

## フードバリューチェーン(抄訳版) 次世代への挑戦

デロイトトーマツ コンサルティング株式会社  
コンシューマービジネスグループ

### フードバリューチェーンを取り巻く環境

フードバリューチェーンについての考察を行うにあたり、まず影響を与える環境変化について整理する。環境変化は、大きくマクロレベルの変化、消費者行動の変化、流通構造や要件の変化、そして生産・供給面での変化に大別できる。

マクロレベルでは、人口増大が最大の変動要因である。人口増大によって食料供給能力が逼迫することがフードバリューチェーンにおける課題となる。

消費者行動の変化は、開発途上国と先進国の両方で起こっている。開発途上国では、所得増や都市部への移住を伴う中間層の拡大により、肉や乳製品を中心とした食生活へとシフトしている。それらの生産にはより多くの穀物や資源を必要とすることから、供給面での課題が大きくなる。一方先進国においては、食に対する意識の変化が大きい。原材料、原産地、鮮度、安全性といった食品そのものに関するものばかりでなく、食品の生産方法における持続可能性や環境配慮にまで目を向けるようになってきている。これらは食品供給に対する品質管理要件を高度化させるとともに、コストや販売価格をアップさせる要因にもなる。

流通面ではチャネルや業態の多様化が挙げられる。例えばコンビニエンスストアの拡大は、需要と供給をマッチングさせた円滑な商品補充を求める。またオンラインチャネルの急成長に対応するために、外部のロジスティクスパートナーと共同での体制作りが進むなど、より柔軟で効率的なサプライチェーンの運営が必要になっている。

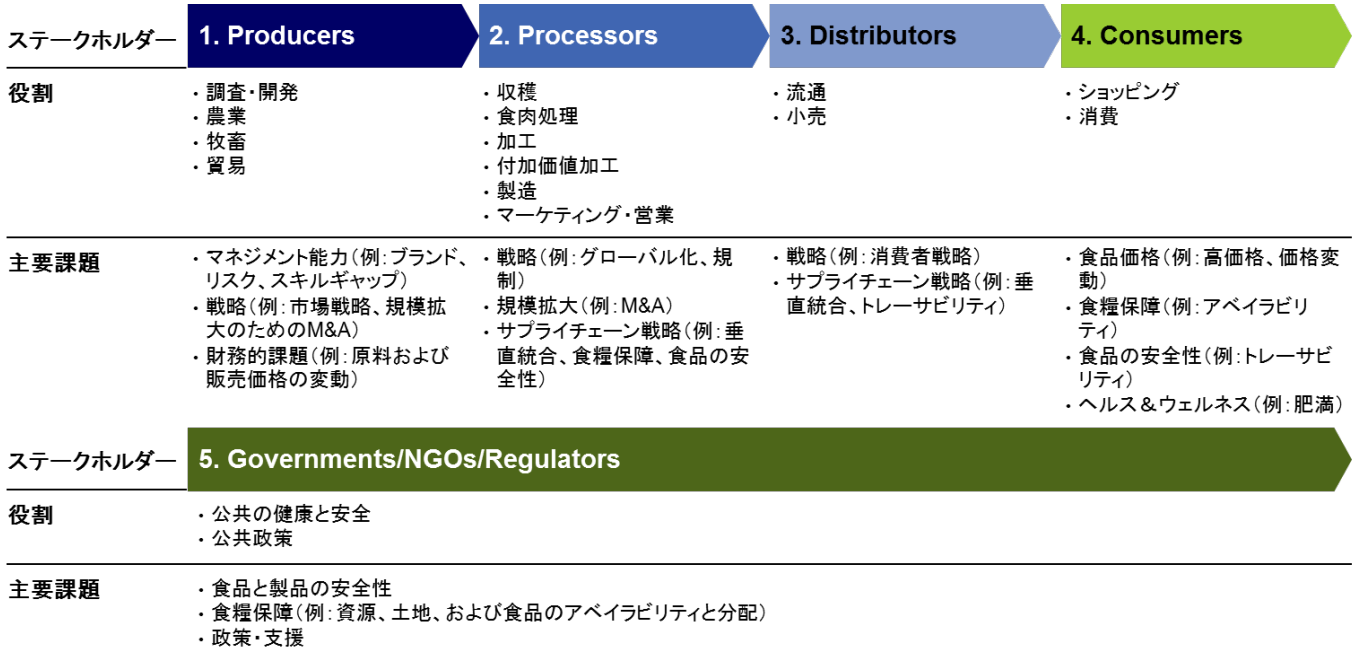
生産・供給面では、従来の資源集約的な農業から脱却し、設備投資など効果的な資本投下を通じた、生産性の向上が求められている。一方で様々な技術革新によって、生産・供給能力面での制約が解消してきている。遺伝子組換技術や病気の予防による収穫量の増大、温度管理技術による保管・輸送時のロス発生防止など、以前に比べ生産・供給能力は改善されてきている。

