

(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

全セグメントに成長のチャンスあり

現場視点を徹底し、すべてのセグメントでビジネスを拡大

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

- ▶ DAIKENとの連携や同業買収による北米建材事業の機能拡大・収益力強化
- ▶ 国内・海外不動産事業、官民連携事業の強化
- ▶ 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)	10年度実績	24年度実績	25年度見通し
取込損益	7	70	133

(*1)10~24年度

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

新水沢工場の見学会を実施

2026年1月、アナリスト・機関投資家向けに、昨年建替を行った水沢工場（水沢ダウン生産拠点）の見学ツアーを実施。デサント最大の強みである「モノづくり」の力とブランドストーリーを体感いただきました。

詳細はこちる↓



● モノづくりの力

- 研究開発力 (R&D)
- 企画・開発力
- 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



● 織維業界における幅広いネットワーク・知見

- ブランド運営
- OEM/ODMオペレーション
- 店舗開発・運営等

● 事業経営リソース

● 中国人材・ノウハウ

日本

韓国

中国

その他

地域別戦略

- 「デサント」ブランドのプレミアムスポーツブランド化
- DTCチャネルの強化 ⇒ 「都心型・大型化」をベースに直営店を拡大
 - 2026年1月 DESCENTE 阪急うめだ本店オープン
 - 2025年11月 西日本最大の路面店 DESCENTE KOBEオープン
 - 2025年9月 札幌に北海道内2店舗目オープン
 - 2025年6月 DESCENTE 新丸ビル店リニューアル



- 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

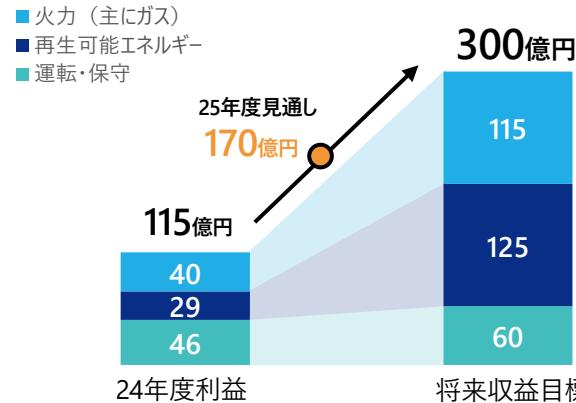
	10年度実績	24年度実績	25年度見通し
取込損益	5	115	170

(*1)10~24年度

CAGR^{(*)1}
25%

将来収益目標

300億円



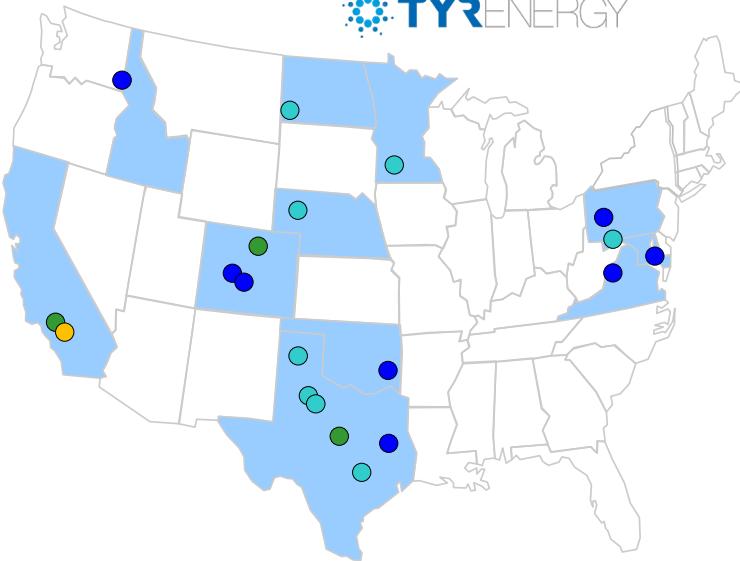
環境

AIやデータセンターを背景に米国電力需要は急増。米国政府も電力供給能力強化を急ぐが、当面は電力需給逼迫の継続が見込まれる中、発電・運転保守事業は引き続き好調を見込む。

