

| | |
|------------------|---|
| Title | 豪州企業のトップマネジメント：オーストラリア企業経営の実証研究(1)(故山榊忠恕教授 追悼号) |
| Sub Title | The Nature and Structure of Australian Top Management |
| Author | 藤森, 三男(Fujimori, Mitsuo) |
| Publisher | |
| Publication year | 1987 |
| Jtitle | 三田商学研究 (Mita business review). Vol.29, No.特別号 (1987. 1) ,p.125- 144 |
| JaLC DOI | |
| Abstract | |
| Notes | |
| Genre | Journal Article |
| URL | https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19870130-04054053 |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
山本忠恕教授
追悼号

豪州企業のトップマネジメント

—オーストラリア企業経営の実証研究(1)—

藤森三男

はじめに

豪州と日本との関係は、とくに経済関係を中心に深くなりつつある。輸入ではアメリカ合衆国、サウジアラビア、インドネシア、アラブ首長国連邦について5位、輸出でも合衆国、サウジアラビア、韓国、西ドイツについて5位である¹⁾。それにも係らず、日本人一般の豪州に対する知識は、ごく限られた範囲に特定されていて、経済関係についてみると、資源供給、つまり鉱業、農業の特定品目の研究、貿易関係の研究や、ユニオン又は労働問題の研究が中心であって、経営のやり方、企業研究、戦略といった豪州経営研究はまだまだのようにみえる。

そこで今回、1984年から調査が実施された。調査はアンケートにより郵便と面接調査の双方を併用した。アンケートは日本で10年来の経験をもつ製造業についての通産省のもの（通産省産業政策局企業行動課「総合経営力指標」）を豪州の実状に合致するよう少々手直しして実施したが、比較可能性は失っていない。豪州では製造業より第一次産業ないし第三次産業が重要であるとされる²⁾、日本との比較で、もっとも資料が完備しているのが製造業であるところから、まず製造業の調査より実施した。続いて第1次産業、第3次産業調査が行なわれれば、豪州の第2次産業との対比ができ、産業の全貌が明らかになろう。

調査は1984—85年に実施された。対象は豪州に存在する製造業で、資本が外国系かどうかは問うていない。アメリカ系も日系も含まれている。地域別ではビクトリア、ニューサウスウェールズ、南オーストラリア、西オーストラリア、クィーンズランドの各州に分布し合計71社のデータであ

1) 大蔵省「外国貿易概況」1983年版
2) 国内総生産1979年（単位億ドル）

| | 日本 | 豪州 |
|-------|-----------------|----------------|
| 第1次産業 | 9,508 (4.7%) | 7,799 (7.0%) |
| 第2次産業 | 92,058 (45.2%) | 41,686 (37.5%) |
| 第3次産業 | 101,996 (50.1%) | 61,587 (55.5%) |
| 産業合計 | 203,562 | 111,072 |

る。項目によっては解答数が異なっている。約80%は上場企業である。男子従業員が、ブルーカラー570名、ホワイトカラー130名、マネージャー135名であるから、日本でいうと中規模企業である。解答者は社長又は company secretary であって日本のような「アンケート回答担当部門」がある企業は少いようである。このことは面接調査を通じても確認された。

質問項目は一般事項の他に1.マネジメント構造, 2.企業戦略決定の要因, 3.組織構造, 4.能力開発マネジメント, 5.製品戦略, 6.外部関係と生産管理, 7.財務, 8.労使関係, 9.顧客, 10.コミュニティー関係, 11.発展途上国関係, 12.業績, であって項目で約100, アイテムで220である。本稿は, その中の1.マネジメント構造と2.企業戦略決定の要因に限定された報告である。

本稿の分析手法は「定性要因による定量分析」Quantitative Analysis for Quality Factors³⁾である。QAQFは, 企業業績と様々な経営要因との有意性を検証しようという手法である。ここで企業業績とは収益性(総資本利益率, 偏差値平均2.500)と成長性(売上高伸び率, 平均2.500)の合成値(平均5.00)であり, この他にアンケートによるモラル(現場従業員と本社従業員モラルの平均値2.500), 更にこれらを合算した総合業績がある。今, 長期経営計画を策定している企業と策定していない企業の業績を調べたところ5.070, 4.714(1983年の日本の製造業)であった。策定している企業の業績と策定していない企業の業績との間には0.356の有意(5%)の差があり, これをD値と名付けた。このD値が大きく有意であれば, 経営計画の策定の有無を調査することは望ましいことになる。企業業績が異なる原因をそこに見出せる可能性があるからである。このD値分析によって, どのような要因が豪州企業に存在しているか, 日本の製造業とどのように似ているか違っているかを知るのが本調査の目的である。

1. トップ・マネジメントの構造

(1)構造——取締役会 Board of Directors, 管理者委員会 Executive Committee

取締役及び取締役会 board of directors はもともと株主の委託を受けて, 会社の意志決定を行うことをもって本務としている。したがって会社法(英米法)では, 株主総会が取締役を選任して(意志決定を行わせしめ), 次に合議体である取締役会が執行を担当する代表取締役を決めることを予定している。しかしながら, 実際には, 意志決定機関と執行機関との間の関係は様々で, 通産省「企業活力」によれば英米法型の会社法をとる国ではアメリカ型・イギリス型・日本型があるという。⁴⁾アメリカ型は執行機関と意志決定機関は判然と分離していて, 取締役会は意志決定を専ら実施し, 執行は取締役でないところの各執行部の長 officer で構成される管理者委員会 executive officers

3) 清水龍瑩『実証研究日本の経営』中央経済社 1975 pp.595—608

4) 通産省産業政策局企業行動課『企業活力』東洋経済新報社 1974 pp.40—44

meeting が実施する。その委員会は社長に引きいられる一方、取締役会は会長が主催している。社長は取締役会のメンバーを兼務しているとはいえ、意志決定と執行は峻別されているのである。

イギリスの企業においても、最高意志決定機関たる取締役会と執行機関である executive committee とは分離されているのが原則であるが、社長及び数人の managing director が両機関を兼任しているのを特徴としている。両機関の間には managing director という橋がかかっていることが特徴である。このように英国の会社では本来、最高意志決定機関と執行機関とは分離されていて、国における意志決定機関たる国会の議員の中の幾人かが執行機関たる内閣の大臣を兼務するのと全く同一の組織になっているといえよう。

日本のトップマネジメントの特徴は上記の英米のように意志決定と執行が分離されているのではなく、逆に重なりあっていることにある。取締役は確かに会社法上の意志決定者を指すのであるが、同時に執行業務の上級管理者を指す事が多い。企業規模が大きくなればなる程取締役の人数は増えるが、それはとりもなおさず意志決定者というよりは執行者として機能することを意味し、その結果、取締役会よりも人員の少い常務会、経営会議などの会議体が意志決定体として設置されている。統計によれば、東京証券取引所1部上場の大企業では大半(58.2%)が常務会で、2部上場の中堅企業では大半(57.6%)が取締役会が最高意志決定機関である⁵⁾。日本企業の特徴は、常務会であれ取締役会であれこの最高意志決定機関の構成員ほとんど全員が業務執行の最高機関の役割も兼ねているところにある⁶⁾。意志決定者であり執行者でない役員はことさら「外部役員」と呼ばれ、その逆は「平取締役」といわれる。

さて、豪州のトップマネジメントはアメリカ型かイギリス型か、或は日本と比較してどうであるか、どんなパターンをしているのか興味深い。というのは、豪州の経済・文化のルーツは英国であり、ついで第2次大戦後は米国の影響を大きく受け、かつ日本との経済関係も緊密だからである。結論的にいえば、豪州のトップマネジメント組織は英国型であって、原則として最高意志決定機関である取締役会と最高執行機関である管理者委員会とは別個に存在していて、かつ両機関にまたがる構成員が存在しているからである。

