

// 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)

見直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、実際の業績は見直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。



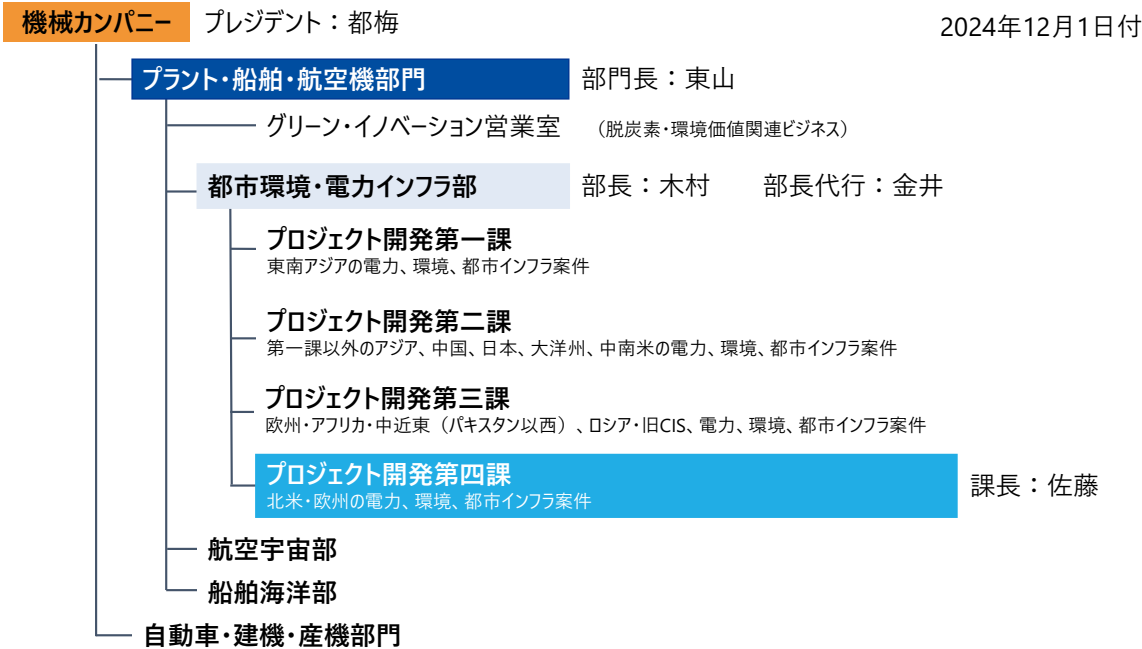
Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

機械カンパニー プラント・船舶・航空機部門 概要



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

プラント・船舶・航空機部門の東山です。本日はお時間を頂きありがとうございます。
まずは当部門の概要についてご紹介いたします。



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。	

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

4

次に、各営業部・室の概要について、説明いたします。

航空宇宙部では、欧米の航空宇宙関連トップ企業との信頼関係を基盤に、官公庁や国内大手メーカー向けのトレードを行っています。また、航空機リース事業を通じて、今後も拡大が見込まれる世界の航空輸送市場におけるニーズを的確に捉え、お客様に最適なビジネスソリューションを提案しています。最近では、航空機のアフターマーケット分野や航空業界の脱炭素化に向けた事業を推進する等、収益基盤の多様化を目指しながら事業を拡大しています。

続いて、船舶海洋部では、国内外の造船所・船主との確固たるパートナーシップを軸に、新造船・中古船売買や用船仲介を展開しています。また、1980年代より開始した保有船事業では、保有船隻数の拡大を目指し、日々新規案件の組成に取り組んでいます。そのほか、石油やガスを洋上で生産し、貯蔵や出荷を行う浮体式設備「FPSO」の保有操業事業等、様々な分野で付加価値の高いソリューションを提供しています。

