



アナリスト・機関投資家向け

北米事業見学会

2026.09.16-09.18開催

伊藤忠商事株式会社

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。

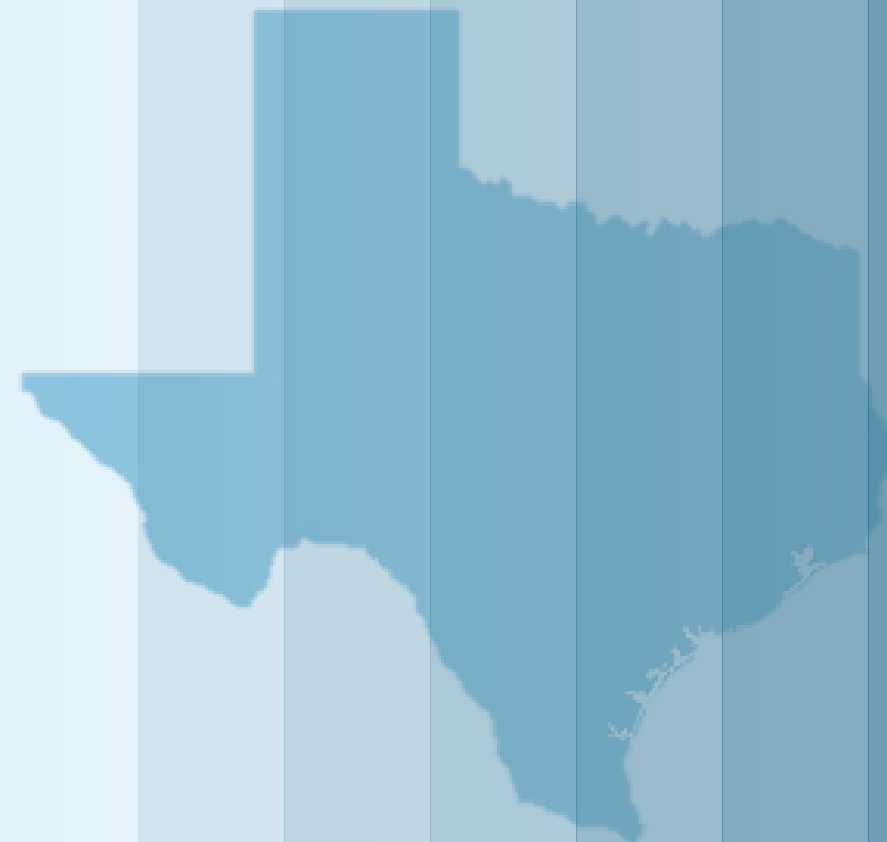


TABLE OF CONTENTS



- 01 北米ビジネスの全体像……………P.4
- 02 北米電力事業……………P.8
- 03 北米建材事業……………P.16
- 04 北米不動産事業……………P.21

特別企画

米国社員が語るハンズオン経営…P.24



Day 1

01 北米ビジネスの全体像

プレゼンター



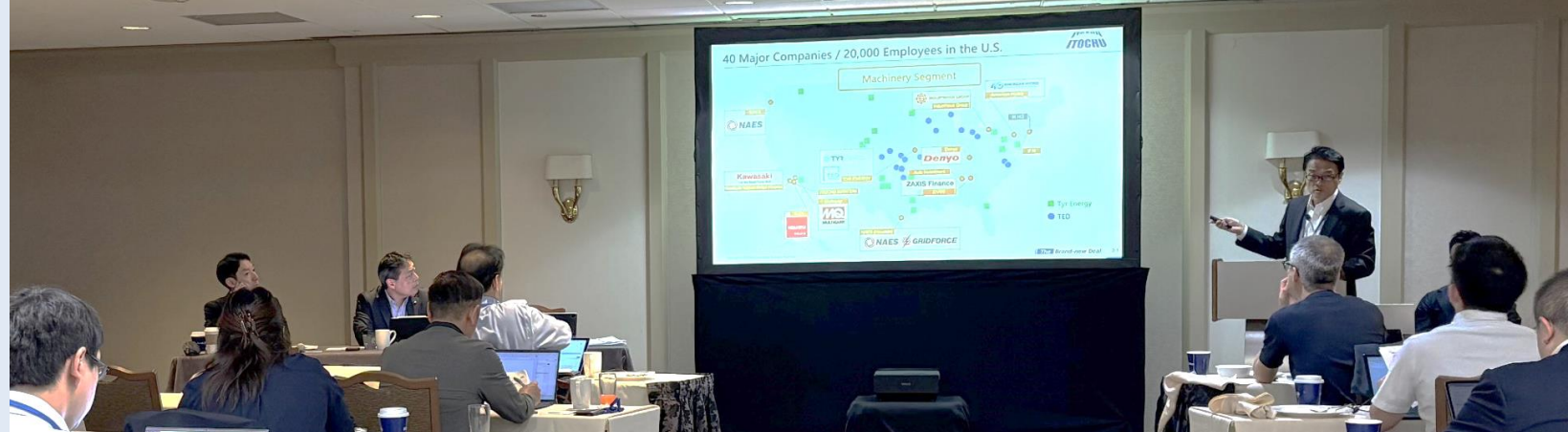
吉川 直彦

上席執行理事

伊藤忠インターナショナル会社 社長CEO

1991年伊藤忠商事入社後、化学プラント事業に従事。
2008年エネルギー・石油化学プラントプロジェクト第四室長、
2013年伊藤忠インターナショナル会社機械部門長、2018年
同社CAO、2021年伊藤忠商事プラント・船舶・航空機部門
長を歴任（2022年執行役員就任）。

