



食料システムの変革 に向けたCEOガイド

目次

ビジネスリーダーに対する 行動の呼びかけ	4
食料システム変革の事例	8
企業が変革の加速化に向けて 主導できる7つの方法	14
ビジネスが主導できる機会	16
CEOへの行動示唆	26

謝辞: WBCSD は、食料システム変革という重要なテーマに関するビジネスの理解と行動を推進するため、先進的なグローバル経営コンサルティング会社であるBain & Companyと提携致しました。Bain & Companyの持続可能性・企業責任実務のグローバル実務責任者であるJenny Davis-Peccoud氏、Bain & Companyのエネルギー・天然資源実務の東南アジア実務責任者であるDale Hardcastle氏、およびそのチームに対し、このガイドの作成にあたって深く感謝の意を表します。

また、食料システム変革の戦略とこのCEOガイド概要の作成および監修プロセスを通じて、その知見、経験、推奨を頂いたすべてのWBCSDの加盟企業およびパートナーに対して心よりお礼申し上げます。

Sunny Verghese
WBCSD Chair, Co-founder
& Group CEO, Olam



Peter Bakker
President & CEO, WBCSD



Svein Tore Holsether
Chair of Food & Nature Board,
CEO & President, Yara



Antoine de Saint-Affrique
CEO, Barry Callebaut



Manny Maceda
Worldwide Managing Partner,
Bain & Company



Liam Condon
President Crop Science
Division, Bayer



David MacLennan
CEO, Cargill Incorporated



Suphachai Chearavanont
CEO, CP Group



Feike Sijbesma
CEO & Chairman, DSM



Anil Jain
CEO & Vice Chairman,
Jain Irrigation Systems Ltd



Steve Cahillane
CEO & Chairman,
Kellogg Company



Magdi Batato
Executive Vice President &
Head of Operations, Nestlé SA



Chuck Magro
CEO & President, Nutrien



Kees Aarts
CEO & Founder, Protix



Wiebe Draijer
Chairman of the Managing Board,
Rabobank



Erik Fyrwald
CEO, Syngenta International AG



Alan Uope
CEO, Unilever



ビジネスリーダーに対する 行動の呼びかけ

食料システム変革に向けた緊急性の増大

人類の未来は、健康な人々と健康な地球を支える食料システムを創り出せるか否かにかかっています。

早急な変化の必要性は、必ずしも自明とはいえません。しかし、現在の食料システムは地球の資源量を上回るものであると同時に、現在の食生活は栄養過剰と栄養不良が併存するグローバルな健康上の危機を生み出しています。継続的な人口増大と食習慣の変化は、こうした危機を増幅しています。

主要な科学報告書および経済報告書（すなわち、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）、世界資源研究所（WRI）、生物多様性及び生態系サービスに関する政府間科学-政策プラットフォーム（IPBES）、食品と土地利用連盟（FOLU）、EAT-ランセット）はどれも、早急に行動すべきだと警鐘を鳴らしています。

世論および消費者の要求による圧力が高まる一方で、イノベーションや技術はビジネスの機会を生み出しています。





食料システム変革の方法

食料システムには人々と動物の食に関与するすべてのプロセスが含まれます。すなわち育成および収穫から、加工、貿易、マーケティング、流通、消費、処分までが対象となります。肥沃な土地を巡る競争が激しくなる中、食料システムは農業、土地利用、および食品以外の目的である木材や木質繊維などの林業と深く結びついています。

健全な食料システムとは**健康な人々と健康な地球**への包摂的な成果、そして、もちろん健全なビジネスをもたらします。

科学は今やはっきりとそのことを示しています。

このガイドでは、企業が食料システムにおける重要な問題について率先して行動すべき、バリューチェーン全体において特定された**7つの方法**を共有します。全ての方法を実践することにより、**システム変革**が推進され、持続可能な開発目標 (SDGs) とパリ協定の達成が確実なものとなります。

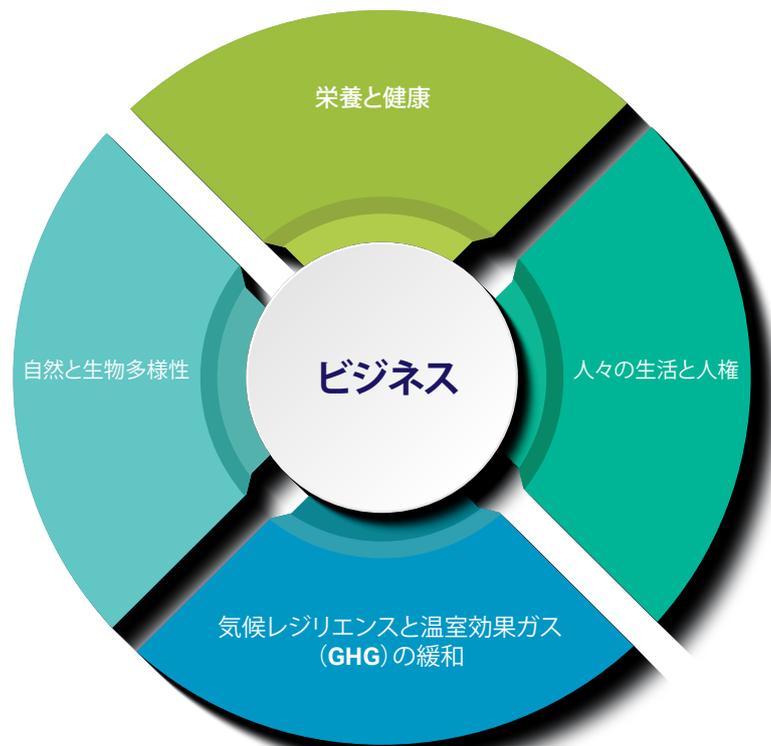
成功には変革への統合的アプローチが必要です

先駆的企業はすでに7つの方法を通じてシステム上の変化を先導しており、障壁(消費者と農業従事者の分断、短期的な経済に関する圧力など)を克服し、**戦略的な優位性**を獲得しつつあります。

