

日本企業の北米展開事例集

2014 年3 月
日本貿易振興機構（ジェトロ）

【免責条項】

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

● ジェトロアンケート ●
調査タイトル: 日本企業の米国展開事例集

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	☐ 企業・団体 ☐ 個人	会社・団体名
		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.....	2
1. 外食(レストラン)・食品産業.....	3
日本飲食店ブランドでフランチャイズを拡大ーWDIの海外ビジネス展開ー.....	4
品質や個性で勝負をーニューヨークにおける日本酒のトレンドを聞くー.....	6
東京のハイエンド居酒屋をそのままニューヨークにー「Izakaya」ブームを牽引する「夜波来(YOPPARAI)」ー.....	8
オタフクソース、工場設立し商品開発を強化ー9月に操業開始ー.....	11
森永製菓、2015年内に米国でハイチュウの生産を開始.....	13
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.....	15
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.....	18
「ブーム到来」の声もーロサンゼルスラーメン事情(1)ー.....	21
ビジネス成功は味、サービス、立地条件にかかるーロサンゼルスラーメン事情(2)ー.....	23
学生の街ボストンで「行列の絶えない店」にーラーメン店「Yume Wo Katate(夢を語れ)」の店長に聞くー.....	24
日本の食や文化を受け入れる土壌ーワシントンの日本食(1)ー.....	27
アメリカンレストランにもすしカウンターーワシントンの日本食(2)ー.....	28
2. 製造業.....	29
過去の撤退乗り越え、M&Aも活用して再チャレンジダイキン工業の北米戦略ー.....	30
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.....	33
精米機のサタケ、技術力と顧客ケアで販路拡大.....	35
ネットワーク生かし、販売代理ビジネスを開始ーTOTO 米国法人事業戦略部長に聞くー.....	38
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.....	40
「見える化」と「経営哲学の共有」で多国籍社員をまとめるー鉄道車両用内装パネルの越井木材工業米国法人ー.....	42
買収した子会社の経営体質を日本人管理で改善ーテント構造物メーカー太陽工業の米国法人ー.....	45
「工程集約」への対応が工作機械メーカーの課題ーシギヤ精機製作所米国法人のゼネラルマネジャーに聞くー.....	48
エアコンに頼らない地中熱利用の空調システムの普及を目指すージオパワーシステムー.....	51
競合他社と連携しつつ技術の強み生かし米市場に挑戦ー奥谷金網製作所に聞くー.....	54
米国顧客の良質なフィードバックを生かすことが課題ー日本電子米国法人に聞くー.....	57
コミュニケーション体制を整え、双方向の買収メリットを追求ー米原子力機器関連会社を買収した日立造船 USA に聞くー(米国).....	59
3. 小売・消費関連産業.....	61
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.....	63
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.....	65
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.....	69
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.....	72
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.....	74
日本でデザインしたアパレルが米国人に好評ーZAKANAKA USA、1号店をロサンゼルスに開設ー.....	76
米国ブランドで「東洋と西洋の壁」に挑戦ーメンソレータムのマーケティング戦略を聞くー.....	78
ニトリがロサンゼルス郊外に初出店.....	80
携帯型充電バッテリーで米国市場に参入ーCheero USA の挑戦ー.....	82
4. IT・その他サービス産業.....	85
アプリ開発者向けに収益化プラットフォームを提供ーメタマップスの北米事業責任者に聞くー.....	85
買収企業の円滑な統合には方針の徹底が必要ーNTT データ米国法人幹部に聞くー.....	89
独立経営でニーズの変化に対応ー帰国生向け進学塾経営の学究社 USA に聞くー.....	91
「マイノリティー企業」を優先する商慣習の活用もー在シカゴのコンサルタントに聞くー.....	93
製品の特質考慮し代理店や販売代理人を使い分けー米国への進出方法を現地コンサルタントに聞くー.....	95

はじめに

アジアなどの新興国市場に関心が集まる昨今においても、北米市場に商機を見出す日本企業は多い。日本企業が北米市場に魅力を感じる背景には、市場の成長性、潜在性、安定性などさまざまな理由がある。また、シェール革命や製造業拠点を米国に戻す動きなどにも注目が集まる。

米国経済は、リーマン・ショック後の景気後退から脱却し、ゆるやかな成長を持続している。経済の7割を占める個人消費も底堅い。北米全体は、3億5,000万人の巨大市場だ。個人消費を支える人口は、先進諸国が減少する一方で、毎年1%のペースで増加を続ける。

シェール革命による豊富な石油・ガスからエネルギーコストや原材料の低下も期待できる。成長が拡大している中南米市場に近いことから、北米を足がかりに中南米に進出できる地理的優位もある。

発達した社会の下、投資リスクや政治リスクが低く、市場が安定していることも魅力だ。世界銀行による「ビジネスをしやすい国ランキング」(2014年版)でも米国は4位に位置付けられている。取引先や投資先を探すのにも幅が広い。

ITや3Dプリンターなどのイノベーションの動きも活発だ。新しい商品・サービスへの順応性も高く、世界の製品・サービスのトレンドセッターの役割も引き続き担う。北米での成功は、世界規模での知名度を向上させ、他地域への進出を容易にすることが期待できる。

ジェトロではこれまで北米市場に挑戦する日本企業にインタビューを重ねてきた。本資料は、2013年4月～2014年3月にかけて、ジェトロが発行する世界のビジネスニュース「日刊通商弘報」に掲載された企業などの対米展開事例集で、2012年3月に公表した「米国市場を目指す日本企業の取り組み事例」、2013年3月に公表した「中小企業の米国進出事例調査」の続編である。外食・食品、製造業、小売・消費、IT・サービスと、幅広い分野の企業に協力いただき、これを分類ごとに時系列で整理した。通商弘報のインタビューに応じていただいた各社には改めて御礼申し上げます。

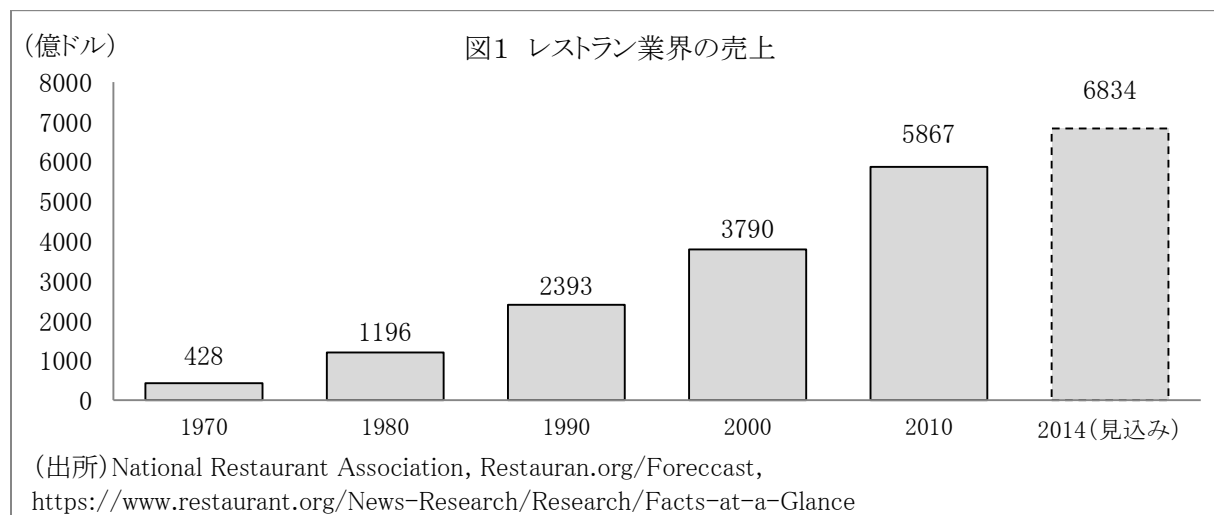
北米各社の経験談を紹介することで、読者各位には、市場の特性、直面しうる課題、解決方法のヒントなどを読みとっていただき、今後の北米戦略に活用いただければ幸甚である。

2014年3月
日本貿易振興機構(ジェトロ)
在米北米事務所、海外調査部

1. 外食(レストラン)・食品産業

(1) 市場動向

米国の外食(レストラン)産業は規模が大きく、また、将来の伸びも期待できるようだ。米国レストラン協会によると、2014年のレストラン産業の売上見込みは6,834億ドルで国内総生産の4%に匹敵し、名目成長率は3.6%、実質成長率は1.2%(インフレ調整後)と上昇傾向にある(図1参照)。¹



また、米国の産業調査会社アイビーアイエス・ワールド社 (IBIS WORLD) によると、都市部では人口が増加しており、その恩恵を得る産業の上位に、個人経営などでフルサービスを提供するレストランと露店フードサービスが並ぶ。2009年から2014年までのそれぞれの総利益は年平均3.1%、5.0%の増加が期待されている。²特に都市部でビジネスチャンスがあるようだ。

(2) 日系企業などの動向

アイビーアイエス・ワールド社によると、個人経営などでフルサービスを提供するレストランの内訳で、日本食を含むアジア料理レストランは首位で全体の25.5%を占める。社会的な受容が進み、アジア人が多いカリフォルニア州やニューヨーク州だけでなく、さまざまな地域でも人気が出ている。³

本事例集では、日本食が受け入れられている地域として代表的なカリフォルニアとニューヨークを中心に、日本食、日本酒ビジネスを行う企業や関係者のインタビューを紹介する。

WDIはロサンゼルスで「トニーローマ」と「カプリチョーザ」を運営する。今後、カプリチョーザの他都市へのフランチャイズ展開を計画している。

レストランの動向としては、日本食の定着がみられる一方で、新たな動きもみられる。ニューヨークでは居酒屋がブームとなる中、ハイエンド居酒屋「夜波来(YOPPARAI)」が地元メディア等で注目を集める。ラーメン人気はニューヨークから各地に広がりを見せる。ロサンゼルスで「麺・スープ製造販売会社サン・ヌードル・カリフォルニア」やボストンのラーメン店「Yume Wo Katate (夢を語れ)」も、それぞれの地域でのブームを指摘する。

食品業界では、米国市場向けの商品開発と現地生産の動きが続いた。オタフクソースや森永製菓が米国市場向け商品の開発や輸入コストの問題などを理由として米国に工場を設立し、現地生産を開始した。飲料のサッポロや伊藤園は、現地に合わせたマーケティング戦略でシェアを拡大した。

¹ <https://www.restaurant.org/News-Research/Research/Facts-at-a-Glance>

² “Moving on up: Top industries to benefit from urbanization”, February 2014, IBIS World

³ <http://clients1.ibisworld.com/reports/us/industry/productsandmarkets.aspx?entid=1678>

日本飲食店ブランドでフランチャイズを拡大ーWDIの海外ビジネス展開ー

2013年05月23日 ロサンゼルス事務所

ロサンゼルスで「トニーローマ」と「カプリチオーザ」をフランチャイズ展開するWDI(本社:東京・六本木)の小林哲也マーケティング担当ディレクターらに4月5日、フランチャイズビジネスの現況などについて聞いた。同社は、2011年にカプリチオーザを米国本土に初出店した。今後は新たな日本飲食店ブランドの展開などにより、出店を拡大していきたいという。

<日本159、海外37店舗をフランチャイズ展開>

WDIは、フランチャイズビジネスを国内外で展開する。1972年に海外ブランドのケンタッキーフライドチキンの六本木店を出店したのが始まりで、1980年に所有ブランドであるトニーローマのワイキキ店をハワイに出して海外進出を開始、2013年3月末時点で日本159店舗、海外37店舗の計196店舗を出店するに至っている。

WDIの保持するブランドは、カプリチオーザ、トニーローマ、ハードロックカフェ、パバ・ガンブ・シュリンプ、カリフォルニア・ピザ・キッチン、巨牛荘などのカジュアル系、イル・ムリーノや田舎家などのファインダイニング系を合わせて20ブランドを超えている。そのうち国内ブランドは、カプリチオーザ、巨牛荘、田舎家だ。ロサンゼルス近郊ではトニーローマ4店舗のほか、2011年9月に日本から米国本土へ初出店したカプリチオーザ1店舗を出店している。

<多様なフランチャイズ展開>

フランチャイズビジネスの展開方法は多様だ。例えば、日本でのWDIのフランチャイズビジネスの広がりには、まず直営店としてマスターフランチャイズを持つカプリチオーザを関東圏に展開したところ、大阪、京都など近畿圏の事業者からカプリチオーザを運営したいとの強い要望があり、サブフランチャイズ契約を行った。サブフランチャイズとは、マスターフランチャイズを持つ事業主から他の事業主に権利をライセンスすること。WDIは、サブフランチャイズ出店に関してのマニュアルを提供している。マニュアルは、基本部分を変えないものの、詳細部分は対象とする顧客、出店場所、出店時期などに応じて作成しているという。

カプリチオーザにおけるサブフランチャイズビジネスで成功した事業者が、このビジネス手法を気に入り、別のブランドでもサブフランチャイズ契約が増えたことがビジネス拡大につながった。

一方、米国に出店したい日本の飲食店から声が掛かり、WDIも資本を投入して共同出店というかたちでビジネスを行ったこともある。その際は、これまでWDIが培ってきた飲食店出店経験・ノウハウに基き、フランチャイズビジネス展開手法についてアドバイスするなどの支援を行った。

なお、飲食店の出店に関して米国と日本との違いの1つは、保健衛生などの営業に関する許可取得の大変さが挙げられる。障害者への対応など、米国、特に大都市のあるカリフォルニア州やニューヨーク州における営業許可取得は労を要する。

また、当地では出店場所によって多数派となる人種が異なること、車社会のためごく限られた場所以外は人通りが少ないことなど、店舗ごとに異なったPR方法を考えなくてはいけないことを痛感するという。

フランチャイズ契約という観点においても、日米の違いを感じるという。米国では、フランチャイズ契約は「ブランドを売買する」という感覚で浸透し、契約も早く進むという。一方、日本ではその感覚が少しずつ浸透しているものの、飲食店のレシピを持ち出す場合は、「のれん分け」によってのみ行われるなどの商習慣が存在し、フランチャイズ契約が一般的とはいえない。そのため、米国でビジネスを行う方が話は早く進むものの、その早さに対応した準備が必要になってくる。

<求めるビジネスパートナーの資質>

小林氏は、フランチャイズビジネスを成功させるのに重要なのは、ホスピタリティー（お客様を喜ばせようと思う気持ち）と資金力だと考えている。単にもうけが出ればよいのではなく、出店した飲食店がもうからなければビジネスを行う意味がなく、飲食店がもうかるためには心のこもったサービスや提供するメニューが本物志向であることが必要だと考えている。また資金力がなければ、立ち上げ段階から飲食店が軌道に乗るまで資金繰りが続かなくなる。

さらに、パートナー選びも非常に重要だという。同社がポイントとしているのは、何よりも熱意、それと飲食店運営の経験だ。もちろん資金力が必要な点は、他のビジネスと同様だが、展開するブランドに対して、また飲食ビジネスに対して、どれほど熱意があるかがカギで、例えばカネは出すが飲食店の運営は人に任せきりというケースでは成功率は低い。

今後の目標としてはまず、1年半前にロサンゼルス近郊に出店したカプリチオーザを軌道に乗せることを挙げる。日本人が多く住む人口約15万人のトーランス市で開店したが、商圈を広げ、隣接する市のほかオレンジ郡などからも顧客を呼び込んでいきたいと考えている。

