

WHITE PAPER

プラス 2℃がもたらす

2040 年「食クライシス」。

企業に求められる適応戦略とは？

～「川上共創戦略」と「適応設計戦略」による食事業の再設計～

株式会社日本総合研究所

リサーチ・コンサルティング部門 食農イノベーショングループ

創発戦略センター

2026 年 10 月 20 日

目次

1	イントロダクション	4
2	見えている環境変化	5
3	食に関わる企業に求められる二つの適応戦略	12
4	戦略① 川上共創戦略	15
5	戦略② 適応設計戦略	19
6	終わりに	24
	出典	26

気候変動は、もはや将来のリスクではない。

食の「作る・買う・届ける」の前提を書き換える、いまの経営課題である。

その変化を、守りの対応で終わらせるか。事業を進化させる機会に変えるか。

適応を「構想」から「実装」へ移した企業が、2040 年の食を支える。

1 イントロダクション

—気候変動は「調達・品質・価格」の問題として企業に届く—

日本の食は、国内外の多様な産地から原料を調達し、季節を問わず安定した品質と価格で食卓に届ける仕組みの上に成り立ってきた。これまで気候変動は、温室効果ガスの排出削減という「緩和」の文脈で語られることが多かった。しかし現在、気候変動は環境課題にとどまらず、食に関わる企業の経営の前提条件そのものを変える構造変化となっている。

もっとも、「地球温暖化」という言葉だけでは、この変化を十分に表現できない。この言葉は、平均気温がわずかに上がるという穏やかな変化を想起させがちだからである。国連の気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が示す中位から高位の排出シナリオでは、2040年代から2050年代に世界の平均気温が産業革命前と比べて2℃上昇する可能性がある¹。平均がわずかに動くだけで、猛暑、豪雨、干ばつ、海水温の上昇といった極端な現象は頻度と強さを増し、かつて「100年に一度」とされた高温がほぼ毎年起こる状態に近づいていく。いま企業活動の第一線にいる多くのビジネスパーソンが、在職中にこの事業環境と向き合うことになる。

いま私たちが向き合うべきなのは、温室効果ガス排出を減らす取り組みと並んで、すでに引き始めている影響に備える「適応」である。そしてこの変化は、サステナビリティレポートの中ではなく、日々の業務の中に現れる。契約していた産地から予定量が届かない。届いた原料が規格に合わない。加工の歩留まりが落ちる。輸送が滞り、店頭に並べられる時間が短くなる。原価が上がり、値上げか欠品かの判断を迫られる。気候変動は、調達、品質、物流、商品設計、価格など企業が直面する課題となる。

日本総合研究所は、食品メーカー、流通・小売、外食、農業法人、金融機関、官公庁とともに、原料調達、産地開発、品種・ブランド戦略、スマート農業、持続可能な食料システムの構築に取り組んできた。その中で実感してきたのは、気候変動を「産地や生産者の問題」として捉える発想から、「自社の調達と事業継続の問題」として捉える発想への転換である。近年は、気候変動を前提とした原料調達や品種・産地の見直しに関する相談が、食品業界にとどまらず、新たに食農分野へ関わろうとする異業種の企業からも寄せられるようになっていく。

実際、企業の対応は、調達先の分散にとどまらず、産地への投資、生産・加工拠点の移転、品種開発、商品設計の変更へと広がり始めている。2026年7月には「気候変動等対応品種法」（重要品種の育成及びその種苗の生産の振興に関する法律）が成立し、高温耐性や多収性などを備えた品種の育成・普及を、産官学の連携で加速する枠組みも設けられた²。気候変動への適応は、必要性を議論する段階から、経営判断に組み込む段階へ移りつつある。

こうした動きは、適応を単なるリスク管理として捉えるだけでは説明できない変化が、すでに始まっていることを示している。適応を守りの対応と捉えれば、取り組みは被害の最小化にとどまる。しかし気候の変化は、新たな産地や品種、新たな素材や商品の価値を生み出す契機でもある。歴史を振り返れば、大きな環境変化は常に産業の姿を変えてきた。変化を前提に事業の形を組み替えた企業こそが、2040年の食を支える存在となる。

本ホワイトペーパーでは、2040年代の「プラス2℃」の世界で、食料を「作る・買う・届ける」ための前提が同時に崩れ、食の安定供給が根底から脅かされる事態を「食クライシス」と捉え、食に関わる企業が直面する環境変化を、国内外の事例とともに整理する。その上で、企業が取べき戦略を、食の生産基盤を産地と共に育てる「川上共創戦略」と、農畜水産物の量や質の変動を事業の中で吸収する「適応設計戦略」の二つに整理し、それぞれの全体像と具体的な打ち手、先行事例を示す。

2 見えている環境変化

—2040 年代「プラス 2℃」の世界で迫る「食クライシス」—

「例外」から「常態」へ

「地球の平均気温が 2℃上がる」とは、日々の天気で感じる 2℃の差とは意味が異なる。平均がわずかに動くだけで極端な現象の頻度は大きく増え、かつて「100 年に一度」とされた高温が、ほぼ毎年起こる状態に近づいていく。日本でもその兆しはすでに現れている。2025 年夏の平均気温は統計開始以来最も高く、群馬県では国内最高の 41.8℃を観測した³。気象庁は 2026 年 4 月、最高気温 40℃以上の日を「酷暑日」と新たに名付けた⁴。新たな言葉を設けなければならないほど、私たちの事業環境の前提は変わりつつある。

気候変動の影響は、突発的に起こる豪雨や台風などの「極端現象」と、気温上昇のように連続的に進む「定常変化」の二つが重なって現れる。生育適温を超える猛暑日が常態化し、降水パターンの極端化によって渇水と洪水が同じ地域で起こり、越冬できるようになった害虫や病原菌の分布が広がる。農業や漁業は、もともと天候に左右されやすい産業である。それでも食品事業が成り立ってきたのは、「別の産地から買えばよい」「別の食材で代替すればよい」「来年は持ち直す」という逃げ道があったからである。しかし、「悪い年を例外とみなす」ことを前提に設計されたリスク管理は、「悪い年が常態化」する世界では機能しなくなる。

本章では、「食クライシス」をもたらす環境変化を、①生産の不安定化、②産地構造の変化、③買う力の低下、④作るコストの上昇・届ける力の低下の四つに整理する。これらは個別に起こるのではなく、互いに連鎖し、「常態化する〇〇ショック」として企業の調達を直撃する。産地の不作は原料価格の上昇と争奪を招き、物流の停滞は品質劣化と廃棄を増やし、そのすべてが最終的に店頭の価格と品ぞろえに表れる。

●プラス 2℃の世界で食に関わる企業が直面する四つの変化

変化	主な現象	企業への影響
①生産の不安定化	高温・水不足による収量低下、着色不良・変形・食味低下、家畜の暑熱ストレス、海水温上昇による不漁・へい死	調達量が確保できても、規格を満たす「使える原料」が目減りする
②産地構造の変化	栽培・漁獲の適地が北や高地へ移動。西日本を中心に既存産地の条件が先行して悪化。加工場・物流・技能・地域ブランドは同じ速度で移せない	長年の産地との関係、加工拠点の立地、ブランドの前提が崩れる
③買う力の低下	主要産地の同時不作、輸出規制、巨大需要国との争奪、円安	「よそから買えばよい」が通じず、買い負けが起こる
④作るコストの上昇・届ける力の低下	飼料・肥料・資材価格の上昇、担い手の急減、河川・運河・港湾の機能停止、ワールドチェーンの負荷増大	原価が上がるだけでなく、豪雨や渇水で出荷できない、高温で鮮度が落ちて販売できる期間が短くなる、といった事態が起こる

出典：日本総研作成

変化① 生産の不安定化——「採れても使えない」原料が増える

高温や水不足は、収量だけでなく品質も同時に押し下げる。企業にとっては、原料や商品

の「採れないリスク」に、「採れても使えないリスク」が重なることになる。とりわけ後者は、収穫量の統計には表れにくく、見落とされやすい。コメでは登熟期の夜間高温によってデンプンの蓄積が阻害され、白く濁った未熟粒が増えて等級と精米歩留まりが下がる。野菜ではトマトの着色不良やレタスの結球不良、キュウリやナスの曲がりなど規格外品が増え、果樹ではブドウの着色不良や酸度低下、リンゴの日焼け、温州ミカンの浮皮などが広がる。統計上の作況が平年並みでも、規格を満たして商品にできる量は大きく下回り得る。

影響は畜産と水産にも及ぶ。家畜は暑さに弱く、冷涼な北海道でも猛暑の年には乳牛の乳量が落ち、乳脂肪分の低下による風味の変化も起こる⁵。暑熱ストレスは繁殖にも影響し、翌年以降の生産にまで尾を引く。2023年の「エッグショック」は鳥インフルエンザによる供給減が主因だったが、猛暑による採卵鶏の産卵率低下が重なったことで、供給の回復が遅れ、価格高騰が長引いた。海では海水温の上昇によってサンマや秋サケの不漁が続く、漁獲量の減少だけでなく、魚のサイズや脂の乗りといった品質の変化も起きている。「物価の優等生」と呼ばれてきた卵や、牛乳、魚の安定供給は、もはや当たり前ではなくなっている。

