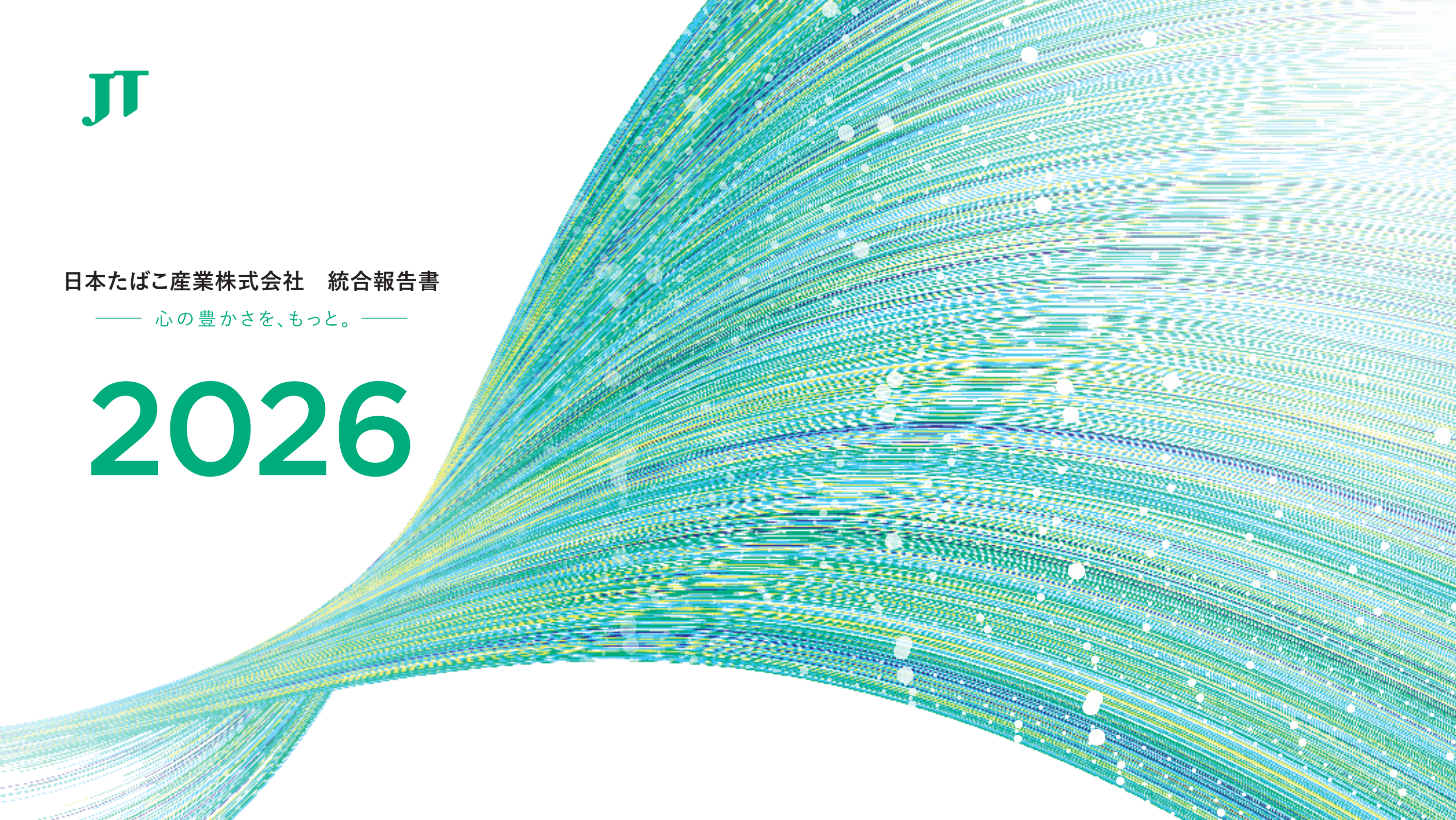




日本たばこ産業株式会社 統合報告書

—— 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。

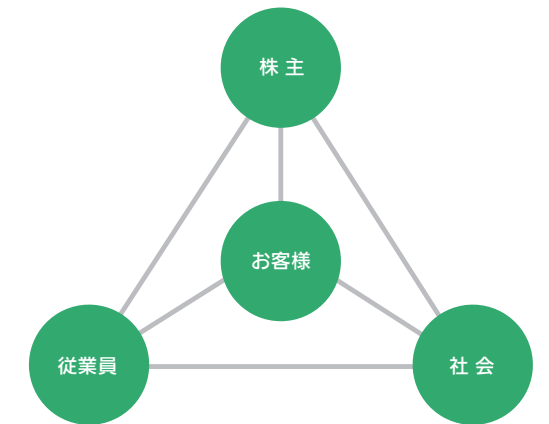
「今日もよい一日だった」と感じられる心豊かな社会のために、
私たちができることのすべてを。

