



JT Group 経営計画2025

寺畠 正道
JT Group CEO

*本資料に含まれる数値は各事業の業績を分かりやすく説明するために使用しており、財務諸表の数値と異なる場合があります。


将来に関する記述等についてのご注意

本資料には、当社又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おります。かかる将来に関する記述は、「考えています」「見込んでいます」「予想しています」「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、事象又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又は前提（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通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、かか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。

その内、現時点で想定される主なものとして、以下のような事項を挙げることができます（なお、かか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、マーケティング及び使用に関する政府の規制等）、喫煙に関する民間規制及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・行動の変化及び需要の減少
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. 為替変動及び原材料費の変動
10. 自然災害及び不測の事態等

Agenda



2024年度総括



経営計画2025



Sustainability



たばこ事業 2024年度実績及び2025年度ガイダンス



JT Group 2024年度実績及び2025年度業績見込



Closing Remarks

2024年度総括

売上収益・調整後営業利益は過去最高を記録



- 全社為替一定調整後営業利益は当初計画及び前年度実績を上回り、継続的な成長を実現
 - たばこ事業：売上収益・調整後営業利益は力強く成長し、為替一定調整後営業利益は前年度比+9.7%
 - Combustibles：好調なシェアモメンタム及び力強いプライシングにより売上収益は伸長
トップライン成長に加え、Vector Group Ltd. (VGR) 買収も利益成長を後押し
 - RRP：Ploomのグローバル展開及び着実なシェアの増加により、RRP販売数量・RRP関連売上収益は共に増加
 - 医薬事業：一時金収入の剥落及び海外ロイヤリティ収入の減少により、減益
 - 加工食品事業：価格改定及び調味料事業における売上の増加が成長を牽引

2023年度比

- ✓ 全社為替一定Core revenue：+8.4%
- ✓ 全社為替一定調整後営業利益：+7.5%

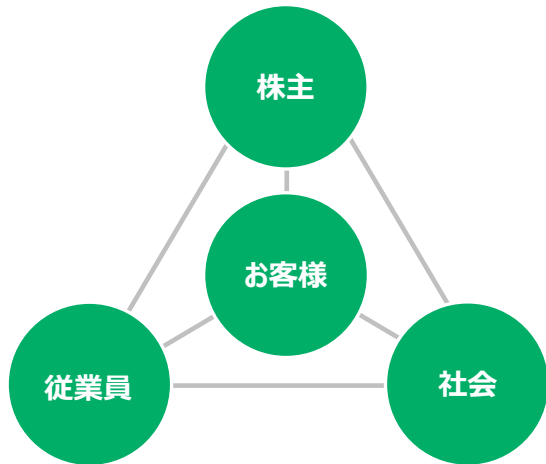
2024年度 当初計画比

- ✓ 全社為替一定Core revenue：+4.3%
- ✓ 全社為替一定調整後営業利益：+7.5%

- 一株当たり配当金：194円（予定）

経営資源配分方針

- 中長期に亘る持続的な利益成長に繋がる事業投資を最優先
- 事業投資による利益成長と株主還元のバランスを重視



心の
豊かさを、
もっと。 JT

株主還元方針

- 強固な財務基盤¹⁾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²⁾として、配当性向75%を目安³⁾とする
- 自己株式の取得は、当該年度における財務状況及び中期的な資金需要等を踏まえて実施の是非を検討

注：1) 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 2) 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

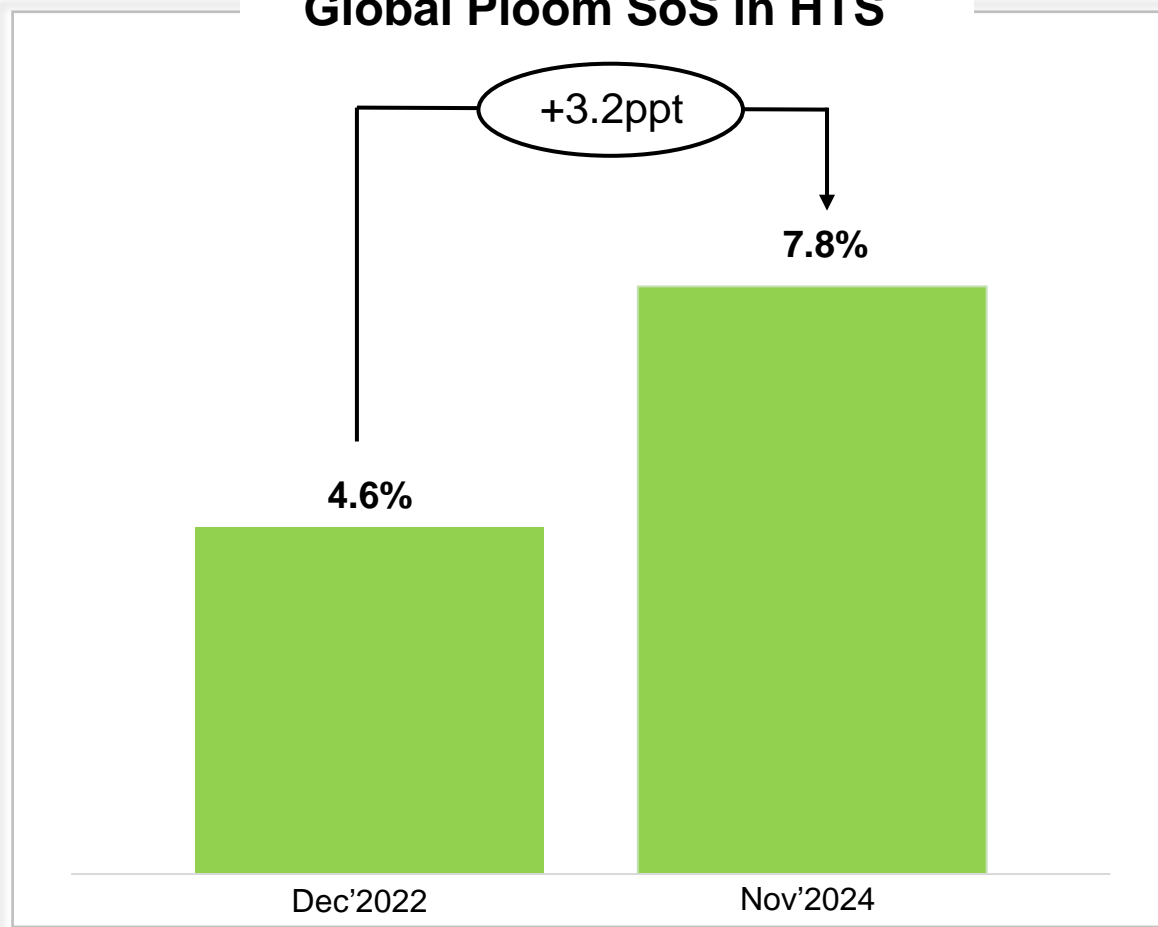
3) ±5%程度の範囲内で判断

JT Groupの中長期に亘る持続的利益成長の中核かつ牽引役

Combustibles	RRP	Capability
<p><u>持続的なROIの改善</u></p> <ul style="list-style-type: none">• プライシング及びシェア伸張を通じたトップラインの成長• コスト最適化への取組みを継続• 収益性及びマージンの改善を追求	<p><u>HTSへの投資を最優先し、2028年中期展望*の達成を追求</u></p> <ul style="list-style-type: none">• RRPを将来の利益基盤とすべく、引き続き経営資源をHTSへ集中的に投入• 将来的な利益成長の機会を見据え、HTS以外の製品カテゴリの可能性を引き続き探索	<p><u>事業基盤の強化</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Consumer-centricの徹底• RRPを中心としたパイプラインの強化• 地政学的リスク等の主要なリスクに備えたマネジメント体制の更なる強化

注：*RRP中期展望：2028年末までに日本・イタリアを含むkey HTS marketsにおけるHTSカテゴリ内シェア10%台半ば、2028年末までにRRPビジネスの黒字化