事例 | 2025 年、瀬戸内海で養殖カキが大量死

- ・ 瀬戸内海では 2025 年秋以降、養殖カキの大量へい死が相次いだ。通常、水揚げ時のへい死率は 3～5 割程度とされるが、水産庁が 2025 年に行った各県への聞き取りでは、広島県中東部・広島湾南部で 6～9 割、愛媛県・香川県で 5～9 割、兵庫県で概ね 8 割に達した。
- ・ 広島県立水産海洋技術センターの地先海域では、7～9 月の平均水温が平年を 1.5～1.9℃上回った。水産庁は、高水温が各海域に共通する要因であり、これに海域ごとの高塩分、エサ不足、貧酸素などが複合的に作用して大量へい死が発生したと推定している。被害は翌シーズン以降に出荷する予定のカキにも及び、国は 2025 年 12 月、関係府省庁による資金繰りや生産再開の支援策を「政策パッケージ」として取りまとめた。
- ・ 管理された養殖であっても、気候の変化から無縁ではないことを示した事例である。

出典：広島県議会 農林水産委員会概要 令和 7 年 11 月 19 日開会分 資料 2「令和 7 年度シーズンにおける広島かきのへい死状況について」（2025 年 11 月）（<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/attachment/646746.pdf>）、水産庁「カキ養殖に関する情報」（養殖カキのへい死状況、高水温等によるカキへい死被害への政策パッケージ等）（https://www.jfa.maff.go.jp/j/saibai/kaki_youshoku.html）を基に日本総研作成

変化② 産地構造の変化——栽培地は移せても、産地の機能とブランドは移せない

栽培や漁獲の適地は、消えるのではなく北へ、高地へと動いていく。そしてその変化は、全国一律ではなく、地域ごとに異なる弱点を突くように現れる。複数のリスクが集中しやすい「フロントライン」に位置するのが西日本である。九州南部や四国南部は台風や湿った空気の影響を受けやすい地域であり、2020 年 7 月豪雨では熊本県の球磨川流域で水田や畜舎、集出荷施設が広範囲に損壊した。一方、瀬戸内海沿岸や近畿内陸部はもともと降水量が少なく、四国 4 県の水源である早明浦ダムでは渇水年には貯水率がゼロ近くまで低下し、取水制限が繰り返されてきた。

豪雨と渇水は正反対の現象に見えるが、根は同じである。気温が 1℃上がるごとに大気が含まみ得る水蒸気量はおよそ 7%増え⁶、降るときは一気に激しく、降らないときはとことん乾く。更に九州北部や近畿の平野部では夏の高温が一段と底上げされ、2023 年の記録的猛暑では九州をはじめ多くの県で一等米比率が大きく低下した⁷。西日本で起きていることは、日本全体がこれから直面する変化の先行指標である。温州ミカンのように、今世紀半ばには九州南部の一部が栽培に適さなくなる一方、北陸以南の日本海側沿岸部に新たな適地が広がると予測される品目もある⁸。

理屈の上では、農作物の適地に合わせて、産地も一緒に北へ移ればよい。しかし産地は、

畑や果樹園だけではなく、選果場、加工場、冷蔵倉庫、市場への輸送ルート、その品目を扱い慣れた卸や仲買、そしてその土地の気候と品種に合わせて長い時間をかけて磨かれてきた栽培技術と職人の勘など複合的な関わりの上に成り立っている。苗木や種は北の地域へ運べても、その土地で積み上げられた技術や拠点としての機能は簡単には移せない。果樹であれば植えてから収穫まで数年から十年近くを要する。各地のブランド農産物は地域の食文化、歴史、観光資源などと密接に結び付いて価値を発揮しているものであり、また、都道府県が開発したブランド品種は県外での栽培が制限されている場合も多い。産地の北上は、地図の上では数百キロの移動でも、実態としては産地の「つくり直し」であり、その過程で最も失われやすいのが、産地名と味の記憶が結び付いた「ブランド」である。

事例 | ブランド水産物の成立条件が揺らぐー「ひみ寒ぶり」宣言の見送り

- ・ 富山県、氷見市、氷見漁業協同組合、氷見魚仲商業協同組合で構成される氷見魚ブランド対策協議会では、一定の重量など所定の基準を満たす寒ぶりを「ひみ寒ぶり」としてブランド認定している。加えて、生産者、仲買人、漁協などで構成する判定委員会が、ぶりの大きさや水揚げ量を踏まえて、本格的な寒ぶりシーズンの到来を示す「ひみ寒ぶり宣言」を発表している。
- ・ 2025 年度の漁期シーズンは、10～12 月の水揚げ量が平年の約 4 割にとどまり、宣言が出されないまま新年を迎えた。富山県は、その背景として、日本海北部でぶりが南下し始める目安よりも高水温の海域が広がった可能性を挙げている。
- ・ 漁獲量の落ち込みとそれに伴う価格高騰は、鮮魚店や飲食店の仕入れに加え、旬の味覚を目標とする観光にも悪影響を及ぼした。また氷見市では、必要量を確保できる見通しが立たないことから、ふるさと納税の返礼品の予約受付を停止した。
- ・ 仮にぶりの水揚げエリアが他へ移っても、産地に根付いた品質基準、流通や加工の仕組み、地域固有の食べ方までが同じようにシフトするわけではない。この事例は、魚の分布変化が単なる漁獲量の増減ではなく、地域の食文化と一体で築かれたブランドの存立基盤を揺さぶる問題であることを示している。

出典：一般社団法人 氷見市観光協会、氷見市商工観光課「きときとひみどっとこむ 第15回ひみぶりフェア（令和8年度）12月1日から」（2026年10月18日）（<https://www.kitokitohimi.com/site/taiken/himiburifair2026.html>）等を基に日本総研作成

変化③ 買う力の低下——「よそから買えばいい」が通じない

これまで企業は、ある産地が不作でも、別の地域や海外から調達して補えるという前提で供給網を組んできた。この前提が成り立っていたのは、不作が「どこかで起きる局地的な出来事」だったからである。しかし、気温上昇は世界で同時に進む。気候科学の分野では、複数の穀倉地帯が同じ年に同時に機能不全に陥る事態を「多穀倉地帯同時不作（Multiple Breadbasket Failure）」と呼び、温暖化が進むほど起こりやすくなると指摘されている⁹。IPCC の評価報告書も、干ばつと熱波が同時に襲う「複合リスク」や、一つの不作が価格高騰や物流の混乱を呼び込んでいく「連鎖リスク」が高まると警告している。そうなれば、補い合う相手がいない。

更に厄介なのは、この状況が人の行動によって増幅されることである。自国の供給が不安定になれば、輸出国は自国民への供給を優先して輸出を制限する。買い手は先回りして確保に動き、その動きが更に需給を逼迫させる。2010年のロシアによる穀物輸出禁止、2022年のインドによる小麦輸出制限やインドネシアによるパーム油輸出禁止は、その実例である¹⁰。近年は大消費国である中国の購買力が高まる一方で、日本の消費者の購買力が相対的に低下しており、様々な農林水産物で日本が競り負ける場面も増えている。日本はカロリーベースの食料自給率が4割に届かず¹¹、飼料や肥料原料の多くも輸入に頼る。資金力が物を言う国際市場に円安が重なれば、「買い負け」は現実の懸念となる。

事例 | 2026 年夏、欧州と北米の穀倉地帯が同時に打撃

- ・ EU の地球観測プログラム「コペルニクス」の気候変動サービス（C3S）によると、2026 年 6 月は西欧で観測史上最も暑い 6 月となった。熱波は 5 月から 7 月にかけて繰り返し発生し、乾燥も重なった。
- ・ フランス農業・食料主権省の統計部局（Agreste）は、2026 年の子実用トウモロコシの生産量を前年比 42% 減の 810 万トンと見込み、1980 年以降で最も少ない水準になるとしている。干ばつと猛暑で単収が落ち込んだうえ、生育の悪い畑の一部が飼料用に回された。
- ・ 同じ年、米国ではグレートプレーンズを中心とする深刻な干ばつにより、米国農務省は 2026/27 年度の小麦生産量を 1970/71 年度以来の低水準と見込んだ。
- ・ 欧州と北米という二つの主要産地が同じ年に打撃を受けたことは、「産地分散でリスクを吸収できる」という前提が崩れつつあることを示している。

出典：Copernicus Climate Change Service「Copernicus: Record heatwave brings hottest June for western Europe during second-warmest June globally」（2026 年 7 月 9 日）（<https://climate.copernicus.eu/copernicus-record-heatwave-brings-hottest-june-western-europe-during-second-warmest-june-globally>）、Agreste「Grandes cultures. Les rendements des cultures de printemps et d'été fortement impactés par les conditions climatiques de l'été 2026」（2026 年 9 月）（<https://www.agreste.agriculture.gouv.fr/agreste-web/disaron/IraGcu26114/detail/>）、米国農務省「World Agricultural Supply and Demand Estimates (WASDE-673)」（2026 年 7 月 10 日）（<https://esmis.nal.usda.gov/sites/default/release-files/795974/wasde0726.pdf>）を基に日本総研作成

変化④ 作るコストの上昇・届ける力の低下——生産者が去り、作れても運べない

生産現場のコストも上がり続けている。配合飼料の価格は 2020 年初めの 1 トン当たり約 6.7 万円から、2022 年 10 月には約 10.1 万円へと過去最高水準に達し、肥料価格も一時は 2020 年比で 5 割以上高い水準となった¹²。日本の食料システムは、「世界市場で高いものを、円安で更に高く買い、気候変動で供給不安も抱える」構造にある。生産資材、燃料、包装・輸送費が同時に上がる一方、農産物の販売価格への転嫁は遅れがちであり、消費者が値上げに苦しむ以上に、生産者の利益は圧迫されている。

この負担を受け止める生産者そのものが、急速に減っている。農林水産省によれば、農業を主な仕事とする基幹的農業従事者は 2025 年に約 104 万人と 5 年前から約 4 分の 1 減少し、2000 年の 240 万人から半分以下となった。平均年齢は 67.7 歳で、65 歳以上が約 7 割を占める。5 年以内に経営を引き継ぐ後継者を確保している経営体は 3 割に満たない¹³。高齢の生産者にとって、猛暑の中での作業は体力的にも限界に近く、高温耐性品種への切り替えやかん水設備、畜舎の暑熱対策といった適応のための追加投資は、引退を目前にした経営には判断しにくい。気候変動は、こうした産地に離農を決断させる「最後の一押し」となりかねず、ある年の不作をきっかけに、産地そのものが一気に縮小する事態も起こり得る。