### フードバリューチェーンとは何か

フードバリューチェーンとは、農場から家庭までの、食料の供給と消費に関わるステークホルダーのネットワークである。(図1ご参照)

食品に対する安全性とトレーサビリティへの要求の高まりに伴い、ステークホルダー間でのコラボレーションが不可欠となっている。各ステークホルダーは、原材料のソーシングや食品のハンドリングに関する品質管理責任と説明責任を求められており、単なる機能間連携だけでなく、ネットワーク全体での協業が必要である。またバリューチェーンの効率的な運営には、ナレッジとデータの共有がポイントとなる。例えば垂直統合型のコラボレーションを行う場合には、個々のステークホルダーには単体で機能している時とは別個の役割も持つ必要が出てくる。

図1： フードバリューチェーンの枠組み



### 1. Producers (農産事業者)

世界の人口は今世紀末までに100億人を突破すると見込まれており、そうなった場合、開発途上国における食料の生産量を2倍にする必要がある。しかしながら、フードバリューチェーンにおけるProducersとは、無数の小規模農家と僅かな数の国際的な事業者から構成されているのが実態である。彼らは、原材料や資材・農業機器を供給サプライヤーに比べ小規模であり、かつこれまであまり市場経済には晒されて来なかった。過去30年に起きたサプライチェーン統合化の波も、農産事業者にはまでは及んでいなかった。

農産事業者にとって穀物価格の上昇も課題であるが、穀物農家もまた低収穫量や肥料のコストアップといった問題を抱えている。食料価格のアップは誰にとっても望ましいものではなく、サプライチェーンに対してコスト抑制圧力が掛かり、結果として農産事業者の利益を侵食していく。

Producersが直面する課題は、主として以下の5つである。

#### 課題 #1: 効率性

農業は資本集約的なビジネスであるが、小規模農家が多く規模の経済性を発揮出来ていない。そのため、農産事業者にとって、的確な設備投資によって生産性向上を図っていくことが重要課題である。また最近の事例として、地方レベルで共同バイイング/マーケティングのグループを形成し、農機や農業オペレーションの共同化によって生産性を高めていくといった取り組みも見られる。

#### 課題 #2: 市場の変動性

農業生産においては、天候や収穫量の変化を予測することが困難であるため、生産コストと販売価格が不安定であることが大きなリスク要因となる。特に農産品の場合、生産サイクルが長く、マーケットの変動に対する柔軟な対応が難しい。従って、農産事業者にとっては、このようなビジネス特性を踏まえたリスクマネジメントが必要である。

#### 課題 #3: 資本

前掲のビジネス特性に起因して、農地の過不足といった運転資本面の問題が生じやすい。農業生産事業を拡大させていくには、農地リース、ジョイントベンチャー、あるいは顧客との長期的な契約など、リスクをコントロール出来る仕組みを構築していくことが課題となる。

#### 課題 #4: イノベーション

生産性と収穫量を高めるために、情報の有効活用が求められている。情報活用により種苗メーカーや肥料メーカーと農産事業者との間の協業は、バリューチェーンにおける新たなコラボレーション領域としてイノベーションが求められている。

