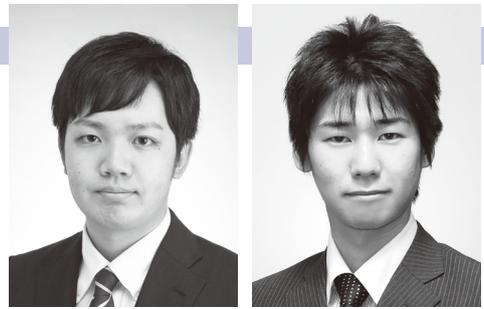


# 食品産業の将来を担うフードテックの可能性と発展に向けた方向性

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部  
コンサルタント 新治 義久

株式会社 野村総合研究所 グローバルインフラコンサルティング部  
上級コンサルタント 佐野 啓介



## 1 はじめに ～フードテックとは～

近年、人工知能（AI）やモノのインターネット（IoT）、ブロックチェーン、ロボット技術などの先進技術と、既存のビジネス領域の融合により新たな価値を提供するサービスが次々と生まれている。その中でも、先進技術を食品産業<sup>\*1</sup>で活用することで実現されるサービスは、フードテック（FoodTech）と呼ばれる。

フードテックに関する明示的な定義はないが、先行する欧米の機関による説明から、いくつかの特徴を見いだすことは可能である。例えば仏 DigitalFoodLab は、フードテックを「農畜食料（Agrifood）に関わる企業家やスタートアップで構成される、生産・流通・マーケティング・ビジネスモデルにイノベーションをもたらすエコシステム」としている。また、米 Forward Fooding は、フードテックを「テクノロジーを駆使して、食品のデザイン・生産・選択・配達・消費における効率性や持続可能性の改善を目指す事業セクター」としている。これらを踏まえると、フードテックとは、①フードチェーンの各領域もしくはチェーン全体で、②新たなテクノロジーを活用することで、③企業の事業活動やビジネスモデルもしくは「食」の在り方そのものを高度化・創造する、といった特徴を有するサービスといえる。

フードテックに対する投資はグローバルで拡大している。仏 Five Seasons Ventures によれば、

2018年のフードテック投資金額は、欧州で約11億ユーロ、米国で約80億ユーロ、アジアでは約80億ユーロである。この合計金額は日本円換算で約2兆円に上る<sup>\*2</sup>。

