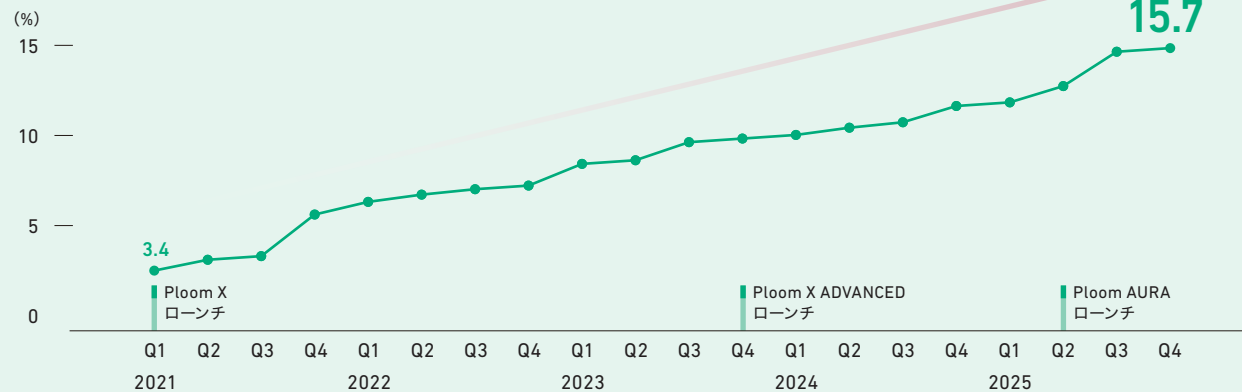
## 特集 変化を力に常に進化し続けるJTグループ

その姿勢を体現したのが、Heated Products最大市場である日本において2025年5月末に発売したPloom AURAです。味の改良、デバイス設計の見直し、加熱方式の進化により、お客様から味・デザイン・機能性に関する高い評価を獲得しています。実績にも表れ始めており、日本における2025年度第4四半期のHeated Productsカテゴリシェアは15.7%に達しました。さらに、日本で得たコンシューマーインサイトや改善サイクルを、One Teamによって他マーケットにも共有しており、各マーケットでのHeated Products展開やPloomシェアの伸長加速に寄与しています。

引き続き、Combustiblesにおける収益性向上により、投資原資を生み出し、最重要カテゴリであるHeated Productsに対し経営資源を集中させ、経営計画2026期間中(2026年~2028年)にRRPへ約8,000億円の戦略的投資を行う予定です。特にマーケティング活動を強化することを通じ、Heated Productsを利益成長の第二の柱として確立するための基盤を固めていきます。さらに、将来的なRRPの成長ドライバーの探索・創出に向けて既存のセグメントの定義におさまらないNext Generation Propositionについても、事業機会の発掘やイノベーションの推進に取り組んでいきます。

[🔗 詳細はこちら](#) [たばこ事業\(P.57\)](#)

### ● 日本におけるPloomのHeated Productsのシェア\*



\* Ploom販売数量 / Heated Products総需要

### ● Ploomの市場展開数の推移

PloomのGlobal total SoS\*は、2025年11月末時点で9.7%(+2.0ppt vs 2024年12月末)



\* 2023年時点で展開を計画していた計13市場のデータを基に推計したカテゴリ内シェア

### リスク低減製品の使用に伴う健康影響の考え方

喫煙に伴う疾病のリスクの主な要因は、たばこ葉を燃焼させることに伴って発生するたばこ煙中の健康懸念物質であると考えられています。したがって、たばこ葉の燃焼を伴わず煙を発生しない新しいスタイルのたばこ製品により、喫煙に伴う疾病のリスクを低減できる可能性があるものと、当社は考えます。こうした考え方に基づき、当社は、味・香り等の面でも満足いただけるリスク低減製品\*1を開発し、新たな選択肢としてより多くの成人\*2の喫煙者に提供していくとともに、それらについての適切な情報提供を行っていきます。また、当社はこれまで、リスク低減製品を科学的に評価するため、製品の成分分析から臨床研究、さらには公衆衛生上の影響までを考慮した評価方法の研究にも取り組んできました。引き続きそうした科学的研究を進めていくとともに、そこで得られたデータや知見等の成果について、広くお知らせしていきます。

\*1:「リスク低減製品」とは、「喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品」を指します。

\*2:喫煙可能年齢は、各国の法令により異なります。日本では20歳未満の方による喫煙は、法律で禁じられています。

[🔗 詳細はこちら](#) [たばこ事業\(P.57\)](#)

## 特集 変化を力に常に進化し続けるJTグループ

Combustiblesを中心としたたばこ事業については、当面は堅調な成長が継続すると見立てています。一方で、超長期の観点では決して楽観視していません。規制、税制、人口の動向、価値観の変化や技術の進展等の不確実性を織り込み、RRPの拡大に加え、日常に寄り添う製品・サービスを提供する「心の豊かさ」と親和性が高い加工食品事業、そして長期的な視点で、まだ見ぬ「心の豊かさ」の研究・探索・創造を担うD-LABの取り組みを進めています。これらの取り組みを通じて、将来に亘り「心の豊かさ」の領域を担い、社会から任され続ける存在として成長することを目指しています。

### 加工食品事業 — 日常の価値を創造し、提供価値を拡大

加工食品事業は、日常の幅広いシーンで価値を提供する事業です。おいしさ、安全安心に加え、調理簡便化による時間価値の創出といった、たばこ事業とは異なる価値提供を行い、JTグループの利益成長を補完する役割を担っています。冷凍うどんやパックごはん等の主力製品の提供価値を磨くと同時に、多様化するお客様の価値観や関心に寄り添い、ハラール対応商品や商品ブランドBEYOND FREE(ビヨンドフリー)といった高付加価値な商品の開発、提供に取り組んでいます。加えて、本格的な料理をより簡便で豊かにすることを目指し、業務用の組立調味料や、独自技術を活用した酵母エキスなどの製品を外食産業や加工食品メーカーにお届けしています。国内における競争環境の激化や原材料費等の事業コストの上昇は継続していますが、商品ラインナップのさらなる充実や最適な生産体制の構築を通じて着実な成長を目指します。

また、日本食への関心の高まり等の成長機会を背景に、国内で培った味づくりの技術をベースに海外展開を加速させ、事業量を拡大していきます。さらに、多様な価値の創造や将来の食の課題に対応するため、研究開発にも力をいれており、これらの取り組みを通じて当社グループ全体の持続的な成長に寄与していきます。

[詳細はこちら](#) [加工食品事業\(P.63\)](#)



### コーポレートR&D組織：D-LAB — 中長期の視点で「心の豊かさ」を探索

D-LABは、JTグループのまだ見ぬ「心の豊かさ」を長期視点で研究・探索・創造するコーポレートR&D組織です。たばこや加工食品事業のどの事業部にも紐づかず、「心の豊かさ」という価値を起点に活動していることが特徴です。組織には約100名が所属し、日本だけでなく、米国、シンガポール、欧州などグローバルに拠点をもち、多様な人材で構成されています。

活動は大きく①「心の豊かさ」という価値の多角的な研究、②未来の事業シーズ探索、③未来の事業シーズ創出の3領域となっており、大学や企業との共同研究により「心の豊かさ」の理解を深めつつ、技術探索や市場理解を通して将来の事業候補を発見する活動や、実際にグループ会社や関連会社で製品化・販売する取り組みにも踏み出しています。

また、外部協業・投資も積極的に行い、スタートアップ育成やグローバルベンチャーキャピタルとの連携を通じて新領域の開拓を進めています。社会がめまぐるしく変化するなかで、変化に適応しそして自ら変化を生み出す力を備え、多様な個の力を起点に長期的な視点で社会に「心の豊かさ」を育むことへ貢献するとともに、当社グループの利益成長に寄与することも目指しています。

[詳細はこちら](#) [コーポレートR&D組織：D-LAB\(P.66\)](#)



### JT Group Purpose実現に向けて

社会や事業環境がどれほど変化しようとも、JTグループが大切にしてきた価値の原点は変わりません。それは、製品やサービスを通じて、「心の豊かさ」を感じる瞬間に寄り添い、ともにその瞬間を創り上げることです。この想いは、当社が目指す最大の価値領域であり、これからの成長を導く軸でもあります。一方で、その価値の届け方は、時代とともに進化していきます。人々の価値観や生活様式が変わるなか、当社は、「心の豊かさ」の提供のあり方を磨き続けていきます。

JT Group Purpose「心の豊かさをもっと。」は、短期的な成果を求めるものではなく、超長期の視点で目指し続ける指針です。JT Group Purposeの実現、そして心豊かな社会・未来に貢献するため、変化を機会として捉え、弛まぬ進化に挑戦し続けていきます。

## 価値創造プロセス

JTグループは、「自然や社会が持続可能であって始めて、人の暮らしや企業の活動も持続可能となる」という考えのもと、「4Sモデル」に則り、JT Group Purposeの実現を目指します。

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

JT Group Purpose **心の豊かさを、もっと。**

さまざまなステークホルダー・パートナーとの共創を通じて社会に「心の豊かさ」を育む

**4Sモデル** 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

### 資本と強み

自然や社会から享受した資本から生まれるJTグループの強み

財務資本  
(利益、資本、CF)

知的資本  
(知財、ブランド)

人的資本  
(従業員)

自然資本  
(水・土壌)

製造資本  
(製造拠点)

社会・関係資本  
(販売国、農家・ディーラー等)

強固な  
財務基盤

卓越した  
ブランド力

人財の  
多様性

### JT Group Purposeの実現に向けた活動

心豊かな社会の実現に向けて、事業が主体となって取り組む内容

### JT Group Materiality



自然との  
共生



お客様の  
期待を超える  
価値創造



人財への投資と  
成長機会の  
提供

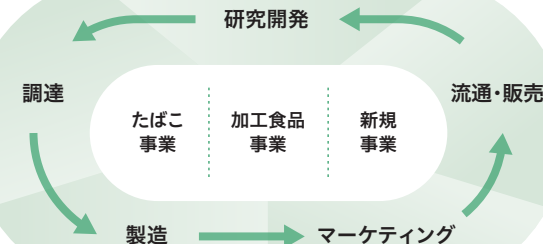


責任ある  
サプライチェーン  
マネジメント



良質な  
ガバナンス

### 事業活動



お客様

期待を超える製品・サービスを通じた  
心豊かな“とき”の提供



株主

中長期に亘る利益成長と  
株主還元の上向



社会

持続可能な自然・  
社会の実現に向けた貢献



従業員

「個」の価値観の尊重と、  
一人ひとりに則した成長機会の提供

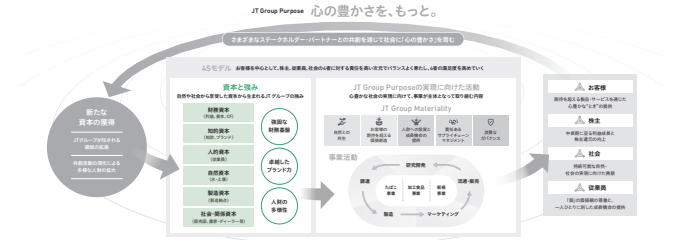
新たな  
資本の獲得

JTグループが任される  
領域の拡張

共創活動の深化による  
多様な人財の拡大

# 資本と強み

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



## 財務資本

### 堅牢性と柔軟性を併せ持つ強固な財務基盤

経済危機などの大規模なリスクが発現した際にも事業を継続していくことのできる堅牢性、魅力的な投資機会に対して機動的に対応ができる柔軟性を併せ持つ強固な財務基盤を維持していきます。

- 調整後営業利益 **9,022億円**
- 資本合計 **41,154億円**
- フリー・キャッシュ・フロー **2,727億円\*** \*カナダにおける訴訟の和解金に係る頭金の支払い影響を含む



## 知的資本

### 知的資本がもたらす付加価値の一層の強化

これまで培ってきた、たばこ事業におけるブランドエクイティや、各事業での高い研究開発力は当社グループの長期に亘る競争力、ひいては事業成長の源泉であると捉え、知的資本がもたらす付加価値(競争優位性)を一層強化していきます。

- 研究開発費 **524億円**
- Combustibles世界販売数量シェアトップ5のうち**2ブランド**を保有



## 人的資本

### 心豊かな社会の実現に向けた人財の活躍推進

JT Group Purposeの実現に向けた活動の起点は従業員一人ひとりであり、その活躍を推進するため、人事施策の高度化を通じた人的資本の拡充に取り組んでいきます。

- 従業員国籍数 **100カ国以上**
- 女性マネジメント比率 **26.4%**



## 自然資本

### JTグループの持続的な成長と持続可能な社会の実現

グローバルに事業を展開するJTグループが自社だけでなく、バリューチェーンにおける環境負荷の軽減に取り組むことは、当社が持続的に成長していくために必要であり、また持続可能な社会の実現に向けて果たすべき重要な責務だと考えています。

- 取水量 **8,590千m<sup>3</sup>**
- 直接契約葉たばこ農家における**土壌資源**



## 製造資本

### 効率的かつタイムリーな製品供給を可能とするグローバルな製造体制の維持

安全な製品を効率的かつタイムリーに市場へ供給するため、これまで構築してきた最適化したグローバルな製造体制、積極的な設備投資による品質・生産性を担保した製造設備を維持・増強していきます。

- 設備投資額 **1,551億円**
- たばこ製造拠点数 **39工場(28カ国)**
- 加工食品製造拠点数 **22工場\***



## 社会・関係資本

### ステークホルダーとの信頼関係の構築

JTグループが持続的な成長を実現していくためには、ステークホルダーとの協業が不可欠であると認識し、継続的なコミュニケーションを通して築いた信頼関係による広範な協業ネットワークを構築し、社会の中で存在し続ける企業を目指します。

- 製品販売国・地域 **130以上**
- 直接契約葉たばこ農家数 **71,000以上**
- 株主数 **912,124名**

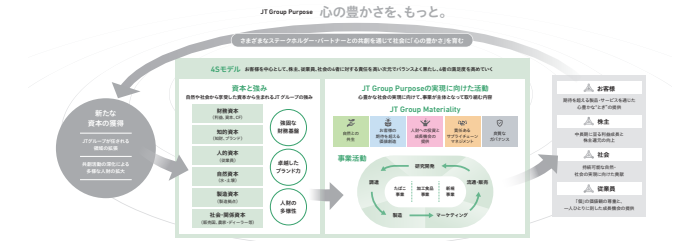


\*2020年度より稼働した1工場を除きISO 22000またはFSSC 22000認証を取得

## 資本と事業活動

JTグループが保有する各資本は、バリューチェーンの各ステージにおいて活用、蓄積され、その蓄積された資本はグループ全体としての付加価値の向上にさらに活用されています。

中でも人的資本、財務資本はバリューチェーンのすべての活動を支え、ドライブする役割を担っており、その潤沢な蓄積が当社グループの成長の礎となっています。



### 資本の蓄積と活用

#### 研究開発

- 各事業のR&D拠点において、お客様のニーズや嗜好に沿った新規技術・製品の開発を行い、知的資本を継続的に蓄積

#### 調達

- 葉たばこ農家・ディーラー、さまざまなサプライヤーとの長年の関係構築(社会・関係資本)を通じ、調達基盤を最適化
- コスト競争力を保ちながら、高品質で安定的な原材料(自然資本)の調達を実現

#### 製造

- お客様ニーズに応える高品質な製品を安定的に製造する生産体制(製造資本)をグローバルに確立
- 高度な品質基準を担保する検査体制を構築

#### マーケティング

- 保有する製品群の力強いブランドエクイティ(知的資本)を背景にお客様ニーズを満たす製品を提案
- たばこ事業において提供する製品のマーケティングに係る法令・ガイドラインの遵守を徹底

#### 流通・販売

- 販売店との強固な関係性(社会・関係資本)を基に、営業施策を展開
- お客様ニーズや事業環境に応じた最適流通網を構築

### RRPカテゴリにおける資本

JTグループが積極的に投資を行うRRP(Reduced-Risk Products)カテゴリにおいても、さまざまな資本を活用しています。

投資フェーズにあるカテゴリであることから新たな蓄積に取り組む資本が多い状況にありますが、今後のさらなる成長に資する資本の循環プロセスが形作られてきています。

#### 資本の蓄積に向けた取り組み

##### 財務資本

- Combustiblesの収益を原資としたRRPへの戦略的投資:2026年～2028年で約8,000億円の投資計画(販促8割、R&D1割、CAPEX1割)

- シェア伸長と販売数量の増加を通じた利益貢献

##### 知的資本

- グローバルで一体となったR&D体制のもとでの、基礎研究や応用研究、製品開発
- ブランド価値のコミュニケーション戦略の立案

- お客様の期待を超えるRRP開発、製品パイプラインの強化
- Ploomブランドエクイティの強化

##### 人的資本

- RRPセールスに関するベストプラクティスや市場動向等のマーケット間の情報共有
- 電子デバイス開発等、専門的知識を有する人材の採用

- RRPセールス人材の育成強化
- 製品開発の迅速化・効率化

##### 自然資本

- RRPデバイスに含まれる紛争鉱物に係るResponsible sourcingの実施
- 主にデバイスを対象とした回収・リサイクルプログラムの導入

- 当社の事業活動や製品が自然環境に与える影響の低減と改善

##### 製造資本

- RRP展開マーケットの地理的拡大や需要動向を踏まえた生産体制の構築
- 生産体制の継続的な点検と最適化、および製造工程の改善

- お客様ニーズに応える高品質なRRPの安定的な製造と供給

##### 社会・関係資本

- RRPの研究開発に係る外部パートナーとの協業
- RRPデバイス等のサプライヤーや物流企业、販売店との関係構築
- 各国規制を踏まえた外部機関との連携強化

- RRPの研究開発や調達・供給網の高度化
- 適切な規制対応

# コーポレート・ストラテジー

- 
- 21 経営計画2026

---

  - 22 CFOメッセージ

---

  - 27 CSOメッセージ

---

  - 30 JTグループのサステナビリティ戦略

---

  - 32 自然との共生

---

  - 34 責任あるサプライチェーンマネジメント

---

  - 36 JTグループの人的資本

## 経営計画2026

JTグループの経営計画は、期間を3年として、経済動向・地政学的リスク・競争環境等、直近の事業環境の変化を反映し、毎年ローリングする方式を採用しています。

経営計画2026は、2026年から2028年までの3年間が対象です。

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

### 経営計画2026期間中における環境認識

#### たばこ事業

地政学リスクの顕在化に伴う世界経済への影響、為替変動リスクや金利動向、一部市場におけるハイパーインフレーション、これらを踏まえた各国の実体経済の動向など、依然として不確実性の高い状況。Combustiblesの総需要減少やダウントレーディングの継続に加え、Heated ProductsをはじめとしたRRP(Reduced-Risk Products)での競争の激化、喫煙に関する規制の強化など、引き続き厳しい事業環境を見込む

#### 加工食品事業

国内では人件費・物流費の高騰や原材料費の変動、それらを要因とする値上げに伴う需要への影響等が見込まれ、引き続き厳しいコスト環境を想定。海外においては、日本食への関心の高まりを背景に事業機会の増加を見込む

### 経営資源配分方針

#### 「4Sモデル」およびJT Group Purposeに基づく資源配分方針

- 中長期に亘る持続的利益成長につながる事業投資\*1を最優先
- 事業投資による利益成長と株主還元のバランスを重視

#### 株主還元方針

- 強固な財務基盤\*2を維持しつつ、中長期の利益成長を実現することにより、株主還元の向上を目指す
- 資本市場における競争力ある水準\*3として、配当性向75%を目安\*4とする
- 自己株式の取得は、当該年度における財務状況および中期的な資金需要等を踏まえて実施の是非を検討

\*1 たばこ事業の成長投資を最重要視し、お客様・社会への新たな価値・満足の継続的な提供を通じて、質の高いトップライン成長を実現することで、為替一定調整後営業利益の成長を目指す

\*2 経済危機等に備えた堅牢性・機動的な事業投資等への柔軟性を担保

\*3 ステークホルダーモデルを掲げ、高い事業成長を実現しているグローバルFMCG(Fast-Moving Consumer Goods)企業群の還元動向をモニタリング

\*4 ±5%程度の範囲内で判断

### グループ利益目標

#### 中長期目標

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

#### 経営計画期間中の見通し

たばこ事業の継続的な成長が牽引し、期間中の全社為替一定ベースの調整後営業利益は、年平均成長率high single digitを見込む

### 各事業の役割および目標

#### たばこ事業

##### 利益成長の中核かつ牽引役

Combustiblesにおける収益性の向上、RRPにおいては第2の成長エンジン確立に向けたHeated Productsへの経営資源集中により、経営計画期間中は調整後営業利益(為替一定ベース)の年平均成長率high single digitを見込む

[詳細はこちら](#) [たばこ事業\(P.57\)](#)

#### 加工食品事業

##### JTグループの利益成長を補完

国内外での事業量の拡大を通じたトップライン成長および生産性のさらなる向上により、経営計画期間中は調整後営業利益の年平均成長率mid single digitを見込む

[詳細はこちら](#) [加工食品事業\(P.63\)](#)

## CFOメッセージ

### 変化を力に変える、強固な財務基盤と持続的成長への決意

JTグループは、長年の歴史の中で培ってきた規律ある財務運営により、さまざまな事業環境の変化にも対応し得るよう、強固な財務基盤を維持することを目指してきました。不確実性が増す現在においても、当社グループはこの基盤を背景とした事業運営を行うとともに、将来の成長に向けた事業投資を躊躇なく実行していく方針です。変化の波に飲まれることなく、むしろその変化を次なる飛躍の力へと変え、ステークホルダーの皆様の期待に応えながら、持続的な企業価値向上を実現していきます。

執行役員  
Chief Financial Officer  
古川 博政

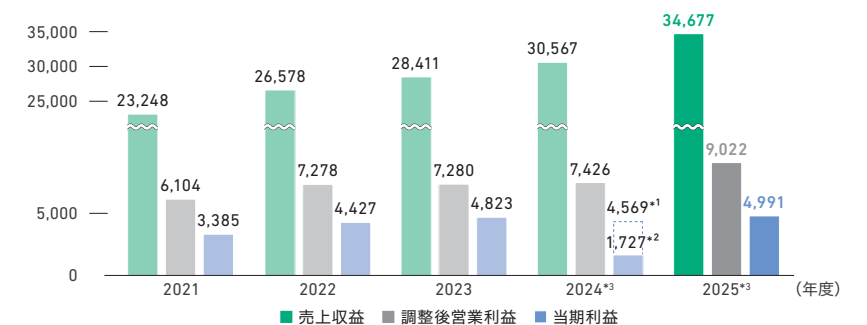
### 複雑化する環境変化

2025年度を振り返ると、結果を出せた一年だったと評価しています。売上収益、調整後営業利益、営業利益、当期利益は、過去最高を達成することができました。特に、2025年度は、日本、フィリピン、ロシア、トルコ、英国をはじめとする多くの市場でプライシング効果が強く発現しました。これに加え、2024年10月に買収した米国Vector社も業績に寄与しました。また、加工食品事業においても増収増益を確保し、グループ全体の業績に貢献しました。これまで行ってきた将来の成長に向けた事業投資が成果として着実に実を結び、2025年度の実績はもとより、当社の収益基盤の強さに貢献する姿を改めてお示しすることができた一年であったと考えています。

一方で、CFOとして足元の事業環境を見渡すと、地政学リスクの高まりや、為替変動などのマクロ経済環境の不確実性に対しては、強い警戒感を抱かざるを得ない状況にあると認識しています。為替変動一つをとっても、以前であればゆるやかなペースでの動きであったものが、一晩で動いてしまうような場面も増加しています。こうした環境を踏まえると、前提とすべき将来像や考慮すべきリスクを同定しておくことが、これまで以上に複雑化し難しくなっていると感じています。

しかしながら、このように外部環境が急速かつ大きく変動する中であっても、将来に向けた事業投資を確実に実行できる財務体制にしておくことは変わらず重要であると考えており、不確実性の波に飲まれることなく、なすべきことを着実に実行できる財務基盤をしっかりと維持しておくことが、CFOとしての使命であると捉えています。

#### ● 業績推移(売上収益・調整後営業利益・当期利益)(億円)



\*1 訴訟損失引当金の影響を除いた金額

\*2 訴訟損失引当金を計上した影響を含めた金額

\*3 2025年度において、医薬事業の承継および鳥居薬品の株式の譲渡に伴い、医薬事業を非継続事業に分類しております。本グラフに記載している、2024年度および2025年度の売上収益・調整後営業利益・当期利益については、継続事業の金額を表示しています

[詳細はこちら](#) [投資家説明会資料](#)

## CF0メッセージ

### 不確実性の高い環境における財務運営

近年のこのような環境において、私が財務運営上で最も重視しているのは、中長期的な視点で企業価値を高め続けられているかという点です。当社が常に目指しているのは、中長期に亘る持続的な成長であり、これまででもそうであったように、これからも将来の成長に向けた事業投資が最も重要であると考えています。そして、その事業投資を実現するうえでの中核の一つとなるのがキャッシュフローの創出力です。利益指標のみならず、事業活動を通じてどれだけ安定的にキャッシュを生み出し、同時に財務の健全性を維持しながらリスクを適切にコントロールできているかを、さまざまな観点から常に分析し検証しています。外部環境や市場環境がどれだけ変化しようとも、将来の芽を摘むような事態に陥ることがあってはなりません。持続的な価値創出につながる判断ができていないかを常に意識しています。

また、将来の不確実性に備えるうえで重要なのは、可能な限り多くのシナリオを並行して持つことです。多様なシナリオを持つことで、状況に応じて取り得る意思決定の選

択肢を広げることができます。昔はボタンを一つ押せばランプが一つ点灯するシンプルな因果関係で予測できましたが、今はボタン一つでランプが三つ点灯したり、すべて消えたりするような、複雑性の高い世界に直面しています。事前の準備を尽くしても、想定外の事象が突然現実となるのが今の時代です。また、経営の意思決定において、すべての情報が揃った状態で判断できる局面はほとんどありません。数値的なデータやトレンドだけでなく、想像力と経験値を総動員した総合的な判断が求められます。

だからこそ重要になるのが、リスクの大きさや質を見極める力です。そして、仮に想定どおりに進まなかった場合でも、軌道修正やリスクの最小化も含めた選択の幅を確保できているかどうかを重要になると考えています。切羽詰まった状態に陥る前に、最大リスクを把握し対応策を準備することで、いかなる状況でも柔軟に対応できるような幅を持つことが、変化の時代における財務運営の要となるのではないかと考えています。

### グローバル化を支えた健全な危機感

私たちJTグループが、こうした財務規律を培ってきた背景の一つに、グローバル化の過程で経験してきた数多くの挑戦があります。私が入社した1993年当時、JTは国内市場が中心の事業構造でした。当時のたばこ事業は、国内では圧倒的なシェアを有していましたが、関税の撤廃などの市場自由化の進展に加え、たばこの総需要減少を背景に、世間からはその将来性に疑問を持たれているような状況でした。たばこの総需要が長期的に減少していくことは厳然たる事実であり、「このままでは我々のビジネスは縮小均衡で終わってしまう」というリアルな危機感を抱いていました。

そのような状況にあって、当時の経営陣が出した答えが、M&Aを通じた海外市場への本格展開でした。1999年に実施したRJRナビスコ社の米国外たばこ事業(RJRI)の買収は、当社における歴史的な転換点となりました。世間からはご批判を含めさまざまなご意見がありましたが、私たちの根底には「これをやらなければ会社が生き残れない」という、強く健全な危機感がありました。同時に、自らの強みを発揮して「グローバルに打って出る」という強い覚悟のもとで、大きく事業成長へと舵を切ることにつながっていったのだと思います。

もっとも、RJRIを買収したことでグローバルカンパニーになれるわけでも、成長を拡大していくことができるわけでもありません。当初は上手く行かないことの連続で、多くの社員が大変な苦勞をしました。ただ、それらの苦勞を乗り越え、蓄積されたさまざまな経験や学びを得られたことが、次なる英国Gallaher社の買収へとつながり、現在へと続く強固な事業基盤へと結びついているものと思っています。当時の社員に共通していたのは、足元の業績だけを追い求めるのではなく、将来の世代においても、会社がサステナブルに成長できる状況を作りたいという長期的な視点でした。そしてこの長期的な視点こそが、現在の当社グループの強さの源泉となっているものと思っています。



## CF0メッセージ

### 堅牢性と柔軟性を両立する財務基盤

こうした歴史的な背景と経験を経て、現在の当社の財務戦略の基本方針が確立されました。それは「環境変化に耐え得る堅牢性」と「成長機会を逃さない柔軟性」を両立させるというものです。

当社は、「お客様を中心として、株主、従業員、社会の4者に対する責任を果たす」という「4Sモデル」を経営の基本理念として掲げています。この理念を体現するには、何よりも事業自体の継続性を担保しなければなりません。東日本大震災やコロナ禍においても痛感しましたが、社会全体が混乱しても事業を途切れさせず、お客様に商品をお届けし続けることは企業の根幹であり、そのためには財務面でも万全の準備が必要です。こういった有事の際にも揺るがない堅牢性を持つておくことは、事業会社としての責務だとも考えています。

当社は、新興国を含む世界各国の多様な市場で事業を展開しており、市場環境や規制、経済の状況などが大きく異なる中で事業を運営しています。こうした環境においても、将来の成長機会を着実に取り込んでいくためには、不確実性の高い局面においても事業を継続できる財務的な余力を確保しておくことも当然ながら重要です。

他方で、企業価値を中長期的に高めていくためには、M&Aを含む大規模な事業投資は欠かせません。こうした投資機会はいつでも訪れるものではなく、タイミングを逃さないことが極めて重要になります。絶好の機会が巡ってきたときに、資金面の制約によってせっかくの成長機会を逃してしまうことがないよう、平時から財務の柔軟性を確保しておくことも同じように大変重要です。

当社は、近年はM&A等の一時的要因により達していないものの、年間4,000～5,000億円規模のフリー・キャッシュ・フローを安定的に創出する力を有しており、この堅牢性と柔軟性を支えています。各事業体で生み出されたキャッシュを本社で一元管理し、「機動的な事業投資」「外部資源獲得」「株主還元」をバランス良く実行することで、グループ全体での効率的かつ規律ある財務運営を実現しています。

### 不測の事態に備える資金調達とリスク管理

強固な財務基盤についてお話ししてきましたが、今この瞬間のバランスシートが健全であるという静的な評価だけでは意味がありません。真に問われるのは、どのような場面においても適切かつ迅速に意思決定をすることができ、必要な対応を実行するための備えが整っているかどうかです。当社の財務の強靭性は、機動的な資金調達体制と、外部環境の変化に備えるリスク管理体制にも表れています。

資金調達の面では、手元にある資金だけでなく、外部からどれだけの幅と方法を持って資金を確保できるかが一つのポイントとなります。そのため当社では、複数市場での社債発行や金融機関との借入枠確保など、調達手段の多様化を進めてきました。重要なのは、調達先と平時から密にコミュニケーションを取り、相互理解を深めておくことです。こうした日々の積み重ねがいざという時の機動的な投資を支えています。

また、世界各国で事業を展開する当社にとって、為替変動や地政学リスクは避けて通れません。当社ではそれらのリスクを量と質の観点から出来る限り把握し、短期・中長期と時間軸を分けてリスクへの対応を検討し、着実に実行に移すことで、リスク管理に取り組んでいます。

事業を展開している各市場に関する情報を収集・モニタリングし、必要なシナリオプランニングを行うだけでなく、事象が発生した場合に備えるようにしています。短期的には地理的に分散されたグローバルサプライチェーンを活用した商品の安定供給維持に向けた対応策の策定、中長期的には特定市場の影響がグループ業績に与える影響を緩和するため、グローバル事業基盤の強化・拡充を図り、継続的に利益創出が可能な市場の拡大等にも取り組んでいます。

リスク管理にあたっては、予測精度を高める努力を常に行い、変化への感度を高め、着実にリスクへの耐性を高めていくことが重要であり、こうした対応力の強化にも積極的に取り組んでいます。

### 経営資源配分と株主還元

当社の経営資源配分的最優先事項は、将来に向けた事業投資です。たばこ産業にはさまざまな規制があり事業環境も変化していますが、当社のたばこ事業にはまだまだ成長の余地が十分にあると考えています。とりわけ、今後の成長を力強く牽引するRRP (Recuced-Risk Products)の中でも、Heated Products分野への投資は重点的に継続していく方針です。

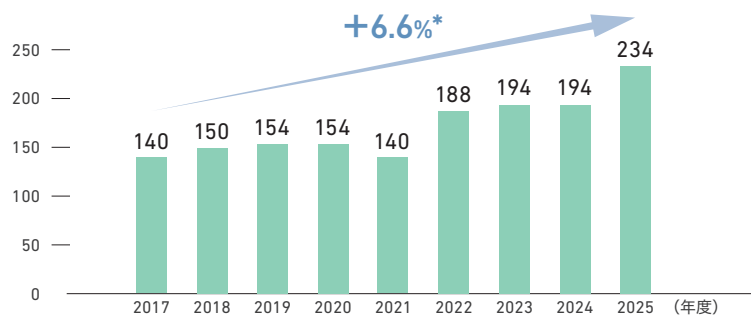
一方で、当社の収益の柱であり、将来への投資原資を生み出すCombustibles領域においても、ブランドポートフォリオの最適化やプライシング、コスト最適化の取り組みを通じ、ROI(投資利益率)の改善を図ることで、盤石なキャッシュ創出基盤を維持・強化していきます。こうしたCombustibles領域のキャッシュ創出力を原資として、RRPへの中長期的な投資を継続しながら、事業成長を通じた株主還元の強化も図っていきます。また、加工食品事業についてはグループの利益成長を補完する事業として競争力の強化を図り、D-LABを通じた新たな事業機会の探索にも引き続き取り組んでいきます。

株主の皆様への還元も重要な責務です。資本市場において競争力のある水準として配当性向75%±5%を目安とする方針に変更はありません。2025年度は一時的にこれを超過しましたが、これは当社の財務基盤の強さと将来の利益成長に対する見通しを踏まえた判断であり、株主還元方針および経営資源配分の基本的な考え方に変更はありません。

[詳細はこちら](#) [株主還元方針・配当](#)

## CF0メッセージ

### ● 一株当たり配当金の推移(円)



\* 2017年から2025年における年平均成長率

(注) 1. 2025年度の配当性向は85.0%。カナダ調整およびスーダンにおける子会社の清算に伴うのれんの除却損を控除した当期利益 4,886億円を基に算出  
2. 2021年に株主還元方針を変更し、一株当たり配当金をリベース

## 資本市場からの評価

財務戦略を推進するうえでも、投資家の皆様との対話は不可欠であると認識しています。当社は上場以来、株主・投資家の皆様との対話を通じて、当社なりのコミュニケーションを重ねてきましたが、それが常に最適であるとは限りません。市場環境や投資家の皆様などからの関心は絶えず変化しており、これらにきちんとお応えするためには、従来の枠組みにとらわれない対話を続けていく必要があります。対話の機会を増やすことで新たな気付きや示唆をいただきながら、当社のコミュニケーションの質を高めることにつなげ、同時に当社の財務戦略や情報開示の改善にも反映させていきたいと考えています。資本市場との建設的な対話を通じて、当社の中長期的な価値創造への理解を一層深めていただくことを目指しています。

また、投資家の皆様が企業を見る視点は、財務面でも業績面でも、あるいはESGの面でも、その持続性を期待されているものと理解しており、さらなる開示の拡充にも努めていきたいと考えています。

