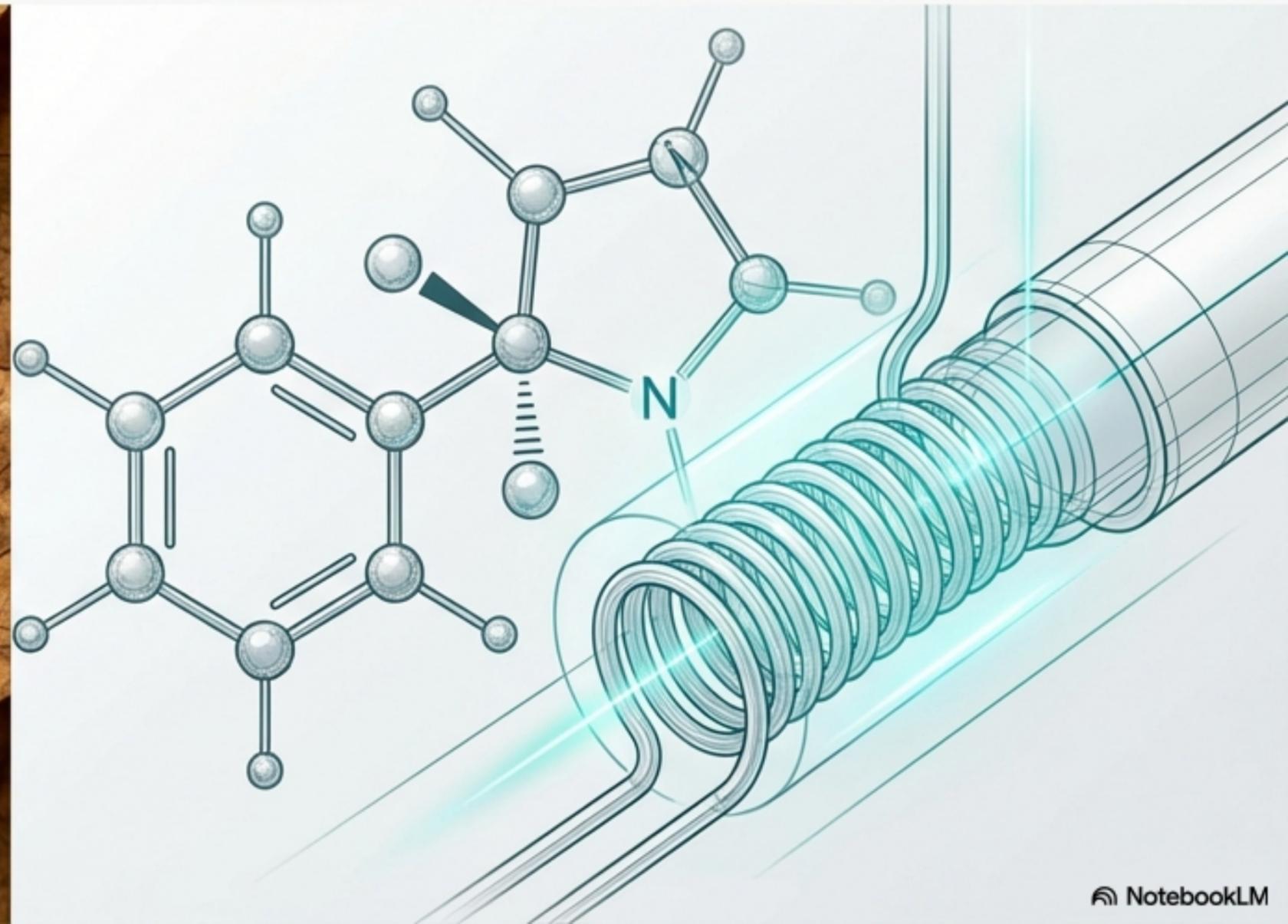


煙のない未来へのジレンマ：たばこ業界の生存戦略

市場リサーチ・競合分析・将来予測

2025年 戦略レポート



岐路に立つ産業：製品代替を超えたビジネスモデルの根本的再定義

たばこ産業は単なる「衰退」ではなく、構造的な「変容」の渦中にある。勝者と敗者を分けるのは以下の4つの戦略的転換である。

ポートフォリオのジレンマ



縮小する紙巻たばこ事業を「キャッシュエンジン」として規律管理し、その収益をRRPs（リスク低減製品）へ再投資する循環を確立する。

