

## 豪州で展開する企業のインタビュー調査

清水 聰  
高松 正昭  
神田 良  
鳥居 宏史

本研究は、2003年から続けてきた、オーストラリアと日本の関係を探った研究の最後として、この3月にシドニーで行ったインタビューサーベイ調査のまとめである。われわれはこの6年間、オーストラリアの自動車産業についての研究、オーストラリア進出企業の調査、オーストラリアに進出した日系企業、オーストラリアから日本に進出した企業のインタビューサーベイなど、さまざまな方法で、日豪のビジネスの関係を探った。その結果、豪州はオセアニアという特殊な地域にあるため、欧米とは考え方が違うこと、人口が少ないため、自国だけをマーケットとしていたのでは十分な利益が出ないため、どうしても外に目を向けなければならないこと、多民族国家ゆえ、オーストラリア社会での人の受け入れは比較的フランクであること、などさまざまな知見が得られた。そこで今回、最後に日本とビジネスを展開している豪州企業と、豪州で活動している日本企業に再度インタビューを行い、それらの知見が正しいのかを確かめることにした。以下、インタビューのまとめである。

### 1. 豪酒 (Penrith, NSW) アラン・ノーブル氏

当社は1996年に設立された日本酒メーカーである。1988年に実験がスタートしている。現在、親会社は「白雪」ブランドを日本で展開している小西酒造である。当地を選んだのは、オーストラリアの米どころに近く、水が良いことであり、特にシドニーからブルーマウンテンに続く途中にあり、イメージが良かったのも関係している。また Penrith 市はシドニー郊外の住宅地で日本の藤枝市と友好関係を結んでおり、日本企業が活動しやすいことも、この地で創業するには役立っている。

製造規模は年間100万キロリットルで、そのうち80%は日本とアメリカにタンクコンテナで出荷し、残りをオーストラリア国内で販売している。2000年のオリンピックを契機に2.5倍ぐらいの規模に伸びている。オーストラリアでの製品は、豪酒黒という純米酒、生、GOUSHU ブルーという吟醸酒、GORIN、それに今年から大吟醸も生産している。販売チャネルは主として日本食レストランだが、一部酒店にも卸している。

オーストラリア国内では1980年代に日本食ブームが起こり、シドニーだけで300軒を超える日

本食レストランが登場してきた。これが1990年代には一般化し、2000年代になるとシドニー郊外でも日本食の食材が手に入るようになってきた。これにはオーストラリアの2大スーパーマーケットであるウールワースとコールズ、その2つで日本食の食材を扱うようになったことが大きい。ライバルメーカーは月桂冠と大関で、月桂冠はわが社より20~30%高値で販売されているが、商品の回転は良くないようだ。価格競争では規模の関係で負けてしまうので、そうならないように努力している

販売していく際に注意していることは、正しい日本酒の知識を伝えることと、オーストラリア独自の日本酒の呑み方の提案をすること。日本酒についての知識は、占領軍からの知識、すなわちエチルアルコールで作られた強いお酒、というイメージがついてしまっていて、それがスピリッツの売場に並べられてしまう原因になっている。本来は伝統的な日本酒の醸造をしていくなら、アルコール度数はワインと同じ13%程度なのだが。オーストラリア独特の飲み方としては、カクテルのベースとしての提案をしている。ワインはカクテルのベースにならないが日本酒はなり、しかも通常のカクテルベースであるスピリッツよりもコストの面で有利である。また、日本ではないアルコール度数の低い大吟醸も今年から売り出している。

わが社を巡る環境の変化はかなり厳しい。まずオーストラリア経済の低迷。オーストラリア最大のスポーツ関連会社が潰れた関係で、多くの企業がリストラを開始し、来年度には失業率が7から8%に上ると予想されている。これが意味することは、主要な販売チャネルである日本食レストランが潰れることと、当社にとってより大事なことは、外国人に職を取られることを防ぐため、ビジネスビザでオーストラリアに来る人の制限を加えることである。オーストラリア人で、日本人と同じレベルの日本酒を作れる職人はいない。これが非常に大きな問題である。

