

//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)

見通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、実際の業績は見通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。



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

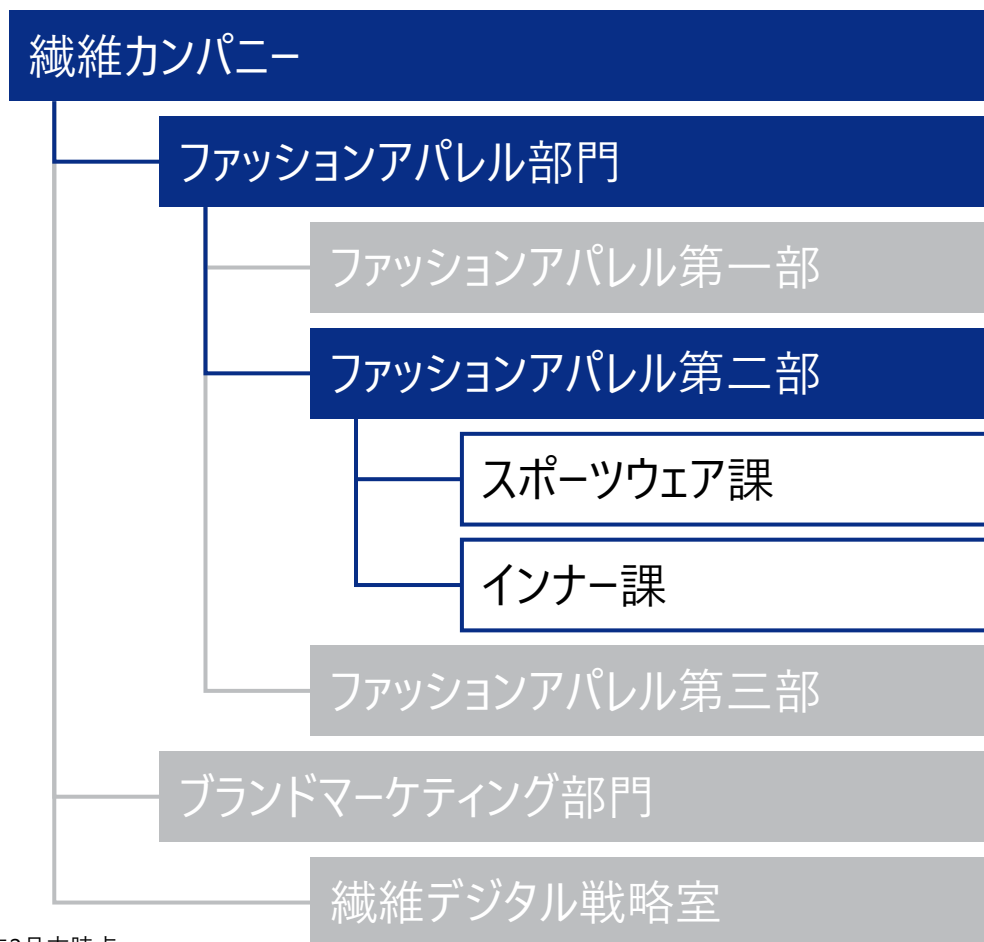
1

繊維カンパニー ファッションアパレル部門 概要

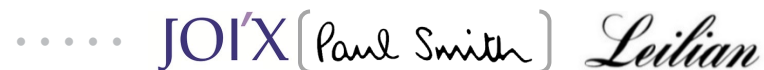
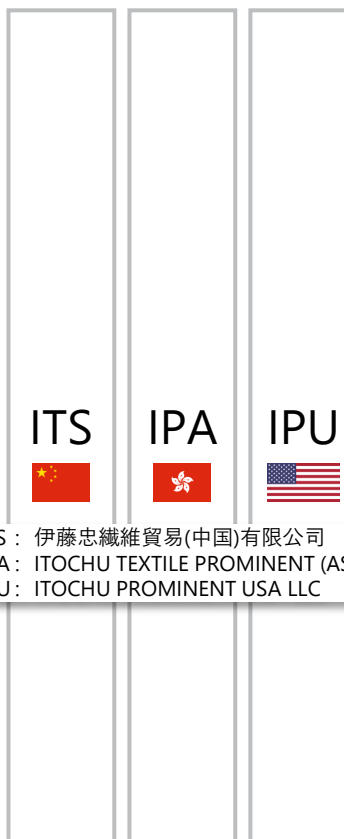


