

# ガバナンス

JTグループはガバナンスの充実を経営上の重要課題の一つとして位置付けており、不断の改善に努めています。

本章では、すべての事業活動の土台であり、4Sモデルの追求に向けた、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みであるガバナンスについて、その概要と強化に向けた取り組みをご紹介します。

加えて、会長および社外取締役より、取締役会での議論の詳細やガバナンス機能充実に向けた対応についてご説明します。

- 090 会長メッセージ
- 092 社外取締役メッセージ
- 094 コーポレート・ガバナンス
- 102 マネジメント体制
- 108 内部統制システム

# GOVERNANCE

## 会長メッセージ

“ 将来のJTグループのため、  
そしてより良き社会の実現に向けて、  
力を尽くしてまいります。 ”

岩井 睦雄  
取締役会長



2022年度より新たに会長に選任されました。当社を取り巻く環境は大きな変化を見せており、そういった中でも企業価値を増大させていくためには、これまで以上に迅速かつ高品質な意思決定や業務執行を実現していく必要があります。各取締役が専門分野・スキルを発揮する中で、私自身も、たばこ事業、加工食品事業といった事業部門をリードしてきた経験に加え、2021年度まで務めていた副会長としての経験も活かし、当社の中長期

的な価値増大に向け、最善を尽くしていきたいと考えています。

2021年度取締役会では、当社の持続的な利益成長に向けた運営体制の在り方や事業戦略、またそれを支えるコーポレート・ガバナンスの強化について議論しました。加えて、当社の持続的な成長にとって不可欠な社会のサステナビリティ実現に向けた検討も行っています。これらの議論の一部をご紹介します。

### たばこ事業運営体制強化

当社では2022年1月から従来の国内／海外たばこ事業を一本化する新たな事業運営体制を導入しています。

本件は中長期的な成長に向け必要な施策であることから取締役会として承認しました。社外取締役からも、グローバル企業としてのこれまでの取り組みをさらに未来志向にした内容であり、強く支持するとのコメントがありました。

同時に、日本市場においては競争力強化に向け、従業員の早期退職募集を含む施策についても意思決定しています。本施策により影響を受ける従業員、また退職者に対するケアは十分に行うこと、加えて新体制の成否は経営陣および従業員一人ひとりの今後の意識・行動にかかっていることを踏まえ、モチベーションを喚起する形で社内コミュニケーションを行うことを執行に要請しています。

### RRP・HTS\*に係る2027年目標

一本化されたたばこ事業のもとで目指すのは当社の持続的成長ですが、そこに至るまでの道筋を明らかにすることが重要です。2022年2月に2027年までの目標を公表していますが、これに先立ち、RRPに関するマーケットや製品開発の状況、お客様の反応、また事業上のリスクについて、執行から取締役会に対して報告を受けてい

ます。たばこ事業においてはグローバルベースで着実に取り組みを進めていると理解しており、経営計画2022に基づき事業投資を強化する中で、今後さらなる発展に期待しています。

\* RRP: Reduced-Risk Products、HTS: heated tobacco sticks

### 株主還元方針の改定

当社では中長期にわたる持続的な利益成長に向け、たばこ事業への成長投資を最重視しており、その上で利益成長と株主還元のバランスを重視する方針を掲げています。この従来の方針を具体化し、利益成長を通じた株主還元の向上を目指していくことを明示するため、取

締役会として株主還元方針を改定することとしました。RRP・HTSの中期目標の達成に向けた戦略の着実な実行に加え、持続的な利益成長に資する実績を迅速に提示していくことが重要であると、取締役会では議論しています。

### コーポレート・ガバナンスの強化

当社が中長期にわたる持続的な利益成長を実現し、当社のステークホルダー、ひいては経済・社会の発展に貢献するためには、コーポレート・ガバナンスをより一層強化する必要があると考えています。中でも、すべての事業活動の監督に責任を持つ取締役会の実効性が重要であり、年1回の実効性評価の実施、および結果から抽出された課題への能動的な対応を通じ、コーポレート・ガバナンスの強化を実現していきたいと考えています。当社取締役会の実効性は、他社と比較しても高い水準であると社外取締役からコメントがありましたが、実効性評価を通じて特定される課題については今後も真摯に受け止め、改善に努めていきます。

また、資本市場を含むステークホルダーとの対話や各種モニタリングの結果についても重視しており、ESGに特化した対話を通じ株主の皆様からフィードバックを得る機会も設けています。これらの取り組みから得られた示唆をもとに取締役会において改善策の検討を行っており、2021年度においては投資家の皆様との価値共有のさらなる深化や中長期での成長に向けたコミットメントを強化する目的で、役員報酬のKPIを見直すといった意思決定も行っています。

▶ 実効性評価の詳細および改善の取り組みについてはP. 96をご覧ください。  
▶ 役員報酬の詳細はP. 98をご覧ください。

### 事業と社会のサステナビリティ実現

当社の事業活動は当社を取り巻く社会との相互作用の上に成り立っており、当社が持続的に成長するためには、事業活動を通じて社会の発展に貢献することが必要不可欠です。こうした考えのもと、当社取締役会はサステナビリティに係る目標設定、具体的取り組みの検討、目標の進捗管理に関与する体制としています。この結果として、新たに温室効果ガスや製品および容器包装材に係る環境目標、女性マネジメント比率に係る目標等を策定するとともに、たばこ事業を中心とした人権に関する取り組みをまとめた人権報告書を当社グループとして初めて発行するという成果につながっていると考えています。社外取締役からは当社グループの先進的な取り組みについて高い評価を受けており、私個人としても心強く感じています。

一方で、当社が長期的な視点でありたい姿やそれに向けた長期戦略に対して、資本市場から強い関心を寄せられていることも認識しており、その具体化に向けた執行との議論を深めていくこととしています。

社会環境の変化を踏まえ、事業および事業を取り巻く社会のサステナビリティに対する社会からの関心は今後ますます高まると見えています。当社取締役会は、ステークホルダーとの対話を継続しながら、より良き社会の実現、そしてその中の当社グループの持続的成長の実現に向けて、尽力してまいります。

## 社外取締役メッセージ



幸田 真音  
独立社外取締役

JTに対するステークホルダーからの理解獲得を目指し支援していきます。

JTは自己改革意識が高い組織であると以前から評価しており、業績が堅調であり財務的に健全な状態の中でも、さらに成長を志向する事業運営体制強化・人員適正化に係る施策を多面的かつ丁寧に練り上げていることを高く評価しています。コロナ禍であることを踏まえると、これらの施策は平時にも増していっそう重大な決断でしたが、本施策はJTグループの中長期的成長に向けた適切な経営判断であったと考えています。

サステナビリティについても業界を牽引するような意欲的な姿勢が堅持されており、サステナビリティ戦略に掲げた各目標の実現に向けた取り組みの着実な実行を期待しています。ESGに対する市場の関心が高まっている中で、今後は、サステナビリティをコストではなく投資と位置付けたJTの積極的な活動に対して、投資家からの評価を得られるようなコミュニケーションが必要であり、この点についても支援していきたいと考えています。



長嶋 由紀子  
独立社外取締役

不連続な変化の中での「進化」に対するJTの対応力向上に貢献していきます。

JTでは現在、JTグループが将来ありたい姿についての検討が進められています。こういった検討の中で私が重要だと思うのは、ありたい姿が最終的にどのような内容になるかよりも、事業との連動の仕方や、すべての従業員がオーナーシップを持てるかどうかであり、それがあってこそありたい姿の実現性が高まると考えています。執行において丁寧に検討されていると理解していますが、各事業が中期経営計画で見据える未来がありたい姿と連動したストーリーとして描かれることを期待し、取締役としての立場から働きかけていきます。

