

（補足） セグメント別 成長期待領域



セグメント別 成長期待領域

- ▶ 知見・ネットワーク等を活かし「現場視点」で商売のネタを地道に積み上げ、全セグメントでビジネスを拡大
- ▶ 既存事業の伸長と収益貢献のビジビリティが高い新規投資をバランス良く進め、持続的な成長を実現

繊維

- ▶ デサントを核としたスポーツでの収益拡大、シューズ分野のバリューチェーン強化
- ▶ 直営強化等を通じた、中核ブランドの更なる磨き・収益力向上



機械

- ▶ 再エネ含む北米電力事業及び船舶・航空の機能拡充による収益基盤拡大
- ▶ 自動車・建機分野における国内メーカーとの海外協業によるバリューチェーン強化



金属

- ▶ 鉄鉱石、原料炭等の優良権益獲得
- ▶ 脱炭素社会実現に資する案件への取組み（還元鉄関連、アルミ、水素・アンモニア等）



エネルギー・化学品

- ▶ 伊藤忠ケミカルフロンティア、タキロンシーアイ等の中核事業会社でのビジネス拡大
- ▶ 系統用大型蓄電池への投資、周辺領域のビジネス拡大



食料

- ▶ 食品流通領域でのグループ力を活かした機能・競争力強化
- ▶ 高付加価値原料等の取引拡大による収益力向上



住生活

- ▶ 大建工業との連携や同業買収による北米建材関連事業の機能拡大・収益力強化
- ▶ 官民連携事業の強化・拡大
- ▶ WECARS事業再建



情報・金融

- ▶ CTCを核としたデジタルバリューチェーン強化
- ▶ リテール金融・保険分野の海外事業展開
- ▶ 宇宙・ヘルスケア・サーキュラーエコノミー等成長分野でのビジネス基盤拡充



第8

- ▶ ファミリーマートにおけるCVS事業の磨き、及び事業基盤を活用した新規ビジネスの創出・拡大
- ▶ 新たな生活消費関連ビジネスの創出



利益
目標

(単位：億円)

取込損益

(*1)10～24年度

10年度実績

7

24年度実績

70

25年度見通し

133

CAGR(*1)

18%

5年後を目途に連結純利益の倍増を目指す

将来収益目標(*2)

250億円

(*2) 個社100%ベース連結純利益

TOPIC

新水沢工場の稼働開始

水沢工場(岩手県奥州市)の建替えが完了し、25年7月より稼働開始。代表商品「水沢ダウン」の生産拠点であり、モノづくりの中核として、競争力の源泉である「高付加価値」な商品開発を深化。



デサントの強み

- モノづくりの力
 - ー 研究開発力 (R&D)
 - ー 企画・開発力
 - ー 縫製技術
- スポーツをコアとした幅広く豊富なブランド群



伊藤忠グループの強み

- 繊維業界における幅広いネットワーク・知見
 - ー ブランド運営
 - ー OEM/ODMオペレーション
 - ー 店舗開発・運営
- 事業経営リソース
- 中国人材・ノウハウ

等

地域別戦略

日本

- 「デサント」ブランドのプレミアムスポーツブランド化
- DTCチャネルの強化 ⇒ 福岡・札幌店オープン、丸の内店増床・リニューアル

韓国

- 「デサント」や「アンブロ」等、各ブランドの成長・リブランディングを加速

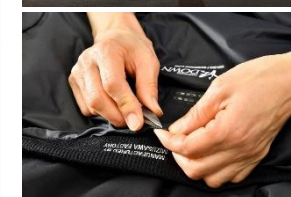
中国

- デサントチャイナ(中国/安踏(Anta)グループとのJV)は、出店拡大と共に新カテゴリー強化 ⇒ 店舗当たり売上拡大にも注力し、売上伸長
- マンシングウェア上海(中国/利郎(Lilang)グループとのJV)は、25年度より事業開始
- ルコック上海は、新ブランドイメージの浸透を図る

