

## 自動車メーカーの進出とタイ地場産業の活力

—自動車改造を担う中小メカニックと海外の中古車部品輸入業者—

Market Entries of Foreign Automobile Firms and Revitalization of  
Thai Domestic Industries: The Case of Auto-mechanics and  
Used-car Parts Importers

ラチョット タンタスラセツ

Tanthasuraseth Rachot

東京大学大学院経済研究科

[E-mail: gorufu1983@yahoo.co.jp](mailto:gorufu1983@yahoo.co.jp)

### 1. はじめに

現在、私は日本から離れた実家で、国が極めて混乱した最中、本稿の執筆に取り組んでいる。汚職や領土問題の対応に不満をもつ市民が首相府を占拠し、警察などとぶつかりながら3週間が経過した。首相はデモを解散しようと、さまざまな試みをしていた最中にテレビ番組に料理人として出演し、その責任を問われて職を追われた。結局、副首相が代わりに新首相になり、新首相の初仕事は首相府の移転となった。そんな混乱のさなか、私は今タイにいる。

だが、混乱極まる政治とは裏腹に、民間企業は通常通りに営業し、経済活動も動き続けている。政策の遅延や変更で、多少トラブルになっても、民間セクターはうまく切り抜け、成長し続けている。そして、地場企業と同様、日系企業もタイをひとつの生産拠点として競争力を保持できるよう、日々積極的な工場の「カイゼン活動」に取り組んでいる。

私は2008年7月29日から8月6日まで、大学の調査に参加して、日系企業の工場・販売会社を訪問した。タイ人の筆者にとっても貴重な機会であり大いに視野を広げることが

できた。<sup>1</sup>

今回のものづくりアジア紀行では、その調査の際に視察した、タイで自動車改造を担う中小メカニックと海外から中古車部品を輸入する業者に注目したい。ややニッチなテーマにも思えるが、じつは日系自動車メーカーが地場中小企業に与える影響を見るには格好の題材である。果たして日系企業の進出によって、地場企業はどのような効果を与えたのか。近年のエネルギー価格高騰などの環境変化は彼らのビジネスにどんな影響を与えているのか。二つの事例から論じたい。

## 2. タイと日系企業

事例を紹介する前に、タイと日系企業のことを簡単に説明したい。日系企業がタイの産業において重要なポジションを占めており、タイの経済成長を支えることに間違いない。日本からみてみると、JETRO の発表では、日本の対タイ直接投資残高は 2007 年末において 197.76 億ドルであり、世界全体の直接投資残高 (5,468.39 億ドル) の 3.6% である。だがタイから見ると、日本の対タイ直接投資額は大きく、2007 年の統計では 1,643.23 億パーツ<sup>2</sup>、直接投資受入額全体 (5,056.12 億パーツ) の 32.5% を占めている (タイ投資促進委員会: BOI)。この地位は数年間揺らいでいない (表 1)。

産業別に見ると、自動車と電気・機械セクターは特に多い。バンコク (盤谷) 商工会議所の発表では、多くの日系企業が「商業・貿易」および「製造業」に所属し、その比率はそれぞれ進出日系企業全体の 16.5% と 50.9% である。さらに、製造業の場合「自動車および関連」と「電気・機械」が大きな割合を占めており、それぞれ全体の 13.8% と 13.4% である (表 2)。これらの自動車や電気・機械を生産する工場はタイ各地にある工業団地で生産活動を行い、製品はタイ国内に販売されるか、海外に輸出される。現在、タイの輸出製品首位 3 品目はコンピューターとその部品、自動車と関連部品、集積回路 (IC) であることから、自動車と電気・機械セクターの日系企業がタイ経済に大きな貢献をしている (表 3)。

本稿で紹介する二つの事例と関連付けるため、ここでは自動車産業に注目し、述べていきたい。タイは 2007 年において、120.36 億ドルの自動車および関連部品を輸出しており、