また会社全体として、将来のさらなる成長の礎を築くため、新ブランドの開拓、直営の飲食店展開、フランチャイズによる出店地域の拡大を図っていく。

米国におけるフランチャイズビジネス拡大のため、特に新たな日本飲食店ブランドの展開に関心を持っており、ロサンゼルスとニューヨーク、ハワイを中心に出店の可能性を常に見ているという。

（中川健太郎）

通商弘報 5180d5a430188

品質や個性で勝負を—ニューヨークにおける日本酒のトレンドを聞く—

2013 年 06 月 03 日 ニューヨーク事務所

日本食ブームを背景にして、米国における日本酒の消費が拡大している。これに伴い、米国に日本酒を輸出する日本企業が増加している。ジェトロ・ニューヨーク事務所は、ニューヨークにおける日本酒のトレンドについて、ニューヨーク共同貿易バイスプレジデントの釣島健太郎氏にインタビューをした(3 月 25 日)。

< 日本酒の需要拡大に取り組む >

共同貿易は日本と全米に拠点を持つ日本食専門貿易商社だ。5,000 点以上の食品、酒類、シェフ向け調理器具などを扱う。自社商品も多数開発しており、特にレストラン向けに強い。日本食材が多く消費される日本食レストランを多数顧客として抱えている。

ニューヨーク共同貿易は共同貿易の子会社で、4,000 点以上の食品と 100 種類以上の地酒などを取り扱い、ニューヨーク州を中心に北はボストン、南はバージニア州のレストランやスーパーマーケットに卸している。流通業務に加え、自社ショールームでの酒セミナーの開催、展示会の企画、酒学校「Sake School of America」の開校など、日本酒の需要拡大に取り組んでいる。最近では、米国向け専用の日本酒の開発、中国や韓国系マーケットへの拡販を行うなど、さらなる市場拡大に向けたマーケティング活動を行っている。

< 焼酎の認知度はまだ低い >

釣島氏によると、ニューヨーク共同貿易では約 50 の蔵元と契約し、取り扱っている日本酒は約 130 銘柄ある。ロサンゼルス共同貿易もほぼ同数を扱い、うち 85% はニューヨークと同じ銘柄を扱っている。残る 15% は東海岸と西海岸それぞれの地域性に合わせた商品を独自に選定している。ここ数年、日本酒の需要が高まっていることを受け、取扱商品を毎年 10 銘柄程度増やしているという。

一方、焼酎については普及の初期段階にある。米国では連邦アルコール管理法 (Federal Alcohol Administration Act: FAA Act) により、焼酎は「ハードリカー (蒸留酒)」に分類されるが、ハードリカーを販売できるライセンスを持っているレストランやバーは少なく、法改正を含めた取り組みが必要だという。日本酒に比べて焼酎の認知度はまだ低く、非日系店舗には「焼酎とは何か」を教えている。同じ蒸留酒の韓国のソジュやロシアのウオツカとの違いを明確に説明し、造りへのこだわり、品質の差を伝えることが大切で、知識欲の高いニューヨーカーは説明すると焼酎の良さを理解してくれるので、今後の可能性の高さを感じているという。

なお、現時点でのアルコール類の取扱比率は、日本酒が約 80%、焼酎約 10%、ビール約 10%となっている。

< 日本酒専門バーが 1 年に 3 軒も誕生 >

また、釣島氏はニューヨーク市場特有のトレンドとして、以下の 5 点を例示した。

(1) 多様化の進展

西海岸ではメジャーなブランドがよく売れる傾向にあるが、ニューヨークは多様化が進んでおり、メジャーなブランドに加え、例えば小さな蔵元の個性的な酒、季節性のある酒、限定生産品、高級酒など、これまでにない斬新な日本酒への需要も高まっている。価格帯は、米国での卸価格約 20 ドルの日本酒 (日本での販売価格が 720 ミリットルで 1,200~1,300 円程度) がよく売れる。

(2) 日本酒に対する知識・理解度の高まり

日本人の「利き酒師 (酒ソムリエ)」だけでなく、米国人で「利き酒師 (酒ソムリエ)」や「酒サムライ」(2012 年 7 月 19 日記事参照) の称号を持つエキスパートも増加している。彼らが講師を務める日本酒セミナーや試飲会などのイベントも盛んに行われ、日本酒の伝統や常識にとらわれない、現地のニーズに合った飲み方が提案

されている。日本酒を学びたいという米系レストランやリカーショップのスタッフが増え、イベントには多くの参加者が詰め掛けている。

(3) 日本酒専門バーの増加

これまでも「酒蔵 (Sakagura)」「でしべる (Sake Bar Decibel)」といった、地酒を豊富に取りそろえた日本酒バーやレストランは何軒かあったが、この1年で「夜波来 (Yopparai)」「酒舞 (Sakamai)」「しぐれ (Shigure)」という日本酒専門バー3店が相次いで開店した。それぞれの店は、日本酒の専門知識や資格を持つ日本人スタッフを抱え、質の高いこだわりの接客をし、米国でまだあまり知られていない日本酒や新しい飲み方、日本酒に合う食事などを提案している。さらに日本酒を使ったカクテルも多数考案され、親しみやすさが増している。

(4) かん酒ブーム再来

1980年代ごろ、日本酒といえば「ホットサケ (熱かん)」という時期もあったが、1990年代以降、大吟醸や吟醸など香り高い冷酒をグラスで楽しむ飲み方が流行し定着した。しかし最近になって、うま味のある純米酒を熱かんやぬるかんで出す店も増え、かん酒ブームの兆しがみえる。前述の日本酒バーでは、スズ製の「ちろり」(酒器)で本格的なかん酒を提供する店もあり、温度により味や香りの変化を楽しむ飲み方も受け入れられている。

(5) 日本酒を提供する米系レストランも増加

アメリカンやフレンチの高級店で、日本酒を数種類取りそろえる店が増えつつある。共同貿易の取引としてはまだわずかだが、ワインの延長のような感覚で、吟醸や大吟醸の冷酒をワイングラスで提供している。

釣島氏は対米輸出を目指す蔵元へのアドバイスとして、米国内で醸造している現地産の日本酒には価格面でかなわない分、日本から輸出する日本酒は、品質や個性で勝負することが重要だと指摘する。多様化の進むニューヨークでは、これまで味わったことのない斬新な酒が求められており、輸出にこだわって米国市場向けにカスタマイズするだけではなく、蔵元や地域の個性を守ってアピールしていくことも大切だと話した。

(水谷公一、加藤夕貴)

通商弘報 51a5a0610ee48

東京のハイエンド居酒屋をそのままニューヨークにー「Izakaya」ブームを牽引する「夜波来(YOPPARAI)」ー

2013 年 06 月 18 日 ニューヨーク事務所

2012 年 3 月、ニューヨークに開店したハイエンド居酒屋レストラン「夜波来(YOPPARAI)」は、開店早々に「ウォールストリート・ジャーナル」紙や「ニューヨーク・タイムズ」紙などに取り上げられ、2013 年には「ミシュランガイド」に掲載されるなど話題を集めている。その背景には、同地の「Izakaya」ブームと、店主が 10 年かけて練った差別化戦略があるようだ。店主の柴田学氏に 5 月 24 日、店のコンセプトや経営上の問題・工夫などについて聞いた。

<10 年かけてマーケティング戦略を練る>

2012 年に東京出身の柴田氏がニューヨークで開店した夜波来は、「東京のハイエンドな居酒屋をそのままニューヨークに持ってくる」をコンセプトとした飲食店だ。同地で新しいジャンルを目指したというその店は、ウォールストリート・ジャーナル紙などの取材を受け、「Izakaya」ブームを牽引するかのようだ。

「ニューヨークで日本人がビジネスをする場合、しっかりした現地パートナーを起用するか、準備をしっかりするか、いずれかが必要だ。自分は準備に 10 年かけた」と語る柴田氏は、東京、ニューヨーク、ロサンゼルスで 10 年間、飲食店の経験を積みながら開店資金を貯め、マーケティング戦略を練った。「渡米してすぐに開店していたら今ほどうまくいっていなかった。5〜10 年住んでみてようやく、客、市場についての勘が出てきた」という。



「夜波来」店主の柴田学氏

米国での居酒屋展開の戦略とは何か。柴田氏は差別化を意識し、新しいジャンルの店を出すため、ニューヨークの日本食レストランを研究した。既に懐石、すし、リーズナブルな居酒屋はあると考え、ハイエンドな居酒屋に的を絞った。場所は、日本食レストランがなかったマンハッタン南東のロウアーイーストサイドに決定した。現地で暮らし培った勘から、a.ミッドタウンのように家賃が高過ぎない、b.今後の開発が期待できる、c.同じ家賃帯のハーレムよりもソーホーやウォール街などの集客地に近くアクセスが良い、という点を考慮した。

メニューは日本酒を基本とし、「日本そのものの味」を提供する。ニューヨークでは例えば、カリフォルニアロールに代表されるフュージョンずしのように、米国人向けにローカライズしたメニュー戦略を持つ店もあるが、柴田氏はその逆を追求した。まず、酒に合う塩辛や納豆などの日本食を全て手作りで出すこだわりのようだ。食材の一部は日本から直接輸入しているという。30 席の店内の中心となるカウンターは、店舗デザインで最も力を入れたところであり、目の前で魚を切ったり焼いたりすることが米国人には新鮮にうつり、エンターテインメントの要素も果たす。いす下の客の手荷物収納用ロッカーは日本的な空間活用術だ。木札式の鍵もニュ

ーヨークでは珍しく、客の反応は上々だ。開店の5～6年前から少しずつ準備していたという夜波来の文字入りの酒器や食器も、「東京の居酒屋」の雰囲気作りに一役買っている。

<想定外だった営業許認可手続きの遅さ>

「狙いどおりのことが多い」と差別化戦略に手応えを感じる柴田氏だが、それでもいくつか想定外の問題に直面したという。

特に大変だったのは営業の許認可手続きで、日本と比べて取得の厳しさや待ち時間の長さを実感したという。物件探しに半年かけ、契約から8ヵ月で開店にこぎ着けたが、開店前の1ヵ月は許認可を待つのに費やした。「開店していなくてもその間の賃料は支払い続ける必要があったため、いつ開店できるのかひやひやした」と振り返る。

現在、一番苦労しているという人材面でも、ビザ取得手続きは悩みの種だという。調理場は、開店時に柴田氏が誘って渡米した料理長1人と現地採用の数人で運営しているため、もう1人日本から調理師を赴任させる予定だが、ビザ取得のための必要書類の準備に予想以上に時間がかかっている。一方、米国の手続きは「リカーライセンス、物件、移民、会計の各専門家を雇う必要もあって大変だが、有能な専門家を使うと物事がスムーズに運ぶというある種の分かりやすさがある」とも指摘する。

災害にも遭った。2012年10月のハリケーン「サンディ」で、電気の復旧に1週間かかった。その間は閉店せざるを得なかったり、食材が全て駄目になったりした。この経験もあり、「不測の事態もあるので、投資費用の回収は早い方がよい。店の規模にもよるが1～2年が目安ではないか」と語った。



「夜波来」の文字入り酒器(出所:夜波来)

<「Izakaya」をブームで終わらせたくない>

ウォールストリート・ジャーナル紙から取材依頼があったのは、開店から2ヵ月と経たない時だった。フェイスブックを利用した宣伝活動以外は特に行っていない同店にとって、「PR会社も紙面広告も高額なので利用していなかった。幸運だった」と柴田氏は振り返る。その後、他紙からも次々と取材を受けたり、近隣に別の居酒屋が開店したりしたこともあり、ニューヨークの「Izakaya」ブームについて、「注目されているという自覚はある」と述べる。

日本酒については「もはやブームを越え、アルコールの選択肢の1つとして定着し始めたのではないか。月に1回から2回は日本酒を飲むという層が出現したように思う」と印象を語った。最近ではニューヨークの日本酒人気を知った蔵元や杜氏(とうじ)、商社が日本から営業に来るので、日本酒の入手にも不自由はない。価格も「空輸コストと税金の分、日本より高いが受け入れられている。日本人の中には、日本酒の廉価なイメージや日本の価格に慣れて米国価格を『高い』と感じる人もいるようだが、米国人にはそうした考えはない」と言う。

柴田氏は今後について、「日本酒の裾野拡大のため、ブームで終わらせたくない、消費層をより広げたいという思いがある。日本では若者の『日本酒離れ』が取り沙汰されることもあるが、米国人が飲んでいることで『カッコいい』というイメージになれば、逆輸入的に日本での人気に勢いが出る一因になるとも考えている」と意気込む。



日本酒とメニューの一例(出
所: 夜渡来)

さらに「同じ米国でも他の地域は別の国のように違うので一概には言えないが、ニューヨーカーは、新しいもののや、良いものに対する感覚が高い。食べ物、芸術、電化製品、なんでもあれ、高品質、手作りなどのキーワードがあれば、一度は試し、気に入ったらそのまま使い続けるという土壌がある」と語る。ニューヨークには特有のビジネス機会があるということのようだ。

(秋山士郎、太田尚子)

通商弘報 51b7c943b65f8

オタフクソース、工場設立し商品開発を強化―9月に操業開始―

2013年06月25日 ニューヨーク事務所

「お好みソース」などを製造するオタフクソース(本社:広島市西区)は、ロサンゼルス近郊で米国工場の操業開始を2013年9月上旬に予定している。同社の米国子会社 Otafuku Foods の小澤孝充副社長に6月14日、工場建設の狙いを中心に今後のビジネス戦略について聞いた。同氏は「米国人のライフスタイルに合う商品を開発することが一番の狙い」という。

＜2009年から生産拠点設立を模索＞

オタフクソースは1998年に、米国現地法人の Otafuku Foods (カリフォルニア州ロサンゼルス)を設立した。これまで、お好み焼きソース、焼きそばソースを中心に、すしソース、テリヤキソースなどの調味料を中心に商品展開してきた。現地の日本食レストランをはじめとする業務用ビジネスを柱に、アジア食材店などの小売店向けビジネスも行いながら、米国ビジネスを拡大している(2009年1月29日記事参照)。2013年6月時点の従業員は10人で、うち日本からの出向者は6人(常勤は5人)という。

ビジネスの拡大とともに、同社は米国での生産拠点設立を模索してきた。本格的に検討を始めた2009年以来、現地企業の買収、委託生産、自社工場設立の3つの可能性を比較してきた。当初は現地企業の買収を検討したが、候補案件はいずれも10億ドル単位の大型案件が多く、買収後の経営経験がない点も勘案して断念した。また、OEMについては同社の期待する品質水準を満たすパートナーがなかなか現れずに見送り、2011年夏に自社工場を設立する方針を固めた。

＜狙いは市場近くでの新商品開発＞

自社工場を設立することの狙いについて、小澤副社長は「研究・開発機能の強化による米国市場向け商品の開発と同商品の生産」を第一に挙げる。同社は日本国内で流通している製品と同じ味の商品を展開してきたが、今後は米国市場のニーズやトレンドなどを勘案して、よりオリジナルな商品展開を進めることが必要な段階にきたとの認識に基づく。小澤副社長は「自社工場の設立によって、売り上げ規模を現在の2.5倍程度に拡大」することを当面の目標として掲げている。

自社工場を持つことによる教育指導や情報発信分野での効果も期待している。工場で保有する予定の長さ3メートルの鉄板では、日本国内と同様に調理方法について実践指導を行うことが可能だ。そこでは、消費者に対して新たなメニューを提案することが予定されている。