科学に基づく「社会的存続免許」



規制当局やESG投資家に対し、科学的エビデンスに基づいた「ハーム・リダクション（害の低減）」の価値を証明し、事業の正当性を再構築する。

競争優位の源泉としてのAI



R&D（毒性予測）からコンプライアンス（年齢認証）に至るまで、AIは効率化ツールではなく核心的な競争ドライバーとなる。

地域最適化された戦略



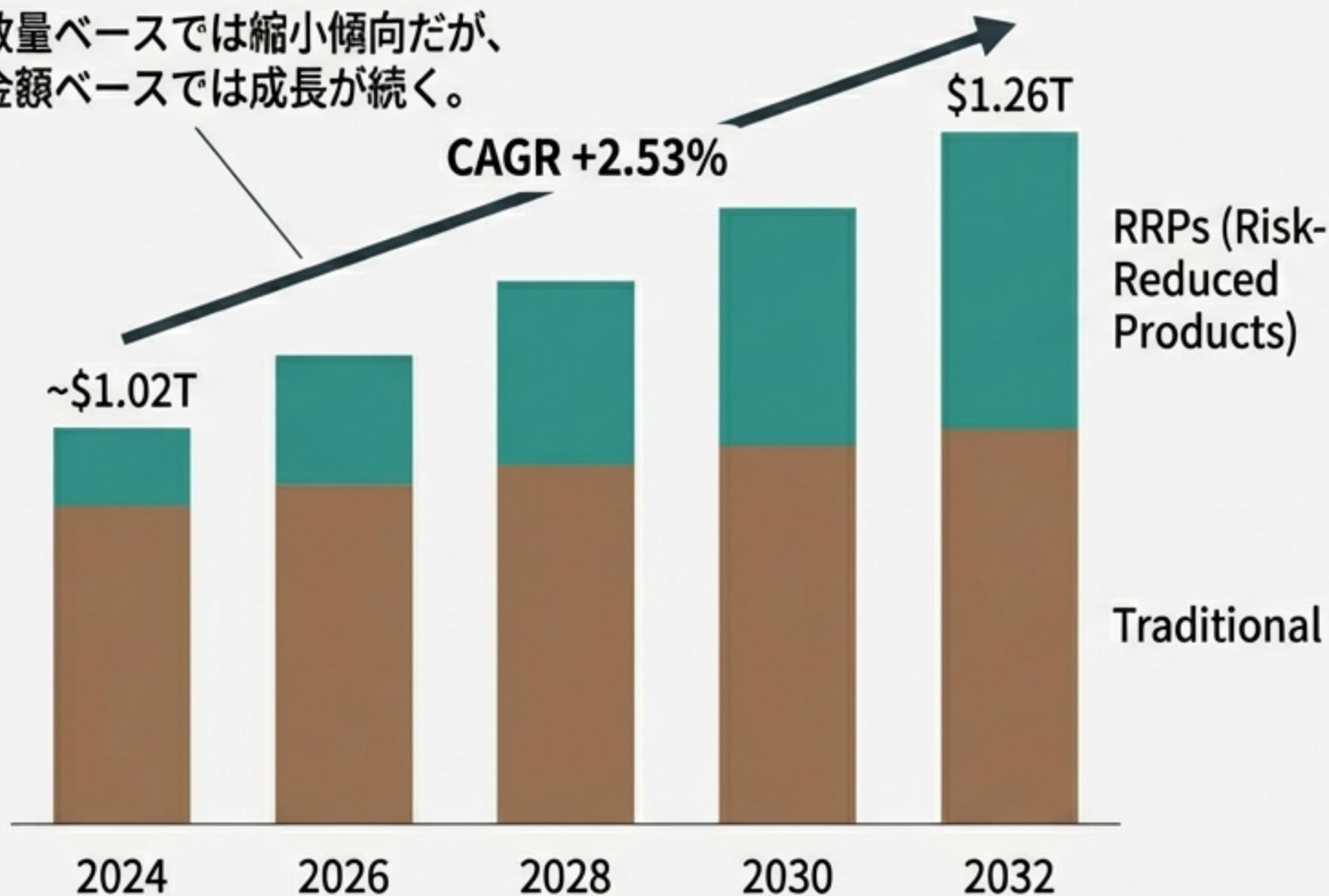
加熱式（日本・アジア）と電子たばこ（欧米）という市場特性の違いを理解し、画一的ではないアプローチを取る。

