

グローバル・フードバリューチェーン（GFVC）推進官民協議会

食品産業の海外展開と人材課題のトレンド、 課題の構造化

株式会社 野村総合研究所

消費財・サービス産業コンサルティング部

アーバンイノベーションコンサルティング部

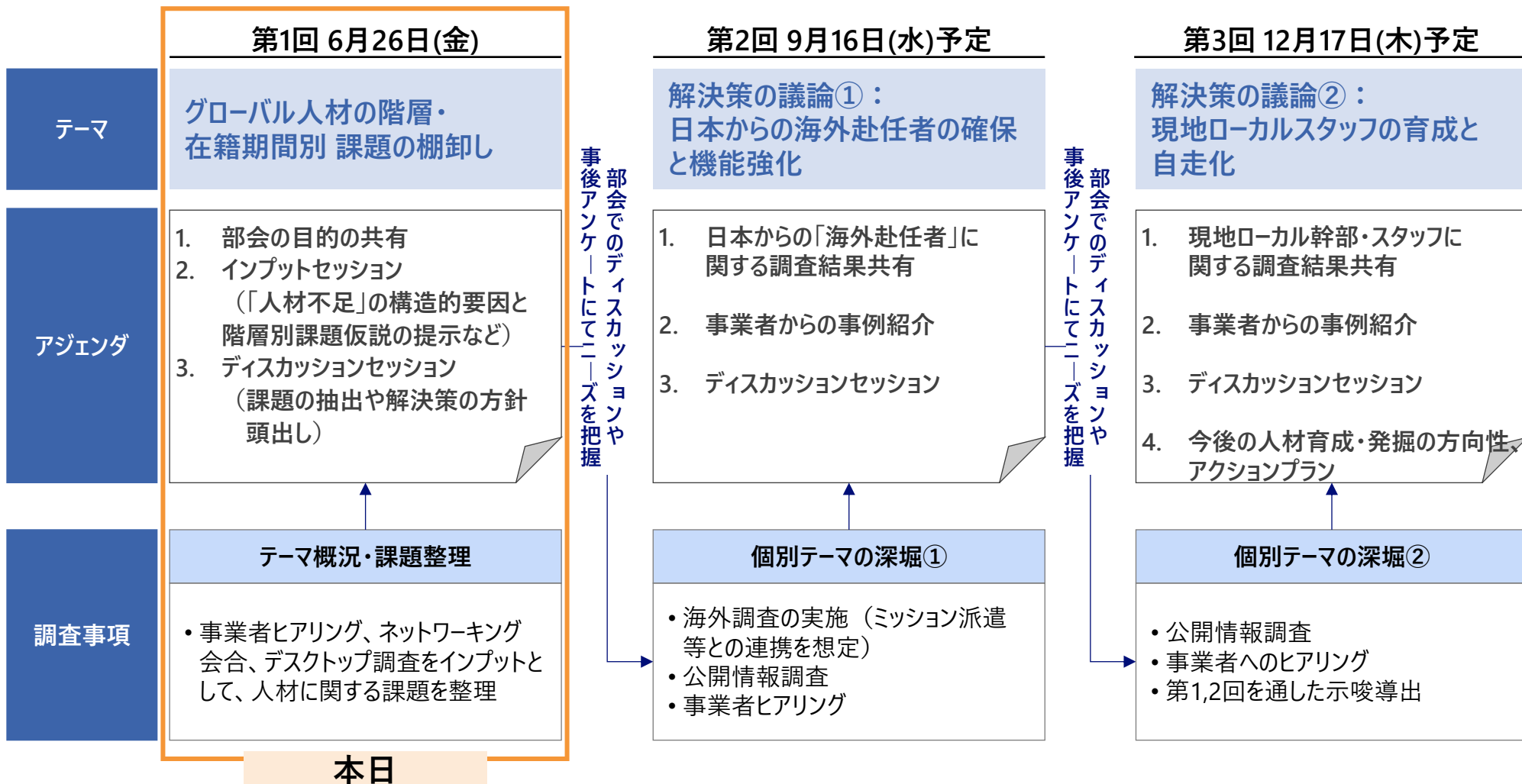
NRI Singapore

2026年6月26日



本部会では、単なる課題の共有に留まらず、全3回の議論と海外調査・ヒアリング結果を通じた、横展開可能なナレッジの創出および次年度以降の取り組みの具体化を目標とする。

人材育成・発掘部会 全3回の想定アジェンダ



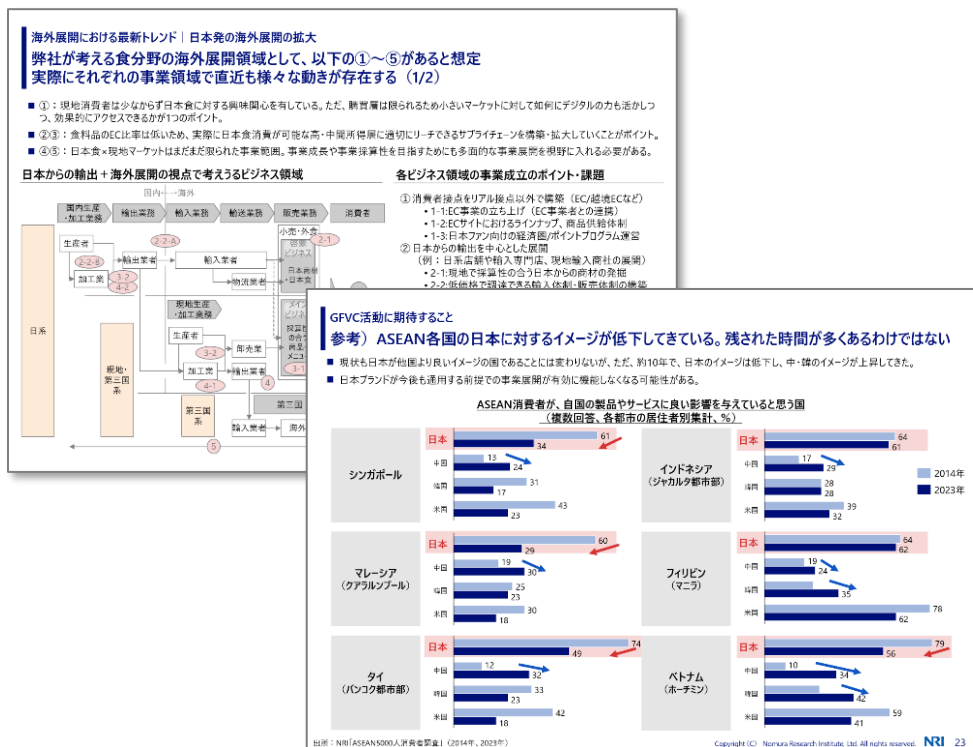
本日の資料は、過去NRIが実施した「食産業の海外展開に関するネットワーキング会合」や「海外展開ガイドラインの策定」、本年度事業者ヒアリングで得た情報をインプットとしている

