

JFC 中小企業だより

2025.1 Vol.35

外国人材活用特集

加治木産業 株式会社

外国人材一人ひとりを輝かせる 人的資本経営



外国人材活用特集

株式会社アクティブゲーミングメディア 多国籍の仲間と共に創る エンターテインメントの未来

令和6年能登半島地震特集

株式会社 ヤスサキ

震災と豪雨に見舞われた 能登を支える生活インフラ





【表紙写真】
多国籍人材が活躍する(株)アク
ティブゲーミングメディア
(「外国人材活用」特集 P7-10)

外国人材活用特集

2

加治木産業 株式会社

外国人材一人ひとりを輝かせる
人的資本経営

外国人材活用特集

7

株式会社 アクティブゲーミングメディア

多国籍の仲間と共に創る
エンターテインメントの未来

経営羅針盤

11

中小企業で働く日本人従業員は
外国人雇用をどうみているか 藤田 一郎

令和6年能登半島地震特集

13

株式会社 ヤスサキ

震災と豪雨に見舞われた
能登を支える生活インフラ

information

18

外国人材一人ひとりを輝かせる 人的資本経営

加治木産業株式会社（鹿児島県姶良市）

桜島を望む高台に本社がある加治木産業は、電子部品製造事業を中心に展開している企業だ。2014年より外国人材の活用を始め、現在は従業員800人のうち、約190人が外国人材となっている。働き続けることが高いハードルとなっている日本において、外国人材が活躍するためにどのような取り組みを行っているのか、真辺ひとみ代表取締役役にお話を伺った。

従業員を大切にすることで
価値が提供できる

——創業の経緯をお聞かせください。

真辺社長 当社は1973年に私の父と兄が創業しました。大手企業が霧島市に工場を建設し、近隣の協力会社を探していた際に、声をかけていただいたそうです。父は元々別の会社を経営しており、兄も農業関係の仕事をしていましたが、ご縁があつて加治木産業を立ち上げることになったと聞いています。父も兄も電子部品製造の知識はなかったの

で、当初は納期と品質を守るため大変な苦労があつたそうです。創立から10年ほど経った時に、お客さまから増産体制の要望があり、工場を拡大したことで事業が成長していきました。この工場建設の際、公庫の設備資金を利用しました。

当社事業の8割は、大手メーカーの協力会社として電子部品を製造する事業です。他は精密機械の部品加工・設計開発や太陽光発電の販売・施工のほか、鹿児島の名産品サツマイモや食料品のネット通販を行う事業などを展開しています。

「外国人材は当社の成長の原動力です」と語る真辺ひとみ代表取締役

——代表取締役役に就任した当時の思いをお聞かせください。

真辺 以前は別の仕事をしておりましたが兄から打診があり1983年に当社へ入社しました。当初は従業員として働いていましたが、父の意向で経営のサポートに関わるようになりました。父と兄が亡くなり、現場をよく知る方へ経営をお任せしていましたが、年齢的なことで引退されました。ちょうどリーマンショックの時期で窮地に陥っており、自分にも経営をお願いできないほどの厳しい環境でした。自分に経営者が務まるとは思っていませんでしたが、会社と従業員を守るためにと思い覚悟を決めました。

——リーマンショックの時期に就任されたのですか。

真辺 当社も売上が落ち込み、従業員を削減せざるを得ない状況まで追い込まれました。しかし当時ほどの業界も苦しく、当社を退職しても次の就職先なんてありません。生活に困ることは明らかでしたので、従業員を一人も解雇しないと決めました。雇用調整助成金の特例措置を活用し、残りを当社で負担しました。業績がかなり悪化していたため赤

字で厳しい状況でしたが、従業員に「みんなで乗り越えよう」と伝えたのです。当社の経営理念は「全従業員が物心両面において豊かになることを追求する」を掲げています。従業員が路頭に迷うとわかっていて見過ごすことはできません。大変おこがましいとは思いますが、従業員が幸せになればお客さまの幸せにつながると考えています。この理念が外国人材の活用にも生かされています。

ベトナム視察時に

その場で面接

——外国人材の活用について、どのようなきっかけで始めたのですか。

真辺 同業他社の方に話を聞いて2014年にベトナムを訪問したのがきっかけです。優秀な人がいれば採用したいと考え、現地で面接しその場で採用しました。当時は16名の募集に対して60名の応募がありました。今は世界情勢が変わり為替面でも日本に来るメリットが少ないため、そこまで人は集まりません。監理団体から紹介してもらうこともあります。今年採用した18期生8名のうち6名が従業員からの紹介

です。

採用者の多くが都市部から遠く離れた田舎出身の人たちですが、若くて感性が豊かだということもあり、日本に来て刺激を受け、目を見張るほど成長していきます。以前から国内での人手不足の影響を受けていたもので、それ以降も定期的に外国人材を採用してきました。

コロナ禍を機にオンライン面談が増えたので機会が減りましたが、現地へ行った際には採用者やその家族に会って挨拶しています。母国を離れ一人で日本へ来るのですから、少しでも安心してほしいと思っています。

——貴社に外国人材は何名いるのでしょうか。

真辺 現在、従業員800名のうち、およそ190名が外国人材です。外国人を採用する際の在留資格はいくつかありますが、当社の内訳は技能実習生が60名、特定技能外国人が53名です。また大卒以上の「技術・人文知識・国際業務」、いわゆる高度外国人材と呼ばれる人は70名ほどです。また日本人の配偶者を持つ人が8名います。

技能実習生は業務内容が細かく決められており、決められた業務以外を行ってはいけません。アルバイトなどできませんので、必死に当社の



「待遇や福利厚生に加え生活面まで手厚いサポートが重要」と語る真辺社長

主な在留資格について

外国人を採用する際には、就労可能ないずれかの在留資格に該当する外国人を、定められた活動範囲内の業務に、在留期間内で、雇用することになります。就労可能な在留資格として主なものは、次のとおりです。