本稿では、日本の食品産業の課題を踏まえて、成長市場として期待されるフードテックを整理し、日本におけるフードテックの活用拡大に向けた対応の方向性について提言する。

## 2 フードテックの動向

### 1) 日本の食品産業を取り巻く環境変化

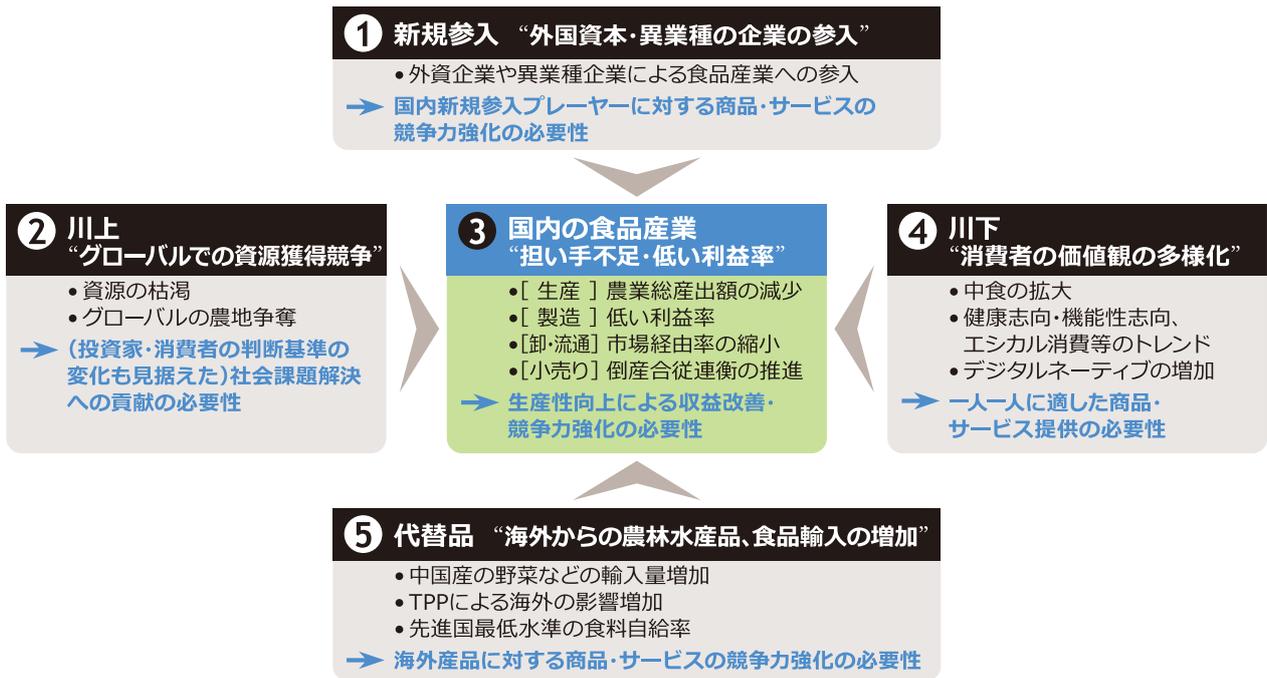
日本の食品産業を取り巻く環境変化について整理したものが、図表1である。

新規参入（図表1①）の観点では、食品業界の参入障壁が他業種に比較して低いこともあり、外資企業や特定の技術・サービスを有する異業種の企業による参入が相次いでいる。このような新規参入事業者に対して、既存事業者は自社の競争力を維持・向上することが求められている。

川上（図表1②）では、資源の枯渇などが世界的な課題となっている。投資家の企業評価の視点に、財務指標だけでなく ESG に代表される非財務指標も加わる中、食品産業においても関連する社会課題の解決に積極的に取り組む必要性が高まっている。

国内の食品産業（図表1③）では、各事業者の担い手不足の解消や生産性向上が課題となっている。

図表 1 国内の食品産業を取り巻く環境変化



出所) NRI作成

農林水産業の1人あたり労働生産性は、16産業の中で最下位であり<sup>※3</sup>、食品製造・卸・小売業界においても、労働力不足や働き方改革に代表される社会の要請により、生産性の維持・向上が課題となっている。

川下(図表1④)では、中食の拡大や、健康志向・機能性志向・エシカル消費などのさまざまな消費トレンドなどにより、消費者の「食」に関する価値観の多様化が進んでいる。各事業者には、多様化する消費者一人一人に適した商品・サービスの提供が求められている。

代替品(図表1⑤)の観点では、海外産品による国産品の代替が拡大している。例えば中国からの野菜の輸入量は、食品安全に関わる事件などの影響を受け2008年から2009年にかけて大きく減少したが、その後は回復し、2018年には2007年の水準を超え約155万トンとなっている<sup>※4</sup>。環太平洋連携協定(TPP)などにより、さらに海外産品の影響