ネットワーキング会合を通じた人材育成・発掘等(2026年2月)

- 「食産業の海外展開に関するネットワーキング会合」の企画・運営を実施。話題提供資料として海外展開の最新トレンドとGFVC協議会の活動に期待することをまとめ、ディスカッションでは事業者の課題・ニーズを吸い上げた

海外展開ガイドラインの策定(2022年3月)

- 「農林水産物・食品の輸出拡大を後押しする食産業の海外展開ガイドライン」作成の支援を実施。海外展開時に考慮すべき事項を体系的に整理



農林水産物・食品の輸出拡大を後押しする食産業の海外展開ガイドライン (詳細版)

農林水産省
 (委託先：株式会社野村総合研究所)

2022年3月

目次

記載項目	ページ	記載項目	ページ
第1章 食産業の海外展開ガイドラインの概要	P. 2-11	第4章 契約・規則の形態	P. 74-181
第2章 海外展開モデルのポイント	P. 12-31	はじめに	P. 76-80
海外展開の利点	P. 13-18	販売店契約に関する形態	P. 81-110
海外展開パターン	P. 19-28	業務提携契約に関する形態	P. 111-139
海外展開のステップ	P. 29-31	共同研究開発契約に関する形態	P. 140-164
第3章 海外展開における注意点と対処方法	P. 32-73	従業員との秘密保持に関する形態	P. 165-181
典型的な注意点	P. 33-37		
海外展開のベストプラクティス	P. 38-66		
事業推進の視点	P. 40-54		
経営管理の視点	P. 55-66		
海外展開に関する支援実施機関	P. 67-73		

本日のNRI資料構成：

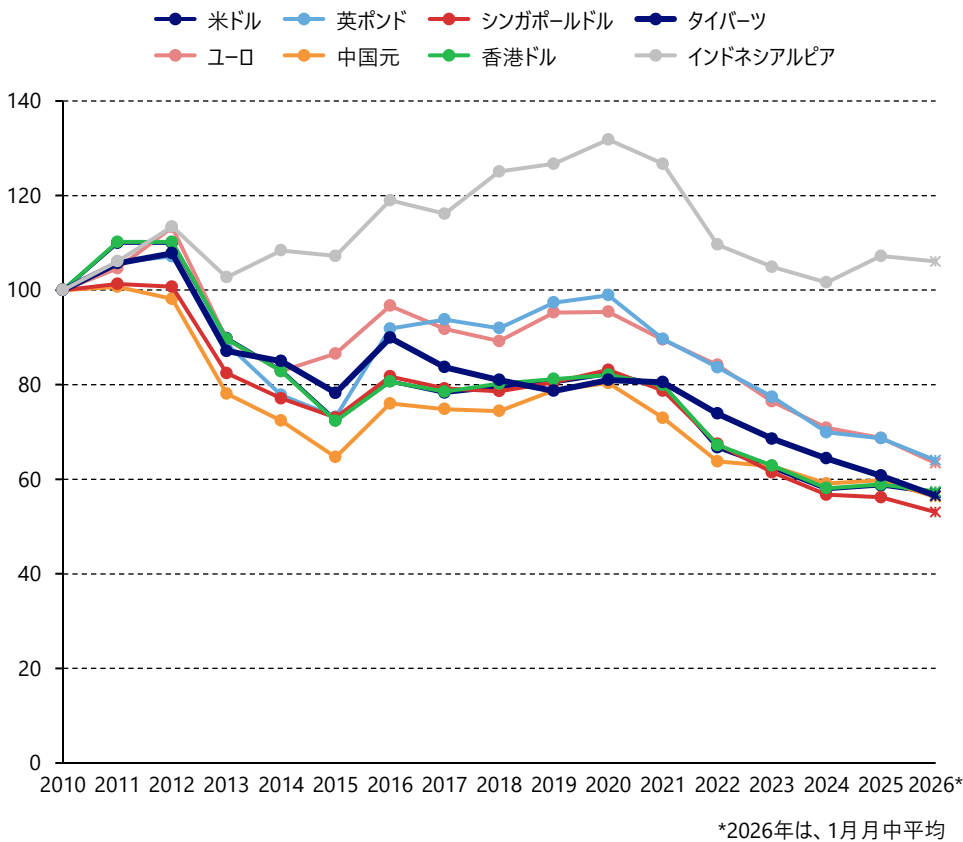
- 情報提供：グローバル人材の階層・在籍期間別 課題の棚卸し
- ディスカッションいただきたいポイント
- 今後の部会の進め方