都市環境・電力インフラ部では、長年に亘り蓄積してきた国際プロジェクトにおける情報収集・開発能力、ファイナンス組成能力、国内外の有力パートナーとのビジネス関係を駆使し、世界各国でその国や地域の特性・要求に沿ったプロジェクトを推進しています。後ほどご説明する電力事業に加え、海水淡水化事業や廃棄物処理発電等の水・環境プロジェクト、社会インフラ関連プロジェクトにも取り組んでいます。また、プロジェクト開発やプロジェクトへの出資に加え、プラント設備の運転・保守・アフターサービス事業も展開しています。

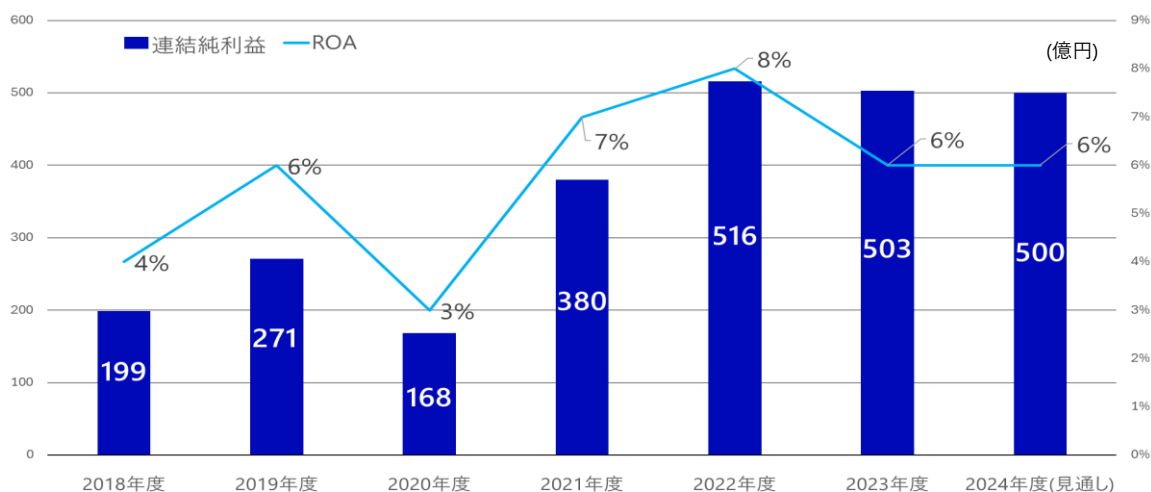
最後に、グリーン・イノベーション営業室では、国際海運の脱炭素化を見据えた取組みとして、アンモニア燃料船開発を軸としたアンモニアバリューチェーンの構築に取り組んでいます。アンモニア燃料船そのものの開発・社会実装に加え、アンモニア燃料供給体制の整備等国際的な枠組み作りに、業界関係者とともに主体的な立場で取り組んでいます。

どの事業分野においても、顧客との強い信頼関係によるビジネス基盤に加え、次世代を見据えた新たなビジネスモデルを追求することで、収益基盤を拡大してまいります。

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。



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

5

次に、当部門の業績推移について説明いたします。

2018年度は200億円規模であった利益ですが、開発した再エネ資産の売却や保有船舶の資産入替により、コロナ禍以降、基礎収益が着実に伸長してまいりました。

また、航空分野においても航空輸送需要がコロナ前の水準まで回復しており、今後も継続した成長が見込まれています。現在、当部門は安定的に500億円規模の税後利益を稼げる組織へと成長しています。

