

オセアニア地域の日系企業の経営職能と 管理会計職能のローカリゼーション*)

—商企業と製造企業の比較において—

井 上 信 一

- I はじめに
- II 調査の方法と回答企業の概要
- III 経営職能のローカル化
- IV 管理会計職能のローカル化
- V 結びに代えて

I

わが国企業のグローバル展開は、1985年のプラザ合意以降急速に進展してきている。それと共に、わが国企業のグローバル化及び経営技術の国際移転に関する経営学的研究も北アメリカ、アジアのケースを中心に展開されてきている。同時にその期間、会計学的な研究、とりわけ管理会計の面よりの研究も徐々に蓄積されてきている。筆者自身も、これまで日本の親会社（本社）サイドよりのグローバル化の展開と共に、在外日系子会社サイドよりどのようにローカル化が進展してきているかについて、管理会計・原価管理の面より、幾つかの課題について考察してきた¹⁾

*) 本稿の基礎になっている実態調査は、平成6年度の国際交流基金(The Japan Foundation)フェローシップ事業として、オーストラリアのニューサウスウェールズ大学で実施された研究成果の一部である。またそのフォローアップ調査は、平成8年度の香川大学国際交流事業として実施されたものである。両財団に対して、ここに記して感謝申し上げます。

このような研究の一環として、在豪日系製造企業の管理会計及び原価管理の調査研究を2度にわたって行った²⁾。本稿では、その一環として、オーストラリアとニュージーランドを含めたオセアニア地域に進出している日系企業の経営機能と管理会計機能の現地適用と現地適応の特徴を明らかにする。本稿での考察は、これまでに吟味した製造業の場合と今回初めて行った商業の場合とを比較することにより、経営機能及び管理会計機能の国際移転の実態と課題について、オセアニア地域ではどのような特徴がみられるのかの究明を主たる目的としている。特に、商業と製造業を比較した場合、製造企業のローカル化のレベルは商企業の場合よりも高いと推測される。その主な理由としては、製造業では、販売管理、購買管理、人事管理だけでなく、製造、研究開発管理を含めた経営実践全般のローカル化が可能であり、またそれを達成することなしには、トータルな企業活動のローカル化が図れないためと思われる。

そこで本稿では、以上のような問題意識から、オセアニア地域に進出した日系企業の経営実践並びに管理会計・原価管理実践のローカル化の実態と課題を実証的に検証することにある。そのため、第2節では調査方法と回答企業の概要、第3節では経営機能のローカル化、第4節では管理会計機能のローカル化の考察を行い、オセアニア地域に進出した日系企業のローカル化の全般的な特徴を、商業と製造業の比較をつうじて明らかにする。

II

ここでは、本稿の基礎になっている調査とその結果についての概要を説明する。まず調査対象企業は、東洋経済新報社編『海外進出企業総覧(1994年版)』に掲載されているオセアニア地域(オーストラリアとニュージーランド)に進出している日系企業(商業企業(小売業及び卸売業)及び製造企業)を母集団と

-
- 1) 例えば日本の親企業サイドからの研究としては井上信一(1992)、欧米の日系企業サイドからの研究としては井上信一(1990)、Inoue(1993)などがある。
 - 2) なおその詳細は、井上信一・安藤博子(1991)及び井上信一(1996)を参照のこと。

し、それら企業を郵送調査の対象とした。調査対象企業の構成は、製造業では75社(うちオーストラリア65社、ニュージーランド10社)、また商業では165社(うちオーストラリア132社、ニュージーランド33社)の合計240社である。

調査期間は、上記日系企業を対象に、1994年7月に最初の調査票を郵送し、その後回答の督促を2回行い、1994年10月末に回答を締切った。

その結果、回答企業は、製造業からは15社(面接調査による7社を含む。すべてオーストラリアからの回答)、商業からは46社(面接調査4社を含む。オーストラリア38社、ニュージーランド8社)である。従って製造業では、住所不明13社、該当せず3社を除くと、回答率は 30.61% ($15 / (65 - 13 - 3) \times 100 = 30.61\%$)である。また商業の場合は、住所不明32社、該当せず5社を除くと、回答率は 36.51% ($46 / (163 - 32 - 5) \times 100 = 36.51\%$)になる。以下では、回答企業(製造業では15社、商業では46社)のデータを基に、オセアニア企業の経営実践と管理会計実践の比較分析を行う³⁾

回答企業の経営実践及び管理会計の分析に先立ち、ここでは回答企業の経営規模などの概要をまず説明しておきたい。回答企業の経営規模などの概要は、表2-1のとおりである。

資本金は、製造企業では1社平均6,500万ドル(豪州ドル:以下同様)であり、商企業の場合は2,000万ドルと、製造企業の規模が商企業の場合の3倍以上になっている。次に売上高でみると、製造企業では3億9,800万ドルに対して、商企業では2億5,600万ドルと、製造業の場合が商業の約1.55倍になっている。また従業員規模でみると、製造業は958人であるが、商業では98人と、製造業の従業員数が9.8倍になっている。いずれの指標でみても、製造業の場合の規模が商業の場合に比べて大きいのは、主としてその産業特性によるものである。

次に、資本金のうち日本の親会社の出資比率は、商業で93%、製造業で89%となっており、何れの場合にも大部分は日本の親企業の出資である。特に商業

3) なお調査票は、英文と邦文の2種類の調査票を送付した。その調査票に回答のあった回答責任者の国籍、職位、会社創立年などは、付録-1のとおりである。

表 2-1 回答企業の経営規模

経営規模	商 業		製 造 業	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
資本金 (百万ドル: A \$)	20	75	65	134
出資比率 (%)	93	21	89	18
売上高 (百万ドル: A \$)	256	874	398	687
輸出比率 (%)	—	—	26	398
取締役数 (人)	4.28	1.61	7.47	3.29
（うち日本人数: 人）	—	—	5.47	2.90
従業員数 (人)	98	158	958	1,586
（うち日本人数: 人）	3.46	1.47	7.73	8.18
従業員勤続年数:				
・管理職 (年)	8.21	4.38	9.55	4.92
・一般従業員 (年)	5.00	2.72	6.17	2.53
年間従業員採用比率 (%)	13.62	11.14	9.85	9.26

*) 商業: n=46, 製造業: n=15。なおニュージーランド・ドルのオーストラリア・ドルへの換算は、調査時点での為替レートで換算した。

の場合、日本の親企業よりの出資比率は、製造業の場合よりも幾分高くなっている。

また売上高に占める輸出比率は、製造業のみの数字しかないが、売上高の26%を占めている。これは、オセアニア（豪州）地域への製造業の進出は、後述するように主としてローカルの販売市場を目的にしている場合の多いことと軌を一にしている。オーストラリアの日系製造企業への面接調査でも経営者から何度も聞いたことであるが、オセアニアの人口が少ないため、生産のスケールメリットを考えると、ニュージーランド、南太平洋諸国だけでなく、東南アジア諸国をも販売市場として包含する必要性が指摘されており、そのような販売市場の拡大傾向は、すでに自動車産業や家庭電機産業などでみられる。