その他

- 欧米・東南アジアにおける新たな商流・ビジネスの開拓

- 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深化



利益
目標

(単位：億円)

取込損益

(*1)10～24年度

10年度実績

5

24年度実績

115

25年度見通し

170

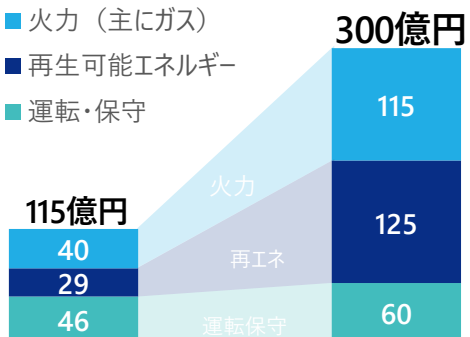
CAGR(*1)

25%

将来収益目標

300億円

- 火力（主にガス）
- 再生可能エネルギー
- 運転・保守

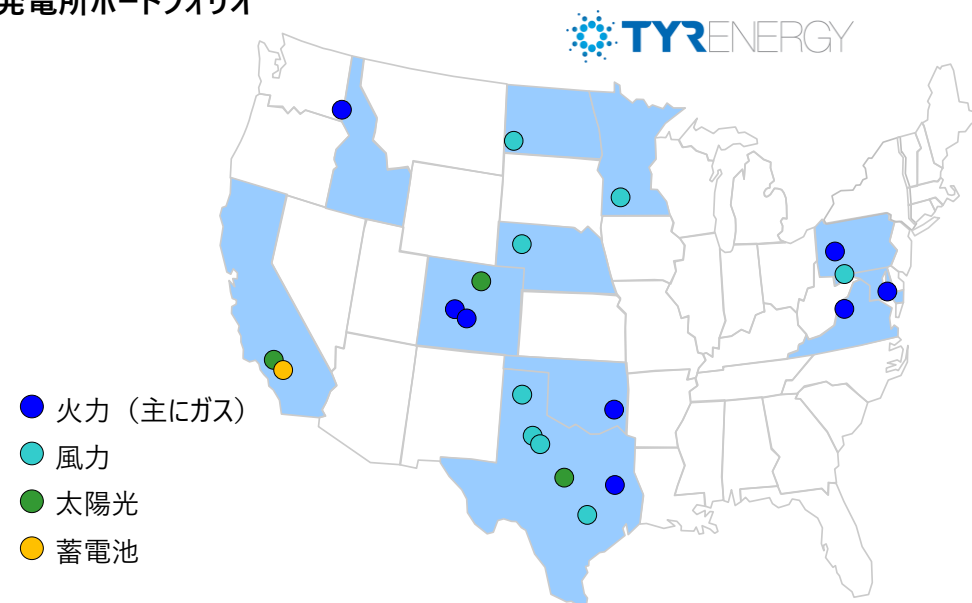





24年度

将来収益目標

- AIやデータセンターを背景に米国電力需要は増加が見込まれ、電力ビジネスは引き続き堅調
- 再エネ関連を強化しつつ、安定電源としてのガス火力発電所も含めたバランスの良いポートフォリオを構築

保有発電所ポートフォリオ



会社	事業内容	主な実績
	・電力開発、建設、投資、資産管理、 エナジーマネジメントを一気通貫で実施	・2002年創業以降、35資産に投資、 20箇所(6.2GW)の発電所を保有
	・TYR ENERGY傘下の再エネ開発会社 ・土地選定から許認可取得、系統接続、 契約締結等で価値向上後売却	・開発資産13件の売却実績 ・現在米国12州で25件(約5GW)の 太陽光発電所開発を推進中
	・第三者保有発電所向けの運転・保守 等の電力サービスを提供 ・独立系では北米最大手	・火力発電所250箇所以上、 太陽光発電所1,500箇所、 合計62GWの発電所運転

