

特集 中小企業と高度外国人材

第4章

外国人材採用で 社内に起きた変化 株式会社井上商店



大野 千佳

神奈川県中小企業診断協会

山口県萩市にある、ふりかけや海産物のレトルト食品などの製造販売を営む株式会社井上商店。かつて日本人しかいなかった同社の職場で、現在は外国人材が活躍している。

日本人だけだった職場に外国人材が入ることは、迎え入れる側にも不安があるはずである。それでも未来のためにチャレンジをした同社の代表取締役社長、井上光治氏に話を伺った(記事中国画像提供:株式会社井上商店)。

1. チャレンジする老舗企業

(1) 看板商品の誕生

同社の創業は1871年。創業150年を超える老舗企業だ。尾道で雑穀商として創業した初代が、親戚のつてを頼って萩に来たのは1911年。ちりめんいりこなどを扱う業態に変更し、販路を全国に拡大した。



井上商店代表取締役社長の井上光治氏

しかし、生産量が減少する中で、3代目が製造業への参入を模索。萩のソルフードともいえる「わかめおにぎり」に着目し、手軽に食べられる製品を目指した。光治氏の父、4代目の伊三郎氏とともに、旬のわかめの柔らかい食感を生かすため、試行錯誤を重ね、製品化に成功。現在の同社の看板商品「しそわかめ」が誕生した。

当時はふりかけといえば、乾燥したものが主流。そのうえ価格が高かったため、地元以外では当初はなかなか売れなかった。伊三郎氏は、東京での販路拡大のため、ホテルで炊いた米を炊飯器ごと持って満員の山手線に乗り、試食販売に臨んだという。現在は、しそわかめをはじめ、多くの商品が全国の百貨店やスーパーマーケットに並ぶ。県内に工場と直営店を複数持つ山口県有数の企業となった。

(2) 5代目社長の挑戦

5代目の光治氏は、2000年に同社に入社。製造部門や県外の直営店の店長として販売の経験を積んだ後、本社に戻った。

バブル景気後、日本市場は徐々に縮小していったため、同社は海外に目を向けるようになった。2009年、光治氏は身一つでシンガポールへの販路拡大に挑んだ。日本食レストランが多くあり、店の棚にふりかけが並んでいるのを見て、自社商品に商機があると踏んだ。

現地の担当者と直接対話し、商品の仕様について話したり、売場でのプロモーションを

行ったりした結果、一時的には商品を置いてもらえたが、継続できず、失敗に終わった。

その時に、光治氏は交渉の場での文化の違いを強く感じた。また、現地ではどういったものが売れるのか、現場をよく見ていなかった。こうした後悔から、海外で自社商品を売り込むには、現地を知り、その文化を理解したスタッフが必要だと考えるようになった。

また、この先、人材不足になる危惧もあった。地元とつながりの深い同社は、幸い採用難にはなっていなかったが、いずれ日本人だけでは人手が足りなくなり、外国人材が必要となる。そのための素地を作りたいと考えていた。

2. 外国人材を採用

(1) DISCOVER YAMAGUCHIに参加

そのような思いを長らく抱えていた2017年、光治氏は地元金融機関の西京銀行が、山口県などと一緒に催した、地元企業と県内の留学生などをつなぐ「DISCOVER YAMAGUCHI」というマッチングの場に参加した。中国への本格的な進出を目指していたこともあり、そこで2名の中国人留学生を採用した。

「条件に合った方がいたら必ず来ていただくと思っていました。求める人物像と業務を明確にして、イベントに参加しました」

50名ほどの外国人材が参加していた中で、参加企業から1番目と2番目に人気があった人を採用できた。条件に合う人材を採用できたのは、どのような業務をしてほしいのかを明確にして面接に臨んだためである。

留学生たちは、日本の会社、ましてや中小企業のことをよく知らない。どういう会社であり、どのようなことをしていて、どういう方向性なのか、そのために採用したい人物に求めることは何なのかをしっかりと伝える。

それは採用時だけではなく、入社後の行き違いも防ぐことになる。明確に伝えるべきことを伝える。過去の海外との取引から、光治氏が必要だと痛感していたことである。



井上商店の看板商品「しそわかめ」

その時に採用されたのが、中国人の陳琪（ちんき）氏だ。彼は入社後、「我々に求められる業務を明確に示してくれました。それをできると確信したので入社しました」と言ったという。

山口大学の留学生だった陳琪氏が入社して7年。今では海外営業だけでなく、国内営業も担う。採用した2名のうち、1名は家族の意向もあり退職したため、現在の外国人材は陳琪氏1名であるが、同社の海外進出の大きな力となっている。

(2) 外国人材受け入れのための準備

会社では毎朝、社内のすべての拠点をつないだオンラインミーティングを開催し、会社の方針などを光治氏自ら全社員に伝えている。ダイバーシティの必要性などを伝えていたため、外国人材を採用することは、社員も理解していた。

しかし、理念と現実は違う。社内の不安や抵抗も予想された。そのため、受け入れにあたって、スムーズに事が進むように具体的な取組みを行った。

①メンター制度の導入

入社した2名が困ったことがあった際、気軽に相談できるようメンター制度を導入した。入社した2名それぞれに、同じ業務に当たる歳の近い社員をメンターに指名。社長ともフランクに話せる会社ではあるが、言いにくいこともあるかもしれないとの配慮である。