## 変化を力に、持続的な成長を実現する

最後に、企業価値向上に向けたCFOとしての私の決意をお伝えします。当社が持続的に成長するためには、外部環境の不確実性やさまざまな制約が存在する中においても、機を逸することなく投資や意思決定が実行できるように事業運営を維持していくことが重要です。その後ろ盾としての財務基盤・財務規律は確実に持つておかねばならず、外部調達も含めた選択肢を幅広く持つておくことはとても大事だと思っています。

企業は生き物であるため、ビジネスの血液となる資金やリソースをいかなる環境下でも途絶えさせず、不確実性の高い局面においても選択肢を確保し続けることが重要です。

私たちはこれからも、将来の成長に向けた投資を着実に実行していきます。財務基盤をしっかりと固め、適切にリスクを引き受けながら、将来花開くビジネスの種を多く持ち、事業を推進していきます。その過程では、さまざまな環境変化に直面することになると思いますが、それを自らの力へと変えながら、レジリエンスを一層高めていきます。ステークホルダーの皆様からの信頼に応えながら、JTグループの持続的な企業価値の向上を実現してまいります。



## CFOメッセージ

## 2025年度の投資家との対話状況

## 面談数

- 約810件

## 面談先

- 国内外のアクティブ投資家、パッシブ投資家、債券投資家等と幅広く面談
- 面談先対応者の属性は、アナリスト、ファンドマネージャー、ESG担当、議決権行使担当者と多様

## 対話形式

- 個別の1on1面談を中心に、証券会社主催のカンファレンスへの参加、スモールミーティング、個人投資家向け説明会の開催など、多様な形式で対話を実施

## 当社対応者

- 社長 (CEO)、財務担当副社長、執行役員 (CFO、CSO)、社外取締役等

## 主な対話テーマ

- **財務パフォーマンス**  
2025年度実績、2026年度見込、経営計画期間中の利益成長の見通し等
- **中長期戦略**  
RRPビジネス成長に向けた戦略およびその進捗、医薬事業の承継を受けた中長期的な成長戦略および今後の事業ポートフォリオ
- **たばこ事業における税制・規制状況、米国Vector社買収後の統合計画の進捗**
- **資本政策**
- **環境／社会／ガバナンス(ESG)**  
環境：気候変動、生物多様性、プラスチックや資源循環に関する取り組み  
社会：人権デュー・ディリジェンスの推進や人的資本拡充に向けた取り組み、喫煙と健康に係る課題への対応  
ガバナンス：取締役会の実効性、グループ会社に対するガバナンスに関する方針および取り組み
- **統合報告書等を通じた開示情報の拡充**
- **サステナビリティ情報開示の法制度化を踏まえた企業評価**

## 投資家意見の社内共有

- 取締役会への報告は年3回実施
- 取締役や執行役員、関係部署を対象に、IR活動の状況や投資家意見をまとめたレポートを年4回発行

## 投資家意見を参考とした事例

- 開示情報の充実化
- ESG対話の継続
- 社外取締役による投資家面談の実施

## CSOメッセージ

### 「心の豊かさ」の追求による持続的成長

JTグループにおけるサステナビリティ戦略の本質は「『心の豊かさを、もっと。』というパーパスを将来に亘り実現し続けるために、成長の選択肢を維持・拡張するための戦略的投資の集合体」と捉えています。サステナビリティは付加的な活動ではなく、事業戦略・リスク管理・資本配分と一体となった経営判断そのものと考えています。

執行役員  
Chief Sustainability Officer  
妹川 久人

### サステナビリティの考え方

企業を取り巻く環境は、地政学、技術革新、規制動向、社会的価値観の変化などが複雑に絡み合い、かつてない不確実性の中にあります。これら非連続で構造的な変化は、事業リスクであると同時に、新たな価値創出や成長の機会を生み出す契機でもあります。JTグループは、環境変化を受け身で捉えることなく、自らを変革し前進を続けてきました。その歩みの中で、「心の豊かさ」という価値を、時代や社会の変化に応じて進化させながら未来へとつなぎ続けることこそが、私たちの持続的成長であると考えています。

こうした考えのもと、当社グループにおけるサステナビリティ戦略の本質を、私なりに端的に表現するならば、「『心の豊かさを、もっと。』というパーパスを将来に亘り実現し続けるために、成長の選択肢を維持・拡張するための戦略的投資の集合体」です。サステナビリティは付加的な活動ではなく、事業戦略・リスク管理・資本配分と一体となった経営判断であると考えています。

サステナビリティの議論では、投資対効果が見えにくい、あるいは成長と相反するのではないかという懸念が示されることがあります。しかし私たちは、サステナビリティを「将来世代のために現在を犠牲にする行為」とは捉えていません。不確実性と対立が増す世界において、企業が環境変化に適応しながら成長し続けるためのレジリエンスと経営の自由度を高める能力こそが、その本質であると考えています。

将来を正確に予測することが困難である以上、完璧な計画を立てることよりも、変化から学び、迅速に軌道修正できる組織能力が重要になります。サステナビリティとは「間違えないこと」ではなく、「間違えた際に、致命的な選択肢喪失に陥らず、修正できる

力」を企業にもたらすものです。私たちは常に、「その判断が将来の成長オプションを狭めていないか」という問いを経営の中心に据えています。

例えば、環境や人権に関する取り組みも、事業成長を制約する要因ではなく、むしろ将来の事業継続性や市場アクセス、資本調達環境を左右する前提条件です。外部不経済を適切に内部化することで、将来顕在化し得る不確実で大きなコストを、現在の管理可能な投資へと転換する。これは理想的な行為ではなく、長期的な企業価値を守るための、極めて合理的かつ保守的な経営判断であると考えています。

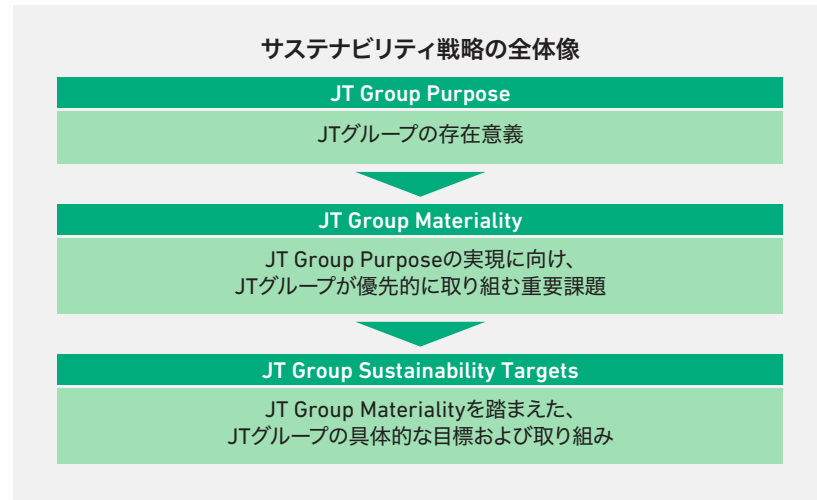
加えて、パーパスの体現と中長期的な競争力強化の両立を見据え、サステナビリティを成長の「前提条件」であり「加速装置」と捉えています。この考えを抽象論に留めることなく、具体的な経営判断や投資配分に落とし込むため、当社独自のサステナビリティ戦略を策定し、実行しています。

### サステナビリティ戦略と全体像

JTグループでは、社会とそこに存在する当社グループの事業が持続可能であるよう、当社グループの目指すべき方向性を示す「心の豊かさを、もっと。」といったJT Group Purposeを掲げています。「4Sモデル」の追求を経営理念とし、当社グループのパーパスを起点とした優先的に取り組むべき当社グループのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。具体的には、「自然との共生」「お客様の期待を超える価値創造」「人財への投資と成長機会の提供」「責任あるサプライチェーンマネジメント」「良質なガバナンス」の5つの重要課題を「JT Group Materiality」と定めています。また、JT Group Materialityを踏まえた具体的な目標や取り組みを「JT Group Sustainability Targets」として策定しており、24項目のターゲットを設定しています。

## CSOメッセージ

JT Group Purposeを起点とした JT Group Materialityと、それに紐づくJT Group Sustainability Targetsがグループのサステナビリティ戦略の骨格をなしています。



ターゲットについては毎年レビューを実施し進化させており、今回もターゲットのレビューを実施し更新を図りました。なお、サステナビリティ戦略の策定と運用には、取締役会が関与する体制をとっています。ステークホルダーの皆様に対しては、取り組みの進捗や結果についても、適宜、ウェブサイトや統合報告書等を通じて報告しています。

## サステナビリティ推進体制とガバナンス

サステナビリティをめぐる課題への対応は重要な経営課題であるため、サステナビリティ戦略の策定と運用、ターゲットの更新については取締役が関与するガバナンス体制をとっています。マテリアリティの策定や改定、環境・人権等に係るグループ基本方針の策定といったサステナビリティの重要な戦略事項を、取締役会決議事項としています。また、マテリアリティを踏まえた全社のサステナビリティターゲットであるJT Group Sustainability Targetsの策定・更新および実績については、取締役会報告事項としています。

執行レベルではサステナビリティ課題を議論する場として、2020年から定期的にサステナビリティ検討会を開催しています。Chief Sustainability Officer (CSO)を議長とし、JTグループの各事業・コーポレート部門の責任者が参加しています。2025年には3回開催し、JT Group Sustainability Targetsの更新と進捗、気候変動に関する各種取り組みと目標に対する進捗、CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive: 企業サステナビリティ報告指令) やSSBJ (Sustainability Standards Board of Japan) 基準への対応、非財務データマネジメント、ステークホルダーエンゲージメントといった課題やテーマについて、議論と情報共有の場を設けました。

なお、サステナビリティ検討会で議論したすべての事項について、検討会開催後、社長および執行を兼ねる取締役へ報告を実施しました。また、そのうちサステナビリティに係る重要事項(取締役会の決議もしくは報告が必要な重要事項)については、非執行取締役を含む取締役会へ報告しました。

## JT Group Sustainability Targetsの更新および進捗

2024年2月の策定以降、JTグループのサステナビリティターゲットは、グループ全体の取り組みを方向づける共通言語として、社内での実行や様々なステークホルダーの皆様との対話の基盤となってきました。一方で、各ターゲットが当社グループの中長期的な成長や価値創出とどのように結びつくのかを、より明確に示していく必要性も認識しています。こうした課題意識のもと、今回のターゲット更新においては、ステークホルダーの皆様の関心が高いターゲットを中心に、取り組みの目的や背景、期待される効果を整理し、サステナビリティへの取り組みを将来のコストではなく、現在管理可能な投資として位置づける考え方をより分かりやすく示すことを企図しました。あわせて、前年度に目標を達成した取り組みについては、その成果を踏まえた目標水準や内容へとアップデートし、継続的な改善を通じて、組織全体での着実な実行につなげていきます。

サステナビリティターゲットの2025年実績については、全体として概ね順調に進捗しており、着実な前進がありました。例えば「自然との共生」に紐づく気候変動への対応に関するターゲットについては、グループ全体としてScope1および2排出量の

削減が着実に進み、2030年目標に向けた軌道を維持しています。再生可能エネルギーの導入拡大やエネルギー効率改善の積み重ねは、環境負荷低減にとどまらず、エネルギーコストの安定化や将来の規制対応力強化といった観点からも、事業基盤の強化につながっています。一方で、Scope3を含むバリューチェーン全体での排出量削減は引き続き重要な課題です。Scope3については異常気象や各年の調達量増減の影響等があり、Scope1および2と比較すると、管理の難しさがあります。2030年を見据えて、状況に応じた方針の見直しも含め、適切に管理していきます。

「人財への投資と成長機会の提供」に関連するDE&I (Diversity, equity & inclusion) の推進については、女性活躍 (Women's empowerment) において前向きな進展がありました。当社グループの管理職に占める女性比率は昨年の24.9%から26.4%へと改善しました。着実に向上しており、人財育成や登用に関する継続的な取り組みが成果として表れています。多様な人財が能力を発揮できる環境づくりは、組織の意思決定の質を高め、イノベーション創出や中長期的な競争力強化につながるものと考えます。

「責任あるサプライチェーンマネジメント」に紐づくサプライヤースクリーニングおよびデュー・ディリジェンスの推進といったターゲットについては2025年において、取り組みのカバレッジと質の両面で着実な進展が見られました。主要サプライヤーを対象としたESGスクリーニングはグループ全体でほぼ網羅的に実施され、重要サプライヤーに対するリスク把握に取り組みました。また人権の尊重の取り組みの一つである児童労働を含む人権モニタリングのターゲットについては、直接契約する生産者に対するモニタリングが継続的に実施されました。人権リスクの把握、是正対応の実施といった仕組みが着実に機能していることが確認されています。特に、児童労働を含む深刻な人権リスクへの対応については、予防・是正の両面から取り組みが進められ、現場レベルでの対応力が強化されました。

[詳細はこちら](#) JT Group Sustainability Targets (詳細) (P.68)

## CSOメッセージ

### 今後の課題とアウトルック

冒頭で述べたとおり、私たちはサステナビリティを、社会要請への受動的な対応や付加的な活動としてではなく、不確実性の高い環境下においても成長の選択肢を失わず、経営の自由度を維持・拡張するための経営能力であると考えています。この考え方は、今後の外部環境の変化を見据えた際、より一層重要性を増していくと認識しています。

現在、地政学的な緊張の高まり、政策スタンスの揺り戻し、エネルギー・資源制約の顕在化などを背景に、サステナビリティを巡る前提条件は大きく変化しています。こうした環境下では、単に「何に取り組んでいるか」ではなく、「なぜその取り組みが自社の事業特性やリスク構造に照らして合理的なのか」「将来の価値創造とどのように結びついているのか」を、企業自らの言葉で説明できるかが、これまで以上に問われています。

例えば、気候変動対応においても、温室効果ガス(GHG)排出量削減やネットゼロといった中長期目標の設定に加え、極端気象や自然環境の変化が、原材料調達、操業、物流、コスト構造にどのような影響を及ぼし得るのかといった、より現実的かつ財務的な論点への関心が高まっています。私たちは、これらを単なる環境課題としてではなく、事業のレジリエンス、資本効率、競争優位性に直結する経営課題として捉え、対応を進めています。

このような認識のもと、JTグループでは、サステナビリティを規制対応の枠内に閉じるのではなく、長期的な価値創造を支える経営基盤の一部として組み込むことを重視しています。今後数年以内に本格化するSSBJやCSRDといった開示規制への対応についても、単なるコンプライアンス対応にとどめるのではなく、経営判断に資する情報基盤を整備する機会と捉えています。

現在、専任チームを中心に関連部署と連携しながら、規制対応に必要なデータポイントの特定や定義の整理、データプラットフォームの設計・立ち上げを進めています。これらの取り組みは、正確な開示を実現するためだけでなく、将来のリスクや機会をより早期に捉え、経営や現場における意思決定の質と速度を高めることを目的としています。

また、自然、社会、人財、サプライチェーンといった非財務領域の情報についても、

開示規制で求められる項目を網羅すること自体をゴールとはしていません。これらの情報を、事業のレジリエンスや成長可能性を評価・強化するための「経営資源」としてどのように活用できるか、という観点で整理・活用を進めています。将来的に重要性が高まる可能性のある情報や、経営判断に有用な指標を見据え、より俯瞰的な視点で非財務データを位置付けていくことは、長期的な企業価値向上に資する取り組みであると考えています。

サステナビリティに関する取り組みの多くは、短期的な成果が見えにくい側面を持ちます。しかし、外部不経済を適切に内部化し、将来顕在化し得る不確実で破壊的なコストを、現在の管理可能な投資へと転換することは、将来のリスク低減や安定的な事業運営につながります。結果として、それは中長期的なキャッシュフローの安定性や資本効率の向上を通じ、企業価値の維持・向上に寄与するものと考えています。

今後は、こうした非財務の取り組みがもたらす効果についても、可能な範囲で定量化・可視化し、投資家の皆様との対話を一層深めていくことに挑戦していきます。その過程においては、当社単独で完結することなく、専門的な知見を有する企業やパートナーとの協働も積極的に進めていく考えです。

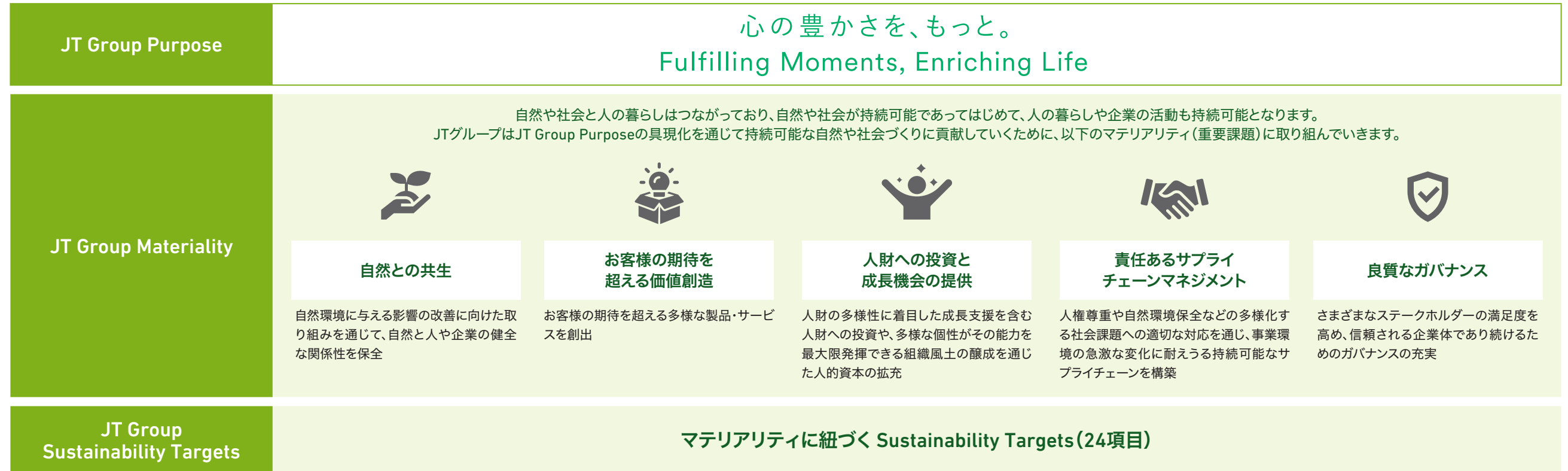
不確実性が高まる時代において重要なのは、短期的な正解を追い求めることではなく、将来の選択肢を狭めない経営判断を積み重ねていくことだと考えています。事業と社会の持続可能性を同時に高めるという原点を忘れることなく、サステナビリティを事業の成長を支え前に進めるための基盤として位置付け、その取り組みを進めていきます。

私たちにとって、「心の豊かさ」という価値を、時代や社会とともに進化させながら未来へとつなぎ続けることは、当社グループの成長そのものであると考えています。引き続きステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、「心の豊かさ」を未来へつなぐ持続的成長に、CSOとして強くコミットしてまいります。



## JTグループのサステナビリティ戦略

### サステナビリティの全体像



JTグループでは、社会とそこに存在する当社グループの事業が持続可能であるために、当社グループの目指すべき方向性を示す「JT Group Purpose」を策定しています。「4Sモデル」の追求を経営理念とする当社グループは、「自然や社会が持続可能であってはじめて人の暮らしや企業の活動も持続可能となる」という考えのもと、「自然・社会とそこに存在する当社グループの事業のサステナビリティ実現に向けた取り組みは、経営の根幹をなすもの」と認識しています。

これを踏まえた、当社グループのサステナビリティ戦略は、JT Group Purposeを起点に、サステナビリティ経営の根幹となる5つの重要課題をJT Group Materiality(マテリアリティ)として特定しています。また、当社グループとしての具体的な目標および取り組みについて、全24項目からなるJT Group Sustainability Targets(サステナビリティターゲット)を策定しています。こ

れらサステナビリティ戦略の策定・運用には取締役会が関与する体制をとっており、マテリアリティおよびサステナビリティターゲットについて、その運用の中で定期的な点検を実施しています。サステナビリティターゲットについては、継続的に進化させるべく毎年点検と更新を実施しています。今回の点検と更新においては、ターゲットへの取り組みが当社グループの事業の持続可能性にどのように貢献するかを、より明確に示すこと等に注力しました。

当社グループは、社会とそこに存在する当社グループの事業の持続的な成長に向けて強くコミットし、サステナビリティ戦略のもと、JT Group Purposeの具現化に向けて、「心の豊かさ」という価値を提供し続けていきます。

[詳細はこちら](#) [マテリアリティとサステナビリティ](#)

## JTグループのサステナビリティ戦略

### JT Group Materiality

JTグループでは重要課題の洗い出しと分析、社内外のステークホルダーへのヒアリングを通じて、課題の特定と優先順位付けしたうえで、当社グループのマテリアリティとして取り上げるべき5つの重要課題をJT Group Materialityとして特定しています。ここでは各マテリアリティについて、私たちの考えと想いを解説します。



#### 自然との共生

当社グループは、「人の暮らしや社会、企業の活動、あらゆる人の営みは、生態系を紡いでいく一部である」という考えのもと、生物多様性の観点を含めた生態系影響評価の実施に加え、温室効果ガス(GHG)排出量の削減、水資源マネジメント、森林資源の保全、廃棄物による環境負荷の低減や製品および容器包装リサイクル等に取り組んでいます。

[詳細はこちら](#) [JT Group Sustainability Targets\(詳細\)\(P.68\)](#) | [JTグループの環境に関する各種取り組み「自然との共生」\(P.32\)](#)



#### お客様の期待を超える価値創造

当社グループが信頼される企業体であり続けるためには、「心の豊かさ」を軸とした価値をお客様に提供していくことが不可欠と考えており、今後も各事業の取り組みを通じてその実現を目指してまいります。たばこ事業では、当社RRP\*が「喫煙と健康」の観点からそのリスク低減の可能性に対し社会的な期待が寄せられていることに応えるべく、RRP展開市場の拡大やリスク低減に係る科学的知見の発信に取り組んでいます。加工食品事業については、多様な価値観に寄り添い、誰もが食べたいものを自由においしく楽しめる社会に貢献すべく、高付加価値製品の開発・提供に向けた取り組み(フードインクルージョンへの貢献)を進めています。

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

[詳細はこちら](#) [JT Group Sustainability Targets\(詳細\)\(P.68\)](#) | [たばこ事業\(P.57\)](#) | [加工食品事業\(P.63\)](#) | [コーポレートR&D組織:D-LAB\(P.66\)](#)



#### 人財への投資と成長機会の提供

JT Group Purpose実現に向けた活動すべての起点となるのは当社グループ従業員一人ひとりであり、今後その重要性はさらに高まっていくと考えております。そうした中、当社グループは人的資本のさらなる拡充に向けて、「DE&Iの推進」・「人財の戦術的な確保」・「働きやすい環境の整備」・「心身の安全・健康の推進」・「自律的な成長の支援」・「社内外との共創の促進」という6つの注力テーマを設定しております。当社グループは、これら各項目に紐づく指標を設定し取り組んでいます。

[詳細はこちら](#) [JT Group Sustainability Targets\(詳細\)\(P.68\)](#) | [JTグループの人的資本\(P.36\)](#) | [責任あるサプライチェーンマネジメント\(P.34\)](#)



#### 責任あるサプライチェーンマネジメント

当社グループが持続的に成長し続けるためには、当社グループの事業を支えるサプライチェーンが事業環境の急激な変化に耐え得る持続的なものであることが欠かせません。その実現に向け、当社グループはサプライヤースクリーニングおよびデュー・ディリジェンスの推進といった取り組みにとどまらず、サプライヤーやサプライヤーの属するコミュニティが直面する社会課題に協働して取り組んでいます。

[詳細はこちら](#) [JT Group Sustainability Targets\(詳細\)\(P.68\)](#) | [責任あるサプライチェーンマネジメント\(P.34\)](#) | [たばこ事業\(P.57\)](#) | [加工食品事業\(P.63\)](#)



#### 良質なガバナンス

良質なガバナンスは、さまざまなステークホルダーの満足度を高め、信頼される企業体であり続けるための礎となるものであり、私たちのあらゆる活動の前提となるものと考えております。

[詳細はこちら](#) [JT Group Sustainability Targets\(詳細\)\(P.68\)](#) | [コーポレート・ガバナンス\(P.41\)](#)

## 自然との共生

JTグループは、自然環境に与える影響の改善に向けた取り組みを通じて、自然と人や企業の健全な関係性を保全していくことが重要と認識しています。「人の暮らしや社会、企業の活動、あらゆる人の営みは、生態系を紡いでいく一部である」という考えから、環境に関連する私たちのこれまでの取り組みを生態系という観点から見つめ直すとともに、生物多様性の観点も踏まえ、私たちの事業が生態系に及ぼし得る、その復元力を超える負の影響を解消していくべく、「自然との共生」というマテリアリティに紐づくターゲットを掲げています。

## 気候変動

### ネットゼロの実現に向けて

ターゲットの一つに温室効果ガス(GHG)排出量の削減を掲げ、2030年までにJTグループの事業においてカーボンニュートラルを実現し、2050年までにバリューチェーン全体でGHG排出量をネットゼロにすることを目指しています。この目標の達成に向け、2030年までのロードマップを策定し、より実現確度の高い戦略となるよう毎年見直しを行っています。2025年のGHG排出量は、Scope1および2が2019年比で37%削減となった一方、Scope3の購入する原材料・サービスに由来するGHG排出量(カテゴリ1)は、2025年における葉たばこの調達量増加、特にGHG排出量算定に用いる排出係数の高い国からの調達拡大に加え、異常気象により世界的に農作物が大きな影響を受けた2024年の影響が継続し、排出係数が高止まりしたことを主因として、3%削減(前年値:15%)となり、削減ペースは鈍化しました。

今後進捗モニタリングおよび排出削減施策を継続し、Scope3カテゴリ1に関しては、排出量算定・将来見通しの高度化やサプライヤーエンゲージメントを進めるとともに、これまで取り組んできた植林活動から得られるサステナブルウッドの利活用等により、2030年までのGHG排出量削減目標の達成を目指します。

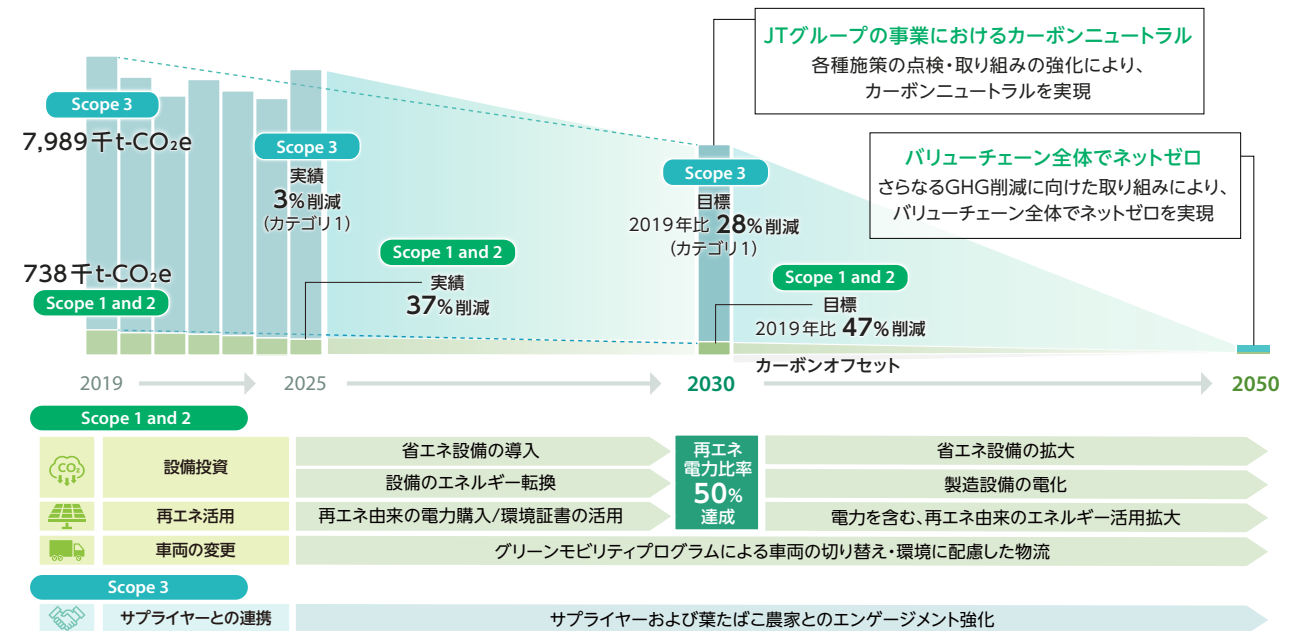
[詳細はこちら](#) [気候変動に関する取り組み](#)

### シナリオ分析

JTグループの事業に対し財務的・戦略的に大きな影響を及ぼし得るリスクファクターを特定するため、複数の気候変動シナリオ(1.5°C、4°C等)に基づくシナリオ分析を実施しており、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)による代表的濃度経路シナリオ(RCP4.5、RCP8.5)等を用いています。分析の結果、「カーボンプライシング(炭素税の引き上げ)」と「平均気温上昇に伴う作物生育環境変化」の2つを当社グループにとっての主要な気候変動関連リスクとして特定しています。気温上昇が続く状況下、当社グループの製品が気候変動の影響を受けやすい農作物を主原料とすることを踏まえ、環境負荷低減に資する継続的なGHG排出量削減等の緩和策実施に加え、気温上昇に伴う原材料調達への影響に適応するサプライチェーンの構築を進めています。

[詳細はこちら](#) [TCFD提言に関する取り組み](#)

### ● ネットゼロの実現に向けたロードマップ



### Science Based Targets (SBT)

2030年までのGHG排出量削減目標、および2050年までにバリューチェーン全体でGHG排出量をネットゼロにするという目標については、気候変動に関する国際的イニシアティブであるSBTイニシアティブの検証を経て、いずれもSBT認定を取得済みです。



## 自然との共生

### 責任ある水資源マネジメント

ターゲットの一つに責任ある水資源マネジメントを掲げ、健全な水環境の保全に貢献するべく水資源の適切な使用状況をモニタリングするとともに、水質汚染防止の徹底に取り組んでいます。水資源は貴重な共有資源であることから、私たちはAWS\*の考えに基づき、たばこ工場でのAWS認証の取得を進め、ステークホルダーとの連携強化に努めています。2025年には、日本を含む計13カ国のたばこ工場において水のリサイクル率向上に向けた取り組みを進めたほか、トルコ、フィリピン、バングラデシュにおいて水処理プロセスの改善を図った結果、たばこ事業における水使用量を2019年比で21%削減しました。また、トルコのトルバリ工場が、JTグループのたばこ工場として初めて、AWS認証を取得しました。

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

[📄 詳細はこちら](#) [水資源に関する取り組み](#)

### 森林資源保全に向けた取り組み

JTグループにとって紙やパルプ素材などの森林資源は重要な原材料であることから、長期的な事業成長およびサプライチェーンレジリエンス強化のため、森林資源の保全に向けた取り組みを行っています。

たばこ事業のサプライチェーンにおける自然林破壊ゼロの達成に向けて、2025年には、葉たばこ・紙・パルプ素材のサプライチェーンを対象に森林破壊リスク評価を行い、直接契約葉たばこ農家からの葉たばこ調達量の94%、グローバルで調達した紙・パルプ素材調達量の80%が、森林破壊リスクの僅少な地域に由来することを確認しました。今後は、第三者サプライヤーからの葉たばこ調達および現地調達の紙・パルプを含め、より包括的なリスク評価・管理を実施していきます。

たばこ事業の葉たばこ・紙・パルプ素材のサプライチェーンにおける自然生態系の転換ゼロの達成に向けては、モニタリング手法の検討・整備を進めました。今後は、モニタリング手法の進化などの取り組みを進めていきます。

また、たばこ事業サプライチェーン全体での管理林の破壊ネットゼロについては、現在、厳密な算定手法を開発中です。これにより、管理林で伐採を行った場合においても、検証済みかつ地域に根ざした復元活動や持続可能な森林管理を目指していきます。

[📄 詳細はこちら](#) [森林資源保全に向けた取り組み](#)

### 生態系影響評価の実施

JTグループの事業活動は、葉たばこをはじめとする農作物等の自然由来原料を使用していることから、自然環境の持続性が事業継続の前提であると認識しています。また、当社グループはグローバルに事業を展開しており、自社オペレーションにとどまらず、バリューチェーン全体における自然環境の持続可能性に貢献していくことは、果たすべき重要な責務と考えています。このような考えのもと、ターゲットの一つに生態系影響評価の実施を掲げ、当社グループの各事業が生態系に与える影響および生態系への依存の評価について、生物多様性の観点を含め、取り組みを進めています。

評価にあたっては、自然関連課題への対応を戦略的に進めるべく、科学的根拠に基づいた行動計画の策定に有用なSBTN (Science Based Targets for Nature)の分析手法を用いています。生態系は地域特性に大きく依存するため、特定した対象エリアごとのアクションプランを策定し取り組みを進めるうえで、このアプローチが有効だと考えています。

2025年には、2024年に実施したたばこ事業の生態系影響評価について、その対象範囲の拡大や地理情報システムとSBTN分析手法を活用した分析の強化を図り、生態系影響評価をさらに進展させました。また、加工食品事業についても、活動拠点および主要原材料の主産地を対象とした生態系影響評価を実施しました。これにより、大気や自然資源、土壌等に関して、各事業の製造拠点と生態系との影響と依存の相互関係を包括的に把握するとともに、この相互関係において生じ得るバリューチェーン上のリスクについて特定し、それと同時に、「自然との共生」に係る既存の取り組みによって、これらのリスクを適切に管理できていることも確認しました。

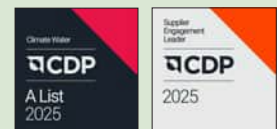
これらの取り組みから得られた知見を横断的に俯瞰すると、気候変動、水資源、森林資源、生物多様性といった個別テーマが生態系を介して相互に関連することが改めて分かります。今後は、こうした課題を個別テーマとしてではなく、生態系を介して相互に関連する広範なサステナビリティ課題として再整理し、より統合的・包括的なアプローチによる施策の検討と実施に努めていきます。

[📄 詳細はこちら](#) [生物多様性に関する取り組み](#)

#### 社外からの評価: CDP

国際的な環境情報開示のプラットフォームであるCDPより、気候変動および水セキュリティへの対応と戦略において優れた取り組みを行う企業として、2025年度調査において最高評価である「Aリスト」に選定されました。気候変動は8回目(7年連続)、水セキュリティは5回目の「Aリスト」選定となります。

また、2025年の「サプライヤーエンゲージメント評価」(2026年5月公表)においては、最高評価の「サプライヤーエンゲージメント・リーダー」に7年連続で選定されています。



# 責任あるサプライチェーンマネジメント

## 人権の尊重

私たちは、人権の尊重を、経営理念「4Sモデル」に基づく事業活動を推進するうえで不可欠な要素であると考えています。サステナビリティ経営の根幹を成すJT Group Materialityに通底する人権の尊重は、サプライチェーンマネジメントにおいても欠かすことのできない重要な要素です。

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

### 人権の取り組み 5つの柱

JTグループの人権への取り組みは、右に掲げた5つの柱を軸としています。このPDCAの取り組みにより、UNGPや経済協力開発機構 (OECD) の多国籍企業行動指針、またOECDと国連食糧農業機関 (FAO) による「責任ある農業サプライチェーンのためのガイダンス」に則った体系的な人権デュー・ディリジェンスの継続的な実施が可能になります。



