

中小企業の米国進出事例調査

2013年3月
日本貿易振興機構（ジェトロ）
ニューヨーク事務所

【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。

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：中小企業の米国進出事例調査

今般、ジェトロでは、標記調査を実施いたしました。報告書をお読みになった感想について、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問1：今回、本報告書での内容について、どのように思われましたでしょうか？
(○をひとつ)

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■質問2：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

■質問3：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

■お客様の会社名等をご記入ください。(任意記入)

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
	<input type="checkbox"/> 個人	部署名

※ご提供頂いたお客様の情報については、ジェトロ個人情報保護方針 (<http://www.jetro.go.jp/privacy/>) に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～

はじめに

2012年の米国経済は金融危機後の打撃を残しつつも、経済成長率は2.2%を記録するなど底堅さを示した。失業率は依然として7%後半ながら改善しており、消費者物価上昇率も2%近辺で安定的に推移している。2013年の米国経済は、前半こそ財政問題への対応などから成長率は伸び悩みが予想されるものの、後半からは加速することが予想されている。

経済状況に加えて、もともと米国市場が持つ世界首位の15兆ドルを超える市場規模、毎年平均1%程度増加を続ける3億人超の人口、シェール革命による経済競争力の向上、整備されたビジネス・インフラストラクチャー、法的安定性などは、日本企業に魅力あるビジネス環境を提供してきた。こうした特徴は、今後米国市場でのビジネス展開を始める企業にとって引き続き大きな魅力といえる。

こうした現状認識の下、ジェットロでは、中小企業をはじめとするわが国企業の米国市場でのビジネス展開を支援している。これから米国市場でビジネスを展開する、あるいは展開を始めた企業にとって、既進出企業の事例から学べることが多いと考え、今回ジェットロは12社の先行事例について調査報告書をまとめた。

12社の選定に際しては、今後も産業として成長が期待され、かつ近年日本企業の進出が活発な産業の中から、外食（レストラン）産業、小売・消費関連産業、対面サービス・ヘルスケア・医療関連産業、建設・インフラ・不動産産業の4分野を対象とした。

最後に、調査協力に応じていただいた各社には、この場を借りて改めてお礼申し上げたい。各社の経験には、米国市場での気づき、苦労、課題、解決方法などといった点で多くのビジネスのヒントが含まれている。そうした経験を、今後ビジネスを展開する上で参考にいただければ幸いである。

2013年3月
日本貿易振興機構（ジェットロ）
ニューヨーク事務所

目次

1 ケーススタディ	- 1 -
1.1 外食（レストラン）産業	- 1 -
1.1.1 America Ootoya, Inc	- 1 -
1.1.2 GO GO Curry	- 7 -
1.1.3 Pan Akimoto	- 12 -
1.2 小売・消費関連産業	- 17 -
1.2.1 Kamakura Shirt	- 17 -
1.2.2 Hakuhodo Company USA	- 24 -
1.2.3 ESP Guitars	- 31 -
対面サービス、ヘルスケア・健康関連産業	- 36 -
1.2.4 HALEO World Wide Inc	- 36 -
1.2.5 TrimGen Corporation	- 41 -
1.2.6 Phiten USA	- 46 -
1.3 建設・インフラ・住宅産業	- 52 -
1.3.1 TKP New York, Inc.	- 52 -
1.3.2 NPK Construction Equipment	- 57 -
1.3.3 Afco & Sons	- 62 -

1 ケーススタディ

1.1 外食（レストラン）産業

1.1.1 America Ootoya, Inc

社名（米国展開名）	株式会社大戸屋ホールディングス（America Ootoya INC.）
本社所在地	東京都武蔵野市
設立年	1958年
米国進出時期	2012年4月
米国での進出地	ニューヨーク州ニューヨーク市
売上高	186億9,300万円（2012年3月） ¹
従業員数	329名、アルバイト・パート3,741名（2013年1月末時点 単体） ²
日米のコンタクト情報	本社： 〒180-0006 東京都武蔵野市中町1-20-8 三井生命三鷹ビル5F TEL:0422-26-2600 フリーダイヤル：0120-72-0108 米国ニューヨーク州チェルシー店： 8 West 18 th Street, New York, New York 10011, USA TEL: 212-255-0018
URL	http://www.ootoya.com/ http://www.ootoya.us/

1.1.1.1 企業概要

大戸屋ホールディングスは、おいしくヘルシーな「日本の家庭食」を提供するというポリシーを掲げ、和定食を中心とした外食チェーンレストランを経営する。同社は、創業者である三森栄一氏が1958年に「大戸屋食堂」として東京都池袋に和食店を開店したことに始まる。創業当初は、三森氏の発案により「全品50円均一」というユニークな方法で商売を行っていたことで、地元では「50円食堂」という愛称で親しまれていた³。現在は、「大戸屋食堂」の流れを汲む「大戸屋ごはん処」や、内装が料亭風でありながらリーズナブルな価格設定の「おとや」店舗を、東日本を重点的に全国展開しており、2012年3月期の時点で、「大戸屋ごはん処」の店舗数は直営店134店舗、フランチャイズ店120店、海外62店にまで拡大している⁴。

同社は海外進出にも意欲的で、2005年1月にはタイに現地法人ベタグロ大戸屋（Betagro Ootoya CO., LTD.）を設立、海外第1号店となるレストランをタイに出店した。現在同社は、タイに加え

¹ 同社ウェブサイト (<http://www.ootoya.jp/ir/financial/summary.php>)

² 同社ウェブサイト (<http://www.ootoya.jp/corporate/profile.php>)

³ 同社ウェブサイト (http://www.ootoya.com/company_history.asp)

⁴ 同上

て、香港、台湾、シンガポール、インドネシア、米国に進出し、海外直営店 23 店舗とフランチャイズ店 39 店舗を営業している⁵。

米国ではアメリカ大戸屋 (America Ootoya Inc.) を 2012 年 3 月に設立し⁶、同年 4 月に米国ニューヨーク州マンハッタン地区のフラットアイアン (Flatiron) 界隈に、和食レストラン「Ootoya」チェルシー店を開業した⁷。この店舗の内装は、奥行きのある広い 1 階と中 2 階から成る和風モダンな造りに仕上げ、カウンターとテーブル席の全 62 席を備えている。同店は、昼は大戸屋が誇る 60 種類以上の日本の定食メニューを揃え、夜は焼き鳥など、お酒のおつまみになるようなメニューも取りそろえながらニューヨーカーに「Teishoku (定食)」文化を定着させることを狙った営業を展開している。

1.1.1.2 インタビュー



インタビュー対応者：

アメリカ大戸屋社長
高田知典氏

(1) 米国進出の経緯及び対米ビジネスの現状

4 年～5 年前から海外進出に積極的に取り組み始めたが、米国への進出に関してプロジェクトが始動し始めたのは 2010 年～2011 年だ。日本食レストランを出店するに当たり、米国の市場調査と物件探しを行った。

日本で事業展開する日本食レストランが米国に進出しようとするパターンは、まず日系人や日本人観光客の多いハワイ州に出店し、その反応を見て西海岸に上陸し、そしてそこから全米に展開していくのが考えられるが、当社はそれを飛び越えて、世界の中心であるニューヨークのマンハッタン地区に出店した。これは当社のトップが 2010 年と 2011 年に米国調査に来た際、日本食には欠かせない、豆腐、しょうゆ、みそ、酒といった発酵食品などを含むいわゆる本来の日本食が広く受け入れられつつあることを体感したことで、大戸屋が提供している「日本の味」は、ハワイや西海岸でなくニューヨークでも勝負できると確信したことに端を発する。ニューヨークで当社のブランド力をつけることで、将来性が広がると考えている。

2012 年 4 月に、大戸屋米国店第 1 店舗目となるチェルシー店を開店した。開店当初は、全体の 8～9 割が日本人の客であったが、口コミで評判が広がったのと、地元の新聞などからの取材も入るようになり、次第に日本人以外の客が増えた。今では日本人と非日本人の客の割合は 5 対 5 ほど

⁵ 2012 年 3 月期末時点

⁶ 同社ウェブサイト (http://www.ootoya.com/company_history.asp)

⁷ 海外進出タイムズ (http://www.kaigai-times.net/news_6Mjx13in.html)

どである。非日本人の客の中には白人の方も多いが、アジア系の客が多いと感じる。また当社は、日本でもほとんど自費では広告を出さないが、広告を出さないのは米国も同じである。青い大きな看板に誘われて入ってくる客もいれば、ロコミでやってきてくださる客もいる。月に1回程度の取材の申し込みがあるため、雑誌などに掲載されて次第に大戸屋がニューヨーカーの間に浸透してきていると感じる。

大戸屋チェルシー店の外装



出所：大戸屋

チェルシー店の周りにはオフィスが多いので、ランチタイムには近辺で働くビジネスマンの客が多い。ランチタイムは定食をメインで提供しており、価格は20ドル前後である。一方、夜は定食も提供しているが、お酒のおつまみになるような一品料理を多く取り揃え、料理屋感覚で食事を楽しんでもらえるような工夫をしている。平日の夜は、カップルや仕事帰りのビジネスマンが多いが、週末は家族連れがランチを食べに来ることが多い。

定食屋でありながら内装はモダンな造りにしている。塗り物の椀などは、日本の大戸屋よりもやや高級な食器を使って料理を出すようにしており、夜の客単価は30ドルぐらいだ。米国では日本よりも一品の量を少し多めに設定している。価格設定は、高級感のある食器を使っていることや、ややハイエンド感を出したいことから、日本や他の海外の大戸屋よりも高めに設定したつもりだが、「非常にお得感がある」との反応を多くの客から頂いている。客入りは好調で、座席数は65席あるが、夜は約1時間待ちとなってしまうこともしばしばある。店内でお待ちいただくスペースがほとんどないため、携帯番号を残してもらい、席の準備ができると電話で連絡し、店に戻ってきていただくというシステムをとっている。

モダンな内装の店内



出所：大戸屋

中二階から見た店内の様子



出所：大戸屋

(2) 製品・サービスの概要、特徴・強み

日本の大戸屋で提供している味を米国にも広めたいという希望があるため、特に米国に合わせた味付けなどを行っているわけではない。米国で日本食と言えば、「寿司」、「刺身」、「天ぷら」、「照り焼き」と思う人も多いだろうが、当社は本来の日本の味を提供するために、日本で出している定食がメインのメニューになっている。食材に関しては、野菜や肉、米などは米国で調達しているが、味付けに使うたれは当社のPB（プライベートブランド）商品があるため、それを全て輸入し、料理に使うことで日本と同じ味を提供するようにしている。

定食には欠かせない焼き魚や煮魚に使う魚は、日本で提供しているものと同じレベルのものを米国に輸入し食材として使っている。例えば、日本の大戸屋で提供しているサバはノルウェー産のものだ。脂がのって最もおいしく、手ごろな価格で提供できるものを追求した結果、ノルウェー産のものに行きついたという経緯がある。日本で喜ばれているサバと同じ品質のものを米国でも提供するために、同じくノルウェー産のものを米国に仕入れている⁸。

また、日本人はおいしいご飯にこだわるため、米の炊き方も当社が開発したプロセスをそのまま米国でも導入している。他店では大量に米を炊くところもあるようだが、当社はできるだけ炊

⁸ 米国人の中には日本産にこだわる人がいるという。日本近海で取れるサバよりも、ノルウェー産の方が脂のりが良く、日本でも同じものを提供していると説明しても日本産にこだわる人もいて驚いたと高田氏は言う。

き立てを食べてもらいたいという信念から、米の炊き方を細かく指示したマニュアルを作成している。客の数に合わせて、米をとぐ量やタイミング、水につける時間、炊飯器のスイッチを入れるタイミングなどあらゆる側面を考慮しなければならない。さらに、米を炊く時には竹炭を一緒に入れて、水を浄化させながらふっくらとご飯を炊けるよう工夫も行っている。

日本の大戸屋では提供していないが、チェルシー店では米国店ということもあり、寿司をメニューに加えている。しかし、ふたを開けてみると最も売上が高いメニューは焼き魚定食ととんかつ定食であり、ここでも日本の味が受け入れられていることが証明されていると実感している。

鮭の西京焼き定食（左）、ロースとんかつ定食（右）



出所：大戸屋

(3) 米国ビジネスにおける課題と対応（どのように克服したか）、成功のポイント（資材調達、販売、人材確保、品質管理）

チェルシー店の開店にこぎつけたのは2012年4月だったが、本当は2011年内の開店を目指していた。開店が2012年に食い込んだ理由は、内装工事の際、想定していなかった問題が次々と発生し、そのたびに作業を中断せざるを得なかったからだ。内装の設計が終わり工事に取り掛かったのは2011年4月～5月頃だったが、いざ内装工事に取り掛かると、ガス管の配置には州政府から許認可を得る必要があるなど、既存の状態から何かを変更しようとする、全てに対して許認可を得るための申請を行う必要があった。申請してから認可が下りるまでには、最短で2-3週間だったが、1度で許認可が下りなかったものもあり、長いものでは2カ月ほどかかった。思ったようにことが進まない状況が繰り返されたことで、開店が予定より遅くなってしまった。

日本での例を挙げると、日本では既に内装に関するフォーマットがあるため、物件が決まってから2カ月ほどで新店舗を開店させることができる。米国より先に進出したアジア諸国でも、物件が決まってから3～4カ月で開店させることが可能である。米国でこのように手こずるとは夢にも思っていなかった、というのが素直な感想だ。

日本の味を提供することが目的であるため、日本の調理方法を伝授し、日本の品質を維持するために、チェルシー店には厨房の中を仕切るスタッフ4人を本社から派遣している。4人では不足するため、10～15人をキッチンスタッフとして現地で採用した。有経験者をある程度優遇したが、それよりも日本独特の調理方法を学ぶ意欲・やる気がある者を優先して採用した。開店から

約9カ月が経過し、基礎を取得して調理ラインに入ることができる現地スタッフがようやく数人出てきており、それまで全て日本人スタッフが調理していたところを担当できるようになった。一方、接客担当者は全て現地スタッフで約20人を雇用している。日本同様の行き届いたサービスを提供するために、人材教育には力を入れている。

(4) その他

2013年5～6月頃、マンハッタン地区内にもう一店舗大戸屋を開店させる予定であり、現在工事中だ⁹。具体的な場所はタイムズスクエアの近くで、チェルシー店からそれほど離れていない。中期的にはマンハッタン地区の中に5店舗の開店を目指したい。日本食だからという理由で客が足を運ぶような日本食ブームの時代は終わったと思っており、今後は、大戸屋という日本の味を提供するブランド力を強化していく予定である。当社のブランドや品質が定着したら、事業性を見ながらフランチャイズ化も進めるかもしれないが、当面は直営店のみの展開を考えている。また、マンハッタンで成功したら、ゆくゆくは欧州にも進出していきたい。

日本で事業展開する日本食レストランが海外に進出する際には、日本と同じように商品の品質を維持し、さらに日本人の味覚でおいしいと思えるものを提供することが重要だと考えている。海外進出のため、現地の味覚に合わせてメニューを変更するという手法も選択肢としてはあるだろうが、良し悪しだろう。それぞれの企業が持っている「これ」という何かを大切に、魅力ある商品、サービスを提供すること、そして食品店としては、日本が常に追求する安心・安全・高品質を、場所が変われど追求していくことが重要である。社会に対してどういった貢献ができるのか、明確なコンセプトを持つことも忘れてはならない。

⁹ チェルシー店とほぼ同じ規模で座席数は62席となる予定。

1.1.2 GO GO Curry

社名（米国展開名）	株式会社ゴーゴーシステム（GO GO Curry USA, INC.）
本社所在地	東京都新宿区
設立年	2003年12月
米国進出時期	2006年6月
米国での進出地	ニューヨーク州ニューヨーク市
売上高	年商 35 億円（グループ全体）
従業員数	630 名（グループ全体の正社員・パートアルバイト含む） ¹⁰
日米のコンタクト情報	日本： 東京都新宿区新宿 3-35-3 森治ビル 5F http://3414f65e11353cae.lolipop.jp/gogo/contact.html 米国： 273W. 38 th Street, New York, NY 10018 Tel: 212-730-5555 （取材などに関しては以下に問い合わせ） Notions United LLC Ms. Kazuko Nagao E-Mail: kazuko@notionsunited.com , Tel:646-472-5204
URL	http://www.gogocurry.com/index.html http://www.gogocurryusa-ny.com/index.html

1.1.2.1 企業概要

2004年5月に設立された株式会社ゴーゴーシステムは、「すべてはおお客様の元気のために！」をモットーに関東・北陸を中心にカレーチェーンレストランを55店舗¹¹展開している。同社は世界55カ国に555店舗を展開することを目指し、国外で直営及び、フランチャイズにより事業拡大に取り組んでいる。

日本国内では、濃厚で黒色をしたルーが特徴の「金沢カレー¹²」の他、地域限定のご当地カレーメニューなども提供している。毎月「5」のつく日は「ゴーゴデー」としてトッピングサービス券を進呈する他、店舗オープン初日には、先着555名にカレーメニューを55円という破格の値段で提供するイベントを実施している。同社ウェブページでは、オンラインショップを設け、レトルトルーや特製グッズの販売も行っている。

¹⁰ 同社ウェブサイト (<http://www.gogocurry.com/company.html>)

¹¹ 大森氏とのインタビューより。

¹² もとは石川県金沢市周辺のカレー店で提供されていたカレーで、特徴としてはステンレスの皿に盛られ、付け合せにキャベツが添えられている。

同社の米国進出は2006年6月。ニューヨーク市にゴーゴーカレーUSA社(GO GO CURRY USA, INC)を設立し、2007年5月にマンハッタン地区のタイムズスクエア界隈の近くに米国本店を出店した。開店初日は開店時間前から行列ができ、用意した555食が完売。2012年3月には、マンハッタン地区のワシントンスクエアパークスタジアムに米国2店舗目、2013年2月にはワールドトレードセンタースタジアム近くに米国3店舗目を開店し、順調に米国での規模を拡大している。

