

公開研究会研究発表会記録〈第 299 回 (2019. 1. 17)〉—

平成 28～29 年度 産業経営研究所プロジェクト研究報告

欧州新興市場における日系企業の投資行動：

アジア新興市場との比較

研究代表（日本大学経済学部教授）

池 本 修 一

それでは報告会を始めさせていただきます。

産学共同のプロジェクトで、「欧州新興市場国における日系企業の投資動向調査」というテーマで 4 人でやっておりますが、今回の報告会はそのうちの 2 人です。われわれ以外では、羽田先生はご家族にご不幸があって本日は葬儀だということで、ペーパーだけ提出していただいております。もう一人は元三井物産チェコ事務所所長の安東さんですが、半年前に大きな手術をして、まだ電車に乗って動ける状態じゃないということで、論文を出されております。そんなことでちょっと寂しくなりましたが、私と中村先生の 2 人でご報告いたします。

全く毛色の違うチームでございまして、中村先生はゲーム理論を用いて、公企業と私企業の同じ市場で競争する混合寡占市場に関する経済理論分析をされる。きょうは直近の二つの業績をもとに報告されることになります。

羽田さんは、2008 年から 2014 年の日系企業の海外直接投資データを使用した実証分析を行っております。この調査報告では、1 点目に、新興市場国で相対的に経済的リスクが高い国においては日系企業は撤退の確率が高まる可能性を明らかにされています。2 点目に、相対的に進出してから年数の短い企業が撤退する確率が高まっている。3 点目に、欧州に同系列のグループ会社が存在する企業ほど撤退する確率が高まっていることを論文等で明らかにされました。

私と安東さんのチームは、欧州新興市場国、特にチェコ、ポーランド、ハンガリーの日系企業、中でもトヨタ関連の企業を回って、その投資動向

を調査しました。その現地調査の内容については、後ほど私の報告でご説明させていただきます。

早速でございますが、中村先生にご報告をお願いします。

Merger Incentives in a Mixed Duopoly with Asymmetric Market Structures

（公企業と私企業が非対称な戦略を持つ場合の混合寡占市場における公・私企業間合併の起こりやすさ）

日本大学経済学部准教授 中村 靖彦

中村です。

今回の報告のタイトル並びに本プロジェクトの最終成果として提出させていただいた論文のタイトルでもあります「Merger Incentives in a Mixed Duopoly with Asymmetric Structures」というのは、簡単に訳しますと、公企業と私企業が非対称な戦略を持つ場合の混合寡占市場における公・私企業間合併の起こりやすさみたいなものを考察したものになっています。

報告するに先立って、池本先生を代表とする産学連携研究プロジェクト「欧州新興市場における日系企業の投資行動：アジア新興市場との比較」に対して多くの研究助成を受けたことをご報告させていただきます。

それでは具体的に話の内容に入りたいと思います。

本稿の動機、本発表の動機は、新興市場、特に東欧の新興市場を池本先生は守備範囲にされてい

まして、それを私も念頭におきながら考えたわけですが、東欧といえまだ経済自由化しつつある国々が多く、混合寡占という状態に該当する産業が多い。ここで「混合寡占」という定義は、公企業と私企業が同じ市場で競争するというものです。

標準的な経済理論では、自然独占と言われる水道事業だとかガス事業だとかに対して私企業が競争する状態はあまり想定していませんで、私企業と公企業が競争する状況を経済理論としてモデル化するの、どんなに古く見積もっても 1970 年代ぐらいからやられてきた研究です。

特に混合寡占に関して言えば、東大の社会科学研究所の松村敏弘先生が世界的な第一人者でいらっしゃる。松村先生は公企業の扱いということのプロですので、さまざまな政府的な機関でも何らかの職に就いていらっしゃるが多いですし、理論的な成果もたくさん挙げられています。

アジアでは経済自由化の只中にある中国で頻繁に言われる現象ですし、日本のような先進国でも金融関係は政府系のものが多い。ヨーロッパの事例として有名なところでは、スペインの公企業 SEAT という自動車会社とフランスの私企業ルノーの合併が 1986 年にありました。航空産業においては、半官半民企業のスカンジナビア航空と私企業ブラーテンズ・リージョナル・エアラインズの合併がありまして、これも公企業・私企業の合併に該当するかなと思います。東欧においても、明確な事例というほどでもないんですが、先行研究を追ってみますと銀行部門は政府の統制下にあるケースが多いようで、報告されている論文もたくさんあります。

ただし、東欧あるいはアジアでも経済自由化が完全に行なわれたわけではない諸国もたくさんあるわけで、依然として公企業が存在するわけです。このような諸国では公企業の民営化が経済の自由化とともに進行しつつあるわけですが、民営化の一つの手段として、既存の私企業との水平的合併があります。「水平的」というのは同レベルの企業という意味で、下請企業とその上の企業が合併するとかではなく、最終財の企業が合併するというような意味でとらえていただければと思います。

細かいトピックになりますが、本稿では特に、

公企業と私企業の合併の成立に関する考察に関して、先行研究の命題を拡張しております。

早速、理論モデルの説明に入らせていただきます。

公企業と私企業 1 社ずつという、混合複占のシンプルなモデルを立てました。企業 0 を公企業とし、企業 1 を私企業として、各企業の生産量を q_i 、各企業の生産する財の価格を p で表しています。細かい話ですが、費用関数を生産量の二乗という先行研究と同じ設定をしています。

代表的個人の効用関数は準線形という典型的なセッティングを置いています。個人が持っている財から得られる満足度を表す効用関数の中に入っている b というパラメーターが大きな役割を果たしていて、 b は 0 と 1 の間をとると仮定して、 $b = 1$ は両財が完全に同質のもの、 $b = 0$ は両財が完全に無関係。つまり、消費者にとってその二つの財を選ぶときに、全く同じものとして認識するのが $b = 1$ のケースで、何の迷いもなくそれぞれ消費するというのが $b = 0$ のケースに当たります。

これも満足度の話ですが、消費者が得られる余剰を CS (consumer surplus) と表して、このように典型的なセッティングをしています。生産者余剰 PS は企業 0 と企業 1 の利潤の和です。ここで言う利潤は「収入－費用」で、会計上の利潤と経済学的な利潤とは少し異なっています。

社会的余剰とか総余剰、社会的厚生とか呼ばれるものは、消費者余剰と生産者余剰の和、その舞台に立っている登場人物の満足度の和と定義されるのが一般的です。需要関数は個人の効用最大化問題から得られるもので、標準的な経済学の前提です。

(資料 3) 先行研究と本稿の関係ですが、ここに 1, 2, 3 とあるのは全て、公企業と私企業を選んでいく戦略、市場で採用する戦略が対称な場合を想定して考えています。戦略が互いに異なる状況に注目する非対称が私の今回の論文の大きなテーマですが、そんなことはあり得るのか。現実的に戦略が非対称性になる状況というのは、その産業とか企業の体質に依存して、あり得るということです。

ゲーム理論というか、一般的に経済理論で想定される企業の戦略は、価格を頻繁に変更する企業

の戦略は数量として分析するべきであって、数量を頻繁に変更する企業の戦略は価格として分析するべきで、変更が容易なものは企業の戦略とは言えない。それで日常的にやっているということは結果として企業としては見通せているわけで、長期的な分析が重要である限り、動かすのが複雑なほうを動かしたときに一体どうなるのというところが経済理論の役割です。これは多くの経済理論家が想定して考えていることで、たとえば生鮮食品は価格を動かすのは容易だと思いますけれども、そういう場合には数量でということです。

完全に理論的な話になるんですが、Singh and Vives の 1984 年のペーパーは非対称な戦略を持つような状況を考察した研究の最初のものだったんですけども、価格か数量のどちらを戦略に持つべきか理論的に決定するモデルも存在して、非対称の状況が均衡として実現することが示されている市場環境もあり得るということです。

(資料 4) 具体的な分析ですが、テクニカルな話で、数値はそれほど重要な役割を果たしておりませんので、気になさらずにお聞きいただければと思います。

まず合併前の話ですが、公企業と私企業（公企業 0 と私企業 1）の 2 社がいる状態で、企業 0 が目的にするのは社会的余剰です。公企業でするので、社会的余剰が一番高くなればよいと考えている、あるいはそうあるべきだととらえます。そして私企業は企業の利潤を目的に持つ。これは標準的な経済学の想定です。

公企業の所有者の利得は合併前は社会的余剰であり、私企業の所有者の利得は自社の利潤です。ここで言う「所有者」は便宜上の名称で、経営者は所有者から賃金契約が与えられていて、その賃金契約に基づいて行動すると位置づけられるので「所有者」と言っていますけれども、単に企業の利得と言っても構わない。所有と経営の分離が明確に寄与しているかということ、そんなことはないのですが、若干経営学的な視点が薄い。この点は最後に言及したいと思います。

(p_0, q_1) と (q_0, p_1) という非対称な二つのケース、つまり公企業が価格を戦略としていて、私企業が数量を戦略にしている状況と、その逆を表しているわけですが、簡単な計算の結果、このように利得が与えられます。下の添え字 bm

は before merger で合併前を表しています。

(資料 5) 合併後のほうが利得が若干複雑で、公・私合併企業を 01 とすると、その目的関数 V_{01} は $sW + (1-s)\pi_{01}$ になります。ここの π_{01} は $\pi_0 + \pi_1$ で、元の公企業、私企業の利潤の和です。いろいろな考え方があるんですが、合併した後も工場として両者を残すような格好で、その二つの工場から得られている利潤の和と考えるということです。

ここで突如出てきた s は 0 と 1 の間の数字をとっていて、合併企業 01 における元の公企業の所有者の持ち株比率を表していますので、 $(1-s)$ は私企業の所有者の持ち株比率になります。

元の公企業の所有者の利得は合併後の社会厚生、社会的余剰で変わりません。元の私企業所有者の利得は合併後いささか複雑になってしまっていて、合併企業の利潤のうち、持ち株比率に相当する部分を利得にする。 π_{01} をそのまま利得にするのは、その企業にどれほど寄与しているかという観点からするとおかしいので、 $(1-s)$ というウェイトを置く。先ほどと同様に簡単な計算から、ここに書かれているような事実が出てきて、利得が決定します。下添え字の am は合併後を表しています。

これは計算して気づいたことですが、本稿の設定では両企業所有者の合併後の利得は二つの場合で偶然一致するという分析しやすい状況になっています。私企業の数を増やして混合複占から混合寡占のモデルにしたとしても同じような状況が出ると思いますので、企業数に関しては一般的な結果であると言えると思います。