名称	概要	在留期間 (注1)	家族帯同の可否 (注3)
技術・人文知識・国際業務	・国内外の大卒以上のホワイトカラーが専攻に関連する仕事に就くもの ・日本の専門学校卒の人材が専攻に一致する分野の仕事に就くもの ・単純労働（店舗での接客、工場のライン作業、掃除・ベッドメイクなど）は認められていない	～5年※	○
特定技能（1号）	・人手不足分野（主にブルーカラー）に限定し、人材を確保するもの ・一定水準以上の技能や日本語能力を有している者（技能実習からの移行または試験に合格することが条件） ・単純労働をさせることも可能	～5年	×
技能実習	・途上国の未熟練者を受け入れ、OJTを通じて技能を移転するもの ・帰国し、母国に技能を移転するのが目的（滞在期間は最長5年。ただし、特定技能に切り替えれば延長可） ・職種が細かく分かれており、それ以外の業務をさせることはできない	～5年（注2）	×
留学	・大学、短大、高専等の学生・生徒 ・就労は原則不可だが、資格外活動の許可（アルバイトは週28時間以内等）を受ければ可	～4年 3ヵ月※	○
永住者		無期限	○
日本人の配偶者等	・これらの居住資格（「身分や地位に基づく在留資格」とも呼ばれる）を持つ人は、就労に関する制限なし	～5年※	○
定住者			○

資料：出入国在留管理庁「在留資格一覧表」、法務省「在留外国人統計」、厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」を基に作成
(注1) 在留期間の※は、更新可能であることを示す。

(注2) 技能実習の在留期間は、「1号」1年、「2号」2年、「3号」2年。「1号」から「2号」、「2号」から「3号」への移行には、検定試験等が必要。

(注3) 家族帯同の可否（○：配偶者と子どもは在留資格「家族滞在」を取得可、×：不可）



外国人材の生活面もサポートする日本人スタッフ



社内でも自主的に日本語勉強会をおこなっている

業務に取り組んでくれます。特定技能外国人は、技能実習生が試験を受け合格して移行した人たちです。高度外国人材の人たちは単純労働が認められていませんので、管理職を務める人や通訳もいます。

——外国人材の待遇はどのように設定しているのでしょうか。

真辺 業務での査定や給与水準、処遇は日本人と同一です。外国人材というとなんか労働力と思う方もいるかもしれませんが全く違います。貴重な人材ですので、大切に育てています。

多くの従業員は当社の取組みを理解してくれて、親族や知人に当社で働くことをすすめてくれています。が、どうしてもミスマッチは発生します。一部の高度外国人材や特定技能外国人は、大阪や東京などの都会や、より待遇の良い企業への転職を希望することがあります。その場合には転職先がどういった会社なのか一緒に調べています。都会は華やかで魅力的ですが、その分費用もかかる点などは説明します。引き留めはせず、話を聞いて本人の希望を尊重しています。

——受け入れ時は苦労があったので

はないでしょうか。

真辺 当たり前のことをしていたという印象で苦労とは思いませんでした。外国人従業員も日本人従業員と同じように貴重な人材で、私は家族だと思っています。

当社では、毎日出社と退社の時、必ず事務所の方に寄ってもらい挨拶しています。一人ひとりを見て顔色が悪いとか、元気がないなど気づいたら、すぐにケアをするようにしています。家族と離れ異国で生活しているため、悩みがあっても一人で抱えこまないように声をかけています。

——外国人材の働きぶりについてどのように捉えていますか。

真辺 熱心に取り組んでくれていると思います。技能実習生の多くは、日本に来るために多額の借金をしています。その借金を返済しながら家族に仕送りをして貯蓄する方が大半です。技能実習生や特定技能外国人は家族帯同が認められませんが、家族を置いて一人で来ています。家族を守るため、技能を身に付けるために来ていますので、ハングリー精神が強い印象です。当社の業務は、電子部品の製造や機械加工



本社敷地内に設置されたベトナム食材・雑貨店



主力である電子部品製造事業部で働く外国人材

では細かい作業が求められるため、多くの女性が在籍しています。子どもを母国に残して家族に面倒を見てもらっている人もいます。それが仕事や勉強への集中力につながっていると思います。集中して業務に取り組むと日本人以上の成果を出してくれますので、当社の貴重な戦力

です。

技能実習生は、最長5年間、在籍することが出来ます。試験に合格すれば特定技能外国人として延長することが出来ます。人材を確保できているということは、当社の生産能力を示すことになりますので、お客さまとの信頼関係につながっています。

—— 外国人材が日本の職場で活躍するために特に大切なものは何ですか。

真辺 コミュニケーションは大事ですので、まずは日本語の習得を指導しています。技能実習生は、約半年間、日本語を勉強してから入社します。入社後もノートに日々の業務の感想や困っていることを日本語で書いてもらい、それを添削しながら返事をしています。

最近うれしかったのは、日本語能力試験の最難関「N1」を取得した技能実習生が出たことです。本人の努力の結果ですが、在留期間内にN1を取得した技能実習生は、社内で初の快挙です。真面目で向上心ある人が多いので、日本語能力試験の一定レベルに合格した人には毎月手当をつけています。

外国人材の活躍が 成長の原動力に

—— 外国人材の定着に向けてどのような取り組みをしましたか。

真辺 生活指導員は配置が義務付けられています。当社では独自の取り組みとして、各工場に通訳を配置しています。通訳は、業務が円滑に進むように電子部品製造や機械加工の技能を勉強しており、専門用語も理解しています。また、体調を崩して病院へ行くにしても、日本語がわからないと困りますし、車がないとどこに行くこともできませんので、困らないように生活面もサポートしています。車で行けば数十分の距離にショッピングセンターがありますので、休日など遊びに行くときの送迎もしています。

また、所定の届け出や手続きのサポートを行っています。ビザ申請書類など以前は当社で作成していたこともありますが不慣れですので時間がかかります。行政書士に依頼した方が、速やかに申請が通るとわかり、最近は専門の方をお願いしています。技能実習生は多い時で150名いたこともありますが、当社では失

踪したケースは一度もありません。

他には、本社の駐車場にベトナム食材・雑貨店を設置しました。技能実習生たちは、ベトナムならではの食材を購入するために遠方まで出かけていたので、敷地内にオープンしました。仕入価格に経費のみを乗せた形で販売しており、基本的に利益は出ていません。近隣の住民が来てくださることもあります。

コロナ禍前には、社員旅行を企画して海外へ行きました。もちろん自由参加ですが、参加してくれる人が多いです。例えばベトナムから海外旅行へ行くととなると、ビザの関係で行きたくてもなかなか叶いませんが、日本にいる間でしたら難しくありません。そのため今のうちに経験できることをするよう声をかけ、旅費の半分を会社で補助しています。

—— 外国人材の活用で課題はありますか。

真辺 技能実習生が長く働くためには、試験に合格しないと日本に残れません。ハードルは非常に高いです。さらに技能実習生が5年目以降で在留期間を更新するには、在留期間内に特定技能1号の試験に合格する必要があります。特定技能1号の在留

