

関西ファミリービジネスの経営戦略「森興産の経営戦略」

著者	森 隼人
雑誌名	セミナー年報
巻	2021
ページ	123-147
発行年	2022-03-22
URL	http://doi.org/10.32286/00026319

関西ファミリービジネスの経営戦略「森興産の経営戦略」

森 隼 人
森興産株式会社 代表取締役

1. 森興産株式会社の成り立ち

森興産株式会社（以下、「当社」）は、昭和 8 年に森義正（筆者の祖父）が創業したステンレス鋼材販売を主軸とする豫洲短板産業株式会社（以下、「豫洲」）のグループ企業である。当社は、森義正の次男 森健治（筆者の父、平成 15 年に他界するまで豫洲の代表取締役副社長）を代表として、昭和 62 年に設立。現在の創業三代目世代が引き継ぐまでは、豫洲をはじめグループ企業の資産管理会社（株式・不動産）としての位置付けであった。

2. グループにおける当社の役割（グループ企業課題解決）

グループ創業 80 周年（2013 年）時に立てた 200 周年ビジョン『LOVE THE EARTH=自然共創態』から俯瞰逆算する形で各社がコンセプトや新事業を構築する中、当社も「LOVE DESIGN」というコンセプトのもと、資産管理会社から一歩進んだ新事業構築を目指すこととした。

第一歩として、経営資源要素の一つである「ヒト」に着目し、グループ内の次世代育成・教育事業を開始。幹部社員育成から新人研修までのプログラム、また、グループで実施するイベントの企画から運営までを担うこととなった。また、中小企業グループ各社が単体では取り組み難い広告・販促物・Web サイト・システム構築といった企業課題に対して、総合的に支援することを事業としながら、社内にスペシャリストを採用し、育成することとした。

3. グループ企業課題解決ノウハウを社会課題解決へ

三代目世代が経営の主軸となってグループが海外へ事業拡大を行う中、人材採用・育成も日本国内人材のみならず国籍を問わない採用・育成が必要となってきていた。当時、すでに日本社会は少子高齢化が恒常的な社会課題となっており、人口が減少することは避けて通ることができない状況となる中、団塊世代の大量定年を目前として労働人口不足も大きな社会課題とな

っていた。これと同時に（この対策の一つとして）、外国人留学生の受け入れを日本政府は促進、同時に、外国人労働者の受け入れも進めていた。

しかしながら、日本における外国人留学生の就職率は非常に低い状況が継続しており、この解決に力を入れる必要があった。そこで、当社がグループ内で培ってきた教育・育成ノウハウ、特に、率先して実施してきた外国籍社員の採用・育成ノウハウを自社グループの課題解決のみならず、社会課題解決に活用することを新しい事業の軸に据えることとした。

4. 当社が具体的に実施した事業構築（課題解決を主たる事業へ）

当社は、外国人に関する課題解決方法としては、「産官学金連携」での仕組みが必要と考えた。「ヒト」は重要な「経営資源」の一つであると同時に、「地域資源」の中核であり、来日後に教育する地域の学校機関、アルバイトや正社員として受け入れる民間企業、生活者・納税者としての支援が必要な地域行政機関、そして、地域の資金的基盤を支える金融機関のすべての関与が必要である。そこで、当社はこれらの機関と連携し、常に自らは中心に立ってあらゆる企画・運営に携わることとした。

外国人の先輩の経験を後輩へ共有・情報配信する仕組みとして「WA. SA. Bi.（わさび＝由来は侘び寂び）」を構築。また、情報配信にとどめず、一人一人と向き合う機会・場を国内外において構築（交流イベント、授業・ガイダンスの実施など）してきた。

これらを実行するための組織として、自社で積極的に外国籍社員採用、同時に女性が活躍できる仕組みを取り入れた結果、全社員における外国人比率、女性社員比率とも8割程度となるなど、多様性ある組織づくりへとつながった。自社の働き方改革（開国）を推進しながら、地域金融機関と連携した外国人就労・定着支援事業を全国に先駆けて取り組んできたことなどが評価され、20年には、地域未来牽引企業（経済産業省）に選定。その後も、各省庁から表彰を受けるに至っている。

5. 目指すは世代を超える事業づくり

創業者は三代目世代までを明確にイメージして事業を構築し、三代目一人一人に対しては（それぞれが意識して聞いていたかどうかは別として）、役割を伝えていた。三代目世代として実施すべきことは、一族内の相続で争う（争続）ではなく、少なくとも二世世代後の世界を創造（創続）すること。

当社もこれまで築いてきた新事業を、国境、文化、言語、世代を越えて創り続けていくことを決め、今に集中していく。

以 上

森興産株式会社
MORI KOSAN CO.,Ltd

YOSHU GROUP

森興産株式会社
Morikosan Co.,Ltd.

