

# 「生産」と「流通」の融通無碍な関係

—イラン・アパレル企業群のサバイバル—

岩崎 葉子

テヘランの小さな仕立屋から身を起こし今やイランを代表する紳士服メーカーとなったH社の社長は、業界の有名人である。筆者のような若輩者に話を聞かせるにも、事前にいくども秘書に確認をとらせる慎重ぶり。イタリヤ製のソファと大理石のテーブルが置かれた瀟洒な応接室は、名刺ひとつ、ペン立てひとつにも彼の美意識が貫徹する空間だ。そこへ白い夏のスーツを着て登場した社長は、なるほど「おしゃれ」が芯から板に付いている。かといつてちゃらちゃらしているわけではない。イランのモードを牽引してきた職人気質の頑固社長は、筆者の着ている安もののマント（女性が身体の線を隠すために着るコート状の上着）を一瞥して「イランで買われたんですね」と情けないような表情を浮かべた。

H社は、就労者数一〇人未満の零細企業が全体の九九%を占めるイランのアパレル産業界では破格の大企業である。従業員七〇〇人を擁し、国内に二〇のショップを展開している。H社がとりわけけんんでているのはそのブランド力だ。そこそこの品質の製品が作れるのに海外ブランド好きの消費者に迎合してわざと外国製品を装うようなロゴを付ける企業が少なくないイランでは、自社ブランドを育て守ることに熱心な社長はそういない。

一万ドルで売る。これを気に入った客がポットを私から買う。こういうことが自由にできるようなのであれば「政府が、高すぎる、と妨害する筋合いじゃないはずだ」H社の主力商品は既製スーツだが、顧客の細かい注文にも応え、あたかもオートクチュールを思わせる高級感が売りである。販売も国内の流通業者に任せることはいつさいなく、ショップの内装から売り方まですべて自社の方針がある。

四〇年前のH社は小さな洋服店だったが「とてもシックな店でした」「そんなのは当時テヘランにはなかったんです」と社長。零細企業だったH社が業界のトップに上り詰めたのは、社長の「おしゃれで良質なものづくり」への執念と才能に加えて、最初から高所得層だけをターゲットにした顧客の

囲い込みと徹底した差別化戦略が功を奏したといえそうだ。

H社の社長の話は、世界中の大企業の創業者の話とどこか似通っている。そのこだわりや緻密さ、あるいは「石の上にも三年」という辛抱強さなどが、ものづくりに情熱を注ぐ人間に共通の性質であるからかも知れない。我慢や勤勉をよしとするわが国の勤労文化（もつとも、これがいつから始まったかは定かでないが）にもよく馴染むせいか、皆ついこれが普遍的な現象であるように考えてしまいがちだ。しかし人が特定の事業にこだわり、続けることができるのは、それにふさわしい条件が揃った場合に限られる。

前述のとおり、イランのアパレル製造企業はその大部分を中小・零細企業が占めている。二〇〇二／〇三年度時点では、就労者数一〇人未満の企業はおよそ五万八〇〇〇社、そこで働く人々は一一万八〇〇〇人近くにのぼり、イラン製造業全体から見てもそのプレゼンスは小さくなかった。その多くがテヘランに所在しているため、首都テヘランはアパレル製品の大産地でもある。二〇〇二／〇三年度以降はデータが公表されてい

ないため、これら中小・零細企業が今現在の程度の雇用を供給しているかは不明だが、この一〇年ほどの間にイラン・アパレル産業に大きな構造変化が起きていることは、ほぼ間違いない。

テヘラン南部に、「大バーザール」と呼ばれ、一キロメートル四方もある巨大な卸売市場がある。まるで迷路のように路地が縦横に延びており、一見の客にはその全容はおろか一部を理解することさえ難しい。絨毯（高級品から安い機械織りまである）やアパレル製品はもちろん、電化製品、陶磁器といった生鮮品以外のほとんどの日用品を扱っており、イラン各地の卸売商やテヘラン市内の小売商が集まる玄人のための集散市場だ。ここで売られているアパレル製品の多くは廉価品で、くだんの中小・零細企業群の製品はこの大バーザールを通じて全国に大量に流通しているのである。

