

オーストラリア進出日本企業のインタビューサーベイ

清水 聡
高松 正昭
鳥居 宏史
神田 良

前年、2004年度は、日本に進出しているオーストラリア企業にインタビューを行った。そこから、日本市場の特殊性が明らかにされた。2005年度はオーストラリアに進出している日本企業に焦点を当ててインタビューした。バブル時にはかなりの進出企業のいたオーストラリアだが、現在は最盛期の7割程度に落ち込んでいる。その中で残っている企業は何をしているのか、何処がオーストラリア市場の魅力なのか、を探るのが大きな目的である。

調査に協力していただいたのは、損保ジャパン、KDDI オーストラリア、中田不動産、JETRO シドニー、それに JETRO メルボルンである。前回2003年度は製造業を中心にインタビュー調査を行ったため、今回はサービス系企業に焦点を当てた。このうち、JETRO メルボルンのインタビューは2006年3月に行われたが、それ以外のインタビュー調査は2005年の11月に行った。

損保ジャパン 社長 谷口 哲郎氏

損保ジャパンは旧安田火災と日産火災が合併して2002年7月1日にできた。そもそもオーストラリアで営業していたのは旧安田火災。その目的は2つあり、一つは日系企業に日本にいた時と同質のサービスをすることであり、もう一つはそれをしながらも現地で利益を出すことである。前者に関しては、海外での保険にお世話になった経験が、日本の営業活動にきわめて大きな役割を果たすためであり、日本で他社と契約していてもこちらでよい経験をすれば、日本の契約も変わる可能性が非常に高い。後者は、利益を出さないと営業免許が停止になるためであり、存在するには利益を出していく必要がある。そのため、基本的には日本での営業活動のために、日本企業や駐在員が多くいる国には進出するというのが基本的スタンスで、ローカルには手を出さないでいる。ローカルは短期的には利益が出るが、リスクのとり方が難しく長期的には利益が出るかどうかは疑問。これは損保ジャパンに限ったことではなく、今まで日本の多くの保険会社がこの形式で海外展開をしている。

ただ最近では保険業界でもこの考え方は変化している。たとえば三井住友保険は、アジアに進出していたヨーロッパの保険会社アビバの、アジア部門だけ買収し、ローカルのお客様も取ろうとしている。ローカルに進出して問題のないところに出ている。損保ジャパンでも、現在現地法

人が25社、支店が54社。現地法人の方が支店よりもビジネスの範囲が広がる。中国では日本の保険会社としてはじめて現地法人という形で進出している。言えることは、アジアに目を向けているということ。ヨーロッパ・アメリカはテロやアスベスト、ハリケーンなどがあり、更に賠償責任の考え方が強いので、リスクが大きい。

オーストラリアのマーケットは一言で言うと欧米型のマーケットであり完全自由競争。護送船団方式で守られてきた日本のマーケットとは異なる。まず全般的なことを説明すると、2001年に当時業界2位だった HIH という保険会社が、ずさんな経理のため破綻して以降、APRA（オーストラリア金融監督庁）が厳しい保険ルールを決め、2002年7月よりそのルールを適応してきている。全保険会社に保険営業免許の再交付をした結果、150社ほどあった保険会社は減少し、現在では100数社になっている。具体的には、保険会社の提示しているストラテジーどおりやっているのかを会計士がチェックしていて、その会計事務所が APRA に報告を出す、そういう仕組みになっている。ストラテジーどおりできていないと判断されると、再提出させられる。この場合、支店も現地法人も同じチェックを受ける。年々ガイドラインは厳しくなる傾向にあり、今、ステージ2の保険ルールが作られつつある。再保険やディスクロージャーの問題がこれには含まれている。

日本の保険会社では現在5社がオーストラリアに進出している。このうち東京海上は運営をすべて自社で行っており、三井住友、あいおいが提携・自社半々、損保ジャパンと日本興和が提携方式をとっている。どのやり方がいいかどうかは各社それぞれだが、東京海上では30数名、三井住友・あいおいでは20数名、それぞれスタッフがいるのに対して損保ジャパンは8名。コストの面では非常に有利である。