期間は最大5年で、次に在留期間を延長するには特定技能2号の試験に合格しなければなりません。特定技能2号になれば家族の帯同が可能になりますが、特に特定技能2号の試験は超難関で、今のところ当社から合格者は出ていません。

試験には、筆記の他に実技があります。まず、通訳に試験の内容を勉強してもらい、その上で、仕事の合間に対象者と部屋に集まって勉強しています。日本に残ってもらうための試験ですので、受験料は当社で負担し、精一杯のサポートをしています。

今後、技能実習制度が廃止され、育成就労制度へ変わりますので、より良い制度への改善を期待しています。

—— 外国人材がもたらしたものは何ですか。

真辺 会社の成長だと思っています。貴重な戦力として活躍してくれているからこそ、お客さまが要求する生産量を維持でき、事業を拡大することができました。また、日本人の従業員にとっても、異国の方と仕事をするとというのは視野が広がる得難い経験だと思っています。当社が成長を遂げた時期は何度かありましたが、外国人材を雇用するようになったこの10

年間で最も成長しており、その原動力が外国人材だと言えます。

「人生の一部を預かる」 という思い

—— 公庫との取引についてお聞かせください。

真辺 工場建設の設備資金など、日本公庫の前身である中小企業金融公庫の頃からお世話になっていました。また、異業種の経営者と交流する機会を作っていた dank、とても感謝しています。異業種の違う年代の方々とお話をすると身の引き締まる思いで大変勉強になります。

—— 今後の展望についてお聞かせください。

真辺 外国人材については今後も採用していきます。縁があつて当社に来てくれた従業員という点では日本人も外国人も関係ありません。多様な人材を活かし働きやすい環境を整えたいと思います。以前より障がい者の雇用も進めています。最近ではメンタル面での体調を崩す人が多い印象ですが、障がい者手帳を取ることを嫌がる人もいます。一人ひとりの人生ですので、無理はせず大切に生きてほしいと思っています。

当社の事業としては、これまで以上にお客さまとの信頼関係を強化するのと同時に、今後も激動の時代を迎えると想定して他の事業にも積極的にチャレンジしていきたいと考えています。

—— 最後に外国人材活用に先進的に取り組む貴社から、全国の中小企業経営者に向けてのメッセージをお願いします。

真辺 従業員一人ひとりの人生を考えて採用することを常に考えています。特に外国人は語学や技術のスキルを磨き、家族や将来のことを考えて来ています。ただ生活するだけでなく、自分の夢を叶えるために、お金を稼ぎたいと思っています。その人の人生が豊かになり、より輝くように、人権を尊重し人生の一部をお預かりするつもりで接していきたいと考えています。

（聞き手 ライター 山際貴子）

加治木産業 に学ぶ 3つのポイント

Point
3

外国人材の存在が日本人従業員の刺激になり、新たな成長の原動力につながる

Point
2

ベトナム人従業員との信頼関係構築により、当該従業員がベトナム人新規採用者を積極的に紹介

Point
1

業務だけでなく生活面もきめ細かくサポートし、外国人材が日本で働き続けられる環境を整備



加治木産業 株式会社

本社：鹿児島県姶良市加治木町西別府2427

代表者名：代表取締役 真辺ひとみ

資本金：1,000万円

従業員：800名

（グループ合計 2024年12月現在）

事業内容：電子部品製造、精密機械部品加工、ソーラーエネルギー、クレサンペールふくら（宝飾品・応用商品）、福むら（総合仕出し）、シニアハウスヴィラ福洋、食料品販売

会社設立：1973年

ホームページ：<https://kajiki-sangyo.jp>

多国籍の仲間と共に創る エンターテインメントの未来

株式会社アクティブゲーミングメディア（大阪府大阪市）

ゲームや漫画におけるローカライズが評価されている株式会社アクティブゲーミングメディアは、創業当時から多様な価値観を持つ外国人材を活用してきた。大阪万博の招致にも携わり、エンターテインメントの発展に心血を注ぎ、日本と海外の架け橋となるアメストイ・イバイ代表取締役にお話を伺った。

母国の歴史や文化を 知悉する外国人材が活躍

——設立の経緯をお聞かせください。

イバイ社長 私はスペイン出身ですが、幼い頃から日本のマンガやテレビ番組が好きでよく見ていました。特に「ゴルゴ13」が好きで、旅行で来た時に日本を気に入ってしまい、家族の反対を押し切って定住することに決めました。日本語はまったくできなかったのですが、翻訳のアルバイトをしながら独学で覚えしました。その後、東京の大手ゲーム会

社に入社して約4年半在籍した後、2008年に当社を設立しました。

当時iPhoneが発売され、多くの業界に衝撃を与えました。ゲーム業界ではモバイルゲームが注目され、スマートフォン向けが主流となっていたのです。しかし私はパソコンやゲーム機の領域にこそビジネスチャンスがあると考え、ゲームや漫画、アニメのローカライズを行う当社を設立しました。

——ローカライズとは、どのようなものですか。

イバイ ゲームや漫画、アニメを海

「世界中のエンターテインメントの障壁をローカライズで払拭したい」と語る
アメストイ・イバイ代表取締役

ローカライズの例

原文

Yes. Beat yourself up for it. Good.
Everyone must suffer.
You, the tree, everyone.



機械翻訳

そうだな、自分を責めるべきだなよかった
誰もが苦しまなければならない。
あなた、木、みんな。



通常の翻訳

そうだ。自分を責めればいい。それでいい。
誰しもが苦しむべき。
お前も、木も、全員な。



当社の翻訳

いいぞ、その調子で自分を責めまくれ。
みな苦しまなければならない。
おまえも木も、生きとし生けるものすべて。

外展開するために、対象地域に合わせる作品を調整する仕事です。単なる翻訳だけがローカライズではありません。その地域の法令や慣習に加えて文化、宗教も尊重して調整します。作品の世界観を最大限に生かしつつ対象地域でも違和感なく楽しめるように作品の魅力を引き出します。

例えばゲームでは音声や文字の交換だけではなく、背景や映像に使用するフォントも変更します。また1つの国の中でも宗教が異なるとそれぞれ別のローカライズが必要です。ローカライズの作業では、プログラマー、デザイナー、UI／UXの専門家がそれぞれ参加します。

また、動作確認やバグ修正なども請け負っており、ここまで踏み込んだ作業ができるのは当社ならではの作業だと思います。ローカライズは職人技の領域と言えるもので、その対象地域の言語を母国語とする外国人材が必要ですし、技術だけではなく文化などにも精通した人しかできません。

