

// The Brand-new Deal

機械カンパニー プラント・船舶・航空機部門 北米電力関連事業説明会

2024年12月4日

伊藤忠商事株式会社 (8001)

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。



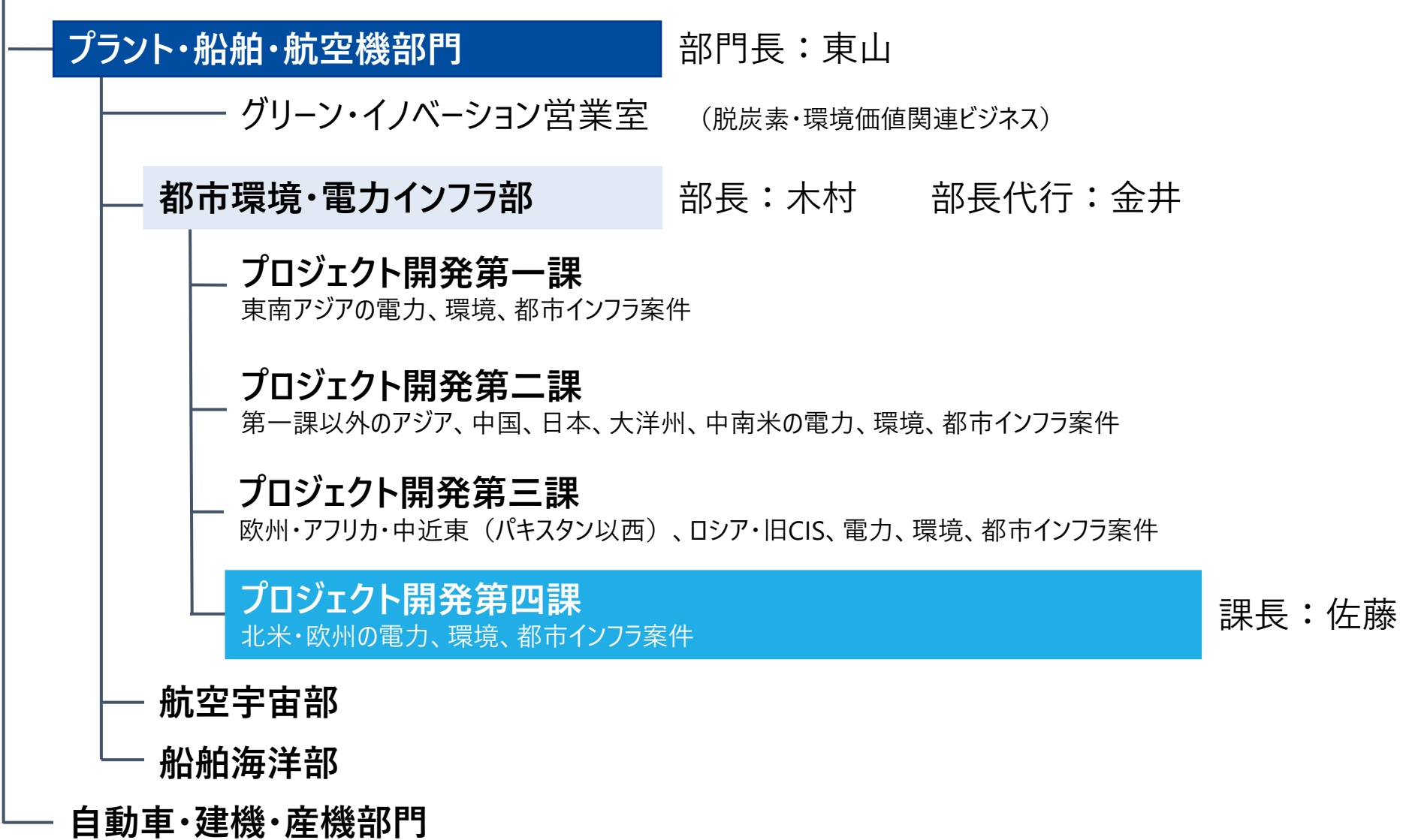
機械カンパニー プラント・船舶・航空機部門 概要



機械カンパニー

プレジデント：都梅

2024年12月1日付



プラント・船舶・航空機部門 概要

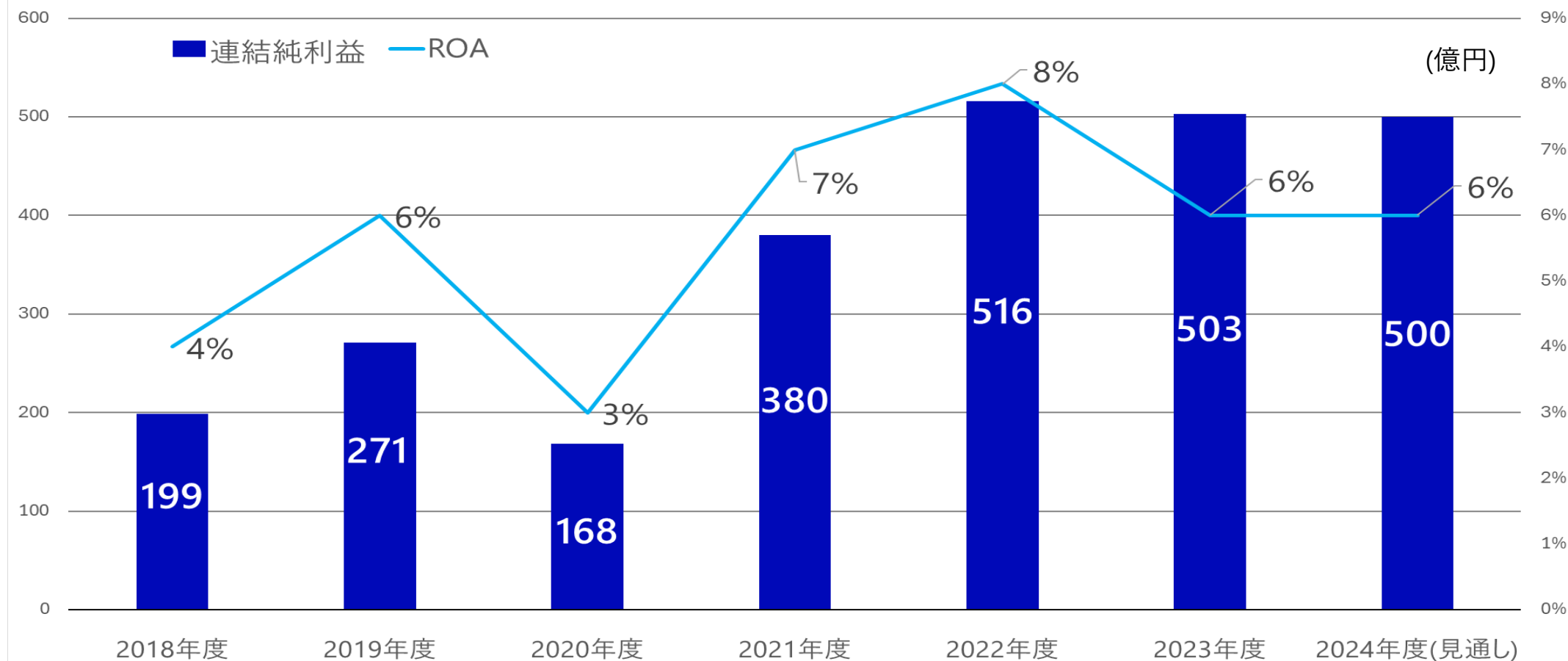
- ▶ 国内外で電力・水・環境・インフラ関連プロジェクト、航空機・船舶等大型輸送機器のトレード等を展開。
- ▶ 顧客との強い信頼関係によるビジネス基盤に加え、次世代を睨んだ新たなビジネスモデルを追求。

営業部・室	事業概要
航空宇宙部	・航空宇宙関連トップ企業との関係を基盤とした官公庁・国内メーカーとの取引。 ・航空機リース、民間エアライン向けビジネス。衛星データサービス等の宇宙関連事業。 ・航空業界の脱炭素化に向けた事業開発。
船舶海洋部	・新造船/中古船の売買・用船仲介。 ・大型商船の保有運航事業。 ・FPSO（浮体式石油ガス生産貯蔵積出設備）等の海洋構造物の保有操業事業。
都市環境・電力インフラ部	・電力、水・環境、交通インフラ関連プロジェクトへの事業投資。 ・プラント・設備販売、保守・運転・資産管理等の関連サービス提供。
グリーン・イノベーション営業室	・海上GHG排出量削減を目指した、アンモニア燃料船の開発および燃料供給体制の整備を一体で進める「統合型プロジェクト」の推進。



