

季刊

DBJ

金融力で未来をデザインします

Applying financial
expertise to
design the future

51

日本政策投資銀行 広報誌
2022.11

ネクスト・ジャパン最前線

成長産業としての

食農・アグリビジネス

—「グローバル×地域」の視点で目指す新たな価値創造



Scenes of Solution

持続可能な社会を“地域”から

— 地域金融機関とDBJ・JERIの協業による
サステナビリティ経営支援ツール始動

未来人図鑑

株式会社オーリック

代表取締役社長 濱田 龍彦 氏

調査のわき道

食品廃棄物のアップサイクル

～世界の潮流と日本～

CONTENTS

ネクスト・
ジャパン
最前線

成長産業としての食農・アグリビジネス 03 ——「グローバル×地域」の視点で目指す 新たな価値創造

基本解説 INTERVIEW

日本の食農・アグリビジネスの現状と展望

株式会社日本総合研究所 創発戦略センター エクスパート 三輪 泰史 氏

食農ビジネスの可能性を探る

PERSPECTIVE 01

Cibus Capital LLP 最高投資責任者(CIO)

ロバート・アップルビー 氏

PERSPECTIVE 02

三井物産株式会社 ニュートリション・アグリカルチャー本部

アグリソリューション事業部長 菅原 圭三 氏

アグリイノベーション室長 五味 智治 氏

SCENES
OF
SOLUTION

持続可能な社会を“地域”から 15 —— 地域金融機関とDBJ・JERIの協業による サステナビリティ経営支援ツール始動

株式会社日本政策投資銀行 金融法人部長 板橋 史明

株式会社日本経済研究所(JERI) サステナビリティ経営本部長 江本 英史

CASE STUDY 01

株式会社広島銀行 法人企画部長 中丸 紀賢 氏

CASE STUDY 02

株式会社京都銀行 営業本部 法人総合コンサルティング部長 雨宮 次郎 氏



株式会社オーリック 20

代表取締役社長 濱田 龍彦 氏

常に高い目標に挑戦し続ける全員参加の経営と、
お客様第一主義を貫き、地域社会に貢献する



食品廃棄物のアップサイクル 23 ～世界の潮流と日本～

株式会社日本経済研究所

地域・産業本部 地域振興部 主任研究員 倉本 賢士



季刊DBJはDBJのホームページからもダウンロードできます。

<https://www.dbj.jp/co/info/quarterly.html>

※本誌に掲載している所属・役職および数値・年月日については取材時のものです。



ネクスト・ジャパン 最前線

Next Japan

第44回

成長産業としての 食農・アグリビジネス ―「グローバル×地域」の視点で目指す 新たな価値創造

「食農・アグリビジネス」への注目度が世界的に高まっている。背景にあるのは、食料供給と農業を取り巻くグローバル課題の深刻化だ。世界人口増加や中間所得層の拡大により食料需要が増加、多様化する一方で、農業労働力の不足や農地の別用途への利用拡大、気候変動の影響などにより食料供給がそれに追いつかず、世界的な食料難が懸念されている。さらに地政学的リスクに伴う食料安全保障の重要性の高まり、気候変動による農業資源の制約の顕在化など、課題は近年ますます複雑化している。その解決に、次世代型の食農・アグリビジネスが貢献するものと期待されているのである。

一方で、農業は土壌・水質・気候などの環境要因や地域ごとの食文化など、その構成要素は地域性や個性が非常に強く、地域に根差した課題や条件に合わせて、農業の個別解を模索していくアプローチが必要となる。

では、日本の農業は今後どこに向かっていくのだろうか。

今号特集では、日本の食農・アグリビジネスの現状と展望について、株式会社日本総合研究所 創発戦略センター エクスパートの三輪泰史氏に聞くとともに、世界の食農産業の課題解決や発展に貢献する海外投資ファンドと、日本と世界をフィールドに展開する総合商社から、日本と同様の農業課題を抱える海外の事例を基に日本の未来像のヒントを探った。

日本の食農・ アグリビジネスの 現状と展望



株式会社日本総合研究所
創発戦略センター
エクスパート

三輪 泰史 氏

2002年、東京大学農学部卒業。2004年に同大学院農学生命科学研究科 修士課程を修了し、同年、(株)日本総合研究所に入社。2008年、東京大学大学院農学生命科学研究科 博士課程を単位取得退学。農業再生による地域活性化、IoTやAI等を活用した先進農業技術の事業化・導入支援、農業ビジネスの海外展開支援などを研究・専門分野とする。スマート農業研究の第一人者として、農林水産省の食料・農業・農村政策審議会委員をはじめ、有識者委員も多数務める。

重要な転換点を迎えた
日本の農業
地方創生や食料安全保障の
観点からも高まる期待



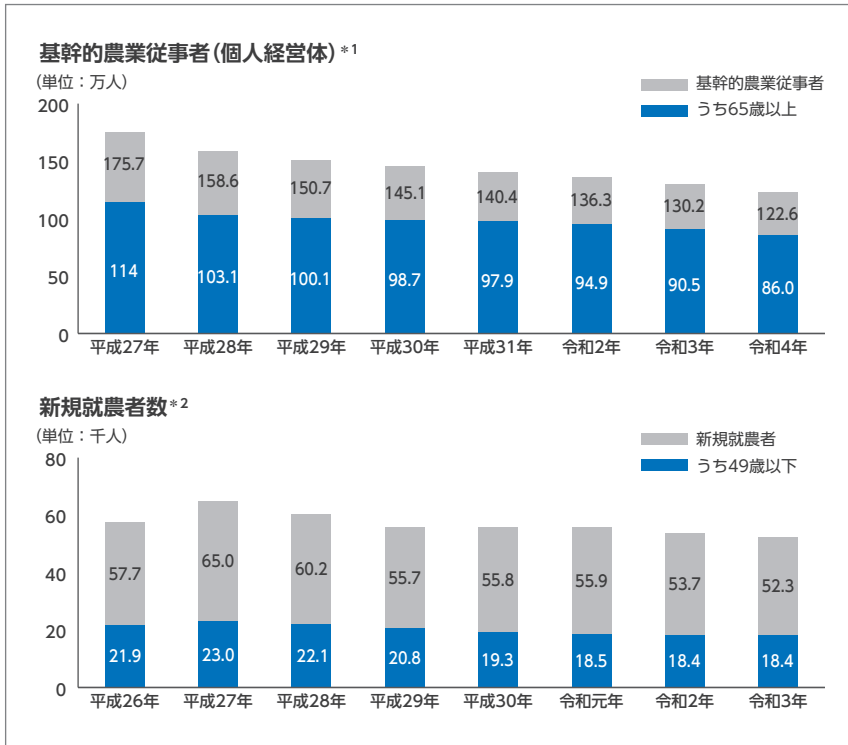
——食と農を結びつけて生産性向上
や高付加価値化を目指す「食農・アグ
リビジネス」への注目度が国内外で高
まっている背景についてお聞かせく
ださい。

日本と世界の農業や食農・アグリ
ビジネスは今、非常に重要な転換点
を迎えていると考えています。

ご存じのように世界人口の増加な
どを背景に、地球規模で深刻な食料
不足が起ることが懸念されていま
す。2022年にはウクライナ情勢
の影響で、小麦などの穀物供給が滞
る事態が起ったことは記憶に新し
いですが、実はそれ以前から、新興国
の人口増加と所得向上などに伴い、
世界的な食料需給の構造は大きく
変化しています。すでに、日本が高い
購買力によって世界中から良質な食
料を集められるような時代ではな
く なっています。

また日本国内を見ると、農業・食
料関連産業の国内生産額は長年、右

(図表1) 農業労働力に関する統計



出典: 農林水産省Webサイト(<https://www.maff.go.jp/j/tokei/sihyo/data/08.html>)を加工して作成

肩下りの状況が続いています。農業従事者の数も減少傾向に歯止めがかからず、高齢化や後継者不足(図表1)などから耕作放棄地・荒廃農地が拡大するなど、依然として多くの課題を抱えています。

しかしその一方で、近年、再び日本の農業を盛り上げようという気運が高まってきました。農業分野の規制緩和により民間企業の参入が拡大したことや、地方創生や地域経済

活性化に向けて、各地の特徴ある農業に注目が集まっていることなどが背景にあります。さらに最近では、食料安全保障の観点からも、日本の農業生産力を高めるべきだという声も高まっています。食料調達におけるリスクをできるだけ回避し、食料の安定的な供給を維持する手段として、自国の農業の力が期待されているわけです。

日本の農産物の品質の高さは以

前から海外でも評価されていたものの、産業化やテクノロジー活用などでは後れをとっていました。逆に言えば、今後の成長余地は大きいと考えられます。日本経済を支えてきた製造業が、厳しい国際競争の中でその成長性が頭打ちになりつつある中、日本の農業やアグリビジネスのポテンシャルが改めて注目されている側面もあります。

——かつての日本の農業界では、民間企業の参入やテクノロジーの活用など、新しい動きが少なかったイメージがあります。

たしかにそういう面もありましたが、最近は大きく変わりました。全国各地で「スター農業者」と呼ばれる、農業ビジネスで大きな成果をあげている方が次々と登場しています。以前は、栽培手法などに「匠の技」を持つ生産者が注目されることが多かったのですが、最近ではそれだけでなく、ビジネスモデルやマーケティング、ブランディングなどで成功した農業事業者も出てきました。それが業界全体の雰囲気を変え、新しい農業ビジネスを前向きに捉える機運を醸成しているように感じます。また、他の産業と同じく、世代交

