



# パキスタン

## 企業実態調査レポート【1】: Rasul Flour Mills Ltd.

～食品製造・配送会社～

### ■ 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 8月13日

■ 分野 : 食品製造・配送

■ 特徴 : 88年の歴史を持ち、原料の小麦消費量はパキスタン国内で最大の大手総合食品メーカー。製粉業からスタートし、パン、パスタ、ケチャップ、冷凍食品、調味料、スナック、飲料と、専門領域を拡大してきた。製品は多岐にわたるが、基礎的な食品の販売量が多いため低所得層および中間層の消費者が主な顧客対象となっており、高所得層消費者への売り上げは全体の1～2%である。

### 企業概要

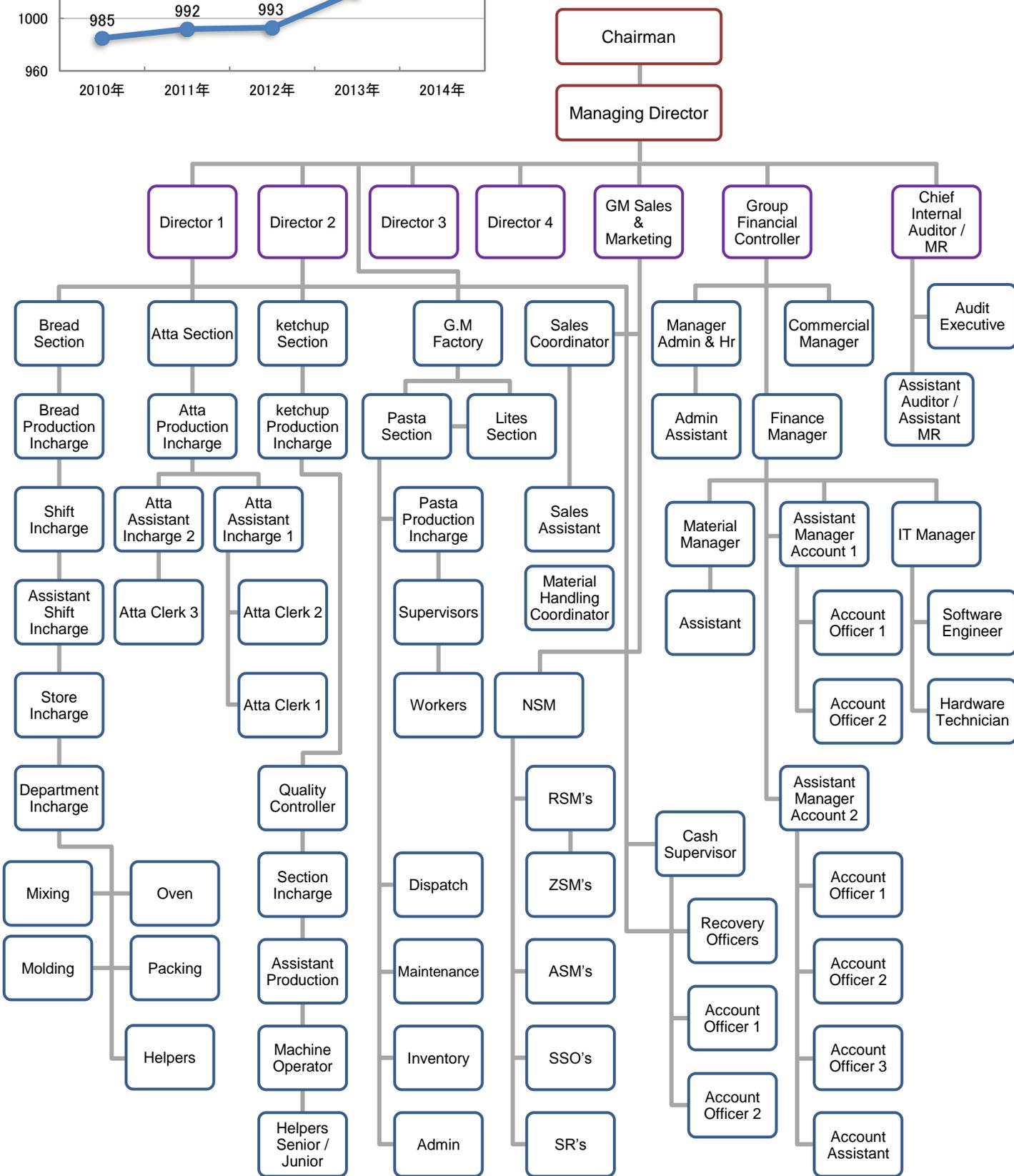
- 社名 : Rasul Flour Mills Ltd.
- 住所(本社) : SC-5 (ST-17) Sector 15, 3rd Suleman Centre, Korangi Industrial Area , Karachi
- URL : <http://www.bakeparlor.com>
- 体制・拠点 : カラチに3工場、ラホールに1工場を持ち、倉庫・輸送の全国ネットワークを有する。  
Plot 32 Sector 21 Korangi Industrial Area, Karachi (自社所有/ 4,050m<sup>2</sup>)  
Plot 20 A-1 Sector 19 Korangi Industrial Area, Karachi (自社所有/4,050m<sup>2</sup>)  
B-2 Eastern Industrial Zone, Port Qasim, Karachi (自社所有/ 16,200m<sup>2</sup>)  
125 B, Ahmed Avenue, Kot Lakhpat, Lahore (借工場)
- 設立年 : 1926年(1984年に会社組織となる)
- 従業員数 : 1,050人
- 事業内容 : 小麦等原料仕入れ、加工、販売
- 社是 : 美味しく低価格な商品を提供するベーカリーを組織し、高い品質と栄養価の多様な食品群で業界をリードする。