Global Ploom SoS in HTS**



- PloomのHTS SoSは各市場で引き続き伸張し、2022年度比+3.2pptの7.8%に到達
 - 中期展望である2028年末までの10%台半ばのカテゴリ内シェア獲得に向けて順調に進捗
- 各市場における認知度は着実に向上。また、消費者からのフィードバックは良好であり、蓄積したラーニングを今後のグローバル展開に活用
- 今次経営計画において、引き続きマーケティング活動を中心に大規模な投資を継続するも、RRPビジネスの損益は経営計画期間中に改善する見通し
 - 2028年末までの黒字化に向けて計画通りに進展

注：*RRP中期展望：2028年末までに日本・イタリアを含むkey HTS marketsにおけるHTSカテゴリ内シェア10%台半ば、2028年末までにRRPビジネスの黒字化 **発売から1年以上が経過した13の市場におけるシェア

医薬事業・加工食品事業：JT Groupの利益成長を補完

D-LAB：JT Group Purpose実現及び長期的な成長機会の創出

医薬	<p>次世代戦略品の研究開発及び各製品の価値最大化</p> <ul style="list-style-type: none">• 国内市場における収益基盤強化、利益水準の改善に向けた取組み• 創薬力向上及びユニークなパイプライン構築• 中長期的な事業基盤の最適化による生産性向上
加工食品	<p>収益性の高いトップライン成長の実現</p> <ul style="list-style-type: none">• 事業環境変化に対応した価格改定施策の着実な遂行• 高付加価値な商品群への資源配分を強化• 中長期的視点での事業成長に向けた取組みの加速
D-LAB	<p>JT Group Purpose 実現に向けたコーポレートR&D組織</p> <ul style="list-style-type: none">• “心の豊かさ”を中心概念とした研究や未来の事業シーズの探索・創出• 香りや食等の五感に訴えるものや呼吸等のウェルネスに関係するものなど、多岐に亘る領域が活動対象

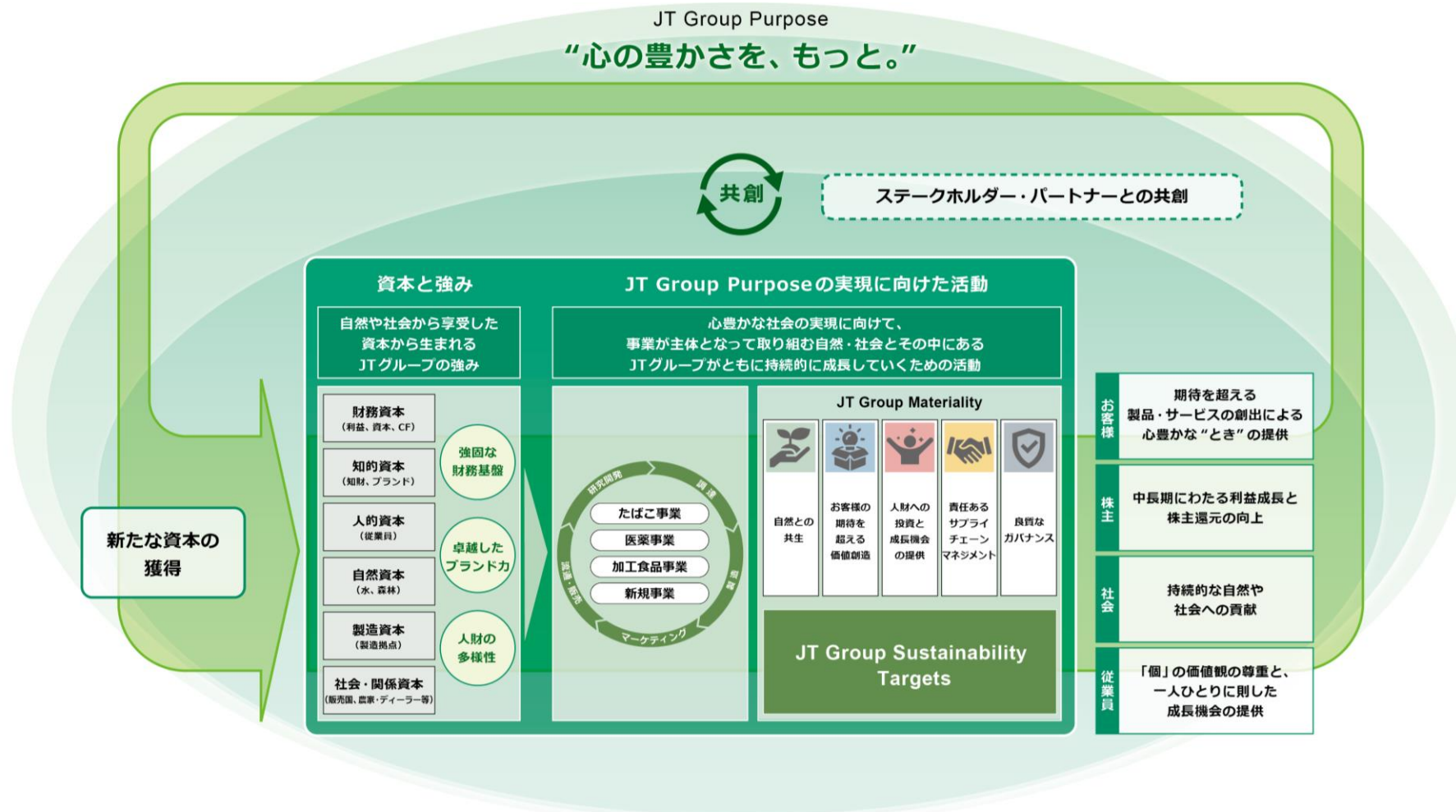
High single digit 成長*

*2025-2027年度における全社調整後営業利益年平均成長率（為替一定）

経営計画期間中（2025-2027年度）の調整後営業利益見通し

- 全社：High single digit成長の実現を見込む
 - 中長期的には、引き続き年平均Mid to high single digit成長の実現を追求
- たばこ事業：持続的なプライシング効果の発現、RRPの損益改善に加えてVGR買収による貢献もあり、High single digit成長を見込む
- 医薬事業：2025年度は減益を見込むものの、経営計画期間中に2024年度の利益水準に回帰する見通し
- 加工食品事業：持続的な利益創出（Mid single digit成長）を見込む

- 資本と強みを活かしながら、JT Group Materialityを踏まえた事業活動を行うことにより、社会に「心の豊かさ」を提供
- 社会から得られる新たな資本を更なる価値創造につなげることにより、自然・社会とともに持続的な成長を図る