まず、取締役の数は平均6.4名と比較している日本の製造業より会社規模が小さいとはいえ少人数である。豪州のもっとも大規模な会社であるBHPをもってしても33名で、日本の新日鉄の52名と比較すればその少なさが解るであろう。年齢は平均51.9歳、在職期間は11.5年であるから日本の57.7歳、7.6年に較べると、豪州の取締役は随分若い中(平均40.4歳)から、長期間(平均7.6年)就任していることになる。

日本では若い中から早くから役員となり創造性を発揮して、比較的長期間勤める会社の業績がよい

5) 通産省企業行動課『総合経営力指標』(製造業)60年度版, 大蔵省印刷局 p.43

6) 上掲『企業活力』p.40 意思決定レベルと執行レベルが一致している企業は92.8%である。

表1 取締役の年齢

| (豪) | | | | | (日) | | |
|-------|------|--------|--------|--------|---------|-------|--------|
| | | 成長性 | 収益性 | 業績 | | | 業績 |
| 40歳未満 | 6.3% | | | | 59歳未満 | 21.0% | *5.507 |
| 40—49 | 32.5 | 2.263 | 2.044 | 2.303 | 60—69 | 37.8 | 5.055 |
| 50—59 | 38.8 | 2.380 | *2.833 | *5.213 | 70以上 | 40.6 | 4.866 |
| 60—69 | 21.3 | | | | 平均57.7歳 | | |
| 70以上 | 1.3 | *2.638 | 2.404 | 5.042 | | | |

平均51.9歳 —印は最大値, *印は5%有意を表す

表2 取締役の就任期間

| (豪) | | | | (日) | | |
|-------|------|-------|--------|--------|-------|--------|
| | | 業績 | モラル | | 業績 | |
| 1年以下 | 1.3% | | | 4年未満 | 16.8% | 4.810 |
| 2～5 | 16.5 | 4.846 | 2.909 | 4～6 | 26.7 | 4.832 |
| 6～11 | 32.9 | 4.679 | 3.333 | 6～8 | 23.4 | *5.201 |
| 12～15 | 24.1 | 5.071 | *3.933 | 8以上 | 33.1 | 5.141 |
| 16～20 | 12.7 | | | 平均7.6年 | | |
| 21以上 | 12.7 | 4.949 | 3.533 | | | |

平均11.5年

表3 外部役員比率

| (豪) | | | | | (日) | | | |
|--------|-------|--------|-------|-------|---------|-------|--------|--------|
| | | 成長性 | 業績 | モラル | | 業績 | モラル | |
| 外部役員なし | 17.3% | 2.219 | 4.948 | 3.143 | 外部役員なし | 39.2% | 5.031 | *3.400 |
| 20%未満 | 8.6 | *2.449 | 5.070 | 3.500 | 1/8以下 | 30.1 | *5.239 | 3.344 |
| 20～25% | 12.4 | | | | 1/8～1/4 | 16.9 | 4.798 | 3.171 |
| 25%超 | 61.7 | 2.448 | 4.835 | 3.575 | 1/4以上 | 13.8 | 4.758 | 3.210 |

傾向にあるが、豪州では必ずしもそうではなく、とくに年齢についていけばやや年齢の高い50歳台ないし60歳台の会社の業績がよい。考えるに、豪州では、経営における所有問題が重要であるから、しっかりしたオーナーをもつ長期の年齢の高い取締役をもつ企業が優れているのであろう。又、外部役員は日本において極端に少く、上場会社でありながら1人も外部役員のいない企業が約40%ある。しかも、もしも外部役員が多い時には業績が悪く従業員のモラルが低いことが指摘されてきた。豪州においては、25%以上の外部役員をもつ企業の比率が60%をこえていて、「外部役員」は当然の事である。表3外部役員はむしろ、或る程度の比率で導入されている方が業績がよくモラルはむしろ日本とは逆に導入率が多い方がよい。これは役員、つまり取締役の機能の違いによるものであって日本の取締役は執行部門の長であるのに対し、豪州では政策的決定だけ policy matters

7) 上掲『総合経営力指標』60年度版 p.49

only が取締役会の役割であるから、従業員は自分の将来の姿をそこに画いたり、取締役を上役と考え、外部から導入されれば日本のようにモラルが悪くなることはないと考えられる。

表 4 取締役会の意思決定 (豪)

| | |
|----------|------|
| 政策決定だけ | 6.3% |
| 経営問題も同時に | 38.8 |

豪州の取締役を3種類に分けて考えることがある。⁸⁾

第一種は専門家的取締役 professional director とよばれ、多くの会社にとりてカケモチをしている大株主で富裕な人々である。しばしば都市居住の農民であり、メルボルンクラブのメンバーであり、取締役クラブ員である。第2種は日本の取締役と同様に業務執行者を兼務し、通常はサラリーマン上りの人で、場合によると当社はえ抜きの専門的経営者である。代表的な人は managing director である。第3種はいわゆる法律家、会計士、学者といった学識経験者や関連会社、銀行、保険会社より派遣された人達である。たとえばCSR社は10名の取締役の中で、第1種は2名、銀行の会長、他社の取締役、第2種は2名で社長と財務担当者、第3種は6名で、元大学学長であったり首相の諮問機関 Queens Counsel の一員であったりする学識経験者の社外重役である。

豪州の企業は取締役会の他に managing director を含む管理者委員会が存在していて、業務執行の最高機関として行動している。その比率は75%であるから、一般的であるといえよう。その構成員は7.1名より成っている。

表 5 管理者委員会 Executive Committee (豪)

| | |
|----------------|------|
| 社長 | 1.0名 |
| 生産管理 | 1.0 |
| 財務管理 | 1.0 |
| マーケティング管理 | 1.0 |
| 人事管理 | 0.5 |
| 企画・研究・開発管理 | 0.8 |
| その他 (たとえば部門管理) | 2.0 |

すべての企業に存在するのは社長 managing director, 財務管理者 financial management, 生産管理者 production management, マーケティング管理者 marketing management である。企画は平均0.8名、人事は0.5名、その他事業部の長が2名、以上が当委員会の構成員となっている。取締役でマネージャーを兼ねる人は、大規模の企業においては必ずしも1名に限るわけではなく、deputy general manager, assistant general manager, company secretary が居ることが多い。彼らが特定の部門の長でない場合には general manager の名称がついている。財務、生産、マーケティングが1人ずつ、企画・研究が大方 (平均0.8人)、委員会の構成員であることは当

8) W. J. BYRT "The Australian Company" Groom Helm, 1981 p. 56

然であるが、豪州で非常に重視されるべき人事管理者が2社に1人の割合でしか入っていないことは、少し奇異な感をいだかせる。Byrtによれば、この国で最も重要視されるキャリアーは、まず第一に全般的知識を必要とする general manager ないし assistant general manager, 次いで財務或は会計で、これらが取締役への道でもある。マーケティング担当者ないし労務・人事担当者ではほとんど取締役まで昇進できないといわれている。⁹⁾ 保守的な大会社にあってはマーケティングのような成覚的な仕事をする若い人や、ユニオンとの対応をする industrial manager や人事管理者は損をしているようにみえる。

