

■ヨーロッパ靴産業の現在⑥ポルトガル■

時代が求めたカジュアルの産地として、 欧州第3位の靴生産国に

靴ジャーナリスト 大谷知子

ヨーロッパの靴産業6カ国目は、ポルトガル。ヨーロッパ第三の靴産地だ。

1990年代の社会主義国の民主化以降、東ヨーロッパ諸国が靴産地としてクローズアップされ、ポーランドやルーマニアが注目されたが、それでもなお、伝統の靴生産国としての地位をキープし続けている。

●ポルトの南北に形成される靴産地

鉄砲、そしてキリスト教、日本に西洋文化を伝えたのは、ポルトガル人。従って日本人が西洋式の靴を初めて見たのは、ポルトガル人が履いた、それだったかもしれない。

しかし日本に靴づくりを伝えた者として登場するのは、幕末から明治初期の日本靴産業創世記におけるオランダ人。ポルトガルの名前が意識されるようになるのは、更にさらに、さらに時代が進み、1980年代に至ってのことだ。

では、ポルトガル自体の靴産業の歴史は、どのようなものなのだろうか。

ポルトガル靴産業をまとめているのは、APICCAPS (Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos = アピカップス、ポルトガル靴・皮革製品工業会) だが、その設立は、1975年。そして設立と同時に統計を取り始めたようで、



APICCAPSがまとめた2017年統計レポートには、1974年のデータが掲載されている。それによると、同年の靴生産量は、わずか1500万足であり、輸出も520万足しかない(表①参照)。それが、10年後の1984年には、それぞれ4800万足、3110万足に。生産は3倍以上、輸出は6倍近くに成長。さらにそれから10年後の1994年には、生産は1億足を突破し、輸出も約9000万足になっている。

この数字を見ただけで、1970~80年代に産業としての体裁を整え、90年代に至る過程で大きな成長を遂げたことは、明らかだ。

靴メーカーは、ポルトガル第二の都市であり、商業的な中心地であるポルトの近郊

【表①】ポルトガル靴産業の歩み（データ：APICCAPS）

| | | 1974 | 1984 | 1994 | 2004 | 2006 | 2008 | 2010 | 2012 | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------|------------------|--------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 生産 | 足数 (単位：1000足) | 15,000 | 48,000 | 108,866 | 84,897 | 71,643 | 69,101 | 62,012 | 75,178 | 75,249 | 79,202 | 82,057 |
| | 金額 (単位：1000€) | 12,330 | 318,891 | 1,620,001 | 1,471,214 | 1,338,555 | 1,397,617 | 1,283,475 | 1,823,989 | 1,885,794 | 1,945,031 | 2,029,008 |
| 輸出 | 足数 (単位：1000足) | 5,200 | 31,100 | 89,368 | 75,159 | 63,784 | 64,651 | 68,671 | 70,635 | 76,913 | 79,395 | 81,599 |
| | 金額 (単位：1000€) | 3,093 | 164,060 | 1,283,867 | 1,273,252 | 1,166,116 | 1,290,991 | 1,296,919 | 1,600,458 | 1,845,568 | 1,862,737 | 1,923,101 |
| 靴企業数 | (単位：社) | 673 | 971 | 1,635 | 1,432 | 1,448 | 1,407 | 1,245 | 1,322 | 1,441 | 1,475 | 1,473 |
| 雇用者数 | (単位：人) | 15,299 | 30,850 | 59,099 | 40,255 | 36,221 | 35,398 | 32,132 | 34,624 | 38,594 | 38,723 | 38,661 |
| 消費 (名目) | 足数 (単位：1000足) | 12,600 | 17,100 | 34,503 | 42,892 | 49,069 | 55,350 | 58,989 | 51,787 | 52,131 | 54,129 | 57,060 |
| | 金額 (単位：1000€) | 9,561 | 155,570 | 433,200 | 469,088 | 490,716 | 538,288 | 436,127 | 637,643 | 504,351 | 624,382 | 719,084 |

※2016年は、APICCAPSによる予測値

に集まっている。

ポルトは、ポルトガル北部、大西洋に面する港湾都市だ。都市としての発祥は、ローマ帝国時代に遡り、14～15世紀の大航海時代には、ポルトで建造された船団が世界を目指し、ポルトガル海軍の発展に貢献した。また、ワインの生産地でもあり、その代表であるポートワインは、ポルトから英国などに輸出された。現在でも、市内を流れるドウロ川沿いにポートワインの貯蔵庫が並び、趣のある景観をつくり出している。

