



パキスタンの 有力企業グループ

～第3次シャリフ政権下での事業と展望～



日本貿易振興機構 (JETRO)

パキスタンの有力企業グループ ～第3次シャリフ政権下での事業と展望～

2016年3月

編著・発行： 日本貿易振興機構(JETRO)カラチ事務所
ビジネス展開支援部途上国ビジネス開発課

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。

はじめに

パキスタンは1.9億人の人口を抱え、平均年齢は23歳と若年層が厚く、2050年には3億人前後まで伸びる有望市場である。ここ数年のGDP成長率は、周辺国に比べるとやや低水準であるものの、4%前後で上向きになっている。

軍事独裁であったムシャラフ政権からザルダリ政権へと移行した2008年～2012年頃は、リーマン・ショックによる世界需要の低迷に加えて、パキスタン国内では治安が悪化し、経済は長らく低迷期へと入った。外国投資は縮小し、エネルギーも不足し、国内生産および内需は良好とはいえず難しかった。

2013年の選挙によって第3次シャリフ政権が誕生した。同政権は「ザルベ＝アズブ（預言者の剣による打撃）」と呼ばれるテロ組織の掃討作戦の実施、IMFからの66.4億ドルの拡大信用供与スキームの取り付け、習近平国家主席との中国パキスタン経済回廊に関する460億ドル相当のプロジェクトの覚書調印と、矢継ぎ早に政策を打ち出した。

2015/16年度（7月～翌6月）に入ってから、国内の治安・政情は回復の兆しを見せている。経済では外貨準備が積み増しされ、政府の財政収支の改善努力もあって、国債の格付けも引き上げられた。外的要因では原油価格の下落により、インフレ率が下がり、貿易赤字の拡大が抑制されている。消費者や企業のマインドはポジティブとなっている。

シャリフ政権の評価は2018年の選挙で問われることとなる。同政権が続投するか、今後、大きな動乱があるかは分からない。しかし、経済・治安が好転する今、このタイミングで外国資本を誘致し、中国パキスタン経済回廊の整備や、エネルギーを始めとするインフラの充実などを図らねばならないという点は、どのパキスタン人も考えていることだろう。

日本企業にとって、今はパキスタン市場参入の好機と言えるだろう。パキスタンの有力な企業グループは、新規プロジェクト、ビジネスを次々に打ち出している。そうした事業の中には、日本企業の製品／サービスでしか実現できない部分がある。日本企業と長期的なパートナーシップを組みたいというパキスタン企業は驚くほど多い。

本レポートは、パキスタンでこういった企業活動が行われ、どのようなビッグ・プレーヤーがいるのかを紹介する目的で作成した。是非、本レポートを参考にしつつ、一度パキスタンに訪問し、パキスタン企業の話聞いてみていただければ幸いである。

2016年3月
JETRO カラチ事務所

パキスタンの有力企業グループ

～第3次シャリフ政権下での事業と展望～

目次

<u>第一章 パキスタンの有力企業グループ</u>	p. 1
1. パキスタンの有力財閥と新興企業グループ	p. 2
2. パキスタンの産業発展と企業グループの歴史	p. 6
3. シャリフ政権下の企業グループの事業と展望	p. 10
<u>第二章 注目の企業グループ</u>	p. 14
01 サイフ Saif / 発電 繊維 通信 石油ガス	p. 15
02 アバリ Avari / ホテル 飲食 航空券 医薬品	p. 17
03 ニシャット Nishat / 繊維 銀行 保険 セメント 不動産	p. 19
04 タバニ Tabani / 商社 旅行代理店	p. 21
05 ファウジ Fauji / 肥料 食品 ガス 電力 セメント	p. 23
06 ハシュー Hashoo / ホテル 石油ガス探査 医薬品	p. 25
07 ビボジー Bibojee / 自動車 タイヤ 繊維 建設	p. 27
08 サファイア Sapphire / 繊維 電力 酪農	p. 29
09 ミラット Millat / 農機 金属加工 バッテリー	p. 31
10 イブラヒム Ibrahim / 金融 化学繊維 紡績 電力	p. 33
11 デスコン Descon / エンジニアリング	p. 35
12 ベストウェイ Bestway / セメント 銀行 卸小売 食品	p. 37
13 コロニー Colony / 繊維 製糖	p. 38
14 ジャファー Jaffer / 商社(農業製品 建機) IT	p. 40
15 ハビブ House of Habib / 自動車・同部品 商業 保険	p. 42
16. トリート Treet / かみそり・同用品 包装 人材	p. 44
17. ガード Guard / 自動車部品・関連サービス 農業	p. 45
18. デイン Din / 繊維 皮革 養鶏	p. 46
19. ラクソン Lakson / 日用品 包装 外食 IT マスコミ	p. 47

<u>第三章 有力企業グループ・プロフィール</u>	p. 49
1. サイフ Saif	p. 50
2. アバリ Avari	p. 53
3. ニシャット Nishat	p. 55
4. タバニ Tabani	p. 58
5. ファウジ Fauji	p. 60
6. ハシュー Hashoo	p. 64
7. ビボジー Bibojee	p. 66
8. サファイア Sapphire	p. 68
9. ミラット Millat	p. 70
10. イブラヒム Ibrahim	p. 72
11. デスコン Descon	p. 74
12. ベストウェイ Bestway	p. 76
13. コロニー Colony	p. 78
14. ジャファー Jaffer	p. 80
15. ハビブ House of Habib	p. 82
16. トリート Treet	p. 85
17. ガード Guard	p. 87
18. デイン Din	p. 89
19. ラクソン Lakson	p. 91
20. シタラ Sitara	p. 93
21. ユヌス・ブラザーズ Yunus Brothers	p. 95
22. アル・カーラム Al karam	p. 98
23. ファテ Fateh	p. 100
24. パンエイシア Panasia	p. 102

第一章

パキスタンの 有力企業グループ

1. パキスタンの有力財閥と新興企業グループ

(1) パキスタンの旧 22 財閥

アジア地域を担当するビジネスマンであれば、インドやバングラデシュと同様、パキスタンにも大手財閥がいるという想像がつくかもしれない。現地の財閥・企業グループは、日本企業のパートナーとしても密接な関わりを持っている。例えば、日系企業はパキスタンの自動車市場で 100%に近いシェアを占めているが、トヨタにはハウス・オブ・ハビブ、ホンダにはシラジ（アトラス）・グループというパートナー・グループがいる。

こうした財閥・企業グループは、基本的にはオーナーの親族に所有されている。傘下企業の形態は一般的に、同族経営の非公開株式会社が多い。そのため、グループの総資産など、規模を正確に評価するのは困難である。そこで本稿では、入手可能な情報を基に、パキスタンにどのような企業グループがあるかを俯瞰してみたい。

パキスタン人に対して、パキスタンにどのような財閥があるかを質問すると、「22 の財閥がある」という答えが返ってくることが多い。これはバングラデシュ（東パキスタン）が分離する以前の 1968 年に、財政企画開発省パキスタン計画委員会主任エコノミストのマフブール・ハク博士が発表した「22 家族」という財閥リストに基づいている。

同リストは、財閥に富が集中していることを批判するために作成されており、必ずしも正確なデータに依拠するものではなかった。しかし、1970 年代の国有化、社会主義へという時代の流れの中、同概念が喧伝され、国民の間に定着してしまった。公式な財閥リストがないため、近年でもこうした古いデータが持ち出されることがある。

(2) 近年の有力企業グループ

2016 年現在、どの企業グループの資産が大きいのか、確かな情報は取得できない。しかし、パキスタンのニュース媒体では「富裕財閥」「富裕一族」を独自調査でランキングしているものがある。比較的新しい 4 つのランキングを比べ、2 つ以上掲載のあった一族、企業グループをまとめた（表 2）。

表1. ハク博士による22財閥(1968年)
(単位:100万ルピー)

	グループ名	資産額
1	Saigol	146.8
2	Adamjee	117.1
3	Habib	107.3
4	Dawood	63.3
5	Crescent	46.0
6	Dadabhoy	45.3
7	Bawany	42.2
8	Valika	30.0
9	Dinshaw	26.0
10	Hyesons	25.5
11	Arag	23.4
12	Maula Bux	21.9
13	Wazir Ali	21.4
14	Cowasjee	19.6
15	Beco	19.0
16	Nishat	18.7
17	Fateh	15.9
18	Gandhara	14.8
19	Gohar Ayub	13.8
20	Hussein	12.4
21	Shah Nawaz	12.1
22	Fancies	9.6

(出所) ジェトロ「パキスタンの主要民間企業体」(1983年)

表2. パキスタンの有力財閥／企業グループ

企業グループ	A	B	C	D
ニシャット (Nishat)	○	○	○	○
ダ우드 (Dawood)	○	○	○	○
デスコン (Descon)	○	○	○	○
ハウス・オブ・ハビブ (House of Habib)	○	○	○	○
ダ우드・ハビブ (Dawood Habib)	○	○	○	○
サイゴール (Saigol)	○	○	○	○
コヒノール (Kohinoor)	○	○	○	○
ハシュー (Hashoo)	○	○	○	○
デワン (Dewan)	○	○	○	○
ラクソン (Lakson)	○	○	○	○
チェナブ (Chenab)	○	○	○	○
パッケージ (Package)	○	○	○	○
サイフ (Saif)	○	○	○	○
ベヘリア・タウン (Bahria Town)	○	○		○
シタラ (Sitara)	○	○		○
シェイクハニ (Sheikhani)	○	○		○
イブラヒム (Ibrahim)	○		○	○
サファイア (Sapphire)		○	○	○
ユヌス・ブラザーズ (Yunus)		○	○	○
アバリ (Avari)	○			○
イテファク (Ittefaq)	○			○
シャーナワズ (Shanawaz)				○
ション (Schon)	○			○
アブドゥル・ラザーク・ヤコーブ (ARY)	○			○
クポラ (Cupola)	○			○
チェラト (Cherat)	○			○
アキール・カリム・デディ (AKD)	○			○
グル・アフマッド (Gul Ahmed)				
アル・カーラム (Al karam)		○	○	
クレセント (Crescent)		○	○	
モンノー (Monnoo)		○	○	
ベストウェイ (Bestway)		○		○
サービス (Service)		○		○
アトラス (Atlas)		○		○
アビッド (Abid)		○		○
ダダボーイ (Dadabhoy)		○		○
カシム・ダダ (Kassim Dada)		○		○

(注) A: www.mangobaaz.com (2015年8月23日)

B: www.bashaoorpakistan.com (2015年9月11日)

C: JICA「Study on the Reform Strategy of Pakistan's Economy for the future」(2011年12月)

D: www.hamariweb.com (2008年7月8日)

(出所) 各資料よりジェトロ作成

前述の 1968 年時点のランキングと比べると、残留しているグループもあれば、国有化の影響や時代の移り変わりで分散・縮小していったグループもある。特に中堅の企業グループは趨勢（すうせい）が激しい。

どのリストにも掲載されているニシャット、ダワード、ハビブといった企業グループは、歴史も古く、現在のパキスタンを代表する財閥／大手企業グループと言って差し支えないだろう。こうしたグループは資金、ノウハウ、ネットワークを十分に持っており、日本側から新たにパートナーシップを提案する場合は、どういった価値を提供できるのか、説明を強く求められるだろう。また、このようなグループは、すでに日本の大手企業と合弁事業や提携関係を結んでいるケースが多く、既に協力関係にある日本企業を頼って、仲介を依頼するのが現実的な方法となるだろう。

一方、中堅ではまだ知られていない企業グループも多い。後発でパキスタンに参入しようと考えている場合は、こうした新興グループへのアプローチも検討すべきだろう。

(3) カラチ証券取引所 (KSE) 100 の構成企業

前表は、富裕な財閥／家族の資産を推定し、順位付けしたリストに基づいているため、信頼性という点ではやや劣る。そこで、財務内容などが公表されている上場企業の、出資会社（親会社）について調べた。カラチ証券取引所 (KSE) の代表指数である KSE100 の構成企業は、パキスタンを代表する有力企業であり、そうした企業を傘下に納めている企業グループを確認した。(表 3)

KSE100 の構成会社への出資関係をみると、政府出資や外国企業出資も多い中で、地場資本として最も多く有力企業を抱えているのはニシャット・グループであることが分かった。MCB 銀行、DG カーン・セメント、ニシャット・ミルズ、アダムジー保険など、パキスタンを代表する企業を傘下に抱える。

ファウジ財団も有力な企業グループだ。「ファウジ」はウルドゥー語で軍人を意味する。ファウジは特定一族が保有している、所謂「財閥」ではない。退役軍人向けの基金が、事業投資を繰り返すことにより、巨大グループへと成長した珍しいケースである。

他に、石油事業を中核に据えるアトック・グループ、化学事業の子会社が多いダワード（エングロ）・グループも有力な企業グループだ。パッケージ・グループは包装資材の製造を中核に、ネスレや DIC など、多くの外国企業との合弁会社を傘下に納める。

JS（ジャハンギール・シディーキー）は金融を中心にした企業グループで、保険や年金のほか、投資会社として様々な会社に投資を行っている。ハウス・オブ・ハビブはトヨタ自動車、豊田通商との合弁会社「インダス・モーター」を中心に製造業で有力な企業を傘下に納めている。同社の兄弟グループであるダワード・ハビブは「アル・ハビブ銀行」などの金融や不動産の子会社を持つ。

表3. カラチ証券取引所(KSE)100 構成企業一覧

	企業名	業種	グループ/親会社		企業名	業種	グループ/親会社
1	MCB銀行	銀行	ニシャット	51	ミラット・トラクター	トラクター	ミラット
2	DGカーン・セメント	セメント	ニシャット	52	コルゲート・バーモリーブ	日用品	ラクソン
3	ニシャット・ミルズ	繊維	ニシャット	53	ホンダ・アトラス・カーズ	自動車	シラジ/外資
4	アダムジー保険	保険	ニシャット	54	グル・アフメッド	繊維	グル・アーメッド
5	ニシャット・チュニアン電力	電力	ニシャット	55	インダス・ダイニング	繊維	インダス
6	ニシャット電力	電力	ニシャット	56	ガニ・グラス	硝子	ガニ
7	バックジェン電力	電力	ニシャット	57	チェラート・セメント	セメント	チェラート
8	ニシャット・チュニアン	持ち株	ニシャット	58	コハート・セメント	セメント	ANSインベストメント
9	ラルビール電力	電力	ニシャット	59	JDWシュガー	食品	JDW
10	ファウジ・ファーターライザー	肥料	ファウジ財団	60	TRGパキスタン	持ち株	TRG
11	ファウジ・セメント	セメント	ファウジ財団	61	ナショナル・フーズ	食品	アブドゥル・マジード
12	ファウジ・ファーターライザー・ ピンカシム	肥料	ファウジ財団	62	ソネリ銀行	銀行	アラウディン・フェーラス タ・トラスト
13	マリ石油	石油	ファウジ財団	63	インターナショナル・スチール	鉄鋼	インターナショナル・イン ダストリーズ/外資
14	アスカリ銀行	銀行	ファウジ財団	64	ハブ電力	電力	ハブ電力
15	パキスタン・オイルフィールド	石油	アトック	65	アソシエーテッド・サービス	サービス	マクテル
16	アトック石油	石油	アトック	66	アライド・レンタル・モダラバ	リース	アライド
17	アトック・リファイナリ	石油	アトック	67	シーファ国際病院	病院	シーファ財団
18	ナショナル・リファイナリ	石油	アトック	68	ハム・ネットワーク	テレビ	—
19	アトック・セメント	セメント	アトック	69	バイオニア・セメント	セメント	—
20	エングロ・コーポレーション	持ち株	ダワード	70	フェローズソンス・ラボラトリー	医薬品	—
21	ダワード・ヘラクレス	持ち株	ダワード	71	マリー・ビール	食品	—
22	エングロ・ファーターライザー	肥料	ダワード	72	パンジャブ・オイル・ミルズ	食品	—
23	エングロ・フード	食品	ダワード	73	石油ガス開発公社	石油	政府
24	パッケージ	包装	パッケージ	74	パキスタン石油(PPL)	石油	政府
25	IGI保険	保険	パッケージ	75	パキスタン国営石油(PSO)	石油	政府
26	ネスレ・パキスタン	食品	パッケージ/外資	76	コット・アドゥ電力	電力	政府
27	EFU一般保険	保険	JS	77	パキスタン・ナショナル銀行	銀行	政府
28	EFUライフ・アシュアランス	年金	JS	78	カラチ電力	電力	政府
29	ジャハンギール・シディー キー	持ち株	JS	79	パキスタン国際バルク・ター ミナル	港湾	政府
30	インダス・モーター	自動車	ハウス・オブ・ハビブ	80	PTCL	通信	政府
31	タール・リミテッド	製造業	ハウス・オブ・ハビブ	81	スイ南ガス公社	ガス	政府
32	アル・ハビブ銀行	銀行	ダワード・ハビブ	82	スイ北ガス公社	ガス	政府
33	メーブル・リーフ・セメント	セメント	サイゴール	83	パンジャブ銀行	銀行	州政府
34	コヒノール・テキスタイル	繊維	サイゴール	84	サール	医薬品	外資
35	パック・エレクトロン(PEL)	電気機器	サイゴール	85	アル・ファラ銀行	銀行	外資
36	ハビブ銀行(HBL)	銀行	アガ・カーン基金	86	パキスタン・タバコ	タバコ	外資
37	ジュビリー生命保険	保険	アガ・カーン基金	87	フェローズ1888ミルズ	繊維	外資
38	ジュビリー一般保険	保険	アガ・カーン基金	88	アボット・ラボラトリーズ	医薬品	外資
39	アリフ・ハビブ・コーポレー ション	持ち株	アリフ・ハビブ	89	グラクソ・スミスクライン・パ キスタン	医薬品	外資
40	アリフ・ハビブ・ドルメンREIT	不動産	アリフ・ハビブ /ドルメン	90	パック・スズキ	自動車	外資
41	ファティマ・ファーターライ ザー	肥料	アリフ・ハビブ /ファティマ	91	ファイサル銀行	銀行	外資
42	ラッキー・セメント	セメント	ユヌス・ブラザーズ	92	バタ・パキスタン	靴・皮革	外資
43	IGIパキスタン	化学	ユヌス・ブラザーズ	93	シェル・パキスタン	石油	外資
44	ユナイテッド・バンク	銀行	ベストウェイ	94	ミーザン銀行	銀行	外資
45	バックケム	化学	ベストウェイ	95	ラフハン・メイズ	食品	外資
46	アライド銀行	銀行	イブラヒム	96	アクローマ・パキスタン	化学	外資
47	イブラヒム・ファイバー	化学	イブラヒム	97	オリックス・リーシング	金融	外資
48	パキスタン・サービス	小売	サービス	98	ハビブ・メトロポリタン銀行	銀行	外資
49	サービス・インダストリー・リ ミテッド	靴、タイヤ	サービス	99	スタンダード・チャータード銀 行	銀行	外資
50	バヌウ・ウールン・ミルズ	繊維	ビボジー	100	PICICグロウス・ファンド	ファンド	外資

(出所)カラチ証券取引所、各社年次報告書などからジェトロが作成

2. パキスタンの産業発展と企業グループの歴史

(1) 英領インド帝国時代からパキスタン独立まで

パキスタンの古参財閥のルーツを辿ると、19世紀末～20世紀初頭にかけての英領インドの時代に端を発することが多い。当時の英領インド帝国はインド、パキスタン、バングラデシュ、スリランカ、ネパール、ミャンマーを版図に納めていた。商人たちはこの5カ国の領域を「国内」として、広範囲にビジネスを行っていた。

英領インドの商業の担い手は、英国人、ヒンドゥー、パルシーなどで、特にヒンドゥーのマルワリ商人、グジャラーティー商人がビジネス・コミュニティを形成していた。一方、ムスリムの商人は細々と商いを行っていたようだ。現在のパキスタンの財閥へと発展した、スンニ派のメモン (Memon)、シーア派のボーホラ (Bohras)、ホージャ (Khojas) といったコミュニティは、ムスリムでは珍しい商人的カーストに属していた。

当時、商業都市として、カルカッタ (コルカタ)、ボンベイ (ムンバイ)、マドラス (チェンナイ) などが栄えていた。現パキスタンでは、ラホールが6番目に人口が大きい都市であった。現ミャンマーのラングーン (ヤンゴン) は7番目であった。

例えば、パキスタンの中堅グループであるタバニ・グループの一族は元々グジャラートの出身だが、ラングーンで創業し、ボンベイ、カラチに根を張って貿易業を営んでいた。パルシーのアバリ・グループもグジャラート出身で、パキスタンの独立以前はボンベイが生活の拠点であった。パキスタンの資本家層は、以前はインド領の広域にわたって活動していたグループが多いといえるだろう。

(2) パキスタン独立後、開発と改革の10年間：1950～60年代

第2次世界大戦後、パキスタンは1947年8月にインドと分離独立を果たした。分離独立時、インド側に生活基盤を置いていたムスリム (ムハージル) が多数パキスタンへと移住した。この中で有力だったメモン・コミュニティには、ダ우드、アダムジーといった有力な一族が含まれていた。一方、ニシャットなど、パンジャブを拠点とするグループ (チニョーティーと呼ばれる) は元々パキスタンに居た土着の資本として発展していくこととなる。

英領インドには1万4,569社の企業があったが、独立後のパキスタンに残された企業は東パキスタン (バングラデシュ) を含めても、わずか1,406社に過ぎなかった。産業としては、偶然にも領域内に所在していた製粉工場、精米工場、綿繰り工場、セメント工場、製菓工場といったものしか残らなかった。

産業金融機関、技術教育機関、研究所も不在であった。現在もパキスタンは工業、産業が発展しているとは言い難いが、当初から産業に乏しい土地柄であったと言える。

パキスタン政府は工業化を目指したが、国内民間資本は商業は得意でも工業への投資には消極的だった。政府は自ら産業を切り拓く目的で、1950年にパキスタン産業開発公社（PIDC）を設立。初期投資が大きい割に収益が少ないような事業について、民間企業が興業しない産業の萌芽を目指した。1957年にはパキスタン産業信用投資会社を設立し、産業向け金融機関を準備した。

しかし、依然として工業化の速度に遅滞が見られたため、1959年に政府は産業政策を改訂。より自由主義的な民間主導の政策が採られ、外国資本の誘致にもより積極的な内容となった。また、工業向け金融機関、研究・研修機関、技術援助センター、規格協会など、民間資本をサポートする施設・団体が多く設立された。第2次工業化政策の発表から1968年の間（アユブ・カーン政権時代）、パキスタン経済は順調に発展し、「開発と改革の10年間」と呼ばれた。

(3) 国有化政策による打撃：1970年代

1969年～1971年のヤヒア・カーン政権時代は、インドとの戦争、東パキスタン（バングラデシュ）の独立といった世相に激しい動きがあった上、産業政策の修正もあり、民間企業の活動意欲は縮小していった。1971年の敗戦後、新たに政権をとったズルフィカール・アリ・ブットーは社会主義的な政策をとり、これまでの産業開発政策とはかけ離れた国有化政策に傾いていく。

分離独立後から1965年までの間、商業を主に投資を行っていた財閥一族はその収益を工業へと再投資し始めていた。その循環がパキスタン経済発展に対して多大な貢献をしていたが、国民に対して一部の家族に富の集中が起こっていることに対して、批判が巻き起こることとなった。

1968年にパキスタン経済委員会の主任エコノミストであるマフブール・ハク博士が、パキスタンの経済を22家族が国内産業活動の66%を牛耳っていると指摘。実際には確かな根拠に基づいたものではなかったが、この「22財閥」は国民の間に定着し、これら22の企業グループは汚名を着せられたまま、保有している工場を国有化されていくこととなる。1972年1月の経済改革令を皮切りに、1977年に至るまで、政府は次々と工業事業所を接收・国有化。民間資本の投資意欲は著しく減退した。

(4) 民営化を通じて企業グループが成長：1990年代

1977年7月のクーデターで政権を掌握したジア・ウル・ハク将軍は、ブット政権が掲げた社会主義と全く異なり、自由化路線へと舵を切った。同路線は、1988年に政権についたベナジール・ブットー首相

も踏襲。国有化で打撃を受けていた旧企業グループが息を吹き返し、ラクソン、デワン、ハシュー、サービス、イテファクなど、パンジャブ州を中心に新しい企業グループが台頭した。

1990年10月の総選挙で政権を握ったナワーズ・シャリフ首相（第1期）は、自身がイテファク・グループを率いるパンジャブ系の商人であり、ニシャット・グループなどのパンジャブ系企業グループと非常に近い関係にあった。シャリフ政権の登場によってパンジャブ系企業グループの更なる台頭に拍車がかかった。シャリフ政権は、早急といわれながらも国有企業の民営化を断行した。

民営化企業は入札にかけられたが、有力企業グループはこれを買収することによって更なる成長の機会を得た。例えば、MCB銀行は最終的にニシャット・グループ傘下となり、現在、銀行部門は同グループの中核事業となっている。ショーン・グループはファイバー工場や肥料工場など、パッケージ・グループは製パン工場、製米工場を落札した。

1993年、イスハク・カーン大統領の強権発動による下院解散があり、政治混乱の末、シャリフ首相は解任となり、ベナジール・ブットーが再び政権を握ることとなった。世銀やIMFの指導の下、経済改革路線を基本的には引き継ぐ形となった。

その後、解任されたナワーズ・シャリフが率いるパキスタン・ムスリム連盟ナワーズ派（PML-N）と、ブットーのパキスタン人民党（PPP）の抗争が激化。シンド州では統一民族運動（MQM）の抗議運動も活発化し、治安と経済は大きく悪化した。結局、1996年にレガリー大統領は強権を用い、ブットー首相を解任した。

1997年の選挙では、PML-Nが圧勝し、再びナワーズ・シャリフが首相となった。再びパンジャブ重視の政策が採られることとなった。シャリフ政権は、首相の権限強化などを進め、次第に反発を招いた。核実験による制裁も相まって、国内経済が非常に悪く、政権への批判が噴出。1999年のクーデターによって、ムシャラフ行政長官による軍事独裁へと転換する。

(5) 財閥の隆盛と新興グループの台頭：2000年代

2000年代に入り、パキスタンは核実験、軍事クーデター、アフガニスタンのタリバン政権への支援といった要素があり、国際的な孤立を深めていく。しかし、2001年9月の9・11テロによって、米国が対タリバンへの報復攻撃を決定。ムシャラフ大統領はタリバンと断交し、米国への全面協力を発表する。米国はすぐにパキスタンへの経済制裁解除を決定し、パキスタンには軍事援助金が流れ込み、国内景気は上向いた。

ムシャラフ政権下の2003年から2008年にかけて、パキスタンは高成長を続けた。国内の景気も良く、新旧の企業グループは通信、ファッション、セメントなどの産業によって事業拡大を続けた。

通信

2000年代、パキスタンの通信産業は飛躍的に成長を遂げた。携帯電話の契約者数は、2003/04年度で500万人であったのが、6年後の2009/10年度には9,900万人に膨れ上がった。通信産業で成長したのがサイフ・グループだ。サイフ・グループは1995年に米国のモトローラと携帯会社「モビリンク」を設立。2003/04年度のモビリンクのシェアは64%に達した。2007年にサイフ・グループはモビリンクを売却したが、2006年に新たに光通信ケーブルの敷設事業を開始している。

ファッション

ファッションを中心としたSPA（製造小売）も、多くは2000年代に始まり、店舗を拡大した。それまでは仕立て服が殆どであったが、1999年にパキスタン人のデザイナーが始めた「カーディ（Khaadi）」など、既製服（洋服ではなく、伝統的なタイプのシャルワール・カミューズ）を販売するSPAが登場した。こうした潮流の下、繊維メーカーを傘下に持つ企業グループが小売事業に参画した。

グル・アフマッド・グループはそれまで主に輸出向けの繊維製品を扱っていたが、2003年からファッション・チェーン「アイデアス（Ideas）」をオープンする。現在は国内に40店舗を構える。チェナブ・グループのホームテキスタイル店「チェンワン（ChenOne）」は、1997年に1店舗目をイスラマバードに開店して以来、2000年代を通じて店舗拡大を続け、現在では国内外30都市に出店している。

セメント

セメント産業も2000年代に大きく拡大した。生産量は1990年代は10年間で36%しか増加しなかったが、2000年代は10年間で3倍増となった（2010/11年度：3,143万トン）。

セメント工場の多くは有力企業グループの傘下企業である。DGカーン・セメント（ニシャット）、ファウジ・セメント（ファウジ）、ラッキー・セメント（ユヌス・ブラザーズ）、ベストウェイ・セメント（ベストウェイ）、アトック・セメント（アトック）、デワン・セメント（デワン）、チェラート・セメント（チェラート）などがある。

2008年、PPPとPML-Nが大統領の弾劾を決議し、ムシャラフ大統領が辞任した。その後、ザルダリ大統領が政権を握ったが、その頃から世界的な景気後退も相まって、経済および治安情勢は急速に悪化していった。

3. シャリフ政権下の企業グループの事業と展望

2010年代の大きな変化といえば、やはり2013年の選挙でPML-Nが圧勝し、ナワーズ・シャリフ政権（第3期）が樹立されたことだろう。シャリフ政権はテロ組織の掃討作戦、IMFからの融資の取り付け、中国の習近平国家主席との中国パキスタン経済回廊（CPEC）計画の覚書調印と、矢継ぎ早に政策を打ち出した。パキスタンの実質GDP成長率も、2012/13年度は3.7%、2013/14年度は4.0%、2014/15年度は4.2%と徐々に上向いている。エネルギー不足や、昨今の中国経済の減速などで、繊維製品を輸出する企業などは苦しい展開となっているが、概ね企業活動はポジティブへと好転しつつある。

インフラ・プラント

シャリフ政権の誕生以降、企業グループの活動が活発なのは、第一にインフラ、プラントの分野が挙げられる。中国パキスタン経済回廊では460億ドル相当の51のプロジェクトが計画されており、発電所、LNGターミナル、高速道路、空港、通信と大型の案件が目白押しなのだ（表4）。

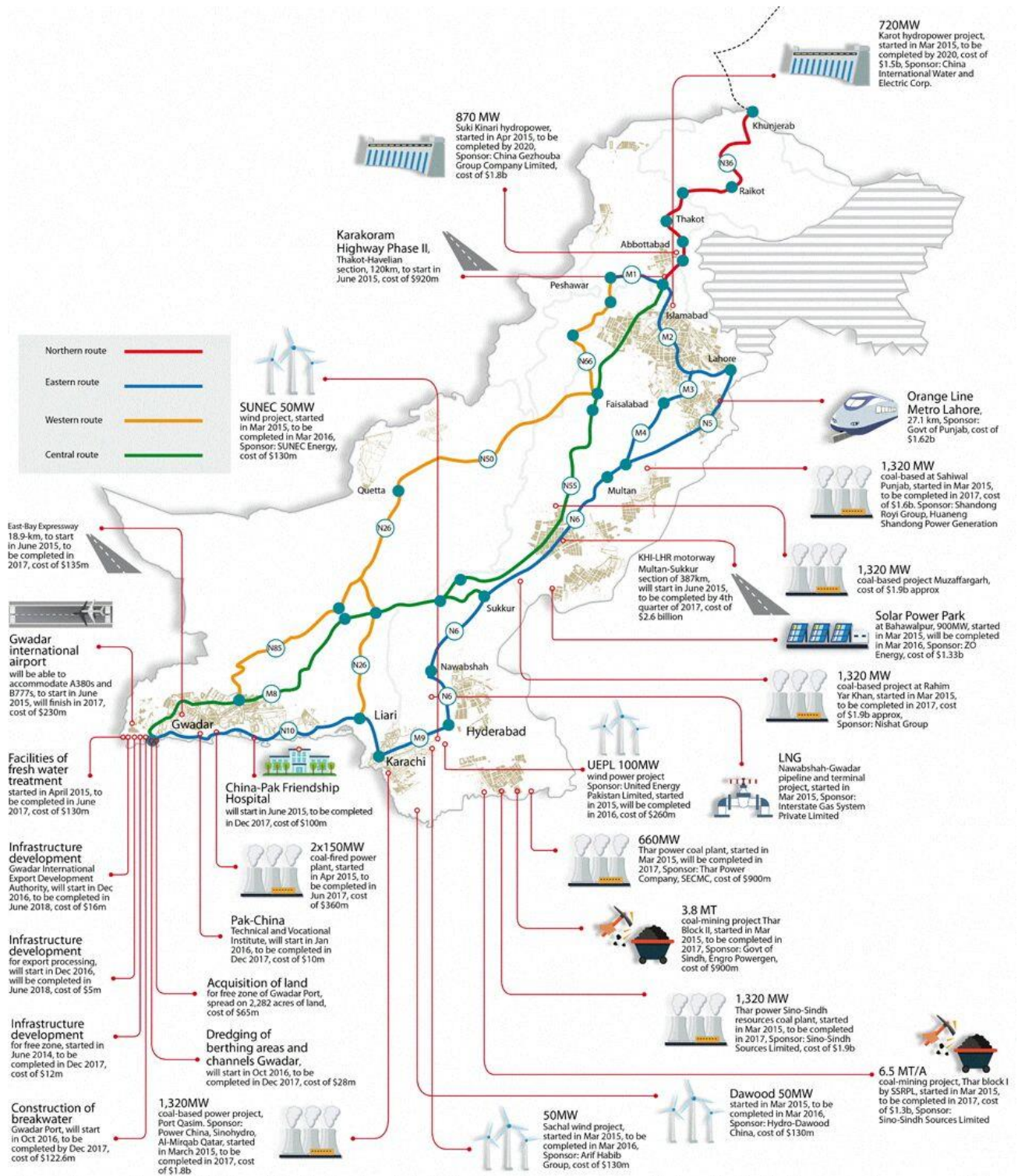
これらのプロジェクトについて、中国経済の低迷を理由に、計画倒れに終わる可能性が指摘されている。しかし、シャリフ政権は任期である2018年までに、少しでもプロジェクトを前に進捗させたいと考えている。