留学生がつながる・留学生とつながる
WA.SA.Bi.

グループのおける森興産

日本での生活・教育・就職情報ポータルサイト
WA.SA.Bi.
Powered by 森興産株式会社
MORI KOSAN CO., LTD.

国内アライアンス



海外アライアンス

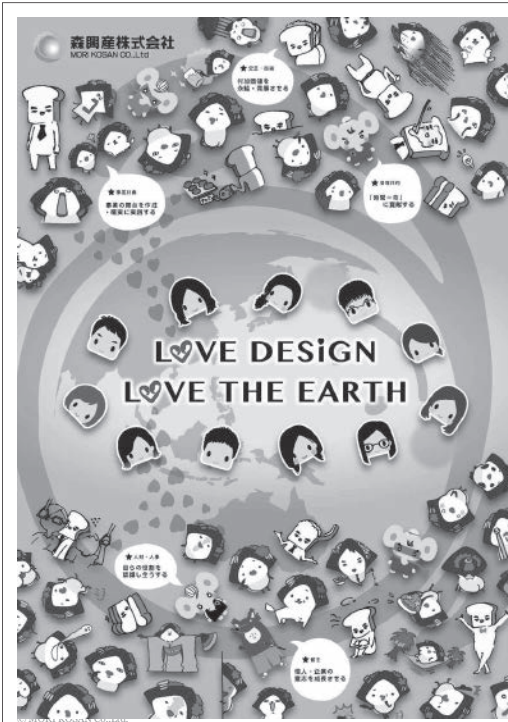


理念と事業構築

日本での生活・教育・就職情報ポータルサイト
WA.S.A.Bi:
 Powered by 森興産株式会社
 MORI KOSAN CO., LTD.



≫ 「LOVE THE EARTH」を具体的にイメージする



LOVE DESIGN

次世代を デザインする
人生を デザインする
キャリアを デザインする
思考を デザインする
想いを デザインする
伝えるを デザインする
世界を デザインする
世界人を デザインする
過去を デザインする
未来を デザインする
and more...

企業課題解決

日本での生活・教育・就職情報ポータルサイト
WA.SA.Bi.
Powered by 森興産株式会社
MORI KOSAN CO., LTD.



企業課題解決

WA.SA.Bi.
森興産株式会社
MORI KOSAN CO., LTD.

森興産の役割

Business Strategic Planning
事業戦略企画

ICT Solution
ICTソリューション

Investment
事業投資

YOSHU GROUP
since 1933

WA.SA.Bi.
MORI KOSAN CO., LTD.

Design
デザイン

Human Capital
人財教育・教育研修

International Students Support
留学生支援事業

© MORI KOSAN Co., Ltd. 10

教育・研修・人材（財）育成事業

● トップマネジメント研修

- 経営戦略立案
- 経営組織・人事体制の策定
- 経営企画の作成



幹部社員研修会

● 幹部社員勉強会

- 理念浸透セミナー
- 部長・課長研修

イベント企画・会議運営



● イベント企画・会議運営

● 内定者・新人研修

- ビジネスマナー研修
 - 電話対応
 - 営業基礎研修
 - 報連相研修
 - 5S研修
- etc...