次に、日系企業における取締役数及びそれに占める日本人比率を調べてみる。

取締役数は、商業で4.28人（1社平均）であり、製造業では7.47人と、経営規模と産業特性を反映しているようである。日本人数は、製造業の場合しか数字は無いが、製造業の取締役に占める日本人比率は5.47人と、取締役全体の73%になり、日本人重役の占める比率の高さが目につく。従業員数に占める日本人比率は、商業では3.5%（3.46/98）であり、製造業では0.8%（7.73/958）と、商業に比べて製造業における日本人従業員の比率は極端に小さくなっている。これは製造業では、生産のために工場を持ち、そこに働くローカルの製造現場の従業員を中心にローカルの人を採用しているのが製造業の実態であることを考えると、製造業における日本人比率が小さいのは当然の帰結である。

従業員の勤続年数は、欧米地域の日系企業の傾向と同様であり、管理職の場合が長く、一般従業員の場合はそれよりも短くなっている。また商業と製造業の間の比較では、管理職、一般従業員の何れの場合にも、製造業の場合の従業員の勤続年数が幾分長くなっていることが窺える。また年間従業員採用比率をも合わせ考えると、オセアニア地域の従業員の年間の離職率は10%前後であり、アジア諸国の場合と比べるとその比率は半分以下である。しかし、日本国内の外資系企業に比べると高くなっている。商業と製造業の間では、商業の場合が3%近く高くなっている。

III

この節では、オセアニア地域に進出した日系企業の海外進出の目的、製品ライフサイクルと製品の多様性及び経営活動のローカル化について、商企業と製造企業の場合を比較することにより、その特徴を明らかにする。そのことにより、日系企業はどのような経営職能やその意思決定をオセアニア地域でローカルに行っており、またどのような経営職能や意思決定は日本の親会社に留保されているのか、その特徴を明らかにする。

3-1 海外進出の目的

オセアニア地域への日系企業の進出目的は、表3-1に示すとおりである。

表 3-1 海外進出の目的

進出目的	商 業		製 造 業	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1) 市場の確保	2.65	.82	1.93	1.44
2) 原材料の調達	.41	.00	1.13	1.25
3) 現地のサポート体制	.11	.43	.87	1.06
4) 産業基盤の整備	.46	.94	.80	1.08
5) 政治的な安定	.54	.81	.33	.49
6) 人材の確保	.17	.61	.27	.59
7) 貿易摩擦の解消	.02	.15	.07	.26
8) 研究開発	.09	.46	0	0
9) その他	.30	.76	.33	.90

*) 商業：n=46，製造業：n=15。表中のスコアは，1位→3点，2位→2点，3位→1点として，回答企業の合計点を出し，回答企業数で割って，1社あたりの平均点を出した。

進出目的の第1位は，商業と製造業の何れの場合にも，市場の確保を目的にした進出が占めている。しかもそのスコアは，商業で2.65点，製造業で1.95点と，何れの業種でも圧倒的に高くなっている。特に商業では，当然のことであるが，製品市場を目的にした進出が圧倒的に多くなっている。

しかし，オーストラリアの人口は約1,700万人，ニュージーランドは約340万人と少なく，製品の販売市場としては決して大きいとはいえない。オーストラリアでは，製造業などは，アジア諸国との国際分業を考え，積極的な輸出をも考慮に入れた生産をめざしている。また同時にオーストラリア政府は，貿易の自由化を促進する方向に動いている。

製品市場を目的にした進出以外には，次のような特徴がみられる。特に製造業に属する企業の進出目的は，販売市場の確保以外にスコアの高いのは，原材料の確保(1.13点)，現地のサポート体制(0.87点)，及び産業基盤の整備(0.80点)などであり，それらの要因が進出の際の重要な判断基準になっている。また商業の場合には，政治的な安定(0.54点)，産業基盤の整備(0.46点)

や原材料の調達 (0.41 点) を意図した進出も一部にはみられる。

3-2 製品ライフサイクルと製品の多様性

ここでは、オセアニア地域の日系企業の売上高を、ライフサイクル別にみた場合の構成比と製品種類の多様性がどのように変化してきておりまた現状はどのレベルにあるのか、その一面を考察する。

1) ライフサイクル別売上高構成

オセアニア地域に進出した日系企業の新製品の販売開始からのライフサイクル別の売上高は、この5年間にどのように変化してきているのか、表3-2により検討してみる⁴⁾

表3-2 ライフサイクル別の売上高構成比 (平均値)

製品ライフサイクル	商 業		製 造 業	
	1989	1994	1989	1994
1) 3年未満の製品 (%)	39.07	42.53	22.62	32.79
2) 3年以上6年未満の製品 (%)	22.67	21.78	32.62	28.14
3) 6年以上の製品 (%)	38.19	35.25	44.77	39.07

* 商業：n=27(1989), n=32(1994), 製造業：n=13(1989), n=14(1994)。

まず商業では、1994年時点で、3年未満の製品の構成比は42.53%を占め、3年以上6年未満の製品は21.78%、そして6年以上の製品は35.25%という構成になっている。また時系列的には、この5年間に3年未満の製品の構成比は4%近く増加しており、逆に販売開始から3年以上の製品はそれだけ減少している。

また製造業の場合には、1994年時点で、3年未満の製品は32.79%を占め、3年以上6年未満の製品は28.14%、そして6年以上の製品は39.07%という

4) なお、ここでいう「新製品」とは、「用途、顧客層、販売経路、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(貴社の通常使用している意味で結構です)があった製品」と、調査票では定義されている。

構成である。製造業における時系列的な変化は、この5年間に3年未満の製品比率が10%増加しており、その分3年以上の製品の比率が減少しており、それだけ製品ライフサイクルの新しい製品が増加傾向にあることが窺える。

以上のように、全体的なこの5年間の変化は、取扱製品のライフサイクルの新しい製品が多くなる傾向にある。その傾向は、商業も製造業のいずれの場合についても、同様のことがいえるが、とりわけ製造業の場合にその傾向が顕著である。ただ構成比でみると、商業の場合の製品ライフサイクルの短い製品の構成比が依然約10%高くなっている。

2) 製品種類の多様性

製品種類の多様性を、「全製品種類」「基本分類」及び「仕様数」という3つのレベルで検討してみる。まず調査票における3つのレベルの定義をみておく。最初に「全製品種類」とは、「貴社が取り扱っている（製造している）製品の種類（例えば、VTR、TV、冷蔵庫、オープンなど：この場合は4種類）により分類した場合の製品総数」をいう。次に「基本分類」とは、「代表的な製品の基本的特性（機種）による種類（例えば、TVのサイズ（14、19、21、24インチ）別）」をいう。これは機種レベルでの全製品数をいう。最後に、「仕様レベルでの種類（仕様数）」とは、「貴社が取り扱っている製品の仕様数（オプション）を考慮に入れた品番別の種類（例えば、TVでは、衛星放送の有無、放送方式、色彩、材質など付加機能（オプション）の有無をも考慮に入れて区分した製品種類）」をいう。これは各企業が取扱っている製品の仕様（スペック）レベルでの品番別の全製品数をいう。