1.1.2.2 インタビュー

インタビュー対応者：



ゴーゴーカレーUSA (GO GO CURRY USA, INC.)
最高経営責任者 (CEO)
大森智子氏

(1) 米国進出の経緯及び対米ビジネスの現状

ゴーゴーシステムは、石川県にゆかりがある会社だ。石川県は元プロ野球選手の松井秀喜氏の出身地であり、松井氏のファンであったゴーゴーシステムの創設者の宮森宏和は、松井氏が読売巨人軍で活躍していたことに影響を受け、2003年に東京に出店した。なお、ゴーゴーカレーの「ゴーゴー」は、松井氏の背番号「55」にあやかっただけのものである。ゴーゴーカレーを米国に進出させるきっかけとなったのは、松井氏がニューヨークヤンキースに移籍し、同チームで活躍するようになったことに感化されたからだ。さらに、近年米国では日本のラーメンに人気が集まってきたが、日本のカレーは米国ではあまり知られていないこともあり、ビジネスチャンスと捉えたことも米国進出の理由だ。

ゴーゴーカレー米国本店となるタイムズスクエア店がオープンしたのは2007年。松井氏がニューヨークヤンキースに移籍したという他、ニューヨーク市は非常に国際的な都市であり、レストランなども非常に多種多様で魅力的な場所であることから出店地として選んだ。また、ニューヨーク市内で働くビジネスマンは、非常に忙しくお昼はできるだけ手短かに済ませたいと思っていることから、こういった人たちにカレーは受け入れられるだろうと考えた。現在、マンハッタン地区にゴーゴーカレーは2店舗¹³あり、1つは忙しいビジネスマンを対象にしたタイムズスクエアで、もう1つは、学生をターゲット客としてニューヨーク大学の傍のワシントンスクエアパークで、

¹³ インタビュー時点(2013年1月15日)の店舗数

ゴーゴーカレー自慢の「金沢カレー」を提供している。ニュー Yorker たちは、金沢カレーを気に入っているようで、常連客が増えてきている。

米国部門のゴーゴーシステム全体の売上への貢献はわずかであるが、金融危機があったにも関わらず米国での売上は順調に伸びており、今後もその傾向が続くと予想している。

ゴーゴーカレー レストラン外装



出所：ゴーゴーカレー

(2) 製品・サービスの概要、特徴・強み

ボリュームがあるが、価格が安く、さらに待ち時間が少ないということで、忙しいビジネスマンに当社のカレーはうけている。手頃な価格でおなか一杯食べられるということで、学生からも支持を得ている。客の間で最も多いのは、日本人以外のアジア系アメリカ人だと思う。白人の客がその次に多く、日本人客は全体の 20%ほどである。

ゴーゴーカレーの宣伝は特に行っていないが、当社のカレーのおいしさが口コミで広がっていることで、客が増えていることを実感している。新店舗が開店すると、各店舗で先着 555 人までカツカレーを 55 セントで提供するというキャンペーンを開催している。新店舗では最初の 1 カ月間は割引価格で提供していて、カレーは 5 ドルになる。また、毎月 5 日、15 日、25 日の 5 のつく日には、来客者全員に次回来店時に使えるクーポンを配布している。このクーポンは世界のどこかで新店舗がオープンした場合に全世界のゴーゴーカレー店で配布している。こういった店頭プロモーションが、フェイスブック (Facebook)、ツイッター (Twitter) といった SNS サイトで口コミとして広がったり、日本文化を取り上げているコミュニティーペーパーなどで特集されたりしている。

ロースカツカレー



出所：ゴーゴーカレー

- (3) 米国ビジネスにおける課題と対応（どのように克服したか）、成功のポイント（資材調達、販売、人材確保、品質管理）

日本のゴーゴーカレーの客には女性は少ないが、米国の客の男女比は大体半々であり、この点が、日米で最も大きく異なっている。しかし、日米で客層が違うからという理由で、当社の経営方針などを変更することはない。

主な食材は現地調達をしているが、発注した内容が正確に記録されていなかったり、デリバリーも時間通りに届かなかったりすることがあり、米国の卸業者は日本の卸業者ほど信頼できるという感じではない。しかし、ゴーゴーカレーUSAの従業員は全員ローカルスタッフであるため、こういったトラブルにうまく対処してくれている。日本で成功したからと言って、そのやり方がそのまま米国で通用するとは限らない。法規制や労働市場など、日本と異なることが多いと感じるが、日本と異なるからといって諦めてしまってはいけない。何事もポジティブに捉え、そして期待値をあまり上げないようにすることが大切だと学んだ。

当社は、元気で楽しく仕事をするをモットーとしてレストランスタッフをトレーニングしている。良く働いてくれるスタッフに恵まれており、予算、在庫管理などもきちんとしてくれている。我々が元気に楽しく働くことで、客にもそのエネルギーを分けてあげることができると考えている。

店内の様子



出所：ゴーゴーカレー

(4) その他

米国店舗は全て直営店であるが、2013年にはフランチャイズ化により、他の都市へも事業拡大を行いたい。当社は、レストランの経営を成功させるには、そのレストランをオープンする土地柄をよく知る地元の人が経営に携わることが重要であると考えている。地元コミュニティへの貢献も当社にとっては重要であるため、フランチャイズ化によって様々な都市に展開していくというのは良い方法である。このため、レストランビジネスに携わったことが無い人でも、フランチャイズできるよう、当社ではトレーニングプログラムやサポートシステムを整備している。

1.1.3 Pan Akimoto

社名（米国展開名）	株式会社パン・アキモト（Pan Akimoto USA）
本社所在地	栃木県那須塩原市
設立年	1947年
米国進出時期	2012年7月
米国での進出地	カリフォルニア州ランチョパロスベルデス市
売上高	8億4,000万円 ¹⁴ （2012年）
従業員数	日本：60人 ¹⁵
日米のコンタクト情報	329-3147 栃木県那須塩原市東小屋295-4 TEL：0287-65-3351 FAX：0287-65-3353 米国連絡先：info@panakimoto.com
URL	http://www.panakimoto.com/

1.1.3.1 企業概要

パン・アキモト株式会社は、1947年に栃木県で秋元ベーカリーの名のパン屋として設立された。現在、本社がある栃木県に店舗を併設した工場1カ所の他、店舗を2カ所に構える。さらに沖縄にも工場を1カ所保有している¹⁶。

もともとは製造したパンを販売するパン屋事業を展開していたが、1995年の阪神大震災での経験をきっかけに、パンの缶詰の開発に取り組み始めた。震災当時、秋元氏は支援物資として2,000個以上のパンを被災地に送ったが、その多くが賞味期限切れで廃棄されるという苦い経験をした¹⁷。これを受けて、「大勢の人に食べてもらえる製品をつくりたい」との思いが強まり、同社は長期保存可能なパンの開発に着手した¹⁸。

同社は社会貢献のための取り組みとして、2009年より「救缶鳥プロジェクト¹⁹」を行っている。同プロジェクトに参加する企業や学校、自治体などは、通常のパン缶詰の2倍の大きさ製造された、同プロジェクト専用の缶詰を非常時用の備蓄食料として購入する。同缶詰の賞味期限は3年間あるが、2年間に利用する機会がなかった場合、（賞味期限が切れる1年前に）パン・アキモト

¹⁴ 秋元義彦社長とのインタビューより

¹⁵ 栃木本社及び工場、沖縄工場、東京営業所、大阪営業所の従業員の合計数。秋元義彦社長とのインタビューより

¹⁶ 同社ウェブサイト (<http://www.panakimoto.com/company/index.html>)

¹⁷ 中小企業基盤整備機構ウェブサイト (http://j-net21.smrj.go.jp/well/genki/2012/11/post_602.html)

¹⁸ 朝日新聞ウェブサイト（2012年9月11日）(<http://doraku.asahi.com/hito/runner2/120911.html>)

¹⁹ 同社ウェブサイト (<http://www.panakimoto.com/kyucancho/index.html>)

社がそれらを回収し、バングラデシュやフィリピンなどのアジアの開発途上国を中心に再配布する²⁰。同プロジェクトに参加する企業や学校、自治体などは、自分たちが購入した備蓄食料を廃棄せず必要とする人に寄付することを通じて社会活動に貢献できるほか、回収される缶詰の個数に応じて、次回購入時に使用できる割引券を入手できる²¹。同社はこのシステムを「保存食リユースシステム」と呼んでおり、これまでに大きな反響を得ている²²。

この「救缶鳥プロジェクト」を海外にも広めることを目指し、2012年7月に同社は初の海外現地法人をカリフォルニア州ロサンゼルス市郊外に設立した。日本で支持を得ている「救缶鳥プロジェクト」は、「寄付や社会奉仕活動の盛んな米国でも大きな注目を浴びると思う」と秋元社長は考えている²³。

同社は、海外進出を視野に入れる一方で、地元栃木における地域との繋がりも大切にしている。例えば、同社は栃木県が地域の原材料を活かした特産品だと認定する特別表示認証食品にのみ与えられる E マーク²⁴を取得している。同マークは、栃木産小麦「タマイズミ」を原料としたパン等に付けられており、地域の地産池消に貢献している²⁵。

1.1.3.2 インタビュー



インタビュー対応者：

パン・アキモト社代表取締役社長
秋元義彦氏

(1) 米国進出の経緯及び対米ビジネスの現状

「救缶鳥プロジェクト」を米国で広めるために、2012年7月にカリフォルニア州ロサンゼルス市郊外に現地法人を設立した。このプロジェクトは、賞味期限 3年の当社のパンの缶詰が非常食として購入され2年間備蓄された後、使用されなかった缶詰を賞味期限が1年残っている間に回

²⁰ 同社ウェブサイト (<http://www.panakimoto.com/img/kyucancho/gienrist.pdf>)

²¹ 同社ウェブサイト (<http://www.panakimoto.com/kyucancho/index.html>)

²² 例えば2012年には、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility : CSR) 活動を推進する公益社団法人日本フィランソロピー協会が主催する第9回「企業フィランソロピー大賞」で、特別賞として「パンが運ぶ共生賞」を受賞した。(http://www.philanthropy.or.jp/award/2011.12.22_pressrelease.pdf)

²³ 中小企業基盤整備機構 (http://j-net21.smrj.go.jp/well/genki/2012/11/post_602.html)

²⁴ 同社ウェブサイト (<http://www.panakimoto.com/img/tochigibred/Emark.pdf>)

²⁵ 同社ウェブサイト (<http://www.panakimoto.com/locally/index.html>)

取して、それを必要とする他国の人たちに再配布するというもの（詳細はパン・アキモト [ウェブサイト](#)参照）

米国に進出しようと思った理由は複数ある。まず米国は、寄付やボランティア精神が人々の間に広く浸透しているため、当社の「救缶鳥プロジェクト」は受け入れられやすいと考えたこと、また、私が米国で出会った人々にこのプロジェクトの話をしたところ非常に反応が良かったこと、さらに、米国は国土が広いこともあり、地震、ハリケーン、豪雪といった自然災害に見舞われることが多く、備蓄食品に関する知識があること、そしてこういったプロジェクトを必要としているという話を多数聞いたこと²⁶などから、パンの缶詰のニーズがあると実感した。まずは、ハード面の整備からということで、現地法人を設立することにした。現地法人の設立にあたり、カリフォルニア州に住んでいる私の高校時代からの親友が支援してくれることになり、彼の自宅の一室を借りて事務所を設立した。

私が渡米するたびに、パンの缶詰をサンプルとして持参し、様々な人たちと会いプロモーション活動²⁷をしているが、実際に米国で事業を立ち上げるとなると、相当数のパンの缶詰が必要となる。当社の沖縄工場で大量生産して米国に輸出するというのを考えたが、食品を米国に輸入すると米国食品医薬品局（FDA）の厳しい基準をクリアする必要がある。この規制をクリアすることも重要だと考えたが、それよりも個数を確保することが大切と考え、現在は米国内のパン製造企業で、当社の製品を製造してくれるパートナーを探しているところだ。

(2) 製品・サービスの概要、特徴・強み

乾パンのような食感の硬い保存食ではなく、柔らかくおいしいパンが3年間保存できるというのが当社のパンの缶詰の特長である。当社はパン屋なので、食べておなかを満たされるだけでなく、食べて幸せを感じてもらえるようなおいしいパンを作ることが使命だと考えている。

種類が豊富なパンの缶詰



出所：パン・アキモト

²⁶ 毎年2月の第1木曜日に、ワシントンDCにおいて全米朝食祈禱会（National Prayer Breakfast）という朝食会が開催されている。この朝食会は、連邦議会のメンバーが主催しているもので大統領も参加する。2009年の朝食会に秋元氏は招待されて参加したとのことで、その時たまたま隣に着席していたテキサス州の議員に「救缶鳥プロジェクト」について話をしたところ、是非とも米国で展開するべきだと応援された。

²⁷ 秋元氏がケニアにパンの缶詰を届けたときの映像などをまとめたプロモーションDVDを作成している。

缶詰から取り出したパン



出所：パン・アキモト

おいしいパンの缶詰を、災害を受けた人たちや飢餓に苦しむ人たちの元へ届けたいという思いからパンの缶詰を開発し、備蓄品を「リユース（再利用）する」というビジネスモデルの「救缶鳥プロジェクト」を立ち上げたのも、当社ならではの取り組みである。模倣品が出回るのを防ぐために、2000年に米国、中国、台湾の3カ国でパンの缶詰の製造技術に関する特許取得している。また、米国で「救缶鳥プロジェクト」を今後展開していくための準備段階として、同プロジェクトのビジネスモデルに関する特許の出願を、2012年12月に米国特許商標庁(USPTO)に提出した。

日本では、普通のパンと一緒にパンの缶詰も当社のパン屋の店頭で購入できる。さらに、ディノスやフェリシモといった大手の通販業者がパンの缶詰を取り扱っていることもあって、多くの人の目に触れるようになったことや、2011年に東日本大震災が発生し、国民の備蓄食品への意識が高まったこともあって、パンの缶詰の売上は伸びている。2012年の売り上げの70%がパンの缶詰によるものだった。震災後ということで、多くの方々がパンの缶詰を購入してくれたのだと思う。

(3) 米国ビジネスにおける課題と対応（どのように克服したか）、成功のポイント（資材調達、販売、人材確保、品質管理）

現在米国では、当社のパンの缶詰を製造してくれるパートナー企業を探している。これまでに、ビジネスコンサル会社や日清製粉の支援を得て、何社かの候補企業と話をしてきたが、まだ完全に信頼できて一緒にビジネスをやっていきたいと思える企業にめぐり合えていない。引き続き候補企業と対話をしていく予定である。

当社の米国現地法人がロサンゼルス市近郊にあるので、できればロサンゼルス近郊で、小ロットでいいので、パンの缶詰を製造してくれるという信頼できる企業とパートナー提携をしたいと思っている。同時に、多方面の人々に合い、ネットワークを広げて「救缶鳥プロジェクト」のプロモーション活動を行っていく予定である。

パートナー企業が見つかり、パンの缶詰を米国内で生産できるようになり、プロジェクトが軌道に乗ってきたら、パートナー企業と共同出資によって、1日に1万缶ほどの製造能力がある自社工場を設立したいと考えている。さらに、事業が成功すれば出資者も集まると思うので、独立した工場を設立したいと考えている。おそらく、共同出資による工場設立からは私の息子の世代

の事業になるだろうが、このような将来像を描きつつ、私はその基礎づくりに一生懸命取り組みたい。

救缶鳥プロジェクト用のパンの缶詰



出所：パン・アキモト

(4) その他

海外現地法人を設立しているのは米国だけだが、その前から中国や台湾で開催されるイベントなどに参加し、当社のパンの缶詰の紹介を行っている。中国には「いざという時に備える」という考えがあまりないようなので、パンの缶詰の備蓄食品としての浸透はまだまだ先になるかもしれないが、模倣品が出回ると困ると思い、現地のイベントに参加した時に市場調査も行っている。

模倣品は日本でも最近出回るようになってきている。しかし、当社は1995年からパンの缶詰の開発に取り組んでおり、他社とは比べ物にならないほど同製品の技術開発に時間をかけている。良い製品を作るために、何度も失敗し試行錯誤しながらここまで来たという自負があるので、模倣品には絶対まねができないと思っている。さらに、私が所属しているNGOの日本国際飢餓対策機構²⁸ (Japan International Food for the Hungry: JIFH) と当社はタイアップしており、食料を必要としている国の人たちにパンの缶詰を届けるルートを確立させていることも他社とは違う点である。

最近では「救缶鳥プロジェクト」のことを、単なるビジネスではなく、社会への貢献度が高い「ソーシャル・ビジネス」だと称賛してくれる人も多い。こういった声が励みになっている。もともと、私の父が脱サラして始めたパン屋「アキモト・ベーカリー」を私が受け継いだのが1993年で、その時に名前を現在の「パン・アキモト」に変更した。当社はパン屋であるので、パン・アキモトの「パン」はもちろん英語の「Bread」を意味するのであるが、「救缶鳥プロジェクト」で世界のあちこちへの架け橋になっているということで、Breadの意味のパンではなく、環太平洋を意味する「Pan Pacific」(パンパシフィック)の「パン」の意味もあると言われるようになってきている。

²⁸ 飢餓・貧困と闘いながら懸命に生きようとする人々に協力し、飢餓のない世界の実現のために、「ハンガーゼロ」運動を推進して、世界にある物心両面の飢餓撲滅に取り組むNGO (<http://www.jifh.org/about/>)

