

# 経営・会計情報からみた在豪日系企業の ローカル化に関する一考察<sup>\*)</sup>

—在英日系企業との比較において—

井 上 信 一

- I はじめに一問題提起と限定
- II 調査方法と日系企業の概要
- III 経営情報からみたローカル化
- IV 会計情報からみたローカル化
- V 結びに代えて

## 参考文献

- 付録-1 オーストラリアの経済・産業及び日系企業の概要
- 付録-2 海外進出日系企業の概要
- 付録-3 日本貿易振興会による調査の概要
- 付録-4 管理会計／原価管理の国際移転に関する調査票
- 付録-5 A QUESTIONNAIRE ON MANAGEMENT ACCOUNTING AND COST MANAGEMENT

## I

わが国企業のグローバル化は、1985年のプラザ合意以後急速に進展してきている。また最近の再度の急激な円高傾向もあり、わが国企業のグローバル展開は日本企業の日常的な経営活動の重要な構成部分になってきている。

わが国企業のグローバル化に関する経営学的な研究は、1970年代の後半以降着実に積み重ねられてきており、すでに十分な蓄積がなされている。ただそれでも、会計学的局面、とりわけ管理会計の面からの研究は、充分になされてき

たとはいえない。また会計学的な研究の場合にも、日本の親企業サイドからの研究はある程度みられるが、現地の海外子会社サイドから、すなわちローカルの視点からの研究は少ないように思われる。

筆者自身も、これまでにヨーロッパ、米国及びアジアに進出した日系企業のグローバル化と管理会計・原価管理の国際移転については、ある程度の研究を行ってきた。本稿では、今回オーストラリアの日系企業の調査研究をする機会を与えられたので、これまでに行った英国の日系企業との比較において、その特徴を検討したい。すなわち経営情報及び会計情報に関する指標によりながら、在豪日系製造企業及び在英日系企業がどの程度現地化、ローカル化を行ってきたか、現地日系企業への実態調査をもとに検討する。なおここでのローカル化とは、「どの程度、現地法人単独で、経営及び会計上の意思決定及び経営活動を行えているか」と考えている。すなわち日本の親会社から独立して、オーストラリアと英国へ進出した海外子会社が、どの程度独自に経営管理上の意思決定を行いまたそれを実践してきているかを中心に検討する。

具体的には、第2節では、調査方法と日系企業の概要を、第3節では経営情報からみたローカル化を、海外子会社における経営活動、人事活動、研究開発活動及び製造・部品調達活動の面より検討する。第4節では、会計情報からみ

---

\* 本稿は、平成6年度の国際交流基金のフェロウシップ事業として、平成6年7月より10月までの期間、オーストラリアのニューサウスウェールズ大学で行った研究成果の一部である。このような研究の機会を与えて頂いた国際交流基金及び香川大学経済学部に心より感謝致します。

また本研究のため色々ご配慮を頂いた香川大学長岡市友利教授、神戸大学副学長小林哲夫教授を始め、たくさんの皆様方に大変お世話になりました。受入先のニューサウスウェールズ大学では、W. P. Birkett 副学部長、W. F. Chua 教授、G. Bradley 准教授、M. Brier 講師、Nora Chee さんを始め会計学科のみなさんにたいへん温かく受け入れて頂き、お陰様で予定していた研究を無事終了することが出来ました。「日豪企業の管理会計の比較研究」というテーマでの実証研究が中心であったため、面接調査及び郵送調査に際しては、オーストラリアとニューージーランドに進出している日系企業及びオーストラリア企業の経営者の皆様には、一人一人お名前を挙げることはできませんが、本来の業務に大変お忙しい中、貴重な時間を割いてご回答を頂くと共に、面接調査に際しては長時間大変親切に対応して下さいました。以上のみなさんに、心より感謝とお礼を申し上げます。勿論本稿におけるありうべき誤謬は筆者の責任であることは申すまでもありません。

たローカル化を、製品構成と棚卸資産、原価構造の変化、原価管理の課題とその方法、予算管理システム、資金調達、意志決定権限及び会計情報システムの面より検討することを意図している。そのことにより、オーストラリアの日系企業の経営活動及びその意思決定の特徴を、経営情報と会計情報の面からみて、どの程度ローカルに委譲（分権化）されているのか、英国の日系企業の場合との比較の中で明らかにすることを課題としている。

## II

この節では、本稿の基礎になっている郵送調査の方法、対象及びその結果などについて述べると同時に、回答のあった日系企業の経営規模の概要について、そのアウトラインを明らかにする。

### II-1 調査方法と調査対象

まず本稿の基礎になっている調査は、オーストラリアに進出した日系製造企業への悉皆調査として行った。その際、調査対象企業は、東洋経済新報社編『海外進出企業総覧（1994年版）』（東洋経済新報社 1994年）により、製造企業と思われる日系企業を調査対象として抽出した。なお、その抽出の基準（方法）は、上記書物の備考欄に「製造（あるいは生産）」と記入されている企業を調査対象にした。その結果、オーストラリアの日系製造企業は、合計65社（調査対象企業は、郵送による会社58社、面接調査による7社）を調査対象にした。なお面接調査を行った7社は、調査票を前もって送付しておき、その回答に基づいて面接調査を行う方法をとった。残りの58社は郵送調査により、1994年7月に最初の調査票を発送し、その後2度の督促を行い、1994年10月末日で回答を締め切った。

回答企業数は、郵送企業58社のうち8社と面接調査による7社の合計15社である。なお、それ以外に、住所不明で返却されたものが13社、回答拒否が2社、該当せずという企業が3社あった。従って回答率は、 $30.6\% (15/49 \times 100)$

である。

なお回答企業の業種は、組立生産が8社、機械的進行生産が2社、その他が5社（食品、羊毛関係）と、欧米に進出している日系企業とは、業種構成がかなり異なっている。最初は回答のあった15社全部について調査分析をする方向で考えた。しかし世界的には、日系企業の海外進出は電気機械及び自動車生産など組立生産企業が中心であり、オーストラリアは、アメリカ、ヨーロッパ、アジアへの日系企業の進出と比べるとそれらの場合とは些か異なり、進出企業は資源依存型の企業が多くなっている。すなわち、鉱業、食料品及び羊毛関係の企業がある程度含まれている。しかし、欧米諸国に進出している日系企業のケースと比較考察するためには、調査対象の整合性（比較可能性）を保つ必要性がある。そこで、本稿での分析は、組立生産型企業の8社を対象を限定して行った。そのことにより、時系列的には1989年の在豪日系企業（組立生産5社）との比較、空間的には1992年に行った在英日系企業（組立生産16社）の調査との比較・分析を行うことが可能になり、そのような分析を行った<sup>1)</sup>。

## II-2 日系企業の概要

ここでは、回答者の国籍、職位、海外進出の目的、操業開始年、製品市場の特性、生産管理の方式、経営規模、会社タイプなど調査対象になった日系企業のアウトラインを明らかにしたい。

- 1) オーストラリア経済、産業及び企業の特徴については、付録-1、付録-2、及び付録-3をも参照のこと。なお、分析対象については、1989年のオーストラリアの5社は、輸送用機械器具製造業4社と電気機械器具製造業1社の、合計5社である。オーストラリアの1994年の調査対象企業8社は、輸送用機械器具製造業4社、電気機械器具製造業3社、一般機械器具製造業1社、の合計8社である。

また1992年の在英日系企業への面接調査は、電気機械器具製造業10社、精密機械器具製造業3社、輸送用機械器具製造業2社、一般機械器具製造業1社、の合計16社である。なお1989年の調査は、井上・安藤（1991）を一部参照した。（なお1991年の論文は、すべての業種に属する回答企業11社を対象に分析している。それに対して今回の分析では、1991年の11社のうち組立生産5社のみ結果を用いた。その理由は、欧米地域に進出した日系企業は組立生産が多く、それが日系企業の海外進出の典型であるので、欧米地域に進出した日系企業との比較する場合の整合性を保つためである。そのため、今回の数字は、井上・安藤（1991）の数字とは幾分異なっている。

表 2-1 回答者の国籍

国籍	JAU : 89	JAU : 94	JUK : 92
日本人	4 ( 80.0%)	6 ( 75.0%)	15 ( 93.8%)
ローカルの人	1 ( 20.0 )	2 ( 25.0 )	1 ( 6.2 )
合計	5(100.0 )	8(100.0 )	16(100.0 )

\*) n = 5(1989) : JAU, n = 8(1994) : JAU : 91, n = 16(1992) : JUK。

なお、表中の JAU とは、在豪日系企業のことを指す。また JAU : 91 とあるのは、井上/安藤 (1991) のデータによるものである。それは、1989 年の調査に基づくものである。なお、1989 年調査のうち、JAU : 91 と記入してあるものは、井上・安藤 (1991) による。ただしここでは、比較可能性を考慮して、組立生産の企業 5 社の結果に限定した。従って井上・安藤 (1991) の数値とは異なっている。(以下同様。) JUK とあるのは、在英日系企業 (1992 年の調査) のことを指す。またデータは井上信一/M. プロムウィチ/M. ギーツマン (1994) による。なお表中の「ローカルの人」とあるのは、豪州ではオーストラリア人、英国では英国人を指す。

### 1) 回答者の国籍

ここでは、在豪日系企業及び在英日系企業のいずれの場合も、回答者の国籍は日本人経営者からの回答が中心であり、一部現地の経営者（オーストラリア人及び英国人）よりの回答もみられる。すなわち、在豪日系企業では日本人経営者からの回答の比率が 75.0% (1994 年調査) であり、在英日系企業では 93.8% の回答は日本人経営者からのものである。

### 2) 回答者の職位

つぎに回答者の職位を、表 2-2 により検討する。まず回答者の職位として多いのは、経理部長からの回答である。在豪日系企業では 50.0% (1994 年調査)、在英日系企業では 56.3% と、過半数の企業は経理部長から回答が寄せられている。次に多いのは、社長あるいは副社長よりの回答であり、在豪日系企業では 37.5%、在英日系企業では 31.3% となっている。

### 3) 日系企業の経営規模

表 2-2 回答者の職位

職位	JAU: 89	JAU: 94	JUK: 92
社長・副社長	3(60.0%)	3(37.5%)	5(31.3%)
取締役(上記以外)	—	0( 0 )	1( 6.2 )
経理部長	0( 0 )	4(50.0 )	9(56.3 )
経営企画室長	0( 0 )	0( 0 )	1( 6.2 )
管理部長	0( 0 )	0( 0 )	0( 0 )
その他	1(20.0 )	1(12.5 )	0( 0 )

\*) n = 5(1989): JAU: 91, n = 8(1994): JAU, n = 16(1992): JUK。

表 2-3 日系企業の経営規模

経営規模	JAU: 89		JAU: 94		JUK: 92	
	平均値	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
資本金(百万円)	3,919	4,808	9,779	5,653	5,739	
親会社出資比率(%)	83.0	89.4	20.1	97.0	12.0	
売上高(百万円)	59,399	47,913	66,385	34,080	46,667	
輸出比率(%)	—	5.63	3.81	—	—	
従業員数(人)	2,024	1,332	2,028	1,015	950	
うち日本人数(人)	—	9.63	10.16	19.0	12.0	

\*) n = 5(1989): JAU: 91, n = 5(1994): JAU, n = 16(1992): JUK。なお為替レートは、それぞれの調査時点での為替レートで円建に換算した。なお(-)となっている箇所は、不明であることを示している。

ここでは、回答企業の経営規模について、表 2-3 により検討してみる。まず最初に資本金は、在豪日系企業では約 39 億円(1989 年)から約 48 億円(1994 年)へと資本金規模が大きくなっている。また在英日系企業の場合は、資本金は約 56.5 億円(1992 年)と、在豪日系企業に比べると、在英日系企業の資本金規模がかなり大きくなっている。

また投下資本金のうち、日本の親企業よりの出資比率は、在豪日系企業で 89.4% (1994 年)を占め、在英日系企業では 97.0% (1992 年)を占めている。このように、在豪日系企業、在英日系企業のいずれでも、日本の親企業からの出

資比率は非常に高くなっている。何れの場合にも、日本の親会社が大部分の出資をしており、日本の親企業の構想に従って海外子会社として作られている場合が日系企業の通常の姿であり、とりわけ英国に進出した日系企業の場合にその傾向が強いようである。

次に売上高は、在豪日系企業では479億円(1994年)であり、約594億円(1989年)と比べると、1社平均で115億円位減少している<sup>2)</sup>。また在英日系企業と比べてみると、在英日系企業は340億円(1992年)であるので、1994年時点でも、在豪日系企業の規模はかなり大きいといえる。その大きな理由は、在豪日系企業は輸送用機械器具製造業が多く、在英日系企業では電気機械器具製造業が多いことによるものと思われる。

輸出比率については、在豪日系企業の数字だけしかないが、5.63%といまだオーストラリア国内での販売を目的にした生産であるといえる。在英日系企業の場合には、面接調査の結果によると、英国にある日系企業はEU諸国を中心にヨーロッパでの販売を目的にした生産基地としての性格を強くもっているようである。

従業員数は、在豪日系企業では2,024人(1989年)から1,332人(1994年)へと、700人近く減少している。また在英日系企業の1,015人と比べると、在豪日系企業の場合が従業員規模は大きいことが窺える。

最後に、企業の総従業員数に占める日本人従業員の人数である。在豪日系企業では、日本人数は9.63人(1994年)であり、従業員数に占める比率は0.72%である。それに対して、在英日系企業の場合には、日本人数は19人(1992年)と在豪日系企業の日本人数の2倍近くになっている。それを総従業員数に占める日本人数の比率で表すと1.87%と、在豪企業の場合と比べると、その比率は

---

2) 在豪日系企業と在英日系企業の経営規模を比較する場合に注意すべきことは、在豪日系企業と在英日系企業の業種構成は、組立メーカーが多いのは同様であるが、組立生産の構成に差異がある点である。とりわけ在英日系企業は、電気機械器具製造業が中心であるのに対して、在豪日系企業は自動車組立企業の影響が強いことである。また1992年に日本を代表する自動車メーカーが現地生産から撤退したことも、在豪日系企業の経営規模に大きな影響を与えている点も留意する必要がある。

2.59倍になっている。これは、現地生産の年数が長く、日系企業のローカル化が進展するにつれて、経営職能をローカルの人に移転される比率が高まることを示している。また面接調査などから理解できたことであるが、在豪日系企業の場合は、在豪米国系企業の経営を日系企業が引き継いでいる場合もあり、できる限り経営職能をローカルに任せるという米国系企業のやり方が、在豪日系企業の場合には影響を与えている面もみられる。

#### 4) 海外進出の目的

日本企業が、オーストラリア及び英国に海外製造子会社を作る大きな目的は、表2-4に示すとおりである。

日系企業のオーストラリアへの進出の最も主要な理由は、市場の確保を目的に進出していることである。「市場の確保」の得点は2.88点と、大部分の企業が市場の確保を目的にした進出を第1位に挙げている。それは、在英日系企業の1.88点(英国では第2位)と比べても、1点も高くなっていることから理解できる。

それに対して、日系企業の英国への進出の主要な理由は、貿易摩擦の解消であり、その得点は2.00点である。それは、丁度アンティ・ダンピング法及びEC統合を1990年に控え、それに伴う貿易摩擦の問題を回避するためには、英国を

表2-4 海外進出の目的

進出の目的	JAU: 94		JUK: 92	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1) 市場の確保	2.88	.33	1.88	1.36
2) 産業基盤(インフラ)の整備	1.13	1.25	.31	.71
3) 政府・地元サポート体制	.63	.92	1.13	.72
4) 政治的な安定	.38	.52	.19	.54
5) 原材料の調達	.25	.46	0	0
6) 人材(労働力)の確保	.25	.71	.25	.58
7) 貿易摩擦の解消	.13	.35	2.00	1.15
8) 研究開発拠点	0	0	.13	.50

\*) n = 8(1994): JAU, n = 16(1992): JUK。

中心にヨーロッパへ生産基地を国際移転することが重要であったためである。

オーストラリアの場合に、2番目にスコアの高いのは、産業基盤すなわちインフラの整備が行き届いていることであり、その得点は1.13点になっている。在英日系企業の場合には、ヨーロッパ諸国での市場の確保のための製造基地を目指した進出が第2位で、その得点は1.88点である。第3位は政府・地元のサポート体制が出来ていることで、1.13点となっている。

#### 5) 操業開始年

現地へ進出してから操業年数も、企業のローカル化に非常に関係しているのではないと思われる。その結果は、表2-5に示すとおりである。

表2-5 会社操業開始年

操業開始年	JAU: 89	JAU: 94	JUK: 92
1969年以前	2(40.0%)	3(37.5%)	0( 0%)
1970-1979年	2(40.0 )	3(37.5 )	3(18.75 )
1980-1985年	1(20.0 )	1(12.5 )	8(50.00 )
1986-1989年	0( 0 )	0( 0 )	5(31.25 )
1990年以降	0( 0 )	1(12.5 )	*

\*) n = 5(1989): JAU, n = 8(1994): JAU, n = 16(1992): JUK。なお、JUKの場合、調査票には1986年以降はすべて纏めて記入するようになっている。

それからわかることは、在豪日系企業の場合には、進出時期が比較的早く、1970年代以前及び1970年代がそれぞれ37.5%を占め、8社中6社(75%)の企業が、すでに1979年までにオーストラリアへ進出していることである。

それに対して、在英日系企業の場合には、1980年代に大部分の企業が英国に進出している。すなわち1980年代に英国へ進出している企業が、13/16(約81%)を占めていることである。1979年以前の英国への進出は、3社(約19%)に過ぎない。以上のことより、在豪日系企業は1970年代までに大部分の日系企業がすでにオーストラリアに進出しており、在英日系企業の場合には、逆に1980年代以降に英国へ進出していることが理解できる。

