

空洞化しないシンガポール製造業

新宅 純二郎

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: shintaku@e.u-tokyo.ac.jp

筆者は、シンガポールにおける製造業の空洞化は急速に進み、急激な産業構造の転換に迫られているのだろうと考えていた。アジアの製造業の発展を見ると、工場としては中国やタイ、ベトナム、そしてインドが台頭しつつある。その一方で、日本、韓国、台湾など早くに製造業が発展した国では製造業の空洞化、少なくとも労働集約的な工場の海外移転による製造現場の空洞化が進んでいる。しかし、日本などには開発拠点や先端産業が残っている。そのような製造業先進国と低コスト量産拠点となる新興国とに挟まれ、シンガポールは中途半端になり、アジア製造業の中でのポジショニングを失っているとの仮説を持っていた。

シンガポールや香港は、1970年代に日本やアメリカの製造業がアジアにおける低コスト生産のための工場進出先として最初に選んだ国であった。しかし、その後、シンガポールや香港は経済発展するとともに、急速に賃金が高騰し、低コスト生産の立地としての魅力を失っていった。シンガポール近隣のタイ、マレーシア、インドネシアや、香港の隣の深圳や東莞に低コスト工場は移っていった。実際、香港には製造業らしい工場はほとんど残っていない。開発機能を備えた本社をもつ日本やアメリカと、低コスト生産立地の中国やタイの狭間で製造業における明確なポジションを喪失してしまった。シンガポールも製造業は空洞化し、金融など別の産業に足場を移しているのだろうと推測していた。

ところが、シンガポール製造業空洞化論は間違っていたことに気づかされた。空洞化していると思いこんでいたせいで、アジアの製造業調査の対象としてシンガポールに行こうとは思っていなかった。しかし、昨年12月に調査とは別の仕事でシンガポール訪問の機会ができたので、シンガポール製造業の調査をしようと計画し、12月と1月の2回にわたって、計6社とシンガポール政府を訪問調査した。そこで見聞したものは、筆者の想像とはかなり異なるシンガポール製造業の姿であった。本稿では、その調査の一部を紹介して、シンガポール製造業の現状を紹介したい。

生産の減らないミネベア工場

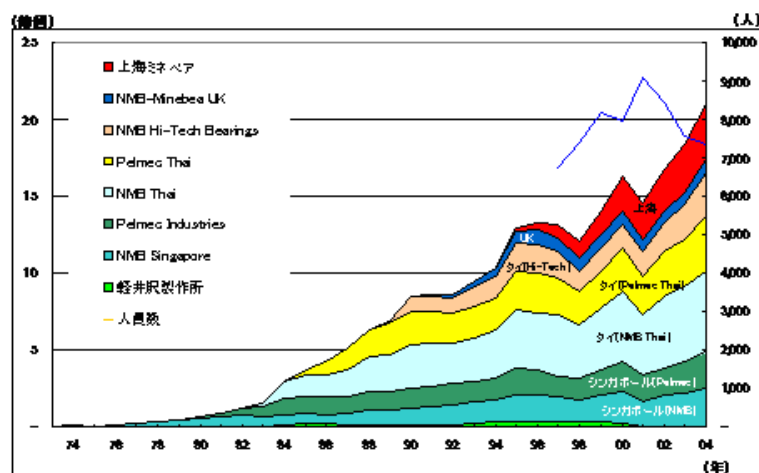
ミニチュアボールベアリングで世界シェア約 60%のミネベアが最初に海外生産拠点として選んだのがシンガポールであった。名物社長であった故高橋高見氏は、いち早く量産拠点を海外に移すことを計画し、1973年にシンガポールでベアリングの一貫生産を開始した。当時、100人の募集に対して6,000人のシンガポール人の応募があったという。しかし、そのシンガポールでも徐々に人手不足が顕在化し、全従業員の70%ほどがマレーシアやバングラデッシュから出稼ぎに来る外国人になった。