1.2 小売・消費関連産業

1.2.1 Kamakura Shirt

社名（米国展開名）	メーカーズシャツ鎌倉株式会社（Kamakura Shirt）
本社所在地	神奈川県鎌倉市
設立年	1993年11月
米国進出時期	2012年10月
米国での進出地	ニューヨーク州（ニューヨーク店1店舗）
売上高	年商28億8,420万円（2012年5月） ²⁹
従業員数	日本：120名 ³⁰ 、米国：6名
日米のコンタクト情報	日本：神奈川県鎌倉市雪ノ下 4-2-15-101 TEL 0467-61-3244、FAX 0467-61-3304 米国：Online Form http://www.kamakura-shirt.com/index.php/contact
URL	http://www.kamakura-shirt.com/ http://www.shirt.co.jp/

1.2.1.1 企業概要

メーカーズシャツ鎌倉株式会社は、メンズシャツ、レディースシャツ・ブラウス、ネクタイ、カフリンクスなどを取り扱うシャツ専門店。1960年代に若者の間で人気があったアパレル企業バンジャケット（Van Jacket³¹）社長、石津謙介氏の下で働いていた貞末良雄氏が、「自分が買いたいと思うような良い商品、こだわりのある本物の商品を作りたい」との思いから、1993年に鎌倉市内のコンビニエンスストアの2階を第一号店舗として創業した。

「驚くほど上質なシャツを4,900円で販売する」をコンセプトに掲げ、最上質の80番手双糸³²以上の綿100%の高級生地を使用した同社の商品は、クオリティ³³・品揃え³⁴・サイズ³⁵の充実面で定評がある。

同社のシャツは、徐々に商品の質と低価格が評判となってクチコミで広がっていった。また、創業者貞末氏の妻の民子氏が女性誌「Hanako³⁶」に送った店の写真が編集者の目にとまり、同誌

²⁹ 同社ウェブサイト (<http://www.shirt.co.jp/company/index.php>)

³⁰ 同社ウェブサイト (<http://www.shirt.co.jp/company/index.php>)

³¹ 同社ウェブサイト (<http://www.van.co.jp/>)

³² 生地のランクをさす番数。番手数が増えるほど糸は細くなり上質となる。

³³ 2枚の生地の端を巻き込むように縫う、手の込んだ「巻き伏せ本縫い」と呼ばれる縫製を日本内の工場で施し、さらに天然貝のボタンを使用するなどの工夫を凝らしている。「巻き伏せ本縫い」で縫製すると、布の端が外に出ないため、肌への負担が少なく着心地が良くなるという利点がある。

³⁴ 店頭には常時100種類以上の商品を揃えている。

³⁵ サイズは首回りが37～45センチまで1センチ刻み、袖の長さはそれぞれ3種類用意されている。

³⁶ President Online (<http://president.jp/articles/-/6359?page=3>)

の鎌倉特集に掲載されたことを契機に人気上昇³⁷し、1995年に横浜ランドマークタワーに出店、翌年には50坪の鎌倉本店をオープンするに至った。

その後、順調に事業を拡大し、2010年には前年比60%増の売り上げを記録、わずか13店舗で年間50万着を販売するなど、年商約30億円の企業に成長した³⁸。2012年末時点で、日本国内では、都内を中心に24店舗³⁹の運営とオンラインショップを経営している。

海外進出については、2012年10月30日に米国ニューヨーク州ニューヨークのマンハッタン地区中心部のマディソン街に出店した。この地域は伝統的な紳士服を扱う「トラディショナル・アメリカン・アイビーリーグ (Traditional American IVY League) スタイル」の聖地と呼ばれており、近隣にはJプレス (J PRESS)、ポール・スチュアート (Paul Stuart)、ブルックス・ブラザーズ (Brooks Brothers)、向かいにはチャールズ・ティアウィット (Charles Tyrwhitt) やトーマス・メイズ・レウィン (T. M. Lewin) 等米国の伝統あるブティックブランドが出店している。

貞末会長は、国内100万着、海外400万着の販売を目標に掲げ、「ここ (NY店) から世界中のお客さまに販売していくことを計画している」という。この出店を足掛かりに世界に情報発信する企業を目指しており、「米国で生まれたアイビースタイルに、米国のテーラード技術を継承しつつ、メイド・イン・ジャパンの技術を取り入れたシャツを世界へ発信したい」との意欲を示す⁴⁰。

1.2.1.2 インタビュー

インタビュー対応者：



メーカーズシャツ鎌倉株式会社
常務取締役

Kamakura Shirt New York, Inc
Vice President

貞末奈名子氏

(1) 米国進出の経緯及び対米ビジネスの現状

メーカーズシャツ鎌倉は2012年10月30日、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第一号店を開店した。米国の東海岸を襲ったハリケーン「サンディ」の上陸直後で天候に

³⁷ 週刊ダイヤモンドオンライン (<http://diamond.jp/articles/-/7098?page=3>)

³⁸ 日本電信電話ユーザ協会 (<http://www.jtua.or.jp/telecomforum/PDF/1103/201103hit.pdf>)

³⁹ フランチャイズ4店舗含む

⁴⁰ 湘南経済新聞 (<http://shonan.keizai.biz/headline/1550/>)

恵まれなかったが、日本の縫製企業の社長など取引先関係者を招き、予定通り開店の運びとなった。

海外への進出は、当社の会長、貞末良雄が常に夢として抱いていたことで、マンハッタンのまさにマディソン街に出店することが目標だった。マンハッタンへの進出計画については4~5年前から動き始め、ニューヨーク州の不動産ブローカーや専門のコンサルタントとは相談を進めていた。しかし、なかなか思った通りの物件が見つからなかったことや、リーマンショックなど景気後退の影響もあり、進出計画が常に順風満帆というわけではなかった。

出店のきっかけとなったのは、2011年末にニューヨークの不動産ブローカーから、「マディソン街に良い物件が見つかった」との知らせを受けたことだ。もともと日本でも、店舗拡大は良い物件が見つければそのタイミングで出店するというスタンスで行ってきたため、マディソン街の物件が見つかったから、具体的に物事が急速に動き出したという感じであった。

マンハッタンのマディソン街は、もともと「紳士服の聖地」といわれているところで、Jプレス(J Press)、ポール・スチュアート(Paul Stuart)、ブルックス・ブラザーズ(Brooks Brothers)といった高級紳士服店が軒を並べる地域である。こういった店でシャツをはじめとする紳士服を購入する男性客も、いわゆる「スーツをスタイリッシュに着こなすビジネスパーソン」が多く、さらに、こういったビジネスマンが勤務する職場が多いところでもある。ポリシーを持って、シャツづくりに臨む当社の会長は、こういったビジネスパーソンに私どものシャツを着てもらいたいという願望があったため、ニューヨークでの出店場所は、マディソン街以外考えていなかった。日本での店舗の床面積はだいたい15~18坪ぐらいが相場であるが、ニューヨークでの店舗は、米国事務所も併設する必要があったため、30坪ぐらいは必要としていた。ブローカーから連絡を受けた「良い物件」は、まさにこれらの条件を全て満たす場所であったため、出店を思い留まらせるものは何一つなかった。

当社は、「できることは可能な限り全て自分たちの手でやる」というのがポリシーで、中間業者を利用せず、工場で縫製された製品を店舗に直送することで、高品質のシャツを税抜き価格4,900円で販売している。できることは自分たちでやる、というポリシーは米国進出においても同じである。もちろんコンサルタントなどに相談し、アドバイスをもらうということはしたが、基本的に出店に必要な手続きは全て自分たちで行った。米国は契約社会なので、いろいろな決まり事をすべて書面にする必要はある。不動産契約一つとっても、初めて米国で事業を行うということからクレジットヒストリーがなく、難しい問題も多々あった。最終的には2カ月ほどかかったが、自分たちで交渉しながら問題を解決し、契約にこぎつけることができた。店舗の借用契約が締結してからは、内装工事や荷物の搬入などいわゆるソフト部分の準備に約3ヵ月費やした。

当社の米国部門の従業員は6人である。6人のうち2人は、日本の社員の中から、英語ができる者、そしてニューヨークで働くことを希望する者を募り、試験をして選抜した。この2人は米国で就労可能なビザを取得している。別の2人は、米国で採用した日本人である。このうち1人は、「ボストンキャリアフォーラム」(日英バイリンガルのための就職イベント)で応募してきた米国籍を持つ日本人であり、もう1人は最近米国の大学を卒業したばかりの日本人だ。残り2人は「研修員」として短期間、日本からスタッフを派遣することになっている。米国店のスタッフも日本人で運営していく予定である。その理由は、日本独自のサービス「おもてなしの心」をもった接客で店の個性を発揮したいからである。また、日本から当社スタッフを派遣することで、当社のアイデンティティを示すことができることも信じている。現地で採用する日本人にも、日本から派遣しているスタッフが、当社のポリシー、製品について、接客の方法などあらゆる面における教育を行っており、日本と同じレベルのサービスを提供することを心がけている⁴¹。

⁴¹ 例えば、雨が降っている日の買い物袋には、ビニールを掛けて、雨や泥がつかないようにするのが日本では当たり前になっているが、それをニューヨークで実施した際、お客様に非常に驚かれ喜ばれたという。

鎌倉シャツ・マンハッタン店外装



出所：鎌倉シャツ

(2) 製品・サービスの概要、特徴・強み

生地のもととなる品質の良い綿花を選別し、生地を作り、そしてそれを製品に仕上げていく。中間業者を通さないことで、良質のシャツが工場から直接店舗に配送されるため、4,900円という低価格で販売することが可能となっている。米国店で販売するシャツも、日本で製造し、それを米国に輸送している。できることは全て自分たちでやるというのが当社のモットーであるため、商社を通さず、インボイスも自分たちで起こして通関させている。どうしても輸送費と関税は避けて通ることができないため、これらのコストを上乗せして、米国ではシャツの価格は一枚79ドルに設定しているが、この価格は、ニューヨーク店の近郊の紳士服ブランドのシャツの約半額である（有名ブランドのシャツは一枚150ドルが相場）。

当社は紳士・婦人用シャツのほか、ネクタイ、チーフ、カフスリング、コートなども製造・販売しているが、米国で販売する商品はほぼ紳士用シャツのみである。ネクタイ、チーフ、カフスリングも取り扱っており、ごく僅かではあるが女性用のシャツも店舗の奥の方に棚を設けている。ニューヨーク店は紳士服の聖地であるマディソン街にあるということ、また、事前調査により、米国のビジネスマンは自分が着るスーツやシャツは、自分で購入するという日本人男性とは異なる消費活動を行うことを把握していたため、女性用シャツはなるべく目立たないようにし、男性が一人で買い物をしやすいような雰囲気を持つ紳士服店としてスタートさせた。

開店前はあわただしく、準備も100%整っていたわけではなかった。具体的に言うと、店頭飾る予定だったPOP（商品名や価格を表示するもの）が届いていなかったため、ショウウィンドーにも店内にも価格を示すものが無い状態で開店せざるを得なかった。しかし、値段表示がなくとも通りがかりの人たちは店内に足を運び、実際に商品を手にとってその品質の確かさを実感してくれていた。ニューヨークの客が日本の客と全く異なるのは、シャツを試着することだ。試着してフィット感を確認するようなのだが、試着する客は必ずといっていいほどシャツを気に入り購入してくださる。値段を口頭で伝えると、この品質で低価格であることに驚く客もいる。そういった反応を見ると非常にうれしく感じる。

米国進出前に、世界中のシャツを購入し、サイズの研究と調査をした。どの店のシャツも、身ごろが比較的大きく裁断されており、「米国人はやはり体が大きいのだな」と考え、米国向けの「アメリカンフィット」という少し大きめの型紙を作成し、それで米国向け商品を製造することにした。米国の店舗ではこの「アメリカンフィット」の型紙のシャツと、日本で販売しているアジア

人向けの型紙「ジャパンフィット」を利用して製造したシャツの2種類を販売している。まだニューヨーク店が開店して2カ月ほどしかたっていないが、我々は、「今までニューヨークには、スーツをきちんと着こなすビジネスマンが求めるシャツが販売されていなかったのではないか」という印象を受けている。というのも、身ごろがゆったりと作ってある「アメリカンフィット」のシャツよりも、どちらかといえば、細身にできており、着用するとフィット感がある「ジャパンフィット」のシャツの方が売れているからである。実際、シャツを購入してくださる客からは、だぼついたシャツは好きではなく、体にフィットするものが好きであるという意見をよく聞く。当社のシャツは体にフィットするが、どこかがつったりしないよう、工夫をこらした裁断を行っているため非常に着心地がいい。米国の客は比較的腕が長いので、「ジャパンフィット」で少し腕が長めに作ってあるシャツが最もよく売れている。

また、当社は日本で一切セールを行ったことがない。品質が良いものを、自信を持って客に届けているという信念があるため、1年を通してシャツは一部を除いてほぼ4,900円(税抜き)で販売している。この姿勢は米国においても崩すつもりはない。クリスマス商戦後のセール時期、他店が一斉に値下げしていた中でも当社は79ドルでシャツを販売し続けた。客から、「どうしてセールをしないのか」と質問されたが、理由を説明すると皆、納得してくれた様子だった。この「セールをしない」という当社の販売スタイルをアピールしていきたいと思う。

当社は日本であまり宣伝広告活動を積極的に行っていない。米国に出店する際、「日本のアパレル企業は大々的にPRをしていたから、鎌倉シャツも同様に行ったらどうか」とアドバイスを受けたが、当社は規模が小さい企業である上、日本でもやったことがないことをするのはためらいがあった。そのため、ニューヨーク州で発行されている日本人向けフリーペーパー「週刊NY」と、日経新聞米州版の2つにのみ、開店に合わせて広告を出すことにした。ニューヨークで強く感じることは、「商品は最大のセールスマン」ということである。高い品質の素材を、高い技術で日本において製造するという確かな製品を作り続けてきた。こういった製品を理解し、気に入ってくれる客はニューヨークにはとても多くおり、大々的な宣伝を打たなくても売り上げは順調に伸びていることを実感している。

ここ2~3年、縫製工場の工場長らを集め、合同研究会を開催している。当社は福島、栃木、九州にある高い技術を持った工場に発注している。福島の工場では鎌倉シャツ製品の6割ほどを製造している。もともと取引があった工場だが、東日本大震災後は復興支援の一環として、特に発注を増やしている。当社と取引のある工場は、当社以外の製品も製造している工場であり、またそれぞれ独自の技術を有しているライバル企業同士である。本来工場が持つ技術は各工場の専売特許であり、門外不出とされるものであるが、当社の会長の、「グローバルな視点から見ると、日本も世界の1つである。工場単位で互いの手の内を隠しあうのではなく、良いものはどんどん共有して産業全体の底上げを行い、日本の技術を世界に証明していかなければならない」という考えに基づき、他社の持つ優れた技術を自社に取り入れ、「チーム鎌倉」の一員としてそれぞれ技術レベルを向上させる努力を行ってもらっている。これは、縫製業界では新しい試みである。

マンハッタン店店内の様子 1



出所：鎌倉シャツ

- (3) 米国ビジネスにおける課題と対応（どのように克服したか）、成功のポイント（資材調達、販売、人材確保、品質管理）

できることは何でも自分たちでやる当社であるため、米国進出は手探り状態のことが多かった。しかし、協力してくれる人の多さ、特にニューヨークの日本人コミュニティからの支援は非常にありがたく、感謝の念でいっぱいである。英語が堪能ではないため、契約一つ締結するのに苦勞したが、こういうことを自分たちの手でやることでプロセスが分かるようになり、またこうした苦勞は自分たちの財産となった。

日本からビザを取得して米国で就労している当社スタッフに関しても、米国での事業実績が無い当社がビザスポンサーになることができるかどうか、当初は不安であった。しかし、我々の事業コンセプトが明確であること、そして本気で米国で事業展開をしたいということを前面に出して手続きに臨んだことで、ビザも認可された。今後はプロセスがかなりスムーズになると思う。

「メイド・イン・ジャパン」の商品を日本のサービス基準で米国において販売するということが、非常に価値があると思う。日本は技術力の高い国であり、またものづくりに対して非常に真摯に取り組んでいる国である。こういった日本の良いところは、外国でも受け入れられるものであると感じた。米国の中でもニューヨーク・マンハッタンという場所は、世界中から様々な人種が集まる特殊な場所であると思う。英国に進出することも考えたが、白人が多い国ではアジア人がビジネスするにあたり公平ではない部分があるのではないかと、という懸念があった。また、急成長する中国は、カントリーリスクも高い。そういった中、ニューヨークは様々な人たちが集まる場所であることから、成熟した市場でもあると判断した。当社のように、日本製にこだわってものを作る企業にとっては、ニューヨークはその価値を公平に見極めてくれる人たちがいる最適の場所であると思う。公平な競争ができる土台がある場所では、日本の技術は必ず優位に立てると信じている。ニューヨーク店のそばには、国連本部などの国際機関も多い。1月6日には、たまたまマディソン街を歩いていたある国の首相が、日本の紳士服店があると気付いて立ち寄り、シャツを購入したとの報告があった。当社のシャツを非常に気に入ったらしく、会計時に名刺を置いて行ったことから、首相だと判明した。

マンハッタン店店内の様子2



出所：鎌倉シャツ

(4) その他

ものづくりに長けている日本の中小企業が海外進出するチャンスは少なくない。今回、自分の経験から言えることは、「迷っているのであれば、最初の1歩を踏み出してみるべき」ということである。1歩踏み出し、前に進み始めると、驚くほど周りには協力者が多いことに気付く。また、不安要素はたくさんあるが、物事が進むにつれ、全ていい方向に裏切られてきたということが原動力になったと感じる。自分の手足で一つ一つのプロセスをこなすという努力をしていくと、いくらでも解決方法は見つかるということも強調しておきたい。

