

(1) オーストラリアの自動車産業

鳥居 宏史
高松 正昭
神田 良
清水 聡

1. はじめに

オーストラリアはイギリス連邦の一員であり（国旗の左上にユニオンジャックを配している）、元首がイギリス国王（女王）の立憲君主国である。オーストラリアそのものは連邦制を採用しており、行政的には、6つの州政府と2つの特別区、連邦政府によって行われる。すなわち、オーストラリア全体では、8人の首相と、それぞれに内閣や国会がある。連邦政府の立法権限は、国全体に関わる国防、外交、通商、租税、通貨、移民等に限定されており、州政府の権限はかなり強いといわれる。なお、国土面積は日本の約20倍以上あるが（約770万 km²）、人口は2,000万人弱と日本の約15%にすぎない。

地理的に見ればオーストラリアはヨーロッパよりはるかにアジアに近い。歴史的には、最初はイギリスからの入植（流刑植民地）であったが、金鉱が発見されると、世界各国から新天地を求めた移民で人口が増加する。いわゆる白豪主義を唱えた時期もあったが、現在も多くの移民を抱えている。ヨーロッパ人が、アジア社会を眺める際に、英語圏であるオーストラリアから情報を得るという手段をとるのも歴史的合点のゆくところである。

オーストラリア経済は90年代には平均して4%程度のGDP成長率を続けていた。2000年7月に導入された⁽²⁾GSTの影響により2000年第4四半期に一時マイナス成長を記録したが、最終的な⁽³⁾2000—2001年期の成長率は1.9%であった。⁽⁴⁾豪州外務貿易省（Department of Foreign Affairs and Trade：DFAT）によれば、実質GDPは3,635億米ドル、一人あたりの実質GDPは18,427米ドルであった。⁽⁵⁾2001年に入り、連邦政府による所得税減税、住宅取得者への補助金支給および中央銀行による金融緩和が住宅投資と個人消費を促進し、2001—2002年期の経済成長率は実質3.8%となり、世界経済低迷の影響を受けずに力強い成長を実現した。

日豪関係に目を向けると、第2次世界大戦前からきわめて密接な関係を続けている。特に、経済面では、日豪貿易は好調であり、日本はオーストラリアにとっての最大の貿易相手国である（2番目はアメリカ⁽⁶⁾）。対日貿易での主な輸出品目は石炭（25.2%）、鉄鉱石（10.5%）、天然ガス（14.3%）、アルミニウム（6.9%）、牛肉（6.5%）であり、その輸出額は17,559億円である。一方、主な輸入品目は乗用車（32.8%）、貨物自動車（7.4%）、自動車部品（5.7%）、コンピュータ（3.0

%)であり、その金額は9,332億円である(以上、2001年度通商白書より)。すなわち、オーストラリアにとっての日豪貿易に関しては、豊富な天然資源を輸出して、自動車を中心とした工業製品を輸入するという形態である⁽⁷⁾。

本論文の目的は、オーストラリアの自動車産業を検討することにより、企業のグローバル化を考察することにある。それは、オーストラリアの自動車製造業がすべて、いわゆる外資系である⁽⁸⁾ところに注目したゆえんである。オーストラリアから、世界のグローバル企業の戦略を眺めるという意図である。

2. オーストラリアにおける自動車産業の現状

オーストラリア自動車産業の規模は、製造・組立だけではオーストラリアのGDPの1.8%を占めるにすぎないが、部品メーカー、販売店、輸入業者までも含めると15%にもおよぶ。世界的に見れば、オーストラリアの自動車産業の生産・販売はきわめて小さいかもしれないが、オーストラリア国内におけるオーストラリア自動車産業の占める割合は決して小さくないのである⁽⁹⁾。実際、自動車産業の輸出額は49億豪ドルを超えており、主要産業の小麦、羊毛、ワインを上回っている(2001年ベース)、自動車産業で雇用されている従業員は55,000人にもおよぶ。このため、オーストラリア連邦および州政府にとって、自動車政策の決定は重要である。と同時に、産業界も、政策の内容には非常に敏感になる。

オーストラリアにおける自動車市場に目を向けると、自動車の普及率は非常に高く、2,000万人弱の人口に対して自動車保有台数は1,200万台であり、主要国のなかでは、米国の約1.3人/台に次ぐ世界第2位の成熟市場である(日本は約2.1人/台)。しかし、10年超の車両が半数近くを占め(平均車齢10年)、豪州国内の新車市場(商用車を含む)は、増加傾向にはあるが、年間80万台レベルといわれている(2002年は過去最大の82万台であった。なお、市場全体で見れば、乗用車よりも商用車のほうが大きく、6~7割が商用車需要である)。しかも、その主な要因は、関税引き下げに伴う低価格化による、輸入車の急増である。輸入車比率は、1991年の約30%から2002年には約60%まで増加している(商用車はほとんどが輸入車である)。