が増す中、事業者は代替品に対する競争力を維持・向上することが求められている。

事業領域や業界内の立ち位置により程度の差はあるが、各事業者はこのような課題に同時並行で対処することを迫られている。

## 2) フードテックのサービス類型

食品産業が抱える課題に対応する手段として、あるいは環境変化を加速する要因そのものとして、フードテックの重要性は高まっている。本稿では、

※1 本稿では食品・食材の生産、製造・加工、物流・卸、小売り、調理の各プロセスに携わるビジネスとする

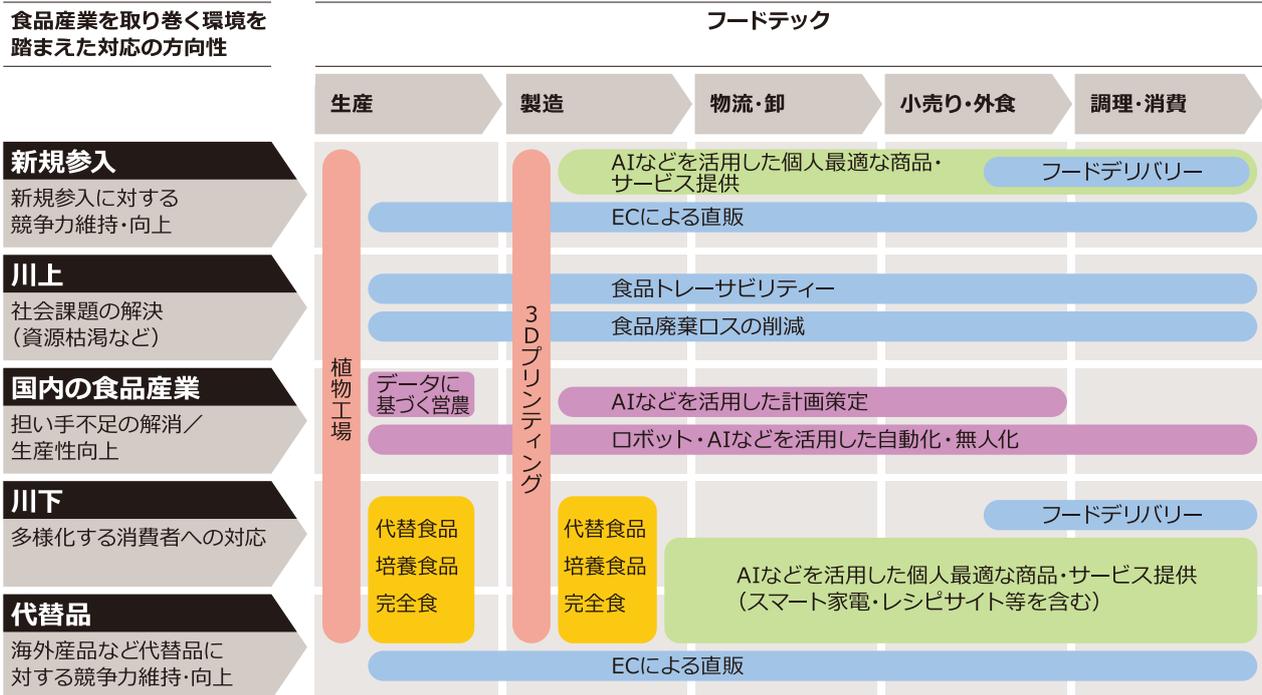
※2 Five Seasons Ventures “The State of European Food Tech 2019”

※3 日本生産性本部「産業別名目労働生産性」より、2017年における就業者1人あたりの名目労働生産性を比較

※4 農畜産業振興機構「ベジ探」(原資料は財務省「貿易統計」)

図表 2 フードテックのサービス類型

- (1)業務効率化／業務代替
- (2)パーソナライズ化
- (3)流通プラットフォーム・EC
- (4)生産・製造革新
- (5)次世代食品



\*複数のフードテックを組み合わせたサービスも存在するが、ここでは便宜上分けて整理。  
出所) NRI作成

食品産業を取り巻く環境変化への対応の方向性を起点にフードテックを整理し、各サービスが食品産業に与える効果を考察する(図表2)。

### (1) 業務効率化／業務代替

生産、製造、小売り・外食といったバリューチェーンの各プロセスにおいて、AI・IoT・ロボットなどのテクノロジーを活用して、これまで人の経験・勘・努力(KKD)により成立していた業務を効率化、あるいは代替するサービスが開発されている。

特に効率化の余地が大きい生産プロセスでは、農機メーカー、ITベンダー、ベンチャー企業などによるサービス提供が進んでいる。例えば三菱商事と日立製作所の共同出資会社であるスカイマティクスは、ドローンと画像解析技術を活用した農薬散布などを提供し、また、ルートレック・ネットワークスは、

AIにより作物の生育状況に合わせて土壌状態を最適に保つ、自律型点滴かんがいシステム「ゼロアグリ」を提供している。さらに営農では、農地管理などをデータ化して効率化する「Agrinote」や、畜産で牛群管理を効率化する「Farmnote」など、データ化による業務効率化が実現されている<sup>※5</sup>。

このほか、製造・加工プロセスなどでは、AIを活用した生産計画の高度化やロボットによるライン作業の自動化が進んでおり、小売・外食業界でも、調理・接客ロボットやコミュニケーションアプリなどを活用した省人化が実現されている。

このような業務効率化／業務代替により、省人化だけでなく生産性向上が期待される。例えば農業分野では、減少傾向にある作付延べ面積や耕地利用率

## (2) パーソナライズ化

食品メーカーやベンチャー企業を中心に、AIを活用して消費者一人一人の嗜好（しこう）・特性を分析し、その結果にもとづいた商品・サービスを提供する動きが進んでいる。例えば、ベンチャー企業のスナックミーは、ユーザーの好みに応じたおやつの販売サービスを展開している。好きなもの、嫌いなもの、避けたい成分といった設問に答えると、100種類以上の中から8種類が選定され宅配される。届いた商品が気に入ったか評価したりリクエストしたりすることで、さらに自分好みの商品を届けてもらえるよう更新することも可能である。

