
ポルトガル靴産業に「復活」をもたらしたもの

靴ジャーナリスト 大谷知子

世界第一位の靴生産国は、どこか。ほとんどの読者が、答えを想定できるだろう。

そう、中国。

では、生産量は…。これは、はて…と思う読者が多いだろうが、何と年間157億足も生産している。世界の全生産量は243億足と推定されるから、世界シェアは、64.6%にもなる。

中国の次はというと、

| 国 | 生産量 | 世界シェア |
|--------|-----------|-------|
| インド | 20億6500万足 | 8.5% |
| ベトナム | 9億1000万足 | 3.7% |
| ブラジル | 9億足 | 3.7% |
| インドネシア | 7億2400万足 | 3.0% |
| パキスタン | 3億8600万足 | 1.6% |

というように続く。

このデータは、「World Footwear Yearbook 2015」（記載データは2014年年間実績）から引いたものだが、ポルトガル靴・皮革製品組合アピカップス（APICCAPS）がまとめたものだ。

「Yearbook」には、世界の靴生産量、消費、輸出、輸入の分析、そして79カ国の国別データが詳細にまとめられており、これまでに例を見ないデータ集だ。自国のデータをまとめるのは組合がやるべき業務だが、世界のデータを収集・分析し、それを世界に向けて発信するのは異例だ。発行開始は2012年だが、当時のポルトガル靴産

業は一時の注目を失墜しており、そうした中で組合が、新たな形で靴産業に資したいとデータ集発行に踏み切ったのかと思ったものだった。

ところが、近年、ミカムやGDSでデザイナー系ブランドを取材すると、「生産はポルトガル」というコメントをよく聞くようになってきている。靴産地として復活しているのだ。その要因は何なのか。ポルトガル投資・貿易振興庁の招きで訪れた現地取材でレポートしたい。

●1980年代にカジュアルシューズのOEM産地として台頭

靴産地としてのポルトガルが日本に聞こえて来たのは、1980年代初めのことだった。当時、ジョギング、ウォーキング、そしてフィットネスと、アメリカから始まった健康志向が日本にも広がっていたが、ポルトガルを靴産地として世界に広めたのは、世界的なヒットを見せていたアメリカのウォーキングシューズブランドの生産地としてだった。

その後の1986年、日本の革靴輸入制度は、輸入割当制（IQ）から関税割当制（TQ）に変更され、基本的に輸入自由化された。それによって、海外靴メーカーの日本市場への関心が高まり、当時の主要見本市だった東京シューフェアにヨーロッパ靴工業会が出展することになったが、その一員

として、ポルトガル靴メーカー数社が出席し注目を集めた。

それから10年近くが経過してから、ポルトガル靴産地視察の機会を得た。

靴産地は、ポルトガル第二の都市であり、商業の中心地であるポルトから車で1時間ほどの南北に分布していた（産地地図参照）。北は、ギマラインス、フェルゲイラス、南は、サン・ジョアン・マデイラなどが中心。代表的メーカーは、日産5000足を超えていた。生産しているのは、例えばクラークス、メフィスト、ロックポートなど、ウォーキングシューズ、あるいはそれに準じるカジュアルシューズの世界的ブランドだった。またそのジャンルのブランドの直営工場もあった。

しかし、2000年に近付くと、転機が訪れる。コンペティターの登場、つまり中国だ。ポルトガルは、品質に比べ製造コストが安いことで、OEM（相手先ブランドによる生産）の産地として台頭した訳だが、コストにおいて下に行くコンペティターが現れたのである。

これに対してポルトガルの大規模メーカーが採った対抗策は、オートマチック生産だった。これは国家的プロジェクトとして行われ、モデル工場を視察したことがあるが、底付けラインにアーム・ロボットを導入。釣り込みは従来通り人が行うが、工程間の移動、また接着剤の塗布はロボットが行うといったもの。これによって、人件費が60%削減できるとのことだった。