なお、今年度は部門として500億円の連結純利益を見込んでおり、上期進捗率は46%と順調に推移しています。

今後も既存事業を成長させるとともに、積極的な戦略投資を通じて収益基盤をさらに拡大させていく方針です。

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	

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

6

ここからは、都市環境・電力インフラ部の電力事業について、スライドに沿って説明いたします。

現在、同部では北米・アジアを中心に22件、8.5GWの電力資産を保有しており、8.5GWのうち、1.4GWが再生可能エネルギーとなっています。

まず、スライドの中央に記載しております欧州・中近東地域では、再生可能エネルギーに加え、廃棄物処理発電事業を積極的に推進しています。

既に完工して操業している英国に加え、本年7月にセルビア初の廃棄物処理発電事業が、8月には世界最大級となるドバイの廃棄物処理発電事業が完工し、商業運転を開始しました。この地域での廃棄物処理発電事業は今後も積極的に拡大していく方針です。

次に、右側に記載のアジア圏での電力事業ですが、インドネシアでは従来型の電力公社との売電契約をベースとした発電所の建設・運営という、いわゆるIPP事業を2件保有しています。

さらに、最近ベトナムにおいて日系企業やベトナム企業の工場の屋根に太陽光パネルを設置し、電力を工場に提供する分散型電力ビジネスにも取り組んでいます。

最後に左側に記載の北米における電力事業ですが、北米の特徴は発電事業プラットフォームとしてのTyr Energyと、運転・保守事業者としてのNAESを中心に、一気通貫の事業展開をしていることです。

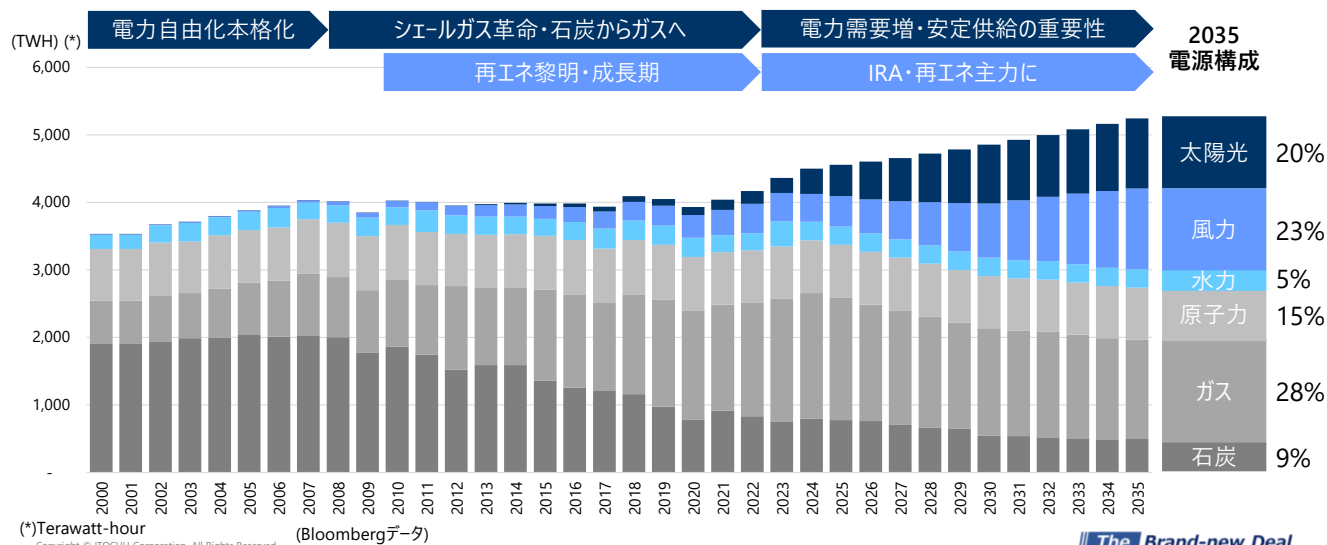
この2社はともに当社の100%子会社であり、20年以上をかけて一緒に成長してきた事業会社です。当初、コンベンショナルな火力発電を中心に事業規模を拡大してまいりましたが、近年は再エネ開発に注力しており、特にTED Renewablesを立ち上げて以降は、太陽光発電事業を中心としたプロジェクト開発を推進しています。

