

MRI MONTHLY REVIEW

「食料安全保障」の深層

国家間の争いは、市民や社会を疲弊させる。ロシアのウクライナ侵攻以降、食料・エネルギー・資源などへの関心が高まり、経済安全保障として、社会・経済を根底から支える重要物資の安定供給や重要技術の開発が、国民の安全・安心を守る国策となる時代になった。

人類は、バクテリア・菌類・植物・動物との共生と共進化の生態系の中で生きてきた。そして人口爆発に見合う食料を供給するべく技術革新を駆使してきたが、このままでは環境負荷が高く、気候変動や生態系の破壊を促進し、本格的に世界で食料争奪戦が発生したとき、真の食料危機が起こる懸念がある。

日本の食料安全保障を考えると、自給率向上が強調されるが、現状のトレンドでは、基盤となる国内食料生産力は今後30年で半減するリスクがある。

考慮すべきは持続可能な社会・経済の根本となる食料供給の30年、50年先の姿だ。問われるのは日本の食料供給力の維持・向上とともに、農業の地球環境問題を解決する革新技術の創造である。そして経済安全保障の視点では、魅力ある食文化を輸出できる「稼げる自律性」、農業の技術革新による「環境と調和する不可欠性」の実現となる。今こそ日本には、食と農の政策のグランドデザインと、そこに至る工程表が必要だ。

常務研究理事 古屋 孝明

CONTENTS

特集

1. あらためて食料安全保障と向き合う
2. 2050年の国内農業生産を半減させないために
3. 食料安全保障は「届け続ける」ことが不可欠
4. 食料由来の温室効果ガス削減で世界に先駆け

トピックス

1. 価値創造ストーリーが拓く攻めのサステナビリティ経営
2. シングタンクが挑むベンチャー連携



あらためて食料安全保障と向き合う

- 国内農業生産力の維持と流通の高度化・効率化が鍵。
- 世界の食料生産・流通のカーボンニュートラルにも寄与を。
- 日本はフードテックによる大変革で世界に先駆けるべき。

世界需要は3割増、国内生産力は半減

当社の推計によると、途上国や新興国の人口増加や生活水準向上により、2050年の世界食料需要は2020年比で1.3倍となる見込みだ。20世紀の技術革新で農業生産性は大幅に高まったが、自然資源の消費と窒素・リン循環阻害、将来の気候変動による生産減少も懸念される。さらに米中を中心とする世界の分断やロシアによるウクライナ侵攻など不安定な国際情勢もあいまって、食料安全保障への注目が集まっている。

日本では安全保障策として、食料自給率の引き上げが挙げられることが多い。しかし当社推計によると、現状のままで行けば生産者の大幅減を受け、2050年の農業生産額は2020年の半分にまで減少する(図)。自給率引き上げは困難と考えるのが自然だ。生産者の大規模化や経営強化、新規参入促進などを大胆に進め、現状の生産力を維持するのが精いっぱいであろう(詳細は特集2)。

農業にもカーボンニュートラル

このため、国内の食料調達の多くは引き続き輸入に依存せざるを得ない。食料安全保障の観点か



政策・経済センター
山本 奈々絵



政策・経済センター
木村 元則

らは、日本が食料調達のための経済力を維持するとともに、調達先との関係強化や調達の分散化などが不可欠だ。さらに新たな課題としてクローズアップされているのが、食料生産・流通システムのカーボンニュートラル(CN)である。

食料生産・流通システムからの温室効果ガス(GHG)排出量は思いのほか多く、世界全体の31%に相当する^{*1}。これまで家畜の消化・排せつや、水田から出るメタンなどは、生理現象に由来するとともに農業特有であり、早くから問題視されてきた機械・設備エネルギー起源のCO₂削減に比べ、排出抑制の技術開発が遅れがちだった。

