

デサント案件説明会質疑応答議事録

日 時：2025 年 3 月 26 日(水) 14:00 ～ 15:00

登壇者：三村ファッションアパレル部門長、辻ファッションアパレル第二部長

司 会：原田 IR 部長

Q：デサントを非公開化・100%子会社化したことで具体的に何が変わるのか教えてほしい。出資比率が上がることで、伊藤忠として何が出来るようになるのか。

A：(回答者：三村) 本日ご説明した成長戦略は、非公開化後の PMI の一環としてデサントと共に精査したもの。非公開化以前は、44.5%という持株比率かつ上場会社同士であったことから情報共有に制約があり、データ共有や成長戦略に関する議論の実施が難しかった。非公開化後は成長に向けた議論が進み、取組むべきことが明確になっている。加えて、100%子会社化したことで利益の外部流出も無くなり、成長戦略を実現させるためのリソースを当社から存分に投入することが可能となっている。2019 年の TOB 実施後、当社から既に 18 名（転籍者含む）をデサントに派遣したが、更なる人材派遣を含めて、より踏み込んだリソース提供には上場会社同士のままでは限界があった。非公開化後はデサントの企業価値向上に向けた取組みを一体で加速している。

Q：説明資料 P. 18 に記載の日本・韓国・中国の売上高を単純合計すると、23 年度から将来にかけて約 1.5 倍規模への拡大を目指す理解。一方で連結純利益は倍増の 250 億円を目指すことから、利益率改善による影響も大きいと想定されるが、DTC 比率向上が利益率改善にどの程度寄与するのか、DTC 比率の目標水準を教えてください。また、営業利益率の目標水準も伺いたい。(DTC：Direct to Consumer の略。自社の小売店舗を通じて販売するもの)

A：(回答者：辻) デサントが公表していた 24 年度業績予想は、売上高 1,300 億円、営業利益 90 億円、連結純利益 125 億円。連結純利益 250 億円達成時の売上高は 1,700 億円程度をイメージしている。好調に推移しているデサントチャイナはデサントの持分法適用関連会社のため、決算書上の売上高に合算されない点は留意。250 億円達成に向けてはご指摘の通り営業利益率の向上も必要で、10%程度に引き上げたいと考えている。そのための戦略として DTC 比率の向上は重要。DTC 比率は 24 年度上期時点でデサント全体で 48%、注力するデサントブランドは 24 年 12 月末時点で 57%。将来的には全体で 60～70%、デサントブランドで 80～90%を目指していく。

Q：営業利益率 10%は現状の 2 倍程度と理解。DTC 比率向上のみならず販管費等のコスト削減も必要と想定されるがどのような施策を検討しているのか。また、DTC 比率向上に向けての障壁は。

A：(回答者：辻) 非公開化後、デサントの中に深く入り込み収益性改善に向けた深掘りを行っている。その中で、広告宣伝費・物流費等の販管費の使い方や粗利率にも改善余地が見えており早期に対応を進めたい。当社のサポートによるサプライチェーンの最適化により利益率改善も進める。加えて、商品の価格設定も極めて重要。DTC 商売は卸向け商売と異なり価格設定に自社で取り組める余地が大きい。外部人材活用も含め適切な価格設定のノウハウを注入し利益率の改善に繋げていきたい。DTC 比率向上に向けての障壁は、都心を中心とした家賃上昇と好立地物件の獲得が難しくなっている点が挙げられる。現在のデサント直営店は 16 店舗あるが、今後伊藤忠グループ内で店舗開発のノウハウやネットワークを豊富に有するジョイックスやレリアンといった小売り系の事業会社との連携を進め、デサント商品の展開に最適な店舗の開発を進めていきたい。

Q：伊藤忠全体で連結純利益の 10%成長を目指していく中、デサントとして成長率の確保に必要な設備投資のイメージは。

A：(回答者：三村) デサントではモノづくりを担う工場を含めた設備投資を今後も進めていく。水沢工場は、

30 億円かけて改修を進めている所。また、吉野工場・西都工場も適宜設備の改修・更新を進めていく。但し、国内の生産規模は全体の 1 割以下であり比率向上は想定しておらず、現状を維持していくための設備投資計画とご理解いただきたい。

Q：日・韓・中、あるいはそれ以外のエリアに対する経営資源配分のイメージについて教えてほしい。

A：（回答者：三村）説明資料 P. 18 に記載の売上高将来イメージは 4 年後程度を想定。中国の成長率が突出して高く、市場規模にも鑑み引き続き中国に注力していく。日本・韓国はリブランディングや DTC 比率の向上を進めていく。更に日本・韓国でのブランド価値向上は中国でのブランド価値向上にも繋がる。欧米や東南アジアへの販売についてもこれまで以上に推進するが、早急な規模拡大は難しく、数年後に売上高 100 億円規模を目指すイメージ。

Q：現在の日・韓・中のエリア別営業利益率、その要因と今後の改善のハードルは。

A：（回答者：三村）日・韓の対比でいうと全社の営業利益率に対して DTC 比率の低い日本は低く、DTC メインの韓国は高い水準。中国は日・韓と比べて高い営業利益率を誇る。利益率の高い中国の売上を拡大することで利益成長を牽引していく考え。

Q：水沢工場をはじめとする国内生産拠点での人材確保の持続可能性・DX 等を通じた省人化余地は。

A：（回答者：辻）水沢工場では地元の高校を卒業した若者も採用しており継続的に技術の伝承を実施。吉野工場・西都工場との技術交流も進めている。DX・省人化についても今後の検討課題だと認識しているが、建設中の新工場でも生産効率向上を企図した設備導入を既に実施している。但し、商品の競争力の根幹である機能性は担保されるよう熟練の手作業を継続し、効率化すべき部分との棲み分けを確り行っていく。

Q：中国市場において Anta 社との関係性は良好かつ安定的と理解して良いか。Anta 社との JV であるデサントチャイナに対する出資比率(46%)は今後も維持可能なのか。

A：（回答者：三村）私自身も中国駐在時代にデサントチャイナの取締役を務めていたが、Anta 社との関係は非常に良好。役割分担が明確であり、デサントが 0 から 1 の商品開発を担当し、デサントチャイナが 1 から 10 あるいは 100 へと中国式にアレンジし拡大していく。また、中国でも販売好調の水沢ダウンをはじめとするオルトラインシリーズはデサントが製造権を有しており、日本国内でデサントが製造したものを中国で販売する形。Anta 社もデサントの機能を理解しており今後も友好な関係を維持し、現行の出資比率を維持しながら共に成長していく考え。

A：（回答者：辻）私自身が過去駐在していた伊藤忠繊維貿易(中国)は、デサントチャイナの取扱商品以外でも Anta 社と取引関係にあり良好な関係を構築していた。デサントブランドでの約 50 億円規模の取引に加え、Anta 社が取り扱う FILA や Amer Sports 等のブランドに対する商品・生地供給を行っている。デサントと Anta 社の関係に加え、伊藤忠と Anta 社の関係についても今後一層緊密にしていきたい。

Q：5 年後を目途とした連結純利益目標の 250 億円について地域別内訳を伺いたい。今後開拓予定の欧米地域等も含めた利益目標か。

A：（回答者：辻）250 億円の内訳としては、中国が半分強、残りが日本と韓国のイメージ。まずは日・韓・中の既存ビジネスを着実に伸ばしていくことで 250 億円を達成していきたい。欧米等での市場開拓については当社出向者を含め組織を整備した上で推進する方針だが、250 億円の内数としては限定的。

/以上