

第一回人材育成・発掘部会

日時：令和 8 年 6 月 26 日（金）14 時 00 分～16 時 00 分

開催場所：農林水産省本館 7 階 輸出・国際局第 5 会議室、Zoom

議事概要（敬称略）

1.冒頭挨拶（農林水産省輸出・国際局輸出促進審議官 三野敏克）

- 国内の人口減少が急速に進む中、地域の一次産業や食品産業が発展し続けるためには「海外から稼ぐ力」を強化することが不可欠である。
- 昨年の輸出実績は約 1.7 兆円であった。今後の 5 兆円という目標達成に向け、現地プラットフォームの人員確保・機能強化を含む「海外体制の強化」や「国内の生産供給力強化」を推進していく。
- 海外展開にあたっては、人口減少下での「優秀な日本人材の確保」と、進出先での「現地人材の確保・育成」という 2 つの課題が重要であり、本日はこれらの課題についての活発な議論を期待している。

2.食産業の海外展開と人材育成・発掘に関する課題整理

（株式会社野村総合研究所 竹村朋希）

- 円安・低成長を背景に、海外展開は事業継続と成長のために必須の事項になっている。海外展開時の課題の中でも、全業種に共通する人材にまつわる課題について、全 3 回からなる本部会で課題の棚卸しと解決策の検討を行う。
- 海外人材が不足する構造的な要因として「絶対数の不足」と「マネジメントの難しさ」が挙げられる。食品産業は他業界に比べて給与水準や営業利益率が低く待遇面が壁になっていることに加え、複雑な成分規制の調査など赴任者の負担や専門性が高く、マネジメントの難易度が高い。
- 海外人材は、役割に応じて①海外事業責任者、②現場拠点責任者、③店舗・製造責任者、④個別業務責任者、⑤現場スタッフの 5 階層に分けられる。さらに、人材確保の方法に基づいて日本からの海外赴任者と現地採用のローカル人材に区分される。
- 日本からの海外赴任者における課題として、兼務による専任不在や異文化マネジメント不足、過度な属人化による精神的疲弊といった人材階層別の課題や、赴任初期の早期帰国リスク、適応後の引き継ぎの難しさといった任期別の課題が存在する。
- 現地ローカル人材における課題として、日本ブランドへの理念共感の難しさや指示待ちの姿勢といった課題のほか、スキル定着までの壁、戦力化直後の転職リスク、幹部育成後の独立・引

き抜きによるノウハウ流出リスクといった在任期間に応じた課題が存在する。

- 今後の部会について、第2回（9月16日）は「日本からの海外赴任者」、第3回（12月）は「現地ローカル人材」に的を絞り、具体的な解決策やアクションプランを練り上げる予定である。

3. 海外での事業経営における基礎知識

（農林水産省輸出・国際局輸出企画課国際専門官 宮部敏明）

- 海外事業は少人数に権限が集中するため、属人的なマネジメントに偏りがバランズが疎かになりやすい。事業拡大を目指すのであれば、現地の法律を理解した適正な社内ルールの策定と遵守が不可欠である。
- 自身の経験則に基づくマネジメントの気づきとして、①現地責任者において譲れる部分と譲れない部分を切り分けること、②労使の信頼関係をベースに上から目線を避け、現地責任者と現地スタッフの目線合わせを行うことが重要である。
- さらに、③現地責任者から本社への正確な報連相を行い致命的な事態を防ぐこと、④現地の状況に疎い本社が口出しせず現場責任者の意見・判断を尊重すること、⑤設立後も本社側から現地へ常に関心を払いオープンな関係を維持することが事業継続に求められる。

