

## 第2章

### イランにおける「大規模」アパレル企業

#### その類型と経営の特徴

岩崎葉子

要約：イランのアパレル産業は、就労者数10人未満の中小・零細企業が全体の9割以上を占め、産業全体の零細性がきわだっている。一方で、自社ブランドを確立し、国内市場のみならず積極的に海外への輸出に取り組む10人以上の就労者を抱える優良企業も存在することは、あまり知られていない。イランの統計上「大規模」企業として計上されるこれらアパレル企業は、厳しい生産環境のなかでも独自の経営理念と危機管理でもってブランドを維持し、国内市場におけるプレゼンスを確保してきた。零細企業群とは一線を画す生産技術の高さゆえに、2000年代以降のアパレル輸入急増期にも生き残ったイランの「大規模」アパレル企業は、従来イランでは見られなかった「一部工程の外注」や「海外企業からの作業請負」などにも臨機応変に乗り出している。資本の垂直統合の進みにくいイラン・アパレル業界にあって、企業規模そのものを拡大せず安定した特定のマーケットを確保することで経営を維持する「大規模」企業の経営ノウハウが、アンケート調査および聞き取り調査によって明らかとなった。

キーワード：イラン、「大規模」アパレル企業、類型、経営

#### はじめに

イランのアパレル産業は、就労者数10人未満の中小・零細企業が全体の9割以上（2002/03年時点）を占め、産業全体の零細性がきわだっている。これらの中小・零細企業群は、企業間の連携が希薄で、とりわけ生産から流通へ至る垂直的な関係をほとんど発展させていないという傾向を持っている[岩崎 2000,2002]。

一方、アパレル産業全体から見れば少数派ではあるが、自社ブランドを確立し、国内市場のみならず積極的に海外への輸出に取り組む10人以上の就労者を抱える優良

企業も存在する。イランでは一般に、就労者数が 10 人以上の企業を「大企業 (kar-gah-e bozorg)」とカテゴライズし、就労者数が 10 人に満たない企業と統計上峻別している。「大規模」企業であればイラン統計センターが毎年刊行する『全国統計年鑑』によって、その趨勢を窺い知ることができるのに対して、後者は 2002/03 年以降その数が公表されていない。『年鑑』によれば、1997/98 年からの 10 年間で、「大規模」企業数は半分以下に減っている。またこれら企業の就労者数も 2 割程度の減少を見た。こうした企業数の激減は、2003/04 年頃をさかいに急増した外国製アパレル製品（主として中国製品）輸入の影響と見られ、統計データの公表されていない中小・零細企業とともに、イラン・アパレル産業は大きな打撃を被ったと考えることができる。

ただし、「大規模」企業全体の出荷額は、当該期間（1997/98 年からの 10 年間）でほぼ横ばいとなっていることから、企業数・就労者数を大きく減らしながらも、生き残った企業によって生産水準がかろうじて維持されている様子が窺える。

本稿は、これまでまとまった研究が行われてこなかった、イランの「大規模」アパレル企業に焦点を当て、その企業類型および経営の特徴を明らかにすることを目的とする。筆者のこれまでの研究で明らかとなったように、中小・零細企業はその規模の小ささにも拘わらず、大企業に統合されずに独立資本として経営を維持する指向が強い。翻れば、「大規模」企業は企業同士の垂直的な関係がない状況下でいったいどのような生産・販売態勢をもって自社のビジネスを展開しているのだろうか。

本稿では、筆者が 2009 年から 2011 年にかけて実施したイラン「大規模」企業を対象とするフィールド調査をもとに、企業の具体的なイメージを描き出したい。調査は 2 つの異なるアプローチをつうじて行った。ひとつはおおむねテヘラン市内の「大規模」企業を悉皆的に網羅したアンケート調査であり、いまひとつはいくつかの代表的な企業を対象とする補完的な聞き取り調査である。ここでは、アンケート調査項目のなかから本稿の目的にとって重要と思われるものを抜粋して、そのデータの含意を解説しつつ、聞き取り調査で得られた情報を補足することで、今日のイラン・アパレル産業における「大規模」企業像を浮かび上がらせるよう努めたい。

## 第1節 フィールド調査の方法

上述したように、本稿が扱うデータのもととなったフィールド調査は、「アンケート調査」および「聞き取り調査」から成っている。以下では、おのおのについてその概要を示す。

## 1. 「大規模」アパレル企業を対象とするアンケート調査

このアンケート調査は、上述の状況下でイラン・アパレル産業の「大規模」企業が、自社製品の生産・販売促進のためにどのようなノウハウを駆使しながら経営を維持しているのかを、具体的に明らかにする目的で実施された。調査の実施にあたっては、一橋大学を事務局とする「世界を対象としたニーズ対応型地域研究推進事業：アジアのなかの中東～法と経済」研究プロジェクト（平成 22 年度に終了）とアジア経済研究所が共同出資し、イラン側のカウンターパートである「イラン繊維・アパレル生産者・輸出業者組合」（Iran Textile Exporters' Association）が直接の実施機関となった。またテヘラン大学世界研究学部（University of Tehran, Faculty of World Studies）より便宜供与などの後援を受けた。

