

# サービス産業の国際展開調査

AMANDINE (NACORA USA INC.)

<ベーカリーイタリアンレストラン マカロニ市場>

(海外：米国)

---

2013年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

生活文化・サービス産業部

**【免責条項】**

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2013 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】 AMANDINE (NACORA USA INC.)

【日本本社】 ベーカリーイタリアンレストラン マカロニ市場  
(小田原(本店)、藤沢、青葉、松戸、三島)

【事業内容】 ベーカリーレストランの運営

【進出国・地域】 アメリカ カリフォルニア州ロサンゼルス 1店舗

【米国での開店】 2002年8月

【ホームページ】 <http://www.amandinecafe.com/>

【インタビュー相手】 豊島 竜太 社長

【インタビュー地】 米国 カリフォルニア州ロサンゼルス

【取材日時】 2012年6月12日

#### Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

---

進出の動機はいたって単純でしたが、海外、特に米国で生活し働きたいとの思いが強かったことがきっかけです。当時内定していた旅行会社では就労ビザが会社を通じて取得できず、海外で仕事ができないと聞き辞退しました。同時期に、日本の会社がレストラン事業を行っているのですが、海外進出も検討していたことがきっかけとなり、米国でレストランを開店することを決めました。日本ではイタリアンのベーカリーレストラン(マカロニ市場)を経営しており、その業態をアメリカ人の趣向にあわせてレパートリーを一部変更し展開しました。例えばアンパン、惣菜パンなどの日本では定番ですが米国にない商品は導入しませんでした。会社側の考えと自分の考えの双方を織り交ぜて展開方法を検討しました。

#### Q. 出店に際して経験した苦勞はありますか。

---

大手企業であれば防げたかもしれませんが、現地では商習慣の違いも多く様々な苦勞を強いられましたが、最終的に生き残れたのはマーケティングのアイデアが米国に受け入れられたことが最大の理由だと考えます。

進出当初は日系人の方で自分のアイデアに賛同してくれるパートナーがおり、その人に事業をまかせ自分は日本との調整を中心に行なおうと考えていましたが、待遇面で折り合いがつかず最終的に自分だけで立ち上げることになり、まさにゼロからのスタートでした。

最初に現地のコンサルタントを探し、日本でコンサル会社勤務の実績がある人をウェブサイト上で見つけ、助言などをいただいていたのですが、場所がテキサスであったため弁護士などもテキサスで雇うことになるなどの不自由もありました。右も

左もわからない状態でしたのでその人の指示に従いました。

最初の2、3年は苦労が多く、よく海外進出のノウハウ本で言われることではあるがまさに「根性でやるしかない」という状況でした。

#### **Q. 進出地にカリフォルニアを選んだ理由は何ですか。**

---

私は語学留学の経験がありますが、ボストン、メイン州、トロント（カナダ）と全て東海岸でした。そこで店舗開店に向けてまずはニューヨークのマーケット調査から開始しました。ニューヨークの知人に同地域にあるカフェのリストを作成してもらい、それに基づいて出張ベースで様々なカフェを視察しました。2週間ほどの視察を2回に渡って行い、1カ月ほどかけて徹底的に調べましたが、その結果、非常に競争が厳しい市場であり、日本の技術を持ってきてもニューヨークでは太刀打ちできないとの結論に達しました。その点比較すると、ロサンゼルスはまだカフェ市場のレベルがニューヨークと比較して低く、居住人口に占めるカフェの数も少なかったことからロサンゼルスのほうがチャンスが大きいと感じ進出を決めました。

#### **Q. 開店までの経緯について教えてください。**

---

ロサンゼルスでの開店までは1年半ほど所要しました。物件の決め方や交渉の仕方については現地のやり方を知らなかったことから苦労を強いられました。最初はロバートソン地区（セレブに人気のセレクトショップやブティックが立ち並ぶ地域）に物件を見つけ不動産業者と話をつけていましたが、契約までは至りませんでした。

