

本多機工(株)

留学生の採用で内なるグローバル化を
推進する産業用ポンプメーカー

産業用ポンプ専門の受注生産メーカーの本多機工(株) (福岡県嘉麻市、龍造寺健介社長) は、特殊な液体に対応する工場のプロセスポンプをはじめ各種排水処理用の環境保全ポンプなどを手がけ、顧客はあらゆる産業に及ぶ。日本市場の縮小と顧客の海外進出に伴い国際化を進め、これまで九カ国・計十二人の外国人留学生を採用。言語の壁をクリアすることから海外ネットワークづくりに至るまで、真のグローバル企業を目指した体制づくりに取り組んでいる。

大手がやらないニッチなポンプを受注生産

本多機工が手がけているのは、例えばタイヤの原料となる高粘度・高温度の液状の合成ゴムのような、流れにくい流体を輸送する特殊ポンプ。効率よく輸送するためのポンプをオーダーメイドで製造している。

「設立以来六十二年間、大手メーカーがやりたがらないニッチな分野に一貫して取り組み、

お客さまに鍛えられてきました」と龍造寺社長は言う。

タイヤメーカーの場合、エコタイヤなど新製品が出ると原料となる液体の性質も大きく変わり、生産ラインのポンプも対応が必要だ。同社は、そうした顧客のニーズにきめ細かく応えるスタイルで発展を続けてきた。流体解析技術などをもとに輸送する液体の粘度や温度、比重、混入物などに応じた羽根の形状や材質、ポンプ本体の構造を設

企業データ

本社 福岡県嘉麻市山野2055
☎0948-42-3111、☎0948-42-3116
http://www.hondakiko.co.jp/

業種 ポンプの製造・販売および付帯事業

創業 1949年9月
設立 1951年9月
資本金 9000万円
年商 24億円
社員数 163名



龍造寺健介社長

六十カ国以上にわたる。

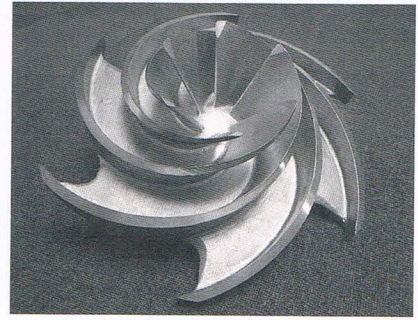
「海外展開の際は、日本のマザー工場で磨いたこうしたノウハウをそのまま移植することで、浮気されず当社に声をかけてい

ただくこととなります。ある海外の企業が、半額程度の他社製品を引き合いに、「これぐらいの価格にしないとこっちのポンプを使う」とあからさまな値引き要求してきたのです。そこでこちらの提示価格で一ラインだけ導入してもらいました。後日、「他社のポンプが壊れたのだが……」と連絡がありました。行ってみると他社製品からは液体が漏れてひどい状態になっていました。当社のポンプ周りだけはきれいだっただけです。

「どこが違うのか」という質問に、「当社のポンプには、数多くの失敗を重ねて蓄積したノウハウが詰まっている」と説明しました。結局その企業は改めて、当社製品を全ラインに導入してくれました」

海外からの問い合わせに、対応できないもどかしさ

そんな同社のグローバル企業への変革が始まったのは一九九八年のこと。八九年に創業者である本多初義氏が他界し、ハワイで八軒のレストランを営み成功させていた女婿の龍造寺氏



インペラー (ポンプ内の羽根部分)

のもとに入社してほしいとの要請が届いた。龍造寺夫妻は、二人の子どもの教育と家業のため帰国を決意する。

「入社してみてもサービステコスト意識の欠如に愕然とした」と言う龍造寺氏は「君ははずれこの会社を継ぐ身だから思った通りにやりなさい」と励ましてくれたのは、当時の社長だった。そして二〇〇一年に取締役就任するとともに、社内改革に着手する。

「テレビ番組の題名をもじって『ここがヘンだよ本多機工』

という、社員一人一人に社内の問題をあぶり出してもらおうと小集団活動を始めたのです。すると、普段は聞けないような、ストリートで前向きな発言が予想以上

に出ました。これはいけそうだと思いますね」

それらの意見などをもとに、同社は初めて「百年企業を目指す」中長期計画を策定した。こうした取り組みを経て、海外でのビジネス経験の長い龍造寺社長が最大の課題と感じたのは、次のようなことであった。

高度成長期、いつしか同社への注文は商社やプラント・エンジニアリング会社経由が大半となっていて、同社はポンプづくりに専念していればよいような環境になっていた。

「ある時、外国企業から当社に『ほんだポンプの銘板のついたポンプが故障したので修理してほしい』という問い合わせが直接、英語で入ってきたのです。社内では、その機械番号から納めたプラント会社を調べ、そこに問い合わせをし直してくれと、返答したといいます。それを聞いて、なんと馬鹿なことをしているのかと思いました」

