

伊藤忠商事株式会社

事業の体をなしていない有望プロジェクトを粉骨砕身、たった一人乗り込み軌道に乗せる

金光義崇氏 伊藤忠商事株式会社 金属・エネルギーカンパニー 石炭部 原料炭課 主任

現在、世界のエネルギー別生産比率のトップは石油、2位は石炭である。石炭は発熱量の高さ、コストの低さ、埋蔵量の豊富さといった理由で、特に発電や製鉄分野で欠かせないエネルギーだ。インドネシアで孤軍奮闘し、困難な石炭ビジネスを軌道に乗せた伊藤忠商事（以下、伊藤忠）、金光義崇氏の足跡をたどる。

世界有数の石炭生産国、インドネシア。その首都ジャカルタに本社があり、ボルネオ島の奥地に鉱区を保有するMGM（正式名：PT. Marunda Grahamineral）は、2003年に、地元の華僑系インドネシア人と伊藤忠が出資してできた石炭開発会社である。



1997年4月伊藤忠商事入社。石炭部にて、配船、売買、投資プロジェクトに従事。2005年6月よりMGM 出向。2010年4月に帰国、再び石炭部へ。新規投資案件の発掘、トレード業務に従事。

それは長い伝統を誇る伊藤忠石炭部において前例のないプロジェクトだった。金光氏は話す。「一つは採掘権をもつ、われわれのパートナーのインドネシア人が石炭ビジネスには初参入だったこと。従来は大手資源会社と組んでやるプロジェクトばかりでした。もう一つは鉱区の問題が人跡未踏の地で、掘り出した石炭の搬出が困難を極めることが最初から予想されたことです」。プロジェクトのGOを決めたのは、当時、石炭部の部長だった中村一郎氏（現金属・エネルギーカンパニープレジデント）。決め手は、石炭の質にほれ込んだのと、そのインドネシア人がタフで信頼に値する人間だ、と判断したからだった。

金光氏は当時、日本でプロジェクトの下準備を任されていたが、製鉄会社にサンプルを持参すると、質の高さが絶賛された。日本の石炭はオーストラリアからの輸入品が圧倒的に多く、供給先のリスク分散という意味でも歓迎された。期待はいやがうえにも高まった。

実際の石炭が掘り出され、商品として日本に入ってきたのが2004年。案の定、スムーズには行かなかった。想定しただけの量が出てこないのである。石炭を載せた船が川底をすって動かなくなった、豪雨で道路が寸断された、橋が落ちた……。そんな理由で顧客に頭を下げる日々が続いた。

密林のジャングルに道を作る作業も困難を極めた。最大の問題は川だった。石炭を船に積み込み、630キロ離れた河口まで運ぶ。鉱区のある場所はかなりの上流なので川幅が狭く水深も浅い。しかも乾季

になると水が干上がり、運航そのものが不能になる。これについては、何度も試験運航を繰り返し、川の水深が分かる運航図を作ることで解決したが、ひとたび天候が急変すれば運航そのものが不能になるのはどうしようもなかった。

伊藤忠の出資比率は20%だったが、そういう困難があり、たちまち開発資金が底をついた。金光氏は上司とともに銀行との度重なる融資交渉に臨んだ。

言葉も通じない異国で 事業の立て直しに日々挺身

翌2005年になっても状況は好転しない。相変わらず供給が安定せず、現地からは「金が足りない」の一点張り。中村氏は決断した。継続か撤退かの判断を行い、継続なら、抜本的に事業を立て直せる人材を本社から派遣しよう。白羽の矢が立ったのが金光氏だった。「日本であれこれやっても隔靴搔痒の感がありました。ぜひとも成功させたい仕事だったので、二つ返事でOKしました」(金光氏、以下同)

ジャカルタのMGMに赴任したのが2005年6月である。同社の経営陣は社長を含む5人の取締役で構成されていた。政府関係に顔の利く空軍出身の社長と、彼に長年連れ添った部下、伊藤忠のパートナーの息子、石炭生産のプロフェッショナル、東京本社にいる伊藤忠の管理職である。金光氏は肩書なしのアドバイザーという形で赴任した。