当社は2013年で創業20周年を迎える。その節目として米国進出に踏み切れたのは非常に良かったと思う。当面は、鎌倉シャツ・マンハッタン店の業務フローを整え、店舗運営を軌道に乗せていくことに注力したいと思っている。

1.2.2 Hakuodo Company USA

社名（米国展開名）	Hakuodo Company USA(白鳳堂)
本社所在地	広島県安芸郡
設立年	1974年8月
米国進出時期	1996年
米国での進出地	カリフォルニア州トーランス市
売上高	22億7,000万円（2012年7月実績） ⁴²
従業員数	日本：約250名（正社員130名、パート他120名） ⁴³ 米国：2名
日米のコンタクト情報	広島本社 〒731-4215 広島県安芸郡熊野町城之堀7丁目10番9号 TEL：082-854-1425 FAX：082-854-3600 ⁴⁴ 米国ロサンゼルス支店 2513 Dorset Drive Torrance, CA 90503 USA TEL：1-310-938-3100 FAX：1-310-320-3280 ⁴⁵
URL	http://www.hakuhodousa.com/ http://www.hakuho-do.co.jp/

1.2.2.1 企業概要

白鳳堂は、約200年に渡って筆づくりの歴史を持つ広島県熊野町で1974年に創業した筆の総合メーカーである。創業者の高本和男氏は、家業の筆作り職人5代目であったが独立し「筆は道具である」をポリシーとして、様々な用途の筆を製造する企業を立ち上げた。主な商品は、伝統技術を活かした化粧筆であるが、その他にも面相筆・陶磁器筆などの伝統工芸筆、書道筆、画筆、工業用筆も扱っている。同社の化粧筆は、本社に併設されている広島工場で毎月約50万本製造されている。

化粧品を平たく塗り伸ばす従来の刷毛とは異なり、伝統的な筆の持つ毛先の繊細さ・しなやかさ・腰の安定を応用した、これまでにない肌触りで自在に化粧品を操れる同社の化粧筆は、世界における同種製品市場の約60%のシェアを占めている⁴⁶。

同社は、1996年に米国カリフォルニア州ロサンゼルス的高级ブティックが立ち並ぶビバリーヒルズに直営店を開設した。同店舗は開店から約2年後に一度閉鎖したが、2003年にカリフォルニア州トーランス市にロサンゼルス支店を開設し、現在に至っている。2010年には米国のファッション雑誌「ライフ・アンド・スタイル (Life&Style)」誌が選ぶビューティアワード賞を受賞した。

⁴² 同社ウェブサイト (http://www.hakuho-do.co.jp/user_data/aboutus_outline.php)

⁴³ 同社ウェブサイト (http://www.hakuho-do.co.jp/user_data/aboutus_outline.php)

日本での従業員数は増えており、2013年1月時点で約300人を抱えている。(インタビュー対応者の北澤氏より)

⁴⁴ 同社ウェブサイト (https://www.hakuho-do.co.jp/user_data/stores_hiroshima.php)

⁴⁵ 同社ウェブサイト (http://www.hakuho-do.co.jp/user_data/stores_la.php)

⁴⁶ 日本機械工業連合会 (<http://www.jmf.or.jp/monodzukuri/tradition/01.html>)

2005年8月には、伝統的毛筆製造技術を応用した新製品「化粧筆」を開発・提案し、国内外に新市場を開拓したことが評価され、「第1回ものづくり日本大賞」伝統技術の応用部門において内閣総理大臣賞を受賞。

化粧筆の自社ブランドとしては、「Misako Beverly Hills」を始め、「HAKUHODO」、「Magnifica」⁴⁷等をもつ。顧客の声を尊重すべく、中間業者を省いた販売ルートを徹底させている。1995年にはカナダの化粧品会社「MAC」⁴⁸と直接OEM契約を締結した。OEM契約後、白鳳堂の知名度が広がり、OEM供給先は増加している。さらに、2004年にグッドデザイン賞を受賞している⁴⁹。

⁴⁷ 同社ウェブサイト (http://www.hakuho-do.co.jp/user_data/aboutus_outline.php)

⁴⁸ 1996年に米国の大手化粧品会社エスティローダー社 (Estee Lauder) の傘下に入る

⁴⁹ 日本デザイン振興会 (<http://www.g-mark.org/award/describe/29497>)

1.2.2.2 インタビュー



インタビュー対応者：
白鳳堂ロサンゼルス支店ディレクター：
北澤 Marty 氏

白鳳堂専務：高本壮氏

(右が高本氏。左が北澤氏)

(1) 米国進出の経緯及び対米ビジネスの現状

白鳳堂が初めて米国に進出したのは1996年であった。もともと伝統的な筆づくりを行っていた当社が1993年頃から化粧筆を製造するようになり、その商品を米国でも販売したいとの意向から、カリフォルニア州ロサンゼルス的高级ブティックが立ち並ぶ地区、ビバリーヒルズにショールームを兼ねた販売店を出店した。同店の売上は悪い方ではなかったが、同時期、日本の本社の経営を立て直し、体力を回復させる必要があったことから、ビバリーヒルズ店は、開店から2年後に閉店した。但し、海外事業から完全撤退したわけではなく、商品の販売などは日本から継続して行っていた⁵⁰。

その後、本社の経営や製造工程の立て直しなどに取り組み、2004年に米国で開催されたプロのメイクアップアーティストを対象とした国際展示会の「IMATS (International Make Up Artist Trade Show)」に出展した。この「IMATS」は、現在も継続的に開催されており、毎回入場チケットが完売するほど盛況な展示会に成長しているが、当社が初めて出展した2004年は「今年が最後だろう」と言われるほど規模も小さいものであった。

国際的な展示会への出展は、費用もリソースもそれなりにかかることから、社内でも反対の声はあった。しかし、実際に出展してみると、思っていた以上に反応が良く、やはりプロには当社製品の品質の良さが理解してもらえるのだということがわかった。

⁵⁰ 高本壮氏とのインタビューより

今年の IMATS (ロサンゼルス) での白鳳堂ブースの様様



出所：白鳳堂

もともと、当社の創設者であり社長の高本が職人であるため、「良いものは使えばわかる。宣伝はする必要が無い」というポリシーを持っており、本社方針により宣伝を行うことはしない。そのため、実際に当社の製品に触れてもらうことができる展示会は当社の存在を化粧品業界に周知するには格好のチャンスであった。当社の化粧筆を購入し、それを現場でプロが使うことで当社の名前と製品が広まっていった。

2003年に現在のロサンゼルス支店を立ち上げたが、最初は展示会の対応と、展示会で当社のことを知った顧客からの問い合わせ対応の拠点として機能していた。しかし、あまりにも商品購入に関する問い合わせが増えてきたため、2008年からオンライン販売を開始している。日本でもオンライン販売を行っているが、販売先は日本国内向けのみだ。ロサンゼルス支店では、日本以外の全世界からの問い合わせと注文に対応している。現在、米国内にはショールームも販売店も設置しておらず、商品販売は100%オンラインを通じたものである。発注元は57カ国に上る⁵¹。

商品は本社からロサンゼルス支店に搬入しており、常に在庫がある状態を保っている。オンラインで注文を請け、クレジットカードでの決済が確認できたら商品を即日発送している。また、電話やメールでの対応⁵²にも追われており、現在本営業所には現地採用のスタッフ2人が常勤しているが、これ以上の対応は無理ということで、同じトランス市内のより広いオフィススペースに移転し、事務所併設のショールームを2013年2月末にオープンさせ、スタッフを追加で2人採用する予定だ。

白鳳堂が製造する製品のうち95%が化粧筆で、残り5%は習字用の筆や画筆など伝統的な製品が占めている。ここまで化粧筆の需要が伸びたのは、実際に使ったユーザーが、ネットのブログなど⁵³でその良さを広めてくれたからだと思う。本社の方針で一切宣伝をすることはしていないため、「商品を紹介するから、無料サンプルを送ってほしい」という打診が多数来るが全て断っている。

当社の化粧筆が世界に広まるようになったきっかけは、展示会での出展もあるが、米系大手化

⁵¹ インタビュー当日も、米国を始め、スペイン、ロシア、英国、オーストラリア、フランス、トルコ、チェコ、シンガポール、香港などへ商品を発送。最近では特にシンガポールと香港からの注文が増加している。

⁵² メールでの問い合わせには24時間以内に対応する。北澤氏ともう1人のスタッフで全てに対応している。

⁵³ ユーザーの中には自分で購入した白鳳堂の化粧筆の使い方をビデオ撮影し、Youtubeにアップロードしている人もいるという。このようなビデオは全てユーザー個人が行っていることで、白鳳堂とは一切関係ない。

化粧品メーカーのエスティーローダーの主要ブランドの MAC との間に、化粧筆の OEM 契約を締結したことが大きいといえる。MAC の要求する仕様に合わせた商品を製造し、MAC ブランドで当社の筆が販売されるようになってしばらく経つが、「MAC の化粧筆は白鳳堂が製造している⁵⁴」ことが広く知れ渡るようになって以来、プロのアーティストから直接オーダーが入るようになってきた。OEM 契約は、MAC だけではなく、他の高級化粧品メーカー数社とも締結している。メーカーとしては自社ブランドを継続していくことも重要であるが、売上を拡大させるためには OEM 契約に力を入れていかなければならないと考えている。プロのメイクアップアーティストに利用してもらうことで当社製品が周知されているが、今後は OEM 契約を増やしていく計画だ。

(2) 製品・サービスの概要、特徴・強み

もともと筆の製造工程は全て手作りであったため、どうしても価格が高くなりがちであった。良い素材を仕入れ、それを商品にしていくというのは当たり前のことであるが、やはり使ってくれる客にとって購入しやすい価格で提供できなければ意味はない。品質を犠牲にすることなく販売価格を下げるために、さらに、有名化粧品メーカーと OEM 契約をしたことで、生産量を大幅に増やす必要があったこともあり、筆づくりの工程の見直しを行った。

筆の材料となる毛は中国から良質のものを輸入しているが、その輸入量が多いことから、まずそこで交渉して価格を下げるができる。さらに、製造ラインも細分化し、腕の経つ職人でなければできない作業も、パートの作業員ができるように工程を分けた。毛の選別や毛先の形状を整えるという作業は熟練の職人でしかできないため、大変ではあるが人材育成の一環で技術の継承を行っている。

当社の成功の秘訣は、生産工場を 1 カ所に集中させた点にあると言える。製品の品質管理や技術の向上・伝授が徹底できるという点に関しては、1 カ所集中がベストである。

MAC だけでも年間数百万本の販売数があることから、当然それに合わせた生産能力を確保する必要がある。ロサンゼルス支店に保管している在庫だけでも 200 種類以上あるが、本社では約 1,000 種類以上の化粧筆を生産している。もともと 1 カ月で何万本しか製造することができなかったが、今では製造工程を新たに開発したことで、50 万本まで生産能力が上がっている。現在の受注数と職人数では、ある意味バランスが取れている状態であるが、これから受注数は増える一方であるため、今後どのように生産量を増やす方法を見出すかが鍵である。

職人である当社の社長は、「もし今より受注が増えて、品質を犠牲にしてまで量産する必要があるなら、これ以上受注するな」とさえいう人である。しかし、我々はメーカーであるため、新しいものを生み出す企画力、それを商品化する技術力は常に磨いていかなければならない。もっといい商品を手頃な価格で客に使ってもらう、というのは企業信念でもあるので、常に努力を行っている。

当社の商品ラインナップも増えてきており、最近では合成毛を使った低価格の製品も販売している。しかし、当社の強みは動物の毛の先を裁断せずにその自然な毛並みを利用して筆を作る技術である。化粧筆の用途によって、コシが強い毛を使うこともあるが、パウダーを肌に乗せるのに最適なのは、灰リスの毛でできた柔らかい筆である。灰リスの毛を使った化粧筆は、これまでどんなに毛が柔らかい化粧筆を使っても肌荒れしていたという極度の敏感肌のユーザーでさえも、肌荒れせずに使える製品である。最近では技術が高度化され、柔らかい合成毛が開発・製造されるようになったとはいえ、皮膚科医に言わせれば、所詮は合成であるため、長期的にそれを使い続けていると肌にダメージを与えてしまっていて、肌によくないという。こういったユーザーや専門家

⁵⁴ MAC は白鳳堂だけでなく、他の筆メーカーとも OEM 契約をしているが、MAC ブランドの筆に「JAPAN」とエンボスされている商品は白鳳堂製のもの

の声を取り入れながら、柔らかく且つ、道具として使いやすく、さらに肌に優しい化粧筆の開発を続けていきたい。

化粧筆（左からアイシャドウ筆、チーク筆、フィニッシング筆）



出所：白鳳堂

(3) 米国ビジネスにおける課題と対応（どのように克服したか）、成功のポイント（資材調達、販売、人材確保、品質管理）

4年前に開始したオンラインショップが非常に好調である。展示会に出展して、実際に当社製品に触れたプロからの注文に加え、一般消費者からの注文が急増している。当社は広告を出したことがないので、全ては実際に当社製品を使ってくれた客による口コミで評判が広がっている。当社は、清潔さを保つために、完成した製品を滅菌し、2重梱包を行っている。客が購入されてもしパッケージを開封してしまったら返品は受け付けられないという、かなり厳しいリターンポリシーを設定しており⁵⁵、返品率もほぼゼロである。時に、思っていたものとサイズが異なるという理由で未開封の商品が返品されることはあるが、欠陥商品を理由とする返品は全くないのが誇りである。それぐらい製品製造には自信がある。

時代に合わせた商品開発を行うことも重要である。例えば、最近ではリキッドタイプのファンデーションを使う人が多くなってきている。こういったリキッドタイプのファンデーション用のブラシには、粉用のファンデーションに利用される筆とは異なる毛を採用しなければならない。化粧品も進化を続けるので、それに合わせて化粧筆も進化していかなければならない⁵⁶。

⁵⁵ 開封されてしまった製品で、再度パッケージが可能なものに関しては、日本の本社に送り返し、検品・再滅菌して梱包することもあるが、開封してしまった商品を未使用かどうか判断するのは困難であるため、開封された商品の返品は受け付けられないこととしている。

⁵⁶ 数年前の展示会で、目の前のブースで、霧状のファンデーションをスプレーで顔に吹き付けるタイプの化粧方法を宣伝している会社があった。当時、スプレータイプのファンデーションは、顔に直接触れないことや自然なメイクができるこれからのメイク方法として大々的にプロモーションされており、「筆はもう時代遅れだ」とさえ謳っていた。しかし、最近スプレー方式のメイク方法をプロモーションしている企業はほとんど見られなくなった。ファンデーションだけでなく、細かい目元のメイクなどを施すには化粧筆が最適であるということが証明されたと認識している。

(4) その他

2013年1月19～20日にロサンゼルスで開催されたIMATSのようなプロのメイクアップアーティストを対象とした展示会には、化粧品筆業者は7～8社出展している。各社取り扱う商品のレベルが異なっており、1個約3ドルの使い捨ての化粧筆から、当社のような高品質で値段もわりと高い化粧筆を販売する企業など様々である。それぞれターゲットとする顧客層が異なるので、同じ化粧筆市場にいるとはいえ、必ずしも同じ顧客を取り合っているわけではない。例えば、映画やテレビドラマの制作には、大勢のエキストラを使うことがあり、エキストラをメイクする際には、メイクが終わるたびに筆を洗うことはできないため、使い捨ての筆の需要はどうしても高くなる。一方、主演級の俳優やセレブリティのメイクには当社の化粧筆が使われることが多い。このように、化粧筆業界ではターゲットとする顧客層に合わせた製品が提供されている。

当社のように、高い技術を持って製品作りにこだわる日本の中小企業が海外に出ていくためには、まず業界の展示会に出展することを薦める。準備は大変でコストもかかるが、そこで潜在顧客らに実際に商品を見てもらい、反応を得るということが非常に重要である。また、得られた反応を新たな商品開発につなげることが可能である。

当社は今年、世界中の展示会に12回出展する予定である。日本で製品を開発・製造・販売するスタッフは、自分たちの製品が世界でどのように受け入れられているのかを知る必要があることから、展示会にはその規模にもよるが、日本からスタッフ最低3人を、研修を兼ねて派遣している。展示会当日は、非常に多くの人たちが当社ブースを訪れてくれるため、英会話力があるがなかろうが対応に追われることになるが、日本のスタッフにとっては良い経験となる。

IMATSでの出展に際し、日本から応援に来た本社スタッフと北澤氏



出所：白鳳堂

1.2.3 ESP Guitars

社名（米国展開名）	株式会社イー・エス・ピー（ESP Guitars）
本社所在地	東京都千代田区
設立年	1975 年
米国進出時期	1981 年
米国での進出地	ニューヨーク州ニューヨーク市、カリフォルニア州ロサンゼルス市、カリフォルニア州サンフランシスコ市
売上高	日本：年商 58 億円 ⁵⁷ 米国内グループ全体：約 9,000 万ドル ESP グループ全体：130 億円
従業員数	日本：400 人 ⁵⁸ 米国：660 人 ESP グループ全体：1,300 人
日米のコンタクト情報	本社： 〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-14-2 米国 ⁵⁹ ： 10913 Vanowen Street, North Hollywood, CA 91605 USA TEL：800-423-8388 INTL：818-766-2097 FAX：818-506-137
URL	http://www.espguitars.com/home.html http://www.espguitars.co.jp/ordermade/

1.2.3.1 企業概要

イー・エス・ピー（以下 ESP）は、1975 年にギターメーカーとして創業し、いまではギター販売・音楽・教育の 3 分野で事業を展開している。代表取締役相談役の渋谷尚武氏が、河合楽器製作所や日本楽器製造（現 ヤマハ）での勤務経験を基に、ミュージシャンが求める個々のニーズに応える楽器メーカーとして、4 人の社員で立ち上げた。設立当初は、楽器事業のみ行い、ギター購入後のアフターケアや修理、改造など、顧客の要望に合わせたサービスを提供していた。「オーダーメイドのギターを作成する本格的なメーカーがある」と、徐々に顧客であるミュージシャンの間で口コミが広がり、認知度が上昇。創業 3 年目から米国最大級の国際楽器見本市、「The NAMM Show⁶⁰」に製品を出品している。