次に大きな問題は、原材料であるお米の確保。創業当時は、お米の生産量は年に100万トンほどあったが、現在は干ばつと米農家の収入の関係で、昨年は1万8,000トンしか生産できなかった。今年も5から6万トンと予想されている。こうなると原材料を輸入に頼らなければならぬが、昨年の夏から為替レートが30%以上も変動してしまい、とても採算を考えると苦しい。

また大手2社の酒メーカーが、独自のシェルフを大型酒店に提案しているのも問題である。小売店主にとってはそれを採用したほうが在庫を持たなくて済み、非常に楽な形で利益を確保できるため、現在多くの大型酒店で採用されている。その中に割って入るにはどうしても価格競争になってしまい、採算も合わないしブランドイメージも落ちてしまう。わが社はそれを防ぐために、個人店主がやっているようなチャネルに限定している。

売り方では6本買うと次の1本をサービスする売り方が恒常的になっているのも問題だ。日本酒は12本がベースなので、そうなるとケースから何からすべて変えなければならない。それにも同調しないようにしている。

この環境下でわが社がやっていること、1つは従業員の数の調整。オーストラリアでは分業が当たり前だが、それではとてもやっていられないので、1人が何役もこなすような形を採用している。また、それまでは日本酒のために特別の容器を作っていたが、それではコストばか

りかかってしまうので、ワインと同じビンを採用している。これによって生産量によってすぐ発注できる体制を整えている。さらに、ブランドを1つ増やすごとに、1つブランドを減らすということもしている。幅広い品揃えは1つの商品に対するコストを上げてしまうからだ。CPIによって毎年計画インフレが行われている国なので、レストランに対する納入価格も、CPIにあわせて毎年2回、改定している。

日本には、将来的には食の安全性ということを考えて欲しいと思っている。それが出来れば、わが社の商品もより多く日本に入っていけると思う。

### 〈インタビューを終えて〉

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る。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なく、日本的な細やかな配慮をも持ちあわせており、傾きかけた企業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、柔軟な姿勢が新たなマーケットの開拓に繋がるかどうか、競争の激しい中で勝ち残っていくキーになりそうである。

## 2. Daisuke Okamoto 氏 (The University of New South Wales, Visiting Scholar)

慶應義塾大学の交換教授として昨年から1年間、シドニーに滞在している。この間、こちらで事業展開している日本企業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にインタビュー調査を行った。その結果、どの企業も自社の持つ強みを、現地に合わせて展開していることが明らかになった。

まず経営者としての難しさを指摘しているのが、豪州新日本石油の渥美社長とライオンネイサン（麒麟の子会社）の三木取締役である。このお二方は、日本から派遣された現地のトップという肩書きだけではなく、現地企業の取締役としての顔も持つ。ベンチャーや買収した企業のトップである。そのため、渥美社長の場合は、ジョイントベンチャー相手であるオークブリッジ社の株主利益を守るという役目と同時に、日本本社の販売アシストをも行う役割を果たしており、時として相反することを1人でカバーせねばならないことがあるようだ。また三木取締役の場合、長期的視野と短期的視野で難しい面を指摘している。具体的には、ほぼ寡占状態で商品開発を長期的視野で開発すればいいオーストラリアと、毎年のように新製品を開発・市場導入していかなければならない日本のビール市場の違い、逆に長期的視野に立って経営戦略を考える日本の親会社に対して、短期的視野で株主の利益を考えるオーストラリア企業、という違いである。現地企業と強調していく場合、日本とオーストラリアの経営スタイルの違いを、どのようにコントロールしていけるのかが、現地トップの最大の役割になっている。

