様式 C-19

科学研究費補助金研究成果報告書

平成２１年　３月３１日現在

研究種目：基盤研究（C）
研究期間：２００６～２００８
課題番号：１８５３０３３４
研究課題名（和文）　アジア・オセアニア地域における外資系企業の経営戦略に関する研究

研究課題名（英文）　Management Strategy of foreign company in Asia and Oceania

研究代表者
清水聰（SHIMIZU AKIRA）
明治学院大学・経済学部・教授
研究者番号：４０２３５６４３

研究成果の概要：
アジア・オーストラリアで展開する外資系企業（日系企業も含む）の行動、特に経営手法の違い（経営戦略、マーケティング戦略、会計戦略）を、インタビュー調査と現地企業へのアンケート調査で明らかにした。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合　計
2006 年度	1,600,000	0	1,600,000
2007 年度	800,000	240,000	1,040,000
2008 年度	1,100,000	330,000	1,430,000
年度			
年度			
総　計	3,500,000	570,000	4,070,000

研究分野：経営学
科研費の分科・細目：商学
キーワード：経営学、外資系企業

１．研究開始当初の背景
オーストラリア企業は、欧米企業ともアジア系企業とも違う、独自の考えで展開していることが、以前の調査から明らかになっていた。そこでオーストラリアという地域の特性を経営面から明らかにすることを考えた。

２．研究の目的
オーストラリアにおける日系企業の活動、およびオーストラリア企業のアジア・日本での展開を探ることで、オーストラリア企業の特徴を明らかにしようと考えた。

３．研究の方法
対象企業や当該研究に関する専門家へのインタビュー調査、ならびにオーストラリア企業への郵送アンケート調査を行い、過去の研究で得られた仮説を確かめようとした。

４．研究成果
まず郵送調査は、オーストラリア企業の会計トップ（通称コントローラー）が何を考えているのか、その役割は何かを明らかにするため、オーストラリア証券取引所に上場している 1878 社を対象に行った。回収したのは

59 社であった。

ここから、コントローラーの役割は、財務会計、税務会計、管理会計という、会計の主たる業務だけではなく、内部統制やシステム構築、財務分析など多岐にわたることが示された。会計部門のトップにいる人には、高い能力が求められることがわかった。

彼らはその業務遂行の上で、どのような能力を必要と考えているのだろうか。それについての回答からは、分析力、リーダーシップ、組織力、コミュニケーション能力が高い得点で上位に並ぶ。また、それらの能力は主として OJT によるものと回答するものが 62%にものぼり、大学教育と回答したものがわずかに 16%しかいないことも注目される。この状況はわが国とも非常に近い状況であり、大学教育の価値について考えさせられる。

ただ、オーストラリア企業コントローラーの多くが、日本で言う商学部出身なのは注目に値する。全体の 82%が商学部出身で、会計の専攻者も 67%とかなり多い。今回調査対象となった企業の会計トップのほとんどが専門会計職業人としての資格を持っていることも、これと関連していると思われる。

尤も、彼らは上記の仕事内容から明らかなように、会計だけを大学時代に勉強していたわけではない。会計以外の分野では、経営学、ファイナンスが際立って重要な学問領域であるという認識を持っている。大学教育でこの点を強化すれば、コントローラーの教育に大学が一つの役割を果たせるのではないかという期待が持てる。

彼らの会社に対する貢献については、原価削減と利益創出が際立って大きく、顧客の管理やマーケティング力といったものには自分たちはあまり力を発揮していないと回答している。非常に縦割りで、このあたりは日本企業と似ている部分もある。

このように、サンプル数は限られているものの、コントローラーの役割・教育についてはオーストラリアと日本では違いが見られた。結果として本人たちが自覚している役割は、日本のそれと差が無いが、コントローラーとして必要な能力や仕事は、日本よりも幅が広いと感じられた。

これらの定量調査に加えて行われた、オーストラリア企業のインタビュー調査では、会計だけではなく、企業戦略全般についてより深く、幅広いデータを入手することが出来た。

まず、豪酒社の社長であるアラン・ノーブル氏は、オーストラリアの外交官として長年活躍された後、豪酒社の社長に就任したという特異な経歴を持つ、日本人とオーストラリア人ハーフの経営者であった。元外交官としての非常に世界規模で政策的な視野を持つだけではなく、日本人的な細やかな配慮をも持ちあわせており、傾きかけた豪酒社を再生させた人という風貌ではない。製品についての評価はオーストラリア国内においても必ずしも芳しいわけではないが、日本酒本来の飲み方にこだわらない、柔軟な姿勢で新たなマーケットの開拓を模索していた。