「衰退産業」のパラドックス：販売数量減少を上回る価格決定力とRRPs成長

たばこ産業は、数量ベースの減少を補って余りある価格力と次世代製品（RRPs）の成長により、市場規模を拡大させている。

世界たばこ市場規模予測（2024 - 2032）

数量ベースでは縮小傾向だが、
金額ベースでは成長が続く。



強靱な価格決定力 (The Profit Engine)

たばこ製品の価格弾力性の低さを活かし、増税分を上回る価格改定で収益を維持。これが変革への巨額投資を支える。

市場構造の変化

- **Traditional:** 市場価値の約92.5%を占める収益基盤
- **RRPs (Next Gen):** 成長の牽引役。加熱式たばこ（HTP）はアジア太平洋（特に日本）で、電子たばこ（Vape）は北米で市場を拡大。

マクロ環境分析：規制とESG圧力が加速させる不可逆的な構造転換



政治

WHO FCTCの履行強化、世界人口の75%をカバーするMPOWER措置（広告禁止・増税）、違法取引撲滅議定書。

社会

健康意識の高まりと喫煙へのスティグマ。ESG投資家からのダイベストメント（投資撤退）圧力が「Beyond Nicotine」戦略を後押し。



経済

インフレ下でも強い価格転嫁力だが、消費者の「ダウントレーディング（安価品への移行）」リスクが増加。

法規制

米国FDAのPMTA（市販前承認申請）が参入障壁化。フレーバー禁止、ニコチン上限規制、プレーンパッケージの拡大。



技術

加熱技術（誘導加熱）の進化、スマホ連携、AIによるフレーバー開発と毒性シミュレーション。

環境

吸い殻（プラスチック）問題へのEU指令(SUP)、RRPsデバイスの廃棄（電子ごみ）に関する規制強化。



消費者の分断：主戦場は「デュアルユーザー」の獲得と完全移行

紙巻喫煙者
Loyalists



高齢層・変化拒否。