2024年より上席執行理事、伊藤忠インターナショナル会社
社長。米国駐在17年を含む北米経験を元に伊藤忠商事に
おける注力市場である米国事業を牽引。



Key messages

1. 多岐に亘る北米での事業展開

➡ P.5

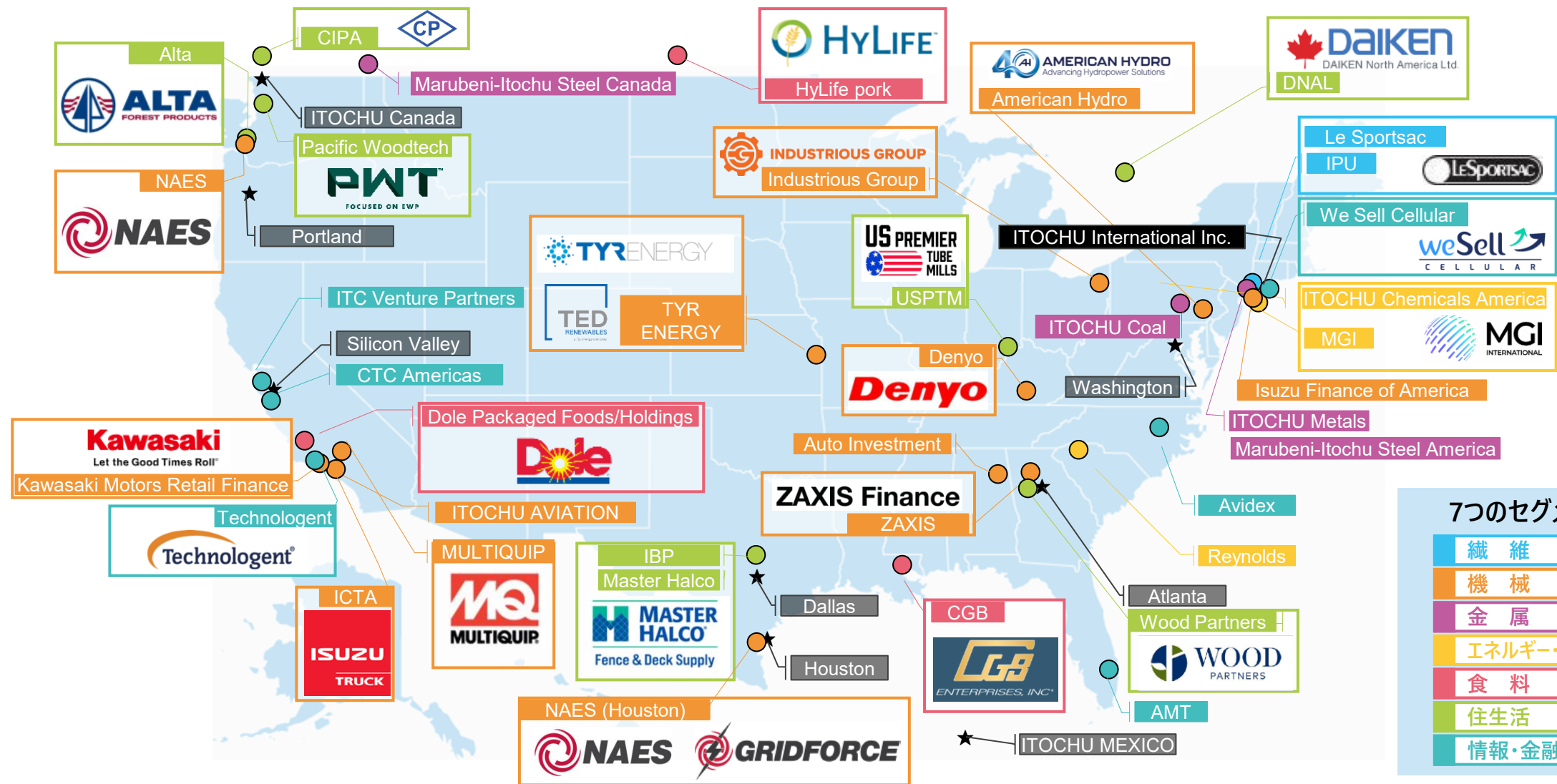
2. 当社独自の価値創造アプローチ

- ✓ 地場に根差したビジネス
- ✓ 現地経営陣と伊藤忠人材が密に連携したハンズオン経営
- ✓ 「マーケットイン」の徹底

3. 今後の成長ポテンシャル —取りこぼしなく、デマンドを捉える体制—

- ✓ AIインフラバリューチェーン ➡ P.6
- ✓ 北米建材×北米不動産 ➡ P.7

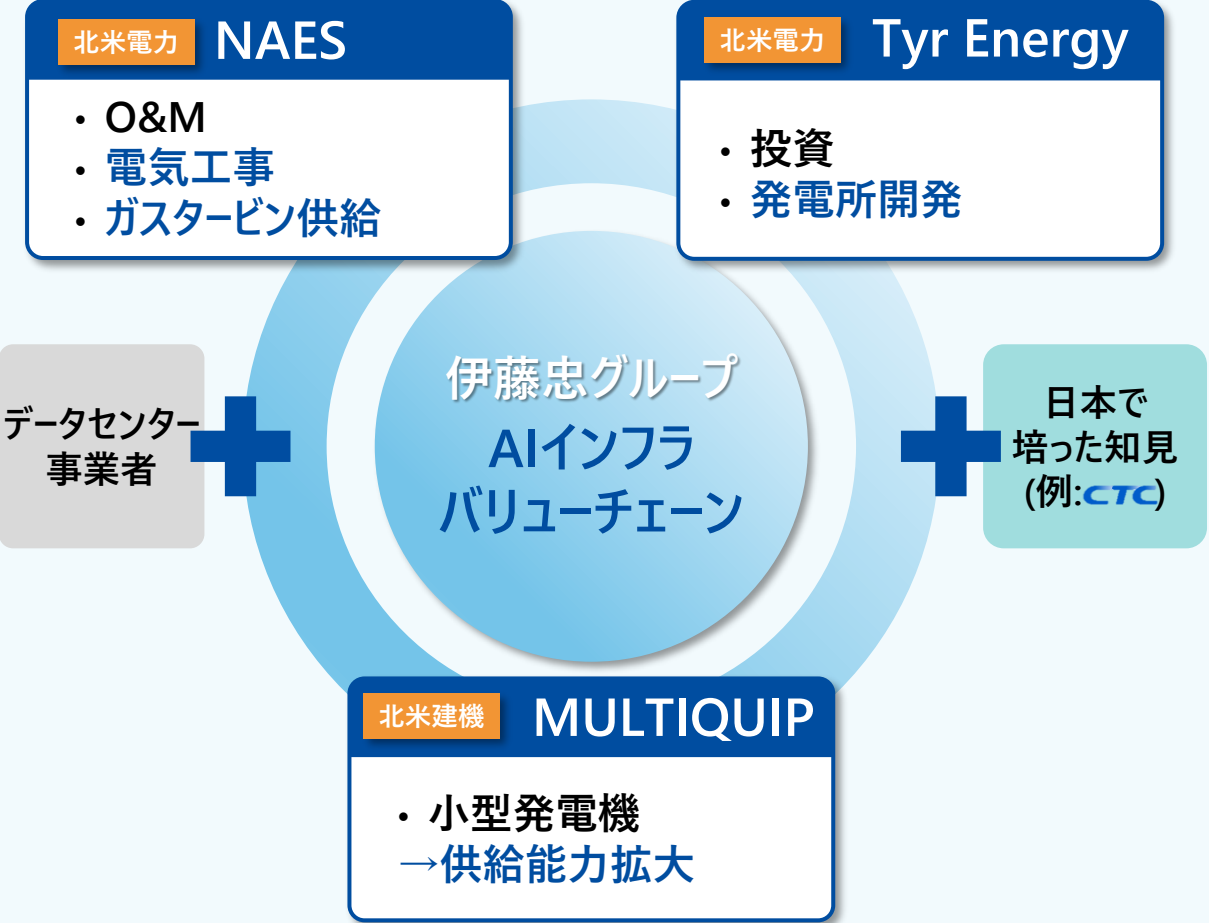
主要事業会社40社／従業員20,000名による多岐に亘る事業展開



★：伊藤忠インターナショナル会社支店

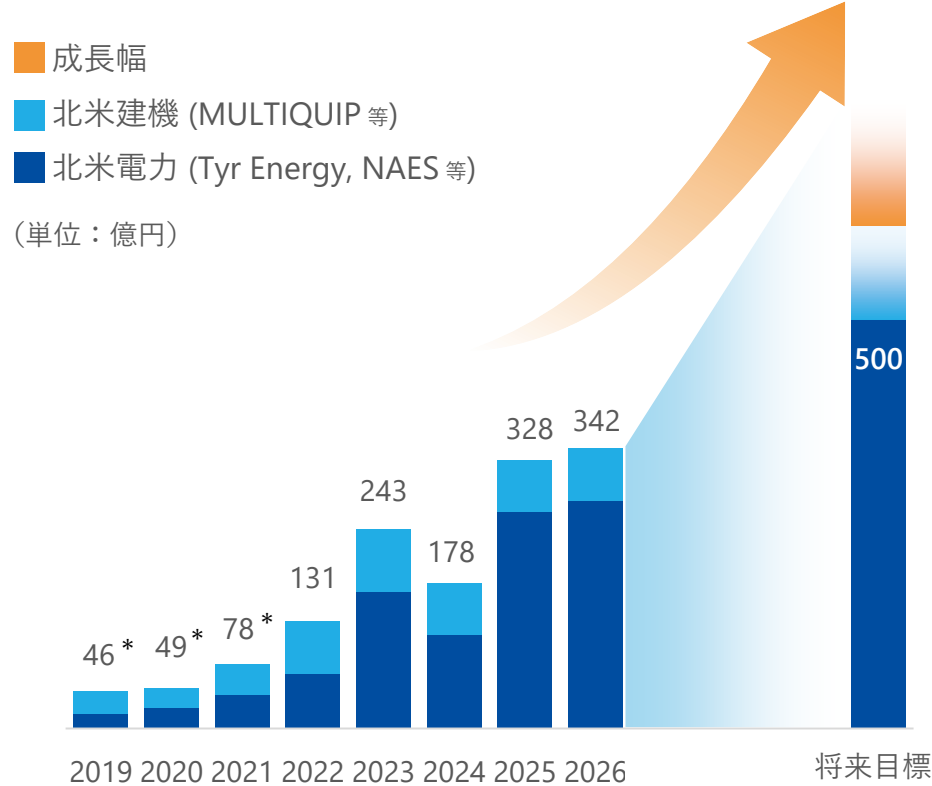
今後の成長ポテンシャル①：AIインフラプラットフォーム

成長するAIインフラ需要を取りこぼしなく捉える事業基盤



成長加速イメージ

米国の底堅い需要を捉えた成長を実現



*2019～2021年度実績は旧開示区分で集計
北米電力: I-Power Investment Inc.のみ、北米建機: MULTIQUIP INC.のみ

今後の成長ポテンシャル②：北米建材×北米不動産

米国の長期住宅需要を捉える統合プラットフォーム



地場に根差した知見とハンズオン経営による、バリューチェーンの強化



Day 1

02 北米電力事業

- ・ 事業説明・Q&A
- ・ Prairie Switch（風力発電所）見学
- ・ Gridforce Energy Management 見学

当日のプレゼンテーション資料 >

詳細はこちらの資料をご参照ください

本日のホスト：北米電力チーム

北米電力市場に精通した伊藤忠経営人材と現地経営陣が一体となり幅広く事業を育成



横堀 友生

伊藤忠インターナショナル会社
機械部門長
Chairman, Tyr Energy, Inc.

