



# パキスタン

企業訪問調査レポート【7】

## Vorson (Private) Limited

～ 牧畜・酪農業（肥育、牛乳生産）～

### ■ パキスタン・イスラム共和国 — 基礎データ —

- 面積：796,096平方キロメートル
- 人口\*：約1億8,802万人（財務省「Economic Survey 2013/2014」）
- 首都：イスラマバード／人口\* 144.1万人（財務省「Economic Survey 2013/2014」）
- \*：2014年 計画・開発・改革省による予測。パキスタンでは1998年にCensusを実施した後、10年以上も実施していないために、1998年以降は人口成長率を当てはめて推計人口を算出している。
- 名目GDP総額：2,338億 3,900万ドル（2013年）
- 実質GDP成長率：4.1%（2013年）
- 為替レート：1ドル ≒ 102.99 パキスタン ルピー（2013年 平均値）

出所：JETROホームページ 国・地域別情報（J-FILE）「パキスタン概況（2014年11月更新）」


- 1人当たりGNI：1,386ドル（2013/2014年度 パキスタン経済白書）

出所：外務省ホームページ パキスタン「基礎データ」（2014年7月4日）



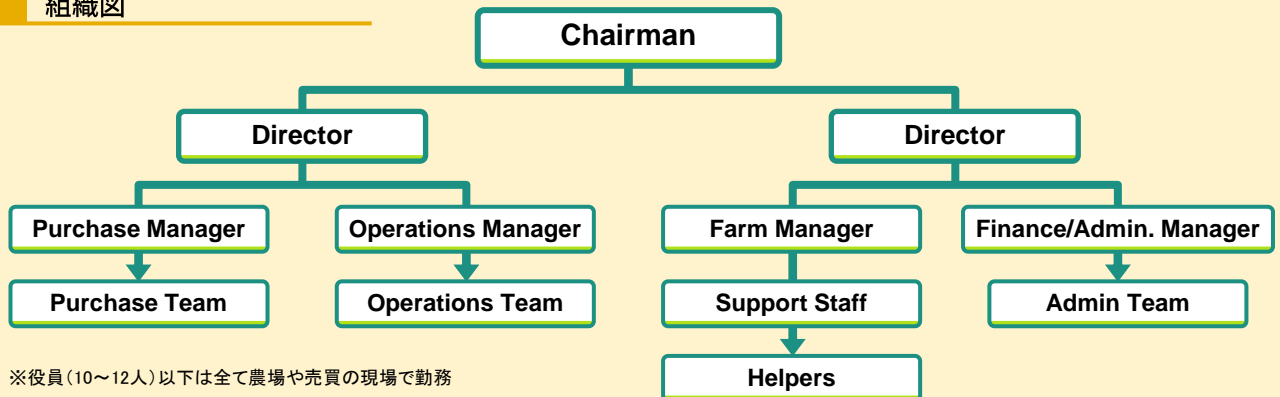
- 調査日：2014年 12月10日
- 分野：牧畜・酪農業（肥育、牛乳生産）
- 特徴：Vorson は近代的な総合農場で、経営陣は牧畜・酪農業に深い経験と技術を有している。

### 企業概要

- 社名：Vorson (Private) Limited
- 住所(本社)：173-W, Block 2, P.E.C.H.S., Karachi
- URL：http://vorson.net/
- 系列：TAGグループ(1998年設立) 
- 体制・拠点：[本社]カラチ [支社]イスラマバード、ラホール  
[支店]クエッタ、ペシャワール、ファイサラバード、グジュランワラ、ムルタン
- 敷地面積：24,000m<sup>2</sup> (建屋面積：12,000m<sup>2</sup>)
- 設立年：2007年に法人化。その約20年前から牧畜・酪農業を経営。
- 社是：国内外の需要を満たす食肉生産の拡大を図るとともに、国内および海外に衛生的で質の高い食肉とミルクを提供する業界のリーダー企業を目指す。



