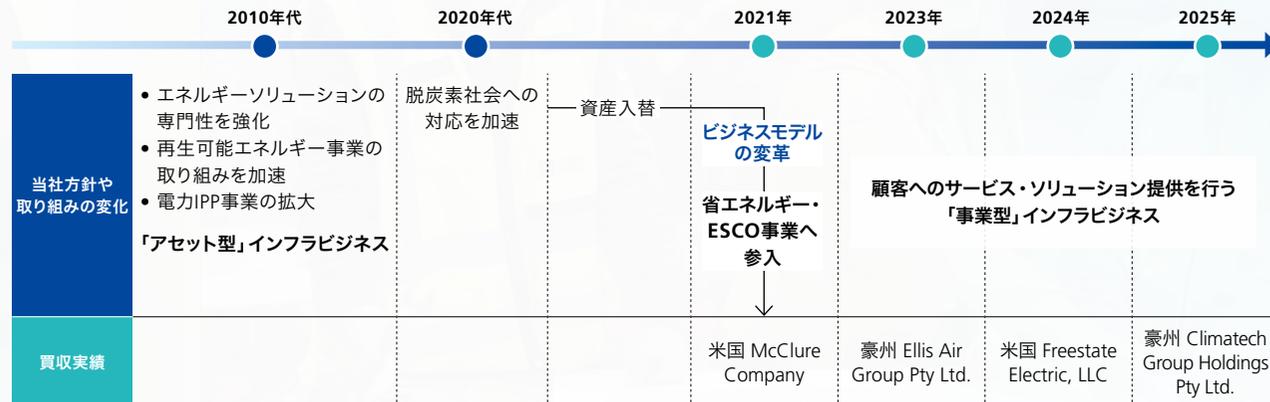


省エネルギー！ ESCO事業の広がり

多数の事業の「点」を「カタマリ」とする
成長戦略の徹底

エネルギーソリューション事業の変遷



インフラ事業において、双日は従前から海外プラントなどの入札案件、いわゆるEPC事業に強みを持っていた。しかし、EPC事業には入札の成否で収益が変動するという課題があった。経営再建期には、より収益安定性の高いビジネスが求められたため、プロジェクトマネジメントで機能を発揮していたEPC事業から、事業運営へと幅出しを行っていった。長期売電契約を有したIPP事業群の構築により、再建期の双日の収益を長期間にわたり安定して下支えた。

静かなる焦燥が、未来を塗り替える

注力地域のひとつである米国では、送り込んだ駐在員と双日米国会社の社員たちが事業機会を探し続

けていた。しかし、2010年代後半になると多くの企業の参入で競争環境が激化していき、次第に期待リターンに見合う案件の発掘が困難になる。再建期間を脱したことで市場の期待も高まり、会社としてROEの段階的な向上を図る必要がある中で、これらの安定的なアセット型のビジネスばかりでは将来の成長性を訴求することは難しくなってきた。

火力から再生可能エネルギーまで、幅広く発電事業に取り組んできたが、どれもエネルギーを「使う」ことには変わらない。脱炭素化の潮流を捉え、消費エネルギーを「減らす」ことをビジネスにできないかという着眼点で、過去に米国で取り組んでいた電力関連事業で得た知見を活かし、省エネルギーサービス事業に発想を発展させた。従来取り組んできたEPC事業、IPP事業において、エンジニアリング機能

の重要性を肌で感じていたことから、従前から取引関係のあったパートナーやベンダーなどとのつながりを駆使し、特定の専門領域で強い機能提供ができ、かつ安定した顧客基盤を有する会社を徹底調査した。可能性のある会社には片っ端から意向表明書の送付や面談を行い、最終的にペンシルベニア州で空調機器の設計、調達、工事に強みを持つMcClure Company(以下、MCC社)と出会い、2021年12月に投資を実行する。こうして、従来のように資産に投資を行う「アセット型」から、事業自体を作り成長させる「事業型」へとビジネスモデルの変革を果たした。

省エネルギー・ESCO事業の取り組み状況

高まる電力需要とともに、省エネルギーのニーズは着実に伸長
米国、豪州を中心に事業領域の拡大、安定収益のカタマリを構築中

省エネルギー・ESCO事業の当期純利益(億円)

| 23/3期 | 24/3期 | 25/3期 | 中計2026計画 | Next Stage |
|-------|-------|-------|----------|------------|
| 10 | 29 | 56 | 70 | 100 |



さらに他成長市場への
面展開を企図

Ellis Air Group Pty Ltd.
クイーンズランド州で50%、
ビクトリア州で25%のシェア*を誇る
空調設備の設計・調達・取付サービスを提供
*大手ゼネコン向け商業ビル分野

Climatex Group Holdings Pty Ltd.
ニューサウスウェールズ州を中心に
社会インフラ向けに強固な基盤を有する
冷凍冷蔵設備の設計・施工・保守・整備

ともに挑む同志となる

再生可能エネルギーから省エネルギーまで携わることができる事業の将来性と、技術力のある人材を数多く抱えるMCC社に高い魅力を感じ、買収交渉を開始。交渉にあたっては、統合の経験から双日社員が強く意識しているカルチャーフィットを最優先事項として取り組んでいった。相手の企業風土への理解と尊重を徹底するため、相手に寄り添い配慮する精神を自分たちが提供できる力を全て「give, give, give」と表現してチーム内に意識づけ、買収交渉開

McClure Company
ペンシルベニア州の学校・病院で
トップシェアを誇る
空調設備や水道配管の設計・調達・
取付サービスなどの省エネ・ESCO事業を展開



Freestate Electric, LLC
データセンターや公共施設など
米国首都圏の顧客を基盤に持つ
電気設備工事と保守点検サービスを提供

☑ 事業紹介動画
「サステナブル・エネルギー・ソリューション事業」

始時からPMI(Post Merger Integration:買収後の統合)、そして今日に至るまで徹底している。また、双日グループとなることで得られる資金力などのメリットだけでなく、ガバナンス強化による業務上の負荷上昇といった負の側面についても、率直に伝えていった。

これらのコミュニケーションを徹底したことで、強みである人材の離職を防げただけでなく、ビジョンを共有したことで、新規買収案件の開発においてもMCC社経営陣や社員が積極的ににかかわり、彼らの有する人脈や知見を活用することもできた。その結果、MCC社経営陣の働きかけにより2025年3月期には隣接するメリーランド州などを地盤とするFreestate Electric, LLCの買収実行に至る。このように省エネルギーサービス事業は、グループ一体となって、双日の志向する「点」を「カタマリ」にする成長戦略の実行を体現しており、当初の事業計画を上回る成長を遂げている。そして、過去の経験を活かしつつも、将来の環境の変化を先読みし、新たな事業に挑戦し、変革させるという双日のDNAは新たに双日の一員となったグループ企業にも浸透しつつある。事業参画以来、グループシナジーを発揮し着実に収益規模を拡大。さらなるカタマリ化に挑戦し続ける。

省エネルギー・ESCO事業創出の現場について記載しています

☑ P34 人材戦略：ヒト(組織・人材)の力を活かしたグローバル事業展開

☑ P35 人材戦略：双日らしい事業創出の現場