米国駐在17年を含む北米電力市場での25年以上の経験。
2026年より現職。



佐藤 真

伊藤忠商事
電力プロジェクト第一課 課長

2011年Tyr Energy出向、2018年伊藤忠インターナショナル会社Unit長等を経て2022年より現職。



Garry Venteicher

President & CEO
Tyr Energy, Inc.

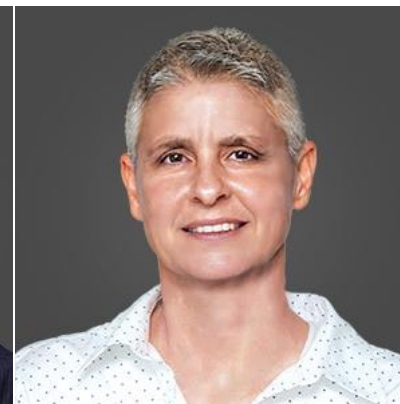
Tyr設立直後の2003年入社、2006年CFOに就任、2017年より現職。



Mark Dobler

President & CEO
NAES Corporation

発電業界で35年以上のキャリア、発電事業・設備サービス分野で豊富な経営経験あり。



C.J. Ingersoll

President
Gridforce Energy
Management

2001年入社、2015年より事業拡大・事業開発を牽引。

北米電力事業概要



2000年代初頭から米国市場に注力し、開発・建設・投資・運営にわたるバランスの取れた事業を展開。

優秀な人材の確保とバリューチェーン全体を一気通貫でカバーできることが当社の強み。

取込損益

2010年度

5億円

2025年度

265億円

CAGR
30%

2026年度見通し

278億円

将来目標

500億円

Tyr Energy



発電事業

- 創業：2002年
- ガス火力・再エネ発電所の開発、建設マネジメント、投資、資産管理、エナジーマネジメントまで一気通貫に実施。

TED Renewables



再エネ開発事業

- 資産開発の後に売却するビジネスモデル
- 用地選定、許認可取得、電力系統接続、各種契約等、開発に必要な業務を全て自社で完結

NAES



運転・保守

- 第三者保有発電所向けの運転・保守サービスを中心に提供する北米独立系最大手事業者
- 約260箇所 (60GW)