### グリーンバンス・メカニズム(救済)

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

利用ガイドの配布、ポスターの掲示等を通じて、窓口の周知に努めています。

[詳細はこちら](#) [コンプライアンス相談・通報体制](#)

### 人権デュー・ディリジェンス

#### JTグループの顕著な人権課題

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

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

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

#### JTグループ自社拠点における取り組み

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

#### 各国における人権影響評価

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

2025年末時点で、グループ全体で17カ国において人権影響評価を、また19カ国で自己評価質問票による評価を完了しています。各国で特定した主な人権リスク、是正策、進捗についてはJTウェブサイトをご覧ください。



[詳細はこちら](#) [人権影響評価:主な結果](#)

#### サプライヤーエンゲージメント

JTグループが事業を行い、持続的に成長していくうえで、パートナーとなるお取引先の存在は必要不可欠です。この考えのもと、お取引先の人権に関わる取り組みの現状、取り組みを進めるうえでの難しさなどを、対話を通して把握し、適切な協業を行っていくことが重要だと考えています。2025年、たばこ事業では直接契約のある葉たばこ産地における耕作労働規範 (ALP) 等の遵守状況確認を通じた人権モニタリングを実施しました。加工食品事業においては、人権に係る取り組み状況をより深く理解することを目的に、2025年は対象サプライヤーを拡大し、ヒアリングおよび質問票による確認を行いました。

[詳細はこちら](#) [JT Group Sustainability Targets \(詳細\) \(P.68\)](#)

上述の顕著な人権課題を踏まえ、葉たばこ調達等、以下の領域に関わるサプライチェーンが特に重要だと認識し、取り組みを推進しています。

[詳細はこちら](#) [葉たばこ調達について \(P.61-62\)](#) | [RRPに関する調達について \(P.61\)](#) | [加工食品事業の調達](#)

## コミュニティインベストメント

JTグループが持続的に成長するためには、社会の持続的な発展に貢献することが必要不可欠であると考えています。JTグループコミュニティインベストメント基本方針では、その目的を「包摂的かつ持続可能な地域社会の発展へ貢献すること」と定めています。すべての人は社会の一員として受け入れられるべきであり、包摂的かつ持続可能な地域社会は事業にとっても重要であると考えています。私たちは、この方針に基づき、責任ある地域コミュニティの一員として、幅広いステークホルダーとともに、社会課題の解決に向けて取り組んでいます。

### 重点領域

包摂的かつ持続可能な地域社会の発展のために、国内外のさまざまな団体とのパートナーシップを通じ、世界各地でさまざまなプログラムを実施しています。2025年には、世界65カ国で544のプログラムを実施しました。JTグループのプログラムは、グローバルな社会課題および地域特有の課題に対応するように設計されており、次の3つを重点領域として位置付けています。

#### 格差是正

社会的に弱い立場にある人々の食料や教育へのアクセス向上など

##### 取り組み例

OrchLab  
音楽作りで社会に変化を



[詳細はこちら](#)

#### 災害分野

災害多発地域における防災活動、清潔な水の供給など

##### 取り組み例

特定非営利活動法人ピースウィンズ・ジャパンとのパートナーシップ



[詳細はこちら](#)

©ピースウィンズ・ジャパン

#### 環境保全

森林の保全や活性化など

##### 取り組み例

「JTの森」での森林保全ボランティア



[詳細はこちら](#)

[詳細はこちら](#) | [JTグループコミュニティインベストメント基本方針](#) | [コミュニティインベストメントに関する取り組み](#)



### 効果の測定・管理

JTグループは、Corporate CitizenshipによるBusiness for Societal Impact (B4SI)\*フレームワークを用いて取り組みの実績およびインパクトを測定しています。

\* 企業活動の社会的インパクトを効果測定する国際基準

2025年には、当社グループが事業を展開する国々において、地域社会への貢献として約74億円の投資を行いました。すべてのプログラムがJTグループコミュニティインベストメント基本方針に則り、社会的インパクトを与えられるよう、より正確な測定と開示に取り組んでいます。

[詳細はこちら](#) [Business for Societal Impact \(B4SI\)](#)



### 従業員の社会参画

JTグループは、グループ内外での共創を積極的に推進し、多様な視点や知見を結集することで、JT Group Purpose実現に向けた新たな価値創出の可能性を広げられると考えています。その一環として、従業員が社会課題に触れ、その解決に向けて他者とともに取り組む「従業員の社会参画」を積極的に奨励しており、参画機会や各種制度を整備・提供しています(社会課題解決に向けたプログラムやイベントの案内、ボランティア休暇、マッチング寄付、カフェテリアポイントを利用した寄付、活動に必要な物資の支援など)。

[詳細はこちら](#) [従業員の社会参画](#)

### 2025年のハイライト(ターゲットの更新)

JTグループは、「包摂的かつ持続可能な地域社会の発展を目指し、2015年から2030年の間に総額600億円の投資を行う」という目標を2019年に掲げて以来、地域社会に対する投資を継続して実施してきました。2024年度までの累計投資額をもって、目標投資額600億円を達成したことから、目標投資額を1,000億円に引き上げることとしました。

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、1,000億円の投資を行い、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。

[詳細はこちら](#) [JT Group Sustainability Targets\(詳細・コミュニティインベストメント\)\(P.76\)](#)

## JTグループの人的資本

### People & Culture 担当役員メッセージ



## JT Group Purpose実現の原動力となるJTグループの人的資本

JTグループが掲げるPurpose「心の豊かさを、もっと。」は、当社グループが社会に対して果たすべき役割と価値創造の方向性を示すとともに、中長期戦略やサステナビリティ戦略を含むあらゆる経営判断・事業活動の拠り所となるものです。Purposeの実現は、社会の持続可能性と当社グループの中長期的な企業価値向上に直結するものであり、その達成に向けた活動の起点となるのは、価値創造を担う従業員一人ひとりです。私自身、人的資本を担う立場として、Purposeの実現と企業価値向上を支える基盤は、その一人ひとりの力にあると考えています。

執行役員  
People & Culture 担当  
**見島 昌行**

### 自ら変革を起こし、 新たなステージに踏み出す多様な人財

私たちは、健全な危機感をこれまでも全従業員で共有してきました。それは「現状にとどまることは後退を意味し、前進を続けなければ社会からの期待や信頼に答え続けることはできない」という認識に基づくものです。その背景には、専売会社という生い立ちのもと、必ずしも純粋な競争環境に身を置いてこなかったという、JTグループとしての自己認識があります。加えて、中長期的な環境予測が比較的容易であったという、たばこ事業の特性も相まって、私たちは長期的な視点に立ったさまざまなチャレンジを重ねてきました。民営化を起点に事業会社としての自立を果たし、たばこ事業を基盤に多角化を進めるとともに、事業環境の変化を踏まえた選択と集中を通じて、事業ポートフォリオを段階的に進化させてきました。とりわけ、M&Aを通じた海外たばこ事業の拡大は、当社グループの事業領域を地理的に拡大すると同時に、グローバルでの競争を前提とした経営の在り方へと進化させる契機となりました。これらのチャレンジはその時々経営が意思決定してきたものですが、その方針に共感し、実行し、自らの行動変容につなげてきたのは従業員一人ひとりです。このように当社グループを前進させ続けた結果、現在では、国籍という一つの側面を取ってみても100を超える

国籍の多様な仲間がPurposeのもとに集っています。

私たちは当社グループの人財マネジメントポリシーの中で「人財の多様性こそが競争力の源泉である」と掲げています。事業を取り巻く環境の不確実性が増し続ける中においても、従業員一人ひとりがその個性や能力を最大限に発揮し、互いに触発しながら多くのチャレンジに挑み、それを乗り越えていく環境を維持・進化させていくことで、今後も社会・株主・お客様へ持続的な価値提供を果たしていけると考えています。

### 私たちが考える人的資本

私たちは人的資本を「人財」「組織風土」「オーナーシップ」の3つの要素から捉えています。

「人財」とは、Purposeの実現に向けたあらゆる活動の起点であり、企業活動を推進し、価値創造を担う存在です。従業員一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮し、多様なカルチャーやバックグラウンド、価値観を持つ人財が協働することによって、JTグループの持続的な成長を支えています。

「組織風土」とは、組織として共有すべき価値観であり、判断基準や行動様式として組織に根付いたものです。私たちは高い倫理観に基づく誠実さ、お互いの成長を支援し合う姿勢、そして多様な人財を包摂し活かしていく組織風土を、長年に亘り大切に

## JTグループの人的資本

育んできました。価値観の多様化が進む時代においても、こうした共通の価値観が判断基準として機能することで、JTグループならではの価値を持続的に創造していけると考えています。

そして、「オーナーシップ」とは、Purposeへの理解と共感を起点に、当社グループの価値観を自らの判断や行動に落とし込み、主体的に実践していく姿勢です。従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮しながら、組織で共有された価値観が判断基準や行動様式として組織全体に浸透していく好循環が重要であり、オーナーシップはその好循環を生み出す原動力になると考えています。

## 個の力を最大化させゆく人財マネジメント

私たちは、人的資本の拡充を目指して、これまでも人財マネジメントを進化させ続けてきました。

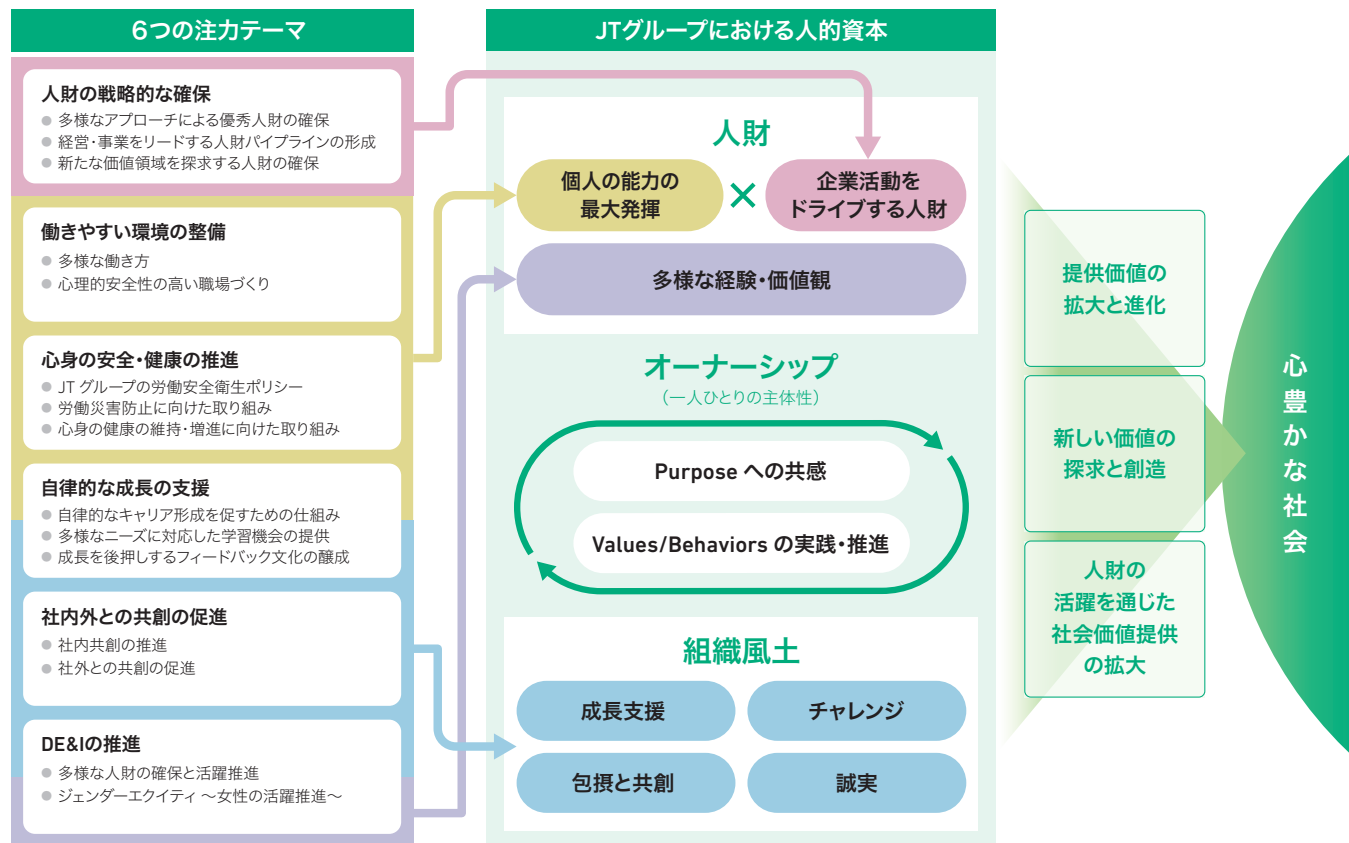
例えば、2006年には、「社員と会社は、『仕事』を通じて貢献/処遇し、ともに『成長』する」を基本コンセプトとして、職務給制度の導入、専門性やスキルに応じた職群設定、自律的なキャリア形成を支援する各種制度等の大幅な改定を実施しました。その後、2022年からは、事業フェーズや競争環境の異なる事業ならびに職務

の特性を踏まえて、それぞれの職務遂行を最大限後押しできるように、異なる制度のパッケージを同一社内に併存させる「マルチパッケージ」という思想のもと、人財マネジメントに大きな変更を加えました。新規事業領域を担当するD-LABでは、既存の制度とはまったく異なる資格等級体系やそれに紐付く報酬制度、目標管理・評価制度を導入しました。また、たばこ事業のグローバルなマネジメント体制統合を契機にグループが保有する人的資源の最大活用を目指し、人事諸制度のグローバルな共通化も進めてきました。足元では、人生100年時代を踏まえたキャリア形成の在り方を実現するため、各種制度の見直しを進めており、その大部分を2027年度から導入する予定です。

## 絶え間ない進化を目指して

これらは私たちが行ってきた人財マネジメントにおけるチャレンジの一部にすぎませんが、従業員一人ひとり、またその集合体である組織の風土や企業文化への影響を与える制度を見直す際は、検討の段階から経営トップも参画し、徹底した議論を重ねています。人財が企業活動を行ううえで欠かせない存在である”People come first”という考えは、私たちグループに深く根付いたDNAだと考えています。

今後も社会・株主・お客様の想像・期待を上回る価値提供を実現し続け、Purposeを体現するグループとしてご支持を得られるよう、人財マネジメントを不断に進化させてまいります。



## JTグループの人的資本

### 人的資本の拡充に向けた取り組み

#### 6つの注力テーマ

JTグループでは、人的資本の拡充に向け、社内外における多様な人財を惹きつけるとともに、いきいきと働ける組織づくり、さらには一人ひとりの成長と強みや能力の発揮を後押ししていく観点から、6つの注力テーマを設定しています。また、各注力テーマにおける取り組みの進捗や施策効果を把握するための指標を設け、継続的なモニタリングを通じた施策の検証・改善を実施しています。企業価値のさらなる向上を目指し、人的資本拡充に向けた取り組みを進めています。

#### 注力テーマ1：DE&Iの推進

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

#### ● 多様な人財の確保と活躍推進

- さまざまなバックグラウンドや価値観を持つ人財を採用し、従業員には互いの多様性を理解するための各種研修やイベント等の啓発活動を実施しています。
- 誰もが活躍できる職場環境の実現を目指し、国内では障がい者雇用の推進に向けた環境の整備や、外国籍人財が活躍できる多言語対応等を実施しています。
- LGBTQ+支援の各種取り組みの結果、2025年に10年連続でPRIDE指標の最高評価となるゴールド取得、および初のレインボー認定を獲得しました。



#### ● ジェンダーエクイティ ～女性の活躍推進～

- グループ目標「2030年までに女性マネジメント比率30%」を掲げ、2025年からは女性マネジメント比率を役員報酬の指標(KPI)として導入しています。2025年の女性マネジメント比率は26.4%(前年度比+1.5%)となり、着実に進展しています。

※2025年度のジェンダーエクイティ(男女別在籍割合、女性マネジメント比率、男女間賃金格差)の実績については、JTグループ非財務データ(P.79)をご覧ください。

項目		男性	女性	合計
在籍割合	30歳未満	10.1	5.6	15.7
	30～49歳	48.9	17.5	66.4
	50歳以上	13.6	4.3	17.9
マネジメント比率		73.6	26.4	100
男女間賃金格差*	マネジメント	100	99.1	-
	その他社員	100	111.9	-

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

#### 注力テーマ2：人財の戦略的な確保

グローバルで複数の事業を展開している当社グループが持続的に成長するためには、それぞれの地域・事業に必要な人財が確保できている必要があります。私たちが、多様な人財から選ばれる魅力的な企業であり続けるために、各地域・事業ごとの魅力的な報酬水準設定や、事業特性を踏まえた採用により、優秀人財の確保に取り組んでいます。また、グループの将来を担う経営人財や各事業をリードする人財、事業を拡大・最適化する人財、社会に対する新たな価値領域を探求するための人財の獲得・成長支援に取り組んでいます。

#### ● 多様なアプローチによる優秀人財の確保

- 地域・事業ごとにベンチマークを設定し、魅力的で競争力のある報酬水準を設定しています。
- JT International(以下、「JTI」)は、12年連続でGlobal Top Employerに認定されており、優良なグローバル企業としてのブランドを確立するとともに、各国・地域に即した採用活動も併せて行うことで、優秀な人財のアトラクションに努めています。



#### ● 経営・事業をリードする人財パイプラインの形成

- 経営・事業をリードする人財を中長期的に確保するため、選抜型の早期育成制度を充実させ、各階層における経営者候補のタレントプール形成に取り組んでいます。

## JTグループの人的資本

- 約500名が経営・事業をリードする人財候補として育成プログラムに参加しています。また、約200名については、経営陣および事業リーダーが育成責任を持って関与し、その状況をモニタリングするだけでなく、客観的な外部評価や市場における競争力といった視点も取り入れながら、候補者一人ひとりの資質や中長期的な成長課題、キャリアプランについて継続的かつ多面的に議論しています。

### ● 新たな価値領域を探求する人財の確保

- コーポレートR&D組織であるD-LABでは、新しい形での「心の豊かさ」提供に向けた活動を行っており、活動特性に応じた人事制度を導入することにより、新規開発事業を支える人財の獲得・成長に努めています。

指向にかかわらず、すべての従業員が父母になる際に最大20週間の有休相当の休暇を提供しています。

- JTでは、性差に基づく健康課題（「月経随伴症状」「更年期障害」「妊孕性の低下」「性別特有のがん」）への新たな支援策としてWellness Advanceを導入し、卵子凍結費用補助等新たな支援を拡充しています。
- 2025年のグループ全体における育休等の取得率は102%（前年度比+4%）と向上、男性の取得率は102%（前年度比+6%）と着実に伸長しています。
- 国内グループの目標として「2030年までに男性育休等取得率100%」を掲げています。

[詳細はこちら](#) [JTグループ非財務データ\(P.79\)](#)

項目	男性	女性	合計
育児休業等取得率*	102	101	102

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

### ● 心理的安全性の高い職場づくり

- グループ全体での従業員エンゲージメントサーベイを毎年実施しています。2025年度のエンゲージメントサーベイについて、回答率は94%（前年同水準）、従業員満足度は79（前年度比+1）となり、ともに向上しています。
- 組織の状態を把握し、改善につなげることを目的とした、地域や部門単位でのパルスサーベイも適宜実施できる体制を整備し、すべての従業員が安心して強みや能力を発揮できる組織・職場づくりに取り組んでいます。

## 注力テーマ4：心身の安全・健康の推進

誰もが心身ともに健康で安全にいきいきと働くことができる職場環境の整備によって、従業員一人ひとりが持てる能力を最大限発揮するための基盤を形成し、安定的かつ信頼性の高い事業運営を実現できると考えています。そのため、JTグループ労働安全衛生ポリシーで掲げる労働災害ゼロを目指し、安全意識の向上等を目的とした各種施策を実施しています。さらに、従業員の健康の維持・増進に向けたさまざまな健康支援施策にも注力しています。

[詳細はこちら](#) [JTグループ非財務データ\(P.79\)](#) | [心身の安全・健康の推進](#)

### ● JTグループの労働安全衛生ポリシー

- さらなる従業員の安全の確保と健康の維持・増進のために、取締役会の承認を経て、JTグループ労働安全衛生ポリシーを制定しています。また、社長の責任のもと、労働安全衛生に関する取り組みを行い、取締役会が監督する体制を構築することで、グループガバナンスの強化を図っています。

### ● 労働災害防止に向けた取り組み

- 労働災害ゼロに向け、業務特性に応じた未然防止が重要という認識のもと、リスクアセスメントにより、車両運転業務および機械操作業務における労働災害の発生リスクが高いと判断しています。
- これを踏まえ、運転者の行動を個人で分析しアドバイスを提供するアプリの海外での導入、たばこ工場におけるISO45001の認証取得のグローバルベースでの推進等を行っています。
- また、安全性の継続的な維持・改善の土台となる安全意識や知識の向上を目的とした安全衛生教育を各社・各事業所にて実施しています。

## 注力テーマ3：働きやすい環境の整備

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

### ● 多様な働き方

- コアタイムなしフレックスタイムやリモートワークの仕組みを導入し、柔軟な働き方（フレックス等）と、働く場所（出社やリモートワーク）のベストミックスによる従業員一人ひとりの能力発揮を通じた組織パフォーマンスの向上に取り組んでいます。
- JTおよびJTIでは、「Global Family Leave Policy」により、ジェンダーや性的

## JTグループの人的資本

### ● 心身の健康の維持・増進に向けた取り組み

- JTでは、社長主導のもと健康経営を推進しており、全国に配置した専門職による個別の健康面談やセルフケア・ラインケアといった各種セミナーの実施等、従業員一人ひとりが心身ともに健康で持てる力を最大限に発揮できるよう取り組みを行っています。
- また、海外では職業性疾病に関連したデータの一元管理によるリスクの把握および一貫した対策を展開するとともに、社内で初期対応ができる相談員であるMental Health First Aidersの育成等、さまざまな取り組みをグローバルベースで進めています。



### 注力テーマ5: 自律的な成長の支援

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

#### ● 自律的なキャリア形成を促すための仕組み

- 毎年、自らのキャリアプランや異動希望・制約等を話し合うキャリア面談に加え、従業員自らが所属部門を越えて、多様なキャリアを選択し、切り開く機会も提供しています。
- JTでは、年1回、希望する組織への異動に自ら応募できるキャリアチャレンジ制度を導入しており、キャリア座談会や社内インターンシップにも取り組んでいます。
- たばこ事業では、オープンポジションをグローバルに公開し、従業員が自ら応募できるJob Posting制度を導入しています。2025年には年間4,569ポジションを従業員へ公開し、延べ8,146名が応募しました。

#### ● 多様なニーズに対応した学習機会の提供

- 従業員一人ひとりの成長ステージに合わせ、強みや課題を把握しながら、職場経験(OJT)、階層別研修、選択型研修(OFF-JT)、アセスメント等を効果的に活用する独自の体系的なラーニングプログラムを導入しています。

#### ● 成長を後押しするフィードバック文化の醸成

- 対話の機会を創出するための、従業員の強みと課題をフィードバックするための評価面談、継続的な対話を促すための1on1等の仕組みを整備しています。
- 毎年グループ全従業員に対し、成果に対するフィードバックや改善につながるアドバイスを伝える面談を実施しています。

### 注力テーマ6: 社内外との共創の促進

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

#### ● 社内共創の推進

- グループ共通のデジタルツールであるWorkvivoを活用し、地域・事業・部門を越えたさまざまなコミュニティづくりを通じた相互理解やナレッジ共有を推奨しています。
- リモートワークが浸透していく中において、オフィスは共創を推進する場としての重要性がより高まっていると考えています。例えば、当社グループ本社オフィスにおいて、地域・事業や部門を越えたプロジェクトでの活用や、組織の枠を超えた従業員間の交流を促すイベントを定期的に企画・開催し、新たな発想や協働のきっかけづくりをしています。

#### ● 社外との共創の促進

- 従業員が社会の一員として社外と関わり、社会課題や地域課題に主体的に向き合う機会も重視しています。企業や大学・研究機関、コミュニティ団体等、多様な社外関係者との関わりを通じて、社内では得られない気づきや知見に触れる機会を広げています。
- その一環として、ボランティア活動時間への参画機会や各種制度も整備・提供しています。2015年より従業員が勤務時間内に従事したボランティア活動時間は296,595時間に達しました。

[詳細はこちら](#) [JT Group Sustainability Targets\(詳細\)\(P.68\)](#)

# コーポレート・ガバナンス

---

42 取締役座談会

---

46 コーポレート・ガバナンス

---

51 コーポレート・ガバナンス体制の実効性を支える枠組み

---

54 役員一覧

---

55 スキル・マトリックス

---

## 取締役座談会

2025年度は社長交代や事業ポートフォリオの変更など、JTグループの経営において重要な変化が重なった年でした。社外取締役と機関投資家との対話を通じて寄せられた主な関心事項を踏まえ、取締役間で議論を行いましたので、その一部をご紹介します。

取締役副会長

寺島 正道

社外取締役

朝倉 研二

社外取締役

木寺 昌人

取締役会長

岡本 薫明

社外取締役

内田 由紀子

Q

**取締役会として、JTグループの企業価値向上に向けた事業ポートフォリオのあり方をどのように考え、議論されていますか。**

### 医薬事業の譲渡について

**寺島** 2025年度は医薬事業の譲渡という大きな決断を下しました。医薬事業はこれまで、鳥居薬品との一体的なバリューチェーンを通じて当社グループの利益に貢献を果たしてきました。しかしながら、近年は新薬創出の難易度上昇や国際競争の激化、さらには我々がたばこ事業を中核とする企業であることに起因する事業活動への制約などにより、当社グループ内での中長期的な成長性が不透明な状況となっていました。

一方、当社グループで培ってきた高い創薬力やノウハウを将来に亘って、より発展させるためには、医薬事業と鳥居薬品の双方に価値を見出し、なおかつ新薬創出に重点を置く製薬企業のもとで事業展開を行うことが望ましいと判断しました。取締役会で議論を重ねた結果、製薬事業に特化し、研究開発を中核とする塩野義製薬株式会社への承継が最善との結論に至りました。企業の社会的責任として、創薬力とそれを支えてきた人財が今後も専門性を十分に発揮できる環境を追求することは、各ステークホルダーからの信頼の醸成・維持につながると考えています。その意味において、医薬事業の譲渡は中長期的な視点で当社グループの企業価値向上に資するものと認識しています。

**岡本** 1985年のJT会社化からの流れを振り返って考えると、日本企業の中で当社グループほど劇的な変化を遂げた例も珍しいのではないのでしょうか。JT発足当初、たばこ事業において当面は安定的な運営が見込まれていたにもかかわらず、積極的に事業の多角化・国際化に取り組みました。そこでは当社グループの将来に向けた危機意識が大きな原動力になったと認識しています。

医薬事業の譲渡についても、一つの事業をどうするかというだけでなく、将来を見据えたさまざまな観点から議論が交わされました。取締役会では、医薬事業を

取り巻く環境変化や将来の成長可能性を踏まえた状況認識の共有がしっかりとされた結果、適切な譲渡の決断ができたと考えています。

### JTグループの将来の成長に向けて

**寺島** 当社グループは中長期に亘る持続的・利益成長の実現に向けて、「利益成長の中核かつ牽引役」としてのたばこ事業、および「利益成長を補完する役割」としての加工食品事業によって事業ポートフォリオを構成しています。たばこ事業ではRRP(Reduced-Risk Products)を将来の重要な成長領域と位置付け、今後3年間で約8,000億円の投資を行います。加工食品事業については、国内で培った強みを活かしながら、中長期的な事業成長に向けた取り組みとして、北米と東南アジアを中心に主力商品である麺、調味料などの事業量拡大に注力していく方針です。

また、「心の豊かさ」の領域において、JT Group Purposeの実現を軸に、社会から求められる価値提供の在り方を柔軟に変えていく必要があると考えています。2020年に設置したD-LABを通じた新規事業開発により、持続的な成長に向けた選択肢の拡大に取り組んでいます。現在では、グローバルで100件以上のプロジェクトを推進する中で、製品販売に至った施策もあります。また、2026年5月時点でスタートアップへの投資件数は約200件に達しています。取締役会としては、既存事業を取り巻く成長の道筋について確認をすると同時に、このD-LABの成長を後押ししていきたいと考えています。

**内田** D-LABは、当社グループがたばこ事業および加工食品事業にとどまらず、より幅広い視点から自社の将来像を見極めていくうえでも、きわめて重要な存在です。JT Group Purposeが掲げる「心の豊かさ」は非常に広い概念であり、明確に答えが決まっているわけではありません。さまざまな人にとっての、さまざまな「心の豊かさ」があり得るばかりでなく、国や文化、時代によっても変わるものです。逆に言えば「心の豊かさ」は多様であるからこそ、多くの人にリーチする概念であると考えられます。皆様に自分事と捉えていただける事業の種がD-LABから創出され、今後の社会のあり方や「心の豊かさ」を考えるきっかけとなる視点を提示していく——そのような展開に進んでいくよう、私自身も貢献していきたいと考えています。

## 取締役座談会

**朝倉** 私が社外取締役に就任してからの2年間で、たばこ事業に関しても注目すべき取り組みが見られました。例えば2024年には米国Vector社を買収し、最近では、Heated Productsに加え、Modern OralやE-VaporといったCombustibles以外のカテゴリで急速に技術開発が進んでいます。事業別はもちろんのこと、たばこ事業の中でも地域や製品領域におけるポートフォリオの充実が図られている点は、中長期的な成長に向けた布石が着実に打たれていると考えています。一方で、加工食品事業やD-LABを含めた将来の成長領域については、それぞれの特性や時間軸を踏まえながら、どのように成長の道筋を描き、事業の柱へと育てていくかが重要な論点です。特にD-LABについては、長期的な観点で将来の選択肢を広げる取り組みであるからこそ、その取り組みの進捗に応じたKPIやマイルストーンの設定、事業化に向けたロードマップについて、今後さらに議論を深めていく必要があると考えています。



**木寺** 2025年には朝倉さんとともに、機関投資家とのスモールミーティングに初めて参加させていただき、投資家の皆様が当社グループの事業ポートフォリオ変革に高い関心を寄せていらっしゃることを実感しました。私は、将来的にたばこ事業においてNGP(次世代製品)として、紙巻や加熱式とはまったく異なる、新しいタイプのたばこが生まれてくることを期待していますし、取締役会としても、そうした可能性を視野に入れながら、研究・開発の方向性を注視していきたいと考えています。

**Q** 2025年にJTでは8年ぶりとなる社長交代がありました。そうした重要な経営判断にあたり、取締役会や人事・報酬諮問委員会ではどのような課題認識のもとで議論を重ね、意思決定に至ったのでしょうか。

**岡本** JTグループでは、経営幹部候補者群について、当社グループの企業理念である「4Sモデル」の追求を担い、中長期的な企業価値向上に資する資質を備えた人財を対象に、質・量の両面で日頃から拡充を図っています。意思決定のプロセスについては、社長が策定する候補者案について、人事・報酬諮問委員会における審議と社外取締役の助言を経て、取締役会で最終決定がなされます。

**寺島** 社長交代については、当時の会社代表であった私が人事・報酬諮問委員会の各委員に対して、複数の候補者の検討段階からサクセッションプランの策定状況に関する共有を行い、委員会で定期的に進捗状況を確認しながら議論を継続してきました。RRPのグローバル展開や医薬事業の承継といった諸課題への対応に一定の目的が立ったタイミングで、筒井さんを次期社長の適任者として推薦したい旨を、委員会に説明し、委員会でも審議のうえ適切と判断され、昨年11月に公表の運びとなりました。



筒井さんは過去のM&Aを含む事業開発の経験値が豊富であり、D-LABの立ち上げにも携わったほか、前職においてはRRPのグローバル運営体制を整備し、プロダクトパイプラインの拡充体制を構築しています。さらにはHeated Productsの新型デバイス「Ploom AURA」を開発し、グローバルへの市場展開を実現した実績など、その知見やリーダーシップは確かなものでした。また、私が一緒に働いた経験で言うと、イノベーションやコンシューマーセントリックに対するコミットメントの高さも筒井さんの持ち味です。お客様の声に真摯に耳を傾け、仕事の現場を見ながらさまざまな改善に取り組んで、必ず結果を出そうとする。そうした新しい価値創出への飽くなき探求心は、次世代の当社グループを育み、成長させていくうえで不可欠の資質だと思います。これらの経験やリーダーシップは、現在および今後の当社グループが直面する課題に即したものと判断し、次期社長として選任することとしました。

## 取締役座談会

**朝倉** 筒井さんは取締役会での積極的な発言が印象的です。私たち社外取締役との間でも1on1ミーティングなどを通じて密にコミュニケーションを図ろうという強い意識が感じられます。今後、新社長としてさまざまな新しいビジョンを発信されていくと思いますが、そのビジョンがどのように具体的な戦略やKPIに落とし込まれていくのかを楽しみにしています。

**木寺** 筒井さんと実際に話をする中で、たいへん「聞き上手」な方との印象を持ちました。コミュニケーション能力の高さは、新社長としてリーダーシップを発揮していく縁(よすが)になるであろうと大いに期待しています。

岡本さんの発言にもありましたが、取締役会としては当社グループの未来を担う人財の確保も重要な課題です。当社グループの若手社員と社外取締役が議論する場を設けられ、将来の当社グループを担う人財とざっくばらんに話しする機会に恵まれました。人事・報酬諮問委員会において、実効的な議論を行ううえでこのような将来の経営幹部候補者との直接的なダイアログは長期的な観点での経営人財の選定に非常に有用であり、今後も継続していきたいと考えています。

**Q グローバルに事業を展開するJTグループのガバナンスについても、機関投資家から高い関心が寄せられていますが、取締役会として、グループ全体のガバナンスをどのように考えていますか。**

### グローバルガバナンスの現状

**寺島** 我々は2022年1月より国内たばこ事業、海外たばこ事業の事業運営体制を一本化(One Team)し、たばこ事業運営体制の強化を図りました。日本市場を含むたばこ事業の本社機能は、海外たばこ事業の本社機能を有するスイスのJTI

に統合し、それ以前より統合していたR&D機能に加えて、たばこ事業に係るマーケティング、セールス、製造、原料、品質保証等といった各機能のレポートラインもグローバルに統合しています。

加えて、One Teamに合わせてガバナンスを強化するにあたっては、ベースとなるシステムや不正が起りにくい体制をいかに構築するかが重要になります。我々は2年間をかけて、2024年1月に日本と海外のERP(統合業務基幹システム)を完全に統合しました。グローバルでワンインスタンスのERPを持ち、意思決定の基準となるオペレーションガイドラインも世界共通なので、海外において何らかの意思決定が行われた場合、それらをすべて東京のJT本社でチェックすることが可能です。このようにハード面からもガバナンス体制は整備されています。

**岡本** One Teamは他の日本企業と比べて特殊な経営形態ですが、いきなりそうなったわけではありません。過去の海外M&Aを通じて事業を拡大してきた当社グループでは、世界130以上の国・地域で事業を展開する中で、適切なガバナンスを前提とした現地における自律的経営判断、すなわち「任せる経営」を尊重する体制を構築してきました。責任権限規程の中で、組織の設計・運営に関する責任権限を明確化し、重要な決裁権限と決裁手続きを定めています。例えばJTIが策定した事業計画や一定額を超える投資事案などについては適宜、JTIにて承認を行うなど、子会社ガバナンスの確保に努めています。