実際の提携はヨーロッパの大手保険会社 Allianz のファシリティを用いることで行っている。進出当初提携していた会社が Allianz に買収されたため、そうになっている。具体的には5人のスタッフと1人の契約社員が Allianz から専属でこちらに来ており、損保ジャパン側からは永住権を持つ現地採用の日本人2人と社長の私となっている。8人は、マネージャー、会計、事故処理、データ入力、アンダーライティング（保険料決定）、お客様開拓、サービス、総合判断する社長、とそれぞれ役割が決まっており、それでカバーできない領域を Allianz にお願いしている。コストのメリットは先ほど述べたが、それ以外に Allianz の行う、金融庁の対策会議に出られたりするものも大きい。自社ですべての情報を収集するには限界があるので、提携の意義は大きいと思う。

こちらでの保険の販売だが、基本的に日本のような代理店方式ではなく、ブローカー方式。ブローカーが潜在顧客にアプローチして、アプローチされた潜在顧客が入札などでブローカーの紹介した保険会社の中から決める。保険会社が直接潜在顧客と結びつかないところが特徴である。そうすると価格が非常に重要になるが、利益が出なければオーストラリアで営業する意義がなくなるため、そこまでリスクをとって値下げはしない。コンサル業務も含むことで、そこをアピールして利益を確保しようとしている。日系企業との間でもそうっており、そこが日本での販

売と一番異なることである。

ここでの保険の商売は、どうしても日系企業の利益に関連してくる。2004年はほとんどの日系企業で利益が出ていたが、今年はそうでもない。特に家電部門では韓国メーカーの追い上げが厳しい。自動車メーカーだけは調子がよく、今年は史上初の100万台の売上を達成しそうな勢いである。このため保険業界は値下げ競争になっており、日系企業だけをターゲットとしていたのでは限界がある。日系企業は、石炭、石油、電力などの分野でオーストラリアにかなりの投資をしているが、全体でみるとその投資規模は世界の中で第7位に過ぎない。日系企業が盛んに投資をしている石炭・石油・電力部門は1回の事故で支払われる保険金額が莫大になるため、基本的には受けない仕事なので、これらの調子がよくても損保ジャパンにとっていい仕事とは言えない。

日本企業は確かにオーストラリアから減っている。商工会議所に登録している企業数も2002年には180社だったのが今は150社。不動産で撤退しているのが多い。日本人会が750名、在留邦人が50,000人（うち永住者半数）、駐在が数千人。その規模なので、そろそろ日本人だけを相手にするビジネスは曲がり角に来ていると思われる。

日本企業が相手のため、営業も日本本社が大事。ワールドプログラム（世界どこでも同じ保険）を提案している。この際もブローカーが日本の本社に掛け合ったりしている。ワールドプログラムだと規模のメリットも提案できる。オーストラリアのマーケットはローカルを相手にしていないため、損保ジャパンからみればその規模は微々たるものだが、規模ではなくケアがどれだけできるかが、日本での保険ビジネスに関係してくるわけで、その意味では安定的な関係を作れるなら非常に大事なマーケットといえる。

他の国との比較だが、東南アジアはシンガポールを除いて保険は発展途上。津波の際も保険が付いていないのがほとんどだった。シンガポールはオーストラリアとロンドンを眺めて保険をつくっている。保険業務のやり方はオーストラリアと似ている。ただ賠償責任や訴訟率、オーストラリアは非常に高くこれは欧米と似ている。

オーストラリアは2010年までGDPは2～3%伸びると予測されている。賃金は物価上昇率＋1%は平均でいくので、その意味では国民の消費意欲は高く、また国民一人当たりの赤字は世界一。豊かなのでこれが成り立つ。注目されるビジネスとしては先にあげた資源以外に植林。排出国取引が出来れば面白い。ただこれも資源系ビジネスのため山火事などのリスクが大きく保険はやりにくい。あと食品も可能性が高い。