現在、オーストラリアの自動車製造会社は、ホールデン(Holden)⁽¹¹⁾、トヨタ(Toyota Motor Corporation Australia :TMCA)、フォード(Ford Australia)、三菱自動車(Mitsubishi Motors Australia LTD.: MMAL)⁽¹²⁾の4社である。ホールデンとフォードが米国系、トヨタと三菱自動車が日本系(三菱自動車は実質的ドイツ系)の外資系企業である。GM、フォード、トヨタ、ダイムラー・クライスラーというグローバルな自動車メーカーの子会社(工場)がオーストラリアにあるとみることができる。地理的には、ビクトリア州メルボルン郊外(ホールデン、フォード、トヨタ)と南オーストラリア州アデレード郊外⁽¹³⁾(ホールデンと三菱自動車)に工場は集中している。この4社の販売状況は、表1のとおりであり、ここ数年は、ホールデンとトヨタがトップ争いをしている(1980年代~1990年代はフォードが安定的にトップシェアを維持し、ホールデンが

表1 主要4社の販売台数とシェア

2000年			2001年			2002年		
	(台数)	(%)		(台数)	(%)		(台数)	(%)
トヨタ	158,909	20.2	ホールデン	170,396	22.1	ホールデン	178,392	22.1
ホールデン	155,137	19.7	トヨタ	143,600	18.6	トヨタ	160,975	19.6
フォード	113,810	14.5	フォード	106,730	13.8	フォード	109,194	13.9
三菱自動車	73,242	9.3	三菱自動車	67,757	8.8	三菱自動車	67,396	8.2

(出典：TMAL より提供された資料)

それを追いかける順位であった)。ただし、乗用車に限定すると、ホールデンが25%超でトップであり、トヨタはフォードを抜いて2位であるが、シェアそのものは15%前後にすぎない。もっとも、トヨタは商用車部門ではシェアを落としてきているとはいえ、25%超でトップを保っている。

一方、売上高等の業績に目を向けると、表2からも明らかなように、売上高ではトヨタがトップであるが、利益面ではホールデンがトップである（ホールデンは世界的に不振のGMグループの中では例外の優良企業といえる）

表2 自動車製造業の業績

	決算月	売上高 (百万豪ドル)	順位*	純利益 (百万豪ドル)
トヨタ	2002年 3月	7,217	22	-2
ホールデン	2001年12月	5,806	28	285
フォード	2001年12月	2,913	60	-5
三菱自動車	2001年12月	2,694	65	16

* 豪州企業全体の1000社中の売上高ランキング

(出典：“BRW 1000,” p.110.)

価格相場的には、輸入車増による競争激化により下がり気味であるが、世界基準から見ればまだ割高である。各社の主要現地生産モデルは大型車 (full size or upper medium) あるいは中型車 (intermediate or medium) であるが、ベーシックな新車で見ると、フォードの排気量4,000ccクラスのファルコン (Falcon) は35,000豪ドル以上、ホールデンの3,800ccクラスのコモドア (Commodore) や三菱自動車の3,500ccクラスのマグナ (Magna) で32,000豪ドル以上である。トヨタのカムリ (Camry) やアバロン (Avalon) はこれらより排気量が小さく2,400ccと3,000ccであるが、価格的には30,000豪ドル前後である。ちなみに、カローラや、ミラーージュなどの輸入小

型車の価格は20,000豪ドルを下回り、なかには、15,000豪ドル以下のキャンペーンをしている韓国車もある。

3. 連邦政府の自動車政策の変遷

オーストラリア連邦政府の自動車産業への政策の変遷を手短に要約してみよう。

1980年代前半までのオーストラリア自動車産業は、手厚い産業保護政策のもとにおかれていた。ところが、1984年にバトンプラン（Button Car Plan）が発表されたことにより、保護主義政策から自由貿易主義的政策へと転換する。すなわち、それまでのオーストラリア自動車産業はあまりに分断されていて、原価効率が悪かったため、より品質の高いクルマをより安い価格で消費者に提供できる、国際競争力の強い国内自動車産業を発展させようとするものであった。そのためには、国内市場にある程度の輸入車を開放することにより競争を促進して、国内産業の製品系列や生産体制の合理化を進めようとした。一定台数に満たないモデルに対してはペナルティを課したり、国産化率85%を維持しながらも輸入奨励策（完成車や補修部品の無税輸入恩典付与）をとったと思われる。

1988年には、乗用車輸入関税の低減策（1987年の57.5%から1988年には45%、以後毎年2.5%ずつ引き下げる政策）、輸出奨励策（付加価値額の85%以上がオーストラリアのものであった場合にオーストラリア製とみなす制度で、自動車輸出付加価値分は無税輸入可能とするという制度）などのバトンプランの修正が発表される。