それでは北米電力事業の詳細について、担当の佐藤より説明いたします。

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。



北米及び欧州の電力を担当しております佐藤真と申します。宜しくお願いします。

北米電力事業の取組みについて、5つの項目に分けて説明いたします。

1つ目に北米電力市場概観、2つ目に伊藤忠としての取組みの歴史、3つ目に戦略、4つ目に事業会社概要、5つ目に将来定量計画です。

まず、米国電力市場の概観となりますが、2000年代初頭から大きく電力自由化が進み、我々の様な一般事業者にもビジネス機会が増えました。発電に使用される燃料の変遷を見ると2000年代初頭は石炭が主力でしたが、環境意識の高まりとシェールガス革命により、ガスの比率が高まります。これは、ガス火力は安定的に運転が可能であり、石炭に比べCO2排出が約半分と比較的少ないためです。現在では、再エネの比重が急速に高まっています。

電力需要の観点から見ると、これまで米国は人口とGDPが増加する一方で、省エネ技術の進化により、電力需要は横ばいの時代が続きましたが、現在ではAIやデータセンターの伸長により、電力需要の増加が顕著な時代となりました。

当社の動きもこの市場の流れに即したものですので、次はこの歴史の中で、当社がどのように事業を拡大してきたかについて、説明いたします。

北米電力事業の歴史と伊藤忠の強み



- ▶ 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。

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

8

2000年代初頭に電力自由化が本格化する中で、当社もこの波に乗り参入いたしました。その後20年以上の時間を掛けてコツコツと実績と機能を積上げてきました。これらの努力が有機的に結びつき、現在では強みと呼べるまでに成長しました。当分野に長期にコミットし、各組織を進化させてきたことが現在の事業基盤となっています。その中で、現地に優秀な人材を確保するための工夫を行ってきました。戦略・ビジョンを共有する為、密にコミュニケーションを行ってきました。互いの信頼が一番大切ですが、適切な緊張感も維持した関係とすべく、ガバナンスを行ってきました。公平な人事評価もその一環です。当社がハンズオンで直接事業に関与しながら、いかに現地に自走できる強い組織を作るかということに重点を置いて取り組んでまいりました。弊社の取組についても5つのステージに分けて整理してみましたが、2001年から2005年の参入初期には、インフラは地産地消のビジネスであるため、まず現地の取組体制構築に注力しました。そのため、発電所の運転・保守を行うNAESと投資・開発をメインに行う一般にIPPと呼ばれるTyr Energyをそれぞれ2001年と2003年に買収し、核となる機能と収益源を確保しました。これらを起点に20年超に亘り、事業を拡大してきました。投資は比較的少額のマイノリティ出資から始め、実績を積み上げつつ、2006年以降は規模と機能の拡大に舵を切りました。その後、シェールガス革命が起こり、ガス火力発電の競争力が高まったため、当社の資産ポートフォリオもガス中心としました。単に資産を増やすだけではなく、開発、保守・運転等の周辺機能の強化にも努めました。特に、保守・運転事業については電力自由化が浸透したことが規模拡大に寄与しました。2011年になると、2008年のリーマンショックの影響から米国はまだ景気の復興に対応していた時で、再エネを軸に経済復興が進められていました。弊社はこの機会を捉え、GEと提携し、2件の大型風力資産への投資を行いました。それ以来、計11件の大型再エネ資産への投資を行ってきました。GEだけでなく、本邦投資家や欧米の企業とも広く共同で取り組んできました。この段階になると当初のマイノリティ出資とは異なり、各パートナーをリードし、フィーを受領しながら進める案件が多くを占めるようになり、買う立場から徐々に売る立場にポジションを変えていくステージとなりました。