JETRO シドニー局長 稲本昇氏 次長 浜野京氏

JETROの仕事は日本企業のその国への進出のサポートである。日豪で経済の枠について話し合いが2003年に行われ、貿易の自由化の研究をその中でしている。JETROという立場でオーストラリアに進出した日系企業について、その研究で出てきた問題点を挙げると3つになる。

一つは労務の問題。この国では定年がない。そのため解雇が非常に難しく、それをしっかりや

るには勤務評定を常に行い、年間の決められた賃金上昇率より低い査定を数年続ける、などをしないと納得されない。こちらの企業ではエバリュエーションを月1回、全方位で行い、その問題をクリアするようにしているが、日系企業はそのようなシステムを採用していないところも多い。またそのセクションが必要なくなったという理由で人を解雇することも出来るが、その場合はそのセクションが廃止されて2年間は同じセクションで人を雇うことが出来ない、などの決まりがある。そのためこちらでの操業が長い企業ほどこの問題に直面することになる。この問題が大きいのは、本社がそのような慣習を理解できないこと。特に欧米は解雇が当たり前という風潮が日本本社にはあるため、それを理解してもらえないことの悩みも大きい。これは業種を超えて見られる問題である。

2つ目の問題は、租税の協定が出来ていないこと。移転価格、所得の課税など、細かいところでいろいろ問題が出てきている。雇用とも関連するが5年働くと年金を支払わなければならないという問題もある。

3つ目はスタンプ・デューティー。不動産や車などに課税されるもので、州ごとに異なるばかりでなく、その情報がほとんどない。そのため操業を始めてから驚くほど税金が高いといったことがしばしば生じる。

税金の関係では相続税がない反面、累進課税が高く、65,000ドルを超えた部分については47%の税金、それに1.5%のメディケアが加わり、実質半分は持っていかれてしまう。前の労働党政権の影響もあり、賃金水準が高くなっているのも問題点である。

コストの観点では、オリンピック以降シドニーのオフィス価格の上昇が激しいため、倉庫などがどんどん郊外に移転してしまっている。また部品など輸入に頼っているため高くなり、流通コストも国土が広大なため高い。

日系企業は最盛期の7割程度にオーストラリア進出企業数はなっているため、日本人相手にしたスモールビジネスはかなり苦境に立たされている。メルボルンは工業地域のためまだ商工会議所に登録している企業数は80前後で推移し変わらないが、シドニーは商業活動のため、商工会議所登録企業数は最盛期200社ほどいたのが今は130社程度。そのため、今、まだオーストラリアに残っている企業は利益の出ている企業であり、問題点を挙げることは個々の企業固有の問題はあるが、JETROのような立場ではなかなか難しいのではないと思われる。

現在も残っている企業の多くは資源に絡んでいる企業。ある商社は、その商社の年間利益3,000億円うちの1,000億円をこのオーストラリアで稼ぎ出している。将来展望としても資源に絡んでいれば儲かるのではないか。その他、食品加工、自動車などは可能性が高いと思われる。

この国のメリットは住環境。治安や気候、日本との時差も問題なく、その意味では気持ちよく仕事出来る。これは日本から社員を派遣している企業にとって重要なメリットといえるのではないだろうか。

他の国との比較、フランスに長らく駐在した関係で言えば、フランスはマーケットの参入は難しいがひとたび参入してしまうと、国を挙げてサポートしてくれている体制が整っている。特に

雇用を維持しているところは保護の対象になるのがいい。この点はオーストラリアより優れていると思う。アメリカ企業はドライで、採算が合わないとなるとすぐ撤退してしまうが、日本企業にはそれが少ないのも優遇された理由だと思う。

JETRO シドニーについて言えば、公的機関の縮小目標（年間10%）が政府から出されており、それに合わせて削減する方向にある。JETRO は日本企業の進出を手助けするのがその目的であるため、オーストラリアで170社程度なのに対して、大連だけで3000社進出している中国にどうしてもシフトしていく傾向にある。JETRO オーストラリアの人もアジアにシフトしている。新聞社が既にそうしているように、シンガポールと合わせてオーストラリアをみていく、そういうスタイルに将来的にはなる可能性がある。