次にオーストラリア独自のやり方で成功を収めているのが、キヤノンオーストラリア、NTTオーストラリアである。まずキヤノンオーストラリアの場合、商品の開発センターをオーストラリアに持っている。技術的なことを考えると驚かれるかもしれないが、オーストラリアで開発したほうがよりヨーロッパに近いリサーチができること、多民族国家であるため、あらゆる国の人のニーズに対応できるかどうかはすぐわかることを利点としてあげている。NTTオーストラリアの場合、人材確保はキャリアを自分で作れる会社として売り出すことで上手くいっている。日本では「自分のキャリアを会社で作っていく」というカルチャーだが、オーストラリアでは「自分のキャリアは自分で作る」というのが一般的である。NTTオーストラリアでは、どのようなキャリアパスがあるのかを明確にすることで、優秀な人材確保に役立っているようだ。

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のが、凸版印刷である。凸版では開口本の技術が（厚みのある本を開いても、閉じている中心部まで開く技術）、ロードマップに採用され、非常に大きな売上となっている。また、ドッグフードなどを入れるラミネートのやわらかい包装材も凸版の技術であり、これによってにおいの漏れが防げるため、日本向けのドッグフードを作っているメーカーからは指名で納品されているようだ。

戦略転換をしているのがJTBオセアニアと豪州商船三井。JTBオセアニアは、当初日本からやってくる日本人観光客向けに設立されたが、年々観光客が減っていることに対応して、オーストラリア人観光客を日本に送ることに戦略転換している。オーストラリアは自然が豊かだが、それは日本にもあり、そのことが日本人のリピーターを少なくしているようである。豪州商船三井は、バルクが小さい商品については専用船を使わずコンテナ船で混載したり、重量はなくてもかさばる自動車部品の棚を、石炭などの重い商品と一緒に混載することで、効率をあげている。本来この仕事はライバルの本業の領域だがそこにもしっかり入り込み仕事を取ってきている。

日本の本社の考え方をそのまま持ってきているのがキヤノンオーストラリアとみずほコーポレート銀行である。キヤノンオーストラリアの場合、共生という考え方、20年以上も前から社内存在したが、それをオーストラリアでも展開しており、たとえば大学に多額の寄付をしたり、森林火災の消防団に無料でPCを寄贈したりなどの活動をして、オーストラリアの社会に溶け込もうとしている。みずほでは、現地法人のトップは現地の女性である。これは本社が国内で進めている女性管理職を積極的に登用する活動とリンクしており、日本本社とのやり取りもスムーズなようだ。

岡本教授はこれらのインタビュー調査を通じて、どの企業も日本の経営の良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。日本のようにしがらみがないことで、思い切ったことができるのも、オーストラリアで展開していく上で大事なようだ。

### 〈インタビューを終えて〉

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、最後に岡本教授も述べているように、月並みだが「日本の経営の良さを、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。企業文化や自社の強みなどは一朝一夕には変えることが出来ない。外国で上手く企業を経営していくには、環境に単に適応するだけではなく、自社の強みの中のどれが適応できるのか、それを見極める能力が大事、ということだろう。

## 3. TAFE (Technology And Future Education)

TAFE は大学を卒業した学生、あるいは大学入学前の学生の職業訓練校である。創業は1891年と非常に古く、政府の肝いりで作られた。生涯教育を考えており、大学と違うのはスキルを身につけることに重点がおかれている点と、国の教育プログラムにしたがっている点で、大学よりもよりプラクティカルと考えてもらおうといい。国の教育プログラムに従っているため、この学校を卒業すると、専門的な知識を身につけたという証明書が発行され、オーストラリア国内でその専門の職を探さうえでは非常に有利になる。

現在、シドニーの Institute は7つの専門学部を持ち、6,000人の学生が在籍している。マルチカルチャーのシドニーらしく、在校生の30%が外国人である。外国人の場合は英語を習いに来るのがメインだが、現地人の場合は、既に仕事をしており、キャリアパスを変えたい学生が多い。このため、会計や経営といった大学に近い科目から、美容師やファッションデザイナーなどの専門学校に近いものまで、数多くの科目をそろえている。