### 沿革

- 1984年 会社組織で製粉業スタート
- 1996年 製パン業スタート
- 1997年 パスタ(短・細めん)製造開始
- 2001年 ケチャップ製造開始
- 2003年 スパゲティー製造開始
- 2005年 施設拡張、冷凍パラタ(チャパティ生地に油を塗り折畳み焼いたパン)製造開始
- 2006年 国内最大の小麦輸入企業となる
- 2007年 パスタ・ソースミックス製造開始
- 2008年 スナック菓子製造開始
- 2009年 ラホール工場にフライ製造機導入
- 2010年 飲料生産開始





## 企業概要（製品と生産拠点）

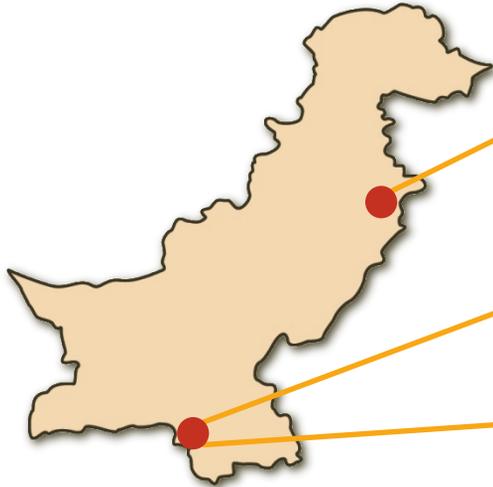
### 主な製品

製品ラインアップは現在、10分野、74品目に及ぶ。  
主な製品分野は以下の通り。

- 小麦粉
- パン、ラスク
- スパゲティ等麺類
- 短・細パスタ、マカロニ
- スパゲティ等ソースミックス
- ケチャップ
- 酢、ソース
- スナック菓子
- 冷凍食品
- 飲料



### 生産拠点



#### ■ ラホール工場

借工場で、粒状食品のフライ加工設備と倉庫を有する。発送の便宜を図るため、倉庫はパスタ類とその他用に分けている。

#### ■ カラチ・コランギ工場（工業団地内に2ヶ所）

製パン・ケチャップ・ソース・冷凍食品・製粉部  
製粉（カラチ最大規模）・短細パスタ製造部・倉庫

#### ■ カラチ・カシム港工場

マカロニ、スパゲティ、短・細パスタ、  
その他麺類、スナック菓子等を製造。



小麦貯蔵サイロ



異物遠心分離機



焼き上がり、オープンから出てくる製品



小麦製粉機



粉・粒体選別機



包装工程へのベルトコンベア

生産能力

生産品目	生産能力	稼働率
製粉	製粉機20基: 400t/日	65%
パン	21,600 Kg の小麦粉から日産 32,400 kg	95%
短・細パスタ	日産 25,000 kg	100% (季節により変動)
マカロニ (2工場)	1時間当たり 1,750 kg	95%
スパゲティ	1時間当たり 1,000 kg	60%
ケチャップ・ソース	日産 6,500 kg	40~60%
フライ	1時間当たり 600 kg	30%
ペレット(粒)	1時間当たり 400 kg	30%
冷凍食品	日産 3,000~ 4,000個	25%



