

# イラン繊維産業における仲介業者 「ナマーヤンデ」の役割

いわ きき よう こ  
岩 崎 葉 子

- はじめに
- I ナマーヤンデとは何か
- II ナマーヤンデの機能
- III ナマーヤンデが求められる背景
- 結 び

## はじめに

現在、イラン繊維産業では約10万の企業が操業している。繊維産業は、イラン経済が今日のような石油依存型経済に移行する以前は、国の基幹産業として常にその近代化が政府の工業化政策の主要課題に掲げられてきた産業であり、現在でもイランの製造業のなかで最大の雇用供給源である。

また、操業する10万余の企業のうち97%が就労者数10人未満の零細企業であり、全国に2272社(国有企業170余社を含む)あるとされる就労者数10人以上の企業中でも、50人未満の企業が2000社以上を占める。年間の生産額についても50人未満企業が占める割合が全体の50%以上となっており、イラン繊維産業はまさに民間の中小・零細企業が主体の産業であると言える(注1)。

また、圧倒的多数を占めるこれらの中小・零細企業のほとんどは独立経営で、大企業の傘下への統合や下請け・孫請け化は行われていないのが特徴である。革命後に接収された大企業が政府の統括下に、また民間の一部中小企業が政

府系の協同組合に組織されたりしている以外は、企業どうしの横の連絡もきわめて希薄である(注2)。

このようなイラン繊維産業にあって、民間の中小・零細企業の経営戦略上、きわめて重要な役割を果たしているのが本稿で取り上げる仲介業者「ナマーヤンデ」(namāyande)である。ナマーヤンデは、イラン繊維産業の民間企業が海外から糸、染料、織物などの原材料や機械を輸入する際に、海外の売り手と国内の買い手の間に立つ。これは、一般に見られる海外企業の現地販売代理店ではなく、買い手の買い付けを代行する特異な仲介業者である。

筆者が最初に「ナマーヤンデ」という存在を知ったのは、かねてより自身の研究対象としてきたイラン繊維産業の現地調査を行ううちに、海外の原材料販売元が「イランで商売をするために必ず通さねばならない」人物としてそれを挙げた時であった。原材料や機械の多くを輸入に依存しているイラン繊維産業において、ナマーヤンデは単なる商社のようにもあるが、実際の商品売買には関与しないという。筆者がさらに興味を惹かれたのは買い手の企業がナマーヤンデを通さずに直接取引することを嫌う、という点であった。加えて、イランと取引のある多くの海外企業の関係者が指摘するように、ナマーヤンデと同様の働きをする仲介業者は隣国トルコを始めとする他の地域では見当たらないと

いう事実が、それがイラン独特の存在である可能性を示唆しており、この点もまた筆者の関心の的となった。

本稿の目的は、この「ナマーヤンデ」の機能を分析することにある。ナマーヤンデは買い付け規模の比較的小さい民間企業との契約を主としているため<sup>(注3)</sup>、扱う取引額は全体から見るとさほど大きくはないが、イスラム革命以前から現在に至るまで民間企業の経営戦略における彼らの存在はきわめて重要であると言える。本稿では、ナマーヤンデの基本的な機能の分析と合わせて、なぜナマーヤンデという仲介業者が存在しているのかという問題の解明を試みる。またそれを通じて、現在のイラン繊維産業のおかれる状況やそこに操業する企業群の経営体質などといった問題についても考察を加えたい。

ちなみに従来のイラン経済研究では、石油産業の発展とその波及効果、あるいは石油収入の効率的分配による工業化などの問題が主たる論点となってきた。近年、石油依存型経済の限界や弊害が指摘されるなかで、経済発展過程における非石油産業の地位が見なおされつつあるとはいえ、繊維産業を始めとする在来製造業の研究はまだまだ手薄な分野である。またそれら周辺の流通制度などについても多くはいまだ明らかでない。その意味で、本稿はこうした分野のイラン研究におけるひとつの貢献となることをもその目的としている。

本稿の執筆にあたり、筆者が調査対象としたのはテヘランおよびその周辺地域である。本稿は、筆者のテヘラン在住期間（1994年2月～95年2月）およびその後の再訪期間（95年12月～96年1月）中の、のべ1年余りに及ぶ聞き取り調査・実地検分記録をもとにしている。このう

ちナマーヤンデの業務形態の調査は、繊維業界で1960年代より活動するテヘラン在住のナマーヤンデ、J氏の協力のもとに行った。この調査のほとんどは筆者がJ氏の営業事務所および自宅で行ったもので、定点観察によりナマーヤンデの基本的業務形態を把握するよう努めた。したがって、本稿における記述が必ずしも、全国に数百人<sup>(注4)</sup>いると言われている繊維産業界のナマーヤンデすべての状況に当てはまるわけではないことを予め断っておくと同時に、しかし、可能な限り「一般的」ナマーヤンデ像を描くべくJ氏のごく個人的特質に関しては記述をひかえたことを付記しておく。また、その他の補完的解説部分は、イラン統計センター、商業省、工業省、それらの附属諸機関、テヘラン商業会議所、他数人のナマーヤンデからの聞き取り・資料収集と、テヘラン・同周辺地域での工場訪問などを通じた調査に拠っている。

(注1) Markaz-e Āmār-e Īrān [イラン統計センター]、*Sālnāme-ye Āmārī-ye Keshvar* 1372 [全国統計年鑑 1372 (1993-94) 年版] (Tehrān, 1995), p. 172 (Table 7-9), p. 184 (Table 8-24)。ただし、本資料を含め多くのペルシア語統計資料では繊維・アパレル・皮革が同一項目となっている。

(注2) イスラム革命後、接收された大企業はイラン国民産業機構 (Sāzmān-e Sanāye'-e Melli-ye Īrān) 下に、また民間の一部の中小企業群は業種別協同組合 (Sherkathā-ye Ta'āvoni) として組織され、必要な原材料や機械の買い付けなどを一括して行う物財調達・分配センター (後述) との連携のために再編された。繊維産業の民間企業については、革命以前から情報交換や広報誌の発行などを主要な活動とする企業連合体 (イラン繊維産業協会 [Anjoman-e San'at-e Nassājī-ye Īrān] など) が存在し続けるが、会員企業の数は限られている。

(注3) ナマーヤンデの顧客の規模はまちまちである。ナマーヤンデによっては比較的規模の大きい企業のみを対象にする場合がある。しかし一般に、ナマー

ヤンデの供給する情報に対する需要が大きいのは中小・零細企業においてであるため、ナマーヤンデの顧客の中心はそうした中小・零細企業である。また、革命によって大企業は接収されたが、国有企業についてはナマーヤンデのような仲介業者との契約が禁止されていることも、ナマーヤンデの顧客規模がそれほど大きくない理由のひとつである。

