オンライン ISSN 1347-4448
印刷版 ISSN 1348-5504

赤門マネジメント・レビュー 8 巻 7 号 (2009 年 7 月)

〔ものづくりアジア紀行　第三十五回〕

ベトナム市場からみる日系電機メーカーの課題と挑戦

大 木 清 弘
東京大学大学院経済学研究科
E-mail: kiyoteruo@hotmail.com

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

はじめに

2008 年 12 月、ホーチミン市の夜は想像していたよりもはるかにぎやかであった。クリスマスが近いこともあり、街はイルミネーションで華麗に飾られ、それに呼び寄せられるかのように、多くの市民が街に繰り出していた。特に保有率が 80%を超えるといわれるバイクが道路を埋め尽くす様子は圧巻であり、「渡れるものなら渡ってみろ」と道路を容赦なく占領している（写真 1）。

ベトナム人にとって、昼間働き、1 回家に帰ったあとに繁華街に遊びに行くというのがひとつの生活パターンだという。若いカップルだけでなく、子供連れの家族も多い。これだけの多くの人数が街に集まっている様子を見ると、市場としてのポテンシャルの大きさを感じさせる夜の風景であった。

写真 1　ホーチミン中心街の風景

一般の多くの日本人にとって、ベトナムはベトナム戦争で有名になり、その後はな

©2009 Global Business Research Center
www.gbrc.jp

りをひそめ、最近は観光で注目されるようになった国といった認識が多いだろう。ベトナムとの経済関係もまだまだ少ない。東洋経済「海外進出企業総覧 2007 年度版」のデータによると、電気・電子産業に属する日本企業の製造・販売会社数は、タイ 100 社超、中国 500 社超に対して、ベトナムはわずか 30 社強となっている。もともと社会主義で閉鎖的な政策をとっていた国であることもあり、日本企業のベトナムへの進出は他の地域よりも遅れていた。[1]

これは観光の面でも同様である。ホーチミン市をタイのバンコクと比較してみると、歴史的建造物がバンコクに比べて少なく、そういう意味での「見どころ」が少ない。たしかに食事はおいしく、物価も安いのではあるが、「ベトナムならでは」というものを強くは感じなかった。その上日本からの飛行機の本数が少なく、運賃も高い。あくまでも私見であるが、観光地としてのベトナムの魅力はまだまだ低い状況なのかもしれない。

このようなベトナムではあるが、特筆すべきは ASEAN 地域においてインドネシアに次ぐ人口をもった国であるという事実である。ホーチミン市の人口は 600 万人強、ベトナムの人口は 8,500 万人である。日本貿易振興機構（JETRO）の調査によると、ホーチミン市における 2006 年時の家電品普及率は、テレビ 96%、冷蔵庫 69.33%、洗濯機 44.67%、エアコン 17%となっている。ホーチミン市は、すでに家電製品の大きな市場となっていることが推察される数字である。このような市場がホーチミン市やハノイ市以外の地域に広がっていくにはまだ時間がかかるだろうが、8,500 万人の人口を抱えるベトナム市場の価値は、現状でも評価できるのではないか。そのようなベトナムという国に対してどのように製品を販売していくかは、日本企業にとって重要な課題のひとつであろう。

以下では、すでに普及率が高く、大きな市場が形成されてきたテレビ市場について、ベトナム市場の調査を通して、ベトナム家電市場の特徴とそこにおける日本企業の地位、および課題について議論したい。すでに市場が形成されたテレビ市場のケースから、今後の戦略についての示唆を考えたい。

2. ベトナムにおけるテレビ市場

⑴ 市場規模と主要プレーヤー

丸川 (2006) によると、ベトナムのテレビ製造業には、現地企業 5 社以上、日系 4 社、韓国系 2 社、中国系企業 1 社が参入している。ベトナム国内のテレビの生産規模は、2003

