

三菱商事の経営人材

国内外で実際に事業の経営に携わるにより多くの経営者が育ち、三菱商事グループの企業価値向上に貢献しています。前号に引き続き、経営の最前線で活躍する社員を紹介します。



互いを理解した上で
自分の思いを伝え、
人を動かす

Tri Petch Isuzu Sales (TIS) 社長
まえかわ としあき
前川 敏章
機械グループ

常に謙虚な姿勢を忘れずに

「先輩方が積み上げた今の企業価値、収益力をさらに上げ、次代にたすきを渡すのが私の責務です」
こう語るのは、2016年3月、Tri Petch Isuzu Sales (TIS) 社長に就任した前川です。TISは、タイにおけるいすゞ自動車の輸入総販売代理店として1974年に設立。いすゞ自動車、現地パートナーとともに、マーケティングや販売業務だけでなく、TISグループとして、製造からアフターサービス、ファイナンス・リースまで携わり、100社を超えるディーラーとともにタイ市場におけるいすゞ製自動車の拡販に取り組んでいます。

前川は入社以来、一貫していすゞ事業に関わり、会社生活の半分をタイの事業投資先で過ごし

てきました。「いかにしていすゞ車の価値を高め、販売台数を増やして収益につなげ、会社の成長を実現するか」——。若い頃から事業経営の現場で働くことで、社長の近くで経営を学んできました。

「絶対に勘違いするな」。初めてタイに赴任した頃、TISの基礎をつくった当時の出向者から言われた言葉が今でも忘れられないといいます。「『タイの社会の中で仕事をさせてもらい、利益を上げさせてもらっている。決しておごらず、恩返し気持を忘れるな』。この言葉は、日々の経営にあたる中で、まさに基本の心構えだと実感しています。工場（パートナー）、ディーラー、お客様に支えられ、事業を営んでいることを肝に銘じています」

時代に合わせて自らも変わっていく

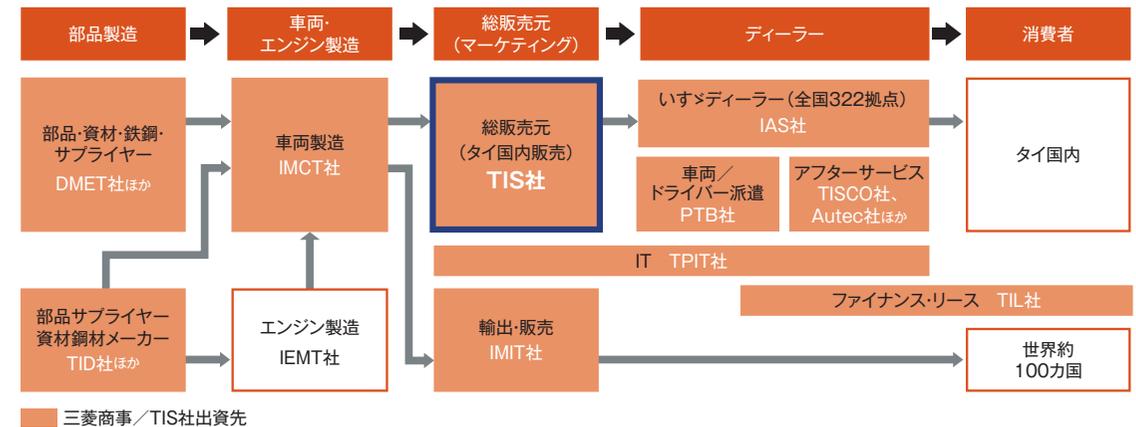
日々、TISの経営にあたる前川は、孤独を恐れていては経営は務まらないといいます。「もちろん周囲の意見に耳は傾けますが、最終的に決断を下すのは経営を担う私の責務。経営環境の変化に応じた軌道修正は行いますが、一度判断を下したら相手にどう思われようとも、これが正しいという強い信念を持って、とことんやり抜く覚悟が必要です。いろいろなしなごらみで断ち切り判断を下せることが、外国人経営者であることの強みでもあります」と前川。同時に、自身の考えや思いを、700名を超える全社員に直接発信するほか、日頃から管理職や若手問わず意見交換をする機会を積極的に設けるなど、社員とのコミュニケーションを大切にしています。「十人十色でいろいろな考え方や立場の違いがあることを知る。そして、自分の思いを真摯に伝え、人を動かすのが経営。結局は人とのコミュニケーションが一番大事です」と前川は強調します。



