

第5章

ボナクダールの
はなし



ボナクダールの店

1 くたばれボナクダール

返品と遅い決済

アパレル企業のおじさんたちと話してみてもよく分かったのは、アーハンギヤルハー通りの零細工場も、キャラジの大工場も、アパレル生産に携わる多くの企業はボナクダールが好きではない、ということである。彼らがいなければ自分たちの製品を捌くことは到底できないと分かっているから、なおさら面白くない。汗水たらして働く工場のおじさんたちには、ボナクダールは労せずして巨利を得る不心得者のように思えるのだ。

第4章でいろいろな企業主が説明してくれたように、ほとんどの場合、ボナクダールはアパレル企業から製品を委託販売のかたちで一定期間自分の店舗に預かり、売れると代金を払い、売れ残った場合は返品する。これがたいへん不評なのである。

ボナクダールの代金の決済が遅いのもアパレル企業にとって悩みの種だ。シーズンの前に入荷した品物の代金は、シーズンの終わった後に、さらに数カ月先の手形で支払われる。もともとイラン国内ではあらゆる分野、あらゆる業種で半年や一年決済がざらなので、み

んながこの調子でのろのろと支払うのである。

「……一〇日前にね、ある知り合いがうちに来て、これを作ってくれないか、って服のデザインを出すんです。見てみると、悪くない。そこで作ってみました、少量だけ。サンブル生産です。で、展示しました。ボナクダールの連中も集めておきました。……こりゃあ良い、とボナクダールの連中が言う。うちは、作ってやっても良いが、いま注文をして、金もいま払ってくれ、と言ってやりましたよ。連中はさしあたりこの提案に賛成していません。なぜだか分かりますか。というのもいまうちが使ってる織り機は、イランに三台しかないんです。そのうちの二台をうちが持つてる。新しい機械なんです。こういう場合に限っては、今言ったような取引ができるんです。」みんながこれをできるわけじゃあないですよ、と織物・アパレル企業TB社のバダフシャーン氏は念を押す。たいていの場合は、たくさんのお金を確保しているボナクダールが強い立場にあるという。

とはいえ、返品がそれほど頻々と起こるわけではない。むしろ実際にはほとんどないのだが、「返品される可能性がある」ことを、アパレル企業はたいへん嫌うわけだ。

しかし実際にアパレル企業が自社で販路を十分に開拓するのは、零細な企業であればことさら、難しい。婦人もののニット製品を生産するJB社のシャーバフティー氏はかつて、

製品を直接消費者に売ってみようと店舗を出してみたことがある。

「……難しいですね。かなりの資本が必要です。それからテヘランに一軒だけ持ってもだめです。数カ所に持つていなければ。努力はしていましたが。しかし小売店のための場所はいへん高いですし、知られていませんでしたから売上げは少なかった。宣伝も十分にやっておりますでした。……一年で閉めました。ボナクダールの連中が妨害しましてね、おたくは自分の店から売ったらどうだ、おれたちはもうおたくからは買わないよ、と。ボイコットですよ。」

やれやれ、と首を振るシャーバフティ氏である。一般に、一人のボナクダールが取引するアパレル企業は数百から千くらいまでの数にのぼるといわれる。当然、ボナクダール店舗の品揃えは抜群に良く、強力な集客力を持っている。化繊アパレル製品を作っているF社のアーザミー氏はボナクダールの有益性を説く。

「……田舎から客がやってくる。この客は本当なら数百カ所の工場を自分で見て回らなければならぬところを、ボナクダールのところへ行けばそれをやらすむでしょう。客はボナクダールの店へ行って、これとこれとこれ、とか言って買えばいいんです。……（ボナクダールは）有益ですよ。ただし強い奴でないかね。弱いのがなくて。すべてのボ

ナクダールに製品を渡すわけじゃありません。たくさん持っていてもたくさん返してくるのもいるし、少しだけ持っていてもまったく返品のないのもいるからね。」

水くさいおつきあい

こんなふうにボナクダールは製品を上手に捌いてくれるわけだが、前にも述べたように生産者にたいして何か商品に関する意見を述

べることは、まずない。すでに作られている製品の中から、売れそうなものを選びすぐつていくだけだ。この点も、アパレル企業がボナクダールにある種の不信を抱く遠因である。「(ボナクダールは製品にたいする意見を)ごくまれには言います。ただ、連中は、何というか、専門ではないですから。もちろんなかにはものすごくよく分かってる人もいて、バーザールなどでも顔が利く場合もありますが、そういう人は忙しくてねえ。……あなたの質問の意味は分かりますよ、いつてみればボナクダールと生産者の間の協力関係についてお聞きになりたいわけでしょう。……ボナクダールと生産者との関係がなぜこうなのか、ですか。まあ伝統的なやり方なんですよ」と、水くさいおつきあいが続いてきたことを洗つ面で総括しているアパレル企業もある。

自社店舗での販売のほかに二〇〇から三〇〇のボナクダールと取引を行っている、あるアパレル企業は、大量の自社製品を捌くためにはさしあたりボナクダールと仕事をせざる

をえないが、将来は自社店舗を拡大して縁を切りたい、とぶりぶりしていた。

日本の製造卸のように下請けをたくさん囲い込んで企画から販売を手がけるボナクダールはいないんですか、と訊くと、「いません、いません！」と一笑に付された。

生産者の哲学

綿製品を中心としたアパレル企業、A社はイランでもかなりの大手に属する。イラン北東部の都市マシユハドに三万平方メートルの自社工場を持ち、紡績、糸の染色から縫製まですべての工程施設を自社内に備え、チェーンの自社販売所を通じて子供服・婦人服・紳士服を全国販売する。下請けも抱え、技術の確実な中小アパレル企業には原材料を与えて自社ロゴを縫い付けた製品を作らせている。カナダやヨーロッパに輸出もしている。ようするに、現在のイラン・アパレル業界では例外中の例外の、先進企業なのである。

社長のゴラーブギール氏にお会いできたのは、まったくの偶然であった。たまたまA社に製品を納入しているアパレル企業を訪問したら、その社長がわたしの調査を面白がって、引き合わせてくれたのだ。

ゴラーブギール氏は、少し色の浅黒い、失礼ながら一見するとどこにでもいそうなイラン人のおじさんという第一印象であった。にこにこ物腰はあくまでも穏やかであったが、

わたしの拙いペルシア語の質問の意図を速やかに理解して、必要十分な回答を簡潔に与えてくださるので、おお、やはり一線の大物は違うと感心したものだ。同席した下請け企業の社長は、「モハンマド」ゴラーブギールさんといえば、イランの産業界では知らぬ者はいません、後に続く人がいないほどです」とさかんに持ち上げている。

にんまりと聞きながらゴラーブギール氏は、「いやいや、おたくのように信頼の置ける仕事をしてくださる工場には、うちのロゴを差し上げるんですよ……」と、余裕たっぷりの社交辞令で応酬している。

ボナクダールを通じた販路確保に見切りをつけ、先進国型のアパレル製造・販売を推し進めるA社も、革命直後まではボナクダールと取引をしていた。決済が遅く、返品もあつたボナクダールとの取引を止めて「うちは危機を脱した」とゴラーブギール氏は嘆息する。「(ボナクダールと縁を切るという) 決断をしていなかったら、会社はだめになつていと確信しています。」

ゴラーブギール氏は一五歳のころから起業して、アパレル製品一筋にやってきた根っからの生産者である。最初は家庭の主婦に、家庭用ミシンで縫製をさせる、小さな家内工場から始めたという。

彼は、ボナクダールが生産を主導するという青写真を真つ向から否定した。

「……物を売り買ひして楽に金を儲けるのに慣れてしまった人たちは、産業や生産の分野に参入するのは容易でない。生産者のマインドが必要です。情熱が必要です。わたしは従業員の家族の生活にだって責任を持ってやりますよ、食事を与え、子どもの世話をし、……家だって建てる。休暇も与える。金銭的援助もする。」

