

## 豪州企業の日本進出戦略

——インタビューサーベイメモ——

清水 聡  
鳥居 宏史  
高松 正昭  
神田 良

### 1. はじめに

われわれの問題意識は、外資系企業が活動する際の経営戦略を構築することである。このためには、数量的なアンケート調査と同時に、<sup>(1)</sup>個別企業のインタビュー調査も必要であろう。本調査報告書のメインは、グローバル化が進んでいると思われるオーストラリア企業に対するインタビューサーベイである。<sup>(2)</sup>すなわち、まず、政府機関としての Austrade の意義・役割を確認した<sup>(3)</sup>上で、日本との関係が比較的深い豪州企業への直接インタビューの紹介をする（インタビューは2005年3月14日から16日にかけて実施した）。最後に、オーストラリアとのビジネスに熱心な一日本企業のインタビューメモを補充する（インタビューは、Austrade 福岡領事館での打ち合わせもかねて、2004年11月1日から2日にかけて実施した）。

### 2. Austrade<sup>(4)</sup>

Austrade（オーストラリア貿易促進庁）とはオーストラリア貿易省の一部であり、トレードポリシーと実務の2つが業務となっている機関である。貿易省の出先機関という点、日本ではJETROを連想するだろうが、JETROと決定的に異なる点は、情報を提供するだけでなくセールスマン的なことまで担当する点である。つまり、お金のやり取りのない商社と考えてよいであろう。但し、日本の商品をオーストラリアに売るという活動はしない。あくまでもオーストラリアの商品を別の国に売り込むのが仕事である。

オーストラリア企業が貿易する場合、英語圏が相手だと助けを借りなくても自分たちで参入できるため、Austradeの活動はアジア地域が40%を占めている。特に、ここ数年は中国に最も力を入れている。現在10支店ほど中国にはあり、Austradeのアジア統括オフィスも昨年東京から上海に移っている。しかし現時点ではオーストラリアの貿易相手国としては日本が一位でアメリカの約1.5倍あり、依然として大事なマーケットであることには違いない。

Austradeが本格的に日本に力を入れたのは1992年のことであり、この年、東京、大阪以外に

札幌、仙台、名古屋、そして福岡と4つ支店を出した。福岡は2000年に総領事館に格上げされたが、業務としては Austrade の仕事が9割を占めている。現在、今後2年間に取引できる企業数を2倍にすることを目標に活動しているところである。

業務としては、オーストラリア国内で日本市場に商品売り込みたい企業を探し、日本企業で商品を購入したい企業とマッチングするのが主たるものである。そのため、絶えず日本の企業でオーストラリアと取引したい顧客を開拓しておく必要がある。オーストラリア国内はさすがに Austrade だけでは探しにくいので、各州単位でそれ専門の業者と提携し、企業を探している。また新たに輸出したい企業に対しては、プロモーション費の半額負担、コンサルタントフィー20時間まで無料（通常は1時間190オーストラリアドル）、といった援助も行なっている。

福岡の Austrade の場合、顧客数が東京、大阪に比べて圧倒的に少なく、そこが活動としてはシビアであるが、地元密着という意味では上手くいっている。現在、扱っている商品カテゴリーは主として4つである。

1つめは食品関連。これは原材料から加工食品までバラエティーに富んでいる。具体的には小麦、ブティックワイン、セミドライトマト、伊勢えびなどである。日本市場の食品のスペック、特に味わいに対するニーズがスーパーのバイヤーで高いため、なかなか大変である。ここでのポイントは、複雑な流通経路を回避できるように手助けすることである。

2つめは建築資材。床材（ジャラ材）という、ウッドデッキに利用する木材や、敷レンガが人気である。これらは使っていくほど風合いが出るもので、木や土が違うため、日本製では出せない。日本製よりも高くてもかなり売れている。これらは日本の複雑な流通経路に乗せることなく地元の工務店がオーストラリアから直接仕入れても構わない商品であり、そこがポイントである。