工場の設立場所は、現在のオフィスのあるロサンゼルス近郊に決めた。選定段階では、土地が豊富で地代が安い地方での工場設立も考えたそうだが、「最終的に顧客や市場との近接性を優先した」(小澤副社長)。用地取得に当たっては、電気料金に関する優遇措置以外には、地方政府からの特別な措置の供与は受けなかったという。

＜顧客拡大に地域性や食文化の相違を重視＞

これまで同社は、拠点を構えるロサンゼルス地域の日系社会を中心とした高所得層を標的にビジネスを拡大してきたが、今後は他の顧客セグメントや他地域への進出も検討している。過去の事例をみると、一部の地域で独自の材料文化が育ち、それが一般化することがあるという。例えば、米国で生まれたスパイシーロールには、通常スリラッチャという東南アジアの辛味調味料が使用されるが、フロリダ地域ではキムチ用の調味料が広く使われている。同様に、台湾のたこ焼きには甘めのマヨネーズが使われている。小澤副社長はこうした地域性に着目する。新たな食文化が広まる中で地域特有の味覚が生まれるとすれば、それに合わせた商品開発が成功のカギになるからだ。

例えば、米国独自のユニークな新製品として、今取り組んでいるのが「オープンで焼けるお好み焼き」だ。お好み焼きの調理に手間と時間がかかることが米国人のライフスタイルに合わないと考えた小澤副社長は、

米国人が日ごろよく利用するオープン機器で簡単に多数調理できるお好み焼きの開発を思い立ったという。「良いものを作れば売れるという発想ではなく、米国人のライフスタイルに合う商品を開発することが大切」と、プロダクト・アウト型ではなくマーケット・イン型のビジネススタイルの重要性を強調する。米国進出から10年近く現場で試行錯誤を繰り返してきた同氏の結論だ。

(秋山士郎)

通商弘報 51c7a1e5e86c0

森永製菓、2015 年内に米国でハイチュウの生産を開始

2013 年 10 月 03 日 ロサンゼルス事務所

森永製菓は 2015 年内にノースカロライナ州で新工場を稼働させ、米国における主力商品で、これまで台湾から輸入していたチューイングキャンディー「ハイチュウ」を生産する。米国森永製菓の最高経営責任者 (CEO) の星野正夫氏に 9 月 18 日、これまでの経緯と今後の販売戦略について聞いた。

<日系貿易会社経由で米国に進出>

米国森永製菓は 2008 年に設立された。森永はそれ以前も日系の貿易会社を経由して米国内の日系スーパーマーケットに商品を陳列していたが、ハワイを中心にハイチュウの評判が良かったことがきっかけで、米国におけるハイチュウの販売会社としてカリフォルニア州に米国森永製菓を設立した。

設立後は日系スーパーマーケットのほか、セブン・イレブン、エーエム・ピーエム (am/pm) などのコンビニエンスストア、ラルフス、ターゲット、コストコなどの米系スーパーマーケットにも流通するようになった。しかし、ここに至る道は平たんではなかった。特に、認知度のない日系企業が米国企業に商品を売り込んでいくには限界があり、米系小売業とのパイプを持つ「ブローカー」と称される仲介業を通して交渉するなど、米系のネットワークを活用する必要性を痛感した。また、イベントでの試供品の無料配布、ハイチュウが陳列されている米系スーパーでの試食販売など、地道な営業活動も功を奏したと考えている。

台湾から商品を輸送するコストや日数、さらに輸入するコストなどを考慮して、2013 年 9 月にノースカロライナ州に工場を新設することを決定した。2015 年内には稼働する予定だ。

<おなじみの風味を可能な限り再現>

ハイチュウは日本では最も売れているチューイングキャンディー。もともとは自社製品のキャラメル技術を応用して作った。柔らかく滑らかな食感でフルーツ感にあふれ、味が長持ちするという点で競合品よりも優位性があるとされる。また、価格面も競合品と同水準のため競争できる状況にある。

現在、米国では 8 種類の風味が流通しているが、人気の上位 3 種類はストロベリー、グリーンアップル、マンゴー (注 1)。いずれも、米系スーパーの果物売り場では定番の果物だ。スーパーで売られている果物の風味を可能な限り再現し、甘みの強いものを好む傾向にある米国人の味覚に合わせて、日本で売られているものより数パーセント糖度を高めている。2013 年 8 月には、米国人におなじみの果物のチェリー味も投入した。

ターゲットは 10 代から 20 代前半の若年層だ。ハイチュウをよく知る日系人はもちろんのこと、人種を問わず幅広い支持を受けている。特に、マンゴー味はヒスパニック系にとって慣れ親しんだ果物ということもあり、彼らに支持されているようだ。

パッケージについても、かつては 1 種類の味が 10 個入っているスティックタイプが売れていたが、最近では数種類の味のものが 20 個 (注 2) 入っている袋入りタイプが売れるようになってきた。個人で楽しむものから、家族や職場の同僚など皆で楽しむものまで食シーンが広がりつつあるとの見方もある。



スティックタイプ（左）と袋入りタイプ（右）

<台湾産から米国産に切り替え>

工場用地は全米で 10 か所程度をリストアップし、インフラや交通の便、原材料の調達の難易度、費用面などを考慮して、最終的にノースカロライナ州オレンジ郡メーベイン (Mebane) 市に決めた。地元ノースカロライナ州の期待は高く、州知事のウェブサイトで雇用予定の人数が紹介されたほどだ。

当面はハイチュウの製造工場として稼働し、これまで台湾で製造されていた米国向けのハイチュウを徐々に米国産に切り替えていく。米国産の出荷先は当面、米国内を予定しているが、中南米への販売も視野に入れている。

<2014 年 3 月までに販売網を全米に拡大>

現時点では、5 年間の営業活動の成果もあって、カリフォルニア州を中心に、シアトル、ソルトレークシティ、ニューヨーク、ワシントン、ボストンなどの主要都市でも人気が出ている。工場稼働に先立って全米に販売網を広げたいと思っている。全米のどこでもハイチュウが買えるようにするのが目標だ。

日本では期間限定品や地域限定品などを含めてこれまでに 140 種類のハイチュウが販売されている。米国でも同様に種類を増やしてはどうかとの意見もあるが、今はストロベリーなどの人気商品を軸に商品の知名度をさらに高め、販売網を広げることが先だと考えている。

(注 1) 日本での人気最上位はグレープとのこと。

(注 2) 100 グラムタイプ。このほか、100 個以上入っている 500 グラムタイプもある。

(桑田弦)

通商弘報 5244f2dbaf4b0

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

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 Bīru)」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カ所の生産設備は、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」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)

通商弘報 52380be5b69e0

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

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、「コーラやスナッフルに並んで、「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ところ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ー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>

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) 通商弘報 523a5d5048828

「ブーム到来」の声もーロサンゼルスラーメン事情(1)ー

2013 年 12 月 19 日 ロサンゼルス事務所

ロサンゼルスでは、ラーメン店の出店が相次ぎ、またラーメン店のブースを集めたイベントが催されるなどラーメン人気が高く、「ブーム到来」との声も聞かれる。ロサンゼルスラーメン事情について、ラーメン用の麺とスープの製造販売を手掛けるサン・ヌードル・カリフォルニア (Sun Noodle California) の副社長である澤川啓介氏に 11 月 22 日に聞いた。2 回に分けて紹介する。

<ブームのきっかけはニューヨーク>

今回のラーメンブームはもともとニューヨークで始まった。約 5 年前に博多ラーメンの「一風堂」がニューヨークで豚骨ラーメンを提供したのが始まりといわれており、メディアに取り上げられことも相まって人気になった。もともと、ニューヨークは食文化の発信拠点として注目されており、ラーメンも日本の食べ物としてメディアの注目を集めることになった。一般に、食文化を含めて米国での流行ものは、まずニューヨークで流行し、これがメディアに取り上げられてロサンゼルスに伝わって流行するといわれており、この流れに乗って今回のラーメンブームはロサンゼルスに伝播(でんぱ)したと考えられている。

<客は日本人よりも中国系、白人系が多い>

ロサンゼルス近郊のラーメン店の数は、ラーメン専門店というくくりでみた場合、およそ 110 軒ある。一方でニューヨークは 50 軒程度といわれており、数の上ではロサンゼルスが多い。最近では月 1~2 軒のペースで新規に出店しているといわれており、店の数は増加傾向にあるが、一方で閉店の動きもあり、増加傾向に歯止めがかかりつつある。背景として、ラーメン店の経営を安易に考えて出店した結果、売り上げが伸びず撤退を余儀なくされたケースが散見される。

経営者は今のところ日本人が多く、日本でラーメン店経営の経験がある人、ラーメン店チェーンを運営していて販路拡大のために米国に進出してきた人、経験の全くない人など、さまざま。しかし、ラーメン以外の日本食レストランと同様に、最近では日本人以外の、特に中国系、韓国系米国人によるラーメン店の進出の動きが目立つようになってきた。このほか、白人系米国人シェフが経営に乗り出すケースもある。

客層は日本人と思われがちだが、実はそれ以上に中国系米国人の客が多く、最近では白人系米国人の客も増えている。年代層としては若年層が中心となっている。ラーメンブームのきっかけをつくったニューヨークで、ラーメンは日本文化の 1 つとして紹介されており、日本文化に対する関心が比較的高かったニューヨークの住人に支持されたものと思われる。米国在住の日本人は中国系や白人系米国人に比べて絶対数が少ない(注)ため、ラーメン店の客でも大きなウエートを占めていないのが現状だ。また、ヒスパニック系の客も増えていない。彼らの中にはラーメン店で従業員として働く者も多く、お店の賄い食などでラーメンに接する機会が多い。ラーメンは賄い食であって、家族を伴ってお金を払ってまで食べようという意識は薄いようだ。

<豚骨味の太麺が米国人の舌に合う>

ラーメンのスープで好まれているのは、豚骨味、みそ味のように、味がはっきりしているものだ。特に豚骨味は、肉食中心の米国人の舌とも相性が良いようだ。半面、日本人になじみのさっぱりとした塩味、しょうゆ味、魚介類ベースのスープは、彼らが慣れ親しんでいない味覚で、現状ではそれほど人気はないが、今後の成長が楽しみな分野だ。

麺については、スープに合うものを選択することが重要であることは言うまでもないが、白人系には太麺が、中国系には細麺が好まれる傾向にある。太麺はボリューム感も十分で、大食漢の米国人にふさわしいのだが、それ以上に彼らのラーメンの食べ方に配慮して太麺になっている点も見逃せない。彼らは熱々のスープを時間をかけて十分に味わってから、具材を食べ、それから麺を食べることが多い。日本人のようにスープ、具材、麺をバランス良く「三角食べ」することはなく、コース料理を食べるように、スープ、具材、麺の順序に食べ

ていく。そうすると、麺を食べるころには麺が伸びてしまうので、彼らに配慮して細麺よりは比較的伸びにくい太麺が採用されているというわけだ。

注文内容についていえば、少し前まではラーメン単品が多かったが、最近ではラーメンだけでなく、サイドメニューとして空揚げやギョーザを注文して食べる傾向もみられるようになり、少しずつ変わってきた。

(注)2010年の国勢調査結果(確定値)によれば、全米の人口(約3億874万人)のうち日本人は約76万人。中国人および台湾人は約335万人、白人系は約2億2,355万人。

(桑田弦)

通商弘報 52a6bd642e248

ビジネス成功は味、サービス、立地条件にかかろーロサンゼルスラーメン事情(2)ー

2013 年 12 月 20 日 ロサンゼルス事務所

ロサンゼルスラーメン事情について、サン・ヌードル・カリフォルニアの澤川啓介副社長に聞く後編は、ラーメンをめぐる動向とラーメン店ビジネスを始めるに当たって留意すべき点について。味とサービスが成功の基本で、店の立地条件にも留意が必要だ。

<テキサス州などの地方都市にも広まる>

ラーメンはニューヨークからロサンゼルスに広まったが、ロサンゼルスにとどまらず、サンフランシスコなど周辺の他の都市にも広がっている。特に、地方でも州都や大学、IT 企業が集積している都市では、新しいモノやサービスに対する関心が強いリベラルな若年層が比較的多く、ラーメンは受け入れられやすい傾向にある。例えば、テキサス州の州都で、テキサス大学のほか IT 企業が集積するオースティン市では、ラーメン店 6 軒のうち 4 軒は日本人経営で、近隣のヒューストン、ダラスの中国系米国人や地元の白人系米国人も客になっている。このほか、アリゾナ州フェニックス、コロラド州デンバー、ワシントン州シアトル、オレゴン州ポートランドなどの地方中心都市でもラーメン店が開業している。

<味やサービスの良くない店は淘汰される>

ラーメンを楽しむ米国人が増え、それとともにラーメン店の数は今後も増えていくとみている。それと同時に、日本人以外の方が経営する店が増え、現地化が進んでいくと思われる。現地化の良い面として、日本人が想像しない新たなラーメンが誕生することが期待されている。例えば、カリフォルニア州のテーマパークでは、具材として豆腐を焼いたものやローストチキンに乗せたラーメンが登場し、話題になっている。

その反面、ラーメン店の急な増加とともに味やサービスがまちまちになってしまい、質の低下が懸念される。ラーメンに対する客の目や舌は厳しくなる一方で、質の悪いラーメン店は市場原理によって淘汰(とうた)されていくだろう。もはや、ラーメンなら何でも売れるという時代は終わりを告げ、質が問われる時代に入っている。

日本でラーメンはジャンルとしては庶民的な料理と見なされていて、その地位は完成度の高さの割に決して高いとは言えず、これから地位を高めていくことは難しい。しかし、米国ではラーメンの地位はこれから確立されていく途上にあり、質の向上とともに新分野の料理として評価され、高い地位を確立できるかもしれないという期待もある。

<十分な資金の準備を>

日本と異なり、味はもちろんのこと、立地条件、店内のインテリアの洗練度、清潔感なども重視される傾向にある。特に、立地条件は重要で、客層の中国系米国人、白人系米国人の若年層が多数訪れる地域に出店できるかどうかのカギとなる。ヒスパニック系が多く住む地域のように、ラーメンの客層が少ない地域に出店した場合、苦戦が予想される。

また、味についても、日本の味をそのまま持ってきて売れるとは限らない。米国人の舌に合うようにアレンジする必要がある場合も出てくる。地域によっては日本と全く違うものを取り扱うことになってしまう可能性もあるが、こうした変化を受け入れられる柔軟性が必要となってくる。

さらに、開業までに多くの時間を要することにも留意が必要だ。特にカリフォルニア州では営業許可を得るための手続きが厳しいといわれており、営業許可が比較的早く得やすい居抜き物件でも 3 ヶ月以上、それ以外の場合には半年以上かかることを覚悟しなければならない。開業まで時間を要するということは、開業準備資金もそれ相応に必要ということであり、事業が軌道に乗るまでの間に資金不足に陥ってしまうことがないよう、十分な資金を用意しておく必要がある。

(桑田弦) 通商弘報 52a6c7f661e68

学生の街ボストンで「行列の絶えない店」にラーメン店「Yume Wo Katare(夢を語れ)」の店長に聞くー

2014 年 03 月 03 日 ニューヨーク事務所

2012 年にボストンに開店したラーメン店「Yume Wo Katare(夢を語れ)」は、ボリュームのある太麺、野菜、豚肉、脂肪の多い豚骨しょうゆスープが特徴だ。地元の「ボストン・グローブ」紙に「行列の絶えない店」と紹介されるなど、人気を集めている。学生の街ボストンへの出店にこだわった理由や米国人向けの工夫、ラーメンブームなどについて 2 月 6 日、西岡津世志店長に話を聞いた。

