

## 第 3 章

### イランの生産組織と流通機構

#### ——テヘラン・アパレル産業の事例——

#### はじめに

ある国の経済がどのような構造をもっているのか、という問いに関心を寄せる者は、多かれ少なかれ「流通」がひとつの鍵であると考えerはずである。何となれば、現実の社会でモノがどのように流れているかを追うことは、同時にまたカネあるいはヒトがどのように動いているかを探ることでもあるからだ。イランの場合も、とかくひきあいに出される「商業の民」としてのイメージに与するわけではないにしても、複雑に発達したさまざまな流通機構を解剖し分析することで、この問いの答えに接近し得ることは言うまでもない。本章はイランにおけるある商品の生産から販売にいたるまでのプロセスに焦点を当てることによって、この問いへの手がかりを見い出そうとするものである。

表題にも掲げるように、本章では特に生産主体と販売主体の関係に着目する。それは筆者が、「流通」とは「生産者から消費者へモノが流れる仕組み」のみに収斂するものではないと考えているからである。すでに日本では、流通機能を担当する主体を卸・小売りなどの流通企業だけに限定せず、生産者をも一連の流通プロセスのなかに含めて議論することが行われるようになって久しい。筆者もまた流通の問題が、流通機構が生産態勢をどのように規定

しているか、言い換えれば流通のあり方と生産のあり方がいかに密接に影響を及ぼし合っているか、という問いに行き着くと考えている。したがって本章ではテヘランの「アパレル製品」を事例に、主として生産主体であるアパレル製造業企業からの聞き取り調査の結果をもとに、テヘランのアパレル製品の生産と卸販売がどのような仕組みの下で行われているのかという点に着目して議論を進めるものとする。

本章がアパレル製品を事例として取り上げる理由は以下のとおりである。第1には、アパレル産業が事業所数・就業者数ではともにイラン製造業において小さくない位置を占めているという点である。詳細は後述するが、アパレルを含む繊維産業はイランにおいて主要な生産力の一角を形成している<sup>(1)</sup>。したがって、上述したようなイランの「生産と流通」の関係を帰納するための興味深い材料を提供してくれるものと考えられる。

第2には、アパレル製品自体の商品特性である。アパレル製品、すなわち衣料品はいまや、ほぼ例外なくすべての消費者にとって日用必需品であり、したがってその流通経路を考察する際に特定の社会階層などを考慮した流通範囲の限定を基本的には行わずにすむ(アパレル製品が自動車、電化製品などのように、イランではいまだ流通範囲を限定的に想定すべき奢侈品ではないという意味である)。また食料品のように短期的に鮮度が問題となる商品ではないことから、ある程度地域的な広がりをもって議論できるという点も有利である。本章では調査の都合上テヘランのアパレル産業に議論を限定するが、アパレル製品はその流通範囲を、現代イランの大きな国民経済のなかに想定できる可能性をもった商品であるということができる。

第3に、アパレル産業については、日本の岐阜などを含む他地域の事例研究が比較的進んでいるという点である。したがって本章でテヘランのアパレル流通の事例を論じるにあたり、議論に普遍性を与えるためにテヘラン以外の地域の流通システムとの簡単な比較、考察が可能となる。

ところで、「流通」という言葉は少なくないイラン研究者のある特別な関心

を惹くだろう。それは、その言葉が往々にしてイラン諸都市の中心部に発展した伝統的な常設市場「バーザール (bāzār)」をわれわれに想起させるからにはかならない。バーザールは歴史的に、そこに活躍する大商人らの社会的動員力、宗教指導者層との深いかかわりなどから、都市の経済的中心であるのみならず、政治的・社会的にも中核を構成する施設のひとつであったことが指摘されてきた。このためバーザールは、歴史学、文化人類学、政治学、社会学などのあらゆる学問分野の研究者の興味を惹き、「イランの流通」の中心であるばかりか、現代においても構成員たちが政治的・社会的にひとつのまとまった利害を共有する集団であると論じられる場合すらあった。

しかしこの一方で、経済学的な視点からバーザールを見たときに自ずと観察されるある素朴な事実についてはこれまで思いのほか言及されずにきた。すなわち、バーザールは商品の流れの一部分を担う機構ではあるものの現代イランの流通システムのすべてではない、という事実である。「イランの流通、すなわちバーザール」という発想は、現代においてはあまりにもナイーブなものになってしまっているのである。

また、バーザールをあたかも機能的に一体のもの、あるいは特定の利害を共有する場(集団)として論じるという手法にも、経済学的な分析視点からは必ずしも説得力がない。バーザールはけっしてひとつの企業組織ではなく、そこを通じて流通する商品の種類は膨大で、介在する経済主体の利害は多岐にわたっているからである<sup>(2)</sup>。

本章で筆者が分析を試みるのは、冒頭で述べたようにイランのアパレル製品の生産組織と流通機構の関係についてであって、もとよりバーザールそのものについてではない。上記のような問題認識に立つ筆者は、本章においてアパレル製品流通を考察するにあたり、バーザールという「場所」に特に注目することはしない。オーソドックスな流通論の手法ではむしろ、ある特定の商品の生産から消費にいたる経路をたどることによって流通機構全体の問題を論じるのが通例であるので、筆者も本章ではそうした手法を採用する。このような特定の商品の流通経路のなかでこそ、これまで経済学的な立場か

ら十分に実証的・分析的に論じられてこなかったイランの伝統的常設市場バーザールの果たす役割の重要性などについても、限定的ではあるが言及することが可能となろう。

本章の執筆にあたり、筆者は以下のように現地でのフィールド調査を実施した。調査地はテヘラン、調査期間は1998年11月10日～30日の約3週間である。質問票をもとにした民間部門の大規模アパレル企業10社、小規模アパレル企業4社余りに対する聞き取り調査、および工場の見学を行った(調査企業の概要については第2節に一覧表を添付した)。企業の選定についてイラン繊維産業協会の協力を得たほか、テヘラン工科大学繊維学部、イラン統計センターの関係者から資料提供の便宜を受けた。本章での分析は主として以上のフィールド調査の結果に基づいている。

本章の構成は以下のとおりである。第1節において、イランおよびテヘランのアパレル産業について概観する。第2節でテヘランにおけるアパレル製品の流通の仕組みについて解説したのち、第3節でそこから観察される流通現象の意味を分析的に考察する。最後に、以上の分析から導き出される「生産組織と流通機構」の関係に関して、暫定的な結論を述べたい。

## 第1節 アパレル産業概観

### 1. イランのアパレル産業

イランのアパレル産業について基本的な数字を確認する前にアパレル産業そのものの定義を明確にしておこう。アパレル産業と呼ばれる業種は、一般には衣料品の製造を行う業種を指す。しかし近年日本などを含む先進工業諸国ではより広義に、その製造から販売までの一連の関連業種を総称する場合が多い(日本ではアパレル業界などと呼ばれるものがそれである)。これは、本章

が主題とするアパレル製品の「生産と流通の関係」に深くかかわる問題であるが、すでにこうした国々では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おり、一商品の製造にあたって川上から川下までの生産事前・事後の連携が不可欠になっているという事情を反映している。

一方イランにおいては、上記のような連携はごく一部の企業を除きまだ一般的にはなっていない。詳細は次節で述べるが、糸や織布などの繊維製品の製造とアパレル製品の製造は、生産開始前に相互に連絡を取り合って需給のバランスをとりつつ行われるということは稀で、多くの場合それぞれが独立して行われている。また少なくないアパレル企業が輸入原材料を使用していることも国内の生産連携網が発達していない要因である。そうした理由から、イランにおけるアパレル産業は先進工業諸国のように原材料の生産や販売までを包括的に視野に入れることはかえって難しく、基本的に「衣料品の製造」だけにその定義を絞ることが妥当である。

いずれの場合においても、アパレル産業の発展に既製服需要の増加が大きく影響していることは言うまでもない。イランにおける既製服市場の拡大がいつ頃から始まったのかは手元の資料からは不明である。ただし、かなり近年にいたるまで一般家庭での衣料品の自家生産や、シャフスィー・ドゥーズ(shakhsi-dūz)と言われるオーダー・メイドの仕立屋が珍しくなかったことから、その歴史は比較的新しいものと推測できる。

さて、『イラン統計年鑑』（イラン統計センター）による製造業の業種区分では、「衣料品生産および毛皮製造・染色」がひとつの項目になっており、織物などの繊維製品や皮革製品とは区別されている。厳密な議論のためには上記の注意点に加え、「衣料品生産」中のさらに裁断、縫製、仕上げ加工などの生産工程別データを利用することが望ましいが、現段階ではそれらデータの入手が困難であるため、便宜上本章ではアパレル産業に関連するデータは(特定するいくつかのデータ・ソースを除いては)すべてこの項目を参照するものとする。

