

中国液晶テレビメーカーの実態と企業戦略

中国企業2社の事例

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

善本 哲夫

同志社大学商学部

東京大学ものづくり経営研究センター

E-mail: tyoshimo@mail.doshisha.ac.jp

立本 博文

東京大学ものづくり経営研究センター

E-mail: tatsu@mmrc.e.u-tokyo.ac.jp

許 経明

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: kyokeimei@yahoo.co.jp

要約：中国における急速な液晶テレビ市場の拡大を主導しているのは、ローカル企業である。こうしたローカル企業の躍進は、液晶テレビがモジュラー型製品であり、ローカル企業が得意とする典型的なアーキテクチャ特性を持っていることが、その要因となっている。液晶テレビの主要部品である液晶パネルやチップセットを外部から調達し、組み立てる。これはシャープの一貫生産とはまったく異なり、パネルは三星から調達し、独自の画像処理エンジンで差別化を図るソニー形式でもない。中国では、モジュラー型製品領域でローカル企業の乱立する傾向が強い。ローカル企業の市場参入が急速であったのは、液晶テレビのアーキテクチャが、モジュラー化したからであった。ところが、こうした参入者の多いモジュラー型製品市場では、価格競争が激しくなりやすい。携帯電話やVCDプレーヤなど、過去のモジュラー型製品市場を振り返れば、ローカル企業は同質的製品の低価格化により事業採算性が悪化してきた。本稿が事例として取り上げるローカル企業は、こうした経営環境から抜け出す試みを展開し始めている。変革が求められるローカル企業の戦略と動向を考察し、報告する。

¹ 本稿は2006年12月28日開催のコンピュータ産業研究会での報告を蘇世庭（東京大学大学院経済学研究科）が記録し、本稿掲載のために報告者の加筆訂正を経て、GBRC編集部が整理したものである。文責はGBRCに、著作権は報告者にある。

1. 中国液晶テレビ市場の現状

液晶テレビ元年

中国において、2005年は薄型テレビ元年と呼ばれた。中国の液晶テレビ生産台数は2004年に80万台だったが、2005年には生産台数が463万台へ一気に躍進した。中国情報産業部の資料を参照すると、2006年1～10月の累計でブラウン管テレビの生産量は7325万台、液晶テレビは713万台で、ブラウン管テレビ生産量の約一割を占めるまでになった。

大都市の大手量販店圏では、液晶やプラズマなどの薄型テレビの売上げがブラウン管テレビを越えている状況にあり、家電量販店の陳列も薄型テレビが大半を占めている。地方都市を中心にテレビ需要の大多数は未だにブラウン管テレビが占めるが、液晶テレビの浸透が加速度的に進んでいるのが、実態である。2006年夏に西安のあるローカル企業のブラウン管テレビ工場を訪問したが、すでに生産ラインは稼働を停止していた。この企業は液晶テレビを生産していない。ブラウン管テレビ事業の競争は激しく、低価格化の波で淘汰が進み、生き残った企業も液晶テレビへとテレビ事業の基盤をシフトさせはじめている。

薄型テレビの中でも液晶テレビが主流となっている。その要因は、画像チップによる性能向上とPDPを上回る価格低下にあると考えられる。液晶テレビ価格をみてみよう。例えば、2006年夏に西安で調査した家電量販店の店頭価格で、中国ローカルメーカー製37インチは9999元、32インチ6180元である。なお、中国メーカーの7社（上海SVA、TCL、Haier、

表1 伸びる中国での液晶テレビ生産

液晶テレビの伸び：124%増

2006年1-10月電子情報機器主要製品生産量				
製品名	単位	生産数量		
		本月累計	前年同期	前年同期比%
テレビ全体	万台	7909.7	8002.0	-1.2
ブラウン管	万台	7324.9	7228.2	1.3
リアプロ	万台	77.4	59.1	31.0
液晶	万台	712.8	318.2	124.0
PDP	万台	53.2	62.9	-15.4