### 組織図



※役員（10～12人）以下は全て農場や売買の現場で勤務

## ビジネスの概要 ①

### 畜産業界の現状

パキスタン国内の畜産業は、企業体による運営が極めて少なく、ほとんどが個人農家により能力の範囲内で営まれている。そのため肥・飼育に関する効率化、商業化のレベルが極めて低く、流通・販売を含め零細な規模にとどまっており、以下のような問題が生じている。

- 食肉、特に牛肉に対する需要が急拡大しているものの、生産体制が追い付いていない。
- 給餌方法が原始的であり給餌管理がなされていない。飼料は栄養価の低い麦わらが中心であり、豊富に得られるものの、効率的に利用されていないため、麦の端境期には常に不足する。
- 給餌や放牧場・畜舎間の移動などを全て人力で行っているため、大規模な牧場経営が難しく、牧夫の教育や識字率の低さから、信頼できる作業を行うことが難しい。

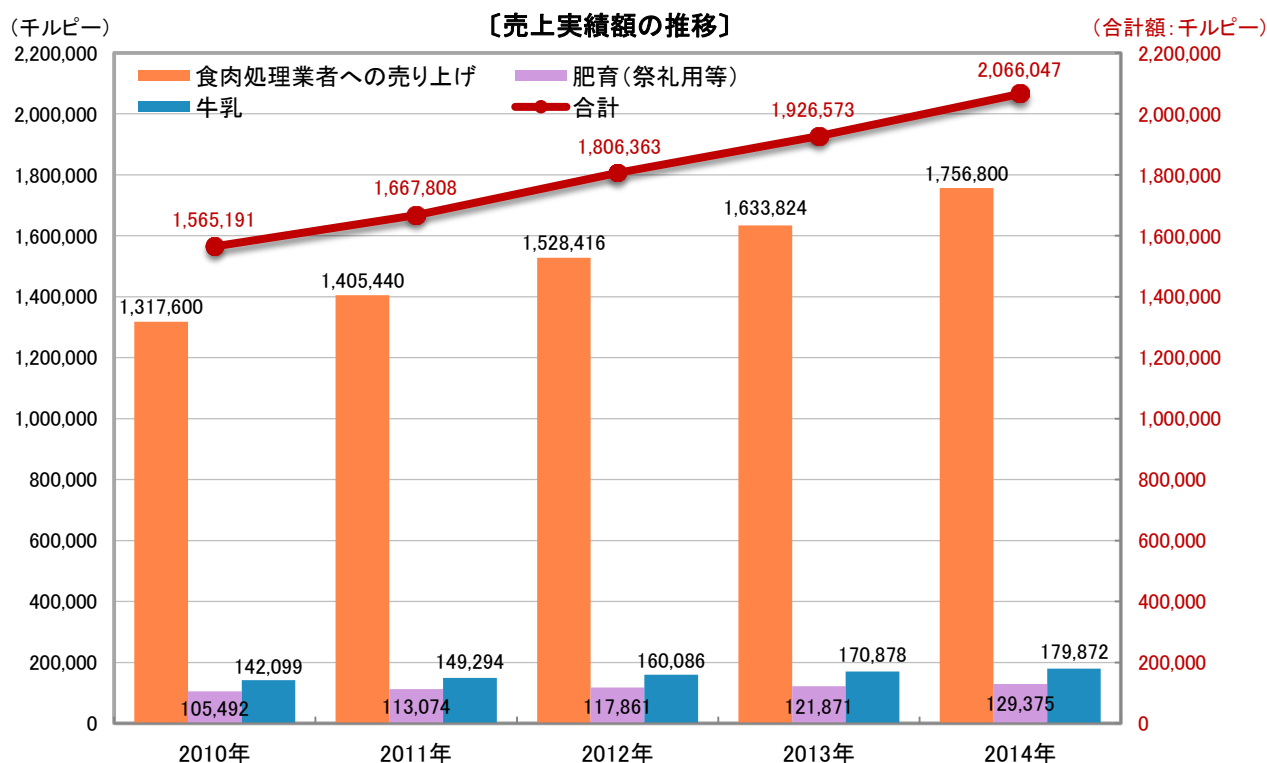


農村部から買い付けてきた牛

また、国内の、特にシンド州では、家畜の肥・飼育から食肉の販売までほとんどが非公式に行われている。仲介業者が農家から家畜を買い、都市の家畜市場で売却。食肉処理業者がその家畜を買って解体し、農村部と都市部の食肉市場で販売する。仲介業者や食肉処理業者は安く仕入れられる家畜を好んで買い入れるため、それらの家畜は病気にかかり、あるいは衰弱したため間引きされたものが多い。

こうした状況から、農家が金融機関から資金を借り入れた場合、返済不能となるケースが多く、これまで農家に対する資金貸し付けは忌避される傾向にあった。しかしながら畜産業に乗り出す企業体が増えるとともに、政府や中央銀行が畜産業の発展を促進するため市中銀行に貸付の促進を指導してきており、畜産業を取り巻く環境は整いつつある。

### 売上推移



## ビジネスの概要 ②

## 家畜の買い付けのプロセス

より信頼できる市場から供給を得るため、都市ごと、地域ごとに担当専門職員を配し、全国の市場から牛や水牛を体重基準で買い付けている。担当職員は、買い付けた家畜を60頭で1単位とし、同社基準に照らし合わせて検査した後、同社の農場に送っている。

## 【Vorsonにおける仔牛等買付先市場】

シンド州内	パンジャブ州内
Tando Adam	Bhawalpur
Sain Dad	Multan
Chambur	Shaikhupura