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。

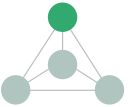


お客様



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



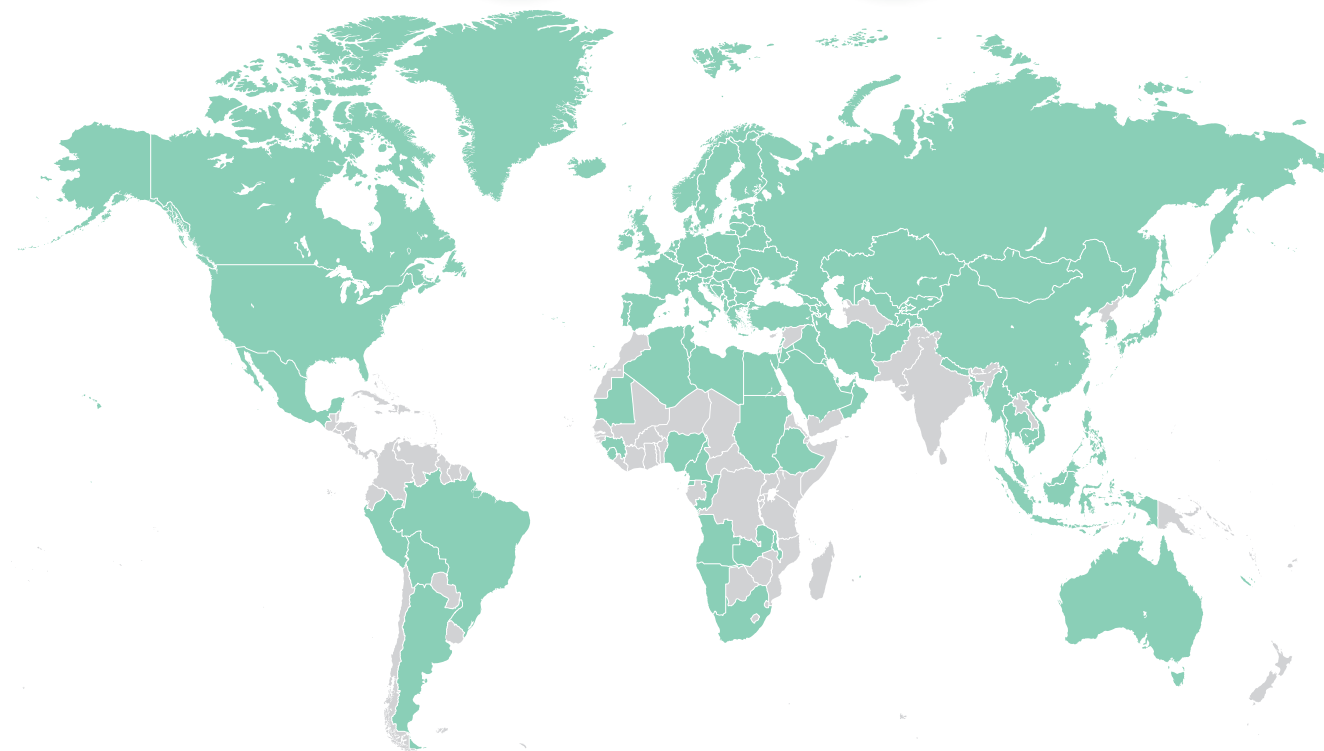
たばこ事業

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。

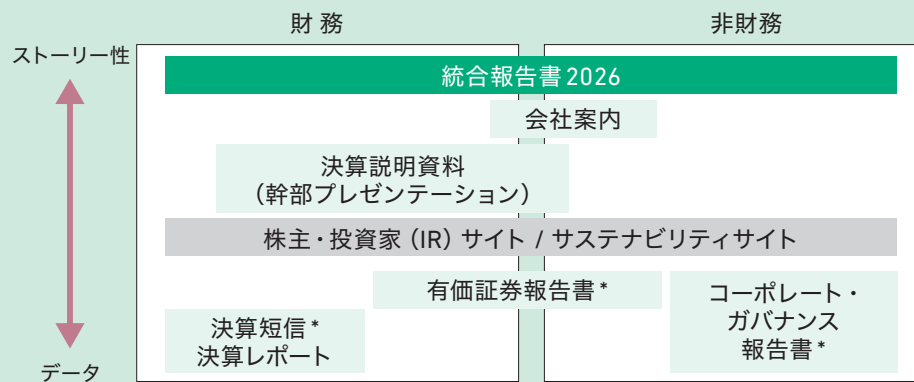
当社は、事業環境や社会の変化に向き合いながら、挑戦と試行錯誤を重ね、自己変革を通じて進化してきました。本報告書は、こうした変化の中で、当社がどのような取り組みを通じて成長を実現してきたのかを、わかりやすくお伝えすることを目指しています。

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、育てて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てていくわけですが、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「多様なで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Gallaher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。