すでに生産現場が国内から消滅しつつある現代の日本を想いながら聞くと、懐かしく、どこか新鮮なゴラーブギール氏の事業論だ。彼はすでに一生産者ではなく商人でもあるのだが、ゴラーブギール氏は「モノを作る人が強い」という生産者の哲学を強烈に信奉し、またイランで商業的に成功させた人である。

「ホンダさんの本も、マツシタさんの本も読みましたよ。面白かった。可能性は無限にある。若い者にはそう言ってるんですがね。」

商人への風あたり

比較的成功して資本力のあるアパレル企業は、ボナクダールとの縁を切るのに躍起となる。縁をすでに切った企業は「ああよかった」

とせいせいした表情を浮かべている。ずいぶん嫌われたものだ。本当に、ボナクダールはそんなにあこぎな商人なのだろうか。

イラン社会をしばらく観察していると、商人にたいする風当たりがめっほう強いのに気づく。商売をして儲けた人は、何かあくどいことをしたに違いない、と風評が立つ。真偽は二の次、羨望と嫉妬が話を大きくする。しかしその一方で、みな上手に立ち回って商売で成功することへの限りない憧れも抱いている。愚直に生産活動にいそむよりは、機転と先見を生かした商売のほうが、いかばかりかスマートではないか。

わたしはアパレル企業のおじさんたちが語るボナクダールが、いったいどんな人たちであるろうかと、テヘランのアパレル卸売店舗を調査することにしたのである。

2 ボナクダール店舗の集積地

同業者の集まる場所

わたしがアパレル製品を扱うボナクダールの店舗を訪問して回ったのは、一九九九年と二〇〇一年の二度にわたってであったが、

調べはじめるとすぐに、アパレル製品のボナクダールの店舗というのはおおかたが、テヘラン南部の特定の場所に集まっていることが分かった。すなわち、大バーザール内、ジョ

ムフリー通り周辺、それからやや離れたバハール通りなどである。逆にこれらの場所以外にはまったく見いだせなかった。どうもボナクダールにとっては、同業者がたくさん集まっている場所に出店することが大事のようであった。

もつとも、こうした同業種の商業施設の集積現象はじつによくある話である。東京の秋葉原の電器店街や、神田の古本屋街がすぐにも思い浮かぶ。もちろん商売の世界は移ろいやすい。いつとき名を馳せた集積地もすぐに今は昔の話となってしまう。しかしそれでも同業種がたくさんのお店を連ねる場所のメリットは計り知れない。豊富な品揃え、安さを期待して、人が集まる。ボナクダールの店舗が集まるのもおそらくは同じ理屈であろう。

それぞれの集積地の規模はまちまちである。たとえば「ペラースコーク・ビルディング」は、大バーザールに次いで規模が大きくとよく言われている。これは大きな雑居ビルの名前なのだが、この中に約二六〇軒ものアパレル・ボナクダール店舗が入っている。また、ジヨムフリー通り沿いに、アーケード街風にボナクダール店舗の並ぶパーサージが少なくとも五、六カ所展開しているが、やはりそれぞれのパーサージで三〇〇〜四〇〇軒のボナクダール店舗が営業している。このほかに、バハール通り沿い、ジヨムフリー通りと交わる付近のヴァリアスル通り沿いに数十軒ずつ店舗が集まっている。

テヘランのアパレル製品のボナクダール店舗集積地



(出所) 筆者作成。

大バーザールのように、約一キロメートル四方の巨大なアーケード街に無数の路地が延び、いくつもの商業街区が隣接しているような場所では、正確な店舗数は把握できない。

だがほかの集積地の大きさや、テヘラン全体の業者数を勘案すれば、少なくとも数千軒のアパレル・ボナクダールの店舗が大バーザール内にあると考えられる。大バーザールは、とびぬけて大きいのだ。

集積地の棲み分け

いろいろな集積地を歩いてみると、それぞれが異なる雰囲気醸し出しているのに気づく。ジヨムフリー通りのパーサージのひとつ

「パーサージェ・ホマーユーン」は、一見すると小売業者相手の店とは思われないほどきちんまりと、清潔な店舗が印象的である。表通りに面した入り口に「ホマーユーン」と書かれた看板が掲げられていて、中央の広い通路を挟んで、コの字型に三階建てのビルが建



アパレル製品のボナクダールが集まるパーサージェ・コンパーニー。上の階にはアパレル企業も入っている

っている。ビルの上部階には製造企業の工場、一階部分にはボナクダールの店舗が入っている。各店のショーウィンドウに商品が整然と陳列され、あたかも小売店の並ぶショッピング・モールのように家族連れがウィンドウを覗き込んだりしている。しかしよく注意すると、同じ商品が一〇着、二〇着といった単位でまとめられて棚に詰められていて、やはりここは卸売りの店なのだ、と気づく。

一方で、大バーザール内にある店舗は、客向けのディスプレイにはさほど気を遣っていない様子である。限られたスペースにぎゅうぎゅうに並べられたシャツ、シャツ、シャツ。建物自体の老朽化が進んでいるせいもあり、雑然とした印象を免れず、倉庫のように大量に積み置かれた商品の山の中に、商談用の机がある。表通りには面しておらず、薄暗くて細い階段を上った奥に店がある場合もある。知るひとぞ知る。玄人が相手だから、これでも十分ということだろう。

異なっているのは各集積地のディスプレイの仕方ばかりではない。それは取り扱い品目にも表れている。というのも、ひとつの集積地でつねにすべての種類のアパレル製品が扱われているのではなく、集積地によって主要な取り扱い品目が異なるからだ。それぞれが、ここは「婦人服の卸」、あそこは「子供服の卸」といったように特定の品目を得意として

いる。また同じ品目を扱っている場合でも集積地によってその品質には違いがある。つまり、高級品を扱っているところ、安物を扱っているところ、その中間的価格帯の商品を扱っているところ、といったように棲み分けがある。一般的には、大バーザール内の店が扱う商品は、もともと廉価な、したがって低品質の商品であり、逆に市内のそのほかの集積地ではよりブランド性の高い高品質の商品が扱われている、と考えられている。アパレル企業の女社長が、うちは大バーザールなんかに卸していないわよ、と鼻を高くしたのはこういうわけだ。実際、売られているものの価格を調べてみると、たしかにそうだ。大バーザールのものは三、四割安いのである。それに何となく、野暮っ
たい。



大バーザール内のボナクダールの店。店というより倉庫のようだ

こんなわけで、当然相手にする顧客の層も違う。大バーザール内に出店するボナクダールの顧客は、ほぼ地方の業者に限られる。テヘラン市内の小売店は大バーザールからは買わないらしい。

「ぼくの甥が、テヘランの東のほうで洋品店をやってるよ。」

下町の洋品店

第3章でも登場した日本出稼ぎ帰りのファルシードが紙の切れ端に住所を書いて渡してくれた。ボナクダールの調査をしながら、小売業者の言い分も聞いてみたいと思っていたわたしは、渡りに船とばかりに、その店を訪ねた。

ファルシードの甥、と聞いていたわたしはひと目見て驚いた。店主はファルシードよりもずっと年長であった。兄弟が多く、年の離れたイランの家族ではよくあることだった。この人はもっぱらボナクダールから商品を仕入れて、店のまわりの住民に売る小さな小売店を経営していた。

店先で話を聞いていると、ときどき客が寄っていく。紙幣を握り締め、無言でぼーっと突っ立っている少年に、店主は「どれだって言われた？ お母さんに」と、婦人ものの黒靴下をごそごそといじくる。

手渡された靴下と引き換えにお金を差し出した少年は、無言のまま出て行く。少年のお

母さんは、いつも黒いチャードル（女性の頭から足先までをすっぽりと覆う布）を被っているだろうな、とぼんやり想像した。今もきつと台所で夕飯用のじゃがいもの皮を剥きながら、「角の店に行つて、靴下買つといで。一足でいいんだよ。口ゴムのきつくはないほうの、五〇トマンのやつだよ」などと少年に言いつけたに違いない。