そもそもポルトは、ドウロ川北岸の丘陵地帯に築かれており、ドウロ川に架かる6つの橋は、ポルトの象徴でもある。特にパリのエッフェル塔を設計したエッフェルの弟子が設計した2階建て構造のドン・ルイ

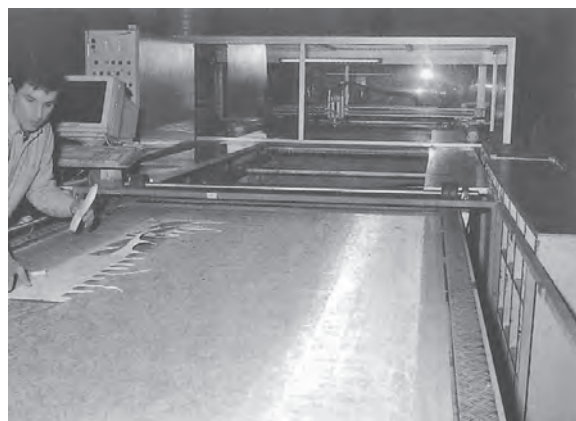
ス1世橋が有名だが、その橋を臨む歴史地区は、ユネスコの世界遺産に指定されている。

このポルトから南に車で1時間程行くと、サン・ジョアン・マデイラ、逆に北に1時間行くと、ギマラインス、フェルゲイラスという町がある。ここが、靴産地だ。どちらかと言うと、南のサン・ジョアン・マデイラが中小規模を中心とした婦人靴メーカーが多く、逆に北のギマラインスには、紳士靴を中心とした大規模メーカー。24時間稼働の工場もあった。かつては、こんな特性を備えていた。

そして1月、6月の年2回、モカップという靴見本市が開催され、日本人業者も訪れていた。



1990年代に取材した大規模メーカーの効率化された製甲ライン



1990年代に取材した大規模メーカーの自動裁断機による裁断

●革靴輸入TQ制への移行と共にやって来た

では、1970年代には1500万足の生産しかなかったものが、20年で1億足に届くという発展が、なぜもたらされたのだろうか。

筆者が、初めてポルトガルメーカーの靴を見たのは、1980年代後半の東京シューフェアだった。この名前を聞いて、懐かしいと思う読者は、既に少なくなってしまったかもしれないが、当時は、靴業界を代表する見本市であり、小売店が大挙して訪れ、出展する卸業者から来たるべきシーズンに向けて仕入れを行った。

なぜ、そんな場でポルトガルだったかと言えば、革靴輸入の基本的自由化に関係する。周知の通り、皮革・革靴輸入は、関税割当（Tariff Quota=TQ）制によって行われているが、その制度が導入されたのは、1986年のことだ。

それ以前は、輸入割当（Import Quota=IQ）制によっており、輸入できる高が制限されていた。それが日米貿易摩擦の勃発により、日本は一部の市場開放を余儀なくされ、政府は、皮革・革靴を、関税措置による輸入抑制はあるものの高い関税を支払えば誰でも自由に輸入できる関税割当制とすることに決定したのだ。

こうして革靴輸入は、基本的に自由化され門戸は開かれたが、欧米諸国は輸出したくても取引をする場がない。その場が必要であるとの要望が、ヨーロッパ靴工業会からもたらされ、東京シューフェアにヨーロッパ靴工業会の出展スペースを設けたのだ。

ヨーロッパ靴工業会は、ヨーロッパ主要国の靴業界団体が集まる統合組織であり、イタリアはもとよりドイツ、イギリス、フランス、スペイン、またポルトガルも加盟している。

そんな事情があつての東京シューフェア



多品種をフレキシブルに製造する婦人靴メーカー



ファッションを狙う自社ブランドの直営店展開も

でのポルトガルだったが、靴産地ポルトガルは、一つの情報と共に伝えられた。それは当時、世界でヒットしていた米国のウォーキングシューズ・ブランドを製造しているのはポルトガル、というものだった。

●健康志向が求めたカジュアルシューズの産地

当時のトレンド状況は、1970年代後半以降、米国を中心にジョギングブームが起こり、それによってジョギングシューズを中心にスニーカーがブーム化した。それが健康志向をさらに押し上げ、ジョギングの次にフィットネスブームを招来した。その中心は、エアロビクスであり、その専用シューズがヒットした。そしてその次に来たのが、ウォーキングブームだった。それは、ジョ