現在の店舗はその後車で1日100マイルほど走らせ市場視察をしながら、自分の感覚で見つけた場所です。すでに現地滞在が1年ほどに達していたこともあり、現地の人脈を活用し知人に信頼のおける不動産業者を紹介してもらうこともできました。

#### **Q. ロサンゼルス店の客層はどのようになっていますか。**

---

客層はご覧いただいても分かる通り、相当なハイエンド客層になっています。平均所得は驚くほどの高さです。

正直なところ、ここまでハイエンドの客層になるとは自分も想定していませんでしたが、店舗コンセプトについて当初から考えていたのは「ホテルクラスのハイクオリティーな食品を日常の生活で提供する」ということでした。商品に使用する食材は一流ホテルと同レベルのものも使用しているので食材コストがその分高く、その価値を分かってもらえる客層であることが必要でした。当初はおいしいコーヒー

は飲めてもおいしい食べ物がセットででてくるようなお店はカリフォルニアではまだまだ数えるほどでした。

上述のコンセプトで対象客層を検討した結果、ウィルシャー地区よりも上方にある平均年収7万ドル以上の層が対象と考えました。同客層は買い物にラルフス（比較的高所得者層向けスーパー）まで下ってくる際に、帰り途に焼きたてのパンを買って帰るのではないかというマーケットアイデアに基づきました。

実際は仮説通りの客層に来店してもらうことができているほか、午後はティータイムを楽しむ主婦層、ランチ時は近郊のビジネスエリアで働くビジネスマンも多く足を運んでもらっています。また日本人が多く居住するソーテル地区が近くであることから週末は日本人客の来店が増え全体の2～3割を占めています。

平日でも客が絶えず、週末ともなると店先まで列を作るほどです。レジカウントが1日400～500あり、週末は1,000人以上の来客数があります。

#### **Q. 集客のためどのような準備をしましたか。**

---

開店当初はペイストリーとベーカリーしかなく、イートインなどの高利益率につながる収益モデルでなかったこともあり、開店してしばらくは損益分岐点を超えることができませんでした。その頃に「Lighthouse」、「LA Weekly」などのフリーペーパーに広告を出したところ、口コミの効果もありそのうち非常に忙しくなりました。

今ではマスコミからの取材を受けるようにもなりました。日経新聞夕刊や、All Aboutなどの情報サイト、OGGI、JJなどの情報誌でも掲載されています。女性誌が多いのが特徴ですが、食関係の雑誌では「専門料理」「飲食店経営」に掲載されました。その他にも旺文社の取材を受け、それ以降同社の旅行ガイドブックに毎回掲載されるようになっていきます。これにより観光客向けのPRもできていますが、観光スポットから少し距離があることから観光客は多くはありません。

その他2年前は地元紙「LA Magazine」でロサンゼルストップ20ベーカリーに選出され、昨年はロサンゼルスNo.1クロワッサンにも選定されました。

またJALのファーストクラス、ビジネスクラスの機内食も当社がサーブしています。その他ドラマ「ビバリーヒルズ青春白書」でも5回ほど当社が登場しているほか、映画の撮影でも何回か使用されました。

#### **Q. 客層にあった価格設定はどのようにされていますか。**

---

トランスの日系の方々には「値段が高い」との評価をされることもありますが、この周辺の価格帯より平均1ドルほど安い設定になっています。Earth caféや

Huckleberry Café といった高価格帯カフェよりは価格を下げる一方でより良いクオリティで提供しています。

#### **Q. 食材や商品の味は日本と同じレシピに基づいていますか。**

---

商品の味は、日本のオリジナルレシピに基づいていますが、砂糖の分量は 1.5 倍にしています。これは米国と日本の中間くらいの味付けであり、日本の特徴を生かしつつ現地の趣向にあわせて調整しています。