『イラン統計年鑑』によると、1994年時点でのイランにおけるアパレル産業の事業所数は4万5000余り（製造業全体に占める割合は12.4%）にのぼる（MAI, 1998: 200）。一方同時点でのアパレル産業の平均的就労者数は9万8000余り（同5.8%）となっている（MAI, 1998: 207）。イラン・アパレル産業全体としては、事業所数・就労者数ベースでは製造業中に小さくないプレゼンスを示していると言える。

平均して1事業所当たり2人強の就労者数はいかににも少ないという印象を受けるが、これには以下のような理由がある。このデータには本章が扱ういわゆる既製服メーカーのみならず、前述したようなオーダー・メイドの仕立屋が含まれている。こうした仕立屋は多くの場合1人ないしは2人程度の零細作業所であるので全体の平均就労者数を引き下げていると考えられる。既製服需要が比較的最近になって拡大したと考えられるイランでは、こうした仕立屋がまだまだ少なからず操業していると思われるものの、既製服のメーカーと仕立屋の具体的な割合は不明である。というのも、統計センターは調査の際に両者の峻別を意識的に行っていないからである。統計センターの調査では、調査員が1戸1戸企業を訪問し、業種と就労者数を申告させる方式でデータを集め、「1～5人」「6～9人」「10～49人」「50～99人」「100人以上」の就業者数別に事業所数を集計している<sup>(3)</sup>。問題となる仕立屋のほとんどがこの「1～5人」規模の事業所に数えられていると考えられる。本章が分析の対象とするイラン国内の既製服メーカーの正確な事業所数・就労者数が以上の理由により不明であることに留意しなければならない。

平均就労者数を引き下げるいまひとつの要因として、上記のような仕立屋を考慮の外におくとしても、イランのアパレル企業の圧倒的多数が就労者数10人未満の零細事業所であるという事実を指摘することができる。同じく1994年時点で、こうした「就労者数10人未満」企業の割合は全体の実に98%に上っている（MAI, 1998: 200）。すなわちイランのアパレル生産の主力はこうした零細企業群であるということが指摘できる。

さて、雇用の面では小さくないプレゼンスを示すイラン・アパレル産業で

あるが、生産活動そのものはどの程度の規模と考えればよいのであろうか。1994年時点ではイランのアパレル製品の工場出荷額は220万ドル余り(MAI, 1998: 227)と報告されている。一方、アパレル消費・生産ともに大国となった日本のアパレル製品の93年時点の年間出荷額は約410億ドルであり<sup>(4)</sup>、両国の人口規模の差あるいは経済水準の違いを考慮に入れたとしても、絶対額の圧倒的な小ささが浮き彫りになる。ところが、これらの数字をそれぞれの製造業総出荷額に占める割合として換算し直すと、イランは約3%、日本は約1.6%であり、イランのアパレル産業が、絶対的な出荷額はかなり小さいにもかかわらず、同国製造業の生産活動全体のなかでは依然として重要な位置を占めていることがうかがえる。

ちなみに人口規模の点からイランと似通っている隣国トルコはGDPベースの経済水準ではイランをすでに上回り、年間のアパレル製品輸出額だけをとっても1994年時点で約45億ドル<sup>(5)</sup>にのぼっている。トルコの場合、ヨーロッパ市場の委託加工基地からスタートしたアパレル産業の発展がこうした数字を支えているという事情もあり、アパレル製品の輸出では見るべきもののないイランに大きく水をあけている。

あらためて、イラン・アパレル産業の特徴を以下のようにまとめることができる。第1に国内の製造業中では、事業所数・就労者数・生産額(出荷額)などの面から相対的に小さくない位置を占めている。第2に、生産の主力は就業者数10人未満の零細企業群である。第3に、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る。

## 2. テヘランのアパレル産業

ここで筆者が調査を行ったテヘランのアパレル産業についても若干述べておきたい。前項で述べたイランのアパレル産業全体の特徴は、統計資料と統計センターからの聞き取りを通じて推論されるものであるが、個々の地域的な特色については多くを語っていない。他の各国(各地域)では通常、アパレ

ルを含む繊維産業などで「産地」といわれる生産主体の集積地<sup>(6)</sup>が出現している例が多い。集積の発生する原因としてしばしば、原材料の調達や情報の共有、製品の輸送、生産工程の分業などさまざまな側面で「規模の経済 (economies of scale)」が働くことが指摘されるが、イランにおいても類同した現象が観察される。イラン統計センターの『大規模工場の名称・所在地』によると、「製靴以外の衣料品製造」に従事する全国の就労者数10人以上の企業は、テヘラン州、ホラーサーン州、エスファハーン州に集中している (MAI, 1992: viii-xvi)。また同じく「紡績・織布」に従事する企業はやはりテヘラン州、エスファハーン州、ヤズド州に集中している (MAI, 1992: viii-xvi)。データがやや古いこと、および10人未満の零細企業については情報がないことから、全面的にこの資料を論拠とすることはできないが、一般にしばしば指摘される生産主体の集積 (産地の形成) がイランのアパレル産業でも進んでいる可能性を示唆するものとして重要である。

上記のデータから州単位に見た場合には、少なくとも就労者数10人以上のアパレル企業についてはテヘランがイラン最大の集積地であることが言えそうである。筆者の手元の資料からだけでは10人未満の零細企業についても同様であるとは断言できないが、筆者自身のフィールド調査の結果から、夥しい数の零細アパレル企業がテヘランに雲集していることはまちがいない。すなわち、テヘランは紛れもなくイラン国内における巨大なアパレル産地のひとつなのである。

テヘランのなかでも集積地としていくつか代表的地点を挙げるができる。テヘラン南部のジョムフーリー・イエ・エスラーミー通り沿い、大バーザールを囲繞する街区の一角にあるバーザーレ・アーハングラー通り周辺などである。また企業の規模が大きい場合には、事務所をこうした中心部近辺に置きながらも、工場自体はキャラジなどのテヘラン郊外へ移動させている例も散見される。しかしほとんどの企業は、こうした地区にひしめきあって建っている雑居ビルの一室を使って生産している。テヘラン南部の旧市街では例にもれず商業地区・工業地区・住宅地区などの棲み分けが模糊としてい



るが、上述の2地区にはこうした企業の集積が進んだため、テヘランの中心部にもかかわらずむしろ家賃は相対的に廉価であると言われている。テヘランに集積している企業数は前述のように明らかでないが、こうした地区を訪れると1000社以上と言われる零細企業群が軒を連ね、機械の音を騒々しく響かせながら操業している光景を目にすることができる。

このように、テヘランはイラン有数のアパレル製品生産地を内包し、零細企業が生産の主力であるというイラン・アパレル産業の特徴をも体現しているかのようである。

## 第2節 テヘラン・アパレル製品の流通

### 1. アパレル企業の類型

本章執筆のためのフィールド調査では、総計14社以上<sup>(7)</sup>の企業に聞き取りを行った。これらの企業はすべて、イラン繊維産業協会の協力により企業の規模を基準に選定された民間のアパレル企業である。筆者が調査開始に際して同協会に要請した選定の条件は「民間部門で国内市場向けの衣料品を製造している企業」<sup>(8)</sup>というものであったが、14社中2社(B社、D社)は、数年前までアパレル製造に従事していたものの調査時現在でアパレル生産を休止または停止し織物生産に特化していた。また1社(JB社)は国内市場向けアパレル製品の製造を同じく休止していた。いずれの企業についても、国内市場向けにアパレル製品生産を行っていた直近の時期の状況について聞き取りを行った。

本章の主要なテーマである「生産と流通の関係」を考察するにあたって注意すべきと考えられる数種類の指標に沿って、これら14社(表1)をいくつかのグループに分けてみよう。

第1の指標は企業の規模である。通常、こうした企業の規模を問題にする

表 1 調査企業の概要

企業名	製 品 種 類	就労者数	外注(調達) 部分	製品企画	販 路	調 査 (1998年/ 月/日)
RG社	子供服	250	原則なし	自社	ボナクダール	11/15
Z社	スポーツウェア, 子供服	183	なし	自社内専属デザ イナー	ボナクダール	11/16
JG社	デニムジーンズ, シャツ	120	織布	社長	自社販売所	11/24
G社	毛織物婦人・紳士・子供服	60	織布	社長, 部下	自社販売所	11/24
JB社	婦人ニット, 紳士・子供服	50	織布	社長, 部下	ボナクダール	11/19
S社	子供服	30	織布, プリント	社長, 部下	小売店	11/15
B社	ベルベット地, 婦人マント	23	なし	自社(まれにアパ レル企業)	ボナクダール	11/14
F社	合繊糸, 婦人ニット	20	刺繍	社長	小売店, ボナクダール	11/22
BJ社	紳士ものシャツ	10	織布, 刺繍, 襟	社長	小売店, ボナクダール	11/14
D社	子供服	10	刺繍, まれに縫製	社長, 部下	ボナクダール	11/21
T社	刺繍専門業者	8	なし	/	/	11/22
R社	婦人・子供服	5	織布, 刺繍, プリント	社長	ボナクダール	11/18
N社	紳士服	3	織布以外すべて	社長	ボナクダール	11/25
FI社	女兒服, 紳士ズボン	2	織布以外すべて	社長	ボナクダール	11/25