海外展開の観点から話をすると、現在50カ国の国と地域の学生が在籍している。日本からの学生、以前はベスト5に入る人数だったが、現在では10位ぐらい。なかなか苦戦している。主な情報提供媒体はエージェントと Web サイト。エージェントを通じてくる学生が全体の70%にものぼり、エージェントと親や学生むけの展示会を、海外でも年数回行っている。

景気後退の中、現在2012年までのビジネスプランを考えて実行に移しつつある。その中身は、政府の、オーストラリア人のスキルアップ政策に従ったものである。政策は、2020年までに、20歳から64歳までのオーストラリア人の、職業訓練レベル3以上の人の割合を半数まで引き上げること、ディプロマやそれ以上のクラスの人を、同じく2020年までに倍にすること、である。このため、わが社では、具体的にはキャリアを積みたい従来までのターゲットに加えて、より高度な職業人としてのキャリアパスを見つけた人、さらには外国人や不登校になった学生などに大学へのパスを導くこと、の3つをターゲットとしてコースの見直しを行っている。

それによって、現在職業訓練レベルが3以上になって巣立っていく卒業生が半数程度なのを2012年までに75%まで引き上げること、ディプロマやそれ以上の人の割合を、現在の16%から

24%にすること、さまざまな職業に対応できる人材輩出を、現在の5%から50%にまで引き上げること、インフラの整備により、どの科目も100%オンラインで学習できるようにすること、顧客のニーズにより対応していくことなどを目標に掲げ、最終的には15%のシェア上昇を目指している。

これらの一環として当然外国からの学生の受け入れは積極的に行うべきと考えている。特に海外の大学との関係を作っていくことも非常に大事で、現在デンマークの大学、オランダの大学などと、エージェントを通じて提携している。わが校の特徴は英語のレベルに合わせて、同じグループでもしっかり英語教育をやれるところにあり、入学してきた最初にそれを行うことで、誰でも英語の上達が見込まれることである。しかも、職業訓練校としての実績もあることから、オーストラリアでの生活に興味を持った学生は、語学だけではなく職業訓練も受けられる。現在在籍している外国人学生の中では、インドからの学生にこの傾向が強く、語学だけではなく仕事も勉強していく傾向が見られる。オーストラリアでのインターンシップの実施なども可能である。

オーストラリア国内だけではなく、海外の学生の確保も通じて、質の高い授業を提供していくのが当面の目標である。

#### 〈インタビューを終えて〉

職業訓練校というと、日本では専門学校イメージがあり、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と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。

## 4. Mystuff

わが社は1999年、もともと鉱山系の企業でシステムを開発していた自分が、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た、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。創業からしばらくはシステム構築に時間をかけ、2002年から2005年まではさまざまな産業で市場テストを行い、2004年に初めてメルボルンの流通業者とパートナー契約を結び、2004年から2005年にかけて、ネット上で稼動するようになった。技術的には2005年にJAVAの技術を導入したことが大きく、これによってオーストラリアだけ

ではなく他の国、特にアジア諸国への進出を考えることが出来るようになった。現在クライアントは50社で、うち日本が6社、中国が6社、インドネシアが2社となっている。

ソフトの開発は4～5名のチームで行っており、そのほとんどがソフトウェア系の修士号を持っている。オーストラリアはマルチカルチャーの国なので、テストマーケットを行う上では非常に優れており、それも海外進出を後押しした要因になっている。ソフトの内容については、きわめて汎用的だが、システムの中身は複雑になっており、真似されることはないと考えている。オーストラリアの景気は世界的に見ればまだいいこと、技術系の会社であることなどを考えると、まだまだ伸びる余地はあるだろう。また従業員が少ないため小回りがきき、顧客の細かいニーズに対応できることや、素早い環境変化にも対応できることもわが社の特徴といえよう。