現在、プロジェクトの資金調達計画など、詳細が妥結する前に資材や機械がパキスタンに流入している。少なくとも、CPECが計画だけで終わるといふことはないだろう。

表4. 中国パキスタン経済回廊 主要プロジェクト

電力	ゾーナジー太陽光発電所(900MW、バハワルプル) カロット水力発電所(720MW、ラワルピンディ) ジンピール風力発電所(100MW、タッタ) サチャル風力発電所(50MW、タッタ) ダワード・ハイドロ・チャイナ風力発電所(50MW、タッタ) タール第1区石炭火力発電所(900MW、ターパーカー) タール第2区石炭火力発電所(660MW、ターパーカー) ポートカシム石炭火力発電所(1320MW、カラチ) スキ・キナリ水力発電所(870MW、マンセフラ) サヒワール石炭火力発電所(1320MW、サヒワール) ハブコ石炭火力発電所(1320MW、ハブ) ソルトレンジ石炭火力発電所(不明、ソルトレンジ) 中国パキスタン小規模水力発電所リサーチ・センター
エネルギー	グワダル=ナワブシャLNGターミナル、パイプライン タール第2区石炭鉱山(380万トン)
高速道路	カラコルム・ハイウェイ第2期への融資・協力 グワダル・イーストベイ高速道路への融資・協力 カラチ・ラホール高速道路への融資・協力
鉄道	1号線(ML1)改修、ハベリアン・ドライポート建設のFS調査 ラホール市メトロ事業
空港	新グワダル国際空港への融資・協力
通信	中国テレビ標準(DTMB)のFS調査 中国中央電視台(CCTV)のパキスタン・テレビでの放映 中国国家新聞出版広電総局とパキスタン情報省の協力 中国パキスタン越境光ケーブルの敷設 FM98中国パキスタン友好ラジオ・スタジオ
その他	グワダル病院のFS調査 中国パキスタン綿バイオ技術研究所の設立 イスラマバード中国文化センターの開設 中国工商銀行ラホール支店の開設 姉妹都市関係(ラホール市=成都市、グワダル市=珠海市、 グワダル市=カラマイ市)の締結 パキスタン国立現代言語大学と新疆師範大学の協力覚書 (出所)ジェトロ作成

図. 中国パキスタン経済回廊 プロジェクトマップ



(出所) パキスタン・ビジネス・カウンシルより入手

中国のインフラ整備は、中国人が中国の資材と機械を用いるため、パキスタン経済への波及効果が少ない、という批判もある。しかし、実際には多くのプロジェクトでパキスタンの企業グループが関係している。品質が求められる部分では、日本製の機械や部品が使用されることも少なくない。CPECは中国企業だけでなく、パキスタン企業、日本企業にとっても大きな商機である。

パキスタンの企業グループが関わっている事例としては、ダワード・ハイドロチャイナ風力発電所は、文字通りダワード・グループと中国水電集団の合弁事業である。他に、ダワード傘下のシンド・エンゲロ・コールマイニング・カンパニーが、タール第2区石炭鉱山の採掘と、石炭火力発電所（660MW）の開発を進めている。サチャル風力発電所はアリフ・ハビブ・グループが出資している。

また、高速道路や空港の開発には、莫大な量のセメントが必要となるため、大手企業グループのセメント生産拡大はより活発になっている。

不動産（住宅、高層ビル、商業施設）

シャリフ政権下での変化としては、治安の改善に伴う不動産価格の上昇と不動産開発の活発化が挙げられる。下記の報道にある通り、治安・景気の回復によって、家計の投資マインドがポジティブになっており、不動産への需要が高まっているのだ。

— パキスタンの不動産情報サイト、ザミーン・ドットコムによれば、カラチの平均不動産価格は2015年10月に前年同月比22%上昇した。ラホールは同14%上昇した。アリフ・ハビブ・グループのアリフ・ハビブ会長は「市民は物事が良くなるという希望を持っている。カラチは投資すべき場所になった」と述べた（2016年1月13日付、SankeiBiz「治安改善で不動産上昇 パキスタン・カラチ「投資すべき場所に」」） —

— ザミーン・ドットコムによれば、パキスタンの不動産市況は過去5年間で118%（2.2倍）上昇した。カラチの平均住宅価格は2011年1月に比べて、2016年1月時点では255%上昇している。ラホールは149%、イスラマバードは143%上昇した。（2016年3月13日付、The Express Tribune「Pakistan's valiant real estate market」） —

昨今のパキスタンの不動産開発といえば、ベヘリア・タウン・グループは外せない存在だ。同グループは「不動産王」と呼ばれる現会長のマリク・リアズ・フサインが1980年代に創業した。当初は小さな建設会社に過ぎなかったが、競争の激しい高所得層向け住宅でなく、中間層向けの住宅の開発販売を手がけたことで事業が拡大した。

ベヘリア・タウンが開発した住宅団地や商業施設はカラチ、ラホール、ラワルピンディ、イスラマバードなどにある。中間層でも購入できる水準の価格であるにも関わらず、団地として周辺インフラまで綺麗に整備がされるため、同社の住宅は人気がある。開発する前から販売を開始するため、手元資金が潤沢にあるのが特徴で、日本製の建設機械の大口顧客にもなっている。

高層ビルの建設も相次いでいる。2012年に当時は最も高い建築物であったオーシャン・タワー(120m)が完成しており、ユヌス・ブラザーズとシディクソン・グループが保有している。同じく2012年にカラチでは、ベヘリア・タウン・タワー(110m)、2013年にセンター・ポイントタワー(110m)が竣工。2016年にはカラチで、ベヘリア・タウンが開発したベヘリア・アイコン・タワー(286m)の竣工が予定されている。パキスタンで最も高い建築物となる。

商業施設では、カラチで2011年にオープンした「ドルメン・モール」が国内最大級である。アリフ・ハビブ・グループとドルメン・グループの共同プロジェクトである。延べ床面積は100万平方フィート(9万2,900平方メートル)に上る。カルフル、デベナムズといった海外有名小売店が多数入居しており、休日には多くのパキスタン人が押しかける。

2017年にはユヌス・ブラザーズが複合商業施設「ラッキー・ワン」をカラチに完成させる予定で、同施設はドルメン・モールの数倍の規模になる見込み。また、ラホールではニシャット・グループが2016年に「ニシャット・エンポリウム」という、国内最大級の商業施設をオープンさせる予定で、延べ床面積は270万平方フィートである。

その他の産業

インフラ、不動産は一例で、これ以外の産業でも消費拡大などの変化は見られる。商業施設が増えれば、ファッション関連の支出はさらに拡大が見込まれる。近年は健康意識の高まりにより、フィットネスや緑茶が流行している。お洒落なカフェも続々とオープンしている。通信も引き続き有望で、Eコマース市場の造成が見込まれる。移動手段として、自動車の販売台数は30万台へ拡大することが確実視されている。自動二輪は年間200万台を超え、排気量の大きいモデルが売れるだろう。

中間層の増大はパキスタンの様々な部分に変容をもたらしており、この変化に柔軟に対応した企業グループが発展していくだろう。パキスタンの企業グループは多種多様で、繊維に集中するタイプもあれば、全く脈絡のない産業に果敢に参入するタイプもある。根気よく探すことで、自社にとって、ぴったり合うパートナーが見つかるはずである。

第二章

注目の企業グループ

01 サイフ Saif

1920年創業、北部 KPK 州を地盤に発電・繊維・通信事業を展開

サイフ・グループは発電事業を主力に、繊維、石油ガス探査、食品加工、IT、ヘルスケアなど多岐にわたるビジネスを手がけている。繊維工場の売却でグループ従業員数は5,000名前後に減ったが、携帯通信1位のモビリンクを設立するなど有力なビジネスを打ち出してきた。日本企業との積極的な共同事業を求めている。担当のジャハーンギール氏に話を聞いた。

地盤は KPK 州

サイフ・グループは、1927年、まだパキスタンがイギリス領インド帝国であった時代に、創業者のカーン・ファイズラー・カーンが英国政府から発電事業を受注したことに端を発している。元々、政府から道路などの建

設を受注していたカーン氏は、最初の発電事業としてパキスタン北部カイバル・パクトウンクワ（KPK）州バヌーにディーゼル火力発電所（1MW）を建設。その後もグループはカイバル・パクトウンクワ州を中心にパキスタン北部で事業を行っており、本社機能はイスラマバードに置いている。

事業は息子のカーン・サイフラー・カーンに引き継がれ、1949年に食品加工事業を始めなど多角化した。1964年にサイフラ・カーンが亡くなると、夫人のクルスム・サイフラー・カーンが事業を引き継ぎ、上場に成功し、資金を集めるなど指導力を発揮した。1969年、繊維会社コハット・ミルを立ち上げ、日本製の繊維機械を大量導入し

て綿糸を生産し、大きな利益を上げた。

1995年には米国のモトローラと共同でモビリンクを設立。2007年にエジプトのオラスコムに売却された。同社は現在でもパキスタンで最大シェアをもつ携帯電話会社である。

2006年、携帯電話会社の成功に続き、光通信ケーブル敷設事業をパキスタンの民間企業として開始。パキスタンとオマーン、UAEをケーブルで繋いだ。直近では2010年のサヒワール発電所（20MW）も同社のプロジェクトだ。

現在はサイフラー・カーン夫人も亡くなり、サイフラー・カーンの5人の息子が共同でグループを経営している。

INTERVIEWEE



ジャハーンギール・
サイフラー・カーン取締役

Mr. Jahangeer Saifullah Khan
Director

■サイフ・グループの構成



主要事業： **発電 繊維 通信 石油ガス**

傘下企業： **11社** 雇用者数： **5,000人**

医薬品製造に関心

次なる事業として有望と考えているのは医薬品事業だ。「同分野で協力をできる日本企業を探している」とジャハーンギール氏はいう。パキスタンの医療事情は良好でなく、医薬品の供給は間に合っていないのが実情だ。国内にもいくつかジェネリック医薬品メーカーはあるものの、日本のハイエンドな医薬品が求められている。

隣国アフガニスタンも医薬品が不足しており、パキスタンから医薬品を供給できるチャンスがある。特にサイフ・グループが地盤とする KPK 州は州都ペシャワールがアフガニスタンとの交易拠点となっており、同国への製品供給は大きく期待が出来るそうだ。

「日本企業には医薬品製造のノウハウを教えて欲しい」とジ

ヤハーンギール氏は語る。

その他、同グループがすでにノウハウを持っている発電、繊維、ケーブル敷設、通信といった分野でも、「事業協力のアイデアがあれば話をしたい」という。

GE、モトローラと協力

これまでの外国企業との協力実績としては、前述のモトローラや、モビリンクの売却先であったオラスコム（エジプト）、タイコ・エレクトロニクス（スイス）、発電事業でタービンを供給しているゼネラル・エレクトリック（米国）、衛生電話のイリジウム・コミュニケーション（米国）、ケーブル敷設のフラッグ・テレコム（米国）などだ。米国企業との協力実績が多い。

国内企業では、セメント最大手ラッキー・セメント（ユヌス・ブラザーズ傘下）の創業者が同

郷で、サイフ・グループが出資していたこともある。

CSRにも力を入れており、女性向けの病院や奨学金、就業訓練向けの IT センターなども運営している。

※インタビューは2015年11月19日に実施した。

サイフ・エナジーの探査施設



02 アバリ Avari

パキスタン最大手の高級ホテル・グループ

アバリは、パキスタンで最大手の高級ホテル・グループだ。インド・グジャラート州にルーツを持ち、パルシー（ゾロアスター教徒）・コミュニティに属す。サービスの中に常に新しさを求めており、パキスタンで初となる日本料理店を1980年代から営業。今後はビジネス向け中級ホテルの需要が伸びるとみる。

1940年代に創業

アバリ・グループは現会長であるビラム・D・アバリ氏の父、故ディンショウ・B・アバリが創設した大手ホテル・グループである。ディンショウ氏は1902年、インドのグジャラート州ナブサリの生まれる。

アバリ家は同地区に多かったパルシー教徒の出自だ。同教徒

で有名なインドの大財閥・タタ家とも繋がりがあがる。パキスタンにパルシー教徒は1,350人程度しかいないが、ラワルピンデのビール醸造大手「マリービール」のバンダラ・レイト代表取締役がパルシー教徒で、アバリ家とも親交が深い。

ボンベイ大を卒業したディンショウ氏は、カナダ企業サンライフ・アシュアランスのボンベイ支店で働き始め、1929年に同社カラチ支店の初代支店長として赴任した。

42歳になったディンショウ氏は、貯めた資金でカラチのブリストルホテルを買収し、ホテル事業を開始。当時、カラチには高級ホテルがなかったため、1948年に「ビーチ・ラグジュアリー・ホテル」を設立した。

1978年にはヒルトン・グループとラホール・ヒルトン（現アバリ・ラホール）を設立。1985年には、カラチで最も高級なホテル「アバリ・タワーズ」をオープンし、パキスタンでの高級ホテル・グループとしての地位を不動のものにした。

中級ホテルが有望

アバリ・グループは現在、国内でアバリ・タワーズ（5つ星）、アバリ・ラホール（同）と、イスラマバードに中級ビジネスホ

テルのアバリ・エクスプレスの3軒を営業する。国外ではドバイにアバリ・ドバイ（4つ星）、アバリ・ホテル・アパートメント（同）を営業している。

アバリ・タワーズでは、支配人として、中東や東南アジアでホテル勤務を経験した欧州人を雇用。3～4年毎に支配人を変えて、新たなサービスやプロモーションのアイデアを取り入れている。

今後のホテル事業では、ラホール、シアルコート、ファイサラバード、ブルボン、ムルタン、グジャランワラといったパンジャブ州の中規模都市を中心に、アバリ・エクスプレスを建設していく予定だ。ビラム会長は「シンド州のホテル事業はあまり発展の余地がない」という。中級ホテルはビジネス客や中間層の旅行の増加に伴い、需要拡大が望める。

パキスタン初の日本食レストラン「Fujiyama」

なお、創業者のディンショウ氏が亡くなった後、事業は息子であるビラム会長に引き継がれた。ビラム会長は1987年にパキスタン初となる日本料理店「Fujiyama」を開店する。

INTERVIEWEE



ビラム・D・アバリ
会長

Mr. Byram D. Avari
Chairman

主要事業：**ホテル 飲食 航空券 医薬品**

傘下企業：**3社** 雇用者数：**2,200人**

「1985年に日本を訪れた際、日本食に感動を覚え、夫人と日本料理を学び、本格的な日本料理店の開業を決めた」とビラム会長は語る。

現在は日本料理店に勤務したことのあるタイ人、フィリピン人をシェフとして雇用している。日本人は雇用コストが高いため長期雇用は難しいが、4年に1度、日本からシェフを招聘し、メニュー面での指導を受けている。

中華料理店「Dynasty」も同様の手法で、中国人シェフのいる本格的な料理を提供している。

その他の事業では、アメリカン航空の販売総代理店を請け負っており、これもグループの収益源となっている。

ガンダーラに日本人向けのホテルを建設したい

ビラム会長は日本企業に対して、「3つの提案がある」という。

一つ目は、日本食材のサプライヤー、シェフのほか、新しいスタイルの日本料理店を求めている。カラチで現在、本格的な日本料理を提供する店は「Fujiyama」と「Sakura」の2店しかない。両店とも、毎夜満席になるほど人気がある。現在はシンガポールから食材を輸入しているが、新しい料理や食材

を取り入れたいという意図がある。

二つ目は、アバリ・グループが古くから保有する医薬品製造会社の経営だ。同グループの収益源は、ホテルと飲食という2つのサービス事業だが、医薬品製造事業は1947年から保持しているものの、強みを発揮できていない。もし関心のある日本企業がいれば、思い切って売ってしまいたい、という考えがある。

第3の提案は、ガンダーラ遺跡に隣接する日本人専用のホテルの建設事業だ。パキスタンのタキシラには古代仏教のガンダーラ美術が多数残っており、ムスリムより、むしろ仏教徒の関

心を惹くスポットが多い。そこで、タキシラに日本人向けの中級観光ホテルを共同で建設しようという。

ビラム会長は「アバリはいつでも、オープン・マインドである。面白いアイデアがあれば連絡がほしい」と語る。日本企業に対する門戸は開かれている。

※インタビューは2016年1月19日に実施した。

高級ホテルの「アバリ・タワーズ」



03 ニシャット Nishat

パキスタン最大の財閥

ニシャット・グループはパキスタンでも最大手の企業グループの1つ。金融、繊維、セメントでそれぞれ業界大手の企業を傘下に納めているほか、電力、酪農などの事業も行う。2016年3月には国内最大のモール「ニシャット・エンポリウム」をオープンする予定である。

5本の指に入る大財閥

ニシャット・グループのミアン・ムハマド・マンシャ会長は1952年生まれ。パンジャブ州チョートの出身である。裕福な家庭に生まれ、幼年期をファイサラバードで過ごし、ロンドンに留学後、家族経営を引き継ぐ。

中核会社であるニシャット・ミルズの規模を拡大させた上で、1990年代から買収を繰り返し、ニシャット・グループをパキスタンで5本の指に入る巨大企業に育て上げた。マンシャ会長はパキスタン人として初めてフォーブスのビリオネアとして登録されている。

総合金融グループとして台頭

ニシャット・グループの総資産は123億ドルだが、その大部分を金融業が占めている。金融事業の多くは、元々、アダムジー財閥が所有していた企業を買収したものである。アダムジー財閥は以前、パキスタンで2番

目に大きい財閥であった。1974年のズルフィカール・アリー・ブットー首相による国有化政策によって、同財閥の中核銀行であるムスリム商業銀行（MCBバンク）と、アダムジー生命保険が政府に接収された。その後、民営化された後にニシャット・グループが買収している。

MCBバンクは1947年に設立された銀行で、130都市に1,232支店のネットワークを保持している。パキスタンで4番目に大きい銀行であり、顧客数は500万人。総資産は93億ドルで、2009年～2014年の年平均成長率（CAGR）は9.0%と高い。

アダムジー生命保険は南アフ

ニシャット・グループの構成



主要事業： 繊維 銀行 保険 セメント 不動産

傘下企業： **28 社** 雇用者数(MCB)： **1 万 2,000 人**

リカの生保大手ホラードと提携している。その後、損害保険部門が分離し、アダムジー保険が誕生したが、同社は非生命保険会社としては国内最大手で、総資産は 3.7 億ドルである。

繊維業界でも最大手

創業期からのビジネスである繊維では、傘下の「ニシャット・ミルズ」がパキスタンで最大手の繊維メーカーとなっている。1951 年に設立された同社はホームテキスタイルや既製服を製造している。年間売上高は 5 億 300 万ドル、輸出額は 3,937 万ドル。

22 万 7,640 スピンドルと 789 の高速自動織機（豊田自動織機製）を保有。紡績、製織、染色、縫製と全ての工程を行うことが可能である。紡績の生産能力は年間 6,694 万キロで、75%が綿、25%はポリエステル原料である。製織の生産能力は年間 2 億 4,072 万平方メートル。縫製/ホームテキスタイルの布生産能力は年間 1 億 800 万メートル。服の生産能力は年間 840 万着である。

ニシャットの繊維部門の子会社としては、テキスタイルを販売するニシャット・リネン、米国でマーケティングを行うニシャット USA、アラブ首長国連邦

で販売を行うニシャット・リネン・トレーディング UAE、繊維製品の輸出入を行うニシャット・インターナショナル・ドバイなどがある。

国内 3 位のセメント部門

セメント部門では、国内 3 番手の DG カーン・セメントを傘下に納めている。同社は元々、1978 年にパキスタン・セメント公社が運営する国営企業として設立された。民営化の流れの中で、1992 年にニシャット・グループが買収した。

総資産は 7.3 億ドルで、売上高（FY2014/15）は 2.6 億ドルである。セメント・クリンカーの生産能力は 1 日あたり 1 万 4,000 トンである。

巨大商業施設が完成予定

電力部門では、子会社のニシ

ャット電力が 2007 年に竣工した 200MW 発電所を保有している。また、アブダビ投資会議が保有する石油火力発電所 2 基（362MW、365MW）の運営にも協力している。

サービス部門では、ラホールに巨大モール「ニシャット・エンポリウム」を建設している。2016 年中に完成する予定で、総面積 25 万 m² と、パキスタンで最大のショッピング・モールになる。

畜産部門では、2011 年に設立したニシャット・デアリーを傘下にもつ。3,000 頭の乳牛を飼育し、1 日 3 万リットルの牛乳を生産している。

※本稿はニシャット・グループ提供資料から作成した。



2016 年中に完成予定の大型モール
「ニシャット・エンポリウム」

04 タバニ Tabani

創業から 130 年、かつて航空事業を有していた中堅商社

タバニ・グループは創業から 130 年を経る、歴史ある中堅財閥だ。英領ビルマで貿易会社を始め、日本企業との繊維ビジネスを経て、現在はロシア、中央アジアに根を張り、中国企業ともパートナーシップを結ぶ。軍向けヘリコプターや、石油ガスの機材、列車部品などを輸入販売する商社ビジネスが得意だ。

1885 年にビルマで創業

中堅財閥タバニ・グループの歴史は古く、1885 年に現会長の祖父がビルマのラングーン（現ミャンマーのヤンゴン）で始めた貿易会社に端を発している。

タバニ一族はカーストの一つであるメモン・コミュニティに属す。メモンは「信じる者」という意味を持ち、現在のシンド州タッタ市付近を起源とする集団である。

メモンの人々はシンド州やインドのグジャラート州に多く、パキスタンに 150 万人、インド、バングラデシュ、アフリカに 200 万人ほどいる。パキスタンではダワード財閥が有名。

19 世紀末、パキスタン、ミャンマーは英国領であった。グジャラート州を本拠地としていたタバニ一族の一部がビルマに渡航し、会社を興した。当時は他の東南アジア諸国は未熟だった

が、立地のよいラングーン港を抱えるビルマは大変栄えていた。石油精製所もあったという。

一族の事業は軌道に乗ったが、1942 年、日本軍のビルマ侵攻に伴い、資産を破壊された。その後、1962 年にビルマが軍事政権化し、タバニ一族の保有していた工場、銀行は全て国有化された。銀行口座も凍結され、パキスタンに事業を移さざるをえない状況となった。

戦後は繊維ビジネス

1947 年のパキスタン独立に伴い、タバニ一族の本拠地はグジャラートからカラチへと移った。パキスタンでは繊維事業を本格化させた。日本向け繊維輸出では伊藤忠商事、丸紅、江商（兼松）と取引を行った。

ソ連向け輸出も多かった。同国に繊維製品を輸出する代わりに、パキスタン・スチール向けの鉄鋼材料を輸入する「バーター・システム」が国家間で取り決められていた。タバニ・グループも同システムによって安定的な利益を得た。

1991 年にソ連は崩壊し、ロシア向けの大口受注も減少していったため、1996 年に繊維事業からは撤退した。現在でもロシア、独立国家共同体 (CIS) 諸国との関係は深い。また、パ

キスタン・スチールとの取引については、現在は設備の供給といった形で続いている。

航空事業を売却

1993 年、パキスタン政府の民営化の流れを受けて、タバニ・グループはパキスタン航空 (PIA) のスタッフを雇用し、航空会社「エアロ・アジア・インターナショナル」を立ち上げた。キルギスタン、オマーン、カタール、アラブ首長国連邦などに路線を持っていた。

しかし、安全上での問題が発生し、営業を差し止められるなどして資金繰りが悪化。2007 年に英国企業に事業を売却した。

航空部門の名残として、ビーナス・アビエーションという子

INTERVIEWEE



ムハマド・アミン・ガジアニ
専務取締役

Mr. Muhammad Amin Gaziani

Senior Executive Director

主要事業： 商社 旅行代理店

傘下企業： 5 社 雇用者数(正職員)： 150 人

会社が、現在も旅行代理店業務を行っている。

ロシアと中央アジアが得意

現在、最も利益をあげているビジネスはロシアからのヘリコプター輸入である。1993年から輸送用ヘリを輸入し、防衛省に販売を行っている。2014年からは政府間の軍事協定締結に伴い、武装した軍用ヘリも輸入できるようになった。

1990年代に中央アジアに事務所を構えるようになった。ウズベキスタン、カザフスタン、キルギスタンに事務所を設立し、情報収集の拠点としている。トルクメニスタン＝アフガニスタン＝パキスタン＝インドを繋ぐTAPIパイプラインは現会長であるムハマド・ヤコブ・タバニ氏の夢でもある。同会長はトルクメニスタンの名誉総領事である。

中央アジア＝南アジア送電プ

ロジェクト(CASA-1000)についても有望だと見ている。現在は政府間ベースでの取り組みであるが、中央アジアと繋がり深いタバニが調整役として活躍できる部分もあると睨む。

インフラ機材を公社に納入

インフラ事業も利益の出ている事業の一つである。探査やオペレーションではなく、設備や部品を輸入して販売する。

石油、ガス部門では、子会社のタバニ・グローバル・ジョイントベンチャーが中国の山東科瑞石油装備有限公司と協力関係にあり、タバニ・グループは同社の代理店を務めている。石油やガスにかかるプラントを、石油ガス開発公社、スイ南ガス公社などに販売する。

鉄道の関連機器も取り扱っている。パキスタン鉄道向けに中国製、ロシア製の機材を輸入。蒸気機関などを納入している。

鉄道機材は日本製の方が安全性、品質が高いので、可能であれば扱いたいが見積もり依頼などを送っても、日本企業からの反応は芳しくない。最近はパキスタンの納入先の間で、ドイツ製の機材が主流になりつつあるという。

日本企業は足を運んで

ガジアニ専務は、「日本は産業の第一人者であるのに、パキスタン市場はほとんど中国企業に占められている。パキスタン市場には沢山のチャンスがある。まずはパキスタンに来て実感して欲しい。そして、もっとオープン・マインドになって欲しい」と語った。

※インタビューは2016年2月1日に実施した。



05 ファウジ Fauji

軍関係者の財団が事業投資を拡大、有数の企業グループに

ファウジ・グループのホールディング会社であるファウジ財団は、元々は第2次世界大戦後の軍関係者の慰労基金であった。事業への投資を始め、現在は18の産業に有力企業を保有し、25億ドルの資産を持つ、有数のコングロマリットとなっている。

母体は社会福祉財団

ファウジ・グループのホールディングス会社「ファウジ財団」は1945年、第2次世界大戦で戦ったインドの兵士のために、戦後復興基金として創設された。1947年にパキスタンがインドと分離独立をした際、基金もまた分割された。

1953年、財団を管理していた軍は、基金を分配せず、投資することを決定。当初の資金1,820万ルピーで繊維メーカーを設立。収益を上げ、ラワルピンディに病院を設立した。

現在は18の産業にわたって事業を行っている。収益は900万人もの人々に分配されている。主にヘルスケア、教育、職業訓練などだ。医療施設が115施設、学校が100施設、職業訓練センターが65施設、技術訓練センターが9施設ある。

2013年のグループ総資産は24億7,600万ドル。売上高は13億7,100万ドル、純利益は

2,440万ドルである。770万ドルを福祉事業へ支出している。

4つの完全子会社が主力

ファウジ財団の傘下企業には完全子会社と関連会社の2タイプがある。完全子会社の事業には、シリアル、ガス、海外人材派遣、品種改良の4分野がある。

「ファウジ・シリアル」は1954年に設立され、英国の食品企業クエーカーオーツ社から技術を導入し、朝食向けシリアル・フレークを生産している。現在、国内では同分野で70%のシェアを誇り、ハラル食品として輸出も行っている。

「ファウンデーション・ガス」は1972年に国から認可を得て、LPガスを配給している。「フォンガス」のブランドで知られ、ラワルピンディを中心に普及している。

「ファウジ海外雇用サービス」は1978年から開始した海外派遣専門のリクルーティング、人材紹介会社だ。これまで数千人の専門職、熟練労働者を中東地域に派遣してきた。国内では随一の雇用者／労働者のデータベースを持つ。

「ヌカルジー試験・品種改良農園」は品種改良を事業化している。元々は1954年にパキスタン産業開発公社(PIDC)が設

立した2,498エーカーの農場で、1959年にファウジ財団が買収した。サトウキビの品種改良を行う。

良好な業績の肥料事業

ファウジ財団には関連会社が12社あり、どれも良好な業績を上げている。

「ファウジ・ファーティライザー(FFC)」は1978年、デンマークのハルダー・トプソーとの合弁で設立された、国内では最大手の肥料メーカーだ。年間240万トンの尿素を生産し、輸入品を合わせて330万トン販売。市場シェアは50%に上る。

FFCは1993年にヨルダン企業との合弁で「ファウジ・ファーティライザー・ビンカシム(FFBQL)」を設立している(ヨルダン側はすでに株式を売却)。同社はリン酸二安(DAP)を製造し、国内シェアは50%を占める。

DAPの原料は、2005年にモロッコの国営リン鉱石公社と合弁で設立した「パキスタン・マロック・フォスフォア」から調達している。同社はグループ初の外国投資案件である。

韓国企業の協力で発電事業

ファウジ財団はエネルギー分野にも傘下企業を持つ。

主要事業：肥料 食品 ガス 電力 セメント

傘下企業：17社 雇用者数：1万2,411人

電力では、「ファウジ・カビルワラ電力」がパンジャブ州カネワールで、157メガワットのガス火力発電所を1999年から運営している。建設には、アジア開発銀行（ADB）とカナダ輸出開発公社（EDC）が融資を行った。

「ファウンデーション電力（ダハルキ）」は178メガワットのガス火力発電所を運営する傘下企業。韓国の斗山重工がプラントを建設。富士電機製のタービンを使用。運営面では韓国のKEPCOの協力を得ている。

「マリ石油」は、1967年にパキスタン政府とエッソ・イースタンが始めた合弁会社で、1983年にファウジ財団が買収した。同社の生産量は天然ガスが年間2,236億立方フィート、石油が39万バレルである。

セメントは年産650万トン

セメント産業では、ファウジ財団が「ファウジ・セメント」に49%を出資する。同社はイスラマバードから程近い、パンジャブ州アトックに工場を保有。デンマーク製、ドイツ製の機械を備え、年間343万トンのクリンカー生産が可能である。

1921年設立のアスカリ・セメントも、ファウジ財団が買収した。パンジャブ州ワーと、カイバル・パクトゥンクワ州ニザムプールに工場がある。両工場ですべて1日あたり8,925トンのクリンカーを生産できる。

石油・穀物・肥料を取り扱う港灣ターミナル事業

サービス業では、港灣や金融などの関連会社を持つ。

シンガポールのインフラベスト（Infraavest）社との合弁事業である「ファウジ石油ター

ミナル&ディストリビューション」は、ポート・カシム港で石油ターミナルを運営する。2万5,000トン（DWT）～7万5,000トンの船を取り扱う。年間900万トンの石油を取り扱うことが可能。

「ファウジ・アクバル・ポルティア港灣ターミナル」は2005年にアクバル・グループ、パキスタン・ナショナルバンクと設立した合弁会社。ポート・カシム港で主に穀物と肥料を取り扱っている。英国、ベルギー、ドイツといった欧州企業の技術と設備を導入している。

金融では2005年に「ファウンデーション証券」を設立している。オーストラリアのマッコリー・グループと戦略的提携をしている。同グループと共同で、パキスタンに焦点を置いた証券取引サービスを顧客に提供している他、マッコリーの買収・合弁アドバイザーなども独占的に取り扱っている。

※本稿はファウジ・グループ提供資料から作成した。



06 ハシュー Hashoo

アジアと湾岸諸国のビジネス客を取り込む

ハシュー・グループは1960年代に創業したコングロマリット。グループの中核となるビジネスはホテル事業で、国内に22施設を保有する。同事業のマーケティング統括をしている、英国人のアンドリュー・アシュモア氏に話を聞いた。

問:ハシュー・グループの概要を聞かせてください。

答:1960年代からホテル事業を始め、現在は石油・ガス探査、不動産、医薬品、観光などの事業も行っている。海外ではドバイ、ロンドンにも事業所がある。収益の大部分をホテル事業が占めている。

