

イランの場合も近代化期以降には同様の政策が採られたものの、パフラヴィー朝後期のオイル・ブームを契機に事実上「製造業立国」のヴィジョンは後景に追いやられ、膨れ上がる国内需要に応えるため（輸入規制の大幅緩和により）海外からの輸入が急増した。いわば「輸入代替工業化」が腰砕けになったこの時期の産業政策に加え、続く革命とイラン・イラク戦争による国内経済の混乱と疲弊、そして「国際的孤立」とが、通常の中後進諸国がたどるはずの経済発展プロセスからイランを遠ざけることになった。革命後、アメリカを中心とした欧米諸国による経済封鎖・経済制裁措置による物資の制約は恒常的となり、中途半端に国産化していた様々な物財を供給するために必要な海外からの中間財輸入も、そのときどきの政府の外貨準備高や為替レート、頻繁に変更される諸規制に振り回されざるを得なかった。

したがってイランの歴史的な経済トレンドに鑑みれば、油価や為替レートの変動、対外関係の悪化などに起因する経済指標のはげしい浮沈は、このたびの「核合意」をめぐる問題の前後のみならず、これまでもしばしば観察されてきた。とりわけ石油収入が膨張し政府財政ばかりか国内のおよそあらゆる経済部門においてオイル・マネーのもたらす正負の影響が甚大となった第二次世界大戦後には、これが顕著であった。

このようなイランの不安定な経営環境は、結果としてイランの民間製造業部門において強い市場支配力をもつ大企業による寡占状態が生まれにくいという条件を作り出してきた。事実上の公共セクターである資源エネルギー、自動車などいくつかの例外的産業を除き、生産から流通へといたるプロセスのなかで垂直的もしくは水平的な企業統合はほとんど行われず、相対的に零細な規模の企業群が「組織化」されることなく無秩序にひしめく状況が続いている。

レジリエンスの高い経済

国内の政治的混乱や国際情勢にはなはだしく翻弄され、上述のように産業全体の組織化レベルが低く、一見すると非常に脆弱におもわれるイランの経済だが、じつは国民の暮らし向きの実態はかならずしもこの見立てと合致しない。イラン革命以後の40年近くの間イランの人口はほぼ倍増したが（2018年4月現在でおよそ8,200万人）、IMFのデータでは一人当たりGDP（実質）は1988年の対イラク戦争停戦時に厳しい落ち込みを見せたも

筆者紹介

1991年東京外国語大学大学院地域研究研究科修了、アジア経済研究所入所。2009年一橋大学より博士（経済学）取得。専門はイラン経済制度史。アジア経済研究所の海外派遣員としてテヘラン（1994-1995年）、イスタンブル（1995-1996年）、海外調査員としてテヘラン（2009-2011年）に滞在、調査研究活動に従事。主な著作に『テヘラン商売往来—イラン商人の世界』（アジア経済研究所、2004年）、『「個人主義」大国イラン—群れない社会の社交的なひとびと』（平凡社新書、2015年）、『アジア経済史研究入門』（共著、名古屋大学出版会、2015年）、*Industrial Organization in Iran : The Weakly Organized System of the Iranian Apparel Industry* (Springer, 2017)、『サルゴフリー 店は誰のものか：イランの商慣行と法の近代化』（平凡社、2018年）などがある。

の、わずかながらも右肩あがりに推移している。国内に目を向ければ、消費者の旺盛な購買欲に支えられるかのように市場にモノが溢れ、堅調な売れ行きを見せている。深刻な渋滞を引き起こす主因とはいえ自家用車が多く、住宅建設もさかんだ。経済制裁という言葉からは想像しにくい「活況」が常時観察され、海外のメディアでしかイランを知らなかった者がはじめて同国を訪れると、イメージとは裏腹なその物質的豊かさに驚かされることも少なくない。総じて国内の経済活動はきわめて活発であるという印象を受ける。

ビジネス環境としてはかなり過酷な同国において、いわば外的なストレスに対するレジリエンス（弾力性、回復力）の高い状況が持続する一つの要因として、本稿ではその独特な産業組織のあり方にヒントを求めてみたい。

イランの産業組織の特徴

もともと域内大国でもあるイランは、産油国とはいえ養わねばならない人口が多く、したがって各経済セクターに（比較的バランスよく）相応の就労者を抱えている。2014年現在のGDP内訳をみると首位の製造業・鉱工業（23.9%）に卸売・小売業（15.06%）、農林業・漁業（12.82%）などが続く⁽³⁾。生活基礎物資に手厚い補助金（近年では大幅に削減されつつあるとはいえ）が拠出されるなど、他の後発諸国に比べて産油国ならではの恵まれた条件はありつつも、国民の多くは非石油部門への就労を通じて日々の糧を得ている。