2019年以降は、コロナの影響がどこまで直接的なきっかけとなったかは分かりませんが、SDGsの時代を迎え、再エネ・脱炭素に向けた動きは待ったなしとなりました。これまでの経験をベースに、再エネ分野の強化を急いできました。また、多くの企業と会話を重ねる中で、再エネ資産への投資ニーズを感じ、Tyr EnergyをGPとした再エネファンド設立の準備を始めたのもこの頃です。

NAESは火力発電所の保守・運転事業者として米国最大手でしたが、世界的な再エネ市場拡大に対応するため、まずは太陽光分野の保守・運転事業を強化しました。

再エネ分野で投資と合わせ準備してきた開発と再エネファンドの取組みが実現、収益という形で具現化したのが2023年度以降です。2023年度では北米電力事業の利益は168億円に達し、特に開発事業が大きく貢献しました。また、ファンド立ち上げが実現し、1年で3件の投資が確定しました。暫くはこれまで準備して来たことをしっかり実行し、各案件をクロージングしていくステージですが、AIやデータセンターによる電力需要増加に対応し、火力を含めたバランスの良いポートフォリオを展開していきたいと考えています。合わせてデジタル分野の強化も行っていきたいと思っています。

北米電力事業戦略



- ▶ 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)

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

9

続いて、北米電力事業の戦略全体についてご説明いたします。当社の戦略は、投資（意思決定者としてのリード）と開発機能（案件目利きと組成）を核にイニシアチブを取り、売る側に立つ取組みを強化することです。投資収益とフィー収入で収益源を多角化し、資産効率の改善、既存組織の強化及びロールアップM&Aにより運転・保守及びアセットマネジメント等機能の進化と深化を図ります。成長著しい再エネ分野では、太陽光開発(29資産/5GW)、投資(タックスエクイティ及び再エネファンド)、運転・保守事業を展開し、開発・建設・操業後の各ステージで機能を提供し、バリューチェーン全体で稼ぐ体制を構築することを目指しています。

発電所に限らず、どのインフラ資産も必ず開発・建設・操業というステージがあります。当社がこれまで目指してきたこと、今後も目指していくことは、どのステージにおいても貢献できる核となる機能を持ち、各機能を連携させながら全体としてしっかり規模を確保することです。

開発機能は、世の中に今後必要となるであろうものを見出し、それを形にしていける機能であり、取組分野は時代によって異なります。単なる投資だけでなく当社が商社として業界に貢献する上で、重要な機能です。開発というモデルも、買うという立場から売る側に転じる取組みの一環です。

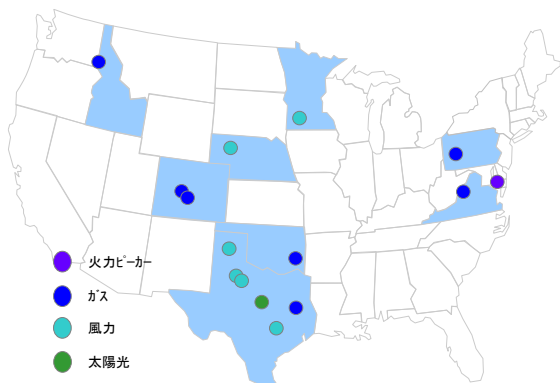
投資機能についてですが、資金拠出だけでなく、業界や地域に精通し、経営力を持ち、資産・企業価値を高められる投資家はそう多くありません。事業の意思決定者としてリードを取ることで、投資の機能を磨き続けることが重要だと考えています。投資力強化の一環としてTyr EnergyをGPとする再エネファンドを立ち上げました。

3つ目の操業ステージにおける運転・保守事業ですが、発電所は建設された後、誰かが、日々、運転・ケアをしなければなりません。このニーズを取込んだ事業が運転・保守事業です。運転・保守事業は人が日々現場に常駐し、毎日発電を行い、修理、メンテナンスを行う事業です。現在、4,000人以上の従業員を抱えて全米の発電所の保守・運転に従事しています。