パキスタン全体で22のホテルを保有する。5ツ星ホテルの「パールコンチネンタル」、「マ

リオット」と、中級ホテルの「ホテル・ワン」ブランドがある。今後もムルタン、ミルプール、ペシャワールなどにホテルの建設を進めていく予定だ。

問:最近のビジネスの状況はいかがでしょうか。

答:多くの中国人が当ホテルに宿泊している。5ツ星ホテルが少ないパキスタンでは、安全上の問題から選択肢が少ない。

マレーシア航空が3月からパキスタン便を就航したり、タイ航空も増便するなど、アジアからの渡航客が増える見込みだ

問:どの都市が活況でしょうか。

答:ラホールに600部屋を備える「パールコンチネンタル・ラホール」があり、ここでの売上が大きい。2番目に大きいのはカラチだが、競合ホテルも多いので、ラホールよりパフォーマンスは悪い。3番目はイスラマバードで、「マリオット・イスラマバード」には外国政府やNGOの人々が宿泊している。

問:日本人や日本企業は宿泊していますか。

答:日本人は競合のアバリ・ホテルに宿泊する傾向にある。理由は不明だ。

日本企業との協力事業はな

いが、当グループではホテル内でレストランを運営しており、その1つである「Sakura」はパキスタンでも有数の日本料理店だ。ラホール、イスラマバード、カラチに支店がある。

Sakuraでは日本人シェフを定期的に招聘している。メニューを新しくしたり、味が落ちないように指導を受けている。

問:ハシュー・グループはアシュモアさんのような外国人を多く雇用しているのですか。

答:5名の外国人が雇用されている。私の他に、IT担当も英国人だ。レストラン担当にはフランス人、スリランカ人がいる。総支配人はドイツ人だ。

私は1983年、ドバイのハイアット・リージェンシーに勤めて以来、ホテル関連の仕事をしている。サウジアラビア、香港、インドネシアなどで働いてきた。

問:他国とパキスタンで違いなどはありますか。

答:パキスタンでは要求の多い顧客が多い傾向にあるが、高級ホテルの場合は、どこの国でも同じような、質の高いサービスが求められる。しかし、パキスタンで同水準のサービスを提供するのは苦勞が伴う。Wifiの速度も制限され、宿泊客の安全を

INTERVIEWEE



アンドリュー・アシュモア
マーケティング統括責任者
接客部門

Mr. Andrew Ashmore
Chief Marketing Officer
Hospitality Division

主要事業：**ホテル 石油ガス探査 医薬品**

傘下企業：**15 社** 雇用者数：**4,900 人**

確保するだけでも大変だ。

観光客が少ないのも課題だ。査証取得に手間がかかりすぎる。また、先日はパキスタン国際航空（PIA）がストライキにより欠航したため、宿泊キャンセルが相次ぎ、ホテル売上が打撃を受けている。不確実性が多い。

問：パキスタンに観光客が来ない理由はどこにありますか。

答：政府の意識改革が必要だろう。私がもし観光庁の長官であったら、4～5 ヶ月をかけて国内の観光スポット、施設、旅行代理店、査証手続きの状況を全て調査した上で、改善をはかる。そして、アブダビなど湾岸諸国へ行って観光 PR をしたり、国際会議を誘致したりする。

改善するためには、優れたリーダーが政府や観光に関わる人々の意識を変え、パラダイム・シフトを起こす必要がある。パキスタンは若年層が多いため、若い世代からマインドセットを変えていかなければならない。

例えば、国営の PIA は改善の余地がある。PIA は優れたブランドで、私も好きな航空会社の一つだ。PIA はかつて、エミレーツ航空にパイロットやキャビンアテンダントの指導を行っていたが、遅れをとっている。

PIA は総勢 1 万 8,000 人を雇

用しているが、運用している航空機は 39 機だ。トルコ航空は同じ人員で 280 機を運用している。このままでは経営が立ち行かないのは明らかだ。

問：パキスタンは観光先として、魅力に乏しいのでしょうか。

答：自信を持って「魅力がある」といえる。歴史ある世界遺産など観光地には事欠かない。その上、北部の湖や谷（フンザなど）や、グワダル港からの青々とした海の景観は素晴らしい。ポテンシャルはかなり高い。

先日、同僚と北部を視察してきたが、やはり施設が汚いことや、インフラが整っていないことが問題だ。開発さえ進めば、観光地として発展することは疑問の余地がない。

問：既存の顧客は観光でなく、どのような目的でパキスタンに来ているのでしょうか。

答：ビジネス目的の宿泊客がほとんどだ。中国が 500 億ドルの経済回廊を打ち出し、アジアの 16～17 社が開発に向けて、動き始めている。

欧米の企業はインドには関心が高いものの、「パキスタンには触らない方がいい」といった雰囲気がある。パキスタンへの投資は、中国を中心にアジアの企

業が牽引していくのだろう。

問：今後 3～5 年の展望を教えてください。

答：パキスタン経済は成長をしており、若年層が多いため、需要は今後も拡大するだろう。当グループも、最低、年 7～10% は売上が成長する。

現在は 80% の宿泊客がパキスタン人だが、これからはアラブ首長国連邦、バーレーンなどからの顧客も増えてくると思う。湾岸諸国には定期的に出張に行っているため、広告や PR 活動の実施や、クレジットカード会社と提携してキャンペーンなどを行っていきたい。

※インタビューは 2016 年 2 月 9 日に実施した。

07 ビボジー Bibojee

ガンダーラ日産で有名。近代的経営スタイルを採る。

ビボジー・グループは、日産自動車との合併会社「ガンダーラ日産」で知られる有力企業グループ。北部出身の退役軍人が創業し、国有化や不景気、治安悪化という時代の波に翻弄され続けてきたが、自動車と繊維分野で成功している。近代的な経営スタイルが特長だ。

退役後、綿糸会社を設立

ビボジー・グループは、カイバル・パクトゥンクワ（KPK）州のパターン族にルーツを持つハビブラー・カーン・カタック（元会長）が創業した。

ハビブラーは元々軍人で、1959年に46歳で退役すると、1960年にKPK州コハートに綿糸会社「ジャナナ・デ・マルチョ」を設立し、産業界での活動

を開始する。1961年に「ビボジー・サービス」を設立し、以降、同社はホールディングス会社として機能する。

ハビブラーが1994年に亡くなった後は、3人の息子のうち、長男のラザが会長となり、次男のアリが社長、三男のアフメドが最高経営責任者として、兄弟でグループを運営している。

大株主はカタック一族で、経営トップはカタック兄弟となっているが、意外にも経営陣に親族は少ない。社内は縁故に関係なく、実力ある社員が上を目指せる。「これがビボジーの強みの一つ」とカーン専務は指摘する。

カーン専務自身は大学を卒業後、35年間、同じ会社に勤めているが、カタック家との血縁関係は全くない。また、ビボジー・グループの多く傘下企業が上場しており、透明性も高い。「経営は家族でなく、プロに任せる」という近代的な経営スタイルを貫いている点が特長だ。

GM工場を買収して創業

1963年、ビボジー・グループは「ガンダーラ・インダストリーズ」を設立し、GMのパキスタン工場を買収。GMは元々インドに工場を持っていたが、カラチに移転し、1954年から自動車を組立生産していた。

「ガンダーラ」はハビブラーの故郷 KPK 州にかつて栄えた古代王国であり、ビボジーがガンダーラ・グループと呼ばれる所以となっている。

1971年まで、シボレーや、オーストラリアのホールデンといった乗用車に加え、英国のベッドフォード・トラックを生産していたが、国有化政策で全工場を接収された。「ビボジー・グループには何の補償も支払われなかった」という。

日産との協力関係

1980年代、政府は自由主義路線に転換し、産業政策が刷新されたため、ビボジー・グループは「ガンダーラ・モーター」を設立する。当初はダイハツのシャレードを輸入販売していた。

1981年に日産の乗用車を輸入販売する「ガンダーラ日産」を設立し、1985年には大型トラックを扱う「ガンダーラ日産ディーゼル」を設立した。

1995年に工場を建設し、日産ブランドでの乗用車とトラックの組立生産を開始する。しかし、1999年の核実験後の景気後退で、乗用車工場の方は稼働停止を余儀なくされる。

2005年から乗用車生産を再開したものの、2009年のベナジール・ブットー首相の暗殺に伴う

INTERVIEWEE



ムアザム・パルヴェーズ
・カーン 専務取締役

Mr. Muazzam Pervaiz Khan
Senior Executive Director
Marketing & Sales

主要事業： **自動車 タイヤ 繊維 建設**

傘下企業： **8 社** 雇用者数： **8,000 人**

治安の悪化から、日産の技術者が退去したため、再び稼働を停止した。停止した生産ラインで、一時期、シボレーや軍用ランドローパーを生産していたが、売れ行きは芳しくなかった。

新しい自動車開発政策の発表を待つ

現在、ガンダーラ日産としては、再び乗用車を現地生産するかどうか、関係企業と協議したいと考えている。カーン専務は「もし新しく発表される自動車開発政策が良好な内容であれば、再び当社が乗用車を生産する日も遠からずやってくるだろう」と語る。

2年前に発表されるはずであった自動車開発政策（ADP）は、2016年2月現在、公式に発表がされていない。既存のADPでは、新規参入の外国企業には多くのインセンティブを与えるが、ガンダーラ日産のように、すでに工場を持っている会社が設備投資を行っても、同様のインセンティブが与えられない。

パキスタン政府としては、IMFから徴税の強化を求められており、国家歳入庁（FBR）を中心に過剰なインセンティブ付与に反対する動きがある。ADPの可決に向けた糸口が見えない状況だ。

現在はスズキ、トヨタ、ホンダの3社が乗用車市場を席捲しているところだが、カーン専務は、「もし新しい自動車ブランドが現地生産されれば、まだまだ売れる余地がある」とみている。

「消費者にとっても選択肢が増えた方が喜ばしいはず」と語る。

3ブランドのトラックを生産

現在、ビボジー・グループ全体では3ブランドの大型商用車を組立生産している。ガンダーラ日産ではUDトラックス、東風汽車を組立生産し、兄弟会社のガンダーラ・インダストリーズではいずれのトラックを組立生産している。販売は別々のチームが行っており、競い合いながら売上を伸ばしている。

東風汽車について、カーン専務は「パキスタンでは、中国ブランドというと、品質のイメージが良くない。元々、日本製が支配的な市場であったことと、中国企業が海外市場に販売する際は、Aクラス～Dクラスの4カテゴリ中、一番下の安い製品から投入しようとするためだ」と話す。しかし、近年は東風汽車や第一汽車の品質は日本に比べても遜色がなく、価格も3割ほど安いと、徐々に市場に受け入れられている。

東風汽車の製品は年間450台

売れる。8トン以下の小型トラックと、大型トラックの2モデルを販売している。小型トラックは競争が激しく、売上は芳しくないが、大型トラックの売れ行きはよい。

繊維はKPK州

ビボジー・グループには、自動車以外にも、タイヤ、繊維、建設といった事業がある。

タイヤ・メーカー「ジェネラル・タイヤ&ゴム」はカラチに工場があり、ドイツのコンチネンタルから技術指導を受けながら生産を行っている。年250万本の生産能力があり、従業員数は1,800名。主に商用車向けタイヤ、トラクター向けタイヤを生産する。

繊維ではジャナナ・デ・マルチョ以外にも、「バブリ・コットン・ミルズ」、「ラーマン・コットン・ミルズ」という2つの綿糸会社と、「バヌー・ウールン・ミルズ」という毛織物会社を保有する。これらは全てKPK州に立地している。

※インタビューは2016年2月16日に実施した。

08 サファイア Sapphire

繊維製品では国内最大手。小売、発電、酪農へと事業を多角化。

サファイア・グループは、英領インド帝国のベンガル地方にルーツを持つ一族が、1970年代に紡績ビジネスで成功を納めて拡大した企業グループ。繊維企業としてはパキスタン最大手だが、ブランドの弱さ、電力やガスの不足により繊維ビジネスに逆風が吹いている。小売、発電、酪農へと事業の多角化を急ぐ。

ベンガルから移転し創業

サファイア・グループは、1970年代初めからパキスタンで活動している企業グループだ。ミアン・ムハマド・アブドゥッラー会長が設立し、一族が株式の過半数を保有する。

そのルーツは、英領インド帝国のカルカッタでの家族ビジネ



ス。パキスタンが分離独立した以降、一族は東パキスタン（現バングラデシュ）を拠点に事業を営んでいた。

1971年にバングラデシュがパキスタンから独立したことに伴い、ミアン・ムハマド・アブドゥッラー会長は一族と共にパキスタンへ移住。紡績事業を始めた。

1970～80年代、パキスタンの綿糸は国際的に競争力が高かった。追い風に乗ったサファイア・グループはパンジャブ州を中心に、繊維ビジネスを発展させてきた。

現在では国内の繊維業界では最も大きい企業グループの一つになっている。垂直統合して製糸から仕上げ、小売まで一貫して行い、製品は国内販売や20カ国へと輸出している。

課題はブランドづくり

繊維ビジネスはサファイアの中核事業だが、近年、インドやバングラデシュとの競合が激しく、2011年からあまり成長していないのが実態だ。

一般的に、パキスタン製アパレルの課題はブランド力がない点にある。パキスタンから1着10ドルで出荷したジーンズは、米国の有名アパレルメーカーがブランドの刺繍を施し、50ドルで販売される。しかし、同じ製品をパキスタンから直接卸しても、ブランドがなければ全く売れない。

サファイアは自社ブランド「Sapphaire Lawn」でのアパレル販売を2014年から開始した。現在、大型商業施設を中心に国内3店舗を展開中だ。

繊維メーカーに吹く逆風

生産面では、最近の電力不足、ガス不足の影響で、工場は度々の稼働停止を余儀なくされている。繊維工場は24時間365日、休まずに稼働させなければ競争に負けてしまう。ユーティリティ・コストも上昇しており、価格競争も厳しい。

加えて、綿は農作物のため、天候によっては不作の年もあり、価格は安定していない。サファイアの繊維事業は順調とはいえ

INTERVIEWEE



ムハマド・アシム・クレシ
財務企画分析部
シニア・マネージャー

Mr. Muhammad Asim Qureshi
Senior Manager
Financial Planning & Analysis

主要事業： **繊維 電力 酪農**

傘下企業： **6 社** 雇用者数： **1 万 6,000 人**

ない状態にあるのだ。

現在、政権を握るナワズ・シャリフ首相は、地盤であるパンジャブ州寄りの政策を採っており、パンジャブ州の大企業はインフラ面でも優先されそうだが、「サファイア・グループに特に恩恵はない」（クレシ氏）という。「パキスタン政府は政府の都合で発電所を建設することはあっても、民間企業のために発電所を建設することはない」とクレシ氏は断言する。

発電事業へと多角化

これまで繊維一辺倒であったサファイア・グループだが、他産業への多角化を目指している。その一つが発電事業だ。

子会社の「サファイア・エレクトリック」はラホール近郊のムリトケに 234 メガワットのガス火力発電所を保有している。

しかし、発電所は繊維工場以上に初期投資が大きくなるため、リスクも大きい。「政府が発電所を建設する場合は赤字が出ないように電力料金を設定できるため、リスクは少ないが、民間企業が発電所を建設する場合は全て投資家側の自己責任になってしまう」とクレシ氏は指摘する。

酪農事業を 2008 年に開始

2008 年には「サファイア・デ

アリー」を設立し、酪農事業も始めた。ラホール近郊のマンガに 100 エーカーの農場を拓き、オーストラリア産のジャージー種、ホルスタイン種を合わせて 2,800 頭飼育している。1 日当たり 2 万 5,000 トンの牛乳を生産している。2020 年までに飼育数 1 万頭、1 日 30 万リットルの生産を目標にしている。

日本製品への信頼と尊敬

外国企業との関係では、紡績工場で豊田自動織機の繊維機械を使用しているほか、発電所で新潟原動機のディーゼル・エンジンも使っており、日本製機械の大口顧客となっている。電力事業では米国 GE からオペレーションについてアドバイスを受けている。

クレシ氏は中国について、「急速に先進国へと発展を遂げているが、品質は良くないと感じる」という。「先日も政府が列車用エンジンを 60 機、中国から購入したが、数回使用した後に動かなくなったと聞く。中国は 3 段階の品質があれば、最も下のランクから販売

してくる。ドイツや日本との違いはそこにある」と話す。

一方、日本についてクレシ氏は、「日本は最も尊敬している国。20 世紀から工業化を始め、第二次世界大戦で徹底的な破壊を受けたにも関わらず、復活して発展を遂げた。米国は最も優秀な国だが、自動車産業などをみていると、同国と競争できるのは日本だけであると考えている。機会があれば日本企業とのパートナーシップを積極的に結びたい」と話す。

※インタビューは 2016 年 2 月 24 日に実施した。

サファイアの自社ブランド『Sapphire Lawn』



09 ミラット Millat

パキスタンのトラクター市場でシェア首位。現地調達率は 95%を誇る。

ミラット・グループは、トラクター生産で国内シェア 60%を誇るメーカー・グループだ。鋳造や切削加工を行うグループ会社や、バッテリーを製造するグループ会社から部品調達する。現地調達率は 95%。パキスタンでの製造にこだわる経営陣の気概が見て取れる。

60 年代からトラクターを生産

ミラット・グループは、パキスタンでトラクターのシェア首位である「ミラット・トラクターズ」を中核とする企業グループである。

1964 年、パンジャブ州のラナ・カーン兄弟が「ラナ・トラクターズ」を設立し、英国のマ

ッセイ・ファーガソン（現在は米国トラクター大手のアグコ傘下）のトラクターの輸入販売を開始。農業はパンジャブ州が盛んであるため、ラホールに本拠地を置いた。1967 年からセミノックダウン（SKD）での生産を始める。

1972 年に政策変更により国有化される。この際、ウルドゥー語で「国の」を意味するミラットへと名称変更される。ミラット・トラクターズはイタリアのフィアットのトラクターの生産も開始した。

1992 年、ナワーズ・シャリフ政権（第 1 期）の政策により、ミラット・トラクターズは民営化され、取締役 4~5 名が株式を

買い取り、政府から独立を果たした。フィアットの生産部門は別会社化され、アラブ首長国連邦のアル・フタイムが出資し、「アル＝ガジ・トラクターズ」として独立した。現在は両社が市場シェアで首位を争う。

民営化後、生産能力 5 倍に

ミラット・トラクターズは民営化された当時、2 種類・年間 8,000 台の生産能力しかなかったが、現在では 8 種類・4 万 5,000 台まで拡大している。

パキスタンのトラクター市場は年間 7 万台だが、その 60%をミラットが占めている。価格も安く、品質も良いため、中国製トラクターも競合できない水準である。イルファン・アキール CEO は「我々は他社との競合を全く恐れていない」と語る。

これまでも米国のジョンディアや、中国のトラクター・メーカーが販売を試みてきたが、失敗している。ミラットは 72 のディーラーと、240 のワークショップを持ち、農村の近くの店で気軽に購入やメンテナンスできる体制になっている。

ただし、あくまで「マッセイ・ファーガソン」ブランドでのライセンス生産のため、契約により、パキスタン国外へ輸出することは出来なかった。しかし、

INTERVIEWEE



左: S・M・イルファン・アキール CEO

Mr. S.M. Irfan Aqueel

右: ソヘイル・A・ニサル CFO

Mr. Sohail A. Nisar

主要事業： **農機 金属加工 バッテリー**

傘下企業： **5 社** 雇用者数： **1,500 人**

一部の製品はディーラーが国外へと転売していた。2015年11月から、ライセンス元である米国企業・アグコを通しての輸出は認められるようになった。アキール CEO は「アフリカ、中東、東欧、ロシアといったマーケットへの販売が拡大するだろう」という。

現地調達率 95%

ミラット・トラクターズの現地調達率は 95%と非常に高い。それを支えているのがミラット・グループの傘下企業だ。

1993年に国から「ボラン・キャスティングス」の株式 51%を買い取り、鋳造部品の供給体制を確立する。ボランは日系トラックメーカーに部品を供給するなど、実績もある企業で、カラチに拠点を構えており、ミラット本社工場へは3日間もあれば部品が届く。主にエンジン部品（シリンダーブロック、シリンダーヘッド）や、センターハウジング、トランスミッションケースなどを生産する。

1994年に「ミラット・イクイップメント」を設立。調達先の一つであった英国の部品企業が倒産したのをきっかけに、ミラット・グループ内でギアなどの精密部品の製造、マシンニング加工を始めた。

2002年には「ミラット・インダストリアル・プロダクト」を設立。同社ではバッテリーを生産しており、ミラット・トラクターズへの供給を行っている。

モデルによっては輸入部品に頼っているものもある。フェューエルインジェクション、ターボチャージャー、ベアリング、クランチャフトなどは輸入している。

日本製装置が買えず

外国企業との関係では、以前は日本企業から三次元測定装置などを購入していたが、途中から、「販売できないと断られた」とアキール CEO は言う。同様の機械はドイツなど、欧州企業から購入している。

「欧州企業は販売出来て、日本企業は出来ないということはないだろう。日本が収益をあげたいのであれば、そうした自主規制を変更してもらいたい」と指摘する。

中国企業とは付き合いが難しいと感じている。中国企業は同じ取引、提携話を複数の地場企業に提案するため、深い付き合



ミラットのトラクター

いが出来ないのだ。

韓国の自動車メーカーからパートナーシップの話もあったが、「ミラットが販売するだけの構想だったので、やめた」と CEO がいう通り、パキスタンで生産し、雇用を拡大し、貧困を削減する点にこだわりを持っている。

CSRにも取り組んでおり、ヘルスケア、教育、奨学金、災害対策、聖地巡礼向け融資などを行う。

※インタビューは 2016 年 2 月 24 日に実施した。

10 イブラヒム Ibrahim

国内 4 位の銀行を傘下に納め、金融サービスを拡大

イブラヒム・グループは、1947年に、パキスタンで3番目に大きい都市のファイサラバードで創業した。創業以来、繊維ビジネスを中心に事業を拡大。多角化し、国内4位の銀行「アライド銀行」を傘下に納める。銀行ビジネスは急成長しており、ATMなどへの投資が急がれる。

ファイサラバードで創業

イブラヒム・グループは、パキスタンで3番目に大きい都市であるファイサラバードを発祥の地とする。1947年のパキスタン独立の際、シェイク・モハマ

ド・イブラヒム氏が、衣類卸売業「イブラヒム・エージェンシー」を創業した。

1950年代の半ばに、前会長のシェイク・ムクタル・アフメド氏が家族経営に参画。同氏は事業拡大を重ね、イブラヒムの名は綿糸では広く知れわたるようになった。

1980年、「イブラヒム・テキスタイル・ミルズ」を設立し、自社ブランドの綿糸生産体制を確立。1982年に「A.A.テキスタイルズ」、1987年に「ザイナブ・テキスタイル・ミルズ」を設立。1991年には電力会社「イブラヒ

ム・エナジー」を立ち上げたが、この4社は現在は合併していて、「イブラヒム・ファイバーズ」となっている。

その後、イブラヒムは金融へと多角化し、モダラバ取引やリース会社などを設立。2004年にはパキスタンで4番手の銀行である「アライド銀行」の株式80%以上を買い取り、傘下に納めた。同銀行は現在、イブラヒム・グループの中核的存在になっている。

伸びる銀行事業

アライド銀行はパキスタンでも最古の銀行で、1942年の設立。英領インド帝国の時代から存在している。1974年に国有化されたが、民営化後、2004年にイブラヒム・グループが買収した。

アライド銀行の支店数は、1942年～2011年までで700支店だったが、2012～2015年で新たに300支店が追加された。バランスシートも2012年に比べると2016年では倍増となっている。ATMの数も55から1,011に増えた。

2012年にイブラヒム・グループはアライド銀行の経営陣を刷新した。現在、取締役会にはムクタル家から3名の取締役を出しているが、その他の部分についてはムクタル家は一切関

INTERVIEWEE



アライド銀行 *Allied Bank Limited*

左:ムハマド・ファハヌラー・カーン CFO(最高財務責任者)

Mr. Muhammad Furhanullar Khan, Chief Financial Officer

右:タヒール・ヤコーブ・バツティ 商業銀行部門 責任者

Mr. Tahir Yaqoob Bhatti, Chief – Commercial Banking

主要事業：**金融 化学繊維 紡績 電力**

傘下企業：**5社** 雇用者数：**1万8,132人**

与せず、優秀な銀行家を外部からヘッドハントして経営させている。

アライド銀行での口座数は200万口座となっており、全国に3万社の顧客企業がいる。「どちらかと言えばリテールのビジネスが伸びている。中小企業はまだまだ発展途上」とムハマド・ファハヌラー・カーン CFO は言う。

同銀行は顧客企業向けのワークショップ、セミナーなどを開催し、パキスタン企業の良きパートナーを目指す。

中国の銀行と提携も

国外にはバーレーンやドバイ、中国に駐在員事務所を構えている。カーン CFO は「大きな銀行がバックについて支援しなければ、企業は育たないだろう」と言う。中国の銀行とも提携し、中国企業のパキスタン・ビジネスを支援している。

日本企業とパキスタン企業のビジネスがまだ限られているため、日本企業の顧客はほとんどいないが、「アライド銀行は多くの優良な地場企業を顧客として抱えており、紹介やマッチングをすることも可能だ」とカーン CFO。

ポリエステル短繊維は苦戦

繊維部門では、イブラヒム・ファイバーズが中核企業。同社はポリエステル、紡績、電力の3部門を持つ。2014/15年度の売上高は372億7,400万ルピーとなっている。

同社のポリエステル部門のポリエステル短繊維（PSF）生産能力は年間20万8,600トンとなっている。

PSFは現在、中国の過剰供給やダンピングによって押され気味で、販売に苦戦している。2014/15年度のPSFの売上高は19万7,769トンで、前年度の21万9,583トンに比べて減少した。

紡績部門は3工場あり、合計で13万7,826スピンドルの設備を保有している。

同社は電力部門も保有しており、これは前身の「イブラヒム・エナジー（1991年設立）」から引き継いだ部門である。電力容量は合計73.3メガワットで、エネルギー源は重油火力。新潟原動機製の発電装置を合計11基輸入している。

人材育成に力点を置く

イブラヒム・グループは人材育成に力をいれており、一定の人数を外部の学習プログラムに派遣をしている。

イブラヒム・ファイバーズでは年間73名の社員を派遣し、ビジネスやマーケティング戦略、プロジェクト・マネジメント、製造技術について学習を進めさせている。

手数料収入、支店・ATM網を拡大

今後の展望だが、アライド銀行では「マーケット・ポジショニングを向上し、手数料収入を稼ぎ、貸出を増大させる。リスクマネジメントの共通化を行い、債権内容を良好化させた上で、支店やATM網の充実を図る。徐々にインターネット・バンキングにも力を入れていく」（カーン CFO）と意気込む。

また、イブラヒム・ファイバーズでは、10万スピンドルの設備投資を計画中で、繊維事業においても更なる規模拡大を図る。

※インタビューは2016年2月24日に実施した。

11 デスコン Descon

パキスタン随一のエンジニアリング企業グループ

デスコンは、中東や国内での各種発電所や化学プラント建設を得意とするエンジニアリング企業グループ。元々はダワード・グループの一部隊で、1977年に分離した。日本企業との協力プロジェクトも多い。オーナーの意向でなく、社員自らが考える気風で良質な技術者を抱える。

ダワードから派生したエンジニアリング会社

パキスタンで随一のエンジニアリングのコングロマリットであるデスコンは、ダワード・グループから派生した企業グループだ。ダワード・グループの会長であるフサイン・ダワードの従兄弟であるラザック・ダワードが株式の97%を保有する。



ミラニ水力発電所

デスコンは1977年にラホールの水利電力開発庁(WAPDA)内の500平方フィートの小さな事務所からスタートを切った。最初はダワード・グループ傘下企業のダワード・ヘラクレスからプラントを受注した。

その後、アブダビ、サウジアラビア、カタール、イラク、オマーン、クウェート、エジプトと、中東を中心に発電所などのインフラ、プラント工事を受注。

以前は国内受注と海外受注の比率は3:7だったが、現在は国内事業の受注も多く、7:3に逆転している。海外はメンテナンス需要がまだある。

発電所、化学工場の建設に強み

デスコンは現在、3つの風力発電所、3つのメーカー向け工場を受注している。新規事業の責任者であるカーン氏によれば「さらに3プロジェクトの契約を

取れそう」という状況だ。

デスコンが得意なのは化学工場の建設や、水力発電所や火力発電所の建設・メンテナンスなどだ。バロチスタン州にあるミラニ水力発電所や、直近ではラホールにあるエングロ・ケミカルの肥料プラントを建設した。シンド州やファウジ財団の石炭火力発電所建設の計画についても請け負う予定だ。

海外では、カタールのドルフィン・エナジー、カタール・リファイナリーなどからも受注実績がある。アラブ首長国連邦のバラカ原子力発電所の建設の際は、韓国の現代建設の下請けとしてプロジェクトに加わった。世界銀行やアジア開発銀行(ADB)のプロジェクトは入札になるため、中国のエンジニアリング会社と競争になることが多い。民間企業のプロジェクトは交渉ベースで、技術面も評価してもらえるのでやりやすい。

INTERVIEWEE



左:アーミル・ハディ・カーン
新規事業責任者

Mr. Aamer Hadi Khan, Head New Venture

右:ムハマド・シャハルヤール・ラナ

Mr. Muhammad Sheharyar Rana,

Manager, Corporate Communication

主要事業：**エンジニアリング 電力 化学**

傘下企業：**8 社** 雇用者数（正社員）：**600 名以上**

日本企業の技術に期待

日本企業では、80年代に三井物産とジャムショロ発電所の建設で協力した実績がある。「日本企業で最も親しいのは日揮。以前は合弁会社と一緒に運営していた。10年前に日揮が株式を売却してからも、いまだに協力関係にある」とカーン氏。

その他の協力実績では、ラルピール発電所の建設にあたっては三菱重工や丸紅、ニチメンと仕事をしたことがある。千代田エンジニアリングとはサウジアラビアで協力した。三菱重工からは二酸化炭素回収装置などの技術ライセンスの供与を受けている。

「日本企業は以前はよくパキスタンに来ていて、設備の品質もアフターサービスも良かった。最近では日本人が来ない上、値段の高さから敬遠されがちだが、本当はもっと日本企業と仕事をしたいと思っている」とカーン氏は言う。日本企業の持つエンジニアリングや建設の技術には深い信頼を寄せている。

技術教育に力を入れる

デスコ全体では400人の技術者を含め、1万5,000人を雇用している。国外プラント工事にあたってはパキスタン技術者を中心に、パキスタン人を50%

イングロ・ケミカルの肥料プラント



とした多国籍集団で工事を行う。

切削、溶接など様々な技術が必要となるため、デスコ技術研究所（DTI）という施設を設けている。ここでは作業員向けの3～6ヵ月間の研修が行われている。「政府系の技術学校を卒業していても、現場で役に立っていない。教育が市場ニーズと合致していないのが問題だ」とカーン氏は言う。

ネスレやコカ・コーラの従業員に対してフォークリフト研修を施したり、パンジャブ州政府からの委託で無料の技術研修コースを提供したりしている。

女性従業員は少ないながらも徐々に増え始めている。現場での作業は厳しいが、デザインや人事、管理業務では増えている。最近では女性でもフォークリフトを扱う従業員が現れた。

社員自らが考える気質

最近のエンジニアリング技術者では中東を目指す傾向にある。中東は仕事も面白く、国内に比

べて3～4倍の給料がもらえる上、電気や水など生活インフラも良好だからだ。中東諸国であれば文化的にも近く、パキスタン人も多いため、人気がある。

「デスコでは、なるべく技術者の希望に沿って、中東駐在出来るように配慮している」とカーン氏は言う。離職率は比較的 low、カーン氏は35年間、デスコに勤めている。

株式のほとんどをオーナー一族が保有しているが、同族経営というわけではない。「ファミリーの言うことに従っているだけでは、従業員は何も考えなくなる」ため、デスコの戦略はマネージャーが決定し、従業員が自分で考えながら仕事を進めていくという気質がある。こうしたところが、離職率を抑え、良い技術者を多数抱えることが出来る秘訣なのだろう。

※インタビューは2016年2月25日に実施した。

12 ベストウェイ Bestway

英国で成功したパキスタン人経営者が、母国で大企業グループを形成

ベストウェイ・グループは、英国に本社を持つ外資企業である。同社は 1956 年にパキスタンから渡英したパルヴェーズ氏が創業し、一代で英国でも指折りの卸小売企業となった。同グループは 1990 年代後半からパキスタンへ投資し、セメント、金融などの分野で国内トップ企業を傘下に収めている。

英国で成功した後、母国へ

1956 年、ベストウェイの創業者であるモハマド・アンワル・パルヴェーズ氏は 21 歳でパキスタンから英国へと渡った。ロンドンでバス乗車券のもぎりの仕事を始め、資金を貯めて 1962 年に食料雑貨店を開店した。

商売が軌道に乗って店舗を拡大した後、1976 年にはロンドンにキャッシュ&キャリア方式の卸売ストアを開店。現在、英国でベストウェイ・グループは 2 番目に大きい卸売業者となっている。

ベストウェイは 1995 年、故郷であるパキスタンで、セメント事業を始める。「ベストウェイ・セメント」を設立し、カイバル・パクトゥンクワ州ハタルに工場を建設した。

その後、2004 年と 2008 年にパンジャブ州チャクワルにも工場を建設し、2014 年にフランスのラファージュの子会社「ラファージュ・パキスタン（現パックスセム）」を買収した。ベストウェイは現在、パキスタンで最も大きいセメント生産能力を持つ企業グループの一つとなっている。

