

(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



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



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



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



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）



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



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



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



▶ デサント取込損益の推移

(単位：億円)

| | 10年度実績 | 24年度実績 | 25年度計画 |
|------|--------|--------|--------|
| 取込損益 | 7 | 70 | 133 |

(*1)10～24年度

CAGR(*1)
18%

将来収益目標(*2)

250億円

(*2) 個社100%ベース連結純利益

- デサントの強みと地域別戦略を組み合わせ、5年後を目途に **連結純利益の倍増**を目指す。
- 2025年3月に投資家向け事業説明会を開催。☑

▶ デサントの成長戦略

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比率向上

韓国

- 「デサント」や「アンブロ」等、各ブランドに応じたブランド運営ルールを適切に調整、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
- 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



北米電力事業の成長戦略

| | | | | | | |
|---------|--------|--------|--------|----------------------------|--------|-------|
| (単位：億円) | 10年度実績 | 24年度実績 | 25年度計画 | CAGR ^(*) 25% | 将来収益目標 | 300億円 |
| 取込損益 | 5 | 115 | 148 | | | |

(*)10~24年度

- 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。



- 事業会社(Tyr Energy・NAES)を軸に、電力開発、建設、投資、運転保守のバリューチェーン全体で収益拡大。

| 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、33資産(12.6GW)に投資、16資産の開発実績。現在15箇所(5.4GW)の発電所を保有。 |
| | Tyr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させ、資産売却。 | 開発資産13件売却実績。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1,000箇所、合計59GWの発電所運転。 |

- トピック**
- 2025年1月に再生可能エネルギーの米国開発企業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)に出資することを合意。☑
 - 2024年12月に投資家向け事業説明会を開催。☑



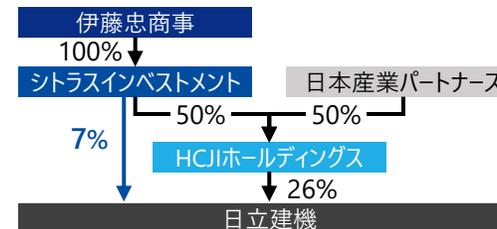
国内メーカーとの協業による成長加速

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。

日立建機への出資状況

2022年8月にHCCI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6月末現在、当社の日立建機の出込比率は20%。



北米ファイナンス事業(ZAXIS Finance)の立ち上げ

- 北米ファイナンス事業として2023年1月にZAXIS Financeを設立 (ITC35%、東京センチュリー35%、日立建機30%)
- 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増加傾向。
- リテールファイナンス資産は600億円超まで積み上げ。

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)。また、両社で米国にてユーザー向けファイナンス事業を目的とした合弁会社を設立。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。