ここに、近年にわかに活況を呈し始めた地区がある。古手のアパレル卸売商の丁稚が道案内してくれたその場所は、大バーザール内に新築されたパーサージ（ショッピングモール状に建てられた雑居ビル）を中心にして小さな店舗が

数多く集まった一角であった。Tシャツやスカート、スポーツウェアなどがところ狭しと陳列されている。ところがこれがみな、中国製、タイ製、インド製などの外国製品なのである。

イランには二〇〇三年頃をさかいに、大量の外国製アパレル製品が流入するようになった。それまではアパレル製品を含む最終消費財の輸入はきわめて制限されていたが、政府の貿易政策の転換によつて規制が大幅に緩和されたからだ。二〇〇五／〇六年度時点のアパレル輸入量は、「自由化」以前の一九九八／九九年度時点の実に二〇〇倍超に達するという勢いであった。そのなかには海外の有名ブランドの製品も含まれたが、むしろ大部分が中国製の廉価品であった。

政府の統制的な貿易政策に守られて、七〇〇〇万の人口を抱える巨大な国内市場にほぼ独占的に製品を供給してきたイランのアパレル企業は、「自由化」以後は大量の中国製品との競争に直面した。日本のメディアにおいてすら「中国の安価な輸入製品が」イランの多くの繊維業者を廃業に追い込んだ」と報じられた（毎日新聞東京

版、二〇〇四年九月一七日付）。事実、小売店の棚は中国製品であふれ、一方で大バーザールに近接する中小・零細アパレル製造企業の集積地で廃業する企業が続出した。

さて他ならぬこの大バーザール内の「外国製品専門」地区が、イラン全国に中国製品を送り出している卸売商たちが店を構える場所である。どぎつい原色の肌着や、一回洗えばすっかり伸びてしまいうような子供用のパジャマなど、安ものぞろいだ。この地区の店舗ではかつてイラン国産の粗悪なアパレル製品が扱われていたが、それらはすっかり駆逐されて中国製品に取って代わられている。中小・零細企業が生産の主力となつてきたイランのアパレル産業は、アジアの新興国の猛攻にさらされて「壊滅」したかのような印象を受ける。

ところが、大バーザールの関係者に話を聞いて回ると、どうも事態はそう単純ではないことが分かってきた。かかる大量の中国製品をイランへ持ち込んでいるのは、最近のテヘランでは珍しくなくなった中国企業の駐在員や彼らが雇うブローカーなどではなく、

れっきとしたイランのアパレル業界関係者だというのである。

持ち込む業者には三つほどの類型がある。第一に大バーザールなどに店をもつアパレル卸売商、第二に大バーザールの商人の店で働いている見習い、第三にこれまで自身がアパレル生産に従事していた元生産者、である。このうち、とりわけ第二と第三の類型に属する業者が活発だ。彼らはいずれも、親類・縁者からかきあつめた資金などをもとに、みずから中国へ出かけて行き、安いアパレル製品を買い込んでせつせとイランへ送り込んでいくという。たいした資本は要らない。一人ないし数人で数十万円ほどを出し合つて、中国の広州や義烏といった著名な「専門市場」のある町へ行き、数週間ほど逗留する間に買い付けをして帰国する。「専門市場」というのは、アパレルや携帯電話など特定のアイテムごとに成立している中国各地の巨大な集散市場のことだ。

「むこうへ行くのですね、まずイラン人スタッフのいる事務所に行きます。そこへ行けば通訳を手配してくる。中国人の女の子で、ペルシア語も分かる。すべての言語にこういう子がいますよ、アラ

ピア語やトルコ語を話すのもいまました」「中国人しかいない事務所でも、みんなペルシア語を話したり、書いたりできました。」

もともと小さな工場で婦人服を作っていたというS氏は楽しそうに説明してくれる。中国語が分かるわけでも、中国の事情に詳しいわけでもない彼らがやすやすと商品の買い付けを行えるのは、こうしたサービスが充実しているからである。

「(中国の生産者の) 展示ブースみたいなどころに行つて、サンプルを見て、これくださいって具合です」「いろんなデザイナーのサンプルが一着ずつ置いてあつて、注文するんですよ」