「ここら辺の客の趣味はどんなふうか。品物の質はどの程度のものを欲しがってるか。……そんなことを考えながら、わたしが品物を探して回るんです。買い付けはいつもはジヨムフリーー通りに行きますかねえ。」

店主は仕入れ方法やボナクダールとの関係、仕入先などについていろいろと教えてくれた。

「安物だったら、アーハンギャルハーあたりの生産者から直接買うこともありますね。ほらこの靴下だって、みんなそういう生産者から買ったんです。」少年が握り締めて帰った、履いたらすぐに伝染しそうな黒靴下だ。

「でもまあ、ボナクダールを使うことのほうがずっと多いですけどね。少量でも売ってくれるし、種類も豊富だから。」

この店には、子沢山の地区らしく、たくさんの子供服やらおもちゃやら乳母車やらが吊

り下がっていた。こうしたもののほかにも、婦人もの、紳士もの、産着と洋品雑貨よろずを扱っている。さして愛想のよくない店主がむつりと店に座って、周辺の住民に比較的低価格のモードを提供しているのだ。

「大バーザールですか？ 行かなくはないですが……しかし最新のモデルじゃあない。（大バーザールは）地方向けです。」

高価な物は売れないはずの下町でも、やはりテヘランはテヘランだ。テヘラン市内の小売業者は大バーザールへは行かないというのは、まったく本当らしい。夕闇迫るなかを、家路に就いた。

ファルシードには、甥の店を紹介してもらった礼を丁重に述べた。聞き取りが役に立ったかどうかをしきりに気にしていた彼は、ほっとした様子だった。

「ぼくの甥が、あんなおじさんでびっくりしたでしょう。」

3 作られてから売れるまで

ボナクダール

の集荷作業

さて、いくつものボナクダール店舗を訪問して、いろいろと話を聞くうちに、彼らの仕事のやり方の全貌が、次第に明らかになってきた。

まずくどのようなだが、製品のデザインについてボナクダールが口を挟むことはない。前章でみたように、製品を作るのはもっぱらアパレル企業の社長たちだ。

「こんなものだったら売れそうだな」といった感触をボナクダール自身が持っていたとしても、アパレル企業の社長たちには伝わらないし、求められもしない。つまりアパレル企業とボナクダールとの間には、生産にかかわる協力関係はほとんどないのである。

ボナクダールは、製品（もしくはそのサンプル）が完成したときによく登場し、もうすでに作られてしまった製品の山の中から「売れ筋」と見込んだものを選び出して注文する。しかも、ボナクダールが工場まで出向くことはほとんどなく、製品はアパレル企業側からの「持ち込み」が多い。零細企業の場合はほぼ例外なく持ち込みだ。しかし、前章で紹介した零細アパレル企業の様子を思い出せば分かるように、実際、現場では社長みず

から汗を流して働いている場合が多い。ボナクダールのところを回る時間など、工面できないのが普通だ。こういうときの助っ人に、例のお雇い御用聞きのヴィジトールがいる。ヴィジトールは、アパレル工場の社長たちのいわば代理の営業員として、各社の製品（のサンプル）を携えてボナクダールの店舗を訪問する。たいがいは、一人のヴィジトールが数社のアパレル企業の営業をかねもちでやっている。

ボナクダールが自らアパレル企業へ出向いて製品を集荷する場合もある。比較的規模の大きいアパレル企業の場合には、「ショー」を開いて自社製品を宣伝したりもするから、ボナクダール側が足を運ぶのだ。

製品の選り分け作業には、ボナクダール本人か、その代理の従業員が当たる。不思議なことにほとんどのボナクダールは、「直感で自分が良いと思ったものを選ぶ」そうで、その年のトレンドだの、最新の海外モード情報だのといった市況情報には、ことさら事前に注意を払わないという。ああ見えて、ボナクダールのおじさんたちの直感は、鋭いのか。

ヴィジトールが首尾よく注文を取ってくると、アパレル企業が製品をボナクダールに納品する。たいていの場合、ボナクダールの手元に持ち込まれた製品は、一カ月もしくは数カ月単位の委託販売で、その期間内に売れ残った場合には返品されることを前提としてい

る。売れた場合には、双方のあいだで当初取り決めていた買い取り単価をもとにして、代金が支払われる。現金払いではなくて、数カ月の手形が渡されることが多い。

ちなみにこういう取り決めは、契約というよりは一種の取引慣行にのっとって、毎回書面で確認されるわけではない。

一見さん大歓迎

さてボナクダールはアパレル企業から集荷した製品を、自分の店舗に並べて客を待つ。買い付けに来るのは、テヘラン市内だけでなく全国の小売業者や、地方のボナクダールだ。ほとんどのボナクダールは、とくに積極的な営業活動をしているようには見えない。店を開けると、朝のお茶をすすりながら店番をする。ボナクダール本人がいなくても、丁稚がする。お客が現れるとその都度、相手をし、商談が成立すれば製品を売り渡す。いつも決まってやってくるお馴染みさんばかりかと思つたら、むしろ一見さんもかなり多いという。誰でもウエルカムだ。

小売業者にたいして製品を売るときは、ほとんどのボナクダールが「原則として売り切り」で、返品は受け付けていない。ただし、「売れなくて困った……」と持ってくるその客との関係が親密で、かつ売れ残りの商品をほかの販売ルートにのせる可能性がある場合には、あえて返品を受け付けてやることもあるという。製品に明らかな欠陥があった場合

もしかり、である。地方からはるばる出てきている客の場合には、発送作業などもボナクダールが請け負っている。

製品は一カ月から半年くらい、店頭に並んでいる。「これは引きがない」とボナクダールが判断すれば、どんどん入れ替える。シーズンの終わりごろ、決算となる。伝票を突き合わせながら、売れた分の代金をボナクダールが計算し、数カ月先の手形がアパレル企業の社長の手元に届く。実際にアパレル工場の社長に代金が入るのは、もつとずつと後になってのことなのである。

テヘランのアパレル卸販売は、こんなふうに行われている。アパレル企業の社長たちの言い分と、ボナクダールたちの言い分に、齟齬はない。ただし、ボナクダールは製品の受け入れがアマーニー（委託式）であることを認めつつも、「製造企業に返品することはまずない、あるいは極力避けている」と胸を張っていたのにたいして、アパレル企業の側は、「いつも返品のリスクがある」と不満たらたらであったことが、対照的であった。もちろん、両者とも真実を語っているのである。

4 おいしい商売

製品企画はつくる人

ボナクダールとアパレル企業との、水くさい関係はこれまでに縷縷述べてきたとおりである。言い換えると製品企画のイニシアチブは生産者であるアパレル企業が握っている。日本などとは随分違う。

日本では、「アパレル・メーカー」と呼ばれるいくつかの企業が自社ブランドを確立して全国市場に展開する例がよく見られる。こういう企業は、一般にその機能面から「アパレル製造卸」と呼ばれる。彼らは、実際上は生産そのものではなくアパレル製品の企画・卸販売を担い、消費者情報の収集・分析・製品化に特化し、生産だけを専門業者に委託することによって効率を高め利潤の増大を図っている。すなわち製造卸は、彼らの下で委託工程を受注する縫製メーカーや、さらにその下で受託加工を行う零細業者に生産の大部分を依存しているわけだ。この手のシステムでは、製品が売れなかった場合のリスクは原則として製造卸側が負うことになっていて、原材料の調達や生産数量の調整などはすべて製造卸が行っている。

わたしが訪問したテヘランのボナクダールの中には、例外的に、生産にも携わっているボナクダールがいた。しかしながら、これをよく吟味してみると自社工場を持つアパレル企業がボナクダール集積地に店舗を持っているような事例であった。つまり、一般的には製品企画段階に商人が介入することは、まずないのであった。

そもそもイランのアパレル業界では、末端の消費者をターゲットに具体的販売戦略を立てようなどと考えるボナクダールは少ない。もちろんみな、外国ではそうではないことを知っている。イランでも外国風にしたら儲かるだろうなあ、などとも言う。しかし実際に挑戦する人は一握りなのだ。理由はさまざまある。