プラント・船舶・航空機部門 業績推移

- ▶ コロナ禍から回復した2022年度以降、安定的に500億円規模の税後利益を稼げる組織へ成長。
- ▶ 既存事業を伸長させるとともに、積極的な戦略投資を通じて収益基盤の拡大を目指す。



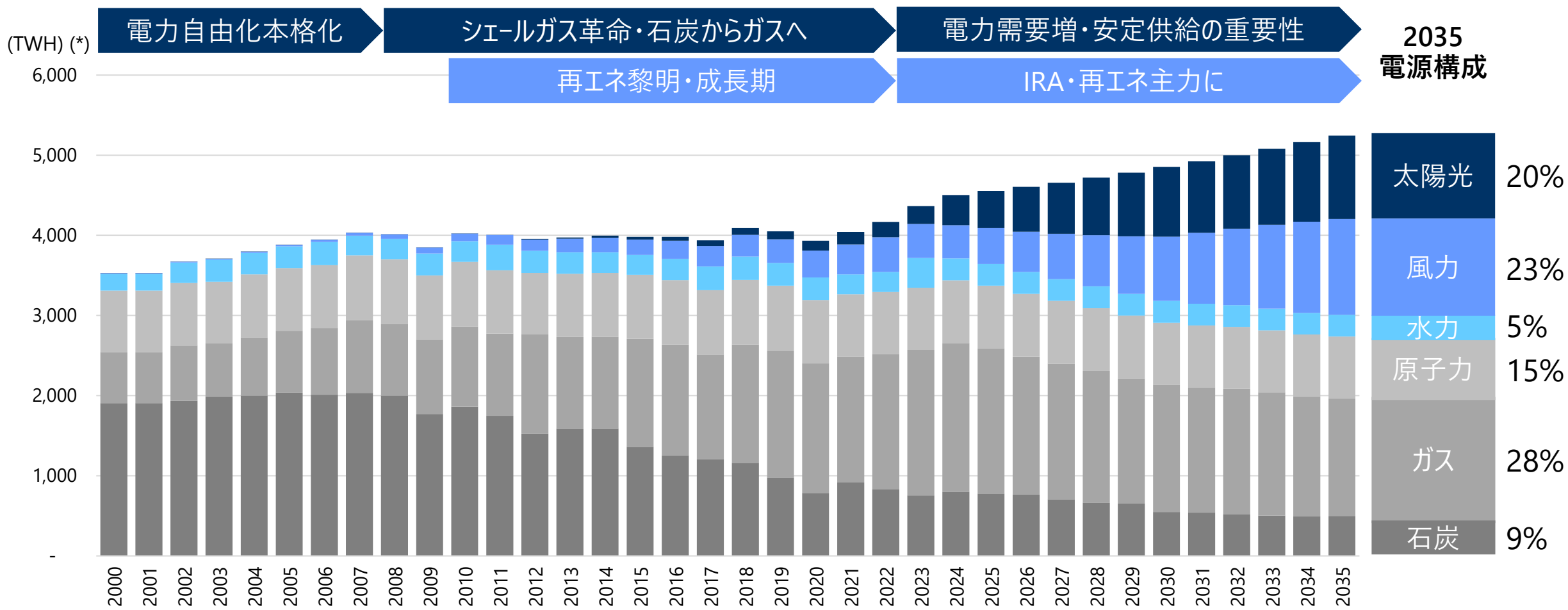
事業概要 – 電力事業（海外）

- ▶ 北米・アジアを中心に22件、8.5GWの電力資産を保有（再エネ1.4GW）。
- ▶ 注力市場の北米では独立系発電事業者（IPP）として5.4GW（15件）を保有する他、世界最大の独立系O&M事業者NAESを通じ、運転・保守サービス等の関連事業を一気通貫で展開。