日本での展開は富士通を通じて行っている。中小企業が日本は多いので、チャンスがあると思っている。日本を含めてパートナー選びで大事なことは、信頼できる相手であること、お金にきれいであること、長期的なパートナーシップを組めること、そして両者が得をする関係になっていること、である。とくに人は大事で、日本のマーケットのことを知っていて英語を喋れることが自分たちにとってはありがたい。

日本での展開は、中国での展開よりもたやすい。中国はすぐリベートを要求するお国柄だが日本にはそれが無い。日本の場合はリレーションシップ、特に個人とのリレーションシップが非常に大事だと感じている。

日本進出に関して、JETROやAustradeにはさまざまな情報を提供してもらった。文化的に繊細であることなどである。個人的には北アジアでビジネスを展開していくには、日本は中心になっていると考えている。

日本での展開の一番のネックは日本語。ソフトを対応させていくのに時間がかかってしまう。個人の能力を直接測定できるシステムとしては初めてのものなので、ぜひとも成功させたいと考えている。

#### 〈インタビューを終えて〉

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、親子で経営している企業である。システムには非常に自信があるようだが、日本側の個人契約をしているパートナーとの関係がよくわからなかった。

## 5. ORBITZ 春日氏

わが社はHotel ClubとLet's to goという、2つのウェブ上のホテル予約サイトを運営している会社で、もともとはアメリカの5つの航空会社が作った会社である。1998年ごろオンライン販売を始め、2005年にアメリカの企業が買収し、そのうちのB to Cの部分だけをORBITZとして株式公開し、現在に至っている。現在、Hotel Clubの会員は世界で650万人、日本人の会員は

そのうちわずか15万人である。規模としては Expedia に次ぐ大きさで、Expedia の大体 3 分の 2 ぐらいの規模と思ってもらえばいい。

扱う内容は、ホテルの宿泊予約のみ。航空券は季節による変動が大きく、またお金になりにくいためうちでは扱わない。そのため、大陸間移動は飛行機が当たり前と考えているアメリカでは事業展開は上手くいっていない。アジア・パシフィックに必然的に力が入ってくる。ただ、ホテルだけを扱っているため、他の総合サイトに比べてサイトが軽く、すぐに検索できるメリットは大きい。そこを何とかアピールできないか、今は考えている。サイトとしては15言語持っており、そのためのスタッフも今の会社の中にいる。

経営の特徴としては、ホテルにもメリットを提供することで、たとえば普通の代理店では、ホテルへの支払いは45日をみているが、ORBITZ ではそれを7日にしている。小さなホテルの中には、45日も待たされたのでは運転資金で苦しくなるが、7日なら大丈夫なので歓迎されている。特にアジアではまだまだカード決済よりも現金決済が多いため、カードならすぐお金になるものが、ならない場合が多く、この決済までの日数の短さは重要だと考えている。また、手数料も大手が25%、ホテルから取ってってしまうのに対して、わが社では7%である。非常に良心的といえるだろう。

経営としてはアメリカ的とオーストラリア的なものが混じっている。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、その中でノルマを熟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と感じている。

Hotel Club は、ポイント制度を早い時期から導入している。リピーターを獲得することがその目的であり、昨年からはゴールド会員、シルバー会員の識別をしている。当社の規模では価格競争をしたのではかなわないので、それ以外の部分で勝負するようにしたい。ただポイント制度も、日本の同業者と比べると特に強いわけではなく、このあたりはアメリカ主導の企業の限界かと思っている。

オーストラリアでのビジネスは旅行番組のスポンサーなどになればすぐにお客がついてくるので非常にやりやすい。ただそれがあだとなってマーケティング活動は進んでいない。リサーチはほとんど行われていない。

