

日本企業の北米販路開拓事例集

2013年12月
日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外調査部 北米課

本レポートに関する問い合わせ先：

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部 北米課

〒107-6006

東京都港区赤坂 1-12-32 アーク森ビル

TEL : 03-3582-5545

E-mail : ORB@jetro.go.jp

【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

アンケート返送先 FAX : 03-3587-2485

e-mail : ORB@jetro.go.jp

日本貿易振興機構 海外調査部 北米課宛

JETRO

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：日本企業の北米販路開拓事例集

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～

～目次～

| | |
|--|----|
| はじめに | 5 |
| 販売代理人網と量販店への納入で販路を拡大ースポーツ用品のファイテンー | 6 |
| 高速標準仕様の鉄道車両受注で工場拡張ー日本車両 USA 社長に聞くー | 8 |
| 品質を実感してもらい、販路拡大につなげるー美容関連展示会「プレミア・オーランド 2013」ー | 10 |
| 精米機のサタケ、技術力と顧客ケアで販路拡大 | 14 |
| 現地主導のマーケティングで市場シェア拡大ーサッポロのブランディング戦略ー | 17 |
| 和太鼓の市場開拓で現地店舗を開設ー浅野太鼓の浅野勝二社長に聞くー | 21 |
| シリコンバレーで「お〜いお茶」ブーム演出ー伊藤園の角野賢ーマネジャーに聞くー | 24 |
| 強みは技術のローカル化と上流メーカーとの製品開発ーmitsumiエレクトロニクス・デトロイト本社社長に聞くー | 28 |
| スキー手袋で最大のブランドに成長ースワニーの北米事業戦略ー | 31 |
| MGI ファーマ買収の目的はビジネス基盤の迅速な獲得ー米がん治療剤市場に進出したエーザイー | 34 |

はじめに

新興国市場に関心が集まる中、あえて北米市場に挑戦する日本企業は少なくない。北米の魅力とは何かを考えると、市場の安定性、成長性、潜在性などが挙げられる。米国経済は、リーマン・ショック後の景気後退から脱却を遂げ、穏やかながら安定的な成長を継続している。個人消費も、過去3年間において平均2%以上の伸びを示しており、景気回復を下支えしている。債務上限問題や医療保険制度改革法（オバマケア）を巡る議会の対立など政治的な懸念はあるものの、景気に与える影響は限定的とされる。

その他、シェール革命や3Dプリンターなどの画期的なイノベーションの創出により、製造拠点を国内に回帰する動きなどもみられ、国内産業は盛り上がりを見せている。また、人口は毎年1%のペースで増加をしており、それに支えられる3億5,000万人の北米消費市場は、潜在性に溢れている。加えて、中国など新興国における生産コストの増加も、進出先としての米国の魅力を高めている。法規制の透明性が高く投資リスクが低いことは言うまでもない。

最後に、世界の製品・サービスのトレンドセッターである北米に進出し、成功を収めることで、人脈の拡大や自社製品の世界への情報発信に繋げることも可能だろう。それにより、他国の市場への参入が容易となることが期待できる。

本報告は、2013年7月から11月に、ジェトロの在北米事務所が、北米において市場開拓に取り組む日本企業へのインタビューを取りまとめた事例集である。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ます。

北米の各地で、様々な品目において異なる顧客をターゲットとする日本企業の事例を紹介することで、読者各位には、対米ビジネスで直面しうる課題や先行企業の経験から得られる対米ビジネスの成功の秘訣などを読みとっていただき、北米市場展開に役立てて頂ければ幸甚である。

2013年12月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

ニューヨーク事務所

サンフランシスコ事務所

ロサンゼルス事務所

シカゴ事務所

ヒューストン事務所

アトランタ事務所

トロント事務所

販売代理人網と量販店への納入で販路を拡大—スポーツ用品のファイテン—

2013年07月03日 ニューヨーク事務所発

スポーツ向け機能性商品などを製造・販売するファイテン（本社：京都市）は、米国進出後 10 年余りで全米規模の販売体制構築と大手スポーツ用品量販店への納入を実現した。成功の裏には、有力な販売代理人との出会いと量販店への戦術的なアプローチがあった。

<販売代理人を活用し全米展開に成功>

ファイテンの米国子会社ファイテン USA は 1998 年の米国進出後、スポーツ関連の見本市やマラソンなどのスポーツイベントに精力的に参加しながら、販路拡大に取り組んできた（2013年3月13日記事参照）。現地のさまざまな業界関係者が来訪する見本市への出展は、流通先が不足している新規進出企業にとって最もオーソドックスな販路開拓手段とされているが、同社の場合も例外ではなかった。

およそ月 1 回のペースで繰り返し出展を続けた結果、同社は 2003 年ごろ米国南部の展示会で、ある販売代理人（Sales Representative）と出会った。展示会場で来場者向けに商品の実演をしていたところ、関心を示してきたという。この代理人は野球のメジャーリーグを中心にプロスポーツ関係者と幅広いネットワークを有する人物だった。有名選手を活用して販売促進を狙っていた同社にとって、理想的なビジネスパートナーとなった。この人物を通じてプロスポーツ業界に強く、地域のネットワークを持つ販売代理人とも知り合うことができ、同社は限られた人員体制ながら、スポーツ選手向けビジネスや販売先を米国のほぼ全土に広げることに成功した。

現在も 20 人弱の販売代理人と契約し、地域別、販売店別、商品別に販売網を維持、拡大している。ファイテン USA のジョー古畑副社長は「地域展開するには地元、あるいは販売店に強いネットワークを持つ販売代理人の力が必要だ」と話す。また、「展示会への出展は参加費用がかかるが、繰り返し参加することによって得るものも大きい」と、ネットワーク作りを進める上での継続的取り組みの重要性を指摘する。

<メディア露出を増やして経営陣にアピール>

全米展開に目星を付けることに成功した同社にとって、大手スポーツ用品量販店への納入が次の目標だった。しかし、意思決定が比較的早い中堅・中小の小売業者と比べて、大手量販店に食い込むのが容易でないのは米国も同様だった。量販店への売り込みには時間がかかり、同社は工夫を重ねたという。

販売店のマネジメント層が全く知らない商品を新規に取り扱う可能性はほぼないと考えた同社は、トップマネジメント層に対して商品の認知度を高めることに力を注いだ。中でも効果があったのが、大手量販店の本社所在地にあるメジャーリーグチームでの商品露出

や、ローカル試合のテレビスポンサーとなることで認知度を高めることだった。既に大リーグ選手が利用していたこともあってこうした試みが奏功し、2007年に最大手のスポーツ用品量販店であるスポーツオーソリティー (Sports Authority) との契約にこぎ着けた。同社と契約したことによって他の量販店の関心が一気に高まり、次々と同社の商品を取り扱うようになった。今では、商品によっては売上高の約 7 割を大手量販店での販売が占めるという。

<利益率確保が最大の課題>

販売エリアの拡大と大手スポーツ用品量販店での取り扱いにより売り上げが大幅に拡大する中、同社が課題に挙げるのが利益率の確保だ。米国内の卸売価格は標準小売価格の 5 割程度ともともと低めで、「大手量販店ではさらに低く、標準小売価格の 5 割以下が普通」(古畑氏) という。このほか、コアップ (Co-op Advertising Program) 費用と呼ばれる、いわゆる棚代と宣伝広告費用が小売価格の 3~5%程度必要になる場合もあり、商売は薄利多売にならざるを得ない。日本では直販によって高い利益率を確保してきた同社だが、今後は直営店での販売やウェブ直販などによっていかに利益率を確保するかが課題となっている。

利益率を上げるため、同社は販売代理人との契約見直しにも取り組んでいる。契約当初は、有力な販売代理人に対して販売時に 1 割程度の手数料を支払っていたが、ビジネスの拡大とともにその額を段階的に減らしているという。販売代理人との契約を毎年更新することによって、前年の売り上げ規模や実績に応じて契約条件の見直しを行いやすくするとともに、必要に応じて販売代理人の契約打ち切りも可能となる。

利益率確保には、売り上げ拡大のほかコスト削減が必要になるが、同社が特に取り組んできたのが全コストの 1 割近くを占めていた物流コストの見直しだ。米国でのビジネス拡大に合わせて物流会社のサービスを再検証し、これまでに 3 回物流会社を変更した。約 4 年前には自前倉庫の保有を決定し、さらなる効率化を進めている。

(秋山士郎)