## 6) 製品の市場的特性

ここでは、製品の市場的特性からみた在豪日系企業と在英日系企業の相違を、表2-6により検討する。

在豪日系企業の場合には、一般の注文生産が62.5%を占め、この形態が最も多くなっている。次に多いのが市場見込生産であり、37.5%を占めている。それに対して、わが国企業に多い、製造と販売業務が分離した方式で、製造会社は生産に専念し、販売業務は同系列の販売会社が専門に引き受ける形態は12.5%に過ぎない。このように、オーストラリアでは、製造・販売一体型の企業が注文生産により生産を行うケースが中心であり、そのほかには、市場見込生産が多いのが特徴である。

それに対して、在英日系企業の場合には、製造会社と販売会社が分離独立している割合が非常に高くなっている。すなわち、同資本系列の販売会社（あるいは親会社）よりの注文生産による割合が68.8%と、全体の7割近くを占めている。そのほかでは、上記以外の注文生産が12.5%を占め、市場見込生産の比率が25.0%という割合になっている。英国の日系企業において注文生産が多いのは、面接調査による経営者からのヒアリングなどによると次の理由によると思われる。1980年代末に、EC統合やアンチダンピング問題などのため、日本企業がこれまで日本国内で製造し、完成品を欧州諸国に輸出・販売するという形態をとってきたが、それが不可能になり、製造基地を欧州諸国に設ける必要性が生じてきた。そのため、とりわけ電気製品や自動車などを中心にした製造基

表2-6 製品の市場的特性

市場的特性	JAU: 94	JUK: 92
1) 同資本系列（あるいは親会社）よりの注文生産	1(12.5%)	11(68.8%)
2) 1)以外の注文生産	5(62.5)	2(12.5)
3) 主として市場（見込）生産	3(37.5)	4(25.0)
4) その他	0(0)	1(6.3)

\*) n = 8(1994): JAU, n = 16(1992): JUK。複数回答可のため合計は100%を超えている。

地は英国を中心につくられてきた。その結果、製造基地もヨーロッパに海外移転されたが、販売機能はこれまでどおり既存の海外の販売会社に集中する形態をとり続けている。これは、国内での製販分離の延長線上にあり、日本的な生産・流通システムの海外展開であるとも理解できる。

#### 7) 生産管理の方式

ここでは、日系企業が生産管理の方式を、表2-7により考察する。オーストラリアと英国のいずれの場合も、生産管理の方式はMRP方式が中心であり、在豪日系企業では62.5%（1994年）を占め、在英日系企業では75.0%（1992年）となっている。

表2-7 生産管理の方式

生産方式	JAU: 89	JAU: 94	JUK: 92
1) 製番方式	1(20.0%)	3(37.5%)	3(18.8%)
2) かんばん方式	2(40.0)	4(50.0)	2(12.5)
3) MRP方式	3(60.0)	5(62.5)	12(75.0)

\*) n = 5(1989): JAU: 91, n = 8(1994): JAU, n = 16(1992): JUK。複数回答あり。

また、オーストラリアの日系企業では、自動車組立及び同部品製造業が多いので、それだけ「かんばん方式」の占める割合が多く、逆に英国では電気機械器具製造業が多いので「かんばん方式」は少なくなっている。しかし、当然のことであるが、日本的なJIT生産を海外子会社で取り入れるには、なかなか難しい問題を抱えている。例えばオーストラリアでは、国土の広さ、労働組合の強さ、及び60以上の多民族(multi-culturalism)からなるため、生産管理の困難性及び日本的な組織間関係によるサプライヤー問題などが指摘されている。

#### 8) 海外子会社のタイプ

海外子会社のタイプ分類（生産機能と販売機能）が、どのようになっているか、表2-8によりみしてみる。

オーストラリアでは、製造・販売会社が75.0%と、全体の3/4をこのタイプの会社が占めている。それに対して、英国では、製造会社と販売会社が別組織

表 2-8 海外子会社のタイプ分類

タイプ	JAU : 94		JUK : 92	
	会社数	構成比	会社数	構成比
1) 製造・販売会社である	6	(75.0%)	4	(25.00%)
2) 製造会社と販売会社は別組織	2	(25.0 )	11	(68.75 )
3) 製造会社 (販売は現地代理店)	0	( 0 )	0	( 0 )
4) その他の形態	0	( 0 )	1	( 6.25 )

\*) n = 8(1994): JAU, n = 16(1992): JUK。

になっている企業タイプが 68.8% を占めており、製造機能と販売機能が分離されたタイプの企業が約 7 割を占めている。

以上のように、オーストラリアでは製造・販売会社が企業タイプの中心であり、英国では製造会社と販売会社が別組織になっているという特徴が表れてくる。それには、進出年の相違によるローカル化のレベルが一部影響しているように思われる。

#### 9) 労働組合と労使協議制

ここでは、海外子会社における労働組合の実態、シングル・ユニオン協定及び労使協議制について検討してみる。

##### a) 労働組合の有無

まず最初に、労働組合の有無を、表 2-9 によりみってみる。在豪日系企業については、1989 年調査では、100% の企業に労働組合があり、1994 年でも 87.5% の企業に労働組合がつくられており、オーストラリアでは、労働組合の組織

表 2-9 労働組合の有無

有無	JAU : 89	JAU : 94	JUK : 92
1) 組合あり	5(100.0%)	7(87.5%)	9(56.3%)
2) 組合なし	0( 0 )	1(12.5 )	7(43.7 )

\*) n = 5(1989): JAU, n = 8(1994): JAU, n = 16(1992): JUK。

率が非常に高いことが理解できる。それに対して、在英日系企業では、組合のある日系企業は56.3%となっており、オーストラリアの場合と比べると、労働組合のある企業数は30%以上も少なくなっている<sup>3)</sup>。

#### b) 労働組合の形態

ここでは、海外進出した日系企業における労働組合の形態を、表2-10により検討する。まずオーストラリアの場合には、産業別組合が最も多く7社中5社(71.4%)を占め、それと職能別組合が1社、そして日本の労働組合の形態に近い企業別組合は1社である。また、英国でも形式的には、産業別組合が7社(77.8%)を占め、職能別組合は2社(22.2%)を占めている。

表2-10 労働組合の形態

組合形態	JAU : 89	JAU : 94	JUK : 92
1) 企業別組合	1	1(14.3%)	0
2) 産業別組合	4	5(71.4 )	7
3) 職能別組合	—	1(14.3 )	2
4) その他	0	0( 0 )	0

\* ) n = 5(1989) : JAU : 91, n = 8(1994) : JAU, n = 9(1992) : JUK。

在豪日系企業及び在英日系企業への聞き取り調査をも合わせて考察すると、オーストラリアの日系企業における労働組合の形態は、形式的にはイギリスから流れてきた産業別労働組合の色彩が世界でも最も強く、内容的には職能別労働組合である場合が多いようである。昔のイギリスの伝統が最も色濃く残っており、世界で最も強い労働組合のようである。それに比べて、在英日系企業の労働組合は、産業別組合が中心であり、それ以外には職能別組合もみられる。しかし、日系企業の労働組合の場合には、内容的には日本の企業別組合に近い

3) オーストラリアの日系企業において、労働組合がある場合の1社あたりの労働組合数は、平均2.60組合である。なお在英日系企業の場合は、調査項目がなかったため実態は不明である。

労働組合も多くみられることを、1992年の面接調査ではしばしば耳にした。

c) シングル・ユニオン協定

労働組合が複数ある場合、それぞれの組合と個別に協定を結び、労使交渉をするというのではなく、一つの労働組合とのみ交渉を行うという方式がみられる。それがシングル・ユニオン協定と呼ばれている。それを日系企業の場合について尋ねたのが、表2-11である。

表2-11 シングル・ユニオン協定

協定の有無	JAU : 94	JUK : 92
1) あり	2(28.6%)	7(87.5%)
2) なし	5(71.4)	1(12.5)

\*) n = 7(1994) : JAU, n = 8(1992) : JUK。

日系企業におけるシングル・ユニオン協定は、英国では87.5%と、大部分の企業でシングル・ユニオン協定が結ばれていることが理解できる。それに対して、オーストラリアでは、シングル・ユニオン協定があるのは28.6%の日系企業にすぎないことがわかる。

d) 労使協議制

次に、日本企業に多くみられる労使協議制が、海外進出の日系企業にどの程度みられるかを、表2-12によりみしてみる。

ここでも、在英日系企業の場合には73.3%の企業で労使協議制があるのに対して、在豪日系企業では労使協議制があるのは33.3%の企業に過ぎない。ここでも、在英日系企業の場合が、日本企業の場合と同様に、労使協議制という労使間のコミュニケーションを密にする協議機関を設置しているケースが多いこ

表2-12 労使協議制

労使協議制の有無	JAU : 94	JUK : 92
1) あり	2(33.3%)	11(73.3%)
2) なし	4(66.7)	4(26.7)

\*) n = 6(1994) : JAU, n = 15(1992) : JUK。

とが理解できる。

### III

この節では、経営情報の面から在豪日系企業と在英日系企業のローカル化を考察する。具体的には、経営活動のローカル化、人事職能のローカル化、研究開発職能のローカル化、製造活動と部品調達のローカル化の面を中心に考察する。そのことにより、豪州と英国に進出している日系企業の経営活動のローカル化の実態を一瞥する。

#### III-1 経営活動のローカル化

まずここでは、オーストラリアと英国に進出の日系企業における経営活動のローカル化を、現地サイドでみた日本的経営の実践レベル及び経営職能のローカル化をつうじて考察する。

##### 1) 日本の経営の実践

通常「日本的経営」と呼ばれている経営活動には、表3-1のような活動があげられている。それらの経営活動がどの程度わが国企業の海外子会社において実践されているかは、わが国企業の経営活動のローカル化の可能性とその困難性を明らかにすることになると思われる。以下表3-1によりながら、在豪日系企業と在英日系企業の比較により、その特徴を検討する。

まず、在豪日系企業において「積極的に実施されている」日本的な経営実践は、そのスコアが高い順に、平等主義(4.63点:1位)、5S運動(4.50点:2位)、大部屋主義(4.33点:3位)、多能工の養成(4.13点:4位)及びQCサークルと提案制度(4.00点:5位)などであり、4点以上を確保しており、実践レベルの高い日本的経営であるといえる。

次に「ある程度実施されている」(3点台)日本的経営は、現場主義(3.88点:6位)、制服の着用(3.38点:7位)、集団的な意思決定(3.38点:7位)、ノー・レイオフ(3.25点:9位)、ジョブ・ローテーション(3.00点:10位)等

表 3-1 日本の経営の実践度

日本の経営	JAU: 89		JAU: 94		JUK: 92
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値
1) 平等主義	4.00(1)	1.00	4.63(1)	.74	4.73(3)
2) 5S運動(クリーンな工場)	3.40(2)	.84	4.50(2)	.76	4.47(4)
3) 大部屋主義	—	—	4.33(3)	.92	4.80(2)
4) 多能工の養成	3.00(5)	.71	4.13(4)	.83	3.50(8)
5) QCサークルと提案制度	3.40(2)	1.52	4.00(5)	1.07	3.73(7)
6) 現場主義	3.40(2)	1.14	3.88(6)	.99	3.87(6)
7) 制服(標準服)の着用	3.00(5)	1.58	3.38(7)	1.06	4.93(1)
8) 集団的な意思決定	3.00(5)	1.00	3.38(7)	1.06	3.13(9)
9) ノー・レイオフ	—	—	3.25(9)	1.39	4.33(5)
10) ジョブ・ローテーション	—	—	3.00(10)	1.31	3.00(10)
11) 年功昇進制度	—	—	2.00(11)	.53	1.60(11)
12) 年功賃金制度	—	—	1.75(12)	.89	1.53(12)

\*) n = 5(1989): JAU: 91, n = 8(1994): JAU, n = 15(1992): JUK。なお、表中の得点は次のように計算した。1点→実施していない、……、3点→ある程度実施している、……、5点→積極的/全面的に実施している、として全得点を合計し、それを回答企業数で割って、1社当たりの平均点を計算した。なお、表中の「—」印は、調査項目がない場合、及び調査項目が対応しない場合を示している。

であり、ある程度実践されている。

最も「実践されていない」日本の経営は、年功昇進制度(2.00点:11位)と年功賃金制度(1.75点:12位)であり、何れも日本的な人事制度に関連する事項であり、最も文化的・慣習的な面との関連性が高く、オーストラリアではほとんど実践されていない。

また1989年の在豪日系企業の調査と比較してみると、何れの日本の経営の実践も1994年には、その実施レベルが高くなっていることが理解できる。

次に在英日系企業(1992年)の場合と、その相違点を中心に一瞥してみる。まず最初にいえることは、在英日系企業では制服(標準服)の着用が第1位(4.93点)と、ほとんどすべての日系企業で制服(あるいは標準服)を従業員が着用し、作業をしているが、それが在豪日系企業では7位(3.38点)と、余り実

践されていない点である。両者の間で大きな相違があるのは、ノー・レイオフ制度である。景気変動に対応する場合、レイオフなどの雇用調整を行う場合が欧米系企業ではよくみかけるが、在豪日系企業でも、それに近い形態(3.25点：9位)をとっていると思われるが、在英日系企業では出来るだけ雇用調整を行わない方向(4.33点：5位)で対応している。

第3番目に、いわゆる日本の経営の代名詞になっていた「年功昇進制度(JUK：1.60点：11位)」「年功賃金制度(JUK：1.53点：12位)」という日本的な人事制度は、在英日系企業でも在豪日系企業と同様に実践されておらず、これは最も国際移転の可能性の低い日本的経営実践であることが理解できる。

## 2) 経営職能のローカル化

次に、海外子会社における経営職能のローカル化のレベルを、表3-2により検討する。まず在豪日系企業における経営職能は、何れの活動も1989年と1994年を比べてみると、この5年間にローカル化のレベルが向上していることが表の数字から窺える。

まず在豪日系企業では、最もローカル化の進んでいる経営職能はローカルの人の人事(5.00点：1位、在英日系企業でも1位)と資金調達(運転資金)(5.00点：1位、在英企業では5位)であり、ほとんどすべてオーストラリアの日系企業で行われている。

次にローカル化が進んでいるのは、販売活動(4.75点：第3位、在英企業では4位)やアフターサービス活動(4.75点：第3位、在英企業も同様)であり、購買活動(5位)、企業文化(5位)、製造活動(7位)などの経営職能も比較的ローカル化が進展している活動である。

それに対して、逆にローカル化が進んでいない経営活動、すなわち日本の親企業が役割分担・意思決定しているレベルの高い活動は、研究開発(1.63点：13位)、設計(1.88点：12位)及び製品企画(2.63点：11位)という、R&D関係の活動である。それは、在英日系企業の場合が若干得点の高い項目もみられるが、研究開発活動(1.63点：13位)、製品企画活動(2.44点：12位)、設計活動(2.50点：11位)は、ローカル化の進展していない経営職能である。

R&D活動以外で、ローカル化の進んでいない経営職能は、日本人の人事と

表3-2 経営機能のローカル化

経営機能	JAU : 89	JAU : 94		JUK : 92
	平均値	平均値	標準偏差	平均値
1) 販売活動	4.30( 4)	4.75( 3)	.46	4.54( 4)
2) アフターサービス活動	4.56( 1)	4.75( 3)	.46	4.58( 3)
3) 購買活動	4.18( 6)	4.63( 5)	.52	4.31( 6)
4) 製造活動	4.36( 3)	4.50( 7)	.53	4.81( 2)
5) マーケティング活動	3.70( 7)	4.25( 9)	.71	4.00( 7)
6) 製品企画活動	2.80( 9)	2.63(11)	1.30	2.44(12)
7) 研究開発活動	2.00(10)	1.63(13)	.74	1.63(13)
8) 設計活動	—	1.88(12)	.83	2.50(11)
9) 財務活動 (設備資金)	—	4.38( 8)	.92	3.27( 9)
10) 財務活動 (運転資金)	—	5.00( 1)	0	4.47( 5)
財務活動	4.30( 4)	—	—	—
11) 人事活動 (ローカルの人)	—	5.00( 1)	0	4.94( 1)
12) 人事活動 (日本人)	—	2.75(10)	1.16	2.53(10)
人事活動	4.45( 2)	—	—	—
13) 企業文化 (CI) 等	3.36( 8)	4.63( 5)	.74	3.47( 8)

\*) n = 5(1989) : JAU : 91, n = 8(1994) : JAU, n = 16(1992) : JUK。上記の機能が、海外子会社で全面的に分担・決定→5点、-----、両者の中間3点、-----、全面的に日本で分担・決定→1点とし、ローカル化(現地化)の程度を記入して貰い、回答企業数で割って、1社あたりの平均値をだした。なお、表中の「—」印は、調査項目がない場合、及び調査項目が対応しない場合を示している。

設備投資などの財務活動である。日本からの派遣者の人事は、在豪日系企業では2.75点：10位、在英日系企業でも同様に10位：2.53点と、何れの場合も大部分は日本の親会社でグローバルな観点から日本人の人事を分担・決定されている。日本人の人事ほどではないが、ローカル化のレベルが比較的低いのは、設備投資のための財務活動の意思決定である。それは、オーストラリアの場合が4.38点：8位と、英国の場合：3.27点：9位と比べると、そのローカル化のレベルは高く、現地に任されている割合が高い。それは、在豪日系企業の場合が、現地での操業年数も長く、又そのことによりそれだけ独立性が高くなって

いるためであろう。それに対して、在英日系企業の場合は、設立後の年数も短く、いまだ大部分を日本の親企業に依存せざるを得ない程度が高いためである。

### III-2 経営人事のローカル化

ここでは、海外子会社の人事について、取締役会の構成、経営者の国籍、従業員関係などの数字から、ローカル化のレベルを検討してみる。

#### 1) 取締役会の構成

まず最初に、取締役会の人数とそのうちの日本人の人数を、表3-3によりみてみる。日系企業の取締役の人数は、在豪日系企業では1社平均7.38人であり、在英日系企業では6.13人と、在豪日系企業の場合が1.25人多くなっている。