出所) 中国情報産業部サイト <http://www.mii.gov.cn/index.html>

液晶テレビ生産量(万台)	2004年	2005年	2006年1-10月
	79.6	462.5	712

出所) 中国情報産業部が発表した統計データによる整理

長虹、スカイワークスなど)で80%弱の市場シェアを持つ。他方、PDPテレビは外資系が若干強い。

香港エレクトロニクスフェア 2005 の印象

2005年の香港エレクトロニクスフェアで、ローカル企業の動向を窺ってきた。長虹やハイアール、TCLなど、大手テレビメーカーと呼ばれる企業群が展示するテレビは、液晶テレビで占められ、ブラウン管テレビはブースの隅の方にポツリと展示されているだけである。ブラウン管テレビは、すでに詳細なスペック説明も展示されていなかった。エレクトロニクスフェアの展示を見る限り、いまや多くの企業が液晶テレビへのシフトを鮮明に打ち出している姿が見て取れる。また、このフェアでは、大手メーカー以外のローカル企業の新規参入者がブースを出店しているのも目立った。新規参入のあるローカルメーカーに話を聞いた。パネルの調達について質問したところ、真偽のほどは確認していないが、大手テレビメーカーが調達しながら、使いきれなかったパネルを買い取っているというのだ。つまり、大手テレビメーカーが自分たちのセット組立キャパシティ以上のパネルを大量調達し、余ったパネルを横流し販売している、ということになりそうだ。また、新規参入企業は、OEMを提示してくる企業も多かった。

印象ではあるが、展示されている中国企業製液晶テレビの画像品質は、向上しているよう

図1 香港エレクトロニクスフェア 2005 長虹のブース



出所) 報告者撮影

だった。2005年春頃に中国の家電量販店が陳列していた中国製液晶テレビの画質は、隣に置いてある日本製の液晶テレビと比べて、PCでテレビを見るようなザラザラ感が目立っていたが、秋に入ってその画質がずいぶん改善されていた。素人目では、ほとんど日中の画質の違いがわからなかった。一見すると、中国の液晶テレビメーカーが短期的に技術力アップを果たしたようだが、原因を探ってみると、この背景には液晶テレビに内蔵している汎用画像処理チップの進歩に依存している面が大きいと考えられる。

2. 液晶テレビのアーキテクチャ特性

ここでは、液晶テレビのアーキテクチャ特性について考えていきたい。すでに液晶テレビはモジュラー度の強い製品になっており、液晶パネルモジュール、LSIチップセットに主要機能のすべてが埋め込まれて、これら主要部品を組み合わせるだけで、液晶テレビの設計、生産が可能である。特にLSIで構成される画像処理回路には、様々なノウハウが蓄積されている。画質や基本性能の向上では、このLSIの進歩が果たす役割が極めて大きい。また、2005年から様々な機能を統合したIntegrated DTV Processor (MPEG + image)チップの生産量が急増している。つまり、LSIに液晶テレビ設計のノウハウや基本機能の大部分が埋め込まれ、画質向上を実現するチップを調達できれば、複雑な設計作業や調整作業を用いなくとも、容易に画質の良いテレビを生み出すことが可能になっている。

こうしたモジュラー型のアーキテクチャ特性をうまく活用し、液晶テレビへの急速な事業基盤のシフトや新規参入を果たしたのが、中国のローカルメーカーである。自らは、外装部の設計や、外部から購入した画像処理LSIのパラメータ調整などに業務を集中し、液晶テレビを組立生産する。モジュラー化した製品として、中国の携帯電話産業に同様の事業形態が見受けられる。独立したデザインハウスが携帯端末を設計、PCBを生産し、中国の携帯電話端末組立メーカーに提供する、分業構造が確立している。デザインハウスやチップセットなどの主要部品を提供するベンダーの存在によって、高度な技術やノウハウが不要になり、携帯電話端末事業の立ち上げや、オペレーションが、容易になったのである。中国の携帯電話市場では、およそ50社が年間500機種以上の端末を市場投入しており、過酷な競争を強いられている。中国の携帯電話端末は、どのメーカーの製品も同じチップを利用しているため、製品の差別化が難しく、競争の焦点はもっぱら価格に集中し、競争が激しくなって収益が悪化している。

液晶テレビの市場環境も同じであり、液晶パネル及びLSIメーカーに依存した設計・生産体制の結果、どのローカルメーカーの製品も似通ったスペック、性能であり、価格競争が激

