

外資系企業のオーストラリア市場への対応

鳥居 宏史
 清水 聡
 神田 良
 高松 正昭

1. はじめに

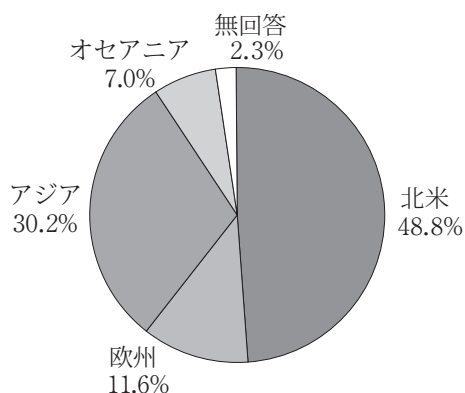
本調査は、オーストラリア市場に進出している外資系企業の経営戦略を中心とした全体像を把握するため、2003年3月に、質問票によるアンケート調査の結果報告である。郵送先の対象企業としては、Kompass社の*Kompass Australia* (30th ed, 2001)などの公表データのもとに、われわれが独自に作成したデータベースにもとづき、1226社に質問票を郵送した⁽¹⁾。回答を寄せてくれた企業は43社であり、回答率は3.5%であった⁽²⁾。

2. 回答企業の概要

(1) 国籍

回答を得た外資系企業の国籍を見ると、本国はアメリカが圧倒的に多く、21社(48.8%)を占めている。次に日本が12社(27.9%)で続き、ついでイギリス、オーストラリアの2社、あとは、ニュージーランド、フランス、ドイツ、スイス、中国が1社であった(図1)。

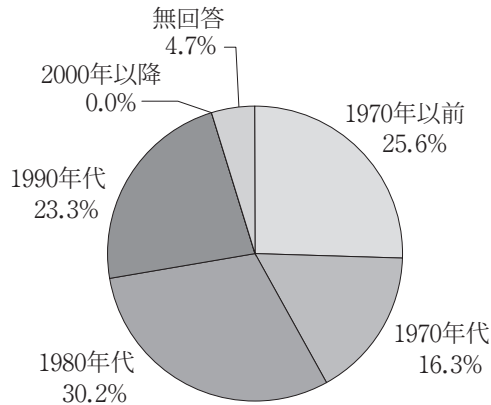
図1 本社の国籍



(2) 事務所開設・法人登録

オーストラリアへの進出時期についてみると、もっとも早いものが1928年であった。年代別でみると、1969年までにオーストラリアに進出してきた企業が11社（25.6%）あり、70年代、80年代、90年代でみると、1980年代が最も多く、2000年以降に進出した企業はなかった（図2）。なお、回答企業の86%が法人登録を済ませている。

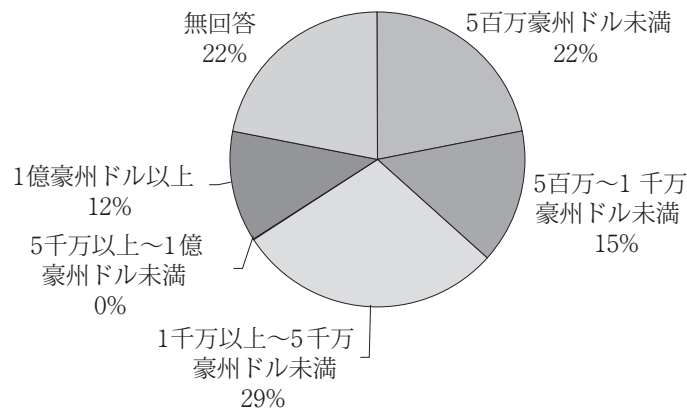
図2 豪州事務所・法人開設年



(3) 資本金

豪州法人（回答のあった企業が必ずしもすべて法人格を持っているわけではないが、本論文では、本国の親会社に対して、以下では、豪州法人と呼ぶ）の資本金をみると、規模の小さい5百万豪州ドル未満の企業も22.0%あるが、比較的規模の大きい1億豪州ドル以上の企業も5社（12.2%）あり（図3）、平均して8千万豪州ドル弱であった。しかし、株主の構成をみると、32社（74.4%）が親会社の完全所有で、50%超を親会社が所有している過半数支配の企業とを合わせると8割を超え、親会社が支配権を確保することを重視している企業が圧倒的に多い。

図3 豪州法人の資本金



(4) 業種

親会社と豪州法人の業種をみる。親会社では、製造業があわせて55.8%あり、非製造業は44.2%である（無回答2社、複数回答業が2社あるため、図4は合計で100%を超える）。ところが、豪州法人をみると、製造業が41.9%に対し、非製造業は62.8%と逆転する（無回答ゼロ、複数回答が2社あるため、図5では合計で100%を超える）。親会社は製造業でも豪州進出にあたっては、まず卸売業やサービス業などの非製造業で入ってくる企業が多いことを反映しているものと考えられる。

