

日本企業の北米展開事例 (サービス産業分野)

2016年3月

日本貿易振興機構 (ジェトロ)
海外調査部 米州課

【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、ジェトロ及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.....	3
ソースを新たに開発し米国市場に挑戦（米国）.....	5
中古車事業で流通革命を起こすのが進出の動機—Gulliver USA 幹部に聞く（米国）.....	7
従業員に投資して米国での成功を目指す—日系スーパー・マルカイ社長に聞く—（米国）.....	10
MK タクシー、ロスを拠点に質の高いサービスを提供—東海岸での事業展開も目指す—（米国）.....	14
ラーメンイベントでの反響に応じてロサンゼルスに初出店—喜多方ラーメン坂内の会長に聞く—（米 国）.....	16
従業員が働きやすい環境づくりが重要—米国の日本食レストラン経営者に聞く—（米国）.....	19
日本のコンテンツを好む海外の「Otaku」を一層拡大—Tokyo Otaku Mode の北米事業展開について 聞く—（米国）.....	22
地元の顧客に重きを置いた経営が重要—ラーメン店「えぞ菊」ハワイ子会社副社長に聞く—（米国）....	25
事前の市場調査と現場感覚を尊重—ハワイの「とんかつ銀座梅林」マネージャーに聞く—（米国）.....	27
日本でのブランディングや人材確保にも効果—ニューヨークに出店した美容院 GARDEN に聞く—（米 国）.....	30
「1 業種 1 顧客」と決め事業を拡大—ハワイの日系広告代理店メディア・エトセトラ—（米国）.....	32
海外ネットワークを強みに帰国生向け進学塾を展開—駿台ニューヨーク校の校長に聞く—（米国）...35	35
日米の違い乗り越え、ニューヨーク郊外のホテルを運営—キャッスルホテル&スパ副社長に聞く—（米 国）.....	37
手作りにこだわる日本食レストランを展開—ブルックリンに進出した経営者に聞く—（米国）.....	39
2 号店出店は顧客志向がもたらした必然の結果—鎌倉シャツ常務取締役聞く—（米国）.....	42
日本の高性能スポーツウエアで販売拡大狙う—ゴールドウインアメリカ CEO に聞く—（米国）.....	44
「健康」や「安心」の理念に立ち返りながらネイルサロンを運営—ニューヨーカーに評判のアレーズに聞 く—（米国）.....	46
モントリオールに居酒屋グループの海外 1 号店（カナダ）.....	48
和風デザート「Mochi」製品を現地生産し西海岸を中心に流通—井村屋 USA に米国事業について 聞く—（米国）.....	51
福岡発のチーズケーキ専門店、直営で挑む—トロントで開店から続く人気—（カナダ）.....	53
研ぎ方から指導、和包丁が米国シェフに好評—輸入販売専門店の経営者に聞く—（米国）.....	55
無印良品の旗艦店をニューヨーク 5 番街にオープン—事業展開について MUJI USA 社長に聞く(1) —（米国）.....	57
スケールの大きい米国市場に新しい価値観を提供—事業展開について MUJI USA 社長に聞く(2) — （米国）.....	60
迅速・柔軟な取引でバイヤーの信頼つかむ—日本製生地販売の KATSU NEW YORK 社長に聞く— （米国）.....	62
デザイン・機能・おもてなしでファンを獲得—ベビー・子供服販売の F. O. USA に聞く—（米国）.....	64
昔ながらの日本の味、マンハッタンで 13 店舗展開—T. I. C. グループ社長に聞く—（米国）.....	67
職人技の天ぷらでニューヨーカーを魅了—「天婦羅まつ井」運営のアメリカ大戸屋に聞く—（米国）.....	70
利用者が急増、独自の評価点数に強み—米国版「食べログ」を運営する Tabelog の社長に聞く—（米 国）.....	73
5 年計画でブロードウェイ長期公演を目指す—和太鼓集団 DRUM TAO 運営のタオ・エンターテイメント に聞く—（米国）.....	76

要旨

本報告は、2015年4月～2016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」に掲載されたサービス産業分野の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。この要旨では各分野のエッセンスを紹介する。

レストラン分野では、2014年9月にロサンゼルス郊外コストメサ市内に海外初となる店舗をオープンした「喜多方ラーメン坂内」を展開する麺食、2015年2月にカナダ・ケベック州の最大都市モントリオールにオープンした「居酒屋かぼちゃ」グループ、2015年7月にニューヨーク初の天ぷら専門店となる「天婦羅まつ井」を開店した大戸屋の進出事例を紹介した。また、1974年に米ハワイ州に進出し、州内に5店舗を展開している札幌ラーメン店「えぞ菊」、2007年からハワイで「とんかつ銀座梅林」ワイキキ店を運営しているPJ Partners USA、2010年にニューヨーク市ブルックリン区に開店した自家製うどん専門店 Samurai Mama（サムライ・ママ）、2011年にフロリダ州マイアミに進出した MAKOTO Restaurant、マンハッタンで13店舗を展開する T.I.C.グループから、米国進出の際の留意点や従業員管理などについて話を聞いた。

食品分野では、主力の「Mochi」製品を現地生産し、西海岸を中心にアジア系や米系市場に流通させている井村屋 USA（本社：カリフォルニア州アーバイン市）、2015年2月にロサンゼルス南部のコスタメサに「TOKYO CENTRAL」というブランド名で新装開店した日系スーパーマーケットのマルカイ、2015年3月にカナダのオンタリオ州トロントに直営店をオープンした福岡発のチーズケーキ専門店「アンクルテツ（Uncle Tetsu）」の事業展開を取り上げるとともに、日本食文化が浸透する米国向けに3種類のソースを新たに開発し、販路開拓に乗り出した調味料メーカーのかわかみ（本社：大阪市福島区）に話を聞いた。

繊維・衣服分野では、1988年からアパレルやインテリア用の日本製生地企画、輸入、販売などを手掛ける KATSU NEW YORK、2013年7月にカリフォルニア州マンハッタンビーチ市に事業所を設置して、アウトドアスポーツが盛んな西海岸を中心に日本の高性能スポーツウェアの販売拡大を狙うスポーツ用品大手のゴールドウイン（本社：東京都渋谷区）、2015年11月にマンハッタンの5番街に米国最大となる旗艦店をオープンした MUJI USA、2015年12月にニューヨーク市マンハッタン地区南部の再開発地区に市内2号店を出店したメーカーズシャツ鎌倉（鎌倉シャツ）、2015年にマンハッタンのソーホー地区市内3号店を出店したベビー・子供服販売店「ビッツキッズ」の事例を紹介した。

その他の小売分野では、ロサンゼルス、サンフランシスコ、ニューヨーク、シカゴで4店舗を展開している中古車買い取り・販売大手のガリバーインターナショナル、米国ロサンゼルス郊外にオフィスを構え、日本のアニメや漫画などの海外向け情報発信や関連商品の販売を行う Tokyo Otaku Mode（TOM）、カリフォルニア州ビバリーヒルズ近郊で約50種の和包丁を販売するジャパニーズ・ナイフ・インポートを取り上げた。

美容分野では、2014年12月にニューヨークに初の海外店舗を開いて、日本式のサービスにこだわる美容院 GARDEN（本社：東京都）、ニューヨークで2店舗を運営し、日本式の高品質なネイルアートと接客で顧客を獲得してきたネイルサロンを経営するアレーズ（本社：熊本市）に話を聞いた。

その他のサービス分野では、ハワイ州ホノルルに拠点を置く日系広告代理店メディア・エトセトラ、2011年にロサンゼルス郊外に開業し、約20人のドライバー体制で南カリフォルニアを中心に営業展開している大手タクシー会社 MK（エムケイ）（本社：京都府）、2013年3月に、米国版サイト「Tabelog」を公開したグルメサイト「食べログ」を運営するカカクコム、2015年2月に駿台ニューヨーク校、駿台ニュージャージー校を開校し、主に小中学生を対象に日本に帰国する際の中学・高校受験の指導を行っている駿河台学園、2011年3月にニューヨーク郊外にある古城をデザインしたホテル「キャッスルホテル&スパ」を買収して米国進出を果たした平川商事（本社：大阪府八尾市）を紹介した。また、4度目となる2015年1～3月の北米公演で、ニューヨーク・マンハッタンのオフ・ブロードウェイに初挑戦した和太鼓パフォーマンス集団 DRUM TAO（ドラム タオ）に米国展開について聞いた。

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、直面しうる課題、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。

2016年3月
日本貿易振興機構（ジェトロ）
在米事務所、海外調査部

ソースを新たに開発し米国市場に挑戦（米国）

2015年05月01日 ロサンゼルス事務所

調味料メーカーのかわかみ（本社：大阪市福島区）は「カスタムメイドの味づくり」を得意として、浅漬け調味料やキムチ液などを約90年間にわたって製造販売している老舗だ。日本食文化が浸透する米国向けに3種類のソースを新たに開発し、販路開拓に乗り出した。同社グローバル事業部アメリカ室長の川田修氏に話を聞いた（4月1日）。

<米国人向けの味づくりで拡販目指す>

同社は、2014年8月にカリフォルニア州アナハイムで開催された、ホテルやケータリングなどの飲食関係者が集まる展示会「ウエスタン・フード&ホスピタリティ・エキスポ」に出展した。ソースを使った調理デモと試食を行い、同社のソースが米国人の舌に合うことを実感したという。

米国人は野菜料理や肉料理を問わず、ケチャップ、バーベキューソース、ランチソースなど多くのソースを使うため、ソースの市場規模は大きい。同社はソース市場の競争が激しいことも十分承知の上で、日本食材として定着しているしょうゆではなく、またオリエンタル料理として米国で知られるテリヤキソースにも該当しない新しいソースを米国で拡販しようとしている。



米国向けに開発したソース3種類

<ジェトロのマーケティング拠点事業に参加>

同社は2014年9月から7カ月間、ジェトロが行った2014年度「マーケティング拠点事業」（注）に参加した。米国での販路拡大を目的とした同事業では、米系ディストリビューターやレストラン関係者を対象に地元シェフによる調理デモや試食が行われた。

このイベントで、同社のソースを使ったメニューが2品紹介された。サーモンサラダのドレッシングの使用例でいうと、グリルされたサーモンをサラダと一緒に食べることは米国ではごく一般的で、こうした米国のメニューに日本食材が生かされることが期待されている。「米国人シェフによって日本食材の用途が提案されることはとても面白い企画で、今後米国人を相手に商品を売っていく上で参考となる」と川田氏は話している。従来の日本食材を日本料理用に売るのではなく、カリフォルニア料理の一部として売ること、非日系レストランで受け入れてもらえることになる、との考えだ。

ジェトロのマーケティング拠点事業は、単に食品を紹介するだけでなく、コンサルティング会社やディストリビューター、地元食材小売店とのネットワークづくりの場でもある。同社では、すぐに商談成立にはいたらなかったが、関係者と商品に関しての意見を交わすネットワークの場となったという。



ソースが使われたサーモンサラダ（左）、シェフによるレシピの説明（右）

<流通ルートの確保が課題>

米国での販路拡大を試みる中で、商談するチャンスは幾つもあるが、課題は流通ルートの確保だ。輸出経験の少ない小規模企業では、日系食品商社での取り扱いも難航しているという。商品を展示会で地元バイヤーに気に入ってもらっても、流通ルートが確保できていないメーカーは取引を断られるという厳しい現状がある。米系小売店やレストランからすると、流通ルートが確保されていないと安定した供給を受けられない恐れがあり、取引を敬遠したいのが本音だ。

同社の取引はコンサインメント（委託販売）ベースの少量なので、一時的に商品を置いてくれる業者を見つけることはできるが、置いた商品が売れなければ取引を失うという。これが米国で商品を売る上での足かせとなっている。

同社は客先に合わせたカスタムソースを作る経験が豊富で、米国市場のニーズに合わせた日本の味を提供できることを強みとする。ユズやみそを知っている米国人でも、使い方を知らない場合が多いため、これらをソースという優れた調味料で紹介することにより、より米国人になじみやすい、身近な食材にすることが狙いだ。今後はレストランとのパートナーシップも視野に入れ、日本の味を米国で広げることを目指している。

（注）2014年度ロサンゼルス・マーケティング拠点事業については、2015年2月3日[イベントビデオ](#)を参照のこと。

通商弘報 553f4f35ebd70

中古車事業で流通革命を起こすのが進出の動機—Gulliver USA 幹部に聞く (米国)

2015年05月14日 ロサンゼルス事務所

中古車買い取り・販売大手のガリバーインターナショナルの米国子会社 Gulliver USA は、ロサンゼルス、サンフランシスコ、ニューヨーク、シカゴで4店舗を展開している。同社コーポレートマネージャー森部壮平氏に米国進出の動機、ビジネスモデルなどについて聞いた(4月6日)。

<直接買い取った車を店頭で販売>

問：米国進出の動機は。

答：2つある。1つは米国の中古車事業で流通革命を起こすことで、これが一番の動機となっている。次いで、海外で働く日本人の方に安心して利用していただけるサービスの提供だ。

問：ビジネスモデルは。

答：2007～2012年は日本では珍しい中古車のコンサイメント(委託)サービスを提供していた。展示台数が南カリフォルニアで700台と、米国でも珍しい大きな規模だ。サービスとしては、中古車を少しでも高く売りたい売り手と、少しでも安く買いたい買い手の仲介を引き受けるという形式だ。広告掲載、仕上げ洗車、点検整備など中古車売買に関する全てを当社が代行することで、車売買の知識がなくても簡単に安心してサービスを利用できると、米国人にとっても好評だった。当時、DMV(注)の登録台数を基に算出されたデータによると、フランチャイズを除く販売店部門でカリフォルニア州1位、全米でも2位の販売台数を記録したこともある。ただし、このビジネスモデルは売り手と買い手のバランスから在庫供給量に限界があり、現在はいったん保留している。

現在、当社が力を入れているのは、一般ユーザーから直接買い取った車を店頭で販売するビジネスだ。展示場の規模も50台ほどに縮小したが、買い取りによって良い車が確保しやすく、オークションを経由しないため経費削減にもつながる。結果として、良い車を価格競争力のある状態で市場に出すことが可能となった。



ロサンゼルス店の外観



森部マネージャー(左)と店舗スタッフ

問：日本人と米国人の顧客比、米国人顧客について気付いた点は。

答：顧客は米国人が3～4割、日本人が6～7割だ。米国人は車の状態や仕入れ先に関心を持っている。仕入れ先がオークションか下取りか、前の所有者がどんな人だったのか（日本帰国者かリースか）などにこだわりがあるようだ。彼らにとって日本人が所有していた車は評価が高く、当社は多くの日本人所有の車に出会える数少ない場所の1つということもできる。

問：どんな車が売れているのか。

答：スポーツ用多目的車（SUV）の引き合いは高い。ファミリー向けを中心にミニバンも人気だ。しかし、どちらも高額なため、中古車であっても顧客の予算と価格が釣り合うかどうか重要となる。また、ミニバンは家族向けということもあり市場がそれほど大きくないため、仕入れが難しい。



点検修理の様子

<経理やウェブサイト管理は日本で>

問：進出時および現在の苦労は。

答：保険、ライセンス、広告、ビジネス自体など全てが一からのスタートだった。特に自動車ビジネスを開始する上では初期投資額が大きく、店舗の賃貸契約などを中心に高額の費用が発生した。今では十分なノウハウが確立されつつあり、全米で事業拡大の準備が整ってきているといえるだろう。また業務管理に関しては、インターネットを駆使して経理やウェブサイト管理などの事務作業を日本で一本化するなどして、現地が本業に専念できる環境を整えつつある。

在庫に関する苦労としては、中古車の仕入れ先が個人になるため、オークションでの買い付けのように一度に大量に仕入れることができず、人気車種で展示場を満たすには労力を要する。また、日系企業だからこそ提供できる、一歩前に出たサービスでいかに収益を上げていくかということも課題だ。

<非対面型取引への対応に注力>

問：他国も含めて今後の展開は。

答：タイとニュージーランドで展開し始め、オーストラリアも展開開始目前だ。ニュージーランドでは、日本の車をインターネットで1店舗当たり月間70～80台販売している。タイでは現

地の大手商社の出資で、ガリバーブランドとしてタイ人によるタイ人相手の商売を行い、オーストラリアでは、自動車の関税の動向にもよるが現地の日本人相手の商売を予定するなど、国によってもビジネスモデルは異なる。当社ではこうした海外展開に従事する人材を育成するために、若手を中心とした特別な海外研修を行っている。やはり、新規の海外ビジネスは、調べたり聞いたりした情報だけでは成り立たず、実際に現地に駐在員を派遣して一からビジネスを立ち上げるには、それに対応し得るグローバル人材の育成が重要だと感じている。

また、米国ではインターネットを使った非対面型取引が増えており、来店することなく店のサービスの善しあしや評判が自宅で見られるようになってきた。情報が手に入りやすい分、より安価でより良い車が見えるようになったことや、より簡単にかつ高く買い取ってくれることをインターネット上で証明することが必要となり、シンプルに実力勝負の社会で生き残る手段を身に付けていかなければならない。そして、それを口コミで浸透させることに力を入れなければならない。当社では日本語による対面型取引を売りにしていたが、非対面型取引が進んでくると必要性が薄れてくるかもしれない。

これまでは日本人が多いエリアで売り上げを伸ばしたが、状況を見ながら米国人顧客の比率を高めていくことも必要だと考えている。

(注) Department of Motor Vehicles の略。車両登録や運転免許を管理する州ごとの部局のこと。

通商弘報 8774a96f4b950038

従業員に投資して米国での成功を目指すー日系スーパー・マルカイ社長に聞くー（米国）

2015年05月15日 ロサンゼルス事務所

日系スーパーマーケットのマルカイは、2013年9月に大手量販店ドン・キホーテグループの傘下に入り、2015年2月にロサンゼルス南部のコスタメサに「TOKYO CENTRAL」というブランド名で新装開店した。同店での事業展開について、ドン・キホーテ出身でマルカイコーポレーション代表取締役社長の関口憲司氏に聞いた（4月1日）。

<カリフォルニアとハワイに11店舗展開>

1965年創業のマルカイ（本部：ロサンゼルス、ハワイ）は日本からの輸入品を中心とした海外日系小売業初の会員制スーパーで、カリフォルニア州、ハワイ州に合計11店舗を展開している。日本のスーパーとほとんど変わらない日本食材の品ぞろえに加え、日本からの輸入日用品や雑貨なども取り扱っている。2013年9月に大手量販店のドン・キホーテグループの傘下に入った。新装開店のTOKYO CENTRALは「食」をエンターテインメントとして楽しめる空間と豊富な総菜を中心に「日本の食」を提供する。生鮮、食品、雑貨といった日本からの輸入商材と現地の商材を融合し、そこにエッセンスを加えて提供することを目指しているという。関口社長へのインタビュー内容は以下のとおり。

<付加価値を求める米国をターゲットに>

問：ドン・キホーテグループの米国戦略は。

答：ドン・キホーテグループは日本でオンリーワンの業態を作り、多店舗展開で成功してきたが、創業時から経営陣には「いつかは海外進出を」という野望があった。初の海外出店は2006年で、ハワイにドン・キホーテをオープンした。その後、日本の国内事業も成長を続ける中、さらなる飛躍のために海外事業の強化が打ち出され、その際、アジア全域への進出も視野に入れたが、どうせやるならと、米国本土に狙いを定めた。ドン・キホーテの持ち味は、時間消費型の買い物ができることや、付加価値のある商品をプロモーション、プロデュースすることだ。その持ち味は成熟した社会に受け入れられやすい。米国は付加価値や新鮮な切り口がないと戦えない国と理解しており、難易度は高いが、われわれの切り口を最大限に生かせる米国にチャレンジすることにした。