[1] ベトナムの経済状況などについては、天野 (2008) も参照されたい。

年で 210 万台、市場規模は 2003 年で 130–140 万台、2004 年に 140–150 万台と見られ、2007 年には 200 万台を突破していることが予想されている。また、基本的にはブラウン管テレビが多く、売れ筋は 2004 年において 21 インチ（市場の 58%）であった。2004 年のテレビ台数別のシェアを見ると、サムソン 20%、LG 20%、ソニー13%、松下 12%、JVC 8–9%、東芝 7–8%、TCL 7–8%で、BELCO、VTB、HANEL といった地場国営メーカーが残り 10%程度となっている。ブラウン管を主戦場としたテレビ市場では、韓国勢が強く、日本勢はその後塵を拝しているといえるだろう。

近年では液晶テレビも市場に普及しつつある。今回訪問した量販店すべてに液晶テレビが置いてあり、中心街の量販店では、液晶テレビが 1 階の入り口正面に置かれていた。また、今回調査した量販店のひとつである Khu Mua Sam のセールのチラシに載っているテレビの半分以上は液晶テレビであり、液晶テレビへの顧客の関心の高さがうかがえた。

液晶テレビ市場においても主要なプレーヤーは同様であり、ソニー、サムソン、LG、パナソニック、JVC、東芝、シャープ、フィリップス、三洋などの製品が販売されていた。この中で上位のシェアを得ているのはブラウン管テレビと同様サムソンや LG といった韓国勢ではあるが、近年ソニーが大きく巻き返しているという。液晶テレビの本格普及によって、これからテレビ市場の勢力図が変わっていくことが予想される。

⑵ ベトナムの電器量販店

それでは、これらのテレビは実際にどのように売られているのであろうか。今回の調査では、ベトナムで 7 店舗ほど展開している電器量販店「Khu Mua Sam」、ベトナムにおける最大の電器量販店「Nguyen Kim」、ソニーの直営店であるソニーショップ、及びソニーの製品を専門的に扱うソニーセンターを訪問してきた。訪問した各店舗の概要は表 1 のとおりである。

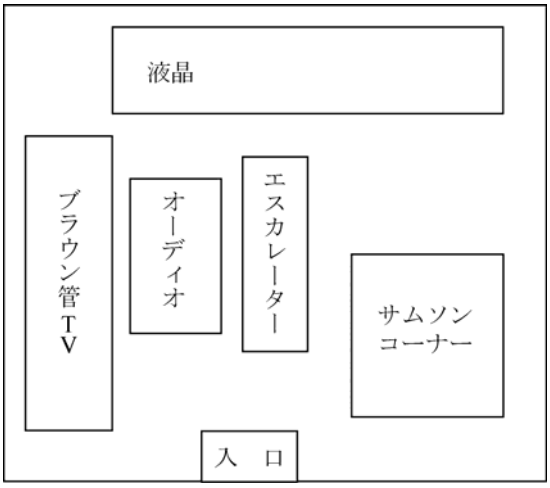
①Khu Mua Sam

Khu Mua Sam は郊外にある電器量販店であり、全国で 7 店舗構えていると店舗に備え付けられたチラシに書いてあった。この店舗は 2 階建てで、テレビ、ビデオ、洗濯機、冷蔵庫、電子レンジ、エアコン、電子ジャー、携帯電話と、電化製品が一通りそろっていた。1 階のレイアウトは図 1 のとおりである。

表 1　訪問したベトナムの電器量販店

	形態	立地	建屋
Khu Mua Sam	電器量販店	郊外	2–3 階建て（売り場は 2 階まで）
Nguyen Kim	電器量販店	中心街	4 階建て
Sony Shop	ソニー直営	郊外（旧工場隣）	1–2 階建て（売り場は 1 階のみ）
Sony Shop	ソニー直営	中心街	1–2 階建て（売り場は 1 階のみ）
Sony Center	ソニーと契約	中心街（Nguyen Kim 近く）	1–2 階建て（売り場は 2 階のみ）

図 1　Khu Mua Sam の 1 階レイアウト



1 階はテレビが大部分で、ビデオやオーディオ機器などの AV 機器も並べてあった。テレビの陳列に関しては、入り口から左側に行ったところに 21 インチのブラウン管テレビがきれいに、そして大量に陳列してあった（写真 2）。テレビの棚は上下方向に 3 台並べ、それが 15 メートルくらい続いている。おおよそ左からベトナム現地企業、TCL（中国企業）、日本企業、韓国企業というような配置になっていた。ただし、ブランドごとに明確に分けられているわけではなく、かなり入り混じった状態であり、同じ縦の列でも同じメーカーのものが並べられているわけでもなかった。