これは単なる個々の企業のリスクではありません。一部の農業従事者や企業にとっては、このことは壊滅的な被害となってしまいます。しかし、行動を起こさなければ、**食料システム全体において運営ライセンスを失うリスク**に晒されます。

Food & Nature Program (食料と自然プログラム)の**健康な人々、健康な地球**ビジョンを達成するには、これまで以上の国際的な協力が必要になります。それには複数のシステム変革を早急に同時に行う必要があります。地域の文化的アイデンティティを尊重しながら、**気候レジリエンスと気候緩和、自然と生物多様性の損失、人々の生活と人権、および栄養と健康**に取り組む必要があります。こうした行動は大胆さおよび、強力な企業のリーダーシップを必要とします。

健康な人々、健康な地球環境、健全なビジネス



CEOは社内から、そして協力して変化を先導する必要があります

1. 食料システムの課題への自社の関連性と7つの変革方法における役割を理解する
2. 外部性の真の財務価値を反映し、科学に基づいた、強固な目標を設定する
3. 目標達成のための測定可能な解決策を策定、実施する
4. 業界を先導し、解決策の採用を加速させる
5. 食料システム変革の推進者として、グローバルなイベントにおいて率先して発言する
6. WBCSDのFood & Natureプログラムに取り組み、大きな影響を与える

このCEOガイドでは、食料システム変革に向けて共通の目標達成の方法を概説します



食料システム変革の事例

世界は増大する世界人口の食料安全保障上の需要の高まりに応えるため、生産性の向上に重点を置いてきました...

90億人以上

の人々を現在生産されるカロリー量で養うことができます¹

...しかし、環境負荷は世界的に増大しています...



23%

食料システムに起因するグローバル温室効果ガスの排出量²



75%

農業に大きく起因する土地の著しい荒廃³



50%

食品の安全性が保障されていない国々で穀物生産量が減少⁴



>75%

4つの主要農産物が食品に占め、大きな集中リスクがある⁵

... 飢餓と貧困問題は依然として蔓延しています...



22%

2018年時点での栄養不良による5歳未満の発育阻害のある児童⁶



80%

主に農業に依存した極端に貧困な地方生活者率⁷



20億

人超が成長に必要な微量栄養素が欠如⁸



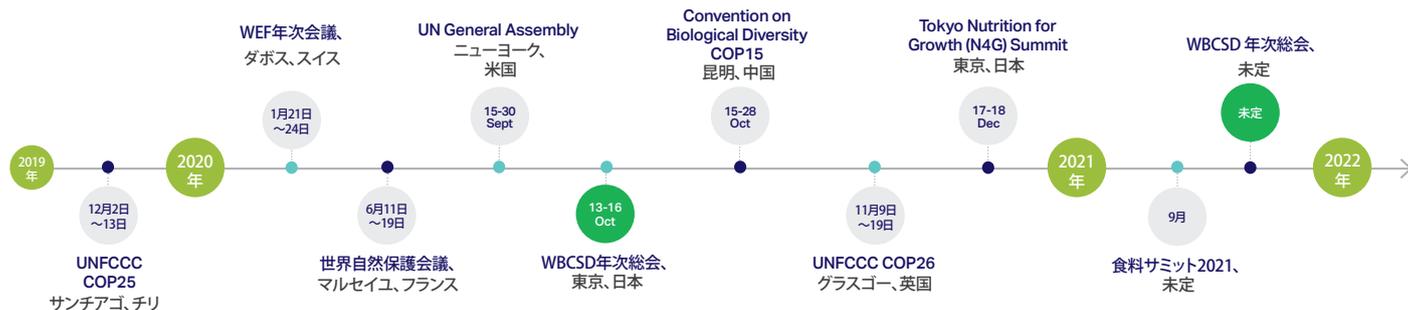
75%

肥満に関連した健康上の問題を抱える人⁹

... そして、生産された食品は世界的な健康上の危機を生み出しています...

変革が早急に必要なのは今や明らかであり、それに向けた行動が不可欠です。

今後二年にわたり、諸機関が一連の重要な国際会議を開催し、世界のリーダーらは気候、自然、食料に関する協議事項が交差する食料システムの新しい方向性を設定することになります。先駆的なCEOは、食品産業・農業・森林産業、年金基金と投資家、そして政府と都市といったあらゆる分野から同胞のビジネスリーダーに対し、ハイレベルな野心と行動を促す必要があります。



人類は持続可能な開発目標 (SDGs) を達成し、健康な人々と健康な地球を確実に支えるために、2030年までに食料システムを変革する必要があります。

食料システム変革の複雑さには多くの課題がある一方、取り組みを加速化する方法を示す、有望な消費者トレンドも見られます

衛生面の要素

差別化のポイント

味覚における妥協のなさ

身体的・精神的健康

健康を保持し、強化する食品の需要(有機食品、健康志向、栄養補助食品、個人に合わせた食生活など)