4. 農林水産物・食品の輸出促進と日本の食輸出1万者支援プログラムについて

（農林水産省輸出・国際局輸出企画課長 貞包隆司）

- 輸出額5兆円目標に向け、事業者の段階をステージに応じて支援する。第一段階の輸出マイノリティの醸成と裾野拡大、第二段階のオールジャパンでの現地商流への売込み、第三段階でメインストリームのニーズに応じた継続的な供給力強化と海外展開の推進を目指す。
- 輸出向け供給力の強化として、GFPを活用した産地のネットワーキングや民間金融機関と連携した資金支援を検討しているほか、海外需要に対して供給が不足している品目はフラッグシップ輸出産地での優先的な支援などにより、産地を育成する必要がある。
- 経産省と農水省が連携した「日本の食輸出1万者支援プログラム」により、特に加工食品を取り扱う事業者について、海外需要の開拓・輸出プレイヤーの増加・高付加価値化を推進しているほか、各省庁やJETRO等の施策をまとめたガイドブックを作成してワンストップの支援体制を構築している。

5. 輸出・国際局からの情報提供

（農林水産省輸出・国際局海外需要開拓グループ 小宮恵理子）

- 海外展開を支える新事業創出に向けた議論の場として「新事業創出部会」を新たに設置し、海外コールドチェーン構築等をテーマに全3回の開催を予定している。第1回は7月24日に開催を予定している。

- 9月6日から10日にかけてマレーシア官民ビジネスミッションを派遣し、現地輸出支援プラットフォームや日系進出企業との意見交換、マレーシア政府当局との協議等を実施する。
- 11月4日から6日にシェフや業界関係者が集まる食のイベント「ワールド・オブ・フレーバー」が米国・ナパバレーで開催される。日本の大手食品企業もスポンサー参加しており、関心がある企業は事務局へ問い合わせいただきたい。

6.参加者間のディスカッション

(1) 課題の洗い出し

- 現地マネジメント層や専門人材は希少かつ高給で採用コストが重く、育成に時間がかかるため現地協業の模索等が現実的となっているほか、実務人材の不足やコミュニケーションの軋轢といった課題も発生している。
- 規制対応とサポートの壁として、国内施設における HACCP や FDA 対応の遅れが輸出拡大の障壁となっており、海外の複雑な規制に対応する専門人材や地方行政の均一なサポート体制が求められている。
- 中小企業単独での海外展開はコスト負担から限界があるため、国や JETRO 主導による混載・一括輸出が可能な貿易ルートの構築や、知見共有などの企業間連携、海外教育機関と連携した人材供給の仕組みづくりが求められている。

(2) 解決策の議論

- 事業のスケールアップには人材の頭数ではなく、人材を機能させる仕組みが必要。属人化を排したルールや管理文書の階層化・明確化による強固なガバナンスの構築が重要である。
- 現地法人化においては財務人材の早期確保と現地の文化に適合した人事・評価制度の導入が急務であり、マイクロマネジメントを避け、事前の目線合わせを徹底したうえで現地の責任者に権限と裁量を適切に委譲する体制が望ましい。
- 日本企業特有の「阿吽の呼吸」を明文化・言語化し、AI 等も活用してナレッジとして蓄積・共有することが円滑な事業の引き継ぎに直結する。また、個社の成功体験に留めず成功要因を共有し、ノウハウを持つ人材の企業間流動化を促進する仕組みが必要である。

7.講評（GFVC 推進官民協議会代表 早稲田大学 深川由起子）

- 属人的な努力で業務を回す日本のやり方は海外では通用しない。完璧を期して進出が遅れるのを避けるため、ある程度の失敗を許容して挑戦するマインドとスピード感が重要である。また、輸出拡大と現地での事業展開（直接投資など）は次元の違うものなので、人材育成や適材獲得について、戦略性を持って推進する必要があるのではないかと。
- 急激な円安下で優秀な外国人材を雇うためには、行政支援に過度に依存するのではなく、各

事業会社の判断でリスクを取り、決断することが求められる。

- 食品学科生等に英語での専門知識とキャリアパスを提供する育成基盤の構築や、中小企業支援として失敗からのフィードバックを共有できるプログラムの作成、ノウハウを持つ人材の流動性を高める施策が海外人材確保のために有効であると思われる。

以上