S氏によれば、中国企業はイラン人の趣味に合わせた変更にも簡単に応じるといふ。納期も短く、決済トラブルもない。中国側の中小・零細企業が無数のブースを並べる広大な「専業市場」を、通訳に案内させながら効率的に見て回り、来シーズン用の商品を調達する。なるほどこれなら、英語も話せない素人でも貿易事業に参入できるといふわけだ。

S氏のように、中小・零細企業の元生産者が「輸入業者」に転身

する例は珍しくない。彼らはそろってイラン国内の生産環境に引き比べて、いかに中国「専業市場」での買い付けが容易かつ安価であるかを強調する。「自分で作るより安い」「したがって利益も大きい」という明快な理由によって、彼らはいとも簡単に「生産」と「流通」の垣根を越えてしまったのである。

かくして足繁く中国へ通つて商品を持ち帰るイラン業者はどんどん増え、その結果イラン市場には中国製品があふれた。イラン・アパレル産業そのもののパフォーマンスは悪化した。仔細に個々の企業を観察すれば、必ずしも淘汰されてしまった業者ばかりではないことが分かる。彼らは「生産」から「流通」へなけなしの資本を移動したのであり、それが「中国製品大量流入」という事態を引き起こしたのだ。

「生産」と「流通」がかくも容易にスイッチする現象は、じつはイランのアパレル産業全体の構造をよく反映している。すなわち、無数の企業がほとんど組織化されないまま操業しているという構造である。彼らは規模のいかんを問わずあくまでも独立経営を旨と

し、生産から流通にいたるすべての段階で、企業間の垂直統合はおろか恒常的な取引関係を構築することにも、実に消極的だ。

日本などの先進工業化諸国のアパレル産業は、消費者に最も近い流通業者が生産分野でも主導権を握り、市場に先行して流行を発信するのが一般的である。「この秋の色はボルドー」「トラッド回帰」などと、一体誰が決めたのかというような「流行」が半年も前から喧伝され、流通業者の傘下にある製造業者が、生産企画に基づいて、指定された布で指定されたデザイナーの服を作っている。企画、原材料調達、製造、販売に携わるさまざまな業者がほぼ一貫した方針の下に組織化されている。

しかしイランではこうした組織化をまったく見いだすことができない。客が何を欲しがるかを知っている卸売業者と、当の商品を送り出す生産者との間に情報のやりとりはなく、ましてや二者が経営や資本を統合することもない。テヘラン市内に雲集する中小・零細アパレル企業は、それぞれが従業員数程度の町工場まちこうばだが、大手メーカーの下請けにはならず、独自の市況判断でもって製品を「企

画」し製造している(おおかたは町中で見かけた流行のアイテムを器用にコピーしているに過ぎないが)。

したがって原材料や機械の調達も基本的には個々の製造企業が力でやっている。国内市場で手に入らない外国製の原材料をそろえる場合には、こういう中小・零細企業のために「製品リサーチ」や「輸入手続き代行」を請け負う専門の仲介業者さえいる。もちろんこの仲介業者もフリーランスだ。

売る時はいえ、大バーサルや市内の数力所にあるアパレル卸問屋街まで自社製品を持ち込んで委託販売させる。工場のみずから汗を流している企業主自身が卸を回るのではなく、「お雇い御用聞き」がバイクに乗って数十社分の製品を集め、卸の店まで営業に行ってくれるのである。この場合も、アパレル企業は特定の卸売業者と長期的取引関係を結ぶことはなく、その時に買ってくれる相手に売る。卸売業者の店舗はそれぞれが特化したアイテムや価格帯ごとに特定の場所に集まっているので、そこへ行って行ってしばらく店に置いてもらえば、全国からやつてくる買い付け客(地方の卸

売商や市内の小売商)に買っても  
らえるという具合だ。

このように、イラン・アパレル  
業界を少し離れた位置から眺める  
と、そこに操業している企業群の  
組織化の程度はきわめて低いもの  
の、企業同士の固定的な連携態勢  
を前提としていないがゆえの、お  
助け制度があれこれと発達してい  
ることに気づく。零細な企業でも  
生産から販売までをとりあえず独  
力で完遂できる。筆者はこれを「低  
組織化」システムと呼んでいる。