米国で成功すれば10年後のアジア圏でも勝利を収められるだろう。移民国家である米国にはさまざまな人がいるため、いろいろな文化や嗜好（しこう）が存在する。どんな人にどんなものが受け入れられるかという実験がしやすい。アジアや欧州進出も視野に入れるなら、その足掛かりとしての米国での成功は、世界で成功するための通過点として非常に重要だ。



店舗外観（写真提供：マルカイコーポレーション）

<顧客親和性を高めることに苦勞>

問：店舗経営で苦勞している点は。

答：顧客親和性を高めることだ。小売りの経営は顧客と従業員が同じテンションになって初めてうまくいく。両者の趣味や嗜好、生活環境、年代など、その人を取り巻くものが一致する、つまり従業員の顧客親和性が高まるほど、顧客はその店のファンになりやすい。

例えば化粧品を購入する時に、百貨店などの化粧品売り場で自分が好きなメイクをしているスタッフが勧めるものを買いたいと思うのが顧客の心理だ。当社がその状況を作るためには、適材適所で人を配置、権限委譲をし、自分が欲しい、良い商品だと思うモノを仕入れて、人に勧めたい、販売したいという意欲を引き出していくことが必要だ。そうすることで顧客親和性は高まり、顧客はその店のファンになると考えている。

問：TOKYO CENTRAL は総菜に力を入れているが、それはなぜか。

答：総菜はモノづくりであり、戦う武器だ。自分たちの知恵でいくらでも自社らしいオンリーワンの商品を作って差別化できるし、それらは価格競争にもさらされない。TOKYO CENTRAL では、店内に厨房（ちゅうぼう）を構えることにより、仮説を検証しながら、商品、品ぞろえへと反映していくことができる。本部がマクロ的視点で商品開発を行う一方で、現場にも商品開発権限は委譲されており、最低限のルールの下、各店舗が顧客ありきの商品開発を行う体制を取っている。人件費や労力はかかるが、最終的には利益の源になる。われわれは日本の総菜、買い物楽しさ、顧客親和性を1つにして大きく打ち出していきたい。商品を媒介に顧客と店が結ばれるようになれば同業他社との差別化になるだろう。



惣菜売場の様子（写真提供：マルカイコーポレーション）

問：利益を出すための経営努力は。

答：人に投資すること。格好いい店作りはある程度の時間と資金とセンスがあればできるが、それはステージを作ったにすぎない。コンサートに例えると、ステージだけ作っても歌手である商品や従業員のレベルやスキルが上がらないと顧客に喜んでもらえない。従って店より店の中身作りが大事だと考えている。まず人に投資して、人から利益を得るハイリスク・ハイリターンの手法を取ることを考えている。

<現場に権限委譲し自主性を尊重>

問：社員教育はマニュアルどおりに行うのか。

答：仕事を楽しめる環境にすれば、ルールは最低限で済むはずだ。そうすることで従業員は仕事を業務でなく、やりがいと捉えることができる。当社は従業員が全てだ。だから従業員全員の給料を上げたいし、働くことが生きがいの1つとなるような環境作りをしていきたい。そのために必要なのが権限委譲で、目的、目標は共有するが、コントロールせず、従業員の自主性を尊重する。

例えば販促物。徹底的に無駄を排していくチェーンストアでは、画一的な物を各店に配荷するが、並べられた販促物が本来の役目である商品を売るという機能を果たすのかというと、そうとは限らない。無駄を排することと顧客の支持を得ることには相関関係はない。むしろ現場の従業員が商品を説明するために作るボードやポップのように無駄が多いと思われるものでも、顧客にとっては楽しみの1つであり、飽きられない工夫なのではないか。こうした工夫は、管理強化をしていくと認めない方向になりがちだが、それでは従業員の創意工夫は生まれず良い店作りはできない。だから当社では現場に権限を委譲し、商品販売という目的や目標は管理、共有するが、商品を売るためのプロセスにおいては最低限のルールがあるだけで、コントロールはしない。現場に任せ、担当者が売りたい、紹介したいという気持ちを自由に表現してもらっている。当社が同業他社との違いを特に意識しているのはこの点だ。



店内の様子（写真提供：マルカイコーポレーション）

問：今後目指すものは。

答：まずはカリフォルニア州で強い組織を構築し、多店舗展開できる、すなわち何店舗できても各店舗が顧客の支持を得ることができる基盤を築く。そして中長期的には米国全土での店舗展開を目指したい。

通商弘報 f773ce27b6f09486

MK タクシー、ロスを拠点に質の高いサービスを提供—東海岸での事業展開も目指す—（米国）

2015年06月09日 ロサンゼルス事務所

大手タクシー会社 MK（エムケイ）タクシー（本社：京都市）の米国の拠点である MK North America（ロサンゼルス MK）は 2011 年に開業し、現在約 20 人のドライバー体制で南カリフォルニアを中心に営業展開している。日本で培った親切丁寧で質の高いサービスを提供できるように取り組んでおり、米東海岸での事業展開も目指しているという。

<サービスの質は世界で通用と確信>

MK タクシーは日本で 50 年以上の歴史があり、サービスの質は世界でも通用するとの確信があったという。欧米同様に日本のタクシー業界は特定の地域で営業するのが一般的で、同社のように京都や東京など複数の都市で営業展開する例は珍しい。業界の常識にとられない外向き志向があり、2011 年にロサンゼルス MK を開業し海外進出の一步を踏み出した。

ロサンゼルス MK はリムジンやハイヤーのサービスをタクシーと同程度の料金で提供している。南カリフォルニアを中心とした短距離区間の移動はもちろん、空港の送迎、近郊の観光、短期貸し切り、ラスベガスやサンフランシスコ、グランドキャニオン国立公園などの長距離観光、高齢者の通院・リハビリや子供の通学の送迎などにも対応する。こうしたさまざまなニーズに応じたサービスを、明朗会計で提供するのが同社の特徴だ。



MK North America のリムジン

MK グループの強みは、日本で培った親切丁寧で質の高いサービスを現地でも提供していることだ。日本でも国賓やハリウッドスター、大手企業の経営者などから配車を依頼されることも多かったという。ビジネス誌「プレジデント」（2014年9月15日号）が行った接客好感度の企業ランキングで3位に評価されたこともある。

ロサンゼルス MK では、ドライバーは日本語と英語のどちらでも対応している。身だしなみにも気を遣い、車両や車内の清掃も念入りに行っている。全ての費用が提示された料金に含まれるため、顧客はチップを計算したり予想外の追加料金を支払ったりする必要はない。無愛想で客を運ぶだけともされる米国のタクシーとの差別化を意識しているという。

<必ず「Yes」と返事、復唱ルールも徹底>

全ての許認可の取得、社員の勤務管理、必要な検査に至るまで法令順守も厳格に行っている。米国内では、無許可営業、無資格者の運転、チップの強要、顧客無視の行為などによるトラブルが多い。ドライバーが正規の在留資格や就労資格を持っていない場合や、薬物検査を受けて

いない場合には、損害保険の対象外となるなどリスクも大きい。「当たり前のことを当たり前に行い、顧客に安心して利用してもらえるよう心掛けている」と同社幹部は話す。

しかし、日本と同様のサービスを米国に持ってくることは容易ではなかったようだ。サービスの質を左右するドライバーの教育では、顧客の安全に対する意識やあいさつなどサービス面での文化的な違いを踏まえ、日本のおもてなしの心を細かく説明、指導することに時間をかけている。日本では約3,000人の従業員を管理するシステムがあるが、これをそのまま米国で使うことはできず、独自のマニュアルを作った。例えば、顧客に対して「Yeah」「OK」などの相づちを打つような言葉遣いは禁止しており、必ず「Yes」に加え、聞き間違いをなくすために顧客が話したことを復唱するルールを導入している。導入に当たっては、なぜそのようなルールが必要なのか、その意味も説明した上で徹底するようにしているという。

<目標は世界の主要都市でサービスを提供>

南カリフォルニアには「ウーバー」(Uber)に代表される配車サービス会社があるが、「今後も質の高いサービスを追求し続け、地元の顧客や企業にもっと利用してもらえるように努力していきたい」と同社幹部は述べる。質の高いサービスを提供することでリピーターが増え、経営理念にもあるドライバーの地位向上につながるとしている。米国では東海岸でも近く営業を始めるほか、米国以外では韓国、中国、フィリピンで営業を展開している。世界の主要都市でサービスを提供し、出張や観光などで訪れる際に安心して旅行できるツールになることを目標としている。

通商弘報 5d096cacf8114ca5

ラーメンイベントでの反響に応じてロサンゼルスに初出店ー喜多方ラーメン坂内の会長に聞くー（米国）

2015年06月10日 ロサンゼルス事務所

「喜多方ラーメン坂内」を展開する麵食は2014年9月に、ロサンゼルス郊外コストメサ市内に海外初となる店舗「Kitakata Ramen Ban Nai」をオープンした。同社代表取締役役会長の中原明氏に話を聞いた（4月20日）。

<ラーメン横丁イベントの反響が出店の決め手>

問：出店の経緯は。

答：約3年前から米国進出を模索しており、これまでも米国には年1、2回の頻度で訪れていた。当初はニューヨーク進出を考えていたが、協力者がロサンゼルスに在住だったこと、ロサンゼルスイベント「ラーメン横丁」（注）での反響が決め手となってロサンゼルス進出を決めた。出店エリアは観光客や日本人よりも地元住民を相手に商売したいと思い、郊外を選んだ。地元住民の支持を得ることで安定した集客を確保できるとの狙いもあった。



店舗の外観

<日本で提供するラーメンをそのまま再現>

問：どのようなラーメンを提供しているのか。日本のものと比べてどうか。

答：豚骨スープをベースにしつつ、あっさりした透明スープと手もみの平打ち熟成多加水麺に、特製のチャーシューをトッピングして提供している。日本で提供するラーメンをそのまま再現している。

ロサンゼルスでは豚骨ベースの濃い味が基本であり主流になっているが、これが全てではなく、新たなカテゴリーとしてあっさりスープが入る余地はあり、ファンもできるだろうと思った。ラーメン横丁での手応えも判断を後押しした。



店舗で提供している喜多方ラーメン

問：客層は。

答：平日のランチタイムは8割が日本人、ディナータイムは地元の米国人が中心だ。週末になると白人の家族連れやアジア系が多く、日本人はほとんどいない。地元の住民で、年齢層は比較的高めだ。開店前から店の前に行列ができ始め、開店と同時にほとんどの座席が埋まる盛況ぶりだ。

<ラーメンを作る環境が異なり戸惑う>

問：苦労した点は。

答：飲食関係の知り合いがいなかったため、ゼロからのスタートだった。日本と比べてラーメンを作る環境も大きく異なり戸惑った。

水質は硬水でそのままでは適さないので軟水器を導入した。畜肉関係の輸入規制が厳しいのでラーメンスープは畜肉エキスを入れる前の状態のものを輸入し、現地で調合するようにした。しょうゆも現地で最適なものが見つからず日本から輸入した。トッピングのチャーシューは輸入できず米国内での仕入れルートの確保に苦労した。ラーメンの丼も品質面から日本のものを取り寄せている。しかし、港の混雑で入荷に1ヵ月以上かかる上、関税負担もある。せっかく仕入れても洗い場の感覚が日本と違うこともあって日本の倍以上のペースで破損が生じている。また米国で必要な認証が得られていないため麺ゆで機の輸入を断念せざるを得なかった。

米国の商習慣や労働習慣でも苦労している。時間感覚の緩さもあるが、仕入れ業者との関係でも細かく説明してお願いしなければ求めるものが出てこないこともよくある。業者にトマトを注文したら枝付きの大量の半熟トマトが届いたこともある。枝のついていない完熟のトマトを何個と細かく注文する必要がある、あうんの呼吸は通用しない。

問：従業員管理は。

答：日本から派遣したスタッフを手本に現地人材をトレーニングしている。しかし、日本人としての感覚そのものを彼らに伝えるのは限界がある。そこで、本人のやる気を引き出しながら、事の善しあしを繰り返し指導することが大切だと思っている。私は指導のとき、店内は舞台装置であり顧客から常に注目されているということをよく話す。演技者である店員はコップの出

し方はもちろん、髪の毛1本1本までも注目されているということだ。難しい話に聞こえるが、要すれば客にとってうれしいことを励行し、不快なことを改善するという話だ。もっとも、万人に評価してもらうことは難しく、7、8割の客に支持されるようにすることが大切だと思っている。

問：南カリフォルニアにラーメン店が多くあるが、ラーメン業界の今後の展望について。

答：現在の豚骨主流から、本物志向が進み、日本のラーメンに近づくのではないかと思う。

<今後の海外展開はマイペースで>

問：今後の海外展開の予定は。

答：全く考えていないわけではないが、巡り合う物件や人の縁次第だと思う。自分の経験から絶対にいけると思っても失敗するのが商売だ。他店の進出事例を引き合いに出店を勧められることもあるが、自他をわきまえマイペースで石橋をたたいて渡るぐらいの感覚でやっていきたいと思うし、そうすることが大切だと思っている。外食産業の海外進出はまだ始まったばかり。じっくり取り組みたい。



開店前の店内の様子

(注) 2013年9月14～15日の両日にロサンゼルス郊外のトーランス市内で開かれ、麵食の「喜多方ラーメン坂内」を含む13店が出店。同社のラーメンには長蛇の列が絶えず、2日で1,500食余りを提供したという。来場者数は2日で2万人を超えた [\(2013年9月27日記事参照\)](#)。

通商弘報 fbb6ba49ae4beb23

従業員が働きやすい環境づくりが重要－米国の日本食レストラン経営者に聞く－（米国）

2015年06月16日 ロサンゼルス事務所

カリフォルニア州などで日本食レストランを展開する「MAKOTO Restaurant」オーナー兼エグゼクティブシェフの大桑誠氏に、米国でのレストラン経営や従業員との関係で留意すべき点について聞いた（5月15日）。

<出店前にターゲットとなる客層を決めること>

大桑氏は米国のケーブルテレビの番組「Iron Chef America（アイアン・シェフ・アメリカ）」で和の鉄人・森本正治シェフの助手として、また自らも挑戦者として出場した経験を生かして日本食レストランを経営している。2007年に自らオーナーとなるレストランをロサンゼルスに開業し、2011年にはフロリダ州マイアミで MAKOTO Restaurant をオープンしている。



MAKOTO Restaurant 内観（提供）

問：他州と比較してカリフォルニア州のレストランに対する印象は。

答：レストランの数が多いので値段に敏感な客が多く、良質の食材を使って値段に転嫁しようとする敬遠されやすいというジレンマがある。レストランへの期待も高く、手間と時間をかけてスクラッチから（一から）作る場所が評価される傾向にある。

カリフォルニア州はアジア系住民の割合が他州よりも高いので、彼らが多く住む地域ではオリジナルの日本食が好まれる。

逆にカリフォルニア以外の地域では日本食を基礎にしながら、地元客が入り込める切り口を用意する必要がある。マグロの刺身を例に挙げると、本来はぶつ切りで提供したいのだが、赤味に含まれる鉄分を嫌う客も少なくない。薄く切って提供し始め、少しずつ慣れてもらうなどの取り組みが必要になる。鉄板焼、ステーキ、すしなど彼らになじみのあるものから始めて、何が必要とされ受け入れられるかを見分けることが重要となる。

どのような客層をターゲットにするかによってレストランが取るべき戦略も変わるので、店を出す前にきちんと決めることが重要だ。見切り発車で始めて、後で路線変更をするのは最初に投資したコストが無駄になり、レストラン経営が早々に行き詰まる原因にもなる。

<おいしいところに客は必ず戻る>

問：客をつかむためにどのようなことをすべきか。

答：先にも述べたように既製品の提供よりも手間と時間をかけてスクラッチから作る場所は評価を得やすい。店の立地も重要だが、値段と味、サービスの良しあしを加味した総合点はもっと重要。おいしいところには客が必ず帰ってくるということを信じて経営を続ける辛抱もまた重要だ。味については、常に一定の品質を維持することが大切だ。味にむらが出るようでは人気店になれない。むらをなくすことは簡単そうにみえて実は難しいのだが、1つの方法として材料や調味料を目分量ではなくきちんと量るよう従業員に徹底することが大切だ。食材を量ることでむらがなくなり、もちろん管理しやすくなる。

また、客が定着するまでは店の存在を知ってもらうためのマーケティングも重要だと考えている。費用はかかるが先行投資として割り切って取り組む必要がある。



大桑誠氏（提供）

<「空気を読め」では通じにくい>

問：従業員との関係で留意すべき点は。

答：彼らが働きやすい環境づくりが一番だと思う。労働環境に理解ある経営者でありたい。

日本のように「空気を読め、技術を目で盗め」と言っても理解してもらうことは難しい。彼らは理論と結果を求める傾向があるので、結果を基に、なぜこうするのか説明する。それでも理解してもらえなければ、すべきことを紙に書いて、写真で説明するようなどころから始める。理解を促す努力と辛抱が必要だ。

利益を追求するあまり客席を広くすることに目が奪われ、労働環境の改善に目が行き届かないこともある。投下資本を早く回収したいという気持ちは分かるが、客席だけ広くしても厨房（ちゅうぼう）が注文に対応し切れず、従業員の士気や顧客満足度の低下を招くことが多い。

オーナー不在時の店の状況を知るため、覆面調査会社の活用も勧めたい。覆面調査員が客として来店し、店員の対応やサービスについて客観的に評価してくれる。従業員への教育がきちんと実践されているかをフォローアップする機会として活用できるほか、従業員の業績評価の材料にも使うことができる。その結果を基に店に足りないものを把握し、埋めていく地道な作業が必要になる。

また、レストラン業界の規制や制度に明るいオーナーでありたい。無意識のうちに残業代が未払いになってトラブルになるケースや、従業員が店内で負ったけがが労災適用となり、保険料の負担が重くなって経営が行き詰まることもあり、リスクが高い。

問：そのほか、レストラン経営を良くするためのヒントは。

答：常にメニューごとの売れ行きを把握し、売れないメニューを外していくこと。あらゆる要求に応えたい、残したいという気持ちは分からないではないが、人件費、食材費などとの兼ね合いを考えれば残すメリットは少ない。メニューが増え始めるときは要注意。一般に米国の消費者は気に入ったメニューに出合うと、そのメニューのリピーターになることが多い。

問：日本食レストランにおける日本人の地位は今後どうなるのか。

答：日本人リーダーとしてやっている店は少ない。多くは米国人のサポート役に回っているのが実情だ。しかし、米国の消費者は本場の人を作る各国料理を好む傾向があり、日本人が作る日本料理も同じだ。近年は日本人の料理人に対するビザ発給が厳しくなるなどの障壁はあるものの、日本人が作る日本食レストランの普及を目指して取り組んでいきたい。

通商弘報 020ca77f52214bef

日本のコンテンツを好む海外の「Otaku」を一層拡大—Tokyo Otaku Modeの北米事業展開について聞く—（米国）

2015年06月17日 ロサンゼルス事務所

日本のアニメや漫画などの海外向け情報発信や関連商品の販売を行う Tokyo Otaku Mode (TOM) は、日本国内のほか米国ロサンゼルス郊外にもオフィスを構えている。クールジャパン機構の支援を受け、日本のコンテンツを海外に広めようと活動中だ。事業展開について、中田大樹北米 e コマースマネージャーに聞いた（5月19日）。