<sup>1</sup> タイ調査への参加者は新宅純二郎 (東京大学)、天野倫文 (東京大学)、善本哲夫 (立命館大学)、中川功一 (駒澤大学) の先生方と筆者である。

<sup>2</sup> 2008 年 9 月 26 日時点、1 パーツ = 3.11 円であり、33.96 パーツ = 1 ドルである。

表 1 対タイ直接投資（BOI 認可ベース）

（単位：百万バーツ）	2005年	2006年	2007年	構成比（%）
日本	171,796	115,200	164,323	32.5
アメリカ	8,689	71,407	101,107	20
カナダ	6,036	45	15,382	3
欧州	48,012	21,174	60,535	12
韓国	1,485	4,025	5,985	1.2
中国	2,286	2,456	15,856	3.1
台湾	16,456	10,472	8,552	1.7
香港	2,222	10,031	10,125	2
シンガポール	14,422	18,750	34,466	6.8
オーストラリア	1,210	514	1,557	0.3
インド	1,106	2,671	7,398	1.5
マレーシア	20,406	5,368	11,567	2.3
外国投資合計	325,827	266,643	505,612	100

出所) BOI、JETRO

輸出全体の 7.9%にあたり、品目別では第 2 位である。同年における自動車生産台数は 1,287,346 台で、世界第 14 位にあたる。24 社が組み立てを行い、52 社のグローバル・サプライヤー（そのうち、日系 30 社）が活躍している。

日系自動車メーカーとタイ社会との関係は歴史が長い。1962 年のサリット政権<sup>3</sup> 時代に新産業投資奨励法が制定され、自動車産業が重点産業として位置づけられ、免税など各種の優遇措置が講じられた結果、日系メーカーと現地企業との合弁会社が相次いで設立された（みずほ総合研究所, 2003）。例えば、トヨタ自動車は 1956 年からトヨタモーターズ・セールス社が設立されて以来、1962 年にトヨタモーターズ・タイランド(TMT)が設立され、1968 年にタイ現地生産がサムロン工場が始まった。現在、主要な日系自動車メーカー、トヨタ、日野、ホンダ、日産、いすゞ、三菱、マツダがみなタイに進出し、生産をしている。2007 年におけるタイの総生産台数(1,287,346 台)のうち、日系メーカーによる生産シェアは約 91%（マツダ・フォードを含む）に達し、順番としてはトヨタ 39%、いすゞ 13%、三菱 13%、ホンダ 11%、フォード・マツダ 10%、GM 8%、日産 5%、その他 1%となる。ホンダは乗用車に力を入れ、いすゞと三菱はピックアップ・トラックを中心に生産し、トヨタは両方に力を入れている。

<sup>3</sup> 1959-1963 年の間、タイ首相を勤めた軍事独裁者。この時代に、農業から工業への政策転換、5 年計画策定、インフラ整備などが急に推し進められ、工業国としてのタイの基盤が形成された。

表 2 バンコク商工会議所の会員状況

(単位：企業数)	2005	2006	2007	2008	2008のシェア (%)
商業・貿易	195	201	208	213	16.5
製造業	642	647	652	658	50.9
金属	84	86	89	88	6.8
自動車および関連	165	169	173	178	13.8
電気・機械	171	168	163	173	13.4
繊維	38	41	49	47	3.6
化学・窯業	83	82	80	79	6.1
食品	39	40	42	42	3.3
その他	37	37	33	33	2.6
駐在員事務所	25	24	23	22	1.7
土木・建設	73	71	72	72	5.6
金融・保険証券	42	45	48	48	3.7
航空・運輸	69	67	68	68	5.3
旅行代理店	17	20	20	18	1.4
ホテル・レストラン	53	58	55	57	4.4
広告・出版・書籍	25	25	26	24	1.9
検査不動産	18	16	19	19	1.5
政府関係機関	9	8	9	9	0.7
団体	4	4	4	4	0.3
その他	87	90	97	102	7.9
合計	1,234	1,252	1,278	1,292	100