最大のボリューム
ゾーンであり
「キャッシュエン
ジン」。

デュアル
ユーザー
Dual Users



30-50代・移行過
程。健康懸念と満
足感の間で揺れる
最重要ターゲット。
完全移行（フルス
イッチ）への誘導
が鍵。

RRPs専業
ユーザー
Exclusive RRP



若年～中年層・テ
ック志向。加熱式
（儀式性重視）と
電子たばこ
（フレーバー重視）
で嗜好が分かれる。

経口ニコチン
ユーザー
Oral / Niche



場所を選ばない
「究極のディスクリ
ート（秘匿性）」を
求める層。ZYN/
Velo等が急成長。

若年層・
ゲートウェイ懸念
Risk Group



フレーバー付き
Vapeが若年層の喫
煙の入り口（ゲート
ウェイ）となるリス
ク。規制当局が最も
警戒する領域。

バリューチェーンの変革：価値の源泉は「ブランド」から「科学・知財」へ

Traditional Model



広告規制前はブランドイメージ構築が競争優位の核心

Before & After

New Model



広告禁止とPMTA導入により、科学的エビデンスと複雑なデバイス製造能力が新たな参入障壁

PMIがR&Dに140億ドル以上を投じたように、製薬業界に近いケイパビリティが求められている。

AIケイパビリティ：R&D加速、リスク管理、コンプライアンスの基盤

R&D & Product Development



- 新フレーバーのシミュレーション
- in silico (コンピュータ上)での毒性予測による動物実験削減と開発スピード向上

Supply Chain & Manufacturing



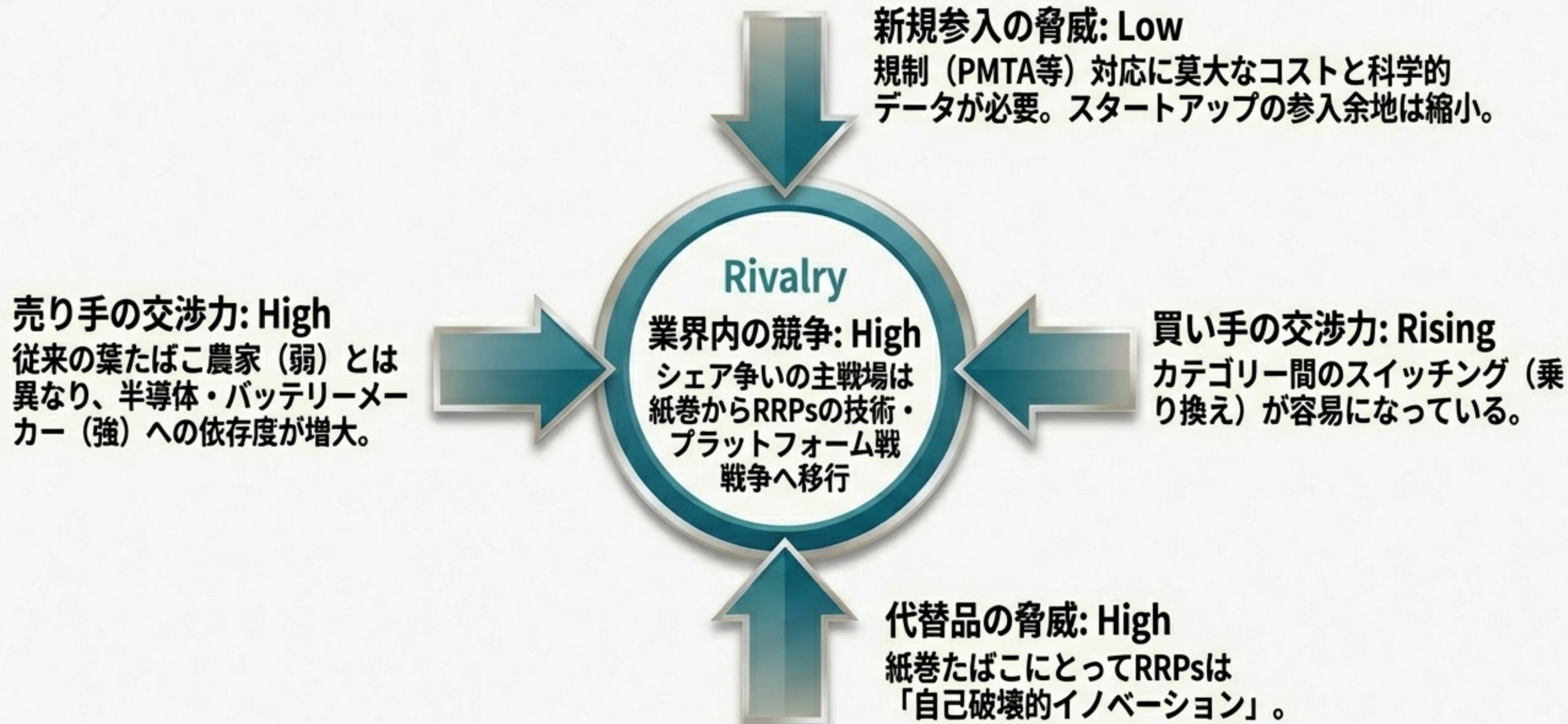
- 地政学リスクや需要変動を予測するAIモデル
- 画像認識による製造ラインのリアルタイム品質管理