(出所)調査結果に基づき著者作成。

場合には、年間の売上高(年商)などを基準とするのが一般的である。しかし今回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、こうしたデータに関して企業から十分な回答を得ることができなかった。したがってそれに準ずるものとして就労者数を参照する。

イランの工業省、統計センターなどの関連省庁では、イラン国内のさまざまな業種の製造業企業を就労者数別に二分するのが慣例となっている。すなわち、就労者数10人以上の企業を「大企業」、10人未満の企業を「小企業」とする分け方である。イランの民間製造業企業はアパレル産業に限らず一般に企業規模がかなり小さいため、労働者10人以上をかかえる企業を「大企業」と分類する現地の感覚にも一定程度の説得力がある。これにしたがって機械的に類別すれば、調査企業14社中大企業は10社、小企業は4社ということになる。大企業中2社は就労者数がちょうど10人の企業であり、経営実態とし

てはむしろ小企業に分類されてもおかしくない企業だが(詳細は後述)、残りの8社については、1994年時点でのアパレル産業の規模別企業数に照らし合わせれば、相対的に大きい企業であることがわかる。また十分な回答が得られなかったとは言え、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あることが明らかとなった。

ただし、この調査における大企業と小企業の割合は実態をなんら反映したものではないことを再度強調しておく。というのも、イラン繊維産業協会に対する協力要請時に「出来るかぎり両者を同じ比率で選定して欲しい」旨を伝え、筆者の調査日程と企業側の日程の調整などの結果、こうしたサンプリングに落ちていたにすぎないからである。

第2の指標は生産工程の外注依存度である。この観点から調査企業は三つのグループに分けられる。第1のグループはアパレル製品の生産工程(裁断、プリント、縫製、仕上げなど)のすべての部分を自社内で行う企業、第2のグループは刺繍、プリントなど付加価値創造的な部分のみを専門業者に委託する企業、そして第3のグループはすべての工程を外注する企業である。今回の調査企業のうち、第1のグループは6社、第2のグループは5社、第3のグループは2社あった(残り1社は刺繍専門業者)。これら三つのグループは企業規模の面でもそれぞれ似通った規模であった。言い換えると、規模(年商)が大きいほど外注依存度が低く、逆に零細な企業ほど生産工程のかんりの部分を外の業者に委託していることがわかった。

第3の指標は製品企画の方法である。今回の調査では「生産と流通の関係」に着目したことは再三述べているが、このため「アパレル企業が生産にあたってどのように流通機構と連携しているか」を調査すべく、(1)生産開始前に卸売り業者、もしくは小売り業者から特定の製品の注文を受けるか、(2)製品の企画はどのように行っているか、の2点を各企業に質問した。結果として回答は大きく二つのタイプに分かれた。第1のタイプは「主として海外の流通業者(卸売り・小売り)から色・デザインなど細かい指定を受けて生産する」ものと、第2のタイプは「生産開始前にはいずれの流通業者からも注文は受

けていない」ものである。第1のタイプは言うまでもなく海外市場向けの輸出を行っている企業に限られるわけだが、こうした企業であっても国内市場向けに関しては第2のタイプであることがほとんどである。国内市場向けのアパレル製品について、生産開始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1社もなかった。すなわち調査企業のすべてが、国内市場向けの製品については流通業者からの注文に基づいた注文生産ではなく、自社独自の市況判断に基づく見込み生産を行っているということである。

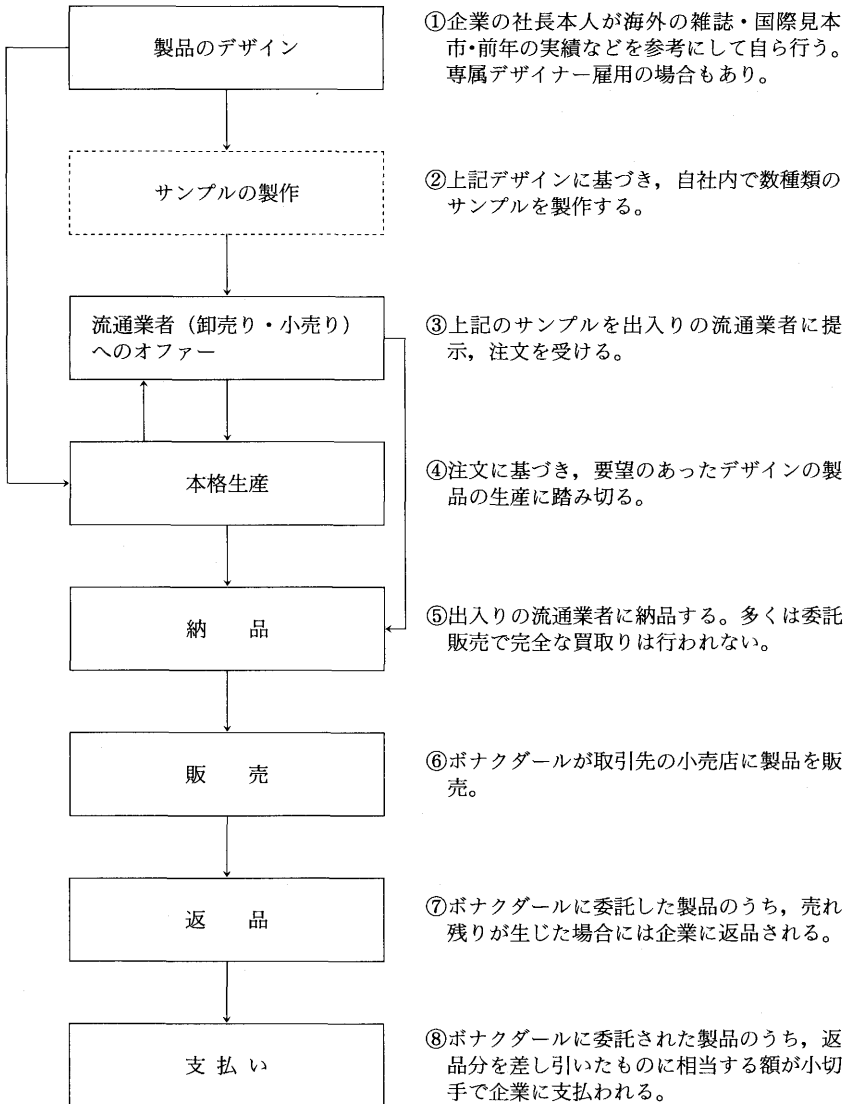
第4の指標は販売経路の選択である。第3の指標とも関係しているが、上記のように見込み生産した製品を各企業はどのように販売ルートにのせているのであろうか。これは大きく二つのタイプに分かれた。第1のタイプは「ボナクダール (bonak-dār) と呼ばれる卸売り業者を通じて委託販売する」もので、圧倒的多数がこのタイプであった。第2のタイプは「ボナクダールとは関係をもたず、自社の販売所もしくは直接連絡のある小売り業者を通じて販売する」ものである。このタイプは2社あり、いずれも大企業であった。すなわち圧倒的多数の企業は、卸売り業者と「見込み生産した製品の委託販売」という契約関係を取り結び、かつ消費者と直接結びついている末端の小売店とは関係が希薄であるということがわかる。

以上が、調査企業をいくつかの主要な指標に照らして類別した結果である。あらためて要約すると以下のようなだろう。すなわち、(1)規模(年商)の大きい企業ほど外注依存度が低く、(2)規模(年商)のいかににかかわらず製品企画は自社内で行い、(3)比較的規模(年商)の大きい若干の企業を除いてほとんどの企業が小売店との直接の関係はもっていない。

## 2. 生産から販売にいたるまでの流れ

次に、アパレル製品は生産されて販売業者の手に渡るまで具体的にどのようなプロセスを経ているのかを見てみよう。聞き取り調査から流れを簡略化

図1 アパレル製品の生産から卸販売への流れ



(出所) 調査結果に基づき著者作成。

してまとめると図1のとおりになる。

ここで注意しなければならないことは、企業によっては、上記のプロセスのうちから②が省略され、さらに③と④が逆の順序で行われているという点である。つまり、前述した見込み生産のなかにも二つのタイプがあり、ひとつは「当該デザインの服をまず最初に限られた数だけ試作してみて、出入りの流通業者の反応を見ながら本格生産に踏み切る」場合と、いまひとつは「当該デザインの服を最初から一定数量生産してしまい、複数の流通業者に委託して売り切る」場合である。企業規模（年商）が小さいほど後者の割合が増える。もちろんこの場合は第一次販売後に追加注文を受けることも可能である。

ただし、いずれの場合においても介在する流通業者が製品の規格（デザインや色、サイズなど）について指定することは原則としてない。流通業者はあくまでも企業が提示する製品のなかからいくつかのデザインを選択し、購入する数量を告げるにすぎないのである。