たばこ事業

2024年度実績及び2025年度ガイダンス

Eddy Pirard

JTI President & CEO

※本資料に含まれる数値は各事業の業績を分かりやすく説明するために使用しており、財務諸表の数値と異なる場合があります。

Combustibles・HTSが共に今年度も力強い成長を牽引

総販売数量	+2.4%
Core Revenue ¹⁾	+9.1%
調整後営業利益 ¹⁾	+9.7%

明確な戦略のもと、過去最高の販売数量に加え、売上収益及び調整後営業利益のhigh single digit成長を達成

RRP販売数量	+24%
HTS販売数量	+40%
HTS売上収益 ²⁾	+44%

RRPでは、将来的な利益成長エンジンであるHTSへ優先的に投資を実施

- Ploomの地理的拡大は順調に進捗
- 日本を含むグローバル市場でシェア伸張が継続
- 投資を加速すると同時に、HTSの販売数量・売上収益は40%以上成長

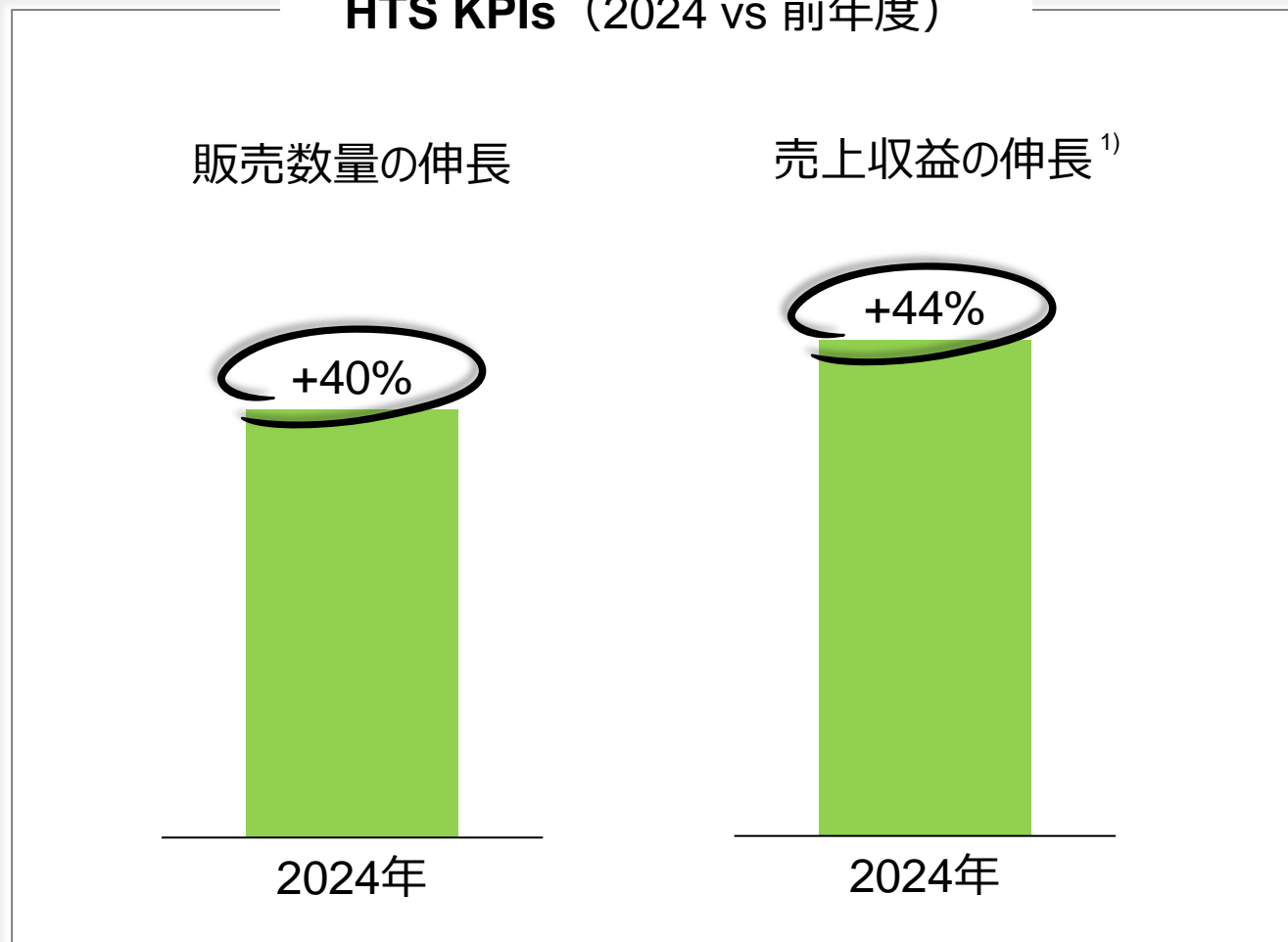
Combustibles 販売数量	+2%
GFB販売数量	+4%
Combustibles 売上収益 ²⁾	+9%

Combustiblesでは、効果的なトップライン成長により収益性が向上

- GFB販売数量伸長及びMixの改善と合わせ、シェア伸張が継続（+0.5ppt）
- 底堅いプライシングと集中的な投資により利益率が向上
- Vector Groupの買収による、収益性の高い米国における飛躍的向上

HTSへの優先投資によるRRPトップラインの成長

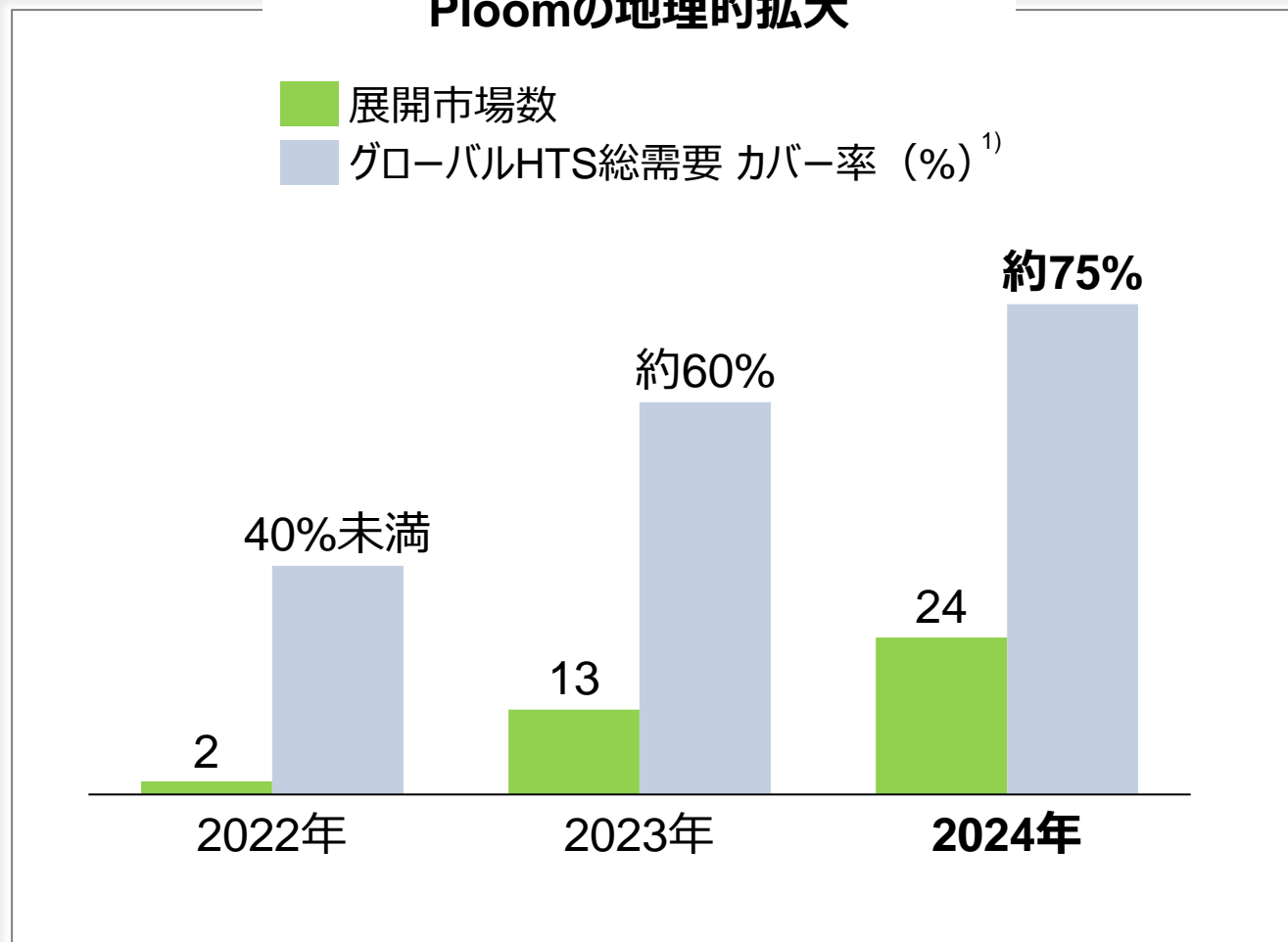
HTS KPIs (2024 vs 前年度)



- RRP販売数量・売上収益ともに前年度比20%超の伸長
- HTS販売数量・売上収益の前年度比40%超の伸長が牽引
- HTS以外のRRPカテゴリの探索を継続
- 将来的な市場ポテンシャルを踏まえた選択的かつ柔軟なアプローチ
- Ploomを最優先とした投資の拡大により、トップライン成長のモメンタムを加速
- RRPは遅くとも2027年までに損益が改善する見込み