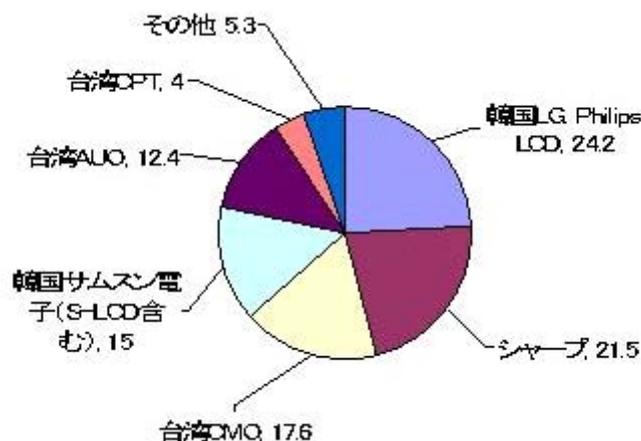
しくなりやすい。現に、中国の液晶テレビの市場価格の下落スピードは早い。

3. 中国メーカーの液晶、チップセットの調達

世界的に見て、液晶パネルの供給元は台湾、韓国、日本の各メーカーで大多数を占める。液晶パネルでは、台湾、韓国が液晶テレビ用の大型パネルに特化している傾向が強く、日本はバランスの取れたフルラインの生産をしているようだ。中国企業へのパネル供給をみると、台湾（AUO、CMO）、韓国（三星、LG・Philips）が圧倒的に多い。

厦華電子（XOCECO ソーセーコー）でおこなったヒアリングによると、画像チップ業界のメジャーは、Genesis、Pixelworks、Trident、MStar、ZORAN など、8社が存在するという。ZORAN がデジカメ用汎用チップを大量に売り出し、台湾のデジカメ OEM メーカーや日本の廉価版デジカメに搭載されている。この場合、チップ購入側、つまりデジカメメーカーは、ソフトウェア資産を自前で開発する傾向が強い。しかし、中国企業の液晶テレビは、デジカメのケースと違い、メーカー側にはソフトウェア資産がほとんどなく、提供されるソフトウェアの範囲内で、パラメータの調整を行うだけである。液晶パネルやチップセット、ソフトウェアを自前で開発、生産する中国企業は皆無であり、モジュラー化した液晶テレビの環境を活用して、外部から部品を調達し、設計、組み立てるビジネスモデルが、その事業基盤を支えている。

図2 テレビ用液晶パネル供給量のメーカー・シェア
(2005年第2四半期実績)



出所) 日経マーケット・アクセス『ディスプレイ市場総覧 2006 をもとに作成

表2 中国企業の液晶パネル、画像処理LSI調達の一例

企業名	液晶パネル調達先	画像処理LSIの調達先
長虹	(韓国)LG-フィリップス、(台湾)AUO、CMO	台湾Topro
康美佳	(韓国)LG-フィリップス、サムスン	米国Pixelworks
創維	(韓国)LG-フィリップス、(台湾)AUO	台湾Sunplus
TCL	(韓国)LG-フィリップス、(台湾)AUO	台湾Trumpion
海信	(韓国)LG-フィリップス、(台湾)AUO	米国Micronas
厦華	(日本)シャープ、(韓国)LG-フィリップス、(台湾)AUO、CMO、CPT	米国Pixelworks、Genesis
夏新	(日本)シャープ、(韓国)LG-フィリップス、サムスン、(台湾)AUO	米国Pixelworks

出所)「中国のFDPテレビ市場」『日経マイクロデバイス』2004年4月号、報告者らインタビューをもとに作成

4. 事例：夏新電子（AMOI電子）と厦華電子（XOCECOソーセーコー）

以下では、中国企業の液晶テレビ事業について、2社のケースを紹介する。

夏新電子と厦華電子のプロフィール		
企業名	夏新電子	厦華電子
所在地	中国福建省厦門	中国福建省厦門
設立	1981年	1985年
主要製品	液晶テレビ、携帯電話、DVDプレイヤー、ノートPC、MP3プレイヤー	液晶テレビ、ブラウン管テレビ、PDPテレビ、DVDプレイヤー、キャッシュレジスター
英社名	Amoi Electronics Company Limited.	Xiamen Overseas Chinese Electronics Co. Ltd.
ブランド	Amoi	Xoceco、Prima、Harwa(ドイツのみ)

§ 夏新電子

夏新電子は1981年に設立された中国企業である。設立当初から1990年までは、日系企業のCRTディスプレイを、OEM、ODM生産していた。1990年から1996年の間にVTRで高収益を得て、1996年にVCD(VIDEO CD)を開発。1999年にPHS、2001年にはGSM携帯電話端末に参入した。携帯電話端末は、一時は売上げの60%を占める支柱として、大きな利益を生んだ。そして2003年から液晶テレビに参入した。