## 2. Processors (生産・加工事業者)

Processorsには、生鮮食品の供給事業者と加工食品の製造事業者の両者が含まれる。食肉処理、果実・野菜加工、製粉、種油圧搾、魚介製品加工、精糖、菓子・パン加工、乳製品加工といった事業者である。

Processorsが直面する課題は、主として以下の5つである。

#### 課題 #1: 成長を支えるイノベーション

グローバル化・複雑化するビジネス環境において、食品の生産・加工事業者が成功していくためには、人口動態の変化と消費者の嗜好の変化とに対応していく必要がある。生産・加工事業者は、人口増大に対応して、フードバリューチェーンが成長するために重要な役割を果たす。リーディング企業では、新たな消費者ニーズへの対応、グローバルでの多様な食習慣への対応とともに、持続可能なサプライチェーン、および製造プロセスの構築を進めている。また生産・加工事業者は、バリューチェーンのコラボレーションにおいても、上流・下流の機能に影響を及ぼす、重要な役割を担っている。

#### 課題 #2: 食のグローバリゼーション

食品産業のグローバル化の結果、生産・加工領域の専門化と、より低価格での多様化をもたらした。過去10年に亘り、食品産業のあらゆる部門において統合化が進んだ。多国籍企業にとってグローバル規模でのM&Aは、規模の経済性を実現し、新たな成長機会を獲得する上で極めて重要である。

発展途上国は重要なドライバーとなるが、食料需要の成長に対応するためには、より広範な国際取引を伴う、食品の製造・流通方法の変革が求められる。また中間層の拡大に伴う、食生活の変化にも対応していく必要がある。また、生産・加工事業者は、大規模で安全な流通チャネルを築いていく必要がある。発展途上国においては、サプライチェーンは複雑でインフラは脆弱であり、特に原材料の輸送は大きな課題となるため、政府も含めたバリューチェーン上のコラボレーションによって解決を図っていかなければならない。

#### 課題 #3: 安全なサプライチェーン

今日、食の安全性に対する意識は以前にも増して高まっている。食品産業の経営者にとって、製品品質上の問題は最大のリスク要因として認識しなければならない。新たな規制やサプライチェーンの複雑化、科学技術の発展は多くの課題と機会をもたらすが、リーディング企業では、リコール管理やトレーサビリティの強化など、コンプライアンスを保証するためシステムを確立している。こういったシステムを効果的に運用していくにはバリューチェーンにおけるコラボレーションが不可欠であり、生産・加工事業者は、上流・下流のプレイヤーとのコミュニケーションにより、リスクに対する認識を共有する役割を担う。