オーストラリア自体の今後を考えると、GDP は鉄鉱石、石炭、天然ガスがあるため大丈夫と思われるが、オーストラリアのマーケットで考えると石油と水が大きな問題になると考える。石油の自給率は現在70%だが積算によれば2025年には24%まで下がると言われている。水も毎年夏になると不足するような事態が生じているが、今後も海外からの移民で人口が増えるように問題である。京都議定書の批准をしていないため排出間取引ができないが、それが出来るようになると環境のいいオーストラリアには有利な条件になるのではないか。林業などの可能性も増えるだろう。

KDDI 社長 小田 幸也氏

KDDI が事務所をシドニーに開設したのは1974年。単なる現地事務所であり、日本のお客様の電話のサービスサポートが始まりだった。それが1999年に国際専用回線のサービスを始め、合わせて国内国際電話サービスをスタートした。そして2000年からはシステムインテグレーションサービスを開始。企業向けの場合は、ルーターなどの設備、LAN、サーバー、PCなどをワンストップで提供するサービスが求められてきたことへの対応である。同時に2000年には東京ネットというインターネットサービス会社と資本提携し（現在は買収し、ブランドだけ残る）、インターネットにも対応できるようになっている。現在スタッフの数は14名。東京からが3人で社長以外の2人はエンジニアである。残り11名はローカル採用で、うち4名が日本人以外の陣容。エンジニアは広範囲の仕事内容のためかなり大変である。

わが社のポイントは2つ。一つは、国際国内電話・インターネット・企業向けサービス・PCやルーターなどの販売保守、といった通信にかかわるニーズにすべて応えられるということと、売上の3/4が日系企業からということである。残りの1/4は中国・韓国系。国際電話が売りだったのでオーストラリア以外の企業になってしまう。ビジネスの伸びとしては、インターネットとシステムは数十%だが電話は5%程度。電話サービスは成熟で、価格競争も激しく伸びていない。電話は価格とパッケージが大事だが、わが社は携帯電話をやっていないのでそこが厳しい。

これに対してインターネットやシステムには障害が少ない。工程管理のプロセス、特に期日を

守ることがこの国では出来ていないので、そこが強み。オペレーション後の対応を迅速に行うのも大事である。電話はローカルだがネットワークはワールドワイドの話になる。ローカルでサポートできるかというのが非常に大事だからである。実際には国際ネットワークは本社で決まることが多いので、これは本社向けの営業で行う。それ以外のサービスはローカルの範疇になる。わが社に限ればローカルの割合がシステムで7割ある。何故ローカルが取れるのかというと、日系企業の場合、この地域は販社が多いためである。販社は工場と違いネットワークが大きくなくても大丈夫。そのため国際ネットワークである必要がないことも多く、ローカライズできる。

東南アジアなどに進出した場合は、生産基地のためネットワークが大きい必要がある。またローカルに対する信用も低いため、必然的に日本本社を攻めることが大事になる。しかしオーストラリアは一応先進国であるため、その程度のネットワークならローカルでも大丈夫、日系である必要はない、ということになる。これがローカルをとりやすい理由にもなっている。ネットワーク系は一度とるとずっと続いていくビジネスであるため、工程管理は非常に大事。一回入るとシステムなので囲い込むことができる。

そのため新規顧客をローカルでとっていくことが大事になるわけだが、日系企業に対してでも上記のような状況であるためブランドは全く効かない。どのようなソリューションを提案できるかが大事になってきている。幸いにも当社はオーストラリア企業に比べてシステムインテグレーターの力はあると思う。そのような力のある社員がローカルを教育しているので、インテグレーターの技術力は高い。また通信サービスを加えたインテグレーターの力、即ち価格・ネットワークの品質・スピードは高い。そこが売りである。

