

日本企業の北米展開事例

2017年3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

禁無断転載

要旨.....	1
I. 外食（レストラン）・食品産業.....	3
小川珈琲、ボストンで初の海外店舗に挑戦－Ogawa Coffee USA 社長に聞く－（米国）.....	3
日本流のハワイ料理でワイキキの展開を拡大－ゼットン会長に聞く－（米国）.....	6
焼き肉レストラン「牛角」、フランチャイズ展開を工夫して成長－米国法人社長に聞く－（米国）.....	8
茶飲料市場のトップブランドを目指す－伊藤園ノースアメリカ副社長に聞く－（カナダ）.....	11
ライスパテの神明米国法人、非日系市場を開拓－（米国）.....	13
無農薬・有機栽培の霧島製茶、米市場開拓を目指す－（米国）.....	15
ビアードパパ、FC の全米展開目指す－（米国）.....	18
II. 製造業.....	21
日本のギター製作 4 社が米国の楽器展示会に合同出展－ケイズギターワークス代表に聞く－（米国）..	21
カナダから北米を攻略－包装機械の販売拠点オーモリ・ノース・アメリカに聞く－（カナダ）.....	23
家具製造のカンディハウス、現地ショールームを拠点に開拓－（米国）.....	26
今後もカリフォルニア市場を狙うカンディハウス－（米国）.....	28
航空機用降着装置を手掛ける住友精密工業－（カナダ）.....	30
ダイナックス、変速機の摩擦材で米国展開－（米国）.....	33
独自の加工技術と海外ネットワークで販路拡大－搬送用ベルト製造・販売の CCB 副社長に聞く－（カナダ）.....	35
広島大発ベンチャーの実験装置を NASA が採用－（米国）.....	38
ワールドケミカル、環境機器分野でビジネス拡大を目指す－（米国）.....	41
ティア 1 としての取引で成長する OROTEX 米国－（米国）.....	43
自動水栓メーカーのバイタル、航空機向けで存在感－（米国）.....	46
共和産業、まずは拠点設立でネットワークを確立－（米国）.....	48
米国拠点と連携し、安定した品質を実現－自動車部品製造販売のホーワ・カナダ社長に聞く－（カナダ）.....	51
航空機内装品のジャムコ、シート事業の拡大を目指す－（米国）.....	53
ジョージア州に根付くクボタの汎用機械－（米国）.....	57
農機メーカーのクボタ、「5 ゲン主義」を米工場でも徹底－（米国）.....	59
III. 小売・消費関連産業.....	61
カラフルなデザインと高性能商品で富裕層つかむ－子供服販売のミキハウス・アメリカズ社長に聞く－（米国）.....	61
オンラインを活用した繊維輸出の新たな流れ－日本と世界をつなぐ KATSU NEW YORK の取り組み－（米国）.....	64
顧客の要望を大切に、トップサロン並みのサービス－ロサンゼルスの日系美容院経営者に聞く－（米国）.....	67
プロ向けレンタルドレスでニューヨーク進出－マナマナの現地法人ディレクターに聞く－（米国）.....	69
ニューヨーク発の高級ビーチサンダルを世界展開－サンド・バイ・サヤの福田さや氏に聞く－（米国）.....	72
オリンピック選手愛用をアピールしてブランドづくり－米国市場に挑むマットレスのエアウィーヴ－（米国）.....	74
丁寧な商品説明と情報発信で市場をつくる－スポーツ用品販売のキュービィクラブ会長らに聞く－（米国）.....	76
ミルボン USA、ヘアサロンでの実演通じ市場を開拓－（米国）.....	79
生活用品のライクイット、コンセプトにこだわり－（米国）.....	81

ユニークな日本関連商品を米国に発信－グリーティング・ライフ・アメリカ社長に聞く－(米国)..... 84

IV. IT・その他サービス産業86

米国市場は世界展開への近道－ミラ・デザイン代表に聞く－(米国) 86

ニューヨーク進出にはオンライン活用と短期収益化を－中小企業診断士に日系小売企業への助言を聞く－(米国) 88

少人数・個別指導の日系学習塾を展開－カリフォルニア州の「優塾」塾頭に聞く－(米国) 91

アジア系同士で交際相手をマッチングするアプリを提供－イースト・ミート・イースト共同創業者に聞く－(米国)..... 94

米国進出日系企業にもクラウド化の波－シスコ代表取締役聞く－(米国)..... 96

ビューファイン、メガネ装着型ディスプレイで消費者ニーズつかむ－(米国) 98

エンリンクス、スタートアップの事業化を支援－(米国) 101

日本人医師の内科クリニックがダラスにも開院－(米国) 104

ヌーラボ、オンライン作図共有サービスを軸に海外展開－(米国) 106

要旨

本報告は、2016年4月～2017年3月にかけて、ジェトロが発行する世界のビジネスニュース「日刊通商弘報」に掲載された、外食・食品、製造業、小売・消費、IT・サービスと幅広い分野における日本企業の北米展開事例集である。通商弘報のインタビューに応じていただいた各社には改めて御礼申し上げる。この要旨では各事例から見える北米展開のトレンドおよび各分野のエッセンスを紹介する。

<日本発のフランチャイズが本格化する動き>

本報告では、1967年の進出以来米国で活躍を続ける農業機械メーカー・クボタの米国製造拠点クボタ・マニュファクチュアリング・オブ・アメリカ（KUBOTA Manufacturing of America：KMA）から、近年北米に進出し、事業拡大に挑む子供服ブランド「ミキハウス」を展開する三起商行、展示会等に初めて出展した無農薬・有機栽培の茶を製造する霧島製茶（鹿児島県霧島市）まで、さまざまな段階の北米展開事例を紹介しており、各段階に応じた戦略や目標、課題が見てとれる。

特徴的な事例・傾向として、食品産業分野では、2015年10月からカリフォルニア州ウェストサクラメントで主力商品の冷凍米飯（ライスパテ）を製造し、米系スーパーで販売するSHINMEI U.S.A.（神戸市）が挙げられる。米国市場に適した事業戦略や商品開発、展開後の課題への対応など、食品産業におけるビジネス展開に向けたポイントが参考になる。シュークリーム専門店「ピアードパパ」を展開する「麦の穂」（大阪市）や「牛角」を展開するレイズインターナショナル USA は、直営店方式で米国進出したのち、フランチャイズ事業による店舗拡大へと戦略を転換しつつあり、フランチャイズ事業の本場である米国において同事業により本格的な事業拡大を図ろうとする事例である。

この他、2015年5月にボストンに初の海外店舗をオープンしたコーヒーの製造・喫茶材料の卸、販売を手掛ける小川珈琲、ハワイ・ワイキキで3店舗を経営し、さらに和食とフランス料理を扱う新形態の店舗を開業予定のゼットンなどの事例を取り上げた。米国でビジネス展開する上での工夫や人材育成・管理などの留意点のほか、新たな文化・市場を創出しようとする姿勢が参考になる。

<製造業は人材確保に苦慮>

製造業では、好調な北米経済を背景に自動車・同部品、機械関連分野で人材確保に係る苦勞が多く聞かれた。

航空産業分野の事例を多数紹介している。航空機内装品のギャレー（厨房設備）やラバトリー（化粧室）の製造を手掛けるジャムコ（東京都立川市）、自動水栓の開発、製造を行うパイタル（長野県佐久市）、金属機械加工を手掛ける共和産業（群馬県高崎市）が米国に、航空機の降着装置を開発・設計・製造・販売する住友精密工業がカナダに拠点を置いており、北米進出や航空産業への参入の経緯について紹介した。米国の圧倒的な市場規模や今後もジェット旅客機数の着実な需要が見込まれることから、同分野への海外進出や事業展開を検討する上で参考になる事例と言える。

この他、品質管理や製品開発面での工夫などについて、住宅やオフィス、公共施設向けの家具の製造・販売を手掛けるカンディハウス（北海道旭川市）、乗用車、商用車、建設機械などの変速機の内部に使用される湿式摩擦材やプレートなどを製造・販売するダイナックス（北海道千歳市）、工場や公営施設の水処理場にケミカルポンプや浮遊物回収機を製造・販売するワ

ールドケミカル（東京都台東区）、自動車関連企業向けに防音材・制振材の製造、販売を行う OROTEX などから米国進出の経緯や事業展開について話を聞いた。

また、カナダに進出している、さまざまなものを自動包装する機械を製造・販売するオーモリ・ノース・アメリカ（埼玉県越谷市）、自動車の天井などの内装材を生産するホーワ・カナダ・マニュファクチュアリング（Howa Canada Manufacturing、愛知県春日井市）などから進出の経緯や米国ビジネスとの違い等について話を聞いた。

<IT・サービス産業では現地で起業する動きも>

小売・消費関連産業では、高機能・高品質を武器に米国市場に参入し、オンラインを上手く活用する事例が多く見られた。2015年からオンラインビジネスに参入した日本製生地の企画、米国への輸入・販売を手掛ける KATSU NEW YORK、2014年12月に初の海外法人をニューヨークのブルックリンに設立した生活用品の製造企画、卸、販売を手掛けるライクイット（Like-it）、マットレスパッドで国内トップメーカーであるエアウィーヴなどの事例を紹介した。

IT分野では、日本人が米国で起業等する事例が見受けられる。アジア系社会人同士で交際相手をマッチングするアプリを手掛けるイースト・ミート・イースト（ニューヨーク市）、日本企業が米国等進出時に総合的な情報システムの提供とコンサルティングを行うシスコム

（SYSCOM、ニューヨーク）、ウェアラブル・ディスプレイの製造および販売を手掛ける2015年に設立されたビューファイン（VUFINE、カリフォルニア州サニーベール）を紹介した。米国市場で認められたものは世界市場への展開にも適しているとの実感を得る企業が多い。日系小売企業向けに売上強化策などを支援する中小企業診断士による米国市場進出のポイントを踏まえることも重要だ。

読者の皆様には、日本企業の北米展開の事例から市場の特性、直面し得る課題、解決方法のヒントなどを読みとっていただき、今後の北米戦略に活用いただければ幸いです。

2017年3月
日本貿易振興機構（JETRO）
在北美事務所、海外調査部

I. 外食（レストラン）・食品産業

小川珈琲、ボストンで初の海外店舗に挑戦—Ogawa Coffee USA 社長に聞く—（米国）

2016年05月09日 ニューヨーク事務所

小川珈琲は1952年に京都で創業した企業で、コーヒーの製造および紅茶、コーヒー器具、輸入食品、喫茶材料の卸、販売を行う。国内では京都を中心に30の直営店を持ち、2015年5月には、初の海外店舗を米国ボストンに開店した。米国進出の経緯、同店の特徴、開店に当たっての苦労などについて、Ogawa Coffee USAの宇田吉範社長に聞いた（3月8日）。

<新しいコーヒー文化の創出を目指す>

問：海外展開の経緯は。

答：日本のコーヒー業界では、当社が品質においてリーディングカンパニーであり、かつ歴史ある当社にはこれからの日本のコーヒー業界を牽引していく役目があると考えている。コーヒーは嗜好（しこう）品であり、消費者には楽しんで飲み続けてもらわなければならない。世界中の人に、より一層コーヒーを楽しんでもらいたいという思いが米国展開につながった。

問：ボストンを選択した理由は。

答：都市を選択するに当たっては綿密なマーケティング調査を実施し、ボストンとニューヨークが最終候補地として残った。ボストンは小さくまとまった街で、人と人の距離が近くコミュニケーションが取りやすいことが魅力的だった。また、ボストンにはトップレベルの企業が集まっているほか、大学の街でもあり、教育レベルの高い人材が多い。こういった街で人々とコミュニケーションを取り、新しいコーヒー文化を創りたいと思い、ボストンに決めた。

<店舗デザインに市の許可が必要で一苦労>

問：開店までに苦労したことは。

答：開放感のある店舗づくりのために、天井が高い物件を探した。しかし、ボストンは街が古く天井の低い物件が多いことから、物件探しは容易ではなかった。現在の店舗を見つけてから開店に至るまでは、特に工事が計画どおりに進まず苦労した。2015年はボストンで大雪が降り、道路封鎖や公共交通機関が止まり、業者が来ることができないという事態が生じ、工事が遅れた。また、ボストン市から店舗デザインの許可を得ることも一苦労だった。同市は街の景観を損なわないよう、店舗デザインについて規則がある。このため、われわれのやりたいことを市の職員に対して、熱意を持ってプレゼンテーションすることが大切だと感じた。

問：店舗デザインの工夫は。

答：店内は、コーヒーの実と木をモチーフにしたデザインを施し、「コーヒーの森」にいるような雰囲気をつくり出している。また、店内にスクリーンを設置できるように設計しており、プレゼンテーションも行えるようにしている。例えば、契約コーヒー農園の生産者に店内でコーヒーの木の栽培に関するプレゼンテーションをしてもらうことで、生産者と消費者を結び付ける取り組みも行っている。



店舗入り口(左)と宇田吉範社長(Ogawa Coffee USA提供)

<ラテアートの世界チャンピオンを日本から派遣>

問：主な客層は。

答：当店は、ビジネス街に位置するため平日は周辺企業で働く人々が来店している。特に、朝の通勤時間帯および昼食を済ませ職場に戻る前にコーヒーを持ち帰りで注文していく人が多い。週末は郊外から来店する人や家族連れが多い。

問：人気のメニューは。

答：最も人気が高い商品はハウス・ブレンド・コーヒーで、特に持ち帰りとしての需要が大きい。3~4週間ごとに、数量限定で販売する特別コーヒーは常連客の間で評判が良い。メニューが変わるのを楽しみに来店する常連客もいる。さらに、ラテアートも人気メニューの1つだ。当店では、ラテアートの世界チャンピオンを日本から派遣している。

問：メニュー作りの工夫は。

答：材料の仕入れが難しいこともあり日本のメニューをそのまま採用することは考えなかった。しかし、抹茶ラテに使用する抹茶については日本から輸入している。当地でも抹茶の仕入れが可能だが、味、品質ともに満足できる抹茶の入手は難しい。お客様に美味しいと思っていただけるものを提供できるように工夫している。

<従業員教育にも工夫が必要>

問：人材について日本との違いは。

答：良い人材を獲得することは容易ではないと感じている。米国は一般的に従業員の入れ替わりが激しい。当店では従業員が働き続けたいと思える職場づくりを目指している。日本と比べて米国では従業員一人一人の役割を明確化することも大切。今後は日本らしいおもてなしも取り入れていきたいと考えているが、従業員に日本のおもてなしの心を伝える方法にも工夫が必要になるだろう。

<米国のスーパーやカフェへの卸売りも目標>

問：今後の展開は。

答：われわれはコーヒーの焙煎（ばいせん）を行う企業であるため、将来的に米国のスーパーマーケットやカフェへのコーヒーの卸売りをやりたいと考えている。米国の消費者とコミュニケーションを図り、米国で新しいコーヒービジネスのかたちを創り出し、それを日本に持ち帰って日本のコーヒー文化も変えていきたい。

(熊谷樹里)

通商弘報 e36f24ebdf2f69af

日本流のハワイ料理でワイキキの展開を拡大ーゼットン会長に聞くー（米国）

2016年05月11日 ロサンゼルス事務所

東京、横浜、名古屋を中心に80店近い飲食店を展開するゼットン（本社：東京都目黒区）は、2009年にハワイ・ワイキキにハワイ料理の「ALOHA TABLE Waikiki」をオープンし、サーファーを意識した「GOOFY Cafe & Dine（グーフィー）」や、ローカル食材でオーガニックにこだわる「HEAVENLY（ヘブンリー）」を合わせた3店舗を経営する。さらに、和食とフランス料理を扱う新形態の店を開業する予定だ。同社のハワイ事業について、稲本健一・代表取締役会長に聞いた（3月31日）。

<本物のハワイ料理店を求めて進出>

問：ハワイを進出先に選んだ理由は。

答：以前、ハワイの「コナ・コーヒー」の仕事をしていましたが、日本でハワイのコーヒーだけを売る商売は難しい。そこで、コーヒーだけでなくハワイアンカルチャー全体を届けようと、ハワイ料理のアロハテーブル1号店を名古屋に出店した。しかし、ハワイに店を持たず、日本で展開していたら、いつまでたっても「ハワイ風」の店でしかない。本物のハワイ料理店を目指して、ワイキキにアロハテーブルワイキキ本店をオープンさせることにした。趣味のサーフィンやトライアスロンを通してハワイの文化を知り、好きになったことも進出を後押しした。

問：多くの日系・日本食レストランが進出する中で、どのように差別化を図っているか。

答：ハワイに進出する日系飲食店は居酒屋が主で、「築地直送」など日本の食材で日本食を提供する店が多い。だが、われわれはハワイの食材を生かした料理を提供している。築地の魚ではなく、ハワイで捕れた魚を使ってどう料理するか、そこに焦点を当てて店づくりをしている。日本の色を全て消し去っているわけではない。「日本人がやっている店だからきれい、おいしい」と言われるよう、料理の技術や清潔さ、サービスの質は日本流を徹底している。

また、他の店との差別化は必要だが、店の個性が強すぎないように気を付けている。個性が強すぎると、ターゲットとなる客層も絞られてしまう。多くのお客さんに好かれ、集ってもらってこそその店なので、ターゲットの間口は広く設けている。ワイキキの店は、お茶を楽しむ人の横で、ご飯を食べたり、お酒を飲んだり、いろいろな人が集う場所になっている。

問：客層は。

答：アロハテーブルは7割が日本人観光客。サーファーを意識したグーフィーはハワイに長期滞在している米国本土からの人。オーガニックにこだわるヘブンリーは欧州からの人も目立ち、レストラン評価サイトの口コミを見て来店する人が多い。

<地元客と観光客がともに楽しめる場所に出店>

問：店の立地を決めるに当たって重視すること、注意すべき点は。

答：地元客と観光客の両方に楽しんでもらえる場所に出店すること。それによって、売り上げが安定する。また、女性が来店しやすいよう、ワイキキのホテル街やショッピングモールから徒歩圏内にあることも重要だ。ここで店を出したいと思えば、営業しているお店で「店を売ってくれないか」と交渉することもある。ハワイでは、それが失礼にはならない。また、時間を意識することも大切だ。ハワイは朝6時くらいから人の動きが活発になり、この時間帯は大事だ。時間帯によって、人がどのように動く場所なのかを把握する必要がある。

問：現地人材を雇用する際の注意点は。

答：従業員を日本人で固めず、なるべく現地で採用するようにしている。就労ビザの問題もあるが、ハワイ州は、現地の人をどれだけ雇い、現地に貢献しているか、税金をどれだけ納めているかを注視している。その結果は店の展開に影響するため、採用する日本人は1店舗につきキッチンに1人、接客に1人くらいで、あとは現地で採用している。ただ、ハワイは地元意識が強い場所なので、微妙な地域バランスに注意している。

問：食材の仕入れはどのようにしているのか。

答：流通する食材を仕入れる場合は、まとまった量を一度に仕入れることになる。地元食材は一度に仕入れる量は少ないものの、シェフが生産者の元に直接取りに行ったりする。いろいろ複雑なので、生産者との関係づくりがとても重要だ。

問：これからハワイ進出を考える日系飲食業に対してアドバイスを。

答：ハワイに進出したい人から、アドバイスを求められることも多い。ハワイで生きていくくらいの覚悟で、経営者自らハワイにいる時間を徹底して長くすることが大事だ。店を現地任せにしておくなら、絶対にうまくいかない。



ヘブンリーの外観(左)と店内(右) (ゼットン提供)

(桑田弦)

通商弘報 b2cc50866ba4c5f8

焼き肉レストラン「牛角」、フランチャイズ展開を工夫して成長—米国法人社長に聞く—（米国）

2016年05月12日 ロサンゼルス事務所

焼き肉レストラン「牛角」を米国で展開するレイズインターナショナルUSAは、直営店やフランチャイズ店を35店舗展開している（2016年5月時点）。米調査会社テックノミックの発表によると、全米のレストランチェーン500社の中でトップ5に入る躍進ぶりという。同社のビジネスについて、早川宗徳社長に聞いた（5月9日）。

＜直営店からフランチャイズ店に軸足＞

問：直営店とフランチャイズ店の比率は。それぞれの出店傾向は。

答：2016年5月現在、直営店が18店、フランチャイズ店が17店。以前は直営店を出し、その周りにフランチャイズ店を出していた。しかし、現在は既に主要都市に直営店が出たため、次の段階として多くのフランチャイズ店を出店できるフランチャイジー（エリアフランチャイジー）と契約するようにしている。同じ100店舗出すのでも、オーナーが1店舗出す場合は100人のオーナーに牛角のビジネスモデル、考え方、理念をしっかりと理解してもらわなければならない。例えば10店舗出せるオーナーが10人パートナーになってもらえれば、その浸透度合いも深くなることからコンセプトがぶれるリスクの軽減につながる。

問：店の立地を決める際に、どのような点を重視しているか。

答：米国は地域によってさまざまな人種が存在するので、各地域の人種、人口、平均収入などを重視していたが、高収入の地域でも子供が小さいなどの理由であまり外食しない人々がいる地域があるので、学生や共働きの夫婦など、可処分所得の多い層が存在する地域を重視している。

問：客層は。

答：リーマン・ショックの後、接待需要の減少を見込んで、学生や若年層を主要な顧客と位置付けた。若年層から一気に日本の焼き肉の認知度が高まり、最近では若年層だけでなく、家族連れや年配層もどんどん加わってきている。

＜州ごとに違う労働習慣、求められる異なる対応＞

問：フランチャイズ店の指導や教育についてどのような体制を組んでいるか。

答：フランチャイズ店と直営店の経営指導は、同じ内容、同じ頻度で行っている。1人の指導員が、直営店とフランチャイズ店を合わせて、多いと5～7店舗ほど担当している。

問：他州への進出の際、労働習慣で注意している点は。

答：法律の面でいえば、カリフォルニア州は従業員保護の厳しい労働規制が敷かれているので、ここでしっかりできていれば、他州でも対応できるだろう。ただ、州によって異なる法律を網羅する必要があるので、弁護士やコンサルタントのアドバイスも重要だ。また、法律だけでなく、働き方に対する考えも異なるので、その土地の人の気質を理解し、労働時間やシフトを調整する必要もある。日本からみると米国をひとくくりにしてしまいがちだが、州ごとに、違う国で商売をすと思った方がいい。

問：日系の飲食業が米国でフランチャイズビジネスを行う時に注意すべき点は。

答：米国のフランチャイズ法制は、日本よりもフランチャイジーを保護する傾向にある。例えば、本部でメニューの価格を5ドルに決めたとしても、フランチャイジーは独自の価格が設定できる。そこで、フランチャイジーとの面談時に、データを基に数字で説明するようにしている。毎日の来店顧客アンケートの集計を各店舗に配信し、成功事例を資料として面談を重ねている。コミュニケーションを取ることで、フランチャイジーの理解が得やすくなり、ブランドの統一性が高まる。

<目標達成には人材育成が必要>

問：2018年までに100店舗出店という目標達成のため、何が必要か。

答：人材だと思う。多くの日系企業が米国人の雇用について苦労しているが、多くの米国人に一生懸命働いてもらわないと、事業拡大は難しい。そこで、採用した人材をどれだけ成長させられるかが重要になる。しかし、ロサンゼルス本部から遠く離れた他州の従業員をコントロールすることは物理的に不可能だ。そこで、3ヵ月に1回、全米の店長、フランチャイジーのオーナーを集め、表彰式と勉強会を開き、牛角の理念と価値観を共有することで、各地のリーダーが自分の意思で店を良くしたいと思ってくれるような教育をしている。1店舗で100人の従業員がいるところもあり、それだけの人数を束ねられる人材を育てるため、店長としてではなく経営者としての考え方を身に付けられるように指導を続けている。

問：地域ごとのサービス提供の工夫は。

答：例えばニューヨークやカリフォルニアは日本食が普及している場所であり、他州で同様の味やサービスが通用するとは限らない。ニューヨークやカリフォルニアで5年前に流行ったものが、今ちょうどいい州もある。その土地に合った商品や味付けを判断するため、現地スタッフの意見は重要だ。また、ニューヨークの店舗では他州よりも値段を高め設定するなど、その土地に合った価格帯を見つけるようにしている。シカゴ出店の際、人種や所得、街の雰囲気はニューヨークに近いという理由でニューヨーク並みの価格を設定したがうまくいかず、価格調整を行ったところ人気店になった。

加えて、タレは甘く、肉は分厚く、サラダは大きくするなど、米国の食文化に歩み寄る工夫は重要だ。また米国の国土の広さを考えると、味や商品をそれぞれの土地の好みに合わせるローカライズが必要になるため、地元スタッフを中心にして商品開発を行っている。米国人が料理やコンセプトの説明をした方が客に伝わりやすいと考え、従業員の現地化を進めた。一方で、店内には漢字やひらがな、カタカナを書いたちょうちんをつるすなど、日本を意識させ、日本文化が楽しめるように配慮している。



店内には日本語が書かれたちょうちんが飾られている(レインズインターナショナルUSA提供)



和やかな雰囲気の店内(レイズインターナショナルUSA提供)

(桑田弦)

通商弘報 2a9b2e6548bfecb1

2016年08月19日 トロント事務所

伊藤園ノースアメリカ・トロント支店は、カナダ全土で茶葉や茶飲料の販売を手掛ける。市場で加糖飲料が圧倒的なシェアを占める中、無糖飲料の販路開拓には工夫が必要だ。支店設立から間もなく3年、カナダでも「ITO EN」ブランド確立の地歩を固めつつある。カナダの茶飲料市場の特徴や米国との違い、今後の展望などについて、伊藤園ノースアメリカの村井隆文副社長に話を聞いた（7月13日）。

＜アジア系移民の多さに商機＞

伊藤園は2001年、ニューヨークに現地法人「伊藤園ノースアメリカ」を設立後（注）、カナダ市場でも商機を探っていた。人口規模最大のトロントと周辺や、西部のバンクーバーでは緑茶を飲むアジア系移民が米国よりも多く、今後も増加が見込まれること、また、かつて英国領であり紅茶を飲む習慣が普及していたことから、カナダを将来性のある市場と判断した。

カナダは米国と同様、販売されている缶入りもしくはペットボトル入り飲料製品のほとんどが加糖で、無糖飲料は1割程度しかないため、甘みの強い飲料を飲み慣れた消費者に、主力商品のペットボトル入り茶飲料を販売するのは容易ではなかった。村井氏によると、「草みたいな味がする」と敬遠する消費者もいたそうだが、健康志向の強い人が多く、「ヘルシー」「オーガニック」「ローカロリー」を切り口に販路拡大を目指した。カナダでは数年前から和食がブームとなり、緑茶や抹茶が健康に良いと認知され始めていることも追い風となり、同社製品を販売するアジア系以外のスーパーマーケットが徐々に増えている。



伊藤園ノースアメリカの村井副社長(ジェトロ撮影)

村井氏は「カナダの小売業界は大手による寡占が米国以上に進んでいる。大手スーパーチェーンにどれだけ食い込んでいけるかがカギ」と感じている。米国での営業経験を振り返り、「米国では何でも米国風にすることが求められ、説明に手間取るとすぐに商談を打ち切られてしまう。カナダは異文化に寛容で、商談の場でたとえ流ちょうな英語でなくともとりあえず説明に耳を傾けてくれる。日本人にとって商売はやりやすいのではないか」という。

伊藤園にとってはカナダの長い冬もチャンスとなる。冬には温かい飲料向けの茶葉やティーバッグ製品の需要増が見込まれるため、同社ではショウガやカモミールなどの風味を加えた抹茶入り緑茶ティーバッグを海外市場向けに開発し、カナダでも販売を開始した。アジア系以外のカナダ人にもなじみがある風味を加えることで、より「ITO EN」ブランドを身近に感じてもらうことを期待している。村井氏は「アイデア次第でカナダ市場は販路開拓の余地が十分にある」と語る。



カナダで販売を開始したティーバッグ商品(ジェトロ撮影)

<茶飲料の製品ストーリーを織り交ぜ営業>

通常、無糖飲料の品質保持には高度な技術が要求される。伊藤園は創業から一貫して茶を専門に扱っており、原料調達から茶を飲料化する技術、特に無糖茶の製品化技術には自信を持っている。村井氏は「当社の茶飲料の魅力を、長い歴史と高い技術を織り交ぜて説明、納得した上で購入してもらうのが営業の腕の見せどころだ」という。

カナダ市場でも欧米の大手飲料メーカーが大きなシェアを占める。加えて、スーパーの自社ブランド飲料も伊藤園にとってはライバルとなっており、競争は熾烈(しれつ)だ。また、トロント支店は、現在伊藤園ノースアメリカに間接部門や物流面で支援を受けており、近い将来カナダにも現地法人を設立し、自力で活動可能な体制を構築することが必要と考えているという。カナダで茶葉、茶飲料のトップブランドになるべく、大手スーパーチェーンに対するマーケティングを強化していく。村井氏は「大手ブランドの飲料がどこでも入手できるのと同じように、カナダ中のスーパーに『ITO EN』の商品が陳列され、カナダ人の誰もが知っているようなブランドに育てたい」と意気込む。

(注) 伊藤園の北米展開については、[2007年10月2日記事](#)や[2013年10月7日記事](#)参照。

(伊藤敏一)