繊維カンパニー 組織図

- ▶ 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。



主な事業会社



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。

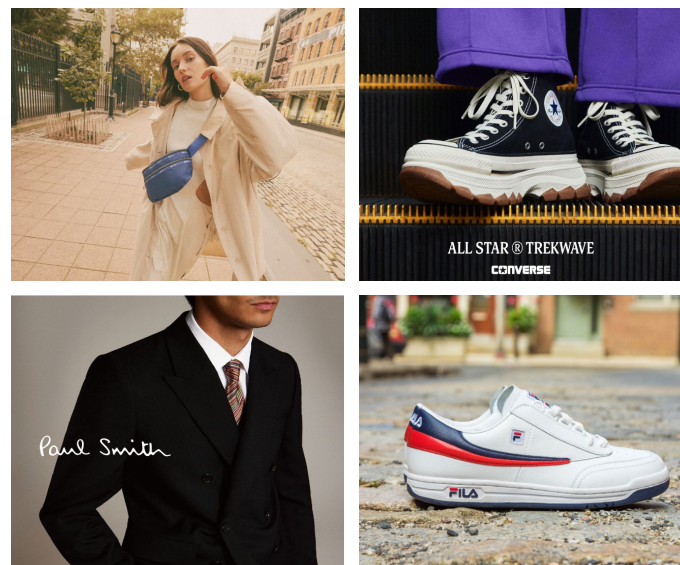
アパレル分野

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