約7%

2018~2023年における世界のクリーンラベル成分市場の成長¹⁰

約60%

の消費者が人工成分を避けようとする¹¹

約2倍

飲料市場に対する健康ドリンク(低糖分、人工成分なし)の成長率(2012~2017年)¹²

持続可能性

消費食品の環境への影響に関する懸念が、代替たんぱく質および倫理ラベルなどの市場を牽引

4倍

持続可能性関連ブランドの他と比較した成長速度¹³

約10%

2018~2023年における代替乳製品の世界市場サイズの年平均成長率(CAGR)¹⁴

利便性

いつでも、どこでも食品にアクセスできるという願望が、常に新しい市場を成長させ、消費を変化させている

約26%

世界における食料雑貨品のオンラインショッピングの年平均成長率(2019~2024年)¹⁵

約76%

レジ横の棚から除去した場合の不健康なスナックの購入率の減少(英国)¹⁶

食品産業と農業ではこれまで、自然に基づいた解決策、特に包括的で気候変動対応型かつ再生型の技術とイノベーションへの投資も活用も不十分でした

ビジネス界は食料システムの将来に向けて発信していますが、解決策の拡大を加速化する必要があります

企業はすでに技術とイノベーションにおいて先導しています



根の辺りに直接水を提供する完全自動化型のドリップ灌漑システムの使用



消費者が直接農業従事者を支援できるように、サプライチェーン全体における食品トレーサビリティを改善するIBMフードトラストブロックチェーンイニシアチブを活用



赤外線乾燥技術を育成することで食品廃棄物を、飲料とスナックの粉末へと変換



再生可能エネルギーから作られた世界初の鉍肥料の試験的使用と販売により化石燃料なしのフードチェーンを実現



Rabobank

東アフリカの農業従事者に資金融資アクセスを提供するブロックチェーンウォレットソリューションを試験運用



新しい代替たんぱく質イノベーションへの投資



農業インプット／上流部門

農業ドローン、精密農業、農業分析、インプットと飼料イノベーションなど



サプライチェーン

トレーサビリティ技術、プロセス自動化、デジタル市場、キャパシティビルディングなど



下流部門

ヘルスマーカーを使用し個人に合わせた食生活、培養肉、食品ラベルと廃棄物追跡など



しかし活動家とNGOは圧力を高めており、企業は対応を進めなければなりません

NGOは規制当局と提携して、違法な森林伐採や漁業活動を検出するためのドローンを使用し、透明性と(肉・魚向けの)ラベルの正確さの需要を創出するデジタルマーケティングを活用しています

長期的に繁栄するには、企業はその重大な影響に対応する必要があり、同時に国際的な合意と枠組みに沿った統合的な解決策を提供しなくてはなりません

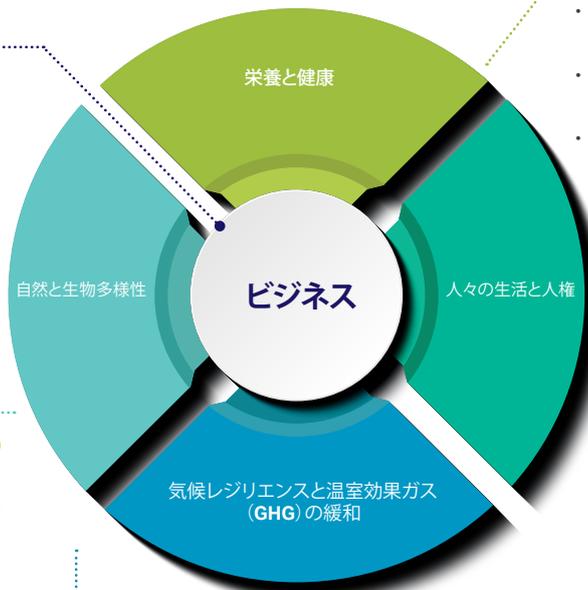
目標は科学的根拠のあるものであり、持続可能な開発目標 (SDGs)、パリ協定、ならびに発展しつつある生物多様性目標に照らして達成する必要があります

持続可能な事業価値の創出

- ・ 収益、利回り、および投資案件を持続可能となるよう推進
- ・ 経営勘定科目に自然、社会、人的資本の外部性を含める
- ・ 企業リスク管理システムにおけるリスクを含める
- ・ 資本コストが財務利回りに加えて、事業の持続可能性に関する実績を反映するよう徹底する

生活と人権

- ・ 農業生産性と小規模食糧生産者の収入を倍増する **2.3**
- ・ 食料システムにおける貧困者の割合を半減する **1.2**
- ・ 農業における強制労働と現代奴隷制を撲滅する **2.7**



栄養と健康

- ・ 一年を通して安全で充足した、栄養価のある食品がすべての人々に行き届くよう徹底する **2.1**
- ・ 発育阻害を含む、あらゆる形態の栄養不良をなくす **2.2**
- ・ 食品の損失と廃棄を半減する **12.3**



自然とエコシステム

- ・ 自然の生息環境の損失率を半減し、土地の劣化を大幅に削減する (愛知生物多様性目標5)
- ・ 種、植物、家畜の遺伝的多様性を維持する **2.5**
- ・ エコシステムを維持する持続可能な食料システムが、気候変動に対しレジリエンスを持ち、土地および土壌の品質を改善するよう徹底する **2.4**
- ・ 森林の持続可能な管理の促進、森林破壊の停止、荒廃した森林の回復、森林再生の著しい増大 **15.2**