Qazi Ahmed	Zahir Pir
Sanghar	Feroza
Juddo	Chistian
Mirpur Khas	Bhawalnagar
Hyderabad	Lahore
Bhains Colony, Karachi	Liaqat Pur
Malir, Karachi	Khanpur
	Changa Manga
	Khan Bela

## 家畜の受け入れから食肉処理までのプロセス

- 識別番号のタグをつける。
- 健康状態、罹病の有無をチェックする。
- 体重測定する。
- 畜舎内の割り振られた囲い枠に入れ、必要量の飼料と水を与える。
- 畜舎内に入れた後、そのまま食肉処理業者に卸すものと、さらに肥育が必要なものを分ける。



食肉処理業者への出荷を待つ家畜

## 出荷後の流通過程

食肉用の家畜は出荷後、各種業者を経由して食肉となり消費者に届けられるが、その過程は食肉処理と国内市場・輸出向け供給の2つに分けることができる。

## ■ 食肉処理業者への供給

同社の業務は肥育までで、肥育した家畜を外部の食肉処理業者に卸す。卸し先は、下記の表に挙げた大手業者であり、高い衛生基準を保つため、年齢や体重、投薬履歴その他に関する条項を含む契約を取り交わしている。国内向け・海外向けの振り分けや選肉、内臓や骨などの卸売り、廃棄などは、食肉処理業者の判断に任せている。

## ■ 国内市場と海外輸出向けの供給

卸売業者や輸出業者により買い付けられるが、双方とも食肉処理業者を介して行われ、Vorsonの関与は食肉処理業者に卸すまでとなっている。輸出業者の買い付けは、特定部位のみを指定する場合があり、その際に他の部位は国内市場に回される。

## 【主な卸先市場と供給先食肉処理業者】

卸先市場	追加食肉処理業者名
Empress Market, Karachi	Al- Shaheer Slaughterhouse, Gaddap, Karachi
Babar Market, Malir	Seven Star Slaughterhouse, Dhabejee, Near Karachi
Liaqatabad Market, Karachi	Tata Slaughterhouse, Bhains Colony, Karachi
Water pump Market, Karachi	Organic Slaughterhouse, Gaddap, Karachi