②社内での事例研究トレーニング

人口が減少していく中で、実際に外国人材を受け入れないと会社が存続していかないと、受け入れることが必要なことなどを社員に対し、根気強く説明した。

併せて、他社の失敗事例などから、してはいけないことなどを具体的に社員全員で学んだ。中国の文化や考え方を知り、日本の文化や考え方を知ってもらうためにはどうしたらよいのか。無理に一方に合わせるでもなく、お互いに違いを理解しながら受容し合うことについて徹底的に話し合った。その取り組みは、彼らが入社してからも継続していった。

3. 外国人材の活躍

(1) 陳琪氏の仕事内容

海外事業部に所属する陳琪氏の主な仕事は海外営業だが、その内容は多岐にわたる。

①海外取引のアポイント、新規開拓

国・地域や相手先によって、電話、メール、WeChat・WhatsApp・LINEなどのチャットアプリを使い分ける。オンラインや、リアルでの商談などで、新規取引先の開拓を行う。

②現地訪問

香港、台湾、中国本土など。

③既存取引先のフォロー

リピート注文を促したり、商品種類を増やしたりする。商品を知ってもらうよう現地プロモーションを行う。



左端が陳琪氏

④貿易関係の書類作成

商品に関する証明や通関時に必要な産地証明、検査証明、衛生証明書などの書類作成。

⑤現地との交渉

商品成立に至るまで、現地の要望に応じて調整を行う。製造、品質管理と連携で賞味期限の延長などを行う。また、味（調味）、規格（グラム数変更）、パッケージ（現地用パッケージシール）の調整などを行う。

⑥商談資料の作成・更新

外国語のプライスカード・POP（海外売場用、国内インバウンド向け用）や現地の食習慣に応じて調理例やレシピを作成。海外用カタログを定期的に更新（価格・規格変更）。

取引先との交渉は、自社の製品をよく理解し、かつ相手を理解しないと対応が難しい。日本とは異なる価値観のため、日本では良いと評価されることが逆だったり、日本ではそれほど重要視されないことが製品選びの重要な指標だったりする。交渉時、そうした背景を理解できていると適切な対応ができる。2009年に光治氏が経験したシンガポール進出失敗の教訓が生かされている。

(2) 社内で起こった変化

外国人材が入ることにより、社内では大きな変化が起こった。彼らを受け入れた日本人社員たちにも影響があったのだ。光治氏が考える大きな変化は3つ。どれも良い変化だ。

①議論が活発化

陳琪氏はそれまで会社ですずっと続けられてきたやり方に対して、より良いやり方を見つけた場合、理由とともに提案をする。時には喧嘩になっていないかとハラハラすることもあったそうだが、内容を聞いているとちゃんと議論になっている。陳琪氏が自分の考えを相手にしっかりと伝えていくことによって、日本人同士でも議論をするようになった。

②明るくなった

もともとフラットな風通しの良い社風だったが、議論が活発化し、社内がより明るくなった。

③助け合うようになった

入社した2名は日本語の能力は高かったが、それでも細かいニュアンスが伝わらないこともある。困っているときに声をかけたり、手を差し伸べたりする。そうしているうちに、日本人同士でも自然に助け合うようになった。

4. 未来に向けて

(1) 今後の抱負

今後やりたいことを尋ねると、たくさんありすぎてと笑いながら3つを挙げてくれた。

①外国人材を積極的に採用していく

現在、雇用している外国人材は1名だが、今後は積極的に採用していく。外国人材の採用は、海外への販路拡大だけでなく、今後の製造現場での外国人採用のため、受け入れる素地を作っておきたいからでもある。単純に労働力の確保ではなく、会社として、今後さまざまなことに取り組んでいくためにも、多様な人材を受け入れることで経験値を上げていきたい。

②取引国ごとの深掘り

現在の主な取引先は12の国と地域。最も多いのはアメリカで、台湾、香港と続く。ふりかけやレトルトおかゆだけでなく、アメリカでは干物も取り扱うなど、国によって好まれる商品が異なっている。好まれる味付けも異なり、それぞれの市場に応じて変化させていくことが必要になってくる。それぞれの国により深く対応していきたいという。

③国内市場でのファンづくり

国内では商品を購入してくれている顧客に働きかけ、さらに同社のことを知って継続的に買っていただけるファンを作りたい。そのために会社の価値も上げていきたい。海外取引を拡大していく一方、現在のお客様にもきちんと対応していきたいと光治氏は言う。

(2) 外国人材に活躍してもらうために

この先、外国人材を採用したい、活躍してもらいたいと考える企業に向けて、先輩企業



深圳での試食会の様子

として大事なことを教えていただいた。

①採用にあたってしっかりと準備

前述したとおり、採用時にどういう人が欲しいかを明確にすること。また、受け入れる社員が対応できるように準備をすること。

②社長が方針を明確に示すこと

採用時だけでなくその後も、自らがどこを目指していくのか、外国人材を採用するのはそのために必要なことであるということ、社長自ら社内に対して継続的に伝えていくこと。準備をしたとしても、社内外で大変なことはさまざま起こる。社長が覚悟を持ってやっていくことが必要だという。

海外での失敗を教訓に、入念な準備で希望に合う人材を獲得した井上商店。その後活躍できたのは、採用された人材や周囲の努力もあるが、社内が社長と同じ方向を向くことができたためだといえる。フラットな職場環境や毎朝欠かさないミーティングなど、社内でのビジョンの共有が大事だと実感した。

大野 千佳

(おおの ちか)

2022年中小企業診断士登録。公益法人で財務会計に従事後、公共施設のマネージャー。公益法人会計・運営、指定管理者制度、施設運営のほか、舞台芸術分野が得意。