< 学生街にこだわりボストン出店を決意 >

西岡店長は、2002 年からラーメン富士丸(旧ラーメン二郎赤羽店)で働き始め、2006 年に独立し、京都で「ラーメン荘 夢を語れ」を開いた。売り上げは順調に伸び、6 店舗を経営するようになったが、2008 年に海外進出を思い立った。それまで海外には興味がなかったが、ある日、「東京と京都しか知らない自分のことを小さいと感じ、『世界を見てみたい、行けるところまで行きたい』と思った」からだという。

進出先は米国に決めた。理由は「ぱっと浮かぶ海外が米国だったから」。2009 年から、ハワイ、ニューヨーク、ボストン、ロサンゼルス、サンフランシスコを視察した。学生街にこだわった。顧客のターゲットを夢を語る学生にしていたからで、京都でも京都大学に近い一乗寺に店を構えた。一番理想的だった都市は、ハーバード大学などが集まるボストンで、訪れた瞬間に「ここだ」と運命を感じたという。

懸念もあった。ボストンの冬の寒さだ。西岡店長は「ラーメン店の列に並ぶのはジェットコースターと同じで、周りの人たちの歓声や雰囲気を楽しむことも含めて味の一部分」と考えていたため、ボストンの冬に行列ができるかどうか気掛かりだった。そのため、学生街もあり、気候も日本食へのアクセスも良い西海岸との間で悩んだが、最終的にボストンへの出店を決意した。「世界一の人材がどんどん集まる素晴らしい立地」と目を輝かせる。



西岡津世志店長

< 物件探しと工事で 1 年を費やす >

開店までの道のりは平たんではなかった。まず、物件を見つけるまでに半年かかった。建物の並びに同系列の飲食店は開店できない契約をしている不動産があり、ラーメン店は日本食とヌードル(タイ料理・中華料理)両方のカテゴリに入るので、出店可能な物件がなかなか見つからなかった。

ある日、西岡店長が目をつけていた物件の鍵を開けている人にたまたま遭遇し、オーナーに話をつないでもらえた。ずっと休業中の札がかかり、オーナーにコンタクトを試みてもたどり着けなかった物件だった。オーナーとしては、それまで入居していたピザ屋のように閉店しても設備が使い回せて、同種のテナントがすぐに見つかる方が望ましく、その点でラーメン店は不利だったが、オーナーの希望する条件に従うことで契約にこぎ着けた。開店に当たってオーナーに支払う費用が相場より高くついたが、こだわっていたハーバード大学そばの物件だったので、ためらいはなかったという。

物件契約後、工事の手続きに半年かかった。西岡店長は「日本では自分で書いていた店内イメージも、米国では設計士に書いてもらう必要があった。外観規制のため看板を出すにも申請が必要。ガスがないところにガスを入れるのにも変更届が必要。開店前の手続きの状態でも家賃を支払わなければならない、精神的にまいる時もあったが、ビジネス展開についてカウンセリングをしてくれるコーチを付けて乗り切った」と語る。開店は2012年10月。要した費用は、日本で1店舗開く場合の数倍になった。



「夢を語れ」店内



「夢を語れ」外観

<ラーメンに時間をかける米国人>

ラーメンは日本と同じものを提供する。ボリュームのある太麺、野菜、豚肉、脂肪の多い豚骨しょうゆスープが特徴だ。米国人は脂肪を嫌う傾向があるため、知り合いからは「脂の浮いたスープなんて嫌がられる」と言われたが、ロサンゼルスで豚骨ラーメンが人気なのをみて、米国人も潜在的には脂を受け入れていると確信。豚骨スープは乳化しているため脂は目に見えないが、見えたとしても、潜在的に味が好きなら受け入れられると思ったという。食材は現地調達の基本だが、小麦粉と、蔵元と共同開発したしょうゆは日本産を輸入している。輸入するとコストは3倍かかるが、小麦粉としょうゆは肉など他の材料と比較してコストが低い上、使用量も少ないので、あまり影響はないという。



「夢を語れ」のラーメン

価格は学生向けなので7〜8ドルにするつもりだったが、ニューヨークで有名店が高価格で成功したこともあり、12ドル(レギュラー)と14ドル(豚肉2枚追加)にしている。この値段でも十分客は入り、「ボストン・グローブ」紙でも「行列の絶えない店」と紹介された。心配をよそに、客は零下20度の寒空でも並んでくれる。客は米国人が多い。

一方、予想外に苦労したのは、米国人のラーメンの食べ方だ。西岡店長は「食事は会話を楽しみながら時間をかけてするもの」と考える人が多いようだが、当店のラーメンは出来たてを熱いうちに食べるのがおいしい。箸を置いて話している間においしさは損なわれてしまう。食べ残しも多かった」と、開店から半年間は悩んだという。そこで、アルバイトと相談し、完食したら店員全員で「Good job！（よくやった！）」と叫んで、にぎやかな雰囲気をつくることにした。その前は、「食べている間は携帯電話を使わないで」と言ったり、「携帯電話お断り」の貼り紙をしたりして早く食べるよう促していたが、「Good job！」と食べ終わったら褒める方が効果が出て、今ではラーメンに集中して食べる客が増えた。常連がそうすることで、新しい客も真似するようになり、回転率も上がった。スープを飲み干した客には「Perfect！ But not healthy（完璧だ！でも、体には悪い）」と、笑いをとる。

<学生スタッフの力を活用>

スタッフは、ほとんどがハーバード大学など近隣の学生だ。店名のとおり、学生たちにとって同店が「夢を語り合い、実現に近づけるところ」にすることを目指している。その学生たちの特技を生かしてもらおうと、デザイン専攻の学生に内装やTシャツを、建築専攻の学生にテーブルと椅子を、マーケティング専攻の学生にウェブサイトをそれぞれ担当してもらうなど、学生にアウトプットの場を提供している。

20人のアルバイトはほぼ米国人。募集は店内の日本語の貼り紙だけだが、自然と集まってくる。同様に、特に宣伝もせず、「むしろ隠れている。調べないと分からないことで興味を引いている」という。また、「日本語で『ニンニク入れますか？』と聞くと、米国人が日本語を勉強してきて『はい』と言ってくることもある。店名を日本語にしているのも、同じ理由だ」と独自の戦略を語る。

<ラーメン人気の高まりを実感>

ボストンのラーメン店は、「夢を語れ」の開店前は2店だったが、今では合計4店になり、2015年には日本人の経営する店だけでも5～6店増えると聞いているという。「最近、ボストンのほとんどの日本食レストランでラーメンを置くようになった。日本食レストランからラーメン店への転身も多い」と、西岡店長はラーメン人気の高まりを感じるという。

これから米国進出を目指す日本企業には、「中小企業や建築関係には可能性があると思う。夢を持って出てきてほしい」と語った。

（太田尚子）

通商弘報 530bf17eba478

日本の食や文化を受け入れる土壌－ワシントンの日本食(1)－

2014年03月05日 ニューヨーク事務所

国際政治の中心地であり、政治、官庁、メディアなどの関係者らが多く集まる首都ワシントン。博物館などさまざまな観光スポットがあり、国内外から観光客も多い。こうしたワシントンにおける日本食事情を探るため、ジェトロ・ニューヨーク事務所は2月に当地のレストラン2軒にインタビューをした。前編では、日本食レストラン「Kushi Restaurant」マネジャーのニール綾子氏に聞いた内容を紹介する。

<顧客の8割は非日本人>

2010年に開店した日本食レストラン「Kushi Restaurant」の顧客の約80%は非日本人だ。特に白人系が多く、客層は政治、官庁、メディア、金融関係者など高所得者が多いという。また一般的な特徴として、a.国際政治の中心地であることから景気による変動が少ない、b.歴史的に日本と関連を持つ親日家が多く、日本食や文化が受け入れられる土壌がある、c.周辺のメリーランド州やバージニア州と比較して本格的な日本食を提供するレストランが多く、その点ですみ分けができているという。

<居酒屋スタイルの人気高まる>

米国では、前菜、メイン、デザート順番で食べるのが一般的だが、Kushi Restaurant は好きな料理を好きな順番で食べるスタイルだ。この居酒屋スタイルは近年人気が高まっており、「IZAKAYA」という日本語も定着しているという。

メニューは、カキやエビなど新鮮な魚介を生で提供する「ローバー(Raw Bar)」、サラダや空揚げなどの前菜、すし(巻きすし、にぎりずし)や刺し身、たたき(魚介類や鶏肉など)、串焼き、炉端焼き、丼物など多岐にわたる。また、「テイスティングメニュー」を用意し、居酒屋スタイルに不慣れな客にも対応できるようにしている。炉端焼きや串焼きは、炭火で香ばしく焼き上げているのが特徴だ。

<基本の調味料は日本産を使用>

しょうゆ、みそ、マヨネーズなど基本となる調味料は日本産を使用している。日本産の旬の魚の詰め合わせを週に1度取り寄せている。「日本産の魚介類だけのセット(握りずしか刺し身)」は評判がいいという。

日本酒は大吟醸、吟醸、純米、濁り酒、スパークリングなど約20種類を取りそろえている。メニューには、味や特徴を簡潔に紹介する工夫をしている。日本酒の中では濁り酒の人気が高いが、その理由はビールやワインなど西洋の酒文化にはない、クリーミーな喉越しや味を好む客が多いからだという。ビールはメジャーなブランドだけでなく、地ビールも多く取りそろえている。米国では地ビールブームが続いており、それに後押しされるかたちで日本産の地ビールも取り扱いが伸びているという。

<すし職人は中南米系が中心>

ニューヨークと比較してワシントンには日本人の板前やシェフの数が圧倒的に少なく、中国や韓国系、中南米系のシェフがカウンターに立ってすしを握っていることも珍しくない。Kushi Restaurant でも中南米系のすしシェフが中心となっているという。調理方法や客への対応などをマニュアル化し、効率よく従業員を教育できるような工夫をしている。また、海外産業人材育成協会(HIDA)の、日本から懐石・かっぽうのシェフを招聘(しょうへい)するプログラムを活用し、店のメニューの見直しや改善を図り、従業員のトレーニングをする計画もあるという。

(三橋謙一)

通商弘報 5315395803a98

アメリカンレストランにもすしカウンターワシントンの日本食(2)ー

2014 年 03 月 06 日 ニューヨーク事務所

首都ワシントンにおける日本食事情を紹介する連載の後編は、日本食(すし)も取り扱うアメリカンレストラン「ザ・ハミルトン(The Hamilton)」を取り上げる。アシスタントゼネラルマネジャーのジョン・グレース氏、エグゼクティブシェフのサルバトーレ・フェロ氏、すしシェフのジェイソン・シェン氏に 2 月、インタビューした。

<すしが店の売り上げの 8%>

国際政治の中心地であることから、「ザ・ハミルトン(The Hamilton)」(注)の客層も、政治、官庁、メディア関係者、金融関係者などが多く、こうした層は所得が高いという。

料理のスタイルは「アメリカン・ビストロ」。農業や畜産、漁業が盛んな周辺地域の食材をふんだんに取り入れたバーガーやサンドイッチ、肉料理や魚料理、サラダやパスタなどのアメリカン料理が中心だ。しかし、「アメリカン・ビストロ」とうたっているにもかかわらず、「すし」がメニューの重要な位置を占めている。専用のすしカウンターが設けられているほか、店のどこからでもすしを注文することができる。すしの売り上げは店全体の 8%に達し、今後は 10%を超えると予想される。メニューは 2 種類で、店全体用とすし専用がある。

すし部門の料理長は、中国人のジェイソン・シェン氏。ニューヨークの「ブルーリボンスシ(Blue Ribbon Sushi)」をはじめ、数々の名店で実績を積んだ後、ザ・ハミルトンの開店とともにスカウトされた。ジェイソン氏の下に 6~7 人のすしシェフがいるが、全員が非日本人だ。ワシントンはニューヨークと比べて日本人のすし職人の数が圧倒的に少ない。トレーニングには大変な労力がかかり、米のとぎ方や炊き方から順に時間をかけて指導し育成しているという。

<最高の料理は最高の食材から>

食材には格別のこだわりがある。「最高の料理をつくるには、最高の食材から」という信念を持ち、全ての食材で最高品質のものを入手するよう努力しているという。特にすしに関しては、素材の味や新鮮さを重視するため、大規模な魚介類専門業者から地元の小さな業者に至るまで、規模の大小を問わず仕入れており、最高品質の素材を取り寄せる努力をしている。日本産の魚介類はハマチを中心に扱う。ほかに、しょうゆやみそ、のり、わさび、昆布、酢など、日本食の基本食材やすし関連商品を多く取り寄せている。マヨネーズも日本産にこだわり、「原料や水が違うので、そのおいしさも異なる」と絶賛する。最近、「グルテンフリー食品」を求める客も増え、しょうゆはグルテンフリーの「たまり」もそろえている。

<日本酒も大吟醸から濁り酒まで>

日本から輸入している酒類は、日本酒 12 種類、梅酒 1 種類、ビール 1 種類。日本酒は大吟醸、吟醸、特別本醸造、スパークリング、濁り酒などを豊富に取りそろえている。飲料専門の担当者がテイスティングした上で、ラインアップを決定している。「さまざまな種類の酒を楽しんでもらいたい」と、日本酒は 200~300 ミリリットルの小瓶のみで提供している。

ワシントンで日本食を提供するレストランへのインタビューを通じ、当地は歴史的に日本と関連を持つ親日家が多く、日本食が受け入れられる土壌があること、本物を求める客層、ハイエンドな客層が多いこと、そして最高の食材をそろえたいという信念を持つレストランがあることも分かった。日本食や食材の有力な売り込み先といえるが、調理スタッフの大半が非日本人であり、教育には苦労が絶えないようだ。

(注)ワシントン有数のレストラン。大統領就任式など政府関係のイベントなどにも使われる。「Clyde's Restaurant Group」が経営するレストランの 1 つ。

(三橋謙一)

通商弘報 531542e6182b8

2. 製造業

(1) 市場動向

製造拠点としての米国に注目が集まってきている。近年、製造拠点を米国に戻す「製造回帰」の動きや、新たな生産拠点への投資事例が散見される。背景には、(1) 人件費上昇などの新興国リスクの増大、(2) 為替や自由貿易協定(FTA)網の充実による輸出拠点としての米国の優位性上昇、(3) シェール革命によるコスト低下、(4) デジタル化などものづくり革命の浸透、の大きく四つの理由が挙げられる。⁴

米国製造業協会によると、2012年に製造業が経済に貢献した規模は2.03兆ドルであり、前年から約5.1%伸びた。これは、国内総生産の12.5%を占めたという。⁵10年間で80%増大したヘルスケア費用の上昇⁶など課題もあるが、市場規模の大きさ、政治リスクの少なさ、整ったインフラなども魅力のようだ。

(2) 日系企業などの動向

米国商務省経済分析局によると、2012年の外国からの製造業への直接投資は795億ドルに上る。そのうち、日本からの投資は機械や化学分野を筆頭に89億ドルで全体の11%を占める。オランダ、フランスに次ぐ第3位だ。⁷

ジェトロが米国に製造拠点を持つ日系企業を対象に2013年9～10月に実施したアンケート「2013年米国進出日系企業実態調査」によると、回答企業(661社)の6割が今後1～2年の事業展開の「拡大」を見込むと回答するなど、景気回復の足取りはより確かになってきているようだ。一方、人件費の上昇や価格競争の激化が経営上の課題として上がっている。⁸