通商弘報 61adfaa48f1fc0e1

ライスパテの神明米国法人、非日系市場を開拓ー（米国）

2016年11月24日 ロサンゼルス事務所

国内で精米事業などを手掛ける神明（本社：神戸市）の米国法人 SHINMEI U.S.A. は、グループの海外戦略のため 2011 年にカリフォルニア州トーランスに設立された。主力商品の冷凍米飯（ライスパテ）で米国市場に攻勢をかけているが、必ずしも当初から順調ではなかったという。米国法人の藤尾益造社長に進出のきっかけや生産・販売面の工夫を聞いた（10月24日）。

<データが示す米国市場のポテンシャル>

SHINMEI U.S.A. は、米穀の輸出入・販売・外食事業を行っている。2015年8月にカリフォルニア州ウェストサクラメントに完工した工場で製造しているのが、電子レンジのみで調理可能なライスパテ「RICE VERSA」だ。同工場では年間2,800万枚、長期的には1億3,000万枚の生産を目指す。

神明は日本では米穀の仕入れや販売などを行っているが、国内市場が頭打ちになり、今後は利益も大きくは伸びないと見込んだ。藤尾社長は「10年以上前は、スーパーマーケットで特売を実施したら、主婦1人で10キロのコメを3袋くらい買っていった。最近はそんな光景はなかなか見られない。自宅でコメを炊いて食べる習慣が減り、その分おにぎりや弁当、パックご飯を食べる機会が増えている」という。神明グループは、最近でこそ年200億円ずつ売り上げを伸ばしているものの、一時は年商1,300億～1,400億円あたりを推移していた。そこで、会社の成長戦略として考えられたのが、コメの加工品、コメに係るその他の食品、海外市場、という柱だった。

農林水産省の「米をめぐる参考資料」によると、日本人1人当たりの年間のコメ消費量は、ピーク時（1962年）の約120キロから現在は約55キロに減っている。コメ文化の浸透しているアジア諸国には、中国のように日本以上の消費量の国もあり、加工品で値段が高いものは売れにくい。人口3億人の米国は1人当たり年間消費量が14キロと伸びしろがあるが、炊飯文化が浸透していないため、神明は単なるコメ輸出ではなく炊飯事業にチャンスがあると考えたという。

<顧客本位の商品開発>

長年培ってきたコメの調達力・品質管理・精米や炊飯のノウハウを生かし、コメ文化を世界に広げようとしたのがライスパテだ。ナイフとフォークの文化の人々、パンのように手で持つ方が食べやすい人々には、どのような商品が食べやすいか検討した結果、炊いたコメを円盤状に成形して焼き上げ、瞬間冷凍したライスパテができ上がった。

ライスパテは電子レンジで90秒温めるだけで済み、表面はパリッと香ばしく、中はふっくらするように仕上げている。主力商品は、玄米（ブラウンライス）のパテと、玄米にキヌアを混ぜたパテの2種類だ。「白米は血糖値を上げる」として玄米を好む米国人もおり、そのような人が受け入れやすいよう玄米を用いている。ちなみに、RICE VERSAブランド以外では、アジア人向けに白米パテや玄米テリヤキ風味などの商品も販売している。

商品パッケージも、米国の消費者に受け入れられやすいものを米国でも活躍する日本人デザイナーに依頼した。このデザイナーは米国大手デジタル家電・IT企業の店舗デザインや日本発のアパレルブランドのデザインを手掛けている。多忙だが、同じ神戸出身という縁もあり引き受けてくれたという。

パッケージには冷凍パテが8枚入っており、5.99ドルが実勢価格。1年3ヵ月の冷凍保存が可能だ。冷凍状態でもパテ同士がくっつくことはないなので、余計な包装はしていない。藤尾社

長は「過剰な包装をしないのは、慣れない米国人が包装のまま温めたり口に入れたりして苦情や訴訟に発展する可能性を考慮した」という。

<流通・販売で感じた手応え>

フードサービス、日系スーパーからスタートし、現在は米系のスーパーに絞った営業を展開している。具体的には、ゲルソonz（本社：カリフォルニア州）、ブリストルファームス（カリフォルニア州）、クローガー（オハイオ州）、ホールフーズ（テキサス州）など、ミドルクラスから高級路線のスーパーで商品が採用され始めている。営業開始当初は決裁権のある人に会えず、失敗続きだったそうで、藤尾社長は「現場の担当者は、どうしても今売れているものに頼り、現在の数字を追い掛けてしまうので、販売実績のない新しいものに興味や関心を示してもらいにくい。それに比べて上の立場の人は経営を数年単位で考えており、次に売れるものとして検討してくれる」と語る。

RICE VERSA の商品パッケージには「オーガニック」「非遺伝子組み換え（Non-GMO）」「グルテンフリー」などの認証ロゴが並ぶ。その理由として、「ヘルシー志向の顧客が集まるスーパーに売り込む際にも、こうした認証を取得しておくことで初めて土俵に上がれる。逆に取得していないと不採用の理由になってしまう」という。認証を取得するための監査や手間を嫌い、取得に消極的な企業もあるかもしれないが、藤尾社長によると「当社の場合、素材がコメとキヌアなのであまり心配はならず、油をヘルシーなものに変えて認証を取得できてよかった」という。

スーパーに配送する際に冷凍商品の強さを感じたそうだ。食品の品質を維持するには大きく「冷凍」と「冷蔵」があるが、藤尾社長は「米国では冷凍できる商品なら冷凍した方がよい。冷蔵では輸送中に指定した温度を保てず、商品をだめにしてしまうリスクがある」と話す。

スーパーに商品を提供するほかに目標とするのは、ライスバーガーなどライスパテを用いたメニューを直接米国人に提供することだ。サンフランシスコのベイエリアではファストフード店の「Koja Kitchen」でライスパテを用いたメニューが販売されている。ライスバーガーというと、日本人にはパンズ（丸パン）の代わりにライスパテを用いたバーガーと思われるが、米国人には「肉の代わりにライスを挟んだバーガーか」と問われることもあるという。しかし、ライスバーガーを見せると「食べたい！」となるため、言葉より実物を見てもらうことが重要と実感している。実際にジョージア州にある大学のカフェで試験的に販売したところ、予想以上の売れ行きで完売し、その後も引き合いがあるという。今後はインターネットやフードトラックなども活用し、ライスバーガーの知名度をさらに上げたいという。



ライスパテ「RICE VERSA」(ジェトロ撮影)



調理例(神明提供)

(北條隆)

無農薬・有機栽培の霧島製茶、米市場開拓を目指すー（米国）

2016年12月01日 サンフランシスコ事務所

サンフランシスコ市で11月6日に茶のイベント「インターナショナル・ティー・フェスティバル」が開かれ、こだわりの茶を求める消費者でにぎわった。初出展した老舗茶生産者の霧島製茶（鹿児島県霧島市）は10年以上前から無農薬・有機栽培を手掛けている。試飲した人々の反応も上々で、米国市場での販路拡大を目指している。

<5回目の茶のイベントにバイヤーら2,000人が来場>

カリフォルニア州サンフランシスコ市で11月6日に開かれたインターナショナル・ティー・フェスティバル。5回目の今回は国内外の茶農園や茶販売会社、レストランなど34社が出展、卸売りバイヤーらを含め約2,000人の来場者があり、入場規制がかかるほど混雑した。



インターナショナル・ティー・フェスティバル会場の様子
(ジェットロ撮影)

抹茶や緑茶を提供していたブースが特ににぎわい、チャイ（インド式ミルクティー）のブースにも人が集まっていた。イベントの主催者は「日本茶への強い関心を感じられる。同日に開催されたお茶のクラスでは、日本の緑茶をテーマにした伊藤園主催のクラスが最も参加者を集めた」と話していた。

来場していた地元の台湾茶専門店のオーナーは「『スペシャルティー・ティー』の需要が増えている」と感じるという。「スペシャルティー・ティー」の明確な定義はないが、大量生産された安価な茶ではなく、多少値段が高くても、「原産地が分かり、生産者のストーリーが見える」あるいは「厳選された」茶葉を、「量り売り」で購入するような、こだわりのある消費者が増えているようだ。

<霧島製茶の製品を米国の業者が輸入販売>

今回初めて出展した霧島製茶は、100年以上の歴史を持つ茶の生産者だ。同社のブースは人気が高く、試飲した来場者からは「よその煎茶も飲んだが、ここが一番おいしかった」という声も聞かれ、多くの人が煎茶や抹茶の10グラム入りサンプルを購入していった。販売店や卸業者も同社の茶に興味を持ち、名刺を置いていく人が多かった。



来場者でにぎわう霧島製茶のブース(ジェトロ撮影)

霧島製茶は1993年から無農薬・有機栽培を行っている。日本市場が厳しい中、国外へ目を向けようと、2016年1月にサンフランシスコ市で開かれた食の祭典「ファンシー・フード・ショー」に初出展した。その際、ジェトロの紹介でカリフォルニア州バークレー市の茶販売店ブルー・ウィロー・ティーを訪問したことがきっかけとなり、ブルー・ウィロー・ティーが霧島製茶の製品を輸入販売することが決まった。ブルー・ウィロー・ティーのオーナーのアリ・ロス氏は「(試飲した霧島製茶の茶が)すぐに気に入った。有機栽培の茶は味が落ちることもあるが、霧島製茶の茶は素晴らしい」と語った。今回のフェスティバルでは両社が一緒に出展した。

<米国の茶市場の伸びに期待>

ブルー・ウィロー・ティーはこれまでオンライン、卸専門の茶販売店だったが、10月16日に実店舗をオープンし、ティー・フェスティバルの前日、霧島製茶と共同イベントを行った。イベントは地元の人たちで埋まり、参加者は霧島製茶の煎茶、玉露、ほうじ茶など10種類の試飲をしたり、ロス氏が店内の茶室でたてた抹茶を和菓子とともに楽しんだりした。ワインのテイastingのように1種類ずつ味わいながら感想を語り合う参加者もいた。霧島製茶の林修太郎専務は「(サンフランシスコ・ベイエリアには)味の分かる人が多く、米国の茶市場はこれから伸びると思う」と期待を寄せていた。



ブルー・ウィロー・ティーが実店舗で開いた共同イベントの様子(3点ともジェトロ撮影)



店内の茶室で抹茶をたてるアリ・ロス氏(ジェトロ撮影)

霧島製茶は2016年1月、ドイツに現地企業と合弁で販売拠点となるキリシマ・ヨーロッパ (Kirishima Europe) を設立しており、順調に輸出量が増えているという。同社は今回、米国のバイヤーとの個別商談で菓子作りなどにも使える抹茶ペーストも紹介し、好感触を得た。林専務は「北米でも良いパートナーを見つけ、販路拡大を目指したい」と語った。

(田中三保子)

通商弘報 1f71493903ee0e24

ビアドパパ、FCの全米展開目指すー（米国）

2017年01月30日 ニューヨーク事務所

シュークリーム専門店「ビアドパパ」を中心に菓子店や外食店チェーンのフランチャイズ（FC）展開を行う「麦の穂」（本社：大阪市）は、2004年3月にニューヨークに米国1号店を設立、2013年から人員を刷新し、米国での「ビアドパパ」ブランドのリブランディング（ブランド再構築）や、FC契約形態の見直しなどをしながら、新たなFC事業を展開している。米国法人最高財務責任者（CFO）の中村和宏氏に聞いた（2016年12月7日）。

<しっかりとしたフランチャイジー支援体制が重要>

問：米国進出の背景・経緯は。

答：「ビアドパパ」は1999年に福岡で1号店をオープンした。その後、2000年に愛知県でのFC1号店のオープンを皮切りに、2002年2月には200まで店舗数を拡大し、FC形態での出店を加速していった。この勢いで、2004年3月には米国1号店となる直営店をニューヨーク市マンハッタンのアップパーウエストサイドにオープンし、その後はロサンゼルス直営2号店を除き全てFCとして店舗数を拡大していった。

しかし、米国法人発足当初はFC加盟店舗数の拡大に主眼を置いていたため、フランチャイジー（加盟店）に対する支援体制の構築などが追い付かず、フランチャイジーの管理、サービス、品質の維持などさまざまな面で問題が顕在化し、ブランドが傷んでしまった。そうした中、私が2013年に「麦の穂」に入社し、米国に赴任した際の主なミッションは米国事業の立て直しだった。

問：どのように立て直しを図ったのか。

答：本来、フランチャイザー（本部）の役割は、新商品の投入や従業員のトレーニングなどを通じて、店舗運営のノウハウなどをフランチャイジーに提供し、フランチャイジーがきちんと利益を出せるように支援することだが、当時はそのような体制が整っておらず、フランチャイザーとフランチャイジーの間に溝ができていた。

米国事業の立て直しに当たって、まずは他店舗の見本となる直営店の刷新を進め、リブランディングを図ることで、直営店を軸としたフランチャイジーの支援体制の再構築を進めている。直営店の接客、サービス、商品の品質などをしっかりと保つことで他の店舗にそれを波及させることができるからだ。

また、やみくもに店舗数を拡大する中で、店舗ごとに個人事業主と契約するユニットFCの店舗数が多くなってしまっていたことから、これを見直した。ニューヨークで開催される「インターナショナル・フランチャイズ・エキスポ」で、ジェトロが主催するジャパンパビリオンに2014年から2年連続で出展し、マサチューセッツ州およびバージニア州のコーポレートパートナーを開拓した。今後それぞれの州で随時店舗数を拡大していく方向だ。複数のユニットフランチャイジーを管理するよりも、複数店舗の開拓を任せられるコーポレートパートナーとFC契約することで、人繰りや輸送効率などの面で利点がある。

ブランディングについては、店舗の内装を黄色と青のコーポレートカラーに統一、マスコットキャラクターの表示も大きくし、店舗の中心に置いた。商品構成については、シュークリームがメインではあるが、米国では単一商品の専門店がはやりにくいということもあり、オリジナルのシュークリームに加え、チョコがけなどで甘さを強調した商品や、食べやすさを追求したスティックタイプの商品を投入した。米国の傾向として写真映えのする商品が受けるという

こともあるので、品質や味だけでなく、商品の見た目やパッケージなどのプレゼンテーションの改善にも取り組んでいる。



ニューヨーク・アッパーイースト店内風景(ジェトロ撮影)



米国独自商品のエクレア型シュークリーム(ジェトロ撮影)

<直営店のサービスや商品品質を他店舗に>

問：米国でFC展開するにはどのような準備が必要か。

答：まずはあるエリアで直営店を1~2店出店し、その後全米展開を検討している場合は西部、東部および南部など、地域ドミナントを狙うエリアでそれぞれ直営店を構えるのがよいだろう。直営店は、収益を出すだけでなく、トレーニングセンターとしての役割や新商品の投入に向けたトライアル販売による商品展開の検証機能などさまざまな役割を担う。直営店はブランドの水準を体現する店舗であり、前述のとおり、直営店での接客、サービスおよび商品の品質などをしっかり保つことで、他店舗にその品質を波及させることができる。

直営店である程度成果を出してからFC展開することで、フランチャイジーを選べるというメリットもある。実績のないうちからFCの開拓に集中しようとする、買い手市場になり、悪質なフランチャイジーと提携してしまうリスクもあるが、直営店で成果を出していればフランチャイジー側から手を挙げてくるため売り手市場となり、優位な立場でパートナーを探すことができる。

また、米国はFCに関する規制も厳しい。フランチャイザーはフランチャイジー候補に対してビジネス内容などを網羅した「フランチャイズ・ディスクロージャー・ドキュメント (FDD)」の開示が義務付けられている。また、州ごとにFCの法律が異なり、FCの登録を義務付けている州もある。訴訟社会でもあるので、フランチャイジーへの支援体制をしっかりと構築し、フランチャイザーの責任をきちんと果たさなければ訴えられるリスクも抱える。

さらに、フランチャイジーへの支援体制を構築する上で、人材育成は非常に重要なポイントだ。商品やサービスの質が落ちないように、また質を上げるように指導し、店舗の地域特性や顧客データを分析し、商品構成や人件費、従業員のシフトなどの店舗運営を管理・指導できる人材を育てていくことが必要だ。最初は日本人駐在員を派遣してこれらの役割を担いつつも、いずれは米国で人材を育て現地化していく必要があるだろう。

<コーポレートパートナーとの提携で効率的にFC展開>

問：FC店舗の開拓はどのように進めたらよいか。

答：ブランドがはやっていれば、自然とフランチャイジー側から接触してくるものだ。前述のニューヨークで開催された「インターナショナル・フランチャイズ・エキスポ」では、運良くパートナーを開拓することができた。ただ、実際の来場者はユニットフランチャイジーとなる個人事業主やコンサルタントが多い印象があり、初めての米国展開に向けて市場の反応を探るという意味では効果的だと思うが、コーポレートパートナーを探すには必ずしも効率的とはいえない。

フランチャイズパートナーとしては、個人事業者よりも、複数店舗展開が可能で経営力や経験のあるコーポレートパートナーと組むのがよいだろう。ユニットフランチャイジーはコントロールが難しく、管理コストもかかるため、コーポレートパートナーと組むことで効率的にFC展開を進めることができる。ただし、このようなコーポレートは組織もしっかりしているため、契約後にこちらの対応を誤れば、大きな訴訟に発展するリスクもある。いずれにせよ、フランチャイザーとしての責任をきちんと果たし、フランチャイジーと良好な関係を築くことが重要だ。

<大都市を中心に全米100店舗を目指す>

問：米国展開の意義をどのように考えているか。また今後の展開や目標は。

答：米国はFCの本場であり、米国のスタンダードは多くの国で受け入れられる。米国での経験やノウハウは、米国およびカナダに限らず世界に通用すると捉えている。3億人超の人口を抱える米国市場はそれ自体が魅力的な市場でもある。今後は大都市を中心にまずは全米で100店舗を目指していきたい。また、米国側のパートナーはシュークリームに限らず、日本の品質管理、味、安全性に関心を持っているので、「ビアードパパ」以外のブランドの売り込みも積極的に行っていきたい。特に麦の穂ホールディングスは2013年の買収により永谷園ホールディングスの傘下となっており、麦の穂ホールディングスの海外でのFC展開のノウハウと永谷園の商品構成とのコラボレーションを通じてシナジー効果も出していけると考えている。

(福富知亜紀)

通商弘報 e618f0310f2b1c84

II. 製造業

日本のギター製作4社が米国の楽器展示会に合同出展—ケイズギターワークス代表に聞く— (米国)

2016年03月24日 ロサンゼルス事務所

世界最大級の楽器展示会であるNAMM (National Association of Music Merchants) がカリフォルニア州アナハイムで1月21～24日に開催された。ピアノやギターのほか、多数の楽器や音楽機材が紹介され、約10万人が訪れた。合同出展した日本のギター製作会社4社のうちケイズギターワークスの伊集院香崇尊 (いじゅういんかずたか) 代表に話を聞いた (2月13日)。

<工房を再現し職人技を伝える>

日本でギターを製作するアヴァンチュールギターズ (AVENTURE GUITARS、北海道函館市)、ディーズデザイン (D's Design、茨城県日立市)、アイハッシュギターズ (IHush Guitars、茨城県取手市)、ケイズギターワークス (Kz Guitar Works、神奈川県逗子市) の4社は米国市場進出を目指し、NAMMに合同出展した。製作家仲間が集まり、出展にかかる費用や労力を平等に負担しての初チャレンジとなった。

英国の著名ギタリスト向けにハンドメイドギターの製作も行うケイズギターワークスが設立15年目に開発した新製品「Kz One スタンダード」の発表の場として、NAMMを選んだ。日本のハンドメイドギターを外国人に見てもらいたい、という思いからだったという。

資金節約のため、展示会の直前にロサンゼルス・ハリウッド近郊の作業場を借り、近くのホームセンターから材料を調達して自作ブースを施工した。慣れない展示会場への搬入や設営も全て自前で、壁、棚、作業机などを持ち込み、日本のギター工房を再現した。ブースには「クラフトマンシップ・オブ・ジャパン (日本のものづくり)」と大きな日の丸の入ったサインを掲げるなど、日本の職人技を伝えることに徹した。



日本のギター工房を再現したブース(ジェトロ撮影)

<20本のギターを紹介、将来につながる出会いも>

ブースでは4社で計20本のギターを紹介した。それぞれの独創性を知ってもらえるよう、デザインの特徴や製造過程を紹介した。ネックグリップと呼ばれる持ち手部分の仕上げやアルミ

プレートに施された彫金の精密さなど、日本ならではの技術的な強みも強調した。木目調を生かしたデザインや真っ黒に塗装したロック調のデザインは特に人気だったという。

今回の出展について、伊集院氏は「初めての出展としては成功だったと思う」と語る。米国だけでなく、アジアや欧米などのミュージシャンや音楽プロデューサー、楽器店関係者と知り合えた。ギターの新契約も3~4本得たほか、ロサンゼルスの販売店との委託販売やラスベガスで活躍するギタリストへの楽器提供が成約するなど多くの成果があったという。

今回の出展は、米国をはじめとする各国のディストリビューターとの販売代理店契約を結ぶことが最大の目的だったが、将来につながる出会いもあり、実り多い展示会だったと確信しているという。



来場者にギターを試し弾きしてもらい意見交換(ケイズギターワークス提供)

<出展は米国市場進出への「入り口」>

展示会後は近隣の楽器店を回って市場調査を行ったり、パフォーマンスギターなどロサンゼルス周辺のギター工房を訪ねて、米国でのギター製作の知識を高めたりした。また、展示会場で出会った業界関係者との面談が決まるなど、展示会を「入り口」に多くのビジネス機会を得ている。

「米国市場に出て行くことは、世界を相手にすることと同じだ」と伊集院氏は話す。欧州からの引き合いが来ており日本市場への反響も大きく、逆輸入のようなかたちで日本市場に入っていくことで、「売れ方や国内での捉えられ方が異なるというのが今の楽器ビジネス界の現実ではないか」と感じている。「出展を続けることで成果が得られるのではないか」と来年の出展を楽しみにしている。

NAMM では世界各国から業界の代表者が集まる会合も開かれ、河合楽器製作所、ローランド、ヤマハ、鈴木楽器製作所がともに本社を置く、静岡県浜松市の鈴木康友市長が出席した。同市長は NAMM を日本の楽器を世界に広く売り出せる場とみており、将来の出展を検討していることを明らかにした。

(サチエ・ヴァメーレン)

通商弘報 f3b334d9e2b6243a

2016年06月08日 トロント事務所

オーモリ・ノース・アメリカは、食品から医薬品までさまざまなものを自動包装する機械を製造・販売する大森機械工業（本社：埼玉県越谷市）の北米販売拠点だ。北米の拠点を米国ではなくカナダ・トロント郊外に置いた経緯と、設立から4年を経た現状について、営業とマーケティングを統括する下村次郎副社長に話を聞いた（5月17日）。

＜OMORI ブランドの拠点をカナダに設立＞

大森機械工業は、1994年に中国に合弁会社を設立していたが、2008年に大森利夫氏が代表取締役社長に就任後、OMORIブランドの包装機械を世界に広げる戦略が加速した。2009年、英国にオオモリ・ヨーロッパを設立し、次の拠点設立を北米市場に絞り込んだ。北米拠点設立には

(1) 米国に自力で現地法人を設立、(2) 米国のパートナーと合弁会社を設立、(3) 既存販売店の買収、の3つの選択肢があった。当時、北米地域の販売代理店を20年以上任せてきたカナダのB. W. クーニーが米国も含む販売網を構築していたことから、カナダから北米市場の販路開拓を強化するため、既存販売店の同社への資本参加を決断した。

B. W. クーニーの意向により資本参加比率は50%となった。大森機械工業にとって対等な資本比率は初めての経験だったが、社名に「OMORI」の名称を入れることを条件に、株式の過半数取得にはこだわらなかった。また、取引を通じて双方に信頼関係が醸成されており、何か問題が発生しても話し合いで解決できると判断した。こうして2012年10月にオーモリ・ノース・アメリカが誕生した。



オーモリ・ノース・アメリカの社屋（同社提供）

＜現地営業社員と協力して販路を開拓＞

下村副社長によると、「食品から医薬品まで顧客ごとにカスタマイズされたさまざまな種類の包装機械を販売しているが、他のメーカーより高価なので、当初は価格を重視する北米のユーザーに入り込むのは容易ではなかった」という。そこで、「まず、使ってもらい良さを理解してもらおう」ことを基本営業戦略とした。ユーザーには同社の製品を試用してもらい、試用期間中はレンタル料金のみで済む。さらに実際にその包装機を購入する際には、実際の

販売価格から既に支払ったレンタル料金を差し引いた金額で販売するため、顧客には納得感が生まれる。実際、同社の製品は丈夫で安全に長く使用することができるので、結果としてメンテナンス費用が安いのも強みの1つだ。現在、同社の保守サービス要員は北米全体でわずか5人だが、十分な人数だという。

オーモリ・ノース・アメリカには約20人の社員がいるが、日本から派遣されているのは下村氏1人だけで、他の社員は全てカナダ採用だ。下村氏は営業を現地社員に任せるのではなく、できるだけ同行することを心掛けている。「日本人が1人で現地企業の営業に行っても相手にされないことが多いので、実際の交渉は現地社員に任せて、自分は顧客との商談を通じてニーズを把握し、包装機械に関するさまざまなアドバイスや製品の提案などサポートに徹することで商談が円滑に進むことが分かった」と語る。

オーモリ・ノース・アメリカは包装機械の販売のほか、包装用フィルムと食品トレーの加工販売も行っている。包装機械は単価は高いものの、販売数には浮き沈みがある。一方、包装用フィルムや食品トレーの加工は、毎月一定の販売が見込めるので、経営の安定に大きな役割を果たしている。

<現地のやり方を認めつつ改善>

下村氏は、赴任当初、あらゆる面で管理方法が違うことに驚かされた。会議をしても議事録が作成されないことがあり、会議参加者の個人メモに頼ることがあった。下村氏が自ら議事録を作成し、その必要性を社員に分からせるところから始まった。一方、日本に比べて会議の時間は非常に短く、立ったまま会議をすることもある。不必要に会議時間が長くないので、この点は評価しているという。



大森機械工業の包装機械(オーモリ・ノース・アメリカ提供)

人材採用に関しても、従来は社員の紹介に頼っていた。下村氏が社員の補充を人事担当者に依頼しても、いつまでも採用のめどが立たなかったため、人材紹介会社の活用を提案した。コストがかかると反対されたが、人材紹介会社では一定のスクリーニングを経た人材が紹介されるので、コストがかかっても効率がよいと説得し、初めて人材紹介会社を通じて社員を採用した。その社員は現在も同社で活躍していることから、人事担当者はメリットを実感し、縁故採用だけに頼らず、必要ときに人材を採用するようになった。

<スピード感ある製品開発が今後の課題>

カナダ企業への資本参加から間もなく4年が経過するが、その間に売上高は約50%伸び、包装機械が売上高全体に占める比率も高まり、安定成長している。一方、包装機械ユーザーは米国に多くいるので、米国の新規顧客の獲得が課題となっている。そこで、米国市場をよく知るオーモリ・ノース・アメリカが米国に拠点を設立し、よりきめ細かい営業とサービスを米国で展開していきたいと考えている。

日本では包装機械に対して「いかに確実に包装するか」が重視されるのに対して、北米市場の特徴は、「いかに短時間で大量に包装するか」が重視される。下村氏は「北米市場では中国や台湾の包装機械メーカーが追い上げてきている。北米で求められる製品を迅速に開発するスピード感を本社サイドと共有することが不可欠だ。競争は厳しいが、米国市場でOMORIブランドを確立したい」と意気込む。

(伊藤敏一)

通商弘報 93dff79a11676509

家具製造のカンディハウス、現地ショールームを拠点に開拓ー（米国）

2016年09月30日 米州課

カンディハウス（本社：北海道旭川市）は、住宅やオフィス、それに公共施設向けなどの家具の製造・販売を行っている。日本国内14店舗のほか、1984年には米国サンフランシスコに、2005年にはドイツ・ケルンにそれぞれ現地法人を設立している。渡辺直行代表取締役会長に、米国進出の経緯や米国市場で苦労した点、今後の事業戦略などについて聞いた（8月24日）。インタビューの内容を2回に分けて紹介する。

＜サンフランシスコにショールームを開設＞

カンディハウスの前身のインテリアセンターは、1968年に旭川市で設立された。米国ビジネスは、1970年代半ばにハワイ州のアラモアナ・ショッピングセンターで開催された北海道物産展への出展に始まり、1978年と1979年にはロサンゼルスやサンフランシスコの家具見本市に参加したことで本格化した。1980年に北海道の家具メーカー十数社と共同で「北海道家具サンフランシスコ出品者協会」という組織を設立し、北海道、札幌市、旭川市から補助金の交付を受けて、サンフランシスコ市内に30坪（約100平方メートル）の常設展示ショールームを開設した。

渡辺会長は同社の初代駐在員として1980年から2年半、サンフランシスコに駐在し、米国の家具市場について本社に報告するとともに、サンフランシスコやロサンゼルスの日系人を対象に家具の展示販売を行った。



カンディハウスの渡辺直行代表取締役会長(ジェトロ撮影)

「北海道家具」という名称だと日系人にしか売り込めなかったのが、米国人にも理解されやすいブランド名に変えることになった。ニューヨークのグラフィックデザイナーに相談して、1982年10月に「CONDE HOUSE（カンディハウス）」というブランドが誕生した。