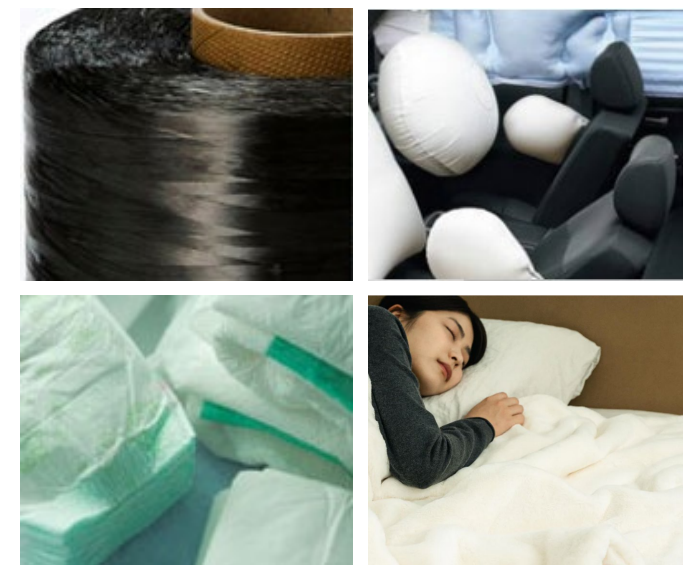
ブランドマーケティング分野

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

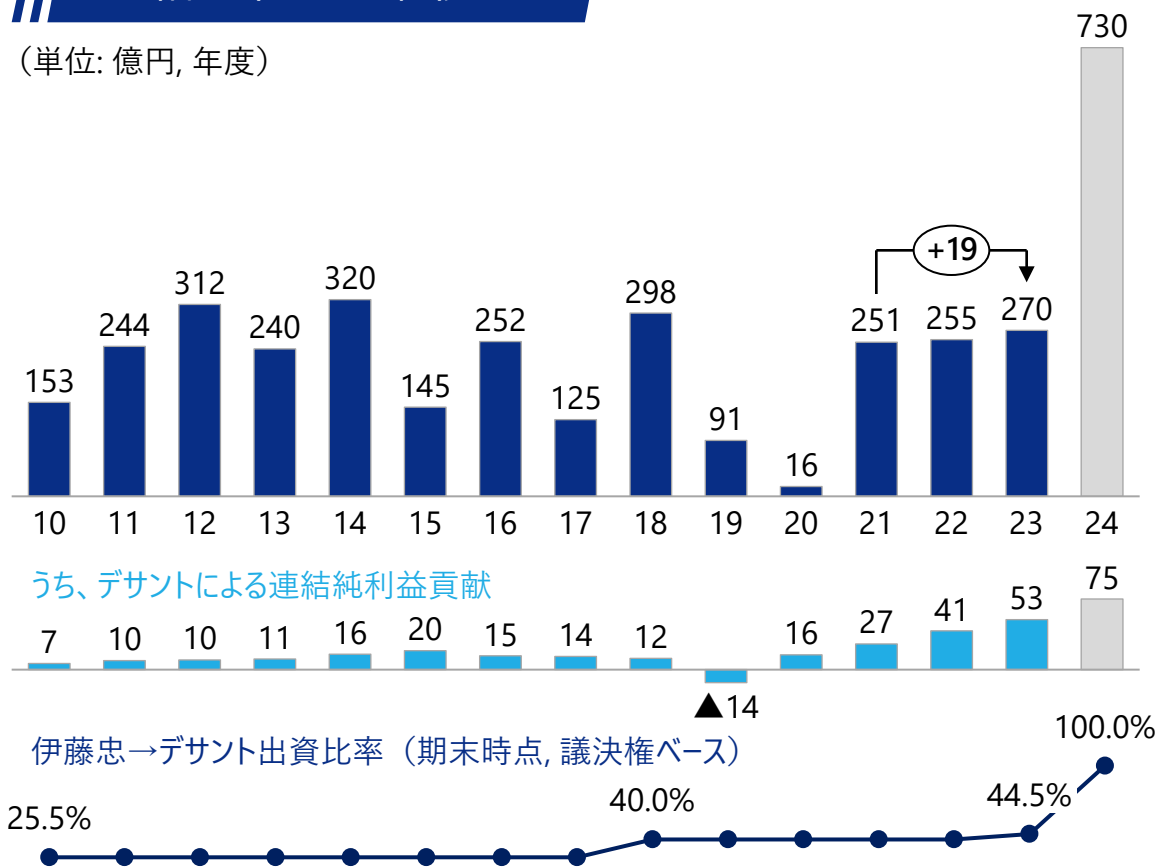
先端技術・高機能を備える産業用繊維から、紙オムツなどの衛生用品の不織布に至るまで、あらゆる資材をグローバルに展開



