

色メガネを外す難しさ

フィールドワークをするとき、先入観を持ったままというのは避けたい。フィールドには出たものの、なにも見てこなかったことになってしまふからだ。そこで、そんな色メガネをしばらく掛けたままにしてしまった私の経験をもとに、断片的ではあるが、これを外す難しさについて考えてみたい。

私はこれまで、中国のエレクトロニクス産業を研究してきた。エレクトロニクス産業は世界各地にあるが、国や時代によって、その産業構造は異なる。たとえば、これまでにないビジネスが発展していたり、分業関係にあると思っていた企業が競合していたりする。だから、これまでの知識に囚われると、新しい業種を見過ごしたり、的外れな質問を繰り返してしまう危険性がある。

もちろん、今持っている知識のすべてが悪いわけではない。それがメガネとなって、遠くを見通す力になってくれることもある。しかし、その悪い面が出てくると、度のない色つきメガ

ネになってくる。

そこで本稿では、色メガネの外し方、とまではいかないが、これを外す難しさについて、よくありそうな三つのケースに分けてお話ししたい。また、最後に、これを外すことの意味も少し考えてみたい。

●難しさ一：過去と違う

私は二〇〇四〜〇八年の間、東京大学の丸川知雄教授やアジ研の故今井健一氏らと、中国ケータイ産業を調査する機会に恵まれた。調査を始めたころの中国メーカーは、多くの新機種の設計を、中国の新興設計会社（「デザインハウス」：DH）に委託し始めていた。メーカー側の設計力不足という理由もあるが、中国市場では各社が毎年二〇〜三〇機種も発売するため、委託にも合理性があった。

しかし、調査を始めてすぐ、DHの存在とその重要性に気づくことは難しかった。一つの理由は、日本にない業種だったからだが、理由はそれだけでない。過去と違うことも大きく影響し

た。中国メーカーは設計力不足を補うため、韓国や台湾のメーカーからほぼ完成したケータイを買ってくる、それに自社のロゴを貼りつけて販売していた。そのため、調査時も韓台からの調達が、主流だと思われた。しかし、実際には、調達価格の安い国内DHとの取引が急増していた。このように、産業構造が動いている場合、過去の知識が新しい知識の獲得を阻むこともある。

●難しさ二：実態が違う

中国ケータイメーカーは、設計のほとんどを（ときには製造も）外注する一方で、自社では販売に力を注いだ。そのため、中国メーカーの実態は、一般的なイメージのメーカーよりも、流通企業に近かった。当時の外資メーカーであれば、卸売業者に製品を出荷したあと、販売に関わることはほとんどなかった。しかし、主な中国メーカーは各省に販売子会社を設立するなど、全国規模の販売ネットワークを構築する傾向があった。これは

卸売業者が売れ行きの読めない中国ブランドを取り扱わなかった結果でもあるが、メーカー側にも流通経費を抑えられるというメリットがあった。このような販売への注力の結果、中国メーカーを流通企業として見た方が、その行動パターンをよく理解することができた。

しかし、私は調査を始めたころ、流通企業としての性格を過小評価していた。販売に注力していた中国メーカーも、設計や製造という「メーカーらしい」ことをまったく行っていないかわけではなかったからだ。だから、今のところは技術水準こそ低いかもしいないが、成長段階の初期にある普通のメーカーとして捉えてしまった。実態はかなり違っていたが、すぐには発想を切り替えられなかった。

しかし、二〇〇五年になると、家電量販店の台頭や外資メーカーによる販売網の見直しなどによって、中国メーカーの販売面の優位性が弱まり始めた。すると、過大となった販売ネットワークを抱えた中国メーカーのなかには、家電量販店などと競合することで、急速に業績を悪化させるものが出てきた。このときようやく、発想を切り替え

専門：国際経済学、中国経済論

近著：Kimura, K. (2011) "Is There Hope for Firms Facing the Technology Gap?" *Journal of Contemporary China* 20 (72): 833-847、Kimura, K. (2011) "China and India's Electrical and Electronics Industries," in M. Ohara et al. (eds.) *Industrial Dynamics in China and India*, Palgrave Macmillanなど

られた。

●難しさ三：日本にはない（中国にもない）

最後は、中国メーカーの南アフリカ市場への参入に関するフィールドワーク（二〇一〇～一一年）の経験からである。一九九〇年代末から、中国メーカーの輸出や海外への投資が増加しており、新興市場としての南アはその重要な選択肢の一つである。

南ア家電市場には、日中韓を始めとしたメーカーの製品のほか、小売業者のプライベートブランド（PB）もたくさん売られている。日本にもイオンのトップバリュなどPBは多いが、南アでは家電でも低価格帯市場を中心にPBが一般的である。小売業者は工場を持たないので、PBには中国メーカーに生産委託した製品や、南アメーカーが中国から部品を輸入して組み立てた製品がたくさん使われている。中国メーカーはよく、相手先ブランドの製品製造（OEM）を行うが、南アでの相手先は大手小売業者が多い。そのため、低価格市場で勝負する中国メーカーにとつて、PBを持つ小売業者はライバルでもあり、同時に顧客でもある。

しかし、当初は、この中国メーカーにとつて重要なPBが、一大勢力になってくるとは気づかなかった。日本や中国での経験から、家電のPBがそんなに一般的であるとは想像できなかったからだ。そのため、PBの多くを、世界的には知られていない、南ア地場メーカーのブランドだと思ってしまった。それでも、PBが市場シェアの上位に一つでもランクインしていたら、それに注目することで、もっと早くPBの存在に気づいていたかもしれない。しかし、PBは自社のチェーン店では売られていないので、ブランドごとの市場シェアは、サムスンやソニーなどのメーカーブランドと比べて小さく、個別PBの存在感はほとんどなかった。

●外す意味

私はこのようなフィールドワークを、主に事例研究（ケーススタディ）のために行ってきた。アンケート調査の際も、仮説を修正したり、質問票を現実的なものにするため、ケーススタディに近い性格のフィールドワークをまず行った。そこで最後に、色メガネを外すことの意味を、このケーススタディとの

関係で考えてみたい。

ここでのケーススタディとは、経済主体の行動に関する規則性を、特定の産業や地域のなかから発見しようという研究方法のことである。だから、企業がなぜそうするのか？を明らかにするためには、その行動に影響する要因をリストアップした上で、それぞれがどんな仕組みで行動に作用しているのかを考えなければならぬ。

例えば、途上国企業が海外市場に参入するかどうかという問題を、中国メーカーの南ア進出を事例に研究するのであれば、現地の有名小売業者のPBは外せない。自社製品をPBの下で販売できれば、ブランド力を高めなくても製品を売ることができるといえる。名を借りられるかどうかは、グローバルブランドではないメーカーが、海外に進出するかどうかの判断（あるいは、できるか否か）に大きな影響を及ぼしている。



「日本にはない（中国にもない）」もう一つの例：南アの家具店は家電も売っている。家具店は割賦販売をしており、黒人低・中所得層が、高価な家具や家電を買う際の主要な販路になっている。そのため、家電流通を考える際、家具店は外せない（2011年9月撮影）

本稿では、色メガネを外すことの難しさを、私の経験にもとづいて考えてみた。例示したとおり、フィールドワークには、先入観というワナが潜んでいる。今回挙げたもののほかにも、たくさんタイプの外す難しさがあるだろう。難しさはもちろん厄介な存在だが、これまでとは違う知識を得る機会でもある。ワナの数だけ、いいメガネを手に入れられる好機が、フィールドには埋まっている。