商社やプラント会社などが問に入ることで引き渡し価格は高くなり、エンドユーザーの声も届きにくくなる。そんな要因が

競争力を低下させているのではないかと、龍造寺社長は危惧した。しかし社内はそうしたことに対処できる体制ではなかった。「ネット社会が進展し、当社製品の未知のユーザーや、評判を聞いたほかの外国企業が当社のホームページを見て問い合わせしてくることも十分考えられました。しかし、語学力からして対応できる人材がいません。これではまずい、本格的なグローバル化に舵を切って人材を育成しよう」と決意しました」

その背景には、人口減少時代に突入した日本は市場が縮減の一方であり、取引先は一斉にグローバル化を目指すという認識、日本のものづくりはまだまだ世界で十分競争力を持ち、発展著しいアジアという巨大な市場の玄関口に立るという自信、そしてそのアジアに最も近い九州には関東、近畿に次いで留学生が多いという実情があった。

九カ国十二名の留学生を採用

同社は、九州工業大学の流体力学の教授などと交流があった。

「そこで、優秀な学生はいないかと相談に行ったところ、『チュニジア人で一人いいのがある』と紹介されました」

当のリアド・ザイル氏に面接してみると、英、日、仏、スペイン、アラビアの五カ国語を話すことができ、博士号も持っている。人当たりもいすばらしい人材であった。

「リアドは、宗教上豚肉は食べることはできないが、豚骨ラーメンは大好き、という愛すべきキャラクターです(笑い)」
本社と工場がある嘉麻市では、外国人は珍しい存在だが、陽気なザイル氏はすぐに溶け込んで人気者になった。

「日本人より三倍はモチベーションが高い」と龍造寺社長が言うくらい一生懸命な姿が、日本人社員に大きな刺激を与えた。業務でもすぐに効果が表れた。五カ国語も話せれば、大抵のエリアはカバーできる。顧客も「外国語が話せる人材がいるなら安心」と再評価。ザイル氏の入社を機に海外ユーザーからの問い合わせにも直接対応できるようになり、アフターフォロー

がより手厚くなった。

同社はその後中国、ドイツ、スペイン、スリランカ、アメリカ、タイ、韓国、マレーシアの八カ国からの留学生十一名を次々に採用。「内なるグローバル化」を推進していった。

外国人社員も、日本人社員と同様に毎朝ラジオ体操を行い、社是を唱和して一日を始める。

そして、業務や研修を通じて同社のものづくりへのこだわりや考え方をしっかり身に付け、国際業務に就く。第一号のザイル氏はその後、独立して中東でポンプ事業を手がける会社を創業した。ほかの外国人社員もその後を追っている。

「当社の海外パートナーは代理店やポンプメーカーなど二十六社ですが、さらなる拡張が必要です。当社を卒業した外国人社員が母国で独立すれば、当社の技術力や考え方を熟知したパートナーになってもらえると、大きなメリットがあります」

「日本の会社」から 脱皮していく

同社のグローバル化には、も

う一つの目論見があった。

「欧米のポンプメーカーもアジアにどう進出していけばいいのか悩んでいるのです。彼らは日本の会社に絶対の信頼を置いています。しかも当社は単なる商社ではなく据え付けまで行い、品質保証もできる。そこで、当社が手がけていない分野のポンプを扱う欧米のメーカーと組み、当社がアジア市場を中心に、幅広くトータルソリューションを提供していく」ということ

「これまでアメリカとデンマークの各一社、ドイツの二社とポンプの販売およびメンテナンス業務の提携契約を交わしている。さらに、展示会にも合同で出展し、存在感を高めている。」

「日本が誇る産業技術と付加価値の高いものづくりを守るには、このような留学生採用のための産官学連携による仕組みづくりがもつと必要だと思えます」と龍造寺社長は力説する。

「留学生と求人企業とのマッチング情報の提供が不十分で、希望する人材に巡り合うのに何百人と面接しなければなりません。」

「また、彼らがアパートを借りる、車を買うといった時の保証人がいませんで、すべて私に対応しています」

日常のマネジメントにおいては、問題への対応などにそれぞれ国の価値観の相違による食い違いが発生する。日本人だけでなく通用する「阿吽あうんの呼吸」は成立しない。そこで、同社のスタンダードとなる考え方や判断基準を設定し、頻繁にミーティングを行って全体のレベルを合わせる、といった努力が必要になる。しかし、こうした議論を通じて認識が深まるといった効用も大きい。

「よく『内向き』といわれますが、『日本の会社』で留まっていることに強い危機感を覚えます。私は、社員は日本人と外国人が半々でもいいと思っています。本社はたまたま福岡の筑豊にある、と。そのように真に日本の会社を脱皮して、グローバル化していかないと生き残っていけないと真剣に思っています」と龍造寺社長は結んだ。