代の時期に差し掛かる中で、次世代へのバトンタッチを前向きに捉えるようになったという面もあります。これまでの世代が守ってきた大切な農地と、長年培ってきた技術・ノウハウをどう継承していくべきかを未来志向で考える方が増えています。これも大きな変化だと思います。こうした機運を追い風に、日本の農業はさまざまな課題を克服し、新たなステージを切り拓くことができるのか？まさに今が勝負時です。大きな構造転換を図るべき時期が訪れたのだと考えています。

アジアで期待される
日本式農業モデル
グローバルで見た日本の強み

——日本の農業や食農・アグリビジネスは今後、どのような方向を目指していくべきでしょうか。

まず日本の地域性の強みを理解し、それを活かしていく発想が非常に重要です。

そもそも農業や食農ビジネスは、ローカル性・個性が強い産業です。

(図表2) 日本農業とアジア農業（東南アジア等）の共通点

共通点	農家1戸当たりの農地面積が少ない 中山間地が多い(傾斜地が多い) 稲作が主体(アジア型の気候) 野菜栽培、果樹栽培では手作業が中心
部分的な共通点	産業の発展に伴い、農業人口が減少 (日本が先行して減少が進んでおり、アジアの一部でも工業化に伴い減少が徐々に進展)

出典：三輪泰史著書「図解 よくわかるスマート農業」より抜粋、作成

ました。実は日本と同じような条件下で農業を営んでいる国は、中国のほか、東南アジア、南アジアなどにもたくさんあります。そのため、日本の農業の独自技術やノウハウをパッケージ化して、アジア各国に向けてソリューションとして提供していくことには、大きな可能性があると考えられます。(図表2)

今後、人口減少によって国内の食農市場が縮小していくことは避けられませんが、グローバルマーケットにアプローチしていくことは日本の農業にとつて必須条件です。我々日本総合研究所も2008年から、日本の農業の技術・ノウハウを海外に移転し、現地で生産・流通・消費のパリチェーンを構築することを「日本式農業モデル」として提案してきました。

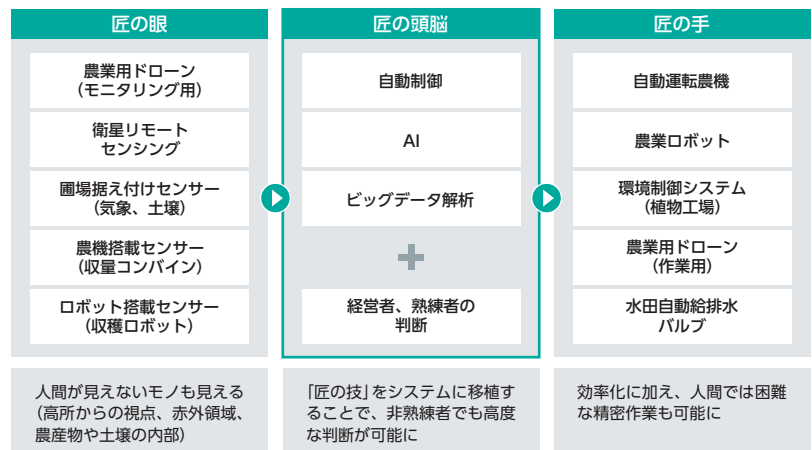
実際、アジア新興国を中心に「日本の農業技術を導入することで、日本品質の野菜や果物を我が国で売りたい」との声をよく聞くようになりました。これは消費者の所得向上に伴い、新興国における農産物への要求水準が近年、劇的に高まっていることも関係しています。昔から日本の消費者は、美味しさや食の安全性に対して非常に厳しく、質の高い農産物が当たり前に流通していま

すが、新興国では事情が違います。日本のコンビニチェーンが多数進出していますが、日本と同等の農産物が供給されていないので、店頭で売られているサンドイッチのレタスが美味しくない、といった実態があるわけです。そのため新興国の消費者からも、また現地の小売業や外食業からも、日本型農業への期待が高まっています。その意味でも、ぜひこのタイミングで海外に打って出て、世界全体で日本の農業のポテンシャルを活かすことを目指すべきだと思います。

——グローバル市場で成果をあげる上では、農業人口減少をはじめとする、国内農業の諸課題を解決するノウハウは有効です。

近年、あらゆる産業でDX(デジタルトランスフォーメーション)が期待されていますが、農業の課題解決においてもデジタルテクノロジーの活用は有力な選択肢の一つだと思います。いわゆる「農業のスマート化」で

(図表3) スマート農業の3分類



出典：三輪泰史著書「図解 よくわかるスマート農業」より抜粋、作成

す。IoT(モノのインターネット)やAI(人工知能)、ビッグデータ解析などを農業に活用することの意義や可能性も見えてきて、すでに多種多様な技術・サービスが登場しています。代表的な例としては、右図に示した3つの取り組みが挙げられます。(図表3)

一般に、農業スマート化の基本的な意義として考えられているのは「効率化」や「省力化」です。日本でも、2035年の農業従事者数は約

INTERVIEW



100万人と、現在の半数に減ると推計されています。いかに少ない人員でより多くの農産物を生み出すかは大きな課題で、そこにデジタルテクノロジーの力を発揮することが期待されています。

さらに、これまでの日本農業の個性や強みを活かす手段として、テクノロジーを積極的に取り入れている例も目立ちます。中山間地域での農作業にも対応できるよう、最大40度の傾斜地にまで対応したリモコン式の草刈り機などが開発されているのはその一例です。中山間地域での農業を熟知した熟練農業者の技能を、データとして取りこんで見える化し、若手農業者の技能向上に活かす

ような仕組みが開発されています。

日本の野菜・果物の美味しさや安全性をさらに高めたり、それを需要家に適切に届ける流通の仕組みを作り上げたりするためにも、デジタルテクノロジーは活用されています。

SNSを通じて農産物の魅力や背景にあるストーリーを発信し、生産者が消費者と直接つながるような試みもその一例です。通常の農業流通では、規格外の農産物は排除されてしまう恐れがありますが、SNSを通じて流通で求められるのは、画一的な農産物ではなく、ユニークでオリジナル性の高い農産物です。例えば、通常よりリコピン含有量の多いトマトを栽培し、特定の需要家だけに販売する、といったことも容易になります。新しいタイプの流通の仕組みが生まれることにより、農家の腕の見せ所が増え、農業の活性化につながるでしょう。

海外を見ても、効率化と価値向上を両立している例はまだほとんどありません。その意味で、日本の農業スマート化の取り組みは非常にチャレンジングであり、大きな特徴と言えると思います。

——そのほか、日本の農業活性化のヒントになるような事例にはどんな

ものがあるでしょうか。

この分野では、ベンチャー企業や異業種からの参入企業の動きが見逃せません。意欲的なアイデアを持った企業が、誰でも使いやすく、手頃な価格の農業サービスを打ち出しています。

一例として、スマートフォンで日々の農作業を手軽に記録でき、農業経営に活かせる農業支援アプリサービスを提供している例が挙げられます。作業記録は、栽培管理や収穫計画にとつて欠かせないものです。また散布した農薬については、農産物の出荷時に詳細な記録提出を求められるようになっており、その意味でも記録は重要です。ただ、作業日誌を今でも手書きで作成している農家は珍しくなく、その効率化は大きな課題でした。農業向けの生産管理システムもありましたが、利用料金が数十万円前後と高く、導入負担が大きいものでした。

しかし最近では、月額500円程度といった格安のアプリサービスが登場しているのです。その結果、農家の間で一気に普及し、デジタル化の恩恵を多くの人々に感じてもらえる契機にもなりました。

もう一つ、私が注目しているのは、農業の新しい取り組みが他産業に及

ぼす波及効果です。例えば自動運転トラクターは、規制緩和により農地の中だけでなく、農道も走行できるようになっています。その様子をぜひ見学したいと、自動車メーカーの開発担当者の方からの問い合わせがよくあるそうです。通常の道路と農道では条件が違うとはいえ、そこで得られる知見やノウハウはたくさんあり、それが乗用車の自動運転技術にも役立つからです。同様に、都市部ではドローンを飛行させることにさまざまな規制がありますが、農地の上空であれば制約が少ないため、独自のドローン技術を持った異業種企業が、農業分野に参入するようになっていきます。

いわば農村が、さまざまなテクノロジーの実証実験の場のような役割を果たし、そこで得た成果やデータ



① (株)日本総合研究所が開発に携わった農業ロボット「DONKEY」(実証機)

写真提供: (株)日本総合研究所

INTERVIEW

などが他の産業分野にも活かされていくと考えられます。農業や農村を起点にイノベーションを生み出していくようなモデルが創れば、その周辺に人や企業が集まることになり、結果的に地方創生や地域経済活性化にも良い形につながっていくかもしれません。

——これまでの日本の農業はテクノロジー活用が進んでいませんでした。過去のレガシーがない分、飛躍的な成長の可能性もあり得るということでしょうか。

その通りです。固定電話網のような古い社会インフラが整備されていない新興国ほど、移動通信網やスマートフォンのような先端通信技術が普及しやすく、先進国を飛び越えるような勢いで新しいデジタルサービスが発展していくと言われます。「リープフロッグ」と呼ばれる現象ですが、日本の農業でも同じように飛躍的に技術やサービスの発展が起る可能性は十分あります。

ちなみに2018年4月、内閣府の主導で開発されたデータプラットフォーム「農業データ連携基盤（WAGRI）」が稼働しました。気象情報、土壌データ、作物情報、生育

予測など農業関連のデータを集約・蓄積し、生産性向上などに活かすための仕組みです。他の産業でもこうした情報共有の取り組みは検討されていますが、データ形式が統一されていないため、プラットフォーム構築に時間がかかっています。そんな中で、WAGRIは国が主導するデータプラットフォームとして本格的に稼働した初めてのケースとなりました。過去のレガシーがないだけに、農業には新しいテクノロジーを導入しやすく、その成果も表れやすいと期待できます。