1991年3月には、ポストバトンプランが発表され、輸入関税の更なる引き下げと、少量生産モデル（年3万台未満）に対する制裁措置緩和が発表される。これを受けて、各社は、工場を集約化しモデルを削減すると同時に、輸出の拡大などの対応をした。トヨタはアルトナに新工場を建設し、国際競争力を強化した。一方、日産自動車は1992年に生産撤退を決定し、フォードは1994年に小型車の生産中止を決定することになる。

1997年6月、連邦政府は2000年には15%になる輸入関税率を2004年まで凍結することと、2005年には10%に引き下げることを、および2000年までの輸出奨励策は2001年1月よりWTOルールに違反しない新制度（= ACIS、生産奨励金、投資インセンティブ）に置き換えることを発表する。

さらに、単なる生産拠点以上の機能を期待して、海外からの進出企業の研究開発促進を目的とする奨励策も打ち出した。すなわち、研究開発設備創設のための投資額、機械器具の購入コスト、研究員の雇用・教育訓練費（海外研修目的で派遣する費用も含む）、研究環境の整備改良のための設備費などの研究開発（R&D）コストが輸入関税に対して相殺されることになる。現金支給ではなく、定められた期間以内に一定の生産実績を達成すると、これら研究開発のために支出した額にあたる輸入が免税になるというシステムである。当初は2001～2005年までを政策期間としていたのが、⁽¹⁴⁾2005年～2009年は10%、2010年以降は5%に引き下げることを、ACISを2015年まで維持すること（支援額の漸次低減を含む）が、2002年12月に発表され、実質的に長期政策手段とし

て従来の保護関税で自国に製造業を育成する保護政策に取って代わることになった。自動車製造企業から歓迎の反応があり、大掛かりな研究開発計画を開始したところもある。

製造業の近代化を通して国際市場での競争力増加がどのようにこの研究開発促進政策で効を奏するか、この自動車産業での進み具合が目下衆目を集めている。このR & D 奨励政策によってオーストラリアは自動車産業の技術水準の向上と生産の拡大を政府はもくろみ⁽¹⁵⁾、企業は輸出によってオーストラリアの狭隘な国内市場の問題を緩和できることになるという具合である。

それでは、トヨタ (TMCA) と三菱自動車 (MMAL) がオーストラリアでのポジショニングにおいて、このような政府政策にどのように対応したのかを中心に、以下で確認してみよう。

4. TMCA

トヨタが、AMI (Australian Motor Industries) とCKD 輸出契約を交わし、乗用車の生産を始めたのは1960年代であった⁽¹⁶⁾。やがて、連邦政府が打ち出した85%乗用車国産化計画に参加を表明することにより、オーストラリアでの事業に本腰を入れていく。初期にはコロナ、クラウンを生産していた。その後カローラを長く生産していたが、1999年にはカローラを生産を中止した。現在生産しているのはカムリとアバロンの2モデルである。バトンプランに対応して、ホールデンとの協力関係のあった時期もあったが (合併会社 UAAI の設立、相互 OEM など)、現在は解消している。1991年の連邦政府の政策転換に対応して、1992年ごろから輸出にも力を入れ始めた。前述したように、1994年にはメルボルン郊外のアルトナに新工場を建設し、ここに製造工場を集約した。1995年には本社のグローバルプランのもとに、中近東 (サウジアラビア、UAE など) への輸出が盛り込まれた (2002年には輸出を通じた経済貢献を評価され、ビクトリア州 Export Award を受賞している)。

TMCA は、組織的には、日本のトヨタ自動車の100%子会社である (資本金481.1百万豪ドル)。従業員数は4,065人であるが (国籍はアジア系を中心に80カ国以上におよぶという)⁽¹⁷⁾、日本からの出向者が社長を含めて31名いる。エグゼクティブオフィスはポートメルボルンにあり、経営企画から輸出物流、法務、技術などの機能を果たしている。ただし、戦略的な経営意思決定に関しては、本社の意向に従っているようである⁽¹⁸⁾。メルボルン郊外のアルトナには製造機能だけでなく、調達、人事および経理機能も備えている。このほか、シドニーには、販売、部品の機能を果たす部門がある。

TMCA の実際生産台数は、表3からも明らかのように、9万台前後で推移している⁽¹⁹⁾。2002年度の実績でみれば、豪州国内生産台数は86,600台であり、豪州国内販売台数は160,975台である。輸出台数は表4のとおりで49,380台であったから、逆算すると、123,755台を輸入したことになる。なお、卸売台数は約25万台である。