しかし、この取り組みは、狙い通りの成果を上げなかったようだ。なぜならポルトでモカップという見本市が行われていたが、2004年6月の開催を最後に中止になった。さらに、如実に示すのが生産量の推移だ。別表「ポルトガル靴産業の歩み」に示した通り、1994年に1億足を超えていた生産量は、2004年には8000万足台、さらに2010年には6200万足台。輸出も同様で、1994年の9000万足弱から2010年は6800万足台と、生産、輸出ともに減少に歯止めが掛かっていない。

それが2011年から生産、輸出ともに上向きに転じ、2013年は前年を割ったものの2014年は盛り返し、2012年実績を上回るという状況にある。

まさしく復活している訳だが、その要因

ポルトガル靴産業の歩み（データ：APICCAPS）

| | | 1974 | 1984 | 1994 | 2004 | 2008 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------|--------------|--------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 生産 | 足数（単位：1000足） | 15,000 | 48,000 | 108,866 | 84,897 | 69,101 | 62,012 | 69,491 | 75,178 | 73,935 | 75,198 |
| | 金額（単位：1000€） | 12,330 | 318,891 | 1,620,001 | 1,471,214 | 1,397,617 | 1,283,475 | 1,511,085 | 1,823,989 | 1,797,236 | 1,884,283 |
| 輸出 | 足数（単位：1000足） | 5,200 | 31,100 | 89,368 | 75,159 | 64,651 | 68,671 | 78,226 | 70,635 | 74,500 | 76,913 |
| | 金額（単位：1000€） | 3,093 | 164,060 | 1,283,867 | 1,273,252 | 1,290,991 | 1,296,919 | 1,541,626 | 1,600,458 | 1,734,527 | 1,845,568 |
| 靴企業数 | （単位：社） | 673 | 971 | 1,635 | 1,432 | 1,407 | 1,245 | 1,324 | 1,322 | 1,399 | 1,430 |
| 雇用者数 | （単位：人） | 15,229 | 30,850 | 59,099 | 40,255 | 35,393 | 32,132 | 34,509 | 34,624 | 36,889 | 37,781 |

（注）2014年は推定値

を、まず取材した各社の状況から探ってみたい。

●ユーレカシューズ

セレクト業態の直営店が、国内を主に27店舗

社名は、アルベルト・ソウザ。日産3000足の婦人・紳士靴メーカー。婦人のシェアが6～7割。創業は1986年。

三つの自社ブランドを持ち、「ミス・ジュリア」がレディースのカジュアル・モード、「ミスター・ソーザ」がそのメンズライン、「フィリップ・ソウザ」はユーティリティ要素を持ったレディース&メンズのカジュアル。

2008年から「ユーレカシューズ」として直営小売店出店を開始。品揃えは、前記の自社ブランドを主力にショップ用に開発したコンセプトラインやポルトガル国内のアパレルデザイナーなどとのコラボレート・ライン、自社企画のバッグ&アクセサリ、またイタリア、スペインなどの他社メーカーブランドも扱っている。出店地は、ルクセンブルグの1店舗以外はすべて国内。現在、合計27店舗（アウトレットを除く）になっている。

しかし、生産の中心は自社ブランドと思いきや、20%。80%はヨーロッパのデザイナーブランド、ストアブランド、及び靴ブランドのOEMという。工場では、日本でもよく知られているアパレルブランドやストアブランドの靴、また健康サンダルで世界的に知られる靴ブランドがラインを流れていた。