(資料 6) 続いて結果に関する言及をさせていただきます。本稿にある命題 1 の内容は、 (p, q) の状態と (q, p) の状態と、どちらが合併しやすいか比較しています。その答えは、公企業が数量、私企業が価格を市場の戦略として採用する場合のほうが公・私企業間合併が起こりやすいという命題が得られます。

先ほど三つほど挙げさせていただいた先行研究等を含め、私のいま申しました命題 1 とを併せると、公・私企業間合併が最も起こりやすい組み合わせは公企業が数量で、私企業が価格を選択する場合であり、最も起こりにくいのは公企業が価格

で私企業が数量を市場の戦略として採用する場合だという結果が得られます。

命題1に関して簡単に申しますと、合併前の社会厚生 W が決定的な影響を持っています、 W が高ければ高いほど、公企業は合併を望まない。公企業が価格、私企業が数量を市場の戦略として採用している場合のほうが競争的になるため、価格が下がって、数量が上がり、消費者にとっては有利で、そのことが社会厚生を上昇させるのに寄与している。ということは合併をより望まれない状況になり、公企業が数量で私企業が価格を選択する場合のほうが公・私企業間合併がより起こりやすいという結果が得られます。

(資料7) 図1は公企業が価格、私企業が数量を選択する場合の公・私企業間合併の起こりやすさを簡単に図解したものです。(I) は両企業の所有者が合併を望むということで公・私企業間合併が実現するような領域で、その面積を表しています。

(資料8) 図2は縦軸の縮尺が違いますが、(I) は公企業が数量、私企業が価格を選択する場合の両企業の所有者が合併を望む公・私企業間合併が起こりやすい領域になっています。

これを比較しますと図2の(I)のほうが大きく、命題1の結果からも明らかな通り、公企業が数量、私企業が価格を選択する場合のほうが合併が起こりやすいことが計算によっても明確に得られることになります。

(資料10) その他の結果ですが、消費者余剰の観点からと生産者余剰の観点からはきれいに逆転します。消費者余剰の観点からは、「企業0が数量、企業1が価格を市場の戦略として採用する場合」が最も公・私企業間合併が起こりやすい。生産者余剰を視点に置きますと、「企業0が価格、企業1が数量を市場の戦略として採用する場合」のほうが合併が起こりやすいという結果が得られます。

このことから、公・私企業間合併の成立は「政策担当者が消費者余剰か生産者余剰か、どの基準で公・私企業間合併を評価するか」によって結果は大きく変わってくる。そうなると、企業間の誘因で起こり得る公・私企業間合併と政策担当者の考える公・私企業間合併の望ましいあり方とが乖離する可能性がある。これが法的な規制の根拠に

なり得るのではないかな。

この事実が基準になっているかどうかは別として、実際問題、何でもかんでも公企業と私企業が水平的に合併してよいかというと、そのような産業のほうが珍しい。論文のセッティングから、このようなインプリケーション、含意を得ることができます。

(資料11) 最後に今後の課題として四つほど見つけましたので言及させていただきますと、一つ目は、単純に非対称な二通りの場合を別々に計算して結果を出したものを比較しているので、一つの産業体・市場体の中で、公企業が何を選び、どのような状況で両者が合併を望むのか、両方の意思決定を同時に決定するするモデルにはなっていない。別個のものを均衡の状態として比較しているので、そこはいささか問題で、「望ましさ」という分析からすると、理論的な帰結に対する予測可能性が若干弱いと言わざるを得ないと思います。

二つ目は、このモデルでは時間の流れが入っていないので、「こうなったら、結果してはこうだろう」という、一瞬の事実を切り取ったような分析になっています。周りの市場環境が変わればとか、さまざまな状況が変われば、時間の流れとともにどうなっていくのかという分析にはなっていないので、難しいですけれども、さまざまな影響を考慮してモデルの動学化を考えてみたいと思います。

三つ目は、所有者と経営者が存在してしかるべきだろう。特に公企業は大企業ですから、所有と経営の分離が当然現代企業としてあり得るだろう。所有者と経営者が明確に契約を結んでいる、あるいは組織内部の構造を明確に考慮したような分析があり得るべきだろうと思います。この分析については、簡単なモデルではあるんですが、実際私はすでに取り組んでいて、先行研究から新たな結果を得ることに成功していますので、これはでき得るものです。

四つ目は単純に私の努力が足りていないことで、特に今回、池本先生のプロジェクトに入れていただいた新興市場における公・私企業間合併の事例と実証分析との比較が少し足りない。時間切れに終わってしまったかなという反省がございまして、これは私の課題です。

少し時間オーバーしてしまいましたが、私からの報告は以上です。

どうもありがとうございました。

Merger Incentives in a Mixed Duopoly with Asymmetric Market Structures (公企 業と私企業が非対称な戦略を持つ場合の混合寡占 市場における公・私企業間合併の起こりやすさ)

中村 靖彦 *

2019 年 1 月 17 日

* 本稿を執筆するにあたって、池本修一先生を代表とする、産学連携研究プロジェクト「欧州新興市場における日系企業の投資行動：アジア新興市場との比較」に対して研究補助を受けた。

1 本稿の動機

- 本稿では、公企業と私企業が同じ市場で競争する混合寡占市場に注目する（アジアでは中国などで頻繁にみられる（先進国でも金融機関は政府系のものが多い））。
- 例（特にヨーロッパの事例）：
 1. スペインの公企業-SEAT とフランスの私企業-ルノーの合併（1986 年）。
 2. 半官半民企業-SAS（スカンジナビア航空）と私企業-ブラーテンズ・リージョナル・エアラインズ（Braathens）の合併。
 3. 東欧でも銀行部門は政府の統制下にあるケースが多い（政府の私的な商業銀行（Commercial Banks）の持ち株比率が高い）。
- 東欧は経済自由化の只中にあるが、依然として公企業は存在する（アジアでは同様の状況は中国で観察される）。このような諸国では、公企業の民営化が進みつつある。
- 公企業の民営化の一つの在り方として既存の私企業との（水平的）合併がある。
- 本稿では、公・私合併企業の成立に関する考察に関して、先行研究の命題を拡張する。

2 理論モデルの説明（混合複占（公企業および私企業が1社ずつ）のモデル）

- 企業0：公企業.
- 企業1：私企業.
- 企業 i の財の数量： q_i , ($i = 0, 1$).
- 企業 i の財の価格： p_i , ($i = 0, 1$).
- 企業 i の費用関数： q_i^2 , ($i = 0, 1$)（先行研究の設定と同じ）.
- 代表的個人の効用関数 U (準線形): $U(q_0, q_1; q) = a(q_0 + q_1) - [(q_1^2 + 2bq_1q_2 + q_2^2)/2] + q$, (q : 価値尺度財の数量, b : 企業の生産する財の同質性の程度 ($b = 1$: 両財が完全に同質, $b = 0$: 両財が完全に無関係)).
- 消費者余剰 CS : $CS = U(q_0, q_1; q) - (p_0q_0 + p_1q_1) - q$.
- 生産者余剰 PS : $PS = \pi_0 + \pi_1$ (= 企業0と企業1の利潤の和).
- 社会的余剰（総余剰） W : $W = CS + PS$ (= 消費者余剰と生産者余剰の和).
- (逆) 需要関数: $p_i = a - q_i - bq_j$, ($i, j = 0, 1; i \neq j$) (← 効用最大化問題から導出される).

3 公・私企業間合併の代表的な先行研究と本稿の関連

- 1. Barcena-Ruiz and Garzon (2003): 数量を戦略とする公企業と私企業の公・私企業間合併の成立に関して議論.
- 2. Mendez-Naya (2008): 複数の私企業が存在する, 同質財混合寡占市場における公・私企業間合併の成立に関して議論.
- 3. Andree (2013): 価格を戦略とする公企業と私企業の公・私企業間合併の成立に関して議論.
- 本稿では, 企業0と企業1が市場において採用する戦略(価格 or 数量)が非対称である(= 戦略が互いに異なる)状況に注目する.
- 戦略が非対称になる状況は, 産業・企業の体質に依存して生起し得る.
 1. 価格を頻繁に変更する企業の戦略は, むしろ「数量」として分析すべき.
 2. 数量を頻繁に変更する企業の戦略は, むしろ「価格」として分析すべき.
 3. 変更が容易なものは企業の「戦略」とは言えない(→ 長期的な影響を考察).
- 「価格か数量のどちらを戦略に持つべきか(ふさわしいか)」をモデル内で決定する研究も存在する(Singh and Vives (1984) など).

4 分析（合併前）

- 企業 0 の目的関数 V_0 : 社会的余剰. $V_0 = W$ (= 合併前の社会的余剰).
- 企業 1 の目的関数 V_1 : 自社 (企業 1) の利潤. $V_1 = \pi_1$ (= 合併前の自社の利潤).
- 企業 0 の所有者の利得 U_0 : $U_0 = V_0$ (企業 0 の所有者の利得 = 社会的余剰)*1.
- 企業 1 の所有者の利得 U_1 : $U_1 = V_1$ (企業 1 の所有者の利得 = 自社の利潤).
- (公企業の戦略, 私企業の戦略) : 企業 i の所有者の利得 U_i , ($i = 1, 2$)

$$(p_0, q_1) : \begin{cases} U_{0bm}^{pq} = W_{bm}^{pq} = a^2 (93 - 30b - 48b^2 + 14b^3 + 3b^4) / 32 (3 - b^2)^2, \\ U_{1bm}^{pq} = \pi_{1bm}^{pq} = a^2 (3 - b)^2 (2 - b^2) / 16 (3 - b^2)^2. \end{cases}$$

$$(q_0, p_1) : \begin{cases} U_{0bm}^{qp} = W_{bm}^{qp} = a^2 (93 - 30b - 23b^2 + 8b^3) / 8 (6 - b^2)^2, \\ U_{1bm}^{qp} = \pi_{1bm}^{qp} = a^2 (3 - b)^2 / 2 (6 - b^2)^2. \end{cases}$$

- 下添え字 bm = before merger (合併前).

*1 ただし, 本稿においては, 明示的に企業の「所有者」と「経営者」を区別していない.