1984年にはサンフランシスコの拠点を現地法人化することになり、渡辺会長は駐在員として再び渡米し、200 KANSAS ビル2階のショールームを「北海道デザインズ Inc.」として登記した。渡辺会長はショールームのゼネラルマネージャーを務め、米国の永住権を持つ日本人を営業担当として採用した。さらに、入居ビルのレセプションで働いていた米国人女性を常駐スタッフとして引き抜き、3人体制でスタートした。

<「カンディハウス」の屋号に変更し次々と受注>

サンフランシスコの拠点を現地法人化したのが、扱っている商品もマーケティング方法も変わらなかったのが、売り上げは伸びなかったという。渡辺会長は「一からやり直さないと駄目だ」と考え、ニューヨークにプロジェクトチームを編成して、ショールームのデザイン、グラフィック、広告から製品の選定までやり直した。ショールームのデザインは、当時はまだ無名だったが、後にハーバード大学建築学部長を務めることになる建築家の森俊子氏に依頼した。グラフィックデザイナーやコピーライターを起用して、1年かけてコーポレート・アイデンティティの確立を図り、1985年に屋号を「カンディハウス」に変えてショールームをリニューアルオープンした。

新しい屋号でビジネスを始めると、米国の消費者の反応は全く違ったという。カンディハウスとしての最初の受注は当時、世界最大手銀行だったバンク・オブ・アメリカから。同行が本店に直営のレストランを開設することになり、世界最大級の設計事務所ゲンスラー・アンド・アソシエイツを通じてレストラン用椅子の注文が入った。また、アップル、ウォルト・ディズニーのほか、ロサンゼルス美術館ゲティーセンター、スタンフォード大学などからも次々に注文が来た。

<現地法人化3年目で単年度黒字を達成>

渡辺会長は、現地法人設立後3年で単年度黒字を達成できなかったら会社を辞めようと考えていたが、結果的に3年目で黒字化できた。初年度の売り上げは約10万ドルだったが、2年目は約40万ドル、3年目は約80万ドルに拡大した。1980年代に入り、日本の工業製品と同様に、日本製家具も安く品質が良く納期は短い、ということで売り上げは好調だったという。

渡辺会長は「これは調子がいい」と思ったが、1985年9月のプラザ合意で急速に円高が進み、同社も大幅に値上げをしないといけない状況に追い込まれ、15%の値上げを4年繰り返したところ、商品は売れなくなった、と振り返る。

(中溝丘)

通商弘報 87c215aac795b95d

今後もカリフォルニア市場を狙うカンディハウス（米国）

2016年10月03日 米州課

米国サンフランシスコに現地法人を持つカンディハウス（本社：北海道旭川市）の渡辺直行代表取締役会長へのインタビューの後編。米国市場の見方や、今後の事業戦略などについて聞いた。

<日米の物価上昇率の差が円高の影響を相殺>

1984年の米国法人設立から30年余りが経過し、現在は渡辺会長が米国法人の代表取締役社長も兼ねている。米国法人社長就任後に米国市場をもう1度見渡したところ、さまざまな事情が浮かび上がってきたという。

例えば、1985年のプラザ合意以降、円高が進行した。1992年に1ドル=120円台を記録し、2015年も120円台になったが、同じ120円台でも企業が置かれた状況は本質的に異なるという。1992年に日本はバブルが崩壊して低成長期に入り、その後、物価はあまり変わっていないが、米国は1992年から年2~3%の物価上昇が続き、現在は1992年比で約70%の値上がりとなっている。ニューヨークやサンフランシスコ都市部の不動産価格は上昇を続けた。渡辺会長が1980年にサンフランシスコ市内で借りたアパートの賃料は320ドルだったが、現在は4,000ドルくらいにまで上がっている。円高は進行したが、日米の物価上昇率の差が広がることにより、長期的に円高の影響は相殺され、日本から米国に輸出しやすくなっているという。

渡辺会長は「日本の経済的地位は低下したかもしれないが、日本はものづくりに適した国になった」と指摘する。米国は1980年代後半からIT産業が成長し、活況を呈するにつれて、製造業の海外移転が始まり、米国内でものづくりをしなくなっていく。それから20年以上が経過して、オバマ大統領は製造業の新規雇用創出を掲げたが、ハイテクなどの一部産業を除くと、米国に技術者がいなくなってしまう。一方、日本は先進国の中で唯一デフレが続き、1人当たりGDPも3万2,500ドルしかないが、まだ職人が国内に残っており、「メイド・イン・ジャパン」の品質は悪くない。米国に比べれば、日本では安く生産でき、信頼性も高い。渡辺会長は「もう一度、米国市場を開拓するチャンスが到来した」と指摘する。

<パートナーを見つけ事業拡大を目指す>

カンディハウスは、2016年2月にサンフランシスコ・デザイン・センターのショールームを2階から1階に移転してリニューアルオープンしてからは、日本と同じデザインの家具を米国でも販売している。米国向けの家具の材料には、北海道産のナラ材やタモ材を使っている。

同社が狙う市場はカリフォルニア州だ。経済規模は246兆円くらいあり、インドやイタリアよりも大きい。サンフランシスコ・ベイエリアだけでも約78兆円の規模があり、サンフランシスコ市に84万人、ベイエリア全体で770万人が住んでいる。

米国事業には費用がかかるので、現在は事業のパートナーを探したり、自治体からの支援を受けられないか話をしたりしている。パートナーが見つければ、宣伝活動を行い、ショールームの来場者を増やし、受注額を2~3倍に増やしたいと考えている。

渡辺会長は、北海道中小企業家同友会の道北あさひかわ支部長も務めており、支部会員には「米国市場は今が最高のチャンスなので米国を狙おう」と話している。日米でビジネスの常識にそれほど違いはなく、米国は仕事をやりやすい国で、長期的にみても世界の超大国として揺るぎない。米国を有望市場として捉えるべきだ、と指摘する。ただ、チャンスがある一方でコストもかかり、米国では日本の3倍くらい費用がかさむそう。アパートの賃料はサンフランシスコのような大都市では月30万~40万円かかり、正社員は約300万~400万円では雇えず、

全てが高コストになっているという。米国で軌道に乗れば間違いなく市場を開けるが、軌道に乗るまでのお金の使い方や段取りが大変だ、と話した。



カンディハウス旭川ショールーム(ジェトロ撮影)

<基準や規則の順守と保険付保が重要>

これから米国家具市場を目指す企業へのアドバイスとして渡辺会長は、良い製品を製造していれば米国市場でチャンスはあるが、手間や費用がかかるとともに、さまざまな基準や規則があるので注意が必要、と述べた。例えば防災基準は、ボストンのように過去に大火があった都市では厳しく、サンフランシスコも1979年にベイエリア高速鉄道（BART）で火災が発生してから厳しくなった、という。

また米国では、事故が発生した時に防災基準違反が判明すると、多額の制裁金を科される恐れがあるため、規制の順守が重要で、製造物責任法もあるので、保険はしっかり付保しておくべきだ、と述べた。さらに、家具に使われるウレタンについて、モールド発泡したウレタンは難燃性が高いが、ウレタンフォームをさまざまな形状にカットしたスラブウレタンは、米国の難燃基準を満たさないものが多いので注意が必要、と付け加えた。

(中溝丘)

通商弘報 82254f754787d9a6

航空機用降着装置を手掛ける住友精密工業ー（カナダ）

2016年10月04日 トロント事務所

SPP Canada Aircraft（エスピーピー・カナダ・エアクラフト：SPPCA）は、航空機の降着装置を開発・設計・製造・販売する住友精密工業がオンタリオ州に置くカナダの拠点だ。航空産業の集積地に拠点を設けることで顧客の要望をつかみやすくなり、新たな受注獲得の機会が拡大している。欧米のメーカーが大きなシェアを占める航空業界において、カナダ進出の経緯と、設立から4年を経た現状について、住友精密工業の橋本奈津雄常務取締役聞いた（7月21日）。

<リスクを恐れず、単独出資で拠点設立>

住友精密工業の海外進出のきっかけは、1997年に海外企業と共同で大手航空機メーカーから降着装置（注）の設計開発を受注したことだった。その後、取引先の日本の部品メーカーの技術水準も向上し、海外の大手航空機メーカーから単独で受注できる体制が整った。しかし、海外からの受注獲得に何度も挑戦するものの、なかなか正式な受注には至らない苦しい時期があったという。他のメーカーよりも高い水準の製品を提供できるにもかかわらず、なぜ新規受注ができないのか。その原因を分析すると、欧米に拠点を構える航空機メーカーの多くは、何かあったときにすぐに対応できることを求めていることが分かったという。

降着装置部門の海外拠点がなかった同社にとって、多額の投資を要する海外進出はリスクを伴ったが、海外から新規受注を獲得するためには時差なく対応できる海外拠点が不可欠と判断し、航空事業の主要な顧客が拠点を構えるカナダに窓口となる拠点を設立することにした。設立に当たっては、初期コストが低い合弁会社設立も検討したが、自由な裁量権を重視し、単独出資で2012年にSPPCAをオンタリオ州ミシサガ市北西部に設立した。



SPPCAの社屋(SPPCA提供)

<情報収集が受注獲得のカギ>

橋本氏によると、航空機用降着装置業界では、フランスのメシエ・ブガッティ・ダウティと、米国のUTCエアロスペース・システムズの上位2社が約7割のシェアを占めている。SPPCAは

中・小型旅客機であるリージョナルジェット（RJ）向け降着装置を得意としており、残り3割の市場で他の降着装置メーカーとの競争を削っているという。

航空機のパーツは一度受注すれば以後20～30年のアフターサービス需要が見込めるので、ここで初期投資を回収し、得た利益を次のプロジェクト獲得の原資とする。つまり、多少無理をしても受注を獲得することが重要だ、と橋本氏は話す。通常、航空機開発プロジェクトは構想段階から1次下請け（ティア1）メーカーにアイデアや提案の打診がある。この段階でいかに自社に有利な提案を打ち込むかが、最終的な受注獲得の可否を決するポイントとなる。入札時点で初めて情報を入手しているようでは新規受注の獲得はとて見込めないという。そこで、欧米で開催される主な航空関係の展示会には必ず足を運び、業界関係者や航空機メーカーの担当者との面談などを通じて、常に新たな航空機開発プロジェクトに関する情報収集を行っているそうだ。

現在、同社ではカナダのボンバルディアのRJに降着装置を供給するほか、米国向けにより小型のビジネスジェット向け降着装置も納入している。こうして海外で培った経験やノウハウは、日本で開発が行われているMRJ（三菱リージョナルジェット）やホンダジェット向け降着装置の開発に生かされている。特にMRJの受注の半分以上が北米向けであることから、カナダに拠点を構えているメリットが近い将来出てくることを期待しているという。



リージョナルジェット向け
降着装置(SPPCA提供)

<経営の現地化を加速>

設立当初、日本人駐在員は9人、現地採用のカナダ人が15人だったが、4年を経た現在では従業員は全体で70人まで増えた。売り上げも約5,000万カナダ・ドル（約38億円、Cドル、1Cドル＝約76円）に達し、さらにカナダの航空部品関連2社を買収するなど、順調に成長している。また、経営の現地化を加速させており、日本人駐在員は現在2人だけだ。SPPCAの社長も橋本氏からカナダ人に交代した。橋本氏によると、この業界では業界経験者の人脈を通じた情報

収集が重要なので、カナダ人の社員は業界経験者を採用しており、特に中堅幹部の確保と、優秀な業界経験者にいかにモチベーションを維持して働いてもらうかが課題だという。

米国や英国でもビジネスの経験がある橋本氏によると、カナダのビジネスの進め方は米国よりも英国に近く、義理や人情といった日本でも通じるような人間関係が重要だという。また、カナダは米国以上にさまざまな国・地域の出身者がいるので、異文化に寛容で生活がしやすいと感じている。一方、同社で働くカナダ人はビジネスにどん欲で、日本人なら諦めてしまいそうな事案であっても粘り強く取り組むので、この姿勢は日本人社員にも学ばせたいという。欧米企業が強い降着装置業界にあつて、SPPCA が誇る日本の技術とカナダ人のノウハウが融合し、新たな販路を開拓している。

(注) 航空機の着陸時の降下エネルギーを吸収し、地上走行やブレーキング時の荷重を支える装置。単に脚（きゃく）と呼ばれることもある。

(伊藤敏一)

通商弘報 0669ab933a1795ce

ダイナックス、変速機の摩擦材で米国展開－（米国）

2016年10月6日 米州課

ダイナックス（本社：北海道千歳市）は、乗用車、商用車、建設機械などの変速機の内部に使用される湿式摩擦材やプレートなどの製造・販売を行っている。北海道のほか、米国、中国、メキシコ、ハンガリーに製造工場を持ち、自動変速機（AT）用の摩擦材では国内第1位、世界でもトップシェアを争っている。本村正樹執行役員兼管理本部長、長田仁経営企画部主幹、道券（どうけん）克裕管理本部人事総務部長に、米国進出の経緯や米国での事業内容などについて聞いた（8月24日）。

<国産初の紙素材の湿式摩擦材開発に成功>

ダイナックスは、米国の摩擦材メーカーのレイベストス・マンハッタン（RM）と自動車部品メーカーのエクセディ（旧社名：大金製作所）の合弁企業、大金アールエムとして、1973年に千歳市に設立された。当初は、RMとライセンス契約を結び、RMから摩擦材を輸入していた。しかし、RMの摩擦材では、小型化する日本車のミッションに合う製品の供給が難しかったため、自社での摩擦材の開発に方向転換し、1983年に日本企業で初めて紙素材の湿式摩擦材の開発に成功した。同社が開発した摩擦材は国内自動車メーカーで広く利用されるようになり、1989年にはRMとの合弁契約を解消した。



ダイナックスの本村正樹執行役員兼管理本部長(右)と道券克裕管理本部人事総務部長(左) (ジェトロ撮影)

1991年には社名をダイナックスに変更するとともに、米国進出に向けてデトロイトに駐在員事務所を設立した。米国では、フォードがダイナックスの摩擦材に関心を示し、ある日系自動車メーカーはローカルコンテンツの問題を抱え、ダイナックスが両社から部品を受注するには米国で製造する必要があった。1995年にバージニア州ロアノークに製造会社のダイナックス・アメリカを設立した。長田主幹によると、バージニア州を選んだ理由は、労働組合の組織率が低いことや、デトロイト周辺に工場を設立しても従業員を集めるのは困難という判断もあったという。設備の導入工事では、労働組合に関係する企業は極力使わないようにしたが、それでも日本よりも時間がかかった。

工場の製造設備は日本から輸送し、1997年に製造工場が竣工（しゅんこう）した。本村管理本部長によると、摩擦材は日本と同性能の製品が作れたが、米国製の鋼材でクラッチディスクを製造したところ、日本の製品と微妙に違っており、工場稼動当初は少し苦勞したという。

バージニア州にはバージニア工科大学もあり、優秀な人材を現地従業員として雇用できるが、人件費はそれなりにかかり、技術系スタッフが定着するまでには時間を要した。立ち上げ当初は日本人駐在員が工場長だったが、2004年には米国人が工場長になった。現地法人を設立して20年余りが経ち、米国全体の従業員数は630人で日本人駐在員は12人いる。米国法人の取締役は過半数が米国人で、うち1人は日本本社の執行役員も務めている。

<世界シェアは40%>

長田主幹によると、同社のAT用クラッチディスクは、国内はトヨタ、日産、ホンダなどの全乗用車メーカーや自動変速機メーカーなどで採用され、国内シェアは第1位だ。海外は、ゼネラルモーターズ（GM）、フォード、フィアットクライスラー・オートモービルズ（FCA）、フォルクスワーゲン（VW）、ダイムラー、ポルシェなどで採用されている。同社は米国以外に中国、メキシコ、ハンガリーに製造工場があり、世界シェアは40%でトップの座を争っている。同社の部品は、トヨタはレクサス、ダイムラーはAMGやSクラスなど各メーカーの主力高級車種に入っており、さらに主要メーカーのハイブリッド車種でも使われている。

本村管理本部長によると、米国での受注の約7割がビッグスリー向けで、日系企業向けは約3割という。日系企業向けが少ない理由は、変速機を日本から輸入している日系企業では、同社の米国製部品は使われないためと説明する。米国での受注量は拡大を続けており、米国工場は2008年の拡張後、2015年に再拡張を行い、生産能力は当初の倍になったという。米国は日本よりも自動車市場のボリュームゾーンが大きく、ビッグスリーの変速機のモデルチェンジの間隔は8~10年くらいと長いため、売れ筋車種の変速機の摩擦材を受注できると、長期間で相当量を納品することになる。

米国での営業は、当初ダイナックスの日本本社が管理し、その後、親会社のエクセディの米国子会社であるエクセディ・アメリカに調達・営業機能に移したが、2005年にはエクセディ・ダイナックス・アメリカを設立し、北米地域のエクセディ・グループ全体の調達機能と営業機能を集約した。同社の製品は変速機の核となる部品で、顧客企業との技術折衝が多いため、営業拠点には技術者も配置しているという。研究開発拠点は北海道に置き、道券人事総務部長によると、製造技術職と生産技術職を合わせて250人くらい在籍している。

<海外研修制度を導入しグローバル人材を育成>

道券人事総務部長によると、日本本社では3年前から若手社員の海外研修制度を導入、入社4年目までの社員を選抜し海外拠点に1年間派遣しており、米国にはこれまで10人派遣している。派遣社員には、海外ビジネスの現場を体感させるとともに、外国人の仕事の進め方や異なる文化・生活習慣を経験してもらい、研修が終わったら現地法人とのパイプ役、ひいては世界で活躍できる人材になることを期待している。「海外研修を希望する社員は多く、新入社員も海外志向の人が多い」と話す。

これから米国に工場を進出する企業へのアドバイスとして、本村管理本部長は「人事部門には米国人の責任者を置いて、しっかり対応することが重要」と話す。現地スタッフの採用や管理に際して、現地の労働規則を理解し、職務記述書を作成し、契約を結ぶのは、人事業務に精通している米国人でないと難しいとも指摘する。また、進出先の選定に際しては、「地元政府のインセンティブだけでなく、候補先の治安や労働者の質を考慮することが重要」と話している。

(中溝丘)

独自の加工技術と海外ネットワークで販路拡大―搬送用ベルト製造・販売の CCB 副社長に聞く― (カナダ)

2016 年 10 月 25 日 トロント事務所

コネクト・コンベヤ・ベルティング (Connect Conveyor Belting、CCB) は、ベルトコンベヤで使用される搬送用ベルトを製造・販売するニッタ (本社：大阪市) のカナダ拠点だ。ニッタにはないベルトの特殊加工技術に強みを持ち、顧客の要望に応じたカスタマイズにも対応できる。他の海外拠点を通じた販路拡大と、グループ全体の海外売上比率の向上に貢献することを目指す CCB の白井則夫副社長に、カナダ進出の経緯について聞いた (9 月 20 日)。

<ニッタがカナダ企業を買収して進出>

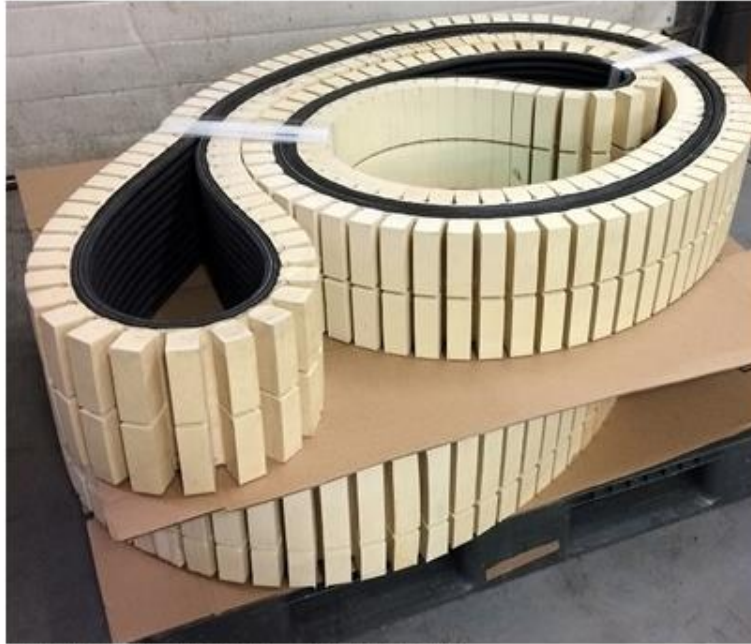
ニッタは 2012 年に策定した中長期経営計画「V2020」の一環として、インド、ブラジル、タイに現地法人を設立するなど、売上高に占める海外比率を伸ばす取り組みを行っていた。北米では米国子会社ニッタコーポレーションオブアメリカが、主要取引先の 1 つとしてカナダの CCB と良好な取引関係を構築していた。

CCB はニッタにはなかった独自の搬送用ベルトの加工技術を有し、少量でも顧客ニーズに応じた製品のカスタマイズが可能だったことから、両社の良好な関係と合わせて話が進み、2016 年 3 月に買収を完了した。

<ベルトの耐久性と柔軟性を両立>

搬送用ベルトは工場のあらゆるベルトコンベヤに装着される。身近なところでは、自動改札機の切符や ATM の紙幣を滑らかに運ぶために用いられる。搬送する対象は千差万別なので、ベルトの仕様も多種多様かつ高度な技術が要求される。例えば、紙を加工する工場では、軽い紙が高速で搬送されてもベルトコンベヤからずれないように、ベルトに穴を開け、その下から紙を吸引するように加工する。ベルトコンベヤの上を転がりやすい製品の場合は、ベルトに溝や凸凹を付けて加工している。

ベルトには長期間使用しても切れない耐久性と、安定した搬送を維持する柔軟性が求められるが、耐久性を高めると柔軟性が損なわれやすいという。これらの性能を両立させるには、素材とベルトの高度な加工技術が要求される。CCB は、従業員が 25 人と少ないからこそその小回りの良さで、特厚ゴムを貼り合わせたベルトや、特殊な形状に加工を施したベルトの生産が可能で、ニッタグループでも CCB にしかできない加工もあるという。



特殊加工したCCB製ベルト (CCB提供)

2016年3月にCCBの副社長に就任した白井氏が何より感心したのが、「とりあえずチャレンジしてみる」社風だという。CCBにはどんなに難しい依頼でも断らず「やってみよう」という前向きな社員が多く、白井氏自身も刺激を受けているようだ。



CCBの社風に刺激を受けたと話す白井則夫副社長 (ジェットロ撮影)

<カナダ東部の自動車関連企業へ販路拡大>

CCBの取引先は紙製品加工業が最も多く、食品メーカー、衛生用品製造業と続く。自動車・同部品製造業向けは一部にすぎないが、今後はカナダ東部に進出している自動車関連企業への販路拡大も目指している。

同社が立地するオンタリオ州ミルトン市はトロント広域都市圏（グレーター・トロント・エリア）の一部となっている。トロント市に比べて不動産価格が低く、企業進出に伴い人口も増加している。CCBは地元採用を重視し、社員の紹介と人材紹介会社を状況に応じて使い分けている。人材面では、従業員にモチベーションを維持して長く働いてもらうことが課題の1つだという。

これまではカナダ東部向けの搬送ベルトの加工・販売が主力だったが、ニッタグループの一員になることで、他の海外拠点を活用したビジネス展開にも対応できる体制構築を進めている。

（伊藤敏一）

通商弘報 b10901fc223f543e

2016 年 11 月 09 日 米州課

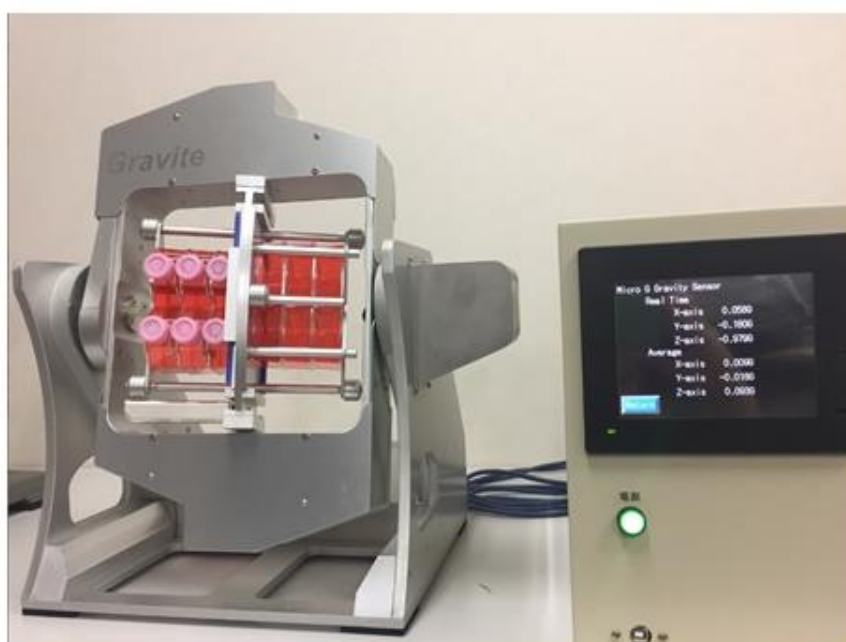
広島大学発ベンチャー企業のスペース・バイオ・ラボラトリーズ（SBL）が開発した重力制御装置グラビテ（Gravite）は、米航空宇宙局（NASA）ケネディ宇宙センターに新設された微小重力シミュレーターセンターに導入された。2 年後に実施予定の国際宇宙ステーション（ISS）を使った再生医療の宇宙実験にも活用される。広島大学大学院教授で同社取締役も務める弓削類（ゆげ・るい）氏と同社の河原裕美代表取締役に話を聞いた（10 月 20 日）。

<地球上で模擬微小重力環境を再現>

重力制御装置グラビテ（Gravite）は、地球上で宇宙と同等の微小重力環境を再現し、再生医療に必要な幹細胞（注）を未分化のまま大量に培養することを可能にした。2015 年に NASA ケネディ宇宙センターに新設された微小重力シミュレーターセンターの看板実験装置の 1 つとして導入され、細胞培養にとどまらず、タンパク質や植物などのさまざまな実験が行われる。また、実際に ISS で行う実験候補の選別に活用される。

グラビテは、広島大学大学院の弓削類教授が研究・開発を進め、2005 年に大学発ベンチャー企業スペース・バイオ・ラボラトリーズ（SBL）を立ち上げて製品化した。装置は御幸鉄工所（本社：広島県福山市）が製造する。

弓削教授がグラビテの開発に取り組んだ理由として、再生医療技術を確立するためには未分化の幹細胞が大量に必要だという状況がある。無重力環境にいる宇宙飛行士の筋肉や骨が衰えることはよく知られている。地上の 1G から宇宙の 0.001G 環境に適応するために起こるこの生理的变化を NASA が研究した結果、無重力では細胞の分化が抑制されることが分かった。細胞の分化が抑制されるなら再生医療に使えると考えたが、飛行機のパラボリックフライトや坑道での落下実験で作りに出せる無重力状態は数十秒にすぎず、数時間から 1 日以上を要する細胞培養実験には適さない。そこで弓削教授が、国内の中小企業と共同開発を続けて重力方向を分散するグラビテの製品化に至った。



重力制御装置「グラビテ（Gravite）」（ジェットロ撮影）

<グラビテの完成度の高さをNASAが評価>

地球上で微小重力環境を再現する類似の装置がある中でグラビテがNASAに導入された理由としては、回転制御する独自のプログラムや装置の優位性と実験の安全性が特筆できる。グラビテは装置が執務机に置ける程度のサイズであることから、細胞培養に適したインキュベーター内に設置ができる上、既存の類似品の3分の1の価格で製造が可能という。御幸鉄工所という県内の中小企業が製造を担うことで、細かな改善や改修に迅速に対応できる点もメリットだ。また、回転方法を変えることで2~3Gの過重力環境も作ることができ、重力依存性に基づく研究を可能にする世界初の装置という点でも優れているという。安全性の面では、骨髄などヒト由来の細胞を活用することで、再生医療現場の課題である動物由来マテリアルを使わず、細胞に余計な薬物を添加することなく培養できることから、副作用の懸念を排除できる。



弓削類教授とインキュベーター内で回転するグラビテ
(ジェットロ撮影)

NASA 微小重力シミュレーターセンターへのグラビテの導入は、NASAからの依頼により採用が決まった。実験装置を納品する場合、NASAは米企業からの調達を原則とするため、NASAと取引を行う日本企業は米国法人を立ち上げる必要がある。しかしSBLはその要件を求められなかったことから、NASAの評価の高さがうかがえる。弓削教授は2015年4月、世界に6人の同センターの諮問委員会委員にも就任した。

<NASA公認が販売を後押し>

今後の予定も決まっている。ISSでの研究の運営・管理を担う宇宙科学進歩センター(CASIS)の採択を受けて広島大学で抽出したヒト頭蓋由来の幹細胞を、2年以内に打ち上げ予定のスペースX製ロケット「ファルコン9」のドラゴン補給船でISSに運び、宇宙で培養する。並行して地上でも同じ幹細胞をグラビテで培養し、両者を脊髄損傷のモデルラットに移植することで、両環境と通常の1Gで培養した幹細胞の遺伝子解析、機能評価を行うことで細胞の分化抑制の謎を解明する予定だ。