3つめはサービス産業、特に語学留学と専門教育とを合わせたもの。領事館という肩書きはこの業務を行なう上では有効であり、説明会などは盛況である。現在福岡 Austrade の稼ぎ頭になっている。

4つめはハイテク関連、特にバイオとIT関連。バイオ、IT、サービス業はオーストラリア政府の重要領域になっている。日本では遺伝子組み換えマウスの輸出が伸びている。ただ、IT関連に関して言えば、日本語は英語と異なり2バイト処理のため、相当優れたソフトでなければ導入が難しいという実態がある。

その他、福岡独自の取り組みとしては、領事館内にインキュベーションオフィスを持っている。現在は車えびの養殖業者、マカダミアナッツの業者、それにオージービーフの業者が利用している。オーストラリアでも大きな企業は日本の総合商社の助けを借りて輸出していればいいが、オーストラリアの場合、自分で会社を立ち上げるのがステータスのため、中小企業が非常に多い。これらやる気のある中小企業の商品を日本に紹介するには、Austrade が手助けすることが大事である。

今までの経験から、オーストラリアのビジネスマンは日本に対して非常に好意的である。日本のビジネスマンを非常に高く評価しており、他の欧米諸国とは異なり、日本人をオープンに見て

いる。日本人と同様、人の繋がりがビジネスにおいても大事であり、アメリカ人よりもビジネスライクではない。また、中国市場は政治的に不安定で難しいというイメージを未だに持っており、日本市場の方がいいと感じている。反面、競争が少ない市場で育っているため、大きなビジネスはみなアメリカにやられてしまい、日本市場に上手く参入できても、日本の競争には耐えられないことも多い。

オーストラリアの強みは、安全・安心であろう。特に食については検疫基準が非常に厳しいため、日本に導入する際の基準の面でメリットは大きい。また国が安定しており原材料が豊富なのも安定供給につながる。さらにオーストラリア国内でとれる産物を利用した加工製品は価格競争力が高い。例えばアルミ製の高速艇である。日本では4艘導入しているが、アルミの原料のボーキサイトもそれを加工する電力も非常に安く入手できるので、価格競争力が高い。これなどは本場に小さな造船所で建造されている。

日本市場で成功するのは、まず日本の企業とのマッチング、つまりニーズにあっているものを市場に持ってきた場合が挙げられる。但し、これは100のうちの3程度。非常に少ない。次に価格以外の訴求ポイントがないとこれまた難しい。社長の資質としては、ビジョンがありガッツがある人が率いているところは成功しやすい。輸出企業の心構えのあるオーナー社長に多い。これは日本の企業でも同じであり万国共通の法則といえそうである。

### 3 . KRONOS FINE FOODS

#### 会社概要

KRONOS FINE FOODS Pty Ltd は1958年に創業されたチョコレート会社である（本社：シドニー）。1977年に最初の大規模工場が完成し、2002年に3500m<sup>2</sup>の最新工場が竣工した。チョコレートの製造を中心事業としたファミリー企業で、現在従業員は50名ほどである。売上高の約65%が日本との取引であり（約25%が中国、ドイツが約10%）、そのため日本市場は非常に重要な位置づけにある。フルタイムの従業員で日本語を話すスタッフは一人おり、その他、パートタイマーとして何人か日本語を話すスタッフがいる。われわれのインタビューは、George N.Voulgaropoulos 氏（肩書きは Managing Director）に対して行なわれた。

#### インタビューメモ

オーストラリアは、チョコの原材料であるカカオマス、カカオバター以外のもの、つまり砂糖、牛乳、レクチン、バニラ、各種ナッツ類、すべて自国で生産できるので、チョコレートの製造には実は非常に向いている国である。

日本との取引は24年前にスタートした。最初はお土産ビジネスである。すなわち、お土産用のカタログからスタートした。コアラチョコレートといえばわかってもらえると思う。JTB 大阪とコンタクトしたのが1981年で、以後近畿日本ツーリスト、日本旅行などとも取引がある。彼らと