そこで1982年にタイに一大量産拠点を作った。最初は、バンコクから75km北にあるアユタヤ、その後、1984年にバンパイン（バンコクの北方50km）、1988年にはロップリ（同150km）に工場を作った。タイでは、人手不足が起きることをおそれて、あえてバンコクから離れた地域に進出したという。現在でもタイがミネベアの最大の生産拠点である。

さらに、1994年には中国に進出している。これはタイが生産拠点として問題になった訳ではなく、中国市場への対応として計画されたものであった。中国に各種工場が進出するにつれて、ミネベア製品を部品として使用した製品の需要が伸びるだろうという見込みで、上海市郊外で生産を開始した。

このように、73年にシンガポール、82年にタイ、94年に中国と、約10年ごとにミネベアは海外の生産拠点を増やしてきた。その中で、タイ進出はシンガポールの人手不足解消のためであったので、タイ工場稼働後はシンガポール工場の生産は減少していったであろうと

図1 ミネベアの地域別生産推移



出所) 水上龍介 (ミネベア専務)「ミネベアの海外展開と今後の課題」
経営研究所競争戦略研究会 2005年10月19日資料より。

ものづくりアジア紀行

推測される場所である。しかしながら、実際には、タイ工場稼働後もシンガポール工場の生産は現在に至るまで、少しずつ増えている（図 1 参照）。

それではなぜ、シンガポール工場の生産は残され、拡大してきたのだろうか。現在シンガポールの工場の製造能力は、品質と生産性でタイとほぼ同等、コストはタイよりも低いという。ベアリングの生産は、進出当時に比べて、現在ではかなり自動化されている。その自動化が早かったのがシンガポール工場、設備償却がほぼ完了しているのでコストがタイよりも低くなる。まだ多くの設備の償却が終わっていない中国工場のコストが最も高いという。

さらに、これら設備を使って操業していくための中核人材が定着している。シンガポールではじめに採用したオペレーターは 110 人で、今でもそのうちの 20 人以上が幹部メンバーとして働いている。現在、シンガポール法人の役員は、シンガポール人の役員が 3 人、日本人が 4 人である。シンガポール人の 3 人は生産、人事、物流の担当である。生産を担当するシンガポール人は 10 年以上前から生産のトップとして同じ人間が続けている。彼はミネベアシンガポールの 2 期生として入社した人物であるという。

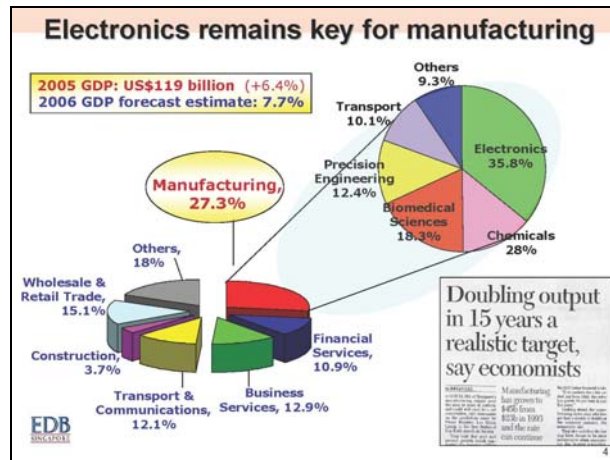
また、設備が増えて、人件費が製造コストに占める割合は減ったとはいえ、人件費も削減している。具体的には、シンガポールに出稼ぎに来る外国人労働者を活用しており、工場には中国人、バングラデシュ、パキスタンなどの人々が多く見られる。外国人労働者は今回訪問したすべての工場で活用されていた。シンガポール政府がその斡旋などを支援している。労働コストは政府に払う分なども含めて、外国人はシンガポール人の 60% くらいで済むらしい。