——2011年にはデジタルコンテンツ配信サイトを立ち上げました。**イバイ** もうひとつゲーム業界の大きな出来事として、個人でもゲームを開発できる環境が整備されてきたという点があります。また、現在はゲームの販売を行う世界的なプラットフォームがあり、個人が開発した

ゲームを販売することができず。そこで当社でも日本に眠る才能を発掘したいと考えてインディーゲームパブリッシングブランド「PLAYISM」を立ち上げました。世界のインディーゲームを日本向けにローカライズして配信するとともに、日本のインディーゲームを海外にローカライズして配信しています。

ここから生まれた代表的なゲームとして「8番出口」があります。魅力的な個人クリエイターの作品を家庭で手軽に楽しめるゲーム機に移植したことで、子どもから大人まで幅広い世代に広がり爆発的なヒットにつながりました。日本でもインディーゲームへの注目が高まっており、現在累計販売本数は140万本を突破しています。

まだまだ才能溢れる作品があると思いますので発掘し、エンターテインメントを盛り上げるために当社も貢献していきたいと考えています。

日本語能力を問わず外国人材を採用

——貴社に外国人材の方はどれくらいいらっしゃいますか。

イバイ 現在は全体の6割が外国人

材です。最初は私1人で始めた会社でしたが、社員が10人ぐらになるまでは外国人材だけでした。ある程度人が増えた段階で管理職に日本人を起用しました。外国人材も育ててきており、リーダークラスの外国人材が増えています。彼らの頑張りによって、いずれは外国人材の管理職も誕生するでしょう。

——貴社の採用基準について教えてください。

イバイ 日本語能力は特に重視していません。日本語がネイティブ並みに話せる外国人材はほとんどいませんが、日本語が話せなくても日本人と2人体制で作業すればそれほど必要ありません。一方で、ローカライズは各地域に合わせて最適化できる能



当社には30ヶ国・地域の外国人材が集う

力が重要です。そのため言語運用能力があり、当社の業務が好きな人であることが採用基準です。

ローカライズ作業だけで言えば日本語は必須ではありませんが、入社して生活するとなると日本語が必要になります。全く日本語を話せない人もいますので「ここは日本やぞ」と声をかけ、日本語を覚えるよう伝えています。連絡事項は多言語で対応することもありますが、朝礼は日本語で行っています。また管理職には徹底して日本語でコミュニケーションするように指導しています。英語やフランス語を母国語とする人たちにとっては、母音が違うので日本語の発音が難しいとは思いますが、そこは問題ではありません。発音の得手不得手はあっても、千種類を超えるキャラクターの名前は覚えられるのですから、最低限の日本語を覚えられないはずがありません。根気強く指導しています。

—— 外国人材の定着率はどのような状況でしょうか。

イバイ 何らかの事情で帰国することはありませんが、当社は定着率が比較的高いと思います。東京は魅力的で誘惑も多いので一概には言えませ

んが、東京以外の地域に来る外国人を採用した企業では総じて定着率が高いのではないのでしょうか。当社は東京で設立し翌年に大阪に移転しました。私が大阪の温かさを気に入ったのもありますが、大阪は目的意識を持った外国人材が多いと思います。人それぞれに転職する理由がありますが、主に金銭面、人間関係、仕事が好きか、この3つだと思っています。給料は良くないけど周りはい人だし好きな仕事だから続けるという人や、職場の人は嫌いだけど仕事面白いいしお給料いいから頑張る人などさまざまです。当社は多様な人材がいますので、寄り添って話を聞き個々の意見を尊重しています。

異なる考え方を尊重し、自分たちで答えを出す

—— どのようなマネジメントが必要ですか。

イバイ 多様な価値観を持つそれぞれの人の気持ちを理解するようにしています。相反する気持ちを持つ人々に、トップダウンで「こうやれ」と指示することはできません。双方の気持ちを理解し「どうしたらよいか」を彼らに聞くようにしています。

すると相手を尊重しつつ歩み寄る結論を彼らは出してくれます。

例えば、外国人にとって祝日に働くなど考えられないことですが、チーム全員が母国の祝日だからといって休んでしまったら仕事が回りません。この場合も出社を押し付けろのではなく、どうしたらよいかわ彼らに聞くと「半日ずつ休んで交代する」といったアイデアがでてきます。さまざまな価値観を持つ人を理解すること、そして互いに前に進むにはどうすればよいかわ彼ら自身に考えさせること、これがマネジメントのポイントであり、働きやすい環境につながると思います。

—— 外国人材を雇用するメリットはどんなことがあるのでしょうか。

イバイ 世界のIT技術や情勢はめまぐるしく動いていますので、情報源を持っているというのが最大のメリットだと思います。当社が扱うゲームやコンテンツは日々変化をしていきます。変化を取り入れていかなければ、一般の人に受け入れられるものにはなりません。そこで、世の中にあるあらゆる情報や評価を常に収集する必要があります。

外国人材が情報を得るために使うツールは日本では馴染みのないものもあります。例えば、生成AIチャットサービスなどは、外国人材は日常



「さまざまな価値観を持つ個人の気持ちを理解することが重要」と話すイバイ社長



多国籍のプログラマー、デザイナー、UI/UXの専門家がワンフロアーで働いている

的に触れており、特別なものとは思っていません。彼らが持つ情報をいかに引き出して会社の財産とすることが重要です。

—— 外国人材の紹介支援もされていますね。

イバイ 海外では日本で働きたいと考えている人が非常に多いです。しかし海外にいなから日本での仕事を探すのは困難です。その課題を解決するために、日本で働きたい外国人と日本の企業のマッチングを行う紹介サイト「ZANAU」を立ち上げました。マッチングだけにとどまらず、採用から定着までスタッフがサポートするのが特徴です。現在では登録者は14万人ほどおり、ニーズは増えていると感じます。日本では人

口が減少し深刻な人手不足になっていますので、日本に恩返しする気持ちで支援できればと考えています。

—— 外国人材を活用するために大切なことは何でしょうか。

イバイ 日本語の習得状況にこだわらないことだと思います。外国人材の活用を検討する企業の多くが「日本語ができる人でないと困る」と言います。母国でリモートワークをさせることも選択肢のひとつではありますが、日本企業で外国人材が活躍するためには、日本人の社員と同じように仕事ができるよう育成する必要がありますかと思ひます。

私は外国人材の活用について相談されると「外国人材を1人だけではなく可能であれば10人雇用して、根気強く育成してください。そのうち2人が育てば3年後に戦力となる」とお伝えしています。将来を見据えて活用するという気持ちが重要だと思います。

