

## オーストラリアの日系食品企業

鶴岡 公幸\*

### Japanese Food Companies and Business Development in Australia

Tomoyuki TSURUOKA\*

#### Abstract

Australia is a key food supplier to Japan as well as other Asian countries, and this role is likely to expand. Australia is indispensable for Japanese food companies seeking to use the agricultural production to produce safe, premium quality food and ingredients for the rapidly expanding Asian and domestic markets. Australia has the potential to meet the requirements of Japanese food industries with a number of sustainable competitive advantages such as advanced food processing technologies and a highly skilled workforce. In this article, I discuss Australia as a supply base for Japan and the relevant issues by interviewing eight Japanese food companies based in the country.

(Received October 5, 2007 ; Accepted January 30, 2008)

Keywords : Kikkoman, Nippon Meat Packers, Itoham, Yakult, Saizeriya, Hakubaku, Snow Brand, Kirin  
キーワード : キッコマン, 日本ハム, 伊藤ハム, ヤクルト, サイゼリヤ, はくばく, 雪印乳業, キリンビール

#### 1. はじめに

オーストラリアにおける食品製造業は全製造業の18%を占める大きな産業であるが、わが国にとってもオーストラリアは重要な食材供給基地である。食品製造業および外食チェーンの中には同国を海外事業展開における戦略的拠点として捉えている企業も多い。これらの企業では、グローバルな原料仕入れのネットワークの中心基地としてオーストラリアを位置づけ、原材料の安定調達と多角化をはかり、海外を含めた事業のバーティカル・インテグレーション・システム（垂直統合）の拡充を図っている。オーストラリアは国土が広い一方、人口は約2,030万人で市場規模としては小さいが、食品産業にとってはさまざまな利点がある。そのため、日系食品企業をはじめ、フォースターズ、H Jハイイツ、クラフトフーズ、キャドバリー・シュウエップス、キャンベル、ネスレなどのグローバル企業が、早くからオーストラリアに進出し、同国の食品市場において大きな役割を果たしてきた。本稿では、同国に進出している日系食品企業の動向調査のため、オーストラリアで事業を展開している主な食品企業8社の現地法人、あるいは日本本社の海外事業部等を訪問し、担当責任者へのインタビュー取材を通してその現状と将来の展

望をまとめたものである。

#### 2. 食品企業を取り巻くオーストラリアの環境

オーストラリアには多種多様な食材があるが、主要なものは小麦をはじめとした農産物や、食肉・乳製品であり、食品の製造分野では製パン業、食肉、飲料・麦芽、果実・野菜、ワインの占める割合が大きい。オーストラリアの景気はこの7~8年好調で豪州ドルは高騰し、輸出部門はその結果ダメージを被った。失業率は7%から4%と労働市場は安定しているが、2006年の干ばつは史上最悪と言われており、それは日本の食産業へ大きな影響を与えている。たとえば、日本で消費されているうどん用小麦の8割以上がオーストラリア産のASW (Australian Standard White) を原料としている。このような状況下で今後数年は厳しい環境が予測されるが、中長期的に見れば日系食品企業がオーストラリアへ進出する利点や魅力は以下で示すとおり数多くある。

- 国内および日本との政治・経済の関係が比較的安定しており長期的な視点に立って事業計画がたてられる。
- 経済成長が続いており、国内市場が拡大している。

\* E-mail : tsuruoka@myu.ac.jp

- 食品の衛生・管理体制がしっかりしており、国際的な品質保証基準があり、消費者に対する食の安全・安心が担保されている。
  - 移民国家であるため、米国同様に多種多様な海外の食文化に対する受容力が高い。
  - 南半球にあるため、北半球では生産が難しい食材の生産、供給および研究開発が可能である。
  - 大きな潜在市場であるアジア諸国に地理的に近く、輸送コスト面で相対的に優位性がある。
  - ガス、電気、ガソリン代が比較的安価であり生産コストが軽減できる。
  - 充実した機械・包装製造業社が存在し、日本からの技術的支援が比較的少なくて済む。
  - ヨット、水泳、テニス、ゴルフ等の世界的なスポーツイベントが毎年開催されるため注目されやすく、それに合わせた広報イベントが組みやすい。
- 一方、オーストラリア進出の留意点は以下のとおりである。
- 農産物・酪農は天候や世界市況に影響を受けやすい。
  - 労働者に対する保護が厚く労働組合との調整が常に必要であり、労働時間の割に労働コストが高い。
  - 国土が広い一方、人口が少ないため、国内市場では物流コストがかさむ。

オーストラリアの食産業で、日本人には馴染みのある肉用牛生産は、東部のクィーンズランド州、ニュー・サウス・ウェールズ州、ビクトリア州の3州に集中しており、この3州で飼養頭数の約80%、フィードロット飼育頭数（畜舎での飼育）の約90%を占めている。オーストラリア政府は、オージービーフの特徴として以下の3つを挙げている。

- ・ 恵まれた環境で生産されており、世界各地で発生している口蹄疫、狂牛病がなく、供給が中断し生産が危機にさらされることが少ない。
- ・ オーストラリア検疫検査局（AQIS）と食肉業界とが密接な連携を持って、世界でもトップレベルの安全管理体制が確立している。
- ・ 輸出处のすべての食肉加工場でHACCP（危険分析重要管理点方式）に基づく食肉の安全管理が行われている。

しかし一方で同国での牛肉産業は、干ばつ等の気象条件（干ばつが続くと飼育費用がかかり、生産コストが上昇する）に大きく左右されることは言うまでもない。2004年に発生した米国産牛肉のBSE問題で、日本

市場への食肉供給源としてオーストラリアへの依存が一層高まった。その中心的な役割を果たしたのが、オーストラリアに生産・加工基盤を持ち、ミドルグレインやロンググレインのフィールドロットと国内並のトレーサビリティに努める日本の大手食品加工メーカーである。具体的には、後述する日本ハムと伊藤ハムが牧場と食肉加工工場をもっている。総合商社では、三菱商事、丸紅、伊藤忠商事が肉牛の肥育事業や輸出を行っている。流通業ではイオンがタスマニアで農牧場を営んでいる。オージービーフは、1970年代の牛肉の自由化前にチルドビーフで品質の悪い製品の一部分が日本に入り、グラスフェッドの年齢のいった牛肉であったため、グラス臭、チルド臭がするといわれた時期もあったが、現在、日本市場にはトップクラスの食肉が輸出されており、これらの問題は年配層の古いイメージに若干残っている程度であろう。

次にオーストラリアの酪農について概説すると、同国における乳用牛の飼育地帯は、東海岸および南海岸沿いにあり、ビクトリア州が飼養頭数、生乳生産量ともに全体の約65%を占めており、ニュー・サウス・ウェールズ州が12%である。乳牛の数は約2百万頭で酪農家は9,000軒、うち85%が自営で15%が共同飼育である。牛乳の生産量は年間100億リットルで過去4年間ほぼ横ばいだったが、2006年から2007年にかけては干ばつの影響で90億リットル程度と予想される。年率2%程度の上昇が見込まれているが、頭数が回復するまでのここ数年はしばらく厳しい状況が予想される。

オーストラリアの食品流通事情は、量販店ではウルワース（Woolworths）とコールズ（Coles）の2強で全体の約7割以上のシェアを占めている。シドニー、メルボルンの街中を歩いてもこの2社のチェーン店が特に目に付く。ウルワースとコールズの違いは、一般的にはコールズは品揃えが豊富で、アジアセクションを独立した棚に設定している。一方、ウルワースは品数を売れるアイテムだけに絞る傾向がある。ウルワースはウォルマート系、コールズはテスコ系である。百貨店（デパート）では、デービットジョーンズとマイヤーズの2強、総合ストアもKマートとターゲットの2強である。オーストラリアは移民の国であり歴史が浅いために欧米ブランドは違和感なく受け入れられている。同国で10億ドル以上の売上のあった食品企業は、2004-2005年度は14社でそのうち11社が外資系企業であり、外資の影響が大きいことがわかる。1位は米国の食肉加工のAMH、2位はネスレ、3位は、ペーカ