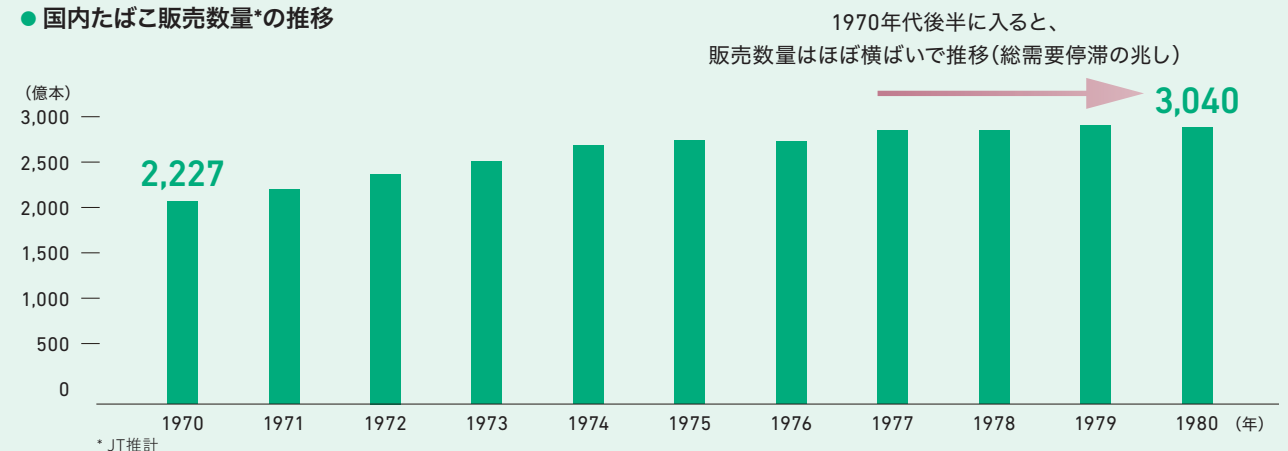
変革と挑戦の背景

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

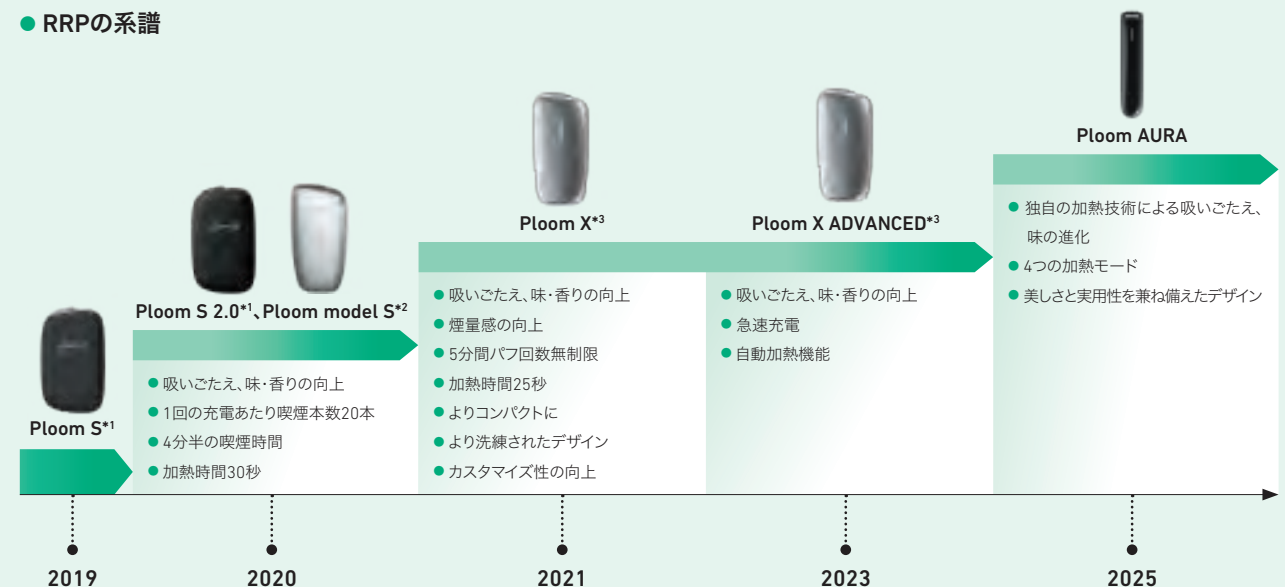
たばこ業界では、テクノロジーの進化や消費者の価値観の多様化等により、RRPを含めた多様な製品へのニーズが高まっています。RRP市場はまだ若い市場であり、イノベーションによる新しい価値に対する消費者の受容性が高いものと考えています。一方で、イノベーションは技術だけでは成立せず、お客様*の潜在的ニーズを捉え、その価値を伝えることが重要です。