北米 再エネ発電容量 630MW	欧州・中近東 再エネ発電容量 388MW	アジア 再エネ発電容量 345MW
 米国/Tyr Energy 北米電力事業投資プラットフォーム 発電容量5,400MW(うち、再エネ630MW)	 ドイツ/Butendiek洋上風力発電 発電容量 288MW	 インドネシア/Sarulla地熱発電 発電容量 330MW
 米国/NAES Corporation 独立系運転・保守サービス事業者世界最大手。 サービス容量50GW超	 スペイン/Solaben太陽熱発電 発電容量 100MW	 インドネシア/中央ジャワ火力 発電容量 2,000MW
 米国/Bay4 Energy NAES傘下の太陽光発電O&Mサービス。 サービス容量 2GW	 英国/廃棄物処理発電 発電容量 65MW（3件合計）	 フィリピン/Dole向けバイオガス発電 発電容量 6MW
 米国/TED Renewables Tyr傘下の再エネ開発プラットフォーム 太陽光を中心に5GWの再エネ開発中	 セルビア/Belgrade廃棄物処理発電 発電容量 33MW	 ベトナム/iREV屋根置き太陽光発電 発電容量 計15MW (2024年11月時点)
北米再エネファンド 資産規模 1GW / 投資規模 20億米ドル	 UAE/Dubai廃棄物処理発電 発電容量 200MW	

北米電力市場概観

- ▶ 政策、シェールガス革命、市場ニーズの変化に伴い、主要電源は石炭、天然ガス、再エネと変遷。
- ▶ 現在約20%を占める再エネは今後約50%に増加見込み。AI/データセンター等による電力需要増の時代、天然ガスも安定電源として機能。



- ▶ 時代に即した戦略と長期コミットにより開発・建設・操業夫々のフェーズで稼げる事業群構築(強固な現地事業会社体制)。
- ▶ 現地の優秀な人材を確保する為、戦略を共有、相互に顔が見える体制としつつ、現地に即した公平な人事・評価を実施。

2001 – 2005
黎明期

- ✓ 現地体制(NAES、Tyr)の構築。ベースとなる機能(運転・保守、アセットマネジメント、投資)及び収益源の確保。
- ✓ ビジネスはサービス事業から、投資は少額マイノリティから開始。実績構築。

2006 – 2010
規模拡大
基本機能拡充

- ✓ 規模拡大に舵。投資機能を強化の上、投資の大型化と機能拡充として開発を強化。
- ✓ シェールガス革命に呼応、競争力高いガス火力発電中心に拡大、優良パートナーとの関係強化。
- ✓ NAESは電力自由化が浸透した機に乗り、規模拡大。

2011 – 2018
機能の進化と深化
イニシアティブ確保

- ✓ オバマ政策で拡大する再エネ市場に米/GE社と提携、本格参入。
- ✓ 機能の進化と深化。投資はパートナーをリード、フィーを受領する立場に。開発は単独開発可能に。
- ✓ NAESはロールアップM&Aで機能と規模拡大。

2019 – 2022
再エネ分野強化

- ✓ 機能(エナジーマネジメント(電力・ガス分野の人材補強)、開発(TED))と再エネの更なる強化(ファンド設立準備)。
- ✓ NAESは太陽光発電の運転・保守に本格参入。