オーストラリア経済は伸びているが日系企業は伸びているわけではないので、パイの食い合いになっている。パイを伸ばすには日系企業以外にアプローチする方法もあるが、今KDDIがとっている戦略は一人のお客様の取扱量を増やすこと。つまり周辺機器の導入をしていただくことである。具体的にはセキュリティを今は重視している。セキュリティには外部進入を防ぐファイヤーウォールだけではなく、内部から外部への流出を防ぐことが大事で、今はこちらに注力している。具体的にはプリントアウト、ハードディスクやメディアへのコピーなどの権限を管理するシステムであり、社内手続きを簡略化できるメリットがある。電話も音声のIP化が出来れば普通のLANで対応できるようになり飛躍的なコスト削減に繋がるはずだが、こちらは日本に比べて電話料金が安いので、企業間のものは進まない。同様に国際通信料金は競争が激しい。スカイプなどの参入もあって厳しい。

当社にとってシドニーの位置づけだが、売上は正直ものすごく小さい。しかし各企業の国際イントラを面として捉えるサービスを展開していく上ではシドニーははずすことが出来ない。なぜならネットワークを世界規模で本社が考えた場合、メンテナンスの必要がどうしても生じてくる。その際大都市に支店があるということのメリットは大きい。シドニーに支店がなければ、本社でネットワークがとれないことも多いはずであり、これが一番のミッションである。ローカルでのビジネスも本社にフィードバックできれば日本側のビジネスにも繋がる。また欧米のお客様を取

っていく上でも、英語圏のシドニーに支店があることは重要である。

オーストラリアのマーケットを他の国と比べた場合、国土が広い割にそのマーケットが小さいため、コストがかかるのが大変である。システムを考えた場合はメルボルンなどにも拠点があった方が望ましいが、実際にはできない。マーケット自体は飛躍的に伸びるとは思わない。インドやロシアとは違う。既に先進国である。ただIP・インターネットは遅れているので、伸ばしていけるはずである。ただこの分野は技術・サービスの進歩が早く競争が激しいのでコストがすぐ下がってしまう。社員の能力を高めていくことが一番大事になってくる。限られた人数でそれをサポートせねばならないことが非常に苦しい。ただ治安や気候、日本との時差などの面で非常に恵まれているため、日本から派遣された社員の仕事量はものすごく多くても、日本本社からはあまり同情されない。それだけ住環境は恵まれていると思う。

中田不動産 中田隆夫氏 中田みさ氏

中田不動産は日本向けではなく、シドニーを中心にやっている企業である。従業員は家族3名、中国人セールスマネージャー、中国人アカウンタント、中国人セールスマン各1名、日本人女性2名、合わせて8名で、日本人の営業はあと1～2名欠員の状況である。

こちらで創業したのは1986年。その前は日本の飲料系外資系企業で資材購入8年、人事を7年やっていた。入社当時は大量採用の時代で、人事にいたときにはその大量採用にひずみが見えてきてしまった。そのためこのままではただのサラリーマンで終わると思ったこと、子供の教育、家族の幸せなどを考えた場合、海外で暮らすということもいいのではないかと、妻も海外生活を積極的に支持したこと、などから、早期退職制度を適応し40歳で辞めた。

ただ海外生活をするといっても、日本と同じかそれ以上となると、アメリカ、カナダ、イギリス、NZなど限られる。その中で治安・環境・文化・教育などを考えるとオーストラリアがいいと思った。ただVISAをとるにはそれなりの理由が必要で、しっかりしたプレゼンが必要である。自分は飲料関係の仕事を長らくしていたので、その関係で書類を作成し提出し、VISAをとった。ただVISAをとるべき仕事と実際の仕事は合致しなくてもいいと思っていた。

オーストラリアにきて最初の一年は何がいいのか模索をしていた。その中で考えたのは飲食と不動産。飲食は、日本食は健康食というので目があるのではと思った。不動産はなによりも設備投資がいらないのが魅力だった。当時こちらの預金金利が16.5%。そうすると設備投資するのに資金調達するには最低でも20%はかかる。それ以上の利益を上げられるビジネスは何か考えたとき、リスクをとるよりも不動産ということで不動産にした。自分たちが住む家を探した時の経験から、日本的な決めの細かい対応をすれば勝ち目があるのではないかと思ったのも関係している。