グラビテがNASAに導入されたことで、国内外から問い合わせが急増したという。初年度の販売目標としていた10台も達成の見通しがすぐに立ち、今後はNASA公認の重力制御装置として一層の販売増を目指すという。また、グラビテで未分化、大量培養した幹細胞を移植後に重要となるリハビリテーションで使うロボットとして、歩行補助装置リグイト(RE-Gait)も開発済みで、10月から販売受付を開始している。細胞治療からリハビリまでを支援するシステムを構築したことで、再生医療がより身近になり、新しい治療法の確立につながることで世界中から期待されている。

(注) 骨、軟骨、脂肪、神経など、さまざまな細胞や組織のもとになる細胞。ヒトに移植することで体の組織を形成できるため、未分化のまま増殖させることができれば再生医療に活用できる。

本記事の内容は、国際ビジネス情報番組「世界は今」でも取り上げており、映像でもご覧いただけます。

- [「シリーズ宇宙ビジネス - 無重力が再生医療を身近に - 」 \(放送日：2016年11月16日\)](#)

(伊藤実佐子)

通商弘報 9c81f1edf73b9ea7

ワールドケミカル、環境機器分野でビジネス拡大を目指すー（米国）

2016年11月17日 ロサンゼルス事務所

ワールドケミカル（本社：東京都台東区）は、工場や公営施設の水処理場にケミカルポンプや浮遊物回収機を製造・販売している。米国進出19年目の同社は、代理店と展示会を活用し販路拡大を目指す。近年では水や排水処理をテーマにした専門見本市「WEFTEC」に4年連続参加し、環境機器メーカーとしての知名度を上げている。米国人の森香理代表取締役と話聞いた（10月6日）。

＜米国流の販路開拓方法で業績上げる＞

ケミカルポンプや浮上油回収機メーカーのワールドケミカルが米国に進出したのは1998年1月。米国の販売代理店が買収されて代理契約が失効したことを受け、自らポンプを販売するためだった。同社のポンプは多種多様な製造工程で使用されており、米国での需要への期待は大きかった。

森氏は「当初は米国のビジネスを全く知らなかった」と振り返る。日本流の販売方法をそのまま持ち込んだことから、利益が出ない状態が2年続いた。現地スタッフの採用を試みたものの、うまくいかなかった。そこで、ひたすら同業者に話を聞き、自社なりの販売方法の模索が続いたという。

大きな変化は米国進出後3～4年目だった。少ない人員で販売経路を増やすには代理店をうまく動かすしかないと考え、代理店の管轄地域を徹底的に調べ、そこで利益の上がる価格設定といった米国流の販路開拓方法を導入したところ、利益は少しずつ伸びていった。

＜日ごろからの品質管理が大切＞

上下水など公営の水処理や、車や半導体工場で扱われる装置に組み込まれる同社製品は、米国でモーター部分に必要とされるUL規格（米保険業者安全試験所が策定する製品安全規格）取得の手間を省き、ポンプの部分だけを販売し、代理店やエンドユーザーが現地調達したモーターに取り付けるケースが多いという。これによってポンプは、UL規格を受けているモーターと一体の製品となる。

ただし、これまで順風満帆だったわけではない。同社が直面した問題の1つに、ある市営水処理場に納品したポンプの事例がある。さまざまな条件を要求され販売まで2年かかる地方自治体との契約において、やっと納品できた矢先にポンプの不備が生じ、水処理のラインが止まるという最悪の事態となった。不備の原因を追及すればするほど、製品の品質やメーカーの信頼度が細かく検証される。訴訟になれば、なおさら品質管理や認証取得が判断基準とされる。結果として不備は代理店が完成品を分解して組み直した際に、部品や銘版などを間違えたことが原因だった。これにより、同社に非がないことが立証された。日ごろから丁寧に品質管理を行っていれば、このような事態が生じても対応できるのも米国でのビジネスの特徴で、企業の規模やメーカーの国籍に関係なく、正しく仕事をしていれば正当に評価されるという。

＜ニーズと向き合い技術向上を図る＞

同社はルイジアナ州で9月26～28日に開催された水処理専門見本市「WEFTEC 2016」にジェットロ支援企業として出展した。毎年約2万人が来場するという排水処理や省エネルギーの水処理システムを紹介する展示会で、4年続けて参加している。同社は現在、米国に40～50社の代理店があり、これらの管理業務に追われている。展示会では、代理店と顔合わせをするほか、情報収集や商談などの場として活用しているという。出展を続けることで、ネットワークを築くことができ、商品を知ってもらう機会を得るなど、新たなビジネスに結び付くという。

米国では環境問題や水不足への懸念から、環境機器産業が拡大しつつある。特に水処理の分野では、水は安全でなくてはならないという意識が非常に強い。同社は品質や技術の高い製品へのニーズがあるとして、これらをきちんと評価してもらえば売れると見込んでいる。また、日系の製造関連企業のニーズはもちろん、顧客の9割が米系であることから、今後も環境意識の高まりに伴い販売が拡大していくと期待している。また米大手企業は製品保証により、製品に不備があっても顧客に代替品を送るだけだが、同社は代理店や顧客との密なコミュニケーションを図ることで、ニーズと向き合い技術の向上も図るようになっているという。森氏は、今後は現地に強い営業担当者を雇い、さらなる北米ビジネスの拡大と、南米への参入も機会があれば模索したい、と話した。



展示会で製品を説明する森代表取締役(ジェトロ撮影)

(サチエ・ヴァメーレン)

通商弘報 f4df89b6e636ad29

ティア1としての取引で成長する OROTEX 米国ー（米国）

2016年12月01日 ニューヨーク、シカゴ事務所

OROTEX は愛知県稲沢市にあるイダ産業の米国拠点として、日系や米系の自動車メーカーをはじめとする自動車関連企業向けに防音材・制振材の製造、販売を行う。米国に進出後、ティア1（1次サプライヤー）としての取引を一部開始し、業績は順調だ。ジェトロが主催するフィアットクライスラー・オートモービルズ（FCA）との商談会などを利用し、ビッグスリーとの直接取引も目指す。米国で順調に業績を伸ばす OROTEX 米国の飯田拓治社長に、参入の経緯や業務展開について聞いた（10月14日）。

<GM との取引もティア2で実現>

OROTEX は1999年、海外ではタイに次ぐ2カ所目の海外拠点として、ミシガン州デトロイト郊外のリボニア市に駐在員事務所を設立した。地場企業に技術を提供し、生産委託のかたちでトヨタに製品を納入してきた。一方、進出の背景には、米系自動車メーカー、いわゆるビッグスリー〔ゼネラルモーターズ（GM）、フォード、FCA〕との取引を実現したい、との思いがあった。



OROTEX社屋。工場は社屋裏にある（ジェトロ撮影）

そこで、日系商社と協力して新たな顧客の開拓を進め、2001年にGM向けに日本からの輸出を開始し、翌2002年にはデトロイト郊外のファーミントン・ヒルズに工場を立ち上げ、ティア2（2次サプライヤー）として米国での生産を始めた。飯田社長は「もともと機械設備が小規模だったことや、建屋などをリースで始めたことによって、初期投資を低く抑えることができた」と述べ、比較的低リスクでの拠点設立が可能だったと振り返る。

イダ産業の海外展開

1954年	料理仕出し業の傍ら、自動車修理用パテの製造開始
1956年	愛知県に工場新設。現在まで国内では5工場が稼働
1995年	タイに工場設立、生産開始
1999年	米国ミシガン州に駐在員事務所設立
2002年	ミシガン州での生産開始
2005年	中国に工場設立、生産開始
2009年	インドに駐在員事務所設立
2012年	メキシコに子会社設立
2013年	中国に新工場設立

（出所）インタビューおよび同社ウェブサイト

その後、ティア1として在米日系自動車メーカーとの直接取引を開始したことが、同社の成長を後押しした。2008年の金融危機後に、取引先の米企業が OROTEX 製品の販売から撤退したことで、凶らずも同社は北米トヨタのティア1として直接仕事を請け負うこととなった。こうした変化に柔軟に対応できたのは、当時の OROTEX が従業員7~8人、売り上げ規模も現在の約3分の1と小規模で、金融危機の影響を大きく受けなかったことが背景にある。トヨタとの契約の効果は大きく、その後、日産、富士重工業との契約にもつながった。ティア1であることで、自社製品以外の周辺部品の注文も取り次ぐようになり、売り上げを押し上げているという。2010年には生産拡張のため、現在のノバイ市に拠点を移し、今では日本人6人（駐在員3人、現地採用3人）を含む約85人（正社員：65人、派遣雇用者：約20人）を抱える。業績は2009年以降、7年連続で増収増益と好調だ。

同社が直面する当面の課題は、人材の確保だ。現在、3日就業、2日休日という組み合わせを4チーム組んで対応し、生産現場はフル稼働だ。国内の景気が堅調なこともあって、常に従業員を募集している状態だという。賃金競争が厳しく、大手現地メーカーへの転職は珍しくない。こうした中で、従業員のモチベーションを上げるため、時給、福利厚生、休日の確保などに関して、社長自ら、これまで以上に広く目を配っている。

<思い切ったリーダーシップがカギ>

自動車メーカーの調達部門が行う商談会などをのぞくと、好調な新車販売を受けて、部品市場も活況のようにみえる。しかし、新規参入に対する飯田社長の見立ては厳しい。飯田社長は「通常、自動車メーカーは2社のサプライヤーを主な取引先として調達を行う。いかにこの2社になるかが重要だ。米国の自動車市場は成熟しており、入り込むには特段の技術力などが問われるだろう」と述べた上で、「サラリーマンの概念に捉われず、思い切って事業拡大に取り組む意気込みが必要だ」と力説する。同時に、自身の9年間のデトロイト駐在を引き合いに、「任期が5年に限定されていたら、新たな展開を視野に入れた仕事の仕方にはならなかっただろう」と話す。



OROTEXの飯田拓治・米国社長(ジェトロ撮影)

実際の進出に当たっては、工場長、総務、人事担当者などに優秀な人材を配することが重要だ、とする。同社の場合、進出当初はティア1に紹介を依頼したり、人材派遣会社を利用したりした。できるだけ現地化を進めることが理想的としつつも、日本の本社との一体感や円滑なコミュニケーションを考慮すると、日本人が指揮を執り、その部下に優秀な現地スタッフを配するのが機能的な経営の形態だ、というのが社長の実感だ。

<今後の課題は自動車メーカーへのアピール強化>

同社はビッグスリーへの販路拡大のため、2016年2月にジェトロがデトロイトで開催したFCAとの展示商談会（[2016年3月18日記事参照](#)）などの場を利用している。飯田社長は、企業が個別に自動車メーカーと商談にこぎ着けるのは難しく、直接アピールできる場としてこうした商談会は有効だ、とコメントする。ただし、自動車メーカーは交渉を始めるに当たり、交渉相手のサプライヤーが当該メーカーから材料承認を既に取りっているかを重視するという。材料承認には、材料試験にかかる期間に加え、自社で試験を行う場合はコストの負担があることも念頭に置かなければならない、と付け加えた。

自動車メーカーはサプライヤー選定に当たり、組み込み後のコスト削減率、軽量化率など具体的な効果を求める。しかし、多くの部品と同様に、同社の製品も車体に組み込まれた後の製品効果がみえにくい。今後、同社は実用化段階での効果をデータ化し、自動車メーカーへ積極的にアピールしたいと考えている。また、展示会などを利用し、自動車以外の産業への展開を視野に入れることにも言及した。

米国では、金融危機以降続いてきた自動車販売の伸びもそろそろ頭打ちといわれている。しかし、同社はビッグスリーとの取引参入の可能性や、自社製品以外の取り次ぎ拡大など、米国市場での販路拡大の機会は残っているとみている。

(大原典子、河内章)

通商弘報 c9c9f894a8d13d1c

自動水栓メーカーのバイタル、航空機向けで存在感一（米国）

2016年12月15日 米州課

自動水栓の開発、製造を行うバイタル（本社：長野県佐久市）は、従業員35人ながら米ボーイングのB787型機全機に自動水栓を供給する。米航空産業への参入の経緯と取り組みについて、同社の土屋和典代表取締役と増田興治常務取締役に話を聞いた（11月25日）。

<技術力評価されティア1企業から製造打診>

1971年創業のバイタルは、カーステレオやラジカセの下請け製造を中心としていたが、下請けから脱却するため、1980年代後半に自社製品の開発を目指した。病院の院内感染予防への対応から着想を得て自動水栓製造に取り組み、試行錯誤しながら技術を確認。徐々に公共施設などで採用が本格化し、今では主要大手コンビニ3社のトイレは全国的にバイタル製の自動水栓が採用されているという。

ボーイングへの納品のきっかけは、航空機内装品を手掛けるジャムコ（本社：東京都立川市）からラバトリー（化粧室）に使用する自動水栓の試作品製造を打診されたことだ。ジャムコは1970年代からボーイングの機体向けラバトリーを独占供給するティア1企業（1次サプライヤー）で、水回り設備を手掛ける国内大手TOTOやINAX（現LIXIL）に依頼したものの、月200台程度と数量が少ないことから断られたという。バイタルはそれまでジャムコとの取引はなかったが、2000年代初めから米国の4大水栓メーカーの1つであるザーン・インダストリーズへのOEM（相手先ブランドによる生産）供給の実績があったため、その評判を聞いて声が掛かった。

従来、ラバトリーの自動水栓に採用されていた米社製品より軽量化し、価格も3分の1に抑えたことが評価され、1999年にボーイングのB777型機のビジネスクラス用に供給を開始した。その後もジャムコからの発注を受け、B787型機全機の全ラバトリーで採用されている。このほか、開発段階にある新型機でも採用される見込みだ。



バイタルの製造ライン（ジェトロ撮影）

<特色ある高付加価値製品で受注を拡大>

バイタルは従業員35人の中小企業だが、参入が難しいといわれる航空産業で高い競争力を維持している。その理由として土屋、増田両氏は同社の幾つかの特色を挙げる。

バイタルでは自動水栓の開発、生産、検査、梱包（こんぼう）のみを行い、部品は県内外企業から購入している。部品製造からではなく自動水栓の開発、製造に注力できることで、より付加価値の高い製品の開発に取り組めることを強調する。こうした点が評価され、航空機用途以外でも例えば、病院の手術室専用自動水栓や全国規模の小売店のトイレ用節水装置など、他社からの切り替え依頼や特殊用途の自動水栓の開発依頼などが舞い込む。

また、自社で開発、生産をすることで間接経費が発生せず、価格を抑えることができているという。ボーイングへの納品、その他事務手続きなどは全てジャムコが担っている点も、同様のメリットがある。社内で英語業務が発生しないため、新たな英語人材を雇用する必要がなく、35人の従業員が開発、製造、資材、営業の4分野に専念できるという。

「航空機は計画生産であり、1機に8台の自動水栓を納品、月平均で150台出荷するという供給数の見通しが立てやすい」と土屋氏は述べる。小ロット、多品種の生産が可能な小回りのきく中小企業だからこそ、大企業と競合しない分野で勝負ができる、と自社の強みを分析した。



バイタルの土屋代表取締役(左)と増田常務取締役(ジェトロ撮影)

(伊藤実佐子)

通商弘報 282078cc1de0a7f2

共和産業、まずは拠点設立でネットワークを確立ー（米国）

2016年12月19日 ニューヨーク、シカゴ事務所

共和産業は、群馬県高崎市に本社を置く、航空宇宙や自動車などの分野で金属機械加工を手掛ける企業だ。2016年4月にミシガン州に事務所を開設し、ジェトロの輸出支援プログラムを活用しながら現地日系商社や米国で採用した技術者とも協力し、販売と製造に向けて準備を進めている。当面、日本からの輸出で実績を上げ、将来は米企業との合併あるいは買収を通じた現地生産も視野に基礎を固めている。執行役員である谷本敦氏に進出の経緯や今後の展望などを聞いた（10月14日）。

<国内での実績を基に海外展開へ>

共和産業は、工作機械の商社として1946年に創立した。1954年から生産部門を設立し、量産部品の製造を開始した。現在売り上げの大半が自動車関連で、日産、ホンダなど自動車メーカーや、自動車用変速機〔自動変速機（AT）、無段変速機（CVT）〕メーカーのジェトコなど1次サプライヤー（ティア1）向けの開発試作・量産試作部品の生産を主体とする。2010年に、中小企業研究センターが経営の刷新や技術開発などに優れた企業を選ぶ「グッドカンパニー大賞」の優秀企業賞を受賞したほか、2016年5月には中小企業庁から「はばたく中小企業・小規模事業者300社」に選定されるなど、その実績が広く認められている。2016年4月にミシガン州デトロイト郊外のノバイ市に事務所を開設、自動車用試作部品の製造拠点設立を視野に入れ、6月に同州での法人登記を終えたばかりだ。現在はシェアオフィスの一室で、商社時代に2度の駐米経験を持つ谷本敦執行役員が1人で米国展開の指揮を執る。



群馬県高崎市の本社社屋（共和産業提供）

<さまざまなツールを利用し進出の基盤を確立>

「米国進出の背景には、日本の市場の伸びが期待できず、自動車の本場で力を試してみたいとの判断があった。加えて、同国で生活した経験のある鈴木宏子社長の強い思い入れが大きかった」と谷本氏は語る。自動車メーカーの海外進出などに伴って拠点を移すサプライヤーが多い中、同社はまず会社を立ち上げてから顧客探しを行うというスタンスで臨んだ。谷本氏は「中小企業の決断の速さが吉と出るかもしれない」と期待を示す。実際、自動車メーカーなどと話していても拠点の有無をまず聞かれるという。「今年は『イエス』と言える。商談を進めるに当たり一歩前進した」と同氏は述べる。

同社は進出に当たって、2015年にジェトロの「輸出有望案件支援サービス」を利用している。同制度は、各分野の専門家が、支援する企業の製品や会社の状況に合わせて戦略を策定し、市場とバイヤー情報の収集や海外見本市への随行、商談の立ち会い、契約締結までを支援するサービスだ。同社は、専門家からの助言を受け、具体的な進出準備を進めてきた。商社機能を持つ在米日系企業の協力も得て、米国内の展示会などに出展しながら基盤づくりを行っている。2015年10月に行われたエンジン・エキスポでは、立ち上げメンバーの1人となる米国人をリクルートするなど成果を上げた。出展していた同業他社の事業形態を参考にするなど、同社の方針を固める機会にもなっている。2016年はエンジン・エキスポに加え、11月3日にジェトロが

デトロイトで開催したフィアットクライスラー・オートモービルズ（FCA）との商談会に、日本本社から技術者を引き連れて出展するなど、積極的な取り組みが目立つ。

販売ネットワークの確立に当たり、一般的には販売代理人（セールスレップ）を介する企業が多い。同社は、米系メーカーとの取引があるセールスレップからのアプローチがあったものの、最終的には、ゼネラルモーターズ（GM）やフォードでの勤務経験から人脈もあり、現地生産を進める上で同社が必要とする技術で協力を得られる米国人技術者を見つけ、技術顧問としてパートナーシップを組むことを選んだ。コストだけでなく、パートナーとしての信頼関係をより重視した判断だという。今後は、受注のめどが立った時点で、新たに日本から技術者を呼び寄せ、体制を強化する。

生産拠点の設立に当たっては、ゼロからの立ち上げは難しいとの見方から、米企業の買収、あるいは合併企業設立などを検討している。米国では鋳造と加工を別の企業が担う場合が多い一方、一貫生産による供給を希望する自動車メーカーやティア1も多いという。谷本氏は、どちらかの分野で技術に優れ、同社と規模が同じ程度の企業とパートナーを組むことで需要を取り込みたい、と意気込む。



谷本敦執行役員(海外販売統括)(ジェトロ撮影)

<技術的な特性をアピールし顧客開拓>

同社は、米自動車ビッグスリー（GM、フォード、FCA）、ティア1に主なターゲットを絞り、研究開発拠点の集積するデトロイトでの展開を目指す方針だ。面談の機会を得るだけでも難しい中、セミナーなどで積極的にネットワークづくりを行った結果、ビッグスリーとの商談にこぎ着けた。短期間でこうした成果が出せたのは、米国人技術顧問の人脈の広さもさることながら、海外でのビジネスに精通する谷本氏の手腕があつてのことだ。

自動車業界では、2017年モデル車から適用されるCAFE規制（注）に対応するため、車体の軽量化に向けた取り組みが進んでいる。その中で、同社が提案するアルミ薄肉鋳造部品に関心を示す客先が増えているという。同社の米国人技術顧問が保有する砂型鋳造特許技術により、機械特性および生産効率を大幅に向上させた粗材の供給に道筋がつけば、受注がさらに現実的になる、と谷本氏はみている。他方、日系メーカーの開発・試作は日本で行うことが多く、今のところ機会は限定的だ。ただし、日系メーカーによる米国での部品開発が進む傾向にあるとの情報もつかんでおり、新たな需要も期待できるという。自動車以外でも、ドローン（無人航空機）は動力が従来のモーター型からエンジン型が増え、軽量化が求められることから、同氏も期待を寄せている。



主要製品である自動車用開発部品と量産部品
(共和産業提供)

<無駄を覚悟で受注し実績づくりに>

中長期的にはパートナーとなる米企業を見つけることで現地生産の可能性を探る一方、短期的にはできるだけ多くの客先から受注して輸出案件の実績を出すことが課題だ。同社にとって外注品や事業領域外の製品など、日本の生産現場では「無駄」とされる仕事でも断らずに引き受け、いずれは自社製品の注文につなげたいという。そのためには、実際に自社製品の注文が来た場合に迅速に対応できる生産体制を整備しなければならない。工場の負担は増えるだろうが、「その状況に持ち込まないと先はない」と、谷本氏は強調する。「『注文までこぎ着けたはいいが納入できない』では、ようやく築いた信頼を崩すことになり、参入自体不可能となるだろう。米国に出ると決めたからには、できるだけ時間をかけずに着地させたい」と抱負を語った。

(注) 連邦政府が定める企業平均燃費基準を指す。米国で販売される乗用車と小型トラックは、2025年までに1ガロン当たり平均54.5マイル(1リットル当たり約23.2キロ)の走行が求められる。2017年モデル車から段階的な適用が始まる。

(大原典子、河内章)

通商弘報 7a7dd58592cd155f

米国拠点と連携し、安定した品質を実現—自動車部品製造販売のホーワ・カナダ社長に聞く— (カナダ)

2016年12月26日 トロント事務所

ホーワ・カナダ・マニュファクチュアリング (Howa Canada Manufacturing : HWCA) は、自動車の天井などの内装材を製造・販売する豊和繊維工業 (本社：愛知県春日井市) のカナダ生産拠点だ。内装材の芯材となるウレタンを自社グループ内で生産することで安定した品質を維持し、日系自動車メーカーと幅広く取引を行っている。HWCA の宇佐美達也社長に、カナダ進出の経緯やカナダと米国の製造現場の違いについて話を聞いた (11月24日)。

<北米第4の生産拠点としてカナダに進出>

米国には既に豊和繊維工業の生産拠点が3つあり、日系自動車メーカーの主要な売れ筋車種向けに同社の主力製品である天井内装材を製造、販売している。北米でのビジネス拡大を目指して、北米第4の生産拠点としてカナダのオンタリオ州アリストンへの進出を決断し、2014年に法人登記を完了した。カナダに拠点がある日系自動車メーカー向けの試作と、量産に向けた工場設立準備を同時並行で進め、2015年9月から本格的な生産を開始した。

カナダ工場の立ち上げを指揮した宇佐美氏は、米国工場での技術支援の経験はあるものの、海外の生産拠点の立ち上げから関与するのは初めてだった。赴任当初は物価、労働コスト、税金など全てが高い印象を受けたため、カナダで安定生産していくことができるのか不安もあったという。幸いにも米国オハイオ工場がカナダから近かったため、カナダ人従業員の訓練時には米国生産拠点の支援を受け、日本からのサポートは必要最小限に抑えて、効率的に進めることができた。



HWCA社屋(ジェットロ撮影)

<求める人材の確保に腐心>

同社の主力商品である自動車内装材の芯材に使う半硬質のウレタンは、グループ企業が生産している。芯材を外部から調達する同業他社もある中、グループ内で品質、数量ともにコントロールできるのが最大の強みだ。カナダでは、米国のグループ工場が生産したウレタンを使用することで、常に安定した品質を実現している。また、豊和繊維工業が、ほぼ全ての日系自動車メーカーと取引していることも強みの1つだ。各メーカーへの製品供給に加えて、新型車種向けの製品開発に必要な情報収集なども可能だという。同社の北米での生産と販売は徐々に増加しており、HWCAもその一翼を担う生産拠点として存在感が高まってきている。

カナダ工場の本格稼働から1年以上たったが、現在の課題は人材の確保だ。近隣の会社の給与水準やインセンティブ支給状況を調べて遜色ない水準を確保しながら、どのようにコストを抑えて安定した品質の製品を供給するか、試行錯誤している。現地従業員に同社のものづくりに対する考え方への理解を深めてもらい、人材の定着のため働きやすい企業風土をつくることを

心掛けているという。また、当初から経営の現地化にも取り組んでおり、約 50 人の従業員のうち、日本からの駐在員は 4 人のみだ。人材の現地化はコスト低減に役立っている。

<よく働くカナダ人>

宇佐美氏がカナダに来て最も驚いたのは、現地従業員が残業をいとわないということだ。「今日はここまでやる」と決めると、残業してでも仕事を終わらせる傾向を感じた。顧客向けに急な対応が必要になった際によく働く従業員の姿を見て、「同じ北米でも個人の主張が強い米国とは、ずいぶん違う印象を受けた」という。また、製造現場でも米国での経験がカナダで生かせることと、カナダには日本のやり方を素直に受け入れる土壌があるのでやりやすさを感じている。カナダで求人応募者の経歴をみると、米国に比べて 1 つの会社に勤める期間が長いことが多い。カナダは米国に比べて定住しやすい環境が整っているため、郊外の小さな街でもさまざまな国の出身者が生活している印象がある。それが、定住先の 1 つの職場で長く働く理由ではないかという。現地従業員がなじみやすい企業風土をつくっていければ、カナダは日本の製造業にとって操業しやすい国で、単純にコストだけでは判断できない側面があるという。

(伊藤敏一)

通商弘報 0eedb670c07ea2ae

航空機内装品のジャムコ、シート事業の拡大を目指すー（米国）

2016年12月27日 サンフランシスコ事務所、米州課

航空機内装品事業を基軸としたジャムコ（本社：東京都立川市）は、ギャレー（厨房設備）やラバトリー（化粧室）の製造を手掛ける。その連結子会社ジャムコアメリカは、1982年にワシントン州エバレットに設立された。同社の瓜生大輔副社長に、米国での事業内容や人材活用、航空業界について話を聞いた（10月27日）。

<ボーイングのサプライヤー・オブ・ザ・イヤーを2度受賞>

1955年に設立したジャムコは、航空機の内装品や機器の製造、整備の事業を展開している。新潟や宮崎に製造子会社があるほか、米国をはじめ、フィリピン、シンガポール、ドイツ・ハンブルクに海外拠点や支店を設立している。同社は「航空機内装品製造事業」「航空機シート製造事業」「航空機器製造事業」「航空機整備事業」の4つの事業が柱となっている。航空機内装品製造事業では、ギャレー、ラバトリー、フライトデッキ（操縦室）コンソールを手掛ける。ラバトリーの世界シェアは約50%で、ボーイングの787型機をはじめ、747、767、777型機に独占供給しており、2014年9月には次世代大型旅客機「777X」向けラバトリーの供給に関する契約の締結を発表した。また、ギャレーの世界シェアは約30%で、ボーイング787型機については独占供給をしている。航空機シート製造事業では、プレミアムクラス（ビジネス、ファースト）の旅客用シートを手掛けている。

同社は2016年5月、ボーイングが質の高い製品やサービスを提供し価値を創出した企業（サプライヤー）に贈る「2015年のサプライヤー・オブ・ザ・イヤー・アワード・ウィナー」でアライアンス賞を受賞した。2002年の受賞に続き、2度目の快挙となった。



フライトデッキ（操縦室）コンソール



シート



ラバトリー



ギャレー

(4点ともジャムコアアメリカ提供)

<設計開発から認証、製造、テクニカルサポートまで>

ジャムコアアメリカは、設計開発から認証、座席やバーユニット、操縦室ドアと周辺隔壁などの製造、テクニカルサポートおよび24時間体制のカスタマーサポートなどの9つの部門で構成されている。防弾試験室や静的および動的強度試験場、耐火性の試験室も設置されている。防弾試験室では操縦室ドアと周辺隔壁がマグナム弾（強装弾）でも耐えられるかどうかの試験が行われているほか、機体の事故が起きた場合にギャレーやラバトリー、シートなどの内装が必ず機体に保持されている状態を確認するための静的および動的強度試験が行われる。また、機内で火災が発生した場合、乗客が脱出できる時間を確保することができるかの耐火性の試験も行う。

