

本多機工株式会社



社長の海外起業経験を活かし、「町工場」が自社主導の海外進出を実現

企業情報			
設立年	1951年	本社所在地	福岡県嘉麻市山野 2055
資本金	90 百万円		
売上高	2,553 百万円 (単体: 2015 年 8 月期)		
事業概要	産業用特殊ポンプ設計・製造・販売およびメンテナンス事業		

従業員の状況 (単体: 2015年8月期)			
総従業員数	152 人 (うち正規従業員数 146 人)	正規従業員の平均勤続年数	12 年 (男性 10 年、女性 14 年)
属性ごとの人数等	【外国人】 6 人 (うち正規従業員数 6 人)		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

本多機工株式会社 (以下「同社」) は 1951 年に福岡県で創業、産業用特殊ポンプ設計・製造・販売・およびメンテナンス事業を行っている 100% オーダーメイドのポンプメーカーである。高度経済成長期より、自社で営業を行うことなく、大手商社経由で収集した各企業のニーズに合わせて製品の製造を行ってきた。国内需要が減少する一方で、競合先は増加傾向にあり、よりきめ細やかなサービスやアフターフォローを実施するため、東京、大阪の支社に加え、広島、福岡に代理店を立ち上げた。

販売を委託してきた商社の海外進出に伴い、同社の製品も同社で把握しないまま、知らず知らずのうちに海外ユーザーが増加している状況となっていった。しかし、同社には外国語の堪能な人材がおらず、またユーザー対応も商社を経由するしかない状況であったため、海外からメンテナンスの依頼があっても商社に翻訳してもらってから対応せざるを得なかった。その結果、特に海外事業については、「現場の声を知らない」、「(仲介業者が多く) 末端価格が上がる」、「(顧客接点がなく) リピーターができない」という 3 つの課題が発生していた。

現社長は 2 代目社長の娘婿であり、2001 年同社に入社、2005 年に社長に就任した。アメリカで起業し、多様な人材を活用しながら 10 年以上経営に携わった実績を持つ社長は、「町工場」であった同社にグローバルビジネスの考え方を取り入れ、海外進出に向けた事業戦略を積極的に進めた。しかしながら、海外営業を推進するにあたり、当時社内からは「適材がない」、「リスクが高い」、「営業コストが高い」といった反対意見も上がっていた。

2001 年から 2003 年に亘る同社の中期経営計画策定を機に、社内アンケートやグループディスカッションなど、社員に直接意見

を聞く機会を積極的に設けた。とりわけ「ここが変だよ本多機工」と称した職場討議を重ね、社員の中にあつた仕事のプロセスや古い慣習への不満などを聞き入れ、精力的に改善を続けた。こうした対話を通してグローバル化の理念を社員に発信し続けた結果、社内の意思統一が図られ、社長の強いリーダーシップのもと海外営業が開始されることとなった。

2006 年、同社は国際本部を設立、本格的なグローバル展開に舵を切るとともに、社内のグローバル化も推進し、日本人、外国人の枠を超えた「本多人」としての活躍を促すこととなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「のれん分け」制度や管理者登用などを通じて、外国人を海外進出の架け橋に

2008 年に九州大学のチュニジア人博士留学生を外国人第 1 号として採用。英語、フランス語、アラビア語、スペイン語、日本語の 5 か国語に堪能な人材であり、同社の海外進出の即戦力となった。その後も外国人 14 名を採用し、現在では、外国人社員 6 名のうち 4 名が国際本部に配属されている。外国人社員は海外進出の架け橋となることを期待されているが、入社後の現場研修などは日本人社員と同様に全て経験し、現場の考え方や行動を学ばせている。そこで得た知識や経験をベースに、同社の製品、理念を営業の現場でうまく発信することを目指してのことである。