気候変動は、商品を届ける土台にも影響する。欧州の物流の動脈であるライン川や、米国の穀物輸出の大半が通るミシシッピ川では、渇水による水位低下で輸送が制限された。パナマ運河でも水不足により通航が制限された。こうした要所が一か所詰まるだけで、輸送日数と運賃は連鎖的に押し上げられる。国内でも、豪雨や台風で道路や港湾が寸断されれば、産地では出荷できないまま劣化が進む一方、消費地では商品が足りなくなる。「足りない」と「捨てる」が同時に起こるのである。

更に見落とされがちなのが、鮮度を保ったまま届ける「コールドチェーン（低温物流）」への負荷である。日本では 1965 年のいわゆる「コールドチェーン勧告」¹⁴を契機に、産地の予冷施設、低温倉庫、冷凍・冷蔵車、店頭の冷蔵ケースを連ねた低温流通網が整備され、北海道のジャガイモが東京の店頭に並び、九州のイチゴが北陸の家庭に届く仕組みが築かれてきた。青果物の多くは品温を 10℃下げると呼吸量がおよそ半分になるとされ、収穫後すぐ

に冷やす「予冷」と、その後も低温を途切れさせないことが鮮度保持の要となる。ところが現在、この低温の鎖には大きく二つの負荷がかかっている。一つは外気温の上昇である。収穫時の品温そのものが高くなり、輸送中もコンテナ内に温度むらが生じて、積載位置によっては過度に高温となる。冷却に必要な電力は増え、猛暑日の電力需給の逼迫や豪雨・台風に伴う停電は、そのまま温度管理の途切れにつながる。もう一つは、いわゆる「物流の 2024 年問題」である。ドライバー不足や労働時間規制への対応で、直送から中継・混載への移行が進み、輸送にかかる時間そのものが延びている。高温化と輸送時間の増加が重なる中では、鎖のどこか一か所でも温度が外れれば、品質は急速に失われる。

包装技術の改良や、温度センサーによる温度履歴の可視化、急速凍結など、鮮度を保つ技術は着実に進化している。しかし、気温上昇という外部条件の変化を完全に打ち消せるわけではなく、技術で稼げる時間と気候で失う時間との差が、新たな課題として浮かび上がる。しかも冷却能力の増強や高機能な包装には相応の投資と電力コストがかかり、すべての流通事業者が対応できるわけではない。高温や衝撃に弱いイチゴでは、現在は収穫から 3～5 日程度とされる実質的な賞味期間が、プラス 2℃の世界では 2～3 日に縮む可能性もある。店頭で販売できる時間が短くなれば、欠品と廃棄が同時に増え、「長距離・大量輸送」を前提としてきた供給モデルそのものが見直しを迫られる。

事例 | 猛暑で北海道産ジャガイモの腐敗が相次ぐ

- ・ 観測史上最も暑い夏となった 2023 年、北海道ではポテトチップスの主原料となる品種「トヨシロ」などで軟腐病が発生し、収穫時点で腐敗したイモが見られた。
- ・ 収穫後も高温が続いたことで保管中にも腐敗が続き、出荷前の選別に時間がかかって出荷が遅れたほか、出荷後の腐敗や萌芽に対するクレームも多く発生した。
- ・ 北海道の冷涼な気候を前提に組み立てられてきた貯蔵・輸送の体系が、産地でも本州並みの高温となったことで機能しにくくなった。
- ・ 冷涼な産地との温度差という前提が崩れたことで、貯蔵設備の新設や、収穫直後の予冷、温度管理された保管・輸送といった対応が求められている。

出典：ホクレン農業協同組合連合会 農業総合研究所「高温条件（温暖化）がばれいしょ生産に与えた影響～過去最高気温を記録した 2 カ年の事実から～」（農畜産業振興機構『砂糖類・でん粉情報』2025 年 4 月号）（https://www.alic.go.jp/joho-s/joho07_003328.html）を基に日本総研作成

政策・制度も気候変動への「適応」の動きを加速

気候変動により生産が不安定になる中、品種開発を巡る制度も転換期を迎えている。2026 年 7 月には「気候変動等対応品種法（重要品種の育成及びその種苗の生産の振興に関する法律）」が成立した（同月 24 日公布）²。高温耐性・耐病性・多収性などを備え、広域での普及が見込まれる「重要品種」について、国が基本方針を定め、農研機構・都道府県・民間企業などが単独または共同で作成する育成計画を農林水産大臣が認定するというものだ。育成計画の認定を受けた事業者は、農研機構の研究施設・設備を利用できるほか、品種登録出願料の減免などの支援を受けられる。一方、種苗生産者には、農地の集団化を検討する地域計画の協議の場への参加を申し出ることができるなどの措置が設けられている。育成計画には実需者の評価を反映する仕組みも盛り込まれている。

同法では、都道府県が基本計画を作成し、種苗の生産を担う事業者の計画を認定する仕組みも設けられた。併せて種苗法の改正により、重要品種をはじめとする品種の育成者権の保護も強化されている。2026 年 8 月には、食料・農業・農村政策審議会の下に基本方針などを審議する「気候変動等対応品種育成・普及小委員会」も設置され¹⁵、重要品種の育成及びその種苗の生産振興に関する調査・議論も進められている。

同時に、ゲノム情報や栽培試験データを蓄積する育種情報基盤、交配の組み合わせや形質を予測する育種支援ツールなどの整備も進められている。これまで長い年月と専門的な組織を必要としてきた品種開発を、より多様な主体が共同で進めるための基盤が整いつつある。

こうした動きは、気候変動への適応が、個々の生産者や産地の努力に委ねられる段階から、国の制度、研究開発、実需者のニーズを結び付けて具体的に進める段階へ移ったことを示している。

事例 | 品種開発を加速する基盤の整備が進む

- ・ 育種効率化基盤の構築：農林水産省は2026年度から4年間の委託事業として、イネ・ムギ・ダイズに加え野菜・果樹など20品目以上の育種データを格納する「育種情報基盤」、交配の組み合わせや後代の形質を予測する「育種支援ツール」、画像解析AIなどにより農産物の背丈や葉の色、果実の形などの特徴を計測する「高速フェノタイピング技術」からなる基盤の開発を進めている。地方公設試験場や民間企業の新品種開発にかかる年限と労力コストを半減させることを目指す。
- ・ 農研機構はすでに、品種・系統の特性情報とゲノム情報から交配後代の形質を予測する「育種支援システム」を公開しており、公設試験場や民間の種苗会社などでの活用が想定されている。

出典：農林水産技術会議事務局「令和7年度 新品種開発を加速化する作物横断的育種効率化基盤の構築委託事業 応募要領別紙1 公募研究課題の概要と審査基準」（2026年2月）

（<https://www.affrc.maff.go.jp/docs/project/kobo/2026/attach/pdf/index-9.pdf>）、農研機構「育種目標の達成に向けて最適な交配組合せの選択を支援するための『育種支援システム』」（2025年度 普及成果情報）

（https://www.naro.go.jp/project/results/5th_laboratory/nics/2025/25_025.html）を基に日本総研作成

見えにくい供給減は、時間差の値上げと突然の欠品として表れる

変化①で見たように、品質の低下による「使える原料」の目減りは、作況などの統計には表れにくい。そのため供給の縮小は、気づかれないまま進み、最終的には値上げや欠品として売り場に表れる。値上げは時間差を伴う。産地のショックは、現地価格、輸入原価、メーカーの値上げ、店頭価格という段階を経て、1年から1年半遅れで値札に表れる。多くの人が異常気象のニュースを忘れた頃に、値札だけが静かに書き換わる。

一方、欠品は突然起こる。値上げであれば、価格改定や商品構成の見直しで対応する余地がある。しかし使える原料が確保できなければ、打てる手は限られる。「10%高いが買える」と「棚に並ばない」とのでは、売上にも顧客の信頼にも異なる影響が及ぶ。欠品が起きれば生活者は代替商品へ流れ、一度変化した購買行動は、供給が戻っても元に戻りにくい。

更に、需給が逼迫した局面では、生活者の不安が欠品を増幅させる。「品薄らしい」という情報がSNSや口コミで広がれば、必要以上の買いだめや買い急ぎが起こり、実際の供給量以上に棚が空になる。2024年夏には、前年の猛暑による品質低下と歩留まりの悪化でコメの需給が引き締まっていたところに、南海トラフ地震臨時情報の発表を契機とした買いだめが重なり、各地の店頭からコメが消えた¹⁶。気候変動によって供給の余裕が薄くなるほど、こうした噂や不安に基づく行動が欠品の引き金になりやすい。企業には、供給の確保に加え、正確な情報を適時に発信し、売り場の混乱を抑える備えも求められる。

効率で最適化された食料システムが、最大の脆弱性になる

ここまで見てきた変化は、別々の現象のように見えて、一つの共通した構造から生じている。日本の食料システムが、長年にわたり「効率」を軸に最適化されてきたことである。特

定の優良産地との深い結び付き、大量輸送による物流コストの削減、在庫を持たない運用、標準化された規格。これらは供給が安定している限り、極めて合理的な選択であり、日本の生活者に「いつでも、手頃な価格で、選べる」食生活をもたらしてきた。