TOPIC

今後の投資案件

- ・25年1月に再生可能エネルギーの米国開発企業であるApex Clean Energy社と、米国ノースダコタ州で建設中のボウマン風力発電所(発電容量208MW)への出資を合意
- ・25年10月にKKR傘下の電力事業者であるContour Energy社と、米国コロラド州で建設中のプラットリバーソーラー太陽光発電所(発電容量258MW)への出資を合意

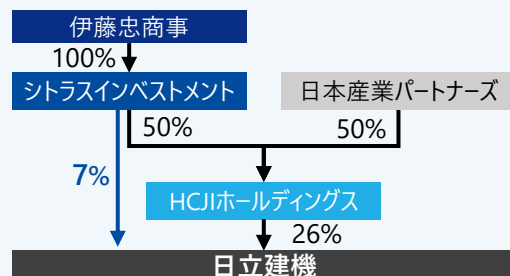


日立建機

2022年8月に出資以降、従来の代理店機能のみならず、ファイナンス、物流・販路拡大、電動化等あらゆる機能を提供することで川下ビジネスの強化を支援。

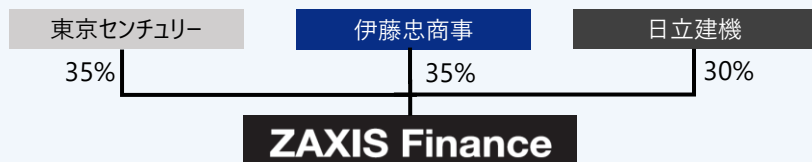
出資状況

2022年8月にHCJホールディングスを通じて出資以降、これまで以上の支援・協力を進めていくことを目的にシトラスインベストメントを通じて7%の買増しを実施。2025年9月末現在、当社の日立建機の取込比率は20%。

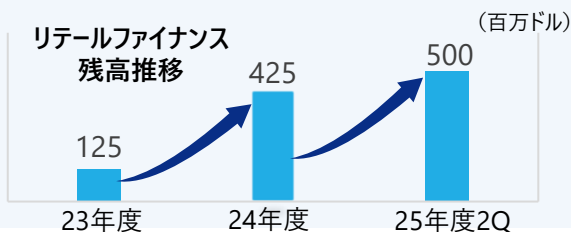


北米ファイナンス事業(ZAXIS Finance)

2023年1月に北米ファイナンス事業としてZAXIS Financeを設立。迅速な審査や柔軟な支払いメニュー等、現地ニーズに応えるサービスを提供。



業績は順調に推移しており、リテールファイナンス利用率は増加傾向。23年度に黒字化、24年度は増益。25年度も更なる増益を見込む。



カワサキモータース

2025年4月にカワサキモータースの株式20%取得(803億円)。成長が見込まれるパワースポーツプロダクト(*)需要の取り込みを目指す。

2025年4月、米国にてカワサキモータースと合併でユーザー向けファイナンス会社「Kawasaki Motors Retail Finance, LLC.」を設立。迅速な審査プロセスやマーケティング支援と連動した競争力のあるファイナンスメニューの提供を通じて、米国での事業拡大と顧客基盤の強化を目指す。

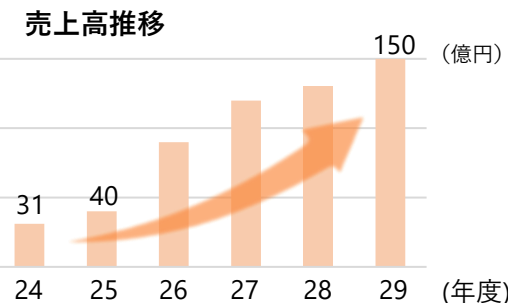


(*) 二輪車やオフロード四輪車、ジェットスキー等の、アウトドアアクティビティ用途のエンジン・モーターが搭載された車両。

アイチコーポレーション

2025年5月にアイチコーポレーションの株式27%取得(238億円)。国内市場における、ファイナンス、アフターサービス、中古車販売でのバリューチェーン延伸による収益機会の創出、海外市場の開拓を通じた成長の実現を目指す。