(表1)オーストラリアの食品企業の売上高 (単位:百万ドル)

順位	企業名	04/05売上高	主要製品
1	AMH	3,100	食肉製品
2	Nestle Foods	2,410	加工食品
3	Burns Pilip	2,300e	ベーカリー、菓子類
4	Coca-Cola Amati	2,041	飲料
5	Cadbury	1,935e	菓子類、飲料
6	Fonterra	1,900	乳製品
7	Murray Goulburn	1,867	乳製品
8	Effem Foods	1,810e	菓子類、調味料
9	George Weston	1,510	ベーカリー、ビスケット
10	Inghams	1,473	鶏肉
19	Nippon M/MQF	750	食肉製品

注1:加工食品や飲料、食品原料の企業は含むが、アルコール製造業や輸入、卸売、小売業は除く。

注2:eは暫定値。

(出典:Food Management News, FMN December 2005)

(「2006オーストラリア概要」(シドニー日本商工会議所発行)より引用)

リー・製菓のバーンズ・フィリップ、4位はコココーラ、5位がキャドバリーとなっている。日系企業では19位に日本ハムがランクされている(表1)。この背景には、国土は広大であっても、人口が2,030万人と少なく、巨大な外国資本と競争できるほどの国内企業がなかなか育たないことがある。ハインツ、ネスレなど欧米食品メーカーがオーストラリアにおいてもそのまま食品分野では強い。

オーストラリア人は、外食比率が米国と比較すると極端に少ない。内食7割、外食3割である(米国では毎年外食の割合が高まり、内食、外食の割合がほぼ半々である)。マクドナルド、ケンタッキーフライドチキン(KFC)、バーガーキングのフランチャイズレストランであるハングリージャックス(Hungry Jacks)などのグローバルなファーストフードチェーンや、廉価で

小規模な中華料理に代表されるエスニック系の食堂は以前からあるが、外食としては、こうした安い店と高級レストランのどちらかで間を埋める中堅レストランが少ない。外資系のチェーン店はスターバックスなど2000年のシドニー五輪を契機に、東海岸の大都市を中心に増えてきた。日系企業では、吉野家がニュー・サウス・ウェールズ州に2店、味千ラーメンがメルボルンに1店ある。一方、シドニーやメルボルンのような大都市の中心街ではテイクアウトを中心とした弁当、回転寿司店はかなり増えてきた。オーストラリアにはたくさんのアジア系移民がいるが、中国系、韓国系の小規模な飲食店が多くあり、日本料理店のオーナーも他のアジア系移民であることが多い。

### 3. オーストラリアの日系食品企業

(表2)オーストラリア進出日系食品企業

現地法人名	所在地	事業内容	出資関係
Arrowfield Wines Pty. Ltd.	Jerry's Plains, N. S. W.	ワインの醸造	北陸コカ・コーラボトリング100%
Austrimi Seafoods Pty. Ltd.	North Geelong, Victoria	カニ足蒲鉾の製造・販売	大市珍味100%
Hakubaku Australia Pty. Ltd.	Melton, Victoria	乾麺の製造・販売・輸出	はくばく100%
Hans Continental Smallgoods Pty. Ltd.	Queensland	食肉の加工・販売	JT100%
ITO EN Australia Pty. Ltd.	North Wangaratta, Victoria	緑茶の製造・販売	伊藤園100%
Itoham Foods(Australia)Pty. Ltd.	Sydney, N.S.W.	食肉の販売	伊藤ハム100%
Japan Food Corp.(Aust.)Pty. Ltd.	Lane Cove, N.S.W.	食料品の輸出入・販売	太平洋貿易75% キッコーマン25%
Kikkoman Australia Pty. Ltd.	North Sydney, N.S.W.	醤油・テリヤキソース等の販売	キッコーマン100%
Kirin Australia Pty. Ltd.	Welshpool, W. A.	麦芽の製造	キリンビール100%
Lion Nathan Ltd.	Port Melbourne, Victoria	ビールの製造・販売	キリンビール46.1%
MC Meats(Rockdale)Pty. Ltd.	West End, Queensland	肉牛飼育、肉牛処理・加工	三菱商事100%
Meiji-Dairy Australia Pty. Ltd.	Melbourne, Victoria	乳製品の販売	明治乳業100%
Nichirei Australia Pty. Ltd.	Sydney, N.S.W.	食品全般の仕入れ・販売、輸出入業務	ニチレイ100%
Nippon Meat Packers Australia Pty. Ltd.	North Sydney, N.S.W.	食肉の輸出・販売	日本ハム100%
Oakey Abattoir Pty. Ltd.	Oakey, Queensland	肉牛屠畜処理	Nippon Meat Packers Australia Pty. Ltd.100%
Oakey Holdings Pty. Ltd.	Texas, Queensland	牛の肥育・生産	Nippon Meat Packers Australia Pty. Ltd.100%
Queensland Prawn Farm Pty. Ltd.	Mullet Creek Via Bundaberg, Queensland	クルマエビ養殖業	ヒガシマル100%
Rangers Valley Cattle Station Pty. Ltd.	Glen Innes, N.S.W.	肉牛肥育及び委託工場による精肉製造	丸紅93.3% Marubeni Australia Ltd.6.6%
Renod Holdings Pty. Ltd.	Sydney, N.S.W.	畜産物の育成及び処理加工	Itoham Foods(Australia)Pty. Ltd.100%
Rockdale Beef Pty. Ltd.	Sydney, N.S.W.	肉牛肥育の管理運営	Itoham Foods(Australia)Pty. Ltd.75%
Saizeriya Australia Pty. Ltd.	Melton, Victoria	ハンバーグ、ミートソース、ホワイトソース、スープ等の製造	サイゼリヤ100%
Shirayuki Australia Pty. Ltd.	Lane Cove, N.S.W.	酒類の販売	小西酒造100%
Snow Masamune Australia Pty. Ltd.	Southbank, Victoria	乳製品の製造・販売、乳資源の調達	雪印乳業100%
Sun Masamune Pty. Ltd.	Cassola Place Penrith, N.S.W.	清酒の製造・販売	Shirayuki Australia Pty. Ltd.100%
Swickers Kingaroy Bacon Factory Pty. Ltd.	North Victoria	食品事業	JT57.9%(JTは関係会社を通じて出資)
Tasmania Feedlot Pty. Ltd.	Tasmania	農場経営	イオン100%
Teyes Feedlots Pty. Ltd.	Beenleigh, Queensland	肉用牛肥育事業	伊藤忠商事38%(現地62%)
Thomas Borthwick & Sons(Australia)Pty. Ltd.	Mackay, Queensland	カット肉の製造・販売	Nippon Meat Packers Australia Pty. Ltd.100%
Tibaldi Small Goods(Australia)Pty. Ltd.	Coburg, Victoria	ハム、ソーセージの製造・販売	フジ日本精糖100%
Yakult Australia Pty. Ltd.	Dandenong, Victoria	ヤクルト、ヤクルトライトの製造・販売	ヤクルト本社100%
Zenchiku(Australia)Pty. Ltd.	Kangaroo Point, Queensland	食肉の輸出・販売	スターゼン100%

出典：2006海外進出企業総覧(国別編)及び2007海外進出企業総覧(会社別編)(東洋経済新報社)より抜粋・編集

オーストラリアには、2006年の段階で、日系食品企業は約30社あるが（表2）、その中でも各業界を代表する8社の企業に聴き取り調査を実施した。その概要を以下で示す。

#### 事例① キッコーマン

Kikkoman Australia Pty. Ltd.