その後、2004 年と 2008 年にパンジャブ州チャクワルにも工場を建設し、2014 年にフランスのラファージュの子会社「ラファージュ・パキスタン（現パックスセム）」を買収した。ベストウェイは現在、パキスタンで最も大きいセメント生産能力を持つ企業グループの一つとなっている。

国内最大のセメントメーカー

パキスタンでは中国パキスタン経済回廊（CPEC）などでのインフラ整備事業が進み始めており、セメント市場は活況を呈している。「中国企業は大量のセメントを買ってくれる」と、パックスセムの地域セールスマネージャー、アフマド・アリ・タージ氏は語る。

CPEC ではダム、発電所、道路、鉄道、橋梁など、いずれも大量のセメント需要をもたらす建設が目白押しとなっている。「ベストウェイではマングラ・

ダムやギルギット・ダム向けのセメントを大量に販売した」とタージ氏。

パキスタンで 2 位の銀行を傘下に抱える

2002 年にベストウェイ・グループは、アブダビ企業と組んでパキスタン第 2 位の銀行である「ユナイテッド銀行（UBL）」を買収した。UBL は国内 1,312 支店、海外 18 支店のネットワークを持つ。

出資後の UBL はデリバティブや公認替業者（AD）のステータスを獲得し、2005 年にカラチ証券取引所へも上場した。

2011 年にベストウェイがさらに株式 20% を買い付けて 51% を保有するようになり、UBL はベストウェイの傘下企業となった。

※インタビューは 2016 年 2 月 25 日に実施した。

主要事業： **セメント 銀行 卸小売 食品**

傘下企業： **4 社** 雇用者数(セメント、銀行)： **1 万 8,394 人**

13 コロニー Colony

19 世紀発祥。パキスタンで最古の財閥の一つ。

コロニー・グループは古くからパンジャブ州を地盤に繊維事業を行ってきた財閥。1970年代に国有化の被害を受けるまでは国内で指折りの財閥であった。現在は繊維と製糖ビジネスを中心に事業を続けており、特に繊維では日本製の機械を大量に導入。競争環境が厳しい繊維産業で事業拡大を目指す。

19 世紀末の大財閥にルーツ

コロニー・グループは、パキスタンでも最も古い歴史を持つ財閥の一つ。19 世紀後半、パンジャブ州では皮革製品などの商売に長けていた「チンヨーティー」と呼ばれる土着の集団がお

り、チンヨーティーが設立した最も古い企業グループで「モハマド・イスマイル・マウラ・バクシュ」グループがある。同グループは 1889 年に綿繰工場を設立し、その後に拡大を続けて 14 の綿繰工場と、4 つの小麦粉工場、食用油工場を保有するまでに拡大したが、1946 年にコロニー・グループとサンシャイン・グループへと分離した。

1946 年からは、パキスタンとソビエト連邦とのバーター貿易（物々交換）において、コロニー・グループはコヒノール（サイゴール財閥）と共に繊維製品の輸出業者に選ばれ、大きな利益を得た。その後の 20 年は順調

で、ムルタン電力やパキスタン・セメント・インダストリーズ、オーストララシア銀行など、有力な子会社を幾つも抱えていたが、1970 年代にこれらの子会社は全て国有化された。加えてバングラデシュの独立により、同国に保有していた資産を全て失ったため、グループは深刻なダメージを負った。会社は現在も一族が保有しており、家族経営のスタイルを採る。現会長は 1960 年代から活躍している。1989 年からその長男が指揮をとっている。

日本製機械を大量に購入

現在、コロニー・グループでは繊維と製糖という 2 つのビジネスに重点を置いている。

繊維分野では、子会社「コロニー・テキスタイル・ミルズ」で、紡績から仕上げまでを一貫して行っている。

従業員数は 9,357 名。本社はラホールで、紡績工場はムルタン、機織工場はラホールに立地。

紡績設備は 22 万 1,656 スピンドル、ローターが 2,880 個。機織設備は豊田自動織機製のエア・ジェットルームが 419 台備えている。年間 600 万ヤードの布を製造する。

「日本は中国などと比べて技術や R&D の水準は 3~4 年ほど先

INTERVIEWEE



右:タヒール・ファワード・マクスード マーケティング課長代理

Mr. Tahir Fawad Maqsud, Deputy Manager Marketing (Fabric)

左:ソヘイル・H・チョウドリー 織布課マーケティング担当

Mr. Sohail H. Cahdry, Marketing & Operations, Weaving Division

主要事業：**繊維 製糖**

傘下企業：**2社**

雇用者数：**9,357人**

を行っている」とマーケティング課のタヒール・ファワード・マクスード課長代理は言う。しかし、最近では中国製の機械・アフターパーツも安く、耐用期間も7～8年と長くなってきているため、「廉価版でいいので、日本企業にも、もう少し安いラインナップも揃えて欲しい」と感じている。

特恵関税を利用して欧州へ

コロニー・グループは主に綿糸やポリエステル繊維、布地、作業着、ユニフォームを出荷している。輸出額は年間520万ドルで、米国や欧州、韓国向けに販売している。日本向けにも少量だが卸している。売上に占める輸出比率は5～6割である。

ある韓国企業は、パキスタンから糸や綿布を輸入し、デザインや仕上げを韓国国内で行い、特恵関税を利用して欧州へと輸出している。綿布自体に付加価値があればパキスタン製と認められるため、韓国で仕上げをしても、特恵関税が利用できる。

また、マクスード氏はドイツ政府がイスタンブールで開催したドイツ企業とのマッチング・イベントにも参加しており、「多くの商談が出来た。日本でもそうしたイベントを開催して欲しい」と話す。

コロニー・グループ本社



(出所) ジェトロ撮影

今から考えたい」とマクスード氏は語った。

繊維の事業環境は悪い

将来見通しについては、楽観的とは言えない。世界経済の後退と政府の補助金に支えられた他国企業との競争激化、売上税率の引き上げなど、繊維企業に対する厳しい環境が続いているからだ。「コストカットや製品ラインの充実、新規市場の開拓、品質向上などで、この局面を乗り切りたい」とマクスード氏は意気込む。

40年前には自社ブランドでの小売業も行っていたが、国有化の際に撤退してしまった。「いずれにせよ、糸や布そのものを売るより、何かを加えて付加価値を付け、製品として出荷した方が儲かるはずである。それを

製糖は成長見込める

製糖では「コロニー・シュガー・ミルズ」という子会社を持つ。パンジャブ州マンディ・バハウディンと、同州カネワールに工場を保有する。

製糖ビジネスは好調な上、今後も成長が見込める産業だ。副産物のエタノールを欧州に輸出している。

※インタビューは2016年2月25日に実施した。

14 ジャファー Jaffer

中国パキスタン経済回廊や不動産建設による特需を取り込む

ジャファー・ブラザーズはインドのブネを発祥とする大手商社で、農業製品や建設機械を取り扱っている。近年は中国パキスタン経済回廊や不動産建設による需要増で仕事が増加。ファリッド・ジャファー取締役は「日本企業にも是非、現地に来て市場の伸びを体感して欲しい」と語る。

ブネ発祥の大手商社

ジャファー・グループは、1849年にインドのブネで創業した商社が発祥。メモン・コミュニティに属しており、パキスタンが独立した際、指導者ジンナーが建国にあたって協力を求めた財閥の一つである。ジャファー一族は、建国間もないパキスタンで国づくりへ貢献すべく

カラチへと移住。1948年に「ジャファー・ブラザーズ」を設立する。

建国から68年を経て、ジャファー・ブラザーズはパキスタンと共に成長してきた。日本の商社のように、農業、IT、建設、鉱業、輸送、通信、電力、環境、衛生といった分野で、輸出入を行い、現在に至っている。

雇用者数は966人。売上高は2014/15年度で176億6,100万ルピーである。事業別では肥料・コモディティ（FC）部門が63%、農業サービス部門が17%、プロジェクト・機械（PM）部門が12%、IT部門が8%、バイオ部門が1%未満である。

農業関連の卸売が得意

売上構成で見ると、FC部門が大きく、外国産肥料・同原料の輸入販売が占める構成が大きい。しかし、「ガス不足さえなければ、パキスタンは自国で肥料を生産出来る。海外から肥料を輸入する必要はなくなるため、この事業は縮小していくはずだ。ジャファーは新しい産業へ取り組む必要がある」と、流暢な日本語で冷静な分析を説明するのは、パキスタン人と日本人のハーフであるファリッド取締役だ。同氏は創業者を起点に第6世代にあたる。

ジャファー・ブラザーズは2～3年前からバイオテック・バクテリアの事業を始めており、「バクテリアを作物にスプレーすると生産効率が20%上昇する」と言う。

創業時代から農業関連の卸売に強く、肥料の他に農薬や灌漑設備などを販売している。その関係で、農業が盛んなパンジャブ州の川沿いに複数の事務所を構えている。

中パ回廊で建機が売れる

PM部門も販売が伸び始めている。ジャファー・ブラザーズはコマツの販売代理店である。同社製品を扱う伊藤忠商事とも良好な関係にある。パキスタンでは日本製への信頼があるので、建設機械は全て日本から出荷した物を扱っている。

現政権を握るナワーズ・シャリフ首相の肝いりプロジェクトである中国パキスタン経済回廊（CPEC）の着工が始まっており、建設機械の注文が増えている。「ラホール＝イスラマバード高速鉄道や石炭鉱山など、建機を使う事業が多い」とファリッド氏は言う。

昨年、ジャファーは300台ほどの建設機械を販売したが、CPEC計画では1つのプロジェクトで500台の発注がある。「中

INTERVIEWEE



ファリッド・H・ジャファー
取締役

Mr. Farid H. Jaffer, Director

主要事業： **商社（農業製品 建機） IT**

傘下企業： **5 社** 雇用者数： **1,000 人**

国企業であっても、日本製の建設機械を買うケースも増えている」（ファリッド氏）のだ。中国企業が建設する場合でも、性能や品質が求められる場面では自国製に拘らない傾向にある。パキスタン企業との合弁会社であれば、尚更その傾向が強い。

CPEC の実態や進捗を確認することは難しいが、ファリッド氏によれば、CPEC 計画のプライオリティリストは既に策定されており、プロジェクトへの出資／融資の合意が得られるのを前に、資材や機械がパキスタンに到着している状況だ。シャリフ政権の任期が終わる 2018 年までに、少しでも前に進めようという姿勢が見える。

入札では韓国に競り負けも

建機市場では、日本製品は競り負けることも増えている。パキスタンの建設機械市場では韓国企業が強く、ガス公社のプラントではボルボの建設機械も買われている。入札ベースになると値段で勝てない。

ファリッド氏によれば「最近、次々とビルを建設しているベヘリアタウン社も大量に建設機械を注文しているが、やはり韓国製が多いようだ」という。ベヘリアタウンは近年、急速に成長しているデベロッパー。建設機

械を数百台、全額前金で購入するというから驚きだ。

日本人が出張に来て

ファリッド氏は「まず日本企業にはパキスタンに来て確かめてもらいたい。市場が明らかに伸びているのを見て取れるはず」と語る。一度でもパキスタンに来ればイメージが変わることが多い。また、日本人の担当者が出張営業に来ると、取引に対する真剣味が増す。取引先の受けが断然良くなる。技術的な話も出来れば更に良いようだ。

しかし、日本企業においては、危険度レベルの高いパキスタンへの出張は、社内許可が降りないという問題がある。また、報道などから想像するパキスタンのイメージはネガティブで、出張者も積極的に来たがらない。

一方、中国企業はパキスタンでのビジネス、特に CPEC に対して非常にポジティブなイメージがある。「中国人ビジネスマンはかなり前向きな発言が多い」とファリッド氏は話す。欧米企業も中国ほどではないが、担当者が出張に来るようだ。

特恵関税を利用して欧州へ

ジャファーは創業以来、長らく商社業を営んできたため、外国企業との関係を重視するスタ

イルである。パキスタンで求められている製品を製造しているメーカーを、インターネットなどで探し、ジャファー側からアプローチすることが多い。

今後は農業、電力、ソフトウェアの 3 本の産業を軸に掲げる。「現在は電力関連製品に強い日本企業を探している」とファリッド氏は期待する。

日本以外では、中国で 4 年前に新疆事務所を開設しており、電力関係を中心に多くの中国企業と取引を行っている。欧州ではドイツのバイエルなどと取引関係にある。

国内企業では、キャタピラーを扱うアライド・エンジニアリング社とも親密である。パキスタンでは、同様の産業・製品を扱う企業は何らかの繋がりがあることが多い。ファリッド氏は「パキスタンでは血の繋がりの繋がり、人の繋がりでビジネスが進むことが多い」と説明する。何よりも人脈作りが肝要なのだ。

※インタビューは 2016 年 3 月 1 日に実施した。

15 ハビブ House of Habib

パキスタン建国以来、国内経済を支えてきた大財閥

ハビブ・グループは、独立の父ジンナーに請われ、パキスタン建国時から経済を支えてきた大財閥である。現在はハウス・オブ・ハビブ、ダウード・ハビブの2グループに分かれており、特に前者は外国企業との合弁会社が多い。トヨタ自動車との合弁会社「インダス・モーター」が有名だ。

ダウード、HOHの2グループ

ハビブの一族はシーア派のホージャ・コミュニティに属す。そのルーツは、1841年にインドのムンバイで創業した「ホー

ジャ・ミタバーイ・ナトゥー」という名の金属商社にある。1891年、同社オーナーの甥であるハビブ・エスマイルが入社。ハビブは若年ながら金属取引に商才を発揮し、一族の事業を拡大に貢献する。

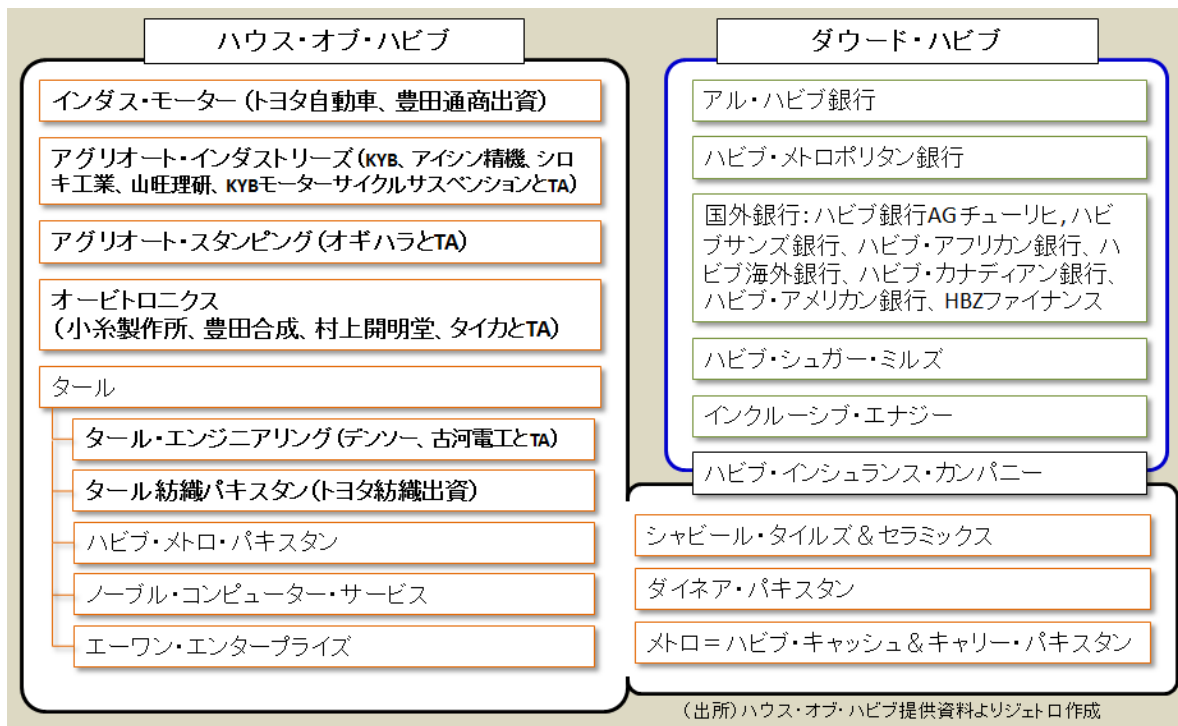
1921年にハビブは4人の息子と「ハビブ&サンズ」を立ち上げ、ファミリーの名を「ハビブ」と変更した。1931年にハビブが亡くなった後、4人の息子（ダウード、モハメド・アリら）が事業を引き継ぐ。1930年代、イスラム教徒の独立の機運が高まっており、1941年にイスラム

教徒の銀行「ハビブ銀行」を設立する。1947年、パキスタン独立の父であるジンナーの要請に応え、ハビブ銀行の本拠地をカラチへと変更。インドの支店を全て閉鎖してパキスタンへと全資産を移転する。

パキスタン独立後も、ハビブ銀行や保険、製糖、繊維などの事業を行い、パキスタンで3位の財閥であったが、1974年にハビブ銀行が国有化される。

1991年にダウードの息子であるハミッド・D・ハビブは「アル・ハビブ銀行」を設立し、ダウード・ハビブ・グループとし

■ハビブ・グループの構成



主要事業(HOH) : **自動車・同部品 商業 保険**

傘下企業(HOH) : **13 社** 雇用者数(HOH) : **14,000 人**

て事業を行う。ハミッドの死後は、その息子であるアリ・ラザ・D・ハビブが会長に就いた。

一方、モハメド・アリ・ハビブの息子のラフィク・M・ハビブは「ハウス・オブ・ハビブ」として、トヨタ自動車、豊田通商との合弁会社「インダス・モーター」など、外資企業との共同事業を多数成功させた。

自動車関連メーカーを傘下に多数抱える

ハウス・オブ・ハビブは、パキスタンでは珍しい、多くのメーカーを傘下に納めるグループ企業だ。最も有名なのはインダス・モーターで、パキスタンの自動車販売ではシェア 2 位。2014/15 年度では 5 万 7,387 台販売している。雇用者数は 2,322 名に上る。

「アグリオート・インダストリーズ」は 1981 年に設立された自動車部品メーカー。KYB、アイシン精機、シロキ工業、山旺理研と TA 契約を締結している。インダス・モーター、パック・スズキ、アトラス・ホンダ、ヤマハ発動機などにショックアブソーバーを納めている。アグリオートには子会社「アグリオート・スタンピング」があり、同社はオギハラと TA 契約を締結してプレス部品を製造してい

る。

「オービトロニクス」は 1983 年にオーディオ・ビデオのメーカーとして設立され、2000 年から自動車部品事業を開始。小糸製作所、豊田合成、村上開明堂、タイヤと TA 契約を結び、ランプ、ミラー、バンパーなどを製造している。自動車部品以外では医薬品用包装材、建設用成形品などを生産している。

「タール」は 1966 年に設立。同社自体はジュート、ラミネート、包装材を生産する企業である。同社傘下の「タール・エンジニアリング」がデンソー、古河電工と技術協力 (TA) 契約を結んでおり、カーエアコン、エンジン構成部品、ワイヤーハーネスなどを製造している。また、豊田紡織、豊田通商との合弁会社「タール紡織」ではシートフレーム構成部品、エアクリナーを生産している。

メトロとキャッシュ&キャリアでの卸売事業を展開

自動車以外では成形コンパウンドを製造する「ダイネア・パキスタン」がある。フィンランドのダイネア社との合弁会社で、1982 年に設立。現在はアイカ工業のダイネア社アジア太平洋部門の事業取得に伴い、日系企業の出資企業となっている。ホル

ムアルデヒド、尿素樹脂、メラミン樹脂、アミノプラスト樹脂を生産する。樹脂製の食器や建材に利用されている。

「シャビール・タイルズ&セラミックス」は 1978 年に設立された壁タイルのメーカー。従業員数は 892 名。2014/15 年度の売上高は 41 億ルピーである。

サービス業では、ドイツのメトロとの合弁会社「メトロ=ハビブ・キャッシュ&キャリア」がある。2007 年に設立され、マクロ・パキスタンとの合併などを経て、現在では国内に 9 店舗を保有している。

タールの子会社「ノーブル・コンピューター・サービス」は主に会計システムを、各グループ企業を中心としたクライアント企業に提供している。

保険会社「ハビブ・インシュランス・カンパニー」は HOH 傘下のタールとダワード・ハビブ傘下のハビブ・シュガー・ミルズがそれぞれ出資している。従業員数は約 200 名で、自動車保険、火災保険のほか、テロ保険なども取り扱っている。

※本稿はハウス・オブ・ハビブ提供資料から作成した。

16 トリート Treet

かみそり製品で有名。日本人技術者の派遣を望む。

トリート・グループはパッケージ・グループ、ロード・グループなどと同じサイエッド・アリー族が創業・経営するグループ。主力製品はかみそりで、国内でのシェアは高い。生産にあたって、日本の技術者の指導を切望している。

サイエッド・アリー族

トリート・グループは、包装大手「パッケージ」や「ネスレ・パキスタン」を運営するサイエッド・ババール・アリー族と親戚関係にある。

19世紀半ばにサイエッド・ワジール・アリがラホールで商店を創業。軍向け商売で成功を収め、息子のマラティブ・アリが事業を引き継ぐ。

その後、マラティブの末子であるババール・アリ氏が1957年にパッケージを設立し、ネスレなどと合弁を組み、巨大な企業グループを形成する。

一方、トリート・グループはマラティブの次男であるワジール・アリが、一族のかみそり生産事業を継承。現在はその息子のシャヒッド・アリ氏が運営し

ている。

かみそりの優良メーカー

トリートの主力事業はかみそり用品の製造で、刃とシェービング・フォームの製造を行っている。本社はラホールだが、生産拠点はハイデラバードに置く。1997年にISO9001:2000を取得。2004年のカラチ証券取引所(KSE) トップ25企業に選出されている優良企業だ。

パキスタンのかみそり市場でのシェアは高い。また、同社のかみそりは世界30カ国に輸出されている。原材料は親戚が経営するパッケージ社やロード社から調達している。

バイク生産、人材派遣事業も

かみそり以外では、バイク、オート三輪を製造している。2013/14年度は70ccのバイクを1万1,550台生産している。

サービス産業では、2006年に設立した「トリートHRマネジメント」があり、各種専門家や技術者の派遣や、研修などを行っている。2007年に設立した「グローバル・アーツ」では、

研究、科学、技術などの教育機関向けサービスを提供している。

他にも、現在はバッテリー生産事業などを計画している。

日本人技術者の派遣を切望

外国企業とのパートナーシップについては、金属シートの切削や折り曲げ加工の技術移転、技術支援に興味を抱いている。

「日本の技術は、常に世界より数年先を行っている」とトリート・コーポレーションのムハマド・シャフィーク・アンジュム取締役は言う。

トリート・グループは日本企業から機械設備の輸入をしており、以前は派遣された日本人技術者から技術指導を受けていた。しかし、現在はそうした指導サービスがなくなり、技術移転が進んでいない。アンジュム取締役は「査証や航空券はこちらで用意するので、技術者に来てもらいたいの为本音だ」と切望している。

※インタビューは2016年3月3日に行った。

主要事業： **かみそり・同用品 包装 人材**

傘下企業： **9社** 雇用者数： **980人**

17 ガード *Guard*

輸送機器向けフィルターで高いシェア

ガード・グループは輸送機器フィルターなどで高いシェアを持つグループ。輸送機器向け部品・サービスを展開する。

60年の実績がある古参

ガード・グループは、政府の役人であったムハマド・シャフイ・マリク氏により、1950年に創業された。60年を超える実績を持ち、グループ会社は国内全域に独自の販売店ネットワークを形成している。

現在は創業者の長男であるイフティカール・マリク氏がグループの会長となっている。同氏はラホール商工会議所で会頭を務めたり、パキスタン米国ビジネス・カウンシルで会長として活動するなど、ラホール財界では実力者として知られている。

フィルター生産で長い実績

グループの主力企業は「ガード・フィルターズ」だ。1960年に創業者によって設立された企業で、自動車用フィルターやエンジンオイルを製造しており、国内ではパイオニア的存在とな

っている。

納入先はパック・スズキ、アトラス・ホンダ、インダス・モーター、マッセイ・ファーガソン、ニューホランド・トラクターなどだ。乗用車向けだけでなく、商用車、農業機械、建設機械、船舶、機関車など、多数の車両向けに生産を行っている。

自動車向けのサービス会社「ガード・オートゾーン」はフィルター事業と補完関係にある傘下企業。主要都市や国道沿いに、全国82店舗を持つ。顧客は店舗で、フィルター交換、オイル交換、バッテリー充電、洗車を行うことが出来る。コールセンターと提携しており、オイル交換の時期になると顧客に連絡が行き、最寄りの店舗を知らせるという独自サービスを提供している。

輸送機器産業では、2010年に電気自動車を製造する「ガード・エレクトリック」を設立。中国の宗申(ZONGSHEN)の電動バイクや、福田雷沃重工(FOTON LOVOL)の電動三輪を輸入し、市場化テストを行っ

ている。

他方、「ガード・アグリ」という農業法人も有名だ。1989年に設立され、開発・研究、作物栽培、食品、種子、農業機械という5部門で構成される。包括的なコメの生産を行っており、世界中にコメを輸出している。

日本企業の技術移転を

マリク会長は「日本企業とのビジネスについて、自動車だけでなく、繊維や金属などの分野でも深めたい」と話す。自社の技術や工員の育成のためであれば、専門家の招聘などへの資金は惜しまない。

しかし、同会長は「当社としては日本企業とビジネスをしてみたいが、日本企業は技術移転をする気がないのでは」と指摘する。中国や韓国の企業はパキスタンの市場に入り込み、地場企業へ技術移転・連携しつつ、販売を伸ばしているという。

※インタビューは2016年3月3日に行った。

主要事業： **自動車部品・関連サービス 農業**

傘下企業： **7社** 雇用者数： **1,500人**

18 ディン Din

チニョート出身の大手財閥。高品質な繊維皮革製品を輸出。

ディン・グループはチニョート出身の財閥で、ニシャットなどと同郷である。繊維、皮革、養鶏の3本柱。各種認証を取得した高品質な製品を輸出する。

チニョート出身の財閥

ディン・グループは、1952年にS・ムハマド・ディン氏が興した皮革製品メーカーに端を発する。ニシャットなどと同じくチニョートの出身で、現在の会長であるS・M・ムニール氏はニシャット・グループ傘下のMCB銀行の副頭取でもある。

チニョート出身のナワーズ・シャリフ政権とも近い関係にある。ムニール会長はパキスタン商工会議所連盟（FPCCI）の元会長。政府系機関のパキスタン貿易開発庁（TDAP）の理事長も務めている。

欧米の大手アパレルメーカーに糸を供給

ディン・グループには繊維、皮革、養鶏という3つの事業があるが、収益の基盤は繊維産業である。最新の繊維機械を備え

た紡績工場を4つ、染色工場を1つ保有している。同工場で紡いだ糸は「ナビール」、「ディン・メランジュ」というブランド名で、世界の主要アパレル・メーカーに対して販売している。「ナビール」は韓国、香港、中国、台湾、トルコなどで販売されている。「ディン・メランジュ」はリーバイス、チャップス、キケ、ドッカーズ、AMC、ティンバランド、コルビー、ギャップといった欧米系のアパレル・メーカーへ販売される。

糸の品質管理を支える紡績、染色工場への電力供給のため、自社で発電設備を保有している。2016年2月に、パキスタン政府がカタールと契約したLNGの輸入に期待している。「LNG輸入契約が妥結すれば、カタールから持続的にエネルギー供給を受けられる。繊維メーカーの課題であったエネルギー不足が解決するかもしれない」と取締役のS・M・ナシール氏は言う。

高品質の皮革製品を製造

皮革メーカーの「ディン・レ

ザー」は、カラチのSITE工業団地に2万平方メートルの工場を有している。山羊革を扱っており、1日に2万頭のなめし処理が可能。イタリア製の機械を使い、革靴、ハンドバックを製造している。

同社はISO9001、14001、18001を取得し、REACH規制にも対応。同社はFPCCIから最優秀輸出者として表彰されたり、英国の国際輸出者協会から金賞を受賞するなど、品質が評価を受けている。

ラホールで養鶏事業

ディン・グループはラホール近郊で養鶏場「ディン・ファーム・ハウス」を運営している。1日あたり30万個の鶏卵を生産できる能力がある。ハラール認証、ISO22000:2005を取得。鶏卵のブランド名は「Heggs」。ラホールの小売店で購入することができる。

※インタビューは2016年3月3日に行った。

主要事業： **繊維 皮革 養鶏**

傘下企業： **3社** 雇用者数： **5,000人**

19 ラクソン Lakson

広大な流通ネットワークを通じ、日用品を町や村の中間層へと販売。

ラクソン・グループはタバコ事業から始め、現在は日用品で高いシェアを持つ財閥である。コルゲートの歯磨き粉が有名で、全国 520 の卸売業者を使った巨大な流通網と宣伝力を持つ。マクドナルドなど、外資企業との連携も得意だ。

タバコ事業で成長

ラクソン・グループは元々、インドのマハラシュトラ州でビリー（インドのタバコ）の製造をしていた一族。1947年のパキスタン独立に伴いカラチに移住した。創業者のハサン・アリ・

カラバイが 1954 年に卸売会社を始める。その後に「スーベニア・タバコ」を設立し、1970 年に「ラクソン・タバコ」に名称変更した。1978 年、英国のロスマンズをパートナーにして販売を伸ばした（タバコ事業は 2007 年に高値で売却した）。

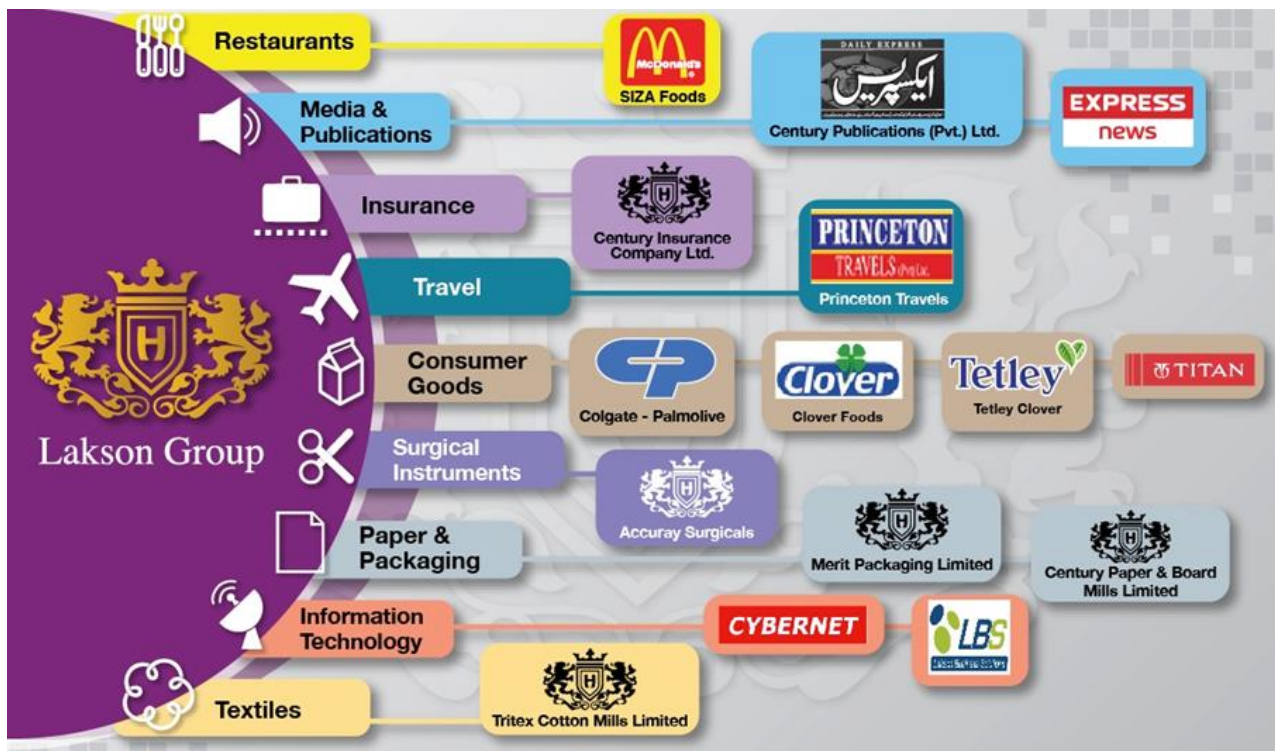
1980 年に包装会社「メリット・パッケージング」を設立し、包装事業へと参入する。1981 年には洗剤メーカー「ナショナル・ディタージェンツ」を立ち上げた。同社では 1984 年に米国のコルゲート・パームオリブ社と交渉し、1986 年にライセ

ンス契約を締結。1990 年に 30% の出資を受けて合弁会社となり、名称を「コルゲート・パームオリブ・パキスタン（CPPL）」と変更した。

520 の卸売業者を使い、小さな町や村へと販売

ラクソン・グループは現在、多様な産業で事業を展開している（図参照）。創業者の 3 男で、CPPL の社長であるズルフィカール・アリ・ラカニ氏は「コルゲート、包装、マクドナルド、サイバーネット、マスメディアの順に重要」と言う。