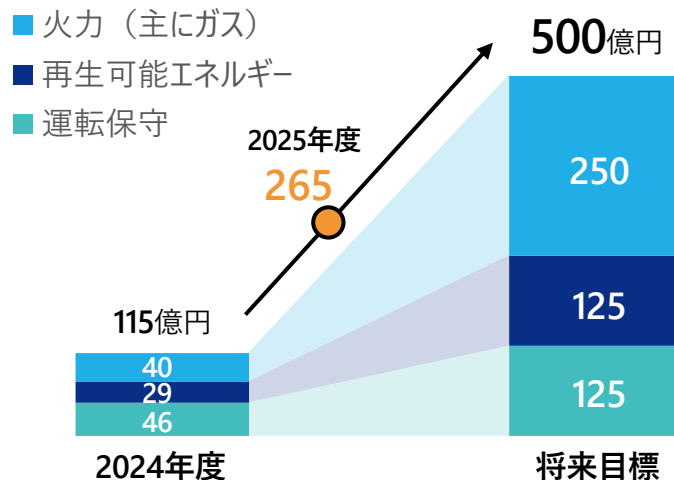
運転・保守

資産管理

エナジー
ソリューション

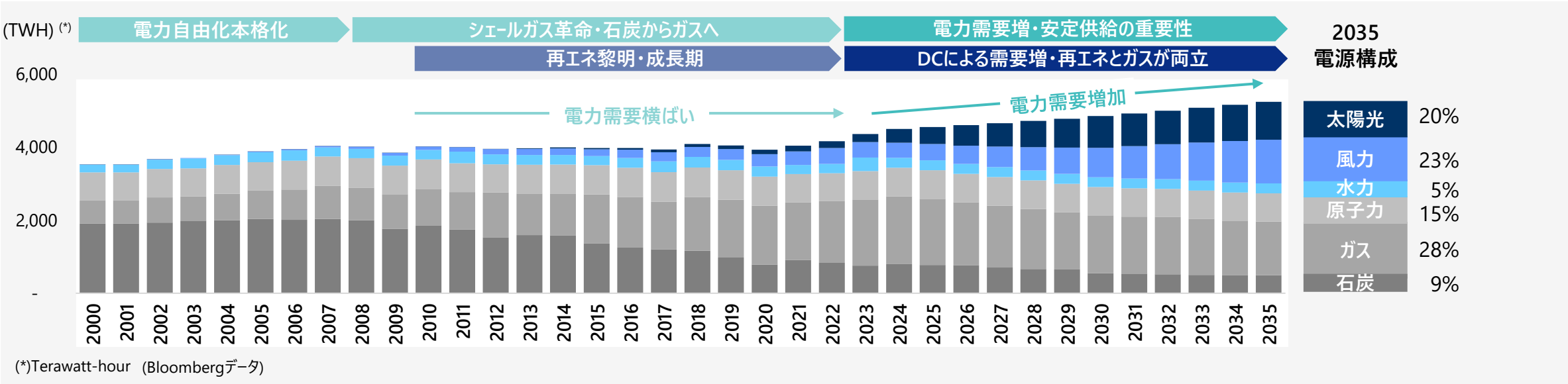
電気工事

機械工事



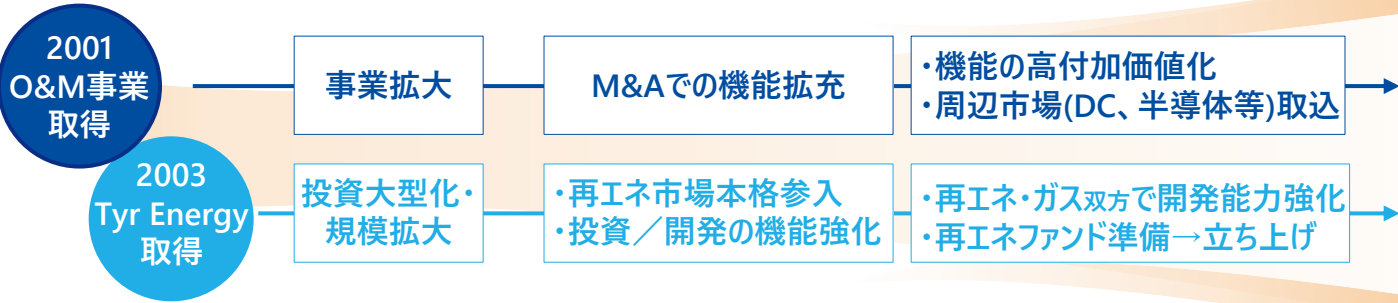
2026年9月、将来目標を
500億円へ引き上げ

市場環境と当社独自ビジネスモデルの進化



約20年をかけ、複数ビジネスモデルを掛け合わせた独自の「統合プラットフォーム」を構築

市場動向を捉えた施策でオーガニック／インオーガニック成長を実現、リスク・リターンプロファイルを多様化

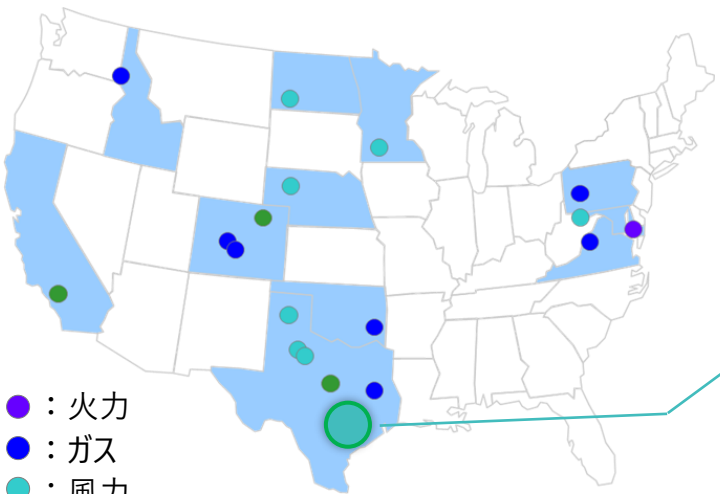


プラットフォームを更に強化し、AI・DC需要増を取りこぼしなく捉えながら競争優位性を拡大

- 容量逼迫を見越し3-5年前に複数ガス火力資産を先行取得→需要増を着実に捉え利益貢献
- 現在は高効率な新規電源開発に注力
- データセンターとのシナジーも急速拡大
 - ハイテク企業向け電気・機械メンテナンス・建設
 - 中古タービンの取引・改修
 - 知見を活かし、発電とデータセンターの共同開発
- 半導体・LNG・産業インフラへの展開
- 次世代技術にも注力

Tyr Energy概要

- ▶ 当社100%子会社。再エネ・ガス火力発電所の開発・建設マネジメント・投資・資産管理・エナジーマネジメントまで自社で一気通貫に実施。
- ▶ 2002年創業以降、38資産(13.6GW)に投資、3資産の開発実績。現在20箇所(6.1GW)の発電所を保有、米国約4百万世帯(東京全世帯)の電力供給に寄与。
- ▶ 2022年1月にTyr Energy Development Renewables社(TED)を設立し、再エネ開発分野に注力。

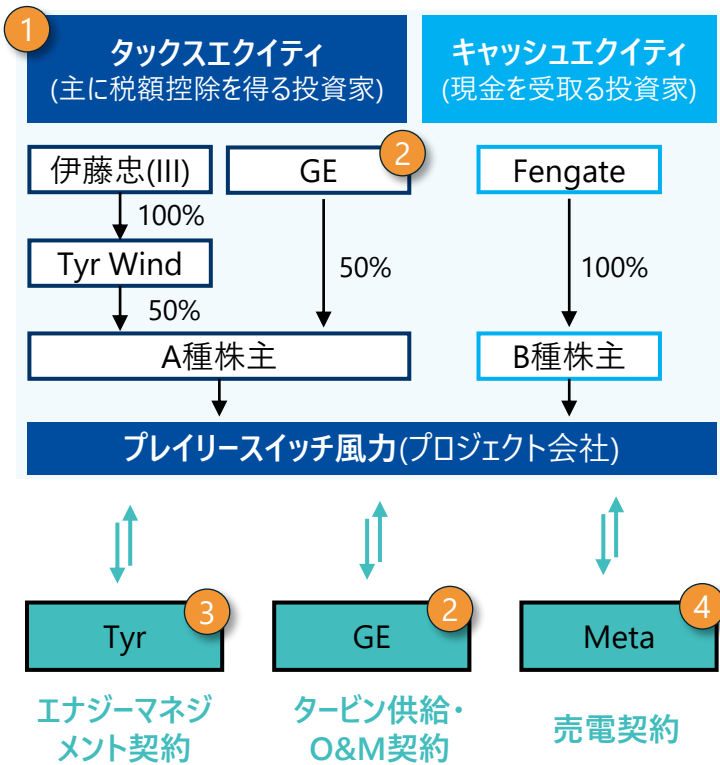


- : 火力
- : ガス
- : 風力
- : 太陽光



Prairie Switch風力発電所

2023年プレスリリース



容量	163MW
所在地	ヒューストン近郊/ ERCOT(電力市場)
設備	GE製 3.4MW風力タービン x 48基
商業運転	2024年3月～

- ポイント**
- 1. 米国は税額控除により再エネ発電を支援
→ 本件は**運転開始後10年間に亘り安定して税額控除**を得る取組み。
 - 2. 投資パートナーは2010年よりTyrと再エネ投資を行う**風力タービン大手GE**
 - 3. TyrはNAESと共同で**エナジーマネジメントを担当**
 - 4. Meta社と**15年売電契約**での安定収益