表3-3 取締役会の構成

構成	JAU: 94		JUK: 92	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
取締役の人数(人)	7.38	3.42	6.13	2.61
うち日本人数(人)	5.00	2.39	4.67	2.02

\*) n = 8(1994): JAU, n = 16(1992): JUK。

それに対して、取締役の中に占める日本人の割合は、在豪日系企業で5.00人、在英日系企業では4.67人である。取締役に占める日本人比率は、在豪日系企業は67.8%であり、在英日系企業では76.2%と、在英日系企業の場合が、日本人の比率が9.0%多くなっている。

#### 2) 経営者の国籍

トップの経営者の国籍は、表3-4のとおりである。まず社長の国籍であるが、在豪日系企業では75.0%と、3/4を日本人経営者が社長のポストを占めている。それに対して、在英日系企業の場合も、全く同様に75.0%を日本人が社長のポストを占めている。何れの場合にも、社長ポストのローカル化は、日系企業ではあまり進んでいないのが実状である。

次に経理部長のポストをみてみる。在豪日系企業では、経理部長のポストは

表 3-4 経営者の国籍

職能	JAU : 94		JUK : 92	
	日本人	豪州人	日本人	英国人
社長	6(75.0%)	2( 25.0%)	12(75.0%)	4(25.0%)
経理部長	4(50.0 )	4( 50.0 )	11(68.8 )	5(31.2 )
人事部長	0( 0 )	8(100.0 )	1( 6.3 )	15(93.7 )

\*) n = 8(1994) : JAU, n = 16(1992) : JUK。

50%を日本人が占めており、在英日系企業では68.8%を日本人が占めている。日本人が経理部長のポストを占めている比率が、英国の場合には約19%高くなっている。また社長ポストの場合と比べると、経理部長のポストを現地の人が占めている割合が高く、そのローカル化はある程度進展しているが、それでも50%を日本人が占めている。

最後に人事部長のポストをみている。人事部長のポストになると、ローカル化は非常に進んでおり、在豪日系企業では100%オーストラリア人が占めており、在英日系企業では英国人が93.7%（1社を除いてすべて）を英国人が占めている。これは、人事部長は、従業員の採用、訓練を始め、その国の文化、社会、労働慣習などへの深い理解が要求されるポストであり、そのためローカルの人に委譲する必然性が高いためである<sup>4)</sup>。

### 3) 従業員の勤続年数と採用比率

ここでは、日系企業における従業員の勤続年数と、年間の従業員採用比率を、表3-5によりみている。

まず従業員の勤続年数は、管理職と一般従業員のいずれの場合も、在豪日系企業の場合が、在英日系企業の場合と比較して長くなっている。すなわち在豪日系企業では、管理職の平均勤続年数は10.39年であり、在英日系企業では5.59年と、在豪日系企業の場合がほぼ2倍近くになっている。その主な理由は、在豪日系企業の操業開始年が在英日系企業の場合よりも遥かに早いことによると思われる。一般従業員の場合についても同様であり、在豪日系企業では6.34年であるのに対して、在英日系企業では4.18年と、ここでも2年以上も在豪日系企業の従業員の平均勤続年数が長くなっている。

表3-5 従業員の指標

指標	JAU: 89		JAU: 94		JUK: 92
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値
1) 従業員勤続年数					
管理職(年)	—	—	10.39	5.44	5.59
一般従業員(年)	8.40	4.22	6.34	2.84	4.18
2) 従業員年間採用比率(%)	27.40	8.88	9.38	10.08	6.90

\* ) n = 5(1989): JAU: 91, n = 8(1994): JAU, n = 16(1992): JUK。なお(—)は、調査項目がないため、不明である。

- 4) 例えば、実態をより詳細に説明するために、オーストラリアの日系企業のケースを例示すると、次のとおりになる。従業員に占める日本人比率、会長、社長、経理部長及び人事部長を、どの程度日本人あるいはローカルの人が占めているかを、A社、B社、C社について示すと、次のとおりである。在英日系企業でも、ほぼ同じパターンになっている。

	(A社)	(B社)	(C社)
日本人比率	0.7%	0.4%	1.9%
会長	豪州人	日本人	—
社長	日本人	豪州人	日本人
経理部長	豪州人	日本人	日本人
人事部長	豪州人	豪州人	豪州人

また上記以外の経営者のポストを、どの程度日本人と豪州人が占めているかを示すと、次のとおりである。これについても、在英日系企業の場合もほぼ同様の傾向にあるといえる。

	担当者	(D社)	(E社)	(F社)
部長レベル(人) (Senior mgr)	日本人	4	2	1
	豪州人	1	4	1
課長レベル(人) (General mgr)	日本人	2	0	0
	豪州人	30	23	8
アドバイザー(人)	日本人	6	7	1
	豪州人	0	0	0

次に、従業員の年間採用比率であるが、在豪日系企業では1989年には27.4%とかなり多くの従業員を採用していたが、1994年には9.38%と、年間の従業員採用比率は1/3近くに減少している。しかし、在英日系企業の数字を検討してみると、在英日系企業では6.90%と、1994年の在豪日系企業の場合よりも2%近く少なくなっている。

### III-3 研究開発職能のローカル化

ここでは、研究開発職能のローカル化の一面を考察するため、研究開発、製品企画、設計の職能が海外子会社にどの程度国際移転されているか、またその場合、それぞれの部門にどの程度の技術者がいるかを検討する。

#### 1) 研究開発部門（広義）の有無

まず最初に、狭義の研究開発、製品企画及び設計部門の何れか（あるいはその幾つか）の部門が、海外子会社にあるかどうか、表3-6により検討する。なお、ここでは上記の狭義の研究開発、製品企画及び設計部門を合わせたものを、広義の研究開発部門と定義している。

表3-6 研究開発部門（広義）

	研究開発部門(広義)	
	JAU:94	JUK:92
1) ある	6(75.0%)	13(81.3%)
2) ない	2(25.0)	3(18.7)

\*) n = 8(1994):JAU, n = 16(1992):JUK。

研究開発部門（広義）があるのは、在豪日系企業では75.0%と、回答企業の3/4の企業に研究開発部門（広義）があるが、在英日系企業ではその数字が81.3%と、在英日系企業のその比率が幾分高く、在英日系企業の研究開発（広義）を行っている割合が高いことが窺える。その詳細な内容については以下で考察する。

#### 2) 研究開発（狭義）、製品企画、設計部門の有無

研究開発部門（広義）の内容をより詳細に、本来の研究開発（狭義）、製品企画、設計部門に分けて、その有無を表3-7によりみしてみる。

まず研究開発（狭義）については、在豪日系企業では1社（14.3%）、在英日系企業でも1社（6.3%）にあるに過ぎず、ほとんどの日系企業は、何れの地域でも研究開発部門（狭義）をもっていないことがわかる。

表3-7 研究開発（狭義）部門、製品企画部門、設計部門の有無

有無	JAU: 94			JUK: 92		
	R&D(狭義)	製品企画	設計	R&D(狭義)	製品企画	設計
1) ある	1(14.3%)	3(42.9%)	6(85.7%)	1(6.3%)	3(18.8%)	13(81.2%)
2) ない	6(85.7)	4(57.1)	1(14.3)	15(93.7)	13(81.2)	3(18.8)

\*) n = 7(1994): JAU, n = 16(1992): JUK.

つぎに現地の消費者ニーズを自社の製品に取り込み、製品企画に生かして行くために必要な部門である製品企画部門は、在豪日系企業では42.9%の企業で、また在英日系企業では製品企画部門は18.8%の企業ですでに設けられている。オーストラリアの場合が2倍以上も製品企画部門をもっている企業が多くなっており、それだけローカルで独立して製品を企画する必要性が高いといえる。その理由の大半は、オーストラリアの日系企業の場合は、豪州への進出が早いことと共に、販売部門を持っている製造企業（製造・販売会社）が多いためである。

最後に設計部門がある企業は、在豪日系企業で85.7%を占め、在英日系企業でも81.2%と、設計部門があるのは何れの場合も80%台を超えており、大部分の海外子会社で設計部門をもっていることがわかる。ただ面接調査の結果とも合わせて判断すると、設計部門といってもローカルの仕様に合うように応用（詳細）設計を部分修正するという場合が多いことも注目する必要がある<sup>5)</sup>。

- 5) 大部分の日系企業では、基本設計までは日本の親会社でほとんどを行っている。そして詳細設計の段階で、現地で調達できる部品に適合する応用設計を現地で行う方向にあるようである。従って、開発・設計というよりは、むしろ適合品質を求めて設計を変更・修正するという傾向が強いようである。

豪州では、つぎのような傾向がみられた。すなわち国産化のための設計変更がメインで

## 3) 研究開発部門の技術者数

表3-8に示された研究開発部門の技術者数の検討により、日系企業のローカル化のレベルの一面をみている。

研究開発部門全体(広義)での1社平均の技術者数は、在豪日系企業では47.83人であり、在英日系企業では47.85人と、日系企業における技術者数は1社平均で50人弱で、ほぼ同じ数字である。

次に、狭義の研究開発部門は、何れの場合もそれぞれ1社しかなかったが、それぞれ在豪日系企業では研究開発(狭義)の技術者数は50人であるが、在英日系企業では100人と比較的規模が大きいことがわかる。製品企画部門は、何れの場合もそれぞれ3社であるが、在豪日系企業では1社平均で28.33人、在英日系企業では34.33人と、若干在英企業の場合の技術者のサイズが大きくなっている。最後に、設計部門における技術者数は、在豪日系企業では25.33人

表3-8 研究開発部門の技術者数

技術者数	JAU : 94			JUK : 92		
	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差	N
1) 研究開発部門(広義:全体)	47.83	61.46	6	47.85	101.06	13
2) 研究開発部門(狭義)	50.00	0	1	100.00	0	1
3) 製品企画部門	28.33	22.55	3	34.33	56.87	3
4) 設計部門	25.33	30.29	6	32.23	52.97	13

\*) n = 6(1994):JAU, n = 16(1992):JUK。

なお、1社当たり平均技術者数は、研究開発部門(広義)は、回答企業の技術者数の合計を、広義の研究開発部門がある企業数で割って算出した。それ以外(2)3)4))は、それぞれの項目の技術者数の合計を、それぞれの部門がある企業数で割って、1社平均の人数を算出した。

あり、簡素化と一部メリットを付加する設計変更である。例えば日本では、消費者ニーズの観点から、乗り心地機能が重要な製品機能であるが、豪州市場では馬力と価格が重視されるので、過剰品質をはぎ取る方向で設計変更がなされている。

なお研究開発における日本の親会社と海外子会社との関係は、一般的には、次のように言われている。日本の親会社(研究開発+設計+エンジニアリング)→現地の出先(R&D会社:駐在事務所)→現地の子会社(R&D部門(製品企画とエンジニアリング部門)という関係になっている場合が多い。

であり、在英日系企業ではそれが32.23人と、在英日系企業の設計部門の技術者数が1社平均7人多くなっている。

### III-4 製造活動と部品調達のローカル化

ここでは生産活動に関連し、生産システムの調達先、経営職能のローカル化、製造活動とそのため部品調達の面から、海外進出した日系企業のローカル化をみている。

#### 1) 生産システムの調達先

まず海外子会社が使用している生産システムの調達先を、表3-9により検討する。在豪日系企業では、現地他社より購入したものが75%を占め、日本本社で製作したものが62.5%、そして日本の他社から調達したものが50.0%という比率になっている。

表3-9 生産システムの国際移転

生産システムの調達先	JAU: 89	JAU: 94	JUK: 92
1) 日本本社で製作したもの	2(40.0%)	5(62.5%)	11(68.8%)
2) 日本の他の企業から購入したもの	1(20.0)	4(50.0)	12(75.0)
3) 現地で自社開発したもの	0(0)	2(25.0)	0(0)
4) 現地で他社から購入したもの	3(60.0)	6(75.0)	11(68.8)
5) その他	0(0)	1(12.5)	0(0)

\*) n = 5(1989)JAU: 91, n = 8(1994): JAU, n = 16(1992): JUK。複数回答可。

それに対して、在英日系企業では、日本他社よりの調達が75.0%を占め、最も多くなっている。次に、日本本社で製作したものと現地他社より購入したものが、それぞれ68.8%を占めている。

以上のように在英日系企業の場合が、若干日本より調達している比率が高く、逆に在豪日系企業の場合は現地で調達している割合が幾分高くなっていることが理解できる。

#### 2) 経営職能のローカル化

企業の経営職能を、時間的な観点から、計画段階から統制段階までに区分す

表 3-10 経営職能のローカル化

経営職能の段階	JAU : 94		JUK : 92	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1) 製品企画	2.25	1.39	2.50	1.21
2) 基本設計	2.00	1.07	1.94	1.34
3) 詳細設計	2.50	1.31	2.69	1.49
4) 製造準備	4.50	0.53	4.44	0.81
5) 製造段階	5.00	0	5.00	0

\*) n = 8(1994) : JAU, n = 16(1992) : JUK。なおここでのスコアリングは、1点→海外子会社では全然行われていない、……、3点→ある程度海外子会社で行われている、……、5点→ほぼ完全に海外子会社で実施、として各段階の総得点を集計し、回答企業数で割って1社あたりの平均点を算出した。なお、各事項の定義は、井上信一、安藤博子(1991)、256ページの脚注(20)を参照のこと。

ると、製品企画、基本設計、詳細設計、製造準備及び製造段階に分けられる。経営職能のローカル化の傾向は、表3-10に示すとおりである。

経営職能のローカル化は、在豪日系企業及び在英日系企業の何れの場合も、ほぼよく似た傾向にあるといえる。より具体的には、在豪日系企業及び在英日系企業の何れにおいても製造段階のスコアは5.00点と、ほぼ海外子会社で計画、実行されており、また製造準備段階もほぼ4.50点と、大部分の経営活動がローカルに行われているといえる。以上2つの職能、すなわち製造とその準備活動のローカル化を中心に、経営職能の国際移転を行っているのが、日系企業の現時点での全般的な特徴である。

地域別には、在豪日系企業において、基本設計(2.00点)の得点が最も低く、ほぼ日本の親会社で行われており、製品企画(2.25点)、詳細設計(2.50点)の機能の何れの場合も、大部分日本の親会社で決定、実施されている。在英日系企業においてもその傾向はほぼ同様であり、基本設計(1.94点)、製品企画(2.50点)及び詳細設計(2.69点)という順にローカル化がより進んでいるが、在豪日系企業と同様に、上記計画段階の3つの職能のローカル化のレベルは低く、

日本の親会社に依存している比率が高くなっている。

### 3) 原材料／部品調達のローカル化

海外子会社が原材料・部品を調達する際の調達会社数の詳細と、日本の親会社からの調達比率がどの程度であるかを、表3-11により検討してみる。

表3-11 部品の調達及びその比率

項目	JAU : 94		JUK : 92	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1) 全部品調達会社数：(社)	96.75	109.17	101.93	52.43
2) 1)のうちでの現地企業数：(社)	84.88	109.69	83.33	42.00
3) 2)のうちでの日系企業数：(社)	1.75	3.41	22.67	20.95
4) 親会社からの原材料調達比率：(%)	53.13	26.09	28.06	15.30

\*) n = 8(1994) : JAU, n = 15(1992) : JUK。

まず海外子会社の原材料・部品の調達会社数は、在豪日系企業では1社平均96.75社あり、在英日系企業ではやや多く101.93社と、いずれの場合も100社前後に達している。

それでは、部品・原材料の調達先のうち日系企業を含めたローカルの企業数はどの程度であろうか。在豪日系企業では84.88社(87.77%)を占め、在英日系企業では83.33社(76.33%)と、在豪日系企業の場合がローカルの企業より調達する比率が約11%高くなっている。その差異は、オーストラリアの場合には、国内調達はヴィクトリア州、南オーストラリア州及びニューサウスウェールズ州を中心に部品調達をしている。それに対して、在英日系企業の場合には、英国だけでなく大陸のEU諸国から部品調達をしている場合もある程度みられるため、国内調達の企業数が少なくなっていると思われる。

次に現地での部品調達会社のうち、日系企業はどの程度を占めているのか。在豪日系企業では、日系企業数は1.75社(2.06%：現地企業に対する日系企業の比率)と、日系企業の占める割合は非常に小さくなっている。その理由としては、オーストラリアに進出している日系製造企業が少ないこと、及びオーストラリアの国内市場が小さいため、オーストラリアで調達可能な部品を製造し

ている部品メーカーが少ないことに起因している。それに対して、在英日系企業では、日系メーカーの割合は、22.67社(27.21%：同上)を占めており、30%近くを日系企業から調達していることが窺える。その理由は、日系組立メーカーと共に、日系の部品メーカーも英国へはかなり進出しており、日系メーカー間での部品の調達という組織間関係が可能であることを示している。

最後に、日本の親会社からの原材料調達比率が、在豪日系企業の場合には53.13%と、非常に高い水準になっており、逆に在英日系企業では28.06%と低くなっている。在豪日系企業は、主要部品を中心に53.13%も日本の親企業から部品・原材料を調達している。その数字は、在英日系企業の22.76%と比べて、日本の親会社からの原材料、部品の調達が2.33倍にも達している。その理由は、前述したように、現地に部品メーカーが少ないこと、また現地での生産数量が少ないため、現地生産が困難なことが大きな理由と思われる<sup>6)</sup>。

6) 面接調査のヒアリングによると、日本的な組織間関係、部品調達の方法など、日本的な生産方式の豪州の日系企業における適用の実態は、つぎのようである。

オーストラリアの国土は地理的に広大であること、及び製造業が余り発達しておらず、部品メーカーの展開も充分でないため、オーストラリアの日系企業における部品調達は、オーストラリア国内部品メーカーからの調達、アジア諸国(場合によってはアメリカよりの調達も含まれる)の日系企業を中心にした部品調達及び日本の親会社からの調達、の3つに大きく分けられる。すなわち調達しようという部品特性に応じて、部品調達の国際分業(オーストラリア、アジア、日本の親会社よりの調達)の方向で考えられているようである。