日本車両は 2012 年、イリノイ州ロシェル市に工場を新設し、シカゴ通勤鉄道メトラ (METRA) や連邦鉄道局 (FRA) が推進する高速車両の標準仕様を採用したカリフォルニア州交通局から、鉄道車両の受注に成功した。7 月 23 日、日本車両 USA の子安陽社長に話を聞いた。

<現地化でバイアメリカ規則に対応>

子安社長の発言は以下のとおり。

日本車両は 1982 年、ニューヨークにオフィスを設立し、米国住友商事と共同で同年に初めて米国へ車両を納入。これまで都市圏郊外の通勤用車両を中心に、日本で製造した車両を米国内で最終組み立てするかたちで、米国各都市で納入実績を築いてきた。例えば、1993 年から 2005 年までにシカゴのメトラに 2 階建て客車 479 両を納入するなど、全米で計 900 両以上の車両を納めてきた。

2010 年 10 月にメトラから 2 階建て車両 160 両を追加受注した。これを契機に、シカゴ西方約 100 キロにあるロシェル市に約 5,000 万ドルを投資して車両製造工場を建設することを決定した。ロシェル工場は 2012 年 7 月に開業。敷地面積は 14 万平方メートル、建物面積は 4 万 3,000 平方メートルある。工場内には 690 メートルの試験用線路があり、時速 25 キロ程度の走行試験が可能だ。

現地化に踏み切った理由として、輸送費や為替変動リスクの低減に加え、米国内で車両を組み立てることによる「バイアメリカ規則」と呼ばれる国産品調達義務への対応がある。連邦交通局 (FTA) の資金支出に条件として付されるバイアメリカ規則は、バイアメリカン条項より厳しい独自の国産品調達義務で (2011 年 4 月 4 日記事参照)、FTA が州・地方政府にインフラ事業用として連邦資金を支出した際に、国産品が鉄道車両の全部品のコストに占める割合が 60%以上で、しかも最終組み立ては国内で行うことを規定している。プロジェクトに用いられる連邦資金の根拠法によっては、異なるバイアメリカ規則の条件となっている。

さらに、日本車両は 2013 年 3 月、ロシェル工場の拡張を決定した。これは、2012 年 11 月にカリフォルニア州交通局から 2 階建て高速客車 130 両を受注したことに対応したものだ。この案件はカリフォルニア州交通局が契約窓口だが、イリノイ州、ミシガン州、ミズーリ州の中西部各州の交通局との共同調達案件であり、オバマ政権の推進する全米の鉄道を標準仕様にする取り組みに沿ったもので、FRA の資金が使用されるため、より厳しい 100%バイアメリカ規則が適用される。日本車両は、FRA が推進する標準仕様に基づく初の車両調達契約を獲得したことに大きな意味があると考えている。

<日米で異なる車両の設計思想>

米国の車両と日本の車両とでは安全性に関する考え方に大きな相違があり、車両の設計思想が異なる。日本では、運行管理、信号、車両、保守保全を含めた鉄道のトータルシステムとして安全を確保する考えであり、省エネや高速化を主眼に車両そのものは軽量化を目指す。一方、米国では、地下鉄のように鉄道システム内で路線が完結しているケースを除き、大都市圏郊外の通勤路線や都市間路線ではほとんどが貨物鉄道と線路を共用している。このため、FRA は、旅客車両と長大編成の貨物列車が万が一衝突しても車両が大きく損傷しないような設計を要求し、結果として硬く重い車両となる。

また、部品や材料の現地調達においても、米国仕様に合致したものが必要で、品質面で日本製と同等なレベルのものが見つからないことも多い。日本車両では、米国のサプライヤーの標準的な製品に独自の仕様や品質基準を追加要求して対応している。また、日本のサプライヤーに米国での現地化対応を促し、実際に進出している企業もある。

<州や市から工場誘致の働き掛け>

工場建設の地としてロシエルを選択したのは、イリノイ州のメトラから多くの受注があったこと以外に、鉄道網と高速道路網の充実、イリノイ州やロシエル市から積極的な誘致の働き掛けがあったことなどが挙げられる。イリノイ州のパット・クイン知事（民主党）は、2012年7月の工場開業式典のほか、2012年11月のカリフォルニア州・中西部諸州との契約式典、2013年3月の工場拡張鉄（くわ）入れ式にも出席した。クイン知事は高速鉄道プロジェクトの熱烈な支持者でもある。

米国での高速鉄道プロジェクトは、オバマ政権の下、各地でさまざまな計画があるが、日本の新幹線のように専用線を使用するシステムだけでなく、従来路線の軌道、信号、車両の改良によって時速125マイル（約200キロ）にまで引き上げることを目的とした計画も多い。ただし、高速鉄道プロジェクトの中には、2010年にウィスコンシン州やフロリダ州が連邦資金援助を返上した例があるなど、国民全般からの広範な支持があるわけではない。しかし、米国の旅客鉄道や通勤鉄道全体では、全米鉄道公社（アムトラック）が所有する従来路線用の車両の置き換えなど、今後も一定の需要が継続するとみている。

（古城大亮）

品質を実感してもらい、販路拡大につなげるー美容関連展示会「プレミア・オーランド 2013」

ー

2013年09月13日 アトランタ事務所発

フロリダ州オーランドで6月1～3日に開催された国際美容関連展示会「プレミア・オーランド」に出展した日系企業は5社。うち、1社は高機能な美容機器メーカーで、残りの4社ははさみの製造・販売会社だ。出展した日系企業に展示会での感触や今後の米国南東部における販路拡大について話を聞いた。

<美容製品の販路拡大に効果的な展示会>

プレミア・オーランド 2013 は米国 4 大美容関連展示会（注）の 1 つで、今回は 792 社が出展して最新の美容関連製品の展示やヘアスタイルの提案を行った。来場者は 5 万 4,616 人に上った。来場者は、ヘアサロンやネイルサロン経営者などの美容業界関係者で、その半数以上が南東部地域から参加している。近年、増加傾向にあるヒスパニックやアフリカン・アメリカ系の来場者も多く、年々出展社数も伸びている。

今回の展示会では、ネイル関連商品や化粧筆など低価格帯（10 ドル以下）の消耗品を販売する韓国系企業が目立った。一方で、タカラベルモントなど日系企業は、高級商材を実際の購入予定者に試してもらい、品質を実感してもらうプロモーションの場として活用していた。また、北米のトップクラスのスタイリストおよび南東部にある代理店を対象とした広報活動と販路拡大を目的として参加しており、年々成果が上がっているという。



にぎわいをみせる「プレミア・オーランド2013」

<他社にない高付加価値の製品>

タカラベルモント（本社：大阪市）は、理美容・医療向け設備機器で日本国内トップの

シェアを誇る。1956年に米国法人を設立し、米国内ではショールーム兼営業所をニューヨーク、ロサンゼルス、シカゴなど5カ所に構え、カバーできない地域は4大展示会を中心に全米の展示会に出展して新規顧客を開拓している。

今回の展示会では「YUME」というシャンプー台を、デモンストレーションを交えて紹介した。同製品は1万ドル以上の価格設定で他社製品と比較して2倍以上するが、電動式でフルフラットになる点、頭部をしっかりと支える点などで快適性に優れ、加えて「Spa Mist 2」というミスト機を組み合わせており、他社製品にない高付加価値で差別化を図っている。サロン経営者は、同商品を導入することで、ヘッドスパなどのサービスが提供可能になり、顧客単価を上げることができる。デモを始めると、ミスト機能が珍しいのか、たちまち人だかりができた。来場者は熱心に製品説明を聞き、デモの様子をタブレットやスマートフォンで写真撮影していた。

<責任者以外は現地人材を登用>

米国法人の岩崎憲資副社長兼ゼネラルマネジャーによると、現地日系企業の多くが部門長以上を日本駐在員が担うケースが多い中、タカラベルモントの米国法人は、部門長については積極的に現地人材を登用している。現地人材の職務権限が大きいため、日本人責任者が各部門長を管理し切るのに一苦労だが、現地人材のやる気を引き出すことができていると実感しているという。月例経営会議の開催とそこでの活発な議論、現地人材による内部監査委員会の月例開催などを通して企業運営を任せている。また、日本人責任者は取りまとめ役として、本社や自社の持つ企業理念を現地人材に分かるように説明し、相談に乗ることで信頼関係を構築し、結果として現地人材の管理につながっている。