輸入依存度が高い日本にとって国内はもちろんのこと、世界の食料生産・流通システムのCNをリードすることが、自国の食料安全保障につながるといえる(詳細は特集4)。

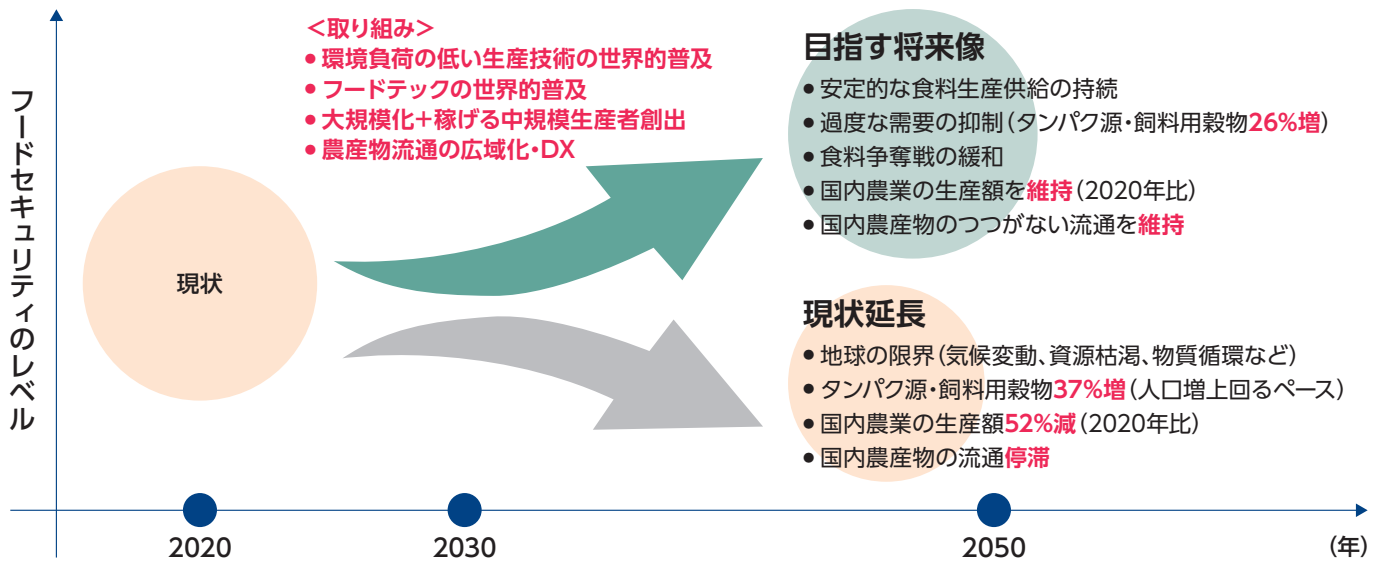
国内流通システムの機能向上と効率化が重要

国連食糧農業機関(FAO)による「フードセキュリティ」の定義^{*2}では、食料安全保障には量的な需要を充足させるだけでなく、必要性と嗜好に合った食料を安全かつ安定的に消費者へ届けることまでが含まれる。

国内流通には「2024年問題」^{*3}という大きな課題がある。農産物流通については近年、生産者と消費者を直結させる新たな流れが増えつつあるものの、依然として卸売市場が大きなポジションを占めている。2024年問題への対応を契機として

※1：食料システム由来のGHG排出量には、森林減少などの土地利用変化による吸収量減少分が含まれる。 ※2：FAOほか「世界の食料安全保障と栄養の現状2018」によると「すべての人がいかなる時にも、活動的で、健康的な生活に必要な食生活上のニーズと嗜好を満たすために、十分に安全かつ栄養ある食料を、物理的、社会的及び経済的にも入手可能であるときに達成される状況」とされる。

[図] 目指す将来像と現状延長との違い



卸売市場改革を進めることも、日本の食料安全保障上の重要な課題だ(詳細は特集3)。

食卓を大変革するフードテックの可能性

フードセキュリティ確保に向けては、以上述べてきた「国内生産力の維持」「世界食料システムのCN」「流通の高度化・効率化」の3つの課題に加え、食料の生産・加工・流通における革新的技術である「フードテック」の活用が不可欠だ。

特に、持続可能な食料システムを実現する技術は将来、食卓の景色を大きく変えると期待されている。例えば、世界の食料需要を押し上げ環境にも大きな負荷を及ぼしている畜産物について、その主要な栄養素であるタンパク質を代替物で賅えるようになれば、どうなるだろうか。

世界で消費される牛肉・豚肉・鳥肉の増加分全てを大豆由来の代替肉に置き換えると仮定すると、現状延長であればタンパク源^{※4}と飼料用穀物が2020年比37%増となると同26%増に

抑制できる。大豆消費が1.8億トン増える一方で飼料用穀物消費が大幅に減り、14.5億トンから11.5億トンに抑制されるからだ。

こうした代替タンパクの浸透に加え、特集4で述べるような持続可能な農業生産方法を組み合わせることで、需要抑制と環境負荷低減を図りたい。

日本人は古来、大豆由来などの植物性タンパクや魚類を多く摂取してきた。戦後は食の欧米化に伴い、国内の畜産物生産技術も確立されてきた。こうした経緯からすると、日本はフードテック競争を食文化と技術の面でリードできると考える。

ただし画期的な技術が開発されても、消費者に選ばれなければ浸透しない。食料生産・流通におけるサステナビリティに関する情報開示や表示など消費者の判断を助け行動を促す仕組みも重要であり、世界に先駆けて実装すべきだ。

危機を直視し中長期的な観点で課題を捉えたい。そして成果を世界と共有することで、日本独自のフードセキュリティ実現を目指したい。

※3：働き方改革の一環として、2024年4月からトラックドライバーの年間総拘束時間の上限が3,300時間となる。業態別では農産物流通への影響が最も大きいとされる。詳細は特集3参照。 ※4：タンパク源には、牛・豚・鳥・羊・ヤギ・魚類・卵・乳などを含む。168カ国のデータを基に当社推計。

2050年の国内農業生産を半減させないために

- 2050年の農業経営体数は84%減、生産額は52%減の見込み。
- 法人化・大規模化によるさらなる生産性向上が不可欠。
- 大規模法人に加え、生産性高い中規模農家を創る支援も必要。

国内食料生産は遠からず維持困難に

日本の農業経営体と農業就業者は1950年代以降減少の一途をたどってきた。一方で農業生産額は1980～90年代前半のピーク時には及ばないものの、2000年代以降は官邸主導の「農業の成長産業化」により一定の持ち直しを見せ、2010年代後半は9兆円前後で横ばいとなった。

果たして現状の法人化・規模拡大の農業政策によって、日本のフードセキュリティは担保できるだろうか。当社は農林業センサスの品目別経営体数などのデータをもとに、2050年時点の経営体数、経営耕地面積、農業生産額が現状延長ベースで2020年比でどの程度減るかを推計した。

それによると、2050年の経営体数は2020年比84%減の18万に、経営耕地面積は50%減の163万ヘクタール(ha)、生産額は52%減の4.3兆円になる見込みである^{※1}(図)。

いずれも個人農家の急激な減少によるもので、法人経営体の増加や規模拡大を加味しても、生産額の激減は免れない。食料自給率向上の必要性が叫ばれているが、自給率向上どころか、生産力が半減してしまう見通しである。