一方で、ありたい姿のような長期視点の議論を取締役会で充実させていくことも重要です。取締役会実効性評価については、プロセスおよび結果フィードバックともに適切に実施されていますが、まさに長期視点の議論の充実が2022年度以降の課題として抽出されています。JTの持続的な成長に資する取締役会の継続とさらなる改善に向けた取り組みを強化していきたいと考えています。



木寺 昌人  
独立社外取締役

大きく変化する国際環境のもとでのJTの特色あるビジネスの健全な発展に貢献していきます。

JTとは、約20年前に駐在したジュネーブでご縁があり、JTのグローバルなビジネスと意欲的なM&Aについて知る機会があり、目を見張ったことを鮮明に覚えています。

当時と今とは、JTを取り巻く環境は大きく異なります。ここ数年を振り返っても、コロナ禍や地政学的リスクの顕在化により、国際環境は大きく変化してきました。そのような状況においても投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様からの理解を得るためには、経営陣が考える会社の方向性や決意が、強く感じられるコミュニケーションを行う必要があります。

この度、中長期の成長を実現するための取り組みの評価および株主の皆様との価値共有のさらなる深化を目的として役員報酬の指標を見直していますが、これはまさに経営陣の意思表明と言えます。特に非財務指標の導入は非常に良い取り組みであり、その評価の枠組みがステークホルダーの理解を得られやすい形で維持され、しっかりと機能するよう尽力してまいります。



庄司 哲也  
独立社外取締役

If everything seems under control, you're not going fast enough.

この度、新たに社外取締役に選任されました。

JTは今、大きく変動する事業環境の中で、持続的な成長に向けたストーリーを資本市場から求められていると認識しています。元々は公社であったJTは、民営化等数々の変遷を経て現在の姿となっていますが、資本市場からより強固な信頼を勝ち取るためには、これからもさらなる進化、トランスフォームを実現していく必要があると考えています。

私もまた、JTと同じく公社であったNTTにおいて、大きな変革を経験して

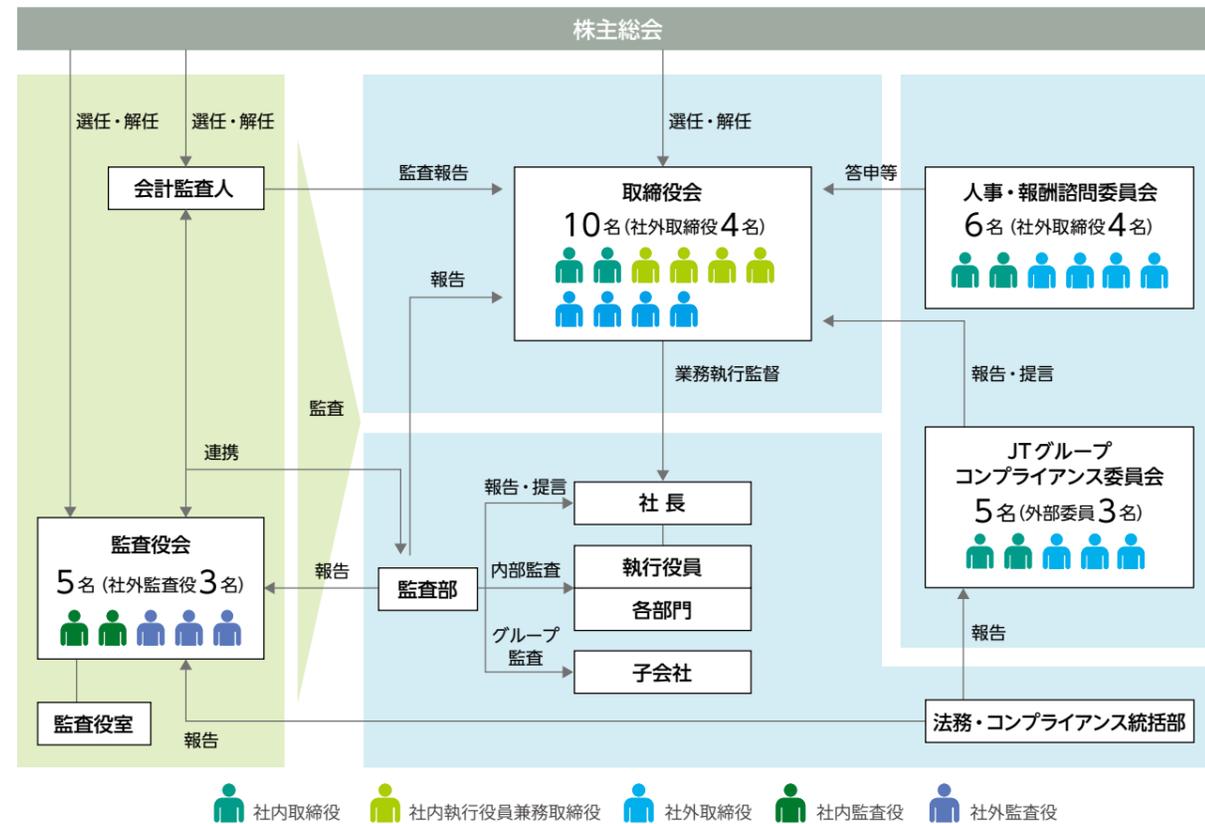
きました。そうした変革に臨む際のマインドセットが、冒頭タイトルに引用したマリオアンドレッティの言葉です。現状を善しとせず、安住することなく、目指すのは「前へ、先へ、外へ」。仕事も自分自身も常にアップデート、バージョンアップ、進化を心がけることが大切です。

これまで培ってきたJTの高い品質技術と革新力にさらに磨きをかけながら、現状に甘んずることのない持続的な成長と発展が達成されるよう、私も取締役会の一員としてともに挑戦して参ります。

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制図



■ 社内取締役  
 ■ 社内執行役員兼務取締役  
 ■ 社外取締役  
 ■ 社内監査役  
 ■ 社外監査役

### 基本方針

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

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

シー」を定めています。

また、コーポレートガバナンス・コードは「4Sモデル」とも極めて親和性が高いものと考えており、2021年6月に改訂されたコードにおいて、プライム市場向けのコードを含めてフルコンプライをしています。

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

JTコーポレートガバナンス・ポリシーはJTウェブサイトをご覧ください。

### 現行の体制を選択している理由

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

ポレート・ガバナンス体制を構築しています。

また、2019年より、社外取締役および社外監査役を各1名増員し、2022年3月より社外取締役をさらに1名増員する等、コーポレート・ガバナンスの充実および経営の透明性・客観性の向上を継続的に図っています。

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

### 取締役会

2021年度 13回開催 出席率 100%

取締役会は、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、業務執行を監督し、取締役から業務執行状況の報告を受けています。当社は、監督機能の強化および経営の透明性の観点から中長期にわたる持続的な利益成長と企業価値の向上に寄与する資質を備えた独立社外取締役を取締役

の3分の1以上選任することとしています。

また、経営環境の変化により迅速に対応できる経営体制を構築するとともに、取締役の経営責任のさらなる明確化および株主の皆様からの信任機会の増加によるコーポレート・ガバナンスの一層の強化を企図し、2022年3月より取締役の任期を2年から1年に変更しています。2021年度は、経営計画の策定、執行役員の選任等の重要事項について審議いたしました。