しかし食クライシスの下では、この合理性がそのまま弱点に変わる。下表に示すように、平時に効率を生んできた仕組みの一つひとつが、気候変動下では供給停止や欠品、廃棄を増幅させる要因となる。企業に求められるのは、既存の仕組みに気候変動対応を付け足すことではなく、調達の軸をコスト最小化から供給継続性へ移し、事業構造そのものを組み替えることである。

●効率で最適化された仕組みが、気候変動下で脆弱になる理由

観点	これまでの最適化（平時の合理性）	気候変動下で脆弱になる理由
産地	特定の優良産地に集中し、品質と取引コストを安定させる	産地が被災・不作になると代替がなく、供給が一気に止まる。適地の移動で産地そのものが縮小する
原料・規格	決まった産地・品種・規格の原料を前提に商品と工程を設計する	原料の品質が振れると、規格外品が増えて使える量が減る。レシピや工程が切り替えられない
在庫・物流	在庫を最小化し、多頻度・長距離・大量輸送で効率化する	一か所の輸送停止や高温による劣化が、在庫の余裕なく即座に欠品と廃棄につながる
担い手・取引関係	数量と価格の交渉による短期の取引で、調達コストを抑える	生産者の投資余力が奪われ、離農や品種転換の遅れを止められない
市場との関係	均一・不変の品質と価格を約束し、変化は表に出さない	価格や見た目の変化に生活者の理解が得られず、値上げや新しい商品が受け入れられにくい

出典：日本総研作成

3 食に関わる企業に求められる二つの適応戦略

—食の生産基盤を「育て」、農畜水産物の変動を「吸収する」—

二つの適応戦略とは

本ホワイトペーパーでは、食クライシスに備えるために食に関わる企業が取るべき戦略を、二つに整理する。一つは、食の生産基盤を産地と共に「育てる」川上共創戦略である。農畜水産物をどこから買うかという「取引」の関係を、産地をどう維持し、育て、次の適地へつないでいくかという「共創」の関係へと転換し、「どこで・何を・どう作るか」にまで踏み込んで、中長期の供給力を確保する。もう一つは、農畜水産物の量や質の変動を事業の中で「吸収する」適応設計戦略である。量・質・産地・時期が変動することを前提に、商品・調達・売り場の設計を見直し、足元の変動を受け止める。

前者は原料や商品を生み出す「供給の基盤」に働きかける中長期の戦略であり、後者は川上の努力だけでは吸収しきれない変動を、川中・川下の設計で受け止める戦略である。川上への投資は成果が出るまでに時間がかかり、その間の変動は事業の設計で吸収しなければならない。逆に、事業の設計を変えるだけでは、供給基盤そのものの縮小は止められない。二つは時間軸の異なる両輪として、同時並行で進める必要がある。

また、二つの戦略はいずれも、調達部門やサステナビリティ部門だけで完結するものではない。産地への投資判断、研究開発のテーマ設定、商品の設計と価格、売り場での伝え方までが連動して初めて機能する。気候変動への適応は、全社戦略として経営が主導すべきテーマである。下表では、二つの戦略の狙いや打ち手とともに、それぞれの選択肢を広げる代表的なフードテックを示した。

●食に関わる企業に求められる二つの適応戦略

	戦略① 川上共創戦略	戦略② 適応設計戦略
狙い	食の生産基盤を産地と共に育てる	農畜水産物の量や質の変動を事業の中で吸収する
時間軸	中長期（数年～十数年）の投資と関係構築	短中期の設計変更と運用改革
整理の枠組み	農畜水産物の「作り方」を構成する三つの要素（どこで作るか＝産地／何を作るか＝品種／どう作るか＝生産方式）×どこまで関与するか（契約・支援／共同投資／自社参入）	変動を受け止める四つのアプローチ（Flex／Replace／Upcycle／Communicate）
主な打ち手	気候条件の異なる新産地の共同開発や生産・加工拠点の移転、高温耐性品種の共同開発と複数年の引き取り、気候の影響を受けにくい次世代の生産拠点への関与	複数の産地・品種に対応できるレシピの幅の確保、規格の再定義、原料や成分の置き換え、規格外品・未利用部位の価値化、売り場での価値の伝達と価格への納得の形成
関連するフードテックの例	ゲノム編集・AIを活用したスマート育種、高密度栽培や自動操舵などのスマート農業、完全閉鎖型の植物工場、閉鎖循環式の陸上養殖	味・配合を予測するAI、作況・需給予測、代替原料、精密発酵、アップサイクル加工、急速冷凍・温度管理などの鮮度保持技術
成果指標の例	複数産地比率、契約栽培比率、新産地・新品種の立ち上げ数	欠品率、廃棄率、レシピの代替可能性、価格改定の受容度

戦略①「川上共創戦略」を整理する枠組み——川上共創マップ

川上共創戦略は、農畜水産物の「作り方」と「どこまで関与するか」の二つの軸で整理できる。「作り方」を構成するのは、「どこで作るか（産地）」「何を作るか（品種）」「どう作るか（生産方式）」の三つの要素である。「どこまで関与するか」は、営農は生産者が担い企業は販路や知見で関わる「契約・支援」、生産者や地域と出資や設備を分け合う「共同投資」、企業が自ら生産や育種を担う「自社参入」の三段階である。関与が深まるほど、原料のコントロールは強まる一方、投資と回収までの期間も大きくなる。

重要なのは、すべての枠を埋めることではない。自社の主要原料ごとに気候リスクの大きさと代替のしやすさを見極め、マップ上のどこに重点的に張るかを選ぶことである。例えば、代替が利きにくく商品の価値を左右する原料ほど、関与を深める意義は大きい。逆に、代替先が多い原料であれば、契約・支援の段階から始め、状況に応じて関与を深めていく判断も合理的である。

●川上共創マップ：「作り方」の3つの要素×「どこまで関与するか」

作り方／関与の深さ	契約・支援	共同投資	自社参入
産地 (どこで作る)	新産地での試験栽培に、加工適性の評価や販路の見通しを提供	地域の農業法人と共同出資し、新産地の生産法人を立ち上げ	生産拠点・加工拠点ごと冷涼地へ移す
品種 (何を作る)	新品種の加工適性を共同検証し、複数年の引き取りを約束	公設試験場・大学・育種スタートアップと用途に合う品種を共同開発	自社で育種・種苗を保有し、戦略資産にする
生産方式 (どう作る)	植物工場・陸上養殖の生産物を継続的に取り扱い、販路を支える	漁協・自治体と設備や技術を分担して実証・事業化	自社で生産施設を運営し、店舗・自社商品に直結させる

出典：日本総研作成

戦略②「適応設計戦略」を整理する枠組み——変動を受け止める四つのアプローチ

適応設計戦略は、「決まった原料が、決まった品質で、決まった時期に入る」という前提を見直し、変動を事業のどこで受け止めるかを設計する戦略である。本ホワイトペーパーでは、その手段を四つのアプローチとして整理する。農畜水産物の量や質が変わっても、同じおいしさの商品を届け続けられるようにする「Flex（しなやかにする）」、供給が不安定な農畜水産物を、別の素材や必要な成分に置き換えて補う「Replace（置き換える）」、規格外品や販売期限の迫った食品を生かし、限られた原料を最後まで使い切る「Upcycle（使い切る）」、そして変化の背景と価値を生活者に伝え、商品と価格への納得を得る「Communicate（伝える）」である。

このうち Replace と Upcycle は、代替原料、精密発酵、アップサイクル加工、鮮度保持技術といったフードテックが選択肢を大きく広げている領域である。フードテックは「環境に配慮した新商品」から、「気候リスクに備える調達手段」へと意味を変えつつある。四つのアプローチは単独で用いるものではなく、原料から売り場、食卓までを通して組み合わせることで効果を発揮する。

●変動を受け止める四つのアプローチ

アプローチ	狙い	主な打ち手
① Flex しなやかにする	農畜水産物の量や質が変わっても、同じおいしさの商品を届け続けられるようにする	複数の産地・品種で同じ味を実現するレシピ、規格の再定義、作況・気象情報の先行指標化
② Replace 置き換える	供給が不安定な農畜水産物を、別の素材や必要な成分に置き換えて補う	代替原料による商品開発、精密発酵による成分調達、不足成分の補完
③ Upcycle 使い切る	規格外品や販売期限の迫った食品を生かし、限られた原料を最後まで使い切る	規格外品の加工・新素材化、予冷・冷凍・温度履歴の可視化、需要予測
④ Communicate 伝える	変化の背景と価値を生活者に伝え、商品と価格への納得を得る	小売と連携した売り場での価値訴求、教育啓発と販促の連動、適応コストの見える化

