

企業名：日本たばこ産業

レポート名：統合報告書 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

日本たばこ産業の目指す姿を表す姿を端的に表した文章としてとして以下のものがある。

「JT グループは、お客様や社会のニーズにお応えするさまざまな製品・サービスを生み出し、企業価値を向上させるとともに、持続可能な社会の発展に貢献する社会的価値を創造していきます」（日本たばこ産業 統合報告書 2021 18 ページ JT グループの価値創造より）

私はおおむね統合報告書から目指す姿を理解することができた。というのも、日本たばこ産業はこの目標に向かって、具体的な取り組みを数多く行っているからである。例えば、顧客が喫煙の及ぼす健康面での影響を考慮し、たばこへの抵抗感が増している現状がある。日本たばこ産業は、紙巻きたばこだけではなく健康への被害が少ない RRP（Reduced-Risk Products）の供給に力を注いでいる。さらに、不法取引の摘発を行ったり、持続可能で最適なサプライチェーンの構築、温室効果ガスの排出削減といった環境負荷の軽減を行ったり、社会的責任としてボランティア活動に参加している。このように短期の利益にはならないが長期的な社会全体の利益となりうる、サステナビリティのための活動にも力を入れていることがうかがえる。

しかし、目指す姿に適合しない部分もある。まず初めにたばこの販売がそもそも持続可能な社会の構築を害しうるものだと考えられる。日本たばこ産業は持続可能な社会を目指すうえで、SDG s の考えに立脚して活動を行っている。SDG s の第3項目には“すべての人に健康と福祉を”がある。たばこの販売によって喫煙者の健康が損なわれることはもちろんのこと、受動的喫煙によって周囲の人々の健康が損なわれる可能性もある。この現状は SDG s 第3項目に適合しないものであり、たばこを販売する上での一番の懸念点であると考えられる。この根本的な問題に対する何らかの見解を示すことや、喫煙所を日本たばこ産業が提供することで受動喫煙を確実に防止するなど解決への行動を起こさなければ、そのほかのサステナビリティを高める活動も企業のイメージアップを狙っただけのものとして受け取られる可能性もあるだろう。また、気候変動の影響を受けてたばこの調達が難しくなった場合、調達先を変えることが示唆されている。葉たばこの生産ができなくなった国や農家から、調達先を変えることは日本たばこ産業の戦略として妥当であると考えられるが、調達先を変えるだけでは目指す姿を実現するには不十分であると考えられる。その調達先の収入がたばこ産業との取引に依存している場合もあり、持続可能な社会を目指すのならば、調達先を勝手に切り捨てることはあってはならず、調達先の経済活動が維持できるように手助けする必要があると考えられる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

日本たばこ産業の競争優位は、強固なサプライチェーンを基盤にグローバルな市場で、数少ない大規模たばこ取り扱い企業として、たばこの安定供給を確実に果たすことと、健康への害が少なく喫煙者の満足感を満たす RRP を供給することである。また、持続可能な社会に向けての活動を行うことも挙げられる。

日本たばこ産業統合報告書 2022 によると日本たばこ産業はたばこの販売数量で世界 3 位の地位にあり、70 以上の国と地域で事業を展開している。また国内におけるたばこの市場シェアは約 60%、世界規模で見ると市場シェアは約 25% である。ここから、もし日本たばこ産業がなくなったら、たばこの価格が高騰したり、使用者のもとにたばこが供給されなくなり、幸福感が得られなくなると考えられる。また、たばこ産業に携わる多くの人の職がなくなることにもつながる。このシェアを実現している要因として、サプライチェーンの充実がある。日本たばこ産業は調達するたばこのうち半分を直接契約農家から、もう半分をディーラーから受け取っている。直接契約農家は世界各地におり、その数も多く、気候変動の影響で、ある国・地域での生産が落ち込んだとしても、ほかの国・地域で増産することでカバーできる体制が整っている。しかし、たばこが適正な価格で取引されていることが読み取れず、顧客や株主にとってはたばこの安定供給が確保されているという点で安心できる現状であることがうかがえるが、生産者との取引の大まかな内容は不明で（載せることが難しいのかもしれないが）、生産者が適正な利益を得ているかについては疑問が残った。また、サプライチェーンに関してたばこの流通システムや製品の流れが図などを通して説明されているとわかりやすかったと考える。写真が多く用いられ、現地の実際の状況などを知ること、イメージを持つことには役立ったが、図による情報が全体を通して少なく日本たばこ産業が実際に何をしているかという詳細が分かりにくかった。ほかにも日本たばこ産業は RRP の提供に力を入れており、グローバルモデルの HTS (heated tobacco sticks) 用デバイスである Ploom X を日本で提供し始めるなど、RRP の選択肢を広げている。喫煙者へのリスクを低減するという意味では良い取り組みであると考えるが、日本たばこ産業も企業である以上利益追求のために行っている側面もあり、二重の目的があることが述べられている。問題として統合報告書 2021 (40 ページから 59 ページ)「たばこ事業の概況とサステナビリティへの取り組み」という項の中で RRP の供給強化が述べられ、その目的として売り上げの向上があげられており、サステナビリティが考慮されていないことに違和感を覚えた。このように持続可能な社会を目指す取り組みに一貫性のない部分も少しだけ垣間見え、言葉の綾のせいなのかもしれないが多少疑問が残る。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