各企業がどのくらい棚を取っていたかと見ると、21 インチのブラウン管テレビでは、サムソンが 6 列取っていて（1 列で 3 台）、もっとも多くの製品を並べていた。その次が TLC の 4.5 列、LG の 3 列、JVC の 3 列、東芝の 2 列、パナソニックの 1 列と続き、ソニーはわずかであった。また、三洋の製品もトータルで 2 列ほど並べられていた。ただし

三洋のテレビはベトナム現地メーカーのVTB と同じ列に並べられていた。しかし値段は VTB が 1,690,000 ドン（約 10,140 円）、サンヨーが 1,990,000 ドン（約 11,940 円）と 15%ほどの価格差があった（10,000 ドンは、約 60 円）。

写真 2　ブラウン管テレビの陳列棚

写真 3　ブラビアの台の上に Philips の液晶 TV

価格に関してさらにいえば、このコーナーにおける 21 インチブラウン管テレビの大体の価格は、現地企業が 1,690,000 ドン（約 10,140 円）、TCL が 1,790,000 ドン（約 10,740 円）、日系や韓国系と日系の安いのが 1,890,000 ドン（約 11,340 円）、日系と韓国系のハイエンドが 1,990,000 ドン（約 11,640 円）というように分布していた。すなわち、現地 ＜中国系 ＜ 韓国系 ＜ 日系、という価格分布の傾向が確認された。

また、棚の中には「日系まがいもの」のブランドもかなり混じっていた。筆者が観察した中では「PENSONIC」というものがあり、それが PANASONIC のテレビの下に陳列してあった。PENSONIC のテレビが置かれているエリアは日本企業のエリアであり、あたかも日本企業の製品のような顔をしながら PENSONIC が陣取っていたのである。

一方で液晶テレビの方に目を向けてみると、ブラウン管と同様にやや雑なブランド管理が行われているようだった。例えば、ブラビアのテレビ台の上にフィリプスや東芝のテレビが載っていることがあった（写真 3）。ベトナム人は整理整頓が得意らしく、陳列自体は非常に整然としているのであるが、ブランド管理に関しては、少なくともこの店舗ではまだまだのように見受けられた。

以上、この店舗のテレビに関するブランド管理は雑としているようであったが、一方でこの店舗の 1 階には「サムソンコーナー」が存在していた。サムソンコーナーは入り口から入って右側のスペースにあり、液晶テレビ、携帯電話といったサムソンの製品だけを集

写真 4　Khu Mua Sam におけるサムソンの展示

表 2　Khu Mua Sam における販売価格

21 インチブラウン管テレビ

メーカー名	モデル	価格（ドン）	価格（円)*
サムソン	21A550	2,050,000	12,300
三洋	21VF1	1,490,000	8,940
フィリプス	21PT5007	1,990,000	11,940
シャープ	21FS4	1,750,000	10,500
ソニー	212M50/S	1,750,000	10,500
東芝	21LZV28	1,890,000	11,340

32 インチ LCD テレビ

メーカー名	モデル	値段（ドン）	価格（円）
JVC	32EX18	7,900,000	47,400
シャープ	32A33	6,890,000	41,340
フィリプス	32PFL7422	8,990,000	53,940
三洋	32K20	6,490,000	38,940
ソニー	32S310	10,900,000	65,400
LG	32LG10	6,490,000	38,940

注*）円の価格は、10,000 ドン ＝ 60 円として換算した。

中的に展示することで、サムソンというブランドを強調していた。

表 2 には、この店舗のマネジャーから入手した製品の価格表を記す。一時的なセール中による価格低下もあるかもしれないので、この価格表はあくまでも 2008 年 12 月時点のものとして理解してもらいたい。

②Nguyen Kim

Nguyen Kim はホーチミンで最も大きい電器量販店である。4 階建てで、1 階は PC や携帯電話といった IT 製品、2 階はテレビや AV 機器、3 階以上は白物家電や生活家電を扱っていた。

同様にテレビ売り場に注目すると、Khu Mua Sam との最も大きな違いは、ブラウン管テレビの売り場が小さいことである。ここでは、ブラウン管テレビは隅においらやれ（それでもかなりの数はあったが)、液晶テレビが主に陳列されていた。