政策・経済センター
平野 勝也



政策・経済センター
武川 翼

いっそうの法人増・大規模化による生産性向上を

当社はフードセキュリティを担保するためには、少なくとも現状の国民1人あたりの農業生産力を維持すべきと考えている。

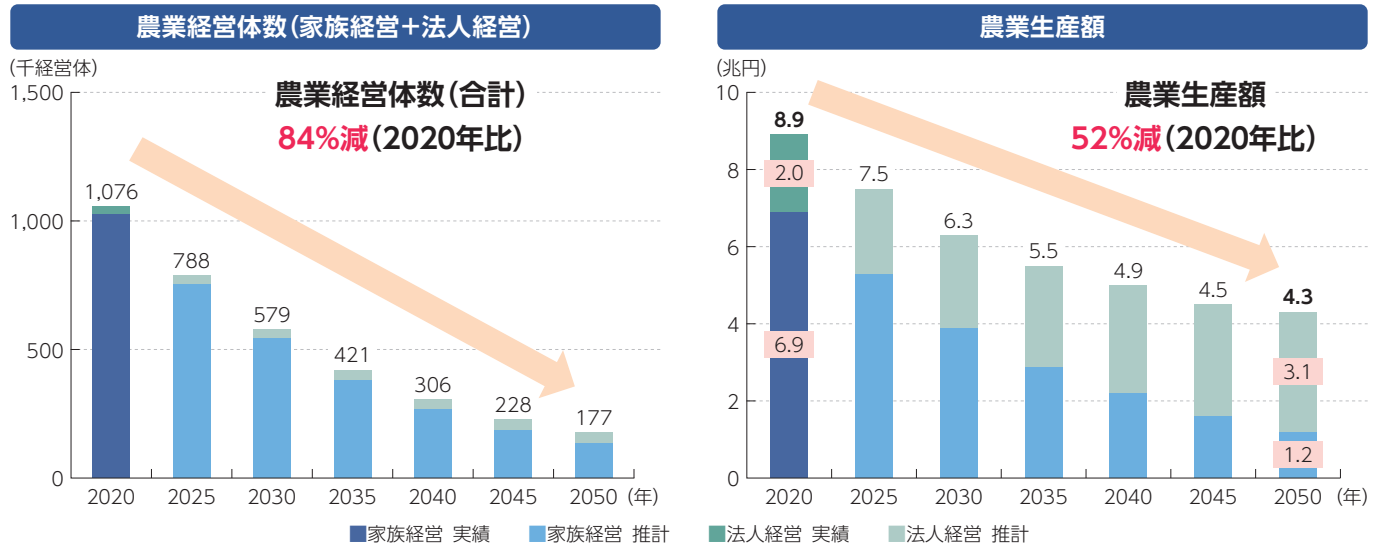
今後の人口減少予想を前提にすると、2020年に8.9兆円だった農業生産額は、2050年時点で8兆円を確保する必要がある。この目標を達成するためには、現状延長ベースでは4万になる見込みの法人経営体の数を7.2万、経営体あたりの産出額を2020年比1.5倍の約9,500万円にしなければならない。法人全体での経営耕地面積合計は3.8倍の約260万haとすることが求められる。

新規参入や法人化を促すためにも、経営体あたりの生産性を高め、「儲かる産業」としての農業を確立し、大規模経営を志向するプレーヤーを増やすことが重要である。生産性を高める手法としてはスマート農業や流通効率化、省人化などが挙げられるが、最も重要なのは農地の集積だ。経営体数が減りながらも直近15年の農業産出額が維持できたのは、テクノロジーの貢献よりも、規模拡大が進んだ影響が大きい。

一方で、近年は農地集積のペースが鈍化している。大規模法人は営農条件の良い農地の集積を一巡させており、さらなる集積の余地は限られてきている。制度見直しによって、農地集積を促進するとともに、条件の悪い土地であっても生産性向上を実現する新たな技術やノウハウの開発・導入が求められる。

※1：農業経営体(家族経営)はコーホート分析から算出。農業経営体(法人経営)は営農類型別に対数近似曲線を仮定して算出。

[図] 現状延長ベースでの農業経営体数と農業生産額の見通し



出所：三菱総合研究所

中規模農家の経営者育成と経営力向上

そもそも中山間地域が総土地面積の約7割を占める日本では、特に土地利用型の農業において100haを超えるような大規模法人だけで全国をカバーするには限界がある。そこまで大規模ではないものの生産性の高い中規模農家を維持・育成する対策も重要である。

水稻なら20~30ha、野菜・果樹なら3ha程度を耕作し、年間3,000万円前後を売り上げる農家が、農業産地に相当数営農しているイメージだ。

こうした状況を実現するためには、高齢化した各地の生産部会や集落営農組織の法人化、新世代への事業承継が必要になる。経営体間で生産ノウハウや情報システム、販路を共有するフランチャイズ形態を実現することで中規模農家が連携すれば、大規模法人に劣らない高度な経営も必要となる。すなわち中規模であっても、事業改善や効率化、多角化に挑戦する「事業者」としての意識をもつ経営体の育成が不可欠だ。

行政には、経営者や従業員に対する教育投資を強化することを期待したい。今後いっそうの過疎化、高齢化が予想される地域が多い中、「儲かる地域産業」や「若者の魅力的な就労先」として、地方における農業の位置付けを再定義していくことができるはずだ。

総力戦で「農業者の儲ける力」を育成する

以上のとおり、フードセキュリティのためには、法人化・大規模化促進に加え、生産性の高い中規模農家群の創出が必要だ。ポイントは「儲かる農業」を実現可能とする環境づくりにあわせて、「農業者の儲ける力」を育成する点にある。

時代をリードする農業法人のノウハウと、これまで地域の農業を支えてきたJAグループ・地方行政の蓄積やネットワークを結集すべきだ。政府には両者が協働できる場づくりを進めるとともに、農林水産省単独ではなく、経済産業省や総務省、環境省などと連携した政策立案が求められる。