の取引は非常に楽だった。何故なら、スタッフが英語を話せたからである。仲介には Austrade が入ってくれた。オーストラリア企業が海外企業とコンタクトをする際、Austrade を通すのが最初のステップだと考えている。コアラキング (Koala King) という商品名に変更したのは1983年である。以後、そのブランドで展開し、1989年まではそれで上手くいった。

転機が来たのは1989年である。昭和天皇の崩御により、旅行者の数が激減しお土産ビジネスが上手くいかなくなってきた。そこで日本国内の市場を注目することにした。使った商社は旧ニチメンである。彼らが我々の製品をモロゾフに卸し、メリーやタカギなどに広がっていった。PBとしての展開で、直接スーパーに卸したわけではない。1990年代はこのやり方が、お土産カタログ同様に伸びていった。

日本との取引で感じるのは、人間的つながりの重要性である。JTB とは今でもオーストラリア第1位の取引量を誇っている。その時に築いた人間関係を大事にした結果である。その一方、商社を通した取引も行なっている。モロゾフの社長とは人間的な関係を築いているが、取引は商社を通して行っている。これは主として財政的な問題からきており、人間関係だけで行なうと売上が上下してしまうことがあり、これが社内的に理解されないため、そういう場合は、人間関係は人間関係、取引は取引と割り切る必要があるため、そうしている。そうは言っても日本のビジネスでは人間関係が非常に重要であるため、祖父 (= 創業者) や父 (= Nicholas G. Voulgaropoulos : CEO) の作った人間関係をさらに拡大しようと今は考えている。

他のマーケットと日本の比較であるが、ドイツとは19年、中国とは11年の取引がある。今年からは米国との取引もスタートさせた。ドイツはグローサリーチェーンのカタログでの販売である。本当はパーソナルな人間関係を重視した取引をしたいのだが、工場環境問題やパッケージなどの政府からの規制が厳しく、これがコストを押し上げるため、競争力が落ちてしまうのが問題である。

中国は現在、上海に直営店を持っており、これから先、お土産ビジネスとして重要になってくるのではないかと考えている。中国政府は西洋化を政策的に行ないたい意向があるため、導入に積極的だが、中国でビジネスを行なう際は、多くのネットワークが既に存在しており、外資でもってそのまま入るのは難しいマーケットである。複雑性は日本に似ているがその実態はかなり異なる。一度決まったことを何度も何度もネゴシエーションしていく傾向があり、これはかなり厄介である。それでも中国にこだわるのはなんと言ってもその人口にある。上海だけで約2000万人の人口があり、これだけでオーストラリア全体の人口より多いからである。

日本とのビジネスで重要なのは長期的な関係とロイヤルティである。よいサービス、よい製品を作れば顧客との関係が続くのがいい。弊社は、よい製品開発が出来るのが強みである。現在、有名なシェフのレシピを加え作ることによって製品を改良している。有名シェフ (石鍋、高木など) とはノウハウなどのディスカッションのため毎シーズン日本に出かけている。日本では今までの西洋的 (アメリカ的) なビジネスは通用しない。将来のニーズ、規制、パッケージ、素材などを話し合っていかなければダメである。顧客の声を聞くというのがビジネスの基本である。この姿勢はど

の国でも通じることであるが、価格志向のところもあれば政府の規制が強いところもあり、国によって対策は異なる。弊社にとって、これら日本人有名シェフと共同開発しているというのは、技術力を高めるだけでなく、広告にもなって非常にいいと考えている。例えば、日本でカカオマス、カカオバターといえばガーナが主流だが、これら有名パティシェは、キューバ、トリニダード、マダガスカルなど、非常に生産量の少ないカカオを使いたがる。これらは自分たちの技術力を高めるのに非常に役立っている。またそのため、価格も高い水準で維持することが可能で、我々としては非常にいい関係が構築されていると考えている。