家庭での調理においても、フードテックによるパーソナライズ化が進んでいる。米 SideChef は、もともとはレシピ動画サイトを運営していたが、現在は、ユーザーの食に関する嗜好やアレルギーなどを踏まえたレシピ検索やレコメンド、メニュー表の作成、必要な食材のオンライン購入などを、全てアプリ内で完結できるサービスを提供している。このようにユーザーの利便性を高めることで、他の商品・サービスへのスイッチングコストを高めることが期待される。

パーソナライズ化を実現するためには、企画、生産、マーケティング、販売、アフターサービスといった各機能においても工夫が必要である。例えば、生産・物流プロセスでは、これまで以上に多品種小ロットでの供給が求められる。また、マーケティングやアフターサービスにおいても、マス対応ではなく、より消費者一人一人に適したアプローチが求められるだろう。このような動きにいち早く対応するために、Nestlé などデジタル改革の専門組織を立ち上げる企業も存在する。

## (3) 流通プラットフォーム・EC

自社を含む食品産業の事業者と実需者を、流通プラットフォームやECサイト上でつなぐことで、新たな流通や付加価値を生む動きが拡大している。

代表的な例は、飲食店と消費者をプラットフォーム上でつなぎ、料理を届けるフードデリバリーサービス「Uber Eats」である。同サービスの国内利用者数は都市部を中心に急増しており、2016年12月の9万人から2018年12月には80万人に増加している<sup>※6</sup>。

大手の企業連合により、社会課題解決に焦点をあてた流通プラットフォームの構築も進んでいる。2017年8月には、Walmart、Nestlé、Unilever、IBMが共同で、サプライチェーンの透明化・効率化を目指した食品トレーサビリティシステムの確立を発表した。このほか、ECサイトにより生産者から飲食店、あるいは生産者から消費者に直接食品を届ける直販サービスが国内で提供されており、米国では規格外野菜を流通させるプラットフォームも立ち上がってきている。

このように、既存流通では接点をもつことがなかった者同士がオンライン上でつながることで、事業者側は新たな販売機会を創出し、利用者が満足すれば商品・サービスの継続利用も期待される。

## (4) 生産・製造革新

テクノロジーの発達により、食品の生産・製造そのものを変革するサービスが普及しつつある。その

※5 紹介した技術はアグテック (AgTech) とも呼ばれるが、多くのレポートでフードテックの一領域として取り上げられているため本稿もそれに倣う

※6 ニールセンデジタル株式会社「Digital Trends 2018」

代表例は植物工場と3Dプリンティング（フードプリンティング）である。

植物工場は、その概念自体は新しいものではないが、気候変動や災害により安定調達が難しくなる中で、外部の影響に左右されず収量の安定化を実現する技術として徐々に普及し始めている。植物工場は、立地上の制約も小さいため、都市内の工場や小売店舗、あるいは家庭に必要な設備を設置することで、これまでの流通を必要としない食材の提供が可能になる。

また、大手食品メーカーやベンチャー企業は、3Dプリンティング技術の開発を進めている。現在は食味や造形に制約があるが、技術が普及して低コスト化が進めば、個人の嗜好や特性に合わせた料理のパーソナライズ化（多品種小ロット化）が実現される。3Dプリンターがあれば従来のように集中的な生産設備が必要なくなるため、植物工場と同じくこれまでの流通を必要としない食材の提供が可能になる。

### (5) 次世代食品

食糧不足などの社会課題や消費者の「食」に関する価値観の多様化に応える存在として、次世代食品への期待が高まっている。その代表例は代替食品、培養食品、完全食などである。

代替食品で有名なのは、大豆やエンドウマメを原料とする植物性の肉（代替肉）を製造する米Beyond Meatである。同社の商品は、従来のビーガン・ベジタリアン向けの植物性の肉とは異なり、見た目や食味だけでなく、加熱調理による色の変化や肉汁まで本物の肉を再現しており、すでに米大手スーパーマーケットや外食チェーンで販売されている。こうした商品は、健康が気になる、宗教・信念上の理由により肉を食べない、環境問題に関心があ

る、といった消費者に訴求している。このほかにも、牛、豚、鶏などの細胞の一部を培養して肉を製造する培養肉や、単品を摂取するだけで必要な栄養素を簡単に摂取できる完全食など、消費者の「食」に関する新たな選択肢が誕生しつつある。