豪酒社の次に訪問したのが、TAFE というオーストラリアの職業訓練校である。職業訓練校というと、日本では専門学校のイメージがあり、われわれ大学人にはあまりなじみのないところと考えがちだが、TAFE は政府の職業訓練プログラムにしっかりのっとった制度であるため、そこでの卒業証書が即キャリアアップやキャリアチェンジ、さらには大学受験資格にまで関係してくるのが特徴である。興味深いのは、オーストラリア国民の職業レベルを上げるだけではなく、海外からの学生を受け入れて英語教育と職業訓練をするようなルートを構築していることであり、今はエージェントが主だが、Web を通じて宣伝したり E-ラーニングの構築ができれば、より海外からの学生も増えそうに思えた。オーストラリアの輸出産業では英語教育はかなり重要といわれており、その意味では海外展開が興味深い企業である。

次に訪問したのは、Mystuff というベンチャー企業である。この会社はコンピュータソフトウェアによる人事管理システムの会社である。具体的には従業員の仕事から健康管理にいたるまで、あらゆる情報を企業のセンターで管理していくソフトである。シドニーの中でも、インキュベーターとしての機能の高い工業団地の中に会社を構える、親子で経営の企業であるが、開発されたソフトはアジア 50 社で利用されており、日本では富士通が仲介して、中小企業 6 社にすでに納入した実績を持つ。オーストラリアではここで示されたようなベンチャー企業の育成に力を入れており、この会社も政府の BITS プログラムから 50 万ドルの資金を得て設立されていた。元の鉄道の操車場跡に作られたこの団地には、ベンチャー企業だけで数 10 社が軒を並べており、インキュベーターセンターとしての役割を果たしていることがわかった。

人口が少ないオーストラリアでは、インターネットを通じたビジネスで全世界を相手にすることがよく行われているが、次に訪問した ORBITZ もその系統の企業であり、Hotel Club という全世界のホテルの予約をするサイトを運営している。インタビューに

応じてくださった春日氏は、日本の大手旅行代理店での経験を生かして転職された方であるため、日本の旅行業界には精通しており、折角のいいシステムなのに、アメリカ主導の経営方針でそれが生かせないのを残念に思っておられた。経営としては、本社がアメリカであるため、アメリカ的とオーストラリア的なものが混じっているようだ。上司がどちらの国の出身かによってかなり変わる。アメリカ人のほうが短期思考で、その中でノルマを話して出世していくのは非常に厳しい。3回通達して出来なければ、その時点でクビになってしまう。その点、オーストラリア人が上司の場合は、失敗してもその理由がしっかり説明できればクビになることはなく、また仕事が上手くいかなかった場合も、同じ会社内の違う部署に仕事を斡旋するなど、非常にフレキシビリティに富んでいるようだ。日本ではたとえば楽天トラベルなどが競合になっていくだろうが、現在の会員の価格帯をみると、必ずしもビジネスユースということはなさそうだ。個人旅行者をターゲットとするのか、それとも日本では上級のビジネスマンを相手にするのか。そのあたりの今後の展開が楽しみな企業であった。

オーストラリアは、医療の分野では世界で先端的な技術を持つ国だが、最後に訪問したMedical　Therapies社は、2004年に設立された、メディカルテクノロジー、特にガンなどの重要な病気の診断をする技術を持った会社である。もともとの技術はシドニー大学で開発されたもので、2005 年にシドニー株式市場に上場し、現在の社長は 2007 年の 4 月に就任している。彼女の役目は、パートナー探しであり、最終的に横浜にある企業と組み、名古屋大学の先生と共同研究することに落ち着いた。日本を最終的なパートナーにしたのは、リサーチの技術と同時に、技術開発には 30～40 ミリオンドルがかかるので、大きな会社がパートナーになる必要があり、その意味でも、経済力の高い日本はパートナーとして優れているためである。現在、この技術を使って、ガン以外の重病の診断にも対応できるように、いくつかの専門家グループと組んでやっている。その結果、多くの企業と組むことが可能になってきた、と証言していた。