- ▶ 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

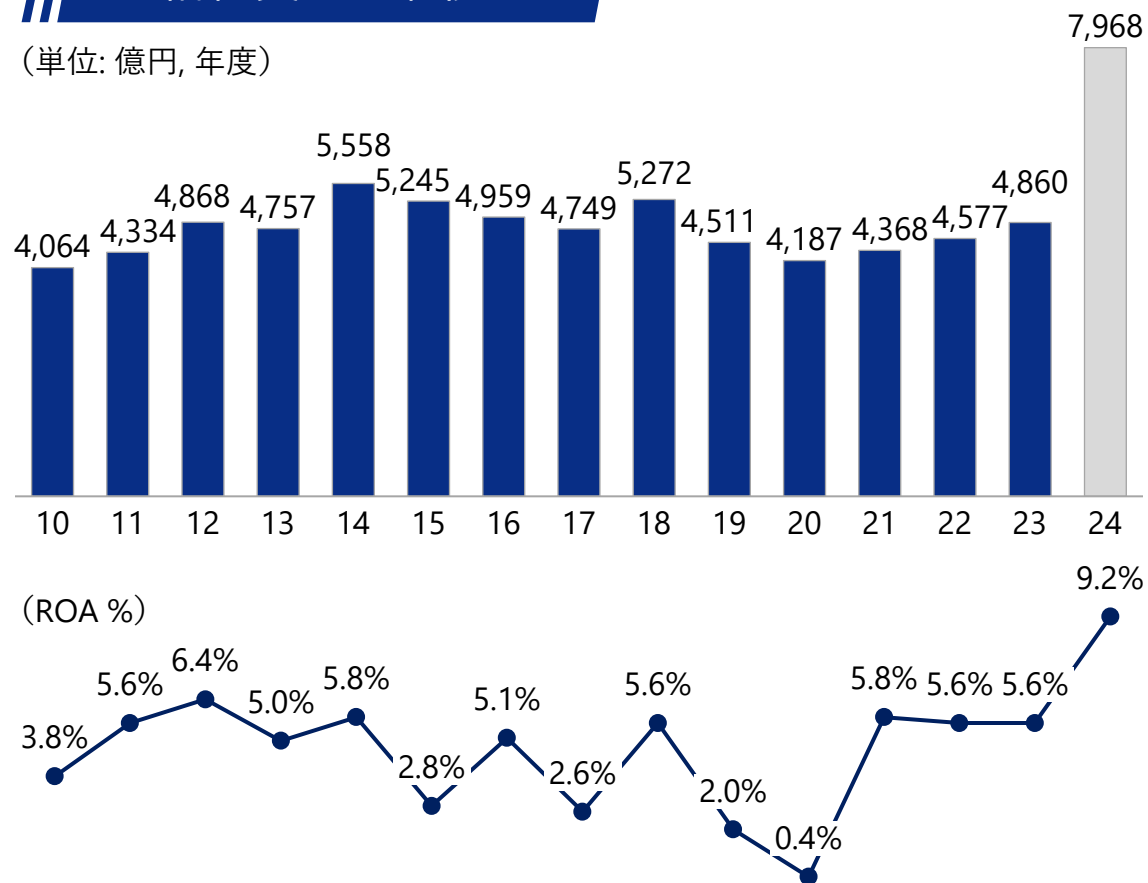
(単位: 億円, 年度)



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

連結総資産の推移

(単位: 億円, 年度)