——最後に、今後の日本の農業に対する展望をお聞かせください。

日本の農業は、長年その地域性に基づいて培ってきた強みを磨いていくことで、大いに飛躍することができると私は捉えています。ただし、日本式農業の海外展開も農業のスマート化に向けては、従来のプレイヤーだけではなく、新たなプレイヤーの参入や、新たなアングルで捉えなおすことも必要となるでしょう。例えば、海外の農地を取得・開発するデベロッパーや現地のパートナー企業を発掘する商社、データプラットフォームを構築するシステム会社、農業向

けドローンやスマホアプリを開発するベンチャー企業、こうしたプロジェクト全体の資金を調達する金融機関など、より幅広い業種の企業が連携していく必要があります。これは視点を変えれば、さまざまな企業にとって農業で稼ぐチャンスが広がっているということです。

このように、日本の農業がグローバルビジネスになり得ること、これからの成長産業として非常に高いポテンシャルを有していることを、ぜひ多くの人々に知っていただきたいです。そのためにも、これからも日本の農業の魅力や可能性について積極的に発信していきたいと考えています。



*1

注1…「基幹的農業従事者」とは、ふだん仕事として主に自営農業に従事している者をいう。

*2

注2…平成27年、令和2年は全数調査で実施した農業センサスの結果であるのに対し、平成28年、31年、令和3年は標本調査で実施した農業構造動態調査の結果であり、表章されている値は推定値であることから、直接比較して利用する場合には留意する必要がある。

注1…平成26年調査結果は、東日本大震災の影響で調査不能となった福島県の一部地域を除いて集計した数値である。

注2…平成27年、令和3年の数値には、本調査の母集団としている農業センサスにおいて、東日本大震災の影響で福島県の一部地域の調査を実施できなかったため、当該地域は含まれていない。

注3…平成27年の数値には、熊本地震の影響で調査票の回収が不能となった熊本県の4農業委員会には集計に含まれていない。

食農ビジネスの可能性を探る

PERSPECTIVE

Cibus Capital LLP
(英国ロンドン)Cibus Capital LLP
最高投資責任者(CIO)、
キバスファンド(Cibus funds)創設者

ロバート・アップルビー 氏

英国オックスフォードのセントピーターズカレッジにおいて、動物学と人類学の学位を取得。リーマンブラザーズにおいて13年間、ロンドンとニューヨークで債券関連業務に従事した後、債券・通貨・デリバティブの責任者としてシンガポールに移る。その後、アジアにおけるADMキャピタルの共同創設者となり、23年間、オセアニア、アジア、ヨーロッパの新興国および先進国において投資活動を行う。現在はロンドンを拠点とするキバスファンドの創設者兼最高投資責任者として、食品・農業分野での投資機会の発掘に注力している。

英国ファンドが発掘する最先端の食農・アグリビジネスに、日本の課題解決のヒントを探る

Cibus Capital LLPは、英国ロンドンを拠点とし、食農ファンド「キバスファンド(Cibus funds)」のアドバイザーを務める事業者である。キバスファンドは、2017年より食農企業へのバイアウト、グロース、ベンチャー投資を開始。農業生産効率化、労働力不足解消、生物多様性等の農業課題に着目し、欧州を中心に25社以上に投資した実績を持つ。アグリビジネス投資の専門家から農園経営経験者まで、多様なバックグラウンドを持つメンバーの知見を活かし、投資先のスケール化や販路拡大を強力に支援できることが強みである。2022年5月、DBJはキバスファンドに対し、日本で最初の投資家として参画。これを機に、同じ島国として日本と共通の食農課題を抱える英国の知見に加え、海外の技術やネットワーク等を国内へと還元することで課題解決につなげていく考えだ。

食農特化型の投資ファンドとして

世界各国の食農企業に投資

— キバスファンドの特徴や、ファンドが設立された背景についてお聞かせください。

キバスファンドは独立系として食農分野にフォーカスしているのが最大の特徴です。食農バリューチェーンの上流・中流領域、農業生産効率化、労働力不足解消、生物多様性などの農業課題解決に取り組む企業に投資を行っています。近年、多くのファ

ンドがこの分野への投資に力を入れています。我々のようにアグリビジネス投資の専門家から農園経営経験者まで、多様なバックグラウンドを持つメンバーを抱え、食農だけに特化しているプレイヤーはごく少数であり、一般的なファンドとの差別化ポイントかと思っています。

このような食農特化型のファンドの狙いとしては、世界が今抱えている、農業生産や食料供給における重大な課題を解決することがあります。

まず、世界人口の拡大に伴う食料不足です。食料の需要は拡大の二途をたどり、それを賄うだけの十分

な質・量の食料を生産していかなくてはなりません。これまで人類が有史以来、生産してきた食料の量よりも、今後2050年までに我々が生産しなくてはならない食料の量の方が上回ると推計されており、事態は極めて深刻だと言えます。

食農産業が生み出している環境負荷も大きな課題です。国連食糧農業機関(FAO)の報告書によると、世界の食農産業が排出している温室効果ガスは全体の34%を占めており、また農産物が生産拠点である農場から保存用の冷蔵施設に届くまでのプロセスで、フードロス全体の30%に到達する廃棄物が発生してい

るといふ統計もあります。

また、世界人口のうち、栄養不良人口が8億人以上もいると同時に、肥満人口も10億人を超えている、という事実にも注目すべきです。栄養不良も肥満も、「いつ食べ物が入るか分からない」という不安な状況が原因と言われており、この課題を解決するには食料を安定的に供給できる環境を世界的に整えることが不可欠です。このほかにも、気候変動や地政学的リスクへの対応など、食農産業を取り巻く課題は山積みです。

しかしその一方で、これらの課題を技術革新や新たなアグリビジネスの創出によって解決していこうとする意欲的な企業による試みが、世界各国で進められています。農業労働力の不足が深刻化する中、農作業ロボットの開発によって効率化・省力化が進んでいること、ビッグデータ解析サービスが廉価で提供されるようになり、多くの農家が栽培計画の高度化や収穫量の向上を図れるようになってきていることなどは、その一例です。

我々は、こういった食農ビジネスにおける技術革新が、さまざまな課題を解決してくれるものと信じています。そして、我々が有するプライベートエクイティ、グロース、バイアウトと

いった投資手法を組み合わせ、駆使することで、そういった技術革新に対して大いに貢献できると確信しています。

実際に、先端的な技術を有する食農企業への投資により、課題解決に貢献することができた例を二つご紹介します。我々が2018年に100%買収したオリーブオイル企業の例です。同社はポルトガルに4000ヘクタールのオリーブ農園を持ち、なおかつ超高密度栽培（樹木同士の間隔を狭めて栽培すること、単位面積当たりの収穫量を増やす栽培方法）において優れた技術を有していました。ここに我々の投資資金を活用して、栽培面積を4000ヘクタールから9500ヘクタールに拡大するとともに、栽培技術を駆使することで生産コストを大幅に圧縮。その結果、単位量当たりの生産コストをユーロ33セントまで下げることになりました。これはオリーブ生産コストとしては世界最低水準です。

しかも同社は、食農産業が生み出す環境負荷にも配慮し、脱炭素やサステナビリティに積極的に取り組んでいます。最小限の水と化学物質の投入で高い収穫量を得られる栽培法を確立しているほか、9000ヘ

クタールの農地のうち、3000ヘクタール分を有機栽培に転換。世界最大規模の有機オリーブオイルの生産事業者となった上に、生物多様性スコアも伸ばしています。さらにオリーブ廃棄物からバイオ炭を製造することにより、温室効果ガス排出量のネットゼロを実現しています。



● 投資先のオリーブ農園
写真提供：Cibus Capital LLP

—— 投資対象として見た場合の食農ビジネスの特徴は？

独自の大きな魅力があります。まず食農のマーケット全体を見渡すと、非常に多種多様なビジネスが生まれています。また、債券や株式、外国為替といった資産とは相関関係がない投資対象として、この分野への投資は、投資家にとって新たなリスクヘッジの手段となります。

また、食農に関する多くのビジネスには、「土地所有」という要素が含

まれます。投資対象に土地が含まれることで、投資家にとっては資産価値の下振れリスクを低減する手段にもなります。しかも地球上の土地は有限であり、これ以上増やすことができません。一方で、土地に対しては産業用、住宅用、輸送用などさまざまな需要があり、おそらく今後、農業用途に充てられる土地の面積は減っていくであろうと予想しています。需給面から、農地の価値は長期的に上昇していくと考えられます。その意味で、インフレヘッジの効果も期待できるのです。

資産価値の下振れリスクを抑え、他の金融資産と相関性のない資産に投資することができ、インフレヘッジを獲得できる。長期投資家にとって、大変魅力のある投資対象であり、我々がこの分野に特化している大きな理由でもあります。

食農の地域性に注目することが重要 —— オランダの先端農業に大きなヒント

—— 欧州にはCibus Capital LLPが拠点とする英国をはじめ、地理的条件や人口動態などの

面で日本に近い国々があります。それらの国々の先進事例や知見の中で、日本の食農の課題解決につながるような事例やヒントはあるでしょうか。

そもそも日本の食農を取り巻く状況は、私の母国である英国と非常によく似ています。日本の人口は1億2500万人。英国は6700万人で、日本の約55%です。国土の面積は約37万8000平方キロメートルに対して、英国は約24万3000平方キロメートルで、日本の約64%。どちらも島国で、人口規模と国土面積の比も近い。