Ploomの地理的拡大は、カバー率80%のターゲットに向けて順調に進捗

Ploomの地理的拡大

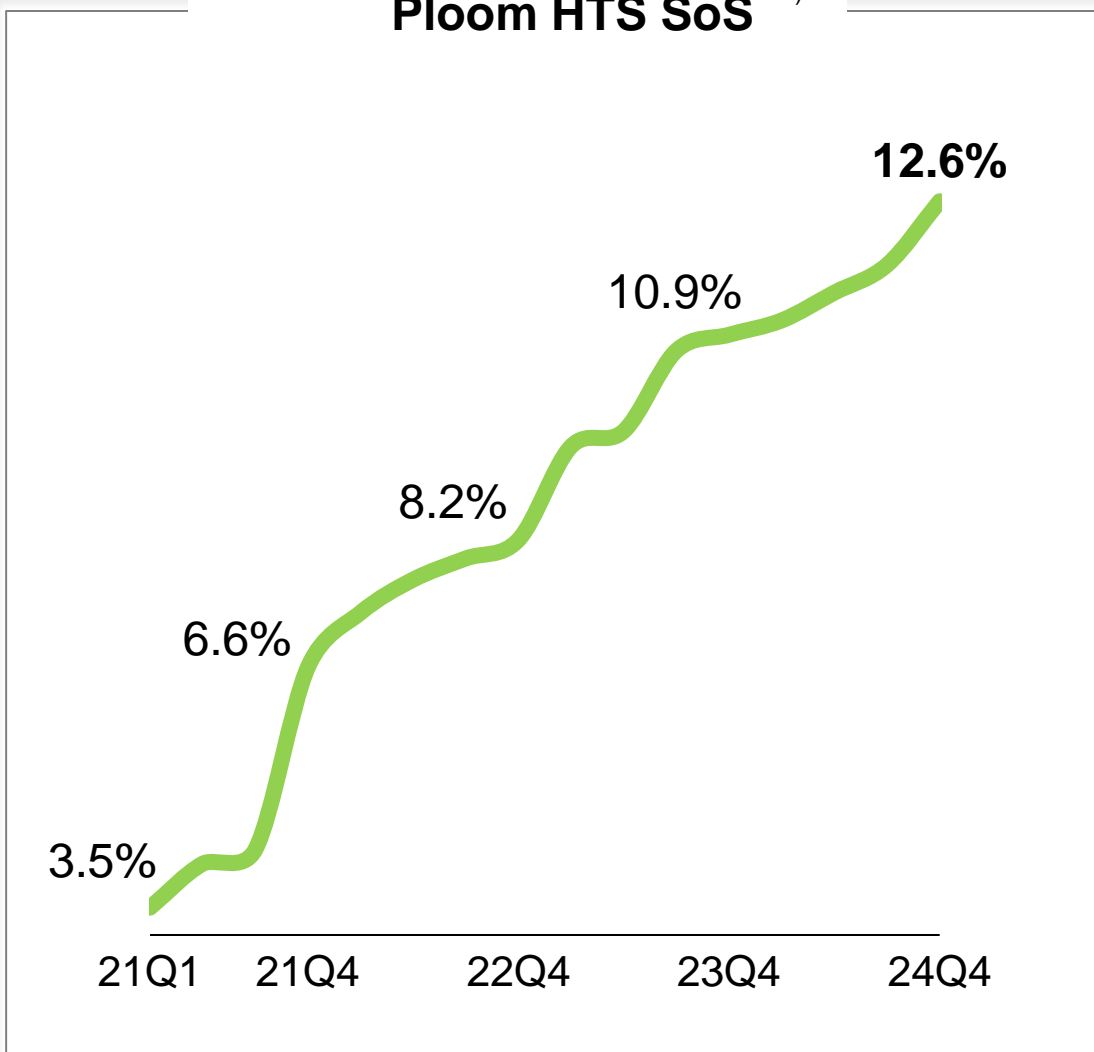


- PloomはグローバルHTS総需要の約75%を占める市場で展開
- 2025年末までにグローバルHTS総需要の約80%をカバーするというターゲットに向けて順調に進捗
- Ploomの地理的拡大は24市場に増加
- 2024年には、第4四半期にローンチしたヨルダン、フィリピン、韓国を含め、新たに11市場に展開
- いずれの市場においてもお客様からのフィードバックは良好。蓄積されたラーニングを新規市場への展開に活用

