

第二回人材育成・発掘部会

日時：令和 8 年 9 月 16 日（金）14 時 00 分～16 時 00 分

開催場所：農林水産省本館 7 階第 3 特別会議室、Zoom ウェビナー

議事概要（敬称略）

1. 冒頭挨拶

（農林水産省大臣官房審議官 田中英治）

- 日本の食産業の海外展開において、人材の確保や育成は事業の成否を分ける極めて重要な鍵となっている。
- 大手企業だけでなく、中堅・中小企業も含めた民間企業の取組みを支えるため、国や GFVC に求められる役割や仕組みづくりについて検討を深めたい。
- 業界全体として海外展開を推進していくために、人材に関してどのようなことができるのか、海外展開に当たっての「協調と競争」とは何かという観点を含め、今後の提言書の具体化につながるような活発な議論を期待している。

2. 第 1 回部会の振り返りと本日の論点整理（野村総合研究所 竹村朋希）

- 第一回の部会では多様な人材課題が指摘され、人材課題の性質は「進出ステージ」に応じて大きく変化することが改めて共有された。
- 本日の第二回部会では、海外展開の「進出期・立ち上げ期」にフォーカスする。
- 論点として、「①経営層のコミットメント」「②赴任者の確保と外部活用」「③本社と現地の連携」の 3 点に焦点を当てて議論を行う。

3. 海外進出プロセスと本社支援体制（味の素株式会社 坂井利守・桜井孝司）

- 海外事業を「7 つのゲート（①市場選定、②参入設計、③原料・品質検討、④工場・設備検討、⑤許認可・人材採用、⑥販売・需要創出、⑦運営・統制）」に分け整理してみると良い。
- 早い段階から本社の海外部やコーポレート機能が関与することが重要だが、最初から外部コンサルタント等に丸投げするのではなく、自社で仮説を立ててから検証を依頼することが、主体的な事業推進において不可欠である。
- 市場選定では、宗教や人口規模だけでなく、現地で採算が取れるかの仮説を立て、10 年後の規模感を描けるか、初年度から無理のない計画が立てられているかで判断する。
- 参入形態の設計では、事業がうまくいかない場合も想定し、デッドロックや売却・撤退などの出口条件まで含めて検討する。

- 生産法人における設備投資では、過大な投資を避け、まずは現地で調達できるシンプルな機械で小さく始め、需要実績を確認しながら拡張していくことが実用的である。
- 最終的には人材が重要であり、経営の視点を広く理解できる人材を複数人育成・確保し、ローテーションさせることで健全な事業運営が可能になる。
- 現地法人化での留意点として、販売法人を設立すれば現地情報が入るというわけでは無く、代理店任せにせず、自社で現地市場を理解する能力を高める必要がある。
- 日本人赴任者の弱みとして、P/L 中心の管理に偏りがちであることがある。生産法人（＝資産を有する）を運営する際は、B/S や C/F などの資産・財務管理ができる人材が必要である。

（質疑応答）

- 人材育成には時間と資金がかかり、これから海外展開を検討する中小企業等にはハードルが高いと感じている。自社で最低限担保すべき機能と外部活用の切り分けはどうか。
 - 製品開発やマーケティングは自社で担うべき「競争領域」である一方、知的財産の保護や「日本ブランド」のプロモーションなどは官民で連携すべき「協調領域」である。
 - また、一人に全ての業務を背負わせる必要はなく、マーケティング・財務に明るい人材や技術人材などを複数人セットで派遣する体制も現実的には有り得る。海外経験のあるシニア人材などをプールして業界で共有することも一つの解決策である。
 - 販売法人か生産法人か、など進出形態によって求められる業務範囲が大きく変わる。現地と本社の業務分担を明確にすることが重要である。

4. 海外人材戦略ー東南アジアを題材にしてー（NRI シンガポール 諏訪亮一）

- 東南アジアは成長性・事業基盤・ブランド・人材の面で日本企業にとって魅力的な市場だが、現地人材の報酬水準は上昇しており、「アジアの人材は安い」という前提はもはや成り立たない。
- JETRO の調査によれば、進出企業の 80%以上が採用に課題を感じており、現地人材の確保が事業拡大の最大ボトルネックとなっている。
- 立ち上げ期の海外事業は、一人で何でもこなす「スーパーマン型の駐在員」に依存しがちだが、これでは現地化を阻害してしまう。日本人役員の後任を探すのではなく、求める役割・スキルをジョブディスクリプションで言語化して整理し、現地人材へ業務を切り分けられる形に調整することが重要である。
- 本社と現地の関係において、現地に任せすぎるとノウハウの横展開が効かず、本社で抱えすぎると意思決定が遅れる。RACI フレームワーク等を活用し、立ち上げ期に「誰が何を決めるか」を明示し、双方で合意しておくことが重要である。

5. 情報提供パートまとめ（野村総合研究所 竹村朋希）

- オカムラ食品工業への事例ヒアリングから、経営トップが危機感と海外市場への期待を持ち、自ら頻繁に現地へ赴いて陣頭指揮を執ることが、海外展開を主導する上で極めて重要であるとの示唆が得られた。
- 「経営層のコミットメント」は、トップによる現地訪問などの具体的な行動によって示される。「②赴任者の確保」については、一人に全ての業務を担わせず、業務の切り出しや外部リソースの活用を図ることが有効である。「③本社と現地の連携」においては、RACI 等による責任・権限の明確化が鍵となる。