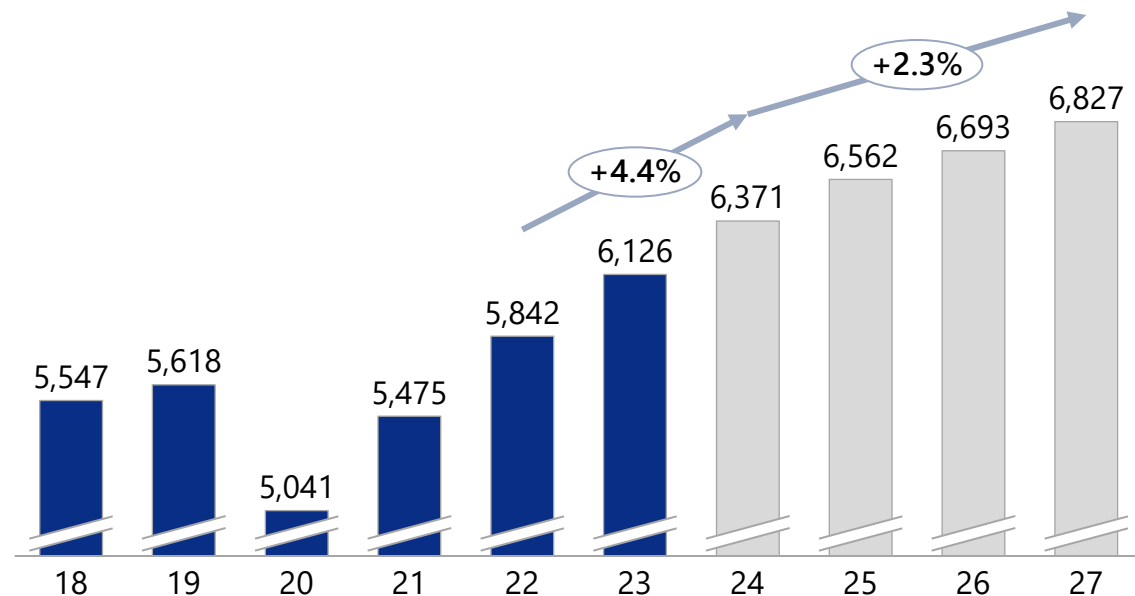
2024年度見通しの総資産は2024年度3Q末実績を記載

- ▶ 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。

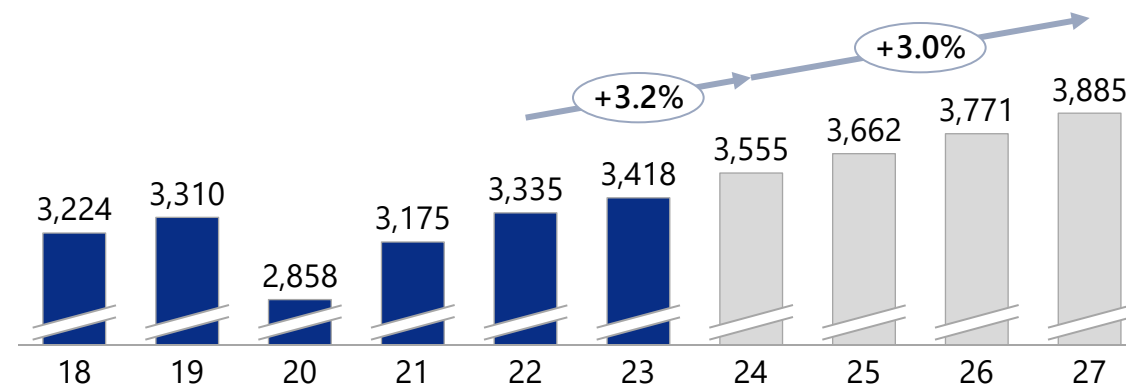
市場規模の推移

(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



普段履きのスニーカーは含まず

2

株式会社デサント 概要



“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



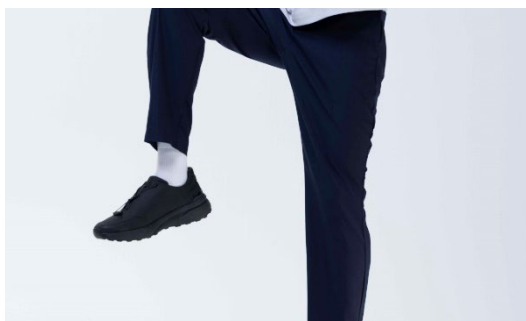
モノづくりの力

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



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

デサント 企画・開発力 ～価値創造の軌跡～



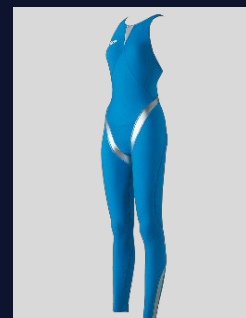
- ▶ 1935年の創業以来、コーポレートブランドである「デサント」をはじめ様々なブランド展開により、ウィンタースポーツ・水泳・野球等様々な競技において質の高い商品を創造。



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
カワ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
デサントアパレル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をもとに、携帯用ウインドブレーカー「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