<大震災を機に正しい情報の海外発信を目指す>

フェイスブックを通じて日本のアニメや漫画などを海外に届ける構想を練っていたところに、東日本大震災が発生した。海外メディアによる日本に対する悲観的な報道が伝わったことや、アニメ関連の漫画家の安否について誤った情報が流れるなど、日本の現状が正しく伝わっていないことを目の当たりにしたという。日本のアニメも漫画もこれまでどおり楽しめることを海外に早く伝えなければならないとの使命感が大きな動機となり、フェイスブックのページを震災直後の2011年3月に開設した。その後、米国のベンチャーキャピタルからの出資を機に、2012年4月に米国に会社を設立した。



本店の外観（左）と表札（右）（ジェトロ撮影）

<重要な消費市場に第2の倉庫拠点>

日本から情報発信や商品販売が可能であるにもかかわらず、北米にも拠点を置いた理由として、中田マネージャーは次の3つを挙げる。

第1に、北米が重要な消費市場であること。現在、フェイスブックページのファン（約1,700万人）の多数はアジアの人々であるにもかかわらず、商品売り上げの6割は北米となっていることから、北米はユーザー1人当たりの購買意欲が高く、重要な市場といえる。

第2に、商品販売をめぐる権利問題の迅速な処理。商品ごとに販売に係る権利内容はさまざま、日米両国間をまたいでの販売禁止や、米国内の権利者との調整が必要な場合もある。日本だけでなく、北米にも倉庫・出荷拠点を設けることで、販売禁止の問題などを回避し、権利者との調整が行いやすくなることが期待できる。

第3に、北米ユーザーの送料負担の軽減。商品発送を北米発とすることで、日本発よりもユーザーの負担を低く抑えられる。

<ユーザーに配慮した商品を販売>

商品販売では、アニメや漫画関係のフィギュア、ぬいぐるみ、プラモデル、ゲーム、小物やアパレル商品、ハローキティやリラックマなどの商品などをオンラインで販売している。事務所兼倉庫には約 3,000 点の商品が並ぶ。

ジャパニーズ・ホスピタリティーの精神を持ち、ユーザーに種々の配慮がなされている。例えば、商品写真は専門のカメラマンがさまざまな角度から撮影したものを掲載するようにしている。また、商品は正規品かつ権利関係が処理されたものだけを取り扱い、商品価値を左右する価格は正規品価格を守っている。特にこだわっているのが商品の梱包（こんぼう）だ。外箱にも相当の商品価値が認められるため、輸送中に損傷することがないように、エアキャップなどの緩衝材を用いて厳重に梱包している。梱包への配慮は米系大手オンラインショップの追随を許さず、ユーザーからも強い支持を得ているという。

中田マネージャーによると、いかにして日本の倉庫と同様の品ぞろえ（約 2 万点）と在庫を確保するかが課題だ。実現のためには、商品 1 つ 1 つについて権利処理を進め、新作アニメの公開に伴い発売される新商品も同様に仕入れていかなければならない。加えて、十分な倉庫スペースの確保など、地道な作業が必要と考えている。

情報発信では、常に日本のポップカルチャーの最新情報を収集・分析し、フェイスブックなどを通じて情報発信している。日本の新作アニメや漫画などの視聴はもちろんのこと、当地で行われる関連イベントに足を運び、参加者と交流したり、ソーシャルメディアを通じて消費者の関心を調べたりするなどの取り組みも欠かせないという。



倉庫の内部（左）、商品の梱包作業（右）

<「Otaku」は音楽やファッションも含めた日本通>

北米市場のターゲットは、オタクではなく「Otaku」としている。「Otaku」とは、日本のアニメ、漫画、ゲームだけでなく、音楽やファッションなどのコンテンツを通じて日本が好きな人、好きになってくれそうな人に加え、自身が感じた日本の素晴らしさを海外に広めようとする人々と捉えている。一部の日本人が持つようなネガティブなイメージはない。北米での活動を通じて世界中の「Otaku」人口をさらに増やし、日本のオタクの意味も変えていくのが目標だ。

日本の良いモノを海外に広めていく TOM の考えは、政府の「クールジャパン」推進政策とも合致する。TOM はクールジャパン機構からも出資を受けており、中田マネージャーは「北米での活動も含め、日本のコンテンツを海外に積極的に発信し、日本のクールなモノを海外に広めていくことに貢献していきたい」と意欲的だ。



北米 e コマースマネージャー中田大樹氏

通商弘報 146e9505be8e2cb7

地元の顧客に重きを置いた経営が重要ーラーメン店「えぞ菊」ハワイ子会社副社長に聞くー (米国)

2015年06月29日 ロサンゼルス事務所

東京・早稲田に本店を構える「えぞ菊」は、札幌ラーメンを東京に広めた店として知られる。現在、東京に2店舗、1974年に米ハワイ州に設立した現地子会社 Ezogiku の下で州内に5店舗を展開している。Ezogiku の三井政弘副社長に、ハワイでのビジネスなどについて聞いた(5月20日)。

<ラーメン用の製麺会社がなく苦勞>

問：進出までの経緯は。

答：東京の店がオープンした1968年当初からハワイを訪れる日本人が増加し、父(えぞ菊創業者の1人)もハワイを行き来するようになった。そのうち父のハワイ好きが高じて、ビジネスでハワイに行くことを考え始めた。言葉の壁があったので、日系人を頼り、タクシーの運転手に仕入れ先を尋ねたり、会計士に会社の役員に就いてもらったりしながら、創業に至った。

問：進出時に苦勞した点は。

答：進出当時はハワイに製麺会社がなく、サイミン(ハワイ発祥の麺料理)を製造する会社に頼んでラーメン用の麺を作ってもらった。また、日本から従業員を派遣するためのビザ(査証)の問題もあった。

問：ハワイのえぞ菊の客層は。

答：地元客が2割、観光客が8割だ。時期によって異なるが、卒業旅行シーズンの3月は若い人たちが多く、お盆や年末年始は家族連れが多い。年代は30代半ばから60代と比較的高い。

問：仕入れは。

答：創業当初は、メンマ、しょうゆなどを日本から輸入していた。しかし、最近は日本食の間屋も随分増えたため、日本からの輸入は秘伝のみそだれのみで、それ以外は全て現地調達している。



ワイキキ・カラカウア店の外観(左)とラーメン(右) (写真提供: Ezogiku)

<日本の常識が通じにくい従業員管理>

問：従業員の管理で気を付けていることは。

答：従業員の管理には苦労している。ハワイは日本にとって身近な存在だといっても、米国であり文化的な背景が違うため、日本で通じる常識がこちらでは通じないことがある。例えば、遅刻を繰り返す従業員に対して、なぜ遅刻がいけないのか、事あるごとに教える必要があった。顧客への対応の仕方や、キッチンでのレシピの共有など運営上のルールはあるが、細かい業務マニュアルはない。クレームへの対応や日本的な心意気などマニュアルで表せないものが多いため、その都度、現場で教えるようにしている。

<二極化が進むハワイのラーメン店>

問：数多くのラーメン店が進出する中で差別化は。

答：最近、ハワイでもラーメン店が増えてきた。その傾向をみると、洗練された店構えで1杯15ドルのハイエンドな店と、大衆をターゲットに昔ながらの味を提供する庶民派の2つに分かれている。当社は庶民派と捉えている。

東京の店舗では、みそラーメン、しょうゆラーメン、塩ラーメン、ギョーザのみで勝負しているが、ハワイの地元の人々はチャーハンなどを好む傾向にあることから、ワンタン麺、あんかけラーメン、焼きそば、丼物をメニューに追加し、地元の顧客と観光客のどちらのニーズにも応えられるようにしている。この辺りが他店との差別化だ。

<観光客が8割占めるワイキキ店>

問：えぞ菊のラーメンがハワイで受け入れられた理由をどのようにみているか。

答：ハワイにはご存知のとおり日系人が多く、古くから日系人が食べていた麺料理のサイミンがある。これはラーメンによく似ているため、麺に対してなじみがあり、ラーメンも受け入れられやすかったと考えられる。また、ワイキキの店舗を例に挙げると、顧客の8割を観光客が占め、日本人観光客にも支持されている。

問：ハワイのラーメン店の今後の展開をどう想定しているか。

答：日本からのラーメン店の進出が引き続き増え、今後もハイエンドなラーメン店と庶民派ラーメン店の二極化が進むだろう。

問：米本土を含め、海外進出の予定は。

答：2000年に米本土に進出しようとして、断念したことがある。現時点では、現在の市場を拡大していくことを考えている。

問：ハワイ進出を考える企業や商店へアドバイスは。

答：地元の顧客に重きを置くことだろう。特にワイキキで働く人々は大半が観光業に携わる地元の人々だ。そのため、彼らはよく観光客から「どこかお勧めのレストランを紹介してほしい」などと尋ねられる。彼らに支持されていると、観光客を獲得しやすいし、地元の人々が固定客として根付けば、売り上げの浮き沈みが少なくなる。

通商弘報 53b136d1a15edf1d

事前の市場調査と現場感覚を尊重ーハワイの「とんかつ銀座梅林」マネージャーに聞くー（米国）

2015年07月02日 ロサンゼルス事務所

PJ パートナーズ（本社：東京都港区）は、日本のほか米国やシンガポールでレストラン事業を展開している。このうち、米国ハワイにある PJ Partners USA は、2007年から「とんかつ銀座梅林」ワイキキ店を運営している。レストランマネージャーの岡島陽介氏に話を聞いた（5月22日）。

<日系デパートでの反響と土地柄が進出のきっかけ>

問：ハワイ進出までの経緯は。

答：ホノルル市内の日系デパート「シロキヤ」（[2012年5月23日記事参照](#)、注）で開かれた食のイベントで、「とんかつ銀座梅林」の人気の高さに着目したのがきっかけだ。しかし、ハワイは半年で撤退する店もあるくらい競争が激しい。進出するならこだわりのあるものを提供して、地元の人々に受け入れてもらうことが重要と考え、同社とパートナーを組んで、ハワイでトンカツ専門店を開くことにした。

問：ハワイを選んだ理由は。

答：米国の中でも日本の食文化を最も受け入れやすい土地だと判断した。年中、世界各国から富裕層が集まる所で、不況の影響を受けにくい土地柄でもある。開店当時はトンカツ専門店がなかったこと、洗練された日本食が入り込む余地があると判断したことも進出を後押しした。

<市場調査や従業員管理などに苦労>

問：進出までの準備で苦労した点は。

答：出店候補地、商品、客層、営業時間帯を絞り込むための市場調査に苦労した。出店候補地として、賃料は安い観光客が多いワイキキから離れた場所もあったが、日帰りツアーから戻ってきた日本人観光客が食事をしに和食屋に行く傾向があることを考え、日本人観光客と地元客の両方が見込めるオアフ島のワイキキを選んだ。

しかし、オアフ島は「ハワイアンタイム」（ハワイ時間）といわれるように、人の対応がゆっくりした土地柄なので、施工などに時間がかかり、予定から1ヵ月半遅れて開店した。

問：開店後に苦労した点は。

答：ワイキキは賃貸料が驚くほど高く、その全てを価格に転嫁すると地元客の足が遠のいてしまう。無理のない価格設定に悩んだ。

また、これまでトンカツ専門店がなかったので、地元客には「いつものカツレツだろう」ぐらいの認識しかなく、「トンカツ」が定着するのに時間を要した。それでも、評判を聞きつけて来店する人が増え、徐々に支持を得られるようになった。

従業員管理にも苦労している。例えば、時間にルーズな従業員に対しては、「定刻前に準備をしておけば、開店と同時に仕事にかかれる」「手洗いに行くなどの時間を持てる」などと時間厳守の必要性を説いた。また、月の売り上げ目標を掲げるだけでは、「なぜ目標を達成しなければならないのか」という発想になるので、良い仕事をすれば会社の売り上げが伸び、自分たちの給料も上がるからだ、と説明する必要があった。

<現場での指導を重視>

問：現在の客層は。

答：和食屋なので、開店当初は日本人観光客の比率が高かったが、創業4年目ぐらいからは客の6割が白人やアジア系の地元の人々で、4割が日本や欧州からの観光客だ。

問：利益を出すための経営努力は。

答：出店9年目に入り、売り上げが十分出せるようになった。ただ、競争意識の希薄な土地柄なので、顧客満足度を上げるためには、現状に満足せず、どうしたらよいか常に探究心を持ちながら取り組むことが大切だと思っている。メニューのレベルアップ、地元のリピーター客の獲得が課題だ。

問：従業員管理で気を付けていることは。

答：キッチンでは「10分前行動」を行っており、私も料理長も現場主義のため、現場での指導を大切にしている。顧客には、スタッフは経験を問わず全員プロと見なされるので、社会人として当たり前のことを行う必要がある。当店はハワイにありながら、従業員管理は日本のように厳しい、といわれる。

また、人間関係や信頼関係を築くことを大切にしている。築かれた人間関係があれば、従業員は通常より10分遅く残って労働することをいとわない。逆に片付けが早く終われば、10分前でも業務を終了させるなど、ギブ・アンド・テークの精神を大切にしている。

問：材料の仕入れ方は。

答：黒豚はハワイでも飼育されているが、品質上の理由から、日本養豚協会が認定したカナダの畜産農家から輸入している。その他の肉類もカナダから輸入している。コメはロサンゼルスから取り寄せ、調理器具やハワイアンソルト、キャベツなどの野菜、みそは現地調達だ。日本からは、ゴマのすり棒や黒七味を輸入している。

問：米国本土をはじめ海外進出の予定は。

答：2015年はハワイでさらに1店舗増やす計画がある。まずはハワイで数店舗展開してから、米国西海岸を含む環太平洋地域での展開を目標としている。

問：ハワイ進出を考える外食産業関係者へのアドバイスは。

答：ハワイの食文化を考慮すると、今後も新規参入のチャンスは多い。しかし、価格や営業時間帯、時期、客層などの市場調査を重視する必要がある。ハワイは数ブロック離れただけで賃

賃料も客層も変わるため、市場調査を十分行わないまま日本国内の感覚でビジネスを始めても、瞬く間に撤退に追いやられるリスクが高い。周辺の店の様子や人の動きなど、住んでみて初めて分かることもあり、現場感覚、現場判断を尊重する必要があるだろう。

(注) ホノルル最大級のショッピングセンター「アラモアナセンター」内にある日系デパート。

通商弘報 4cdf7ec043613d15

日本でのブランディングや人材確保にも効果—ニューヨークに出店した美容院 GARDEN に聞く— (米国)

2015年07月03日 ニューヨーク事務所

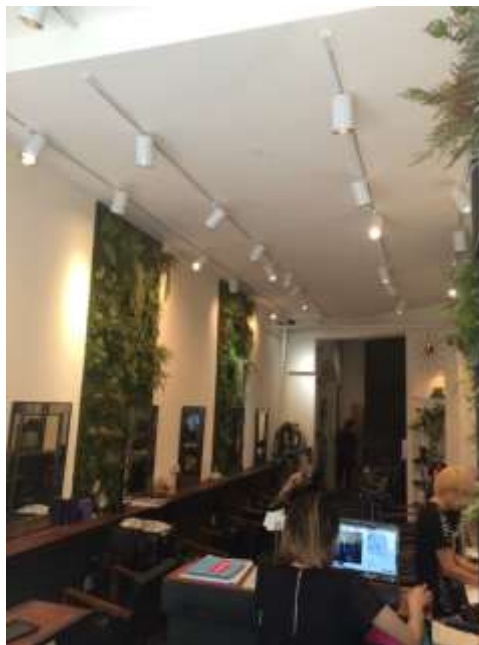
首都圏で美容院を8店舗展開する GARDEN（ガーデン、本社：東京都渋谷区）は2014年12月、ニューヨークに初の海外店舗を開いた。進出の責任者でゼネラルプロデューサーの河野悌己氏に、ニューヨーク進出の理由や日本式の技術・サービスへのこだわり、ブランディングや人材確保の効果などについて聞いた（6月12日）。

<知名度が高く日本人の多さも決め手に>

GARDEN は理美容界における「アジアのリーディングカンパニー」を理念に、研修生受け入れやショーの開催などをアジアで積極的に展開してきたが、アジア以外にも GARDEN の技術・サービスを提供したいと考え、欧米への進出を決めた。

進出先としてはパリ、ロンドン、ミラノなども検討したが、言語の問題や欧州と比べてビザが取得しやすいことなどからニューヨークを選んだという。また、日本からの注目度と知名度が高く、日本人が多く住んでいることも決め手となった。開店の約5年前から現地視察を重ね、約3年前に最終的に決めたという。

物件を探し始めたのは開店の約2年前。ミッドタウンに集中する高級サロンより少しカジュアルに、とのコンセプトと日系サロンの少なさを重視し、ダウントウン西側で1階の路面店を探すことにした。開店したグリニッジビレッジは歴史的建造物が多く残り、観光客にも人気がある、落ち着いた雰囲気の高級住宅街だ。住民はもともとターゲットにしていた白人が多く、客の6~7割は米国人だという。



店内の様子

<細かな手作業は日本人の強み>

こだわりは、日本式のサービスだ。美容師は全員日本人で、国内店舗との兼務者もいる。兼務者は数週間、数ヵ月おきに日米を往来して、2ヵ国の顧客を受け持つ。薬剤なども全て日本と同じものを用意した。さらに、仕上がりまで、できるだけ1人の美容師が対応するなど、日本の店舗にはない接客サービスを提供している。

河野氏は「日本人の美意識の繊細さはニューヨークで高く評価されている。日本人だと言うと『待っていたよ』と歓迎される」と話す。日本人の強みである手作業の技術が存分に発揮できる理美容業界には可能性があるというわけだ。

<海外進出が社員の刺激に>

ニューヨーク進出の反響について、日本でのブランディングやプロモーション面で効果を実感するという。顧客からの反応も良く、業界紙に取り上げられたことで業界内での知名度も向上した。

学生へのリクルート効果もあるようだ。河野氏は「ニューヨーク進出と前後して、日本国内でも立て続けに3店舗を開いた。ニューヨーク進出だけの効果とはいえませんが、店舗数の拡大により活躍のチャンスが広がると学生に映ったと思う」と話す。GARDENは2015年、例年20〜40人だった新卒採用を全体の3割強の70人まで増やしたという。

河野氏は「美容院はクリエイティブ集団と思われているかもしれないが、われわれは教育産業と考えている。事業展開のスピードの速い方が人材流出を防げる。社員が仕事に飽きる前に新しい環境を用意していけば、定着率は上がる」と語る。海外への進出が若手社員への刺激、ひいては人材育成の面でも効果が期待できるという。

<日本の出店時にはなかったトラブルも>

悩まされたのは想定外のトラブル。日本で出店に関わった経験があったものの、米国ではトラブルが発生して初めて、「こういうことが起きるのか」と認識することが多かったという。

例えば、出店までの工事は日本では通常1ヵ月で終わる。米国で出店を決めた物件は直前まで美容院として利用されており、大規模な工事は必要なかったことから長くても3ヵ月程度の工期を想定していたが、実際には半年を要した。また、さまざまな手続きやビザ取得などは、弁護士など専門家に依頼しても想像以上に大変だった。さらに、トイレで水を流すとシャンプ一台の水圧が弱くなったり、2階から水漏れがあったりするなど、日本と比較してインフラの弱さを実感したという。

今後については、まずニューヨーク店の基盤を整えた上で、米国での規模拡大、他国への進出、ニューヨークと同じ小規模でマンツーマン接客の店舗の日本出店、海外を目指す美容師向けの教育機関の設立など、さまざまな可能性を検討している。ニューヨークで活躍する日本人美容師は多いが、GARDENのように日本に本社があってニューヨークに進出した美容院は多くないという。日本の雑誌社やテレビ局がニューヨークに撮影や取材に来る際に日本の店舗を介してニューヨークのお店につなぐなど、日本の店舗と連携した利点も生かしていきたいという。