勿論オーストラリア国内でも、部品調達のローカル化を促進する政策もあり、例えばローカル・コンテンツは85%以上という基準がある。ただし、政府の規制などで、オーストラリアで生産した部品を海外に輸出すれば、逆にその輸出した部品金額相当の部品を輸入することを認める政策をオーストラリア政府はとっている。そのため、日系企業でも、アルミ部品、硝子部品やタイヤ部品などを日本の親会社などに積極的に輸出を行っている。

なお日本企業よりの技術移転により、オーストラリアの大企業が日系企業への自動車用鋼鉄の納入のため、日本企業から技術指導を受け、日系企業への鋼鉄の納入を行っているケースもみられる。

オーストラリアの部品メーカーの現状については、次のことが指摘できる。いわゆる第一次部品メーカーまではヴィクトリア州と南オーストラリア州にはある程度存在している。また日本で「承認図メーカー」と呼ばれる部品メーカーはほとんどみられない。またオーストラリアの部品メーカーの製品品質、コストは現時点では、まだ問題が残っているといわれている。また組立メーカーと部品メーカーの関係は、英国(欧州)の場合の組織

## IV

ここでは、会計情報からみて、オーストラリアと英国に進出した日系企業のローカル化の現状と課題を検討してみる。具体的には、1) 製品構成と棚卸資産、2) 原価構造の変化、3) 原価管理の課題とその方法、4) 予算編成、統制、評価システム、5) 資金調達のローカル化、6) 意思決定権限の日本の親会社と海外子会社間での分担、及び7) 会計情報システムの整備と国際移転の実態について考察する。

## IV-1 製品構成と棚卸資産

まず最初に、日系企業のライフサイクル別の製品構成と棚卸資産の変化の面より、ローカル化の一端を考察する。

## 1) ライフサイクル別の製品構成

海外進出企業のライフサイクル別の製品構成は、表4-1のとおりである。まず在豪日系企業の場合、1989年から1994年の5年間に、ライフサイクルのより新しい製品が売上高の多くの割合を占めるようになってきている。すなわち

---

間関係に近いともいわれている。すなわち部品メーカーの力が強く、しかも寡占市場である。

日系企業は、日本国内と同様に、取引先の部品メーカーの数を絞り込む方向にあり、オーストラリアで生産活動を開始した当初の部品メーカー数の約半分位(100社程度)になっている。しかもメルボルンやアデレード(部品によりシドニーも含む)など一部の地域に偏在している。と同時に、日本国内での、組立メーカーと部品メーカーの関係や、米国での組立メーカーと部品メーカーの関係を、そのままオーストラリアで引き継いでいる場合も多くみられる。そのことにより、日本やアメリカでのノウハウの蓄積が国際移転され、そのまま利用可能になっている。従って、日本、米国でのデザイン・インなどの組織間関係を豪州に進出しているそれら企業との間で続けるデザイン・イン(ビジネス・イン)を行っている場合もみられる。

なお、日本の自動車企業で広く実践され世界的にも普及しており、世界的に有名なJIT生産方式は、ある程度は実践されている。(表2-7をも参照のこと。)すなわちオーストラリアは広大な国土の中に部品メーカーが散在しているため、それなりに工夫されたJITが行われている。すなわち部品調達は、組立メーカーの自動車が周期的(1日に2回など)に部品を集めてまわる方法など、あるいは部品メーカーが少なくとも1日1回は配達するなどという工夫をこらし、理念的にはJITが自動車産業を中心に行われている。実際には、現地の事情に合わせて、それぞれにヴァリエーションがみられる。

表4-1 ライフサイクル別の製品構成

製品の ライフサイクル	JAU: 89		JAU: 94		JUK: 92	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
3年未満(%)	36.9	46.6	50.5	40.5	65.81	44.98
3年-6年未満(%)	39.6	46.2	34.5	40.9	16.53	29.70
6年以上(%)	23.6	34.2	15.0	26.2	17.56	36.12

\* ) n = 7(1989): JAU, n = 8(1994): JAU, n = 16(1992): JUK。(表中の構成比は、売上高に対する比率を示している。)

製品の生産開始から3年未満の製品は、1989年には36.9%に過ぎなかったが、1994年には50.5%と、過半数を超えている。それだけ、3年以上6年未満の製品及び6年以上の製品の比率が小さくなっていることがわかる。

次に、在豪日系企業の製品構成を、在英日系企業の場合と比較してみると、3年未満の製品は、在英日系企業では65.81%と、在豪日系企業の1994年の数字と比べても、15%以上高くなっている。これは、いずれの場合も組立生産企業の数字に限られているが、オーストラリアでは自動車関連企業が多く、自動車産業の製品のライフサイクルは3年から4年というケースが多いためと思われる。それに対して、在英日系企業は電気機械器具製造(CTV, VTR やオープンなどの生産)が多く、製品ライフサイクルは1年から2年未満と、より短いライフサイクルの製品が多くを占めているためと思われる<sup>7)</sup>。

## 2) 棚卸資産在高の変化

次に、海外子会社の棚卸資産在高の変化を、表4-2によりみってみる。まず、原材料在庫は、在豪日系企業では、売上高に対する比率が1989年には7.38%から1994年には5.93%へと、この5年間に1.45%も減少している。また在英日系企業との対比では、在英日系企業の原材料在庫は11.29%もあり、在豪日

7) なおデータは若干古いですが、三浦和夫、田中嘉穂、井上信一(1988)、22ページによると、日本企業(組立生産企業)の製品のライフサイクル別の構成は、つぎのとおりである。3年未満の製品: 26.93%, 3年以上-6年未満の製品: 30.40%, 6年以上の製品: 43.67%という構成(1986年現在)であり、海外進出の日系企業の場合よりは、製品ライフサイクルの長い製品が多いことがわかる。

表 4-2 棚卸資産在高的変化

棚卸資産	JAU : 89		JAU : 94		JUK : 92	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
原材料在庫 (%)	7.38	5.85	5.93	4.50	11.29	10.35
仕掛品在庫 (%)	2.80	4.80	2.99	2.94	3.05	6.37
製品在庫 (%)	12.90	8.88	20.00	31.47	6.79	8.11

\*) n = 4(1989) : JAU, n = 7(1994) : JAU, n = 15(1992) : JUK。表中の数字は、棚卸資産（原材料、仕掛品、製品）の年間売上高に対する構成比を示している。

系企業の原材料在庫比率は在英日系企業のほぼ半分にすぎない。

次に仕掛品在庫は、在豪日系企業では、2.80% (1989年) から 2.99% (1994年) へと、仕掛品在庫はこの5年間に若干増加しているに過ぎない。在英日系企業との比較では、在英日系企業の数字は 3.05% (1992年) と、在豪日系企業の場合よりは幾分高い数字になっている。

最後に、製品在庫についてみる。在豪日系企業の製品在庫は、1989年には 12.90% から 1994年には 20.00% へと、この5年間に 7.10% も製品在庫が増加している。また製品在庫は、在英日系企業では 6.79% であるので、在豪日系企業の在庫は、在英日系企業の3倍近くも大きいことがわかる。この理由は、在豪日系企業は製造・販売会社が多いが、逆に在英日系企業は製造機能のみの会社が多く、販売機能は同じ資本グループの別組織の会社に依存している場合が多いためである。しかも在英日系企業の場合は、同じ資本グループの注文に基づく生産であり、製造されたものはすぐに販売会社の倉庫に納められる（すなわち販売会社の在庫になる）場合が多いため、在英日系企業ではどうしても製品在庫はより小さくなっていると思われる<sup>8) 9)</sup>。

#### IV-2 原価構造の変化

ここでは、海外進出企業の原価構造の特徴を、会計情報の面から考察してみ

8) 詳細は、表 2-6、表 2-8 を参照のこと。

る。まず材料費、労務費、経費など製造原価の構成の面から、次に一般管理費、販売費、金融費用、研究開発費、設備投資額などに関連する費目の変化を考察する。

1) 製造原価の構成比

海外進出企業の製造原価の構成は、表4-3のとおりである。まず在豪日系企業の場合、直接材料費の比率が、68.80% (1989年) から72.95% (1992年) へと、この5年間に直接材料費の比率が4.15%増加している。また減価償却費

表4-3 製造原価の構成比

項目	JAU : 89		JAU : 94		JUK : 92	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1) 直接材料費	68.80%	7.30	72.95%	9.11	79.25%	6.17
2) 間接材料費	5.00	5.01	3.21	3.39	0.81	1.47
3) 直接労務費	9.38	1.27	7.21	1.43	7.42	3.46
4) 間接労務費	4.60	2.88	3.66	2.55	3.85	3.14
5) 外注加工費	0.60	1.34	0.88	2.47	0.01	0.05
6) 減価償却費	3.74	2.07	4.93	2.46	3.93	2.04
7) その他	7.88	8.16	7.66	7.59	4.73	3.36
8) 製造間接費	21.82	—	19.84	—	13.33	—

\*) n = 5(1989): JAU, n = 8(1994): JAU, n = 15(1992): JUK。(単純平均)。

なお、製造間接費 = 製造原価 - (直接材料費 + 直接労務費) として計算した。

9) なお日本企業の(1992年)の在庫数字は、三浦、田中、井上、安藤、喜田(1995)によれば、原材料在庫2.25%、仕掛品在庫7.91%、そして製品在庫3.75%になっている。(同上、49ページを参照のこと。)

また海外進出企業では輸送中の在庫を、次のように処理している。

日本の親会社よりの部品/原材料購入の際の処理方法

調達部品の処理	JAU : 94		JUK : 92	
	会社数	構成比	会社数	構成比
1) 親会社の在庫	1	(12.50%)	2	(13.33%)
2) 海外子会社の在庫	7	(87.50)	12	(80.00)
3) その他	0	(0)	1	(6.67)

\*) n = 8(1994): JAU, n = 15(1992): JUK。

も3.74% (1989年) から4.93% (1994年) へと、この5年間に1.19%増加している。逆に、間接材料費は1.79%、直接労務費は2.17%、間接労務費は0.94%、この5年間にそれぞれ減少している。外注加工費は、何れの時点でも1%未満であり、その比率は非常に小さいが、若干増加傾向にあるといえる。直接費と間接費の関係をみてみると、製造間接費は21.82% (1989年) から19.84% (1994年) へと、この5年間に1.98%減少している。

つぎに、在豪日系企業と在英日系企業の製造原価の構成を、特徴的な点に限定して比較してみる。まず直接材料費は、在英日系企業では79.25%と80%近くを占めており、在豪日系企業に比べてかなり高い比率である。それは、在英日系企業の操業開始年が在豪日系企業と比較して新しいため、製造活動のローカル化が充分になされていないことが、大きな理由であると思われる。在豪日系企業と在英日系企業の直接労務費の比率は、現時点ではほぼよく似た数字 (JAU: 7.21%, JUK: 7.42%) である。また日本的な企業間関係を会計的に示していると思われる外注加工費は、在豪日系企業では0.88%と、1.00%弱の数字であるが、在英日系企業では0.01%と、ほとんど外注加工という形態が存在しないことが理解できる<sup>10)</sup>。

## 2) 売上原価等の構成比

ここでは、製造原価以外の会計数値を、表4-4により比較してみる。まず一般管理費は、在豪日系企業では5.74% (1989年) から4.47% (1994年) へと、この5年間に1.27%減少している。また在英日系企業と比較してみると、在英日系企業の数字は3.71%と、在豪日系企業よりも少ない。それは在豪日系企業の場合は、前にも指摘したように、製造・販売会社である企業が多く、調査対象になった在英日系企業は製造のみを行う企業であるケースが多いためである。そのため、在豪日系企業では本社スタッフも多く抱えており、それだけ

10) 日本企業 (比較のためここでは組立生産の数字に限っている) の原価構成は、次のとおりである。まず直接材料費は、54.5%、直接労務費は14.1%、外注加工費は10.5%、減価償却費は5.6%、その他 (間接材料費、間接労務費を含む) は15.3%である。また製造間接費は31.3%になっている。(三浦、田中、井上、安藤、喜田 (1995), 46ページによる。)

表4-4 売上原価等の構成比

項目	JAU:89		JAU:94		JUK:92	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1) 一般管理費	5.74	2.55	4.47	1.77	3.71	1.63
2) 販売費	8.52	6.78	6.84	7.49	1.52	2.10
3) 金融費用	1.17	1.42	0.80	0.70	2.05	1.20
4) 研究開発費	1.38	1.03	2.23	2.49	3.68	3.89
5) 設備投資費	5.56	3.22	6.22	3.89	3.88	2.30

\*) n = 5(1989): JAU, n = 8(1994): JAU, n = 14(1992): JUK。表中の数字は、売上高に対するそれぞれの費目の構成比 (%) を示している。

一般管理費が多く掛かるためと思われる。

販売費については、在豪日系企業では、8.52% (1989年) から6.84% (1994年) へと、この5年間に1.68%減少している。しかし在英日系企業の数字(1.52%: 1992年)と比較すると、非常に高い比率になっている。これは、基本的にはすでにこれまでも指摘したように、在豪日系企業は製造機能+販売機能を有する会社が多く、また市場見込生産の会社も在英日系企業の場合より多いため、それだけ余計に販売経費が掛かるためである。それに対して、在英日系企業は、製造機能に特化している製造企業が多く、販売機能は同グループの販売会社に任されているケースが多い。そのため在豪日系企業に比べて販売経費も少なく済むケースが多いと思われる。

金融費用については、在豪日系企業では1.17% (1989年) から0.80% (1994年) へと、この5年間に若干減少傾向にある。また在英日系企業では、金融費用は2.05% (1992年) であり、在豪日系企業と比べると、金融費用の比率は高く、それだけ外部よりの借入れに依存している場合が多くなっている。

研究開発費については、在豪日系企業では1.38% (1989年) から2.23% (1994年) へと増加傾向にある。しかし在英日系企業では、研究開発費の比率は3.68% (1992年) であり、それと比べると、研究開発費の比率は小さい。

最後に、海外子会社の設備投資額をみている。在豪日系企業では、5.56% (1989年) から6.22% (1994年) へと、やや増加傾向にある。それに対して、

在英日系企業では、3.88% (1992年) になっており、在豪日系企業の設備投資比率が2%以上高くなっている。

#### IV-3 原価管理の課題とその方法

ここでは、海外進出した日系企業が現在当面している原価管理の主要な課題と、それら課題を解決するための原価管理の方法について検討する。

##### 1) 原価管理の課題

海外進出の日系企業において原価管理の課題として最も重要視されている事柄は、表4-5によると、原材料の購買管理であり、在豪日系企業においてそれぞれ2.80点 (1989年)、2.75点 (1994年) であり、在英日系企業では3.07点 (1992年) と、それ以外の課題と比べると、飛び抜けて高いスコアになっている。そのことは、日系企業だけでなく、またその親企業である日本企業への調査でも同様の結果が出ている<sup>11)</sup>。なおそれに関連した経営活動である外注メーカーの管理は、在英日系企業では1.40点 (第4位: 1992年) であるが、在豪日系企業では回答数が少ないこともあり一定していない (1.40点: 4位, 1989年, 0.50点: 13位, 1994年) ようである。

次に海外の日系企業において重要な原価管理の課題は、品質管理(TQCを含む)であり、在豪日系企業でも1989年には1.60点 (3位)、1994年には2.25点 (2位) であり、また在英日系企業でも1.53点 (3位: 1992年) と、重視されているといえる。このことは、とりわけオーストラリアの場合には、そのスコアの大きさからも重視されている事柄であることが理解できる<sup>12)</sup>。その理由

- 
- 11) なお日本企業の場合、原材料の購買管理の重要性とその順位は、1981年には1.96点 (1位)、1986年には2.28点 (1位) そして1992年には2.05点 (1位) となっている。その場合の東証上場の日本の全製造企業における直接材料費の製造原価に占める割合 (1社平均) は、1981年には59.34%、1986年には57.19%そして1992年には54.52%と、製造原価の構成比は減少傾向にある。海外進出した日系企業の場合と比べると、製造原価に占める直接材料費の構成比も小さいし、原価管理における原材料の購買管理の重要性のポイントも小さくなっていることがわかる。なお詳しくは、三浦和夫、田中嘉穂、井上信一、安藤博子、喜田恵津子 (1995) の46ページ、54ページを参照のこと。
- 12) オーストラリアにおける製造企業の製品品質については、面接調査では、次のような意見も聞かれた。現時点での市場リジェクト率は、日本国内の日本企業では1台あたり0.8

は、面接調査などでの経営者の説明と合わせて判断すると、まずオーストラリアの日系企業では自動化率が低いことが大きな理由である。ロボットなどで生産している溶接部門の自動化率は、日本では90%台にあるが、オーストラリアでは50%を切っているようである。また同時に、オーストラリアは多文化国家

表4-5 原価管理の課題

原価管理の課題	JAU: 89	JAU: 94	JUK: 92
	平均値	平均値	平均値
1) 原材料の購買管理	2.80(1)	2.75(1)	3.07(1)
2) 品質管理 (TQCを含む)	1.60(3)	2.25(2)	1.53(3)
3) 工程組合せの合理化	1.40(4)	1.50(3)	.40(12)
4) 工場経費の削減	1.20(6)	1.38(4)	1.33(5)
5) 作業時間の短縮	2.40(2)	1.25(5)	1.20(6)
6) 適切な操業度の維持	0(13)	1.00(6)	.67(9)
7) 設計の合理化	.80(8)	.75(7)	2.67(2)
8) 歩留りの向上	0(13)	.75(7)	1.00(7)
9) 原材料の転換	.60(11)	.63(9)	.53(11)
10) 製品品種の標準化	0(13)	.63(9)	.20(13)
11) 作業の標準化	.80(8)	.63(9)	0(15)
12) 外注(部品メーカー)管理	1.40(4)	.50(13)	1.40(4)
13) 機械設備の更新・増設	1.00(7)	0(15)	.60(10)
14) 在庫管理	.80(8)	.38(14)	.93(8)
15) 研究開発管理	0(13)	0(15)	.20(13)
16) その他	.20(12)	.63(9)	—