食料安全保障は「届け続ける」ことが不可欠

- 生産だけではなく「届ける」ことでフードセキュリティは成立。
- ドライバーの働き方改革が農水産品の輸送を直撃する恐れ。
- このピンチをきっかけに卸売市場の本格的な改革を進めたい。

「量」だけではなく「流通」も肝要

意外に思われるかもしれないが、2021年度における世界全体の小麦やとうもろこしの生産量は、前年度よりも増加したと見られている^{※1}。ロシアに侵攻されたウクライナは世界第5位の小麦輸出国ではあるが実際の輸出量は2,000万トン程度と、世界全体の生産・消費量約8億トンからすればわずかでしかない。それでもこれだけの食料価格高騰が起こっている。

食料価格の高騰による食料危機が意識される状況では、どうしても「量」が目目されがちだが、実際には「流通」の問題である場合が少なくない。食料安全保障上、最も重要な観点は「なるべく多くを国内自給する」ことではなく、「誰からどのように調達しているか」である。

その意味では米国、オーストラリア、カナダ、ブラジルなど国内自給率が200%を超えるような友好国から小麦、とうもろこし、大豆などの主要穀物を輸入している現状を見るかぎり、日本で穀物が急に大きく不足するような事態は考えにくい。

一方で国内に十分な量の食料が存在していたとしても、フードセキュリティ上の問題が発生する

場合もある。十分な量があっても、行き届くとは限らないからだ。「食料安全保障」という言葉を使うと、どうしても「有事の対応」のイメージが先に立つ。しかし、国連食糧農業機関(FAO)が定めた本来のフードセキュリティは「いつでも」「誰でも」「栄養だけではなく文化的にも」「食生活が満たされる」ことを目指している。

例えば、「貧困により十分な食料を得られない家庭が増えている」ことも、価格や流通に関するフードセキュリティ上の問題である。

さらに近年、農業経営体を存続させるために、原材料と資材の値上がり分を農産物価格へ適正に転嫁すべし、という議論がでてきている。しかし、フードセキュリティ全体の課題を解決するには、有事の際への対応や農業経営体の維持といった特定の要素について考えるだけでは足りない。「届け続ける」ためには何が必要なのかを総合的に判断することが不可欠である。

物流の「2024年問題」で大打撃も

全ての消費者に安全で安心な食料を届ける上で最大の課題となりうるものに「2024年問題」がある。働き方改革の一環として2024年4月から、トラックドライバーの年間総拘束上限が3,300時間となることから、最大で14%余りの輸送能力が不足し、4.1億トンの荷物が運べなくなるという^{※2}。

厚生労働省によれば、影響を最も強く受けるのが農産・水産品物流業界である。トラック業界全



経営イノベーション部
森 直樹



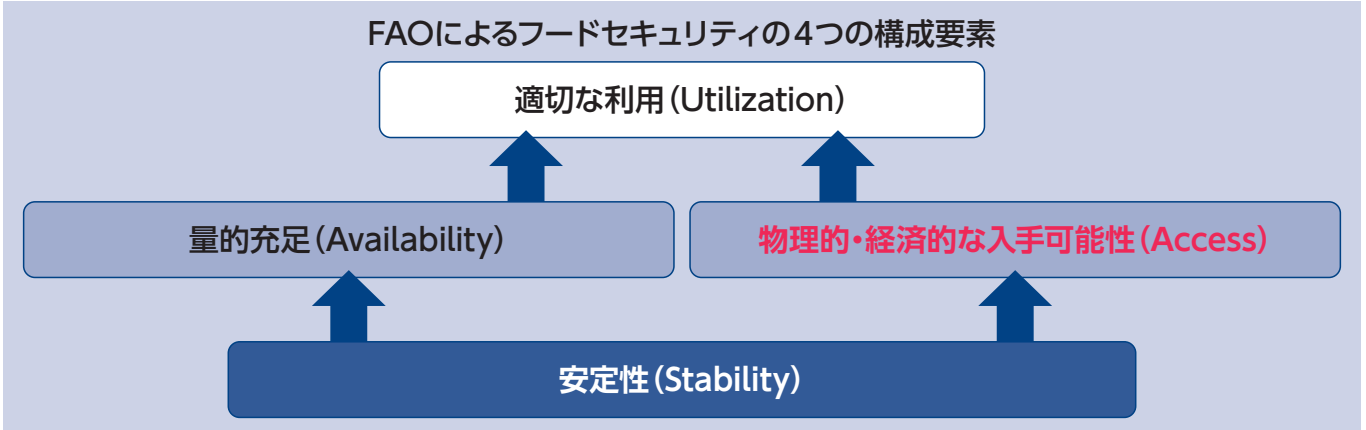
政策・経済センター
稲垣 公雄

※1：米農務省が2022年9月に発表した需給報告より。年度の取り方は品目や地域により異なる。例えば、米国では小麦の年度はその年の6月から翌年5月まで、大豆やとうもろこしは9月から翌年8月までとなっている。 ※2：経済産業省などの「持続可能な物流の実現に向けた検討会」第2回会合(2022年10月6日)にNX総合研究所が提出した参考資料より。

[図] 食料安全保障の考え方

食料安全保障=フードセキュリティ

すべての人がいかなる時にも、活動的で、健康的な生活に必要な食生活上のニーズと嗜好を満たすために、十分に安全かつ栄養ある食料を、物理的、社会的及び経済的にも入手可能であるときに達成される状況【国連食糧農業機関 (FAO)】



出所：FAOの資料を基に三菱総合研究所作成

体で見れば、現状で3,300時間を超えて勤務しているドライバーは3割に満たないが、農産・水産品出荷団体を荷主とするドライバーは、この比率が6割以上と突出して高い^{※3}。この影響を最も強く受けるのが卸売市場である。