(2)社長 Managing Director

上述した如く、英国型のトップマネジメント構造は意思決定（政策決定）機関＝取締役会と業務執行機関＝管理者委員会とが原則的には分離（“director と manager の分離”）されながらも、両者が入り交っている部分があることを特徴としている。彼らはマネージャーであり取締役であって上述の managing director の他には chief executive, executive director, などとよばれている。一般にはもっとも重要な役目を果たすのは managing director 社長である。日本では社長は若く、かつ経験のある人のときに会社の業績も従業員のモラルも高いが豪州では年齢（平均50.2歳）¹⁰⁾ がやや高い50歳台ないし60歳台の社長をもつ企業の業績・モラルが高く、就任期間（平均13.3年）でいくと6年から10年がもっとも優れている。この傾向は取締役全員のそれと同一傾向をもっているもので、日本のトップとは別個のリーダーシップがとられていることを示すものである。若い柔軟な発想と豊富な経験が日本の経営者に求められるものだが、¹¹⁾ 豪州では、もっと有形なはっきりしたものが重要であると想像される。表8、表9に示されるとおり日豪の社長比較においてくっきり

表6 社長の年齢（豪）

| | 業績 | モラル | 総合 |
|-------|--------------|---------------|---------------|
| 49歳以下 | 4.683 | 3.269 | 7.952 |
| 50～59 | <u>5.221</u> | 3.350 | 8.571 |
| 60歳以上 | 4.778 | <u>*4.333</u> | <u>*9.111</u> |

表7 社長の就任期間（豪）

| | 業績 | モラル | 総合 |
|-------|--------------|---------------|---------------|
| 5年以下 | 4.976 | 3.286 | 8.262 |
| 6～10 | <u>5.274</u> | <u>*4.000</u> | <u>*9.274</u> |
| 11～15 | 4.138 | 3.167 | 7.485 |
| 15年以上 | 4.895 | 3.512 | 8.412 |

表8 社長の出身地位

| | (豪) | (日) |
|---------|------|------|
| 創業者 | 6.1% | 6.0% |
| 二代目・三代目 | 4.9 | 22.2 |
| はえ抜き | 56.1 | 40.1 |
| 他機関から | 32.9 | 31.7 |

表9 トップマネジメントの意思決定方法

| | (豪) | (日) |
|----------------------------|-------|-------|
| 社長が専ら決定 | 28.4% | 14.1% |
| メンバーが対等に議論し、最終的に社長がリーダーシップ | 69.1 | 68.4 |
| 社長はとりまとめ | 2.5 | 17.5 |

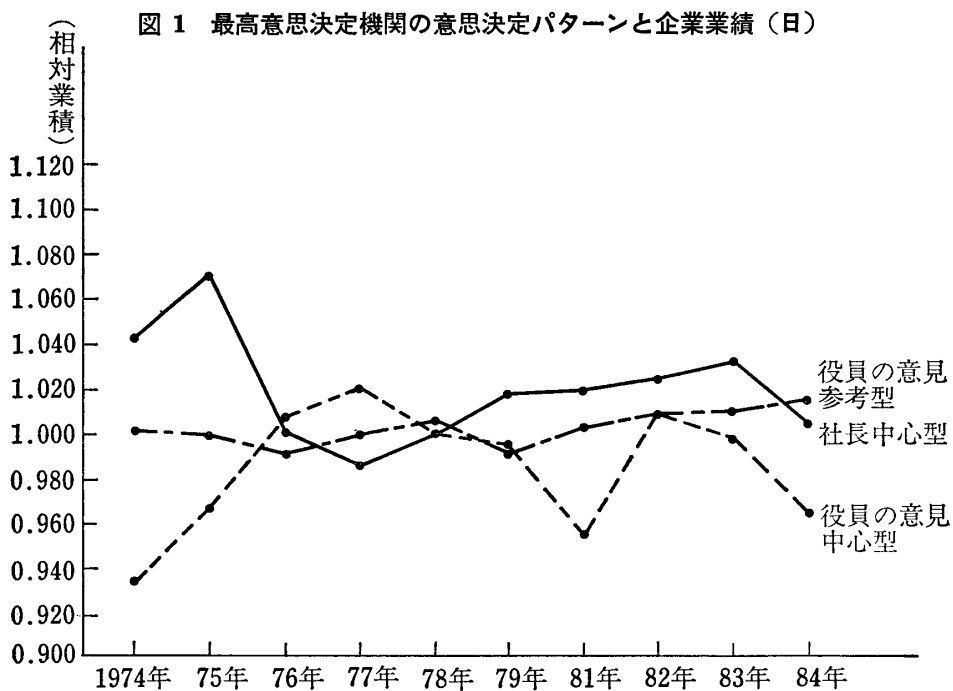
9) W. J. BYRT 前掲書 p.108

10) 上掲『総合経営力指標』p.46

11) 上掲『総合経営力指標』p.46

違っているのは豪州の社長の方が、当社はえ抜きと他機関からきた専門的経営者が多いというところにある。合計して日本の71.8%に対し89.0%である。だから逆に、株式所有者であるとおもわれる二代目三代目は少ない。株式所有者は業務執行を担当しない non executive 取締役となっているものと考えられる。豪州の方が所有者だからといってそのまま社長にすえ置くようなことをせず、その分、専門経営者の評価が高いといえるかもしれない。筆者は豪州で社長の内部登用がこれ程多いこと、他社からの移籍を含めて専門経営者の評価が高いことに驚いている。トップマネジメントの意思決定の仕方を見ても、もっとも多いのは日豪ともに社長がリーダーシップをもつ役員の見意見参考型であるが、社長中心型は豪州において28.4%と日本の14.1%の2倍にのぼっている。この事実は社長が大部分、専門経営者としてキャリアを積んだ人であることと合わせてリーダーシップのとり方の日豪の差が感ぜられる。日本では役員の見意見を中心に社長が「民主的に」取りまとめる方にウェイトがおかれており、豪州では社長が「専横的に」意思決定する傾向がはっきり示されている。平均年齢50.2歳で就任期間が13.3年、つまり37歳頃から勤続している社長のリーダーシップは大変なもので、取締役であり場合によれば次期会長にも擬せられている人なのである。

日本では社長のリーダーシップは好況のときには「役員の見意見参考型」が数の上では増加するが、その中で、社長が強固なリーダーシップをもつトップマネジメントの企業の業績が優れているという事実がある（図1参照）。



(注) 相対業績=74, 75年の業績評点の算定方法が異なるので、時系列比較を行う都合上、各年ごとに各業績評点の平均値からの相対比をとって示したものである。

(出所) 通産省『総合経営力指標』60年版 p. 51

これに対して、豪州ではトップマネジメント構造として取締役会（平均6.4人）と管理者委員会（平均7.1人）とがあり、主として外部の人からなる取締役会と内部管理者からなる委員会ときわだった対象をなしている。どちらも限定された人員で運営されており、人数が少ないほど業績がよく効率的であるとする本調査の結果もある。管理者委員会は主として内部登用の社長を中心に少人数で運営される方がうまくいっている。