オーストラリアでも不動産鑑定士の資格を得るのは厳しいので、ライセンスを持った社員を雇うという形で運営している。日本人社会があれば絶対必要なインフラが不動産。バブルのときは世界的な不動産会社に日本人が雇われていたが、駐在員のための不動産に徹したのがよかった。

駐在員のための不動産という意味では競合が少なかったのも幸いした。もっともバブルのときは特定の日本の大手投資家に肩入れしすぎて失敗し、最初からやり直すような辛酸もなめた。現在行っているのは賃貸管理と売買の斡旋。売買よりも賃貸の方のウェートが高い。賃貸物件は高級なものを350件程度扱っている。この350件のうちの60%は中国人のオーナー。オーナーの出身国によって不動産の考え方が180度異なり、これに合わせるのが大変である。

駐在員と親しくなると個人的な繋がりからビジネスが伸びていく。オフィスもその関係で対応するようになってきた。最近ではローカル化も進み、先日もローカルの不動産業として賞をとった。日本人社会だけを相手にしているうちは楽だったがそれでは拡大しない。ローカルに伸ばしていることを評価されたわけで非常に嬉しいことである。日本人的な仕事をするのが評価されていると信じている。

こちらで成功している企業家、日本人からスタートしてオーストラリアの企業家にインタビュー調査を行っているが、やってみてわかることは不動産が一番面白いということ。相続税がないので若者もゼロからスタートしているわけではなく、フローはすべて使い切ってしまう。それだけ不動産に対するウェートは高いわけだ。

オーストラリアマーケットの将来だが、まずオーストラリアという国を考えた場合、元気なアジアにあるヨーロッパ社会、治安のよさ、資源の多い国、健全な人口増加、といった点から、国単位で見たら非常に問題の少ない国である。その意味では人もお金の面でも集まりやすいと思う。

不動産に関して言えば、オリンピックの前から上昇し始め、オリンピック以降2003年半ばぐらいまで上昇していた。オーストラリア政府は持ち家だけに援助するという政策に変更したため、落ち着いた。それでも2002年から03年までは21.4%、03年から04年までは12.9%上昇している。今はそれより10%ほど下がっているが、依然として高い水準であることには変わりない。

今後中国の伸びで、超大金持ちがたくさん生まれると考えている。ただ中国という国、体制的には不安定なので資産を動かそうとするわけで、そういう人が間違いなくオーストラリアに来て不動産投資すると考えられる。その面では不動産は堅調で、中国人は親戚などを頼ることから、弊社の供給面は安定してあると思われる。

需要の面、即ち日本人のオーストラリア進出だが、リタイア後の海外生活などのセミナーにはものすごい数の日本人が参加する。その意味では追い風。ただセミナーから実行となるとすぐ減ってしまう。永住ビザではなくロングステイでもそのような現状。ただ海外に行きたいと考えている日本人は多いわけで、クチコミなどで広がると考えている。

中国人と同様、日本人ももっと投資するのがいいのではとも考えている。日本でも不動産投資、いろいろあるが借主の権利が強いので、予定利回りがどうしても低く設定せざるを得ず、こちらで見ていると非常に甘い。外国人投資家が不動産を購入する際には、確かに規制がある。不動産は投資物件としての意味合いもあるが、現地に住んでいる人にとってはインフラであり、その意味での規制である。細かくはいろいろあるが、原則として中古物件の購入は難しい。新規物件の場合は半分まで外国人でも購入可能。商業物件はインフラになりにくいため50ミリオンまでは大