同社は、STC（追加型式証明：型式証明を受けた事業者以外の者による設計の一部変更のための制度）やPC（製造証明）、PMA（部品製造者承認）、TSO（航空機搭載品認証技術基準）の資格を取得している。瓜生副社長は「AS9100（航空宇宙産業向け品質マネジメントシステム）の認証を取得していることも強みだ」と語る。現在までに100以上のSTCを取得しており、総合的にみると2,300機以上の旅客・貨物機に同社のSTC承認による機内改修が行われている。

<自社監査、委任承認制度の活用>

米国の航空機産業では、規格・要求文書とのコンプライアンスが最重要視される。日本的な、よりすぐれた製品を提供しようとするいわゆる職人気質的な対応が裏目に出てしまったケースがあったという。より良くしようという発想から、製品に規格・要求文書にはない作業を反映した製品が完成してしまったことがあり、不具合品と判断され、製品の作り直しが出たことがある。実際に、ボーイングからは是正措置を求められることもあったという。このような経験を生かし、自社監査を徹底、現在では15人の内部監査員がいる。また、米国連邦航空局（FAA）

から、ODA（FAAの安全認証業務を代行する権限を認める制度）認定を2008年に航空機内装品製造企業として初めて取得。さらに、2014年には継続的に耐空性に関する審査要領を示した書類に対する承認をFAAの代理として行える権限「ICAの書類審査と承認」が付与されている。これらにより、FAAと事務手続きを効率的に進められ、認証業務へ対応ができることで、ボーイングとの信頼関係も深めることができたという。

<給与水準の市場価格を把握し、人材の流出を防ぐ>

ジャムコアメリカの従業員数は約350人。瓜生副社長は「米国では職業の専門性が高く、採用に困ることはない。採用後にすぐに即戦力となってくれることから、研修教育の軽減にもつながっている」という。一方で、「他社との採用合戦にもなる」とも指摘する。従業員の定着率としては、2年以下で他社に移る、もしくは5年以上働いてくれる、2通りのケースに分かれている。瓜生副社長は「昔はボーイングのトレーニングセンターと呼ばれるほど、当社からボーイングに人材が流出した時期もあった」と話す。そういった経験から、現在では自社の人事担当がマーケットプライス（市場価格に合わせた給与水準）をしっかりと把握し、それにきちんと対応することで、人材の流出を防いでいるという。

<コストダウンと満足度の高い製品を追求>

瓜生副社長は今後の事業戦略として、「シート事業に力を入れていく」と意気込む。ジャムコは、もともとシート関連ではシートコンソールだけを製造していたが、シンガポール航空から製造を依頼されたのがきっかけとなり、2014年に航空機シート事業に本格参入した。日本や米国で設計し、ジャムコグループ内または委託先で部品を製作、米国やシンガポールの子会社で組み立てるというサプライチェーンを構築している。これまでに、シンガポール航空の777-300型機のファーストクラスとビジネスクラスに搭載される「プレミアムシート」を納品している。



シートコンソール(ジャムコアメリカ提供)

また、欧州航空機メーカーのエアバスと、ビジネスクラスのシート「Journey」の直接契約を交わし、中南米のラタム・エアラインズ・グループで使用されているという。瓜生副社長は「競争相手の規模が買収などにより大きくなり、受注に有利に働いてはいるが、それでも当社の製品を望む航空会社がいる。顧客が満足する製品を作り、コスト面もうまく調整し、事業を軌道に乗せていきたい」と、今後の抱負を述べた。



ジャムコアアメリカの瓜生大輔副社長(左)、サプライチェーン・ストラテジストのゼディカー智景氏(中央)、セールス・マネジャーの宗雲聖氏(右)
(ジェトロ撮影)

(永松康宏、新井場茉莉子)

通商弘報 c9992bbe01f6dca0

ジョージア州に根付くクボタの汎用機械－（米国）

2017年02月02日 アトランタ、ニューヨーク事務所

農業機械メーカー・クボタの米国製造拠点クボタ・マニュファクチュアリング・オブ・アメリカ（KUBOTA Manufacturing of America：KMA）はジョージア州に工場を構え、主に小型トラクター、乗用芝刈り機、多目的四輪車（UV）を製造している。米国市場での好調な販売を背景に、新たな工場を増設している。同社の米国進出の経緯や品質管理、人材育成などについて窪田博信社長に聞いた（2016年10月28日）。2回に分けて紹介する。

<販売好調でUV専用の第4工場を増設中>

クボタ（本社：大阪市）は米国市場での拡大する需要に対応するため、新たな工場を増設中だ。KMAはジョージア州の州都アトランタから北東へ車で1時間強のゲインズビル市にある。1988年3月に設立し、77万3,000平方メートルの敷地内に3つの工場を持ち、工場敷地面積だけで10万8,000平方メートルになる。同工場で主に小型トラクター、乗用芝刈り機、UVを製造する。

工場設立後、米国市場での販売は好調で、工場出荷台数は2004年に6万台を超えた。リーマン・ショックの影響で2009年に一時生産は減少したものの、その後、順調に拡大を続けている。2016年の生産は、約10万台を見込んでいる。拡大する需要に対応するため、約5キロ離れた別の敷地に4万5,000平方メートルのUV専用の第4工場を建設中だ。約8,000万ドルを投資し、2017年2月からの量産開始を目指している。第4工場完成後の2019年の出荷台数は13万台を超える見通し。年間生産能力は現在約11万台のところ、第4工場が加わることで約18万台に拡大する。

当地に工場を建設したのは、「南西部や南東部でのトラクター需要が大きいと、市場へのアクセスが良く、ジョージア州政府や市からの積極的な誘致があり、インセンティブも良かったため。また、土地の広さや価格、労働力の安さ、北部のように労働組合がなかった点も魅力的だった」と窪田社長は言う。



KMAが生産しているUV、乗用芝刈り機(ジェトロ撮影)

<全米のディーラー網通じ販売を順調に拡大>

クボタの米国ビジネスは1967年にさかのぼる。日本から輸出したトラクターの販売を開始したのが始まりだった。当時はディーラーに、小型トラクターを業界大手のジョン・ディア製、フォード製品などと並べて販売してもらっていたが、クボタ製はディーゼルエンジンを使用するため燃費がいいこと、耐久性に優れていること、小型で使いやすいこと、油が漏れないこと、などの点が評価されて順調に売り上げを伸ばした。

現在、全米に約 1,100 のディーラーを持つが、ディーラー側からトラクター以外の製品もクボタ製を置きたいとの要望を受け、乗用芝刈り機、UVなどを米国市場向けに開発した。これらも好調に販売実績が伸びてきているという。

芝刈り機やUVなどの需要は、人口もまだまだ伸びていることから、今後も増加すると予測している。



KMAの窪田博信社長(ジェトロ撮影)

(堀田基、若松勇)

通商弘報 baab5842b0afe25f

農機メーカーのクボタ、「5 ゲン主義」を米工場でも徹底—（米国）

2017年02月03日 アトランタ、ニューヨーク事務所

米国市場で高い支持を受ける農業機械メーカーのクボタ。品質管理を徹底するため、研修施設の「5 ゲン道場」を海外で初めて工場内に設置するなど、人材育成に本格的に取り組む。一方で人材確保には苦勞しており、従業員との会合を頻繁に開催するなどして社内コミュニケーションを積極的に図っている。連載の後編。

<海外初の「5 ゲン道場」を工場内に開設>

クボタの米国製造拠点クボタ・マニュファクチュアリング・オブ・アメリカ（KUBOTA Manufacturing of America：KMA）では品質管理には特に気を付けており、「5 ゲン主義」（現場、現物、現実、原理、原則）を従業員に徹底的に教育している。「現場、現物、現実（＝実態）をよく見て、原理、原則にのっとって実践せよという教えの下、これを実践することで生産性向上につながり、課題を見つけてフィードバックできるようになる」と KMA の窪田博信社長は言う。

これを実践するため、2014年に海外拠点では初となる「北米5 ゲン道場」を工場内に開設した。5 ゲン道場は2002年に大阪の堺製造所でスタートし、これまで延べ3,500人を超える従業員が受講している。KMAの北米5 ゲン道場では1回当たり8日の従業員教育を年4回開催する。米国人の熟練技術者を指導者としているため、受講者は英語による受講が可能だ。現在、クボタは今まで培った生産方法のノウハウをまとめた「KPS（クボタ・プロダクション・システム）」の導入を全社的に進めている。

その一環として、実際の製造現場でも5 ゲン主義の考え方をベースとしたビジュアルマネジメントボードを作成し、安全（Safety）、品質（Quality）、可動率（Cost）などの課題について、対応状況とその効果を見えるかたちになっている。現場で何が問題なのか、数値で示されるので従業員にも対処すべき課題や改善後の効果が分かりやすい。ビジュアルマネジメントボードにより現場の問題点を「見える化」し、モノの流れを改善した結果、ラインの可動率が飛躍的に向上したという。

また、新人育成にも力を入れており、最近、工場内にトレーニングセンターを開設した。ここにはシミュレーション機器を導入し、製造工程や危険箇所などを従業員が実際に製造ラインに入る前に習熟できる。また、トレーニング中に適性をみて、ラインへの適切な人員配置を行い、ミスマッチが起きないようにしている。新人だけでなく、従業員にも年に1回受講を義務付け、継続的なスキルアップの機会を設けている。



従業員教育のためのクボタ5ゲン道場(ジェトロ撮影)

<年 40 回の会食で従業員とコミュニケーション>

米国に進出した多くの日系企業が悩まされているのが優秀な人材の確保。KMA も同様に人材面では苦勞しているという。生産力向上のため従業員を増強したいところだが、周辺の失業率は低く、従業員の確保は容易ではない。昨日までファストフード店で働いていたような、製造業に全く従事したことのない人が門をたたいてくることもあり、採用後の教育訓練に手間がかかるという。

従業員を定着させるために心掛けているのは、「働きがいを持ってもらうことで、キャリアパスを明確にすることがその1つの手段」だという。そのため、部門長は米国人にしており、日本からの駐在員はコーディネーターというかたちで部門長を側面サポートする組織体制にしている。

また、従業員との接し方では、「自分の言葉でしっかりとコミュニケーションを取ることが重要」と指摘する。従業員との会食も年 40 回程開催しており、1 回当たり最大 50 人程度に区切り、年間を通して多くの従業員と食事を共にし、会社の経営状況、今後の見通しや方針などを説明している。また、年 4 回は全従業員が参加する全体集会も開催し、安全第一の方針などを繰り返し周知し、意思疎通を図っている。5 ゲン道場などを通じた人材育成、従業員との積極的なコミュニケーションなど、地道な取り組みが KMA を地域に根付かせ、高品質の製品を生み出し続ける原動力となっているといえよう。

(堀田基、若松勇)

通商弘報 d427c78a40d7762b

Ⅲ. 小売・消費関連産業

カラフルなデザインと高機能商品で富裕層つかむ一子供服販売のミキハウス・アメリカズ社長に聞くー（米国）

2016年04月12日 ニューヨーク事務所

子供服ブランド「ミキハウス」を海外12カ国で展開する三起商行は、2006年にニューヨークに米国法人を設立した。高級百貨店ブルーミングデールズ3店舗で直営店を運営するほか、全米各都市で複数の小売店と提携し、カラフルなデザインの子供服と高機能な子供靴で人気を集めている。同社の米国事業展開について、米国法人ミキハウス・アメリカズ（MIKI HOUSE Americas）社長の竹田欣克（よしかつ）氏に聞いた（2月10日）。

<ニューヨークは中南米進出の足掛かり>

問：ニューヨーク進出の経緯と苦勞は。

答：ニューヨークは米国ファッションの中心地であり、世界が注目する市場だ。取引先からは必ず「ニューヨークでは何が売れているか」と質問される。ニューヨークの流行を各都市が意識していることは明らかだ。米国の顧客だけを対象にするならば、西海岸への進出から始めるほうが容易かもしれないが、世界各地の裕福な観光客も対象にするならニューヨークがより適切だと考えた。実際、ニューヨークの店舗には中国やロシア、中東、中南米諸国からの観光客も多い。当社の海外現地法人は米国、英国、フランス、イタリアの4社で、その他の国では現地ビジネスパートナーと提携して事業を展開している。世界中から人が集まる拠点都市に出店すると、各国のビジネスオーナーから事業提携のオファーを得られる機会が多い。急成長中の中南米市場進出への足掛かりとしてもニューヨークを重視しており、将来のビジネスパートナーとの出会いを期待している。



ミキハウスブルーミングデールズNY店(左)と人気商品の子供靴(右)
(ミキハウス・アメリカズ提供)

問：ミキハウス商品の特徴と他の子供服ブランドとの差別化は。

答：高機能かつ他のブランドにはない色味の子供服、柔らかく履かせやすいと同時に幼児の足をしっかりと守る高機能な靴が強みだ。当社の靴は子供たちが喜んで履きたがるのが特徴だ。また、他のブランドが取り扱っていないような商品（自社開発の絵本、弁当箱、水筒、リュックなどのかばん）を幅広く販売しており、ワンストップで子供向けの商品を買えるようになっている。弁当箱や子供用の箸、フォーク、スプーンの「トリオセット」、ワンタッチでストロ

ーが開く水筒「ストローホッパー」は、米国で珍しいためよく売れており、贈り物にはサイズ面で心配のないリュックも人気だ。

<百貨店出店のメリット生かし販売先を開拓>

問：米国での事業展開の経緯は。

答：2006年の米国進出時は子供服の展示会に出展し、卸売事業から始めた。2009年末に西海岸の高級専門店「フレッドシーガル」での販売機会を得て、これを機に全米のバイヤーから声が掛かるようになった。2010年4月にブルーミングデールズの経営陣にプレゼンテーションを実施後、出店が合意となり、4ヵ月後の8月にブルーミングデールズのニューヨーク本店に出店した。同社のバイヤー陣は当初、高価で、米国のトレンドとは異なる子供服に半信半疑だったが、開店後の業績は好調で信頼を勝ち取った。現在は直営店3店舗以外にも全米各都市で複数の小売店と提携している。ブルーミングデールズに出店していると説明すると提携候補の企業も強い関心を持つが、地方都市では複数店舗展開はせず、ファッションのトレンドセッターとなる1店舗のみと提携している。

問：百貨店出店に対する評価は。

答：路面店よりも初期投資を抑えられ、ブランドイメージの向上にもつながる。百貨店の子供服売り場には必ずターゲット層の顧客が来店するため集客がしやすい。特にブルーミングデールズは他の高級百貨店と比べて子供服売り場に力を入れていることから、出店先としては最適だ。一方、百貨店が定めた返品条件などのルールに対応することが必要となる。米国は世界的にみて返品条件が緩い。当社の製品は返品率が低く、大きな課題とはなっていないが、返品商品の管理や処分などにコストがかかるのが米国市場の特徴だ。

百貨店出店当初は業務委託契約を結び、販売を委託していた。販売委託の場合、在庫スペースを厳しく管理される。靴は当社の主力製品だが、在庫スペースを広く取るため、出店当初は限られた品数しか販売できなかった。靴は特に人気で、その後売り上げの実績ができたことから、百貨店側の理解も得られるようになり、靴の陳列スペースを拡大できるようになった。ブルーミングデールズの場合、親会社であるメイシーズの倉庫に一度納品してから各店への配送となるため、日本から空輸した商品の販売開始までに1ヵ月程度を要し、シーズン商品の販売で後れを取っていた。現在は賃貸借契約に変更し直営化したため、日本発送から1週間程度で販売可能となった。

問：米国の子供服市場の特徴は。

答：米国は歩く前の0歳児にも靴を履かせる習慣があり、子供靴の機能も重視される。他国では服と靴がバランスよく売れるが、米国では特に靴がよく売れている。しかし、米国は質の高さだけで売れるわけではない難しい市場だ。クラフトマンシップ（職人技術）への理解が根付いている欧州では、高品質な商品は高価格でも納得して購入されるが、米国ではブランド力も重要な要素だ。ただし、ニューヨークでは質の高さを重視する傾向に変わりつつあり、今後他都市においても開拓の余地は十分にある。

問：米国販売製品の選定に関する工夫、米国向けの商品開発について。

答：米国ではアジアと異なり、色鮮やかなものは好まれないことがある。子供服のデザインに対して保守的な保護者が多く、特に男児服の嗜好（しこう）が異なる。例えば、多色使いのデザイン、クマやウサギなど動物がモチーフの男児服は、日本やアジアでは人気だが米国では反応が悪く、むしろ青一色や動物のモチーフがないデザインが好まれる。米国市場向けに商品開発はせず、米国では当社商品の中でもシンプルな商品とカラフルな商品を半々で展開している。唯一、スノーブーツは米国からの要望で企画・製造し、フランスやロシアなどにも展開している。

<オンライン販売による顧客情報を分析>

問：オンライン販売の売れ行きは。

答：オンライン販売を開始して約2年経つが、現在は国内売り上げの約2割を占めている。全米主要都市の顧客が中心だが、特に主要都市の郊外に住む富裕層が増えてきている。顧客の詳細な情報を把握できるため、今後の出店戦略の立案にも活用できる。一方、オンライン販売に慣れた顧客が増える中、オンラインで購入した製品を直営店で返品したいという顧客も増えたが、販売形態が異なるため対応が難しいという課題もある。

問：今後の事業展開の見通しは。

答：百貨店での買い物を好まない顧客もいることから、直営路面店の出店に向けて準備を進めたい。また、フェイスブックやインスタグラムなどのソーシャルメディアの活用を増やしていきたい。

(渡辺麻衣)

通商弘報 aa6e9ae40cc01998

オンラインを活用した繊維輸出の新たな流れー日本と世界をつなぐ KATSU NEW YORK の取り組みー (米国)

2016年05月27日 ニューヨーク事務所

デザイナーやバイヤーの中心層が、インターネットで情報を集める20~30代の「グーグル世代」に移行するにつれ、これまで展示会を通じた販路開拓が主だった繊維輸出の商流に変化が生まれている。日本製生地企画、米国への輸入・販売を手掛ける KATSU NEW YORK は2015年からオンラインビジネスに参入し、新しい商流に乗りつつ顧客を獲得している。同社代表取締役社長の河崎克彦氏と日本代表の潮平須賀氏に同社の取り組みについて聞いた(4月29日)。

<オンラインとオフラインを組み合わせると相乗効果>

問：オンラインビジネスを開始したきっかけは。

答：米国のバーチャルショールーム運営会社 LE SOUK (ル・スーク) から日本製生地を取り扱いたいとの相談があり、検討を開始した。当初は社内でオンラインビジネスに懐疑的な声が優勢だった。しかし、詳しく学ぶにつれ、その優位性や必要性を感じ、ル・スークのプラットフォーム上に、オンラインショールーム「[Katsu Kafe](#)」を開設した。

オンラインビジネスは自社だけでなく業界全体として利用できると考え、世界から信頼される日本製生地の競争優位性を発信していく場として「ジャパン・バーチャル・パビリオン (JVP)」を立ち上げた。現在、Katsu Kafe を含め、繊維メーカーなど13社が参加し、出展企業の製品はル・スークのプラットフォーム上に作られた各社のオンラインショールームで展示されている。JVPの特設ページもル・スークのウェブサイトに近々公開される予定だ。

問：オンラインビジネスの特徴は。

答：オンラインは時間の制約がなく、年に数回のみ開催される展示会では語り尽くせない商品の魅力や作り手の特徴を丁寧に説明することができる。

簡易な決済も、オンラインビジネスのメリットといえる。これまでサンプル出荷から入金までの手続きに手間がかかっていたが、オンラインではサンプル注文のタイミングで入金される。クレジット手数料を支払う必要があるが、入金管理を行うアシスタントの人件費に比べればはるかに安価で、売掛金の未収も防げる。また、JVPの展示商品サンプルは全て12センチ×17センチ四方のスワッチ見本にカットされ、ニューヨーク市ブルックリンの倉庫に保管されており、北米内であれば注文から3~4日以内にバイヤーの手元にスワッチ見本が届く仕組みになっている。

もちろん対面による商談も重要で、オンラインビジネスは既存の展示会を完全に代替するものではない。しかし、オンラインとオフラインを組み合わせることで、それぞれの利点を生かし、欠点を補うことができる。KATSU NEW YORK のオフィススペースでも Katsu Kafe のオープンハウスを実施し、製品を展示している。



Katsu Kafeオープンハウスの様子(KATSU NEW YORK提供)

年配のバイヤーの中には、オンラインビジネスが苦手で、生地は展示会で探すという人もいる。しかし、実際に生地探しを行うのは責任者レベルではなく、オンラインに強い20～30代のアシスタントバイヤーが中心となることが多い。オンラインの需要は、今後も確実に拡大していくものと思われる。

<若手バイヤーとの関係構築で新規顧客を開拓>

問：JVPではどのような成果が出ているか。

答：個々の出展企業の販売成果については言えないが、Katsu Kafeではカナダのスタートアップや米国のストリート系ブランド「シュプリーム」などから注文を受けている。現在、オンラインを通じた売り上げは全体の3%だが、2018年までに30%まで拡大することを目指している。

オンラインで生地を購入するバイヤーは、年間売上高が5億～200億円規模の比較的若いブランドが中心だ。スタートアップ経験者は大手ブランドに転籍することも多く、若い世代のバイヤーとの関係を構築することで、大手ブランドの新規開拓も期待できる。

大手ブランドへの宣伝効果もある。ル・スークのプラットフォームを通じて、アメリカファッションデザイナー評議会の会員400人超のデザイナーにニュースレターが配信されている。実際、ニュースレターを読んだ米アパレル企業アイリーン・フィッシャーのバイヤーから、播州織の特集記事を読んだという反響をもらったこともある。



ル・スークが配信するニュースレター (KATSU NEW YORK提供)

問：JVP の将来展望は。

答：まずは出展企業を 30 社まで増やす計画だ。個別企業だけでなく、地方の繊維組合や自治体も関心を示している。優れた製品を有するが、独自に海外展開する余力のない企業の受け皿にしていきたい。将来的には、製品だけでなく接客対応まで含め、世界に誇る日本のおもてなしが提供できる、日本を代表する 30 社に絞ることが目標だ。ブランディングとして、JVP 出展者は常に最高の製品とサービスを提供してくれる、というイメージを構築できるよう、きちんとした基準をつくりたい。

(渡辺謙二郎)

通商弘報 6b116f0254fa8252

顧客の要望を大切に、トップサロン並みのサービスーロサンゼルス日系美容院経営者に聞く ー（米国）

2016年06月24日 ロサンゼルス事務所

「KASAI Hair」は、ロサンゼルス郊外のマンハッタンビーチ市で2010年に開業した。経営者の葛西克己氏は、日本をはじめニューヨークやビバリーヒルズのトップサロンで20年以上ヘアスタイリストを務め、現在はKASAI Hairの経営の傍ら、ビバリーヒルズのハリウッドセレブ御用達サロン「MECHE」やハワイ、サンフランシスコのサロンでも富裕層などを顧客としている。ロサンゼルスでのヘアサロン経営について聞いた（5月16日）。

<スタイルが長持ちするデザインを提供>

問：ロサンゼルスで美容院を開いたきっかけは。

答：日本のヘアスタイリストのコンクールの際に、ロサンゼルス在住の審査員に誘われたのがきっかけで、1986年に渡米した。紹介されたニューヨークのトップサロン「Frederic Fekkai（フレデリック・フェッカイ）」で働いていたが、ビバリーヒルズのサロンで働いてほしいとオファーを受け、2001年に移籍した。移籍先の顧客から6年前に、現在店舗を構える場所を紹介してもらった。



「KASAI Hair」の外観(左)とサロン内の様子(右) (KASAI Hair提供)

問：他店との競争がある中で、KASAI Hairの特色は。

答：手頃な料金で、ビバリーヒルズやニューヨークのトップサロン並みのサービスを提供していることだ。カットは、スタイルが長持ちするデザインを特徴としている。特に大切にしているのがカウンセリングで、顧客の要望を聞き、魅力的にするための提案を行っている。その一環で、カットだけの場合でも、美しく見せるメイクの説明を行い、実際に無料でメイクをして理解してもらうこともある。

<地域により異なる顧客の特色>

問：顧客のバックグラウンド、日本人とそれ以外の顧客の違いは。

答：ニューヨークの顧客は、世界中の大企業の社長やその夫人、大富豪、映画などエンターテインメント関係者が多く、ビバリーヒルズでは、ハリウッドセレブが多く、芸術的な感性を求める顧客が多い。KASAI Hairがあるマンハッタンビーチではアッパーミドル層の地元客が7割、日本人客も3割で、家族連れも多い。

日本人と日本人以外の客の違いは興味深い。日本人客は、写真などを持ってきて「このとおりにしてほしい」と頼むことが多い。日本人以外の客は好みがはっきりしており、気に入らない場合は指摘してくれるので、その場で直せることが多い。一方、顧客の希望に対して、髪質、

肌質、肌色、顔の形などを総合的に考えて別の提案をすると素直に応じてくれる客もいる。また、ヘアサロンに対してはレストランや洋服に費やす支出と比較すると、あまりお金をかけない傾向がある。

問：ニューヨークなどと比べて、ヘアサロンのビジネス環境はどう異なるのか。

答：ニューヨークはサロン間の競争も激しく、レベルも非常に高い。また、芸術的で洗練され、単純だが質が高く、バランスが取れたスタイルが求められる。ちなみにサンフランシスコはファッションが派手な人が多いが、洗練され、保守的なスタイルを求める人たちも多い。ロサンゼルスでは、ヘアスタイルも流行を追う傾向が強いが、男性には人前に出るのにふさわしいカットが求められている。

<開業手続きには半年くらいかかる>

問：スタッフはどのように採用しているのか。スタッフの研修内容は。

答：業界ではヘッドハンターや腕利きのマネジャーが、ほかのサロンに足を運んでスタイリストを探す場合も多い。経験から、採用者の30%は3カ月で辞めるので、求人が可能なウェブサイトのクレイグズリスト (Craigslis) やワークポップ (Workpop) などを使って面接を行い、とにかくやる気と熱意がある人を探すようにしている。熱意ある人材を教育していくことが一番だ。

研修は、カットとカウンセリング、ヘアスタイリストの哲学を教える。カラーリストの友人に講師になってもらい、カラーについて学ぶ研修も入れる。税金の確定申告の助言も行っている。

問：開業に当たって必要な許認可は。

答：市や町の事業許可を取得したり施設許可申請書を提出したりして、美容院としてのライセンスを取得する必要がある。申請後、施設許可を取得できるまでに約半年かかり、その間、営業はできない。このため、開業予定日の半年くらい前には申請する必要がある。

<日本人には多少の凶々しさも必要>

問：美容院経営をして良かったと思うところや苦労は。

答：一番良かったと思うことは、自分のペースで自分が好きな空間を作れることだ。信頼して付いてきてくれる従業員の生活水準が上がることにも、大きな満足感がある。最も苦労するのは、人材探しだ。従業員の方が簡単に良い収入になるので、経営するよりも雇われたほうが良いと思う場合もある。

問：日本人がトップサロンで働くために必要なものは。

答：各トップサロンに1人くらいは日本人ヘアスタイリストがいる時代になってきた。日本人はコミュニケーション力が弱いので、利用しやすいところで使われることが多い。このため、技術はもちろんのこと、積極性、多少の凶々しさ、チームワークなども組み合わせることが必要だ。

(桑田弦)

通商弘報 db92010674283a01

プロ向けレンタルドレスでニューヨーク進出ーマナマナの現地法人ディレクターに聞くー（米国）

2016年10月07日 ニューヨーク事務所

マナマナ（MAHNA MAHNA）は1991年に本社のある東京都港区で創業し、プロのスタイリストを中心とした撮影衣装のレンタルショップを手掛ける。日本国内では8店舗のショールームを持ち、2013年に米国初のショールームをニューヨークに開店した。米国現地法人のショールームディレクター、シプリアノ・かおり氏に米国進出の経緯や課題などについて聞いた（8月4日）。

<日本の事業モデルは米国で通用せず>

マナマナの日本国内のショールームでは、同社バイヤーが定期的に海外で仕入れる最新のデザイナーブランドのファッションアイテムを、米国のショールームでは日本独自のブランドセレクトをはじめ、世界各国のブランドも取りそろえている。米国の事業では、レンタル衣装のほか、ショールームのレンタルや衣類・雑貨を手掛けることで、現地のファッションレンタルサービスと差別化を図っている。



ショールームの様子(マナマナ提供)

問：米国進出の経緯は。

答：米国進出に当たっては、現地でのファッションレンタルサービスの需要を確かめるために日本の広告代理店に市場調査を依頼した。同業他社のサービスを調べるとともに、ニューヨークで活動する20人のスタイリストにインタビューを行った結果、市場機会があると確信できた。一般的には海外事業の立ち上げに向けて日本から従業員を派遣するケースが多いと思うが、社長自身が現地市場を熟知しビジネス感覚のある人材を希望していたことから、私を含め立ち上げメンバーは現地で採用された。私自身はショールームの衣類・雑貨をしていた経験があり、米国現地法人の責任者として採用された。

問：設立当時の課題は。

答：当初は日本の事業モデルを、そのまま米国で展開しようとしていたが、日本とは消費者の行動パターンが大きく異なることに早々に気づいた。そのため、事業モデルを米国市場に適応させることが急務だった。