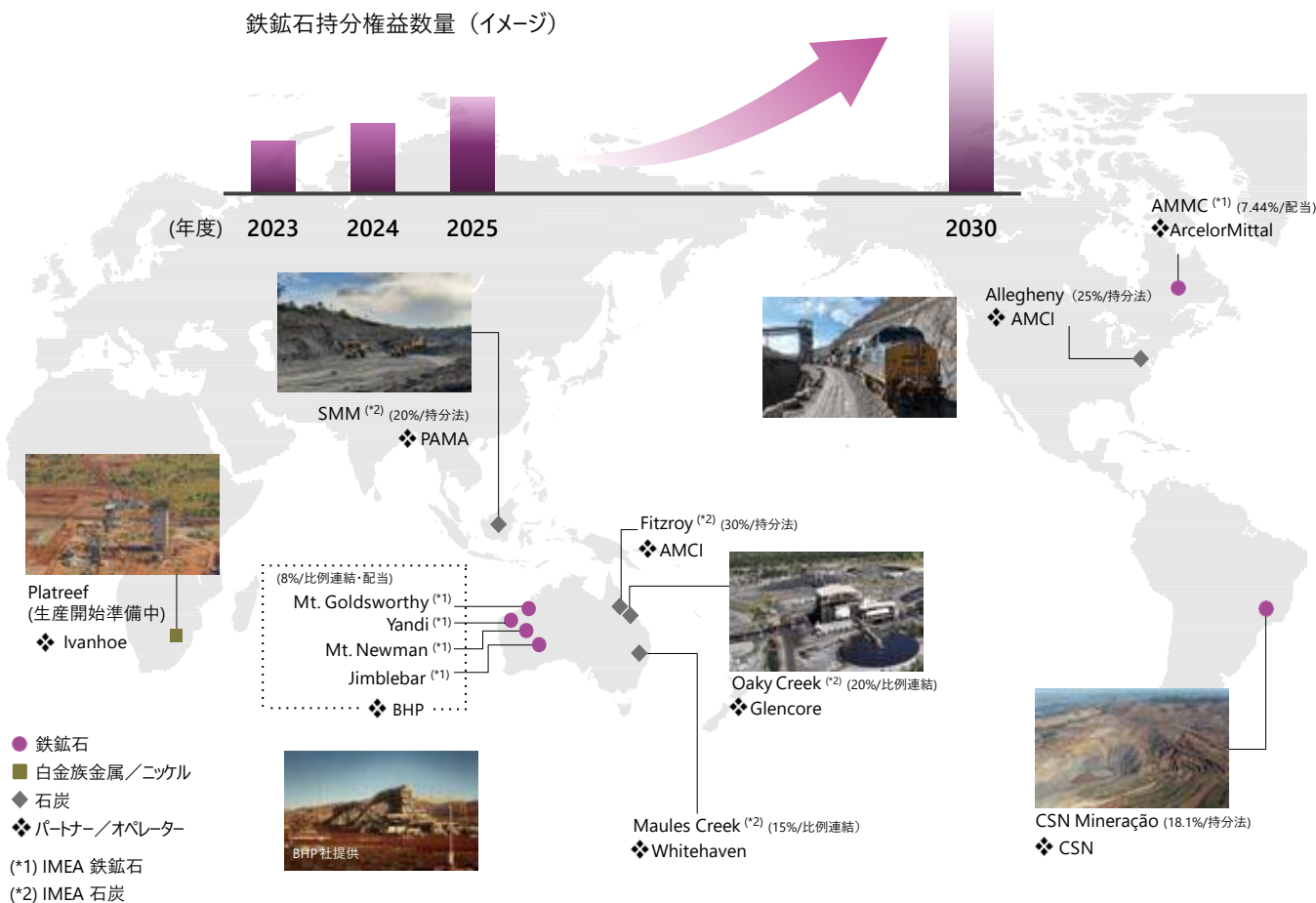
欧州、東南アジア地域を中心に海外市場への販売を拡大。25年度40億円の売上を29年度に150億円まで拡大することを目指す。