丈夫である。

日本人でこちらに来ている人も有能な人が増えている。その意味ではもう少し投資がふえると考えている。

JETRO メルボルン支局長 大槻正通氏

日本企業の状況を示す前に、オーストラリア経済の特徴として3つのことが考えられる。1番目は外の顔と内の顔を持つということ。外の顔とは貿易のことであり、大半が第一次産品から成り立っていると言うこと。従って貿易構造は発展途上国的である。違うところは、単一の産物に依存しているわけではない、ということである。内の顔とは、GDP 構成比の80%が第3次産業であり、貿易の中心である一次産品に占める割合は、僅か数パーセントしかないこと。オーストラリアの国土は広いが住める場所が限られているため、都市化が進んでいる。そのため、サービス産業が、通常なら第2次産業が発展する前に発展してしまった。その結果、第3次産業の割合が極めて高いという、いびつな構造になっている。

2番目の特徴は、資本が不足していて、外資支配度が非常に高いということ。例えばクルマに関して言えば、現地生産しているのはホールデン、フォード、トヨタ、三菱の4社だが、いずれも外資である。食品加工でもジュースのベリーはフィリピンのサンミゲルの子会社である。外資がこのように多くなったのは、関税障壁が高かったため。オーストラリアは過去の戦争や不況の経験から、そのような状況になるとモノが入ってこないことを学んだ。そのため、自国内にあらゆる業種の製造業をつくった。それを保護するために関税を高くし、結果として輸入ではなく現地法人を作ることを外資が選ぶようになった。但し、関税が高いと、国際競争力がつかない。そこで1982年以降、労働党が政権をとると関税率を下げる方向に進み、その結果力のない外資は輸入に切り替えたため、撤退していった。日産自動車もその例である。外資はブランド力、マーケティング力、新製品開発力で強いが、R&D 率は、オーストラリアにおいては僅か1%。オーストラリアで R&D を行っても仕方がないという機運が強い。そのため、R&D を外資がやる場合には政府が援助する体制をとっている。トヨタのデザインセンターがここにあるのもその理由が大きいと考える。このように補助金を上手く利用しているのが外資と言える。

3番目の特徴は、マーケットの寡占化が進んでいること。どの市場でも、上位2、3社で全体の60%のマーケットをとり、残りを多くの中小で分けると言う構造になっている。このため価格の下方硬直性が高く、なかなか安くならない。また設備投資をするよりも M&A で大きくなった方が得、という考え方も根強く、そのため設備投資が少ない。

その他、オーストラリアのマーケットの特徴としては、一見平等だが階層社会であることも大事。郵便番号を聞けば所得水準がわかるほど。階層は出身の高校やどのクラブに属しているかできまり、その階層が社会を支配している。スーパーも同じチェーン店でも地域によって価格差をつけ、所得層に応じて店の名前を使い分けたりなどしている。コネ社会なので、そのコネで会社

間の取引が決まることも多く、そういう人を置いておくことが大事になっている。トップ企業の取締役では、他の会社の取締役を勤めるなどの兼業もざら。マネージャークラス以上にはクルマを企業が与える習慣があるが、いい会社はいい階層の人が多く属しており、相続税がないことも合わせて、いい人はずっとよくいられる社会になっている。

最近、その動きも少しずつ変化していることは確かだ。外資が多いため、経営者がアメリカ人になってきているためである。企業内の競争が激しくなり、企業内がギスギスし始めている。例えば GM では社長も購買担当もアメリカ人になり、そのため値決めはデトロイトが決定することになった。そのためオーストラリアの部品メーカーではつぶれるところも増えてきている。

このような状況で日本商工会議所のメルボルン支部に登録している日本企業は80社。メーカーが多く、自動車と食品が主である。

この地で操業するにあたり問題となるのは何と言っても労使問題。労働組合の組織率事態は2004年時点で22.7%と非常に低いが、仕事に関する細かい規定があるため、争議になるとなかなか決着しない。ある日本のファミリーレストランが工場を建築する際も、その争議に巻き込まれ1年半も稼働がおくれるといったことが生じている。