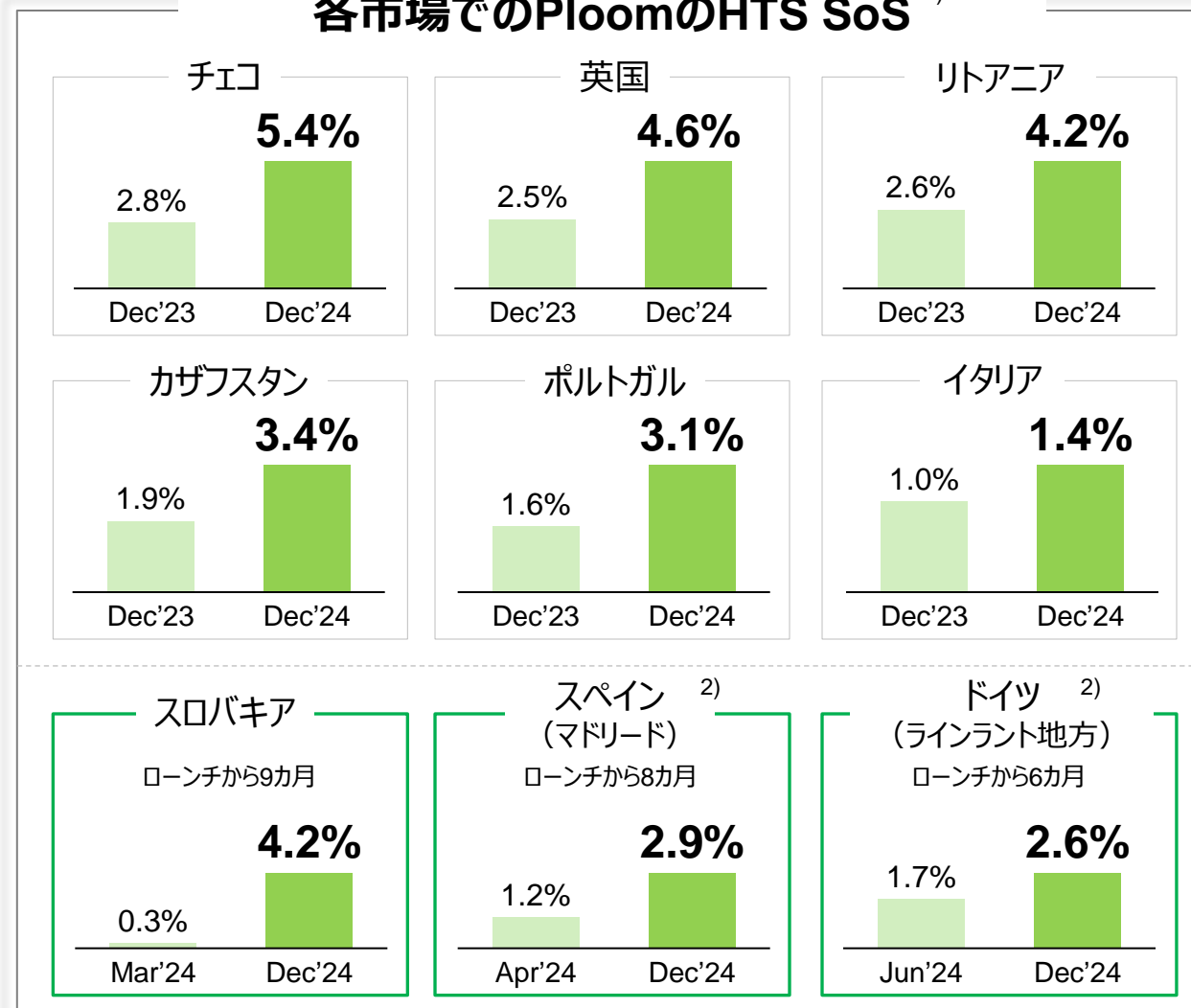
PloomはグローバルHTS市場で引き続きシェアを伸張



Ploom HTS SoS ¹⁾



各市場でのPloomのHTS SoS ¹⁾

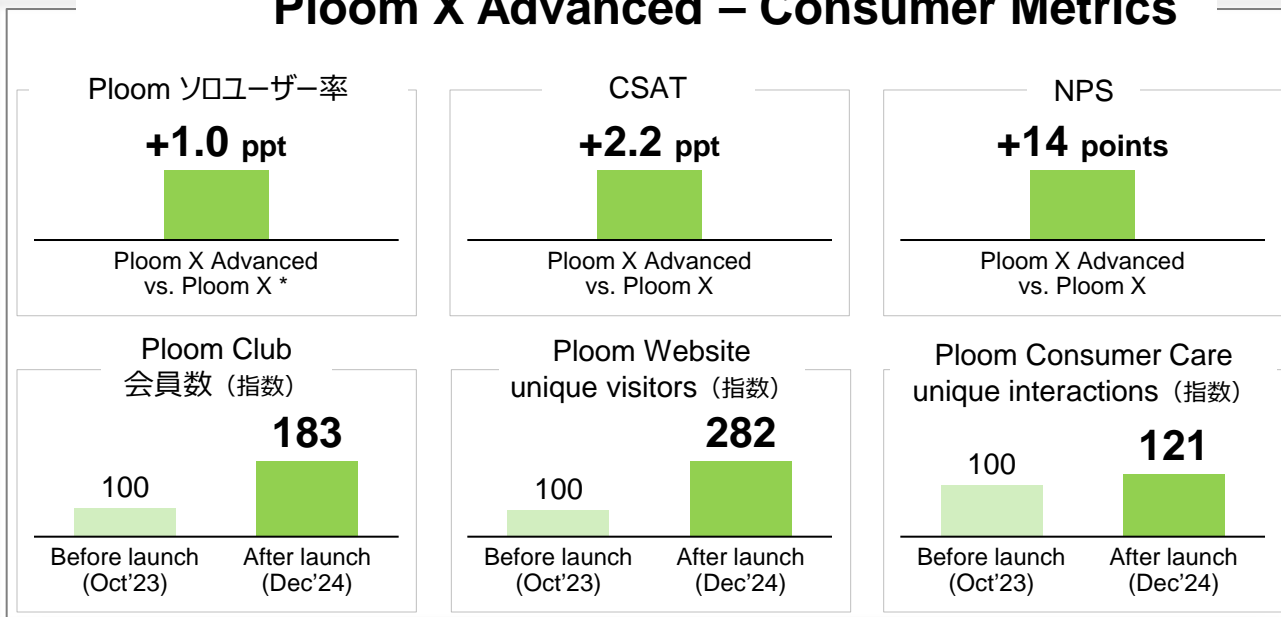


2024年の新市場

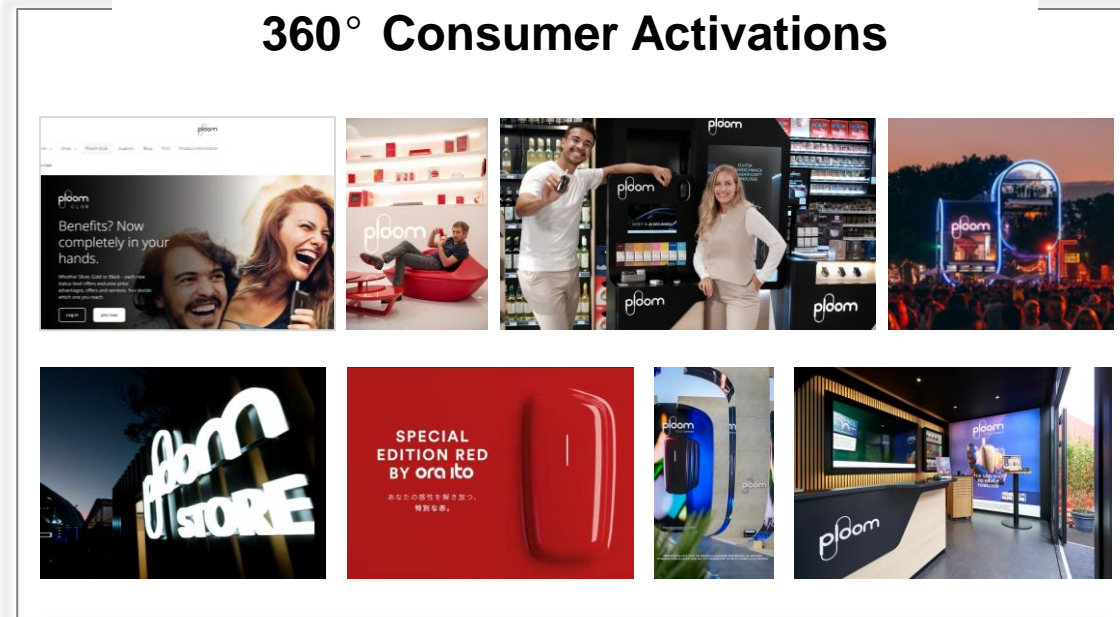
注：1) Ploom販売数量/HTS総需要 2) ドイツ及びスペインにおけるSoSはローンチエリアでの実績に基づきます