ビジネスマナー研修



デザイン事業

名刺作成・LOG作成



パナースタンド制作



社内報作成



ポスター作成



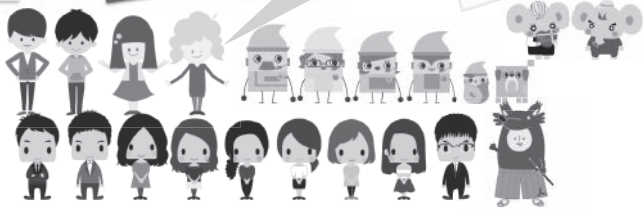
LINEスタンプ作成



会社案内作成



キャラクター制作



動画制作も実施 (撮影・編集)

社会課題解決

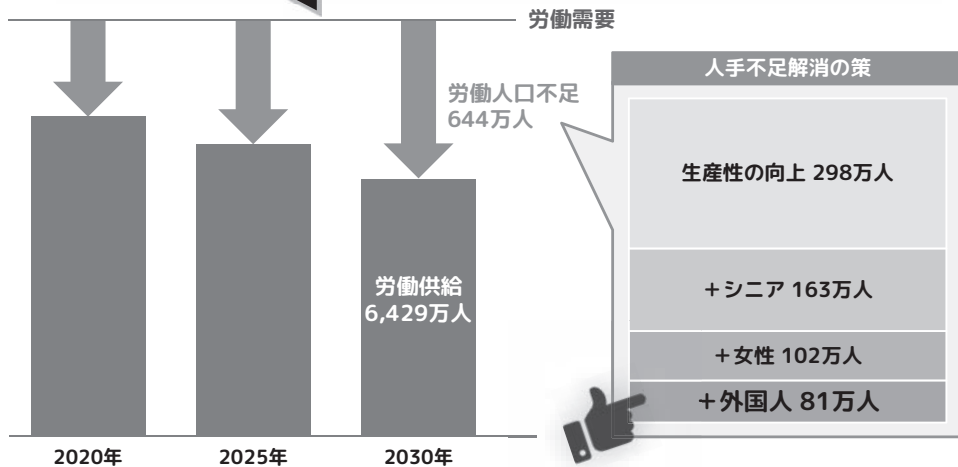


社会課題解決



》 深刻化する人手不足

2030年、644万人の労働人口不足が見込まれている



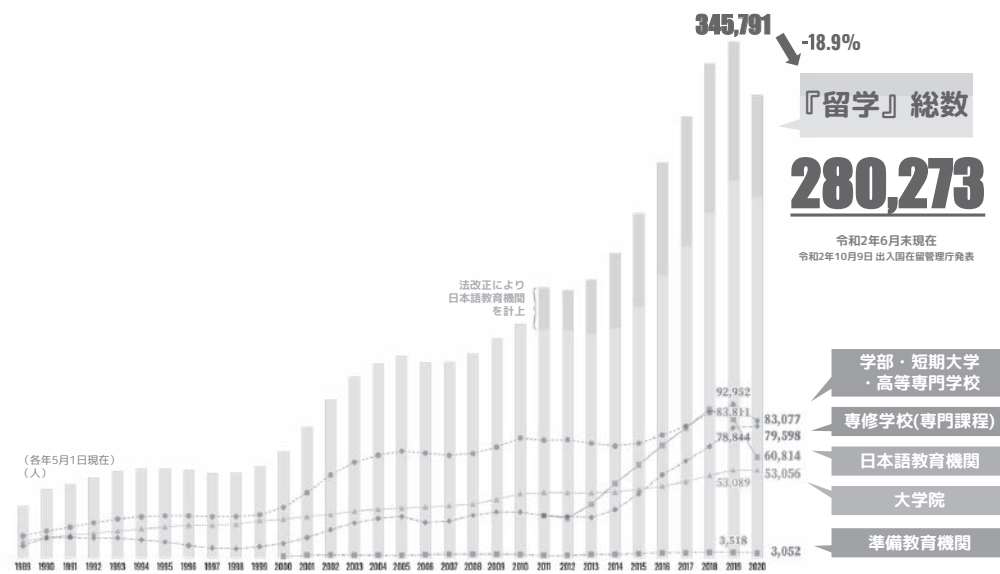
外国人労働者の増加

在留資格別外国人労働者数の推移



©MORIKOSAN Co., Ltd. 労働省発表「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(令和2年10月末現在)より抜粋: https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_16279.html