「1業種1顧客」と決め事業を拡大ーハワイの日系広告代理店メディア・エトセトラー（米国）

2015年07月06日 ロサンゼルス事務所

メディア・エトセトラはホノルルに拠点を置く、ハワイの日系広告代理店だ。従業員は全員ハワイ在住の日本人女性で、オハナ（家族）としての団結力とチームワークを生かし、日本語のメディアをはじめ、ファッション、小売り、レストラン、翻訳、コピーライティングまで幅広い分野に対応している。同社のビジネスについて、代表取締役社長の北河千尋氏に話を聞いた（5月29日）。

<日本企業からの相談が増える傾向に>

問：進出までの経緯は。

答：サーフィンをするために頻繁にハワイを訪れていたが、子育てを始めたのを機にハワイで暮らすことを決意した。弁護士事務所での通訳・翻訳業務を経て、広告代理店に2年ほど勤務したが、退職する際に当時の顧客から広報・広告の依頼を受けたのがきっかけだ。

問：どのような業務を行っているのか。

答：ファッション、小売り、レストラン、アクティビティ（サーフィンスクール、マッサージスクールなど）関連のグラフィックデザインや翻訳、コピーライティングなど広告代理業を行っている。デザイナーやコピーライターなど専門のスタッフが在籍し、請け負った仕事は社内で完結するようにしている。また、最近では日本企業からの相談が増えている。レストランなどの開業に関する相談はもちろん、ホノルル市内では2017年開業を目指して「ホノルル・レール・トランジット」と呼ばれる高架鉄道が建設されており、車内や駅構内の広告、駅周辺の開発に関心がある企業などを中心に相談が増えている。



ワイキキビーチに通じる目抜き通りに面したオフィス（後方ビル内）

問：どのような分野の顧客が多いのか。

答：レストラン、アクティビティ、クルーズ船、不動産などの会社が主な顧客だ。「1業種につき1顧客」と決めて顧客間で利益相反が起これないように、同業他社の顧客は持たないようにしている（注）。

<顧客に恵まれ事業が軌道に>

問：事業が軌道に乗るに至った要因は。

答：ハワイには、おもてなしに通じる「アロハスピリット」の精神を持った人が多いこともあり、良い顧客に恵まれたこと、担当した顧客の紹介などを通じて顧客が増えたこと、また、需要と供給が一致したこと、が大きいと考えている。

問：従業員管理はどのようにしているか。

答：当社では毎朝ラジオ体操を行い、稲盛和夫氏の経営哲学を参考にした社訓を読み上げている。従業員は家族の一員のような感覚で、休暇を取ることなども柔軟に対応してきたが、今後、事業を拡大するに当たっては、新入社員に仕事の仕方の基本を説明する上でもマニュアルの必要性を感じている。



サーフボードをイメージした同社ウェブサイト

問：今後の事業の方針は。

答：顧客が増え、規模も大きくなってきたので、ハワイでのさらなる事業拡大を考えている。また、広報・広告の仕事以外に、交渉や手配などコーディネートの仕事も請け負うようになってきたため、この分野に特化した部門の立ち上げも考えている。将来的には米国本土への事業拡大も考えている。従業員がそれぞれの才能を發揮できるよう、心掛けていきたい。

従来のテレビ、ラジオ、新聞、雑誌に限らず、さまざまなソーシャルメディアが広がり、個人の選択肢も増え、自前で調査ができる時代になった。時代のニーズに合わせて若いスタッフも活用し、顧客に有益な提案ができるよう努めることが大切だと考えている。

<事業立ち上げには十分な準備を>

問：ハワイ進出を考える企業へアドバイスは。

答：「レストランを開業したい」という相談をよく受けるが、皆が口をそろえるのは「こんなに時間がかかるとは思わなかった」ということだ。ハワイではレストランの改修工事の許可を取るだけでも想定外の時間を要する。事業立ち上げには、余裕を持って準備する必要があるだろう。

また、事前の市場調査が肝心だ。立地条件の割に賃貸料が非常に高く、クルマ社会なので駐車場の確保は必須といったように、調査をして初めて気付くことも多い。

市場調査や事業立ち上げを他人任せにするとうまくいかないことが多い。他人に任せる場合でも、経営者自身が自分の目で確かめながら進めていくことが望ましい。

(注) レストランの場合はジャンルごとに1顧客。

通商弘報 d70aa0ae1f6b2605

海外ネットワークを強みに帰国生向け進学塾を展開—駿台ニューヨーク校の校舎長に聞く— (米国)

2015年07月13日 ニューヨーク事務所

予備校などの教育サービスを提供する駿河台学園は、アジアを中心に海外でも事業を展開している。対象は帰国する予定の小中学生などだ。2015年1月にはニューヨーク地域で他の教育サービス会社と提携していた個人の塾から2校を買収し、2月に新たな教室を開校した。同地域では現地校に通う生徒が多く、日本人学校が主流のアジアと学習環境が大きく異なるが、駿台は海外展開で得た独自模試などのノウハウを生かしながら指導をしている。駿台ニューヨーク校の校舎長を務める清水孝浩氏に、同地域への進出理由などについて聞いた(6月19日)。

<ニューヨーク地域は安定した生徒数が見込める>

予備校や中学・高校受験指導など幅広い教育サービスを提供する駿河台学園(東京都千代田区)は、海外にも教室を展開し、海外在住の生徒が日本に帰国する際の受験を支援している。駿台海外校は、1992年にシンガポール校を開校したのを皮切りに、アジアで8校を展開し、2005年には米国のミシガン州に進出した。

2015年1月に他の教育サービス会社と提携していた地元の個人の塾からニューヨーク校とニュージャージー校の経営権を取得し、2月に駿台ニューヨーク校、駿台ニュージャージー校として開校した。前身の学校の生徒と教師については希望者をそのまま引き継いだ。同地域でも主に小中学生を対象に日本に帰国する際の中学・高校受験の指導を行っている。

ニューヨークへの進出の決め手となったのは、日系企業が多く、生徒となり得る駐在員の子供の数が安定していることだ。帰国生向けの入試内容は非公開としている学校もあるが、駿台は長年の実績からノウハウを蓄積しているという。帰国生向けの指導内容は共通するところが多く、地域は違ってもアジアのノウハウが生かせることも大きかった。

<アジアと異なり現地校通学が主流のニューヨーク地域>

一方で、生徒の環境はニューヨーク地域とアジアで大きく異なり、独自の対応も求められている。清水氏は中国で4年、香港で7年勤務した経験を持つが、中国では駿台に通う生徒の約9割、香港では約7~8割が日本人学校に通うが、ニューヨーク地域は約9割が複数の現地校に分散しているという。

同地域で駐在員が多く住む場所は、現地校の質が良いことで知られる。地域で教育に熱心なため、生徒は現地校の勉強をしっかりとした上で、日本の受験勉強もしなければならない。そうした状況で生徒一人一人に合った適切な進路指導をすることが求められる。

生徒に対しては、勉強することの重要性を説いてモチベーションを高め、成績が上がっていることを実感させることを重視している。目標を設定する際には、日本の生徒と比べるのではなく、あとどれだけの点数が必要でそれまでにどれだけの努力が必要かを、数字で客観的にみせることも意識しているという。日本では自然に生じる受験に向けた緊張感づくりをいかにニューヨークでも生み出せるかも苦心する。

<海外ネットワークを生かした独自の模試を実施>

ニューヨーク地域で現地校に通う生徒には、自分と他の日本人との成績を比較するための物差しが少ない。また、現地校では成績が良くても、日本の受験で優位に立つとは一概には言えない。

そこで重要な役割を担うのが、駿台海外校の生徒全員を対象とした模試だ。清水氏は「ノウハウを詰め込んだ駿台独自の模試を受けることで、同じ帰国生向けの入試を受ける生徒たちの中での立ち位置を確認できるほか、強みや弱みを把握できる」と語る。現在、海外校全体で中学3年生が約200人、小学6年受験科生が約50人在籍している。

<教師の採用にもニューヨークというブランディング効果>

駿台海外校の教師は、国内の教師とは別に採用しており、海外勤務を前提としている。清水氏は「ニューヨーク進出にはブランディング効果もある。勤務を希望する講師は多い」と語る。海外校の教師は原則として日本から派遣しており、「しっかりとした待遇を保障することで、教師の質を確保している。駿台の強みの1つだ」と清水氏は述べた。また、「生徒は教師をよく見ている。熱意を持って指導しているかどうかはすぐ見抜かれる」と語り、採用に当たっては、教える楽しさが感じられることを条件にしている。

<ロコミだけではなく、広告の重要性を実感>

アジアでは、駐在員家庭同士が同じアパートに住み、子供が同じ日本人学校に通うことが多いため、ロコミによるプロモーションが基本となる。これに対し、ニューヨークは駐在員家庭が利用する住居区や学校が1ヵ所に集中しないため、保護者のネットワークがアジアほど強くなく、広告が重要と感じているという。

現在は生徒数の増加に備えて、より大きな新校舎への移転準備を進めている。清水氏は「良い競争環境を整えて、他社にも刺激を与えられるくらいの存在になれば」と、今後の抱負を語った。また、駿台海外校はこれまで、一定の生徒数が見込める市場に進出してきた。アジアでは進出に当たり日本人学校の存在が判断基準だったが、ニューヨークのように現地校が主流の地ではそれができない。今後、現在の校舎以外に一定の生徒数が見込める地域はあまりないように思うが、日本と同じ教育がない地域にも展開する使命も感じるという。

海外に駐在する家庭に対して、清水氏は「一般入試と帰国生入試では、受験の仕組みが大きく異なる。日本の学校に進学するには入念な準備が必要だ。特に、現地校に通う場合、日本の数学（算数）、国語、受験英語の学習をしっかりとしておく必要がある」とアドバイスしている。

通商弘報 33c147f043899cda

日米の違い乗り越え、ニューヨーク郊外のホテルを経営ーキャッスルホテル&スパ副社長に聞くー（米国）

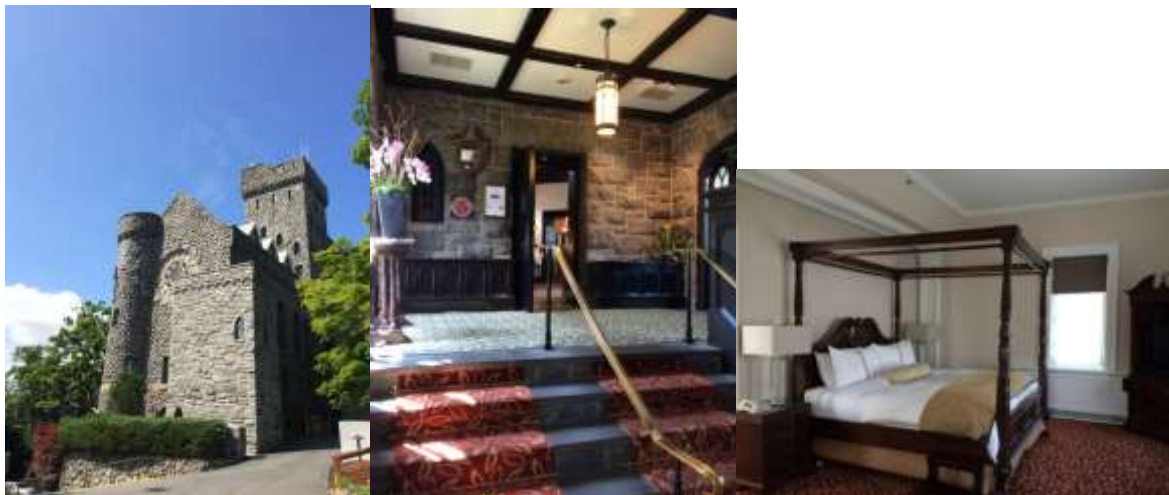
2015年08月03日 ニューヨーク事務所

リゾート事業などを展開する平川商事（本社：大阪府八尾市）は2011年3月、ニューヨーク郊外にある古城をデザインしたホテル「キャッスルホテル&スパ」を買収し、米国進出を果たした。同ホテル副社長の内海健氏に、進出の目的やその後の取り組み、日米の事業環境の違いなどについて聞いた（7月10日）。

<日本の市場縮小を見据えて米国進出>。

「キャッスルホテル&スパ」は、ニューヨークのマンハッタンからハドソン川沿いに電車で約30分北上した、人口約1万人の街タリータウンの小高い丘に建つ。約120年前に英国風の古城をデザインして建設された邸宅で、その後はホテルとして利用されていた。客室31室、結婚式やビジネス会議に利用されるバンケットルーム2室などを備える。2011年3月に平川商事が買収した。

平川商事が海外進出を決めたのは、日本が少子高齢化・人口減社会になることを見据え、新しい市場を開拓するためだった。まずは海外資産を取得し、成長戦略の中で進出の足掛かりにするとともに、リスク分散を図る戦略だった。中国や欧州も候補に挙げたが、長い目でみて経済や通貨が最も強く安定している米国を進出先を選んだ。ビジネスの中心地であるニューヨークに狙いを定め、当初は不動産取得を考えた。しかし投資に限定すると、米国内での事業ノウハウや人脈を広げていくことに限界があると判断し、日本で事業経験のあるホテルやゴルフ場の取得に切り替えた。案件を探し始めて約1年後、キャッスルホテルの所有者が売却を希望しているという話が舞い込み、買収に至った。



ホテルの外観（左）、エントランス（中）、客室（右）

<競合先にはない施設とサービスを導入>

買収後はキッチンなどを改装したほか、スパ施設を新設した。さらに日本からシェフを派遣し、レストランの料理をアメリカンからフレンチに変更した。近隣の競合ホテルにはない要素を導入することで、競争力を高めるのが狙いだった。

一方で、従業員はそのまま雇用している。所在地が郊外であることに加えて、マンハッタン地区との競争が激しい中、人材の確保が一番の課題と認識しているからだ。従業員は約 100 人で、現在は日本から 6 人を派遣している。日本人駐在員が職場に入ってきたことで、従業員の中には自分の仕事を取られるのではないかと疑心暗鬼になる者もいたが、そうではなく経営管理が目的だと丁寧に説得したという。

<競争意識や縦割りの慣習に苦勞>

ホテル経営では日米の違いに苦勞している。例えば日本では、地域振興のために近隣のホテルと協力することがあるが、米国ではそうした意識がない。ホテル会社が集まる会合でも競争意識が前面に出て、協力関係を構築するのが難しい。同業の日系企業も少ないことから、相談相手も見つけにくい。

組織の縦割りの慣習にも驚いた。日本では顧客のためであれば従業員は部署・担当に関係なく行動するが、米国では仕事の役割分担が明確に決まっている。従業員が組合に加入している場合は、担当と違う仕事をさせるとその分、給料を上げなければならないこともある。内海氏は「担当に関係なく対応する日本式が米国の顧客に受け入れられるとは限らない。また、従業員のモチベーション維持もサービスには欠かせない。顧客の満足を第一に、試行錯誤中だ」と語った。

レストランの食材調達も一苦勞だ。米国の野菜は日本より味が薄いことが多く、新鮮な魚介類も手に入りにくい。地元の農家が採りたての野菜を直販する市場や日系の食品輸入会社も活用し、素材にこだわっている。

<レストランでは日本人顧客の開拓も>

ホテルのターゲット顧客は地元のカップルやファミリーで、95%が白人だ。レストランでは最近、平日の集客を増やすために日本人顧客の開拓も進めている。タリータウンは住宅街なので、マンハッタン地区と違って外食することが少ないため、日系の地元紙に広告を出し、ビジネスランチなどの需要を開拓している。PR 会社に委託し、ラジオ、雑誌、旅行サイト、ソーシャル・ネットワークキング・サービス (SNS) などを利用したプロモーションも行っている。

そのほか今後、研修で受け入れる専門学校生にホテル敷地内にある従業員用住居を利用させる予定だ。専門学校生の受け入れは繁忙期の即戦力になるだけでなく、将来の人材確保にもつながる。マンハッタン地区は家賃が非常に高いため、住環境を整えることで学生の興味を引く狙いだ。

また、外部委託している人事・経理・法務などの管理業務の内製化も検討している。内海氏は「米国では『分からないこと』は外部委託せざるを得ず、そのままコスト増につながる。管理業務は規模が小さいと外部委託するしかないが、少しずつ自分たちでできることを増やしていきたい」と語る。

2014 年末には、ハワイ・オアフ島のゴルフ場を買収した。今後も獲得したノウハウや人脈を活用し、米国で新たな事業を積極的に開拓していく方針だ。また、米国で得たノウハウやビジネスチャンスを日本に持ち帰って展開することも、視野に入れているという。

手作りにこだわる日本食レストランを展開—ブルックリンに進出した経営者に聞く—（米国）

2015年09月01日 ニューヨーク事務所

Samurai Mama（サムライ・ママ）は、ニューヨーク市ブルックリン区に2010年に開店した自家製うどん専門店だ。経営者の鈴木誠氏は、2004年に同区内に創作居酒屋を開店したのを皮切りに、すし、ラーメンなどの日本食レストランを5店舗営んでいる。手作りにこだわるレストランは地元住民だけでなくマンハッタンからの来客にも受け入れられている。**Samurai Mama**を中心にニューヨークでの日本食レストラン経営について、鈴木氏に聞いた（7月22日）。

<居酒屋、すしに続いて自家製うどん店を開店>

問：Samurai Mama 開店までの経緯と苦労は。

答：2004年にBozu（ボуз、少量ずつさまざまな料理を楽しむタパススタイルの創作居酒屋）、2010年にMomo Sushi Shack（モモ・スシ・シャック、すし店）に続いて、同年に自家製うどん専門店Samurai Mamaを開くに至った。BozuやMomo Sushi Shackよりも価格設定が低い飲食店を開きたかったこと、妻がうどん好きということが合わさり、うどんの店を開くことに決めた。妻が日本でうどん学校に通い、レシピは彼女が考案した。麺は日本製の製麺機を導入して手作りすることにした。

レシピは出来上がったものの順調に進まないことも出てきた。スープのベースとなる食材の一部が入手できなくなり、別の材料への変更を余儀なくされた。またSamurai Mamaは初期投資が大きかったこともあり、投資した資金を回収するのに約3年を要した。2010年にはBozuが6年目を迎えて軌道に乗っていたため、乗り切ることができた。現在はSamurai Mamaも顧客が定着し、経営は順調だ。

<グルタミン酸ナトリウム不使用にもこだわり>

問：店のコンセプトは。

答：全店舗で共通するコンセプトは1つ目が「Non-MSG」だ。MSGはグルタミン酸ナトリウムのことで、これを主成分とするうま味調味料を使用しないということ。うどんやラーメンのスープにも使用していない。日本ではMSGを多く使用する傾向にあるが、MSGを使わなくても素材を生かしておいしい料理を作ることができる。特に米国ではMSGを嫌う人が多いため、必要がなければ入れない方がよい。顧客にNon-MSGかどうか質問されることもある。

2つ目の共通コンセプトが「手作り」。2004年にBozuを開店する際、当時まだ居住区として開発が進んでいなかったブルックリン区を選んだのも、マンハッタン区のように騒々しくなく、店を手作りできる環境でビジネスを始めたかったからだ。当時、付近の治安は良くなく、飲食店は近くにイタリアンレストランが1軒あるだけだったが、最初の物件を決めたのも、店舗の裏庭の雰囲気イメージどおりだったことが決め手の1つだった。現在でも新店舗は設計からメニュー作りまで自ら積極的に携わり、手作りにこだわっている。店内のテーブルでさえ自分で製作することもしばしばある。