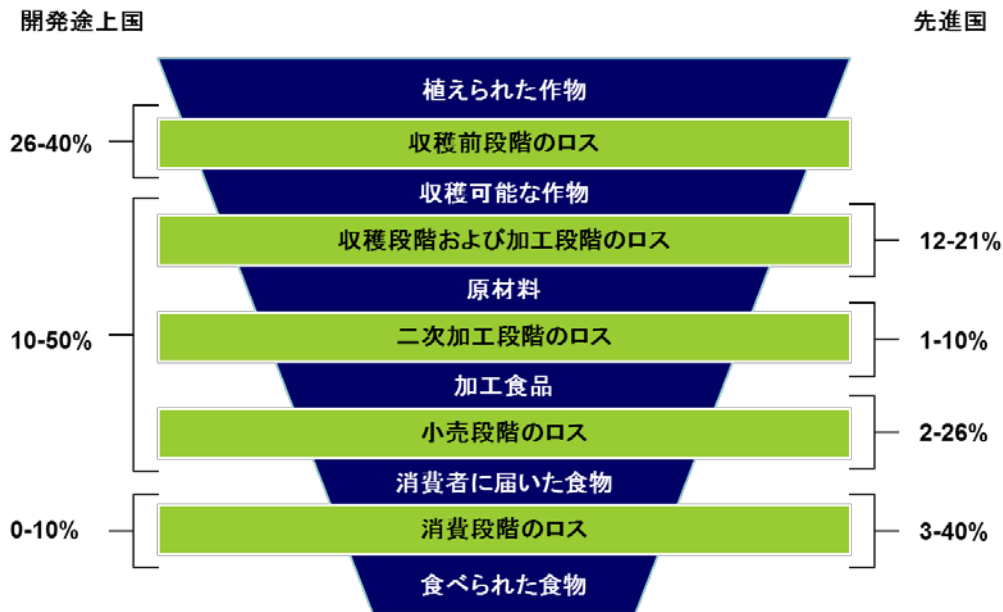
#### 課題 #4: エネルギー効率性

食品生産には多くの資源を必要とする。とりわけ炭素エネルギーは、バリューチェーン全体を通じ原材料と最終製品の生産において大量に使用される。炭素使用量を開示することは多くの公開企業では既に一般化しており、持続可能なブランドの一部として認識されている。大手の生産・加工事業者では、温室効果ガスやCO<sub>2</sub>の排出量に関する削減目標を掲げるようになってきている。

#### 課題 #5: 廃棄管理

生産・加工事業者にとって、廃棄ロス管理は重要課題である（図2参照）。先進国ではバリューチェーン全体で40~50%、発展途上国では30~50%もの廃棄が発生している。これまでメーカーや小売業では効率性の改善を進める一方で、廃棄についてはあまり目が向けられて来なかったが、バリューチェーン全体で廃棄をどのように抑制していくかの重要性が増している。先進国では消費段階での廃棄が多く発生しているのに対し、発展途上国では農産段階での発生が多く、インフラ面での改善が必要と考えられる。

図2： フードバリューチェーンにおける廃棄ロス発生状況



Source: World Economic Forum, Driving Sustainable Consumption

### 3. Retailers and Distributors (小売業者／流通事業者)

Retailers and Distributorsが直面する課題には、以下の4つが挙げられる。

#### 課題 #1: 高品質に対する責務

小売業は、成熟市場であっても発展途上市場であっても、非常に競争が激しい業界であることが知られており、消費者は多様な小売業、チャンネル、業態の選択肢を有している。小売業者は、競合との差別化を図るために、価格と品質、サービスの適正バランスをとりながら、消費者へ価値提案をしていかなければならない。

食品業界においては、品質が消費者の購買意思決定までに大きな役割を果たしており、効果的な品質保のために彼らのサプライヤーをモニタリングすることが、重要課題となってきた。消費者の品質保証に対する要求レベルが高まるにつれ、小売業者はサプライヤーに対し彼らの品質基準への適合を求めるとともに、自らの品質基準や食の安全性について、率先して消費者とコミュニケーションを図るようになってきている。

一方、“サステナブル”、“オーガニック”、“グリーン”といった考え方は、特定の消費者に対しては強くアピールするものである。いくつかの小売業者は、こういったトレンドに乗って成功を収めており、高品質だけでなく、“グリーン”消費者にアピールするような、高度に差別化された商品に対する消費者の支出意思が、どのようなものであるかについてもモニターしていく必要がある。

#### 課題 #2: 多様なチャンネル・業態における複雑性の管理

小売チャンネルや業態の多様化はグローバルな現象である。どのチャンネル・業態が成功するかは、市場の成熟度や、消費者が価格よりも利便性を求める傾向、および消費者の購買パターンに依存する。例えば、過去数年に亘り、小型業態である“バリューリテイラー”が成長しているという事実は、消費者が都度買いを増やし、まとめ買いを少なくしてきていることを反映している。一方で、発展途上市場においては、可処分所得が増加した中間層の拡大によって、ハイパーマーケットやスーパーマーケットといった業態が急成長している。

どのチャンネル・業態が最適かについての正解はなく、現地消費者のニーズにおいてカスタマイズしながら検証をしていく必要がある。地域毎の異なるチャンネル・業態の成長に対応し、グローバル小売業は地域・地方レベルでの意思決定をしていくことになる。