主な原料供給元

品目	国内 / 輸入	製造元
セモリナ粉	国内	Korangi Flour Mills, Elahi Flour Mills, Moon Flour Mills
澱粉(ジャガイモ)	輸入	KMC(デンマーク)、Emsland Group(ドイツ)
ヤシ油	輸入	Southern Edible Oil(マレーシア)、Cargil(マレーシア)

パッケージ供給元

国内外の多数の業者から仕入れている。主な供給元は以下の通り。

品目	供給元
包装袋材	マレーシア
ケチャップ容器	中国、台湾
その他	国内: Saima Printing Packages Ltd, Century Paper Mills Ltd.

品質管理、認証

Rasul社では近代的な検査設備を整えており、米国の食品医薬品局やパキスタン品質基準管理局、ハラールなどの認証を取得している。検査は原料、加工工程、完成品の各過程で行われているが、必要に応じて検査の外注もを行っている。また、種々検査機関の定期的な検査を受け、ISO9001-2008や他の基準認証を維持している。なお、製品加工後に出る残余物は、家畜飼料業者に売却している。



米国食品医薬品局



ISO 9001-2008  
品質認証



ビューロー・ベリタス社  
(フランスの検査認証会社)  
のハラール認証



パキスタン  
品質基準局  
品質認証  
「PSQCA」



国際スナック食品  
協会 会員証

JETRO

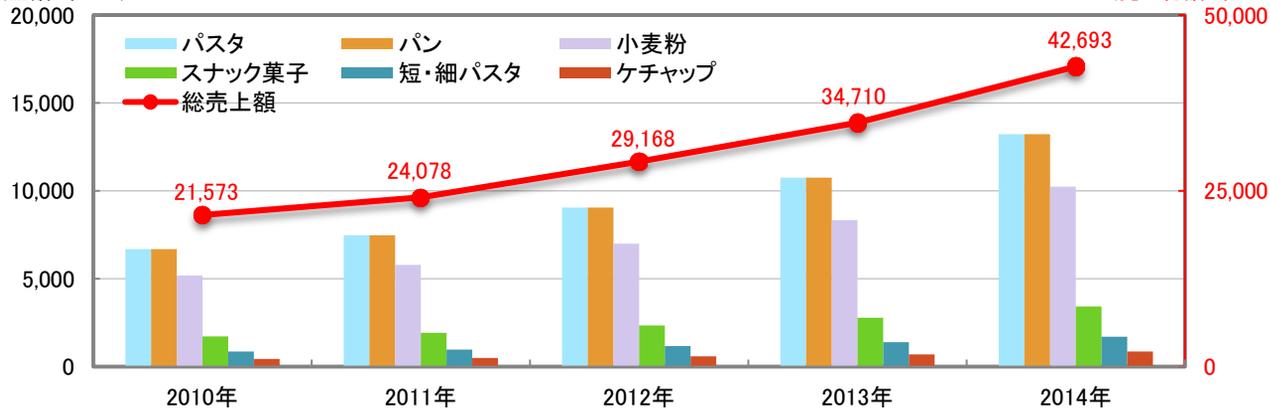
売上推移

(単位: 千ドルまたは千ルピー)

年	パスタ (ドル)	パン (ドル)	小麦粉 (ドル)	スナック菓子 (ドル)	短・細パスタ (ドル)	ケチャップ (ドル)	売上総額 (ドル)	売上総額 (ルピー)
2010	6,687	6,687	5,177	1,726	863	431	21,573	2,157,251
2011	7,464	7,464	5,779	1,926	963	482	24,078	2,407,789
2012	9,042	9,042	7,000	2,333	1,167	583	29,168	2,916,816
2013	10,760	10,760	8,330	2,777	1,388	694	34,710	3,471,011
2014	13,235	13,235	10,246	3,415	1,708	854	42,693	4,269,344