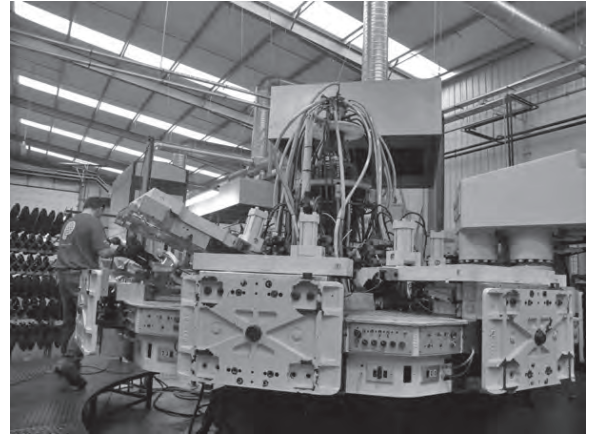
サケットと言われる手が掛かる製法でのパンプス生産もある

ギングで膝を傷めるということが起き、そういうトラブルを起こしにくい、優しいエクササイズとしてのウォーキングであり、それ用の靴としてウォーキングシューズが注目された。

以上の流れをヒットブランドで表現すると、ジョギングシューズを中心としたスニーカーブームを牽引したのは、ナイキ、ニューバランス、またブルックス等々、エアロビクスによるフィットネスは、リーボックのエアロビクスシューズ。そしてウォーキングでは、ロックポートが注目され、その生産地がポルトガルだった。

言ってみれば、1980年代が近づくにつれ高まった健康志向に対応する靴は、スニーカー、つまりスポーツシューズによったが、ウォーキングに至って革靴にシフトされた。しかしその靴は、これまでの靴産地イタリア、スペインが得意としてきた革底の靴とは違った。そこで新たな産地が求められ、労働コストもまだ比較的安く、靴産地として未成熟だったポルトガルに白羽の矢が立ったと推測される。

筆者が、ポルトガルの靴産地を訪れたのは、1990年代半ばのこと。サン・ジョアン・マデイラ、ギマラインス、フェルゲイラス、すべての地区の代表的工場を視察した



ソール製造のインジェクション技術を活用し靴製造にも進出

が、その半分近くは、日産1000足以上の規模であり、日産3000足、あるいは5000足というダイレクト・ウレタン・ソーリングというインジェクション製法の大工場もあった。そして生産されていた製品は、先に挙げたロックポートの他、英国のクラークス、フランスのメフィスト。これが、複数の工場から出て来る三大ブランドであり、また当時、世界の注目を集めていたスペインのカンペールも、ポルトガルで生産されており、日本の業者の中には、その工場に類似製品を発注するために訪れるという例も見られた。そして前記のブランドに共通しているのは、機能性に特徴があるカジュアルシューズブランドということだ。

表①の靴企業数を見ると、1974年の673社に対し、生産が1億足を超えた1994年は1635社。生産量の1974年比伸びは7倍以上なのに対して、企業数は2.5倍程度だ。これは、生産量の拡大は、大規模工場が牽引したことを示していると言える。

以上によって、1970年代以降のポルトガルの靴産地としての成長は、時代が求めた機能的カジュアルシューズの大規模工場によるOEM（相手先ブランドによる生産）によってもたらされたものであることが明らかになる。

●中国というコンペティターの登場で成長にピリオド

こうした大規模工場を視察し、驚いたことがある。日産2000足を超える工場では、品質管理部門を持っていたことだ。ソールの摩耗度、防滑性、耐久性、また温度変化によって素材の物性がどのように変化するかといったことを検査する設備を自社工場内に持っていたのだ。

それは、世界ブランドとして流通しているクライアントからの要求に応えるものであり、OEMを依頼するブランド自体が持っている製造哲学にも通じていた。

ポルトガルの靴産地を訪れた数年後に、英国のクラークス社を取材したが、同社の靴研究所には、ポルトガルで見たのと同じ品質検査部門があったし、同時期に取材したデンマーク・エコーの本社工場にも、同じシステムがあり、あのポルトガルのシステムのルーツは、世界ブランド企業であったという思いを強く持った。ここから伺えるのは、産地としての成長の一翼を支えたのは、世界標準の靴づくりへの挑戦だったということだ。

そして21世紀を迎える頃になると、新たな挑戦が始まった。オートマチック生産だ。それは、CAD/CAM導入によるウォータージェット裁断機を用いた裁断の効率化といったことから始まったが、底付け工程にアームロボットを導入し、工程間の移動をアームロボットで行うというところまで行った。