## 4 . INSTATE

### 会社概要

INSTATE Pty Ltd が現在行なっている業務は2つある。一つはワインの輸出に関することであり、もう一つはコンサルティング業務である。後者は、オーストラリア企業の海外進出と、海外企業のオーストラリア参入についての指導である。われわれのインタビューは、Dennis Gastin 氏（肩書きは Managing Director）に対して行なわれた。

### インタビューメモ

INSTATE 社は、ワインの輸出業務とコンサルティング業務を行なっている。コンサルティング業務では、オーストラリア企業の海外進出と、海外企業のオーストラリア参入について指導しているので、JETRO と同じような業務をしていると考えてもらえばいい。

オーストラリア企業にとって日本市場は非常に重要である。特にオイルショックの後、日本の経済にかけりが見えたときより、そのことはよく考えるようになってきた。以前、政府のチーフエコノミストをやっていた。大きな企業の場合、日本の総合商社を通すので対応できた。しかしオーストラリアの中小企業の場合、そのようなわけにはいかない。特に東京中心の戦略については疑問を持っていた。1997年、自著「A New Japan」の中で、東京以外の地域について紹介した。丁度その時期に、Austrade ができ、仙台、名古屋、福岡など地方の支店も開設された。

民間だけではなく政府も日本との取引に力を入れるのは、日本が第二の経済大国であるからである。1950年以降のオーストラリアの貿易相手国として、日本が一番多い（今は中国も伸びており、輸入ベースでは第2位になっているが）。日本との仕事で注意すべきことはコミュニケーションの問題である。スタイルが決定的に異なり、日本人はずっと静かにしており、しかも意思決定まで時間がかかってしまう。日本とのビジネスでは、リレーションシップが非常に重要なのだが、それを理解するのが非常に難しい。急いでおいていざという時、「待てがかかる」などは日常でおこる。これに対して韓国は直接的で1回の交渉でだいたい終わってしまう。また検査や消費者の目が厳しいことも日本の特徴である。あるチョコレートメーカーでは、日本向けではねられた商品を自国マーケット向けに利用しているほどである。

自分がコンサルタントとして、日本に進出する企業にアドバイスは以下のとおりである。

まず小さいリサーチをすること。文化が違うのだから。例えば日本では3～4の会議を一度に行なうことはまずない。そういうこともリサーチからわかってくる。とにかく契約する前に相手と話すことを教える。直ぐ結果を求めると失敗することもアドバイスとして大事である。農産物の場合は、農林水産省等の政府の仕組みなどを知らせることも大事である。同じ商品でもバルクならOKだが小ロットだとダメ、といった、おおよそオーストラリア人には考えられないようなことがしょっちゅう生じる。

ただ、ここ50年間における日本とオーストラリア間のハードワークが功を奏し、最近では日本との取引のリスクは下がってきている。中国はこれに対して参入が間もないことがあって、上手くいっていない。日本とのバリアを下げるには、スポーツでも旅行でも、文化的にもっと開かれればいいのではないかと考えている。それと政府がより貿易に力を入れていくことも大事である。

## 5 . ARNOTT'S BISCUITS

### 会社概要

ARNOTT'S BISCUITS Ltd は、もともと1965年創業のオーストラリアの代表的なビスケットメーカーであったが、米国のキャンベルスープ社による M&A により、現在は、キャンベルスープ社の一ディビジョンである。すなわち、ARNOTT'S は、インドから日本までと、太平洋上の島々をそのテリトリーとしているキャンベルスープ社のアジア・パシフィック部門である。オーストラリア国内が一番大きなマーケットである。われわれがインタビューしたのは、Matthew McKenziesie 氏（肩書きは、Regional Business Manager for Japan）である。

### インタビューメモ

ARNOTT'S の事業ではオーストラリアが一番大きなマーケットであるが、インドネシアでも30%のシェアを持つ。日本には現在 Tim Tam というチョコレートと Tiny Teddy というビスケットを出している。3年前にクラッカーを日本に導入したが上手くいかず、いまはその2商品だけである。チャンネルはソニープラザなどのユニークなチャンネルに限定されている。日本の消費者にはサイズのちよっと大きすぎるようで、アジア全体で僅か3%しかシェアを取れていない国向けに、わざわざ独自製品を製作するのはコストの面で適切ではないため、そうなっている。ただ将来的には日本固有のものを作りたいとは考えている。