表 3 トヨタの生産量

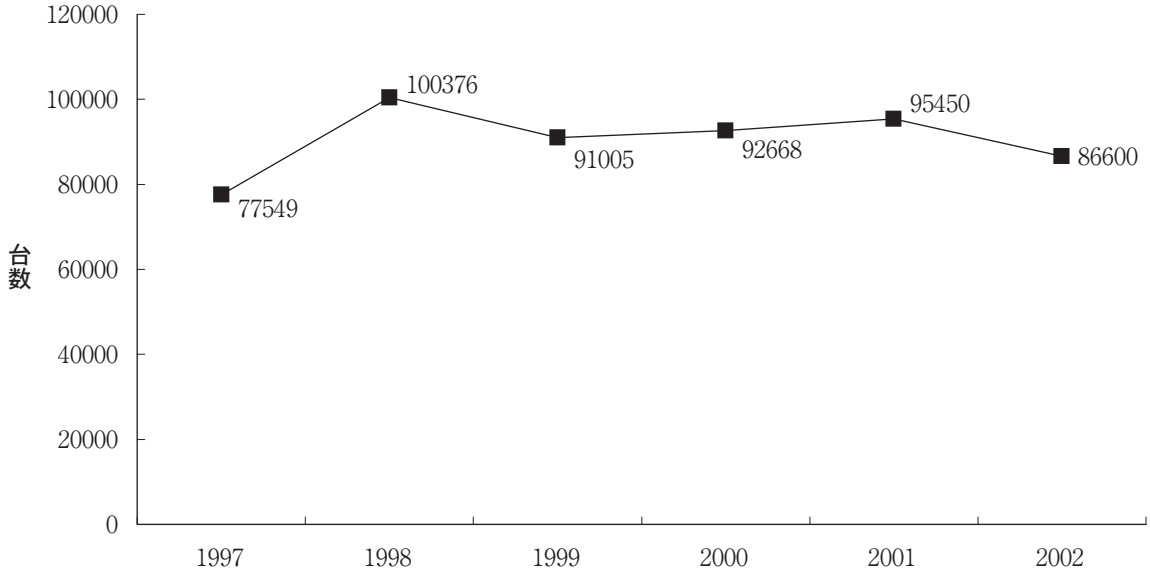
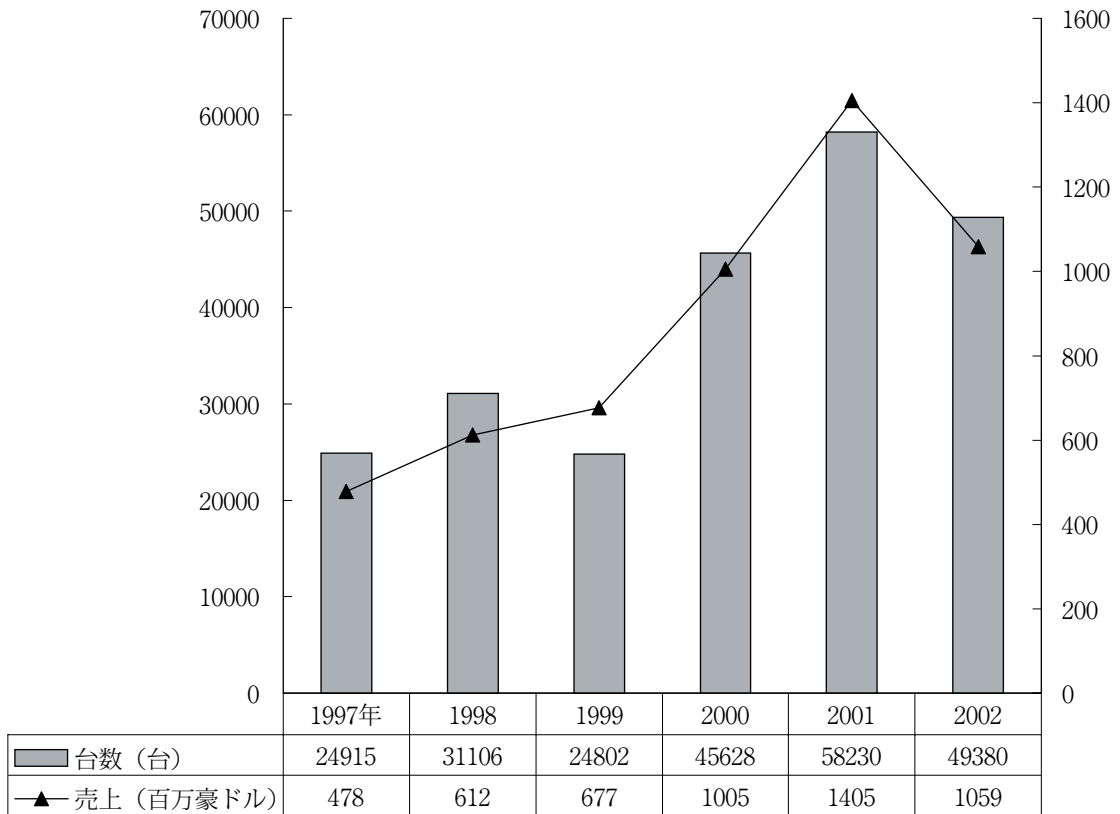


表 4 トヨタの輸出活動



このように、業績的には、売上高、生産高、輸出高など順調である⁽²⁰⁾。2000年より生産を開始したアバロンと、カムリの新車投入をてこにして、シェアの拡大とトップへの復帰を目指しているようである。