同社では現地人材に仕事を丸投げするのではなく、現地人材は製品開発においてリード役を務め、予算を握る日本人駐在員は価格やプロモーションに関して主導するという業務のすみ分けを行っている。また、人材確保の点では、大都市での営業幹部の採用は給与水準が高過ぎ、中規模都市から採用する際は遠距離通勤などの移動費がかさむため、苦労しているという。

販売商品は日本の親会社から輸入・販売する以外に、現地調達してラインアップの充実を図っている。販売促進は、大部分が今回のような大規模展示会への出展で、今後の地域展開は大都市に集中して効率良く売り上げを伸ばそうとしている。

経営については、2008年以降厳しい状況が続いたが、2012年から売り上げは回復傾向にあるという。主力の歯科医療向け機器に関しては、オバマ政権による医療保険改革の一環として医療機器税の導入（2013年1月施行）などの逆風があるものの、今後積極的なプロモーションと価格設定を心掛けて反転回復を目指す。



タカラベルモントの岩崎副社長兼ゼネラルマネジャー

< 「Pure Japan」 を前面に打ち出す >

美容師用はさみ製造大手のシゲル工業（新潟県燕市）は、はさみの OEM（相手先ブランドによる生産）を主に手掛けており、日本でのシェアは約6割を占める。出展した Bmac USA は、シゲル工業の子会社マック（新潟県燕市・はさみ販売）が 2011 年に、米国販売支社としてイリノイ州に設立した。2012 年にロサンゼルスとニューヨークで開催された美容展示会に参加し、2013 年は本展示会に初参加した。

同社の山中泉社長によると、7月にラスベガスで開催されたコスモプロフ国際展示会では来場者はディストリビューターが主だが、今回の展示会ではトップスタイリストなど実際に商品を利用する人や教育機関への直販も多いという。南部という立地的な要素もあるせいか、ヒスパニック系も多く参加しており、品質よりも価格を重視する傾向も強いという。本展示会に出展されるはさみの価格帯は、パキスタン製の低価格商品（100ドル以下）、韓国や中国製の中級商品（100～200ドル前後）、日本製の高級商品（600～2,000ドル）だ。また、他国の企業が日本製とうたった商品を安く販売しており、販売の妨げになっているという。それに対して、同社は「Pure Japan」と打ち出して、全製造工程が日本製であるとアピールしている。また、米国美容業界に新たな風を吹き込もうと高品質・高価格商品を提供する美容企業と組んで、高級品を求める顧客層に訴求する製品作りとプロモーションを積極的に行い、今後の米国での販路拡大を目指している。

<日本製品の良さをディストリビューターを通じてアピール>

HONDA Scissors (カリフォルニア州トーランス) は、新潟県燕市および岐阜県関市で製造されるはさみを輸入・販売している。同社の製品は、熟練した職人が製造工程だけでなく、調整・研磨などのメンテナンスにも対応することから、長期間使い続けることができる点で他社製品と差別化を図っている。西海岸最大の美容関連イベント「ロングビーチ・インターナショナル・サロン&スパ・エキスポ」や本展示会に継続的に出展し、ディストリビューターを増やし年々販売を伸ばしているという。

同社の北村忠オーナーによると、アジア人はもちろん、ヒスパニックやアフリカン・アメリカンの黒髪にも日本の高品質なはさみは合っており、一度使えばその良さが分かるとのこと。ただ、米国人の考え方（切れ味が悪くなれば捨てて新しいものを購入する）を変えて良いものを長く利用する概念を植え付けることは難しいと感じている。今後も購買層を広げるために、ディストリビューターを通して使い方や品質の良さを伝えていくという。

(注) 米国 4 大美容関連展示会は、(1) カリフォルニア州ロングビーチの「ロングビーチ・インターナショナル・サロン&スパ・エキスポ」(通称: ISSE ロングビーチ)、(2) シカゴの「アメリカズ・ビューティー・ショー」、(3) ニューヨークの「インターナショナル・ビューティーショー・ニューヨーク」(通称: ISB ニューヨーク)、(4) フロリダ州オーランドの「プレミア・オーランド」。

(曾根澄子)

精米機のサタケ、技術力と顧客ケアで販路拡大

2013年09月06日 ヒューストン事務所発

食品産業機械の総合メーカー、サタケ（本社：広島県東広島市）は、北米の精米機市場で9割以上のシェアを誇る。世界のトップブランドの地位を確保しつつ、北米での主力製品である光選別機の販路拡大を進める裏には、さまざまな努力と戦略的アプローチがある。8月21日、サタケUSAの直木純二郎社長および原田肇副社長に話を聞いた。

<開発努力で模倣品に対抗>

サタケは1980年、テキサス州ヒューストンに精米機の販売・サービス拠点として子会社を設立した。南部に拠点を設立したのは、カリフォルニア州を中心に生産される中・短粒種米、およびテキサス州、アーカンソー州、ルイジアナ州などで主に生産される長粒種米に対応するためだった。

サタケUSAの精米機は米国の精米機市場で9割余りのシェアを占める。「耐久性、安定性に優れたサタケの製品は、10～20年の耐用年数があるため、常に新しい製品を開発して機械の入れ替え需要を引き出すことが重要」と直木社長。精米機で圧倒的な競争力を誇る同社だが、近年は中国、台湾、韓国、ブラジルなどからの安価な模倣品の氾濫に悩まされているという。直木社長は「これらに対抗するには新たな分野を開拓していくしかない」と述べ、無洗米、特殊な加工を施したパーボイル米（注1）、発芽玄米などの付加価値を持ったコメの製造装置の開発に取り組んでいると説明した。精米機の先駆者である同社には、常に他社より2歩、3歩先を目指すという業界のトップランナーならではの苦労があるようだ。



サタケUSAの直木社長(左)と原田副社長

<ライバル企業の買収が転機に>

サタケUSAの設立当初は精米機の販売が中心だったが、1992年にヒューストンの光選

別機メーカー、エレクトリックソーティングマシン（ESM）を買収したことから転機が訪れた。画像処理によりコメの中から着色粒やガラスなどの異物を取り除く光選別機は、コメだけでなくトウモロコシやピーナツ、さらにはプラスチックペレットなど食品分野を超えた幅広い用途があり、事業の大幅な拡大につながった。現在、サタケ USA の売り上げの 8 割は光選別機分野が占めている。「光選別機のライバルだった ESM の買収を成功につなげるには、相手方の経営も尊重しつつうまくやる必要があった」と原田副社長は振り返る。買収後数年間は ESM の経営陣をそのまま残して経営をある程度任せる一方、製品の質を向上させ技術者を育てるために、ESM 出身のエンジニアを日本に送り技術研修を受けさせるなどした。

光選別機はサタケ USA で独自に研究開発を行っている。直木社長は「光選別機は高度な IT 技術を搭載しているため、比較的まねがしにくい。だからこそ開発が命であり、顧客の需要に応じた光選別機の開発を進めるよう努力している」と述べた。同社では次世代機が出るのは数年に 1 度だが、既存の光選別機には常に少しずつ改良が加えられている。100% 近い確率で不良品を除去できる同社の高い技術が、最大の競争力といえる。「他社にない技術を持っていれば、多少高くても顧客は買う」と直木社長は自信をのぞかせた。

他方、同社にとっての課題は技術者の確保だ。「特にエネルギー産業で技術者の需要が高いヒューストンでは、優秀な人材を確保するのが非常に困難」と直木社長。このため、同社は日本のサタケ本社とも一部は共同開発をしている。

<販路拡大は「場の活用」で>

サタケ USA のもう 1 つの強みは、手厚い顧客ケア体制だ。米国で高いシェアを誇る精米機はもちろん、用途によって製品をカスタマイズする光選別機においても顧客へのアフターケアは重要だ。同社はクレームや技術サポートに対応するスタッフをヒューストン本社、カリフォルニア事務所（モデスト市）、カナダのトロント事務所などに配置し、迅速な対応を心掛けている。この他、精米分野では年に 1 度、精米技術の研修を行う「精米大学（ミリング・カレッジ）」を開催し、北米だけでなく中南米や欧州の顧客にも参加してもらっている。英語とスペイン語の同時通訳を配置するなど、徹底した顧客サービスが高い評価を得ている。