更に、食品はより小型な店舗の棚の占有率を高めていくものと考えられるため、効率的なサプライチェーンや物流体制の確立が求められる。高度にカスタマイズされた分散型のサプライチェーンのコストとバランスさせながら、幅広いチャンネル・業態を消費者に提案していくことは、小売業者にとって今後数年も重要課題であり続けるだろう。

### 課題 #3: eコマースチャンネルの重要性の高まり

オンライン上の食料雑貨の買物は、今後10年に亘って伸びていくだろう。eコマースが成長するためには、コスト効果の高いロジスティクス・プロセスを有し、オンライン販売チャンネルの優位性に生かされている必要がある。

こういった要件に適応し、消費者に対して新たな価値を提供していくためには、垂直および水平の両方の統合化が必要となる。小売業者は、バリューチェーンにおける様々なプレイヤーとの協力により、オンラインストアやホームデリバリーに必要な機能を構築していく。またオンライン市場においては、数多くの大型のM&Aが行われるだろう。

小売業者は、今後、消費者ニーズの変化に対応するために、革新的な技術に対して投資を続けていく。消費者のニーズは、単にいつでも、どこでも購入ができることだけでなく、購入の意思決定の前に、価格と商品の情報に関して、完全な透明性を求めるようになっている。

### 課題 #4: パッケージング革新

食品や飲料製品において、パッケージングは非常に重要なものであり、消費者に対するブランド情報の伝達ばかりでなく、店舗での売上をも促進するものでもある。

こういった伝統的な役割に加え、パッケージングは、アクティブ・パッケージング、スマート・タギングといった付加価値機能を小売業者に提供している。アクティブ・パッケージングとは、例えば、鶏肉や魚の包装において肉汁や臭気を吸収するパッドのようなもので、他商品と差別化し、消費者の購買行動を変化させる。温度や品質のセンサーを使用したスマート・タグは、バリューチェーン全体を通じた商品鮮度管理を可能にする。また、販売者・購買者両者にとって、商品ステータスを把握するための指針として利用可能である。

多くの小売業者が、革新的かつ持続可能なパッケージングに取り組んでいる。様々なサステナビリティ活動の下、小売業者は製造業者と緊密に連携しながら、小売店舗の棚やディスプレイ素材にフィットした、より小型でより効率的なパッケージングの開発を進めている。小売業者は、コスト抑制と商品の差別化を狙ったパッケージングに対し、今後更に投資を増やしていくだろう。

## 4. Consumers (消費者)

Consumersの食品に対する関心事は、食料保障、食料価格、食の安全性に集約される。しかしながら、たとえ問題が山積みになっているとしても、消費者は消費に対する習慣を急激に変えることはできない。特に、先進国においては、消費者は食料があるのは当然のことと捉えているし、食料問題も政府や食品業界が解決しているものと考えている。

Consumersが直面する課題には、以下の3つが挙げられる。

### 課題 #1: 食糧供給保障と高価格化

食料や食品生産に用いる資源への需要が供給能力を上回ることにより、食料の価格は上昇し続けている。食料の供給能力が、適切な土地や水といった資源に限界があり、天候による収穫不良、バイオ燃料製造への需要の高まりによって逼迫しているためである。今後2050年までに、20億人もの人口増加が予測されている。更に、毎年7,000万人増加する中間層が、より資源集約的で高栄養価な食生活にシフトしていくことによって、穀物収穫や食肉生産には更なる圧力が掛かっていくことになる。

食料需要の増加は、エネルギー価格の上昇と相まって、小売価格の高騰をもたらす。地球規模の食料不足というニュースによって消費者が肉や乳製品の消費量を減らすことは無いが、食料価格の上昇は彼らの財布にインパクトを与えるものである。先進国においても、発展途上国においても、消費者はより慎重で選別的になっていくだろう。特に北米では、消費者は必要な量だけの食料を買い、買い過ぎによる廃棄を減らすような、より質素な購買パターンへと適応していくものと考えられる。消費者が食品により高い価値と機能性を求めるようになるにつれ、食品加工業者や小売業者にとっては、より小型なパッケージ、機能的な食品、そして商品価値を強調するようなラベルやマーケティングが求められることになる。