具体的には、値付けと割引システムを大幅に変更した。日本では基本的にレンタル日前に商品を返却した場合には割引サービスがつくが、米国ではそもそも期限前に返却する発想がないため（逆に商品が期限までに返却されない場合が多い）、日本の仕組み自体が理解されなかった。むしろ米国では、レンタルする品数を多くすることと引き換えに割引を求めるケース（ボリュームディスカウントの要望）が多くみられた。こういった米国消費者の行動パターンに対応すべく、まず商品のカテゴリー別に米国の消費者に分かりやすい価格設定を行い、割引条件設定を米国独自のものに変更し、詳しく表示するようにした。こうしたサービス変更に加えて、全社共通で米国では使いにくかった会計システムの改善も行った。また、それまでウェブサイトは事業拠点のある日本・韓国・米国で共通だったが、米国市場向けに独立したサイトを立ち上げた。

こうした変革を早期に進めることができたのは、日本の親会社の社長が米国市場について、理解を示してくれたことが大きい。

前もって熟知していたが、米国特有の返品システムが大きな障害となった。米国では、小売店から高級デパートまで、買った商品を身に着けたりしても値札を外さなければ返品し返金してもらえらというシステムになっている。プロのスタイリストの中にも、撮影に使用したものをこの返品システムを利用することで結果的に衣装代を無料にしている人が少なくないようだ。

問：ニューヨークでの競合は。

答：ここでは、高級ファッションブランドのレンタル業最大手「オルブライト」や、その他の企業との真っ向勝負は避けながら、それぞれテレビCM向けや音楽プロモーションビデオ向けなどと差別化を図り、共存している。当社も、日本から面白いものを輸入するなど差別化を図っている。

<進出当初はネットワークづくりを最優先>

問：設立当時のマーケティング戦略は。

答：当初はネットワークづくりを最優先にした。具体的には、前職でつながりのあるスタイリストへの営業に加え、人脈開拓のためにスタイリストが集まるイベントへの参加、入荷した新作紹介のイベント開催、写真スタジオに足を運んでスタイリストへの飛び込み営業など、地道な営業を積み重ねた。特に米国では12月のホリデーシーズンにプレゼントを贈り合う文化が根付いており、この時期にはスタイリストへのギフトとして割引券を送り、ショールームに呼び込むことにトライした。

また、ショールームなどの情報誌「モデム (MODEM)」に当社を掲載するよう働き掛け、PR会社と契約した営業活動も行った。ファッション関連展示会の出展者リストを活用してコンタクトを取るなど、できる範囲のことは試行錯誤しながら取り組んできた。こうした活動を行う一方、進出当初に契約していたPR会社の紹介で、ファッション誌「ヴォーグ (VOGUE)」のカバーを手掛ける、業界でも著名なトップスタイリスト、パティ・ウィルソン氏に当社を利用してもらうきっかけを得て、懇意にしてもらうことができた。こうした著名な人物に信頼されると、人づてでネットワークが広がってゆく。

問：ニューヨークでレンタルサービスを手掛けるメリットは。

答：ニューヨークは、世界のファッション中心地として知られている。そのため、世界中からファッション関係者が集まり、市場規模も巨大だ。ニューヨークに拠点を設立することによって、最初から世界市場をターゲットにすることができ、欧州のスタイリストからの問い合わせが増加している。

問：ご自身の経験から、日本企業の米国進出に当たって重要なポイントは。

答：出張など短期間の米国滞在ではなかなか現地の感覚や生活習慣を把握するのは難しい。当地の消費者の感覚を理解するようにならなければ、市場に合った的確な商品・サービスを提供することはできない。また、市場調査を行っていても、事業の立ち上げ時に予想どおりいかないことも多々ある。当社でも設立前に調査に協力、関心を示してくれた20人のスタイリストのうち、実際にサービスを利用したのはたった1人。現地のニーズを十分に把握するとともに、自社のブランドについて認識がない業界関係者に、事業概念などを分かりやすく理解してもらい準備をしなければならない。最近ではデジタル技術の活用が進んでおり、ファッション業界でもインスタグラムなどのソーシャルメディアを通じて自社が追求する世界観を積極的に伝える必要がある。

<信念を守りつつ柔軟な対応が重要>

問：海外進出を検討する日本企業にアドバイスがあれば。

答：グローバル市場を考えるなら、自社の信念を守りつつも柔軟な姿勢を持たなければならないのではないかと。当社の場合、親会社の社長に現地に適応する柔軟な姿勢があり、理解があったことが幸いした。例えば、設立当時は日本人好みの「かわいい」デザインが多かった。しかし、米国では「大人の女性らしい」デザインの方が好まれるため、商品を思い切って入れ替えた。市場によって受け入れられる商品が異なるという理解と、それに応じた判断が重要だと思う。特にファッション業界のデザイナーは自分の作品にこだわりを持ち、海外展開に際しても商品を海外向けに変えなければならないケースがよくある。しかし、日本で成功してきたものが必ずしも海外で通用するとは限らないというポイントは理解しておくべきだと思う。

また、市場調査を深めるためにも、日本から派遣する従業員だけでなく現地人材を雇用しバランスを取ることにも有効だろう。契約を重視する米国社会では、労務管理で日本より苦勞することが多い。当社では、まずインターンとして一定期間雇い、職に対しての意気込みを感じることができれば、正社員として採用している。消費者のニーズをしっかりと理解するためにも、現地の生の声をどのように聞き入れるかが重要。ネイルサロンや美容院などのサービス業で、日本式の技術を身に付けている日本人を活用するのは理解できるが、レンタルドレスサービスのように、技術が中心とならない分野では、現地人材の活用が一層重要になるのではないかとと思う。

問：今後の方針は。

答：親会社社長の日本のやり方にこだわらない柔軟な姿勢と理解もあり、米国現地法人では、日本で行っているレンタルドレス業に加え、ショールームの衣類・雑貨卸や日本と米国双方のサポートとコンサルティングも行っている。米国では日本市場にも商品売り込みたいと考えるデザイナーも多いので、そうした商品の日本向け輸出にも力を入れていきたい。多くのデザイナーはクリエイターとしての才能があっても、契約書類の作成など実際のビジネスに必要な知識は乏しいことが多いので、当社でサポートすることを考えたい。これらは日本から米国進出を検討している方々にも同様のことがいえる。

(檜葉さくら)

通商弘報 20ba80eca07da837

ニューヨーク発の高級ビーチサンダルを世界展開―サンド・バイ・サヤの福田さや氏に聞く― (米国)

2016年10月24日 ニューヨーク事務所

日本人女性起業家として、高級ビーチサンダルを製造・販売する「サンド・バイ・サヤ」をニューヨークで立ち上げ、世界各地でビジネスを展開する福田さや氏に、ニューヨークでのビジネスやその特徴、日本市場との違いについて聞いた(8月16日)。

＜「街で履くビーチサンダル」を開発＞

高級ビーチサンダル製造・販売のサンド・バイ・サヤ(Sand by Saya)は2009年にニューヨークで設立された。創立者の福田さや氏は、ニューヨークの女性達が地下鉄の改札で古びたビーチサンダルからオフィス用のハイヒールに履き替える場面に遭遇し、街で履くおしゃれなビーチサンダルを提供しようと思いついた。また、履いていたサンダルを直にかばんに入れる女性のために、ビーチサンダルを購入した顧客には、サンダルの持ち運びができるバッグを提供した。福田氏は「どんなビジネスでも現地にある問題を解決できるソリューションを見つけることが重要だと思う。ハイヒールで痛んだ米国人女性の足を癒やしたいと思った」と、同社のコンセプトを説明した。

デザインは福田氏が手掛けているが、市場分析を行うアシスタントや販売スタッフ、製造業務に携わる従業員は多国籍に広がる。福田氏自身も日本で生まれ、15歳まで香港で育ったこともあり、「さまざまな国籍の従業員と働くことはとても刺激になる。ニューヨークに大きな志を持って渡米してくる若者を応援したい。日本人を含めた外国人の従業員たちは、情熱があって覚悟がしっかりしている」と語り、就労ビザの取得支援や有給インターンの採用も進んでいるという。

＜日米の顧客の好みに違い＞

現在は、アジア向けの輸出による売り上げが増加傾向にあり、日本の売り上げが全体の6~7割を占める。福田氏は日本と米国の顧客が好むデザインについて「日本では厚底のサンダルが売れており、デザインもリボンがついたものなどかわいらしいものが売れている。一方で米国では装飾は最低限で、シックなものが好まれる」と違いを指摘した。また、アフターケアについての考え方も日米で大きく違うという。同氏は「日本の顧客は購買前後ともに質問が多く、質問内容も細かい。購入する商品に対する思い入れが強いからこそ、多くの点を考慮したいようだ。米国の顧客は商品についての質問は少ないが、気に入らなかったらすぐに返品する傾向がある」とし、求められる対応が異なると述べた。

＜アドバイスをくれる人が多いニューヨーク＞

福田氏はニューヨークのビジネス環境について、「日本では若者が第一線で働く人になかなか会えず、アドバイスももらいづらい。しかし、ニューヨークにはあらゆる分野のトップがおり、アドバイスを与えてくれる人が多い」と述べた。同時に「ニューヨークはとてもシビアな環境であり、安定した生活を得ることが難しい。しかし、結果的にニューヨークから離れたとしても、そういった環境を一度でも経験することは誰にとっても今後の糧になる」とも指摘した。

今後の事業展開として、ビーチサンダル以外の商品を増やし、好調であるオンライン販売にさらに注力したいと語った。また、福田氏は「アジア展開をさらに拡大するため、中国企業と提携した。アジアの顧客への発送期間を短くできると期待している。日本と米国だけでなく、最近では欧州での売り上げも伸びているため、それぞれの嗜好(しこう)を反映させたデザインのサンダルを作っていきたい」とし、さらなる事業展開拡大への意欲を語った。



福田さや氏(左)と2016年デザインのサンダル(右)(サンド・バイ・サヤ提供)

(岡澤真実子)

通商弘報 1d7862a7d8370499

オリンピック選手愛用をアピールしてブランドづくりー米国市場に挑むマットレスのエアウィーヴー（米国）

2016年11月09日 ニューヨーク事務所

世界的なアスリートたちの支持を受け、マットレスパッドで国内トップメーカーとなったエアウィーヴ。米国市場を次のターゲットに据え、睡眠研究に力を入れながら、オリンピック選手らを起用したブランドづくりに取り組んでいる。同社の高岡本州（もとくに）代表取締役会長に米国市場開拓の取り組みなどを聞いた（9月12日）。

<アスリートの支持を受け国内トップメーカーに>

エアウィーヴは、2007年に設立された新興の寝具メーカーだ。寝具業界は商品サイズが大きく、消費者が実際に試して比較できないことなどから、新規参入の障壁が高い業界といわれている。このため、高岡氏はマットレスそのものではなく、マットレスの上に敷く、持ち運びが簡単な薄型のマットレスパッドを開発した。ポリエチレン樹脂素材のエアファイバーを使用している点が特徴で、反発力と通気性に優れているという。

フィギュアスケートの浅田真央選手、テニスの錦織圭選手、歌舞伎俳優の坂東玉三郎氏という世界的なアスリートやパフォーマーの強い支持を受けたことで認知度が高まり、売り上げは順調に拡大している。2014年度の売上高は115億円、2015年度は120億円で、2016年度は140億円を見込んでおり、マットレスパッドで国内トップメーカーの座にある。

しかし、高岡会長は「技術はまねされるもの。まねされない技術はない。このため、先行して技術開発をし、差別化をしていく必要がある」と強い危機感を抱きながら、先を見ている。そこで、力を入れているのが睡眠研究だ。睡眠に関する研究所を持つ名門スタンフォード大学と2011年から共同で、どのような寝具が質の高い眠りをもたらすかなどについて、研究を行っている。その一環で、米国の名門スポーツ選手養成学校IMGアカデミーの生徒を対象とした調査も実施している。こうして集められた膨大なデータが、同社の研究開発を支えているようだ。

<米国オリンピック委員会とスポンサー契約>

さらに、高岡会長は「今後も持続的に会社を発展させていくためには、世界市場に進出し、早いうちにシェアを取っていく必要がある」とし、数年前から海外市場開拓にも着手し始めた。市場開拓で最も力を入れているのがブランドづくりで、最も重視している市場が米国だ。米国はプロスポーツが盛んで、睡眠にこだわる人が多いため、ブランドづくりに最適な場所と狙いを定めている。

同社は睡眠研究の実績が評価され、2013年末から日本企業では唯一、米国のオリンピック委員会とスポンサー契約を結び、トレーニング施設などにマットレスパッドを提供している。さらに、プロゴルファーのバツバ・ワトソン選手、ソチ冬季オリンピック・アイスダンス金メダリストのメルル・デイビス選手とチャーリー・ホワイト選手、パラリンピック競泳金メダリストのジェシカ・ロング選手らと個別に契約を結び、広告などに起用している。また、2016年夏のリオデジャネイロ・オリンピックの際には300人以上の米国のオリンピック選手に、体格に合わせてカスタマイズしたパッドを提供するなどして、ブランドイメージの向上を着実に進めている。

ただし、高岡会長は「当社の場合、契約している選手は全て実際のエアウィーヴのユーザー」であることに強いこだわりを持つ。同社は米国のみならず、日本、中国、ドイツ、オーストラリア、台湾などのオリンピック委員会、パリ国立オペラ座バレエ学校などともスポンサー契約を結び、各地でマットレスパッドを提供し、ブランドイメージを高める努力を続けている。

<米国市場向けのマットレスを開発>

ブランドづくりには一定の手応えを感じつつ、「人種のるつぼ」といわれ、消費者行動も人種ごとに違う米国市場への切り込み方を模索中で、現状では大きな販売増に結びつくまでには至っていない、という。

米国ではそもそも、マットレスパッドは安価・チープなイメージが定着しており、いい睡眠のための機能的な寝具と説明しても、消費者に伝わらない。この対応の1つとして、米国市場向けにマットレスそのものを開発したところ、これがむしろ日本市場で好評を博している。高岡会長は「日本での成功が呪縛になっていたことに気が付いた」という。

米国市場は、マーケティング費用を日本の5倍投下しなければならず、想像以上に経費がかかることも分かった。高岡会長は「日本でも浅田真央選手をCMに起用してから、実際に売れるまでには3年はかかった」と、長期的な視点で米国市場に取り組んでいく構えだ。地道な方法だが、ホテルへの導入も潜在的な顧客に同社マットレスを体感してもらう貴重な機会となる。既にマンハッタン中心街に立地するキタノホテル、アンダーズフィフスアベニューホテルなどに導入済みで、今後もこの様な BtoB 市場の開拓に取り組んでいくという。さらに、2016年5月にはネット販売を本格的に開始しており、広大な米国市場の開拓に挑みつつある。



代表取締役会長の高岡本州氏(ジェトロ撮影)



米国向けに開発したマットレス(ジェトロ撮影)

丁寧な商品説明と情報発信で市場をつくる—スポーツ用品販売のキュービィクラブ会長らに聞く—（米国）

2016年12月06日 ヒューストン事務所

日本国内でアメリカンフットボールを中心にスポーツ用品販売を手掛けるキュービィクラブは2015年8月、テキサス州ダラス近郊のプレイノ市にラクロス用品専門店「LAX KONG」をオープンした。進出の経緯と今後の事業展開について、同社代表取締役会長の久保田薫氏と常務取締役の藪田知生氏に話を聞いた（9月15日）。

<メーカーとの競合を避け、ラクロス用品で勝負>

問：テキサス進出のきっかけは。

答：日本国内の市場が縮小する中で海外展開の機運が高まり、2013年から米国への進出プロジェクトを具体化させてきた。当社は米国のスポーツ用品メーカーなど30社と付き合いがあり、話を聞いたところ、テキサスへの出店を勧められた。

問：なぜラクロス用品店を出店しようと思ったのか。

答：当社は、日本で主にアメリカンフットボールの用具を販売している。しかし、米国の場合はアメフト用具メーカーが直接チームに販売しているため、小売店にはチャンスが少ない。また、用具メーカーは当社の取引先でもあるため、競合を避けるためにアメフトはあえて選択肢から外した。一方、ラクロスは近年、競技人口が増えており、今後さらに市場が大きくなる可能性があると考えた。

問：ダラス近郊のプレイノ市に出店した理由は。

答：プレイノに出店したというと、「トヨタの北米本社が移転してくるからか」といつも聞かれるが、そうではない。トヨタの移転が発表される前から当社は市場調査を行い、プレイノへの出店を決めていた。ラクロスは富裕層の競技人口が多いため、平均所得の高い地域という前提があった。また、学校や子供の数なども総合的に判断した上で、プレイノに決めた。スポーツの隆盛は、子供の人口に左右されるからだ。



LAX KONGプレイノ店の外観(ジェトロ撮影)

<商品販売だけでなく情報発信で市場成長に寄与>

問：オンライン販売が主流となりつつある中で、実店舗を持つことはリスクになるのでは。

答：モノを売るだけならオンラインでもいいが、当社は全てのお客様に最高のサービスを提供し、満足していただくことを目標としている。例えば、ご来店のお客様には商品を丁寧に説明し、納得した上で購入いただいている。ラクロス用品は、店舗に来て実際に使ったり装着したりしてみないと、自分に合っているか分からないことが多い。プロの有名プレイヤーが使っているからといって、誰にでも合うわけではない。これは買いに来る本人や、付き添いで来る保護者にも必ず説明していることだ。

また、実店舗を構えて情報発信を続けていくことで、競技人口の増加や市場の成長に寄与していきたいと考えている。テキサスでラクロス用品店を始めたのは、市場が大きいからではなく、市場が大きくなる可能性があるからだ。

問：店舗は米国人スタッフだけで運営しているが、従業員の教育はどうしているのか。

答：店舗マネジャーには当社の日本の店舗で1年間研修することで、日本的なサービスを学んでもらった。当社の理念をしっかりと理解し、他の従業員に伝えてくれている。従業員たちも、店舗オープン前に一度日本に連れてきて、有名デパートの接客を体験してもらうなどの研修を受けさせた。

問：店舗づくりで工夫している点は。

答：女性用の用具売り場を充実させている。テキサス州のラクロス人口の男女比は8対2と圧倒的に男性が多いが、東海岸ではほぼ5対5だ。今後、テキサスでも女性のラクロス人口が増加すると見込んでいる。

また、商品の使い勝手を試せるように、店内にシューティングコーナーを設け、実際に使って納得してから購入できるようにしている。



用具を試せるシューティングコーナー(ジェトロ撮影)

<外食産業にも参入、日本食レストランを開店へ>

問：今後の事業展開は。

答：プレイノ店には倉庫が併設してあり、物流拠点として使えるようにしているため、今後は倉庫を持たない小さめの店舗を展開していきたい。

また本業とは別に、ダラスエリアに日本食レストラン「WA KUBOTA（和久保田）」を開店する予定だ。ダラスのレストランがいつも混み合っているのを目の当たりにして、日本食の市場も今後さらなる発展の可能性があると思う一方、本格的な和食を出す店がまだまだ少ないと感じた。すしをメインとした高級店で、個室も用意する。2017年春ごろのオープンを目指している。

(及川清仁)

通商弘報 08632521c0852ac8

ミルボン USA、ヘアサロンでの実演通じ市場を開拓ー（米国）

2017年01月05日 ニューヨーク事務所

ミルボン（本社：大阪市都島区）は1960年に創業し、美容サロン用のヘアケア用品メーカーとして、日本独自の美容技術を活用した製品に特化している。2004年に同社初となる海外現地法人をニューヨークに設立して以来、素材を厳選したヘアケア用品を中心に事業展開を行ってきた。北米進出の経緯や同社の事業戦略について、ミルボン USA の坂下秀憲社長に聞いた（12月21日）。

<日本独自の美容技術で進出>

問：米国進出のきっかけは。

答：1980年代に縮毛矯正剤を開発したところ、日本でのブームを知った現地の関係者から米国で仕入れたいという話が浮上し、当社の商品に白羽の矢が立った。当初は、現地法人は設立せずに日本からの輸出でスタートした。その後、米国の市場開拓を本格的に進めるため、2004年に現地法人を設立した。

問：縮毛矯正技術を現地で発信するための工夫は。

答：縮毛矯正の普及活動は、ニューヨークの美容材料卸売販売代理店と、現地の日系サロンの美容師が、ヘアサロンを個別訪問し、実演を行ってくれた。縮毛矯正のプロセスは時間がかかるので、例えば20人が見学に来てても徐々に減り、途中で10人になってしまう。しかし、プロセスも終わりに近づき、仕上がりが見えてくると関心が高まり、また人が集まってくる。こうした努力が実り、当社の顧客は全米に広がった。そうした流れの下で、現地にオフィスを設立することができた。

縮毛矯正は、一時は全米でブームとなった。しかし、「ブーム」には終わりがある。当社が米国に進出したところがピークで、多少ピークアウトしても多くの注文があった。しかし、その後は売上げが落ちたため、ヘアケア用品に注力した。縮毛矯正剤は安定的な収入源になっているが、現在はヘアケア用品の売上げの方が伸びている。

<実演を重ねて顧客をつかむ>

問：ヘアケア用品は、米国の顧客向けに変えているか。

答：日本で販売している商品をそのまま輸入している。一般向けとは違い、プロ向け商品は種類が多い。日米で売れ筋に違いはあるが、日本での品ぞろえの幅に収まっている。

問：人種や文化に特化したマーケティングは行っているか。

答：人種に特化したマーケティングは行っていない。通常の商品ぞろえの中で、自然に売れ筋が異なることはあると思う。ただ、黒人向けは難しい。基本的にマーケットが違い、ヘアサロンも違う。美容技術も異なり、例えばブローする技術やシャンプーする技術は違う。

問：縮毛矯正市場とヘアケア市場の開拓に違いはあるのか。

答：縮毛矯正については、社員による実演が難しく、美容師の協力が必要だ。定期的に当社に併設されているセミナールームで講習会を行い、受講した美容師のみに縮毛矯正商品を販売している。他方、髪のダメージなどの悩みを解決するサロンヘアトリートメントについて、米国人はヘアカラーをした直後にトリートメントをつけると色が落ちると思っていたり、また、髪のボリュームが失われると気にしたりする。こうした思い込みが大きな壁になっている。

縮毛矯正とサロントリートメントの市場開拓手段は、講習の形は違えども、教育を中心とした活動に違いはない。ミルボンが考える市場への貢献は、ヘアサロンの売り上げの増加につながる提案をしていくこと。そのポイントは、(1)当社が持っている強みで貢献する、(2)米国市場のニーズに合う提案で貢献する、(3)サロンがまだ取り組んでいない新たな売り上げで貢献する、この3つが大切と考え、教育活動をしている。

<参入が難しいヘアカラー市場>

問：ヘアカラーではなぜ米国市場に参入していないのか。

答：ヘアカラーの参入には十分な準備期間が必要。ほかの製品と異なり、日本のヘアカラー剤をそのまま米国に輸入しても、市場貢献は限られたマーケットにとどまる。サロンで使用されている一般的な米国のヘアカラー剤とは製品の構成が大きく異なるためだ。従って、米国でヘアカラーを発売する時は、米国市場のヘアカラー文化に沿った製品を開発して、そこに新たな付加価値をつけて、サロンの売り上げの増加に貢献していく。

ただし、米国のヘアカラー市場は競合他社がひしめき合っており、知れば知るほど難しい市場。当社は現段階では、素材を極め、ヘアケア用品に力を入れている。多くのヘアサロンで当社のヘアケア用品を使用してもらい、まずは土台をつくる。その土台を基にヘアカラー市場に参入していきたいと考えている。

(檜葉さくら)

通商弘報 8ca634ae41aea862

生活用品のライクイット、コンセプトにこだわりー（米国）

2017年01月06日 ニューヨーク事務所

生活用品の製造企画、卸、販売を手掛けるライクイット（Like-it）は、初の海外法人を2014年12月にニューヨークのブルックリンに設立し、米国市場開拓を本格化させている。日本製にこだわり、耐久性、デザイン性および合理性を兼ね備えた家庭用品が支持を集めている。同社の取り組みについて、澤淳子マネジャーに聞いた（12月21日）。

<進出本格化のきっかけはシカゴでの見本市出展>

問：米国進出の背景と経緯は。

答：ライクイットは、奈良県葛城市に本拠を構える創業84年の老舗プラスチック生活用品メーカー吉川国工業所の3代目、吉川利幸社長が1986年に設立した。「お客様にできるだけ長く商品を使い続けていただきたい、商品を愛していただきたい」という願いで、デザイン性、合理性、耐久性に優れ、環境にも配慮した、プラスチック製品としては全く新しいコンセプトのブランドとして立ち上げた会社だ。海外への進出は、その吉川社長の長年の目標だった。

米国進出のきっかけとなったのは、2003年にドイツで開催された世界最大の消費財見本市「アンビエンテ」に出展したのを足掛かりに、その後、2007年3月にシカゴで開催された北米最大規模の生活・家庭用品見本市「国際ホーム&ハウスウエア・ショー」に出展し、現在の主要取引先の1つである収納用品専門チェーン店コンテナストアのバイヤーと出会ったことで、北米進出が本格化した。

問：実際の進出はどのようなだったのか。

答：最初はバイヤーの商品選定に対応する業務が中心だったが、販売を伸ばすには生活者の視点で、市場を肌で感じる必要があると認識した。加えて、大手との取引は発注量が多いと予想していたが、実際には大手ほど慎重でトライアル販売からのスタートとなった。トライアルを重ねて大口のオーダーにつなげるには、現地法人を設立して現地で倉庫を持つ必要があった。これを足掛かりにすることで米国内の倉庫から小口配送が可能となり、その後の取引の拡大につながった。

現地法人の設立は、共同オフィスを利用することで、中小企業が直面する、事務所立ち上げにかかる経費負担を最小限に抑え、スムーズに立ち上げることができた。現地経験の長い日本人を雇用し、受注対応、回収管理、顧客窓口を中心に对应してもらっている。また、生活様式や市場情報も、現地法人スタッフよりスムーズに情報を得られるようになり、営業活動に反映することで、販路の拡大や採用アイテムの増幅につながった。



ライクイットの澤淳子マネジャー
(ジェトロ撮影)



2016年「国際ホーム&ハウスウエア・ショー」のブース
(ライクイット提供)

<製品コンセプトの理解と浸透がカギ>

問：販売面の工夫は。

答：当社の製品は全てモジュール化されており、さまざまな生活シーンで自由自在に組み替え可能な合理性が特徴の1つになっており、消費者は買い足すことで自分に応じたカスタマイズが可能になる。単品だと良さを理解しづらいため、自社の商品コンセプトを理解してくれるバイヤーにいかに出会うかがカギとなる。

また、商品説明のラベル表記も非常に重要だ。これは日本と大きく異なる点だが、米国では商品説明のラベルには多くの情報は書かずに、分かりやすい使用イメージを写真で掲載し、簡潔な商品特徴を表記するのが主流になっており、生活シーンへの連動をしている過程が売れ行きに直結する。作成においては、十分に適切な表記になっているかなど細心の注意と研究を行っており、現在では大きな成果に結び付いている。

また、米国の住宅事情に合わせた商品開発もしており、これまで以上に市場の研究を行っている。

問：米国進出を振り返って苦労した点は。

答：米国の取引先は、コンプライアンスガイドや納品についての SHIPPING マニュアルを準備しており、出荷方法やラベルなどきめ細かく指定されている。会社によって厳しさは違うが、全てを読みこなし、理解するのは大変な労力となっている。ただし、相手方のルールを理解し、順守を徹底することで高い評価を得ることができ、その結果、信用、信頼につながり、長期的な有効な取引の基盤となっている。



2015年カタログから(ライクイット 提供)

<米国をゲートウエーとして世界へ展開>

問：米国進出の意義とは。

答：米国は市場そのものが大きく魅力的であることに加え、米国での経験が世界市場での展開に多いに役立つ。米国には多種多様な人種が集まっており、世界市場の縮図といえる。また、販売のためのノウハウは世界に通用すると考えている。米国には世界から多くのバイヤーが集まるので、米国でバイヤーの目に留まり、アジアでの販売につながった例もある。そもそも米国での販売実績が当社社員の自信につながり、他国に展開する原動力になっている面もある。

問：今後の事業計画と進出を検討している企業へのアドバイスは。

答：今後も積極的にマーケティングリサーチをし、販路を広げていきたいと考えている。その上で、われわれの製品やビジネスのスタンスを理解してくれる顧客が最大のテーマとなり、長期的にビジネスを行う上で必須の課題と考えている。そのために当地で開催される展示会への出展は、ポテンシャルの高い顧客やバイヤーに会える有効な機会となっている。

海外進出に際し、海外市場で戦うための人材育成は不可欠で、自社の製品説明は当然だが、消費者にとっての価値をしっかりと伝えることが最も重要だと考えている。

(福富知亜紀)

通商弘報 fdf3feb64d9f2b46

ユニークな日本関連商品を米国に発信－グリーティング・ライフ・アメリカ社長に聞く－（米国）

2017年02月22日 ニューヨーク事務所

グリーティング・ライフ・アメリカは、日本からグリーティングカードや文房具、伝統産品を中心とした輸入販売を手掛ける。ニュージャージーに倉庫兼事務所を構え、全米の展示会への出展や自社リテール（小売り）ウェブサイトなどを通じて、ユニークな日本のギフト関連製品を米国市場で販売している。同社の岡田耕三社長に米国のギフト市場について聞いた（1月13日）。