\*) n = 5(1989): JAU91, n = 8(1994): JAU, n = 15(1992): JUK。なお表中のスコアは、原価管理の課題として、重要なものから順に5つ順位を記入して貰い、1位→5点、2位→4点、3位→3点、4位→2点、5位→1点を付けて、合計点をそれぞれの項目への回答企業数で割って、平均値を算出した。

件(1台当たり2,000項目のチェックをして)程度であるが、オーストラリアでは6.5件(同様に2,000項目をチェックして)であり、ほぼアメリカの日系企業並である。ただそれでも、市場リジェクト率は、1991年には1台当たり20件程度であったのが1994年現在では1台当たり6.5件に減少している。そして現在の目標は1台当たり4件である。

(multi-culturalism) を国是とし、60 近い多様な民族が共生しており、とりわけ製造企業の生産現場ではその傾向が強いことが影響していると思われる。そのため、社会、教育、文化的背景の異なる従業員でもって均質の製品を生産するためには、TQC を含めた品質管理はとりわけ重要な課題である。勿論英国の日系企業でもそのことは指摘されていたが、英国の日系企業はウエールズ、北イングランドやスコットランドなどのローカルな地域に立地している場合が多く、民族の多様性による品質管理の困難性は、オーストラリアほどではない様子であった。

第3グループの課題は、製造活動の現場の課題であり、主として生産管理に関係しており、とりわけオーストラリアの日系企業で重要になっている。工程組合せの合理化は、在豪日系企業では1.50点(3位:1994年)、作業時間の短縮は1.25点(5位:1994年)、及び適切な操業度の維持は1.00点(6位:1994年)というスコアである。なお在英日系企業では、作業時間の短縮が1.20点(6位:1994年)となっているが、それ以外はそれほど重視されていない。

第4には、工場経費の削減であり、在豪日系企業では、1.20点(6位:1989年)、1.38点(4位:1994年)と、常に事務サイドの合理化として、いずれの場合にも意識されている。それは在英日系企業でも1.33点(5位:1992年)と、ほぼよく似たスコアである。

第5は、国内の日本企業では計画段階での原価管理の方法として重要な原価企画との関連で、とりわけ重要なのは設計の合理化である。しかし在英日系企業では、設計の合理化は2.67点(2位:1992年)と、電気機械器具製造業や自動車製造業などでの現地仕様への変更のための応用設計を中心に重要性が増大しているが、いまだ限られたものである。在豪日系企業では、0.80点(8位:1989年)、0.75点(7位:1994年)と、何れの年度ともまだ設計機能の国際移転は一部大企業の場合を除いてはみられないようである。そのことは、日系企業での研究開発管理が、原価管理上重要であるというオーストラリアの日系企業は1989年、1994年のいずれの調査でもなく、また英国でもごく一部の企業に過ぎないことから窺える。今後日本企業でも、研究開発のグローバル・シナジーなど、研究開発の国際展開はより重要になってくると思われる。しかし現

時点では、日本企業の研究開発のための人的な資源制約などの要因もあり、現実には限られた展開しかされていない。そのことはとりわけ在豪日系企業の場合に当てはまるようである。

## 2) 原価管理の方法

オーストラリアと英国の日系企業では、以上のような原価管理上の課題が指摘された。そこで、このような課題に対して、どのような原価管理の方法で日系企業は対処しているのか、表4-6により検討してみる。

まず在豪日系企業における原価管理の方法の特徴的な点を1994年の調査を中心にみて行くと、次のとおりである<sup>13)</sup>。まず、全社的品質管理は在豪企業では7.32点で第1位になっている。その理由は、前の項で、製品の品質を如何に向上させるかという品質管理の重要性が指摘されたが、ここでは全社的品質管理(TQC)という方法により、その課題を克服するのがオーストラリアの日系企業が当面している最大の課題であることを示している。

第2には、在豪日系企業では原価企画が5.98点(3位、なお1989年も5.43点で3位)と、段々重要性を増しており、それとの関連で技術的な基礎を提供する価値工学・価値分析も5.89点(第4位、1989年には5.57点で2位)と、計画段階の原価と品質の作り込みの方法としてTQCと並んで重要であることがわかる。ただ現実には、在豪日系企業では、研究開発、設計機能の国際移転がまだまだ充分に進んでいるとは言えず、計画段階での原価低減にはおのずから限界がみられる。

第3には、原価計算(1994年では実際原価計算、1989年では標準原価計算とギャップがみられる)という会計的な方法による原価管理の方法は、伝統的なものでありコンスタントに重要な位置を占めている。

予算編成・統制という方法は、日本企業及び在英日系企業の場合にもみられ

---

13) 在豪日系企業の数値は、1994年と1989年では、それぞれの項目でかなりの相違がみられる。その理由は、回答企業数が少ないため、1社の結果の影響が大きくなっているためである。1994年の組立企業8社のうち、半分の4社については面接調査を行ったので、その内容についても具体的に聞くことが出来た。そこで、1994年の調査がより最近のものであること、またその内容について詳しい検討が可能になると思われることが、1994年の場合を中心に考察している理由である。

表 4-6 原価管理の方法

原価管理の方法	JAU:89	JAU:94	JUK:92
	平均値	平均値	平均値
1) 全社的品質管理	2.80(7)	7.32(1)	4.62(6)
2) 実際原価計算	0(-)	6.52(2)	4.67(5)
3) 原価企画	5.43(3)	5.98(3)	4.95(3)
4) 価値工学・価値分析	5.57(2)	5.89(4)	5.24(2)
5) 予算編成・統制	7.14(1)	5.80(5)	8.29(1)
6) 目標による管理	4.57(5)	4.20(6)	4.95(3)
7) 生産管理的物量標準	3.43(6)	1.96(8)	3.62(8)
8) インドストリアル・エンジニアリング	1.88(8)	3.28(7)	3.71(9)
9) 標準原価計算	5.14(4)	1.61(9)	4.43(7)
10) シミュレーション・モデル	0(-)	0(-)	.33(10)
11) 回帰分析	0(-)	0(-)	.43(11)

\* ) n = 5(1989):JAU:91, n = 8(1994):JAU, n = 15(1992):JUK。

なお JUK:92 の原価企画には、原価企画・原価見積が含まれている。なお、調査項目にはこのほかに、数理計画法、及びネットワーク分析 (PERT, CPM) 及びその他を設けていたが、いずれの年度もこれらの回答項目には回答がなくゼロであった。

表中の数字は、各社が採用している原価管理の方法として、重要なものから順に幾つでも順位を記入してもらい、それを1位→14点、2位→13点……、13位→2点、14位→1点を付けて、回答企業数で割って、それを10/14倍して、原価管理の方法の重要性の平均値を算出した。( ) 中の数字は、重要性の順位を示している。

るとおり、原価管理において会計数値でもって企業全体を一元的に評価出来る方法として、とりわけ重要である。ただオーストラリアの日系企業の場合には、5.80点(第5位)と、幾分スコアが低くなっている。これは、1994年にはTQCなど会計的な管理以前に日本的な優れた製品を作るという方法がとりわけ重要な方法であることが影響して、予算編成・統制のスコアがある程度低下したためと思われる。

最後に、目標管理(MBO)は4.20点(第6位)、インドストリアル・エンジニアリング(IE)は3.28点(7位)、そして生産管理的な物量標準は1.96点(8位)

という、現場重視の管理手法も、ある程度利用されているといえる。

これに対して、在英日系企業の場合には、予算編成・統制が8.29点（1位）と、飛び抜けて重要な地位を占めている。第2は、価値工学・価値分析5.24点（2位）及び原価企画4.95点（3位）という、計画段階での原価と品質の作り込みのためによく用いられる方法である。また全社的な従業員の製造活動におけるモラルの向上を意図した目標による管理（MBO）も4.93点（3位）と広く普及していることが理解できる。

第3には、実際原価計算という、伝統的な会計的方法が、4.67点（5位）を占めていることである。また標準原価計算というより洗練された伝統的な会計的方法も4.43点で、第7位を占めている。

以上が在豪日系企業と在英日系企業において行われている原価管理の方法の特徴であるが、それぞれの日系企業が置かれている立場により原価管理の力点に相違がみられ、それに対処する原価管理の方法にも幾分の相違がみられた。

#### IV-4 予算管理システムのローカル化

海外子会社における予算編成、統制及び評価のプロセスは、どのレベルまで日本の親会社に関与し、どの程度まで海外子会社にその権限が委譲されているのであろうか。その結果は、表4-7に示すとおりである。

表4-7 予算編成・統制・評価システム

予算編成・統制・評価システムの分担関係	JAU: 94	JUK: 92
1) 権限は、現地に大部分委譲されており、大部分現地子会社が単独で編成、実施、評価する体制である。	8(100.0%)	10(66.67%)
2) 基本方針は、日本の親会社が決定し、その枠内で現地子会社が編成し、親会社が承認・評価する。	0( 0 )	5(33.33 )
3) 日本の親会社を中心に決定しており、基本方針、具体的な予算編成とも日本の親会社が作成し、それに基づいて現地子会社は予算執行だけを行い、その結果を親会社が評価する体制である。	0( 0 )	0( 0 )

\*) n = 8(1994): JAU, n = 15(1992): JUK。

表からわかることは、在豪日系企業においては、回答のあった8社すべてが、予算管理の「権限は、現地に大部分委譲されており、大部分現地子会社が単独で編成、実施、評価する体制である」と回答していることである。これに対して、在英日系企業は、10社（66.67%）の企業は在豪日系企業と同様の回答をしており、回答企業の2/3では、在英日系企業に予算編成・統制・評価のすべてを現地の子会社が行う体制になっていることを示している。同時に、在英日系企業の1/3（5社）は、親会社が作成した基本方針の中で、現地子会社が予算を編成し、親会社が承認、子会社が実施そして、日本の親会社が評価する体制になっている<sup>14)</sup>。

以上のことは、海外進出した日系企業における予算管理プロセスは、海外子会社へのアンケート結果からみる限り、一般に考えられている以上に海外子会社に委譲されていることを示している。とりわけ、在英日系企業よりも在豪日系企業における予算管理プロセスの権限の委譲レベルが高い企業が多いことを示している。このことは、在英日系企業に比べて、在豪日系企業の場合の設立年が古いこと及びアメリカ系企業の経営を引継いだ企業もあることも影響しているように思われる。

---

14) わが国企業のグローバル展開に伴い、経営組織だけでなく予算管理システムなどのグローバル化（グローバル化とローカル化）の問題が生じている。すなわち、予算管理プロセスのどのレベルは日本の親会社に権限が留保されており、またどのような権限は海外子会社に委譲されているかのパターン化を析出することである。セマティッシュには、日本本社は国内及び海外子会社との予算編成における調整プロセスを経て、海外子会社を含めたグローバル企業としての予算編成を行う。またその際、海外子会社については、日本の親企業は予算のグローバルなガイドラインを示し、海外子会社はそのガイドラインに従って、海外子会社のビジネスプラン及び年度予算を編成し、日本本社との調整のうえ承認を得るという手順がとられる。そこで、海外子会社は承認された予算の執行を行い、年度末（期末）にその差異分析を行い予算と実績の対照表を作成し、その結果とその理由を日本の親企業に説明し承認を求める。そして、日本の親企業によりその結果（業績）の評価がなされ、海外子会社及び経営者の業績評価につながる。以上のパターンを、半年あるいは1年というサイクルで、每期繰り返しているのが一般的な予算管理の手順であると思われる。

## IV-5 資金調達ローカル化

ここでは、経営活動のローカル化を、海外子会社の設備投資資金及び運転資金などの資金をどこから調達しているかという面より検討する。

## 1) 設備投資資金の調達

まず最初に海外に進出した日系企業の設備投資資金の調達方法について、表4-8により検討する。在豪日系企業では、最も多い資金調達先は現地の銀行からであり、75.00%を占めている。次に多いのは、現地に進出した日系銀行からであり、37.50%を占めている。それ以外には、一部日本の親企業や日本の銀行より調達している場合が25.00%ある。

表4-8 資金調達の方法（設備投資資金の場合）

資金の調達先	JAU : 94	JUK : 92
1) 日本の親会社から	2(25.00%)	14(93.33%)
2) 日本の銀行から	2(25.00)	0( 0 )
3) 現地の銀行から	6(75.00)	7(46.67)
4) 現地に進出している日系銀行から	3(37.50)	4(26.67)
5) その他	3(37.50)	—

\*) n = 8(1994):JAU, n = 15(1992):JUK。複数回答可。

それに対して、在英日系企業の場合には、日本の親会社から設備投資資金を調達している場合が94.34%を占めており、大部分の日系企業は、日本の親企業に設備投資資金を依存している比率が高いことが窺える。日本の親企業以外には、現地の銀行より資金調達をしているという日系企業が46.67%を占め、現地に進出した日系企業よりというのが26.67%を占めている。

以上のように、豪州の日系企業の場合が英国の日系企業に比べて、日本の親企業から設備投資資金を調達している比率が低くなっており、大部分をローカルに資金調達をしているといえる。逆に現地の銀行から設備投資資金を調達している比率が、豪州の場合には非常に高くなっている。その理由としては、在豪日系企業の場合、会社操業開始年が古く、それだけローカルに溶け込み現地

日系企業の独立性が高いことが大きな理由と思われる。同時に、オーストラリアでは、オーストラリア国内で設備資金等を調達すると、リース制度上優遇されるなどの特典があることも大きな要因である。

## 2) 運転資金調達の方法

次に海外子会社における運転資金調達の方法について、表4-9により考察する。まず在豪日系企業では、現地の豪州の銀行から運転資金を調達する比率が87.50%を占め、最も通常のケースである。次に多いのは、現地の日系銀行からの調達であり、37.50%を占めている。以上二つが運転資金の調達先の大部分を占めているといえる。

表4-9 資金調達の方法（運転資金の場合）

資金の調達先	JAU: 94	JUK: 92
1) 日本の親会社から	0( 0%)	5(33.34%)
2) 日本の銀行から	1(12.50)	0( 0 )
3) 現地の銀行から	7(87.50)	9(60.00)
4) 現地に進出している日系銀行から	3(37.50)	10(66.67)
5) その他	2(25.00)	—

\*) n = 8(1994): JAU, n = 15(1992): JUK。

それに対して、在英日系企業の場合には、現地の日系の銀行からの資金調達が最も多く、66.67%を占めている。次に多いのは、現地の英国の銀行からであり、60.00%を占めている。以上二つのケースがほぼ似た割合であり、在豪日系企業の場合と些か異なっている。また在英日系企業の場合には、運転資金の調達においても、日本の親会社からの調達も33.34%を占めている。

以上のように、在豪日系企業の運転資金の調達のローカル化が、在英日系企業よりも進んでいることが窺える。

## IV-6 意思決定権限のローカル化

この項では、戦略的な意志決定、マネジメント・コントロールなどを行う際、日本の親会社と海外子会社間で意思決定の権限がどのように分担されている

表4-10 意思決定権限の役割分担（日本本社と海外子会社間）

経営職能	JAU: 94		JUK: 92	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1) 新製品の価格決定	3.88	1.46	3.67	1.40
2) 新しい設備投資の決定	3.25	1.58	3.47	1.25
3) 予算の編成と統制	5.00	0	4.40	0.74
4) 予算の評価	4.63	0.84	—	—

\* ) n = 8(1994): JAU, n = 15(1992): JUK。1点→主に親会社が決定、  
 ……、3点→親会社と現地子会社の交渉で、……、5点→主に現地子  
 社が決定として、各項目の合計点を計算し、それを回答企業数で割って、  
 1社あたりの数字を算出した。なお（—）は、調査項目がなかったこと  
 を示す。

か、表4-10により検討してみる。

全体的に海外子会社への意思決定権限の委譲レベルは、ローカル化の低い順に、1) 新しい設備投資の決定、2) 新製品の価格決定、3) 予算の評価、そして4) 予算の編成・統制という順番であり、これはオーストラリアと英国いずれの日系企業の場合も同様である。（なお、英国の場合は、予算については質問項目がやや単純になっており、若干異なる。）ただその得点から判断すると、新規の設備投資の場合を除いて、幾分オーストラリアの場合が意思決定権限のローカル化が進んでいると思われる。

個別的には、オーストラリアの日系企業において、意思決定権限のローカル化の最も進んでいるのはマネジメント・コントロールに関する権限である予算編成・統制であり、その得点は平均で5.00点と、いずれの在豪日系企業においても「主に現地子会社で決定」されているといえる。また予算の評価（承認を含めて）も4.63点と、大部分をオーストラリアの日系企業で行っているといえる。

それに対して、戦略的な意思決定である新製品の価格決定は3.88点、新しい設備投資の意思決定は3.25点と、いずれも3点台にあり、日本の親会社と海外子会社との交渉により決定しているといえる。とりわけ新しい設備投資は日本

の親会社の影響が最も強く、在豪日系企業と日本の親企業とのネゴシエーションにより、最終承認は日本の親企業が行っているというのが実状のようである。

在英日系企業では、予算編成と統制が4.40点、新製品の価格決定は3.67点、そして新規の設備投資は3.47点というスコアになっている。このことは、在豪日系企業の場合と比べて、在英日系企業の意思決定権限のローカル化が幾分進んでいなく、在英日系企業の場合には、日本の親会社が最終的な意思決定をする割合がより高いことを窺わせる。

#### IV-7 会計情報システムの整備と国際移転

海外子会社における財務会計システム、予算管理システム、原価計算システム、及び原価企画システムなどを含めた会計情報システムの整備及びその国際移転は、製造機能の国際移転と共に、日系企業のローカル化という面から非常に重要な課題である。ここでは、海外子会社における会計情報システムの整備のレベルと海外子会社への会計情報システムの国際移転の実態について、表4-11により検討する。

まず最初に、海外子会社における会計情報システムの整備のレベルについて考察する。会計情報システムの整備のレベルは、表4-11からわかるとおり、全般的には在豪日系企業の場合が財務会計、予算管理、原価計算及び原価企画のいずれの会計情報システムにおいても、その整備が進んでいることが明白である。また会計情報システムの種類による整備のレベルは、財務会計システムがいずれの地域でも最も整備がなされており、次に予算管理システム、原価計算システムそして原価企画システムという順に整備が待たれている。

また地域別には、豪州では現地での操業年数の長さや自動車企業の多さなどその産業特性もあり、財務会計システムは4.75点、予算管理システムは4.63点、原価計算システムは4.25点と、比較的整備がなされている。また、原価企画システムについても3.38点と、大規模企業を中心にその導入がある程度まで図られていることが理解できる。

それに対して、在英日系企業では、操業年数が比較的新しいこと及び電気機械産業が中心であるため、会計情報システムの整備は、財務会計システムで4.