### 人事・報酬諮問委員会

2021年度 5回開催 出席率 100%

本委員会は、経営幹部候補者群の成長支援（後継者計画を含む）、取締役・監査役候補者の選定および役付取締役・執行役員を兼務する取締役の解職についての審議、ならびに取締役・執行役員の報酬に関する事項についての審議を経て取締役会へ答申等を行います。取締役会はその内容に則って、役員人事や役員報酬について審議することで、もって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を図ります。本委員会は、独立性・客観性を担保するため、

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に構成しています。また、2022年3月より、委員長を独立社外取締役の中から委員の互選によって決定することとしています。2022年度の委員長には、幸田 真音氏が選出されました。2021年度は、当社取締役会が備えるべきスキルの特定およびスキル・マトリックス策定に係る審議、報酬水準の確認、経営幹部候補者群の確認、取締役候補者の選定に係る審議ならびに2022年度における単年度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等を実施しました。

### 監査役会

2021年度 15回開催 出席率 100%

監査役会は、株主の負託を受けた独立の機関として、業務監査および会計監査を行っています。経営・法律・財務・会計等の経験を有する5名の監査役で構成され、うち3名は社外監査役です。監査役は、取締役会その他重

要な会議に出席して発言を行うほか、積極的に事業拠点の視察を行う等、能動的に権限を行使するとともに、独立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。2021年度は、監査方針、監査報告書の作成等について審議いたしました。

## 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が取締役会の運営体制・監督機能、株主・投資家との対話等の観点から記名アンケートによる自己評価を実施するとともに、必要に応じて取締役会事務局が評価結果の補完を目的とした個別ヒアリングを実施した上で、

主な評価項目は、以下の通りです。

取締役会の運営体制	構成(社内外比、多様性)、運営状況(開催頻度、議題の妥当性、事前説明)、支援・連携体制(取締役と監査役・内部監査部門等との連携、委員会の活用、取締役会以外での情報共有)、議論状況(当社経営理念に則った公正・迅速な意思決定、自由闊達な議論)等
取締役会の監督機能	業務執行状況の報告体制、リスク管理体制、コンプライアンス意識の浸透、役員報酬の決定プロセス、後継者計画等
株主・投資家との対話	株主・投資家からの意見の共有、対話体制の整備状況等

2020年度に係る実効性評価では、2019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。その一方で、議論のさらなる充実に向けた取締役会の運営に関する課題や、コーポレート・ガバナンスに関する議論の深耕および意思決定品質のさらなる向上に資する情報共有の強化に関する課題が抽出されています。これらの課題に加え、コロナ禍の継続を踏まえ、2021年度は、以下の取り組みを行ってまいりました。

- 議論のさらなる充実に向けた効果・効率的な取締役会の運営
  - ー重要事項に関する事前説明の解像度向上の継続
  - ー議案の適切な時間配分による十分な審議時間の確保
  - ー取締役会の一部リモート開催継続およびリモート環境での議事運営力向上

一方で、継続的な実効性向上に資するべく、2022年度以降は、新たに抽出された以下の課題への対応を中心に取り組んでまいります。

主な課題	今後の改善の方針
<ul style="list-style-type: none"> <li>・審議、議論のさらなる質の向上に向けた取り組み</li> <li>・長期視点の議論の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会運営の継続的な改善</li> <li>・中長期戦略等の議論機会のさらなる拡充</li> <li>・主要施策等の進捗報告および情報共有のさらなる拡充</li> </ul>

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

結果を取りまとめています。自己評価結果については、取締役会において評価・分析を実施し、取締役会のさらなる実効性向上につなげています。なお、アンケート作成・結果分析にあたっては、客観性の担保と実効性評価のさらなる改善を目的に、外部機関による助言を受けています。

- 意思決定品質のさらなる向上に資する議論および情報共有の強化
  - ー以下の事項に関する情報共有の拡充
    - ・中長期戦略に係る重要施策の検討状況・検討内容
    - ・重要施策の進捗状況および施策効果の検証
    - ・コーポレート・ガバナンスの状況および今後の方針
    - ・株主・投資家との対話状況
    - ・コロナ禍による従業員・各事業への影響、およびそれらへの対応方針・状況

2021年度に係る実効性評価では、2021年度の主な取組項目を中心に昨年から改善を認識するとともに、引き続き、各評価項目について概ね良好な結果が得られています。

### サクセッションプランニング

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

当社では、グローバルベースで活躍し得る高い能力・資質を兼ね備えたリーダーを継続的に輩出するために、社長を筆頭に経営陣自らのコミットメントのもと、グループ企業の従業員も対象とする公募や、執行役員をはじめとしたトップマネジメント層による推薦等を通じて、階層別に将来的な経営幹部候補人財を選出しています。

各候補人財については、社長も参加する次世代経営人財の成長支援に係る会議において、客観的な外部評価や市場における競争力等を参照しながら、企業人としての高潔な倫理観、高い視座・広い視野を伴った極めて高いオーナーシップマインド等を有し、当社グループの成長戦略を実現し得る役員(執行役員を含む)候補者としての資質を慎重に見極めつつ、成長支援対象としての優先順位付けを行うとともに、多種多様かつチャレンジングな業務経験等を通じた育成計画を作成し、当該計画を踏まえた育成状況の確認に加え、中長期的な成長課題の抽出や成長支

### 上場子会社のガバナンスに関する方針

当社は、医薬事業において重要となる優秀な人財の確保や信用の獲得等による事業上の競争優位性の向上に加え、資本市場における規律等の子会社の経営上のメリット等を総合的に勘案し、上場子会社として「鳥居薬品株式会社」(以下、同社)を有しています。

当社と同社は、当社が研究開発を行う一方で、同社が製造・販売およびプロモーション活動を担っており、両社で一体的なバリューチェーンを構築することで効率的な協業体制を確立しています。また、研究開発機能および臨床開発機能の当社への一元化等、グループ全体として最適な事業遂行体制の構築を継続的に進めており、今後も連携を強化していきます。

同社の保有にあたっては、上場子会社における独立性の確保および少数株主の利益を適切に保護することが、

援方針に係る議論を定期的実施しています。

また、特に取締役・監査役候補者となり得ると認められる人財については、人事・報酬諮問委員会において、委員である独立社外取締役および外部機関等の社外の知見も参考にしながら、育成状況の確認を行うとともに、後継者計画および計画策定プロセスの充実を企図した議論を重ねています。

具体的な取り組みとして、国内外で事業を展開する当社グループを牽引する若いトップマネジメントの継続的な輩出を目的とするJT-Next Leaders Program (NLP) があります。

2013年度より始動したこのプログラムでは入社前の内定者から30代後半の社員を対象に、ヒューマンアセスメント、360°サーベイ、役員面接など内部/外部のアセスメントを組み合わせた客観性のある選考を行い、認定者にはその後の数年間、全社的規模で優先的に成長支援を行います。こうしたプログラムを通じて、若年層から経営人財プールを充実させ、人財の競争力強化に向けた取り組みを継続しています。

当社および同社の企業価値向上にとって必要不可欠であるとの考えのもと、上場企業として適切なガバナンス体制の構築に努めています。

当社は意思決定に係る社内規程として全社的な責任権限規程を定めていますが、同社においては選択的に当該規程を適用し、権限上の自由を与えることで、上場子会社としての独立性を担保しています。また、2020年3月26日の同社株主総会において、取締役の過半数を独立社外取締役で構成する取締役会体制への移行が決議され、独立社外取締役を有効に活用した実効的なガバナンス体制の一層の強化を進めています。