出所) バンコク(盤谷)商工会議所

タイが自動車産業に適している理由はいくつか挙げられる。まず、タイの労働者は日本のものづくりを吸収する力をもっていて、カイゼン活動が現地の人に根付いている。藤本(2005)も「東南アジアは擦り合わせ製品に向いている」と述べているが、タイの自動車産業における人材優位性が強調されることが多い。自動車の現地生産が長らく行われたことから、自動車関連のスキルをもつ労働者、エンジニアなどの人材が比較的豊富であり、品質の高い部品を生産できるサプライヤーも多い。現在、1,637社以上が自動車関連の企業として、タイ自動車研究所(TAI: Thailand Automotive Institute)のデータベースに登録される。タイ証券取引所の1部に上場している企業の中でも、4%にあたる19社が自動車産業に分類され、多くは日系企業に部品を供給するサプライヤーである。

このような環境を背景に、日系企業をはじめとする自動車メーカーが多くタイに進出し、人口が少ないながらもタイはアジアの中で、日本、中国、韓国、インドに続く第5位の自動車生産国になり、国内に巨大な産業クラスターを形成した。この恩恵を受けたのは、部品のサプライヤーや現地のディーラーだけでない。いくつかの中小地場産業も一緒に成長し、大きなクラスターの一角を築き上げた。ここで、中小の自動車改造を担う中小メカニ

表3 貿易統計・輸出（品目別）

（単位：百万ドル）	2005	2006	2007	2007年の構成比（%）
コンピューター・同部品	11,848.70	14,869.40	17,299.50	11.4
自動車・同部品	7,745.40	9,524.20	12,035.80	7.9
集積回路（IC）	5,950.60	7,030	8,053.10	5.3
天然ゴム	3,710	5,396.60	5,640	3.7
宝石・宝飾品	3,232.70	3,668.30	5,381.70	3.5
プラスチック樹脂	4,198.40	4,498.40	5,212.30	3.4
鉄・鉄鋼	2,895.60	3,528.60	4,570.10	3
機械・同部品	2,111.30	2,655.20	4,339.10	2.9
精製燃料	2,352.10	3,648.90	4,097.10	2.7
化学品	2,646.10	3,434.30	3,920.10	2.6
合計（その他を含む）	110,937.70	129,720.40	152,095.20	100

出所）タイ商務省、JETRO

ックと海外からの中古車部品輸入業者の事例を二つほど紹介し、そうしたタイの「民力的活  
力」の一端を見てみよう。

### 3. 自動車改造業者：NGV 向けのエンジンの改造

タイでは、現在、多くのガソリン自動車が天然ガスを利用する自動車（NGV：Natural Gas Vehicle）に改造されている。日本では、タクシーが LP ガスを利用しているのと同じように、タイでは、タクシーやバスにとどまらず、個人の一般乗用車も改造を進めている。NGV への改造が多く見られるようになった理由は主に二つある、タイに天然ガスが豊富であることと、タイ政府の NGV への改造を奨励する政策が存在することである。

タイ国内では、石油の産出量は少なく、ほとんど原油の輸入に頼っている。そのため昨今の石油価格の高騰は、タイの経済を大きく圧迫している。しかし、石油の代替エネルギーとして、天然ガス<sup>4</sup>（NG：Natural Gas）のタイ国内産出量は大きく、今後 18-50 年間ぐ  
らいの需要をまかなうことができるといわれている（Ormjan, 2007）。そのため、タイ国内  
では天然ガスはガソリンよりも安く販売されている。ガソリン価格は常に変動するが、  
NGV ガスの価格がほとんど 1 キログラムあたり 8.5 バーツに固定されており、ガソリンに

<sup>4</sup> 天然ガス（NG：Natural Gas）とはメタンを主成分とするガスで、都市ガスなど家庭で一般的に使  
われているガスである。ガスが圧縮される場合は CNG（Compressed Natural Gas）とも呼ばれる。  
これはプロパンを主成分として、日本のタクシーで一般的に使われる LPG（Liquefied Petroleum  
Gas）と異なるものである。