飲食店を経営する場合、確固としたコンセプトがないと長くは続かない。Samurai Mamaがあるウィリアムズバーグ地区は、ブルックリン区の中でも新しくビジネスを始める人にとって人

気のエリアとなっている。米系に加えてヨーロッパ系の店も増えているが、開店しても半分が撤退しているのが実態だ。

<ロコミで広まり観光客の来店も増加>

問：価格や客層、宣伝は。

答：店舗によってばらつきがあるが、客単価は30ドル前後になっている。また売り上げの3割強がアルコールによるもの。

特に積極的に各店舗の宣伝は行っておらず、評判を聞いて来店する顧客が増えている。地元住民だけでなくマンハッタンからの顧客もみられる。最近では観光でブルックリンを訪れる人も多くなっているため、観光客の来店も増えている。ヨーロッパのメディアで取り上げられたこともあって、ヨーロッパ系の顧客が多いことも特徴だ。

問：メニューや調理の工夫は。

答：日本食のコンセプトを維持しながら、米国人が好む要素をメニューに取り入れている。例えば、Samurai Mama ではうどん以外のメニューもあり、米国人に人気が高いメキシコ料理のタコスをご飯と具材をのりでタコスの形状に包んで提供している。また Momo Sushi Shack では、寿司用のしょうゆはあらかじめワサビをしょうゆに溶かしておき、3種類の辛さのもの（うち1種類はしょうゆのみ）を提供する工夫をしている。

現在はセントラルキッチンを導入して調理の効率化を進めている。ギョーザなど数種類のメニューをセントラルキッチンで作って各店舗に運ぶことにより、現場での調理を簡単にしている。また、全店舗で日本人のシェフを雇用して、日本の調理方法や味、品質を維持するよう努めている。

<日本と比べて開店準備に時間が必要>

問：新店舗開店の物件探しと注意点は。

答：物件探しはさまざまな情報を基に自分自身で行っている。物件を見に行った際に偶然声をかけられて決めることもあれば、不動産ブローカーに紹介してもらうこともある。いずれの場合でも物件を決めた後に弁護士に賃貸契約書の確認を依頼している。居抜き物件を探す飲食店経営者がいるが、私は手作りを大切にしているので特に居抜き物件にこだわっていない。

物件選定の際には、ニューヨーク市が提供している物件登録データを確認し、候補としている物件に違反（Violation）がないか確認した方がよいだろう。深刻な違反を正すために物件の改修費用が何万ドルと必要となる場合もある。

また、日本と比べてニューヨークは準備から開店までに時間がかかることにも注意が必要。特にレストラン開店に必要な当局の各種検査が計画した速さでは進まない。2013年に東京にブルックリンの姉妹店「北出食堂」をオープンした時は、約1ヵ月半で開店準備が整った。設計士が設計の最終稿を消防と保健所に提出するに当たり、消防と保健所が最終稿提出の前段階で検査に合格する上で変更が必要な点をアドバイスしてくれた。しかし、ニューヨークではなかなか思ったように進まないのが実情だ。

<ラーメン2号店を準備中>

問：今後の展開は。

答：現在、ブルックリン区内に **Samurai Papa** (サムライ・パパ、ラーメン店) の2号店を開設する準備を行っている。また、2013年に開いた **Brooklyn Ball Factory** (ブルックリン・ボール・ファクトリー、軽食店) で手作りミートボールの弁当を販売しているが、近い将来このミートボールをテーマにしたビジネスをフランチャイズ化させたいと思っている。併せてミートボール用の、リンゴを使ったしょうゆベースの手作りソースも市販していきたい。

さらには、日本の過疎地に **Brooklyn Ball Factory** を開設することも検討中。その土地の雇用を促進させて日本の過疎地の活性化に貢献したいと考えている。日本に進出するためにも、今後はブルックリンにある店舗のブランド強化に努める必要があると認識している。

通商弘報 925868a744e80235

2号店出店は顧客志向がもたらした必然の結果―鎌倉シャツ常務取締役に聞く―（米国）

2015年09月02日 ニューヨーク事務所

メーカーズシャツ鎌倉（鎌倉シャツ）は2015年11月に、ニューヨーク市マンハッタン地区南部の再開発地区に市内2号店を出店する。2012年10月に1号店を開設して以来、日本市場で培った同社の商品やサービスを評価する顧客層の期待に応えるのが目的だ。2号店出店は顧客志向がもたらした必然の結果とする。同社の貞末奈名子常務取締役に話を聞いた（8月20日）。

<2号店は南部再開発地区の大型商業ビル内に>

2012年10月にニューヨーク市マンハッタン地区のマディソン街に海外1号店として出店して以来（[2013年2月26日記事参照](#)）、メーカーズシャツ鎌倉は日本製にこだわった商品を、日本国内と同様のサービスで提供し、地元顧客の心をつかんできた。着実に増加する顧客の期待に応えるため、同社はマンハッタン区南部で再開発が進む、世界貿易センタービル跡地に近い大型複合商業ビル「ブルックフィールド・プレイス」の一角に2号店を出店することを決めた。開店は11月を予定している。

<進出した翌年の2013年に物件探しに着手>

同社が2号店の物件探しに着手したのは、進出した翌年の2013年。進出後1年たたない中で店舗拡大を検討した背景には、当初3年程度を想定していた単年度黒字の達成見通しが前倒しになるなど、予想以上に早くビジネスが軌道に乗ったことに加えて、ニューヨーク特有の不動産取引事情があった。市内の商業不動産市場は物件売買が活発な上に、賃貸契約期間中にオーナー側の都合による中途解約が一般的に認められるなど、テナントにとって物件の確保および維持が難しい。メーカーズシャツ鎌倉も、1号店の物件選定後にオーナー変更を経験するなど、例外ではなかった。同社で海外事業展開を担当する貞末奈名子常務取締役は「せっかく、ひいきにしてくれる地元のお客さんがつく中、店舗を失うことだけは避けたかった」と説明する。顧客との信頼関係の維持をより確実にするため、万々に備えて準備した。

物件探しは、4年ほどかかった1号店の時に比べて、順調に進んだ。旧世界貿易センタービル周辺の再開発プロジェクトの一環で新規テナントを探していた不動産開発大手のブルックフィールドから、オファーが舞い込んだ。近年、再開発を通じてニューヨーク市民に注目されている地域の主要商業施設として、既に多くの欧米有名ブランド店が入居を決めていた。ニュージャージー州とマンハッタン島を結ぶ地下鉄のターミナル駅に隣接するなど好立地のため、客足が遠のく冬場の売り上げの減少幅が小さいことも魅力だった。

<新店舗担う人材育成も同時進行>

新店舗を担う人材育成にも、メーカーズシャツ鎌倉は余念がない。同社は商品とともに、サービス面も「メイド・イン・ジャパン」にこだわる。1号店では6人の社員全員が日本人だ。「2号店出店により、現在6人の社員は10人程度に増える見込み」（貞末氏）で、候補人材は既に確保済みだ。ニューヨーク進出後、同社は海外の就職フェアを積極的に活用し、バイリンガル人材の獲得を続けてきた。今では、全社で毎年30人程度を新規採用するうち、約半数をこうした人材が占める。

もっとも、海外で採用した人材についても、まずは国内勤務を通じて、同社の経営理念をしっかりと学ばせる。丁寧な接客をはじめとする日本式の「おもてなし」を修得したスタッフは、米国でも同様のサービスを提供している。「日本のサービスの品質は、米国の顧客に評価され

ていると確信している」と貞末氏は語る。実際、米国の代表的な口コミサイト「イエल्प（Yelp）」では商品とともに、同社のサービスを評価する声が多数掲載されている。同社は特別な販売促進活動はしていないが、来店した顧客に話を聞くと、口コミサイトを見た人数が一番多いそうだ。「日本に比べて、米国は外部の個人評価を参考にする傾向が高いと感じる」と貞末氏は話す。

日本での販売促進手法が、ニューヨークでも通用した例もある。メンバーズカードはその好例だ。同社のカードは16ポイントごとにネイビー、シルバー、ゴールド、プラチナの順番に、特典とともにランクアップする仕組みになっているが、このカードを持参して来店する顧客は当初の想定より多いという。



出店場所に立つ貞末奈名子常務取締役

<米国進出の価値は売り上げの数字以上>

1号店の直近の年間売上高（2015年5月期決算）は約150万ドル。進出以来、数字は確実に伸びており、進出当初に目標とした100万ドルを大きく上回る。2号店の開店によって、2年後の2017年5月期決算で年間売上高300万ドルを貞末氏は見込んでいる。ニューヨークの消費者に受け入れられやすい商品の特性を既に把握していること、日本に比べて高価格帯商品の売り上げ拡大の余地が大きいこと、冬期の売り上げ減少が軽減される見通しであることなどが、その理由だ。

店舗での売り上げ以外にも、過去3年間で得たことは多いという。「多種多様な民族、国籍の人々が集まるニューヨークはまさに世界の縮図。日本市場のビジネスだけでは気づくことのできないことを多く学んだ。日本人学生に人気の場所に勤務先があることは、バイリンガル人材の獲得にも好影響をもたらしている」と、貞末氏は進出の意義を強調する。また、2012年の出店は、国内外への広報効果も予想以上だったようだ。インターネット販売額は目に見えるかたちで増加したという。今では、販売先は世界55カ国以上に及んでいる。

通商弘報 b61b215d8d145a27

日本の高性能スポーツウエアで販売拡大狙うーゴールドウインアメリカ CEO に聞くー（米国）

2015年09月29日 ロサンゼルス事務所

スポーツ用品大手のゴールドウイン（本社：東京都渋谷区）は、アウトドアスポーツが盛んな西海岸を中心に、日本の高性能スポーツウエアの販売拡大を狙う。同社は2013年7月にカリフォルニア州マンハッタンビーチ市に事業所を設置して、2度目の米国進出を果たしている。ゴールドウインアメリカの野島秀三最高経営責任者（CEO）に話を聞いた（9月2日）。

<米国へは2度目の進出>

ゴールドウインは、1990年代にゴルフクラブ事業を軸に米国進出を果たしたが、同分野は得意でなかったため、市場の要求に応えられず、かつ激しい競争環境にさらされ、撤退した。

今回は自社の得意分野の製品に絞って事業展開を行うことを戦略の柱としている。同社は血流促進機能がある段階着圧タイツや足裏のアーチをサポートするソックスなど、ランニングを中心とする全スポーツ向けの「C3fit」のほか、高い防水性を持ちつつも熱を逃がすベンチレーションなど優れた機能を持つスキーウエアを販売している。スポーツウエアの需要が大きい米国市場で再起を目指す。

<欧州と異なり高速度で動く米国市場>

同社は、欧州での事業展開も経験しているが、欧州と米国では消費者の嗜好（しこう）が全く異なるため、それを理解し、商品開発に生かす必要があると考えている。

例えばスキーウエアの場合、欧州では刺しゅう入りなど見た目の豪華さを強調したウエアが好まれる傾向にある。一方、米国では刺しゅう入りは敬遠され、汚れが目立たないネイビーや黒を使った配色が好まれる傾向だという。

野島 CEO は米国市場の特徴として、「スポーツウエアの競争は非常に激しい」点を指摘する。米国市場の変化は非常に速く、ニッチな商品だったとしても、中小・大手を問わず競合他社が次々に参入してくる傾向がある。そのため、先行者利益の恩恵を受けられる期間が非常に短いという。また、欧州のように長い間特定のブランドを愛用し続ける安定顧客は少なく、商品の良しあしに応じたブランド間の乗り換えが目立ち、消費者嗜好の流動性が高いという。メーカーの立場からすれば、一寸先は闇の状態だが、逆転の発想で考えると、新規参入者でも消費者の支持を得られれば勝機があるところに、米国市場の魅力を感じているという。

<「売りたい」と思わせるために販売員を指導>

同社はスポーツ用品店を中心に卸販売を行っているが、必ず販売員に直接会って商品の特徴や付加価値を指導することを心掛けている。販売員が商品の特徴を説明できなければ、客に商品を勧めることはできないからだ。つまり、販売員に「売りたい」と思わせることが重要という。

野島 CEO は「日本の繊維開発と縫製などの加工技術は、他国にない優れたものだ」と指摘する。「目に見えない部分に、どれだけ注意を払うことができるか」が同社の理念になっており、日本のものづくりへの理解を高めることが有益なビジネスにつながると考える。

日本の商品を海外で売るために、その商品の持つ性質をポジティブに活用していく、「ジャパン・クオリティ」をスローガンとしたプロモーションも考案中という。段階着圧タイツは日本で医療用認定を得ているため、高性能をしっかりと消費者に伝え、同社ブランドの認知度を高めていきたいという。野島 CEO は米国での展望について、将来的にはスポーツ用品店での取り扱いだけでなく、全米に直営店を持ちたい、と語る。



C3fit のレディース着圧タイツ（ゴールドウインアメリカ提供）

通商弘報 631d268cc05e37cd

「健康」や「安心」の理念に立ち返りながらネイルサロンを経営ーニューヨーカーに評判のア レーズに聞くー（米国）

2015年10月21日 ニューヨーク事務所

ネイルサロンを経営するアレーズ（本社：熊本市）は、2007年以来、ニューヨークで日本式のネイルアートと接客で顧客を獲得してきた。オーナーの加納由美子氏に、ニューヨークでのネイルアート人気やネイルサロンの現状、「健康」「安心」といった同社の価値観の顧客への伝え方、今後の展望などについて聞いた（9月15日）。

<日本式のネイルアートが徐々に浸透>

アレーズは2007年、ニューヨークに1号店を、2009年に2号店を開店し、ニューヨークではまだ珍しかった日本式の高品質なネイルアートと接客で顧客を獲得してきた（[2011年3月11日記事参照](#)）。

ニューヨークでは爪に溶液を塗るだけのシンプルなマニキュアが主流だが、アレーズは樹脂などが主成分のジェル素材やラメなどを用いて爪に模様を描いたり、装飾したりする「アート」を売りにしている。米国では「ジェルは爪が痛みやすい」「アートは子供がするもの」という誤解や偏見が一部にあったため、開店当初は周囲からうまくいかないと反対もされた。しかし、日本式ネイルアートが徐々に評判を呼ぶようになり、ロコミや雑誌を通して米国人からも受け入れられてきた。2014年には、掲載されることが目標だった美容雑誌「アルーア」に全米ベスト・ネイルサロンのトップ10として紹介された。当初は日本人が主流だった顧客も現在9割が米国人だ。

<開店9年目で理念にぐらつきも>

アレーズは「内面の美しさ」「精神美」を軸に、健康や安全といった理念を掲げている。そもそも加納氏がニューヨーク出店を決めた理由には、ニューヨークのネイルサロンで「怖い」「痛い」という経験をしたことがあった。「きちんと消毒されているのか分からない器具で乱暴に扱われ、日本のサロンのように安心、安全、質の高いサービスを提供したいと思った」と当時を振り返る。しかし、「アート」の人気が出るにつれて、思わぬ課題が出てきた。「アートのためなら爪が傷んでもいい」と、短期間で繰り返し施術を希望する顧客が現れてきたのだ。

顧客の要望と店側の価値観が相反する中で、アレーズは理念に立ち返ることを重視した。顧客にもこの理念をより分かりやすく伝えていくことを目指し、広告や内装にもそれを反映させることにした。現在改装中の2号店では、以前は「日本」をイメージした内装だったが、改装後は植物などを多く配置し、「ナチュラル」「健康」といった理念を全面に出すことにしている。加納氏は「経営が長くなると顧客の要望や店を取り巻く外部要因などから方針がぶれそうになることもあるが、理念があると立ち戻れる。米国での事業は『現地化』と『日本式の追求』で悩むこともあるが、理念を持つことが大切」と指摘する。

<健康や安心の価値観を広める>

アレーズの次なるステップは、米国のネイル業界や米国人の意識に同社の理念である「健康」や「安心」といった価値観を広めていくこととしている。加納氏は「すしなどの日本食文化が米国人のヘルシー志向に影響を与えたように、ネイルからも健康美やホスピタリティーに影響を与えたい」と語った。

例えばニューヨークのネイル業界の一部で最近、移民のネイリストへの賃金不払いなど不当な労働環境が横行している。こうしたネイルサロンのほとんどは、シンプルなマニキュアサービスをネイリストから不当搾取することで低価格で提供している。加納氏は「ネイリスト全体の地位向上のためにも適正価格でのシンプルなマニキュアサービスにも挑戦していきたい」と語った。価格だけで勝負するのではなく、「安全」「安心」などのアレーズの価値観を提供し、顧客の共感を得ていきたいという。

またアレーズは、地元の農家などと提携して熊本産のハーブや水を用いた化粧水、乳液を開発した。これら製品の開発に当たって、同社の理念に基づき、無添加、無農薬にこだわった。まずはサロンでの使用から始めて、米国での小売り展開にも挑戦していく意向だ。加納氏は「輸出入の手続きなど課題も多いが、展示会なども活用して商品を広めていきたい」と意気込む。

さらに、日本の歴史や文化を発信したいという考えから、2014年からネイルアートの披露と合わせて、日本酒を振る舞ったりダンスステージを設けたりするイベントを始めた。日本企業として、日本文化の紹介にも貢献していきたいという。

<日米は多くの価値観を共有>

加納氏は海外進出を考える企業に、「米国はアジアと比べて遠い存在かもしれないが、多くの基本的な価値観を日本と共有しており、近い存在でもある。進出先が合う、合わないということもあるが、米国を合うと感じる人も多いのでは。また、戦略も大切だが、米国が好きという気持ちも大事」とする。加えて「ビザの問題はあるものの、日本人ネイリストはセンスが良く、手先が器用で接客力も高いので米国で重宝される」と、米国進出を希望するネイリストを支援していく考えも語った。

通商弘報 6288485c2362378c

モントリオールに居酒屋グループの海外1号店（カナダ）

2015年10月22日 トロント事務所

東京で複数の居酒屋を運営する「居酒屋かぼちゃ」グループの海外1号店「Izakaya Kabocha」が2015年2月、カナダ・ケベック州の最大都市モントリオールにオープンした。海外初出店がカナダで、また、出店した都市がカナダ最大の都市であるトロントやアジア系が多く住むバンクーバーではなく、フランス語を母国語とする人の割合が最も高いモントリオールという事例は珍しい。

< 外食比率が高く、居酒屋の少ないモントリオール >

モントリオールで Izakaya Kabocha を運営するショーフレックス・インターナショナル (ShowFlex International) は、カナダの旅行会社として20年以上の実績があり、日本人ツアー観光客向けの物品販売や、トロントやモントリオールでのケータリング事業も手掛けている。しかし、同社の菅原武志社長によると、最近では日本人ツアー観光客が減少傾向にあるため、新たな事業を模索していた。一方で、菅原氏の弟が日本で複数の店舗を展開する「居酒屋かぼちゃ」の経営に携わっていたこと、また菅原氏自らがカナダにおける日本食ブームを実感していたことから、居酒屋がカナダでも受け入れられると判断し、出店を決断した。

当初は、同社の事務所がある3都市（トロント、モントリオール、ニューヨーク）が出店の候補地だった。同社が独自に行った調査で、モントリオールは外食文化が定着しており、外で食事をする人が多いこと、人口に対するレストラン数が北米ではニューヨークに次いで多いこと、居酒屋と呼べる形態の飲食店がニューヨークやトロントに比べて極めて少ないことなどから、居酒屋が伸びると確信し、海外1号店の立地先としてモントリオールを選択した。