## 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内容についての決定に関する方針を含む役員報酬に関する方針については、独立性・客観性を担保するために、委員全員が執行役員を兼務しない取締役かつその過半数を独立社外取締役で構成する人事・報酬諮問委員会における審議・答申を踏まえ、取締役会において決定しています。当該方針において、当社における役員報酬の基本的な考え方は以下の通りとしています。

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

#### 役員報酬の決定プロセス

取締役の個人別の報酬等の額の決定にあたっては、第三者による企業経営者の報酬に関する調査に基づき、規模や利益が同水準で海外展開を行っている国内大手メーカー群の報酬水準をベンチマーキングすることとしています。具体的には、基本報酬額の水準および年次賞与・中長期インセンティブの変動報酬割合をベンチマーキングした上で、人事・報酬諮問委員会での審議を踏まえ、社内規程に定める各種算定方式に従って、株主総会で承認された報酬上限額の範囲内において、決定することとしています。現時点においては、取締役の個人別の報酬の額について、当社の経営および全社業績を俯瞰し各取締役の職務執行状況による評価を考慮して決定を行うには代表

取締役社長が適していると判断し、その決定を委任することとしています。当年度における報酬についても、人事・報酬諮問委員会における審議内容に則って、基本報酬、賞与、譲渡制限付株式の割当てのための金銭報酬債権およびパフォーマンス・シェア・ユニットの割当てのための金銭報酬債権に関する取締役の個人別報酬額を社内規程に定める各種算定方式に従って、代表取締役社長 寺島正道が決定しており、取締役会として、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

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

#### 役員報酬の構成

役員報酬は、月例の「基本報酬」に加え、単年度の業績を反映した「役員賞与」、中長期の企業価値と連動する「譲渡制限付株式報酬」および「パフォーマンス・シェア・

ユニット」の4本立てとしています。役員区分ごとの報酬構成については、以下の通りとしています。

報酬構成割合は、「役員賞与」および「パフォーマンス・シェア・ユニット」が標準額であった場合、以下の通りとなります。

報酬構成割合 *1	基本報酬	短期インセンティブ	中長期インセンティブ	
	33～42%程度	役員賞与 31～35%程度	譲渡制限付株式報酬 *2	パフォーマンス・シェア・ユニット *2
		25～33%程度		
支給形式	金銭		株式	株式 + 金銭 *3

\*1 取締役の職務ごとに異なる構成割合を幅で示しています。

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

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

\*4 上記の図は、一定の会社業績および当社株式の株価をもとに算出したイメージであり、会社業績および当社株式の株価の変動等に応じて上記割合も変動します。

#### 執行役員を兼務しない取締役（社外取締役を除く）

企業価値向上に向けた全社経営戦略の決定と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ます。

#### 監査役

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

#### 役員報酬の内容

##### 基本報酬

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

##### 役員賞与

単年度業績を反映した金銭報酬として、執行役員を兼務する取締役に対して役員賞与を支給します。役員賞与の算定に係る指標は、為替一定調整後営業利益と当期利益を設定しており、それぞれの業績評価結果適用の割合は75%、25%です。当該指標の達成度合いに応じた支給率は、0～200%の範囲で変動します。なお、支給対象である取締役に一定の非違行為があった場合には、当該役員は支給済みの役員賞与の一部を会社に返還することとしています。

2022年度より、従来の指標に加え、為替一定 core revenue、財務報告ベースの調整後営業利益、RRP(Reduced-Risk Products) 指標を新たに導入しました。業績評価結果適用の割合は、為替一定 core revenue を15%、為替一定調整後営業利益を35%、財務報告ベースの調整後営業利益を25%、当期利益を25%としています。当該指標の達成度合いに応じた支給率は、0～190%の範囲で変動し、その結果に対してRRP指標の達成度合いに応じて-10%/0%/10%のいずれかを加減算します。

##### 譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式報酬制度は、株主の皆様とのさらなる価値共有や中長期的な企業価値向上を企図した株式報酬制度です。執行役員を兼務する取締役（以下「対象取締役」）に対し、取締役会決議に基づき、譲渡制限付株式に関する報酬として毎事業年度において金銭報酬債権を支給し、各対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で払い込むことにより、当社普通株式の割当てを受けます（割当ては、自己株式処分の方法により行います）。本制度による当社普通株式の処分に当たっては、当社と各対象取締役との間で、譲渡制限付株式割当契約を締結するものとします。譲渡制限期間は30年であり、譲渡制限期間中であっても、任期満了その他当社取締役会が相当と認める理由により当社取締役その他取締役会が別途定める役職のいずれからも退任した場合には、その保有する本割当株式の全部につき譲渡制限を解除します。

なお、譲渡制限期間中に、譲渡制限付株式の割当てを受けた取締役が、法令違反その他の取締役会が定める事由に該当する場合に、当社は、本割当株式の全部または一部を当然に無償で取得することができるものとします。

##### パフォーマンス・シェア・ユニット

パフォーマンス・シェア・ユニット制度は、株主の皆様とのさらなる価値共有や中長期的な企業価値向上に加え、中期での業績達成へのさらなるコミットを企図した業績連動型の株式報酬制度です。執行役員を兼務する取締役に対象とし、支給対象年度から開始する3カ年の事業年度からなる業績評価期間（以下「業績評価期間」）の経過後、

## コーポレート・ガバナンス

当該業績評価期間における業績等の数値目標の達成度合いに応じて、当社普通株式を交付するための金銭報酬債権および金銭を報酬として支給します。なお、当該業績評価期間における業績等の数値目標の達成度合いは、人事・報酬諮問委員会での審議を経て決定します。各対象取締役への当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭の支給は、原則として業績評価期間終了後に行います。各対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で払い込むことにより、当社普通株式の割当てを受けます(割当ては、自己株式処分の方法により行います)。

当社は、本制度において使用する各数値目標や業績連動係数等、交付株式数の具体的な算出にあたり必要となる指標を、人事・報酬諮問委員会での審議を踏まえ、決定します。2020年度および2021年度から始まる業績評

価期間の評価指標は、当期利益を設定しています。また、2022年度から始まる業績評価期間の評価指標には、当期利益に加え、新たにESG指標を導入しました。2020年および2021年から始まる業績評価期間においては、当期利益の達成度合いに応じて、0～200%の範囲で変動します。2022年から始まる業績評価期間においては、当期利益の達成度合いに応じて、0～190%の範囲で変動し、その結果に対して、ESG指標の達成度合いによって-10%/0%/+10%のいずれかを加減算します。

なお、業績評価期間中に、対象取締役が法令違反その他の取締役会が定める事由に該当する場合には、当該対象取締役は、予定されている金銭報酬債権および金銭の全部または一部の支給を受けられないこととします。

### 役員報酬の指標 (KPI)

2022年より、多面的な業績評価設計とするため新しい財務報告ベース指標や非財務指標もKPIに導入しています。これにより中長期の成長を実現するための取り組みの評価および株主の皆様との価値共有のさらなる深化