図4 親会社の業種

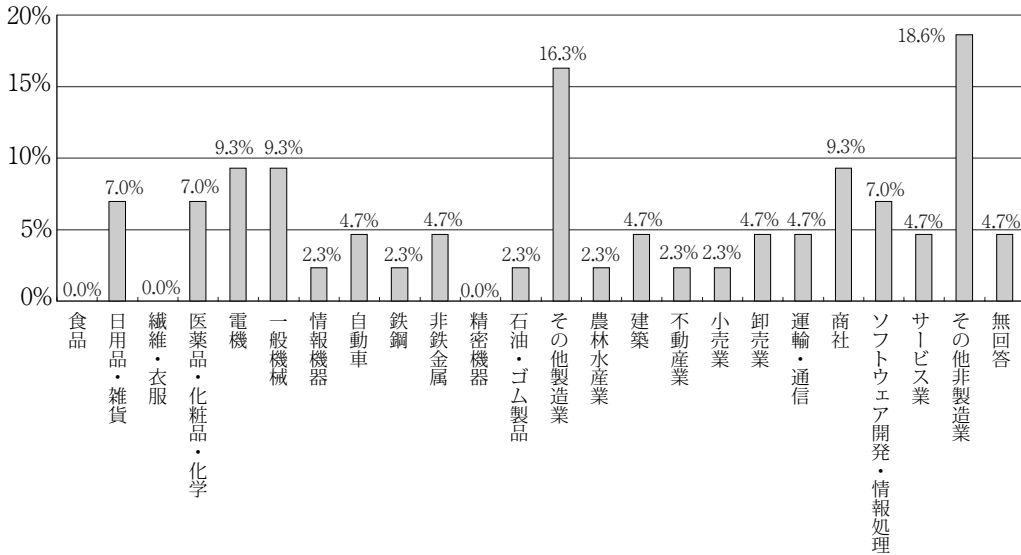
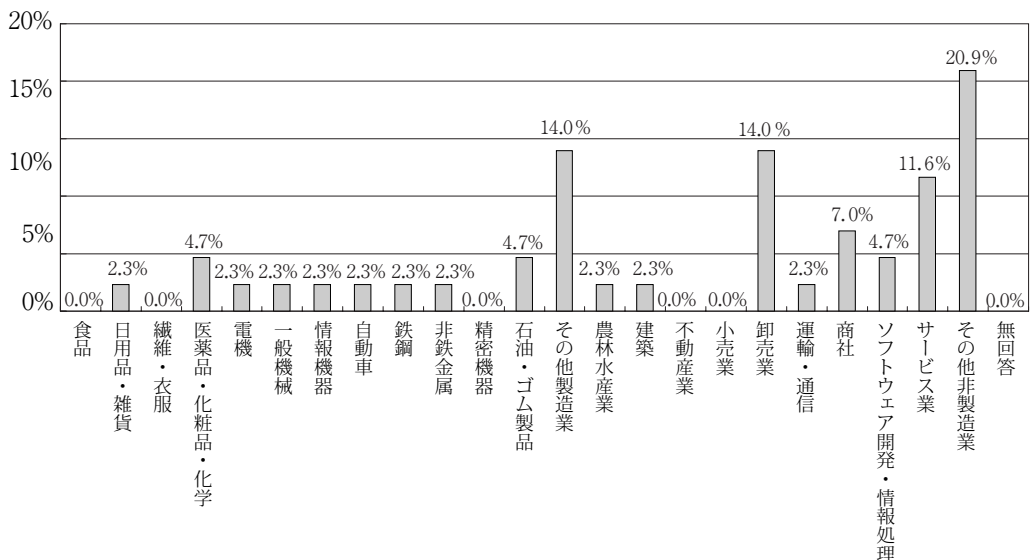


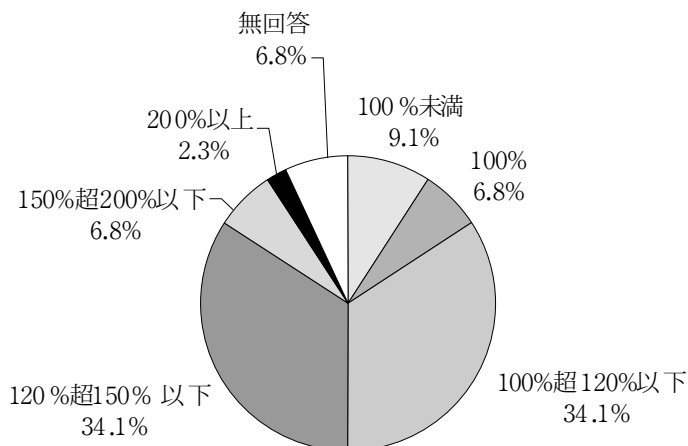
図5 豪州法人の業種



(5) 売上高

豪州法人の売上高は、2000年度でみると、最小が179万豪州ドル、最大は約82億豪州ドル、2001年度でも最小が136万豪州ドルで、最大が約76億豪州ドルであった。回答企業の平均値では、2000年度が約3億5千万豪州ドル、2001年度は約3億6千万豪州ドルであった。ちなみに、3年後の売上高予測を質問したところ、減収予測をしているところが9.1%あり、現状維持（100%）予測が6.8%あったが、100%から150%以下の成長を見込んでいる企業が7割近くを占めた（図6）。平均値は、126%であった。

図6 3年度の売上高予測



3. 経営目標と会計技法

外資系企業の親会社と豪州法人の財務的な経営目標やそれ以外の経営目標にどのような特質があるのかを確認すると同時に、各種会計技法についても調査した。

(1) 財務目標

まず、財務的な目標に関しては、親会社と豪州法人の双方に、各目標の重要性を5点尺度で質問した（得点の高いほうが重要度が高いと考えている）。図7は、親会社はそれぞれの目標に対してどの程度重要であると考えているのかを示し、図8は、豪州法人がそれぞれの目標に対してどの程度重要であると考えているのかを示している。全般的にみて、財務目標の重要度に関しては、利益額や売上高の増大といった規模の拡大や、資本利益率や売上高利益率の増大といった収益性の向上が、親会社および豪州法人とも高い。なお、生産性指標である従業員一人あたりの売上高はそれほど重要視していない。しかし、全体としては、豪州法人のほうが親会社と比べると財務的な目標の重要度認識が低くなっている。とりわけ、株価の上昇と格付機関からの評価については大きな開きがある。こうした株主価値に関しては、やはり親会社のほうにより大きな責任が負わされていることが反映されているのであろう。

