

（補足） セグメント別 成長期待領域

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。



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

- ▶ 広告・メディア事業、リテール金融、ヘルスケア分野での事業基盤強化
- ▶ 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)10～25年度

10年度実績

7

25年度実績

132

26年度計画

190

CAGR(*1)

22%

早期達成を目指す

将来利益目標(*2)

250億円

(*2) 個社100%ペース連結純利益

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（水沢タウン生産拠点）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。

詳細はこちら↓



デサントの強み

● 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



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
 - － ブランド運営
 - － OEM/ODMオペレーション
 - － 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 ⇒ 「都心型・大型化」をベースに直営店を拡大

NEW

- ・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

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

10年度実績

5

25年度実績

265

26年度計画

278

CAGR(*1)
30%

将来利益目標

400億円

(*1)10～25年度

<300億円より上方修正>

- 火力（主にガス）
- 再生可能エネルギー
- 運転・保守

265億円



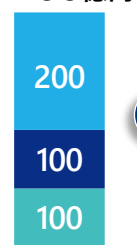
25年度

278億円



26年度計画

400億円



将来利益目標

環境

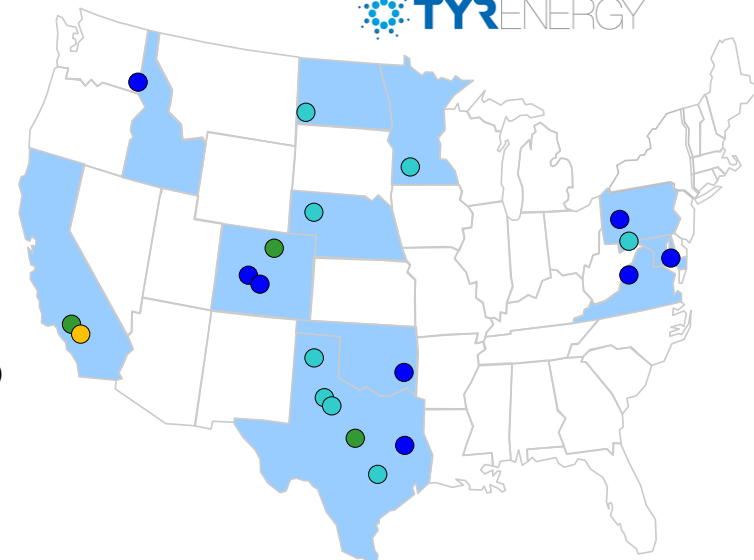
AIやデータセンターを背景に米国電力需要は急増。米国政府も電力供給能力増強を急ぐが、当面は電力需給逼迫の継続が見込まれる中、発電・運転保守事業は引き続き好調を見込む。

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



TYR ENERGY






- 火力（主にガス）
- 風力
- 太陽光
- 蓄電池

TOPIC


直近の投資案件

- ・ 25年10月に米国コロラド州北部で最大規模となるブラック・ホロウ・サン発電所(258MW) 第1フェーズへの出資を実行。第2フェーズへの出資は26年度中を予定。 
- ・ 26年1月に米国屈指の好風況地帯であるノースダコタ州のボウマン風力発電所(208MW)への出資を実行。 



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1,000箇所、 合計62GWの発電所運転

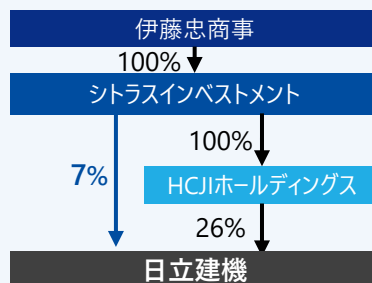
日立建機

26年4月の投資家向け説明会は**こちら** 

2022年の資本提携以降、日立建機と緊密なパートナーシップを構築、事業・経営両面での支援を実施。同社のブランド変革及び中長期成長戦略をより主体的に支援するため、資本面でのコミットメントを一段と強化。