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

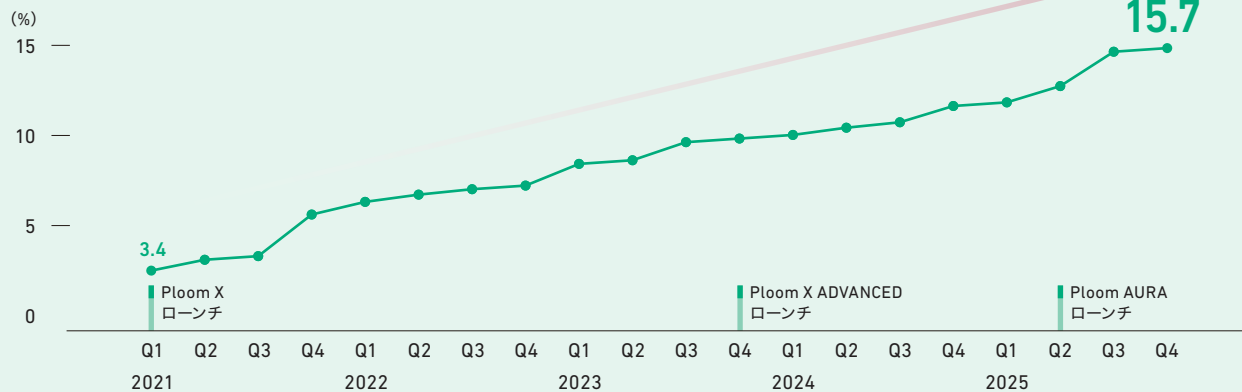
特集 変化を力に常に進化し続けるJTグループ

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

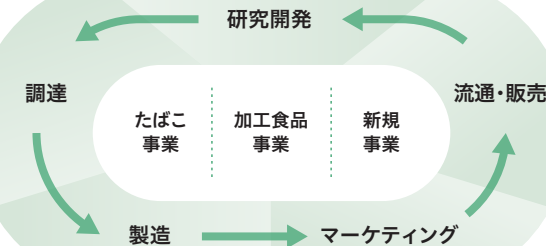


責任ある
サプライチェーン
マネジメント



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

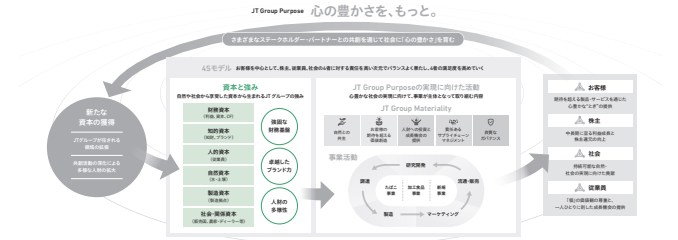
JTグループが任される
領域の拡張

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m³**
- 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**

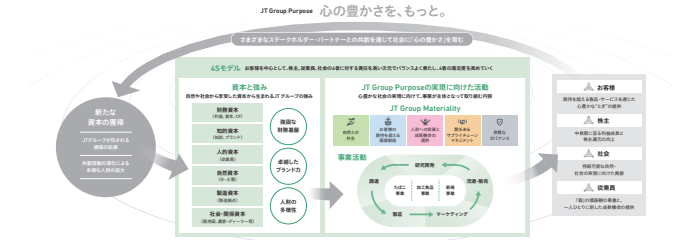


*2020年度より稼働した1工場を除きISO 22000またはFSSC 22000認証を取得

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。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

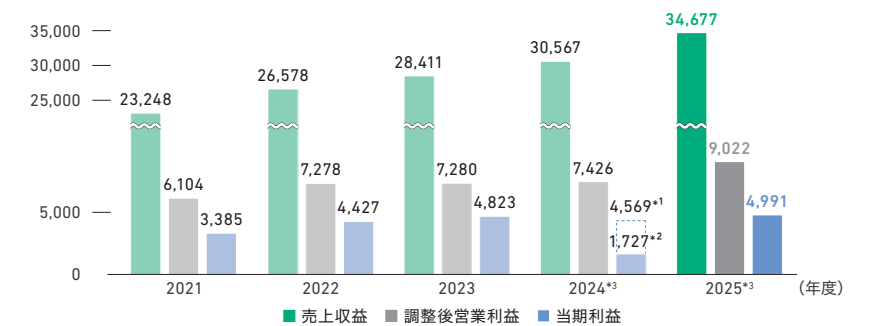
複雑化する環境変化

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RJRNタバ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を買収したことだけ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。

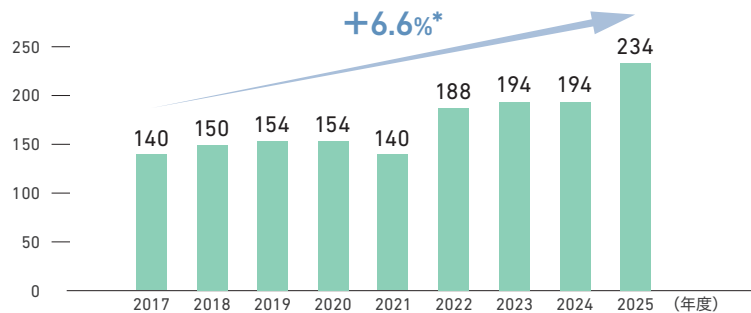
一方で、当社の収益の柱であり、将来への投資原資を生み出すCombustibles領域においても、ブランドポートフォリオの最適化やプライシング、コスト最適化の取り組みを通じ、ROI(投資利益率)の改善を図ることで、盤石なキャッシュ創出基盤を維持・強化していきます。こうしたCombustibles領域のキャッシュ創出力を原資として、RRPへの中長期的な投資を継続しながら、事業成長を通じた株主還元の強化も図っていきます。また、加工食品事業についてはグループの利益成長を補完する事業として競争力の強化を図り、D-LABを通じた新たな事業機会の探索にも引き続き取り組んでいきます。

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](#)

CFO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。

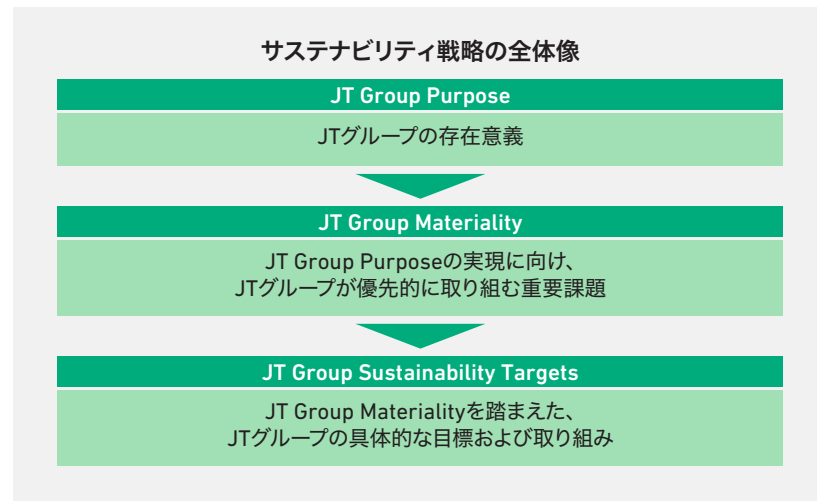
加えて、パーパスの体現と中長期的な競争力強化の両立を見据え、サステナビリティを成長の「前提条件」であり「加速装置」と捉えています。この考えを抽象論に留めることなく、具体的な経営判断や投資配分に落とし込むため、当社独自のサステナビリティ戦略を策定し、実行しています。

