

// The Brand-new Deal

繊維カンパニー ファッションアパレル部門 デサント（投資家向け説明会）

2025年3月26日

伊藤忠商事株式会社 (8001)

見直しに関する注意事項

本資料に記載されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により影響を受けることがありますので、実際の業績は見直しから大きく異なる可能性があります。従って、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。また、当社は新しい情報、将来の出来事等に基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

ファッションアパレル部門 部門長の三村です。

1 繊維カンパニー ファッションアパレル部門 概要

2 株式会社デサント 概要

3 エリア別戦略と今回のTOBの狙い

本日の目次は表記の通りです。

1

繊維カンパニー ファッションアパレル部門 概要



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

早速ですが、まずは当カンパニーおよび当部門の概要についてご紹介いたします。

繊維カンパニー 組織図



- ▶ 繊維カンパニーはファッションアパレル部門・ブランドマーケティング部門から構成。
 - ▶ デサント事業はファッションアパレル第二部が管轄するが、両部門より経営・現場担当人材を供給し、ハンズオンでの経営を行う方針。



繊維カンパニーには、ファッションアパレル部門とブランドマーケティング部門の2つの部門がございます。
また、カンパニー直轄の組織として、繊維デジタル戦略室があり、繊維カンパニーのグループ会社も含め、デジタル関連ノウハウの蓄積・グループ内展開を進めております。

繊維カンパニーには原籍ベースで約420名が所属しており、子会社・関連会社は24社、ファッションアパレル部門には原籍ベースで約210名の社員が所属しており、子会社・関連会社は8社という業容です。

ファッションアパレル部門は、3つの営業部とエドウィン・デサント等のグループ会社で構成されております。
本日ご説明するデサント事業の取組みは、ファッションアパレル第二部スポーツウェア課が管轄しておりますが、当部門以外にもブランドマーケティング部門・繊維デジタル戦略室も経営・現場に入り、ハンズオンでの経営を行っていきます。

繊維カンパニー 展開分野



- ▶ 繊維業界の全てのビジネス分野(アパレル分野、ブランドマーケティング分野、繊維資材・ライフスタイル分野)を網羅。
- ▶ 日本のみならず、アジアを中心に海外での展開にも強み。

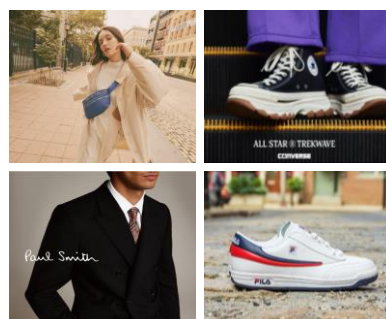
アパレル分野

繊維原料・テキスタイルから、服飾資材、アパレルまで、日本・アジアでの生産体制を背景に「モノづくり」にこだわった多彩な商材を展開



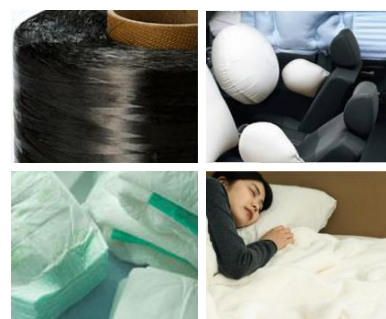
ブランドマーケティング分野

ラグジュアリーからカジュアル、スポーツまでの多彩なブランドに加え、シューズ・バッグ・雑貨などライフスタイル全般に多くのブランドを展開



繊維資材・ライフスタイル分野

先端技術・高機能を備える産業用繊維から、紙オムツなどの衛生用品の不織布に至るまで、あらゆる資材をグローバルに展開



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

5

次に、各部門の主な取組分野について、ご説明いたします。

ファッションアパレル部門では、アパレル分野を中心に川上から川下までグローバルに展開をしております。3つの営業部のうち、第一部はカジュアル分野を中心に、第二部はスポーツ・インナー分野を中心に、第三部はSPA・量販・セレクト等を中心に、アパレル企業向けのOEM/ODM生産を主に海外で行っている他、エドウィン・デサント等の伊藤忠グループ企業の経営支援を行っております。

ブランドマーケティング部門では、海外ブランドの開拓、日本を中心とするアジアでの展開や、日本国内ブランドの海外展開支援を行っている他、ポールスミスを展開するジョイックスやレリアン等の伊藤忠グループ企業の経営支援を行っております。また、繊維資材・ライフスタイル部が当該分野のトレードを行っています。

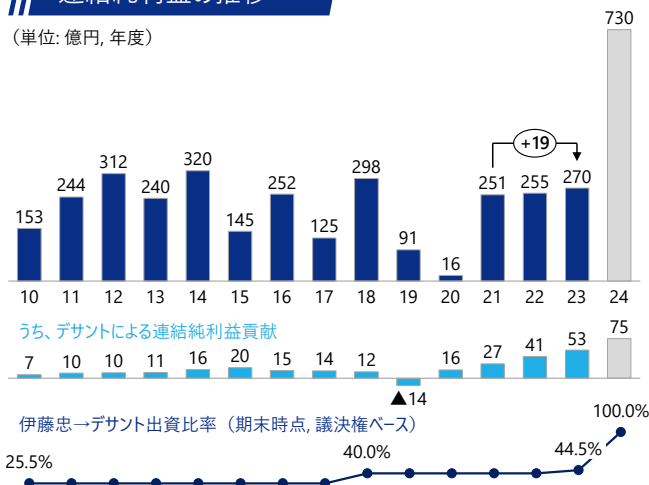
繊維カンパニー 業績推移



▶ 2020年度は新型コロナウイルス感染拡大影響による一過性損失の計上等で連結純利益は落ち込むも、その後は構造改革やスポーツを中心とした市況回復が奏功し復調。

連結純利益の推移

(単位: 億円, 年度)