日本のマーケットの特性は4つあると考えている。

1番目は小売りである。量を売りたいければコンビニエンスストアはポテンシャルがあっているが、4週間という短い期間で結果を残さねばならず、リスクが大きい。オーストラリアの場合は一度取引が始まれば、少なくとも3ヶ月は置いてもらえるので、この違いは大きい。

2番目は人である。これは消費者だけではなく中間業者に対しても言えることだが、高品質で

ローコストを求めてくる。オーストラリア企業にとっては非常に難しい問題である。

3番目は材料である。材料の安全性について非常に日本政府の規制が厳しく、それに合わせて投資をしていくのが、非常にリスクである。また流通が複雑なことも問題で、最終的な小売りになかなかとどり着かない。そのため、日本は非常に複雑で難しい市場と捉えている。

ただ日本についてのリサーチによれば、非常にポテンシャルのある企業という調査結果があがっている。今のままでは難しいが。同じキャンベルスープグループの、GODIVAが日本で成功を収めているが、そのやり方が一つ参考になると思っている。

他の国との比較で感じることは、やはり質の追求が非常に強い、ということである。インドネシア、中国、韓国、フィリピンでは商品の返品率は3%程度だが、日本ではパッケージにちょっと傷がついた、印刷が不良であるといったことでクレームがつき、返品率は70%にも及ぶ。コスト削減を狙っているのに、これではダメだ。

将来の日本のマーケットだが、マクロレベルでは日本市場は大きく変化している。まず経済状態が非常によくない。この状況では、本社がウォルマートと強い関係を持っているので、それを利用するのも手ではないかと思っている。そうすると流通システムが変化し、我々にとって有利になるのではと期待もしている。

## 6 . Austrade Sydney<sup>(5)</sup>

オーストラリア企業の日本との取引の現状をみると、日本企業のネットワークに乗って売っているのが一番多い。つまり日本のパートナーに多く依存しているわけで、オーストラリア最大の輸出業者は伊藤忠や丸紅などの商社である。ただ中小企業の場合はそうはいかない。Austradeの役割は、オーストラリアの製品を日本のニーズに合わせて日本に送る機会を与えること、日本のバイヤーとマッチングさせることであり、これは日本のJETROの反対の役割ということである。

日本のマーケットは相対的にみて非常にいいマーケットである。まず日本には大きな経済力がある。アメリカでよく見られる支払いにおける問題も少ない。しかし、言葉と文化の面で理解が難しい。外から入っていく場合の流通システムの複雑性も問題である。また日本製品に対する日本人の高いロイヤルティ性向、競争の激しさ、質に対する要求水準の高さなども困難な問題であり、そのためどうしても日本の流通や代理店を使うことになってしまう。ただビジネス・リレーションが一度築かれれば、その先は比較的スムーズである。サービス（旅行）、農産物などはそれが上手いきき伸びている。そのため、日本はタフなビジネスであることには変りはないが、魅力あるマーケットである。

日本に参入したがっている企業に対して行なうアドバイスは主として3つである。一つは日本のリクエストを用心深く聞くことである。ウォンツを正確に把握できないと、質にうるさい国だけに失敗する。それにオーストラリアはアメリカのようなビックプレーではないので、自分のや

りかたを、他の人に押し付けることはできないためである。2つめはサプライ・デリバリーの保障をすることである。日本は時間厳守のため、これが保障できなければ参入は難しい。3つめはこれらと関連するが通訳をしっかりやることである。文化的な問題、特に本音と建前を理解するのは1回では難しい。このようなアドバイスの甲斐あって、日本での成功率は高い。今まではどうしても英語で話せる地域、つまりニュージーランドや香港、パプアニューギニアなどが中心だったが、日本の順位はあがりつつある。