以上の3つのレベルに分類した場合、どのレベルにおいて製品種類の多様化が進展しているのか、表3-3により考察する。

まず最初に、最も基本的なレベルでの製品の多様性を示す「全製品種類」のレベルでの製品の多様化は、どのようになっているのであろうか。全製品レベルでは、1989年から1994年までの5年間の変化は、商業では63.36アイテムから69.24アイテムへと、5.88アイテム（9.4%）増加している。製造業でのこの5年間の変化は、3.77アイテムから5.07アイテムへと、1.30アイテム（34.5%）増加している。

表 3-3 製品種類の多様性

レ ベ ル	商 業		製 造 業	
	1989	1994	1989	1994
1) 全製品種類 (アイテム数)	63.36	69.24	3.77	5.07
2) 基本種類 (アイテム数)	77.54	91.57	17.09	20.33
3) 仕様数 (アイテム数)	135.79	155.05	35.75	95.11

*) 商業 : n=33(1989), n=34(1994), 製造業 : n=13(1989), n=14(1994)。

取扱品目数の相違は、販売を主な目的とする商業では多様な製品を取り扱っており、逆に製造を主たる目的にしている製造業では製造品目数は限られており、商業と製造業の間の取り扱い製品の相違は当然のように思われる。またこの5年間(1989年から1994年)の取り扱い製品の変化は、商業では9.4%、製造業では34.5%増加しており、製造業の場合が製品の多様化に努力しているといえる。

次に「代表的な製品の基本的特性(機種)」のレベルでの製品数の変化から、この5年間の動向をみてみる。機種数は、この5年間に、商業では77.54アイテムから91.57アイテム(14.03アイテム:18.1%の増加)へと増加しており、また製造業では、17.09アイテムから20.33アイテムへと(3.24アイテム:19.0%)と、幾分増加している。

最後に「仕様レベル」での製品多様化の傾向は、次のとおりである。商業では、この5年間に、135.79アイテムから155.05アイテム(19.26アイテム:14.2%の増加)へと増加している。製造業では、この5年間に35.75アイテムから95.11アイテムへと急増しており、仕様レベルでの製品種類の多様化には著しいものがみられる。

以上のことより、オセアニア地域の日系企業におけるこの5年間の製品の多様化は、以下のように取りまとめることができる。商業では、現地調達と日本の親企業などからの輸入により、全製品レベル、基本分類、及び仕様レベルのいずれにおいても、多様化を徐々に進めている。それに対して、製造業では、全製品レベルでの多様化を進めていると同時に、製品仕様レベルでの多様化が

著しい。これは、輸出先国がニュージーランドだけでなく、南太平洋諸国や東南アジア諸国なども視野に入れることにより、製品の多様性がより進展していることと対応している。

3-3 経営活動のローカル化

ここでは日系企業の経営活動が、進出先のオセアニア地域にどの程度ローカル化しているか、日本的経営の実践レベル、経営人事、経営職能の検討をつうじて明らかにする。

1) 日本的経営の実践

いわゆる「日本的経営」と呼ばれる経営実践には、通常日本の人事制度、日本の生産システムなどを始めとして、表3-4に掲げるような内容が含まれている。ここではそのような経営実践が、オセアニア地域の日系企業においてどの程度実践（海外移転）されているか、すなわち上述の日本的な経営実践はどの程度現地適用（adoption）が可能であるかという面より、日系企業のローカル化を検討してみる。

まず商業における特徴は、現地適用のレベルが比較的高いのは、平等主義（第1位）、現場主義（第2位）であり、3点を越えている。しかしそれでも、「ある程度実践されている：3点」を幾分越えているレベルに過ぎない。大部屋主義（第3位）、集団的意思決定（第4位）、多能工の養成（第5位）などは2点台後半であり、それ以外の経営実践はあまり実施されているとはいえない。そしてノー・レイオフ制度、QCサークル、年功賃金制度、ジョブ・ローテーション、年功昇進制度、制服の着用は2点台前半から1点台後半であり、ほとんど実践されているとはいえない状態にある。

それに対して、製造業においては、平等主義（第1位）、大部屋主義（第2位）、5S運動（第3位）、現場主義（第4位）、多能工の養成（第5位）は、4点台から3点台後半であり、比較的良好に実践されている。QCサークル（第6位）、制服の着用（第7位）、集団的意思決定（第8位）、ジョブ・ローテーション（第9位）、ノー・レイオフ制度（第10位）、年功昇進制度（第11位）及び年功賃金制度（第12位）は、3点台半ばから1点台と余り導入されているとはいえない

表 3-4 日本の経営の実践

経営活動	商 業			製 造 業		
	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差	N
1) 平等主義	3.64	1.30	42	4.40	.83	15
2) 現場主義	3.41	1.16	41	3.80	.86	15
3) 大部屋主義	2.97	1.56	40	3.87	1.13	15
4) 集団的意思決定	2.88	.91	40	3.07	.88	15
5) 5 S運動	2.56	1.46	34	3.86	1.41	14
6) 多能工の養成	2.53	1.50	30	3.79	.89	14
7) ノー・レイオフ制度	2.33	1.49	36	2.64	1.50	14
8) QCサークル	2.15	1.23	39	3.29	1.49	14
9) 年功賃金制度	2.17	.93	42	1.71	.83	14
10) ジョブ・ローテーション	2.13	.88	38	3.00	1.30	14
11) 年功昇進制度	1.98	.88	41	1.86	.66	14
12) 制服の着用	1.67	1.18	42	3.21	1.12	14

*) なお表中の数字は、「1点→全く実施していない,..., 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」として合計点を集計し、それを回答企業数で割って、1社平均の数字をだした。

い。とりわけノー・レイオフ、年功昇進制度及び年功賃金制度という「日本的長期雇用」に関係した部分の現地適用の可能性が低いことを示唆している。

以上のことより、商業と製造業の相違点は、商業における何れの日本の経営実践のスコアも、製造業の場合と比較すると、年功制度（年功昇進制度、年功賃金制度）を除いては相対的に低く、製造業ほどには実践されていないことである。（なお年功制度は、商業と製造業のいずれにおいてもほとんど実践されていないが、商業の数字が幾分高くなっている。）そのことは、日本の経営と呼ばれる日本的な経営実践は、製造業を中心に展開されてきているシステムであるという日本的な経営の特徴を示唆している。とりわけ国際移転の可能なシステムは、生産方式や生産管理を中心に製造業において多く実践されている経営システムである。そのことは、平等主義、大部屋主義、5 S運動、多能工の養成、

QCサークル, ジョブ・ローテーション, 制服の着用と云う日本的な経営実践は, 製造業のスコアが商業の場合よりも遙かに高いことから理解できる。

2) 経営職能のローカル化

ここでは経営職能のローカル化を, 社長, 経理部長, 人事部長という経営人事のインサイダー化と購買, 生産, 販売などという経営職能のローカル化の面より検討する。

a) 経営人事のインサイダー化

ここでは, 経営職能の中心的な担い手である社長, 経理部長及び人事部長という経営人事をどの程度日本人経営者が担い, またどの程度現地のローカルの経営者が担っているか, 表3-5による検討を通じて, 日系企業における経営活動の主体である人事の面でどの程度現地適応が可能でありまた実際になされているかを考察する。