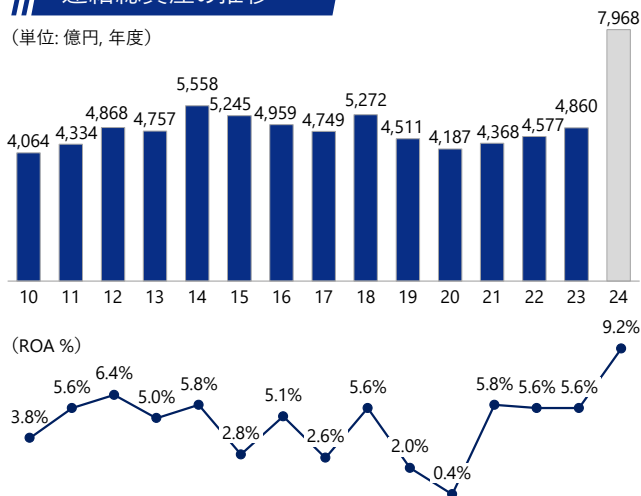


2013年度より会計基準がIFRSに移行。2024年度見通しは2025年2月6日公表値
2024年度はデサントの連結子会社化に伴う再評価益を含む

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

連結総資産の推移

(単位: 億円, 年度)



2024年度見通しの総資産は2024年度3Q末実績を記載

次に、当カンパニーの業績推移についてご説明いたします。

2020年度には新型コロナウイルス感染拡大の影響で16億円まで落ち込んだ連結純利益ですが、その後はトレード機能の磨き上げ、既存ビジネスの着実な伸長、低重心経営の徹底により、茲数年は底堅く推移しております。デサントによる連結純利益への貢献も徐々に増加しております。

スポーツアパレル・シューズ 業界環境

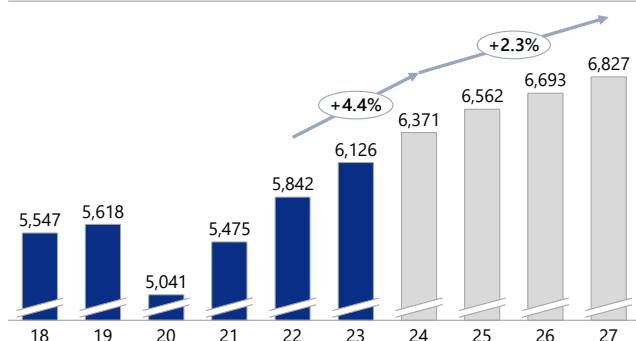


- ▶ スポーツアパレル市場は、2022年以降、行動制限緩和に伴う競技スポーツ・外出機会の増加や日常生活回帰により、運動用・外出用アパレルの需要が拡大。インバウンド需要の回復も追い風となり、市場は継続成長期待。
- ▶ スポーツシューズ市場も、コロナ禍での巣ごもり需要や健康志向の高まりを受け、ランニング・ウォーキングシューズが堅調に推移。行動制限緩和に伴い市場は回復基調で、多様なブランド・製品が市場を活性化。今後も市場拡大が見込まれる。

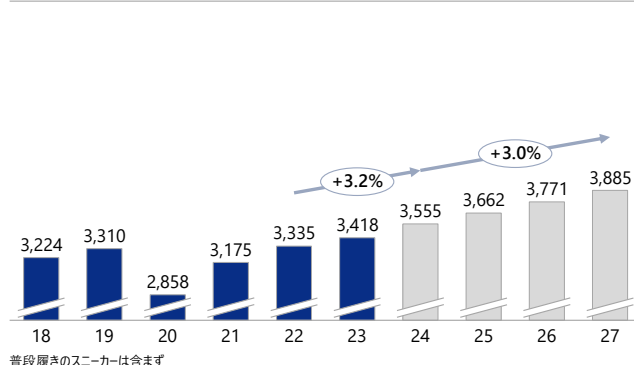
市場規模の推移

(単位: 億円, 年度)

スポーツアパレル日本国内出荷額



スポーツシューズ日本国内出荷額



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

7

続きまして、スポーツアパレル・シューズの業界環境についてです。記載は日本国内の市場規模の推移となります。

アパレル分野は、新型コロナウイルス感染拡大に伴う行動制限期間とその緩和後で少し様相は異なるものの、健康意識の向上・スポーツ活動への参加増により、今後も市場成長期待ありと考えております。また、脱スーツの潮流の中で、スポーツウェアを普段着として取り入れる“アスレジャー”のトレンドが引き続き市場を牽引する他、インバウンド需要も追い風となっております。

また、シューズ分野では、新興企業が新たなイノベーションを市場に提供し、台頭する等、これまでとは異なるプレイヤーも出てきており、市場は盛り上がっております。スポーツシューズをファッション・タウンユースとして取り入れる流れも強まっており、今後もこの流れは当面続くと考えております。尚、スポーツシューズの市場規模につきましては、普段履きのスニーカーは含まない保守的な金額となっており、これらを含む場合、この2倍程度の金額を見立てております。

2

株式会社デサント 概要



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

ファッションアパレル部門 ファッションアパレル第二部の辻です。尚、4月以降は三村の後任として、ファッションアパレル部門長に就任することが決まっております。
続きまして、デサントの概要、及び、伊藤忠とデサントの長年の関係性につきご説明いたします。