(注4) ナマーヤンデの実数は明らかではない。テヘラン商業会議所の登録課でもその数は把握していない。これは、ナマーヤンデが実際の登録時には法人名(某貿易会社、某輸出入代理店など)の報告だけを行い、詳しい業務内容については登記しないことによる。いずれにせよその数は多くはなく、最多でも数百程度と考えられる。そのように推測される根拠のひとつは、ナマーヤンデ1人の顧客数(固定客、臨時的の客を含む)が、聞き取りなどからおおよそ100~300人程度と考えられることである。かりに固定客を200人とすると、全国の繊維企業数が10万程度ということからナマーヤンデ数は数百人という単純計算が成り立つ。

## I ナマーヤンデとは何か

ナマーヤンデは代表者あるいは代理人を意味するペルシア語である。現在のイランでは、海外の企業が商品の販売拠点としてイラン国内に設ける代理店や、海外企業と国内民間企業の商取引の際に間に立つ仲介業者がナマーヤンデと呼ばれている(注1)。これは、ナマーヤンデと呼ばれる仲介業者が、基本的に商取引における売り手あるいは買い手の「代理」としての機能を果たしていると考えられているためである。

ナマーヤンデと呼ばれる個人の仲介業者のなかにも、事実上2つの種類がある。主として売り手の販売活動の補佐役を果たすナマーヤンデと、逆に商品を海外から買い付けようとする買い手の補佐役を果たすナマーヤンデである。こうした役割はつねに固定的であるわけではないが、基本的には売り手と買い手のどちらのナマ

ーヤンデ(代理人)であるかが取引の際には明らかになっている。

### 1. ナマーヤンデの法的な立場

最初に、ナマーヤンデの法的立場を明らかにしておこう。イランの現行商法ではいわゆる仲介業者はいくつかの範疇に分けられる。ナマーヤンデはこのうち「ダッラール」(dallal)として規定される仲介業者の一形態である。イラン商法はダッラールを以下のように定義している。

「ダッラールとは、手数料を得て取引遂行の仲介をする者、あるいは取引を望む者のために取引相手を探す者をいう(第335条)」(注2)。  
「ダッラールは諸々の分野で仲介業務を遂行することができ、また本人が個人的に商取引(事業)を遂行することもできる(第336条)」(注3)。

ここで注意すべきことは、ダッラール自身は仲介業務遂行に際して原則として商品の売買をしないということである(すなわち第336条で規定される商取引とは取引の当事者に代わって行われるものではない。取引の当事者に代わって商品の売買にあたる仲介業者は法的には区別されている)。ダッラールは商品売買に関するリスクを負うことはなく、商品の所有権がダッラールを経由することはない。

法律上ダッラールとして認知されている仲介業者には、慣習的には2つの区分がある。ひとつは、ヴァーセテ(vāsete)あるいはやはりダッラールと呼ばれる仲介業者で、彼らは国内企業どうしのみを仲介の対象にしている。いまひとつが、本稿で取り上げているナマーヤンデで、前述したように海外との商取引を仲介する。つまり、イランで一般にダッラールという用語

を指し、ナマーヤンデというと後者を指すが、法的には同一のカテゴリーに規定されているのである。

本稿では、イラン国内の民間企業の代理として、海外からの商品買い付けの補佐役を果たす買い手側のナマーヤンデについて取り上げ、以下ナマーヤンデはすべてこれを指すものとする。

ちなみにイラン商法に初めてダッラールについて定められるのは1938年のことだが、ナマーヤンデJ氏の話によれば、イランのナマーヤンデがはっきりと現在のようなかたちを取ようになったのは第2次世界大戦後だという。

現在のイランでは、ナマーヤンデは商業会議所に営業登録をすることになっている。その際には「ナマーヤンデ」というかたちでは登録せず、「ダッラール」あるいは「某貿易会社」などの名称を使っている。犯罪歴があれば許可されないほか、事務所の設置義務や提出書類の規定などもある。商業会議所は商業省傘下の半官半民組織だが、ここに年間会費を支払うことが義務付けられている。

## 2. ナマーヤンデの業務

さて、つぎにイラン繊維業界におけるナマーヤンデの主たる業務を見る。彼らの基本的な役割は、海外から糸、染料、織物などの原材料あるいは機械を買い付けようとする民間の主にも中小・零細企業の窓口となって、彼らの要求に基づき海外企業との交渉にあたることにある。繊維産業のすべての業種について各々ナマーヤンデが介在している。

ナマーヤンデはつねに、誰が、何を、いくらで、どのくらい買いたい、あるいは売りたいのか、といった情報収集に努めている。この基本的情報を買手と売り手の双方に提供して交渉

をまとめ、買い手のために見積書を取り、取引が成立したのち双方から取引高の数パーセント相当額<sup>(注4)</sup>を手数料として得るというのが、ナマーヤンデの仲介業務の基本的仕組みである。買い手の買い付けを代行しているにもかかわらず双方から手数料を得ることができるのは、1人のナマーヤンデが国内の買い手の一部をほぼ独占的に掌握していることからくると思われる。

例えば、海外企業Kが国内民間中小企業Mに何か商品を売ろうとした場合、M社は自らの代理として認知しているところのナマーヤンデNを通してのみ取引に応じる。K社はM社に商品を直接売ることができないのである。イラン繊維産業の民間部門には、いままM社のような企業が数多くある。

こうした場合、ナマーヤンデNを通してほしいとするM社の言い分はこうである。第1に言葉の問題があって海外企業と直接取引するのが難しい。第2にかりに自分の企業に輸入事業関連の専門部を設置した場合、経費の面で引き合わない。第3に取引遂行過程で何かトラブルが生じた場合、ナマーヤンデNを通してさまざまな善後処置を講ずることができる。またこれらに加えて、ナマーヤンデNとの長年にわたるつきあいのなかでK社との間では決して期待できない相互の信頼関係が、そこでは保証されると言うのである。こうした企業とは、たとえ過去に数度の取引実績があったとしてもK社はナマーヤンデNを通して取引せざるを得ない。このためにK社もナマーヤンデNに対して手数料を支払う場合が多いのである。

もともと、K社にとっても小口の客の取りまとめ役としてナマーヤンデNは相応の利用価値がある。また比較的大口の取引の際にも、

支払いの焦げつきが少ないなど、ナマーヤンデNの紹介する客筋の良さをK社が評価する場合もある。

### 3. ナマーヤンデの情報提供

このような基本的な仲介業務のほかに、ナマーヤンデが仲介業務の遂行に際して顧客（国内の買い手あるいは時に海外の売り手）に特定の情報を提供することにも注目しなければならない。提供される情報を類別すると以下ようになる。

第1に、需要のある商品の価格、品質、販売元などの、商品に関する基本情報である。民間の中小・零細企業の代理として、どこから、どれだけ量の品を、どれだけ安価に買い付けられるかがナマーヤンデの手腕にかかっている。これが最も重要な情報と言える。この基本情報のなかには、世界で新規に開発される諸々の繊維製品、機械などに関する技術的な知識まで含まれる。そのためナマーヤンデはいまや、生産機器専門、糸専門といった具合に各分野に特化しているのが通常である（もちろん複数の分野を専門にする場合も多い）。