出典：日本総研作成

4 戦略① 川上共創戦略

―産地を「探す」から「共に育てる」へ―

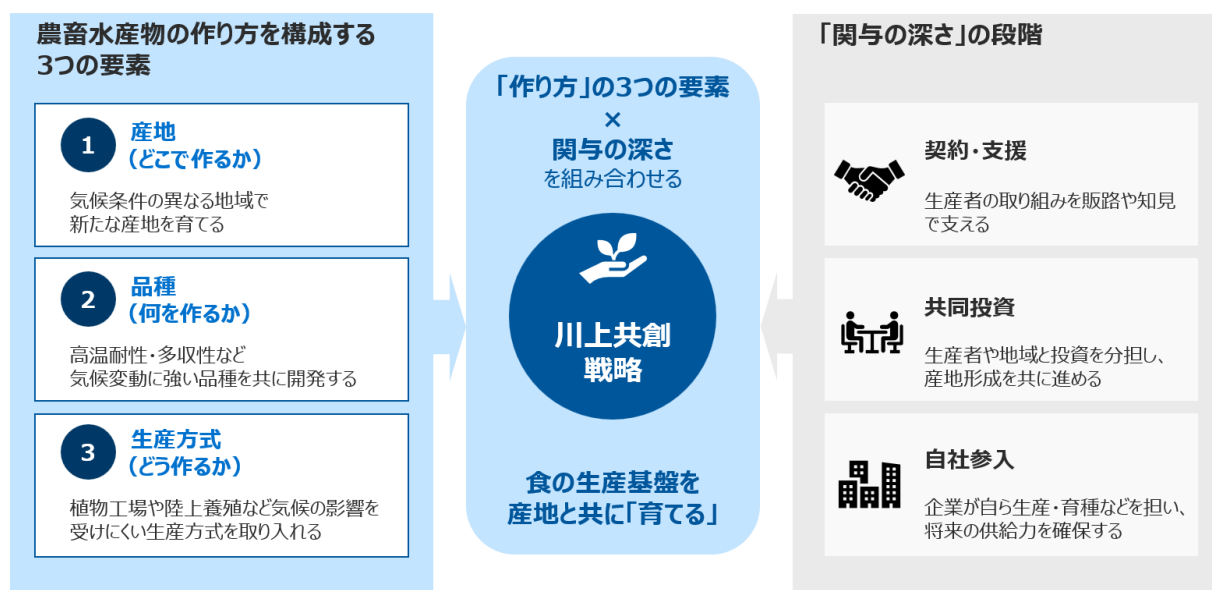
なぜいま「川上」なのか

気候変動の影響は食料システムのあらゆる段階に及ぶが、その負荷が最も集中するのは、農業、畜産、漁業の現場である。第2章で見たとおり、日本の一次産業は生産者の急減と高齢化、輸入に頼る資材価格の上昇、価格転嫁の難しさという構造問題を抱えている。そこに、高温耐性品種への切り替え、かん水や排水の設備、畜舎の暑熱対策といった適応のための追加投資が上乘せされる。経営規模の小さい生産者にとって、こうした投資を単独で担うことは現実には難しい。

産地が供給力を失えば、食品メーカー、商社、流通・小売、外食といった川中・川下の企業は、調達先そのものを失う。これまでの調達は、数量と価格を交渉して原料を受け取る「取引」の関係であり、産地の営農継続や品種転換の判断は産地側の問題とされてきた。しかし、産地の存続そのものが揺らぐ局面では、この役割分担は機能しない。川上への関与は社会貢献ではなく、自社の調達と事業継続のための投資として、経営計画に位置付ける必要がある。

本資料では川上共創戦略を農畜水産物の「作り方」を構成する三つの要素と、三段階の関与の深さで打ち手を整理している。

●川上共創戦略の考え方



出典：日本総研作成

打ち手 1 産地――「次の適地」を、買い手が先回りして育てる

今日の主産地が、20年後も主産地であり続ける保証はない。調達の分散軸を「産地」から「気候」へ切り替え、既存産地を守りながら、気候条件の異なる「次の適地」を育てていく必要がある。温暖化には負の側面だけでなく、新たな産地形成という正の側面もある。かつて評価が低かった北海道米が、ブランド米の一大産地となったのはその代表例である。新しい産地の立ち上げで決め手となるのは、「売り先」の見通しである。

関与の深さによって、企業が担う役割とリスクは大きく異なる。関与度が最も浅い「契

約・支援」では、営農は地元の生産者が担い、企業は試験栽培の段階から加工適性を評価し、販路や引き取りの見通しを示すことで生産者の投資判断を後押しする。企業の投資負担は小さく即効性がある一方、生産量や品質を直接コントロールすることはできない。

中間の「共同投資」では、地域の農業法人などと共同で出資して生産法人を立ち上げ、設備投資やリスクとリターンを分かち合う。産地づくりに経営として関与できる反面、長期の事業計画と地域との合意形成が欠かせない。

最も深い「自社参入」では、企業自らが生産拠点や加工拠点を冷涼地へ移し、原料と製造の両方を手元に置く。北海道では、京都の九条ねぎを手がける農業法人こと京都が 2026 年春に伊達市で栽培を始め、7 月に一次処理施設を備えた北海道農場を開所した。カゴメも、気候変動による高温障害や生産者の減少で既存産地だけでは加工用トマトの安定確保が難しくなっていることを背景に、千歳市で一次加工工場の用地を取得し、2028 年の稼働を予定している。岐阜県中津川市で 140 年以上続いた三千櫻酒造は、蔵の老朽化に加え、暖冬続きで仕込みの冷却作業が難しくなったことを背景に、2020 年に北海道東川町の公設民営型の酒蔵へ移転した¹⁷。気候への適応を経営の判断として織り込み、事業の継続と新たな価値づくりにつなげた前向きな決断である。原料のコントロールが最も強まる一方、投資額と回収期間は最大となり、移転先での技術や人材の再構築も必要となる。

新たな産地づくりは、企業の調達の安定にとどまらず、地域の活性化にも寄与する。生産者の減少で農地の維持が難しくなる地域にとって、企業が売り先や資金、技術を携えて関与することは、遊休農地の活用や新たな雇用の創出につながる。生産に加えて選果や加工、物流の拠点が立地すれば、関連する仕事が地域に生まれ、若い世代の就農や移住を呼び込むきっかけにもなる。更に、気候の変化を機に生まれた新たな品目は、地域の新しい名産品やブランドに育つ可能性を持つ。人口減少に直面する自治体にとって、企業との産地づくりは地域経営の重要な手段であり、企業にとっても、地域とともに価値を生み出す関係を築くことが、産地を長く維持するための土台となる。川上共創は、調達戦略であると同時に、気候変動時代の地域づくりの一翼を担う取り組みでもある。

事例 | 西本 Wismettac×ノルデックス「TRAILIX」——共同出資でリンゴの新産地を設計

- 食品商社の西本 Wismettac ホールディングスは、北海道共和町の農業法人ノルデックスとの共同出資（出資比率 90%・10%）により、2025 年 5 月に国産リンゴの生産振興を目指す農業法人 TRAILIX（トレイリックス）を設立した。
- 2026 年 5 月には共和町の約 4ha の園地で約 1 万 2,000 本の苗木の定植を終え、2035 年までに 200ha、将来的には北海道全体で 1,000ha 規模の輸出産地化を目指している。
- 背景には、海外での国産リンゴ需要の高まりと、主産地の担い手減少や温暖化に伴う品質障害による将来的な供給力不足への懸念がある。同社は、農林水産省の予測で 2060 年代には北海道がリンゴ栽培の主要適地になるとされていることも踏まえ、平地で大規模・機械化栽培に適した共和町を選んだ。
- 苗木を高密度に植える「高密度植栽培」と自動操舵トラクターを組み合わせ、北海道の果樹生産法人として初めてスマート農業技術活用促進法に基づく計画の認定を受けた。
- 生産から選果、物流、販売までを一体化し、遊休農地の活用や雇用の創出にもつなげる計画であり、「売り先」から逆算して産地を設計した共同投資型の川上共創といえる。

出典：西本 Wismettac ホールディングス「国産りんごの生産振興を目指す農業法人『TRAILIX（トレイリックス）株式会社』設立に関するお知らせ」（2025 年 6 月 11 日）（https://www.wismettac.com/ja/news/news-topics_20250611.html）、同「北海道最大級・4ha（ヘクタール）のりんご園地が誕生」（2026 年 5 月 21 日）（https://www.wismettac.com/ja/information/info_2026052201.html）を基に日本総研作成

打ち手 2 品種——「待つ」から「一緒につくる・自ら持つ」へ

高温耐性品種への切り替えは、気候変動適応の中核をなす打ち手である。コメでは高温でも品質が落ちにくい品種が実用化され、果樹や野菜でも高温下で着色しやすい品種や生理障害を起こしにくい品種の開発が進む。しかし、普及には大きな壁がある。品種開発には一般に 10 年程度の長い年月がかかり、新しい品種を導入しても、加工・流通の体制や知名度が伴わなければ販路を確保しにくい。

ここでも関与の深さによって打ち手は異なる。「契約・支援」では、公設試験場などが開発した新品种の加工適性を共同で検証し、複数年の引き取りを約束することで、産地の品種転換を後押しする。開発そのものには踏み込まないが、実需者として「売り先」の壁を取り除く役割を担う。「共同投資」では、公設試験場や大学、育種スタートアップと開発費や試験圃場を分担し、自社の用途に合う品種を共同で開発する。「自社参入」では、自ら育種部門や種苗事業を持ち、気候変動への適応、差別化、調達の安定化を同時に担う戦略資産として品種を保有する。

品種開発の在り方そのものも変わりつつある。ゲノム情報や栽培試験のデータを一元的に蓄積し、AI で最適な交配の組み合わせや後代の形質を予測する「育種プラットフォーム」の構築が、国の主導で進んでいる¹⁸。こうした基盤が公設試験場や民間企業に開放されれば、これまで大規模な育種組織を持つ機関に限られていた品種開発に、食品企業などの実需者が参加しやすくなる。企業にとっては、自社が求める加工適性や品質の評価データを育種の早い段階から持ち込み、開発の方向付けに関わる好機である。

打ち手 3 生産方式——気候に左右されない「次世代の産地」を育てる

植物工場や陸上養殖など、環境を制御して生産する方式は、気候の影響を受けにくいだけでなく、省人化や自動化の技術と組み合わせることで、人手不足にも対応できる「次世代の産地」となり得る。消費地の近くに立地すれば、輸送距離を縮め、鮮度の高い原料を安定して届けることもできる。現時点では、露地の生産を置き換えるものではなく、気候リスクを分散し、露地で作りにくくなった品目を補う供給源として位置付けるのが現実的である。一方で、電力などのエネルギーコストと販路が事業の成否を分けるため、停電への備えや、露地や輸入品と比べた総費用での評価も欠かせない。