モジュラー型製品における収益悪化サイクルを経験

モジュラー型製品では、主要部品を購入してくれば、比較的容易に完成品を設計し、生産することができる。そのため、多数の企業が参入できる。製品ライフサイクルの初期、市場が急速に立ち上がる時期には、需要の伸びが大きく、売り手市場であり、参入企業が多くてそれぞれが利益を上げられる状況にある。しかし、市場が成熟してくると、供給過剰で激しい価格競争になり、各社とも利益を上げられなくなる。

中国の家電、エレクトロニクス産業では、各種製品でこのパターンを繰り返してきた。90年代になって、洗濯機や冷蔵庫などの白物家電の市場が立ち上がると、数百社の中国企業が参入する。すると、需要の伸びとともに、中国企業は生産を伸ばし、高収益をあげる。その時点で中国企業が日本企業など海外企業を市場から追い出していく。しかし、その後、中国企業、とくに大手は無謀とも言える増産で供給量を増やし、価格競争は激化していく。市場の伸びが鈍化してくると、供給過剰で各社とも収益が悪化してくる。そうすると、新たに市場が立ち上がる新しい製品に収益源を求めて乗り換えていく。白物家電の次はブラウン管テレビ、DVD プレーヤーであった。しかし、それらの新しい分野でも白物家電と同様の収益悪化を繰り返す。そこで、さらに携帯電話端末、液晶テレビといった分野への展開が見られる。

夏新電子も、モジュラー型製品の事業において、低価格化による収益悪化を経験してきた。価格低下の推移をみると、VTR は 4000 元から 2000 元になるまで 15 年かかったのに対し、VCD は 3 年間で 2800 元から 1000 元までさがった。収益の柱であった携帯電話の場合、2004 年までは年間 10 機種を投入し、一機種当たり 50 万台の販売台数であったのに対し、近年は、多くの参入企業による端末の過剰供給に対応した品揃えを余儀なくされて年間投入機種が 30 を超え、一機種当たりの販売台数が 10 万台まで減少し、投入機種当たりの事業採算性が悪化してきている。つまり、夏新電子がモジュラー型製品で経験したことは、新たな事業に参入しても、同質的な製品の過剰供給が生じて価格競争が激化し、収益を上げられる期間が極めて短くなるという市場特性に直面したことであった。

同質化競争を避ける努力

そこで、同質化競争から逃れるために、設計開発力向上をめざした。携帯電話端末の開発では、2002 年当時は製品ラインの 30% をデザインハウスに依頼したが、2004 年には、ほとんどの機種を自社内で開発するようにした。中国ローカルの携帯電話端末には、Mediatek のチップがしばしば使われる。Mediatek はチップだけでなく、携帯電話端末設計におけるトータル・ソリューションを提供するのだが、どのメーカーもこのソリューションを使うため、Mediatek を使っていたのでは製品の差別化は難しい。そこで夏新電子は Mediatek のソリュ

ーションに頼らず、TI、Agere など、他のチップセットで差別化を図っている。外部から購入したチップセットをもとに、パラメータの調整で差別化を行うわけだが、チップセットメーカーのソリューションに頼るのではない、自らの学習による知識の蓄積も目論んでいるのであり、こうした考え方は、事業基盤を主要部品メーカーのソリューションに頼りがちな中国企業の中では、画期的と言えるだろう。そしていまや夏新電子は、第三代携帯電話の研究開発にも投資している。

なぜ液晶を選んだのか？

VCD、携帯電話端末に替わる新たな収益の柱に育てるべく、夏新電子は液晶テレビ事業に参入した。薄型テレビ事業の選択肢として、プラズマの製品化も検討したが、市場参入はしなかった。開発リソースを考えたとき、液晶、プラズマ双方を開発する余裕はないと判断したのである。また、将来的な市場規模や製品競争力に鑑み、液晶パネルは調達しやすいし、薄型テレビの主流を占めると予想した。

ところが、液晶テレビも同質化競争が進み、価格が急速に低下した。かねて繰り返してきたこの状況を回避すべく、夏新電子は開発部隊に180人（うちSW（ソフトウェア）エンジニアが80人）を投入し、ソフトウェア開発能力の増強を図った。また、チップベンダーから提供されたレファレンス・デザインをそのまま採用せず、ソフトウェアを自社でチューニングし、PCB板も自社開発する試みを進めた。さらに、製品に新たな付加価値を付け加えるべく、製品を再定義した、新たなコンセプト創造を行った。例えばインターネット機能が内蔵されたIPTVの開発など、である。この流れは、携帯電話端末から継承されたものといえよう。