2020年政府目標：留学生30万人計画



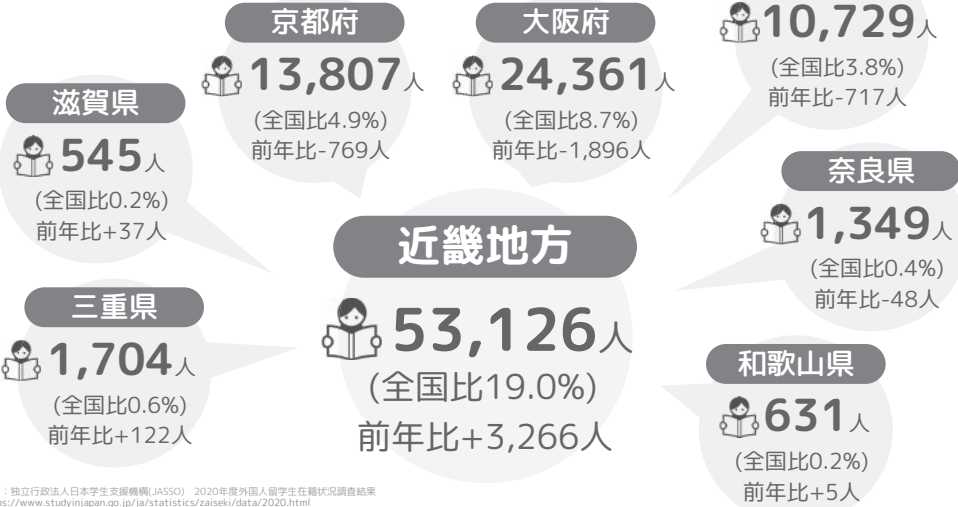
©MORIKOSAN Co., Ltd. 出所: JASSOデータを基にグラフ作成 <https://www.studyin-japan.go.jp/ja/statistics/zaiseiki/data/2020.html>、出入国在留管理庁 <http://www.moj.go.jp/isa/content/0011336801.pdf>

社会課題解決



近畿圏の外国人留学生数

外国人留学生の数（2020年5月1日現在）



出所：独立行政法人日本学生支援機構(JASSO) 2020年度外国人留学生在籍状況調査結果
<https://www.studyin-japan.go.jp/ja/statistics/zaiseki/data/2020.html>
 ©MOREKOSAN Co.,Ltd.

社会課題解決



大阪府下の外国人留学生数



出所：独立行政法人日本学生支援機構(JASSO) 2020年度外国人留学生在籍状況調査結果
 (平成31年1月発表、平成30年5月1日現在数値)
https://www.jasso.go.jp/about/statistics/intl_student_e/2018/index.html

「留学」から大阪府で「就職」した人

2014	2015	2016	2017	2018	2019	全国比
1,354	1,614	1,989	2,228	2,598	3,213	10.4%

©MOREKOSAN Co.,Ltd.

出所：法務省 令和元年における留学生の日本企業等への就職状況について（令和2年12月） <http://www.moj.go.jp/content/001271107.pdf>

