

國合會駐外技術人員參訪「貝里斯永續農業公司」報告

106年8月28日更新

駐中美洲投資貿易服務團 魏耀池首席計畫經理
駐貝里斯技術團 李平南首席計畫經理

壹、緣起

「加勒比海永續農業公司」(Caribbean Sustainable Agriculture, Ltd; CSA)旗下之「貝里斯永續農業公司」(BSA)執行長 Mr. De Sibert 在中美洲與我外交部國際合作及經濟事務司李司長新穎大使相晤，樂願與我交換在該區域經營農產事業經驗，爰由「財團法人國際合作發展基金會」駐貝里斯技術團首席計畫經理李平南與駐中美洲投資貿易服務團首席計畫經理魏耀池，本(106)年6月16日及21日就近前往「貝里斯永續農業公司」及該公司「瓜地馬拉辦事處」拜會 Sibert 執行長並聽取簡報，以瞭解該公司於貝、瓜二國之產銷經營模式與經營現況，盼有助汲取在中美洲經營農企業的成功經驗，作為我技術合作計畫及民間企業前往發展之參考。

貳、簡報摘要

Sibert 執行長簡介並說明 BSA 公司營運，摘要如下：

一、公司設置

目前主要營運重點在貝里斯的生產活動，瓜地馬拉辦事處則屬初設階段，僅有1位代表該公司的行政管理人員，做為未來在瓜地馬拉進口該公司貝里斯產品的收貨地址，希望未來幾年貝里斯與瓜地馬拉能成為 BSA 公司之貿易主要據點，並建構改善區域糧食安全永續發展的機制。

二、為何在選擇在貝里斯投資

- (一) 中美洲出現區域性糧食短缺，價格好，是獨特的投資機會。
- (二) 貝里斯政治經濟穩定。
- (三) 土地取得及開發成本每公畝約在 2,500 美元。
- (四) 貝里斯氣候適合一年兩期作，典型的一期玉米一期豆類。

(五)每英畝每期之營運利潤達 300-400 美元，投資報酬率可達 20%。

三、核心問題

(一)因氣候變遷等因素，中美洲地區糧食生產短缺日益嚴重，尤其是玉米。另基於中美洲適合耕種土地有限，且其鄰近國家的土地分配政策及政治經濟的不穩定，出現系統性糧食生產不足，因此至中美洲進行糧食作物生產有市場前景。

(二)該公司評估目前市場胃納量能極高，單以墨西哥之需求(約中美洲地區市場總需求 2%)，就足以吸納 BSA 公司全部產量。

四、機會

(一)氣候及土地適合。

(二)具有接近目標市場之地理優勢。

(三)目標市場國家持續結構性貿易逆差。

(四)政治經濟穩定。

(五)技術性勞力充足。

五、當地市場分析

(一)貝里斯所生產近 80%玉米作為飼料用，只有 20%為食品級。

(二)2015 年貝里斯耕種面積有 40,000 英畝，全國玉米產量有 50,000 公噸。

六、CSA 公司獨有銷售特點

(一)產品為非基因改造食品。

(二)對環境、社會及政府治理價值(ESG Value)的重視。

(三)與主要市場瓜地馬拉、薩爾瓦多及宏都拉斯相距不到 400 公里路程。

七、營業模式

(一)2017 年投入玉米及豆類作物之生產面積達 2,000 英畝，2018 年將超過 4,000 英畝。

(二)混合生產玉米和大豆及其他食用豆類。

(三)將投入更多土地生產，2017 年產值提升到 155 萬美元，2018 年產值預估達到 325 萬美元。

八、銷售與及行銷

- (一)區域及國際需求增加，但其生產量尚不足。
- (二)2014 年及 2015 年已出口玉米到瓜地馬拉及牙買加。
- (三)在 Earl 颶風重創貝里斯玉米產量之後，2016 年農穫均供應貝國國內市場需求。
- (四) 未來玉米產量的 40%已簽約供應美國「財星」(Fortune)百大企業在瓜地馬拉食品公司生產線所需。
- (五)運用供應區域性貿易夥伴堅實的結構性需求，執行多方合作夥伴之經營策略。