卸売市場はピーク時の半分に当たる約1,000カ所まで減少しているものの、現在も国産青果物の約8割、水産物の約5割が経由し、取扱額合計は6兆円を超えている。2024年問題は商品の円滑な出入りを阻害して農産・水産品物流のハブとしての卸売市場の機能を大きく損なわせる懸念がある。

「前門の虎」を卸売市場の改革につなげる

卸売市場の関連法は社会の変化に合わせ改正が繰り返されてきた。2020年の改正では、国が積極的に整備を推進するという方針が大きく転換され、開設基準緩和や取引ルール自由化などが行われた。あわせて、国から地方自治体に権限も委譲された。

卸売市場は経営が厳しく、中長期的に広域連携や再編・統合、デジタル化による業務・経営の効率化を迫られている。今回の法改正では民間活力を導入しやすくなった一方、国から地方に権限が委譲されたことで、こうした大きな改革が進みにくくなった面もあるのではないかな。

差し迫った最大の関心事である2024年問題を「前門の虎」と捉えるだけではなく、より構造的で大きな「後門の狼」である広域化・デジタル化を解決する契機としたい。

例えば2024年問題への対策として検討されている業者や市場間でのパレット共通化^{※4}やICT化などによる「標準化」が進めば、卸売市場の連携が後押しされる。そして、さらなる広域化・デジタル化が期待できる。

2024年問題を奇貨として、卸売市場や食の流通の高度化、効率化を加速させたい。こうした卸売市場の変革が円滑な流通を促し、食料危機の回避にもつながることになる。

※3：厚生労働省(2021年3月)「自動車運転者の労働時間等に係る実態調査事業 報告書」。 ※4：農林水産省(2022年4月)「青果物流通標準化ガイドライン骨子」。

食料由来の温室効果ガス削減で世界に先駆け

- 日本で消費される食料由来の排出量は国内農業生産分の2倍以上。
- 国内での排出削減だけでは持続可能な食料調達は困難。
- 排出削減技術の輸出国として世界をリードする存在へ。

世界での食料由来のGHG排出は3割

国連食糧農業機関 (FAO) によると、2019年の世界の温室効果ガス (GHG) 総排出量の31%が食料システムに由来する。農業生産はその4割超、全体の13%に当たるGHGを排出している^{※1}。特に温室効果の高いメタンや一酸化二窒素 (N₂O) は、排出の半分以上が農作物や家畜に起因している。農業生産の環境負荷削減は重要な課題だ。

世界的な食料需要増に対応して従来の手法で生産を増やせば、2050年のGHG排出量は2020年比1.3倍となる見込みだ^{※2}。カーボンニュートラル (CN) 達成はますます困難となる。

食料サプライチェーンのGHG排出削減を進めていく上では、まずは最も大きな割合を占める「農業生産」の環境負荷を適切に把握し、早急に対策を講じていくことが重要である。

日本で消費される食の環境負荷は大きい

日本の農林水産業におけるGHG排出量は約47メガトン (Mt) CO₂^{※3}である。国内総排出に占める割合は4%で、世界全体の13%よりもかなり小さく見える。しかし、日本が農産物や飼料・肥料

の多くを輸入に頼っていることを忘れてはならない。「日本で消費される食料の生産」には、より多くの環境負荷がかかっているのだ。

当社は、国内生産分に輸入食料の生産分を合わせたGHG排出量を96MtCO₂、飼料や肥料の製造分まで含めると108MtCO₂と推計している。これは国内総排出量の9%程度に相当する量であり、食料生産自体による排出量の2倍以上となる (図)。

国のGHG削減目標値は国内排出量に基づいて設定されている。だが自国の食が海外に支えられていることに鑑みると、日本には、世界の食料生産全体を持続可能なかたちにしていくことをけん引する責任があるといえる。

農業からの排出削減で世界をリード

農林水産省の「みどりの食料システム戦略」では2050年目標の一つとして「農林水産分野のCO₂ゼロエミッション化」を掲げている^{※4}。一方、メタンとN₂Oでは、2030年目標として数%の削減を設定するにとどまっている^{※5}。2019年度の農林水産分野における国内GHG排出量の内訳 (CO₂換算) は、燃料燃焼などによるCO₂排出が約3割、家畜の消化管内発酵や稲作などによるメタン排出が約5割、家畜の排せつ物管理や農業用地の土壌に起因するN₂O排出が約2割となっている。