日本のエンターテインメントをより豊かに

—— 公庫との取引についてお聞かせください。

イバイ 初めての取引は2017年

ですが、資本性ローンにより財務体質を強化することができました。以降もご支援をいただき感謝しています。

—— 今後の事業展開について、展望をお聞かせください。

イバイ 優れた作品が日本にはまだまだあると思いますので、日本の魅力を世界へ広めていきたいと思っています。何がヒットするかは誰にもわかりません。定量的な評価が難しくクリエイターも不安になることがあります。当社はその不安をなくし日本のエンターテインメントをより豊かにしたいという思いで事業を展開しています。才能を持つクリエイターを発掘し、質の高い作品を世に送り出す支援をこれからも続けていきたいと思っています。

—— 最後に外国人材活用に対し先進的に取り組む貴社から、全国の中小企業経営者に向けてのメッセージをお願いします。

イバイ これからの日本では人口が減少し人手不足が深刻化する中、最後は覚悟を持って外国人材を雇用することが必要だと思います。日本語の習得状況にこだわらず、勇気をもって外国人材を活用することが重要だと考えています。当社としては今後も外国人材の紹介などを通じて、日本の課題解決や発展に貢献していきたいと考えています。

(聞き手 ライター 山際貴子)

アクティブゲーミングメディア

に学ぶ3つのポイント

Point 3

やり方を押し付けられるのではなく、お互いの価値観を尊重し自分たちで答えを導く

Point 2

多様な外国人材を取り入れ、変化への対応力を高める

Point 1

日本語能力にこだわらず、優秀な人材を雇用



株式会社 アクティブゲーミングメディア

本社：大阪府大阪市西区堀本町1-12-6
マツモト産業ビル4F
代表者名：代表取締役 アメストイ・イバイ
資本金：1,000万円
従業員：220名(2024年12月現在)
事業内容：エンターテインメントコンテンツのローカライズ、各種翻訳、カスタマサポート、国内／海外PR、メディア運営／ゲームパブリッシング等
会社設立：2008年
ホームページ：<https://www.activegamingmedia.com/>

経営 羅針盤

中小企業で働く日本人従業員は 外国人雇用をどうみているか

日本政策金融公庫 総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎

**外国人従業員は
単なる人手ではなく
中小企業を支える人材に**

労働力人口の減少や労働力需給のミスマッチなどを背景に、外国人を雇用する企業が増えています。中小企業経営者のもとより、一緒に働く可能性がある日本人従業員にも関心の高いテーマではないでしょうか。

当研究所は2024年1月に、外国人（特別永住者を除く）を雇用している中小企業で働く日本人従業員1000人に「職場の外国人に関するアンケート」を実施しました。本稿では結果の概要を紹介します。

まず、回答者である日本人従業員

の周りにどのような外国人従業員がいるのかを確認していきます。職場にいる外国人の従業員上の地位を尋ねたところ（複数回答）、外国人の「正社員」がいると回答した人の割合は62・3%、「非正社員」は36・3%、「技能実習生」は17・5%、「役員」は2.2%、「その他」は0.1%でした。

回答者と職場の外国人との仕事上の関係を見ると（複数回答）、「外国籍の上司がいる」人は54%、「外国籍の部下がいる」人は17・8%、「役割や地位が同じ同僚がいる」人は27・0%、「仕事上の関係はない」人は54・4%でした。

正社員として比較的高度な仕事を担う外国人が多く、部下をもつ外国人もいます。外国人を雇用する中小

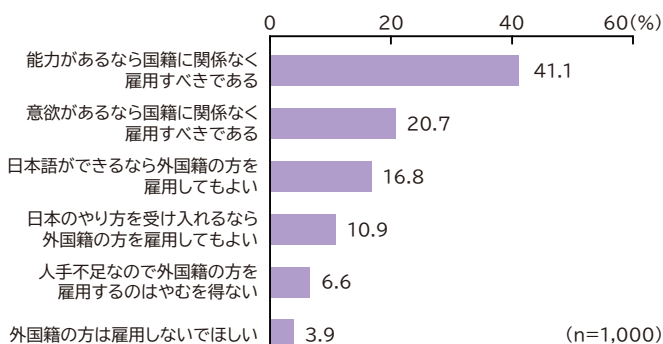
企業にとって、外国人は単なる人手ではなく、事業を支える人材になってきていることがうかがえます。

**外国人従業員に対する
評価は高く、雇用にも肯定的**

次に、日本人従業員は外国人従業員をどう評価しているのかをみていきます。アンケートで外国籍の上司または部下がいる、役割や地位が同じ同僚がいると回答した人の約7割が「真面目である」「仕事ができる」「学習意欲が高い」などと評価しています。日本人従業員の外国人従業員に対する評価は総じて高いことが明らかになりました。

勤務先が外国人を雇用することについて、日本人従業員はどう考え

図-1 勤務先の外国人雇用についての考え方



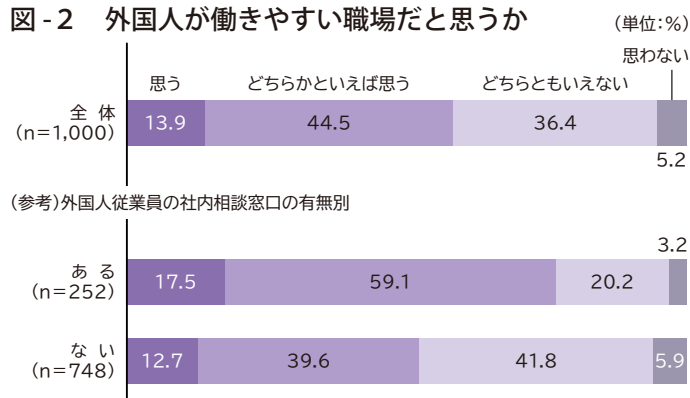
資料：日本政策金融公庫総合研究所「職場の外国人に関するアンケート」（2024年1月）

ているのでしょうか。最も回答が多かったのは「能力があるなら国籍に関係なく雇用すべきである」（41・1%）で、次いで「意欲があるなら国籍に関係なく雇用すべきである」（20・7%）、「日本語ができるなら外国籍の方を雇用してもよい」（16・8%）などとなっています（図-1）。日本語ができるかどうか、日本のやり方を受け入れられるかどうかなどを気にする人も一定数いるものの、能力や意欲さえあれば国籍を問わないと考える人が合わせて6割を超え