TMCAは、トヨタ本社との連携のもとに、豪州政府の政策にそった戦略をとっているといえる。

最近の例でも、47百万豪ドルを出資して（資本金24百万豪ドル）、メルボルンに研究開発拠点として、TTCAP-AU(Toyota Technical Center Asia Pacific Australia Pty. Ltd.)を設置することを発表している（2003年6月12日⁽²¹⁾）。2004年後半に予定している事業開始時の従業員規模は約90名である。オーストラリアで研究開発活動を行うのは、成長市場である豪亜地域において、多様化・高度化しつつあるマーケットに対応した商品を提供すると同時に、商品開発力を強化する目的が表向きは主であろうが、上記した連邦政府のR & D奨励策が大きな誘引になっていると想像される（価格競争力のあるカローラのような小型車を関税なしで輸入できるからである）。

しかし、同時期に、海外生産の支援（指南）機能を主力の元町工場（愛知県豊田市）に集約すること（「グローバル生産推進センター（仮称）の新設」も発表している（2003年5月31日付け日本経済新聞）。車種ごとに国内の各工場に対応してきた窓口を一本化し、全世界で同じ品質の車両を同時展開するため、国内外の人材やノウハウを集結するのである。「カイゼン」や「カンバン（JIT）」などトヨタ流の生産手法を海外に移植する人材育成機能の強化である。

5. MMAL

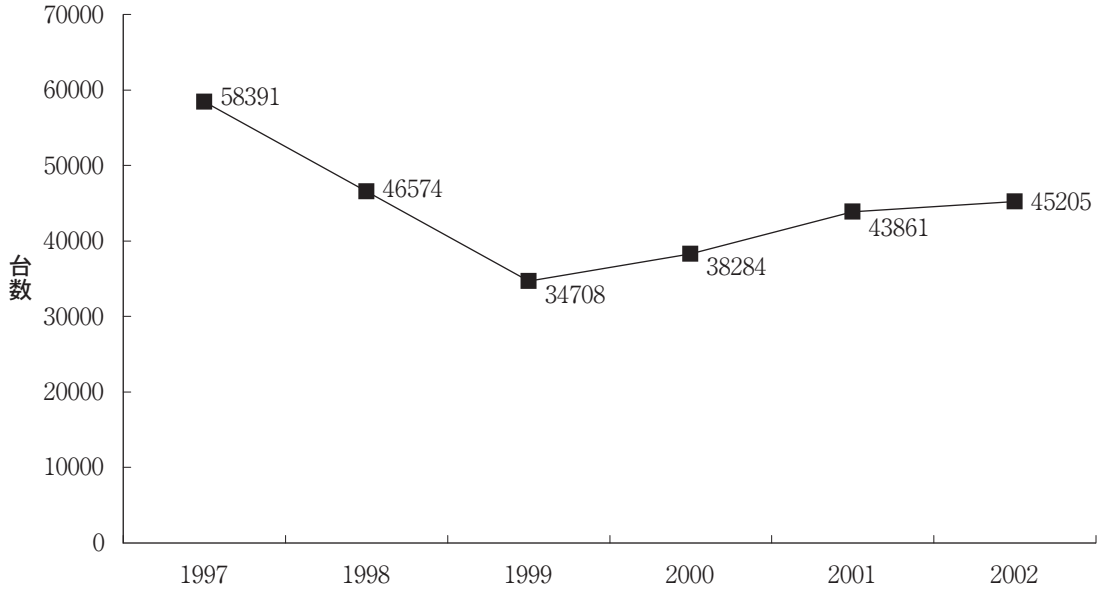
MMALの所在地は南オーストラリア州のアデレード郊外である。この地に三菱自動車がギャラン・シグマをオーストラリアで生産し始めたのは1970年代であるが、米国クライスラーより買収し、現社名に変更したのは1980年である。買収当時は三菱商事との合併であったが、徐々に持株比率を上げ、現在は100%日本の三菱自動車の子会社である（資本金279.3百万豪ドル）。工場は、乗用車の組立を行っているトンズレーパーク（Tonsley Park）と、エンジン・鋳物の加工・組立を行っているロンズデール（Lonsdale）にある。現在生産しているのは、基本的にマグナの1モデルのみである（マグナはオーストラリア専用車である）。工場の大きな特徴は、プレス型製作から車両組立までの一貫生産をとっており、内製化率が非常に高い点である（シート、燃料タンク等も内製化しており、板金パネルの内製化率は98%にもなる）。ランサー、ミラージュ、パジェロなどの完成車は日本などから輸入して販売している。

