

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。

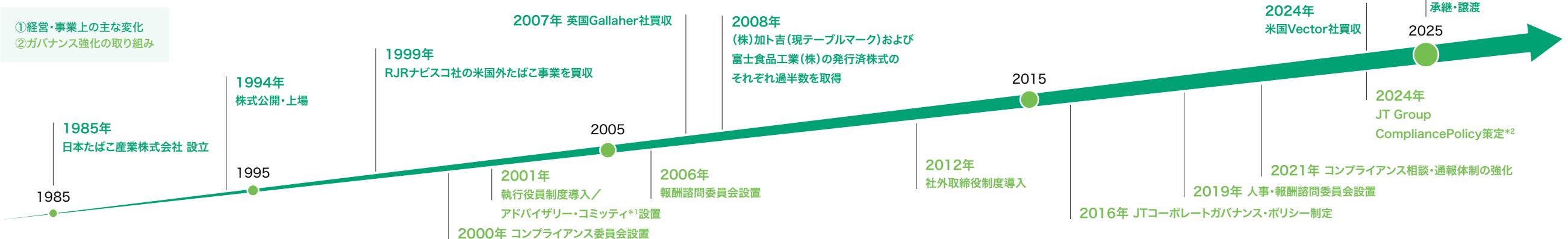
当社は、今後も当社グループのコーポレート・ガバナンスを経営上の重要課題の一つと位置付け、不断の改善に努め、その充実を図っていきます。

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。

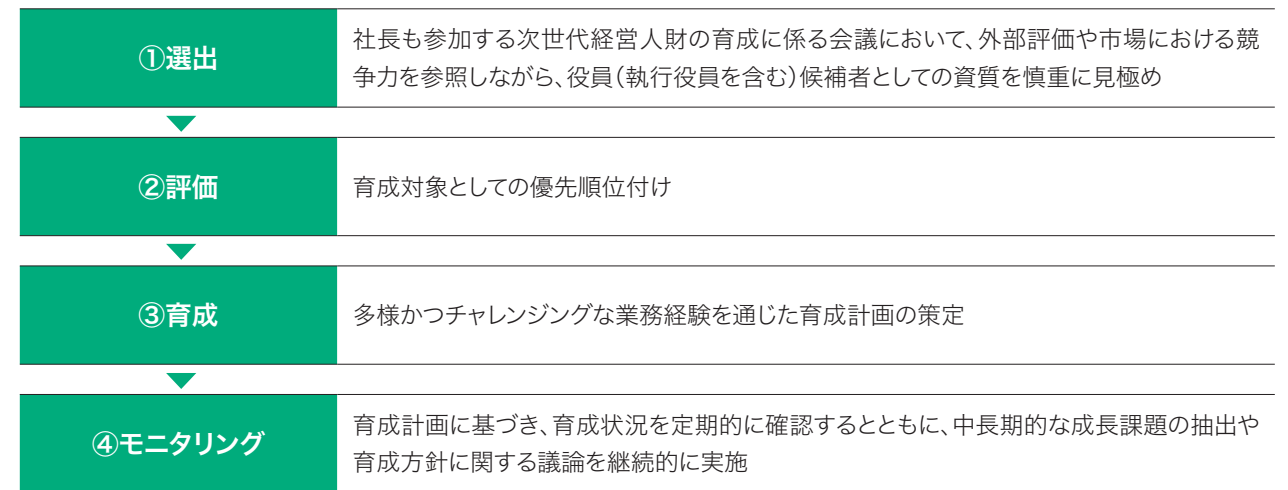
また、2024年度に係る実効性評価で抽出された課題への取り組みについて、ポジティブに評価され、継続的な取り組みが期待されていることも認識しました。今後も継続的な審議とさらなる進化を図っていきます。

主な課題	今後の取り組み方針
<ul style="list-style-type: none"> 取締役会のさらなる監督機能強化の継続 取締役会の効果・効率的な運営強化の継続 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 取締役会運営の継続的な改善

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。