年間売上高は、2000万ユーロ。今期は、25%増を目指している。

その目算はどこにあるのか。直営店を伸ばすという回答を予想していたが、商業・ディレクターのフェルナンダ・マシャードさんは「ショップを無闇に増や

すつもりはなく、30店舗が適正と考えている。伸びの要因は、好調なOEMにある」と答えた。



ユーレカシューズの製甲ライン



ユーレカシューズのレディース自社ブランド「ミス・ジュリア」



ユーレカシューズが製造する著名アパレル・ブランドの靴

●ペルラト

フランス、ドイツの独立型靴専門店に浸透

日産1500足の婦人靴メーカー。ポルト近郊のヴィラ・ノヴァ・デ・ガイアにある。同地は、生産量は多くはないが、古くから婦人高級靴の産地と言う。

創業は30年程前だが、15年前に自社ブランドの「ペルラト」への転換を始め、現在の販売先は独立型靴専門店が主力。その7割をフランス、ドイツが占める。

フランス、ドイツは、90年代の最盛期も現在も、ポルトガル靴輸出先ベスト3の常連。要するに自社ブランドの立ち上げによって、対象マーケットはそのままに靴小売店直販ルートを開拓したのだ。

商品は、オーソドックスにトレンドの臭いを振り掛けた感覚。製法や機能にこだわる。アッパーとソック・ライニングを袋状に縫ったサケットや靴型設計から快適性を優先したコンフォートタイプを、中敷の色で差別化して展開。取引先小売店では、その色で顧客が選び分けるほど浸透している。

間もなく新工場が本格稼働。日本の靴小売店との取引もあり、日本の展示会に出席

した経験もある。

●アルマンド・シルヴァ

自社ブランド比率が8割を超えるマッケイ・メーカー

マッケイ製法を主力とする紳士靴メーカー。1946年に小さな工房からスタートしたが、現在は、日産350~400足。三つの自社ブランドを持つ。

「アルマンド・シルヴァ」は、クラシクなドレス中心、「ユッカ」は、トラッドタイプのモカシン、2009年発売と最も新しい「ジノ・ブランキ」は、スニーカーを中心としたカジュアル。

OEMはハイクラスのデザイナー物に限定し、生産シェアは10~15%。他は、自社ブランド。15年程前から輸出も始め、クラシクはオランダ、アンゴラ、モザンビーク、ヤング感覚のタイプは、オランダ、ベルギー、ドイツが主要市場だ。

「輸出を始めるに当たり、先発のブランド、例えばイタリアのテストーニやサントーニ、スペインのマグナーニなどを調査し、競合しないような商品政策を採り、プロモーションも重視した」(三代目目のア



「ペルラト」を代表する3タイプ。
右からサケット、コンフォートタイプ、
一般エレガンス



アルマンド・シルヴァが得意とする
マッケイ製法のドレス

レシャンドレ・タヴァーレスさん)

自社ブランドを確立している点に差別性があり、クラシック・ドレスでF O B 80～95ユーロ、カジュアルは同70ユーロから。

● J. J. エイトールシューズ ポルトガル・ファッションデザイナーとの コラボも

年産10万足超。2014年売上高550万ユーロのうち95%が海外市場という婦人靴メーカー。主要市場はスイス、フランス、スペイン、またカナダ、米国。デザイナーブランドやストアブランドのOEMを手掛ける。その代表的ブランドとして挙げたのは、北米市場で影響力を持つ、カナダの靴デザイナーブランド。その他、サンプル室に並ぶ過去に手掛けたブランドを見ると、パリの靴デザイナーブランドもあり、靴ファッションを製造面で支えて来たメーカーであることがうかがえる。

しかし、そうして歩んで来た50年の歴史に新しいページを加えるべく2013年、自社ブランド「J. J. エイトールシューズ」を発表した。そして、それと期を同じくして手掛け始めたのが、ポルトガルのファッ

ションデザイナーとのコラボレーションライン。デザイナーとのコラボ・ラインは日本市場にも紹介されている。

● マタ 市場が求めているのは、グッド・プロ デューサー

「現在のマーケットが求めているのは、グッド・プロデューサーだ」。そう言い切ったのは、マネージング・ディレクターのルイ・オリヴェイラさん。生産者、つまりOEMメーカーとして製造に徹することが、メーカーの生きる道であるということ。そして「グッド」とは、トレンドを捉え、魅力的な素材を揃えた強力なコレクションを創り出せることと付け加えた。