図7 財務的な経営目標（親会社）

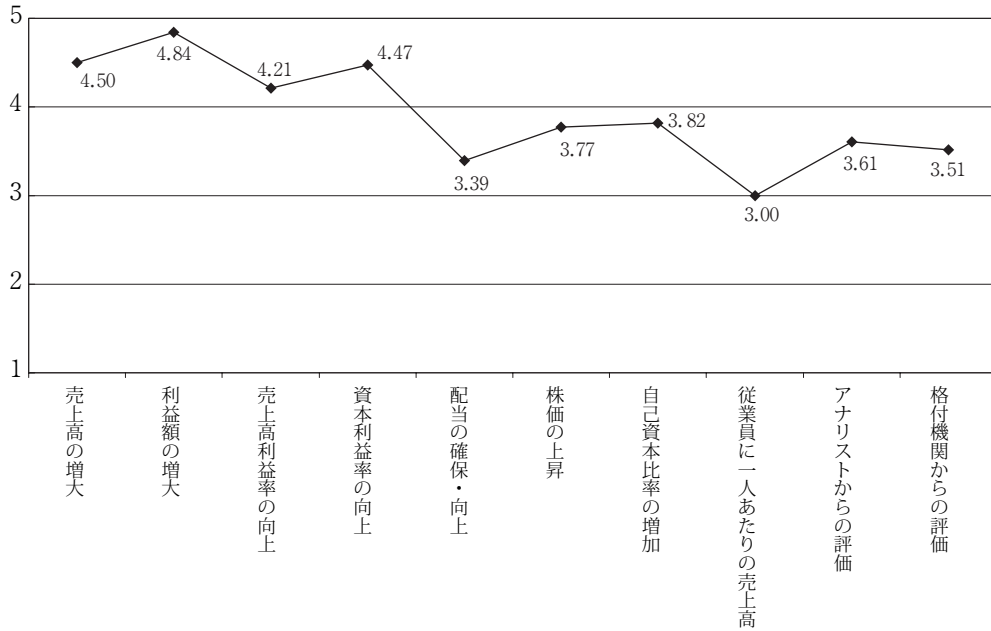
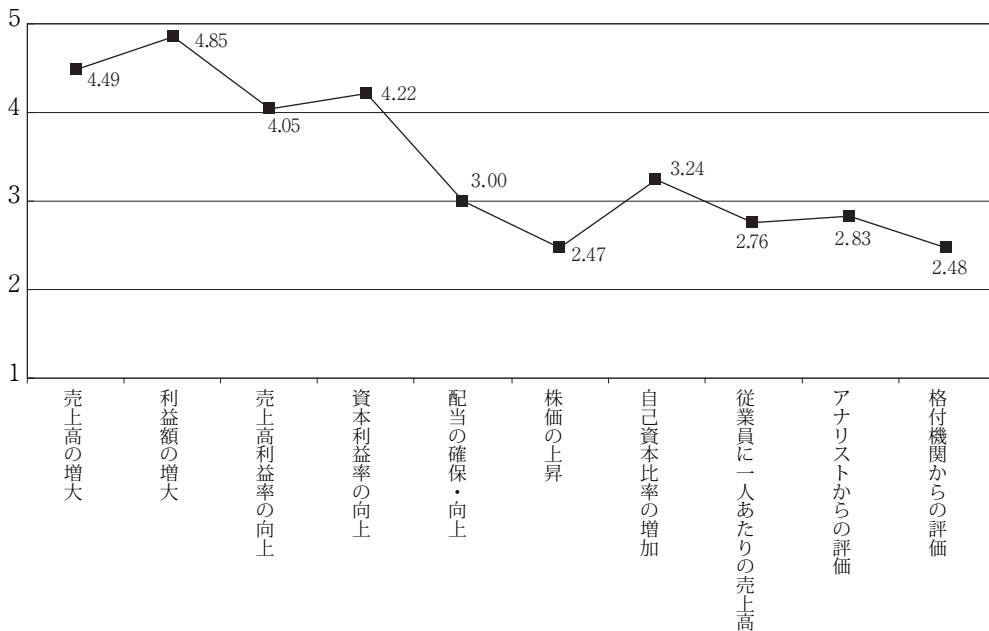


図8 財務的な経営目標（豪州法人）



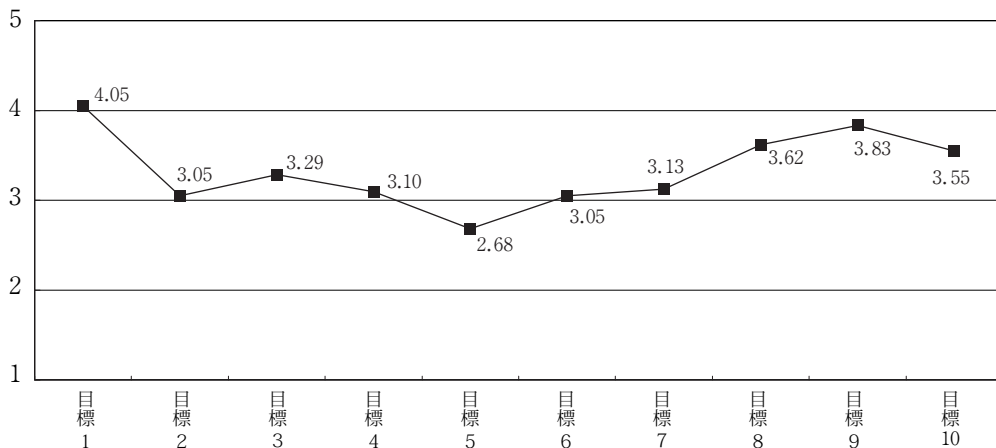
(2) 経営目標の相対的重要度

豪州法人は、対比的な経営目標のどちらを重視しているであろうか。目標としては、1「売上高」対「利益額」、2「利益額」対「キャッシュフロー」、3「売上高利益率」対「資本利益率」、4「収益性」対「安全性」、5「株主貢献」対「従業員貢献」、6「コスト削減」対「売上高増大」、7「製品（プロダクト）技術」対「製造（プロセス）技術」、8「新規仕入先の確保」

対「既存仕入先との関係強化」、9「広告宣伝活動の強化」対「流通網の強化」、そして10「基礎研究」対「応用研究」である。図9が、こうした対比目標に対しての回答である。3点はどちらとも言えないという中間的な立場を表し、それより低い得点は前者の目標を重視する傾向を示し、それより上の得点の目標を重視する傾向を示す。中間点の3点から離れるほど、どちらかの目標へと重視が大きく偏っていることを示す。

