

現場にあった アプローチを求めて

かつてのベトナムでは、外国人研究者が単独で自由に活動することは許されなかった。外国人研究者にとってのフィールドワークといえば、国の研究所や大学が受け入れ機関となつて一手に手配を引き受ける形が主流だった。担当者にびったり付き添われてのミーティングは、えてして形式ばつたものとなりがちであった。

一九九〇年代末、私が初めてベトナムに調査に赴いたときも、まさにこの方式だった。こちらから自己紹介と調査の趣旨を説明すると、先方から長い「演説」が始まる。通訳を介すために長い時間がかかり、ありがたく拝聴したのちに用意してきた質問をいくつかしたところには、「もっそろそろ…」という雰囲気になるのがおちだった。

以後、こういった状況は大きく変わってきている。依然、ベトナムの機関に協力を依頼することは多いが、関係者の紹介を

通じた打診、飛び込みでのファックスやメールによる申し込みなど、訪問先に応じてその他のアクセス方法も使い分けられるようになった。外国人による調査が一般的となったことに加え、私自身も現地語でのインタビューが行えるようになったこともあって、率直に応答し、議論に応じる経営者も増えてきた。

かつての不自由さは軽減され、フィールドワークの可能性は広がった。しかし、自ら調査を設計し、実施していく過程は試行錯誤の連続となった。

●産業を調査したい

私の主な研究対象は、産業、そしてそれを構成する企業である。これらを調査する代表的なアプローチとしては、母集団から統計的手続きに則りサンプルを抽出し、質問票を用いたサーベイを行う方法（大量観察型）と少数の重要な事例を丹念なイ

ンタビューなどを通じて深く掘り下げる方法（事例研究型）の二つがある。

私がつもとも長くかかわってきたのは二輪車産業だが、この産業を調査するに当たり、私は敢えてそのどちらでもない第三の方法をとってきた。企業間の取引関係や生産や設計にかかわる能力形成といった側面に接近するのは、大量観察型のサーベイは適さない。だが、多数のプレーヤーがあり、主要プレーヤーの入れ替わりも激しいため、少数の事例をじっくり掘り下げるだけでは、産業全体の構造に迫ることはできない。

試行錯誤の末に行きついたのは、産業内のプレーヤーの多様性やその変化に配慮しつつ戦略的に選択した事例（企業）を対象とし、インタビューを通じ丹念なデータ収集を行うことで、産業全体の変化を描き出していくというアプローチである。だが、このアプローチにたどり着くまでにはいくつものハードルがあった。

●産業の構造がわからない

最初のハードルは、産業の構造がどうなっているか、誰が主要な

プレーヤーなのかがわからなかったことである。インタビューの利点は、各社について分厚い情報を得られることだ。しかし、その企業が分析に値する重要な事例でなければ、分厚い情報もあまり意味をなさなくなってしまう。統計資料や現地新聞・雑誌のほか、政府機関や業界団体、産業コンサルタントなどから産業の基礎情報をあらかじめ把握し、それを踏まえて調査をデザインすることが望ましい。

しかし、ベトナム二輪車産業は、生産や輸出入などについての基本的な統計についてさえ信頼性が問題となるほど信頼に足る情報が乏しかった。とくに、中国企業と連携しつつ低価格模倣車の組み立てを行っていた「地場組立企業」は厄介だった。圧倒的な低価格によって市場構造を変革し、外資系企業の戦略に影響を及ぼすほどのインパクトを持った企業群であったので、何としてでも調査したかったのだが、五〇社ほどが乱立し、どういった特徴を持つ企業が含まれるのか、ほとんど手がかりがない状態だった。

かくうじて地場組立企業のリ

専門はベトナム地域研究、経済・産業・企業研究。国際経済参入が進むベトナムにおける産業や企業の変容に関心を持っている。

ストだけは入手することができたので、とりあえず市場シェアが大きな企業にかたづけしからアプローチしてみることにした。実際には、訪問を断られるケースが相次ぎ、「調査させてもらえる企業を調査する」状態となっていました。なかでもA社にはたいへん親切にしていた。親しくなった女性副社長には、度重なる聞きとりに加えて工場訪問の手配と付き添いをしていただき、往復二時間の道すがら、ドイモイ初期の混乱のなかで事業を開始した経緯などを詳しく聞くことができた。実り多い調査ができたかに思われたが、実はこれが危険だった。A社は地場組立企業のなかで周辺のな位置づけを占めるにすぎなかったからだ。調査を続けるうち、組立企業の淘汰が進み、存続企業の間にも明らかな戦略とパフォーマンスの違いが生じてきていることが明らかになってきた。A社は主要企業とはいえず、方針の見直しを迫られることとなった。

●企業にアクセスできない

地場組立企業の戦略には大きく分けて二種類あり、それぞれ

を代表する企業があることが徐々にわかってきた。そこでこれらへのアクセスを試みたところ、次なるハードルが立ちはだかった。意中の企業になかなか訪問に応じてもらえなかったのである。

これは、ベトナムに限らずよくあるケースであろう。何度かアプローチしても断られたので消極的なかと思いきや、次の調査のときに再度アプローチするとすんなり受け入れられたこともあった。紹介者を探すなど新たな可能性を探りつつ、粘り強くアクセスを試みるしかない。

しかし、件の地場組立企業のケースでは、手を尽くしはしたもののきわめて厳しい結果となった。第一の戦略（模倣デザイン・ブランドで低価格を追求）で成功をおさめていた代表的な企業は、その成長前夜ともいえる二〇〇四年に訪問を許されたものの、急成長を遂げた二〇〇六年以降は一度も訪問を受け付けてもらえなかった。第二の戦略（品質の向上や独自デザイン・ブランドの構築を重視）で成功していた企業は数社あったが、そのうち二社に一度ずつインタ

ビューができたのみだった。

新たな道が開けたのは、サプライヤーの調査を重点的に行うようになってからだった。代表的な組立企業と取引のあるサプライヤーとして台湾系、韓国系、中国系、地場企業の名前があがっていたので、それらにアプローチを試みたところ、組立企業よりもはるかにアクセスしやすいことがわかってきた。個々の企業から得られるデータは断片的なものだったが、ケースの数を増やし他の情報源と組み合わせることで、組立企業の戦略の違いが浮かび上がってきた。

サプライヤーに調査の軸足を移すことは、重要な副産物をももたらした。地場組立企業の戦略とパフォーマンスの違いを説明するうえでサプライヤーとの関係が重要な役割を果たしている、という新たな発見である。とりわけ、第一の戦略をとった企業が低価格を実現し販売を伸ばすことができた要因としては、汎用部品の大量生産能力に優れたサプライヤーを活用できたことが大きかった。このようなサプライヤー主導の新たな展開は、先行研究のいずれもが指摘していなかったユニークな発

見であったが、仮にあのまま地場組立企業の調査に固執し続けていたら、把握できずに終わっていたかもしれない。試行錯誤がもたらした偶然の、しかし重要な成果であった。

●おわりに

近年では、調査法についてのテキストがたくさん出ており、それらから一般的なルールをひととおり学ぶことはできる。しかし、実際にフィールドワークを始めると、一般的なルールをそのまま適用することが困難な状況にしばしば行き当たる。限られた時間、資金、人脈を所与としつつ、ベストではなくとも現実をよりよくとらえることができ、より現場の状況にあったアプローチを模索していくしかない。失敗を重ねつつも、よりよいアプローチ、新たな発見を求めて、試行錯誤は続く。



企業調査の現場（ドンナイ省）