ブランド管理の観点からみていくと、日本製品は Khu Mua Sam よりもブランドごとのまとまりを見せていた。また、販売促進の女性がいて、調査日にはソニーのブラビアを専門的に扱っていた。この点をみる限り、日本の電器量販店と遜色はないような展示が行われていたといってもよいだろう。実際、日系電機メーカーの販売会社社長によると、Nguyen Kim は店員のレベルが高く、商品への理解力も高いという。販売員のレベルという意味でも、この店は高い販売能力を持っていると考えられる。

ただし、陳列棚を見ていて一か所だけ気になる点があった。液晶テレビのコーナーで、JVC のコーナーにソニーの製品が陳列されていたのである。「JVC」と大きく書かれたところにいくつかソニーの製品が置いてあることにはかなりの違和感を覚えた。この理由について現地の販売員に尋ねたところ、「たしかに JVC のコーナーではあるが、新製品がないとその部分が空いてしまうため、他社の製品を入れている」とのことであった。また、写真 6 はパナソニック（VIERA）のコーナーであるが、製品がそろわず、配線がむきだしになってしまっているケースである。店側はこの状態になるのがみっともないと考えており、JVC のコーナーであってもソニーの製品を置くということを行っているのである。

図 5　Nguyen Kim の外観と 1 階

写真 6　製品がない時の液晶 TV の展示

③Sony Shop

ソニーショップとはソニーが直営する販売店であり、ソニーの製品だけを扱っている。今回は旧工場の近くのソニーショップとホーチミンの中心部にあるソニーショップの 2 カ所を回った。

ラインナップの特徴としては一般的にはあまり売られていない、ソニー製品用のアクセサリー等が豊富であることである。取り組みとして注目すべきは、液晶テレビ「ブラビア」を中心にビデオやオーディオが並べられ、それを見るためのソファやインテリアも設置することで「ソニーのある生活のモデルルーム」のようなものを再現していたことである。これは後述のソニーセンターでも見うけられた取り組みではあるが、ソニーの製品だ

写真 7　中心街のソニーショップ専門店における展示

けで実現できる具体的な生活をイメージさせるような展示が行われていた（写真 7）。また、製品としては現地のニーズに合わせて開発したカラオケ機も置いてあった。

一方、中心街のソニーショップは 1 階が売り場、2 階が従業員のトレーニングルームや休憩室になっていた。このトレーニングルームでは従業員の教育を行い、ソニー製品に関する理解を深めている。

④Sony Center Hong Nhang（グエンキム近くのソニーセンター）

ここはソニーセンターといわれる、ソニー直営ではないが、第 3 者がソニーと専門に契約し、ソニー製品のみを扱っている店舗である。なお、この店舗は①で紹介した Nguyen Kim のすぐ近くにある。[2]

品揃えや基本的なレイアウトは上記のソニーショップ 2 店と大して変わらなかったが、細かい飾り付けにこの店の独自性が見えた。

この店の生い立ちについて、この店の店主である、Thi Thuy Hong 氏にインタビューした。彼女が言うには、もともとこの店は様々なメーカーの製品を扱っていたという。しかし当時ソニー製品の売れゆきがよかったため、ソニーセンターとして 2005 年 8 月 15 日にオープンしたという。本人は語ってはいなかったが、2005 年という時期は Nguyen Kim などの電器量販店が拡大してきた時期である。小規模電器店が、大規模電器量販店からの脅威を受ける中で、ソニーセンターに生き残り策を求めたのではないかと思われる。

この店であつかう製品の値段は、近くにある Nguyen Kim と大して変わらないという。しかし、近くに Nguyen Kim があるにもかかわらず売れ行きは好調で、ソニー製品に集中してから前よりも業績が良くなったという。ソニーの製品が欲しいお客様の支持を得ており、Nguyen Kim で製品を見て、こちらに買いに来るお客様もいるという。

ソニーセンターとして店を構えるために、この店のスタッフは 3 ヶ月間ソニーで製品に関するトレーニングを受ける。また、ソニーから専門家が来て、店の指導も行う。さらに製品の理解に関してテストがあり、それに合格しなければならない。

