

02

基幹産業における 「バリューチェーン」の進化

エネルギー・化学品カンパニー



宮崎 勉

常務執行役員
エネルギー・化学品Co. プレジデント（2026年～）

- 1983年入社以来、一貫して化学品分野に携わる
- 台湾での5年半の駐在を経験
- 2015～2025年度まで伊藤忠ケミカルフロンティア社長を務め、直近は6期連続最高益を記録

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

エネルギー・化学品カンパニーの宮崎です。当カンパニーの強みは、資源・原料から川下のお客様までをつなぎ、基幹産業を支えるバリューチェーンを構築していることです。本日は、このバリューチェーンを通じた価値創造と成長への取組みをご説明します。

幅広い商品群の取扱いにより基幹産業を支えるバリューチェーンを構築



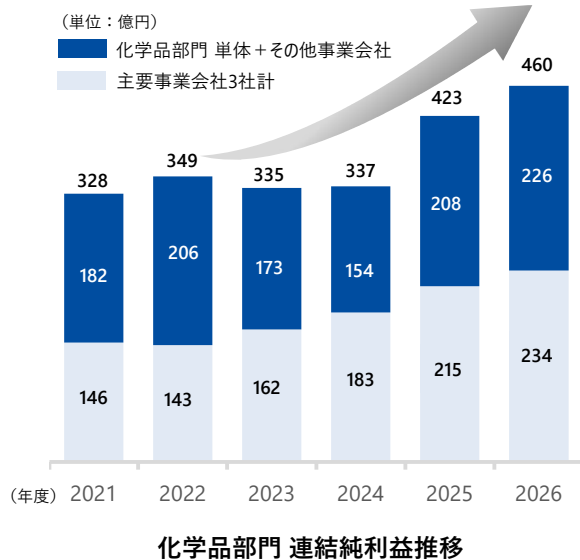
Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

13

当カンパニーは、エネルギー・電力ソリューション部門と化学品部門の2部門から構成されています。エネルギー分野では、上流権益から石油・LNGトレード、再エネを中心とする発電、蓄電所、電力トレード、伊藤忠エネクスを通じた石油製品・LPガス販売まで、川上から川下まで展開しています。化学品分野でも、鉱物資源・無機原料、合成樹脂や有機工業薬品等幅広い商材を扱っております。

このように当カンパニーでは原料・資源、トレード、事業会社、川下の顧客までをつなぐことで、基幹産業を支える強固なバリューチェーンを構築しています。重要なのは、各段階に入り込むことで顧客接点を築き、産業構造の変化や現場ニーズを的確に捉え、新たな商流や事業機会につなげている点です。

化学品部門： 多数の商品群を取扱い、右肩上がりの成長を実現



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.



これは化学品部門の着実な利益成長にも表れています。税後利益は21年度の328億円から26年度には460億円まで伸長し、過去最高益を更新予定です。

伊藤忠ケミカルフロンティア、タキロンシーアイ、伊藤忠プラスチックスの主要事業会社3社の伸長に加え、化学品部門単体のトレードでも昨年度最高益を更新し、単体・事業会社の両輪で成長しています。

この成長を支えているのは、特定商品や一過性の市況ではありません。半導体関連部材、建設資材、ファミリーマート向け包装容器、ジェネリック医薬品原料など、豊富な商品群と幅広い顧客接点を通じて市場変化を捉え、事業領域を広げてきたことが成長の原動力となっています。今後も、現場の知見をトレードの高度化、事業会社の磨き、新たな投資へとつなげることで、さらなる成長を実現します。

化学品部門 取組事例



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

15

化学品部門の具体例をご紹介します。

食料需要の観点から成長が有力視されるメチオニンは、住友化学の製品全量を取り扱い、世界中に販売しています。合成樹脂でも世界有数の取扱量を誇り、硫黄やアンモニアなどの基礎原料化学品から日用品まで幅広く扱っています。主要事業会社3社の取込損益も大幅に伸長しています。