外資系企業が対比目標に関して顕著な特徴を示すものには、目標の1, 8, 9および10であった。具体的には、売上高よりも利益額、新規仕入先の確保よりも既存仕入先との関係強化、広告宣伝活動よりも流通網の確保、基礎研究よりも応用研究という目標を外資系企業は重視している傾向がみられた。目標3と5に関しては、売上高利益率よりは資本利益率、従業員への貢献よりは株主への貢献を多少は重視する傾向が見られる。目標2, 4および6すなわち、利益額とキャッシュフロー、収益性と安全性、コスト削減と売上高の増大という目標に対しては、中立的である。

図9 経営目標の相対的重要性



(3) 会計技法

特定の会計技法を活用しているか否かと、実際の活用の如何にかかわらず、その有用性についてどのように考えているのであろうか。会計技法としては、伝統的な技法の代表として直接原価計算、標準原価計算およびDCF法を選び、比較的新しい技法の代表として、ABC (ABM)、原価企画、キャッシュフロー計算書、およびEVAなどの資本コスト配慮の評価手法をあげた。

図10が回答結果である。オーストラリアの外資系企業では、キャッシュフロー計算書を最もよく活用していて、8割超の企業が使っている。これに次いで、直接原価計算、標準原価計算も6割以上の企業で活用されている。EVAなどの資本コスト計算や原価企画も6割弱の企業で活用されているが、ABCは2割程度の企業しか活用していない。

こうした会計技法に関して利用の有無にかかわらず、その有用性の回答を求めたところ、キャッシュフロー計算書がもっとも有用性が高く80%を超える企業が有用であると考えている。次に直接原価計算、原価企画、資本コスト配慮の評価方法が6割を超えている。一方で、ABCの

技法に関しては、約半数の企業が有用でないと考えているようである（図11）。

図 10 会計技法の活用

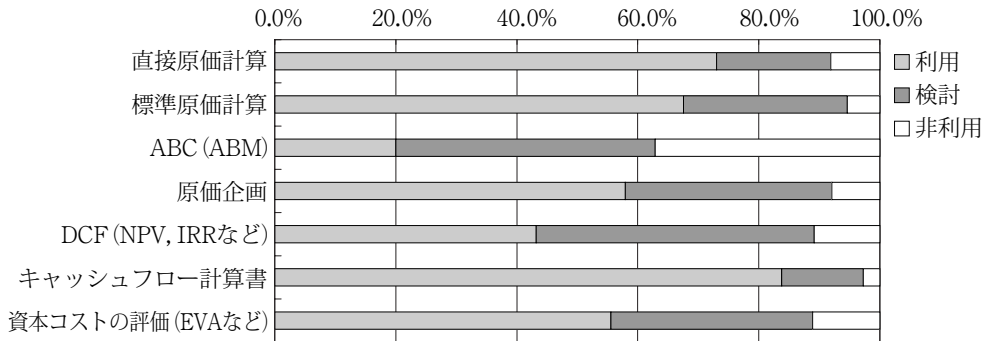
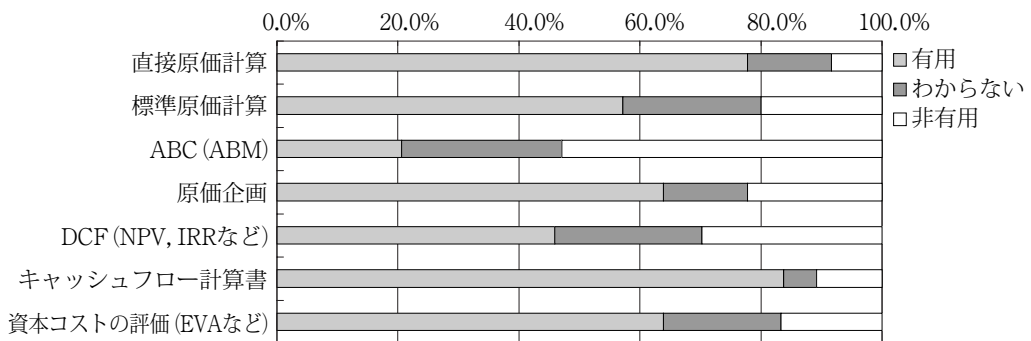


図 11 会計技法の有用性



4. 市場認識と対応

オーストラリア市場に対しての外資系企業の認識と取り組みについて聞いた。

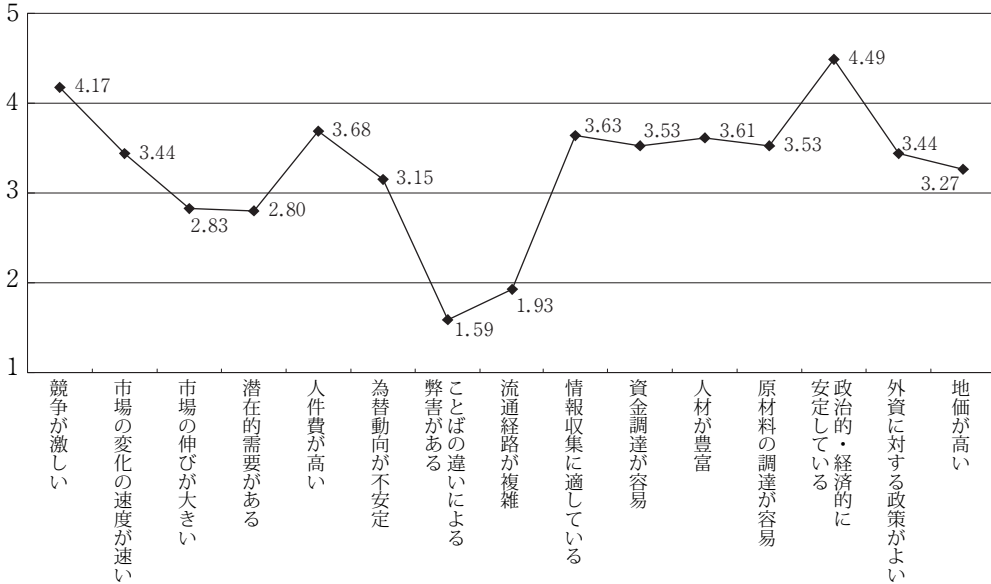
(1) オーストラリア市場の認識

まず、オーストラリアの市場をどのように認識しているであろうか。15項目について、5点評価法を用い、数値が大きいほどあてはまると認識しており、3点はどちらでもないという位置づけとした。

