



# ペルー

## 企業訪問調査レポート【6】

### Consorcio Grupo Empresarial Fukuda

～果実生産・加工・輸出～

#### ■ ペルー共和国 — 基礎データ —

- 面積：1,285,216平方キロメートル〔日本の約3.4倍〕
- 人口：3,048万人（2013年 ペルー情報統計院(INEI)）
- 首都：リマ／人口972万人（2014年 大リマ都市圏 国連推計）
- 名目GDP総額：2,023億 1600万ドル（2013年）
- 実質GDP成長率：5.8%（2013年）
- 1人あたりのGDP（名目）：6,674ドル（2013年）
- 為替レート：1ドル ≒ 2.70 ペルー ニエボ・ソル（2013年 平均値）

出所：JETROホームページ 国・地域別情報(J-FILE)「ペルー概況(2014年9月更新)」



■ 調査日：2015年 3月 6日

■ 分野：果実生産・加工・輸出

■ 特徴：同社はペルーのミカン栽培の草分けであり、また、ペルー産かんきつ類の米国における輸入解禁手続では生産者団体を通じて重要な役割を果たした。他社に先駆けて国際基準に則った品質管理体制を構築。受注拡大に伴い、BOP層中心の零細農家を束ねるクラスターを形成し、広域的な営農指導と生産効率化を通じて業績を伸ばしている。

#### 企業概要

- 社名：Consorcio Grupo Empresarial Fukuda コンソルシオ・グループ・エンプレサリアル・フクダ
- 住所：Mza. Lote. 82 C.P. Esperanza Baja, Huaral, Lima, Perú  
ペルー共和国の首都リマ市の北80km、カジャオ市ホルヘ・チャベス国際空港から車で2時間
- URL：http://www.fukudagroup.com
- 主要拠点：リマ州ワラル郡
- 設立年：2014年4月（関連会社9社を事業統合。なお、創業は1934年、法人化は1970年）
- 従業員数：20人（繁忙期には臨時工を随時雇用）
- 敷地面積：80ヘクタール
- 主要商品：かんきつ類（ミカン、オレンジ、タンジェリン、グレープフルーツなど）、ブドウ、マンゴー、アボカド、イチジク、柿、パッションフルーツ、イチゴ
- 主要販売先：欧米諸国、国内



イメージ

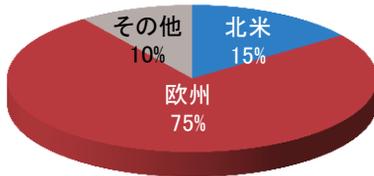
ビジネスの概要 ①

販売先内訳

【輸出先】

北米:15%・・・(アメリカ、カナダ)  
 欧州:75%・・・(オランダ、ドイツ、フランス、ベルギー、  
 チェコ、ロシア)  
 その他:10%・・・中南米(チリ、エクアドルなど)

〔輸出先〕



【出荷量】

かんきつ類:250TEU  
 アボガド:250TEU  
 マンゴー:200TEU  
 ブドウ:100TEU など

〔出荷量 単位:TEU※〕



※1TEU=20フィートコンテナ1個分相当

販売先の特徴

欧米向け輸出。市場国との植物検疫プロトコルに沿って、生産・集配・パッケージの一連の工程について品質管理体制を確立している。



売上推移

治安上の理由から金額は未公表。売上はここ数年年率15%で順調に伸びている。

マーケティング手法

ウェブサイトやSNSで英語とスペイン語による情報発信。長年の実績でブランド力があり、足元の顧客開拓は必要ないが、積極的な売り込みの展開にも関心がある。



### 人事・労務手法

普段の圃場管理は住み込み従業員が担当。繁忙期は臨時工を必要に応じて雇用。世代を超えて懇意にしている従業員ファミリーから管理責任者を育成している。



### 企業の特徴

第二次大戦前の1934年、親族を頼って静岡県から移住した先代は、当時荒地であったリマ首都圏北部のワラル溪谷の自然条件を気に入り入植。同時期に入植したドイツ人、イタリア人、ポーランド人などとともに灌漑設備を整備するなど開墾を進めた結果、同地域はペルー有数の果樹栽培地域となった。

先代はメロン、スイカそして日本から導入したミカンの栽培に力を入れたが、70年代後半に後を継いだ二代目のカルロス氏は日本での留学経験を踏まえ、当時の政権が断行した農地改革を逃れるため、農作物栽培から養鶏・養豚に業種を切り替える。しかし、1990年代後半に価格の変動や政府の規制により養豚・養鶏とともに立ち行かなくなり果樹栽培に事業を一本化することとなった。

その後は、先代がペルーで始めて導入したミカンの欧米向け輸出をいち早く開始し、ペルーの輸出農産物となる立役者となった。ミカン輸出はカナダ向けから開始し、規制のゆるい欧州向けがこれに続き、近年には米国向けにも出荷されている。

現在では、主力商品のミカン、オレンジ、タンジェリン、グレープフルーツなどのかんきつ類、ブドウ、マンゴー、アボカドのほか、イチジク、柿、パッションフルーツ、イチゴなどの生産加工と輸出を手がけている。

#### ● クラスターの仕組みとFukudaのビジネス

ペルーの農産品輸出の発展において、「クラスター」の形成が重要な役割を果たしてきた。品質の向上に努め、かんきつ類、マンゴー、アボカドの対米輸出解禁に積極的に取り組んできたFukudaも、BOP層を主な生産者とする零細農家のクラスター化を進めてきており、ペルー産農産品の品質の底上げに貢献してきた。