伊藤忠ケミカルフロンティアは医薬、ファインケミカル事業を拡大し6期連続最高益、タキロンシーアイは建築資材や半導体関連部材に強みを持ち、伊藤忠プラスチックは包装容器や電子部材を取り扱い、2025年度に史上最高益を達成しています。

化学品部門では、原料供給、加工・製造、販売というバリューチェーンの各段階に入り込み、「商人は水であれ」の精神で、お客様やパートナー企業の現場に寄り添い、そこで生まれる課題やニーズ、市場の変化をタイムリーに捉えています。

このように、トレードと事業会社の両輪でバリューチェーン全体に深く入り込み、現場の情報を価値創造へ転換していることが、当カンパニーの強みとなっています。

今後の成長ドライバー：半導体関連の取組拡大



市場拡大が顕著な半導体分野で、伊藤忠の既存ビジネスと接続し、
バリューチェーンの拡大に資する投資を実行することで、次なる成長の柱に

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

16

最後に、今後の成長ドライバーとして注力するのが半導体関連事業です。タキロンシーアイでの半導体装置用樹脂プレートや伊藤忠プラスチックスでのフォトレジストに加え、高純度薬液製造企業への参画や上流鉱物資源の確保まで領域を広げ、既存事業とのシナジー創出と新たな収益基盤の構築を目指します。

この分野においても、個別事業を積み上げるだけではなく、原料、部材、製造プロセス、最終需要に至るまでのバリューチェーン全体を捉えながら、これまで培ってきた顧客接点と事業基盤を活かし、商流や投資機会を創出することで、当カンパニーのさらなる成長を実現します。今後も基幹産業の現場に深く入り込み、バリューチェーンをさらに進化・拡大させ、「ギア・チェンジ」による一段上の成長を実現します。ありがとうございました。

金属カンパニー



田中 正哉

上席執行役員
金属カンパニープレジデント（2026年～）

- 1987年入社以来、化学品関連ビジネスに従事
- エネルギー・化学品Co. プレジデントを務め、韓国駐在も経験
- 現地の取引先との繋がりを大切にしながらビジネスを推進
- 企画部門等のスタッフ経験もあり、チームワーク重視で周囲からの意見にも耳を傾ける

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

資源ビジネスを手掛ける金属カンパニーの強みは、鉄鉱石や原料炭を中心とした優良資源権益の保有において、資源メジャー等の優良パートナーと長期に亘り強固な関係を構築している点にあります。