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。

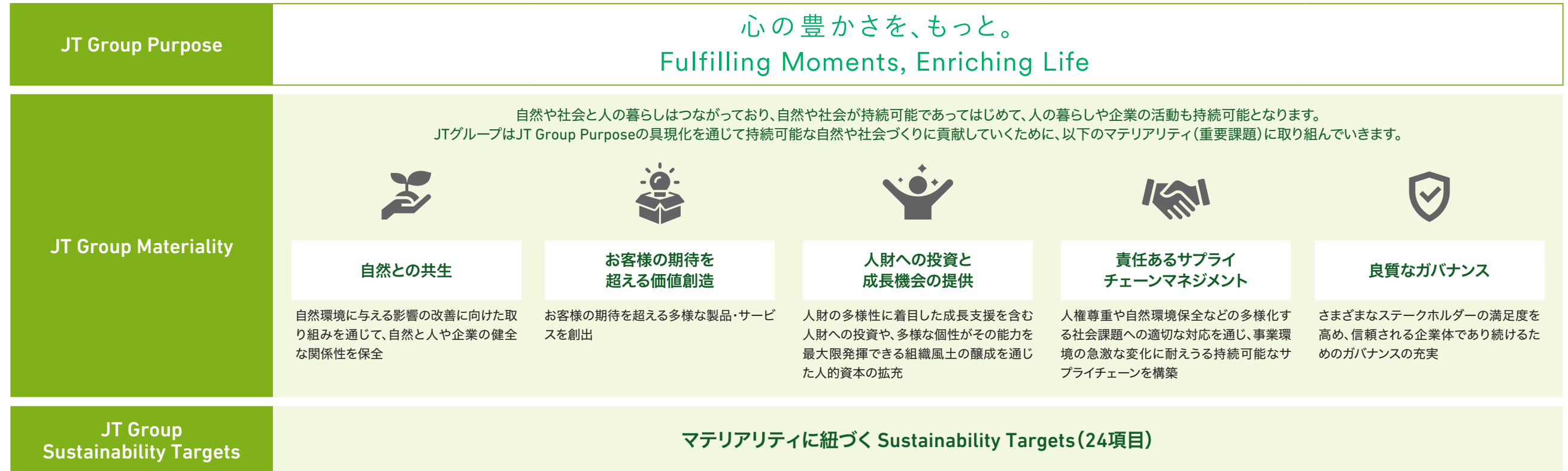
不確実性が高まる時代において重要なのは、短期的な正解を追い求めることではなく、将来の選択肢を狭めない経営判断を積み重ねていくことだと考えています。事業と社会の持続可能性を同時に高めるという原点を忘れることなく、サステナビリティを事業の成長を支え前に進めるための基盤として位置付け、その取り組みを進めていきます。

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、社会とその中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・社会とその中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、社会とその中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。

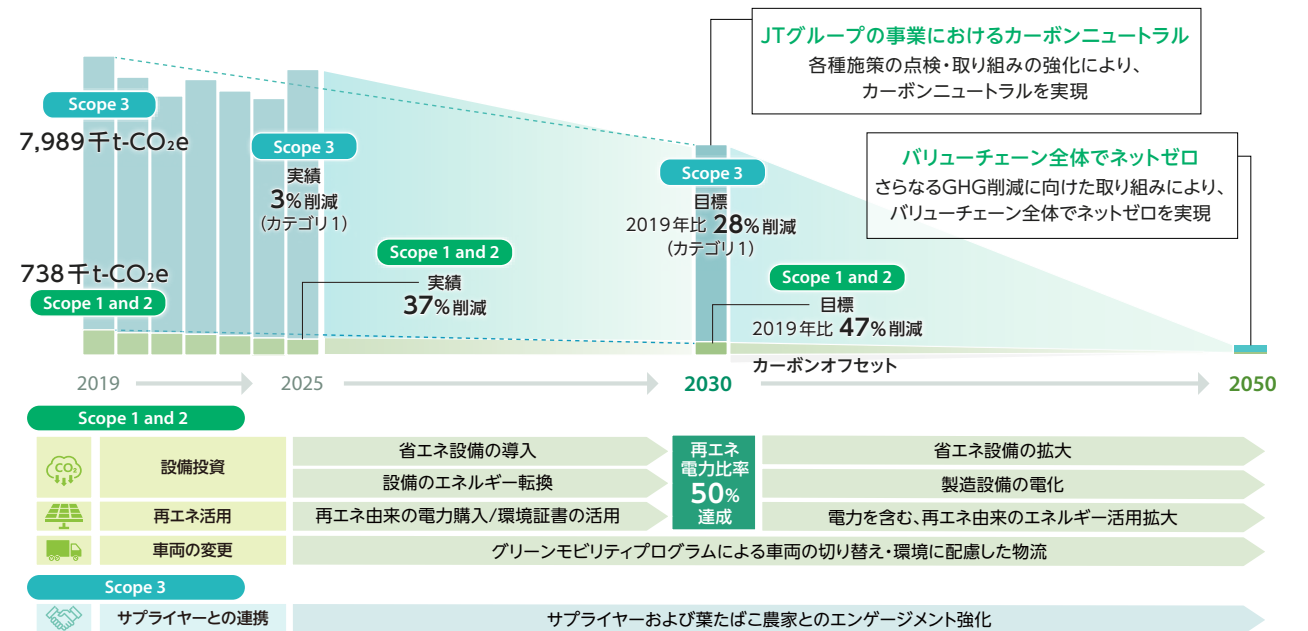
[詳細はこちら](#) [気候変動に関する取り組み](#)