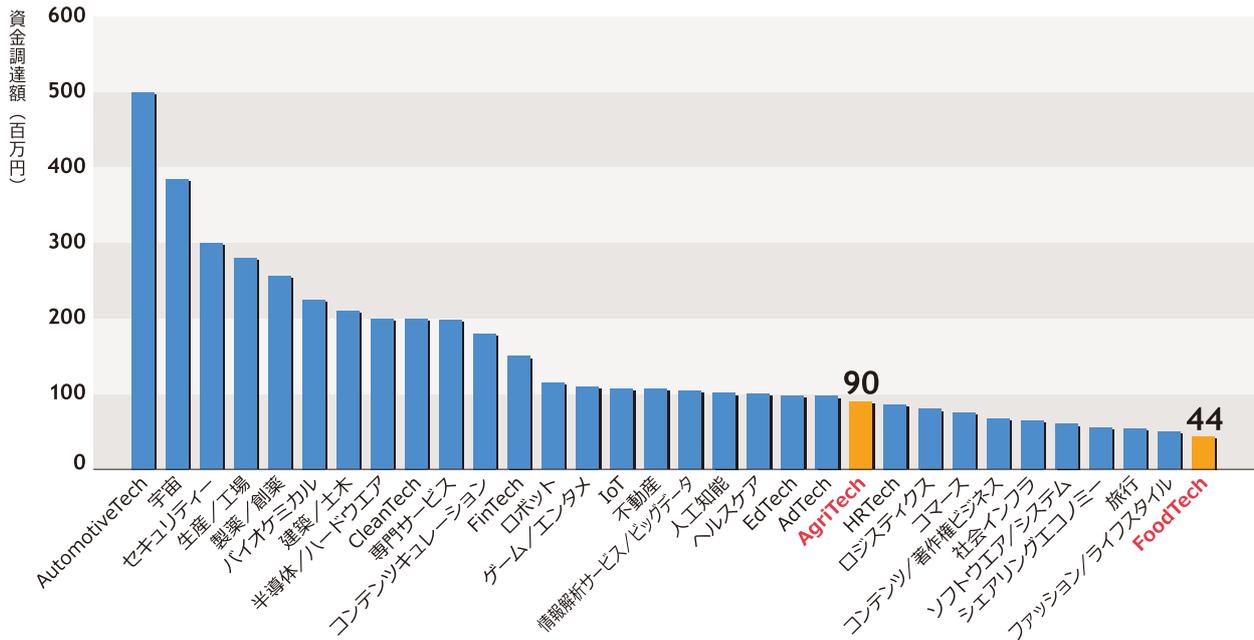
次世代食品を提供することで、既存事業者は新たな市場を開拓できる可能性がある。逆に、次世代食品が消費者の食生活に定着した場合、既存の商品だけを取り扱っている食品メーカーなどは、市場シェアを奪われる恐れがある。また、生産工場や研究室が既存の農場・飼育場・加工処理場などに取って代わることで、食品の供給プロセスは大幅に簡略化されるため、将来的には卸など流通事業者にも影響があるだろう。

## 3 日本におけるフードテックの成長余地

各事業者は、フードテック活用により食品産業を取り巻く環境変化に対応することが期待されるが、先行する欧米市場や国内の異分野と比較すると、日本のフードテック市場はまだ黎明（れいめい）期にあるといえる。2018年における国内フードテック企業の資金調達額の中央値は4,390万円で全32セクター中最下位、アグテック企業は9,000万円で全32セクター中22位と、異業種に比して投資規模が小さい<sup>\*7</sup>（図表3）。

これは、食品産業の特性や流通構造に起因する部分が大きいと考えられる。まず、生産・卸のプロセスでは、品目により生産・物流管理の方法が異なり、季節性もあるため、個別の品目にひも付いた形でのフードテック投資は、費用対効果が低く投資を行いにくい。また小売り・外食・調理といった川下のプロセスでは、消費者の嗜好や価値観が多様かつ絶対的ではないために、消費者一人一人に適した商品・

図表3 国内における事業セクター別の資金調達規模（中央値）



\*セクター間には企業の重複計上があるため、セクター合計値は資金調達総額とは一致しない。  
出所) INITIAL「Japan Startup Finance Report 2018」(2019年2月21日)「2018年 セクター別調達額中央値」よりNRI作成

サービスの開発が難しい。さらにバリューチェーン全体では、多段階の流通構造によりさまざまなデータを共有・還流することが難しい。また、そもそも食品自体の単価が低いため、フードテックの付加価値に対するコスト負担が難しい。