5 分析（合併後）

- 企業 01 (= 公・私合併企業) の目的関数 V_{01} : $V_{01} = sW + (1 - s)\pi_{01}$. ただし, $\pi_{01} \equiv \pi_0 + \pi_1$ ($\rightarrow$ もとの企業 0 と 1 は Plant として残すイメージ).
- $s \in [0, 1]$: 合併企業 01 における元の企業 0 の所有者の持ち株比率 ($\rightarrow (1 - s) \in [0, 1]$: 合併企業 01 における元の企業 1 の所有者の持ち株比率).
- (元の) 企業 0 の所有者の利得 U_0 : $U_0 = W$ (= 合併後の社会的余剰), (元の) 企業 1 の所有者の利得 U_1 : $U_1 = (1 - s)\pi_{01}$ (= 合併企業 01 の利潤のうち, 持ち株比率に相当する部分).
- (公企業の戦略, 私企業の戦略) : (元の) 企業 i の所有者の利得 U_i , ($i = 1, 2$)

$$(p_0, q_1) : \begin{cases} U_{0am}^{pq} = W_{am}^{pq} = a^2 [5 + b(3 - 2s) - 2s] / [4 + b(2 - s) - s]^2, \\ U_{1am}^{pq} = (1 - s)\pi_{am}^{pq} = 2a^2 (1 - s) [2 + b(1 - s) - s] / [4 + b(2 - s) - s]^2. \end{cases}$$

$$(q_0, p_1) : \begin{cases} U_{0am}^{qp} = W_{am}^{qp} = a^2 [5 + b(3 - 2s) - 2s] / [4 + b(2 - s) - s]^2, \\ U_{1am}^{qp} = (1 - s)\pi_{am}^{qp} = 2a^2 (1 - s) [2 + b(1 - s) - s] / [4 + b(2 - s) - s]^2. \end{cases}$$

- 下添え字 am = after merger (合併後).
- 本稿の設定では, 「 $U_{0am}^{pq} = U_{0am}^{qp}$ 」かつ「 $U_{1am}^{pq} = U_{1am}^{qp}$ 」が成立することに注意.

6 結果 1/5

- 命題 1 (Prop.1) の内容 (「非対称な戦略を採用する場合の公・私企業間合併の起こりやすさ」について): 「企業 0 が数量, 企業 1 が価格を市場の戦略として採用する場合」のほうが, 逆の場合よりも公・私企業間合併は起こりやすい.
- 系 1 (Cor.1) の内容 (「最も公・私合併が起こりやすい戦略の組み合わせ」について): 「企業 0 が数量, 企業 1 が価格を選択する場合」は, 最も公・私企業間合併が起こりやすく, 「企業 0 が価格, 企業 1 が数量を市場の戦略として採用する場合」は最も公・私企業間合併が起こりにくい.
- 系 1 (Cor.1) は, 先行研究の結果 (対称な戦略を持つ場合の結果) + 命題 1.
- 命題 1 (Prop.1) に関して:
 1. 合併前の社会厚生 W は, (1) 「企業 0 が価格, 企業 1 が数量を戦略に選択している場合」に, 市場はより競争的になるため, (2) 「企業 0 が数量, 企業 1 が価格を選択する場合」よりも大きくなる.
 2. 結果的に, (1) のケースは (2) のケースよりも公・私企業間合併が起こりにくい (合併後の利得は (1) と (2) のケースで同じになったことを思い出す).

7 結果 2/5

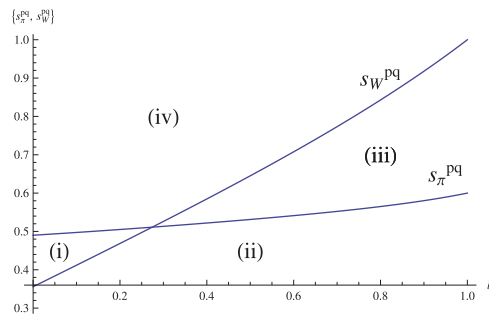


図 1 「企業 0 が価格, 企業 1 が数量を選択する場合 (pq)」の公・私企業間合併の成立条件 (図解)

8 結果 3/5

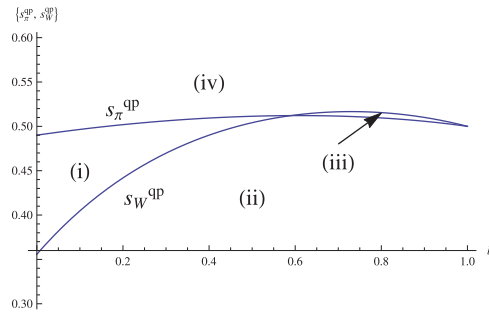


図2 「企業0が数量，企業1が価格を選択する場合（qp）」の公・私企業間合併の成立条件（図解）」

9 結果 4/5

- 図1：
 1. 曲線 s_W^{pq} よりも上方の領域 ((i) および (iv))：企業0が合併を望む領域.
 2. 曲線 s_{π}^{pq} よりも下方の領域 ((i) および (ii))：企業1が合併を望む領域.
- 図1の領域 (i)（面積 ≈ 0.018431 ）において公・私企業間合併が成立する.
- 図2：
 1. 曲線 s_W^{qp} よりも上方の領域 ((i) および (iv))：企業0が合併を望む領域.
 2. 曲線 s_{π}^{qp} よりも下方の領域 ((i) および (ii))：企業1が合併を望む領域.
- 図2の領域 (i)（面積 ≈ 0.0278047 ）において公・私企業間合併が成立する.
- 公・私企業間合併が成立する領域の面積の比較（図2の領域 (i) の面積 $\approx 0.0278047 > 0.018431 \approx$ 図1の領域 (i)）を通じて、「企業0が価格，企業1が数量を選択する場合（pq）」よりも、「企業0が数量，企業1が価格を選択する場合（qp）」のほうが合併が起こりやすい.

10 結果 5/5

- その他の結果：

1. 消費者余剰 (CS) の観点からは、「企業 0 が数量、企業 1 が価格を市場の戦略として採用する場合 (qp)」が最も公・私企業間合併が起こりやすく、「企業 0 が価格、企業 1 が数量を市場の戦略として採用する場合 (pq)」が最も公・私企業間合併が起こりにくい。
2. 生産者余剰 (PS) の観点からは、「企業 0 が価格、企業 1 が数量を市場の戦略として採用する場合 (pq)」のが、公・私企業間合併が最も起こりやすく、「企業 0 が価格、企業 1 が数量を市場の戦略として採用する場合 (qp)」が最も公・私企業間合併が起こりにくい (→ 1. と 2. は逆の結果)。
3. 1. および 2. の結果から、公・私企業間合併の成立は、「政策担当者が何 (例： CS or PS) を重要視するか」によって結果は大きく変わる。
4. 公企業および私企業の公・私企業間合併に関する誘因と政策担当者の誘因は乖離する可能性がある。
5. 4. の事実は公・私企業間合併の法律的な規制の根拠になり得る。

11 今後の課題

1. 公企業所有者と私企業所有者による、(1) 公・私企業間合併に関する意思決定と (2) 市場で使用する戦略 (価格 or 数量) の決定を同時に決定するモデルを提示すること。
2. モデルの動学化 (→ 時間の流れの考慮)。
3. 所有者と経営者の存在 (= いわゆる「所有と経営の分離」) を明確化すること (特に、公企業が大企業であることを意識すること)。
4. 公・私企業間合併の事例および実証分析との (特に、新興市場 (東欧等の旧社会主義国)) 関係性を明確化すること。

「欧州新興市場国における日系自動車関連企業調査」：チェコの事例

日本大学経済学部教授 池本 修一

私はチェコの地域研究を長年やっているんですけれども、2003年に外務省から「日系企業がEUに入る前に中央ヨーロッパに進出しているので調べてくれないか」と依頼されたのが今回の調査・研究の第1の契機です。

いろいろな企業が進出しているので、どこにしばらくか。チェコにはトヨタが進出している。ハンガリーにはスズキが行っている。ポーランドには、チェコとともにトヨタ関連の企業その他が進出している。ハンガリーは私のメインの研究対象ではないこともありまして、ではトヨタを中心に調査しようということで、トヨタ関連工場に調査に行くことにしました。

TPCA（トヨタ・プジョー・シトロエン工場）をメインの調査対象にして、実は来週28日から出張して訪問します。秘密主義ですから、2年に1回ぐらい、猛烈なラブコールをしてやっと会えるという感じで、工場自体は見せてくれないことが多いです。

社長室や会議室でいろいろな話をするだけで、実際にチェコ人がどんなことで頑張っているのか、苦勞しているのかを、実際に見ることができない。在チェコ日本大使館大使に会うよりもトヨタの社長に会うほうが難しいと日本人の間で言われているようなところなので、このテーマにしたこと自体の調査が難しいのですが、どうにかこれまで何回か会うことができるようになりました。

まず、トヨタはヨーロッパであまり売れないので、単体でヨーロッパに進出することは難しい状況でした。アメリカに進出したとき、GMと一緒に工場を建てたのと同じように、どこか相手を探していたのですが、どこも断られた。特にドイツ企業から断られて、結局手を挙げてくれたのはプジョーでした。というよりも、プジョーは乗る気であったときいています。

プジョーは日産とすでに関係がありますので、プジョーが話に乗ってくれて、トヨタとプジョーの資本比率5対5の合弁会社にして進出しました。ところが、2018年11月30日のチェコの新聞に合弁を解消するという大きなニュースが出まし

た。プジョーの車が売れないので撤退して、トヨタ単体の工場になるとの記事です。そのTPCAの経緯を見に行くのがこの調査をやろうと思った2番目のきっかけです。

3番目の契機は、チェコ人の労働者は欠勤率が非常に高く、休む人が多い。日系企業を回ってみると、ハンガリーやポーランドは欠勤率がおおむね10%台で、10人に1人か2人が休むんですが、チェコに行く欠勤率が3割から4割ぐらいのところもある。それはなぜなのか、制度上の問題なのか国民性なのか、調査しようと思いました。

4番目は、ハンガリーやポーランドは日本のJETROに当たる貿易省とか投資省が非常に熱心なのに、チェコはいまでも熱心ではない。進出したいなら来いみたいなのがありますので、そこも調べてみようということです。

（資料3） 先行研究では、経産省の和田正武さんと、東京大学で多国籍企業を研究し、帝京大学に移ってもう引退された安保哲夫さんのいわゆる安保グループの『中東欧の日本型経営生産システム』がまず一つあります。

2つ目に挙げた苑志佳さんとは明日、立教大学で話をすることになっていますが、彼は東京大学の藤本先生のグループで、『中東欧の日系ハイブリッド工場』を編著で出しています。

この二つが多国籍企業研究では二大流派になっていまして、私は安保先生とも藤本先生とも比較的交流があります。2007年にはmacmilanからわれわれのグループで本を出すことができました。この業績これがもとになって、現在まで続いていると言えます。2008年にも10年にも研究書を出していますが、これらが先行研究です。