社員と懇談する前川

今年、タイのいすゞ事業は60周年を迎え、TISの業績も順調に推移しています。しかし、自動車産業を取り巻く環境が変化していく中、「次の10年、さらに60年と続けていくためには、従来の延長線上では、将来の成長は見込めない。時代に合わせて自らも変わっていかなければならない」と言い、新たな挑戦を始めています。その取り組みの一環として、昨年からは、TIS単体として初めてタイ国外に飛び出し、ラオスとカンボジアでいすゞ車の販売事業をスタート。「この事業を一日も早く軌道に乗せ、TISグループの第2の収益の柱に育てたい」。前川は、頼もしい社員たちとともに、新たな歴史の1ページを切り開いていきます。

● タイいすゞ事業のバリューチェーン



どんなにつらくても 前を向け それが社長だ

India Metal One Steel Plate Processing
(IMOP) 社長(取材当時)

みつ い たけし
満井 威嗣

金属グループ



情熱や夢を語るだけでは経営はできない

「社員とともに困難を乗り越えた経験は、今の自分の基礎となっています」と力強く語るのは、金属グループ マタルワン事業部の満井威嗣。満井は2011年9月から約5年半にわたり、India Metal One Steel Plate Processing (IMOP)の社長として経営のかじ取りを行ってきました。

IMOPは、三菱商事グループのメタルワンと京葉ブランピング工業による共同出資で、2011年に設立。インド国内の厚板需要を取り込むべく、建設機械メーカーに対し、厚板の溶断から曲げ加工、機械加工、溶接、塗装まで幅広い加工を手がけています。会社設立5年の節目となる2016年度には、念願だった黒字化を達成した満井。ただ、事業経営の現場は、満井にとって困難の連続でした。

会社の立ち上げから3年が過ぎた頃、会社の資金繰りが悪化。インド経済の低迷や、当初計画通り受注が伸びなかったこともあり、銀行から追加融資を断られ、事業の存続価値を問われる事態となりました。「会社が傾けば、ユーザーやサプライヤーはもちろん、何より自分を信じて頑張ってきた社員とその家族に迷惑をかけてしまう。プレッシャーで熟睡できない日々が続きました」と満井。今後の方向性を検討する会議の席上、事業を存続させるための覚悟を厳しく問われ、うなだれる満井に、当時の本部長から檄が飛びました。

「社長が下を向いていたら、お前を信じてついてきている従業員の士気も下がる。どんなにつらくとも前を向いて方向性を示せ」。自信を失いかけていた気持ちが、奮い立ちました。



インド Andhra Pradesh州南部に位置するIMOPの工場の様子。約450人の従業員が勤めている



社員一丸となって危機を乗り越える

会社を立て直すためにコスト削減は急務であり、満井は人員削減に踏み切るかどうかの判断を迫られました。「全員を雇用する余裕はない、かといって技術指導で順調に育ってきた社員を失うのも嫌だ」。そんなジレンマに苦しみながら、満井が出した結論は数カ月間、2・3日ずつ交代で勤務をしてもらうワークシェアリングの導入でした。満井は全社員を前に、会社が置かれている状況と、乗り越えた先の展望を伝えました。

「今は苦しいが、この危機を乗り越えれば次につながる。今こそ一致団結できるかが問われており、みんなの協力が必要だ」。満井の会社を守りたいという思いは社員に伝わり、ワークシェアリングが始まりました。生産性向上を目指し、社員とともにコスト削減・カイゼン活動に取り組む毎日。思ったような成果がなかなか出ず、苦しい時もある

りましたが、誰一人辞めることなく、社員一丸となって目の前の仕事に打ち込みました。

その後、増資で資金繰りは改善し、事業拡大に向けた設備投資を実行。売上は順調に推移し、業績も改善することができました。

「経営者一人ですべてできることは限られている。明確なビジョンを示すことも重要だが、従業員の適性、能力を理解し、より多くの能力をいかに引き出せるかを考え続けることが経営者の大切な役割だと痛感した」。満井はIMOPの社長生活をこう振り返ります。

IMOPを離れた今も、メタルワンの事業経営に携わり、日々奮闘を続ける満井。現場での経験を胸に、メタルワンのさらなる価値向上に貢献していきます。