Compliance & Responsibility

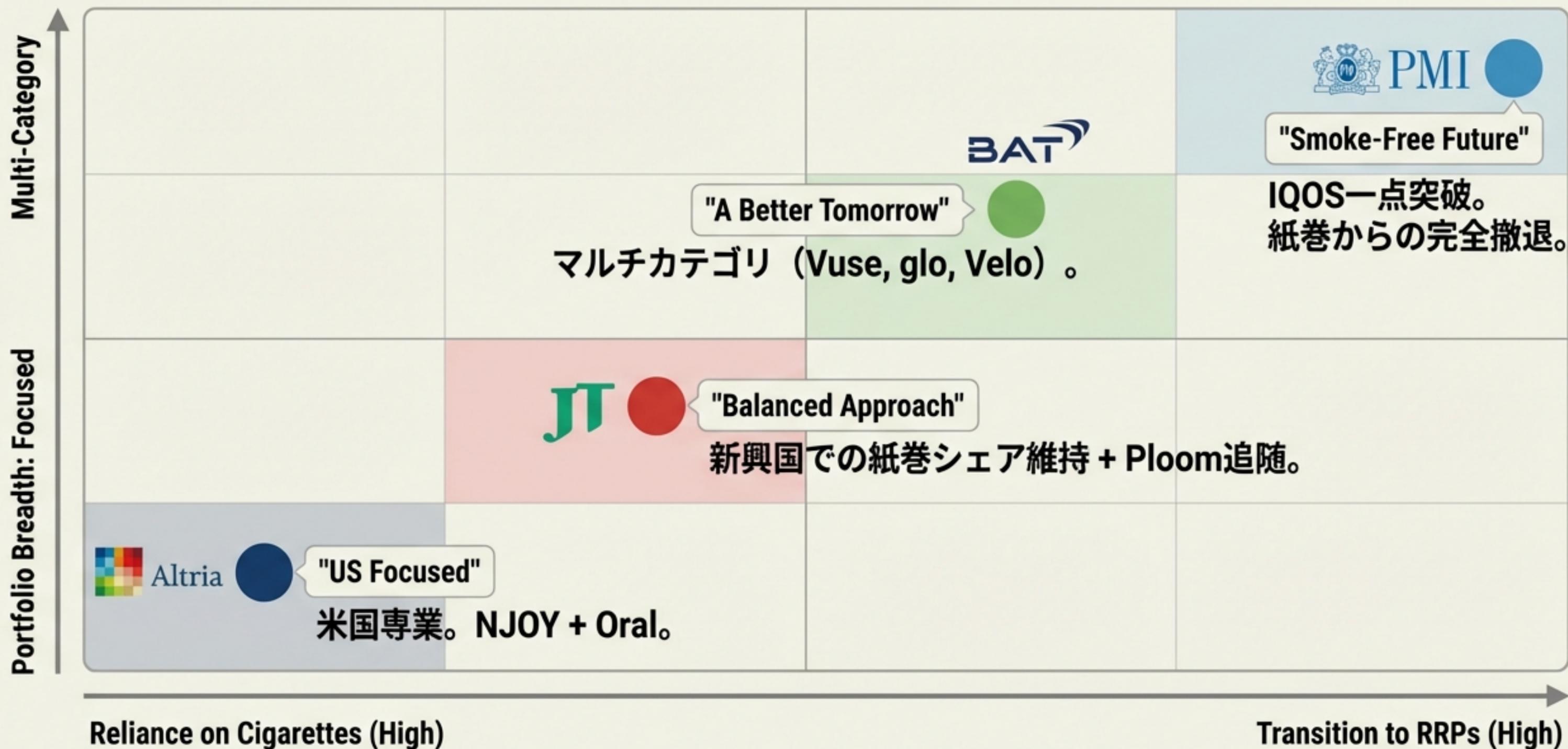


- オンライン販売における顔顔認証・行動分析を用いた厳格な年齢認証システム
- 違法取引（密輸・偽造）のデジタル監視

業界構造分析 (Five Forces) : 規制が築く参入障壁と高まるサプライヤーの力



競合ランドスケープ：各社で異なる「脱・紙巻」への距離感と戦略



主要プレイヤーの戦略深掘り：強みと次なる一手

PMI (Leading the Shift)

PMI (IQOS, ZYN)

Strength

加熱式たばこでの圧倒的シェアと高い収益性（スモークフリー事業が粗利の40%超）。

Next Move

米国でのIQOS再展開と、スウェディッシュ・マッチ買収による経口ニコチン強化。

BAT (The Multi-Category Challenger)

BAT (Vuse, glo, Velo)

Strength

電子たばこ（Vapour）におけるグローバルリーダー。地域リスク分散が効くポートフォリオ。

Next Move

バイオテック企業（KBio）設立など、植物由来技術の活用。

JTI (The Balanced Follower)

JTI (Ploom, Mevius)

