

人材育成こそ進化の要

下 村 隆 一*



未曾有の被害をもたらした東日本大震災から1年が経とうとしています。あらためまして、多くの尊い命が失われたことに深く哀悼の意を捧げるとともに、被災され今もなお不自由な生活を強いられている方々に心よりお見舞いを申し上げます。

自然は全く理不尽なものです。有史以来幾度となく、自然災害は人々に突如として襲い掛かり、その生活を脅かしてきました。この度の震災も同様に、多くの人命を奪い、東京電力福島原発事故のような大惨事を引き起こし、多くの企業を操業停止状態に陥れました。当社も例外ではなく、一部の製造施設が被災し、数ヶ月にわたる製品出荷の停止を余儀なくされました。

そして事態の悪化は震災の直接的被害に留まらず、放射能汚染問題に政治の混迷が加わり、日本ブランドの価値は大きく毀損されてしまいました。これに予想を超える円高が追い討ちをかけ、日本企業は現在大変な苦境に立たされています。

今回の震災は、日本社会にとって戦後最大の試練といっても過言ではありません。ここでいま一度、原点に立ち返り、政官民が一体となって、母国日本のブランド力の再興と国際競争力の強化を図っていくことが、この震災を経験した私たちに課せられた将来の日本に対する責務であると考えております。資源の少ないわが国にあって、その鍵を握るのは何よりも「人材」です。そしてそれは一企業である当社にとっても同様です。

当社、日本たばこ産業株式会社は、1985年に日本専売公社から民営化した企業です。現在、たばこ事業を中心に、食品・飲料事業および医薬事業へと事業を展開しております。

民営化当時を振り返りますと、国内の成人人口の伸び率の鈍化、喫煙と健康問題に関する意識の高まりなどにより、国内たばこ市場が近い将来縮小していくことが予想され、社内には非常に大きな危機感がありました。また、日本と同様にたばこ専売制を採用していたフランス・イタリア等で、民営化されたたばこ会社が世界のメジャーカンパニーに瞬く間に市場を侵食されていく姿も見てきました。

しかし、民営化によって得られる事業の自由度は、制約の多い専売制度の下で仕事をしてきた私たちには大変魅力的に映り、高いモチベーションに繋がるものでした。当時から変化を好機ととらえ積極的に取り組むという風土が社内であり、むしろ期待をもって民営化を迎えたのを記憶しています。

そして当社は民営化した直後から、将来予想される事業環境の変化に対応するため、グローバル化を経営戦略の柱として取り組んでまいりました。今思えば、もし国内事業のみに固執していたならば、

* 日本たばこ産業株式会社 専務執行役員法務責任者 Ryuichi SHIMOMURA

JTはその後の世界的なたばこ業界再編の波に飲み込まれていたらかもしれません。ちなみに、民営化した各国専売企業の中、JTのみがグローバルマーケットでのプレゼンスを保持しています。

海外での事業経験が台湾をはじめアジア地域での販売を主としていた当社は、まず1992年にマンチエスター・タバコ社という英国の製造・販売機能をもつたばこ会社を買収し、市場を欧州にも広げるとともに、本格的な海外進出に向けた人材の育成と事業ノウハウの蓄積を行いました。そして、1999年に米国RJRナビスコ社の米国以外のたばこ事業部門を買収し、世界のメジャーカンパニーのひとつとしてグローバル展開を開始しました。2007年には、世界No.1のシガレットカンパニーを目指すべく英国ギャラハー社を買収し、海外事業基盤を一層強化いたしました。現在ではPMI、BATといった強豪と肩を並べ120ヶ国で当社製品を販売できるまでに成長しております。

こうした当社のグローバル戦略に不可欠なもの、それはまさしく人材です。人材こそが事業環境の変化に対応して新たな価値を生み出し、企業が進化していくための原動力であると考えております。今や当社グループで働く社員5万人弱の約半数は海外での仕事に従事しており、その国籍は90に及びます。多種多様な強みをもった人材がその力を結集し、同じミッション、バリューの下でベクトルを合わせ、より大きな力に変えていくことが、グローバル市場で更なる成長を成し遂げるための要諦であると考えています。当社ではこのようなグローバル化を支える人材を育成するために、海外子会社との間で人材交流を行っています。例えば現在30代前半の若手社員60名程度を2年間の任期で海外子会社に送り込み、海外での業務経験を積ませております。同時に、海外子会社からの人材の受け入れも行っています。既にこの人材交流の開始から5年以上経過しましたが、海外子会社との太いパイプ作りや信頼関係の構築にも大きく貢献しています。

当社の知的財産部門もこのようなグローバル化に伴い大きな進化を遂げています。前述のとおり、たばこ事業では120ヶ国で製品を販売するようになり、ブランドに直結する商標の戦略的な管理が大変重要になりました。そこで、世界市場をいくつかのリージョン（領域）に分けてリージョン毎に管理するポートフォリオ管理（縦軸）と、ブランド別に「マイルドセブン」等といった個別のグローバル旗艦ブランドを統括するブランドマネージャーによるブランド管理（横軸）のマトリックスで管理する体制としました。これを海外子会社と連携して実行しています。また、特許管理においては、主たる研究開発機関が日本国内にあるため、日本でのマネジメントが中心となっていますが、海外係争対応や他社特許対応などグループ全体に及ぼす影響が高い事案については、海外子会社と連携して対応しています。知財人材の育成には長期間を要するところでもあり、グローバルで戦える知財人材の育成と組織体制の構築を着実に進めていくことが大きな課題と考えております。

昨年秋に米国特許法の抜本的な改正法が成立しました。長らく法務・知的財産部門に身をおく者としては大変な驚きでしたが、これも特許制度の国際的なハーモナイゼーションという大きな潮流の中での出来事と捉えております。これからも私たち企業は、激しい環境変化や数多くの危機の中を生き抜いていかねばなりません。そのためには、人材は最も重要な経営資源であると認識し、人材の育成を通じて、より環境変化への適応力が高い企業へと進化し続けていくことが必要であるとの思いを強くしています。