ソニーからの指導や管理がある一方、ソニーセンターには様々な優遇措置が取られている。例えば、店内の内装や飾り付けなどに関して、ソニーからの援助を受けることができる。さらに、優先的にソニー製品の提供を受けられるため、新製品を一早く導入することができるという。

[2] http://www.hongnhan.com.vn

写真 8　ソニーセンター外観

写真 9　ソニーセンター内の展示

⑶ ホーチミン電気街：Nhat Tao

以上見てきたように、ホーチミン市では現在先進国と同様に量販店の成長が著しい。日本企業など外資系企業がホーチミン市で商品を並べるのは、そのような量販店系の流通ルートが拡大しつつある。もちろん、ベトナムでも郊外まで行くと量販店はなく、いまだに小規模な電器店である。ホーチミン市内でも、外資系企業の流通ルートには乗っていないものとして、雑多な小売店が集積した電気街があり、それなりの活況を呈している。我々はホーチミン市にある巨大な電気街、Nhat Tao（ナット・タオ）を訪問調査してきた。

そこは、小さい電器店が 500 店舗近く並ぶ市場である。各店舗は、2–4 階建てで、上は住居を兼ねていた。市場に並んでいる製品はテレビ、ビデオ、ゲーム機、カラオケ機、リモコン、電池、マイクなど、店舗ごとに品ぞろえは異なるものの、様々な製品が並んでいる。ちなみに、筆者の一人は、ここを訪問したときに丁度電池が切れたので、単 3 電池を購入してニコン製のデジタルカメラに使った。新品のはずなのに、わずか 20 枚しか写真が撮れなかった。

この街ではテレビに関して興味深い取り組みが行われていたので紹介したい。ここではブラウン管テレビが多く販売されているのであるが、多くの電器店は自らブラウン管とテレビのフレームを組み合わせて販売していた（写真 11）。使っているフレームは新品で、自分のお店のシールを貼って販売していた。このようなフレームは様々な店に置かれていたが、どの店に置かれているフレームも似たような形であった。おそらく、どこかにフレームを作っている業者が存在するのであろう。

写真 10　Nhat Tao

写真 11　テレビの組み立て

写真 12　中国からのブラウン管
注）右写真：ブラウン管に貼られたシールに「LG Philips Shuguang electronics」の文字

写真 13　中国からのブラウン管の納入風景

一方ブラウン管に関して、その仕入れを観察すると、どうやら中国から来たブラウン管が多かった。おそらく、このようなブラウン管は中国市場で流通在庫となったブラウン管ではなかろうか。近年中国では薄型テレビブームが起き、ブラウン管が余っているという。[3] そのようなブラウン管が販売先を求めて、はるばる南のベトナムまで、文字通り「越南」してきていると思われる。

おそらく、この販売形式をとっている電器店はもともとテレビの修理・中古販売屋だったと思われる。ブラウン管テレビを修理しているうちに、自らテレビを組み立てられるだけのノウハウを身につけていく。そうしているうちに安いブラウン管を中国から新品で仕入れられるようになり、現在のようなビジネスが始まったのではないだろうか。中国で販売されているブラウン管は、偏光ヨークなどの部品もセットになっており、ブラウン管

[3] 中国のテレビ市場の変化については、新宅 (2005) を参照されたい。

メーカーによる画質調整済みの機能部品として販売されている。

中国で売れ残った在庫品だとすれば、非常に安い価格で販売されているのであろう。この電気街で売られているテレビは、市内の電器量販店で売られているベトナム現地メーカーのテレビよりもさらに安い。ベトナムの所得水準を考えれば、このような市場を軽視することはできないのではないだろうか。テレビの普及率は 100%に近いが、その最下層はこのような製品と流通が大半を占めているのであろう。

3 調査から見える日本企業の課題

以上の市場調査をもとに、ベトナム市場の開拓に取り組む日本企業の課題について考えてみたい。ベトナムでは、まだ個人経営、家族経営が中心の小規模電器店が根強く残っている。しかしホーチミンやハノイといった都市部では、大規模な電器量販店が誕生し、拡大している。今回我々が訪問した Nguyen Kim はその典型であり、若い経営者（Nguyen Kim の初代社長はまだ 38 歳）が野心的に事業を拡大している。