図12からも分かるように、外資系企業はオーストラリア市場を、「政治的・経済的に安定している」が「競争は激しい」と強く感じている。また、「人件費は高い」が、「人材」「資金」「原材料」の確保は容易で「情報収集には適した」市場であるとみている。「外資に対する政策」にも好意的に受け止めているようである。その一方で、しかし、「ことばに違いによる弊害がある」とか「流通経路が複雑である」とはほとんど感じていない。なお、「市場の伸びが大きい」とか

「潜在的需要がある」という認識もあまりなさそうである。

図 12 オーストラリア市場の認識

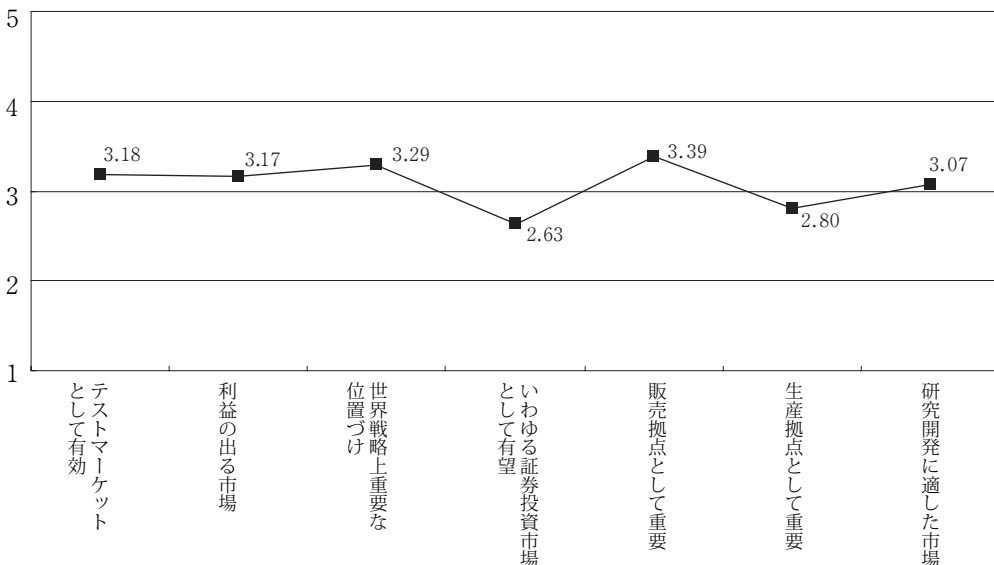


(2) オーストラリア市場の戦略ポジション

オーストラリア市場を自社のグローバルな戦略の中でどのように位置づけているのだろうか。

図13のように、外資系企業にとってオーストラリアは、「販売拠点として重要」性はあるが、「生産拠点」でも、「資本調達」つまり「証券投資市場」としてでもない。「世界戦略上では重要な位置づけにある」ポジションとは考えているが、そこそこ「利益が出る」、「テストマーケットとしての有効である」、「研究開発に適している」という認識はそれほどでもない。

図 13 オーストラリア市場の位置づけ

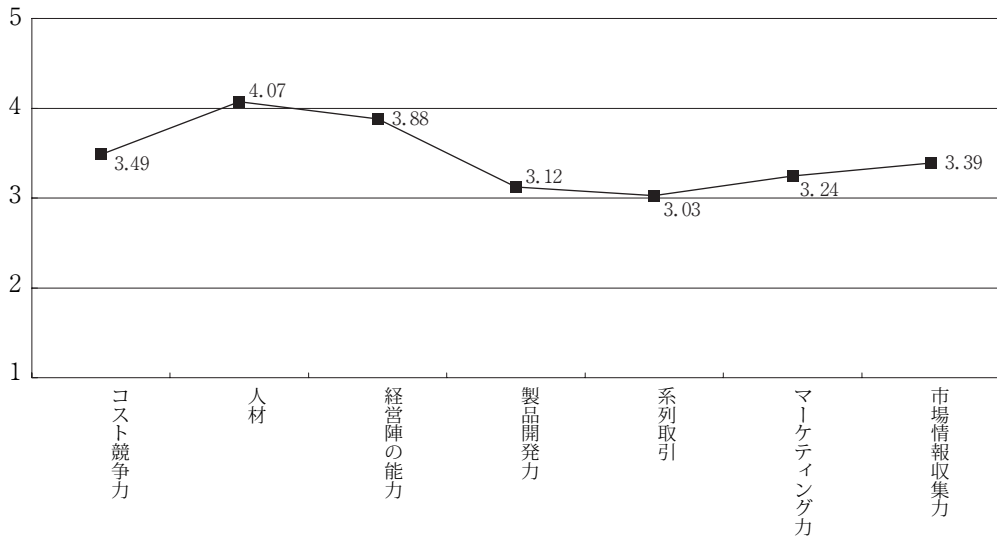


(3) 国内ライバル企業

外資系企業が、オーストラリア国内のライバル企業に対してどのような意識を持っているのだろうか。5点法による質問で、自分たちが非常に強いと考えている場合が5点であり、ライバル企業の方が非常に強いと考えている場合が1点である。どちらでもないときが3点になる。

図14からも明らかのように、外資系企業は、すべての項目で自分たちが強みをもっていると考えている。特に、「人材」、「経営陣の能力」に関しては、かなり強いという認識をもっている