鉄鉱石・原料炭を中心とした優良資源権益を保有
資源メジャー等の優良パートナーと長期に亘り強固な関係を構築



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

18

鉄鉱石では、オーストラリアでBHP、ブラジルでCSN ミネラソン（CM社と言います）、カナダでArcelorMittal等と、優良な関係を築き上げてきました。

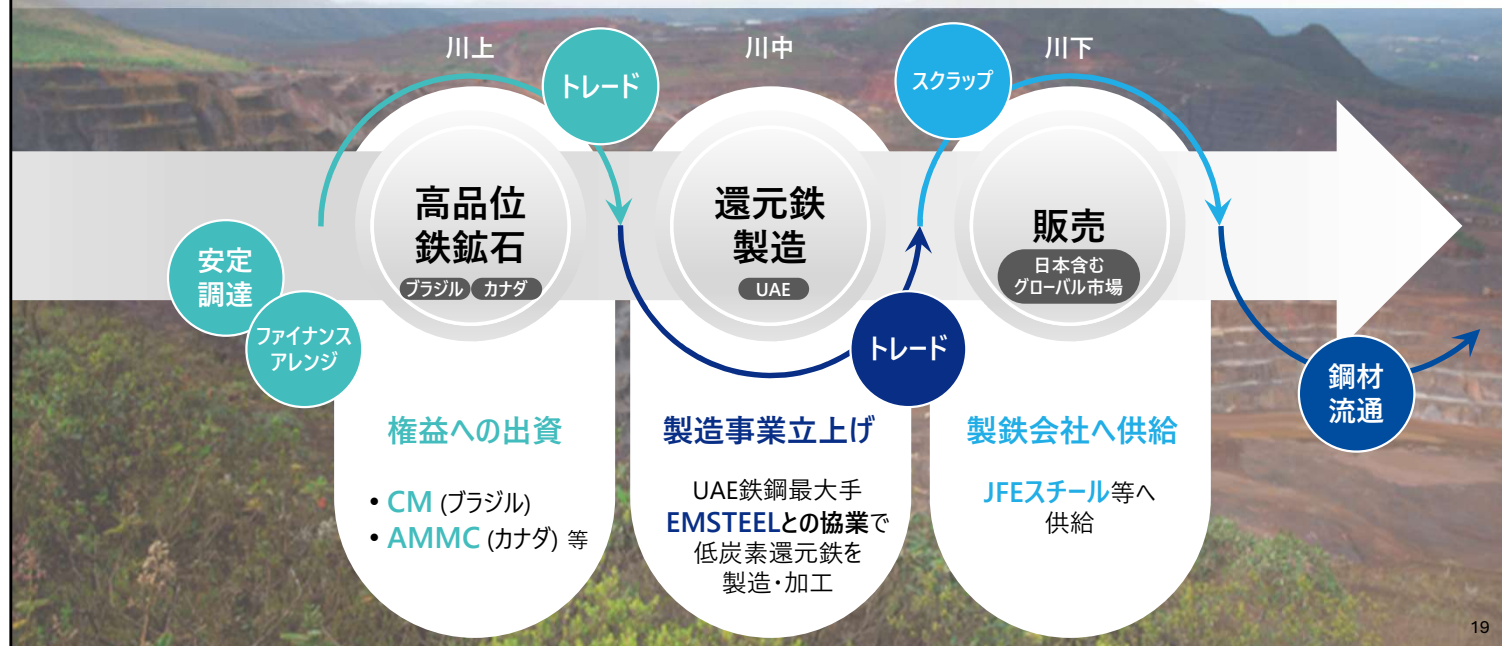
原料炭では、GlencoreやWhitehaven等と、オーストラリアでのプロジェクトを推進しています。彼らとともに、現在保有する鉄鉱石や原料炭権益の更なる磨きとオーガニック成長に加え、彼らを含む資源メジャーや業界Tier1プレーヤーとの長年の関係と、我々伊藤忠の機能を活かして、新たな上流権益のパイプラインを構築、参画実現に挑戦してまいります。

「資源やらなあかん」の金属カンパニーですので、ご期待いただければ、と思います。

2024年度に実行したCM社に対する追加出資は、単なる既存権益の買増しにとどまらず、この後ご説明する低炭素還元鉄サプライチェーンの構築や、CM社との協業関係の強化・更なるハンズオン経営の実施を目的としたもので、当社ならではの取組の一つと考えております。

低炭素還元鉄

業界課題を捉え、当社ならではのネットワーク・機能を活かしたバリューチェーンの構築へ



次に、低炭素還元鉄のバリューチェーン構築についてご説明いたします。

製造業の中でも、最も多くCO₂を排出する鉄鋼業界において、CO₂排出量が低い生産方法への転換は大きな経営課題となっています。鉄鋼製品は自動車や建設業界など、あらゆる産業に欠かせない基礎素材であり、鉄鋼の生産過程における低炭素化は鉄鋼業界だけの問題に留まるものではありません。GX率先実行宣言やそれに対する政府のインセンティブ支援、政府の公共調達などもあり、最終需要家でのグリーンスチール採用の取り組みやニーズも広がってきております。

低炭素還元鉄とは、通常のコークスを使用して鉄鉱石を還元する高炉での製鉄と比較し、天然ガスを使用して鉄鉱石を還元することで、CO₂排出量の少ない製鉄プロセスを実現するものです。将来的には水素還元法を導入することでCO₂排出量のネット・ゼロ化も期待されています。産業全体のCO₂排出量削減に貢献すべく、当社は、JFEスチール、UAEのEMSTEEL社と共に、プロジェクトのコアメンバーとして参画しております。