（資料4） 中東欧及び日系企業の特長性ですが、社会主義国だったところが急に資本主義になって、しかもトヨタシステムなどという厳しいシステムが中東欧で通用するのか。1988年の体制転換の前にスズキがハンガリーに進出したのも非常に冒険だったと思うのですが、これまでスズキはインドとハンガリーで成功していますので調査したいと思っています。ところが、ここの取材は非常に難しく、あるスズキの関係者の方から「いいよ。見せてあげるけど、その代わり、TPCAに連れていってくれ。スズキだと言うと絶対行けないので、研究グループの一員として連れていけ」

というバーター取引を持ちかけられます。それぐらいスズキに行くのは難しい状況ですが、A 3 版のマトリックスの資料をご覧になるとお分りのように、トヨタは TPCA を中心に大変調査協力してくれて、2019 年 1 月の出張では TPCA だけではなく今回豊田合成も調査に行くことができます。

（資料 5） 本調査研究・報告の視点ですが、まず、旧社会主義諸国にトヨタ生産方式の移転が可能なのか。先ほど申し上げた欠勤率の問題もある。

それから藤本先生から宿題としてずっと言われているのは、ポーランドやチェコはトヨタ生産方式が応用しやすいのに、ブルガリアやウクライナは難しいのか、どこにその線があるのかということです。アジアでも藤本先生の方法論でいう中国はすり合わせ型があまり得意ではないけれども、ベトナム、台湾、日本はすり合わせが比較的導入しやすい。高付加価値のものは日本でつくって、ローエンドに関してはベトナムなどですり合わせ型の製品をつくれば、日本としては非常に都合がいいと言われている。それと同じことが中央ヨーロッパでも言えて、ポーランド、チェコ、ハンガリーではすり合わせ型のトヨタ生産方式が比較的応用しやすいということが結論として言える。ところが、ルーマニア、ブルガリア、それより東に行くと、トヨタ・グループは工場を建てようとしていない。ここに何か目に見えない大きな境界のようなものがあるんだろうということです。

三つ目の大きな関心事はトヨタ TPCA の特殊性です。いま日産とルノーの問題が出てきていますけれども、うまい結婚だったのかということ、現在となつては、ここも破綻する可能性も出てきている。最初の取り決めでは、生産現場はトヨタ生産方式、調達とファイナンスはプジョー方式と、完全に 2 頭体制に分かれていた。ところが、近くに工場をつくらせて部品をすぐ持ってこさせるというのがトヨタ生産方式の原点であるジャストインタイムだけれども、調達を担当するプジョーはその方式を使わない。デンソーがチェコに進出して、デンソーのエアコンを TPCA に納入できない。そうなるとデンソーは一体チェコに何のために行ったのか分からない。実力のあるデンソーは活路をドイツに求めて、フォルクスワーゲンなど

有力企業と取引ができて、逆にいまウハウハ状態になっている。

一番の典型例はコイトで、来いと言われて進出したのに、フランスのプジョー系のヘッドライトのメーカーが頑張っていて、チェコの TPCA と 100% 取引がない。大変困っていたら、ボルシェのエンジニアがコイトに訪ねてきて、ここと非常に関係がよかった。デンソーと同じようにドイツに活路を求めて、いまボルシェのヘッドライトはコイトになっている。

プジョーが入ったおかげでトヨタ方式で調達できなくなって、伝統的なバリューチェーン、換言すれば、生産ネットワークが構築できない。いまどうなっているのか、30 社ほど回ったんですが、そのうちの主なトヨタ系の 10 社を資料のようにマトリックスにしました。例えば A 3 版の紙で「トヨタとの関係」というところを見ていただくと、「コイト」は「TPCA との取引はない」と明言しています。トヨタが来いと言って進出しているのに、トヨタとの取引がない、こんなことはあり得ないんですが、「デンソー」も同じです。

（資料 7） 調査事項は 10 項目について聞き取り調査しました。時間もありませんので、論文ができましたらご参照いただくことにして、省略します。

（資料 13） 4 ページの左上をごらんください。トヨタ TPCA の特殊性ですが、TPCA はトヨタ 50%、プジョーシトロエン 50% の合弁企業で、社長ポストはトヨタが取りましたけれども、主に生産担当で、プジョーが副社長ポストで財務・調達担当です。実は財務・調達関係のほうが、給料を決められるし、人事も握っていますので、権限が強いと言えるかもしれません。

事実上、トヨタは現場だけやれということで、プジョーがトヨタの生産システムのノウハウを知りたいために合弁をやったのが見え見えの関係です。トヨタがプジョーから学ぶことはできませんが、実際にそれを応用することはほとんどないので、プジョーがトヨタの生産方式を知り尽くして合併を解消する感じだと思います。

当初は TPCA 内で対立があるといわれていて、調査がほとんどできなかった時期があります。ところが、名前は申し上げられませんが、トヨタの社長としてまとめあげた人がいて、プジョーとの

関係をよくして安定した生産をこの10年で確立したといわれています。安定経営ができたといっているTPCAでも、チェコの特徴でもある欠勤率が20%を超える時期がずっと続いたということです。

(資料16) これがTPCAの周りにあるトヨタ・グループ10社ですが、200キロ圏内で冬でも2時間から2時間半で行けるように道路が整備されているところに立地しています。フタバは近いんですが、アイシンとか青山とか、ほかの工場は離れている。なぜもっと近くにつくらないのかと聞くと、「近くに工場をつくるとトヨタの人がすぐ来るからだ。つかず離れず、2時間ぐらいタイムラグがあるほうが精神的にもいい。ただし、呼ばれたらすぐ行けるように、200キロ圏内にあるんだ」ということでした。

これでお分かりだと思いますが、EUに入ってから国境はあつてなきがごとしで、TMMP（トヨタ自動車製造ポーランド）はポーランド南部にあるエンジンをつくっている会社で、ここから組立工場であるチェコのTPCAにエンジンを運搬している。このTMMPとTPCAを中心としてバリューチェーンができて上がっているという感じです。

(資料17) 一般に海外のトヨタ工場は半分がトヨタ・グループから部品を調達するんですが、TPCAに関しては、5ページの左上の右の図で見るように、トヨタ・グループからは3分の1しか調達できない。トヨタ・グループが二十数社進出しても、トヨタだけで採算が合う工場はない。青山製作所だけが100%納入という契約をうまく取り付けて、それ以外はベルギーのブリュッセルにあるらしいんですがヨーロッパで独自の営業をして、フランスやドイツの自動車メーカーに販路を拡げたということです。

(資料18) その右側に三つの丸がありまして、Corporate governance of TPCAと書いてありますが、トヨタの文化と、プジョーのフランスの文化と、チェコ人というのはロイヤリティがない理屈っぽい国民だと言われていて、この三つの文化・メンタリティーがTPCAの工場の中で存在している。

トヨタシステムというのは阿吽の呼吸で、職人と言われる人が若い人に「体で覚えろ」と言う。

マニュアル化されない、インビジブルな技能の部分も多いといわれています。1回だけ工場見学ができたときに、年配の職人さんが名古屋から来て、チェコ人の通訳に「気持ち右にちょっとずらせ」とか言っているんですが、チェコ人に分かるわけがない。それがトヨタシステムの最も肝心なところでもあるんだけど、チェコ人には分からない。「5ミリ右にしろ」とか、何センチとか何ミリとか、全て言葉にしてくれ。チェコの従業員のためにマニュアル化してくれというわけです。

ところが、ポーランドのTMMPに行くと、日本的な「気持ち右」がなんとなく通用するらしい。同じ西スラブ系で、歴史的に近いにもかかわらず、ポーランド人はトヨタへの愛社精神を持つ従業員がトルコ工場と同様に生まれてきており、トヨタに勤められたことを自慢するし、なかなか辞めない。チェコは2割から3割休むし、ジョブホッピングしたり、論理的に指導しないと分からないし、なつかない。

オーストリー・ハンガリー帝国の時代からチェコをみていると、チェコ人というのは冷たい人気がない優等生みたいな感じのところがあります。クラスに一人はいる、「ノート貸してくれ」「いやだよ」とか言いながら勉強だけはできるやつみたいなところがあって、ここにトヨタ・システムを入れるというのはなかなか難しいだろうと初期の段階では感じました。

(資料22) 今回、あまり理論的な話ができませんが、暫定的なまとめをしますと、2004年にEUに入って、10年経った2014年、トヨタ生産システムはほとんどの企業で適応されている。100%ではないにしても、どうにか取り入れられた。2007、8、9年ぐらいのリーマン・ショックを契機に、ジョブホッピングが容易にできなくなって、そう簡単にほかの会社に移ることができなくなったこともあるので、欠勤率を含めて離職率も低くなった。

当初、シニアのスキルドワーカーを雇用したんですが、社会主義的なメンタリティーの人が多くて使えなかった。それをやめて、一から未熟労働者を徹底的にトヨタ・システムでトレーニングさせたところ、10年経つとスキルドワーカーになりますので、その人たちが核になってトヨタ・システムをだんだん理解するようになってきた。

この度合いが一番強いのがヨーロッパ地域ではトルコだそうです。トヨタの工場に行くと、トルコが一番トヨタ生産システムを理解して適応している。2番目がポーランド、3番目が無難なチェコということで、「ポーランドを第二の三河にしたい」と、いまのトヨタの幹部が言っていたそうです。EV化になってお尻に火がついてそんなことを言っていられなくなったのかもしれませんが、ポーランドに関しては非常に評価が高いということです。

どこに線が引けるのかという藤本先生の宿題に対して、適応はチェコができて、ハンガリーもスズキができていし、ポーランドもいま言ったようにできている。しかし、ブルガリアやルーマニアには進出しようとしていない。ロシアにもサンクトペテルブルクにトヨタの工場がありますが、完全なノックダウン方式で、ただつくっているだけで、いわゆるバリューチェーンができないそうです。本当はこのプロジェクトで比較して、どうしたらローエンドとかミドルエンドのすり合わせ型の日本生産方式の地域ができるかということが描き出せれば成功だと思ったんですが、まだ志半ばです。

では、どこを見ればいいのかというと、数社の見解では、コストと品質管理と納期の三つにカギがあるといいます。共通してここを絶対見ている。ブルガリアとかルーマニアにはちょっと心配で進出できない。ウクライナも、西側は元ポーランド領ですから比較的進出しやすいけれども、キエフより東にはほとんど行こうとしない。単純な製品でも日系企業のFDIはロシアは頭打ちです。これはさまざまな要因があるかと思いますが、現場レベルでの調査でも、この三つ、それからトヨタ生産方式とか日本的な生産方式の理解をさせる知的な水準とか、そういうものが大きな差があるのだろーと思います。