気候レジリエンスと温室効果ガスの緩和

- ・ エコシステムを維持する持続可能な食料システムが、気候変動に対しレジリエンスを持ち、土地および土壌の品質を改善するよう徹底する **2.4**
- ・ 気温上昇1.5°C以下の道 (パリ協定) に向け、農業と土地利用における温室効果ガスの排出を緩和する



ネスレでは食品生産と食料安全保障を保護する上で、生物多様性の保護と回復が現在および将来において必須であると考えます。ネスレは長年にわたり農業従事者と協力してその土地の持続可能な管理に取り組んでおり、今後も生物多様性向上のための活動を率先していきます。



Mark Schneider
CEO, Nestlé S.A.



企業が変革の加速化に向けて主導できる7つの方法

生産

消費

直接的な方法

① 農業を変革し、同時に環境を回復させる

③ 健康で持続可能であるよう食生活を変える

② 価値の公平な分配を向上する

④ 食品の損失と廃棄を最小限にする

実現を可能にする方法

⑤ エンド・ツー・エンドの透明性を構築する

⑥ 政策と財務上のイノベーションを加速化する

⑦ 新しいビジネスモデルとバリューチェーンコラボレーションを立ち上げる

これらの方法におけるビジネス主導の解決策は、人々、気候、自然のための目標を達成する必要があります。対応には代償がある一方で、創造的破壊を上手く管理しつつ、率先できる企業は繁栄します。

直接的な方法

1 農業の変革

革新的なインプットと農業技術を採用し、環境を回復させながら、農業および水産養殖業の双方において地域の条件に合った作物の種類／混合を最適化する

2 公平な価値の分配

農業従事者の生活や地方のコミュニティに対し公平な価値の分配を創出するような契約慣行、教育上のアプローチ、新技術を採用する

3 食生活の変化

消費者が健康で持続可能な食生活の選択をするよう支援し、同時に新しい製品設計と効果的なマーケティングにより需要を形作る

4 食品の損失と廃棄

サプライチェーンの非効率性を減らし、バイオ経済を採用し、生産者と消費者の意識を高めることで、システム全体における食品の損失と廃棄を最低限にする

実現を可能にする方法

5 透明性

持続可能な原材料確保、農業従事者の収入増加、食品偽装の削減、食品の損失と廃棄の削減、消費者の意識向上を保証するため、新しいレベルのデータを用いて、バリューチェーン全体の可視性とトレーサビリティを構築する

6 政策と融資

基礎的なものから最先端まで、食料システム変革を刺激する政策と融資メカニズムを加速化かつ強化する

7 新しいビジネスモデル

真の価値を反映するような外部性を一層考慮でき、様々な部門にまたがる多様な利害関係者とのより深い協力関係を生み出す新しいビジネスモデルを確立する

企業が主導できる機会

企業は食料システムの変革を導くべきです。食品産業および農業における企業は一体となり、業界の運営ライセンスを確保しなければなりません

食料と土地利用システムは年間推定約12兆米ドルの環境、健康、貧困の「隠れた」コストを生み出しています。これらの変革的な方法を実行することで、リスク管理を改善できます。成功すれば、戦略的なビジネス上の優位性と長期的な価値の創出が実現され、資本と実績のコスト改善により会社に見返りをもたらします。





透明性を持つことは基本です。複数の独立したプレイヤーが一堂に会して、最善策とはどういったものかを調整する必要があります。



Ruth Kimmelshue
シニアバイスプレジデント、
ビジネスオペレーションとサプライチェーン、Cargill



小売業者と消費者との対話を通じて、現代の食生活がもたらす健康的な栄養と健康な地球に関する巨大な機会をつかみます。



Johann-Caspar Gammelin
取締役会会長、Evonik Nutrition & Care GmbH

1 農業を変革し、同時に環境を回復させる

革新的なインプットと農業技術を採用し、農業および水産養殖業の双方において地域の条件に合った作物の種類／混合を最適化し、同時に環境を回復させる

ソリューション分野

- 変革的な栄養、自然、気候のインプット（種、飼料、肥料）を開発する
- ソリューションの配備と規模拡大：
 - 循環型栄養管理
 - 気候変動対応型農業
 - 再生型技術および、種・農作物の多様性の再調整
 - 技術と融資のイノベーション
- 地域の条件と栄養価に基づいて農作物の混合を最適化するため、生産を再調整
- 以下のような方法を取ることで価値を創出する：
 - 自然を活用した気候変動対策を適応
 - 生物多様性を向上し、自然を活用した解決策を創出
 - バイオ経済の利点を最大化

持続可能な農業のためのデジタルプラットフォーム

Nutrien はカンザスの小麦栽培地域における事業で、ADMおよびGeneral Millsと提携しました。持続可能な農業のためのNutrienのデジタルプラットフォームを使用することで、農業従事者は8つの環境指標に関する管理慣行の効果を測定しました。同事業は二年間で、1,400万ブッシェル(1ブッシェルは約35リットル、計約49,000万リットル)に近い小麦を生産する91の農場が参加するまでに拡大しました。同事業に参加した農業従事者は燃料の消費が140,390ガロン減少し、生産高が10%増大し、また自らの慣習が温室効果ガスの排出、水質、窒素利用効率にどのような影響を与えるかについて学びました。