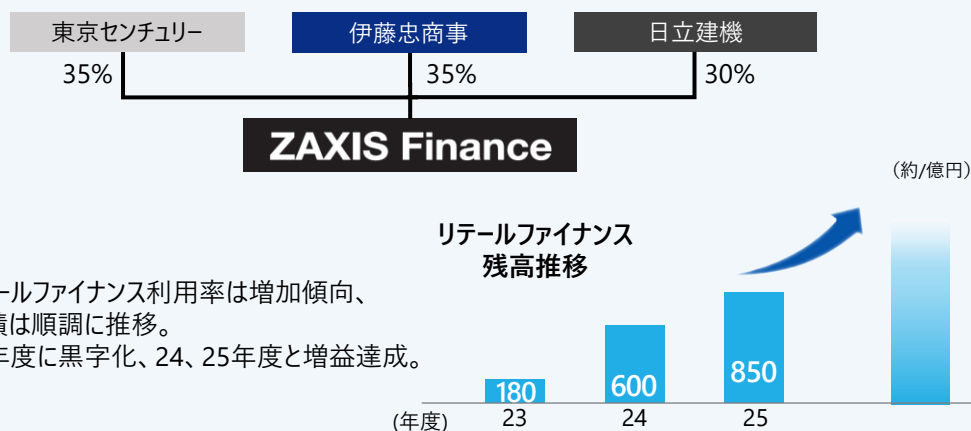
出資状況

2022年8月のHCJIホールディングス(HCJI社)を通じた出資以降、シトラスインベストメントを通じて7%の買増しを実施。2026年4月、日本産業パートナーズが保有していたHCJI社の株式を、HCJI社が1,341億円で自己株式取得。結果、当社が保有する日立建機の取込比率は、20.4%から33.4%へ。



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返済プラン等、顧客ニーズを捉え販売と一体となった最適なサービスを提供。



- ✓ リテールファイナンス利用率は増加傾向、業績は順調に推移。
- ✓ 23年度に黒字化、24、25年度と増益達成。

カワサキモーターズ

2025年4月にカワサキモーターズの株式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ズ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。2026年3月末時点で、44州において事業開始。早期の全米展開と共に、リテールファイナンス利用率向上と優良資産積上げを目指す。
- ✓ 新興国市場における新規市場開拓等を共同推進中。



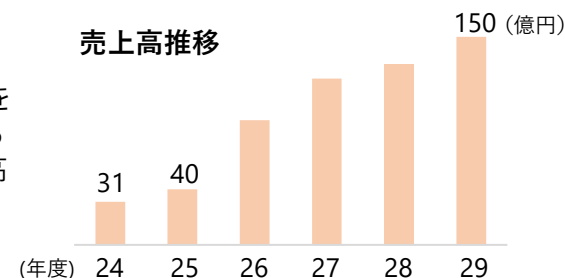
(*) 二輪車やオフロード四輪車、ジェットスキー等の、アウトドアアクティビティ用途のエンジン・モーターが搭載された車両。

アイコーポレーション

2025年5月にアイコーポレーションの株式27%取得(238億円)。その後、2026年4月に6.1%を追加取得(56億円)、33.4%を保有。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。