「……そういふふうによちやうと、客の要求すべてに答えられませんからね。それぞれの客が、それぞれ欲しいモノを探しにやって来る。一軒の生産企業じゃそれに答えられんでしょう。あるいは応えようと思ったら、ものすごい資本が要る。……とても無理です」とあるボナクダールは語る。

ボナクダールはみな「品揃えが商売の命」と強調する。どんな趣味の客が来ても対応できる。自分の目には派手すぎようが、おしゃれでなからうが、売ればよし。需要が多様なアパレル製品ならなおさら、自社ブランドを持たずにありとあらゆる生産者の製品を店

先に広げる。それだけ客を獲得する可能性は広がるのだ。

「……小売りには小売りの、ボナクダールにはボナクダールの、そして生産者は生産者の職分というものがあると思いますよ。生産者は人間の身体に合わせた型紙おこしというものを知っていて作ってるわけですから」などと、じつに謙虚な言い分のボナクダールもいる。お互いの技術的な領分には侵入しない、という業界の不文律を反映している。実際、ボナクダールとアパレル企業はお互いの業種にたいして驚くほど無関心だ。アパレル企業は販売業務に、ボナクダールは生産活動にたいする技術的知識を持ち合わせていない。

ボナクダールが製品の企画段階に介入しない原因はほかにもある。圧倒的多数を占める零細企業がひしめきあいながら操業しているこのテヘランで、注文どおりの加工を期日どおりに納品できる企業を見つけないのは難しい。資本は零細で、機械も古い。みんな一国一城の主だから文句も多い。コピーして流されても困る。……仮にボナクダールが生産分野に乗り出したとしても、こうした問題をすべて克服するのは至難の業だ。かといって、全部の生産部門を抱え込むほどの資本もない。だったら、今のやり方がもっとも適当ではないか。

ちなみにアパレル企業とボナクダールの連絡が疎であるために、当然、アパレル企業と

小売業者との間にも連絡はほとんどない。多くの小売業者がボナクダールを通じて製品の買い付けを行っているが、製品にたいする小売業者の意見や最終的な売れ行きに関しては、ボナクダールを通じてアパレル企業までフィードバックされることはないのだ。

かくして、それぞれ好きなように作り、好きなように売るシステムが出来上がる。テヘランのアパレル業界には冴え冴えと、独立独歩の道が続いている。

ボナクダールの営業活動

生産とは無関係のボナクダールの仕事とは、それでは何だろうか。ボナクダール店舗のある集積地にはそれぞれ「評判」がある。「婦人ものなら何でも揃う」とか「お手ごろ価格」とか、品揃えや価格帯の棲み分けがある。ボナクダールはその評判を損なわないよう、自分の店舗に商品を取り揃え、ほかの店との兼ね合いを見ながら適正な価格帯を保持しなければならぬ。「ここには、こんなデザインのものが、このくらいの値段で、たくさんある」と期待してやってくる客を裏切らないよう、店舗をこうした集積地の一角に構え、店構えを整え、つねに豊富な品揃えを維持することが、ボナクダールの中心的な営業内容である。

一方でこれ以外に、ボナクダールが客にたいして積極的な宣伝・営業活動を行うことはない。結果として、ボナクダールと客との関係はさほど緊密でない。

つまるところ、テヘランにおけるアパレル製品の流通経路上でボナクダールが行っていることは、巨大なアパレル産地であるテヘラン市内に分散しているアパレル企業から製品を集荷して（しかも多くの場合企業からの「持ち込み」である）、一カ所に展示し顧客（小売業者）にオフアーする、というしごく単純な卸売業務である。ボナクダールは生産にはいっさいタッチしないから、彼らのやっていることはたんにアパレル企業から小売業者への製品の橋渡し作業のみ、ということになる。生産にかんするリスクはいっさい負わなければ、彼らが間に入ることによって確実に販売価格を膨張させている。

けしからん、とボナクダールを介した販売形態に少なくないアパレル企業が不満を抱く所以である。

「工場は自分たちで（製品を）捌くことができないから、仕方なくボナクダールを使うんです……良いシステムだとは思いませんが、今のところはこんな具合です」とアパレル企業は嘆く。

たしかに、ボナクダールはアパレル製品の卸売業務を通じて、製造業者や小売業者に比較して、ずっと有利な立場を確保しているような印象を免れない。しかし本当にそうなのだろうか。ボナクダールの「おいしい商売」は正しい理解なのだろうか。

5 ハージアーガーのビジネス

プールアスガル氏の店

最初に、パーサージェ・ホマーユーンのボナクダール、プールアスガル氏の店を訪ねたときには、店番をしていたスタッフをてつきりご本人と間違えた。そもそも、お訪ねしてお話を伺いたいと電話で押し問答したのがこの人だった。プールアスガル氏は携帯電話を片手にしょっちゅう飛び回っていて、店にいることはほとんどない。

「ああ、ハーノメ・イワサキかあ。あの電話のね。」

スタッフの彼は電話口ではずいぶんつつけんどんに思えたが、すっかり旧知の仲のようににこにここと出迎えてくれた。しかし案の定、プールアスガル氏は約束の時刻を過ぎてても店に現れない。わたしは、まあよくあること、と気にしないでいたのだが、彼は妙に気をつかって、しきりと繋がらない携帯電話に連絡を入れてはプールアスガル氏をつかまえようと頑張っていた。狭い店内に買いたくない客がでんと座っていては、邪魔くさくもあつ

たろう。

店へは、意外とよく素人が寄っていく。ここが子供服の卸で有名なパーサージよ、などとおしゃべりしながら、主婦のようなおばさんたちが冷やかしていくのだ。

「このセーターはいくら？」と店番に尋ねては、「ほらやっぱり安いわー」と出て行く。本当に買っていくわけではない。店番のほうも心得ていて、たいして相手もせずにお茶をすすっている。

そのうち玄人くさいおじさんが入ってきて、「ハージはいるか？」と尋ねている。ハージ（もしくはハージャーガー）とはメッカ巡礼をすませたムスリムの男性を呼ぶ敬称だ。ここでは当然プールアスガル氏のことである。ハージなのか！わたしは急に居住まいを正して、そわそわと頭に被ったスカーフが曲がっていないかどうかを確かめた。ヘジャーブが完璧でないために心証を悪くして聞き取り調査を断られでもしたら元も子もない。

はたして、息せき切ってやってきたのは、声も柄も大きな、いかつい笑顔の、思ったより若いハージであった。彼が登場するや、店にいた連中はせっせと手元を動かしはじめ、ご主人に勤勉さをアピールしている。プールアスガル氏を含めて、全員がアゼルバイジャン地方出身のトルクであることも、じきに判明した。

敏腕商人

店先では話ができないから事務所へ行きましょう、と言うプールアスガル氏のあとにくつついて、パーサージから数十メートルと離れていないとある路地へ来た。ビルの四階に事務所用のフラットを持つプールアスガル氏は、どうもこちらのほうに多いらしい。事務所といっても、がらんとした室内に二組ほどの応接セツトと、何ものつていないプールアスガル氏の机、古色蒼然とした金庫、電話が一台あるだけだ。すでにもう一人、先客がいて、しかしこの人は客なのかスタッフなのか、判然としない。わたしにお茶を勧め、お茶うけを運んでくださるが、いやあどうもお手を煩わせて、などとお愛想を言っているプールアスガル氏の対応からみて純然たるスタッフというわけでもなさそうだ。

いったいにイランでは、企業や店を訪ねると、立場のよく分らないひとびとが出入りしている。客なのか、取引先の手代なのか、同業者なのか、雇われ人なのか、はたまた単なる友人なのか……。商売上のつきあいと、個人的なつきあいは、渾然と一体をなしていることが多いので、部外者には一見して見分けがつきづらい。おまけに、こういう人たちは時間にもめっぽう寛大だ。恐らくはほかに何か用事があってそこを訪ねているにもかかわらず、わたしの聞き取り調査を、何をするでもなく横で聞きながら、ときおり被調査