表3-5 経営職能担当者の国籍

担当者の国籍	商 業			製 造 業		
	社 長	経理部長	人事部長	社 長	経理部長	人事部長
1) 日本人	82.61%	34.09%	39.47%	80.00%	40.00%	13.33%
2) 豪州人	13.04	38.64	47.37	20.00	60.00	86.67
3) ニュージーランド人	4.35	15.91	10.53	—	—	—
4) その他	0	11.36	2.63	—	—	—

* 商業: n=46(社長), n=44(経理部長), n=38(人事部長)。製造業: n=15(社長), n=15(経理部長), n=15(人事部長)。(—)は, 該当せずを示す。

まず最も経営人事のローカル化が進展していないポストは, 企業の最高意思決定者である社長ポストである。社長ポストの場合, 商業では82.61%を日本人経営者が占めており, 製造業では80.00%を日本人が占めている。逆に, オーストラリア人やニュージーランド人が社長ポストを占めているのは, 商業で17.39%, 製造業で20.00%と2割以下である。このように社長ポストは, 大部分の日系企業では日本人経営者が占めている。このような傾向は, これまでの

調査でも明らかになった欧米に進出した日系企業の場合と同様の傾向にあるといえる。

社長ポストの次にローカル化の進展していないのは、経理部長のポストである。経理部長のポストを日本人が占めているのは、商業では34.09%であり、製造業では40.00%である。逆にローカルの人が経理部長のポストを占めているのは、商業で54.55%であり、製造業では60.00%と過半数を越えており、かなり高い比率になっている。これは、社長ポストと比較すれば、経理部長のポストはローカル化がかなり進展していることが窺える。また商業と製造業の間では、幾分商業のローカル化のレベルが高くなっている。

最後に人事部長のポストは、何れの国でも3つのポストの中ではローカル化が最も進んでいたというのが欧米の日系企業の調査から得られたこれまでの結論であった。それでは、オセアニア地域の日系企業の場合はどうであろうか。商業では、人事部長のポストを日本人が占めているのは39.47%であり、製造業では13.33%となり、商業と製造業の間では大きな差異がみられる。商業の場合には、経理部長の場合よりもローカル化のレベルは幾分高い程度である。しかし、製造業では9割近い企業では人事部長はローカルに委譲されている。これは商業と製造業の人事の相違、すなわち商業ではホワイト・カラーの従業員を雇用するだけであるが、製造業ではホワイトカラーに加えて、現場のブルーカラーの人事管理が中心であり、現地の労働・雇用環境に詳しい人事部長でないと労務管理、人事管理を行うことが出来ない場合が多いためと思われる。そのことが、製造業では、人事部長の大部分にローカルの人材を雇用している大きな理由であると推測される。

以上、何れの場合も、商業の場合が日本人経営者がトップの地位を占めている比率が高い。すなわち、メーカーの人事のローカル化のレベルが商業の場合よりも高くなっている。その理由としては、1)商業は経営規模が小さいこと、2)現地の人を雇用する場合でも、メーカーのように生産現場のブルーワーカーがいないので、現地の労使関係、社会、制度、文化に精通した人事部長でなくとも勤まるケースが多いこと、すなわち人材はホワイトカラーが中心で、ブルーカラーはいないためである。

それに対して、製造業の場合には、商業のように経営機能の一部を現地にローカル化しているのではなく、理想的にはすべての経営機能のローカル化が求められており、それに対応した現地化が必要であるためである。

b) 経営機能のインサイダー化

ここでは、経営機能のインサイダー化を、表3-6により、購買、生産、販売、財務、研究開発などという経営活動（経営機能）のローカル化が、商業、製造業のそれぞれにおいて、どの程度なされているかという面より考察する。

まず最初に、業種別／経営機能別のローカル化のレベルが高い活動とローカル化の困難な活動（困難度）の識別をする。商業の場合、ローカル化の進展している活動（4点台）は、ローカルの人事活動（4.91点）、販売活動（4.84点）、マーケティング活動（4.72点）、財務活動（運転資金）（4.42点）、アフターサービス活動（4.46点）などである。

次に商業で、ローカル化が「ある程度進んでいる活動（3点台）」は、購買活動（3.95点）や財務活動（設備投資）（3.81点）である。そして商業で、ローカル化が最も困難な活動は、研究開発（製品企画、狭義の研究開発、設計機能）関係の活動と日本人の人事である。（なお商業の場合、この調査項目がもともと製造業を意識して作られたものなので、幾分相応しくない項目が含まれている点に留意する必要がある。）

それでは、製造業の経営機能のローカル化は、如何なものであろうか。まず最もローカル化の進展しているのは、ローカルの人事（5.00点）、財務活動（運転資金）（4.87点）、アフターサービス活動（4.54点）、購買活動（4.54点）、製造活動（4.50点）、企業文化・価値観の形成（4.50点）、販売活動（4.40点）という項目であり、またマーケティング活動（4.07点）や財務活動（設備投資）（4.00点）も4点台にあり、そのローカル化のレベルが高いことが窺える。また商業の場合と比べると、ここにはかなり多くの経営活動が含まれており、製造業の経営機能のローカル化の進展の高さが窺える。

次に製造業では、「ある程度」ローカル化の進んでいる活動（3点台）に該当する項目はなく、逆にローカル化が困難な経営活動は、研究開発関係（研究開発、製品企画、設計）と日本人の人事であり、何れも2点台にある。とりわけ

表 3-6 経営機能のインサイダー化

経営機能	商 業			製 造 業		
	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差	N
1) 人事活動 (ローカルの人事)	4.91	.36	44	5.00	0	15
2) 財務活動 (運転資金)	4.42	1.03	45	4.87	.35	15
3) アフターサービス活動	4.46	.85	35	4.54	.66	13
4) 購買活動	3.95	1.08	37	4.54	.66	13
5) 製造活動	2.21	1.47	24	4.50	.65	14
6) 企業文化・価値観の形成	3.92	.90	39	4.50	.76	14
7) 販売活動	4.84	.53	44	4.40	.83	15
8) マーケティング活動	4.72	.55	43	4.07	.83	14
9) 財務活動 (設備投資資金)	3.81	1.28	32	4.00	1.18	14
10) 製品企画活動	2.86	1.13	36	2.85	1.34	13
11) 人事活動 (日本人の人事)	2.10	1.28	42	2.27	1.16	15
12) 研究開発活動	2.04	1.43	28	2.21	1.37	14
13) 設計活動	1.61	.94	23	2.31	1.18	13

*) なお表中の数字は、「1点→ほとんど日本の親会社が全面的に担当、.....、3点→両者の中間、.....、5点→海外子会社が全面的に担当」として、合計点を集計し、それを回答企業数で割って、1社平均の数字(平均値)をだした。

もともとの調査項目が、製造業を中心にしたものであるため、製造活動、財務活動(設備投資)、研究開発、設計活動などは、商業の場合は該当しないため無回答が多く、また回答しても1点に近くなることは当然かも知れない。

