

## 第4章

# アパレル工場の ひとびと



零細アパレル企業のおじさん。汗びっしょりで働いている

## 1 アパレル産地テヘラン

### モノを作る人たち

イランの商人たちの話をするのが本書の主題であるが、ここでは少し視点を変えて、モノを作っている人たちのことをお話したい。原材料を、ジャアファリー氏のようなナマーヤンデを頼みとして海外から買って、あるいはイラン国内の市場から調達して、せっせと生産活動にいそしんでいるアパレル製造業者たちの話である。

わたしがイランで最初にアパレル企業を訪問したのは一九九四年の春先で、その後も折りにつけさまざまな企業を訪問していた。アパレル製造業を本格的に調査することを思い立ったのは、ジャアファリー氏のところでナマーヤンデの調査をしている間に、彼の顧客の中にやはりいくつかのアパレル企業があつて、その社長たちと面識を得たころであつた。わたしは彼らが現場でどんなふうにアパレル製品を作り、それを売り捌いているのだろうか、と興味を感じたのである。

アパレル企業の工場主たちの中には、ナマーヤンデなどを通じて海外のサプライヤーか

ら買う原材料を使って生産している企業もあれば、国内の市場で調達する原材料を使っている企業もあった。手に入れた原材料を使って作ったモノを彼らがいざ売るときには、今度は別の商人が介在する。アパレル製品の作られている現場と、さらにそこへ国内の流通業者たちがどのように関わっているのかを見ることで、イランでのモノの流れ方を観察しようと思ったのである。

ナマールヤンデの調査が一段落したのちの一九九八年の秋には、比較的まとまった調査を行った。もちろん、この足かけ五年における企業との出会いのすべてが、大いに示唆に富んでいたことは言うまでもない。

### 零細企業群

第2章で、イランの繊維企業は中小・零細企業が主体であることを述べた。一九九四年時点で、イランのアパレル産業における就労者数が一〇人未満の零細企業はおよそ四万五〇〇〇、じつに全体の九九%に上っていた。また就労者数は平均して一事業所当たり二人あまりであった。この事業所の中には、いわゆる既製服メーカーのみならず、この当時まだ珍しくなかったオーダー・メイドの仕立て屋が含まれていたという事情を考慮したとしても、実際イランのアパレル生産の主力はそんな零細な事業所群だったのであ

る。この時点での輸出用のアパレル生産はきわめて限られており、生産は専ら国内消費向けが主流であった。

このような中小・零細工場ばかりであるにもかかわらず、経営は独立している場合がほとんどだった。イランでは、一つのアパレル商品の製造にあたって日本や欧米諸国のように商品を企画するアパレル・メーカーが糸や織布などの原材料の製造にまで深く関与して、川上から川下までの諸企業がお互いに連携するという状況は、ごく一部を除き、いまだ出現していない。生産者と流通業者が何らかの契約関係を取り結んで生産するということも稀だ。糸や織布などの繊維製品の製造とアパレル製品の製造とは、たいがいそれぞれが勝手に行われている。であるから、アパレル企業が仮に海外から原材料を輸入しようと思つたら、ナマールヤンデでも使わないかぎり難しい。あるいはナマールヤンデとも関係を持たず国内市場で出回っている原材料を調達して生産活動にいそしむことになる。

さて、わたしの調査した当時のテヘランは、イラン国内における最大のアパレル産地のひとつであった。一九九〇年代の初めには、就労者数が一〇人以上のアパレル製造企業はテヘラン州にもっとも集中していた。また中小・零細企業に関しても、夥しい数がテヘランに雲集していることは間違いなかった。

アパレル企業はテヘラン市内のいたるところに散らばっているが、比較的たくさんの工場が固まっている場所がいくつかある。ジヨムフリーイエ・エスラーミー通り（「イスラム共和国通り」の意。以下ジヨムフリー通り）沿い、第2章にも登場した大バーザール内にあるバーザーレ・アーハンギャルハー通り周辺などが代表的だ。こうした地区では、多くの工場が雑居ビルやパーサージの一角を使って生産している。企業の規模が大きくなると、事務所をこうした中心部近辺に置きながら工場自体はキャラジなどの隣接都市へ移動させている例もあった。

## 2 アパレル企業調査

### アスナーフィー女史

わたしが、アパレル製品の生産から消費までの経路を調べてみようと思いついて、テヘランのアパレル企業を訪問するにあたっては、ある人の多大な協力があつた。イラン繊維産業協会に勤めるアスナーフィー女史という人物である。彼女とはある日本人の知人を介して知り合い、当初から、イラン人とは思

えぬ（失礼！）その迅速な業務処理能力に驚いていた。

「わたしって、損な役回りよ」と言うのが、彼女の口癖である。

明日できることは今日やらない、という普通のイラン人に囲まれて、せっせと仕事をこなす彼女のところへ自然とほかの仕事も回ってきてしまうのだ。イラン繊維産業協会は一九七〇年創立のイランの民間繊維企業の業者団体だが、ヨーロッパで開催される国際見本市へ会員企業のおじさんたちを送り出そうと、彼女ひとりで何百人もの旅券だのビザだのを手配している。正確にはおそらく数人で分担しているのだろうが、彼女は待つのが苦手なので、ひとりで抱え込んでしまっているらしい。わたしも江戸っ子なのでせっかちを自認しているが、この人は、わたしから見てもじつにせっかちである。そのうえ心配性なので、どんどん先回りしていきおい人の数倍働いてしまう。気の毒なかぎりだ。

最初に彼女に会ったとき、ナマールヤンデの話をふって見たことがある。

「小さい企業のこと知りませんけど、うちの会員企業はみんなよく分かってるんです。それぞれ渉外部も持っていて、直接海外と連絡を付けています。あなたの言うようなナマールヤンデには、関係ありません」とけんもほろろであった。

協会に所属する企業は、比較的規模の大きいところが多いのでこれも一部事実であった

だろう。しかしそれ以上に、めっぼう杓子定規な性格の彼女が、ナマールヤンデのような「口利き」を嫌っていたせいもある。

「海外から原材料を買うときにはまずL/Cを開くことが大事でしょう。」

それが簡単にできれば、ナマールヤンデは要らないんだけど、とわたしは心の中でつぶやいた。

さて、わたしは当初それほど過大な期待を持たずに、アスナーフィー女史にいくつか会員企業を紹介して欲しいと依頼した。わたしが彼女にお願したのは国内市場向けの衣料品を製造している民間企業で、零細なところから比較的大きなところまで、いろいろと取り混ぜて欲しい、ということだった。