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

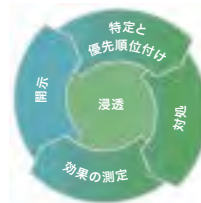
人権の尊重

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](#)



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\(詳細・コミュニティインベストメント\)\(P.76\)](#)

[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](#)

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。

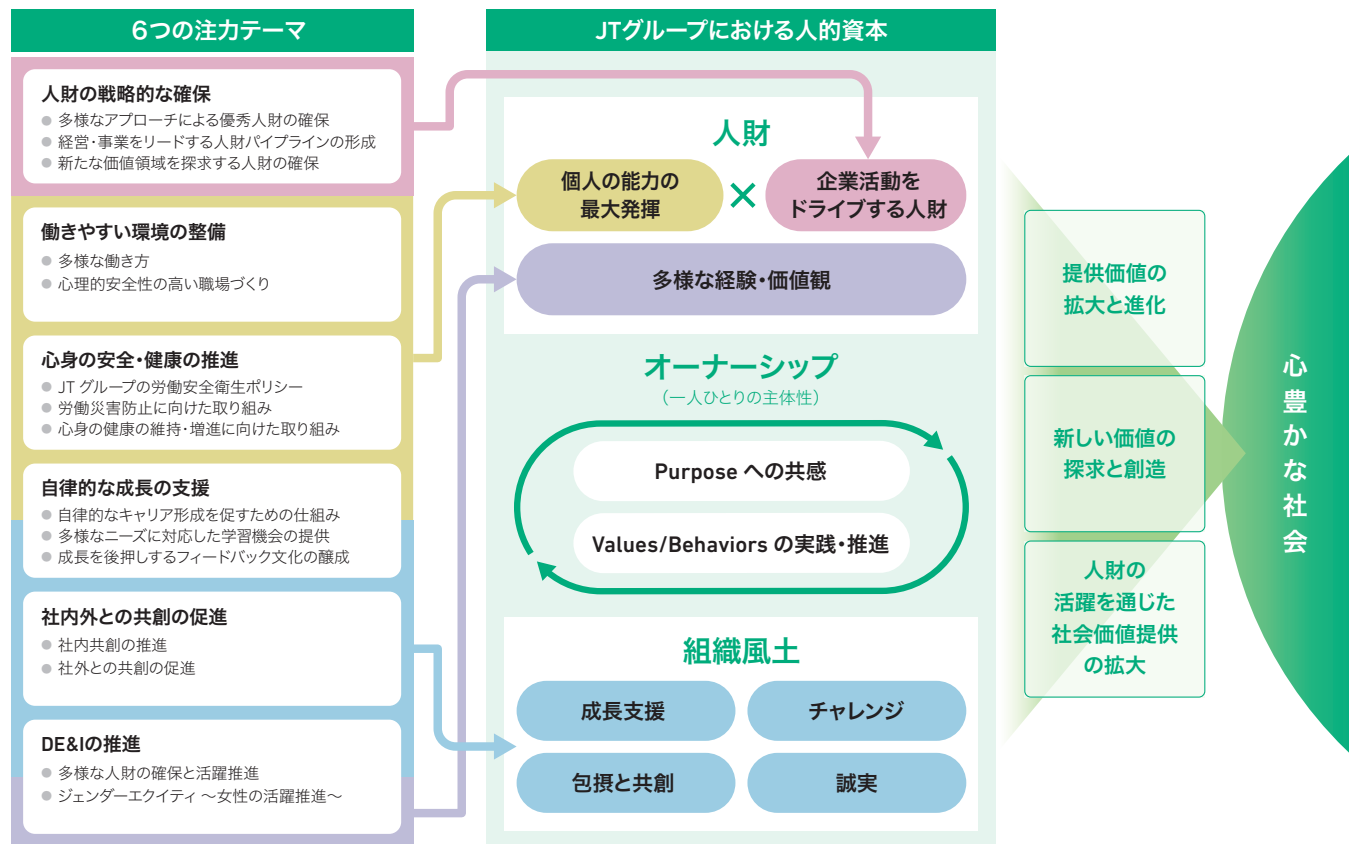
例えば、2006年には、「社員と会社は、『仕事』を通じて貢献/処遇し、ともに『成長』する」を基本コンセプトとして、職務給制度の導入、専門性やスキルに応じた職群設定、自律的なキャリア形成を支援する各種制度等の大幅な改定を実施しました。その後、2022年からは、事業フェーズや競争環境の異なる事業ならびに職務

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思っています。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材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、たばこ事業につい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途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お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、どこで何が起きても情報が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っております。