(金額: 千ドル)

(売上総額: 千ドル)



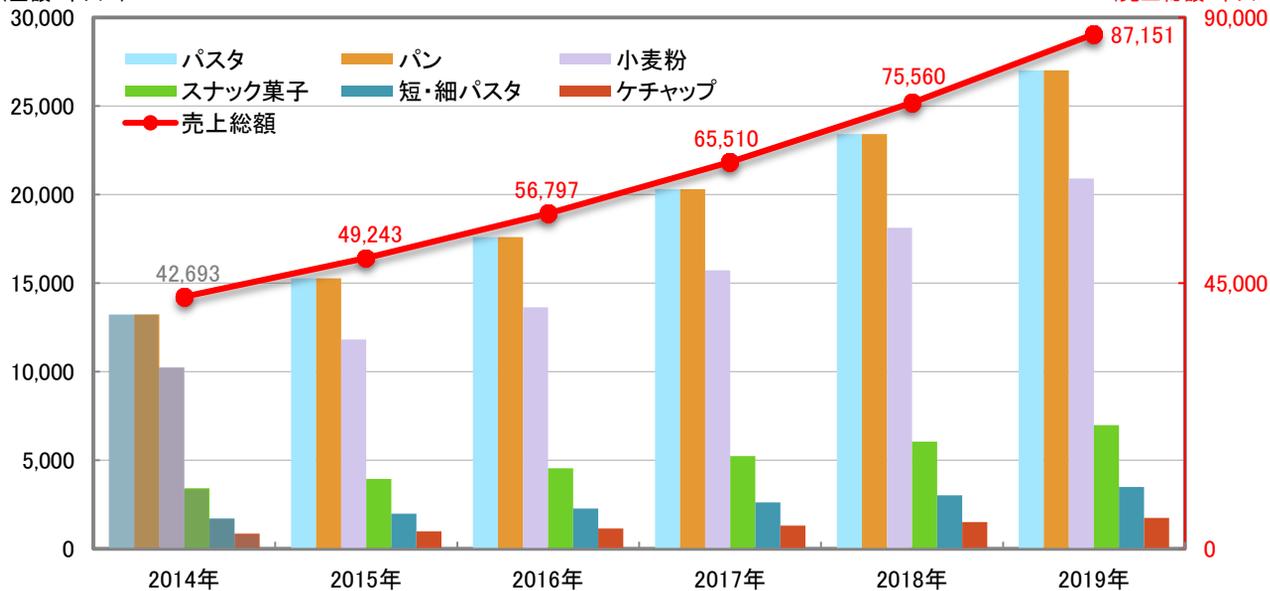
今後の売り上げ見込み

(単位: 千ドルまたは千ルピー)

年	パスタ (ドル)	パン (ドル)	小麦粉 (ドル)	スナック菓子 (ドル)	短・細パスタ (ドル)	ケチャップ (ドル)	売上総額 (ドル)	売上総額 (ルピー)
2014	13,235	13,235	10,246	3,415	1,708	854	42,693	4,269,344
2015	15,265	15,265	11,818	3,939	1,970	985	49,243	4,924,285
2016	17,607	17,607	13,631	4,544	2,272	1,136	56,797	5,679,699
2017	20,308	20,308	15,722	5,241	2,620	1,310	65,510	6,550,997
2018	23,423	23,423	18,134	6,045	3,022	1,511	75,560	7,555,957
2019	27,017	27,017	20,916	6,972	3,486	1,743	87,151	8,715,084

(金額: 千ドル)

(売上総額: 千ドル)



## ビジネスの概要 ①

### マーケティング戦略：パキスタン国内の食品市場

公式なデータがなく、Rasul社も把握していないため、同社や同業他社のマーケットシェア等は不明であるが、同社では今後、設備の拡張投資に値する市場規模があるものと見ている。