また今回の調査企業中には刺繍専門業者はT社1社しか含まれていなかったが、言うまでもなくT社はこのプロセスの④の段階で介在する。こうした専門業者の場合には発注元の企業から時として原材料も受け取りながら、細かい指定を受けるのが通例であるが、ごくまれに力量を買われて刺繍のデザインを任される業者もあるという。

### 3. 流通業者の役割

ここで改めて、上記のプロセスに介在する流通業者の役割について注目しておきたい。以上に述べたことから明らかなように、テヘランのアパレル産業の生産プロセスにおいては生産開始前あるいは途中での流通業者の介入はほとんどない。調査企業の多くが回答したところでは、一般に流通業者は生産開始前に有益な意見を述べられるほどの専門的見識をもっていない、と認知されている。アパレル企業がボナクダールを利用する最大の理由は最大多数の販路の確保のためであり、自社製品を販売してくれる小売店を自力で

開拓するよりもコストが低くすむという一点にある。

企業が零細な場合には、企業は直接ボナクダールと連絡をとらずヴィジトール(vizitör)<sup>(9)</sup>と呼ばれるもう1人の仲介人に自社製品を渡し、複数のボナクダールから注文をとってこさせることがある。企業とボナクダールの間にもう一段階の流通業者の介在があるのである。このヴィジトールは一つの企業だけでなくいくつかの企業を回ってこうした委託を受け、まとめてボナクダールと交渉し、契約が成立した場合には歩合を取っている。零細企業にとってはボナクダールとの交渉も移動や面会時間などの機会費用が大きくなるため、出向いてきてくれるヴィジトールのような仲介人を利用しているというわけである。

ボナクダールにしてもヴィジトールにしても、彼らが企業に対して提言をすることはなく、仮に流通業者が製品についてなんらかの意見を述べるがあっても、企業は「聞く耳を持たない」(FI社)と言われる。つまり企業は流通業者に対して販路の確保だけを要求しているのであり、売れ筋商品や流行などについての情報を求めることはないのである。

以上からテヘラン・アパレル産業における流通業者は「企業の製品のなかから商品となり得るものを選択し販売ルートにのせる」という限定的な役割に特化していることがうかがえる。

ボナクダールの役割として注目すべきいまひとつの点は、テヘラン周辺のみならず他の地方市場との結びつきである。前述の企業のうち、比較的規模の大きい企業は多くが「テヘランだけでなく地方都市をも商圈としている」旨を回答している。この場合、企業が直接地方の流通業者と連絡をとることは原則としてない。まれに自社販売所を地方に置いている企業の場合にのみこうした連絡がとられる。

一般には、テヘランで製造されたアパレル製品が地方市場に流通する場合には、テヘランに拠点をおくボナクダールが地方の同業者と連絡をとる。ただし具体的には、特定の製品ないしは企業の売込みのためにテヘランのボナクダールが地方に対して積極的に営業活動を行うというよりは、地方の流通

業者がテヘランまで買付けに来ることが多いと言われる。この場合地方の流通業者は巨大なテヘラン産地の全企業を回することは不可能であるため、ボナクダールの集積地<sup>(10)</sup>へ参集して買付けを行っている。このように生産地と消費地の結びつきが、ボナクダールをとおして実現しているのである。

ところで冒頭でも述べたように、統計データに加えて、少なくない企業が「多数の地方流通業者がテヘランまで買付けにやってきて、商品を持ち帰り地方都市で販売している」と証言していることなどから、テヘランにイラン有数の(もしくは最大の)アパレル産地が所在していることはほぼまちがいない。アパレル企業の多くがテヘランに集中している理由として、調査企業のうちいくつかの企業は「地方都市では、ジッパーやボタン、その他付属品などのアパレル原材料の調達が困難である」「テヘランのほうが機械の修理・メンテナンス業者へのアクセスが格段によい」(JG社)といった技術的理由を挙げている。また、テヘランがイラン最大のアパレル消費地である(人口規模が最大で、したがって市場としても最大である)ことから、販売量のみならず当該時の「モード」など主要な生産動向に関する情報へのアクセスという点でも圧倒的に有利であることが指摘されている。

こうした技術的な事情の一方で、広大な国土のなかに多様な気候・風土を内包し、各地域が独自の文化を醸成していることが知られているイランにあって、「テヘランで生産されたアパレル製品がイラン全国の市場で受け入れられている」という現象がみられることには若干の違和感を禁じ得ない。この点についていくつかの企業は、いわば「テヘラン・ブランド」について言及している。すなわち「テヘランから来た商品である」ことが、全国の消費者にとって製品の品質の善し悪しを判断する重要な基準となっており、仮にメーカーのブランドが有名でなくとも「発送地がテヘランであること」が販売戦略上きわめて重要になっている(S, Z, G, JG社)。場合によっては地方のアパレル企業が地方で生産した製品をいったんテヘランの流通業者に送り、そこから再度地方へ発送させてプレミアムをつけて販売する例もある(Z, JG社)。「一番良いものはテヘランにある、と地方の人々も考えています」(S社)。



また大企業のなかには、こうした地方の需要を先取りして、各地方向けに色や素材などを限定的に生産し、販売している例もある（G、JG社）。例えば婦人もののブラウスの場合、イラン北部では中間色系の緑・ピンク・スミレ色などが好まれ、イラン南西部では原色系の黄・赤などが好まれる、といった消費者情報を蓄積し地方市場にも対応しているのである。

以上のように、テヘランのアパレル産業は「メイド・イン・テヘラン」製品を武器として地方市場にも食い込んでいる。この場合にも、テヘランに拠点を置くボナクダールが小さくない役割を担っていることが重要であり、企業はこのボナクダールの物流ネットワークを通じて全国の消費者と結びついていると言えそうである。

### 第3節 テヘラン・アパレル産業における流通現象の意味

第2節ではテヘランのアパレル産業における企業の類型と、生産から卸販売にいたる経路を確認した。本節では、観察された流通現象のうちから、本章のテーマと密接にかかわると考えられるいくつかを取り出し、その意味について順次議論したい。

筆者が今回の調査結果について、特に注目すべきと考えるのは以下の3点である。

- (1) 企業規模（年商）が大きい企業が外注を嫌い、小さい企業がさかんに外注を利用する。
- (2) 企業規模（年商）にかかわらず、製品企画は自社内で行われている（消費者情報をより多くもっていると考えられる外部の流通業者などが製品企画に参画しない）。
- (3) アパレル企業と小売り業者の関係が相対的に希薄である。

これらの点はいずれも本章のテーマである「生産と流通」の関係に深くかかわっているが、冒頭に述べたようにアパレル大国である日本の事情と照ら

し合わせると、興味深い点でもある。というのも、日本の状況はいくつかの点でかなりテヘランの場合とは異なっているからである。上記の3点について考察する際に有益と考えられるので、以下ではまず日本の事例について簡略に述べ、問題の所在がより明確となるようにしたい。

現在の日本では「アパレル・メーカー」と呼ばれる企業が自社ブランドを確立し全国市場に展開する例が多くみられる<sup>(11)</sup>。こうした企業はその機能面から「アパレル製造卸」として区分されており、以下に述べるような特徴もっている。すなわち「自己のリスクで商品を企画し、生産し、卸販売している」(松尾, 1997: 49)。またこの際「必ずしも自社の生産工場をもたなくてはいいわけではない」(松尾, 1997: 49)く、こうした企業の下で委託工程を受注する縫製業者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。しかし、こうした製造卸と請負い企業の間における取引は、原則として製造卸側がリスクを負うことによって遂行されており、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。製造卸は実際の生産ではなくアパレル製品の企画・卸販売(時として直接小売りに回す場合もある)を担うわけだが、消費者情報の収集や分析、またはその製品化に特化し、生産部分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はかっている。

一方、第1節でも述べたように、産地と呼ばれる特定地域内に上述の製造卸の他に零細な生産主体(縫製・ニットや仕上げ加工などの専門業者)が集積し、分業と連携によりなにかば一体となった生産体制を形作っている場合がしばしばみられる。これは前述したように、生産工程の分業のみならず、原材料の調達や情報の共有、製品の配送などの面においても、同業種の集積が規模の経済を生み出すためである<sup>(12)</sup>。こうした産地の形成を背景に、日本では前述の製造卸が各アパレル産地の生産諸組織を事実上統合している。つまり、こうした製造卸の企画力・資金力などの下に無数の零細な請負い生産企業や関連業者が集積し、大きな産地を形成しているのである。

こうした日本の状況下では、(1)産地の形成による分業が進み、年商の大き

いアパレル企業は製造卸としてむしろコーディネーターの役割を果たすため、生産工程そのものは外注がほとんどであり、(2)製品企画のイニシアティブを握るのは、生産する主体ではなく流通業者の機能を果たす製造卸であり、(3)製造卸が生産した商品の多くは直接小売りに流れて間に二次卸売り業者を介在させることは少なくなってきた。このように現象的にはテヘランとは逆の状況が観察されている。