このバリューチェーンの中で、当社は川上から川下まで、全体にわたって機能を発揮してまいります。川上においては、当社が出資しているブラジルのCM社での、低炭素還元鉄生産に不可欠な高品位鉄鉱石の安定生産、安定供給の実現です。日本への資源確保を前提としたJBICファイナンスのアレンジや、米国GE社と組んだプロジェクトのDX化サポート、高品位鉄鉱石生産のための様々な技術面でのサポートも行っております。

川中から川下においては、生産された高品位鉄鉱石のトレードへの関与に加え、低炭素還元鉄製造事業をEMSTEELと取組みます。そこで製造された低炭素還元鉄を製鉄会社へ供給していきます。JFEスチール様だけでなく、他にもオフテイク先を開拓することも役割の一つであり、このプロジェクト全体の経済性を担保するうえで重要な役割を担っています。更には、重要な冷鉄源として伊藤忠メタルズからの製鉄会社への鉄スクラップ供給や、伊藤忠丸紅鉄鋼による製品販路確保など、伊藤忠グループ全体として取り組んでおります。

このように、本プロジェクトは、川下のニーズと川上の優良権益を繋げることでバリューチェーンを構築し、そのコアメンバーとして各所で当社としての機能を発揮できる事例と考えております。

今後の新たな資源投資についても、上流権益獲得のみならず、いち早く業界のニーズを捉えたバリューチェーンの構築にも繋がるような、当社らしい投資ができるよう、取り組んでまいります。

住生活カンパニー



真木 正寿

上席執行役員
住生活カンパニープレジデント（2022年～）

-
- 1987年入社以来、建設・不動産業界分野で手腕を発揮
 - 優れたリーダーシップでパートナーの心を掴み、国内外の不動産事業を拡大
 - 中国駐在時には住生活分野全体を統括
 - 豊富な実践経験を活かしつつグローバルな視点で戦略を推進

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

住生活カンパニープレジデントの真木です。本日は、当カンパニーが築いてきた「木」を起点とする独自のバリューチェーンと、今後の成長戦略についてご説明します。

築き上げてきたバリューチェーン



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

21

当カンパニーの最大の特徴は、木材チップやゴムなど、「木」を起点とする原料からバリューチェーンを拡大させており、付加価値を付けて深く掘り下げることを強く意識しております。

木材チップから、紙・パルプ、包材、モールド等に進化しております。ゴム、タイヤのビジネスから、さらにその先に整備を行う自動車アフターマーケット、中古車事業まで進出しております。

川上から川下へ事業領域を広げるという意味で、建材事業では、外構・構造・内装建材に幅広く展開しておりますが、その先の不動産開発、マーケットインの発想から建設インフラ、不動産リノベーションなどのアフターマーケット事業へと拡大しております。

他商社では不動産は金融事業として扱うケースもありますが、当社では「木」からの住生活に即したビジネスとしてバリューチェーンを進化させてきました。

また、川上から川下までを支える物流機能を有していることも、当カンパニーならではの強みです。木など古くからある素材を進化させ、この分野では商社No.1の地位です。

業界のトップランナーであることを意識し、業界再編等も見据えながら、引き続き業界を牽引していきたいと思っております。

建設・不動産 4つの重点領域



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

22

建設・不動産分野の4つの重点領域について説明します。

一つ目は「国内開発分野」です。JR東日本グループと伊藤忠都市開発の不動産分野の統合を発表しており、優良資産をスピード感を持って開発を進めていきたいと考えております。

建築コストの上昇や、不動産マーケットが高値圏にある中、低簿価の資産を多く持たれているJR東日本グループと組むことによって、加速度的な成長を実現させていきたいと考えております。また、官民連携事業やデータセンター事業も大きく拡大させていく事業と考えております。

二つ目は「不動産アフター分野」です。サンフロンティア不動産との資本業務提携により、不動産のアフターマーケット事業へ本格参入しました。都内23区だけ約5,500棟のターゲットとなる築古オフィスビルがあります。新築コストが高止まりする中、リノベーション工事だけで新しくリニューアルさせるという、不動産マーケットにおける新しい取り組みを進めております。我々が有するアセットマネジメント・プロパティマネジメントの機能も活用し、不動産アフターマーケット事業に力を入れていきたいと考えております。