(資料26) 7ページの右ですが、あまりにも小さくて恐縮ですけれども、EVに関してハンガ

リーとチェコとポーランドでは考えが違っていて、ハンガリーは国を挙げてEV化しています。街中にガソリンスタンドの中に電気スタンドがあって、ハンガリーのブタペストは路上駐車ができないことで有名ですし、駐車しても料金が高いんですが、電気自動車の場合は安くしている。つまり、EV自動車を買わせようという政策をとっていて、企業に対する補助金とかさまざまな制度を取り入れようとしています。

チェコは企業任せです。シュコダというフォルクスワーゲン系の企業とトヨタ系の企業が主な自動車メーカーですが、トヨタはプリウスをはじめとしたハイブリッドからEVになかなか離陸できない。シュコダはフォルクスワーゲンの傘下にある企業で、いまでも画策しているらしい。EV車は小型車、中型車が多いんですが、20年以降、チェコで一気に生産に出てくる可能性がある。ただ、今回もチェコインベストという投資省に「ドイツ系企業を訪問したい。シュコダを訪問したい」と申し入れたんですが、断られました。私たちは、いわばトヨタのスパイのようにみられますから、やはり調査が難しい。

ポーランドは国をあげてEVをやらない。ロシアやポーランドは、プリウスも含めたハイブリッドよりも、せいぜい天然ガス自動車ぐらいでいい。ステータスクオではないですが、いまのままでいいという雰囲気強い。

同じ時期に社会主義から資本主義に体制転換して、同じように外資に依存した輸出ドライブをかける産業政策を採用しとって、自分の国でものづくりの技術を学ぼうとしない。全部外資に依存しているので、地場産業の自動車メーカーとか機械メーカーが育っていない。こういう共通性はあるんですが、経済政策ではいまこの三つの流れができています。対照的に変わっている。

われわれのプロジェクトで、この問題については決定的な結論はないんですが、一応これが暫定的な成果ということでございます。

2019年1月17日
産業経営研究所プロジェクト成果発表

欧州新興市場国における日系 自動車関連企業調査 : チェコの事例

日本大学経済学部
池本修一

1

調査・研究の契機

2003年の外務省委託調査:
2004年のEU加盟前後の日系企業の投資動向調査

判明した主要事項

1. 2004年EU加盟前後からチェコではトヨタ工場(TPCAトヨタ・プジョー・シトロエン)および関連企業約20社が進出したこと
2. TPCAはトヨタ単独進出ではなくPCとの対等合併の形態でその形態は独自の特色を有していたこと(2020年に合併解消予定)
3. トヨタ系だけでなくチェコ全体でフローア労働者の欠勤率・離職率が他国に比較して高かったこと(リーマンショックを契機に欠勤率が改善したこと)
4. チェコ投資庁が他国に比較して誘致に熱心でなかったこと(相対的な意味で)、EVに関してもハンガリーと異なり企業戦略に依拠していること

2

先行研究

- 和田正武・安保哲夫(編著)『中東欧の日本型経営生産システム』(文眞堂)2005年
- 苑志佳(編著)『中東欧の日系ハイブリッド工場』(東洋経済新報社)2006年
- S.Ikemoto, “Corporate Restructuring, Foreign Direct Investment, and Japanese Multinationals in Czech Republic”, Bruno Dallago & Ichiro Iwasaki (ed.), *Corporate Restructuring and Governance in Transition Economies*, Palgrave Macmillan, 2007
- 池本修一「チェコにおけるトヨタ系企業の投資動向とトヨタ生産方式に関する一考察」、池本・岩崎・杉浦『グローバル化とシフトと体制移行の経済学』(文眞堂)2008年

3

中東欧および日系企業の特殊性

ロシア・中欧の特殊性

社会主義経済体制から資本主義経済体制への転換

中東欧:大陸欧州型・北欧型国家へ(そのハイブリッド)

(EU加盟が最大目標:収斂基準)それでも**社会主義の遺産**

ロシア:非欧州型国家資本主義へ(ロシア正教, 非NATO)

日系企業の特殊性

日本独自の生産管理方式を欧州さらに中欧へ移転の試み
スズキ(ハンガリー), パナソニック(チェコ), トヨタ(チェコ)

4

本調査研究・報告の視点

1. 旧社会主義諸国への日本的生産管理方式(特にトヨタ生産システム)の移転が可能か
グリーンフィールド投資と関連企業進出で多くの課題を克服する可能性あり, ただし労務対策(欠勤率など)
2. ローエンドのすり合わせ方式の生産(トヨタを事例に)が可能な地域は中東欧にあるのか, あるとすればどの地域か, その線引きは可能か
カギは, コスト, 品質, 納期か
3. トヨタTPCAの特殊性: トヨタとプジョー・シトロエンの合併形態でTPSは実現できるのか, 合併はどのような利点と問題点があるのだろうか
両社のTPCA内での役割分担, トヨタ関連企業との生産ネットワーク

5

調査対象

- 本プロジェクト以外での訪問を加えると, 訪問企業は約30社であるが, 上記視点からトヨタおよび関連企業10社を調査対象とした。すべてグリーンフィールド投資である。
- 訪問全企業について同一の質問事項(詳細は参考資料参照)を前もって提出し, それに回答を聞き取る方法を採用した。
- 全ての企業で協力的な調査が出来なかった。時間の関係で多くの情報を得ることの出来ない企業もあった。
- ドイツ系企業などとの比較も視野に入れたかったが, 訪問調査が出来なかった。

6

調査事項

(1)TPSの導入全般、(2)TPCAなどトヨタ欧州旗艦工場・機関との関わり、(3)他の取引先との関係、(4)給与体系、(5)現地化、(6)欠勤率・離職率、(7)組合対策、(8)雇用対策、(9)調達関連、(10)現地従業員の国民性、
以上10項目について聞き取り調査した。

調査成果の概要を本報告参考資料に掲載した。
10社の聞き取り調査は参考資料を参照

7

旧社会主義諸国への日本的生産管理方式(特にトヨタ生産システム)の移転が可能か

全般

- チェコ、ポーランドに関しては聞き取り調査の結果、おおむね可能である。
- TPSを実現させるため、10社ともにグリーンフィールド投資方式により日本とほぼ同等の生産設備を構築。従業員は管理部門を除いて、原則的に若手現地人を採用し、一からTPSを教育する。中高年従業員はおおむねTPSになじまず淘汰されている。
- 株式会社方式の場合、株主対策や外国資本の買収などの可能性を回避するため、TPCAを除いて有限会社形態。
- 両国に工場を持つトヨタではポーランド人の従業員の方が愛社精神があり、日本人のメンタリティーに似ているとの指摘あり。ポーランドを第2の三河にしたい、トルコに似ているとの好意的な評価。

8

旧社会主義諸国への日本的生産管理方式(特にトヨタ生産システム)の移転が可能か

各社の見解

- TPCAは、標準作業を訓練、マニュアル順守の徹底化し、おおむねTPSはチェコ人従業員に浸透・理解しているという。生産現場はロジックの塊のようなもので、理詰めでチェコ人従業員との様々なやりとりをしている。あうんの呼吸は通用しない。
- コイトによると、JITはコスト、場所、労働力をセーブする完成度の高い生産方式だと考えているものの、チェコ人従業員に日本的経営方式の導入は可能ではあるが、やりすぎではいけないと思う。現地熟練工に少し裁量を与える方式のほうがうまくいくかもしれないと考える。
- 青山製作所は、JITに関しては、チェコ人には、まとめて生産したほうが製造原価が安くなるという従来の考え方が根強い。会社トータルに考えてその会社の力に合った在庫、生産ロットがあり、レベルアップのために在庫を減らして問題点を顕在化させてカイゼンにつなげるという考え方が、なかなか定着しないと指摘。

9

旧社会主義諸国への日本的生産管理方式(特にトヨタ生産システム)の移転が可能か

留意点

- 欧州に共通で見られる学歴、職歴による給与と職域の細かい分類(制度)の存在。フロー労働者を新規の若年層に絞り、各社独自の職階制度を導入。
- 社会主義時代から続く労働者の欠勤率の高さ。チェコの医療保障制度は疾病者の保護意識が強く、風邪などの軽い病状でも1週間以上欠勤する労働者が多い。その間、賃金の6-8割に相当する医療補助金が支給されるので、労働者の欠勤モチベーションは高い。2000年初めから2000年代半ばにかけては欠勤率(月別)は日系企業で8%から高いところで30%近い企業も存在。
- これらが熟練工・多能工を育成することの障害要因となる可能性がある。
- コイトなど各社は「チェコ人は優秀だが、欠勤率、定着率が低く困る、つまり手作業にばらつきが出るだけでなく、これが欠品が出やすくなる要因となる。TPSにはこれが致命的になる」と指摘。

10

旧社会主義諸国への日本的生産管理方式(特にトヨタ生産システム)の移転が可能か

欠勤率改善の含意

TPSにおける多能工の意味は、従業員が知識、技能ともに広く見渡し、様々な変化に柔軟に対応できる能力を身に着けること。さらに、長期的視野をもって企業内に身を置いて経験を積み重ねていくこと。

・言われたことしかしない低い参画意識、高い欠勤率、長期育児休暇、愛社精神？などはTPSに深く関与する。

11

旧社会主義諸国への日本的生産管理方式(特にトヨタ生産システム)の移転が可能か

欠勤率の改善

- 2011年以降に現地で聞き取りした結果、欠勤率は5－10%に劇的に改善された。
- 背景(1)欠勤に関する法規制が厳しくなったこと、(2)日系企業の労務対策、給与対策の効果が表れ始めたこと、(3)リーマンショック後の景気後退で労働市場が縮小したことなど。
- また従業員の年齢が10年経過し、社会主義体制を経験した労働者がほとんど存在せず、さらに2000年代に雇用した若手従業員が結婚や子供(ファミリー)を形成し始め、安定志向の労働者が次第に多くなってきたことも欠勤率改善に寄与している。

12

トヨタTPCAの特殊性：トヨタとプジョー・シトロエンの合併形態でTPSは実現できるのか、合併はどのような利点と問題点があるのだろうか

経緯

- TPCAはトヨタ50%, プジョーシトロエン50%の合併企業
- トヨタ単体での工場設立実現できず(合併相手を模索), プジョーはTPSのノウハウ獲得のため合意
- トヨタが社長ポスト獲得, 生産担当, プジョーが副社長ポスト獲得, 財務・調達担当
- トヨタが調達担当が出来ないために, デンソー(エアコン), コイト(ヘッドライトなど)が現在も納入できない
系列とグローバル化
- 当初はTPCA内で意思統一に時間を要したといわれている。トヨタ内でも意見対立か。トヨタから一時, 直轄の出向者が常駐(現在不明)
- 欠勤率も20%を超える時期があった。