NAES概要

- ▶ 主に、発電所向けの運転・保守(O&M)サービスを提供する当社100%子会社。独立系で、米シェアNo.1。
- ▶ 北米を中心に約260箇所(約60GW)以上の火力・太陽光・風力・バイオマス・ごみ発電所向けにO&Mサービスを提供中。既存事業強化とRoll-up M&Aにより、機能と市場拡大。

事業内容		M&Aでの買収企業
電力サービス	発電所 運転・保守	・NAES創業来のビジネス ・発電所オーナーに代わり発電所の 運転・保守業務を実施
	資産管理 サービス	発電所資産価値の維持向上に 必要な業務(ファイナンス・採算・ 契約・系統接続・許認可管理等) をオーナーに代わり履行。
	エンジニアード パフォーマンス	発電所関連のエンジニアリング・ 機器調達・試運転等の専門人材 派遣・性能・信頼性に関する サービス等を提供
建設サービス	電気設備 工事	大型水力発電所、データセンター等 の産業・ITインフラ施設向け、設計、 調達、工事、メンテナンス
	機械工事	・半導体製造工場・橋梁等産業 インフラ施設向けに鉄鋼構造物の 加工・製作・組立 ・大型発電所改修メンテ工事等



Gridforce Energy Management

会社HP [➤](#)

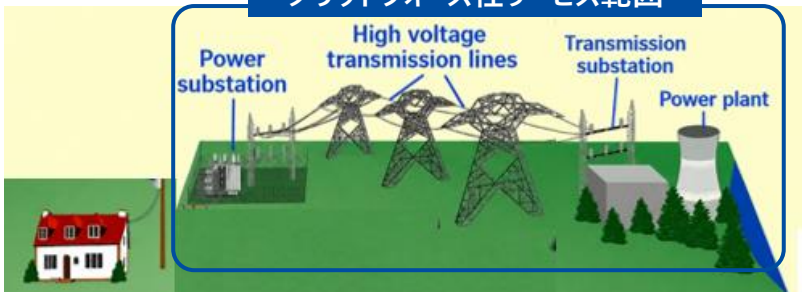
2001年設立(2017年にNAESが買収)

従業員 約50名

遠隔管理センターを有し、送配電線・発電所等向け保守・運転サービスを展開

- **送電線保守運転**：発電所と系統への接続地点の電圧・出力を24時間監視、系統管理者や発電所との調整、遠隔操作実施
- **エネルギーマネジメント/バランシング**：電力系統の電力需要予測に基づき発電所の発電計画をサポート
- **発電所遠隔管理**：ヒューストンの遠隔管理センターから火力・再エネ発電所のモニタリングや起動・停止等の遠隔運転実施

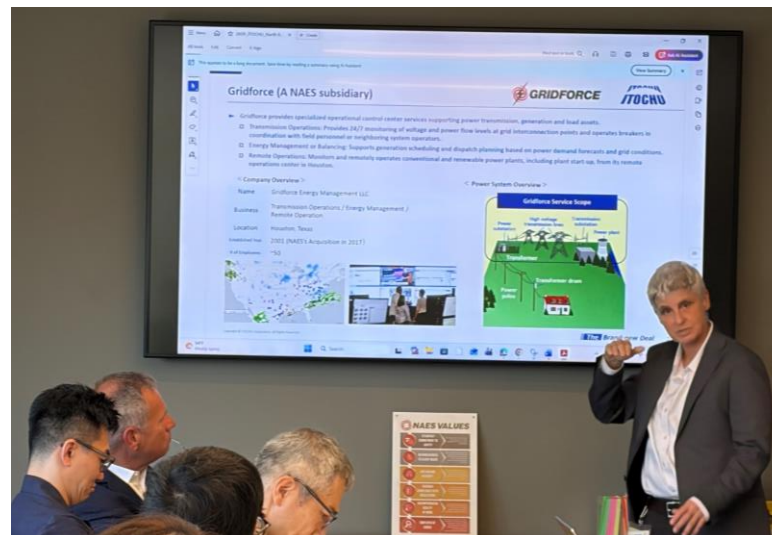
グリッドフォース社サービス範囲



GALLERY

DAY 1 – Power Business

Prairie Switch（風力発電所）、Gridforce Energy Management（送配電線等向けの保守運転サービス会社）を見学。
北米電力チームが参加者の質問にもお答えしながら、ビジネス概要や戦略について詳しくお話しました。



参加者コメント（Day1）

”

各事業会社の取込利益の足し算以上に、シナジー積み上げを目指す構造であることを実感。ビジネスモデルを組み合わせた電力プラットフォームがしっかり構築されていることが確認できた。AI-DC需要拡大に伴いビジネス機会に拡張性が高いことも改めて認識。また伊藤忠が各事業会社に経営人材を送り込み、現地経営陣と一体となって事業を運営する「ハンズオン経営」が電力事業でも共通項であることを改めて理解できた。長期的な事業価値向上目標をコミットメントとして“逆算”で打ち手が構築されて行っていると感じた。



”

現地経営陣の質の高さや、いかに長期的な構造変化の恩恵を受けるポジションにあるか理解できた。本社⇄現地の連携方法やM&Aの意思決定プロセス等について、さらに深掘りしたい。



”

先読みをしながら事業展開している点が印象に残った。



”