この狙いは、言うまでもなく人件費削減による製造コストの削減だ。

理由は、新たなコンペティターにコストによって勝つため。そのコンペティターとは、言うまでもなく、中国だ。

しかしこの策は、1994年以降の生産量の推移が示す通り、功を奏さなかった。2004

年の生産量は、1億足を大きく割り込み8500万足レベル、それ以降も減り続け、2010年には、ピークの1994年の6掛け以下の6200万足にまで落ち込んだ。企業数も同じように減少し、2010年は、ピークの1994年より400社近く減少している。

これが示すのは、アームロボット導入によるような自動化は2000年当時においては技術的に時期尚早であり、製造コストの大幅削減は実現できなかったということ。結果、コスト競争に敗退し、主力クライアントであった世界ブランドは、中国を筆頭とする他国に去った。

●自社ブランドとフレキシブルな生産が復活の道を開く

しかしポルトガルは、そのままでは終わらなかった。表①が示す通り、2012年以降、再び盛り返し、2016年まで回復を続けている。

靴見本市モカッパは、2004年を最後に開催中止となり、ポルトガルを訪れることもなくなったが、2010年前後からフランス、あるいは英国の靴デザイナーに生産地を聞くと、ポルトガルという答えが返ってくるケースが増えた。

その状況からビッグな世界ブランドの



ソールメーカーによるインジェクションの自社ブランド



日産800足の紳士靴メーカーの製造ライン



メンズのスポーツカジュアル。ポルトガルが得意とするタイプだ。

OEM生産とは違う方向性によって復活する、ポルトガル靴産業を垣間見るようであったが、2015年にポルトガル靴産地視察の機会を得て、その実際をつぶさにすることになった。

産地は、変わらずポルト近郊だったが、好調、あるいは注目メーカーとして選定された視察先は、1990年当時とは、タイプが異なった。生産規模は、日産800足前後から3000足というメーカーもあった。どちらの規模もOEMがメインだったが、3000足規模のところは、ヨーロッパのアパレルブランド、デザイナーズブランド、また靴ブランドと多種多様なブランドを手掛け、単品種を大量生産ではなく、多様なモデルをフレキシブルに生産していた。そし

てOEMだけではなく、自社ブランドも手掛け、直営店を出店していた。その店舗は、ポルトガル国内だけでなくヨーロッパの他国にも及び、30店舗に達していた。

当然、今後は、自社ブランドによる直営店展開を事業の柱に据えると思いきや、直営店は機を捉えて慎重に出店していく。生産に占める自社ブランドの比率は、20%程度が適正という答えが返って来た。

では、1990年代に大規模で名を馳せたメーカーがどうなったかと言うと、消えたメーカーもあるが、生き残っているメーカーもあり、その規模を維持していた。そしてそのメーカーの内容を見てみると、90年当時から展開していた自社ブランドを現在も維持し、時流に合わせた新たなブランドも追加。数ブランドの自社ブランドを展開していた。

以上からすると、回復と生き残りのポイントは自社ブランドにあることは間違いなさそうだ。しかし自社ブランド一辺倒は最良の道ではなく、OEMとの適正なバランスこそが、製造を維持する最大のポイントと言えそうだ。

南米の靴産地ブラジルは、1960～70年代に米国企業のOEMで大いに発展したが、その後、米国がアジアに産地をシフトしたことによって苦境に立たされ、そこから立ち直ったという歴史を持っている。その立ち直りは、自社ブランドの育成が柱だったが、それを実践したメーカーのトップは、だからと言って自社ブランドに比重を掛けすぎるのは禁物。自社ブランドの生産比率は40%を超えてはならないと言っていた。

製造設備という装置を抱えるメーカーが、製造ラインを空けることなく製造を維持して行くには、黄金比のようなバランスがあり、それを守り続けることが、産地としての維持にも繋がるようである。

●2012年以降17年まで堅調な回復が続く

APICCAPSによる統計データは、2016年までしか公表されていないが、APICCAPSは、「World Footwear Yearbook」というデータ集を毎年、発行しており、2017年のデータを掲載した2018年版まで刊行されている。

そこに掲載されているポルトガルのデータを見ると、2017年の生産は8300万足、輸出も同数の8300万足となっている。

つまり、2010年に底を打って以降、生産は年々増加し、輸出も、生産増に比例して伸びている。

そして興味深いのは、これまでに見て来たヨーロッパの靴産地イタリア、スペインともに、輸出が生産を上回り、再輸出が行われているが、ポルトガルは、2014年、2015年と輸出が生産を上回ったものの、再輸出の常態化は見られないということだ。これは、第三国に頼らなくても、生産が可