この調査ではイランのテヘラン州に拠点を置く、就労者数 10 人以上の「大規模」企業が対象となった。テヘラン州は、イラン国内で有数のアパレル企業集積地でもあることから、イラン・アパレル産業の動向を探るには最適な調査地と考えられたためである。

質問票は実施機関である「イラン繊維・アパレル生産者・輸出業者組合」を通じて、組合の加盟企業、および未加盟企業を含むテヘラン州内の 250 企業に配布された。この 250 という配布数は、調査時点でのテヘラン州内「大規模」企業のほぼ悉皆数に当たる。

イランの公式統計は一般に、データの信頼性や時宜性に問題を抱えている。アパレル企業にかんするデータは政府が公表する各種統計よりも、民間の業者団体が把握するものの方が実態をより正確かつ迅速に反映していることが多いと判断されたので、対象企業の母数については、実施機関である「イラン繊維・アパレル生産者・輸出業者組合」のデータを参照した。それによれば、調査時点でテヘラン州にはおよそ 250 から 300 あまりのアパレル企業（就労者数 10 人以上）が立地していると見られる。ただし各企業の就労者数や操業状態は季節的な変動があるので、テヘラン州の就労者数 10 人以上の「大規模企業」数は平均 250 程度という組合の推計にもとづき、これを対象企業の母数とした。

質問票を送付した 250 企業のうち、2010 年 5 月までに 127 社から回答を得た。質問票の回収にあたっては、組合の専従職員による協力依頼をつうじて郵送もしくは訪問による回収をおこなった。回答率は 50.8%であった。

質問票は、すでに「世界を対象としたニーズ対応型地域研究推進事業：アジアのなかの中東～法と経済」研究プロジェクトの事務局によって作成されていたもの（イランの他に同じ質問票を使ってエジプト、ヨルダンなどで調査を実施）を、イラン向けのバージョンに作成しなおした。テヘラン市内のいまひとつの民間業者団体である「イ

ラン繊維産業協会」の協力を得てこの雛形を検討し、イラン国内事情に合ったかたちに修正、ペルシア語に翻訳した。

質問票の構成は以下のとおりである。

- (1) 企業についての一般情報
- (2) 企業の生産
- (3) 企業の資本
- (4) 企業の財源
- (5) 労働・人材
- (6) サプライ・チェーン
- (7) 主たる顧客
- (8) 他企業との連携
- (9) マーケティングの方法

このうち、(9) はとくにイランでの調査用に付加した質問群である。

アンケート調査の単純集計結果(自由記述欄を除く 54 項目)は、筆者がとりまとめ、*Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010* として、プロジェクト事務局より刊行した。

## 2. 聞き取り調査

アンケート調査の実施と並行するかたちで、テヘラン州内の「大規模」アパレル企業に対する個別の聞き取り調査を実施した。ただしこの聞き取り調査では、当該企業がアンケート調査に協力したか否かは問わず、重複する質問をあえて排除しなかった。面談形式のため被調査者の自由な口述を妨げないよう心がけ、アンケート調査の回答を補完するような質的情報を獲得できるよう努めた。アパレル企業への聞き取りは 8 件、また関連の業者団体への聞き取りが 3 件であった。

以上がイランにおける「大規模」アパレル企業に関する一連のフィールド調査の概要である。次節ではアンケート調査結果のなかから、イランの「大規模」アパレル企業の経営戦略を分析するにとりわけ有意味と思われるいくつかの項目を取り出し、それぞれのデータの含意を検討する。その際、「聞き取り調査」において有益な補完情報が得られていれば、あわせて参照するものとする。

### 第2節 データ解説

以下では、いくつかのテーマにわけて調査結果を示し、当該データがいかなる含意

を有するかについて、細かく検討する。上述したアンケート調査は全体として 77 の質問項目からなる膨大なものであったが、本稿ではそのうち、筆者のこれまでのアパレル産業調査に照らしとくに有意味であると思われる 23 の質問に対する結果を抜粋し、詳解する。

## 1. 「大規模」企業の立地・設立年・被雇用者数

上述のようにアンケート調査に回答を寄せた企業は 127 社（このうち、政府系企業との回答はゼロ）であったが、これら企業の立地、設立年、被雇用者数などから、おおまかな類型を導き出してみたい。

「貴社の本部はどこにあるか」との問いには、おおむねすべての企業がテヘラン市内と答えている<sup>6</sup>。またとりわけ、テヘラン市第 11 区、第 12 区に企業が集中していることが注目される（表 1）。現在テヘラン市は 22 の行政区に分割されているが、第 11 区および第 12 区は、市内のほぼ中央を東西に走るエンゲラーブ通りを北限とする、隣接した 2 区である。ここには、ジョムフーリー通り、フェレスティーン通りといった、アパレル製品卸売商や織物卸売商の集積地があることで知られる街区があり[岩崎 2002,2004]、関係者によってその周辺に関連の製造企業も雲集していることが指摘されていた。この調査結果でそれが裏付けされたことになる。