対して3-4倍のコストパフォーマンスといわれている。

これまで政府は石油輸入への依存を減らすため代替エネルギー政策を進めてきた。そのひとつが、ガソリンエンジン自動車を、天然ガス自動車（NGV）へ改造することを奨励する政策である。改造費用に対する補助金、NGV自動車の物品税の減税（35%から20%へ）、NGV関連設備や部品30項目の輸入税免除/減税（審査中）、NGVやNGV自動車関連企業に対するBOIの優遇措置（輸入税免除、8年間の法人税免除）などが具体的な政策例である。それと同時に、NGVに関する設備、部品および改造方法の規格を定め、資格をもつエンジニアが点検し、サインするなど関連法律を整備し、安全対策にも努めている。

そして、この改造を多く担当するのは、じつは自動車メーカーの系列サービスセンターではなく、地場の中小メカニックなのである。GMシボレーの一部を除いて、ほとんどの自動車メーカーは自ら天然ガス自動車（NGV）を生産していない。よって、自動車の購入者にとって、中小メカニックで改造するのは一番よい方法であり、補助金もあるため、さほどの費用ではない。バンコク周辺の道路を走っていれば、このような中小メカニックを多数見かけることができ、その中に、「NGV改造」や「ガス改造」などの看板が多数見られる。

このような個人が経営する地場の中小メカニックがタイに多く現れたのは、メーカー系列ディーラーがまだ修理サービスを整えていなかった時代が長かったためである。新産業投資奨励法が発足した1962年以来、多くの自動車メーカーがタイに進出し、国内の自動車普及率も高まってきた。当初、自動車メーカーは修理サービスを十分整えることができず、ディーラーも販売事業だけを中心に展開していた。爆発的に増えた自動車の修理ニーズに対応したのは地場の中小メカニックである。日系自動車メーカーがディーラーに修理サービスを十分に整えるようになったのはそれほど昔ではなく、それ以前は中小メカニックが互換部品などを活用し、修理業務や自動車の改造を担い、自動車メーカーが整えられないサービスを補完してきた。近年、自動車メーカーが十分に修理サービスを整えるようになり、中小メカニックの活躍の場が少なくなってきた。しかしタイ政府のNGV奨励政策により、再び自動車産業での活躍の場が広がっているのである。

筆者らはある中小メカニックをインタビューした。オーナーの方は「改造ビジネス」について技術面から政策面までいろいろと説明してくださった。彼によると、改造方法と部品規格は政府の規制によって厳しく制限され、最後は資格のあるエンジニアが点検し、サインしなければならない。作業に手間がかかり人手が必要なため、30台ほど収容できるス

図1 天然ガス車（NGV）のガスタンクや改造したエンジンルーム



写真提供) 新宅純二郎

ペースと 10 人前後の従業員がいた（にもかかわらず 1 日 2 台しか作業できない）。

技術面についての改造方法は、燃料供給方式で大まかに二つに分類できる。ガスを吸引するガスミキサー方式とガスを押し出すガスインジェクション方式である。ガスミキサーのほうが料金は安価で、日本車に多く使われるが、ヨーロッパ車はより値の張るガスインジェクションで改造する人が多い。NGV のタンクはセダンの場合トランクに積まれるが、ミニバンや一部のワゴンの場合はシャーシの下に積まれる。衝突事故に備えて、NGV タンクと最後部は 30 センチ以上離さなければならないという規制があるが、トランクが狭いミニバンや一部のワゴンでは、後ろに積むことができない。運転席ではハンドルの横にコントロールパネルが付いていて、エンジンをスタートした時はガソリンを利用するが、エンジンの回転が上がってくると、自動的に NGV に切り替わるようになっている。コントロールパネルから手動で、ガソリンと NGV を切り替えができ、さながら「ハイブリッド・カー」の様相である。