## 【Vorsonが供給先食肉処理業者に卸す毎月の家畜の頭数】

家畜の種類	頭数
牛	200
水牛(仔牛)	500
水牛	1,000



食肉処理業者への出荷を待つ家畜



## ビジネスの概要 ③

## 肥育

生後10ヵ月～1年で体重80～100kgの仔牛は肥育に当てられる。その際、3ヵ月(体重180kg程度)で売るか、4ヵ月(200kg程度)で売るかを定める。

人口増加と国民所得の向上で国内需要が拡大しており、需要を満たし、健康で衛生的な食肉を生産するためにも適切な肥育が必要である。また輸出用に付加価値の高い食肉を生産するためにも、肥育が重要となってきた。適切な肥育の結果、1頭当たりの食肉生産性が向上し、結果、収益の向上に繋がっている。



農村部から買い付けてきた仔牛



肥育中の牛



## ●特別肥育

ラマダン明けなどのイスラム教の祭日用には、生贄用として太った牛が好んで買われる。その需要のため、年間計画を立てて毎年60～100頭の家畜を特別に大きく肥育しており、足りない分はシンド州やパンジャブ州から買い付けている。それら祭日用の家畜は、普段の日よりも若干高く売れ、普通のサイズの家畜も含め国内で年に60万頭が売買されている。

## 牛乳の生産

牛乳の生産量は1日約8,800Lで、自社用車両により各種の小売店に配送している。そのうちの30%はKarimabadおよびCliftonにある自社直営店The averに配達し、残りはNorth KarachiやBufferzone、Surjan、Liaqatabad、gulistan-e-Joharなどにある小売店に配送している。



空のミルク・コンテナ



搾乳用の水牛

## ●乳牛の管理

酪農業の収益性は乳牛の適切な管理にかかっているとされており、特に次の点を重視している。

## ●栄養管理

飼料にかかる支出は農場運営における主な経費であるが、牛乳の生産、ひいては収益を左右するものである。家畜に十分な栄養を与えるため、牧草はサイロで発酵させミネラル等の添加物を加えている。サイロ保存は手間などがかかるが、季節に関わらず牧草の入手を安定させ、最終的にはコストダウンに繋がる。



牧草裁断機



飼料(牧草、パン屑、野菜屑、穀物)



給餌前の飼料

## ビジネスの概要 ④

### 牛乳の生産 一つづき

#### ■ 乳牛の管理 一つづき

##### ● ストレスをかけない飼育環境

牛乳の生産は、牛囲いのデザイン、空調システム、敷き藁、床、牛舎の構造など飼育環境が乳牛にとって快適であるか否かに直接左右される。特に牛囲いの換気や排水が衛生状態を保つ上で重要であり、また、暑気によるストレスが搾乳量に影響を及ぼすことから、適温を保つことを重視している。

##### ● 飲み水

乳牛が、新鮮で清潔な飲み水を24時間いつでも飲めるようにしている。

##### ● 繁殖・育成

酪農業の将来は繁殖、育成にかかっており、毎年健康な仔牛の出産・育成に努めている。



搾乳用の水牛と水場



集乳

### 競合同業者

パキスタンの食肉、乳業市場は初期段階にあり、企業化されていない農家等の業者が業界の中心を占めている。それら業者に対する接触も困難であるため、正確なデータの入手が困難であるが、右記の個人経営の同業者が市場で知られている。

#### 同業者名称

Haji Saeed

Haji Ishaq

Abid & Shahid

Khalid Qureshi

Omer Din

### 社会貢献活動

いくつかの社会貢献活動を行っており、その一例としてNGOである“Conjoin”への協力がある。Conjoinは低所得農家が自立をするためのマイクロファイナンスを行うNGOであり、収益の一部を定期的にConjoinに寄付している。

### 今後の計画

牛肉などの食肉と牛乳を安定的かつ高付加価値で供給する体制を整えることを目指している。特に食肉については自社の食肉処理場を設け、国内と海外市場への販路を拡大したいとしている。