「零細な企業なんて、うちの会員にはいないわよ。」

失礼なことを頼む奴だ、と言わんばかりの彼女は、それでもせつせとめぼしい企業のアポとりをしてくれた。じつのところ、わたしはそこまでやって欲しいと頼んだつもりはなく、せいぜい企業名と住所、担当者名を教えてもらえれば御の字だと思っていた。

「あなたなんか電話したって、だめよ、取り合ってくれっこないわ。」

いいからわたしにまかせなさい、と電話をかけまくる彼女の横で、わたしは仕方なく呆

然と待つ。がぶがぶになったお腹に、お茶汲みのおじさんが次から次へとお茶を運んでくる。

「いいこと、水曜日の午前一〇時に、ここへ行くのよ。これが住所、これが電話番号、担当者の名前はこれ、わたしがようくお願いしておいたから。間違えないでね、一人で行かれる？ あつ、わたしの字は読める？ 遅れちゃだめよ。いいこと、行ったらまずアスナーフィーの紹介だと言つてね……。」

アポが取れると、この調子で延々と彼女の指示を聞く。

「大丈夫かしらねえ、わたしが一緒に行かれれば良いんだけど。」

とんでもない、と必死に断わって、メモを握り締め協会から退散する。

アスナーフィー女史の、一介の研究者にたいするこの過剰とも思える献身ぶりは、その後もまったく衰えず、現在でも彼女はこの調子である。調査をしていると、これといった理由も思い当たらず身に余る親切を受けることがあるが、わたしにとつての彼女はまさにそうした世話になるばかりのありがたい友人である。もともと彼女は、これをあまり嬉しそうにはやってくれない。

「ほっとけないわよ、あなたが一人で歩き回ったら、イラン人に適当にあしらわれて終

わるのが関の山よ。」困ったわあ、という顔をしながら、せつせと世話を焼いてくれるのである。

わたし自身の経験では、企業のおじさんたちは彼女が言うほどとりつく島のないひとびとではない。訪問すればそこそこ話も聞かせてくれるし、ときには歓待されることだってある。でもわたしは彼女にそうは言わないことにしている。言下に一蹴されるのがオチだし、せっかく彼女がわたしに対して心を砕いてくれているのに、何となく水をさすことになりそうだからだ。

#### アパレル企業めぐり

テヘラン市内で質問票を片手に、このアスナーフィー女史が紹介してくれた企業と、別のつてからたどり着いた企業とを訪問して回ったのが一九九八年の晩秋のことである。こちらの調査日程と先方の都合とがたまたま合った企業を選び出し、最大では就労者数二五〇人、最小では二人のアパレル工場を回ることになった。わたしの調査の眼目は、アパレル企業の規模によって、製品の作り方や、その後の販路にどのような差があるかを見ることにあった。

ところで企業の規模を問題にする場合には、一般的に年間の売上高（年商）などを基準とすることが多い。しかし、実際の聞き取り調査では、それが経営の実態を反映するきわ

めてセンシティブな数字であるため、企業のおじさんたちから正確な回答を得ることはまず期待できない。わたしも毎回、一応聞いてはみるものの、たいがいのらりくらりとかわされてしまう。おじさんたちは、わたしの訪問が、税務署の新手の調査ではないかと心配なのである。やむをえず、それに準ずるものとして就労者数を参照することにした。正確ではないにせよ、いくつかの企業の断片的なデータから、就労者数の多い企業ほど年商も大きくなる傾向が見て取れた。

### 調査の結果

さて調査をしてみると以下のようなことが明らかとなった。まず、おしなべて零細な企業ほど生産工程の外注依存度が高かった。織物だけを社長が調達してきて、あとは全部外注して洋服を作ってしまうという調子である。逆に規模の大きい企業はアパレル製品のすべての生産工程（裁断、プリント、縫製、仕上げなど）を残らず自社内でやってしまうというところが多かった。

また、製品企画の方法について尋ねると、大きい企業も小さい企業も製品企画は基本的に「自社内」でやる、という答えであった。作りは始める前に流通業者から製品の規格について指定を受け注文生産をしている企業は、一社もなかった。海外市場向けの輸出部門を持っている企業では、輸出向け製品に限っては、海外のバイヤーから色・デザインなど

細かい指定をうけて生産することがあると答えていたものの、つまりは調査企業のすべてが、国内市場向けの製品については、自社独自の市況判断にもとづく「見込み」生産を行っているということである。

さてそのように見込み生産した製品を各企業はどのように販売ルートにのせているのかといえば、圧倒的多数が、「ボナクダール」と呼ばれる業者を通じて委託販売する、と答えた。ボナクダールというのは、卸売業者を意味するペルシア語の一般名詞である。大きな企業の中には、ボナクダールとは関係を持たず、自社の販売所もしくは直接連絡のある小売業者を通じて販売する、と答えたところもあったが、こうした企業は全体から見ればごく例外的であった。ようするに、圧倒的多数の企業は、見込み生産した製品の販売をこの卸売業者に任せており、テヘランのアパレル企業が製品を売りさばくうえで、なくてはならないのがこのボナクダールといわれる商人らしかった。

このボナクダールに関しては第5章で詳しく述べることにして、ともあれ本章では、実際にわたしがお邪魔したいくつかのアパレル企業を紹介する。そしてテヘランのアパレル生産現場における活力あふれる混沌ぶりを、お伝えしたい。

### 3 一国一城の主たち

#### 零細企業の分業体制

調査日程はランダムに決まったので、ある日は零細な町工場の機械の脇で、あくる日はシャンデリアの下がる社長室で、という具合にわたしのインタビューは進んだ。どの社長との会談もたいへん楽しいものだったが、最初にまず、比較的規模の小さいアパレル企業を紹介しよう。

B J社のジェブラーイーリー氏の事務所（兼作業場）は、ジヨムフリー通りから一つ裏の通りにある、古い雑居ビルの中にあつた。ジェブラーイーリー氏は、イラン人にして寡黙な印象を与える人である。約束の時刻に遅れて出先から汗をふきふき事務所に帰って来られ、わたしが待っていたのを見てますます汗をかいた。