表 10 管理者委員会の構成人数と業績(豪)

| | 収益性 |
|------|--------|
| 6名未満 | *2.804 |
| 6～8 | 2.513 |
| 9名以上 | 2.225 |

2. 企業戦略決定の要因

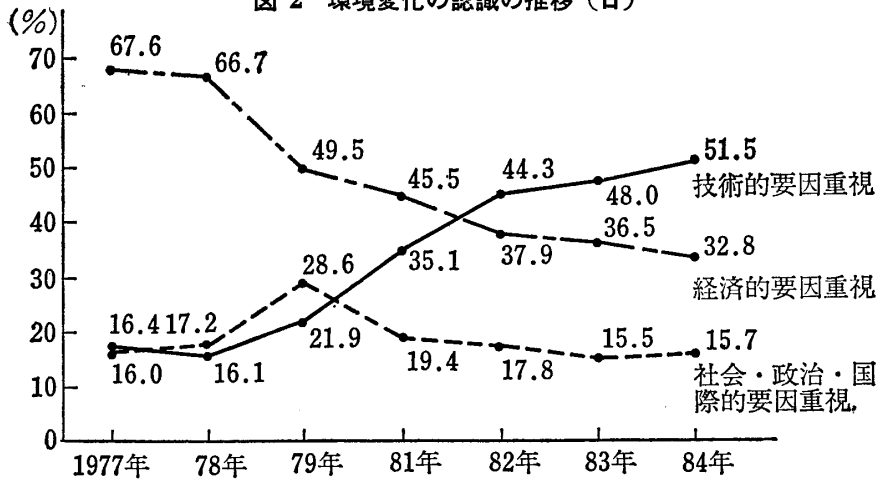
(1) 企業環境

戦略は環境と企業の目標を結びつけるものであるから、環境が違えば日本の企業と相違があるのが当然である。企業をとりまく環境は激しく変動するのが常である。しかも最近是不連続な、全くディメンジョンの異なる変化もしばしばであるから、過去の経験や確率的な考えが役に立たないことも念頭に入れておかねばならない。一方、企業の内部構造の方は規模が大きくなり成熟がすすむばすすむ程固定的になり、しばしば環境の変化にも追従できないような状態になる傾向がある。とくに企業が生産する商品・サービスが置かれている環境に受け入れられるかどうかをもっとも重大なポイントとなるので、商品の開発が最重要な企業目標となる。変動し易い環境に変動しにくい企業の内部要因を合わせる為には、予め環境の変動を予測するとともに企業の立てた目標に従って組織を動かす、ある種の企てを必要とする。この企ては戦略とよばれ、製品・サービスを中心に企業の財務・組織・人事・雇用などの全ての領域に影響するものなのである。

まず、環境が豪州の企業社会ではどのように考えられているかをみてみよう。環境の変化で、もっとも重要視されるのはどんな要因であるかを経済的要因、政治的要因、社会的要因、技術的要因それに国際的要因に分類して調査した。これについての日本の経年的変動は実に明白に1978—9年頃より、技術的要因重視が一方的に増加し1982年からは経済的要因を追い抜き過半数の企業が最重視¹²⁾して、今や「技術の時代」とよばれるほどになった。豪州では1回だけの調査であるが、圧倒的に80.5%と経済的要因が重視され、ついで技術的要因は13.4%となり、あとは非常に少い。表11のごとくこの状態は1982年以前の日本の状況と類似している。又、日本では81年以降技術的要因

12) 上掲『総合経営力指標』の60年版標語は、「技術の時代——フロンティアを求める戦略的経営」である。

図 2 環境変化の認識の推移 (日)



(出所) 通産省「総合経営力指標」60年版 p. 53

表 11 環境変化の認識

| | (豪) | (日) |
|---------|-------|-------|
| 経済的要因重視 | 80.5% | 32.8% |
| 政治的要因重視 | 2.4 | 3.2 |
| 社会的要因重視 | 1.2 | 6.7 |
| 技術的要因重視 | 13.4 | 51.5 |
| 国際的要因重視 | 2.4 | 5.8 |

表 12 環境変化の認識・日本の製造業

| カテゴリー | 1970年 | 1976年 | 1977年 | 1978年 | 1979年 | 1981年 | 1982年 | 1983年 | 1984年 |
|----------------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| | 業績 | 業績 | 業績 | 業績 | 業績 | 業績 | 業績 | 業績 | 業績 |
| 1. 経済的要因 | | | 4.895 | | | 4.833 | 4.957 | 4.669 | 4.661 |
| 2. 技術的要因 | | | 5.083 | | | *5.187 | *5.158 | *5.181 | *5.288 |
| 3. 社会・政治・国際的要因 | | | *5.317 | | | 4.773 | 4.854 | 4.955 | 4.880 |
| 4. | | | | | | | | | |
| 5. | | | | | | | | | |

表 13 環境変化の認識と企業業績

| | 収益性 | 業績 | 総合 |
|-----------|---------------|-------|--------|
| 経済的要因 | *2.567 (80.5) | 5.028 | *8.494 |
| 政治社会国際的要因 | 1.611 (6.1) | 3.949 | 6.695 |
| 技術的要因 | 2.362 (13.4) | 4.619 | 8.277 |

を重視する企業の業績が優れていて、将に「技術の時代」を裏付けているが豪州では経済的要因重視の企業の収益性が高い。この意味では豪州の製造業は1時代前の状態といえるかもしれないが、技術的要因が最重視の第2位(13.4%)にある上に、次に重視する要因を尋ねてみると、技術的要因は非常に高い関心(最重視と次に重視を合すると74.7%)を引いているから、あるいは、81年以降

の日本のように変化する徴候があるといえよう。

企業の環境変化を予測することがいかにむつかしいか一例を示しておきたい。本調査は1984—85年に実施されたものだが、豪州の次の1年間と次の3年間の経済成長率、USドルと円に比較しての為替変動、について回答をしてもらった。成長率の予測では、1985年の実際のGDPが5.7%であるのにアンケートの中位数は3—5%で、一般的にいうと弱気の人が多かったことになる。為替パリティにいたっては豪ドルの平価切下げがあって全く見当はずれとなった。何れにせよ、予測は当るものではないが、企業にとって重要なのは予測がはずれたときにどのような処置ができるかである。

表 14 豪州の年間成長率予測

| | 本年 | 3年後 (年平均) |
|---------------|------|--------------|
| 1. 5%超 | 7.4% | 0% |
| 2. 3—5% | 44.4 | 30.9 |
| 3. 3%まで | 42.0 | 60.5 |
| 4. 0成長 | 4.9 | 7.4 |
| 5. 0—マイナス2%まで | 1.2 | 1.2 |
| 6. マイナス2%以上 | 0 | 0 |
| 中位数 3—5% | | 0—3% |
| 実際のGDP 5.7% | | |

表 15 2年後の豪州ドルの為替パリティ
(対USドル, 円)

| | 対USドル | 対日本円 |
|-----------|------------|------------|
| 1. 10%高超 | 18.0% | 7.7% |
| 2. 5—10%高 | 29.5 | 6.4 |
| 3. 0—4%高 | 18.0 | 12.8 |
| 4. 変動なし | 9.0 | 24.4 |
| 5. 0—4%安 | 15.4 | 26.9 |
| 6. 5—10%安 | 9.0 | 14.1 |
| 7. 10%安超 | <u>1.3</u> | <u>7.7</u> |
| 中位数 | 0—4%高 | 変動なし |

ビジネスマンは一般的にその個性(リスクテイカーかアポイダーか)と現在置かれている環境によって強気の行動をとるか弱気になるか決まるものであるが、強気の方がリーダーシップはとり易いであろう。表16で示すとおり、強気の予測をする企業の従業員モラルは高いようである。(このことは後に示す自社の売上伸び率でもいえることである(表25))

表 16 豪ドルの為替パリティ(対円) 2年後

| | モラル | 総合 |
|----|---------------|---------------|
| 高 | <u>*3.867</u> | <u>*8.932</u> |
| 不変 | 3.500 | 7.924 |
| 安 | 3.231 | 8.179 |