販路拡大の具体的な取り組みについて、直木社長は展示会や業界の年次総会などの「場の活用」を挙げた。同社は毎年 6 月に北米の精米業界の関係者が一堂に会する年次総会のメインスポンサーとなっており、この場を活用して新機種の発表を行うとともに、サタケブランドの宣伝に努めている。また、光選別機分野では、アーモンド、ピーナツ、プラスチックペレットなど、光選別機が使われている商品ごとに開催される年次総会や展示会に積極的に参加し、新商品を披露すると同時に、競合他社の動きや最新の技術動向などの情報を収集する。顧客対応に自信を持つ同社は「展示会で関心を示した顧客を、実演のため

にヒューストンに連れてくることのできた段階で、商談は 80%成功したとみていい」という。

また、同社は北米に 5 人の販売員を配置している。給与は歩合制となっており、売り上げ増加に貢献している。

こうしたさまざまな試みが功を奏し、同社の売り上げは順調に伸び続けており、利益はここ 10 年間で 5 倍以上になっているという。

直木社長は今後の展開について、「サタケ USA が、サタケグループの海外事業の中核として何をすべきかという観点から熟慮する必要がある」という。北米だけでなく、特に光選別機では中南米市場も統括するサタケ USA のグループ内における重要性はさらに増してきており、より多角的な戦略が求められている。直木社長は「好調な光選別機の研究開発と販売に引き続き力を入れつつ、日本で普及が進むギャバ米（注 2）の推進やレストラン経営などの新事業も視野に入れ、機械の販売に結び付けたい」と語った。



サタケUSAの光選別機「エボリューション」

（注 1）もみや玄米を水に浸して加熱処理する「パーボイル」加工をしたコメのこと。アジア、アフリカ諸国で一般的な加工法。加水処理時間の短縮、保存性の向上、栄養価の向上などのメリットがある。

（注 2）アミノ酸の一種のギャバ（ γ -アミノ酪酸）を多く含むコメ。血圧調節作用や神経の鎮静、中性脂肪の抑制効果などで知られる。サタケが独自に開発した「ギャバ生成装置」により、ギャバ成分を多く含むコメを作ることができる。

（島田亜希）

現地主導のマーケティングで市場シェア拡大ーサッポロのブランディング戦略ー

2013年10月03日 トロント事務所発

サッポロインターナショナルは、2006年10月にカナダのビールメーカー、スリーマン(Sleeman Breweries)を買収した。これを契機に地場企業のノウハウや現地採用スタッフの意見を生かし、カナダのビール市場におけるシェアを伸ばしている。サッポロブランドも20%の売り上げ伸び率を達成した。この背景にあるサッポロの取り組みを紹介する。

<スリーマン買収を契機に業績伸ばす>

サッポロホールディングス傘下で国際事業を担当するサッポロインターナショナルは、2006年8月にカナダのビールメーカーであるスリーマンを買収した。カナダ全体のビール総需要はここ数年ほぼ横ばいだが、スリーマンのカナダのビール市場におけるシェアは、2006年の4.9%から2012年には約7%と好調な伸びをみせている。カナダのビール市場は競争が激しく、国内生産トップ2企業が約8割を占めるが、その他数百ものクラフトビール(地ビール)や輸入ビールがある中、2ポイント増は大きいといえる。

中でも、サッポロブランドは、同社が有する6つのブランドのうち最大の売り上げ伸び率(年間20%超)を記録している。カナダで人気が高まっている日本の居酒屋をイメージした日本食レストランのみならず、現地のビールバーやダイニングレストランなどでもサッポロビールを味わうことができるほど、カナダ市場での存在感が増している。背景には、製造、プロモーション、人材育成などの面におけるサッポロのさまざまな取り組みや努力がある。日本のイメージを取り入れながらも、一般的な嗜好(しこう)品として、日本食とは切り離してカナダ市場に広めようとしている同社の方針の下、カナダ人をターゲットとしたカナダ人によるユニークなマーケティング手法が注目される。



「伝説のビール(Legendary Biru)」をテーマにカナダで販売されているサッポロブランド

<現地採用スタッフ発想のブランディングで一躍人気に>

サッポロとスリーマンの交流は2002年にまでさかのぼる。その年にサッポロはカナダ市

場での商品の取り扱いを、サッポロ USA 経由の輸入販売からカナダ国内における OEM (相手先ブランドによる生産) に切り替えた。物流コストの節約や商品鮮度の向上のため、国内に製造拠点を確保した上で商品を市場へ浸透させることを目的に、サッポロがスリーマンにライセンス生産を委託した。その 4 年後の 2006 年 10 月にはサッポロが同社を買収するに至った。

サッポロにとって大きな投資だったが、ラバット・ブリューイング・カンパニー (Labatt Brewing Company) やモルソン・クアーズ・カナダ (Molson-Coors Canada) に続き、国内で 3 番目のビール製造量を誇る同社の知名度や販売網、国内 4 ヶ所の生産設備は、買収を判断する際の魅力の 1 つだった。また、カナダの酒類市場は、各州の酒類委員会により州ごとに異なる輸入、販売、物流管理の体制が敷かれるなど、日本からみると複雑な市場となっている。ノウハウを有する地場企業とのパートナーシップを活用した国内生産は、販路獲得の面でも大きな利点といえるだろう。

サッポロインターナショナルは、北米で 30 年以上の販売経験を持ち、日本そしてアジアブランドビールの北米における販売量第 1 位を誇る。カナダ市場への参入当初は、日系の居酒屋に商品を卸すことから始まった。その次のステップとして同社が目標として掲げたのは、「カナダ人のファンを増やすこと」。そのためには、カナダ人が何に対して興味を示すか、何をクールと考えるかを知っていなければならない。現在カナダにいる日本人駐在員 4 人は、経営や技術に関する業務を担当していて、マーケティングや営業は現地採用のスタッフに任せているという。

現地スタッフが考えた 2010 年放映のテレビコマーシャルは大ヒットとなり、サッポロブランドの人気を一段と押し上げることに成功した。コマーシャルの内容は、「伝説のビール」をテーマに、カナダ人が考える日本の伝統を象徴したものだった。放映までに、日本の本社との間で、サッポロのブランドアイデンティティーに合致するか議論し、結果として現地の発想が功を奏することとなった。このコマーシャルのほかにも、若手購買層を対象としたイベントのスポンサーを通じたプロモーションや、カナダ市場向けのパッケージデザインの開発や味の調整などを通じ、サッポロという「高級なビール」といったイメージを確立することに成功した。

<日本のものづくりとの融合で「より良いビール」を志向>

「サッポロブランドにはまだ伸びしろがある」とスリーマンの横井成尚社長兼最高経営責任者は語る。特に、きめ細やかさやこだわりなど日本のものづくりが持つ良い面を取り入れることにより、品質や安全性などをさらに改善できる余地があるという。同社の経験やカナダ人に特徴的な合理性を生かしながらも、製造に当たり日本の良いところを取り入れるべく日本人の技術者を 2 人工場に配置し、「スリーマン・サッポロ・ウエー (Sleeman Sapporo Way)」の構築に取り組んでいる。スリーマンがもともと持つ文化に、品質や安全

性の向上などサッポロのものづくり技術を融合させる取り組みだ。

もう 1 つの工夫として、従業員の自発性を尊重した教育方針が挙げられる。現在、物流部門も含めてカナダに約 1,100 人の従業員を配置しているが、買収以降、全社共通の社是（ビジョン・ミッション・ステートメント）として「全ての人により良い『ビール』を（Better Beer for All）」を掲げ、より良いビール、より良い人材を目指すよう、従業員に意識付けをしているという。部署ごとにも独自の理念（ビジョン・ミッション・バリュー）を考えさせるなど、押し付けの指導ではなく従業員が自身で考えるような仕組みを心掛けているのも同社の人材育成の特徴だ。さらには、日本の製造現場に一定期間従業員を派遣する研修プログラムも実施している。5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）など日本の徹底した衛生管理など、安全・安心のものづくりを実体験させることで、何かを気付かせる。カナダ人社員自身がカナダ市場で生き延びるには何が必要かを考え始める。この実践は少しずつ効果が表れ始めているようだ。



横井成尚・スリーマン社長兼最高経営責任者

<米国向けの一部を委託生産に変更、カナダでシェア 10%狙う>

2013 年 7 月、スリーマンはノバスコシア州ダートマスにある工場を売却もしくは閉鎖し、米国市場向けサッポロブランドの大部分を米国に生産をシフトすることを発表した。カナダ市場でサッポロ、スリーマンを含む 6 つの戦略ブランドを持つサッポロは、カナダ国内で 180 万ヘクトリットル（1ヘクトリットル=100 リットル）以上のビールを製造し、その一部を米国に輸出していた。しかし、サッポロブランドの拡大に伴う国内生産能力の限界への対応として、オンタリオ州のゲルフから米国へ輸出していたビールのうち、約 20 万ヘクトリットルを米企業へ委託生産することにした。今後の課題は、「カナダで製造する 6 つ