事務所の隣の作業場では、出来上がった製品をビニール袋に詰める作業が行われていた。珍しく女性もいる。ジェブラーイーリー氏の企業はちょうど一〇人の就労者を抱えているからイランではそこそこ大きいほうだ。

「うちはきちんと登録した会社なんかじゃありませんよ。有限会社だの株式会社だのじ

やない。ただ操業許可を取ってやってる工場こうばつてやつです。」あなたが質問したいような企業じゃないんだ、と言いたげなジェブラーリー氏だが、ぜひお話を聞かせてください、と食いが下がった。

「うちみたいに小さい生産者のほとんどは、注文を受けて生産をするんではありません。……国内で手に入る織物のなかから選んで買って、適当に刺繍か何かをほどこして、刺繍なんてしない連中もいますが、ようするに、問題は（製品の）企画がどうかということではなくて、市況がどうかということです。国内市場で何が売れ筋か、我々の手に届く（範囲の価格で）どういう種類の織物があるか。良い布だって量がいなければ生産に結びつかないし……。」



こうしたビルの一室でアパレル製品が作られる。中央の入り口の上に掲げられた看板には6社のニット企業の名前が書かれている

まず自分たちに何が作れるか、が大事ということらしい。

「市況は、おおかた自分で調査します。大バーザールに知り合いが？ いや、そういうわけではありません。ただ自分が出かけていって、見て、判断するんです。」

特定の刺繍パターンとか特定の織物とか、一つのイケるデザインが登場すると、それが生産者の間で流行り、こぞってそれを生産しだすのだそう。資本も技術もない連中が、みんな参入する世界だ、とジェブラーイーリー氏は言う。彼自身は、お父さんがこの世界の人だった。仕立て屋だったそう。兄弟三人で事業を始めて十数年になるという。自身は大学の経営学部を卒業して一度は会社勤めもしたが、やめてこの世界に入った。会社勤めはつまらなかったと言う。

ジェブラーイーリー氏は既製の織物を大バーザールから買って、裁断・縫製して売る。

彼によれば、全体の八、九割を占める零細企業はみな、織りなら織り、刺繍なら刺繍に特化してやっているという。製品を手にジェブラーイーリー氏は、このシャツの胸のマークは他の業者が刺繍し、このかがりはまた別の業者……という具合に説明してくれた。ジェブラーイーリー氏の話では、服地を買った企業がデザインを決めるので、布を買った彼が他の業者に部分的な作業についての依頼をして、手間賃を払うのだという。

「いつも同じところに頼んでますよ。」

圧倒的多数を占める零細企業は、そうした企業間の分業で、仕事を回しているのである。出来上がった製品は、ジェブラーイーリー氏のところからボナクダールへ渡る。

「連中は買うんではなくて、アマーナット（委託）のかっこうで持っていきます。売れるとしばらくしてチェック（手形の意）をよこします。売れなければ、返品です。返品されたものは、バーザーレ・エストック（在庫市場の意）に売りさばきます。外国語でしょ、これ。……うーん、つまりすごく安く売ることですよ。半額くらいかなあ。」

ジェブラーイーリー氏によれば、ボナクダールは売れ残りを返品できる立場にあるのだが、実際にはそれほど返品が頻繁に行われるわけではなさそうだ。ボナクダールが製品の企画に口を出すことは非常に少ないという。生産のリスクを被らない、とジェブラーイーリー氏はボナクダールをちくちくと批判するが、彼らなしには仕事はできない、とも言う。「直接小売と連絡なんて取っていたら、いったい何力所まわらなきゃいけないんです。

……我々だって、仕立て屋の見習として働きはじめますが、ボナクダールの連中も小さいうちから商人として働きはじめる。仕事をよく分かっている。……しかし、この道三〇年という経験を積んだボナクダールだって、織物の種類については分からなかったりするんで

す。」

アパレル企業と、ボナクダールとは、非常に近い位置にしながら、お互いの職分には侵入しないことになっているらしい。

下請けまつぴらごめん  
ぐごごごご、という轟音で話をするのもやつとの室内である。

汗を垂らしながら出てきた真っ赤なＴシャツのおじさんが、社長のラッバーフィー氏だ。ジェブラーイーリー氏が、事務所のある雑居ビルの上階にある別企業の工場へ案内してくれた。零細アパレル企業がどんなものか見せてあげましょう、と連れて行ってくれたのだ。

呼び出されたラッバーフィー氏は「この忙しいときに何の用だ」と言わんばかりの形相である。工場には彼を含めて今は五人が働いている。使い走りの小僧さんもいるが、数には入れないようだ。インテリでおとなしいジェブラーイーリー氏とは対照的に、威勢の良いう下町の親父さんだ。

「名前？ 俺の？ ルーホッター・ラッバーフィー。難しい、そうか、ははは、……エマームと同じ名前だよ。それなら分かるだろう。」

早口で怒ったようにまくしたてる。エマームとはイスラム教の「導師」を表す言葉だが、

ここでは故ホメイニー師のことだ。

工場では子供服と婦人服を作っている。しかし、いわゆる下請けではない。他企業からの請け負いはやらない、とラッバーフィー氏は言う。

「大きいところから金もらって、縫ったらいくら、っていう仕事もある。でも俺たちは別の資本なんだ。自分たちの金で仕事するほうが楽さ。」

その言葉どおり、ラッバーフィー氏は自分でデザインを決め、自分で織物を調達して、自分で作っている。事前に注文を受けることも、もちろんない。えいやと作ってみて、並べてみて、売れたらああ良かった、となる。

「売れなかったら？ どうしようもないさ。次の年まで取っとくしか。まあでもたいていの場合はどうなるものが売れるか分かる。大バーザールなんかで売れ筋を見て、それを作るんだよ。たいへんじゃないかって、ははは、そりゃたいへんさ。」

ラッバーフィー氏は、大企業からの請け負い仕事を厭うが、毎日顔を突き合わせてもすれば家族とよりも長い時間を一緒に過ごしている仲間から請け負ったり請け負わせたりするのは、このかぎりではない。それは自社内でやるのと同義だ。彼らが「自分で」と言っている中には、自身の小さな工場の隣やはす向かいで同じように細々と操業している仲