製品企画を除いては、2点台の前半に留まっており、大部分日本の親企業中心に意思決定されているといえる。

以上のように、販売活動、マーケティング活動(これは商業に密接に関係した経営活動である)を除いては、何れも製造業のスコアが高くなっている。すなわち製造業の経営活動のローカライゼーションのレベルが高くなっているといえる。製品企画活動は、商業と製造業の何れでも同様に行われている様子である。その理由は、商業の場合は、販売活動とマーケティング活動に特化しており、それ

らの活動のローカル化のレベルが高いためであり、また製品企画活動も販売に直接関連する活動であり販売会社（あるいは販売部門）でも消費者のニーズを集めることの必要性が高いことも頷けることである。

IV

本節では、管理会計職能のローカル化という視点から、国際振替価格、予算管理、海外子会社の業績評価、海外子会社の資金調達、意志決定権限の相互性、及び会計情報システムの整備レベルと国際移転の課題を検討することにより、管理会計職能のローカル化の実態と課題を考察する。

4-1 国際振替価格

まず最初に企業内国際分業の結果生じてくる、日本の親会社と海外子会社との間で製品、原材料を国際販売（国際移転）する場合の国際振替価格の実態について検討してみる。国際振替価格の方法としては、市場価格でもって取引する市価基準、原価でもって行う原価基準の二つがある。なお市価基準に近いものとして市場価格から同グループの販売会社の販売諸経費を差引いた価格を国際振替価格とする市価基準マイナス諸経費基準もある。また、原価基準の一種として、原価に一定のマージンを上乗せした値段を販売価格とする原価プラス利益基準もある。

まず最初に、商業の場合の国際振替価格を、親会社より購入する場合と在外日系製造企業より購入する場合に分けて、表4-1により考察する。親企業より購入する場合もまた在外日系企業より購入する場合も、市価基準を使用しているのは、前者で44.19%、そして後者でも42.86%と、何れも4割を越えており、最も多く用いられている国際振替価格の手法である。次に多いのは、原価プラス利益基準で親会社からの場合には32.56%であり、在外日系製造企業では37.14%と、幾分後者の場合が多くなっている。また3番目に多いのは原価基準であり、それぞれ親会社よりの場合には16.28%、在外日系企業よりの場合は20.00%と、ここでも在外日系子会社より調達の場合が幾分多くなって

いる。

表 4-1 国際振替価格（商業）

方 法	親会社より購入	在外日系企業より購入
1) 市価基準	19(44.19%)	15(42.86%)
2) 市価マイナス諸経費	3(6.98%)	0(0%)
3) 原価基準	7(16.28%)	7(20.00%)
4) 原価プラス利益基準	14(32.56%)	13(37.14%)
5) その他	0(0%)	0(0%)

*) n=35 (商業)。複数回答あり。

次に製造業の場合については、表 4-2 により、国際振替価格の実態と課題を検討する。製造業の場合は、1) 親会社より原材料・部品を調達する場合と、逆に 2) 製品を親企業あるいは在外の日系企業に販売する場合に区分して検討する。

表 4-2 国際振替価格（製造業）

方 法	親会社より購入	親企業・販売会社へ販売
1) 市価（交渉価格）基準	5(38.46%)	4(66.67%)
2) 市価マイナス販社諸経費	-	0(0%)
3) 原価基準	2(15.38%)	0(0%)
4) 原価プラス利益基準	6(46.15%)	1(16.67%)
5) その他	0(0%)	1(16.67%)

*) n=13 (日本の親会社より：製造業)，n=6 (日本の親会社／販売会社へ：製造業)。

まず 1) 原材料あるいは部品を日本の親企業より調達（購入）する場合、最も多いのは原価プラス利益基準であり、46.15%を占めている。次に多いのは市価基準（交渉価格を含む）で 38.46%を占めている。以上に次ぐのは原価基準であるが 15.38%に過ぎない。このように原材料・部品の調達の場合は、原価

プラス利益基準が最も多いのは、海外子会社の経営状況などにより、ある程度利益水準を調整可能な原価プラス利益基準を多く使用しているであろうことは、これまでの面接調査などの結果を考慮すると推測される。

次に、2) 親企業・販売会社へ販売(振替)する場合の国際振替価格の実態を検討する。この場合は、回答企業は少数ではあるが、市価基準が66.67%を占め、国際振替価格はこの方法で大部分行われているようである。なお欧州に進出した日系企業間の場合にみられた市価マイナス販売会社諸経費という基準は、オセアニア地域に進出した日系企業の場合には使用されていない。

4-2 予算管理

海外子会社が予算編成、統制、差異分析及び評価を行う場合、その予算管理の権限は、日本の親会社と海外子会社の間でどのように分担されているのだろうか。そのことは、日本の親会社サイドからは集権化のレベル、また海外子会社サイドからは分権化(ローカル化)のレベルを示している。ここでは、予算管理のローカル化のレベルから、海外子会社の現地化の程度を検討する。

まず最初に、予算管理権限のローカル化の第1レベル、第2レベル、第3レベルの説明をする。第1レベルとは、「予算編成、統制、評価の権限は、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」場合をいう。第2レベルとは、「予算編成の基本方針は、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」場合をいう。第3レベルとは、「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」場合をいう。以上のように、第1レベルは、予算管理の権限が現地子会社への委譲されているレベルが最も高く、第2レベルがそれに続き、第3レベルは予算管理の権限の委譲が最も行われていないことを示している。それでは、オセアニア地域における日系企業の予算管理権限の委譲レベルを、表4-3により、商業と製造業の場合を比較検討してみる。

製造業では、すべての企業が第1レベルにあることが窺える。このことは、

表 4 - 3 予算管理権限の委譲レベル

権限の委譲レベル	商 業	製 造 業
1) 第 1 レベル	31 (67.39 %)	15 (100.00 %)
2) 第 2 レベル	12 (26.09 %)	0 (0 %)
3) 第 3 レベル	1 (2.17 %)	0 (0 %)
4) それ以外	2 (4.35 %)	0 (0 %)

*) n=46 (商業), n=15 (製造業)。権限の委譲レベルについては、本文中の詳しい説明を参照のこと。

製造業では、すべての日系企業において、予算編成、統制、評価の権限の大部分が委譲されており、現地子会社が単独で編成、実施、評価する体制になっていることを示している。

それに対して、商業では、日系企業の 67.39 % は製造業の場合と同様に予算管理権限のローカル化がかなりの程度進展している。同時に、第 2 レベルすなわち「予算編成の基本方針は、日本の親会社が決まり、その枠内で現地子会社が編成し、親会社が承認・評価する」という体制にある企業も 26.09 % みられる。それらの企業は、親会社のグローバルな経営方針に基づいて、ローカルの日系企業は自社のビジネスプランの作成、予算編成・統制を行っているといえる。なおごく一部ではあるが、第 3 レベルにある企業もみられる。