■ラクソン・グループの構成



(出所) ラクソン・グループ提供

主要事業： **日用品 包装 外食 IT マスコミ**

傘下企業： **19 社** 雇用者数： **1 万人**

CPPL の成功の背景には、元々、ラクソンがタバコの販売をしていたため、消費財の流通を得意としていたことがある。CPPL は全国で 520 の卸売業者と取引し、国内の隅々に歯磨き粉と洗剤を行き渡らせる。カラチでは 10 社、ラホールでは 6 社の大手卸売業者がいる。ラクソンは 1 次卸しに販売して倉庫に納め、1 次卸しは 2 次卸しや小売店へと販売する。2 次卸しは中規模都市、小さな町や村の個人商店へと販売を行う。

「都市で見られる近代的なスーパーでの販売額は、全体の 7～8% を占めるに過ぎない」とズルフィカール社長は言う。中小規模の町や村に流通させていくことが重要なのだ。都市ではカラチは最大の販売市場だが、地域的にみればパンジャブ州の方が売上は圧倒的に大きい。

家庭内の女性にリーチするため、訪問サンプリング

日用品は景気や治安に影響されず、毎年 10～15%、売上が拡大していく。「最も難しいのは、流通と同時にマーケティング、広告をしなければいけない点だ」とズルフィカール社長。

パキスタン人の家庭内において、歯磨き粉や洗剤のブランドを決定するのは主に女性である。

パキスタンでは外を出歩いたり、買い物に行くのは男性なので、家の中にいる女性に対してどう広告を打つかがカギとなる。

第一にテレビでの CM が重要で、次に訪問販売やキャンペーンといったツールが必要となってくる。コルゲートでは、女性をブランド・マネージャーに起用している。その下で数人～10 人強の女性営業チームを複数編成し、家庭訪問して無料のサンプルを配りながら販促活動を行う。こうした場合は中～低価格の製品が中核となる。

一方、都市部の近代的スーパーでの販売では、仕入れ時に大量に買ってもらい、割引キャンペーンを打つといった手法がとられている。内容量の多い高価格帯も売れる。

他に、小学校での「歯磨きプログラム」を実施したり、大学で歯ブラシを配布するといった活動を行っている。

1 個 22 円の歯磨き粉が主力

CPPL の製品は中間層をターゲットにしている。ズルフィカール社長は「テレビと冷蔵庫がある世帯月収 3 万 5,000 ルピー～5 万ルピー程度をイメージしており、B～C クラスの人々」が主要顧客だと言う。

製品価格も様々だが、売れ筋

は 1 個 (30g) で 20 ルピー (1 ルピー=約 1.1 円) の歯磨き粉と、1 個 (20g) で 10 ルピーの洗剤だ。生産はカラチで行い、原材料は中国、インド、欧州、韓国などから購入している。昨今の生産技術はタイやマレーシアから取り入れている。

市場では中国製の安い消費財も売られているが、コルゲート製品の販売で培った品質への信用力を活かし、自社オリジナル製品の販売も伸ばす。

日本の消費財に期待

ラクソン・グループでは CPPL のほか、マクドナルドのフランチャイズ経営を行っており、外資企業との連携が上手い。

しかし、成功しなかった合弁事業もある。「販売手法が良くなかったり、外国企業側が経営のイニシアティブを取り、マーケティングで口を挟めなかったことが原因」(ズルフィカール社長) だった。

日本企業については「これまで特にパートナーシップは無かったが、関心はある」とズルフィカール社長は語る。日本のオムツ、食品、化粧品に可能性を感じるようだ。

※インタビューは 2016 年 3 月 18 日に実施した。

第三章

企業グループ・プロフィール

1. Saif

特色	<p>○カイバル・パクトウンクワ州を地盤にする珍しいグループ。</p> <p>○発電、繊維、情報技術サービスを軸に、石油・ガス探査、不動産開発、医療サービス、ソフトウェア開発、環境経営などにも携わる。</p>					
連絡先	<p>Kulsum Plaza, 42 West, Jinnah Avenue, Blue Area, Islamabad, 44000 Pakistan</p> <p>Tel # 0092 - 51 - 2342155-60</p> <p>Fax # 0092 - 51 - 2342079</p> <p>Email: info@saifgroup.com</p> <p>URL: https://saifgroup.com</p>					
沿革	<p>1920年代、英領インド帝国政府のインフラ事業を請け負っていたカーン・ファイズラー・カーン氏が創業。1MWの発電所から始まり、息子サイフラー・カーン氏の下、食品加工事業へ多角化。サイフラー・カーン氏の死後、夫人のクルスム・カーンが指揮をとり、事業は繊維産業へと拡大、現グループの基盤を固めた。現在は彼らの子息5人が会長などの重役を務めている。</p>					
ビジョン/ ミッション	<p>Global Vision, Regional Focus（世界的な視野・展望と、地域に根ざした事業）</p>					
事業展開	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="316 1021 1461 1070" style="text-align: center;">企業名・主要事業</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="316 1070 1461 1312"> <p>(1) SAIF POWER LIMITED（発電）</p> <p>概要：2002年度の پاکستان政府の電力政策のもと「建設・所有・運営」の方針で設立された。225MWの火力発電会社で、施設をパンジャブ州のサヒワル地区に、本部を首都イスラマバードに置く。</p> <p>URL： https://saifgroup.com/power.php#power</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="316 1312 1461 1503"> <p>(2) SAIF ENERGY LIMITED（石油・ガス探査）</p> <p>概要：探査・生産会社である OGDCL（パキスタン）、MGCL（パキスタン）、Tullow（アイルランド）などとともに4ブロック合計で3,109.66km²の権益を保有する。</p> <p>URL： http://www.saifenergy.com/flash/home.php</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="316 1503 1461 1749"> <p>(3) ELITE ESTATE PRIVATE LIMITED（不動産開発）</p> <p>概要：グローバル不動産開発会社（Global Real Estate Development Limited）との合併。2007年設立。パキスタン内の不動産プロジェクトを開発・着手・実行する。現在イスラマバード周辺で675エーカーの住宅・小売・商業・娯楽施設などを含めた土地開発を実行中。</p> <p>URL： https://saifgroup.com/real_estate.php</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="316 1749 1461 1984"> <p>(4) Saif Textile Mills Ltd（繊維）</p> <p>概要：世界市場の様々なセグメントに向け、デニム、アパレル、シャツ地、ホームテキスタイルを含む多様な製品ラインを提供する。イタリアの高級ブランド用に最高級のエジプト産（GIZA）と米国産（PIMA）の原料を処理している。ヨーロッパ、極東、中東などに顧客基盤を持ち、製品の50%以上をこれらの地域に輸出している。</p> </td> </tr> </tbody> </table>	企業名・主要事業	<p>(1) SAIF POWER LIMITED（発電）</p> <p>概要：2002年度の پاکستان政府の電力政策のもと「建設・所有・運営」の方針で設立された。225MWの火力発電会社で、施設をパンジャブ州のサヒワル地区に、本部を首都イスラマバードに置く。</p> <p>URL： https://saifgroup.com/power.php#power</p>	<p>(2) SAIF ENERGY LIMITED（石油・ガス探査）</p> <p>概要：探査・生産会社である OGDCL（パキスタン）、MGCL（パキスタン）、Tullow（アイルランド）などとともに4ブロック合計で3,109.66km²の権益を保有する。</p> <p>URL： http://www.saifenergy.com/flash/home.php</p>	<p>(3) ELITE ESTATE PRIVATE LIMITED（不動産開発）</p> <p>概要：グローバル不動産開発会社（Global Real Estate Development Limited）との合併。2007年設立。パキスタン内の不動産プロジェクトを開発・着手・実行する。現在イスラマバード周辺で675エーカーの住宅・小売・商業・娯楽施設などを含めた土地開発を実行中。</p> <p>URL： https://saifgroup.com/real_estate.php</p>	<p>(4) Saif Textile Mills Ltd（繊維）</p> <p>概要：世界市場の様々なセグメントに向け、デニム、アパレル、シャツ地、ホームテキスタイルを含む多様な製品ラインを提供する。イタリアの高級ブランド用に最高級のエジプト産（GIZA）と米国産（PIMA）の原料を処理している。ヨーロッパ、極東、中東などに顧客基盤を持ち、製品の50%以上をこれらの地域に輸出している。</p>
企業名・主要事業						
<p>(1) SAIF POWER LIMITED（発電）</p> <p>概要：2002年度の پاکستان政府の電力政策のもと「建設・所有・運営」の方針で設立された。225MWの火力発電会社で、施設をパンジャブ州のサヒワル地区に、本部を首都イスラマバードに置く。</p> <p>URL： https://saifgroup.com/power.php#power</p>						
<p>(2) SAIF ENERGY LIMITED（石油・ガス探査）</p> <p>概要：探査・生産会社である OGDCL（パキスタン）、MGCL（パキスタン）、Tullow（アイルランド）などとともに4ブロック合計で3,109.66km²の権益を保有する。</p> <p>URL： http://www.saifenergy.com/flash/home.php</p>						
<p>(3) ELITE ESTATE PRIVATE LIMITED（不動産開発）</p> <p>概要：グローバル不動産開発会社（Global Real Estate Development Limited）との合併。2007年設立。パキスタン内の不動産プロジェクトを開発・着手・実行する。現在イスラマバード周辺で675エーカーの住宅・小売・商業・娯楽施設などを含めた土地開発を実行中。</p> <p>URL： https://saifgroup.com/real_estate.php</p>						
<p>(4) Saif Textile Mills Ltd（繊維）</p> <p>概要：世界市場の様々なセグメントに向け、デニム、アパレル、シャツ地、ホームテキスタイルを含む多様な製品ラインを提供する。イタリアの高級ブランド用に最高級のエジプト産（GIZA）と米国産（PIMA）の原料を処理している。ヨーロッパ、極東、中東などに顧客基盤を持ち、製品の50%以上をこれらの地域に輸出している。</p>						

URL: <http://www.saiftextile.com/new/index.html>

(5) **Kohat Textile Mills** (繊維)

概要: 4万4,400スピンドルの紡績設備を有する。綿糸、コーマ綿、カーディング綿や合成糸を製造・販売する。ヨーロッパ、日本と中国の機械を使用し、社内研究室と厳格な品質管理システムの組み合わせにより品質を保証している。

URL: <http://www.kohattextile.com/>

(6) **MEDITERRANEAN TEXTILE COMPANY** (繊維)

概要: エジプトに設立。ヨーロッパの高級シャツ地市場向けに優れた品質のコンパクト糸を生産する。コンパクト糸の生産を行うエジプトで唯一の企業。紡績設備は6万3,312スピンドル。

URL: <http://www.saifgroup.com/MTC.php>

(7) **LAHORE COMPOST (PVT.) LTD** (都市ごみのリサイクル、環境マネジメント)

概要: ラホール市(CDGL)との契約の下、「建設・運営・譲渡」の方針に基づき堆肥化プラントを設立。25年の期間後CDGLに譲渡する予定。この事業は、UNFCCCのCDMプロジェクトとしても登録されている。年間50,000トン分の生産が可能。

URL: <http://www.lahorecompost.com/>

(8) **SOFTECH SYSTEMS** (IT)

概要: 1998年設立、ソフトウェアの開発・技術サービスを提供する。おもに無線技術(携帯・パソコン)、金融・資本市場システム、Eコマースポータルとウェブベースのシステム、ビジネス・製造業のシステムなどに係る。

URL: <http://www.softech.com.pk/>

(9) **GLOBE COMM (PVT.) LTD.** (IT)

概要: 1997年設立。国内携帯電話サービス会社のネットワークの拡張や、性能向上をサポートする。モバイル基地局の取得、企画、リースおよびコンサルティングサービスやターンキーでのモバイル基地局の設立を行う。

URL: <https://saifgroup.com/globecom.php>

(10) **TRANSWORLD ASSOCIATES (PRIVATE) LIMITED** (IT)

概要: サイフ・グループならびにエジプトのオラスコム・テレコム・ホールディング(現・グローバル・テレコム・ホールディング)と、オマーンのオムゼスト・グループの合弁会社。パキスタンの主要インターネット・国際接続プロバイダー。国内大手ISPや通信業者にバックホール接続サービスを提供する。同社のTW1システムは、計1300KMの海底光ファイバーケーブルで、カラチ、マスカット、フジャイラ(アラブ首長国連邦)を繋いでいる。

URL: <http://www.tw1.com/index.php?action=flash>

(11) **KULSUM INTERNATIONAL HOSPITAL** (医療)

概要: 心臓医療関連の総合施設。イスラマバードの主要ジンナーアベニュー大通りに位置し、首都圏における民間医療サービスの需要に応える。

URL: <https://saifgroup.com/health.php#saif>

所有形態	創立者の子孫による親族保有。
従業員	5000人以上
主要立地	カイバル・パクトウンクワ州
経営陣 経営スタイル	携帯電話大手モビリンクや、海底ファイバーケーブルの敷設など、時流をとらえながらも全く新しい事業を打ち出している。これらを手がけたのが現会長のジャビード・サイフラー・カーンで、投資庁の外部委員や全パキスタン繊維製糸組合(APTMA)の会長も務めている。同会長はカーネギーメロン大卒、ピッツバーグ大 MBA 取得。共同会長のアンワル・サイフラー・カーンは公務員としてモントリオール総領事など務めた後、上院議員に当選。都市環境大臣、石油天然資源大臣を務めた。
財務状況	○グループでの年間売上は2億5,000万ドル(2011年)。 ○資産構成は電力が57%、繊維が25%、通信・ITが9%、エネルギーが4%など。
対外関係	○米国系企業との取引が少なくない。 ○大手財閥のユヌス・ブラザーズとは同郷で、出資関係もあった。
輸出	綿糸や繊維製品
輸入	海底光ファイバーケーブルや、発電所用のタービンなどを輸入。
認証・表彰	ISO 14001 SA 8000 ISO 9002
CSR(企業社会責任)	サイフラー・カーン・トラスト、女性や子供のための農村医療施設や病院、コンピューター・センター(学校)、職業訓練、学業用奨学金制度、グループ所有の地元ラジオ局から啓蒙放送、飲料水設備などのプロジェクトの実施など。
将来展望	国内製薬業への進出に意欲的。日本企業との協力事業を望んでいる。自社グループには製薬の経験が無いため、相手側にはライセンスや技術面での協力を求めている。協力形態にこだわりは無い。資本投資は自社グループが負担するなど、相手側の希望に柔軟。グループの地理上、アフガニスタンや中央アジアの市場にも進出が可能。

2. Avari

特色	<p>アバリ・グループはパキスタン、ドバイでホテル事業を行う業界大手。ディンショウ・アバリが創設し、現在は同氏の息子と、2人の孫がグループ事業の舵取り運営をしている。パキスタンでは、アバリ・タワーズ・カラチ、前ヒルトンであるアバリ・ラホール、ビーチ・ラグジュアリー・ホテルなどの高級ホテルが有名。</p>										
連絡先	<p>M. T. Khan Road Karachi -74000 ,Pakistan Tel: +92-21-35611031 Fax: +92-21-35610673 & 35610674 Email: headoffice@avari.com URL: http://www.avari.com/</p>										
沿革	<p>1942年:創業者ディンショウ氏がカラチのブリストルホテルを買収。 1961年:ネドウス・ホテルを買収。パーク・ラグジュアリーホテルに改名。 1978年:ヒルトンと共同で、ラホールにホテルをオープン(現アバリ・ラホール)。 1985年:カラチに高級ホテル「アバリ・タワーズ」を開店。</p>										
ビジョン/ ミッション	<p>全てのお客様に、どこよりも勝る本物の親しみやすさと温かさで、優れた品質と安心を提供する。</p>										
事業展開	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="831 1037 948 1070"> 主要事業 </th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="323 1081 379 1115">(1)</td> <td data-bbox="387 1081 1452 1317"> <p>Avari Towers Karachi (ホテル)</p> <p>概要: カラチに立地する5つ星ホテル「アバリ・タワーズ」を運営。隣接している複合商業施設「アバリ・プラザ・カラチ」は、広さ15万平方フィート(1万3,940 m²)で、テナントとしてユニリーバ、ドイツ銀行などの多国籍企業が入居する。</p> <p>URL: http://www.avari.com/property/avari-towers/contact</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="323 1328 379 1361">(2)</td> <td data-bbox="387 1328 1452 1507"> <p>Avari Lahore Hotel (ホテル)</p> <p>概要: ラホールに立地する5つ星ホテル「アバリ・ラホール」を運営。隣接するアバリ・プラザ・ラホールは広さ3万3,000平方フィート(3,066 m²)の複合商業施設。</p> <p>URL: http://www.avari.com/property/avari-lahore</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="323 1518 379 1552">(3)</td> <td data-bbox="387 1518 1452 1798"> <p>Avari Xpress School Road Residence</p> <p>Avari Xpress 7th Avenue Residence (ホテル)</p> <p>概要: 新しいタイプの中級ブティック・レジデンス・ホテル。イスラマバード中心部に立地。合計72部屋。スクール・ロードとセブンス・アベニューの2つがある。</p> <p>URL: http://www.avari.com/property/avari-xpress/accommodations http://www.avari.com/property/avari-xpress-7th-avenue</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="323 1809 379 1843">(4)</td> <td data-bbox="387 1809 1452 2031"> <p>Beach Luxury Karachi (ホテル)</p> <p>概要: 80部屋の3つ星ホテル。広さは2万4,000平方フィート(2,230 m²)で、海辺に面している。同ホテルは、パキスタンがインドから分離独立した後の1948年にオープンした最初のホテル。広大な芝生と宴会ホールは3,000名以上が収容可能。</p> <p>URL: http://www.avari.com/property/beach-luxury</p> </td> </tr> </tbody> </table>	主要事業		(1)	<p>Avari Towers Karachi (ホテル)</p> <p>概要: カラチに立地する5つ星ホテル「アバリ・タワーズ」を運営。隣接している複合商業施設「アバリ・プラザ・カラチ」は、広さ15万平方フィート(1万3,940 m²)で、テナントとしてユニリーバ、ドイツ銀行などの多国籍企業が入居する。</p> <p>URL: http://www.avari.com/property/avari-towers/contact</p>	(2)	<p>Avari Lahore Hotel (ホテル)</p> <p>概要: ラホールに立地する5つ星ホテル「アバリ・ラホール」を運営。隣接するアバリ・プラザ・ラホールは広さ3万3,000平方フィート(3,066 m²)の複合商業施設。</p> <p>URL: http://www.avari.com/property/avari-lahore</p>	(3)	<p>Avari Xpress School Road Residence</p> <p>Avari Xpress 7th Avenue Residence (ホテル)</p> <p>概要: 新しいタイプの中級ブティック・レジデンス・ホテル。イスラマバード中心部に立地。合計72部屋。スクール・ロードとセブンス・アベニューの2つがある。</p> <p>URL: http://www.avari.com/property/avari-xpress/accommodations http://www.avari.com/property/avari-xpress-7th-avenue</p>	(4)	<p>Beach Luxury Karachi (ホテル)</p> <p>概要: 80部屋の3つ星ホテル。広さは2万4,000平方フィート(2,230 m²)で、海辺に面している。同ホテルは、パキスタンがインドから分離独立した後の1948年にオープンした最初のホテル。広大な芝生と宴会ホールは3,000名以上が収容可能。</p> <p>URL: http://www.avari.com/property/beach-luxury</p>
主要事業											
(1)	<p>Avari Towers Karachi (ホテル)</p> <p>概要: カラチに立地する5つ星ホテル「アバリ・タワーズ」を運営。隣接している複合商業施設「アバリ・プラザ・カラチ」は、広さ15万平方フィート(1万3,940 m²)で、テナントとしてユニリーバ、ドイツ銀行などの多国籍企業が入居する。</p> <p>URL: http://www.avari.com/property/avari-towers/contact</p>										
(2)	<p>Avari Lahore Hotel (ホテル)</p> <p>概要: ラホールに立地する5つ星ホテル「アバリ・ラホール」を運営。隣接するアバリ・プラザ・ラホールは広さ3万3,000平方フィート(3,066 m²)の複合商業施設。</p> <p>URL: http://www.avari.com/property/avari-lahore</p>										
(3)	<p>Avari Xpress School Road Residence</p> <p>Avari Xpress 7th Avenue Residence (ホテル)</p> <p>概要: 新しいタイプの中級ブティック・レジデンス・ホテル。イスラマバード中心部に立地。合計72部屋。スクール・ロードとセブンス・アベニューの2つがある。</p> <p>URL: http://www.avari.com/property/avari-xpress/accommodations http://www.avari.com/property/avari-xpress-7th-avenue</p>										
(4)	<p>Beach Luxury Karachi (ホテル)</p> <p>概要: 80部屋の3つ星ホテル。広さは2万4,000平方フィート(2,230 m²)で、海辺に面している。同ホテルは、パキスタンがインドから分離独立した後の1948年にオープンした最初のホテル。広大な芝生と宴会ホールは3,000名以上が収容可能。</p> <p>URL: http://www.avari.com/property/beach-luxury</p>										

	<p>(5) Avari Dubai Hotel (ホテル)</p> <p>概要: 178 部屋。ドバイの4つ星デラックスホテル。デイラに立地し、24のスイートルームを持つ。ドバイ・クロック・タワーに隣接し、シティ・センター、アルグレア・モールから徒歩圏内に位置する。欧州、北米、中東、アジア諸国より、幅広く利用客がある。</p> <p>URL: http://www.avari.com/property/avari-dubai</p>
	<p>(6) Avari Al-Barsha Hotel Apartments (ホテル)</p> <p>概要: 78のスイートルームを有する。ドバイのエミレーツモールのすぐ裏手に位置し、すべてにおいて5つ星評価の設備を持つ。各ベッドルーム・アパートメントには、簡易台所、セパレートタイプのリビングルーム、その他多くの設備がある。</p> <p>URL: http://www.avari.com/property/avari-barsha</p>
	<p>(7) Spencer and Company (Pakistan) Limited (医薬品)</p> <p>概要: 1948年、カラチ株取引所に上場した最初期の企業で、2004年にMBOで上場停止した。以前は英国のファイソンスが保有していたが、同社はパキスタンから撤退し、アバリグループに株を売却。1990年から多国籍企業向けの製造契約を引き受け、製造開始した。パキスタンで最高水準のGMP基準の1つを有し、高品質なジェネリック医薬品に強みがある。パキスタンにおいてはFisons製品を扱っており、錠剤、カプセル、液体、注射を製造する。米国のワイスや、地場大手ゲッツ・ファーマの製造を受託している。</p> <p>URL: http://www.avari.com/about-avari-group.php</p>
	<p>(8) Avari Travel Services (Pvt.) Ltd</p> <p>概要: 25年間、アメリカン航空の総合販売代理店業務を行う。カナディアン・エアライン・インターナショナル(現エアカナダ)の総合販売代理店も、23年間行っていた。</p> <p>URL: http://www.avari.com/about-avari-group.php</p>
所有形態	創業者親族による家族経営
従業員	約2,200名
主要立地	カラチ
経営陣	ビラム・D・アバリ氏および同氏の息子2名による経営。ホテルの支配人に外国人を据える。3~4年に一度、交代させることにより、新しいサービスを取り入れている。
経営スタイル	
財務状況	N/A
対外関係	パルシー教徒のコミュニティに属す。マリー・ビール社長と親しい。
輸出	なし
輸入	日本食レストラン向けに食材をシンガポール、タイから輸入。
認証・表彰	アバリ・ラホールはWorld Travel Award for Pakistanを2010~2013年に渡って受賞(2005、2006年も受賞)。アバリ・タワーズは2007,2008年にthe Brand of year awardsを受賞。
CSR	カラチにおいて、ABSA ろう学校を運営するNGOに寄付を行っている。
将来展望	ブルボン、ファイサラバード、グジュランワラ、ムルタン、シアルコート、ラホールにてホテル建設の計画がある。海外においては中東および北米での拡大を計画。

3. Nishat

特色	<p>○パキスタン最大手の財閥の一角。繊維、セメント、銀行、保険、発電、酪農、紙製品などの産業分野で存在感を示す。多国籍企業に引けをとらない品質・営業力を持つ。グループ資産と売上高はパキスタンの主要ビジネス・ファミリーの中でもトップ5に入る。</p> <p>○現在のニシャット・グループ会長であるミアン・ムハマド・マンシャ氏は、国内で最も影響力のある人物の一人。2010年3月には、パキスタン人初のフォーブス・リッチリスト入り。当リストは、彼を純資産\$10億ドル、世界第937位の富豪と報じた。</p>																				
連絡先	<p>7, Main Gulberg, Lahore.</p> <p>TEL: +92-42-35716351-59、+92-42-111-332-200</p> <p>FAX: +92-42-35716349-50</p> <p>URL: http://www.nishatpak.com/</p>																				
沿革	<p>1951年、ミアン・ムハマド・ヤヒア氏によりニシャット・ミルズ社が設立。1990年代に入ってから、民営化企業の買収などにより巨大グループを形成。</p>																				
ビジョン/ ミッション	<p>持続可能で公平な成長と会社の繁栄のため、当社の製品の最適価格を達成するよう、良い統治と有能なチームを育成し、顧客に高品質な製品の提供や、会社の販売促進/拡大のための新たな市場を探る。</p>																				
事業展開	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="316 1077 1460 1122">企業名・主要事業</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="316 1122 319 1995"></td> <td data-bbox="319 1122 1460 1211">(1) MCB Bank Limited (銀行) URL: https://www.mcb.com.pk/</td> </tr> <tr> <td data-bbox="316 1211 319 1301"></td> <td data-bbox="319 1211 1460 1301">(2) Adamjee Insurance Limited (一般保険) URL: http://www.adamjeeinsurance.com/</td> </tr> <tr> <td data-bbox="316 1301 319 1391"></td> <td data-bbox="319 1301 1460 1391">(3) Adamjee Life Assurance Limited (生命保険) URL: http://www.adamjeelife.com/</td> </tr> <tr> <td data-bbox="316 1391 319 1480"></td> <td data-bbox="319 1391 1460 1480">(4) Security General Insurance Company Limited (一般保険) URL: http://www.sgi.com/</td> </tr> <tr> <td data-bbox="316 1480 319 1570"></td> <td data-bbox="319 1480 1460 1570">(5) Nishat Chunian Limited (繊維) URL: http://www.nishat.net/</td> </tr> <tr> <td data-bbox="316 1570 319 1659"></td> <td data-bbox="319 1570 1460 1659">(6) Nishat mills limited (繊維) URL: http://www.nishatmillsltd.com/nishat/index.htm</td> </tr> <tr> <td data-bbox="316 1659 319 1749"></td> <td data-bbox="319 1659 1460 1749">(7) Nishat Linen (Private) Limited (ベドリネン) URL: http://www.nishatmillsltd.com/nishat/nishat-linen.htm</td> </tr> <tr> <td data-bbox="316 1749 319 1839"></td> <td data-bbox="319 1749 1460 1839">(8) Nishat Spinning (Private) Limited (紡績) URL: http://www.nishatmillsltd.com/nishat/product-1.htm</td> </tr> <tr> <td data-bbox="316 1839 319 1995"></td> <td data-bbox="319 1839 1460 1995">(9) Nishat Dyeing and Finishing (染め、仕上げ) URL: http://www.nishatmillsltd.com/nishat/product-1.htm</td> </tr> </tbody> </table>	企業名・主要事業			(1) MCB Bank Limited (銀行) URL: https://www.mcb.com.pk/		(2) Adamjee Insurance Limited (一般保険) URL: http://www.adamjeeinsurance.com/		(3) Adamjee Life Assurance Limited (生命保険) URL: http://www.adamjeelife.com/		(4) Security General Insurance Company Limited (一般保険) URL: http://www.sgi.com/		(5) Nishat Chunian Limited (繊維) URL: http://www.nishat.net/		(6) Nishat mills limited (繊維) URL: http://www.nishatmillsltd.com/nishat/index.htm		(7) Nishat Linen (Private) Limited (ベドリネン) URL: http://www.nishatmillsltd.com/nishat/nishat-linen.htm		(8) Nishat Spinning (Private) Limited (紡績) URL: http://www.nishatmillsltd.com/nishat/product-1.htm		(9) Nishat Dyeing and Finishing (染め、仕上げ) URL: http://www.nishatmillsltd.com/nishat/product-1.htm
企業名・主要事業																					
	(1) MCB Bank Limited (銀行) URL: https://www.mcb.com.pk/																				
	(2) Adamjee Insurance Limited (一般保険) URL: http://www.adamjeeinsurance.com/																				
	(3) Adamjee Life Assurance Limited (生命保険) URL: http://www.adamjeelife.com/																				
	(4) Security General Insurance Company Limited (一般保険) URL: http://www.sgi.com/																				
	(5) Nishat Chunian Limited (繊維) URL: http://www.nishat.net/																				
	(6) Nishat mills limited (繊維) URL: http://www.nishatmillsltd.com/nishat/index.htm																				
	(7) Nishat Linen (Private) Limited (ベドリネン) URL: http://www.nishatmillsltd.com/nishat/nishat-linen.htm																				
	(8) Nishat Spinning (Private) Limited (紡績) URL: http://www.nishatmillsltd.com/nishat/product-1.htm																				
	(9) Nishat Dyeing and Finishing (染め、仕上げ) URL: http://www.nishatmillsltd.com/nishat/product-1.htm																				

	(10) Nishat Apparel (既製服製造) URL: http://www.nishatpak.com/gna.html
	(11) DG Khan Cement Company Limited (セメント) URL: http://www.dgcement.com/
	(12) Pakgen Power Limited (電力) URL: http://pakgenpower.com/
	(13) Lalpir Power Limited (石油発電) URL: http://www.lalpir.com/
	(14) Nishat Power Limited (電力) URL: http://nishatpower.com/about-us/
	(15) Nishat Dairy (Private) Limited (乳業) URL: www.nishatdairy.com
	(16) Pakistan Aviators and Aviation (Private) Limited (空輸) URL: http://www.pakistanaviators.com/
	(17) Nishat Papers Products Company Limited (包装) 概要: クウェート企業 Shuaiba Paper Products Ltd.との合併企業 URL: https://saifgroup.com/health.php#saif
	(18) Nishat Hospitality (Private) Limited (ホテル、飲食、サービス) URL: http://nishathospitality.com/
	(19) Nishat (Aziz Avenue) Hotel and Properties Limited (ホテル、不動産)
	(20) Nishat (Gulberg) Hotel and Properties Limited (ホテル、不動産)
	(21) Nishat (Raiwind) Hotel and Properties Limited (ホテル、不動産)
	(22) Nishat Agriculture Farming (Private) Limited (農業)
	(23) Nishat Automobile (Private) Limited (輸送機器)
	(24) Nishat Developers (Private) Limited (不動産開発)
	(25) Nishat Real Estates Development Company (Pvt) Limited (不動産開発)
	(26) Nishat International FZE (在アラブ首長国連邦子会社)
	(27) Nishat USA Inc., (在米国子会社)
	(28) Nishat Global China Company Limited (在中国子会社)
所有形態	創業者の子孫による親族保有。外資企業との合併
従業員	MCB バンクだけで 1 万 2,000 人の従業員を抱えている。
主要立地	パンジャブ州ラホール周辺
経営陣 経営スタイル	ミアン・ムハマド・マンシャ会長による 1990 年代からの積極的な買収、事業多角化が功を奏している。
財務状況	グループ全体での売上高は公開されていない。 ニシャット・ミルズの単体売上高は 2014 年度で約 870 億ルピー。
対外関係	ミアン・ムハマド・マンシャ会長は国内で最も発言力のある人物の一人。ムシラフ大統領(当

	時)から表彰を受けるなど、政界との繋がりも強い。
輸出	繊維製品など、国内でも大手の輸出業者である。
輸入	繊維機械など、日本からの輸入も多い。
認証・表彰	ニシャット・ミルズは 1997 年に ISO9001,9002 を取得している。
CSR(企業社会責任)	ミアン・モハマド・ヤヒア・トラストを通じて、学校を設立したり、病院を建設するなどの活動を行う。支援金額は 70 万ドルに上る。
将来展望	○2016 年中に、国内最大の商業施設「ニシャット・エンポリウム」をオープンさせる予定。 ○ニシャット・ダイニング・フィニッシング社は、バーレーンの Gulf Garments との合併事業を締結。繊維事業での国外展開(生産、販売)も積極的に行っている。