NAESのビジネスが印象的。財務数値面含め事業モデルをより深く理解したい。





Day 2&3

03 北米建材事業

- 事業説明・Q&A
- Master Halco倉庫見学
- Master Halcoフェンス工場見学

当日のプレゼンテーション資料 >

詳細はこちらの資料をご参照ください

建材製造・流通から不動産施工・開発まで幅広くカバーする北米事業プラットフォームの構築を目指す

北米建材

将来収益目標 **500億円超**

北米市場における
バリューチェーン
拡大

北米不動産

将来収益目標 **100億円**

2025年度取込利益 **148億円**

- 1970年代～M&Aを重ねながら着実に事業を拡大、ハンズオン経営を実践し、現在の事業基盤を構築

フェンス

構造材

内装材

M&Aを加速しながら、商材拡充・供給網拡大を進め、
底堅い住宅需要を取り込む

- 25年11月、賃貸住宅デベロッパー**Wood Partners**社の持分**19.5%**を取得
- 同社は全米第3位^(*)、全米17拠点にて事業展開

- ✓ 着実な配当リターン確保
- ✓ 日系投資家ネットワークを活用した更なる開発促進
- ✓ 北米建材事業とのシナジーも追及

伊藤忠経営人材が現地経営陣と一体となりハンズオン経営を実践

伊藤忠は、長期赴任・現場での実務経験・米国内ローテーション等を通じて、深いオペレーション知見を備えた経営人材を育成



×

Local talents



木村 達郎

President & CEO, ITOCHU Building Products Holdings Inc.; Chairman, MASTER-HALCO, INC. (当時)

紙パルプ業界でキャリアを積み、2017年に北米建材事業へ。2026年より現職。



花木 隆

CFO, ITOCHU Building Products Holdings Inc.

伊藤忠入社以来、経理関連の幅広いキャリアを積み、2022年より現職。



Glenn Shenk

President & CEO, MASTER-HALCO, INC.

2006年入社。営業・拠点運営の現場で幅広い経験を積み、2026年より現職。



Kevin Hintz

VP, Sales & Operations, MASTER-HALCO, INC.

2014年にブランチマネージャーとして入社。2026年より現職。売上拡大、拠点運営高度化、顧客関係の強化に注力。



大槻 晃久

VP, Supply Chain, MASTER-HALCO, INC.

2021年より出向。サプライチェーン全体の最適化を推進。



小川 亜楠

Corporate Planning, MASTER-HALCO, INC.

2018年に調達担当として出向。グループ内の複数事業会社での駐在を経て、25年より現職。

北米建材事業概要

ITOCHU Building Products Holdings

2022年設立のHolding会社。北米建材グループ会社全体の戦略・シナジー・M&A・管理機能等を統括。

フェンス・アウトドアリビング



インテリア内装



住宅用構造材



× Local talents

伊藤忠は、長期赴任・現場での実務経験・米国内ローテーション等を通じて、深いオペレーション知見を備えた経営人材を育成。現地経営陣と一体となりハンズオン経営を実践。

MASTER HALCO

設立	1951年 (1977年より伊藤忠グループに)
事業内容	北米有数のフェンス製品メーカー兼卸売業者。デッキ材などのOutdoor Living分野でも事業を拡大。
従業員数	1,119名 (2026年3月時点)
販売網	72支店 (米国・カナダ)
製造拠点	5工場
伊藤忠人材	主要な経営・機能部門に8名の駐在員を配置



98%

B2B Wholesale

売上の98%はフェンス材・デッキ材の卸売



16,000+

Active Customers

大会社から個人事業主まで幅広い顧客層



幅広い製品
ポートフォリオ

今回は金網フェンス工場
を見学

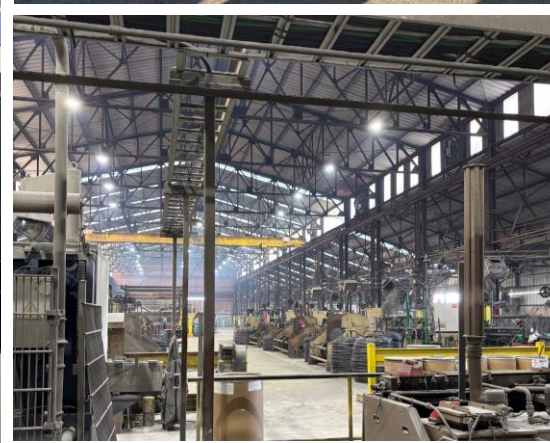


多様な顧客基盤と幅広い製品提供を誇り、
住宅向け・商業向け双方の市場で確固たる地位を確立

GALLERY

DAY 2 & 3 – Construction-materials Business

北米建材事業にて現地経営陣と伊藤忠駐在員がどのように連携し「ハンズオン経営」を実践しているかや、中核会社である Master Halco社の戦略をご説明したほか、フェンス工場や倉庫を実際にお見せしながらオペレーションの現場を体感頂きました。





Day 3

04 北米不動産事業

- ・ 事業説明・Q&A
- ・ 物件見学

Wood Partnersとの資本業務提携

プレスリリース

- 25年11月、米国賃貸住宅デベロッパーWood Partners社の持分19.5%を取得
- 当社自己資金および日系投資家資金を活用し、同社のマルチファミリー住宅開発案件に共同投資
- 日系投資家パートナーと合わせて累計10億ドルの投資を目指す
- 北米建材事業とも連携し、建材供給・開発・運営まで統合的なアプローチを追求

約92,000戸

累計開発戸数

約200億ドル

累計開発金額

全米17拠点

ローカルネットワーク

第3位

2024年 米国マルチファミリー住宅着エランキング

設立	1998年設立（非上場）
本社	ジョージア州アトランタ
従業員数	約400名
当社出資比率	19.5%（2025年11月～）

フィーディベロッパーモデルの強み

- 自己資本の投入を抑えつつ、開発資金の大半を第三者資本および借入で賄う、リスクを抑えたモデル。
- 開発フィーや建設請負フィーにより安定したキャッシュフローを確保。物件売却時の成功報酬により更なる利益獲得を追求。