また、日本の食料自給率が約38%、英国も70%以下ですので、食料調達を輸入に依存している点でも共通しています。輸入肥料への依存度が高いのも同じです。したがって、ウクライナ侵攻に伴うサプライチェーンの寸断、石油化学製品の価格高騰など、地政学的な課題の影響を同じように受けています。その意味で日英両国とも、より強靱な食農のサプライチェーンの構築を目指すことは非常に重要です。両国とも、自国で消費する食料をできる限り自国で賄えるようにするためには何が必要か、真剣に検討していくこと

が大切だと思います。

日英の農業課題の解決を考える上で参考になる国として、私はオランダを挙げたいと思います。同国の国土面積は日本の約11%、人口規模は約14%にすぎません。日本や英国以上に農地と労働人口に制約があるにも拘らず、オランダは世界有数の農業国として知られており、農産物輸出に関してはアメリカに次いで世界第2位となっています。

ただし、初めからオランダ農業の国際競争力が強かったわけではありません。欧州の市場自由化による競争激化を踏まえ、育成環境を制御しやすい室内農業にフォーカスし、高品質・高付加価値の農産物を大量に生産できるよう、技術革新やデータ活用に注力したのです。結果的に、作物に効率的に日光が当たるよう天井の高いオランダ独自のグリーンハウスが生まれ、肥料や給水などの自動制御システムの導入も進みました。

我々キバスファンドも、オランダの室内農業の高い成長性に着目し、自動栽培・収穫ロボット（トマト等の自動収穫など）を手がけるオランダのスタートアップ企業に投資しています。オランダでは室内農業の市場規模が年間13%のペースで拡大してお

り、さらなる自動化の促進が急務となっていました。自動化が進めば、これまで収穫・梱包・仕分けなどに従事していた人々は、肉休労働から解放されるだけでなく、農業ロボットを制御する人員としてスキルアップできるので、生産性向上・付加価値向上につながります。

ここで我々が得た知見は、英国の食農セクターが抱える課題解決につながるはずですが、こうした事例は、日本としても大きなヒントを得られることでしょう。

このほかにも、日英の課題解決にあたっては、技術的なイノベーションが大いに貢献するであろうと私は考えています。両国の農業の実態に相應しい課題解決のあり方を、グローバルな視点で探していくことが必要だと思っています。我々も現在、日本、シンガポール、中国、オーストラリア、ニュージーランドなどの大学で行われている技術開発の動向に注目しており、それらが将来的にもたらすであろう投資機会に対し、非常にワクワクした気持ちで期待しているところです。それらの技術を評価する枠組みをどう構築すべきか、具体的な商用化に当たってはどんな方法が考えられるか、などについても常に關心を持っています。

共通点の多い日英の食農課題 ファンド出資者としての DBJへの期待

——キバスファンドには、欧米の機関投資家や年金基金などが出資しており、日系金融機関としては初めてDBJが参画しました。当行にどんなことを期待しているか、お聞かせください。

キバスファンドは出資者の一員としてDBJをお迎えできたことを非常に嬉しく思っています。なぜなら、両者とも食農分野においてイノベーションが必要であると強く信じており、またサステナビリティに対する考え方も一致しているからです。DBJの企業理念「金融力で未来をデザインします」も、我々のビジョンと非常に類似性が高いです。

日本と英国は、食農分野において共通の課題に直面しています。日本を活動基盤としながら世界中の企業とつながっているDBJのようなパートナーを獲得できたことは、我々にとって大きな支えになりますし、両国の食農分野における課題解決に向けた大きな一歩になると確信しています。

食農ビジネスの可能性を探る

PERSPECTIVE

三井物産株式会社
(東京都千代田区)ニュートリション・アグリカルチャー本部
アグリイノベーション室長

五味 智治 氏

ニュートリション・アグリカルチャー本部
アグリソリューション事業部長

菅原 圭三 氏

日本の商社が考える持続可能な食農産業の未来像

③

井物産(株)は、長年培ってきた化学や栄養科学(ニュートリション・サイエンス)などの知見を活用し、新たな事業基盤を創出することを目的に、2016年4月にニュートリション・アグリカルチャー本部を設立した。世界人口の増加に伴う食の需要構造の変化や消費者ニーズの多様化、脱炭素の潮流などに伴って食農領域に生まれる新たな市場に対応。最近では、先進農業国イスラエルの「点滴灌漑」の日本国内での実証実験を行った。サウジアラビアでの植物工場プロジェクトに参画するなど、「サステナビリティ」をテーマに世界最先端の食農技術の取り込みに意欲的に挑戦している。

「食料」と「化学」の知見を融合させ、世界の食農産業の発展と課題解決に貢献

——ニュートリション・アグリカルチャー本部が設立された経緯や目的についてお聞かせください。

菅原 これまで三井物産が展開してきた「食料」と「化学」に関するビジネスの知見を業的に融合させ、世界の食農産業の発展に貢献することを目的としてスタートした部門です。

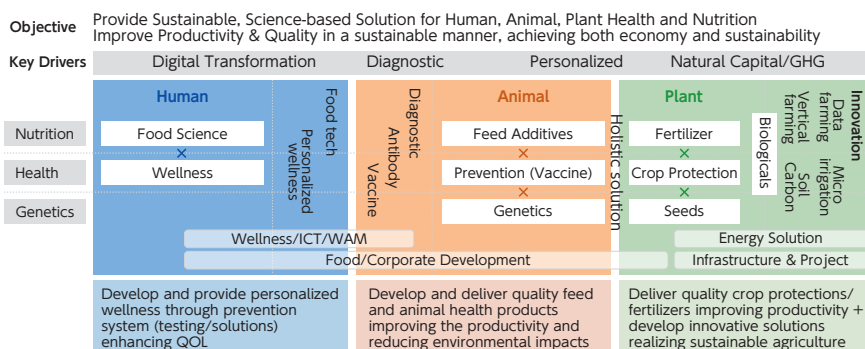
以前から我々は、世界的な人口増などに伴う食料難を踏まえ、農業の生産性向上につながる質の高い肥料・農薬・種子の供給に長く携わってきました。また中間所得層が拡大し、人々が食に求めるニーズが多様化する中、栄養素

と美味しさを追求する動物栄養科学・食品栄養科学(飼料添加物や香料など)にも取り組んできました。

しかし最近では、脱炭素や生物多様性などサステナビリティ(持続可能性)を重視する潮流や、健康寿命に対する意識の高まりなど、食と農を取り巻く課題やニーズはますます複雑化しています。つまり「量」や「味」以外の観点で、食料や農業を捉える必要が出てきたわけです。こうした状況に日本の商社としてしっかりと向き合い、ビジネスチャンスとして前向きに取り込んでいかなければならない。このような問題意識が、ニュートリション・アグリカルチャー本部の出発点になっています。(図表)

五味 私が所属するアグリイノベーション室も、その延長線上で2020年1月に発足しました。世界人口が2058年に約100億人に増加す

(図表) ニュートリション・アグリカルチャー本部のあり姿・成し遂げたいもの



資料提供：三井物産(株)

る一方で、水や土地など農業に不可欠な資源の利用にさまざまな制約が出ているというのは、明らかにアンビバレントな状況で、それを克服するには間違いないく食農分野のイノベーションが必要です。地球規模の課題解決にぜひイノベーションの視点で貢献したいと、国内外の食農分野の先進的企業と連携しながら取り組んでいます。

日本のソリューションを世界へ世界のソリューションを日本へ

——御社として、日本と世界の課題解決にどのように貢献していくお考えでしょうか。

菅原 課題解決の方向性としては、「From Japan（日本から世界へ）」と「To Japan（世界から日本へ）」という2つがあると考えています。「From Japan」とは一言で言えば、日本の優れた食農関連ビジネスの海外展開を支援し、そこで得た成果や知見を国内にフィードバックして、産業としての活性化を図っていくような活動を指します。すでに成功例もあり、当社と取引のある日本の農薬や種子のメーカーが海外マーケットで高く評価され、海外売上高が国内を逆転しているような例

が出ています。

しかし他方で、技術力は高いのに海外のニーズを十分つかめず、マーケットの獲得につながっていないケースも少なくありません。

五味 「From Japan」が難しい要因の一つは、食農が地域性の強い産業だということです。日本の地域性に合致した農業技術サービスを構築していることは国内では大きな強みになりますが、そのままでは海外で受け入れられにくい。日本が特殊というわけではなく、米国には米国、南米には南米の農業のあり方に相応しい農業技術があります。つまり農業にはグローバルスタンダードがないので、たとえ技術が優れていても、「このソリューションだけでは海外マーケットでは通用しにくい面があります。もう一つ興味深いのは、その国ごとの国土や気候環境の違いが、食農産業に与えている影響です。

世界的に見ても日本の国土や気候は豊かで、農業にとって非常に恵まれた環境です。これに対し、水を「滴たりとも無駄にできない砂漠のような過酷な環境で、国民の食の需要を満たすために農業に取り組んできたような国々は、農業技術の創意工夫の熱量がまったく違います。日本の場合、水やりや日照時間は天候任せでもある程度大丈夫なので、いかに限られた条件下で生産性を

高めるかというソリューションのレベル感にも違いがあります。天候任せにするのではなく、「気象条件などの制約がある中で生産性を高めていくにはどうしたらいいか」といった視点を持つことは、今後「From Japan」をグローバル市場で成功させる上でのヒントになるかもしれません。

菅原 食農のグローバル市場で、日本勢が世界のトッププレーヤーと伍していくのは大変ですが、日本の要素技術が高いのは間違いありません。それをいかに海外のローカルマーケットにつなぐことができるか。その「つなぐ」役割こそが、我々商社が果たすべき任務でもあります。時間はかかると思いますが、「From Japan」には引き続き挑戦していきたいと考えています。