表4-11 会計情報システムの整備と国際移転のレベル

会計情報システム	整備		国際移転		整備		国際移転	
	JAU:94		JAU:94		JUK:92		JUK:92	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1) 財務会計システム	4.75	0.46	4.63	0.74	4.07	0.60	4.07	0.60
2) 予算管理システム	4.63	0.74	4.13	0.83	3.67	4.00	3.67	4.00
3) 原価計算システム	4.25	0.89	4.00	1.07	3.40	3.33	3.40	3.33
4) 原価企画システム	3.38	1.60	3.88	1.13	2.71	2.73	2.71	2.73

\* ) n = 8(1994): JAU (整備のレベル), n = 8(1994): JAU (国際移転のレベル).  
n = 15(1992): JUK (整備のレベル), n = 15(1992): JUK (国際移転のレベル).

なお、表中の得点はつぎのとおりである。まず整備のレベルについては、1点→ほとんど整備されていない、……、3点→ある程度整備されている、……、5点→ほぼ完全に整備されているとして、各項目の合計点を計算し、それを回答企業数で割って、1社あたりの数字を算出した。

また国際移転のレベルについては、1点→親会社の制度をそのまま移転、……、3点→親会社の制度を半ば修正・移転、……、5点→現地企業のシステムを導入、として、各項目の合計点を計算し、それを回答企業数で割って、1社あたりの数字を算出した。

07点、予算管理システムで3.67点、原価計算システムで3.40点そして原価企画システムで2.71点と、全般的に会計情報システムの整備が遅れているといえる。

また会計情報システムを構築する際、現地企業のシステムを参考に同様の会計情報システムを導入するのか、あるいは日本の親企業のシステムをベースに導入するかは、興味ある課題である。その結果は、全般的には、財務会計システムは現地の商法など法律との関係がとりわけ深く、それだけ現地の財務会計システムを導入する必要性が高いといえる。予算管理システムと原価計算システムは、財務会計システムと比べると、日本の親企業との関連性を意識した会計情報システムが構築されているようである。そして原価企画システムになると、これは日本の企業実務の中から生まれた日本的な会計情報システムであり、それだけ日本の親企業のシステムを参考に、海外子会社の会計情報システム(原価企画システム)を構築しているケースが多くなっている。

最後に地域別の国際移転の相違を考察してみると、財務会計システム、予算管理システムについては在豪日系企業と在英日系企業の間で殆ど差異はみられないが、原価計算及び原価企画システムについては豪州の日系企業の場合が英国の日系企業の場合よりも現地の事情により配慮しており、ローカル化のレベルが高いことが窺える。

## V

以上において、経営情報と会計情報に関する指標から、オーストラリアに進出した日系企業における経営活動と管理会計・原価管理のローカル化の実態とその特徴を、英国に進出した日系企業の場合と比較する形で考察してきた。

まず第2節では、最初に調査方法、調査対象及び回収状況を明らかにした。ついで、回答のあった日系企業の概要を明らかにするため、回答者の国籍、職位、経営規模、海外進出の目的、会社操業開始年、製品の市場的な特性、生産管理の方式、海外子会社のタイプ及び労働組合の面よりその概要を述べ、オーストラリア及び英国における日系企業の特徴を考察した。

次に第3節においては、経営情報の面から、日系企業のローカル化の実態とその特質を考察した。まず最初に、経営活動のローカル化を検討するため、いわゆる日本的経営がどの程度現地の日系企業で実践されているか、購買、生産、販売、財務、人事、研究開発などの経営職能が、どの程度ローカルの日系企業において意思決定され、実践されているかを明らかにした。第2に、日系企業における経営人事のローカル化を明らかにするため、取締役会、社長、経理部長、人事部長などのポストをどの程度ローカルの人が占めているかなどについて、それぞれの特徴を明らかにした。第3に、経営人事と共に、最もローカル化が難しいといわれている研究開発(狭義)、製品企画及び設計機能を含む研究開発職能が、どの程度豪州及び英国の日系企業に国際移転されているかを検討した。第4に、製造機能はどの程度日系企業に国際移転され、またそれを支えている部品調達のローカル化がどの程度果たされているかを、生産システムの

調達、経営機能のローカル化及び部品調達の実態の面から明らかにすることにより、その特徴を解明した。

第4節では、会計情報の局面より、日系企業のローカル化をオーストラリアと英国を比較する形でその特徴を検討した。まず最初に日系企業のライフサイクル別の製品構成と棚卸資産のレベル、次にそれぞれの日系企業における原価構造の特徴を、製造原価の構成及び売上原価などの構成比から明らかにした。第3に、日系企業における原価管理の課題及びそれを解決するための原価管理の方法の特徴を解明した。第4に、日系企業への予算管理権限の委譲のレベルと日系企業の予算管理におけるオートノミーのレベルについて明らかにした。第5に、日系企業における資金調達の方法について、設備投資資金の場合と運転資金の場合に区分して、そのローカル化のレベルを一瞥した。第6に、戦略的な意思決定とマネジメント・コントロールのそれぞれの場合について、意思決定権限の豪州及び英国の日系企業への委譲のレベルを明らかにした。最後に、日系企業における会計情報システムの整備のレベルと国際移転の特徴を、財務会計、原価計算、予算管理及び原価企画システムに区分して、その特質を明らかにした。

以上の考察をつうじて、オーストラリアへ進出した日系企業の場合が、英国へ進出した日系企業の場合よりも、全般的にはローカル化のレベルが高くなっていることがある程度明らかになったと思われる。勿論調査対象企業数が必ずしも日系企業全体をカバーしておらず、組立企業に限定されていることもあり、その全貌についてはより包括的で詳細なフォローアップ調査が必要である。今後の研究課題としたい。(1995.12.30.)

#### 参 考 文 献

- 藤森三男 (1991) 『オーストラリアの企業環境と経営』 慶応通信。  
井上信一、安藤博子 (1991) 「企業のグローバル化と原価管理システム—在カナダ日系企業と在豪日系企業の場合—」 『香川大学経済論叢』 第64巻第2・3

号。

井上信一, M. ブロムウィチ, M. ゴーツマン(1994)「日本企業の経営実践と管理会計の国際移転の一つの試み—在英日系企業の場合—」『研究年報』(香川大学経済学部) 第 33 号。

ジェットロ・シドニー・センター (1992)『オーストラリアの概要 (1992/93 年版)』シドニー日本商工会議所。

三浦和夫, 田中嘉穂, 井上信一(1988)「生産方式と原価管理の最近の動向—昭和 61 年調査の概要—」『研究年報』(香川大学経済学部) 第 27 号。

三浦和夫, 田中嘉穂, 井上信一, 安藤博子, 喜田恵津子(1995)「利益管理情報と原価管理情報の関係を巡って—1992 年の実態調査を中心にして」『香川大学経済論叢』第 67 巻第 3・4 号。

日本貿易振興会 (1993)『豪州における日系進出企業 (製造業) の実態調査』日本貿易振興会。

東洋経済新報社 (1995)『'95 海外進出企業総覧 国別編』東洋経済新報社, 1995 年。

## 付録－1 オーストラリアの経済・産業及び日系企業の概要

### 1. オーストラリアの概況と経済活動

ジェットロ・シドニー・センター (1992) などにより、オーストラリアの概略を述べる。オーストラリアは、面積が7,682,300平方キロメートルであり、ロシア、カナダ、中国、米国、ブラジルに次いで、その面積は世界で第6位である。また日本の面積の約20倍である。

またオーストラリアの人口は、1,734万人で日本の約1/8である。主要都市は大部分が東海岸に集中しており、シドニー、メルボルン、ブリスベイン、アデレード、キャンベラ、パースなどがオーストラリアを代表する都市である。

生産額でみた産業構成は、第3次産業が79.0%を占め、製造業が15.1%、鉱業が5.0%、農水産業が3.3%と、その産業構成は第3次産業が中心であり、いわゆる先進国型である。また就業人口でも、第3次産業が79.0%、製造業が14.5%、農水産業が5.3%と、第3次産業中心であることがわかる。

オーストラリアの経済は、つぎのような特徴がみられる。

- 1) 第一次産業（鉱業：輸出額など）と第三次産業（人口構成）が多い。
- 2) 先進国型である。（第3次産業中心：就業人口）
- 3) 製造業は、外資系企業が中心であり、しかもあまり発展していない。

その理由としては、次のことがいわれている。

- a) 人口が1,700万人余と、製品の販売市場が非常に小さい。
- b) 賃金水準が高い。
- c) 労働組合が多く、また労働組合の力が強い。
- d) 製造業の生産性が低い。
- e) 多様な人種（60以上という多民族国家：特に現場の労働者：多民族国家（multi-culturalism）をベースにしている。）より構成されている。そのため、生産現場の管理が困難であり、それが製品品質にも影響を与えており、オーストラリアの日系企業の製品品質の不良率にも影響を与えているようである。

## 2. 外資系企業

オーストラリアにおける企業は、外資系企業の比率が高く、農業、鉱業、製造業、卸小売業で特にその傾向がみられる。外資系企業の比率は、全体の平均で35%~40%であり、製造業では60%位に達している。外国からの直接投資比率が高い国は、1位) 英国、2位) 米国、3位) 日本が、上位3位を占めている。組立生産は日系企業に多く、化学工業や薬品はヨーロッパ系企業(例えば英国ICIなど)、また食品関係は米国系企業(ケロッグ、キャンベル、ココロラ、ポテットチップスなど)が多くなっている。

日本とオーストラリア間の貿易は、オーストラリアの貿易収支が黒字に推移しており、世界的にも珍しい関係にある。日本への輸出比率(1993年2月現在)では、第一次産業(1990:石炭(24%)、鉄鋼石(11%)、1991:石炭(25%)、鉄鋼石(12%))が多くなっている。逆に、日本からの輸入比率は、組立生産による製品(1990:輸送用機械(38%)、電気機械(15%)、一般機械(20%)など)が中心で、それ以外に鉄鋼(3%)などがある。(日本貿易振興会(JETRO)調べによる。)

オーストラリアにおける、最大企業100社の産業別の構成と、そこにおける外資系企業のそれぞれの産業に占める割合は、以下のとおりである。

オーストラリアの上位100最大企業の産業別、外資・内資系列別の割合

	産業大分類	外資系列
農業	2	50%
鉱業(天然ガスを含む)	11	64
製造業	16	63
建設業	1	0
卸小売業(貿易商社を含む)	13	46
通運・倉庫業	7	0
金融・保険・不動産業	20	10
通信・出版・レクリエーション	7	0
発電・電力販売	4	0
投資コングリマリット	19	26
	100社	—

資料出所: "Australian Business(1989年3月22日), Top 500," 66

—128頁。(藤森三男(1991), 27ページによる。)

## 付録-2 海外進出日系企業の概要

ここでは、東洋経済新報社編『95 海外進出企業総覧 国別編』（東洋経済新報社、1995年）により、1994年10月現在の日系企業の概要を考察してみる。なおここにおける日系企業とは、「日本企業（日系海外現地法人を含む）の出資比率が合計で10%以上である」現地法人をいうとなっている。

### 1. 日系企業の位置

まず世界に進出している日系企業は、業種別につぎのとおりである。全体的には、製造業が日系企業全体の37.3%を占め、商業29.9%、サービス業6.7%、金融・保険6.2%、運輸・通信4.9%、証券・投資3.5%、不動産業2.7%、その他3.8%が、業種別の日系企業の構成である。

日系企業の業種別構成

日系企業の構成：世界(16,043社)	
製造業	: 5,986社(37.3%)
商業	: 4,795社(29.9%)
サービス業	: 1,071社(6.7%)
金融・保険	: 1,003社(6.2%)
運輸・通信	: 789社(4.9%)
証券・投資	: 571社(3.5%)
不動産業	: 427社(2.7%)
その他	: 621社(3.8%)

日系企業の進出年別構成は、次のとおりになっている。それによると、日系企業の進出年は、1970年以前は6.8%、1970年から1975年までは11.0%、1976年から1980年までは9.5%、1981年から1985年までが13.2%、1986年から1990年までが37.2%、1991年から1995年までは22.2%となっている。以上のことよりわかることは、日本企業の海外進出は、1970年代に多くなり、1980年代に急増してきていることである。とりわけ1985年のプラザ合意以後の為替

レートの高シフトにともなって、日本企業の海外進出は急速に増大した。バブル崩壊以降は、日系企業の海外進出は減少傾向にあるが、最近の急激な円高傾向もあり、日本企業の海外進出は今後とも続くものと思われる。

#### 日系企業の進出年別構成

日系企業の構成： 世界(16,043社)	
1970年以前	: 1,095社(6.8%)
1975年まで	: 1,767社(11.0%)
1980年まで	: 1,517社(9.5%)
1985年まで	: 2,114社(13.2%)
1990年まで	: 5,959社(37.2%)
1991年	: 1,172社(7.3%)
1992年	: 906社(5.7%)
1993年	: 790社(4.9%)
1994年以降	: 694社(4.3%)

進出地域別の日系企業の構成は、アジア、北米、ヨーロッパが中心であるが、詳細は次のとおりである。最も多いのは、アジア地域であり、全体の41.3%を占めている。その次に多いのは、北アメリカであり、25.5%(第2位)である。そしてヨーロッパは21.3%(第3位)となっている。以上3地域を合わせると88.1%になり、海外進出している日系企業全体の90%近くを占めている。それ以外では、中南米が5.9%、そしてオセアニアが4.5%である。

#### 日系企業の進出地域別の構成

日系企業の構成： 世界(16,043社)	
アジア	: 6,632社(41.3%)
北アメリカ	: 4,091社(25.5%)
ヨーロッパ	: 3,417社(21.3%)
中南米	: 952社(5.9%)
オセアニア	: 726社(4.5%)
アフリカ	: 143社(0.9%)
中近東	: 82社(0.5%)

日系企業の国別の上位10ヶ国は、次の表のとおりである。まず最も多いのは、アメリカ合衆国で23.4% (3,751社)と圧倒的に多くなっている。アメリカ合衆国について多いのは、第2位：中国6.6% (1,055社)、第3位：香港6.2% (1,000社)、第4位：タイ6.0% (960社)、第5位：シンガポール5.9% (941社)、第6位：イギリス5.8% (932社)、第7位：台湾4.9% (789社)、第8位：マレーシア4.2% (681社)、第9位：ドイツ4.1% (655社)、第10位：オーストラリア3.2% (510社)という順位になっている。以上10ヶ国で世界に進出している日系企業全体の70.3%を占めている。

日系企業の進出先国別リスト (上位10ヶ国)

1) アメリカ合衆国	3,751社(23.4%)
2) 中国	1,055社(6.6%)
3) 香港	1,000社(6.2%)
4) タイ	960社(6.0%)
5) シンガポール	941社(5.9%)
6) イギリス	932社(5.8%)
7) 台湾	789社(4.9%)
8) マレーシア	681社(4.2%)
9) ドイツ	655社(4.1%)
10) オーストラリア	510社(3.2%)
合計	11,274社(70.3%)

11位以下は、つぎのとおりである。インドネシア：11位 (431社：2.7%)、オランダ：12位 (418社：2.6%)、韓国：13位 (390社：2.4%)、フランス：14位 (363社：2.3%)、カナダ：15位 (340社：2.1%)、ブラジル：16位 (321社：2.0%)、フィリピン：第17位 (226社：1.4%)、イタリア：18位 (181社：1.1%)、ベルギー：19位 (164社：1.0%)、スペイン：20位 (149社：0.9%)の国々が、それぞれの順位を占めている。

## 2. 在豪日系企業の地位と構成

在豪日系企業は、全産業を合わせて510社であり、世界で第10番目であった。

上述の510社がオーストラリアに進出している日系企業の総数であるが、その在豪日系企業の産業構成はつぎのとおりである。まず最も多いのは、商業：186社であり、次に製造業：92社、金融、保険、証券業：51社、鉱業：42社、不動産、運輸、サービス：96社、そしてそれ以外「その他」：43社という順位になっている。

ここで、調査対象になっているオーストラリアの日系製造企業の、日系企業全体における位置づけをみてみたい。製造企業は全体で92社であり、在豪日系企業全体の約18%を占めている。それは、在米日系製造企業の31.8%や在英日系企業の21.0%と比べると、その比率は小さくなっている。

つぎに、日系製造企業の内訳をみてみる。製造業に属する企業数は、組立生産が26社(28.0%)であり、機械的進行生産：9社(9.8%)、その他：57社(約62.0%)となっている。豪州の日系製造企業の構成は、欧米地域の日系企業の場合と著しく異なっている。すなわち、オーストラリアでは、組立生産は28.0%を占めているに過ぎない。英国の場合の65.0%、アメリカ合衆国の47.5%と比べると、組立生産の構成比率が低いのが、オーストラリアの日系製造企業の特徴である。