間たちが含まれている。彼らが敬遠するのは「大企業」からの請け負い仕事だけだ。仲間なら仕事が増えるという理由で金を支払ってもらえなかったり、足元を見られて安く値踏みされたりする心配もまずない。安心して引き受けられるというわけだ。

「色とかサイズとかデザイン……全部俺がやるんだ。もちろん同業者から情報はもらうけど」などとラッパフィー氏は胸を張る。

ジェブラーリー氏も、デザインは自分が考えると言っていた。してみると、製品が売れるかどうかは彼らのセンスと判断ひとつにかかっているというわけだ。その事実に驚愕する。というのも、このお二人に限らないが、おおかたのアパレル企業のおじさんたちは十年一日同じシャツを着とおして、およそファッションセンスなどというものとは無縁の風体であるからだ。

しかし、これは早計である。彼らは「自分でやる」とは言いながら、何も本当に自分の頭を使って「新しいモードを提案」しているのではなく、多くは売れ筋商品のコピーに余念がないのである。前年にヨーロッパやトルコで流行ったデザインを真似る。シーズン初めに国内の大企業が売り出したデザインを真似る。街中の店頭に並べられた商品を見て真似る。隣の企業が作ったコピー商品をまた真似る。……こうして器用に真似されつづけ、

それらしく作られたコピー製品は、もちろん素材や縫製などの面からすればオリジナルをはるかに下回る低級品だが、破格の安値で市場に出回る。コピーの速度はきわめて速い。

インタビューが終わると、ジェブラーイーリー氏は用事のついでにわたしと一緒に外へ出て、わたしたちはジヨムフリーー通りの東の方にある「エスタンブール」（角にトルコ大使館があるのでこう呼ばれている）という交差点まで来た。彼はわたしのためにタクシーを拾ってくれた。五人ほどの乗客を乗せる乗り合いタクシーだ。彼はわたしを乗せる前に「どこそこまでで、いくら」と運転手に確認している。イラン人の友人はよくこれをやってくれる。わたしはたいがい乗り合いタクシーの相場を知っているので、心配していただく必要もないのだが、彼らは外国人の客が不当にぼられないように配慮しているのだ。ついさっきまでなごやかに話していた相手が、運転手を前ににわかに表情を変え、ネイティヴらしい早口で、文法的にあちこち省略されたペルシア語を使って値段交渉をはじめめるのを見るのは面白い。イラン人が、もつともイラン人らしい瞬間と言ったら失礼だろうか。

「わたしが言ったとおりだったでしょう、テヘランのアパレル企業はみなああです。小さくても自分でやるんですよ、何でも。そりゃあ大きな工場のもとで賃仕事をするのはある意味じゃあ楽かもしれないが……やっぱり自分で何でも決めて、やるほうが良いんで

す。」

エスタンブールの交差点で手を振るジェブラーイーリー氏の姿が遠のいた。

お雇い御用聞き

ヴィジトール

F I社は、第2章でも紹介した、大バーザール内のアーハンギヤルハ  
ー通りのアパレル企業だ。ニットの女兒服・婦人服などを作っている。  
わたしがナマールヤンデのジャアファリー氏と訪れたときには、間口二  
間ほどの小部屋にはすでに出来上がった製品が袋詰めされるのを待っている状態で、部屋  
の隅の一台きりの編み機は動いていなかった。社長のバーゲリヤーン氏自身もせつせと袋  
詰作業に精を出していた。

「ここで働いてる人間？ 一人です、そう一人。わたしじゃなくて、一人労働者を雇っ  
てるんですよ。」

この部屋で作業をしているもう一人のおじさんのことか。すると、たった二人の企業と  
いうことらしい。F I社でやってるのは編みだけで、残りの仕事はすべて、刺繍も、縫製  
も、襟付けすら外注している。やはり、だいたい分業しているのだ。製品の企画はバーゲ  
リヤーン氏がやり、原材料も彼が調達する。糸だのゴムだの、ほとんどの物は大バーザ  
ールで買うという。

にこにこと愛想の良いバーゲリヤーン氏と話をしていると、隣近所の工場のおじさん、おにいさんたちも、何だ何だと野次馬見物にやって来た。みんな自分たちでやってるんだよ、それを並べて、商人たちが買っていくんだ、と周囲から声がとぶ。

「季節が来ると、何と言いますか、マーケティングするのがおるんですが、これをヴィジツールと言います。この連中が品物を持って行ってボナクダールに売るんですな。そう、わたしたちとボナクダールの間にもう一人いるんです。この連中はわたしたちから歩合制で金を取るんです。……このヴィジツールは、ただ持って行くだけです。わたしたちが値段を決めてヴィジツールと話し合う。この人が今度はボナクダールに品物を渡して、まあそのボナクダールが気に入ればよし、気に入らなければ……」



バーザーレ・アーハンギャルハーの食事風景。そのへんの工場からおじさんたちが集まってくる

いや、ヴィジトールの連中がいろいろ言うことも、ないではない。この色とこの色は合わないとか。でもわたしは聞きませんね。わたしの仕事ですから、自分で決めます。ははは。」

バーゲリヤーン氏も、自身のデザインに絶大な自信を持っているようだ。バーゲリヤーン氏の言うヴィジトールというのは、アパレルだけでなくいろいろな業界に存在している「お雇い御用聞き」である。

忙しい企業の社長たちに代わって、彼らの製品をボナクダールのところへ持っていき、注文を取ってくる役割を帯びている。企業とヴィジトールの関係はおおた固定的だが、一人のヴィジトールがたった

一つの企業のために働くのではなく、何軒もの企業と同じような契約を結んでいる。ヴィジトールは、いくつかのアパレル企業を回って社長から委託を受け、原付バイクの荷台などに製品をまとめてくりつけ、出入りのボナクダールのところへ見せに行ってくる。ボ