以上のような日本の事情を念頭におきつつ、テヘラン・アパレル産業の事例について検討したい。

### 1. 企業規模と外注依存度

アパレル企業というのは一般にそれほど大規模でない。技術修得の容易さや初期投資の相対的な少なさなどを背景に、零細資本でも参入しやすいためであると言われている。日本の例では上述したように、製品を企画する製造卸(もしくはそれに代わる主体)が各生産工程について専門業者をコーディネートするため、多くが外注で生産される。同時に規模(年商)の大きいアパレル企業がこうしたコーディネーター役に回るため、企業規模と外注依存度は一般に比例関係にある。

一方テヘランでは、状況は異なる。海外へ製品を輸出し国内でも一定のブランドを確立したような大企業ほど外注を嫌う。企画から縫製、仕上げまでをすべて自社内で行うことが好まれ、企業によっては織布部門までを自社内にもっている。こうした企業に外注の問題点について質問すると以下のような回答が得られた。すなわち、「製品をコピーされる恐れがある」「縫製段階での品質管理が難しい」「規格に合った製品を完成させられない」「期日通りの納品ができない」「監視コストが高い」などである。多くの企業は過去に外注した経験をもっており、その時の反省から「外注は極力避けるべし」との教訓を得ている。

また追加注文が多くてやむを得ず外注する場合もあるが、「外注はそうたく

さんはありません。というのも、何をどれくらい作るかは全部生産者が決めるんですから」(B社)という証言からもわかるように、いずれの企業も注文ベースの生産を行うことはまれで、自己の生産能力を越えた生産計画をもたないことが外注を少なくしているという事情もある。

しかし、テヘランの場合零細規模の企業はこの限りではない。調査結果にもあったようにBJ社、R社のように縫製以外の工程をすべて外注に出している企業や、FI社、N社のように織布以外の工程をすべて外注で行っている企業などが多く、おしなべて零細なほど外注依存度が高くなっている。ここで注意しなければならないことは、調査企業はすべて製品企画を自ら行っており、原材料の調達や外注先の選定にも責任を負っている。この場合外注先とは出来高払い契約を結んでいる。つまり、日本の例で見られるような製造卸に類似した役割を果たす企業をこれらの零細企業群のなかに見い出すことができる。

ただしこれらの企業と日本の製造卸との大きな違いは、テヘランの場合には自らも生産工程の一部を担っているという点である。製造卸的役割を果たす企業をここでは仮に「テヘラン製造卸」としておこう。一連の生産工程のどの部分を担う企業がテヘラン製造卸となるかについては、一定でない。例えばBJ社は縫製、FI社は織布の部分を担当していた。

テヘラン製造卸と日本の製造卸が大きく違っているいまひとつの点は、外注先の企業規模と、発注元であるテヘラン製造卸の企業規模とが似通っているという点である。つまりテヘラン製造卸と請負いの関係は、テヘランに集積している零細企業群の間で形成され、これら零細企業と大規模アパレル企業との連絡はほとんどない。現場の様子を観察すると、3～4階建ての雑居ビルのなかにひしめきあう零細企業のなかで、ある企業主が企画した製品を軒を連ねた近所の企業に外注し、分業によってお互いの経営を支え合っているという印象を受ける。日本の製造卸とその請負い企業のような、アパレル生産の川中から川下へのシステマティックな受発注関係というよりも、零細企業が資本力の小ささを克服するために、分業による各生産工程への参画を

通じて連携しているかのようなのである<sup>(13)</sup>。

以上のように、外注が大企業では嫌われ、零細企業の間ではさかんに行われている理由は何か。この問いに対する答えを以下に3点に分けて示したい。

第1の理由は、企業の資本力である。前述したように大企業は自社内に複数の生産工程に対応した設備を備えていわば規模の経済を利用しているのに対し、多くの零細企業は生産工程ごとの部分的な外注を通じた近隣企業との連携体制に支えられている。この背景には、小企業中には上記のような設備投資を行える企業が稀だという事実がある。零細企業が資本の絶対的な小ささをカバーするには、前述したような外注を通じた分業体制が不可欠であると考えられる。

第2の理由は、相対的に廉価な人件費である。自社内にすべての生産工程をもつ大企業は「自社内で労働者に一定の職業訓練を受けさせたほうが長期的には利益があがる」(JG社)旨を述べている。そのため織布、刺繍など基本的には機械が行う作業については限定的に外注に出し、ある程度の習熟が必要な縫製、仕上げなどの手作業部分については自社内で行う企業も少なくない。人件費の安さを背景に、ある程度の資金力があれば設備と同様に人材にも投資できるというわけである。

第3に、製品の品質管理に対する姿勢の問題がある。前述したように大企業では「外の工場で縫製などの細部をきちんと仕上げていかどうかを監視することは不可能だ」(JB社)「デザインや色、素材に関する情報を盗まれないためには全部自社内でやるしかない」(G社)など、外注した場合の自社ブランドへの損害に対する懸念が強い。外注製品に欠陥があった場合、長期的には製品の回収やブランドイメージの損傷によって被る被害は大きくなるからである。このように、いずれの大企業も外注の場合のリスクがきわめて高いことを指摘している。

一方で連携体制をとる零細企業ではこうした声はほとんど聞かれない。「特定の刺繍のパターンとか、特定の織地とか、ひとつの売れ筋商品が出るとみんながそれを生産し出す」「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」(B社)「うちがたいへんな苦勞をしてあるデザインを作ってバーザールに出す。出すか出さないかのうちに4, 5人の客が来てそれを買っていき、あつと言う間に真似して作って300トマンも安く売ってしまう」(D社), という証言からもわかるように、多くが市場に出始めた他社の売れ筋商品の色目やデザインの主要部分をコピーして生産するという状況がみられ、大企業が懸念するような問題は認知されていない。こうしたコピー商品はもちろんかなりの廉価で市場に出回るのである。「コピー生産」主流のなかでは品質管理の問題はそれほど深刻に捉えられておらず、外注による生産がひろく一般に行われる土壌となっていると考えられる。

以上のことから、ここで改めてテヘラン・アパレル企業を大きく二つのタイプに類別することができる。第1のグループは一部の規模(年商)の大きな企業で、一定の「ブランド」をもち、その維持のためにほとんど外注を行わない。さらに輸出にも積極的であり、比較的高い価格帯で製品を供給している。第2のグループは、品質にはほとんど留意せず、廉価な製品を供給する国内市場向け専門の中小・零細企業群であり、全体からみれば圧倒的部分を構成している。またここから、テヘラン(ひいてはイランの)アパレル市場がある意味で二分されていることが推測される。すなわち、第1・第2のグループがそれぞれ別の顧客層をターゲットにした市場に展開しているのである<sup>(14)</sup>。

## 2. 製品企画のイニシアティブ

前述のように、テヘランでは企業の規模(年商)にかかわらず、いずれの場合も製品企画(どういったデザインを、どの素材を使って、どのくらいの量生産するか)は各企業が独自に行っている。前項で類型化したような自社内に製品企画の専門部局をかかえる余裕のある大企業の場合とはともかくとして、その他の中小・零細企業にとっては一見たいへんな負担・非効率ともみえるこのシステムが、いかなる理由から成り立っているのだろうか。

この問題をまず「情報収集の主体」という観点から考えてみたい。一般に製品企画は、消費者の嗜好や市況など販売戦略上重要な情報をより多くもっている経済主体が実行するのが自然であると考えられる。日本の例で言えば、流通業者の機能をも果たす製造卸がそれにあたる。流通業者（卸売り）は多数の小売りとの関係から、実際の生産に従事する専門業者よりも多くの情報を収集し得る立場にあるからである。

これに即して考えるならば、テヘランの場合、製品企画の専門部局をもつ大企業では自社内の担当者が情報を収集し、それに基づいて生産活動を行っている。つまり一定のコストを払って自社内に流通業者と同様の情報をもつ人材を確保していると理解される。これはもちろん、資本力が相対的に強い大企業だからこそ可能だと言える。一方で、そうした専門部局を設置できない中小・零細企業では、部外者ではあってもより多くの消費者情報を収集し得る立場にあるボナクダールを利用して製品企画を行うのが自然と考えられるが、実際にはボナクダールはここにまったく関与していない。これはなぜだろうか。

ここで考えられるのは、(1)ボナクダールは消費者情報をもっていない、(2)ボナクダールは消費者情報をもっているがそれが製品化に結びつかない、という二つの可能性である。

(1)の可能性についてであるが、ボナクダールが末端の小売り業者と結びつき、前述のような地方市場との連絡ももっているという事実を勘案するならば、この可能性はきわめて低い。少なくとも当該市場に分散した多数の取引小売店それぞれのニーズをある程度掴んでいないことには、ボナクダールの経営がたちゆかない。「ボナクダールと仕事するほうが（直接小売店と取り引きするより）楽です。連中は（何が小売店に売れるか）よくわかっていますから。例えば10種類デザインを並べればそこから2種類くらいをもっていきます」（D社）という証言からも明らかなように、ボナクダールは自らの情報に基づいて商品を選択して持っていくのであり、けっして企業の提供するものを全面的に受け入れていくわけではない。したがって、「ボナクダールは消費者情