## 課題 #2: 肥満、健康とウェルネス

発展途上国の消費者が裕福になり、食生活やライフスタイルが変化するのに伴い、先進国が既に直面している健康問題が生じてくる。より多くの消費者が穀物中心の食生活から、肉や魚、乳製品、果物、野菜といった高栄養価な食生活へとシフトするにつれ、高脂肪で糖分の多い加工食品やファストフードを多く食べるようになる。同時に、デスクワーク中心の仕事、テレビ鑑賞、自動化された移動手段といった、あまり身体を動かさないライフスタイルへと変わっていく。その結果、肥満、糖尿病、高血圧、その他の疾病や健康問題を引き起こす。

アメリカやイギリスといった先進国と同様に、新興国においても肥満が問題であると認識されるようになり、消費パターンやライフスタイルを見直す動きが出ている。発展途上国においても、健康やウェルネスを意識した生活はトレンドとなり、機能的な食品への需要の高まりが見られるようになるだろう。

肥満に関連する健康問題には、政府の介入も拡大している。例えば、子供向けジャンクフードのラベル表示やマーケティングに対する規制は、消費者に対してより健康的な選択肢を求めるよう促すだろう。

## 課題 #3: 食の安全性に対する懸念の高まり

近年の注目される、数多くの食品リコールが示すように、食品のサプライチェーンがますますグローバル化する中、サプライチェーン上での食品汚染のリスクもまた高まっている。しかしながら、消費者の食の安全性への関心は、細菌汚染、家畜伝染病、不衛生なハンドリングといった問題を超えている。消費者は、抗生物質、成長ホルモン、殺虫剤の使用といった農産物の耕作方法や、食品添加物や防腐剤の使用といった食品加工方法にも関心を払っている。食品の清潔さや鮮度もまた、消費者にとっては関心事である。

多くの消費者が、原産地や内容物を含めた、食品供給における透明性を求めるようになってきている。消費者は、商品ラベル表示についてより注意深く確認を行うようになり、無責任な対応については寛容でなくなっていく。結果として、農場からテーブルに至るまで食品のトラッキングを消費者に保証するようなオンラインソリューションが、数多く現れてくるだろう。

しかしながら、ここまでやっても、食の安全性が保証されるのは家庭に届くまでであり、家庭での準備、調理、保管に問題があれば、汚染は起こり得る。従って、食物媒介性の病気を効果的に減らしていくには、包装表示やパンフレットなどを通じて、消費者に対し食品の取扱や保管、調理方法に関する教育も行っていく必要がある。

## 5. Regulators (規制機関)

食品市場やシステムは、成長し、より裕福になる世界人口に対し食料を供給していくために、グローバル化していく。食料製品は、今や前例の無いほど地球規模で生産、分配されており、安全で、入手可能かつ持続可能な食品供給を保証し得るシステムを強化するために、より多くの参画を全てのステークホルダーに求めている。その結果、伝統的な規制や貿易振興の責任は変わりつつあり、フードバリューチェーンにおける、公共機関と民間部門との新たな関係構築が進んでいる。

Regulatorsが直面する課題には、以下の3つが挙げられる。

## 課題 #1: 輸入国と輸出国との取引関係の変化

先進国、発展途上国の両者において、幅広い国々で調達や生産が行われるようになることによって、国際的な商取引が急増している。そのため、いかにして、既存および新規の取引先から食料の供給を確保していくかが、新たな課題になっている。輸入者側から見ると、大きな輸入国が、更に大きな輸入者のグループから調達を行うような構図となっているが、ここには、厳重な技術的な要件、認証基準、ラベリングや品質ルールに対して十分に適合していない、発展途上国の比較的小規模な生産者も含まれている。

発展途上国の特徴として、グローバルのルールと調和しない矛盾した国内基準や、食品品質認証団体への不十分な投資、更には、商品や食品の価格の不安定さに影響を受けやすい脆弱さ、といったことが挙げられる。