第2に、その年の国内棉花の収穫量、政府の外貨準備高などに影響する原油価格などの時事的情報、第3には、輸入事業に対する法令・実施細則の改正などの法制に関する周辺情報が挙げられる。ことに第3の周辺情報については、その種の規制の朝令暮改が日常茶飯事であるイランでは<sup>(注5)</sup>、ナマーヤンデがつねにこうした動きをおさえていることが中小・零細企業にとってたいへんな助けとなっている。

第4に、取引の際の技術的な知識もナマーヤンデの提供する重要な情報のひとつとして挙げることができる。支払いの方法、商品の輸送方法、そのほかの注意事項など、顧客から求めら

れば契約に先立ってこうした取引ノウハウも提供される。例えば、ある企業主がナマーヤンデに「こんな商品を海外から買って、うちで加工し、さらに輸出したいのだが」と相談を持ちかける。ナマーヤンデは、その種の商品の輸入についてはいまならどういうルートが存在しているか、輸送はどのようなふうにするか、誰と提携すると得か、などを提言し、自分の得意先のひとつから輸出入業者を紹介したりする<sup>(注6)</sup>。

さらに、こうした情報は客に無料で提供されるのが原則である。ナマーヤンデは取引が成立した時にのみ、前述したようにその取引高の一定割合を（多くの場合双方から）仲介料として得ることが定められている。

### 4. ナマーヤンデの情報収集形態

ナマーヤンデの情報収集形態を見ると、上述した第1の基本情報および第2の時事的情報については、業界誌、専門情報誌などの内外のメディアを通じて入手される。またナマーヤンデ本人あるいはスタッフが海外に赴き、みずから情報収集にあたる場合も多い。ナマーヤンデの営業規模が大きければ海外にもそうした情報収集の基地を持っている場合があり、新製品の開発、原料価格の推移、海外大手企業の動向などにつねに注目している。ただし、ナマーヤンデの営業規模は通常さほど大きくない。事務所に本人とほか数人のスタッフが働いている程度である。なかには国内事務所に十数人、海外事務所に常駐のイラン人スタッフ数人を抱えるようなナマーヤンデもあるが、これはかなり大規模な方である。

ちなみにナマーヤンデはこうして収集した海外情報を「分析」する役割を負っている。糸、

染料、機械などの多くを輸入に依存するイラン繊維企業<sup>(注7)</sup>にとって、海外の業界動向に通じることは経営上きわめて大切だが、その長年の経験と情報量からナマーヤンデの判断を信頼する企業も多い。

第3に挙げた周辺情報については、各行政分野の友人・知人を通じて繊維業界関連の新政策や実施状況などを把握したり、商業会議所などの機関から関連情報を定期的に受け取ることで収集している。ナマーヤンデが高学歴保持者である場合は、各省庁にかつての学友などの人脈を持つこともある。また経験の長いナマーヤンデほど各界に「顔」が利き、いち早く情報を手に入れることができる。

#### 5. ナマーヤンデと顧客

こうした情報収集がナマーヤンデの活動の大半を占めているが、このほかにナマーヤンデが仲介業務を恒常的に遂行するためかなりの時間をさいている活動がある。固定客を中心とする顧客との日常的な接触である。

情報の提供を通じて仲介業務を恒常的に遂行するために、ナマーヤンデは通常、自身の特化している分野に固定客を確保しており、つねに彼らに関する情報把握に努めている。固定客のほとんどは、ナマーヤンデとかなり個人的なつきあいをしている。学生時代の友人、徴兵されていた時の同期兵、幼なじみ、親類縁者、またこうした人々から紹介され新たに顧客となった人々などである。こうした顧客はほとんどの場合、自分の決まったナマーヤンデ（複数の場合もある）を通して買い付けを行うのである。もちろんその他にも政府の輸出入政策の変更など、状況によって臨時に増減する顧客もある。

ちなみに、ナマーヤンデの業界では一般に世

襲は行われていない。ナマーヤンデとその顧客の関係は、本人が長年の個人的なつきあいのなかで築いたものなので、世襲は行われれないと言われる。むしろ、1人のナマーヤンデの引退の際に、彼のもとで長年働いていたスタッフが顧客を引き継ぎ独立する場合がほとんどである。

固定客を中心とする顧客との日頃のこまめな連絡が、両者の信頼関係を築くうえで大きな役割を果たす。筆者の観察したところでも、前述したように、実際の両者の関係はかなり個人的なものとなっている場合が多い。ナマーヤンデは、月に1回、特に親しい場合は1週間に一度くらいの頻度で顧客に電話をし、またテヘランにいる顧客の場合には直接訪ねていったりする。30分ほどお茶を飲み世間話をしながら、工場の経営問題などの相談にも入り、つねに顧客の近況把握に努める。当面海外企業との取引が期待されない顧客でもこうした連絡は絶やさない。こうしたこまめな接触が固定客をいっそう確かなものとし、そこから新たな顧客を開拓する素地にもなり得る。もちろん、ナマーヤンデの持つ業界の最新情報を得るために顧客の側からもこうした接触は行われる。ナマーヤンデは、商業会議所などから新たに登録された企業・工場の情報を得て顧客を開拓する場合もあるが、上記のような古手の顧客からの紹介で新しい顧客を得ることもきわめて多い。このため、各企業へのこうした「ご機嫌うかがい」(ahvāl-porsī)がナマーヤンデにとっては重要な活動のひとつとなっている。

以上のように、ナマーヤンデの業務・活動の主要部分は業界の情報収集と顧客の状況把握にあてられる。ここでは、ナマーヤンデ個人の才

望が大きく影響していることは繰り返すまでもない。外国語に堪能であること、各種の情報源を維持する人脈のひろさなどが求められる。また顧客からの個人的信頼を長年にわたって勝ち取るためには、敬虔なムスリムであることや高学歴であることなどを助けとして、自身が一定程度の社会的評価を得る必要がある。また、ナマールヤンデと顧客が同郷で同じ地方言語を母語にしている場合も両者の関係強化に役立っている（タブリーズ出身のアゼリ語を母語とするあるナマールヤンデの顧客は、7割余りがアゼリ語を母語としている、などの例を挙げることができる）。このようにナマールヤンデは、イラン国内の民間企業主たちとのきわめて個人的な関係に依拠して、彼らの海外製品・原材料の買い付けの代行を請け負っているのである。

（注1） この他にも議会の代議士などをナマールヤンデと称する。

（注2） F.A. Qorbānī ed., *Majmū'e-ye Kāmel-e Qavānīn o Moqarrarāt-e Tejārat* [商業法令集] (Tehran: Enteshārāt-e Ferdowsī, 1993), p. 200.