零細アパレル企業で。ふざけて機械を動かすまねをしているのはヴィジトールのお兄さん

ナクダールがそれを気に入って、「置いていきな」となれば、社長から歩合で手間賃をいただくというわけだ。

結果として製品が売れなかった場合には、ボナクダールからアパレル企業に返品される。「べつに、わたしたちがこうしたいんじゃない。だいたい以前はこんなじゃない。たんです。いま生産が過剰でしょう、ボナクダールは好きなだけ持っていて、売れななきゃ返してくる。……わたしたちは仕方なくやってるんですがね、ははは。……まあ売れ残ってしまえば、投げ売りしますがね。そうすりゃ、だいたい売れます、全部。……売れなくてボナクダールが損害を被るということはない、損害を被るのはわたしたち生産者です。」

いったい何人くらいのボナクダールと取引しているのですか、とバーゲリヤン氏に尋ねると、ざっと年間一〇〇人くらいという答えであった。製品を少しづつ少しづつ、持っていくのだそうだ。

こんなふうに、どんなに小規模の企業でも、社長たちは「自分でやる」のが好きだ。一国一城の主たちは、たとえ相手が大企業でも「知らないヤツとは仕事しない」という彼ら

の強烈な哲学とともに、日々の生産活動に専心していた。

#### 4 コピー合戦

##### ファッション誌のみ

TB社はベルベットなどの織物が主たる製品で、アパレル部門もある、なかなかの大手である。その年の秋は、一月になってもまだ汗ばむような陽気で、わたしは汗をかきかき、出先から徒歩でラーレ・ザール通りにある同社の事務所へ向かった。ようようたどり着いてみると、お会いできることになっていた社長は急病でない。がらんとした室内には、頼りにならなさそうなお茶くみのおじさんがぼつねんとしていただけであった。

ここで引き下がるのはいかにも口惜しいので、何とかならないかと話の通じないおじさんを相手に、事情を必死で説明した。おじさんは気の毒がって、どこやらへ連絡している。テヘラン・パールスと呼ばれるテヘラン東部地区に同社の工場があり、そこに話のできる

人間がいるから行ってみろと言う。その人は三時までしかそこにいないから、さあ急げ、とせかす。わたしは慌ててタクシーに飛び乗り、そちらへ向かった。おじさんの言う話のできる人間で、誰のことなんだろう……と不安がよぎったが、すごすご帰るよりはましだ、だめもとで行ってみよう。

はたして、息せき切って到着したTB社の工場にいたのは、社長の息子バダフシャー氏であった。おじさんがせかした割には、彼はとくに急いでいる様子もなく、このあと結局数時間をわたしに付き合ってくれたのである。彼からの聞き取りを終えて帰り支度をしていると、バダフシャー氏は、これからここへやって来るうちの客がアパレルをやっているから会っていい、と言う。「もうすぐ来る」という彼の言葉を信じてじっと待ったが、この人物が現れたのは、日もとっぷり暮れてからであった。ドタキャン、連絡漏れ、手違い……この手のことはイランで調査をやっていたれば日常茶飯事であるが、最後にはなぜか、こんなふうに帳尻の合うことが多いから不思議だ。

話を聞いたバダフシャー氏は若き経営者で、双子の弟さんと一緒にマネジメントを担当していた。この時点で同社は国内向けのアパレル生産を休止していたが、業界のことは詳しいですよ、と彼は言った。わたしは、どんな規模の企業でも自社内で製品企画をやっ

ているというのは本当ですか、と訊いてみた。バダフシャーン氏は、わが意を得たりとばかりに話しはじめた。

「零細工場はどんなふうにやってるか知ってますか。最初にまず、ファッション雑誌が出るでしょ。これを生産者はみんな買います、だいたい。で自分たちのところでも似たようなやつを作ってみるんです。それから店に渡す。自分たちで答えを出すんです、たとえばこのモデルは良かったか。良ければまた同じ織物を買う。色も、今年はこれがよく売れる、というのを見てから、同じ色を並べる。ある大企業が百パーセント企画を決めて、色は、サイズは、デザインは、とやるんじゃない。うちだってそうです、織物の企画は新しく出た雑誌からサンプルを作ってやるんです。」

バダフシャーン氏の話では、最初に一〇〇、二〇〇から始めれば実際のリスクはそれほどでもないという。二、三週間たてば、売れるかどうかは分かる。イランのアパレル企業は確かに零細だが、よし売れるとなれば、外注などもしながらかなりの量をこなすのだという。

市場の動きは日本や韓国に比べてゆっくりしている、とバダフシャーン氏は語った。

「こういう具合です。……ヨーロッパの市場で去年この織物がすごく流行した。あるい

はトルコ市場で。……わたしは個人的な経験から分かるんですが、この品物はテヘラン市場だとそのあと一年くらいいすれば売れるようになります。ヨーロッパ市場で流行ったものは、だいたい一年くらいの間隔をあけて、テヘランにやってくる。」

なるほどファッション誌を見てコピーするとなれば、確かにシーズンは一年遅れるのかも知れない。

あつという間に出

まわる二セもの

フェレスティーン通りには、近年急速にアパレルや織物企業が集積しはじめた。そこに真新しい織物販売の店舗を構えるD社を訪問した。まだ青年のようなヘイダル氏はざくばらんな物腰の人で、若者らしい早口で話した。彼は、一時期まで子供服を作っていたが、生産過剰で値崩れしているから目下やめているという。ヘイダル氏が生産当時のことを振り返って語るところによれば、製品は、生産者がまず自分たちの目に美しいと映る物を作るところから始まるのだという。ボナクダールが製品のデザインなどに関して意見を言うことはない。ヘイダル氏自身が雑誌を眺めて、ある刺繍、ある形の襟など、これはいけると思った物をピックアップして、市場でいったい何が売れるかを見ながら作る。経験がものをいう。

「あとは運です。」

あつからかと明るいヘイダル氏は、ちよつとおしゃれな感じの青年だ。自分自身は、身に付けるもののほとんどは外国製だという。デザインを考えると最初のアイデアはたいてい外国のファッション誌を参考にするそうだ。

「見本市にも行かなくはないですが、イランのアパレル見本市というのはそこへ行けば何か新しいことが学べるというようなものじゃあないんですよ。たいていは何か売れ残った品物を並べて売るためのものなんです。新製品を持っていつて市場調査をするとかいう種類のものじゃない。外国とは違います。外国なんかでシーズンの最後にセールをやるでしょう、ちよどあんな感じですよ」と手厳しい。しかし、こうやってヘイダル氏が作った新しいモデルは、いとも簡単に他社にコピーされてしまうそうだ。