者に代わって答えたりしている。彼女の訊いてるのはこういうことだよ、などと、わたしの質問の意味を理解して助け舟を出してくれる人もある。大風呂敷を広げるのが好きなイラン人は、テヘランのアパレル流通について質問するわたしに、アケメネス朝以来のイラン服飾史を開陳したりもする。期せずして、複数の業界関係者からお話を聞くことができることも少なくなく、何かと楽しい時間でもある。

プールアスガル氏にボナクダールの業務についていろいろと聞くうちに、彼がけっこうな遣り手であることが、分かってきた。一五、六年前にパーサージェ・ホマーユーンに店を開いた彼は、わたしが調

査したこの時分には乳幼児から一五歳くらいまでの子供服を扱うボナクダール業をやっていたが、その数年前までは婦人ものや紳士ものも扱い、パーサージェ・ホマーユーン以外にも店を持っていた。景気が悪くなって売上げに翳りが見えたかと思えばさっさとその分



ボナクダールのプールアスガル氏。
パーサージェ・ホマーユーンの店で

野から手を引き、今度は事務所に使っているフラットを購入した。これからまた、ほかに店を出すつもりですよ、と嬉しそうに話す。最初にお会いしたのは一九九九年だったが、二〇〇三年にはなんとジヨムフリー通り近くの商業ビルのオーナーになっていた。

ボナクダールのみんながみんな、彼のように機敏に立ち回れるわけではもちろんない。同じ集積地にあっても、続く店もあれば続かない店もある。商売だから、才覚がもの言うのだ。しかしプールアスガル氏は、そうした敏腕商人であることをあまり感じさせない。ずんぐりむっくりとしたその風貌が、むしろ相手を油断させるのかも知れない。

お呼ばれの日

ある休日の昼前に、我が家のベルが鳴った。階下にタクシーを乗りつけたプールアスガル氏が、一緒に来た彼の小さな息子たちと賑やかに待っていた。この日、わたしはプールアスガル氏のお宅の昼食にお呼ばれしたのであった。タクシーは一路、アプーザル地区へ。テヘラン南東部の比較的低所得層の住む区域である。女性たちはみなチャードルをまとい、ことのほか子沢山だ。外国人は珍しいとみえて、みな振り返っていく。タクシーの運転手はこの辺の人らしく、プールアスガル氏とは顔見知りのようにであった。ふたりはタクシーが目的地へ着くまでの間、政治談義に花を咲かせる。

「……あいつら、銀行に火をつけたり、そこら中のモスクを壊したり、したい放題だ。学生じゃあねえなつてすぐ分かった。こっちも、さあぶんなぐつてやる、と思うんだが、何しろ数がすごくてねえ……。」

時は一九九九年夏、テヘランで学生デモに端を發した大規模な騒乱があつたところである。どうも運転手は、バススイージと呼ばれる民兵組織の一員で、学生デモを鎮圧する当局と一緒に、デモの行われた大学前の通りまで出張つたときの顛末を語っているらしい。デモに参加した学生の中には、煽動を目論む「外国人」が多数含まれていた、との怪情報がまことしやかに伝えられていた。

「四〇人は捕まえてやつたぜ。まったくどうしようもない連中だ。こちらら親子二代バスイージで、イラクと戦つたときも進んで志願したもんだ……。」興奮気味の彼の話を、プールアスガル氏は大きく頷きながら、真剣な表情で聞いている。

この地域のひとびとが、イスラム革命の理念を熱烈に支持していることがうかがわれた。日々の祈りを欠かさず、金曜礼拝には必ず参加して宗教指導者の演説に耳を傾けるひとびとだ。革命政府が巨額の補助金を投入して生活水準の底上げを図つた都市部の低所得層には、敬虔なイスラム教徒が多いという説が思い起こされる。

プールアスガル氏の家には、隣近所や親戚など、かなりの大人数が集っていた。集まったひとびとは絨毯敷きの客間の床に車座になってあぐらをかき、世間話をしていた。奥の台所のほうで、忙しく立ち働く女性陣の気配が感じられたが、客間にはわたしのほかに女はいない。おじさんたちも、わたしのような客をどのように扱うべきか困惑した様子だ。こういう場面ではお互いに共通の話題探しをしようと、つい宗教の話になりがちである。ところが、日本では唯一神ではなくやおよろず八百万の神様が信仰されているとか、死んだら遺体を火葬するのだとか問われるままに正直に話すと、たいがいのイラン人を震え上がらせてしまう。そこで、当り障りのない話題を選ぼうと、ボナクダールの仕事についてプールアスガル氏にまた二、三質問していると、おじさんたちは生意気な口をきいている外国人女性にますます奇異のまなざしを向けた。

そのうち、料理が運ばれてきた。プールアスガル氏は、ほうぼうに料理を勧めながら天才なくやっている。ひとびとはプールアスガル氏の世界情勢論などを拝聴しつつも、黙々と飯を食べる。プールアスガル氏のようなひとかどの事業家が住むには、ここは下町に過ぎる印象があるが、どうやら、彼がこの辺りでは際立って成功している人物のひとりなのだということが察せられた。わたしはその名士に招かれた、「公式の客」なのであった。

「この家もわたしが買ったんです。豪邸というわけじゃあないが。」満足げに語るプールアスガル氏には、自分はムスリムとして正しい行いを実行し成功した、という確固たる自信がみなぎっている。彼は商売上の成功を預言者ムハンマドのさまざまな言葉になぞらえる。

「わたしたちの預言者はこうおっしゃった……。」

プールアスガル氏は、黙々と食事にいそむ聴衆を前に、むしろ世俗や商売を離れて恍惚とし、とうとうと世界平和と人類の安寧への道を語るのであった。

食事を終えてひとびとはみなプールアスガル氏の功德をたたえつつ、三々五々散りはじめた。わたしもお暇することにした。御礼を述べながら、ご家族にさようならをし、帰りの車に乗り込む。プールアスガル氏は、申し訳ないからけっこうです、と断るわたしをまたしても自宅まで送り届けてくださるという。

昼下がりのもつとも暑い時刻であったので、町には人通りもまばらであった。北のアゼルバイジャン地方からテヘランへ出てきて、商売に精を出して財をなし、家族を得て、妻とともにメッカ巡礼も果たした、プールアスガル氏の商人人生の来し方行く末を、けっして裕福ではなさそうな町並みを車窓から眺めつつ、ふと考えた。強いアゼルバイジャン語

訛りのペルシア語が、見たこともない彼の緑豊かな郷里を彷彿させる。

「ところで、ハーノメ・イワサキ。」さっきまで、ゆったりとイスラムの教えをわたしに説いていたプールアスガル氏は、車の中で急に真顔になった。

「日本と、イランとで、織物の合弁なんかは可能でしょうかね？」

おお、今日の本題はこれだったか！イランでの投資環境や日本の景況、企業の動向などについて、たたみかけるように尋ねるプールアスガル氏は、また打って変わって活き活きとしている。

わたしは少しほっとしたような気分で、昼下がりのテヘランを走っていった。

6 プールスに店を持って

プールスとは何か

プールアスガル氏の成功ぶりを見るにつけ、ボナクダールの「おいしい商売」は信憑性を帯びてくる。楽して儲ける、は本当かも知れない。でもそれなら、みんながボナクダールになってしまうのではないかしら。

ボナクダールが背負うコストやリスクについて、考えているうちに、東京で酒屋を営む親戚のひとりが「商売の命は、まず場所だ」と言っていたことを思い出した。価格、信用、センスある品揃えはもちろん大事、しかし明暗を分けるのはその立地である、というのが、彼の持論であった。人通りが多いか、表通りに面しているか、駅から近いか、などの立地条件によって、売上げは八割方決まるといふ。だからこそ多くの商人が、目の玉が飛び出るほど高い家賃を払っても、目抜き通りに店を借りるのである。