そこから文字通りの奮闘が始まった。社員数は250人、取締役を含め、全員がインドネシア人。管理職以

上の人には片言で英語が通じたが、下の社員はインドネシア語しか通じなかったので、仕事のかたわら、必死でマスターした。金光氏は振り返る。「最初は気が狂いそうな毎日でした。伊藤忠では当たり前であった仕事のルールがまったく存在しないのです。そこで、月1回の決算書作成を義務づけるとともに、石炭を運ぶ船の状況を報告する書類の書き方まで、徹底的に教え込みました。こうした現地の状況を本社に知らせ、逆に本社からの指示を現場に伝え、改善していくことに注力しました」

生産、輸送、販売の計画づくりとその実行はもちろん、財務、経理、人事まで、仕事は末広がり拡大した。月に1度は、片道1日半かけてボルネオ島の現場にも足を運んだ。最初は「日本人の若造に何ができるか」という目で見ている社員たちも、長時間、誰よりも熱心に働き、イスラム教の断食明けのイベントなどにも積極的に参加する金光氏の態度に共感し、「ヨシ(義)さんの言うことならば」と、与えた指示に進んで従ってくれるようになった。

パートナーとの信頼関係構築に奮闘し、 取締役に抜擢される

1年が経過する頃、より一層の業務運営効率化のため、現場で直接経営に携わっていた金光氏が取締役に就くことになった。その頃、取締役の一人、石炭プロフェッショナルとの間で見解の相違が見られるようになっていた。立ち上げの段階までは大きな力を発揮してくれた人物だったが、輸出や販売に力を



重要顧客と伊藤忠マネジメントを採炭現場に招いて。前列左から、秋葉氏、中村氏、金光氏。



新規鉱区調査にて。対岸に露頭する3-1層を指し示す金光氏。

注ぐべきとき、判断がブレるようになった。筆頭株主である伊藤忠のパートナーが雇った人材であったため、会社としてベストな判断というより、筆頭株主を意識した自己主張が強すぎたのだ。最終的に、会社経営上の判断として、当該取締役役に代わり金光氏が取締役に抜擢されることとなった。

また、経営陣の一人であったパートナーの息子との信頼関係の構築にも尽力した。赴任当初は「伊藤忠は自社の利益ばかりを考えている」と何度も言われた。信頼関係を築くまでに3年ほどかかった。「時には彼の意見を取り入れ、伊藤忠側を説得することもやりましたので、プロジェクトのことをきちんと考えてくれているのだな、というのを徐々に分かってくれたのだと思います。一度、信頼関係が築けると、ゴールは同じですから、気持ちよく仕事を進めることができました」

金光氏の奮闘は実を結んだ。2005年以降、同社の生産量は右肩上がりに伸び、それと同時に業績も大幅に改善していった。2007年には借金をすべて返済し、大きな利益を出すまでになっていた。

日本に帰国したのは2010年4月。MGM本社で全社をあげて、丸1日かけた盛大なお別れ会が開かれた。記念として、感涙もののビデオメッセージと、1辺1mにも及ぶ特大写真が贈られたという。

「適材適所」の大切さと「任せる」ということ

金光氏が大きな成果をあげることができた要因を考えてみたい。金光氏はそもそも、国外の未知の場所でビジネスをゼロから立ち上げてみたいと思い商社を選んだ人材だ。傍から見ると戦場のような日々だったことが想像されるが、「何もかも自分で考え決断する日々が楽しかった」と事も無げに言う。成功するまでは諦めないという強い気持ちと、異国にも物怖じせずに飛び込んでビジネスの本道を指導できる強い行動力があってからだろう。そうした人材がまさにグッドタイミングで困難な地に送り込まれたのだ。

もちろん、周囲のサポートもあった。特に、苦しいときに助けてくれた2人の上司の存在は大きい。MGMプロジェクトの直接の出資先であり、当時、伊藤忠のオーストラリアにある子会社のトップだった秋葉浩氏（現石炭部長）と前出の中村氏である。「要職にいて、プロジェクトの内実をよく分かった上で見守ってくれたので、非常に仕事がやりやすかったです」

「任せる」という風土の存在も指摘しておきたい。巨額の投資案件の見極めと立て直しを30代前半の若手社員に任せしたのは英断とっていい。同社には、第二、第三の金光氏が育っているに違いない。