を図ります。なお、今回の役員報酬KPIの見直しにより、財務報告ベースの実績が短期の役員賞与KPIに占める割合は、これまでの当期利益と合わせ、50%となります。

#### 役員賞与

	KPI	概要	適用割合
既存	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%
	当期利益	利益成長の達成度を株主の皆様と価値共有するため導入。	25%
追加	為替一定 core revenue	トップラインの成長度を評価するもの。中長期の持続的な利益成長を目指す上で、トップラインの成長も評価することが重要と考え導入。	15%
	財務報告ベース調整後営業利益	為替影響を含む事業のパフォーマンスを評価するもの。為替一定と財務報告ベースのバランスも考慮し、足元の業績を多面的に評価するため導入。	25%
	RRP 指標	注力分野であるRRP (Reduced-Risk Products) 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%

#### PSU

	KPI	概要	適用割合
既存	当期利益	利益成長の達成度を株主の皆様と価値共有するため導入。	100%
追加	ESG 指標	投資家とのさらなる評価・被評価の観点の一致を図るもの。2022年度はネットゼロの実現に向けた取り組みに係る指標とし、具体的には温室効果ガス排出削減目標の達成度合いを評価項目とする。	±10%

## 2021年度における役員区分ごとの報酬の総額等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	役員賞与	譲渡制限付 株式報酬	パフォーマンス・ シェア・ユニット	
取締役 (社外取締役を除く)	1,405	482	549	191	183	6
監査役 (社外監査役を除く)	83	83	—	—	—	2
社外役員	133	133	—	—	—	7
計	1,621	698	549	191	183	15

(注) 1. パフォーマンス・シェア・ユニットは、当期において費用計上すべき額を記載しています。  
 2. 上記のうち、役員賞与およびパフォーマンス・シェア・ユニットは業績連動報酬等に該当します。  
 3. 上記のうち、譲渡制限付株式報酬およびパフォーマンス・シェア・ユニットは非金銭報酬等に該当します。  
 4. 上記には、2021年3月24日付をもって辞任した取締役1名を含んでおります。

## 役員報酬額の上限

基本報酬と役員賞与からなる当社の取締役に対する報酬額の上限は、取締役の総数に対して年額11億円(うち社外取締役分は1億円)としています。また、執行役員を兼務する取締役を対象とした譲渡制限付株式報酬制度およびパフォーマンス・シェア・ユニット制度に係る報酬の上限額については、前者は年額2億1千万円(株式数とし

ては115,200株)、後者は年額1億3千万円以内(株式数としては76,800株)としています。当社の監査役に対する報酬額の上限については、監査役の総数に対して年額2億4千万円となっています。なお、これらの上限額はすべて株主総会において承認を得ています。

報酬額等	第37回定時株主総会 (2022年3月23日)		
	社内取締役		社外取締役
	執行役員を兼務する	執行役員を兼務しない	
基本報酬	11億円以内	○	○
役員賞与	(うち社外取締役1億円以内)	○	—
譲渡制限付 株式報酬	2.1億円以内 115,200株以内	○	—
パフォーマンス・ シェア・ユニット	1.3億円以内 76,800株以内	○	—
報酬額計	14.4億円以内		

# マネジメント体制

## 取締役および監査役

取締役10名(うち、社外取締役4名)

\*を付している者は、執行役員を兼務しています。

2022年3月23日現在

	<b>岩井 睦雄</b> 取締役会長 生年月日：1960年10月29日 保有株式数：36,000	1983年4月 日本専売公社入社 2003年6月 当社経営企画部長 2004年7月 当社経営戦略部長 2005年6月 当社執行役員 食品事業本部食品事業部長 2006年6月 当社取締役 常務執行役員 食品事業部長 2008年6月 当社常務執行役員 企画責任者 2010年6月 当社取締役 常務執行役員 企画責任者 兼 食品事業担当 2011年6月 当社取締役 JT International S.A. Executive Vice President 2013年6月 当社専務執行役員 企画責任者	2016年1月 当社専務執行役員 たばこ事業本部長 2016年3月 当社代表取締役副社長 たばこ事業本部長 2020年1月 当社取締役 2020年3月 当社取締役副会長 2020年6月 株式会社ベネッセホールディングス社外取締役(現在) 2021年6月 TDK株式会社社外取締役(現在) 2022年3月 当社取締役会長(現在) (重要な兼職の状況) 株式会社ベネッセホールディングス社外取締役 TDK株式会社社外取締役
--	---	---	--

	<b>岡本 薫明</b> 取締役副会長 生年月日：1961年2月20日 保有株式数：0	1983年4月 大蔵省入省 2001年7月 金融庁総務企画局総務課管理室長 2002年7月 同庁監督局総務課金融危機対応室長 2004年7月 財務省主計局調査課長 2006年7月 同省主計局主計官 兼 主計局総務課 2009年7月 同省大臣官房秘書課長 2012年8月 同省主計局次長 2015年7月 同省大臣官房長 2017年7月 同省主計局長 2018年7月 同省財務事務次官 (2020年7月退官)	2021年6月 株式会社よみうりランド社外監査役(現在) 2021年12月 株式会社読売新聞大阪本社社外監査役(現在) 株式会社読売新聞西部本社社外監査役(現在) 2022年3月 当社取締役副会長(現在) (重要な兼職の状況) 株式会社よみうりランド社外監査役 株式会社読売新聞大阪本社社外監査役 株式会社読売新聞西部本社社外監査役
--	--	---	--

	<b>寺島 正道*</b> 代表取締役社長 生年月日：1965年11月26日 保有株式数：132,700	1989年4月 当社入社 2005年7月 当社秘書室長 2008年7月 当社経営企画部長 2011年6月 当社執行役員 企画責任者 兼 食品事業担当 2012年6月 当社執行役員 企画責任者 2013年6月 当社取締役 JT International S.A. Executive Vice President	2018年1月 当社執行役員社長 最高経営責任者 2018年3月 当社代表取締役社長 最高経営責任者(現在) (重要な兼職の状況) JT International Group Holding B.V. Chairman and Managing Director
--	---	---	--

	<b>見浪 直博*</b> 代表取締役副社長 生年月日：1964年1月21日 保有株式数：48,300	1986年4月 当社入社 2005年12月 当社経理部長 2010年7月 当社財務副責任者 兼 経理部長 2012年6月 当社執行役員 財務責任者 兼 経理部長 2012年7月 当社執行役員 財務責任者 2018年1月 当社執行役員副社長 最高財務責任者、コミュニケーション担当	2018年3月 当社代表取締役副社長 最高財務責任者、コミュニケーション担当 2022年1月 当社代表取締役副社長 財務・Corporate Communications 担当(現在) (重要な兼職の状況) JT International Holding B.V. Supervisory Board Member
--	--	--	--

	<b>廣渡 清栄*</b> 代表取締役副社長 生年月日：1965年11月11日 保有株式数：47,700	1989年4月 当社入社 2010年7月 当社法務部長 2012年6月 当社執行役員 法務責任者 兼 法務部長 2014年7月 当社執行役員 法務責任者 2015年1月 当社執行役員 たばこ事業本部事業企画室長 2017年1月 当社執行役員 人事担当 2018年1月 当社執行役員副社長 コンプライアンス・総務・法務・企画・IT・CSR・人事・監査担当	2018年3月 当社代表取締役副社長 コンプライアンス・総務・法務・企画・IT・CSR・人事・監査担当 2019年1月 当社代表取締役副社長 コーポレート・医薬事業・食品事業担当 2022年1月 当社代表取締役副社長 コーポレート・サステナビリティマネジメント・医薬事業・食品事業担当(現在)
--	---	---	--