日本での展開だが、アメリカでは設立の経緯からもわかるように、最初から ORBITZ でサイトに入ってきてくれるが、日本の場合、宿泊のサイトから入って初めて Hotel Club のサイトにたどり着く形であるため、なかなか大変である。現在会員になってくださっている15万人のプロフィールは、女性が55%、30歳代が一番構成比としては高く、次が40代、20代の順になっている。ホテルのランクとしては1泊平均15,000円ぐらいであり、そこがビジネス客を相手にしているサイトとは差別化されている点である。もっとも、欧米ではビジネス客でのホテル利用は、



たいていはエグゼクティブなので5つ星を泊まり歩くため、宿泊費には歴然とした差がある。

今後は日本の展開、増やす方向でいる。今年になり日本にも事務所も作り力を入れ始めた。日本で展開していく場合、JRやレンタカーとの組み合わせが大事になってくると思う。また、日本からのアウトバウンドにも力を入れたい。日本のマーケットはオーストラリアよりは大きいはずである。

現在、折角 Hotel Club という名称なので、クラブコンセプトが出来ないかを検討している。会員価格や、なかなか入手できない小型のブティックホテルなどを、会員だけに提供するような仕組みである。価格勝負では絶対にはかかわらないので、何か会員組織を生かしたものを作っていかねばならないだろう。

### 〈インタビューを終えて〉

ORBITZ という会社は知らなかったが、Hotel Club といわれればわかる、そういう企業であった。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。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。

## 6. Medical Therapies Ms Maria Halasz 氏

わが社は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、自分は2007年の4月から社長になっている。パートナー探しをそこからはじめ、世界各国いろいろなところを回ったが、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。

ビジネスとしては技術だけを売っていて、資産ベースの販売であり、薬などを売るわけではない。バイオや製薬関係の企業は、オーストラリアではどこも小さくて、現在120社ほど業界にいますが、半数は50,000ドル以下の規模である。そのため、3ヶ月資金がショートすると潰れてしまう可能性も高く、景気が悪くなってきた今、業界のあり方について少し心配している。潰れる会社は、研究者が経営者をかねている場合が多く、研究者に経営のトレーニングをさせる必要があるのではないかと個人的には感じている。自分はずっと薬学部出身だが、その後MBAをとり、銀行で14年間の実務経験がある。プロの経営者が必要だと感じている。

日本を最終的なパートナーにしたのは、リサーチの技術。日本のグループは非常に優秀である。また、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と感じている。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。具体的にはトソーと日立である。

マーケットとしての日本は、製薬会社に関しては規制が厳しいものの、非常に魅力的である。薬という意味ではアメリカに次ぐ市場であり、30代、40代の人を早めに診断するというニーズも高い。またアスベストなどの発癌物質の禁止も、先進国では一番最後であったため、これから先、診断のニーズは高まると思う。

日本のマーケットで大変なことは、時間がかかること。これは日本の研究のスタイルなので尊重したいが、ビジネスの面で考えるとかなりナーバスである。また言語が日本語というのも難しい側面だ。さらに日本の社会全体について言及すると、非常にアメリカ志向が強く、同じような企業ばかりに投資するのはその際たるものだと思う。多くのインフラにお金を浪費しているように感じる。また、最近ではナショナリズムが非常に強くなってきたのも感じる。自分たちで抱え込みすぎて、グローバルの視点が欠如しているように思う。このため、欧米の製薬会社の重役は、日本での製薬開発は無理、とまで言う。私はそこまで悲観的ではないが。

製薬開発のプロセスとの関係で述べれば、日本では開発から動物を使った臨床実験まではスムーズに行くが、人間を使った臨床実験と実際の製品化は非常に時間がかかる。オーストラリアではこのプロセス、1本筋が通った形になり、その過程で300本ぐらいの学術論文が誕生してきているが、日本ではボトムは広いものの、実際に製品化されるものは非常に少ない。学術論文も言語の制約があるためか、15から20程度に留まっている。