<グリーティングカードなど約5,000種類を扱う>

問：米国でディストリビュータービジネスを始めたきっかけは。

答：1990年代に起きた米軍用フライトジャケット MA-1 のブームをきっかけに、米国から日本へのミリタリーグッズの輸出業務を行っていた。2006年ごろ、知人が勤めているグリーティングカード会社の海外進出がうまくいっていないと聞き、販路拡大の思いをかなえるため、同社のカードを米国で販売した。これがきっかけとなり、米国でのディストリビュータービジネスを開始した。輸出業のノウハウがあったので輸入業へのハードルも低く、グリーティングカードは関税がかからないことから取り扱いが容易で、有効期限や使用期限がないというのも利点だった。

問：具体的にどのような商品を扱っているのか。

答：当初はグリーティングカードや文房具などを中心に扱っていた。販路が拡大してきたことから、日本製もしくは日本に関連した商品の販売を開始した。例えば、日本人デザイナーのカレンダーやハンドメイドの木製置物、こけしなど京都の伝統工芸品など多岐にわたる。現在はグリーティングカードだけで約780種類、全体では約5,000種類のアイテムを取り扱っている。

ユニークな商品として、足袋靴下を扱っている。米国では5本指靴下は履きにくいことから受け入れられにくいのが、2本指靴下はビーチサンダルの上からでも履くことができる。靴下の柄に和柄やカラフルなデザインを取り入れた結果、ユニークな商品として書店などに置かれ、ヒットしている。これは日本人には考えられない発想だが、現地で使う際にどのように受け入れられるかを考えると、面白い発想につながる場合がある。



グリーティング・ライフ・アメリカ社長の岡田耕三氏(ジェトロ撮影)

<ニーズに合わせた商品を提供、販売方法にも工夫>

問：米国での商品販売で工夫した点は。

答：クリスマスカードを例にとると、全米で季節も違えば文化も異なり、カードに記載された文言で売れる場所が変わってくることもある。例えば、「メリークリスマス」という文言が入った商品は西海岸ではよく売れるが、多種多様な文化、宗教、人種が混在する東海岸では「ハッピー・ホリデーズ」の方が好まれる。全米展開を考えているならば、販売する地域のニーズに合った商品を取り扱うことや、必要に応じて商品に変更を加えることなどが必要だろう。

パッケージについては、商品の中身は変えずに、卸売業者向けにパッケージだけを少し質の良いビニールに変更したり、商品の箱の中身が見える透明のプラスチックに変更したりするだけで、販売や商談がしやすくなる。このような依頼に、すぐに対処してくれる柔軟さのある日本の取引先はやりやすい。少し販売方法を工夫するだけで売り上げの増加につながる場合が多い。現在は日本の29社と契約し、卸売りビジネスを中心に展開している。

当社は大手チェーンや専門店に商品を卸しているが、自社サイトを通じたりテールも行って、独自のウェブサイトを広めるのに最初は苦労するが、最近では良いものを扱っていれば、SNSを通じて購入者が広めてくれる。

またリテールサイトでは、実際に商品を買わなかった場合でも購入しようと商品をカートに入れた情報を把握できる。事前にフィードバックを聞くことを了承している購入者に対して、商品を購入しなかった理由をランダムに問い合わせることもできる。最近の米国の若い消費者は意見を言うことに慣れていているため、今後のニーズにつながるような貴重な意見を聞くことができる。これは卸売業をやっているだけでは分からないことだ。

<やり方次第で広がる米国市場への参入>

問：米国展開の意義は。

答：日本や米国で製紙業界の売り上げが低迷する中で、米国市場で日本のグリーティングカードの販売が伸びてきているのは、日本のユニークなデザイン、優れた素材と品質が認知されてきたからだろう。また、日本の民芸品については日本を訪れたことのある人なら知っているが、まだ知られていない良い商品がたくさんある。このような商品をさらに流通させるためには、日本人がきちんとした使い道と商品価値を伝えることが大事ではないかと思う。そのためには、日本国内の消費動向にとらわれることなく、米国内で何が求められているのかを見極める力を持つことが重要だ。

問：今後の展開や目標は。

答：米国のバイヤーは常に新しい商品を求めてくる。このため、日本国内の展示会などにも参加しながら、まだ米国に紹介されていない商品がないか、常にアンテナを張っている。やはり、日本人が日本の商品を販売していると安心感を与える効果もあることから、日本の素晴らしい商品を広めていきたい。今後は競合が少ない中西部で顧客を獲得できるよう、事業を展開していきたい。

(福富知亜紀)

通商弘報 95e319fc9f1aac91

IV. IT・その他サービス産業

米国市場は世界展開への近道－ミラ・デザイン代表に聞く－（米国）

2016年03月31日 ニューヨーク事務所

米国市場で培った製品は世界市場展開においても有効だ。日本企業の海外進出を支援する Mira Design（ミラ・デザイン）代表の三浦治義氏は、米国市場に合った製品の開発やマーケティングツールの確立が、世界市場への展開の近道になると話す。米国での事業展開のポイントや世界市場への展開戦略について聞いた。

<消費者の好みに合わせてカスタマイズ>

ミラ・デザインの三浦社長に、2015年10月14日と2016年2月4日に行った取材の内容は以下のとおり。

問：米国での事業展開のポイントは、

答：生活スタイルや文化が日本と異なる米国市場では、消費者の好みに合うように製品をカスタマイズする必要がある。色、デザイン、機能、サイズ、パッケージ、説明書などがその対象となる。特に米国では消費者の嗜好（しこう）に合った色を提供することが何よりも大事だ。市場調査を十分行った上で、米国人が伝統的に好む色や流行色を製品やパッケージに取り入れるようアドバイスしている。

また、米国の消費者にはシンプルなデザインが好まれる。弁当箱の販売を行う A 社は、日本では風船を持つ女の子が描かれた可愛い弁当箱を販売しているが、米国では絵柄のない大人っぽいシンプルなものを販売して人気を集めている。A 社は現在、大手百貨店ブルーミングデールズや大手チェーン販売店、各種専門店、オンラインストア、ミュージアムストアなど、全米で 300 社と取引をしている。

プラスチック製のキッチンウェアを日本で販売する B 社は、米国市場用に製品の機能を強化した。米国の家庭では食洗機を用いることが多いため、特殊加工を施し、高熱でも縮まない食品保存容器を開発し、パッケージのデザインも変更した。米国での販売に向けてデザインをシンプルで洗練されたものにし、パッケージやラベルにも気を遣い、米国人デザイナーを活用して製品のイメージと統一感を持たせた。キッチンウェアは特に競争が激しく、パッケージのセンスが良くないと消費者は手に取ってくれない。米国の小売店は店舗イメージを気にするため、これら小売店が置いてもよいと考えるパッケージでないと扱ってもらえない。B 社製品は現在、コンテナストア、クレート&バレル、グラシヤスホーム、アマゾンなどで扱われている。

<ウェブサイトは商品の写真が主流>

問：マーケティング上の注意点は、

答：米国人のライフスタイルに合ったマーケティングを行う必要がある。キッチン用品を販売する場合でも、食生活に関する調査を十分に行わずに、製品だけ売ろうとしてもポイントがずれているため売れない。例えば、鍋を売る場合には宣伝・販売のウェブサイト用に製品イメージの写真が必要だが、鍋に入れる食材や写真の背景となるキッチンが米国の食生活に則したものでなければ、消費者はぴんとこない。米国の家庭をベースとしたものになっていないと消費者は違和感を持つからだ。

ウェブサイトは、日本では文章による商品の説明が中心だが、米国では写真が主役になる。現在では、ピンタレストなどの写真共有サイトを活用すれば、何千枚もの商品の写真を消費者の目に触れさせることができる。消費者の関心を引く写真を掲載できれば、「どこで買えるのか」といった問い合わせが殺到する。売り込まなくても、買い手の方が見つけてアプローチしてくれる。そのためには、米国のライフスタイルとトレンドに合った写真が必要だ。

日本企業は、製品の品質は良いが、欧米企業に比べて商品の発信能力が弱い。「製品が良ければいずれ分かってくれる」という考え方は米国では通用しない。米国の消費者は、アップル

のようにシンプルでスタイリッシュなプレゼンテーションを好む。消費者への訴求の仕方についても工夫する必要がある。

問：価格設定の考え方は。

答：日本企業は、進出当初の販売数は少ないと想定し、初めは販売単価を高めに設定することが多い。しかし、それでは余計に販売数が伸びない。米国市場の特性はチェーン店舗が多いこと。これらの店舗に納入が決まれば、多くの商品がさばける。攻めの姿勢を持った価格戦略が必要だ。

問：販売を行う上での留意点は。

答：継続的に米国でビジネスを行うためには、販売体制をしっかりと構築することが必要だ。バイヤーは商品回転率を上げるために在庫を抱えることは好まず、在庫が足りなくなるたびに仕入れるという調達方法を取る。これらのオーダーに常時対応するとともに、店舗の販売員とも良好な関係を構築できるセールス担当が求められる。最終的には、現地法人を持つことが良いだろう。ただし、進出当初から法人を設立することはハードルが高い。まずは代理店やエージェントを活用することで販売体制を確立し、5年をめどに現地法人を設立することを勧めている。

問：オンライン販売の活用は。

答：最近では、在庫の買い取りをせず販売だけ行う「ドロップシップ (Drop-Ship)」と呼ばれるオンラインストアが増えている。在庫リスクを背負わないため、これらのストアは比較的容易に商品を扱ってくれる。ドロップシップの活用は、商品やブランドイメージを広くマーケットに浸透させたい場合には有効だ。

<米国は世界市場へのゲートウエー>

問：米国市場の特徴は。

答：多民族国家である米国の市場で受け入れられる製品は、シンプルで普遍的なものであることが多く、世界市場への展開に適したものとなる傾向がある。ジーンズなどは、まさにこの例だ。米国の消費者に受け入れられる製品を開発することは世界展開の近道になると考えている。

また、見本市や展示会の出展ブース、商品カタログやフライヤー、ウェブサイト、ソーシャルネットワーク (SNS)、名刺といった営業ツールをいったん英語でそろえれば、世界の他地域への展開にもそのまま利用できる。この点でも、世界展開を米国から開始する優位性がある。特に米国では見本市、展示会が盛んだ。上述の A 社は、ニューヨークの見本市「NY NOW」やパリのインテリア・デザイン見本市「メゾン・エ・オブジェ」、フランクフルトの「アンビエント」に出展し、米国以外にも欧州、中東、アジア、オーストラリアなどに約 100 の取引先を開拓した。欧米の見本市には、アジア諸国などのハイエンドなバイヤーが参加するため、これらの市場に直接売り込むよりも、世界市場の販路開拓に有効な場合がある。

さらに、グローバルな市場向けに作った製品が日本でのビジネスにプラスに働くこともある。I社は、米国市場向けに開発したシンプルでスタイリッシュな財布や名刺入れを日本で販売したら、人気が高く、生産が追いつかない状況となった。また、海外向けに製品開発することはイノベーションの機会となるだけでなく、日本の従業員が新開発したスタイリッシュな商品を見て、自社製品に誇りを持ち、士気が上がるなどの効果もみられている。グローバル市場に向けて、商品開発やブランディングを整えることは、日本でのビジネスも押し上げていくことになる。

(鈴木敦)

ニューヨーク進出にはオンライン活用と短期収益化を一中小企業診断士に日系小売企業への助言を聞く－（米国）

2016年05月19日 ニューヨーク事務所

ニューヨーク市場での成功を目指して出店するものの、経営が軌道に乗らず、数年以内に撤退する日系小売企業が少なくない。そこで、米国の日系小売企業向けに売り上げ強化策などを助言している中小企業診断士の平山幸江氏に、ニューヨーク市をはじめとした米国市場に進出する際のポイントを聞いた（2月5日）。

＜出店コストが高く、収益化には時間が必要＞

ショッピングで世界的に有名な都市であるニューヨークへの進出・出店は、グローバルブランドとしてのイメージアップや広告宣伝効果の高さから、最新のトレンドや顧客の声を直接吸収できるというメリットがある。ニューヨークでは、成功すれば大きな収益を見込むことができる。全米にあるショッピングセンターに出店するブランドの1平方フィート（約0.093平方メートル）当たりの売上高は年間で500ドル以上が一般的だが、これに対してマンハッタン地区5番街のティファニーやアップルの店舗の面積当たりの売上高はそれより2桁多いという話もある。また、本社従業員にとっては、自社のブランドが海外主要都市であるニューヨークに展開していることを誇りに感じ、士気高揚につながるという効果も期待できる。

他方、ニューヨークへの出店コストは他都市に比べて圧倒的に高く、収益化に時間がかかる。また、ブランド直営店としては一般的に1,000平方フィートから3,000平方フィート程度の店舗スペースが必要となるが、マディソン街や5番街にはそれより広い商業物件が多く、適切なサイズの空き物件に巡り合う可能性が少なく、他企業との競争も激しい。

さらに、小売業界に経験のある従業員を雇うためには高い給与と充実した諸手当を用意しなければならず、特にニューヨークでは優秀な人材のコストは高い。また、時給制販売員については、日本では常識と思われる接客サービスを身に付けていないこともあり、徹底した従業員訓練が必要となる。

＜オンライン販売の3分の1は返品に＞

米国では、日本では考えられないほど返品やそれにまつわる不正行為が多い。カート・サーモンの調べでは、オンライン販売の約3分の1は返品されるという。このうち再販可能なものはアウトレットやオフプライス店に回されるが、残りは再販できず、廃棄せざるを得ない。

返品時の不正行為も多く、レシートをなくしたなどとの理由で、人からもらった商品やほかで安く買った商品を無理やり返品してくる行為も珍しくない。また、値引きプロモーションが日常的に行われている米国では、高額商品を除くと、一般的に定価販売ではなかなか売れず、値引きの必要性に迫られるケースも多い。さらに、米国人消費者のニーズや嗜好（しこう）が日本人とは異なるため、現地向けに商品をカスタマイズするためのコストもかかる。物流面では、発注が船便を使う数量に達しないため空輸を使うことが多くなり、負担となりやすい。

＜複数の販売チャネルを組み合わせることで知名度を向上＞

日本でのビジネスモデルは、米国ではそのままでは通用しない。開店資金に余裕があれば専門家の協力を得ながら出店し、前述のようなリスクを回避することも可能だが、計画どおりに収益を出せず、開店して3年から5年程度で撤退する企業も少なくない。進出後に知名度を上げ、販売量を伸ばすための販売戦略のポイントを以下に紹介する。

米国でのブランド知名度が低く、広告資金も抑える必要がある場合、フェイスブック、ツイッター、インスタグラム、ピンタレスト、イエェルプ、ユーチューブなどの無料のソーシャルメディアを活用するのも有効な手段だ。また、有料広告を出す場合でも、一般広告よりもソーシ

ソーシャルメディアの方が安価に認知度を上げられるケースが多い。ソーシャルメディア広告を成功させるポイントは、写真や商品内容、キャッチコピーなどを変えながら、どの広告で投資効果が高いかを分析し、その上で効果の高い広告に集中投資すると、少額の投資でも成果を得られやすい。その後、ソーシャルメディアから自社のオンラインストアに誘導すると、オンライン売上げの向上と顧客データベースの充実につながる。

オンライン売上高比率の高いブランドはソーシャルメディアの活用が上手だ。多数のソーシャルメディアでマーケティングを行う場合、消費者全員が全てのメディアを見ているわけではないので、同じコンテンツを複数のメディアに使用しても必ずしも手抜きとの印象は与えず、むしろブランドイメージやメッセージに統一感を与えるメリットがある。ソーシャルメディアへの投稿内容を準備するのは手間がかかり、デザインなどのコストもかさむ。1つのコンテンツを上手に使い回し、最大限に活用するというのも1つのアイデアだ。ただし、コンテンツのアップデートは頻繁に行う必要がある。

米国市場では、たとえ小規模企業でも、実店舗やオンラインストアなど複数の販売チャネルを組み合わせ活用するオムニチャネル戦略を進出当初から計画すべきだ。最近の消費者はどんな商品でもスマートフォンやパソコンで検索して購入するため、販売網をマルチチャネル化する必要がある。また、米国ではオンラインのみ、あるいは実店舗のみで買う人よりも、複数のチャネルで買う人の方が、平均購入額が大きいというデータもある。ソーシャルメディア、ウェブサイト、実店舗などさまざまな媒体でプロモーションすることが重要だ。

<接客では分かりやすく簡潔な説明が重要>

知名度を上げるためには、ブランドの顔となり消費者を納得させやすい代表商品のマーケティングに焦点を絞ると効果的だ。ブランドを知らない顧客には、まず代表的な商品を紹介するよう販売員を教育し、ウェブサイトでも代表商品の機能や評判、受賞歴などを詳しく説明するとよい。また、日本のモノづくりの良さを明確に伝えるためには、日本の職人技術、高い品質などが視覚的に分かるようなコンテンツを、ウェブサイトやソーシャルメディアに載せることが望ましい。

米国人客は日本人客と比べて販売員との会話が多いため、販売員に積極的かつ豊富なコミュニケーション力が求められる。あるアパレル企業では、生地生産地、デザインの工夫による見た目の効果などを徹底して説明したところ、リピーター客が増えるとともに、口コミで友人たちにも広がり、売上げが伸びた。商品説明をする場合には、米国人客が分かりやすいよう、短いキーワードで紹介した方がよい。また、製品のネーミングも売上げに大きく影響する。米国人客が興味を持ち、覚えやすいようなネーミングを工夫した結果、売上げが増えた事例もある。

<イベントでは「誰が参加したか」に着目を>

販売促進活動としては、値引き以外ではイベント企画が一般的だ。イベントのポイントは、収益が見込めること、事前の広報活動を徹底すること、集客数よりも「誰が参加したか」に着目することだ。何よりも、イベントを企画する際には、集客数よりも収益化を重視しなければならない。ある企業が販促のため日本文化紹介トークイベントを開催し、すしを無料で提供したところ、外に大行列ができたが、300人ほどの参加者はすしにだけ殺到し、「食べ足りない」などのクレームまで受けた。集客数にこだわっても、売上げが伸びなければ意味がない。

キャンペーンやイベントなどの効果がない場合、せっかく来店した顧客に対して販売員が商品内容を詳しく説明できていないという可能性がある。商品を説明するための主なキーワードと商品の細かい機能に関するマニュアルを従業員に与え、商品への理解を促すことが必要だ。商品の特徴に関する3つのキーワードを伝え、3つ覚えるのが無理ならば1つだけでも覚えてもらうよう徹底した結果、客数が増え、売上高も大幅に伸びた事例がある。販促活動の最終目的は売上げ増加にあることを、社員全員に徹底することも重要だ。

＜計画の柔軟性が成功の要因に＞

ニューヨークに進出する際には、上記の販売戦略に加えて、以下の4点を踏まえておくことが望ましい。

(1) 短期の収益化が難しいという現実を前提に、保守的な売上高見通しを基に10年かけて黒字化する事業計画だとしても、現場では日々、経費節約に努め、より短期間で売上高拡大を目指すことが重要。また、計画どおりに収益化が進まず、資金繰りに苦勞する可能性もあるため、本社からの財務面でのサポートも万全にしておくこと。

(2) ニューヨークの不動産契約は10年以上が一般的だが、最悪の場合の数年内の撤退も想定し、物件契約時には万が一に備えた契約内容にしておくこと。

(3) 本社からの遠隔操作は控えめにし、米国法人の経営者は現地に骨を埋める覚悟でローカライゼーション（現地化）に努めること。

(4) 米国での事業展開には想定外の事態も起きるため、事業計画にはフレキシビリティを持たせること。

(渡辺麻衣)

通商弘報 26d95f2bb2e4a9a7

少人数・個別指導の日系学習塾を展開ーカリフォルニア州の「優塾」塾頭に聞くー（米国）

2016年06月14日 ロサンゼルス事務所

ロサンゼルスにある「優塾」は1987年に設立された。1クラス3～6人の少人数で、一人一人に合わせた個別指導を行う。ロサンゼルスを中心に5校を展開し、5歳から大学生まで約450人が在籍しており、日系の塾としてはカリフォルニア州で最大の規模だという。現地の学校の授業サポートと日本への進学を見据えた指導も行い、東大など難関大合格者も輩出している。塾頭の井沢真吾氏に聞いた（5月16日）。

<500ドルで塾を買いスタート>

問：ロサンゼルスで学習塾を開いたきっかけは。

答：25年前に米国で見つけた学習塾の求人広告がきっかけだった。面接で「塾を買わないか」と持ち掛けられた。お金はもうかってからでいいと言われ、500ドル払って塾を買った。当時の生徒は30人くらい。塾経営の経験はなく、塾講師の経験も数ヶ月だけだったので最初は苦労した。

問：どのようなバックグラウンドの生徒が通っているか。

答：平日は現地の学校に通う生徒がほとんどだ。20年前は、「駐在員子女」と日系アメリカ人や永住権を取得した日本人の子女などの「米国永住子女」の割合は9.5対0.5くらいだったが、今は逆転し、3対7くらいになった。指導内容も変わり、帰国後を意識した日本の教育や大学受験指導を中心としたものから、現地の学校の授業サポート、米国の大学受験指導へと変わりつつある。生徒は日本人と日系人が大半だが、インド出身の生徒もいた。米国には塾が少なく、日本人以外をターゲットにした展開にも需要はあると感じる。

<進学先が米国か日本かで異なる指導>

問：個別指導の内容は。

答：学力、環境、勉強する目的など一人一人に合わせている。言語も子供の要望に合わせて日本語と英語を使い分けている。

また、進学先が米国の大学か日本の大学かによっても指導内容は大きく異なる。同じ数学でも日米で学ぶ内容は異なることから、米国で数学が得意でも、日本の数学の勉強をしていないと日本の大学受験は難しく、またその逆も容易ではない。

ただ、米国に比べ日本の数学指導は進んでいるので、小学生の時に米国の算数だけでなく、日本の算数を学ぶのは役立つ。そのため、日本の算数、数学を教えられる人材は重要だ。

問：授業以外にも年間予定にハロウィーンパーティーやスキーツアーなど多彩なイベントを組み込んでいるが、こうしたイベントを開く狙いと、生徒・保護者の反応は。

答：子供が楽しんでくれて、保護者にも喜ばれる。講師たちも子供たちが楽しんでいる顔を見たい。優塾のイベントは全員参加ではなく希望者を募るので、参加した生徒や保護者は喜んでくれる。

<講師は12人、納得した人のみ採用>

問：講師は現地採用か、それとも日本で採用するのか。講師の研修はどのようなことを行っているのか。

答：講師 12 人で英語、英検、算数・数学、国語、理科、社会、小論文、TOEFL、米国大学進学適性試験（SAT）向け数学、などの科目を担当している。採用場所は現地と日本が半々だ。講師の半数は米国の大学、残りは日本の大学を卒業している。

採用に当たっては、子供が好きか、努力をするか、の 2 点を重視している。塾講師の経験があれば、子供とのエピソードを聞いたり、模擬授業をしてもらったりして判断する。講師の人数は足りないが、納得した人しか採用していない。

研修に関しては、最初に講師用のマニュアルを見せ、次に 1、2 ヶ月間、先輩講師の授業を見せるくらいだ。教育という仕事は、向き不向きがはっきりしている。

問：塾の宣伝のためにどのようなことを行っているか。

答：授業そのものが宣伝になっていることから、新入生のほとんどは口コミで入ってくる。ソーシャルメディアは特に使っていない。

問：塾経営をしていて良かったところと、苦勞は。

答：子供たちや保護者から感謝のメールをもらうと、この仕事をしてきて良かったと実感する。そのほかには、講師たちの人生をより良い方向に変えることができた点も。独立して塾を開き成功している講師や、子供に教える仕事が好きだ、教える楽しさに気づいた、と話す講師たちがいる。

苦勞は、より良いサービスを提供するために、いかに講師たちに快適に働いてもらえるか、だ。働く環境を整え、気持ちよく働いてもらうことで、教室の雰囲気も良くなり、楽しく学習できると考えている。



少人数クラスの教室(トーランス校)(優塾提供)



大盛況のハロウィンパーティー。上段中央が井沢氏(優塾提供)

(桑田弦)

通商弘報 3d3251acf0509e65

アジア系同士で交際相手をマッチングするアプリを提供－イースト・ミート・イースト共同創業者に聞く－（米国）

2016年08月08日 ニューヨーク事務所

ニューヨーク市に本社を構えるイースト・ミート・イーストは、アジア系社会人同士で交際相手をマッチングするアプリを手掛けるスタートアップ企業だ。同社は、ユーザーの学歴や趣味、職業などの情報を独自のアルゴリズムで分析し、互いに望む相手を効率的にマッチングするサービスを提供している。共同創業者の時岡真理子氏に同社の事業について聞いた（5月3日）。

<共通の宗教や文化を持つ人々に絞ったサービスが成功>

米国では、結婚に至る出会いの3分の1がオンラインから始まるといわれるほど、インターネットを介して交際相手を探すことが一般化している。特に、米国は人種が多様で、共通の宗教や文化を持つ人々に限定したサービスが成功を収めている。2013年創業のイースト・ミート・イーストの共同創業者である時岡氏との質疑応答は以下のとおり。

問：事業モデルを思いついたきっかけは。

答：当社を設立する以前は、教育系のスタートアップ企業クイッパーの最高執行責任者（COO）として英国で働いていた。日々忙しかったため、将来のパートナーと出会う機会がなかった。結婚相手としては日本人を考えていたものの、海外では日本人の相手を探すことも難しかった。大手のマッチングサービスを利用したが、「アジア人」に含まれる人種カテゴリーが広く、文化が大きく異なるインドや中東の人々も含まれていた。日本人の交際相手を探していた私にとっては、利用しづらいサービスだった。この経験を基に、中国、韓国、フィリピン、ベトナムなど、食や文化などに共通点が多い東アジアと東南アジアの国に限定したマッチングサービスの提供を思いついた。

問：他社と比較しての特徴は。

答：学歴や趣味、職業など細かい項目まで検索できる機能性の高さだ。欧米人は写真を基準に相手を選ぶ傾向が強いが、アジア人は職業や趣味なども含めて相手を選ぶ。こうしたアジア人のニーズに応えられるような検索機能を導入している。

さらに、ユーザーにはマッチングのアルゴリズムを活用したメールを週に1度配信している。このサービスでは、ユーザーの登録情報を基にして、ふさわしいと思われる相手を自動的に選び出して推薦している。

問：設立時の苦労は。

答：設立当初は、マーケティングに苦戦した。マッチングサービスは、パートナーを探すためのサービスで、信頼を得ることが重要となる。そのためには、知名度を高めることが必要だったが、当時は予算内で有効な広告を打つことが難しかった。市内の公園や韓国人街などアジア人が集まる地域を歩き、サービス内容を紹介して回るそこから始めた。

問：現在のマーケティング戦略は。

答：デジタル広告に加えて、インターネット上で強い影響力を持つインフルエンサーと協力した動画配信を行っており、これが効果を挙げている。グルメサービスの「食ベログ」と共同で作成した動画では、ユーチューバー（注）の「ファンク・ブラザーズ」に出演してもらった。彼らは、中国系米国人を中心に100万人以上の登録者を持ち、宣伝効果が高かった。特に、動

画を活用したマーケティングをする際には、ブランドのロゴや画像などを出すタイミングが消費者に印象を残す上で重要であり、工夫している。

<アプリへのニーズ強いニューヨーク>

問：創業において、ニューヨークを選択した理由は。

答：ベンチャーの集積地としては、シリコンバレーが有名だが、ニューヨークにもファッションや広告、メディアなど得意分野がある。あまり知られていないが、マッチングサービスもその1つだ。ヒンジ (Hinge) やハウ・アバウト・ウィ (How About We)、コーヒー・ミーツ・ベーグル (Coffee Meets Bagel) など、同分野の主要企業のほとんどはニューヨークで設立されている。ほか地域と比較して、ニューヨークは圧倒的に独身人口が多く、都市の人口密度も高い。また、公共交通機関が発達しており、車を所有していなくても会社帰りに気軽にデートができる。このため、マッチングアプリへのニーズが強い。さらに、人口密度が高い分、ロコミ効果も大きく、事業を全米に展開するに当たっての「試験都市」として最適だ。

問：米国で創業したメリットは。

答：米国は有望なスタートアップ企業への出資を考える投資家が他国と比較して多い。また、リスクが高い起業に対して、失敗は成功のもと、と考える文化が成り立っている。ベンチャー企業の数も他国と比較して圧倒的に多いことから、互いにサポートするコミュニティーが発達しており、全体として起業を支援する環境が整っている。

問：日米の市場の違いは。

答：日米では、デザインの好みにおいて大きな違いがある。日本では、複雑でも機能性が高いものが好まれる。一方、米国ではシンプルかつ使いやすいものが受け入れられる。日本で構築された商品や事業ではなく、米国市場で認められたものの方が世界市場で通用しやすい。

(注) ユーチューバーとは、動画共有サイト「ユーチューブ (YouTube)」を通じて独自に制作した動画を持続的に配信するクリエイターのことを指す。

(檜葉さくら)