##### ● 食肉処理場

政府の21世紀発展目標(MDGs)の食品栄養部門目標達成に貢献すべく、冷蔵設備を備えた食肉処理場を設立して、付加価値の高い衛生的な食肉の供給体制を確立する。

##### ● 水浴び池

夏季の暑気対策として家畜の水浴びなどに使う2,000m<sup>2</sup>規模の多目的池を設ける。



レールに吊り下げられた枝肉

強みと脆弱点

畜産業は畜舎での飼育、投薬、給餌など総合的管理が要求される事業である。それらをSWOT (Strengths, weaknesses, opportunities, threats) 手法に照らして、畜産業の強みと弱みを下表にて考察する。

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<p><b>強み Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 食肉は食料品の主たる源である。</li> <li>● 食料品と皮革産業に原料を供給し、国内経済を支えている。</li> <li>● 農業に厩肥を供給している。</li> <li>● 営利目的で家畜を飼育する農家は、押し並べて熱心に家族揃って畜産に取り組んでいる。</li> <li>● 地場で定着している畜産農家は、金融機関にとって確実な資金貸付先であり、今後企業体の畜産業が増えれば更に有望な投資対象分野となり得る。</li> <li>● 外貨獲得に資する。</li> <li>● 労働力が低廉で豊富に得られる。</li> <li>● 豊富な就労の機会の提供。</li> </ul>	<p><b>弱み Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 農家では、営利目的よりも社会的理由で家畜を飼っているケースが多い(祭日の生贄のために飼育している、家畜の頭数が多いことがステータスシンボル等)。</li> <li>● 営利目的の畜産業を営むことには様々な困難が伴う。</li> <li>● パキスタンでは食肉用牛の登録制度がない。</li> <li>● 農家で飼育等のデータを記録しておらず、調査も不十分。</li> <li>● 栄養管理に問題があり、畜産業、特に食肉向け畜産業の生産性を低下させている。</li> <li>● 病気の発生により毎年損失が多い。</li> <li>● 農家同士の付き合いが薄く、情報交換が稀であり、業界内の広がりに欠ける。</li> <li>● 畜産業者に対する教育が未整備であり飼育や経営の技術に欠けるため、自発性がなく非近代的な営農方法に頼っている。</li> <li>● 農家および市場とも施設が未整備であり、市場情報の入手が困難である。</li> <li>● 農家が遠隔地にあり運送手段が未整備なため、市場に効果的に供給できない。</li> </ul>
外部環境	<p><b>機会 Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 食肉に対する需要が供給を大幅に上回っている。</li> <li>● 国民の所得向上に伴い付加価値の高い肉製品が求められている。現状では高級肉の販売が自由市場に限られているが、地方政府による肉の価格統制が自由化されれば、高級肉が広く出回るようになり市場が活性化する。</li> <li>● 害虫の被害が皮革の品質を下げているが、効果的な対策をとれば皮革の価値を高められる。</li> <li>● 畜産農家の営利意識の低さや相互交流の希薄さなどから、企業化が進まなかったが、今後企業が畜産業発展に大きな役割を果たし得ると思われる。</li> <li>● 事業の領域を広げられる可能性が広汎にあり、更なる開発が期待される。</li> <li>● パキスタン政府および中央銀行は、同国畜産業が農業経済の半分強を占めているものの、畜産業に対する融資が農業向け融資全体の17%に留まっていることから、畜産業を最優先支援分野とし、融資促進策を検討中。</li> <li>● 政府等が融資を促進すれば、金融機関がニッチな畜産業に着目するものと思われる。</li> <li>● 労働人口の吸収力と将来性に富んだ業種である。</li> <li>● 畜産業が農村の労働力を吸収し、都市の人口集中を避けられる。</li> </ul>	<p><b>脅威 Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 生き物を扱っていることから、疾病や死亡等のリスクが高い。</li> <li>● 市場が組織化されておらず未発展であるため、肥育など個々の業者の発展が困難。</li> <li>● 畜産農家の破産リスクが高かったため、金融機関がまだまだ畜産農家への貸付を忌避する傾向がある。</li> <li>● 高金利により生産コストが上昇している。</li> <li>● 地方政府の価格統制などのため、コストに見合った収益を得ることが難しい。</li> <li>● 地方政府の価格統制があり低価格に抑えられているため、高級肉を市場に出すことができない。</li> <li>● 畜産業界全体としてメディア利用が少なく、外国企業国内参入(現在のところ牛乳や食肉生産への進出例はない)など諸問題の認識にかけている。</li> <li>● WTO加盟により食肉価格も自由競争にさらされることとなる。</li> </ul>