	<b>山下 和人*</b> 取締役 生年月日：1963年2月4日 保有株式数：33,100	1986年4月 当社入社 2007年5月 当社たばこ事業本部 渉外企画部長 2009年7月 当社たばこ事業本部 社会環境推進部長 2010年6月 当社執行役員 たばこ事業本部 渉外責任者 2015年1月 当社常務執行役員 たばこ事業本部 中国事業部長	2019年1月 当社専務執行役員 コンプライアンス・サステナビリティマネジメント・総務担当 2019年3月 当社取締役専務執行役員 コンプライアンス・サステナビリティマネジメント・総務担当 2022年1月 当社取締役専務執行役員 コーポレートガバナンス・コンプライアンス担当(現在)
--	--	---	---

	<b>幸田 真音</b> 取締役(独立社外取締役) 生年月日：1951年4月25日 保有株式数：0	1995年9月 作家として独立(現在) 2003年1月 財務省財政制度等審議会委員 2004年4月 滋賀大学経済学部客員教授 2005年3月 国土交通省交通政策審議会委員 2006年11月 政府税制調査会委員 2010年6月 日本放送協会経営委員 2012年6月 当社社外取締役(現在) 2013年6月 株式会社LIXILグループ社外取締役	2016年6月 株式会社日本取引所グループ社外取締役(現在) 2018年6月 三菱自動車工業株式会社社外取締役(現在) (重要な兼職の状況) 作家 株式会社日本取引所グループ社外取締役 三菱自動車工業株式会社社外取締役
--	--	---	---

	<b>長嶋 由紀子</b> 取締役(独立社外取締役) 生年月日：1961年4月4日 保有株式数：0	1985年4月 株式会社リクルート(現株式会社リクルートホールディングス)入社 2006年4月 同社執行役員 2008年1月 株式会社リクルートスタッフィング代表取締役社長(現在) 2012年10月 株式会社リクルートホールディングス執行役員 2016年6月 同社常勤監査役(現在)	2018年4月 株式会社リクルート常勤監査役(現在) 2019年3月 当社社外取締役(現在) 2021年6月 住友商事株式会社社外監査役(現在) (重要な兼職の状況) 株式会社リクルートホールディングス常勤監査役 株式会社リクルート常勤監査役 住友商事株式会社社外監査役
--	--	---	--

	<b>木寺 昌人</b> 取締役(独立社外取締役) 生年月日：1952年10月10日 保有株式数：0	1976年4月 外務省 入省 2008年1月 同省中東アフリカ局アフリカ審議官 兼 第四回アフリカ開発会議事務局局長 2008年7月 同省国際協力局長 2010年1月 同省大臣官房長 2012年9月 内閣官房副長官補 2012年11月 特命全權大使 中華人民共和国駐節 2016年4月 特命全權大使 フランス共和国駐節	2016年6月 特命全權大使 フランス共和国駐節 兼 アンドラ公国、モナコ公国駐節(2019年12月退官) 2020年4月 当社アドバイザー 2020年6月 丸紅株式会社社外取締役(現在) 日本製鉄株式会社社外取締役(現在) 2021年3月 当社社外取締役(現在) (重要な兼職の状況) 丸紅株式会社社外取締役 日本製鉄株式会社社外取締役
--	---	---	---

	<b>庄司 哲也</b> 取締役(独立社外取締役) 生年月日：1954年2月28日 保有株式数：0	1977年4月 日本電信電話公社 入社 2006年6月 西日本電信電話株式会社取締役 人事部長 2009年6月 日本電信電話株式会社取締役 総務部門長 2012年6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社代表取締役副社長 2015年6月 同社代表取締役社長 2018年10月 NTT株式会社(NTT, Inc.)取締役 2020年6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社相談役(現在)	2021年3月 サッポロホールディングス株式会社社外取締役(現在) 2021年6月 日立造船株式会社社外取締役(現在) 三菱倉庫株式会社社外取締役(現在) 2022年3月 当社社外取締役(現在) (重要な兼職の状況) エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社相談役 サッポロホールディングス株式会社社外取締役 日立造船株式会社社外取締役 三菱倉庫株式会社社外取締役
--	--	---	--

## マネジメント体制

監査役5名(うち、社外監査役3名)

2022年3月23日現在

	<b>永田 亮子</b> 常勤監査役 生年月日：1963年7月14日 任期：2019年3月から4年 保有株式数：12,400	1987年4月 当社入社 2001年4月 当社食品事業本部 食品事業部商品統括部長 2008年6月 当社執行役員 食品事業本部 飲料事業部長 兼 食品事業部商品統括部長 2008年7月 当社執行役員 食品事業本部 飲料事業部長	2010年7月 当社執行役員 飲料事業部長 2013年6月 当社執行役員 CSR担当 2018年1月 当社執行役員 社長付 2018年3月 当社常勤監査役(現在) 2021年6月 本田技研工業株式会社社外取締役(現任) (重要な兼職の状況) 本田技研工業株式会社社外取締役		
		<b>山本 博</b> 常勤監査役 生年月日：1963年11月29日 任期：2019年3月から4年 保有株式数：2,600	1987年4月 当社入社 2008年7月 当社たばこ事業本部 資材部長 2012年6月 当社監査部長 2019年3月 当社常勤監査役(現在)		
			<b>三村 亨</b> 常勤監査役(独立社外監査役) 生年月日：1955年12月26日 任期：2019年3月から4年 保有株式数：0	1979年4月 大蔵省入省 2010年7月 金融庁総務企画局審議官 兼 公認会計士・監査審査会事務局長 2011年7月 財務省近畿財務局長 2012年1月 防衛省大臣官房審議官 2012年9月 同省人事教育局長 2013年7月 同省防衛研究所長 2014年7月 同省経理装備局長 2015年10月 同省防衛審議官	2016年9月 損保ジャパン日本興亜総合研究所 株式会社理事長 2017年10月 株式会社エルテス取締役 2018年3月 弁護士登録(現在) 2019年3月 当社常勤社外監査役(現在) (重要な兼職の状況) 芝綜合法律事務所弁護士
			<b>大林 宏</b> 監査役(独立社外監査役) 生年月日：1947年6月17日 任期：2019年3月から4年 保有株式数：0	1970年4月 司法修習生 1972年4月 検事任官 2001年5月 法務省保護局長 2002年1月 同省大臣官房長 2004年6月 同省刑事局長 2006年6月 同省法務事務次官 2007年7月 札幌高等検察庁検事長 2008年7月 東京高等検察庁検事長 2010年6月 検事総長 2011年3月 弁護士登録(現在) 2011年4月 大和証券株式会社社外監査役(現在)	2013年6月 三菱電機株式会社社外取締役(現在) 2014年6月 新日鐵住金株式会社(現日本製鉄株式会社)社外監査役 2015年3月 当社社外監査役(現在) 2020年6月 日本製鉄株式会社社外取締役監査等委員(現在) (重要な兼職の状況) 大林法律事務所弁護士 大和証券株式会社社外監査役 三菱電機株式会社社外取締役 日本製鉄株式会社社外取締役監査等委員
			<b>吉國 浩二</b> 監査役(独立社外監査役) 生年月日：1952年9月7日 任期：2019年3月から4年 保有株式数：0	1975年4月 日本放送協会入社 2003年6月 同協会報道局経済部長 2005年6月 同協会横浜放送局長 2007年6月 同協会経営委員会事務局長 2010年2月 同協会理事 2012年4月 同協会専務理事	2017年4月 事業構想大学院大学副学長・教授 学校法人法政大学監事(現在) 2019年3月 当社社外監査役(現在) 2019年4月 学校法人先端教育機構 社会情報大学院大学学長(現在)