2023 –
再エネで儲ける

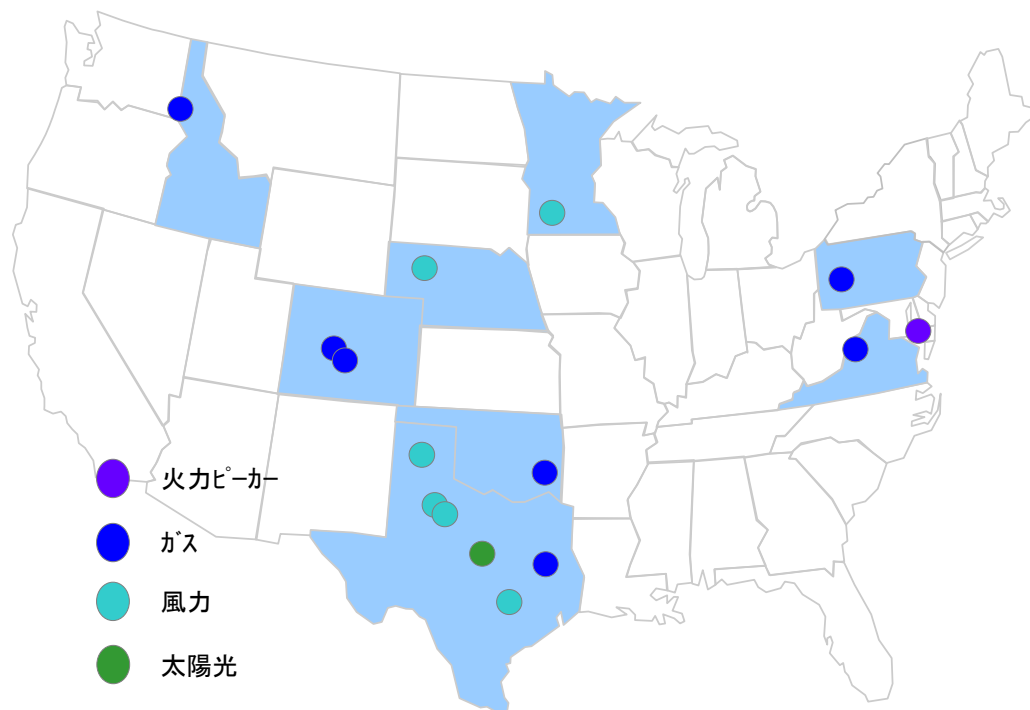
- ✓ 再エネ分野で準備して来た機能(ファンド立ち上げ、TED)の実現・収益化。
- ✓ 既存機能を生かした大型案件への取組。

- ▶ 電力開発・建設・操業の各ステージでイニシアチブをとり、バリューチェーン全体で稼ぐ。
- 開発機能： 案件目利きと組成力。成長著しい再エネ分野で、開発機能を高め、売る側に立つ取組を強化。
 - 投資： 意思決定者としてのリードを取り、フィー収入も含め収益源を多角化、資産効率改善。
米国税制優遇を活用した再エネ投資の拡大。
 - 運転・保守： 既存組織の強化及びロールアップM&Aを実行し、周辺サービス機能の進化と深化。

ステージ	開発	建設	操業(投資、運転保守、修繕等機能)	
	 	 	 	  
事業内容	- 土地確保、許認可取得、送電線接続、契約組成等 - プロジェクト開発	- プロジェクトマネジメント - 建設業務(半導体工場・データセンター等)	- 投資(自己資本+ファンド) - 資本活用した安定投資収益	- 再エネ・火力発電の運転保守 - アセット/エナジーマネジメント - インフラ保守管理・修繕業務
主要実績	100MWバイオマス 2件 1GW ガス焚火力発電所 13件太陽光開発資産売却 29件5GW太陽光開発中	案件多数	投資: 再エネ(11件)、火力(22件)	- アセットマネジメント：19資産 - 運転保守：火力57GW/250箇所、太陽光2GW/1500箇所
収益源	キャピタルゲイン	建設管理、フィー収入	- 安定投資収益 - フィー収入(GPフィー)	機能提供によるフィー収入(運転保守、アセマネフィー等)

- ▶ Tyr Energyは、米国において発電事業を行う、伊藤忠100%出資の事業会社。
再エネ・ガス火力発電所の開発・建設・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、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、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。