液晶パネルの調達先は、特定のメーカーにこだわっていないが、台湾企業から調達するケースが多い。なぜなら、コストや価格交渉、デリバリーなどで、他国のパネルメーカーよりも融通がきき、柔軟な対応が受けられるからだという。

自社ブランド展開

夏新電子は「AMOI」ブランドで液晶テレビ事業を展開している。仕向地は中国国内販売だけでなく、積極的に海外市場に目を向け、現在はヨーロッパ市場にも進出している。2006年の販売台数は20万台強で、そのうち10万台強（約50%）をヨーロッパで販売している。市場セグメントもローエンド展開ではなく、Aグレード（ソニー）と台湾製のBENQなどの間を意識している。もっとも売れているのはドイツであり、ノルウェー、スウェーデンなどの北ヨーロッパでも好調な滑り出しのようだ。長年にわたり日本企業と共同開発を行ない、

図3 IPTV



販売価格は約2万円
マイクロソフト社のオペレーティングシステム(OS)「Windows CE 5.0」搭載
次世代インターネット・プロトコルのIPv6をサポート
無線LAN規格のWi-Fiにも対応

出所) 報告者撮影

多くのエンジニアを日本企業に派遣して研修を受けてきた経験が、市場で評価を受けられる高い品質の製品に結実して、ヨーロッパ進出の成功をもたらしたのだという。

海外市場では、OEM による他社ブランド進出ではなく、あくまで自社ブランドで展開している。これは中国国内でも同じで、現在、OEM は一切行っていない。

§ 厦華電子

選択と集中

厦華電子は 1985 年に設立され、当初はテープレコーダー、電卓、ファックスを生産していた。また中国で初めて GSM 携帯電話を生産したローカル企業でもある。その後、事業の選択と集中を行い、携帯電話事業をレノボに売却し、最終的にカラーテレビ事業に集中した。

PC 向けの液晶モニター事業は、2001 年から展開していた。しかし、モニター事業は台湾企業の台頭という逆風にあって、撤退を余儀なくされた。とはいえ、液晶モニター事業の経験は液晶テレビ事業に繋がり、2002 年 9 月の液晶テレビ発売をもたらした。一方、ブラウン管テレビの生産・開発も継続している。また、夏新電子とは違い、厦華電子は液晶テレビと PDP テレビの双方を手がけている。

海外主体の事業展開

廈華電子は、液晶テレビへ参入した当初、ターゲットを中国市場に絞っていたが、伸び悩み、2003年、海外市場を成長エンジンにすべく方向転換を行なった。2005年度の薄型テレビ（液晶、プラズマ）の生産台数は、輸出を含めて85万台に達した。仕向地販売比率を見ると、中国国内が30%、海外市場が70%である。2006年10月現在では、生産台数が140万台（中国国内市場向けが40%、海外市場向けが60%）、2010年には、1000万台まで生産能力を高める計画で、それはつまり、仕向地販売比率の現状と合わせ見ると、主たる戦場は中国ではなく、海外（特に欧州）に設定しているのであり、すでにその方向で事業が稼働しているということである。

設計開発能力

廈華電子は設計開発能力の向上に力を入れている。従来から手がけていたブラウン管テレビにおける電気設計などの知識の積み重ねが、液晶テレビの設計、開発に大いに貢献した。現在は、300名のエンジニアを擁するR&Dセンターを、本社内に設置している。エンジニアを毎年50名の規模で全国各地から募集し、PCBレイアウトや電気設計、機構設計など、液晶テレビシステムの基本設計のすべてを、自社でまかなえる体制を整えている。

特に画質関連のLSIの使いこなしでは、チップメーカーと共同で、連合実験室と呼ぶ画像処理LSIの調整、改良作業を行う作業場を設置している。ここでソフトウェア開発やソリューション設計を行い、それを製品化していく過程で、学習し、ノウハウ、知識を蓄積する仕組みだ。こうした共同開発で、チップメーカーもシステム設計の知識を得られ、共々に利益のある関係となっている。