デサント 企業理念



“すべての人々に、スポーツを遊ぶ楽しさを”

- ▶ スポーツ本来の「体を動かす楽しさ」、「競い合う楽しさ」を提供することで一人一人のいきいきとしたライフスタイルの創造に貢献



SAJ 令和7 承認第00005号

ここからは、デサント事業の概要についてご紹介いたします。

デサントは「すべての人々に、スポーツを遊ぶ楽しさを」を企業理念として、スポーツ用品および関連商品の製造・販売を行っております。連結従業員数約2,700名、子会社・関連会社14社を抱えるアパレル企業です。

尚、デサントのロゴマークは、下向きの3本矢印で、スキーの基本技術である「直滑降、斜滑降、横滑り」を表しており、社名「デサント」は、フランス語で「滑降」を意味する「descente」に由来しております。

デサントのモノづくりのコア・歴史は、“時代を先駆けるウェアを創る”、“スピードを追求するウェアを創る”ことです。創業期より受け継がれる「創造」と「挑戦」の精神。新しい発想と新しい技術を掛け合わせ、これまでにないウェアを創り続けています。

モノづくりの力

1 研究開発力(R&D)



- ▶ 高い水準での競技及び選手理解と、データ解析x発想x技術の掛け合わせにより、選手がパフォーマンスを発揮できる機能を追求
 - ▶ 動きやすいパターン
 - ▶ ストレッチ性
 - ▶ 素材の軽さ 等

2 企画・開発力



- ▶ 高機能・高品質なスポーツウェアの企画・開発
- ▶ 競技用ウェアの技術を活かしたスポーツメーカーならではの日常着の開発

3 縫製技術



- ▶ 多工程や特殊素材に対応する縫製技術
- ▶ 熟練の技術を有する4つの自社工場
 - ▶ 水沢工場(岩手)
 - ▶ 吉野工場(奈良)
 - ▶ 西都工場(宮崎)
 - ▶ 北京工場

4

スポーツをコアとしながら、幅広く豊富なブランド群



デサントの強みは大きく「モノづくり力」「豊富なブランド群」の2つです。特に、「モノづくり力」はR&D・企画開発・縫製技術の3要素から構成されており、いずれの要素においてもデサント独自のノウハウが蓄積されており、他社とは一線を画す独自性を有しております。

デサントは現在自社工場を日本国内は岩手県の水沢工場・奈良県の吉野工場・宮崎県の西都(さいと)工場の3工場、北京に1工場、合計4工場保有しております。世間の日本国内縫製工場は、従業員も海外からの研修生が多くなっている中、デサントの3つの日本国内工場である水沢工場・吉野工場、西都工場はいずれも日本でしか出来ないモノづくり、世界で最高のモノづくりにこだわっており、地元の方を採用しております。

DISC OSAKA

大阪府茨木市彩都やまぶき

スポーツウェア



“世界一、速いウェアを創る”

- ▶ 「機能性の追求」と「クリエイティブな発想の促進」
- ▶ デサントが得意とするパターン(型紙)開発のノウハウを蓄積
- ▶ スポーツパフォーマンスの向上、また快適性にこだわった商品を生み出すために実際の着用シーンを想定し必要な研究・検証を行うことができる設備群

DISC BUSAN

韓国 Busan, Gangseo-gu, Myeongji-dong

スポーツシューズ



“Innovate For Your Best”

- ▶ シューズ着用者自身も気づいていない潜在的なニーズを引き出すような専門的な分析・研究
- ▶ 最先端の解析装置や設備を導入し、欧米・アジアはじめ世界中の優秀な人材を集め、研究開発を行う

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

11

2018年以降、デサントのR&Dは、2つのR&D拠点、略してDISC(ディスク)と呼称するデサントイノベーションスタジオコンプレックスに集約しており、DISCがデサントの商品イノベーションを支えています。

DISC OSAKAは、大阪府・茨木市にあります。コンセプトとなる「世界一、速い」には2つの意味があります。1つは開発するウェアをグローバルマーケットで他社に「先駆け」世に出していくこと、もう1つは競技で勝つための「スピード」を追求すること、という意味合いが込められています。

DISC BUSANは、韓国・釜山にあります。日本ではあまり知られてないかもしれませんが、釜山はグローバルでのシューズ産地の1つで、様々な情報・人材が集積しております。ここでは、トライアスロン等への対応のため様々な地形を再現するランニングトラックや、動作解析・性能測定システムを完備し、独自の人体力学の研究に基づき、各スポーツの特性に合った機能を備えたデザインを開発しております。

DISCを通じて、社内で立てた仮説を製品サンプルの形にし、性能を検証するという一連の工程を施設内で完結できるようになり、商品開発の“スピード”“ボリューム”“質”を高める活動を精力的に行っております。

デサント 企画・開発力 ～価値創造の軌跡～



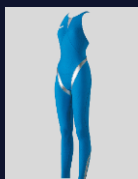
▶ 1935年の創業以来、コーポレートブランドである「デサント」をはじめ様々なブランド展開により、ウィンタースポーツ・水泳・野球等様々な競技において質の高い商品を創造。



1953年 | クリーム色の野球ユニフォーム
綿布に防縮加工を施し、ウールタッチに仕上げたクリーム色の野球ユニフォームやトレーニングパンツなどの開発に成功



1979年 | ダウンヒルスーツ
『デサント』のダウンヒルスーツがスキークのワールドカップで何度も表彰台を飾り、選手たちから2秒速い“魔法のスーツ”と呼ばれセンセーションを巻き起こした