——「To Japan」についても、すでに先進的な取り組みをされているとお聞きしました。

菅原 日本は、脱炭素やサステナビリティといった世界の新しい潮流への対応では出遅れている面があります。海外での先進的な取り組みを日本の食農領域に取り込んでいく「To Japan」の考え方は、非常に重要だと捉えています。例えばサステナビリティの観点から、肥料や農薬に化学品を用いず、生物由

来の資材に置き換えていくニーズは、すでに海外で高まっており、我々としても力を入れています。

五味 そのほか、アグリイノベーションが主導して、日本の農家と海外の企業と連携し、サステナブルな農業を実証実験している例もあります。具体的には、イスラエルの「点滴灌漑（かんがい）」と呼ばれる先端技術を、日本の北海道で3年ほど実践しています。

イスラエルは国土の多くを砂漠や乾燥地が占め、降水量も少なく、決して農業に向いている国とは言えません。独特の地政学的リスクを抱えており、自前で食料調達する必要があるました。そこで、過酷な環境下で、最小限の水で作物を栽培するために開発されたのが点滴灌漑です。

文字通り、医療における「点滴」のようにチューブを使って作物に水分を無駄なく供給し、収量を最大化する技術です。長年の技術開発により生産性を向上させ、今では欧州各国に野菜を輸出しているほどです。

現在、気候変動などを背景に、世界中で水不足が起きており、農業用水へのアクセスが各国で制限されつつあります。近い将来、いかに水を使わずして作物を栽培するかが至上命題になってくる中で、極めて有効なソリューションになるのではないかと以前から注目して

いました。

——日本では、どのような成果が期待できるでしょうか。

五味 日本の場合、そこまで深刻な水不足が起らないとしても、気候変動の影響で局地的な干ばつが各地で起こる可能性も指摘されています。天候任せではなく、人間がコントロールできる農業を確立していくことは重要です。水量を細かく調整することで、作物の成長を最大化・最適化することも期待できます。

我々の実証実験に協力してくれたのは、タマネギ等を栽培している北海道の農業事業者でした。タマネギは水分値が収量を左右するので、水やりを緻密にコントロールする手段として、点滴灌漑を導入していただきました。実際、タマネギの玉の大きさに違いが表れ、日本での点滴灌漑の活用に応えを感じられる結果となりました。

——そのほか、「To Japan」を目指して取り組んでいる海外プロジェクトにはどのような例がありますか。

菅原 サウジアラビアで実施している植物工場のプロジェクトがあります。植物工場は、開始時に大きな設備投資を伴うため、作物の供給だけでなく、需要

の見極めが重要となります。

サウジアラビアも、イスラエルと同じように国土や気候が過酷なため、農産物の育成がかなり難しいことに加え、食料安全保障への危機感も強く、自国内で作物を生み出せるソリューションを求めています。強い需要が見込めるということで、イタリア、サウジアラビア、日本の3カ国の企業が組む形でプロジェクトを立ち上げました。

五味 技術的には、ほぼ無菌状態で栽培される完全閉鎖型の植物工場で、土を一切使わず、作物の根に水と栄養分を噴射して育成する「エアロポニックス」と呼ばれる栽培技術を用いています。雑菌等が混入するリスクが極めて低いので、新鮮な野菜を、洗わずにその場で食べられるという特徴を持ちます。

菅原 自然環境や食料安全保障が厳しい地域での食料供給を実現するという点で社会的な意義もありますし、将来的には日本でもこうした先進的な植物工場の技術が求められていく可能性もあるので、知見やノウハウを蓄積して



● 植物工場イメージ図
写真提供：三井物産(株)

いるところです。

——イスラエルとサウジアラビア。極めて過酷な環境での農業の取り組みに、日本の商社として注力されているのは興味深いですね。

五味 図らずも気候変動などの影響により、地球環境全体の長期的な変化が、こうした過酷な方向に向かっていきますので、農業の持続可能性を考えた場合、これらの国々の取り組みが非常に参考になる、ということだと思います。

地域性の強い産業だからこそ時間はかかっても課題に挑戦し続けることが大切

——最後に、今後の日本と世界の食農課題にどう取り組まれていきたいか、展望をお聞かせください。

菅原 基本的には、日本の食農技術で海外のソリューションになるものを展開していく「From Japan」と、海外のソリューションを日本に持ち込む「To Japan」の両方に地道に取り組んで、日本の食農ビジネスをより強くすることを目指したいと考えています。

今回、いくつかの事例をお話ししま

したが、実際に事業として取り組んでみると、前向きな結果ばかりではなくて、たくさんの課題も明らかになりました。食農ビジネスは地域性・個性性が非常に強いので、たとえ優れた海外技術でも、日本で導入するにはさまざまなハードルがあります。点滴灌漑の実証実験でも、降水量が少ない年は日本でもメリットが感じられましたが、降水量が多い年は逆の結果となる、という経験もしました。

しかし、地域性があるから、課題があるからといって、我々は諦めることはありません。たとえ長い時間がかかっても、日本の商社として、日本の食農課題に向き合い、挑戦を続けていくべきだと考えています。

五味 私も同じ意見です。そうして「From Japan」と「To Japan」の両方を行ったり来たりする動きの中で、新しいアグリイノベーションの契機も生み出されていくのだらうと思います。

新しい挑戦を重ねて、日本の農業をプロジェクト化・産業化させていくプロセスでは、従来の農家向けのファイナンスの仕組みだけでは足りない面も出てくるはずです。インダストリーとしての日本の農業を考えたときには、ファイナンスの重要性は非常に大きいので、産業支援の観点からぜひDBJさんのお力添えをいただきたいと思います。

■当ツールの開発の経緯と意義



株式会社日本政策投資銀行
金融法人部長
板橋 史明

「サステナビリティ経営支援ツール」とは、顧客企業のサステナビリティへの意欲を経営や事業活動に結びつけ、具体的な実行計画等への落とし込みを支援するため、日本政策投資銀行（DBJ）グループが開発したサービスです。地域金融機関の担当者が顧客企業の経営者と対話を重ねながら、今後取り組むべき重要課題を洗い出し、「サステナビリティ経営方針」の策定をサポートしていくものです。

近年、「サステナビリティ」が経済・社会の未来を考えるための重要なキーワードとして、広く認識されるようになってきました。幅広い企業の間で関心が高まっている半面、「経営にどう実装するか」について自社だけで取り組むにはハードルが高いと感じているとの声も聞かれました。また地域のサステナビリティ実現へ強い使命感を持つ地域金融機関においても、顧客企業とは親密なリレーションを有している一方で、「サステナビリティを顧客企業の経営にどう実装するか」について、外部の知見やノウハウを求める声がありました。一方、我々DBJグループにはこの分野において長年蓄積してきた知見やノウハウがあります。

だが、全国各地の地域企業での取り組みを広く支援していくには地域金融機関との協力が欠かせないと考えていました。

そんな中、2021年に当行が広島銀行からご相談を受けたことをきっかけに、三者の課題認識やニーズを共有することができました。それぞれが持つ強みを掛け合わせることで、課題を乗り越えられることも見えてきました。三者の課題認識と強みの両方が見事に噛み合うかたちで、今回の支援ツールが誕生したのだと理解しています。

当ツールの最大の特徴

は、顧客企業がアンケートへの回答や地域金融機関との対話を通じて、事業展開・経営方針の中に、持続可能な社会に向けた取り組みを、自社に適した形で無理なく取り込んでいける点にあります。さらに地域金融機関にとつては、顧客企業に対する理解が深まることも、より一層強固な信頼関係構築につなげることができ、新たなソリューション提案のチャンスを得ることもつながります。それも、当ツールの大きな魅力です。

サステナビリティ経営は、一度経営方針を策定しただけで終わるものではありません。検証と改善を重ねながら、文字通り持続的な活動にしていけることが不可欠。そのために、当ツールをご利用いただくことで、顧客企業と地域金融機関の間での継続的な対話がなされ、地域のサステナビリティ経営の推進に役立てていただければと考えています。

SCENES
OF
SOLUTION

持続可能な社会を
“地域”から

地域金融機関と DBJ・JERIの協業による サステナビリティ 経営支援ツール始動



当ツールの詳細は以下のURL
もしくはQRコードからご覧ください
https://www.dbj.jp/service/advisory/sustainability_management_tool/

■当ツールの概要と特徴

日本経済研究所（JERI）はこれまでもDBJの「GRIT戦略」*の理念に基づき、サステナビリティ経営の構築に向けて、高品質な経営支援コンサルティングを提供してきました。「サステナビリティ経営支援ツール」の開発においても、我々が蓄積してきたノウハウや知見が活かされています。

特に重視したのは、企業にとつても地域金融機関にとつてもわかりやすく、使い勝手が良いサービスにすることです。このツールでは、まず企業の経営陣の方に、会社概要や企業理念、外部環境、各種経営資本などの項目から成るアンケートに回答いただき、それを基に地域金融機関の担当者がヒヤリング&デイスカッションを行います。日常の業務で忙しい中、短時間で無理なく回答できるよう、アンケートフォームを工夫しており、仮に足りない項目があっても金融機関との対話の中でクリアできる流れになっています。このプロセスで、サステナビリティ経営の観点からの自社の活動の棚卸しや、重要課題（マテリアリティ）の候補の抽出と絞り込みがなされていきます。

そしてアンケートとヒヤリング&デイスカッションによって入手した情報を基にし

て、最終的なアウトプットである「フィードバックレポート」が作成されます。金融機関の担当者がイチからレポートを作成するのは大変ですが、当ツールでは、アンケートと面談の結果を入力するほか、マニュアルに沿った簡便な操作でフィードバックレポートを作成できる仕立てとなっています。