（聴き取り調査日：2006年9月）

醤油のトップブランドメーカーであるキッコーマンは連結売上高の約4分の1、利益の約2分の1を現在、海外が占めている。同社には、日本食を世界の2億人に食べさせるプロジェクトがあり、米国を中心とした海外事業が大きく貢献し2007年3月期連結決算は、純利益が前期比6%増の107億円となり過去最高を更新した。

キッコーマンオーストラリア社はシドニー市のビジネス地区であるノースシドニーに事務所があり、醤油やテリヤキソース等を豪州、ニュージーランド市場で販売している。製品のほとんどをシンガポール工場（キッコーマン・シンガポール社1983年設立）から輸入している。オーストラリアには1970年代から現地ディストリビューター向けに輸出をはじめ、1980年に駐在員事務所を開設し、1992年からフードブローカーを通じてスーパー・業務用問屋等への直販を始めた。Kikkoman Australia Pty. Ltd.(KAP)の渡辺正恭社長はオーストラリア駐在8年になる。同氏によるとオーストラリアを理解するには、80-20ルールがあるという。例えば総人口約2千万人のうち8割が東海岸におり、そこにはシドニー、メルボルン、ブリスベンといった大都市がある。

オーストラリアでの醤油の普及率は高く、その中でもキッコーマンはスーパーでは50%のマーケットシェアをもつトップブランドである。前述のウルワース、コールドズといった2大チェーンストアでは既に定番化している。キッコーマンの醤油は醸造醤油で、他社の製品は化学醤油であるため価格は多少高めだが、風味、味覚といった醤油本来の品質で差別化されている。同社の売上は、毎年順調に成長を続けており、今後の課題としては醤油以外の売上高と利益を高めることにあるという。具体的には、醤油と並ぶ主力製品であるテリヤキソースの商品群の拡販である。2004年4月には豪州市場向けに「テリヤキ・ハニー&ソイ」が発売され、従来のテリヤキに匹敵する製品に育て上げることを目指し品揃えの強化をはかった。醤油は日本では基

礎調味料だが、米国ではテリヤキ、オーストラリアではマリネード（料理する食材に組み合わせ各成分の風味をしみ込ませ、肉などの繊維を柔らかくするもの）として認識されている。この分野は過去6年間で2倍に拡大しており期待されている。他ブランドのマリネード製品は高粘度製品のため、バーベキューにするとソースが肉に付着して黒くなってしまい味もいまひとつという消費者調査の結果が出ている。醤油をベースにしたマリネードというポジショニングにより他社のマリネード製品との差別化をはかっている。販促活動としては、スーパーでの特売やデモ販、フードショーへの出展、オンラインショッピングと連動したサンプリングなどだ。また、他の製品との違いを分かりやすく説明することが大切なため、媒体はフードマガジンを中心としながら、テレビでは料理番組やライフスタイルの番組を通して消費者の理解をはかっている。オーストラリア人は野外でバーベキューをする機会が多く、テリヤキソースは肉および魚のマリネードに使われる。粘度もあまり高くないために野菜炒め用のソースとしても利用可能である。

渡辺氏は、33歳で米国にあるキッコーマン現地販売会社KII（Kikkoman International Inc.）ロサンゼルス支店、ダラス支店に勤務した。その後43歳でキッコーマン本社海外営業部、49歳で豪州キッコーマン販売会社であるKAP社長となり現在に至っている。キッコーマンテリヤキシリーズのライバルは、有力食品メーカーのマスターフーズやテラーの製品でそれらと競争している。また量販店の最大手ウルワースはプライベートブランドのテリヤキ製品を出している。キッコーマン商品はアジアフードではなく、ソース一般のカテゴリーの中に置かれており、もはや日本の調味料という範疇ではなく、オーストラリア庶民の食生活の中に定着しつつある。なお、香港出身の中国資本の醤油は主に業務用ルートを中心に売られているという。最後に渡辺氏にグローバルマネジャーとしての資質について尋ねると、職務を遂行する上での知識や技能などの要件を満たしていることは前提だが、まず自分を持っていること、コミュニケーションのための手段として英語を使えること、ポジティブ志向で異文化を理解でき相手との共通項を見つけるチームプレイヤーであると共に、率先垂範できるセルフスターターであることが求められるという。

#### 事例② 日本ハム

(表3)日本ハムのオーストラリアにおける食肉生産拠点(同社資料を基に編集)

業種	拠点	畜種	所在地	頭数	ブランド等
生産	ワイアラフィードロット	牛	クイーンズランド州	50,000頭飼育(ライセンス75,000頭)	ブラック&ブラック、ツウンバビーフ、大麦牛、オリーブ牛、ワイアラ
	キャトルクリーク牧場	牛	クイーンズランド州	2,300頭飼育	繁殖牧場 ブラック&ブラック中心
	シーライト牧場	牛	キングスアイランド	5,100頭飼育	繁殖牧場 ブラックアンガス中心
	ワラワラ牧場	牛	ニューサウスウェルズ州	1,600頭飼育	繁殖牧場、育成牧場
	トングパーク	豚	クイーンズランド州	132,000頭出荷/年	豪州市場、アジア向け
食肉処理工場	オーキーアバトゥア	牛	クイーンズランド州	20万頭処理/年	大麦牛、オリーブ牛、ブラック&ブラック、ツウンバビーフ、ワイアラ
	TBS	牛	クイーンズランド州	18万頭処理/年	TBS
	ウインガム	牛	ニューサウスウェルズ州	20万頭処理/年	ウインガム

Nippon Meat Packers Australia Pty. Ltd.  
(聴き取り調査日：2007年8月)

オーストラリア日本ハムはシドニー事務所が統括し、牧場(5拠点)、食肉処理工場(3拠点)(表3)、流通、輸出業務を行っている。食肉の生産拠点の中でワイアラフィードロットは、オーストラリアでも最大規模の肉牛牧場で50,000頭を飼育(ライセンス75,000頭)し年間10万頭を出荷している。キャトルクリーク牧場、シーライト牧場、ワラワラ牧場は肉牛の繁殖牧場である。トングパークは豚肉の生産を行っており、オーストラリア国内及びシンガポールをはじめとした東南アジア向けに出荷されている。一方、食肉処理の中心的な役割を担っているのが、オーキーアバトゥア社で、年間20万頭を処理している。前述のワイアラフィードロットのみならず、外部の農家からも大量に肉牛を購入している。1987年の設立当初は1日300頭の屠畜頭数だったが、2年前に新築され、屠畜場、カット場など最新の機械を入れた結果、現在は1日に1,000頭を処理しており、2,000頭までの対応が可能である。

日本ハム・オーストラリアの業務は豪州産牛肉の取り扱いが中心であり、日本国内で販売されているオージービーフの25%を取り扱っている。「大麦牛」「オリーブ牛」「ブラック&ブラック」などのブランド表示を促進し営業提案を強化したが、生体価格の高騰などで「産地高」となる一方、国内では輸入牛肉の需要に停滞感があるため、販売数量は思ったほど伸びず、2006年は厳しい状況が続いた。

今後の課題は、まずオーストラリアでの牛肉の生産計画と日本での販売計画の見込ギャップを埋めることである。牧場では生後1年から1年半の牛を飼育して、5~6ヶ月で出荷する。半年先のことはわからないが、それをできるだけ正確に予測することが重要である。また例年えさで苦勞しているという。特に2006年と2007年の干ばつで肥育コストが高騰した。オーストラ