（注3） *Ibid.*

（注4） 定番商品の大量買い付けであれば取引高の1%, 大型機械などで輸送に手間がかかる場合には3%, 試験的に輸入する新商品であればさらに数パーセントの上積み, など商品と受け渡しの形態によってこの割合は変わる。

（注5） 一例としてイラン暦1373年（1994年3月～95年3月）の輸入事業関連法・実施細則の改正あるいは各種通達の発表状況について調べてみると、以下のようになる。

1373年ファルヴァルディーン月…21件

オルディーベヘシュト月…25件

（うち1件は自由貿易地域の徴税法に関する実施細則）

ホルダード月…13件

ティール月…14件

モルダード月…10件

シャフリーヴァル月…5件

メフル月…8件

アーバーン月…8件

アーザル月…5件

（うち2件はそれぞれ、トルクメニスタン、グルジアとの貿易に関する協定）

デイ月…6件

バフマン月…6件

エスファンド月…4件

これらは輸入事業に直接関係すると思われる125件のみを取り上げており、その内容は各種輸入物財の関税率、周辺諸国との輸出入条約・協定、輸出入事業に関する中央銀行の通達などである。またこのなかには9件の輸出入法適用に関する実施細則も含まれる。この他にも夥しい数の政令・省令・通達が連日発表されており、それらは官報によって知ることが可能だが、数が多いため完全に把握するのは難しい。最近では、そうした公的な情報を分野別・項目別にまとめて会員に供給する民間の情報リサーチ会社も活動している。本稿では次の資料に拠っている。Markaz-e Ettelā'āt-e Fannī-ye Īrān [イラン技術情報センター], *Sāderāt, Vāredāt, San'at o Keshāvarzī; Qavānīn, Moqarrarāt, Bakhshnāmeḥā* [輸出入, 工業および農業に関する法令および通達] (Tehran, 1994-1995).

（注6） ナマールヤンデの主たる顧客は繊維企業だが、繊維製品を扱う輸出入業者が顧客となる場合もある。つまり海外の販売元（繊維メーカーの場合も、商社・販売代理店の場合もあり得る）との取引に実績のない業者がナマールヤンデに仲介を依頼するのである。

（注7） 1983年に開催されたイラン政府主催の「繊維産業における諸問題研究セミナー」でも発言参加者から機械や原材料の輸入への依存度の高さを指摘する声が上がっている。Otāq-e Bāzargānī o Sanāye' o Ma'āden [商工会議所], *Vīzhenāme; Semīnār-e Barrasī-ye Masā'el-e Sanāye'-e Nassājī* [特集：繊維産業における諸問題研究セミナー] (Tehran, 1983).

また1990年のデータによると繊維・アパレル・皮革産業（同一項目）での「各業種の工場の消費財全体に占める、使用された外国製原材料の割合」は平均18.7%となっており、そのなかでは就労者数50～99人規模の企業の輸入原材料依存度が突出して高くなっている。Markaz-e Āmār-e Īrān, *Sālnāme...*, p.181 (Table 7-20).

## II ナマーヤンデの機能

第I節ではナマーヤンデの基本的な業務を概観した。本節では、ナマーヤンデが単なる仲介業務のみならずそれを通じて果たしている、いくつかの副次的な機能についても考えてみる。ナマーヤンデの最も重要な機能は、企業と販売元を結ぶ仲介そのものであるが、それとは別に、ナマーヤンデが繊維産業において実質的に果たしているいくつかの機能を指摘できる。

そのひとつは、民間の中小・零細企業の短期的な経済顧問としての役割である。冒頭で触れたように、現在イランの繊維産業では大多数が中小・零細企業である。筆者の調査対象であるテヘランを含めおそらくはイラン全土に同様の傾向が見られると思われるが、企業主を含めた数人で操業するような零細企業も通常は独立経営で(1000人以上を抱える大企業も多くの場合下請け工場をいっさい持っていない)、企業主はそれぞれ独自の方針に基づいて生産活動を行っている。中小・零細企業であっても、原材料の輸入や製品の輸出を通じて海外企業との商取引を恒常的に行っている例は珍しくない。企業主にとって世界の棉花市況、繊維加工製品の消費傾向などは重要な情報であり、いま何を生産すべきかを判断する根拠でもある。

しかし実際の生産現場ではこうした情報の恒常的収集は難しい。人手、経費あるいは人材などの面から言って、各企業がこれらを独自に遂行するには経営上の無理が生じる。情報収集のみならず、通常の経営者はそれらを理解し分析する能力も持ち合わせていない場合が多い。

第I節でも述べたように、ナマーヤンデの与

える情報にはその分析部分までが含まれている。買い手の要求する商品に関して世界中の情報を集め、いまならどの商品が「買い」か、といったところまで顧客にアドバイスを。ごくまれに、ナマーヤンデが製品の改良指導あるいは生産指定まで行うこともある。ナマーヤンデはバーザール商人などとも日常的に情報交換を行っており、その年の需要の特徴などを把握している。「今年はナイロンはもう売れない」「アーシューラーを前に黒いシャツが供給過剰になっている(注1)」「綿織物が不足している」などの市況情報をバーザール商人から得て、生産者である企業主たちに「織物用の糸なら何色を買うべきか」などの勧告をする。ナマーヤンデの提言はきわめて短期的なものだが、イランの民間企業主たちはこれに期待している。

また、ナマーヤンデは実際の商品輸入に際して、支払い、輸送といった技術的問題についても細かく指導し、企業主たちに代わって煩雑な手続きを代行する場合もある。これもナマーヤンデの経済顧問としての重要な働きと言える。

2つめの機能は、イラン国内の民間企業と海外企業の商取引の際の調整役を果たしている点である。イランでは多くの繊維メーカーが原材料の一部を輸入品に依存しているが、買い手であるこれらの企業はつねに、より良質でより安価な製品を求めている。取引先となる海外企業は多いほど選択肢がひろがって良い。一方、イラン市場に参入している海外企業はシェアの拡大に躍起となっている。ナマーヤンデは、買い手の需要と売り手の販売条件を合わせて考えながら、時として、どの企業に、何を、どこからどれだけ買わせるか、といった配分計算をする場合がある。



こうした調整は、基本的にはナマーヤンデが買い手の側に立って果たしている点に注目する必要がある。つまりナマーヤンデは、売り手による独占を防ぎ、つねに最大多数の売り手を確保するために、ひとつの商品に買い手が集中しないようバランスをとる。そのため複数いる買い手に対してそれぞれ違う商品（原材料）の購入を勧めたり、その加工品の生産量を調整させたりするわけである。

もちろんこれも、基本的には専ら短期の見通しにのっとったもので、ナマーヤンデが繊維産業全体の需要操作まで行っているということではない。しかし基本的に原材料を海外から調達せざるを得ないイラン繊維業界において、こうしたナマーヤンデの調整が事実上買い手と売り手の関係の固定化を防ぎ、買い手の選択の幅を確保するのに役立っている。

この2点が、売り手と買い手の仲介と同時に、ナマーヤンデが果たしている副次的な、しかし重要な機能と考えられる。

（注1）イランのイスラム教、シーア・12イマーム派の年間宗教行事のひとつであるアーシューラーの時期には、ホセインの殉教を悼むために派手な服装や祝い事が控えられるほか、男性を中心に黒い服を着用する習慣がある。

### III ナマーヤンデが求められる背景

第II節で述べたナマーヤンデの機能を考慮に入れつつ、なぜこうしたナマーヤンデが求められているかを考えてみたい。

前述したようにナマーヤンデの基本的な業務とは、民間の主として中小・零細企業の代理として海外からの原材料の買い付けの段取りをつけることである。しかしそれにとどまらず、企