その他問題になるのは、コミュニケーション・スキルと離職率。工場は移民を使っていることが多く、彼らは英語を理解しないため難しい。オーストラリア全土で、家庭で英語を喋っていない家庭が40%あると言われている。また給与がよければいくらかでも移動するのでそこは頭が痛いところである。

日本からのメリットは資源確保。これは商社。ただ業種によってその目的は違う。ヤクルトさんはオーストラリアの2,400万人マーケットに魅力を感じて工場を稼働している。雪印は粉ミルクの原材料確保のため。NEC は R&D。ただ人口がいかんせん少ないので、製造業にはなかなか難しいマーケットである。

オーストラリア企業の関心は、インド、中国、中東。従って70年代のように日本に対する関心は高くない。日本企業は資源確保の意味ではもうかなりこちらに来ている。そのためこれ以上の大規模投資は考えにくい。農産物、たとえば牛などは豊富と考えがちだが、日本と比較すると牛乳の産出量はわずか30%高いだけ。人件費が高いので肉牛のほうにシフトしている。生産量は増えるとは思えない。むしろ、石炭とウランが豊富なので、そこはまだ開発の余地があるだろう。

オーストラリア自体の抱える問題としては水がネック。土地が豊かではないため肥料をまかねばならず、干ばつを恐れるあまり水を地下からくみ上げると塩害になってしまうため、肥料がたかくさんいる。

オーストラリアは従って、日本企業は飽和状況になっており、これから魅力があるかどうかと問われると疑問。中年の夫婦のようなもので、お互い大事なものはわかっているが、その関係が壊れなければいいという程度。思ったようには今後も行かないのではないだろうか。

ま と め

以上のサーベイから見てきたオーストラリア市場と日系企業の間係をまとめると以下のようになる。

まず国土が大きい割に人口が少なく、しかも人が住める地域が海岸線沿いに限られていることから、すべてを一つの支店で網羅することは難しく、すべてをカバーするというよりも、どこかに焦点をあてて実行していくことが大事になる。日系企業の場合、資材の調達を除けばそれが地域ではなく対象になるのが特徴で、具体的には日系企業相手の商売になっている。特に今回インタビューの対象になったサービス系企業は、どこも日系企業やそこで働く日系人を相手に商売をしているのが特徴である。

ただ冒頭でも説明したように、現在オーストラリアに在住する日系企業は最盛期の7割程度に落ち込んでおり、その意味では日系企業相手だけに商売をしていると、採算が合わなくなってしまう。いくつかの企業はオーストラリアに見切りをつけ、シンガポールにあるアジア・オセアニア地区担当に拠点を移している。しかし今回取材した企業の場合、オーストラリアでまだ活動中の企業であり、それぞれのやり方で対応している。例えば損保ジャパンでは、ヨーロッパの大手保険会社 Allianz のファシリティを用いることで対応している。また KDDI では、英語圏の中継基地としてその存在意義を確立しようとし、中田不動産は日本人向けの高いサービスを現地に導入してマーケットを伸ばしている。実際、中田不動産の場合は、シドニーにおける最優秀不動産業の栄誉をえているわけで、日本的なやり方をオーストラリアに広げることで、ビジネスを拡大することに成功している。

また JETRO の調査からは、鉱山系列の企業にとっては、オーストラリアは依然として魅力ある産業であることが示された。昨年行った日本に進出したオーストラリア企業の調査と合わせると、原材料供給基地としての位置づけはまだまだ高いことがわかる。ただその際も、労使問題はかなり気をつけないとダメで、そこは注意が必要のようだ。

以上、今回調査したサービス業関連は、日系企業だけを相手にしていたのでは売上が減少してしまうことから、現地企業を相手にしたり、別の外資系企業と提携するなどの方策で成長機会を探っていることが示された。3年ほど前行った製造業（トヨタ自動車、三菱自動車、ブリヂストン）のインタビュー調査では、労使問題が課題としてあげられたが、業種が異なれば当然抱える問題も異なることが、調査より明らかになった。今後は、実際の企業調査と平行して行っている、消費者調査と合わせてこの実態を深く追求することが必要となろう。