2004年 | エール・ブルー
カウセミをヒントにした水着「エール・ブルー」を「アリーナ」より発表。自然界の生物の機能をモノづくりに生かす「バイオミメティクス」をもとに開発。アテネオリンピックで競泳の柴田亜衣選手が着用し、金メダルを獲得



2021年 | 水沢ダウンアルパイン
デサントアルパインの水沢工場で生み出された、オールマウンテンでの運動性・快適保温性を追求したダウン。スキーや雪山でも快適に着用できるアスリート向けのハイパフォーマンスモデル



1957年 | ラウスビー
日本人初のプロスキーヤー西村一良氏のアドバイスのもとに、携帯用ウィンドブレーカー「ラウスビー（RWSB）」を発表。デサントの実用新案商品第1号



1986年 | 中野浩一選手が着用したサイクリングウェア
競輪の中野浩一選手が、世界自転車選手権で10連覇を達成。着用したサイクリングウェアは、“魔法のスーツ”をもとに、独自の技術を駆使して製作



2008年 | 水沢ダウン
接着縫製による加工技術を採用したダウンジャケットを開発。ダウン抜け防止の新仕様（縫製と接着）とともに、防水・透湿機能に優れた素材を用いてウェア内の快適性を保持。生産工場である水沢工場より命名

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

12

1935年の創業以来、デサントは複数のブランド展開により様々な競技シーンに根ざした商品企画・開発を進めてきました。1957年にコーポレートブランドである「デサント」ブランドの展開を開始して以来、野球、スキー、サイクリング、水泳等様々な競技において、トップクラスの選手への提案、またご要望にこたえる形で、スポーツシーンをサポートする様々なウェア・ギアを開発してきました。

2008年には、それまでに培った加工・縫製技術をふんだんに詰め込み、「ダウン表面の縫い目を極力減らすことで水の浸入を防ぎ、かつ温まった空気を逃さない」という新しい発想でダウンの弱点を克服し、防水性・保温性に優れたダウンジャケット「水沢ダウン」を開発しました。元々は2010年のバンクーバーオリンピック日本選手団に提供するウェアとして開発された水沢ダウンは、今年度も大変好評を頂いており、お陰様で完売となっております。

デサント 水沢工場



- ▶ 水沢ダウンを生産する国内自社工場である水沢工場は1970年来、50年以上にわたりデサントのモノづくりを支える。
- ▶ 次の50年を見据え、水沢工場を刷新。既存工場の約1.5倍の広さで、2025年7月より稼働開始予定。デサントの競争力の源泉である「高付加価値」な商品開発を進化。



工場でのパターン開発



一般的なダウンジャケットの
生産工程の2.5倍以上、
250を超える「水沢ダウン」



環境配慮、地域共生、
働きがいを実現

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

13

その水沢ダウンの開発・生産を支えるのが、50年以上の歴史のある水沢工場です。水沢ダウンは、そのすっきりとした見た目とは裏腹に、製作においてはウィンドブレーカーなど通常のアウトウェアの4倍近い250を超える工程が必要で、そのほとんどが手作業で行われています。更には、曲線ばかりの膨大なパーツの縫製、機能性が高く取り扱いの難しい素材、やり直しの利かないシームテープの圧着等、高い技術と正確さが求められる難易度の高い作業が必要です。機能性が高く複雑な構造の商品の生産を長らく手がけ、熟練の技と設備を備えた水沢工場だからこそ、このとてつもない手間のかかる高度な縫製を実現できます。

現在、現工場の隣に、ミシン等の設備も含めて約30億円を投じ、新工場を建設中です。新工場は2025年7月より稼働開始予定ですが、新工場建設中も旧工場の生産は続けております。1970年頃のアパレル産業は、ほぼ100%が日本製でしたが、現在では、日本製はたった1.5%になりました。この流れは今後も続き、将来は1%、0.5%になるかもしれません。そのような中で国内工場に約30億円もの投資をするのは世間とは真逆の動きになりますが、競争力の源泉として高付加価値商品を自社工場で生産する戦略です。

デサント ブランド展開エリア



自社保有/ ライセンス	ブランド	展開エリア					
		日本	アジア			欧州	北米
			韓国	中国	その他		
自社保有	 デサント	●	●	●	●	●	●
	 ムーブスポーツ	●					
	 ルコックスポルティフ	●	●	●	●		
	 アリーナ	●	●	●	●		
	 マンシングウェア	●	●	●	●		
	 アンブロ	●	●				
	 イノヴェイト	●	●	●			
	 コウノエ	●					
ライセンス	 ランバンスポール	●					