シンガポール政府の手厚い誘致策

現在もシンガポールの経済にとって、製造業は大切な存在であり、シンガポールの GDP の約 4 分の 1 が製造業によるものである（図 2 参照）。製造業の内訳は、エレクトロニクス産業が 35.8%、化学が 28%、バイオが 18.3%、精密機械が 12.4% となっており、エレクトロニクス産業の占める割合が高い。その他、石油化学も従来から強い分野のひとつである。

シンガポール政府は、産業振興をはかるために様々な政策を取っている。その基本的な考え方は、資源の限られたシンガポールに、いかにして海外の資源を取り込むかということにあるようだ。対象となる資源は、海外の有力企業と人材であり、それらを惹きつけるために、様々な施策をとっている。まず、シンガポールに有力な海外企業を誘致するために、多様な優遇措置を用意している。その誘致策については後で述べるが、かなり手厚いものである。また、海外の人的資源を呼び込むことにも積極的である。上記のミネベアで言及したように、

図2 シンガポール GDP の産業別構成



低賃金の海外労働者の受入についても戦略的に推進している。海外労働者は、低賃金の現場作業者のみならず、高学歴のエンジニアも受け入れており、インド、バングラデシュ、中国、フィリピンなどからエンジニアが出稼ぎに来ている。そのような高学歴者を呼び込むために力を入れているのが治安の維持である。今回聞いた話では、外国人労働者が殺人事件を起こしても、ただちに犯人を逮捕するようにしているらしい。ある日系企業では次のような話を聞いた。

先日、社用車が故障して修理に出していたら、シンガポールの交通局から、「お宅の車は最近動いていないようですが、盗難などにあっていませんか？大丈夫ですか」という問い合わせがあって驚いた。シンガポールでは、車を保有していると、日本のETCのようなシステムに強制的に加入させられます。どうも、そのシステムを使って、車の動きをウォッチしているらしい。まいりました。

このような治安維持には、管理国家的なマイナスのイメージもつきまとう。しかし、シンガポールで暮らす外国人にとっては、プラスになっていることのほうが多いようである。今回2回の訪問の際、日系企業に行くとシンガポール現地採用で働く優秀な日本人女性によくお会いした。彼女たちは「シンガポールは私たちのような外国人女性が一人でも安心して暮らせる場所です」と口をそろえて言っていた。

さて、シンガポール政府が産業政策を具体的に展開する上で、重要な役割を担っているのが、EDB (Economic Development Board、経済開発庁) である。我々は1月の訪問時に、EDBのエレクトロニクス産業担当者を訪ねて、主として海外企業の誘致策について聞いてきた。シンガポールにおけるエレクトロニクス産業は2005年に451億USドルの規模であった。

ものづくりアジア紀行

その中の構成は、半導体が 39.7%、情報・民生用エレクトロニクスが 21.0%、データ記憶装置が 19.6%、コンピュータ周辺機器と EMS が 15.8%、電子部品が 3.8%となっている。このうちデータ記憶装置は、ハードディスクドライブ関連が多く、シンガポール政府が戦略的に有力企業を誘致してハードディスクドライブの集積地を形成しようとしてきたことで有名である。

誘致策の第一は、各種の税制優遇策である。たとえば、ある条件を満たすと 5 年間法人税が免除される制度がある。第二は、研究開発を支援する制度である。企業がシンガポールで先端技術開発をする場合、申請して認可されると、シンガポール政府から一定の補助金が供与される。外国企業に対してもこの種の研究開発補助金が出ており、しかも、その成果の利用について、国が知財権を主張するなどの制約はないという。また、産学連携のできる実践的な研究機関を国の主導で設立している。ハードディスクドライブでは、1984 年にシンガポール国立大学の中に DSI (Data Storage Institute) を設立し、各種研究を実施してきた。第三は、企業が必要とする資源調達のサポートである。まず、工場用地を整備して手配したり、海外からの出稼ぎ労働者を斡旋することもある。電気などのインフラ整備も、半導体などの設備産業では魅力のひとつになっている。中国やフィリピンなどでは、停電に備えて自家発電設備を保有しなければならないのと大きな違いである。

