

三菱商事の経営人材

国内外で実際に経営に携わるにより多くの経営者が育つことは、三菱商事グループの企業価値向上につながります。現在、海外で経営の最前線に立つ2人の社員に焦点を当て紹介します。



ビジネスモデルを絶えず 変化させながら、 持続的な成長を目指す

Diamond Generating Corporation (DGC)
Chief Executive Officer (CEO)

濱田 哲

地球環境・インフラ事業グループ

発・建設・運転・保守に取り組んでいます。現在、ガス火力発電所8カ所、風力発電所2カ所が稼働中であり、2件が建設中です。DGCの陣容は総勢67名。業務拡大に伴い、次年度は20名程度の新規雇用を行う予定です。

「CEOの一番大事な仕事は、職場を活性化させて、個々の能力を最大限に引き出すこと」と濱田。プロ意識が高く、多様なバックグラウンドや考え方を持つ社員が多い米国企業において、一人ひとりを管理するのではなく、大きなビジョンを示し、そこに向かって社員を集中させるように意識しています。

「大切なのは、みんながワクワクするような5年後、10年後のビジョンが共有できること。ただし、独りよ

夢と現実のバランスが取れた ビジョンが大切

「三菱商事グループの成長の一翼を担う会社として、電力事業をより規模感のあるビジネスに育て、持続的成長に導くことが、私のミッションです」

こう語るのは、2015年5月、DGCのCEOに就任した濱田。米国ロサンゼルスに本社を構えるDGCは、三菱商事の北米電力事業の拠点として、発電所の開

かりでは誰もついてきてくれません。自分がやりたいからではなく、あくまでも会社が持続的な成長を実現するために何をしなければならないかという視点で、夢と現実のバランスが取れたビジョンを描くことを心がけています」

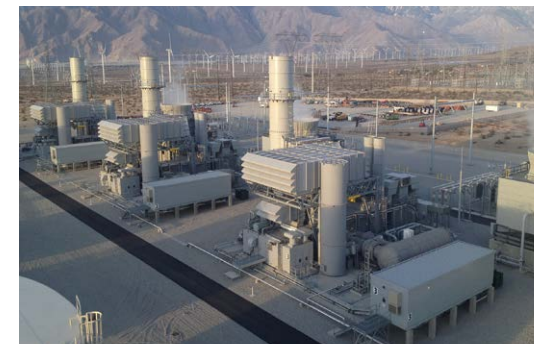
そんな濱田が「振り返ると、これまでの全ての経験がチェーンのようにつながって、今の自分がある」と語る経験が、入社8年目に携わったメキシコ天然ガス複合火力発電所建設プロジェクトでした。

「ファイナンス組成の主担当を初めて任され、利害や立場が違う人たちを取りまとめるためには、目標をまず明確にし、具体的なプランを示して進捗状況を常に確認することが大切であると痛感しました」

また、2013年から2年間、経営企画部に所属し、他の事業グループも含めたさまざまな案件に触れる中で、社員の前向きな気持ちを引き出すために、成長への道筋をきちんと描くことの重要性を学んだといいます。

将来を見据えた 新たな成長の芽を探す

DGCでは、2020年に向けて利益倍増を目標に掲



DGCが保有するSentinel発電所(米国カリフォルニア州)



垣内社長(前列右から3番目)がSentinel発電所を訪れた時の様子

げています。社内で具体策を検討するに当たり、CEOに就任した濱田が最初に取り組んだのは、自分たちの足元をいま一度見直し、DGCが果たすべき役割を社員一人ひとりにきちんと認識してもらうことでした。「三菱商事における電力事業の位置付けやDGCへの役割・期待について説明したところ、みな刺激を受けた様子で、グループの一員としての意識がより強まったと手応えを感じました」と濱田は振り返ります。

その上で、将来の環境変化を見据え、ガス火力発電に続く新たな事業分野の開拓をテーマに、社内で徹底的な議論を行いました。

「新しいことをやることだけに価値があるわけではありません。本当に潜在成長力を秘め、勝機をつかめる事業は何か。ありとあらゆるビジネスモデルを想定し社内で検討を重ね、出した結論が、エネルギーを地産地消する分散型太陽光発電事業への取り組みです」