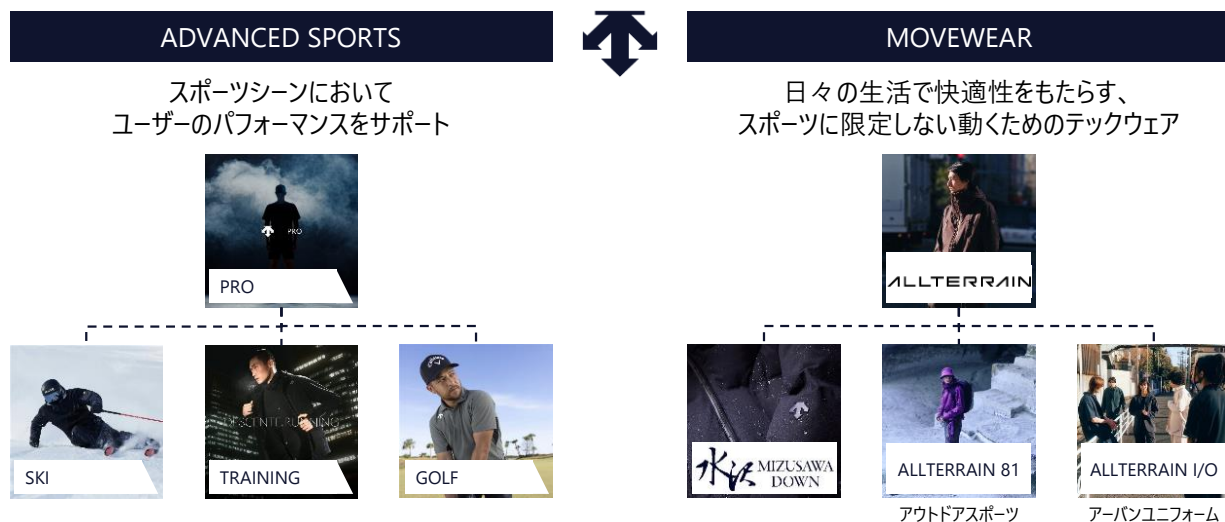
一方、販売面、消費者とのコミュニケーションという観点では、現在デサントは、ライセンスを受けている1ブランドも含め、9のブランドを日本・アジアを中心に展開しております。マンシングウェアは1984年に、アリーナ・ルコックは1990年に、アンブロは1998年に日本・アジアエリアを主として商標を取得、展開しております。

ムーブスポーツは2023年より、「日常をもっとスポーツのように」をコンセプトに、パフォーマンスをサポートする機能性に加え、日常でも着用しやすいデザイン性を高めたニューレーベルとして一新して展開を開始しており、トップアスリートからライトユーザーまで、幅広い年代から好評を頂いております。「デサント」ブランドは、コーポレートブランドとして全世界で展開をしており、プレミアムスポーツブランドとして、ますますのブランド磨き上げを行っていきます。

デサント・オルテライン(ALLTERRAIN)・水沢ダウン



- ▶ 水沢ダウンは、2008年の誕生以来、高度な技術が集結したミニマルな佇まいの高機能ダウンジャケットとして、これまでのダウンジャケットとは一線を画した機能性を提起。
- ▶ オルテラインは、水沢ダウンを源泉として、デサントが世界のトップアスリートと共に長年のスポーツパフォーマンスウェア開発で培ってきたノウハウを活かし、年齢・シーン・流行に左右されない“真のモノづくり”を追求するハイスpekテックウェア。



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

15

その「デサント」ブランドですが、消費者の利用シーンに応じて「アドバンスドスポーツ」「ムーブウェア」の2つのカテゴリに大別しております。各々、スポーツシーンか、日常シーンか、という想定シーンは異なりますが、スポーツウェアのメーカーとしての専門性を活かすという点は両カテゴリに共通しております。

「デサント プロ」は、アスリートの課題解決を起点に、まだ世の中になかったスポーツウェアの開発を目指すコレクションです。特殊技術も使い、アスリートの声をもとに課題解決の視点から設計された独自の機能美が凝縮されています。また、スポーツカテゴリーとしては、特にスキー・トレーニング・ゴルフに注力する方針です。

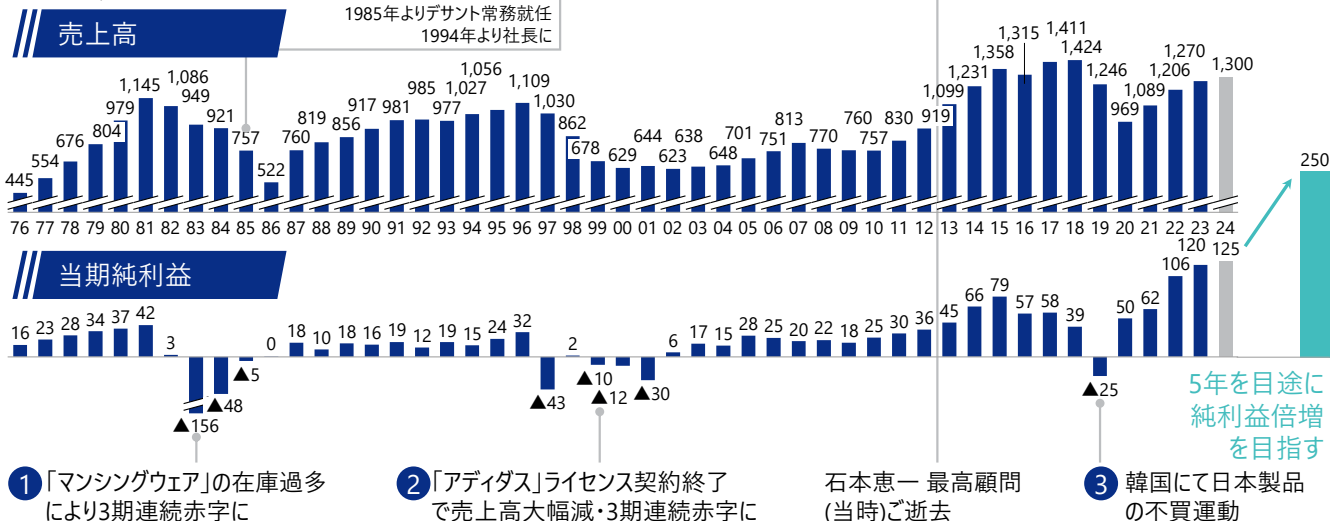
「オルテライン」は、スポーツウェアの開発で培ってきた機能性を備えた、ハイスpekテックウェアのコレクションです。水沢ダウン以外にも、アウトドアシーンと都市生活の両方に対応するアウトドアスポーツウェア「81（エイティワン）」と、24時間365日身に付けられる汎用性、利便性を併せ持った、ON/OFF両用可能なアーバンユニフォームウェア「I/O（アイオー）」という個別ラインを展開しております。直近では、水沢ダウン以外にも、ALLTERRAINを代表するハードシェルジャケット“クレアス”や「81」ラインのゴアテックスシェルジャケット“ZENCHIKI”が大変好評を頂いております。