表 1 企業の立地

地区	企業数
テヘラン市第 11 区	62
テヘラン市第 12 区	27
テヘラン市第 7 区	13
テヘラン市第 6 区	10
テヘラン市第 3 区	4
テヘラン市第 1 区	1
テヘラン市第 4 区	1
NA/NAP	9
計	127

出典：Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010

<sup>6</sup> 通常、企業の主要な工場と事務所は同一の場所に位置していることが多い。127 社のうち、85 社が「工場をひとつしか持っていない」と回答していることから、多くの企業がテヘラン市内に工場兼事務所を構えていると見て良い。

「貴社の設立年は何年か」という問いにたいし、8割以上の企業が1350（1971/72）年以降と答えている（表2）。なかでも回答が多かったのは、1370（1991/92）年から1379（2000/01）年の10年間であったが、全体としては20年以上の操業歴を誇る企業がイランの「大規模」企業としてアパレル生産を支えていると言えよう。

表2 企業の設立年

年	企業数
1300-1309	1
1310-1319	0
1320-1329	1
1330-1339	3
1340-1349	5
1350-1359	12
1360-1369	38
1370-1379	39
1380-1389	21
NA	7
計	127

注：イラン歴による。1300年は1921年3月から1922年3月に相当。

出典：Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010

「貴社の（平均的）被雇用者数は何人か」との問いには、全体の55%が「10人から49人」と回答し（表3）、127社は「大規模」企業とカテゴライズされているとはいえ、その半数以上は就労者数50人未満であることが分かる。ちなみにこの問いには「1人から4人」「5人から9人」と回答した企業も32社あった。本調査の対象企業は就労者数10人以上の「大規模」企業であることが前提とされるが、そもそも被雇用者数がきわめて流動的であるうえに、家族経営の場合に家族を「被雇用者」に含めないことなどが影響して、こうした回答が得られたものと考えられる。いずれにせよ、全体としては企業規模がおおむね零細であることが読み取れる。

表3 企業の被雇用者数

被雇用者数	企業数
500～	2
400～499	0
300～399	3
200～299	1
100～199	6
50～99	12
10～49	70
5～9*	15
1～4*	17
NAP	1
計	127

出典： *Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010*

## 2. 「大規模」企業の労働力・人材

前節からイランの「大規模」アパレル企業は、多くがテヘラン市内に拠点を置き、20年以上の操業歴を持ちながら生産活動を続ける、比較的こじんまりとした規模の企業という類型が浮かび上がった。これらの企業では、いったいどのような人材が登用されているのであろうか。

「貴社における女性の被雇用者の割合は何%か」という問いに対し、「半分以上」と答えた企業は全体の3割強であった(表4)。しかも最も多かった回答は「70%台」であり、トルコなどと比較して縫製業(などの工場労働)への女性労働力の吸収が遅れているというイメージのあったイランでも、実態は大きく異なることが示された。ただし筆者が、本調査に先立つ1990年代後半にテヘランにおいてアパレル企業の調査をおこなった時期には、縫製工場も多くは男性労働者によって占められており、女性労働者は非常に限られていたことに鑑みると、近年急速にこの傾向が進んだ可能性もある。

表 4 女性の被雇用者の割合

女性被雇用者の割合	企業数
90%以上	3
80%台	3
70%台	20
60%台	6
50%台	11
40%台	14
30%台	11
20%台	16
10%台	12
10%未満	11
NA	20
計	127

出典： *Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010*

多くの企業では「事務員」と「労働者」とを職種を峻別して雇用しているが、企業はそれぞれの職種についてどのような採用基準を設けているのだろうか。「貴社において、事務員を雇用する際に重視する点は何か（複数回答）」「貴社において、労働者を雇用する際に重視する点は何か（複数回答）」という問いに、回答はそれぞれ表 5、表 6 のとおりであった。

表5 事務員雇用の際の採用基準

重視する点	企業数
経験	100
学歴	87
人柄	73
年齢	53
性別	29
親戚（であること）	6
家族（であること）	4
友人・知人（であること）	4
その他	4
NA	7
計	/

出典： *Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010*

表6 労働者雇用の際の採用基準

重視する点	企業数
経験	91
人柄	78
年齢	48
性別	36
学歴	28
家族（であること）	6
友人・知人（であること）	6
その他	4
NA	8
計	/

出典： *Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010*

事務員を雇用する際に学歴がより重視されるのは当然としても、労働者を雇用する場合よりも強い「縁故」が求められている点には注意が必要である。経営の本丸に関わるような事務作業を任せるには、まずもって相応の知的能力が備わっていなければいけないが、その上で「家族」「親戚」など近しい親族によってそれが担われることが

より望ましいと多くの企業が判断していることが窺える。一般にイランの企業はその業種を問わず、大規模化することが少ない。経営者はひとつの企業を大きくすることよりも、むしろ経営内容を多角化して、資本を分散させることに腐心する傾向がある。この項目の調査結果のように経営事務を親族に担わせたいという意向がそうした傾向の根底にあると考えることもできる。