「角地は良いって言うけど、意外とだめだね。目立ちそうでかえって見過ごされるっていうのがある。角から数軒めつてのが良いんだよ。」

この手の立地論は百家争鳴、すべての商人が自説を持っているはずだ。もちろん通販だインターネットだと叫ばれる現代の日本にあつては、これもまた古い商売のあり方になりつつある。しかし、一九九〇年代末のテヘランでは、あいかわらずこの基本が生きていた。ボナクダールは、ほぼ例外なくひとつところに集まって営業していることは説明した。それぞれが有名なパーサージで、みんなが知っている。ほつておいても全国から客が来る。確かな集客力がある。ここに店がある、ということがすなわち、ボナクダール稼業の根幹だ。

こういつた市内のボナクダールの集積地のことを調べていると、よく「ブルス」という言葉を耳にする。ある日ジャアファリー氏の事務所へ行つて、お茶のみ話のかたわら、調査の様子を話して聞かせた。ふんふん聞いていたジャアファリー氏は、「いまのテヘラのニット製品のブルスといえは、アミーノル・モルクやハージエボツ・ドウレ、それから……」と、次々市内のボナクダール集積地の名前を挙げはじめた。

「何々のブルス」という表現は、イラン人の商人がしょっちゅう使うものだ。もともとは、フランス語の *Bourse* (証券取引所の意) なのだが、現代のイランではむしろ、慣習的に「(何かの) 価格が決まる場所」といった意味合いで用いられることが多い。ようは、ある特定のアイテムに関する需給情報をもっとも集中して、そこで値段がはつきりするような場所のことだ。

「値段を決めるのは) ボナクダールやタージェルですよ。連中が決めるんです。……たとえばわたしが宝石を買おうとする。みんなは、ブルスはどこそこ通りだ、と言う。そういうふうに言うんです。いくつかの店が集まっていて、値段はそこから外へ発信される。分かりますか? ……世界中こういうふうになってるでしょう。農産物の買い付け、ニツト製品の買い付け、全部ある特定の場所がある、そこがブルスです。ピスタチオのブー

ルスはラフサンジャー、サフランのブルスはマシユハド……もちろんそこには、競争がある。競争は商売の基本ですから。」

価格激戦区

ニット製品のブルスと言われるハーリエボツ・ドウレを訪問してみた。

ここは大バーザール内の、かなり中心部と言える。ハーリエボツ・ドウレというのは路地の名前で、やはりアパレル卸で知られるバーザール・キャッファールシユハー通りの枝道のようになっている。

ここでアパレル製品の卸売りをしているサファイー氏の店舗は、建物の二階にある。彼の名刺にはペルシア語とロシア語とが併記されており、旧ソ連地域からの買い付け客が多いことがうかがわれる。

初対面のときは、わたしを警戒していることが肌感じられたが、そこは商人らしくお茶など勧めてそつなく振舞うサファイー氏である。わたしは、このような場合には、と



大バーザールの一階にあるボナクダールの店の前で。「なんでこんなところを撮るんだい？」

にもかくにも、さつさと聞き取り調査を始めてしまふことにしている。というのも、たいていの方が、わたしの質問の中身を聞くや、何ださほど心配するほどのこともない（税務署の回し者ではないんだな）とすぐに安心するからだ。そればかりか、彼らにとつては当たり前の日常茶飯事をへーっ、ほーっ、などと外国人が感心して聞くのを面白がつて随分いろいろな話もしてくれる。この日も、サファアーイー氏の緊張がようやく弛緩してきたころに、ここでニット製品の価格が決まるそうですね、とブルスの話に水を向けてみた。

「そのとおりですよ、いいですか。もし今ある生産者が製品をもつてわたしのところへ来たとしましょう。わたしも引き受ける。彼はわたしにそれを一〇〇〇トマンで売り、わたしはそれを客に一〇七〇トマンで供給する。さてもうひとり別の生産者が製品を持つてくる。まったく同じデザインのものだったとしましょう。で生産者は一二〇〇トマンだと言う。わたしは、同じ物をほかは一〇〇〇トマンで持ってきた。おたくが高いのはどういうわけだ、と聞く。まあむこうはいろいろ説明したり言い訳するかもしれないが、最終的には値段は調整されてきます。お分かりになりますか。」

サファアーイー氏がここで、一〇〇〇トマンの製品を一〇七〇トマンで卸すという例を挙げたのには、訳がある。革命後のイランでは各業界に最高利益率に関する通達が出さ

れた。アパレル業界でも、利幅は七%（一九九九年時点）までと行政当局の指導が入っていた。実際にはこれが遵守されない場合も当然ある。しかし慎重なサファイアー氏は揚げ足をとられまいと用心深く説明しているのだ。

「ほとんどの工場主がここへ製品を持ってくる。こういう品物は全部（値段の）釣り合いがとれていないとまずいでしよう。品物の質やデザインが同じなら、わたしは同じ値段で売らなきゃならんわけです。（値段に関しては）他のボナクダールとはまったく接触がありませんよ。ええ。生産者はうちにも持つてくるしほかにも持つていく。ほかが安く売るといふことが？ あり、えません。こんな重いコストがかかっているのに。この店を維持するのに、たとえば水道だ、電気だ、税金だと……。ええ、ですからほかだって同じ値段で売っているはずですよ。大バーザールはそんなふうです。」

同業者がひしめきあうハージエボツ・ドウレでは、さもありません。業者の入れ替わりの激しい激戦区であるところからしても価格談合はなさそうだ。かくして、ひとびと（小売商）はここに適正な価格が実現していると見なして、ここへ買い付けにやってくるのである。

テヘラン市内に展開するいくつものアパレル製品のブールスは、おのおのがその取り扱

い商品の標準的な卸価格をそのつど設定している。そこから商品を持ち帰る市内・地方の小売業者は、それをもとに地元での販売価格を決める。よく地方の業者がおりにつけテヘランの大バーザールに電話をかけては相場を確かめるとい話を聞くが、ようするにこういうことであるわけだ。前章で、テヘランで作られた製品だけでなく、地方で作られたものまで、テヘランへ運ばれてきて、再び地方へ卸販売されることを述べたが、どうやら、テヘランはアパレル製品のイランにおける最大の流通基地のようであった。

このように全国にアパレル製品をディストリビュートするテヘランのボナクダールは、いったいどのくらいいるのだろうか。取り扱い品目や業態、州内の地域ごとに峻別された統計データがないのでその正確な数はじつは分からないが、テヘランの関連業者の九割が組織されているという「テヘラン既製服組合」や「テヘラン・ニット組合」などの組合員名簿をもとに概算すると、およそ五三〇〇程度であった。

もちろん、テヘランのほかにも、マシユハド、エスファハーン、タブリーズなど大きな地方都市のいくつかにはアパレル製品のボナクダールが活動している。しかし当のボナクダールの話では、同業者の圧倒的多数が、首都テヘランで営業しているという。現にテヘラン市内でわたしが調査したボナクダールのほとんどが、地方から買い付けに来る小売業

者を顧客にしていると回答した。小売業者が、商品を仕入れるために、地方からテヘランまで出張してくるといふのは本当らしかった。

7 仰天地価

地価は大事か

ボナクダールが商売を成功させようと思つたら、ブルルスと言われるような場所に店を持たなくてはならない。みな「楽だ」とか「おいしい」とか考えているボナクダール商売の成否は、じつはその「立地」に大きく左右されるのではなからうか。

東京銀座の鳩居堂前あたりへ差しかかると、通行人の誰からともなく、「ここいらが日本で一番地価の高いところだつてね」などと嘆息する声が聞かれる。バブル期に比べれば東京都心の狂乱地価はだいぶ落ち着いたと言われるが、やはり庶民には天文学的数字であることには違いがない。

「誰が買うのかしら。」おばさんたちはみなこの疑問を発する。

誰も買わずとも、その場所に対する賃貸需要が高まれば地価は上がる。みんながそこを使いたいからだ。少なくともオーソドックスな経済学の説明ではこうなる。テヘランでも当然、ブルスと言われるような有名な商業地の地価は高く、場所を確保するのに相当の投資が必要なだろう、と考えたわたしは、さっそく不動産屋に聞き取り調査を始めた。そしてすぐに、イランでは「地価」が大事でない、と知って驚いたのである。