能なコスト状況にあることを裏付けていると言えよう。

今後、どう変化して行くかは未知数ではあるが、前々号のスペインのレポートで書いた通り、デンマークのエコーが2012年にポルトガル工場を再開したという事実もあり、国内生産が増加していく可能性も秘めている。今後、ヨーロッパの産地地図がどのように塗り変わって行くのか、注目して行きたいところだ。

最後に対日輸出の状況を見ると、表②が示す通り、日本は表中のいずれの年を取っても、全輸出に占めるシェアは、数量、金額共に1%以下だ。紳士靴は、モカシンやボートシューズが定位置を持っているものの、婦人靴は、日本市場が求める製品とはテイストが合わないということもありそうだが、市場はスニーカー的フットウエアを求めており、日欧EPAが発効した今、ポルトガル製を見直してみても良さそうだ。

【表②】ポルトガルの主要靴輸出国

| | | 2011 | シェア(%) | 2015 | シェア(%) | 2016 | シェア(%) |
|--------|-----------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| フランス | 足数(1000足) | 16,729 | 21.39 | 15,984 | 20.13 | 16,708 | 20.48 |
| | 金額(1000€) | 430,530 | 26.18 | 409,120 | 21.96 | 416,826 | 21.67 |
| ドイツ | 足数(1000足) | 11,433 | 14.61 | 13,408 | 16.89 | 13,487 | 16.53 |
| | 金額(1000€) | 284,454 | 18.45 | 343,262 | 18.43 | 341,456 | 17.76 |
| オランダ | 足数(1000足) | 8,762 | 11.20 | 10,417 | 13.12 | 10,489 | 12.85 |
| | 金額(1000€) | 216,115 | 14.02 | 267,462 | 14.36 | 271,359 | 14.11 |
| スペイン | 足数(1000足) | 19,784 | 25.29 | 13,700 | 17.26 | 12,921 | 15.84 |
| | 金額(1000€) | 176,142 | 11.43 | 188,740 | 10.13 | 191,060 | 9.94 |
| 英国 | 足数(1000足) | 5,711 | 7.30 | 5,790 | 7.29 | 5,819 | 7.13 |
| | 金額(1000€) | 122,815 | 7.97 | 133,644 | 7.17 | 133,307 | 6.93 |
| デンマーク | 足数(1000足) | 2,105 | 2.69 | 3,017 | 3.80 | 3,446 | 4.22 |
| | 金額(1000€) | 57,165 | 3.71 | 82,986 | 4.46 | 94,872 | 4.93 |
| イタリア | 足数(1000足) | 3,554 | 4.54 | 1,966 | 2.48 | 2,527 | 3.10 |
| | 金額(1000€) | 54,309 | 3.52 | 50,284 | 2.70 | 54,171 | 2.82 |
| ベルギー | 足数(1000足) | 1,426 | 1.82 | 1,713 | 2.16 | 1,999 | 2.45 |
| | 金額(1000€) | 37,110 | 2.41 | 40,764 | 2.19 | 49,126 | 2.55 |
| スウェーデン | 足数(1000足) | 813 | 1.04 | 876 | 1.10 | 1,245 | 1.53 |
| | 金額(1000€) | 25,774 | 1.67 | 30,962 | 1.66 | 41,004 | 2.13 |
| スイス | 足数(1000足) | 845 | 1.08 | 803 | 1.01 | 662 | 0.81 |
| | 金額(1000€) | 19,289 | 1.25 | 20,579 | 1.10 | 18,663 | 0.97 |
| ロシア | 足数(1000足) | 714 | 0.91 | 783 | 0.99 | 741 | 0.91 |
| | 金額(1000€) | 16,485 | 1.07 | 20,683 | 1.11 | 20,092 | 1.04 |
| アイルランド | 足数(1000足) | 490 | 0.63 | 628 | 0.79 | 603 | 0.74 |
| | 金額(1000€) | 14,734 | 0.96 | 16,615 | 0.89 | 15,812 | 0.82 |
| 米 国 | 足数(1000足) | 457 | 0.58 | 1,909 | 2.40 | 2,239 | 2.74 |
| | 金額(1000€) | 13,953 | 0.91 | 67,472 | 3.62 | 76,672 | 3.99 |
| 日 本 | 足数(1000足) | 369 | 0.47 | 479 | 0.60 | 353 | 0.43 |
| | 金額(1000€) | 9,749 | 0.63 | 13,022 | 0.70 | 10,368 | 0.54 |