< 店舗工事やシェフ採用で思わぬ苦労 >

店舗の内装工事を依頼する際には、日本の居酒屋を再現するため、その概念を現地の職人に説明を試みたものの、簡単には理解が得られなかったことが何度もあった。粘り強く説明を行い、納得を得てから工事を進めることで、日本の居酒屋をイメージさせる期待どおりの内装にすることができた。また食材の仕入れや、立地場所の決定、従業員の採用、言語（許認可申請などはフランス語が必要）などはモントリオールでケータリング業を行っていたため、ノウハウがあるつもりだった。

しかし、現実とは異なった。居酒屋のシェフは当初、日本国内で求人を行い、研修を経てカナダに派遣することを想定していた。実際に応募者もいたが、最近、カナダでは労働許可を取得することが難しくなっており、仮に取得できたとしても就労期間に限られることから、日本での採用を断念し、現地採用に切り替えた。また、モントリオールの規則でウェーターにはフランス語を話せるスタッフが必要だったため、日本人スタッフと、フランス語で会話が可能なカナダ人スタッフを組み合わせ、接客を行っている。



にぎわう店内

<顧客のニーズに合わせたメニューを開発して、立地の問題を解決>

また当初は、日本で経営する居酒屋と同じように、人の往来が多い駅前など便利な場所に立地し、手ごろな値段でアルコール飲料や、小皿料理を提供するつもりだった。しかし、実際に出店したプラトー地区は、現地に長く住む人が多い地域で、住民の多くはフランス食文化の影響の下で生まれ育っているため、食に対するこだわりが強く、メニューに対してさまざまな注文や要望を受けることがある。価格よりも品質を重視し、料理の量も酒のつまみというより一定量の食事を求める顧客が多かったため、常にニーズに応じたメニューを開発している。

さらに、当初想定していた顧客層は若い世代だったが、実際に来店するのは中高年世代が多く、新鮮な野菜に自家製田楽みそを絡めた野菜田楽や、客にテーブルでいぶしのパフォーマンスを見て楽しんでもらえるサーモンのわら焼きなどのメニューに人気がある。特に肉類は、舌が肥えている客も満足できる新鮮なものを提供することが不可欠だ。このため、同じ居酒屋かぼちゃグループでも、日本とモンリオールの店舗ではメニューが大きく異なっている。



人気メニューの1つ、サーモンのわら焼き

一方、当初の居酒屋のコンセプトである「酒と食事を気軽に楽しんでいただく」という方針は変えずに、低価格でメニューを提供している。品質が良く新鮮な食材を使用した料理を提供しているにもかかわらず、価格が安いことから、価格設定でシェフと意見が対立することもあるほどだ。菅原氏は、Izakaya Kabochaの経営を通じて、安くてうまいものは必ず受け入れられると確信している、という。

アルコール飲料の売れ筋順は、生ビール、冷酒、熱かん、ワイン、梅酒だ。冷酒は果実のような香りが好まれるからか、純米大吟醸の人気の高い。女性には、甘めのにごり酒や梅酒が人

気だ。当地で日本酒といえば、熱かんをオーダーする人がいまだに多いが、日本酒の飲み方としてウェーターが冷酒を提案すると、気に入ってもらえることもあるという。

<日本食ビジネスにはまだ伸びしろがある>

同社では今後の展開として、モントリオールの店舗とは別のスタイルの居酒屋の出店を計画している。また、12月にはモントリオールのダウンタウンで、ラーメン店を開店する予定だ。製麺機を日本から輸入し、自家製の生麺を使用した化学調味料無添加のラーメンを提供する。

菅原氏は、モントリオールでは居酒屋や日本食を提供する飲食店の絶対数が少なく、まだ伸びしろがあるとみている。また多様で特色のある居酒屋が増えることによって、互いに切磋琢磨（せっさたくま）しながら、日本の居酒屋文化をモントリオールに浸透させていきたいと考えている。さらに、うどんやそばを含む麺ビジネスも確実に伸びが期待できると考えており、12月に開店予定のラーメン店を皮切りに、モントリオールでのさらなる事業拡大に意欲を燃やしている。

通商弘報 9fed42ab73973e24

和風デザート「Mochi」製品を現地生産し西海岸を中心に流通－井村屋 USA に米国事業について聞く－（米国）

2015年11月09日 ロサンゼルス事務所

井村屋グループ（本社：三重県津市）のグループ企業である井村屋 USA（本社：カリフォルニア州アーバイン市）は主力の「Mochi」製品を現地生産し、西海岸を中心にアジア系や米系市場に流通させている。米国での事業展開について、井村屋 USA の川田薫社長に聞いた（9月16日）。

<和風デザートがないことに着目>

現地法人の設立は2009年。従来は「あずきバー」に代表されるアイスクリーム類の輸出販売を手掛けていたが、米国での和食ブームを目の当たりにし、和風デザートがないことに着目した。これを商機と捉え、関係者の協力も得て米国進出を果たした。

翌2010年には生産工場が完成、現地生産を本格化した。従業員50人体制（事務員や派遣社員も含む）で、Mochi（注）、アイスで Mochi で包んだ Mochi アイス、ココナツクリームを Mochi で包んだ Mochi ココナツクリームなどの Mochi 製品を中心に生産している。2013年の Mochi 製品の生産は1,220万個に達した。需要が高まる夏場には2シフト体制で生産している。



井村屋 USA 外観（井村屋 USA 提供）

<主力は Mochi ココナツクリーム>

Mochi ココナツクリームが主力商品の1つだ。冷凍または冷蔵状態で提供されるためアイスクリームと思いがちだが、中身は植物由来のココナツミルクで、乳製品は使っていない。そのため、乳製品にアレルギーのある消費者も食べることができる。また、ココナツミルクが持つ健康効果や濃厚さも加わって商品化に至った。アイスクリーム製造に係る規制は厳格化の傾向にあり、大手が台頭する米国のアイスクリーム市場で生き残るためには、彼らとの差別化を図る必要性もあった。5種類のフレーバーは市場調査や社内モニターなどを経て決定したが、今後も売れ行きをみながら見直していくとのことだ。



主力商品 Mochi ココナツクリーム・フロズンデザート

（左からマンゴー、イチゴ、チョコレート、ユズ、塩キャラメル味）（井村屋 USA 提供）

同社の製品は西海岸を中心に、東海岸やアラスカの一部にも流通している。販売先は日系や韓国系スーパーをはじめ、会員制量販店大手のコストコなど米系スーパーにも流通している。特に西海岸は Mochi の知名度が高く消費人口も多いことから巨大市場とみており、アジア系を押しえつつ、白人の富裕層も取り込んでいきたいと考えている。パッケージのデザインにもこだわり、Mochi のロゴや商品写真を大きくするなど、視覚的に伝わりやすくしたという。

<現地生産は規制への対応でもメリット>

現地生産のメリットとして、米国規制への対応のしやすさ、米国製を名乗れることなどが挙げられる。リードタイム（発注から納品までに必要な時間）が短縮でき、消費者の安心感を得られ、米系の市場関係者にも好意的に受け止められやすい。現地生産していなかったら、コストコとのビジネスは成り立たなかったかもしれないというほどだ。

課題は、広い米国内でどこまで物流網を敷くことができるか。Mochi アイスのように厳しい温度管理が要求される商品を扱うには、保冷倉庫や冷凍車などが必要になる。商品の引き合いはあってもこれらの設備が整っていないことや、物流コストを考えると採算が取れないため取引を見送る地域も少なくない。こうした空白地帯をいかに埋めていけるかが課題だ。

<日本の技術の強みを発揮>

今後の方向性として、米国で Mochi 技術を確立させ、市場を広げていくことを挙げる。温度変化や時間経過によって中身が漏れないよう Mochi で包む技術には繊細さが求められるが、日本の技術の強みが出せるところでもある。買収などで Mochi 製品を扱う日系の競合他社が姿を消しつつある中で、米国における Mochi の源流は日本であり、日系企業にあることを主張し続けることができるよう、これからも Mochi 製品の生産・販売に取り組んでいきたいと、意気込みを語った。

（注）米国では一般に、もち米を原料とする餅というよりも、求肥（米粉に水と砂糖を加えて練りこんだもの）を使ったデザートとして理解されており、大福も Mochi に含まれる。ここでは餅と区別するため「Mochi」と表記した。

通商弘報 dfec88dfcb1a6823

福岡発のチーズケーキ専門店、直営で挑むトロントで開店から続く人気ー（カナダ）

2015年11月20日 トロント事務所

福岡発のチーズケーキ専門店「アンクルテツ（Uncle Tetsu）」は2015年3月、カナダのオンタリオ州トロントに直営店をオープンした。これまではアジアを中心に店舗を展開しており、今回が北米初出店となる。開店前のマーケティング戦略が功を奏し、出店から半年余りたった現在でも行列ができる人気店となっている。出店に至る経緯と今後の展開について、溝上徹思（みぞがみてつし）会長に聞いた（9月22日）。

<アジアでの経験を基に進出を決断>

Uncle Tetsuの「てつおじさんのチーズケーキ」は1985年の福岡市出店から始まった。海外進出に力を入れ、2011年に台湾で直営店を開いた後、中国や東南アジアを中心にフランチャイズ方式で順調に店舗数を増やした。溝上会長は、アジアで展開してきたスタイルが北米で通用するか試してみたい、と考えていた。米国で飲食店をチェーン展開する有力企業からマスター・フランチャイズ契約の打診を受けて、提携による店舗展開の契約もしたが、その一方でカナダでは自ら直営店を出店することを選んだ。米国、カナダ、ブラジルで事業化可能性の調査を行った結果、台湾と同程度の人口規模で、法制度が整備されており、かつアジア系移民が増加しているカナダであれば成功できると確信し、出店を決断した。

カナダを北米最初の進出地にした理由の1つに、中国で模倣品対策に苦勞した経験があった。溝上会長は、模倣品が出回ったとしても法律が十分機能しているカナダならば対応できる、とこれまでの経験から判断した。

<あえて競争が激しいダウンタウンに>

トロントの中心地や他の州での店舗拡大を目指すには、競争の最も激しい場所で成功し、カナダで知名度を上げる必要があると考えた。最初の候補地だった、アジア系移民が多く住むトロント郊外のショッピングモールでは、アジアでの知名度を生かした手堅い成功が見込まれたが、多くの飲食店がしのぎを削るトロントのダウンタウンで出店する方針に変更した。

出店場所は、コンビニエンスストアがあった路面店だった。間口が狭く、奥行きがある店舗で、決して良い条件ではなかったが、溝上会長は「ここでうまくいけば、カナダでの成功の象徴となり、今後の展開に弾みがつく」と、この場所を選んだ。売主との店舗引継ぎ交渉は条件が合わず難航したが、会長自ら粘り強く交渉し、契約に至ったという。

<若者に向けたマーケティングが成功、口コミで評判広がる>

溝上会長は、商品の品質には自信があったが、マーケティング戦略も重要と考えていた。「テレビ紹介やメディア広告は、一時的に認知度は高まるが、忘れられるのも早い」と考え、カナダで若年層を中心に浸透している各種ソーシャルメディアやローカルメディアを駆使し、徐々に認知度を高める戦略を取った。この戦略が成功し、Uncle Tetsuは開店前からソーシャルメディアで話題となり、さらに顧客がブログやソーシャルメディアを通じて紹介することで、口コミによる評判が広がるという好循環をもたらした。

2015年3月に開店した1号店には長蛇の列ができ、一時は最大2~3時間待ちという想定を上回る行列となった。開店から8ヵ月以上が経過しても、店舗前には行列ができ、チーズケーキ

に1人1個の購入制限を設けたにもかかわらず、1つ目を購入後、再度列に並んで2つ目を買求める客が後を絶たないという。

<今後もカナダ主要都市で事業を拡大へ>

6月には、現店舗の隣に、抹茶マドレーヌなどの抹茶製品を販売する店舗を新たに開店した。2016年1月にはダウンタウンの中心に広さが85坪の抹茶カフェと、海鮮とトマトのラーメン店を開店、同年2月にはトロントの鉄道の拠点駅であるユニオン駅構内に店舗をオープンさせ、同年春にはダウンタウンの長距離バスターミナル構内にインターネットを通じた注文販売や予約販売に応じるための工場兼店舗を新たに構える予定だ。そして2016年のうちにバンクーバーに店舗を開店し、モントリオールにも直営店舗を拡大する方針だという。



店舗前には長蛇の列（Uncle Tetsu 提供）

通商弘報 ba595013774f1f31

研ぎ方から指導、和包丁が米国シェフに好評—輸入販売専門店の経営者に聞く— (米国)

2015年12月07日 ロサンゼルス事務所

日本の伝統工芸品である和包丁が、米国シェフの間で高く評価されている。米国人にとって珍しく、長持ちする和包丁への好評がレストランシェフを中心に広がっている。約50種の和包丁を販売する、ジャパニーズ・ナイフ・インポーツの経営者であるジョナサン・ブロイダ氏と本村沙羅氏に聞いた(11月17日)。

<自宅アパートに仲間を集めて紹介がきっかけ>

ビバリーヒルズに店舗を構えるジャパニーズ・ナイフ・インポーツは、ジョナサン・ブロイダ氏と本村沙羅氏夫妻が経営する和包丁の専門店だ。ロサンゼルスでシェフをしていた経験を持つブロイダ氏は、大学時代にアジア研究を専攻していたこともあり、日本文化への関心が高い。日本滞在中に和包丁にほれ込み、自宅アパートにシェフ仲間を集めて紹介したのをきっかけに、販売を開始した。2010年には本格的にオンラインストアを立ち上げ、芦刃物製作所(大阪府堺市)や土佐打刃物 ZAKURI(高知県香美市)などの包丁を売り始めた。当時は和包丁を専門に扱う店は米国で3件ほどしかなく、オンラインでの販売本数も月15本程度だった。

本村氏は「日本の包丁を研ぎ方と一緒に、セットで売ることにこだわる」と話す。包丁を売りっ放しにするのではなく、研ぎ方次第で長く使えることを米国人に伝える、ということにビジネスの重点を置き、量販店との差別化を図っている。2011年にはオンラインストアに加え、和包丁専門の路面店を出店し、研ぎ方を教えるほか、和包丁の歴史や知識の普及に努めている。オンラインストアと合わせると販売本数は月間約200本で、クリスマスの繁忙期はこれを超える注文が入ることもあり、米国でのニーズは増加しているという。



包丁について説明するジョナサン・ブロイダ氏
(ジャパニーズ・ナイフ・インポーツ提供)

<客の9割がレストランシェフ>

店舗を訪れる客の9割がレストランシェフのため、そうしたシェフが足を運びやすいように高級レストランが集積するビバリーヒルズ近郊の大通りに店舗を構える。客のほとんどは日本食ではなく、アメリカンや西洋レストランのシェフであるため、両刃の牛刀の売れ行きが良いという。値段も3,600円から30万円まで、客のニーズに幅広く応える。

米国の他の和包丁専門店が高級レストランの料理長や知名度の高いシェフをターゲットとしているのに対し、夫妻の店の客は経験の浅いシェフがほとんどだ。1本1万4,000円程度の初心者用の包丁からスタートし、出世とともに買い替えていくという。ブロイダ氏は、信頼のおける本格派の和包丁を扱う第一人者として、若いシェフの間で知名度が高まっている。全米各地から、研ぎ方の講習会の開催を求める声も後を絶たない。

米国人は和包丁に関する知識がまだ浅く、値段の高いものほど良いという感覚を持っているため、見た目が派手なものを購入する傾向があるという。ブロイダ氏は「和包丁をブームとしてではなく、長く使ってもらうためにも、両刃包丁と片刃包丁の使い分けや研ぎ方の違い、使用方法について時間をかけて伝えることが重要だ」と語る。

<シェフ同士の口コミで広がる評判>

レストラン業界では、シェフ同士のネットワークが非常に強いため、良い評判が口コミで広がる半面、悪い評判が広がるのも早い。和包丁に慣れていない米国人が使いこなせない場合もあるため、包丁を販売する際に客と十分な意見交換をすることを心掛けている。客からの信用を大切に、今後も研ぎ方の講習会や食材の切り比べなど、日本の食文化を通して料理人に親身になって、内容の濃いビジネスをしたいという。

日本では包丁職人が減少傾向にあり、納品に半年ほどかかる例もあるなど需要と供給のバランスが取れないという課題もある。しかし、米国での和包丁の人気は右肩上がりのため、今後もメーカーとの距離を縮めながら、米国市場で和包丁を定着させていきたいとしている。



約 50 種類の日本の包丁ブランドが並ぶ（左）、ギャラリー風に包丁を展示する店内（右）

通商弘報 3ca5db1bfc70358d

無印良品の旗艦店をニューヨーク 5 番街にオープン―事業展開について MUJI USA 社長に聞く (1) - (米国)

2016年01月12日 ニューヨーク事務所

良品計画は2007年にニューヨークで米国初出店し、現在はニューヨーク州とカリフォルニア州に11店舗を持つ。2015年11月には、マンハッタンの5番街に米国最大となる旗艦店をオープンした。MUJI USAの嶋崎朝子社長に5番街出店の狙いや、同店の特徴、開店に当たって苦労した点などについて聞いた(12月15日)。インタビューの内容を2回に分けて紹介する。

<5番街出店で知名度向上を狙う>

良品計画は11月20日、ニューヨーク市マンハッタンの5番街に米国最大となる旗艦店「MUJI Fifth Avenue」をオープンした。2007年の米国進出以来11店舗目、マンハッタンでは5店舗目となる。



MUJI Fifth Avenue の外観 (ジェトロ撮影)

同店はニューヨーク公立図書館前に位置する好立地で、観光客が集まる世界有数のショッピングエリアだ。嶋崎社長は「知名度向上にはもってこいの場所。宣伝はあまりしないポリシーだが、世界的にメジャーな場所に出店することは有力なツール。『そこにお店がある』こと自体に価値が出る。また、近隣住民や通勤に利用する人だけでなく、さまざまな人に立ち寄ってもらえる効果も大きい」と出店の狙いを語った。ただ、5番街は家賃が高いことでも有名だ。これに関しては、「全店舗黒字がポリシーなので、採算性を事前に十分に確認した上での出店だった」と強調した。

<売り場面積は最大規模、品ぞろえに工夫>

同社の海外店舗は比較的小規模なことが多いが、MUJI Fifth Avenueの売り場面積は約1,100平方メートルと、日本の店舗と比べても大きい。1階と地下1階に広がり、全米で最大の4,500アイテムをそろえる。

特徴は、観光客を意識した品ぞろえとMUJIのコンセプト紹介に力を入れていることだ。嶋崎社長は「マンハッタンで5店舗目なので、既存店と同じことをやっても顧客を増やせない。面積が大きいからといって単純に商品を増やすのではなく、常に新しいことに取り組む必要がある」と語った。

観光客向けでは、トラベルアイテムコーナーを充実させているほか、土産物にもびったりな旗艦店オリジナル商品を用意している。ニューヨークにちなんだデザインのエコバッグ、子供

服などをそろえ、MUJI Fifth Avenue で買い物する特別感を高めている。MUJIは現在、世界に750店舗あるが、「どこでも買える安心感」と「ここでしか買えないもの」のそれぞれの良さを追求しているという。



MUJI Fifth Avenue オリジナルのエコバッグ（左）、子供服（右）（良品計画提供）

<コンセプトを表す商品紹介>

コンセプトを表す商品紹介として、セーターに使用される原毛をショーウィンドーに飾り、原毛色を生かした商品の情報発信や、MUJIに関連する書籍も並べている。書籍では、デザインや建築関係、ニューヨークのガイドブックなどもあるが、好評なのは日本の本だ。写真や装丁がきれいなので、日本語が分からなくても求める人が一定数おり、それは英語の翻訳本があっても同じだという。