方針

ガス火力・再エネ資産の積み増しにより安定収益を確保しつつ、回転型の再エネ開発も推進し資産効率を改善。運転保守需要も着実に取り込み、バランスの取れた事業群を構築していく。

保有発電所ポートフォリオ



- 火力（主にガス）
- 風力
- 太陽光
- 蓄電池

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 ・25年3Qガス火力3資産買増し実施
	・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15件の売却実績 ・現在米国10州で24件(約4.3GW)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(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 Global社と米国コロラド州で建設中のブラック・ホロウ・サン発電所(258MW)への出資を合意

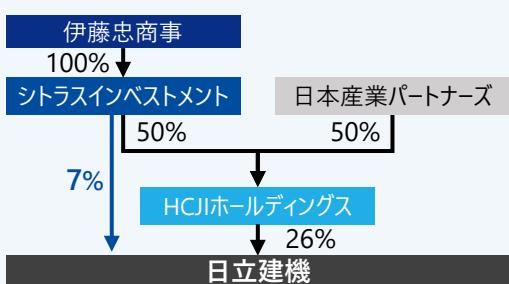


日立建機

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12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。競争力のあるファイナンスマ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。2025年12月末時点、35州において事業開始。
- ✓ 新興国市場における新規市場開拓等を共同推進中