なお、組立生産26社の内訳は、電気機械器具製造(7社)、自動車及び同部品(13社)、一般機械器具製造(6社)となっている。その他には、食料品：18社、繊維(羊毛)：7社、石油・石炭：6社が含まれる。

### 付録-3 日本貿易振興会による調査の概要

ここでは、日本貿易振興会(JETRO)の『豪州における日系進出企業(製造業)の実態調査(1993年度)』により、在豪日系企業の概要の一端を説明する。日本貿易振興会の調査によると、在豪日系製造企業は29社である。その29社の州別、業種別、親企業出資比率別に分類すると、次のとおりである。

## 1. 州別日系製造企業

オーストラリアの日系製造企業は、ニューサウスウェールズ州(NSW州)に11社、ビクトリア州(VIC州)に12社、西オーストラリア州(WA州)に2社、南オーストラリア州(SA州)に2社、そしてクインズランド州(QLD州)に2社となっている。以上のように、在豪日系製造企業の約80%は、NSW州とVIC州に集中している。

## 2. 業種別日系製造企業

輸送用機械(自動車, 同部品)製造: 5社, 繊維, 同製品: 3社, 電子・電機: 7社, その他: 14社。

## 3. 単一品目で日系企業の多い業種

自動車部品(7社), 自動車の組立(3社), カラーテレビ製造(3社), ウールトップ製造(3社)である。

## 4. 出資比率別の日系製造企業

項目	JETRO
出資比率:	
100%	19社(65.5%)
50%以上	7社(24.1%)
50%未満	3社(10.4%)
合計	29社(100.0%)

付録一 4 管理会計／原価管理の国際移転に関する調査票

④ この調査は㊦扱いとし、その内容は集計以外は一切外部には発表しませんので具体的にご記入下さい。

N. S. W. / 香川大学

管理会計／原価管理の国際移転に関する調査票

会社名 \_\_\_\_\_ 回答責任者名／職位 \_\_\_\_\_  
住 所 \_\_\_\_\_ 電話番号 \_\_\_\_\_

本調査の連絡先： 井上信一 (Visiting Professor), Univ. of N.S.W., Faculty of Commerce and Economics,  
P.O. Box 1, N.S.W. 2033, AUSTRALIA (TEL:02-385-5915 (ACMAD), FAX:02-662-7926)

[一般的概要]

問1 貴社が、当地に進出した最も重要な理由は何ですか。下記のうちから、重要な順に3つ選び、記号でお答え下さい。

第1位 \_\_\_\_\_ 第2位 \_\_\_\_\_ 第3位 \_\_\_\_\_

- |                  |                        |           |               |
|------------------|------------------------|-----------|---------------|
| a) 研究開発拠点        | b) 原材料の調達              | c) 市場の確保  | d) 人材(労働力)の確保 |
| e) 産業基盤(インフラ)の整備 | f) 政府、地元のサポート(補助を含め)体制 | g) 貿易摩擦解消 |               |
| h) 政治的な安定        | i) その他( )              |           |               |

問2 貴社の以下の数字をお教え下さい。(当該国の通貨でお書き頂いても結構です。但し、為替レート:100円 = )

資本金 \_\_\_\_\_ 百万円 (うち日本の親会社の出資比率: \_\_\_\_\_ %)  
売上高 \_\_\_\_\_ 百万円 (うち海外(当該国以外)への輸出比率: \_\_\_\_\_ %)  
従業員数 \_\_\_\_\_ 人 (うち日本人: \_\_\_\_\_ 人)

問3 貴社の組織について、概要をお教え下さい。(出来ましたら、貴社の組織図を一部同封下さい。)

- 1) 取締役会の構成 \_\_\_\_\_ 名 (うち日本人: \_\_\_\_\_ 名)  
2) 以下の担当者はどこの国籍の人ですか。それぞれの担当者の国籍をお書きください。  
【 a) 社長 \_\_\_\_\_ b) 経理部長 \_\_\_\_\_ c) 人事部長 \_\_\_\_\_ 】

3) 貴社は、下記のどのタイプの企業ですか。

- a) 製造・販売会社である  
b) 製造のみを行う会社であり、別に(19\_\_\_\_年設立の)同系列の販売会社がある  
c) 製造のみを行う会社であり、販売は現地の代理店に委託している  
d) その他(具体的に: \_\_\_\_\_ )

問4 貴社における従業員の勤続年数は平均何年ですか。また年間の従業員の採用割合は全従業員の何%位でしょうか。

- 1) 従業員の勤続年数(管理職: \_\_\_\_\_ 年 一般の従業員: \_\_\_\_\_ 年)  
2) 年間従業員の採用比率: \_\_\_\_\_ %  
3) 会社操業開始年: 19\_\_\_\_年

問5 製品のライフサイクルという観点から、貴社の全製品の売上高（年間）の構成比を、1989年と1994年のそれぞれについてご記入下さい。貴社で調査されている年月で結構です。

新製品の販売開始から	1989年 19 年 月現在	1994年 19 年 月現在
3年未満の製品の比率	%	%
3年以上6年未満の製品の比率	%	%
6年以上の製品の比率	%	%
	(合計100%)	(合計100%)

(定義: 「新製品」とは「用途、顧客層、販売価格、価格幅、素材あるいは製造工程などに部分的な変更ではなく、主要な変更(貴社で通常使用している意味で結構です)があった製品」をいう。)

問6 貴社の原材料(消耗品を含む)、仕掛品(部品を含む)および製品(商品を含む)の期末有年の年間売上高に対する比率を、1989年と1994年についてご記入下さい。なお、日本の親会社から購入する部品(原材料など)の場合、輸送中(船中など)の在庫は貴社の在庫ですか、それとも日本の親会社の在庫になりますか、該当する記号に○をして下さい。

1) 棚卸資産の有る

	1989年 19 年 月現在	1994年 19 年 月現在
原材料期末在高	%	%
仕掛品期末在高	%	%
製品期末在高	%	%

2) 輸送中の在庫は、【 a) 親会社の在庫, b) 当社の在庫, c) その他 】である。

問7 貴社における生産リードタイム(1989年と1994年)をご記入下さい。貴社で調査されている年月で結構です。

	1989年 19 年 月現在	1994年 19 年 月現在
原材料の在庫期間	日分	日分
仕掛品の在庫期間	日分	日分
製品(完成品)の在庫期間	日分	日分

(定義: 原材料(あるいは仕掛品)の在庫期間=原材料(仕掛品)在庫量/一日あたり生産台数 または在庫量/一日あたり消費量)。  
製品の在庫期間=製品在庫量/一日あたり出荷(生産)台数をいう。)

[生産システム]

問8 貴社の主要製品の生産方式についてお尋ねします。(なお、製品の製造に幾つもの生産工程が含まれている場合には、最終工程(完成品に近い工程)の生産方式についてお書き下さい。)下記の1)から4)のそれぞれの該当する記号に○を、あるいは適当な数字をご記入下さい。

1) 製品の持つ市場的特性

- a) 主に、同系列(資本)の販売会社あるいは日本の本社からの注文に基づく生産
- b) a)以外の注文(受注)生産
- c) 主として、市場(見込み)生産
- d) その他(具体的に: )

## 経営・会計情報からみた在豪日系企業のローカル化に関する一考察 — 95 —

- 2) 生産している製品種類 (主要製品名: \_\_\_\_\_)
- a) 貴社が生産している全製品数 (例えば, VTR, ｺﾝﾍﾞｯﾄ, 冷蔵庫, ｷｰﾎﾝの4種類など)  
 1989年: 約 \_\_\_\_\_ 種類    1994年: 約 \_\_\_\_\_ 種類
- b) 代表的製品の基本的な特性 (機種) 数 (例えば, TVのﾀｲﾌﾟ (14, 19, 21, 24ｲﾝﾁ) 別)  
 製品名: \_\_\_\_\_    1989年: 約 \_\_\_\_\_ 機種    1994年: 約 \_\_\_\_\_ 機種
- c) 代表的製品の仕様数 (オプションを考慮した品番別の種類) (例えば, TVではｽﾃｲﾄ, 衛星放送, 放送方式, 色彩 (ｶﾗｰ), 材質などの付加機能 (オプション) の有無をも考慮にいれて区分した製品種類)  
 製品名: \_\_\_\_\_    1989年: 約 \_\_\_\_\_ 種類    1994年: 約 \_\_\_\_\_ 種類
- 3) 工程管理上の特性
- a) 個別 (単品) 生産    b) 小ロット生産    c) 中ロット生産    d) 大ロット生産  
 e) 単種大量生産    f) その他 (具体的に \_\_\_\_\_)
- 4) 生産管理の方式
- a) 製番方式 (job order system)    b) かんばん方式 (JIT)  
 c) 資材所製量計画方式 (MRP)    d) その他 (具体的に \_\_\_\_\_)

### [原価計算]

問9 製造原価を100とした場合, 各原価費目の要素別の構成比を, 1989年, 1994年についてそれぞれ記入下さい。貴社で調査されている年月で結構です。

#### 1) 製造原価

	1989年 19 年 月現在	1994年 19 年 月現在
直接材料費	%	%
間接材料費	%	%
直接労務費	%	%
間接労務費	%	%
外注加工費	%	%
減価償却費	%	%
その他	%	%
製造 原価	100 %	100 %

- 2) 外注加工費を直接材料費に含めていますか。    【 a) はい    b) いいえ 】



問15 原材料、部品調達の実状についてお尋ねします。部品、材料を購入しているメーカー数（直接の調達先）は、全部で何社でしょうか。また、購入部品（原材料）のうち、日本の親会社から調達する割合は何パーセント位でしょうか。

- 1) 全体での部品（原材料）調達先会社数： \_\_\_\_\_社  
 [ a) うち現地企業： \_\_\_\_\_社 b) a)のうち日系会社数： \_\_\_\_\_社 ]
- 2) 日本の親会社からの原材料調達比率（全体の原材料購買額に対する比率）： \_\_\_\_\_%
- 3) 日本の親会社から調達している主たる部品（原材料）名： \_\_\_\_\_

問16 貴社で製造原価を引き下げするため、現在最も重視している施策を、次の項目から5つ選んで、重要性の高い順に番号（1～5）を記入して下さい。

- |  |                                       |                                       |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 機械設備の更新・増設      | <input type="checkbox"/> 原材料の転換       | <input type="checkbox"/> 原材料の購買管理     |
| <input type="checkbox"/> 設計の合理化          | <input type="checkbox"/> 工程組合せの合理化    | <input type="checkbox"/> 適切な操業度の維持    |
| <input type="checkbox"/> 歩留りの向上          | <input type="checkbox"/> 品質管理（TQCを含む） | <input type="checkbox"/> 製品品種の標準化     |
| <input type="checkbox"/> 在庫管理            | <input type="checkbox"/> 作業の標準化       | <input type="checkbox"/> 作業時間の短縮      |
| <input type="checkbox"/> 工場経費の削減         | <input type="checkbox"/> 研究開発管理       | <input type="checkbox"/> 外注（部品メーカー）管理 |
| <input type="checkbox"/> その他（具体的に _____） |                                       |                                       |

問17 貴社では、製品の原価引き下げのために、どのような手法を採用されていますか。採用されている方法を重要性の高い順にいくつでも番号（1, 2, 3, …, n）を付けてください。

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> 実際原価計算            | <input type="checkbox"/> 標準原価計算                | <input type="checkbox"/> 生産管理的な物量標準の設定      |
| <input type="checkbox"/> 予算編成・統制           | <input type="checkbox"/> インダストリアル・エンジニアリング（IE） |   |
| <input type="checkbox"/> 価値工学（VE）・価値分析（VA） | <input type="checkbox"/> 全社的品質管理（TQC）          |   |
| <input type="checkbox"/> シミュレーション・モデル      | <input type="checkbox"/> 回帰分析                  | <input type="checkbox"/> 目標による管理（MBO）       |
| <input type="checkbox"/> 原価企画              | <input type="checkbox"/> 数理計画法                 | <input type="checkbox"/> ネットワーク分析（PERT-CPM） |
| <input type="checkbox"/> その他（具体的に _____）   |  |   |

### [管理会計]

問18 貴社で用いている設備投資の経済性計算は、どのような方法でしょうか。下記のうちから、該当する番号に○をして下さい。なお、また資本回収期間法に○をされた場合には回収年数を、単純投資利益率法に○をされた場合には利益率（年間）を括弧の中にご記入下さい。

- 1) 経済性計算はしていない。
- 2) 経済性計算をしている。
- a) 資本回収期間法（\_\_\_\_\_年）    b) 原価比較法（年次原価比較法、MAPI法など）  
 c) 単純投資利益率法（\_\_\_\_\_％）    d) 現在価値法    e) 内部利益率法  
 f) その他（具体的に \_\_\_\_\_）

問19 貴社では、日本の親会社から原材料（部品等）を調達する場合の振替価格（Transfer Pricing）は、次のうちのどれによっていますか。

- 1) 市価（交渉価格）基準  
 2) 原価基準（但し、送料、保険料などの諸経費はアラス）  
 3) 原価+マージン利益基準（但し、送料、保険料などの諸経費はアラス）  
 4) その他（具体的に \_\_\_\_\_）

問20 貴社で製造した製品を同資本系列の販売会社に販売（振替）する場合の振替価格（Transfer Pricing）は、次のうちのどれによっていますか。該当するものに○をして下さい。

- 1) 当社は、製造・販売会社であり、同系列の独立の販売会社はない
- 2) 同系列の販売会社が独立してある（振替価格の基準は、-----）
  - a) 市価（交渉価格）基準
  - b) 市価×1.1販売会社の諸経費
  - c) 原価基準
  - d) 原価×1.1利益基準
  - e) その他（具体的に-----）

問21 貴社の予算編成、統制および評価システムは、日本の親会社と貴社（海外子会社）との間で、どのように役割分担されていますか。

- 1) 予算管理の権限は、現地に大部分委譲されており、ほとんど現地小会社が単独で編成・実施・評価する体制である。
- 2) 予算管理の基本方針は、日本の親会社が決定し、その枠内で現地子会社が編成し、親会社が承認・評価する体制である。
- 3) 予算管理は、日本の親会社を中心に決定しており、基本方針、具体的な予算編成とも日本の親会社が作成し、それに基づいて現地子会社は予算執行だけを行い、その結果を親会社が評価する体制である。
- 4) その他（具体的に-----）

問22 日本の親会社は、海外子会社としての貴社の業績評価（子会社として、また子会社（現地）のマネージャーとしての両面）をしていますか。該当するものに○をして下さい。

- 1) 海外小会社としての貴社の業績評価は、日本の親会社により行なわれていますか。
  - a) はい
  - b) いいえ
  - c) 知らされていない
- 2) 貴社のマネージャー（社長、Managing Directorなど）の日本の親会社による業績評価はなされていますか。
  - a) はい
  - b) いいえ
  - c) 知らされていない
- 3) 1)あるいは2)でa)に○をされた場合、その業績評価の指標は主として次のどの方法が採用されていますか、下記より選択し記号でご記入下さい。

貴社の業績評価 ----- 貴社のマネージャーの業績評価 -----

- |                |                      |                |
|----------------|----------------------|----------------|
| a) 投資利益率 (ROI) | b) 利益額               | c) ROIの予算・実績比較 |
| d) 利益額の予算・実績比較 | e) 生産性の予算・実績比較       | f) 売上高の予算・実績比較 |
| g) 製品品質        | h) 市場占有率             | i) 従業員の定着率     |
| j) 地域社会への貢献度   | k) その他の尺度（具体的に-----） |                |

問23 貴社における資金（設備投資、運転資金）の調達先は、主としてどこからでしょうか。下記のうちから、該当するものを選んで記号でお答え下さい。

- 1) 工場拡張、機械などの購入のための設備投資資金の調達の場合 ( )
- 2) 日常の運転資金などの調達の場合 ( )
  - a) 日本の親会社から
  - b) 日本の銀行から
  - c) 当該国（現地）の銀行から
  - d) 当該国（現地）に進出している日系銀行から
  - e) その他（具体的に-----）

経営・会計情報からみた在豪日系企業のローカル化に関する一考察 —99—

問24 下記の意志決定は、日本の親会社（親会社）と貴社（現地）のいずれが主として担当していますか。該当する数字を下記より選んで、括弧の中にご記入下さい。

- 1) 新製品の価格決定 ( )
- 2) 新しい設備投資の決定 ( )
- 3) 予算の編成と統制 ( )
- 4) 予算の評価 ( )

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5  
 主に親会社 ..... 親会社と現地子会社 ..... 主に現地子会社  
 が決定 ..... の交渉で ..... が決定

問25 貴社の会計情報システムは、現在どの程度整備されていますか。該当する数字を選んで括弧の中にご記入下さい。また、それは日本の親会社の制度を移転したのですか、それとも現地（当該国）の企業が行っているシステムを導入したのですか、該当する数字を下記より選んでご記入下さい。

- |                       |       |         |
|-----------------------|-------|---------|
|                       | 整備の程度 | 国際移転の実態 |
| 1) 財務諸表作成のための財務会計システム | ( )   | ( )     |
| 2) 予算管理システム           | ( )   | ( )     |
| 3) 原価計算システム           | ( )   | ( )     |
| 4) 原価企画システム           | ( )   | ( )     |

(1) 整備の程度

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5  
 ほとんど整備 ..... ある程度整備 ..... ほぼ完全に整備  
 されていない ..... されている ..... されている

(2) 国際移転の実態

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5  
 親会社の制度を ..... 親会社の制度を半ば ..... 現地企業の  
 そのまま移転 ..... 修正・移転 ..... システムを導入

[経営環境]

問26 次の表は、製品の市場占有率と製品市場の成長性を基準に、製品を4つのグループに分けたものです。それぞれの製品グループの当該国における貴社の売上高構成比の概要をお知らせ下さい。