(2) 企業の強み

企業の強みはどこにあるか尋ねることによって、企業の特徴を知ろうとした。企業の強みは、本来、企業外の環境にいつでも対応し得る企業内条件のことである。

もっとも多い要素としてあげられたのは、経営陣の優秀性(36.6%)と伝統ブランド(32.9%)である。それについて市場の成長性9.8%でその他はごく少い。これに対して日本では、伝統知名度は29.9%と豪州の評価とはほぼ同一であるが、製品の特性・成長性23.6%、安定した販売先21.4%

表 17 企業の強み

| | (豪) | (日) | | (豪) | (日) |
|------------|-------|-------|------------|----------|-------|
| 1. 伝統, 知名度 | 32.9% | 29.9% | 6. 安定した販売先 | 2.4% | 21.4% |
| 2. 経営陣 | 36.6 | 2.2 | 7. 市場の成長性 | 9.8製品開発力 | 15.2 |
| 3. 製品の特性 | 4.9 | 23.6 | 8. 資産内容 | 6.1 | 4.4 |
| 4. 従業員の資質 | 4.0 | 2.2 | 9. その他 | 2.4 | 1.0 |
| 5. 優秀な下請 | 0 | 0.2 | | | |

というところは全く違っている上に、製品開発力が15.2%となっている¹³⁾。日本では、戦略の要素を企業の内部ストックと環境に働きかけるものとに分類してみると、製品の特性とか安定した販売先・製品の開発力といった環境とかかわりのある要因を重視するのに対して、豪州では経営陣の優秀さ、という内部ストックをとりあげている。又、日本では製品開発力を強みとする企業の業績が優れ伝統・知名度を強みとする企業が劣っていることが77年以降、一貫して指摘されているのに反して¹⁴⁾、豪州では、経営陣の優秀さを誇る企業が最も収益性がよく、モラルも高い傾向をもっている(表18, 19)戦略的意思決定においてトップマネジメントの優秀性が重要なことは当然であるが、日本にも増してその重要性が高いのが豪州の企業である。何故ならば豪州ではマネジメントは一般従業員とは別個の存在で、日本企業ならば受けられる支持を従業員から得られないのが普通だからである。従業員は、企業に所属しているというより、むしろユニオンに所属しているといった方がよいかもしれない。

表 18 企業の強みと企業業績 (豪)

| | 成長性 | 業績 | モラル | 総合 |
|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| 1. 伝統・知名度 | 2.326 | 4.641 | 3.389 | 8.030 |
| 2. 製品の特性・成長性 | 2.061 | 4.418 | 3.250 | 7.668 |
| 3. 安定した販売先その他 | 2.595 | 5.027 | 3.375 | 8.402 |
| 4. 経営陣の優秀さ | <u>*2.792</u> | <u>5.338</u> | <u>3.650</u> | <u>*8.988</u> |

表 19 企業の強み (日本)

| カテゴリー | 1977年 | 1978年 | 1979年 | 1981年 | 1982年 | 1983年 | 1984年 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 業績 | 業績 | 業績 | 業績 | 業績 | 業績 | 業績 |
| 1. 伝統・知名度 | 4.660 | 4.731 | 4.826 | 4.718 | 4.736 | 4.679 | 4.681 |
| 2. 製品の特性・成長性 | 5.146 | 5.139 | 5.093 | 5.106 | 5.217 | 5.207 | 5.321 |
| 3. 製品開発力 | <u>*5.193</u> | <u>*5.180</u> | <u>*5.291</u> | <u>*5.356</u> | <u>*5.380</u> | <u>*5.541</u> | <u>*5.555</u> |
| 4. 安定した販売先 | 5.049 | 4.924 | 4.977 | 4.868 | 4.960 | 4.740 | 4.778 |
| 5. その他 | — | 5.006 | 5.124 | 4.892 | 5.192 | 4.872 | 4.994 |

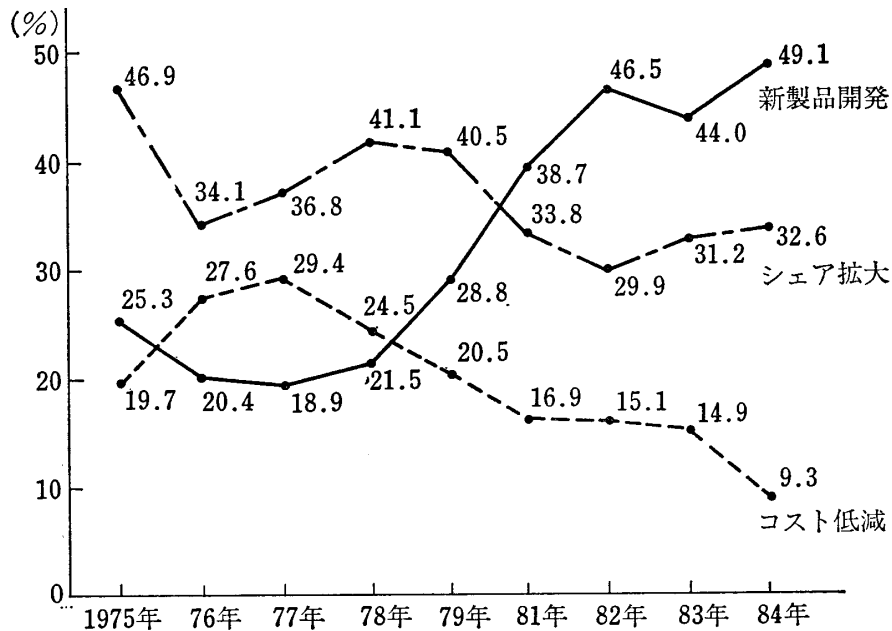
13) 豪州でのアンケート調査は当初、日本と同様に、製品開発力という項目で作成されたが、プリテストの結果、市場の成長性に変更された。

14) 上掲『総合経営力指標』p.54

(3) 企業目標

企業目標は、企業環境と内部構造とを結びつける戦略の指標となるもので、経営方針ともよばれ、企業文化やトップマネジメントの哲学と密接に結びつくものである。¹⁵⁾ 豪州の製造業における経営方針と日本のそれとを比較したものが表20である。多い順に3つあげると、マーケットシェアの拡大、新製品の開発、コスト低減であって、順番は異なるものの日本と同じである。日本の調査においてこの経営方針と経済環境との関係で解っていることは次のようである。企業外環境が高成長期には、シェア拡大目標が多く、低成長期にはコスト低減目標が多くなるが、安定成長期には新製品開発目標が急増する(図3)。

図3 最重視される経営目標の変化(日)



(出所) 通産省「総合経営力指標」60年版

表20 経営方針(最重視)の日豪比較

| | (豪) | | (日) | |
|--------------------|-----|-------|-----|-------|
| | 社数 | 割合 | 社数 | 割合 |
| 1. 新製品開発 | 12 | 14.6% | 247 | 49.1% |
| 2. マーケットシェア拡大 | 27 | 32.9 | 164 | 32.6 |
| 3. 地域社会との協調 | 1 | 1.2 | 0 | 0.0 |
| 4. 輸出・海外拠点の増強 | 6 | 7.3 | 4 | 0.8 |
| 5. 合理化・省力化によるコスト低減 | 11 | 13.4 | 47 | 9.3 |
| 6. 人員の削減 | 1 | 1.2 | 2 | 0.4 |
| 7. 従業員福祉の増大 | 2 | 2.4 | 1 | 0.2 |
| 8. 経営多角化・事業転換 | 6 | 7.3 | 27 | 5.4 |
| 9. 買収・合併 | 2 | 2.44 | 0 | 0.0 |
| 10. 消費者サービスの強化 | 5 | 6.1 | 0 | 0.0 |
| 11. 自己資本の充実 | 2 | 2.4 | 10 | 2.0 |
| 12. その他(収益性) | 7 | 8.5 | 1 | 0.2 |

