

# 未来への挑戦

～ビジネス現場  
最前線～

トルクメニスタン P16 大型肥料プラントプロジェクト



三菱商事は、『経営戦略2015』で掲げた2020年頃の成長イメージの実現に向け、新たなビジネスの可能性に日々挑戦し続けています。本特集では、トルクメニスタンの将来を担う大型肥料プラントプロジェクト、競争が激化する米国食肉業界において安心・安全・高品質な製品作りに取り組む豚肉加工事業について、現場の社員の声とともにご紹介します。

## インディアナ・パッカーズ社 P18 豚肉加工事業



# 国の威信をかけたプロジェクトに 大きな責任とやりがい

三菱商事マシナリプラントプロジェクト本部 重機・化学プラント第二部長 坂本 恭典

## 大型肥料プラント プロジェクトに参画

2014年8月、トルクメニスタンの国営化学公社トルクメンヒミヤ社から、トルコの建設・不動産開発会社GAP Insaat Yatirim ve Dis Ticaret (GAP社)、三菱重工業と共同で、天然ガスを原料とした同国最大のアンモニア・尿素肥料プラントを約13億米ドルで受注しました。

世界第4位の天然ガス埋蔵量を誇るトルクメニスタン政府では、国の経済政策の一環として、天然ガスを活用した輸出商品の高付加価値化、輸出・販売ルートの多様化に取り組んでおり、本プロジェクトは同政策の実現に向けて重要な役割を担うものです。

「三菱商事が契約当事者として、これだけ大型の化学プラント案件を進められるのは非常に画期的なこと。大きな責任とやりがいを感じて

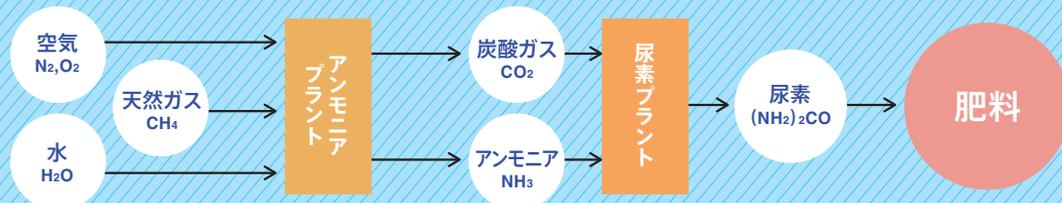
います」と語るのは、契約交渉責任者としてプロジェクトに携わってきた坂本。2012年に100%子会社である三菱商事マシナリがEPC(設計・調達・建設; Engineering, Procurement, Construction)案件の開発・受注・履行业務を担う体制となったことに伴い、同社に出向。現在も東京と現地を往復する日々を送っています。

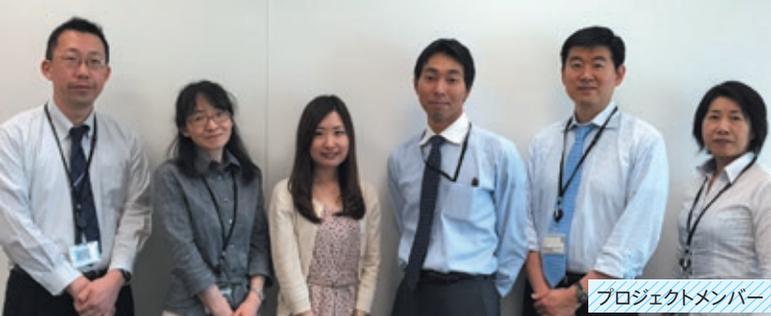
プロジェクトのスタートは、2009年にさかのぼります。当時、坂本は駐在員としてイスタンブール支店に勤務し、三菱重工コンプレッサ製機器関連業務などを担当しており、トルクメンヒミヤ社も取引先の一つでした。

「ある日、同国の政府関係者から『新しいプラント案件の計画を策定しているので、ぜひ協力してくれないか』と打診がありました。案件規模の大きさに加え、同国政府の本案件への期待の高さに、打診を受けた直後は非常に驚きましたが、私たちを評価してくれている証であり、何として

### アンモニア・尿素肥料製造の流れ

現在、建設中の化学プラントでは、天然ガスを原材料として生産されるアンモニアから肥料となる尿素を生産します。





プロジェクトメンバー



プロジェクトメンバーと現地の様子



プラント完成イメージ



三菱商事マシナリ 坂本 恭典部長

も期待に応えたいと身が引き締まる思いでした」と、当時を振り返る坂本。

「交渉の段階では、トルクメンヒミヤ社の交渉責任者のもとより、政府の高官の方々までが、トルクメニスタンの将来を思い、熱意を持って要望や疑問点を私たちにぶつけてきます。同国の将来を背負う非常に重要なプロジェクトに携わっているという責任感を常に実感しながら、プラント完工に向け、メンバー一丸となって、業務に取り組んでいます」

## 知見・経験を次に活かしたい

同プロジェクトのスタートから基本合意に至るまでに、5年の歳月を費やして作成された契約書は、2,000ページ以上。協議開始後は、全て黄色マーカーで塗られていた文書は、交渉の過程で合意に至った部分から白く変更されていきました。