13

トヨタ関連企業の進出

トヨタのグローバルサプライヤー戦略に追随

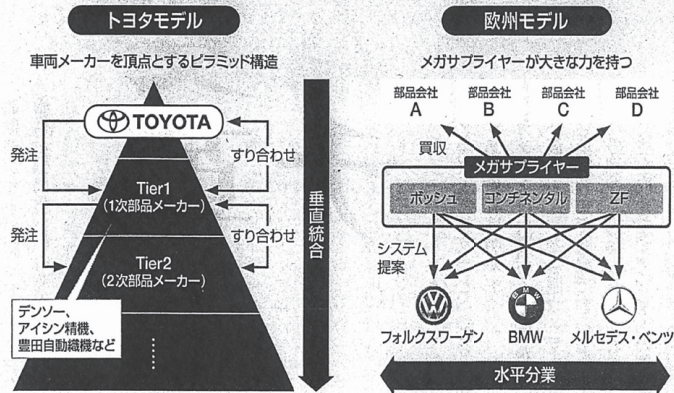
トヨタに頼らない財務安定性, 新規顧客確保
など独自の戦略の必要性

系列を維持しながら, 独自性確保

デンソー: BMW, フォードなど

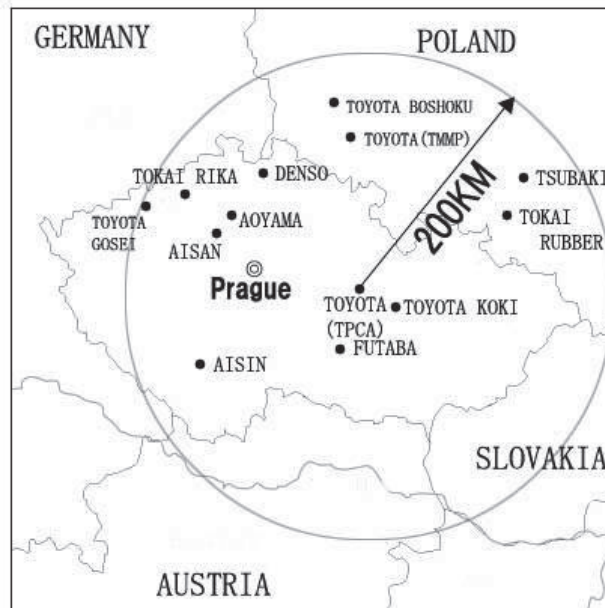
コイト: フォード, ポルシェなど

14



15

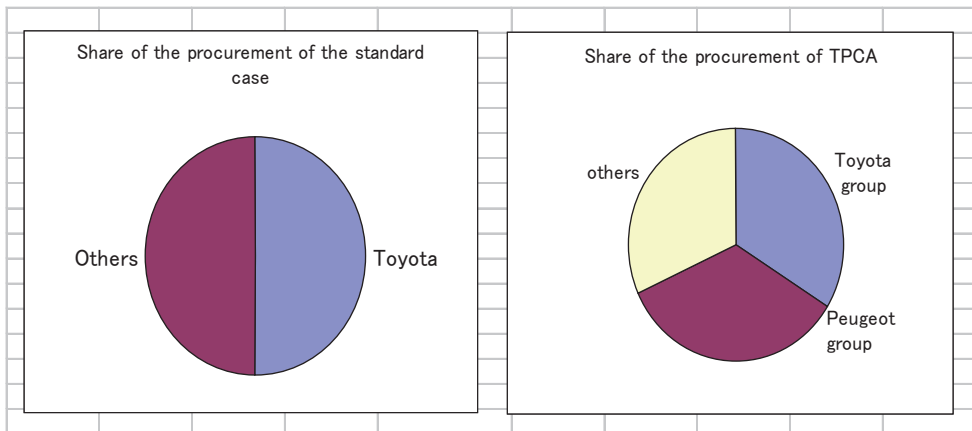
Figure5.4. TPCA and its main affiliates



Source: Author

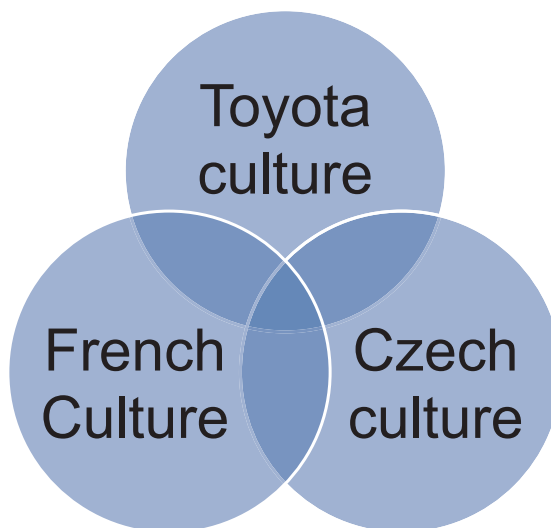
16

Share of procurement

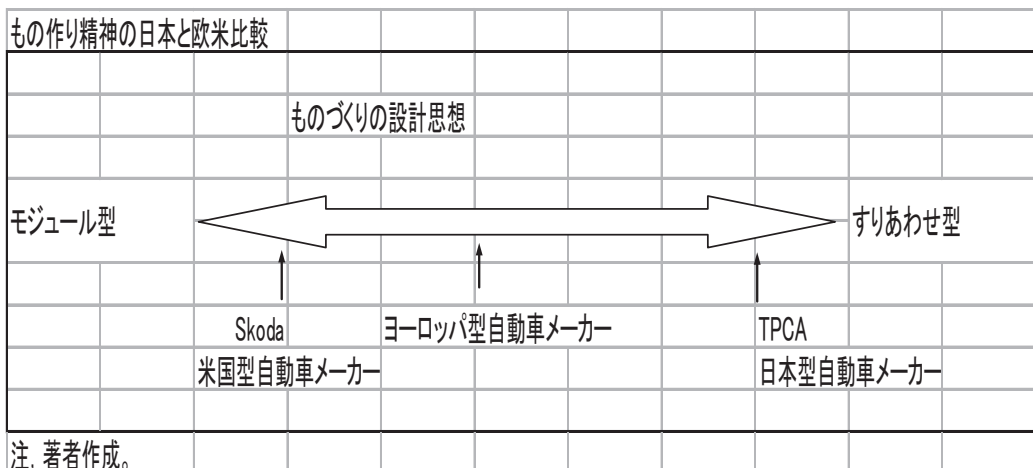


17

Corporate governance of TPCA



18



19

トヨタTPCAの特殊性：トヨタとプジョー・シトロエンの合併形態でTPSは実現できるのか，合併はどのような利点と問題点があるのだろうか

- 2012年1月訪問
- TOYOTA AYGO, Peugeot 107, Citroen C1の3車生産，各10万台生産キャパ(年間)
- 生産現場はおおむね安定，TPSも定着，欠勤率も改善，プジョーの徹底したコスト管理を学習した(社長談)。TPCA工場から200キロ以内に関連工場が位置し，JITを実現。
- 従業員を豊田高岡工場，トルコ工場に派遣・研修
- 問題は新型車の売れ行き。ブランド力の強化が課題
- 2020年に合併解消報道(2019年1月28日調査予定)

20

ローエンドのすり合わせ方式の生産(トヨタを事例に)
が可能な地域は中東欧にあるのか、あるとすればどの
地域か、その線引きは可能か

- ・ 藤本・東大教授, 安保・帝京大教授の宿題の積み残し:
明確な線引きは出来ていない
- ・ 安保教授の示唆「最も重要なことはコストよりも製造現場にて素材・工具・機械の性能, 操縦方法を理解し, 高い品質・効率感覚を身につけた従業員が改善的共同作業を遂行できるような生産管理運営の条件を確保できるか」
- ・ 数社の見解: コスト, 品質管理, 納期がカギか
- ・ 境界は, 中欧(チェコ, ポーランド, ハンガリー, スロヴァキア)と東欧(ブルガリア, ルーマニア, ウクライナ)・ロシアの間にあるのか

21

暫定的なまとめ

- ・ 1989年東欧革命以降、東欧諸国は**国有企業の民営化、外国資本の誘致**を進めてきた。
- ・ 西欧市場に隣接している点、賃金の中コスト、高い教育水準、外資促進機関の存在などの要因で、1998年以降、外資誘致に成功している。
- ・ 工業製品の西欧向け**製造・輸出拠点**として発展
- ・ 日系企業はトヨタ関連会社を中心に多く進出しており、チェコ国内製造業をけん引している。
- ・ 近年、用地や労働力不足が露呈しはじめ**研究開発**などの高付加価値業務へ
- ・ トヨタ生産方式は、調査の結果、おおむね適応していると判断できよう。
- ・ 問題となってきた高い欠勤率は、リーマンショック後、劇的に改善している。チェコ人従業員の定着も安定化している。

22

主要参考文献

- ・ 藤本隆宏『日本のもの造り哲学』(日本経済新聞社)2004年
- ・ 和田正武・安保哲夫(編著)『中東欧の日本型経営生産システム』(文眞堂)2005年
- ・ 苑志佳(編著)『中東欧の日系ハイブリッド工場』(東洋経済新報社)2006年
- ・ 池本修一・岩崎一郎・杉浦史和(編著)『グローバルイゼーションと体制移行の経済学』(文眞堂)2008年
- ・ 池本修一・田中宏(編著)『欧州新興市場国への日系企業の進出』(文眞堂, 2014年)

23

プロジェクトに協力頂いた企業・機関は以下の通り。

チェコ:TPCA(トヨタブジョーシトロエン・チェコ), ASMO, ダイキン, チェコインベスト(投資庁), 青山製作所, アイシン精機, 三井倉庫, チェコインベスト, デンソーチェコ, 豊田合成, アイサン, 高田工業, コイト, 昭和アルミ, パナソニックチェコ,

スロヴァキア:在スロヴァキア日本大使館, 木谷電器, 菱華工業,

ハンガリー:トーヨーシート, ダイヤモンド電気, サンヨー(現パナソニック), ジェトロブダペスト事務所, 立山ハンガリー、デンソー・ハンガリー

ポーランド:TMIP(トヨタモーター工業ポーランド), TMMP(トヨタ自動車ポーランド) TBAI(トヨタ紡織アイシンポーランド), ジェトロ・ワルシャワ事務所, 在ポーランド日本大使館。