### 3. サプライ・チェーンの特徴

さてアパレルを含むイランの製造業は業種を問わず輸入原材料・機械への依存度が高いことが指摘されている。イランのアパレル企業としてはいわばリーディング・カンパニーであるこれら「大規模」企業では、原材料調達をどのような方法でおこなっているのだろうか。

「貴社で使用される原材料全体に占める輸入原材料の割合は何%か」という問いに対する回答は、「10%未満」から「100%」までの範囲にかなり分散した（表7）。最も回答者が多かったのは20%台であったが、4社に1社が「50%以上」と答え、「100%」と答えた企業も2社あった。主要な輸入原材料の内訳を尋ねると「織物」「糸」を挙げる企業が多く、輸入先は第1位が中国、第2位がトルコであった。

表7 輸入原材料の割合

輸入原材料の割合	企業数
100%	2
90%台	2
80%台	11
70%台	6
60%台	2
50%台	10
40%台	4
30%台	10
20%台	27
10%台	10
10%未満	6
NA	37
計	127

出典：Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010

これと並んで「貴社で使用される機械・部品に占める輸入機械・部品の割合は何%か」という問いも設定した。これには3割の企業が「100%」と答え、「70%以上」と答えた企業が全体の75%に達した（表8）。アパレル産業における輸入機械・部品への依存度の高さがあらためて浮き彫りになった。ちなみに輸入先は第1位が日本、第2位がドイツとなっている。

表8 輸入機械・部品の割合

輸入機械・部品の割合	企業数
100%	40
90%台	21
80%台	15
70%台	18
60%台	0
50%台	6
40%台	1
30%台	3
20%台	4
10%台	1
10%未満	0
NA	18
計	127

出典：Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010

以上のように輸入原材料・機械への高い依存度を示しているイラン・アパレル産業であるが、その調達ルート（複数回答）はそれぞれ以下のとおりである（表 9、表 10）。

表 9 原材料の調達方法

原材料の調達方法	企業数
直接輸入する	67
国内市場を通じて	30
生産者の代理店を通じて	16
その他	5
NA	33
計	/

出典：Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010

表 10 機械・部品の調達方法

機械・部品の調達方法	企業数
直接輸入する	62
生産者の代理店を通じて	42
国内市場を通じて	24
その他	4
NA	11
計	/

出典：Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010

原材料や機械・部品を「直接輸入する」と答えた企業が多いことに若干の注意が必要である。1979年の革命以後、イランは革命後の混乱とイラン・イラク戦争、国際的な孤立と国難が続いたが、その時期に為替管理と物資統制のために厳しい輸入制限政策を採った。イラン製造業が輸入原材料・機械に依存していた状況は革命の前からあったが、革命後はこの統制政策のために、「外貨割り当て」と「輸入許可品目」が導入され、原則として生産者以外の業者は海外から物資を買い付けることを禁止された。したがって国内の製造業企業は、(制度上は) 輸入業者を経ずに独力で海外の製品を調達せねばならなかった。

「大規模」企業のなかには海外企業との渉外部を設置し担当者を配置していた企業もあるが、それはむしろ例外的である。上述の状況下で、多くの企業は原材料・機械

の調達をアウトソーシングし、「代理人」と呼ばれる仲介業者を通じて物資を輸入した。この業者は、しかし本人が直接買い付ける権利はないので、あくまでも取引相手を探し出して取引を成立させるだけの役割を帯びていたため、人材配置に余裕のない企業であっても、この種の輸入業務に一定程度ノウハウを蓄積したものと考えられる。

2000年代以降この統制政策は大幅に緩和され、いまや非生産者であっても輸入事業をおこなうことが可能となった。企業は輸入原材料を国内市場から調達することもできる。G社は聞き取り調査の際に「いまは原材料の調達にはなんの問題もありません。（役所の手続きも）ずっと楽になりました」と往時を振り返っている。

興味深いのは次の点である。上で「直接輸入する」と答えた企業に、「貴社と海外の生産者との間で、誰が取引を仲介するか」という問いを投げかけたところ、機械・部品に関してはかつての統制政策期と同様に、「イラン人のブローカー」と答えた企業が半数以上を占めた（表 11）。これは専門知識を必要とする機械の調達において、企業の「代理人」として仲介業者が活躍する余地がまだまだ残されていると見ることができよう。聞き取り調査でも KTI 社が、自身が取引の当事者にはならず原材料の買い付けを仲介してコミッションをとる「代理人」制度がまだイランのアパレル業界で機能していることを指摘していた。「ええ、いますよ、コミッションをとるやつね。いくつかのアイテムについてはいます」

表 11 機械・部品輸入の際の仲介者

機械・部品輸入の仲介者	企業数
イラン人ブローカー	30
イラン人および外国人ブローカー	18
不在	6
外国人ブローカー	4
NA	4
計	62

出典：Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010

この一方で、織物や糸などに代表されるアパレル製品の原材料輸入に関しては、「不在」と答えた企業が最も多かったのである（表 12）。すなわちこれらの物資に関しては、企業は海外の生産者から文字通り「直接」買い付けていることを示している。おもな調達先として挙げられていた中国には、近年、外国人バイヤーをターゲットとした巨大な「専門市場」が発達し、生産者が直接出店している。また隣国トルコは言葉の障壁が少ない、地理的に近いなどの利点もあり、イラン人業者の間に知られた市場が