以上は、オセアニア地域の日系企業の予算管理の実態である。少なくとも郵送調査による限り、全体的には、日系企業の予算管理はローカル化が非常に進展しているように思われる。とりわけ製造業においてローカル化のレベルが高いことが窺える。ただ日本の親会社とオセアニア地域の日系企業の間では、頻繁にインターアクティブなコミュニケーションが行われており、予算編成・統制においても専用回線、インターネットなどのグローバル・ネットワークシステムにより、頻繁な情報のやり取り、助言、指導などが行われていることは、現地での日本人経営者への面接調査で何度か聞かれたことである。そのことは、予算管理の手順、手続き面での形式的なローカル化は非常に進んでいるが、現実には親会社サイドの指導、助言が予算編成の段階から執行のプロセスで頻繁

に行われていることにも留意する必要がある。このことは、日系企業と外資系企業との間で、権限の委譲・指導などに関して、異なった対応をしていることを示唆している。すなわち外資系企業の場合は、親会社がローカルの子会社の経営者に一度契約に基づき権限を委譲すると、あとはその契約に対する結果責任をトップの経営者に求める傾向にある。それに対して、日系企業の場合は、常に予算の執行プロセスで本社と海外子会社間で頻繁なコミュニケーションが行われ、そのプロセスで本社サイドよりの助言・指導が予算執行の過程で行われ、予算の調整が頻繁に行われる。従ってこのことは、日系企業では、業績評価における結果責任が相対的に厳しく問われないということにも結びついているようである。

4-3 海外子会社の業績評価

海外子会社の業績評価も、グローバル管理会計の重要な課題の一つである。ここでは、オセアニア地域に進出した日系企業の業績評価の有無及び業績評価の基準について、海外子会社そのものと海外子会社の経営者の場合に二分して検討する。

1) 業績評価の有無

まず最初に、オセアニア地域の日系企業では業績評価が行われているかどうか、表4-4により考察する。海外子会社そのものの業績評価は、商業では78.26%、製造業では80.00%と、業績評価を行っている企業の比率は何れも80%近い数字であるが、製造業の場合が商業よりも幾分高くなっている。また「業績評価なし」という企業は、商業では4.35%であるが製造業では13.33%と、製造業の比率が高くなっている。「知らされていない」という企業は、商業で17.39%、製造業では6.67%と、商業におけるその比率の高さが目立っている。

2) 海外子会社の業績評価の基準

次に、海外子会社の業績評価はどのような基準でもって行われているのか、その結果は表4-5のとおりである。

最初に、海外子会社そのものの業績評価基準として、どのような方法が用い

表 4-4 海外子会社の業績評価

有	無	商 業		製 造 業	
		子会社	経営者	子会社	経営者
1) ある		36(78.26%)	33(71.74%)	12(80.00%)	11(73.33%)
2) ない		2(4.35)	4(8.70)	2(13.33)	2(13.33)
3) 知らされていない		8(17.39)	9(19.57)	1(6.67)	2(13.33)
		46	46	15	15

られているか検討してみる。商業の場合には、最も多いのは利益額（予算・実績比較）であり、66.67%を占めている。次いで売上高（予算・実績比較）であり51.52%，そして年度の利益額は48.48%となっている。以上三つが業績評価基準の中心的な指標である。上記以外に多いのは市場占有率であり、30.30%を占めている。

表 4-5 海外子会社の業績評価の基準

基 準	商 業		製 造 業	
	子会社	経営者	子会社	経営者
1) 利益額（予算・実績比較）	66.67%	67.86%	75.00%	77.78%
2) 売上高（予算・実績比較）	51.52	53.57	25.00	22.22
3) 年度の利益額	48.48	50.00	50.00	44.44
4) 市場占有率	30.30	35.71	16.67	33.33
5) ROI（予算・実績比較）	15.15	10.71	16.67	33.33
6) 投資利益率(ROI)	15.15	14.29	8.33	22.22
7) 社会への貢献度	6.06	7.14	8.33	11.11
8) 製品品質	3.03	3.57	33.33	33.33
9) 生産性（予算・実績比較）	3.03	3.57	8.33	11.11
10) 従業員定着率	0	0	0	11.11
N	33	28	12	9

*) 複数回答可。

それに対して、製造業の場合は、利益額（予算・実績比較）（75.00%）、年度の利益額（50.00%）、売上高（予算・実績比較）（25.00%）が占めている。それ以外では、市場占有率とROI（予算・実績比較）が多くなっている。従って海外子会社（そのもの）の業績評価基準は、商業では利益を中心に売上高もかなり重視されている指標であるが、製造業の場合には利益指標の重視度が際だって高くなっている。

次に海外子会社の経営者の業績評価基準はどうであろうか。まず商業では、採用されているレベルの高い順に、利益額（予算・実績比較）、売上高（予算・実績比較）、年度の売上高及び市場占有率であることがわかる。製造業の場合も、利益額（予算・実績比較と絶対額のいずれか（両者））が業績評価基準として重要であることは、海外子会社そのもののケースと同様である。しかし、製造業の経営者の業績評価基準の場合には、市場占有率、ROI、製品品質などという非貨幣的な指標も、ある程度まで重要視されていることに注目することも重要である。

4-4 海外子会社の資金調達

この節では、海外子会社が企業活動を行っていく上で必要な資金調達をどのように行っているか、表4-6により考察する。そのことにより、海外子会社が現地企業としてどの程度日本の親企業から独立し、ローカルに資金調達を行っているか検討する。

ここでは資金調達を、設備投資資金と運転資金の調達にわけ、商業と製造業を比較してみる。まず設備投資資金の調達方法は、製造業では、現地の銀行、現地の日系銀行よりの調達比率が大きく、逆に日本の親企業あるいは日本の銀行より調達している比率は小さい。それに対して、商業では現地の日系銀行（42.86%）、日本の親企業（39.29%）そして現地の銀行（32.14%）と、現地の日系企業及び日本の親会社よりの資金調達が多くなっている。どちらかといえば、日本的な組織間関係（親企業及び現地の日系銀行間）の中で、設備投資資金の調達をしているというのが、商業の場合の実態である。ただ商業の場合には、製造業の場合のように工場を建てたり、機械や装置の購入という大規模

表 4-6 投資資金の調達先

投資資金の調達先	商 業		製 造 業	
	設備投資	運転資金	設備投資	運転資金
1) 日本の親会社	39.29 %	13.95 %	13.33 %	0 %
2) 日本の銀行	0	0	33.33	13.33
3) 現地の銀行	32.14	60.47	66.67	86.67
4) 現地の日系銀行	42.86	55.81	46.67	46.67
5) その他	3.57	2.33	20.00	13.33
N	28	43	15	15

*) 複数回答可。

な設備投資は余りないことにも留意する必要がある。

4-5 意志決定権限の相互性

この項では、海外子会社が新製品の価格決定、新規の設備投資、予算編成・統制及び評価などの経営意思決定を行う場合、それらの意思決定に対して日本の親会社と現地の子会社がそれぞれの程度の権限を行使しているかの検討を通じて、海外子会社へのマネジメント・コントロール権限のローカル化のプロセスとその進展レベルを考察する。