業の経済顧問あるいは海外企業との間に立つ調整役の機能をも果たしている。企業にとって部外者であるナマーヤンデが、経営戦略に関わるような部分で重要な役割を果たしていることは驚きに値する。本節では、企業とナマーヤンデのこうした緊密な関係が生み出されている背景について考察する。

#### 1. 情報伝播制度の未発達の問題

ナマーヤンデが求められる最も直接的な要因は、ナマーヤンデの基本的な業務が取引に関する「情報提供」を含んでいることから読み取ることができる。つまり、ナマーヤンデの顧客である個々の企業に情報の収集・分析能力が欠如していることがそれである。このために専門局としてのナマーヤンデの存在が必要とされると考えられる。

それでは、なぜ企業の情報収集・分析能力が制約されるのだろうか。ここでは議論をいくつかに分けることが必要である。

現在、イラン繊維産業界では海外の市場からの情報収集経路が著しく限られている。例えば隣国トルコで見られるような、マス・メディアを媒介にした、あるいは外国資本の直接投資を通じた情報の流入はほとんどない。イランにおける情報伝播は、いまだに専ら口コミを主たる媒介としている。国際ファクシミリ、海外事務所などのハードウェアから外国語能力、人脈、経験などのソフトウェアまで、海外情報入手のための具体的手段を持っている（ナマーヤンデのような）人間はごく少数であり、情報は彼らの間で独占されがちである。こうした状況は、何をその背景としているのだろうか。

第1に指摘しなければならないのは、イラン繊維産業がおかれている今日的環境の問題であ

る。上記のようなマス・メディアや外資の相対的な脆弱性は、1979年のイスラム革命や対イラク戦争、そのなかでの国際的孤立など、イランがここ数十年の間に経験してきた政治的混乱・経済的困難がその主たる原因と考えてよいだろう。もちろんこの脆弱性の中身は、革命のイデオロギーに基づく意図的な情報の遮断、経済的逼迫を原因とする情報機器の近代化の遅れなど、いくつか性質の異なる要素を含んでいる。イラン繊維産業は世界的情報化の流れのなかでかなりの後れをとっていると言えよう。

第2に、イラン繊維産業界がおかれてきた歴史的な環境の問題を指摘しなければならない。ナマーヤンデが革命以前から存在していたことは前述した。とすれば、国際社会との交流が相対的に密であったパフラヴィー朝政権期にも、イラン繊維企業は情報収集に関してはあいかわらず一部の専門局に依存する傾向があったことが推測できる。つまり革命によるイランの国際的孤立がナマーヤンデを生んだ唯一の背景ではなく、イラン繊維産業の歴史的発展過程に、(ことに民間の)独自の情報収集経路の確立にとって障害となる要素があったと考えるべきであろう。

筆者はこの要素のひとつに、イランの工業近代化開始以来の政府の対繊維産業政策、とりわけその輸入政策があると考えている。端的に言うならば、レザーニシャー以来イスラム革命を経て現在にいたるまでの70年間に、イラン繊維産業は政府の外国製繊維製品輸入に関する統制政策と自由化政策の十数年ごとの「転換」に翻弄されてきたために、繊維企業の海外情報収集のためのインフラストラクチャーが整備されなかったのである。

ここで、イラン繊維産業の歴史的発展過程について簡単に振り返りつつ、外国製繊維製品の輸入政策を軸とするその対繊維産業政策の変遷を辿る。その歴史的発展過程の詳細は拙稿<sup>(注1)</sup>に記したが、パフラヴィー朝成立以降の特色として、中小・零細企業を中心とする民間部門が主体となって国内需要を充足してきたという点が指摘できる。

#### (1) レザーニシャー期

イランの工業近代化はパフラヴィー朝初代国王、レザーニシャー(在位1925~41年)期に緒についた。レザーニシャー期の工業化の最大の特徴は「対外貿易の国家統制」と「民間資本の活用」の2点にある。

対外貿易の国家統制政策は、1931年に制定された「対外貿易独占に関する法律」を通じて実施された。これは、カージャール朝期からの引き続き貿易収支の悪化を食い止めることのほかに、輸出入事業に流れがちな民間資本を国内の工業化にふりむけることを目的とした。これによって、物財の輸入は認可制となり輸入額も相手国への輸出額に応じて制限された<sup>(注2)</sup>。さらに輸入繊維製品に対して25~35%の関税が課せられたほか、さまざまな外国製品に対する関税措置が採用された<sup>(注3)</sup>。

また「民間投資の活用」がうたわれ民間部門の工業投資が奨励された。1932年には機械輸入に対する免税、新設工場へのむこう5年間の非課税などを盛り込んだ産業保護法が制定された<sup>(注4)</sup>。同時に、「農工業銀行」が設立され、民間部門の農工業投資に対して貸し付けを行い、支援体制をとった<sup>(注5)</sup>。繊維産業は言うまでもなくこの時期の重点産業のひとつであり、公共・民間を合わせた対繊維産業投資額は軍事開

連産業を除く製造業投資の総額の25%にのぼったと言われる<sup>(注6)</sup>。

しかしレザー＝シャー期の工業化は、第2次世界大戦が勃発しレザー＝シャーが退位したこと、民間資本の十分な導入がはかれなかったことなどによって頓挫し、繊維産業もその例外とはならなかった<sup>(注7)</sup>。

## (2) モハンマド＝レザー＝シャー期

第2次世界大戦後のイラン繊維産業の発展過程には、5次にわたる国家開発計画が大きな影響力を持った。それはすなわち、石油国有化(1951年)を契機として政府の工業化政策が重工業中心へと転換されるなか、民間部門を中心として自律的發展を遂げようとしたイラン繊維産業が、石油価格高騰(72年)以後の貿易政策の転換とイスラム革命という政治的断絶によって再び停滞期を経験するプロセスである。

第2次世界大戦から1950年代にかけては、繊維製品の輸入規制はなく戦後の需要の伸びに呼応して海外からの輸入が急増した。この結果、国内の工場のなかには休業・閉鎖、生産調整を余儀なくされるどころも出た<sup>(注8)</sup>。1948年から開始された第1次国家開発計画では公共投資<sup>(注9)</sup>・融資の主要な部分が繊維産業に割り当てられ、綿繊維を中心に既存工場の設備近代化が行われた。1956年からの第2次計画でも同様に繊維産業に対する積極的な公共投資が行われている<sup>(注10)</sup>。この間、民間投資も順調に伸び、1960年代初頭にはかなりの増産を果たして繊維製品の国内自給の見通しがつくまでになった<sup>(注11)</sup>。