		市場占有率	
		高い（業界首位から3位）	低い（業界4位以下）
市場 成長 率	高い	約 _____ %	約 _____ %
	低い	約 _____ %	約 _____ %

全体 100%

問27 貴社で現在稼働している主要な生産システム（設備）は、どこから調達されたのですか。該当するものに○を付けて下さい（複数回答可）。

- a) 日本の本社で製作したもの
- b) 日本で他の企業から購入したもの
- c) 現地で自社開発したもの
- d) 現地で他社から購入したもの
- e) その他（具体的に \_\_\_\_\_）

問28 貴社では、現在つぎの事柄はどの程度実施されていますか。そのレベルを下記から選択し、該当する数字を括弧のなかにご記入下さい。

- |                                   |                   |
|-----------------------------------|-------------------|
| 1.....2.....3.....4.....5         | .....             |
| 全く実施して<br>いない                     | ある程度<br>実施        |
| ( ) 現場主義（管理データの現場従業員へのフィードバック）    | ( ) 制服（標準服）の着用    |
| ( ) QCサークルと提案制度                   | ( ) 5S運動（クリーンな工場） |
| ( ) 平等主義（食堂、駐車場、ロッカー等は全従業員が平等に利用） | ( ) 大部屋主義         |
| ( ) 多能工の養成                        | ( ) ジョブ・ローテーション   |
| ( ) 年功賃金制度                        | ( ) 年功昇進制度        |
| ( ) 年功賃金制度                        | ( ) ノー・レイオフ制度     |

問29 貴社には、労働組合はございますか。該当する項目に○をして下さい。

- 1) 組合の有無
- a) ある（組合数：      ）【 (1) 企業別労働組合 (2) 産業別労働組合 (3) 職能別組合 (4) その他 】
- b) なし
- 2) 1)でa)に○をされた場合、シングル・ユニオン協定の有無【 a) ある b) ない 】  
（定義：「シングル・ユニオン協定（Single union agreement）」とは、「労働組合が複数ある場合に、団体交渉は一つの組合とのみ行うという協定」をいう。）
- 3) 労使協議制（会）の有無【 a) ある b) ない 】

問30 貴社では、下記の経営機能（活動）のインサイダー（現地）化は、現在どの段階にありますか。現在のレベル（1-全面的に日本の親会社が分担・決定、3-当該国（貴社）と日本の親会社で分担・決定、5-全面的に当該国（貴社）だけで担当・決定）を、1から5の数字で括弧のなかにご記入下さい。

- |                           |                           |
|---------------------------|---------------------------|
| 1.....2.....3.....4.....5 | .....                     |
| 全面的に<br>日本親会社             | 両者の<br>中間                 |
| ( ) 製造活動                  | ( ) 購買活動                  |
| ( ) マーケティング活動             | ( ) 販売活動                  |
| ( ) アフタサービス活動             | ( ) 製品企画活動                |
| ( ) 研究開発活動                | ( ) 設計活動                  |
| ( ) 財務活動（設備投資資金）          | ( ) 財務活動（運転資金）            |
| ( ) 人事活動（現地の人(D-カース)の採用）  | ( ) 人事活動（日本から派遣されている人の人事） |
| ( ) 人事活動（日本から派遣されている人の人事） | ( ) 企業文化（CI）・価値観の形成       |

最後に、貴社において、管理会計／原価管理システム（予算管理システム、原価計算システム、原価企画システムなど）の構築に際してご苦心をされている（た）点、国際移転上生じた問題点などについて、ご経験をお教え下さい。また、本調査に関するご意見・ご希望などもご自由にお書き下さい。

-----

-----

-----

-----

-----

（ご協力いただき大変有難うございました。誤記、記入漏れなどのないようご確認をお願いします。）

付録— 5 A QUESTIONNAIRE ON MANAGEMENT ACCOUNTING AND COST MANAGEMENT

CONFIDENTIAL

N. S. W. UNIV. / KAGAMA UNIV.

A QUESTIONNAIRE ON MANAGEMENT ACCOUNTING AND COST MANAGEMENT

Company's name \_\_\_\_\_ Telephone \_\_\_\_\_

Address \_\_\_\_\_

Name of the respondent \_\_\_\_\_ Position \_\_\_\_\_

Contact point: Prof. Shin'ichi Inoue (Visiting Professor), Univ. of N.S.W., Faculty of Commerce and Economics  
P.O. Box 1, Kensington, N.S.W. 2033, Australia (TEL:02-385-5915 (ACMAD), FAX:02-662-7926)

[GENERAL INFORMATION]

Q-1 Why did your parent company set up the manufacturing affiliate here? Please choose in order three important items from the list below

1) 1st \_\_\_\_\_ 2) 2nd \_\_\_\_\_ 3) 3rd \_\_\_\_\_

- |                        |                                 |                              |                 |
|------------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------|
| a) R & D base          | b) Materials procurement base   | c) Market                    | d) Labour force |
| e) Infrastructure      | f) Government and local support | g) Resolving trade conflicts |                 |
| h) Political stability | i) Others (specify):            |                              |                 |

Q-2 Please provide the following information: (Exchange rate 100 Yen = \_\_\_\_\_)

Total capital: \_\_\_\_\_ (Million Yen) (Investment ratio from the parent company: \_\_\_\_\_ %)

Annual sales amount: \_\_\_\_\_ (Million Yen) (Export ratio: \_\_\_\_\_ %)

The total number of employees: \_\_\_\_\_ persons (Number of Japanese: \_\_\_\_\_ persons)

Q-3 Please fill in the following blanks (if possible please enclose a copy of your organizational chart)

1) Number of the board of directors \_\_\_\_\_ persons (Number of Japanese \_\_\_\_\_ persons)

2) What national is in charge of the following positions?

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| [ a) President _____           | b) The head of treasurer _____ |
| c) The head of personnel _____ | ]                              |

3) What type does your company belong to among the following items? Please check an appropriate one.

- a) Manufacturing & sales company
- b) Manufacturing company and there is an independent sales affiliate established in 19\_\_\_\_ which has the same parent company
- c) Manufacturing company and entrusting sales to local sales agents
- d) Others (specify):

Q-4 What is the average length of employment in your company? What is the ratio of new employees to the total employees annually in your company?

1) Average service length (Managers : \_\_\_\_\_ years)

(Other workers : \_\_\_\_\_ years)

2) Ratio of annual new employees to the total employees : \_\_\_\_\_ %

3) Year your company was operated (founded) : \_\_\_\_\_

Q-5 What is the ratio of new product sales to the total sales? Please enter each ratio to the total sales amounts in your company.

From the beginning of selling new products	1989 19_____	1994 19_____
Less than 3 years products	%	%
More than 3 - less than 6 years	%	%
More than 6 years products	%	%
Total sales	(100.0 %)	(100.0 %)

(A new product means the product which had the major changes (please think of it by the word which is conventionally used in your company) not the minor changes in the range of use, customers, marketing channels, price and materials.)

Q-6 Please provide the ratios of inventory of raw-materials, work-in-process and finished products to the total sales amount at the end of 1989 and 1994 fiscal years in your company.

At the same time, when you buy parts or materials from your parent company, what type of accounting standard (FOB (free on board) or CIF (cost, insurance and freight)) do you use for it?

1) Inventory

	1989 19_____	1994 19_____
Raw-materials inventory	%	%
Work-in-process inventory	%	%
Finished products inventory	%	%

2) Inventory calculation standard [ (a) FOB (b) CIF (c) Others ]

Q-7 Please provide the following production lead times of your company in 1989 and in 1994:

	1989 19_____	1994 19_____
Turnover period of raw-materials	days	days
Turnover period of work-in-process	days	days
Turnover period of finished products	days	days

(Definition: Turnover period of raw-materials (or work-in-process) = raw-materials stock (or work-in-process) / the number of produced items per day or raw-materials (or work-in-process) stock / the volume of consumption per day  
Turnover period of finished products = finished products stock / the number of shipment (produced items))

[PRODUCTION SYSTEMS]

Q-8 What production methods does your company use for its main-products? Please circle an appropriate alphabet which fits your company, or fill in appropriate figures in the blanks? (When it includes multiple production processes in producing one product, please write down the final process (the process closer to the completed goods).)

1) Characteristics of products marketing :

- a) Mainly produce products based on the order from the parent company or sales affiliates.
- b) Mainly production to order industry except mentioned a)
- c) Mainly production to stock industry
- d) Others (specify):

経営・会計情報からみた在豪日系企業のローカル化に関する一考察

- 2) Characteristics of variety of the products: (major product names \_\_\_\_\_)
- a) The kinds of products produced in your company (for example IV, VCR, Oven etc.):
- (1) 1989: about \_\_\_\_\_ products (2) 1994: about \_\_\_\_\_ products
- b) Number of basic models of one major product (for example TV size, (14, 19, 21, 24 inches, etc.):
- the name of major product \_\_\_\_\_
- (1) 1989: about \_\_\_\_\_ models (2) 1994: about \_\_\_\_\_ models
- c) The number of specifications of one major product which include the options (such as, for example, types of broadcasting, stereo mode, colours of box, etc.):
- the name of major product \_\_\_\_\_
- (1) 1989: about \_\_\_\_\_ items (2) 1994: about \_\_\_\_\_ items
- 3) Characteristics of production process:
- a) Single unit production  
 b) Small-lot production  
 c) Medium-lot production  
 d) High-lot production  
 e) Mass-production (single unit)  
 f) Others (please specify):
- 4) Characteristics of production management:
- a) Job order (quick-deck) system  
 b) Just-in-time system (JIT)  
 c) Materials requirements planning system (MRP)  
 d) Others (please specify):

[COST ACCOUNTING]

Q-9 Please fill in the following table to make the total percentage of manufacturing cost as 100 in 1989 and in 1994 respectively.

	1989 19_____	1994 19_____
Direct materials cost	%	%
Indirect materials cost	%	%
Direct labour cost	%	%
Indirect labour cost	%	%
Payment to subcontractors	%	%
Depreciation cost	%	%
Others	%	%
Manufacturing cost	100 0 %	100 0 %

If payment to subcontractors is included in the direct materials cost, please tick ( ) Yes or ( ) No.

Q-10 Please provide the following ratios to the total sales amounts in 1989 and in 1994 respectively.

	1989 19_____	1994 19_____
General & administrative expenses	%	%
Selling expenses	%	%
Financial expenses (interest paid and discount expenses)	%	%
R & D expenses (Royalty included; yes or no)	%	%
Fixed capital investment	%	%

Q-11 Which overhead absorption methods does your company use to attach overheads to products? Please check appropriate items listed below:

- Direct wages percentage       Direct labour hours       Machine hours  
 Units of output       Direct materials percentage       Prime cost percentage  
 Others (please specify):

Q-12 What kind of cost system does your company use in costing the main products? Please circle appropriate items in each parenthesis.

- 1) [ a) Standard costing    b) Actual costing    c) Others (please specify):    ]  
 2) [ a) Absorption costing    b) Variable costing    c) Others (please specify):    ]  
 3) [ a) Single process costing    b) Single process lot costing    c) Job order costing  
     d) b) + c)      e) Class costing    f) Others (please specify):    ]

[COST MANAGEMENT]

Q-13 Does your company have the following departments in your organization here? When you have such departments, please tick and write down the number of employees in each department in parenthesis.

a) Yes we do

- R & D (      )       Product projecting (      )       Designing (      )

b) No we do not.

Q-14 What degree of following business functions does your company operate here? Please put an appropriate number in the following parenthesis from the numbers below.

- product projecting (concept)       basic designing       detailed designing  
 preparation for manufacturing       manufacturing

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5  
 Not operated      Operated here      Fully operated  
 here at all      to some extent      here

(Definition: Product projecting (concept) is the stage from grasping the consumer needs to drawing the products plan. Basic designing is the stage making the concrete basic product plan based on the product concept under the condition of the given function, schedule and cost. Detailed designing is the stage for producing the production specifications such as manufacturing charts based on the basic design under the condition of the given function, schedule and cost. Preparation for manufacturing is the stage finishing the preparation for manufacturing (such as process designing, making or buying out, producing the pattern, jigs or tools and purchasing materials). Manufacturing is the stage from beginning the production to completing products.)

経営・会計情報からみた在豪日系企業のローカル化に関する一考察 —105—

Q-15 How many suppliers of raw-materials or parts does your company have in all? And how much percentage does your company buy raw-materials or parts from your home-country's parent company?

- 1) Numbers of total suppliers: \_\_\_\_\_
- 2) Numbers of local suppliers: \_\_\_\_\_
- 3) Numbers of home-country-affiliated suppliers out of 2): \_\_\_\_\_
- 4) The procurement ratio from one's parent company: \_\_\_\_\_ %
- 5) The names of main procurement materials (parts) from one's parent company: \_\_\_\_\_

Q-16 What is the most important problem in managing the current manufacturing cost in your company? Please put in order five most important items from the list below:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Replacement of machines or equipment                     | <input type="checkbox"/> Change of raw-materials                 |
| <input type="checkbox"/> Purchase management of raw-materials                     | <input type="checkbox"/> Rationalization of designing            |
| <input type="checkbox"/> Rationalization of the combination of production process | <input type="checkbox"/> Maintenance of a higher operation ratio |
| <input type="checkbox"/> Improvement of yield ratio                               | <input type="checkbox"/> Quality control (incl. TQC)             |
| <input type="checkbox"/> Standardization of products                              | <input type="checkbox"/> Inventory control                       |
| <input type="checkbox"/> Standardization of job                                   | <input type="checkbox"/> Shortage of working time                |
| <input type="checkbox"/> Reduction of factory expenses                            | <input type="checkbox"/> R & D management                        |
| <input type="checkbox"/> Suppliers management                                     | <input type="checkbox"/> Others (specify): _____                 |

Q-17 What techniques does your company use for cost management? Please choose in order the important techniques (as many as it uses) from the list below

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Actual costing                                       | <input type="checkbox"/> Standard costing                  |
| <input type="checkbox"/> Quantitative standards used in production management |  |
| <input type="checkbox"/> Budgetary planning and control                       | <input type="checkbox"/> Industrial engineering (IE)       |
| <input type="checkbox"/> Value engineering & value analysis (VE/VA)           | <input type="checkbox"/> Total quality control (TQC)       |
| <input type="checkbox"/> Simulation models                                    | <input type="checkbox"/> Regression analysis               |
| <input type="checkbox"/> Management by objectives (MBO)                       | <input type="checkbox"/> Target costing (Cost engineering) |
| <input type="checkbox"/> Mathematical programming                             | <input type="checkbox"/> Network analysis (PERT CPM)       |
| <input type="checkbox"/> Others (please specify): _____                       |  |

[MANAGEMENT ACCOUNTING]

Q-18 What kind of capital budgeting techniques does your company use for evaluating investment proposals? Please tick appropriate items below. If you chose payback period or accounting rate of return, please fill years or ratio in the following blanks

1) Not using capital budgeting techniques

2) Using capital budgeting techniques

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Cash payback method (_____years)   | <input type="checkbox"/> Minimum cost rule       |
| <input type="checkbox"/> Accounting rate of return (_____%) | <input type="checkbox"/> Present value method    |
| <input type="checkbox"/> Internal rate of return method     | <input type="checkbox"/> Others (specify): _____ |

Q-19 What method of transfer pricing does your company use when your company procures materials (parts) from your parent company? Please tick an appropriate one

- Market (bargaining) price basis
- Cost basis (including freight, insurance and other overheads)
- Cost plus profit basis (including freight, insurance and other overheads)
- Others (specify): \_\_\_\_\_

Q-20 What method of transfer pricing does your company use when your company sells your products to your group sales affiliates? Please tick or circle an appropriate item

- 1) We don't have same group sales affiliates, because our company is the manufacturing and sales company.
- 2) We have same group independent sales affiliates here.
  - Market (bargaining) price basis
  - Market price minus overheads of sales affiliates basis
  - Cost basis (including freight, insurance and other overheads)
  - Cost plus profit basis (including freight, insurance and other overheads)
  - Others (specify):

Q-21 When your company plans budget, performs it and reviews it, what roles do your company and your parent company play for it? Please tick an appropriate item listed below.

- The power to manage the budget is mostly delegated to the foreign (local) subsidiary, therefore most activities of budgeting (planning, doing and evaluating of the budget) are under the control of the local subsidiary
- The basic policy of budgeting is decided by the parent company, and within the framework, the foreign subsidiary plans and does it. The performance is also evaluated by the parent company.
- The budgeting is decided mostly by the parent company. The basic policy and detailed budgeting are being planned by the parent company and the local-affiliated merely performs the budget. The performance is also evaluated by the parent company.
- Others (specify):

Q-22 Is there any performance evaluation system of your (the overseas affiliated) company itself and its managers (higher ranked officials such as the president, the managing director) by your parent company? Please tick an appropriate item.

- 1) Is there any performance evaluation system of your company by your parent company?
  - Yes there is       No there isn't.       We do not know
- 2) Is there any managers performance evaluation system of your company by your parent company?
  - Yes there is.       No there isn't.       We do not know
- 3) If you ticked 'Yes' in questions 1) or 2) please choose an appropriate performance evaluation standard used in your company from the below.

In case of 1) \_\_\_\_\_ In case of 2) \_\_\_\_\_

- a) Return on investment (ROI)
- b) Profit amounts
- c) Comparison between the planned budget and the performance
- d) Comparison between the planned profit and the performance
- e) Comparison between the planned productivity and the actual productivity
- f) Comparison between the planned sales amounts and the actual results
- g) Quality of products
- h) Market share
- i) Employees turnover
- j) Corporate citizenship
- k) Other measurements (specify):

Q-23 Where does your company raise investment capital and working capital? Please choose appropriate items from the below.

- 1) In case of raising investment funds for plant or machines: \_\_\_\_\_
- 2) In case of raising working funds for daily activities: \_\_\_\_\_
  - (a) Home-country's parent company      b) Home-country's banks      c) Local banks
  - (d) Local branches of home-country's banks      e) Others (specify):