▶ 金属資源事業の概要

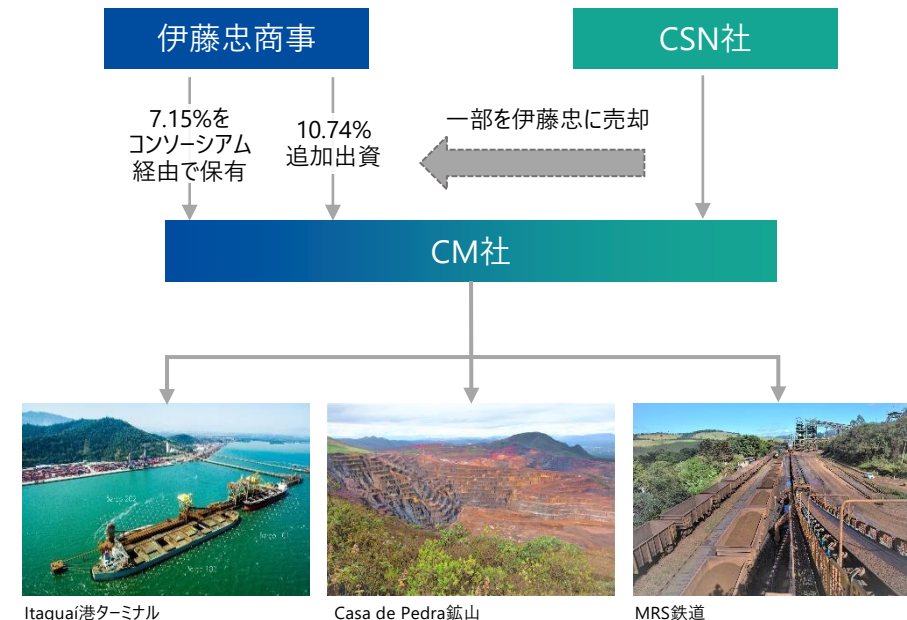
- 西豪州の鉄鉱石事業を中心に、鉄鉱石約28百万トンに加え、原料炭等の権益を保有
- ブラジル鉄鉱石事業における2028年のペレットフィード本格生産立ち上げや、西豪州鉄鉱石事業のランプアップを通じ、鉄鉱石持分権益数量の着実なオーガニック成長を計画

鉄鉱石持分権益数量（イメージ）



▶ ブラジル鉄鉱石事業への追加出資

- 2008年から参画するブラジルのCSN Mineração社(CM社)へ2024年11月に約1,200億円の追加出資を実行。☒
同社が産出する「高品位鉄鉱石」はUAEで推進中の低炭素還元鉄の原料となることが期待され、鉄鋼業界の脱炭素化に貢献する付加価値の高い資源。
- CM社は大規模かつコスト競争力の高いCasa de Pedra鉱山を中心に、鉄道・港湾・選鉱設備を備えた一貫操業体制を構築。ブラジル第2位の鉄鉱石生産量を誇り、2024年度の販売量は約43百万トン。