ています。中小企業で働く日本人は外国人を雇用することに肯定的とみてよさそうです。

勤務先が外国人を雇用することのメリットを尋ねたところ(三つまでの複数回答)、「人手不足が緩和する」と回答した人が57・0%と最も多く、次いで「さまざまな考え方や働き方を受け入れやすくなる」(21・2%)、「外国人客への対応が容易になる」「生産性上がる」(ともに16・6%)、「国際感覚が身につく」(13・5%)などが続きます。外国人

図-2 外国人が働きやすい職場だと思うか



資料：日本政策金融公庫総合研究所「職場の外国人に関するアンケート」(2024年1月)

雇用は人手不足を緩和するだけでなく、海外展開やインバウンドの受け入れ拡大、ダイバーシティ経営や働き方改革などを促進する可能性があると受け止められているようです。

コミュニケーションが鍵に

もともと、外国人を雇用することで生じる問題もあります。アンケートでは、回答者の約半数が「コミュニケーションに手間がかかる」としています。例えば、言葉が通じにくいと、日本人従業員にとっても外国人従業員にとっても大きなストレスになると考えられます。

コミュニケーションがうまく図れないと仕事に支障があるだけでなく、外国人従業員が職場で孤立するなど職場の人間関係が悪化したり、日本人従業員が外国人雇用に否定的になったりするおそれがあります。こうした課題を解決するためにはどのような取り組みが考えられるでしょうか。アンケートからは、外国人とのコミュニケーションを正確に行うために、外国人の日本語学習を支援する、平易な日本語を使う、自

動翻訳機や翻訳アプリを使用するといった工夫をしている企業がありました。さらに、日本人従業員が外国人の母国の文化や伝統に関心を持ち、仕事以外でも積極的に交流するように仕向けることも効果的であることがわかりました。

コミュニケーションを活性化することに加えて、外国人従業員が仕事や暮らしで困ることのないようにサポート態勢を構築することもポイントになりそうです。外国人が働きやすい職場だと思うかを尋ねたところ、「思う」と回答した人の割合は13・9%、「どちらかといえば思う」は44・5%でした(図-2)。社内には外国人従業員が仕事や暮らしについて相談できる窓口がある企業では、「思う」「どちらかといえば思う」の回答割合が高くなっています。あくまで日本人従業員による評価ですが、外国人従業員をサポートする態勢がある職場は、外国人にとって魅力的に映るかもしれません。

こうしたサポート態勢の充実には日本人従業員にとってもメリットがありそうです。アンケートで、外国人と働くことになったときに「戸惑いや困惑があった」と回答した人の割

合は37・4%でした。なかでも、外国籍の部下がいる人では50・6%と全体に比べてやや高くなっています。部下との円滑なコミュニケーションが求められる管理職にとつて、外国人従業員のマネジメントは、負担が小さくないはずです。会社全体で外国人従業員をサポートする態勢があれば、特定の日本人従業員に負担が集中しにくいですと考えられます。見方を変えれば、経営者は従業員の国籍に関係なく、誰もが働きやすいように配慮していく必要があるといえるでしょう。

いまや外国人は単なる人手ではなく、中小企業の成長に貢献する人材として注目されるようになっていきます。今後、外国人の活躍を引き出していくためには、職場での円滑なコミュニケーションが鍵を握ると考えられます。本稿が、外国人雇用を検討している中小企業にとって、優秀な外国人に「選ばれる企業」になるための一助になれば幸いです。

*本稿は、『日本公庫総研レポート』No.2024-3「職場のコミュニケーションが鍵を握る中小企業の外国人雇用」を再構成したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。



「すべてはお客さまのために」を
掲げ全員参加の社風をつくり上
げた安崎昌治代表取締役社長

震災と豪雨に見舞われた 能登を支える生活インフラ

株式会社ヤスサキ（福井県福井市）

株式会社ヤスサキは福井県、石川県を中心に総合スーパーを展開する企業だ。令和6年能登半島地震では、ワイプラザ輪島の天井や壁が崩落し、甚大な被害を受けた。それでもわずか3日後に仮設売場で営業を再開。当日は長蛇の列ができ、住民同士で励まし合う姿が見られた。これまでの経過と現在、復興への道のりについて、安崎昌治代表取締役社長にお話を伺った。

時流を読み、 全員参加型の社風へ

—— 貴社の事業概要についてお聞かせください。

安崎社長 当社は福井県、石川県を中心に総合スーパーを展開しています。食品スーパー・ファッションプラザ・大型ホームセンターで構成する「ワイプラザ」を核に店舗を展開しており、TSUTAYAやダイソーのフランチャイズチェーンも手掛けています。

ワイプラザは食品だけではなく、ホームセンターや衣料品など業態を多角化しておりワンストップで揃う利便性を提供しています。

—— どのような経緯から創業されたのでしょうか。

安崎 父の実家が雑貨業を営んでいたこともあり、1966年に父が設立しました。当社は福井を地盤とした企業ですが、1981年に石川県輪島市に進出し、ショッピングセンター「サンポアわじま」をオープンしました。当初は地元の食品スー

パーが入ることが決まっていたのですが、やむを得ぬ事情により中止となり、食品スーパー部門に進出しました。当社の食品スーパーは、輪島から始まりました。

2003年には、もともとあったサンポアわじまは老朽化していたこともあり、場所を改めて、奥能登最大規模のショッピングセンター「ワイプラザ輪島」をオープンしました。

——社長に就任されてから、変えた部分はあるのでしょうか。

安崎 先代は事業を展開することに優れている反面、働く側からすると厳しい部分もあったかもしれない。2010年に社長に就任した当時は、私は反骨精神もあり「人を重視しよう」と考えました。昔は店に置けば売れた時代でしたが、ネット通販なども普及してライフスタイルも変わっています。ただ「モノ」を並べるだけではなく、必要とされる商品を提供することが重要です。仕入れても在庫が積みあがっては問題です。なので、現場の声を取り入れ、地域性やニーズに最大限に応える店づくりをしようと思った。そうすることで自由に意見を言える雰囲気になり、全員参加の社風になっていっ

たと思います。こうした取組みも先代が自由にやらせてくれたからこそ実現できました。

震災から わずか3日で営業再開

——令和6年能登半島地震が発生した時の状況をお聞かせください。

安崎 これからお話しする当時の行動や判断はすべて、私ではなく幹部や現地の従業員によるものと、お聞き下さい。震災が発生した時、お正月ですので食品スーパーのみ営業していました。私は福井の本社にいました。私一人で3階の事務所にいたのですが、大きな揺れが来て思わずテーブルの下にもぐりました。揺れが落ち着いてお客さまと店を確認すると、変わった様子もなく買い物をしていました。震源はどこだろうと思つてあわててテレビをつけると能登が大きな被害を受けているのがわかりました。