1960年代以降は繊維製品の輸入規制が始まり、輸入代替工業化戦略がより明確なかたちで遂行されるようになってくる。この背景には第1

次・第2次計画における政府のてこ入れの結果、1960年代初頭には全国で在庫・生産過剰が問題となり始めていた事実がある。1962年にほとんどの天然・合成繊維織物の輸入が原則として禁止され、輸入が許可されたものについても輸入関税率が細かく規定された<sup>(注12)</sup>。この輸入規制政策は1972年まで続いたが、注意すべきなのは、これが、政府の工業化政策の力点の重工業への移行と同時に行われたという点である。1962年から開始された第3次計画では、産業政策が重工業へその中心を移したことが明確に読みとれ、繊維産業に対する公共投資は限られた。第3次計画以降の対繊維産業投資については、民間部門がその主体となることが展望されていたのである。1960年代から石油価格高騰期までの繊維生産はほぼ順調に伸び、輸入規制と国内需要の拡大に支えられて綿織物などの天然繊維織物は自給態勢を確立している<sup>(注13)</sup>。

しかし、1972年の大幅な輸入規制緩和措置はこうした民間部門の成長にとって大きな打撃とならざるを得なかった。公共投資の重点が重工業へ移ったのちも、イラン繊維産業の生き残りを支えたのはほかならぬ輸入規制政策だったが、1972年の自由化以降80年代に入るまで、72年をピークに繊維産業の企業数・就労者数が減少傾向にあることを見ると<sup>(注14)</sup>、輸入自由化措置が繊維産業に深刻な影響を与えたことが推測できる。この輸入自由化は、石油価格高騰を背景に、シャーが事実上「輸入代替工業化」戦略を放棄し、膨張する国内需要にオイル・マネーで対応しようとした結果であった。

1962年以降民間の一部財閥系企業に対するものを除いては、政府からの公的援助が削減されるなか、国内需要の伸びを背景にかろうじて成

長を遂げるかに見えた繊維産業は、石油価格高騰以降の輸入ブームのために伸び悩み、79年のイスラム革命を迎える。これによってイラン繊維産業はまったく新たな局面に臨むこととなった。

### (3) イスラム革命期

イスラム革命がイラン繊維産業に与えた大きな変化のひとつは、シャー時代に民間部門に存在していた大企業の多くが革命政府によって接収され、国有化されたことであるが、それ以上に重大な影響をもたらしたものは、革命政府による輸入事業の全面的な管理・統制政策であった。

1980年、政府は商業省の傘下に「物財調達・分配センター」(Marākez-e Tahīye o Towzī-e Kāla)を設立し、革命後のイランの対外貿易政策の柱のひとつとした<sup>(注15)</sup>。これは、繊維、木材、化学薬品など産業別に設置された各センターが一括して原材料となる外国製品を輸入し、国内の企業に物財を供給する制度である。国有化された大企業とごく一部の民間企業には輸入の権利が与えられたが、原則として個人の自由な輸入はできなくなり、海外からの原材料を必要とする中小・零細企業は国産品を市中で買うか、もしくはセンターから買うしかなくなった。

センター設立の目的は、「中間者排除」「集中購買によるコスト削減」「貿易相手国の見直し」などであったと考えられるが、実際には、安価だが質の悪い原材料を大量に買い付けて分配し国内製品の質を低下させたり、企業の自主的生産活動を阻害するという弊害も生んだ。こうした政策は革命後10年間余り続いた。1991年からイラン政府は、資金力のある民間生産者に対して輸入事業を自由化し、制度上は中小・零細企

業も再び海外からの原材料の自由な買い付けが可能となった。

イスラム革命から現在まで、繊維産業全体としての企業数・生産額は増加を基調としているが、国有化された大企業における工場の老朽化や余剰人員といった経営問題が深刻化している<sup>(注16)</sup>。また、革命後の輸入事業が政府の統制下に入ったとはいえ、繊維製品の輸入量そのものが極端に抑えられたわけではなく、むしろ周辺イスラム諸国や「第三世界」との取引を中心に、年によってはその量を増加させている<sup>(注17)</sup>。

さらに、革命後の国際的孤立、戦争、為替レートの悪化などを背景として、イラン繊維産業は国際市場から遠退き、最先端技術・消費者の嗜好の世界的トレンドなどに関する情報から締め出された。結果として国産繊維製品には、海外市場はもちろんのこと、国内市場においてすら最近流入し始めた外国製品に勝つ力はない。ただし、1990年代以降の経済自由化政策のもと政府の庇護を失って窮地に立たされる国有大企業がある一方で、民間の中小・零細企業群はアパレルを中心に国内需要対応から一部中央アジア諸国などへの輸出向けに生産を転換あるいは拡大して自力の生き残りをはかり、相対的に健闘している<sup>(注18)</sup>。また、一部の合成繊維原料は、国内の石油化学プラントでの生産が軌道にのり始めているとも言われる。いずれにせよ、全体としての技術的後れ・停滞感は否めず、また紡績など大規模な設備を持つ工場の多くが最も停滞する国有企業であるため、依然として今後の外国製原材料への依存度増大が懸念される。

以上から、パフラヴィー朝政権成立以降のイ

ラン政府の繊維製品関連の輸入政策の変遷を抜き出すと以下ようになる。

レザー＝シャー期 (1925～41年) :

輸入規制による国内製造業保護政策，輸出入事業の国家管理

戦中・戦後復興期 (194?～59年) :

国内需要対応のための輸入自由化

白色革命期(1960～72年) :

輸入代替工業化のための輸入規制

オイル・ブーム期 (1973～79年) :

オイル・ドルを背景にした空前の輸入自由化

イスラム革命期 (1980～89年) :

輸入管理と先進工業諸国との貿易の縮小  
現在 (1990～96年) :

経済自由化政策に伴う輸入規制の漸進的緩和

このように、イラン政府は過去70年余りにわたって、「統制」と「自由化」の極端な路線転換を繰り返してきた。もちろんここには、戦争や革命といった政治的混乱、あるいは石油収入の増減などの影響が多岐であった。いずれにせよこの結果、海外企業とイラン国内の企業との接触は断続的になり、外国製原材料に関する情報の媒体（国際的な業界情報誌、イラン市場へ参入を図る海外企業の窓口となるような専従機関など）は、情報に対する需要が安定しないため恒常的に機能することはなかった。また、繊維製品輸入に関する基本政策のみならず、先に述べたように輸入事業に関する実施細則等の改正までが日常的に、かつ恣意的に行われることもこうした情報経路の確立を阻害した。

これは一方で、原材料を輸入して織布・最終

加工を行い、市場へ供給する小規模で独立した経営体が主流である国内の繊維企業群の、個々の情報収集・分析能力を著しく制約するものとなった。つまり、情報入手コストがきわめて大きく情報の類別・分析にも多大の労力を要するためである。したがって、個々の企業にとっては、ごく短期的な市況情報を、経営体の外の信頼のおける専門局を通じて入手することの方がより合理的な選択となった。一方ナマーヤンデもこうした流動的な輸出入政策のもとでたびたび苦境に立たされたが、輸入事業の統制下においては、その人脈を利用して輸入権を持つ一部の民間企業に接近したり幅広くコンサルタント活動を行ったりすることによって経営を維持し、それと同時に旧来の中小・零細企業の顧客たちとの人的繋がりをも保ち続けた。そのようにして輸入自由化の時期には、再びナマーヤンデとしての活躍の場を得てきたのである。