4. Tabbani

特色	以前は航空会社などを保有するなど、比較的大きな企業グループであった。現在は製造業などには携わっておらず、貿易業や仲介業を行っている。商社的な活動としては、パキスタン・スチールやパキスタン鉄道への納入、水力・火力発電所、再生可能エネルギー等のプロジェクトへの機材納入を行っている。また、パキスタン防衛省・軍の必要物資を供給する。
連絡先	Head Office 43-J, Block 6, P.E.C.H.S, Karachi - 75400 Pakistan TEL: +92-21-3453-1921(~3) UAN: +92-21-111-111-786 Fax: +92-21-34549392
沿革	1885年、ラングーン(現ヤンゴン)にて、H. A. ガニ・ブラザーズという商社を設立。40年来、タバニ一族の第3世代が、M・エブラヒム・タバニ代表のリーダーシップのもと、繊維、皮革製品、航空分野へとビジネスを拡大した。
ビジョン/ ミッション	○起業家としての専門知識・技能を用い、パキスタンの社会経済発展に十分に貢献する。 ○経済成長と国の発展の核となるプロジェクトを設立すべく、世界の名高い企業と合併、提携する。
事業展開	<p style="text-align: center;">企業名・主要事業</p> <p>(1) VENUS AVIATION (PVT) LTD (旅行代理店) 概要: 以前保有していた航空会社の名残。パキスタンの全航空会社、米国、ロシア、中央アジア諸国、アラブ首長国連邦、オーストラリア、ケニア、トルコ、シンガポール、タイ、英国、ウクライナ、スリランカ、マレーシアなどの大手航空会社チケットを取り扱う。 URL: www.venus-aviation.com</p> <p>(2) Tabani Global (商社) (3) Tabani Corpotation (商社) (4) Y. Y. Corpotation (商社) (5) Tabani International(商社) 概要: 海外拠点をもち、貿易仲介やコンサルタント活動を通じて収益を得る。 - 貿易部門: 軍需産業、エネルギー資材、コモディティ、医薬品、建設材料、鉄道資材、石油ガスプラント資材 - 建設・不動産部門: 国内における商業ビル、コンドミニアム建設など。 URL: www.tabani-group.com</p>
所有形態	タバニ一族による保有
従業員	150人。プロジェクトベースで数百人単位の臨時雇用を行う。
主要立地	本社はカラチ。
経営陣 経営スタイル	タバニ一族による家族経営。
財務状況	非公開

対外関係	ロシアや中央アジアにネットワークを持っている。
輸出	ソ連とのバーター取引時代、繊維製品を輸出していた。
輸入	各種プロジェクト資材、インフラ資材や軍事製品を輸入している。
認証・表彰	特になし。
CSR(企業社会責任)	学校教育に対して慈善事業を行っている。
将来展望	<p>○石油ガス設備に対する海外需要の高まりから、より広範なネットワークをもつ主要企業と連携し、パキスタンや他国市場の開拓を強化していくことを期待。</p> <p>○グループとしては、アフリカや中国に支店を開設し、新たな潜在市場に直接対応できるような体制作りの構築を急いでいる。</p>

5. Fauji

特色	<p>○ファウジ財団(ファウジグループとしても知られる)は、パキスタンで最も大きいビジネス・グループの1つ。同財団は退役軍人の基金を、事業投資として運用している。1954年に Charitable Endowments Act 1890 のもとで、元軍人と彼らの扶養家族の福利厚生のため、公益信託として創業した。</p> <p>○当初は小さい事業から始まったが、事業拡大を続けた結果、ファウジ財団は今日、18以上の事業を営み、その収入は約900万人の受益者(国内人口の5%)にサービス提供するために活用されている。現在、財団は、全国で115の医療施設、100の学校・カレッジ、65の職業訓練センター9つの技術訓練センターを営む。</p>
連絡先	<p>Fauji Foundation Head Office, 68 Tipu Road, Chaklala, Rawalpindi, Pakistan-46000</p> <p>Tel: +92-51-595-1821 to 40</p> <p>Email: info@fauji.org.pk</p> <p>URL: www.fauji.org.pk</p>
沿革	<p>ファウジ財団の歴史は1945年の、戦後サービス再構築基金(PWSRF)が、第二次世界大戦中に英国の王冠を受けたインドの戦争の退役軍人のために設立されたときに遡る。分離独立(1947年)時、第二次世界大戦後の退役軍人の割合に応じて、資金残高がパキスタンに送金された。ファウジ財団は1953年の1,820万ルピーから事業投資を始め、今日では18事業を営む。</p>
ビジョン/ ミッション	<p>福祉と産業を両立した組織として、国内のロールモデルになるよう、医療、教育、産業における「オペレーショナル・エクセレンス」を持続する。</p>
事業展開	<p style="text-align: center;">企業名・主要事業</p> <p>(1) Fauji Cereals (食品)</p> <p>概要: ファウジ・シリアルズは、1954年に設立された。ファウジ財団の完全子会社である。1956年に Quaker Oats England との提携で試供製品が始まった。ファウジ財団の商業ベンチャーのパイオニアである。同社は、朝食シリアル、オートミール食品分野で80%のシェアを誇る。</p> <p>(2) Foundation Gas FONGAS (ガス)</p> <p>概要: 1972年、パキスタン政府は、薪や灯油の代替燃料としてLPGを促進させるため、ファウジ財団に対してLPGの流通ライセンスを付与した。1973年、ファンデーション・ガスが設立。「Fongas(フォンガス)」のブランド名で広く認知されている。</p> <p>(3) Overseas Employment Services (OES) (人材)</p> <p>概要: 1978年に設立。国内人材の海外派遣ビジネスを行う。また同社は、Armed Forces社やCivilian Personnel社に最適な海外人材を紹介している。外国の雇用者に対しては、信頼性の高い、効率的な人材を紹介している。</p> <p>(4) Fauji Fertilizer Company limited(FFC) (肥料)</p> <p>概要: 1978年に設立。同社は当初、ファウジ財団とデンマーク企業の Haldor Topsoe A/S との合弁企業だった(現在、Haldor Topsoe の保有株式は売却済み)。本社はラワルピンディ。1982年に尿素の商業生産を開始。年間生産能力は57万トン。4つの関連子会社を持</p>

っている。

(5) **Fauji Fertilizer Bin Qasim Limited (FFBL)** (肥料)

概要: 同社は、1993年に、ファウジ・ヨルダン・ファーティライザー(FJFC)として開始した。ファウジ財団、ファウジ・ファーティライザー(FFC)、ヨルダン・フォスフェイト・マイنز(JPMC)の合併会社である。その後、1993年11月17日、メインスポンサーとしてFFCが30%、FFが10%、JPMCが10%の株保有となった。2003年にJPMCが全株式を売却し、ファウジ・ファーティライザー・ビンカシムへと改称した。粒状尿素、複合体、リン酸2アンモニウム(DAP)肥料を製造する。3つの子会社を保有する。

(6) **Fauji Cement Company Limited (FCCL)** (セメント)

概要: ファウジ・セメントは、パンジャーブ州のジャン・バーター、テシル・ファテ・ジャン、アトック地域にセメント工場を持っている。設備はデンマーク製、ドイツ製の機械を入れている。FCCLは1997年11月から運営しており、国内で最も効率的で、良い状態で保全されているプラントの1つである。継続的に高い稼働率で機能している。

(7) **Fauji Kabirwala Power Company limited Pakistan** (電力)

概要: ファウジ・カビルワラ発電所は、カネワル県カビルワラ付近に立地している157MWの複合サイクル発電所である。ファウジ財団はパートナーとの協力に基づき、同プラントを設立した。総工費1億7千万ドル相当。米国のEl Paso Energy Interational(現在はマレーシアの Messrs Pendekar Kabirwala Power Company)が共同出資。アジア開発銀行(ADB)とカナダのEDCが資金融資している。1999年10月21日に営業が開始され、現在でも発電が続いている。電力は国の電力網へと供給されている。

(8) **Foundation Power Company Daharki Limited** (電力)

概要: 2004年4月、シンド州ダハルキに178MWのガス発電所を建設する計画を発表。2005年11月に法人を設立。2010年に稼働開始。

(9) **Mari Petroleum Company Limited** (石油)

概要: マリ石油はパキスタン政府が41%、エツソ・イースタン(EEI)が51%の株式を持つ、パキスタン・スタンバック石油プロジェクト(PSPP)の傘下企業であった。1967年に操業が開始された。1983年に、ファウジ財団がEEIの株式51%を取得。同社は、1985年12月にMPCLとしてビジネスを再スタートした。

(10) **FAUJI AKBAR PORTIA MARINE TERMINALS** (石油)

概要: 2005年に設立され、カシム港で通常貨物ターミナルを運営している。ファウジのほか、アクバル・グループ、パキスタンナショナル銀行(NBP)が出資している。

(11) **FAUJI OIL TERMINAL AND DISTRIBUTION COMPANY LTD. (FOTCO)** (石油)

概要: FOTCOは、ファウジ財団と香港のInfraavest社の合併であり、カシム港で海洋石油ターミナルを運営している。総工費1億ドルで1995年に設立された。運営開始以来、延べ7,700万トン以上の石油を扱っている。プロジェクトにおける全株式のうち約44%はInfraavest社が所有し、52%はファウジ財団が保有している。

(12) **PAKISTAN MAROC PHOSPHORE, S.A. (PMP)** (化学)

概要: PMP(Pakistan Maroc Phosphore)は、Office Cherifien des Phosphate(OCP)との合

	<p>弁会社。OCP はモロッコ政府が 1921 年以來、モロッコのリン酸塩資源の管理を委託している企業。PMP には 2 つの目標がある。まず、長期間に渡って、DAP の原料である、信頼できるリン酸を FFBL へ提供すること。次に、外貨の財務収益を得る基盤をつくり、財団の収益の流れを多様化することである。最終的に 2005 年に、PMP の株式はファウジ財団（ファンデーションが 12.5%、FFCL が 12.5%、FFBL が 25%）と OCP で 50:50 の割合で株式保有することにまとまった。PMP の株式資本は、8 億 MAD (8,800 万ドル) である。本プロジェクトは、2008 年 4 月に営業を開始した。2008 年 10 月、モハメド王 6 世によって正式に起工。PMP はファウジ財団における初の外国直接投資事業でもある。</p>
	<p>(13) FOUNDATION SECURITIES (PVT) LIMITED（警備保障）</p> <p>概要： 同社は 2005 年 1 月、警備専門家集団とファウジ財団の間でパートナーシップとして始まった。</p>
	<p>(14) Askari Bank Limited（銀行）</p>
	<p>(15) Askari Cement Limited（化学）</p> <p>概要： アスカリ・セメント会社は 1980 年に法人設立され、1995 年に、デンマークの F.L.S. プラントの試運転として、3,000 トン／日の生産能力で操業開始した。2005 年、プラントの生産能力は 3,500 トン／日に拡張された。アスカリ・セメント会社は、ラワルピンディ市（パンジャーブ州）のワー、ナウシェラ市（カイバル・パクトウンクワ州）のニザムプールに立地する 2 つの工場を保有し、パキスタンの大手セメント・メーカーの 1 つとなっている。</p>
	<p>(16) FOUNDATION WIND ENERGY – I LIMITED（電力）</p> <p>概要： 事業多角化を目的として、ファウジ財団は 50MW の風力エネルギープロジェクト「Beacon Energy Limited (BEL)」の株式を取得。第一ファンデーション風力エネルギー (FWeL- I) に改称された。本事業は政府によって収益が保証されている。Beacon Energy Limited (BEL) は、50MW 風力エネルギープロジェクトのため、Beacon house Group (Kasuri 一族) によって設立された。2005 年、BEL は再生エネルギー開発委員会 (AEDB) に、カラチ付近での 50MW 風力発電所の建設・運営に関して、その発展的なモデルを表彰された。</p>
	<p>(17) FOUNDATION WIND ENERGY – II (PRIVATE) LIMITED（電力）</p> <p>概要： 50MW の風力エネルギープロジェクトで、Green Power (Private) Limited を取得 (80% の株を取得)。Green Power (Private) Limited (GPPL) は、パキスタン・シンド州に 50MW の風力独立発電事業主 (IPP) プロジェクトを運営するために設立された。元々のスポンサーは、タパル・グループ (AVS enterprises) である。</p>
所有形態	退役軍人の基金を扱うファウジ財団が持ち株会社
従業員	1 万 2,411 人
主要立地	主にイスラマバード、ラワルピンディ
経営陣 経営スタイル	財団の理事長は防衛省長官が務める。財団の理事会は殆どが軍人であり、通常の民間企業とは考え方が異なる部分もある。
財務状況	<p>総資産： 24 億 7,600 万ドル</p> <p>総売上高： 13 億 7,100 万ドル</p>

対外関係	海外に子会社や生産工場を持つ。
輸出	海外への人材派遣などを行っている。
輸入	ファウジ・ファーティライザー向けの肥料や、各種工場の機械設備など。
認証・表彰	○ファウジ・シリアル： ISO9001:2008 取得。 ○ファウジ・ファーティライザー： カラチ証券取引所(KSE)トップ 25 企業賞を 20 年連続受賞。 1982 年に米国安全議会で表彰。
CSR(企業社会責任)	地域の医療活動補助、教育、若年層や退職者への技術トレーニングなどを行う。
将来展望	N/A

6. Hashoo

特色	パキスタン有数の大企業グループ。原点は繊維貿易商であるが、現在はホテル、石油ガス探査・生産、情報技術、事業投資、鉱物、セラミックス、医薬品、旅行・観光、不動産、商品取引などの事業を行う。一時期は「コットン王」と呼ばれていたが、現在はホテル事業で有名。
連絡先	PEC Building Ataturk Avenue G-5/2, P.o.Box No. 1670, Islamabad Pakistan Tel: +92-51-2272890-8 / Fax: +92-51-2274812
沿革	○サドウルッディーン・ハシュワニ氏と兄弟により、綿を扱う貿易会社として 1960 年に設立された。1970 年代初頭に綿事業が国有化された後、ハシュワニグループはホテルや石油産業などの様々な分野へ多角化を開始する。国内外企業の買収、合併、提携などを繰り返し、現在は世界中で事業、パートナーシップを持つ。 ○ハシュワニ族には、もう一つのグループ企業「ハシュワニ・グループ」が存在する。サドウルッディーン氏の兄弟であるアクバル・ハシュワニ氏が会長を務める。このグループは 9 社で構成され、商業、テキスタイル、不動産、鉱業、鉱物加工などの事業を持つ。南アジア、ヨーロッパ、アフリカ、中東などで様々な国際事業を展開している。
ビジョン/ ミッション	企業の持続性と、すべての利害関係者のより良い未来を確保しつつ、あらゆる機会においてお客様の期待を上回り、我々が活動するすべての分野の国際舞台で最前線に立つ
事業展開	<p style="text-align: center;">企業名・主要事業</p> <p>(1) Pakistan Services Limited (ホテル、旅行代理店) 概要: 高級ホテルの「パールコンチネンタル・ホテル」(国内 7 施設)、中級ホテル「ホテル・ワン」(国内 12 施設)、パール・ツアーズ・トラベル(旅行サービス)、ディステネーション・オブ・ザ・ワールド(UAE 旅行代理店のフランチャイズ)などのサービスを提供している。 URL: http://www.psl.com.pk/</p> <p>(2) Hashwani Hotels Limited (ホテル、陶磁器製造) 概要: イスラマバード・マリオット・ホテル、カラチ・マリオット・ホテルを運営するほか、パロチスタン州ハブ市で陶磁器ブランド「セラ・エ・ノール」を製造する。 URL: http://hhl.com.pk/</p> <p>(3) Transair Travels (Pvt) Ltd. (旅行代理店) 概要: ハシュワニグループ傘下ホテルを中心に宿泊手配をする旅行代理店。 URL: http://www.transairtravels.com/</p> <p>(4) Ocean Pakistan Limited (石油ガス探査) 概要: ケイマン諸島のオリエント石油インターナショナルを買収し、完全子会社化。1979 年からパキスタンで石油ガス探査を行っている。 URL: http://www.opl.com.pk/</p> <p>(5) Zaver Petroleum Corporation (石油ガス探査) URL: http://www.zpcl.com/</p> <p>(6) OPI Gas (石油ガス探査)</p>

	(7) Burshane LPG (石油ガス探査) 概要: 1966年に設立され、1993年にシェル石油に買収され、「シェル・ガス LPG パキスタン」と名前を変えた。2010年にハシューグループが69.2%の株式を取得。 URL: http://www.burshane.com/
	(8) Zaver Mining Company (鉱物)
	(9) Zaver Chemicals Limited (化学)
	(10) Gelcaps Pakistan Limited (医薬品)
	(11) Net-21 Private Limited (情報通信)
	(12) Hashoo International (Private) Limited (商社)
	(13) Hassan Ali & Company (商社) 概要: 創業時からある企業で、グループの基となった。
	(14) Genesis Trading (商社)
	(15) Orient Petroleum (Central Asia) Limited (石油・ガス/中央アジア地域)
	(16) Osprey Petroleum Company Inc. (石油・ガス/北米地域)
	(17) Burj Al Baher (不動産開発/リビア・トリポリ) 概要: リビアのデベロッパーであるブルジュ・アル・バヘル・ツーリズムとの合併事業。トリポリに高層ビルを建設する。
	(18) Milan Project, Italy (不動産開発/ミラノ)
所有形態	Pakistan Services Limited を除き、ほとんどの傘下企業は私有である。
従業員	Pakistan Services Limited: 3,500人以上、Hashwani Hotels Limited: 1,400人以上
主要立地	各地にホテル施設を持つが、本社はイスラマバード。
経営陣	○創設者であるサドウルッディーン・ハシューワニ氏が現在もグループ会長を務める。
経営スタイル	○早い時期から海外ホテルのフランチャイズを運営してきた。現在は3つのホテル・チェーンを持つ。旅行関連業にも進展中。 ○エネルギー事業では、石油探査が主だが、関連事業も多数所有している。ローカル企業および外国企業の買収、合併、提携/パートナーシップなどによる成長戦略を使う。いまだ提携・事業展開していない国や地域などでの事業拡大に積極的。
財務状況	Pakistan Services Limited の連結売上高は77億ルピー(2014年)。
対外関係	海外フランチャイズ、提携、合併とも経験が多い。
輸出	食器など
輸入	日本食レストラン「Sakura」ではシンガポールやタイから日本食材を輸入している。
認証・表彰	サドウルッディーン氏はカラチのIBAからOutstanding Professional Contribution賞を受賞。
CSR(企業社会責任)	○ハシュー財団: 教育、ヘルスケア、救済プログラム、孤児院、スポーツなど。 ○ウミーデ・ヌール: 精神・身体障害児用福祉 ○HOAP インターナショナル: 奨学金、トレーニング、救済プログラムなど。
将来展望	国内に限らず、様々な地域・国で事業拡大を模索する。

7. Bibojee

特色	カイバル・パクトゥンクワ州出身の退役軍人が設立したグループ。日産ディーゼルなどと合併会社を設立しており、日本企業との関わりも深い。
連絡先	Gandhara House, 109/2, Clifton, Karachi. TEL: +92-21-35830251-57 & 35860344 FAX: +92-21-5830258
沿革	退役軍人のハビブラー・カーン・カタックが創業。1960年、繊維会社「ジャナナ・デ・マルチョ」を設立。1961年、「ビボジー・サービス」を設立。その後、日産などと合併会社を作った。
ビジョン/ ミッション	規律、研修、組織システムを用い、プロフェッショナル・マネージメントを強化する。
事業展開	<p style="text-align: center;">企業名・主要事業</p> <p>(1) BABRI COTTON MILLS LIMITED (繊維) 概要: 1970年に設立。コハートに紡績工場として設立された。5万3,040スピンドルと400ローターの設備がある。従業員数は900人 URL: http://www.bcm.com.pk</p> <p>(2) BANNU WOOLLEN MILLS LIMITED (繊維) 概要: 1953年にパキスタン産業開発公社によって設立された、毛織製品メーカー。1964年にビボジー・グループが買収した。1992年から上場を果たしている。 URL: http://www.bwm.com.pk</p> <p>(3) JANANA DE MALUCHO TEXTILE MILLS LIMITED (繊維) 概要: 1960年に設立。コハートに繊維工場として設立され、1万2,500スピンドルと、250の織機を設備として保有する。 URL: http://www.jdm.com.pk</p> <p>(4) RAHMAN COTTON MILLS LIMITED (繊維) 概要: 1962年にホティ・ナワブ・ファミリーが設立したユスフザイ・インダストリーズを、ビボジー・グループが買収し、再建した。 URL: http://www.rcm.com.pk</p> <p>(5) THE GENERAL TYRE AND RUBBER COMPANY OF PAKISTAN LIMITED (タイヤ) 概要: 1963年に米国のジェネラル・タイヤがパキスタン法人を設立。1977年にビボジー・グループに株式の90%が譲渡された。現在、200万個のタイヤを生産している。 URL: http://www.gentipak.com</p> <p>(6) GHANDHARA NISSAN LIMITED (自動車) 概要: 1981年に設立。日産の自動車の輸入販売を行う。日産ディーゼルとの合併会社で、日産自動車と技術協力契約を締結している。ポート・カシムに工場があり、トラック工場と乗用車工場をそれぞれ保有している。 URL: http://www.gandharanissan.com.pk</p>

	<p>(7) GHANDHARA INDUSTRIES LIMITED (自動車)</p> <p>概要: いすゞ製品の独占販売事業者。トラック市場では高いシェアを持っており、民間だけでなく、政府向けや軍用向けにも販売を行っている。</p> <p>URL: http://www.gil.com.pk</p>
	<p>(8) GAMMON PAKISTAN LIMITED (エンジニアリング、建設)</p> <p>概要: 1919年に英国のエンジニアであるジョン・C・ガモンが設立した企業。1973年にガモン氏が亡くなった後、株式の一部をビボジーが取得。</p> <p>URL: http://www.gammonpakistan.com</p>
所有形態	創設者親族が株式の大半を保有。取締役会にもカタック一族が名を連ねる。
従業員	8,000人
主要立地	繊維はカイバル・パクトウンクワ州、輸送機器はカラチ。
経営陣	○プロフェッショナル(社員)による経営。
経営スタイル	○長年、勤務している社員も少なくない。
財務状況	○ガンダーラ日産(2014/15年度): 売上高 54億ルピー、営業利益 8.7億ルピー ○ガンダーラ・インダストリー(同): 売上高 33億ルピー、営業利益 4.9億ルピー
対外関係	○日産ディーゼルと合弁会社を作るなど、日本企業との関係も深い。 ○中国の東風汽車製車両の組立販売も行っている。
輸出	ジャナナ・デ・マルチョなどが繊維製品の輸出を行っている。
輸入	日産、いすゞ、東風汽車の車両
認証・表彰	ガンダーラ・インダストリーズなど、傘下のメーカーはISO9001:2008を取得している。
CSR(企業社会責任)	○1958年にWaqf-e-Kuli Khan財団を設立。715人が在籍しており、主に教育分野や奨学金などの慈善事業を行っている。 ○1972年、野生動物向けの基金を設立。フサエリショウノガン、アイベックス、ユキヒョウといった貴重な動物を保護するため、活動を行っている。
将来展望	乗用車生産の復活を検討している。

8. Sapphire

特色	<p>○サファイアグループは、パキスタンで最大手の繊維製品メーカー／輸出企業の1つ。サファイアの技術は、欧州、米国、日本から取り入れたもの。化学繊維より綿に強い。</p> <p>○同グループは、発電、乳製品部門へと事業を多角化している。サファイア電力はムリトケに、234MW 規模の複合サイクル・プラントを保有している。サファイア・デアリーズは、マンガ、ラホールに近い、乳牛 3,000 頭を保有。広さ 100 エーカーの近代化された酪農場を運営する。2020 年までに、1 万頭(1 日あたり 30 万リットル)に増やしたいと考えている。</p>
連絡先	<p>7 A-K, Main Boulevard, Gulberg 2, Lahore Pakistan</p> <p>Tel: +92 42 111 000 100, +92 42 5750410</p> <p>Fax: +92 42 5758783</p>
沿革	<p>パキスタンが分離独立する以前は、インドのカルカッタ(現コルカタ)で操業を始めた。パキスタンでは早い時期に紡績工場を立ち上げ、紡績産業でのパイオニアとなり、業界リーダーとなった。40 年以上、サファイアは品質の高い製品とサービスで知られ、世界中の顧客やアパレル工場と良いパートナーシップを築いている。</p>
ビジョン/ ミッション	<p>○成長、進化する世界ニーズに応えるため、繊維産業で柔軟な製造能力を築く。</p> <p>○自社のビジネスで先頭に立ち続ける。</p> <p>○良いビジネスと倫理に基づいて自社の価値を維持する。</p> <p>○社員が働き、生活している社会の発展に寄与する。</p> <p>○PRIDE — People, Relationship, Integrity, Diversity, Environment</p>
事業展開	<p style="text-align: center;">企業名・主要事業</p> <p>(1) Sapphire Fibers Limited (繊維)</p> <p>概要: サファイア・ファイバースは、糸、生地、衣類を製造している。同社では綿糸、生地、衣類を製造する部門が垂直統合されている。グループの旗艦企業であり、パキスタンの繊維コングロマリット大手の一角。同社は 1979 年に設立され、株式はカラチ、イスラマバード、ラホール証券取引所で上場されている。工場はパンジャーブ州のシェイクプラに立地。そこに、9 万 9,024 スピンドル、布用の染色機械が 9 台、糸用の染色機械が 9 台、編み機が 92 台、縫い機が 282 台の設備を有している。</p> <p>URL: http://www.sapphire.com.pk/sfl/</p> <p>(2) Sapphire Textile Mills Limited (繊維)</p> <p>概要: 1969 年に設立。糸、生地、ホームテキスタイル製品の製造販売、余剰エネルギーの販売を行う。株式はカラチ証券取引所に上場されている。同社の製造部門はシンド州とパンジャーブ州にあり、12 万 632 スピンドル、3,120 台のローター、292 台の織機、215 台の縫い機がある。</p> <p>URL: http://www.sapphire.com.pk/stml/</p> <p>(3) Sapphire Finishing mills Ltd. (繊維)</p> <p>概要: 2003 年に設立。</p> <p>URL: http://www.sapphiremills.com/</p>

	<p>(4) Sapphire Holdings Ltd. (持ち株) URL: http://www.sapphire.com.pk/shl/</p> <p>(5) Sapphire Power Generation Limited (電力) 概要: 電力発電、配電を行う。基本的には自社設備向けだが、販売も行っている。 URL: http://www.sapphire.com.pk/spgl/</p> <p>(6) Sapphire Dairies Pvt. Ltd. (乳業) 概要: 2008年に設立。パキスタンの人々や投資者に、衛生的でより良い乳製品を提供すべく設立された。今日、サファイア・デアリーズは、広い販売ネットワークを築きながら、パキスタンの企業/社会に生乳を供給している。 URL: http://www.saphiredairies.com/</p>
所有形態	<p>○創業者親族の私有であるが、一部株式は上場している。</p> <p>○大手外資・多国籍企業をパートナーとした事業もある。</p>
従業員	1万6,000人以上
主要立地	ラホール周辺
経営陣 経営スタイル	主力産業は繊維で、他産業への多角化は進めてこなかった。会長のミアン・アブドゥッラーは繊維業界では発言力がある人物。
財務状況	5億ドル以上の資産基盤と、8億ドル以上の年間売上がある。
対外関係	合弁会社の設立実績はなし。
輸出	繊維製品を輸出している。
輸入	繊維機械を輸入している。
認証・表彰	サファイア・ファイバーズ: SA8000:2008、ISO9001:2008、Organic Cotton(GOTS)、WRAP、Fair Trade Certifiedなどの認証を取得している。
CSR(企業社会責任)	<p>○サファイア・グループは、社会福祉プログラムに参画し、2つの学校(小学校と中学校)を持っている。1つは、サファイアによる運営、もう1つは市民の基金による運営である。それらは、恵まれない人々に、教育を提供している。</p> <p>○毎年春に、白内障患者のために地域社会にアイキャンプ活動を実施している。アイキャンプ活動とは、医療へのアクセスが難しい地方などに眼科医を派遣し、開眼手術などを行う。</p>
将来展望	乳業ビジネスの拡大を考えている。

9. Millat

特色	パキスタンのトラクター製造最大手。傘下に部品企業を抱えており、現地調達率は95%を誇る。
連絡先	Millat Tractors Limited, Sheikhpura Road, Shahdara Lahore Tel: +92 42 3791 1021-25 Fax: +92 42 3792 4166, 42 3792 5835 ウェブサイト: www.millat.com.pk
沿革	1968年に設立。ミラット・グループは、パキスタンのメーカーとしては有数の企業グループ。ミラット・トラクターを中心に、トラクターや農業機器の普及に貢献している。
ビジョン/ ミッション	ビジョン: 技術革新と競争力を通じて企業のイメージを構築し、市場の拡大やグループ会社へ投資することにより企業を成長させ、農業用トラクターと機械市場のマーケットリーダーとなる。 また、顧客やステークホルダーの満足させるとともに、社会的義務を履行すること。 ミッション: 革新的な設計能力と高品質な製品で知られる、グローバルな企業グループとなる。
事業展開	<p style="text-align: center;">企業名・主要事業</p> <p>(1) Millat Tractors Limited (MTL) (トラクター製造) 概要: マッセイファーガソンのトラクター/パーキンスエンジンの生産、鋳造部品の機械加工、自社ブランドでのディーゼル発電装置の製造。 URL: http://www.millatgroup.net/</p> <p>(2) Bolan Castings Limited (BCL) (輸送機器部品) 概要: トラクター、自動車用鋳造品に特化した部品メーカー。 URL: http://www.bolancastings.com/</p> <p>(3) Millat Equipment Limited (MEL) (輸送機器部品) 概要: トランスミッションギアやトラクターのシャフトを製造。 URL: http://www.millatgears.com/index.php?lang=en</p> <p>(4) Millat Industrial Products Limited (MIPL) (バッテリー) 概要: 輸送機器用バッテリーの製造を行う。 URL: http://www.millatbatteries.com/</p> <p>(5) TIPEG Intertrade JLT. (貿易) 概要: アラブ首長国連邦に立地しており、ミラット・グループに関連する商取引を行う。</p>
所有形態	一族経営ではないが、取締役数名が株式を一部保有している。 その他の株式は上場して取引されている。
従業員	1,500人程度
主要立地	ラホール、カラチ
経営陣 経営スタイル	一族・同族経営ではなく、能力主義による専門家集団による管理運営。
財務状況	2015年時点で、資本が47.1億ルピー、年間売上が229.4億ルピー。
対外関係	マッセイファーガソンのブランドを保有する米国AGCO社とのライセンス契約。

輸出	AGCO を通じての輸出は認められるようになったため、今後、輸出を拡大していく。
輸入	年間 30 億ルピー程度。
認証・表彰	ISO9001 取得
CSR(企業社会責任)	社会貢献活動、省エネや環境保全対策、コミュニティへの投資や福祉計画など、他多数の CSR 活動を展開している。
将来展望	○MTL におけるリーン生産システムの導入と実装。 ○グローバル市場へのトラクターと部品の輸出。

10. Ibrahim

特色	中核企業のイブラヒム・ファイバーズは、国内大手のポリエステル繊維メーカー。
連絡先	Ibrahim Centre, 1 – Ahmed Block, New Garden Town, Lahore – 54600, Pakistan. Tel : +92-423-5869151 / Fax : +92-423-5864915 Email: info@igcpk.com
沿革	1947年、創業者のハジ・シェイク・モハマド・イブラヒムがパキスタン独立の際に、「イブラヒム・エージェンシー」という衣類商社をファイサラバードに設立。 1980年、「イブラヒム・テキスタイル・ミルズ」で自社ブランドでの糸を製造・販売。 1982年、「A・A・テキスタイルズ」を設立。 1987年、「ザイナブ・テキスタイル・ミルズ」を設立。 1991年、「イブラヒム・エナジー」を設立。 これらのグループ企業は現在、「イブラヒム・ファイバーズ」に統合されている。
ビジョン/ ミッション	技術を用いて、より良い生産性、品質の卓越性、効率の改善、オペレーティングコストの減少に向けて、下記のことを実行する。 <ul style="list-style-type: none"> － 全ての利害関係者に益となるよう、卓越した結果を達成し、収入を増加させる。 － 責任ある雇用者となり、従業員のキャリア計画をケアし、彼らの能力・パフォーマンスを評価する。 － 良い企業市民として、社会に向けて一般的義務を達成していく。
事業展開	企業名・主要事業
	<p>(1) Ibrahim Fibres Limited（繊維）</p> <ul style="list-style-type: none"> － ポリエステル部門 概要：ファイサラバードに生産工場があり、100エーカーの敷地がある。年間39万6,000トンのポリエステル短繊維(PSF)を生産している。製造技術はドイツのLurgi社のものを導入している。半光沢、光沢あり、強い光沢、毛玉防止、難燃、三つ葉状など様々なニーズに合わせた繊維を生産できる。 － スパンヤーン部門 概要：イタリア製・日本製機械を用い、3つの工場で行っている。第1工場は1980年設立で5万8,080スピンドル。豊和の機械を使用し、コーン巻きには村田機械製を装備している。第2工場は1984年設立。4万608スピンドル。第3工場は1989年設立。3万9,168スピンドル。豊和、村田機械の機械を入れている。 － 電力部門 概要：発電容量は73.3メガワット。基本的には自社工場向けの発電設備である。第1プラントは1994年に設立。新潟原動機製の発電装置を使用。第2プラントは2009年の設立で、スイス製の発電装置を使用している。 <p>URL: http://igcpk.com/</p>