いくつかある。そうした市場を通じての原材料調達が容易であることが、この項目の回答に現れていると言えそうである。

表 12 原材料輸入の際の仲介者

原材料輸入の仲介者	企業数
不在	24
イラン人ブローカー	23
外国人ブローカー	0
イラン人および外国人ブローカー	16
NA	4
計	67

出典： *Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010*

以上から、イランの「大規模」アパレル企業は、製品の原材料や生産機械を大きく輸入品に依存しながら、近年では海外に発達した原材料調達市場を通じて、自らが買い付けに赴き物資調達をする様子が窺える。またそのために「代理人」の活躍する範囲が狭められたものの、機械など高い専門知識を必要とする分野では、あいかわらず経験豊富な仲介業者が利用されているようである。

#### 4. 企業間連携

冒頭でも述べたように、イラン・アパレル産業では、就労者数 10 人未満の中小・零細企業群は、企業間の連携が希薄で、とりわけ生産から流通へ至る垂直的な関係をほとんど発展させていないという傾向を持っている。また筆者が 1990 年代におこなったアパレル企業調査時には、比較的大規模な企業であっても、生産工程のアウトソーシングは非常に稀で、すべての工程を自社内に抱え込む例が目立った。こうした生産態勢の特徴は今日でも観察されるのであろうか。

この調査では「貴社は生産工程の一部を下請けに出しているか」という問いに、およそ半数の企業が「出している」と答えた（表 13）。また、このうちきわだって多かった工程は「縫製」で、そのあとに「織り」「刺繍」などが続いた。

表 13 一部工程のアウトソーシングの有無

アウトソーシング	企業数
出している	65
出していない	47
NA	15
計	127

出典： *Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010*

ただし上の項目で生産工程の一部を下請けに「出している」と答えた企業に、「貴社と下請け企業との関係は」と問うたところ、「一時的」と答えた企業が6割と最も多く（表 14）、こうした下請け企業との関係が必ずしも固定的でないことが窺われた。これは聞き取り調査で「工程の一部を下請けに出している」と答えた KTI 社や F 社でも同様であった。また N 社によれば、「アクセサリーの縫い付けのように手仕事の場合は、イランではおおむねアフガニスタン人が請け負っています。アフガニスタン人が一人やってきて仕事をもらい、家へ持ち帰る。責任者が一人いて、自分たちの一族に割り振ってやっています」といった状況があり、国内の下請け労働市場が階層化している様子も窺われた。

表 14 下請け企業との関係

下請け企業との関係	企業数
一時的	39
恒常的	23
NA	3
計	65

出典： *Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010*

一方、「貴社は他社の生産工程の一部を請け負うことがあるか」という逆の問いには、「ある」と答えた企業は3割に満たなかった（表 15）。またその請負関係も「一時的」という回答が最も多く、知り合いの同業者がどうしてもやり繰りをつけられなくなった場合に臨時的「助っ人」として請負仕事を引き受けることがある、という程度であることが推測される。

表 15 請負仕事の有無

他社からの請負	企業数
ない	70
ある	37
NA	20
計	127

出典： *Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010*

すべての工程を自社内に抱え込んでいる企業が多かった 10 数年前と比べると、アウトソーシングはそれなりに進んでいるように見受けられるが、企業間関係はあいかわらず脆弱なようである。資本関係はおろか、恒常的取引関係も忌避するイラン人のビジネス・マインドが垣間見られる結果となった。

ただし聞き取り調査ではきわめて稀な事例として、100%海外企業の下請けとして操業する KTI 社のような企業もあった。KTI 社はかつては国内市場向けにも生産していたがいまは（2010 年 11 月現在）完全に止め、イタリアのアパレル・メーカーの下請けとなっている。前回調査時には、ヨーロッパや日本のメーカーは「中東で下請けに出せるのはトルコだけ」という評価を下していたが、「状況はだんだん変わってきています」と KTI 社は自信をのぞかせていた。

## 5. 主たる顧客・販路

一般にイランの就労者数が 10 人に満たないような中小・零細アパレル企業群は、テヘラン市内に店舗を構えるボナクダールと呼ばれる卸売業者に製品の販売委託をおこなっている。ボナクダールの店舗集積地は全国的にも知られており、イラン各地から製品が集荷されるうえに、地方の卸売業者や小売業者が参集するため、テヘランはアパレル製品の最大の集散センターの役割を帯びている。中小・零細企業であっても、ボナクダールを通じて自社製品を全国に捌くことができるわけである。

一方で「大規模」企業は、自社製品の販路をどのように確保しているのだろうか。「貴社の製品の何%が外国へ輸出されているか」という問いに対し、「100%」と答えた企業は 4 社、「50%以上」と答えた企業も全体の 7%あった（表 16）。しかし 6 割強が「無回答」であったところから、「大規模」アパレル企業であっても輸出を手がける企業はかなり少数派であることが窺える。ちなみに、おもな輸出先としてきわだって多かったのがイラクであった。それにドイツ、アフガニスタン、アゼルバイジャンなどが続いた。ドイツを除き周辺諸国への輸出がさかんと見られる。また、イラクやア