楽器販売だけではなく 1993 年からは、「新人発掘・育成からデビューまでを完全にバックアップする」という目標のもとに、教育や音楽事業にも参入している。2001 年には、トライスクルエンタテインメントというプロのミュージシャン養成のための新企業を設立。従来の楽器事業で培

⁵⁷ 同社ウェブサイト (<http://www.espguitars.co.jp/company-info/outline.html>)

⁵⁸ 同社ウェブサイト (<http://www.espguitars.co.jp/company-info/outline.html>)

⁵⁹ 1993 年に米国本社所在地をニューヨーク州からカリフォルニア州へ移転。

⁶⁰ Nathinal Association of Music Merchants (NAMM) ウェブサイト (<http://www.namm.org/thenammshow/2013>)
世界から注目される業界関係者を対象にした見本市で、世界中から楽器・機器が出展される

ったネットワークを武器に、スクール部門、メディア部門、レコード部門、プロダクション部門を一体化することで「楽器+スクール+デビューへ直結」という道筋を、主に10代・20代の音楽を志す若者に提供している⁶¹。また、ギタークラフトアカデミーという、ギター製造を総合的に学ぶ学校も設立している⁶²。現在、日本国内に楽器工房を4カ所⁶³、直営の楽器販売店を13店舗⁶⁴、音楽関連の学校を12校経営している⁶⁵。

米国でも楽器・音楽・教育の全分野で事業を展開している。1981年にニューヨーク州にイー・エス・ピーUSA (ESP USA) を設立し⁶⁶、その後1986年に米国ニューヨーク市にギターショップ「48ストリート・カスタム・ギターズ (48 st. Custom Guitars)」を出店した。1990年にカリフォルニア州ロサンゼルス市のギターメーカー、シェクターUSA社 (Schecter USA) を買収して事業を拡大し⁶⁷、翌1991年にはロサンゼルス市ハリウッドに、米国2店舗目となるギターショップ「サンセット・カスタム・ギターズ (Sunset Custom Guitars)」を開業した。

この他に、イー・エス・ピーUSAグループ (ESP USA group) として、キャンパス・ハリウッド校 (Campus Hollywood) をはじめとした教育事業、芸能・ショービジネス分野の事業を手がけるユナイテッド・テレビジョン・ブロードバスティング (United Television Broadvasting) や、ギターの販売を行う、ザ・イー・エス・ピー・カンパニー (The ESP Company) がある⁶⁸。

1.2.3.2 インタビュー

インタビュー対応者：



イー・エス・ピー・ギター (ESP Guitars)
社長
マット・マシアンダロ氏
(Matt Masciandaro)

(1) 米国進出の経緯及び対米ビジネスの現状

創業者の渋谷尚武代表取締役相談役は、日本でイー・エス・ピー (以下、ESP) を設立した時か

⁶¹ 同社ウェブサイト (<http://www.espguitars.co.jp/company-info/esp.pdf>)

⁶² 同社ウェブサイト (<http://www.esp-gca.com/gca/index.html>)

⁶³ このほか中国にも1カ所保有。

⁶⁴ 同社ウェブサイト (<http://www.espguitars.co.jp/company-info/system.html>)

⁶⁵ 同社ウェブサイト (<http://www.esp-gca.com/esp/group.html>)

⁶⁶ 同社ウェブサイト (<http://www.espguitars.co.jp/company-info/esp.pdf>)

⁶⁷ 同社ウェブサイト (<http://www.schecter.co.jp/>)

⁶⁸ 同社ウェブサイト (<http://www.esp-gca.com/esp/group.html>)

ら、楽器業界で大成功するためには、必ず米国に進出しなければならないという強い信念を持っていた。この信念を貫くため、ESP がまだ小さな会社であった 1981 年に、渋谷が「まさに米国」と考える米国最大の都市であるニューヨーク市に現地法人を設立した⁶⁹。当時ニューヨーク市には数多くの音楽関連の小売店があり、レコーディング業界の中心としても知られていた。米国進出後は、スタジオミュージシャンに ESP 社製のギターを使用してもらい、デザインなどに関するアドバイスをもらうようにしていた。当時から現在も ESP 製ギターを愛用しているミュージシャンは多い。

ニューヨーク市で事業を開始した当初の従業員は 4~6 人と非常に小規模であった。当時は外部の販売員とエージェント契約を結んで製品を卸売業者に販売してもらい、社内人間は業界見本市への出展などを行っていた。ニューヨークの責任者には、米国のギター業界に詳しい米国人スタッフを採用していた。

ESP は、ニューヨーク市で「音楽通り」(music row) と呼ばれる大型楽器店が軒を並べる地域の付近に事務所を設置していたことに加え、実際に ESP 製ギターを愛用しているミュージシャンからの推薦などで、徐々に評判が広まっていった。ESP のギターを初期から愛用してくれている有名人の中には、例えば「ローリング・ストーンズ」のロン・ウッド氏がいる。

2012 年度の ESP (米国部門) の売上総額は約 2,200 万ドルで、そのうち約 1,200 万ドルは米国内での売り上げで残り 1,000 万ドルは海外への輸出によるものだ。米国部門では手ごろな価格のギターである第 2 ブランド「LTD⁷⁰」の海外取引全般を担当している。

(2) 製品・サービスの概要、特徴・強み

ESP が製造するギターは、初心者からプロまでの幅広い顧客を対象としている。ハイエンドの高級ギターや限定モデルは日本で製造しているが、LTD は他のアジア諸国で製造している。当社製品は、ギター業界で非常に評価が高い。

ESP 設立当初は、ビンテージモデルをベースにした高品質のギターを製造・販売していたが、現在はもう生産していない。そのため、コレクターの間では貴重なギターとなっている。現在は、ESP 独自のモデルを開発し、製造・販売するようになっている。

米国の ESP は、1980 年代後半に「メタリカ」「スレイヤー」などのヘビーメタルバンドやハードロックギタリストのジョージ・リンチ氏など多くのアーティストから支持を得たことで、ヘビーメタル用ギターメーカーとして世界に名前が知れわたるようになった。一方、日本ではもともとカスタムメイドのギターショップとして、ハイエンドのギターを手作りすることで知られていたため、高級ギターメーカーとして名前が通っていた⁷¹。

ESP のギターは、米国ユーザーから高い評価を得ており、米国市場で高品質なギターの地位を獲得している。高価なギターだけでなく、第 2 ブランドの LTD も愛用者が多く売り上げに貢献している。

その他の強みは、日本でギター製作者の養成学校を持っていること、デザインチームとマーケティングチームの経験が豊富であること、修繕技術者や品質管理スタッフのスキルが高いことだ。これにより、継続的に新しく、かつイノベーティブな製品を提供できている。

⁶⁹ ニューヨーク市の他、同じ時期にドイツ・デュッセルドルフにも現地法人を設立したが、ドイツの方は設立から約 10 年後に独立系ディストリビューターに売却。

⁷⁰ 「ltd elite」という製品もあるがこれは日本のみで製造している

⁷¹ 日本での ESP ギターの愛用者は、Char、高崎晃 (ハードロックバンドの Loudness のメンバー)、Luna Sea など

(3) 米国ビジネスにおける課題と対応（どのように克服したか）、成功のポイント（資材調達、販売、人材確保、品質管理）

ESP は、米国進出後 10 年間赤字経営が続いた。そこで従業員に危機感を持たせるため、給与を 30%削減する一方、「プロフィット・シェア・プログラム」を同時に導入した。これは純利益の 30%を従業員に還元するプログラムで、結果として導入後 10 カ月で黒字に転換した。

米国進出当時は、ギター専門誌の「ギターワールド」、「ギタープレイヤー」などに広告を出していたが、それよりも最も効果的な宣伝効果が高かったのは、有名なギタリストが ESP のギターを推薦してくれたことだ。具体的には、1986 年ころに前述のジョージ・リンチ氏とメタリカのカーク・ハメット氏が当社と契約したことで、ESP の名が全世界に知れわたったと同時に、両氏の名を冠したシグネチャーモデルのギターの売り上げが急増した。現在は、有名人とのコラボや紙媒体の広告よりは、インターネットやソーシャル・ネットワーク・サービス（SNS）を利用した広告活動を主に行っている。

ESP のギターを演奏するカーク・ハメット氏



出所：ESP

当初、ESP 社のギター製造工場は日本にしかなかったので、常に最高品質のギターを米国に輸出し、そして販売するという流れになっており、品質管理については全く問題がなかった。近年は、日本だけでなく、第 2 ブランドの LTD を韓国、中国、インドネシア、ベトナムにある工場でも製造しているため、米国で販売する前に、念入りの検証作業を行うなどして品質管理の点には細心の注意を払っている。韓国、中国、インドネシア、ベトナムなどに製造をアウトソースすることを決定したのは、私だ。もともと ESP は高価なギターを専門に扱ってきたが、ギターの種類を増やし手ごろな価格のギターを製造することで、顧客層の拡大を目指した。これらの国で製造されている LTD は、比較的に価格も低めで、ターゲット顧客層である 14 歳～30 歳の間では米国をはじめ世界各国で人気がある。

品質管理部の様子



出所：ESP

(4) その他

若いミュージシャンに最も人気がある楽器がギターなので、ギター製造業界は非常に競争率が激しい。ギター市場に流通するギターの約50%はアコースティックギターでなので、2012年にアコースティックギターの製造も開始した。売り上げは順調に伸びている。

ESP は、常により多くの若い人たちにギターに親しんでほしいと思っており、音楽以外の業界と協力して、ESP のギターに触れる機会を増やしている。今後もこういった活動は拡大していく予定だ。今はまだ明らかにできないが、2014年には大きな関連プロジェクトを立ち上げる計画がある。

米国での事業立ち上げ時には訴訟を経験するといったこともあったが、ESP 製品の品質を高く評価してくれるユーザーの期待を裏切らない製品を提供し続け、ギターメーカーとして信頼されるに至った。

日本製の製品を提供する企業はそれに誇りを持つべきである。特にギター業界では、日本は最も尊敬されるギター製造国だ。日本で生産する場合でも、米国の顧客との対話を忘れてはいけない。米国の顧客は日本の顧客と違って要望や希望が明確かつ数も多いが、そういった顧客の夢をかなえるよう努めるべきである。

なお、1995年の米国内グループ企業の売り上げは、ESP と 1990年に買収したシクター・ギターの2社で約100万ドル、1995年に買収したミュージシャンズ・インスティテュート（音楽学校）で約500万ドル、合計約600万ドルだった。現在、米国の当社のグループ企業は9社となり、ESP とシクター・ギターの売り上げが合計約4,200万ドル、音楽学校のミュージシャンズ・インスティテュートとロサンゼルス・ミュージック・アカデミーの売り上げが約4,000万ドル、その他グループ企業の演劇、メイク、ダンス学校、放送局を含めると、グループ全体の売り上げは約9,000万ドルとなっている。米国グループ企業の総従業員も660人と米国の雇用に貢献している。

対面サービス、ヘルスケア・健康関連産業

1.2.4 HALEO World Wide Inc

社名（米国展開名）	株式会社ボディプラスインターナショナル（HALEO World Wide Inc.）
本社所在地	宮城県仙台市
設立年	2001年
米国進出時期	2011年
米国での進出地	カリフォルニア州サンディエゴ市
売上高	非公開
従業員数	日本：17名 米国：N.A.
日米のコンタクト情報	本社： 宮城県仙台市宮城野区小田原広丁2-1 アセンドビル TEL：022-792-1736 FAX：022-792-1732 米国： 4901 Morena Blvd. Suite 810 San Diego, CA 92117 TEL：858-270-3600 Fax：858-270-3601
URL	http://www.haleo.jp/ http://www.bodyplusgroup.com/ http://haleo.com/

1.2.4.1 企業概要

ボディプラスインターナショナルは、代表取締役のデービット・ホルトン氏⁷²が「日本のジムやアスリートに世界中のトップアスリートやコーチがトレーニングプログラムに不可欠なツールとして利用している製品を、魅力的な価格で提供したい」との思いから、2001年に宮城県で設立した⁷³。同社は元々、個人からオーダーを受けた米国製サプリメントの輸入代行業務だけを行っていたが、100%自信が持てる商品の製造提案や管理が十分できないため、原料調達、味付け、調合、品質などを完全にコントロールすることを目的として、オリジナル製品の国内製造を行うようになり⁷⁴、現在は、米国製サプリメントの輸入・日本での販売だけでなく、自社開発によるサプリメントの国内外の通信販売も行っている。

同社は仕事場であるオフィスを「懸命に働き、大いに遊ぶ場」として捉え、職場環境の向上にも注力している。日本の本社では、社員が業務を通して生涯使える知識として栄養学を習得することが目指されている。また、身体的にも精神的にもベストなコンディションを保てるよう、社内にジムやシャワールーム、屋上にバーベキューのできるバルコニー、室内にはダーツなどのゲー

⁷² 同氏はカナダ人と日本人の両親を持ち、カナダで育った経歴をもつ

⁷³ 同社ウェブサイト (<http://www.bpd.co.jp/company/index.html>)

⁷⁴ 同社ウェブサイト (<http://www.haleo.jp/haleostory/>)

ムスペースを設けている。この取り組みが評価され、本社は2011年に第24回「日経ニューオフィス賞⁷⁵⁾」東北ブロックにて「東北ニューオフィス推進賞」を受賞した⁷⁶⁾。

現在、日本国内ではスポーツ用品等の個人輸入代行、国産スポーツサプリメントの販売、スポーツイベントの企画、ゲストアスリートの通訳および手配、日本のウェイトトレーニング及びスポーツニュートリション⁷⁷⁾専門誌「アイアンマン」などへサプリメント情報の提供も行っている。

米国への事業展開に当たっては、2011年にカリフォルニア州サンディエゴ市にスポーツ栄養学関連事業を行う企業、ハレオ・ワールドワイド社 (HALEO World Wide Inc.) を設立し、日本同様にスポーツサプリメント及び、スポーツ関連商品の通信販売を行っている。今後は米国において、スポーツジムの開設やアスリートを対象としたサプリメントに関するセミナーの開催などを予定している⁷⁸⁾。

1.2.4.2 インタビュー

インタビュー対応者：



ハレオ・ワールドワイド (HALEO Worldwide Inc.) 創設者及び最高経営責任者 (CEO)
デービッド・ホルトン氏 (David Halton)

(1) 米国進出の経緯及び対米ビジネスの現状

米国人となるハレオ・ワールドワイド (HALEO Worldwide Inc、以下、ハレオ) をカリフォルニア州サンディエゴ市に設立したのは2011年12月である。米国への進出計画前には、日本本社のボディプラスインターナショナルが、自社で開発したサプリメントの中国への輸出を目指し、中国企業と契約締結の方向で話を進めていた。ところが、2011年3月11日に東日本大震災が発生し、原発被災の影響で放射線問題が取りざたされたことで、中国との契約がとん挫してしまった。しかし、世界を相手にしたビジネスを展開したいという気持ちは変わらなかったのと、当社のブランドを世界に広めるためには、米国が最適だろうということで米国進出を決定した。

⁷⁵⁾ 一般社団法人ニューオフィス推進協会 (<http://www.nopa.or.jp/prize/index.html>)

⁷⁶⁾ 同社ウェブサイト (<http://www.bodyplusgroup.com/company.html>)

⁷⁷⁾ アスリートに必要な栄養素 (ニュートリション) を研究・提供する栄養学

⁷⁸⁾ 東北活性化研究センター (<http://www.kasseiken.jp/pdf/glorious/2009/miyagi.pdf>)

また、製品に対する要求レベルが非常に高い日本人のユーザー向けに厳しい条件をクリアして開発されたハイエンドの当社の製品には、世界のアスリート向けサプリメント市場に参入するチャンスがあると感じていた。高品質のサプリメントを提供しつつ、さらに細部にまで気を配ることができる日本のカスタマーサービスなどを、まだサプリメント自体が広く浸透していないような地域で広めることも目指している。そのためには、まず米国を抑える必要があると感じていた。

カリフォルニア州を選んだ理由は、州民の健康志向が非常に高く、フィットネス関連においては、世界の中心と言われているからである。ハレオ社のゼネラル・マネージャーのジョセフ・ロドリゲスがサンディエゴ市の住人であり、気候が良いことから、同市を米国拠点とすることを決定した。

2011年12月にサンディエゴ市にハレオを設立した後、2012年はほぼ丸一年、米国での事業を開始するための基盤作りに時間を費やした。米国でのビジネスについては分からないことが多かったので、必要な法的手続きを全て任せることができる専門の弁護士を雇い、なるべくスムーズに事業を立ち上げられるよう努力した。日本で起業し事業を開始する場合、弁護士の助けを得る必要性を感じたことは1度もなかったが、米国では状況が異なる。信頼できる法務担当者を味方に付けることが重要であると感じた。

当社は売上額を公開していないため、具体的な売り上げに関する数値は出せない。また、2012年は主に米国事業の立ち上げに費やしたため、米国での売り上げはほとんどない。2013年12月時点でハレオの売り上げが、ボディプラスインターナショナル全体売り上げの5%~10%を占めるよう売り上げ目標を掲げている。また、5~10年後には、当社の国際事業の売り上げの25%を米国とすることを目標としている。