古い世代のオーストラリア人の中には、第2次世界大戦のことで反日感情を持っている人たちもいるが、今の若い人には少ない。それが証拠に、第2語学で日本語を選択する学生が増えている。若い人で日本のことを学んだ人が増え、人的移動が活発になると、ビジネス・リレーションもよりよくなると期待している。

これからの日本市場では、ここ10年来の不況が非常に問題である。日本との関係がモタモタしているうちに、中国との取引が非常に伸びている。毎年10%以上の伸びで、アジアのヘッドクォーターを東京から上海へ、という動きがよく見られる。中国は人口の伸び方も日本以上であり、今後ノースアジアで力を持ってくるだろう。20年後には米国並みになるのではないか。しかし日本と仕事をするのはいろいろな面でオーストラリアにとってプラスであり、関係は維持していきたい。オーストラリアの自然を評価した旅行産業はいまはいいが、もう少し農産物について関係が強化されるといいと思う。

## 7 . Beautiful Life

### 会社概要

Beautiful Life社は、日本人向けに、日本の旅行社ではなかなか作れないような、個人旅行の提案を行なっている会社である（本社：シドニー）。われわれのインタビューは、Kiyoy Yamamoto氏（肩書きは Managing Director）に対して行なわれた。

### インタビューメモ

Beautiful Life社は、日本人向けに、日本の旅行社ではなかなか作れないような、個人旅行の提案を15年ほど前から、ここシドニーに腰を落ち着けて行なっている。今ではメジャーになったフレーザー島なども、自分が自然を守りたいという考えから発掘した場所のひとつである。

オーストラリアに住んでビジネスをやって、日本との違いを感じることはいくつかある。

まずオーストラリア人で、先のことを考えて仕事をする人は非常に少ない。そのため、優秀な人の定着率は下がってしまう。現在オーストラリア人のスタッフは3名いるが、スタッフには日本的な、やりがいを提示してモチベーションを高めてもらうようにしている。特に客の反応は楽しいということをつかせる努力をしている。そのために、仕事を任せ、失敗したら自分が責任を取るという形でやらせている。ここへ来て、はじめて仕事の楽しさを知ったというオースト



リア人も多い。

日本とのビジネスで感じるのは口コミが非常に大きいということ。あいつに任せれば大丈夫だという信頼関係ができれば、仕事はいくらでも入ってくる。こちらに来た人をフォローすることで新たな仕事がどんどん入ってくる。

オーストラリアと日本の関係で感じることは、日本の文化がだいぶオーストラリアの生活の中で、普通の事として取り入れられてきたなということである。寿司屋などでも、ものめずらしいからというのではなく、美味しいからということで、普通に食生活に取り入れられてきている。また日本人のヘアカッターは腕がいいということから予約が取れないような状態にもなっている。オーストラリア人は他のアジア人とは日本人は違うと考えているようである。日本人の感覚を理解できるオーストラリア人が増えているように思う。

将来的なビジネスとしては、日本人にオーストラリアを紹介するだけではなく、オーストラリア人を日本に連れて行きたいと考えている。日本は普通のこととなってきたからである。

## 8. おわりに

われわれが実施した、今回の豪州企業インタビュー調査からは、さまざまな仮説に関する多くの示唆を得ることができた。オーストラリア企業で、特に日本との関係を重視する企業は、人的関係を重視する傾向が強い。また、政府の経済政策にも敏感である。面積の割に人口の少ないオーストラリアにとって、連邦政府や州政府の政策のみならず、Austradeのような政府機関による指導は、経済活動の活性化にとって必要なのであろう。今後は、こうした仮説を定立して、すでに実施した郵送法による質問調査データを解析するとともに、さらに事例研究を進めて、外資系企業の経営戦略に関する新たな理論を構築していく予定である。