「うちがたいへんな苦勞してあるデザインを作つて市場に出す。出さか出さないかのうちに四、五人の客がそれを買つていき、あつと言う間にまねして作つて、三〇〇トマーン（イランの通貨はリヤールというが、通常の市民生活ではトマーンという単位が使われることが多い。一トマーンは一〇リヤールである）も安く売っちゃうんですよ。……買う側のひとびとも品質なんかには注意を払いません。布の品質、縫製の善し悪し、サイズ。たとえば普通に通つたら一キログラムの布から四着作るところを、ある工場では五着作っちゃう。も

ちろんこの五着は標準サイズではないですよ。分かりますか。しかしこれを市場に出して安く売るんです。ひとびとは、ほら何にも考えてませんから、買うでしょ。うちでは男性用のシャツを革命直後くらいから作ってましたが、当時のSサイズはいまのLサイズですよ。いまは誰もSサイズを買いません。布を節約しようとして、それほど小さくなってしまってる。ぼくなんかXL買ってます。外国で買うときはMですけどね。それもこれもみんな、客が値段以外に注意を払わないからです。」

真似されて、ニセものが出回るのは困りますね、と言うと、「真似する工場は零細で、普通はどこにあるかもはっきりしていない。適当に真似してバーザールに持っていく、金にする。真似した製品だって、見ればすでにほつれちゃってる。そうなると一生懸命探し出して文句言うほどの価値もないんです。外国ではもちろん、商標登録すれば権利が守られるでしょう。でもうちは、登録もしません。……うちのブランド名は三社くらいが使っているとしますよ。一つは小売店です。でも連中はみんな零細ですから、行って賠償しろとか何とかは言いません。」

ヘイダル氏はあきらめ顔だ。コピー合戦は当たり前なのである。いや、むしろコピーする側はそんな意識すらない。彼の話聞きながら、ジヨムフリーー通りやアーハンギヤル

ハー通りの工場群が頭に浮かんだ。彼らはみんな、自分で市場調査して、自分でデザインしているつもりなのだ。

### ブティック専門

こうなると、コピーされる側の企業は気が気ではない。デザインにお金をかけていればなおさらである。相対的に資本力のある企業は、デザインの流れを恐れて全工程を抱え込むことが多い。

たいがいの企業はジョムフリー通り周辺かそれよりも南にあるが、S社はぽつんと北の住宅街に事務所兼工場を持っていた。社長はシックなサーモンピンクのスーツに身を包んだフェイジーファル女史である。わたしが女性であるせいかヘジャーブもせず、みごとな脚線美と結い上げた髪が、この調査を始めてから髭を生やしたイラン人のおじさんばかり会っていたわたしには、妙にまぶしかった。

ここは幼児からティーンエイジャーまでをターゲットにした子供服を生産している。わたしがお話を伺った事務室からは、ミシンを何台も連ねた階下の縫製室がガラス越しに見渡せた。就労者数は三〇人ほどで、すべての工程を自社内ですませる。コンピューター刺繍とプリントだけは、外の信頼できる業者へ外注しているようだ。

「わたくしどもが製品を売るのは、バーザーリーではなくて、ブティックです。直接こ

こへやってきて、買っていくんですの。小売業者です。」

女史の取引しているブティックも、製品について何か意見を言うわけではない。サイズや色などの製品規格についてはS社が決めている。彼女らを取り揃えたものの中から小売り側を選ぶ。

女史は自社製品が最終的にどこで売られているか、すべて把握しているという。大バーザールの卸売業者に卸すような低級品は作っていないわよ、という口ぶりだ。S社のように小売りに直接製品を卸している企業は、全体からみればきわめて珍しい。社長のフェイジーファル女史みずから年に二回ドイツの国際見本市に足を運び、またそのほか雑誌やカタログなどの類も利用しつつ、そこから一定のアイデアをもらってイラン人の趣味に合わせながらデザインしてみるのだそうだ。

女史の言う、イラン人の趣味に合わせる、というのは興味のあるところだ。こちらの子供服は総じて、ひらひら、フリフリが圧倒的だ。劇にでも出演するのかというような派手な服を女の子が着て、そのへんで遊んでいる。みな子どもながらにめっぼう派手な顔立ちではあるので、服に負けないところが羨ましい。

一方、現在のように労働者を抱え込んで自社内で生産するやり方をこのまま継続するべ

きかどうか、女史は思案中のようであつた。こうしたシステムをたたんで、品物を渡すだけの事務所を置き、縫製作業は外の企業がやるという選択肢もある。

「（その選択肢については）リスクがありますねえ。たとえばデザインが企業の外へ漏れる、時間どおりに仕上がらない、仕上がりが思うように良くない。直接監督する場合に比べると、品質が落ちることはあります。……そりゃ心配ですわ。製品をコピーされるのではないかと。自分のところですべてを行えば、見られる心配はないわけですもの。……今のところは、わたくしはこういうふうに分かるところでやるほうが良いと思っております。でももし経済状態がもっと悪化するようなら、もうひとつのほうを選びますでしょうね。」

ファイズイーファル女史は、利があがらなければすぐにこの方式を切り替えます、と強調した。

インタビューの最後に、原材料はどのように調達されていますか、と訊くわたしに、「使う材料は二種類ありまして、一つは国内で調達できるものがあります。たとえば綿、これはイランにもございますよ。これをわたくしどもが注文して織らせて、色なども指定して、仕上げさせます。それから、」と言って女史は、にっこり微笑んだ。

「国外から入ってくる織物もあります。これらは市場で買うものではありませんの、密輸されて来るんです。ほほほ。いいですか、（織物を指して）これは違法な手段でもって国内に入ってくるんです。業者がいて、サンプルをわたくしどもに見せますでしょ、じゃあれとこれとこれ、などと注文すると、その連中が持ってきて、わたくしどもがお金を渡すんです。まあ違法には違いないですわ。密輸業者はイラン人ですよ、もちろん。だいたいはトルコから来るんですの」と、女史は織物を手に言い放った。男社会のアパレル業界で他社と伍してきた女社長は、じつに度胸のすわった人であった。