ただし、以上のような優遇策は、外国企業を誘致しようとする発展途上国ではよく見られる政策である。シンガポールの EDB の特徴は、誘致する企業の立場にたって、極めて柔軟かつ迅速に動いていることのようなのである。シンガポール進出を検討している企業の情報を得ると、どのような誘致策をそろえればよいか検討する。EDB 担当者によれば、「各種制度を一律に運用するわけではない。相手が大企業で追加投資をする場合と、ベンチャーで初めてシンガポール投資をする場合とでは、欲しいモノが異なる。カスタマイズして提供するので」という。レストランに例えて言うと、専門特化したり、定食風にするのはせずに、いろんな料理を単品で用意しておき、その人が食べたいものを見繕って提供するというやり方である。今回訪問した企業からも、「EDB の担当者はとにかく対応が早い。工場周辺に木がなくて殺風景だね、と言うと即座に植樹してくれたほどです」という声を聞いた。

このような EDB の活動についてひとつの疑問は、法人税を免除するなど、あまり優遇すると、シンガポールという国としては税収が上がらずに困るのではないかということである。この疑問に対する EDB 担当者の答えは、我々のミッションはシンガポールの GDP をあげることにあるという。たしかに、資料には次のように書かれていた。

Mission: Create sustainable GDP growth for Singapore with good jobs and business opportunities for its people

次に、このような EDB の活動に支えられて、シンガポールで操業し、発展している企業がどのような状況にあるか、主としてハードディスクドライブ産業に焦点をあてて見てみよう。この産業のトップクラスの企業、ドライブのシーゲートと HGST、メディアの昭和電工と HOYA、シーゲートのメディア部門などがシンガポールを重要拠点として位置づけて操業を続けている。

大規模投資を決断した昭和電工

昭和電工はハードディスクドライブのメディアを製造しており、2006 年第三四半期のハードディスクメディア市場において、昭和電工は 19.4% で、シーゲート（26%）に続いて二位の位置にある（トレンドフォーカス社）。昭和電工の 2006 年 12 月期の決算で、連結売上 9,145 億円、営業利益 687 億円であったが、そのうち、ハードディスクメディアが含まれる電子・情報部門は売上 1,655 億円、営業利益 286 億円である。この部門は、全社の営業利益の 40% を占め、営業利益率 17% の高収益事業である。

昭和電工のハードディスクメディアの生産拠点は日本、シンガポール、台湾にある。シンガポールの工場は、もともとは三菱化学のメディア工場であった。赤字で撤退した三菱化学から昭和電工が 2002 年 11 月に買収して操業を開始した。いまでも隣り合わせで三菱化学の別の事業が残って操業している。

昭和電工は、シンガポールに大規模な追加投資をして新工場を建設した。昭和電工として、今後 3 年間で 2,000 億円を全社として投資し、うち 900 億円がハードディスク関連で、そのうち 600 億円がシンガポール工場への投資に当てられている。2005 年に新工場建設を決定し、投資先を検討した結果 12 月頃にシンガポールが選定された。2006 年 1 月に竣工、10 月に建物が完成し、12 月に一部だが操業が開始された。この投資によって、全社のハードディスクメディア生産能力を 2006 年 12 月の月産 1,575 万枚から 2008 年末には 2,400 万枚へ引き上げる計画だという。これが達成された時点で、昭和電工のメディアの約半分がシンガポールで生産されることになる。

昭和電工のシンガポール担当者によると、シンガポールという立地を選択した主な理由は次のふたつであるという。第一は、優秀なエンジニアが充実していることである。シンガポールには、現地人に限らず優秀な人が集まりやすい。外国人としても優れた人材が揃うし、制度としても外国人を雇用しやすい形になっている。例えば、マレーシアなどでは外国人の雇用人数が決まっている。エンジニアは、インド、ミャンマー、ベトナム、中国などから集まってきた。現在、昭和電工のエンジニアの約 3 割はシンガポール人でない外国人であ