このようなビジネス環境の中、フードテック企業の多くは、各領域の効率化や自動化にとどまっておろ、プロセス横断のビジネスを展開するサービスも、一部を除き事業規模拡大を実現できていないのが現状である。その結果、フードテックによる投資リターンが見込めないと判断され、大型の投資が進まないといった悪循環に陥っている可能性がある。

食品産業が抱える構造的な課題については、政府も対策の検討を進めている。2016年11月に政府の農林水産業・地域の活力創造本部が決定した「農業競争力強化プログラム」では、農業者・団体から実需者・消費者に農産物を直接販売するルートの拡大や、中間流通の合理化の推進に取り組む「流通・

加工の構造改革」が盛り込まれている。将来的には、単体のサービスではなく、バリューチェーン全体でフードテック企業同士が連携し、付加価値向上や規模拡大を図っていくことが期待される。

#### 4 フードテックの発展に向けて必要な取り組み

フードテックの発展に向けたプロセスは三つの段階に整理できる。すなわち、①デジタル化、②事業環境改善、③新ビジネス・流通の創造、である（図表4）。

デジタル化では、まずサプライチェーン上で発生する作業や消費者の動きをデータにより可視化する。これによりノウハウ継承、オペレーション改善

※7 INITIAL社のレポートでは“FoodTech”“AgriTech”と記述されているが、本稿では「フードテック」「アグテック」と記載

図表4 フードテック発展に向けたプロセス

デジタル化(データ収集)

例①

■ ユーザー向けに農業資材の直販ECサイトを開放することで、これまで仲介業者の手数料が上乗せされ高止まりしていた資材の仕入れ価格を下げる仕掛けをつくり、ユーザーを獲得。

新ビジネス・流通の創造

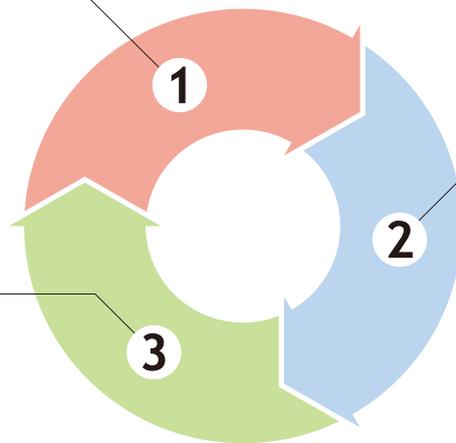
例③

■ 蓄積した生産データや顧客ネットワークを活用し、資材調達のリーンサービスや保険ビジネス(品種ごとの保険、農家の健康保険など)を提供。  
 ■ サービス提供にあたっては各地域の保険代理店などと連携。

事業環境改善(データ分析・制御)

例②

■ 農家の匿名データと天候などのオープンデータをもとに、ユーザーの収量予測ソリューションを提供。  
 ■ 農家出身・農家などで構成される“Farmer Experience”チームにより、農家目線でサービスを設計。



\*例①～③はFarmers Business Network社における成功のポイントとなった事例。  
 \*フードテックの種類や企業の置かれる状況により、②や③から始まるケースがあることを想定。  
 出所) NRI作成

を実現できる。次に事業環境改善では、可視化されたデータをもとに分析を行い、その分析データを顧客に提供したり、商品・サービス改善につなげたりすることで、顧客価値の向上を図る。最後に、顧客ネットワークやデータを「てこ」に、新たなビジネス・流通を創造する。このサイクルを回すことで、サービスのさらなる規模拡大を図り、次の成長投資につなげることが可能になる。

このプロセスを踏まえて、食品産業の各事業者が対応すべき方向性について提案する。

1) フードテック企業(食品ベンチャーなど)

デジタル化におけるポイントは、「アナログデータをいかにデジタルデータに変換するか」、そして「いかにユーザーからデータを収集するか」である。前者については、センシング技術の高度化などハード面での対応が求められるが、後者については、データ提供者に利するソフト面での仕掛けづくりも重要である。例えば、米国で農業データの管理・分

析プラットフォームを提供するFarmers Business Network社は、ユーザー向けに農業資材の直販ECサイトを開放することで、これまで仲介業者の手数料が上乗せされ高止まりしていた資材の仕入れ価格を下げる仕掛けをつかった。これにより、同社はユーザー数を飛躍的に伸ばし、現在は、9,000を超える農場の土壌状態・購買履歴といった大量のデータを収集することに成功している<sup>\*8</sup>(図表4例①)。