現経営陣にはJTIでの事業経験が豊富なメンバーが揃っているほか、社長がたばこ事業の本部長を務める体制をとっており、社長を含む3名の執行兼務の取締役に情報がタイムリーに共有される仕組みです。このような体制を通じて、JTの取締役会とJTIの信頼関係が醸成できている状況にあります。現行の体制でガバナンスは有効に機能していると認識していますが、事業環境の不確実性が高まる中、中長期的な利益成長や企業価値向上に向けての実効的な議論を行い、将来の当社グループにふさわしいガバナンスのあり方を継続的に検討していく必要があると考えます。

**木寺** 重要なのは、経営層の意識と情報共有体制です。当社グループでは国内外を問わず、どこで何が起きて情報も取締役会に迅速に共有されています。今後もこうしたグローバルガバナンスへの高い問題意識を持ち続け、日常的な情報共有や議論を通じて取締役会として継続的に維持していくことが重要だと考えています。



### 今後の課題

**寺島** たばこ事業のガバナンスには「執行による関わり」と「監督による関わり」という2つのルートが存在しています。執行としては対面での議論も含めて、JTIのたばこ事業トップと定期的かつ密接なコミュニケーションを図り、その状況を監督サイドに随時報告されていますが、社外取締役の方々から、さらなる情報共有の強化の要望もあり、この点は今後の課題と認識しています。今後は、筒井さんのもとで監督サイドとJTIとの直接的な関わりを強化していく方針です。

**朝倉** 私としても、JTIと社外取締役との情報共有については、さらなる充実の余地があるのではないかと感じています。執行サイドはJTIと十分にコミュニケーションを取れており、現状でガバナンス上、重大な問題が生じているわけではありません。一方で、事業環境が刻々と変化する中、監督機能をさらに高めていくためには、

## 取締役座談会

当社グループにとってネガティブな情報も含め、JTが直面している主要な課題やリスクについて、社外取締役がよりタイムリーかつ継続的に把握できることが重要です。ですので、寺島さんがおっしゃったとおり、取締役会に限らず、社外取締役との情報共有の機会をさらに充実させていきたいと思えます。

**Q** 企業価値向上に向けて、ご自身のスキルやこれまでの経験をどのように活かし、JTグループの持続的な成長に貢献していきたいとお考えでしょうか。



**内田** 当社グループはたばこ事業を中核とした会社ですが、だからといって「たばこを吸う人／吸わない人」により、グループの事業活動が「自分に関係ある／関係ない」という二元論的な受け止められ方をしてしまったら、非常にもったいない気がします。「心の豊かさ」という多様な概念がどのように具現化していくのか、さらにはそれを事業活動と結びつける見取り図を当社グループがどのような形で描いていくのかに強い関心があります。取締役として、私なりの観点でチェックをし、内側からだけでは見えにくい視点や問いを投げかけることによって、「心の豊かさ」という種を植えて育てるプロセスを伴走させていただければと思います。

**木寺** 当社グループは世界各地で競合他社と熾烈な競争を繰り広げています。国・地域によって市場特性や規制・税制などは異なるため、それらも踏まえながら当社グループがより事業運営しやすい環境をグローバルに整えていければと思います。取締役会でも自分の信念に基づいて意見し、当社グループが進む道を誤らないようチェック機能を果たしていきます。

**朝倉** 私が貢献できる分野は、事業変革や新規事業創出と考えています。先ほども申し上げましたが、例えばD-LABに関しては、現在さまざまな研究に取り組んでいますが、今後の取り組みの進展に応じて、KPIなど具体的な進捗指標の明確化や、事業化に向けたロードマップの設計など、事業管理の面では改善の必要性を感じます。小規模案件の商業化は進んでいるものの、それをどのようにして、またどのぐらいの時間軸で次世代の事業の柱へと成長させるかが課題であり、社外取締役としてさらなる議論を促し、モニタリングしていきたいと思えます。

**寺島** 執行を兼務していない取締役の中では私が唯一、当社の執行の経験者でもあります。双方について分かるという意味では、両者の橋渡しの役割を果たせればと思っています。新体制ではRRP事業を成長させることが当面のミッションですが、その先はどのように事業ポートフォリオを構築し、当社グループ全体の成長性を高めるかが課題となります。

今後は筒井さんならではの視点で、さらなる将来を見据えた経営ビジョンが示されていくものと考えています。そのサポートに尽力するとともに、リスクなどが生じた場合には早期の相談・検討を進め、取締役会でもしっかり議論できる体制を整えていきます。



**岡本** 冒頭でお話したように、当社グループが劇的な変化を遂げた背景には、将来的に会社がどうなるか分からないという自らの問いかけや危機意識がありました。当社グループはグローバル企業であるがゆえに、国際情勢や技術革新の影響を受けやすい傾向にあります。常にアンテナを高く張り、世の中の変化に対応していかなばなりません。その体制を寺島さんが社長であった時代に固めたので、今後は筒井さんのもとでさらに進化させていただきたい。社外取締役の皆さんの知見を借りながら、それをグループとしての意思決定にも反映できるよう、取締役会の運営にしっかりと取り組んでいきます。

## コーポレート・ガバナンス

[詳細はこちら](#) [コーポレート・ガバナンス](#) | [JTコーポレートガバナンス・ポリシー](#)

[コーポレート・ガバナンスに関する報告書](#)

JTグループの成長を支える基盤としてのコーポレート・ガバナンスについて、基本的な考え方と体制、その運用の概要を紹介します。

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

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

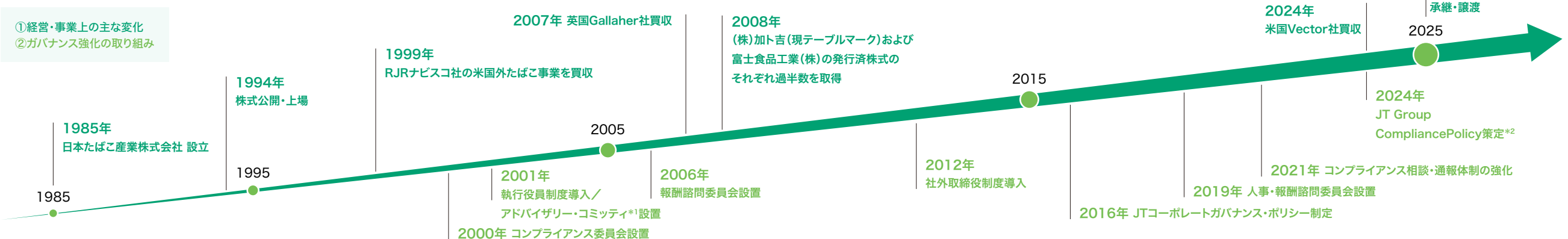
当社は、今後も当社グループのコーポレート・ガバナンスを経営上の重要課題の一つと位置付け、不断の改善に努め、その充実を図っていきます。

#### 現行の体制を選択している理由

当社は、監査役会設置会社として、独立・公正な立場である監査役会が取締役および執行役員の職務執行を適切に監査することにより、客観性および中立性を確保した経営の監督機能を実現しています。また、取締役会のスリム化や執行役員制度導入による権限移譲を通じた業務執行の迅速化を図るとともに、任意の仕組みとして社長、副社長および外部専門家を構成員とするJTグループコンプライアンス委員会、委員全員が執行役員を兼務しない取締役かつその過半数を独立社外取締役で構成する人事・報酬諮問委員会を設置し、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

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

#### ● ガバナンス体制の変遷



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

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



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性について、毎年、全取締役および全監査役を対象として取締役会の運営体制・監督機能、株主・投資家との対話等の観点からアンケートによる自己評価を実施し、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、抽出された課題への取り組みを行っています。

#### 2025年度の実効性評価

#### 2025年度のアンケート評価項目

取締役および監査役計15名を対象に、2025年1月から12月までを評価対象期間として評価を実施しました。継続的に確認を図るべき項目に加え、2024年度の評価で抽出された課題に対する改善を確認できるような質問設計としています。また、中長期的なガバナンス体制の構築等への期待を把握する設問を設計するとともに、本年度より社外取締役の個人評価に関する設問を新たに追加しています。

評価項目	1.取締役会の役割・機能・構成	(5問)	5.任意の委員会	(2問)
	2.取締役会の運営	(3問)	6.前回課題に係る効果測定	(5問)
	3.監査機関との連携およびリスク管理	(3問)	7.その他自由記述の質問	
	4.株主・投資家との関係	(3問)	8.社外取締役の貢献	

(注)評価の客観性の担保と実効性評価のさらなる改善を目的に、外部機関にアンケートの作成・結果分析における助言を委託しました。

#### 2025年度の評価結果、今後の取り組み

2025年度に係る実効性評価でも、2024年度から引き続き各評価項目について概ね良好な結果が得られ、当社取締役会の実効性が向上し、有効に機能していることを確認しています。

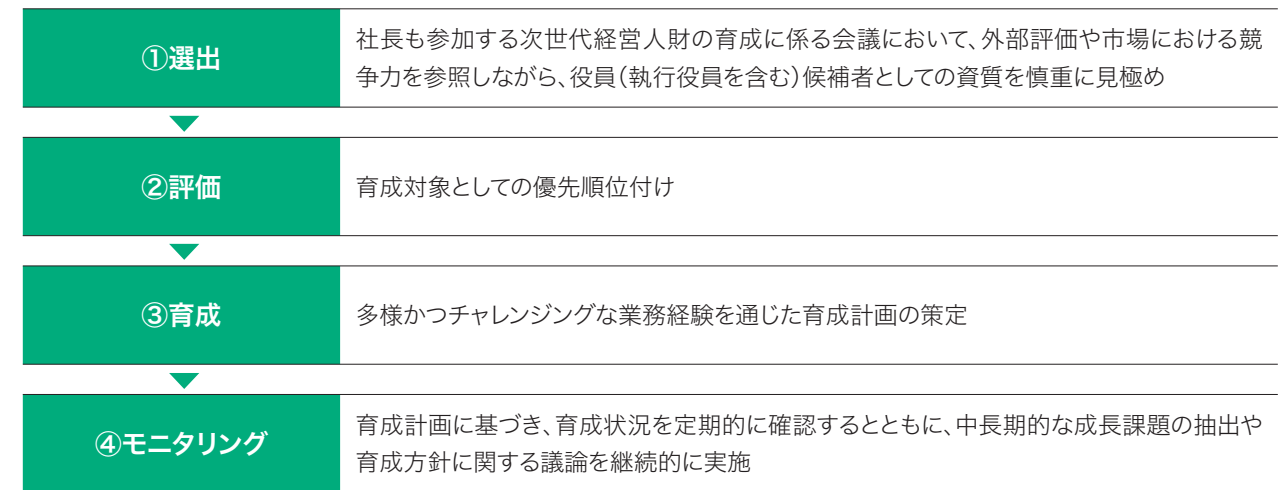
また、2024年度に係る実効性評価で抽出された課題への取り組みについて、ポジティブに評価され、継続的な取り組みが期待されていることも認識しました。今後も継続的な審議とさらなる進化を図っていきます。

主な課題	今後の取り組み方針
<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会のさらなる監督機能強化の継続</li> <li>取締役会の効果・効率的な運営強化の継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期的なガバナンス・主要な経営課題等に関して議論を重視した機会の設定</li> <li>意見交換会の実施等、役員間のコミュニケーション機会のさらなる充実</li> <li>取締役会運営の継続的な改善</li> </ul>

### 次世代経営人財の育成・後継者計画

当社は、当社グループのこれからの経営を担う次世代経営人財の継続的な輩出と、その候補者群の質的・量的拡充を、重要な経営課題の一つと認識しています。

#### ●人財育成と評価プロセス



#### 具体的な施策：JT-Next Leaders Program (NLP)

当社では、国内外で事業を展開する当社グループを牽引する若いトップマネジメントの継続的な輩出を目的として、JT-Next Leaders Program (NLP)を実施しています。

2013年度より開始した本プログラムでは、40歳までの応募要件を満たす社員を対象に、役員および外部面接官による面接等、複数のアセスメントを通じた客観的な選考を実施し、選抜された認定者には、数年に亘り優先的な成長支援を提供しています。

これらの取り組みを通じ、若年層から経営人財パイプラインを拡充させ、人財の競争力強化を図っています。

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬

#### 役員報酬の基本的な考え方

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

- 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

#### 役員報酬の構成

役員報酬は、月例の「基本報酬」に加え、単年度の業績を反映した「役員賞与」、中長期の企業価値と連動する「譲渡制限付株式報酬」および「パフォーマンス・シェア・ユニット」の4本立てとしています。「譲渡制限付株式報酬」および「パフォーマンス・シェア・ユニット」については、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、2020年に導入しました。

役員区分ごとの報酬構成については、以下のとおりとしています。

		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」「譲渡制限付株式報酬」「パフォーマンス・シェア・ユニット」で構成しています。

月例報酬	短期インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬
金銭報酬		株式報酬
● 基本報酬 26 ~ 33%	● 役員賞与(業績連動) 26 ~ 30%	● 譲渡制限付株式 ● パフォーマンス・シェア・ユニット (PSU、業績連動) 37 ~ 49%

- (注) 1. 取締役の職務ごとに異なる構成割合を幅で示しています  
 2. 譲渡制限付株式報酬とパフォーマンス・シェア・ユニットの構成割合は3:1程度です  
 3. パフォーマンス・シェア・ユニットは、納税資金として、50%を金銭で支給します  
 4. 上記の図は、役員賞与およびパフォーマンス・シェア・ユニットが標準額であった場合における報酬構成割合のイメージであり、会社業績、当社株式の株価、ベンチマーク企業群の報酬水準等に応じて割合は変動します

#### 執行役員を兼務しない取締役(社外取締役を除く)

企業価値向上に向けた全社経営戦略の決定と中長期的な成長戦略等実践のモニタリングを含む監督機能を果たすことが求められることから、業績連動性のある報酬とはせず、「基本報酬」に一本化しています。

#### 社外取締役

独立性の観点から業績連動性のある報酬とはせず、「基本報酬」に一本化しています。なお、人事・報酬諮問委員会の委員長を務める社外取締役の報酬については、社外取締役の報酬水準に、委員長の職責に応じた額を加算した水準としています。

#### 監査役

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

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬の内容

#### 基本報酬

職務に応じた額を月例で支給

#### 役員賞与

単年度業績を反映した金銭報酬

役員賞与のKPI	概要	適用割合
為替一定core revenue	トップラインの成長度を評価するもの。中長期の持続的な利益成長を目指すうえで、トップラインの成長も評価することが重要と考え導入	15%
為替一定調整後営業利益	持続的利益成長の基盤である事業そのもののパフォーマンスを評価するもの	35%
調整後営業利益	為替影響を含む事業のパフォーマンスを評価するもの。為替一定と財務報告ベースのバランスも考慮し、足元の業績を多面的に評価するため導入	25%
当期利益	利益成長の達成状況を役員報酬に反映させることで、株主の皆様との価値の共有を図ることを目的として設定	25%
RRP定性評価指標	注力分野であるRRPに関する戦略の実行および達成度合いについて、定性的に評価するもの	±10%

#### 譲渡制限付株式報酬

- 株主の皆様とのさらなる価値共有や中長期な企業価値向上を企図した株式報酬制度
- 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

#### パフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)

- 株主の皆様とのさらなる価値共有や中長期的な企業価値向上に加え、中期での業績達成へのさらなるコミットを企図した業績連動型の株式報酬制度
- 支給対象年度から開始する3カ年の事業年度からなる業績評価期間の経過後、当該業績評価期間における業績等の数値目標の達成度合いに応じて、当社普通株式を交付するための金銭報酬債権および金銭を報酬として支給

PSUのKPI	概要	適用割合
当期利益	利益成長の達成状況を役員報酬に反映させることで、株主の皆様との価値の共有を図ることを目的として設定	100%
ESG指標	株主の皆様とのさらなる評価・被評価の観点の一致を図るもの 2025年度より、ネットゼロの実現に向けた取り組みに係る指標に加え、JT Group Sustainability Targetsのうち、DE&Iの推進に向けた取り組みに係る指標を追加 具体的には、①温室効果ガス(GHG)排出量の削減目標の達成度合い、②JTグループの女性マネジメント職比率目標の達成度合いを評価項目とする	①±5% ②±5%
RRP定量評価指標	注力分野であるRRPにおけるHeated Products販売数量の目標達成度合いについて、定量的に評価するもの	±10%

役員報酬の詳細については、[コーポレート・ガバナンス](#)をご覧ください。

## コーポレート・ガバナンス体制の実効性を支える枠組み

取締役会を中心とするコーポレート・ガバナンス体制の実効性を支えることを目的として、コンプライアンス、リスクマネジメント、内部監査等を通じた内部統制の枠組みを整備しています。

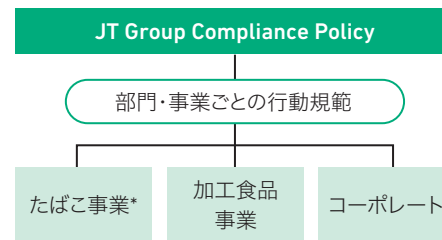
今後も、現行の枠組みを継続的に随時見直し、適正な業務執行のための企業体制の維持・向上に努めていきます。

### コンプライアンス体制

#### 基本的な考え方

当社は、取締役会において制定した規程に基づき、取締役および従業員が法令、定款および社会規範等を遵守し、適切な行動をとることを目的として、グローバルに共通するJTグループの価値観・倫理観を定めたJT Group Compliance Policyを策定しています。

あわせて、コーポレートおよび各事業において、JT Group Compliance Policyと整合し、それぞれの固有の環境や特性に応じた部門コンプライアンス行動規範を定め、グループ全体でコンプライアンスの徹底を図っています。



\*日本国内では、グローバル統一の行動規範に日本特有の観点を加えたものを策定・運用

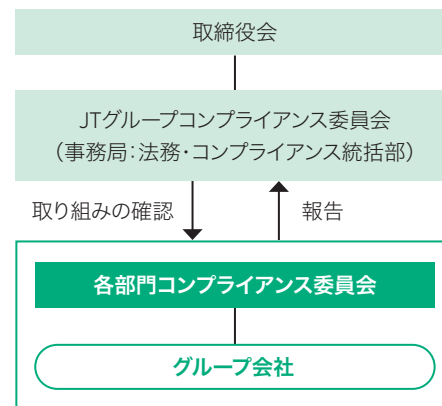
#### 推進・監督体制

当社は、社長、副社長および外部専門家を構成員とするJTグループコンプライアンス委員会を設置しています。

同委員会は、JTグループ全体のコンプライアンスを統括・推進し、取締役会への説明責任を果たす審議機関としての役割を担い、社長が委員長を務める体制としています。

また、執行役員にコンプライアンス担当を定め、法務・コンプライアンス統括部を所管させることで、グループ横断的な体制の整備・推進および課題の把握に努めています。加えて、コーポレートおよび各事業内に設置する部門コンプライアンス委員会において、それぞれの部門におけるコンプライアンスに関する事項を自律的に審議しています。

JTグループコンプライアンス委員会は、各部門コンプライアンス委員会からの報告を受け、当社グループ全体の取り組み状況を把握・審議したうえで、その内容を取締役に報告しています。



#### コンプライアンスの実行と改善

2025年度は、JTグループコンプライアンス委員会を2回開催し、コンプライアンス推進に向けた取り組み等について審議しました。これらの審議結果は、各部門が策定する2026年度のコンプライアンス実践計画に反映されています。

当社および子会社のコンプライアンス推進部門(当社においては法務・コンプライアンス統括部、子会社においてはこれに相当する部署)は、各部門コンプライアンス行動規範を役職員に配布するとともに、各種研修等を通じた教育・啓発活動を実施し、コンプライアンスの実効性向上に取り組んでいます。

#### コンプライアンスアンケートの実施

当社では、グループ会社も対象としたコンプライアンスアンケートを毎年実施しています。

2025年度のアンケート回答率は96.5%であり、その結果は取締役および従業員に報告されるとともに、関係部署においてコンプライアンス推進に向けた取り組みの評価や改善策の策定・実行に活用されています。

#### 内部相談・通報体制

内部通報体制については、当社および子会社は、その役職員等が法令違反の疑義がある行為等を発見した場合に備え、相談・通報窓口を設置しています。相談・通報を受けた各コンプライアンス推進部門はその内容を調査し、必要な措置を講ずるとともに、再発防止策を実施することとしています。また、当社は、法務・コンプライアンス統括部が対応する相談・通報窓口とは別に、当社監査役が対応する、業務執行ラインからの独立性を有した相談・通報窓口を設置しています。相談・通報を受けた当社監査役はその内容を調査し、当社は必要な措置および再発防止策を実施します。当社は、当社グループに係る重要な問題については部門コンプライアンス委員会およびJTグループコンプライアンス委員会に付議し、審議を求め、または報告することとしています。



コンプライアンス相談・通報窓口利用ガイド

## コーポレート・ガバナンス体制の実効性を支える枠組み

### リスクマネジメント体制

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

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

[詳細はこちら](#) [リスクファクター\(P.82\)](#)

### 情報セキュリティ体制

JTグループでは、情報セキュリティに対する取り組み姿勢を明確にするとともに、情報セキュリティ対策を網羅的かつ継続的に推進するために情報セキュリティに関する規程を整備しています。具体的には、「JTグループITガバナンスポリシー」ならびに「JTグループ情報セキュリティ標準」を定め、アクセス制限、コンピュータウイルス対策、教育、監査、モニタリングなどITリスク対策に必要な対応を規定、実行しており、当社グループが保有するシステムやデータ等の情報資産の適切な管理・保護に努めています。

また、当社グループは、ハード・ソフト両面から情報セキュリティ強化に取り組み、ハード面では、サプライヤーへの依頼を含めた重要システムのセキュリティに関する技術・運用上の点検と改善を継続的に実施しています。ソフト面では、すべての従業員が情報資産を適切に取り扱うために、社内で開発した情報セキュリティ啓発プログラム「i-SECURE」を世界各国に展開しています。i-SECUREで展開するさまざまなプログラムの中でも、eラーニングの受講率は当社グループ全体で96%となりました。また本活動は定期的な効果測定を行っており、従業員の情報セキュリティに対する意識の向上に寄与していることを確認しています。



日本で実施したi-SECUREイベントの様子

## コーポレート・ガバナンス体制の実効性を支える枠組み

### 内部監査体制

#### 当社における内部監査

社長直属の組織として監査部を設置し、事業活動の全般に亘る管理・運営の制度および業務の遂行状況を業務執行組織から独立した立場で、客観的な視点から検討・評価し、業務運営の適切性・有効性の向上を図っております。また、当社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、記録および従業員に対して制限なく閲覧、聴取等を行うことができる権限を有しています。

内部監査計画は毎年、社長の承認により決定されます。監査部長は、内部監査の結果について社長への報告義務を負うとともに、取締役会への報告を毎年実施しています。また、監査部長は、当社およびグループ会社の経営者と、内部監査の結果、内部統制の状況、リスク認識に関して、定期的かつ自由に協議することができます。

#### グループ会社における内部監査

グループ各社は、各社の判断により内部監査組織を設置しており、JTI、TSネットワーク、テーブルマークなどの主要なグループ会社は内部監査組織を有しています。各社において、社長または取締役会が内部監査計画を承認し、監査実績の報告を受領します。

当社監査部は、グループ各社の内部監査組織と連携しており、各社の年度内部監査計画および監査実績は、当社監査部を通じて、当社社長および取締役会に報告されます。さらに内部監査の効率性・実効性を高めるため、内部監査組織間の情報の共有、品質の向上を目的に定期的に会議・打ち合わせ等を行い、必要に応じて協働監査や監査業務支援も実施しています。

### たばこ事業を運営するJTIに対する内部統制体制

JTIの持株会社にあたるJT International Holding B.V.の役員はJTの執行役員等からも選任され、たばこ事業全体の戦略意思決定の実効性向上に資する役割を果たしています。

JTIを含むたばこ事業の重要な決裁権限および決裁手続きは、責任権限規程等において定めています。事業運営の機動性確保の観点からJTIに一定の権限委譲を行いつつ、JTIが策定する予算・経営計画および一定額を超える投資事案については、適宜当社において承認を行うなど、子会社ガバナンスの確保に努めています。

また、当社監査役および監査部はJTIに対する監査権を有しており、監査役は適宜JTIへの監査を実施しています。たばこ事業の内部監査は主にJTI監査部が実施していますが、当社とJTIが協力して進めている業務領域については、当社監査部がJTI監査部と連携しながら監査を実施しています。

## 役員一覧

**C** : 人事・報酬諮問委員会委員長 **M** : 人事・報酬諮問委員会メンバー

### 取締役10名(うち、社外取締役5名)



岡本 薫明 **M**

取締役会長

生年月日:1961年2月20日  
在任年数:4年  
保有株式数:1,900



寺島 正道 **M**

取締役副会長

生年月日:1965年11月26日  
在任年数:8年  
保有株式数:375,335



筒井 岳彦\*

代表取締役社長

生年月日:1975年1月23日  
新任  
保有株式数:41,500



嶋吉 耕史\*

代表取締役副社長

生年月日:1968年3月7日  
在任年数:2年  
保有株式数:76,800



中野 恵\*

代表取締役副社長

生年月日:1968年3月1日  
在任年数:3年  
保有株式数:82,941



木寺 昌人 **M**

取締役(独立社外取締役)

生年月日:1952年10月10日  
在任年数:5年  
保有株式数:0



庄司 哲也 **C M**

取締役(独立社外取締役)

生年月日:1954年2月28日  
在任年数:4年  
保有株式数:0



山科 裕子 **M**

取締役(独立社外取締役)

生年月日:1963年5月20日  
在任年数:2年  
保有株式数:0



朝倉 研二 **M**

取締役(独立社外取締役)

生年月日:1955年12月11日  
在任年数:2年  
保有株式数:0



内田 由紀子 **M**

取締役(独立社外取締役)

生年月日:1975年7月22日  
新任  
保有株式数:0

### 監査役5名(うち、社外監査役3名)



柏倉 秀亮

常勤監査役

生年月日:1969年2月28日  
在任年数:3年  
保有株式数:12,128



橋本 努

常勤監査役

生年月日:1967年5月31日  
在任年数:3年  
保有株式数:1,584



谷内 繁

常勤監査役  
(独立社外監査役)

生年月日:1962年9月7日  
在任年数:3年  
保有株式数:0



稲田 伸夫

監査役  
(独立社外監査役)

生年月日:1956年8月14日  
在任年数:3年  
保有株式数:0



武石 恵美子

監査役  
(独立社外監査役)

生年月日:1960年2月16日  
在任年数:2年  
保有株式数:0

(2026年3月25日時点)

- (注) 1. 取締役および監査役の選任理由につきましては「定時株主総会招集ご通知」をご参照ください  
2. 当社は「社外役員の独立性基準」を制定しています。詳細につきましては、[JT コーポレートガバナンス・ポリシー](#)をご覧ください  
3. \*を付している者は、執行役員を兼務しています

# スキル・マトリックス

## 当社取締役会が備えるべきスキルの考え方

当社は、JTグループの経営理念である「4Sモデル」を追求するとともに、JT Group Purposeを実現し、時代や人により多様に変化していく「心の豊かさ」の領域を今後も社会から任され、貢献できる存在であり続けるため、絶えず進化に挑戦していきます。そのうえで、当社の取締役会は、「4Sモデル」やJT Group Purposeに共感し、企業人としての高潔な倫理観・知識・経験・能力を兼ね備えた多様な人財により構成することが重要であると考えています。

このような考えに基づき構成された取締役会がその役割・責務を適切に発揮する観点から、当社は、各取締役に以下の分野における知識・経験を活かした能力(=スキル)の発揮を特に期待しており、取締役会全体として必要なスキルが備わっているものと考えています。

### 当社が特にスキルの発揮を期待している分野

- 当社の経営理念である「4Sモデル」をベースとした、持続的な利益成長および企業価値の向上に資する経営戦略・経営管理・事業戦略等の「企業経営」
- 中長期的な事業成長の観点から、グローバルに事業を展開するJTグループにとって必須となる「グローバルマネジメント」
- 当社の企業価値向上および事業継続のための経営活動・事業活動に係る意思決定のベースとなる「財務、会計、資本政策、金融」および「法務、コンプライアンス、リスクマネジメント」
- JTグループの競争力を強化し、事業継続において不可欠な経営基盤の一つとなる「IT／情報セキュリティ」
- ステークホルダーの利益を最大化し、持続的な利益成長と長期的な企業価値向上を図るうえで、当社の企業活動の根幹にある「コーポレート・ガバナンス」
- 「4Sモデル」に基づき、JT Group Purposeの具現化を通じて持続可能な自然や社会づくりに貢献するため、当社が経営の中核に位置付け、マテリアリティ分析を踏まえて戦略を策定する「サステナビリティ／環境、社会」
- 性別、性的指向や年齢、国籍にとどまらず、経験や専門性など、異なる背景や価値観を尊重し、人財の多様性に着目した成長支援を含む人財への投資や、多様な個性がその能力を最大限発揮できる組織風土の醸成を推進する「DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)／組織、人財マネジメント」
- 変わり続ける社会や人の価値観に合わせて「心の豊かさ」を継続的に提供するために、事業のさらなる発展・成長に向けた戦略策定・施策実行を企図する「事業開発／M&A」

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

### 当社取締役および監査役のスキル・マトリックス(2026年3月25日時点)

氏名	役職	特にスキルの発揮を期待している分野								
		企業経営	グローバル マネジメント	財務、会計、 資本政策、 金融	法務、コンプラ イアンス、リス クマネジメント	IT / 情報セキュ リティ	コーポレート・ ガバナンス	サステナビ リティ／環境、 社会	DE&I / 組織、 人財マネジ メント	事業開発 / M&A
岡本 薫明	取締役会長			●	●		●	●	●	
寺島 正道	取締役副会長	●	●		●	●	●	●	●	●
筒井 岳彦	代表取締役社長	●	●	●	●		●	●	●	●
嶋吉 耕史	代表取締役 副社長	●	●		●	●	●	●	●	●
中野 恵	代表取締役 副社長	●		●	●		●			●
木寺 昌人	社外取締役		●		●		●	●	●	
庄司 哲也	社外取締役	●	●			●	●		●	●
山科 裕子	社外取締役	●		●	●		●		●	
朝倉 研二	社外取締役	●	●			●	●	●		●
内田 由紀子	社外取締役		●				●	●	●	●
柏倉 秀亮	常勤監査役	●	●	●			●		●	●
橋本 努	常勤監査役		●	●	●	●	●			
谷内 繁	常勤監査役 社外監査役			●	●		●	●	●	
福田 伸夫	社外監査役			●	●		●	●	●	
武石 恵美子	社外監査役				●		●	●	●	

# 取り組みと進捗

---

57 たばこ事業

---

63 加工食品事業

---

66 コーポレートR&D組織：D-LAB

---

68 JT Group Sustainability Targets (詳細)

---

77 JTグループ財務データ

---

79 JTグループ非財務データ

---

80 たばこ事業関連データ

---

# たばこ事業

Business Purpose  Creating fulfilling moments. Creating a better future.