(*)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。



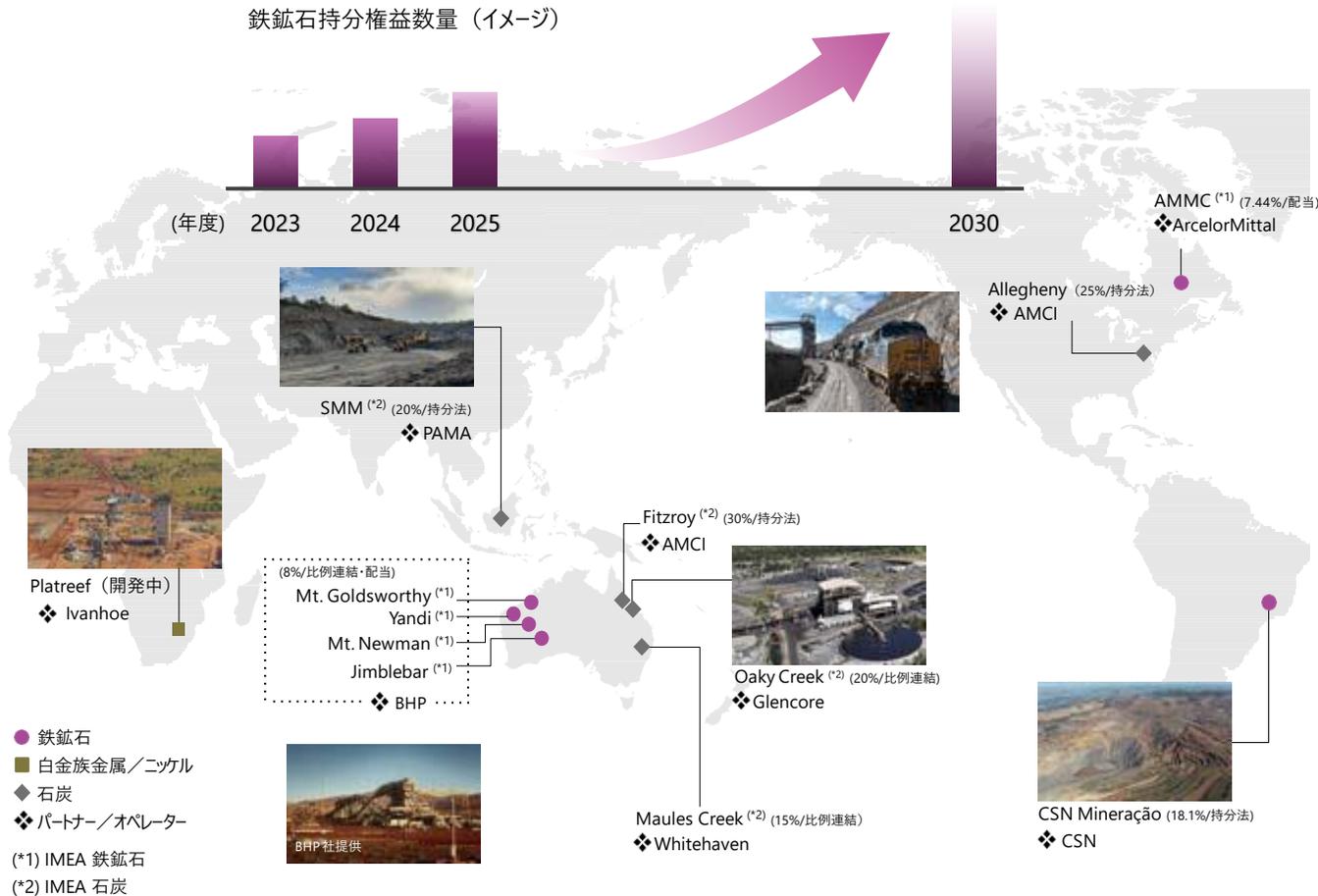
アイチコーポレーション

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。



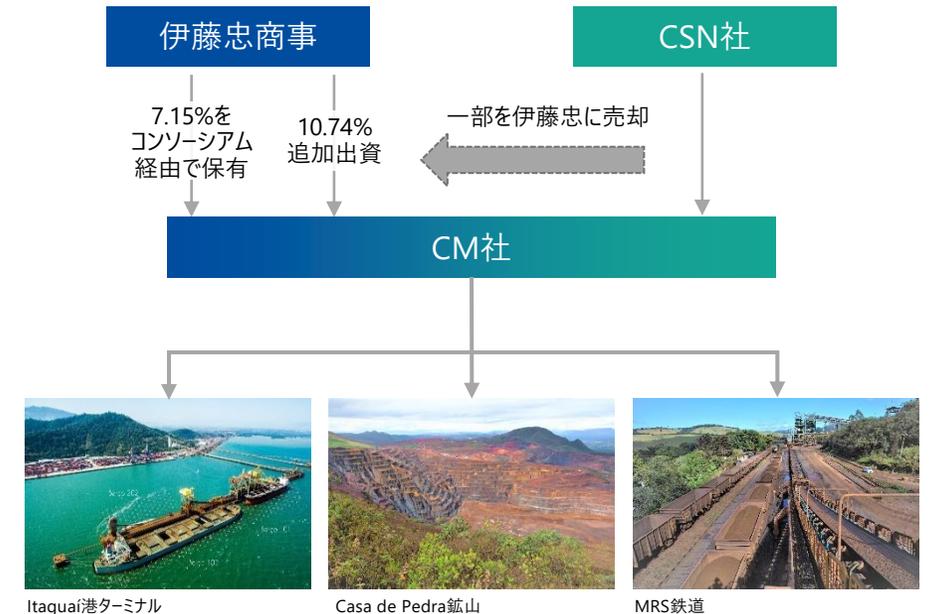
▶ 金属資源事業の概要

- 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、2024年度の販売量は約43百万トン。



化学品：中核事業会社での着実なビジネス拡大、トレード機能の更なる強化

非公開化後のPMIを着実に遂行

タキロンシーアイ

2024年10月 非公開化実施（追加投資額約376億円）

成長施策：調達力強化、業界再編対応、成長分野への経営資源投下等

| | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|---|
| <p>①建築資材・シビル</p> <p>ポリカーボネート建材★等</p> | <p>②フィルム</p> <p>農業用ビニルフィルム★等</p> | <p>③高機能材事業</p> <p>半導体製造向け等 高機能樹脂プレート★等</p> <p>★国内トップシェア</p> |
|--------------------------------------|----------------------------------|---|

成長投資・トレード領域の拡大による収益基盤の強化

伊藤忠ケミカルフロンティア

2024年10月 米メイプロ社(サプリメント製造等) (*1)へ出資

| | | | |
|---------------------------|------------------------------|------------------------------|--|
| <p>機能材料</p> <p>接着剤原料等</p> | <p>ポリマー原料</p> <p>エポキシ樹脂等</p> | <p>医薬</p> <p>ジェネリック医薬原料等</p> | <p>エコ・ライフサイエンス</p> <p>メイプロ社商品 機能性食品素材等</p> <p>(*1) 事業内容サプリ・健康食品の素材開発、製造・販売</p> |
|---------------------------|------------------------------|------------------------------|--|