「契約・支援」では、小売や外食が植物工場や陸上養殖の生産物を継続的に取り扱い、安定した販路を提供する。生産者にとって販路の確保は投資回収の前提であり、買い手の継続的な取り扱いがそれ自体で大きな支援となる。「共同投資」では、商社やメーカーが漁協・自治体と設備や技術を分担し、実証から事業化までを共に担う。「自社参入」では、小売や食品メーカーが自ら生産施設を導入・運営し、店舗や自社商品に直結させる。物流の距離を縮め、鮮度や品質を訴求できる一方、設備の稼働率と運営ノウハウの確保が課題となる。

事例 | プランテックス——完全閉鎖型の植物工場で「天候に左右されない産地」をつくる

- 東京都江東区のスタートアップ、プランテックスは、密閉されたモジュール型の栽培装置の中で、温度や風速など 28 種類の環境条件を精緻に制御する完全閉鎖型の植物工場を開発している。
- 首都圏でマルエツなどを展開するユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス (U.S.M.H) は、同社と協働して 2022 年に植物工場「THE TERRABASE 土浦」を稼働させ、グループの約 200 店舗に、収穫から 24 時間以内にレタスを並べる体制を築いた。小売が自ら「産地」を持つ自社参入型の取り組みである。

- ・ 2026 年 7 月には、農林水産省の中小企業イノベーション創出推進事業（SBIR フェーズ 3、交付限度額約 12 億円）の採択を受けて「東雲実証拠点」を開設し、省人化と、電力・水・肥料の使用量削減の実証を進めている。
- ・ 同社は、栽培レシピの研究開発と組み合わせ、気候変動に左右されない安定生産を掲げている。政府も日本成長戦略でフードテックを重要分野に位置付けており、植物工場は気候変動への適応手段としても期待が高まっている。

出典：ブランテックス「ブランテックス、省人化・省資源化を実現する次世代型植物工場の実証施設を竣工、開所式を開催」（2026 年 7 月 8 日）（<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000012.000070420.html>）、ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス「都市環境型農場野菜の普及を見据えた『持続的な都市環境野菜サプライチェーン構築コンソーシアム』設立のお知らせ」（2023 年 6 月 1 日）（https://www.usmh.co.jp/wp-content/uploads/2023/06/us_20230601_090-1.pdf）を基に日本総研作成

川上共創を進める上での留意点

第一に、川上への関与を「支援」ではなく「共同事業」として設計することである。社会貢献として位置付けられたプログラムは、業績が悪化すれば真っ先に縮小される。調達安定性の改善、代替調達コストの回避、供給停止時の機会損失の低減といった観点から投資として評価し、経営主導で複数年の事業計画に組み込む必要がある。

第二に、一社で背負い切らないことである。産地育成、集出荷・物流インフラ、気象・生育データ、育種データの整備は、一社では担いきれない。味や商品力で競い合う一方、基盤づくりは業界、行政、金融機関、研究機関と協調することが求められる。競争領域と協調領域を切り分けることが、川上共創を持続可能なものにする。長期の引き取り契約は、生産者にとって最も確実な信用補完となり、金融機関の資金供給を呼び込む起点にもなる。

第三に、既存産地との関係を損なわないことである。新たな産地の育成は、既存産地からの撤退と受け取られかねない。既存産地での品種転換や栽培技術の改善を並行して支えつつ、将来の供給力不足を補う形で新産地を位置付けることが、産地全体の信頼を保つ上で重要となる。

5 戦略② 適応設計戦略

—変動を前提に、商品・調達・売り場を組み替える—

「決まった原料が、決まった品質で入る」という前提を見直す

川上への関与を強めても、食クライシスによる影響をすべて吸収できるわけではない。これまでの商品開発は、決まった仕入先の決まった品種を、決まった規格で安定して確保することを前提にレシピが生まれ、味が設計され、規格と表示が決められてきた。農畜水産物の量と質が振れることが常態化する時代には、この前提そのものを見直し、変動を事業のどこで受け止めるかを設計する必要がある。本章では、第3章で示した四つのレバーに沿って、具体的な打ち手と事例を示す。

● 適応設計戦略の考え方



出典：日本総研作成

アプローチ① Flex (しなやかにする)

——「決まった原料」を前提にしない商品・調達設計

Flex は、農畜水産物の量・質・産地が変動することを前提に、商品と調達の側に「幅」を持たせる打ち手である。一つ目はレシピの幅である。複数の産地や品種の原料を使い分けでも同じ味を実現できる技術力は、変動の時代の競争力になる。店頭で同じ商品に見えても、その裏ではメーカーが原料の変動に合わせて配合や工程を絶えず調整している。この現場の調整力を意図的に設計し、標準化することが求められる。商品ごとに「単一の産地・品種にしか対応できないのか、複数の代替系統を持つのか」を可視化すれば、気候リスクに弱い商品が見えてくる。

二つ目は規格の再定義である。農産物の規格の一部は、味や栄養とは関係のない見た目や物流効率に基づいている。小玉は加工用へ、着色不良の果実は果汁やピューレへと用途を複線化すれば、同じ収量であっても、より多くを商品にできる。農林水産省も産地に対して出荷規格の見直しを働きかけている。ただし、規格を緩めることは基準を捨てることではない。味や安全性、栄養に影響するものとししないものを明確に区別し、基準を再設計することが重要である。

三つ目は情報と予測である。海外の作況情報を「ニュース」ではなく自社商品の「先行指標」として扱い、ID-POS（購買データ）や商品情報と原料情報を紐付けることで、価格変動を受けやすい商品カテゴリーや生活者の購買行動の変化を早期に捉えられる。不作や高騰の前に動けるかどうか、対応の速度を分ける。

事例 | 大塚食品「おいしさ LENS」——変わる原料から「いつもの味」を再現する

- ・ 大塚食品は 2026 年 6 月、「ボンカレー」の開発において、味やレシピを学習・予測する AI システム「おいしさ LENS」の活用を始めた。
- ・ 原料が味に与える影響の大きさを数値化し、調達環境が変化した場合でも、代わりの原料や配合を AI で予測できるようにしている。
- ・ これまで熟練者の経験に頼ってきた配合の調整力をデータと AI で仕組み化し、味の決め手となる原料を特定した上で、代替の配合を事前に検討できる状態をつくる取り組みである。
- ・ 本事例は「同じ原料を買う」ことから「変わる原料から同じ味を設計する」ことへの転換を示しており、調整ノウハウのデータ化が、気候変動下の品質保証の要になることを示唆している。

出典：大塚食品株式会社「発売から 58 年、『ボンカレー』の“いつものあの味”を次世代へ 大塚食品 琵琶湖研究所、味・レシピ予測 AI システム『おいしさ LENS』開発、技術継承・製品設計に活用開始」（2026 年 6 月 11 日）
(<https://www.otsukafoods.co.jp/news/20260611.html>) を基に日本総研作成

フードテックの活用——Replace と Upcycle で選択肢を広げる

気候リスクの高い農畜水産物については、使用量を減らす、別の素材や成分に置き換える、使い切るといった設計が、現実の選択肢となった。これを後押ししているのがフードテックである。代替原料、精密発酵、アップサイクル加工、鮮度保持技術は、これまで主に環境負荷の低減や健康の文脈で語られてきたが、気候変動の下では「供給不安に備える調達手段」としての意味を持ち始めている。

アプローチ② Replace（置き換える）

——原料を「代える」か、成分で「調達する」か

Replace には、二つの方向がある。一つは、原料そのものを別の素材に置き換える「代替原料」である。気温上昇でコーヒー豆の栽培適地が大きく減るとされる「コーヒーの 2050 年問題」などを背景に、コカ・コーラシステムは 2026 年 9 月、コーヒー豆を使わずにコーヒーの味わいを再現した「ジョージア カフェウォーター ブラック」を発売した（日本コカ・コーラ ニュースリリース、2026 年 9 月 14 日）。代替を妥協ではなく「新しい価値」として提案している点が示唆的である。部分的な代替か完全な代替か、既存カテゴリーの延長か新カテゴリーか、名称や表示をどうするかといった設計が、受容性を左右する。

もう一つは、必要な「成分」だけを調達する方向である。その中心となる技術が精密発酵である。精密発酵とは、特定の遺伝子を組み込んだ微生物に、乳たんぱく質、卵白たんぱく質、脂質、香料、色素などの特定の成分を作らせる技術で、畑や家畜を経ずに狙った成分を安定的に得られる。精密発酵は、原料を丸ごと置き換えるだけでなく、成分を「足す」使い方も考えられる。高温によって風味や栄養が落ちた原料に、不足する成分を精密発酵由来の素材で補えば、既存商品の品質をそろえられる可能性がある。気候変動の影響を受けやすい乳や卵、カカオやバニラなどの香味原料では、こうした補完的な活用が、既存商品の味を守る現実的な入り口になり得る。

事例 | 精密発酵——「原料」ではなく「成分」で調達する時代へ

- ・ 精密発酵では、伝統的な発酵技術にバイオテクノロジーを組み合わせ、乳たんぱく質（ β -ラクトグロブリン、カゼイン等）、卵白たんぱく質、ヘムたんぱく質、香料（バニリン等）、色素（ β -カロテン等）など、従来は動物や植物から得ていた成分を微生物から生産する。
- ・ 米国のPerfect Dayは、微生物を用いて生産した牛の乳たんぱく質（ β -ラクトグロブリン）について、2020年に米国食品医薬品局（FDA）から、GRAS（一般に安全と認められる物質）の通知に対し「質問なし」との回答を得ている。家畜を介さずに、乳たんぱく質と同等の機能を持つ原料を供給できる。
- ・ みずほ銀行は、精密発酵由来の乳・卵白たんぱく質の市場規模が、規制整備と需要の進展を前提に、2040年に4.1兆円に達すると試算している。
- ・ 日本の強みは、発酵の生産プロセスや品質管理といった加工技術にあるとされ、食品・発酵関連企業と精密発酵に特化したスタートアップとの連携が広がりつつある。一方で、国内での規制上の位置付けの整理、アレルギー表示、消費者の受容といった課題も残る。