(2) 製品・サービスの概要、特徴・強み

本社のボディプラスインターナショナルは、サプリメントだけでなく独自ブランドのスポーツウェアもオンラインで販売している。独自ブランドのスポーツウェアは、米国の有名なスポーツチャンネルで放送されている総合格闘技(Mixed Martial Arts: MMA)の試合で選手が着用していたこともあり、米国事業開始早々、消費者からの注文が入るようになった。

ハレオのコアビジネスは、サプリメントの開発・製造・販売で、米国で最初に販売したのは、高品質のオメガ3を含むサプリメントである「アクア・レッド(Aqua Red)」である。2012年は米国の事業立ち上げにほぼ丸一年を費やしたが、日本における長年のサプリメント販売経験に基づくノウハウを持っていたことと、ハレオのゼネラル・マネージャーのジョセフ・ロドリゲスが積極的な営業活動を行ったことで、同製品の販売を開始した2012年12月からすぐに収益を上げ始めた。

高品質のものを求め続け、また要求を満たすものであれば、少々価格が高くても購入する日本の消費者は、世界で最も洗練されていると思う。また、品質だけでなく、製品の外観にはシンプルなものを求める傾向がある他、厳選された天然素材を原料とするものを好む傾向もある。つまり、価格ではなく品質で商品を購入するかどうかを決定する。米国の消費者はその逆で、どちらかといえば、価格が安くそして、大量に入っているもの、さらに、色や味、甘味などはっきりしたものを好む傾向がある。当社製品のターゲット顧客は、25~45歳でジムに通うなど、引き締まった体作りに熱心な人たちであるため、今後はこういった米国の消費者の嗜好に合わせた商品の開発を行っていく予定である。

サプリメント「アクア・レッド」



出所：Haleo

(3) 米国ビジネスにおける課題と対応（どのように克服したか）、成功のポイント（資材調達、販売、人材確保、品質管理）

日本でのビジネスにおいて重要なのは信頼関係の構築であることが知られており、これを確かなものにするには長い時間を要する。特に、ベンチャー企業に対する理解がまだ浅いこともあり、日本で起業したばかりの頃は、前払いしても、材料などを購入できないという経験をしたことがある。しかし、ベンダーとの間に信頼関係が構築されると、あらゆることがスムーズに、そして早いスピードで動き出すのが日本である。米国ではハレオはまだ起業したばかりで、無名であるため、何かを購入するにしても、他のことに関しても全てに時間がかかっている。日本での迅速な対応に慣れてしまっているため、電話や電子メールで問い合わせをしても、その返事を1週間ほど待たなければならないというスローペースがもどかしく感じる時があるが、それは文化の違いと思って辛抱強く待ち続けるしかない。

米国ではまだ具体的なPR活動は行っていないが、フェイスブック（Facebook）といったSNSメディアにアカウントを作成しており、宣伝を行っている。また、サプリメントのオンラインショップで当社製品が取り扱われていることもあり、米国以外の国からも注文が入ってきている。

ハレオ社の従業員は、肉体的・精神的な成長を遂げることができるようなサプリメントを開発することに情熱を注いでいる。自分たちが要求するサプリメントを開発し、それを利用することでその効果を証明したいと考えており、また、自分たちが開発した製品を消費者が利用して効果が現れることが当社の成功であると考えている。

当社の従業員は比較的若いですが、今後彼らが歳をとるにつれて「アンチエイジング」に対する包括的なアプローチをとるようになって考えている。方向性としては、男性向けアンチエイジング商品やサービスの開発を行っていきたいと思う。

(4) その他

サプリメントに関する規制は頻繁に改正される上、2014年あたりには原料コストが現在と比較して10～20%値上がりするとの予測がある。規制の変更に関する対応としては、ハレオ立ち上げの時に支援をお願いした弁護士チームを継続的に活用する予定である。

一方、プロテインパウダーやドリンク、栄養補助食などを製造する原材料の価格高騰はビジネ

ス全体に影響してくることなので、できるだけ小型で軽量の製品を中心に扱うようにし、さらに原材料の価格高騰から自社を守るための対策をとる予定だ。

サプリメント業界における一つのトレンドとして、小売りまでのサプライチェーンをできるだけ短くするということが挙げられる。通常であれば、小売店は流通業者を通じて商品を購入し、エンドユーザーである消費者に販売していたが、最近では、小売業者が直接、製造業者から商品を購入し、中間マージンを省くようにしている。当社の販売もモデルはまさに後者で、小売店や消費者に直接販売するルートを確立させている。これにより、消費者はいいものを安く購入することができるだけでなく、当社が直接ユーザーからの反応を得ることができるという利点がある。消費者から得られるフィードバックは、製品の改良や新製品の開発につなげることができる。

サプリメント業界に関して言えば、米国でブランドを確立し、米国の顧客を確保することができれば、世界のどの国にでも進出可能であることから、米国でのビジネスを是非とも成功させたいと考えている。

1.2.5 TrimGen Corporation

社名（米国展開名）	株式会社日本トリム（TrimGen Corporation）
本社所在地	大阪府大阪市
設立年	1982年6月
米国進出時期	1999年
米国での進出地	メリーランド州スパークス市
売上高	日本：96億1,600万円 ⁷⁹ 米国：非公開
従業員数	380名（関連会社等を含む）
日米のコンタクト情報	<p>本社： 〒531-0076 大阪府大阪市北区大淀中1-8-34 TEL：06-6456-4600 FAX：06-6455-3951</p> <p>米国： Trigen Coporation（遺伝子関連技術開発） 34 Loveton Circle#210 Sparks, MD 21152 USA 問合せ先（日本支社） 担当：樺山（カバヤマ）氏 e-mail: trimgenjapan@nihon-trim.co.jp TEL：022-716-6313 FAX：022-266-0201 http://www.nihon-trim.co.jp/company/data_map/index.html - osaka</p>
URL	http://www.trimgen.com/ http://www.nihon-trim.co.jp/index.html

1.2.5.1 企業概要

日本トリム株式会社は、「おいしいだけの水から、カラダによい水へ」をコンセプトに、電解還元水を活用して医療分野や農業分野、電解還元水で金型部品・半導体などの洗浄を行う工業分野といった様々な分野に進出している⁸⁰。日本国内では、水道水が飲料水として一般的であったが、1980年代に「必ず水を買う時代が来る」と予測し、1982年の創業以来、安全な水を家庭でも手軽に生成できる「電解還元水整水器」に特化した専門メーカーとして事業を展開している。年々、健康への関心が高まっている現代社会において浄水・整水器のマーケットも拡大傾向にあり、同社の電解還元水整水器は1999年以降、日本国内の整水器市場において、13年連続でシェア第1位となっている⁸¹。同社は日本全国に26事業所、6グループ会社を保有し、海外では、米国・中国・インドネシアにも拠点を構えている。

⁷⁹ 同社ウェブサイト (http://www.nihon-trim.co.jp/ir/financial_highlight/index.html)

⁸⁰ 同社ウェブサイト (http://www.nihon-trim.co.jp/company/data_outline/index.html)

⁸¹ 同社ウェブサイト (http://www.nihon-trim.co.jp/company/data_outline/index.html)

同社の主力商品は、自社の特許技術を利用して作る「電解還元水」で、厚生労働省から「胃腸症状等の改善に効果がある」との認定を受けている⁸²。また、同社の「電解還元水」はプロ野球チームのオリックス・バファローズのオフィシャルウォーターとして採用されている。

現在は、電解還元水を活用した、家庭用電解還元水整水器及びカートリッジの製品開発及び販売を機軸としつつ、医療分野では血液透析用整水器の製品開発・販売や、ボトルドウォーターの製造販売の他、電解還元水の研究開発に注力している⁸³。また、水を活用した食糧問題への貢献に向けた農業事業も行っている。具体的には、農作物育成に電解還元水を使用する事によって、収穫量増加や機能性野菜（野菜の抗酸化成分の増加等）の開発による品質向上を目指し、高知大学及び、高知県の JA 南国市と共同研究を実施している⁸⁴。

医薬品の効き方の個人差は、「体質の違い」によるものとして理解されていたが、「遺伝子」が大きく関わっている事が医療研究により判明していることを受け、日本トリムは 1999 年に米国メリーランド州スパークス市に、遺伝子の個人差を測定する試薬キットの研究開発を行う現地法人のトリムジェン (TrimGen Coporation) を設立した⁸⁵。トリムジェンは、100 種類を越える白血病や癌、感染症等に関する遺伝子検査キットの研究開発や、個別の遺伝子検査サービスの提供⁸⁶、病原体検出キット⁸⁷の開発などを手がけている⁸⁸。

1.2.5.2 インタビュー

インタビュー対応者：



トリムジェン社 (TrimGen) 社長
ジェームズ・ワン博士 (Dr. James
Wang) (写真左側)

(右側は、日本トリム社代表取締役
社長の森澤紳勝氏)

(1) 米国進出の経緯及び対米ビジネスの現状

大阪大学医学部教授時代に、大阪に本社がある日本トリムの社長と友達になった。私は 1990 年代前半に米国のジョンズ・ホプキンス大学病院 (Johns Hopkins Hospital、メリーランド州ボルチモア市) に移り、そこで様々な種類のガンを、遺伝子情報を活用して診断する遺伝子テスト

⁸² 同社ウェブサイト (http://www.nihon-trim.co.jp/company/data_outline/index.html)

⁸³ 同社ウェブサイト (http://www.nihon-trim.co.jp/company/data_outline/index.html)

⁸⁴ 同社ウェブサイト (http://www.nihon-trim.co.jp/company/vision_water/index.html)

⁸⁵ 同社ウェブサイト (http://www.nihon-trim.co.jp/company/vision_global/index.html)

⁸⁶ 同社ウェブサイト (<http://www.trimgen.com/product.asp>)

⁸⁷ 同社ウェブサイト (<http://www.trimgen.com/product.asp>)

⁸⁸ 同社ウェブサイト (http://www.trimgen.com/company_profile.asp)

の手法に興味を持つようになり、研究開発を開始した。

当時はまだ遺伝子情報をもとにガンの診断を行うという手法は珍しかったが、私の研究開発事業は事業性があると考え、日本トリムの社長にこの遺伝子テスト製品の開発・販売を行う企業の設立について話を持ちかけた。日本トリムと野村総合研究所が私の事業計画を評価し、将来性があると判断したことによって、日本トリムの資金援助により1999年にトリムジェンを設立した。当社の本社があるメリーランド州スパークス市は、私が同市周辺に土地勘があったことと、同市には他の医療関連企業もいくつか所在し、ジョンズ・ホプキンス大学病院やメリーランド大学病院、そして国立衛生研究所 (National Institutes of Health : NIH) に隣接したということが理由である。当社を日本でなく米国に設立した理由は、医療関連事業の進展は日本より米国の方が早いからである。

トリムジェン社は、米国だけでなく、例えば南アフリカといった流通ルートを確立している国にも製品を販売している。米国からの売り上げは当社のグローバルビジネス部門の約70%を占めている。

トリムジェン社のラボの様子



出所：トリムジェン

(2) 製品・サービスの概要、特徴・強み

当社が販売する遺伝子テストキットは、大腸ガンや肺ガンに関係する様々な遺伝子変異を検知することができるもので、当社が開発したプロプライエタリ技術が利用されている。他社の同類製品よりも正確な結果を示すことが可能であることが実証されており、また使いやすいと評判である。例えば、他社製品は様々な病気のテストを行うにあたり、サンプルチューブを8個必要とするが、当社のテストキットは、サンプルチューブは1個あれば良いという利点がある。当社がテストキットの販売を開始した当時、同様の他社製品はあまり市場に出ておらず、ライバル製品があまりなかった。

当社製品の主な顧客は臨床検査ラボや検査センターであり、当社製品は効果が高いと評価してくれている。

トリムジェン社の製品



出所：トリムジェン

- (3) 米国ビジネスにおける課題と対応（どのように克服したか）、成功のポイント（資材調達、販売、人材確保、品質管理）

日本で製品を販売する場合、顧客との間に密な人間関係を築く必要があり、顧客が医者の場合特に関係構築は重要である。一方、米国では製品の品質が高く、値段も良心的であれば、特に密な人間関係がなくても医者は製品を購入してくれる。この点において、当社製品のような新種の製品は医者に対してアプローチしやすい。

さらに、日本だとメーカーは顧客に対して定期的に且つ細部にまで亘るサービスを提供する傾向があるが、米国ではメーカーと顧客が日本のように深い関係を築くことはあまりなく、接触があるとすれば、販売時と何か問題があった時ぐらいである。

設立当初、大学医学部や研究所などをターゲットとして製品の販売を行ったが、あまり収益を上げることができなかった。その理由として、研究者が実施する研究プロジェクトで使われる製品は、プロジェクトごとに設計される必要があり、それが利用される期間は限定されているため、その先につながらないということがあった。当社は臨床試験用のアプリケーションとして利用してもらう方が、収益率が高いことに気づき、2006年からはターゲットを医者と病院に絞っている。

米国における販売促進戦略として、業界見本市への出展を積極的に進めている。見本市に出展するといつも、大勢の医者が当社ブースに話を聞きに立ち寄ってくれる。

当社が難しいと考えている点は、優秀な人材の確保である。当社のような小規模企業は、どんなに優秀な研究スタッフが入社してくれても、数年たつと大企業へ転職してってしまうという悩みがある。給料や福利厚生を充実させるなどして、人材確保に努めており、福利厚生の充実化の一環として、会社の株を従業員に提供するというのも良案かもしれない。

業界見本市での出展の様子



出所：トリムジェン

(4) その他

トリムジェンは日本に支店を設立しており、遺伝子テストの有効性について日本でも広め、日本市場を開拓しようと努めている。日本で当社製品の流通に成功したら、中国に進出したいと考えている。

米国特許商標庁（USPTO）は、特定の遺伝子に関連する技術特許を付与しすぎていると感じている。もしこの傾向が続くとイノベーションの妨げになりかねない。

中小企業が医療製品の認可を米国食品医薬品局（FDA）から得るのは簡単ではないが、FDAから認可を得なければ製品の販売機会が限定されてしまうので、今後も積極的にFDAの臨床試験に参加し製品の認可を取得していく予定である。

米国でビジネスを成功させるためには、現地の分野はビジネスの潮流をわかっている優秀な人材を雇用することが重要である。

1.2.6 Phiten USA

社名（米国展開名）	ファイテン株式会社（Phiten USA）
本社所在地	京都府京都市
設立年	1983年10月
米国進出時期	1998年
米国での進出地	カリフォルニア州ビバリーヒルズ市
売上高	非公開
従業員数	全体：685名 ⁸⁹ （2012年2月時点）
日米のコンタクト情報	<p>日本： 604-8152 京都府京都市中京区烏丸通錦小路角手洗水町 678 番地 TEL:075-229-7575 FAX:075-229-7509</p> <p>米国： 980 Knox St., Torrance, CA 90502 TEL: 1-301-225-4300 FAX: 1-301-225-4311</p>
URL	http://www.phitenusa.com/ http://www.phiten.com/

1.2.6.1 企業概要

ファイテン株式会社は、京都で低周波治療器などを使用した治療医院を開業していた平田好弘氏が1983年に設立した。平田氏は、治療に訪れる部活で体を痛めた高校生や、高齢者などの患者に「自宅でも治療してほしい」との思いから、手軽に使えるホームケア用品を開発していた⁹⁰。

平田氏は数々の症例を分析した結果、患者の痛みや不調の原因のひとつが体内に流れる「生体電気」の乱れであることに気づき、特殊加工した石英ガラスの粒を利用した商品を開発し、患者に同商品を貸出していた。この商品を利用した腰痛持ちの人やアスリートなどからの評判が良く、口コミで広がりだしたことで後に商品として販売することになったという⁹¹。人気が出たことで商品の改良に取り組むようになり、より安価でかつ加工しやすいという理由からチタンを使用し

⁸⁹ 同社ウェブサイト（http://www.phiten.com/about_phiten/company.html）内訳は正社員344名、契約社員41名、パート281名、派遣社員19名。米国では、カリフォルニア州トーランス市及びビバリーヒルズ市、ハワイ州アイエア市、オハイオ州クリーブランド市に店舗のスタッフ及びトーランス市の事務所の社員を合わせると2013年2月時点で約55人

⁹⁰ 船井総合研究所（http://www.funaisoken.co.jp/site/column/column_1224126013_0.html）

⁹¹ 船井総合研究所（http://www.funaisoken.co.jp/site/column/column_1224126013_0.html）

た商品へと変化していった⁹²。

これらの製品は、本来は治療用のためのケア用品であったが、プロゴルファーの片山晋呉選手、元メジャーリーガーのランディ・ジョンソン選手や元阪神タイガースの金本知憲選手をはじめとするプロスポーツ選手に愛用されるようになった⁹³。

同社は、スポーツ・健康事業と、理美容事業の2つの事業を柱としている。スポーツ・健康事業では直販店とオンラインストア⁹⁴で自社製品を販売している他、独自のチタン技術を活用し、全日空とはチタンを使用した枕や毛布といったアメニティグッズを、アパレル大手企業のワールドとはスポーツウェアなどの共同開発を行うといった、共同事業に取り組んでいる⁹⁵。一方、理美容事業には、独自のヘアケアブランド「YUKO⁹⁶」を立ち上げ、金をナノレベルに分解するナノテク技術を応用したトリートメント剤「アクアゴールドシリーズ⁹⁷」などをサロン向けに発売している。

1.2.6.2 インタビュー

インタビュー対応者：



ファイテンUSAのジョー 古畑副社長
(出所:ファイテンUSA)

(1) 米国進出の経緯及び対米ビジネスの現状

1998年にカリフォルニア州ビバリーヒルズ市にファイテンUSA社を立ち上げたのが、米国進出の始まりである。最初は理美容事業の展開からで、1999年7月には同市に「Yuko System」と呼ばれる当社開発による縮毛矯正技術を提供する美容室を開業した。当社開発の縮毛矯正技術は、髪をまっすぐにすることで、まとまりの良い髪質を作り出すことができるという特徴があり、こうした技術は米国でも受け入れられるだろうと思った。2000年には縮毛矯正技術の特許を米国で取得し、2001年からは美容関連の展示会などに出席したり、独自に講習会を開くなどして当社の技術を利用してくれるサロンを増やしていった。