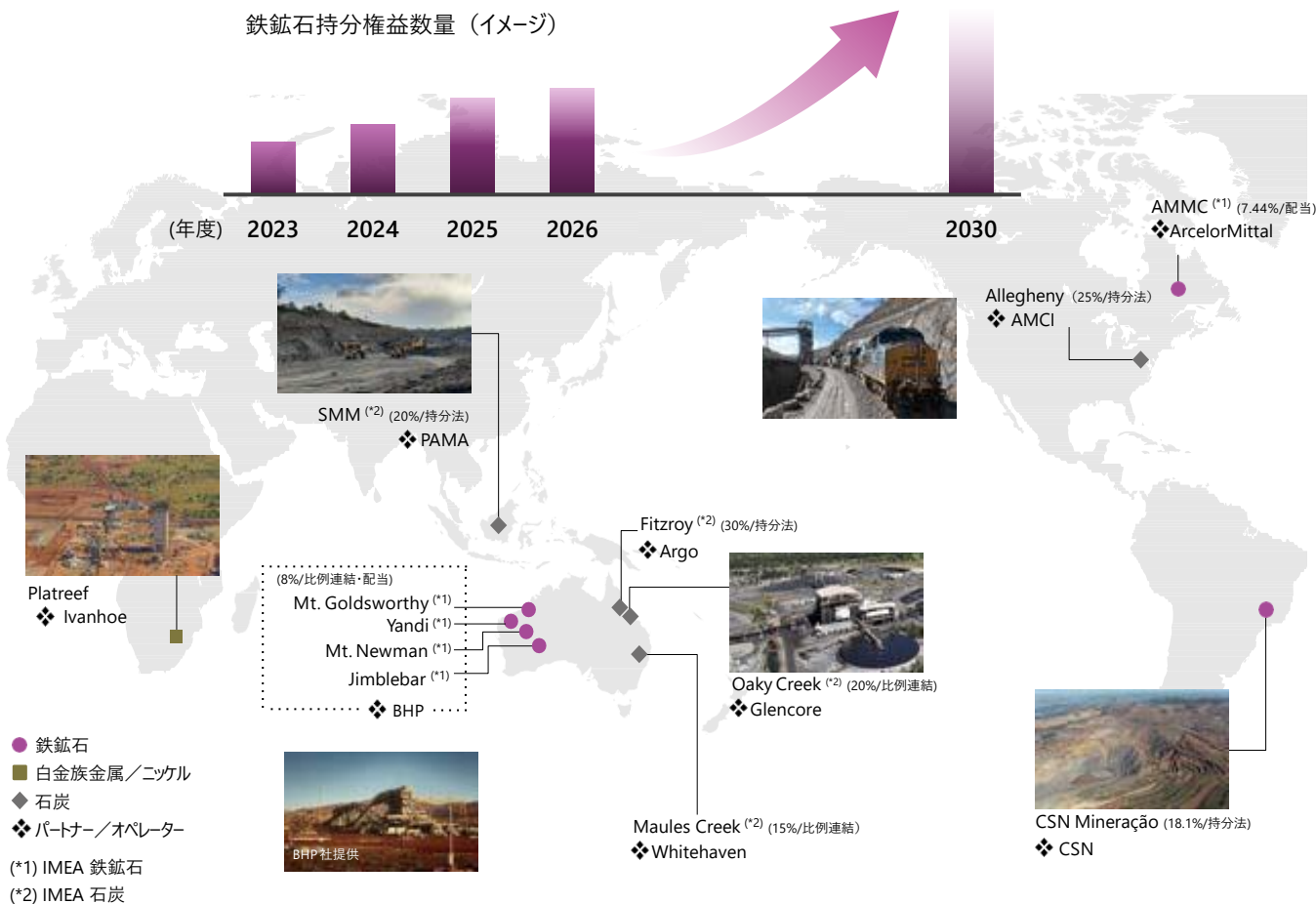
欧州、東南アジア地域を中心に海外市場への販売を拡大。40億円(25年度)から150億円(29年度)へ売上高拡大を目指す。