畜産や稲作といった非エネルギー起源の排出量が7割程度を占めるにもかかわらず、大きな削減目標設定には至っていない。2050年のCN達成



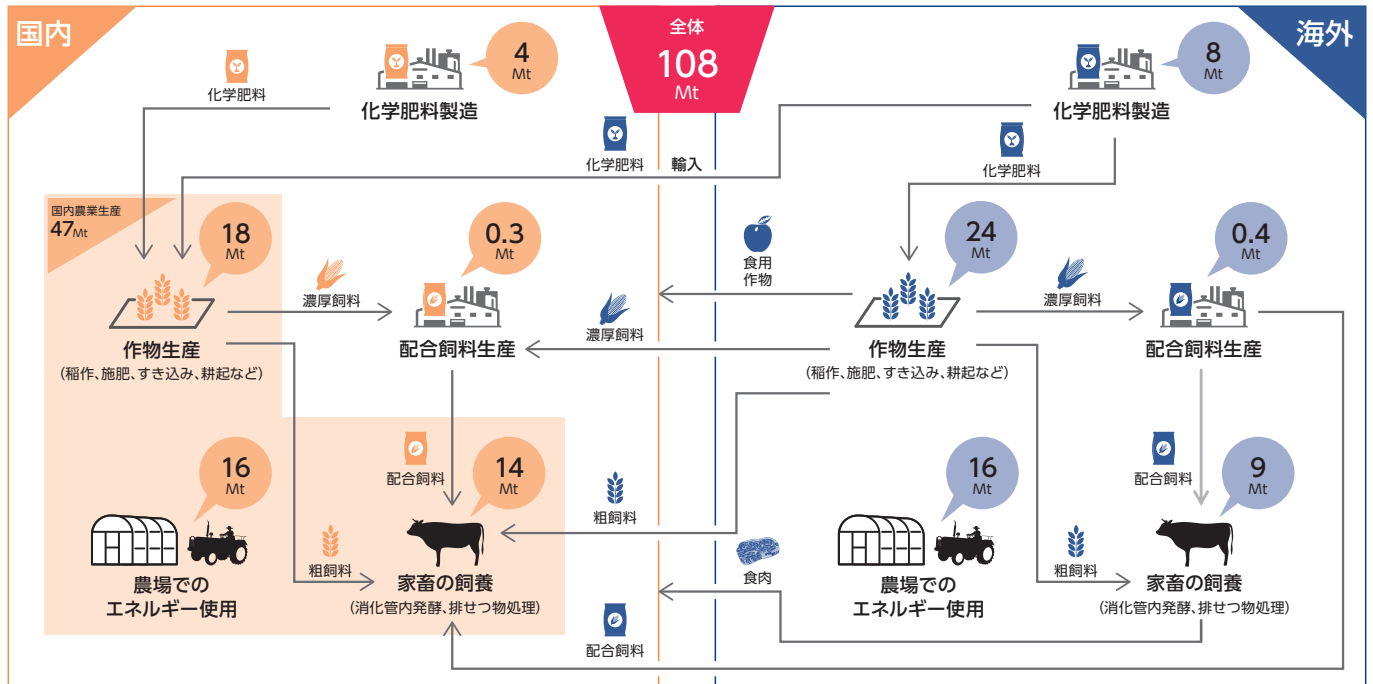
政策・経済センター
堀留 千恵子



サステナビリティ部
安川 夏子

※1：FAO (2021年) "FAOSTAT Analytical Brief 31"からの統計。 ※2：特集1参照。 ※3：メガは100万。この場合は二酸化炭素 (CO₂) に換算すれば4,700万トンに当たるという意味である。 ※4：農林水産省 (2021年5月) 「みどりの食料システム戦略 (参考資料)」。 ※5：農林水産省 (2022年5月) 「みどりの食料システム戦略 (参考資料)」。

【図】日本の食がもたらすGHG排出量



注：国内と海外の排出係数を同等と仮定して活動量比より推計。
出所：各種文献に基づき三菱総合研究所試算

に向けてはCO₂だけでなく、農業に特有なメタンやN₂Oの排出削減も強化していくべきだ。

例えば、家畜由来のGHG削減に向けた有望な手法として、牛の給餌改良による消化管内発酵抑制が挙げられる。日本の研究ではカシューナッツの殻から抽出した液体を利用した製剤を乳牛に与えれば、20～40%程度のメタン低減効果があるとされている^{※6}。日本で消費される全ての畜産物の生産に同様の技術が適用された場合、2.5～5MtCO₂程度のメタン削減効果が見込める。

稲作に関しては、水管理の適正化による水田からのメタン発生抑制が有望である。農業環境技術研究所によると、土を乾かすための「中干し」を通常よりも1週間延長すると、メタン発生量が約30%削減される^{※7}。全国の整備済みの水田で導入した場合、2.4MtCO₂程度のメタン発生抑制効

果が期待できる計算になる。

世界に先駆けてこれらの技術開発を進め、将来的にはGHG削減への貢献を炭素クレジット取引などにつなげれば、国内外のGHG削減に寄与するだけでなく、農畜産業関係者の新たな収入源を確立できる可能性がある。

さらに、稲作の盛んなアジア諸国への技術支援を通じて、各国との関係を強化できれば、食料安全保障上も重要な意味をもつ。

有望な排出削減技術は、ここに挙げた以外にも数多く存在する。GHG削減効果や経済的インパクトなどを多面的に評価した上で、優先して取り組むべき分野の技術開発と普及を早急に進めていくことが望まれる。食料は輸入に頼らざるを得ない日本だからこそ、食料生産を支える技術の「輸出国」として、世界をリードする存在でありたい。

※6：真貝拓三ら(2014年9月)「カシューナッツ殻液を利用した乳用牛からのメタン低減技術」(栄養生理研究会報)。 ※7：農業環境技術研究所(2012年8月)「水田メタン発生抑制のための新たな水管理技術マニュアル」。

価値創造ストーリーが拓く攻めのサステナビリティ経営



経営イノベーション本部
佐藤 智彦

- 企業の社会課題解決は差別化や事業機会創造のフックに。
- 価値創造ストーリーによる共感が企業のリスクテイクを後押し。
- 意志、目標、主体の明確化が価値創造ストーリーのポイント。

社会課題対応が経営を差別化

SDGsに代表される社会課題は広く認知され、多くの企業が「自社事業」と「社会課題解決」を結び付け貢献をアピールしている。

しかしながら、多くの企業にとって社会課題解決は、第三者が描いた未来社会を前提とした対策が主であり、受動的なスタンスとなっている。

一方で先駆的企業は、自ら新たな未来社会を描き、実現に向けて能動的に取り組み、自社の事業機会を創造し、競合との差別化につなげている。

今後このような社会課題解決をフックとした能動的な取り組みは、多くの企業に波及していくと考えられる。

活用が広がる価値創造ストーリー

事業を通じて能動的に社会課題を解決するには、失敗のリスクを受容して先行投資しなければならない。しかし多くの社会課題には、事業化自体の難しさや収益化の難しさがあり、企業にとって参入ハードルが高い。