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っております。

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。

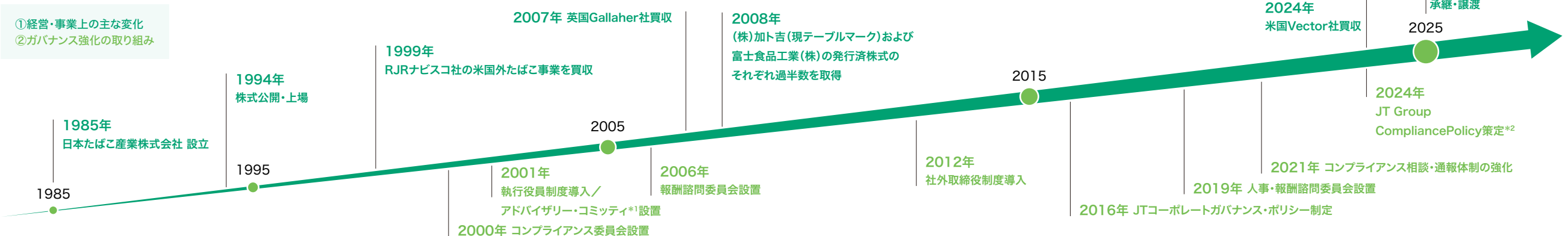
当社は、今後も当社グループのコーポレート・ガバナンスを経営上の重要課題の一つと位置付け、不断の改善に努め、その充実を図っていきます。

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



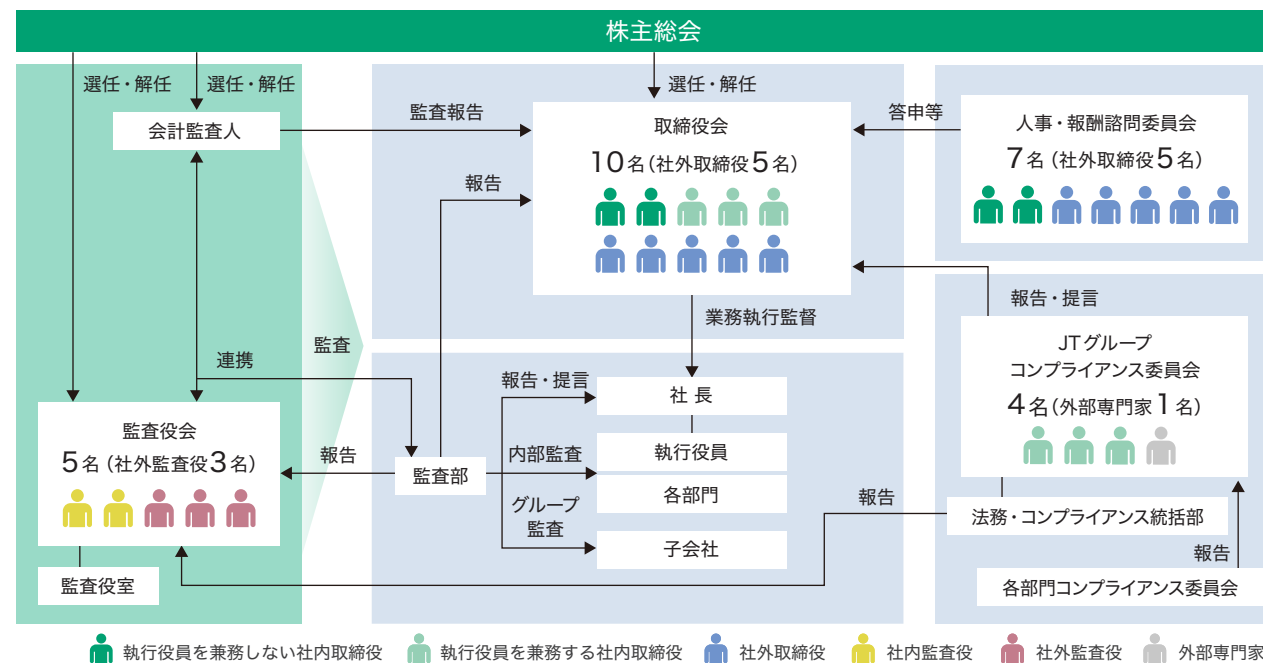
*1 2012年6月に社外取締役制度の導入に伴い、2014年6月末をもって廃止しています

*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

当社におけるコーポレート・ガバナンス体制の全体像は下図のとおりです。

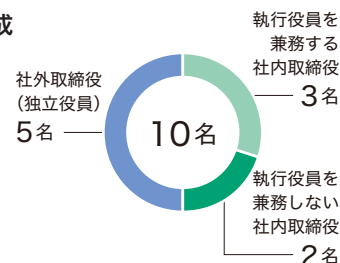
● コーポレート・ガバナンス体制図 (2026年3月25日時点)



取締役会

全社経営戦略および重要事項の決定とすべての事業活動の監督に責任を持つ機関です。原則毎月1回の開催に加え、必要に応じ機動的に開催し、法令で定められた事項および重要事項の決定を行うとともに、業務執行状況の報告等を通じて業務執行を監督しています。

構成



議長: 岡本 薫明(取締役会長) 開催回数: 2025年度 17回開催

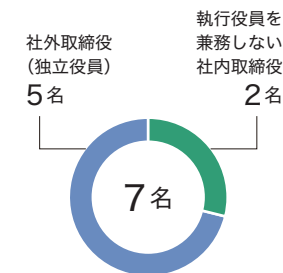
主な議論・審議事項: (2025年度)