▶ 金属資源事業の概要

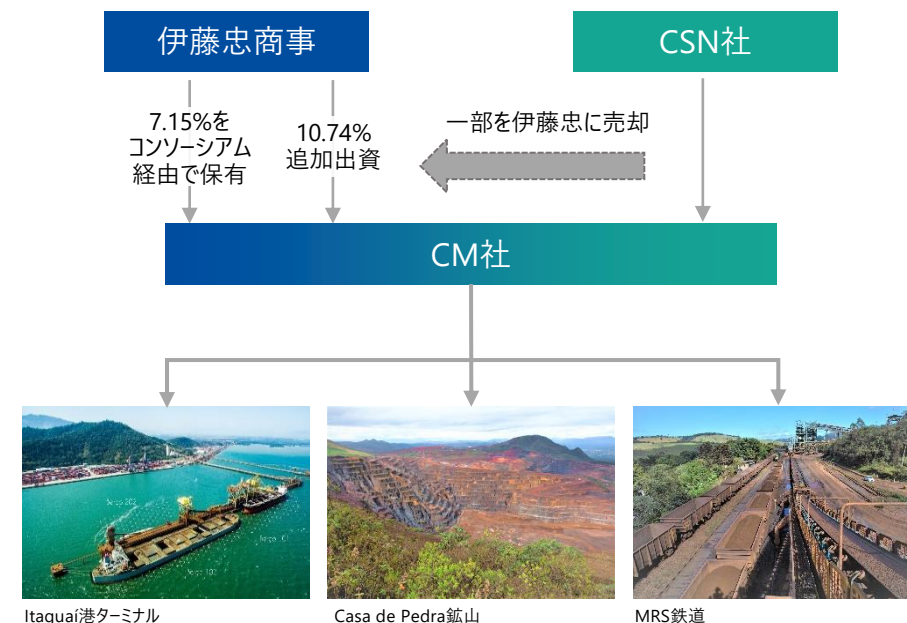
- 西豪州の鉄鉱石事業を中心に、鉄鉱石約30百万トンに加え、原料炭等の権益を保有
- ブラジル鉄鉱石事業における2028年のペレットフィード本格生産立ち上げや、西豪州鉄鉱石事業のランプアップを通じ、鉄鉱石持分権益数量の着実なオーガニック成長を計画

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、2025年の販売量は約46百万トン。(前期比+7.7%)



エネルギー・電力ソリューション

事業投資強化・優良資源権益獲得の推進

トレード・事業投資

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



伊藤忠商事
IPC Singapore

各種トレード(原油、LNG等)



伊藤忠エネクス

石油製品、LPガス販売等

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



LNG

QatarEnergy LNG
(カタール)



CIECO WQ

West Qurna-1
Project(イラク)

系統用蓄電池への投資、周辺領域のビジネス拡大

系統用蓄電池

事例

- ー 日本初系統用蓄電池
専業ファンド
(東京都と連携)



- ー 千里蓄電所の商業運転開始

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

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

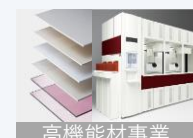
M&A等を通じた業界再編の主導、
流通・販売の再編による営業力強化、
成長が期待される海外ビジネス拡大



建築資材・シビル



フィルム



高機能材事業

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



機能材料



ポリマー原料



医薬



メイプロ社商品

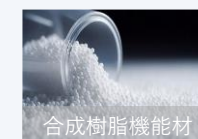
コ-ライフサイエンス

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



包装資材



合成樹脂機能材



電子材料

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掘することで、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

ACCESS
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)・フローゾン(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 フローゾンマザー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「マザーセンター」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）

CONFEX
GROUP

- ・ ヤマエ傘下のコンフェックスHDと当社傘下のドルチェを統合し、**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)

メーカー 卸売 小売・外食



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)

15年度実績

25年度実績

26年度計画

CAGR*
27%

将来利益目標

500億円超

取込損益

14

148

190

*15～25年度

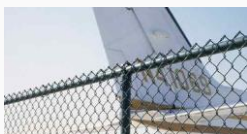
- エクステリア建材事業のエリア拡大や同業買収継続による持続的成長
- 住宅用構造材の強化やDAIKENとの連携による内装材等の機能拡大
- 北米不動産事業との連携によるバリューチェーン拡大

エクステリア建材事業



US Premier Tube Mills

金網フェンス用パイプ製造



MASTER-HALCO

金網フェンス製造、
フェンス・ODL部材卸

Alta Forest Products

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)

住宅用構造材事業



Pacific Woodtech

高強度構造材製造



CIPA Lumber

単板(ベニヤ) 製造

- ・ 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(DAIKENを非公開化)



DAIKEN North America

内装用木質ボード製造

24年度 DAIKEN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
- 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



▶ CTCの更なる成長に向けたパートナーリングの強化

利益目標

(単位：億円)

	10年度実績	25年度実績	26年度計画	CAGR ^(*)	将来利益目標	デジタルバリューチェーン全体
CTC取込損益	63	606	650	16%		800億円
<small>(*) 10～25年度</small>						