それから数分後、ワイプラザ輪島にいる従業員から店舗の様子を撮影した写真が送られてきました。見ると、外壁に取り付けられた看板が全て落下し、店舗内は天井や壁の一部が崩れ落ち、什器は破損、商品が

至るところに散乱している状態でした。

店内にいたお客さまや従業員が無事だったのは本当に幸いでした。ただワイプラザ輪島で働く従業員は何かしら被害を受けており、約140名全員の安否を確認するまでに数週間かかりました。

——そのような状況の中で1月4日に営業を再開しました。

安崎 1月2日には店長から「店内にあるおむつや生理用品などを寄付したい」と打診があり、また、食べられるパンなどが残っていたので提供しました。緊急物資がすぐには届かず、それまで生活用品が手に入らない状態です。店頭で配るとパニックになると考え、市役所に送るようになりました。

1日の夜に会議をして、4日には営業を再開しようと決めましたが、地元の従業員は、自宅が被害を受けたり、店舗までたどり着けなかったりと、働ける状態ではありません。そこで福井から応援メンバーを派遣しようと思われました。

輪島への高速道路は通行できないだろう、大きなトラックでは難しいだろうと予想していました。どの

ルートを通ればたどり着けるのか、情報が錯綜していて把握できていません。そこで2日の朝に先発隊として4名が2台に分かれ別々のルートで輪島を目指し、その日に着くことができたのは1台だけでした。

先発隊の情報を活用して、1月3日に約30人、1月4日に約20人が福井から駆け付けました。もちろん宿泊できる場所はないため、店舗スペースに毛布を持ち込んで雑魚寝です。3〜4泊したら後から来た人と交代する形をとりました。震災直後は緊急物資が不足するため、特に飲料水やおにぎり、トイレットパーやポリタンクなどが必要とされましたので、通行が許可されるギリ



本社会議室の壁に貼られた被災当時の写真と復興計画

令和6年能登半島地震 輪島店の被災状況



看板が破損した西面外壁



天井が複数箇所落下した青果売場



区画内すべての天井破損や陳列棚倒壊



融雪管が複数箇所破損した駐車場

ギリの大きさの車にできる限り積み込み運びました。

レジが使用できないことを想定して、100円、150円というように計算しやすい値付けをする準備をしていました。余震が起きた時に避難しやすいように、入り口付近のレストランを片付けて仮設売場にして、食品や福井から運んだお弁当等を可能な限り並べました。

営業再開した1月4日は、朝早くからお客さまが並び長蛇の列でした。震災で家を飛び出した状態のままで、裸足のまま来店した方もいます。仮設売場に来たお客さまが知り

合いの無事を確認し励まし合っていた姿に、胸を打たれたとの事です。唯一の救いは、早い段階で電気が復旧したことです。近隣に総合病院があるため、その一帯だけ送電されたのではないかとみられています。

1週間ほどで警察からトラックの通行が許可されましたが、日が経過するにつれて、仮設売場では十分な対応が出来なくなってきました。支援物資も届いてきていましたので1月26日に仮設売場を一度閉店し、全面再開に向けて動き出しました。

—— 本格的な営業再開に向けて障壁になったことは何でしょうか。

安崎

断水が3月上旬まで続いたため苦労しました。物を撤去しながらの復旧工事は数カ月にも及びました。復旧工事では埃まみれになり汗もかくのですが、水道が復旧しておらずシャワーも使えません。せめて工事業者の方々が体を拭けるように水をポリタンクに入れて、毎日、福井から運びました。また宿泊する場所もありませんので、1月に福井から来たメンバーが寝泊まりしていたスペースを空けて宿泊場所として提供し、毎日の食事にも用意しました。こんな状況でも、工事業者の方々は、なんとか早く終わらせようと努

力をしてくださり、人間の底力を感じました。ただ閉店状態が長く続いたため、周りからは「輪島から撤退するのではないか」との声もあったようです。しかし私は撤退を考えたことは一度もありません。輪島は当社が食品スーパー部門に進出する起点となった場所です。生活インフラとして、地域に在り続けなければならぬ、地域に活力を取り戻さなければならぬ、と考えていました。そこで2024年4月1日には営業本部長を中心とした「ワイプラザ輪島復興プロジェクト」を立ち上げました。

震災、豪雨に苦しむ人々に 寄り添う生活インフラ

——プロジェクトでの取り組みをお聞かせください。

安崎 当社が提供するの「衣料品食品、生活用品」ですが、震災後は「衣・食・住」に「悠」を加えた「衣・食・住・悠」を提供しようと考えているようになりました。「悠」という字には「心」があります。寛げる場所、心が安らぐ場所という意味です。ワイプラザ輪島店で働く従業員は約140人いましたが、震災後に金沢や県外に行った人もいます。このまま寛ぎの場所がなくなってしまうと、輪島からどんどん人が出て行ってしまいます。

そこで施設を全面的に見直し、コミュニティスペースを設けました。また地域の図書館が建て替えの時期だったのですが、その予算が全て震災復興に割り当てられてしまったため、ワイプラザ輪島の別館を提供することになりました。その他、NPO法人にも無償でスペースを提供しています。

店舗については、順番に工事を行い復旧次第再開しました。まずは食

品スーパーを4月12日に再開し、それからホームセンター、ファッションプラザと段階的にオープンしました。

——7月10日にワイプラザ輪島店で輪島出張朝市が開催されました。

安崎 輪島朝市の起源は平安時代にさかのぼり千年以上続いていると言われ、日本三大朝市の一つです。震災が起きた当日に大規模な火災に見舞われ、朝市通りにある200棟以上が被害に遭いました。そのため震災以降は朝市を開催することができませんでした。

当社の復興プロジェクトで活力を生むにはどうしたらよいかを話し合った時に「朝市を開催したらどうか」という案が出ました。

そこで、輪島朝市組合の方にワイプラザ内の広い共有通路を無償で提供したいと提案したところ快諾いただき、震災から初めて地元で朝市を開催することになりました。

それまでは県内外で出張朝市を開催していたのですが、地元で開催ということで輪島を盛り上げることができました。屋根のある広い通路で空調が効いているので、夏でも体への負担が軽いと喜ばれました。ま

た、電源が使えますので、冷蔵ケースも提供しました。高齢の方には移動の負担が大きく、遠方への出張朝市だと難しいのですが「輪島なら」と参加してくれたことが嬉しかったです。