- 経営計画の策定や執行役員の選任、医薬事業の譲渡に伴う撤退等の重要事項
- 決算や財務関連事項、サステナビリティ戦略の進捗
- グループコンプライアンスやリスクマネジメント、内部統制に関する事項
- 取締役会の実効性評価、人事・報酬諮問委員会に関する事項

人事・報酬諮問委員会

取締役・監査役候補者の選定等の審議を実施し、取締役会に対して答申等を行います。取締役会はその内容を踏まえ、役員人事や役員報酬について審議することで、取締役会の意思決定における客観性と透明性をより一層高め、取締役会の監督機能の充実に努めます。

構成



委員長: 庄司 哲也(独立社外取締役) 開催回数: 2025年度 4回開催

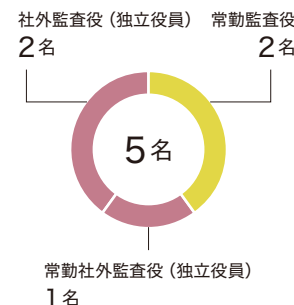
主な議論・審議事項: (2025年度)

- 取締役候補予定者の選定およびスキル・マトリックスに係る審議
- 報酬水準等のベンチマーク企業群の選定に係る審議
- 報酬水準の確認
- 経営幹部候補者群の確認
- 役員賞与およびパフォーマンス・シェア・ユニットに係る業績評価指標の審議

監査役会

経営・法律・財務・会計等の豊富な経験を有する5名の監査役で構成されています。監査役は、株主の負託を受けた独立の機関として、業務監査および会計監査を行っており、取締役会やその他重要な会議に出席して発言を行うほか、事業拠点の視察等を通じて実態把握に努めるとともに、能動的に権限を行使し、社外監査役や常勤監査役の職務の特性に応じ、客観的な立場から適切に監査を行っています。

構成



議長: 柏倉 秀亮(常勤監査役) 開催回数: 2025年度 14回開催

主な議論・審議事項: (2025年度)

- 監査方針の審議・作成
- 監査役会監査報告の審議・作成

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。

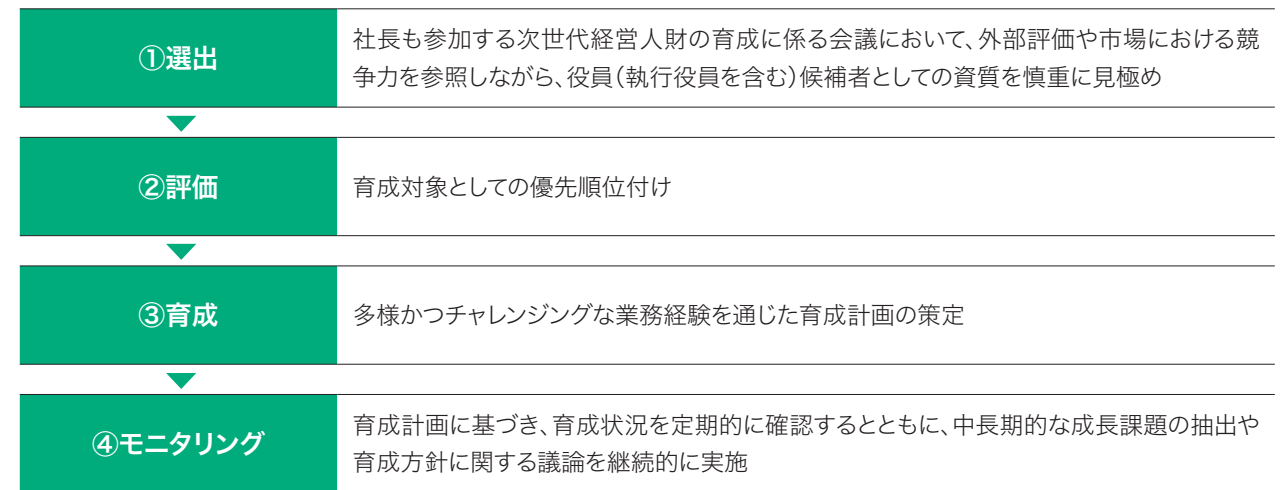
また、2024年度に係る実効性評価で抽出された課題への取り組みについて、ポジティブに評価され、継続的な取り組みが期待されていることも認識しました。今後も継続的な審議とさらなる進化を図っていきます。

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。

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。

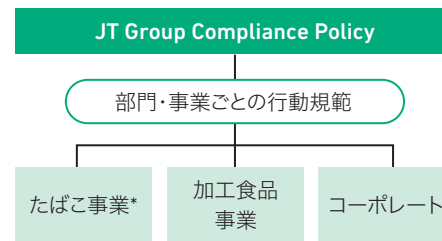
今後も、現行の枠組みを継続的に随時見直し、適正な業務執行のための企業体制の維持・向上に努めていきます。

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

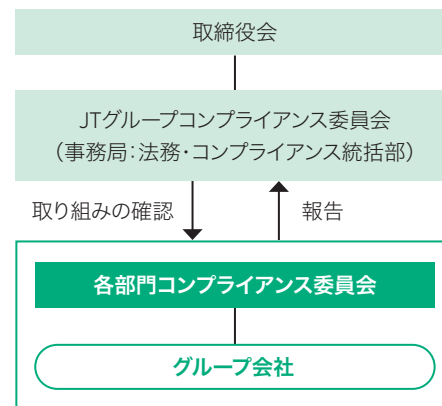
推進・監督体制

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				●		●	●	●	