図3 昭和電工の新工場



る。

進出理由の第二は、企業に対するインセンティブが優れていることにある。例えば、法人税が現在は最長 15 年免除になる制度があり、また、R&D に発生した人件費や設備投資費用のうち 3 割までを政府が補助金として負担するという制度もある。昭和電工としても、垂直磁気記録やガラスメディア技術について補助金を得ている。成果報告についてはレポートを提出するのみである。さらに設備投資資金に対して、政府が資金を融資してくれるサービスもある。今回の新工場でも、第一フェーズの投資の 3 割は政府融資である。

メディア生産をシンガポールに一極集中した HOYA

現在、ハードディスクメディアの基板材料としては、アルミとガラスがある。前述の昭和電工はアルミで参入し、その後ガラスが出てきてから遅れてガラスにも参入した。HOYA は、ガラスのときにこの業界に参入した。ガラスの材料からメディアまでを一貫して生産している。メディアとして販売するだけでなく、サブストレートという中間財も外販している。

全社の売上の 25%程度がハードディスク関連で、サブストレート事業とメディア事業が約半々の売り上げ構成となっている。とくに、ガラスのサブストレートでは世界で 7-8 割の圧倒的なシェアを保持している。ガラス材料は日本、労働集約的なサブストレートへの加工はタイ、ベトナム、フィリピン、設備集約的なメディア生産はシンガポールという国際分業体制を築いている。メディアの生産では、シンガポールに一極集中となっている。メディア事業を担当するシンガポール事業部の売り上げは、全社の 12%に上り、ひとつの工場としては

HOYA の中で最大の売上をあげている。

筆者は、2004 年にも同じ工場を訪問したが、今回訪問までの約 3 年間で生産能力は 3 倍になっていた。

量産拠点から変貌した三菱化学

上記の昭和電工や HOYA は、シンガポール工場を進出当時からそのまま量産拠点として位置づけてきた。おそらく将来もそのような位置づけは変わらないであろう。しかし、進出当初は量産拠点だったが、その後、量産拠点はシンガポール以外の拠点に移り、それとともにシンガポール工場の役割を変えていった企業もある。それが三菱化学とシーゲートである。

三菱化学のシンガポール工場は、三菱化学メディアの 100% 子会社であり、1995 年に CD-R の生産で操業を開始した。その後、1997 年からハードディスクメディアと CD-RW、1998 年から DVD-RW、1999 年から DVD-R と生産品目を拡張しながら、三菱化学メディアの量産拠点として発展してきた。

ところが、CD-R など光ディスクでは 90 年代末から台湾企業が参入して低価格攻勢をかけ、三菱化学メディアの事業も赤字に陥った。メディア事業全体のリストラが必要になった状況の中で、シンガポール工場の位置づけも見直しが迫られた。

三菱化学は、研究部門出身の小林喜光氏¹ を事業責任者に指名して事業改革にあたった。小林氏は、1 年で黒字化しなければ全面的な事業撤退という条件で、改革を推進しなければならなかった。そのような背景で、先に述べたようにハードディスクメディア事業は昭和電工に売却され、一方、光ディスク事業のビジネスモデルは抜本的に改革されていった。その結果、三菱化学の光ディスク事業は目覚ましい回復をみせた。2006 年の第一四半期における三菱化学の世界販売シェアは、CD-R が 17.3% (1 位)、CD-RW が 20.3% (1 位)、DVD-R が 17.8% (1 位)、DVD-RW が 13.9% (3 位) となっている (日本記録メディア工業会発表の数字)。それでは、三菱化学の新しいビジネスモデルはどのようなもので、その中でシンガポールはどのように位置づけられていったのであろうか。

新しいビジネスモデルは、日本で材料と研究開発、シンガポールが量産技術開発、台湾・インドで委託生産による量産という分業体制である。台湾とインドの生産は自社ではなくローカル企業に生産委託している。新しいタイプの光ディスク製品の量産立ち上げはシンガポールで行われる。たとえば、DVD-R の市場が立ち上がる初期は、量も少なく、台湾からの参入もない。この時期、いち早くシンガポールで量産立ち上げをすることによって、ライフ