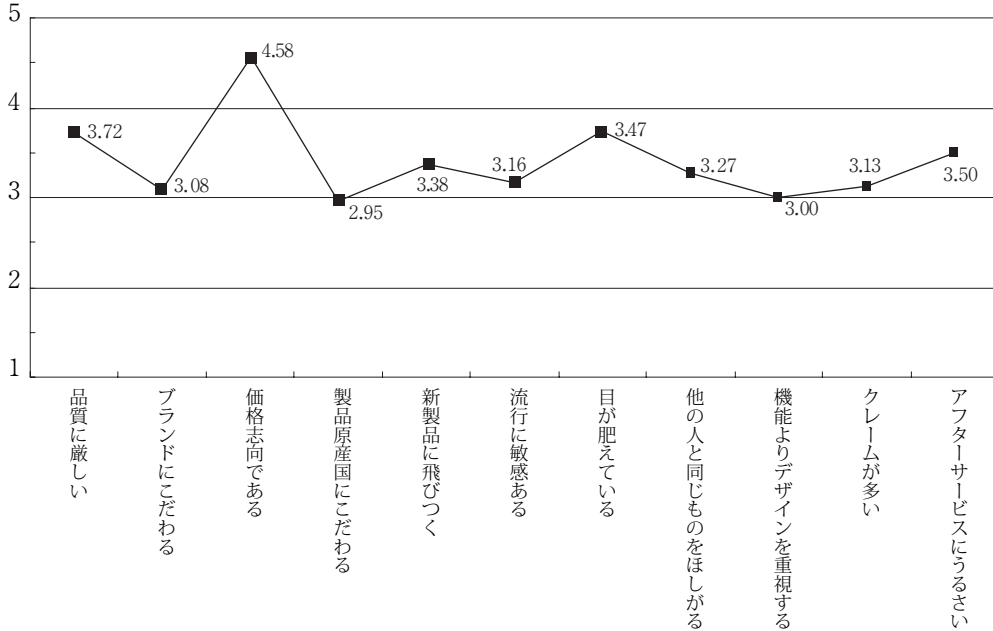
図 14 ライバル豪州企業



(4) オーストラリアの消費者に対する印象

外資系企業は、オーストラリアの消費者をどのように見ているであろうか。図15から明らかのように、外資系企業は、「オーストラリアの消費者は価格志向が強い」と思っている。また、「目が肥えて」おり、「品質に厳しい」とも見ている。「製品原産国」や「ブランド」にこだわる傾向はほとんどないことも認識されている。また、「機能よりデザイン重視である」といった傾向もない。

図 15 オーストラリアの消費者



5. 経営戦略と権限委譲

(1) 経営戦略

経営戦略の重要度に関して、親会社（本社）と豪州法人の双方について5点尺度で回答を求めた結果が、図16と図17である。5が最も重要度が高いと考えており、1は全く重要でない、3はどちらともいえないという回答である。

親会社の経営戦略では、「利益の確保」、「コスト削減」、「市場シェアの拡大」の順で重要度が高かった。これに次いで、「企業イメージの強化」、「顧客の確保」、「製品・サービスの差別化」が重要視されている。これに対して、「事業の多角化」と「ブランドの強化」は相対的に低い重要度しか与えられていない。

豪州法人の経営目標については、全体的に見ると、親会社と同じような傾向をもつ。しかし、上位4つの経営戦略を除くものが、豪州法人の戦略目標で親会社での重要度を超過している。「新製品・サービスの開発」、「ブランドの強化」、「事業の多角化」といった項目は、経営戦略の重要度としては低いですが、豪州法人の方が親会社よりも重要であると認識している。

図 16 親会社の経営戦略

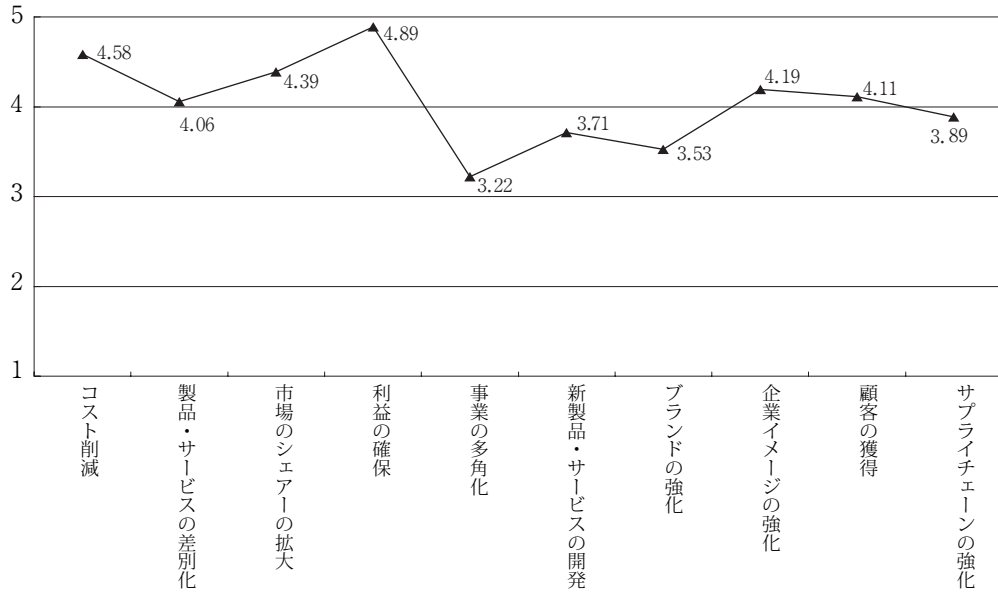
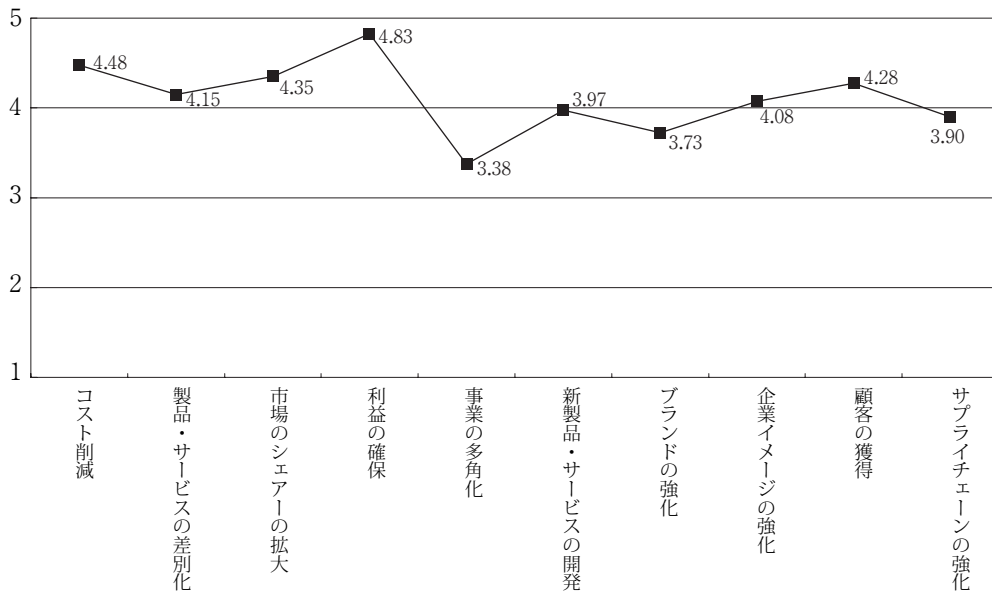