わたしたちが日本で「地価、地価」と呼んでいる土地の取引価格は、通常、更地が想定されている。大都市の中心部では更地などまずないが、理論上はそこがいかにようにも利用可能な更地になっていた場合に、その値段はいくらか、と路線価が提示される。もちろん上にはのっている建物をいちいち壊して売買はできないから、実際にはビルごと土地が売れるが、価格の大部分は土地の値段が吸収していると言われる。価格の上がり方が激しいときには、公式の路線価改定が間に合わずに実際の取引価格が先行する。ともあれ、日本では地面そのものを所有するということがたいへん重視されているのにたいして、イランでは、ちょっと違っている。

サルゴフリー

最初に話を聞いたとき、プールアスガル氏はパーサージェ・ホマーユーンの店を「買った」と言っていた。プールアスガル氏に限らず、イラン

人の商店主にこの店はあなたのものですか、借りているのですかと尋ねると、彼らほたい「自分のものだ」と答える。しかし、よくよく話を聞いてみると、多くの場合彼らの店舗は賃貸物件なのである。

じつは商店主たちが持っているのは土地や建物の所有権ではなく、「そこで商売をする権利」なのである。これをペルシア語で「サルゴフリー」と言う。彼らが「買った」と言うのはこの権利のことである。土地や建物は、といえば、それは相変わらず地主のものだ。契約はあくまでも賃貸契約であり、地主には月々家賃が支払われているのである。

さて、彼らが賃貸物件を「自分のもの」と表現するには以下のような理由がある。このサルゴフリーの価格は、日本の地価なみに高額だ。そのかわりいったんサルゴフリーを購入しさえすれば、マレーキと呼ばれる地主（土地・建物の所有者）に払う月額家賃は微々たるものになる。たとえば、あるボナクダール店舗集積地で二五平方メートルの店舗を賃借するとして、この店のサルゴフリー一億二五〇〇万トマン（約一九八〇万円）を支払えば、月額家賃は一万五〇〇〇トマン（約二四〇〇円）である（二〇〇二年春の時点）。サルゴフリーの所有者の権利は非常に強く、地主は店子を簡単に追い出すことはできない。出て行ってもらいたいときには、地主はもう一度、サルゴフリーを「時価」で買い戻さね

ばならない。さらにサルゴフリーはなんと、現在の店子から次の店子へ転売可能である。地主の承諾を得る必要があるものの、あたかも店子に帰属する物権のように、市場で取引されるのだ。こうなると確かに「買った」も同然、商店主たちが「自分のもの」と言う所
以だ。

その場所の商業地としての名声が高まると、サルゴフリー価は上がる。閑古鳥が鳴くようなパーサージだとサルゴフリー価も下がる、といった具合だ。商業地の名声が高まるのは何ゆえか。それはそこで商売を成功させた商人たちの努力の賜物である。次にそこで商売をする人物に地、の、利、を、与、え、た、の、は、それまでそこで商売をしてきた人物である。したがって、彼はその地の利をその時点での評価額でもって売ることができる。……これがイン商人たちの論理である。

もちろん現実のサルゴフリー価は、日本の地価同様にその商業地一帯の平均的取引相場であるから、個々の商店主の頑張りが直結するのではない。しかし、そこがたとえばバザーのような、ひとつのまとまった商業地として有名になれば（すなわち強力な集客力を持つようになれば）サルゴフリー価は上昇する。

ちなみにこのサルゴフリーの権利は、商業施設やオフィスにたいしてしか存在しない。

イランの住宅用の不動産にはサルゴフリーはなく、日本と同様の「賃貸」か「売買」があるのみだ。

うなぎ登りの

サルゴフリー価

「……いま現在（二〇〇二年春）のサルゴフリー価は、（パーサージエ・）ホマーユーンが一平方メートルあたり四〇〇万トマン（約六三万円相当）。ペラースコー（・ビルディング）だったら、三〇〇〜四〇〇万（約四七〜六三万円）。バーザーレ・カーフなら、そうですね、二五〇〜三〇〇万（約三九〜四七万円）でとこでしょう。」

ジヨムフリーー通り一帯を専門にしている不動産屋は、いろいろな場所のサルゴフリー相場をそらんじている。

「……最初は場所が知られていないから、（サルゴフリーの）価格は低いですね。……ヴアリーアスル通りの交差点にパーサージがあつて、パーサージェ・レザーって言うんです。コンピュータ機器専門でした。これが最初にできたときは、五〇万トマンでした。誰も買わなかった。ところがブルスになってみんなが行くようになると、いまでは五〇〇万出しても買えません。この二、三年でこうなつたんですよ。ブルスになるっていうのはこういうことです。知られれば、価格は上がります。」不動産屋は、最近になってど

らんどんサルゴフリー価の上がつたテヘラン市内の商業地の名前をいくつも挙げた。

ところで、彼はサルゴフリー価を一平方メートルあたりで教えてくれたが、実際の取引は店舗単位である。通常、新しく入った店子はそれぞれの店舗面積に応じたサルゴフリーを前の店子に支払って、賃借する。店を賃借した商店主は、店の内装以外は手を入れる権利がない。建て替えや大きな改造は地主の仕事である。地主は、サルゴフリー貸しをして、土地やその上につけている建物の所有権まで手放すことは少ない。わずかずつだが毎月の家賃も入り、店子が入れ替わってサルゴフリーが転売された場合には礼金としてその一割程度が地主に渡される慣行があるからだ。不動産屋の話では、土地・建物の所有権そのものが売買される物件は商業地においては二割ほどもないという。だからその相場もあまり知られていない。みんなが知りたいのはサルゴフリーの価格であって、日本という地価ではないのだ。

8 商業集積の風景

パーサージ戦略

さて本書においてもすでに何度となく登場しているパーサージという場所は、じつはサルゴフリーの話と密接な関係を持っている。テヘラの商業地を歩くと、「パーサージ」と呼ばれる場所がたくさんあることに気づく。第2章でも述べたが、パーサージとはフランス語の *passage* (抜け道、アーケード街の意) から来ている外来語である。

テヘランでよく見かけるタイプのパーサージとは、数階建てのビルの正面入り口から入ると、吹き抜けになった中央の空間を取り囲むような形で店舗(あるいは事務所、工場など)が並んでいるようなものである。そのまま反対側へ抜け出られるものもあれば、袋小路のようになっているものもある。そうしたビルが、「パーサージエ・某」あるいは「パーザレ・某」という名を冠されるのだ。

それが小売店舗のパーサージであれば、磨きたてられたショーウィンドウが連なって通行人の目にも楽しい。高級住宅地にあるこの手のパーサージには、ファッションや調度品

関係のものが多く、海外のブランドものや国産の最高級品が並ぶ。日本製の陶器を扱う店で値札に並んでいるゼロを数える。びっくりするほど高い。店の主人がにじり寄ってきて、「いかがです、ニホンで買うよりはお得でしょう」と微笑むのだが、よくよく話を聞いてみると、値段の表示はトマーン単位（つまりリヤールだともう一桁多い）だと知ってますます驚愕する。

パーサージはしかし、小売店舗の並ぶものばかりではなく、すでに紹介したような卸売業者の店舗や、あるいは町工場、企業のオフィスなどが入っているものも少なくない。ようするにパーサージとはいくつものユニットに分かれた雑居ビルで、所有者がそれらユニットをそれぞれ賃貸しているのである。

この賃貸しは、ほとんどがくだんのサルゴフリー貸しである。地主は、ビルを建てて店子を募る際に、いろいろと戦略を練る。どんなパーサージにするか。どんな店子を入れれば、そのパーサージに人が来るか。雑居ビルとはいえ、ほんとうに諸業種が雑居するのではない。地主は店子（の業種）を選別するのである。

「ここをテヘランの一大ファッションビルにするのだ！」という方針のもと、売れ筋のブランドを扱うブティックだけに絞る、という選択肢もある。あるいは、「家族連れがウ

インドウ・ショッピングを楽しみ、かつ食べ、かつ買う週末のエンターテイメント……そんなコンセプトで」などと、子供服から家庭雑貨、ファースト・フードの店などを入れたショッピングセンターを狙う選択肢もありうる。