OEM/ODM ビジネスが主体

廈華電子が持つ「PRIMA」ブランドは主に中国国内市場で展開する自社ブランドであり、海外では自社ブランドではなく、主にOEM、ODMで事業展開している。夏新電子とは違い、自社ブランド展開にこだわらず、OEM、ODMを主軸にした事業成長を志向している。ただし、海外市場でも、一部の製品でPRIMAブランドの製品を投入したり、あるいは、欧州向けに新たな「HARWA」ブランドを設定している。

部品調達

参入当初液晶パネルは韓国の三星、LGから調達していたが、2003年からは主に台湾のAUOやCMOから調達するようになった。画像処理LSIは主にPixelworks、Genesisなど、

複数の欧米系チップメーカーの汎用製品を使用している。欧米系を使う理由は、日本企業のチップはコスト的に高いためだという。

外資企業と積極的な協業

廈華電子は積極的に外資企業と協業関係を構築している。液晶パネルでは、台湾の液晶パネルメーカー中華映管（CPT）との協業を展開しており、また、CPTは廈華電子の株主にもなっている。

OEM/ODMにおける外資企業との関係を、製品コンセプトや設計能力を学ぶ機会と捉えて、活用しようとする姿勢がある。例えば、日本の液晶テレビ市場に新規参入した日本企業のバイ・デザインとの協業で、学習機会の拡大を図っている。バイ・デザインは元アキア創業者飯塚氏によるスタートアップ企業であり、自社工場を持たないファブレス企業である。商品企画、設計、販売が液晶テレビ事業の基軸であり、生産は複数の企業に委託しており、その中心にあるのが、廈華電子である。バイ・デザインの製品開発は、廈華電子と共同で行っている。廈華電子は、バイ・デザインにOEM/ODMする過程で、多くを学んだ。例えば、廈華電子はブラウン管テレビの設計、生産を行っていたため、インターフェイス知識は持っていたが、しかしDVI（Digital Visual Interface）など、液晶テレビに求められるインターフェイスはブラウン管テレビよりも多く、その関連知識は持っていなかった。こうしたインターフェイスの知識を、バイ・デザインとの協業を通じて手に入れた。また、液晶テレビに要求されるスペックや、先進国市場で求められる品質や性能、製品信頼性の定義などについて学ぶ機会を得た。

こうした協業を設計能力向上にうまく活用しようとする姿勢が、廈華電子には強い。また、生産機能を持たず、共同開発を進めるバイ・デザインにとっても、こうした廈華電子の経営姿勢が必要だし、この姿勢や努力こそ、バイ・デザインが廈華電子をパートナーとして選定した理由でもある。

問題点：現場能力は未熟

廈華電子のコンベアラインは、とにかく大量に生産することを優先している。部品不足等の問題から、組立仕掛り品がラインサイドに積まれ、生産オペレーションで、改善等の余地がまだまだ広く残されている。検査工程も停滞気味で、検査待ち製品がコンベア上に渋滞していた。見方を変えれば、検査をしっかりと行う姿勢にオペレーション能力が追いついていない状態ともいえ、出荷前に品質を確保しようとしているようだ。

事例のまとめ

従来中国企業の製品のイメージは、「安かろう悪かろう」のモジュラー型製品の傾向が強い。モジュラー型製品を得意とする特性は変わらないが、事例二社は、自社ブランドとOEM/ODMビジネスの展開に違いはあるものの、過去の中国市場における苦境(モジュラー型製品の収益悪化サイクル)を踏まえ、早くから海外市場を念頭に事業を展開し、現在では、そのために必要な設計能力を高めつつあることで共通しており、これらが将来成功するかどうかは不明ながら、こうした中国企業が出てきたことは注目に値する。液晶テレビはモジュール(半導体、液晶パネル)に機能集約しており、モジュールの進化によって、性能・機能向上が容易に実現できる。部品さえ調達できれば、参入が容易で、かつ同じような性能品質の実現も容易なことに、中国企業が気づき、そこからの脱却を模索しているのである。技術差異化の乏しい製品戦略では、モジュラー型製品の収益悪化サイクルから抜け出すことが難しい。

2 社の動向をまとめると、設計能力向上や海外市場開拓は、読み替えれば品質や差別化を重視するようになった、といえるのである。

こうした変化を考慮した中国企業観が、今後、日本企業のデジタル家電産業における戦略構想で重要になってくるだろう。つまり、中国企業と協業するのか、または真っ向から競争するのか、変化をトレースしながら、どのような仕組み、戦略を構想するかを真剣に考える時期はもうきている。

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>