ポーランドでの調査には家本博一・名古屋学院教授, 田口雅弘・岡山大学教授, チェコでの調査には中越誠治・チェコインベスト顧問, ハンガリーでの調査には盛田常夫・立山ハンガリー社長にご協力いただいた。とりわけチェコでの調査は中越氏の協力が不可欠であった。

24

質問項目

質問事項（ポーランド、チェコ、スロヴァキア、ハンガリー3カ国共通）

1. 会社（工場）概要
 - ・基本事項：設立時期、投資額、従業員数、売上高、主な製造品目、主な設備、
 - ・中欧に投資した要因・背景
 - ・設立から現在までの投資評価
2. 労務問題
 - ・駐在日本人のポジション、現地幹部のポジション、人事配置図
 - ・現地従業員の賃金体系（職種別）
 - ・現地従業員雇用の仕方（海外研修、新人従業員の研修カリキュラム、他国工場従業員との比較など）
 - ・現地従業員の労務管理（職種別、内部登用か外部雇用、幹部への登用の是非、人事方針、可能性、問題点、外国人労働者問題、職種別平均在社期間、シフト制、労働時間）
 - ・組合対策（組合の有無、加入率、団体交渉のケーススタディ）
 - ・転職率・欠勤率問題（職種別、対策、現状、データがあれば可能な限り教示願います）
3. 生産管理
 - ・QCサークル（日本式は通用するか、現地化した点）
 - ・Just In Time（部品納入方式は通用するか、現地化した点）
4. 現地調達
 - ・現地調達の割合（点数ベース、金額ベース）
 - ・調達の問題点
 - 技術レベル（設備、熟練工）
 - ビジネス面（納期厳守、クレーム処理対応、発注条件）
 - 現調の方針、課題
 - 本社証が満足に機能できるか
 - 現調のための設計変更は出来るか
 - ・グローバル調達方針
5. その他、最近の懸案事項

25

最後に最近のチェコ自動車産業の動きとしてEV(電気駆動車)が目ざされてる点に触れたい。チェコインベストによる聞き取り調査によると、チェコはEモビリティサポート計画を策定したという。これは2020年までに全国1300カ所に充電器スタンドを設置する、6000台のバッテリー式電動輸送機器（BEV）を普及させる、11000台のプラグインハイブリッド車を普及させる、EV、ハイブリッド、プラグインハイブリッド車の年間販売台数目標を7000台とする、という。2030年には25万台のEV、ハイブリッド、プラグインハイブリッド車が普及し全国の市町村におけるインフラを整備することになっている。企業レベルではフォルクスワーゲンが2015年までに市場へ80種の電気自動車を導入、2030年までにはグループ全体で300種類の電気自動車を提供予定という。グループ傘下にあるシコダオートは、ビジョンEというコンセプトカーを2020年までに市場へ投入、2025年までに5種の電気自動車もしくはハイブリッド車を開発し、2030年までに全車種にEVを導入するという。シコダは他の欧州自動車メーカーに比較してEV推進に関しては決して先進的とはいえないが、フォルクスワーゲン本体の動き如何では急速にEV化に舵取りする可能性がある。いずれにせよ、チェコは2017年末現在電気自動車の普及が270台前後、ハイブリッド車は2400台以前後であり、電力供給、インフラ整備などメーカーレベルだけでなく政府レベルでの強力なEV化推進がなければ、その進展は難しいと思われる。TPCAがあるトヨタのチェコにおける動きをみると、これまでのところ特にEVに関するコメントはないようであるが、トヨタ本社では2025年にエンジン車だけの車種はゼロ、2030年にHVEV車を550万台販売、このうちEV、FCVは100万台以上を目標に掲げている。もともとプラグインハイブリッドPHVに一日の長のあるトヨタは、EVとともにPHVの継続的な生産・販売およびこれまで開発している燃料電池車（FCHV）ミライの開発推進なども視野に入れているためEVに絞って環境対応車開発を行っていない。チェコにおける有力なトヨタ系列企業であるアイシン・チェコでも大きな動きは見受けられなかった。

中欧地域ではハンガリーがEV化を国を挙げて推進すると公表しているものの、チェコ、ポーランドでは、ドイツやフランスのような積極的な推進化の動きは出ていないようである。しかしながら中欧地域はEU政策においてドイツ、フランスの影響を大きく受けている地域であり、かつドイツ、フランスの自動車メーカーの生産拠点がある地域でもある。従って他国や多国籍企業の動き如何では大きくEV化に舵を切る可能性を孕んでいる。

チェコインベスト顧問である中越誠二氏との聞き取り調査。2017年11月。

26

中東欧諸国における日本企業の撤退要因： 企業レベルデータによる実証分析

平成30年度産業経営研究所公開研究会
(プロジェクト研究報告会)

2019年1月17日(木)

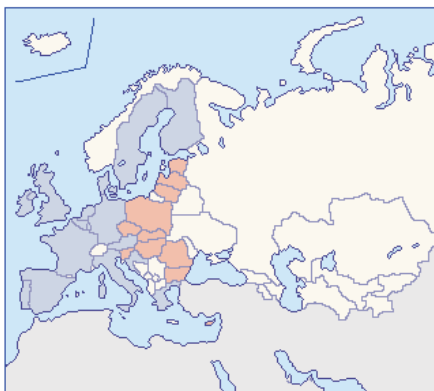
東京福祉大学

羽田翔

(shhaneda@ed.tokyo-fukushi.ac.jp)

欧州連合(EU)と日本(1)

- 第5次EU拡大



第5次拡大(2004年(10カ国)及び2007年(2カ国))

▶ キプロス、チェコ、エストニア、ハンガリー、ラトビア、リトアニア、マルタ、ポーランド、スロバキア、スロベニア(2004年)
ブルガリア、ルーマニア(2007年)

資料:外務省HP

欧州連合(EU)と日本(2)



- 欧州連合(EU)の欧州議会は12日、仏ストラスブールで開いた本会議で、日本とEUの経済連携協定(EPA)を賛成多数で承認した。日本は8日に国会承認を済ませており、2019年2月1日の発効が固まった。世界の国内総生産(GDP)の合計の約3割、世界貿易の約4割を占める巨大な自由貿易経済圏が誕生する。
- 日欧EPAでは日本側が94%の品目で、EU側が99%の品目で、それぞれモノにかかる関税を撤廃し、投資やサービスの幅広い分野で自由化を進める。日本にとってはEUへの自動車や自動車部品の輸出拡大が期待できるほか、欧州産のチーズやワイン、有名ブランドの衣料品やバッグなどを消費者が買い求めやすくなりそう。

参考：日本経済新聞、平成30年12月12日版

3

中東欧諸国における日本企業の進出状況(2008)

産業	ポーランド	チェコ	ハンガリー	スロバキア	スロベニア	
製造業	32	44	37	0	2	115
電気・電子機器	6	13	10	0	2	31
自動車・部品	8	16	12	0	0	36
機械	5	5	1	0	0	11
その他製造	3	1	2	0	0	6
ゴム・皮革	2	0	1	0	0	3
非鉄金属	1	1	0	0	0	2
窯業・土石・ガラス	2	0	1	0	0	3
化学・医薬	3	3	3	0	0	9
金属製品	2	3	0	0	0	5
繊維業	0	1	0	0	0	1
鉄鋼業	0	1	0	0	0	1
精密機器	0	0	2	0	0	2
航空業	0	0	1	0	0	1
建設・工事業	0	0	3	0	0	3
食料品	0	0	1	0	0	1
サービス産業	54	39	29	5	0	127
機械卸売	11	6	3	0	0	20
自動車・部品卸売	6	3	4	0	0	13
精密機器卸売	8	8	4	0	0	20
電気・電子機器卸売	13	9	7	5	0	34
その他卸売業・貿易	2	1	1	0	0	4
レンタル・リース業	1	0	0	0	0	1
企画・開発・研究	1	0	1	0	0	2
農水産物・食料品卸売	2	0	0	0	0	2
医療・保健・福祉	1	0	1	0	0	2
金融業	2	1	2	0	0	5
コンサルティング・市場調査	1	0	1	0	0	2
その他運輸・運輸サービス	1	3	2	0	0	6
倉庫・物流関連業	2	1	1	0	0	4
電力・ガス業	1	0	0	0	0	1
その他サービス業	1	1	0	0	0	2
化学・医薬品卸売	1	0	1	0	0	2
情報サービス業(ソフト含)	0	2	0	0	0	2
輸送用機器卸売	0	1	0	0	0	1
ゴム・皮革製品卸売	0	1	0	0	0	1
金属製品卸売	0	1	0	0	0	1
飲食店	0	1	0	0	0	1
証券業	0	0	1	0	0	1
小売業	0	0	0	0	0	0
合計	86	83	66	5	2	242

出所：海外進出企業総覧各年版、東洋経済新報社

4

企業のネットワーク効果と撤退

- ネットワーク効果と企業の参入

1. 企業の集積
2. 現地サプライヤーとのネットワーク

- ネットワーク効果と企業の撤退

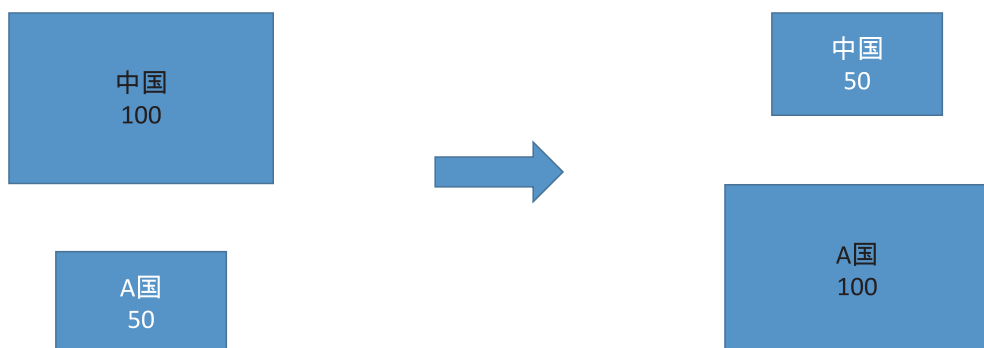
同一資本内のネットワーク:

多数の国で工場を保有することにより、工場間で生産量を調整することが可能になり、撤退の固定費用を支払う必要がなくなる

5

企業のネットワーク効果

外生的ショック
(賃金上昇、自然災害等)