海外展開の必要性と現状 | 日本マーケットの魅力低下

歴史的な円安/経済低成長が続く中、日本人の消費力はグローバルのなかで順位を下げている。将来予測も同様の傾向にあり、海外の消費力を視野に入れた事業展開が事業継続/成長の1つのポイント

- アメリカ、ユーロ、ポンド、中国元、香港ドル、シンガポールドル、タイバーツなど多くの通貨に対して、日本円の相対的な価値が低下。
- 結果として、日本の経済規模は相対的に縮小する状況にあり、アジア圏では、シンガポール、マカオ、台湾、韓国に続き5位の一人当たりGDPとなっている。

対円為替相場の推移（2010年を基準とした相対変化）



一人あたりGDPランキングの推移

凡例：日本 アジア

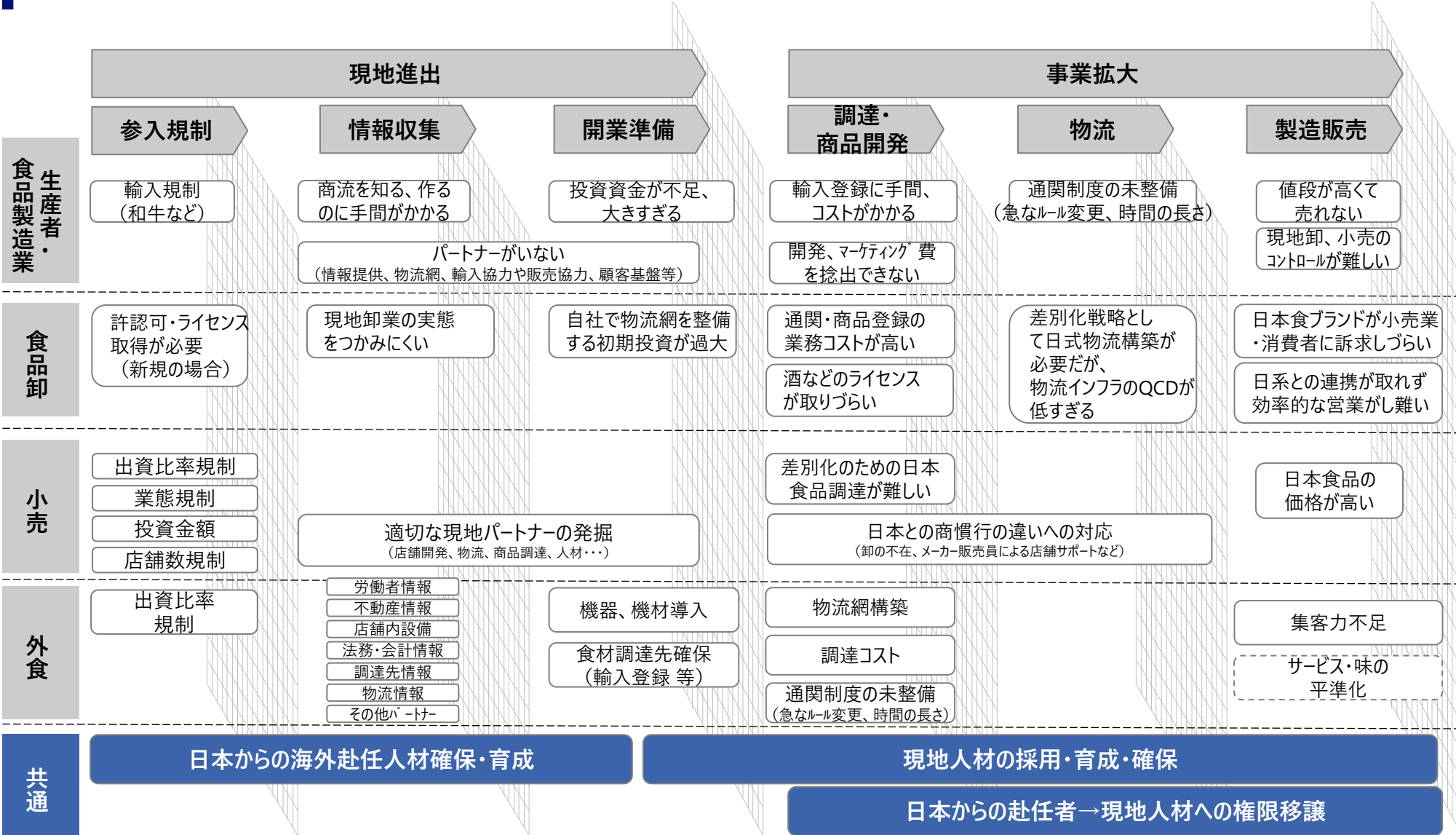
#	2000年	2010年	2020年	2025年	2030年
1	Liechtenstein	Liechtenstein	Liechtenstein	Liechtenstein	Liechtenstein
2	Luxembourg	Luxembourg	Luxembourg	Luxembourg	Luxembourg
3	Japan	Norway	Ireland	Ireland	Ireland
4	Switzerland	Switzerland	Switzerland	Switzerland	Switzerland
5	Norway	Qatar	Norway	Iceland	Iceland
6	United States	San Marino	United States	Singapore	Singapore
7	Iceland	Denmark	Iceland	Norway	Norway
8	United Arab Emirates	Australia	Singapore	United States	United States
9	Denmark	Sweden	Denmark	Denmark	Denmark
10	Qatar	Netherlands	Netherlands	Macao SAR	Qatar
11	Sweden	Macao SAR	Australia	Netherlands	Macao SAR
12	United Kingdom	Andorra	Sweden	Qatar	Netherlands
13	Bahamas, The	United States	Qatar	Australia	Australia
14	Netherlands	Ireland	Finland	San Marino	San Marino
15	Ireland	Canada	Austria	Sweden	Sweden
16	Hong Kong SAR	Singapore	Germany	Austria	Austria
17	Austria	Austria	Hong Kong SAR	Belgium	United Kingdom
18	Finland	Finland	Belgium	Israel	Israel
19	Canada	Japan	San Marino	Germany	Germany
20	Germany	Belgium	Israel	Hong Kong SAR	Belgium
21	Singapore	United Arab Emirates	Canada	United Kingdom	Hong Kong SAR
22	Belgium	Iceland	New Zealand	Finland	Canada
23	France	Germany	United Kingdom	Finland	Finland
24	Israel	France	Japan	United Arab Emirates	United Arab Emirates
25	Australia	United Kingdom	France	Andorra	Malta
26	Brunei Darussalam	Kuwait	United Arab Emirates	New Zealand	New Zealand
27	Italy	Italy	Macao SAR	Malta	France
28	Aruba	Brunei Darussalam	Andorra	France	Cyprus
29	Kuwait	New Zealand	Republic of Korea	Italy	Andorra
30	Puerto Rico	Hong Kong SAR	Puerto Rico	Cyprus	Italy
31	Taiwan Province of China	Cyprus	Italy	Puerto Rico	Taiwan Province of China
32	Bahrain	Israel	Malta	Bahamas, The	Guyana
33	Spain	Spain	Taiwan Province of China	Aruba	Aruba
34	Cyprus	Bahamas	Cyprus	Spain	Slovenia
35	New Zealand	Greece	Spain	Taiwan Province of China	Puerto Rico
36	Republic of Korea	Puerto Rico	Brunei Darussalam	Slovenia	Spain
37	Barbados	Republic of Korea	Bahamas	Republic of Korea	Czech Republic
38	Antigua and Barbuda	Slovenia	Kuwait	Saudi Arabia	Lithuania
39	Greece	Portugal	Slovenia	Czech Republic	Estonia
40	Portugal	Aruba	Bahrain	Japan	Republic of Korea
41	Saudi Arabia	Saudi Arabia	Saudi Arabia	Estonia	Bahamas
42	Malta	Malta	Estonia	Brunei	Japan
-	Malaysia (65)	Malaysia (71)	China (66)	Malaysia (77)	China (73)
-	Thailand (91)	Thailand (97)	Malaysia (67)	China (78)	Malaysia (74)
-	Philippines (121)	China (105)	Thailand (84)	Thailand (100)	Thailand (101)
-	China (130)	Indonesia (119)	Indonesia (120)	Indonesia (121)	Indonesia (118)
-	Indonesia (133)	Philippines (138)	Vietnam (129)	Vietnam (122)	Vietnam (122)
-	Vietnam (153)	Vietnam (148)	Philippines (133)	Philippines (130)	Philippines (123)