それぞれの分野に特化した企業は多いですが、開発、建設、投資、運転・保守という形を一企業で総合的に同時展開している企業は米国でも多くなく、そこで得られる知見、情報、ビジネス機会が当社の強みの1つです。今後はこの分野とデジタルをどのようにつなげ、収益モデルを構築するかも重要な課題です。

- ▶ 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>



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

<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。



The Brand-new Deal

10

ここからは各分野を担う事業会社の概要につき説明いたします。Tyr Energyは投資・開発を担う中核事業会社です。当社は2003年にTyr Energyを買収して以来、33の資産に投資してきました。この実績と組織が再エネファンドの運営能力の基礎にもなっています。案件発掘、市場分析、バリュエーション、法務、財務、会計・税務等のデューデリジェンス、先方との交渉等、必要な機能を内製化している点が特徴です。

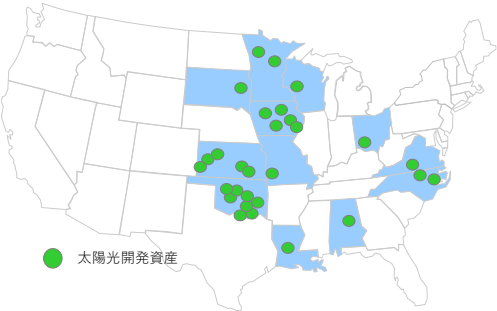
投資・開発に加え、現在ではエナジーマネジメントと呼ばれる電力・燃料の調達及び販売業務も内製化しており、市場の状況をリアルタイムに把握できる他、リスクマネジメントにも活かしています。

北米主要事業会社 Tyr Energy – TED（再エネ開発事業）



- ▶ 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						

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

11

TEDはTyr Energy傘下に立ち上げた再エネに特化した開発組織で、これまで13件を売却し、29件の開発を継続中で新しい利益の柱となっています。どこかの開発会社を買収するのではなく、これまでの火力やバイオマス等の開発経験を活用し、人員も一からリクルートしてきたことが特徴です。開発において最も重要なことはその事業に適した土地をスピード感をもって確保することですが、これまでの開発知識を地図情報に読み込ませ、独自の地図情報システムを開発したことで開発業務がよりスムーズに進められるようになりました。

開発業務とは土地を確保した後、建設までに必要な許認可、送電線接続手続き、住民対応、売電契約や建設契約の確保等が含まれます。これらのマイルストーンが完了するほど、開発としての資産価値は上がり、リスクが多く残っている段階では資産価値は低くなる構造です。従い、当社としては可能な限り、自前で開発を進め、価値が上がった段階で売却し、高いリターンを狙うというビジネスモデルです。

北米主要事業会社 NAES Corporation



- ▶ 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。
	エネルギー 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*	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。

*Maintenance,
Repair,
Overhaul,
Construction

Roll-up M&Aによる買収企業

再エネO&M

送電O&M
インフラマネジメント

電気設備工事

機械設備工事

アセットマネジメント

エンジニアリング
コンサルティング

電気設備工事

機械設備工事

NAESは1980年創業の発電所の運転・保守を強みとした会社です。当社は2001年にNAESを買収しましたが、当時は約30箇所、5 GWの発電所を運転していました。現在では、火力発電所250箇所以上、太陽光発電所1,000箇所、合計約59GWの発電所を運転しており、独立系では北米最大手となっています。既存機能の拡大、強化に繋がる買収をロールアップM&Aと呼んでいます。NAES社買収以降、20年以上にわたり追加の資本投下を行い8社のロールアップM&Aを実行しました。現在ではAmazonが保有するデータセンター向けの電気設備工事や台湾セミコンダクター、サムソンが米国で建設中の最新半導体工場向けの工事も履行中であり、事業を多角化し成長を続けております。