現状に満足するのではなく、世の中の変化に合わせて自分たちのビジネスモデルを絶えず変化させながら、会社をさらに成長させたい——。濱田の情熱は社内に伝播し、持続的成長に向けたDGCの歩みはより確かなものになっています。

フェアな姿勢で 情熱を持って経営に当たる



Diamond Gas Management Canada (DGMC)
Executive Vice President (EVP)

岡部 道彦

エネルギー事業グループ

出向を経て海外グループ企業の経営を担う

「海外グループ企業の経営を担うのは、三菱商事に入社した頃から思い描いていた一つの目標でした」と語る岡部は、2015年よりカナダ カルガリーにオフィスを置くDGMCのEVPとして事業経営に携わっています。DGMCは、西カナダにおけるシェールガス生産と、三菱商事がシェル、韓国ガス公社、中国石油天然気集団と共に計画しているLNG（液化天然ガス）輸出プロジェクト「LNGカナダ」の事業化を行っています。

1992年の入社以来、岡部は長年にわたってLNG事業に関わってきました。近年の貴重な経験として振り返るのが、2014年から1年間のLNG Canada Development社への出向です。従業員約200名のうち日本からの出向者は数名しかおらず前任者もい

ない環境の中、与えられたミッションはパイプラインの交渉責任者として、1年以内に、主契約に付随する10件の契約を、株主の同意をすべて取り付けた形でまとめるというものでした。

「パイプラインに携わったことがない自分にそんな大役が務まるだろうか」

自分から行動を起こさないと、誰も自分に関わってくれない外資系企業特有の雰囲気戸惑いながらも、昼間は交渉の準備に追われ、帰宅後は1,000ページもある英語の契約書を深夜まで読み込む日々が続きました。「正直逃げ出したくなる時もあった」という岡部を奮い立たせたのは、「三菱商事の看板を

背負っている以上、何があっても絶対にやり切る」という強い気持ちでした。約束通り契約をまとめ上げたことで、上司、同僚の信頼を勝ち得ることができ、また大きな自信につながりました。

高い志と情熱を持って 社員一人ひとりと向き合う

DGMCの経営に日々当たっている岡部が常に意識しているのは、「フェアであること」、そして「自らの良識に基づいた判断力」です。「フェアな経営に徹しなければ事業パートナーの信頼を失うだけでなく、途端に求心力をなくして社員のやる気が削がれてしまう」と岡部。また、これまでの経験を経て培ってきた自らの良識に基づいた判断力の大切さは、LNG Canada Development社への出向時に、交渉のプロとして活躍していたかつての上司から教えられたもの。「全ての交渉事のコツは、己の経験を基に、正しいと信ずるところに従うこと。奇をてらわず、自分が培ってきた良識に従って判断すればいい」という言葉



DGMCが手掛けるシェールガス田「モントニー」の生産現場



世界各国から社員が集うDGMCのメンバー

は、経営者として日々判断を求められる今でも大切な指針となっています。

DGMCの従業員は総勢約30人。さまざまな国籍や価値観を持った社員が集まる中で、岡部は「高い目標を掲げること」「情熱を持つこと」を胸に、一人ひとりの社員と日々向き合っています。

「高い目標を掲げ会社の未来を語ることは、リーダーに求められる重要な要素です。そして何よりも私がか大切にしているのが、情熱を持って社員と接すること。社員が一人にならない環境をつくることを意識しています」

かつて自分がくじけそうになったとき、多くの上司から激励の言葉をかけられ、勇気づけられた経験は、今も岡部の心に刻まれています。

三菱商事の北米エネルギー事業において、DGMCの存在感は年々大きくなっています。「西カナダで取り組んでいるシェールガス資産『モントニー』はコスト競争力が高く、新たなビジネスチャンスが期待できます。失敗は許されないという緊張感と覚悟を持って、三菱商事の将来につながる仕事を何としてもやり遂げたい」。

岡部の挑戦に終わりはありません。