の戦略ブランドをどのように管理していくか」だという。スリーマンはもともとクラフトビールの統合や買収により拡大してきた企業だ。高級ブランドであるサッポロ以外に 5 つの戦略ブランドを持ち、そのターゲット層も異なるが、カナダ市場におけるシェア 10%以上の獲得を目指している。

(小川春香)

和太鼓の市場開拓で現地店舗を開設－浅野太鼓の浅野勝二社長に聞く－

2013年10月04日 ロサンゼルス事務所発

和太鼓の製造、販売、修理および和太鼓教室の運営などを行っている浅野太鼓楽器店（本社：石川県白山市）は、2013年7月にロサンゼルス近郊のトーランス市に店舗（Asano Taiko U.S.）を開店した。和太鼓は米国内でも愛好者が多い。和太鼓になじみのある日系人のみならず、日系人以外にも教室やイベントを通じて、和太鼓を米国ほか海外に広めていきたいという。Asano Taiko USの浅野勝二社長に8月28日、米国でのビジネス展開について聞いた。

<日系人コミュニティの多さを重視>

1970年代にボストンマラソンで和太鼓が披露されたことをきっかけに米国で太鼓が普及した。米国には日系人コミュニティが多く、盆踊りなど和太鼓を使用する伝統行事も行われている。また、西海岸だけでも50～60の和太鼓チームがあるなど和太鼓が受け入れられやすい環境が整っている。浅野太鼓は、進出前から和太鼓の販売や和太鼓講師の派遣などを通じて、米国進出が果たせるのではないかとその可能性を模索していた。

進出を決意したのは、2011年に米国スタンフォード大学で開催された「北米太鼓コンファレンス（North America Taiko Conference）」に参加した時だ。同コンファレンスには、米国内のほか、カナダ、中南米、台湾などから800人近い和太鼓愛好者が集まった。和太鼓は日本だけのものではなく、米国でも通用すると確信した瞬間だった。帰国後、直ちに社内で検討したところ、反対する者はなく円滑に最終決断した。

米国での店舗は、ロサンゼルス近郊のトーランス市に決めた。これまで付き合いのあった人を含め、日系人コミュニティが多い点を重視した。特にロサンゼルス近郊は、西海岸の和太鼓チームの半数が集中しているといわれている。トーランス市はロサンゼルス空港からも近いと、和太鼓の日本からの空輸面や、西海岸以外にいる顧客の空路によるアクセス面において便利だ。治安も比較的良く、子ども向けの和太鼓教室を開催する上で、支障が少ないことも決め手となった。

<和太鼓教室、開業1週間で20人超の生徒>

Asano Taiko U.S.では、バチなど関連商品を含む和太鼓の販売や修理のほか、和太鼓教室も開催している。和太鼓は、主に日本から輸入し販売している。以前から海外向け通信販売も行っていたが、購入者が実物を見ることができない点が課題だった。和太鼓の中には高額な商品もあることから、実物を見られるというメリットは大きい。この点は他社にはない特徴だ。7月の開業時には、和太鼓をはじめとする各種商品が予想以上に売れた。メキシコやカナダからの来訪者が和太鼓を購入したケースもあったという。



商品陳列の様子

和太鼓教室は、防音を施した練習室を 2 つ設け、周囲を気にすることなく練習に取り組むことができる。講師は日系人のほか、日系人以外も在籍している。日系人以外の生徒に対しては、現在は成人向けの教室のみを開催しているが、準備が整い次第、子ども向けの教室も開催したいと考えている。

教室には、開業直後の 1 週間で 20 人を超える生徒が集まった。インターネットを利用した告知しかできなかったが、募集告知を見た人から口コミで広がった。生徒の大半は日系人だが、日系人以外の講師もいるという点が功を奏し、日系人以外の生徒も数人在籍している。



和太鼓教室の様子

進出に当たっては、会社設立、物件探し、契約、銀行口座の開設などの手続き面で非常に苦労した。取引先銀行を通じて人材を紹介してもらい、何とか進めることができたが、事前に必要な手続きを確認し、相談できる体制を整えておくことは重要だと思った。また、スケジュールどおりに事が運ばないこともしばしばあった。例えば、和太鼓の練習スタジオ

オの防音工事については余裕を持って早い段階から発注したが、工事の進捗が芳しくなく、開業前日に完成した。

<世界に和太鼓文化を発信>

今後は和太鼓教室、和太鼓講師の派遣、和太鼓イベントの開催に取り組んでいきたい。和太鼓の販売や修理だけでは、既存の愛好者だけがターゲットとなり、狭い市場になってしまう。まだまだ和太鼓を知らない人、知っていても触れたことがない人たちの中から、和太鼓愛好者をいかに増やしていくかが大切だ。

和太鼓教室は、現在は日系人中心になっているが、日系人以外の生徒も多く集まるようにしたい。その際、日系人以外の生徒が抵抗なく教室に参加できるような配慮、日系人以外の和太鼓講師の存在をアピールすること、生徒のライフスタイルに合わせ開講期間を月単位にすること、無料の体験教室を開催することなどが重要だと考えている。このほか、日系人以外の生徒から良い評判が口コミで広がることでさらに多くの生徒を呼び込めるようにしたい、子どもは抵抗なく和太鼓に親しむことができる可能性を秘めていることから子ども向けの教室も開催したい、和太鼓教室に通うことができない遠方の和太鼓チームのために講師の派遣や学校への講師派遣なども行いたい、と浅野社長は考えている。

さらに、和太鼓のコンサートイベントを開催すること。和太鼓のイベントは注目度が高く、「北米太鼓コンファレンス」のように全米の和太鼓愛好家が集まるきっかけとなる。また、イベント会場で和太鼓の展示販売を行うことで、店に直接来ることが難しい人にも実物の商品を見てもらう機会も提供できる。遠方からの参加者の中には、この機会を利用して商品を購入したいと思っている人も多く、和太鼓を販売する機会として重要だ。

和太鼓が米国に進出してから 40 年近くになる。長い年月をかけて、米国内で徐々にその文化が浸透してきた。和太鼓ビジネスを通じて、米国をはじめ世界中に和太鼓文化を発信していきたい、と意欲満々だ。

(桑田弦)

シリコンバレーで「お〜いお茶」ブーム演出ー伊藤園の角野賢一マネジャーに聞くー

2013年10月07日 サンフランシスコ事務所発

伊藤園（本社：東京都）は、「世界のティーカンパニーへ」という長期ビジョンの下、北米を中心に海外展開を加速させている。日本食ブームや健康志向の一層の高まりを背景に、無糖緑茶に対する関心が米国で高まる中、シリコンバレーに集積する世界的なハイテク企業の間で、ペットボトル入り緑茶飲料「お〜いお茶」が人気を集めている。独創的なマーケティングで、市場開拓を成功に導いた ITO EN（North America）のテリトリーマネジャー角野賢一氏に9月3日、シリコンバレーでの取り組みについて聞いた。

<グーグル、フェイスブックの従業員の定番飲料に>

伊藤園のペットボトル緑茶飲料「お〜いお茶（Oi Ocha）」が、シリコンバレーで活躍するエンジニアの定番飲料になっている。グーグル、フェイスブック、ヤフー、ツイッター、リンクトイン、エバーノート、ドロップボックスなど、従業員向けのフリードリンクとして「お〜いお茶」などの同社製品を採用している IT 企業は枚挙にいとまがない。

シリコンバレーでの浸透の立役者が、サンフランシスコ、シリコンバレー地域のテリトリーマネジャーを務める角野氏だ。これらの地域で活躍するエンジニアと積極的に交流し、そこからたどり着いた IT 企業のカフェテリアや調達担当者と関係を築きながら、新たに開拓した納入先は大小合わせて40~50社に上る。情報発信力のあるエンジニアが、ソーシャルメディアやロコミで積極的に発信してくれたことも奏功し、同社ブランドの認知度も飛躍的に高まった。担当するサンフランシスコ、シリコンバレー地域の売り上げは2012年度は倍増。角野氏がここで活動を始めてからはほぼ3倍に増えたという。



エバーノートの冷蔵庫に並ぶ伊藤園の「お〜いお茶」
(ジェトロ撮影)