従業員数は3,747人である（国籍は46カ国におよぶが、オーストラリア人以外では、英国、ギリシャ、イタリアなど西洋国籍が多い）。日本人駐在員8名はすべて三菱自動車からの出向であるが、基本的には生産技術系の指導員のみである（三菱商事が出資していた時期には三菱商事からの事務系出向者もいた）。トップ(President & CEO)は、GMホールデンやトヨタ(TMAL)でも勤めていたThomas Phillipである。取締役会は非常勤1名を含めて9名であるが、日本人は2名のみである。この点からも、TMALと比較して、かなり現地に任せてある本社の戦略が読

み取れる。

MMAL の実際生産台数は、表 5 から明らかなように、4 万台前後である。2002 年度の実績でみれば、豪州国内生産台数 45,205 台のうち、17,782 台を輸出し、27,423 台を豪州国内販売している。すなわち、約 40% を輸出していることになる。豪州国内販売台数は 67,396 台であるから、

表 5 三菱自動車の生産量



39,973 台を輸入したと逆算できる。

シェアの面では、1998 年期までは 10% あったが、その後徐々に落としてきている。このところやや持ち直してきているとはいえ、オーストラリアのビッグスリーとは大きく水を開けられている。経営不振から、これまで何度も工場撤退のうわさが絶えなかったし、したがって新車開発も延期されてきたのも原因といわれている。実際には、日本の三菱自動車に経営参加した（実質的の子会社化した）ドイツのダイムラー・クライスラー社の意向により、MMAL の存続が決定し、操業の継続が可能になったと見ることができる。南オーストラリア州政府が連邦政府のサポートを得て、新車開発のための資金を援助（補助）⁽²²⁾することを決定したのも、存続の決定には大きな要因だったようである。

これを受けて、2002 年 4 月に大型投資（9 億豪ドル規模）を行うことを日本の親会社が発表して、当面は一息ついた様相である。さらに、上記した豪州連邦政府の R & D 奨励策を利用して、R & D への支出コストの多額の部分を輸入関税免除の形で受け取っている⁽²³⁾。すなわち、MMAL は日本からの部品や完成車をオーストラリアに関税なしで輸入することができる。オーストラリア国内だけでなく、アメリカやアジア諸国へ、競争上かなり有利に三菱車を販売輸出拡張できることになる。日本の三菱自動車は、フランクフルトにある製品開発 R & D 施設の一部を将来は

徐々に南オーストラリアにある研究開発設備に移転することの検討もしている模様である。アジア市場を目指した R & D のための施設と考えることができる。2002年現在、MMAL の研究開発機関には100人の R & D スタッフが研究に携わっているが（一時は200人以上でいたが、会社の業績が悪化したのを理由に、2000年には50人程度にまで減っていた）、この新しい政策によって1～2年のうちに300人ほどまでに増加することを予定している。また、車の走行テストのための設備も新しく拡張を計画しているという。

MMAL も TMCA と同様に政府の政策にそって行動しているように見えるが、MMAL の場合には、経営状態がよくないため撤退をちらつかせながら、むしろ補助金（支援金）を受け取りながら生産継続を決定しているという戦略ととっているように感じられる。

7. 結びにかえて

以上のように、オーストラリアにおける自動車産業を検討してみると、企業のグローバルの縮図を見るようである。すなわち、現在生産活動をしている企業はすべて外資系企業である。決算期は、本社に合わせている。米国、日本そしてドイツの本社の世界戦略の一面を伺うことが可能になる。一方、現地化をかなり前面に出すところもある。ホールデンが会社名から GM の名称をはずし、オーストラリア人の名前を全面に出しているのは、米国企業であることを意識的に隠そうという意図が伺える。米国もオーストラリアも英語圏であることから、そのまま参入しても名称的には違和感はない。しかし、日本企業の場合、例えば Mitsubishi の発音はかなり難しそうである（しかし、あえて世界的にはブランド力あるいはネームバリューのあるといわれる Mitsubishi を使っている）。MMAL が、テレビコマーシャルで南オーストラリアのクルマであることを強調し、地元では人気の高い競馬のスポンサーになるのは、一種の現地化の推進あるいは社会貢献の重要な手段と考えているためであろう。

クルマ社会は成熟しているのに人口は少ないので、国内需要はかなり限定されている。自動車組立業は一般に規模の効率が大き⁽²⁴⁾くので、オーストラリアでクルマを生産することは、コスト的には採算に合わないといわれる。そのため、輸出に活路を見出すか、あるいは生産拠点からの撤退をするのかの決定に迫られる企業も出てくるのである⁽²⁵⁾。

表6 4社の生産・輸出・販売台数（単位：千台）

	TMAL	ホールデン	フォード	MMAL
生産台数	87	144	83	46
輸出台数	50	30	6	25
販売台数	161	178	109	67

表6からも明らかのように、現在のところフォードはあまり輸出していない。ホールデンのコモドア、トヨタのカムリ、フォードのファルコンという新旗艦モデルでのシェア競争に対して、このビッグスリーのうち、輸出に不熱心なフォードが再度敗北する可能性が高いという見解もある(Thomson, 2002, pp.52-53)。