Ploom成功のカギとなる、より優れたお客様体験

Ploom X Advanced – Consumer Metrics



International Markets 360° Consumer Activations

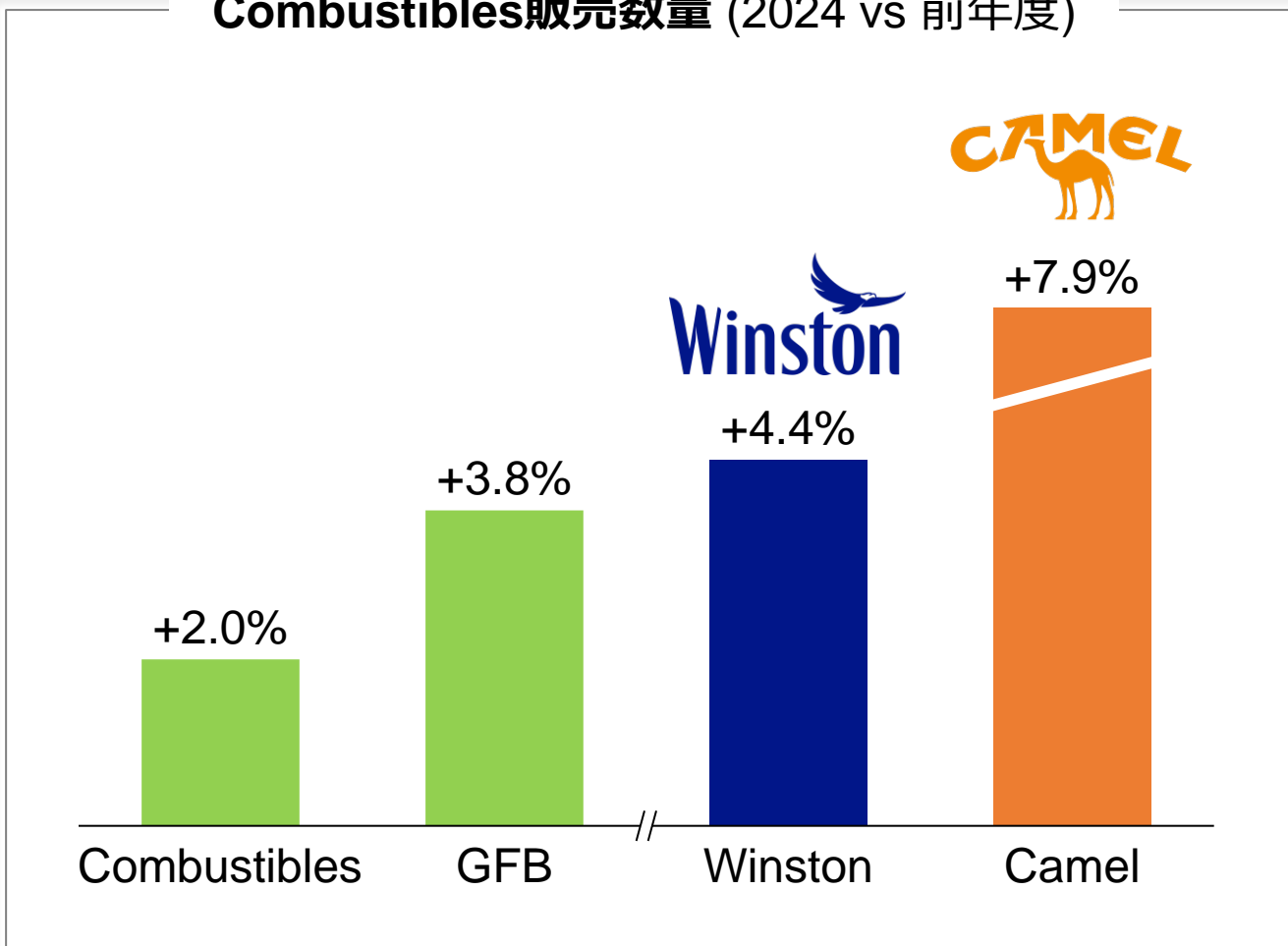


- 優れたお客様体験に支えられた、日本におけるPloom X Advancedの成果
 - Consumer KPIの向上
 - お客様とのタッチポイントの増加

- さらなるCapabilityの向上：
 - より深化したお客様インサイト
 - 効率的なコマーシャルエンジン
 - イノベーションフレームワーク & パイプライン
 - デジタルマーケティング & コンシューマーケア

継続的なGFB・市場シェアの伸長によりCombustiblesは堅調

Combustibles販売数量 (2024 vs 前年度)

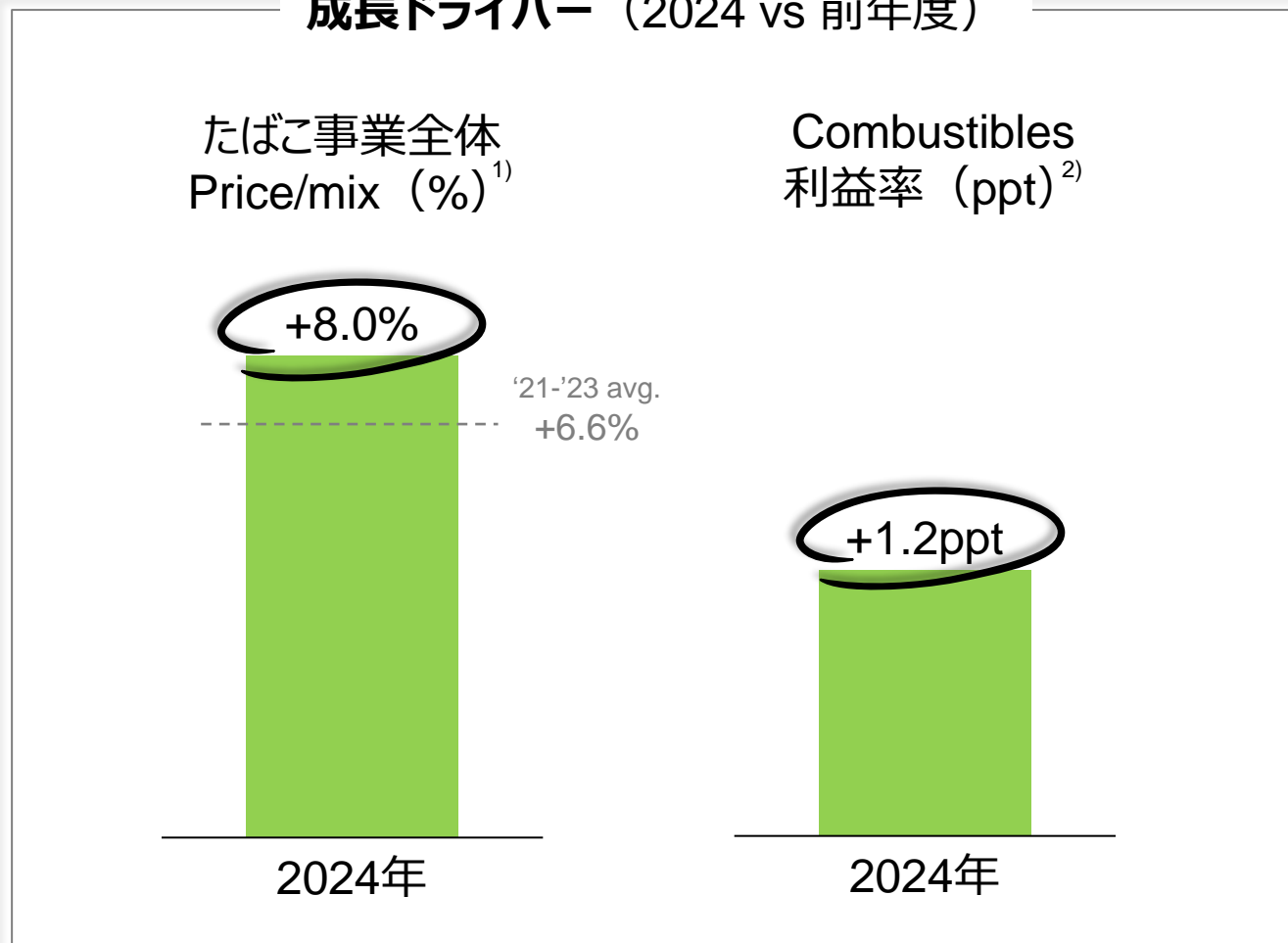


- 総需要1.8%¹⁾減少の中、Combustibles販売数量は増加
 - 60以上の市場において販売数量が増加
 - Vector Groupの買収も貢献
- GFB販売数量は6年連続で伸長し、総販売数量の73%を占める
 - Winston・Camelはそれぞれ世界2位及び3位のCombustiblesブランドとしての地位を強化
- 市場シェアモメンタムは継続し、0.5ppt¹⁾伸張
 - 50以上の市場においてシェアが伸張
 - イタリア、日本、フィリピン、台湾を含む大半の主要市場で伸張
 - EMAクラスター：市場シェアが0.7ppt¹⁾伸張

注：1) 総販売数量の90%超を占める70以上の市場におけるRMC + FCT + LCIに基づきます

過去最高のプライシング効果が発現し、Combustiblesの収益性は向上

成長ドライバー（2024 vs 前年度）

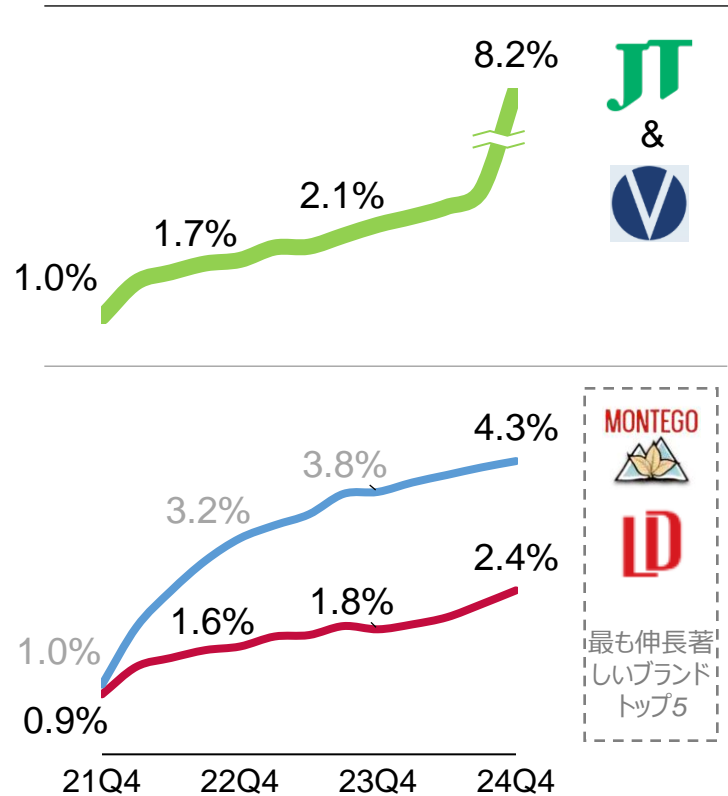


- 堅調なCombustiblesのプライシングが継続
 - high single digitの売上収益増を牽引
 - 継続的なインフレとダウントレーディングの影響を相殺
- プライシング効果を牽引した主な市場：
 - Asia | インドネシア、フィリピン、台湾
 - EMA | エジプト、ルーマニア、ロシア、トルコ
 - WE | フランス、ドイツ、スペイン、英国
- 効果・効率的な事業運営により、継続的にCombustibles ROIを改善