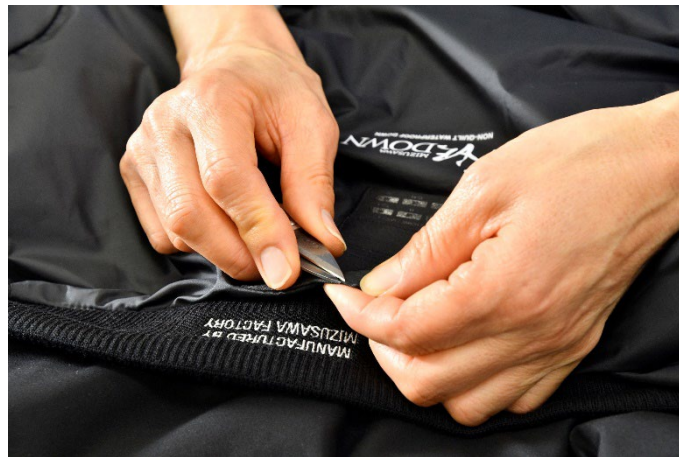


2008年 | 水沢ダウン
接着縫製による加工技術を採用したダウンジャケットを開発。ダウン抜け防止の新仕様（縫製と接着）とともに、防水・透湿機能に優れた素材を用いてウェア内の快適性を保持。生産工場である水沢工場より命名

- ▶ 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

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	●					

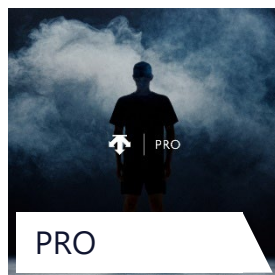
デサント・オルテライン(ALLTERRAIN)・水沢ダウン



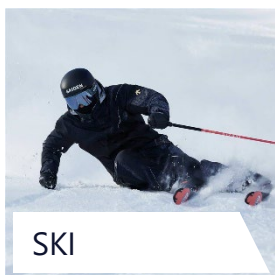
- ▶ 水沢ダウンは、2008 年の誕生以来、高度な技術が集結したミニマルな佇まいの高機能ダウンジャケットとして、これまでのダウンジャケットとは一線を画した機能性を提起。
- ▶ オルテラインは、水沢ダウンを源泉として、デサントが世界のトップアスリートと共に長年のスポーツパフォーマンスウェア開発で培ってきたノウハウを活かし、年齢・シーン・流行に左右されない“真のモノづくり”を追求するハイスペックテックウェア。