< 保有発電所ポートフォリオ >



< 取組事例 >

Prairie Switch Wind（160MW）

新設風力発電所への出資

- ▶ 2024年3月に建設完了。
- ▶ Meta社と長期の コーポレートPPAを締結。
- ▶ エナジーマネジメントサービスはTyr/NAESで提供。



Hickory Run Project（1,000MW）

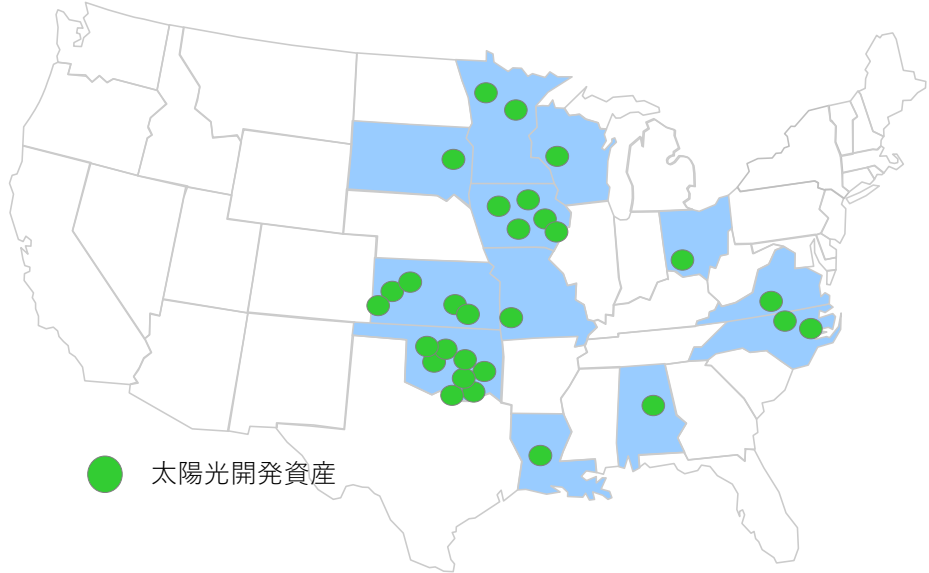
大型ガス火力発電所の開発

- ▶ 2020年5月商業運転開始。
- ▶ 関西電力との共同出資。
- ▶ Tyrが開発・ファイナンスを主導。管理運営はTyr・NAESで実施。



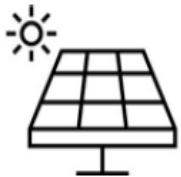
- ▶ Tyrの再エネ開発子会社。開発資産13件売却実績。現在米国12州で29件（約5GW）のソーラー発電所開発を推進中。開発パイプラインを追加し、2030年迄に20億ドル規模の再生可能エネルギー事業を行う計画。
- ▶ 土地スクリーニングから、許認可取得、系統接続、各種契約締結等による価値向上を行い、売却するビジネスモデル。

<開発資産ポートフォリオ>



<土地選定>

自社で開発に必要な全ての業務を完結
資産価値向上の上、売却



<建設・完成>

主要 マイルストーン	パイプライン	開発初期	開発中期	開発後期	着工	完工
土地取得						
各種許認可						
売電契約						
系統接続						
建設契約						

- ▶ 第三者保有発電所向けの運転・保守（O&M）サービスを中心に提供する伊藤忠100%出資の事業会社。
- ▶ 北米を中心に約250箇所（約57GW）以上、火力発電所運転中。太陽光約2GWを中心に風力・バイオマス・ごみ発電向けにサービスを提供中。既存事業強化とRoll-up M&Aにより、機能と市場拡大。

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って発電所の運転・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(採算・契約・ファイナンス・系統接続・許認可管理等)をオーナーに代わって履行。
	エナジー ソリューション	発電所・送電網の遠隔運転・管理。 発電所オーナー、レンダー向け技術コンサル支援。 サイバーセキュリティ含む規制対応サービス。
MROC* *Maintenance, Repair, Overhaul, Construction	電気工事	大型水力発電所、データセンター等 産業インフラ・IT産業向け、設計、調達、工事。
	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・組み立て。 大型発電所改修メンテ工事等。

Roll-up M&Aによる買収企業	
 再エネO&M	 アセットマネジメント
 送電O&M エナジーマネジメント	 エンジニアリング コンサルティング
 電気設備工事	 電気設備工事
 機械設備工事	 機械設備工事

北米主要事業会社：Industrious Group



- ▶ 1984年創業。水力発電所、製鉄等に対する工場生産設備機器のメンテナンス及びスペアパーツを提供。
- ▶ 2023年、American Hydro社（主要サービスは水力発電所向け水車の設計、タービンパーツの製造・据付）を買収。
- ▶ 老朽化する北米の水力発電関連のメンテナンス需要獲得、既存事業とのシナジー創出が狙い。



	Enprotech	American Hydro
ビジネスモデル	機器メンテナンス・修理サービス、交換用パーツ製造、新造機器製造	
取扱機器	プレス機器	水力発電タービン
		