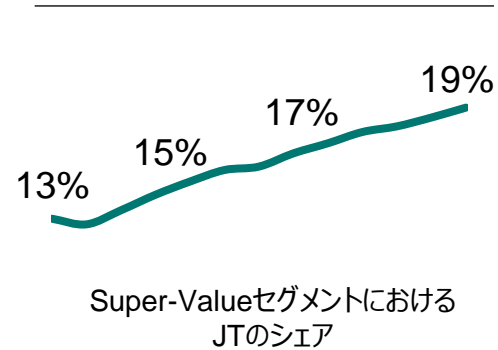
収益性の高い米国でのプレゼンスを飛躍的に向上

米国のRMC市場動向

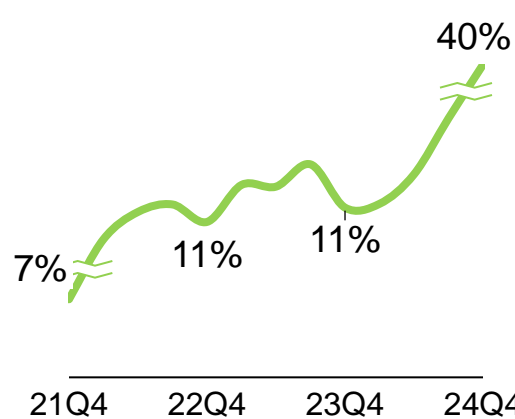
市場シェア



Super-Valueセグメント
(総需要に対する構成比)



Super-Valueセグメントにおける
JTのシェア



- Vector Groupの買収により、米国市場で4位のプレーヤーに
- 米国がJTグループの利益トップ10市場の一つに
 - 1本当たりグロスマージンが既存市場の約3倍
 - 通貨エクスポージャーをリバランス
- 成長するSuper-Valueセグメントのお客様動向に対応する上で最適なポートフォリオ
- 2025年1月から、米国での新たなリーダーシップチームを発足。両社から専門性と経験のバランスが取れたメンバーで構成
- Altriaとの合併事業であるHorizonは順調な進捗。2025年半ばにPloomのPMTA及びMRTP申請を提出予定

Ploomのお客様獲得と定着のさらなる加速

- 継続的なシェア伸張に向けたお客様の獲得
- Consumer-centricなイノベーションにより、Ploom製品のラインナップを強化

CombustiblesのROI改善に引き続き注力

- 強固なGFBのエクイティによる市場シェア伸張が、総需要の減少影響を相殺
- 持続的なプライシングによりCore revenueの成長及び利益率の改善を促進
- Vector GroupをJTグループに統合し、収益性の高い米国でのパフォーマンスを飛躍的に向上

競争力の強化

- 継続的なインフレ圧力を相殺すべく、さらなる効率化によるコスト削減を継続



JT Group

2024年度実績及び2025年度業績見込

古川 博政

JT Group CFO

2024年度実績：売上収益・調整後営業利益は過去最高を記録

(億円)	2024年度	前年度比
為替一定ベース		
Core Revenue	29,584	+8.4%
調整後営業利益	7,827	+7.5%
財務報告ベース		
売上収益	31,498	+10.9%
調整後営業利益	7,519	+3.3%
営業利益	6,972	+3.7%
当期利益	4,634	▲3.9%
FCF	1,705	▲2,732億円

2024年度一株当たり配当金（予定）：194円、配当性向74.3%

注：IAS第29号超インフレ会計の適用に伴い、上記の表に記載の財務報告ベースの実績は超インフレ会計の影響を含みます。為替一定ベースの実績は、特定市場のハイパーインフレーションに伴う売上及び利益の増加分について、一定の算定方法を用いて控除しています。

売上収益・調整後営業利益

- 売上収益は、堅調なプライシング効果に牽引されたたばこ事業、及び加工食品事業における着実な成長により、増収
- 調整後営業利益は、たばこ事業及び加工食品事業における成長により、増益。VGR買収効果も増益に貢献

為替影響（たばこ事業）

- 調整後営業利益においては、一部新興国通貨安及びコスト関連通貨高を主因として、ネガティブに発現

営業利益

- 調整後営業利益の増加により増益

当期利益

- 営業利益の増加を、金融損益の悪化等が上回り、減益

FCF

- VGR買収対価支払いにより減少

たばこ事業：堅実なプライシングをドライバーとした力強い利益成長を実現

(億円)	2024年度	前年度比
自社たばこ製品 売上収益	27,786	+12.1%
(同 為替一定)	27,052	+9.1%
調整後営業利益	7,918	+5.6%
(同 為替一定)	8,227	+9.7%

Volume

- 市場構成比の悪化影響はあるものの、総販売数量の増加影響によりポジティブに発現。VGR買収効果も貢献

Price/Mix

- 多くの市場において力強く発現したプライシング効果が、ダウントレーディングによる製品Mixの悪化影響を上回る

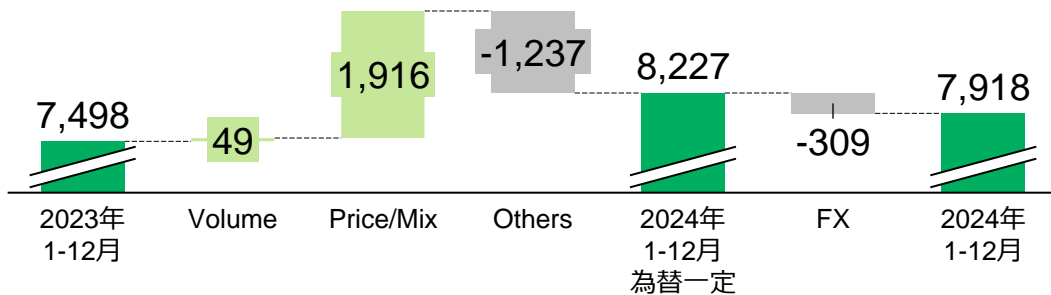
Others

- Ploomへの投資強化
- インフレに伴うコストの増加

FX

- 円安によるポジティブな影響はあるものの、一部新興国通貨安及びコスト関連通貨高を主因に、調整後営業利益に対しネガティブに発現

調整後営業利益 増減要因 (億円)



注：IAS第29号超インフレ会計の適用に伴い、上記の表に記載の財務報告ベースの実績は超インフレ会計の影響を含みます。為替一定ベースの実績は、特定市場のハイパーインフレーションに伴う売上及び利益の増加分について、一定の算定方法を用いて控除しています。

医薬事業・加工食品事業：2024年度実績

医薬事業

(億円)	2024年度	前年度比 増減
売上収益	945	▲4
調整後営業利益	92	▲82

売上収益

- 鳥居薬品において、皮膚疾患領域及びアレルギー領域の売上伸長があったものの、2023年度に発生したJT導出品のライセンス契約に係る一時金収入の剥落等により微減

調整後営業利益

- 一時金収入の減少影響に加え、研究開発費の増加により減益

加工食品事業

(億円)	2024年度	前年度比 増減
売上収益	1,572	+33
調整後営業利益	81	+12

売上収益

- 価格改定に加えて、調味料事業における販売伸長により増収

調整後営業利益

- 売上収益の増加が原材料費の高騰等を上回り増益

2025年度 全社業績見込

(億円)	2025年度 見込	前年度比 増減	前年度比
為替一定ベース			
Core Revenue	32,320	+2,002	+6.6%
調整後営業利益	8,150	+631	+8.4%
財務報告ベース			
売上収益	32,730	+1,232	+3.9%
調整後営業利益	7,350	▲169	▲2.2%
営業利益	6,710	▲262	▲3.8%
当期利益	4,500	▲134	▲2.9%
FCF	3,480	+1,775	