この「低組織化」システムの下  
では、中小・零細企業群は大資本  
に抱え込まれることがないので、  
技術の蓄積や向上はあまり期待で  
きない。というよりも、個別の資  
本が万事独力で経営を維持しなけ  
ればならないので、専門性よりも  
経営の多角性が重視される。業種・  
業態、「ものづくり」へのこだわ  
りは当然希薄である。

その一方で、「低組織化」シス  
テムへの参入や撤退は比較的容易  
である。しがらみが少ないので事  
業転換のコストも小さい。身軽な  
彼らは、口コミをたよりに一念発  
起して中国へ渡り、にわか商人と  
なって物資を買い付けてくる。大  
バーザールなどイラン国内の販売

網が、特定の業者が特定の出自の  
商品だけを扱うというようなメン  
バーシップ重視の市場ではないと  
いう事情もまた、この買い付け  
ラッシュを後押ししている。生産  
分野であれ流通分野であれ、こう  
した参入自由度の高さが保たれて  
いることが、イランの「低組織化」  
システムの本質である。

彼らがこぞつて中国を目指すの  
も、ここにひとつの要因がある。  
というのも、受け入れ側である中  
国の「専門市場」も、無数の零細  
なアパレル製造企業がサンプルを  
つるして一見の客を待つオープン  
な市場だからだ。そこではあたか  
もモジュール化された生産サービ  
スそのものが商品として並んでい  
る。それはもちろん安い。しかし  
安いだけではなく、「専門市場」  
のこの一回性の取引を基本とする  
スタイルこそが、イランの「低組  
織化」システムのニーズに最も的  
確に應えるものなのである。

数年前から中国へ買い付けに行  
くようになった元生産者たちは、  
イラン国内の生産環境が好転すれ  
ばすぐにも工場を再開するとい  
う。「生産」と「流通」の間の関  
係はあくまでも融通無碍だ。傍目  
にはめつっぽう不安定に見えなくも

ないが、企業間になんらの固定的  
な協力関係が存在しない「低組織  
化」システムのなかでは、こうやつ  
て転身し続けられることが、むし  
ろ個々の企業にとつては経営の安  
全弁であるようだ。

かくして「ものづくり」へのこ  
だわりは、二の次、三の次となる。  
彼らにとつてはあくまでも「独立  
経営」が最終目的だ。だから特定  
事業への過度の投資は避けるべき  
だし、企業を大きくすることに  
積極的でない。冒頭に登場した「紳  
士服一筋」のH社は、こうした意  
味でも希有な存在である。

もつともH社ですら、ほとんど  
下請け企業を持っていない。「私  
たちが望むようなものを、彼らは  
作ることができませんから」と手  
厳しい。H社のみならず大企業の  
多くは、品質管理や納期遵守を考  
えれば国内のアウトソーシングは  
コストが高すぎると言う。結局、  
イランではあらゆるランクの企業  
が「組織化」を嫌がっているとい  
うわけだ。

イラン・アパレル産業で「低組  
織化」システムが維持されるのは  
いったい何故なのかは、今後検討  
すべき課題である。おそらく、少  
なくない後進工業化諸国のさまざ

まな産業分野で観察される現象で  
もあろうが、イランでは当面これ  
が衰退する兆候はまったく認めら  
れない。

このように見ると、H社の頑固  
社長の本当にすごいところは、「万  
事独力」を求められるイランの徹  
底した「低組織化」システムのな  
かで、それと「ものづくり」とを  
みごとに両立させたという点にこ  
そあるのだということが、分かっ  
てくる。

(いわさき ようこ/アジア経済研  
究所 中東研究グループ)

《参考文献》

●岩崎葉子「二〇〇四」『テヘラ  
ン商売往来—イラン商人の世  
界』(アジアを見る眼シリーズ  
一〇六)。

●岩崎葉子「二〇一二」『低組織  
化』システムのグローバルバリエー  
ション—イラン・アパレル産業  
を事例として—『アジア経済』  
Vol.五三 No.五。