DSMはパートナーと協力し、食品生産における持続可能な標準を推進し、すべての人に行き渡る、手頃な価格の健康的な食事を提供することで、我々の食料システムの変革への貢献に取り組んでいます



Feike Sijbesma
CEO兼会長、DSM

2 価値の**公平な分配**を強化する

農業従事者の生活や地方のコミュニティに対し公平な価値の分配を創出する契約慣行、教育上のアプローチ、新技術を採用する

ソリューション分野

- 農場でのデータ管理と農場までのトレーサビリティのために、費用効果の高い技術を導入する
- 保険および融資メカニズムを活用し、拡大する
- 地域に合った新しい方法と技術が採用されるよう、小自作農の生産能力を向上する
- 持続可能かつ長期の契約慣行を生み出すことで、農場に至るまでの価値を同等に共有する
- サプライチェーンにおけるレジリエンスを評価・強化する
 - 気候レジリエンス
 - ジェンダー平等
 - 飢餓緩和

小自作農と市場を繋ぐ

小自作農は、仲介業者や金融関係者が価格と透明性に影響を与えていることを懸念していました。Olamのデジタルオリジネーション技術プラットフォームは、農業従事者を直接Olamにつなげることで、公正な調達プロセスを保証し、トレーサビリティを向上しました。2018年にはインドネシアにおいて40,000以上のココア農業従事者が登録しました。また、このプラットフォームは1,000のココアマイクロコレクターを創出。その多くは以前、安定した収入を欠く小規模の仲介業者として働いていた者です。また、Olamは80以上の収集センターを開設し、農業従事者を雇用し、スペースを賃貸することでさらなる収益を提供しています。Olamにとっての利点は、より効率的な集約と分配です。



社会的および環境上の安定のためには、多角化農業経営により小自作農が農場で生み出す収益を増大できるよう、業界および政府の支援による小自作農家の能力向上が鍵を握っています



Antoine de Saint-Affrique
CEO, Barry Callebaut

3 健康で持続可能であるように食生活を変える

消費者が健康で持続可能な食生活を選択するよう支援し、同時に新しい製品設計と効果的なマーケティングにより需要を形作る

ソリューション分野

- 製品設計と流通を通じて需要を形作る
 - 手頃さと入手しやすさ
 - 地域との関連があり、栄養価が高く、多様な原材料
- 消費者を支援し、以下のような食生活の選択を可能にするように製品の種類を調整する：
 - 健康的（低糖／塩、より多くの微量栄養素など）
 - 持続可能（持続可能な形で育成される家畜など）
 - 多様（ナッツ、フルーツ、野菜など）
- 持続可能な形で育成された植物と動物で、タンパク質の混合バランスを最適化する

強化米により、人々の潜在力を十分に発揮する

全世界的に20億の人々が食生活において必要十分なビタミンとミネラルが欠乏しており、発育不良、貧血、その他の病気のリスクを高めています。これらの必須栄養素を豊富に含んでいる野菜、フルーツ、ナッツは、特に発展途上国においては、手に入らないか高価であることが多いです。必須微量栄養素で米を強化することは、効果的かつ手ごろで、汎用性のある解決策であり、大勢の人が利用できる優れた方法です。バングラデシュでは、およそ6,000万人が栄養不良と推定されています。DSMは各国政府、国連世界食糧計画、労働者の栄養プログラムとの協力により、200万人のバングラデシュの人々に強化米を供給しています。



消費者のトレンドは極めて急速に進化しており、若い消費者は徹底的な透明性を求めています。

Kees Aarts
CEO兼創業者、Protix

4 食品の損失と廃棄を最小限にする

サプライチェーンの非効率性を減らし、循環型バイオ経済を採用し、生産者と消費者の意識を高めることで、システム全体における**食品の損失と廃棄**を最低限にする

ソリューション分野

- サプライチェーン全体にわたり目標と方策を設定し、技術を使用することで、**食品の損失と廃棄を削減**する
 - ライフサイクルの終期にある製品の管理方法を含める
- **保管とサプライチェーンの施設（特にコールドチェーン）を改善し、サプライチェーンの非効率性を削減**する
 - 循環型バイオ経済に基づいた取り組みを含める
- **日付ラベルと分量のサイズデータを改善し、消費者行動を変化させる上での一貫性と明確さを推進**する

牛乳サプライチェーンにおける食品の損失と廃棄の削減

食品の損失と廃棄の価値計算機を使用することで、ネスレは30カ国における牛乳サプライチェーン上で、食品の損失と廃棄の削減を、牛乳の供給における環境上および栄養上の効果へと転換することができました。例えば、1,120万人が1日に必要とするタンパク質に相当する、599トンのタンパク質の損失を回避できました。また、牛乳生産にして27,000トン相当のCO2の間接的排出も回避しました。これは小型車で世界を2,470周した場合の排出量とほぼ同じです。



食品の損失と廃棄は、定量化できる目標と具体的な行動を実施する上で最高の機会をもたらす一つの手段です。

Wiebe Draijer
取締役会会長、Rabobank

5 エンド・ツー・エンドの**透明性**を構築する

持続可能な調達、農業従事者の収入増加、食品偽装の削減、食品の損失と廃棄の削減、消費者の意識向上を保証するため、新しいレベルのデータを使用して、**バリューチェーン全体の可視性とトレーサビリティ**を構築する