エネルギー

事業投資強化・優良資源権益獲得の推進

トレード

原油・石油製品・LPガス・リニューアブル燃料・LNG等のトレード、流通、関連事業による収益基盤の強化



資源権益

資源権益への継続取組みによる長期収益基盤の拡充

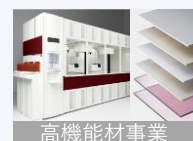


化学品

中核事業会社での着実なビジネス拡大

タキロンシーアイ

M&A等を通じた業界再編の主導、流通・販売の再編による営業力強化、成長が期待される海外ビジネス拡大



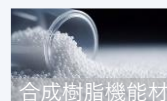
伊藤忠ケミカルフロンティア

医薬原料ビジネスをはじめとするライフサイエンス分野での取組強化、ファインケミカル分野における事業領域拡大



伊藤忠プラスチック

食品包材・半導体関連部材・合成樹脂分野でのM&A等も活用した機能の更なる強化とそれに伴う収益の拡大



電力・環境ソリューション

系統用蓄電池への投資、周辺領域のビジネス拡大

電力システム安定化に不可欠な需給調整機能となる、大型蓄電池ビジネスの拡大。再生可能エネルギー電源と大型蓄電池を組み合わせたビジネス展開。

系統用蓄電池

事例

- ー 日本初系統用蓄電池専門ファンド
(東京都と連携)
- ー 千里蓄電所の商業運転開始



太陽光発電ビジネス

事例

- ー 佐賀相知太陽光発電所への
大型蓄電池併設
(太陽光発電 + 大型蓄電池)



日本の食品業界全体のモノ・情報・物流を把握する当社ならではの「マーケットインの発想」で、全国のメーカー・小売業と共に成長を実現



事例① 食品メーカー・小売業等の商品開発支援 FOODATA



2021年より食の商品企画・開発領域における DX支援サービス「FOODATA」を提供。更に当社グループ会社と連携し、商品開発から販売まで「売れる」仕掛けを一気通貫でサポート。

FOODATAとは？

購買・味覚・消費者調査・SNS等のデータをワンストップで分析し、これまで定量化しづらかった味覚・食感等の感覚の分析も可能とすることでターゲット層に刺さる商品企画の実現を支援。



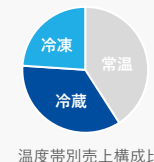
優れたリソースを持つ企業との
アライアンスを通じ、各領域の
機能・体制を強化

事例② 食品卸の更なる強化 日本アクセス



強み

- ✓ 業界No.1の売上高
- ✓ ドライ(常温)・チルド(冷蔵)・フロースン(冷凍)の3温度帯をカバーする「全温度帯流通機能」
- ✓ 低温度帯(冷蔵・冷凍)の取扱規模は業界トップ
- ✓ 約500ヶ所の物流拠点、約7,400台のトラック網



取組例 強みを活かした フロースンマザーセンターの全国展開

冷凍物流は、季節変動の大きさや物流費の高さ等、メーカーに大きな負担あり



日本アクセスが集約拠点を作ることで
業界全体の物流効率化を主導

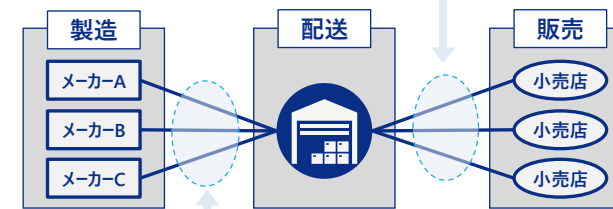
メーカーの工場・出荷拠点の在庫を、日本アクセスの「マザーセンター」で保管、管理業務を請負。客先需要に応じて各地の配送拠点へ出荷することで、効率化・メーカー側の負担軽減に貢献。

事例③ 発注から配送まで「新しい流通」の追求 食品バリューチェーン最適化

取組例 DeCM-PF (ディーシーエムプラットフォーム)

小売店の実績等に基づきAIが算出した需要予測データを軸に、店舗発注を最適化するシステムプラットフォームを開発。欠品防止等のためにバリューチェーン上で生じてしまう「無駄な在庫」「物流の非効率」等の低減をサポート。現在、複数の小売企業へ展開中。

ポイントは消費者起点の
デマンドチェーンマネジメント(DCM)



将来的にはメーカー物流を請け負う集約拠点の設置等、メーカー側の物流効率化の推進により、**食品業界全体の物流最適化**を目指す。

利益
目標

(単位：億円)

取込損益

*15～24年度

15年度実績

14

24年度実績

179

25年度見通し

180

CAGR*
33%

将来収益目標

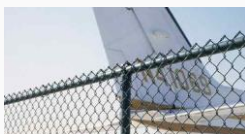
500億円超

- エクステリア建材事業のエリア拡大や同業買収継続による持続的成長
- 住宅用構造材の強化や大建工業との連携による内装材等の機能拡大

エクステリア建材事業



金網フェンス用パイプ製造

金網フェンス製造、
フェンス・ODL部材卸

木製フェンス製造

24年度 ODL材(デッキ等)の
卸売事業2社を取得

強化・拡大(M&A等)