図 17 豪州法人の経営戦略



(2) 豪州法人への権限委譲

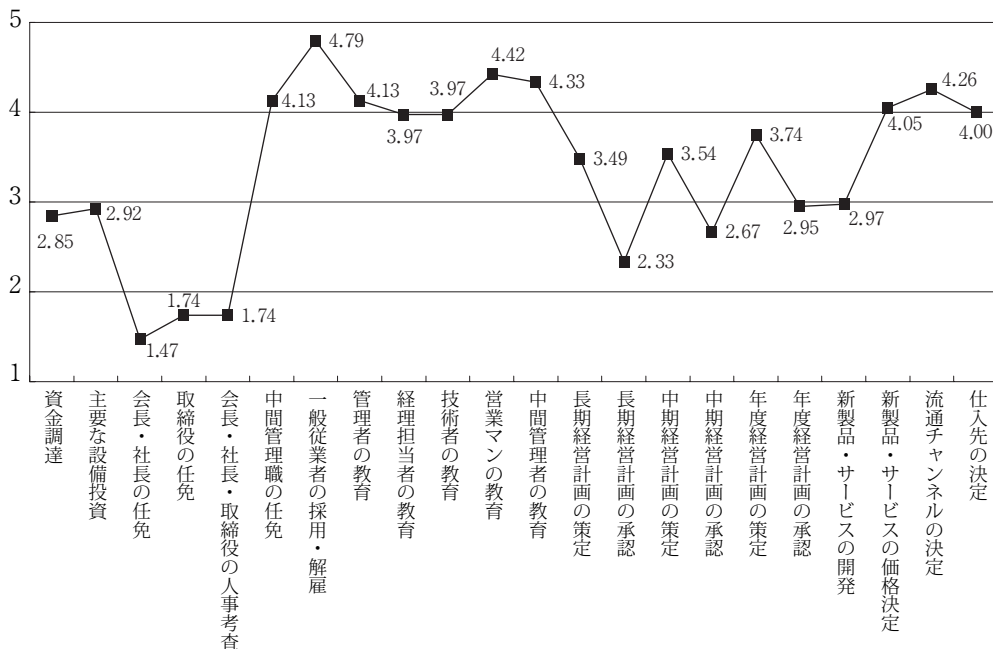
経営戦略の策定・実行と密接に関連する、親会社と豪州法人との間の意思決定権限の配分を聞いた(図18)。5点尺度で問うており、点数が高いほど豪州法人の方が権限を持っているという回答である(低ければ逆に親会社が権限を持っているという意味である)。

親会社が豪州法人をコントロールする手段として最も重視しているのは、トップ・マネジメントの人事を通してのものである。「会長・社長の任免」、「取締役の任免」そして「会長・社長・取締役の人事考課」は圧倒的に親会社の意思決定権限である。これとは対照的に、ミドル・マネジメントから一般従業員に至る人事に関しては豪州法人にかなり委譲されている。

さらに経営計画については、承認権限を親会社に残しておくことで豪州法人をコントロールしている。「長期経営計画の承認」、「中期経営計画の承認」、「年度経営計画の承認」は本社にある。これらの経営計画は豪州法人が策定して、それを本社が承認するというスタイルをとっている。

「資金調達」と「主要な設備投資」に関しても、本社が決定権限を残しているようである。「製品・サービスの開発」は親会社が決定するが、「製品・サービスの価格決定」は豪州法人にある。また、ロジスティクスに関しても、豪州法人が決定する傾向が強い。

図 18 意思決定の委譲



6. ネットワークの利用

インターネットをビジネスで活用すること、すなわち、ネットワークの活用についても聞いた結果が、図19である。

8割を超す企業で全員がメール・アドレスをもっていて、電子メールでのコミュニケーションも上司との間で積極的に活用している。ホームページについても86.0%が英語で開いているが、豪州専用のホームページを開設している企業は半数に満たない。

「取引先との電子決済」と「取引先との情報共有」にネットワークを活用している企業は、7割

を超えたが、「同業者との情報交換」に活用している企業は5割程度であった。「ネットを用いた顧客サポート」や「ネットによる顧客組織の形成」の5割前後の企業が活用している。「ネット調達」や「ネット販売」も4割戦後の企業が活用しているが、「バーチャル・モールへの参加」は少ない（1社のみ）。

ネット活用の有用性に関しては、電子メール有用性が高いと認識している。また、現在は活用していないが、有用性が高いと感じているものが、「豪州専用のホームページの開設」、「顧客サポート」、「ネット販売」などであった（図20）。