また、コンセプトを表す商品紹介に関連して重視するのが「体験」だ。店内入ってすぐに「体にフィットするソファ」を並べ、顧客が実際に座り心地を確かめながら、リラックスできる空間をつくる。さらに、「アロマディフューザー」用のオイルを、顧客の好みに合わせて調合できる「アロマ・ラボ」を設けた。専門知識を持った店員のアドバイスを受けながら、自分好みの香りを選ぶことができる。この「体にフィットするソファ」と「アロマディフューザー」は、日本でも米国でも常に売れ筋トップとなっている。嶋崎社長は「良い商品を開発するだけでなく、商品の良さをどのように伝え、どう売るかも大切で、米国企業の売り場も参考にしながら、常に試行錯誤している」と話した。



セーター原毛と体にフィットするソファ（左）、アロマ・ラボ（右）（ジェトロ撮影）

<工事や許認可の遅れに苦勞>

開店に当たって苦勞したのは、店舗工事や許認可の遅れだ。物件情報を確保し、日本の本社の承認を得てから開店までの時間を長めに1年程度と見積もっていたが、実際には1年半かかった。このため、観光客の多い夏のオープンには間に合わず、11月末の小売り商戦にも間に合うかどうかのぎりぎりだった。嶋崎社長は「約束が守られなかったり、手続きに時間を要したり、日本では起こりにくいことの連続だった」と振り返る。

通商弘報 8fb657b9acee4902

スケールの大きい米国市場に新しい価値観を提供—事業展開について MUJI USA 社長に聞く (2) — (米国)

2016年01月13日 ニューヨーク事務所

現在、ニューヨーク州とカリフォルニア州に 11 店舗を持つ良品計画へのインタビューの後編。MUJI USA の嶋崎朝子社長に米国市場の魅力や障壁、広報戦略や今後の事業展開などについて聞いた。

<MUJI のポリシーに共感してくれる米国市場>

米国市場の魅力はまず、市場規模が大きいことだ。「ハードルは高いが、ポテンシャルがとてつもなく大きい」と嶋崎社長はみる。

次に、消費者が成熟しており、MUJI のポリシーに共感してくれる層がいることが挙げられる。嶋崎社長は「先進国では、仕事やお金もあってやりたいことができる社会が実現されているが、買い過ぎたり食べ過ぎたりして後悔することもある。MUJI はそうした満腹感に疲れた層に『ちょうど良さ』という価値観を提供している。これは日本人にとっては当たり前の文化なので、『腹八分目』や『足るを知る』という言葉で説明しやすいが、米国マーケットには存在しない考えだと思われて説明が難しい。しかし、新鮮な価値観としてニーズがあると思う」と説明する。



店内に置かれた MUJI のコンセプトを説明するチラシ (ジェトロ撮影)

<メディアを活用した情報発信に重きを置く>

こうした価値観を広めるに当たって重きを置いているのが、メディアを活用した情報発信だ。有料媒体に広告を出すよりも、商品だけではなくその背景にある同社のコンセプトや価値観を理解したメディアによる紹介の方が効果的と考えている。日本では知名度があるため日系メディアが取材に来てくれるが、米国ではそうはいかない。米系メディアといかに良好なコネクションを深めていくか、注力しているという。5 番街の旗艦店オープンに当たっては、同社アドバイザーの深澤直人氏を招いたトークイベントを行い、メディア関係者を中心に 500 人を集めた。

<厳しい食品規制が事業障壁に>

米国事業の障壁としては、厳格な食品規制が挙げられる。同社の食品の売り上げは大きくはないが、顧客からの要望が強い分野であり、商品ラインアップとしてあるかないかでは随分違う。現在はチョコレートやせんべいなどの菓子類などにとどまっているが、これから取扱商品を増やしていきたい考えだ。食品以外にも、日本の商品をそのまま持ってこれないことがある

が、一国の法規制に対応するためだけに仕様変更するのはコストが見合わず、悩みどころだという。

<利益を上げながら店を増やす方針>

今後については、店舗数の目標ありきではなく、利益を上げながら着実に店舗を増やしていく意向だ。まだニューヨーク州とカリフォルニア州への出店だけで、顧客が都市部の特定層に限られている面もあるが、今後はより顧客の裾野を広げていきたいという。そのために価格見直しを定期的に行っており、4月に750アイテム、10月に300アイテムを値下げした。頻繁な買い替えが想定される消耗品を中心に、手頃な価格設定に取り組んでいる。

また、同社のオンライン販売は、店舗のある地域が注文の4割を占め、残りはその他全米からの注文で、人口に相応した地域配分になっている。そうした中で、ボストンは人口に比べて注文が多く、ファンが多いとのデータも出ている。こうしたデータを活用し、今後の出店に向けたマーケティングの参考にしていく意向だ。

嶋崎社長は米国事業で重視している点について、「米国の消費者に求められているのは、『日本で売れているものを持ってくる』『他企業と戦って勝つ』ということではなく、米国の消費者の生活をどう良くするか、どう役に立てるかということで、自分たちの役割を常に意識することが大切。そうしないと、たくさんある企業の中の1つとして埋もれてしまう」と語った。

通商弘報 e18dd5b042e0282e

迅速・柔軟な取引でバイヤーの信頼つかむー日本製生地販売の KATSU NEW YORK 社長に聞くー (米国)

2016年02月02日 ニューヨーク事務所

高品質で、かつイタリア製生地などに比べて価格競争力のある日本製生地は、米国市場に参入できる可能性が大きい。ただし、バイヤーからの要求に迅速で柔軟な対応ができなければ、米国企業の信頼は勝ち取れない。1988年からアパレルやインテリア用の日本製生地の企画、輸入、販売などを手掛ける KATSU NEW YORK 代表取締役社長の河崎克彦氏に話を聞いた（1月13日）。

<米国で受け入れられる高品質な日本製生地>

問：米国での販売先は。

答：ファッション分野では、J.クルー、コーチ、ブルックス ブラザーズ、セオリー、マーク ジェイコブスをはじめ、多数のブランドへの日本製生地の販売実績がある。またインテリア分野では、ノル（Knoll）向けの生地販売、アイリーン・フィッシャーの店頭ディスプレイ向け製品の販売などを手掛けている。



オフィス受付（ジェトロ撮影）、商談に使う会議スペース（KATSU NEW YORK 提供）

問：日本製生地の強みは。

答：高品質・高機能な糸の開発力、そして職人の高い技術力がまず挙げられる。高い技術が若い世代に継承され、さらに発展していることが日本のものづくりの強みで、高品質な製品を継続的に生産できることが米国において評価されている。生産設備を大事に扱い、時間に正確で、製造工程や最終製品の品質がきちんと管理されていること、また多少コスト増になっても少しでも良い製品を取引先に提供したいというマインドは他国にはない強みだ。

<米国ブランドのニーズに応える>

問：米国市場への売り込みで留意すべきポイントは。

答：日本市場では90日納期が一般的だが、米国では早ければ45日、遅くとも60日以内の納期が求められる。トレンドの移り変わりが激しいアパレルの世界ではリードタイム＝コストと見なされ、メーカーはリードタイムを最小限にする努力が求められる。また、バイヤーからの問い合わせに対しては、24時間以内に回答することが常識だ。

米国市場進出に当たり、必要以上に不安を感じる必要はない。ベストケースとワーストケースのシナリオを想定しておくことで、「最悪でもこの状況にしかならない」と覚悟を決めて取引できるようになる。

販売先の米国ブランドから求められる要件は、「密にコミュニケーションを取り、信頼できること」「買い手のニーズに合った商品を作ること」「カスタムオーダーへの柔軟な対応ができること」などが挙げられ、これらのニーズに応えられる企業が成功している。日本で売れている製品が米国市場でも受け入れられる、と考える繊維メーカーが多いが、日本での成功体験に頼らず、柔軟な姿勢で臨める企業が活躍できる。

生地 の 価格設定に当たっては、販売先の取扱製品の店頭販売価格をウェブサイトなどで把握する。米国では、小売店とアパレルメーカーとでは生地 の 買い値に差がある点も留意しておくといよい。

<大きく広がるビジネスチャンス>

問：今後、米国市場に挑戦する日本の繊維メーカーにとって参入チャンスは。

答：価格が高騰するイタリア製生地 に比べて、日本製生地 は平均単価が1~2割ほど安く、大きくは値上がりしていない。イタリアから買い付けているブランドが、次の候補として日本製生地 に着目する可能性が高い。

米国市場は契約数量で日本の10倍の規模があり、日本からの輸送コストがかかったとしても、この規模を考慮すれば、十分に採算が合うことを認識すべきだ。

ファッションの分野では、既に小売店やアパレルが繊維メーカーから直接購入することでコストカットが進んでいるが、オフィス、ホテル、レストラン、店舗、医療介護施設、教育施設などのインテリア（椅子張り、カーテン、パネル、壁張りなど）の分野では、メーカーからの直接購入が進んでいない。メーカーと買い手が直接つながれば、双方にとって好条件の取引が可能となるため、大きなビジネスチャンスがある。

問：テキスタイル分野におけるオンラインビジネスの可能性は。

答：多くの一流デザイナーやバイヤーの中心世代が20~30代となる中、新たな生地や商品の発掘にオンラインのバーチャルショールームを活用することが主流となっており、生地 のオンライン販売には大きな可能性がある。

2015年に、バーチャルショールーム運営会社LE SOUK（ル・スーク）との提携で、日本の繊維メーカーと世界のデザイナーのマッチングを目的としたウェブサイト「ジャパン・バーチャル・パビリオン」を立ち上げ、日本の高い技術力をオンラインで紹介することが可能になった。製品の詳細や社風、製造風景などを紹介できるバーチャルショールームに出展することで、海外バイヤーへの売り込みが可能となるだろう。

通商弘報 7cdc1af2bb22264a

デザイン・機能・おもてなしでファンを獲得ーベビー・子供服販売の F.O.USA に聞くー（米国）

2016年02月17日 ニューヨーク事務所

日本のベビー・子供服販売店「ビットキッズ (Bit'z Kids)」をニューヨークのマンハッタンで3店舗展開する F.O.USA は、2008年の進出以来、ユニークなデザインと機能的な子供服、子供連れの客に配慮した店づくりで多くのファンを集めている。地元客の心をつかんできた秘訣（ひけつ）を、F.O.USA の千葉雅子ゼネラルマネージャーに聞いた（1月22日）。

<2008年に進出しマンハッタンで3店舗展開>

問：ニューヨークでの店舗展開の状況は。

答：1998年設立のベビー・子供服販売を手掛ける F・O・インターナショナル（本社：神戸市）のニューヨーク進出は、小野行由代表取締役の長年の夢だった。2008年に米国法人 F.O.USA が、マンハッタンのアッパーウエスト地区にベビー・子供服販売店「ビットキッズ」を開店し、ユニークなデザインと機能的な子供服で顧客を獲得してきた [\(2009年10月19日記事参照\)](#)。その後、2010年にトライベッカ地区、2015年にソーホー地区と、マンハッタンで3店舗を展開している。



ビットキッズ・トライベッカ店（ビットキッズ提供）

問：ビットキッズの子供服の強みは。

答：欧米ブランドの子供服は大人服のミニ版といったデザインが多いが、ビットキッズはニューヨークに関するイラスト、富士山やすしといった日本のイメージなど、日本人デザイナーが制作したデザインを取り入れており、ユニークさが人気だ。マンハッタンやブルックリンでは地元を誇りに思っている人が多いことから、そうした地区のイラストを取り入れることも多い。どの親も少なからず「自分の子供は特別」という意識があるため、ほかとは違う特別なデザインの子供服を求める人に好評だ。

また、洗濯を重ねても耐えられる高品質な生地と、柔らかくて着せやすい工夫がなされた機能が喜ばれており、リピーターが非常に多い。特に、ボトムスは履かせやすさに定評があり、シーズンごとに全てのボトムスを買って求める客もいるほどだ。ボタンや裏地などにも、十分にこだわっている。



カラフルな製品（左）とニューヨーク・ブルックリン柄の製品（右）（ジェトロ撮影）

<スタッフの意見を取り入れ、やる気引き出す>

問：店舗の場所選定や現地スタッフの教育のポイントは。

答：最初の2店舗（アッパーウエスト地区、トライベッカ地区）は学区の良さ、子供の多さ、地元密着型、活発な商業エリアなどの基準で選んだが、ソーホー地区はブランド力向上のために出店した。

現在、本社からの駐在員はおらず、全員が現地採用だ。セールススタッフは27人前後で、各店舗に6~7人配置しているが、日本人スタッフは3割程度。人材確保のためには、給与・諸手当といった条件も大事だが、心掛けているのはチームワークの楽しさと一人一人のスタッフがいなくてはならない存在だと伝えること。店長が各スタッフに存在意義を伝えられている店は離職率も低く、成功している。また、顧客の声が大事だと日頃からスタッフに説明しており、スタッフも積極的に顧客からヒアリングし、次の製品企画につながるようにしている。広報に関しても、インスタグラムへの写真投稿キャンペーンやジャズコンサート、折り紙イベントなど、セールススタッフから広くプロモーションのアイデアを求め、取り入れている。

<ニューヨーク主導で製品開発を進める>

問：ニューヨーク向け製品開発の工夫は。

答：当初は日本で売れているものをそのまま販売していたが、大外れで全く売れなかったことから、製品ラインアップを見直した。現在、売り上げの約4割はニューヨークでの販売向けに日本の本社と出先が連携して企画した製品。トレンドや顧客の声を取り入れ、本社のデザイナーと相談しながらデザインを企画しているが、同じ犬のイラストでも米国と日本ではテイストが異なることから、デザイナーが描くイラストに米国で好まれるようなアレンジも加えている。

また、塗料などの規制が多い玩具や本社の製品展開が少ない新生児用品は現地仕入れにするなど、本社から仕入れる製品と現地調達をうまく組み合わせながら幅広い製品を取り扱っている。

<子供連れ客思いの店づくりに評価>

問：店づくりの工夫は。

答：顧客には子供連れの母親も多いことから、買い物をする少しの間だけでも手が離せるよう、子供たちが遊べる場所を備えるとともに、おむつ替え・授乳スペースを提供するよう工夫している（注）。

問：今後の事業展開は。

答：現在は直営店を通じた販売のみならず、米国各地で開催される子供服の展示会への出展機会を増やし、卸先も順調に増加していることから、卸売りも強化していきたい。オンライン販売も拡大したいと考えているが、まずはブランド力を向上させ、高機能な製品を1人でも多くの方に知ってもらうことが先決だと考えている。さらに、米国人デザイナーの活用による新たなデザインの導入や百貨店向けの商品展開も検討する予定だ。

（注）ビッツキッズは、「タイムアウト・ニューヨーク」誌（2015年7月6日）で「ニューヨーク市内のベスト子供服店10店」のうちの1つとして紹介された。カラフルな商品展開とともに、子供が遊ぶエリアやおむつ替え・授乳スペースの確保が評価されている。

通商弘報 18199c5c28b312ec

昔ながらの日本の味、マンハッタンで13店舗展開—T.I.C.グループ社長に聞く—（米国）

2016年02月23日 ニューヨーク事務所

すしの「波崎」を1984年に開店後、日本酒、そば、しゃぶしゃぶ、カレーライス、たこ焼き、たい焼き、ライスバーガーなどのレストランを次々と開店し、現在はマンハッタンで13店舗を展開するT.I.C.グループ。シンプルで昔ながらの日本の味にこだわったメニューはニューヨーカーの心をつかんでいる。ニューヨークでの日本食レストラン経営についてグループ社長の八木秀峰氏に聞いた（1月26日）。

<シンプルな味と調理法にこだわり>

問：現在展開している店舗、客層、メニューのこだわりは。

答：「波崎」（すし屋）、「酒蔵」（日本酒レストラン）、「デシベル」（バー）、大正風喫茶店「ハイカラ」をはじめ、「しゃぶ辰」（しゃぶしゃぶ）、「蕎麦屋」（そば）、「伽哩屋」（カレーライス）、「お多福」（たこ焼き、たい焼き）、「茶庵」（お茶）、「來々軒」（ラーメン）2店、「キオスク」（弁当）、「米吉」（ライスバーガー）など、コンセプトが異なる13店舗を展開している。顧客の8～9割が日本人以外で、味とサービスの高さに定評があり、リピーターは多い。



すし屋「波崎」（左）と「蕎麦屋」（右）（T.I.C.グループ提供）

「Enjoy Japan Without Airfare（日本に飛ばなくても日本を楽しめる）」ことをモットーに、昔ながらの日本の味を提供している。自分たちが納得し、おいしいと感じるメニューを追求し、米国人向けのアレンジは基本的にしない。流行の味を追うのではなく、シンプルな味と調理法にこだわっている。例えば「蕎麦屋」では、しょうゆ、昆布、みりんを3日間熟成させた「かえし」と、荒削りのかつお節、十勝昆布、シイタケ、花かつおで取った「一番だし」で作った本格的なそば汁と手打ち麺を提供している。

たい焼きについては、生地に厚みを持たせ、中身はあずきあんだけでなく、ヘーゼルナッツペースト「ヌテラ」を使ったチョコバナナも用意している。

<日本食を世界に広める発信地>

ニューヨークにおける日本酒普及のパイオニアとして、20年以上前から力を入れてきた。日本酒はデリケートなため、適切な管理が必要となる。1993年に開店した「デシベル」では日本酒7種類の提供から始めたが、当時は輸送中の管理不良でどれも同じ味になってしまった。今では冷蔵輸送により品質を保ちながら「デシベル」では約60種類、「酒蔵」では約240種類の日

本酒を提供できている。蔵元からは「酒蔵」で置いてもらうことが登竜門だともいわれているほどだ。また、利き酒師による従業員向けの勉強会を行いながら、サービスの質を維持している。

これまで日本酒、しゃぶしゃぶ、そば、炉端焼き、カレーライス、ライスバーガーなど、さまざまな日本食のレストランを展開してきた。常に「ニューヨークで何が受けるか」を考えながら、日本食の普及に努めている。ニューヨークは日本食を世界に広めるための最適な発信地であり、成功すれば世界各国に展開できる。また、ニューヨーカーは新たな食に挑戦する好奇心が強い。



たこ焼き販売「お多福」とライスバーガーの「米吉」（ジェトロ撮影）

問：食材調達の方法は。

答：店舗ごとに食材を調達している。食材の仕入れ値を抑えるために、日本から仕入れるだけでなく、現地調達を進めている。食材の卸業者が薦める旬な素材を積極的に使っている。

「酒蔵」などで提供する日本酒については、開店前に日本の蔵元を見て回り、製造過程や味に納得した蔵元から仕入れた。カレーライスやラーメンなど他のメニューについても、開店前に日本で味を比較しながら決めた。

<スタッフがメニューに誇りと喜び>

問：従業員教育の秘訣（ひけつ）は。

答：現在の従業員は約 250 人。教育で最も気を付けているのは、日本の「おもてなし」を提供すること。まずは従業員同士のあいさつを徹底し、「わび・さび」の文化を伝え、お客様への心配りができるよう常日頃から教育している。隣接する自社店舗が多く、事務所も近いことから、頻りに店舗を訪れ、従業員に緊張感を与えるとともに、一定レベルのサービスが提供できているかを確認し、気が付いたことはすぐに指導している。

各店舗のマネージャーには、会員制クラブや他のレストランなどで食事する機会を提供している。高いレベルの味やサービス、雰囲気を感じてもらい、店舗経営の参考にしてもらうとともに、モチベーションの向上に役立っている。調理場のスタッフには新メニュー開発のチャンスも与え、店への関わりを深めさせている。彼らは自分たちが提供する食事に誇りを持っているため、離職率は非常に低い。「蕎麦屋」では、手打ち麺を大量に作れないことから、製麺機の導入を検討したが、調理場のスタッフたちは麺を手打ちで提供することに誇りと喜びを感じており、製麺機の導入を見送ったこともある。