食料市場に大きく介入する主要なプレイヤーとして、EUが上げられる。EUは、輸入品課税、輸入品割当、生産割当、農業事業者への直接所得補償、内部取引価格維持、といった様々な手段を用い、世界市場を変化させる。共通農業政策(CAP: Common Agricultural Policy)では毎年550億ユーロが支出され、OECDの試算では、食品価格上昇による消費者負担は500億ユーロにも上る。CAPは、生産面の援助からの脱却、および環境や食の安全性、植物防疫、福祉基準といった項目から成る、環境配慮要件を強調するような内容に、2013年に改正される予定であるが、直ぐに無くなることはない。またTFEU(Treaty on the Functioning of the European Union)においては、農業社会にとって公正な生活水準が保たれることが、市場の安定化や食糧供給の保障と同様に、引き続き目的として設定されている。

保管、輸送、配送に関する技術の発展は、新興国間でのグローバル取引の拡大を牽引しており、食料品取引における力学を変化させ、取引関係の複雑性が増している。

新興国におけるマーケットチャネルと購買力が改善することにより、多国籍企業が新たなサプライソースとしてアクセスをしている。農業ビジネスに関わる多国籍企業は、政府やNGOと協力して、持続可能で柔軟なサプライチェーンの構築、小規模な農業事業者の統合、品質や輸送インフラの改善、および事業を崩壊させる可能性のある、輸出国における食品の危険性といったリスクの軽減といった取組を進めている。輸入国における貿易会社は、法令準拠、安全認証、ラベリング、その他の要件に対応するための能力強化も含めた支援を加速させている。USDA(米国農務省)やEuropean Commission(欧州委員会)といった農業貿易団体は、国際的な実績、および能力増強プログラムへの投資を増大させている。更に、次の10年間で、主要な発展途上国が食料の消費と生産の両面において、グローバルなドライバーとなるにつれて、多くの国々がWTOのような多国間協定に注目するとともに、供給先の確保や、取引パートナーに起因する混乱の軽減のために、二国間協定への投資も行っている。

## 課題 #2: 食の安全性および農業・生物テロリズムに対する緊張の高まり

一貫性と信頼性のある、安全な食品流通を維持していく能力は、規制団体にとって最も重要な責務である。それにも関わらず、最近の食品に起因する健康被害の発生は、消費者に対し食品供給が安全であることを保証するために、まだやるべきことがあることを示している。

いくつかの食品起因の健康被害の発生を経て、アメリカは食の安全性とトレーサビリティに関するリーダーとなり、世界クラスのCenter for Produce Safetyの創設に至った。同様に、多国間組織や食品業界による食品基準の調和は、世界規模で食の安全性強化を目指すものである。例えば、米国動物植物検疫所(APHIS: Animal and Plant Health Inspection Service)は、国際組織、学会、貿易会社などと協力しながら、農業を植物や動物の害虫と病気から守っている。その他、様々な第三者的な監査人、認証者などが、グローバルGAP(Good Agricultural Practice)といった適正農業規範に則して取り組みを行っている。

CAPにおける環境配慮要件のメカニズムは、厳格な法令遵守要件を条件次第で支持することによって、食の安全性と品質を保証するのに役立つ。食品ラベル表示に対する規制強化は、消費者に選択肢を伝達することによって、EUの“ファーム・トゥ・テーブル 生産者(農場)から消費者(食卓)まで”というアプローチを補完するものである。

食の安全性に対する監視を更に複雑にしているのが、アグロ/バイオテロリズムの脅威の増大である。農業インフラや食料供給への攻撃は、最近計画または実行されている主題である。米国食品医薬品局 (FDA) では、税関・国境取締局と協力して国土安全保障局に職員を置き、リスク分析や疑いのある食品輸入の特定を実施している。

中国に関して、適切に食品の安全性を維持する能力が不足しているのも、大きな懸念材料である。しかしながら、例えばドイツで発生した大腸菌汚染に引き起こされた事故死のように、先進国においても食の安全性に関する課題に取り組みなければならなくなっている。皮肉にも、有機食品に対する需要が高まるにつれ、大腸菌汚染の可能性が増しており、また“グリーン”食品ロビー活動や政府による過度な規制が、食品の安全性を高めるための遺伝子操作、放射線、その他の技術の利用を阻んでいる。