出所）三菱UFリサーチ&コンサルティング外国為替相場情報

出所）IMF（2026/1/25データ取得）

海外展開における課題 | 海外展開における「課題の全体像」と人材課題の位置づけ

業種に応じて海外展開時に検討すべき事項は多岐にわたるが、全業種の全フェーズにおいて、人材に関する課題と向き合うことが必要不可欠になっている。



食品産業の海外人材不足は、①絶対数としての海外人材不足 × ②食分野特有の海外マネジメントの難しさで生じている。

食品産業における「海外人材不足」の構造的課題とアプローチ仮説

課題構造整理

解決の方向性

具体アプローチ（例）

海外人材の不足

① 絶対数としての海外人材不足

- 食品産業は海外展開比率が低く、業界全体として海外経験者が少ない

② 食品産業特有の海外マネジメントの難しさ

- 食品産業においては一人の派遣者が担うマネジメント変数（QSC管理、現地調達、異文化労務など）が他産業に比べて圧倒的に多く、難易度が高い

A

食品産業の
海外人材プールの拡充

本部会における
検討の主たる範囲

自社・業界内での育成

他業界からの人材採用

外部専門人材のスポット活用

現地ローカル人材の幹部登用・育成

B

人に頼らない
"仕組み"構築

人材不足の解決に必要なため、
ディスカッション内容をもとに
アプローチ策を整理

オペレーションの標準化・パッケージ化

フードテック・DXの活用

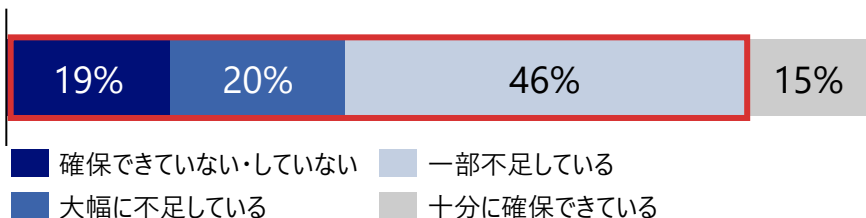
非競争領域の外部化・パートナー協業

「海外人材不足」課題の構造整理 | ①絶対数としての海外人材不足

海外展開の課題として、牽引する人材が「絶対数」として足りていない。他業界から即戦力を引っ張ろうにも、食品産業の「相対的な給与水準・利益率の低さ」が壁になっている。