フガニスタンなど戦乱の影響で国内産業が破壊されて外国製品の需要が大きいところがイラン製品のバイヤーであることが窺える。

表 16 製品全体に占める輸出の割合

輸出の割合	企業数
100%	4
90%台	2
80%台	1
70%台	1
60%台	0
50%台	1
40%台	3
30%台	7
20%台	11
10%台	3
10%未満	10
NA	81
NAP	3
計	127

出典：Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010

さて、多くの「大規模」アパレル企業は専ら国内市場を中心とする生産活動をおこなっていると思われるが、その販路はどのように展開しているのだろうか。「貴社の製品の買い手は誰か」（複数回答）という問いに対し、最も回答が多かったのは「国内の卸売業者」であり（表 17）、かつその 8 割が「テヘランに拠点をもつ」卸売業者であった。これが前述のボナクダールを指すことは間違いない。ちなみに、アパレル生産者・卸売業者組合によれば現在（2011 年）のテヘラン市内のボナクダール数はおよそ 4000 軒で、前回の調査時と大きな変化はなかった。

もっとも、「大規模」アパレル企業への聞き取り調査では、決済時期が遅い、不渡りの危険性があるなどボナクダールとの取引に問題を感じ、ボナクダールを通さない販路を確立している企業が複数あった（H 社、KTI 社、F 社）。一方で「大規模」企業であっても「ボナクダールを使わなければ採算がとれない」としてその販売力を評価する企業もあった（N 社）。おおむね、企業の規模が大きいほどボナクダール以外の販路を見いだそうとする傾向は強い（ボナクダールとの決済期限については次節を参照）。

その証拠としてこのアンケート項目への回答中には「国内の小売業者」も上に続いで多い。これは、自社ブランドを確立しておらず、かつ営業要員を確保できずにほぼすべての製品の販売をボナクダールに委託している就労者数 10 人未満の中小・零細企業とは大きく異なる点である。この小売業者も 9 割近くが「テヘランに立地」している。この点と関連し、次の項目も見落とせない。「貴社は自社販売所（店舗）を持っているか」という問いには、じつに 6 割の企業が「持っている」と回答している。表 17 にある「国内の小売業者」には自社店舗も含まれると見て良いだろう。イラン最大のアパレル集散センターであるテヘランは、ファッション・トレンドの発信地でもあるが、「大規模」企業はここで積極的に最終消費者に自社製品を売り込むことで自社ブランドの広告効果を狙っていると言えよう。

表 17 製品の買い手

製品の買い手	企業数
国内の卸売業者	91
国内の小売業者	72
国内の生産者	33
外国の卸売業者	18
外国の小売業者	2
その他	1
NA	12
計	/

出典：Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010

## 6. 「大規模」企業の資金繰り

企業間の連携や資本統合がほとんど進んでいないイランにあって、企業の借り入れや取引の決済がどのようにおこなわれているのかという点は興味深い。「貴社の前年度（2008/09 年度）支出における借り入れの割合は何%か」という問いに対し、経営上のセンシティブな問題だけに半数以上の企業が回答していないが、回答した企業の中では「10%台」と答えたところが多かった（表 18）。借入先はほとんど（全体の 65%）が「政府系銀行」であり、その他の金融機関や親族などからの借り入れは数えるほどであった。

表 18 支出に占める借入金の割合

借入金の割合	企業数
70%以上	1
50%台	7
40%台	3
30%台	6
20%台	9
10%台	28
10%未満	3
NA	69
NAP	1
計	127

出典：Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010

原材料および機械・部品の調達に際して「貴社の決済方法は何か（複数回答）」という問いには、それぞれ「現金」と答えた企業が最も多かった（表 19、表 20）。銀行を介した、もしくはそれ以外の機関を通じた信用取引は全体から見れば少数にとどまった。ただし、上で「現金」と答えている企業は、おそらくここに手形決済をも含めているものと思われる。就労者数 10 人未満の中小・零細企業でも、数ヶ月から一年ほどの期限を定めた手形を振り出し、取引の決済をするのが一般的だからである。

表 19 原材料調達時の決済方法

決済方法	企業数
現金	67
銀行の信用制度	26
銀行以外の信用制度	5
その他	8
NA	29
計	/

出典：Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010

表 20 機械・部品調達時の決済方法

決済方法	企業数
現金	79
銀行の信用制度	24
その他	3
NA	21
計	127

出典：Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010

ただし「通常の決済期限はどのくらいか」という問いに対しては、いずれも4割前後の企業が「1週間から一ヶ月」と答え（表21、表22）しており、海外との取引が前提である輸入原材料・機械の調達では、相対的に迅速な決済が求められている様子が窺える。