## 補 論

本調査報告書の趣旨からは多少外れるが、オーストラリアビジネスに熱心である、成和商事の永倉三郎氏とのインタビューメモを以下に紹介しよう。

成和商事とオーストラリアの関係は、九州電力の社長をしていた永倉氏の父が経済ミッションの団長として、シドニー郊外のカウラ市にある収容所の跡地に、墓を作ったときにさかのぼる。

カウラ市は戦中に収容所があったところで、そこに収監されていた日本人捕虜が大量に脱走し悲壮な結果に終わった歴史があり、そこに日豪友好の証として墓を立てた。現在は公園も造られ、永倉基金を作り、福岡のPRをしている。このカウラ市にはラグビーチームがあり、九州電力もラグビーチームを持っていたことから交流試合をするなどして人的交流をしていた。そのため、九州電力が購入しているウランの納入が遅れそうになったときも、その人的交流のおかげで遅れずに済み助かったという。

この例からわかるように、オーストラリアとのビジネスで大事なものは人的交流である。現在の福岡とオーストラリアの交流は日豪協会を通じた留学生の受け入れなどである。これはこれで大事であり、例えばクイーンズランドの音楽学校を福岡の音楽関連の中・高を紹介することで、日本で音楽家になる道を示すなど成果は出ている。しかし、そこの会長に九州電力の人がならないため、どうしても文化的交流に終わってしまい、経済的な関係に結びつかないのが大きな問題である。明太子のふくやの社長が、ノルウェーからたらこを輸入している関係で、日本ノルウェー協会の会長をしているように、九州電力はウランを大量にオーストラリアから輸入しているの、是非会長になって欲しいと考えている。九電は九州では非常に力のある企業であり、ここが日豪協会と関連してくれれば、福岡の行政も動けるわけで、そこが福岡とオーストラリアのビジネスが発展するには不可欠と考えている。

成和商事がかかわったビジネスでいくつか例がある。福岡は海があるので、海外では確立しているヨットクラブを持ち込もうとした。従来の日本にはないクラブで、企業がお金を出すような形の、クローズドのものを考えていた。シドニーにあるヨットクラブを福岡にもってこようと考えたが、日本に持ってくる際には、クローズドのものはダメと言われた。また、オーストラリアの都市計画の会社を福岡に導入しようとした際、福岡の都市計画はナンセンスであるという指摘も受けた。行政と経済が上手くマッチングしていないことがよくわかる例である。

その他、オーストラリア企業と仕事をしていく上で大事なものはスピードである。オーストラリア企業は中小企業が多いので意思決定が早い。日本では遅すぎる。例えば九州電力が利用している電柱などはオーストラリアに持っていけば非常にいいと思うのだが、トップに伺わないと意思決定ができない体制なので難しい。また、一括して持ってきてそのルートから直接売るようにしないと、相手は中小企業でパイが小さいので上手くいかない。その点、Austradeのような活動はオーストラリア企業が日本でやっていくには大事である。この活動は企業がメインでやってはいけない。企業では担当者が変わると人的交流が潰れてしまうから。最初の議論に戻るが、人的交流はオーストラリアの場合非常に大事である。

#### 注：

- 1 量的なアンケート調査に関しては、以下の論文を参照されたい。鳥居宏史・高松正昭・神田良・清水聰「外資系企業の日本市場への対応」『研究所年報』（明治学院大学産業経済研究所）第21号，2004年12月，pp.11-25。
- 2 トヨタ自動車と三菱自動車のオーストラリアでのインタビューを含めた、オーストラリア市場での自動車業界分析は、以下の報告書を参照されたい。「オーストラリアの自動車産業」『研究所年報』（明治学院大学産業経済研究所），第20号，2003年12月，pp.33-44。
- 3 Austrade 福岡領事館，主席商務官 宮園康司氏には、オーストラリアの個別企業とのインタビューのセッティングやアレンジで非常にお世話になると同時に、多くの助言をいただいた。ここにあらためてお礼を申し上げる。
- 4 本節の内容は、上記 Austrade の宮園氏とインタビューメモにしたがっている。
- 5 インタビュー対象者は、Lloyd Downey 氏である。