公的な規制機関は、業界から孤立して業務を行うのは、食品起因の健康被害の問題を悪化させると認識している。そのため、公・民連携したパートナーシップや、食料安全保障全体としてのグローバルでの取り組みが高まりを見せており、規制機関もまたこういった側面を常に評価していかなければならない。これらの取り組みは重要であるが、同時に新興国に対してHACCPのような基準やグローバルな調整を求めることになる。更に、食の安全性に対するグローバルなアプローチの増加は、規制機関や立法府に対し、新たな法令を遵守するのに困難が伴い、コスト負担の大きい、小規模な生産者への配慮を求めるだろう。

### 課題 #3: グローバルな農地買収の高まり

2007年と2008年における一次産品取引価格の変動以来、グローバル投資家は農業に注目するようになった。一次産品取引価格の上昇が、人口増に伴う土地、水、および食料価格の上昇と連動しているという証左を得て、農地買収は高収益を上げるものであると考えられるようになったためである。

農地買収は急速に進展しており、少なくとも5,000万ヘクタール(インドの5,000万世帯に対する食料供給が可能な規模)の農地が、農家から企業へと移転したと見込まれる。エリア別では、サハラ砂漠以南のアフリカの地域、中南米、旧ソ連国が、農耕地に適した地域として注目されている。

農地売買の取引は、中規模なものから政府と大企業間といった大規模なものまで、様々なレベルで行われている。また、UBS、Franklin Templeton、Morgan Stanleyといったグローバル金融機関では、農地を長期的な投資対象としてポートフォリオに組み込んでいる。世界銀行によると、機関投資家は既に、ドイツの国土面積に匹敵する、1.25億エーカーもの農地をグローバルで買収する計画になっていると発表している。

発展途上国において、大企業や政府による農地買収にはメリットとデメリットがある。メリットは、技術革新、インフラ面での改善、農業・非農業就業者の生成などである。同様に、投資を行う企業の技術やノウハウは、発展途上国に対する地球温暖化の影響を軽減する。農業における規模の経済性は、より適正な価格で食料主要産品をもたらすとともに、加工食品生産は、農地以外での就労機会を創出する。一方で、農民や牧畜家といった現地の人々にも関わる、土地や水の持続可能な利用、地元に対する食料保障といった懸念がある。また、政府、あるいはSWF(政府投資ファンド)が買収者である場合には、統治権の問題も懸念される。このような問題に対し、世界銀行主導により、例えば大規模な農地買収に際しては投資家に申請を求める制度も創設されている。また、元来、土地とはローカルなものであるため、各国がそれぞれの条件や国民に適した規制を設けている。しかしながら、貧しい国民生活を改善するために、外部による投資無しには未開発な資源を最適利用できない発展途上国にとっては、これらの規制は問題を含むものである。

グローバルな農地買収に対するトレンドは今後も変わらず、世界経済の回復に伴い、発展途上国における農業投資は大きく増加するだろう。このような中、公共部門の規制機関は、食料供給の弾力性を確保すると同時に、投資家が活躍するフィールドを提供していくための備えをしていなければならない。また、農地買収に対する持続可能性のための政策や、政府やSWFによる買収に対する一貫した姿勢を提示していかなければならない。



原文(英語版)「The food value chain : A Challenge for the next century」は、下記のWebサイトからダウンロードいただけます。  
<http://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/food-value-chain.html>

## デロイトトーマツ コンサルティング株式会社

コンシューマービジネス&トランスポートেশョン

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

[www.tohmatsum.com/dtc](http://www.tohmatsum.com/dtc)

デロイト トーマツ コンサルティング (DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte(デロイト)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,400名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte(デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150か国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を含みます。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細は[www.tohmatsum.com/deloitte/](http://www.tohmatsum.com/deloitte/)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。