いつぞや、友人のイラン人男性が青と水色のおおぶりの格子柄の夏物シャツを着ていた年があった。イラン・イラク戦争停戦後間もない時期で、それまでどぶねずみ色のシャツばかりだった街中では、すがすがしいその色合いが妙に目に染みた。その夏の終わりには、どの店にもおおぶりの格子柄が並んだ。町には同じシャツを着た男性ばかりになった。当たったのだ。あのときもきつと、言い出しつぺのセンスを、何百ものアパレル企業が拝借したに違いない。

## 5 テヘラン・ブランド

### 巨大集散地テヘラン

大バーザールのすぐ西側の入り組んだ小路の奥にあるZ社を訪問した。あたりの猥雑な喧騒はすでにここが大バーザールの一部になりつつあることを示していた。社長のラヒミー氏にお話を伺った部屋は、しかし、外の喧騒とは打って変わった瀟洒な応接室で、わたしはびかびかに磨かれたテーブルに顔を映しては、身なりを整えつつ社長の登場を待った。

「ハーノム、ちよつと待って下さい、いまいただいたお菓子を取り分けさせますから……。」

につこりと笑ったラヒミー氏はわたしにお茶を勧めながら、秘書に皿を持ってくるよう目配せをしている。この企業は、繊維産業協会のアスナーフィー女史がわたしのためにアポを取り付けてくれた就労者数が一八〇人あまりの優良大手アパレル企業であった。織布部門からプリント部門、縫製部門まで持ち、ヨーロッパへ輸出もしている子供服・スポーツウェアの生産者である。ここはもちろん同社の事務所である。

Z社も、商品企画から製造までを自社内で行う数少ないアパレル企業の一社である。国内向けの商品については、やはり事前に注文を受けることは稀だという。しかし何種類かのサンプルを作り、ボナクダールを集めて「ショー」をやることはあるそうだ。

ラヒーミー氏が工場を設立してからすでに五〇年ほど経っていた。自身は繊維・アパレル輸出業者組合の組合長でもあり、商業会議所の代議員でもある。ラヒーミー氏はイランのアパレル企業の八割がテヘランに集中していると言う。残りの二割はマシユハドやエスファハーンなどの地方にいるのだが、そうした地方企業もほとんどは製品をテヘランに送ってくるという。

「地方にあるアパレル縫製工場も、みんながテヘランに出かけていつて買い物をするということを分かっているので、一部はもちろん地元で売りますが、ほとんどの部分はテヘランに送ってしまいます。」

統計からははっきりしないが、テヘランがイランにおける最大のアパレル産地であることは、多くの企業主の言葉から窺い知ることができた。そればかりか、全国から地方産のアパレル製品が集中する巨大集散地でもあるらしい。

テヘランにアパレル工場を置くことのメリットについて、訊いてみた。ラヒーミー氏は

原材料のすべてがテヘランで調達できるからだと指摘する。彼のいう原材料とは、織物だけではなく、ボタンだのジッパーだのアパレル製品につき物のさまざまな付属品を指している。アパレル製品の原材料のなかでも、これらの類のものは国内のバーザールを通じて流通する。密輸品も多い。品揃えの点でも、量の点でも、テヘランより優れた場所はないという。

アップ・トウー・デ

イトでいるために

デニム製品を大量に捌くJG社のラフバリー氏もこの点を嘆いていた。

「うちは、三カ所の工場を持つてるって言いましたよね。……そのうち動いているのはテヘランのやつです。もう二つは、……建物は造ったものの、実際は放ってあります。テヘランのやつだけが稼働している。……もちろん地方でも布は生産していますよ。しかしそれほど種類がない。それから糸、ジッパー、ボタン、こういうすべての付属品なんかは全部テヘランに集中してしまってる。だから地方のアパレル企業はこうした品々から遠すぎるんです。機械も全部テヘランだ。もしアフワーズ（イラン西部のフーゼスタン州の州都）なんかにいたら、そういう機械の専門家なんかいないでしょう。わざわざ飛行機に乗って、あるいは汽車に乗って来なきゃあならん。たいへんです。

テヘランに行つて機械を直して帰ってくるまでに五日かかります。そういうわけで、わたしなんかはテヘランの家賃が高かろうが、電気代がかかろうが、テヘランにいるほうを選びますね。つまり、さまざまな付属品・材料の調達場所に近く、流行の市場に近く、流通市場に近くあつたほうが良いつてことです。」

このラフバリー氏には、同社がジヨムフリー通りに出している大きな店舗の中で聞き取りを行った。二階建ての店舗の中央に螺旋階段があり、デニムジーンズが所狭しと並べられていた。ラフバリー氏は、細身ジーンズに身を包み、整髪料でてかてかの髪をなでつけて現れた。これほどの企業を切り盛りしているとは思えない今風の若者で、最初は失礼ながら二代目のドラ息子かとたかをくくつたが、話を聞くとイランでは珍しいほど近代的な経営方針を持っていた。商品のデザインはすべて本人がこなし、百数十人が働く工場内では数カ所で厳しい品質管理が行われている。労働者の採用も、マニュアルや規定を設けて客観的に判断するという。縁故採用が主流のイランにあつては稀有な例である。

「(テヘランにいなければ) いつでもアップ・トゥー・デイトになれないんです。テヘランはつねに先端を行つてゐる。市場では何が売れるか、が分かる。この流行つてやつは、テヘランから地方へ行くのに一年かかりますよ。」

## 流行は全国へ

この一方、最近是人件費・その他の経費の安い地方生産を選ぶ生産者がけっこういる、と主張するのは、ニット・アパレル専門G社の社長ゴル

ジー氏だ。

「それどころか、地方のほうがいろんなものが安い。不動産、交通機関、食糧、いろんなものがずっと安い。労働者も地方のほうが豊富です。雇うのが楽ですし。だから今は多く（のアパレル企業）が地方で生産するようになってます。テヘランに事務所かなんか持つて注文し、生産させてトラックでテヘランに運んで来るんです。そう、テヘランに持つて来るんです。……どういうわけだか、こういうふうなんです。一回とにかくテヘランに送られるほうが良いんです。ひとびとが（テヘランから送られて来たということを）評価するんですね。それだけの理由です。」