最後に、オーストラリアに進出した日本企業の様子を知るために、シドニーのニューサウスウェールズ大学に1年間留学し、その間にオーストラリア進出日本企業のインタビュー調査を行っていた、慶應義塾大学の岡本大輔教授に、日本企業のオーストラリアでの展開について語ってもらった。岡本教授が行った調査は、日本企業8社の現地法人トップ、ならびにそれに順ずる職種の経営陣へのインタビュー調査であった。教授の話からは、経営者としての難しさ、オーストラリア独自のやりかたで成功を収めている企業、日本の技術をオーストラリアに展開することで成功を収めている企業、戦略転換をしている企業、が日本の本社の考え方をそのまま持ってきている企業など、成功要因は多岐にわたっていることがわかった。ただ、どの企業も日本の経営のよさをどう生かしたいか、を非常に考えていると結論付けている。岡本教授は経営学を専攻しており、インタビューの内容の紹介も、経営全般にかかわることから、トップや製品戦略にいたるまで、多方面に及んでいた。そのどれもが興味深かったが、特に大事なのは、「日本の経営のよさを、オーストラリアという環境でどう生かすのか」に尽きるようだ。

以上のアンケート調査、ならびにインタビュー調査から、我々は日本企業との比較で以下のような結論を導いた。

1） 人口が少ないオーストラリア企業では、コントローラーを含め、企業内の人材には多くの役割が求められている。
2） 人口の少なさは、自国内のマーケットだけでは生産したものを消費しきれない現状をももたらしている。
3） これは他国への商品の輸出だけではなく、グローバルな資金調達や人材確保が大事であることを示す。
4） オーストラリア進出日本企業で成功を収めている会社は、このオーストラリアの実態を踏まえ、それに日本の経営のよさをどうマッチさせるのかを念頭に入れて活動している。

我々は、ともすれば日本の経営システムのほうが、オーストラリアよりも進んでいると考えがちだ。実際、調査を行う前は、我々もそのように考えていた。学問的にみる限りでは、経営・会計・マーケティングどの分野をとっても、オーストラリアのほうが日本より進んでいるとは考えにくかったからである。

しかし、この3年間、オーストラリアの現地企業への郵送調査、ならびにオーストラリア現地企業のインタビュー調査を通じて、オーストラリアは確かに人口が少ないが、その少なさを海外へのアウトソーシングでまかなおうとしていることがはっきりし、日本でも声高に叫ばれているアウトソーシングが、決して日本だけのものではなく、むしろグロ

ーバルに展開している面は、日本より進んでいるという感想を持つに至った。多民族国家であることも、このような柔軟なアウトソーシングを行うことを可能にしている原因ではないかと考えている。

明治維新以来、日本は外国の考え方や文化、技術を積極的に導入することで伸び、日本的な経営と呼ばれるものを構築してきた。その根底にあるのは、異国に対する畏敬の念だけではなく、海外のものをすぐに受け入れる、その柔軟性にあったことは言うまでもない。グローバルで展開することが求められている今日では、日本国内に受け入れる柔軟性だけではなく、海外にアウトソーシングする柔軟性も求められていくはずであり、その点では、技術的な面では失礼ながら学ぶことの多くないオーストラリアだが、アウトソーシングしていく柔軟性は、大いに学ぶべきことではないかと考えている。

５．主な発表論文等
（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計　２　件）

① 神田良、高松正昭、鳥居宏史、清水聰(2008)、「グローバル企業の行動パターンの調査研究－豪州関連企業を中心として－」、明治学院大学産業経済研究所研究所年報、第 25 号、pp23－43

② 鳥居宏史、高松正昭、神田良、清水聰(2007)、「グローバル企業の行動パターンの調査研究－オーストラリアのビジネス風土におけるコントローラー－」、明治学院大学産業経済研究所研究所年報、第 24 号、pp59－98

〔学会発表〕（計　０　件）

〔図書〕（計　０　件）

〔産業財産権〕
○出願状況（計　０　件）

。

○取得状況（計　０　件）

〔その他〕

６．研究組織
(1)研究代表者
清水聰（SHIMIZU AKIRA）
明治学院大学・経済学部・教授
研究者番号：40235643

(2)研究分担者
高松正昭（TAKAMATSU MASAAKI）
明治学院大学・経済学部・教授
研究者番号：00062844

鳥居宏史（TORII HIROSHI）
明治学院大学・経済学部・教授
研究者番号：30139472

神田良　（KANDA MAKOTO）
明治学院大学・経済学部・教授
研究者番号：90153030

(3)連携研究者