報をもっていない」という可能性は小さいと考えられる。

とすれば(2)の可能性が大きくなる。聞き取り調査ではいくつかの企業が興味深い証言をしている。「ボナクダールの連中は前もって色、サイズ、デザインなんかの情報を企業に渡したりしない。もし渡したら、連中は必ずその企業からまとまった量を買わなければならないからだ」(R社)。ここからはある程度の消費者情報をもっている製品企画には積極的に参画しないボナクダールの姿勢がうかがえる。「製品企画を主導しない」ことになっているボナクダールにとっては必然的に情報収集のための積極的インセンティブはなくなる。「小売店が出した意見をボナクダールが企業に伝えることはあります。しかし(何が店頭で売れているかという)情報は消費者、小売店から来るんです。ボナクダールが企業に代わって市場調査をしているわけではありません」(B社)「連中が何か特殊な情報を掴んでいるということはないと思います。ただ、地方の小売店なんかを買付けに来たとき、ボナクダールのセンターに行けばテヘラン中の生産者の製品を見ることができる。それでボナクダールというのが形成されてきたんです」(JG社)など、情報収集主体としてことさら活動していないボナクダールの姿勢がうかがえる。ここで注意すべきは(1)の可能性についての議論である。前述したように、消費者に相対的に近い位置にいるボナクダールは、企業よりも消費者情報をより効率的に収集し得る、という推論は妥当であろう。しかし上記のように積極的な「情報収集のインセンティブ」をもたないボナクダールは、消費者情報を意図的に収集する努力をせず、結果として製品化に必要な情報が蓄積されない、と考えられるのである<sup>(15)</sup>。

では、なぜ企業はボナクダールを情報収集のために利用しようとししないのだろうか。この点を考察するのに、筆者はイラン・アパレル業界における消費者情報と生産活動のあり方に注目することが有益であると考える。

第1に、製品企画の方法についての質問に対し、大企業のほとんどは「外国のモード雑誌を参考にする」「国際見本市に参加してアイデアを得る」ほか、それらをイラン人好みに作り直して製品化する、と回答しているのに対して、



小企業は「バーザールの品揃えを参考にする」「町の店頭には並べられているものを見て真似する」と回答している点に着目したい。前述したようにイランのアパレル企業の大部分は小企業であるが、これは言い換えると、一部の大企業が外国の市場をヒントにしたイラン国内市場向けの自社デザインを作り出している以外は、ほとんどの企業が「他社の製品のコピー」による製品企画を行っており、小売りや卸売りなどの流通業者から収集した生の消費者情報を重視していない、ということである。「イランではブランドものが売れます。消費者はブランドのロゴさえついていれば品質が悪くても買いますね」(D社)「テヘランでも地方でもブランドが強い。気候や風土が違っていても、テヘランから来たブランドものを人々が買うんです」(G社)など、他社ブランドの安易な模倣も、テヘラン・アパレル企業群に蔓延する消費者情報軽視の体質の一端を示している。「消費者が既存ブランドを支持している」ことが事実か否かは別として、イランのアパレル産業における消費者情報の所在がいまだ不明確であり、事前の市場調査に基づいた製品開発の方式がひろく普及していないことは言えそうである。

加えて、前述したようなイランのアパレル市場の様態への視点が重要である。テヘラン(ひいてはイランの)アパレル市場はある意味で二分されており、大企業と、中小・零細企業群がそれぞれ別の顧客層をターゲットにした市場に展開している。これを便宜的にここではそれぞれを「甲市場」と「乙市場」とに分けて考えたい。「甲市場」では言うまでもなく、大企業が独自に情報収集して製品企画を行い、自社内で製品化している。一方イラン国内市場の圧倒的大部分は「乙市場」であり、「人々は値段以外に注意をはりません。布の品質、縫製の善し悪し、サイズなどには注意しないんです」(D社)「人々はまず肉を買い、パンを買う。服は後回しです」(FI社)といった状況にあることが指摘されている。こうした乙市場では消費者情報の内容が甲市場におけるよりもはるかに単純で、消費者の関心はほとんど商品の価格に収斂することさら付加価値は求められていない。少なくとも乙市場のアパレル企業はそう考えており、彼らが製品の差別化に努力するよりも誰かが持ち込

んだデザインのコピーに流れるのは、「消費者の関心はデザイン・品質よりも価格にある」という認識を背景としている。これは裏を返せば、乙市場の消費者により近い立場にいるはずの流通業者（ボナクダール）が製品開発の主導権を握った場合、消費者情報の収集コストを回収した上で、一定程度の大規模な生産ラインを組織して単価をかなりの廉価に抑えないかぎり、他の（つまり一般のアパレル企業が行き当たりばったりで生産した）商品との競争に勝てないことになる。

このように、多くの中小・零細アパレル企業が自ら製品企画を担っていることの背景には、多くの生産者・流通業者が「生の消費者情報は生産活動にことさら反映される必要がない」と考えている、という事情がある。

一方で、上述のような生産者と流通業者の関係が相対的に希薄であるという現状が、仮に製品化に参画した場合のボナクダール側のコストをもさらに大きくするだろうことが推測できる。「ボナクダールはアパレル産業に関する技術的な知識はもっていません。この道30年という経験を積んだボナクダールでも織物の種類については知らなかったりする」(J社)「連中は専門家ではありません」(JB社)などの証言にみられるように、ボナクダールが一般にアパレル生産に関する実際的な知識をもたないと認知されている状況や、「(ボナクダールを使うということについて)良いやり方だとは思いません」(B社)「連中はリスクを被らない。生産に関するリスクは全部企業が負担しています」(BJ社)「生産者は苦勞して製品を作る、小売店は苦勞して商品を売る。しかしボナクダールは楽に仕事をしている」(JG社)など、少なくないアパレル企業がビジネス・パートナーであるボナクダールに対してある種の不信感を抱いている様子がうかがえる。つまり、上で見たようにアパレル企業とボナクダールの業務上の棲み分けが明確で、お互いの職分に関して無見識であるために、業界内に両者の信頼関係が醸成されていない。これは仮にボナクダールが生産活動を組織する場合に、原材料や生産企業の適切な選定を困難にし得ると言えよう。

### 3. アパレル企業と小売り業者

テヘランのアパレル企業は一部の大企業を除きほとんどが、自社製品をボナクダールを通じて販売している。これに対し日本では、製造卸が生産したアパレル製品の多くは中間卸を経ずに直接小売り業者へ流れている、あるいは製造卸が直接小売り段階に進出している、と言われている(この場合の製造卸は流通業者ではあるが、実質的な生産のイニシアティブを握り、そのリスクを負担しているという意味ではアパレル生産者と同様である)。

日本では、アパレル製品がファッション性の高い商品であるために製品企画がきわめて重要になり、製造卸が消費者情報を迅速かつ大量に収集するためにはできるかぎり消費者との距離を短くすることが合理的であるので製造卸が直接小売りと結びついている、と説明されている<sup>(16)</sup>。またこの他にも、量販店の発展により消費地の卸売り業者による「仕入れ代行業務」の利益が薄れている、といった事情も指摘されている<sup>(17)</sup>。

一方テヘランでは、調査結果からも明白のようにほとんどのアパレル企業は小売り業者と直接連絡をとることはない。多くはボナクダールを介させて販路を確保している。これは言うまでもなく前項で議論したアパレル企業の消費者情報軽視の体質が、日本の例のように消費者との距離を短く保とうという戦略をとらせないことが背景にあらう。結果として、メディアを利用したブランド宣伝などを積極的に行う企業もほとんどなく独自の流行は作られにくい<sup>(18)</sup>。「テヘランは常に先端をいっていますが、流行はテヘランから地方へいくのに1年はかかります」(JG社)「日本や韓国なんかは市場の動きが数カ月単位でとても速いでしょう。しかしここではそういうことはありません」(B社)などの企業の証言にもあるように、一部の限定された市場を除いてはファッション性や流行といったアパレル産業特有のスピードは相対的に遅い。

さらに、テヘランを含めてイランでは、いわゆる量販店などの発展は相対

的に後れており、多数の零細な小売り業者を束ねる仕入れ代行業務を担うボナクダールの役割は今もって重要である。

以上のように、テヘランにおいてアパレル企業と小売り業者の関係が希薄である理由としては、アパレル企業側が市場調査をことさら重視していないことに加え、アパレル企業・小売り業者ともに小規模であるために、アパレル企業は直接小売り業者とは接触せずボナクダールという卸売り業者を介在させていると指摘できる。つまり、両者がコストを節減するために、卸売り業務に専門化した第三者ボナクダールに、売り手と買い手を探す仕事を任せているということである。

### むすびにかえて

最後に、本章のテーマである流通のあり方と生産のあり方のかかわり合いという点について以上の分析の結果を踏まえて論じたい。本章で述べたようなテヘランのアパレル産業における生産・卸販売のシステムは、いくつかの重要な特徴を備えている。