デサントと伊藤忠のあゆみ



伊藤忠は1971年より デサント株式保有開始	5%超に	10%超に	20%を経て、25%に	TOB(1回目)にて 40%、その後44%に	100%化
社長: 石本恵一 氏	飯田洋三 氏	田尻邦夫 氏	中西悦郎 氏	石本雅敏 氏	小関秀一 氏

(単位: 億円, 年度)



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

16

本パートの最後は「デサントと伊藤忠のあゆみ」です。

伊藤忠は1971年にデサントに資本参加して以降、1980年代に経営再建支援の一環で創業家より株式を取得し、筆頭株主となりました。2008年には追加で株式を取得し、デサントは持分法適用関連会社となり、2019年のTOBにて40%を保有するにいたりました。これまで、3度の経営危機を経験しておりますが、いずれも経営の低重心化やビジネスモデルの転換により乗り越え、現在に至っております。

24年度のデサントの当期純利益見通しは125億円を公表しておりますが、伊藤忠としましては、今回のTOB後、売上高の成長と利益率の改善により、早期に純利益250億円の達成を目指します。

3

エリア別戦略と今回のTOBの狙い



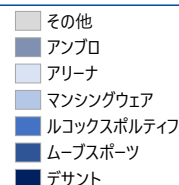
Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

本パートでは、引き続き主要市場となる、日本・韓国・中国ごとにエリア別戦略とTOBの狙いについてご説明します。

デサント エリア別売上高実績（顧客所在地別）



- ▶ 日本は、2019年度以降、卸売ビジネスの売上高を追わず、収益改善に注力。
- ▶ 韓国は、2020年度の新型コロナウイルス感染の再拡大および不買運動の影響から回復基調。
- ▶ 中国は、持分法適用関連会社であるデサントチャイナが勢いよく成長。

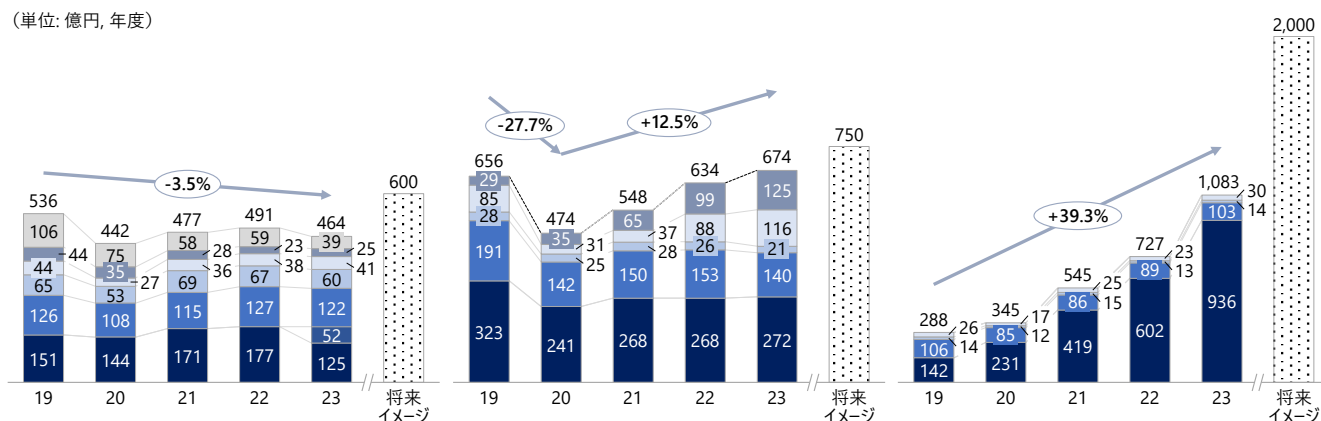


日本

韓国

中国

（単位：億円，年度）



各エリアにおける連結子会社および持分法適用関連会社の売上高より簡易計算

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

18

デサントが保有する各ブランド・エリア別のこれまでの売上高の実績です。デサントチャイナの急成長により、2019年度との比較では、大きく中国比率が高まっていることが見て取れるかと思えます。中国はそもそも市場規模が一番大きい上、デサントチャイナの経営が概ね順調な状況にあります。

日本・韓国は引き続き手堅く稼いでいく方針で、日本は売上高の拡大よりも、利益率向上を引き続き優先的に進める方針です。尚、2023年度よりムーブスポーツを「デサント」ブランドと別のセグメントでカウントしております。韓国は拡大路線だった出店ペースを緩め、シューズ事業の育成や一部のリブランディングによる安定を志向する方針ですが、アンブロは足もと好調で、売上高は125億円に至っております。

デサント事業における現状認識



- ▶ 2019年のTOB以降、それまで常態化していた日本市場ファミリーセール等への“セール依存”からの脱却や、仕入数量適正化・原価管理の精緻化を推進、一定の成果を得た。
- ▶ 一方、2010年代に急成長した韓国市場だけでなく、直近、中国市場の存在感も高まる中で、日本発グローバル目線での経営高度化、及び日本市場のオペレーション改善は道半ば。これまでの延長線上の経営では、将来的な韓国・中国へのマイナスの影響も懸念。
- ▶ 上場企業同士の距離感、情報共有体制を維持したままの経営・オペレーション改善には限界。課題解決に向け、伊藤忠グループのリソースをフル活用した経営改革・成長戦略を推進。