図 19 ネットワークの活用

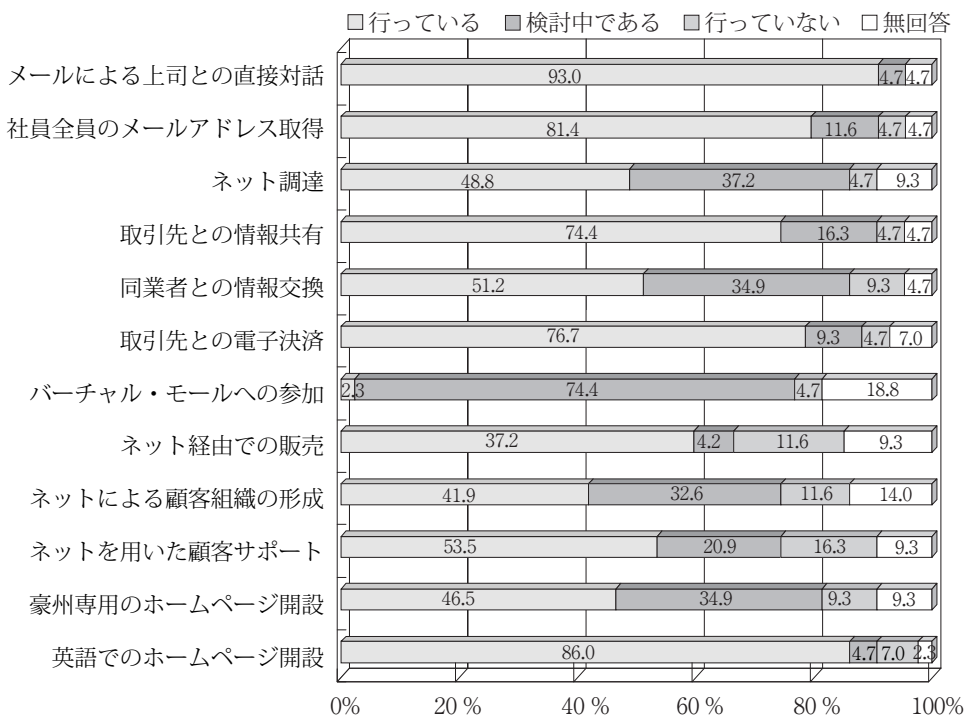
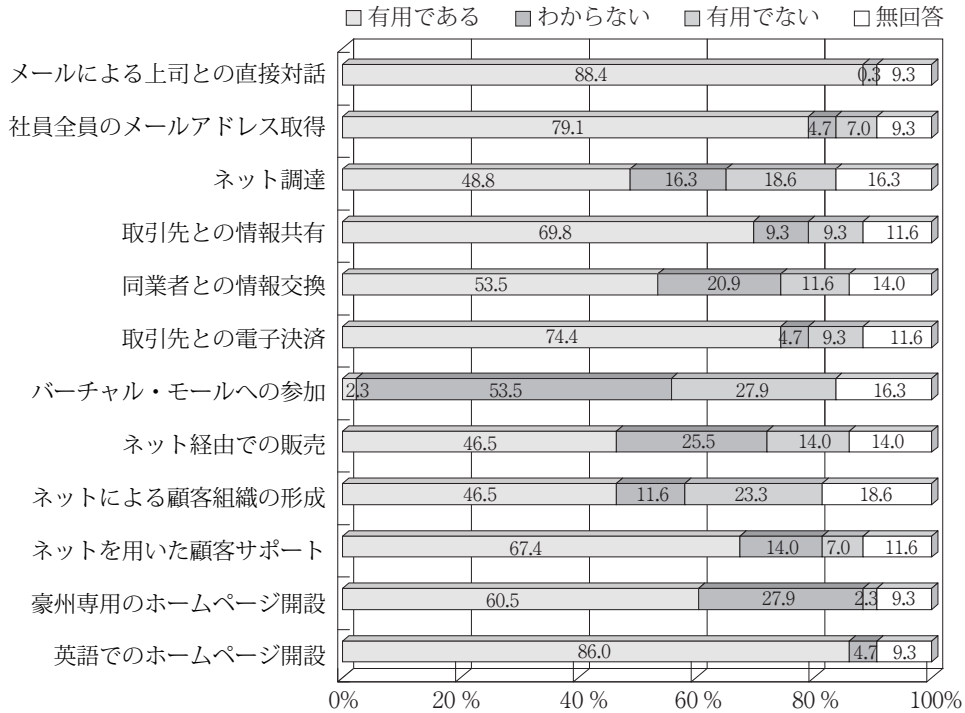


図 20 ネットワークの有用性



7. 残された課題

外資系企業のオーストラリア市場の捉え方、戦略的な行動、意思決定構造などについて、その全体像を明らかにした。残された課題としては、今回のデータに関して、親会社の特性と戦略行動、業種や国籍の違いと企業行動、業績と企業行動などといった、特性間の因果関係を明らかにすることで新たな発見をすることができよう。さらに、ほぼ同時期に日本に進出している外資系企業に対して調査をしているため、データによる国際比較が可能である。これらについては、現在分析中であり、近い将来に公表する予定である。

注：

(1) オーストラリアでは、外資系企業そのもののデータベースがないようである。そこで、*Kompass Australia* のデータをもとに、その海外会社名や親会社データなどから、外資系であるのか否かを推定した。送付先の企業リストであるデータベースの作成においては、アデレード大学の図書館司書など多くの協力があつた。結果として、米国籍の企業が1000社を超えた（日本企業は102社であつた）。英文アンケートの内容に関しては、アデレード大学の D. Vekstein 教授からも助言を受けた。アンケートの回収作業に関しては、アデレード大学の K. Sheridan 教授の全面的協力を得た。改めて、ここに、感謝の意をあらわす。

(2) 転居や私書箱解約などの理由で181通の宛先不明での返送（RTS: Return to sender）があつた。データ

ベースの作成に問題があったかもしれないが、オーストラリアでの外資系企業の移動が激しい（親会社のM&Aによるリストラなどを含めて）という仮説も成立しうる。