経営層には、社会課題解決に取り組む意義を株主、顧客、取引先、社員など社内外のステークホルダーに分かりやすく説明し、共感と協力を得ることが求められる。特に社内では経営層の意志を全ての事業部、従業員に浸透させることが重要だ。

近年、社会課題解決に向けて「何を指しどのように実現するのか」「活かせる自社の強みや補完すべき経営資源は何か」「社会や自社にもたらす価値とは」——といった事柄を「価値創造ストーリー」として描き、ステークホルダーとの対話に活用する企業が増えてきている。

例えば味の素グループは、「アミノ酸のはたらきで、世界の健康寿命を延ばすことに貢献します」を掲げ、2030年に食と健康の課題解決企業に生まれ変わる道のりを、価値創造ストーリーとして開示している。キリンホールディングスは「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV^{*1}先進企業となる」として、2027年までの道のりと取り組み事例の進捗を開示している。

3つのポイントでステークホルダーに訴求

ステークホルダーが納得する価値創造ストーリーは、①意志の明確化：「社会はこうなる」という受動的スタンスではなく「社会をこうする」という能動的スタンスに立って描かれていること、②目標の明確化：非財務活動^{*2}も含めた「アウトプットKPI(重要業績評価指標)」とその結果導かれる「アウトカムKPI」まで設定されていること、③主体の明確化：パートナーを含む実施主体まで描かれていることの3つのポイントを押さえている。

これにより自社の本気度、ゴールとアクションの妥当性、結果として得られる競合との差別化や企業価値向上について社内外のステークホルダーの理解を得て協力を引き出すことができる。

価値創造ストーリーの策定とリスクをとった実践によって、多くの日本企業が攻めの経営に転じて、サステナビリティの獲得につながることを期待したい。

※1：Creating Shared Value：共有価値の創造。マイケル・E・ポーターが提唱した概念。自社の強みを用いて企業成長と社会的課題解決を実現し、企業の存在価値をアピールするという差別化戦略。 ※2：財務諸表には出てこない企業の活動。短期的には企業価値よりも社会価値につながる特性があるが、中長期的には新たな企業価値(財務価値)につながる可能性がある。

シンクタンクが挑むベンチャー連携



未来共創本部
八巻 心太郎

- 「社会課題解決」起点の共創活動支援プログラムが8回を迎えた。
- 社会課題と向き合うベンチャーは増加傾向。新事業も誕生。
- シンクタンクの強みを活かしエコシステムに参画。

ベンチャーの底力が日本を救う

「オープンイノベーション」という言葉が認知されて久しい。近年ではベンチャー支援・連携も活発化。専門性と技術力を兼ね備え、柔軟でスピード感あふれるベンチャーのポテンシャルをいかに活用すべきかが今まさに問われている。

社会課題の解決には、多様なアイデアや複数の技術、ソリューションの活用が大切だ。当社はベンチャーを中心に大企業、自治体など540以上の企業・団体が会員として参加するネットワーク「未来共創イニシアチブ(ICF)^{※1}」を5年前に構築。事務局として多様な活動を続けてきた。

その一環が社会課題の解決策をベンチャーと共創して取り組む「ビジネスアクセラレーションプログラム(BAP)^{※2}」である。多くのベンチャー支援は自社事業への接続や投資が目的だが、当社が考えるゴールは社会課題の解決にある。今年度で8回目を迎えるBAPへの応募総数は年々増加傾向にあり、147件に達した。いずれも、社会課題解決起点のコンセプトに共感してくれている。制約にとらわれずにイノベーション創出の思考・行動を共にする共創パートナーを求める場として相乗効果を生んでいる。

産前産後のメンタルサポートの新ビジネスも

ICF活動の一環であるワークショップ、アイディエーションの成果として、母親・父親の産前産後のメンタルヘルス改善を目的とした「夫婦の明るい子育て応援サービス」が2022年2月に始動

した。ICF会員である住友生命を中心に、ベンチャー会員のユカイ工学、モシーモの両社が参画した。両社はそれぞれ、コミュニケーションロボット「BOCCO emo」、子育て支援サービス「tomoiku」のAIチャットボット機能を提供。専門家との「共育環境」による円滑な家庭内コミュニケーションをサポートする。

夫婦の明るい子育て応援サービスは、当社もICF活動の一環として支援を続けてきた。社会課題と向き合う共創パートナーと連携する道をこれからも探求していく。

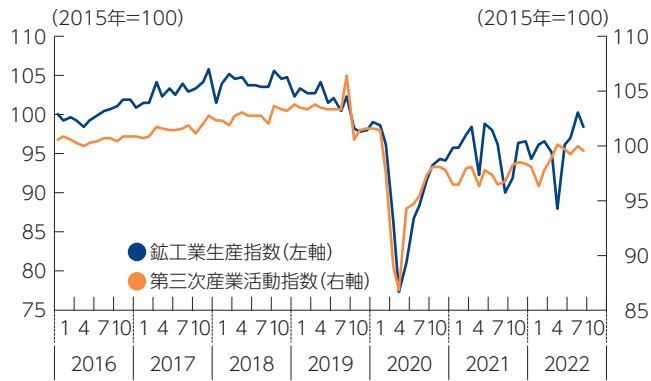
シンクタンクの新たな挑戦が始まる

シンクタンクがベンチャー連携をする意義は、社会課題の解決策を有するベンチャーを発掘した後、社会全体の便益を考慮し、最終的にバリューアップすることである。当社は社会的インパクト評価に基づく投資に着目しつつ、事業化に向け知見やネットワークを提供して、インパクト戦略を描くベンチャーとの連携を加速させる。ベンチャーエコシステムに参画し発展させることを目指す。国・自治体との連携も強化し、政策提言や概念実証(PoC)につなげていく。