本事例集では、米国で電気・電子機器、輸送用機器、工作機械などの製造または販売を行う企業にインタビューを行い、米国市場の魅力、販路拡大、現地化の工夫などについて聞いた。

米国進出・事業拡大にあたって、M&Aを活用する企業は多い。ダイキンは米空調会社2社を買収して赤字事業の黒字化、販路拡大を実現した。精米機のサタケは競合会社を取り込み、事業拡大した。日立造船は納入先を買収して、ハード機器供給からエンジニアリングまでの一貫体制を整えた。一方、自前で展開を進めた企業では、各社の創意工夫が確認される。ミツミ電機は技術拠点の現地化を通じて顧客へのカスタマイズ機能を強化するとともに、上流メーカーとの製品開発の協力によって販路を開拓している。TOTOは自ら構築した販売網を活かして、米国でドイツのビレロイ&ボッホの販売代理ビジネスを開始した。

「バイアメリカ規則」の影響に関する話も聞かれた。日本車両と越井木材が現地生産化を進めた一番の理由は、米国産製品の使用を優先するこの規則への対応にあった。

また、米国市場の魅力として、規模の大きさや先端技術を挙げる企業が複数あった。スタジアム向けテントなどを手掛ける太陽工業は、象徴的な大規模プロジェクトの多さを指摘した。工作機械メーカーのシギヤ精機製作所や電子顕微鏡メーカーの日本電子、金網・パンチングメタルメーカーの奥谷金網製作所は米国顧客のレベルの高い要求や厳しい評価に価値を見出す。顧客との緊張関係が企業自身の競争力を高める結果をもたらすためだ。近年注目が集まる環境分野では、ジオパワーシステムがエアコンに頼らない地中熱利用の空調システムの普及を目指している。

⁴ ジェトロ調査レポート「米国の製造業回帰を検証する(2013年8月)」

https://www.jetro.go.jp/world/n_america/reports/07001461

⁵ <http://www.nam.org/Statistics-And-Data/Facts-About-Manufacturing/Landing.aspx>

⁶ 同上

⁷ Foreign Direct Investment in the United States: Financial Inflows Without Current-Cost Adjustment, 2012 <http://www.bea.gov/international/di1fdibal.htm>

⁸ ジェトロ調査レポート「米国・カナダ進出日系企業実態調査-2013年度-(2014年1月)」
http://www.jetro.go.jp/world/n_america/reports/07001560

過去の撤退乗り越え、M&Aも活用して再チャレンジャーダイキン工業の北米戦略ー

2013 年 05 月 30 日 ニューヨーク事務所

過去の 2 度にわたる撤退を乗り越え、世界最大の空調市場である北米への挑戦を続けるダイキン工業。北米市場での売上高は年々拡大し、2007 年の米マッケイ買収に続いて、2012 年には米空調大手グッドマンを総額 37 億ドルで買収し注目を集めた。日本と異なる市場での需要の見極めや販売網獲得など北米事業好調の秘訣(ひけつ)を 4 月 30 日、ニューヨーク事務所長として北米事業を統括する植松弘成常務執行役員に聞いた。

< 撤退経験や市場特性を踏まえて M&A 実行 >

ダイキンが有するインバーター、ヒートポンプ、新冷媒などの省エネや節電関連技術は日本が世界に誇る先端技術だが、現状の米国では日本ほど必要とされていない。

例えば、ダイキンは性能実証やロビー活動に取り組み、省エネに関心が高まりつつある北米市場に売り込みをかけてきたが(2012 年 1 月 30 日記事参照)、米国には日本ほどの省エネニーズがない。その背景の 1 つとして、エアコンの効率を示す季節エネルギー効率比(Seasonal Energy Efficient Ratio、SEER)規制(注 1)の低さがある。住宅用商品として達成すべき規制値は、日本が 18~19、中国が 17 なのに対して、米国は 2006 年以降 13 にとどまっている(2015 年から一部を残して 14 になる予定)。13~14 程度の効率水準は既存の古い技術で対応可能で、インバーターで実現できる 16~18 のレベルまでは求められていない。また、米国のエネルギーコストは地域によっては日本の 4 分の 1 程度のため、電気・ガス代などの節約に対する関心も高まりにくい。引越しを繰り返す米国人は、ランニングコストに優れた省エネ製品よりもイニシャルコストを重視するという傾向もある。

さらに、一般的なヒートポンプは摂氏マイナス 15 度以下の地域では効率が悪くなる。日本でも東北以南が使用に適した地域となるが、北米ではさらに寒い地域があり、一気に暖められるガスファーネス(ガス炉の一種)の方が好まれる傾向にある。先端技術だからといって、ヒートポンプがどこでも求められるわけではない。電力会社がインバーター奨励に前向きでないことも影響している。負荷の変動に対応して動くインバーターは、フルで運転することはほとんどなく、全体でみた消費電力は低い省エネ機器だが、電力会社は電力需要のピーク時に一斉にフル運転した場合を想定して、電力需給の逼迫を懸念している。

このような背景の中で、ダイキンが持つ先端技術を米国に導入するだけでなく、米国在来技術の取り込みや、全体の約 8 割を占める更新需要に並行して対応することが戦略的に求められていた。ダイキンは過去に、低額商品が求められる分野に高級品を投入したものの、市場ニーズに合致せず北米市場から撤退した経験がある。植松氏は「自分の強みを生かしたいという思いが先行して、マーケットを見極められていなかった部分がある」と振り返り、先端技術の導入以外にも米国市場の特性に対応することの重要性を説く。

ダイキンは 2007 年にマッケイ、2012 年にグッドマンを買収し、米国在来技術と米国企業がほぼ独占する更新需要の取り込みを推し進めた。マッケイとグッドマンの買収によって、それぞれ業務用大型商品、住宅用ダクト式商品(注 2)のラインアップを獲得し、ダイキンが得意とするダクトレス式商品(注 3)と合わせて幅広い品ぞろえを有することになった。「ダクトレス式が最適なケースの場合でも、ダクト式も提供できるとした上でダクトレス式を提案するのと、そうでないのでは説得力が違う」「更新案件は技術内容もさることながら、顧客との関係が重要な要因となり得る」と植松氏は力を込める。

< マッケイ買収で赤字事業の黒字化に成功 >

ダイキンはマッケイの買収を通じて、赤字が続いていた大型空調事業の黒字化を達成し、事業を成長させることに成功した。ターボ冷凍機を例にとると、北米では年間需要が 2,600~3,200 台だが、日本はその 10 分の 1 以下と市場が著しく小さく、マッケイ買収以前、ダイキンは大型市場での世界的競争力が弱かった。シェア 40 %を占める米国のトレインやジョンソンコントロールズが年間 1,000~1,300 台造るのに対して、年数十

台の規模では価格競争力でかなわず、売上げが拡大しない、投資に回せない、コストが改善できない、という悪循環に陥っていた。しかし、マッケイ買収によって悪循環から脱し、トータルで利益を出せるようになってきた。

また、事業の質の変換も成し遂げた。1 つはサービスの収入源化だ。それまでダイキンにとっては商品の売上げこそが事業の柱であり、サービスは商品売りやすくなるための付随的な位置付けだった。ところが、大型市場は商品売り渡した後もメンテナンスや交換部品の供給といったアフターサービスが続くため、年間保守契約やオーバーホールといったサービスを売上げの柱とすることができた。もう 1 つは、パッケージ商品の売り渡しを主とするビジネスから、顧客ニーズに合わせて提案を行い納入するというソリューションビジネスの手掛かりをつかめたことだ。

さらに、「従来、国内中心で進めていた基礎技術研究を海外に移管したという点では大きな決断だった」と植松氏が語るのは、ダイキンとマッケイの経営資源を集めて米国に設立した大型空調機器の開発センターだ。ここでは「大型事業は米国が本場」という考え方から、現地化を実践し、プラットフォームとなる基本モデルの開発を手掛けている。日本からも十数人規模で技術者を投入し、在来大型の技術とインバーターなどの新しい技術が互いに良い影響を与え合えるような環境にして、力を入れて取り組んでいる。他の地域では、この米国発の基本モデルを各地域のニーズに合わせてカスタマイズする仕組みとしている。

<グッドマンのコスト戦略維持しつつプレミアム市場攻略>

買収したグッドマンに関して、「まさにマーケティング本のコスト戦略の見本のようにコストコンシャスを徹底している」と植松氏が言う強みとは「コスト力」「サプライチェーンマネジメント(SCM)」「販売力」であり、「今後いかにこれらの経営資源・ノウハウを活用できるかが北米攻略のカギとなる」と語る。

例えば、日本では住宅用空調をどこから購入するかは消費者が決めるが、米国ではディーラー(インストーラー)が大きな決定権を握っているため、販売力向上のためにはディーラーの目線に立った戦略が必要になる。グッドマンは「国土の広い米国であっても、ディーラーが 1 時間以内に商品を取りに来られること」「ディーラーが希望しているにもかかわらず在庫が切れてしまっている事態をなくすこと」「ディーラーが収益を上げやすい競争力あるコストで提供すること」が重要と考え、これを追求した。その結果、独立系大手ディストリビューターに加えて、196 カ所の自前の卸拠点を含め、900 カ所を超えるディストリビューションチャンネルを持つに至った。とりわけ自前卸拠点は、売上げ全体の 3 分の 2 を担う大きな販売力を形成する。グッドマン買収は、この広大な販売網にダイキンが獲得した幅広いラインアップの商品展開を可能とし、より顧客のニーズに合わせた提案活動が期待できるようにした。それに向けて必要な内外ディストリビューター向けのトレーニングを準備しているところだ。

M&A によるシナジー効果の実現は簡単でない。グッドマンが現在 3 割以上を占める低価格品市場では、さらにシェアの拡大を追求するにしても余地は限られる。このため、ダクトの分野でもプレミアム市場向けのハイエンド製品を展開するのが今後の課題の 1 つだ。プレミアム市場はダイキンが得意とする分野で、「差別化戦略」の追求の結果だ。植松氏は「差別化戦略とグッドマンの強みのコスト戦略は対極を成し、両立が難しい」ともいわれる」と指摘した上で、「それでもグッドマンは強みのコスト戦略をなくすことなく、プレミアム市場も攻略していかなければならず、非常に大きな挑戦になる」と語った。

植松氏によると、一部アナリストは、不況ゆえに抑えられてきた米国内需要が今後顕在化するとみている。2013 年度に空調の売上高の海外事業比率 70%を目指すダイキンが M&A のシナジー効果をどれだけ発揮していけるかが勝負となる。

(注 1) エアコンの効率を示す指標で、一般的な冷房期間の冷房出力(BTU)を、同時期の電気エネルギー入力(ワット時)の合計で割って計算される。SEER が高いほど、エネルギー効率が高いことを示す。

(注 2)天井内のダクトを利用して、空調空気を各部屋に輸送する空調システム。空調機は機械室に設置し、メインダクトからそれぞれの部屋へ空調空気が導かれ、建物全体を一括して冷暖房するため、セントラル方式ともいう。米国で主流。

(注 3)ダクトを省略し、天井空間そのものを空調空気の「通り道」として利用する方式。部屋ごとに温度管理が可能なことに加え、汚れなど配管の状況に影響を受けない利点がある。日本で主流。

(秋山士郎、太田尚子)

通商弘報 519c2c80b7598

高速標準仕様の鉄道車両受注で工場拡張－日本車両 USA 社長に聞く－

2013 年 08 月 22 日 シカゴ事務所

日本車両は 2012 年、イリノイ州ロシュエ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 キロにあるロシュエル市に約 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。ロシュエル工場は 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、ロシュエ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み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)

通商弘報 521458724c2c0

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

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ができた段階で、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)

通商弘報 52268a01b1fa8

ネットワーク生かし、販売代理ビジネスを開始ーTOTO 米国法人事業戦略部長に聞くー

2013 年 10 月 10 日 ニューヨーク事務所

住宅設備メーカーの TOTO は、米国市場に進出して約 25 年間で全米を覆う販売網の構築に成功した。今では衛生陶器で全米 3 位のシェアを誇る。培ったネットワークを利用して、TOTO は 2013 年からはドイツのビレロイ&ボッホの米国総販売代理店として、同社製品の米国での販売業務を新たに開始した。TOTO 米国法人の磯誠二事業戦略部長に 9 月 27 日、販売提携を中心に話を聞いた。

< 中高級品に特化し米国ビジネスを拡大 >

TOTO が米国に進出したのは 1989 年。翌 1990 年には販売拠点「TOTO KIKI U.S.A.」を設立した。米国では、同社の主要商品である衛生陶器や水栓金具の市場は、伝統的な販路である問屋主体の顧客ルートと、汎用品が中心となる新興販路の大手ホームセンターに大きく二分されている。市場全体に占める問屋ルートの比率は「45%前後」(磯部長)だが、TOTO は中高級品市場に狙いを定め、問屋ルートでの販売に特化することで、問屋経由での小売店に当たるキッチンバスショールームの販売ネットワークを拡大した。また、2002 年に米国の住宅建築業界団体の全米住宅建設業者協会 (NAHB) が実施した「節水に優れた便器のランキング」で同社の商品が 1 位から 3 位を独占したことにより、品質や性能に対しての認知度が上がり、それ以降、販売が一気に拡大した。

2012 年度の TOTO グループの米州における売上高は 178 億 8,000 万円で、海外売上高の 24%を占める (TOTO グループコーポレートレポート 2013)。米州市場向け生産については、ジョージア州の工場、およびメキシコ工場で主に対応し、不足分は米州外から輸入している。ニューヨーク、ロサンゼルス、シカゴ、ボストンに直営のショールームを構えるほか、全国の 200 以上の卸売業者を経由し、2,500 を超えるキッチンバスショールームで製品を展示販売している。米国市場の魅力について、磯部長は「米国市場は参入時には苦労しても、一度参入に成功すれば企業国籍を問わずにビジネスを進めることができる」と語る。



米国で販売するTOTO「Neorest 700H」
(出所:TOTO U.S.A.)