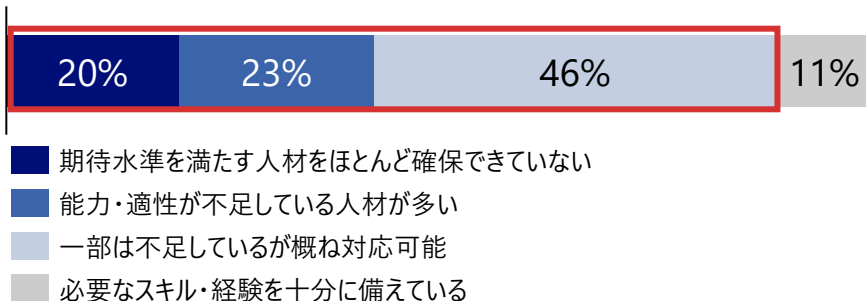
海外展開人材の状況（対象：全産業）

■海外展開人材の人数的な確保の状況（n=3,063、2025年）



➤ 海外人材を確保できていない/不足していると回答した企業は、全体の約85%

■海外展開人材の能力・適性（n=2,814、2025年）

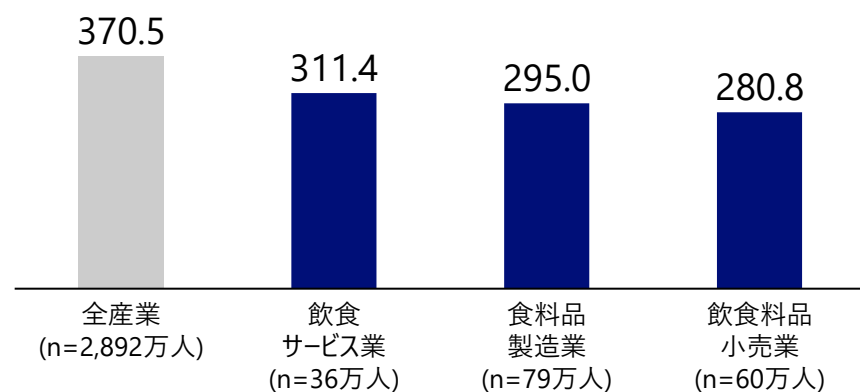


➤ 海外人材に求められるスキルが不足していると回答した企業は9割弱

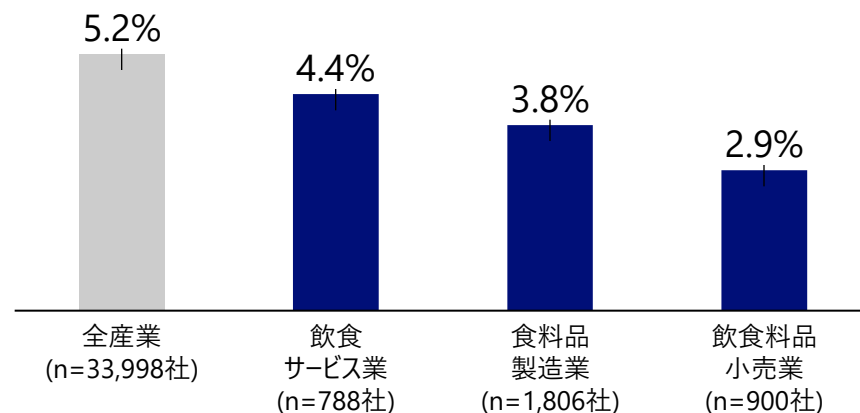
日本国内の食品産業の月給水準・営業利益率

■業界別月給水準（2025年6月実績）

単位：千円



■業界別営業利益率（2024年実績）



食品産業の海外事業運営は、他産業でも求められる一般的なビジネススキルに加え、「食品産業特有の変数」が多岐にわたるため、人材に求められる要件が多く、難易度が高い

他産業・食品産業の海外人材に求められるスキル

全産業の海外人材に 求められるスキル

会社設立・登記実務

一般的な人事・労務管理

経理・財務

広報・プロモーション



食品産業の海外人材に求められるスキル

事業開発・法務

国や地域ごとに異なる食品規制（成分・衛生基準）、ハラール等宗教認証のクリア

店舗・拠点確保

現地不動産ネットワークの開拓、優良物件の獲得交渉、施工進行管理

サプライチェーン
構築

コールドチェーンが未発達な地域におけるSCM構築、日本産食材が手に入りにくい中での味の再現

商品開発

現地の食文化や宗教に合わせた味のローカライズ、現地購買力に合わせた価格設計

調理製造・
接客

日本基準のQSC（品質・サービス・清潔さ）の再現、感覚的な業務の現地語マニュアル化と教育

海外展開において求められる役割に応じて、「海外人材」を5つの階層に分解することができる

海外人材の階層別整理

海外人材5階層	具体的な役職	求められる役割
海外事業責任者	・日本本社の海外担当役員 ・海外事業部長	・ 全社戦略との連動した大胆な投資判断 ・ 国内事業の枠にとらわれないゼロイチの事業立ち上げ推進
現場拠点責任者	・現地法人社長 ・カンントリーマネージャー	・ グローバル戦略→事業戦略へのローカライズ ・ 現地の商慣習、ガイドラインに適応した事業経営
店舗・製造責任者	・エリアマネージャー ・旗艦店の店長 ・現地工場の工場長	・ 多店舗展開や工場の安定稼働を支える現場マネジメント
個別業務責任者	・現地の調達責任者 ・営業、販売責任者	・ 現地サプライチェーンの構築、販路の開拓 ・ 対ローカルに対しての商談・交渉
現場スタッフ	・現地の調理スタッフ ・ホールスタッフ ・工場の作業員	・ 日々のオペレーション（調理・接客・製造）の遂行

日本からの赴任者が直面する課題は、フェーズ進行とともに「個人の異文化適応の壁」から「日本人大量派遣の限界（コスト・時間）」や「属人化による現地化の遅れ」といった構造的な壁へと変化する