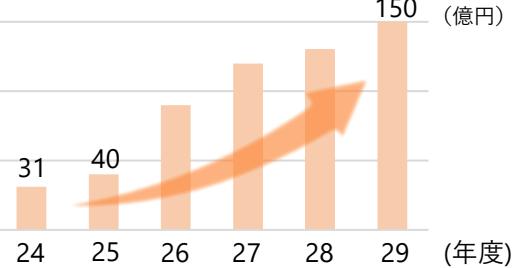
アイチコーポレーション

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。

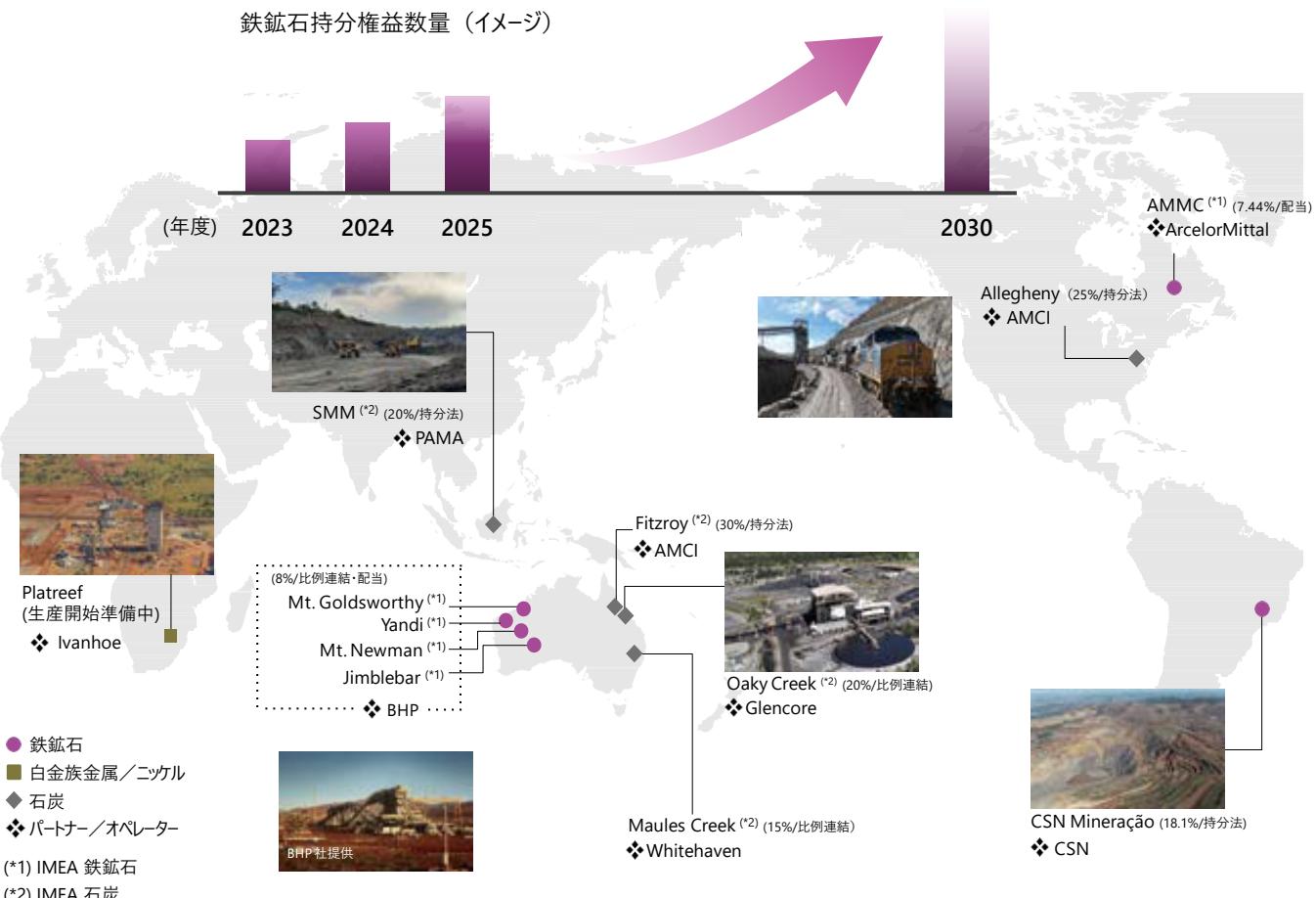


売上高推移



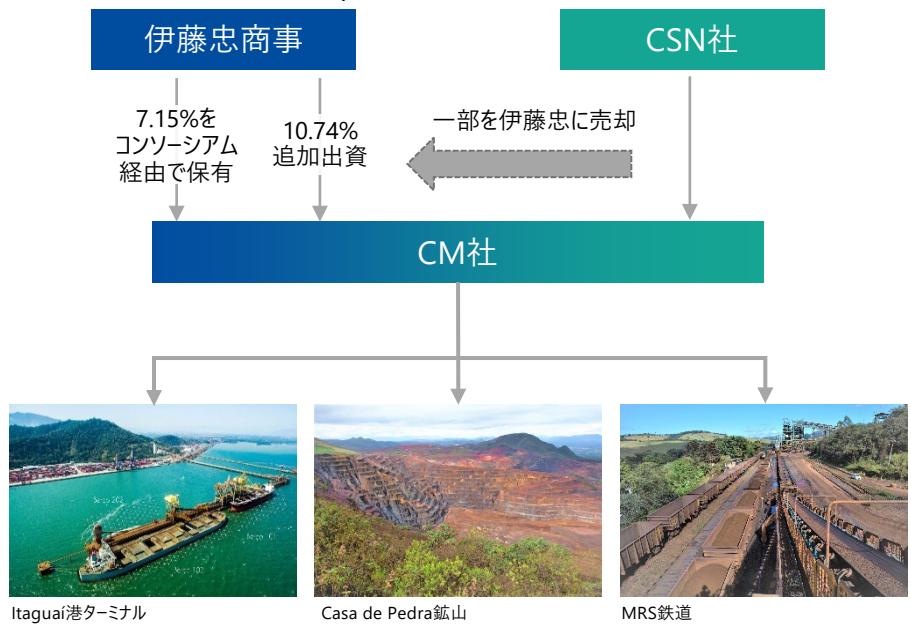
▶ 金属資源事業の概要

- 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



▶ 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、2025年1-9月期の販売量は約34百万トン。(前年同期比 + 6%)



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

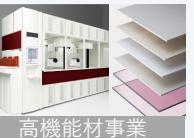


化学品

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ス

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

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



太陽光発電ビジネス

事例

- 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 食品業界の商品企画・営業支援
FOODATA



2021年より食品業界の商品企画や提案営業におけるデータ活用支援サービスを提供。当社グループ会社と連携し、商品企画から販売まで「売れる」仕掛けを一気通貫でサポート。