「基本合意に達した時、先方の交渉責任者が『黄色い部分がなくなりましたね。交渉すること

がなくなると、お互い寂しくなりますね』と冗談をいってニコッと笑いました。お互い苦労を重ねてきた中で信頼関係が生まれており、合意に達した際の達成感もひとしおで、その時の光景はとても印象に残っています」

また、本プロジェクトで構築した信頼関係をもとに、トルクメニスタン政府との間では、次の新規プラント案件の共同検討を開始するなど、ビジネスチャンスは広がっています。「今回培った知見・経験を、何としても次のビジネスに活かしたい」。挑戦は、今後も絶え間なく続きます。



小林社長(左)とGAP社のチャルック会長(右)



IPC社 判治 孝之CEO (右) と Russ Yearwood COO



IPC社が生産・販売する「インディアナ・キッチン」ブランドのベーコン

# さらなる事業拡張で 米国食肉業界をリードする

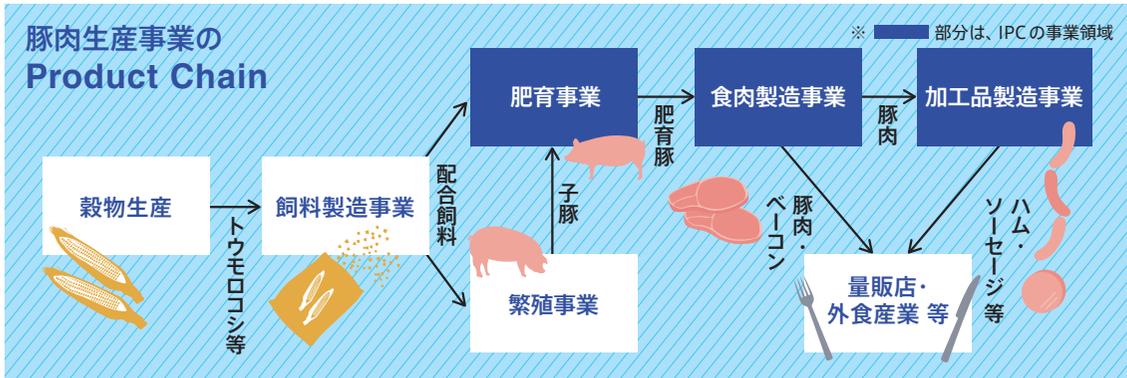
IPC社CEO 判治 孝之

## 国は違っても経営者の 役割は変わらない

米国中西部に位置し、トウモロコシ畑と大豆畑が延々と広がるインディアナ州デルファイ。1994年、歴史が古い米国豚肉産業界への外資の新規参入は難しいとされていた中、米国で唯一の日本資本の豚肉専門加工会社インディアナ・パッカーズ社（IPC社、出資比率：三菱商事80%・伊藤ハム20%）はこの地に設立されました。

安価な穀物コストをベースに、生産コスト・品質の両面でトップクラスの国際競争力を誇る米国豚肉産業界において、IPC社は、最新鋭の設備による厳しい衛生管理の下、安心・安全で高品質な豚肉や豚肉加工品の供給に注力しています。2014年度は、史上最高益を計上し、同業界内において確固たる地位を築いています。IPC社が扱う豚肉の85%は米国内向けで、日本にも4.4%（年間約2万トン）を輸出しています。

「食糧の一大生産国・消費国である米国に身を置き、思う存分仕事に注力したいと常々思っていました。今後、一層の成長が見込める豚肉産業界において、IPC社はまだまだ伸びしろがある会社であり、大変やりがいがあります」と話す判治は、2012年に三菱商事からIPC社に  
 出向。M&Aも活用しながら、さらなる事業拡張を目指して取り組んでいます。



「IPC社は従業員の99%がアメリカ人ですが、経営者の役割はどこの国でも変わりません。会社を成長させるために、『明確な経営の方向性』と『クリアな戦略』を示し、組織全体への理解・徹底を図り、具体的なアクションプランを企画・実践させることが、私の最大の使命です」

## 川上から川下まで さらなる事業拡大を目指す

世界的な人口増加、新興国の経済成長に伴う食糧需要の拡大などにより、米国食肉業界の競争は、ますます熾烈さを極めていきます。

こうした中、IPC社は2014年にハム・ソーセージの加工会社クインシー・ストリート社を買収。主力商品のベーコンに加え、商品ラインアップをさらに拡充しました。今後も、現行事業の核となる川下の食肉・加工品製造事業を強化する一方、川上の配合飼料製造事業や養豚事業の拡張を積極的に実行していく考えです。

「今後の事業拡大に当たっては、川上から川下までの事業ポートフォリオ全体のバランスを常に

見直し、安定した収益構造を構築することが重要」と語る判治は、IPC社のさらなる成長を目指すと同時に、三菱商事グループ全体の視点からの人材育成も重要なテーマと位置付けています。

「海外に軸足を置いたビジネス機会がさらに増加していく中で、グローバルに活躍できる人材を三菱商事グループ全体でいかに育成していくかが大きな課題です。IPC社の将来の経営を担うことはもちろん、他の三菱商事グループ会社でも存分に活躍できるような、三菱商事グループ全体の財産となり得る経営者人材を、IPC社のアメリカ人社員の中から育てたいと考えています」



本社工場近くに広がるトウモロコシ畑