⁹² CEO-KYOTO (<http://www.ceo-kyoto.com/story/phiten/3.html>)

⁹³ 船井総合研究所 (http://www.funaisoken.co.jp/site/column/column_1224126013_0.html)

⁹⁴ 同社ウェブサイト (<http://www.phiten-store.com/>)

⁹⁵ 同社ウェブサイト (http://www.phiten.com/about_phiten/collabo.aspx)

⁹⁶ 同社ウェブサイト (http://www.phiten.com/about_phiten/beauty.html)

⁹⁷ 同上

一方、スポーツ・健康事業は当時、チタンテープやチタンクリームといった商品を一般の消費者向けに販売していた。ビバリーヒルズのサロンでこれらの商品の販売も行うと同時に、日系やアジア系のスーパーで店頭デモンストレーションを行うなど、なるべく多くの人々の目に知ってもらえるようプロモーション活動を行っていたが、正直手応えはあまり感じなかった。そこで、スポーツ選手などに受け入れられるのではないかと思い、大学やプロのスポーツ選手を対象とした業界展示会に出展したが、食品医薬品局（FDA）の認可製品でないことから、ここでも良い反応が得られた感じはしなかった。

日本では、2000～2001年頃にプロ野球業界の市場に参入することに成功し、多くの選手が当社のチタンネックレスを着用するようになった。日米交流試合が行われた時に、多くの日本選手が当社の製品を身に付けていたことから、米国選手の間で商品に対する関心が高まり、特に興味を示したランディ・ジョンソン選手が米国に持ち帰って仲間に広めていったことで、チタンネックレスに注目が集まるようになった。

こうしたことがきっかけで、メジャーリーグ（MLB）関係者とのネットワークを構築することができ、当社の製品がMLBの選手の間でも広まるようになった。その後、2002年のFIFAワールドカップ開催時に、日本の選手がチタンネックレスだけでなく、当社のスポーツウェアも身に着けたことで、当社の名前が広く知れわたるようになった。米国で決定的に当社の商品が注目を集めたのは、2004年のMLBワールドシリーズで、ボストン・レッドソックスが優勝した時である。同チームの選手の多くがチタンネックレスを身に付けていたことで、問い合わせが急激に増えた。



ファイテンUSA店の外観(ハワイ州オアフ島)
(出所:ファイテンUSA)

2007年にMLBとライセンス契約を締結することになった。オーセンティック・コレクション（authentic collection）と呼ばれるライセンス契約で、このライセンス契約下にある商品は、選手が試合中に身に着けることを許可される。当時、この契約を締結していたのは、スポーツアパレル企業のマジェスティック（Majestic）や野球帽メーカーのニューエラ（New Era）といった米国の大手企業数社だけで、世界では10社目、日本企業として当社が初めてだった。最初は、ネックレス、ブレスレッド、パワーテープの3商品のみがライセンス契約商品であったが、現在はソックスとアームスリーブも加わっている⁹⁸。

MLBとの公式ライセンス契約締結により当社製品の露出が増え、日刊紙のニューヨークタイム

⁹⁸ MLBとの契約更新は2013年で2度目

ズやスポーツ専門誌の ESPN などが、当社製品を取り上げてくれた。また、MLB の他にも男子プロゴルフツアーを運営する団体の PGA TOUR、全米プロバスケットボール協会 (NBA)、全米アイスホッケーリーグ (NHL) ともライセンス契約を締結し、これらの団体のロゴが入った当社商品がアクセサリーとして販売されるようになった⁹⁹。



ファイテンショップの外観(カリフォルニア州トールランス)
(出所:ファイテンUSA)

(2) 製品・サービスの概要、特徴・強み

チタンを水溶化させた新素材「アクアチタン」を生地などに含浸させる製法に関する技術特許を取っていることや、多くのプロのアスリートが当社製品を利用していること、そしてアクアチタンを利用した製品がどのように人間の体に影響があるのかに関する第三者による研究結果¹⁰⁰といった、複数からの信用・信頼(クレディビリティ)を得ていることが当社製品の強みといえる。当社の技術は30年ほど前、創業者の平田好宏(現代表取締役社長)が治療院を開業している時に開発した技術が基になっている。当社製品はFDA認可製品ではないため、医学的な効果があるということやうたってプロモーションすることはできないが、実際にデモンストレーションを行い、試してもらうことで、当社製品の効果を実感してもらっている。例えば、ホノルルやロサンゼルスといったマラソン大会にブースを構えてデモンストレーションをしている。ホノルルマラソンでは、当社のブースで実際に製品を体験するのに2時間待ちとなるほど大勢の人が興味を示してくれている。

一方、縮毛矯正の方も、施術前と施術後の全く違う状態を見せることで、顧客を増やしている。施術時間が長時間かかり価格も安くはないが、何をやってもストレートにならなかったという人でもまっすぐな髪を得られるということで、支持してくれる顧客は多い。当社は、パーマ液のみならず、プロ向けのシャンプーやトリートメントなども開発・製造し、提携サロンに卸している。

⁹⁹ PGA TOUR とは 2012 年で契約は一旦終了

¹⁰⁰ 京都府立医科大学、カリフォルニア大学ロサンゼルス校 (University of California, Los Angeles)、ドイツ・ブラウンシュバイク工科大学 (Technische Universität Braunschweig)、ニュージーランド・マッセイ大学 (Massey University) の 4 大学によって、アクアメタルの効果などを研究する「アクアメタル研究会」が発足されており、同研究会に所属する研究者が、ブラインドテストや、細胞レベルのテストなどを行い、研究結果を発表している。

(3) 米国ビジネスにおける課題と対応(どのように克服したか)、成功のポイント(資材調達、販売、人材確保、品質管理)

スポーツ・健康事業に関しては、当社製品をどのように流通させるか、ということが最初は悩みだった。スポーツ関連の見本市や、バイヤー向けの見本市などに精力的に出展したりしたことが功を奏したと思う。特にバイヤー向けの見本市で、ディストリビューターにコネクションがあり、業界に精通する販売代理人(sales representative)と呼ばれる個人のバイヤーたちと知り合えたことで、全米に当社商品を流通させることができるようになった。今では米国全土を網羅するために、大勢の販売代理人と契約している。ファイテンの社員と一緒に二人三脚で営業活動を行っている。

しかし消費者からの関心が高まり、全米に販売代理人がいたとしても、市場を占拠する大手小売店に商品を納入できなければ売り上げは伸びないことを実感した。流通業者を通すと利ぎやが減るため、本来ならば直販をしたいところではあったが、2007年に流通業者を通じてスポーツ用品の大手小売チェーンであるスポーツ・オーソリティー(Sports Authority)と契約することに成功した。その後、ディックス・スポーティング・グッズ、アカデミースポーツ、ヒベツスポーツ、フィニッシュライン、スポーツシャレー、モデルズなどの大手企業で製品が販売されるようになったことで、販売量はかなり増えた。

理美容事業の方も、プロの美容師を対象とした展示会に積極的に出展したり、講習会を開いたりするなどして当社の製品を広めている。ビバリーヒルズのサロンでは、日本から派遣されたスタッフと現地のヘアスタイリストが働いており、日本から派遣されたスタッフは、ヘアスタイリストとしての業務をこなしながら、当社製品の使い方などを教えるという業務もこなしている。



ファイテンの製品(出所:ファイテンUSA)

(4) その他

注目が集まる商品というのは、必ずコピー商品に悩まされるものだ。近年は、当社の商品と似て非なるものが多く流通している。当社製品の効果を知っていて購入してくれる消費者ばかりならいいが、中にはファッション性の方を重視し、価格が安い方がいいという小売店や消費者もいる。コピー商品に市場を荒らされなように注意していきたい。また、ネックレスやブレスレットだけでなく、テープやクリームなど販売する商品を多様化させるなどして対応していきたいと思っている。

なお、当社製品は、特許技術など機密情報を漏えいしないことを条件として、信頼できる中国

ベトナムのアパレル製造工場などに製造を一部委託しているが、ほとんどは日本で製造している。円高が続いた昨今は、日本から製品を輸入して米国で販売するというモデルがやや苦しかった時期でもある。当社しかない技術を持っているということは間違いなく当社の強みではあるが、どうしても日本を経由しなければならないという点が、時にマイナスとして働いてしまう点もある。

日本では、全日空とのコラボレーションにより、アクアチタンを含浸させた機内用寝具の開発を行うなど、他社とのコラボ商品の開発を積極的に実施している。米国でも異業種企業とのコラボにより、当社の技術を応用させた新たな商品開発を進めていきたいと思っている。

1.3 建設・インフラ・住宅産業

1.3.1 TKP New York, Inc.

社名（米国展開名）	株式会社ティーケーピー（TKP New York, Inc.）
本社所在地	東京都中央区
設立年	2005年8月
米国進出時期	2010年11月
米国での進出地	ニューヨーク州ニューヨーク市
売上高	60億円（2012年）
従業員数	日本：600人 ¹⁰¹ （米国：6人 ¹⁰² ）
日米のコンタクト情報	本社 〒162-0844 東京都新宿区市谷八幡町8番地 TKP市ヶ谷ビル2F TEL：03-5227-7321 FAX：03-5227-7322 E-mail： info@tkp.jp TKP New York. Inc. 109 West 39th Street, New York, New York 10018 TEL：212-308-7105
URL	http://tkp.jp/ http://tkpnyk.com/

1.3.1.1 企業概要

ティーケーピー（TKP）が展開する「貸会議室ビジネス」とは、オフィスビル内の空き部屋を必要な時に必要な時間だけ必要な設備と合わせて提供するサービスで、オフィスビルに空室さえあれば、テーブルや椅子等を用意するだけで比較的簡単に開業できるため、都市のオフィス空室率上昇に伴い、近年注目を集めている。「貸会議室ビジネス」には貸会議室事業者だけではなく、不動産会社や広告代理店などが参入するケースもある。近年再開発が進む東京では、ビルが過剰供給気味となっており、2013年2月末時点で、オフィス空室率は8.57%を記録している¹⁰³。空室を貸会議室としてだけではなく、収納スペースとしても貸し出すケースや、1回50円の有料喫煙所として活用するようなケースも増えている。

TKPは、伊藤忠商事や、日本電子決済企画社（現 楽天銀行株式会社）の取締役営業本部長を歴任した¹⁰⁴河野貴輝氏が、2005年に立ち上げた企業である。「使われていないオフィスビルや結婚式

¹⁰¹ 同社ウェブサイト (<http://tkp.jp/company/index.html>)

¹⁰² 内訳は、日本人2人、現地スタッフ4人。

¹⁰³ 三鬼商事 (http://www.e-miki.com/market/download/sikyo/F1303_T0.pdf)

¹⁰⁴ 同社ウェブサイト (<http://tkp.jp/company/yakuin.html>)

場、ホテルなどのスペースをいかにキャッシュ化するか」に注目し、金融の知見や IT を活用することで事業化に成功した¹⁰⁵。2013 年 1 月の時点で、北海道から九州まで日本全国の主要都市に直営・運営受託合わせて約 1,100 室の貸会議室を運営している¹⁰⁶。

同社は、米国進出を果たした 2010 年に、中国へも進出。現地法人を設立し、上海のオフィスビル内に「TKP 上海カンファレンスセンター」を 2011 年にオープンし、現地日系企業を対象としたサービスを提供している¹⁰⁷。

1.3.1.2 インタビュー

インタビュー対応者：



TKP 社執行役員企画部長 横岩利恵氏（後列右端）

TKP New York 社社長 菊池澄香氏（後列右から 2 人目）

なお、前列中央は、TKP 社代表取締役 河野貴輝氏

(1) 米国進出の経緯及び対米ビジネスの現状

米国に現地法人を設立したのは 2010 年である。TKP を日本で設立した 2005 年以来、貸会議室ビジネスは非常に順調で、5 期目となる 2009 年には年商 33 億円を突破したことで、日本を飛び出してビジネスを展開することを考えた。

日本で当社を立ち上げた頃は、東京には再開発に向けて取り壊し予定となっている古いビルが非常に多かった。ビルの取り壊しまでは大抵 2 年ほど猶予があるものの、既に当該ビルに入居しているテナントは、ビルの取り壊しが決まった時点で退去し始めるため、まだ利用できるビル内に空き室がでていた。こういった取り壊しが決定したビルの空き室を、期限付きでビルオーナーから借り、内部を改装して会議室として顧客に貸し出すというビジネスを始めたのである。取り壊しが決まっているということで安く借りることができる上、ビルオーナーとしても取り壊し直前まで家賃収入を得ることができる。さらに、ホテルの会議室ほど賃料が高くない貸会議室に対するニーズも高かったため、関係者全員に資するビジネスモデルが構築できた。

日本での基盤が固まったところで、ビジネスを世界に広げていくことを決断した。当社の市場

¹⁰⁵ ドリームゲート (http://case.dreamgate.gr.jp/mbl_t/id=1004)

¹⁰⁶ TKP 社横岩利恵氏とのインタビューより

¹⁰⁷ 同社ウェブサイト (http://www.kashikaigishitsu.net/pdf/news/press_110831_chi.pdf)

シェアを拡大していくための候補地として、東京よりも大きな経済都市にチャンスがあると考えた。ニューヨーク市を米国における進出地として選定した理由は、東京より大きな経済圏であり、不動産市況が成熟しており、企業の数も多く、貸会議室の需要も高いと判断したからである。

米国法人の TKP New York 社を設立後、貸会議室として提供するための物件探しを始めた。日本でも米国でも、当社は自社ビルを所有しておらず、全て賃貸でオーナーからビル内の空き部屋を借りている。ニューヨーク市内で当社が借りている物件は、タイムズスクエアに近い場所にあるビルの 2 階、1 階、地下 1 階の 3 フロアであり、床面積は全部で約 1,000 平米ある。貸会議室として営業するための内装工事を行い、2012 年内に「TKP New York Conference Center」として貸会議室事業を開始する予定であったが、現在もまだ内装工事中でありオープンに至っていない。

しかし、ウェブサイトでの宣伝やニューヨーク市内にある日系企業などへの営業活動は 2011 年から開始しており、既に予約は入っている状態である。近日中にはオープンにこぎつけられ予定である。「TKP New York Conference Center」は、会議室数が 12 部屋あり、数名用の小規模の会議室から、収容人数 300 人の大規模なイベントホールなど様々な大きさの部屋を取り揃えている。

「TKP New York Conference Center」の 1 室の使用例 (1)



出所：TKP 社

(2) 製品・サービスの概要、特徴・強み

「TKP New York Conference Center」は、大規模な会議などでよく利用されるホテルの宴会場とほぼ同じような設備を備えた内装となっているため、見た目はホテル設備に劣らない。当社が他社と差別化を図っているのは、貸会議室のサービスメニューを細かく分けていることである。例えば、ホテルの宴会場などは多くの場合、利用者が必要としないサービスも含んだ高めの価格設定となっている。一方、当社の場合、利用者が必要とするサービスだけを選んで、安く会議室を利用することができる。スペースだけを必要とする利用者もいれば、飲食等のフルサービスを必要とする利用者もいるため、顧客の予算や目的に合わせて、必要とするサービスを的確に提供できるようにしている点が、他社との違いである。また、リーズナブルな価格で貸会議室を提供することで、自社オフィスの延長として利用してほしいと考えている。このような日本のホスピタリティーに基づくサービスは、ニューヨークで高く評価されるのではないかと考えている。

- (3) 米国ビジネスにおける課題と対応（どのように克服したか）、成功のポイント（資材調達、販売、人材確保、品質管理）

2012年内にオープン予定であった「TKP New York Conference Center」が、2013年1月時点でまだオープンにこぎつけていない理由には、米国に来てみなければ把握できなかった問題が多発したからだ。

日本ではビジネスを開始するにあたり、言葉をはじめ習慣や文化などが特に障害になることはない。また法律も簡単ではないが、ある程度は理解できるものである。しかし、米国では非常に難しいということを知らされた。米国の法律を読んでも、解釈など、文字通りではないことが多い。特に慣習的なものは、現地に来てみなければ一切分からなかったことである。内装工事を委託するベンダーとの契約においても、様々な制約があったり、政府から様々な許認可を取得する必要があったり、とにかくビジネスの習慣が日本とは全く異なるため、思うように進まなかった。また、工事途中でビルオーナーが変更になるなど、想定外の問題が多数発生した。しかし、それらもなんとか乗り越え、間もなくオープン可能のところまで来ている。

内装工事中の「TKP New York Conference Center」



出所：TKP 社

- (4) その他

当社の米国サイトで「TKP New York Conference Center」についてのPRを行っている他、検索サイトでの広告出稿などにより、利用に関する問い合わせが毎日届いている。将来的に会議室を借りたい客からの予約は入っている一方で、「TKP New York Conference Center」がまだオープンしていないために断わらざるを得なかった客も多数おり、非常に申し訳ないと思っている。

「TKP New York Conference Center」のオープン後は、3年以内にマンハッタンにさらに2～3カ所、同センターのような施設をオープンする計画だ。その後ニューヨークでの事業が軌道に乗り次第、全米に貸会議室ビジネスを広げていきたいと考えている。当社は既に2011年に中国の上海に進出しており、2012年は香港でも事業を開始した。現在、シンガポールでも、同様のビジネスを開始する準備を進めている。アジアと米国で基盤を固めた後、将来的には欧州にも貸会議室ビジネスを展開していきたいという野望がある。日本発のビジネスモデルを世界で事業展開していきたいと考えている。