6. 参加者間のディスカッション

- 全3回の部会を通じて、海外展開における人材育成に関する提言書を取りまとめることを最終目標とする。
- 本ディスカッションでは、特に海外進出の「立ち上げ期」にフォーカスし、各社が自ら汗をかい取り組むべき「競争領域」と、民間企業を支えるために国や GFVC など業界全体で仕組み化して取り組むべき「協調領域」を明らかにしたい。

参加者間のディスカッション

- 海外赴任者の教育体制は各社で構築すべきである。自社ではミスマッチによる早期帰国を防ぐため、外部機関を活用した異文化学習や安全講習を仕組み化している。
- 協調領域としては同業種間の交流や、グローバル人材のプールが有効である。漠然と海外を志望する人材へ情報提供できる場にもなるとよい。
- 中小企業は人材プールがなく、海外進出時は現地の日本人や日系人を説得して採用し、彼らの個人的な能力に大きく依存して事業を展開している状況である。
- 日本人は国内の海外事業部で座学を行っている。現地のナショナルスタッフは日本の本社に呼んで財務や人事の研修を受講してもらっている。その後に現地の中堅層として育て、日本人駐在員を減らしている。
- 海外適性は現地に行かないとわからないため、早いタイミングで1〜2年程度、研修として海外に派遣している。
- 経営者自らが現地に赴きコミットすることが重要である。また、公的機関の担当者は交代も多いため、現地の専門家や、現地エコシステムの知見が深い人材のサポートを活用することが極めて重要である。
- 事業のコアを担う戦略部分は各社で競争すべきだが、コーポレート業務については、外部専門家を活用し、共通化して協調することが可能である。
- 各社共通に必要な人材リソースについて情報を共有し雇用しやすい仕組みを作ることや、グローバル人材に求める要件の標準化・定義づけが今後の重要な検討事項である。

- 守秘義務があるため企業間での人材共通化は難しいが、財務などのコーポレート分野は現地の専門機関等を活用することで実質的な共通化が可能である。
- 新しい組織を作るよりも既存の日本人商工会や JETRO 等の公的機関の機能を充実させ、そこで生の情報を得てもらうことがナレッジ共有に最も有効である。
- 企業間の交流が活発になると賃金情報が共有されて転職を招く要因になるため、外資企業とのデータ比較や、賃金以外の魅力を高めて離職を防ぐ環境づくりが必要である。
- 給与水準は公的機関の調査を基に大幅な乖離がないよう調整している。給与以外にも会社の将来性や企業風土などの付加価値を訴求することが駐在員の役割である。
- 厳しい企業環境下でもリストラや急激な給与低下を防ぐ誠実な対応を行った結果、現場のロイヤリティが上昇した事例があり、リスクをチャンスに変えるマネジメントが重要である。
- 地域コンソーシアムを形成して活動しているが、中小企業は人材の確保・定着が共通課題である。中小企業の海外事業の取組有無は経営層の熱量に依存するため、頓挫しやすい。
- モノを売るコア領域は競争すべきだが、展示会等でのヒアリングでデータベースにない生の声を拾い上げ、共有していくような活動が重要である。地域全体で強調して海外展開を後押しするためには、情報共有を含め、相談窓口が各地域に少なくとも 1～2 名いる状態を作ることが望まれる。
- 社員が財務知識を持っていることは、海外人材として派遣するうえでアドバンテージになった。一方で、個人のモチベーション維持は課題となっている。
- 協調領域においては大使館など既存の公的機関を活用した組織作りが有効だと感じた。また、大学での寄付講座等を通じて、食産業の海外展開に関わる学生の採用や育成を推し進めることができればよいのではないかと。

7. 講評（GFVC 推進官民協議会代表 早稲田大学 深川由起子）

- 大企業だけでなく、ポテンシャルがあるものの海外進出を検討してこなかったスタートアップや地方のファミリービジネスなどにも視点を向け、規模感を踏まえて議論することが重要である。規模が小さいほど海外事業が社長の肝いりとなり、スーパーマン的な人材に依存して属人化する悪循環に陥りやすい。
- 自社で担う領域とコンサルティングファーム等へ外部委託する領域の明確な切り分けが重要である。また、食品メーカーのみならず、外食や物流を含むフードバリューチェーン全体において、専門家の育成・交流を促すプラットフォームの構築が求められる。
- 欧米では、ビジネススクールや大学といった中立的な機関が介在し、勉強会等を実施する事例もある。このように、利害関係のない場を通じて業界を超えた交流を生み出すことも、一つの解決策になり得るのではないかと。
- 現地の責任者ポストを採用するには給与水準の壁があるが、ミッションと期間を明確に提示し、

条件をクリアにする方式も一つの解決策である。優秀な学生を確保するためには、生涯年収やキャリアパスなど様々な付加価値をしっかりと訴求する必要がある。

- B2B で技術力の訴求が肝となる機械や自動車産業と異なり、食品産業は B 2 C であるためによりウェットな訴求等、工夫が必要になると感じている。

以上