6

研究目的

- 何故多国籍企業は工場などを移転しやすいのか、という問題ではなく、多国籍企業の中でどのような企業の子会社等を進出先から撤退させやすいのかを明らかにする
- 現地の特性を考慮し、多国籍企業の撤退要因をネットワーク効果と合わせて計量的に明らかにする
- ネットワーク効果は産業別に異なるかを確認する

7

目次

1. 先行研究と仮説
2. データから確認する日本企業の撤退
3. 実証分析の方法と結果
4. 結びに代えて

8

1.1 多国籍企業と工場移転・操業停止の関係

1. 多国籍企業は国内企業と比較してより容易に国内から海外へ工場を移転する

(Inui et al. 2009, Beveren 2007, Görg and Strobl 2003)

2. 企業パフォーマンス(生産性、企業規模、操業年数、雇用者数、株価、業績等)がより高い企業が直接投資を行う

(Helpman et al. 2004)

9

1.2 多国籍企業の撤退要因

1. 現地の経済的要因

(Amankwah-Amoah et al. 2013, Song 2013, Chung et al. 2010, Mcdermott 2010)

①賃金

②社会的インフラ

2. 企業の要因

(Song 2013, Chung et al. 2010, Belderbos and Zou 2009):

①企業パフォーマンス

②企業のネットワーク効果

10

1.3 仮説

1. 他国の工場保有数

企業が他国にも工場もしくは子会社を保有していた場合、撤退確率は減少する

2. 製造業とサービス産業

仮説2は製造業、特に労働集約的産業には当てはまるが、サービス産業(小売業など)には当てはまらない

11

2 データ

1. 日本企業の撤退に関するデータ

- 海外進出企業総覧、東洋経済新報社

2. 中東欧諸国の経済データ

- World Development Indicators

3. 中東欧諸国のガバナンスおよび国内法整備に関するデータ

- World Governance Indicators

12

中東欧諸国における日本企業の撤退・被合併件数 (2008-2014)

各国における撤退企業数

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
ポーランド	0	3	1	3	0	2	1	10
チェコ	0	0	0	2	1	1	0	4
ハンガリー	1	1	1	0	0	1	0	4
スロバキア	0	1	0	1	0	1	0	3
スロベニア	0	0	0	0	0	0	0	0
	1	5	2	6	1	5	1	21

資料：『海外進出企業総覧』各年度版を参考に筆者作成。

産業ごとの撤退企業数

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
製造業	0	3	1	2	1	1	1	9
サービス産業	1	2	1	4	0	4	0	12
全産業	1	5	2	6	1	5	1	21

資料：『海外進出企業総覧』各年度版を参考に筆者作成。

13

3 推計式: 固定効果ロジット

$$\Pr(Y_{it} = 1|F, \beta, \gamma) = \frac{\exp(\beta X_{jkt} + \gamma Z_{ikt} + F)}{1 - \exp(\beta X_{jkt} + \gamma Z_{ikt} + F)}$$

i, j, k, t : 企業、国、産業、年

$\Pr(Y_{it} = 1)$: t 年に i 企業が撤退する確率

X : 国の特性 (GDP、対内直接投資、貿易額、社会的インフラ)

Z : 企業の特性 (海外における保有工場数、操業年数)

F : 固定効果 (年固定効果、国固定効果、産業固定効果)

14

推定結果(1)基本式

全産業			
被説明変数：撤退の有無			
説明変数	(1)	(3)	(5)
GDP	-10.73* (4.719)	-10.67* (4.656)	-10.53* (4.650)
海外直接投資	-0.148 (0.533)	-0.147 (0.533)	-0.133 (0.535)
貿易	17.06* (7.996)	16.94* (7.908)	16.93* (7.898)
不正取締	0.413* (0.168)	0.407* (0.166)	0.407* (0.166)
政治的安定と非暴力	0.0484 (0.0674)	0.0458 (0.0672)	0.0453 (0.0675)
規制の質	-0.0276 (0.160)	-0.0226 (0.159)	-0.0175 (0.160)
契約履行・法律遵守	-0.237** (0.0822)	-0.236** (0.0805)	-0.240** (0.0801)
系列企業__世界	-0.386 (0.544)	-0.741 (0.559)	
系列企業__同産業__世界	-0.542 (0.603)	-0.0392 (0.630)	
系列企業__EU	-0.489 (0.730)		-0.799 (0.666)
系列企業__同産業__EU	0.736 (0.873)		0.364 (0.798)
現地での操業年数	-0.305 (0.269)	-0.269 (0.254)	-0.323 (0.268)
Observations	977	977	977
Pseudo R2	0.2309	0.2284	0.2213

Robust standard errors in parentheses

** p<0.01, * p<0.05, + p<0.1

15

推定結果(2) 製造業

製造業			
被説明変数：撤退の有無			
説明変数	(1)	(3)	(5)
GDP	-18.34+ (9.814)	-18.86* (9.529)	-18.86* (9.550)
海外直接投資	-1.286 (0.993)	-1.308 (0.971)	-1.302 (0.976)
貿易	18.29 (18.07)	18.83 (17.37)	19.09 (17.53)
不正取締	2.004** (0.468)	1.978** (0.459)	1.950** (0.481)
政治的安定と非暴力	0.223** (0.0758)	0.226** (0.0771)	0.208** (0.0782)
規制の質	-1.839* (0.718)	-1.823** (0.702)	-1.793* (0.715)
契約履行・法律遵守	0.533 (0.437)	0.531 (0.430)	0.527 (0.433)
系列企業__世界	1.092* (0.499)	0.0469 (0.432)	
系列企業__同産業__世界	-0.971 (0.595)	-0.856 (0.664)	
系列企業__EU	-1.086* (0.445)		0.0306 (0.668)
系列企業__同産業__EU	0.0266 (1.225)		-1.039 (1.263)
現地での操業年数	0.250 (0.376)	0.309 (0.384)	0.233 (0.347)
Observations	355	355	355
Pseudo R2	0.2561	0.2394	0.2380

Robust standard errors in parentheses

** p<0.01, * p<0.05, + p<0.1

16

推定結果(3) サービス産業

サービス産業			
被説明変数：撤退の有無			
説明変数	(1)	(3)	(5)
GDP	-15.26* (6.960)	-14.67* (6.578)	-14.56* (6.686)
海外直接投資	-0.510 (0.918)	-0.540 (0.919)	-0.542 (0.899)
貿易	24.16* (11.28)	23.86* (10.74)	24.00* (11.01)
不正取締	0.551* (0.257)	0.517* (0.227)	0.508* (0.223)
政治的安定と非暴力	-0.0611 (0.119)	-0.0529 (0.115)	-0.0547 (0.114)
規制の質	0.00497 (0.224)	0.0185 (0.223)	0.0296 (0.223)
契約履行・法律遵守	-0.276* (0.126)	-0.274* (0.117)	-0.279** (0.108)
系列企業_世界	-0.700 (1.735)	-2.320** (0.895)	
系列企業_同産業_世界	-1.786 (1.910)	1.076 (0.760)	
系列企業_EU	-3.491* (1.456)		-3.662* (1.476)
系列企業_同産業_EU	4.775** (1.760)		3.396* (1.415)
現地での操業年数	-0.494+ (0.276)	-0.415+ (0.246)	-0.558* (0.271)
Observations	370	370	370
Pseudo R2	0.3509	0.3226	0.3202

Robust standard errors in parentheses

** p<0.01, * p<0.05, + p<0.1

17

主な推定結果

1. 国レベルでの経済的な変数として、経済規模が大きい国、つまり市場規模の大きい国においては日系企業の撤退確率は低下することが明らかになった
2. 各国政府の質を表す指標では、企業の撤退確率を下げる要因は、製造業においては規制の質、サービス産業においては契約履行・法律遵守であり、産業によって影響が異なる可能性が示唆された
3. 企業製造業においてはEU域外における他業種の工場または事業所を出資企業が所有していた場合は撤退確率高まり、EU域内に同工場または事業所を有していた場合は撤退確率が低下する傾向が確認できた。つまり、仮説であるネットワーク効果はEU域内でのみ存在する可能性が明らかとなった
4. サービス産業においては、現地での操業年数が長いほど撤退確率が低下する、つまり進出してから早い段階で撤退してしまう企業が多い可能性が示唆された。さらに、出資企業がEU域内に異業種の工場または事業所を有していた場合は撤退確率が低下し、それらの工場または事業所が同業種であった場合は撤退確率が高まることが明らかとなった。

18

4 結びに代えて

- 現地における日系企業の支援を行う際には、政府の質の向上および操業間もない企業への対応が重要であることが考えられる。政策的インプリケーションとしては、このような点を考慮して政策決定等を行うことで日系企業の撤退により不利益を被る確率を低下させられると考える

今後の研究課題

- 他の地域を対象とした分析
- ケーススタディ(地域、個別企業)
- 参入・撤退を行うことによる企業パフォーマンスへの効果(正負の影響)
- 撤退・移転に関するデータ

19

主要参考文献

- Amankwah-Amoah, J., Zhang, N. and Sarpong, D. (2013). Leaving Behind a Turbulent Past: Insights of Divestment from China. *Strategic Change*, 22, 295-306.
- Belderbos, R. and Zou, J. (2009). Real options and foreign affiliates divestments: a portfolio perspective. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 600-620.
- Beveren, I. V. (2007). Footloose Multinationals in Belgium?. *Review of World Economics*, 143 (3), 483-507.
- Chung, C. H., Lee, S. H., Beamish, P. and Isobe, T. (2010). Subsidiary expansion/contraction during the times of economic crisis. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 500-525.
- Cole, M. A, Elliott, R. J.R. and Zhang, J. (2009). Corruption, Governance and FDI Location in China: A Province-Level Analysis. *Journal of Development Studies*, 45 (9), 1494-1512.
- Görg, H. and Strobl, E. (2003). 'Footloose' Multinationals?. *The Manchester School*, 71 (1), 1-19.
- Helpman, E., Melitz, M. J. and Yeaple S. R. (2004). Export Versus FDI with Heterogeneous Firms. *The American Economic Review*, 94 (1), 300-316.
- Inui, T., Kneller, R., Matsuura, T. and McGowan, D. (2009). Why are Multinationals "Footloose"? *GEP Research Paper 2009/27*, 1-26.
- Mcdermott, M. C. (2010). Foreign Divestment: The Neglected Area of International Business?. *International Studies of Management and Organisation*, 40 (4), 37-53.
- Song, S. (2014). Subsidiary Divestment: The Role of Multinational Flexibility. *Management International Review*, 54, 47-70.

20