事業環境改善の段階では、収集したデータを分析し、ユーザーの行動や機器のコントロールにつなげることが求められる。これを推進する上では、データアナリティクスと、食品産業に関する見識の両方が重要な役割を果たす。前述のFarmers Business Network社は、他の農家の活動に関する匿名データと天候などのオープンデータをもとに、ユーザーの収量予測サービスを提供している。2019年12月現在、同社には“Technology & Operations”チーム86人に対して、農家出身・農家などで構成される“Farmer Experience”チーム111人が在籍し

ており、農家目線でのサービス設計に貢献している（図表 4 例②）。

新ビジネス・流通を創造するためには、自前主義から脱却し、企業間で連携を図ることが重要になる。プロセス横断的なサービスを提供することで、企業はユーザー満足度の向上、収益源の多様化、製品開発への活用など、さまざまなメリットを享受することができる。Farmers Business Network 社は、蓄積した生産データや顧客ネットワークを活用して、資材調達のローンサービスや保険ビジネス（品種ごとの保険、農家の健康保険など）を提供しているが、サービス提供にあたっては各地域の保険代理店などと連携している（図表 4 例③）。このように消費者のサービス利用シーンを再定義・拡大し、不足する機能は業種を問わず他者と連携することで、収益源を多様化するだけでなく、利用者のスイッチングコストを高めることも期待できる。

国内でも企業間連携を図る動きが萌芽（ほうが）しつつある。SB テクノロジー社は、2019 年 8 月に農業データプラットフォーム「AGMIRU」のベータ版の提供を開始した。これは、従来の農業に関するデータ収集機能や資材の比較購入機能に加えて、ドローンによる農薬散布や画像解析、生産管理や食材販売の機能を有する他社と連携し、ワンストップでのサービス提供を目指している。このようにプロセス横断で企業連携を進めることで、新ビジネス・流通の創造につなげ、サービスを拡大することが期待される。

## 2) 既存の食品事業者

フードテック投資は拡大しつつあるものの、国内の食品産業の多段階構造などを背景に、現状では 1 件あたりの投資規模が小さい。既存の食品事業者においても、まずはフードテックを自社サービスに取

り込み、前節で述べた企業間連携などにより事業規模の拡大を図ることが期待される。

大手食品メーカー・小売りなどの既存事業者がフードテックを自社に取り込む手法として、本稿ではコーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）による投資を提言する。

CVC とは、投資主体である大手企業とベンチャー企業とのシナジー効果を目指して設立されたベンチャーキャピタルのことで、欧米で先行して普及していたが、近年は国内でも活動が拡大しており、日本企業による CVC 投資額は、2010 年度の 5 億円から 2017 年度の 120 億円に急増している<sup>※9</sup>。

ベンチャー企業が CVC 投資を受けることのメリットは、特にデジタル化と事業環境改善のプロセスにおいて、投資主体が保有する顧客ネットワークや流通網を活用できる点にある。例えば、食品宅配を手がけるオイシックス・ラ・大地は、2016 年 10 月にフードテック関連への投資・提携を専門に行う投資部門「Food Tech Fund」を立ち上げた。さらに 2019 年 8 月には CVC を推進する子会社「Future Food Fund」を設立し、テストマーケティングの場として自社サイトを提供したり、マッチング支援を行ったりしている。ベンチャー企業がこのような既存のネットワークを活用することで、よりスムーズに事業規模の拡大を図ることが期待される。

CVC によるフードテック投資は、投資主体である企業側にもメリットが大きい。例えば、大手企業の場合、組織の意思決定構造の特性上、事業サイクル

※ 8 Farmers Business Network 社  
ホームページ : <https://www.fbn.com/about#farmer-experience>

※ 9 経済産業省「事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携のための手引き（第三版）」

を高速で回すことが概して難しい。しかし、CVCによる投資を進めることで、有望なフードテックを探索し、将来的にはJV・M&Aなどにより自社に組み込んでいくことで、冒頭で述べた環境変化の中で競争力を維持することができる。

### 3) 政府

フードテックの発展・拡大に向けて政府に求められる役割は多いが、本稿では特に、情報流の整備、規制の在り方に関する検討、産学連携のコーディネートについて提言したい。

#### (1) 情報流の整備

現状の多段階の商流構造では、出荷・仕切り・生産・締め・実績などさまざまな情報の管理が複層的になっており、これに産地ごとの規格の違いが加わることで情報流が複雑になっている。プロセス横断でのフードテックを実現するために、また既存流通の効率化を図るためにも、食品産業の流通の整流化に向けた規格の整備などが必要になるだろう。