表 21 原材料のサプライヤーとの決済期限

決済期限	企業数
1週間～1ヶ月	28
1週間未満	24
3ヶ月から6ヶ月	21
1ヶ月から3ヶ月	19
6ヶ月から1年	6
その他	5
NA	28
計	/

注：一部複数回答した被調査者あり。

出典：Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010

表 22 機械・部品のサプライヤーとの決済期限

決済期限	企業数
1週間～1ヶ月	27
1週間未満	22
1ヶ月から3ヶ月	21
3ヶ月から6ヶ月	12
6ヶ月から1年	5
その他	6
NA	34
計	127

出典：Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010

一方、国内の卸売業者（ボナクダール）や小売商との取引が圧倒的であった販売の局面では、おもな決済方法が「現金」である点に大きな違いはないものの、その決済期限に関してはあきらかに長期化する傾向が見て取れた（表 23）。筆者が過去におこなった就労者数 10 人未満の中小・零細企業でも、（国内の）取引の決済期限は数ヶ月から 1 年が一般的であったことも注記しておきたい。これはボナクダールとの取引が基本的に「委託販売」の形式をとるために、シーズンが終了するまで支払額が確定しないという事情を反映しているものと思われる。企業にとってみればこれは、生産経費を回収するまでのタイムラグが大きくなるという点で経営上の負荷と言えるが、国内流通経路がまだまだ多様化せず、ボナクダールの販売網が強力であることに鑑みれば、彼らを通じた委託販売が最適の選択であると見ることができる。

表 23 バイヤーとの決済期限

決済期限	企業数
3ヶ月～6ヶ月	46
1週間～1ヶ月	20
1ヶ月～3ヶ月	19
1週間未満	12
6ヶ月～1年	10
その他	1
NA	24
計	/

注：一部複数回答した被調査者あり。出典： *Questionnaire Survey 2010*。

## 7. マーケティング

最後に「大規模」アパレル企業のマーケティング戦略について検討しよう。一般にイランのアパレル産業は、企業規模の零細性が影響し、独自の商品開発や製品の差別化には投資がおこなわれづらい。大多数を占める中小・零細企業にとっては売れ筋となった他社製品（多くは「大規模」企業による開発）のコピーをより安価に作り出すことによって経営を維持する方が無難だからである。また「大規模」企業の製品も、欧米のファッション雑誌から拝借したデザインに多少の変更を加えた程度のものが多く、革命後の国際的孤立と情報の遮断という時期には海外からの流行の波及が遅かったこともあり、国内市場はいささか牧歌的な状況にあった。

しかし近年では、「大規模」企業を中心に、欧米のトレンドをいち早く吸収し国内消費者の嗜好に合わせたかたちにバージョンアップして売り出すなどの動きが活発化している。それを反映してか、「貴社はマーケティング・リサーチ部門を持っているか」という問いには、半数以上が「持っている」と答えている（表 24）。

表 24 マーケティング・リサーチ部門の有無

MR 部門の有無	企業数
持っている	69
持っていない	46
NA	12
計	127

出典： *Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010*

さらに「貴社は、市場情報をどこから得るか」（複数回答）という問いには、「顧客」と答えた企業が 6 割と最も多く（表 25）、自社製品をボナクダールに委託販売しながらも、最終的に誰にどのようなかたちで売られたかをいっさい把握していなかった中小・零細企業とは対照的であった。前述したように自社店舗を持っている企業も全体の 6 割にのぼるため、最終消費者の反応を直接分析することができる条件のある企業も多いということであろう。一方で、卸売業者（ボナクダール）から情報を得ると答えたのは 2 割に満たず、中小・零細企業の場合と同様に、ボナクダールと生産者との情報の疎通はきわめて限られていることが読み取れる。聞き取り調査では、N 社はこれを「良いデザインなら、ボナクダールたちが答えを出す。数が出る。ですからイランでは注文をとってから、というようにはできません」と表現し、あえて生産事前に両者が連絡を取り合う可能性を否定している。

一方、全製品を自社店舗で販売する H 社は次のように答えている。「連中（国内の販売業者）が持っているような情報は我が社の役には立ちません。私たちは自分たちの顧客が誰であるか、彼らが何を望んでいるかを知っています。万人向けの服を売ろうとしているわけではない」差別化された製品を、差別化された市場へ送り出すことが優良「大規模」企業のマーケティング戦略の根幹にあるようである。

表 25 市場情報の入手先

入手先	企業数
顧客	78
他の生産者	47
インターネット・サイト	35
小売商	34
卸売商	25
外国の生産者	13
外国の貿易業者	4
その他	8
NA	19
計	/

出典：Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010

また「貴社の主要な販売促進手段は何か」（複数回答）という問いに対しては、「自社店舗」と答えた企業が最も多く、次いで「インターネット・サイト」が続いた（表 26）。不特定多数の企業の製品が集荷されて無差別に陳列されるボナクダール店舗では、生産者がコストをかけて差別化した製品を置くメリットは少ない。イランの「大規模」アパレル企業には、自社製品のブランディングには自社店舗や独自の宣伝活動が必須と考える企業も多い。