駐在員と現地人材のハイブリッドでの
ハンズオン経営

連携(シナジー創出)



高強度構造材製造

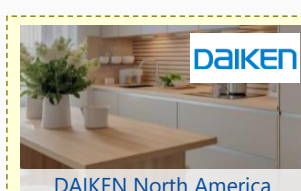


単板(ベニヤ) 製造



住宅用構造材事業

- ・22年度 PWTが住宅用構造材の3工場を取得
- ・23年度 両社を完全子会社化(大建工業を非公開化)



内装用木質ボード製造



24年度 大建工業と共にカナダの木質ボード製造事業取得

内装材事業



住宅向け



インフラ向け

- バリューチェーン強化と官民連携事業の強化・拡大
- 周辺成長分野への積極的な事業投資とグループシナジー追求

TOPIC

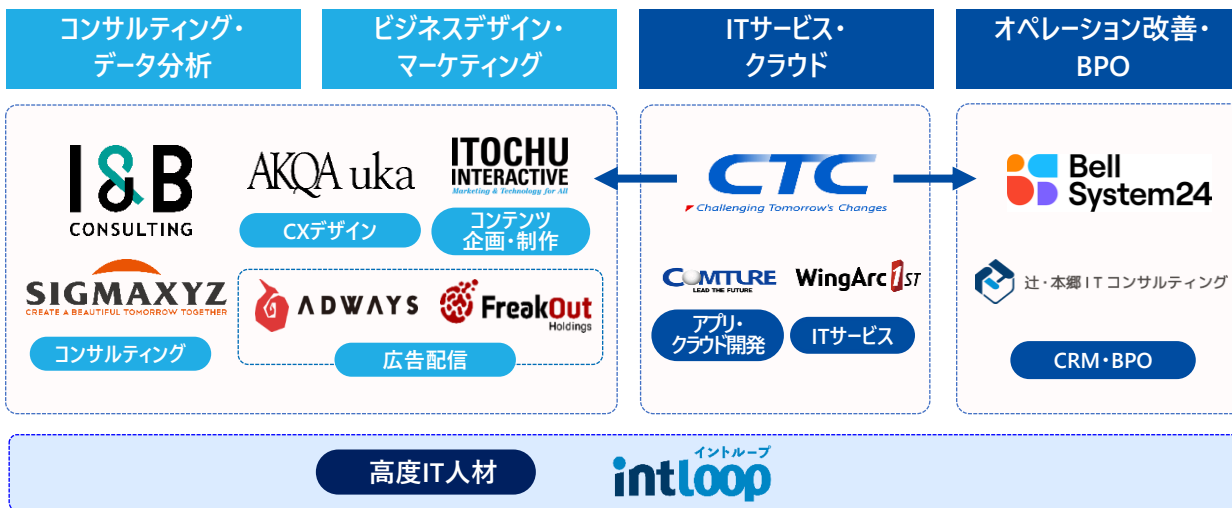
25年度1Qに西松建設を持分法適用会社化(持分比率21.9%)、2Qより取込開始



▶ デジタルバリューチェーン戦略の推進によるCTCの強化



- CTCは、堅調な国内IT投資の旺盛な需要を着実に捉え、2024年度には最高益を大幅更新
- 2023年合同案件説明会にて掲げた成長施策を着実に実行し、利益率向上を実現
- 2025年度上期は、エンタープライズでは製造業向けセキュリティ強化支援やエネルギー関連施設向け耐震解析、広域・社会インフラでは官公庁向けの政府クラウド対応や地方自治体向けネットワーク構築が好調に推移し売上収益及び、全ての利益項目で過去最高値を更新
- デジタルバリューチェーン全体での将来収益目標は600億円から800億円に引上げ