出典：みずほ銀行「精密発酵～発酵技術の強みを活かした日本の食品産業の勝ち筋」（2026年3月31日）
（https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/industry/sangyou/pdf/1080_25.pdf）、みずほ銀行「フードテックを支える精密発酵とは（第1回）精密発酵と食品安全」（2026年6月19日）
（<https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/mhri/consulting/articles-2026-k0017/index.html>）、米国食品医薬品局「GRAS Notice No. GRN 000863」回答書簡（2020年）（<https://www.fda.gov/media/136751/download>）を基に日本総研作成

アプローチ③ Upcycle（使い切る）

——「使えない」を「売れる」に、「足りない」と「捨てる」を同時に解く

変化①で見たように、気候変動は「採れても使えない」原料を増やす。高温による着色不良や変形、小玉化した農産物、これまで価値化されてこなかった果皮や搾りかすなどの未利用部位は、裏を返せばアップサイクル加工の原料が増えることでもある。規格外品をそのまま安く売るのではなく、ペーストや粉末、ピューレ、甘味料などの中間素材に加工すれば、見た目の問題は消え、保存性も高まり、使える量が大きく増える。原料の産地や品質の振れを、加工の段階で吸収する仕組みともいえる。

鍵となるのは、「環境によいから」「もったいないから」ではなく、「食品として魅力的だから」選ばれる商品として設計することである。素材の背景や生産者の思いを伝えつつ、味や使い勝手そのもので評価される商品にしなければ、継続的な購買にはつながらない。また一時的な取り組みで終わらせないためにも、規格外品の発生量を産地と共有し、安定した引き取りと加工のルートを事前に設計しておくことが求められる。

Upcycle には、時間のロスを防ぐ視点も含まれる。気温の上昇は食品を販売できる時間を短くし、「足りない」と「捨てる」を同時に生む。産地での予冷や急速冷凍、輸送中の温度履歴の可視化によって劣化を遅らせ、需要予測やダイナミックプライシングによって売り切る。こうした「時間の余白」をつくる技術も、気候変動下のフードテックの重要な領域である。冷凍技術の進化は、収穫期に「産地で凍らせて全国・通年で届ける」モデルを現実的なものにしつつあり、豊作時の余剰を不作時の不足に回す、時間軸での需給調整の手段にもなり得る。

事例 | 規格外の農産物を「選ばれる素材」に変えるアップサイクル

- 埼玉県産業技術総合センターは、気候の影響などで10～30%発生するとされる規格外のさつまいもと、発酵食品メーカー伊勢惣の工場が生じる規格外の米麴を使い、短時間で糖化させる「芋蜜」の製造方法を同社と共同で考案した。製造方法の公開を受けて県内の食品関連企業が商品化し、伊勢惣も「芋蜜入りの甘酒」を発売している。
- 福井市の UrbanKitchen は、日持ちしないため生産者が廃棄していた福井県若狭町の樹上完熟梅を、規格外品も含めて出荷できる仕組みを生産者と整え、完熟梅のピューレ「おひさまのこ」に加工して、菓子や料理の素材として販売している。
- いずれも、捨てられていた原料を、見た目の制約がない中間素材や新たな用途の商品に変えることで、生産者の収入を増やしつつ、食品として選ばれる価値をつくっている。
- 気候変動で規格外品が増えるほど、こうした加工・用途開発の受け皿を持つことが、産地の収入を下支えし、川下の企業にとっても原料確保の選択肢を広げることにつながる。

出典：埼玉県産業技術総合センター「規格外のさつまいも及び米麴を使った芋蜜の製品化（食のサーキュラーエコノミー支援）」（<https://www.pref.saitama.lg.jp/saitec/kenkyukaihatsu/shienjire/r07-002.html>）、UrbanKitchen「PRODUCT」（<https://urbankitchen.co.jp/product/>）を基に日本総研作成

アプローチ④ Communicate（伝える）

——小売と連携し、生活者の理解と納得をつくる

新品種、新産地、規格外品、代替原料を使った商品は、その背景が伝わらなければ、従来品より劣る商品と受け取られかねない。産地が品種転換に踏み切れるかどうかは、それを受け入れる市場があるかどうかにかかっている。変化の価値を市場に翻訳できるのは、生活者と直接向き合う売り場である。メーカーと小売が連携して、生産者や企業の適応の努力を伝えることが、川上共創への投資を回収する条件となる。

価格設定についても同様である。産地の分散、新産地の開拓、商品設計の見直し、コールドチェーンの強化には相応のコストがかかる。これらを削るべきコストではなく、事業を続けるための投資として捉え直し、生活者に丁寧に伝えることが求められる。

「なぜ色や形が違うのか」、「なぜ価格が上がるのか」、店頭のPOPや商品パッケージで一度伝えるだけでは、生活者の行動は変わりにくい。価値を「知る」機会と、売り場で「選ぶ」機会を結び付け、理解が購買につながる導線を設計することが重要である。

その際には、一社単独ではなく、メーカー、小売、自治体、学校などが連携して取り組むことが効果的である。環境配慮商品の分野では、教育による啓発と売り場での販促を一体で進めることで、生活者の購買行動が変わることが確かめられつつある。気候変動への適応に取り組む商品の価値を伝える場面でも、同様の仕組みは応用できる。

事例 | みんなで減CO2（ゲンコツ）プロジェクト——教育啓発と販促購買を一気通貫で

- 日本総合研究所は、自治体・学校・メーカー・小売が連携し、環境配慮商品の価値を「学ぶ」機会と「買う」機会を結び付ける「みんなで減CO2（ゲンコツ）プロジェクト」を推進している。2026年度は全国16の自治体・団体と、小売・メーカーなど民間企業21社が参画するコンソーシアムで活動を展開し、三井住友フィナンシャルグループも取り組みに加わった。
- 小学生向けにエコラベルやカーボンフットプリント等の環境ラベルを学ぶ学習サポートハンドブックとコンテスト「エコラベルハンター 1.5℃大作戦」を展開し、連携する食品スーパ

ーやドラッグストア、共通ポイントのアプリで、対象商品の店頭訴求やキャンペーンを連動して実施している。

- ・ 2025 年度に 2 府 2 県 1 政令市で実施した実証では、連携する小売企業の購買データの分析から、教育啓発が環境配慮商品の購買を押し上げる効果が確認された。2026 年度は、学校や家庭、店頭、アプリなどでの学びの度合い（学習強度）が購買行動に与える影響の分析も進めている。
- ・ 価値を伝える側が業界の垣根を越えて連携し、学びと買い物の導線を一体で設計する手法は、気候変動への適応に取り組む商品の価値を生活者に届ける上でも有効と考えられる。

出典：日本総合研究所・三井住友フィナンシャルグループ「『みんなで減 CO2（ゲンコツ）プロジェクト 2026』V ポイント等広範な購買行動データを活用し、生活者の購買行動変容を可視化」（2026 年 7 月 29 日）

（<https://www.jri.co.jp/company/release/2026/0729/>）、同「教育啓発と販促購買で生活者の脱炭素行動変容を促す『みんなで減 CO2（ゲンコツ）プロジェクト 2026』」（2026 年 6 月 1 日）（<https://www.jri.co.jp/company/release/2026/0601/>）を基に日本総研作成

参考 日本総合研究所の関連調査——生活者は「適応」に価値を認めるのか

気候変動への適応を進めるには、企業や生産者の取り組みだけでなく、その価値を生活者に伝え、理解や共感を広げていくことが重要となる。日本総合研究所では、「社会課題に配慮した食」について、生活者がどの程度の価値を認め、どこまで価格の上昇を受け入れるのかを把握するため、全国の生活者 1 万人を対象とした調査を 2 度にわたって実施し、その市場規模を試算した。

2026 年調査では、気候変動に適応した食品への置換意向について、「わからない」と回答した割合が約 4 割に上り、他の社会課題と比べて認知や理解が十分に進んでいない状況が明らかとなった。一方で、置換意向を示した回答者のうち 7 割超が価格上昇を許容すると回答しており、適応の価値や必要性が伝われば、市場から支持を得られる可能性が示されている。「Communicate」戦略を検討する際の参考として、ご覧いただきたい。

- ・ 「社会課題に配慮した食に関する生活者意識調査 2026」（2026 年 2 月 17 日公表）
<https://www.jri.co.jp/company/release/2026/0217/>

6 終わりに

—危機を、食の在り方を進化させる転機に—

まずは、自社にとっての「重要原料」を見極める

本ホワイトペーパーでは、2040年代の「プラス2℃」の世界で迫る「食クライシス」と、食に関わる企業が直面する環境変化を整理し、食の生産基盤を産地と共に育てる「川上共創戦略」と、農畜水産物の量や質の変動を事業の中で吸収する「適応設計戦略」の二つを提示した。二つの戦略に共通しているのは、「同じ産地から、同じ品種を、同じ規格で、同じ価格で調達し、同じ商品を届け続けられる」という前提からの脱却である。

もっとも、どの原料が気候変動の影響を強く受け、どの原料が事業の根幹を支えているのかは、企業ごとに大きく異なる。同じ食品メーカーでも、主力商品の味を決める原料、特定の産地に依存した原料、代替の難しい希少な原料はそれぞれ違う。したがって、最初に取り組むべきは、自社が扱う原料を、気候リスクの大きさ、事業への重要度、代替の難しさといった観点から評価し、優先的に手を打つべき「重要原料」を見極めることである。すべての原料に同じ力を注ぐ必要はない。