#### 4. 中古車部品の輸入業

タイで自動車が普及するにつれ、当然交換や修理に使われる部品への需要も高まってきた。しかし、一般的に純正部品は高額のため、頻繁に部品を交換する必要がある商業用のピックアップ・トラックやタクシーなどは純正よりも中古部品を好むのである。そして、40 年ぐらい前から、日本から中古部品を輸入し、販売するというビジネスが成立しはじめ、

現在、タイ国内でも数ヶ所の中古部品輸入業者の大きなクラスターが存在する。

日本から中古車部品を輸入し、販売するビジネスは40年前から中華街のヤワラート通りで始まり、いくつかの中小店舗が集まって、クラスターを作った。人々はここの中古車部品クラスターを「シアンコン」と呼んでいる。これは中華街にある有名な神社の名前に由来した呼び名で、そのクラスターはこの神社に近かったことからそう呼ばれるようになった。その後「シアンコン」は中古車部品クラスターの一般名称になり、現在はバンコク市内に4ヶ所ほど大きな「シアンコン」がある。一番大きなものはバンコク郊外のバンナーという地域に立地し、1万店舗ほどあるといわれた。

今回はパトゥムワン地域の「シアンコン」を訪問した。パトゥムワン地域とは、日本の渋谷のような地域でバンコク中心部かつ若者の街、ビジネス街であり、BTS(モノレール)のサイアム駅という都会の中心的な駅や、日系デパート伊勢丹にも近い。この「シアンコン」は約30年前からチュラロンコーン大学の土地を借りて、営業されてきたという。その規模は2,000-3,000店舗ほどであると推定され、大型デパートが多く立地している活気のある若者街、ビジネス街のど真ん中に、オイルまみれの中古部品業者が多数並んでいる光景はなかなかのものである。

取り扱っている中古部品はさまざまな種類がある。自動車のエンジン、ライト、タイヤなど販売できるあらゆる部品がそろっている。部品はほぼ全部日本から輸入され、この業者が作業員を日本に派遣し、中古車オークションや解体屋から中古車を仕入れ、ばらして、必要な部品だけタイに持って帰る。部品は自動車のスペアパーツや改造のために使われる。たとえば、エンジンは燃料節約の目的で交換用に使われ、聞いたところでは35,000パーツの販売価格と入れ替え料金20,000パーツの合計55,000パーツでエンジンを入れ替えてくれる。なお、ここで扱っているエンジンは多くがトヨタ製のものであった。トヨタ車のタイにおける大きなシェアがあるからこそ、トヨタのエンジンを輸入し、転売するほどの市場規模が生まれ、このビジネスを成立させている。トヨタ車がタイに普及していなければ、おそらくここまでの規模の「シアンコン」も見られなかったのではなかろうか。

ガソリン価格の急騰により、この1-2年でエンジンの入れ替えは急速に活発になったそう。燃費の悪いエンジンを外し、燃費のよいエンジンを入れ替える。ディーゼル車などは直接NGVに改造できないため、ガソリンエンジンに入れ替えてからNGVに改造した例などもある。そのため、以前と比べて、中古エンジンの価格が倍以上に高くなっているという。

「シアンコン」を活性化させるもうひとつの可能性は「ガソホール」である。「ガソホール



図2 シアンコンにある店舗の様子



写真提供) 新宅純二郎

(E10)」とはエタノール 10%をガソリン 90%に混ぜた燃料であり、ガソリンをほぼ代替できるため、政府は代替エネルギーとして利用を促進している。エタノールを混ぜたことによって、燃料がより完全燃焼し、公害が少ない。その上、エタノールは農産物が豊富なタイで多くかつ安く生産でき、その結果、「ガソホール」のほうが普通のガソリンより安くなる。