企業の経営戦略は、連邦および州政府の自動車政策(補助金政策を含む)に大きく影響されてきた。ACIS ポリシーは海外からの進出自動車製造業にこのような国際競争力の改善をもたらすその生産拡張を可能にする。また、研究開発を企画して経済発展を図ろうとする考え方が、連邦および州政府の産業政策立案関係者にも浸透してきた。政府の雇用維持政策の一環としても研究開発促進への工夫策は利用されている。特に、MMAL の場合は、州政府の援助が大きい。自動車産業は、雇用確保の意味からも、南オーストラリア州にとって数少ない有力な産業だからである。

本論文では、グローバル化の波が押し寄せている世界の自動車産業の経営戦略の一面を、すべての自動車メーカーが外資系企業であるオーストラリアを通して眺めた。特定の産業にかかわらず、外資系企業の経営戦略の一般モデルを構築するためには、大量サンプルによる分析も必要であろう。幸いなことに、我々は、日本とオーストラリアでほぼ同時期に、外資系企業向けに郵送によるアンケート調査を実施した。現在この成果を統計的に分析中であり、次年度には報告できるが、重要な示唆が得られることを期待できよう。

参考文献

- Australian Research Council, *Inventing our Future, the link between Australian patenting and basic science*, Commonwealth of Australia, 2000.
- Davis, P., *The Long Run Toyota: The First 40 years in Australia*, Type Forty Pty Ltd., 1999.
- Johnson, T. H. and A. Bröms, *Profit Beyond Measure*, The Free Press, 2000. (河田信訳『トヨタはなぜ強いのか』日本経済新聞社, 2002年。)
- Johnson, T. H. "Restoring the Human Side of Economic Enterprise: Can Humanity Survive the Financial Dictatorship of Business?" *Meijo University presentation*, May 31 2003.
- Kavanagh J., "BRW 1000," *BRW*, Vol.24 No.45 (November 19-25, 2002)pp.52-128.
- Sheridan K., "Strategies of Japanese Enterprises in Australia," *Working Draft*, August 2001.
- Sheridan K., "Australia's national innovation system," *Working Draft*, December 2002.
- Thomson J., "Car Wars," *BRW*, Vol.24 No.37 (September 19-25, 2002), pp.50-57.
- 日本貿易振興会(JETRO) 海外調査部「在オセアニア日系企業活動実態調査(2000/2001年度)」2001年3月。日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑ハンドブック2002-2003年度版』日刊自動車新聞社, 2003年。

ホームページ

- <http://www.mitsubishi-motors.com.au/> (三菱自動車オーストラリア)
- <http://www.ford.com.au/> (フォード・オーストラリア)
- <http://www.toyota.com.au/> (トヨタオーストラリア)
- <http://www.holden.com.au/> (ホールデン)
- <http://www.mofa.go.jp/> (外務省)
- <http://www.stat.go.jp/> (総務省統計局)