三つ目は「建設インフラ分野」です。この分野は国土強靱化やインフラ老朽化などの社会問題を背景に、長期安定的な成長が期待される分野です。西松建設やオリエンタル白石との協業を軸に、リニューアル工事、インフラ整備、地方創生などの社会課題解決に取り組み、社会基盤、長期安定的な収益基盤を強化していきます。

最後に「北米不動産分野」です。昨年、全米トップクラスの住宅デベロッパーであるWood Partnersとの資本業務提携を締結しました。中長期的に成長が期待される北米住宅市場でWood Partnersは17か所の拠点を有し、優良案件の発掘を行っております。我々はWood Partnersへの投資に加え、北米への不動産投資を検討する国内外の投資家に対するゲートキーパーとしての取り組みも行っていきたいと考えております。

北米建材事業のバリューチェーン



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

23

当社は北米において外構・構造・内装建材の製造から、全米No.1の販売、卸会社である Master Halcoをはじめ、全米に85超の拠点を有し幅広い事業展開をしており、今後もエリアと領域を着実に拡大させていきたいと考えております。

Wood Partnersとの協業は、北米におけるバリューチェーンをさらに拡充するものであり、事業のさらなる成長・拡大を目指してまいります。

以上の通り、当カンパニーは「木」を起点とした独自のバリューチェーンを進化させ、各領域の連携による相乗効果、収益成長と資本効率の向上を引き続き行っていきたいと思っております。

不動産・インフラを一体で強化し、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

ご清聴ありがとうございました。

機械カンパニー



都梅 博之

代表取締役 副社長執行役員
機械カンパニープレジデント（2019年～）
（兼）COO補佐

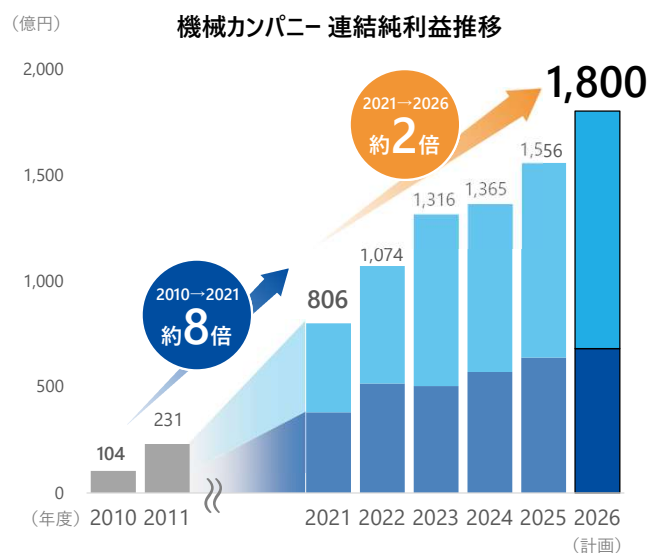
- 1982年入社、主に海外プラント建設事業に携わり、ナイジェリア・タイ・中近東等で伊藤忠の海外事業拡大に貢献
- これまでに中近東・アフリカ・欧州の海外3ブロックの総支配人を歴任、世界各地で当社グループの地域代表として経営手腕を振るう

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

機械カンパニープレジデントの都梅です。機械カンパニーの特徴を一言で申し上げますと、対面業界が非常に広いことです。他商社では複数の事業グループに跨る事業を当社では一つのカンパニーで展開していることが特徴です。

多様な対面業界と収益基盤

あらゆる分野でプラットフォーム・サプライチェーンを構築、安定成長を実現



連結純利益 2026年度計画内訳



※東京センチュリーの取込損益を含む

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

25

私は2019年から機械カンパニープレジデントを務め、今年で8年目を迎えます。就任時の2019年度の連結純利益は567億円、資料中にあるように2021年度は806億円でしたが、2025年度に1,556億円を達成し、2026年度は1,800億円の予算を目指す規模となりました。