全ての食品ジャンルにおいて市場への新規参入は多いが、生産能力を整え僅かな期間操業の後消滅している例が少なくない模様である。



カラチ市内小売店に陳列されたRasul社の製品

#### ● “Aata” ブランド

Rasul社は、自社の“Aata”銘柄の小麦粉とパンおよび関連製品が、高級消費市場においてトップを占めていると自負している。従って価格を高く設定することができ、他の製品もそれに追従して有利な価格設定ができるとしている。



小麦粉(左)とパン(右)

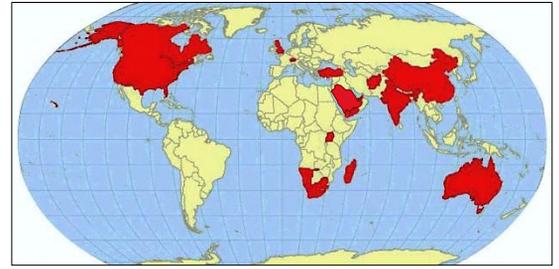
#### ● 競合他社

社名	競合商品
Lotte Pakistan (Kolson)	パスタ、スナック
Dawn Bread [Golden Harvest Foods (Pvt.) Ltd.]	パン、関連製品
National Foods Ltd.	ケチャップ、ソース
Ashrafi Aata (Flour)	小麦粉、関連製品
Mitchels Fruit Farms Ltd.	シロップ
Hamdard Laboratories (Waqf) Pakistan	シロップ
Mon Salwa [Quick Food Industries (Pvt.) Ltd.]	冷凍食品(パラタ)

ビジネスの概要 ②

マーケティング戦略：輸出

Rasul社は輸出に積極的に取り組んでおり、現在、UAE、サウジアラビア、カナダ、米国、その他アジア、アフリカ地域10カ国以上に輸出を行っている。それらの国々では、現地在住パキスタン人を中心に販売を拡大しており、現在総売り上げに5~10%を占めている輸出が、今後更に拡大していくものと同社経営陣は見ている。



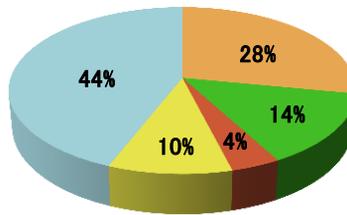
赤色の地域がRasul社製品輸出先

マーケティング戦略：今後の成長戦略

成長戦略として、今後2年間で新商品の開発や生産ラインの拡張を計画している。下図は主な拡張ラインと投入額。

拡張予定生産ライン	投入金額 (単位:百万ドル)
パン(2工場)	7.08
スナック菓子	3.54
マカロニ(ソースミックス含む)	1.01
Nimko(豆のスナック菓子)	2.53
パスタ、スパゲティ	11.12
:合計	25.28

拡張予定生産ライン 投入金額比



- パン(2工場)
- スナック菓子
- マカロニ(ソースミックス含む)
- Nimko(豆のスナック菓子)
- パスタ、スパゲティ

マーケティング戦略：広告・宣伝

Rasul社では、ATL(新聞・雑誌・テレビ・ラジオといったマスメディアを使った広告)とBTL(ATL以外の媒体を使った広告)を組み合わせるマーケティングを行っている(ATL対BTLの予算投入比率は60~80対20~40)。ATLとしては、テレビやラジオ番組のスポンサーになる等。これまで、あまり馴染みのなかったスパゲティやマカロニ、ラザーニヤなども徐々に国民の間でポピュラーになってきており、テレビの料理番組に同社の専属シェフが出演し、レシピの紹介なども行っている。BTLとしては、商品の無料進呈や同社事務所内での料理教室開催、割引大売出し、国内や海外(ドイツAnuga、Foodex-Japan、マレーシアMA Trade、ドバイGulf Food)の関連見本市出展などを行っている。



この他、販売・配送担当職員がスーパー等を訪問して売れ行きなど市場調査を行い、新規納品先発掘や配送計画調整を行っている。マーケティング調査は、自社によるほか、外部専門企業に委託しており、テレビの料理番組への視聴者の反応なども有効な判断材料となっている。