ソリューション分野

- 技術主導のエンド・ツー・エンドのトレーサビリティを開発し、総合的かつ一貫したデータをサプライチェーン全体で追跡する
- データを共有、集約、分析する分散型台帳技術を試験し、汎用することでバリューチェーンのつながりを強化する
- 費用効果の高い食品テスト・監視ソリューションを創出する
 - 食品の安全を向上する
 - 食品の損失と廃棄を削減する

サプライチェーンの透明性: ココア 農園から顧客まで

Cargillでは、ココアのサプライチェーンにおけるトレーサビリティの改善目的で、持続可能性データ管理を使用します。このアプローチではソフトウェアを使用し、個々の農場および農業従事者、世帯構成員、コミュニティ、協同組合、社会インフラについてのデータを収集・管理します。これは児童労働のモニタリング・是正システムなどの様々なイニシアチブ全体における情報をリンクしています。このデータのおかげで、Cargillはその持続可能性プログラムを継続的に設計・精緻化することができます。また顧客は信頼して持続可能な製品を選択できるようになっています。Cargillの全世界でのココア生産量の48%が持続可能な調達の認定を受けています。



現在の技術と慣行により、生産性の高い農場は、**繁栄する自然環境と共存することができません**。私たちは共に、これを実現することができません。



J. Erik Fyrwald
CEO, Syngenta AG

6 政策と金融革新を加速化する

基礎的なものから最先端まで、食料システムの変革を刺激する**政策と金融メカニズム**を加速化および強化する

ソリューション分野

- 以下の項目に基づく行動を呼びかける具体的な政策を含む国際会議の機運に乗る：
 - 土地の権利などの基本的な期待事項
 - 新しい政策枠組み
 - 諸機関の検討課題の一貫性
- リスクを管理し、フローを改善し、資本コストを結果の向上に結びつける金融商品を創出・拡張する
- 小自作農が利用できるような融資方法を開発し、変化のリスクを減らす

サステナビリティ・リンク・ローン

グローバルアグリビジネスである **COFCO International** は、21行の銀行からなる組合と提携し、同社の中核の融資手段として23億米ドルのサステナビリティ・リンク・ローンを創設しました。この融資条件は、ブラジルで直接調達される大豆に重点を置き、COFCOの環境、社会、企業ガバナンス (ESG) 面での実績が前年比で改善し、農産物のトレーサビリティが向上した場合、支払う金利が安くなるというものです。



ビジネス界を内側からリセットするのが、往々にして最も強力なものとなります。200社のWBCSDメンバーの中から50社の急進的リーダーが出て、その全員が合意するのであれば、目に見える変化が起こるでしょう

Jeremy Oppenheim
創業者兼マネージングパートナー、
SYSTEMIQ



7 新しいビジネスモデルとバリューチェーンコラボレーションを立ち上げる

真の価値を反映するよう外部性のより良い考慮を可能にし、異部門間で多様な利害関係者とのより深い協力関係を生み出す新しいビジネスモデルを確立する

ソリューション分野

- レジリエンスと好実績を出すためのビジネス、ポートフォリオ、バリューチェーンを再形成する
- イノベーションにおけるリスクを軽減し、解決策をより速く拡張し、最終段階に到達する（農業従事者と顧客の両方）目的で、革新的経済を用いたバリューチェーン横断型の協働を立ち上げる
- 真の価値を反映するため財務実績評価における外部性を含める
- 循環バイオ経済を使用して資源供給リスクを緩和し、化石燃料と再生不能資源から、持続可能かつ再生可能なバイオマスに移行し、農業廃棄物の用途を変え、栄養素を再生する

メイド・イン・ファーム

Bayerのオンラインプラットフォーム「メイド・イン・ファーム」は小自作農を直接消費者または取引業者と結びつけます。同プラットフォームは農業従事者と買い手がオンラインで出会い、交渉し、取引を成立するのを支援する一方、場所や収穫後の処理など、生産に関する情報の追加を希望する農業従事者からのオファーも表示します。今日までに同プラットフォームでは1,000万ユーロを超える取引が成立し、1,300万人の消費者とつながっています。



Nutrienは持続可能な農業に取り組んでいます。正しい道を進むことは、誰に対してもメリットをもたらす環境上の必須事項であり、ビジネスの機会でもあります。



Chuck Magro

CEO兼社長、Nutrien



経済的な実行可能性と
持続可能性の双方を目標
とすることは可能です。しかし、これを達成
するにはインセンティブを設ける必要があり、
私たちはバリューチェーン全体を通して協力
する必要があります。

Amy Senter

最高持続可能性責任者、
Kellogg Company



これまで長い間合意
や認識されてきたことは再考する必要があり、
企業に真の価値をもたらす新しい経済
モデルのための革新
を行うべきです

Ruth Richardson

エグゼクティブディレクター、
Global Alliance for the Future of Food



CEO の行動

リーダーはどの方法がその事業戦略にとって重要であるかを認識します。

いかなるビジネスの変革にも、複数の戦略的変化が必要とされます。

- ・ グローバルな枠組みでの実現を目指した野心的な企業目標を設定する
- ・ サプライチェーンを変革する
- ・ 実績評価にあたり外部性を組み込んだ事業指標を設定する
- ・ 研究開発および営業チーム全体で社員を解決策の構築に参加させ、インセンティブを与える
- ・ 事業戦略が集合的な運営ライセンスを提供するよう徹底する
- ・ 画期的な解決策の達成を目指し、バリューチェーン全体で協力する
- ・ 消費者の嗜好やライフスタイルを形作る
- ・ コミュニティに従事し、貧困問題への取り組み、キャパシティとレジリエンスの両方を築く解決策を見いだす。