15) 上掲『総合経営力指標』p. 55

又、日本においては、経済環境が高度成長期、低成長期、安定成長期のいかに拘らず、新製品開発を目標とする製造企業の業績が優れている¹⁵⁾。それは、高度成長期には改良製品によって市場思想的にシェア拡大を目指すのが、低成長期になると売上が伸びないために考え方は内向きとなり、コスト低減によって利益確保を目標とする。そして安定成長期には市場的な改良製品では競争に打勝つことができず、技術的新製品の開発が経営方針となっていく。この積極的な新製品開発目標は、企業内の上層から下層のすべての人々に創造性を発揮することを求め、能力の開発をうながすことを通じて業績の向上にも結びつくのである。

このような日本の製造業の状態を豪州と比較すると、最重視する方針を上位3つとるとき、両者とも似かよっており、マーケットシェアの拡大、新製品開発、コスト低減があげられる。ただ、日本の新製品開発に代る豪州の1位の項目はマーケットシェアの拡大で、2位、3位が新製品開発とコスト低減である。そして、その他の項に回答者が特筆したのは全て利潤であった。本質問は、具体的業務と結びつく経営方針を問うているのだが、その他の項に8.5%の回答が集まり、かつその全部が利潤と加筆している。日本のトップマネジメントは所有から離脱して、企業そのものの維持・成長を目指すことができるのに対して、西欧の株式会社は株主の利益極大又は将来利益の現在価値の極大を目標にするのがトップに課せられた使命である¹⁶⁾。豪州では、このように株主の収益性をはっきり認識している企業の業績が優れており、コスト低減目標の企業が劣っている(表21)。

表 21 重視する企業目標と業績との関係(豪)

| | 収益性 | 業績 | 総合 |
|----------------|--------|--------|--------|
| 1. 製品開発 | 2.386 | 4.866 | 8.631 |
| 2. マーケットシェアの拡大 | 2.469 | 4.845 | 8.019 |
| 3. コスト低減 | 1.989 | 4.348 | 7.848 |
| 4. 利潤 | *2.993 | *5.459 | *8.959 |

経営方針に基く戦略は経営計画を通じてなされる。そこで長期計画の策定比率を調査した。豪州では82.9%の企業がこれを策定している。又、計画策定の前提となる環境が激変したときのコンティンジェンシープランも51.9%の企業が策定して日本の製造業に比較して著しく高い(表22)。

表 22 長期経営計画, コンティンジェンシープランニングの策定

| | (豪) | | | | (日) | | | |
|------------|------|-------|------------|-------|------|-------|------------|-------|
| | 長期計画 | | コンティンジェンシー | | 長期計画 | | コンティンジェンシー | |
| 1. 策定している | 68社 | 82.9% | 39社 | 52.3% | 367社 | 72.7% | 140社 | 27.7% |
| 2. 策定していない | 14 | 17.1 | 37 | 48.7 | 138 | 27.3 | 365 | 72.3 |

15) 上掲『総合経営力指標』p. 56

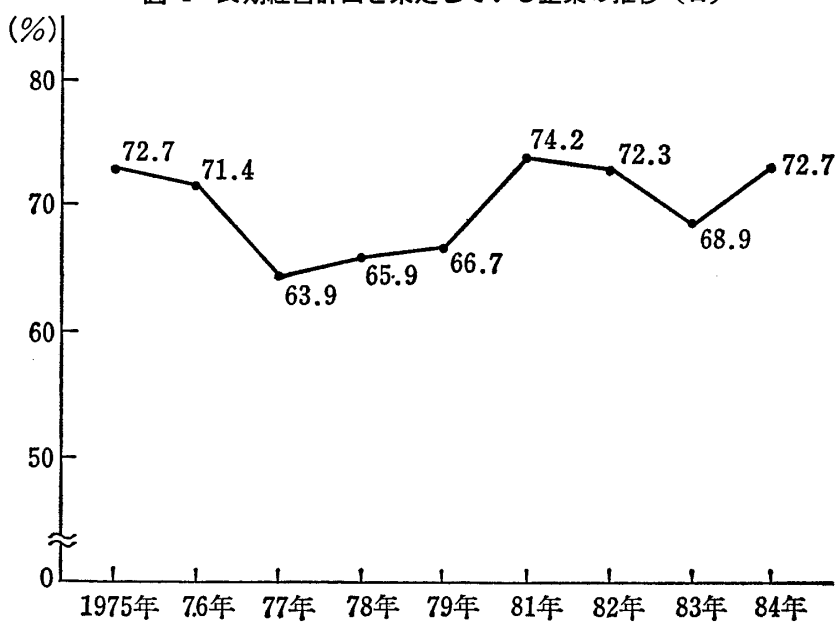
16) 河野豊弘『企業戦略』1984, p. 55

長期計画について日本の製造業でいえることは、まず、図4でみるごとく、低成長期には策定率が低く、高度成長期には比較的高いことである。又、成長の高低に拘らず、表24に示されるとおり、一貫して長期計画を策定している企業の方が策定していない企業より業績がよい。とくに低成長期、その後が続く安定成長期のような、比較的計画を立てにくい時期に計画策定に努める企業の業績が優れていることが特筆される。豪州企業の長期計画策定の割合、及びコンティンジェンシープランニングの策定率が日本に較べて高い理由は、日本企業の長期計画には3年を単位とするところがし予算が入っていて予算執行との関係に注意を払わねばならないこと、したがって計画は策定しにくい一方、予算を土台にしているから外部環境との対応はよい故、不測事態に対応するためのコン

表 23 重視する企業目標

| | (豪) | | (日) | |
|--------------------|-----|-------|------|-------|
| | 社数 | 割合 | 社数 | 割合 |
| 1. 新製品開発 | 12社 | 14.6% | 247社 | 49.1% |
| 2. マーケットシェア拡大 | 27 | 32.9 | 164 | 32.6 |
| 3. 地域社会との協調 | 1 | 1.2 | 0 | 0.0 |
| 4. 輸出・海外拠点の増強 | 6 | 7.3 | 4 | 0.8 |
| 5. 合理化・省力化によるコスト低減 | 11 | 13.4 | 47 | 9.3 |
| 6. 人員の削減 | 1 | 1.2 | 2 | 0.4 |
| 7. 従業員福祉 | 2 | 2.4 | 1 | 0.2 |
| 8. 製品・市場の多角化 | 6 | 7.3 | } 27 | 5.4 |
| 9. 合併・買収 | 2 | 2.44 | | |
| 10. 消費者サービスの強化 | 5 | 6.1 | 0 | 0.0 |
| 11. 自己資本の充実 | 2 | 2.4 | 10 | 2.0 |
| 12. その他(利潤など) | 7 | 8.5 | 1 | 0.2 |

図 4 長期経営計画を策定している企業の推移 (日)



(出所) 通産省『企業経営力指標』60年度版 p.66

表 24 長期経営計画の策定と企業業績・柔軟性（日）

| カテゴリー | 1975年 | 1976年 | 1977年 | 1978年 | 1979年 | 1981年 | 1982年 | 1983年 | 1984年 |
|------------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|
| | 業績 | 業績 | 業績 | 業績 | 業績 | 業績 | 業績 | 業績 | 業績 |
| 1. 策定している | 2.829 | 5.013 | *5.107 | *5.072 | *5.078 | 4.972 | *5.113 | *5.070 | 5.073 |
| 2. 策定していない | 2.867 | 4.921 | 4.791 | 4.720 | 4.867 | 4.872 | 4.804 | 4.714 | 4.868 |