アライアンスを通じ、各領域の機能を強化



24年12月
国内最大級の
ID-POS連携



25年1月
国内最大級の
レシートデータ連携

FOODATAとは？

小売業のID-POSデータ・家計簿アプリのレシートデータ等の購買データを基に、消費者の購買行動を網羅的に分析し、味覚・SNSデータ等で嗜好を深堀することで、消費者のニーズを捉えた商品企画・提案営業の実現を支援。

事例② 中間流通の更なる強化
日本アクセス



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

取組例 強みを活かした フローズンマーサセンターの全国展開

全国6エリアで稼働開始予定

冷凍物流は、季節変動・物流費の高さ等でメーカー負担が大きい

日本アクセスが集約拠点を設置し、業界全体の物流効率化を主導

日本アクセスの「マーサセンター」でメーカー在庫を保管・管理。需要に応じて各地の配送拠点へ出荷することで、物流効率化・メーカー負担軽減に貢献。

事例④ 中間流通の更なる強化

菓子卸再編（コンフェックスHDの関連会社化） NEW



- ヤマエ傘下のコンフェックスHDと当社傘下のドルヂを統合し、売上高業界No.1の菓子卸へと再編。当社は統合後のコンフェックスHDへ40.8%出資。
- 物流効率化に加え、両社の強みを活かした商品開発力・提案力強化を図る。



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

DeCM-PF（ディーシーエムプラットフォーム）

AIが小売店実績に基づき需要予測を行い、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生じる「無駄な在庫」「物流の非効率」等の低減を支援。複数の小売企業で展開中。



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

*15~24年度

- 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DAIKENとの連携による内装材等の機能拡大
- 北米不動産事業との連携によるバリューチェーン拡大

エクステリア建材事業



24年度 ODL材(デッキ等)の卸売事業2社を取得



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



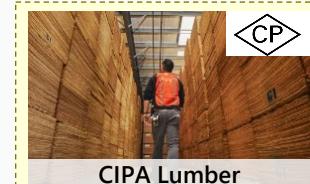
強化・拡大(M&A等)

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



内装用木質ボード製造



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)

住宅向け
インフラ向け

内装材事業

- 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

- 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
- 北米不動産事業への進出による海外不動産事業の拡大、北米建材事業とのバリューチェーン拡大



▶ 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1-3Q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

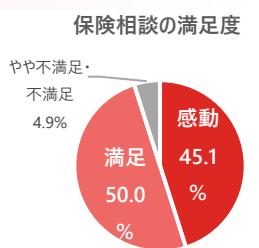
2025年9月に同社の完全子会社化を実行

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700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年度上期に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。

既存の事業基盤強化と新たなビジネスモデル創出によるファミリーマートの利益成長と、新規投資からの利益貢献や横展開の推進により、将来収益目標の達成を目指す

(単位：億円)	24年度実績 (*1)	25年度見通し (*1)	将来収益目標
第8カンパニー 連結純利益	346	420	600

(*1)一過性損益を除く

詳細はこちら ➔

(株)セブン銀行との資本業務提携

- 25年9月に資本業務提携契約を締結。25年12月に議決権ベースで20%取得完了。

アンドファーマ(株)への出資

- 25年10月、株式の20%を約162億円にて取得。25/3Qより持分法取込開始。
- 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。

アンドファーマ
国内大手ジェネリック
医薬品グループ
日医工
共和薬品工業
T'sグループ

伊藤忠グループ
消費者接点を活かした
流通ネットワーク構築
原料等の
調達・供給
研究開発
支援

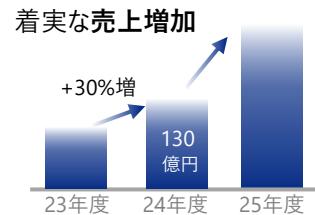
ファミリーマートの成長



- 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
- ファミペイは約3,000万ダウンロード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

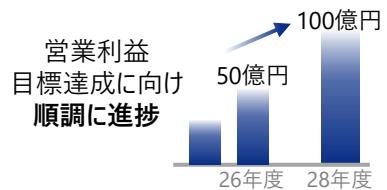


リテールメディア事業

DATA ONE
GATE ONE

5,000万超
国内最大級の
購買データ付広告ID

FamilyMart
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



全国約11,000の
ファミリーマート店舗に
デジタルサイネージを設置



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

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