¹ 小林喜光氏は、現在三菱化学取締役 CTO で、次期社長に就任する予定である。

ものづくりアジア紀行

サイクル初期の利益を稼ぐ。しかし、成長期になると台湾からの参入も出てきて、価格競争が激しくなるので、その時点で台湾やインドに生産委託して低コストで製品を調達する。同時に、委託先には色素材料と生産レシピを販売し、開発投資を回収していく。また、その時点でシンガポール拠点は次の新しいタイプの製品の量産化に移行していくのである。こうやってシンガポールで生産される先端製品と台湾・インドの委託先で生産された低コスト製品を、自社ブランドで販売している。

この事業変革のときにシンガポールでも全体の人員を絞り、駐在人数も減少した。上記のような体制なら、日本と台湾・インドという2極体制でも可能なように思われる。シンガポールの工場を売却しなかったのは、いくつか理由があるという。最大の理由はシンガポールが量産立ち上げ工場としての能力をすでに蓄積していたからである。台湾生産に切り替える前の立ち上げ工場として、日本工場では規模が小さくなりすぎる。また、95年以降、各種製品の量産立ち上げを担ってきた実績がシンガポールにはあった。現場の能力も設備も、シンガポールに蓄積していた。シンガポール工場には操業開始時からの継続メンバーもあり、10年選手が育っているという。量産立ち上げとしては、製造技術のマネジャーなど、優秀な人材がいるかどうか競争力の源泉になるので、操業開始以来、優秀な人材が外部に流出しないよう、賃金や昇進などで工夫しているという。

委託生産への切り換えで生産を中止した品目は、DVD-Rが2003年に、DVD-RWが2005年に、CD-RWが2006年に生産停止になっている。現在は、2004年5月に生産を開始した記録型DVD2層メディアが主力製品で、2年以上たった現在でもキャッチされずに維持している。また、次世代のHD DVD記録メディアの生産も開始したところである。

シンガポールをハブにしたシーゲート

シンガポールのハードディスク産業の始まりは、アメリカのシーゲートによる1983年の進出である。これ以降多くのハードディスク関連企業が、シンガポールに進出し、シンガポールにハードディスク産業の生産ネットワークが形成された。昭和電工などメディア企業の他にも、スピンドルモーターの日本電産なども進出している。

シーゲートは、競争の激しい業界にあって約35%のシェアをもつトップ企業である。ヘッドやメディアといった主要部品を内製する垂直統合型の企業であり、PC用からサーバーまで幅広い製品ラインをそろえている。垂直統合でフルラインという、昨今のエレクトロニクス業界では珍しい事業モデルで業界トップを維持しているアメリカ企業である。最近、有力な競合相手のマックスター社を買収して、さらに規模を拡大しつつある。

現在、シンガポールにはドライブ組立工場とメディア工場があり、約1万人を雇用している。ドライブの組立では、一時期はシンガポールに8社が進出していたが、現在ではシンガポールとHGST²の2社だけである。シーゲートも、80年代後半以降、タイ、中国に量産拠点を作っていった。現在のシンガポール拠点の役割は、サーバー向けドライブの量産と、タイや中国で量産する低コスト品の量産立ち上げである。上記の三菱化学とは、量産の移転先が自社工場である点で異なるが、量産立ち上げという点では非常に類似した位置づけになっている。