本日は利益成長の背景について、4点紹介したいと思います。

1点目は「か・け・ふ」による、既存事業の利益成長です。例えばヤナセは、私が就任した2019年度の取込利益は30億円でしたが、その後買い増しを実行しハンズオン経営により「削る、防ぐ」を徹底したことで、2026年度計画で150億円を目指す規模まで利益が大きく伸長しました。

2点目はバリューチェーンの拡大を目的とした「戦略投資」です。自動車・建機・産機分野はこれまでトレードが主たる事業でしたが、バリューチェーンを長く、太くするという発想で投資を実行してきました。いくつか例を挙げますと、いすゞとの協業の中で、販売会社への投資から、メンテナンスリースや中古車販売、オークションを行う会社へ投資を切り替えたことはバリューチェーンの下流に乗り出した例です。バリューチェーンの上流の例では、日立建機・アイチコーポレーション・カワサキモータースといった日本のOEMメーカーとの資本提携です。

また、プラント分野においては、今年度プラントの保守・修繕を行うシンガポールの会社へ投資をしました。プラントを建設して引き渡すだけでなく、プラント設備や主要機器のメンテナンス分野に事業領域を拡大しています。航空分野においては、これまで航空会社向けの機体リース取引が主でしたが、古くなった機体を解体しパーツを販売する航空機ビジネスの下流であるアフターマーケットの会社へ2024年度に投資をしました。このようにあらゆる分野で様々な戦略投資を実行してきました。

3点目は円安の恩恵です。機械カンパニーは利益全体に占める海外トレードや海外事業会社からの取込損益の割合が大きく、昨今の円安が利益成長に寄与した側面もございます。

4点目は、時流に乗ったビジネスです。例を挙げますと、北米電力分野において、米国でバイデン大統領時代の2022年にIRA法（Inflation Reduction Act）が制定され、再生可能エネルギーによる発電事業を後押しする政策環境が整いました。当社はこうした市場動向を先取りし、先行して再エネ発電資産の開発・売却を行う会社を設立し、事業機会の獲得に取り組んできました。本ビジネスは高資産効率や利益貢献といった定量影響だけでなく、北米地域の再生可能エネルギー発電の普及にも貢献しています。

アンモニア統合型プロジェクト



プラント事業

自らプラントを運営し、燃料確保

- ゼロエミッション燃料として注目
- クリーンアンモニアを自社生産

バンカリング事業

運航船に燃料供給

- 世界の主要航路に機動展開
 - 周辺インフラビジネス機会の創出
- プラント・船舶両分野の知見を活用

保有船事業

アンモニアを燃料に運航

- 強化される海運環境規制に適合

知見・総合力から生み出される“アンモニア燃料”サプライチェーン

26

機械カンパニーでは、様々な事業を展開していますが、本日は新たな取り組みをご紹介します。まだ事業化前の段階ですが、「アンモニア統合型プロジェクト」に取り組んでおります。アンモニアは燃焼しても二酸化炭素を発生しない脱炭素燃料として注目されております。様々な用途がある中、国際海運の脱炭素化を担う船舶燃料の本命であり、取り組んで早6年になります。

本プロジェクトの特徴は、上流のクリーンアンモニア生産から下流の燃料船の保有・運航まで、サプライチェーン全ての領域に伊藤忠が一気通貫で関与している点です。そして最も重要なのが中流の燃料供給拠点とバンカリングです。毒性を伴い取り扱いが難しいアンモニアを取り扱うにあたり、2027年下半期にシンガポールでバンカリングの実証・暫定操業を行う予定です。資源としての脱炭素燃料の生産、そして脱炭素燃料の供給、脱炭素燃料船の運航運営、社会的なミッションの実現も掲げた構想です。

アンモニアプラントやバンカリング事業、燃料船運航事業は、それぞれ異なる領域ではありますが、いずれもプラントと船舶分野で機械カンパニーが培ってきた知見が生きる分野です。

機械カンパニーの総合力をもって、サプライチェーンをゼロから生み出す、当社ならではの取り組みです。中長期の成長軸として、新たな収益の柱に育ててまいります。