まず現地で生産あるいは販売する（している）新製品の価格決定についてみる。商業では、平均点が4.00点であり、製造業では3.93点と、いずれの場合もかなりの程度ローカルに決められているといえる。これはいずれの場合にも、現地で販売する新製品の価格決定は、現地の販売市場の動向に合わせて決定する必要があり、それだけローカルの権限が強くなる方向にあることを示唆している。ただ業種別の特徴としては、商業の場合が製造業の場合に比べて、幾分ローカルに意思決定している比率が高くなっている。

次に、海外子会社の中長期的な経営計画及び年度ごとのビジネス・プラン作成の一環として計画される新規の設備投資の意思決定権限のローカル化のレベルを検討する。商業ではその平均値が2.94点、製造業では3.47点と、製造業

表 4-7 意思決定権限の役割分担

項 目	商 業			製 造 業		
	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差	N
1) 新製品の価格決定	4.00	1.28	40	3.93	1.49	14
2) 新規の設備投資	2.94	1.28	35	3.47	1.46	15
3) 予算編成と統制	4.37	0.83	46	4.59	0.74	15
4) 予算の評価	3.07	1.53	44	4.27	0.88	15

*) なお表中の数字は、「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→主に現地子会社が決定」として、合計点を集計し、それを回答企業数で割って、1社平均の数字をだした。

の場合が商業の場合に比べると、ローカルに決定されている比率が高くなっている。しかしそのスコアは、前述のとおり、3点前後と日本の親会社中心に決定されているといえる。

第3に、予算編成と統制は、商業では4.37点、製造業では4.59点と、何れの場合も最もローカル化が進展しており、ほぼローカルに決定されているといえる。4つの項目の中では、最もローカル化が進展していることが理解できる。

最後に、予算執行の結果の評価である。そのスコアは、商業では3.07点、製造業では4.27点と、この場合も製造業のスコアが非常に高くなっていることが理解できる。これは、製造業の場合の予算権限の最終的なメルクマールである業績評価と結びついた意思決定権限のローカル化が進んでいることを示している。しかし日系企業の場合は、予算編成過程から始まり、執行、差異分析というプロセスで、日本の親会社と海外子会社の間で常に緊密なコミュニケーションを行っており、必要に応じて日本の親会社よりの指導、助言がなされているケースが多い点にも注目する必要がある。そのことは、見かけ上のスコアの高さ程には、予算管理(評価)権限のローカル化は進展していないことを示唆している。

4-6 会計情報システムの整備レベルと国際移転

最後に、海外子会社における会計情報システムの整備レベルと国際移転の実

態について、その特徴をみて行きたい。ここでは、海外子会社の会計情報システムのうち、商業にも製造業にも共通な会計情報システム、すなわち損益計算書や貸借対照表など財務諸表の作成のための財務会計情報システム、予算編成、統制のための予算管理システムの二つについて検討する。

まず最初に、会計情報システムの整備レベルを表4-8により検討する。財務会計システムの整備レベルは、商業では4.26点、製造業では4.67点と、何れの場合もほぼ整備が行き届いているといえる。ただ両者の中では、上述のとおり、この場合も製造業のスコアがある程度高くなっている。

表4-8 会計情報システムの整備レベル

A I S	商 業			製 造 業		
	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差	N
1) 財務会計システム	4.26	0.96	42	4.67	0.62	15
2) 予算管理システム	3.81	1.06	42	4.50	0.85	14

*) なお表中の数字は、「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、合計点を集計し、それを回答企業数で割って、1社平均の数字をだした。

次に管理会計目的としての会計情報システムの中心的な地位を占めている予算管理システムであるが、その整備レベルは、商業で3.81点、製造業で4.50点と、全体的には財務会計システムに比べると、幾分低くなっている。また商業と製造業との間では、ここでも製造業の整備レベルが高くなっている。

何れの場合にも、非常に重要な必須の会計情報システムであり、何れの場合にも整備のレベルは高いが、とりわけ製造業の場合にそのことがいえる。

最後に、会計情報システムの国際移転、すなわち海外子会社の会計情報システムは、どの程度日本の親企業のものベースにしているのか、あるいは現地オセアニア地域の企業が使用しているものをベースにしているのかを検討する。ここでも、財務会計システムと予算管理システムについて検討する。

まず最初に、財務会計システムは、商業では4.15点、製造業では4.64点と、

表 4-9 会計情報システムの国際移転

A I S	商 業			製 造 業		
	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差	N
1) 財務会計システム	4.15	1.23	39	4.64	0.63	14
2) 予算管理システム	3.72	1.38	39	4.08	0.86	13

*) なお表中の数字は、「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、合計点を集計し、それを回答企業数で割って、1社平均の数字をだした。

何れの場合にも大部分の企業は現地企業が利用している財務会計システムを、会計事務所やコンサルタント会社などの協力により導入しているといえる。

予算管理システムの場合は、商業では3.72点であり、製造業では4.08点となっている。このスコアは、財務会計システムの場合と比べると、いずれの場合もスコアはある程度低くなっている。同時に、商業の場合のスコアが製造業の場合よりも低くなっているのは、これまでに検討してきた結論と同じ傾向にあることを示唆している。

V

以上オセアニア地域に進出している日系企業がどの程度現地経済、社会に適応しているか、すなわちローカル化しているか、経営機能と管理会計機能の面より、商業と製造業を対比する形で考察してきた。そのことにより、オセアニア地域における経営機能と管理会計機能の現地適用と現地適応の特徴が幾分明らかになってきた。

第2節では、商業と製造業を対比する形で、オセアニア地域に進出している日系企業の特徴を、経営規模、取締役数、日本人比率、勤続年数などの指標から明らかにした。それらの指標からは、製造企業のローカル化のレベルが幾分高い様子であった。

第3節では、海外進出の目的、製品ライフサイクル別の売上高の特徴そして

製品種類の多様性をまず考察した。次に日本の経営の色々な実践スタイルの現地適用 (adoption) の可能性について考察した。全体的には、日系の製造企業で実施されている日本的な経営システムのオセアニア地域への現地適用の可能性は、製造業の場合が一步進んでいることが理解できる。次に経営人事のインサイダー化については、社長の現地化が最も難しい課題であり、次いで経理部長、そして人事部長は最もローカルの経営者に委譲されていることが明らかになった。また最後に、購買、生産機能などを預かる経営職能のローカル化の実態を解明した。一部の例外はあるが、何れの場合も製造業の場合が商業の場合よりも、ローカル化のレベルが高くなっていることも明らかになった。