問：今後の事業展開の見通しは。

答：現在は顧客のロコミで人気を集めているが、今後はソーシャルメディアをはじめインターネットの活用なども進めていきたい。また、日本人のコメ離れにニューヨークから一石を投じるべく、ライスバーガーをはじめコメ食の普及に励んでいく。また、ラーメンやたこ焼き、お好み焼きなど、屋台で手軽に食べられる日本食にも力を入れていきたいと考えている。

< 専門家の活用と十分な運転資金が重要 >

問：ニューヨークに参入する日系飲食サービス企業への助言は。

答：日本とニューヨークで大きく異なるのは不動産事情。店舗のリース契約は専門の不動産会社を幾つか比較し、適切な条件で契約できるよう注意する必要がある。弁護士についても、不動産契約、雇用法、飲食店向けのライセンス取得など、それぞれの専門分野において実績のある弁護士に委託するのがいい。

ニューヨークでは工事の工期が守られないことも多く、運転資金に余裕がなければ志半ばで撤退することにもなりかねない。軌道に乗るまで、最低でも1年間程度の家賃、給与、経費などを運転資金として用意しておくことが望ましい。

ニューヨークで何を売りたいのかというコンセプト、情熱、夢、目標を持つことが一番重要だが、情熱と財力のバランスを取らなければならない。

通商弘報 976857b436d32839

職人技の天ぷらでニューヨーカーを魅了－「天婦羅まつ井」運営のアメリカ大戸屋に聞く－ (米国)

2016年02月25日 ニューヨーク事務所

ニューヨーク初の天ぷら専門店となる「天婦羅まつ井」は2015年7月に開店後、多くの米国紙に取り上げられ、ミシュランガイドのニューヨーク2016年版で1つ星を獲得するなど、成功を収めている。極薄の衣で揚げた職人技の天ぷらでニューヨーカーたちの心をつかむ、同店を運営するアメリカ大戸屋の高田知典社長と加藤慎料理長に話を聞いた(2月2日)。

<大戸屋での経験を生かして創業>

問：「天婦羅まつ井」創業の経緯は。

答：「天婦羅まつ井」創業時の料理長は、なだ万の天婦羅「まつ井」前チーフの故松井雅夫氏で、大戸屋ホールディングス前会長の故三森久実氏が最も影響を受けたシェフ3人のうちの1人だ。松井氏に新規出店の話を持ち掛けたところ、本格的な天ぷらを提供する店がないニューヨークへの出店に向けて話が進んだ。

問：出店場所選びの経緯、内装の工夫や人員体制は。

答：店舗の場所は松井氏と共に見て回り、「天婦羅まつ井」の隠れ家のような雰囲気合うところを選んだ。グランドセントラル駅やビジネス街から近いが、大通りから1本入った通りがあり、建物の造りがしっかりとしていたことや面積、賃料なども最適だった。

大戸屋の世界の各店舗を手掛けたデザイナーに依頼し、日本から仕入れた内装素材などを用いて和を表現した。和の内装のうち、重要な部分は、現地建設業者が委託した専門の大工が作り込んだ。大戸屋3店舗の開店経験を踏まえ、トラブルになりそうな点はあらかじめ施工業者に対応を依頼していたことから、工事は順調に進み半年程度で完成した。日本製トイレを備えた洗面所も評判が高く、現地メディアから洗面所をテーマに紹介されたこともある。

現在、料理長は松井氏から加藤慎氏に代わり、厨房(ちゅうぼう)スタッフ5人のうち日本からの駐在員は3人で、料理の仕込みはほぼこの3人が担当している。フロントマネージャーとサービスの7人は全て現地採用で、うち4人が日本語を話せる。現在の人員体制ではディナーの営業以外は難しいが、ランチ営業に向けて体制の強化も考えている。



和を表現した店内(「天婦羅まつ井」提供)

<築地からも週2回、魚を空輸で仕入れ>

問：食材の調達先は。

答：天ぷら用の魚（エビ、キス、アナゴ、ワカサギ、シラウオなど）は週2回、築地から空輸で仕入れている。食材の産地を質問されることも多く、日本産と説明すると喜ばれる。小魚は米国ではなかなかそろわないものの、刺し身用の本マグロはボストンから仕入れ、その他の食材は季節に応じて仕入れ先を変えている。新鮮で良質な野菜の仕入れに苦勞しており、現在も試行錯誤している状況だ。

問：客の反応と人気のメニューは。

答：現在、メニューは「天婦羅懷石」コース（200ドル）のほか、前菜や天ぷらのアラカルト（一品）メニューを用意しており、コースに加えてアラカルトでエビやタラバガニ、ウニ、ホタテなどの天ぷらを注文する顧客が多い。日本で提供しているメニューが基本で、現地向けのアレンジは特にしていない。ニューヨークには自分が食べたことのないメニューでもちゅうちょなく試す客が多いことから、アレンジする必要性を感じない。例えば、土瓶蒸しは大変喜ばれるメニューの1つだった（注）。また、ビールではなく日本酒を注文する米国人客が多い。「DAIGINJO」という言葉が浸透しているようで、日本酒の中でも大吟醸が圧倒的な人気だ。

ニューヨークでは既に天ぷらが普及しているものの、衣の薄い職人技の天ぷらを出す専門店がなかったことから、「こんな天ぷらは食べたことがない」と驚かれる。また、日本食に精通した米国人からは「東京の専門店ですべての天ぷらよりもおいしい」といった感想を聞く。食器の仕入れ先についてもよく質問を受ける。食器は、松井氏が創業前に日本で選んだものが中心で、中でも箸置きや小皿は人気があり、買って帰りたいと言う客もいるほどだ。客単価は250～270ドルと決して安くはないが、リピーターが非常に多く、知人を連れてくる客も少なくない。これまでの客の反応をみると、提供している食事やサービスに対して妥当な価格設定だと考えられる。開店当初はビジネス利用が多いと想定していたが、実際には個人での利用が多く、これもニューヨークの特徴だろう。

<食専門 PR 会社を利用し知名度を上げる>

問：多数の現地メディアに取り上げられる秘訣（ひけつ）は。

答：大戸屋は口コミを重視してきたが、「天婦羅まつ井」はターゲットとなる客層が異なることから、現地の大手メディアに掲載されることを目指し、食専門の PR 会社などを使い戦略を練った。特に、「ニューヨーク・タイムズ」紙の著名料理評論家フローレンス・ファブリカン氏に取り上げてもらうため、開店数ヵ月前から同氏が出席するイベントに参加するなどして関係を築いた。「ニューヨーク・タイムズ」紙で紹介された後は予約が殺到するなど、同紙掲載の効果は非常に大きかった。現在でも週に1回程度、現地メディアに取り上げられている。

問：今後の事業展開の見通しは。

答：開店後に客からいただいたさまざまな意見を踏まえながら、今後はランチの営業、価格別コースメニューの導入、ビジネス客の増加などを目標にしていきたい。天ぷらは職人が全てであり、若い職人が増えていないことから、当社としては「天婦羅まつ井」と同じレベルの専門店を増やしていくことは難しいと考えている。今後、他社がニューヨークへの天ぷら専門店の

出店を進めたとしても、本物が食べられるのは「天婦羅まつ井」だ、と評価されるよう努めていきたい。

(注) 現在はメニュー変更により、提供していない。

通商弘報 4f97b2d9d99cf7ca

利用者が急増、独自の評価点数に強み—米国版「食べログ」を運営する Tabelog の社長に聞く— (米国)

2016年03月09日 ニューヨーク事務所

グルメサイト「食べログ」を運営するカカクコムは 2013 年 3 月に、米国版サイト「Tabelog」を公開した。食に精通したブロガーによる評価コメントやランキング紹介、人気レストランやシェフに着目した特集記事などが注目され、利用者が急増している。サイトを運営する Tabelog の宮島壮洋社長に、米国における事業展開について聞いた (2月12日)。

<西海岸よりニューヨークに魅力感じて進出>

問：2012年に米国に進出した経緯、当初の苦労は。

答：2010年に「食べログ」サイトの利用者数が日本の類似サイトの中で最多となり、国内における利用者数の拡大は頭打ちになりつつあった。このため、サービス内容の拡充に加え、海外市場の開拓を目指すことになった。評価システムの技術を追求する企業ならば IT に強い西海岸への進出でもいいが、事前調査で食のトレンドの中心地であるニューヨークに魅力を感じ、進出を決定した。



「Tabelog」を運営する宮島壮洋氏 (ジェットロ撮影)

進出当初、駐在員のビザ手続きに時間を要したことなどにより、体制を整えるのに苦労した。同時に、どのようにサイトを立ち上げ、市場を開拓していくか、特に進出後1年間は悩んだ。日本最大のグルメ口コミサイトということで多少は知られていると考えていたが、実際は違った。誰に対してどのように広報することが有益か、現地の事業家の協力を得ながら戦略を練り、ブロガーに喜ばれるようなウェブサイトとしての方向性を固めた。

<全米展開に向けてコンテンツを拡充>

問：利用者数、掲載店舗数は。

答：「食べログ」の利用者が月間約7,000万人なのに対し、「Tabelog」は約100万人で、掲載店舗は約30万、評価コメントも約30万件ある。公開1年目はコンテンツを集めることに集中し、2年目からはブロガーによる投稿を増やし、3年目となる2016年は全米展開に向けてコンテンツを拡充しており、利用者数も急激に伸びている。

問：「Tabelog」の特徴、他社との差別化のポイントは。

答：信頼性が高い口コミ内容と評価点数が強みだ。米国の口コミサイト「イエल्प（Yelp）」の影響力は大きく、利用者数は遠く及ばないが、イエल्पは近辺の店を網羅的に探すことはできても評価の点数が似通っており、どの店が本当に良いのか分かりにくい。このため、市場に隙がないわけではないと考えている。「Tabelog」は食の分野で経験豊富なブロガーやインスタグラマー（インスタグラムページへのフォロワー数が多く影響力の高い人）による評価コメントが中心なので、一般利用者の口コミが中心の消費者生成メディア（Consumer Generated Media：CGM）とは少し異なる。評価点数はレビューの単純平均ではなく、独自のアルゴリズム（算出方法）を用いており、より信頼できる点数になっている。運営側が積極的に記事を配信しているのも特徴だ。「Tabelog」は公開して3年未満のため、掲載店舗の網羅性は弱いですが、質の高い評価内容と記事で人気が出ている。さらに、ウェブサイトのデザインにも力を入れており、「Tabelog」は「イエल्प」よりもクールだと評価するブロガーも多く、評価コメントや投稿写真数などに応じた評価者ランキング制度も好評だ。

ブロガーをレストランに無料招待するプレスイベントも2カ月に1度程度開催している。最初は食事代を負担していたが、最近では著名なブロガーも参加するようになり知名度が上がったため、店の協賛（スペースと食事の提供）を得られるようになった。イベント参加者約30人が、食事内容などの感想を「Tabelog」や各自のメディアで紹介するため、店にとっては広報にもなる。参加者同士のコミュニティーづくりにもつながることから、ブロガーにも非常に喜ばれる企画だ。和食店で日本酒を紹介するイベントなども企画している。サイト全体としては必ずしも日本食に重点を置いているわけではないが、今後は日本食の記事も増やしていきたいと考えている。

<ソーシャルメディアを重視>

問：認知度を高めるための工夫は。

答：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を重視している。フェイスブック広告に力を入れた結果、現在「Tabelog」のフェイスブックページへの「いいね！」の数は13万件近くに上る（「食べログ」のフェイスブックページでは約22万5,000件）。相当数を確保できたとはいえ、米国の人口は日本の3倍あり、開拓の余地が大きい。最近ではニューヨークだけではなく、ロサンゼルスやシカゴをはじめ他都市の情報の充実を図っている。フェイスブックのセグメント機能を活用し、利用者の居住地域に適した記事が配信されるよう工夫している。

問：米国法人の体制は。

答：米国側はマーケティング担当が2人、特集記事を執筆するライターを管理する業務委託（都市別に配置）が4人だが、日本側にエンジニア3人、デザイン・企画1人、業務委託・アルバイト6人を配置している。米国での活動は必ずしも固定のオフィスが必要ではないことから、最近ではオフィスを賃貸せず、ニューヨーク各地にある「WeWork」のコワーキングオフィスの共有スペースを利用している。

ウェブサイトの制作・開発は日本の「食べログ」とは分離しており、当初は制作チームを米国側に置く計画だった。しかし、ニューヨークではエンジニアの確保に苦労したため、制作チームを日本に移した。日本では「食べログ」の知名度が高いため、優秀なエンジニアを確保しやすい。米国から制作チームに指示を出しているが、時差や現場との距離感は課題だ。人気レ

レストランのランキングやシェフへのインタビューなど、掲載する特集記事の企画は米国の業務委託先に任せられるようになってきている。

<課金への強い抵抗、導入難しい>

問：現時点での収益構造と今後の事業展開の見込みについて。

答：「食べログ」（広告収入が6~7割、プレミアムサービス利用料収入が約3割）とは異なり、広告収入がほぼ全てだ。アクセス件数もそれなりにあるが、まだ黒字化の段階にはない。日本では携帯キャリア決済の有料コンテンツが普及しているが、米国では課金サービスへの抵抗が強く、導入は難しいとの印象だ。将来的には店が提供するクーポンサービス、レストラン予約機能の導入なども検討しているが、現時点では利用者やアクセス件数を増やすことに集中している。日本でも利用者が1,000万人を超えて初めて各店舗へのアプローチを開始した。また、他業種の企業も次々と参入しているデリバリーサービスの分野にも関心はあるが、「Tabelog」の方向性が大きく変わることになるため、十分に検討する必要がある。

通商弘報 24de84fc7766576b

5年計画でブロードウェイ長期公演を目指す和太鼓集団 DRUM TAO 運営のタオ・エンターテイメントに聞くー（米国）

2016年03月23日 ニューヨーク事務所

世界22ヵ国の400都市で観客動員数650万人の実績を持つ和太鼓パフォーマンス集団 DRUM TAO（ドラムタオ）。拠点の九州を中心に人気を集め、2004年の英国での成功を機に世界公演を開始した。4度目となる1～3月の北米公演では、ニューヨーク・マンハッタンのオフ・ブロードウェイに初挑戦する。TAOを運営するタオ・エンターテイメントは、ラーメン店の一風堂ニューヨークと連携してクールジャパンの推進に取り組み、ブロードウェイ長期公演を目指してニューヨークに拠点を置く計画だ。同社の藤高郁夫社長に米国展開について聞いた（2月4日）。

<一風堂ニューヨークとの連携イベントでTAOを宣伝>

問：TAO世界公演の経緯と北米公演の内容は。

答：TAOは1993年に愛知県で結成し、1995年に「阿蘇くじゅう国立公園」がある大分県竹田市に拠点を移した後、九州を中心に人気を集めた。1,800団体以上のアーティストが集う音楽・芸能の祭典「英国エディンバラ・フェスティバル・フリンジ」に2004年と2005年に出演し、2年連続でチケット販売数1位を獲得した。これを機に世界公演を開始した。2012年から、デザインをコシノジュンコ氏、構成・演出を宮本亜門氏に依頼し、北米・欧州・アジアを中心として世界22ヵ国、400都市で観客動員数650万人超の実績がある。



ニューヨーク公演のポスター（タオ・エンターテイメント提供）

北米公演は2010年から隔年で開催しており、今回で4度目となる。1月20日～3月21日の期間中、36都市で公演を予定している。マンハッタンでは2月11～14日の4日間、ニューヨーク大学付属の劇場「The Skirball Center for the Performing Arts」（860席）で公演。マンハッタンでの公演は初めてで、比較的小さい劇場であるオフ・ブロードウェイ出演となる。

問：北米におけるプロモーションの工夫は。

答：複数のプロモーション会社から提案を受けたが、エンターテインメント分野において全米最大規模の音楽マネジメント会社コロンビア・アーティスト・マネジメントと提携し、現地におけるプロモーションを基本的に委託している。テレビコマーシャルやラジオ、タクシー、バス停などでの大型広告のほか、ソーシャルメディアやポスターなどさまざまな手段を試した。

しかし手応えはあまりなく、いまだ認知度は低いと思われる。公演前日の2月10日夜、人気テレビ番組「スティーブン・コルベアのレイトショー」に出演したことから、効果を期待している（注1）。

また、ラーメン店の一風堂ニューヨークでは、TAO公演記念イベントを開催した。ニューヨーク公演に合わせ、一風堂イーストビレッジ店の一部内装をTAO仕様に変えるとともに、特別メニュー「ドラム・ハート（DRUM HEART）ラーメン」も提供している（注2）。メディア向けイベントも開催し、衣装を着た出演者たちへの取材機会を提供した。一般客からはTAO仕様の壁を見て質問を受けることも多く、宣伝効果を感じている。一風堂を運営する力の源カンパニーの河原成美会長が2009年4月にTAOを鑑賞して、「伝統的な和太鼓を世界に通用するエンターテインメントにしたい」というコンセプトに共感し、事業提携に向けて進展した。日本の「食」と「舞台芸術」を融合させ、クールジャパンを世界に発信するため、TAO一風堂パートナーズを設立し、現在は共同店舗「IPPUDO TAO」を福岡で展開している。



一風堂でのメディアイベントの様子(左)と特別メニュー(右) (タオ・エンターテインメント提供)

<ニューヨークにおける成功は必須の課題>

問：ニューヨーク公演の意義とニューヨークのエンターテインメント市場の特徴は。

答：日本では、ニューヨークで成功したショーやアーティストが人気を集めることが多い。エンターテインメントの聖地であるニューヨークでの成功は必須だ。

ニューヨーク市場の特徴は東京にも類似して、宣伝が難しいことだ。今回は投資効果が期待される広告手段に絞ったが、チケットは想定どおりの売れ行きとなっていない。東京でも当初、集客に苦労したが、5年計画で公演と宣伝を続け、今では宣伝なしでも完売するに至った。ニューヨークでも5年計画で地道な活動を続け、認知度を上げていく必要があると考えている。

ニューヨークの観客は他地域と違い、本当に心が動いた時にしか反応しない印象がある。例えば、西海岸ではお祭りのような雰囲気喜ばれる一方、ニューヨークでは拍手や笑いを、狙

ったところで得ることができなかった。その後、客の反応や間合いを見ながら演技するように努めてきたことから、今回の公演では良い反応を期待している。

<事務所を設置し、認知度高めるプロモーション本格化>

問：今後の事業展開の見通しは。

答：今後は、歴史のあるブロードウェイ劇場での長期公演やラスベガスでの公演を目指している。次回はカーネギーホールなど知名度の高い劇場などを公演先を選び、認知度を高め、3～5年後にはニューヨークで爆発的な人気を得られるようにしていきたい。ニューヨークに事務所を設置し、現地におけるプロモーションを本格化させたい考えた。東京で集客に苦労した際に銀座に事務所を構え、専任者による広報の強化をしたことで成功につながったことから、事務所の設立が必要だと考えている。

(注1) ニューヨーク公演1週間前の取材時には、チケット販売状況は2割程度だったが、公演前日の「レイトショー」出演後に販売数が大きく伸び、初日は完売となった。

(注2) ニューヨーク公演終了後、一風堂ニューヨークにおけるTAO公演記念イベントと特別メニューの提供は終了した。

通商弘報 f68d484537386bbf

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/ora2/20150183>

2016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
ロサンゼルス事務所
トロント事務所

<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)