日本の企業はもっと多くの世界に目を向けるべきだ。日本企業はバイオについてよく知らないため、ドイツやアメリカとパートナーを組みたがるのだと思う。この分野の総合的な力ではまだアメリカに劣る点もオーストラリアにはあるが、アメリカで教育を受けたよいマネージャーもいるし、規制もアメリカと同程度。それに対してコストはアメリカの70~80%で、今は為替も味方してより有利だろう。また、時差のないのも便利はずだ。自分はオーストラリアには、よい研究者と技術があると考えている。これらのことを考えて活動すれば、日本とオーストラリアは、今まで以上にいい関係を構築できると考えている。

### 〈インタビューを終えて〉

非常にアグレッシブな女性社長で面白い話が聞けた。他の国の経営を知っている人だからだろう、日本のよい点、悪い点を的確に指摘していたように思う。バイオやメディカルの世界では、シドニー大学はかなりランクが高く、その意味では社長が言うように、日本と組むことで、世界的な製薬や商品が開発できるのではなかという期待がもてた。

## 7. まとめ

過去7年間、アンケート調査やインタビュー調査を行ってきたが、今回のインタビュー調査では、過去に行ってきた調査から導かれたもの確かめるのに役立ったことに加えて、この7年間で日豪の関係が変わってきたことを感じた。

その最たるものが、第一次産業からそれ以外の産業への政策転換である。前回、日本企業およびJETROに訪問しインタビューした際は、オーストラリアの豊富な鉱山資源を扱っている日系企業は上手くいっているが、それ以外の企業は、人口が少ないゆえに苦勞しているということを多くの企業から耳にした<sup>1)</sup>。それが今回のインタビュー調査では、技術力を武器に日本とパートナーシップを結ぶという姿勢が増えてきていた。これはJETROの対応も同様で、以前は日本企業のお世話が多かったのが、オーストラリア企業に日本のビジネスチャンスを示す、パートナーを紹介する仕事が増えてきたという。オーストラリアのビジネスが変わってきたことを示すのだろう。

またインターネットの発達により、ビジネスがよりグローバルになったのも、TAFEやORBITSZのインタビューから感じる事ができた。人口が少なくビジネスが成り立ちにくいなか、インターネットを介して自分たちのスキルやノウハウをグローバルにコミュニケーションして、市場をとっていくという姿勢である。TAFEなどは海外からの学生も多く取り入れており、我々が訪問した際は日本人スタッフも常駐していた。前回、オーストラリア企業にインタビュー調査を行った際も、他の欧米企業のように、自社や自国の商品を日本に押し付けるのではなく、日本の事情に合わせて商品を変えていくことを知り驚いたが<sup>2)</sup>、その精神が、自国でビジネスを展開する際にもしっかり生かされており、グローバル化の土壤ができていたことを再認識させられた。

最後に、豪州で展開する日本企業にも変化があることを感じた。前回の調査では、日系企業のお手伝いをするという姿勢が非常に強かったが、今回の岡本教授へのインタビューでは、いかに現地化するのかを真剣に考えている姿勢がうかがえた。JETROの担当者の話でも、残っている日本企業は、現地化の工夫をしているということであったが、それを裏付ける事ができた。

今回で、我々のプロジェクトは一応終了する。この間、鳥居、高松はアデレードに、清水はシドニーに、それぞれサバティカルの際滞在し、研究を進める事ができた。また、ここでの研究成果は、「Business in Japan」という科目の内容に利用され、学生にフィードバックされている。さらに、このプロジェクトで培った人間関係から、シドニー大学とは学生を海外研修させるプログラムも締結することが出来た。実り多い7年間だったと感じている。

### 注

- 1) 清水聰, 高松正昭, 鳥居宏史, 神田良 (2006), 「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23号, pp53-66

- 2) 清水聰, 鳥居宏史, 高松正昭, 神田良 (2005), 「外資系企業の日本進出の研究: 豪州企業の日本進出戦略—インタビューサーベイメモ—」, 明治学院大学産業経済研究所 研究所年報 第22号, pp1-11