< 販売代理業務に新規参入 >

TOTO は 2013 年 1 月、ドイツの同業ビレロイ&ボッホの製品の販売を始めた (2013 年 4 月 26 日記事参照)。ビレロイ&ボッホは、抜群のブランド力によって高級衛生機器メーカーとして欧州市場はもとよりアジア市場でもビジネスを拡大してきたが、米国市場ではビジネス拡大に苦しんでいた。両社間でビジネス提携の話が進む中で、米国での販売提携事業の可能性が持ち上がるのは、自然な成り行きだったといえる。

ビレロイ&ボッホにとっては、TOTO が有する全米規模の販売ネットワークと営業力が魅力だったが、TOTO 側としても「同社のヨーロッパ調の衛生陶器は自社にはないデザインの製品として関心があった」(磯部長)。従来、米国では「伝統的で装飾的なデザイン」が好まれてきたが、大都市圏を中心に昨今、ヨーロッ

パ調の「現代的でシンプルなデザイン」を好む顧客層が現れ始めている。そうした地域を中心に、ビレロイ&ボッホの製品を扱うことは、TOTO にとって営業展開上メリットとなると考えられた。こうして両社は2012年に米国市場での販売提携を決定し、2013 年から、TOTO はビレロイ&ボッホの米国市場の総販売代理店となった。

販売代理業務への進出は、TOTO にとって新たな挑戦と呼べるものだった。日本本社の子会社では、外国の衛生陶器の輸入販売をしているが、米国法人では販売代理業務の経験がなかったからだ。契約上、両社が想定する販売数量を達成できなければ、契約内容の見直しも当然迫られる。

これまでのところ、両社の協力関係は良好だ。ニュージャージー州に拠点を構えるビレロイ&ボッホと、定期的に事業進捗などについて会議を実施しているほか、相手方の直接の販売担当者は、頻繁にジョージア州の TOTO のオフィスに来訪し、販売拡大に向けて連携を進めている。展示会でも、TOTO のブースの中にビレロイ&ボッホのコーナーを設けるなど、一体性を来場者に印象付けている。



ビレロイ&ボッホの製品（出所：TOTO U.S.A.）

< 競合と補完をうまく組み合わせ >

両社の提携関係は米国にとどまらない。欧州ではTOTO がビレロイ&ボッホに温水洗浄便座をOEM(相手先ブランドによる生産)提供し、市場への普及促進を図っている。TOTO とビレロイ&ボッホは、アジア市場では直接競合する関係にある。そうした両社が他の市場では「互いの強み」を求め協力関係を築いた今回の事例は、海外の複数地域でビジネス拡大を進める際、自社リソースの制約を超えてスピードアップを図りたい企業に、新たな選択肢を提供する。分野は異なるが、大手工作機械メーカーの森精機製作所が最近、同業大手のドイツ・ギルデマイスターとアジア市場の一部で販売提携したケースにも、同様の狙いがあった。

提携関係が深化するにつれ、企業や製品に関する内部情報などをいかに共有または管理するかといった問題も当然生じ得る。しかし、そうしたデメリットを上回るメリットが期待できる見込みがあれば、選択肢の1つになることをTOTO とビレロイ&ボッホの事例は示している。

(秋山士郎)

通商弘報 5253b19f5a550

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

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ヵ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で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(Infortainment、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ク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)

通商弘報 524a616cd4288

「見える化」と「経営哲学の共有」で多国籍社員をまとめるー鉄道車両用内装パネルの越井木材工業米国法人ー

2013 年 10 月 22 日 ニューヨーク事務所

越井木材工業(本社:大阪市)の米国法人コシイ・マクセラム・アメリカ(KMA)は、鉄道車両メーカー向けに車両の内装パネルを製造している。1996 年の設立以来、ニューヨーク地下鉄など、製品を納めた車両は 5,000 を超える。手作業のパネル組み立て工程が大半を占める中で、出身地、言語、文化が違う多様な社員 50 人をまとめる経営手法について 9 月 11 日、森田光茂社長に聞いた。

<バイアメリカン法対応で米国企業を買収し現地生産>

KMA は木質素材と金属の接着技術を活用して、耐火性や断熱性に優れた軽量パネルを開発し、鉄道車両用の内装パネルの組み立て製造を手掛けている。同社製品はニューヨーク地下鉄など全米の鉄道車両で用いられ、1996 年の創立以来、製品納入した車両数は 5,000 を超える。年商は約 9 億～10 億円で、高品質と短納期で優位に立ち、顧客の信頼を得ているという。顧客の鉄道車両メーカーは日系のほかフランス、カナダ、ドイツ、スペイン、イタリア系などと、幅広く取引をしている。

越井木材は当初、日本で製品を製造していたが、米国製品の使用を義務付けたバイアメリカン法に対応するため、米国で調達先に苦勞していた顧客の要望に応え、1980 年代後半にニューヨーク州のオフィス家具製造会社に鉄道車両内装パネル生産の技術指導を開始した。しかし数年後、この企業の経営が行き詰まった際に、越井木材は将来の鉄道車両需要増の予測と顧客の強い要望から同社の買収を決め、現在の KMA が誕生することになった。

買収といっても、引き継いだのは古い工場設備と 10 人ほどの社員だけ。オフィス家具の製造をやめ、鉄道車両用品の会社として新たに出発した。森田氏は 2002 年に、立ち上げ時の苦勞を経験し基礎をつくった初代社長の後を継いで、社長に就任した。それ以降、新しい経営方針に合わない者は辞めてもらうことで過去のしがらみから脱し、「見える化」と「経営哲学の共有」で新しい経営方針を徹底していった。

KMA の社員は現在約 50 人。社員の出身地は米国、メキシコ、ジャマイカ、ホンジュラス、ハイチ、日本、中国と多様だ。製造現場には毎週数人の就職応募があり、応募用紙の記入に加え、簡単な筆記試験(加減乗除の四則計算、定規目盛り判読、安全対応など)や面接を実施する。筆記試験の全問正解は極めて少ない。森田社長は、全ての応募用紙と筆記試験に目を通して応募者を絞り、自ら面接し採用を決定するという。



KMAの社屋の外観(出所:KMA)

<工程、成績、勤怠、褒賞全て「見える化」>

森田社長は、このように社員の文化、言語、教育レベルが多様な工場現場に行き渡っているのが、見える化と経営哲学だという。見える化は、製造現場の工具の設置方法などのほか、勤怠など人の管理にも積極的に採用する。事務所も、机の配置の工夫、業務進捗の表やグラフ掲示、個室の窓設置などで可視化を進める。

生産高の管理では、1日当たりの出来高を個人、グループで出し、競わせる。森田社長は「月次では遅い」といい、毎日の出来高と粗利を確認して、遅れが出ればすぐに挽回策を練るという。不良品も即日、不適合報告書で明らかにする。欠勤、遅刻などの勤怠も同様だ。ドア付近や休憩場など全員に見える場所に掲示し、社員に緊張感を与えながらやる気を出させる。

やる気を出させるためには、褒賞も与える。毎年、経常利益の10%を利益配分として全社員に分配することを社員に約束している。月に1度、全社員で昼食会を開催し、各部門の目標達成度、不良発生と対策、経営状況を共有した後、「グループ成果」「改善提案」「連続皆勤」で好成績を収めた社員に報奨金を出している。また、「成果」「改善提案」では、年間の成績上位3人に対する報奨金もある。改善提案では「お金は工場に落ちている。拾うのは自分次第。拾って改善提案に出したら皆のプラスになる」と諭し、社員の業務改善意識を高める。過去に、買い物券や食事に連れていくことを褒賞としていたこともあるが、現在は報奨金が一番有効と考えているという。褒賞状況も掲示し、見える化を進める。

<入社時に社訓の共有を図る>

森田社長は、社員に次のような話をよくする。同じ石切り作業をする2人の石工に、何の仕事をしているかと問うと、1人は退屈そうに「石を切る仕事だ」、もう一方は「立派な教会を建てる仕事だ」と答えたという。「あなたはどちらの石工ですか」と社員に問うことで、何のために仕事をするかを意識させるという。例を出す時は、問題が生じやすい政治ではなく、皆が理解しやすいスポーツから挙げることも心掛けるという。

入社の際には、社訓を共有する。「再発防止のため、失敗を開示しそこから学べ」「次工程は顧客と思え、品質と誇りはそこから来る」「社員の成長なしに会社の成長なし、自発的な行動が良い結果をもたらす」の3点セットだ。これに同意できない人は、「仕事ができたとしても、周りの毒になり悪影響をもたらす」と森田社長は言い、辞めてもらうという。「せっかく仕事するなら、同じ志を持った人々と、苦楽を共に仕事をしたい」と社員への思いを語る。



KMAの製造現場

<米国社会に根付いた事業展開>

日本本社とは、技術、品質、人の育成で連携する。越井木材は社員約200人で、30人強の開発部門を持ち、大学などと提携し、研究開発に力を入れている。米国でできない試験を日本側で実施したり、最先端技術を日米で共有したりと協力し合う。

一方、越井木材の独立採算方針に基づき、経営の独立性は尊重される。KMAは越井木材から森田社長を含めて出向者3人を受け入れる以外は、社員を米国で採用し、銀行も米国の地方銀行を利用するなど、米国社会に根付いた事業展開をしている。米国の地銀を利用するのは、弁護士、会計士、近隣の経営者など、人を紹介してもらうことが大きな目的だ。「例えば、解雇せざるを得ないとき『差別だ』と相手方に言われる

とひるみがちだが、理由を明確にして毅然(きぜん)とした態度で対応することが重要だ。正当な手法やその証明方法を地元の弁護士や同様規模の米国経営者に聞いて、参考になることは多い」と語る。



KMAの森田光茂社長

<日本の中小企業経営者と似ている米国の経営者>

森田社長は、実家が自営小売業で、総合商社で木質建材を20年担当していた経歴を持つ。通算21年の在米歴を通じて多くの米国企業経営者と接してきた中で、「日本の中小企業経営者と米国の経営者は似ている」と感じるという。顧客から要望あればすぐ対応するという意味での365日休みなしや、会社経営の覚悟、経営哲学を持っていることなどの類似点を挙げた上で、「海外展開はハードルが高いといわれるが、日本の中小製造企業は十分、米国で通用する。言葉は大きな問題ではなく、一貫性のある経営哲学とその実践継続が重要だ」と述べる。そして、優れた中小製造企業や技術が後継者不足などを理由に日本で途絶えていくことに、危機感を示す。

KMAは2007年以降の数年に過去最高益を出した後、ここ最近では国際規格(ISO)で定められた手順の再徹底と改善に向けた見直しなど、基礎体力の向上に努めてきたという。新たな取り組みとして、3Dソフトウェアや熱圧加工設備への投資、経験豊かな欧州人エンジニアの雇用による曲面パネル加工や車両メーカーへの内装デザイン提案などを進めることを例に挙げ、「2013年は再浮上に挑戦する」と意気込みを語った。

(太田尚子)

通商弘報 524a8b56f1f18

買収した子会社の経営体質を日本人管理で改善ーテント構造物メーカー太陽工業の米国法人ー

2013 年 12 月 05 日 ニューヨーク事務所

東京ドームの屋根などを手掛けた大型膜面構造物メーカーの太陽工業の米国法人バードエアーは、テント倉庫や可動式施設の屋根などを世界中に納めている。1992 年に太陽工業が買収してしばらくは既存の経営体制を保っていたが、経営悪化を契機に親会社の管理を強化することにし、日本人出向者を社長として送り込んで 10 年がたった。現地での管理手法について 10 月 17 日、太陽工業の国際部門担当者とバードエアーの杉本光央社長を中心に話を聞いた。

< 現地主義を改め、経営強化を図る >

バードエアーは 1956 年の設立以来、30 カ国余りで 300 以上の空港やスタジアムなどの主要施設に大型膜面構造物(テント構造物)を納めている。売上高は 30 億～40 億円規模で、世界シェア首位の太陽工業グループの海外戦略において一翼を担う。2000 年には米国からメキシコに製造拠点を移し、安い労働コストを活用して競争力を高めている。

太陽工業とバードエアーは、1970 年の大阪万国博覧会を契機に提携関係を始めた。当時、バードエアーは耐久性に優れたフッ素樹脂 (PTFE) ガラス繊維を用いた技術で業界の先駆的な存在であり、太陽工業に技術支援を行うようになった。太陽工業は 1960 年代後半から単独で米国進出を開始し着実に実績を重ねていったが、1992 年にバードエアーのオーナーの意向を受けて、同社を買収して完全子会社化し、太陽工業グループの米国拠点とした。

買収当時は既存の経営陣に経営を任せ、現地主義を実践した。しかし、徐々に両社間で海外戦略のずれが生じるようになった。もともと、日本市場は太陽工業、海外市場はバードエアーという地域戦略だったが、太陽工業がアジアを中心に事業を面展開したいという意向を強めたのだ。また、バードエアーの欧州やオーストラリアでの M&A の拡大戦略が計画どおりにならず、経営不振も生じた。こうした事情から、2002 年に太陽工業からバードエアーに日本人社長を送り込み、経営強化を図ることにした。



デンバー国際空港
(出所)バードエアー(両写真とも)



米ウィスコンシン大学のスポーツ施設

< 米国流楽観主義を意識改革 >

杉本社長は当時の問題点の 1 つとして、米国人の楽観的な考え方を挙げる。「とにかく、事業を拡大し続ける傾向がある。失敗しても構わない、まだいける、と逆境でも攻め続けるマインドには驚いた」と言い、日米では経営の軌道修正が必要と考える限界点に差があると指摘する。また、バードエアーは親会社の太陽工業をあくまで投資家と見なし、「投資ならば得も損もする」という姿勢で、自らが出した損失をそれほど深く問題視しないようだった。損得に対する楽観性など、経営の考え方の違いを感じたという。

「管理強化のために、数字を細かく見たり、会議を増やしたりといった仕組みの変更に取り組んだが、大切なのは、何のためにそれらをするのか、『会社を良くするためだ』という目的を米国人社員に意識付けることだった」と、杉本社長は意識改革に重きを置いたことを強調する。実際、2000年代に営業部門を独立させるかたちで分社化し、施工部門との2社体制とした時期もあったが、仕組みを変えるだけでは連携がうまくいかず、結局、元に戻すことになった。

意識改革には、社長以外の日本人出向者の果たした役割も大きかった。社長以外の担当者を派遣してから、この担当者が米国人と机を並べて仕事をし、社長が接する以外の層とも日常的に接することになり、意識改革の裾野を広げ、浸透させる効果をもたらすことになったという。



バードエアーの杉本社長

<将来の海外展開を見据えた人材戦略>

目的意識の共有は、メキシコの製造工場でも心掛けています。メキシコにも日本人を出向させているが、人選の際には、語学力と生産管理のスキルのどちらを優先させるか議論となった。最終的に、生産管理の専門ではなかったが、外国人ともうまく意思疎通できる人材に日本で生産管理を学ばせて派遣した。現地人との意識共有を優先させた結果だ。

太陽工業グループは近年、急速に海外展開を進めている。それを支えているのが、将来の海外展開を見据えた人材戦略だった。海外事業の比率が高くなかった1980年代後半から、海外採用、留学制度などを通じてグローバル人材を育成してきた。杉本社長も海外採用で入社し、15年間国内事業に従事した後、海外事業に取り組み始めた。

<象徴的なプロジェクトの多さが米国の魅力>

杉本社長は米国市場の魅力としてまず、象徴的なプロジェクトが多いことを挙げる。デンバー国際空港など米国の著名な施設に納入実績を持つことは、日本のマーケティング展開に利用できるという。

また、プロスポーツや大学スポーツの規模の大きさも指摘する。例えば、ミシガン大学のスタジアムは全米の大学で最大の11万人を収容できるが、これは日本最大規模の横浜国際総合競技場(日産スタジアム)の7万2,327人を優に超える。スタジアムは定期的にリニューアルするため、更新案件も豊富だ。

今後については、時機が来たら社長を米国人に戻すことも考えているという。「日本人が働くわけではない。現地の人に働いてもらうためにどうやってコミュニケーションを取るか。現地式の尊重し過ぎと日本式の押し付け過ぎのどちらにもならぬよう中庸を意識している」と、太陽工業グループの一員としてバードエアーを機能させていく意気込みを語った。

(太田尚子)

通商弘報 5278a218bb418

「工程集約」への対応が工作機械メーカーの課題—シギヤ精機製作所米国法人のゼネラルマネジャーに聞く—

2013 年 12 月 06 日 シカゴ事務所

1990 年に米国で販売会社を開設し、このほどシカゴ郊外に新社屋をオープンしたシギヤ精機製作所(本社:広島県福山市)の米国法人シギヤ USA のゼネラルマネジャー桐原浩氏に、米国ビジネスの経験と今後の課題について聞いた(11 月 12 日)。販売会社を立ち上げ、景気変動の波を乗り切ってきた同氏は、部品メーカーなどに工程を集約する傾向があるとして、これにどう対応するかが課題だと指摘した。