リアは山が少ないので、雨があまり降らない。牧場には水は必要だが、乾燥はしていた方がいい。結果として飲み水は全て井戸水である。牛は糞尿が多く、すぐ牧場が汚くなり、病原菌が繁殖しやすくなる。またその他の懸念事項は、オーストラリアの好景気に伴う為替相場の変動がある。豪州ドルが高騰したことにより、輸出価格の低下や、処理工場の人件費の高騰が発生している。

将来的なビジョンとしては、ビジネスの継続性が大切であり、安定的な牛肉の供給に集約されるという。生産能力体制は既にできており、生産の拡充は可能と同社輸入食肉事業部チルドビーフ部(兼)輸入商品部部長の久留島亨氏は語る。同氏によると日本の大手食肉メーカーがオーストラリアに注目した理由は、牛肉生産に一番向いているからである。その理由としては以下の要因が挙げられる。

- ① もと牛の値が他国と比較して安い。広大な土地を使った大規模農家から購入する。
- ② とうもろこしは少ないが、大麦などえさが豊富。
- ③ 自然環境。乾燥しているので、害虫が発生しにくい。
- ④ 同じアジア・オセアニア圏なので、輸送コスト、輸送日時が北米、南米よりも安い。
- ⑤ 豪州は輸出志向が強い。

今後の事業の成否は日本での安定的な販売ができることが前提である。同社では、生産から販売まで一括して管理しているが、チルド肉は温度管理が大切である。現在の牛肉の国内需要はピーク時の7割くらいだ。BSE以降のイメージと価格の問題があり、未だに学校給食で輸入牛肉を使用していないところもある。日本市場だけでは売上の伸びはあまり期待できないので、海外での売上高拡大の基盤強化とオーストラリアでの事業を担うグローバル人材の育成が課題である。

## 事例③ 伊藤ハム

Itoham Foods Australia Pty. Ltd.

(聴き取り調査日：2006年9月)

豪州伊藤ハムフーズ会社(Itoham Foods Australia Pty. Ltd.)は1988年に設立された伊藤ハム100%出資の食肉販売会社である。事務所はシドニーの中心街マーケット・ストリートにある。また、同社が75%の株式を所有し、食肉の生産肥育及び処理加工を行っているRockdale Beef Pty. Ltd.の持ち株会社Renod Holdings Pty. Ltd.も同じ事務所内にある。Rockdale Beef Pty. Ltd.は、伊藤ハムの豪州における生産拠点でシドニーから西に約400キロのところにある。同社は、1991年に開所した牧場及び食肉処理工場で生産量の約70%を日本向けに出荷しているが、2005年からは中国へも牛肉の一部を輸出している。肉牛の中でもグラスフェッドはテーブルミートにもなるが、ハンバーグパティ、ローストビーフなどの加工原料としての需要が大きい。オーストラリアのシドニー事務所には日本人3名、オーストラリア人は2名という陣容だ。同社CEOの木嶋亨氏によると、ロックデールビーフの牧場では、日本からの出向者は3名で500人以上の現地オーストラリア人が働いている。設立当時の課題は、環境ライセンスの取得とオペレーションノウハウの確立だったという。またオーストラリアは伝統的に労働組合が強く、食肉業界もその典型例の一つである。地元の雇用比率を高めることに当初は腐心したという。自然はコントロールできず、農業は天気任せである。特に2006年は歴史的な干ばつの結果、穀物栽培は大打撃を被った。今後の懸念材料としては、米国産牛肉のBSE問題の影響で市場が荒れることであるという。木嶋氏は1981年に入社、西宮で食肉の仕入れ、1983年から1988年はブラジル、88年から99年はオーストラリア、2000年から2004年2月まで輸入ビーフ部長をつとめ、その後再び、CEOとしてオーストラリアに戻ってきた。農学部出身で社会科学系の勉強はあまりしてこなかったが、小会社に配属されたことで会社経営全体を見なければいけない立場になった結果、むしろ今までには経験してこなかった財務、総務などの経営管理の勉強ができて大変有益であったという。

今後の課題としては、日本への輸出のみならず、中国への販売を拡充できるかどうかだ。日本での牛肉消費量は高齢化、健康志向で先細りであろうと予測する。オーストラリアの会社としては、日本と共に先細りでよいのかという問題である。日本の消費者が好む焼肉

用は部位が偏り、ロスが大きい。木嶋氏は今後も経営の現地化と販売ルートの多角化をさらに進めていきたいと言う。現在日本からの駐在員は6名で全体の1%にすぎない。木嶋氏によると、日本からの派遣者が同国で成功するカギは、現地に溶け込めるかどうか、ここで将来も仕事をするを前提にできること、得意分野を持つ、他の専門家と渡り合うベースとなる知識があるかどうかであると語る。

## 事例④ ヤクルト

Yakult Australia Pty. Ltd.

(聴き取り調査日：2006年9月)

ヤクルト本社100%出資のYakult Australia Pty. Ltd.は、ビクトリア州メルボルン郊外のダンデノン(Dandenong)にある。メルボルンの中心街からは、車で約40分のところだ。同社は、ここでヤクルト及びヤクルトライトの製造・販売を行っている。日本の健康食品会社ヤクルトが、1990年代の初めに世界的に事業を拡張しようと考えた時、欧米先進国への足掛かりとして、オランダと共に選ばれたのがオーストラリアだった。同社の製品は、現在、オーストラリアのほとんどのスーパーマーケットで取り扱われており、乳酸菌飲料分野のトップブランドである。オーストラリア工場では、一日に25万本が生産されている。ヤクルトは同国をはじめ世界25ヶ国で毎日2,500万本が愛飲されており(日本国内で900万本、海外で1,600万本)、海外部門のヤクルト本社への利益貢献度は極めて大きい。2007年3月に開催された世界水泳選手権では、同大会のオフィシャル・パートナーとして貢献した。プールサイドにおかれた巨大なヤクルトのボトルや看板、北島康介選手のスイミング・キャップやゼッケンにあった「Yakult」のロゴマークは記憶に新しい。また、同社では、シドニー、アテネ両オリンピックの400メートル個人メドレーにも出場経験のある女子水泳選手、ジェニファー・レイリー(Jennifer Reilly)さんを従業員として雇用している。所属は同社パース支店で、主な業務は、PR活動の一環としてパース市内の小中学校を訪問しヒトの健康に関するプレゼンテーションの実施である。ただし競技優先のためシーズン中、海外遠征時の活動は実施できない。3月のメルボルンでの世界水泳にも出場し第4位と惜しくもメダルは逃したが2008年北京オリンピック出場をめざしているという。また、同社はオーストラリアン・フットボール・リーグ(AFL)のプロチームであるEssendon Football



Clubを支援している。同社社長の平山敏朗氏は、オーストラリアに工場を設立した理由として、酪農先進国として乳業に関する技術力が高いこと、将来の酪農製品の自由化、原材料調達や情報社会対応等を総合的に考え、市場規模は小さくてもヤクルトの世界ブランド作りには戦略的に欠かせない地域であったことを挙げている。ヤクルトは、世界25ヶ国で製造・販売されているが、ヤクルト・オーストラリアは、同国とニュージーランドを含めたオセアニア地域全体を統括している。