なお、企業が取り組むべき社会課題は、その地域の経済・社会情勢によっても異なります。そこで、地域金融機関が地域課題の実態を踏まえて、アンケート項目を追加調整できる仕組みにしています。

サステナビリティ経営は長期にわたるテーマです。経営陣だけでなく社員一人ひとりが共感し、当事者意識を持つて取り組み、自走していくことが理想です。当ツールでも、サステナビリティ経営に関する自社の課題や経営者の理念・ビジョンなどを可視化することで、社内で問題意識を共有して、全員参加型で取り組んでいけるよう、配慮して設計しています。

「サステナビリティ」については今も世界中で活発な議論がなされており、取り巻く環境は絶えず変化しています。このツールも、時代にに合わせて常にバージョンアップしていく必要があります。その成果を企業や地域金融機関のみならずと共有していくことで、サステナブルな地域社会の実現に向けて貢献していきたいと考えています。



株式会社日本経済研究所（JERI）
サステナビリティ経営本部長
江本 英史

*「GRIT戦略」…第5次中期経営計画においてDBJグループが重点的に取り組む分野を表したもので、「G=グリーン社会の実現」「R=しなやかで強い安心安全な地域・社会や産業基盤の構築」「I=事業化可能と評価できるイノベーションへの取り組み」「T=現在の事業基盤を前提とした移行に向けた戦略的取り組み」を意味する。

SCENES
OF
SOLUTIONサステナビリティ経営支援ツール
活用事例

Case Study 01

広島銀行

株式会社広島銀行
法人企画部長
中丸 紀賢 氏サステナビリティ経営支援は
信頼獲得の契機
より深いソリューション提案を目指す「SDGs宣言」の
次なるステップとして
サステナビリティ経営
導入支援に着目

御行は2022年1月、DBJとJER Iとの協業により、地元企業のサステナビリティ経営を支援する「へろぎん」サステナビリティ経営導入サポートサービス」を開始されました。その背景や経緯をお教えてください。

当行では2020年1月に「へろぎん」SDGs取組支援サービス」を創設し、地域企業へのSDGsの普及・啓発や取り組みの促進を図っていました。各企業の事業活動や社会貢献活動をSDGsの視点で整

理した上で、「SDGs宣言書」として文書化するのを支援するサービスです。多くの企業にご利用いただき、2022年9月末時点で計569社からお申込をいただいています。

予想以上の反響に驚いた一方、課題も明らかになりました。企業としては、宣言書の発表で終わらせるのではなく、経営とサステナビリティの要素を結びつけ、実際の事業展開に活かしていくことが重要です。しかし当行の顧客には中小企業が多く、経営資源に制約を感じてらっしゃる企業が多数です。自社の力だけでサステナビリティ経営を実装したり、さまざまな社会課題をビジネスで解決していくのは簡単ではありません。当行としても、次なるステップに向けたサポートにも

対応したいと考え、2021年春頃から、サステナビリティ経営の導入を支援するサービスの開発に着手したのです。

以前からDBJとはご縁があり、大企業のサステナビリティ経営の取り組み動向について多くの知見をお持ちであること、またJER Iは中小企業への経営コンサルティングに豊富な実績があることもよく知っていました。定期的に情報交換をさせていただいており、ある時、「中小企業のサステナビリティ経営について、具体的にどんな支援のあり方が考えられるのか？」といったテーマを投げかけたところ、すぐに前向きな意見をいただきました。そこから自然な流れで、三者の協業により、前述のサポートサービスを開発することになりました。

開発に当たって留意したことは？

「一番重視したのは「わかりやすさ」です。このサービスは、アンケート記入と複数回の対話を通じて、その企業の経営資源や経営理念、外部環境などを把握し、サステナビリティ経営の観点から対処すべき重要課題（マテリアリティ）や「サステナビリティ経営方針」を策定し、最終的に「フィードバックレポート」という文書の形にまとめていくものです。地域企業の方々にとっても、サービス全体の流れや使われる用語がわかりやすく設計されている必要があります。その点をDBJ・JERRIと何度も協議しながら開発を進めました。

サステナビリティ経営 方針の明文化が、 理念共有や帰属意識 の醸成につながる

開発時に工夫された点について、利用された顧客企業からはどんな反応がありましたか？

最もご評価いただいているのは、今後取り組みべき重点課題とその

解決策を検討した結果を、「サステナビリティ経営方針」という文書の形でまとめていることです。

社員のみなさんも「サステナビリティ」や「SDGs」という言葉はご存じですし、自社がこれらに取り組んでいるのも知っています。しかし、自社の理念や事業展開とどう結びついているのかまで浸透しているケースは少ないと感じます。「サステナビリティ経営方針」として明確に文書として打ち出し、どんな会社を目指しているか、世の中にどう貢献していきたいかなど、経営陣の想いや考えを浸透させることで、社員の方々にしてもその会社で働く意義が実感でき、帰属意識も高まります。

逆に、開発時には想定していなかった発見や成果などはありませんか？

一般にサステナビリティ経営への取り組みは、「対外的なイメージ向上につながる」という面が注目されがちです。しかし実際は、社員のモチベーションやエンゲージメントを高めるといった社内的な効果も非常に大きかったです。これは我々としても発見でした。

また我々金融機関としては、顧客

企業のことを今まで以上に深く理解できるようになったことが、最大の成果だと考えています。財務データなどの定量的な情報は得られても、その会社がどんな理念やビジョンを持ち、どんな課題感を抱え、どのような優先順位でそれに対処しようとしていたのかといった背景にある情報はなかなか深いところまでは得られません。しかしこのサポートサービスのおかげで、経営陣のさまざまな部門の方とじっくり対話する機会を得ました。短期的な視点ではなく、長期的な視点で顧客企業にご提案できるようになり、非常に貴重な財産になっています。

顧客との信頼関係を 基盤に、事業承継など さまざまな課題解決 に貢献したい

サステナビリティ経営支援をきっかけに顧客企業との対話機会が増え、関係性が強まったことは、今後どのような発展性がありそうでしょうか。

当行としても、単に対話して情報を得るだけで終わらせず、それを顧

客企業のより深い課題を解決するために活かし、具体的なソリューションのご提供につなげていくことが重要だと心得ています。

例えば「事業承継」は重要なテーマですが、後継者選定や相続の話題など、企業にとって外部に相談することが難しい面もあります。しかし、サステナビリティ経営の観点から、将来的な企業価値の向上を考えていくと、経営のバトンタッチの大切さが改めて認識され、事業承継の話題にたどり着くこともあります。我々としてもサステナビリティ経営の対話を通じて、その会社を深く理解していますから、会社の実情に合った、より適切なご提案ができるのです。

当行は2020年10月に持株会社体制に移行しました。それに伴い、従来型の銀行の金融商品サービスだけにとどまらず、グループ内のさまざまな機能を集約し、金融分野を含めたソリューションをご提供できる体制を整えています。「サステナビリティ経営」を起点として対話を重ねることで、顧客企業のニーズに対する理解を深め、層ご期待に応えられるようなソリューションのラインナップを構築していきたいと考えています。

SCENES
OF
SOLUTIONサステナビリティ経営支援ツール
活用事例

Case Study 02

飾らない銀行

京都銀行

地域企業の悩み事に
真摯に寄り添う中で
サステナビリティ経営支援ツールに
行き着く顧客の困り事に
寄り添う姿勢を徹底
課題感の変化に気づく「京銀SDGs宣言サポート」
をはじめ、サステナビリティ経営の
支援事業に取り組まれるように
なった背景やお考えをお聞かせく
ださい。最初のきっかけはコロナ禍でし
た。企業を取り巻く外部環境が厳
しくなる中、地域金融機関として、
顧客である地域企業の皆様が抱え
る課題や悩みに寄り添うことが何
よりも大切であると、改めて考える
ようになりました。そこで2020年6月、「コロナサポートチーム」と
いう部門横断的なチームを当行本
店内に発足させ、各支店の営業担
当者がヒアリングしてきたお客様の
悩み事が、このチームに直接集約さ
れる体制をつくりました。この活動を続けていくうちに、毎
月寄せられる悩み事に少しずつ変
化が起きていることに気づきまし
た。これまで上位にあった「売上アッ
プ」「集客向上」「事業承継」に加
え、それらに匹敵するほど「サステ
ナビリティ経営」や「SDGsへの対
応」への関心が高まっていることがわ
かったのです。実際、地域企業の方々
からお話を聞いてみると、社会課題
解決をビジネスモデルに取り入れた
という熱意を持った経営者が増え
ているのを実感しました。コロナ禍を契機として、時代の変化に即した
事業展開に取り組み、企業の持続
可能性を高めることに対する意識
の高まりがあるのではないでしょ
うか。また、それらを実現する上では
人的資本が不可欠で、特に若い世代
は社会課題やサステナビリティへの
意識が高く、新たに社員を採用す
るためにも、既存の社員の意欲を高
めるためにも、サステナビリティ経
営が大切だとの認識が広がっている
のだと思います。そこで最初のステップとして、
2021年11月に立ち上げた
のが、お客様のSDGsへの取り
組み状況を評価するとともに、
SDGs宣言書の策定を支援する
「京銀SDGs宣言サポート」で
した。

——その後間もなく、「京銀サステナビリティ経営サポート」を開始されましたが、どのような背景や経緯があったのでしょうか。

「京銀SDGs宣言サポート」を導入されたお客様から、「宣言の次は何をすればいいのか?」「具体的なアクションにつなげるにはどうすべきか?」といった声が次々と寄せられました。我々としては「刻も早く、サステナビリティ経営をビジネスモデルに実装していく支援サービスを導入しなければと考えました。」

