

# アサヒビール株式会社

## トップからミドル、若手まで 一步一步の着実なグローバル化

丸山高見氏 アサヒビール株式会社 常務取締役常務執行役員 経営企画本部長 兼 人事部長

2009年末に発表された「長期ビジョン2015」で、アサヒビールは2015年までに、約1兆5000億円の現在の売上高を2兆~2兆5000億円まで伸ばし世界の食品メーカー10位以内に入る、と宣言した。そのため、現在約6%の海外事業比率を20~30%に引き上げるのが目標だという。中国を主戦場にしたい同社の海外事業は苦戦が続いていたが、青島ビールとの提携を軸に、今期黒字化を目指す。丸山高見氏に、グローバル経営の肝となる人事施策の中身をうかがった。

グローバルに大きく舵を切った同社が最初に力を入れたのが経営者教育だった。昨年、役員、理事クラス26名が集められ、AEI (Asahi Executive Institute) と名づけられた社内大学で、8カ月間、グローバルで勝つための経営スキルやリーダーとしての心構えをみっちり学んだ。他社では部長クラスを対象にしがちな内容だが、あえて現役の役員に絞った点に、同社の強い意志が感じられる。

「社長の泉谷\*の鶴の一声によるものです。私もメンバーの一人でしたが、お互いに強固な絆ができました。役員自らが猛勉強したわけですから、感化された部下たちも勉強し始める、という副次的効果もありました。今年もメンバーを刷新し、続けています」

### 理と情に訴える 二方向の英語教育

管理職に対しては特に英語教育を重視し、ネット

上で受けられる英語コミュニケーション能力判定テスト (CASEC) の受験を義務づけている。ただし、英語学習の動機づけとして活用することが目的で、成績を評価に結びつけるわけではない。

そうして英語の必要性を痛感した人に対して「国際塾」というプログラムが次に用意されている。「人事部にオーストラリア人の男性社員がいるのですが、希望者が10名以上集まると、彼が英語の勉強法や欧米文化、ビジネスマナーを教える出前研修を無料で開いてくれるのです。英語や海外文化を勉強すると人生がいかに豊かに楽しくなるかという内容で好評です。受講人数は、昨年5月の開講以来1200名を突破しました」

更に、「海外で自分の可能性を試したい」という意欲ある社員向けに昨年から用意されているのがグローバル・チャレンジャーズ・プログラム (GCP) だ。約半年間、実務を離れた形で各国に行き、その国の文化を肌で感じながら、新たな事業の可能性を考えるという破格の研修である。昨年は122名の応募があったなかから、若手10名に絞り、中国、韓国、オーストラリア、アメリカなど計7カ国に派遣した。いずれも同社の拠点がある国々だ。「酒類や食品、飲料など、当社の製品に関して、その国における新たな事業戦略を考えてもらうのです。そのためには現地の人たちのなかに入り込まなければなりません。日々、何をするかは基本的に自由で、タイに派遣された社員は、国技、ムエタイの道場に入ったくらいです。今年を対象をグループ各社にも拡大しました」

## 最大の強みは 宴会幹事力

こうした研修だけではなく、人事制度の面からも、海外で活躍できる人材を育てることに力を入れ始めた。「ストレス耐性が強く、思考が柔軟、環境変化を好み、ヒューマンスキルの高い、何事にも前向きな人材が理想です。それまでの制度はゼネラリスト育成の志向が強かったのですが、世界で戦えるような卓越した専門性をまず磨き、それに新たな能力を付加していく、という方向に変えました。いわゆるT型人材の育成です。当社の社員は仲間を大切に、ネットワークをつくるのが非常に巧みです。宴会の幹事をやらせるとピカイチです。商売柄、お酒を通じてすぐに仲良くなれる力を持っているんです。目の前の人と、まずは一杯飲んで心を通わせたいという、力を合わせて戦っていこう、という気持ちにさせるのが非常にうまい。こういう力こそ、グローバルに出て行く際に不可欠になりますので、意識して高めていきたい」

そういう人材が海外に出て行ったとしても、現地の主役はやはり現地人材というのが同社の考え方だ。「例えば、中国では中国人が主役であるべきで、いずれ将来的には、中国の優秀な人材を現地法人のトップに就けることもあると思います。最近、その中国で人事制度を変えました。仕事の成果だけで判断するのではなく、頑張った分には報いるような、ある意味、日本流の能力主義に近づけたのです。おかげで皆のモチベーションも上がっていますし、社員の定着率も高い水準にあります」

## 買収先も、投資家ではなく パートナーとして接する

一方、同社が最近、力を入れているのが現地企業の買収や資本参加である。2009年にはオーストラリア第2位の飲料メーカー、シュウェップスオーストラリア社に出資した。「われわれは株でつながっただけの関係ではありませんし、かといって、当社のやり方



を押しつけるつもりもありません。現在7~8名の社員を同社に派遣していますが、シュウェップス生え抜きの人たちに主体となって経営していただき、それをアサヒが支援していく、という形です。そのためにはお互いをよく知ることが重要ですから、先方の人事部のリーダーに研修・意見交換に来てもらったり、私や他の人事部長が向こうに行って、各職場で話をしたり、といった交流を始めています」

青島ビールなど、中国の出資先は同社が持っている生産管理や品質管理のノウハウに期待の目を向けているという。「最近、安全・安心という概念が中国でも急速に広まりつつあるのですが、そこに関しては当社の技術力が極めて有効なのです。近年、中国の投資先の技術系幹部が当社の研修に毎年熱心に参加しています」

内需主導型である食品メーカー各社は、国内市場の縮小に直面、いずれも海外進出に力を入れている。そんななか、アサヒビールの現在の施策は何より人材育成が中心だ。トップはもちろん、ミドルや若手、そして現地人材、更に出資先の人材まで、一人ひとりをアサヒ流のグローバル人材に変えていくやり方がどんな実を結ぶのか、今後注目したい。