留学生の就職状況（希望と現実）①

日本での就職を希望
64.6%

帰国を希望
24.1%

日本での進学を希望
51.5%

※複数回答

※残りは他国への進出、
または未定・不明

留学生の就職状況（希望と現実）②

日本で就職
32.4%

博士課程	: 22.9%
修士課程	: 32.6%
専門職学位	: 34.7%
大学	: 40.5%
短期大学	: 51.9%
専修学校	: 32.1%

帰国
23.3%

就活中
12.3%

日本で進学
29.7%

※複数回答

※残りは他国への進出、
または未定・不明

当社が行った 課題解決手段（事業構築）

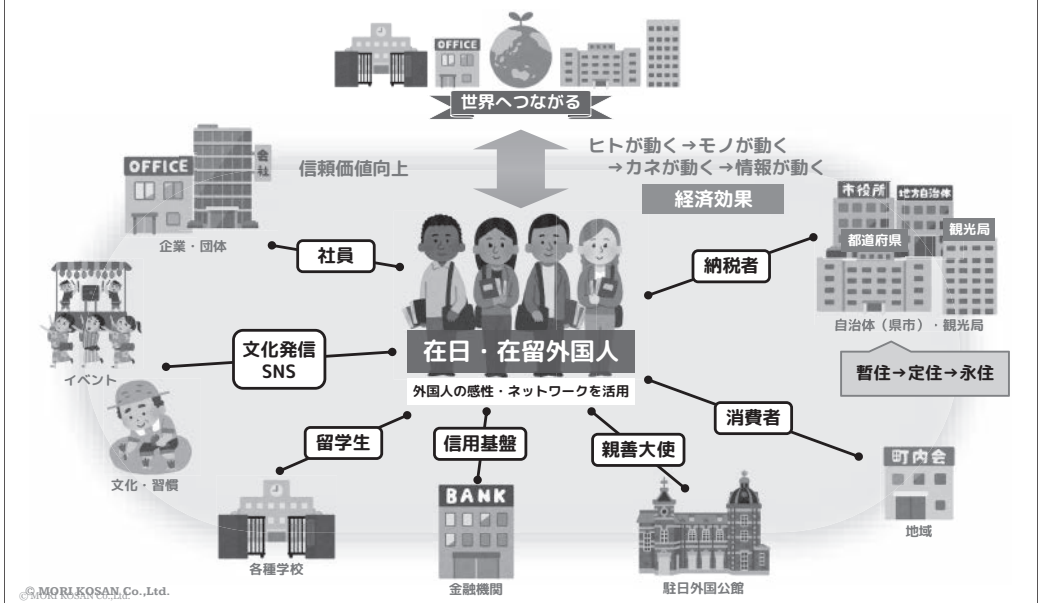
日本での生活・教育・就職情報ポータルサイト
WA.SA.Bi.
Powered by 森興産株式会社
MORI KOSAN CO., LTD.



社会課題解決のポイント

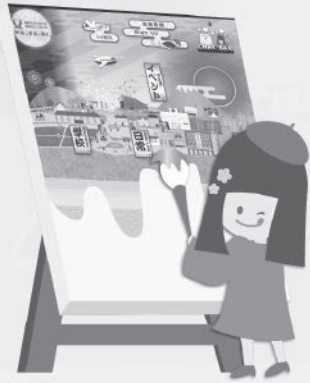
WA.SA.Bi.
森興産株式会社
MORI KOSAN CO., LTD.

産官学金連携コンソーシアム構築



内なるグローバル化への対応 (Online)

WA. SA. Bi.の構築



CHAT&BAR

WA.SA.Bi. TOUR

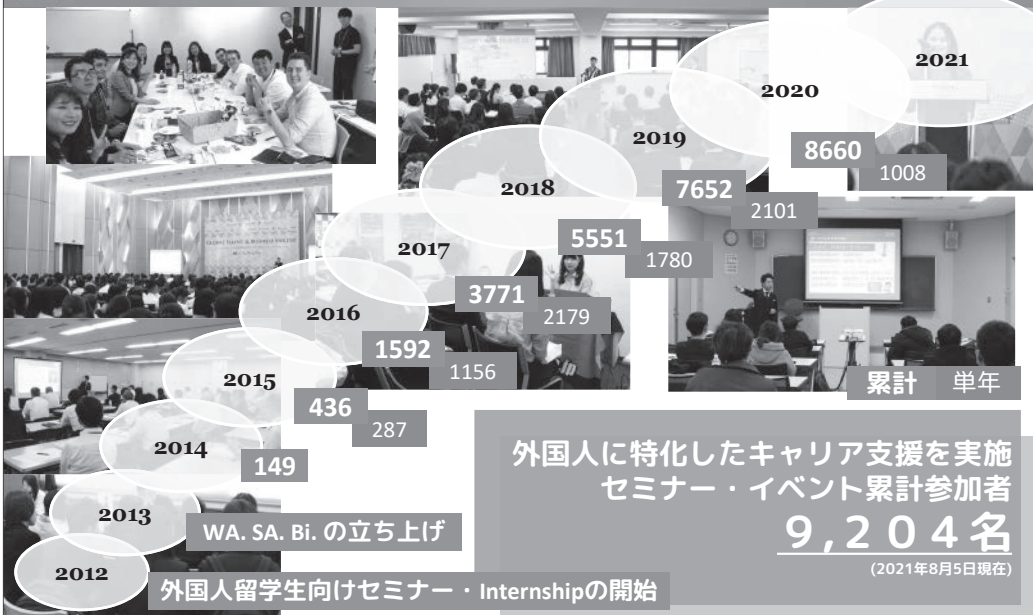
EVENT



www.iwasabi.com

©MORE KOSAN Co.,Ltd.