トレード機能の強化

単体、海外現地法人・事業会社

トピック 住友化学とのメチオニン(*2)全量販売に関する提携

グローバルトレード最適化による収益拡大



(*2) 飼料添加物

エネルギー：事業投資強化と優良資源権益獲得を推進

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

| | | | |
|---|------------------------------------|---|---|
| <p>伊藤忠商事 IPC Singapore</p> <p>各種トレード(原油、LNG等)</p> | <p>伊藤忠エネクス</p> <p>石油製品、LPガス販売等</p> | <p>Hindustan Aegis LPG</p> <p>インドLPガス供給・受入基地★</p> | <p>Isla Petroleum & Gas</p> <p>フィリピンLPガス販売★</p> <p>★海外パートナーとの取組</p> |
|---|------------------------------------|---|---|

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

| | | |
|---|--|--|
| <p>CIECO Azer</p> <p>ACG Project (アゼルバイジャン)</p> | <p>LNG配当</p> <p>QatarEnergy LNG S(1) Oman LNG、Qalhat LNG</p> | <p>CIECO WQ</p> <p>West Qurna-1 Project(イラク)</p> |
|---|--|--|

電力環境ソリューション：系統用大型蓄電池の取組、太陽光発電ビジネスの拡大

系統用蓄電池

トピック 東京都との連携による日本初系統用蓄電池専門ファンド本格運営開始
(新規蓄電所への投資、開発から運用までを一気通貫で手掛ける専門ファンド)



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

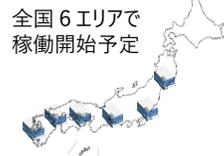
- ✓ 業界No.1の売上高
- ✓ ドライ(常温)・チルド(冷蔵)・フロースン(冷凍)の3温度帯をカバーする「全温度帯流通機能」
- ✓ 低温度帯(冷蔵・冷凍)の取扱規模は業界トップ
- ✓ 約500ヶ所の物流拠点、約7,400台のトラック網