取締役の選任理由につきましては「[第37回定時株主総会 招集ご通知](#)」を、監査役の選任理由につきましては「[第34回定時株主総会 招集ご通知](#)」をそれぞれご参照ください。  
 また、当社は「社外役員の独立性基準」を制定しております。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。

## 執行役員

2022年1月1日現在

<b>社長</b> <b>寺島 正道</b> 最高経営責任者*	<b>執行役員</b> <b>小倉 健資</b> 国内たばこ事業 渉外担当	古川 博政 食品事業担当
<b>副社長</b> <b>見浪 直博</b> 財務・Corporate Communications担当	<b>小川 千種</b> 国内たばこ事業 原料担当	中野 恵 経営戦略担当
<b>廣渡 清栄</b> コーポレート・サステナビリティマネジメント・医薬事業・食品事業担当	<b>中島 康裕</b> 国内たばこ事業 RRPジャパンオフィスヘッド	柴山 武久 IT担当
<b>専務執行役員</b> <b>山下 和人</b> コーポレートガバナンス・コンプライアンス担当	<b>廣末 秀一</b> 国内たばこ事業 マーケティング担当	福田 浩之 Corporate Communications担当
<b>福地 淳一</b> 国内たばこ事業 CEO	<b>小柳 明弘</b> 国内たばこ事業 製造担当	廣瀬 修 General Counsel
<b>常務執行役員</b> <b>前田 勇氣</b> 国内たばこ事業 CFO	<b>Daniel Torras</b> 国内たばこ事業 パフォーマンス&インテグレーション担当	妹川 久人 Chief Sustainability Officer
<b>清川 栄一</b> 国内たばこ事業 セールス担当	<b>藤本 宗明</b> 国内たばこ事業 CFO 医薬事業部長	加藤 信也 Chief Financial Officer
	<b>大川 滋紀</b> 医薬事業部 医薬総合研究所長	見島 昌行 People & Culture 担当

\* 寺島正道は、たばこ事業本部長を兼ねております。

## JTIのExecutive Committeeメンバー

2022年4月1日現在

<b>Eddy Pirard</b> President and Chief Executive Officer	<b>Guergana Andreeva</b> Senior Vice President, People & Culture and Corporate Security	<b>Lucine Ovumyan</b> Senior Vice President, Corporate Affairs and Communications
<b>Koji Shimayoshi 嶋吉 耕史</b> Executive Vice President and Deputy CEO	<b>John Fraser</b> Senior Vice President, Legal & Regulatory Affairs, and Chief Compliance Officer	<b>Takehiko Tsutsui 筒井 岳彦</b> Senior Vice President, Reduced-Risk Products
<b>Roland Kostantos</b> Chief Operating Officer	<b>Tom Greene</b> Senior Vice President, Chief Digital and Information Officer, Global Business Services	上記は、President and Chief Executive OfficerであるEddy Pirardに直接レポートするメンバーです。
<b>Vassilis Vovos</b> Senior Vice President, Finance & Sustainability, Chief Financial Officer		

## マネジメント体制

### 当社取締役会が備えるべきスキルの考え方

当社は、当社の経営理念である「4Sモデル」の追求を通じ、中長期にわたる持続的な利益成長と企業価値向上の実現を目指しており、この「4Sモデル」をベースに、「JTならではの多様な価値を提供するグローバル成長企業であり続ける」ことを、目指す企業像（ビジョン）として定めています。

その中で、当社は、当社取締役会が全社経営戦略および重要事項の決定ならびに経営に対する実効性の高い監督を実現させるために、その構成について以下の観点により、人事・報酬諮問委員会において取締役会の構成に関する議論を重ねています。

- 取締役の員数を15名以内の必要かつ適切な範囲とし、ジェンダーや国際性、職歴、人種・民族・文化的背景等の多様性に係る観点に加え、当社取締役会が備える

べきスキル等を考慮の上で、企業人としての高潔な倫理観・知識・経験・能力を兼ね備えた多様な人材により構成する。

- 監督機能の強化および経営の透明性の観点から中長期にわたる持続的な利益成長と企業価値の向上に寄与する資質を備えた独立社外取締役を取締役の3分の1以上選任する。

当社は、当社取締役会がその役割・責務を適切に果たすために、当社の経営理念、ビジョンおよび経営計画等に照らして、各取締役に対して、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、現時点において、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経営戦略・経営管理・事業戦略等の「企業経営」
- 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する上で重要な経営基盤の一つとなる「IT／情報セキュリティ」
- ステークホルダーの利益を最大化し、持続的な利益成長と長期的な企業価値向上を図る上で、当社の企業活動の根幹にある「コーポレート・ガバナンス」
- 当社が経営の中核と考え、4Sモデルに基づき、マテリアリティ分析を踏まえて戦略を策定している「サステナビリティ／環境、社会」

- 注力分野の一つとして、当社グループのすべての従業員が仕事にやりがいを感じ能力を最大限発揮できるよう推進している「D&I／組織、人材マネジメント」
- 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、現時点において、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

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	D&I／ 組織、人材 マネジメント	事業開発 ／M&A
岩井 睦雄	取締役会長	●	●		●	●	●		●	
岡本 薫明	取締役副会長			●	●		●	●	●	
寺島 正道	代表取締役社長	●	●		●	●	●		●	●
見浪 直博	代表取締役副社長	●	●	●			●			●
廣渡 清栄	代表取締役副社長	●			●	●	●	●	●	●
山下 和人	取締役専務執行役員		●		●		●	●		
幸田 真音	社外取締役		●	●			●	●		●
長嶋 由紀子	社外取締役	●					●		●	●
木寺 昌人	社外取締役		●		●		●	●	●	
庄司 哲也	社外取締役	●	●			●	●		●	●
永田 亮子	常勤監査役	●					●	●	●	
山本 博	常勤監査役		●	●	●		●			
三村 亨	常勤監査役 社外監査役			●	●	●	●			
大林 宏	社外監査役				●		●	●	●	
吉國 浩二	社外監査役			●			●	●	●	

## 内部統制システム

### リスクマネジメント体制

当社グループでは、当社グループに影響を及ぼす可能性のあるリスクを明確化し、その動向を注視するとともに、当該リスクの顕在化防止、または仮に顕在化した際にその影響を最小限に抑えるための対策を講じています。

また、当社グループは、これらすべてのリスクを統合的に把握・管理できる体制を構築しており、リスクマネジメントプロセスは以下の4ステップから構成されます。

①リスク特定	社長に指名されたリスクマネジメント推進責任者（現担当はコーポレートガバナンス・コンプライアンス担当取締役）は、当社グループに影響を及ぼす可能性のあるすべてのリスクを把握します。
②リスク評価	各執行役員は、顕在化する可能性と顕在化した場合の影響度の観点から自部門のリスクを評価し、注視すべき重要リスクを選定し、リスクマネジメント推進責任者に報告します。リスクマネジメント推進責任者は、それをもとに、グループの経営目標および事業戦略の達成に対して重大な損失を与える可能性がある当社グループの重要リスクを決定し、社長に報告します。
③リスク対応計画の策定	当社グループの重要リスクは、各執行役員が中心となってリスク対応計画を立案し、リスクマネジメント推進責任者および社長に報告されます。
④リスク対応計画のモニタリング	当社グループの重要リスクの対応計画の進捗状況は、各執行役員により、定期的にリスクマネジメント推進責任者および社長に報告されます。