物件見学

① Alta Magnolia



- Wood Partners開発物件
- 2025年完成

② Atelier



- 当社参画の開発事業
- ダラス中心市街地に位置する41階建の高層賃貸住宅（総戸数417戸・安定稼働中）
- 2021年完成（2018年投資）

2018年 ニュースリリース

GALLERY

DAY 3 – Real Estate Business

25年11月の米Wood Partnersへの出資（19.5%）を含む北米不動産の戦略をご説明し、同社が開発を手掛けた賃貸住宅物件や、当社出資物件を実際に見学頂きました。

プレゼンター



松川 英征

伊藤忠インターナショナル会社
住生活部門長
ダラス・アトランタ事務所長
(当時)

1994年伊藤忠商事入社、伊藤忠グループにおいて30年超の経験を有し、日本、東南アジア、および米国における不動産開発や投資に携わる。2021年4月よりアメリカに駐在、駐在前は、本社の業務部に在籍。東京大学にて土木工学の学士号を取得。



伊藤忠グループ勤務30年：伊藤忠インターナショナル会社SVPが語る

ハンズオン経営



Scott Suh

伊藤忠インターナショナル会社
CEOオフィス SVP経営戦略担当

伊藤忠インターナショナル会社（米国現地法人）に長年勤務し、現在は同社CEO直轄組織で経営戦略を担うシニアオフィサーが、自身の30年にわたる経験をもとに「ハンズオン経営」の考え方や事例を紹介しました。

- ・ 事業理解、現場社員との信頼構築、明確なガバナンスと権限委譲、KPI設定、人材育成など、現場にオーナーシップを持たせながら企業価値向上を図るうえでのポイント
- ・ ハンズオン経営のメリットとデメリット
- ・ 具体的な事業会社でのケーススタディ

参加者からの主な質問

ハンズオン経営とスケール追求のバランス

M&A戦略・プロセス

不振事業へのアプローチ・判断プロセス

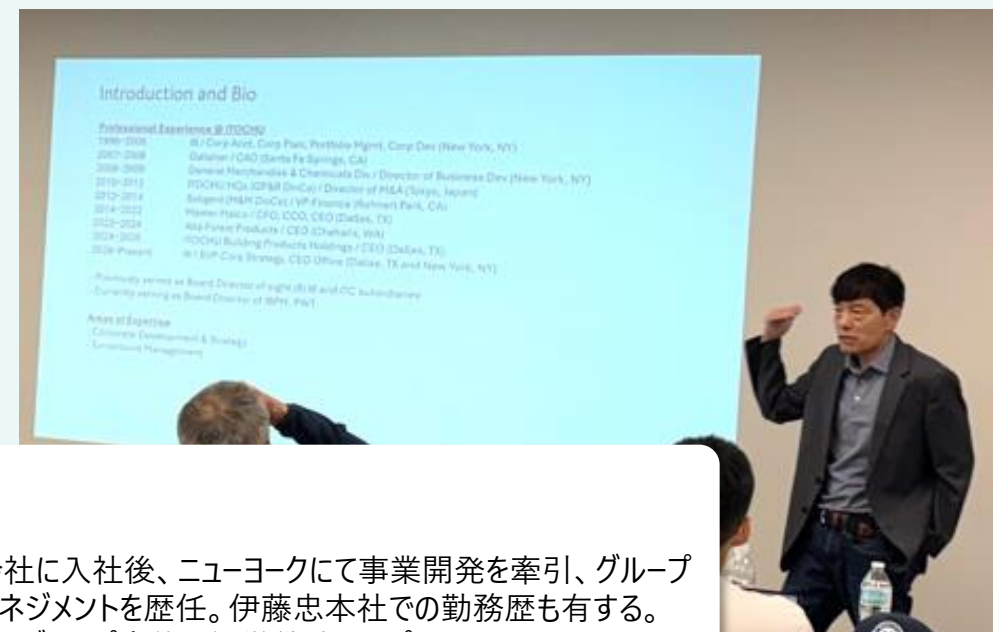
伊藤忠の競争優位性

伊藤忠で働く魅力

ハンズオン経営はどのような状況で特に効果的か

パークシャー・ハサウェイ社との協業

etc.



略歴

1996年に伊藤忠インターナショナル会社に入社後、ニューヨークにて事業開発を牽引、グループ会社5社にてCAO・CFO・CEO等のマネジメントを歴任。伊藤忠本社での勤務歴も有する。2026年より現職。ポートフォリオ管理やグループ全体の経営戦略をサポート。

参加者コメント（Day2-3）



”

Master Halcoはフェンス卸売事業者というよりも、材料調達/加工/流通プラットフォームであるという点が印象的だった。商品そのものよりも、72支店のネットワーク、約16,000社の顧客基盤、現地営業体制に価値があることが、ヤード見学を通じてよく理解できた。ここでのハンズオン経営は“収益防衛”の側面が強いと思っていたが、拡張戦略の点も有効に機能していることを実感。市場そのものは成熟しており、同社の成長ストーリーは市場シェア拡大よりも、Outdoor Livingや高セキュリティフェンスなど周辺市場への展開にあると感じた。



”

現地経営陣から伊藤忠出向者との連携を含め直接話を聞くことができ、伊藤忠が現地の知見と本社の経営力をどのように掛け合わせているかを理解するうえで非常に有益だった。Master Halco工場見学也非常に興味深く、米国現地法人における「ハンズオン経営」のアプローチを聞いた点も良かった。



”

Wood Partners以外の不動産投資戦略について更に深掘りしたい。