第4節では、管理会計（国際振替価格、業績評価、予算管理、資金調達、意思決定権限及び会計情報システム）の面から、製造業と商業における日系企業のローカル化の特徴を考察した。まず国際振替価格については、製品の売買の場合は市価基準によるケースが多く、逆に原材料の調達の場合には原価プラス利益基準によるケースが多くなっていることを指摘した。予算管理については、製造業の場合が商業の場合よりも、予算管理（編成、統制、評価）の権限をオセアニア地域の日系企業に委譲しているケースが多くなっていることも明らかになった。海外子会社（そのもの）の業績評価の指標としては、商業の場合は利益指標と売上高指標を、また製造業の場合は利益指標を重視していることが明らかになった。また経営者の業績評価指標としては、商業の場合は、子会社そのものの業績評価指標とよく似ているが、製造業の場合には市場占有率や製品品質という非貨幣的な指標もある程度まで重視されていることが明らかになった。投資資金の調達については、商業の場合にはある程度日本的な組織間関係の中での資金調達が多く、製造業では現地銀行や現地の日系銀行より調達しているケースが多くなっている。新製品の価格決定、新規の設備投資、予算編成・統制及びその評価については、一般的には製造業の場合が、意思決定権限のローカル化のレベルが高くなっている。しかし新製品の価格決定は、商業の場合が幾分高くなっていることを指摘した。最後に、会計情報システムの整備と国際移転については、製造業の場合の現地適応のレベルが商業の場合よりも高いことが指摘できる。

以上がオセアニア地域における日系企業の経営職能と管理会計職能の現地適応と現地適用の特徴である。その結果、経営職能及び管理会計職能の面でも、製造業の場合、大部分の日系企業においてローカル化が進展していることが窺えた。なお今後面接調査などによる典型的なケースのパターン化などにより、より具体的な現地適用と現地適応のプロセスの解明が必要である。

(1997. 1. 15.)

参考文献

- 井上信一 (1990) 「企業の国際化と原価管理—在英日系企業の場合—」『原価計算』第9冊 (日本原価計算研究学会)。
- 井上信一 (1992) 「わが国企業のグローバル化と管理会計を巡る諸問題」『香川大学経済論叢』第65巻第3号。
- Inoue, S., (1993) "Cost Management in Japanese Companies in the U.S.A. and the U.K.," *Kagawa University Economic Review* Vol.66 No.2.
- 井上信一 (1996) 「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—在英日系企業との比較において—」『研究年報』(香川大学経済学部) 第35号。
- 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。

付録－1 回答企業の概要補遺

調査票への回答者の国籍は、商業と製造業の何れの場合も、日本人からの回答は80%以上になっており、大部分のケースは日本人経営者からの回答である。とりわけ商業の場合にその傾向が強く、90%近く日本人からの回答であり、ローカルの経営者からの回答は10%強に過ぎない。

付表1-1 回答者の国籍

国 籍	商 業	製 造 業
日本人	41(89.13%)	12(80.00%)
豪州人	4(8.70)	3(20.00)
ニュージーランド人	1(2.17)	0(0)
	46(100.00)	15(100.00)

次に回答責任者の職責は、付表1-2のとおりである。その結果、社長からの回答は商業で53.33%を占め、製造業ではその比率が40.00%と、社長からの回答が最も多くなっている。それ以外では、経理部長からの回答が多く、とりわけ製造業の場合に高く、26.67%を占めている。

付表1-2 回答者の職位

職 位	商 業	製 造 業
1) 社長	24(53.33%)	6(40.00%)
2) 取締役以上(1)を除く	5(11.11)	3(20.00)
3) 経理部長	6(13.33)	4(26.67)
4) 総務部長	2(4.45)	0(0)
5) その他	8(17.78)	2(13.33)
	45(100.00)	15(100.00)

回答企業の操業開始年は、商業の場合も製造業の場合もほぼよく似た傾向にあり、1969年までの進出が1/3、1970年代が1/3、そして1980年代以降が1/3と、ほぼ均等に進出している様子である。ただ、幾分製造業の場合のオセアニアへの進出が早く、商業の場合は、比較的最近（1980年代以降に）進出している企業が幾分多くなっているといえる。なお詳細については、井上信一（1996）の付録をも参照されたい。

付表1-3 会社操業開始年

操業開始年	商 業	製 造 業
1969年以前	31.11%	33.33%
1970-1979年	28.89	33.33
1980-1989年	28.89	26.67
1990年以降	11.11	6.67

*) n=45 (商業), n=15 (製造業)。

付録-2 回答企業における労働組合活動

オセアニア地域の労働組合活動の一端については、メーカー（これはオーストラリアのみ）と商業の場合について調査した。調査項目は、1) 労働組合の有無、2) 「ある」場合の組合数、3) 「ある」場合の組合の形態、4) シングル・ユニオン協定、及び5) 労使協議制の有無についてである。

まず最初に、労働組合がどの程度の日系企業にあるのであろうか。ここでは、商業と製造業の間で対照的な結果になっている。すなわち、商業では、労働組合があるのは17.39%に過ぎず、逆に製造業では86.67%の日系企業に労働組合が存在している。

付表 2-1 労働組合の有無

組合の有無	商 業	製 造 業
1) ある	8(17.39%)	13(86.67%)
2) ない	38(82.61%)	2(13.33%)
N	46	15

次に、労働組合がある場合、1社あたりの労働組合数は、付表2-2に示すとおりである。商業では、平均値が1.29組合で、1社あたり1~2組合というのが日系企業の実態である。それに対して、製造業の場合には労働組合がある日系企業そのものも非常に多かったが、1社あたりの労働組合数も3.75組合と、平均では4近い労働組合が組織されているといえる。

付表 2-2 労働組合の数

	商 業			製 造 業		
	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差	N
組 合 数	1.29	0.49	7	3.75	1.98	8

第3に、労働組合がある場合、その労働組合の形態はどのようなものであろうか。その結果は、付表2-3に示すとおりである。商業の場合には、労働組合がある企業そのものは多くないが、その中では最も多い労働組合の形態は産業別労働組合であり、66.67%を占めており、職能別労働組合は33.33%という割合である。それに対して、製造業の場合には、産業別組合がある企業の比率が商業よりも多くなり、76.92%を占めている。それ以外では、職能別組合や企業別組合が一部にみられる。

付表 2-3 労働組合の形態

形 態	商 業	製 造 業
1) 企業別組合	0(0%)	1(7.69%)
2) 産業別組合	4(66.67%)	10(76.92%)
3) 職能別組合	2(33.33%)	2(15.38%)
4) その他	0(0%)	0(0%)
N	6	13

第4に、英国の日系企業でよくみられた複数の組合がある場合、企業はその中の一つの組合とのみ団体交渉を行う「シングル・ユニオン協定」の有無を検討した。その結果は、商業では17.50%、製造業では33.33%の日系企業に、シングル・ユニオン協定があり、製造業で英国の伝統が幾分多く受け継がれていることが解る。

付表 2-4 シングル・ユニオン協定の有無

有 無	商 業	製 造 業
1) ある	1(17.50%)	4(33.33%)
2) ない	7(87.50%)	8(66.67%)
3) その他	0(0%)	0(0%)
N	8	0

最後に、労使協議制の有無について検討した。その結果は、商業で労使協議制を持っているのは11.76%に過ぎないが、製造業では53.85%の日系企業で労使協議制があり、その数字は過半数を越えており、広く労使協議制が労使交渉を補完する機能を果たしていることが窺える。

付表 2 - 5 労使協議制の有無

有	無	商	業	製	造	業
1) ある		4(11.76%)		7(53.85%)		
2) ない		30(88.24))	6(46.15))	
3) その他		0(0))	0(0))	
N		34		13		