日本からの海外赴任者に関する課題整理

海外事業責任者※

※赴任はせず、出張ベースで海外事業を統括するケースを含む

現場拠点責任者

店舗・製造責任者

個別業務責任者

現場スタッフ

進出前・準備期

【専任不在の壁】

国内事業との兼務が多く、海外事業に専念できないため、初期の戦略策定や大胆な投資判断が遅れる。

【目利きの壁】

現地の複雑な法規制や商習慣に関する知見がなく、信頼できる現地パートナー（代理店等）を見極められない。

【赴任前準備の不足】

異文化マネジメントや労務管理の事前研修が不十分なまま、プレイヤーとしての優秀さだけで送り出されてしまう。

【ゼロイチ構築の壁】

現地のサプライチェーン（コールドチェーン等）をゼロから構築するための、独自のノウハウやネットワークがない。

（※一時的な立ち上げ応援要員の就労ビザ取得が困難という課題はある）

進出直後・立ち上げ期

【評価軸のズレ】

初期投資の回収が見えない中、国内事業と同じ基準で利益を求めてしまい、現地トップとハレーションが起きる。

【異文化対応の壁】

言語や異文化マネジメント力の不足により、現地パートナーやスタッフとの間でミスコミュニケーションが多発する。

【メンタル・疲弊の壁】

日本の「阿吽の呼吸」が通じず、QSC指導やモチベーション管理に疲弊し、メンタル不調や早期帰任に繋がる。

【商慣行の壁】

日本と同等の品質を求めるが、現地の商習慣の違いにより価格交渉やルート開拓が難航し、調達コストが高止まりする。

【該当なし】

拡大期・定着期

【ガバナンスの壁】

現地の規模拡大に伴い、日本本社からの適切なガバナンス設計（統制と権限移譲のバランス）に苦慮する。

【属人化の限界】

トップダウン型の「スーパーマン経営」から抜け出せず、経営機能のローカル人材への移行（現地化）が進まない。

【大量派遣の限界】

多店舗化・工場拡大にあたり、日本から赴任者を追加派遣し続けることがコスト・時間的に限界を迎える。

【採用競争力の壁】

事業拡大に必要な専門人材（ marketer等）を他業界から中途採用したいが、食品産業の給与水準が壁となる。

【該当なし】

ターゲット①日本からの海外赴任者 | 在籍期間別 課題の現状

日本からの海外赴任者は、食品産業特有の多岐にわたるマネジメント変数の壁にぶつかり、十分なスキルを獲得する前に疲弊・早期帰任してしまうケースが往々にして起こる

日本からの海外赴任者 成長グラフ（青：あるべき・赤：現状）

現地マネジメントスキル
パフォーマンス

高

多岐にわたる業務を一人で抱え込み疲弊
→メンタル不調に。場合によっては早期帰国
【対応策例】

- ・ 本社との定期的な1on1によるメンタルサポート
- ・ 外部リソース（他業界の海外駐在OB・専門家等）のスポット活用

パフォーマンスが上がってきた矢先に任期満了で
帰任となる。業務が極めて属人化しており、
後任やローカル人材に引き継げない
【対応策例】

- ・ 属人性を排除するマネジメントの標準化
- ・ ローカル幹部への戦略的な権限移譲
- ・ 任期にとらわれない海外特化型の人事制度

赴任時の異文化コミュニケーションスキルが
低く、思っていたパフォーマンスが出せない

【対応策例】

- ・ 海外トレーニー・語学研修などの短期派遣制度
- ・ 日本国内でのコミュニケーション研修

低

短

在籍期間

長

現地ローカル人材に関しては、日本特有の「品質・衛生観念」や「働き方」の違いによる壁が大きい。進出初期の「日本式QSCの浸透」だけでなく、事業拡大期においては、育成したローカル幹部をいかに引き留め（ジョブホッピング防止）、彼らに権限移譲できるかが最大の鍵となる

現地ローカル人材に関する課題整理

	進出前・準備期	進出直後・立ち上げ期	拡大期・定着期
海外事業責任者	【該当なし】	【該当なし】	【該当なし】
現場拠点責任者	【理念共感の壁】 合弁相手や現地トップ候補を探す際、日本ブランドの理念や中長期的な価値向上に共感してくれるパートナーが見つからない。	【方針対立の壁】 「日本式の品質維持（直営）」を求める日本側と、「現地化・スピード拡大（FC化等）」を重視する現地トップとの間で方針が衝突する。	【トップ交代（現地化）の壁】 日本人社長からローカル社長へトップを交代したいが、日本本社の意向を汲みつつ 現地経営を任せられる人材が育っていない。
店舗・製造責任者	【採用競争力の壁】 立ち上げを担う中核人材を採用したいが、給与水準の低さから優秀な人材が集まりにくい。	【QSC理解の壁】 日本の「 衛生観念 」や「 暗黙の了解（気遣い） 」が理解できず、マニュアル化されていない業務に対応できない。	【ジョブホッピングの壁】 せっかく育成した優秀な店長や工場長が、より 高給な競合他社に引き抜かれてしまい、多店舗化の前提が崩れる。
個別業務責任者	【専門人材獲得の壁】 日本の品質基準を理解しつつ、現地のサプライヤーとタフな交渉ができるローカル専門人材の獲得が困難。	【自律的行動の壁】 日本側からの指示を待つ姿勢になりがちで、現地のトレンドに合わせた自律的なマーケティングや販路開拓が進まない。	【ブラックボックス化の壁】 独自のローカルネットワークを持つ担当者が退職すると、その業務自体が回らなくなる（属人化によるリスク）。
現場スタッフ	【労働市場の壁】 現地の 労働市場は流動性が極めて高く 、計画的な採用やシフト構築の前提が立てづらい。	【労働観の壁】 「契約外の仕事はしない」という労働観が強く、 日本式の柔軟なチームワークが機能しない。 サービス品質がばらつく。	【モチベーション管理の壁】 待遇面だけでなく、適切なインセンティブや評価制度がないとモチベーションが続かず、すぐに辞める。