二つの戦略と打ち手は、二者択一ではなく組み合わせる

重要原料が見えたら、その原料ごとに打ち手を設計する。ここで重要なのは、川上共創戦略と適応設計戦略、更にそれぞれの中の打ち手は、どれか一つを選ぶものではなく、原料の特性やリスクに応じて適切に組み合わせるものだという点である。例えば、主力商品の味を左右する原料であれば、新産地の開発や品種の共同開発といった川上への関与で中長期の供給基盤を確保しつつ、それが実を結ぶまでの間は、レシピの幅を広げる Flex で品質の振れを吸収し、一部を代替原料や精密発酵由来の成分で補う Replace を並行させる。発生する規格外品は Upcycle で素材に変え、こうした取り組みの意味を売り場で Communicate する。

時間軸の異なる打ち手を重ね合わせることで、短期の変動と中長期の構造変化の双方に備えることができる。そして、これらの対応力は一朝一夕には得られない。産地との関係構築には年単位、品種の開発と普及には十年単位の時間がかかる。危機が顕在化してからでは、新たな供給基盤の構築は間に合わない。2040年に気候変動に適応し、事業を続けていくためには、いまから全社戦略として取り組みを始めることが重要である。

●食クライシスに備え、いま着手すべきこと



出典：日本総研作成

食料システム全体で、共通の未来像を描く

気候変動による食料リスクは、一社の努力だけで解決できる問題ではない。生産から加工、流通、小売、外食、そして消費に至る食料システムは、バリューチェーンの段階ごとにプレイヤーが分かれ、取り組みが部分最適に陥りやすい。しかし、ある企業が産地に投資しても、その原料を使った商品が売り場で受け入れられなければ投資は回収できない。新しい品種が生まれても、加工や物流の体制が整わなければ普及しない。適応の効果は、食料システム全体がつながって初めて発揮される。

だからこそ求められるのは、生産者、食品メーカー、卸、小売、外食、物流事業者、更には行政、研究機関、金融機関、そして生活者を含むステークホルダー全体で、2040年の食の姿について共通の未来像を描き、それぞれの役割を担う「共創戦略」を構想することである。長期の引き取りや公平な利益配分といった仕組みを設計し、生活者の共感を得ながら、適応に取り組む主体が報われる市場をつくっていく必要がある。生活者もまた、新しい品種や産地の商品を試し、色や形の違いを受け入れ、適応に取り組む企業や生産者を選び続けることで、市場を変える主体となる。

プラス 2℃の世界は、食のビジネスに重い負荷をかける。しかしそれは同時に、効率一辺倒のモデルを見直し、気候変動の時代にふさわしい、しなやかで強靱な食料システムを築き直す機会でもある。新たな産地が生まれ、新たな品種が食卓に加わり、これまで価値化されてこなかった資源が生かされる。適応とは、守ることだけを意味しない。変化の中に機会を見だし、事業と食料システムの形を進化させることである。その一步を、いま踏み出せるかどうか、2040年の食の姿を決める。

出典

1. IPCC「第6次評価報告書 第1作業部会報告書 政策決定者向け要約」(2021年8月)、同「第6次評価報告書 統合報告書 政策決定者向け要約」(2023年3月) (環境省「気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第6次評価報告書(AR6)サイクル」<https://www.env.go.jp/earth/ipcc/6th/index.html>に掲載の暫定訳を参照)
2. 農林水産省「重要品種の育成及びその種苗の生産の振興に関する法律案の概要～通称 気候変動等対応品種法案～」(2026年) (<https://www.maff.go.jp/j/law/bill/attach/pdf/221-30.pdf>)、農林水産技術会議「気候変動等対応品種法について」(https://www.affrc.maff.go.jp/hinsyu_horitu/index.html)
3. 気象庁「令和7年夏の記録的な高温と7月の少雨の特徴およびその要因等について～異常気象分析検討会による分析結果の公表～」(2025年9月5日) (<https://www.jma.go.jp/jma/press/2509/05b/kentoukai20250905.html>)
4. 気象庁「最高気温が40℃以上の日の名称を『酷暑日』に決定」(2026年4月17日) (https://www.jma.go.jp/jma/press/2604/17a/40degree_name.html)
5. 農林水産省「令和5年 地球温暖化影響調査レポート」(2024年9月) (<https://www.maff.go.jp/j/seisan/kankyo/ondanka/attach/pdf/report-72.pdf>)
6. 気象庁「IPCC第5次評価報告書 第1作業部会報告書 よくある質問と回答 FAQ3.2」(気象庁訳) (https://www.jma-net.go.jp/cpdinfo/ipcc/ar5/ipcc_ar5_wg1_faq3.2_jpn.pdf)
7. 農林水産省「令和5年夏の記録的な高温に係る影響と効果のあった温暖化適応策等の状況レポート」(2024年4月26日) (<https://www.maff.go.jp/j/seisan/kankyo/ondanka/attach/pdf/report-70.pdf>)、九州農政局「九州地域の稲をめぐる事情について」(2025年7月) (<https://www.maff.go.jp/kyusyu/seisan/sinko/attach/pdf/ine-9.pdf>)
8. 農研機構「温暖化に対応したミカンとアボカドの適地予測マップ」(2025年3月7日) (https://www.naro.go.jp/publicity_report/press/laboratory/nifts/167624.html)
9. Gaupp, F., Hall, J., Hochrainer-Stigler, S. and Dadson, S. 「Changing risks of simultaneous global breadbasket failure」 Nature Climate Change 10, 54-57 (2020) (<https://www.nature.com/articles/s41558-019-0600-z>)
10. 農林水産政策研究所「食料輸出制限の措置が世界の食料需給・フードセキュリティに与える影響」(研究成果報告会資料、2026年5月12日) (https://www.maff.go.jp/primaff/koho/seminar/2026/attach/pdf/260512_01.pdf)、同「穀物輸出国となったロシアと今後の課題」(https://www.maff.go.jp/primaff/kanko/project/attach/pdf/130331_23zyukyu1_02.pdf)
11. 農林水産省「令和6年度食料自給率を公表します」(2025年10月10日) (<https://www.maff.go.jp/j/press/kanbo/anpo/251010.html>)
12. 農林水産省「飼料をめぐる情勢」(2026年9月) (https://www.maff.go.jp/j/chikusan/sinko/lin/1_siryo/attach/pdf/index-1604.pdf)、同「農業物価統計調査(令和2年基準)」(<https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/noubukka/index.html>)
13. 農林水産省「2025年農林業センサス結果の概要(確定値)」(2026年3月31日) (<https://www.maff.go.jp/j/press/tokei/census/260331.html>)、同「令和7年度 食料・農業・農村白書」(2026年5月29日) (https://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/r7/)、同「重要品種の育成及びその種苗の生産の振興に関する法律(気候変動等対応品種法)について 説明資料」(2026年9月) (<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/syubyohou/pdf/2026001.pdf>)
14. 科学技術庁資源調査会「食生活の体系的改善に資する食料流通体系の近代化に関する勧告」(科学技術庁資源調査会勧告第15号、1965年1月) (書誌情報: <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BN12574181>)
15. 農林水産省「食料・農業・農村政策審議会企画部会における気候変動等対応品種育成・普及小委員会の設置について」(2026年8月21日企画部会決定) (<https://www.maff.go.jp/j/council/seisaku/kikaku/hinsyu/attach/pdf/260907-4.pdf>)
16. 農林水産省「令和7年度 食料・農業・農村白書」特集「米の安定供給に向けた対応」(https://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/r7/r7_h/trend/part1/chap0/c0_1_00.html)、同「令

- 和 6 年端境期の需給状況に関する分析」 (2024 年 10 月)
(https://www.maff.go.jp/j/nousan/kokumotu/attach/pdf/tokusetsu_kome_taisaku-35.pdf)
17. こと京都「北海道農場 開所式を執り行いました」 (2026 年 7 月 21 日)
(<https://kotokyoto.co.jp/2026/07/21/4320/>)、カゴメ「北海道千歳市に新工場の建設用地を取得」 (2025 年 11 月 27 日)
(<https://www.kagome.co.jp/library/company/news/2025/img/2025112701.pdf>)、三千櫻酒造「三千櫻の酒造り」 (<https://michizakura.jp/about/>)
18. 農林水産技術会議事務局「令和 7 年度 新品種開発を加速化する作物横断的育種効率化基盤の構築委託事業 応募要領 別紙 1 公募研究課題の概要と審査基準」 (2026 年 2 月)
(<https://www.affrc.maff.go.jp/docs/project/kobo/2026/attach/pdf/index-9.pdf>)、農研機構「育種目標の達成に向けて最適な交配組合せの選択を支援するための『育種支援システム』」 (2025 年度 普及成果情報)
(https://www.naro.go.jp/project/results/5th_laboratory/nics/2025/25_025.html)

※事例の出典は各事例の下部に記載。ウェブサイトの最終アクセス日は 2026 年 10 月 19 日。

本ホワイトペーパーに関するお問い合わせ先

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門
〒141-0022 東京都品川区東五反田 2-18-1 大崎フォレストビルディング
E-mail: seki.kentaro@jri.co.jp

●著者

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門 食農イノベーショングループ部長／シニアマネジャー
関 健太郎（せき けんたろう）
創発戦略センター チーフスペシャリスト
三輪 泰史（みわ やすふみ）

株式会社日本総合研究所について

日本総合研究所は、シンクタンク・コンサルティング・IT ソリューションの三つの機能を有する総合情報サービス企業です。「新たな顧客価値の共創」を基本理念とし、課題の発見、問題解決のための具体的な提案及びその実行支援を行っています。

ホームページ: <https://www.jri.co.jp/>