1

食料システムの問題に対する自社の関連性および7つの変革的方法におけるその役割と願望を理解する



2

外部性に関する真の財務価値を反映し、科学的根拠に基づいた強固な目標を設定する



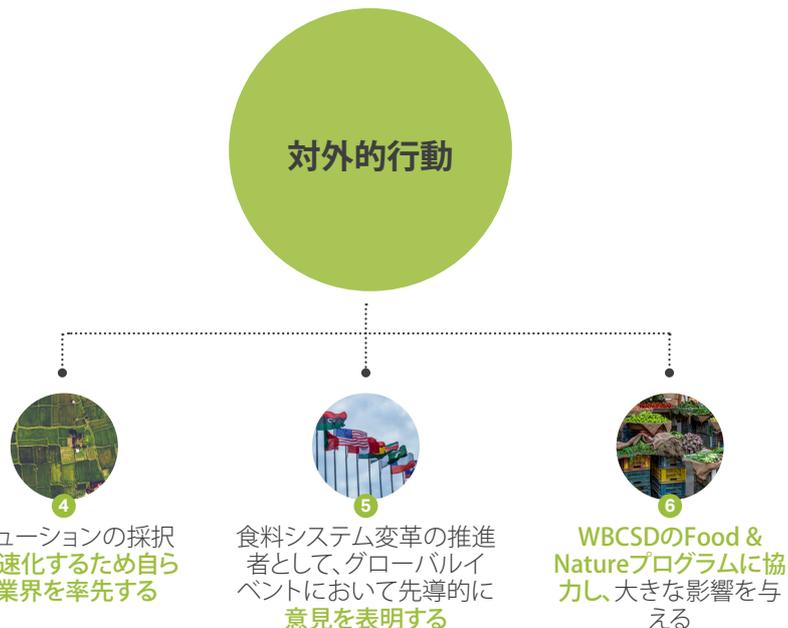
3

目標達成のための拡張可能な解決策および新しいビジネスモデルを開発および導入する

CEOの行動

自社の事業の枠を超えたリーダーシップがますます重要になっています。他の事業および政府を支援し、野心を掲げ、行動を起こす推進者が必要とされています。

- バリューチェーン全体で協力し、画期的な解決策を達成する
- 政策と経済的成功要因を提唱する
- 国際的な会議において意見を表明し、機運を高める
- トレーサビリティ、データ収集とガバナンスに関する標準を設定し、整合する
- 食料システムの転換と外部性を評価する指標作りの取り組みを加速化するのに積極的に貢献する
- これらの変革方法を達成するために、同僚を結集し解決策の開発と導入に努める



変革に参加する

WBCSD のFood & Natureプログラムは、主要な問題に取り組み、食料システム変革を加速化するためのソリューションを策定します。

WBCSDによる貴社の支援方法
Food & Natureプログラムに参加し、70以上の将来を見据える他企業とバリューチェーン全体に及び協力します。

共に、私たちは7つの変革の方法にわたる大規模な企業行動を支援し、野心的かつ科学的根拠に基づいた解決策を策定していきます。

率先する。変革する。成功する。



Lead.
Transform.
Succeed.



主な WBCSDの連絡先



Peter Bakker
事務総長兼 CEO



Diane B. Holdorf
マネージング・ディレクター、
Food & Nature
holdorf@wbcsd.org



Alison Cairns
ディレクター、食料システムの変革
cairns@wbcsd.org

巻末注

- ¹ Berners-Lee, M., Kennelly, C., Hewitt, C.N. (2018). 現在の世界的食品生産は抜本的な適応を社会が行うのであれば、2050年における人類の栄養ニーズを満たすのに十分だ。Elem Sci Anth, 6(1), p.52. DOI: <http://doi.org/10.1525/elementa.310>.
- ² IPCC (2019). 「Climate Change and Land」気候変動、砂漠化、土地の劣化、持続可能な土地管理、食料安保、陸上生態系における温室効果ガスの流れに関するIPCCの特別レポート。 <https://www.ipcc.ch/report/srcl/>
- ³ Leahy, S. (2018). 地球の土地面積の75%が劣化している (75% of Earth's Land Areas are Degraded)。National Geographic. <https://news.nationalgeographic.com/2018/03/ipbes-land-degradation-environmental-damage-report-spd/>からの引用。
- ⁴ Kennedy, M. (2018). 二酸化炭素レベルが高まるにつれ、主要農作物は栄養素を失いつつある (As Carbon Dioxide Levels Rise, Major Crops are Losing Nutrients)。National Public Radio (NPR). [thesalt/2018/06/19/616098095/as-carbon-dioxide-levels-rise-major-crops-are-losing-nutrients](https://www.npr.org/sections/thesalt/2018/06/19/616098095/as-carbon-dioxide-levels-rise-major-crops-are-losing-nutrients) からの引用。
- ⁵ Crops For the Future (2015). 農業多角化に向けたグローバル行動計画 (Global Action Plan for Agricultural Diversification)。 http://www.cffresearch.org/assets/contentMS/pdf/GAPAD_Summary_Nov2015.pdf からの引用。
- ⁶ UNICEF, World Health Organization (WHO) & World Bank Group (2019). 子供の栄養不良レベルとトレンド: (Levels and trends in child malnutrition: 子供の栄養不良の共同推定 (Joint Child Malnutrition Estimates)。 <https://www.who.int/nutgrowthdb/jme-2019-key-findings.pdf?ua=1> からの引用。
- ⁷ Castaneda, A., Doan, D., Newhouse, D., et al. (2016). 開発途上世界における貧困者は誰か? (Who Are the Poor in the Developing World?) Policy Research Working Paper; No. 7844. World Bank, Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25161> からの引用ライセンス: CC BY 3.0 IGO.
- ⁸ Roser, M. & Ritchie, H. (2015). 飢餓と栄養不良 (Hunger and undernourishment)。Our World in Data. <https://ourworldindata.org/hunger-and-undernourishment> からの引用。
- ⁹ World Obesity (2019). 肥満の流行 (Prevalence of Obesity)。 <https://www.worldobesity.org/about/about-obesity/prevalence-of-obesity> からの引用。
- ¹⁰ Research and Markets (2018). Global Clean Research and Markets (2018). 世界クリーンラベル成分市場 2018~2023 (Global Clean Label Ingredient Market 2018-2023)。 <https://www.globenewswire.com/news-release/2018/11/07/1647118/0/en/Global-Clean-Label-Ingredient-Market-2018-2023-Market-is-Expected-to-Value-USD-47-50-Billion.html> からの引用。
- ¹¹ The Nielsen Company (2016). 食品と思考の中身 (What's in Our Food and on Our Minds)。 <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-ingredient-and-out-of-home-dining-trends-aug-2016.pdf> からの引用。