<日系自動車メーカーの米国工場設置に合わせ進出>

シギヤ精機製作所は 1911 年創業。円筒研削盤、万能研削盤などの金属精密加工機械メーカーで、社員 267 人の中小企業だ。桐原氏は在米 27 年。1980 年代半ばに 26 歳で米国に赴任し、顧客開拓、販売会社の立ち上げなど同社の米国ビジネス展開を一手に担ってきた。「工作機械は景気の動向に左右されやすい」と桐原氏。同社が日本で製造する製品の顧客は 9 割が自動車業界、残り 1 割が特殊工具、航空機、モーター関連など多岐にわたる。この 1 割分はほとんどが海外向けで、特に米国向けが多い。米国での顧客は 7〜8 割が非日系企業で、しっかりと現地に食い込んでいる。

同社は 1970 年代から米国への輸出を開始した。当初は同業で、既に米国に販売拠点を有していた日系 A 社の協力を得て、同社のネットワークを通じて販売した。1970 年代後半から 1992 年ごろまで、A 社の米国拠点に製品メンテナンスなどのために人を派遣していた(独自拠点設置後も移行期間中は A 社に引き続き人員を配置)。1988〜89 年ごろに日系自動車メーカーの米国工場立ち上げが急増。それに伴い米国ビジネスが急拡大したこと、顧客に「シギヤ」ブランドを前面に出して売り込みたいと考えたこと(A 社を通じての販売だと A 社ブランドの一部とみられてしまう)などから、独自の販売拠点の設置を決断。1990 年にシギヤ USA を設立した。

<ディストリビューターの集約化を進める>

広大な米国をカバーするためにはディストリビューターやディーラーを活用することになる。米国の工作機械業界では「ゾーンディストリビューター」が州や地域別に所管する形態が主流だ。当初は A 社が活用していたゾーンディストリビューターを使っていたが、1 年、2 年と販売を進めるうちに、自社の主要顧客が中西部に集中していることが分かったため、中西部については独自に対応することとした。

ゾーンディストリビューターの問題点として、例えば、ある大口顧客が「別の州の工場でも貴社製品を使いたい」と言ってきた場合でも、話がつながらずビジネスチャンスを逃してしまうことがある。

この点で、ディストリビューターやディーラーが顧客ごとに包括的に対応する日本式の方が合理的と考え、中西部では顧客ごとにディストリビューターや日系機械商社などに依頼した。しかし、この方式も複雑になってしまったため、近年は集約化を進めている。つまり、「マスターディストリビューター」を決め、その先に「サブディストリビューター」を置く方式とした。

そのほか、米国で顧客やディストリビューターに製品を説明する中で経験したこととして、例えば CAD 図面だけでなく製品写真を入れておかないと信用してくれないことが分かった。また、製品の仕様の伝え方も日本と異なる面がある。例えば NC(数値制御)工作機械のラピッド・フィード・レート(早送り速度)について、最大秒速 30 メートルまで対応できるとしても、日本では余裕をみて秒速 24 メートルなどと低めに記載するのだが、米国や欧州ではとにかく最大の数字を伝えることが大切であることを学んだ。

かつて工作機械業界では顧客の米国企業を日本に招待して製品紹介などを行うことがあった。しかし、最近では顧客がそれに慣れてしまったせいもあって、あまり喜ばれなくなり、わざわざ日本に行きたがらない顧

客もいる。このため、当社では顧客企業の日本への招待を実施せず、当地拠点に製品を展示して説明している。ちなみに、シカゴ郊外の機械関係メーカー、商社は事務所に展示スペースを併設したところが多い。

< 米国ビジネスの不況へのドライな対応を経験 >

1994～99 年ごろは順調にビジネスが拡大していたが、その後景気が悪化、急激にビジネスが縮小したため、米国での事業見直しを検討した時期もあった。その後景気は回復したものの、リーマン・ショックで再び停滞。6 人いた現地採用技術者のうち残念ながら 3 人を解雇せざるを得なかった。

米国ビジネスでは不況への対応は日本に比べるとドライだ。景気が悪くなると 1 ヶ月ほどで受注が全くなくなることもある。日本ではしばらくは受注残でしのげるのだが、米国ではペナルティーを支払ってでも受注残をキャンセルしてくるという状況を経験した。

< 採用や人材育成に苦心 >

現在、自動車業界は再び活況を呈しており、陰りの兆しもない状況だが、これまで景気のアップダウンを経験しているので、現地技術者の新規雇用には慎重にならざるを得ない。いったん採用すると簡単には解雇できず、医療保険など福利厚生のコストも大きい。福利厚生費用だけで月額 1,000 ドル程度かかることもある。技術者を新規採用するとなると、報酬など年額で 6 万ドルは必要となる。良い人を雇っても上手に活用しきれないという問題もある。

このため、リーマン・ショック以前の好況時も現在も、日本本社が派遣する出張ベースの技術者でカバーしている。まずは残った現地採用の技術者が本社の技術者から学ぶことで成長し、彼ら自身がさらに若い技術者を指導できるように育成したい。

ただ、人材育成はなかなか難しい。工作機械業界の昇給・昇格カーブは一般的に緩やかで、30 歳くらいの技術者でも新卒者と大きな差がない。簡単にマネージャークラスの管理職に昇格させるわけにいかない一方、係長のような中間的な役職を与えても権限がないと部下が付いてこない。先輩社員が若手を教えるという古き良き形態は日本でもだんだん減ってきているが、当地ではそもそも期待しにくい。

かつては米国人従業員を研修目的で日本本社に派遣していたが、最近は行っていない。理由は日本に研修に行かせるとかえって自信を持って辞めてしまうケースが多かったこと、日本研修に行くとな成果が出る前に昇給・昇格を要求してくること、研修といいつつも親睦やコミュニケーションを図ることが主な目的となっていること、などが挙げられる。そのため、日本に行かせる場合は頑張っている社員への「ご褒美」という位置付けを明確にしている。

< 高い技術力を求められる米国ビジネスは重要 >

世界有数の工作機械見本市であるシカゴ国際工作機械見本市 (IMTS、2 年に 1 度秋に開催され次回は 2014 年) には毎回出展している。同見本市はいわば工作機械業界のオリンピック。相当なコストがかかるが、参加するだけで意義があると考えている。新規開拓した顧客らとの関係を強化、確認するための場として重視している。

米国に進出した当初の競合相手は主に日系他社だった。それは、日系の顧客企業が進出当初で、あまり欧州企業と取引していなかったためだ。しかし、2000 年前後になるとスチューダー (スイス)、ケレンベルガー (スイス) など欧州企業も競合相手となった。欧州企業の製品は割高の印象があるが、意外にそうでもない。韓国、台湾、中国企業は価格競争になると入ってくるが、技術面では日本企業が優位だ。われわれの機械は完成品となる直前の最終工程で使うものなので、製品の仕上がりを大きく左右する。製品の仕上がりにこだわる顧客はわが社の機械を選ぶ。

米国の方が日本より顧客の要求が高いと感じる。(意外だという質問に対して)自分自身の経験で、日本では顧客〔自動車メーカー、ティア1(1次下請け)部品メーカーなど〕が加工図面、工程図を持っていて、技術スペックを詳細に決めた上で「この部分を貴社で」と言ってくるので、その部分をしっかりやればよかった。他方、米国では顧客がもっと大ざっぱで、われわれから工程図などを描いて自社ができることを提案していかねばならず、ソリューション力が問われる。その点で求められるものがより大きいという意味だ。最近では日本でも米国企業と同じようになってきて、顧客が細かいスペックまで指定できなくなっている面があるのではないかと。その意味で、現在の米国は日本の10年後、20年後の姿かもしれない。

新興国でのビジネスは重要だが、われわれは新興国企業と価格競争するのではなく、技術力で勝負する。よって、高い技術力を求められる米国でのビジネスは重要だ。

環太平洋パートナーシップ(TPP)には賛成だ。現在、自社製品の対米輸出には4.5%の関税がかかっている。外国企業との競合を考えると、関税はゼロの方がありがたい。

＜複合機への対応が課題に＞

ティア1企業などの大きな流れとして「工程集約」がある。ビジネスが流動的になっている中で、できるだけ工程を集約し、工作機械の数を減らしたいというのが顧客の意向だ。複数の工程を1つの工作機械でできる複合機が好まれる傾向にあり、欧州企業の多くはそのような機械に対応している。

大企業なら自社のみで対応できる面があるが、中小企業にとっては厳しい。中小企業がこれに対応するためには、関連の企業と連合を組む必要が出てくる。例えば、欧州勢は米国で既にスチューダーなど研削関連の金属精密加工企業8社が連合してユナイテッド・グラインディングという会社組織をつくり、販売網を共通化している。日系企業もこういった流れになっていくのではないかと。今後の大きな課題だと考えている。

(曾根一朗)

通商弘報 5295b58a9bc30

エアコンに頼らない地中熱利用の空調システムの普及を目指すージオパワーシステムー

2013 年 12 月 11 日 ロサンゼルス事務所

ジオパワーシステム(本社:山口県美祢市)は、地下約 5 メートルの地中温度は年間を通じて一定であることを利用して、エアコンに頼らない建物の普及に努めている。カリフォルニア州南部のサンディエゴ近郊にオフィスを構え、地場企業との連携を図っている。オフィス代表のショウゾウ・ジョー・モリカワ氏に話を聞いた。

<日本での実績を基に米国進出>

ジオパワーシステムは 2013 年 5 月、サンディエゴ北部の町、エスコンディードにある集合住宅の集会所に、GEO パワーシステムと呼ばれる地中熱を利用した熱交換空気換気システムを設置した。

同社は日本国内で、1,500 件以上の住宅や商業建物にこのシステムを導入した実績を持ち、米国でのシステム普及を目指し同市にオフィスを構えている。モリカワ氏は、システム普及のためには実際にシステムの良さを体感してもらうのが一番だと考え、集合住宅の建設会社を説得して集会所にシステムを設置した。

<地下 5 メートルのところは年中ほぼ摂氏 17 度>

このシステムの仕組みを簡単に説明すると、以下のとおりだ。

- (1)送風機を使って外気を取り入れ、熱交換装置である垂直に埋められたパイプの中を通していったん地下に送り込む。パイプは熱伝導効率が良いアルミニウムでできており、取り込まれた空気は地中熱と熱交換される。この結果、地中熱に近い温度まで冷やされる(温められる)。
- (2)パイプの底部分に少量の水が貯められている。送り込まれた空気が水に触れる際に、空気中に含まれる微量のちり、ほこり、花粉などの異物は、重力によって水中に残される。
- (3)(2)によって浄化された空気は内パイプ、さらに蓄熱層を通して温度変化を抑えてから室内に送り込まれる。室内は外気に比して少し気圧が高く設定されているので、外からシステムを通らない空気は入ってこない。

11 月 13 日にシステムを導入した集会所を訪れた。この日の日中気温は華氏 86 度(摂氏約 30 度)超と暑く、朝晩の気温は華氏 50 度(同約 10 度)を下回るなど寒暖差が激しい。しかし、室内は華氏 70 度(同約 21.1 度)と、戸外よりも涼しい。また、外気よりも澄み切った空気が循環していた。エアコンや空気清浄器は作動していない。

なお、この日の地下 5 メートルの地中温度は華氏 62 度(同約 17 度)で、季節や天候に関係なく 24 時間 365 日ほぼ一定しているという。



温度計の表示で、外気は華氏86度だが、室内は華氏70度だと分かる

<ヒートポンプなどで補助的に温度調節も>

システムによって冷やされた(温められた)空気の温度は外気と地中熱との熱交換によってもたらされ、自由に温度調節ができるわけではない。米国人の温度感覚は十人十色で、システムによって冷やされた(温められた)空気ではまだ暑く(寒く)感じる人も多い。モリカワ氏は「日本人のように暑さや寒さを我慢しようとする人は少ない」と説明する。

そのため、必要であれば温度調節補助装置を設けることができる。具体的には、少容量のヒートポンプや温水を通したヒートコイルなどで温度調節が可能だ。この集会場では、ソーラーヒーターによる温水を使用して冬場の温度調整を行っている。

<エアコンよりも安価なランニングコスト>

このシステムのランニングコストは、大部分が送風機の電気代だ。汚れがたまると空気清浄機能が低下するため、送風管にためられている水の交換を定期的に行う必要があり、その際に必要な水道代や排水ポンプの電気代が残りのコストだ。こうした費用を考えても、日々エアコンを使い続けるのとは比べ、光熱費が節約でき、二酸化炭素排出量の削減にも寄与するという。

<導入拡大のため地場企業と連携>

システムについては地場企業からも引き合いがあり、環境性能の高い校舎を建てる際にシステムを導入したいとのオファーが来ているという。また、別の企業とライセンス契約を交わし、新設の建物だけでなく既設の建物にもシステムを導入するための方法を模索するなど、地場企業との連携も進みつつある。モリカワ氏は、将来的には多くの地場企業とライセンス契約を交わし、住居をはじめ病院や介護施設、食品工場など、温度管理や空気の清浄さが求められる建物にも普及させていきたいとしている。

そのため、展示会に積極的に出展し、システムの紹介に努めるなど、営業活動に精力的に取り組んでいる。ただ、営業活動をする上で難しい点が1つだけあるという。それは、言葉やパンフレットのみでは、熱交換空

気換気システム導入で得られる空気の快適さを伝えられないことだ。「集会所に来て体感してほしい」とモリカワ氏は語る。

(桑田弦)

通商弘報 52a02c66324b0

競合他社と連携しつつ技術の強み生かし米市場に挑戦－奥谷金網製作所に聞く－

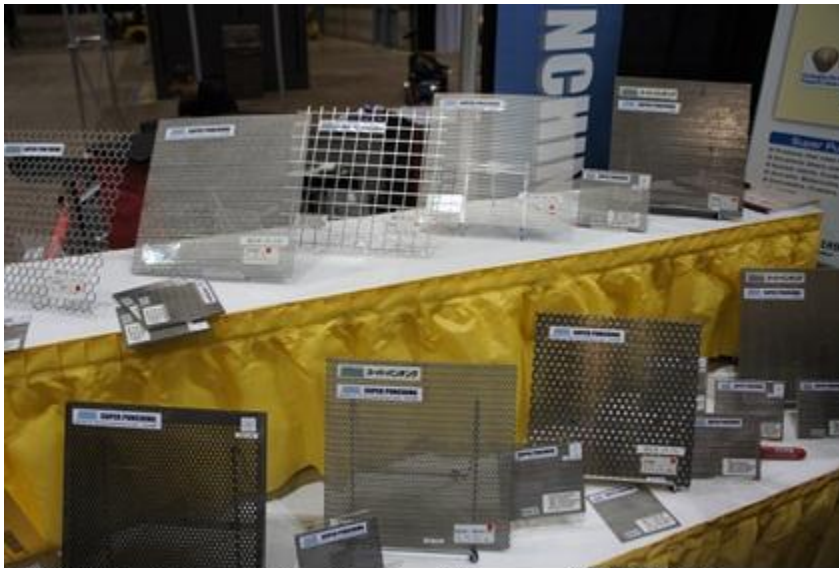
2014年01月07日 シカゴ事務所

2013年6月にシカゴに初めての海外拠点を設立した金網・パンチングメタルメーカーの奥谷金網製作所(本社:神戸市)は、「目指せ、世界一の技術力」をスローガンに、競合他社の米企業との連携を通じ、技術力の強みを生かしながら海外販路開拓に攻勢をかけている。奥谷智彦専務に米国でのビジネス展開の構想や具体的な取り組みを聞いた(2013年11月19日)。