注：

- (1) 我々は、2002年10月31日と11月27日に三菱自動車オーストラリア (MMAL)、2003年2月27日にトヨタオーストラリア (TMCA) をそれぞれ訪問した。工場見学を含めたインタビューの機会が得られ、資料を見せていただくとともに、数多くの貴重なお話を聞くことができた。また、アデレード大学のシェリダン教授には、仲介等で大変お世話になった。本論文を作成するにあたり、改めて、お礼を述べる。
- (2) 財・サービス税であり、日本の消費税に相当する。税率は10%である。
- (3) オーストラリアの会計年度は7月1日から翌年6月30日までである。
- (4) 在豪の日系企業へのアンケート調査結果によれば、この時期の経営上の問題として、多くの企業が為替相場の不安定を指摘している (JETRO, 2001, p. 6)。豪ドルの対米ドル・レートが2000年度は大きく下落した (2001年5月には1米ドル=1.98豪ドルまで下がった)。もっとも、その他の問題点として、人材確保の困難性や従業員の定着率の低さが上位にあげられている点に、オーストラリアらしさがあるかもしれない。
- (5) 日本のそれは35,620米ドルである
- (6) 日本から見た輸入ベースでは、米国、中国、韓国、インドネシアに続く規模である。
- (7) かつては、第1次産業が主であったが、最近は電気、化学、ハイテクなどの工業国としても発展している。もっとも、主要産業は、観光業を含めたサービス業である。なお、OECDには1971年に加盟している。
- (8) 「外資系」の明確な定義はない。外資比率が50%超をさすことが多いようであるが、「輸入の促進及び対内投資事業の円滑化に関する臨時措置法 (輸入・対内投資法)」では、「対内投資事業者」を、1外国企業による出資比率等が「三分の一を超えるもの」と基本的に定義している。経済産業省の行っている「外資系企業動向調査」(総務省承認統計調査)も、この「輸入・対内投資法」の基準をもとに、外国投資家が株式又は持ち分の3分の1超を所有している企業をその調査対象としている。この定義に従えば、三菱自動車や日産自動車、いすゞは外資系企業になる。富士重工は20%であるから外資系ではない。『外資系企業総覧2002』(東洋経済新報社、2002年発行)では、外資比率25%以上の企業を『外資系企業』としているが、『従業員1,000人未満の企業では50%以上、1,000人以上の企業では20%以上』を基準とする場合もある。
- (9) したがって、自動車産業政策の国家経済に与える影響は大きく、政争の具となるともいわれる。
- (10) 韓国車の現代 (Hyundai) は低価格を武器に1990年代前半は急増したが、1990年代後半からはシェアを落としてきている。
- (11) ホールデンはアメリカのGM社が1925年にオーストラリアで設立した会社であるが (GM Holden という社名の時期もあったが、現在はGMの名称がなくなっている)、オーストラリア人から見れば国産車メーカーという印象が強いのは、ホールデンという名称が南オーストラリア州アデレードで馬具商 (saddlery business) を開業し、運送業者と提携したジェームス・アレクサンダー・ホールデン (James Alexander Holden) の名前に由来するようである。実際には、ホールデンはGM社の100%子会社である。
- (12) 1976年にVWの子会社を買収することにより、オーストラリアで生産を始めた日産は、1992年にオーストラリアでの生産から撤退した。撤退後しばらくは、マーケットシェアを落としたが、最近は回復しつつある (2002年のシェアは約6%である)。
- (13) 南オーストラリア州では州の製造業の4分の1を自動車産業が占めており、州政府のにとっては、自動車産業は雇用確保の意味合いからも舵取りが重要である。
- (14) 2001-2005年だけでもすでに支出が計上されている473百万豪ドルのうち210百万豪ドルの見返がこの輸入税免除の形で約束されているという。
- (15) 国際収支問題の緩和も期待されているようである。
- (16) 日本企業が西洋社会への進出を試みる際の初舞台としてオーストラリアを選ぶ場合が多い。トヨタも米国やイギリスに進出する前にオーストラリアに進出している。
- (17) 英語がうまく話せない従業員もいるため、カイゼンやJIT等のトヨタ生産方式を説明するための工場内でのコミュニケーションには、文字 (英語) よりも絵・図を多用するという工夫がされている。
- (18) たとえば、1986年のGMホールデンとの合併事業の開始や1996年の同社との解消などの重要な経営意思決定は本社が行なっているであろう。メルボルンでも開催されるF1への参加はトヨタ本社の決定で

あるが、オーストラリアで人気の高いプロフットボール（AFL）チームのスポンサーになることの決定は、TMALでもできるようである。

- (19) 2003年度の目標は117千台という。
- (20) 2002年3月期には純損失を計上しているように、収益性の面からは改善の余地がある。カローラの生産を中止したのは収益性向上の方策と推測される。実際、オーストラリアで一番売れているトヨタ車は、カムリではなくカローラである（車種別の販売シェアでは、コモドア、ファルコン、カローラ、アストラ、カムリ、マグナの順である（“BRW 1000,” p.55）ただし、約10年前の1993年の実績では、ファルコンやコモドアを押さえて、カムリがトップであった）。
- (21) タイの拠点と同時に発表された（日本時間は同一）。オーストラリアとタイ2カ国にまたがる体制のようである。
- (22) 連邦政府と州政府が共同してMMALに80百万豪ドルほどの現金補助があったという。
- (23) MMALと並んで南オーストラリア州での日本からの進出製造業のリーダー格であるブリヂストン豪州（Bridgestone Australia: BA）も、MMALと似たような形で、ACISの政策援助を受けてオーストラリアでは調達困難なタイヤ生産のための原材料を日本から無税で輸入することになった。但し、組立産業ではないブリヂストン豪州ではタイヤの特殊な原料の一部を免除で日本から輸入することに利益をみるとしても、種々の部品を組み立てるMMALほどには、この免税政策を利用して高品質タイヤを安く生産販売するメリットには限りがある。しかも、ブリヂストン豪州は、日本のブリヂストン社の100%子会社ではない。オーストラリア証券市場に上場している企業であり、当然、少数株主の意見に耳を傾ける必要がある。収益性が悪化すれば、現地生産から撤退するという圧力を株主から受ける可能性がある。
- (24) 同じカムリを製造するのに、日本のコストを100としたとき、米国では96であるが、オーストラリアは106となるという調査結果はある（Industrial Commission, “The Automotive Industry,” p.58）。しかし、米国のケンタッキー工場が約50万台生産するのに対し、オーストラリアのTMCA工場は9万台しか生産していない。5倍以上の生産能力の差にもかかわらず、クルマ1台あたりの原価にそれほどの相違がない点に注目し、規模の経済を求めないトヨタの強さを強調する見解もある（Johnson & Bröms, 2003）。
- (25) オーストラリアの天然資源、特にアルミニウムに注目するならば、エンジン部品を生産するメリットはある。MMALからは日本へのシリンダーブロックなどを供給している。