ホームページに掲載中の、パスタやパンのイメージ画像

## ビジネスの概要 ③

### 配送ネットワーク

配送は、直接自社で行うと共に運送業者へ委託している。自社で行う配送は、小麦粉、パンおよびベーカリー製品、冷凍食品を100台の車両と300人の職員で行っている。その他のパスタ類、スナック菓子、ケチャップ及びソース類は、全国400都市のそれぞれの運送業者に委託している。パン類の配送先はカラチ市内のみであり、パスタ類は大部分が都市部向けとなっている。販売・マーケティング部長の下に200人の職員がおり、顧客からの発注を受け、それらの配送業務を管理している。こうした体制が、顧客重視の市場調査と共に同社製品の普及を支えている。配送先としては、Makro、Imtiaz、Naheed、CSDなどの各地スーパーや Pizza Hut などの外食店、アガ・ハーン大学病院をはじめとするアガ・ハーン財団の関係施設などと取引契約を結んでいる。



### 発送・倉庫

顧客の指示する配送先毎に梱包し、輸送車両に積み込み、または輸送業者に引き渡している。ラホールおよびコランギ工場内以外にムルターン、ファイサラバード、ラワルピンジ、ペシャワールおよびクエッタに倉庫を持っている。その他、各製品毎の保管設備を工場内あるいはその近隣に備えている。



運送業者のトラックへの積み込み



配送梱包前の製品パッケージ



倉庫内に詰められた配送梱包後の製品



発送先毎に仕分けされた配送梱包

### 訪問後の編集後記

Rasul社経営陣は、パスタ、パン、小麦粉が今後も需要が伸び、高収益が期待できる商品とみている。これらは日々消費されるパキスタン国民の主食であり、また、これまであまり馴染みのなかったパスタ類の消費も、テレビ番組での紹介や外食の普及から増加傾向にあることから、同社製品への需要は今後も伸びると思われる。しかしながら、経済成長率から考えると、必ずしも楽観はできない。



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。

## 〔補足〕 Rasul社の製品ラインアップ

## スパゲティ・麺類

Elbow Macaroni  
Lasagne  
Long Macaroni  
Real Egg Noodles  
Spaghetti Box



## ケチャップ

Tomato Ketchup Bottle  
Tomato Ketchup Balti  
Tomato Ketchup Pouch  
Tomato Ketchup Sachet  
Tomato Ketchup Cane  
Chilli Garlic Sauce  
Chilli Garlic Pouch  
Chilli Garlic Sachet



## マカロニ

Fancy Macaroni Big Elbow  
Fancy Macaroni Fusilli  
Fancy Macaroni Ring  
Fancy Macaroni Shell  
Fancy Macaroni Long  
Fancy Macaroni Longer Dhari  
Fancy Macaroni Penni Cutter  
Fancy Macaroni Short Cut / Verm  
Fancy Macaroni Spiral / Screw  
Fancy Macaroni Vegetable  
Rice Macaroni



## ソース・ミックス

Balti Macaroni  
Bar B. Q. Macaroni  
Biryani Macaroni  
Cajun Spaghetti  
Fajita Spaghetti  
Hot & Sour Noodles  
Meat Ball Spaghetti  
Seven Spice Macaroni  
Tikka Macaroni  
Achari Macaroni  
Afghani Aash Macaroni  
Chat Macaroni



Jalfrezi Macaroni  
Samosa Macaroni  
Shashlik Macaroni

## 短・細パスタ

U Shape Vermicelli  
Ajrak Vermicelli  
Color Vermicelli  
Cut Vermicelli  
Pasta Vermicelli  
Roasted Vermicelli  
Balley Balley Thick Vermicelli



## 酢・ソース類

Chili Sauce  
Soya Sauce  
Vinegar Brown  
Vinegar White



## スナック菓子

Lites Mirchi  
Lites Salted  
Lites Veggie  
Lites (Mix Nimko)



Lites (Peanuts)  
Lites (Daal Moong)

## 飲料

Jam-E-Mashriq



## 冷凍食品

Plain Paratha  
Potato Paratha



## パン・関連製品

Bran Bread  
White Bread  
Milky Bread  
Sandwich Bread  
Tea Rusk  
Cake Rusk  
Cup Cake  
Plain Cake  
Fruit Cake  
Fruit Bun



Sheer Maal  
Burger Bun  
Hotdog Bun  
Bread Crumb  
Croutons