かと思えば、「繊維関係なら何でも良い。一階はアパレルの卸売店舗、二、三階は織物屋を入れようか」という具合に、玄人層を狙う選択肢もある。

もちろん必ずしも積極的な戦略を持つ地主ばかりではない。匂うのは勘弁して欲しいから食べ物屋はだめだよ、という場合や、大きな音が出ない商売にしてね、という場合もある。

戦略を練りに練る商魂たくましいタイプの地主たちは、おうおうにして同業種を集めることにご執心だ。そのパーサージの立地や、周辺の住民層などに鑑みて、もつとも儲かりそうな商売は何かを見極め、そればかりを誘致する。それは、建設時にその回りにすでにあった商売であることもある。同じ業種が一カ所に集積することが商売上の大きなメリットであることはみなが知っているからだ。また、従来その地区にはなかった新たな業種の導入に打って出る地主もいる。自分のパーサージだけでも十数軒の店舗を囲い込めるから、業種をそろえれば集積を作り出すことができる。たんなる貸しビル業ではなく、ちよつと

したデイベロツパーなのである。家電ばかり、コンピュータばかり、書籍ばかり……。秋葉原や神保町をスピーディに作ってしまおうというわけだ。地主たちが気をつかうのは、家賃を滞りなく入れてくれる律儀な店子の選定と同時に、その場所の商業的価値を高めてくれそうな（つまりはサルゴフリー価を膨らませてくれそうな）儲かる業種の選定なのである。

もちろん地主の当てがはずれることもある。思うように良い店子が集まらなかったとか、見込んだ客層を取り込めなかったといった理由で、空き店舗の目立つぱつとしない雑居ビルになってしまうこともある。もともとは商業用店舗のパーサージを指



アパレル関係の企業ばかりが入居する雑居ビル。有名なビルになればサルゴフリー価も上がる

したが、時代の変化とともに廃れ、小さな町工場を店子とするようになった例もある。

いずれにせよ、単独の店舗よりも、複数の店舗を集めて何らかの集積を作り出すことに、商売上の利がある、という考え方はイランでは根強いように見受けられる。大型店舗を持つ小売チェーンやスーパーマーケットがさほど優勢でなかった一九九〇年代のイランでは、これはもちろん真実であった。

発展するパーサージ

同業種の集積が、地主の意図とは無関係に進むことももちろんある。プールアスガル氏のいるパーサージェ・ホマーユーンは地主がイスラム革命のうちに亡命してしまった。革命後しばらくパーサージは「第三者による不法占拠を防止する」ため政府の管理下であり、亡命先で地主が亡くなったあと、現在の地主である彼の令嬢に返還されたという。地主が不在で積極的にパーサージの経営戦略を示していなかった間にも、パーサージでは店子がサルゴフリーを転売して入れ替わりながら発展し、現在あるようなアパレル卸の集積地になったのである。子供服の卸として有名な場所になる前には、それほどパサージェ・ホマーユーンのサルゴフリーは高くなかったそうだ。

「わたしを買った当時は……（店舗全体で）一〇〇万（トマーン）くらいだったかも知れ

「ませんねえ。」ブルアスガル氏はもう覚えていない様子だ。今ではこれが七、八〇〇万トマンくらいに跳ね上がっている。一九八〇年代半ばから現在までのインフレを勘案しても資産価値は膨らんだ。

「(当時のパーサージェ・ホマーユーンには他のアパレル・ボナクダールが)すでにいました。といってもたくさん店が集まっていたというわけではありません。たとえば、ここにはいま六〇軒の店が入っていますが、そのうち四〇軒がボナクダール、という具合でした。今はほとんどがボナクダールですが。(最古参の店は)二階にありましたね、セイダーニーという名前の方で、もういませんけど……。セイダーニーさんがここに来た当時はほかにボナクダールの店はなかったと思います。」

最初は同業種の数軒があるだけでも、その売れ行きが良いとなれば、ほかの連中もやって来る。次第にパーサージェは特定の業種の集積地になる。

「こうなれば、全員にとって好都合ですよ。」

ブルアスガル氏は当時のパーサージェ・ホマーユーンにアパレルのボナクダールが集まりはじめているのを目ざとく見つけて、さっと手に入れたわけだ。サルゴフリー方式は初期投資も大きい、商売が成功すれば転売価格が上がるため、店子にとっても商売に励

む大きなインセンティブを提供している。

ちなみに大バーザールは、テヘランでもっともサルゴフリー価の高い商業地のひとつであると言われているが、大バーザールのどこにあるかで価格はかなり異なっている。大バーザール内の一番の目抜き通りでは、店舗は「ホジュレ（小部屋の意）」と呼ばれる面積わずか二、三平方メートルほどの大きさであるため、サルゴフリー価は一平方メートル単位ではなくホジュレ単位で表示され、数千万トマンにのぼる。一方、少し中心からはずれた場所では、サルゴフリー価は大バーザールの外の商業地と同じように一平方メートル単位で表され、その価格も外とたいして変わらないという。

商人の向き不向き

プールアスガル氏に、店を持つと思ったとき、ジヨムフリー通りのパーサージェ・ホマーユーンではなく大バーザールの中に店舗を開こうとは考えなかったのですか、と訊いてみた。

「思いませんでしたね。というのも、……申し上げたように、ここのは一級品です。ここに来るのは最新の、シーズンのものだけです。大バーザールは、みんなが買いに行きますから、たとえばその織物が去年もそこにあったなんて誰も分らない。でもここに来る客は特別なんです。あるシーズンに売ってたものは、次のシーズンにはもう買いません。

去年もあつたじゃないか、これは要らない、という具合です。」

プールアスガル氏は、サルゴフリーの値段だけで立地を選択したのではなく、集積地同士の棲み分けを重視したと強調する。単価の高い高級品を扱うパーサージのほうが、廉価な商品の大量販売よりもいける、と踏んだのだ。

「……大バーザールでそれなりの活動ができる人は、逆にここでは上手くないかない。ここで上手くいってる商人は、大バーザールでは売上げが出ない。それぞれ違うんです。」

自分の商売のスタイルに鑑み、最適の立地を確保できるか否か。そこには地主の戦略も絡んでいるから、双方の合意も必要だ。合意が成立し、同じ目算のもとに商売をスタートさせるにしても、高額なサルゴフリーを買うためにまずまとまった資本が要る。運転資金も要る。見込みが当たれば、のちには確実に儲かる。そこがブルスだということになれば、買い手ばかりか、売り手（すなわち製品の生産者）も自分から品物を持ち込んできてくれる。楽ちんこのうえない。

ところが思うように客が集まらずに、売上げが伸びない場合にはどうだろうか。ボナクダールに「売れ筋」を見込む力量がなかったら。ほんのわずかなデザインの違いで隣の店に客を取られるばかりだとしたら。ボナクダールは大きな損益とともに、そこを去らねば

ならない。あるいはひとつの集積地のボナクダール全員が、時代のニーズに乗り遅れたとしたら。パーサージそのものが廃れてサルゴフリーの転売益も出ない事態も考えられよう。みながひそかに憧れるボナクダールの「おいしい商売」のリスクは、ここにある。

商売に大きく成功するひとびとには、何とははつきり言えないが、共通する特質がある。それはモノを作る人とはまるで違う性質のように思われる。度胸があつて、はつたりが利いて、かつ緻密な損得計算ができて、しかし必要な出費は決して惜しまない。機を見るに敏で、ある程度あこぎでなければならず、しかもそれを感じさせないスマートさが求められる。こうした才覚は努力や経験だけでは容易に得られるものでない。やはり天分なのだ。……さて、はたしてボナクダールは「おいしい商売」なのか。商才のある人にとってはしかり、という答えにならない答えが浮かぶ。いやむしろ、ボナクダール稼業は、「おいしい」というにはあまりにも大きなリスクを孕んでいるのではないだろうか。