九、瓜地馬拉銷售及行銷

- (一)區域內的主要市場
 - 1. 人口 1,700 萬，每年成長 2%，2017 年 GDP 達 720 億美元，成長率 3%，當地幣 Quetzal 屬於區域性強勢貨幣。
 - 2. 農作物主要結構性失調品項為玉米、豆類和稻米。
- (二)美國 100 大企業食品集團是 CSA 公司首要夥伴。
 - 1. 2017-2020 年購買 CSA 公司 40%產量的供應合約。
 - 2. 長期糧食供應短缺之商機。
 - 3. 提供豆類及稻米烘乾之服務機會。
- (三)享有與其他當地主要集團企業建立夥伴關係之機會，以及貿易協定及鄰近市場優勢。

十、市場歡迎與接受之主因

- (一)資本
 - 1. 截至 2017 年 3 月已經募得 1,050 萬美元。
 - 2. 農場規模預計 4,905 英畝，目前已順利取得 2,805 英畝土地。
- (二)耕作
 - 1. 2013-2016 年五期耕作。
 - 2. 2015 年在 Cayo One Estate 種植 500 英畝。
 - 3. 2017 年種植面積將達 800 英畝。
- (三)特許及人力資源

1. 已經通過 EIA(環境許可)批准及加工出口區(免稅)授予。
2. 關鍵管理階層及核心技術人員已經順利到位。

十一、競爭者分析

- (一)80%的當地作物為飼料用。
- (二)大部分當地產量只供應當地消費。
- (三)大部分當地農場機械化程度有限，也沒有灌溉系統。
- (四)外銷市場足以吸收所有貝里斯的玉米、豆類及稻米產量。

十二、創辦人及主管人員

(一)董事會

Geoffrey de Sibert - 創辦人兼執行長

Claude Goulet - 經理 (非執行董事)

Allan S. Marson - 經理 (非執行董事)

Cristopher de Sibert - 經理 (非執行董事)

(二)農場經營管理

Abram Dyck - 業務執行副總裁

John Peters - 農場業務總經理

十三、主要顧問及投資人

稽核: Crowe Horwath, LLP an Horwath Belize

法律顧問: Barrow & Williams (Balize) Adam J. Levy

往來銀行: Wells Fargo(US), Atlantic Bank Ltd. 及 Balize Bank, Ltd. (Balize)

顧問: PPF Capital Belize Ltd.

十四、募股及資金籌措

- (一)2017年5月推出350萬美元募股文件，包括14萬股普通股(每股1美元)，33萬6千股優先股(每股10美元)，股利8%；以搭配認股權方式募資，股權以1,000美元為一單位出售，包括96股優先股，40股普通股，40股認股權。
- (二)募資用途為農場擴充、建設儲藏設備及購置新機具。
- (三)主要風險揭露：
 1. 農業之重大風險為氣候、病蟲害及價格波動。

2. 區域市場價格可能會有波動。

3. 企業營運期間不長。

十五、籌資事項聯絡人

(一) Christopher McGann

PPF Capital Belize Ltd. 總經理

Email: cmcgann@ppfcapital.com

(二) Geoffrey de Sibert.