Strength

紙巻たばこの強固な収益基盤と医薬品事業のR&Dシナジー。

Next Move

Ploom Xの海外展開加速と、量子AIを活用した創薬研究。

将来トレンド：規制の「エンドゲーム」とニコチンを超えた領域へ

規制の最終局面

ニュージーランドや英国で議論される「タバコフリー世代（世代別販売禁止）」や、依存性をなくすレベルへの「ニコチン含有量削減」。市場そのものの消滅リスク。

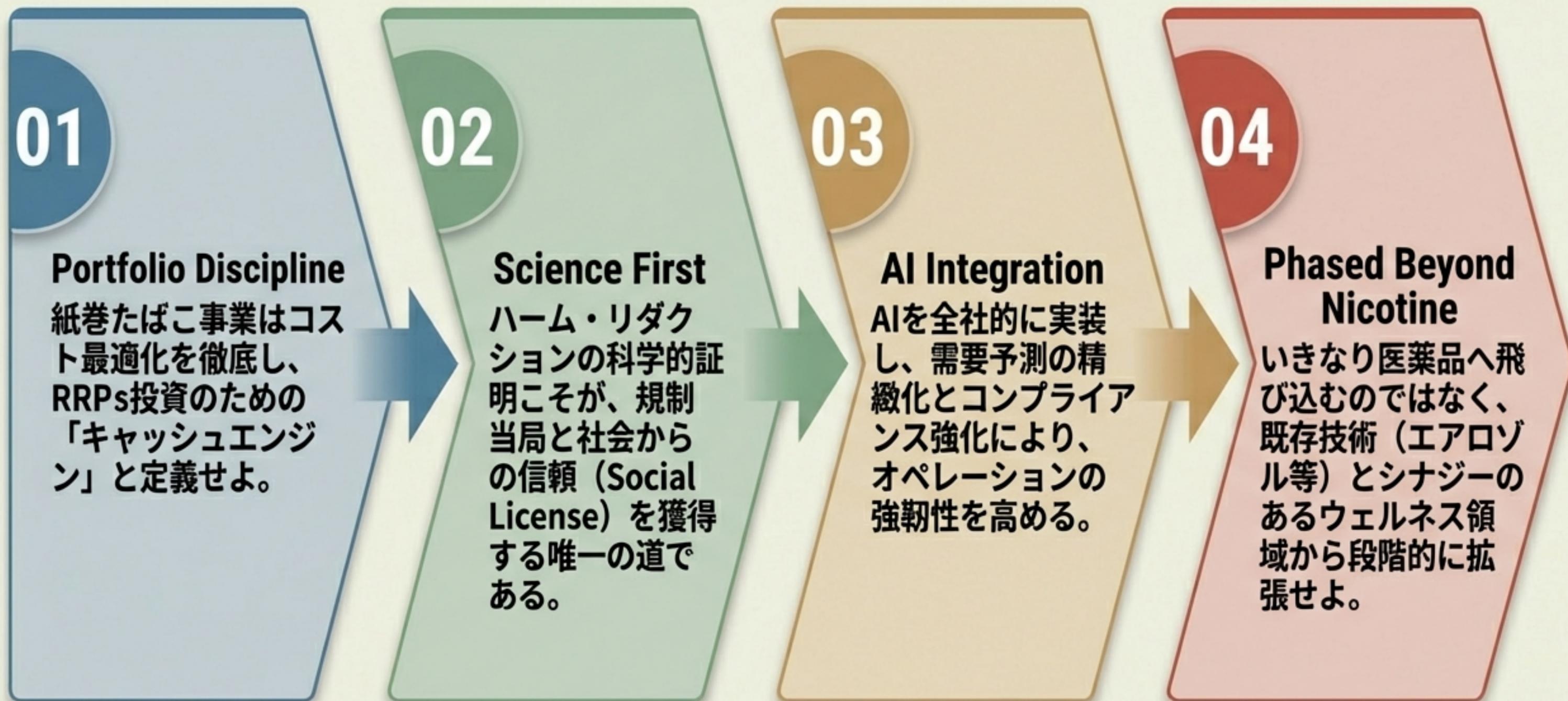
Beyond Nicotine 戦略

ESG圧力と市場縮小への対抗策。PMIの吸入治療薬（Vectura）やBATのウェルネス製品。異業種参入（製薬）は高リスク・高リターン。

新興国市場の攻防

最後の成長フロンティアだが、先進国の規制モデルが急速に波及する「規制タイムラグの短縮」に注意が必要。

戦略的提言：「規律ある変革」へのロードマップ



結論：変容する産業での生存条件

たばこ産業は消滅するのではなく、
科学とテクノロジー主導の産業へと
「脱皮」しようとしている。

未来の勝者は、紙巻たばこで稼ぐ「財務的体力」と、ハーム・リダクションを証明する「科学的誠実さ」、そして激変する規制に適応する「組織的俊敏性」を兼ね備えたプレイヤーのみである。

出典・参考文献

- **Fortune Business Insights: Tobacco Products Market Size & Forecast [2032]**
- **Euromonitor International: Top Five Trends in Nicotine**
- **PMI/BAT/JT Investor Reports (2023-2025)**
- **WHO FCTC Reports & FDA PMTA Guidelines**
- **Human Rights Watch Reports on Supply Chain**
- **Note: データは2024-2025年の最新予測値に基づく。**