2025年度一株当たり配当金予想：194円、配当性向76.5%

注：IAS第29号超インフレ会計の適用に伴い、上記の表に記載の財務報告ベースの見込は超インフレ会計の影響を含みます。

売上収益・ 調整後営業利益

為替一定ベースでは、増収増益を見込む

- **売上収益：**
 - たばこ事業におけるプライシング効果に加えて、VGR買収効果により、為替一定ベース・財務報告ベースともに増収
- **調整後営業利益：**
 - 為替一定ベースでは、主にたばこ事業の成長により、増益
 - 財務報告ベースでは、ネガティブな為替影響を受けて減益

営業利益・当期利益

いずれも前年度比減益を見込む

- **営業利益：**
 - 調整後営業利益の減益に加えて、調整項目におけるVGR買収に伴う商標権償却費の増加により減益
- **当期利益：**
 - 金融損益の改善はあるものの、営業利益の減益に加えて、法人所得税費用の増加により減益

FCF

前年度比で大幅な増加を見込む

- 主に、2024年度に発生したVGRの買収対価支払いの剥落により増加

2025年度 たばこ事業：業績見込

数量前提

2025年度

総販売数量

前年度比
▲2.0%～▲1.0%

財務見込

(億円)	2025年度 見込	前年度比 増減	前年度比
自社たばこ製品 売上収益	29,250	+ 1,464	+5.3%
(同 為替一定)	29,700	+1,914	+6.9%
調整後営業利益	7,760	▲158	▲2.0%
(同 為替一定)	8,560	+642	+8.1%

注：IAS第29号超インフレ会計の適用に伴い、上記の表に記載の財務報告ベースの見込は超インフレ会計の影響を含みます。

数量前提

- (+) Combustiblesのシェア伸張
- (+) VGR買収効果
- (+) Ploomの牽引によるRRP販売数量の伸長
- (-) 日本・フィリピン・ロシアをはじめとした、主要市場におけるCombustibles総需要減少

財務見込 為替一定ベース

自社たばこ製品売上収益：前年度比 +6.9%
調整後営業利益：前年度比 +8.1%

- (+) Combustiblesにおけるプライシング効果の発現
- (+) VGR買収効果
- (+) RRP販売数量の伸長に伴う、RRP関連売上収益の増収
- (-) インフレに伴うコストの増加、Ploomへの投資強化

財務見込 財務報告ベース

自社たばこ製品売上収益：前年度比 +5.3%
調整後営業利益：前年度比 ▲2.0%

- 自社たばこ製品売上収益、調整後営業利益ともに、新興国通貨安及びコスト関連通貨高により、ネガティブな為替影響が発現する見通し

2025年度 医薬事業・加工食品事業：業績見込

医薬事業

(億円)	2025年度 見込	前年度比 増減
売上収益	970	+25
調整後営業利益	40	▲52

売上収益

- 鳥居薬品における増収が海外ロイヤリティ収入の減少を上回る

調整後営業利益

- 売上収益の増加はあるものの、研究開発費等の増加を織り込み減益

加工食品事業

(億円)	2025年度 見込	前年度比 増減
売上収益	1,630	+58
調整後営業利益	85	+4

売上収益

- 価格改定に加えて、調味料事業における販売伸長もあり増収を見込む

調整後営業利益

- 売上収益の増加が、原材料費等の高騰を上回り増益

Closing Remarks

寺畠 正道
JT Group CEO

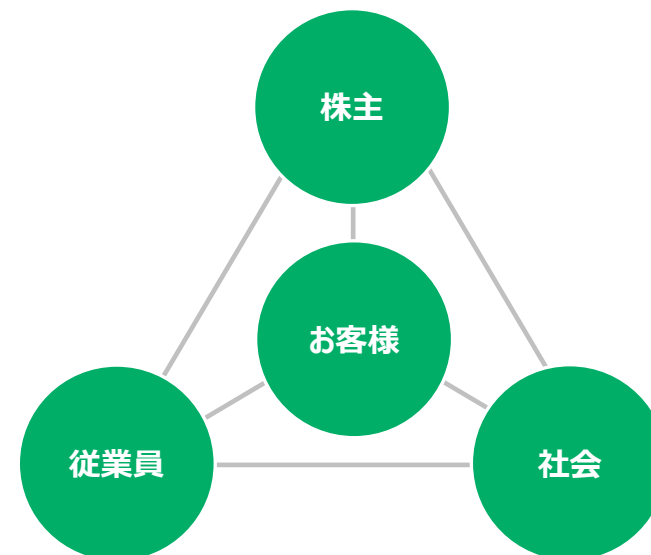
2024年度総括

- JT Group Purposeの実現に向けた取組みが着実に前進
- 厳しさの増す事業環境の中においても、将来に亘る持続的な利益成長に向けた投資を実行しつつ、全社為替一定調整後営業利益は引き続き成長
- たばこ事業においては、Combustiblesにおける持続的なプライシング・市場シェア拡大及びRRP販売数量増加が、コスト増加影響を上回る

経営計画2025

- 4Sモデル・JT Group Purposeに基づく経営資源配分方針に変更なし
- 今次経営計画期間中の全社為替一定調整後営業利益は、年平均 High single digitの成長を見込む
- 中長期に亘る持続的な利益成長を通じ、株主還元の強化を追求

心の豊かさをもっと。 JT



<用語の定義>

調整後営業利益（AOP）：	営業利益 + 買収に伴い生じた無形資産に係る償却費 + 調整項目（収益及び費用）* *調整項目（収益及び費用）= のれんの減損損失 ± リストラクチャリング収益及び費用等
為替一定ベース：	前年同期の為替レートを用いて換算／算出することにより、為替影響を除いた指標。ただし、為替一定ベースの実績は追加的に提供しているものであり、国際財務報告基準（IFRS）に基づく財務報告に代わるものではない
為替一定ベースcore revenue：	前年同期の現地通貨対米ドル、米ドル対円の為替レートを用いて換算／算出することにより為替影響を除いた自社たばこ製品売上収益 + 医薬事業・加工食品事業・その他の売上収益。ただし、為替一定ベースの実績は追加的に提供しているものであり、国際財務報告基準（IFRS）に基づく財務報告に代わるものではない
当期利益/四半期利益：	親会社の所有者に帰属する当期利益/四半期利益
Reduced-Risk Products (RRP)：	喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品。当社製品ポートフォリオにおけるheated tobacco sticks (HTS), infused-tobacco capsules (Infused), E-Vapor, 無煙たばこ製品等が含まれる
Heated tobacco sticks (HTS)：	高温加熱型の加熱式たばこ。1スティック = RMC1本として換算
Combustibles：	製造受託／水たばこ／加熱式たばこ／無煙たばこ／E-Vaporを除く可燃性のたばこ製品
GFB： (Global Flagship Brands)	Winston、Camel、MEVIUS、LDの4ブランド

<用語の定義>

総販売数量： 水たばこ／製造受託／RRPデバイス及び関連アクセサリーを除くたばこ製品の販売数量

Combustibles販売数量： 水たばこ／E-Vapor／無煙たばこ（Snus・ニコチンパウチ）／加熱式たばこ／製造受託を除くたばこ製品の販売数量

RRP販売数量： Reduced-Risk Products (RRP)の販売本数（RMCとして換算）。デバイス/関連アクセサリー等は含まない

Ploom 販売数量/HTS 販売数量 Heated tobacco sticks (HTS)であるPloom の販売数量。デバイス／関連アクセサリー等は含まない

自社たばこ製品売上収益： 物流事業／製造受託等を除く売上収益