各エリアにおける「デサント」ブランドの現状認識/課題

市場	プレミアムスポーツブランドとしての認知	適正価格での販売	販売チャネル
日本	道半ば	改善中	卸売中心 →DTC拡大へ転換中
韓国	堅調	適正範囲	DTC中心
中国	堅調	堅調	DTC中心

課題への打ち手方向性

- 1 継続的なブランド価値の維持向上
- 2 業務オペレーションの改善
- 3 JVパートナーとの関係性強化

卸売: 他社の小売店舗を通じて販売するもの
DTC: Direct to Consumer の略。自社の小売店舗を通じて販売するもの
Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

一方で、課題もあります。
2019年の1回目のTOB以降、経営・現場双方における伊藤忠・デサントの連携を進め、伊藤忠出身社長の下、韓国一本足からの脱却を図り、一定の成果を上げてきましたが、グローバルでのオペレーション展開や日本市場におけるブランディング等、まだまだ取り組むべき課題は山積みとなっております。斯かる状況下において、今回のTOB、完全子会社化を通じて上場企業同士としての微妙的な距離感を無くし、連携を強めることで早期の課題解決に努めます。

エリア別戦略

- ▶ 「デサント」ブランドのプレミアムスポーツブランド化推進
 - ▶ 世の中に存在しないハイエンドを極めるモノづくりを推進。スキー発の水沢ダウンやアウトウェア、最高峰のゴルフウェアの開発に注力
 - ▶ オン・オフライン消費者接点の拡充により、高い品質・商品に相応しい価格を訴求
 - ▶ 直営店(2025年2月末時点16店舗)出店増、および1店舗あたり店舗売場面積を拡大
- ▶ 「デサント」ブランド直営店のシューズ売場面積拡大、プロモーション強化
 - ▶ R&Dセンター“DISC BUSAN”の機能を最大限活用し、グローバル品質のランニングシューズを日本で拡販



TOBの狙い

- ▶ グローバルな経営視点の更なる導入・浸透により、日・韓・中エリア間のコミュニケーションを改善
 - ▶ ブランド本国としての日本の活動を更に活性化(伊藤忠が強みとするブランド運営ノウハウの活用)
- ▶ 「デサント」ブランドを中心に、
 - ▶ 商品企画開発～生産～販売までの業務プロセスの最適化・オペレーション品質の改善(伊藤忠が強みとするOEM/ODMオペレーションノウハウの活用)
 - ▶ 直営店・ECの展開加速

エリア別戦略について、これまでの戦略から大きく方針転換するものではありません。一方、実務面ではまだまだ改善の余地があると考えております。

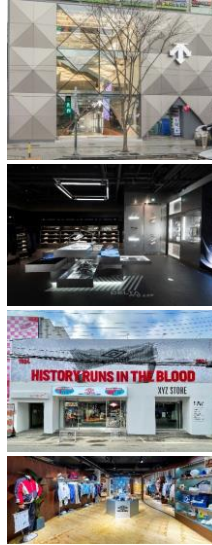
株式会社デサントはブランド本国としてグローバルでのブランディングをリードする立場にありますが、これまでの成長経緯や市場構造の違いもあり、特に「デサント」ブランドについて、既にプレミアムスポーツブランドとしての認知を幅広く得ている韓国・中国との比較では、プレミアムスポーツブランドとしての認知をまだまだ伸ばす余地があると考えております。加えて、ブランド本国としての韓国・中国を含む各エリアへの発信・ブランディング活動を更に活性化することにより、各エリアにおけるブランド価値を効果的に底上げ可能と考えております。

一方、企画開発から生産・販売までのオペレーションについても、前述しましたスキーウェアやオルテラインは、日本市場だけでは無く韓国・中国市場でも高評価を得ていることから、少なすぎず、作りすぎず、を実現するため、多言語でのコミュニケーションを含むタイムリーかつ高度なオペレーションが要求されますが、こちらもまだまだ改善可能です。

シューズにつきましては、既に日本以外の市場では一定の浸透、高い評価を頂いているにもかかわらず、韓国シューズR&Dセンター“DISC BUSAN”とのコミュニケーション上の課題があったこともあり、日本市場における積極的な浸透にはまだまだ改善の余地があると考えております。既にDISC BUSANの開発商品には、非常にレベルの高い、良い商品がラインナップされておりますので、今後の日本における展開に是非ご期待ください。

エリア別戦略

- ▶ 「デサント」ブランドについては、2024年3月に開店した新旗艦店を軸に、デサントジャパンが企画・生産するオルテラインの全ラインナップ本格展開や、韓国著名ブランドとのコラボ等により、ブランド価値の維持向上を図る
- ▶ 目下好調な「アンブロ」ブランドはブランド成長・ブランドポジションをコントロールしながらも、旗艦店を構える等消費者接点を拡張していく。「ルコックスポルティフ」「マンシングウェア」については、リブランディング施策を継続して実行
- ▶ ゴルフは注力商品であるシューズを著名プロ選手を通じてマーケティングを強化



TOBの狙い

- ▶ グローバルな経営視点の更なる導入・浸透により、日・韓・中エリア間のコミュニケーションを改善
- ▶ ブランド運営ルールを適切に調整し、韓国における各ブランドの成長・リブランディングを加速