ターゲット②現地ローカル人材 | 在籍期間別 課題の現状

現地ローカル人材の育成においては、初期の「基礎スキルの定着」だけでなく、戦力化後の「ジョブホッピング」や幹部化時の「品質低下・ノウハウ流出」が事業拡大の壁となる

現地ローカル人材 成長グラフ（青：あるべき・赤：現状）

現地マネジメントスキル
パフォーマンス

高

現場のオペレーションに慣れ、ようやく戦力になった途端、給与の高い他社へ転職してしまう

【対応策例】

- ・ 現地に適合した評価・インセンティブ制度の再設計
- ・ スkill習得と昇給が連動するキャリアステップの提示

ブランド理念への共感が薄いため、「目を離れた途端に品質（QSC）が自己流に落ちる」、あるいは「ノウハウを吸収して引き抜かれてしまう」

【対応策例】

- ・ 日本への「逆赴任研修」による理念と本場のQSCの体感
- ・ 長期的なロイヤルティを高めるリテンション施策（SO等）
- ・ コア技術のブラックボックス化と、権限移譲の明確な切り分け

人材の質のばらつきが大きく、日本の「暗黙の了解」も全く通じず、基礎スキルが定着しない

【対応策例】

- ・ 言語の壁を越える動画マニュアルの導入
- ・ 属人性を排除するフードテックの活用
- ・ 初日の「入社時研修」の完全パッケージ化

低

短

在籍期間

長

Agenda

- 情報提供：グローバル人材の階層・在籍期間別 課題の棚卸し
- ディスカッションいただきたいポイント
- 今後の部会の進め方

**前半戦では、各社の現在地と直面しているリアルな「壁」を共有頂き、
後半戦では、壁を乗り越えるための各社の取り組みをお話しいただきたい**

【テーマA：課題の洗い出し】

テーマ：自社の現在地と、直面しているリアルな「壁」の共有

1. インプットでお見せした「海外人材の5階層」のうち、現在、皆様が最も壁を感じているのはどの階層ですか？
2. その階層において、具体的にどのような「痛い経験（失敗談・ジレンマ）」がありましたか？

【テーマB：解決策の議論】

テーマ：壁を乗り越えるための「脱・属人化」と「仕組み」づくり

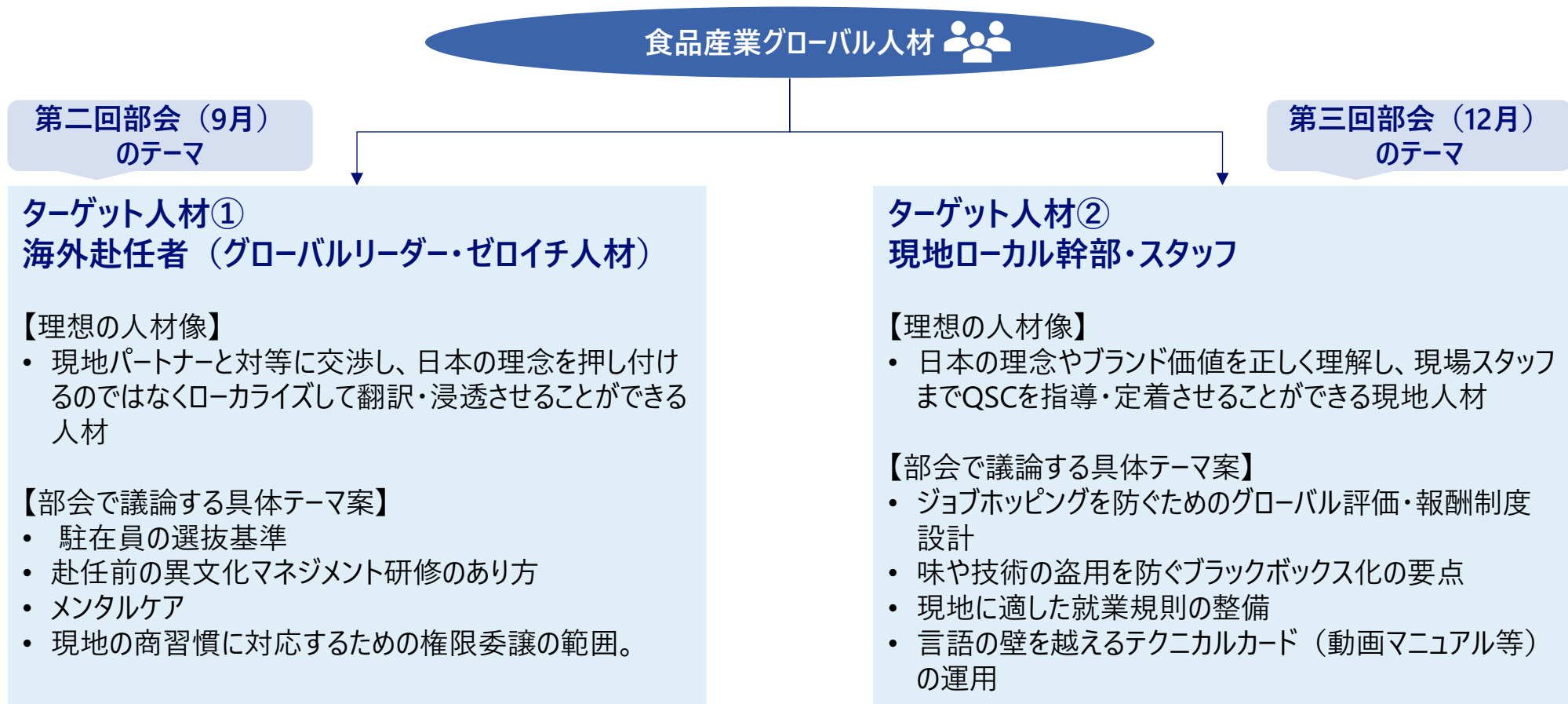
3. 【個社の工夫】前半で挙げた壁を乗り越えるために、貴社で試行錯誤している工夫や成功体験があれば教えてください。
4. 【GFVCへの期待】1社の自助努力ではどうしても突破できない限界に対し、GFVCという官民プラットフォームにどのような「業界共通の仕組み」を期待しますか？