ADVANCED SPORTS

スポーツシーンにおいて
ユーザーのパフォーマンスをサポート



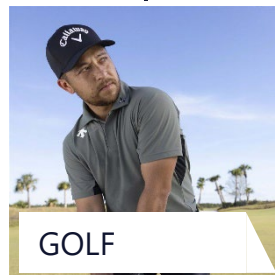
PRO



SKI



TRAINING

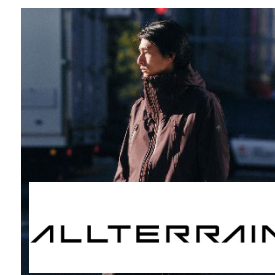


GOLF



MOVEWEAR

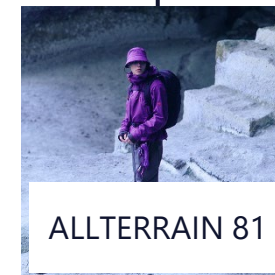
日々の生活で快適性をもたらす、
スポーツに限定しない動くためのテックウェア



ALLTERRAIN

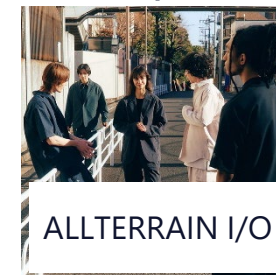


水沢 MIZUSAWA
DOWN



ALLTERRAIN 81

アウトドアスポーツ



ALLTERRAIN I/O

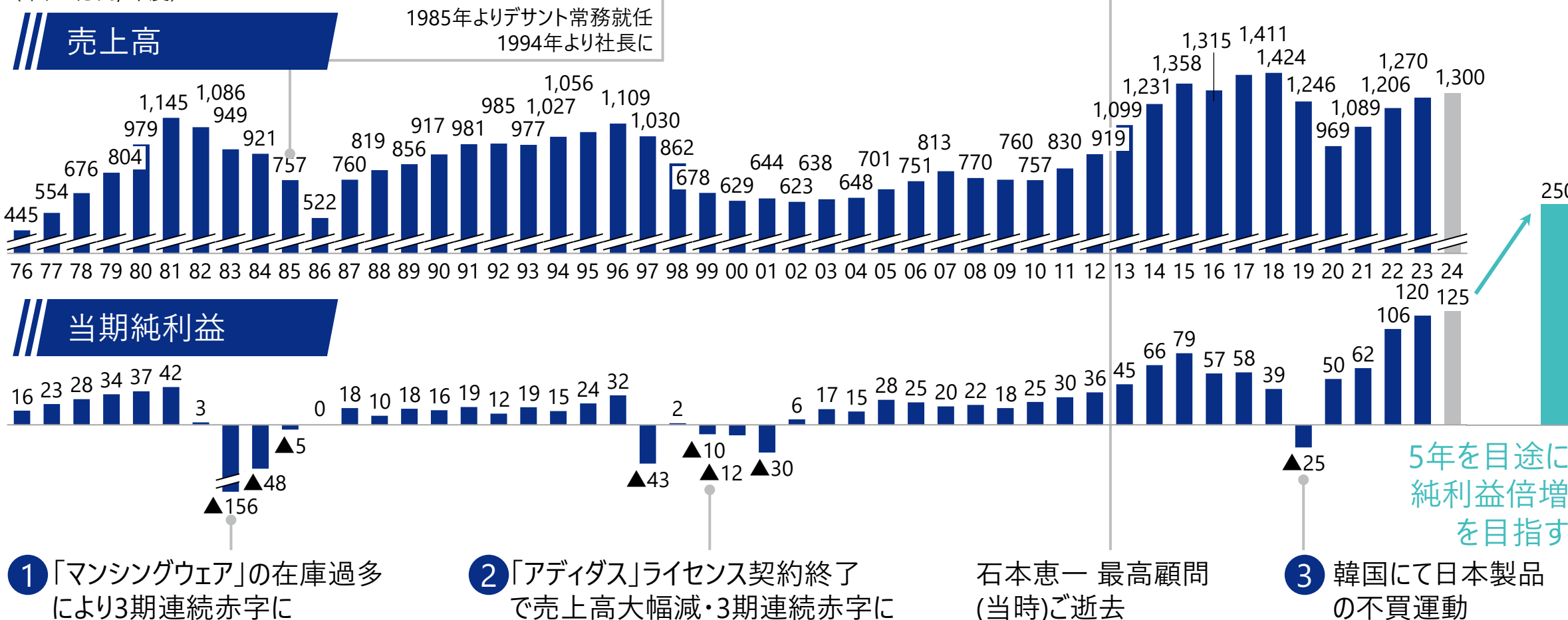
アーバンユニフォーム

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)