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
	製鉄機器	

Industrious Group傘下にはAmerican Hydroという米国大手の水力発電タービンメーカーがあります。水力発電所は貴重な再エネ資源ですが、新設の発電所建設は難しいため、既存発電所を長期に運転可能な形でメンテナンスしていくことが重要となります。一方、米国では運転開始から40-50年が経過している水力発電所が増えており、タービン等の改修需要が高まっています。この需要に応えるため、当該事業会社を2年ほど前に買収し、運転・保守事業のロールアップM&Aの一環として取組みを強化しています。

北米再生可能エネルギーファンド

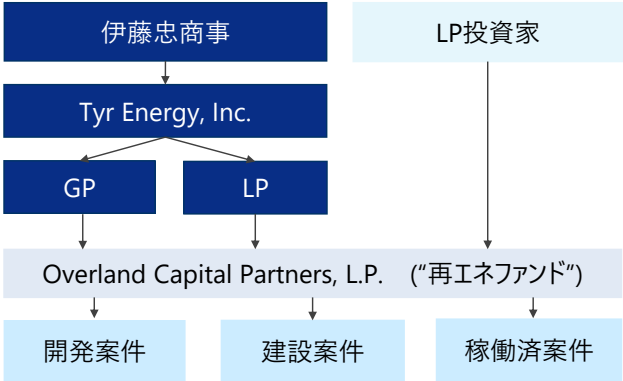


▶ 伊藤忠商事は、米国100%子会社のTyr Energy, Inc.がGPとして運営するファンド、Overland Capital Partners, L.P. (“再エネファンド”) を2023年6月に設立。投資対象は太陽光、風力、水力等、北米の再エネ発電資産。

<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>



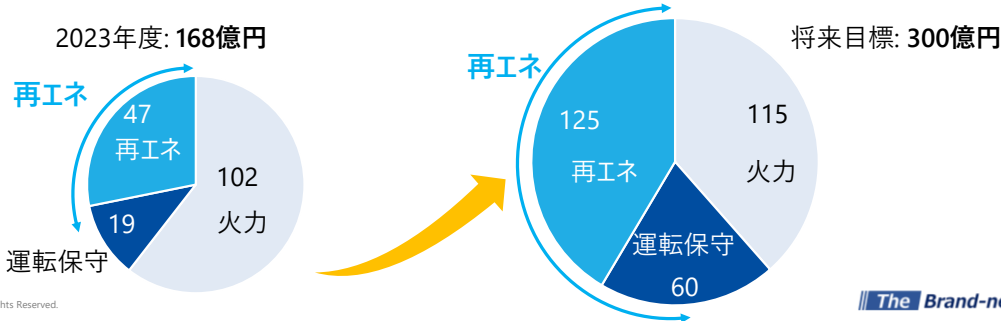
再エネファンドはさきほどご紹介したTyr EnergyをGPとして2023年6月に立ち上げました。弊社としても再エネ投資を加速させる中で、世界のスピード感に負けない共同投資の仕組みを作れないかということで検討を始め、幅広い業界の方々から賛同を頂き、立ち上げに至りました。立ち上げから1年で風力資産1件、太陽光資産1件、蓄電池資産1件、計3件の投資を確定させています。再エネ投資の拡大という側面だけでなく、日本の資本を世界で大きくし、日本に還流させるという役割も商社として担えればと考えています。

北米電力定量目標



▶ 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。



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

15

最後に、北米電力事業の定量目標について説明いたします。これまでご説明してきた各事業を成長させることで、現在の連結純利益約170億円の水準を300億円まで引き上げる方針です。電力需給がタイトになっている背景から、米国では当面安定電源としてガス焚き発電所が必要なため、今後も一定程度の収益貢献は続くと見ていますが、やはり成長の中心は再エネと考えています。開発事業や再エネファンド等の投資事業、運転・保守、メンテナンス事業もロールアップM&Aの施策により、成長を加速させることで、定量目標を達成する考えです。



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.