（出所）通産省「企業経営力指標」60年度版 p.66

ティンジェンシープランニングの必要性の方は少いことが考えられる。豪州企業における計画策定率と企業業績との関連をみると、日本と同様に長期計画をもつ企業の業績が相対的に優れている。不確実で激しく変化する環境の下では、企業の将来の進むべき方向を明確にしようとするのが企業業績に貢献するであろう。

この長期計画の基本にある売上高の伸び率についても質問した。回答は3年間平均で楽観的にみて13.5%、悲観的にみて5.6%である。次年度1年だけみると12.1%である。50%をこえる超高度成長を予定する会社が3社あった。

表 25 次年度売上目標（豪）

| | | | | | |
|------------|-----|-------|-----------|----|------|
| 1. (-6)~2% | 14社 | 17.1% | 6. 33~40 | 2社 | 2.4% |
| 2. 3~9 | 21 | 25.6 | 7. 41~47 | 0 | 0.0 |
| 3. 10~17 | 31 | 37.8 | 8. 48~55 | 0 | 0.0 |
| 4. 18~24 | 6 | 7.3 | 9. 56~62 | 2 | 2.4 |
| 5. 25~32 | 5 | 6.1 | 10. 63~70 | 1 | 1.2 |

平均12.7%という数値は日本の12.7%と同一である。業務をうまく回転させる為には環境のいかんにかかわらず、この程度の成長を必要とするのであろう。

業績・モラルとの関係で売上成長目標をみると、大きい方が従業員モラルは高く、業績も相対的に高い。豪州でも勢いがよい方が従業員モラルを高からしめるのであろう。

表 26 売上成長目標と業績（豪）

| | 業績 | モラル | 総合 |
|------------|-------|--------|--------|
| 1. (-6)~9% | 4.814 | 3.211 | 8.024 |
| 2. 9~17 | 4.583 | 3.333 | 7.916 |
| 3. 18以上 | 5.106 | *4.077 | *9.183 |

(4) 海外戦略, 多角化戦略, 研究開発

日本の企業においては、成長の必要性は諸外国にくらべるとき、ことさらに大きい。原則として従業員は終身雇用であって餓首されることが無いから、いきおい雇用機会を与えるべく輸出をした

り多角化したりして業務の拡大を計らねばならないからである。

海外戦略は大別すると輸出と海外生産拠点投資に分類されるが、その輸出は自社に依存するものと自社が担当する場合に分けられる。そして、この順序、つまり商社・代理店経由の輸出、自社の営業所・販売子会社による輸出、海外生産拠点の順に発展していくものと考えられる。

表27をみると、われわれの調査集団に関する限り、豪州の方が海外戦略は発展段階が高いようである。海外生産拠点を作ることを重点とする企業が34.6%に達している、日本の25.9%に比較すると相当高い。逆に日本は商社経由の輸出が42.9%と豪州の32.1%に対比して高い。経年変化をみると、石油危機以降、輸出型から生産拠点型へ6%ほどシフトして、そのまま安定して現行の状態に至っている。豪州の製造業の海外戦略が、生産拠点型の比率でも、それと海外販売子会社の合計、つまり直接投資型の比率でも、いずれも日本よりは進んだ段階にある如く見えるのは少々意外であるが、国際競争力に乏しく国内で関税、輸入割当、ローカルコンテンツで保護されているとはいっても、基本的に狭隘な国内市場しかない豪州では海外戦略思考をもつのは当然のことであろう。

業績との関連をみよう。日本では海外戦略の発展段階、つまり海外戦略なし、商社経由の輸出、子会社による輸出、生産拠点の順にしたいに業績がよくなっている。しかも殆どこの10年間統計的に有意であるのに対して¹⁷⁾、豪州では成長性指標では日本と同様に海外生産拠点型が優れているが、第2位は海外戦略をもたない国内型であり、業績面で見ると、この国内型が相対的に勝っているのである。再び国内市場の狭隘さが問題になろう、日本でも経営多角化せず本業専門で経営できる企業の業績が優れていることがあるが、これは主力製品の国内市場の広さに左右される。これと同

表 27 海外戦略

| | (豪) | | (日) | |
|-------------------|-----|-------|-----|-------|
| | 社数 | 比率 | 社数 | 比率 |
| 1. 海外戦略なし | 12社 | 15.4% | 58社 | 11.6% |
| 2. 商社・代理店経由輸出型 | 25 | 32.1 | 215 | 42.9 |
| 3. 自社営業所・子会社経由輸出型 | 14 | 18.0 | 98 | 19.6 |
| 4. 海外生産拠点投資型 | 27 | 34.6 | 130 | 25.9 |

表 28 輸出・海外戦略と企業業績

| | (豪) | | (日) |
|-----------------|---------------|--------------|---------------|
| | 成長性 | 業績 | 業績 |
| 1. 海外戦略なし | 2.511 | <u>5.361</u> | 4.660 |
| 2. 商社・代理店経由、輸出型 | 2.335 | 4.780 | 4.705 |
| 3. 自社子会社経由、輸出型 | 2.186 | 4.368 | 5.335 |
| 4. 海外生産拠点投資型 | <u>*2.606</u> | 5.132 | <u>*5.462</u> |

17) 上掲『総合経営力指標』p. 61

18) 上掲『総合経営力指標』p. 59

表 29 経営多角化・事業転換の方向

| | (豪) | | (日) | |
|-------------|-----|-------|----------------------|------------|
| 1. 従来市場で多角化 | 52社 | 63.4% | 1. 販売市場と関連ある分野へ | 125社 24.9% |
| 2. 新市場へ移転 | 12 | 14.6 | 2. イメージブランドを利用できる分野へ | 62 12.3 |
| 3. 垂直的多角化 | 7 | 8.5 | 3. 原料, 二次部門へ | 20 4.0 |
| 4. 多角化せず | 11 | 13.4 | 4. 無関連の新分野へ | 235 46.7 |
| | | | 5. 多角化せず | 61 12.1 |

様に、狭隘だとされる豪州市場でも十分に海外戦略なしのまま営業できる製品をもっている企業は、業績が比較的良いのであろう。日本では外需に依存した海外拠点作りが、豪州では内需の大きさが重要となっている。

経営多角化もまた海外戦略と同一基盤で論ずることができる。本業の主力製品がいきづまった時には、改良製品、ついで新製品を開発することによって新たな需要を生み出す必要があり、更には事業の転換をはかることさえ考えねばならない。かような対応によって、企業は市場構造の変化、技術革新といった環境変化についていかれるのである。豪州でも日本でも、多角化・事業転換を全く行なわない企業は13.4%、12.1%と少ない。両国の質問が少々ずれている為に直接の比較は不可避であるが、豪州が伝統的市場で多角化しようとしているのに対して、日本では従来市場・生産物と無関連の新分野へ進出する傾向がある。無関連の分野へ進出するという意味で日本の方が積極的であるとみることができるが、他社に先がけてやるか(先発型)、追随するか(追随型)をみると、両国の企業とも先発型が大多数ではあるが、豪州のそれの方が83.4%で、日本の65.3%と比較してより積極的であるといえるから、日本企業の積極性は従来市場ばかりか無関連の分野にまで拡大する多角化の方向に示され、豪州のそれは先発を心がける多角化の早さに示されている。