また、特にデジタルデータを活用したフードテックでは、各社が独自のデータ規格によりサービスを展開しており、これが企業間連携を難しくしている。農業データプラットフォーム「WAGRI」など、生産プロセスでは企業データやオープンデータを、一定のルールの下で連携・共有する動きが既に始まっているが、将来的にはこのような動きを食品産業全体、そして異業種にも拡大し、データ基盤を強化することで、さらにフードテックの裾野を広げていくことが期待される。

#### (2) 規制の在り方に関する検討

プラットフォームビジネス全般で議論されている個人情報に関する規制の検討に加えて、食品産業の

場合は安全性基準や表示に関する検討が必要である。米国では、食品の安全・品質基準などを所管する米農務省の食品安全検査局（FSIS）と、新たな食品成分や遺伝子組み換え技術などを所管する米保健福祉省の食品医薬品局（FDA）が、2019年3月に「家畜および家きん細胞株由来の細胞培養食品規制のための正式協定」を共同で発表した。この協定の中で、細胞培養食品に関する両者の役割や責任範囲を明らかにしている<sup>※10</sup>。

現状、次世代食品の市場は既存流通が脅かされるほど拡大していないが、将来的に市場が拡大すれば既存食品の業界団体などとのハレーションが生じることが考えられる。日本においても、政府は各論点・課題に対して、省庁横断で議論を進めることが求められる。

#### (3) 産学連携のコーディネート

特に次世代食品や3Dプリンティング技術など、技術開発が相対的に進んでいない技術を活用したフードテックについて、今後のさらなる発展を実現するために、政府による産学連携のコーディネートが求められる。例えば日清食品ホールディングスと東京大学は、科学技術振興機構（JST）の支援を受け、培養肉の開発を共同で推進しているが、より長期的なテーマの検討にあたっては、このようにアカデミアが保有する専門知識、優秀な人材、研究設備などの活用が必要になるだろう。農林水産省は「産学連携支援事業」の中で、コーディネーターによる技術とニーズのマッチングや実証実験などの支援を行っているが、このような取り組みをさらに拡大することが期待される。

## 5 おわりに

本稿では、フードテックのサービス類型と国内のフードテック発展に向けた対応の方向性について議論してきたが、今回取り上げたフードテックが国内で普及することで、海外にもビジネスチャンスが広がる。例えばアジアではオンラインのフードデリバリー市場が急成長しており、アジア全体の市場規模は530億米ドルである。これは、グローバルでの市場規模950億米ドルの50%以上を占めている<sup>※11</sup>。

日本の食品関連産業は内需産業として発展してきたため海外展開が遅れており、政府や農林水産省は、「FBI戦略<sup>※12</sup>」や「グローバル・フードバリューチェーン戦略<sup>※13</sup>」など、日本の農林水産物・食品の海外展開を推進しているところである。

当然、その国の消費者ニーズや物流インフラの整備状況、デジタル技術の普及状況などにより導入可能性は異なるが、将来的には、フードテックにおいても海外市場で事業機会の獲得を目指していくべきだろう。各事業者がフードテックをうまく活用・発展させることで、日本の食品産業を育て、同時に海外進出など新たな発展を遂げていくことに期待したい。

※10 農畜産業振興機構「米国における食肉代替食品市場の現状」

※11 Nikkei Asian Review “Ghost restaurants' ride Asia's food delivery boom (2019年5月3日)”で紹介された独 Statista による統計

※12 農林水産省が2013年に策定した、世界の料理界での日本食材の活用“Made FROM Japan”、日本の「食文化・食産業」の海外展開“Made BY Japan”、日本の農林水産物・食品の輸出“Made IN Japan”、の一体的な推進によりグローバルでの市場獲得を目指す戦略。この取り組みをFROM、BY、INの頭文字をとって、FBI戦略と呼ぶ

※13 農林水産省が2014年に策定した、農業生産から製造・加工、流通までのフードバリューチェーンを海外展開するための戦略

●…… 筆者

新治 義久(しんじ よしひさ)

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

コンサルタント

専門は、事業戦略の立案、ベンチャー・

イノベーション領域など

E-mail: y-shinji@nri.co.jp

佐野 啓介(さの けいすけ)

株式会社 野村総合研究所

グローバルインフラコンサルティング部

上級コンサルタント

専門は、事業戦略・マーケティング戦略

の立案、海外進出支援など

E-mail: k3-sano@nri.co.jp

NRI パブリック  
マネジメントレビュー

Public  
Management  
Review

Vol. 198

January 2020