製造業から流通業まで民間部門の多くの業種では個人事業主による比較的規模の小さい事業所がそのマジョリティを占めている。しかし個々の事業所は弱小資本でありながら、例えば製造業種の零細事業者が大手メーカーの下請けとして困り込まれる、販売業者が全国規模に展開する流通業者によって系列化されるといった、かつて日本でよく見られた現象はほとんど観察されない。イランの企業は、多くが文字どおり独立経営を旨としているのである。

独立経営を主眼とする多角化ビジネスモデル

これら企業群の日常的な経営スタイルの中に、先に触れたレジリエンスの高さの源と考えられるいくつかの興味深い特徴を見いだすことができる。

第一にその「戦略的な零細性」が挙げられよう。先述のとおりイランの民間企業は総じて企業どうしが「組織化されない」、それぞれが「大規模化しない」という傾向をもつ。これはそもそも企業の経営戦略の中心に、不安定なビジネス環境の下であえて資本統合や協業を避けることによるリスク・コントロールが位置付けられている（と考えられる）こと

(3) Markaz-e Āmār-e Īrān (2017), *Sāl-nāme-ye Āmārī-ye Keshvar 1394*, p.862.

が指摘できる。

一例を挙げると、筆者がこれまで中心的に調査研究の対象としてきたイランのアパレル産業もこの傾向を顕著に示している。一般にファッション・トレンドに迅速に対応する必要のあるアパレル産業では、消費者情報を把握する大手流通業者が生産者を組織し、市場の需要にこまめに応えるべくいわば「産地」形成が行われることが多い。商品企画を担当する製造卸（アパレル・メーカー）が各生産プロセスに特化した多数の製造業者を下請けとして抱え込み、生産から販売までが系統的に行われるのが普通である。しかしイランの場合は、就労者数が数人程度の零細企業も大手によってこのような形に組織化されることはなく、基本的に事業主自身の市況判断と生産計画に基づいて、あくまでも一時的な企業間分業を中心とした独立独歩のビジネススタイルが貫かれている。外部の特定の資本との統合や、固定的な取引関係を忌避することによって、環境の変化によって共倒れるような事態を防いでいる。

こうした企業の零細性によるデメリットを克服する方途として事業内容がきわめて多角化されていることも注目すべき点である。就労者数が数人程度しかないような零細アパレル企業であっても、事業主が他の分野に多角的に事業展開することによって莫大に資産形成している事例は少なくないため、真に零細資本であるか否かは一見して判断が難しい。また特定の事業への特化（たとえば家業の世代間継承など）もとりたてて奨励されない。イランの事業主にとっては、家計を共有するような狭い範囲のグループ（家族、親族など）を一つの「経営体」として捉えたときそれ自体が持続可能性を持ち続けることが重要で、事業の種類に拘泥することの意義は希薄なのである。

低い参入障壁

一方で、こうした多角化を可能にしている今一つの特徴として、各業種の参入障壁が低いという点も看過できない。もちろんイランにおいてもなんらかの事業を始めるためには我が国と同様に届け出をし、管轄の業者組合（行政府から同業種の業者たちの監督を委任されている）から「営業許可」を取得する必要がある。しかし実際にはこれらの業者組合による選別的なふるい落としはほとんどなく、あくまでも行政的管理の一環として作られた届出制度に過ぎない。

事業主たちはきわめて身軽に転業し、一般論としては技術的にまったく共通点のない業種への「商売替え」がかなり頻繁に行われる。娯楽映画の監督がインテリア事務所を立ち上げる、町工場のニット・セーター生産者が東アジアで買い付けする輸入品バイヤーに転身する、プロ・カメラマンがファミリー向け飲食店を開業するなど、隣接領域以外への事業展開の実例は枚挙にいとまがない。

企業同士の縦横のつながりが希薄であるせいもあって各業界とも事業者の出入りに関す

る規制がゆるく、まさに来る者は拒まず、去る者は追わずといった趣をなしている。このため個々の企業には事業の選択肢が事実上多様に残されているのである。もっともその結果として、事業者の技術水準やサービスの質もまた玉石混交であって一定しないことは言うまでもない。