加勒比海永續農業公司 CSA 執行長

Email: Geoffrey.desibert@belizeag.com

參、企業營運現況分析

一、在全球區域糧食安全扮演之角色

貝里斯永續農業公司(Belize Sustainable Agriculture, Ltd. BSA)直屬於加勒比海永續農業公司集團(Caribbean Sustainable Agriculture, Ltd. CSA)，基於長期財稅規劃，將集團總部設於我邦交國聖克里斯多福及尼維斯的尼維斯島(Nevis)，並以創新企業公開募集創投資金。

公司設立主要著眼於運用貝里斯廣大尚未利用之土地，擬以 5,000 英畝大規模進行農場開發，種植玉米、大豆等基本糧食作物，以銷售至中美洲地區市場，藉以解決區域糧食缺乏問題，日後再依據籌資進度，期望達到 25,000 英畝到 50,000 英畝的耕作面積。同時，隨著排水及灌溉系統的改善及病蟲害防治能力的提升，預估每 1 英畝土地耕作將生產 7 公噸的玉米或 1 公噸的食用豆類，每年玉米產量上看 8.5 萬公噸。該公司 5 年目標為耕地增加 250%，稻米單位產量增加至 11 公噸/英畝(2 期作累計)。此外，通過該公司於貝里斯現有農業排水、灌溉技術，輔以營養管理和病蟲害防制的積極措施，同時提供示範及知識交流，CSA 自許將為貝里斯和瓜地馬拉的農業發展做出重大貢獻，緩解中南美地區糧食短缺問題。

二、該公司在貝里斯建立之產銷經營模式

基本上，該公司著重於生產端的控制，以掌握貨源為競爭優勢，而且以科技及大數據分析來管理，Sibert 執行長別指出，該公司不再

運用祖父時代的方法來耕作，將運用排水及灌溉系統的設計來減輕氣候變遷對農業生產的影響，以作物營養管理及病蟲害防治來增加產量，同時重視環境、社會、政府治理價值(ESG Value)及農工福利，作為企業經營的成功要素。

BSA 公司自稱在貝里斯是排水系統及地下水道的領導企業，作物栽培均以儲水灌溉，農場並直接進行作物除塵處理，每位員工都有雇主支付的健保及意外險。基本上公司欲建構一個對貝里斯食用級農產品有利且穩定的市場，復考量瓜國基本糧食作物鮮少以大規模方式生產、強勢貨幣及付款能力，又鄰近貝里斯等因素，爰於瓜地馬拉設辦事處。另鄰近的加勒比海共同市場(CARICOM)國家則因為具有關稅優惠措施，允為重要的目標市場。

另外，CSA 公司最近和一家美國「財星」(Fortune)百大企業簽署了長期的供應合約(2017年-2020年)，提供40%的產量給這家公司在瓜地馬拉的子公司。據悉前述美國「財星」(Fortune)百大企業為百事可樂公司所屬 Pepsico Snacks 公司，BSA 將成為其零食工廠之重要穀物供應商，顯然是以供應大客戶為產品行銷策略，在掌握貨源後，以長期契約性交易，保障產品市場。

CSA 公司所以能夠獲得該跨國企業青睞，除了產品品質和價格因素外，最重要的是對於環境、社會及政府治理價值(ESG Value)的重視。未來跨國企業尋求其供應鏈時，將逐漸加強這方面的考慮，CSA 公司也正在和其他區域性大企業接觸，以爭取長期供應合約。

三、該公司與貝里斯政府及民間單位之合作方式

CSA 公司確信政府與私部門的合作將有助於區域農業發展及糧食安全問題的改善，該公司在貝里斯及瓜地馬拉的具體合作方式有：

- (一)協助農產品跨境貿易，如通關登記及檢疫等事項。
- (二)對於供應商及採購商技術人員的自由進出。
- (三)有關作物病蟲害管理資訊的取得。

未來有關下列事項的進一步合作或協助，對該公司的營運將有很大助益：

- (一)課稅的減免(如農用燃料免稅)。

- (二)長期低利發展性貸款(排水灌溉系統，穀物烘乾及儲藏設備等重大設備投資)。
- (三)短期低利農作物融資。
- (四)美式低費率的農業保險。
- (五)公共建設的改善(道路及港口設施)
- (六)協助外銷市場開發。
- (七)其他區域性的貿易協定。

依據所獲資訊，該公司目前似乎仍然以完全私營企業的方式營運，以民間個別入股方式籌資，政府部門除上述公共事務上之協助外，尚無直接性質的補助。

四、該公司營運 SWOT 分析(從區域、國家及產業面向分析)