第1に、アパレル企業・流通業者ともに「零細性」がきわだつ。アパレル企業の零細性については第2節でも述べたが、ほとんどの企業が相当数のボナクダールと恒常的に取り引きしている実態<sup>(19)</sup>は、ボナクダールの側も多くが零細であることを端的に示していると言えよう。そこでは、零細性ゆえのさまざまな補完的システムが成立している。第2節で述べたような小企業同士の連携生産体制、アパレル企業の雇うヴィジトールを介在させた製品販売、ボナクダールの集積する専門問屋街などがそれである。こうして個々の企業が多数の取引先を確保することで零細性を克服している。

第2に、上記のような零細性にもかかわらず、アパレル企業はほとんどこれといった「垂直的」な契約関係を発展させていない。アパレルの大企業と小企業の間には仕事の請負い関係がほとんど成立していないことは先に述べ

た。また企業とボナクダールとの関係もけっして固定的なものではなく、「特定のボナクダールと契約して品物を渡すこともあります。こういう関係は長くは続きません。今年は私のものを売るかも知れないが、来年はあなたのものかも知れない」(Z社)「去年は来たけど今年は来ない、っていうのもあります。私がそいつのやり方を気に入らなければ、それでおしまいです」(FI社)といったように、かなり流動的であることがわかる。一方、ボナクダールの側もいわゆるコモン・エージェントであって特定企業の製品の卸を専門にしているわけではない。また、ほとんどの企業が「ボナクダールが持っている製品が最終的にどこで売られるのかはまったく知らない」と回答していることから、企業がなんらかの特定の小売り販売ネットワークを期待してそのボナクダールに品物を渡すのではないことが推察される。

つまりテヘランでは、アパレル製品の生産から卸販売にいたる流通経路は特定の「垂直的」契約関係のなかに統合されていないのである。

第3の特徴はアパレル産業の流通経路全体の成立の仕方である。第2の特徴である垂直的契約関係が相対的に未発達である結果として、第3節で考察したように、アパレル産業の生産者から流通業者、消費者への情報の流れ、あるいはその逆の情報の流れが驚くべきほどに緩慢である。流通経路に介在するそれぞれの経済主体が、それぞれの思惑に基づいて行動している。これは言い換えると、垂直的契約関係を結んで相互に連絡をとりつつ生産を行うような場合に比べて、各経済主体がそれぞれの取引段階で利潤の最大化をはかるがゆえに結果としてコストや最終価格が膨らんでしまっている恐れがある<sup>(20)</sup>。また最終消費者の需要を効率的に反映するシステムになっていない可能性もある。

こうした特徴を備えたテヘラン・アパレル産業の生産・卸販売システムは、いわば企業の「自己完結型」システムとして現出している。同じアパレル商品を扱う業種でありながら、生産と販売という職分の違いが大きな壁となっており、アパレル企業とボナクダールの間で情報の共有を通じた統合への動きがきわめて限られている。ファッションという季節的な流動性のきわめて

高い商品を扱っているにもかかわらず、生産主体と販売主体の意思疎通が相対的に限られているという点が、テヘランのアパレル産業にきわだつ特徴と言えよう。

こうした「自己完結型」システムがなぜ成立しているのかを、第3節の2では「乙市場での製品企画のイニシアティブをなぜアパレル企業が握っているのか」というテーマに置き換えて考察した。無数の中小・零細企業によって構成されるようなアパレル産業では、一般的には、製品企画と製品化が別の主体によって担われ、相互の連携の下で生産が行われるということが流通経路全体の効率化にとって自然であると判断されるにもかかわらず、なぜイランではそうになっていないのかを解明しようとしたのである。この問題に対する本章での結論は、「安いものが売れる乙市場において、消費者情報を利用して良質の製品を作り出すことが必ずしも十分な利潤を生み出さないため流通経路の統合のインセンティブがない」ということであった。

しかしこれは、これらの生産主体と販売主体が互いに影響を及ぼしあっていないということではない。上記のように価格面での競争を反映した両者の関係は、むしろテヘランのアパレル企業の生産活動に大きな影響を及ぼしている。すなわち、製品の質が消費者の効用を反映しにくく、結果として、消費者の嗜好を軽視した廉価だが粗悪な製品が大量に市場に出回ることになっている。もちろんこれは、イランの経済水準の向上とともに価格だけが消費者の選択基準であるような状況が改善されれば、大いに変わる可能性のある関係でもある。

ところで、以上の議論から導き出されたテヘラン・アパレル産業の今日的な様態を特徴づけている「零細性」「市場の二極分化」「生産活動を主導する流通業者の不在」などのファクターは、実はテヘラン以外の地域での事例と現象的には共通の特徴をもっていることをここで指摘しなければならない。本章では分析の手がかりとしてテヘランと異なる様相を示す日本のアパレル産業の事例を取りあげたが、一方で、一般に途上国と呼ばれる地域のアパレ

ル産業では、テヘランの例にみられるのと同様の現象がしばしば観察されていることは看過できない。

例えば台湾の事例では、1990年代初頭には登録企業中10人未満の零細企業が全体の25%以上を占めている。こうしたなか、富裕な購買層は海外進出した台湾企業や香港の優良企業などの衣料品を調達するため、国内の大衆市場向けに出回る製品は粗悪品が多く、生産諸組織がやはり市場別に分化している状況がみられる。また製品企画はアパレル企業（このなかには「製造卸」的役割を帯びた企業もある）が通常行っている。ただしイランの場合とは異なり、企業の工場から直接小売り業者へ販売するところが多いことが特徴のようである<sup>(21)</sup>。韓国のアパレル産業の事例においても企業の零細性が指摘され、同時に90年代初頭ではいまだ大手流通業者による生産活動の主導という状況は生まれていないと報告されている<sup>(22)</sup>。

このように、テヘランの事例と他の地域の事例の間に共通するいくつかの現象を確認できたことは有意義であったと考える。というのも、こうした事実からひとつの可能性——すなわち、一産業の発展プロセスが、その国の国民経済の水準、国民全体の生活水準などをかなりの程度まで反映するという可能性——を指摘できるからである。誤解を恐れずに言い換えれば、当該国の経済発展の度合いに応じ、さまざまな国々の間で似通った国内産業の様態が現出することがあるのではないかということである。

もちろんこれは、異なる地域で観察される似通った現象の原因がすべて同様であるということを意味しない。またテヘラン・アパレル産業がまったく独自の様態をもたず、他の地域と同一の発展経路をたどっているという意味ではない。本章が明らかにしたテヘラン・アパレル産業の特徴のなかにも、「イラン的」な要素はしばしば登場している。例えば第3節で述べた、ボナクダールが仮に製品化に参画した場合のコストが比較的高いと考えられる点、また上記の「自己完結型」システムが相対的に強固である点は、イラン社会の人間関係や、独自の企業家精神のあり方などに関連していると言えよう。しかしこれらも、一方で本章が分析したような企業行動の普遍的な合理性と

相互に影響しあっており、それだけが独立しているわけではないという点が肝要である。本章において筆者が、テヘラン・アパレル産業の事例をなるべく一般的な流通論の手法を用いて分析するように努めたのは、上記のような可能性をふまえ、イランで行われている経済活動がある程度普遍的な概念で分析され理解され得ることを示すためであった。

最後に冒頭の議論でふれたバーザールをめぐる問題について述べたい。今回の調査中、バーザールはアパレル製品の流通を介助する一機構として企業の発言の随所に登場した。例えば、多くのアパレル企業が「バーザールから国産原材料を調達する」と回答し、また製品企画を行う際に「バーザールでの売れ筋を確認する」と述べている。しかしここで注意しなければならないのは、上記のバーザールは、それぞれ別の実体を指しているという点である。すなわち前者はテヘラン南部の大卸売り市場であるテヘラン・大バーザールを指し、後者は小売店の集積するショッピング・モールや時として抽象的なアパレル製品市場(しじょう)を指している。同じバーザールという語で表現されてはいるものの、実体は別のものである。

つまり、バーザールという言葉はテヘラン・大バーザールのような伝統的常設市場のみならず、事実上、卸、小売りなどの流通企業が集積するさまざまな空間に対して使われ得るもので、その扱う商品や立地、顧客層によって多様な別個の機能をもつものを表わす。現代のバーザールを論じる場合に、それがどのような機能をもつ、どのバーザールなのか、をきちんと定義することが重要であるのはこのためである。

また第2節でも述べたように、今回の調査ではテヘランにおけるアパレル製品の主要な卸売り市場は、テヘラン市内に点在する、おそらくは比較的近年になって形成されたいくつかの専門問屋街(ボナクダールの集積地)であることが明らかになった。テヘラン市内の小売り業者のみならず、地方の卸売商・小売商がこうした問屋街に買付けに来ることからも、アパレル製品に関するかぎり、テヘラン・大バーザールばかりがその流通取引のセンターの役