韓国市場はブランドの流行り廃りのスピードが速い、ある意味特殊な市場とも言え、極めて高いレベルでブランドの維持・磨きを要求される市場です。

そういった市場の中で、「デサント」ブランドは市場で安定的な業績で推移しております。昨年度より上市したオルテラインのコレクションも大変好評を頂いており、今後も安定した事業展開を見込んでおります。また、伊藤忠の紹介により実現したWhite Mountaineeringとのコラボも大変好評をいただいております、今後もこういった取組みを更に拡大できると考えております。

アンブロは独自性のあるストリートファッションとして韓国の若者の心をつかみ、急成長しておりますが、ルコックスポルティフ・マンシングウェアはリブランディングの途上です。いずれのブランドもブランド運営の基本となる枠組み・運用ルールに関する日・韓・中のコミュニケーションを更にブラッシュアップしていくことで、消費者とのコミュニケーション改善や商品企画精度の向上が可能と考えております。

エリア別戦略

- ▶ 中国スポーツ用品大手AntaグループとのJVであるデサントチャイナ(デサント・伊藤忠出資比率46%)は、出店拡大とともに、キッズ・ゴルフ等新たなカテゴリーを強化
 - ▶ 中国政府が後押しする「氷雪経済(2030年までにウィンタースポーツ関連の経済規模を1.5兆元に)」が追い風
- ▶ 中国メンズカジュアル大手、利郎(Lilang)グループとのJVとしてマンシングウェアチャイナ(デサント出資比率46%)を2024年度に新設
2025年度より事業開始予定
- ▶ 上海ルコック(デサント・伊藤忠出資比率100%)は、DTCチャンネルを主として、スポーツを核とした新たなブランドイメージの浸透を図る



TOBの狙い

- ▶ 伊藤忠及びその子会社である伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司出身の“中国人材”投入によるデサントチャイナ及びマンシングウェアチャイナとのコミュニケーション強化
- ▶ 力強い成長を見せるデサントチャイナへプレミアムスポーツブランドに相応しい商品イノベーションを提供
- ▶ 中国で人気を博すデサントジャパンが企画・生産するデサントSKI・オルテライン商品について、日本からの輸出を拡大

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

22

中国市場の主たる牽引役はデサントチャイナですが、デサントグループにおいて年々その重要性を増しております。ブランドオリジンであるスキーを始めとして、ダウンジャケットを含むウィンターウェアの世界観を丁寧に消費者に伝えており、プレミアムスポーツブランドとして高い評価を得ております。

中国におけるローカルマーケティングは、パートナーであるAntaグループがリードしているところではありますが、モノづくりのコアとなるゼロイチのイノベーションは、日本での開発商品がベースになっております。日本発のコア技術や商品をベースに、中国における消費者のフィードバックを素早く次期開発に反映するには、中国の市場特性を十分に理解しデサントチャイナとのコミュニケーションがスムーズな“中国人材”の安定的配置と、中国のアジャイルなスピード感に合わせた対応を行う組織文化への変革が欠かせず、今後は、伊藤忠グループが豊富に有する“中国人材”を安定的かつ十分にデサントに提供してまいります。

また、中国メンズカジュアル大手リーラングループとのJVであるマンシングウェアチャイナが来年度より中国市場におけるマンシングウェア商品展開を開始しますが、こちらにも“中国人材”を配置し、良質な商品の提供を通じて、市場における適切なブランドポジションの確立を目指します。

今後の協業・成長イメージ（まとめ）



市場	協業・成長イメージ	時間軸			期待収益		
		短	中	長	小	中	大
全体	▶ グローバルな経営視点の更なる導入・浸透により、日・韓・中エリア間のコミュニケーションを改善 ▶ 「デサント」ブランドを中心に、ブランド本国としての日本の活動を更に活性化 モノづくりにおいては日本は“0→1”の開発、中国は“1→100”の拡張を重視	●	●			●	
日本	▶ 企画開発～生産～販売の業務プロセスの最適化・オペレーション品質改善	●	●			●	
	▶ シューズ事業に関する販売及びサプライチェーンマネジメントノウハウの投入		●			●	
韓国	▶ ブランド運営の基本となる枠組み・運用ルールの高度化により、韓国における各ブランドの成長・リブランディングを加速		●			●	
中国	▶ “中国人材”投入によるデサントチャイナ及びマンシングウェアチャイナとのコミュニケーション強化	●	●			●	
	▶ 力強い成長を見せるデサントチャイナへプレミアムスポーツブランドに相応しい商品イノベーションを提供。中国で人気を博すデサントジャパンが企画・生産するデサントSKI・オルテライン商品について、日本からの輸出を拡大	●	●				●
その他	▶ 「デサント」ブランドを中心とした欧米・東南アジア市場における新たな商流・ビジネスの開拓		●	●		●	

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

最後に、今後の協業・成長イメージのまとめです。
日本・韓国・中国については前述の通りですが、それ以外にも「デサント」ブランドを中心とした欧米・東南アジア市場の開拓に向けた人材配置・ビジネススキーム設計に関する布石も打ちつつあり、中期的には「デサント」ブランドの販売を中心に、デサントグループの収益への一定の貢献も期待しております。

デサントの現状の純利益の倍増にあたる純利益250億円達成という高い目標を掲げてはありますが、市場の追い風も得ながら、デサントのポテンシャルを最大限引き出すことにより、デサントのこだわりのある商品を消費者に提供してまいりますので、引き続き応援いただければ幸いです。



以上が本日のご説明となります。