

双日の事業創造力

—先読み、変革、挑戦がつなぐ価値創造の連鎖—

双日はどのように事業を生み出すのか。

事業を深めるほどに、知見が積みれ、次の成長に向けた問いが生まれる。

その問いに向き合い、自分たちがどこで価値を発揮できるのかを見極めることで、次の事業の勝ち筋が見えてくる。

そして新たな事業への挑戦を通じて、次の価値創造が生まれる。

双日の事業はこの連鎖の中で創造され続けています。

事業の種類や舞台が変わっても、このプロセスは変わりません。

それが、「事業や人材を創造し続ける総合商社」としての、双日の事業のつくり方です。

IPPからPPPへ、豪州インフラ開発に広がる価値創造

今回ご紹介するIPPからPPPへの変遷は、
双日の事業創造を体現する一例です。

事業を深める先に、何が見えるか

第1章：IPPで積み上げた知見と、生まれた問い

勝ち筋を見極め、どう動くか

第2章：成長機会を捉えたCapella社への参画

価値創造の連鎖をいかに続けるか

第3章：豪州から世界へ、続く価値創造

双日の事業創造力

— 先読み、変革、挑戦がつなぐ価値創造の連鎖 —

事業を深める先に、 何が見えるか

事業を深めるとはということか。

社会の潮流を先読みし、新しい事業様式に踏み込んでいく。パートナーとの関係を積み重ねながら、案件を一つひとつ積み上げていく。そうして蓄積されるのは知見だけではありません。次の成長機会を掴むため、自分たちはどこで価値を発揮できるのかという問いが生まれ、その問いが新たな事業を生み出します。双日の価値創造は、この繰り返しの中で生まれてきました。

IPPからPPPへ、豪州インフラ開発に広がる価値創造

第1章：IPPで積み上げた知見と、生まれた問い



門田 保彰

Chief Strategy Officer,
Capella Capital Pty Ltd

2008年、双日株式会社に中途入社し、EPC・機器販売事業、海外IPP事業の開発・投資に携わる。経営企画部などを経験し、2025年より豪州Capella Capital Pty Ltdへ赴任。PPP事業の拡大及び双日グループとの連携強化に取り組んでいる。

当社のビジネスモデルは、時代とともに形を変えてきました。かつて機器販売から始まった電力事業では、旧日商岩井・ニチメン時代からIPPにも取り組んでいました。しかし、双日発足前後の財務的に厳しい時期だった当時は、安定的ではあるものの長期的な目線が求められるインフラプロジェクトへの投資に本腰を入れられる状況ではありません。優良資産を売却せざるを得ず、新たな投資に振り向けられる資金は限られていました。早期の収益化が見込めるボラティリティの高いビジネスがより重宝され、電力事業に携わる当時の諸先輩方がモチベーション維持に苦労されていたことも覚えています。

転機になったのは、リーマンショックです。ポートフォリオのあり方を見直し、長期安定収益を軸に据える方向へと動きだしました。競争力のあるパートナーと組み、中東でIPP案件を獲得できたことをきっかけに、入札要件を読み解く力、プロジェクトファイナンスにおけるリスク配分の理解、案件を組成する知見を蓄積してきました。

一方で、IPP事業を深めるほどに、見えてきたのは構造的な限界です。入札に勝てなければ収益はゼロである上、強いパートナーに選ばれることが、案件に参加する前提条件になります。自社の知見を活かしながらも、自ら案件を創出し、主導する立場に転換していきたいという思いと、その必要性に対する実感が、私の中でも次第に大きくなっていきました。当社として新たな成長機会を模索するための工夫が必要なステージへと段階が変化していきました。

PPP(Public Private Partnership：官民連携)

公共主体と民間事業者が長期契約に基づき、公共インフラや公共サービスの整備・運営を行う仕組み。豪州ではPPP案件の実績が豊富で、官民で適切にリスクを分担するフレームワークが整備されている。

IPP(Independent Power Producer：独立系発電事業者)

民間事業者が発電設備を保有・運営し、発電した電力を電力会社や市場に販売する事業モデル。長期契約である点やプロジェクトファイナンスを活用する点で、PPPと共通する要素がある。

双日の事業創造力

— 先読み、変革、挑戦がつなぐ価値創造の連鎖 —

勝ち筋を見極め、 どう動くか

事業を深めていくほどに、次の成長余地が見えてくる。双日の価値創造は、この気づきを次の問いへと変えるところから始まります。重要なのは、積み上げてきた知見をもとに、どこに勝ち筋があるかを見極めることです。既存事業の延長にとどまるのではなく、自分たちが価値を発揮できる領域を見定め、必要な機能やパートナーを取り込みながら、新たな成長機会に踏み込んでいく。事業の形は変わっても、その判断の土台と培ってきたものは次の事業へと受け継がれます。双日の価値創造は、こうした判断と挑戦の積み重ねによって進化してきました。