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



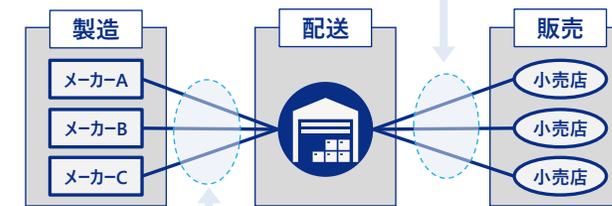
メーカーの工場・出荷拠点の在庫を、日本アクセスの「マザーセンター」で保管、管理業務を請負。客先需要に応じて各地の配送拠点へ出荷することで、効率化・メーカー側の負担軽減に貢献。

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。

▶ 北米建材

- 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。

| | | | | | |
|----------|--------|--------|--------|--------------|------------------|
| (単位: 億円) | 15年度実績 | 24年度実績 | 25年度計画 | CAGR* 33% | 将来収益目標 500億円超 |
| 取込損益 | 14 | 179 | 180 | | |

*15~24年度



▶ 建設・建材アライアンス

- バリューチェーン強化と新たな商圏への進出・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。
- 25年度1Qに西松建設を持分法適用会社化(持分比率22.0%)、2Qより取込開始。

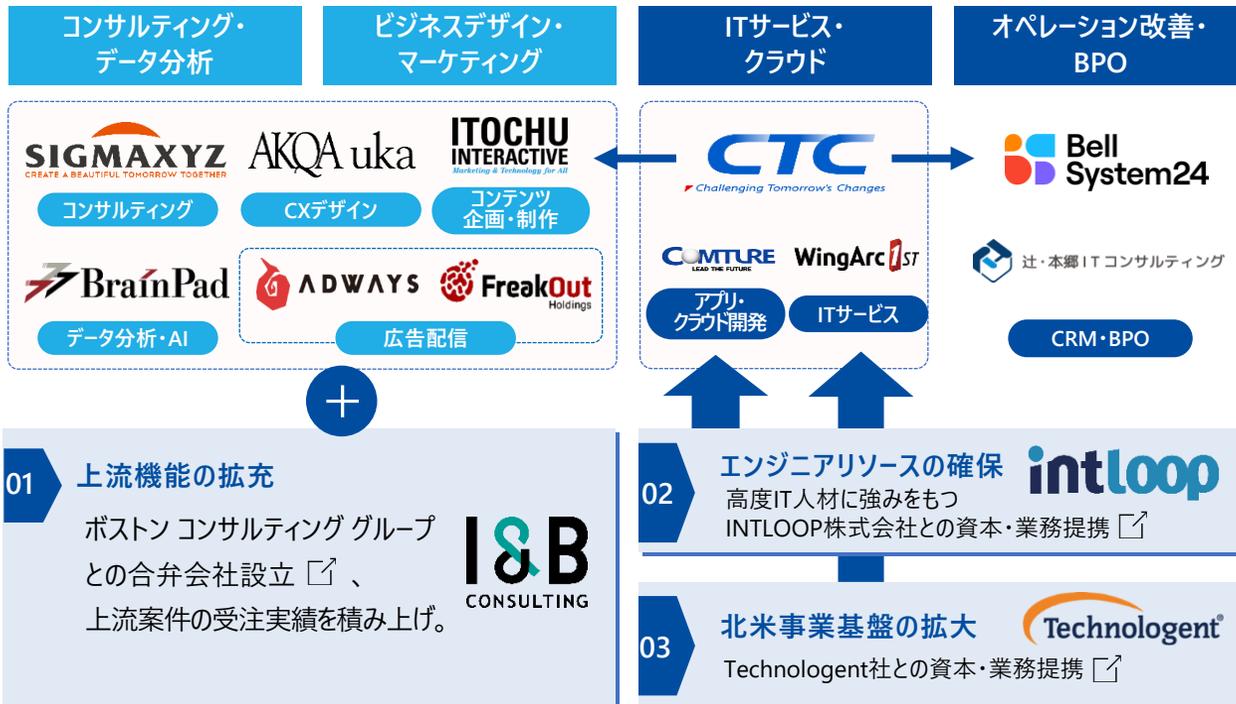


▶ デジタルバリューチェーン戦略の推進によるCTCの強化

| (単位：億円) | 10年度実績 | 24年度実績 | 25年度計画 | CAGR* | 将来収益目標 | デジタルバリューチェーン全体 |
|---------|--------|--------|--------|-------|--------|----------------|
| CTC取込損益 | 62 | 505 | 550 | 16% | 800億円 | 800億円 |

*10～24年度

- 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。
- 2023年合同案件説明会 [☞](#) にて掲げた成長施策を着実に実行。
- 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。