当社は、有事に備え、危機管理および災害対策について対応マニュアルを定め、危機や災害の発生時には緊急プロジェクト体制を立ち上げ、経営トップの指揮のもと、関係部門および子会社との緊密な連携により、迅速・適

切に対処することができる体制を整えております。また、対応した事案等とその内容については、適時適切に取締役会へ報告を行っています。

▶ JTグループのリスク情報は[リスクファクター](#)（P. 80）をご覧ください。

### コンプライアンス体制

当社は、取締役会において制定した規程に基づき、取締役および従業員が法令、定款および社会規範等を遵守した行動をとるための行動規範を定め、コンプライアンスの徹底を図っています。また、取締役会は、コンプライアンスの実践を公正かつ効果的に確保するため、取締役会に直結する審議機関として、JTグループコンプライアンス委員会を設置しています。

JTグループコンプライアンス委員会は、取締役会長が委員長を務め、外部委員を主要な構成員としています。毎年定期的に開催する委員会では、従業員のコンプライアンスへの意識の醸成および徹底を図るため、年

度コンプライアンス実践計画の実施状況、コンプライアンス関連規程・行動規範の制定・変更等、JTグループ全体のコンプライアンスに係る事項について審議を行います。また、コンプライアンス担当執行役員を定め法務・コンプライアンス統括部を所管させ、これにより当社グループ横断的な体制の整備・推進および問題点の把握に努めております。2021年のJTグループコンプライアンス委員会の開催回数は3回となり、コンプライアンス推進に向けた取り組み等について議論を行い、その議論結果を2022年度のコンプライアンス実践計画に反映いたしました。

また、当社および子会社の各コンプライアンス推進部門（当社においては法務・コンプライアンス統括部、子会社においてはそれに相当する部署等）は、行動規範を解説した「JTグループ行動規範」等を、当社の取締役および従業員ならびに子会社の取締役等および従業員（以下、取締役等および従業員を総称して「役職員」という）に配布するとともに、その役職員を対象に各種研修等を通じて教育啓発活動を行うことによってコンプライアンスの実効性の向上に努めております。



\* 内部委員2名、外部委員3名の5名体制

### コンプライアンス実践計画

JTグループコンプライアンス委員会が策定する実践計画には、コンプライアンス制度の維持と向上、コンプライアンス上の重点課題への対応、研修・セミナーの実施、内部通報制度の運営、コンプライアンス強調月間の実施などが含まれています。

### コンプライアンスアンケートの実施

コンプライアンスの実践状況を確認するために、JTでは、グループ会社も対象とし、コンプライアンスアンケートを毎年実施しており、2021年度のアンケートへの回答率は96.6%でした。アンケート結果は取締役・従業員に報告され、関係部署はこの結果を用いて、それぞれのコンプライアンス計画について評価・改善策の策定・実行を行っています。

### 内部通報体制

内部通報体制については、当社および子会社は、その従業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おります。また、当社は、法務・コンプライアンス統括部が対応する相談・通報窓口とは別に、当社監査役が対応する、業務執行ラインから独立性を有した相談・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おります。

## 内部統制システム

### 品質管理体制

当社グループでは、各事業において品質保証体制を定め、引き続き信頼される製品の提供に向けて取り組んでいます。

#### たばこ事業

たばこ製品の品質保証については、グローバル共通の品質保証体系を構築し、これに基づいて必要な体制を整備し、高品質な製品の提供に向けて取り組んでいます。

市場からの品質情報と関連する調査に基づき、抽出した課題を関係部署にフィードバックする事で、不具合への対応や品質の改善を図る活動を基本に、例えば開発段階においても、法令遵守に加え外部の専門機関による評価を必要に応じて行うことで、電気製品の業界標準に基づくRRP (Reduced-Risk Products) デバイスの製品安全適合性を確認しています。

また2022年1月には、たばこ事業運営体制の強化に伴い、たばこ事業の各マーケットや、その他オペレーション機能から独立した組織として、「Global Quality Assurance」を新設しました。Global Quality Assuranceは、お客様\*

### 情報セキュリティ体制

当社グループでは、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、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、

の立場に立った公正な判断に基づき、研究開発、調達、製造、マーケティング、流通・販売に至るまでのバリューチェーン全体にわたる品質保証活動の説明責任を果たすことで、高品質な製品の提供に努めています。

#### 医薬事業

医薬品の品質・安全性は、薬機法や省令などの諸規制のもと確保されており、当社でもこれらに則り、厳正に安全性や品質管理を徹底しております。

#### 加工食品事業

加工食品の品質保証・安全管理については、「フードセーフティ」「フードディフェンス」「フードオリティ」「フードコミュニケーション」の4つのフレームワークのもと、原料の調達からお客様に製品をお届けするまで、食の安全管理に万全を期した事業運営を行っています。

\* 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。

世界各国で情報セキュリティに関する教育・啓発活動を行っています。当社および日本国内のグループ会社における2021年の従業員のセキュリティ教育プログラム受講率は99.4%となりました。また、リモートワーク環境下で情報セキュリティの重要性が一段と高まる中、2021年は当社において「情報管理の徹底」をコンプライアンスの重点課題として設定しており、利用者への教育・啓発も実施いたしました。海外におけるたばこ事業においては、独自に開発した「i-secure プログラム」をすべての地域に展開し、啓発活動を行っています。i-secureプログラムの実効性は絶えず従業員の行動に係る指標によって測定されており、従業員の情報セキュリティへの意識向上に役立っています。

### 内部監査体制

社長直属の組織として監査部を設置し、業務執行組織から独立した、客観的な視点から内部監査を行っています。監査部は、事業活動の全般にわたる管理・運営の制度および業務の遂行状況を合法性と合理性の観点から検討・評価し、会社財産の保全および経営効率性の向上を図っています。また、その責務を全うするため、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。

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

#### JT Internationalに対する内部統制体制

事業運営を行うJTIの持株会社にあたるJT International Group Holding B.V.の取締役、当社（以下、JT）からも過半数以上の取締役等が選任され、たばこ事業全体の戦略の意思決定を行っています。また、JTとJTIの間の重要な決裁権限と決済手続きについては責任権限規程等において定めており、事業運営の機動性確保の観点からJTIに対して一定の権限委譲を行いつつも、JTIが策定した予算・中期計画、および一定額を超える投資事案等について適宜、JTにて承認を行うなど、子会社ガバナンスの確保に努めています。JTI内においては、JTI Operating Guidelineという責任権限規程を定めており、JTから授けられた範囲において、JTI内の各マーケットならびに工場、およびJTIの各担当執行役員へと権限委譲をしています。

ます。

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、鳥居薬品、テーブルマークといった主要なグループ会社は内部監査組織を有しています。各社社長によって各社内部監査計画が承認され、監査実績は各社社長へ報告されます。当社監査部はグループ各社の内部監査組織と連携を図っており、グループ各社の年度内部監査計画、内部監査実績については当社監査部を通じてグループCEOである社長および当社取締役会に報告されています。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・打ち合わせ等を実施しており、必要に応じて協働監査や監査業務支援も実施しております。

また、監査役および監査部はJTIに対する監査権を有しており、監査役は適宜JTIへの監査を実施しております。JTIの内部監査はJTI監査部が実施していますが、JTとJTIが協力して進めている業務領域についてはJTの監査部がJTI監査部と連携を図りながら、監査を実施しております。JTIの監査部による監査結果は、JT International Group Holding B.V.にて、その会長であるJTのたばこ事業本部長へ報告が行われています。

これらによって適切なガバナンス体制が構築されています。