<「自分にしかできない営業」を心掛ける>

角野氏がサンフランシスコ、シリコンバレー地域担当として赴任したのは2009年6月。

最初の1年間は、市内の日系スーパーや卸売業者を回るなど、既存市場のてこ入れが活動の中心だった。その後、担当地域を自分1人で取り仕切ることになり、「よほど意識して学んだり、日本の社員ができないことをしないと、米国に来たことがマイナスになる」と危機感を持ったという。

同氏は米国に赴任する際、本社の人事担当者にこんな話をされていた。「売り上げが大きく伸びることは期待していない。それよりもサンフランシスコ、シリコンバレーにいた足跡を残してほしい。それが本人のためにも、会社のためにもなる」。自分1人になった時に、この「足跡を残す」という言葉を思い出し、自分なりにかみ砕いた結果が、自分にしかできない、ここでしかできない営業を実行することだった。

「自分にしかできない営業」は、自分の身体を使って動いて、いろいろな人と触れ合っていくという、日本でやってきた伊藤園流の営業スタイル。「ここでしかできない営業」は、目の前に広がるシリコンバレーを攻めることだった。IT企業では、福利厚生の一環として、いろいろな飲料がカフェテリアやスナックバーの冷蔵庫に置いてあり、従業員はいつでも好きなだけ無料で飲むことができる。「そこを攻めずにどこを攻めるぐらいの、良いマーケットがたまたまそこにあった」という。それに加えて頭に思い描いたのは、「コーラやスナックに並んで、「お〜いお茶」が入っていたら格好いい」という夢のようなストーリーだった。

<飛び込み営業は失敗、エンジニアが集まるイベントを標的に>

シリコンバレーを攻めるといっても、当初はやり方が思い浮かばずに、企業名や住所をまとめたアタックリストを作成しては、飛び込み営業をひたすら続けた。しかしIT企業の受付で、「無糖で健康なお茶を広めたい。カフェテリア責任者につないでほしい」と言ったところで、米国には飛び込み営業のような文化はなく、しかも受付係にとっては、「伊藤園のお茶がカフェテリアに置かれるかどうかは大した問題ではない」（角野氏）ため、ことごとく断られたという。

そうした時に貴重な示唆を与えてくれたのが、シリコンバレーを拠点に活躍する、エバーノート日本法人の外村仁会長だった。同会長の助言は、「ここで無名の日本企業が飛び込み営業のようなプッシュマーケティングをしても門前払いされるだけ。実際飲む人にリーチするプルマーケティングが必要だ。シリコンバレーではエンジニアの言うことをみんな一番聞く。エンジニアに欲しいと言わせるのが大事。エンジニアの集まる場所でファンを作ったらいい」というものだった。サンフランシスコ、シリコンバレーの日系企業コミュニティの人たちからもいろいろな助言やアイデアをもらった。角野氏はそうした助言を基に、毎週1~2回、エンジニアやスタートアップ企業が集まるイベントに『お〜いお茶』、バケツ、氷を持ち込んで「サンプリング」を始めた。

サンプリングとは、消費者に無料で商品を配布し、実際に試飲してもらうことで、需要を喚起していく手法だ。もっとも角野氏はこのサンプリングを、「啓発活動で終わらせることなく、卸売業者に注文をつなぐことこそ営業の役目」と言い切る。



シリコンバレーのビジネスイベントでサンプリングを行う角野氏
(伊藤園提供)

<エンジニアの後押しを得て、IT 企業から注文獲得>

角野氏が最初に顔を出したイベントは、「サンフランシスコ・ジャパンナイト」という、起業家が自らの事業計画を投資家にアピールするピッチコンテスト（ピッチは「説明する」の意）だった。それから、日系イベントだけでなく、起業を目指すエンジニアが集まる「スタートアップ・マンスリー」のようなローカルイベントに顔を出すようになる。そうしたことをしながらさまざまなエンジニアと知り合い、自らの取り組みを話すと「なかなか面白いね」と言ってもらえるようになる。カフェテリアのシェフにつないでくれるなど、納入実現へのキーパーソンになった、あるソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）企業のエンジニアとも、こうしたイベントをきっかけに交流が生まれた。起業を目指すエンジニアを今度は角野氏が支援するということにもなった。後に、そうした交友関係のあるエンジニアの支援を得て、カフェテリアや調達担当者につないでもらい、後押しを得ながらついには注文を獲得できるようになった。

自らが手掛けた大手 IT 企業への納入が次々に実現すると、その流通を担う流通業者が『お〜いお茶』はシリコンバレーで売れる」と主体的に営業してくれる副次効果も生まれた。飛び込み営業で見向きもされなかった大手企業からコンタクトしてきて、数万ドルという規模の注文を毎月受けるようになったケースもあった。「やる気があって何かを成し遂げようとする人がいると、粘り強く支援してくれるのがシリコンバレー」と角野氏は話す。

<シリコンバレーでも自分の営業スタイル貫く>

Copyright (C) 2013 JETRO. All rights reserved.

シリコンバレーの市場開拓で角野氏が貫いた伊藤園流の営業スタイルは、同氏が支店の営業担当時代に培った。伊藤園は全国に社員約 5,000 人、約 200 支店を擁する。それぞれの支店の営業担当者がトラックに乗り、担当地域の店舗や自販機を回って顧客と密に接しながらサービスを提供していく。

そうした営業をしながら、「商品の販売は頭だけを使ってスマートにできることではなく、毎日重いケースを運び、飲料を補充する人がいなくては売れない」ということを実感する。それでも伊藤園の場合には、担当の自販機の飲料の配置や顧客の開拓方法などは比較的自由に決められたという。この「ルートセールス」と呼ばれる営業手法が、机上だけでなく「頭と身体を使ったマーケティングを学ぶオン・ザ・ジョブ・トレーニング」になり、その経験が「シリコンバレーでも、自分の身体を使って何かをしようという考えにつながった」と角野氏は振り返る。それがイベントでのサンプリングや、現地エンジニアとの交友関係の構築など独創的なマーケティングに結実したといえそうだ。

<IT 使った新たな販売促進策を模索>

シリコンバレーでの市場開拓が軌道に乗ってきたことを受けて、角野氏が今後探求したいのは、日本での IT を活用した新しい売り方や販売促進の方法だという。「具体的なアイデアは検討中」としながらも、海外で売れている実績や、良い意味で伝統ある同社のイメージを軸に、自分の考えに共感してくれる人と一緒に、「今は想像できないような売り方やプロモーションの方法を考えたい」と先を見据える。

こうした考えをするようになったのは、シリコンバレーで市場開拓を手掛けたことが大きいという。米国でビジネスの場に自分を置いているうちに、「自分の良いところを伸ばそうと考えるようになった」。角野氏がかつて日本で財務部門に所属し、苦手な売り上げ分析をしていた時は「自分の良さが消えて、会社に貢献できなかった」と振り返る。しかし、シリコンバレーのビジネス風土の中で、「数字の分析が苦手でも、自分の得意な方法で顧客を開拓すればよい」と前向きに考えるようになったと明かす。

最後に角野氏は、米国随一の情報発信力のある消費者が集まっているシリコンバレーという市場の魅力に再度触れた上で、自分が使ってきたマーケティング戦略は「他の食品やサービスにも応用してもらえれば」と、これからシリコンバレーに挑む企業への期待をにじませた。

(木村洋一、高橋由奈)

強みは技術のローカル化と上流メーカーとの製品開発ーミツミエレクトロニクス・デトロイト本社社長に聞くー

2013年10月16日 ニューヨーク事務所発

携帯端末や自動車向け電子部品を製造・販売するミツミ電機（本社：東京都多摩市）は、米国内4カ所のオフィスで営業、設計、技術サポート体制を整え、顧客への迅速な対応を行っている。顧客であるセットメーカーのニーズをくんだカスタマイズ製品の提供、上流の半導体メーカーとの製品開発を通じた販路拡大などを強みとする。販路開拓の努力について、ミツミ電機の北米・中南米地域を担当するミツミエレクトロニクス・デトロイト本社の東義和取締役社長に話を聞いた。

<技術拠点のローカル化が顧客関係強化のカギ>

ミツミ電機は1966年1月にニューヨーク市で米国子会社を設立した。そのころ米国では、テレビなど家電製品の生産が多く、主力製品のチューナーやアンテナに商機があると見込んだ。当時はセットメーカーへの販売を中心としていたが、その後、フロッピードライブ、CD-ROMドライブ、キーボード、マウスなどの自社ブランド製品を増やし、ディストリビューターや販売店にも販路を拡大することで売り上げを大きく伸ばした。