日本たばこ産業は持続可能な社会の形成に向けて取り組みを行っているが、現在様々な企業が取り組んでおり、差別化を働くのは難しく、取扱商品がたばこということ

で企業自体のクリーンなイメージを完全に拭うことは難しいだろう。そのため、持続性
があまりないと考えられる。また、コスト的に可能であれば、サプライチェーンと契約
に基づいた原材料の取引を通して管理するだけでなく、信頼関係を作ることも重要
だろう。その一環として、従業員を派遣して綿密に生産者の現状を把握したり、文化交
流などをしても面白いかもしれない。さらに強固なチェーンができるだろう。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

日本たばこ産業では自身の人的資本の価値向上の達成ができると考えられる。しかし、統
合報告書だけで具体的な取り組みが分からないこともあった。日本たばこ産業は経営理念
として「4s モデル」を掲げている。「4s モデル」とは“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
いう理念である。従業員に関しては、“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生かす企業文化を追求する”ことが述べられて
いる。この理念のもと、従業員に対してグローバルに一貫して行うプログラムから国や地域
独自で実施するものまで幅広い教育プログラムを行っていることが述べられているが、統
合報告書においては具体的なプログラムについては述べられておらず、不明であった。そこ
で、ウェブページを調べてみると若手社員にはプレゼンテーションスキルの育成を始め、基
礎的な能力をつけるための研修を充実させ、中堅社員や管理職に対しては、実践型の交渉力
などのリーダーシップの育成のためのプログラムが行われている。こうした社員のニーズ
に合わせた教育が行われているのはいい点だと考える。ただオンラインでの交流だけでなく
実際に海外に派遣するなどして、現地の人と共同することを通してグローバル人材の育
成を行うことも必要だと考える。この点に関連して、プロジェクトの国際的な協力も盛んで
あり PloomX のプロジェクトにおいては、グローバルに協力して施策が行われている。こう
したプロジェクトに関わることができたら、世界各国の優秀な人材とともにプロジェクト
の成功を目指し協力することが可能で、スキルを高めることができると考える。重要なプロ
ジェクトだけでなく海外で働き、異文化に触れる機会を提供することがグローバルな
人材育成のために必要だろう。気になる点として、日本たばこ産業の「人財への投資」の項で
は主に従業員がいきいきと働く場を提供することが最も重点的述べられており、具体的に
健康のチェックの実施、密なコミュニケーションをとること、安全管理を徹底することがあ
げられている。働くことに関する安心感は伝わったが、もう少し人材の育成についても具体
的な取り組みを述べる必要があると考える。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

私は日本たばこ産業の統合報告書において、たばこに関する認識を明らかにするべきだ
と考える。この統合報告書を読んで、たばこ・喫煙という根本的な現状に言及するのを避け、
持続可能な社会の形成や RRP 製品への注力をしているような印象を受けた。さらに、84・

85 ページ「規則・重要な法令」の項で未成年の喫煙をなくそうとする意志、自主的にマーケティングを規制していることが読み取れるのはいい点だが、全体的にあくまで日本たばこ産業は法に従っていることを表明し、業績に影響を及ぼすという解釈を述べるのみにとどまっており、たばこ自体の健康に関する解釈はしていない。日本たばこ産業はたばこが及ぼす危険性を正確に伝えるべきだろう。現在は、「趣向の変化」といった婉曲的な表現を使っている。たばこの有害性を日本たばこ産業が喫煙者に認知をしっかりとさせたうえで、供給を行い利用者のニーズを満たすことが大切だろう。その後、持続可能な社会の形成のために活動を行っていくことが適切な流れだと考える。

全体を通して図による情報が少なく、詳細な流れや日本たばこ産業の行っていることが分かりにくかった。写真によるイメージの喚起は良かったため、情報を理解しやすくするようなレイアウトであったら、事業形態を理解することができたと思う。

参考文献

- ・日本たばこ産業 統合報告書 2021（最終閲覧 7月20日）

https://www.jti.co.jp/investors/library/integratedreport/pdf/integrated2021_J_all.pdf

- ・「JT グループの人材マネジメント」（最終閲覧 7月20日）

https://www.jti.co.jp/sustainability/people/responsible_employer/international/index.html