たとえば、2008年9月25日時点で、普通ガソリンの価格は 35.19 バーツ/リットルに対して、ガソホールの価格が 26.89-27.69 バーツ/リットルであった(PTT 社公表価格)。タイ政府は長期的に普通ガソリンからガソホールの販売に切り替えていく方針も打ち出した。この政策の延長線として、エタノールを 20%、85%を混ぜる E20、E85 も今年発売されている。E20 と E85 は E10 の「ガソホール」とは異なり、特別に設計されたエンジンでないと利用できない。そのため、現在はまだ新型車にしか利用できない。E20 や E85 を利用できる車は 5%ほど物品税の減税を受けられる。今後、E25、E85 が普及していくにつれ、エンジンをはじめとする部品改造需要は高まると考えられ、注目される。

## 5. では、なぜタイ?

さまざまな研究で、圧倒的な資金力とノウハウを武器に進出した外国企業は競争力の弱い地場産業を廃業に追いやるケースが指摘されている。これはある意味で正しい側面であり、決して否定はできないが、海外企業が進出したからこそそこに生まれたビジネスも大いに存在している。

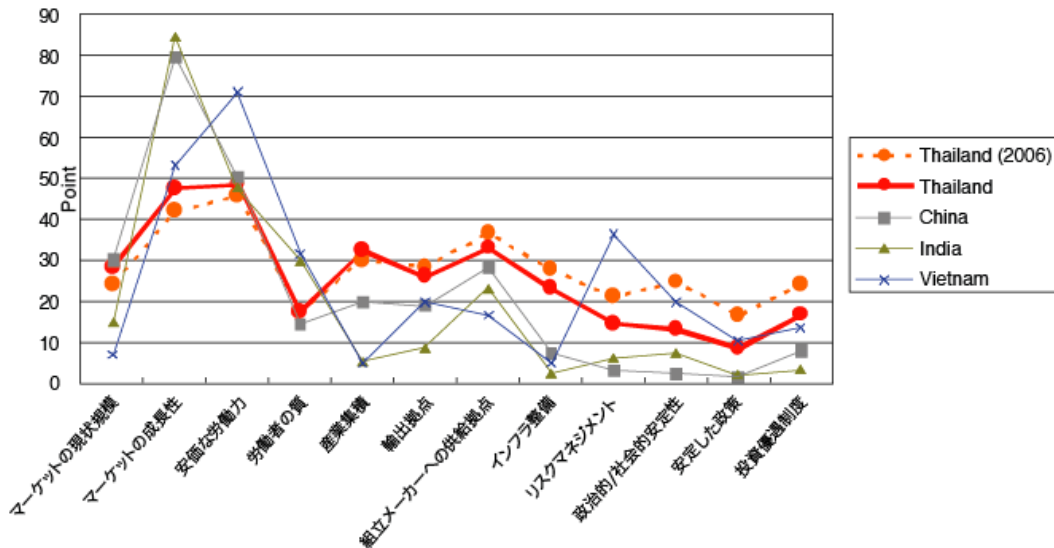
タイにおいては、自動車の修理や改造を担当する中小メカニックや中古車部品の輸入業者がそのよい例である。これらのビジネスは大規模の工場と従業員を抱えている大企業ではなく、工業高校等を卒業した個人メカニックが独立で経営するオーナー企業である。中小メカニックや中古車部品輸入業者は中小企業促進や労働者の就労機会創出にもなっている。発展途上国で海外の資本を受け入れることがその面では良い効果をもたらしている。

自動車産業をはじめとする日系製造業の進出はタイの地場産業を成長させた。しかし、そもそも日系自動車メーカーにとっては「なぜ、タイなのか?」という疑問が残っている。今回の調査ではいくつかの理由を聞くことができた。