2023年3月にDEMODAY(共創事業成果発表)を開催し、BAPを起点とした協業状況、ベンチャー連携のスタンス・取り組みなど、社会課題を解決する共創活動も内外に周知する。シンクタンクとしての使命感をもちながら、新たな取り組みにチャレンジする姿をご覧いただきたい。

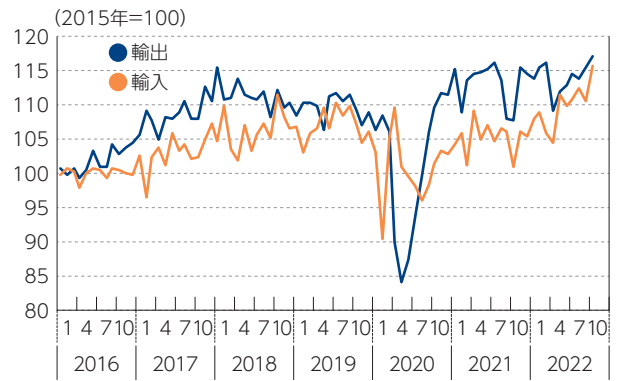
※1：マルチステークホルダーの参加するオープンイノベーションおよび共創活動を通じて、社会課題を解決・実装し、コレクティブインパクト創出に貢献することが目的。<https://icf.mri.co.jp/about/> ※2：バックカスティングで「望まれる未来のために何をすればよいのか」を考え、行動をおこすことを目的に提案を募集。

生産 鉱工業生産指数、第三次産業活動指数



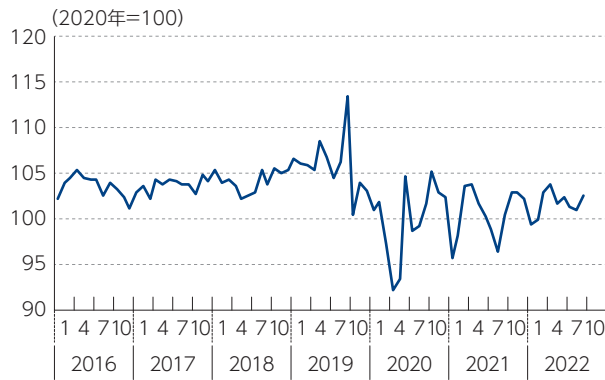
出所:経済産業省「鉱工業生産指数」「第三次産業活動指数」

輸出入 実質輸出入



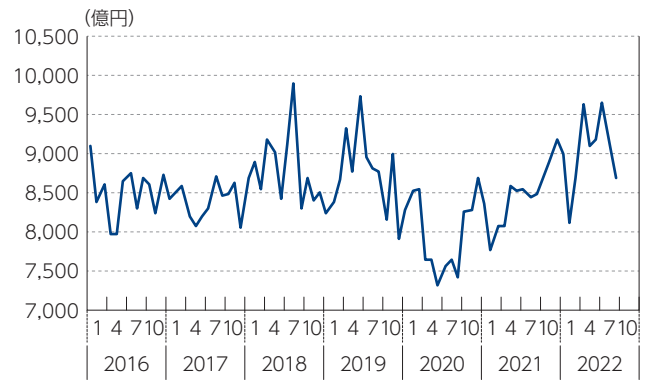
出所:日本銀行「実質輸出入」

消費 実質消費指数(除く住居等)



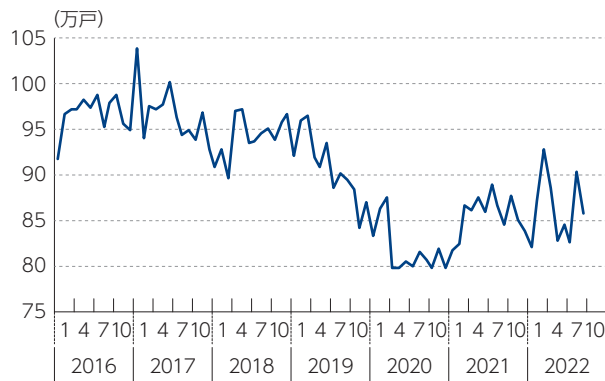
出所:総務省「家計調査報告(家計収支編)」

設備投資 機械受注額[民需(船舶・電力除く)]



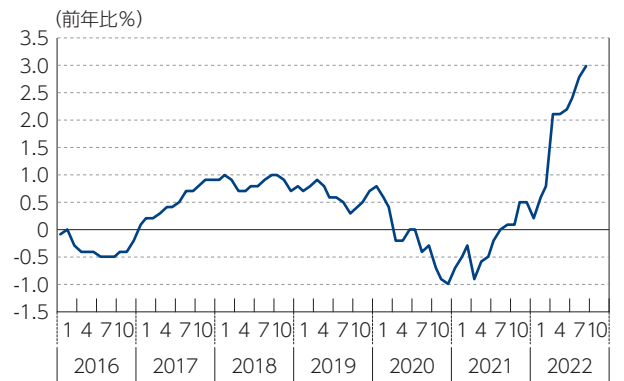
出所:内閣府「機械受注統計調査報告」

住宅 新設住宅着工戸数



注:季節調整済年率換算値の推移
出所:国土交通省「建築着工統計調査報告」

物価 消費者物価指数(生鮮食品除く総合)



出所:総務省「消費者物価指数」

MRI マンスリーレビュー

株式会社三菱総合研究所 広報部
〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目10番3号
URL <https://www.mri.co.jp/>