3

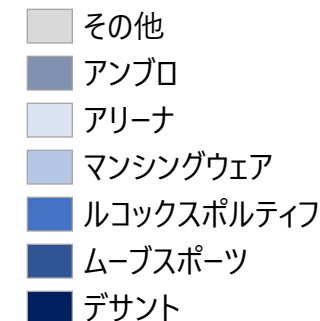
エリア別戦略と今回のTOBの狙い



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

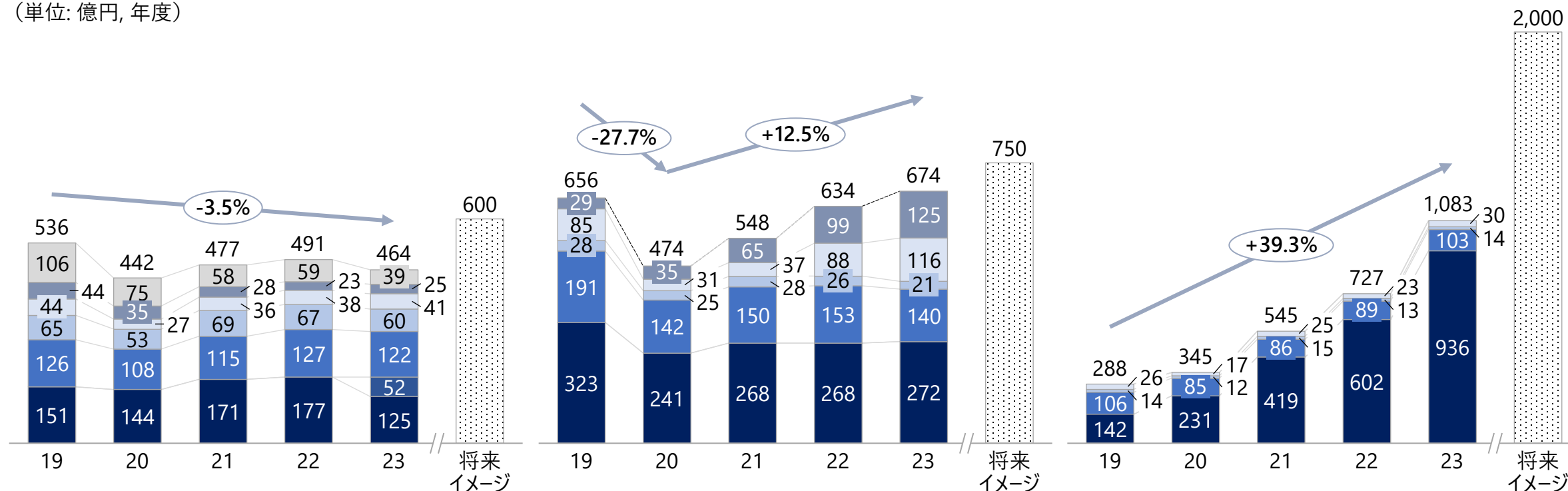


韓国



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

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

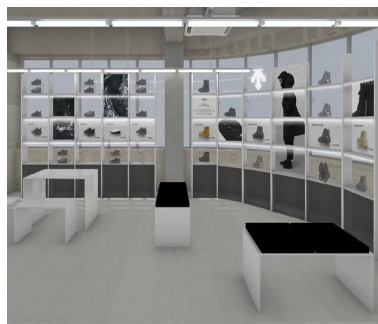
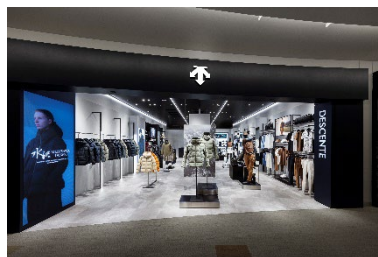
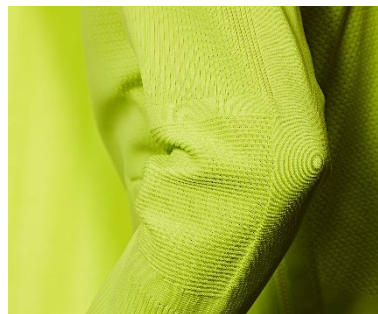
課題への打ち手方向性

- 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

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ターウェア、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



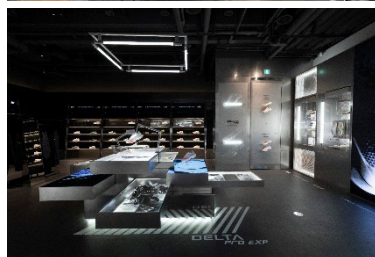
TOBの狙い

- ▶ 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

X

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

X

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「冰雪経済(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

X

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		●	●		●	



ITOCHU
ITOCHU