▶ ほけんの窓口グループにおける「ハンズオン経営の進化」

ほけんの窓口

歴史 段階的な買増しにより保有比率を引上げ

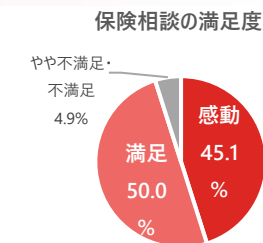
2025年9月に同社の完全子会社化を実行

2014年の出資以降、段階的に出資比率を引上げ。2019年の子会社化後はコロナ禍の影響を受けつつも、オンライン相談対応やNISA・住宅ローン等の商品ラインナップ拡充、収益性改善施策を着実に推進。



強み 「マーケットイン」の徹底による高い顧客満足度

国内最大手の来店型保険ショップ・乗合代理店として、全国約680店舗を展開。40社、300商品以上の保険を比較推奨し、顧客毎のニーズに合わせた「マーケットイン」の保険選びにより付加価値を提供。



戦略 M&A活用とサービス拡充による更なる成長の追求

M&A戦略の強化

顧客接点拡大やサービス強化を目的に、2025年度上期は4件のM&Aを実行

顧客体験・サービスの更なる向上

AI活用を加速し、サービスの高度化を通じた競争力の強化を継続推進。WECARS店舗（130店舗）へ保険相談ブースを設置、自動車販売時の保険相談にワンストップで対応できる体制を構築。

▶ 第 8 カンパニー

利益 目標	24年度実績	25年度見通し	将来収益目標
	346 ^(*)	390	600
連結純利益			

(単位：億円)

(*) 一過性損益を除く

新規投資による横連携を通じた成長加速

(株)セブン銀行

国内最大のATM網
×高機能ATM

- 25年9月に資本業務提携契約を締結。20%まで取得し、持分法適用会社化予定。
- セブン銀行・ファミリーマート双方の収益拡大に加え、情報・金融カンパニーとも連携し、金融分野での更なる事業展開を追求。

アンドファーマ(株)

国内大手ジェネリック
医薬品企業グループ

- 25年10月アンドファーマ株式の20%を取得。
- ハンズオン経営を通じた企業価値向上、伊藤忠グループとのシナジー創出及び生活消費関連分野の事業領域拡大を目指す。

ファミリーマートの成長



- 商品力強化や各種マーケティング施策に注力
- イトインの売場転換等による売場面積拡大を推進
- 提携クレジットカードをファミマカードへリニューアル、付加価値の高いサービスを提供
- ファミペイは2,700万ダウンロードを突破
更なる利用者数拡大を目指す

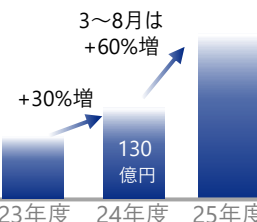
コンビニエンスウェア

- 繊維カンパニーの知見を活用し、アパレルを中心としたプライベートブランドを展開
- 商品ラインアップを拡充し、約100アイテムを展開「緊急買い」から「目的買い」文化を定着
- 日商・客単価向上に貢献



やさしい色になってみる。

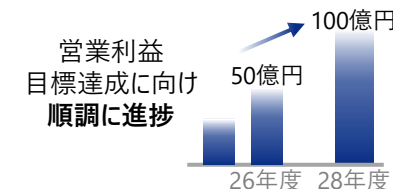
着実な売上増加



リテールメディア事業

DATA ONE
GATE ONE5,000万超
国内最大級の
購買データ付広告IDFamilyMart
docomo CyberAgent
データアライアンス
ディスカウントストア ドラッグストア スーパーマーケット

広告IDベースの分析により広範な効果検証ニーズに対応

全国約10,600の
ファミリーマート店舗に
デジタルサイネージを設置

コンビニエンスストアとしての提供価値拡大とバリューチェーン全体の強化、
ファミリーマートの事業基盤を活用した新たなビジネス創出