まさにそのタイミングで出会ったのがサステナビリティ経営支援ツールでした。より高度な経営コンサルティングのご支援ノウハウが必要になると考え、当行で内製化するのではなく、外部の協業先の検討を始めていたところ、2022年1月に、広島銀行・DBJ・JERRIの三者による「へひろぎん」サステナビリティ経営導入サポートサービス」がプレス発表されたのを、当行の担当役員をはじめ何人かが見つけてきました。「これだ!」と直感し、すぐにDBJのご担当にご連絡しました。当行にとつての協業先の判断基準としては、①スピード感のある対応、②この分野のコンサルティングの専門

的な知見・ノウハウ、③高い信頼性、④手厚いサポート、という4つを想定していました。DBJさんとは、震災時元本免除特約付き融資などについてアドバイスいただくなど、以前からご縁がありました。政府系金融機関として長く活動されてきた信頼と実績、JERRIのコンサルティング業務のスピード感や専門性の高さ、伴走支援の取り組みなど、よく存じていましたので、協業先として申し分ありませんでした。

サステナビリティ 経営支援を起点に ファイナンスの力を 幅広く発揮したい

——実際に導入・サービス展開をされて、御行内や顧客企業からはどんな反応がありましたか。

アンケート実施からデイスカッション、フィードバックレポート作成までのプロセスが非常にまとまっていて、わかりやすい点がまず良いと思いました。当行の営業担当者が支援ツールの意義や仕組みを理解できなければ、自信を持ってお客様に提

案することはできません。顧客企業だけでなく、我々にとつても理解しやすく、使い勝手がよいと感じました。

最終的なフィードバックレポートを作成するまでに、お客様と我々の間で、何度もデイスカッションを重ねていく仕組みになっているのも特徴だと思います。繰り返し議論を重ね、伴走しながら進めていく過程で、自分たちが目指す会社としての未来像や今後の事業展開のビジョンを、さまざまな社会課題と結びつけて考えていくので、お客様に当事者意識が醸成され、お客様企業の社員全体にも浸透しやすくなるのだと思います。「おかげで、会社全体の意識の統一ができた」という声も寄せられていて、その意味でも意義深いサービスだと感じています。

——御行の活動において、サステナビリティ経営支援ツールはどのような活用可能性や発展性があるか、今後の展望をお聞かせください。

当行が長年大切にしている理念に「地域社会の繁栄に奉仕する」があります。地域企業の未来のために、サステナビリティ経営を包括的に支援していくことと、この理念は

まさしく合致しており、今後ますます力を入れていきたいと考えています。

サステナビリティ経営支援ツールは、導入したら終わりではなく、そこで明らかになった課題を1つ1つ解決していく次の実行フェーズがあります。お客様が既存ビジネスを革新したり、新たな事業を創造したりしていくことが重要で、そこでは我々の本業であるファイナンスの力が必ず活かれます。サステナビリティ経営支援を起点に、お客様との対話を深め、信頼関係を築いていく中で、我々地域金融機関がご提供できるソリューションの幅の広さ、興行きの深さで、地域企業と当行のサステナビリティ経営を実現していきたいと考えています。



当サービスを推進されている営業本部法人総合コンサルティング部の
(左から)井上次長、辻部長代理、雨宮部長

鹿児島県鹿児島市に本社を置く(株)オーリックは、九州最大級の品揃えを誇る業務用酒類卸売事業者であり、傘下には不動産業、住宅設計・販売業、リサイクル業などから成る企業グループを形成している。県内初の酒類ディスカウント事業者として創業。その後の業界の構造変化に対応するため、業務用酒類卸売業に参入してさらなる成長を遂げ、日本有数の売上規模を誇る酒類販売企業となった。2004年には不動産業、2009年にはリサイクル事業、2013年には建設事業に進出するなど、事業多角化に積極的に取り組み、売上高400億円を超える一大企業グループへと発展している。最大の強みは、経営者意識を持った活気ある個々の社員たちが経営哲学を共有し、「全員参加の経営」を真摯に実践していることにある。今後は業務用酒類卸売業と不動産建設業で九州、山口県の徹底したドミナント化とお客様第一主義を貫き、全従業員の物心両面の幸福を追求し、地域社会の進歩発展に貢献していく考えだ。



株式会社オーリック

常に高い目標に挑戦し続ける全員参加の経営と、
お客様第一主義を貫き、地域社会に貢献する



株式会社オーリック 代表取締役社長

濱田 龍彦氏

1956年、鹿児島県いちき串木野市出身。1978年、家業である明治元年創業の焼酎メーカー・濱田酒造に入社。1989年に、鹿児島県内初の酒類ディスカウント店「酒のキンコー」(のちのオーリック)をスタートさせ、1998年に当社社長に就任。2015年10月、持ち株会社化とグループの再編に伴い、オーリックホールディングス代表取締役社長に就任。中学時代は剣道部で鹿児島県大会優勝。高校時代はバスケットボール部で活躍し、鹿児島県大会準優勝。

お客様第一主義こそ商売の本質 過去の苦い経験が挑戦の原動力に

——家業である老舗焼酎メーカー・濱田酒造で営業として働きながら、鹿児島県初の酒類ディスカウント店を立ち上げられた経緯をお教えください。

出発点は、私の過去の苦い経験でした。入社して間もない頃、鹿児島市内の小さな酒屋さんが濱田酒造グループの傘下に入りました。そこで自分の実力を試してみようと、その店長に名乗りを上げました。売上拡大に向けて自分なりに工夫したのですが、現実には甘くはなく、来店客はまったく増えません。宅配で稼ごうと飲食店などに営業に回ってみました。相手にしてもらえませんでした。店に寝泊まりしながら約1年働きましたが、目立った成果をあげられないまま、廃業することになりました。当時の自分は何の武器も持たないまま、商売に挑んでいたのです。

その後、濱田酒造東京支店開設に伴い、営業として従事する中、北関東の酒類ディスカウント店を初めて見に行った時、駐車場に車が入りきらず渋滞状態、店内のレジ前には、お客様が何十人も並んでいるという繁盛ぶりとお客様が喜んで買っている姿に大きな衝撃を受けました。酒類の価格統制は1964年に廃止されていて、すでにディスカウント販売は可能でしたが、業界内の暗黙のルールとして定価販売が主流でした。定価販売を続けた方が、メーカーも

問屋も小売店も利益を守られる。これを崩す者は、業界の秩序を乱す異端児だと捉えられていたので、酒類の値下げ販売をするのは簡単なことではありませんでした。

しかし、値下げをしない業界のやり方は、決してお客様の得にはなりません。どんなに業界内の反発を受けても覚悟を決め、お客様の利益に徹底して寄り添い、酒類の値下げ販売に挑戦しているからこそ、この店はこんなにも繁盛しているのだと気づきました。

更に、濱田酒造の関連会社の若松酒造で酒類ディスカウント店の専任営業課長に抜擢され営業活動する中で、酒類ディスカウント店のノウハウを社長、専務、店長などに教えていた。1989年12月鹿児島県で二番初めに酒のディスカウント店「酒のキンコー」をオープンし、毎年出店を重ねていきました。

——実際に酒類ディスカウント店で成功されたのち、1998年には業務用酒類卸売業への参入を決断されました。

1994年、地元最大のスーパーが酒類販売免許を取得し、我々の一番の繁盛店のすぐ近くに酒類ディスカウント店を出店しました。これは大打撃で、当社の繁盛店の売上高は半減しました。ちょうど酒類販売の免許制の緩和と撤廃が検討された頃で、いずれ完全自由化されたら競争はさらに激化し、当社の経営が厳しくなるのは明らか。先手必勝で、既存事業がまだ堅調なうちに新たな手を打とうと考えました。悩んだ結果、お客様に來てもらうのを待つのではなく、自ら届けるスタイル

なら勝負できると判断し、業務用酒類卸売業への進出を決めました。

——ここでもお客様第一主義を徹底しました。例えば、当時の業務用卸は日曜・祝日に休むのが普通でしたが、飲食店にとっては書き入れ時。週末は欠品しがちで困りだとして、当社は年中無休で、焼酎一本から配達することに決めました。携帯電話のない時代でしたが、電話も24時間受け付けることにして、営業社員にポケベルを持たせて対応しました。得意先の多い繁華街に配送用の店舗網を整備するなどして、365日24時間対応の体制を整え、最後発からの出発でしたが3年後には鹿児島県内で業界ナンバーワン企業になることができました。

大規模な業態転換を支えた 「全員参加の経営」とその実践

——大きな業態転換を成功させるには、社員みなさんの力を最大限に発揮してもらうことも重要です。

その原動力となったのは、「全員参加の経営」と経営哲学の浸透、そしてその実践だと思っています。自由化に伴う競争激化で、当社もいずれ存亡の危機に直面するのではないかと、経営者として不安感に苛まれた時期がありました。薬にもする思いでアメンバー経営とフィロソフィ手帳を導入し、経営の軸が定まりました。

この時期、私が痛感したのは、「どんな厳しい状況にあっても常に明るく前向きに、夢と希望を抱いて高い目標を掲げること」の重要さで



2017年の増築により3,000坪の敷地面積（延床面積2,560坪、内ワインセラー面積325坪）となった那の津配送センター（福岡県）

上の写真2点提供：（株）オーリック

した。10年後、どんな会社でありたいかを真剣に考え、高い目標を設定し、全社員に社長メッセージを発表しました。目標が明確になったのでその目標を達成するためにどうしたらいいのかを考えるようになり、「倒産するかもしれない」という恐怖心、不安がどんどん縮小していきます、明るい未来を達成する事に意識を集中する事ができ、ベクトルが合つてきました。