通商弘報 67886faeadcfd26b

2016年09月16日 ニューヨーク事務所

米国進出日系企業の間でも、情報システムや業務ソフトなどのクラウド化の需要が高まっている。日本企業が北米・南米に進出する際に、総合的な情報システムの提供とコンサルテーションを行うシスコ〔SYSCOM (USA)、本社：ニューヨーク〕の佐藤誠詞代表取締役に、日本企業の米国進出の動向や今後の通信システムへの需要見通しなどについて聞いた（7月28日）。

<中規模事業会社にも広がる米国進出>

シスコは1990年に創業し、現在までに約1,000社の日本企業の北米および南米進出を支援してきた。佐藤氏は「リーマン・ショック後の2010年ごろから製造業に加え物流、サービス業の北米進出も進んでいる。製造業は2013年ごろのシェールガス革命があり、日系企業の工場が米国へ回帰する流れがみられる。特に関西に本社を置く企業の米国進出が印象として目立っている。タイなどアジアに進出していた企業が米国市場へ展開するケースもあった」という。佐藤氏は「既に大企業は米国進出を果たしていたので、この頃から中堅・中小企業の米国進出が目立ち始めた。従業員が50人、100人規模の企業の顧客も多くなった」と語った。

佐藤氏によると、南米については特にメキシコへの自動車産業の進出が目立っているという。2013年にメキシコ工場を稼働開始したマツダを皮切りに、日産、ホンダが生産を開始しているほか、トヨタも新工場を計画している。しかし今後、現状の進出ラッシュや業務拡張は続かないとみる。「自動車企業の工場建設が一段落する2020年までには、日本企業の南米進出も落ち着くだろう。今後は既存顧客に対する支援が重要になってくる」と語った。

<クラウドとERPが主流に>

佐藤氏は、進出企業の業種については以前と大きく変わっていないが、求められるサービスは変化したと指摘し、「電話やコンピュータ室に導入するサーバーを複数購入したいという要望は、1990年から2010年ごろまではあったが現在は大幅に減少している。コンピュータ室を自前で持つ設備費とIT技術者の人件費がかかる。2010年ごろからはクラウドサービスが主流になってきている」と述べ、サーバーを自前で持たず、メンテナンスも必要ないので、今までの顧客がクラウドサービスに移行する傾向が加速しているという。

ERP（注）もクラウドとともに存在感を増している。佐藤氏は「経営情報をERPで数値管理したいという需要は多くの企業から挙がっていたが、情報技術がついてこなかった、もしくは技術があっても高価なシステムしかなかった。マイクロソフトのDynamicsシリーズ（ERPソフトウェアパッケージ）のような安価で経営情報の数値管理ができる製品が出てきたことで、ERPを利用する企業が増加傾向にある」と述べた。

今後の動向については、「2020年ごろまではクラウドとERPが牽引すると思う。現時点でもクラウド化は進んでいるが、経理情報や業務アプリケーションをクラウドに預けることに抵抗感がある企業も多い。今後はさらなるクラウド化によって、そういった企業もセキュリティーの高いクラウドサービスを利用するようになる」とし、クラウドサービス自体も進化すると予測した。また、「現在、クラウドに預けた場合は接続に時間がかかることが多いが、今後は徐々に接続時間が短縮されていくだろう。また大容量に対応できる回線が米国でも普及し始めたことから、利用の拡大が予測される」と述べた。

<中規模事業会社拠点にクラウドへの高い需要>

クラウド化が進むことで、膨大な初期費用やメンテナンス費、人件費を捻出しなくてよくなったものの、従来のクラウドサービスは大規模事業会社を抱える拠点でのみ利用できたという。グーグルやアマゾンなど大手企業によるクラウドサービスは最低500ユーザーからしか利用できないため、多くの中規模日本企業の海外拠点で利用することは難しい。

しかしシスコの場合は、最低5ユーザーからクラウドサービスを利用できるという。佐藤氏は「当社のほとんどの顧客は300ユーザー以下の企業だ。今までは小・中規模のユーザーの拠点は大手のクラウドサービスの活用が難しかったが、当社はそれらの企業に対応している。実はこの層が一番クラウド化の需要が高い部分でもあったため、結果的に顧客数を伸ばすことができた」と指摘した。

<日本拠点を設立し親会社を直接支援>

シスコは6月に日本拠点を設立し、顧客の日本の親会社を直接支援できるようになった。「本社と海外拠点のシステムを一元化するためには意思決定権のある日本本社と密に連絡を取る必要があったため、以前よりも業務は効率化した」と佐藤氏は語る。

また、今後ERPの主要事業を日本拠点におき、ERP開発プロジェクトの立案要員を3倍以上にしたいという。佐藤氏は「日本拠点を設立したことで、顧客企業からの質問に対し迅速に対応できるようになった。また、顧客が把握できていない現地の事情を直接説明することもできる。実際に稼働する前から新規案件の連絡があり、びっくりしている」と語った。当面は、日本以外のアジア諸国に進出する予定はなく、あくまでも日本企業の北米・南米進出を支援していきたいという。



佐藤誠詞代表取締役(ジェトロ撮影)

(注) 企業の経営資源を有効活用し経営を効率化するために、基幹業務を部門ごとではなく一元的に管理するための統合型ソフトウェアパッケージ。

(岡澤真実子)

通商弘報 ca641e016a61488e

2015年に設立されたビューファイン（VUFINE、カリフォルニア州サニーベール）は、ウェアラブル・ディスプレイの製造および販売を手掛ける。日本人起業家としてシリコンバレーで活躍する同社の創業者兼最高経営責任者（CEO）の高坂悟郎氏に、事業内容や米国ビジネスの特徴について聞いた（10月28日）。

<「失敗から学んでいる」と評価され再び資金調達>

ビューファインは2015年2月に設立。単機能・低価格のウェアラブル・ディスプレイの販売および製造を行っている。現地のベンチャー・キャピタル（VC）からの資金調達と、2015年6～7月に行ったクラウドファンディング「キックスターター」からの24万ドル超の調達で、2016年3月から商品の出荷を開始した。高坂氏は「日本のスマートグラスの米国法人の立ち上げを手伝っていたが、うまくいかず、その教訓を生かしてつくったのがビューファインだ」と語る。現在の社員は6人で、うち半数が前回の事業で一緒に仕事をしていた仲間だという。

ビューファインは、前事業で資金を調達したVCから再び資金を得ることができた。前回失敗していることと、失敗から学んでいるかどうか、が評価されたという。高坂氏は「前事業の資金調達の方が大変で、紹介されたさまざまなVCに話を聞いてもらい、資金を調達するまで2ヵ月も費やした。ハードウェアは在庫リスクを伴いコスト高であることから、それに特化しているVCが少ない。また、アーリーステージ（起業した直後）のハードウェア・スタートアップは敬遠されやすい」と話す。

<キックスターターで61カ国から注文>

ビューファイン・ウェアラブル・ディスプレイは、メガネ装着型ディスプレイで、既存のスマートフォンやタブレットなどのデバイスにHDMI（高精細度マルチメディアインターフェース）で接続し、映像を表示することができる。スマートフォン機能が搭載されている従来のスマートグラスに比べて単機能であることが特徴だ。高坂氏は「スマートフォンを1人1台持っているのに、さらにスマートデバイスをもう1台持つのか」と疑問に感じていたとし、「スマートグラスはスマートフォン以上の機能を拡大することはできない」とも指摘する。

従来のスマートグラスは眼鏡型で、普段眼鏡をかけている場合には毎回取り外しが必要だ。そこで、既存の眼鏡に装着できるタイプにし、素材もゴムとマグネットを使用して、どのフレームでも使えるようにしている。眼鏡をかけていない人は、だて眼鏡や帽子に装着が可能だ。また、ワイヤレスではなくHDMI接続形式にしたことで、ソフトのインストールやパスワードなど手間暇を省いた。価格は199ドルからで、低価格の設定によって、購買意欲を喚起することも考慮したという。

キックスターターでは、世界61カ国から製品の注文があった。高坂氏は「キックスターターでの販売価格は149ドルと、グーグルグラスの10分の1の価格を打ち出したこともインパクトを与えたようだ」と語る。しかし、出荷先の国の規制や配送状況がそれぞれ異なることから、苦労も多かったという。現在は米国内を中心に販売しているが、日本、韓国、英国の販売店にも置かれている。

<ドローンやゲームでの活用も可能>

ビューファイン・ウェアラブル・ディスプレイは、ドローン（無人航空機）の操縦者やポケモンGOなどのゲームで活用されるなど、使用方法は多岐にわたる。米国の法改正により、操縦者は直視できる範囲でしか、ドローンを飛ばすことができない。常に空を見上げながら、（ドローンから送られてくる）映像や地図を手元で確認しなければならないという。この点、「当社の商品は空を見上げながら、同時に映像や地図を確認することができる」と高坂氏は説明す

る。また、スマートフォンに接続したポケモンGOでの使用も多かったとし、「ゲームに夢中で注意力散漫となり、けがや事故が懸念される歩きスマホの問題の解決にもなるかもしれない」と語る。

スマートフォンと接続することで、料理のレシピや音楽の楽譜、歌詞を見ることができるほか、アクションカメラのゴープロ（GoPro）につなぐこともできる。高坂氏は「購入者の使い方から学ぶことも多く、新しい発見も多い」と話す。

<米国での生産の利点を生かす>

ビューファイン・ウェアラブル・ディスプレイは米国製だ。高坂氏は「ものづくりに精通していない素人が商品を発案したことから、一日に何度も工場に足を運ぶ必要があった」とし、米国での生産を決めた。また、中国で製造する場合に、人を常駐させるためにかかる費用も比較した上での決断だったという。もちろん、中国と比べると人件費や生産の工程次第では、コストが高くなってしまう。このため、簡単に生産できるようなレベルまでに生産の工程を練ったという。高坂氏は「シリコンバレーのフリーモントには140くらいのプロトタイプ（試作品）の工場があり、スタートアップ向けの単機能、少量生産に慣れている。そこで生産工程を練った後、安い地域に持っていった」と語る。利用した生産工場のオーナーは韓国人で、中国にも工場を持っていることから、すぐに量産することもできる。高坂氏は「米国はいい意味で、大ざっぱな注文をすることが可能だ。構想を話すと、翌日には設計図を持ち込んでくれ、そのまま生産に移ることができる」と話す。

高坂氏は今後の事業戦略として、「ウェアラブル・ディスプレイ・メーカーとして、ラインアップを増やしていく」と意気込みを語る。「最初にシンプルで使いやすいものを売ること、市場が何を求めているのか見える」とし、次のアイデアを思案中だ。

<独創性や需要の見極めが大切>

高坂氏は米国進出を考えている起業家へのアドバイスとして、目的を達成するために起業する、という意味を持たないと本末転倒になってしまうとし、「自分にしかできないビジネスモデルや米国での需要があるかどうかをしっかりと見極めることが大切」だと指摘する。また、「米国ではユニークな考えを持つ人、技術を持っている人は受け入れられやすい。シリコンバレーには優秀な人が多く、資金援助だけではなく新規ビジネスを受け入れ、応援してくれる」と語る。

他方で、起業する場所としては「日本もニッチな市場があり、チャンスがある」と指摘する。日本で事業を成功させ、商品や顧客、資金がある状態で、米国でのパートナーを探すという方向も視野に入れるべきだ、と助言する。



ビューファインのウェアラブル・ディスプレイを装着した
高坂悟郎CEO(ジェトロ撮影)

(新井場茉莉子)

通商弘報 03ddcefd43139e5d

2009年に設立されたエンリンクス・パートナーズは、日米のスタートアップ事業化支援やビジネスコーチング（社員教育）を手掛ける。日本人起業家としてシアトルで活躍する同社の尾中泰代表に、事業内容や米国におけるビジネスの特徴について聞いた（10月26日）。

<案件ごとに異なるパートナーと取り組む>

エンリンクス・パートナーズ代表の尾中氏がシアトルを訪れたのは、約15年前にさかのぼる。日本を拠点に、日系企業の海外進出のコンサルティング業務で日米間を往復していた。尾中氏は「シリコンバレーのある米投資家に『家族はどこにいるのか』と聞かれ、『日本だ』と答えた。すると、その投資家に『それじゃ駄目だ。日本に心を残したまま、米国でスタートアップのビジネスをすることは無理だ』と言われた」と話す。この出来事が米国移住を考えるきっかけとなった。当時、社員にならないかと誘ってくれたクライアント企業に、就労ビザとシアトルに家族を連れて移住する条件で交渉し、それが認められシアトルに移った。その後、グリーンカード（永住権）の取得を機に、独立することを決めたという。

エンリンクス・パートナーズは2009年に設立。エンリンクスの「エン」とは、血縁、出身（地縁）、人脈（人縁）やタイミング（機縁）などの「縁」で、それらがつながり、自らの努力で築く成功を指す。リンクスの「リン：Lin(k)」は縁を結び、「クス：X」はその結ぶことの掛け算で、日米の双方向で実現という意味で名付けた。また、「パートナーズ」を社名に入れたのにも理由がある。尾中氏は「1980年代後半に稲盛和夫氏（当時京セラ社長）との食事で『これからはアメーバ組織（会社の組織をアメーバと呼ばれる小集団に分け、その集団を独立採算で運営する経営システム）ですよ』と言われたことが頭の片隅にずっと残っていた」と語る。プロジェクトごとに人が集まり、終わったら解散する、そういうダイナミックな組織になっていかなければならないと考え、会社立ち上げ時に、社員を増やすのではなく、プロジェクトごとに取り組むパートナーと仕事を遂行していくことを決め、社名にパートナーズを付けた。現在は、米国、日本、韓国、タイ、台湾、インドネシアなどにパートナーがいて、案件ごとに一緒に取り組んでいる。

<3つの事業戦略をITで結ぶ関係を構築>

尾中氏は自社の強みとして、「ないものから起こすイノベーション（創新）に情熱を持っている。個々の点は弱い、点が2つで線となり、点が3つとなれば面となり、お互いの関係が強くなる。クライアントとその顧客を結ぶ3つ目の点になり面を築くこと、それを共創する（共につくり上げていく）パートナーが、世界各地にすることが財産であり強みでもある。当社の事業戦略は3つ（海外事業進出支援、ビジネスコーチング、伝統工芸支援）あり、それを真ん中で結ぶITがビジネス関係を構築していく。ITは主役ではなく、既存ビジネスを刷新できるビジネスの脇役という道具だ」と話す。

まず、海外事業進出支援については、例えば、日本企業にはバーチャルオフィスを提供している。ワシントン州では会社登記をしなくても、住所を持つことができる。尾中氏は「住所を持つことは、経営陣の事業進出コミットメントといっても過言ではない。特に、BtoB（企業間取引）にとって米国内に住所があることはとても大切で、交渉・取引に良い影響をもたらす」と述べる。また、クラウド関連、航空産業や医療機器のスタートアップの支援や日本企業にビジネスコーチングを行っている。

さらに、伝統工芸支援については、日本刀の現代刀匠の作品紹介や販売をウェブサイトやイベントを通じて行っている。しかし、今のところ、「ビジネスというよりは自分のパッションの部分が強い」と語る。自身もプライベートでは、少林寺拳法や居合の稽古や指導している。

会社を設立した時期はリーマン・ショック直後で、景気がどん底状態だったため、事業をスタートすれば後は上がるだけと期待したが、実際には世界的に景気が回復するのに時間がかかった。このため顧客からは、仕事を依頼したいが月額報酬ではなく、ストックオプションの付与でやってほしいという依頼が多いなど、最初の2年は非常に苦勞したという。また、日本企業は「コンサルティング」業務について理解が浅く、結果的には、米企業の方が早く顧客になった。尾中氏は「当社のコンサルティングにより、1年かかる業務が3ヵ月に短縮することができ、費用も3分の1から4分の1に収まる。しかし、そうした付加価値に対して日本企業の理解が深まることはなかなか難しい」とする。しかし、ある日本のスタートアップには、米国支店設立から海外ビジネス開拓、契約交渉、注文出荷管理を手掛けてビジネス支援を行ったほか、米企業の最新案件ではビジネスの協業契約などを一手に引き受け、現在は日本支店進出を手掛けているという。

<スピード感と決断力が問われる米国流ビジネス>

米国でビジネスをするためには、スピード感とそれに伴う決断力が必要だが、まだまだ日本企業には欠けているという。尾中氏は「海外には海外でのルールにおける戦い方がある」とし、「担当者が自分の責任で決定するぐらいの気持ちで、交渉に望む覚悟が必要だし、経営陣も権限委譲を明確にするべきで、本社に持ち帰って検討する姿勢では海外で戦っていくことが難しい」と指摘する。さらに、米国進出を検討しているスタートアップには「現地のネットワークに溶け込み、みんなが右に行ったら左に行くような覚悟が必要だ。みんなが渡れば怖くないというような大樹の陰の動きでは、海外では全く通用しない」とした。

また、米国に進出する際の立地選びのアドバイスとして、「米国は州によって税務関係が異なる。流行に乗ってカリフォルニア州に支店を開くのではなく、人件費や固定費の節約だけでなく法人税という税務にも視野を広げて、どこに支店を開くのがよいか検討する必要がある。こうした点で、日本に一番近い西海岸という立地やビジネススタートアップの機運も強いワシントン州は目が離せない場所だ」と述べた。

<今後の抱負は次世代への「恩送り」>

最近、関東にある町工場のコンサルティングを開始したという。その会社は宇宙航空関連部品の製造が専門だが、ロボットや医療機器関連も守備範囲に広げる提案もしている。ちょうど良いタイミングとして、その企業は社名変更も考えているという。

尾中氏は今後、期待できる産業分野として、農業のような第一次産業や建築など「オールドエコノミー」と呼ばれる分野を挙げた。注目されているモノのインターネット（IoT）によって、農業、住居、医療などが融合することで、新たなライフスタイルのビジネスチャンスを生み出すことができる。しかし、オールドエコノミー産業にいる人々は、最先端であるインターネットについての知識も少なく、ITについて苦手意識を持っている傾向が強い。そこにも、サービスの付加価値を見いだしているという。尾中氏は今後の抱負として、「お世話になった人への恩返しよりも、次世代に自分の経験に基づく何かを講演、セミナー、ワークショップなどを通じて、いわゆる『恩送り』として伝えていきたい」と意気込みを語った。



エンリンクス・パートナーズの尾申泰代表(同社提供)

(新井場茉莉子)

通商弘報 be6081c5d3ac83cc

日本人医師の内科クリニックがダラスにも開院－（米国）

2016年12月14日 ヒューストン事務所

ジョージア州アトランタに本拠を置く日系病院の倉岡クリニックが7月、テキサス州ダラスに内科クリニックを開院した。同クリニックはジョージア州スワニー、オハイオ州ダブリンでも開業しており、今回で4カ所目となる。ダラスエリアにおいて、現時点で日本語が通じる内科医院は同院だけだ。テキサス州への進出の経緯や苦労した点について、同院院長の倉岡真紀医師にインタビューした（11月28日）。

<日本人が通いやすい立地を選定>

問：テキサス進出のきっかけは。

答：倉岡クリニックの本拠地はアトランタにあり、2010年3月に開院した。そこで在アトランタの日系企業から、ダラス近辺にも支社があるので開院してほしいとの要望を受けていた。実際、健康診断を受けるために、テキサス州からわざわざアトランタまで来る日系企業の駐在員も数多くいて、需要があると判断した。

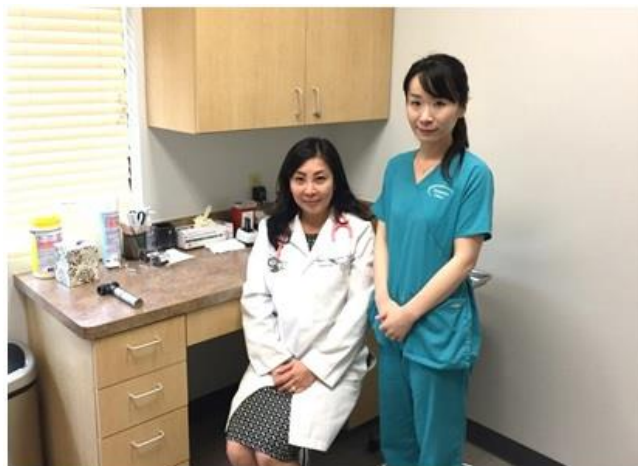
問：今回のダラスクリニック立地の選定理由は。

答：当院はダラス郊外のキャロルトン市に位置している。同市には日本人の補習授業校やアジア系のショッピングモールがあり、日本人にはなじみのあるエリアだ。また、日本人が多く住むアービング市、 Coppell市、リチャードソン市や、トヨタの本社移転で日本人が増えているプレイノ市といった各地域の、ほぼ中間地点ということで選定した。

問：倉岡クリニックの特徴は。

答：夫のマーク・レオム医師は放射線医学とインターベンショナル・ラジオロジー（注）の認定医であり、デジタルレントゲン装置や超音波装置などを利用した先端医療サービスを提供できる。人間ドックは、超音波、胃カメラ、胃透視（バリウム検査）の全てを当院内で受けることができる。

米国の普通のクリニックではあまり行っていない点滴も用意している。米国では脱水症状があった場合でも、口から水分を取ることが可能である限り、水分補給用の飲み物を勧められ、点滴には至らない。点滴をするには時間もかかり、費用もかかり、保険でカバーされないことが要因かと思われる。日本では、脱水症状イコール点滴という観念があり、点滴を求める患者が多い。



倉岡真紀医師（左）と医院勤務の日本人看護師（ジェトロ撮影）



待合室には子供向けのお絵かきコーナーもある(ジェトロ撮影)

<医師免許取得に米国ならではの苦労も>

問：開院するに当たって苦労した点は。

答：米国では、医師として働くのに州ごとに医師免許を取る必要がある。例えば、ジョージア州の免許を持って、テキサス州で医師として働くことは認められていない。看護師も同じで、州別に看護師の免許を取る必要がある。経験から言うと、ジョージア州もしくはオハイオ州に比べ、テキサス州は免許の事務処理をしている部署の人数が少ないためか、必要書類の送付や質問をした際の返事などの対応が遅く、免許取得までに時間がかかった。

問：来院患者の属性について何か特徴は。

答：当院は日系企業からの要望が多かったため開院に至ったが、実際に開院してからは、健康診断目的の駐在員だけでなく、老若男女を問わず、さまざまな年齢層の人がさまざまな予約内容で来院する。

問：ダラスクリニックの人員体制と今後の事業展開は。

答：スタッフは私（倉岡医師）と看護師、受付を含め全部で4人。現在は私がアトランタとダラスを行き来し、診察を行っている。少しでもアメリカに住む日本人の皆様の健康管理のお手伝いができると思っています。

（注）放射線診断技術を治療へ応用したもので、X線やCT、超音波などの画像診断装置で体の中を透かして見ながら、体内にカテーテルと呼ばれる細い管や針などを入れ、外科的手術なしに、できるだけ体に傷を残さずに治療する方法。

（及川清仁）

通商弘報 df3cda44ff31ac23

ヌーラボ、オンライン作図共有サービスを軸に海外展開－（米国）

2017年1月25日 ニューヨーク事務所

福岡を拠点にアプリケーション開発を行っている IT ベンチャー企業のヌーラボは、主力サービスのオンライン作図共有サービスが海外ユーザーを開拓できたことを足掛かりに、2014年に米国に進出した。現在は同サービスを主軸に、さらなるユーザーの獲得を目指し、米国オフィスを中心に海外事業を展開している。創設者兼最高マーケティング責任者（CMO）の田端辰輔氏に米国でのビジネス展開について聞いた（2016年12月13日）。

<ユーザーは216カ国・地域に250万人以上>

問：米国進出のきっかけは。

答：当社の主力サービスの1つであるオンライン作図共有サービス「カクー（Cacoo）」は、マインドマップやフローチャートなど100種類ものテンプレートを活用して、さまざまなイメージをブラウザ上で簡単に作図し共有できる。簡単に操作できることから、海外でもユーザーを獲得できると考え、日本語版と英語版を同時リリースした。実際に日本よりも海外ユーザーの反応が良く、フランスのユーザーがブログなどで紹介したことをきっかけに広がり、その後ウェブメディアのライフハッカーで紹介されたことで一気にユーザー数が拡大した。現在は約216カ国・地域に250万人以上のユーザーを有しており、その8割を占めるのが海外ユーザーだ。これをきっかけに米国に進出した。米国オフィスでは、これらの海外ユーザーを囲い込み、拡大させていくために、海外ユーザーが親しみやすいユーザーインターフェースの開発などを行っている。

問：最初から海外展開を見据えていたのか。

答：当社の主力サービスは「バックログ（Backlog）」というプログラマーやウェブデザイナーが使うタスク管理ツールだ。現在は英語版も作成しているが、もともとは日本語版のみで、海外は競合も多いことから基本的には主に日本のユーザー向けにサービスを展開しており、売り上げの大部分もこのサービスに頼っている。当初、創業者3人も英語ができず、海外経験もなかった。しかし、「Cacoo」が普遍的なアプリケーションで、言語に関係なく、誰でも利用できるツールだったことから、自然に海外での展開を目指した。



ヌーラボ創設者兼最高CMOの田端辰輔氏（ジェトロ撮影）

問：どのように海外での顧客開拓を進めているか。

答：クラウドアプリケーションはインターネットを通じて世界の人々を相手に継ぎ目のない商売ができる半面、直接お客様と対話できないという欠点もある。それを解消すべく、当社では普段会えないお客様との交流を図るイベントを国内外で積極的に開催している。ユーザーミーティングなどを世界各国で実施し、各地でコミュニティを作り、直接ユーザーの声を聞くことで商品の改良や開発に役立てており、新規ユーザーの開拓にもつながっている。

<グローバル展開を見据え米東海岸に進出>

問：米西海岸に進出する IT 企業が多い中で、なぜ東海岸に進出したのか。

答：初めて参加した海外のカンファレンスの開催地がニューヨークだったこともあり、その流れで漠然とニューヨークへの進出を考えるようになった。他方、当社の海外ユーザーは米国だけでなく、欧州、南米にも広がっており、今後のグローバル展開を見据え、中間地点である東海岸に拠点を置くことを決めた。また、既存ユーザーのフォローや今後のマーケティング戦略を検討する中で、これらの国々との時差の問題が少ないことも決め手となった。西海岸へ進出する企業は、投資や優秀なエンジニアの雇用などを考えているが、われわれは自己資本のみで運営しており、開発拠点も福岡から移す気はなかったため、西海岸に立地するメリットも感じなかった。

問：米国で事業を行う上での課題や工夫している点は何か。

答：海外ユーザー率が高い「Cacoo」の有料版への誘導が課題となっている。現在は無料版を使用しているユーザーが多いため、有料ならではの付加価値サービスをアピールできるか試行錯誤している。むやみにプロモーションにお金をかけるのではなく、米国で起用したデザイナーやプログラマーと開発を進めることで、海外のユーザーが使いやすいユーザーインターフェースを確立し、改良を加えながら有料版への誘導を進めていきたい。

また、グローバル展開を目指す上で、英語でのコミュニケーションは欠かせないと考えている。2016 年度からの方針で、日米間の社内コミュニケーションについては全て英語に統一した。日本で採用する際、英語ができる人を採用するというわけではないが、プログラマー間での技術的な用語は共通する部分も多く、自社サービスのチャットツールである「タイプトーク (Typetalk) や「バックログ」を使ってプロジェクトの進捗なども共有しているため、コミュニケーションに大きな支障は生じていない。口頭でのコミュニケーションが難しいことは否めないが、日本語だけで会議を進めると日本語を理解できない現地スタッフは議論に参加しなくなり、現地スタッフと日本のスタッフとの距離がどうしても開いてしまう。しかし、社内の公用語を英語にすることで、海外のユーザーに近い現地スタッフの意見を日本での開発に生かすことができる。恥ずかしがらず英語を使える環境を作るということを常に心掛けており、徐々に浸透していくのを実感している。



ニューヨークオフィス(シェアオフィスの一角を利用)
(ジェットロ撮影)

<フットワークと自由な発想を維持して挑戦>

問：米国進出の意義とは。

答：米国で売れる商品であれば世界で勝負できる。また、日本でのネットからの情報などである程度はリサーチできるが、やはり現地の生の声を聞いて、自分でやって失敗した経験を生かすことを体感するのも大事。

問：今後の展開は。

答：今後のマーケティング展開として、当社でリリースしている複数のサービスのアカウントを、グーグルアカウントのように1つのIDに統一し、相互連携ができる仕組みを確立することで、それぞれのアプリケーションの利用者拡大につなげ、「Cacoo」以外のサービスにも海外ユーザーを取り込みながら、さらなる利便性の向上につなげていきたい。

現在、海外売上高の割合は10%程度だが、将来的には50%まで引き上げたいと考えている。ただし、具体的なタイムフレームは設けず、スタートアップの良さであるフットワークの軽さ、自由な発想を維持したかたちで開発を継続できるように、適度な規模に事業を保ちながら、新しいことに挑戦していきたい。

(福富知亜紀)

通商弘報 b19e11569970a259

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約1分）にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20160159>

2017年3月作成

作成者 日本貿易振興機構（ジェトロ）
ニューヨーク事務所
サンフランシスコ事務所
ロサンゼルス事務所
シカゴ事務所
ヒューストン事務所
アトランタ事務所
トロント事務所
米州課

<問い合わせ先>
〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32
Tel. 03-3582-5545
(海外調査部 米州課)