	(2) Allied Bank Limited (銀行) 概要: 1942年に設立された銀行。2004年にイブラヒム・グループがアライド銀行の株式を取得した。パンジャブ州を地盤にした大手銀行で、国内銀行では5本の指に入る。 URL: https://www.abl.com/
	(3) IBRAHIM LEASING LTD (金融)
	(4) ABL Asset Management Company Limited. (金融) 概要: 貯蓄計画や投資商品などの金融関連サービスを提供する。
	(5) Ibrahim Agencies (Pvt) Ltd. (詳細不明)
	(6) Polytek Associates (Pvt) Ltd. (詳細不明)
所有形態	株式の過半数を家族が保有する。
従業員	○イブラヒム・ファイバース: 4,301人 ○アライド銀行: 1万3,831人
主要立地	ファイサラバード(本社)
経営陣	○同族経営ではなく、社内基準に定められたガバナンスを採り、近代的経営を行っている。
経営スタイル	○特にアライド銀行については、金融の専門家に経営を任せている。
財務状況	○イブラヒム・ファイバース(2014/15年度): 売上 372億ルピー、営業利益 1.3億ルピー ○アライド銀行(2014/15年度): 総資産 94.7億ドル
対外関係	日本企業では新潟原動機から発電設備を購入している。
輸出	売上高に占める輸出の割合は少ない。
輸入	繊維事業で使用する機械設備は外国製である。
認証・表彰	ISO9002、欧州(EN)ISO9001:2008を取得。
CSR(企業社会責任)	従業員の社会方針活動に対して資金サポートを行っている。電力については、環境に負荷がかからないよう配慮。病院への寄付の他、災害救助活動への寄付も行っている。
将来展望	アライド銀行では手数料ビジネスを増やし、ATM・支店のネットワークを拡大する。

11. Descon

特色	デスコンは、ダウード・グループから派生し、パキスタンで30年以上操業している最大手コングロメートの1つ。1977年に創設され、最初は多面的にエンジニアリング、製造事業からスタート。現在はパキスタンで最大手のエンジニアリング企業で、調達や建設および試運転(EPCC)を手掛けている。
連絡先	3rd Floor main building, 18 km., Ferozepur Road, Lahore, 54760, Pakistan Phone: +92 42 3599 0034, 3580 5134 Fax: +92 42 3581 1005, 3581 1135 URL: www.descon.com
沿革	同社は創業から37年以上経つ。1977年、ラホールのWAPDAに構えた500平方フィートのスペースに設立された。パキスタンの大手エンジニアリング会社を作る、というビジョンがあった。何年かを経て、創設者の精神は多くの人々を刺激し、ただ当たり前のことを達成するだけでなく、ずば抜けようと奮い起こさせた。この信念が今日のデスコンの基礎となった。
ビジョン/ ミッション	国際的に活動する、世界クラスのエンジニアリング、製造、建設会社を目指す。

事業展開	企業名・主要事業
	<p>(1) Descon Engineering Limited (エンジニアリング)</p> <p>概要: デスコン・エンジニアリングは、パキスタンと中東でのエンジニアリングサービスと製造企業を統合し、ソリューション提供を行う。エネルギー関連プロジェクトに対して、顧客の細かな、具体的な要望に応える。統合サービスでは、エンジニアリング、調達、製造、建設、試運転、メンテナンスをカバーしている。</p> <p>URL: http://www.descon.com/engineering.php</p>
	<p>(2) Descon Power Limited (電力)</p> <p>概要: デスコン電力は、デスコンの完全子会社であり、パキスタンの火力・再生エネルギー発電所に、運営・メンテナンス(O&M)サービスを提供している。2008年に設立され、637MWの発電所の運営実績に基づき、発電所の運営・維持サービスの実績を伸ばしている。デスコン電力が運営、メンテナンスを実施している発電所は、環境面、健康面、安全性において、世界標準のパフォーマンスを達成している。プラントの作業員の動員、試運転から、ライフサイクル管理や廃炉まで、一連のサービスを提供。運営・メンテナンスチームは、エンジニア、技術職のエキスパートで構成されている。</p> <p>URL: http://www.descon.com/power.php</p>
	<p>(3) Descon Chemicle Limited (化学)</p> <p>URL: http://www.descon.com/chemicals.php</p>
	<p>(4) Descon Oxychem limited (化学)</p> <p>URL: http://www.descon.com/chemicals.php</p>
	<p>(5) Descon Corporation (PVT.) Limited (持ち株)</p>

	(6) Descon Holding (PVT.) Limited (持ち株)
	(7) Interworld Travels (PVT.) Limited (旅行)
	(8) Inspectest (PVT.) Limited (検査) 概要: インスペクテスタは、デスコンのグループ会社であり、検査・認証サービスを提供している。1998年に設立され、主に電力、ガス、建設、製造、肥料、セメントなどの各種プラントの検査を行う。 URL: www.inspectest.com.pk
所有形態	アブドゥル・ラザック・ダワードとその親族による保有。
従業員	600名以上
主要立地	ラホール周辺
経営陣 経営スタイル	オーナー親族は経営に口をださず、基本的には社員や専門家が要職に就き、専門的な経営を行っている。
財務状況	非公開の企業が多い。Descon Oxychem limitedの業績(2015年)は売上高14億ルピー。粗利は2.7億ルピー。
対外関係	ダワード・グループは親族会社。
輸出	トルコ、インド、スリランカ、バングラデシュ、南アフリカ、UAEへ過酸化水素の輸出を行っている。
輸入	エンジニアリング会社であるので、機材や設備の輸入を行っている。
認証・表彰	パワー・ボイラー、プレッシャー・パイプなどの組立ライセンスを州政府から取得している。
CSR(企業社会責任)	デスコンは、デスコン技術研究所(DTI)を通して、専門技術の習得に熱心な、恵まれない若者を教育し、そして彼らの生活を向上させる取り組みを行っている。DTIはまた、意欲的な若い学生向けに職業訓練も実施している。
将来展望	パキスタン国内での受注が増加している。今後も、国内でのインフラ、プラントの受注を目指す。

12. Bestway

特色	<p>○ムハマド・アンワル・パルベーズ氏が33年前に英国で創業した企業グループ。</p> <p>○英国では卸売や小売で成功を納めた後、故郷パキスタンでの事業を開始。近年は銀行やセメントなどの分野で大きな存在感を発揮している。</p>
連絡先	<p>Bestway (Holdings) Limited</p> <p>2 Abbey Road, Park Royal, London NW10 7BW, United Kingdom</p> <p>URL: http://www.bestwaygroup.co.uk/contact-us</p>
沿革	<p>1962年、創業者が英国で食料雑貨店事業を開始。</p> <p>1976年、英国でキャッシュ&キャリア方式の卸売店事業を始め、成功を納める。</p> <p>1995年、「ベストウェイ・セメント」をパキスタンで設立。</p> <p>2002年、パキスタンの大手銀行「ユナイテッド銀行」を買収。</p>
ビジョン/ ミッション	<p>高い水準のサービスを消費者に提供することを基礎として、経営する。</p>
事業展開	<p style="text-align: center;">企業名・主要事業</p> <p>(1) Bestway Cement Limited (セメント) 概要: 年間600万トンのセメントを製造する、パキスタン最大手のセメント会社。カイバル・パクトウンクワ州のハッタルやパンジャブ州のチャクワルにセメント工場を保有。 URL: http://www.bestway.com.pk/index.html</p> <p>(2) Pakcem Limited (セメント) 概要: ラファージュ・パキスタンをベストウェイ・グループが買収。 URL: http://pakcem.com.pk/</p> <p>(3) United Bank Limited (銀行) パキスタンで4番目に規模が大きい銀行を、ベストウェイが2002年に買収。国内支店の拡大や海外支店(中東、英国、スイス、米国)、事務所(中国、カザフスタン)の開設により、預金が増え、総資産は31.2億ドルから93.8億ドルへと拡大。現在は国内2位、従業員数1万6,000人の規模になっている。 URL: http://www.ubldirect.com/Corporate/index.aspx</p> <p>(4) Bestway (Holdings) Ltd (卸売、持ち株) ※英国企業 概要: 英国における卸売会社。グループ本体。</p> <p>(5) Batleys Limited (卸売) ※英国企業</p> <p>(6) Bestway Direct Limited (コンビニ) ※英国企業 概要: コンビニ・チェーンの「ベスト・ワン」を展開</p> <p>(7) Bestway Wholesale Limited (物流) ※英国企業 概要: 輸出入業務を展開。</p> <p>(8) MAP Trading Ltd (食品) ※英国企業</p>

	<p>概要: ホワイト・パールブランド名でバスマティ米を輸入している。</p> <p>URL: http://www.whitepearl.co.uk/default.asp</p>
	<p>(9) Well Pharmaceuticals (ドラッグストア) ※英国企業</p> <p>概要: 7,000人の従業員を抱え、780店舗のドラッグストアを英国にて展開している。</p> <p>URL: http://www.pharmacy.co.uk/about-us/</p>
所有形態	創業者とその親族による保有。
従業員	<p>○Bestway Cement: 2,081人</p> <p>○Pakcem Ltd.: 313人</p> <p>○United Bank: 1万6,000人</p>
主要立地	本社:英国
経営陣 経営スタイル	英国に一代で巨大商業グループを作り上げ、その後、母国へと逆進出した。資金力があり、大手企業の買収を繰り返している。
財務状況	<p>○英国本社発表のグループ連結売上高(2015年)は30.6億ポンド(約4,963億円)。</p> <p>○Bestway Cement(2014/15年度): 売上305億ルピー、税引前利益116億ルピー。</p> <p>○Pakcem Ltd.(2014/15年度): 売上56億ルピー、税引前利益10億ルピー。</p>
対外関係	N/A
輸出	英国からの輸出について、物流サービスを行っている。
輸入	英国本国では、バスマティ米の輸入を行っている。
認証・表彰	<p>UBL: 2005年、最も大きいコーポレート・ファイナンス企業賞</p> <p>ベストウェイ・グループ: 2013年、英国ムスリム賞にノミネート。</p>
CSR(企業社会責任)	非常に力を入れており、ベストウェイ財団を通じて、パキスタン向けに教育や災害支援を行っているほか、英国においても教育支援、ローカル・サプライヤー支援を行っている。
将来展望	セメント、銀行とも、パキスタンでは伸びている産業である。今後、中パ回廊によるインフラ整備に伴い、莫大なセメント需要が生まれる。

13. Colony

特色	<p>○パキスタン最古の企業グループの一つ。</p> <p>○現在は紡績、機織といった繊維事業と、製糖事業を行っている。</p>
連絡先	<p>Lower Ground Floor Ismail Aiwane-Science Bldng 205 Ferozepur Road, Lahore-54600</p> <p>TEL: +92 (42) 3575-9231</p> <p>FAX: +92 (42) 3576-3247</p> <p>Email: info@colonymills.com</p> <p>URL: http://www.colonymills.com/</p>
沿革	<p>○コロニーグループは、ムハマド・イスマイル・モラ・バクシュグループの分派。同グループはパキスタン建国以前では、イスラム教徒の企業グループとしては最大のグループで、1889年に初めて工場を設立した。</p> <p>○コロニーグループは分派後、1946年に最初の繊維会社を設立し、パキスタンでの営業を開始した。</p>
ビジョン/ ミッション	<p>○日々変化する世界市場の中で、すべてのニーズに応えるパキスタン最大の糸サプライヤーになること。</p> <p>○利害関係者全員の利益を最大化するため、成長の機会を探し、作り上げること。</p> <p>○ビジネスにおける全面において最高の評価を得るような、会社を新しい高さへと引き上げ、全ての関係者がその一部を担っていることを誇りに思えるようにする。</p>
事業展開	<p style="text-align: center;">企業名・主要事業</p> <p>(1) Colony Textile Mills Limited (繊維)</p> <p>概要: グループ内で統廃合が行われた結果、現在の繊維事業はこの1社で運営されている。過去の経緯から紡績に強みを持っているほか、機織まで行う。欧州、米国、韓国などにも輸出を行っている。</p> <p>URL: http://www.colonytextiles.com/</p> <p>(2) Imperial Sugar Limited (製糖)</p> <p>概要: 以前はコロニー・シュガー・ミルズという会社だったが、名称を変更している。2007年に設立された企業で、7,500トン/日と、6,500トン/日の2つのサトウキビ粉碎設備を保有している。また、12万5,000リットル/日の蒸留設備を保有。</p> <p>URL: http://www.imperialsugars.com/Web/ColonyHome.aspx</p>
所有形態	グループ企業2社とも、上場を果たしている。
従業員	9,357名
主要立地	本社および機織工場はラホール、紡績工場はムルタン
経営陣	N/A
経営スタイル	
財務状況	コロニー・テキスタイル・ミルズの単体売上高(2014/15年度)は、159億5,711万ルピー。粗利は7億2,431万ルピー。

対外関係	N/A
輸出	年間 520 万ドルを輸出。輸出先には欧州、米国、韓国、日本などがある。
輸入	特になし。繊維機械は日本製が多い。
認証・表彰	ISO 9001:2008、OEKOTEX、BCI
CSR(企業社会責任)	N/A
将来展望	<p>○世界経済の後退、地域の競合相手の台頭、売上税の上昇により、繊維ビジネスに対する環境は悪化している。繊維産業はパキスタン経済の 8%を占める基幹産業。</p> <p>○こうした状況をコストカットや付加価値の追加により、乗り切ろうと考えている。品質を向上し、製品を多様化させ、新規市場を開拓し、生産効率を上げる必要がある。</p>

14. Jaffer

特色

- 輸入販売など商社活動がグループのメイン・ビジネス。創業以来、肥料や農業関連資材を取り扱っていた関係で、インダス川周辺の農業地帯に多く事務所を構える。
- 日本との関係では、コマツの建設機械の販売代理店を務めている。コマツ製品を扱う伊藤忠商事とも良好なパートナーシップ関係にある。

連絡先

Citi Tower, 33-A, Block 6, PECHS, Shahrah-e-Fisal,
 P. O. Box No.: 7129, Karachi, Pakistan - 75400.
 TEL: +92-21-34373111
 FAX: +92-21-34373073
 Email: jbl@jaffer.com

沿革

- 1849年にプネで創業した企業グループ。パキスタンの独立に合わせて、カラチへと移住。
- 1948年7月にジャファー・ブラザーズを設立し、カラチを中心にビジネスを展開してきた。

ビジョン/ ミッション

- ビジョン 2020: 顧客の卓越のため、グループをあげて傑出かつ多様化した努力を行う。
- ミッション: パキスタンの経済社会の発展に積極的に関わる。利害関係者の利潤を拡大すべく、国内での存在感とグローバル・パートナーを通じて営業を続ける。事業領域は農業、IT、専門サービス、インフラ開発、教育、健康、加工/製造、環境エンジニアリング、エネルギー。地域レベルで存在感を拡大していく。

事業展開

企業名・主要事業

- (1) **Jaffer Brothers (Pvt.) Limited** (商社)
 - **プロジェクト・機械部門**
 概要: 北米、欧州、日本、中国ほかアジア諸国の機械を取り扱う。コマツのほか、マルマテクニカ(神奈川県)、Manitou(フランス)、Ammann(スイス)、Terex(米国)、Mabey(英国)、Power Cubers(米国)、Thales(フランス)、Astec(米国)、Roadtech(米国)の販売代理店を務めている。
 - **肥料・コモディティ部門**
 概要: 肥料を輸入販売するほか、石炭や生姜などの輸出も手がける。Yara(ノルウェー)、Gavilon(米国)、Tessengerlo(ベルギー)などの販売代理店を務める。
 - **住宅・衛生部門**
 概要: 40年間継続している事業部門である。専門家や技術エキスパートの見地から、 Deng、マラリアといった病気に対する政府プログラムなどに対して、製品供給を行う。Bayer(ドイツ)、Akzo Nobel(オランダ)、Igeba(デンマーク)の販売代理店を務める。
- (2) **Jaffer Agro Services (Pvt.) Limited** (商社・コンサルタント)
 - 概要: 農家向けに農薬、肥料、コンサルタントサービスを提供する。バイオ製品の取り扱いも進めており、効果的に収穫を増やす方法を普及させている。また、効率的な灌がいシステムも販売している。Biostadt(ナイジェリア)、Rallis(インド)、Excel Crop Care(インド)、Jain Irrigation(インド)の販売代理店でもある。
 - URL: <http://www.jaffer.com/about/JASPL.aspx>

	(3) Jaffer Biotech (Pvt.) Limited (バイオ) 概要: 収穫を増やすバクテリアの研究を行っている。
	(4) Jaffer Business Systems (Pvt.) Limited (IT) 概要: IT ソリューションを提供するシステム会社。 URL: http://www.jaffer.com/BusinessUnits/JBS.aspx
	(5) Murshid Builders (Pvt.) Limited (建設) 概要: 1984年に設立された建設会社。外資企業のサブコントラクターとして請け負うことが多く、日本企業では大成建設、清水建設、飛鳥建設などから請け負った実績がある。 URL: http://www.jaffer.com/about/Murshid.aspx
所有形態	ジャファー一族による保有。
従業員	1,000名強。
主要立地	本社はカラチ。イスラマバード、ラホールに事務所。新疆にもオフィスあり。
経営陣	○経営層が積極的に動く。
経営スタイル	○従業員の強化と、起業家精神を育む。
財務状況	N/A
対外関係	コマツとは40年間の取引関係になっている。伊藤忠商事、三菱商事、住友商事とも付き合いが深い。日本農薬とも共同で事業を行っている。
輸出	コモデティ、バイオ技術の輸出を検討。
輸入	肥料、建設機械、ICT 設備、農薬など。
認証・表彰	ISO 取得。パキスタン・エンジニアリング・カウンシルに所属。
CSR(企業社会責任)	健康分野: ムルシッド病院・ヘルスケアセンター。 学術分野: インダス・バレー・スクール。 教育分野: 市民基金の学校設立事業へのサポートなど。
将来展望	コア・コンピタンス領域での成長と統合を目指す。

15. Habib (House of Habib)

特色	<p>○パキスタン建国を支えた巨大財閥。</p> <p>○インドをルーツに持ち、ホージャ・コミュニティに属す。</p> <p>○ハウス・オブ・ハビブ、ダウード・ハビブの2グループに分離しており、特に前者はトヨタなど、外国企業との合弁・協力事業が多い。</p>										
連絡先	<p>1st Floor House Of Habib Buliding, 3 Jinnah CH Society, Shahrah-e-Faisal, Karachi</p> <p>Tel: 0092-21-3431-2314</p> <p>Fax: 0092 (21) 3431-2314</p> <p>Email: hoh@hoh.net</p> <p>URL: www.hoh.net</p>										
沿革	<p>ボンベイを拠点に30年来の商業・貿易経験を持ったやり手ビジネスマン、ハビブ・イスマエル氏により1921年設立。綿、油糧種子、鉱石などを扱う商社で、商業銀行としての役割も果たしていた。その後、金融業を正式に事業展開するため、1941年に創立者の息子達がハビブ銀行を設立。パキスタン建国(1947年)の際、当時30支店以上あった同銀行や、その他すべての事業をパキスタンへ移転し、新しい国の金融や財務に助力した。ハビブ一族は現在2つの企業グループ「ダウード・ハビブ」と「ハウス・オブ・ハビブ」を有し、創立者の子孫が統率している。</p>										
ビジョン/ ミッション	<p>○利害関係者のため、競争力のある利益を維持し、事業拡大・多角化するダイナミックなグループとして認識・尊敬される。</p> <p>○社会、国、環境に対する義務を、責任をもって果たし、雇用主として選ばれる企業となる。</p> <p>○ビジョンには試みが無くてはいけない。階段を見上げるだけでなく、階段を登っていかねばならない。</p>										
事業展開	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="316 1305 1460 1361"> 企業名・主要事業 </th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="316 1361 375 1552"> (1) Indus Motor Company (自動車) </td> <td data-bbox="375 1361 1460 1552"> <p>概要: トヨタ自動車、豊田通商とハウス・オブ・ハビブの合弁会社。パキスタン国内でトヨタ・ブランドの自動車の製造・販売を行う。</p> <p>URL: http://www.toyota-indus.com/</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="316 1552 375 1742"> (2) Agriauto Industries Limited (自動車部品) </td> <td data-bbox="375 1552 1460 1742"> <p>概要: 1981年に設立した自動車部品メーカー。パキスタンでは初めてTS16949の認証を取得。外国企業と技術協力契約を締結。多能化に貢献した。</p> <p>URL: http://www.agriauto.com.pk/index.html</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="316 1742 375 1933"> (3) Agriauto Stamping Company (Private) Limited (自動車部品) </td> <td data-bbox="375 1742 1460 1933"> <p>概要: 自動車用の金属シートの成形、サブアセンブリ、染め、備品点検などのため、オギハラ(タイランド)社との技術協力により2012年設立された。</p> <p>URL: http://www.asc.net.pk/</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="316 1933 375 2031"> (4) AuVitronics Limited (自動車部品) </td> <td data-bbox="375 1933 1460 2031"> <p>概要: 1983年にビデオ・オーディオカセット・メーカーとして設立。2000年に自動車部品製</p> </td> </tr> </tbody> </table>	企業名・主要事業		(1) Indus Motor Company (自動車)	<p>概要: トヨタ自動車、豊田通商とハウス・オブ・ハビブの合弁会社。パキスタン国内でトヨタ・ブランドの自動車の製造・販売を行う。</p> <p>URL: http://www.toyota-indus.com/</p>	(2) Agriauto Industries Limited (自動車部品)	<p>概要: 1981年に設立した自動車部品メーカー。パキスタンでは初めてTS16949の認証を取得。外国企業と技術協力契約を締結。多能化に貢献した。</p> <p>URL: http://www.agriauto.com.pk/index.html</p>	(3) Agriauto Stamping Company (Private) Limited (自動車部品)	<p>概要: 自動車用の金属シートの成形、サブアセンブリ、染め、備品点検などのため、オギハラ(タイランド)社との技術協力により2012年設立された。</p> <p>URL: http://www.asc.net.pk/</p>	(4) AuVitronics Limited (自動車部品)	<p>概要: 1983年にビデオ・オーディオカセット・メーカーとして設立。2000年に自動車部品製</p>
企業名・主要事業											
(1) Indus Motor Company (自動車)	<p>概要: トヨタ自動車、豊田通商とハウス・オブ・ハビブの合弁会社。パキスタン国内でトヨタ・ブランドの自動車の製造・販売を行う。</p> <p>URL: http://www.toyota-indus.com/</p>										
(2) Agriauto Industries Limited (自動車部品)	<p>概要: 1981年に設立した自動車部品メーカー。パキスタンでは初めてTS16949の認証を取得。外国企業と技術協力契約を締結。多能化に貢献した。</p> <p>URL: http://www.agriauto.com.pk/index.html</p>										
(3) Agriauto Stamping Company (Private) Limited (自動車部品)	<p>概要: 自動車用の金属シートの成形、サブアセンブリ、染め、備品点検などのため、オギハラ(タイランド)社との技術協力により2012年設立された。</p> <p>URL: http://www.asc.net.pk/</p>										
(4) AuVitronics Limited (自動車部品)	<p>概要: 1983年にビデオ・オーディオカセット・メーカーとして設立。2000年に自動車部品製</p>										

	<p>造に進展。カセット生産を 2010 年に終了した。また、包装業、建築材料、カスタマイズ成形サービスなどに多角化。なお、日本、マレーシア、ドイツ、韓国などの企業と技術協力を結んでいる。</p> <p>URL: http://www.auvitronics.com/</p>
	<p>(5) Thal Limited (ジュート製品、ラミネート、包装資材)</p> <p>概要: 1966 年設立、カラチとラホール証券取引所に上場している。多角化した製造企業で、自動車部品(カラチ)、ジュート製品(ムザファルガル)、ラミネートシート(ハブ)と紙袋(ハブ&ガドゥーン)などの部門がある。</p> <p>URL: http://www.auvitronics.com/</p>
	<p>(6) Thal engineering (自動車部品)</p> <p>概要: 1996 年にパキスタン産のトヨタとスズキ自動車の内装用エアコンの製造を開始。その後、ワイヤーハーネスも製造。デンソー、古河電工と技術協力契約を締結している。</p> <p>URL: http://www.auvitronics.com/</p>
	<p>(7) Thal Boshoku Pakistan (Private) Limited (自動車部品)</p> <p>概要: 豊田紡織との合併会社。シート部品を製造する。</p>
	<p>(8) Shabbir Tiles and Ceramics Limited (タイル)</p> <p>概要: ドイツの Agrob Anlagenbau GmbH 社との戦略・技術協力により 1978 年に設立。</p> <p>URL: http://www.stile.com.pk/</p>
	<p>(9) Habib Metro Pakistan (Private) Limited (卸売)</p>
	<p>(10) Metro-Habib Cash & Carry Pakistan (卸売)</p> <p>概要: 2007 年に設立。ドイツのメトロとの合併事業で、キャッシュ&キャリー方式の卸売を行う。飲食店などをターゲットにしている。従業員数は約 2300 名。9 店舗を構えている。</p> <p>URL: https://www.metro.pk/about-us</p>
	<p>(11) Habib Insurance Company Limited (保険)</p> <p>概要: ハビブ・グループ初期からの事業の一つ。1942 年、ボンベイで設立し、1947 年の分離建国後、カラチに移転した。カラチ証券取引所の上位 25 社に贈られる優秀賞を 9 回(1981-1986 年、93 年、95 年、97 年)受賞している。</p> <p>URL: http://www.habibinsurance.net/</p>
	<p>(12) Dysnea Pakistan LTd. (化学)</p> <p>概要: 北欧ダイネアとの合併会社で、化成品を製造する。現在はアイカ工業へと株式が移転している日系企業。</p> <p>URL: http://www.dynea.com.pk/</p>
	<p>(13) Noble Computer Services (Pvt) Ltd (IT)</p> <p>URL: http://www.noble-computers.com/</p>
所有形態	創立者の親族による私有や外国企業との合併など。
従業員	1 万 4,000 人以上
主要立地	カラチ

経営陣 経営スタイル	外国企業との合弁会社が多く、海外の技術やノウハウを取り入れた製品の製造を行う企業が多い。
財務状況	グループ内の製造業の売上高は 10 億ドル以上。
対外関係	外国企業との合弁会社が多く、パートナー関係にある企業は多い。
輸出	N/A
輸入	グループ会社のメーカーが日本などから部品・原材料を輸入している。
認証・表彰	<ul style="list-style-type: none"> ○アジア CSR 賞 2007 年 (インダス・モーター) ○環境エクセレンス賞 2004 年,2005 年,2006 年,2007 年,2008 年 (インダス・モーター) ○KSE トップ 25 賞 (Stiles) ○FPCCI 輸出トロフィー賞 2002 年,2003 年,2004 年 (タール) ○KSE トップ 25 賞 (タール・エンジニアリング)
CSR (企業社 会責任)	<ul style="list-style-type: none"> ○ハビブ大学財団、ハビブ学校財団。 ○救済援助など
将来展望	N/A

16. Treet Group

特色	<p>○かみそりメーカーとして知名度がある企業グループ。</p> <p>○パッケージ・グループとは親戚関係</p>
連絡先	<p>72-B, Industrial Area Kot Lakhpat, Lahore Pakistan.</p> <p>Tel: +92-42-35830881、35156567、35122296</p> <p>URL: http://www.treetgroup.com/</p>
沿革	<p>トリート・グループの源流にあるアリー族の歴史は、パキスタン独立以前にさかのぼる。約1世紀前、サイエド・マラティブ・アリ氏が事業を始め、農業、商業、合併事業を拡大。1947年のパキスタン独立後、工業分野へも着手した。1952年、アリー族から分派する形で、トリート・コーポレーションが設立され、繊維、自動車、トラック、トラクター、石鹼、ギー(牛脂)、カミソリ製造などの分野で事業を行ってきた。</p>
ビジョン/ ミッション	<p>○ビジョン: 社会貢献のため、我々が関する分野のイノベーターとなる。トリート・グループのステークホルダーと評判のため、グループの健全な財務と持続的な成長を確保しつつ、品質、技術、販売およびマーケティング分野で公正な競争をすること。</p> <p>○ミッション: お客様のニーズに応えるため、彼らのニーズや好みに調整した高品質な製品・サービスを提供し、自社の独創性と原則の厳守を通じて、ステークホルダーのために価値を築く。我々は、良心的なプロデューサー、かつ、時の試練に耐えた者であり、これからも高付加価値製品とサービスの提供を介し顧客のニーズに応えることに注力していく。</p>
事業展開	企業名・主要事業
	<p>(1) TREET CORPORATION LIMITED (かみそり製造)</p> <p>概要: 国産では随一のかみそり刃メーカー。1954年にハイデラバードにかみそり刃工場を設立。1975年にラホールに第2工場を設けた。法人設立は1977年。豪州、中国、中東アフリカなど、世界30カ国へと輸出されている。</p> <p>URL: http://treetonline.com/</p>
	<p>(2) PACKAGING SOLUTIONS (包装)</p> <p>概要: 段ボールの総合メーカー。3層・5層構造の段ボール箱の製造と、カラー印刷を手がける。最新の機械設備を保有している。</p> <p>URL: http://www.packsol.com.pk/</p>
	<p>(3) Treet Holdings Limited (自動二輪)</p> <p>概要: 旧トリート・エコノ・トレード社。バイクの生産販売を行っている。</p> <p>URL: http://www.treetbike.com/</p>
	<p>(4) Global Arts Limited (人材)</p> <p>概要: 2007年に設立。技術管理、会計管理のほか、契約社員の派遣など、事業関連サービスを提供する。現在は教育機関や研究機関の運営管理なども手がけている。</p>
	<p>(5) First Treet Manufacturing Modaraba (ムダラバ)</p> <p>概要: 2005年に設立された。多目的ムダラバ会社で、段ボール箱や石鹼の製造販売を行っている。</p>

	(6) Treet HR Management (Private) Limited (人材) 概要: 2006年に設立。専門家、技術者を顧客企業へ派遣する。
	(7) Treet Assets (Private) Limited (アセットマネジメント)
	(8) Treet Power Limited (電力) 概要: 2007年に設立。発電所プロジェクトを計画。
	(9) Treet Bikes Limited (バイク)
所有形態	親族による保有。
従業員	980人
主要立地	ラホール
経営陣 経営スタイル	親族経営である。
財務状況	トリート・コーポレーションの2014/15年度の売上高は69億ルピー。輸出売上高は17.1億ルピー。粗利は14.4億ルピーとなっている。
対外関係	サイエッド・アリー族から派生しており、パッケージ・グループやロード・グループは親戚関係にある。お互いの企業に取締役として参画している。
輸出	かみそり刃の輸出を行っている。
輸入	韓国製バッテリーの輸入販売を開始している。
認証・表彰	ISO9001:2008を取得。
CSR(企業社 会責任)	N/A
将来展望	N/A

17. Guard Group

特色	パキスタンの自動車向けフィルター市場では高いシェアを持つ。アトラス・ホンダ、インダス・モーター、パック・スズキ、ミラット・トラクター、アルガジ・トラクターが顧客。
連絡先	80- Badami Bagh, PO Box 465, Lahore Pakistan 電話番号: +92-42-7725616(-18) FAX 番号: +92-42-7722627 (-7723988) URL: http://guardgroup.pk/
沿革	1950 年代の初頭、自動車部品の商社として事業を開始した。 1960 年、自動車用フィルターの生産開始。
ビジョン/ ミッション	ビジョン: 品質に妥協無し ミッション: 現代化、バランス化、コスト削減のため、様々な技術を取り入れる。
事業展開	<p style="text-align: center;">企業名・主要事業</p> <p>(1) Malik Auto & Agricultural Industries (Pvt) Ltd. (フィルター製造) 概要: 1960 年以來、パキスタンのオートフィルター&エンジンオイル製造のパイオニア。シャフィ・マリク氏(故)によって設立された。「ガード・フィルター」のブランドで流通している。大規模なフィルタ製造工場を有しており、生産範囲は、乗用車、バス、トラック、トラクター、建設機械、船舶、機関車など多数の車両向けを含む。その他、ガスタービン用吸気フィルターや発電機用の燃料油フィルターを製造する。主要自動車メーカー、トラクター・メーカーがパキスタン内の OEM として使用している。 URL: http://www.guardfilters.com.pk/home.php</p> <p>(2) Euro Guard (Pvt) Ltd. (車両関連サービス) 概要: 「ガード・オート・ゾーン」を全国に展開。自動車関連商品の小売店でありながら、自動車トラブルをワンストップで解決するサービスも行う。ガード製品の売上増、自社のイメージ向上を目的としている。フィルターやエンジンオイルの交換サービスが重要で、ガードの品質の高さや、サービス力の高さを知ってもらう意味もある。 URL: http://www.guardautozone.com.pk/</p> <p>(3) Guard Agriculture & research Services (Pvt) Ltd. (農業) 概要: コメの研究開発部門を持つ初の民間会社として、1989 年に設立された。優れた進歩を遂げ、現在では 5 部門(R&D、作物栽培、食品、種子、農業機械)を保持する。 URL: http://www.guardrice.com/</p> <p>(4) Guard Friction (ブレーキパッド) 概要: ブレーキ・ライニング、ブレーキパッド、ブレーキ・オイルを製造する。 URL: http://www.guardfriction.com/</p> <p>(5) Guard Electric vehicles (電動バイク・電動三輪) 概要: 2010 年にシャーゼーン・マリク氏が事業を開始。当初は中国の大手メーカーから電気バイク、電気三輪車を輸入。一年半に渡り車両をテストした。自動車部品の小売店「ガード・オート・ゾーン」で充電ができるように計画中。</p>