そのようなシーゲートも、三菱化学と同様に、2000年代初頭に採算が悪化した時期があり、大きな事業のリストラがあった。そのとき、シーゲートは、規模を拡大するメリットをフルに享受するために、ふたつの戦略をとった。第一は、部品の共通化である。もっとも鍵になる中核部品はヘッドであるが、それを幅広い製品ラインの間で、できる限り共通化できるように設計戦略をとっているという。第二は、生産工程の自動化と設備の共通化である。シンガポールがマザー工場として効果的に機能するためには、タイでも中国でも同じ設備で操業しているほうが望ましい。それまではバラバラだった工程を、自動化を推進するとともに世界的に統一した。それまでは規模を拡大しても、規模の経済性は小さかったのかもしれない。現在では、シンガポールがハブとなって、有機的な連携を形成し、規模の経済性を追求している。

一方、メディア工場の位置づけは、昭和電工と同様に完全な量産拠点である。シーゲートは、シンガポールに大規模な追加投資を実施することを2006年9月に発表した。シンガポール北部のウッドランド地区にメディアの新工場を建設する計画で、シーゲートにとってシンガポールで3カ所目の工場となる。投資額は13億シンガポールドルで、新工場は2008年に操業開始予定である。面積は5万4,000平方メートルで、当初は1,000人を雇用、操業4年目の段階で3,000人の雇用機会を提供するという。この工場が完成すると、シーゲートが生産するメディアの80%がシンガポールで生産されることになる。昭和電工やHOYAとあわせて、シンガポール全体としてはメディア生産の世界シェア25%に達するという。

中国・インドと等距離にあるシンガポール

以上のように、シンガポールで活発に活動している製造業を見てみると、そこに共通性があり、それがシンガポール製造業の魅力になっていることがわかる。まず第一に、エンジニ

² HGSTは、日立がIBMのハードディスク部門を買収し、日立のハードディスク部門と併せて設立された企業である。シンガポールに進出したのは旧、IBMである。

ものづくりアジア紀行

アのレベルが高いことである。自動化されたベアリング製造、メディアの生産、ハードディスクドライブの組立、いずれも設備を使いこなすエンジニアが必要になる工場である。筆者の調査チームは、昨年フィリピンのハードディスク産業を調査に行った。フィリピンには、富士通、東芝、日立など日系のハードディスク工場が集積している。そこでも同様に、エンジニア層が安定的に確保できることが、フィリピンのメリットであるという認識が聞かれた。³ インド製造業も同様のメリットがありそうだという認識をもっている。⁴ 一方、タイではワーカーのレベルは高いがエンジニアの確保に困っている企業が多いようである。

第二の魅力は、量産立ち上げ拠点として、中国など量産拠点への橋渡し役となっていることである。これも上記のエンジニア層が大きな役割を果たしていることは言うまでもない。さらに、シンガポールの工場では、中国やインドからの出稼ぎ労働者を活用している。シンガポール工場の状況は、現場ではそのまま中国工場の姿となっているわけである。したがって、中国への生産移転がスムーズに進むのかもしれない。日本工場から中国工場へ移転する場合には、現場ワーカーの違いが移転のボトルネックになっているケースが見られる。本稿の冒頭では、日本と中国の狭間で中途半端になって役割を失っているのではないかという仮説を示したが、むしろその中間的な位置を十分に活用する余地があったようだ。

シンガポールは、民族的には中国系が75%程度で多く、彼らは英語と中国語を話している。また、インド系も8%程度いる。さらに、地理的には中国ともインドとも、ほぼ等距離にある。シンガポールにとって、中国やインドが発展することは、脅威である以上に大きなチャンスなのかもしれない。

³ 新宅純二郎「フィリピンの擦り合わせものづくり」『赤門マネジメント・レビュー』5(5), 283-288.
<http://www.gbrc.jp/GBRC.files/journal/AMR/AMR5-5.html>

⁴ インドについては、次の論文を参照されたい。善本哲夫・新宅純二郎・中川功一・藤本隆宏・梶山泰生・天野倫文・太田原準・葛 東昇「インド製造業のものづくりと日系企業のインド進出 二輪、四輪、家電の事例」『赤門マネジメント・レビュー』5(12), 707-728.
<http://www.gbrc.jp/GBRC.files/journal/AMR/AMR5-12.html>

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 6巻2号 2007年2月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>