第2章：成長機会を捉えたCapella社への参画



喜多川 恒久

エネルギー・
総合インフラ本部
総合インフラ事業開発部
事業開発第一課 課長

2007年、双日株式会社新卒入社。財務、ストラクチャードファイナンス、アフリカ事業開発、M&A推進業務などを担当。2018年より営業部にアジアカのエネルギー、通信、インフラ分野の事業開発・投資案件に従事。現在は主管課長としてCapella Capital Pty Ltdとの協業推進を担う。

当社がIPP事業を積み重ねる中で、入札案件一つひとつに参加するだけでは、成長機会も収益機会も広がりにくいという課題を感じ、案件を継続的に生み出す立場への転換を検討するようになりました。

そこで当社として着目したのは、個別アセットへの投資ではなく、開発機能そのものを持つプラットフォームへの投資という発想です。Capella Capital Pty Ltdは、PPP事業が盛んな豪州でリードデベロッパーとしての地位を確立し、複数案件を同時並行で推進できる専門性と組織力を持っていました。創業以来20件・総額約400億豪ドルの案件を積み上げてきた、豊富な実績を持つ組織です。プロジェクトファイナンスから入札戦略、政府との関係構築まで、どの局面でも主導権を握る緻密な仕事ぶりが、その実績を支えています。

Capella社に参画した2025年6月以降、私たちが心掛けたのは、Capella社が培ってきた自律的な運営体制とリードデベロッパーとしての強みを尊重することです。双日の仕組みに一律に合わせるのではなく、彼らの強みを活かしながら、双日の信用力やネットワーク、事業知見を掛け合わせる。言葉にすると簡単ですが、実際には当社にとっても新たなチャレンジであり、Capella社と当社で多くの議論も行いました。それでも、互いを信頼し、強みを引き出すパートナーシップ関係を築いていくことが、双日のインフラ事業を次のフェーズへ引き上げていくために必要だと感じています。

双日の事業創造力

— 先読み、変革、挑戦がつなぐ価値創造の連鎖 —

価値創造の連鎖を いかに続けるか

新たな事業を創造した後も、私たちは常にその次を見据えています。

事業を深めるほどに蓄積される知見は、また新しい領域への問いを生み出します。大切なのは、その問いに対して勝ち筋があるかどうかを見極め、自分たちにしか果たせない役割に集中することです。その先に、次の価値創造が始まります。双日の事業創造力は、こうした判断と挑戦が連鎖する中で磨かれてきました。

第3章：豪州から世界へ、続く価値創造



Siddhartha Bengani

Head of Global Markets,
Capella Capital Pty Ltd

2016年、双日株式会社ドバイ拠点に中途入社。中東を拠点に電力・ユーティリティ分野の投資・事業開発に従事し、その後インフラ投資及びM&A分野に携わる。2026年1月にCapella Capital Pty LtdのHead of Global Marketsに就任。現在は中東をはじめとする新市場での事業開発及びグローバル展開を主導。

Capella社との協働は、まだ始まったばかりです。PPPはリードタイムの長い事業で、成果は一つひとつのプロジェクトを通じて時間をかけて積み上がっていきます。現在はまだ開示できる段階ではありませんが、複数の市場で手応えを感じており、近い将来に成果をお示しできると見込んでいます。

私が向き合っているのは、Capella社が豪州で培ってきた高度な開発力、政府との関係構築力、そして案件の構想段階から資金調達、実行までを一貫して主導できる強固なビジネスモデルを、豪州・ニュージーランド以外の地域へどのように展開していくかという問いです。リードデベロッパーとして、初期段階から優位性を築きながら、案件を創出できることがCapella社の強みであり、その専門性と双日の各地域でのネットワーク、強固な信頼関係、そして長期的な投資家としてのコミットメントを結び付けることで、新たな市場で再現性のある成長機会をつくれると考えています。

日本企業であることへの信頼は、交渉のテーブルに着くための大きな力になります。しかし、そこに座り続け成果を上げられるかは、発揮できる能力と提供価値次第です。Capella社の開発力と双日のグローバルな事業基盤を掛け合わせることで、両社は政府やパートナーから長期にわたり選ばれ続ける存在となります。

この立ち位置は、両社の競争力を高めるとともに、人々の暮らしを支える社会インフラの面において、価値創造を世界各地で実現することにつながります。

双日の価値創造に、終着点はありません。

IPPからPPPへの変遷は、一度きりの事業転換ではなく、双日の価値創造が連鎖し続けていることを示す、一つの断面にすぎません。

先を読み、変革を恐れず、挑戦し続けてきた人材。その判断と行動の積み重ねが、次の事業を生んできました。

このプロセスとDNAは、これからも変わらず、双日の未来を形づくっていきます。