Agenda

- 情報提供：グローバル人材の階層・在籍期間別 課題の棚卸し
- ディスカッションいただきたいポイント
- 今後の部会の進め方

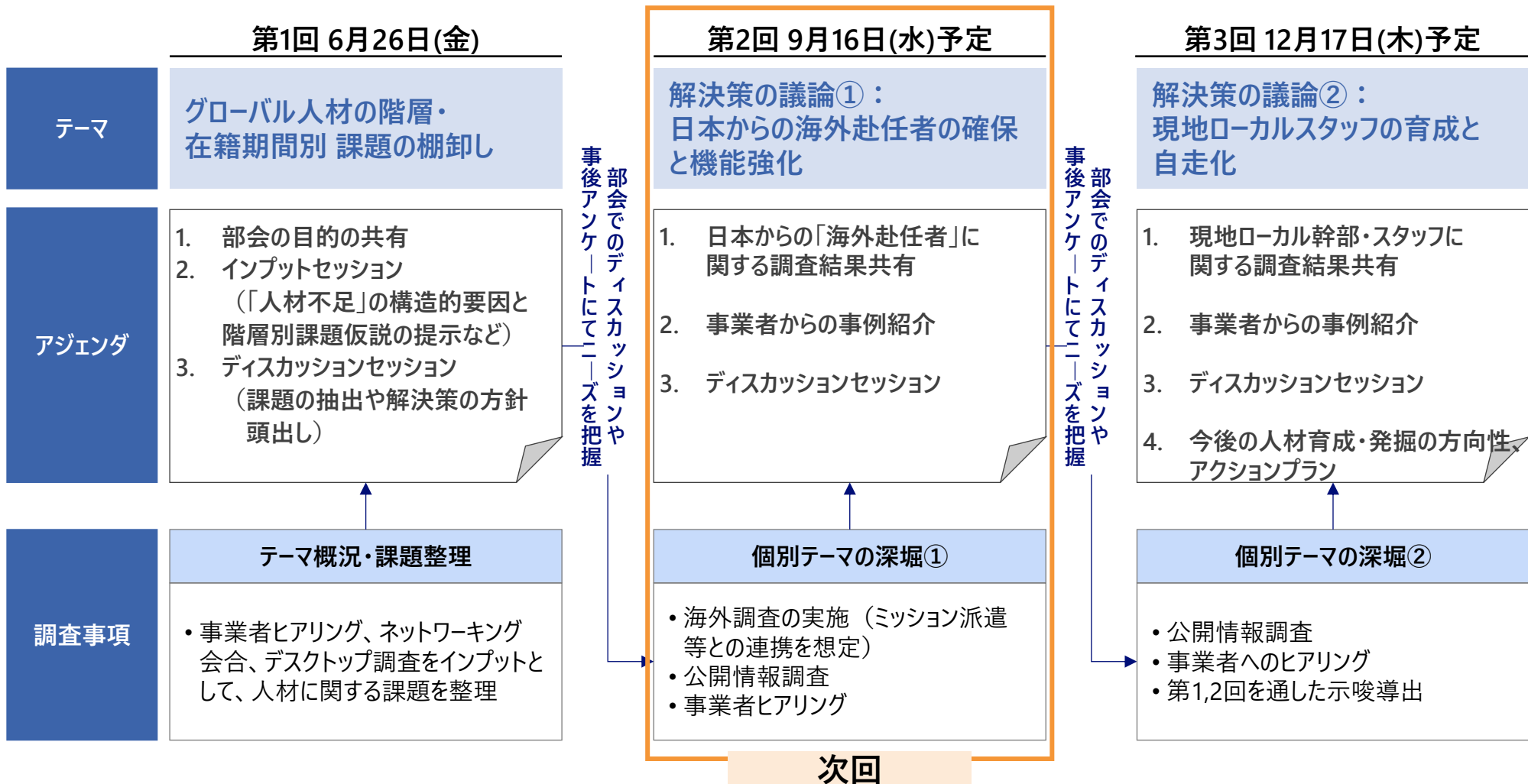
今後の人材育成・発掘部会では、ターゲットごとに、本日の部会で挙げた課題の深堀及び解決策の議論を実施する予定。

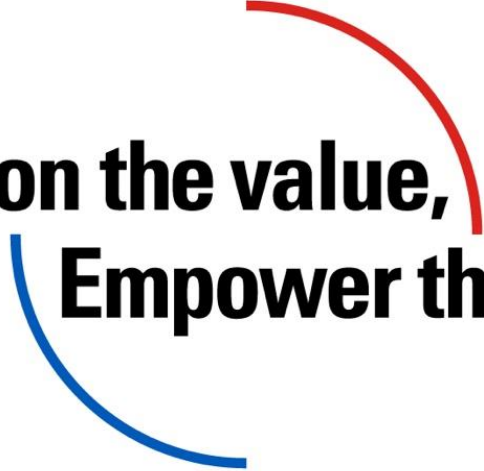
第2回・第3回人材育成・発掘部会の議論テーマ



次回の人材育成・発掘部会は、9月16日(水)14時～16時を予定しております。
本日出てきた課題感を参考に調査・報告を行う想定ですので、ぜひ次回もご参加ください

人材育成・発掘部会 全3回の想定アジェンダ





**Envision the value,
Empower the change**