しかし、その後の台湾や韓国のパソコン周辺機器メーカーの台頭をみて、本来のビジネスである電子部品のセットメーカーへの販売に比重を移し、今日では自動車メーカー、西海岸の大手消費者向けデジタル機器メーカーとの取引に注力している。

現在では、ミシガン州デトロイト郊外ノバイの本社をはじめ、カリフォルニア州クパティーノ、イリノイ州シカゴ、ワシントン州シアトルに営業・製品設計の拠点を置く。米国での設計を基に、中国やフィリピンの工場生産した製品を米国で販売している。周辺に自動車関連産業の多いノバイのオフィスでは、自動車メーカー向けに車載用チューナーやアンテナの販売と設計を、カリフォルニアのオフィスでは携帯やタブレット端末などのデジタル機器メーカー向けに電子部品の販売と技術サポートを行っている。

東社長は「現在はまだ車載用製品向けよりもデジタル機器向けの電子部品の方がビジネス規模が大きく、売上高も多いが、近年は好調な新車販売を追い風に車載関連製品の売り上げ比重が高まっている」と語る。電装化・データ通信化の進む自動車への部品供給は同社にとって商機といえそうだ。

また、顧客が競合企業との差別化を図るために特別な製品仕様を求める場合がある。東社長はミツミ電機の強みについて、「標準品を世界中に販売するのではなく、顧客のニーズに合わせたカスタマイズ製品を製造販売すること」と述べた。例えば、車載用高周波アンテナやチューナーなどは、どのようにすれば感度が高くなるかなど、メーカーと話し合い

の上で製品の開発を進めているという。また、販売先メーカーに対しても積極的に改善点を提案していくなど、顧客との協議を重視しているという。このようにメーカーとの緊密な関係を構築し、カスタマイズ製品を販売するには、技術の拠点をローカル化していくことが重要だと強調した。さらに、車載アンテナ製品についてはノバイの西に試験設備を持っており、ここでは試験を行うだけでなく設備の貸し出しが可能なことも、顧客との商品開発を迅速に行うために役立っているという。

<半導体メーカーとの協力で販路拡大を狙う>

大手企業を顧客とし、安定した地位を築いている同社だが、単にセットメーカー向けに製品を販売していくという方法で顧客を獲得することは今では難しいという。そこで、東社長は販路拡大の効果的な方法の1つとして、さまざまな電子機器の根幹となる半導体を扱う企業とパートナー関係を結ぶという、いわば「販路の上流に入る」ビジネスモデルを挙げる。同社のような電子部品メーカーにとっては製品を単品で売るよりもモジュール化して販売することがシェアの確保にはますます重要となっているようだ。

また、半導体メーカーも半導体のみを販売をするのではなく、部品メーカーとのパートナーシップを進めており、まさにウィン・ウィンのビジネス戦略が展開されている。半導体メーカーの販路を活用することで、これまで取引のなかった企業ともビジネスを始めることができるだけでなく、半導体メーカーとの共同開発製品を顧客に供給することによって、顧客側にとっても新たな商品開発の負荷が少なくなる。東社長は「車載インフォテインメント（Infotainment、注）分野でも半導体メーカーと組むことが重要。自動車の通信分野ではこのような方法で先陣を切ることができた」と指摘する。しかし一方で、「この分野では追われる立場なので、デジタル機器メーカーとの取引で培ってきた迅速な顧客対応などの強みを自動車関連でも生かしていく必要がある」と付け加えた。

<「モノとモノをつなぐ」技術でさらなる商機を>

今後のビジネス展開について、東社長は「既存の顧客との取引を中心に、それ以外に取り組みたい分野はヘルスケアやホームエリアネットワーク」だと述べた。無線やコネクタなど「モノとモノをつなぐ」技術を使った通信関連製品に強みを持つ同社は、この先、テレビや冷蔵庫などの家電機器間の情報データ通信を行うホームエリアネットワークに商機があるとみている。また、海外展開については、2014年にメキシコ工場の立ち上げが決定しており、そこではまず、米国でも取引のある顧客（日系自動車メーカー）に供給し、将来的には欧米メーカーとの取引も視野に入れていると語った。

（注）Information（情報）と Entertainment（娯楽）を合わせた造語。自動車業界でインフォテインメントシステムという場合、カーナビゲーションシステムなどの情報表示とオーディオ、ビデオ、ゲーム、ソーシャルネットワーキングなどの娯楽を合わせた車載システムを指す。

(星野香織)

スキー手袋で最大のブランドに成長－スワニーの北米事業戦略－

2013年10月21日 ニューヨーク事務所発

スワニー（本社：香川県東かがわ市）は、米国のスキー手袋専門店の売上高でトップシェアを誇る。米国でスキー手袋の販売を開始して以来、着実にスキー専門店や大手量販店などに販路を広げ、米国で最大手のブランドに成長した。同社の米国現地法人スワニーアメリカコープの井清修次副社長に9月13日、これまでの取り組みや課題について聞いた。

<専門店の売上高でトップシェア>

スワニーは、手袋とバッグの製造・販売を行っている。社員数約100人（本社）と、海外展開する企業としては規模は大きくないが、米国市場で同社のスキー手袋は販売額ベースで4年連続の首位を確保している（全米スキー産業協会調べ。対象はスキー専門店での販売額）。2013年3月時点で、同社は専門店のスキー手袋の売上高で、市場シェア16%と最大を占める。スワニーの売上高48億4,000万円（2013年1月期）の35%を海外で上げており、その約7割をスワニーアメリカコープが管轄する北米地域が占める。そして、そのほとんどがスキー手袋の販売だ。

同社は日本では大手スポーツメーカーにスキー手袋のOEM（相手先ブランドによる生産）供給を行っているため、日本国内でスワニーブランドを目にすることはないが、米国では自社ブランド製品を展開している。スキー専門店などで主に100ドルを超える高価格帯の製品として販売されている。ブランド名は米国消費者にもよく浸透しており、小売店側からの販売依頼も多いという。

<買収先の社員がスキー手袋市場を開拓>

米国進出当初からスキー手袋の販売を行っていたわけではない。もともと、スワニーは1960年にファッション手袋の輸出を商社経由で開始し、1964年に直販に切り替えた。米国大手量販店への直接営業を続け、1971年にシアーズから初の受注を得るなど地道に事業を拡大。1987年には、ファッション手袋のOEM供給先だったエルマー&リトルを買収した。

米国でのスキー手袋事業は、このエルマー&リトルの元幹部が発案、開発した。スキーと手袋業界それぞれに人脈を持っていた元幹部が、ニッチ市場としてスキー手袋に注目し、自身のネットワークを活用して米国でのスキー手袋市場を開拓していった。

特に、スワニーブランドの米国での知名度を高めたのが、オリンピック・ナショナルチームへの製品提供だった。1992年のアルペールビル冬季五輪で、米国、スイス、日本などのナショナルチームに対して、スピードスキー用の手袋を提供した。それ以前はスピードスキー手袋の市販は行っていなかったが、これによりスワニーブランドがスキー関係者の間で知られるようになった。

現在、スワニーアメリカコープでは地域ごとに営業代理人を配置し、販売を行っている。米国では手袋の営業代理人は少なく、良い代理人は他社と奪い合いになる。井清氏は「いかに売れる商品を開発して、スワニーの製品を売りたいと営業代理人に思ってもらえるかがカギ」と述べる。

営業代理人との契約内容については、公平性を保つための最低限の共通ルールだけを決めている。営業費用も代理人負担が原則だ。ただし、スワニー製品の販売経験が浅い代理人や、スワニーとしてこれから販売を強化したい地域担当などに対しては、イベントでの出展支援など、特別な対応を行うこともあるという。

<量販店向けの中価格帯商品に参入>

スワニーは、スキー専門店向けの高価格帯商品だけではなく、大量販売店に卸す中価格帯商品の市場にも参入した。2000年に小売価格50ドル程度の「ホットフィンガーズ」ブランドの商品展開を開始した。ホットフィンガーズは、当初は他社のブランドで、スワニーはライセンス料を支払っていたが、2003年に商標を買い取った。

中価格帯ブランドへの参入は、生産面でのメリットもある。井清氏は「ブランドを築く上で、高価格帯から始めていくのは定石だが、高価格帯の製品のみでは生産量に限りがある」と話す。中価格帯のブランドを製品ラインアップに加えることで、生産量を増やし、工場の稼働率を高める狙いもあった。