「TKP New York Conference Center」の1室の使用例(2)



出所：TKP 社

「TKP New York Conference Center」の1室の使用例(3)



出所：TKP 社

1.3.2 NPK Construction Equipment

社名（米国展開名）	日本ニューマチック工業株式会社 (NPK Construction Equipment, Inc.)
本社所在地	大阪府大阪市
設立年	1923年
米国進出時期	1985年
米国での進出地	オハイオ州ウォルトンヒル市
売上高	非公開
従業員数	244名(2012年3月現在) ¹⁰⁸
日米のコンタクト情報	本社： 大阪府大阪市東成区神路 4-11-5 TEL：06-6973-9100 FAX：06-6974-5523 米国： 7550 Independence Drive, Walton Hills, OH 44146-5541, USA、 Phone：440-232-7900 Fax：440-232-4382
URL	http://www.npkce.com/merchant2/ http://www.npk.co.jp/index.html

1.3.2.1 企業概要

小刀禰(ことね)栄松氏が1916年10月、日本ニューマチック工業社の前身となる、化学薬品や貯蔵タンク等の製造を行う小刀禰製作所を創業した。7年後の1923年に、空気工具(エアツール)の国内生産化を目指して日本ニューマチック工業所となり、1983年に現在の日本ニューマチック工業株式会社となった¹⁰⁹。

同社の事業は、①油圧ブレーカー、圧砕機、鉄骨切断機など¹¹⁰を取り扱う建機部門、②インパクトレンチ、グラインダ、コンクリートブレーカーなどエアーツールと呼ばれる機器を取り扱う空機部門、③粉砕機、表面改質機といった紛体製造機器を取り扱う化工機部門の3部門で構成されており、これら各部門の製品企画から開発・設計・製造・販売・サービスに至る全工程を手掛けている¹¹¹。

同社は海外の建機市場開拓を目的として、1978年にオランダで初の海外現地法人を設立した。1985年には北米建機市場におけるNPKブランドのシェア増加を目指し、オハイオ州に現地法人NPKコンストラクション・イクイップメント(NPK Construction Equipment)を設立した。米国本社には床面積10万平方フィートの最先端機器を揃えた製造工場が隣接しており、そこで鉄加工、機器

¹⁰⁸ 同社ウェブサイト (<http://www.npk.co.jp/company/outline.html>)

¹⁰⁹ 同社ウェブサイト (<http://www.npk.co.jp/company/ayumi.html>)

¹¹⁰ これらは、大型機械のアームなどに取り付けて利用されることから、「アタッチメント」と呼ばれる。

¹¹¹ 同社ウェブサイト (http://www.npk.co.jp/company/company_top.html)

製造、組み立てなどを行っている¹¹²。米国以外に海外拠点として、フランス、チェコ共和国、アラブ首長国連邦、中国に現地法人を有する¹¹³。

1.3.2.2 インタビュー

インタビュー対応者：



NPK コンストラクション・イクイップメント社（NPK Construction Equipment）社長
ダン・タイレル氏（Dan Tyrell）

(1) 米国進出の経緯及び対米ビジネスの現状

日本ニューマチック工業は1980年代初頭、自社製品を米国で流通させるためのパートナー企業を探していた。当時、日本ニューマチック工業が製造・販売していた主力製品は油圧ハンマーで、ちょうどその頃、同製品を初めて海外市場に向けて販売開始した時でもあった。同製品は海外で非常に受けが良かったため、迅速な海外展開を望んでいた。

米国のパートナー企業探しは、結論から言うとうまく行かず、候補となるパートナー企業との間で話が進んでもの、最終的な契約締結には至らなかった。しかし、この企業のマネージャー6人が日本ニューマチック工業に興味を示し、協力したいとの意思を示したことから、この6人を創設メンバーとして1985年に現在のNPK コンストラクション・イクイップメント（以下、NPK）を設立することになった。当時、この6人はNPKの株式の60%を所有し、残りの40%を親会社の日本ニューマチック工業が所有していたが、現在は親会社の持ち株比率が90%に上り、米国の従業員が残りの10%を所有している。

NPKをオハイオ州ウォルトンヒル市に設立したのは、創設メンバーの6人が以前勤めていた企業が同市に所在していたことと、この6人が同市近郊に居住していたためだ。以来、NPK社の本社所在地は同市のままである。

NPKが担当する北米と南米での売り上げは、日本ニューマチック工業の海外事業部門の売り上げの約3分の1を占めている。当社の主力製品は油圧ハンマーで、全売上高の70%を占める。粉砕機などを含む他の製品による売上が残りの30%となるが、これら製品の売上は伸びているので、

¹¹² タイレル氏とのインタビューより

¹¹³ 同社ウェブサイト (http://www.npk.co.jp/company/office.html#kaigai_top)

近い将来、全体の40%にまで増えると予測している。なお、南米市場での売上は、停滞気味であったが、最近南米にも流通ネットワークを構築したので、今後は南米での売上が伸びていくことを期待している。

オハイオ州に所在する NPK 社



出所：NPK 社

(2) 製品・サービスの概要、特徴・強み

NPK はエンドユーザーへの直接販売は行っておらず、顧客は全て建設機器ディーラーだ。設立当初、当社が契約を締結していたディーラーは、キャタピラーの製品を取り扱うディーラーであった。しかし、キャタピラーが油圧ハンマーを開発・製造したため、当社の油圧ハンマーの売上が伸び悩んだことから、別のディーラーを開拓する必要があった。現在、コマツ、日立建機、ジョンディアなどの製品を取り扱うディーラーと契約して製品を卸している。

他社よりも力を入れている点は、製品サポートだ。もちろん当社製品は品質の高さ、パワー、生産性などに関し業界から高い評価を得ているが、販売後のアフターケアも十分に提供するようにしている。

同じ建築機械であっても、日米でその取り扱い方や、ユーザーが機械に要求することなどが異なるため、米国ならではの研究開発を行っている点も当社製品の強みである。例えば、日本では、耐震性強化の観点から、建物の建設に利用される建築素材が米国とは異なるので、米国の建材に合った機械を開発・製造する必要がある。また、日本の建設業者はメンテナンスを頻繁に行い、機械を大切に扱う傾向があるが、米国ではその逆である。米国では建設機械が手荒く扱われることが多いため、非常に頑丈なものが要求される。こういったニーズに応えるために、NPK は自社の研究開発施設で、米国市場向け製品の研究開発を行っている。

NPK 社の「ハンマー」



出所：NPK

NPK 社の「クラッシャー」



出所：NPK

- (3) 米国ビジネスにおける課題と対応（どのように克服したか）、成功のポイント（資材調達、販売、人材確保、品質管理）

当社はここ数年連続して年間売上が倍増し、急成長を遂げている。これに伴いサプライチェーンでの製造が追いつかなくなったため、製造施設などを買収して製造ラインの拡張を図った。米国ビジネスで成功している理由には、全米に幅広いネットワークを持っている建設機器ディーラーと提携し、確固たる販売ネットワークを構築していることがある。

当社のビジネスが順調なのは、親会社である日本ニューマチック工業からの不必要な干渉がないという点も挙げられる。もともと米国人6人でNPKを設立したという経緯からも分かるように、NPKは米国内で人材の採用を行っている。主な本社との関わりは、月に1度開かれるビデオ会議で1カ月間の報告を詳細に行うことと、年に1度、日本ニューマチック工業の関連企業の幹部会

に参加することくらいで、米国での事業はNPKに一任されている。つまり、米国のNPKの社員が米国市場にあった製品の研究開発、販売などを独自の判断で行っていることが、成功の秘訣の一つであると考えている。日本の親会社が米国の子会社に深く関与し、米国のスタッフに対して頻繁に報告義務を課しているというケースを耳にすることがあるが、それは良案だとは思えない。

自社で研究開発を行い、他社の真似事ではない製品を生み出していることも、NPK社の成功のポイントだ。日本ニューマチック工業は、米国、欧州、日本、中国に製造拠点を持つグローバル企業で、世界の経済情勢などに合わせて製造拠点の比重を変えることができる。例えば、円高が続いた時には、日本での製造量を減少させ、米国での製造量を増加させるといったことが可能だ。当社のようなグローバル拠点をうまく利用したビジネスモデルは、今後も継続していくと考えられる。

(4) その他

今後4年間で、鉱業、特に石炭産業に関する新たな連邦規制の策定や、既存規制の変更などが行われる可能性があるといわれている。規制変更は当社が提供する機器にも影響があるため、新規制に対応する新製品の研究開発に力を入れているところである。

日本製品は、品質が高いことから価格も高めになりがちだ。その品質の高さや価格が市場標準を上回りすぎて、時に競争力を失うこともある。競争力を失わないためにも、品質と価格のバランスには十分注意する必要がある。

NPK社の従業員



出所：NPK社

1.3.3 Afco & Sons

社名（米国展開名）	Nomco&Co. (Afco & Sons)
本社所在地	宮城県石巻市
設立年	1980年11月
米国進出時期	2008年10月 ¹¹⁴
米国での進出地	ワシントン州マウントレイクテラス市
売上高	非公開
従業員数	日本：非公開、米国：幹部は6人
日米のコンタクト情報	Nomco & Company : 〒986-0032 宮城県石巻市開成1番地65 TEL: 0225-93-1771 FAX: 0225-94-7610 postmaster@nomco.co.jp Afco & Sons : 23609 56th Ave. W. Suite 100 Mountlake Terrace, WA 98043 USA TEL:+1-425-775-5161 FAX: +1-425-778-2322
URL	http://www.afcoproperties.com/ http://www.nomco.co.jp/index.html

1.3.3.1 企業概要

ノムコ・アンド・カンパニー（Nomuco & Company、旧 北日本海事）は、1980年に船舶売買と漁業権仲介を主な業務として創立された。創業者の阿部淳氏は同社のスローガンとして、①「フロンティア・スピリット」、②地元である宮城県石巻市を基盤として地域社会に根ざした事業を行いつつ世界に目を向ける「石巻発、世界へ」を掲げていた¹¹⁵。2012年に阿部氏が亡くなった後は、長女の菊池祐子氏が代表取締役役に就任した¹¹⁶。

船舶売買から始まった同社は現在、月々5万円からというアパート家賃並みの低価格で一軒家を賃貸する不動産業¹¹⁷や、建設業、水産・商業などの他、ビジネスホテルを含む宿泊施設の運営や、観光・サービス事業¹¹⁸、葬祭事業、介護事業、保険代理店業など幅広い分野で事業を展開している。

¹¹⁴ 同社ウェブサイト (<http://www.nomco.co.jp/foreign-division.html>)

¹¹⁵ 中小企業基盤整備機構 (<http://j-net21.smr.j.go.jp/e-mag/backnumber/h23/231207.htm>)

¹¹⁶ 同社ウェブサイト (<http://www.nomco.co.jp/aisatsu.html>)

¹¹⁷ 同社ウェブサイト (<http://www.nomco.co.jp/real-estate.html>)

¹¹⁸ 一例として松島町に設立した観光物産館がある (<http://www.nomco.co.jp/matsushima.html>)

同社は、2010年11月に創業30周年を迎えたのを機に、純粋持ち株会社として北日本海事ホールディングスを設立し、それまで全事業の中核的な役割を担ってきた北日本海事をノムコ・アンド・カンパニーと改称した¹¹⁹。

さらに、「石巻発、世界へ」という創設者の阿部氏が目指した海外事業にも注力しており、不動産事業の拡大を目的に、2008年10月にアフコ・アンド・サンズ (Afco & Sons) を米国ワシントン州マウントレイクテラス市に設立した¹²⁰。同社は、建売・注文住宅建築、賃貸アパート開発、修繕を手掛ける企業であり、地元コミュニティへ貢献することを目的とした地域開発を行っている¹²¹。

1.3.3.2 インタビュー

インタビュー対応者：



アフコ・アンド・サンズ社 (AFCO & SONS) 社長
菊池祐子氏

(1) 米国進出の経緯及び対米ビジネスの現状

親会社のノムコ・アンド・カンパニー（以下、ノムコ）は、日本で約30年前に創業して以来、業績を伸ばしていたことから、更なる事業拡大を目指して米国に進出することとなった。人口が減少傾向にあり、デフレが続く日本と比較すると、米国は将来性があると感じたからである。不動産開発・投資事業を行うアフコ・アンド・サンズ社 (AFCO & SONS、以下、アフコ) が不動産事業を開始したのは2009年だ。その前から、私はワシントン州シアトル市で、ノムコの米国事業であるマダラ漁業の運営を担当していたため、シアトル市周辺に土地勘があったことから、シアトル市から車で約20分北に離れた場所にあるマウントレイクテラス市に起業した。

アフコ社は、設立当初、マウントレイクテラス市近郊の既存のアパート建築物を購入し、それを運営することから始めたが、現在は、土地を購入しそこにアパートを含む住宅を新設するプロ

¹¹⁹ 中小企業基盤整備機構 (<http://www.nomco.co.jp/foreign-division.html>)

¹²⁰ 同社ウェブサイト (<http://www.afcoproperties.com/>)

¹²¹ 同社ウェブサイト (<http://www.nomco.co.jp/foreign-division.html>)

プロジェクトを手掛けるようになった。親会社が日本で手掛ける建設プロジェクトの数の方が、アフコが米国で手掛けるプロジェクト数よりも多いが、建設プロジェクトに関しては、米国事業の方が、売上額が若干大きい。なお、アフコの売上額はノムコの海外事業部門の100%を占めている。

米国の大手総合建設請負業者は、大規模な建設プロジェクトを主に手掛けており、当社のような小規模な建設請負業者は、大企業が手を付けたがらない比較的小規模な建設プロジェクトを狙っている。とはいえ、当社は数件の住宅を同時期に建設することができる程度の、経理を含めた従業員6名を擁している。

建設中の物件



出所：アフコ・アンド・サンズ

(2) 製品・サービスの概要、特徴・強み

住宅に限ったことではないが、長引くデフレのために日本の消費者は安い価格に慣れてしまっており、たとえ良い建材を使った住宅であっても、価格が高くと購入しない傾向がある。一方、米国の消費者は、質や環境が見合っていれば住宅の価格が高くても購入する。こういった違いから、米国では利用する建材に見合った住宅の価格を設定することができるため、高い収益を目指すことが容易だ。

アフコ社が建設する一戸建て住宅は比較的大きめで、販売価格は60万～70万ドルぐらいものが多い。こういった住宅を購入するのは財政的に安定しており、初めて家を買う層ではない。一方、賃貸アパートといった集合住宅に関しては、手ごろな家賃設定のため、学生や社会人になりたての若い人たちが多く住んでいる。

マウントレイクテラス市にあるアパート物件「メープルコート (Maple Court)」



出所：アフコ・アンド・サンズ社

(3) 米国ビジネスにおける課題と対応 (どのように克服したか)、成功のポイント (資材調達、販売、人材確保、品質管理)

米国での事業で最も困難だったのは、建設プロジェクトに必要な資金を金融機関から調達することであった。特に、金融危機の後に住宅建設関連事業を立ち上げたこともあり、金融機関は不動産へ投資することに対して慎重になっていた。融資を受けるにあたり、当社は日本にも会社があったため、多くの金融機関はそういった日本にある資産価値をあまり積極的に評価してくれなかったということもあった。しかし、金融危機後に原料・土地・人件費が下がったことからプロジェクトの試算が評価され、最終的には不動産市場は再び上昇すると見込んだ地銀から、当社のアパート建設プロジェクトに対する融資を得ることができた。

最初の融資を金融機関から得るのに時間を要したが、全体的な傾向として米国の金融機関は、日本と比較すると、中小企業に対する投資を積極的に行うと感じた。米国の金融機関は、企業に明確な事業計画があれば、潜在的投資収益率を公平に評価してくれるが、日本の金融機関は現状の安定性と企業の資産額を重視する傾向にあるため、中小企業が融資を得るのが困難な時があると感じる。

米国の顧客は、建設において可能であることと不可能であることを建設請負業者が明確にすると、その意見を受け入れてくれる。しかし、日本では、顧客が要求することは、たとえ請負業者がリスクを負うことになったとしても実行しなければならないという風潮がある。こういう点においては、米国の方がビジネスはやりやすいと感じている。

米国でビジネスを成功させるためには、「Yes」か「No」かをはっきりさせる必要がある。日本人は、「No」と言うのをためらうことがあるが、はっきりさせなければ米国のビジネスパートナーを混乱させてしまうだけである。

日本の契約書や計画書は、あいまいに書かれていることが多く、もしプロセスの途中で問題が発生した時の責任の所在や、契約の支払いについて不明瞭な場合がある。一方、米国の契約書にはどこまでが誰の責任であるのか非常に明確に書かれているため、問題が発生しても対処がわかりやすい。この点に関しては、日本も米国式を取り入れるべきであると考えている。

当社の宣伝をシアトル市の地元新聞に掲載したことがあるが最も効果的な宣伝は、口コミである。顧客に誠意をもって接し、質の高い仕事をして当社の信頼を高めていきたい。

(4) その他

当社が手掛ける一戸建て住宅の価格は60万～70万ドルであるが、将来的に需要が高まれば40万ドル代の住宅の建設も手掛けたいと考えている。また当社は、一戸建て住宅を専門とする建設請負業者であるため、現在進めているアパート建設プロジェクトにおいては、アパート建設を外注している。将来的には、アパート建設請負業者となることを目指したい。

不動産の価格は、ワシントン州では少しずつ上昇傾向にあるが、全米レベルで見ると2000年～2005年頃の価格にまでは戻るのには時間がかかると予想している。大きな価格の上昇は期待できないが、環境に優しい建築物に対する関心が高まっているので、競争力を維持するためにも、当社も環境に優しい省エネの建物を建設していく予定である。

一戸建て住宅



出所：アフロ・アンド・サンズ社

2013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

<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 北米課)