## 業界概要

ニコチン製品を含む世界のたばこ産業は、規制強化やお客様の嗜好の変化を背景に、変化が継続しています。多くの市場において、公衆衛生上の懸念を踏まえ、製品やマーケティングに係る規制、税制が現地政府により強化される一方、リスク低減製品の取り扱いについては市場間で差があります。

こうした規制環境やお客様トレンドの影響を受け、たばこ産業は構造的な変化の最中にあり、現在、その製品カテゴリはCombustiblesとRRP(Recuded-Risk Products)の二つに大別されています。Combustiblesは業界内で最大のセグメントですが、その総需要は漸減しています。一方、RRPはイノベーションが進展し、お客様が従来の喫煙に代わる選択肢を求め、総需要が増加しています。

### Combustibles

Combustiblesには、紙巻たばこ、Fine cut tobacco (FCT)、パイプシガー、リトルシガー、水たばこなどが含まれます。紙巻たばこは、あらかじめ紙でたばこ葉を巻いた製品であり、FCTはお客様ご自身が巻紙を用いてたばこ葉を手巻りする製品です。

2025年の世界のCombustibles総需要は約5.0兆本\*、金額ベースの推定市場規模は約131兆円\*に達しています。最大の市場である中国は、世界の総需要の45%以上を占めており、インドネシア、ロシア、米国、トルコ、ドイツ、日本、エジプトがこれに続きます。世界のCombustibles総需要は過去のトレンドに沿って減少が継続する一方、金額ベースでは製品価格の値上げを通じて安定的な成長を続けています。

\* Euromonitorのデータに基づく(水たばこを除く)

### RRP

RRPには、Heated Products、E-Vapor、Modern Oral、Traditional Oralが含まれます。これらは燃焼を伴わずにニコチン含む香喫味を愉しむ製品であり、喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性があると考えています。

Heated Productsには、Heated Tobacco Sticks (HTS) とHeated Nicotine Sticks (HNS)が含まれます。これらは、電子デバイスにたばこスティックを挿入し、加熱することで、ニコチンを含むエアロゾルを発生させる製品です。

Infusedは、電子デバイスに装填したたばこカプセルを間接的に加熱し、たばこ葉の成分を含む蒸気を発生させる製品です。

E-Vaporは、たばこ葉を使用せず、ニコチンを含むリキッドをバッテリー式のデバイスで加熱する製品であり、Open Systems、Closed Pods、Disposables等、さまざまなタイプの製品が存在します。

Modern OralとTraditional Oralは、小型のパウチ等を口に直接含み、味や香りを愉しむ製品です。Modern Oralはニコチンパウチとも呼ばれ、たばこ葉を使用せず、ニコチンを含んだパウチを口腔内で愉しむ製品です。Traditional Oralはスヌースとも呼ばれ、粉状にしたたばこ葉を包んだポーションと呼ばれる袋を口に含んで使用する製品です。

2025年度における世界のRRPの市場規模は約13兆円\*となりました。Heated Productsでは日本が最大の市場ですが、E-VaporとOralでは米国が最大の市場となっています。最も普及しているRRPの製品タイプは、お客様の嗜好や各国・地域における規制環境の違いを背景に、市場によって異なっています。市場規模はCombustiblesと比較すると小さいものの、RRPカテゴリは近年着実に成長を続



けており、今後も成長の継続が見込まれています。

\* Euromonitorのデータに基づく

### 今後の見通し

お客様の嗜好の変化に合わせて、JTグループを含む世界のたばこ会社は、CombustiblesとRRPの両領域において、製品ポートフォリオを拡充させています。

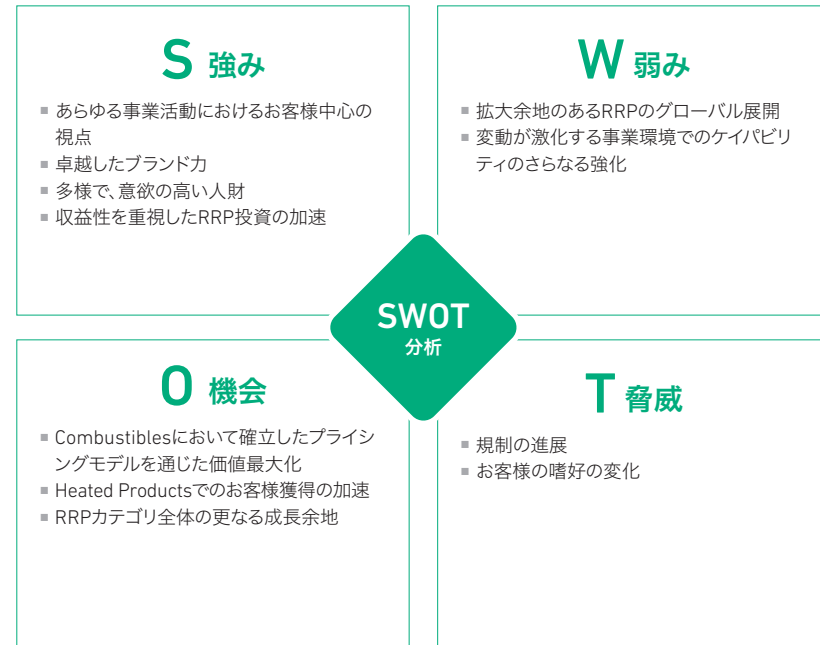
Combustiblesは、総需要の減少やダウントレーディングの継続が見込まれていますが、市場規模は当面のあいだ、拡大が継続する見通しです。

RRPの総需要、市場規模はともに、Heated Products、E-Vapor、Modern Oralといった、すべての製品カテゴリにおいて拡大するものと予想されています。他方で、これらの領域における企業間の競争は、今後さらに激化していく見通しです。これらの製品カテゴリの成長ペースは、イノベーションの進展、お客様の受容度、ならびに各市場における規制や税制の動向により変動します。

(注) 1. たばこ事業における「お客様」は喫煙可能な成人のお客様を意味します。なお、喫煙可能年齢は、各国の法令により異なります。日本では20歳未満の方による喫煙は、法律で禁じられています  
2. 本セクションは、JTグループの事業活動を説明するためのものであり、たばこ製品・ニコチン製品の販売促進や、喫煙またはニコチン製品の使用の促進を目的としていません

## たばこ事業

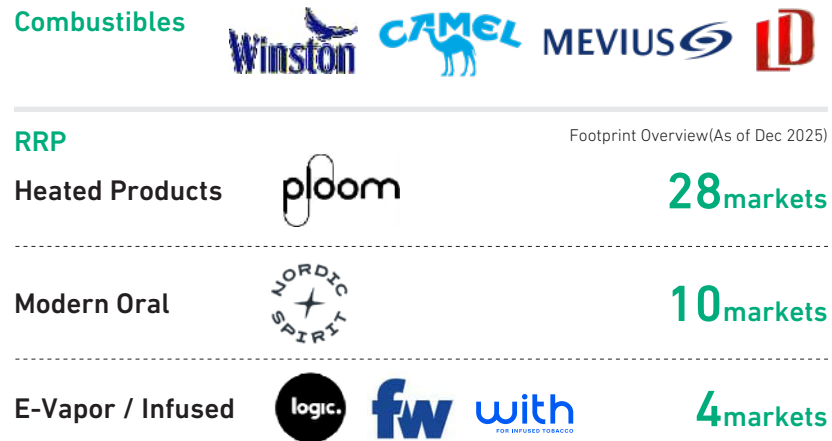
## 事業概要



JTグループは、130以上の国・地域でたばこ製品を販売しています。不確実性の高い事業環境においても、当社グループの保有するブランドは重要な価値を持つ資産であり、中長期での利益成長に向け、積極的な投資を継続しています。

当社グループは、世界各地のお客様の多様な嗜好やニーズに応える幅広いブランドを保有しています。なかでも、GFB(Global Flagship Brands)のWinston、Camel、MEVIUSおよびLDは、世界有数のたばこブランドとして、当社グループのブランドラインナップの中核を成しています。これらのブランドは、当社グループの競争力を高め、Combustiblesにおけるグローバルプレゼンスの効果的な強化に寄与しています。

当社グループの製品ポートフォリオは、豊かな系譜を兼ね備えたCombustiblesと、最先端の技術的・科学的イノベーションに基づくRRPにて構成されています。RRPのHeated Productsでは自社ブランド「Ploom」を展開しているほか、Modern Oral、E-Vapor、InfusedといったRRPカテゴリにおいても、自社ブランドの展開を進めています。



## 事業戦略—経営計画2026

「経営計画2026」において示しているとおり、当社たばこ事業の戦略の方向性に変更はありません。Combustiblesでは、引き続き収益性の向上を図る一方、RRPでは、経営資源をHeated Productsに集中的に投下し、中長期的にCombustiblesに並ぶ、第二の成長エンジンとしての確立を目指します。こうした

取り組みを通じて、当社たばこ事業では、経営計画期間中の為替一定調整後営業利益の年平均成長率をhigh single digitとすることを目指しています。

## たばこ事業:利益成長の中核かつ牽引役

## Combustibles

収益性の向上

## RRP

第二の成長エンジン確立に向けたHeated Productsへの経営資源集中

## High single digit\*

\* 調整後営業利益の年平均成長率(為替一定ベース)

## RRP

RRPにおいては、今後もHeated Productsが最も高い成長率を示すという見通しに変わりはありません。そのため、当社たばこ事業では引き続きHeated Productsへの投資を最優先とし、大規模な戦略投資を通じて、成長のモメンタムを一層加速させていきます。

一方で、Modern Oral、E-Vapor、Infusedといった他のRRPカテゴリにおいては、各市場において収益性を重視した事業機会の探索を継続し、それぞれの特性に応じた選択的な投資を行っていきます。

また、既存のRRPカテゴリの枠にとどまらないNext Generation Propositionのパイプライン強化に向けた取り組みを進め、当社のRRPカテゴリの将来の成長ドライバーとなり得る製品の創出を目指します。

## たばこ事業

### Combustibles

Combustiblesの総需要は、過去のトレンドに沿って引き続き減少しているものの、カテゴリとしては依然底堅く、多くのお客様に支持されています。

JTグループは、市場全体におけるプライシング機会の捕捉と、市場シェアのさらなる拡大を通じて、今後も質の高いトップライン成長を追求していきます。

当社グループは、収益特化、シェア特化、収益・シェア両面といった当社グループの各市場の役割に則した集中的な投資、ならびにコストベースで継続しているインフレ圧力を管理するためのイニシアティブを通じて、収益性も引き続き向上させていきます。これらの取り組みが追加的なリターンを創出することで、Combustiblesの営業利益率が高まり、RRPへの投資原資の確保につながります。

### 過去5年間の事業パフォーマンス

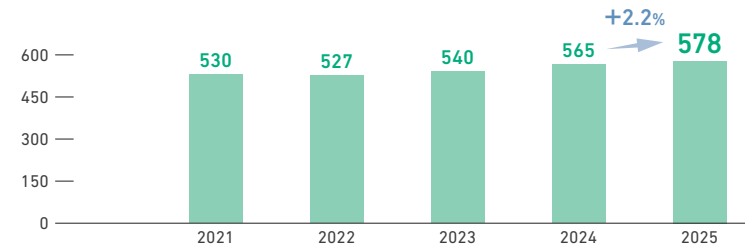
JTグループのたばこ事業は、過去5年間に亘り優れた業績を達成し、当社の戦略の堅牢性を実証してきました。販売数量は3年連続で増加しており、その推移は業界全体のトレンドを大きく上回っています。

2025年には、Combustiblesの販売数量が前年比1.7%増加しました。50を超える市場で販売数量が増加したことに加え、米国Vector社の統合も成長を後押ししました。GFBの販売数量は7年連続で増加し、シェア拡大にも継続的に寄与しています。2025年末時点では、GFBがCombustiblesの販売数量の74%を占めるまでに至りました。

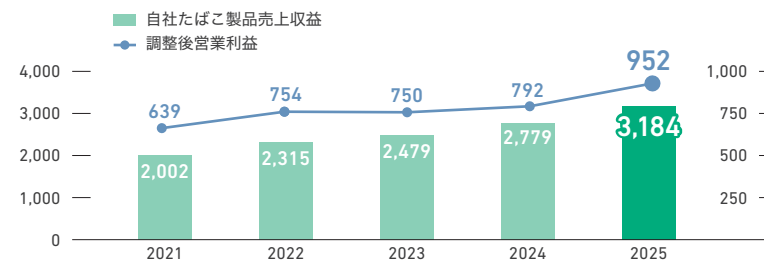
RRPの販売数量は、2025年に前年比20%超の成長を遂げました。この成長は主にHeated Productsによるもので、同カテゴリの販売数量は前年から約40%増加しています。Ploomは、すべての展開市場において力強くシェアを拡大しており、そこには2025年半ばに投入したAURAがPloomのシェア拡大を一段と加速させた日本市場も含まれます。

こうしたGFBおよびPloomの販売数量の拡大に加え、底堅いプライシングやROIの重視により、当社たばこ事業の為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益および調整後営業利益は、この5年間に亘り着実な成長を続けています。

### ● 総販売数量(10億本)



### ● 自社たばこ製品売上収益・調整後営業利益(10億円)



#### 自社たばこ製品売上収益

増減率(為替一定ベース)	+4.8%	+6.4%	+9.1%	+14.6%
--------------	-------	-------	-------	--------

#### 調整後営業利益

増減率(為替一定ベース)	+8.2%	+4.4%	+9.7%	+23.5%
--------------	-------	-------	-------	--------

## 中長期の成長を支える取り組み

### サステナビリティに向けた取り組みとその考え方

2025年、JTグループは、革新的な製品デザインの推進とバリューチェーン全体に亘る自然保護への注力を通じて、サステナビリティ戦略を着実に前進させました。

JTIのSustainability Impact Frameworkにて示している通り、資源循環に向けた製品設計と健康影響の低減は、引き続き「Product」領域において中核となる戦略的

優先事項です。当社グループは、製品およびパッケージの設計段階から資源循環の概念を組み込み、変化するお客様の期待に応え続けるソリューションの提供に注力しています。あわせて、EUの「包装・包装廃棄物規則(Packaging and Packaging Waste Regulation)」についても、対応に向けた取り組みを開始しました。

「People」領域においては、児童労働や生活収入といった顕著な課題に重点を置き、ハイリスクな事業活動におけるデュー・ディリジェンスを強化することで、people come firstの取り組みを推し進めました。同時に、Global Top Employer認定の中でも評価された協力的、包摂的で高パフォーマンスな職場環境の強化も継続しています。当社グループは全31の人権アクションプランのうち24プランを完了し、優先度の高い地域の人権リスクの低減に加え、ARISEのような成熟したプログラムの導入加速を実現しました。こうした取り組みは当社グループの人権分野におけるリーダーとしての評価につながっており、International Organisation of Employersのガイダンスにおける当社事例の紹介や児童労働リスクマネジメントに関するHACEベンチマークにおけるグローバルトップランク評価がその例です。

2025年、JTIは、バリューチェーン全体に亘る自然への取り組みを一段と強化しました。JTIのNature Frameworkの策定・導入により、自然に関する影響、依存関係、リスクおよび機会を管理する全社的かつ体系的なアプローチが確立され、土地利用、生物多様性、水、廃棄物といった領域がカバーされています。JTIのSustainability Impact Frameworkと紐づき、また気候プログラムで得られた知見を活用することで、JTIのNature Frameworkおよび関連する戦略は、事業判断に自然への配慮を組み込むための明確な基盤となっています。JTI Biodiversity and No Deforestation Ambition Statementでは、生物多様性の保全および森林破壊防止に向けた戦略的方向性を描き、JTIの長期的なコミットメントを示しています。このアプローチは、国際的な主要フレームワークや進化する規制環境とも整合しています。さらに、一貫性のある対応を行うために、当社グループは、JTI Deforestation and Conversion Free Policyを策定し、事業活動およびサプライチェーン全体に亘る明確な要件とガバナンスを整備しました。これらは、JTIの包括的かつ一貫性があり、将来を見通した自然へのアプローチへの移行を反映したものであり、生態系の保全と事業レジリエンスの長期的な確保を目指します。

## たばこ事業

### 2025年パフォーマンス概要

サステナビリティ戦略に基づく各施策は、すべての重点領域において着実な進展を見せました。

2025年には、RRPの展開市場を拡大し、2024年の28の国・地域から、36の国・地域へと拡充しました。あわせて、日本において、使用済みのPloom AURAデバイスを新品と同等の高い品質および機能を確保したうえで市場に再投入する取り組みを導入し、資源循環への取り組みを前進させました。

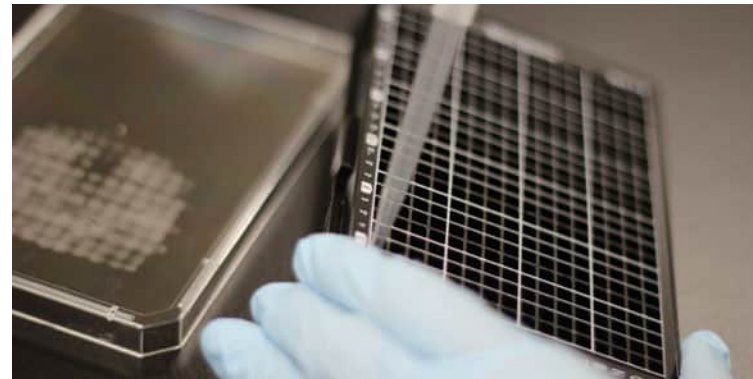
パッケージについては、2025年までに再生利用可能な容器包装材の割合を85%とする目標を前倒しで達成し、2025年時点で92%まで到達しており、2030年に100%とする目標に向け、順調に進捗しています。パッケージ全体における2025年のリサイクル材使用量は、2022年と比較して総重量の20%となっており、着実な進捗が見られます。パッケージにおけるリサイクル材の使用量を拡大することで、バージンマテリアルの使用量削減を進めています。

社会面の目標についても順調に進捗しています。20万労働時間当たりの労働災害発生件数は2024年比で16%低下しました。また、多様性への取り組みについて、女性管理職比率が2025年に27.7%となり(2024年:26.8%)、着実に向上しています。

環境面では、工場、オフィス、倉庫からの温室効果ガス排出量を削減する取り組みの結果、2030年目標を前倒しで達成しています。また、2025年にOffseting Strategyの導入を開始しており、当社グループのたばこ事業では、当初計画の2年前倒しとなる2028年に事業におけるカーボンニュートラルを達成する見込みです。

[📄 詳細はこちら](#) [Performance | JTI](#)

### 健康への影響低減:RRPに係る科学的知見



JTグループは長年に亘り、喫煙に伴う健康リスクを低減する可能性のある製品(RRP)の研究開発に取り組んできました。近年では、そういった製品、中でもたばこ煙中に含まれる既知の健康懸念物質への曝露を低減させる非燃焼性の製品を選択する喫煙者のお客様も、多くいらっしゃいます。こうした製品については、リスク低減の可能性や健康懸念物質の低減につながる可能性があるとの見解を示す公衆衛生機関も存在します。

当社グループでは、RRPのリスク低減可能性が科学的に検証され、その知見が広く共有されるとともに、お客様が適切な情報に基づいて製品を選択できる環境を整えることが重要であると考えています。この考えのもと、毎年、RRPのリスク低減可能性を十分に評価するための研究活動に多額の投資を行っています。近年の先進的な研究手法の一つとして、New Approach Methodologies(NAMs)があります。NAMsの一つとしてOrgan on a Chip(OoC)テクノロジーがあり、微小な「臓器モデル」を用いることにより、人間の生体に近い状況下で物質の挙動を確認することが可能になります。この技術により、従来の実験手法では得られなかったより精緻で深度のある科学的知見が得られるようになります。

当社グループが最近発表した研究の一つでは、動脈に脂質(プラーク)が蓄積することで生じ、重大な心血管疾患につながる可能性のあるアテローム性動脈硬化の初期段階に対し、Heated Productsのエアロゾルと紙巻たばこの煙が及ぼす影響に着目しました。心血管疾患リスクには、食事や運動、喫煙など、さまざまな生活習慣要因が複合的に影響するとされています。本研究では、実験室で培養した微小血管を用いた先進的なOoCモデルを採用しました。これにより、一定条件下におけるHeated Productsのエアロゾルと紙巻たばこの煙に対する細胞反応の違い、特に免疫系の関与の程度を詳細に観察することが可能となりました。このアプローチは、心血管疾患に関連する初期変化に対し、Heated Productsが紙巻たばこに比べて低いリスクを示す可能性があるかをより深く理解することを目的としています。

OoC上に血管モデルを作成することにより、異なるたばこ製品がアテローム性動脈硬化進行上のキーとなる生体応答をどのように引き起こすかを事細かに観察できるようになります。結果として、Heated Productsのエアロゾルは、紙巻たばこの煙と比較して、血管内皮細胞への影響が小さく、免疫細胞の血管内膜領域への誘引も限定的であることが確認されました。これらの反応は未処理の対照群に近い水準を示しており、Heated Productsの方が、血管炎症およびアテローム性動脈硬化の進行に対するリスクが低い可能性を示唆しています。*(Monocyte migration assay using a vascular-on-a-chip model and its utilization for the evaluation of a heated tobacco product - Hayashida et al., 2025, Frontiers in Toxicology)*

これらの先進的な実験手法により、たばこ製品が人体に与える潜在的な影響について有用な一次的評価を得ることができます。細胞実験で得られた知見を現実世界におけるお客様の健康影響という包括的な理解に結びつけるためには、長期的な検討を含む追加の研究が必要です。

当社グループは、RRPのリスク低減可能性を透明性高く評価することに明確にコミットしており、科学的研究の成果の一部を学術会議や査読付き学術誌で公開しています。

[📄 詳細はこちら](#) [Science resource hub | JTI](#)

## たばこ事業

### RRP調達における基本方針

JTグループは、第三者の受託製造業者(サプライヤー)によって製造されるRRPデバイスの調達に特化した専任のRRP調達チームを設置しています。責任ある調達に向けた当社グループのアプローチは、経済協力開発機構(OECD)の「多国籍企業行動指針」および国連による「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿ったものです。サプライチェーンに内在するリスクをより効果的に把握・評価するため、当社グループはリスクベースのデュー・ディリジェンスアプローチを採用しており、電子機器の製造や原材料の調達に固有のリスクに加え、各サプライヤーや当社グループが操業する国々に特有の人権リスク、環境関連リスクを考慮に入れています。当社グループはサプライヤーのケイパビリティ向上に向けサプライヤーと連携しており、継続的にサステナビリティに係るパフォーマンスの改善に取り組めるよう支援を行っています。

当社グループは、責任ある企業同盟(RBA)のメンバーとして、RBAの行動規範に則り、RBAの提供する手法やツールを活用し、当社グループ製品の責任ある製造の担保に取り組んでいます。全てのTier1サプライヤーおよびハイリスクと評価された一部のTier 2サプライヤーは、RBA検証済み監査プログラム(VAP)に基づいて監査を受けています。監査スコアは、それぞれの国の平均を上回っており、Silver Recognitionを獲得しています。これらの監査では、労働時間、労働安全衛生、ならびに緊急時への備えに関する課題が特定されることがあります。これらの構造的な課題は細心の注意が必要であり、通常は是正計画の遂行を通じて対応しています。

鉱物調達に関しては、鉱物調達に関する声明(Mineral Sourcing Statement)において、責任ある材料調達へのコミットメントを明確にしており、この方針は最新のサプライヤー基準への反映を通じ、サプライヤーにも対応を要請しています。このコミットメントは、OECDの「鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」(OECD Due

Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals)に則した鉱物のデュー・ディリジェンスプロセスによって支えられています。当社グループは「責任ある鉱物イニシアティブ(RMI)」が提供するツールを活用することで、サプライチェーンの細部までの可視化に取り組んでいます。2025年には、本デュー・ディリジェンスの対象をバッテリーに含まれる金属へと拡大し、サプライチェーン全体における責任ある鉱物調達の確保に向け、バッテリーサプライヤーと協働しました。さらに、一部のリスクはサプライチェーンの細部にも存在するという認識のもと、サードパーティのプラットフォームを活用し、当社グループのサプライチェーンのマッピング、およびTier 2より先のサプライヤーにおける潜在的な強制労働リスクの特定に取り組んでいます。電子機器サプライチェーンは複雑かつ変化が激しいため、とても困難な取り組みではありますが、サプライチェーンとそこに固有のリスクに対する理解を一層深めるべく、取り組みを継続していきます。

RBA監査において環境関連のトピックが取り上げられたことを受け、当社グループは、より詳細な環境デュー・ディリジェンスを開始しました。ライフサイクル・アセスメント(LCA)を通じ、RRPデバイスの環境影響評価に取り組んでおり、とりわけ気候変動への影響に重点を置いています。こうした取り組みにより、環境負荷のホットスポットの特定が可能となり、サプライヤーとの連携を通じて、当社グループに起因する影響の低減に取り組んでいきます。

### サプライチェーン・デュー・ディリジェンスを通じた生活収入の向上

JTグループの葉たばこサプライチェーン・デュー・ディリジェンス(SCDD)プログラムは、課題の特定、優先順位付け、対応、効果の測定、開示と報告といった5段階のフレームワークを基盤としており、葉たばこサプライチェーン全体で人権が尊重されることを目的としています。SCDDを通じて、当社グ

ループは継続的な改善に重点を置きながら、葉たばこ農家における人権リスクおよび係る影響の体系的な把握・管理に取り組んでいます。

当社グループのマテリアリティ分析およびSCDDにおいては、直接契約葉たばこ農家の生活収入を優先度の高い人権課題として位置づけています。生活収入向上への取り組みは、サプライチェーンの長期的なサステナビリティと密接に関わるものであり、当社グループは農家の経済的レジリエンスを高めるためのさまざまな取り組みを支援しています。

2025年には、直接契約を行うすべての葉たばこ産地において生活収入の測定を完了し、2023年に策定した目標を達成しました。この成果により、葉たばこ農家の経済状況に対する理解が深まり、産地全体を対象とした生活収入に関する強固なベースラインを確立することができました。これらの知見を踏まえ、当社グループは、行動指針を示し、測定可能かつ継続的な進展を促すことを目的としたLiving Income Strategic Framework(LISF)を策定しています。LISFは、葉たばこ農家が適切な生活水準を維持できる、より良い未来の実現に貢献する、という当社グループのビジョンおよびコミットメントとも整合しています。また、生活収入の向上に向けた進展は、地域や農場規模、社会経済的な状況によって異なることを踏まえ、データに基づき、柔軟かつ現地の実情に即した設計となっています。

生活収入の測定および年次のベースライン評価を通じて、当社グループは直接調達を行うサプライチェーンにおける潜在的な生活収入のギャップを評価しています。これにより、農家の生活水準に影響を与える主要な要因を特定し、必要な支援の優先順位付けが可能となります。一律の対応ではなく、収入ギャップを踏まえた個別の支援プログラムを設計し、農家のニーズや期待を尊重しながら、迅速かつ実効性のある支援の提供に努めています。

## たばこ事業

## 児童労働防止のアプローチ



2011年以降、ARISEプログラムは、教育とエンパワーメントに焦点を当てた取り組みにより、農家コミュニティのより良い未来づくりに貢献してきました。児童労働の撲滅を目的とした本プログラムは、児童労働の防止と是正という二つの柱から構成されており、防止においては、教育機会の欠如、理解の不足、経済的課題といった根本原因への対応を進めています。

並行して、ARISEプログラムでは、グローバルなChild Labor Case Management System (CLCMS)を通じて、是正対応の強化および拡張を進めています。2025年に策定されたGlobal CLCMS Framework and Guideは、各国がそれぞれの地域特性に即した実効性のある是正対応システムを構築・導入・評価するための、実践的かつ体系的な指針を提供しています。

CLCMSでは、対象となる事例が発生した場合、明確な確認プロセス、迅速かつ安全な是正措置、構造的な照会ルート、強固なガバナンスおよび体系的なフォローアップを通じて、タイムリーかつ適切なサポートを得ることができます。今後、ARISEでは透明性と互換性の向上を目的として、事例管理ツールのデジタル化を予定しています。

また、ARISEのハイブリッドモデルにおける防止と是正のコンポーネントは、長期的なリスク低減を実現するとともに、問題となる事象が発生した場合の強固かつ責任ある対応に貢献します。

ARISEプログラムならびに、防止および是正に向けた取り組みの詳細については、当社グループのウェブサイトをご覧ください。

主要なたばこ葉産地における、  
ネットゼロと自然に対する先進的な取り組み

2025年、JTグループは、葉たばこ産地における生産性の向上、効率性の改善、および持続可能な森林管理への投資拡大を通じ、ネットゼロおよび自然に関する目標の達成に向けた取り組みを行いました。これらの活動は、サプライチェーンにおける投入資材の効率的な活用や、土地への負荷の軽減、森林破壊リスクの低減を促し、当社グループの気候および自然に関する戦略を推し進めています。農業生産性の向上は気候関連のコミットメント達成に向けた中核的な取り組みであり、単位面積当たりの収穫量を高めることで、肥料などの投入資材の使用効率が向上し、温室効果ガス排出量の

原単位の低減につながります。同様に、乾燥工程の効率化につながる技術への継続的な投資は、木材燃料に依存する産地における排出量原単位の低減に寄与する一方、長期的な森林管理プログラムは、再生可能な木材供給の確保を実現しています。

タンザニアでは、生産性の向上と乾燥工程の効率化に向けた取り組みが実施され、これらのアプローチの有効性が実証されつつあります。葉たばこの収穫量は過去数年との比較で増加しており、二重燃焼炉の試験導入によって木材使用量は大幅に削減されました。今後、この炉の導入がさらに拡大することで、将来的な排出量削減につながることが期待されています。また、同国では、2025年に追加的な大規模植林を行い、持続可能な森林管理の対象領域を広げています。

ザンビアにおいても、黄色種およびバーレー種の双方で生産性が向上しました。乾燥施設の継続的なアップグレードにより、収穫期における木材燃料の使用効率が改善されるとともに、森林管理への持続的な投資を通じて、産地における再生可能な木材供給の確保に向けた長期的な取り組みが強化されています。

これら各地域での取り組みは、生産性、効率性および森林管理の改善が、いかに排出量削減や自然保護の強化、また葉たばこサプライチェーンの長期的なレジリエンスにつながるかを示しています。

# 加工食品事業

事業Purpose : 食事をうれしく、食卓をたのしく。

## 業界概要

日本の加工食品市場は、共働き世帯の増加やライフスタイルの変化を背景に、調理の簡便化や時短化に対するニーズが高まっていることに加え、加工食品が持つ保存性や利便性といった価値が日常生活の中で改めて評価され堅調に推移してきました。

一方、足元では人件費や物流費、原材料費等の高騰により、加工食品メーカーを取り巻く厳しいコスト環境が継続しており、多くの加工食品メーカーにおいて価格改定が実施されています。また、流通各社でのプライベートブランド製品の拡大に伴い、お客様が家庭用加工食品を購入される売り場における商品構成も変化しています。

お客様からの調理の簡便化や時短化、おいしさ、安全性といった期待が引き続き存在している一方で、健康への配慮、代替たんぱく質や植物由来素材への関心の高まり、アレルギー対応や各国の食文化への配慮といったニーズの多様化等、期待される役割は拡大しています。

海外市場では、欧米やアジア諸国を中心に、日本食への関心が引き続き高まっており、日本食の加工食品市場についても拡大しています。一方で、嗜好や規制、流通構造は各国で異なることから、現地の法規制やニーズを踏まえた事業展開が重要となっています。

当社の加工食品事業は、冷食・常温事業および調味料事業を展開し、利便性とおいしさを両立した商品を提供してきました。お客様が食事を通じて、当社が提供する商品やサービスの価値を実感していただくことにより、加工食品事業のPurpose「食事をうれしく、食卓をたのしく。」を実現していきます。

## SWOT分析

### S 強み

- 世界売上No.1\*1としてギネス世界記録™認定された冷凍麺
- 国内シェアNo.1\*2を誇る冷凍食品群(「うどん」「お好み焼」「たこ焼」「肉団子」)
- さまざまな顧客ニーズに対応可能な組立調味料技術や独自の酵母関連技術
- 食の安全管理を基盤とした高品質かつ効率的な製造体制

### W 弱み/課題

- 海外展開に向けたノウハウ・ケイパビリティの拡充

## SWOT分析

### O 機会

- ライフスタイルの変化に伴う簡便性や時短化ニーズの高まりを背景とした堅調な国内の加工食品市場
- 健康志向等、個人の志向や主義に基づくニーズ拡大(代替たんぱく質製品やアレルギー、食文化への配慮を踏まえた製品)
- 飲食店の人手不足解消にむけた、調理工程を簡便化することが可能な業務用製品ニーズの高まり
- AIやロボティクスを活用したサプライチェーン効率化の可能性
- 海外における日本食ニーズの高まり

### T 脅威

- 人口減少や少子高齢化に伴う国内需要縮小、労働者不足、人件費、物流コストの上昇
- 気候変動(特に夏場)を背景にした原材料費のコスト上昇、購買行動の変化による冷凍食品需要の変動
- 為替変動による調達コスト上昇

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

\*2 富士経済「2025年食品マーケティング便覧 No.2」冷凍うどん、冷凍お好み焼き、冷凍たこ焼き、冷凍肉団子・ミートボールカテゴリ2024年実績

## 冷食・常温事業

冷食・常温事業は、テーブルマーク株式会社(以下、テーブルマーク)およびケイエス冷凍食品株式会社(以下、ケイエス冷凍食品)を中心として展開しています。

### テーブルマーク株式会社

テーブルマークは、家庭用冷凍食品、家庭用常温食品、業務用冷凍食品を展開し、日常の食卓から外食まで、幅広い食のシーンを支えています。

家庭用冷凍食品では、国内シェアNo.1\*2の冷凍うどん、冷凍お好み焼、冷凍たこ焼を中心にお客様から高い支持をいただき、冷凍麺は世界売上No.1\*1としてギネス世界記録™に認定されています。

家庭用常温食品では、良質な原材料と優れた加工技術で独自のおいしさを追求したパックごはんを展開しています。

業務用冷凍食品では、飲食店、ホテル、福祉施設や学校給食など幅広い業態に向けて、調理工程を工夫した商品や専門性の高い商品を提供し、多様化するお客様のニーズに対応しています。

これらの商品は品質を第一に、うどんにおける真空ミキシング、パックごはんの二段階加熱製法など、長年に亘り培ってきた高い食品加工技術をもとに製造しています。また、研究開発においては、食品総合研究所を拠点に、基礎科学から応用分野まで、加工技術と発酵技術の研究を中心として、商品価値の継続的な向上に取り組んでいます。商品開発においては、おいしさ、簡便性、健康への配慮、価格といったお客様の多様なニーズにお応えしています。



## 加工食品事業

### ケイエス冷凍食品株式会社

ケイエス冷凍食品は、冷凍肉団子・ミートボール分野で国内シェアNo.1\*であり、独自の技術で製造した冷凍肉団子や鶏つくねなどを家庭用と業務用向けに展開しています。

近年では、植物由来原料のみで製造したプラントベースのミートボール「ソイリーボール」を業務用向けに展開しています。ベジタリアン対応やたんぱく源メニューとして、外食産業等の業務用を中心に活用が進んでおり、食の多様化や制約への対応を進めています。



\*富士経済「2025年食品マーケティング便覧 No2」冷凍肉団子・ミートボールカテゴリ2024年実績

### 調味料事業

調味料事業は、富士食品工業株式会社（以下、富士食品工業）で展開しています。さまざまな組立調味料と主力の酵母エキス素材など、独自技術を活用した製品を外食産業、加工食品メーカー向けに販売し、海外では米国、タイ、中国、インドネシアの4拠点で事業展開しています。

### 富士食品工業株式会社

富士食品工業は、2028年に70周年を迎え、食のパイオニアとして幅広い分野の味づくりを支えています。

外食産業向けには、ラーメンスープの素や香味油などを中心に、厨房での手間と時間を要する工程の効率化につながる製品を安定した品質で量産化することで、本格的な味をより簡便にお届けしています。また、再現性のある品質と顧客の用途や要望に応じた設計力を強みとし、多様な味づくりのニーズに対応しています。

加工食品メーカー向けには、酵母エキスを中核とした加工原料調味料をお届けしています。独自の酵素分解・抽出技術により引き出したおいしさを、和洋中の幅広い商品に展開するとともに、発酵技術を基盤とした酵母関連素材の研究開発にも

取り組んでいます。

海外では、北米およびASEAN各国を中心に製品を展開するとともに、タイおよびインドネシアにハラール対応の製造拠点をもち、日本や各国の味をハラール調味料で再現しています。

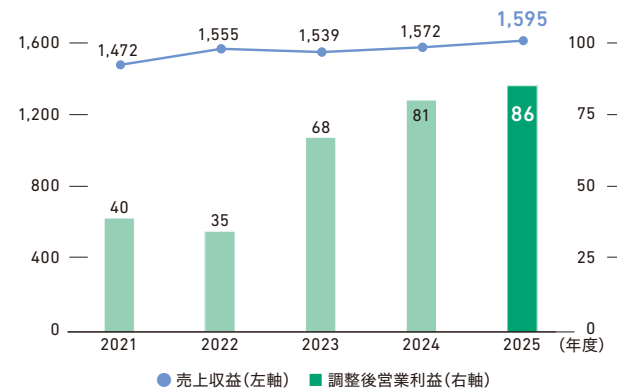


## 事業戦略

### 事業パフォーマンス

売上収益は、コロナ禍による需要構造の変化の影響を受けながらも、冷食・常温事業および調味料事業の主力製品を中心に堅調に推移しています。調整後営業利益は、原材料費等の事業コストが大幅に上昇する中においても、価格改定の実施に加え、製品構成の改善や最適生産体制の構築を通じたコスト低減等に取り組むことにより、着実な成長を実現しています。

#### ● 売上収益・調整後営業利益(億円)



2025年度は、冷食・常温事業における価格改定効果を主因として、売上収益は前年度比23億円増の1,595億円となりました。調整後営業利益についても、原材料費の高騰を受けながらも、増収効果等により、前年度比5億円増の86億円となりました。

### 冷食・常温事業の2025年主な取り組み

主力の冷凍麺、パックごはん、お好み焼は引き続き国内市場で高いシェアを維持しています。また、変化するお客様のニーズに合わせ、家庭用新商品36品、リニューアル品52品を発売しました。

### 調味料事業の2025年主な取り組み

主力商品群である外食産業向けラーメンスープの素や香味油、加工食品メーカー向けエキス商品(酵母エキス、畜肉エキス等)の販売に注力するとともに、さらなる成長に向けて海外輸出の拡大や新商品発売等により、幅広い地域と分野での味づくりに取り組んでいます。

### 事業戦略の考え方

加工食品事業はJTグループの利益成長を補完する役割を担い、国内の利益成長と海外展開の加速に取り組んでおり、次の事項を基本戦略に据えています。

- 高い市場シェアを有する主力商品の価値向上による、国内収益基盤の強化と利益成長
- 事業機会が増大する海外市場において、国内で培った味づくりの技術を基盤とした展開の加速
- 研究開発などの事業活動を通じて将来の食の課題に対応

加工食品事業においては、原材料費、為替変動等の厳しい環境が継続するものと考えています。そのような事業環境の中でも、国内外での事業量の拡大や価格改定等を通じて、着実な利益成長を実現していきます。また、海外事業については、事業基盤を強化し、加工食品事業全体の海外売上高を高めていきます。

## 加工食品事業

### 中長期の成長を支える取り組み

加工食品事業では、事業Purposeである「食事をうれしく、食卓をたのしく。」の実現を目指し、サステナビリティ経営の根幹となる5つの重要課題である「JT Group Materiality」に基づいた取り組みを推進しています。