また、同社では「のれん分け」制度があり、外国人社員の独立を積極的にサポートしている。現在は同社出身の外国人 3 人が母国 (チュニジア 1 名、中国 2 名) で同社の販売代理店を立ち上げている。採用する時点で、同社に安住することなく新しい環境にどんどんチャレンジしてほしいとの社長の思いを明確に伝え、グ

ローバル展開の一翼を担う人材の獲得、育成に成功している。

2013 年には国際本部にて外国人管理職を登用し、外国人社員が慣れない日本の社会でも存分にその能力を発揮できるような組織作りに取り組んでいる。さらに外国人社員の活躍は、日本人社員に対しても良い刺激となり、日本人社員の中からも海外事業に挑戦したいという希望者が増えつつある。



▲国際本部での業務の様子

「本多人」という統一の概念を打ち出し、社内のグローバル化を推進

“本多のポンプを愛する様々な国籍の社員”を同社では「本多人」と呼んでいる。社長はこの「本多人」に、日本人社員の持つ細やかな気配りと、外国人社員の持つ外向きの発信力というそれぞれの強みを活かし、同じ「本多人」として理解し合い、感動を共有してほしいという思いを込めている。海外営業で業績を伸ばしている外国人だけではなく、日本人も含めた社員全員のやる気を向上させたいとの考えから、外国人社員が講師となって社内で英語教室を開催し、参加者に残業代を支給している。また、国内営業担当の日本人社員も海外へ出張させ、海外のネットワークを認識させることで、いずれ海外業務を直接担当できるよう育成に取り組んでいる。

国際業務が増加したため、海外との時差により異なる時間帯で働く社員も増加し、従来通りの働き方では対応できなくなってきた。そこで、国際部だけではなく、全社員の働き方を社長自らチェックできるよう、同社の中に IT 推進室を立ち上げ、IT の大手のプログラマーを採用し、全社員の働き方の状況をデータベース化した。グローバルで戦うと定めたことで、長時間労働といったこれまでの働き方も変革していく必要があるとの認識によるものである。

ダイバーシティ経営による成果

国際本部で外国人社員が海外顧客と直接的な接点を持てるようになったことで、海外のエンドユーザーのニーズを把握したうえでの対応、提案が可能となった。さらに、海外のエンドユーザーに最もよく利用される海外商社に直接アプローチすることが可能となり、新規の海外ユーザーを獲得することができたほか、仲介業者、中間コストの削減にもつながった。

一方で、国内商社とも引き続き取引を継続すると共に海外営業のプロセスを工夫し、海外営業と国内営業を連携させ、効率よく事業を拡大、展開することが可能となった。末端価格をある程度抑えることができたこともあり、国際的な競争力が向上し、自立的な海外営業の実現につながっている。

販売連携先海外ポンプメーカーについても、過去 20 年で 2 社から 5 社 (アメリカ 1 社、ドイツ 2 社、デンマーク 1 社、スペイン 1 社) に増加し、同社製品とオーバーラップしない特殊ポンプなど幅広いラインナップをユーザーに提供することが可能となった。また、こうした提携企業から同社の海外事業展開に際してアドバイスも得られるようになったことで、海外事業における潜在的なリスクの回避も可能となった。

外国人採用を始めて以降、アジアを中心に 11 か国 21 社の代理店網を形成。難しいと言われている中国の新規顧客からの前金 100% での取引を中国人社員が交渉で成功させた事例も出た。「成長しているアジアの市場を強く攻めていく」という社長の戦略が軌道に乗ったと言える。内需が落ち込む中、海外での売上が業績維持に貢献している。



▲同社のグローバルビジネスネットワーク

さらに、外国人採用の取組が外部的にも評価され、経済団体や官公庁、大学などでの講演も数多く行っており、テレビ・新聞などマスコミ取材も増えている。2010 年には FORTUNE 誌に掲載され、海外顧客からの信頼度アップや、優秀な留学生の応募増加など好循環が生まれている。

女性
外国人
チャレンジャー
高齢者
キャリア・スキル等
その他