ヤクルトは1994年1月、ビクトリア州の州都メルボルン近郊のダンデノンで製造、販売を開始した。同社は本社機能と製造工場が併設されており、現在オーストラリア国内で約120名を雇用し、その7割はメルボルンのオフィスと工場に所属している。日本からの出向者は5名である。工場をメルボルンに設立した理由として、工場用地、労働力、原料の品質などをはじめとする幅広い要因が考慮された。オーストラリアは年間数十億ドルにのぼる乳製品を世界中の市場に輸出している酪農先進国であるが、ビクトリア州は、その酪農の中心地である。ヤクルトは日本では古くからその名を知られているが、オーストラリアでの生産が開始される以前は、ヤクルトの社名はもちろん、乳酸菌飲料自体一般にはほとんど知られていなかった。従って同社は当初、乳酸菌飲料の人体への効果について消費者教育からはじめるという地道な活動が必要だった。テレビでのキャンペーンも数多く行い、製品自体の理解を広げるための活動をおこなった。そして驚くべきことに、わずか1、2年の間にヤクルトは、その健康飲料の需要をゼロから立ち上げ、乳酸菌飲料市場を創ることに成功した。会社名と製品が浸透するにつれて、科学的なアプローチに加え、Galoooperというイメージキャラクターを1996年に開発して、年齢を問わず、毎日の生活に必要な健康飲料というイメージの定着化をはかっていった。Galoooperはとりわけ子供たちに人気があり、テレビコマーシャル、雑誌、ポスター、店頭での販促ツール、ステッカー、さらに販売スタッフのユニホームや帽子にも使われた。立ち上げから5年が経過した1999年には黒字に転換し、その後の業績は順調に推移し、現在では、東洋系の食品スーパーはもちろん、前述の2大量販チェーンであるウルワースとコールズでも定番化され、エスニック部門ではなく、一般の乳製品の陳列棚に並べられている。乳酸菌飲料部門におけるヤクルトのシェアは77%~78%である。

ライバルは、韓国のメーカーが製造しているプライベート・ブランド(PB)で、ヤクルトと容器の形状が酷似しており、キャップの色が違う程度である(ヤクルトは赤、PBは緑)。PBに対する消費者調査の結果、購入者の4割がヤクルト製品と同じものと考えており、価格は安い。平山氏によると、同製品の飲用効果はほとんど期待できず、ヤクルトの効果も同じであると消費者に誤解されることを懸念しているという。この韓国製PB商品は、各量販チェーンによって商品は同じだが名称は異なる。コールズではPro-B、セーフウェイ・ウルワースではProbioticという名称で販売価格：5本パック(62ml×5本)A\$2.89で販売されている。ヤクルトの商品は5本パックA\$3.89、10本パックA\$7.68、ライト5本パックがA\$3.89で1豪ドルほど高くなっている。

過去12年間における同社の成功要因について、平山氏は、ヤクルトの商品価値を理解してもらえたことと、ローカル社員の動機付けを挙げた。時間の経過と共に日本人幹部の数を減らし、ローカル社員からの管理職・役員の昇格を増やしてきたという。同社が求めるグローバル人材像は、平山氏によると、陽気であること、時代の変化に合わせて知識や技能を常に更新できること、問題意識を持ち、会社で何をしたいか明確であることが大切と語っていた。今後の抱負としては、ローカルの幹部社員を育てて、他国での事業所開設を支援できる様な人材を育成したいとのことだった。

なお日本ではすっかりお馴染みの宅配制度も、メルボルン、シドニーの一部地域で既に行われている。宅配は、追加料金はかからず、顧客の希望により、1週間単位、2週間単位、月単位で選択でき、平日の10時から14時までの間に届けられるようになっている。顧客が不在の場合は、無料で提供されるクーラーボックスに入れてくれる。煩わしい契約書もない。注文本数に最低基準はないが、ヤクルトは宅配に限らず店頭でもばら売りではなく5本単位、または10本単位のパックで販売されている。オーストラリア独自の10本パックは購買傾向等オーストラリアの顧客の要望に応える形で市場に導入されたものである。

ヤクルトは、オーストラリア・デーリー・インダストリー協会から1994年度の乳製品部門の最も革新的な新製品として表彰され、同年ビクトリア州最大のスーパーチェーンからも最優秀新製品として表彰されている。ヤクルト・オーストラリア社は、乳酸菌の腸内における働きについての医学的視点から人々の健康を考

え、その事を出来るだけ多くの人々に知ってもらうための普及活動を重視しており、同社のPR部門では栄養士、教師等がその任に当たっている。同社のメルボルン工場では、平日は工場見学を受け入れており、地域の小学生の社会見学にも利用され、「良き企業市民」(Good Corporate Citizen)としての社会貢献活動にも一役かっている。

#### 事例⑤ サイゼリヤ

Saizeriya Australia Pty. Ltd.

(聴き取り調査日：2006年9月)

サイゼリヤ・オーストラリア社は2000年、敷地面積が約40万坪、全長100メートルを超える大工場をオーストリアビクトリア州のメルトン (Melton) に設立、2002年に稼動を開始した (写真1)。最新かつ巨大な設備を有する同工場は、現在一日に約60トンを出荷、ミートソース、ホワイトソース (「ミラノ風ドリア」に使われる)、ハンバーグの生産を主に行っており、生産量や品目は年々増加している。2005年8月の売上高は32億円でビクトリア州からの日本向け輸出高の5%以上を占める。メルトンはメルボルンから北西に100キロ、車で約1時間のところに位置する。オーストラリアに工場を設立した目的はいくつかある。一

つは、南半球に位置するため、日本と逆の季節に収穫できるという強みがあり、日本の生産拠点と併せて世界規模での開発と食品提供が可能になるためだ。とりわけオーストラリアは、広大な牧草地と豊かな土壌があり、BSE問題が取り上げられている中で、国際的に安全性が認められているオージービーフを食材として取り入れることで、「食の安全性」が担保できる。同時に北半球にしかなかった農作物、食材の栽培を現地敷地で研究することで、世界の食料供給体制を安定させる壮大な計画を抱いていたことだった。実際、サイゼリヤは、オリーブオイル、パスタ、チーズ、トマト、生ハムなど代表的なイタリア料理の食材はイタリア、牛肉、ミルク製品はオーストラリア、シーフードはニュージーランドという具合に世界中から食材を直接輸入している。

オーストラリア工場は設立当初、工場建設会社に金属労組からの妨害があり、一時はニュージーランドに建設する案も考えられたほど苦労があった。訴訟も経験したが何とか和解した。ハワード首相が事業者寄りの政策になってきた政治的背景もあった。社内組合は可能だが、労働者の不満を常にウォッチしている必要がある。常に世間相場くらいの賃金は出し労使関係を良好に保たなければならない。同国では最低のベース



写真1：オーストラリア・ビクトリア州メルトンにあるサイゼリヤ・オーストラリア工場



アップが決まっており年率4%（2005年）である。物価もここ数年毎年高くなってきている。労働コストの上昇は合理化でカバーしなければならない。労働者のモチベーションをいかに高く維持するかは、工場運営の成否を決める大切な要素であるという。従業員の多くは素朴な地元民で、企業にとってはもっとも身近であり、かつ大切なステークホルダー（利害関係者）でもある。役に立つ技術を教えるということで町の人たちを集めた。従業員の多くがオーストラリア人またはニュージーランド人である。正社員が100名、パート社員が40から50名、その他エージェントを通じた契約社員で構成されている。時給が30ドル前後、残業がその1.5倍であり、かなりのコストである。

サイゼリヤのハンバーグは他の外食チェーンと比較して安くて美味しいことで知られている。その理由は牛肉にチルド肉を使用して、肉のジューシーさがしっかり残るステーキのような肉質感を実現しているからだ。仕入れ先は、オーストラリア南東部ワガワガの工場団地にある米国系食品大手である。同社は日本向けに輸出する牛肉の品質を改善すべく努力をしている。同工場によって、サイゼリヤの国内1,000店舗に耐えられる安定した食材供給と食のトレーサビリティの確立を実現した。現在は、ハンバーグ、ミートソース、ホワイトソースの他、コーンスープ、トマトクリームスープ、スパイシーデミグラスなどの製造も行なっている。

#### 事例⑥ はくばく

Hakubaku Australia Pty. Ltd.