まず、ものづくりや改善活動がきちんと人に根付く可能性が高い。タイのワーカーは日本から派遣されたエンジニアのことを聞き、忠実に実行する。年配の人の話をよく聞く文化があることや、日本が技術的に優れているという先行イメージを持っていることが影響している。中国にも駐在経験のあるスタッフの方の話によると、中国では出来高システムで働くことが多く、ものづくりがなかなか根付かないそうである。工場の改善活動に関しては、日本と同じシステムをそのままタイの工場に導入し、それを徹底して成功した企業もあれば、タイ人の性格に合うようそれなりにアレンジして成功した企業もある。「愚直、正直、地道」という看板が工場内に立てられ、真剣さが漂った工場と、各チームが出した改善提案の張り紙がきれいに飾られ、工場内のあっちこっちに貼り付けられる光景の工場、両タイプを目にした。日本と同じ方法で改善活動を進める以外、遊びを好むというタイ人の特性をうまく捉え、改善活動と結ぶという工夫もタイならではのオリジナルである。現地の日本人スタッフによると、会社としては毎日5-10分ずつ改善活動に使う時間を当てるが、自主的に自由時間を使って活動するスタッフもいるそうで、現地人の特性に合致する改善活動はモチベーションを引き出すのに成功したといえる。

次にタイは「総合得点」が高いという。つまり、インフラ、周辺産業、政策、労賃など全体を考慮すると、他の発展途上国よりも総合的に優れている。バンコク（盤谷）商工会議所の調査（図3）によると、タイで一番評価が高い項目は、「産業集積」、「輸出拠点」、「組立メーカーへの供給拠点」、「インフラ整備」、「安定した政策」、「投資の優遇制度」である。今回のインタビューからも、タイの労賃は中国と比べて、比較的安定していることや、しっかりした部品メーカーが多く存在していること（自動車メーカーが多いから）があげられた。ハードディスク部品などのハイテク関連企業は顧客の近くに工場を建てる必要があり、タイに進出している顧客に続いて自社もタイに工場を建てたという答えもあった。

図3 発展途上国に対する評価



出所) バンコク(盤谷)日本人商工会議所

最後に、今回のレポートでは、外国企業の投資促進が国内産業育成上のメリットになることを述べてきたが、現実的にはタイには外国企業への門戸開放が国内産業を駄目にした例もある。例えばタイでは小売業の外資参入規制の緩和を行い、欧米系の大手量販店が大量に進出したことにより、いわゆる「パパママストア」の多くが廃業に追い込まれた。外国企業の適切な投資促進が大きな経済成長につながることは明らかだが、具体的にどこまで受け入れ、どこを規制するかという点については、国際経済学の伝統的な課題でありながら、じつは未だ「正解」は導き出せていない。これまでの経験を踏まえ、発展途上国が今後深く考えないといけない問題だろう。

### 謝辞

本稿に関連するフィールド調査は2008年7月29日から8月6日まで実施された。フィールド調査は東京大学の自宅純二郎先生、天野倫文先生、立命館大学の善本哲夫先生、駒澤大学の中川功一先生と同行させていただいた。調査にご協力頂いた企業様、ご指導を頂いた先生方に感謝を申し上げます。

## 参考文献

- 藤本隆宏 (2005) 「組織能力と製品アーキテクチャ 下から見上げる戦略論」、伊丹敬之, 藤本隆宏, 岡崎哲二 編『日本の企業システム 第 期: 第 3 卷 戦略とイノベーション』303-331. 有斐閣 .
- みずほ総合研究所 (2003) 「みずほりポート タイ自動車産業」
- Ormjan, O. (2007). *Natural gas 'NGV': The real hero of oil crisis*. <http://www.vcharkarn.com/varticle/322>

## データソース

- 日本貿易振興機構 (JETRO) <http://www.jetro.go.jp/indexj.html>
- 盤谷日本人商工会議所 <http://www.jcc.or.th/>
- タイエネルギー省 <http://www.energy.go.th/moen/default.aspx>
- タイ商務省 <http://www.moc.go.th/>
- タイ自動車研究所 <http://www.thaiauto.or.th/>
- タイ投資促進委員会 (BOI) <http://www.boi.go.th/english/>
- タイNGV利用促進センター <http://www.dlt.go.th/ngv/index.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

副編集長 天野 倫文

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 7巻10号** 2008年10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>