内なるグローバル化への対応 (Offline)



社会課題解決手段



≫ インターンシップ運営

≫ Internship



幅広い分野での就業体験を通して、
日本のビジネスマナーや企業文化を身につける

社会課題解決手段



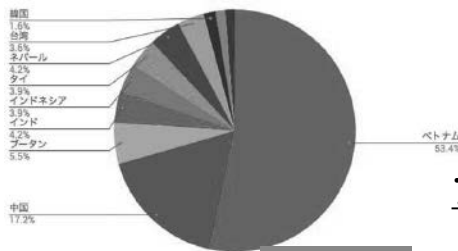
≫ イベント企画・動員・運営：就活イベント（ENMUSUBi）

≫ ENMUSUBi 2019/07

～プレゼン会+合同企業説明会+インターンシップ相談会・面接会～



2019/07/23



事前登録留学生
+ 当日参加者数

316名

プレゼン発表者数

9名

全19カ国



》 イベント企画・動員・運営：日本最大級産官学連携

“国内最大級 産官学金連携 ネットワーキング会”

国際人財活用ネットワーク交流会2019



企業 290社 461名
行政等団体 19団体 38名
学校機関 21校 32名
留学生 21か国139名

総勢670名が参加

駐日外国公館・行政機関・貿易センター・商工会議所
・学校機関・留学生（大学・専門学校・日本語学校）ほか

28

》 イベント企画・動員・運営：日本最大級産官学連携

“国内最大級 産官学金連携 ネットワーキング会”

第14回

国際人財活用ネットワーク交流会

GLOBAL TALENT & BUSINESS MEETUP

Online

総勢284名が参加

申込み：
行政(海外含む) 22団体 51名
企業 143社 163名
学校(海外含む) 30校 39名
留学生 14か国 82名



駐日外国公館・行政機関・貿易センター・商工会議所
・学校機関・留学生（大学・専門学校・日本語学校）ほか

社会課題解決手段



イベント企画・動員・運営：海外での開催（ベトナム）

Global Talent & Business Meetup
in Da Nang City (2019)

2017年 ホーチミン市開催
2018年 ハノイ市開催



日本

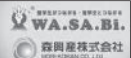
企業・学校：38名
行政機関：2団体

ベトナム

日系企業：21名
ローカル企業：12名
大学：7校
行政機関：6団体
大学生：134名
テレビ局：2社

総勢360名が参加

社会課題解決手段



パートナー企業（人財紹介・教育研修）



池田泉州銀行
南都コンサルティング（南都銀行）
PLUS1 グループほか
近畿エリア

伊予銀行
中部・四国エリア

PLUS1 グループほか
首都圏エリア

海外機関（駐日外国公館）との共同事業

2019年10月15日 開催

第9回 在大阪ベトナム総領事館 主催 ベトナム人留学生と企業の交流会



主催：在大阪ベトナム社会主義共和国総領事館
運営：森興産株式会社（WA.SA.Bi.）
協力：関西経済連合会

- ・参加企業数 13社
 - ・事前申込み人数 101名
 - ・実際の参加人数 65名
 - ・当日参加人数 59名
- 参加合計人数 124名**

経済団体（国内・海外）との共同事業

公益社団法人
関西経済連合会



アジア・ビジネス創出プラットフォーム
ABCプラットフォーム

LOOK WEST

アジアと日本間のビジネスの創出、経済の活性化を関西から。
関西経済連合会が長年に渡る地道な活動を通じて関係構築したアジアの経済団体と協力して、各国の企業・団体間における人材・技術・サービス等の連携を促進し、ビジネス創出に取り組む具体的事業が「アジア・ビジネス創出プラットフォーム」です。