（聴き取り調査日：2007年5月）

はくばく（「白麦」という意味）（本社：山梨県南巨摩郡）は、1941年創業の精麦や乾燥麺を生産する老舗の食品メーカーである。乾麺のシェアでは日本国内トップを誇る。また雑穀の販売でも有名であり、2007年に入ってから、イメージキャラクターとして女優の高田万由子を起用し「雑穀の入った麦ごはん」や「十六穀ごはん」のテレビCMも行った。またJリーグのヴァンフォーレ甲府のスポンサー企業の一つでもある。

同社のオーストラリア現地法人、はくばくオーストラリアは、有機栽培によって作られた100%オーストラリア産の小麦を使用して、うどん、そうめん、ひやむぎ、そばなどの乾麺を現地生産している。当初は日本向けだったが、現在は約20ヶ国に輸出しているほか、オーストラリア国内での販売が大きく伸びており、生

産量の半分は日本への輸出で、残りの半分はオーストラリア国内を中心とした日本以外で販売されている。はくばくは大麦からスタートした会社であり国内の食用大麦販売の全国シェア6割以上を占めている。同社は、昭和52年乾麺事業に乗り出した。市場シェアは業界トップではあるが7%程度でドングリの背比べのような競争状態であった。何とかブレイクスルーをしたいと考えていた頃、オーストラリアでの事業をはじめ前、そばを製造する専門子会社「霧しな」の業績が順調に推移し、乾麺事業への手ごたえを感じていた。麺用の小麦としては、80年代から和風麺としてオーストラリア産小麦が注目され、同国も麺用小麦として日本へ積極的に売り込みを開始していた。価格的には関税のため、国内産と比較して安いわけではないが、麺にしたときの品質が特に優れている。その理由の第1は、見た目が白くて色がいい。第2は麺に欠かせない心地よい弾力性のある食感である。麺のうまさは、「餅モチ感」だが、それはでんぷん質に左右される。小麦を使用した和風麺の8割以上がオーストラリア産である。またオーストラリア側としても、日本の消費者の味覚に合った麺をつくるためなら、品質改良の努力を厭わないという姿勢があった。Australian Standard White (ASW) は麺に最も適した小麦と言われ、たんぱく質13%以上をプライムハード、8-10%をASWと言う。はくばくは、創業時から「原料に強い」といわれて成長してきた会社である。まして、麺は小麦と水で作るものなので、原料の良し悪しで勝負のほとんどがついてしまう。ASWの中でも特に麺用に優れた品種として、同社はロゼラ (Rosella) という品種に着目した。ロゼラは際立って麺用の小麦として優れているため、できることなら麺を100%ロゼラ種で作りたいと同社では考えた。しかしロゼラは大変稀少な品種であり、この品種だけを一民間企業が輸入し確保するためには関税が高すぎて価格的に不可能であった。したがって、これを原料としてではなく加工品として輸入することを考えた。関税（重量税）は34円/kgで、当時の状況からその関税は段階的に引き下げられる可能性も予測され、小麦の貿易も規制緩和が進めば、先行利益 (first-mover advantage) も期待できた。このような背景で同社は、はくばくオーストラリア社をビクトリア州バララット (Ballarat) に1996年に設立した。金額ベースで1,300万ドルに相当する同社初の本格的な海外事業は、ビクトリア州西部の有機麦畑に近接した豊かな環境の中で98年（平成10

年)から稼動した。バララットは、メルボルンから北西に約110キロの所にある。1850年代にゴールドラッシュで湧いた土地であるが、ここはロゼラ種が中心の小麦生産地域である。また20年以上前から同社が日本式製粉方法の指導を続けていた製粉会社がバララットにあり、日本式の製粉ニーズをよく理解してくれて信頼関係があったことがこの土地が選ばれた理由である。オーストラリアにおける主要な小麦地帯は西オーストラリア州及び東海岸から南部の海岸地帯(クィーンズランド州, ニュー・サウス・ウェールズ州, ビクトリア州及びサウス・オーストラリア州)の内陸部に広がっている。これは、海岸沿いの比較的降水量に恵まれた地域は、収益性の高い野菜, 果実, サトウキビ生産に利用されているためだ。同社が工場を設立した時, 地元の盛大な歓迎ぶりに驚かされた。1998年3月の正式オープニングにはビクトリア州首相を始め州政府の大臣及び地元の市長, 市議会議員等が列席した。ビクトリア州の地方都市の中で2番目の規模を持つバララットではくばく工場の設立は, 地元の住民及び事業関係者からの暖かい歓迎を受け, 地元のメディアからは, 市の誉れとして熱烈に支持された。州政府としても質の高いクリーン(非汚染)でグリーン(環境保全)な加工食品の世界各地への輸出を誘い促進したいと考えており, くばくはそのビジョンの実現に絶好の機会を提供したことになったのである。しかし最初の3年間あまり事業は振るわなかった。日本の伝統食であるうどんが"Made in Australia"であることが, 日本の消費者にはなかなか受け入れられなかったのではないかと同社のManaging Director長澤政明氏は語っている。また現地における固定費の削減に時間がかかった。オーストラリアはたしかに土地代は安い, 人件費は実質的な就業時間で考えると, 一般に思われているほど安くはないという。日本の乾麺工場では, 天日干しをして30度くらいで15時間ほど乾かすが, この作業は経験と勘を要する。温度が少しでも高くなってしまうと麺質が固くなる。しかし経験と勘に頼っていたのでは, 品質がいつまで経っても安定せず, オートメーション化が不可欠であった。そして国内でも検討・研究されていた最新鋭の機械を同国の生産工場ではじめて導入することになった。

長澤氏は, 1994年にはくばくに入社, 入社時は, 乾麺の生産課に配属されたが, その後オーストラリアへの進出のため, 同社ではじめて海外事業室を立ち上げた。1997年に同工場長として, 工場内部の就業規則を

はじめとした各種のソフト面での準備作業に携わっていた。2000年に日本向け以外でも販売ルートを広げるという方針転換により同社のDirectorとなり, 2003年には, 統括責任者であるManaging Directorに就任し2007年1月まで現地に駐在していた。現在は, 日本とオーストラリアを毎月往復する生活を送っている。努力の甲斐あって2000年に同社は, オーストラリア包装評議会が組織するイベントで, オーストラリア包装賞を受賞, また2004年9月には, "Premier's Food Victoria Awards"を受賞しており, 同州から高い評価を得ている。この間, 日本からの駐在員も当初3名から2名, そして現在は0名と減らしている。現地スタッフは約30名で, チームワークを重視し社内はできるだけフラットな組織をめざしている。長澤氏を含め全員が作業着を着用し朝の挨拶は全員でするように心がけているという。出身国もインドネシア, フィリピンなど様々なマルチナショナルな構成になっているという。あまり一つだけの民族に偏ることを避けている。そのほうがユニオン(労働組合)に対する結束力が弱いためだ。また長澤氏は, 善良な大規模有機農家と出会えたことが大きかったと語っている。同国での事業展開においては, 良きパートナー, つまり現業農家の確保が大切であると言う。オーストラリアは日本と比較すると, 雨量が少ないため, 害虫被害が少ない一方, 水の確保が大変で, 同社では川から工場に水を引く権利をまず確保したという。オーストラリア本土で有機栽培の原料を使った日本式の乾麺を製造・販売しているのは, くばくだけだ。長澤氏は, 今までに収穫時に何事もなく平穏無事であったことは, 過去1度しかないと振り返る。2003年には干ばつがあったが, 現地の農家の人々は, そういうことは10年に1度は起こるといふ発想がある。2006年にも記録的な干ばつがあった。オーストラリアに駐在して, 小麦の生産は, 当たり前ではなく, 自然の恵みによってもたらされるものであることを実感したという。同社にとっては, オーストラリアは, はじめての海外進出であったので, すべて最初から試行錯誤をしなければならなかった。そのとき支えてアドバイスをしてくれたのが, 同業他社の日系食品企業のネットワークだったと語る。同社の製品は現在, ウルワース, コールズをはじめオーストラリア全土の約1,500店舗で取り扱われている。その製品は, まるごと有機乾麺シリーズの「そうめん」「ひやむぎ」「ざるうどん」「うどん」「そば」の5品目で有機小麦粉100%の乾麺である。パッケージは, 日