マタは、1987年設立。セメントッド、ステッチダウン、それにモカシンの3製法を駆使したメンズ・カジュアルのメーカー。生産能力は、日産600～700足。取引先は、15カ国・50社。地域的には、ヨーロッパ70%、北米15%、そして、日本が7～10%。取引先名を聞くと、セレクトショップ系企業がぞろぞろ出て来た。「日本は一時中断していたが、8年前に再開した」(オリヴェイラさん)。



エイトールが手掛けるアパレル・デザイナー
とのコラボレーション・モデル



マタの底付けライン



マタが得意とするステッチダウンのデザイン物

●レモンジェリー

近未来の足元を見据えたプラスチックシューズ

プラスチックのインジェクション製法によるブランド。製造するプロカルサードは、ポルトガルを代表するソール・メーカーの一つ。「フォーエバー」ブランドで、生ゴム、合成ゴム、PU、TPU、TR、PVC、EVA、またコルク+PUなど25種類以上の素材を駆使し年間生産量600万足。クライアントは、スニーカーやカジュアルシューズのグローバルブランドがずらりと顔を揃え50カ国・500社に及び、生産の50%を輸出している。

フットウェアへの進出は2005年。まず開発したのが、ワークシューズの「ウォック」。2008年にはインターナショナル・マーケットにデビュー。そして、2年前にデビューさせたのが、ファッションを狙う「レモンジェリー」だ。

「革が靴の最良の素材であることは、これからも変わりはない。しかし近年、原皮の価格が高騰、革が手に入りにくくなっており、また、良質の革そのものが減っている。近い将来、革靴に代わるデイリーフットウェアが必ず必要となる。その素材として我々が40年に渡るソール生産で扱って来

たプラスチック系素材は有効。製法としてはインジェクションだけでなくバルカナイズも可能性があり、両製法ともコストを抑えて作れる方法を研究中だ」(ジェネラルマネージャーのジョゼ・ピントさん)。

商品構成は、マニッシュな短靴、ブーツ、サンダル、ハイヒールも。またプラスチック製バッグなども展開する。そしてショールームは、ショップ形式。ということは、ショップ展開の構想も。5年以内にプロカルサード全生産量の10%を目指している。日本にも輸入総代理店を持つ。



「レモンジェリー」を製造する
インジェクション機



「レモンジェリー」は
ハイヒールもインジェクション

● マネジメント力とマーケットを見据えた戦略

以上取材6社のうち5社に共通しているのが、自社ブランドの確立だ。これは当然の方向であり、コンペティターの登場によってOEMの受注が陰りを見せる中、自社ブランドで国内市場を獲得したことが、OEM減を補填し、売上げの減少を食い止めたことは確かだ。

しかし、だからと言って、直営店舗数は「30店舗が適正」（ユーレカ）が示すように、闇雲に自社ブランドに走ってはいない。またOEMも、プロデューサーに徹するとしたマタは、「生産を安定的に継続させるには、クライアント1社の受注量が生産能力の15%を超えないこと」とした。

製造業は、受注量が年間を通して平準化され、生産キャパシティをオーバーしたり、逆に生産ラインを止めるといった事態に陥らないことが、経営の効率化と安定をもたらす業種だろう。「30店舗が適正」「15%を超えない」は、その製造業の特性をわきまえての方針と言えよう。

そして、その裏側にあるのは、例えば「マーケットが求めているのは、グッド・プロデューサー」という発言だ。世界各国でPB（プライベートブランド）による製造小売業態がシェアを高める中、単に価格が安いだけではなく、品質、デザイン面において差別性を持つ商品を製造できるメーカーが求められている。「グッド」という言葉には、こうしたマーケットへの認識が込められている。

詰まるところ、復調の理由は、製造業の特性をわきまえたバランスの取れたマネジメント力、それにマーケットの方向を見据えた戦略ということになりそうだ。