【人材育成・活用部会】
事務局長 森興産株式会社



社会課題解決手段



外国人を通じた働き方改革（開国）推進



at Will Work in 虎ノ門ヒルズ



講演テーマ：CROSS CULTURAL DIVERSITY
-外国人留学生採用による「働き方開国®」-

社会課題解決手段



海外連携（教育機関連携）



CROSS CULTURAL DIVERSITY



Curriculum to Promote Employability
for Japan-bound International Students



ビジネス日本語（文化）の普及



18カ国41都市 販売代理
ビジネス日本語能力テスト 拡販
ビジネス日本語教育 推進

「外国人向け就活まんが」
をWA.SA.Bi. で配信。

電子書籍発行：WA.SA.Bi. まんが

WA.SA.Bi.キャラが
漫画で分かりやすく
ビジネスマナーを紹介



kindleストアで WA.SA.Bi. と検索！

社会課題解決手段



法令遵守

外国人留学生のためのアプリ「28」

- ・ アルバイト時間管理
- ・ 在留カード管理
- ・ 在籍校のスケジュール確認
- ・ 自己スケジュール管理
- ・ リアルタイム情報配信



外国人を情報弱者から
情報発信者へ

© MORI KOSAN Co.,Ltd.

39

ノウハウを広く
参考にしてみよう
～常にリーディングカンパニーであるために～



行政広報掲載

2019年2月20日発表

近畿経済産業局 中小企業政策調査課

～関西企業フロントライン～

関西中小企業における外国人材の雇用・活躍の実態

3. 関西における中小企業の外国人材活躍に向けた支援の取組

NPO法人グローバル人材開発センター	森興産株式会社
<ul style="list-style-type: none"> 京都市からの委託を受け、京都で学ぶ留学生と京都市内の企業の就労・採用機会の創出を目的としたマッチングサイト「ワサビ」を2018年1月にスタート。 留学生と企業がサイトに登録し、メッセージのやり取りを行いながら、理解を深め、採用につなげることができる。 サイトを開設するのみならず、留学生、企業それぞれが抱える課題を解決するためのセミナーや交流会なども開催。留学生の地元京都の企業への視察を総合的に支援している。 	<ul style="list-style-type: none"> 自社が過去に外国人材の採用において苦労した経験をもとに、同じ課題を抱える中小企業の助けとなるべく、同じ課題を抱える外国人留学生と企業にマッチングし、学校では手の届かない支援をしている。 学校組織と連携し、留学生向けにセミナーや個別相談を実施。留学生向け情報共有サイト「W.A.S.A.B.I.」を運営し、学校では手の届かない支援をしている。 また、企業向けに外国人活用セミナーを開催。卒業生連携イベントの運営、ビジネス日本語能力テストの普及など、幅広い外国人材就労・定着支援をしている。

© MORI KOSAN Co.,Ltd.

41

2019年10月発行

大阪府 商工労働部 雇用推進室 就業促進課 発行

中小企業×外国人留学生 採用事例集

森興産株式会社 | MORI KOSAN Co., Ltd.

外国人材の活用が企業に与える影響は、大きく分けて2つあります。1つは「生産性向上による競争力強化」です。外国人材は、多様な視点やスキルを持ち、企業に新たな価値をもたらします。2つ目は「グローバル人材の育成」です。外国人材の雇用は、社内での異文化理解やコミュニケーション能力の向上を促し、企業の国際化を加速させます。

森興産株式会社では、外国人材の採用を積極的に推進しています。特に、外国人留学生の採用に力を入れています。外国人留学生は、日本語能力が向上し、日本の企業文化や社会に溶け込むことができます。また、企業側も、外国人材の採用を通じて、グローバル人材の育成や、国際化の推進を図ることができます。