- CTCは、堅調な国内IT投資の旺盛な需要を着実に捉え、最高益を大幅更新
- 2026年度計画は650億円を見込み、4期連続の過去最高益を更新予定
- 今期も、戦略的パートナーとの協業拡大やAIによるコーディング等、ケイパビリティの向上と、注力4領域^(*)での高い技術力を活かしたビジネス拡大を継続 ^(*)クラウドネイティブ、セキュリティ、データ&アナリティクス、高度AI
- 将来利益目標800億円の達成に向けて着実に利益を積み増し

TOPIC

台湾最大手ITサービス事業者

SYSTEXとの資本・業務提携

CTC・同社による台湾半導体企業の日本拠点向けIT導入・運用支援等の協業を通じ、AI需要を取込みつつ、顧客基盤と収益の拡大を目指す

コンサルティング・
データ分析ビジネスデザイン・
マーケティングITサービス・
クラウドオペレーション改善・
BPOI&B
CONSULTING

AKQA uka

CXデザイン

ITOCHU
INTERACTIVEコンテンツ
企画・制作CTC
Challenging Tomorrow's ChangesBell
System24SIGMAXYZ
CREATE A BEAUTIFUL TOMORROW TOGETHER

コンサルティング

ADWAYS

広告配信

FreakOut
Holdings

COMTURE

WingArc

アプリ・
クラウド開発

ITサービス

社・本郷ITコンサルティング

CRM・BPO

高度IT人材

intloop
イントルーブ

海外ITサービス

Technologent

SYSTEX

▶ 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 2014年の出資以降、段階的な買増しにより保有比率を引上げ

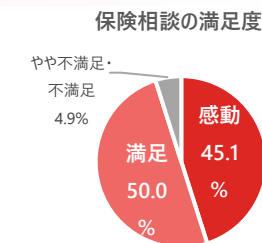
2025年9月に同社の完全子会社化を実行

- 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。

ファミリーマート等の事業基盤を活かした事業創出・拡大

リテールメディア事業

DATA ONE

デジタル広告配信事業
広告代理店事業約5,700万
国内最大級の
購買データ付広告ID

GATE ONE

メディア事業



全国ファミリーマート店舗のうち
約11,000店舗に
デジタルサイネージを設置

✓ 広告出稿企業は440社超
(ファミリーマート非配荷約8割)

FamilyMart

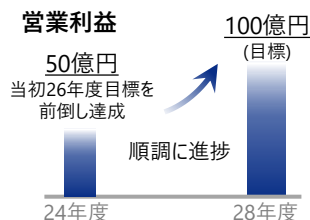
ペイメント事業

ファミペイ

約3,000万ファミペイダウンロード



購買データ付広告IDを
用いた分析により、
広範な効果検証に対応、
デジタルマーケティングの
高効率化を支援



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
- ・株式20%を653億円にて取得、25/4Qより持分法取込開始



国内最大のATM網構築

ファミリーマートへの
高機能ATM設置セブン銀行
設置台数増加現在 今後4年程度で設置
約28,000台 + 約16,000台ファミリーマート
顧客利便性向上

多様な金融サービス提供

ファミリーマート独自ブランドでの
多様な金融サービス提供

カード 決済 ローン



FamimaDigitalOne



ATM関連でのセブン銀行・ファミリーマート双方の収益拡大に加え
金融分野での更なる事業展開を追求

新規事業領域の開拓・創出

ヘルスケア アンドファーマへの出資

- ・25年10月に株式20%を162億円にて取得
- ・25/3Qより持分法取込開始

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

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

リユース ブックオフへの出資

- ・26年2月に資本業務提携契約を締結、株式5%を取得

ブックオフグループ
ホールディングス
リユース分野の
リーディングカンパニー

- ✓ 約1,000万人のアプリ会員
- ✓ 約8,800万人の
国内年間利用者数

伊藤忠グループ

ファミリーマート店舗網・
多様な消費者接点広告メディア
事業リテール
金融事業

ファミリーマート店舗網を活用したリユース品の仕入強化に向け、
衣料品・雑貨の回収ボックス設置の実証実験を開始

第8カンパニーとして、カンパニー間の横連携を主導し、新規事業開拓・幅広いシナジーを創出