今回我々が観察したところでは、ベトナムにおける電器量販店を通じてのブランド管理にやや疑問が残った。もともと量販店では多くのメーカーの製品を扱うため、各社のブランドアピールは弱くなりがちである。それに加えて、ベトナムの電器量販店の展示は各メーカーの個別ブランドを軽視した状態であった。Khu Mua Sam であれば、ブラウン管テレビの展示棚の配列がメーカーごとに明確に分かれていないこと、液晶テレビとそのテレビ台のブランド名が一致しないことなどがあった。最も大規模な量販店である Nguyen Kim であっても、各メーカー個別のコーナーに別のメーカーのテレビが混じっていた。さらにいえば、Khu Mua Sam も Nguyen Kim も、展示されているテレビには各メーカーが用意したデモ画面が映るのだが、そのデモ画面も統一されていなかった。例えば、東芝のブラウン管テレビに「TCL」と書かれたデモ画面が映ったり、ソニーの液晶テレビに「LG」と書かれたデモ画面が映っていたりしていた。

このような状態では、量販店を通じて各社のブランドの特徴や魅力を伝えることが難しくなってしまうのではないか。メーカー側が自社のブランド戦略をこれら量販店で展開することは、一般的に難しい。販売員を派遣することはできるが、販売店はメーカーからの強い介入を喜ばないという。

ベトナム人の嗜好について現地の方に尋ねたところ「下から 2 番目のもの」が選ばれやすいということだった。一番悪いものではなく、それよりも少し良いものが好まれるとい

う。一方で国ごとのテレビの品質に関する認知について尋ねたところ「ベトナム製と中国製が同じくらい、その次に良いのが韓国製で、1 番良いのが日本製」ということであった。日本製は確かに高い評価を受けているが、「てごろなブランド感」という意味では韓国勢に負けていると考えられる。このような状況を打破するには、日本企業のブランド価値を明確にし、「下から 2 番目のものより 1 番良いもの」を選んでもらえるような戦略を考えなければならないだろう。

そのような戦略を実行する際に、このような量販店によるブランド管理はやや足かせになるかもしれない。現状、個別の企業に対するブランド管理は甘く、各企業の独自性は出し切れていない。「日本製は良い」ということは分かっていても「日本企業の〇〇製は良い」という認知にまで至っていないのが現状ではないか。つまり、「日本」というブランドは付加価値になっていても、そこに「各企業」のブランド価値がしっかりと載っていないのではないかと強く感じた。これはベトナムだけではなく、多くの新興国市場における日本企業の現状ではないかと推測する。

このような状況を打破するにはもう一度各企業のオリジナルなブランドをアピールする戦略を考える必要があるだろう。その際、サムソンやソニーの取り組みというのは大変参考になる。サムソンは量販店の中で自らのコーナーを作り、そこは自らの製品で固めることで独自性を出していた。また、彼らは携帯電話市場でも多くのシェアを取っており、携帯電話を通じて若者を中心に「かっこいい」というブランドイメージを植え付け、それが他の製品群に有利に働いているという。

一方、ソニーは直営店や契約店によるブランド管理を行っていた。直営店や契約店が存在することで、日本製が高く評価されるのではなく、ソニー製が高く評価される可能性が高くなる。ベトナムのような新興国においては、このような戦略もブランド認知を高めるために有効であろう。新興国では電器量販店の出現によって苦しんでいる個人経営者は少なくないだろうから、地方に残る小規模電器店も含め、これらを取り込んでいけばそれなりの規模の自社ブランドネットワークを形成することができるかもしれない。