行政広報掲載



中小企業・小規模事業者の人手不足への対応事例

2020年5月22日発表

中小企業庁

～中小企業・小規模事業者の人手不足への対応事例～

<p>森興産株式会社</p> <p>所在地：大阪府大阪市 設立：1957年 資本金：3,000万円 従業員数：21人（うち外国人材16人） 事業内容：サービス（人材紹介）業</p>	
<p>① 取組の背景</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業の海外展開に向け、人材会社を経由せず直接外国人留学生を採用。有給のインターンシップや、メンターの活用により、人材が定着し活躍。 直接採用の経験を活かすことで、外国人の採用や育成のための企業向けコンサルティングなどの新たな事業へと発展。 	<p>② 取組内容や仕組み</p> <p>外国人留学生の採用時の工夫</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材会社を経由せず、直接外国人との接点を持つ採用を実施した。例えば、合同企業説明会や選考会では、わかりやすい日本語で話す、会社の説明資料やスライドには絵や数字を多く用いるなどの工夫をし、外国人留学生の言語レベルに合わせた選考を行った。 作業スピード・日本語力・採用後の育成方法などを見極めるため、数ヶ月から1年程度、無給でインターンシップを行った。お客様からの電話では、即い日本語対応によりお応えができることもあったが、日本人メンバーがお客様をフォローしながら対応した。 日々の業務報告とメンターの活用 業務報告とコミュニケーションのため、インターンシップでは毎日日本語でレポートを書いてもらった。作業報告や目標、その日の感情、覚えた言葉などを記録し、メンターが必ずコメントをした。 採用後は、自らがメンターとなり後輩の外国人留学生のレポートにコメントし、自分自身の経験を伝授する仕組みを構築した。
<p>③ 取組後の効果</p> <p>海外展開へ向けた外国人採用</p> <ul style="list-style-type: none"> 金属鋼材流通・加工・エンジニアリング業の中小企業グループのホールディングス機能として、グループ企業の総務部や人材育成、新規事業の企画を行っていたが、グループの事業を海外へ展開する方針が決定した。 言語の壁や、商習慣も含めた文化の壁を理解した上で、事業展開を行えるよう、外国人の採用をすることになった。 人材会社にも外国人の採用や育成に関する情報が少なかったため、自社採用の実施を決め、社内でノウハウを蓄積しようと考えた。 <p>外国人の活躍</p> <ul style="list-style-type: none"> 従業員21人のうち外国籍メンバーは現在17名（6カ国）のメンバーでグループ企業の海外事業を支えている。 外国人留学生から、入社したい企業として指名してもらえる機会が増えた。 <p>幅広い事業へ発展</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内中心の事業だったが、直接採用を実施してきた経験を活かし、外国人の採用・育成についての企業向けコンサルティングやセミナー、オンラインイベントを行う支援事業へと発展している。 	<p>105</p>

© MORI KOSAN Co.,Ltd.

https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2020/200522h/odebusokug_press.html

42

教科書に載る企業を目指して



表彰：Work Story Award

Work Story Award 2017
これからの日本をつくる"働き方"のストーリー

採用・人材獲得 部門
アワード受賞
(160を超える応募から選出)

受賞ストーリー：
外国籍人財との働き方開国（改革）

*商標登録済み

主催 一般社団法人 at Will Work

後援 経済産業省

© MORI KOSAN Co.,Ltd.



教科書に載る企業を目指して



表彰・選定



地域未来牽引企業

地域未来牽引企業 経済産業省 選定(2020年)

地域の特性を生かして高い付加価値を創出し、地域の事業者等に対する経済的波及効果を及ぼすことにより地域の経済成長を力強く牽引する事業を更に積極的に展開する事、または、今後、取り組むことが期待される企業を指します。



地方創生担当大臣表彰

令和2年度 地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』～
【地元企業の海外展開・イノベーション戦略を人材面からサポートすべく、外国人留学生面接会を開催】(池田泉州銀行 協業)



令和3年度 留学生支援コンソーシアム大阪 委員 受嘱

大阪府・大阪市・大学・専門学校・日本語学校・企業・留学生を支援する団体・大阪観光局が協力し『オール大阪』で留学生を支援する組織 (www.studyinosaka.com)
※(公社)2025年日本国際博覧会協会「TEAM EXPO 2025」プログラム『共創チャレンジ』部門登録



外国人留学生成果型追加給付支援制度

NPO法人等活動支援による
コロナ禍における社会課題解決事業 (OHINERI)

大阪府のグローバル化を推進する担い手を守るプロジェクト 外国人留学生向け成果型追加給付支援制度 (アルバイトの時給単価をあげるための新たな仕組み)

© MORI KOSAN Co.,Ltd.

44

WA. SA. Bi. の 次なる戦略は...

日本での生活・教育・就職情報ポータルサイト
WA.SA.Bi.
 Powered by 森興産株式会社
MORI KOSAN CO., LTD.



オール日本で世界とつなぐ

WA.SA.Bi.
 森興産株式会社
MORI KOSAN CO., LTD.

産官学金連携コンソーシアム「NEXT STAGE」