また店内で扱っているサンドウィッチ商品、またそれに使用するドレッシングやジャムなどはすべてハンドスクラッチで作っています。ターキー、チキンも店舗で生の食材から調理しています。アメリカ人はハンドスクラッチ商品などを好む特徴があり、また手作りでなければ出せない味があるからです（既成商品では殺菌消毒で風味が逃げてしまう）。

ハンドスクラッチはコストや手間ひまが大変かかることから当初コンサルタントに「*extremely difficult*」と反対されていましたが、逆手にとればそれは他の人がやらないということであり、集客力は強力であることから、売上が上がれば効率性、利益向上にもつながるとの考えから導入しました。

もともとベーカリー、ペイストリーはなかなか収益の上がらない業態です。お店の集客を高め、その場で作ってサーブする仕組みを徐々に入れていくことで収益を上げていきました。

#### **Q. 食材の仕入れは難しいですか。**

---

商品のキーとなる食材があります。例えばバター。油は味の決め手になります。また生クリームについては日本では動物性脂肪分が 45%以上のものがありますが、こちらには最高でも 40%までのものしかないため、根本的には同じものは作れません。モンブラン用のマロンペーストも調べたところ東海岸でしか手に入りません。自分たちが理想と考える食材の入手は難しいです。

本店で使用しているバター、チョコレート、生クリームは一流ホテルで使用している材料と同クラスのものを使用しています。日本人は職人思考なところがあるので想定する食材でしか作れないという発想になります。米国の中でも東海岸のほうがフランス人が多く、パンやケーキ用の食材がローコストで調達しやすいようです。

パン粉はカナダ産を使用しています。「パン博士」と呼ばれるほどの熟練した調理師に来てもらい、手触りなどから全て見てもらったところ、カナダ産の品質が最高で日本よりも良いという結果になりました。

米国でお店を運営するにあたり当店がナンバーワンの商品が 1 つでもあるのがビ

ビジネスの強みであり、当店のクロワッサンをロサンゼルスでナンバーワンにすることが目標でした。様々な食材を調査した結果、日本でしか手に入らない良質なものもある一方、外国産のほうがよい場合もあり、地域ごとの食材の特徴をうまく生かしながら組み合わせることで今の味につながっています。

**Q. 従業員対応や店舗展開においてはどのような方法をとっていますか。**

アメリカ人シェフは日本と考え方が異なるので話にならないことが多いです。日本にいるシェフを3年タームで交互に米国で勤務させるビジネスモデルを考えています。米国で働く機会を提供し、ビザ取得のサポートも行うなどの補助策も付けることでシェフのモチベーションにもつながると考えています。現在も日本人シェフに来てもらっています。

また当店はシェフによるビジネスですが、今後はシェフを少なくしてアルバイトなどを訓練することで構造を変化させることを考えています。

ロサンゼルス店をアンテナショップとし、知名度を上げてから、ビジネスモデルをシステム化して店舗展開につなげていきたいと考えています。

**Q. 従業員を雇う際の苦労はありましたか。**

日本と比べて物の扱い方が荒かったり、挨拶なども日本流を教えているがなかなかマスターしてもらえないといった難点があります。マニュアルを作ればすぐに対応できるというものではありません。

**Q. 今後海外展開を志す企業へのアドバイスはありますか。**

マーケティングが最初にずれてしまうとどんなに会社にパワーがあっても難しいのではないかと思います。何が求められ、どこに出店するかというスタートラインがとても重要です。客層が当てはまり集客があれば展開の方法はいくらでもあります。

また日本の飲食には秀でている部分が多くあります。米国に進出する際には日本にあって米国にないものを持ってくるという発想ではなく米国で受け入れられるものという発想起点を持つことが大事です。米国にもともとあったものを日本の技術・ノウハウで改良することで商品力は確実に高まります。

例えばあんぱん、総菜パンを出すのではなく、クロワッサンなどの米国にもともとあるものを日本の技術・ノウハウで作れる次元に高めるほうが長続きするのではないかと思います。自分が今後日本からどのラインの商品を持ってくるか考える際には上述の考え方をベースにしています。

以上