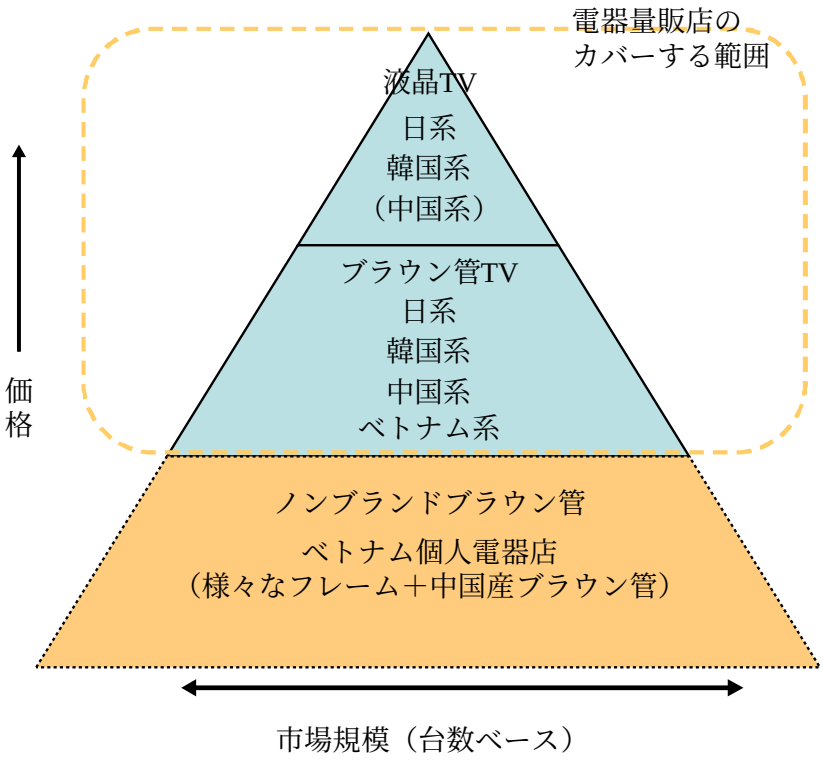
新興国市場では、日本製が良いということはほぼ浸透しているが、ただ良いだけでは誰も買ってくれないし、「日本製が良い」ということだけでは、「自社」の製品を買ってくれることにはつながらない。そのために、各社個別のブランドをアピールすることが必要なのではないか。そうすることで、「良いけど高い」と思われる日本企業の製品に新たな付加価値をつけ、「高い金額を払う価値がある」、「むしろこれだけ良いものならこの金額は

手ごろ」と思われる製品と認知されるようになるのではないか。

ただし、これらの電器量販店や直営店による販売はあくまでも市場の一部であると考えた方が良い。本調査でみたように、ベトナムにはより低所得者に向けた現地市場も存在している。そこではノンブランドのブラウン管テレビがより安値で販売されているのである。もしこの市場において製品を購買している層を顧客に引き込むことを考えるのであれば、このノンブランド市場を見据えた上での価格設定を考えなければならない。ノンブランド市場で売られている製品より高くなることが予想されるのであれば、その分を付加価値として提供しなければならないのである。

今回の調査から得られたベトナムテレビ市場の外観図を描くと図 2 のようになるだろう。日本企業は各層において韓国や中国系と競う一方、その他の階層の製品市場との兼ね合いを考えなければならない。特にベトナムのような新興国市場は外資と現地メーカー、それに実像が把握しにくいノンブランド市場も入り乱れるため、先進国市場よりも市場の全体像が見えにくくなる。各層の戦いだけに集中しすぎれば、その層自体の需要が拡大しなかったり、全く予想もつかない製品に需要を奪われたりする可能性がある。よって、市

図 2　ベトナム TV 市場の階層



場の全体像を意識しながら、どの層にどのような製品を買ってもらうのかを定義する必要がある。その上で対象とした層に訴えるような、各社のブランドアピールをしていくことが求められるのではないだろうか。

謝辞

ベトナム調査中に便宜を図ってくださった日本貿易振興機構（JETRO）ホーチミン事務所の皆様、および調査に協力してくださった各社の方々にお礼申し上げます。

参考文献

天野倫文 (2008)「ベトナムの躍動と台湾企業の企業家精神」『赤門マネジメント・レビュー』 *7*(3), 171–84. http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR7-3.html

丸川知雄 (2006)「ベトナムの TV 製造業と TCL の挑戦」大西康雄編『中国・ASEAN 経済関係の新展開―相互投資と FTA の時代へ』9 章, アジア経済研究所.

新宅純二郎 (2005)「中国テレビ業界の変貌」『赤門マネジメント・レビュー』*5*(9), 573–580. http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR5-9.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　8 巻 7 号 2009 年 7 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

東京都文京区本郷

http://www.gbrc.jp