研究開発は、新製品分野であれ、多角化・事業転換であれ、新分野に進出する基礎となるものであるが、その効果を高めるためには経営者がどのように関与するかが重要である。1.経営者はリーダーシップと支持を積極的に示す(積極型) 2.他のスペシャリストに権限を移譲する(権限移譲型) 3.ある程度の指導性を発揮する(中間型)の3カテゴリーでみると、日本で圧倒的に多いのは中間型で、約60%がこれである。一方、豪州では例のごとく経営者の積極的姿勢が示され積極関与型が67.9%にもなっている。

表 30 研究開発に対する経営者の方針

| | (豪) | | (日) | |
|----------|-----|-------|------|-------|
| 1. 積極関与型 | 55社 | 67.9% | 157社 | 31.2% |
| 2. 中間関与型 | 16 | 19.8 | 295 | 58.5 |
| 3. 権限委譲型 | 10 | 12.4 | 52 | 10.3 |

又、このような経営者の研究開発に関する方針と業績との関係をみると、日本では積極関与型が業績・モラルともに優れていた。¹⁹⁾これはトップが積極的に研究開発に参画し、自ら責任をもって目標を設定する場合は、技術者・研究者の視野の狭さを補い、研究開発が経営戦略の中に明確に位置づけられるからであろう。しかもトップが参画することによってリスクの高い研究開発にも思い切って取組めるため、創造的な態度が促進され、そのような姿勢が従業員の活力となりモラルの向上にも貢献しているものと考えられる。豪州でも同様の傾向があってトップが積極関与型の企業の業績・モラルは相対的に高い。しばしば西欧型の企業では専門家の助言による研究開発が研究者の創造性・モラルを向上させるといわれているが、豪州でみるかぎり必ずしもそうでなく日本と同じ傾向にあるのは興味深い。経営者はやはり研究開発の目標設定に積極的に関与すべきである。

表 31 研究開発に対する経営者の方針と業績

| | (豪) | | | (日) | |
|-----------|--------|-------|-------|--------|--------|
| | 成長 | 業績 | モラル | 業績 | モラル |
| 1. 積極的関与型 | *2.512 | 5.056 | 3.605 | *5.353 | *3.598 |
| 2. 中間的関与型 | 2.351 | 4.635 | 3.222 | 4.893 | 3.253 |
| 3. 権限移譲型 | 2.130 | 4.512 | 3.100 | 4.704 | 3.106 |

(5) 利益の分配

利益をどのように分配するかは、企業目標の設定と同様、企業文化であると共にトップマネジメントの哲学でもある。アメリカ型の企業では株主、西独では労働組合、日本では消費者の利害が最重視されるという各国電力会社の調査がある。²⁰⁾豪州についての調査は寡聞にして知らない。

実に明解な回答をえた。利益の分配に際して最重視されるのは、豪州では株主配当、ついで利益留保、日本では利益留保、ついで株主配当である。日本では利益留保が、豪州では株主への配当が、圧倒的に多い事が予想されていたが日本の利益留保77.3%はその通りであったのに対し、豪州

表 32 利益の分配（最重視）

| | (豪) | | (日) | |
|---------------|-----|-------|-----|-------|
| | 社数 | 割合 | 社数 | 割合 |
| 1. 株主への配当 | 49社 | 62.8% | 37社 | 11.5% |
| 2. 利益留保 | 22 | 28.2 | 249 | 77.3 |
| 3. 従業員福祉 | 1 | 1.3 | 10 | 3.1 |
| 4. コミュニティへの貢献 | 0 | 0.0 | 15 | 4.7 |
| 5. 公害防止 | 0 | 0.0 | 5 | 1.6 |
| 6. 製品価格引下 | 0 | 0.0 | 6 | 1.8 |

19) 上掲『総合経営力指標』p.62

20) 人間能力開発センター1981調査

表 33 利益分配と業績

| | (豪) | | (日) |
|-----------|--------|-------|--------|
| | 成長性 | 業績 | 業績 |
| 1. 株主への配当 | 2.370 | 4.854 | *4.790 |
| 2. 利益留保 | *2.671 | 5.092 | 4.663 |
| 3. その他 | 2.341 | 5.018 | 4.643 |

の配当は62.8%に留まった。しかし豪州は基本的には英米式の株主重視の企業であることが確認できた。ただし業績で見ると、もっとも優れているのは利益留保型企業である。

業績と対比してみると、豪州では利益留保型企業が、日本では株主への配当型企業がもっともよい。これは重視する比率の単純集計の数値とは異なっている。豪州ではまず配当を優先するがなおも利益留保ができるのは高業績企業であり、日本ではまず利益留保が優先し、余裕があるとき配当重視となる。したがって統計上は、豪州では利益留保重視の企業の業績がよく、日本では配当重視の企業の業績が優れていることになる。豪州企業は株主を重視する西欧型の株式会社のタイプに属していると解ったが、その中において利益留保を重視する企業の業績がよいことは記憶されてよい。

おわりに

豪州における製造業のトップマネジメントについて、構造、社長、環境、企業の強み、目標、海外戦略、多角化、研究開発および利益の分配に関して、日本との比較に留意しながらその特徴の実証研究を行なったが、豪州企業の中でこれらの項目に共通して流れる主題は、株主重視の潮流である。

豪州のトップマネジメント構造は意思決定機関たる株主を代表する取締役会と、執行機関である管理者委員会に分離され、かつ両機関にまたがる社長など数名の人がいる「英国型」である。したがって日本のように意思決定者と執行者が兼任することは少いから、取締役は意思決定を行ない原則として外部役員で、管理者委員会の構成員であるマネージャーは内部の執行責任者である。いずれも6名位で構成している。

社長は日本にくらべても内部登用ないし移籍した専門家型が多く、若くして就任し長期間勤続している。そのリーダーシップの取方をみると、日本の「民主主義」型であるのに対して、豪州では社長中心型で強いリーダーシップをもつ企業の業績が優れている。

意思決定に際して考慮される企業環境について最重視されるのは、経済的要因である。これは日本の1980年以前の状況に似ていて、その後日本の業績のよい企業が技術的要因を最重視するに至ったことと対比される。又、意思決定の時に考慮される企業の強みについては、日豪の間に明白な差

が存在する。日本企業が製品の特性をもって企業の強みとするのに対して、豪州は経営陣の優秀さを挙げている点である。豪州、日本ともトップマネジメントの重要性は変わらないが、豪州で特に重視される理由は、ミドルマネジメントないし一般従業員とトップとの間に大きな階層差が存在し、経営陣が独立的に政策決定をせねばならないからである。

企業目標をやや具体的な戦略と結びつけて考えるとき、豪州でも日本でも新製品開発、マーケットシェアの拡大、コスト低減の3つに集中している。ただ首位は日本の新製品開発に対し豪州ではシェア拡大である。これは日本の1980年以前の状況に酷似しているといつてよい。又、目標は利潤であると特記した企業の業績が優れている点は記録に値する。

海外戦略の多角化は、豪州の第2次産業でも熱心に試みられているといつてよいが、日本のそれが無関連の新分野へも進出するのに対して、豪州では他社に先がけて進出する早さに留意しているところが違っている。

利益の分配には再び株主重視の姿勢が豪州企業に存在する。株主配当が最重視されるとする企業は6割をこえていて、日本の利益留保重視と強い対称をなしている。ただし業績がよいのは豪州で利益留保型、日本で配当型である。第2義的な目標も達成できるほど高業績なのであろう。

豪州の企業は株主の力が強く反映したトップマネジメント構造をもつとともに、企業の目標、戦略もそのトップが強いリーダーシップをとって株主の利益を第一に考える傾向があり、利益分配も配当金を優先するという特色があつて、日本企業の“企業それ自体”の維持発展や長期的思考に基づく目標・戦略とは著しい対比をなしている。