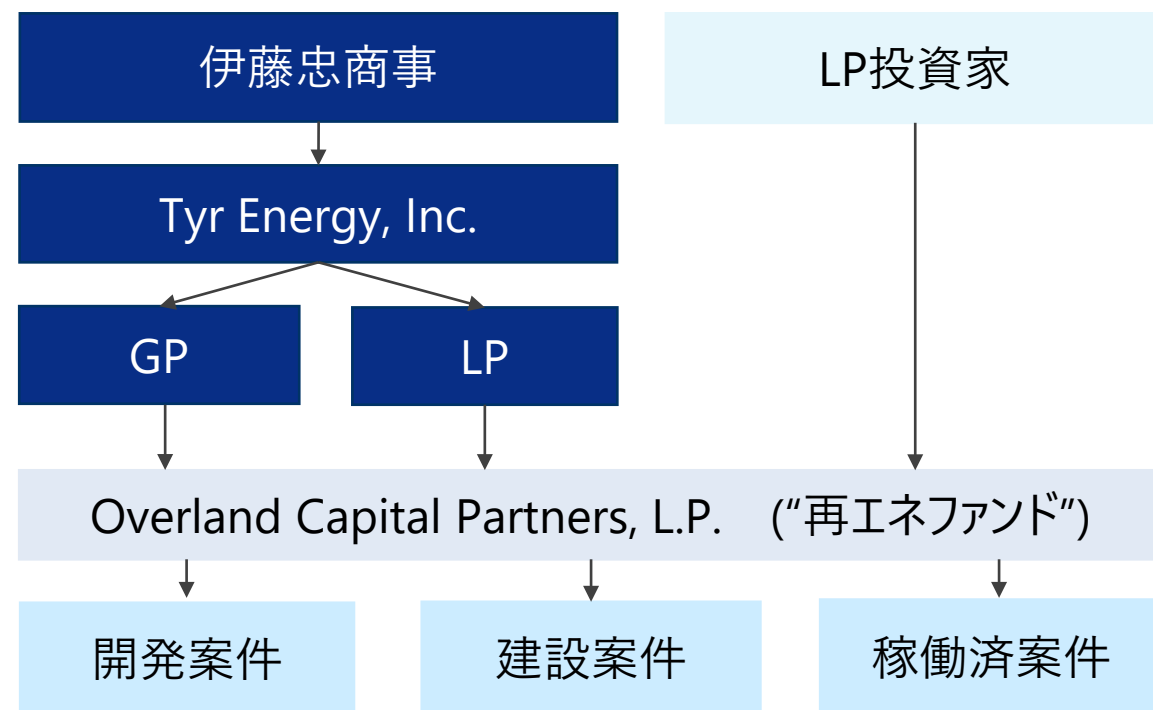
北米再生可能エネルギーファンド

- ▶ 伊藤忠商事は、米国100%子会社のTyr Energy, Inc.がGPとして運営するファンド、Overland Capital Partners, L.P.（“再エネファンド”）を2023年6月に設立。投資対象は太陽光、風力、水力等、北米の再エネ発電資産。

<ファンド概要>

投資対象	北米の再生可能エネルギー発電資産 (太陽光、風力、水力等)
事業規模	20億ドル程度の資産規模を想定
ファンド期間	10年間 (3年延長オプション)
ファンドGP	Tyr Energy, Inc.
LP出資者	Tyr, 三井住友信託銀行、 芙蓉総合リース、東急不動産、 東京センチュリー、千葉銀行、 西松建設等

<投資イメージ図>



▶ 再エネ分野の事業開発を加速すると共に、運転・保守等の周辺サービス分野を強化し、将来連結純利益目標300億円。

分野	アクションプラン
再エネ	- 再エネ開発の資産規模を倍増へ（現在5GW→将来10GW）。 - 米国の税制優遇制度やファンドを通じ、再エネ投資を加速。後続ファンドを組成し、規模拡大へ。
サービス、 運転保守	- 事業開発力を増強・補完する周辺サービス機能強化。 ✓ 既存事業基盤とのシナジー創出と電力・産業分野でのメンテナンス分野補強。 ✓ 老朽化した発電所・インフラ設備の更新需要獲得。
火力	- 既存案件の改善・磨き（契約更新、メンテナンスコスト改善、リファイナンス、資産入替等）。 - 地域安定電力供給に不可欠な、競争力の高いガス火力への新規投資。