割を果たしていないことがわかる。このように長い歴史をもちそのなかで肥大化を続けている各都市の中心的常設市場のなかには、すでに一部の流通機能を別の集積地に譲っているもの、あるいは専門化が進んでいるものもある。伝統的バーザールのある種の「イメージ」とらわれることで、はるかに発展を遂げている現実を見誤る危険性があることを認識しなければならない。また、対象とする個々のバーザールの機能、そこに介在する多様な経済主体の利害の分析なしには、冒頭でふれたような「バーザールが政治的・社会的にひとつのまとまりをもつ」と論じることは難しいはずだということを、改めて強調しておきたい。

以上、本章ではテヘラン・アパレル産業における生産から卸販売への流通システムを分析することを通じ、そこにおける生産と流通の関係について限定的に論じた。そのなかで、アパレル企業と流通業者双方の零細性、流通プロセスにおける垂直的契約関係の相対的な希薄さ、市場の分化した様態などが浮かび上がった。ただし本章の議論は主として生産者であるアパレル企業を対象とする調査の結果をもとにしているため、アパレル企業と直接取引のない多くの小売り業者に関する情報は筆者の手元にはない。すなわち本章での結論は、あくまでもアパレル企業とボナクダールとの関係から導き出される暫定的なものであり、テヘランのアパレル製品の流通経路の全貌を分析したものではけっしてないことをここで確認しておかねばならない。

また、今回の調査地がテヘランだけに限られているという点も、全国レベルで見たときにテヘランの「アパレル産地」がどのように位置づけられるか（言い換えると、テヘランで製造されたアパレル製品による全国市場の統合がどの程度進んでいるのか）という重大な問いについての答えを留保せしめるものであった。

筆者はいずれ稿を改めて、ボナクダール側の事情や彼らと小売り業者との関係などについて論じるつもりであるが、そのなかで卸売り業者のみならず小売り業者までを含んだ流通組織のあり方、またテヘランと地方との関係な

どもにも注目していく必要がある。

残された課題は多いが、その確認をもってひとまず本章を締めくくることがしたい。

注(1) 岩崎 (1993) および (1997) を参照。

- (2) ペルシア語におけるパーザールが多義的な用語であるため、特定の場所としての市場（いちば）と特定商品の流通範囲を示す抽象概念としての市場（しじょう）を厳密に分けることが難しくなり、時として議論がいつそう錯綜した可能性は指摘できる。しかし考察の対象が「場所としてのパーザール」であることが明確である場合においても、明らかに流通機能が異なると考えられる常設市場と非常設市場の峻別を明らかにしないまま議論が進められることなどがあった。
- (3) イラン統計センターU氏からの聞き取り調査（1998年11月24日）に拠る。
- (4) 日本のアパレル企業の多くがいまや中国・韓国・台湾などの海外に生産拠点を移し、そこからの製品輸入が小さくないシェアを占めるようになった昨今の事情を考慮すれば、日本のアパレル産業の実体はさらに巨大であることがわかる（矢野恒太記念会、1996：299）。
- (5) トルコのアパレル製品の出荷額は手元の資料からは不明である。ただし1990年代半ばにはアパレル生産全体のおよそ6割から7割強が輸出されていると報告されていることから、当該年次の出荷額は少なくとも60億ドル以上と推定される。本章では正確なデータを用いることができないため、便宜的に輸出額で代用した（UN, 1995: 1057）。
- (6) 集積の形態は多様である。松島によれば、同一業種に属する中小企業が集中的に立地している「産地」、電機や自動車製造の「企業城下町」、金型や切削加工・メッキなど多様な加工技術をもった中小企業が集積する「複合的集積」などが挙げられる。伊丹・松島・橘川（1998）を参照。
- (7) 今回の調査では総計17社に面接をしたが、そのなかには十分な聞き取り調査を行うための場所、時間などが確保できなかった企業もあった。本章で取りあげる14社については、質問票に基づく聞き取り調査を行うことができた。
- (8) イランではイスラム革命後しばらくの間、「物財調達・供給センター」や「協同組合」などを通じて各産業部門の生産物を消費者の手に届ける公共的流通システムが機能していたが、本章ではその部分については取りあげない。前者はすでに活動をほぼ停止しており後者についてもアパレル産業では組織化が進んでいないため、産業全体の分析における相対的重要度は低いと考えられる。

- (9) 英語のvisitorあるいは仏語のvisiteurに由来する外来語と思われる。
- (10) ボナクダールの集積地もまたテヘラン市内に点在している。最も集積度が高いと言われているのがジョムフリー・イエ・エスラーミー通り沿いで、アパレル製品の卸売りに専門化した、アーケード街風に建てられた大型雑居ビルが数カ所にある。ショー・ウィンドーに品物が飾られ一見普通の小売店が並んでいるかのようだが、すべて卸売り業者で占められている。一般の買い物客は見かけない。その他、テヘラン・大バーザール内にもアパレル製品の卸売り問屋街がある。
- (11) レナウン、オンワード樫山、イトキンなどが大手として知られている。
- (12) 日本のアパレル産地の一例として岐阜を挙げることができる。有田(1978)を参照。
- (13) 「テヘラン製造卸」とその「請負い」企業の両者の規模が似通っているとはいえ、原材料を買い揃え、出来高払いで仕事を委託する「テヘラン製造卸」のほうにより資本力があることは明白である。日本の岐阜などでも、もともとは産地内の零細企業であっても相対的に資本のある企業がこうした分業体制からのしあがり、製造卸に転化する事例が紹介されている。こうしたことから、テヘランの現状をそうした段階への過渡期と考えることも可能である。
- (14) 外注に出した場合のさまざまなリスクについて、テヘランのアパレル大企業は「外注しない」ことで解決し、小企業は「品質に留意しない」ために問題とならない。ただしここで注意しなければならないのは、翻って日本の製造卸がほぼすべての生産工程を外注に依頼できるのは、生産主体との契約様式の工夫や日本の生産技術水準の一般的な高さが大きく影響しているからと考えられる点である。
- (15) このことは翻って、生産者が主要な情報収集主体であることを意味している。これはテヘランのアパレル企業とボナクダールの多くが「委託販売」契約を取り交わしていることに端的にあらわれている。すなわち、情報を収集し「製品の企画」を主導していないボナクダールにとっては、納品された商品が売れるか否かという正確な判断は困難である。こうした状況下では販売に伴うリスクは、情報をより多くもち「製品企画」をしているアパレル企業が負担しなければ、ボナクダールは「損になる」ため契約を取り交わさなければならずである。つまり、アパレル企業が製品をボナクダールを通じて販売しようとするれば「返品可」の条件を受け入れざるを得ない。すなわちこれが、現在のテヘランで「委託契約」が主流となっているひとつの理由であろう。これは言い換えれば、生産と販売の双方についてボナクダールはリスクを負っていないということでもある。
- (16) 倉澤(1995)を参照。
- (17) 倉澤(1995)を参照。

- (18) ただしテヘランには口コミで有名になったいくつかのブランド企業の例もある。
- (19) 今回の調査中、規模(年商)にかかわらず多くのアパレル企業が年間100～300人ほどのボナクダールと取り引きすると答えている。
- (20) 産業組織論などで、一般に企業同士の統合の効果を論じる場合に「二重限界性(double marginalization)」として説明されている現象の分析が参考になる。
- (21) 柯(1993)を参照。
- (22) 金(1997)を参照。

### 〈参考文献〉

#### 〈邦語文献〉

- 有田辰男[1978]「岐阜アパレル産業の産地構造と構造改革政策」(『名城商学』27巻4号)。
- 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編[1998]『産業集積の本質』有斐閣。
- 岩崎葉子[1993]「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』第15号, アジア経済研究所)。
- 岩崎葉子[1997]「イラン繊維産業におけるナマーンデの役割」(『アジア経済』第38巻第2号, アジア経済研究所)。
- 金良姫[1997]「韓日アパレル産業の成熟への企業の対応様式と競争優位に関する比較考察」(博士学位請求論文)。
- 倉澤資成[1995]「流通の『多段階性』と『返品制』: 繊維・アパレル産業」(三輪芳朗・西村清彦編『日本の流通』東京大学出版会)。
- 松尾武幸編著[1997]『図解アパレル業界ハンドブック』東洋経済新報社。
- 三輪憲次[1991]「アパレル産業における情報化——岐阜アパレル業界を中心に」(『中小企業研究』13号)。
- 矢野恒太記念会編[1996]『1996/97年版 日本国勢図会』国勢社。

#### 〈外国語文献〉

- Carlton & Perloff [1994], *Modern Industrial Organization* (Second edition), New York.
- 柯志明[1993]『台灣都市小型製造業的創業, 經營與生產組織』中央研究院民族学研究所, 台北。
- Markaz-e Āmār-e Īrān [1998], *Sāl-nāme-ye Āmārī-ye Keshvar 1375* [イラン統計年鑑1375 (1996—97) 年版], Tehrān.
- Markaz-e Āmār-e Īrān [1992], *Nām va Neshānī-ye Kār-gāhā-ye Bozorg-e Keshvar* [全国大規模工場の名称・所在地], Tehrān.

United Nations [1995], *1994 International Trade Statistics Yearbook*, New York.