(一)優勢

1. CEO 具有豐富的國際企業經營及募資能力。
2. 在貝里斯容易取得廉價的未開發農地。
3. 目標產品及目標市場需求明確。
4. 貝國與瓜國相鄰，產品運費較具優勢。

(二)弱勢

1. 缺乏農業栽培及生產管理方面經驗。
2. 農地尚未開墾，初期開發成本高。
3. 農業機具與資材需仰賴進口，致採購成本、維護及原物料補給成本偏高。
4. 貝國農業栽培技術能力仍有待提升。
5. 糧食作物(玉米)種子來源不明。
6. 作物價格必須面臨美國大面積栽培及基改玉米激烈競爭(貝里斯禁止栽培基改作物)。

(三)機會

1. 瓜國糧食不足問題已獲政府及國際機構之重視。
2. 糧食安全問題屬於聯合國永續發展目標 SDGs 目標項目之一，獲國際普遍認同。
3. 瓜國糧食問題延伸的營養不良日益嚴重，產品需求具成長趨

勢。

4. 隨著瓜國經濟成長，糧食消費將持續增加，市場需求量將會成長。

(四) 威脅

1. 瓜政府財政資源有限，不足以因應保障糧食安全之需求。
2. 與該公司簽約採購之美國百大公司在瓜國廠商係生產休閒零食 (Snacks) 為主，與糧食安全議題連結性不高，恐難獲瓜政府及國際機構之支持。
3. 瓜國農業政策偏向家庭農業推廣，以改善糧食不足問題。
4. 瓜國內部對於家庭消費主食玉米之進口，涉及供需平衡，糧商利益等問題，可能造成行銷障礙。
5. 國際機構投入糧食安全協助事項，必須經過審慎評估，並考量瓜政府政策，計畫形成之期程，恐影響該企業產品銷售規劃。
6. 瓜、貝邊界糾紛遲遲無法解決，可能成為未來雙邊貿易的隱憂。
7. 瓜國貧窮人口無能力自購充足基本糧食，市場需求仰賴政府預算或國際援助，無法回歸正常市場機制運作，有效需求無法穩定。
8. 貝國技術及管理人才不足，薪資水準勢必攀升。
9. 瓜國農業發展仍在發展階段，產業鏈尚未成熟，可能影響個別農場之發展。
10. 貝國境內德裔移民掌握多數糧食作物生產所需要之資源，具潛在威脅。

肆、結論與建議

- 一、蔡總統於「英捷專案」中宣示，未來國際合作方案，需一併考量產業與市場發展之政策，爰此，我外交部擬推動農漁牧合作計畫與投資能量相結合，建立「一計畫，一企業」(One Project, One Enterprise)之合作模式。縱觀BSA公司創設之初的經營策略以掌握作物生產及產品市場兩端為主軸，並以簽署契約來保障市場銷售，

值得我國推動「一計畫，一企業」之技術合作模式參考。

- 二、對於以控股公司方式營運的企業結構而言，可由不同的事業單位所組成，下轄的子公司具有獨立法人資格，是自負盈虧的利潤中心。
- 三、我國技術合作計畫以能力建構、在地化及永續經營為主軸，BSA 公司以營利為主軸，目前只有灌溉與倉儲設施等投資需求，據該公司執行長稱，與我方接觸之主要目的為尋求長期低利貸款以購置農機具設備、建設灌溉設施及生產排水塑膠管所需經費來源，倘爾後我技術合作有推動相關農業計畫，可媒合大面積推廣戶與該公司出口機制作結合，惟此節仍須參照我方援外政策及經費來源，再深入進行可行性評估。
- 四、該企業著重區域永續農業發展及協助解決糧食安全問題之願景，有利企業形象之塑造及對外募股籌資，至於實際上是否可以達成其願景，且在該公司尚屬初創階段，誠難定論，仍有待觀察。