私と同じ前向きな感覚を持つてもらうには、社員一人ひとりが「雇われ店長」ではなく「個人商店の経営者」という意識で仕事に取り組み、やりがいや経営の醍醐味を感じられる「全員参加の経営」が欠かせません。そこで、損益や財務などあらゆる経営数字を全社員に公開する「ガラス張り経営」を徹底しました。また主体性を育むには、自ら考え、それを発信させることが大切。ユニットごとに事業計画書や月次ごとの予算を作成し、達成状況を確認してグループ全体に発表する会議など、社員が主体となつてアウトプットするさまざまな機会を設けて、経営者意識の育成に努めています。

社員全員の目線やベクトルを揃えるために大切に行っているのが当社独自の行動規範です。「常に明るく」「能力を未来進「行形でとらえる」など、当社の社員として、さらには「人の人間として成長するため、何が大切かを具体的に示した判断基準です。これも毎日の朝礼で輪読して、さらにそれを社員の日々の目標に結びつけて主体的に実践してもらうようにしています。

人生も仕事もその成果は「考え方×熱意×能

力」という掛け算で決まります。1より小さい数字を掛け合わせたら、成果は小さくなります。たとえ能力が人一倍優れていても、考えがネガティブだったり、熱意がなければ良い結果は出ません。精神論と思われるかもしれませんが、行動規範を常に心に据えて真面目に愚直に実践していくことが、結果的に個人と組織の成果につながっていくのです。



同社グループ全社員が携帯するフィロソフィ手帳

—— 昨今では、事業多角化のためにM&Aを多く行っています。円滑に進めるポイントは何？

新たに当社グループに入られる企業の方々にも「一体感を持つてもらうために」「全員参加の経営」や経営理念の浸透実践に加え、その企業を「元気にすること」をとっても大切にしています。グループ全体で経営情報をガラス張りにして、みなさんが前向きな熱意を持つて働いていただけるよう努めています。

グループ入りされた企業の中には、さまざまな事情で企業としての成長が滞っているケースもありますが、そこにいる若手社員たちはまだまだ成長したいという熱意を持つていることが多い。当社グループの一員となり、全員参加の経営を体感することで、彼らの成長意欲が刺激され、活気にあふれていくのを感じることがあります。そんなときは嬉しいですね。

「経常利益100億円」達成を目指し未知の領域に挑戦し続けたい

——最後に今後の展望をお教えてください。

まず目指したいのは、地元・鹿児島や九州地域の酒食文化や不動産建設業のレベルを高める事で豊かで楽しい生活のお手伝いと雇用と納税等で地域社会の発展に貢献することです。

環境的には、少子高齢化、人口減少、コロナ感染等の影響でほとんどの業界の市場規模は年々縮小しています。その中で全従業員の物心両面の幸せを追求し企業が永続していくためにはシェアを高めなければなりません。

若手、中堅のリーダーがイキイキと活躍し、成長と自己実現するために権限移譲して任せたいと思います。

現在、2030年「グループ売上高1000億円、経常利益70億円」に挑戦しています。

次のステップとして、「100億円の経常利益」をどうしたら達成できるのかを考えているところです。すでに不動産建設業をはじめ事業の多角化を進めてきましたが、さらに深耕レベルアップしなければなりません。

また、新たな事業展開のヒントを得るために常にアンテナを高く張り、未知の事業に挑戦していかなければならない。そのためにも、これからは失敗を恐れず、社員一丸となつて挑戦し続ける企業でありたいと考えています。

食品廃棄物のアップサイクル

～世界の潮流と日本～

株式会社日本経済研究所
地域・産業本部
地域振興部
主任研究員
倉本 賢士

執筆

調査のわき道 Vol.21

1 972年に、国際的なシンクタンクであるローマクラブは『成長の限界』と題した報告書で、「100年以内に地球上の成長は限界を迎える」とした。これに従えば私たちは前半を終える中間地点にいる。この折り返し地点ではコロナ禍もあり、社会経済活動の持続可能性が強く意識されるようになったが、後半の50年では、自然環境の恩恵やインパクトへの考慮がないビジネスは成り立たなくなるだろう。

と いういま「アップサイクル」が注目されている。これはリサイクル（再利用）の一種で、廃棄物に工夫を加え、捨てられたときよりも価値を増した（アップした）製品にして、もう一度消費のフローに戻すことで、特に食品廃棄物に対する解決策の一つとして期待されている。従来リサイクルされていなかった食品廃棄物を使って、新たに魅力ある製品として生まれ変わらせれば、廃棄物も焼却時に発生する二酸化炭素も減る、食料生産にかけた様々なコストを無駄なく商品化できる等の効果がある。

米 国ではすでに食品分野のアップサイクルは大きなトレンドになっている。2019年には大手食品メーカーやベンチャー企業によってアップサイクルフード協会（Upcycled Food Association）が立ち上がり、認証制度をスタート。流通側も米国最大のスーパーKrogerが2022年の注目トレンドに取り上げるなど、「オーガニック」「植物由来（Plant based）」「フレイバー」等と並びカテゴリーへの成長が見込まれている。

日 本でもオイシックス・ラ・大地（株）による「Upcycle by Oisix」シリーズやアサヒユウアス（株）の「UPCYCLE B」プロジェクトのように、この数年で「アップサイクル」を掲げた製品が見られるようになった。アップサイクルの潮流はアメリカから太平洋を渡り、日本でも「見そんな感じだ」。

し かし、これまで10年以上全国各地を調査してきた身からすれば、「従来活用されなかった食品廃棄物を使った商品開発」というテーマは、そんなに目新しいものではない。「アップサイクル」という言葉が流行るずっと前からアップサイクルに相当する取り組みは各地で行われており、ついでに言えば、いま海外で出ているモノより、ずっとセクスのいい製品・取り組みがたくさんある。アップサイクル？何を今さら、という気もしくはない。

例 えば、青森県のmizuroro（株）が企画・販売する「おやさいクレヨン」は、規格外で廃棄されてきた野菜・果物を主原料としている。また、多くの米菓メーカーが立地する新潟県で、菓子を製造する過程で発生する米・米粉の残渣から作られたバイオマスプラスチック「ライスレジン」（株）バイオマスレジンドは、「お米のおもちや」「プール（株）」にもなっている。どちらも子どもが口に入れても安心という、実に日本らしい気遣いが魅力的で、海外でも売れているそうだ。

食 品の例では、福島県（株）もがある。は、規格外という理由で廃棄されてきた完熟桃を高度な冷凍技術で通年楽しめる商品「ももふる」にしている。ついでに、同じ福島県の株陽と人は、国見町特産あんぼ柿の皮を活用した化粧品「明日 わたしは柿の木にのぼる」を企画・販売している。このような例は、福島県だけでなく全国にたくさんある。



本稿で紹介した食品アップサイクル製品【執筆者撮影】

「M」 O.T.T.A.I.N.A. が世界に通用する素晴らしいコンセプトだと、私たちは故ワンガリ・マータイさんに教えてもらったが、SDGsやアップサイクルという言葉を知る前から、できるだけ捨てないで、余すところなく使うという姿勢は、日本にあるはずである。アップサイクルという世界的な潮流に乗る、それもありだが、それよりも、これまでの取り組みを踏まえ、率先していくこと、これが未来の世界に向けた日本の役割ではないだろうか。

DBJが特許価値分析サービスをスタート

(株) PatentSight Japanとの協業により、知財分野で新たな価値提供を目指す

近年、特許などの知的財産分析を事業戦略や経営企画の策定に活かす「知財経営」への注目度が日本でも高まっています。そこでDBJでは、ドイツ発祥の知財分野のソリューションプロバイダーである(株) PatentSight Japan (PSJ) との協業を強化。PSJの高度な知財分析力と、DBJの財務分析・戦略立案に係る知見を融合させ、事業戦略策定から具体施策の実行までワンストップでご支援するサービスをスタートさせました。その概要と特徴を、「知財経営」が求められる背景や課題と共にご紹介します。

なぜ今、特許価値分析が重要か？

POINT 01 競争優位性を説明する上で「技術力」が重要に

グローバルな競争環境の変化や脱炭素の潮流の加速により、企業の競争優位性を説明する要素として「技術力」が重要になり、その裏付けとして特許情報などをわかりやすく開示することが求められている。

POINT 02 企業価値の源泉が無形資産に変化

企業価値の源泉が、工場や機械といった「有形資産」から、ソフトウェアや知的財産、人的資本などの「無形資産」に変化する中で、それらの効果的な活用に向けた戦略策定や実行ノウハウが必要に。

POINT 03 知財投資戦略の開示義務が発生

2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コード(企業統治指針)に「知財投資戦略の開示・監督」が明記され、企業に開示・説明責任が発生。有効な知財投資と適切な情報開示が不可欠に。

DBJの産業調査分析とPSJの特許価値分析を融合

DBJとPSJの強力なパートナーシップをベースに、顧客企業のニーズ把握から実行フェーズまで、ワンストップでご提供する特許価値分析サービスです。グローバルベースでの価値評価に基づくPSJの特許分析に、DBJの産業調査、財務分析などの知見を加えて、事業戦略策定を伴走支援。さらにビジネスマッチングやM&Aなど、戦略に基づく具体的なアクションもご支援していきます。



DBJでは日本の産業競争力強化に向けた重点課題として「新事業創出」を位置づけ、ベンチャーファンドへの投資やスタートアップ投資などに加えて、知財分野を切り口とした新たな価値提供にも注力していく考えです。今回のPSJとの協業による特許価値分析サービスもそうした活動の一つです。大企業で眠っている技術などを活かすべく、知財を起点に、事業戦略の策定や実行フェーズでの投融資などを通じてご支援していくことを目指しています。

こちらからアクセス <https://www.lexisnexisip.jp/solutions/ip-analytics-and-intelligence/patentsight/>