テヘランから発送された、ということを示せば、地方での売れ行きが伸びるという。テヘラン・ブランドというわけだ。しかし日本の四倍以上の面積を持ち、多様な民族・文化を抱え込み、北は旧ソ連領、南はペルシア湾に接するこの広大なイランで、一カ所の流行にそれほど普遍性があるものだろうか、と少し首をかしげた。

「いいですか、今はたいていこういう格好です。まず、地方の伝統的衣裳というのがあ

る。おたくバンダレ・アッバースには行きましたか。」

バンダレ・アッバースとは、イラン南部のペルシア湾岸の都市だ。蒸して、暑い。酷暑である。

「なにやら独特の、刺繍のたくさん入った、薄手のやつがあつたでしょう。ああいうのはあそこで地元の連中が作ってるんです。しかし連中がテヘランに来るときや、旅行するとき、パーティーにいくときなんかには、普通の服を着るんです。あのアラブ服ではないかんでしょう。」

酷暑のバンダレ・アッバースでは当然ひとびとは「薄手のやつ」を着ざるをえない。それでもテヘランで流行るデザインが売れるというから驚きだ。

「もちろん暑い！しかしイランで生産されるものはいがい同じものですよ。」

がははは、とゴルジー氏は豪快に笑う。暑がりのわたしは、南部の人たちが気の毒に思えるが、おしゃれな人たちは暑さなどには負けないものだ。

もつともテヘランの生産者も、地方の顧客向けにいったい配慮しないわけではない。G社はその差別化の仕事を「色」で行っている。同じデザインのブラウスを作る場合でも、南部向けに特別の色、北部向けにも特別の色といった具合だ。

「たとえばケルマーンの人は基本的に、茶色とかベージュが好きです。シーラーズの人  
は明るい色、レモンとか赤とか黄色とかが好きです。カスピ海沿岸の人はおとなしい色、  
緑、ピンク、スミレ色。わたしたちはこういう色のを少しずつ作って、連中がそれぞれ買  
って行くんです。原材料をかうときにもこういった点に注意しています。」

ほほう、と感心して聞く。G社のショールームには、幾種類ものきれいな色のセーター  
が、グラデーションを描いて陳列されていた。

テヘランを訪れるたびに、東京で流行したものの多くがここでも流行するのを見て、不  
思議な気持ちがある。世界中のひとびとが似たような服を着る時代になった。  
テヘランから地方へ発信される流行のほとんどが、その少し前に世界のどこかで流行った  
もののなのである。それでも、やはりテヘランは先端だ。フェイズイーファル女史も、「地  
方のひとびとは、一番良いモノはテヘランにある、と考えておりますのよ」と微笑んでい  
た。

## 6 遠きヨーロッパ

「外国の流行」について語るとき、多くのアパレル企業がお隣のトルコおしやれな  
共共和国のことを意識していた。トルコは、中東でもっともヨーロッパ市  
イスタンブル  
場に近いと考えられているためだ。第5章で詳しく紹介するように、わ

たしはこのあとテヘランのアパレル製品のボナクダールの調査をしたのだが、トルコを意  
識しているのはアパレル企業ばかりではなく、アパレル製品を扱う商人も、またしかりで  
あった。

子供服を扱うボナクダールのノウルーズイー氏は、わたしがテヘランのアパレル流通に  
関心があつて調べていると言うと、ふん、というような顔をした。テヘランの卸売店舗の  
集積地のことを尋ねると、「あんた、トルコへ行つたことはあるかい。イスタンブルに」  
とたたみかけてきた。

「わたしは一月ほど前にもトルコに行ったんだけどね、オスマンベイに行ったことある  
かい？ あそこの服はだいたいここの物と同じくらいだね。高品質だ。バーザーレ・ア

ク・マルキャズイー（「アク・メルケズ」というショッピング・センターの名前をペルシア語ふうに呼んでいる）なんかはオスマンベイよりもさらに高品質と。それから、それから……名前間違えて覚えてないかなあ、ラーラーリだったつけ（ほんとうはラーレリが正しい）、ロシア人とかが買いに来て、あそこは粗悪品を売ってたな。」

次々にイスタンブルの有名商業地を挙げては、テヘランの集積地とその品質を比べてみせた。ノウルーズイー氏は頻繁にイスタンブルへ出かけるらしく、トルコ経由のヨーロッパ最新モードの研究に余念がない。自分の扱っている製品は、トルコ市場へ出しても通用する品質を持っている、と力説する。

ノウルーズイー氏の挙げたイスタンブルの商業地はいずれも小売が主体である（ラーレリだけは外国人バイヤー向けの量販店舗が集まっているが）。洗練されたヨーロッパ風のデザインや、イランよりはるかに水準の高い縫製技術などがあいまって、シヨーウインドーに並べられている品々はたしかに、燦然と輝いて見える。ヨーロッパの東端に卡ろうじて位置するイスタンブルには、彼の地の光が<sup>か</sup>すかに届き、少なくともテヘランから行くと、いろいろな物をじつにおしゃれに照らし出すのだ。事実トルコにはヨーロッパのアパレル企業が多く、生産工場（下請け・孫請けを含む）を展開しており、いまやトルコはヨーロ

ッパのアパレル製品の縫製基地と化しているのであるから、おしゃれなものも無理はない。そういえばイラン製のジーンズにトルコ風（とイラン人が考える）ロゴをつけていたアパレル企業もあった。いまや、テヘランでは「トルコ製アパレル製品だ」と言えば売れる時代であった。

しかし一般に、イラン人はお隣のトルコ共和国を誉めることは少ない。アジアの国のくせにヨーロッパ気取りしている、とか、ムスリムのくせにへそだしルックの若い女が闊歩していてけしからん、とか、はたまた本当はイランのほうがずっと先進国だったのに何だか逆転したような国際評価は嘆かわしい、とか、文句がいろいろとある。そのイラン人が揃って評価せざるをえないのが、イランよりずっと先を行くトルコのアパレル産業なのだ。隣国に対する複雑な国民感情はともかく、おしゃれはおしゃれ、売れるものは売れる、とばかりに、イランのアパレル企業や商人は現金な消費者のこころを見透かしている。

テヘランのアパレル生産の現場はこんなふうであった。アパレル企業の社長たちは、不景気、インフレなどとたくましく格闘しつつ、新しいモードを求めて日々奮闘しているのだった。

