2019-07-01

**陳如月**

**創業超過200年的老字號，回過神來發現「九成的員工是外國人」**

**武田藥品日本人員工的不斷摸索**

迅速走向全球化。武田藥品工業是日本企業收購史上最大的企業，現在有9成的員工是外國人。日本人員工會怎麼應對呢？

 「武田全球總部」去年3月在東京日本橋竣工。4樓大廳的大螢幕播放著為慶祝1月在紐約證券交易所上市而舉行的儀式的畫面，不同國籍的外國人在旁邊穿梭。

 今年1月，武田以日本企業史上最高的約6兆日圓收購愛爾蘭的大型製藥企業Shire。成為營業額進入世界前10大的製藥企業。伴隨而來的，在全球約5萬名員工的9成是外國人。

 「從沒想到國際化會如此發展。」2015年開始管理西日本癌症事業(營業部門)的江原昌慶 (51歲)如是說。

* **法國人社長的出現**

在大學研習藥學的江原於1991年加入公司。當時，記憶中除了在研修時看到一個法國人以外，周圍沒有其他外國人。雖然不會說英語，但是業務上沒有障礙。擔任向醫師說明自己公司產品療效的營業人員，累積了豐富的經驗。

 武田在80～90年代上市了4個年銷售額超過1000億日圓的新藥。隨著海外銷售額的增加，江原逐漸開始感受到國際化的浪潮。

 決定性的是2014年。英國製藥企業出身的法國人Christophe Weber成為武田的第一位外國人社長。回顧起來，「有衝擊。我覺得這是一個真正成為全球性公司的過程。」

 總公司有半數以上的日本人，但掌管全球癌症事業的上司是法國人和美國人，英語是必不可少的。每週在英語會話課研習六小時，還參加在菲律賓為期三周的英語集訓。我跟那些在距住家最近車站遇到困難的外國人搭話，磨練自己的英語能力和膽識。

 要在全球性企業中大展身手，需要具備哪些技能呢?江原說：「將成功經驗『語言化』並傳達給他人。」

* **體驗過明白了，在全球企業所需的技能**

要想和不同國籍、不同文化的人一起工作，探索解决問題的方法，必須在某些領域很出色，有留下結果的經驗是必不可少的。但光有實績是不行的。如果你沒有根據經驗說服他人的技能，就無法融入其中。考慮到這一點，定期與部門的成員舉行會議，讓他們簡報工作的情況，旨在提高用語言解釋經驗的能力。

由於國際色彩的增強，加入公司的年輕人數量開始增加。

「Neuroscience Drug Discovery Unit」的山口奈美子(31歲)就是其中之一**。在**日本國內唯一的研究所 - Shonan Health Innovation Park(神奈川県藤沢市)從事Alzheimer's disease等神經系統疾病的治療藥物的研究。

初中時對新藥研究感興趣。祖父死於癌症，周圍也有個朋友得了重病。想用藥物來救許多人，研習藥學直到研究所，並在2016年進入公司。

從初中時代起，幾乎每天都用收音機聽英語。雖然沒有出國留學的經驗，但我在英語會話方面沒有任何問題。之所以選擇武田是「在世界各地從事商務，想在『一錠的影響力』有很大影響力的公司工作。」

自2000年代以來，武田一直處於無法生產創新大型新藥的困境。為了打破這一局面，武田收購了Shire和其他美國與瑞士的製藥公司。加速了建立全球的藥物開發系統的行動。

山口也參加了關於確認候補新藥對患者是否有效的「臨床試驗」會議。很多時候，外國人近半數。會議中傳達開發中的新藥在哪個國家有需求，以及競爭對手公司是否正在開發等世界各地的資訊。

也有讓人困惑的事情。去年12月，一位中國員工提議在工作時間舉行聖誕晚會。「有什麼好處嗎？」、「利用工作時間好嗎？」儘管日本人不怎麼考慮這個提議，那種不安也湧上心頭，不過，據說因為有越來越多的人可以在飲食過程中互相交流工作內容，此後的研究中可以商量的人增加了。

現在，即使國籍和思維方式不同，也能以開放的心態接受對方，有意識而坦率地說出自己的觀點。「我認為，接觸周邊的人，融入其中，要有意識地將各自擁有的『正面的資訊』往好的一方提升，這對於被說是謹慎性格的日本人在全球企業顯示其存在也是很重要的事。」

為了把握在海外的成長，日本企業正在加速全球化**。**2012年開始，**樂天和**Fast Retailing在公司內將英語「通用語化」。SoftBank和Mercari也廣泛僱用外籍人士。

在武田，20名執行董事中有8成是外國人。Weber說：「目前具有全球經驗的日本員工很少。」，但也招來OB和股東強烈批評，「傳統和文化得不到保護」、「輕視日本人」。

儘管如此，日本人的幹部晉升之路還是在不斷擴大。武田有一個名為「President's Forum」的培養全球人才的計畫。來自全世界約50位幹部候選人與Weber等經營團隊共度一周時間討論公司的策略等。去年的42位參加者中約3成是日本人。Weber說：「不久的將來，一定會有日本人領導人誕生。」

作為企業持續成長的同時，培養出能夠活躍於世界的日本人的話，也許會成為「來自日本的全球企業」的榜樣。

(取材自朝日新聞社)

參考資料：

根據日刊薬業統計日本27家主要製藥企業的2018年度決算，海外營收佔整體的49.2%。另外，AnswersNews統計12家日本主要製藥企業(Takeda、Astellas、Dainippon Sumitomo、Shionogi、Eisai、Otsuka HD、Daiichi Sankyo、Kyowa Hakko Kirin、Santen、Ono、Mitsubishi Tanabe、Chugai)的業績，2018年度的海外營收比前一年度增加13.5%。除去ARB Olmesartan專利到期的Daiichi Sankyo，11家公司增收，其中6家有二位數成長。海外營收比率達53.7%，比前一年增加3.7%。

–End–