▶ 地理空間情報を活用した民間向けサービス創出

- セコムと共同で測量大手のパスコにTOBを実施(投資額：80億円、取込比率：25%)、25年1月に非公開化を完了し、持分法取込開始。
- パスコとスカパーJSAT、デジタル事業群との連携により、マーケットインの発想でソリューション開発・サービス展開を推進。



幅広い業界に多様なソリューションを提供

| | |
|------|---------------------------|
| 防災 | 地域防災計画、ハザードマップ、河川・砂防の減災対策 |
| インフラ | 変異測定、異常検知、工事進捗モニタリング |
| 物流 | 配送ルート最適化、運送管理 |
| 自動運転 | 高精度地図作成、開発用シミュレーター |
| 小売 | 人流解析、商圈分析、出店計画、売上予測 |

| 株式会社パスコ ホームページ [☞](#)

▶ ファミリーマート取込損益



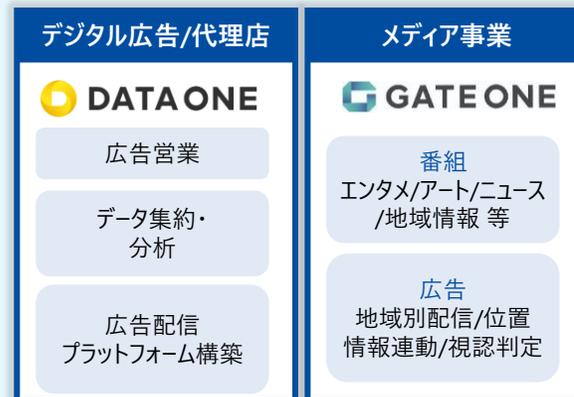
トピック 既存店日商が46ヶ月連続前年超え^(**3)

- ・大谷選手を起用したおむすびキャンペーンや「1個買うと、1個もらえる」キャンペーン等、商品力強化に加え、**各種マーケティング施策が奏功**。
- ・伊藤忠食糧(株)によるサポートの下、**業界に先駆けて政府の備蓄米を取扱い**。米価格高騰に対し、スピード感を持った対応を実施。
- ・イトインの売場転換やコンテナ状設備の外付け等による**売場面積拡大を推進**。



(**3) 2025年6月末時点

トピック リテールメディア事業



- ・デジタルサイネージ「FamilyMart Vision」は、**約10,400店舗に設置済**。(2025年6月末時点)
- ・デジタル広告配信事業では、国内最大級のリテールメディアネットワークを構築。広告配信用ID数は、**約4,500万まで拡大**。(2025年6月末時点)
- ・他小売との購買データ連携を順次拡大。



・リテールメディア事業に関する説明資料

トピック コンビニエンスウェアの取組み拡大

- ・2024年度ブランド年間売上が前期比130%増の**130億円を突破**。
- ・毎シーズン商品ラインアップを拡充し、約100種類の商品を展開。
- ・2024年11月からは海外展開も開始。台湾ファミリーマートでは、文具も含め約3,800店舗で展開。