#### 中長期視点での価値創造

お客様に新たな価値を継続的に提供することを、中長期における事業成長に向けた重要課題と位置付け、商品開発および研究開発に取り組んでいます。

#### 新たな商品価値の創造

食の多様化を重要なテーマとし、さまざまな食習慣を持つお客様へ商品を提供することを目指しています。その取り組みとして、富士食品工業のタイ、インドネシアの工場、テーブルマークの一部製造ラインでハラール認証を取得し、ハラールに対応した商品提供をしています。また、テーブルマークでは、プラントベースを主原料とした商品ブランド「BEYOND FREE」において2025年より業務用商品の展開を開始し、訪日観光客を想定したヴィーガン認証取得商品などを提供しています。これらの取り組みを通じ、海外のお客様にも商品価値をお届けすることで、中長期的な事業量の拡大を目指していきます。



#### 食品総合研究所を中核とした研究開発

多様な価値の創造を支えているのが、加工食品事業全体の研究開発を所管する食品総合研究所です。当研究所は、中長期的な視点で技術領域を拡張することを目的に、テーブルマークと富士食品工業の研究開発機能を統合し、2022年に設立しました。既存商品の価値向上に



加え、原料の枯渇など将来の食の課題に向けた研究テーマを設定し、未来を見据えた研究開発を行っています。

#### 食の安全

加工食品事業では、安全で高品質な商品を継続してお届けすることを、事業運営の前提としています。お客様からの信頼は、安全で安心な商品を提供し続けることで築かれるものと考えています。

こうした考えのもと、フードセーフティ、フードディフェンス、フードクオリティ、フードコミュニケーションの4つの視点に基づき、安全管理を行っています。これらの取り組みは、商品開発から原材料調達、製造、出荷に至るまで、バリューチェーン全体で推進しています。また、国際的な食品安全基準や各国の規制に対応した品質保証体制の整備、運用にも取り組み、海外での中長期的な事業拡大を支える基盤を整備しています。

[詳細はこちら](#) [加工食品事業サステナビリティウェブサイト](#)



Food Safety



Food Defense



Food Quality



Food Communication

#### 持続可能な環境や社会の実現

加工食品事業では、自然や社会が持続可能であってほしいと、人の暮らしや企業の活動も持続可能となると考えています。商品開発、原材料調達、製造、物流、

販売まで、バリューチェーン全体を通じて事業活動がもたらす環境や社会への影響に配慮した取り組みを進めています。

#### 環境負荷軽減、持続可能なサプライチェーンの構築

環境負荷軽減に向けては、省エネルギー活動や再生可能エネルギー由来電力などの導入を通じて、温室効果ガス(GHG)排出量の削減を進めています。加えて、包材の薄肉化や仕様見直しによるプラスチック削減など、製品を通じた環境負荷低減にも継続的に取り組んでいます。また、持続可能なサプライチェーンの構築に向けて、サプライヤーとの対話やアンケートを通じ、環境や人権への配慮を含めた状況の把握に努めています。



[詳細はこちら](#) [JT Group Sustainability Targets\(詳細\)\(P.68\)](#)

#### 食を通じた地域社会との共生

加工食品事業ならではの特性を活かし、地域社会との連携を通じた取り組みとして、食育機会の提供、災害時の物資支援に取り組んでいます。

2025年の食育活動の一例として、テーブルマークでは食品開発センターが所在する大田区の出雲小学校において、「元気が出る災害時の食」をテーマに体験型の連携授業を実施しました。大田区独自の教科「おおたの未来づくり」の授業パートナーとして実施したもので、児童自身が食の大切さやローリングストックの考え方について学ぶとともに、災害時に人を元気にするメニューを考案しました。これにより、災害時の食の重要性や日常の備えについて考える機会を提供しました。

今後も地域社会とのつながりを大切にし、青少年育成や非常時の支援などの取り組みを続けてまいります。



## コーポレートR&D組織：D-LAB

JTグループは、不確実な未来を前に問いを立て、変化に適応するだけでなく、変化を生み出し、進化へとつなげる取り組みを重ねてきました。その中でD-LABは、そうした組織能力を基盤に、中長期の時間軸で試行と検証を重ねる実践の場です。「心の豊かさ」という領域の未来を探究しながら、得られた知見を次の取り組みへとつなげています。その積み重ねが、当社グループが将来に亘り価値を創出していくための一つの力になっています。

### 変化を支える組織のあり方

D-LABが中長期の取り組みを継続的に進めていくために、組織の構造や運営のあり方についても設計を重ねています。

研究と事業を分断せず、短期から長期までの時間軸を同時に扱う構造により、不確実な領域においても試行を継続できる状態を保っています。また、大学やパートナー企業、スタートアップなど社外との連携を前提とし、多様な視点や知見を取り込みながら探索を進めています。

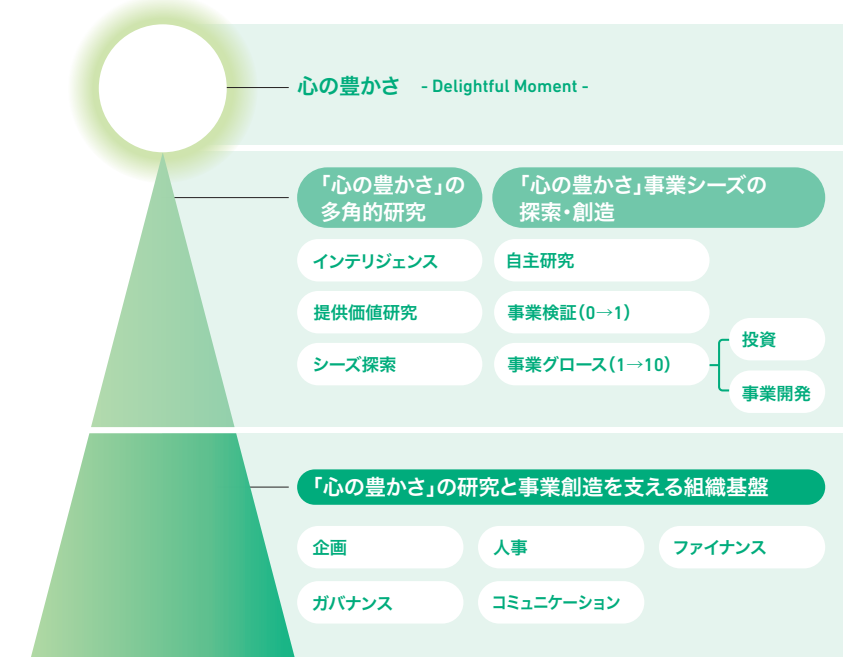
これまでの取り組みを通じて、不確実性を前提とした意思決定を段階的に進める組織基盤の強化にも取り組んできました。初期段階から成果の確実性を求めるのではなく、検証すべき問いを明確にし、学習の価値を基準にコミットメントの度合いを設計しています。複数の仮説を並行して扱いながら判断材料を蓄積し、適切なタイミングで意思決定を行うプロセスを通じて、不確実性と向き合いながら前進する検証と学習を重ねる組織能力を高めてきました。

こうした取り組みの蓄積は、個別プロジェクトの成果にとどまらず、人財の経験値や判断の質、社内外とのネットワーク、蓄積された知見といった組織に蓄えられた経験と関係性の広がりにもつながっています。これらは将来の選択肢を広げる基盤となり、次の探索や事業化の可能性を支える土壌となっています。

組織運営においては、個人の関心や強みを起点にプロジェクトを構成し、多様な専門性が交差する環境を育てています。会社と個人それぞれのパーパスを尊重しながら、共通の価値観と行動の前提を揃えることで、違いを創発へとつなげることを目指しています。

組織のあり方自体も固定化せず、変化に応じて磨き続けていくことを大切にしています。その姿勢のもと、D-LABは長期的な視点で未来に向けた可能性を育み、具体化へとつなげています。

### ● 長期視点で紡ぐ“心の豊かさ”の創出機能



「心の豊かさ」を中心概念に、研究と事業活動を有機的に結びつけながら推進しています。両者は独立することなく常に相互に作用し、独自の組織基盤がその循環を支えています。

### トップメッセージ:変化の中で、価値のあり方を問い続ける

私たちは、JT Group Purpose「心の豊かさをもっと。」を起点に、中長期的な視点で研究と事業の探索・育成に取り組んでいます。「心の豊かさ」は、JTグループがこれまで事業を通じて育んできた価値であり、時代や社会の変化とともにそのかたちを変えてきました。

単一の定義で捉えることが難しい価値であるからこそ、D-LABでは、研究と事業を横断しながらその可能性を探究し、将来に向けた価値創出に貢献するための知

見を蓄積しています。社会や市場の前提が変化し続ける環境においても、価値のあり方を問い続ける姿勢が企業の持続的な成長につながると考えています。

2013年にプロジェクトとして始まり、2020年に恒常的な組織として位置づけられ、現在は約100名が在籍し、常時100を超えるプロジェクトを推進しています。

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



大瀧 裕樹

執行役員  
D-LAB担当

## コーポレートR&amp;D組織：D-LAB

## 多彩な「心の豊かさ」を社会へ広げるアプローチ

実際にお客様にお届けするフェーズに広がりつつあるD-LABのプロジェクト。年代、性別、地域を越えた「Delightful Moment」を、あらゆる角度から検証しています。現時点では探索段階にある取り組みですが、まだ見ぬ「心の豊かさ」の実現に向けて、着実に歩みを進めています。

## Chupica

水の要らない歯みがきタブレットで、どこでも手軽にリフレッシュ。宇宙空間\*でも実用実績あり。

\*前身となる「mouthpace®」がISSに4度搭載。



## hue

東南アジアで伝統的に用いられてきた天然物質の効果を検証し、複数の機能性スナック・お菓子を開発。シンガポールと台湾で販売中。



## REBOO

香りの刺激を深い呼吸とともに味わう新感覚の“呼吸サポート商品”。「嗅ぐ深呼吸」で勉強や仕事の合間の気分転換に。

ソムリエAI  
KAORUM

お酒の風味を言語化してくれるAIシステム。気分や好みに合わせてお酒をレコメンドしてくれる。

## fufuly

膨らんだり縮んだり、まるで生き物を抱いているような感覚の「呼吸するクッション」。ベッドタイムのお供に。



## 湯るまる

天然温泉水と温泉鉱石から数十種類のミネラルを抽出・濃縮したクラフト温泉\*配合の“ゆるまる”ボディーシート。

\*温泉水(保湿成分)・シルト抽出物(保湿成分)



## COLDRAW

独自の冷温減圧抽出テクノロジーによる、植物本来の香り・味わいを引き出す新たな飲料体験。食事とのペアリングも。



## X-MENTAGRAPH

日中に特化したスマートリング「Mentoring」で生体データを取得し、オリジナル指標「メンタルバッテリー」で心の疲労度を可視化するサービス。



# JT Group Sustainability Targets (詳細)



自然との共生



お客様の期待を超える  
価値創造



人財への投資と  
成長機会の提供

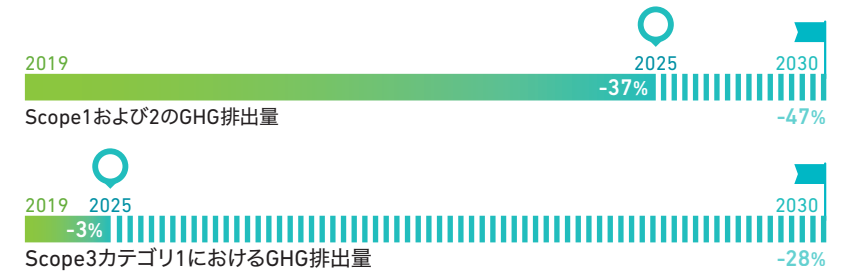


責任あるサプライチェーン  
マネジメント



良質なガバナンス

マテリアリティ		ターゲット項目	ターゲット (2026年以降)	進捗 (2025年まで)
自然との共生		生態系影響評価の実施 (生物多様性の観点を含む)	JTグループの各事業が生態系に与える影響および各事業の生態系への依存の評価を、生物多様性の観点を含め、たばこ事業については2024年までに、加工食品事業については2025年までに、それぞれ実施します。	<p>たばこ事業においては、対象範囲の拡大や GIS<sup>1</sup>・SBTN<sup>2</sup> 手法を活用した影響・依存分析の強化を通じて生態系影響評価を深化し、重要な自然関連リスク・機会の特定および生物多様性ベースラインの強化を推進しました。加工食品事業においても、SBTN<sup>2</sup> 手法に基づき事業拠点および主要原材料原産国を対象に生態系影響評価を実施し、事業活動と生態系の影響・依存関係を整理しました。その結果、大気や自然資源、土壌等に関して、各事業の製造拠点と生態系との影響と依存の相互関係を包括的に把握するとともに、相互関係において生じ得るバリューチェーン上のリスクについて特定しました。今後は、生態系影響評価の結果を活用しながら、生態系を介して相互に関係する広範なサステナビリティ課題に対し、より統合的なアプローチによる施策を検討・推進していきます。</p> <p>1 GIS(Geographic Information System):地理情報システム。位置情報と環境・社会データを統合し、事業活動と生態系との関係性(影響・依存)を空間的に分析・可視化するための手法 2 SBTN(Science Based Targets Network):自然環境保全・環境負荷低減のため、淡水・土地・海洋・生物多様性・気候の5つの領域における科学的な目標・活動の方法論を開発する、非営利団体・経済団体等からなる国際組織</p>
	温室効果ガス排出量の削減	<p>JTグループは、脱炭素化に向けた社会的な要請に応え、自然と社会を持続可能なものにするべく、ネットゼロへの世界的な移行に貢献します。これは、気候変動の影響を受けやすい農作物を主原料とした製品を提供するJTグループにとって、長期的な事業成長および事業のレジリエンス強化に繋がるものと考えています。JTグループと自然の相互関係を考慮した統合的なアプローチを通じ、バリューチェーンの安定性、規制対応力、ステークホルダーからの信頼を確保します。</p> <p>具体的には、2030年までにJTグループの事業においてカーボンニュートラルを実現し、2050年までにバリューチェーン全体で温室効果ガス排出量をネットゼロにすることを目指します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>JTグループのScope1および2の温室効果ガス排出量について、1.5°C削減経路に沿って、2030年までに2019年比47%削減します。</li> <li>Scope3の購入する原材料・サービスに由来する温室効果ガス排出量(カテゴリ1)を2030年までに2019年比28%削減します。</li> </ul> <p><b>参考:SBT認定目標*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までに、Scope1および2の温室効果ガス排出量を47%、Scope3カテゴリ1の温室効果ガス排出量を28%削減(2019年比)</li> <li>2050年までに、Scope1・2・3の温室効果ガス排出量を90%削減(2019年比)</li> <li>Scope3カテゴリ1のFLAG*<sup>2</sup>に関連する温室効果ガス排出量を2030年までに33.3%、2050年までに72%削減(2019年比)</li> </ul> <p>*1 SBT認定目標:気候変動に関する国際的イニシアティブであるSBTイニシアティブの検証を経て、認定を取得済みの目標 *2 FLAGとは、森林(Forest)、土地(Land)、農業(AGriculture)セクターのことで、FLAG関連の温室効果ガス排出量とは、林業や土地利用、農業等に由来するものを指す。JTグループにおけるFLAG関連の温室効果ガス排出量は、すべてScope3カテゴリ1に該当。</p>	<p>JTグループ全体では、2019年比でScope1および2のGHG排出量が37%(前年値:32%)削減となりました。一方、Scope3カテゴリ1のGHG排出量については、2025年における葉たばこの調達量増加、特にGHG排出量計算に用いる排出係数の高い国からの調達拡大に加え、異常気象により世界的に農作物が大きな影響を受けた2024年の影響が継続し、排出係数が高止まりしたことを主因として、3%削減(前年値:15%)となり、削減ペースは鈍化しました。</p> <p>今後は進捗のモニタリングおよび排出削減施策を継続するとともに、Scope3カテゴリ1に関しては、排出量算定および将来見通しの高度化、サプライヤーエンゲージメントの強化、低排出量素材の活用等の取り組みを推進していきます。</p> <p>なお、SBT認定目標に対する実績については、<a href="#">こちら</a>をご覧ください。</p>	



## JT Group Sustainability Targets (詳細)



自然との共生



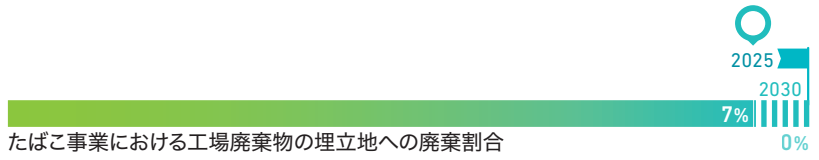
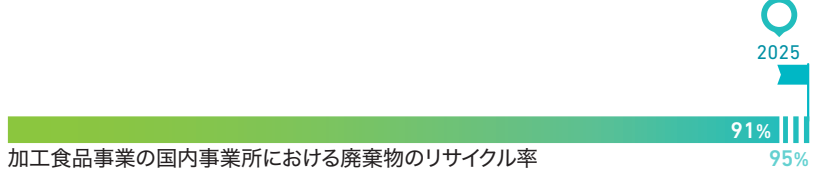
お客様の期待を超える  
価値創造人財への投資と  
成長機会の提供責任あるサプライチェーン  
マネジメント

良質なガバナンス

マテリアリティ		ターゲット項目	ターゲット(2026年以降)	進捗(2025年まで)								
		<b>再生可能エネルギーの活用</b>	<p>JTグループは、ネットゼロ実現およびエネルギーレジリエンス強化に向け、2050年までにJTグループにおいて使用するエネルギーをすべて、温室効果ガスを排出しないエネルギーへ移行することを目指します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>JTグループにおいて使用する電力のうち、再生可能エネルギー由来の電力使用量を、2030年までに50%、2050年までに100%にします。</li> </ul>	<p>JTグループ全体での再生可能エネルギー由来の電力使用量は51%(前年値:43%)まで到達し、2030年目標を前倒しで達成しました。</p> <p>再生可能エネルギー由来の電力使用量</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Usage (%)</th></tr> <tr><td>2025</td><td>51%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>50%</td></tr> <tr><td>2050</td><td>100%</td></tr> </table>	Year	Usage (%)	2025	51%	2030	50%	2050	100%
	Year	Usage (%)										
	2025	51%										
2030	50%											
2050	100%											
	<b>責任ある水資源マネジメント</b>	<p>JTグループは、責任ある水資源マネジメントを行うために、以下に取り組みます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>水不足の地域におけるJTグループの水資源の活用状況を適切にモニタリングするとともに、2030年までにたばこ事業における水使用量を2019年比33%削減します。なお、加工食品事業においては、水の効率的利用と徹底した排水の水質管理により、地域コミュニティの一員として健全な水環境の保全に努めます。</li> <li>JTグループの生産拠点における水リサイクルを適切にモニタリングします。</li> <li>法令と同等以上の基準を設定するJTグループ基準に基づき水質汚染を防止します。</li> <li>対象とするJTグループのたばこ生産拠点において、2030年までにAlliance for Water Stewardship*認証の取得率を100%にします。</li> </ul> <p>* Alliance for Water Stewardship(AWS):企業やNGO、公共セクターをメンバーとする、水のサステナビリティをグローバルに推進するための機関。世界中の工場を対象とした持続可能な水利用に関するAWS認証を開発</p>	<p>水不足の地域におけるJTグループの水資源の活用状況について適切なモニタリングを行うとともに、たばこ事業における水使用量を2019年比で21%削減しました(前年値:23%)。生産量増加等の影響を受け、前年比で削減率が低下しましたが、2030年目標は引き続き達成可能であると見込んでいます。また、加工食品事業においては、排水処理施設の更新を通じて排水の再利用・効率的利用を可能とし、工場敷地内の消雪などに利用することで、井水使用量の低減を図っています。水リサイクルについては、たばこ事業における製造工程における多段階利用に加え、加工食品事業において、各拠点で水リサイクルを適切にモニタリングするとともに、冷凍うどん製造ラインにおける使用水の一部を冷却槽に戻すことで、冷却槽に補給される井水の使用量削減を図るなど、水資源を有効活用する取り組みを継続しています。水質汚染防止については、排水の分析や排水処理施設の定期的なメンテナンスを実施することで、法令遵守を徹底するとともに、地域の水質保全に努めています。たばこ事業におけるAlliance for Water Stewardship認証取得については、トルコが同認証を取得した最初の拠点となりました。</p> <p>たばこ事業における水使用量</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Change (%)</th></tr> <tr><td>2019</td><td>0%</td></tr> <tr><td>2025</td><td>-21%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>-33%</td></tr> </table>	Year	Change (%)	2019	0%	2025	-21%	2030	-33%	
Year	Change (%)											
2019	0%											
2025	-21%											
2030	-33%											
	<b>森林資源の保全</b>	<p>JTグループにとって紙やパルプ素材などの森林資源は重要な原材料です。森林資源の保全により、JTグループの長期的な事業成長およびサプライチェーンレジリエンス強化を目指します。なお、健全な生態系の維持は、生物多様性の向上にも繋がるものと考えています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>JTグループのたばこ事業活動および同事業の葉たばこ・紙・パルプ素材のサプライチェーンについては2025年までに、たばこ事業サプライチェーン全体については2030年までに、自然林の破壊をなくします。</li> <li>JTグループのたばこ事業活動および同事業の葉たばこ・紙・パルプ素材のサプライチェーンにおいて、保全価値の高い(HCV: High Conservation Value)地域については2025年までに、すべての自然地については2030年までに、自然生態系の転換をなくします。</li> <li>JTグループのたばこ事業サプライチェーン全体において、2030年までに、管理林の破壊ネットゼロを目指します。</li> </ul>	<p>たばこ事業サプライチェーン全体における自然林破壊ゼロの達成に向けて、2025年には、葉たばこ・紙・パルプ素材のサプライチェーンを対象に森林破壊リスク評価を行い、直接契約葉たばこ農家からの調達量の94%、グローバルで調達した紙・パルプ素材調達量の80%が、森林破壊リスクの僅少な地域に由来することを確認しました。今後は、第三者サプライヤーからの葉たばこ調達および現地調達の紙・パルプを含むより包括的なリスク評価を進めてまいります。その評価結果に基づき、残存する森林破壊リスクへの対応策を策定していきます。さらに、これらの取り組みを基盤として、森林にとどまらず、自然生態系の転換リスクにも対応するため、地理空間システムを活用したモニタリングの高度化を進めるとともに、対象範囲をすべての自然地へと段階的に拡大しています。これらの取り組みを通じて、2030年までにたばこ事業サプライチェーン全体における自然林破壊ゼロの達成を目指すとともに、残存影響が不可避な場合には、自然生態系の転換ゼロおよび管理林の破壊ネットゼロの基準導入を進めていきます。</p>									

## JT Group Sustainability Targets (詳細)

- 自然との共生
- お客様の期待を超える価値創造
- 人財への投資と成長機会の提供
- 責任あるサプライチェーンマネジメント
- 良質なガバナンス

マテリアリティ		ターゲット項目	ターゲット (2026年以降)	進捗 (2025年まで)
 	<b>廃棄物による環境負荷の低減</b>	<p>JTグループの事業や製品に由来する廃棄物による環境負荷をさらに低減します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>たばこ事業においては、2030年までに工場廃棄物の埋立地への廃棄をゼロにします。</li> <li>Ploom回収スキームおよび消耗品のポイ捨て防止キャンペーンを通じ、RRP*デバイスの責任ある廃棄について取引先およびお客様に働きかけます。</li> <li>加工食品事業においては、廃棄物の削減に取り組み、循環型社会の構築に貢献します。また、国内事業所の全廃棄物に対してリサイクル率95% (熱回収を含まず) を目指します。</li> </ul> <p>* RRP (Reduced-Risk Products) : 喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品</p>		<p>たばこ事業における工場廃棄物の埋立地への廃棄割合は7% (前年値: 8%) にまで減少しました。また、RRPデバイス由来の廃棄物への対応として、デバイス回収スキームや下取りプログラムを実施しています。これらの取り組みは、使用期間終了後の責任ある取り扱いを支援するとともに、サーキュラリティ推進に対する当社のより広いコミットメントを反映しています。2025年には、8市場でPloom AURA乗り換え時のPloomデバイス下取りキャンペーンを展開しました。</p> <p>加工食品事業においては、製造工程における製造歩留まりの向上に加え、分別の徹底による食品廃棄物の飼料や肥料化等の活動を中心に継続的な取り組みを実施しています。その結果、国内事業所における廃棄物のリサイクル率は91% (前年値: 91%) となりました。</p>
				 <p>たばこ事業における工場廃棄物の埋立地への廃棄割合</p>
				 <p>加工食品事業の国内事業所における廃棄物のリサイクル率</p>

JT Group Sustainability Targets (詳細)

- 自然との共生
- お客様の期待を超える価値創造
- 人財への投資と成長機会の提供
- 責任あるサプライチェーンマネジメント
- 良質なガバナンス

マテリアリティ		ターゲット項目	ターゲット (2026年以降)	進捗 (2025年まで)
	 	製品および容器包装リサイクル	<p>JTグループの事業におけるプラスチックを含む容器包装材の使用量を削減するとともに、2025年までに88%、2030年までに100%を、再使用または再生利用可能な容器包装材にします。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2025年までに、たばこ事業における容器包装材総重量のうち20%について、リサイクル材を使用します。容器包装材において、リサイクル材のさらなる使用増加を目指します。</li> <li>たばこ事業の容器包装材総重量においてプラスチックが占める割合はわずか7%ですが、容器包装材におけるバージンプラスチック使用量のさらなる削減を目指します。また、より持続可能なフィルター代替品の開発に取り組みます。</li> <li>2027年までに、EUに出荷される当社のRRPデバイスの100%でバッテリーの取り外しと交換を可能にすることにより、JTグループのグローバルでの循環型デバイス開発に係る学びを段階的に取り入れます。</li> <li>加工食品事業においては、容器包装材の軽量化及び再生可能な植物由来の有機資源等を活用することで、製品を通じた環境負荷の低減を推進します。</li> </ul>	<p>2025年のプラスチックを含む容器包装材について、JTグループ全体では、再使用または再生利用可能な容器包装材使用量が93% (前年値:92%) にまで達しました。</p> <p>たばこ事業における容器包装材総重量におけるリサイクル材の使用率は17% (前年値:17%) となりました。なお、2025年におけるリサイクル材使用量は、第三者によるデータ検証を初めて受けた2022年における総重量の20%に相当します。事業拡大の中で取り組みを継続しリサイクル材使用量自体は増加したものの、生産量の伸長や製品ポートフォリオの変化等に伴う容器包装材総重量の増加により、使用率は前年水準にとどまりました。今後も、容器包装材に使用するリサイクル材の絶対量を年々継続的に増加させる取り組みを進めていきます。また、同事業においては、非プラスチックやリサイクル材等の代替品の優先的な使用を通じ、体系的にバージンプラスチックの使用量削減に積極的に取り組むとともに、EU包装・包装廃棄物規則の要件への対応を進めていきます。さらに、より持続可能なフィルター代替品についても着実に開発が進んでいます。加えて、バッテリーが取り外し・交換可能なRRPデバイスの開発についても、EUバッテリー規則を遵守するための取り組みは着実に進展しており、同規則の法的要件に従い、2027年に欧州においてお客様によるバッテリーが取り外し・交換可能なデバイスを上市することを計画しています。</p> <p>加えて、加工食品事業においては、包装材の薄肉化、具付き麺等のトレーレス化、段ボールの軽量化等を通じ、容器包装材の使用量を削減しました。そのほか、新商品・リニューアル品のパッケージ印刷へのバイオマスインキ使用や、「ライスレジン®」*使用商品の拡大、100%リサイクル原料由来の結束用バンドの導入を実施しました。</p> <p>* ライスレジン®:株式会社ライスレジンの登録商標。食用に適さない古米、精米時に発生する碎米などを、新しいテクノロジーでプラスチックへとアップサイクル (廃棄物や不要品に手を加えて、そのものの価値を高めること) したものの</p> 
		持続可能な農業	<p>JTグループの直接契約葉たばこ農家において、クラス1に分類されるHHPs (Highly Hazardous Pesticides) については2024年までに、すべてのHHPsについては2040年までに、その使用を廃止します。また、2030年までに、直接契約葉たばこ農家の100%において、Good Agricultural Practices (GAP) のプロトコルを実践します。</p>	<p>2024年、すべての直接契約葉たばこ農家において、クラス1に分類されるHHPsの使用を計画どおり廃止し、2025年もその状態を維持しました。</p> <p>引き続き、特定された残りのHHPsの廃止に向けた取り組みを継続しており、2040年までの目標達成を目指しています。</p> <p>また、GAPのプロトコルを実践する直接契約葉たばこ農家の割合は、87% (前年値:86%) になりました。</p> 

JT Group Sustainability Targets (詳細)

- 自然との共生
- お客様の期待を超える価値創造
- 人財への投資と成長機会の提供
- 責任あるサプライチェーンマネジメント
- 良質なガバナンス

マテリアリティ		ターゲット項目	ターゲット(2026年以降)	進捗(2025年まで)
		<b>RRP展開市場の拡大</b>	できるだけ多くのお客様に選択肢を提供すべく、JTグループのRRPを世界中のますます多くの国で入手できるようにしていきます。	2024年に28カ国であったJTグループのRRP展開市場数は、2025年に36カ国・地域にまで拡大しました。なお、JTグループにおいては Heated Tobacco Sticks (HTS)、E-Vapor、Modern Oral、Traditional Oral など、リスク低減の可能性、利便性や購入しやすさなどを訴求したRRPを提供しています。
		<b>リスク低減に係る科学的知見の発信</b>	リスク低減可能性に係る科学的な評価の推進および製品リスクの透明性について確保していきます。	JTグループは、たばこ製品に関するリスクについて透明性を確保するとともに、リスク低減の可能性に関する当社の主張が適切に裏付けられていることを確認しています。なお、これに関連して、2025年には、論文、学会発表等を通じて、計66件の科学的発信を実施しました。
		<b>未成年者*喫煙防止対策</b>	マーケティング&セールスに所属する営業担当に未成年者喫煙防止に関するトレーニングを提供し続けます。また、未成年者喫煙防止を確実なものとするために引き続き取引先と協業していきます。 * ここでいう「未成年者」とは、法令に定める喫煙可能年齢に達していない者を意味します。なお、法令に定める喫煙可能年齢は、各国・地域によって異なります。日本での喫煙可能年齢は、満20歳以上となっています	未成年者喫煙防止は、私たちの基本原則の1つです。マーケティング&セールスに所属する営業担当に対し、未成年者喫煙防止ガイドラインおよびグローバルな責任あるマーケティング方針遵守の重要性について定期的なトレーニングを提供しました。また、取引先に対しても、JTグローバルマーケティング原則および該当するすべての現地規制の遵守を促す継続的な働きかけを実施しました。
	<b>フードインクルージョンへの貢献</b>	「食事をうれしく、食卓をたのしく」を一人でも多くの方に実感していただくために、多様化するお客様の価値観や関心に寄り添い、アレルギー対応商品や動物性原料を使用しない商品、健康やその他の志向にお応えする商品など、高付加価値商品の開発および提供に取り組めます。	加工食品事業では、事業Purpose「食事をうれしく、食卓をたのしく。」のもと、多様化するお客様の価値観や関心に寄り添い、誰もが食べたいものを自由においしく楽しめ、健やかな毎日が維持できる世界を目指した高付加価値商品の開発、提供に取り組んでいます。 その一環として、「BEYOND FREE」*について、より多くの人に価値を届けるために、2025年より業務用商品の展開を開始しました。また、「ふんわりロールケーキ 豆乳クリーム仕立て プレーン」について、フードアナリストが商品进行评估するジャパン・フード・セレクションで、原材料に小麦粉・卵・乳製品を使わずに上品な風味とふんわり食感を両立した商品として、最高位であるグランプリを受賞しました。こうした商品・サービスの提供により、多様な価値観に寄り添い、誰もが食べたいものを自由においしく楽しめる社会(フードインクルージョン)に貢献しています。 * 「BEYOND FREE」: 植物素材をメニューごとに厳選し、味や見た目はもちろん、香りや食感にまでこだわって植物由来のおいしさを味わえる商品群ブランド	
	<b>DE&amp;Iの推進</b>	JTグループは、「人財の多様性こそ、競争力の源泉」と捉えています。そこで、ジェンダーや国籍などの属性に加え、一人ひとりの経験・専門性・価値観を尊重し、これらを包摂する組織風土を醸成することによって、多様な人財が活躍できる環境を整え、組織力を強化し、持続的な成長につなげられると考えています。 そのため、多様性の拡充と活躍促進に向けた取り組みを推進し、特に女性活躍に向けた取り組みとして、2030年までにJTグループにおける女性マネジメント比率30%の達成を目標とします。	女性活躍については、JTグループ全体の女性マネジメント比率は26.4%に達し、前年(24.9%)から着実に向上しており、2030年グループ目標に対しても計画的に進捗しています。2025年からは、当社の役員報酬の指標(KPI)に女性マネジメント比率を導入したほか、役員・組織長による女性社員への成長支援機会の創出、外部研修への派遣人数の拡大など、女性人財の育成および登用を後押しする取り組みを推進しています。 そのほか、誰もが活躍できる職場環境の実現を目指し、国内においては、2024年に定めた障がい者雇用の考え方に基づき、雇用・定着を支える社内体制の整備を進めるとともに、多言語対応等を通じた外国籍人財が活躍できる環境整備、DE&Iに関する理解促進を目的とした各種啓発活動を継続的に実施しています。なお、LGBTQ+支援の取り組みに対する対外評価としては、2025年に10年連続でPRIDE指標の最高評価であるゴールドを取得したほか、あらたにレインボー認定を獲得しました。	



