商社と農業ビジネス：寄稿１

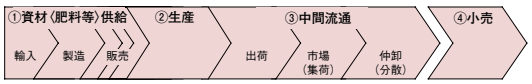
総合商社による農産物のバリューチェーン・イノベーション

住友商事株式会社 食料事業業務企画部
VIC 食料・農業タスクフォースリーダー　小笠（おがさ）　昇（のぼる）

「バリューチェーン」という用語は、本来製造業での管理手法の考え方で、開発から営業までの各段階でいくらのバリューを生んでいるかを分析・計測し、バリューの大きいところを優先的に管理するという「バリューチェーン分析」から来ている。しかし、本稿では一般に使われている、1つの産業の中で、川上から川下に連なる機能や事業のチェーンを指すものとして使用する。

日本の生鮮農産物バリューチェーンは、現在以下のような概念図（図1）になっている。農業の競争力向上を考える場合、生産現場のみに焦点が当たりがちだが、前後のバリューチェーンすべてのコストと収益の積算が消費者への価格となるわけで、バリューチェーン全体のイノベーションを考えなければならない。

図１　日本の生鮮農産物バリューチェーン概念図



消費者に一番近い④の小売については、激しい競争と進化するマーケティング手法により、業界再編や業態の変化が起きている事業領域で、当社も生鮮食品に特徴を持った量販店の経営に長年参画してきた。

本稿では、②生産現場と、その両側にある、①農業資材供給、③農産物の中間流通について、そのイノベーション例として当社の取り組みを以下の通り紹介したい。

① 農業資材供給事業

肥料は窒素、リン酸、カリが3大成分である。窒素は石油・天然ガスなどが主な原料だが、リンとカリは鉱山から採掘される鉱物資源であり、それぞれ産出量の上位３ヵ国の世界シェアが66％と偏在している（出典：国際肥料協会2008）。かかる寡占状態の中、昨今の食料需給の中長期的タイト感により肥料価格も底上げされており、BHPビリトンやヴァーレといった資源メジャーも肥料鉱山権益へ触手を伸ばしている状況にある。その高価な肥料鉱物資源をほぼ100％輸入に頼る日本では、肥料代が農作物の生産コストの１－２割を占めているのが現状である。

日本の肥料流通を見てみると、まず肥料原料の輸入、加工製造が別々の事業体によって行われている。さらに販売においては、全農ないしは大手商社が全国総代理店となり、その下に全農県本部あるいは問屋、そして農協あるいは小売店と、各段階を経て農業生産者に販売されるのが大宗の流通経路である。

この中で、当社も全国問屋網を維持する一方で、大型生産者には直接販売するモデルを北海道と九州で推進している。同地域で肥料メーカーを100％子会社化し、原料輸入から製造、販売まで当社１社で実施する体制を整備している。提供する資材の競争力向上による日本農業の支援はもちろん、生産者直結に

より生産現場のニーズ吸い上げや土壌診断といったサービスの提供を行い、効率的な農業を実現する資材の提供やコンサルティングを実施している。

② 農業生産法人への参画

海外の農業大国と日本との間で、農業の競争力にかかわる大きな差の1つは農地の規模である。牧草地を除く耕作面積を農業人口で割った生産者1人当たりの耕作面積は、日本1.52ha、米国31.59ha、豪州52.39haである（出典：農林水産省海外情報2007/2008年より計算）。これは1戸当たりの耕作面積という数値より、1人の労働力がどれだけの面積を耕作しているのかという農業の労働生産性が類推できる指標でもある。

機械化が進んだ近代農業においては規模の経済は大きく利くが、日本では農地の集約化が遅れた。これまでは生産調整や価格維持など農政の軸足が現状維持にあり、競争原理による生産者の淘汰（とうた）・集約が進まなかった。企業による農地の取得にも制限が多く、企業資本を利用した集約化が進まなかった。

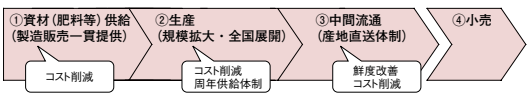
2009年12月施行の改正農地法により企業の参入につき諸制限が緩和され（農業関連企業の出資比率が4分の1未満から2分の1未満に緩和等）、企業がより主体的に農業生産法人に関与できることになった。当社は、独自の輪作体系などによるリスクヘッジシステムや遊休地の作業受託など、先進的な取り組みを行う農業生産法人に出資を行い、「もうかる農業」システムの全国普及を目指していく。この事業を核として日本農業の規模拡大を加速させ、競争力を上げるとともに、日本の消費者から生産現場の顔が見える安心安全を担保した国産農作物の生産拡大を目指していく。

③ 農産物の中間流通

一生産者の出荷量が少ない場合、それを農協などが集荷して販売単位にし、市場に卸すという、いわゆる「共選共販」体制が必要である。そして量販店としても1年間を通じて同じ商品を棚に並べなくてはいけない生鮮農産物は、供給能力の高い市場に大きな機能を見いだし、仲卸経由で仕入れるというが生鮮農産物の主要な流通構造となっている。

当社は前述の通り生産者の規模を大きくすることとともに、生産者の全国ネットワークを構築し、一商品での出荷量拡大と周年供給体制を実現したいと考える。また、これら農産物を運ぶ、3温度帯を装備した物流機能にも当社は出資を進めており、産地から量販店への周年直接納入体制を拡充している。直接納入にはコスト削減という効果もあるが、大きな狙いは収穫から店頭までのリードタイムを大幅に短縮し、鮮度の高い魅力的な商品を提供することにある。出荷から1日で店頭に並ぶことを物流業界ではリード・ワンでの納入と呼ぶが、地産地消のケースでは収穫からリード・ゼロ提案も可能であり、輸入青果物では実現不可能な優位性になり得ると考えている。

図2　当社の目指す生鮮農産物バリューチェーン概念図



以上のように、農業資材、生産現場、そして流通段階を一貫でイノベートすることで、安心安全の農産物を、安価で、非常に新鮮な状態で消費者の食卓に届けることをモデルとしている。地域や商品が限定された小さな取り組みからのスタートとなるかもしれないが、これが総合力を発揮する商社の日本農業参入モデルと考えており、国産農産物でしかできない新しい日本の農業バリューチェーンを構築したいと考えている。