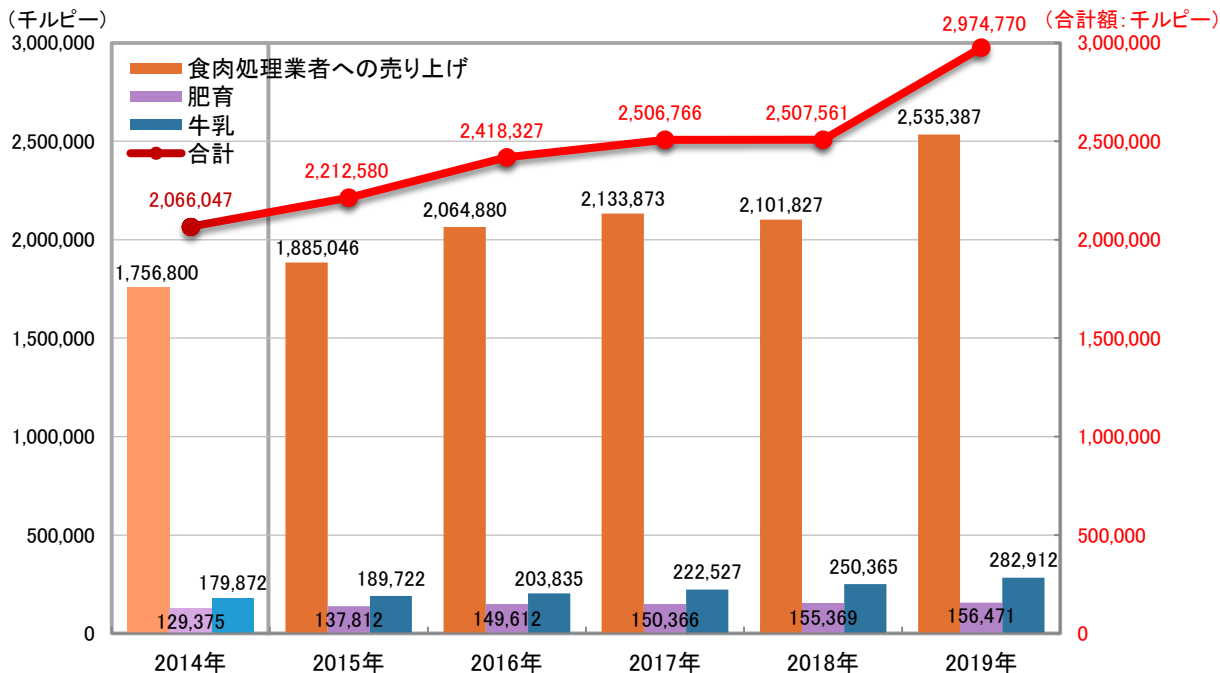
Vorsonは国内市場に精通した企業であることから、極めて興味深い企業であると言える。



## ビジネスの概要 ⑥

### 今後の売上目標

(千ルピー)



### 編集後記

#### 日本企業への期待

畜産、食肉処理、乳製品、放牧地、飼料、近代的機械など全ての分野で協業に関心がある旨見受けられる。



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、できるかぎり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、ジェトロおよ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。