## JT Group Sustainability Targets (詳細)



自然との共生




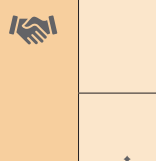

お客様の期待を超える  
価値創造人財への投資と  
成長機会の提供責任あるサプライチェーン  
マネジメント

良質なガバナンス

マテリアリティ	ターゲット項目	ターゲット(2026年以降)	進捗(2025年まで)
	人財の戦略的な確保	<p>JTグループは、グローバルで複数の事業を展開しており、その持続的な成長には、各事業を推進する人財を継続的に確保することが不可欠であると考えています。</p> <p>そのため、地域・事業ごとに必要な人財を確保し、採用競争力を高める取り組みを進めるとともに、機会提供を中心とした成長支援により競争力を強化し、経営・事業をリードする人財の強固なパイプラインを形成します。</p> <p>また、たばこ事業においては、Global Top Employer認定を毎年獲得します。</p>	<p>JTグループ全体として、人財パイプライン形成に向けた取り組みを継続しており、2025年には、将来にわたり経営・事業をリードする人財の安定的な確保を目的として、約500名が経営・事業をリードする人財候補として育成プログラムに参加しました。このうち約200名については、経営陣および事業リーダーが育成責任を持って関与し、その状況をモニタリングするだけでなく、客観的な外部評価や市場における競争力といった視点も取り入れながら、人財一人ひとりの資質や中長期的な成長課題、キャリアプランについて継続的かつ多面的に議論しています。また、たばこ事業においては、2025年もGlobal Top Employer認定を獲得し、12年連続での認定となり優良なグローバル企業としてのブランドを確立するとともに、各国・地域に即した採用活動も併せて行うことで、優秀な人財のアトラクションに努めています。</p>
	働きやすい環境の整備	<p>JTグループは、従業員の多様なニーズを踏まえた制度整備を着実に進め、職場の心理的安全性を高めることによって、従業員一人ひとりが能力を最大限発揮できる労働環境を構築し、組織のパフォーマンス向上と事業の持続可能性を実現できると考えています。</p> <p>そのため、JTグループではライフステージに応じたワークライフバランスやキャリアの実現を支援する制度を充実させるとともに、仕事と家庭の両立支援を推進します。具体的には、男女別育児休業等取得率を継続的にモニタリングし、改善に取り組みます。</p>	<p>JTグループ全体として、仕事と家庭の両立を支援するため、Family leaveをはじめとした各種制度の社内周知・利用促進に向けた取り組みを実施しました。育児休業等取得率*は102%(前年値:98%)と向上し、特に男性の取得率は着実に伸長しています(102%、前年値:96%)。</p> <p>また、2025年には国内社員を対象として性差に基づく健康課題(「月経随伴症状」「更年期障害」「妊孕性の低下」「性別特有のがん」)への新たな支援策としてWellness Advanceを導入し、卵子凍結費用補助など新たな支援を拡充しています。</p> <p>* 2025年度に本人またはパートナーが出産した従業員数に対する、各国法令に基づく育児休業等または各企業が独自に定める育児目的休暇等の取得者数の割合を算出(前事業年度以前の出生に対して育児休業等を取得した場合は、当事業年度の取得率が100%を超えることがあります)</p>
	心身の安全・健康の推進	<p>JTグループは、誰もが心身ともに健康で安全にいきいきと働くことができる職場環境の整備によって、従業員一人ひとりが持てる能力を最大限発揮するための基盤を形成し、安定的かつ信頼性の高い事業運営を実現できると考えています。</p> <p>そのため、労働災害ゼロを目指し、心身の安全・健康の推進に向けて、取締役会の監督のもと、安全意識の向上等を目的とした各種施策や健康支援施策を実施するとともに、労働災害発生状況のモニタリングを行うことで、取り組み状況の把握や改善に努めています。</p>	<p>JTグループ全体の業務上の死亡者数、および、従業員における業務上の傷害発生率・疾病発生率は前年から減少し、従業員における業務災害の重さの程度のみ前年と同水準となりました。死亡等の重大な労働災害については、発生状況の分析・再発防止を徹底しましたが、今後も、JTグループにおける労働災害の発生状況を注視しつつ、労働災害ゼロに向けて、効果的な施策を継続的に推進していきます。なお、たばこ事業においては、20万労働時間当たりの労働災害発生件数は0.21(前年値:0.25)まで下がり、加工食品事業においては0.69(前年値:0.85)となりました。</p>
	自律的な成長の支援	<p>JTグループは、従業員の自律的な成長を支える仕組みと環境を継続的に整備することによって、個々の能力発揮を促し、組織全体のケイパビリティを高め、持続的な事業成長と企業価値の創出につなげられると考えています。</p> <p>そのため、従業員が主体的にキャリアを描き、成長できるよう、キャリア選択を支援する制度を整えるとともに、ニーズに応じた学習機会を提供し、組織的な成長を後押しします。</p>	<p>JTグループでは、従業員が自らのキャリアを考え、選択できる機会の創出に取り組んでいます。自律的なキャリア形成を促すための仕組みとして、自らのキャリアプランや異動希望・制約等について対話する機会を設けるなど、従業員一人ひとりが自身のキャリアについて主体的に考えるための仕組みを活用しています。加えて、たばこ事業では、オープンポジションをグローバルに公開し、従業員が自ら応募できるJob Postingの継続的な活用を推進するとともに、グローバル共通のフレームに基づき、Eラーニングや社内・外研修などの各種育成施策を実施しました。また、国内においては、キャリア座談会(48組織、参加者延べ1,980名)や社内インターンシップ(参加者37名)を実施し、従業員が自身のキャリアの選択肢を具体的に描き、行動につなげる機会の拡充を図りました。</p>

JT Group Sustainability Targets (詳細)

- 自然との共生
- お客様の期待を超える価値創造
- 人財への投資と成長機会の提供
- 責任あるサプライチェーンマネジメント
- 良質なガバナンス

マテリアリティ		ターゲット項目	ターゲット (2026年以降)	進捗 (2025年まで)
		社内外との共創の促進	<p>JTグループは、グループ内外での共創を積極的に推進し、多様な視点や知見を結集することによって、Purpose実現に向けた新たな価値創出の可能性を広げられると考えています。</p> <p>そのため、グループ内で共創を促す場を整備するとともに、グループ外との連携を通じて、包摂的で持続可能な地域社会の発展を目指します。その一環として、2015年から2030年までに従業員が累計30万時間のボランティア活動に従事することを目標とします。</p>	<p>社内外との共創を推進する取り組みとして、JTグループでは、従業員同士、ならびに社外パートナーとの接点を通じた価値創出や社会参画の機会拡充を進めています。</p> <p>社内共創の推進に向けては、JTグループ本社オフィスにおいて、事業・組織の枠を超えた従業員間の交流イベントを定期的に企画・開催し、新たな発想や協働のきっかけづくりを推進しました。</p> <p>また、社外共創の一環として、従業員が社会課題に触れ、その解決に向けて他者とともに取り組む「従業員の社会参画」を積極的に奨励しており、参画機会や各種制度を整備・提供しています。2015年より従業員が就業時間内に従事したボランティア活動時間は29.6万時間に達し、目標に対する進捗率は98.9%となりました(前年値:26万時間)。</p>
		 <p>2015 2025 2030</p> <p>296,595 300,000</p> <p>ボランティア活動従事時間</p>		
		<p>サプライヤースクリーニングおよびデュー・ディリジェンスの推進</p>	<p>JTグループのすべての主要サプライヤーに対し、ESG観点でのスクリーニングを実施します。</p> <p>さらに、持続可能な事業の継続のため、2025年までにたばこ事業におけるすべての重要サプライヤーに関するESGリスクを能動的に管理し、また、2028年までに、すべての葉たばこ供給事業者において、成熟度の向上とサプライチェーン全体での継続的な改善の促進を図るため、サプライチェーン・デュー・ディリジェンス(SCDD)成熟度評価*を継続して実施します。</p> <p>加工食品事業においては、2025年までに、すべての主要サプライヤーに対するサプライチェーン・デュー・ディリジェンスを完了し、以降も定期的を実施します。</p> <p>* SCDD成熟度評価: SCDDに関する質問(ガバナンス、リスク特定と優先順位付け、対応と測定、報告と開示、葉たばこ供給源に関する透明性・信頼性)に対する回答を基に評価を実施</p>	<p>JTグループ全体においては、主要サプライヤーに対するESG観点でのスクリーニングが99.5%(前年値:99.6%)に達しました。スクリーニングが完了していないサプライヤーについては、引き続きフォローアップを実施していきます。</p> <p>また、たばこ事業では、すべての重要なサプライヤーに対してESG評価を実施しました。</p> <p>加えて、サプライチェーン・デュー・ディリジェンス成熟度評価の実行段階での検証を踏まえて、報告の質と一貫性を強化するための重点的な取り組みを実施しました。これらの取り組みは、例えば、質問票の改訂や、サプライヤーに求める期待内容や検証に備えた裏付けの強化、デュー・ディリジェンス成熟度の継続的な改善の支援を目的とした、更新版ガイダンス文書の発行が含まれています。加工食品事業においては、人権に係る取り組み状況をより深く理解することを目的に、2025年は対象サプライヤーを拡大し、一次サプライヤーに加え、二次三次サプライヤーへもヒアリングおよび質問票による確認を行いました。その結果、主要サプライヤーにおいて、商流の一定レベルまで取り組みができていたことを確認できました。</p>
		<p>たばこ農家の生活収入</p>	<p>葉たばこ農家の生活向上とサプライチェーンの長期的なレジリエンス強化のため、すべての直接契約農家を対象に、生活収入ギャップの縮小または解消に向け、戦略的フレームワーク*を通じて各種プログラムを活用しながら支援を行います。</p> <p>* 戦略的フレームワーク: 葉たばこ農家が人間らしい生活水準を達成できるよう支援することを目的に、ビジョン、ミッション、コミットメントおよび戦略的な方向性を示した枠組み。すべての直接契約農家を対象とする一方で、支援の内容および強度は、国・地域の所得環境、農家の経営構造、特定された生活収入ギャップの規模等を考慮したデータに基づく評価を通じて決定。これにより、一律的な対応ではなく、優先順位付けと個別最適化された取り組みを目指す。</p>	<p>直接取引のある葉たばこサプライチェーン産地のすべてにおいて、生活収入の測定を完了しました。生活収入向上に資する取り組みに移行すべく、今後は、生活収入ギャップを毎年特定し、ギャップの縮小および解消に向けた葉たばこ農家支援プログラムを活用していきます。</p>

## JT Group Sustainability Targets (詳細)



自然との共生













お客様の期待を超える  
価値創造人財への投資と  
成長機会の提供責任あるサプライチェーン  
マネジメント

良質なガバナンス

マテリアリティ		ターゲット項目	ターゲット(2026年以降)	進捗(2025年まで)
		児童労働を含む 人権 モニタリング	葉たばこサプライチェーンにおける人権の尊重と、葉たばこ供給源に関する透明性・信頼性の向上に向けて、2030年までに、直接取引のある葉たばこサプライチェーン産地のすべての農場を対象として、人権モニタリング(児童労働、強制労働、労働者の権利、職場の労働安全衛生等)を実施するとともに、その結果と主要な取り組みを年次で開示します。	<p>直接契約のある葉たばこ産地における耕作労働規範(ALP)等の遵守状況確認を通じた人権モニタリングを実施し、生命、身体、自由に対して危険が生じ得る違反を認識するとともに、これについては是正策を講じました。2025年までの人権モニタリング結果を踏まえ、潜在的な人権課題は常に存在するとの認識のもと、人権尊重を基盤とした葉たばこサプライチェーンの信頼性向上を一層図るべく、目標年を2030年に更新したうえで、今後も、本取り組みを継続するとともに、人権影響評価なども組み合わせることで、葉たばこ農家における人権課題に対応していきます。なお、関連するKPIsおよび防止策・是正策の取り組み状況は、以下のとおりです。</p> <p><b>関連するKPIs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 確認された違反件数:17件</li> <li>■ 履行された是正アクションの数:17件</li> <li>■ 是正アクションの履行率:100%</li> </ul> <p><b>防止策・是正策の取り組み状況</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ARISE<sup>1</sup>プログラムの児童労働に関する教育・啓発活動に参加した地域住民および教員の数:80,196人</li> <li>■ 社会経済エンパワーメントの結果、収入が向上した世帯数:2,320世帯</li> <li>■ ARISEプログラムを通じたエンゲージメントの結果、策定、改定または修正された政府施策・計画の数:1件</li> <li>■ 児童労働リスクのある子どもたちのうち、児童労働からの切り離し、または児童労働の防止を実現し、学校へ入学した数:2,844人</li> </ul> <p>詳細はARISEプログラムの<a href="#">ウェブサイト</a> (英語)をご覧ください。</p> <p><small>1 ARISE(Achieving Reduction of Child Labor in Support of Education):葉たばこ耕作コミュニティにおける児童労働の課題に取り組むための、長年にわたる協働型のアプローチ。2011年にたばこ事業が国際労働機関(ILO)およびNGOであるWinrock Internationalと共同開発したもので、三者のパートナーシップは2018年に終了。現在は、立ち上げ初期に構築された基盤を踏まえつつ、たばこ事業主導で現地パートナーと連携しながら運営・実施</small></p>
		グリーンバンス・メカニズム	2027年までに、安全でアクセスしやすく、かつ効果的なグリーンバンス・メカニズムを通じ、直接取引のある葉たばこサプライチェーン産地におけるすべての農家と農場従事者の方々に対し、救済策へのアクセスを提供します。	グリーンバンス・メカニズムへのアクセスのある葉たばこ農家および農場従事者は42%となりました(前年値:62%)。前年比での割合低下は、「ビジネスと人権に関する指導原則」(UNGP)の示す実効性の要件に照らして、包括的な評価を実施した結果、既存のメカニズムにギャップが確認されたためです。ギャップを特定した産地においては、2026年に重点的なアクションプランを履行予定です。また、グリーンバンス・メカニズム未導入の産地については、最適な制度設計を行うため、2026年にライツホルダーとの協議を計画しており、2027年末までに実効性のあるメカニズムの運用開始を目指しています。

JT Group Sustainability Targets (詳細)

- 自然との共生
- お客様の期待を超える価値創造
- 人財への投資と成長機会の提供
- 責任あるサプライチェーンマネジメント
- 良質なガバナンス

マテリアリティ		ターゲット項目	ターゲット(2026年以降)	進捗(2025年まで)
 	 	コミュニティ インベストメント	<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、1,000億円の投資を行い、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年より、事業を展開する国・地域において、「格差是正」「災害分野」「環境保全」を重点領域とするコミュニティインベストメントに取り組んでいます。2024年度までの累計投資額をもって、2030年度までの目標投資額600億円を達成したことから、目標投資額を1,000億円に引き上げることとしました。</p> <p>2025年度までの累計投資額は729億円に達し、新たな目標に対する進捗率は73.0%となりました(前年値:655億円)。また、従業員が就業時間内に従事したボランティア活動の累計時間数は29.6万時間に達し、目標に対する進捗率は98.9%となりました(前年値:26万時間)。</p> <p>JTグループは、今後も、包摂的かつ持続可能な地域社会の発展に貢献してまいります。</p>
			 <p>投資額(億円)</p>	
   	 	事業特性に 即した内部統制	<p>たばこ事業においては、事業を取り巻く規制が、社会の関心に応え、かつ企業の成長にもつながるバランスの取れたものになるよう、公共政策の立案への協力やステークホルダーとの対話に努めます。</p> <p>また、関係当局との対話を進め、違法なたばこ製品の製造および流通等に関する情報交換を行い、不法取引の減少に対する取り組みを支援します。</p> <p>加工食品事業においては、お客様に信頼いただけるおいしさを世界へ届けるために、国際規格の食品安全マネジメントシステムの運用徹底等の取り組みを推進し、食の安全性の向上と品質保証体制の強化を図るとともに、品質に関するコミュニケーションを充実させ、安全・安心で高品質な商品をお届けします。</p>	<p>たばこ事業においては、科学的根拠に基づいた、適切かつ効果的な規制の促進に向けて、公共政策の立案への積極的な協力を行いました。たばこ事業に関する当社の考え方にに基づき、社会の関心に応えつつ、お客様の選択肢と適正な事業成長を可能とするため透明性をもって関係当局とのエンゲージメントを実施しました。</p> <p>また、3,296件の情報を世界各国の関係当局に提供するとともに、3,410人の関係当局職員に対して、偽造品の見分け方、密輸の傾向やその手法およびルート等を含む不法取引対策に関する啓発セッションを実施しました。</p> <p>加工食品事業においては、グループ各社の連携を通じて、国内に加え海外も含めた品質保証体制の強化に向けた取り組みを継続しました。相互点検や知見共有を進めることで、バリューチェーン全体での食品安全管理の高度化を図っています。また、品質・安全に関する研修や勉強会を通じて、従業員一人ひとりの意識向上を促し、食品安全文化の定着を推進しました。</p>
			 <p>ボランティア活動従事時間</p>	

※前年値については、一部過年度修正等の処理を行っております

# JTグループ財務データ

## 長期連結財務データ

(百万円)

	2015年12月期 <sup>1</sup>	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期 <sup>5*</sup>	2025年12月期 <sup>7</sup>
売上収益	2,252,884	2,143,287	2,139,653	2,215,962	2,175,626	2,092,561	2,324,838	2,657,832	2,841,077	3,056,709	<b>3,467,675</b>
売上原価	920,056	872,433	843,558	933,034	942,299	898,001	956,861	1,090,989	1,225,974	1,379,284	<b>1,519,091</b>
販売費及び一般管理費等	789,346	754,115	786,911	770,407	786,911	770,407	888,574	941,538	981,052	1,407,224	<b>1,178,162</b>
営業利益	565,229	593,329	561,101	564,984	502,355	469,054	499,021	653,575	672,410	314,223	<b>867,038</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益	485,691	421,695	392,409	385,677	348,190	310,253	338,490	442,716	482,288	179,240	<b>510,175</b>
調整後営業利益	626,657	586,777	585,300	595,463	515,927	486,952	610,434	727,779	728,002	742,629	<b>902,207</b>
設備投資費	129,751	112,998	140,905	159,808	131,434	112,883	100,882	101,044	120,715	143,690	<b>155,138</b>
減価償却及び償却費 <sup>3</sup>	133,123	140,794	145,407	158,671	168,074	159,987	167,099	176,888	153,341	148,421	<b>165,291</b>
研究開発費	57,796	58,193	60,600	65,377	64,079	60,847	65,016	70,808	75,098	44,709	<b>52,402</b>
流動資産	1,798,217	1,605,990	1,707,767	1,809,406	1,925,673	2,003,919	2,321,289	2,723,591	3,259,561	3,577,572	<b>3,711,097</b>
有形固定資産及び無形資産(のれん除く)	1,014,343	1,104,805	1,224,782	1,261,918	1,243,673	1,122,894	1,062,995	1,022,399	1,022,318	1,394,162	<b>1,375,459</b>
のれん	1,429,287	1,601,987	1,891,210	2,008,416	2,002,595	1,909,392	2,060,965	2,446,063	2,616,440	2,914,254	<b>2,923,096</b>
その他資産	316,388	431,592	397,725	381,660	381,130	345,178	328,960	356,026	383,778	484,744	<b>409,588</b>
資産合計	4,558,235	4,744,374	5,221,484	5,461,400	5,553,071	5,381,382	5,774,209	6,548,078	7,282,097	8,370,732	<b>8,419,240</b>
流動負債	1,265,920	1,356,574	1,478,623	1,430,185	1,501,757	1,323,793	1,500,326	1,562,664	1,927,276	2,148,607	<b>1,927,252</b>
非流動負債	770,790	859,759	900,833	1,330,770	1,307,702	1,458,095	1,387,803	1,368,653	1,442,329	2,373,398	<b>2,376,599</b>
負債合計	2,036,710	2,216,333	2,379,456	2,760,955	2,809,459	2,781,888	2,888,128	2,931,317	3,369,605	4,522,005	<b>4,303,851</b>
親会社の所有者に帰属する持分	2,451,596	2,456,091	2,761,687	2,630,594	2,662,696	2,522,834	2,809,258	3,540,435	3,830,156	3,766,623	<b>4,086,933</b>
非支配持分	69,929	71,950	80,340	69,851	80,916	76,660	76,823	76,326	82,336	82,104	<b>28,456</b>
資本合計	2,521,524	2,528,041	2,842,027	2,700,445	2,743,611	2,599,495	2,886,081	3,616,761	3,912,491	3,848,727	<b>4,115,389</b>
<b>1株当たり情報</b>											
配当金(円)	118	130	140	150	154	154	140	188	194	194	<b>234</b>
EPS(円)	270.54	235.47	219.10	215.31	195.97	174.88	190.76	249.45	271.69	100.95	<b>287.36</b>
希薄化後1株当たり当期利益(円)	270.37	235.33	218.97	215.20	195.87	174.80	190.68	249.36	271.63	100.94	<b>287.33</b>
親会社所有者帰属持分(円)	1,369.06	1,371.39	1,541.94	1,468.44	1,501.12	1,421.92	1,583.10	1,994.78	2,157.46	2,121.33	<b>2,301.99</b>
<b>キャッシュ・フローデータ</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	468,432	376,549	419,212	461,389	540,410	519,833	598,909	483,799	566,317	630,011	<b>514,056</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	-63,271	-687,509	-352,632	-383,307	-123,571	5,354	-97,499	-101,822	-125,432	-439,766	<b>-264,986</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	-254,852	91,318	-77,032	-62,360	-333,832	-297,404	-353,138	-306,176	-270,500	-94,906	<b>-475,471</b>
現金及び現金同等物期末残高	526,765	294,157	285,486	282,063	357,158	538,844	721,731	866,885	1,040,206	1,084,567	<b>831,135</b>
<b>財務指標</b>											
ROE(%)	19.5	17.2	15.0	14.3	13.2	12.0	12.7	13.9	13.1	4.7	<b>13.0</b>
ROA(%)	12.2	12.4	10.8	10.0	8.4	7.7	8.5	9.6	9.0	2.9	<b>8.8</b>
D/Eレシオ(倍)	0.10	0.23	0.27	0.38	0.37	0.38	0.33	0.27	0.30	0.46	<b>0.41</b>
配当性向(%)	53.2 <sup>2</sup>	55.2	63.9	69.7	78.6	88.1	73.4	75.4	71.4	74.3 <sup>6</sup>	<b>85.0<sup>8</sup></b>
親会社所有者持分比率(%)	53.78	51.77	52.89	48.17	47.95	46.88	48.65	54.07	52.60	45.00	<b>48.54</b>
手元流動性	528,967	297,024	291,819	308,651	375,823	548,303	730,183	880,378	1,080,930	1,184,456	<b>1,012,770</b>
有利子負債 <sup>4</sup>	255,291	555,257	755,804	987,588	974,502	958,881	918,622	958,311	1,142,259	1,726,789	<b>1,678,688</b>

\*1 2015年度において、飲料自販機オペレーター事業子会社の当社株式等の譲渡および当社飲料製品の製造販売事業の終了に伴い、飲料事業を非継続事業に分類しています。2015年度の売上収益・売上原価・販売費および一般管理費・営業利益・調整後営業利益・設備投資額・減価償却費及び償却費・研究開発費は継続事業の金額を表示しています

\*2 2015年度において、飲料自販機オペレーター事業子会社の当社株式等の譲渡および当社飲料製品の製造販売事業の終了に伴い、飲料事業を非継続事業に分類しています。非継続事業を含めた連結配当性向は43.6%となります

\*3 2019年度よりリース取引に係る減価償却費および償却費を除いています

\*4 2019年度よりリース債務を除いています

\*5 2025年3月10日プレスリリース「当社グループのカナダ子会社に対する訴訟の和解および訴訟損失引当金の計上に関するお知らせ」のとおり、2024年12月期決算数値において、修正後発事象として、訴訟損失引当金3,756億円を2024年度の営業費用として計上していることから、訂正後の決算数値を掲載しています

\*6 2024年度は、たばこ事業におけるカナダ現地子会社の喫煙と健康に関する訴訟の原告等との和解に伴い、カナダ訴訟損失引当金3,756億円を一括して計上していますが、当該影響は除いています。なお、当該影響を含めた連結配当性向は192.2%となります

\*7 2025年度において、医薬事業の承継および鳥居製品の株式の譲渡に伴い、医薬事業を非継続事業に分類しております。本表に記載している、2024年度および2025年度の売上収益・売上原価・販売費及び一般管理費・営業利益・調整後営業利益・設備投資額・減価償却費及び償却費・研究開発費については、継続事業の金額を表示しています

\*8 2025年度の配当性向については、カナダにおける訴訟の和解に伴う負債再測定影響に係る調整および、一過性の損失であるスーダン子会社の清算に伴うのれんの除却損の影響を除く調整を実施した後の継続事業からの当期利益(4,886億円)を基に算定しています

## JTグループ財務データ

## 全社・事業別財務データ

## ● 売上収益

(億円)

	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期*1	2025年12月期*1
全社	23,248	26,578	28,411	30,567	34,677
たばこ事業	—	24,174	25,909	28,970	33,054
海外たばこ事業	15,357	—	—	—	—
国内たばこ事業	5,594	—	—	—	—
医薬事業	804	829	949	—	—
加工食品事業	1,472	1,555	1,539	1,572	1,595
その他事業	21	20	14	25	28
(参考) 自社たばこ製品売上収益	—	23,152	24,786	27,786	31,844
海外たばこ事業	14,821	—	—	—	—
国内たばこ事業	5,198	—	—	—	—

## ● 調整後営業利益

(億円)

	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期*1	2025年12月期*1
調整後営業利益	6,104	7,278	7,280	7,426	9,022
たばこ事業	—	7,540	7,498	7,918	9,522
海外たばこ事業	4,544	—	—	—	—
国内たばこ事業	1,824	—	—	—	—
医薬事業	111	111	174	—	—
加工食品事業	40	35	68	81	86
その他 / 消去	-414	-409	-460	-572	-585

## ● 営業利益

(億円)

	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期*1	2025年12月期*1
営業利益	4,990	6,536	6,724	3,142	8,670
たばこ事業	—	6,794	6,771	3,546	9,054
海外たばこ事業	3,945	—	—	—	—
国内たばこ事業	1,255	—	—	—	—
医薬事業	113	111	174	—	—
加工食品事業	29	42	77	80	79
その他 / 消去	-352	-411	-298	-484	-462

## ● 研究開発費

(億円)

	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期*1	2025年12月期*1
研究開発費	650	708	751	447	524
たばこ事業	—	299	331	304	340
海外たばこ事業	86	—	—	—	—
国内たばこ事業	193	—	—	—	—
医薬事業	290	298	322	—	—
加工食品事業	8	8	9	9	8
その他・全社	73	103	88	135	176

## ● 減価償却費及び償却費\*2

(億円)

	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期*1	2025年12月期*1
減価償却費及び償却費	1,669	1,769	1,556	1,484	1,653
たばこ事業	—	1,638	1,440	1,393	1,561
海外たばこ事業	1,045	—	—	—	—
国内たばこ事業	498	—	—	—	—
医薬事業	49	48	40	—	—
加工食品事業	62	66	65	68	69
その他 / 消去	15	18	11	23	22

## ● 設備投資費

(億円)

	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期*1	2025年12月期*1
設備投資	1,009	1,010	1,254	1,437	1,551
たばこ事業	—	838	1,051	1,350	1,432
海外たばこ事業	625	—	—	—	—
国内たばこ事業	200	—	—	—	—
医薬事業	60	24	73	—	—
加工食品事業	107	82	58	61	74
その他 / 消去	17	66	71	26	46

\*1 2025年度において、医薬事業の承継および鳥居薬品の株式の譲渡に伴い、医薬事業を非継続事業に分類しております。本ページに記載している2024年度および2025年度の売上収益・営業利益・調整後営業利益・研究開発費・減価償却費及び償却費・設備投資額については、継続事業のみの数値を表示しています。また、2022年度よりたばこ事業を一本化しており、それに合わせてデータの表示方法を変更しております

\*2 リース取引に係る減価償却費を除く

## JTグループ非財務データ

	単位	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期	2025年12月期
Scope1 および 2 の GHG 排出量	千トン CO <sub>2</sub> e	641	606	570	500	464
Scope3 カテゴリ1 における GHG 排出量	千トン CO <sub>2</sub> e	5,155	5,608	5,242	5,134	5,875
再生可能エネルギー由来の電力使用量	%	23	24	25	43	51
再生利用可能なプラスチック容器包装材使用率	%	89	87	92	92	93
GAPのプロトコルを実践する直接契約葉たばこ農家の割合 <sup>*1</sup>	%	—	—	—	86	85
水使用量	千 m <sup>3</sup>	9,573	9,199	8,503	8,512	8,590
廃棄物量	千トン	137	128	129	131	128
女性マネジメント比率	%	—	—	23.5	24.9	26.4
女性従業員在籍割合	%	—	—	25.7	26.6	27.4
男女間賃金格差 <sup>*2</sup>	マネジメント 男性	%	—	—	100	100
	マネジメント 女性	%	—	—	97.9	99.0
	その他社員 男性	%	—	—	100	100
	その他社員 女性	%	—	—	112.6	113.2
育児休業等取得率 <sup>*3</sup>	男性	%	—	—	91	96
	女性	%	—	—	105	104
	合計	%	—	—	95	98
業務上の死亡者数(従業員)	人	0	2	0	4	1
業務上の傷害発生率(従業員) <sup>*4</sup>	人	1.09	1.16	1.02	1.02	0.69
業務上の疾病発生率(従業員) <sup>*4</sup>	人	2.37	2.96	0.03	0.02	0
業務災害の重さの程度(従業員) <sup>*5</sup>	日	—	—	0.03	0.03	0.03
従業員一人当たりの研修投資額 <sup>*6</sup>	千円	—	—	98	110	118
ボランティア活動従事時間(JTグループ全体)	時間	164,280	193,521	218,070	260,512	296,595
コミュニティインベストメント投資額(JTグループ全体)	億円	446	513	583	655	729
取締役人数	人	9	10	9	10	10
独立社外取締役比率	%	33	40	44	50	50
女性取締役比率	%	22	20	22	20	20

\*1 2024年12月期からデータ取得を開始 \*2 国別・企業別に男性を100%とした場合の女性の賃金割合を算出し、人数に応じて加重平均した数字

\*3 当該事業年度に本人またはパートナーが産出した従業員数に対する、各国法令に基づく育児休業等または各企業が独自に定める育児目的休暇等の取得者数の割合を算出(前事業年度以前の出生に対して育児休業等を取得した場合は、当事業年度の取得率が100%を超えることがあります)

\*4 100万労働時間当たりの、業務災害による傷害または疾病で休業となった人数 \*5 1,000労働時間当たりの、業務災害による傷害または疾病で休業となった日数 \*6 グループ各社の教育研修費の総額を、当該年度の従業員数(臨時従業員を含む)で除して算出した、従業員一人当たりの研修投資額

## たばこ事業関連データ

### ● 総販売数量(クラスター別)

(億本)

	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期	2025年12月期
総販売数量	5,273	5,401	5,653	<b>5,778</b>
Asia	1,274	1,278	1,273	<b>1,280</b>
Western Europe	1,089	1,038	1,010	<b>971</b>
EMA	2,909	3,085	3,370	<b>3,527</b>

### ● GFB販売数量(ブランド別)

(億本)

	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期	2025年12月期
GFB販売数量	3,624	3,898	4,047	<b>4,158</b>
Winston	1,854	2,003	2,092	<b>2,195</b>
Camel	857	1,007	1,086	<b>1,133</b>
MEVIUS	447	440	428	<b>409</b>
LD	466	448	440	<b>422</b>

### ● 主要マーケットシェア(12カ月平均)

	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期	2025年12月期
日本	42.4%	42.8%	41.2%	<b>40.8%</b>
フィリピン	37.1%	42.4%	49.7%	<b>49.0%</b>
台湾	48.9%	50.3%	51.0%	<b>53.0%</b>
イタリア	27.4%	23.2%	23.5%	<b>23.8%</b>
スペイン	28.5%	27.9%	27.4%	<b>27.8%</b>
英国	45.1%	43.7%	43.1%	<b>43.7%</b>
ルーマニア	29.5%	27.4%	26.0%	<b>26.4%</b>
ロシア	36.6%	37.4%	37.4%	<b>36.9%</b>
トルコ	27.8%	26.9%	27.6%	<b>31.1%</b>

### ● クラスター別構成比

	2022年12月期		2023年12月期		2024年12月期		2025年12月期	
	自社たばこ 製品売上収益	調整後 営業利益	自社たばこ 製品売上収益	調整後 営業利益	自社たばこ 製品売上収益	調整後 営業利益	自社たばこ 製品売上収益	調整後 営業利益
Asia	34.8%	35.5%	32.2%	32.8%	28.9%	27.7%	<b>27.1%</b>	<b>23.6%</b>
Western Europe	23.3%	29.1%	24.3%	30.9%	24.8%	32.5%	<b>23.1%</b>	<b>29.2%</b>
EMA	42.0%	35.4%	43.5%	36.3%	46.3%	39.8%	<b>49.8%</b>	<b>47.3%</b>

### ● クラスター別自社たばこ製品売上収益実績 要因(2024年度vs2025年度)

(億円)

	Asia	Western Europe	EMA	Total
2024	8,023	6,889	12,874	<b>27,786</b>
数量差	+11	-335	+1,406	<b>+1,081</b>
単価差/Mix	+615	+620	+1,752	<b>+2,988</b>
2025為替一定	8,650	7,174	16,031	<b>31,855</b>
FX	-8	+182	-185	<b>-11</b>
2025	8,642	7,356	15,846	<b>31,844</b>

### ● クラスター別調整後営業利益実績 要因(2024年度vs2025年度)

(億円)

	Asia	Western Europe	EMA	Total
2024	2,196	2,571	3,150	<b>7,918</b>
数量差	-176	-263	+965	<b>+525</b>
単価差/Mix	+561	+610	+1,804	<b>+2,975</b>
その他	-237	-208	-1,198	<b>-1,643</b>
2025為替一定	2,344	2,710	4,721	<b>9,775</b>
FX	-98	+66	-221	<b>-253</b>
2025	2,246	2,776	4,500	<b>9,522</b>

(注) 1. 出典は、JTグループ内部データ等

2. 市場シェアは、Combustibles(水たばこ/パイプたばこ/葉巻たばこを除く)、Heated ProductsおよびInfused Tobaccoを含む。なお、トルコはCombustiblesのみの市場シェア

# Other Information

---

82 リスクファクター

---

86 規制・重要な法令

---

88 訴訟

---

89 リンク集

---

90 用語解説

---

92 株式情報

---

## リスクファクター

JTグループは、130以上の国と地域で製品を販売するたばこ事業を中核としたグローバル企業です。当社グループの事業特性、事業環境の変化等によりさまざまなリスクがあります。

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

以下の記載は、本統合報告書P.5に記載の「将来に関する記述等についてのご注意」と併せてご覧ください。

リスクの種類	リスクの概要	リスクの主な影響	主な対応
1) 大幅または度重なる増税	たばこ製品に対しては、消費税または付加価値税に加えて、たばこ税あるいはそれに類する税金が課せられています。各国で財政および公衆衛生の観点による増税議論が行われ、たばこ税の増税が行われています。加えて、一般的に、付加価値税も上昇の傾向にあります。JTグループは、増税が行われた場合には、増税分に加えて定価改定後の需要減による影響も考慮し、価格に転嫁することとしており、トップライン施策、コスト効率化と併せて増税に伴う事業影響の最小化に努めています。なお、ほとんどの政府が大幅な増税や度重なる増税は、税収の減少につながる可能性があることを認識し、合理的なアプローチを取っていますが、市場によっては過去に当社グループの事業に大きな影響を与えるような増税が行われたことがあります。	たばこ製品に対する大幅または度重なる増税は、たばこ製品の消費減少や不法取引の増加につながります。また、お客様*の低価格帯製品への転移を発生・促進させることがあります。その結果、当社グループの販売数量、売上収益、利益が減少する可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係当局に対し、大幅または度重なる増税は、消費減少による税収減少や不法取引の増加といった負の影響を伴い得ることについて理解を促す。</li> <li>お客様*の嗜好・行動の変化に対応できるよう製品ポートフォリオの最適化を図る。</li> <li>限られた市場から生み出される利益に過度に依存しないよう、グローバル事業基盤の強化および拡充を図り、継続的に利益創出できる市場数を拡大する。</li> <li>収益を確保すべく、さらなるコスト効率化を進める。</li> <li>当該市場における増税影響を最小化するための適切な価格設定やコスト効率化を行う。</li> </ul>
2) 不法取引の増加	不法取引は、たばこ業界だけでなく、社会全般に関わる問題です。たばこ業界にとっては、適切に法令に則って行っているビジネスを阻害するものであり、社会にとっては政府の税収の減少、組織犯罪の増加、粗悪な製造品質や不適切な製品管理による健康被害といった問題を引き起こす可能性があります。JTグループをはじめとしたたばこ会社は、密輸や偽造といった不法取引撲滅に向けた取り組みを続けています。不法取引は大幅または度重なる増税実施後に増加する傾向があります。また、製品成分やパッケージに対する規制は、偽造を容易にするとともに、非正規品の検出を困難にするおそれがあり、不法取引を助長する可能性があります。	不法取引の増加は、正規品の需要減少を引き起こし、当社グループの販売数量、売上収益、利益の減少につながるおそれがあります。また、不法取引への対応に係る負担が、利益を圧迫することがあります。加えて、偽造品の品質が低いことなどから、非正規品の流通が正規品の信頼を損ない、そのブランドとブランドを保有する企業の評価を下げる可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府、規制当局、取締機関と協働して不法取引撲滅に向けた取り組みを実行する。</li> <li>たばこ製品追跡システムを展開・運営し、サプライチェーンに沿った製品の移動を追跡・分析する。</li> <li>厳格なコンプライアンス方針に則り、信頼できる相手先とのみ取引を行う。</li> <li>非正規品の購入が及ぼす悪影響を、お客様*に理解していただく。</li> </ul>