本の着物を想起させるデザインである。この中でも一番売れているのが「そば」である。オーストラリアで現地製造しているそばは、はくばくだけであり、他は全て輸入品である。オーストラリアでの成功の背景としては、同国では、ヌードルショップが1万人に1軒はあり、ヌードルを食べる食文化の素地があったこともある。麺食の中心は、東南アジアからの焼きそばだったが、うどん、そばを中心とする和風麺の人気は年々上がってきているという。マーケティングにおいては、現地のマーケティング会社にも協力を得て、現地の人にとっての魅力的なマーケティング戦略を立てた。オーストラリアで有機栽培の原料を使った日本式の乾麺を製造・販売しているのは、はくばくだけであり、ロゼラ種にこだわって品質のよい製品を提供している強みが発揮されている。

長澤氏は今後の課題として、①有機市場は今後も広がっているが、実際にその関係者はあまり恵まれていない。彼らとの共存共栄をよりはかっていくこと。②日本での成長戦略よりもグローバルな市場での成長戦略、③調理部門で市場を作っていくことであると語っている。

#### 事例⑦ 雪印乳業

Snow Brand Australia Pty. Ltd.

(聞き取り調査日：2007年4月)

雪印オーストラリアを統括する Snow Brand Australia Pty. Ltd.は、ビクトリア州メルボルンの中心街にあり、チーズの国内販売および日本向けの輸出、粉ミルクの生産と東南アジアを中心とした日本以外の輸出を2本柱として乳製品の製造・販売・調達・輸入業務を行っている。主力製品は、チューダー、モッツレラ、ゴーダ、パルメザン、クリームなどのバルクチーズ、ユニコーンブランドで製造している白カビ系(カマンベール、ブリーなど)のスペシャルチーズ(この製品はオーストラリアの2大ブランドであるキングアイランドやラクトスに次ぐ3番目のポジションにあり、コールズ、ウルワース、アウディ・スーパーマーケットなどの大手スーパーチェーンで扱われている)、粉乳、乳しょう粉、育粉などである。2006年3月まで Snow Brand Australia Pty. Ltd.の社長を務めていた壇上雅博氏によると、日本人と比較してオーストラリア人は牛乳を2倍、バターを3倍、チーズを6倍消費するという。牛乳はそのまま飲むよりもシリアルにかけて食べる人が多いようだ。また、大量の

フレッシュチーズが野菜と一緒に食べられるらしい。雪印乳業がオーストラリアを選んだ主な理由は、当時は同国が世界でも一番格安な生乳を生産しており、またオーストラリアは先進国であるため専門技術や教育水準が高くインフラも整っていて、日本と比較してコストが低いためだ。特にオーストラリアにおけるチーズ生産の安定性は欧米よりも高く、世界中で広く受け入れられている。同社の内部組織としては乳製品原料の調達・輸出を行う営業部 (Marketing & Administration) がメルボルン、育粉類の製造販売・輸出を行う育粉部 (Infant Formula Division) がタチウラ(メルボルンから北150キロ)、白カビ系ナチュラルチーズの製造販売を担当するチーズ部 (Cheese Division) がナウラ(シドニーから南200キロ)と分かれている。雪印乳業は日本を代表する乳製品メーカーであり世界に拠点があるが、日本国外の工場はオーストラリアにある2工場のみである。同社の海外ネットワークの中でもオーストラリアは最重要拠点であり、従業員数60人以上(日本人駐在員4人)で、雪印乳業の海外拠点としては最大である。当初は、1974年に駐在事務所を置き、1990年に白カビ系チーズを製造するナウラの現地製造業であるピアム社を買収し、同社のブランド「ユニコーンチーズ」の製造・販売を継続しながら、日本市場への輸出を始めた。同年メルボルンに雪印トレーディング・オーストラリア社を設立し、現地の製造業者との連携をはかりながら、乳製品の輸出を始めた。1992年12月には、タチウラに粉ミルクを製造する雪印タチウラ・デーリーズ社を設立しアジア市場向けに雪印ブランドの粉ミルクの製造・輸出をはじめた。そして1999年これらの3社を合併し雪印乳業(株)の100%子会社 Snow Brand Australia Pty. Ltd.が誕生した。これに伴いナウラのピアム社が同社チーズ部、雪印タチウラ・デーリーズ社を同社育粉部、雪印トレーディング・オーストラリア社を同社営業部に再編し現在に至っている。タチウラにある同社の育児用粉ミルク工場は、雪印乳業が工場のインフラと技術上の専門知識を提供する一方で、地元の酪農協同組合であるタチューラ・ミルク・インダストリーズ社 (Tatura Milk Industries) が原料の生乳やバルクチーズを供給している。雪印はこれまで30年近くもタチューラ・ミルク・インダストリーズ社から乳製品を購入しており、両者の間には長期の取引関係がある。粉ミルクは協同組合の工場生産され、隣接の雪印の工場に、缶に包装されて梱包される。この工場は年間およそ1

万トンの育児用粉ミルクを生産する能力があり、そのほとんどはタイ、マレーシア、香港、台湾といった東南アジア市場に輸出されている。日本ではバター、チーズの雪印というイメージが強いが、世界市場では「粉ミルクのSnow Brand」というイメージを定着させたいようである。一方、ナウラにあるチーズ部は白カビ系チーズの本場であるフランスの製法を受け継ぎながらも、オーストラリアの人々の味覚にあったフレッシュでクリーミーな製品作りを追究している。メルボルンにある本社では、豪州国内の乳製品の買い付けと日本への輸出を担当する営業部と、全部門の財務・経理・人事・労務・福利厚生を担当する管理部がある。同社の目標は、チーズ部門では内外の事業拡大と新製品開発、育乳部門では新製品開発と共同パック事業の拡大、パッケージの柔軟性を高めることである。市場における成功要因は、良好な長期的な関係の確立、製品の安全性の確保、供給体制の信頼性の確保、競争的な価格であると考えているようだ。豪ドル高で対日輸出が厳しい状況ではあるが、オーストラリアは世界中の酪農製品の供給基地であり、同社の世界戦略の拠点として今後も重要な役割を果たしていくだろう。

#### 事例⑧ キリンビール

Kirin Australia Pty. Ltd.