こうした意味では、ナマーヤンデは一見、企業の外で寄生的に存在している仲介業者のようではあるが、事実上はそのときどきの政策の変化に対しより柔軟に対応できる情報収集の専門局として、業界全体にとっての緩衝装置的な役割を帯びている。

## 2. 個人的社会関係に基礎をおく企業経営の問題

ナマーヤンデが求められるいまひとつの要因もまた、本節第1項に記したような、戦争や革命、それに伴う国際環境の変化といった政治的要素、1960年代以降の石油収入の増大とその後の原油価格の落ち込みなどの経済的要素（これも産油国経済においては多分に政治的要素と言えるが）によって引き起こされる、連続的な対繊維産業政策の転換という状況から生じている。

こうした状況下で、企業が情報経路を企業外に求めて経済的なリスクを回避してきたことは本節第1項で示したが、またさらに、ナマーヤンデとのきわめて「個人的な」信頼関係を結ぶことによって情報経路の強化をはかり、流動的な生産環境に対峙しようとしてきたことを重視しなければならない。

一般に、物財の売買にしろ情報の売買にしろ、不特定多数が構成員となる市場では取引の前提となるさまざまな条件（取引に関する情報の公開、ある程度安定的な為替政策、市場に参加する個人の財産・資本に対する諸権利を保障する法制度の整備など）があるが、こうした条件はイランでは政治状況や為政者の意図によっていかようにも変化し得る。前述したような繊維産業における度重なる政策転換も、イランの政治的不安定性・政策の恣意性を端的に示す例である。こうした状況は結果として、イラン社会に、政府を始めとするあらゆる機構・組織など「公的」なものに対する深層での不信感を、言い換えると「私的」な社会関係をことさら重視する傾向を生んでいる。繊維産業においてもこうした不信感は存在している。本稿ではたびたび、イランの繊維企業は独立経営が基本で、下請け・孫請けといった縦の関係や企業どうしの横の連絡がほとんど見られないことを述べてきたが、この独立経営指向も、ひとつにはこうした不信感を背景にイランの企業が組織化を忌避していることの表れと見ることができよう。

同様に、ナマーヤンデと企業の関係が、あくまでもナマーヤンデ本人と企業主との個人的な関係に基礎をおいていることも、こうした不信感の存在を物語るものと言える。企業が経営の安全性を確保するためには、公的な装置に頼ら

ず、ごく個人的な社会関係の構築に万全を期す方がリスクが小さい。ナマーヤンデそのものが組織化されていないことや、ナマーヤンデに「世襲」がないことから、ナマーヤンデが商社などの大規模化した仲介業者とは根本的に性質を異にしている事実が読み取れる。逆に言えば、ナマーヤンデが組織化された場合、多くの企業はナマーヤンデを自身の経営戦略からはずす可能性があると考えられる。

上記の2点、すなわち「情報伝播制度の未発達」と「個人的社会関係に基礎をおく企業経営」が、ナマーヤンデが求められている背景にある最も重要な要素であろう。

（注1） 岩崎葉子「イラン繊維産業概観——19世紀初頭からイスラム革命までの歴史的発展——」（『現代の中東』No.15 1993年9月）61～75ページ。

（注2） M.R. Khalīlī-khū, *Touse'e o Nowsāzi-ye Irān dar Dowre-ye Rezā Shāh* [レザー・シャー期イランの発展と刷新] (Tehran: Markaz-e Enteshārāt-e Jehād-e Dāneshgāhī, 1989), pp. 186-187.

（注3） J. Bharier, *Economic Development in Iran 1900 - 1970* (London: Oxford University Press, 1971), p. 178.

（注4） Khalīlī-khū, *Touse'e...*, p. 182.

（注5） M. M. Rabizade 加藤九祚訳『20世紀30年代のイラン工業における資本主義的企業の発展』（所内資料）アジア経済研究所 1975年 50ページ。

（注6） Khalīlī-khū, *Touse'e...*, pp. 182-183.

（注7） 1950年代、イランの繊維製品自給率は50%前後に過ぎず、当時の国家開発計画中でも国営・民間両工場の近代化・再編が問題にされている。こうした状況から、第2次世界大戦以前に立ち上がり始めていた全国の近代的繊維工場の本格的稼働は、政治的動乱によって先延ばしされたかっこうになったことがうかがえる。Hey'at-e Jorj Frai [ジョージ・フライ調査団], *Barrasi-ye Bāzār-e San'at-e Nassājī dar Irān* [イラン繊維産業市場調査] (Chicago: Markaz-e Rāhnamā'i-ye Sanāye' o

Ma'āden, 1959), p. 5/A. Alvand, *San'at-e Nassāji-ye Īrān az Dīrbāz tā Emrūz* [イラン繊維産業——古代から今日まで——] (Tehrān: Enteshārāt-e Dāneshkade-ye San'atī (Politeknik-e Tehrān)), pp. 138-139.

(注8) Sāzmān-e Barnāme [国家計画機構], *San'at-e Nassāji dar Īrān* [イランの繊維産業] (Enteshārāt-e Daftar-e Ettelā'āt o Gozāresh, 1968), p. 7.

(注9) 公共投資の一例は以下のとおり(単位:リヤール)。

シャーヒー第2工場、テヘラン・チート工場の経費  
一部支払い: 2億2500万  
テヘラン・チート工場の施設維持費: 1億1700万  
テヘラン・チート工場の生産機器購入: 1億6000万  
など。

*Ibid.*, p. 8.

(注10) ベフシャフル、シャーヒーの2国営工場の近代化対策、シャーヒーにおける新規工場建設、外国人技術者の積極的起用、民間企業への資金供与など。  
*Ibid.*, pp. 15-16.

(注11) 第2次世界大戦以前と第2次国家開発計画終了時(1962年)の繊維工場数・生産能力は以下のとおり。

	第2次世界大戦以前	第2次国家開発計画終了時
<工場数>		
綿(および合成繊維)	30	59
毛	7	11
絹	1	1
麻	2	4
<紡績錠数>		
綿(および合成繊維)	222,840	677,414
毛	24,250	42,830
絹	7,344	7,344
麻	2,360	4,640
<織機数>		
綿(および合成繊維)	2,487	14,662
毛	381	761
絹	220	220
麻	100	352

(出所) *Ibid.*, pp. 5, 18.

(注12) Kāzem-sherkat, *Barrasī-ye San'at-e Nassāji-ye Nakhī-ye Tabrī o Masnū'ī dar Īrān* [イランにおける天然および合成繊維産業に関する調

査] (Tehrān: Bānk-e Towse'e-ye San'atī o Ma'ādani-ye Īrān, 1963), pp. 68-69.

(注13) Alvand, *San'at-e Nassāji...*, p. 144/Sāzmān-e Barnāme, *San'at-e Nassāji...*, p. 27.