イラン型の市場構造

このように事業規模を抑えながら多角化を追求する企業にとって、各業界の参入障壁が低いことは（消極的ではあるが）イラン経済のレジリエンスを高めていると考えられる。結果として、商品・製品の流通市場もこうした産業組織のニーズに応える構造になっている。

イランでは上述したような独立型の企業が、それぞれ原材料や機械部品の調達などをすべて自力で行っている。統括的役割を果たす業者が一括して原材料調達を行うのではなく、企業はそれぞれ別個に市場にアクセスしているのである。買い手はみなそれぞれ独立した事業体であり、それらを束ねるような組織が基本的にない。したがって事業所単位で繋がるような物資の供給ネットワークは構築されにくい。

同時に、より大きな企業や業者によって組織化されることが少ないイラン企業は、その独立性を担保するために、一社の一製品だけに自社の生産を依存することを嫌う傾向がある。彼らが求める物資調達のためのファシリティとは、自らがそこへ出向き、多様な価格帯・多様な品揃えや品質の中から当該時点でもっともリーズナブルと判断されるモノを選び出すことのできる、大規模な卸売市場・集散市場（バーチャルなものも含めて）のような機能を備える「場所」なのである。強い製造業を抱える国では、特定のサプライヤーとの中長期的取引を通じた安定的な物資調達がコストを下げる場合が多いが、イランのような産業組織ではむしろ、そのような場所における一回性のスポット取引の繰り返しでコストを下げる効果を生んでいるものと考えられる。

こうした事情を反映してかイラン国内の物資流通の要であるテヘランの大バーザールには、国産・外国製を問わない多様・多品種の世界中の「新製品」が並ぶ。目ざといイラン人バイヤーがあちこちの国で物色して持ち込んだ売れ筋の商品が、すばやく大バーザールに並べられ、流行が去るまではひとしきりそれが入荷され続けることになる。

いっそう興味深いのは、日本における古い商業地のようなある種の特別なメンバーシップを重視する志向はイランでは弱いため、テヘラン大バーザールをはじめとする伝統的市場であっても商人の新規参入が比較的容易であるという点である。高額な賃貸料を払う、巨額の営業権を買い取るなどして、ここに目新しい商品を流し込もうとする新参者はあとを絶たない。そのためしばしば、老練なベテラン商人と昨日からこの世界に入ったというようなニューカマーとが軒を並べているのである。古くからある流通の要衝でありながら、

商売を志す誰しもが、資金さえあれば仲間入りが可能だ。選別的な特権集団が牛耳るのではない、存外に自由な市場と言える。

マルチ・チャネルと事業のサンク・コスト

このように概観してみると、度重なる政治変動や国際環境の激変の中でもイラン国内の経済諸活動が高いレジリエンスを示してきた要因を、その産業組織のあり方に求めることもさほど不適切ではないように思われる。あるいはまたそうした不安定な経営環境の中でこそ、定着してきたスタイルであるとも言える。

企業がその独立性を保ちつつ事業を多角化し、製造品や輸入最終消費財を国内既存の流通機構をつうじて販売することができるこのシステムは、生産から販売までのあらゆるプロセスにおいて確保されたいわば「マルチ・チャネル」によって支えられている。企業が組織化されていないことによって、財・サービスの市場に自由性が生まれ、極端に流動的な外的条件にも一定程度対応できるようになっているわけである。

また各分野の事業に参入と退出がさかんに行われ得るという事実の背景には、企業のサンク・コストが全体として低く抑えられているという可能性も指摘できる。そもそも事業者が技術的熟練や業界メンバーシップの維持にほとんど投資しない現状も、短期的にビジネス環境が激変することを前提とした場合には、むしろ合理性すらある。製造業の国際競争力を重視する20世紀型の経済発展モデルに鑑みれば異端と映るこうした経営戦略だが、そもそも個別経営体の独立性と持続可能性とが追求されているイランの産業組織においては20世紀型工業化こそが大いなるリスクを孕むものと認識されているのかも知れない。

イラン革命からこれまでの間に、欧米諸国がイランに科した経済封鎖や経済制裁の実効性に疑問を呈する研究は数多く発表されているが、イラン経済の高いレジリエンスの本質は粘り腰で知られた同国の政治プロセスにおいて以上に、むしろこうした国民の経済行動パターンにこそ見出せるのではないだろうか。

* 本稿の内容は執筆者の個人的見解であり、中東協力センターとしての見解でないことをお断りします。