(聴き取り調査日：2007年7月)

1976年6月にK.B.B.モルティング社という名前でオーストラリアで操業を開始したキリンオーストラリア社は同国の日系企業でもっとも古い歴史を持つキリンビール100%出資の麦芽製造会社である。キリンビール社の事業は、ビールの原料である麦芽(モルト)の製造・販売を行うキリンオーストラリア社(Kirin Australia Pty. Ltd.)と事業投資としての現地のビールメーカーであるライオンネイサン社への出資である。いずれも日本のビール会社からアジア・オセアニア地域における総合酒類会社、さらに総合飲料会社のリーディングカンパニーになるという同社の長期的な企業戦略の一環である\*<sup>1</sup>。

キリンビールがオーストラリアへの麦芽工場設立を決めた1970年代は、国内ビール消費が拡大し海外から安定的にビールの主要原料である麦芽を輸入するための拠点を必要としていた時期である。麦芽(モルト)の品質はビール全体の品質管理上極めて大切で、キリン社としても技術伝承のため、製造プロセスの一部を海外に出し知見を広めたいという思いがあった。日本

のビールメーカーで麦芽工場を海外に有しているのはキリンビールだけであり、日本国内でも麦芽工場はキリンビール福岡工場だけで、キリン社にとってのオーストラリアの重要性が伺える。

キリンオーストラリア社の現在の生産量は年間4万6千トンで、そのうち3万トン以上が日本のキリンビール、残りはオーストラリア国内その他向けである。従業員は21名で、うち日本人は3名(社長、経理、技術)で構成されている。キリンビールは北米、欧州、オーストラリアからバランスよく麦芽を調達しており、いずれもキリンのスペックにあった同様の製造工程によって製造されている。キリン社にとっては、原材料の安定供給のためのグローバルな視野に立ったリスク分散戦略でもある。キリンオーストラリア社で製造され、キリン社で使用されている麦芽は現在、ボーディンとハメルンという品種である。両品種ともエキスが高く酵素力が高いという特徴がある。キリンオーストラリア社は、労使関係も良好で安定しており、事業は順調に推移している。

キリンオーストラリア社の業績は麦芽市場の価格変動に左右されるが、ここ数年は安定した利益を出している。西オーストラリアではボーディンやハメルンと言った優良大麦品種の育種が盛んであり、キリンオーストラリア社の製造技術と相まって安定的な品質を達成している。2006年豪州を襲った記録的な干ばつでは、東部地域は大きなダメージを受けたが、比較的降雨に恵まれた西オーストラリアでは、その影響は最小限に抑えられた。

一方1998年4月、キリン社はライオンネイサン社の株式を45%取得し筆頭株主になった(現在は46%)。キリングループとしての海外投資である。残りの54%の株式は上場されている。2番目の株主の持ち株比率は10%程度なので、安定的な支配権を有しているといえよう。ライオンネイサン社は現在、シドニーに本部を置き、イギリス人が社長を務めている。ライオンネイサン社はもともとニュージーランドの上場企業であった。同社はニュージーランドの各州にあったビールの製造業者が一緒になって設立された会社であり、その中心だったファミリーが20%のシェアを所有していたが、それを売却する際、その株式と25%の株式を取得して45%を取得した。2000年に会計ルールの変更に伴いキリンの連結対象企業となった。2002年からライオンネイサン社では"Kirin Ichiban\*<sup>2</sup>"という銘柄のビールも販売している。ライオンネイサン社の主要ブラン

ドは、トゥーヒーズ、XXXX（フォーエックス）、パスにあるスワンなどである。同社はオーストラリアにおけるビール市場の42%のシェアがあり、トップのフォースターズ（市場シェア55%）を追う国内2大ブランドの一翼を形成している。同社の安定的発展を考えたとき、全国ブランド製品を異なった工場で製造するキリンのノウハウが活かされるであろう。

キリン社が46%の株式を取得していることは、ライオンネイサンの経営陣にとっても外部から企業買収をされる心配がなく長期的視野に立った経営計画をたてられるので、安心感があるという。今後も同社では、一般の株主をはじめ、現地の利害関係者（stakeholder）といかに良好な協力関係を維持・発展させていくかが課題である。

### 今後の課題

以上、分野の異なったオーストラリアの主要食品関連企業を紹介してきたが、今後、企業が変動する為替相場や予測できない気候条件の中で安定的かつ持続的成長をはかる上で共通する課題がいくつか考えられる。第一に日本市場への輸出のみならず、オーストラリア国内及び中国をはじめとする成長著しいアジア市場に向けた販路の拡大である。高齢化と人口減少が避けられない日本市場への依存度を相対的に低めていくことが、むしろグローバル・ブランドの確立には必要であろう。第二は、オーストラリアでは米国同様にホワイトカラーとブルーカラーの間に大きなモチベーションのギャップがあり、そのバランスをとることである。特に近年は経済が好調で賃金が急激に上昇しそれに対して十分な対応が求められる。食品の安全、安心を担保する上でその土台となる良好な労使関係の維持が食品企業では特に肝要である。第三に現地での事業を任せられるグローバル人材の育成と、経営の現地化が挙げられる。企業のグローバル展開のスピードと人材育成のスピードのギャップを起こさないことが今後ますます必要になると考えられる。また経営の現地化の中では、現地コミュニティでの社会貢献活動も欠かせない。それは単なる慈善活動ではなく、社会のネットワークの中に自らを位置づける戦略的投資でもある。

内需に支えられ比較的安定していた食品業界も、海外からM&Aのターゲットになる機会も多くなる一方、現地での事業拡大をはかる上では、現地企業の買収を含めた幅広い事業展開が、激化するグローバル経済の中では不可欠である。国際競争力が今後の企業の成長

を左右する時代を迎え、日系食品企業にとって、オーストラリアの役割はますますその重要性を増すことになるだろう。

### 追記：

- \* 1：キリンホールディングス社は2007年11月、フィリピン食品最大手サンミゲルの子会社でオーストラリアの乳製品・果汁飲料最大手であるナショナルフーズ社を100%子会社化することを発表した。海外市場で飲料・酒類などのコラボレーションを最大化し、国際化を推進することが狙いである。同社ではアジア・オセアニアを重点市場として、2015年の売上高（酒税抜き）、営業利益の海外比率30%を目指すという。国内のビール市場は成熟化しているだけにキリンホールディングス社の海外での事業展開の重要性はさらに増すことになるだろう。
- \* 2：オーストラリア全体ではプレミアムビールが伸びており、Kirin Ichibanは、2007年9月より"Megumi"という一番搾り製法を使った新ブランドにリニューアル・発売され、今後のプレミアムカテゴリーでの貢献が期待されている。

### 謝辞

今回の聴き取り調査にご協力頂いたオーストラリア進出企業の関係各位及びビクトリア州政府駐日代表部、西オーストラリア州政府駐日代表部に謝意を表したい。なお、本調査は「2006年豪日交流基金サー・ニール・カリー奨学金」を得て、三石誠司宮城大学食産業学部教授が行った研究プログラム「テイスティング・オーストラリア オーストラリアの穀物・食品関連産業の現在」の共同研究として実施されたものである。

### 参考文献

- 海外産業調査シリーズ「オーストラリアの日系食品企業」（日本貿易振興会）2002年3月
- 「2006オーストラリア概要」（シドニー日本商工会議所）2006年6月
- 「消費者の外食・中食における国産食肉需要動向調査報告書（財団法人外食産業総合調査研究センター）平成18年3月
- NICHIGO PRESEE2004年4月号企業研究「雪印オーストラリア」
- 「海外の牛乳・乳製品消費事情」雪印乳業（株）酪農総合研究所平成19年2月28日



日本ハムアニュアルレポート2007

ビクトリア州政府駐日代表部ホームページ

麒麟ホールディングス株式会社発表資料「豪州ナショナルフーズ社を100%子会社化～キリンググループのアジア・オセアニア戦略」2007年11月8日