(注14) 目下筆者の入手し得る資料中では、1972年から80年代までのイラン国内の繊維企業数および就労者数についてのデータは、その時期によって出所が異なっている。

	企業数	就労者数(人)
1972	1,732	108,425
1974	174	83,423
1975	192	86,608
1976	203	86,710
1977	206	82,230
1978	206	80,290
1979	787	97,720
1980	1,143	114,705

(出所) 1972年: Ministry of Industry & Mines, *Iranian Industrial Statistics 1972* (1976), p.36 (Table 1)/1974~78年: Bānk-e Markazī-ye Īrān [イラン中央銀行], *Natāyej-e Barrasī-ye Kārgāhā-ye Bozorg-e San'atī-ye Keshvar dar Sāl-e 1357* [1357(1978-79)年全国大工場調査結果] (1979), Table 8, 35/1979, 80年: Markaz-e Āmār-e Īrān [イラン統計センター], *Sālnāme-ye Āmārī 1363* [全国統計年鑑 1363(1984-85)年版] (Tehrān, 1985), p. 399 (Table 1), p. 402 (Table 7).

ここで取り上げた企業数はいずれも各統計において「大企業(もしくは大工場)」として分類されているものの数である。鉱工業省およびイラン統計センターの統計では、就労者数が10人以上の企業を大企業とする旨記されているが、中央銀行のそれでは明確な定義がなされていないことに若干の配慮が必要である。また就労者数については、中央銀行およびイラン統計センターの統計では給与取得者数を挙げているのに対し、鉱工業省の統計では定期的に給与を支払われない家族労働者などまでを含んでいる。こうした事情を考慮しても、1972年から80年にかけて企業数はかなり減少し、また就労者数も80年を除いては最高時の水準を回復していない状況が読み取れる。

(注15) A. Eftekhārī and A. Torkamānī, *Eqtesād-e Īrān* [イラン経済] (Mo'assese-ye Motāle'āt o Pazhūheshhā-ye Bāzargānī, 1993), pp. 574-576.

(注16) 岩崎葉子「経済自由化の中のイラン繊維産業」(『アジア研ニュース』No.161 1995年1月) 41~42

ページ。

(注17) J. Amuzegar, *Iran's Economy under the Islamic Republic* (London: I.B.Tauris & Co., 1993), pp. 362-363 (Table 10-1).

貿易相手国では、イスラム革命前後で西側諸国からの輸入は21%減り、イスラム諸国からの輸入は5倍になるなどの変化が見られる。Eftekhārī and Torkamānī, *Eqtesād-e Īrān*, pp. 576-578.

また、1977~89年の主要輸出品目では、82年から繊維製品が上位に食い込むようになる。Eftekhārī and Torkamānī, *Eqtesād-e Īrān*, p. 656 (Table 42-5).

(注18) 岩崎「経済自由化の中の……」41~42ページ。

## 結 び

第III節で明らかにしたように、繊維産業においてナマーヤンデが求められる背景には、「情報伝播制度の未発達」と「個人的社会関係に基礎をおく企業経営」という2つの要素があった。これまでの議論から、これらはいずれも、イランの政治的不安定性や政府の度重なる対繊維産業政策の転換にその大きな要因を求めることができる。しかし議論をより精緻にするために、問題をいま少し整理してみよう。

まず、ナマーヤンデが求められている要因のひとつである「情報伝播制度の未発達」は、状況の消極的「結果」のひとつとしてとらえることができる。政府の外国製繊維製品輸入に対する方針がきわめて流動的であったために、恒常的な海外情報収集経路が確立されなかった。すなわち海外情報に対する需要が安定しないために、その供給を担う「公的」システムが確立されなかったのである。

これに対して「個人的社会関係に基礎をおく企業経営」とは、政治的・政策的安定性に対する企業の積極的「戦略」と見ることができる。

イランにおいては、「私的」な社会関係を重視する傾向があることを先に述べたが、信頼における人間関係を構築するにはかなりの年月を要する。イランに限らず多くの地域・国でそうであるように、血縁・地縁が重視されるのは言うまでもないが、そればかりでなく試練の時に援助の手を差し伸べてくれたか否かといった「恩義」的観念や、敬虔なムスリムとして喜捨を励行するかなどといった宗教的な判断基準にも照らされる。であるから、信頼を勝ち取るのは容易ではないが、ひとたび関係が構築されれば繋がりはかなり強固なものとなる。ナマーヤンデは企業にとって最も信頼に足るパートナーとなり得るのである。

すなわち、ナマーヤンデは、不安定な政治状況のもとでイランの繊維企業が「情報伝播制度の未発達」の問題を克服し、かつ「個人的社会関係に基礎をおく企業経営」を実践するための、きわめて重要な補助機能を果たしているということができる。

ナマーヤンデの存在の重要性をさらに高めるもうひとつの事実として、ナマーヤンデが実は繊維産業以外のあらゆる業界においても活躍していることを言い添えておかねばならない。すなわち、本稿では繊維産業のナマーヤンデを事例に論を進めてきたが、本稿での分析は、繊維産業のみならずイランの他の産業においても同様の諸問題が存在していることを示唆しているのである。

さらに、本稿が提示する次なる課題について若干言及しておこう。本稿においては、イラン繊維企業群がきわだつた独立経営指向を持っていること、下請け・孫請けなどの関係を通じての組織化を忌避する傾向が強いことなどについ



て、さしあたっては、政治的不安定性から生じる「公的」なものへの不信感、あるいは「私的」な社会関係への著しい依頼を示す例証として記した。しかしこうした傾向を生み出している原因を説明するには、より広範な実証研究と考察が必要であることは言うまでもない。もとより、こうした研究がイラン企業の経営体質に関する問題を分析する鍵として重要であることは自明であり、その必要性はこれまでもイラン内外で多くの関係者によって指摘され続けてきた。

しかしながら本稿では、ナマーヤンデの機能分析を通じて、専らその要因の一部分について言及してきたに過ぎない。今後は、企業どうしの縦横の関係を希薄にしている経済的要因（市場規模が小さい、人件費が低廉であるなど）に関する研究が必要である。また筆者の調査した地域がテヘランを含むごく一部であることを考えれば、イラン繊維産業におけるすべての企業がまったくの独立経営体であるかどうかは疑わしく、企業間の縦横の関係が皆無であるとも言い難いことを言い添えておく必要がある。イランにおける地域経済圏の多様性は、こうした企業

の在り方をも十分に変え得るだけの広がりを持っているからである。ことに繊維産業でいうならば、国際競争力を維持する唯一の分野である絨毯製造業においては、企業の在り方はより協同的である可能性が高い、と筆者は見ている。とすれば、例えばイラン最大の絨毯生産地である東アゼルバイジャン州に関する独自の企業研究が、本稿の議論をより精緻なものとしてくれるであろう。

いずれにせよ、こうした研究課題との関連において、本稿で取り上げたナマーヤンデもまた、イラン繊維産業における企業群のきわめて今日的な経営体質の一端を示す興味深い事例であることは言うまでもない。そこでさしあたっては、ナマーヤンデの機能分析から導き出される今後の諸課題の確認をもって本稿を締めくくるとしたい。

(アジア経済研究所総合研究部)

【付記】 本稿は主に、1994年2月より95年2月までの間、アジア経済研究所海外派遣員としてイランに滞在していた時に行った調査研究の成果に基づいている。