- ¹² Euromonitor (2017). グローバルなノンアルコール飲料 (NAB) 市場データ (Global non-alcoholic beverage (NAB) market data)。
- ¹³ The Nielsen Company (2018). 持続可能性は売れる: 持続可能性のスローガンを販売に関連付ける (Sustainability sells: linking sustainability claims to sales) <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2018/sustainability-sells-linking-sustainability-claims-to-sales/> からの引用。
- ¹⁴ Market Watch (2019). 乳製品代替市場の規模、占有率と分析2019 (Dairy Alternative Market Size, Share and Analysis 2019)。 <https://www.marketwatch.com/press-release/dairy-alternative-market-size-share-and-analysis-2019-by-industry-insight-key-competitors-research-methodology-profit-capacity-production-and-forecast-2024-new-report-by-market-reports-world-2019-06-13> からの引用。
- ¹⁵ Reuters (2019). オンライン食料雑貨産業 2019 主要市場プレーヤーによるグローバル市場規模、占有率、需要、今後の成長、機会、地域分析および複合年平均成長率 25.7%

(Online Grocery Industry 2019 Global Market Size, Share, Demands, Future Growth, Opportunity, Regional Analysis by Key Market Players & Growth CAGR 25.7%)。 <https://www.reuters.com/brandfeatures/venture-capital/article?id=111333> からの引用。

- ¹⁶ Leahy, S. (2018)。より健康的な食生活を望みますか (Want to Eat Healthier?) レジ横にスナックを置く店舗を避ける (Avoid Stores With Snacks at Checkout)。Health Day News。 <https://consumer.healthday.com/vitamins-and-nutrition-information-27/food-and-nutrition-news-316/want-to-eat-healthier-avoid-stores-with-snacks-at-checkout-740721.html> からの引用。
- ¹⁷ Food and Land Use Coalition (2019)。より良い成長: (Growing Better) 食品と土地利用を変革する10の重要な移行項目 (Ten Critical Transitions to Transform Food and Land Use)。 <https://www.foodandlandusecoalition.org/global-report/> から引用。

謝辞: Bain率いるチームは食料システム変革戦略を策定するため、WBCSD加盟企業から50人を超えるCEOおよびビジネスリーダー、Bainの取引先企業および戦略的パートナーにインタビューを行いました。私たちは包括的な事実に基づいた内容を構築するため、最新の科学・経済報告書、ビジネスケースの調査、市場の転換点の調査、および学術的、財務的メディアとNGOデータレビューなどを通して広範な分析を行いました。

WBCSD会長のSunny Varghese氏、Food & Nature理事長のSvein-Tore Holsether氏、Peter Bakker氏、およびSYSTEMIQのJeremy Oppenheim氏を含む戦略的諮問委員会が戦略策定を監督しました。Food & Nature理事会は二度にわたり審査会合を設けた他、これらの協議以外にもリーダーシップグループメンバーからの貴重な意見を得ました。また世界経済フォーラム、4SDのDavid Nabarro氏、FOLU、GAIN、SUNなどの主要パートナーからの意見を取り入れ、この取り組みのより社会的な面も統合しました。私たちはこうした知見と寄稿のすべてを大変価値のあるものだと考えています。このCEOガイドに食料システム変革戦略が要約されています。

持続可能な開発のための世界経済人会議

WBCSD (デリー)

WBCSD India, 4th Floor,
Worldmark 2,
Aerocity New Delhi 110 037
India

WBCSD (ニューヨーク)

747 Third Avenue
Suite M205, New York
NY 10017, United States
USA

WBCSD (ジュネーブ)

Maison de la Paix | Chemin
Eugène-Rigot 2B
CP 2075 1211 Geneva 1
Switzerland

WBCSD (シンガポール)

WBCSD Asia Pacific
2 Science Park Drive
#01-03 Ascent
Singapore 118222
Singapore

WBCSD (ロンドン)

WeWork Mansion House
33 Queen Street
London EC4R 1BR
UK