朝市を輪島で開催したということでも話題になり、著名人も含めて多くの人が応援に来てくれ励みになりました。中でも輪島市の小学生が来店し合唱してくれたのが印象的で、福井から応援に来ている従業員も元気をもらえたと言っていました。交流の場として活用いただきうれしく思

います。

——8月29日に全館営業を再開した矢先、9月に能登半島豪雨が発生しました。この時被害があったのでしょうか。

安崎 店舗では電気設備が低い場所にあったため停電になり、食品は全て廃棄しなければなりませんでした。駐車場にある仮設住宅は家の中で浸水し、体まで水に浸かって自力では動けなくなる人もいました。



被災を経験しより強靱な基盤をつくり、地元の復興を支援したいと語る安崎社長

近くにある川の堤防は、9割まで水位が上がって危険でしたので、店内のお客さまには高台に避難してもらいました。従業員は仮設住宅で動けなくなっている人を助け高台まで付き添う、ということを繰り返しました。

従業員は無事でしたが、駐車場に停めた車は泥が入り込んで使えなくなりました。店舗は翌々日の朝には再開しましたが土砂崩れで店舗まで来られない方もいました。従業員は表面上元氣そうにしていますが、正直心は折れていたと思います。

ワイプラザ輪島は全館での営業再開をしましたが、本当の意味での復興はこれからです。まだ半分も達成できていないと思います。当社は福井の企業ですが地域の人に寄り添



各店舗のレジ横に設置されている義援金募金箱

い、これまで以上の活気を生み、輪島に人を呼び込むための活動を続けます。

「忘れない」が一番の支援

—— 今後の展望をお聞かせください。

安崎 地域の人に寄り添う生活インフラで在り続けるために、地元の活性化に取組み、「衣・食・住・悠」を提供できる事業を展開していきたいと考えています。また若いメンバーが自由なアイデアを活かせる環境づくりをしていきます。生活の中での必要とされるものだけではなく、例えばブックストアの横にあるカフェでコーヒーを飲み落ち着ける空間などゆくりできる場所を提供し、地域に根付いた当社ならではの店づくりをしていきたいと考えています。

—— 公庫にどのようなことを期待しますか。

安崎 被災した店舗の再建にあたり、公庫と民間金融機関との協調融資をいただき感謝しています。公庫は全国にネットワークを持っているので、震災についての対応事例を共有してもらえたら今後の参考になる

と思います。能登半島地震では断水が続きライフラインの復旧が遅れました。当社でも災害対策はしていましたが反省もあります。さまざまな場面を知ること、より強靱な基盤づくりができると考えています。

—— 全国の中小企業経営者に向けてのメッセージをお願いします。

安崎 私は震災のことを聞かれるといつも「能登へ行って見てほしい」と伝えています。どれだけ私が言葉を尽くして説明しても、現地の被害を実際に見ることで受ける衝撃には遠く及びません。

そして「忘れない」というのが一番の復興支援だと感じています。地域の企業を助けるには、長く継続した支援が必要です。今回、当社は貴重な経験をしました。この経験を活かして他の方のお役に立てばと考えています。

(聞き手 ライター 山際貴子)



Yasusaki

株式会社 ヤスサキ

本社 福井県福井市新保北1丁目303番地

代表者名 代表取締役社長 安崎 昌治

資本金 1億200万円

従業員 1,500名(グループ合計、パート含む
2024年12月現在)

事業内容 食品営業本部(グルメ館)、FC・衣料営業本部(ホームセンター、ファッションプラザ、衣料専門店、ダイソー、ツタヤ、タリーズコーヒー)

会社設立 1966年

ホームページ <https://www.yasusaki.co.jp>

ヤスサキに学ぶ ③つのポイント

- Point 3** 現地の被害を実際に見ること、「忘れない」ことで、継続した復興支援を行うことが大切
- Point 2** 復興プロジェクトを発足し、地域の人々がくつろげる場所、心が安らぐ場所を提供
- Point 1** 地域の生活インフラとして、震災後速やかに応援メンバーを派遣し、早期に営業を再開

日本公庫ホーチミン駐在員事務所に 加藤勝信財務大臣兼金融担当大臣がご来訪

2025年1月9日（木）、日本公庫ホーチミン駐在員事務所に加藤勝信財務大臣兼金融担当大臣がご来訪されました。

当日は、ベトナムに進出しているお取引先の方々にもご参加いただき、懇談会を開催しました。加藤大臣からは、海外展開での工夫等について質問があり、活発な意見交換が行われました。

日本公庫は、海外駐在員事務所（上海（中国）、バンコク（タイ）、ホーチミン（ベトナム））を活用し、海外現地法人への情報提供や現地商談会・セミナーの開催等を通じて、中小企業者の皆さまの海外事業支援に積極的に取り組んでまいります。



ご意見・ご感想お待ちしております

「JFC中小企業だより」で取り上げてほしい企画・テーマ、参考となった記事、お気づきの点などのご意見・ご感想をお待ちしています。

☞二次元コードからご意見をお寄せください。（有効期限：2025年3月10日まで）



編 集 後 記

加治木産業（株）の真辺社長は、「当たり前のことを、当たり前に行っているだけ。何も特別なことをしたわけではない」と、終始述べておられました。

外国人材を含めた全従業員に対し、「人生の一部を預かる」との強い理念に裏付けされた「凡事徹底」の取り組み姿勢が、従業員から共感と信頼

を得、これが企業成長力の源泉につながっていると感じるとともに「当たり前を着実に実行する難しさ」を改めて認識させられました。（山）

**公庫のお客さまの企業経営や課題解決の
お取組みを動画で紹介中！**

公庫のお客さまの経営方針や工場等を動画で紹介



(株)タナベ
“熱”で造る未来のカタチ
～「株式会社タナベ」の挑戦～



(株)ナベヤ
未来に輝く歴史の重み
～「株式会社ナベヤ」の進化～



小倉鉄工(株)
この道をまっすぐに…
～「小倉鉄工株式会社」の矜持～

公庫のお客さまが経営課題を解決した事例を動画で紹介

リモート監視装置開発による海外展開



京西テクノス(株)
ある装置の開発で、
日本にいながらのグ
ローバル化を実現し
た事例



在庫管理システム導入による効率化



山崎(株)

在庫管理システムの導入で業務改善と経営の健全化を実現した事例



「圧搾法」開発による環境負荷低減



三和油脂(株)
新製品開発にGXを
取り入れて新たな
マーケットを開拓し
た事例



「SBT」の導入によるCO₂削減

[illegible]

榊原工業(株)
温室効果ガス削減を
経営に取り入れて攻
めの経営を実践する
事例