クラスターとは、Fukudaのような大規模企業が農薬や肥料などの一括購入により、クラスターに加入する零細農家のコストダウンを図る一方、大規模企業が零細農家に専属的な買い付けの言質を取り、市場で作物の販売をまとめて行う形態である。クラスターではこうした売買関係を通じて、零細農家に対して輸出向け農産品にかかる植物検疫の重要性について周知する他、納品や搬送にかかる留意点を遵守するよう指導が行われる。品目ごとのクラスター形成により、小規模農家でも海外向けなど様々な市場へのアクセスが可能となり、それに合わせた品質の農産品の生産が行えるようになった。

Fukudaでは、農薬や肥料の代金を零細農家に分割で請求しているが、多くの場合、同社に零細農家から納入される商品代金から差し引きしている。なお、一括購入した農薬や肥料はそれらの納入業者が、直接零細農家に配送する。植物検疫に関する周知やノウハウの伝授・指導は、Fukudaから個別の零細農家に直接行われる。また、同社は耕運機や大型の農薬散布機械を保有するが、クラスターを形成する零細農家にこれらを貸与していない。

### 企業の特徴 一つづき

#### ●従業員に対する信頼関係の構築

同社のもう一つの特徴としては敷地内に常勤従業員ファミリーの生活スペースを提供して家族ぐるみの信頼関係を構築し、また、こうしたファミリーのメンバーから生産管理や品質管理の責任者を養成していることが挙げられる。ペルーの大きな社会問題の一つに治安の悪化が挙げられるが、この問題に対する有効な手立ての一つが懇意の濃密な人間関係を構築することが社会通念となっている。しかし、農場内に従業員ファミリーの住居を設置している例は、他に類を見ない独自のスタイルである。カルロス氏は、とりわけ信頼関係を重んじた先代の創業者以来の伝統だと話している。

同社には取材に2度訪れたが、2度ともアボガドの発注の直前キャンセルのトラブル処理のため、カルロス氏の息子にあたる三代目のカルロス・フクダ氏にお会いできなかった。キャンセルは、1度目は海外バイヤー、2度目は国内流通業者によるもので、頻繁に発生しているという。

近年の農産品輸出産業の興隆は、国と民間が連携した植物検疫体制の整備といったプラス面だけでなく、突出する輸出産業関係の体制と国内市場の未成熟な部分が織り成すギャップをも浮き彫りにしているようである。上記のトラブルも売買契約を一切取り交わさない商習慣が要因となっており、そのうえに約束を違えて他のバイヤーに売り込んでしまうという乱暴な取引が横行する素地ともなっている。

## まとめ

### ■市場環境

ペルーは1969年の軍事政権により実施された農地改革により、それまでの植民地型荘園経営の大規模農地を小作農に分配したが、農協システムの組織化失敗により、組織化された小規模農地による非効率的な農業に長いこと甘んじていた。

90年代以降の対外市場開拓と外国の先端技術導入の取り組みが実を結び、2000年代以降、アスパラガス、マンゴー、アボガド、かんきつ類、ブドウなどの生果実の輸出を実現し、生産性と品質の向上により輸出の好調が続いている。

今後は敷居の高い日本や韓国をはじめとする新規市場開拓の取り組みは続いており、一方で冷蔵・冷凍施設、物流網の改善、国際基準遵守の啓蒙を通じ、さらなる生産性および輸出高の向上に結びつく余地を大いに秘めている。

### ■市場戦略として採用する特徴的な経営手法

生鮮果実の輸出に欠かせない植物検疫体制を構成する圃場のGLOBAL GAP、加工場のSQF2000、出荷場のBASCといった国際標準規格を取得し、高品質で安全・安心な高付加価値製品の生産・加工・出荷をセールスポイントとしている。

### ■市場の可能性

ペルーの国土は赤道に近い緯度、沖合いに寒流が流れる立地、5000m級の山脈が南北に貫きといった特徴から砂漠、寒帯、熱帯を含む多様な気候帯を有し、土壌も総じて豊かであることから、水資源を有効に活用するためのインフラ整備を進めることにより、現在よりもさらに多様な農作物を安定的に生産する体制を確立できる素地はある。国と民間が連携して農産品輸出の最大の難関である植物検疫体制の整備を進め、すでに市場が確立した分野だけでなく、新たな品目や市場の開拓を意欲的に進めることで地の利を活かした農産物輸出はさらなる発展を遂げると確信している。

■課題および改善点

ペルーの農産品輸出の取り組みは1990年代からスタートし、生鮮品の輸出が本格化したのは2000年代以降とその歴史は比較的新しく、現在もアジア向けを中心に植物検疫体制を固めて市場開拓に取り組んでいる食材も多い。大手や中堅の農業生産者は輸出相手国との取引を通じて国際認証の取得やノウハウの蓄積が進んでいるものの、市場構造の未成熟とあいまって零細の生産者には外国市場との取引に欠かせない規範意識の欠如が未だ健在であり、こうした零細生産者の意識改革により、さらなる生産効率の向上が見込まれる。

■同業他社、競合相手情報など

果実全体の輸出（2013年度実績）では上位からCamposol、Corporación Drokasa、Consortio de Productores de Frutas、Procesadora Larán、El Pedregal、Complejo Agroindustrial Beta、Sunshine Exportなどがある。例えばアボガドの2014年度の実績では上位3社のシェアが21%、9%、8%と全体の38%に達している。一方、Fukudaのシェアは1%にも満たない。

■進出を検討する日系企業が参考とすべき点

市場が体制整備の途上にあるため、国内生産者も先の読めない突発時への対応に苦慮している。日系企業が農業分野に進出するにあたっては、実績豊富で業界内に発言力のあるパートナーを見つけるべきであろう。



JETRO

【免責事項】本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。