<生産現場を理解できる人材を育成>

現在、スワニーの手袋は全て日本の本社で企画・開発している。デザインには手袋の生産方法に対する理解が不可欠だが、米国では手袋についての知識を持つデザイナーを見つけることは難しいという。このため、日本のデザイナーが定期的に米国を訪れ、現地のトレンドを把握して商品化につなげている。また、日本は同社工場がある中国と近く、生産現場との意思疎通も時差の影響をあまり受けずに行えるメリットがある。

米国人の企業幹部にも中国工場を視察させ、生産現場を理解してもらうように努めている。おのおのの職務が明確に決まっている米国では、社員に担当分野以外の関心を持ってもらうことが難しい。こうした取り組みを行うのは、手袋の販売担当者にも、生産に関する理解が不可欠なためだ。「デザイン変更により、価格がいくら変わるかということを瞬時に判断し、販売先に提案できなくてはならない」と、井清氏はその理由を語る。

<工場の人件費の上昇などが課題>

今後の課題について、井清氏は「工場を置く新興国の人件費上昇」だという。中国よりも人件費の安いカンボジアとインドネシアにも工場があるが、これらの国でも中国に比べ

て生産費用が半分になるわけではなく、人件費が今後上がっていくことが懸念される。

販売面ではユースライン（青年用）の拡大が課題だ。同社の製品ラインアップには子どもと大人用の製品があるが、ユースラインが弱い。消費者は子どもの時に使っていたブランドを、大人になっても使い続けることが多いが、スワニー製品にはユース用の製品が少ないため、消費者の成長に合わせて製品を供給し続けることができない。全ての世代に向けた製品をそろえるため、今後はユース向けの商品供給に力を入れていくという。

（鈴木敦）

MGI ファーマ買収の目的はビジネス基盤の迅速な獲得—米がん治療剤市場に進出したエーザイ—

2013年11月06日 ニューヨーク事務所発

2000年代半ば、エーザイは開発に取り組んできた乳がん治療剤「ハラヴェン」を自社販売する決定を下した。そのためには、がん専門医と通じたより専門性の高い医薬情報担当者（MR）やがん領域に特有のマーケティングを行うノウハウが必要だ。そうしたビジネス基盤を獲得し販路を築くため、2008年にMGIファーマを買収した。米国法人の関係者に8月28日、買収の背景と買収から5年後の現状について聞いた。

<乳がん治療剤の開発で新たな販路が必要に>

エーザイは1981年に米国法人を設立し、日本の製薬企業としてはいち早く独自の研究開発から販売までの体制を米国で整えた。1997年にアルツハイマー型認知症治療剤、1999年にプロトンポンプ阻害剤を発売し、神経・消化器系領域を中心に成長を遂げてきた。2000年代半ばに米国において自社で研究開発した乳がん治療剤を自社販売する決断をし、2008年には約4,300億円でMGIファーマを買収した。

買収の背景には、がん領域でのビジネス基盤構築の必要性があった。ハラヴェンを開発していたエーザイにとって、次に必要となったのががん領域での販路だった。エーザイが当時有していたのは、神経・消化器系領域でのビジネス基盤で、がん領域とは専門が異なる。神経・消化器系領域の医師とネットワークを持っていたとしても、がん専門医とのネットワークはない。販売先の病院も全米のクリニックとがんセンターとは異なる。

一般的にがん専門医は、がんという病気の性格上、患者の生命の危機と日常的に向き合うことになるため、常に最先端の情報を求める傾向が強い。そのため、マーケティング戦略も一段と専門性の高いものとなる。従って、がん専門医から厚い信頼を得るようなビジネス基盤をゼロから自前で構築するには長い年月を要することになる。

エーザイは、時間のかかる自前でのビジネス基盤構築ではなく、米国企業の買収を選択した。ハラヴェンの発売までに、確実にがん領域のビジネス基盤を獲得するためだ。有望ながん関連商品と優秀ながん専門の営業体制を持つ米国企業を買収し、その企業のプラットフォーム（販路）に自社で研究開発した製品を乗せて患者に届ける狙いだった。

<2つとない買収先獲得に周到な準備>

買収先の候補は数社あった。中でもMGIファーマは主力製品として3つのがん関連製品とマーケティング組織、そして全米のがんセンターをカバーするMR部隊を持つ最も理想的な買収先だった。候補を決めた後は、売り出されるタイミングを待った。

先に、MGI ファーマとは別の候補先が売りに出された。ハラヴェンの発売前までに、MGI ファーマが売りに出される保証はない。別の候補先の買収に名乗りを上げるべきか。迷い悩んだ末、それでも MGI ファーマが売りに出されるのを待つことにした。もし、ハラヴェンの発売までに間に合わなかったら、販路を自前で構築せざるを得なかったかもしれず、計画が崩れるリスクもあった。しかし 2008 年、ハラヴェンの発売前に MGI ファーマの買収にこぎ着けることができた。

タイミングが合った結果となったが、その裏には周到な準備があった。売り出しのタイミングを探るため、投資銀行の活用はもとより、経営陣が候補先のトップと面談するなど、積極的に情報収集に励んだ。西村泰輔経理・管理部財務オペレーションディレクターは「買収はオートクチュール（特注の仕立服）を買うことと同様で、それぞれの会社には独自の特徴があり、一度逃せば同じ資産は二度とは手に入らない」と、買い逃しのリスクとタイミングの重要性を指摘し、その上で計画実現に向けて取り組んだと語る。

<現地化進める社風が円滑統合を後押し>

買収後数ヶ月で、エーザイの米国法人が MGI ファーマを統合した。MGI ファーマのミネアポリス（ミネソタ州）の本社は閉鎖され、マーケティング、メディカルおよび臨床開発部門は約 2,000 キロ離れたニュージャージー州に集約された。大胆な組織統合だが、綿密に練った戦略に基づき実行された。

坂本泰紀経営企画担当バイスプレジデントは円滑に組織統合が進んだ理由として、エーザイの現地化を進める社風を挙げ、日本人駐在員の少なさを例に出す。米国法人エーザイ・インクは本社、研究所、製造拠点を合わせて 1,500 人以上の従業員を抱えるが、研究開発部門を除く管理系の日本人駐在員は、現在は両氏を含め 3 人。社長も米国人だ。買収した他の米国子会社も含め、日本人のトップを置く時代は過ぎたといい、経営の現地化を着実に実践する。

<米国は「買収しやすい文化」>

エーザイのがん領域の販路構築は、米国では買収、日本では自前、欧州では人を獲得する方法をベースとする。西村氏は「米国は買収を前提としたビジネスモデルが発達しているように思う」と、他地域との違いを強調する。

例えば欧州では、さまざまな領域を手掛ける大規模かつ地元根差したネームバリューがある企業が多く、がん領域に特化した買収には不向きだった。一方、米国では大規模な生産拠点や基礎研究機能を持たず 1 つの領域に特化した「スペシャリティー・ファーマ」と呼ばれる製薬企業が存在し、エーザイとの相乗効果が見込め、戦略に合致した買収候補となった。

また、米国医薬品業界の特色として、医薬品のブランド名が重要であることも指摘する。買収で社名が変わっても自身の担当商品と仕事内容は変わらないため、買収先の従業員には社名変更の抵抗はあまりないように感じるという。

ただ、米国でも企業買収だけではなく、製品買収、他社との協業、自社設備の増強などにも取り組み、買収は手段の1つという位置付けだ。同じ企業買収でも、2007年に約380億円で買収したモルフォテックは研究分野の補強が狙いで、がん事業強化のための手段はさまざまだ。

<「数値化できない資産」にも意義>

MGI ファーマを買収してから5年が経つ。「買収前後に金融危機やオバマ政権の医療制度改革など外部環境の大きな変化があったが、戦略上の目的を達成できた。MGI ファーマのビジネス基盤はハラヴェンの販売に貢献し、MGI ファーマの買収でエーザイのがん領域でのプレゼンスを確実に高めることができた」と、西村氏は買収を評価する。

坂本氏は「医師とのコネクションをゼロから築き上げるのには時間とコストがかかる。自社で開発した製品をいち早く多くの患者様に届けるため、このような医師との信頼関係や人脈など、数値化できない資産を考えても買った価値がある」と、買収の意義を強調した。

(太田尚子)

2013年12月作成

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

<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)