表 26 主要な販売促進手段

販売促進手段	企業数
自社店舗	51
インターネット・サイト	50
新聞・雑誌の広告	11
テレビ広告	2
その他	21
NA	26
計	/

出典：Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010

以上から、「大規模」企業のなかでもとくに優良な業績を維持している企業は、みずから顧客層をターゲティングし、製品の差別化と販路の自主的な開拓を進めていることが窺える。ちなみに、複数の業者団体への聞き取り調査で「イランの優良企業は海外市場により関心を持っていると思うか」と問うたところ、いずれの担当者もこれを否定し、アパレル生産者・卸売業者組合は「利益の大部分は国内市場から出ていますから。この市場は良い市場です」と国内市場のサイズの大きさを強調した。またアパレル組合は「国内向けのマインドと外国向けとは大いに違います。まったく別のビジネスだ。納期を守らねばならない、価格を変えてはいけない、モードに遅れてもいけない・・・数年間頑張っても、誰かにまた市場を奪われてしまうから知れない。ですから輸出事業は誰にでもできるというものではありません」と、暗にイラン国内のアパレル業界の諸慣行の後進性を指摘し、海外市場向けの生産の伸長には懐疑的であった。

おわりに

上に見てきたように、イランの「大規模」アパレル企業は、多くがテヘラン市内に拠点を置き、20年前後の操業歴をもつ企業である。安定した顧客を確保し、堅実な経営をおこないながらも、企業規模そのものを拡大することにはおおむね消極的な経営者が多い。1990年代まで存在した「原材料調達」にかんする規制も緩和され、調査結果からは、あいかわらず原材料や機械・部品の少くない部分を輸入品に依存しつつも、時代にそくしたあらたな調達ルートを開拓している様子も窺われた。

冒頭にも述べたとおり、2000年代以降の輸入急増期にも、「大規模」企業全体はその数を減らしつつも出荷額を維持してきた。中国製品を中心とする「超」廉価製品はもともと彼らの競合商品ではなかったが、海外有名ブランドの流入は痛手であったと見て良い。そのためか、かつての「大規模」企業ではほとんど見られなかった「生産工程」のアウト・ソーシングは、一部で進みつつあり、外国製アパレル製品との競合が、「大規模」企業にもコスト削減の圧力となっていることは否めないであろう。また近年のイラン国内のコスト上昇も一定程度反映されていると見られる。

海外ブランドとの競合に直面し、商品の差別化やブランディングに投資し自社製品の積極的な売り込みによって市場を維持した企業があった一方で、それなりの品質の製品が生産できるにも拘わらず、あえて自社のロゴを付けずに海外ブランドのまがいものとして市場へ送り出す企業も散見された。イラン国内でのブランド確立の困難さや、高所得購買層の「海外ブランド指向」が、イラン「大規模」アパレル企業の本格的な成長にとってひとつの大きなハードルであることが窺われる。とはいえ、1990年代にもまして、既存の国内流通網を利用せずに自社販売所などをつうじたセールスを志向する傾向はいつそう強くなっている。

今後、当面は大きな国内市場を相手に、イラン人消費者を囲い込むことができるようなナショナル・ブランドが登場するか否かが注目されるところである。

## 参考文献

- 岩崎葉子 (2000). 「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—」『イラン国民経済のダイナミズム』原隆一・岩崎葉子編 アジア経済研究所
- 岩崎葉子 (2002). 「テヘランのアパレル卸売市場—ボナクダールの競り人機能」『アジア経済』43 (2) 2-25.
- 岩崎葉子 (2004). 『テヘラン商売往来—イラン商人の世界』アジア経済研究所
- Edāre-ye Koll-e Moqarrarāt-e Sāderāt o Vāredāt-e Vezārat-e Bāzargānī (2000-2011). *Moqarrarāt-e Sāderāt o Vāredāt* [輸出入法規集]. Tehrān: Sherkat-e Chāp o Nashr-e Bāzargānī.

- Iwasaki, Yoko (1998). "The Role of *Namayande* in Iran's Textile Industry". *The Developing Economies* Vol. 36, No.4.
- Iwasaki, Yoko (2010). *Questionnaire Survey on Apparel Firms in Iran 2010*. Research Report Series No.11. Need-based Program for Area Studies Middle East within Asia : Law and Economics. Tokyo: Hitotsubashi University.
- Markaz-e Āmār-e Īrān, (1998, 2000-2010). *Sāl-nāme-ye Āmārī-ye Keshvar* [全国統計年鑑]. Tehrān: Markaz-e Āmār-e Īrān.
- Sāzmān-e Modīrīyat o Barnāme-rī ī-ye Ostān-e Tehrān, (2000). *Āmār-nāme-ye Ostān-e Tehrān Sāl-e 1378* [テヘラン州統計集]. Tehrān.
- Shīrāzī, A., (2010). *Tahlīlī bar Toulīd va Tejārat-e Pūshāk dar Īrān* [イランにおけるアパレル製品の生産・販売にかんする分析]. Tehrān: Sherkat-e Chāp o Nashr-e Bāzargānī.
- Shourā-ye Pazhūhesh-hā-ye 'Elmī-ye Keshvar, (2002). *Siyāsāt-hā-ye Hemāyatī va Piyāmad-hā-ye Ān dar Īrān* [イランにおける保護政策とその結果]. Tehrān: Mo'assese-ye Motāle'āt o Pazhūhesh-hā-ye Bāzargānī.