	URL: http://www.guardgroup.pk/gev/
	(6) Guard Hepa Filter (空気清浄フィルター) URL: http://www.guardfilters.com.pk/hepa/
	(7) Diesel Auto Corporation (商社)
所有形態	親族による保有
従業員	1,500
主要立地	ラホール
経営陣 経営スタイル	親族経営である。
財務状況	非公開
対外関係	N/A
輸出	バスマティ米(ガード・ライス)を日本を含む世界 40 カ国へ輸出している。
輸入	スチール・フィルター・ペーパー、化学薬品、グリコール類、自動車修繕製品などを、韓国、日本、米国、イタリア、中国、インドから輸入している。
認証・表彰	ISO9001:2000、ISO14001:2004 取得。IFS(欧州の国際食品基準)取得。
CSR(企業社会責任)	ムムターズ・バクトワール記念トラストを設立し、教育やスポーツ振興へ寄付金を利用している。
将来展望	N/A

18. Din Group

特色	<p>○テキスタイルとレザー分野で活躍するグループ。ニット製品のコアスパン・ヤーン、コーン染色ヤーン、メランジュ・ヤーンを製造する。</p> <p>○H&M、C&A、JC ペニー、リーバイス、チャップス、ナイキ、ドッカーズ、AMC、トミーヒルフィガー、ティンバーランド、コルビー、ギャップといった大手アパレル・メーカーや、そのサプライヤーに糸を提供している。</p>
連絡先	<p>Din Tower, 1-Green Acre, 7-KM Raiwind Road, Lahore, Pakistan.</p> <p>Tel: (+92-42) 35323611-14</p> <p>Fax: (+92-42) 35323615</p> <p>URL: http://www.dingroup.com.pk/</p>
沿革	<p>1952年、皮革製品を扱う小規模ベンチャー企業として設立。現在では皮革、繊維分野の主要輸出グループのひとつ。</p>
ビジョン/ ミッション	<p>ビジョン: 高価値製品のさらなる国際市場を探索するため、自社を完全な繊維ユニットにすることを目指している。重点は製品と市場の多様化、付加価値と費用対効果。</p> <p>ミッション: 株主の投資に対して良いリターンを、顧客に高品質な製品を、そして従業員に良好な仕事環境を確保し、提供する。全てのビジネス組織から信頼できるパートナーとしての地位を得ること。</p>
事業展開	企業名・主要事業
	<p>(1) Din Textile Mills Limited (繊維)</p> <p>概要: 1987年に設立。短期間で国内有数の紡績会社に成長した。現在は2,700人以上の従業員を抱え、連結売上高は年間85億ルピーに及ぶ。</p> <p>URL: http://dintextile.dingroup.com.pk/index.php</p>
	<p>(2) Din Leather Mills Pvt. Limited (皮革製品)</p> <p>概要: 国内最大手の皮革製品メーカー。高級革を専門としており、山羊革製品を輸出している。カラチに2万平方メートルの皮革工場を保有している。</p> <p>URL: http://dinleather.dingroup.com.pk/</p>
	<p>(3) Din Farm Products (Pvt.)Ltd. (養鶏)</p> <p>概要: ラホール近郊で養鶏場を経営。1日あたり30万個を越える鶏卵を生産能力がある。卵のブランド名は「Heggs」。ハラール認証取得。国内では初めてISO22000:2005(食品安全マネジメントシステム)を取得した。</p> <p>URL: http://www.dinfarmproducts.com/</p>
所有形態	<p>家族が株式の大部分を保有。</p>
従業員	<p>5,000人</p>
主要立地	<p>ラホール</p>
経営陣 経営スタイル	<p>上場はしているが、基本的には一族が経営を指導する。</p>

財務状況	デイン・テキスタイル・ミルズ： 年間売上 85 億ルピー。
対外関係	チニョーティー出身のグループ。S・M・ムニール氏は TDAP 理事長を務める。ナワーズ・シャリフ 首相とも近い関係にある。
輸出	○糸： ポルトガル、ベトナム、UAE、エジプト、イタリア、スペイン、インドネシア、ニュージーランド、バングラデシュ、韓国、香港、トルコなどで使用されている。 ○皮革製品： 日本、スペイン、韓国、中国、香港、フランス、ドイツ、イタリア、ポルトガル、米国を含む世界の主要 20 カ国に輸出している。
輸入	スチール・フィルター・ペーパー、化学薬品、グリコール類、自動車修繕製品などを、韓国、日本、米国、イタリア、中国、インドから輸入している。
認証・表彰	ISO 9001、14001 取得。GOTS&OE 認証取得。ベスト輸出者賞受賞(デイン・レザー)。
CSR(企業社会責任)	○カラチのチニョート病院、チニョート学校への寄付。 ○チニョート市内の学校、病院の運営費や奨学金の提供などの慈善活動。
将来展望	N/A

19. Lakson Group

特色	カラチを拠点とし、洗剤、石鹼、歯磨き粉といった日用品、粉末飲料や紅茶などの食品、ファーストフード、保険、インターネットサービス、ソフトウェア、包装などの分野で事業を行う。
連絡先	LAKSON SQUARE, BLDG. # 2, SARWAR SHAHEED ROAD, KARACHI - 74200, PAKISTAN Tel: + 922-569-8000 / Fax: + 9221-568-3410
沿革	1954年、ハッサン・アリ・カラバイ氏により、商社として設立された。1980年代以降、様々な分野に事業を多角化。現在はカラバイ氏の息子であるラカニ兄弟が経営する。数年前、グループ初期からの事業であったラクソン・タバコを米国のフィリップ・モリスに売却し、数十年來のタバコ事業から撤退した。現在は消費財を中心としたビジネスを展開する。
ビジョン/ ミッション	顧客、株主、従業員のニーズを中心に、成功したビジネスモデルを構築すること
事業展開	<p style="text-align: center;">企業名・主要事業</p> <p>(1) Accuray Surgicals Ltd. (手術器具製造) 概要: 器具製造(外科・歯科・獣医用、医療器具、美容器具、工具など)。 URL: http://www accuray.com.pk/</p> <p>(2) Anchor Commodities (Pvt.) Limited.</p> <p>(3) Century Insurance Co. Ltd. (保険) URL: http://www.cicl.com.pk/</p> <p>(4) Century Paper & Board Mills Limited (紙製品) 概要: グループの主要企業の一つ。包装資材を製造。 URL: http://www.centurypaper.com.pk/</p> <p>(5) Clover Pakistan (PVT) Ltd. (飲料製造) 概要: 1986年設立。米国企業クラフト・フーズの製造・販売ライセンスを所有 URL: http://clover.com.pk/</p> <p>(6) Colgate-Palmolive (Pakistan) Ltd. (日用品) 概要: オーラルケア、石鹼、洗剤(食器・衣類)などを製造。ISO 9000:2000品質管理システム。米国企業 Colgate-Palmolive Inc. との合併事業。 URL: http://colgate.com.pk/app/colgate/pk/</p> <p>(7) Cyber Net Internet Services (Pvt.) Ltd. (IT) 概要: データ・ネットワークや、インターネット・サービスのプロバイダー事業を展開。 URL: https://www.cyber.net.pk/</p> <p>(8) Express Publications (Pvt.) Limited (テレビ) 概要: TVメディア(年中無休のテレビニュース・チャンネル)。 URL: http://www.gadoontextile.com</p> <p>(9) GAM Corp. (Pvt.) Limited (ファストフード)</p> <p>(10) Ice Animations (Pvt.) Limited (IT)</p>

	(11) Lakson Business Solutions (ソフトウェア) 概要: ウェブアプリ・ソフトウェア開発などを行う。パートナーは IBM、マイクロソフトなど。 URL: http://www.laksol.com/
	(12) Lakson Investments Limited (投資)
	(13) Matrix Press (Pvt.) Limited (マスコミ)
	(14) Merit Packaging (印刷、包装)
	(15) Princeton Travels (Pvt.) Limited (旅行代理店) 概要: 観光分野 (ホテル予約・レンタカー・旅行保険など) URL: http://princetontravels.com/
	(16) Printek (Pvt.) Limited (印刷)
	(17) SIZA Foods (Pvt.) Ltd. (McDonald) (ファストフード) 概要: マクドナルドのフランチャイズ展開を行う。 URL: http://www.mcdonalds.com.pk/contact-us
	(18) Sybrid (ビジネス・プロセス・アウトソーシング) URL: http://www.sybrid.com/
	(19) Television Media Network (Pvt.) Ltd. (マスコミ)
	(20) Tetley Clover (Pvt.) Ltd. (製茶) 概要: 製茶業 (茶葉・粉茶・ティーバッグ)、英国のテトリー社との合併。 URL: http://www.tetley.pk/home
所有形態	親族による保有
従業員	1 万人以上
主要立地	カラチ
経営陣 経営スタイル	創業者の息子達が、グループ内のほぼすべての企業の CEO/取締役を勤める。
財務状況	売上 4.1 億ドル以上、資産 10 億ドル以上
対外関係	他国関連企業としては、「Colgate-palmolive Inc.」(米国、合併事業)、「Kraft General Foods USA Inc.」(米国、ライセンス契約)、「McDonalds Corporation」(米国、国内事業展開ライセンス)、「Tetley UK Ltd.」(英国、合併事業)などがある。
輸出	アキュレイ・サージカルズは手術器具を輸出している。
輸入	コルゲート・パームオリーブ社は、原材料の一部を中国などから輸入している。
認証・表彰	コルゲート・パームオリーブ社は、ISO9000:2000 を取得。
CSR(企業社会責任)	グループのハッサン・アリ財団とグルバヌウ・ラカニ財団などにより、主に医学分野の様々な財政援助プログラムや寄付が行われている。また、カラチの中心街に数階建てのオフィスビルを所有し、賃貸収入全額が慈善目的のために利用されている。
将来展望	N/A

20. Sitara Group

特色	国内の有力企業グループの一つ。Sitara はサンスクリット語で「星」の意味。
連絡先	SITARA CHEMICAL INDUSTRIES LTD. P.O.Box No. 442, 32 KM, Sheikhpura Road, Faisalabad, Pakistan. Tel: 92-41-4689141-5 Fax: 92-41-4689147, 4689148 URL: http://www.sitaratextile.com/group-of-companies.html
沿革	2 人兄弟、故ハジ・アブドゥル・ガフル氏とハジ・バシル・アハメド氏(現グループ会長)が、1956 年に織物業で会社を設立。その後、同兄弟の子供達と、事業を拡大・発展させた。現在では、紡績や繊維布の加工・仕上げのほか、塩素アルカリ産業や発電業にも事業展開している。
ビジョン/ ミッション	事業利益のため、リスクを十分に管理しつつ継続的な成長と多様化を目指す。

事業展開	企業名・主要事業
	(1) SITARA CHEMICAL INDUSTRIES LTD. (化学) 概要: 1981 年設立。1985 年より苛性ソーダの生産を開始。当初の 1 日 30 トン生産から徐々に拡大し、現在は 1 日 610 トンの生産能力がある。副産物用の施設もあり、高まる需要に合わせて工場を拡大している。1995 年に紡績業へも進出。また 2001 年に化学製品部・輸出部、2003 年に農業化学品事業部を設立した。 URL: http://www.sitara.com.pk/chemical-division/chemical-div/
	(2) SITARA TEXTILE (繊維) 概要: 世界各地で活動し、国外市場のニーズに応える。常に新しいアプローチを採用し、最高品質の繊維製品を提供するよう努めている。 URL: http://www.sitaratextile.com/about-us.html
	(3) SITARA SPINNING MILLS LIMITED (繊維) 概要: 1990 年設立。2 万 2,080 スピンドルの生産能力を持つ。高品質のポリエステル/綿(PC)とポリエステル/ビスコース(PV)の生産に従事している。
	(4) SITARA ENERGY LIMITED (電力) 概要: 1984 年設立。上場会社で、発電・配電を主な目的とする。 URL: http://www.sitara.pk/
	(5) SITARA PEROXIDE LIMITED (化学) 概要: 過酸化水素を製造する。設備は欧州、米国メーカーから輸入している。トルコ企業のアクキム(AK-KIM)から技術指導を受けている。地場企業向けに化学品を納入。 URL: http://www.sitaraperoxide.com/
	(6) SITARA INFOTECH Pvt.Ltd. (ITサービス) 概要: ソフトウェアを開発する。5 カ国(アメリカ・カナダ・イギリス・オーストラリア・パキスタン)にネットワークを持つ。

	URL: http://www.sitarainfotech.com/
所有形態	創設者親族が保有。
従業員	シタラ・ケミカルズ: 837 名
主要立地	ファイサラバード
経営陣 経営スタイル	オーナー企業ではあるが、シタラ・ケミカルズは上場会社であるため、ガバナンス・透明性は良好である。
財務状況	シタラ・ケミカルズ(2014/15 年度): 売上高 87.2 億ルピー、粗利 14.5 億ルピー。
対外関係	N/A
輸出	オランダ、ロシア、フランス、アメリカ、イタリア、ブラジル、ペルー、タイ、シンガポールなどに繊維製品を輸出している。
輸入	N/A
認証・表彰	N/A
CSR(企業社会責任)	アジズ・ファティマ財団病院などを運営
将来展望	N/A

21. Yunus Brothers

特色 パキスタン最大のセメント製造会社を傘下に持つ。グループ全体の輸出量は国内有数。2013 年に大手化学メーカーである ICI パキスタンを買収した後は、ソーダ灰生産で首位、ポリエステル短繊維の生産で 2 位となっている。社内にテストラボを備えるなど、品質管理にも力を入れている。グループの製造会社の多くは自家発電設備を備えている。

連絡先 Lucky Cement Limited.
6-A Muhammad Ali Housing Society, A. Aziz Hashim Tabba Street, Karachi 75350
TEL: +92-21-37130123
URL: <http://lucky-cement.com/company/contact/head-office/>

沿革 1962 年に故ハジ・アブドゥル・アジズ・タバ氏が、商社「ユヌス・ブラザーズ」を設立。極東地域への糸や綿布の輸出から始め、ヨーロッパへと輸出事業を拡大した。1983 年より事業を多角化。現在は繊維、セメント、建築、不動産、エネルギー、商業など幅広く事業を展開する。

ビジョン/ミッション Lucky Cement Limited: パキスタンのセメント産業でリーダーとなる。世界市場における新しい機会を見つけ、投資し、産業の革新に貢献する。同時に、企業市民として責任を發揮する。

事業展開 **企業名・主要事業**

- (1) **Y. B Holdings (Pvt) Ltd** (ホールディング会社)
概要: 組織再編の一環で、2013 年に設立。グループ全社の親会社となる。
- (2) **Y. B. Pakistan Limited** (商社)
概要: 1962 年設立の元祖「ユヌス・ブラザーズ」(商社)。パートナーシップ企業だった会社を 2012 年に株式会社化し、社名を「Y.B. Pakistan Limited」とした。
URL: <http://ybpakistan.com/index.html>
- (3) **Yunus Textile Mills Limited** (繊維)
概要: 1999 年設立。紡糸から仕上げまで行う垂直統合型の織物工場。250 のエア自動織機を備える。生産能力は年間 1 億メートル。22 メガワットの自社発電所を持つ。パキスタン最大手のホームテキスタイル製品の輸出企業で、米国、フランス、スペイン、英国、カナダに事務所を置いている。顧客はウォルマート、ターゲット、メイシーズ、シアーズなどの米国および欧州の大手小売業である。デザイン、流通サービスも提供している。
URL: <http://www.yunustextile.com/index.html>
- (4) **Fazal Textile Mills Limited** (繊維)
概要: 1987 年に非稼働工場を買収し、再生した。6 万スピンドル以上を持つ紡績工場で、生織布、糸、ニット生地、完成品などの製造販売を行う。
URL: www.fazaltextile.com
- (5) **Gadoon Textile Mills Limited** (繊維)
概要: 1988 年設立。9 つの生産工場で構成され、24 万 5000 個スピンドルと、47 キロワットの自家発電設備を備える。高品質のコンパクトヤーン、村田機械製ジェット紡績機で製造した糸、コアスパンヤーン、綿 100%リングスパン糸などを生産。米国、欧州、極東、アフリカ、中国、香港、インド、バングラデシュ等の海外市場に出荷している。

URL: <http://www.gadoontextile.com>

(6) **Lucky Energy (PVT) Limited**

概要: 1993年設立。グループ会社へエネルギーを供給し、パキスタン政府へも電気を販売している。

URL: <http://www.luckyenergy.net/>

(7) **Lucky Cement (セメント)**

概要: パキスタン最大のセメント・メーカー。年間生産能力は775万トン。自社向け発電所、セメントのバルク輸出用のセメントターミナル、物流インフラを保有する。輸出先は東南アジア、中東、アジア、アフリカなど22カ国以上。また、イランに粉碎工場を設立(2014年始動)し、さらにコンゴに製造設備を設立予定である。なお、カラチ、ラホール、イスラマバードとロンドン証券取引所に上場している。

URL: www.lucky-cement.com

(8) **ICI Pakistan (化学)**

概要: 1944年よりソーダ灰の生産・販売を開始。1953年に株式会社化。2008年に英国ICIグループからアクゾノーベル(オランダ)へ売却される。2012年にユナス・グループ(Lucky Holdings Limited)が買収した。4部門の事業(ポリエステル短繊維、ソーダ灰、化学、ライフサイエンス)を展開し、ポリエステル短繊維、ソーダ灰、特殊化学品を含む多種多様な製品を生産・販売する。また、トール製造医薬品、アニマルヘルス製品、化学物質、農作物の種子、野菜の種子やアグリ製品を販売している。

URL: <http://www.ici.com.pk>

(9) **Lucky Holdings Limited (ホールディングス会社)**

概要: 2012年設立。ICIパキスタン・リミテッドの買収のために設立された非上場会社。ICIパキスタンを正式に引き継ぎ、新たな取締役会を任命した。

URL: <http://luckyholdings.com.pk/>

(10) **Yunus Energy Limited (電力)**

概要: 2011年に設立された風力発電プロジェクト。発電装置はノルデックス社(ドイツ)の物で50メガワットの電力容量。推計1.4億ドル相当のプロジェクト。

URL: <http://www.yunusenergy.com.pk>

(11) **Lucky Paragon Ready Mix Limited (コンクリート)**

概要: 2007年に設立した、ラッキー・セメント社とパラゴン建設社の合併会社。全国のメガプロジェクトのためにレディー・ミックス・コンクリートを製造・販売する。強度1000~10,000PSIまでのOP・SRタイプのセメントを提供している。

URL: <http://www.lpreadymix.com/>

(12) **LUCKYONE (PVT.) LTD (不動産)**

概要: 2010年より総合住宅地ならびにショッピング・モールを建設中。

URL: <http://www.luckyone.com.pk>

(13) **Lucky Knits (Private) Limited (ニット製品)**

概要: 紡糸から、編み、縫い、ステッチまで行う。生産能力はニット生地が月25万kg、衣類

	は 100 万枚。欧州、アジア、南アメリカ、オーストラリアなど様々な国に輸出している。 URL: http://www.luckyknits.com/
	(14) Lucky Commodities (卸売) 概要: 2013 年設立。国内の主要工業向けに石炭を調達する(セメント、繊維製品、石油、紙、化学、鉄鋼、その他)。国内の石炭市場の 40%以上に対応。 URL: http://lucky-commodities.com/
	(15) Lucky Electric Power Company Limited (電力)
	(16) Security Electric Power Company Limited (電力)
	(17) Fashion Textile Mills (Private) Limited (繊維)
	(18) Yunus Textile (Private) Limited (繊維)
	(19) Royale Linen New Jersey – USA (繊維、米国子会社)
	(20) Lucky Air (pvt) Limited. (航空サービス)
所有形態	創設者親族が保有。
従業員	N/A
主要立地	カラチ
経営陣	グループ企業はタバ一族によって経営されている。
経営スタイル	
財務状況	○2013 年度のグループ主要企業の売上高は 15 億 1,000 万ドル。 主要企業別: ラッキー・セメント 5 億 1,141 万ドル ICI パキスタン 3 億 6,506 万ドル ユヌス・テキスタイル・ミルズ 2 億 4,266 万ドル ガドゥーン・テキスタイル 1 億 8,901 万ドル ラッキー・テキスタイル・ミルズ 1 億 88 万ドル ファザル・テキスタイル・ミルズ 5,981 万ドル ○輸出売上高は 6 億 1,700 万ドル。
対外関係	N/A
輸出	ユヌス・ブラザーズはパキスタン有数の輸出業者。綿糸、混紡糸、綿布、混紡布、衣料品、米、砂糖、肥料、建設機器、化学製品、スペアパーツ、自動車など、さまざまな製品の貿易を行う。主に欧州、米国、極東、中東およびアフリカ市場へ輸出している。
輸入	N/A
認証・表彰	N/A
CSR(企業社会責任)	○アジズ・タバ基金を 1987 年に設立。 ○タバ心臓研究所、アジズ・タバ肝臓センターなどを運営。
将来展望	○ラッキー・セメントは 2016 年に売上 10 億ドルを目指す。 ○「ラッキー・ワン」というショッピング・モールが付帯した総合不動産開発を進めている。

22. Al karam Group

特色

○グル・アーメッドの会長の兄弟が経営。繊維産業に特化したグループ構成となっており、アル・カラム、マンゴーなど、有力アパレル・チェーンを展開。

○垂直総合型のビジネス展開をしており、幅広い種類の製品を提供。顧客は様々な種類のプリント布地、染め糸、ドビー織物、ジャガード生地を組み合わせられる。また、ツイル素材、サテン素材、バスケット織り、パーケール、編織り、織布なども扱う。

連絡先

Alkaram Textile Mills (Pvt) Ltd.
 H.T/11, Landhi Industrial Area, Karachi, Pakistan
 URL: <http://www.alkaram.com>
 Tel: +92-21-35018638-44
 Fax: +92-21-35018631-2

沿革

創業時はグル・アーメッドと同一グループ内であった。同グループのバシル・アル・ムハンマドの兄弟であるウマル・ハジ・カリムが現在、「アル・カラム」グループを経営しており、一族経営ながら実態としては分離している。

ビジョン/ミッション

○ミッション(テキスタイル): 競争力に優れた世界で有数のテキスタイル企業になるため、技術と競争力のある人材のもと継続的に改善する。革新的で効率の良い高品質な製品を提供することによって、顧客、サプライヤー、社会に優先されるパートナーになり、利害関係者により良い価値を持続可能な方法で届けること。

○ビジョン(テキスタイル): 価値と持続力をテキスタイル関連の解決策と合併するグローバル・パートナーになること。

事業展開	企業名・主要事業
	<p>(1) Alkaram Textile Mills Pvt. Ltd. (Al- Karam Studio) (繊維製品) 概要: ファッション用布地・アパレル、子供服、家庭用布類、ホームウェアなど。 URL: www.alkaramstudio.com</p>
	<p>(2) Baby Shop (子供服小売) 概要: 湾岸地域最大の小売業コングロマリット「ランドマーク・グループ」のブランドで、国内に 132 店舗展開している。子供用製品用の総合ストア。 URL: www.babyshopstores.com</p>
	<p>(3) Life Style (婦人向け小売) 概要: 国内に 108 店舗を構える、婦人向け個人・家庭用品の総合ストア。現代女性の個人や家庭の改善ニーズに焦点をあて、化粧品・アクセサリ・室内装飾品・家具・照明など最良のブランドをそろえている。 URL: www.babyshopstores.com</p>
	<p>(4) Splash (アパレル小売) 概要: ランドマーク・グループの一部で、普段着から流行物まで若者ファッション関連をそろえている。 URL: www.splashfashions.com</p>

	(5) Mango (アパレル小売) 概要: 世界中で知られるヨーロッパの女性ファッション服ブランド。パキスタン各地で数店舗オープンする予定。 URL: www.mango.com
	(6) Amna Industries (ニット製造) 概要: 近代的システムにより、紡績、編み工程、仕上げまで行う。ニット製品に特化したメーカーである。 URL: www.amna.com.pk
	(7) Pakistan Synthetics (ニット製造) 概要: ポリエステル短繊維生産会社。日本の帝人社の技術を使い、一日に 80 トンほど生産、パキスタンのテキスタイル業界に出荷している。 URL: www.pslfibre.com
	(8) PSL Caps (飲料キャップ製造) 概要: 飲料用のプラスチックボトルの蓋や王冠の製造に特化し、最新・高速機械を保持。
	(9) Dhabeji Salt (飲料キャップ製造) 概要: 化学工業用の塩や食卓塩を生産する。
	(10) Oriental Textile Mills Limited (繊維)
	(11) Gul Agencies (Pvt.) Limited
	(12) Imran Crown Corks (Pvt.) Limited
	(13) Sattar Ltd. (商社)
所有形態	オーナー一族による所有。
従業員	Al Karam Textile Mills Limited: 5,000 人程度
主要立地	カラチ
経営陣 経営スタイル	オーナー一族が経営している。グル・アーメッドの親族会社で、繊維部門が主体。早い時期に自社ブランドの小売店を開始した。
財務状況	N/A
対外関係	N/A
輸出	N/A
輸入	N/A
認証・表彰	ISO 9001、ISO 14001 を取得。GSV (Global Security Verification)、SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange) メンバー。BSCI (Business for Social Compliance Initiative)、GOTS (Global Organic Textile Standards) Different Buyers COC 認可など
CSR(企業社会責任)	学校への寄付など。
将来展望	N/A

23. Fateh Group

特色 ○ハク博士の「22 家族」リストにも掲載されており、以前は上位に入る企業グループであった。
○グループ中核会社のファテ・テキスタイル・ミルズは、垂直統合された繊維企業。紡績、製織、漂白、染色、ローラープリント、ロータリープリント、仕上げ工程が可能。ファブリック製品の年間生産は、約 6,000 万メートルである。

連絡先 P.O. Box No. 69, S.I.T.E., Hyderabad, Pakistan.
Tel: +92-223- 880463-66
Fax : +92-223-880514 & 880042
URL: <http://www.fatehmills.com>

沿革 ファテ・テキスタイル・ミルは、1952 年に法人となり、1961 年にカラチ証券取引所(KSE)で有限責任会社として登録された。

**ビジョン/
ミッション** N/A

事業展開

企業名・主要事業

(1) **Fateh Textile Mills Ltd.**

- 紡績部門
- 製織部門
- 染色部門
- 家具部門
- 衣服部門
- エネルギー部門

概要： 自社繊維工場向けのドイツ製自家発電装置(24MW)を保有している。その他、アメリカン・ジェネレーター製の 900KW の発電装置を 4 基、GE 製の 1,050KW の発電装置を 4 基保有している。

URL: <http://www.fatehmills.com/energy.html>

- 鉱業部門

概要： ファテ社は 1 万 2,758 エーカー(52 平方キロメートル)の土地を 30 年にわたって石炭採掘用にリースしたことで、シンド州政府から表彰を受けている。その土地は、シンド州のラクラ炭田全体の 26%にあたる。また、ファテは、ジンピールでも、5,992 エーカーの土地を石炭採掘用にリースしている。国内初となる石炭調整プラントが導入される可能性がある(低品質炭のため調整が必要)。

URL: <http://www.fatehmills.com/mining.html>

- エンジニアリング部門

概要： オートバイ、トラクターの組み立てを行う。

URL: <http://www.fatehmills.com/engineering.html>

(2) **Fateh Ltd.**

(3) **Fateh Outer Wear Ltd.** (繊維)

	(4) Barkat Cotton Mills Ltd. (繊維)
	(5) Barkat Limited
	(6) Barkat Power Limited
	(7) Fateh Motors Limited
	(8) Hero Motors Limited
	(9) Fateh Food & Beverages Limited
	(10) Fateh Mills Limited
	(11) Fateh Construction Company Limited
	(12) Fateh Transport Company Limited
	(13) Fateh Petroleum Limited (石油)
	(14) Fateh Consumer Services Limited
	(15) Fateh Pharmaceuticals Limited (医薬品)
所有形態	上場企業
従業員	N/A
主要立地	ハイデラバード
経営陣	N/A
経営スタイル	
財務状況	売上 4.1 億ドル以上、資産 10 億ドル以上
対外関係	N/A
輸出	繊維製品を米国、欧州、東アジアへと輸出している。
輸入	N/A
認証・表彰	○「カラチ証券取引所 トップ 25 カンパニー・アワード」を 9 年連続受賞。 ○ISO9001:2000、SA8000:2001 取得。
CSR(企業社会責任)	N/A
将来展望	N/A

24. Panasia Group

特色	欧米ブランドを中心に、鉄道や建設などの設備や機械を輸入販売する商社グループ。
連絡先	49 - C, Jail Road, P.O. Box 676, Lahore-54000,Pakistan Tel: +92-42-32560670 Fax: +92-42-37580027 URL: http://www.panasiangroup.com/
沿革	1969年に設立。
ビジョン/ ミッション	○輸送機器、建設、通信、IT、エネルギーの分野において、パートナーと顧客のニーズと機会を理解し、調和させる。 ○高いレベルでの顧客の支援、顧客の満足を達成するため、自社のリソースを使う。競争力のある、経済的なリターンを創出し、成長を最大化させる。
事業展開	<p style="text-align: center;">企業名・主要事業</p> <p>(1) VPL Ltd. (販売会社) 概要: トラック、バス、建設機械、エンジン、発電機などの販売、アフターサービスを行っている。販売製品は、ボルボ、UDトラック、ボルボ・バス、サンウィン・バス、ボルボ・ペンタ・インダストリアル&マリーンズ・エンジン、ゴマコ・コンクリート・ペイパース、サンビック・マイニング・エクスプロレーション、オニス・ビザ・ジェネレーターズなど。 URL: http://www.vpl.com.pk/</p> <p>(2) Equinox (Pvt) Ltd (販売会社) 概要: ボンバルディアの総販売店。1960年代にパキスタン鉄道とのビジネスを開始。信号機や機関車の販売、修理などのサービスを提供した。1970~80年代は列車集中制御装置(CTC)を販売した。現在は電子連動装置(Computer Based Interlocking)や車内信号システムを、ターンキー方式でパキスタン鉄道に納入している。 URL: http://www.equinox.com.pk/</p> <p>(3) Equipsis (Pvt) Ltd 概要: 2008年に設立。Hilti、Chicago Pneumatic、SAFT、Qomegaの製品を扱う。工具、設備機械、溶接・切削機械、エアーツール、コンプレッサー、工業用蓄電池、ソーラーシステムなどを取り扱っている。 URL: http://www.equipsis.com/</p> <p>(4) Pakistan Communications Industries (PCI) (IT) 概要: 1995年に設立。ソフトウェアの輸出企業。 URL: http://www.panasiangroup.com/pci.php</p>
所有形態	親族で株式を保有している。
従業員	200人強
主要立地	ラホール
経営陣	家族経営型のグループ。

経営スタイル	創業者の3人の息子が経営を行う。
財務状況	非公開
対外関係	有名欧米メーカーの製品を輸入販売する。
輸出	Pakistan Communications Industries がソフトウェアの輸出を行っている。
輸入	完成車(CBU)でのトラック輸入など。
認証・表彰	N/A
CSR(企業社会責任)	世界自然保護基金(WWF)への寄付を行っている。
将来展望	N/A

〔執筆者〕

北見 創 (日本貿易振興機構カラチ事務所) 序文、第一章、第二章、第三章

Maria Qureshi (日本貿易振興機構カラチ事務所) 第二章、第三章

〔参考文献〕

日本貿易振興会 海外経済情報センター 「パキスタンの主要民間企業体」 日本貿易振興会・1983年

山中一郎 編 「パキスタンにおける政治と権力：統治エリートについての考察」 アジア経済研究所・1992年

山中一郎 「第6章 パキスタンにおけるビジネスグループ—その生成と発展に関する一考察—」 『発展途上国のビジネスグループ』(小池賢治・星野妙子編) アジア経済研究所・1993年

海外経済協力基金 開発援助研究所 「パキスタンにおける民営化政策の現状と課題」 海外経済協力基金・1997年

川中直樹 「パキスタン財閥の形成と発展—ガンダーラ財閥とアトラス財閥を中心として—」 『阪南論集社会科学編 38 卷 1 号』 阪南大学・2002年

カラチ日本商工会 編著「パキスタン 政治・経済・産業の手引き」 日本貿易振興機構カラチ事務所・2015年

Ijaz Nisar, *100 PERFORMING CEOs & LEADERS OF PAKISTAN 2014: Investor's Guide*. Lahore: Managers Today Magagine, 2014

パキスタンの有力企業グループ

～第3次シャリフ政権下での事業と展望～

Copyrights (c) 2016 JETRO. All Rights Reserved.

2016年3月 作成

編著・発行：日本貿易振興機構(JETRO)カラチ事務所
ビジネス展開支援部途上国ビジネス開発課

作成者

JETRO ビジネス展開支援部途上国ビジネス開発課

〒107-6006 東京都港区赤坂1丁目12-32

アーク森ビル(総合案内 6階)

TEL: 03-3582-5203

<http://www.jetro.go.jp/>

JETRO カラチ事務所

2nd floor, Block B, Finance & Trade Center (FTC),

Shahrah-e-Faisal, Karachi, PAKISTAN 74400

TEL: +92-21-3563-0727