[詳細はこちら](#) [不法取引防止に向けた取り組み](#)

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

## リスクファクター

リスクの種類	リスクの概要	リスクの主な影響	主な対応
3) たばこ規制の強化	<p>たばこ業界は販売促進活動規制（広告規制含む）をはじめとした多くの規制を受けており、規制の動向はJTグループの事業および業績へ影響を与えることがあります。</p> <p>こうした規制は、不法取引の増加につながるおそれがあり、当社グループの適法・適切に行っている事業に悪影響をもたらす可能性があります。また、お客様*とのコミュニケーションに関する規制の厳格化が進展すれば、効果的な販売促進活動を実施することが難しくなり、トップライン成長に影響を与える可能性があります。</p> <p>責任ある企業として、当社グループは、事業を展開している国・地域の法令および規制を遵守しています。また、法令や規制は、各国の法制度、社会情勢、文化を背景として、国ごとに異なって然るべきであると考えています。</p>	<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制動向の正確かつ迅速な情報収集を行う。</li> <li>目的にかなった合理的かつ偏りのない規制となるよう、政府や規制当局との建設的な対話に努める。</li> </ul> <p><a href="#">詳細はこちら</a> <a href="#">規制・重要な法令(P.86)</a></p>
4) 競合他社との競争	<p>JTグループは、たばこ事業において、競合他社と熾烈な競争関係にあります。たばこ事業においては、当社グループはオーガニック成長に加え、RJRナビスコ社の米国外たばこ事業の取得、英国Gallaher社、米国Vector社の買収等を通じて事業を拡大してきました。これら買収の結果、当社グループは、グローバルに事業を展開するたばこ会社に加え、それぞれの地域において強みを持つ企業と競合関係にあります。</p> <p>各市場におけるシェアは、規制、お客様*の嗜好・行動の変化や各市場の経済情勢といった要因に影響されて変動します。また、各社の新製品の投入やこれに伴う特別の販売促進活動等の一時的な要因により、短期的に変動することがあります。</p>	<p>シェアの変動や競争優位性の低下は、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループが事業を展開する市場の中には、市場シェアの獲得を目的とした値下げやブランドのリポジショニング等により価格競争が起きる場合があり、この影響を受け個別市場の当社グループ利益率が悪化する可能性があります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様*の嗜好・行動の変化やニーズにマッチした製品を提供することや、各価格帯に強いブランドを配置することで、製品ポートフォリオの最適化を図る。</li> <li>営業力の強化や効果的な販促施策を行う。</li> <li>収益を確保すべく、さらなるコスト効率化を進める。</li> <li>限られた市場から生み出される利益に過度に依存しないよう、グローバル事業基盤の強化および拡充を図り、継続的に利益創出できる市場数を拡大する。</li> </ul>
5) カントリーリスク	<p>JTグループは、長期的な成長実現のため、世界の各国・各地域で事業展開していますが、現地の政治・経済・社会・法制度等の変化や暴動、テロおよび戦争の発生に伴うカントリーリスクが相対的に高まり、リスクが具現化した場合には、当社グループの事業運営および業績に影響を与える可能性があります。また、当社グループは、ロシア・ウクライナ情勢が長期化、複雑化する中、ロシア市場において、国内外におけるあらゆる制裁措置・規制等を遵守したうえで事業運営を継続しています。ロシア市場における事業環境は、過去に例がない厳しいものとなっており、今後の事業への影響は多岐に亘るものと想定されますが、当該統合報告書の発行日現在において、今後の見通しや業績への影響については合理的に見積もることができません。</p>	<p>政情不安、景気低迷、社会的騒乱等によりリスクが具現化した場合、サプライチェーンや流通網の遮断、資産や設備の毀損、人員配置および営業管理の困難性等によって、特定の市場における当社グループの事業運営が阻害され、販売数量、売上収益、利益が減少する可能性があります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定的な事業運営に向け、事業展開をしている各国・各地域におけるカントリーリスクに係る情報を収集・モニタリングし、情報に基づいたシナリオプランニングを行う。</li> <li>限られた市場から生み出される利益に過度に依存しないよう、グローバル事業基盤の強化および拡充を図り、継続的に利益創出できる市場数を拡大する。</li> </ul>

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

## リスクファクター

リスクの種類	リスクの概要	リスクの主な影響	主な対応
6) 為替変動	<p>JTグループは、グローバルに事業を展開していることから、為替の変動に係るリスクに晒されています。当社グループの連結財務諸表は日本円表示で作成していますが、海外の当社グループ会社は、ロシアルーブル、ユーロ、英ポンド、台湾ドル、米ドル、スイスフラン等の通貨で財務諸表を作成しています。そのため、外国通貨の日本円に対する為替変動がグループ業績に影響を与えることになります。当社グループは、このような財務諸表の換算に起因するリスクについては原則ヘッジを行っていません。ただし、資本を日本円に換算し連結する際のリスクに対しては、外貨建有利子負債を利用したヘッジを行っており、その一部は純投資ヘッジの指定を行っています。</p> <p>さらに、日本円以外の通貨で取得したグループ会社について、清算、売却、あるいはその価値を大きく減損する場合に発生する損益も為替影響を受けます。具体的には、取得時と清算等を実施した際との、取得通貨と日本円との間の為替差が影響します。</p>	<p>日本円に対するその他通貨の為替変動が、当社グループの連結業績に影響を与えます。また、米ドル表示の海外におけるたばこ事業の業績が、米ドルに対するその他通貨の為替変動の影響を受けます。加えて、グループ会社とその報告通貨と異なる通貨で取引を行う場合にも、為替変動リスクがあります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>為替相場の現状等を総合的に勘案のうえ、外国為替に係るヘッジ方針を策定し、当方針に基づき、外貨建有利子負債等の保有などを通じたヘッジにより、リスクを低減する。</li> </ul>
7) 訴訟の不利な展開	<p>JTの一部子会社は、喫煙、たばこ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。</p> <p>また、JTグループは、喫煙と健康に関する訴訟以外においても被告になっており、今後も当社グループを当事者とした訴訟等が発生する可能性があります。</p>	<p>当社グループは係争中、または将来の喫煙と健康に関する訴訟がどのような結果になるのか予測することはできません。</p> <p>訴訟が当社グループにとって望ましくない結果となった場合、多額の賠償責任を負うこと等により、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。またこれら訴訟に関する批判的な報道等により、喫煙に対する社会の許容度の低下や公的な規制の強化、当社グループに対する多くの類似の訴訟の提起や係る訴訟の対応および費用が発生することで、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>また、喫煙と健康に関する訴訟以外にも、当社グループの製品の品質に何らかの問題が生じた場合に製造物責任の請求を受ける等、今後も当社グループを当事者とした訴訟等が発生する可能性があります。これらの訴訟等が、当社グループにとって望ましくない結果になった場合に、当社グループの業績や製品の製造・販売・輸出入等に悪影響が及ぶ可能性があります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内外連携体制を構築し、訴訟等の情報把握と経営層や関係部門への情報共有を速やかに行う。</li> <li>必要に応じ経験豊富な社外弁護士と連携して、適時適切な訴訟対応を行う。</li> </ul> <p><a href="#">詳細はこちら</a> <a href="#">訴訟(P.88)</a></p>

## リスクファクター

リスクの種類	リスクの概要	リスクの主な影響	主な対応
<b>8) 自然災害および不測の事態等</b>	地震、噴火、津波、台風、洪水をはじめとした自然災害や感染症の深刻化等によって、従業員の被災、サプライチェーンや流通網の被災に起因する商品供給の不足・停止、需要の減少等によりJTグループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。	自然災害により、当社グループのみならず、バリューチェーン全体が被害を受け、当社グループの事業を滞らせ、業績を悪化させる可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 平時から危機管理関連情報の継続的な収集および発信を行う。</li> <li>• 必要に応じ、重要な資産に損害保険を付保する。</li> <li>• グローバルベースでサプライチェーンの全体最適化等の事業継続計画の整備を行い、適切な在庫水準の確保や、必要に応じた見直しを行う。</li> <li>• 防災訓練等を実施し、従業員の防災意識を高める。</li> </ul>
<b>9) 気候変動</b>	地球温暖化に伴う気候変動は、集中豪雨等の異常気象による浸水・洪水・土砂災害や、天候不順による酷暑・大雪・干ばつ、水資源の変化、生物多様性の損失等、さまざまな被害をもたらします。その結果、葉たばこ等、JTグループの主要原料の生育環境の変化やサプライチェーンの寸断等が引き起こされ、原料品質の悪化や原材料価格および調達コストの増加等により、当社グループの製品製造や業績に悪影響を及ぼす可能性があります。 また、気候変動影響を緩和するための脱炭素社会への移行に伴い、化石燃料由来のエネルギー等の価格に炭素税が付加される場合、当社グループの事業コストを増加させ、利益を圧迫するおそれがあります。	気候変動により、当社グループや、当社グループのバリューチェーンが被害を受けることで、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、脱炭素社会への移行に伴って事業コストが増加し、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TCFD提言に基づいて気候変動シナリオ分析を実施し、気候変動が事業に及ぼす影響をよりの確に把握し、適切に対応できる体制を整備する。</li> <li>• 気候変動影響を緩和するため、バリューチェーン全体での温室効果ガス(GHG)排出量ネットゼロに取り組む。</li> <li>• 気候変動により激甚化するおそれのある自然災害に対し、上記「8) 自然災害および不測の事態等」に記載の対応を行う。</li> </ul> <p><a href="#">📄 詳細はこちら</a> <a href="#">自然との共生(P.32)</a></p>
<b>10) 情報セキュリティ</b>	JTグループは事業運営にあたって、事業および業務の効率的遂行のため各種情報技術を活用しております。不正アクセスやコンピュータウイルス等の攻撃は、デジタル・テクノロジーの発達とともにその手法も複雑化・巧妙化しており、当社グループやサプライヤーへの不正アクセスや攻撃、災害等の不測の事態によってシステムの障害および機密情報の漏洩等が発生する可能性があります。	不正アクセスによる機密情報の漏洩やシステム障害が発生した場合には、情報システムの一時的な停止、社会的信用の低下、競合優位性の喪失および当該事象に対する適切な対応を行うための費用負担の発生等、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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 情報セキュリティに関する規程を整備し、当社グループが保有するシステムやデータ等の情報資産を適切に監視・管理し、保護に努める。</li> <li>• サプライヤーへの依頼を含めた重要システムのセキュリティに関する技術・運用上の点検と改善を継続的に実施する。</li> <li>• 情報セキュリティに関するe-learning等を実施し、従業員の情報セキュリティに係る意識を高める。</li> </ul>

## 規制・重要な法令

### たばこ事業

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

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

なお、当該条約においては、各締約国の一般的義務として、たばこ規制戦略、計画およびプログラムの策定、実施、定期的な更新、および検討を行うことが定められていますが、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、各条項に係るガイドラインや議定書(FCTCとは別に批准・受諾等を要する)を策定する等、締約国間での議論が継続しています。

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

また、EUにおいては、2001年7月に公布された「たばこ製品指令(EU TPD)」が改定され、たばこ製品の包装・表示規制の強化、たばこ製品の添加物規制、たば

こ製品のフレーバー規制、電子たばこ製品関連規制、不法品対策等を含むその改定指令が、2014年5月に発効し、各加盟国では本指令に基づいた規制が導入されています。

さらに、2012年12月に、豪州が規定のフォントスタイルおよびフォント色での製品名の刷記を除き、たばこパッケージにロゴ・ブランドイメージまたは販売促進文言を刷記することを禁止するプレーンパッケージ規制を導入しています。現在、同様の規制が、フランス、英国等で導入済みであり、複数国が導入を検討または決定している状況にあります。

日本国内においては、たばこ事業法において、国産葉たばこの買入れ義務や財務大臣による小売定価の認可が定められているほか、たばこ事業法、関連法令および業界自主規準は製造たばこの販売および販売促進活動に関する規制を設けています。この規制には広告活動や製造たばこの包装に製造たばこの消費と健康の関係に関して注意を促す文言を表示することも含まれています。具体的には、製造たばこの包装における注意文言表示については、最新の科学的知見に即した文言の追加・改定および表示面積の拡大などの新たな表示方法へ切り替え、広告規制については、インターネット広告等について20歳未満の方を対象としないためのより実効性の高い措置を講じる、店頭広告の大きさや掲示方法について新たに必要な制限を行う等の内容が含まれます。

また、受動喫煙防止の観点からは、2018年7月に「健康増進法の一部を改正する法律(以下「本法律」)」(平成30年7月25日法律第78号)が成立し、多くの人々が利用する施設ごとに、望まない受動喫煙を防止するための対策が強化されました。本法律は2020年4月1日から全面施行され、喫煙場所が減少していくものと認識しています。喫煙環境の具体的変化を詳細に見通すことは困難ですが、当社グループの業績への影響は一定程度あるものと認識しています。

RRP(Reduced-Risk Products)については、喫煙に伴う健康リスク低減を科学的に評価するための新しい指針や枠組みが、米国や欧州各国等で確立され始めており、リスク低減に関する公的機関からの認証を得るための活動が、たばこメーカー各社の中で活発になってきています。また、これら新しいタイプの製品に関する規制については、EUにおいて、これまで一部のたばこ製品にのみ適用されていたフレーバー規制等を加熱式たばこにも適用することが2022年11月に決定され、米国では2020年2月からフレーバー付き電子たばこの一部についての販売が禁止される例などがありますが、現状では世界的なトレンドが形成されるまでには至っておらず、市場および国ごとに取り扱いが大きく異なっています。

#### 規制によるJTグループの業績への影響

将来における販売活動、マーケティング、包装・表示、たばこ製品および喫煙に関する法律、規則および業界のガイドラインの正確な内容を予測することはできませんが、JTグループは、製品を販売する国内および海外において上記のような規制または新たな規制(地方自治体による規制を含む)が広がっていくものと予測しています。当社グループとしては、たばこに関する適切かつ合理的な規制については支持する姿勢ではありますが、上記のようなたばこに関する規制が強化された場合、または係る規制強化に適時適切に対応できなかった場合には、たばこに対する需要および市場シェアの減少や、新たな規制に対応するための費用等の要因を通じて、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 規制・重要な法令

### マーケティングにおける自主規制について

JTグループは、事業を運営する各国・地域の規制を遵守するとともに、「JTグローバルマーケティング原則」に基づき事業を遂行しています。本原則は、たばこ製品について責任あるマーケティング活動を実施していくことが重要であるとの認識を踏まえたもので、当社グループが実施する広告販促活動等の原則を記しています。これには、マーケティング活動の対象を18歳以上かつ法的に喫煙可能な年齢の者とすることや、法的に喫煙可能な年齢の者であっても喫煙開始を推奨したり禁煙を妨げたりすることを目的としたマーケティング活動を実施しないことなどが含まれます。また、法的に喫煙が認められていない年齢の者による喫煙防止は社会全体で取り組む必要のある課題であると認識しており、本原則に基づき、適切な事業運営を行うとともに、各国政府や関係団体等と連携して法的に喫煙が認められていない年齢の者による喫煙問題に向けたさまざまな取り組みを行っています。

[🔗 詳細はこちら](#) [たばこ製品のマーケティング活動に関するJTの考え方](#) | [Our six core principles](#)

## 加工食品事業

加工食品事業においては、食品の製造販売業者として、主に食品安全基本法、食品衛生法、食品表示法を含む法規制の対象となっています。

食品安全基本法は、2003年に制定・公布された、食品の安全性確保や消費者保護を目的とした法律であり、食品関連事業者は、食品供給工程の各段階におけるリスクの管理・評価・コミュニケーションを通じた科学的な安全確保の取り組みが求められています。また、食品衛生法は、飲食に起因する衛生上の危害の発生を防止し、国民の健康保護を図ることを目的としており、食品関連事業者は、食品、添加物、器具または容器包装について自らの責任においてそれらの安全性を確保するために、知識および技術の習得、原材料の安全性確保、自主検査の実施その他必要な措置を講じるよう努めなければならないとされています。2018年には内容を一部改正する法律が公布され、HACCP（ハサップ）に沿った衛生管理などが制度化されました。さらに、食品表示法は、消費者利益の増進を図り、国民の健康保護・増進等に資する食品の生産振興への寄与を目的としており、アレルギーや賞味期限、原材料、原産地など販売の用に供する食品に関する表示の基準（いわゆる食品表示基準）が定められ、食品関連事業者はこの基準に従った表示をしなければならないとされています。

JTグループは、これらの関連法令の遵守・徹底はもちろんのこと、お客様に安全で品質の高い商品を提供し、安心して召し上がっていただけるように、「フードセーフティ」「フードディフェンス」「フードクオリティ」「フードコミュニケーション」の4つの視点から取り組みを行っています。

## 日本たばこ産業株式会社法

当社は、製造たばこの製造、販売および輸入に関する事業を経営することを目的として、「日本たばこ産業株式会社法」に基づいて設立された株式会社です。日本政府は、この法律において、常時、当社の発行済株式総数（種類株式\*1を除く）の3分の1を超える株式を保有していなければならないこととされています。また、当社が発行する株式もしくは新株予約権を引き受けようとする者の募集をしようとする場合、または株式交換に際して株式、新株予約権もしくは新株予約権付社債を交付しようとするときは、財務大臣の認可を受けなければなりません。この法律では、当社の営む事業の範囲は「製造たばこの製造、販売および輸入の事業ならびにこれに附帯する事業のほか、当社の目的を達成するために必要な事業」とされており、「当社の目的を達成するために必要な事業」については財務大臣の認可を受ける必要があります。取締役、執行役および監査役の選任および解任の決議、ならびに定款の変更、剰余金の処分（損失の処理を除く）、合併、分割または解散の決議には財務大臣の認可が必要とされています。また、毎事業年度終了後3カ月以内に、貸借対照表、損益計算書および事業報告書を財務大臣に提出する必要があります。

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

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

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

## 訴訟

当社の一部子会社は、喫煙、たばこ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。また、当社グループは、喫煙と健康に関する訴訟以外の訴訟においても当事者になっています。

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

当社の一部子会社が当事者となっている主な訴訟については、有価証券報告書の連結財務諸表注記「偶発事象」をご参照ください。

当社グループは係争中のまたは将来の喫煙と健康に関する訴訟がどのような結果になるのか予測することはできません。これらの訴訟が当社グループにとって望ましくない結果になった場合、多額の賠償責任を負うこと等により、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。またこれら訴訟の結果にかかわらず、訴訟に関する批判的報道その他により、喫煙に対する社会の許容度の低下や公的な規制が強化されること、当社グループに対して多くの類似の訴訟が提起されること、係る訴訟の対応及び費用の負担を強いられること等により、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、喫煙と健康に関する訴訟以外にも、当社グループ製品の品質に何らかの問題が生じた場合に製造物責任の請求を受ける等、今後も当社グループを当事者とした訴訟等が発生する可能性があります。これらの訴訟等が、当社グループにとって望ましくない結果になった場合に、当社グループの業績または製品の製造、販売、輸出入等に悪影響を及ぼす可能性があります。

### カナダにおける訴訟について

カナダにおける当社現地子会社である JTI-Macdonald Corp. (以下、「JTI-Mac」という。)は、JTI-Mac及び当社の被補償者に対して提起された喫煙と健康に関する訴訟について、包括的な和解に基づく和解金の支払に合意しており、当該支払は2025年より開始されました。

JTI-Macは、カナダ各州政府が提起した医療費返還請求訴訟10件及び喫煙と健康に関する集団訴訟8件の当事者となっております。当該集団訴訟のうちカナダ・ケベック州においてJTI-Macを被告に含む、Rothmans, Benson & Hedges Inc.及びImperial Tobacco Canada Limitedの計3社(以下、「被告たばこ会社」という。)に対し提起された集団訴訟2件に係るケベック州控訴裁判所の判決を受け、被告たばこ会社は「Companies' Creditors Arrangement Act」(企業債権者調整法)(CCAA)の適用下で事業を継続し、ケベック州の集団訴訟原告を含む各債権者との調停手続を進めておりました。

最終的に、オンタリオ州上位裁判所は、現地時間2025年3月6日、被告たばこ会社3社合計で325億カナダドル(約3兆5,600億円相当)の和解金の支払を含む再生計画案を承認する旨の決定を下し、同年8月29日に再生計画が発効され包括的に和解することとなりました。JTI-Macは、同社の再生計画(以下、「本計画」という。)に基づき頭金として17億カナダドル(約1,800億円相当)を支払っています。

今後、JTI-Macは、本計画に基づき分割金として毎年のJTI-Macの税引後当期純利益の一定割合(1年目~5年目:85%、6年目~10年目:80%、11年目~15年目:75%、16年目以降:70%)を支払います。その総額が被告たばこ会社3社合計で325億カナダドルに満つるまで、分割金の支払が継続されます。なお、当社による一定の前提をおいた各社の将来利益に係る試算に基づけば、支払完了まで30年~40年程度かかる見込です。

カナダにおける18件の訴訟は、JTI-Macの再生計画に基づく包括的な和解により、JTI-Mac及びその役員等に対する製造たばこに関わる損害賠償等の一切の請求は放棄され、当該請求に関する新たな訴訟提起等が禁止されています。現在、カナダにおける訴訟について、各管轄裁判所において訴訟を正式に終了させるための形式的な手続が進行中です。

## リンク集

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

### 財務関連情報

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

### マテリアリティ関連

● 自然との共生	<a href="https://www.jti.co.jp/sustainability/environment/index.html">https://www.jti.co.jp/sustainability/environment/index.html</a>
● お客様の期待を超える価値創造	<a href="https://www.jti.co.jp/sustainability/diverse_consumer_needs/index.html">https://www.jti.co.jp/sustainability/diverse_consumer_needs/index.html</a>
● 人財への投資と成長機会の提供	<a href="https://www.jti.co.jp/sustainability/people/index.html">https://www.jti.co.jp/sustainability/people/index.html</a>
● 責任あるサプライチェーンマネジメント	<a href="https://www.jti.co.jp/sustainability/supply_chain_stakeholder/index.html">https://www.jti.co.jp/sustainability/supply_chain_stakeholder/index.html</a>
● 良質なガバナンス	<a href="https://www.jti.co.jp/sustainability/governance_compliance/index.html">https://www.jti.co.jp/sustainability/governance_compliance/index.html</a>

### 各事業・取り組みについて

● たばこ事業	<a href="https://www.jti.co.jp/tobacco/overview/index.html">https://www.jti.co.jp/tobacco/overview/index.html</a>
喫煙と健康に関するJTの考え方	<a href="https://www.jti.co.jp/tobacco/responsibilities/guidelines/responsibility/index.html">https://www.jti.co.jp/tobacco/responsibilities/guidelines/responsibility/index.html</a>
たばこ製品のマーケティング活動に関するJTの考え方	<a href="https://www.jti.co.jp/tobacco/responsibilities/marketing_principles/index.html">https://www.jti.co.jp/tobacco/responsibilities/marketing_principles/index.html</a>
不法取引防止に向けた取り組み	<a href="https://www.jti.co.jp/sustainability/tobacco/illegal_trade/index.html">https://www.jti.co.jp/sustainability/tobacco/illegal_trade/index.html</a>
JTI Science (Global site)	<a href="https://www.jti.com/en/science">https://www.jti.com/en/science</a>
● 加工食品事業	<a href="https://www.jti.co.jp/food/enterprise/index.html">https://www.jti.co.jp/food/enterprise/index.html</a>
● コーポレートR&D組織：D-LAB	<a href="https://www.jti.co.jp/dlab/index.html">https://www.jti.co.jp/dlab/index.html</a>

### その他

● 経営計画	<a href="https://www.jti.co.jp/investors/strategy/medium/index.html">https://www.jti.co.jp/investors/strategy/medium/index.html</a>
● 会社概要	<a href="https://www.jti.co.jp/corporate/outline/index.html">https://www.jti.co.jp/corporate/outline/index.html</a>
● 統合報告書ライブラリー	<a href="https://www.jti.co.jp/investors/library/integratedreport/index.html">https://www.jti.co.jp/investors/library/integratedreport/index.html</a>
● 社外からの評価	<a href="https://www.jti.co.jp/sustainability/external_recognition/index.html">https://www.jti.co.jp/sustainability/external_recognition/index.html</a>
● CLUB JT	<a href="https://shop.clubjt.jp/">https://shop.clubjt.jp/</a>
● LinkedIn (JT)	<a href="https://www.linkedin.com/company/japan-tobacco-inc-jt/">https://www.linkedin.com/company/japan-tobacco-inc-jt/</a>
● LinkedIn (JTI)	<a href="https://www.linkedin.com/company/jti/">https://www.linkedin.com/company/jti/</a>

## 用語解説

本用語解説の内容は原則としてIFRSに準拠しています。

財 務	
売上収益	たばこ税およびその他の代理取引取扱高を除いた売上収益
自社たばこ製品売上収益	物流事業／製造受託等を除く売上収益
為替一定ベース core revenue(全社)	為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益＋加工食品事業・その他の売上収益
調整後営業利益	営業利益＋買収に伴い生じた無形資産に係る償却費＋調整項目(収益および費用)* * 調整項目(収益および費用)＝のれんの減損損失＋リストラクチャリング収益および費用等
為替一定調整後営業利益	前年同期の為替レートをを用いて換算／算出することにより、為替影響を除いた調整後営業利益。ただし、為替一定ベースの実績は追加的に提供しているものであり、国際財務報告基準(IFRS)に基づく財務報告に代わるものではない
四半期利益／当期利益	親会社の所有者に帰属する四半期利益／当期利益
フリー・キャッシュ・フロー(FCF)	営業活動キャッシュ・フロー＋投資活動キャッシュ・フロー ただし以下を除く <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 営業活動キャッシュ・フローから、リース取引から生じる減価償却費／利息および配当金の受取額とその税影響額／リース取引以外から生じる利息の支払額とその税影響額／その他</li> <li>■ 投資活動キャッシュ・フローから、事業投資以外に係る、投資の取得による支出／投資の売却および償還による収入／定期預金の預入による支出／定期預金の払出による収入／その他</li> </ul>
IFRS	国際財務報告基準(JTグループは2012年3月31日終了年度よりIFRSを適用)
たばこ事業 RRP関連売上収益	自社たばこ製品売上収益の内訳としての、デバイス／関連アクセサリ等を含むRRPの売上収益
たばこ事業 クラスター	JTグループのたばこ事業をより深く理解していただくために、同事業を3地域(Asia, Western Europe, EMA)に区分けしたもの。なお、これらのクラスターは、当社グループの経営体制を反映したものではない <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asia: 日本を含むアジア全域</li> <li>■ Western Europe (WE): 西欧地域</li> <li>■ EMA: 東欧、中近東、アフリカ、トルコ、南北アメリカ大陸およびGlobal Travel Retailを含む</li> </ul>
たばこ事業 総販売数量	製造受託／RRPデバイスおよび関連アクセサリを除くたばこ製品の販売数量

## 用語解説

製品	
Combustibles	製造受託／RRPを除く燃焼性のたばこ製品
Fine cut tobacco (FCT)	一般的にお客様ご自身で、巻紙を用いて手巻きする、または、器具と筒状の巻紙を用いて紙巻たばこを作成するための刻みたばこ
Global Flagship Brands (GFB)	Winston、Camel、MEVIUS、LDの4ブランド
Reduced-Risk Products (RRP)	喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Heated Products: デバイスによってスティックを直接加熱するHTSとHNSの総称 <ul style="list-style-type: none"> <li>-Heated Tobacco Sticks (HTS): たばこ葉を使用したスティックをデバイスを用いて直接加熱する製品</li> <li>-Heated Nicotine Sticks (HNS): たばこ葉を使用せず、ニコチンを含むスティックをデバイスを用いて直接加熱する製品</li> </ul> </li> <li>▪ Infused Tobacco (Infused): デバイスによってリキッド(液体)を加熱し発生したペーパー(蒸気)が、たばこ顆粒の入ったカプセルを通過することで、味・香りを抽出したたばこペーパーを愉しむ製品</li> <li>▪ E-Vapor: たばこ葉を使用せず、デバイス内もしくは専用カートリッジ内のリキッド(液体)を電気加熱し、発生するペーパー(蒸気)を愉しむ製品</li> <li>▪ Modern Oral: 口腔内で味・香りを愉しむ製品のうち、原材料にたばこ葉を使用しないもの。たばこ葉を使用せずニコチンを含んだパウチを口腔内で愉しむニコチンパウチなどがある</li> <li>▪ Traditional Oral: 口腔内で味・香りを愉しむ製品のうち、原材料に葉たばこを使用するもの。粉状にしたたばこ葉を包んだポーションと呼ばれる袋を口に含むスヌースなどがある</li> </ul>
サステナビリティ	
ALP (Agricultural Labor Practices)	耕作労働規範
CDP	企業に対し、環境や自然資源に及ぼす環境に関する情報の開示や、その影響を軽減する対策を取るよう働きかけている国際NGO(本部: ロンドン)
GHG排出量 (Greenhouse Gas排出量)	温室効果ガスの排出量 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Scope 1 排出量: 自社の工場、オフィス、車両などから排出された企業の直接排出量</li> <li>▪ Scope 2 排出量: 他社から供給される電気、熱等エネルギーから排出された間接排出量</li> <li>▪ Scope 3 排出量: Scope 1およびScope 2以外の購入した製品、サービスから排出されたものを含む間接排出量</li> </ul>
SBTi (Science Based Targets initiative)	SBTiは、WWF、CDP、世界資源研究所(WRI)、国連グローバル・コンパクトによる共同イニシアティブ。世界の平均気温の上昇を1.5度に抑えるという目標の達成に向けて、SBTiは企業に対し、パリ協定に沿った科学的知見と整合した目標(Science-based target)を設定することを支援・認定している
TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)	金融安定理事会(FSB)により、気候関連の情報開示および金融機関の対応を検討する目的で設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース」。気候変動は世界の経済にとって深刻なリスクと位置付け、企業等に対して「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について把握・開示を推奨する提言を公表している
その他	
お客様(たばこ事業)	喫煙可能な成人のお客様。なお、喫煙可能年齢は、各国の法令により異なり、日本では20歳未満の方による喫煙は、法律で禁じられている

# 株式情報

2025年12月31日現在

[詳細はこちら](#)
[株式関連情報](#)
[政府保有株の売却状況](#)
[個人投資家/株主の皆様へ](#)

## 株式の状況

授権株式数	8,000,000,000株
発行済株式数	2,000,000,000株 (自己株式 224,199,537株)
株主数	912,124名

## 株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社  
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

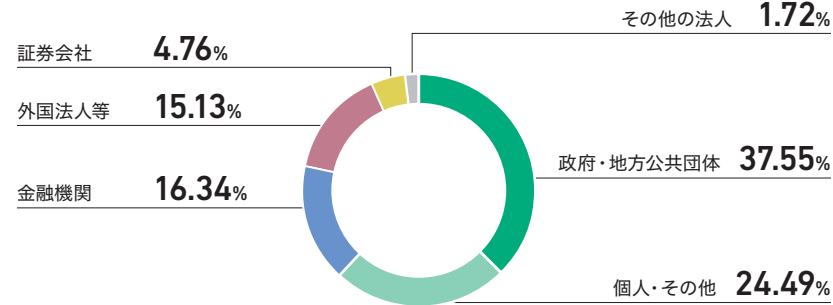
## 上場証券取引所

東京証券取引所（プライム市場）

## 大株主所有者別状況

株主名	持株数
財務大臣	666,885,200
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	185,067,100
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	61,682,800
SMBc日興証券株式会社	25,349,545
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND	23,081,600
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	22,464,277
JP MORGAN CHASE BANK 385781	16,019,033
パークレイズ証券株式会社 BNYM	15,000,000
JPモルガン証券株式会社	14,991,295
日本証券金融株式会社	13,105,400

## 所有者別構成比



\* 当社が保有する自己株式（224,199,537株）を控除して計算しています

## 株主総利回り(TSR)の推移

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
JT	88.9%	87.3%	67.9%	67.2%	63.3%	71.4%	83.1%	109.5%	123.6%	163.7%
TOPIX	100.3%	122.6%	103.0%	121.7%	130.7%	147.3%	143.7%	184.3%	222.0%	278.6%
TOPIX 食料品	97.9%	116.2%	99.7%	100.0%	98.9%	103.2%	110.6%	137.3%	149.8%	166.9%

\* 基準値は2015年12月末の株価および指数の実績。TOPIXおよびTOPIX 食料品は配当込みの数値をもとに算定

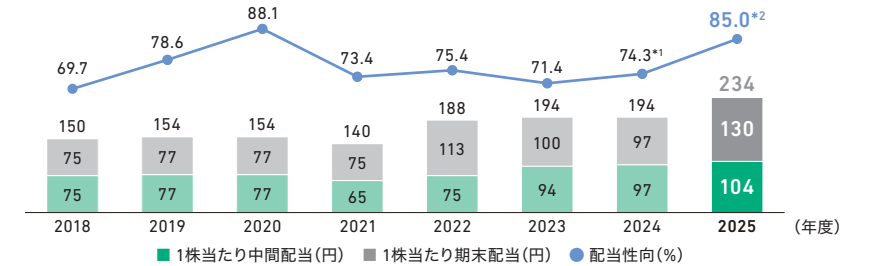
## 株価推移

1994/10/27上場(グラフは1995/3～2025/12東証終値、月間)



\* 2006年4月1日を効力発生日として1株につき5株の割合、また、2012年7月1日を効力発生日として1株につき200株の割合で株式分割を実施しました。株価は調整後株価を示しています

## 株主還元(1株当たり配当金・配当性向)の推移



\*1 2024年度は、たばこ事業におけるカナダ現地子会社の喫煙と健康に関する訴訟の原告等との和解に伴い、カナダ訴訟損失引当金3,756億円を一括して計上していますが、当該影響は除いています。なお、当該影響を含めた連結配当性向は192.2%となります

\*2 2025年度の配当性向については、カナダにおける訴訟の和解に伴う負債再測定影響に係る調整および、一過性の損失であるスーダン子会社の清算に伴うのれんの除却損の影響を除く調整を実施した後の継続事業からの当期利益(4,886億円)を基に算定しています



#### Contact Information

##### 問い合わせ先

##### 日本たばこ産業株式会社

〒105-6927

東京都港区虎ノ門四丁目1番1号

TEL: +81-3-6636-2914 (代表)

URL: <https://www.jti.co.jp/>

##### JT International S.A.

8, rue Kazem Radjavi

1202 Geneva, Switzerland

TEL: +41-22-703-0777

URL: <https://www.jti.com/>