<パンチングメタルで世界と勝負>

奥谷金網製作所の主力製品は、建築材料や自動車部品など多彩な用途に用いられるパンチングメタルだ。身近なところでは、新幹線の座席下の通風孔にも使われている。1967年、神戸鉄工団地に工場を設立して以来、開発と製造販売に注力した。近年は、長い歴史で培った製造技術と自社で独自に開発した精密自動高速打抜機により、精巧かつ長寿命の「スーパーパンチング」を市場に送り出した。製品の耐久性や耐圧性の飛躍的な向上に伴い、原子力・石油化学プラントや航空機分野での引き合いも増えている。

高機能製品を市場投入する以外にも、「パンチングマン」といったイメージキャラクターを用意し、顧客に強いインパクトを与える製品紹介をするなど、さまざまな工夫を通じて国内での認知度を高めてきた。しかし、国内市場が縮小傾向にあるため、同社は海外市場に活路を見いだした。奥谷専務は「アジア市場などで陥りがちな安易な価格競争を避け、先進国市場で高機能製品を展開することに狙いを定めた。特に、顧客による製品・サービスへの評価は厳しいが、受け入れられれば世界市場につながる米国に期待する」と語る。



同社が扱う製品の一部。ラインアップは1,000種類を超える

<2012年から海外展示会に出展>

奥谷金網製作所は2012年、ドイツ最大級の産業技術見本市「ハノーバーメッセ」とジェットロがジャパンパビリオンを設置した米国最大級の工作機械見本市「世界製造技術展(IMTS)」に出展した。それまで海外展示会への出展経験はなかったが、中小製造業支援団体やジェットロの支援スキームを活用しチャレンジしたところ、数多くの海外バイヤーとの商談や見積もり依頼があり、期待以上の成果が得られた。奥谷専務は「板厚から小孔径をプレスする技術は誰もまねできないと自負している。競合他社や潜在顧客が集う海外展示会において製品比較や商談を行うことで、その自信が確信に変わった」と話す。

同社は2013年から、競合他社と連携することで積極的な販路開拓を行う戦略をとっている。具体的には、在米の大手パンチングメーカーに奥谷金網製作所の「スーパーパンチング」を独占的に委託販売させること

だ。在米企業の販売網を活用することで比較的容易に顧客の開拓を図ることができるといったメリットがある。実際、ある有力企業と販売方法について協議しており、販売目標や供給体制といった諸条件が合意に至れば、米国市場での本格的な販売が開始される見込みだ。

米国では、2013年11月にシカゴで開催された機械加工展「FABTECH 2013」に出展し、これまで扱ったことがない炭素繊維シートにパンチング加工を施した新製品(自動車のエンジンフィルターなどに用いれば画期的な軽量化ができるという、将来性のある製品)を展示するなど、新しい分野への挑戦にも余念がない。



FABTECHに出展した奥谷金網製作所のブース。中央が奥谷専務
＜米国ビジネス展開のヒント＞

奥谷専務に、これまでの経験を踏まえ、日本のものづくり中小企業が米国でビジネスを展開していく上での留意点を聞いた。世界的にネームブランドのない企業が、競合他社と連携し、製品販売していくことの有益性について、以下のように指摘する。

(1) ブランド価値を高めること

米国の顧客は非常に合理的で、ニーズが合致さえすれば、どの国の企業であるかは関係なく商談に至ることがある。そのためには自社の製品を知ってもらう努力が必要だ。製品紹介文を英語で作成することはもとより、製品仕様の項目や表記方法などの細部も米国の商慣習や業界基準に合わせて作り直す必要がある。また、商標登録もブランドを定着させる上で重要な要素。盗用や重複を未然に防止するために、販売先候補の米国、EU、オーストラリアでは商標登録をした。

(2) 米国内に拠点を置くことで顧客の信頼を勝ち得る

製品・サービスの価格や品質も重要だが、米国では納期やアフターケアに不安があるとビジネスパートナーとして信用されない。海外展示会で商談が円滑に進んでも、サンプル発送や小ロットの見積り発注にとどまるケースが多い。資金や経験に乏しい中小企業が独力で米国に拠点を設けるのは難しいが、在米日系コンサルティング会社のサポートを得るのは有効だ。実際に、シカゴ郊外に拠点を構えたことで、米国の潜在顧客とは一歩踏み込んだ議論が増えてきたと感じる。

また、競合他社と連携することによって、販売面で新規顧客の開拓が容易に進むほか、製品開発に当たっても、米国市場のニーズがいち早く把握できるといったメリットが得られる。

(3) 信念を持って事業に投資すること

海外展開が成功するコツとは何か、を突き詰めて考えれば、「勢い」と「信念」だ。投資先や分野を網羅的に調査、分析して判断することも有効な手法ではあるが、市場は生き物であり環境は変化するため、事業は予想どおりに進まないことが多い。一定の条件で投資先を決めたら、すぐに収益につながらなくとも諦めずに継続すべきだ。経営者自らが信じて進まなければ、周囲の協力は得られない。実父である社長から「いつまで続けるのか」と問われたりもするが、5～10 年は収益が出なくても諦めずに開拓していきたい。

(川内拓行)

通商弘報 52bd55c78a2f0

米国顧客の良質なフィードバックを生かすことが課題ー日本電子米国法人に聞くー

2014 年 02 月 26 日 ニューヨーク事務所

電子顕微鏡などを製造する日本電子(本社:東京都昭島市)は 1949 年の創業以来、海外展開に力を入れてきた。現在、売上高の半分は海外で、電子顕微鏡の世界シェアは 5 割以上とのこと。米国には 1962 年に現地法人を設立し、日本から輸入する機器の販売と保守を行う。米国での売上高は全体の 2 割。海外志向の強い人材が集まる理由や、日本と米国の役割と連携の課題について 2 月 7 日、米国法人(JEOL USA)の豊田泰穂支配人と坂本隆財務担当に聞いた。

<海外志向の強い社員を採用>

日本電子は売上高 800 億円の約半分以上を海外で稼ぐ。そのうち、米国の売上高は日本からの直販も含めて 165 億円で全体の 2 割を占める。主力製品の電子顕微鏡の世界シェアは 5 割を超す。創業者の風戸健二氏が世界を目指して起業し、1949 年の設立当初から海外展開を進めてきた。海外からの初受注は 1955 年で、フランス原子力委員会への電子顕微鏡の納入だった。米国法人を設立したのは 1962 年。現在、世界 30 カ国以上に拠点を置き、150 カ国余りに機器・サービスを提供する。

海外展開を支えたのは、海外志向の強い社員だった。豊田支配人は「創業者の海外志向や若手を海外に出す企業文化に引かれた社員が集まってきた。まだ海外旅行の敷居が高かった時代には、『海外に行ってみよう』という人も多数入社してきた。今でも採用時に海外志向を考慮する」と語る。財務や保守の担当者は、比較的若いうちから海外に派遣している。高校を卒業して数年の若い保守担当者(サービスマン)も積極的に海外派遣し、現在の礎を築いてきたという。米国の社員約 300 人のうち、今でも 1 割は日本人駐在員だ。ほとんどが米国の顧客を担当するサービスマンだ。

<営業スタイルは米国式>

駐在員が重要な役割を担う一方で、現地化も進めている。営業担当は全員米国人で、少数精鋭。営業スタイルは米国式だ。例えば日本では、用事がなくとも顧客の元に足を運んで信頼関係を築いていく営業スタイルがあるが、国土の広い米国で同じことはできない。そこで重要になるのがウェブサイトで、同社では地域ごとの営業担当者の顔写真と直通の電話番号、メールアドレスなどを載せ、直接コンタクトできる仕組みを構築するなど、早くからウェブサイトの活用に入力してきた。

一方、豊田支配人は米国式の営業スタイルについて、「現状のシェアで満足する」「受注の可能性が低い相手には営業に行かない」傾向があるという。「他社と競合している場合も全て取りに行くべきだ」と考えたり、売れない装置にも専任の営業担当を付けたりする日本式とは異なる。実際、日本ではシェア 5 割強の有機分析器が、米国では数パーセント程度のシェアしかないなど、まだ米国式の営業を強化できる部分はある。しかし、営業先をむやみに広げない米国式は、利益とコストのバランスを確保していく上で 1 つの戦略とも捉えている、という。

また、日本人サービスマンが対応しているハイエンド品の保守も、将来的には米国人に移管していく意向だ。

<世界の技術動向を注視>

米国法人は、当時の代理店の拠点があったマサチューセッツ州ボストン郊外に設立した。ハーバード大学やマサチューセッツ工科大学などが集まる学術・研究都市で、電子顕微鏡などのユーザーが集まっている。

現在、全米に 11 拠点を設けている。顧客にきめ細かいサービスをできるように、顧客の近くにサービスマンを常駐させたことが始まりで、その後、拡大していった。常に顧客を意識した姿勢は続いており、顧客との共同論文にも積極的に取り組む。顧客の要望で営業担当を他社から引き抜くこともある。

坂本財務担当は「米国の顧客は求めるレベルが高い。米国市場の最たる魅力は、顧客の要望に応え続けることによって常に世界最先端の技術動向にアンテナを張れることだ」と言う。豊田支配人は最近の事業環境の変化として、「ボストンに集中していた先端技術が、テキサスやカリフォルニアに移ってきている」と指摘し、米国の研究機関の裾野の広さを実感しているという。

<フィードバックを正確に伝えることが課題>

日本電子の開発・製造拠点は日本だ。米国に開発・製造機能を一部持たせたこともあったが、日本との調整がうまくいかず、今は日本での生産に絞っている。メード・イン・ジャパンにこだわりながらも、米国の顧客から得た良質なフィードバックをいかに正確に日本に伝えるかが課題だという。

駐在員コストが悩みだ。ボストンは産学官の連携が進む先進的な地域だが、住宅価格などの上昇もあって、米国の中でも生活費が高い。南部のテキサス州駐在の社員と比較すると、生活コストの差が歴然としているという。現地社員も優秀な人材が集まるが、人件費は高い。福利厚生の実も影響してか、社員の平均勤続年数も長く、米国には定年制度がないため、社員の平均年齢が上がってきていることも懸念材料だ。

<米国から中南米進出を加速>

近年は中南米への進出も強化している。米国法人は、カナダと中南米を合わせた米大陸の統括拠点の役割も担う。南部のジョージア州アトランタには中南米向けのサービス拠点を設置し、最近ではメキシコ（1991年現地法人設立）とブラジル（2010年現地法人設立）での事業が順調だという。日本電子は、中期経営計画で新興国市場への積極的投資を表明している。米国との検収基準の違いによる会計への影響や、特にブラジルでの人件費高騰、複雑な税制、為替変動の激しさなど難題も多いが、今後もサービス体制の強化を図っていくという。

（太田尚子）

通商弘報 530306e66a720

コミュニケーション体制を整え、双方向の買収メリットを追求－米原子力機器関連会社を買収した日立造船 USA に聞く－（米国）

2014 年 03 月 19 日 ニューヨーク事務所

日立造船は使用済み原子燃料の輸送・貯蔵容器を設計する米 NAC インターナショナルを 2013 年 3 月に買収した。買収に当たっては、M&A 専門部署を中心にプロジェクトチームを形成、社内一体となって進めた。買収後は NAC とのコミュニケーションを重視、両社にメリットが出るように心掛けているという。NAC 買収前後の体制や工夫について、日立造船 USA の早戸隆志社長、堀田武志財務担当に話を聞いた（2 月 14 日）。

<ノウハウのある M&A 専門部署が取り仕切る>

日立造船は 2013 年 3 月、使用済み原子燃料の輸送・貯蔵容器を設計する米 NAC を親会社のウラン濃縮会社ユーゼックから買収した。NAC とは 1988 年以来取引があり、エンジニアリングを担当する NAC に貯蔵容器を納入してきた。同容器は、使用済み原子燃料が再処理または最終処分されるまでの中間貯蔵に使用され、今後、需要が見込まれるという。複数企業が買収を希望したが、最終的に日立造船の提案と熱意が伝わり、買い手に選ばれた。

買収の提案があってから契約締結まで約半年。中心となったのが日立造船東京本社にある M&A の専門部署だ。日立造船 USA の早戸社長が「たくさんのノウハウが蓄積されている」と胸を張る同部署は、さまざまな経歴を持つ 5 人の専任社員から成る。買収案件ごとにプロジェクトチームを形成、そのプロジェクトマネジャーとして全体を仕切る役割を担う。M&A の専門知識を持つ者というよりも、マクロの視点で大局がみられる人物が任命されている。求められる能力は、さまざまな問題が次々に起きる買収過程の中で、期限を管理しながら、法務・財務・税務などのテクニカルな部分を適切な専門部署にどんどん振り分けてまとめる力だ。プロジェクトチーム発足前の検討段階の案件も含めれば、年間数十件を扱っているという。

NAC の買収には、このプロジェクトマネジャーを中心に、管理部門、事業部門、米国子会社の関係者を交え、総勢 25 人ほどのチームが取り組んだ。その他、日米の会計・弁護士事務所など外部機関も活用し、社内外一体となって進めた。

<体制整え買収後のコミュニケーションを円滑化>

買収後の統合作業は事業部門が主体となる。2013 年 4 月には統合作業を円滑に進めるため「原子力機器事業推進室」を立ち上げた。基本的には最大かつ最適シナジーをどう構築するかを練り、具体化させることがその機能であり、2010 年にスイスのごみ焼却発電メーカー（現・日立造船イノバ）を買収した際（2013 年 11 月 13 日記事参照）にも同様の組織を発足させた。

また、トップのコミュニケーション体制も整えた。日本側の経営トップ、事業部門トップ、管理部門トップ、早戸社長、そして NAC 社長の 5 人で定期的にテレビ会議（月 1 回）と合同会議（四半期ごと）を開く。早戸社長は「日本式の会議ではなく、侃々諤々（かんかんがくがく）の議論になる。言葉の壁はあるが、たとえ日本語でも何か言えば、相手も聞き出そうとする。同様に、相手が少しでも懸念を示せば、こちらもすぐに全員で問題を共有する。頻繁に連絡し合い、何事も隠さず言い合う関係ができた」と語る。米国子会社も NAC の親会社として、日本の本社事業部に対して意見を言える関係で、会社全体でバランスを心掛ける。

<インセンティブの支払いで人材流出を防ぐ>

統合用の組織を立ち上げた一方、NAC 側には特に組織変更はない。経営陣、給与・福利厚生制度も従前のままだ。早戸社長は「無駄が多ければ人材カットや組織変更も必要だが、NAC はよくできた会社で、スリムでいじるところがない。チームワークもできている」と述べ、不必要な変更はしない方針だ。

人材も優秀と考えているため、重要な社員には統合作業に対するインセンティブを支払うことを認めた。そのかいあってか、人材流出はないという。

<買収で両社にメリットを出す>

買収により、日立造船はNACの下請けの立場に加え、親会社の立場にもなったことになる。ここで相反したのが、NACの注文の振り分けだ。NACは日立造船のほかにも複数の下請けを有する。早戸社長は「下請けとしては仕事が増えた方が良いので、極端に言うと、NACの注文を全て日立造船に振るべきという考えもある。しかし、原子力産業は社会的リスクが高いため、契約で定める損害賠償も高額になる傾向があり、NACは複数下請け体制でリスクを分散する必要がある。国から同様の指導もある。米国内で生産された製品の使用を優先するバイアメリカン規制の影響を受けることもある」と語り、下請けとしての立場より、NACの親会社としてのメリットを優先すべきだと考える。

また、早戸社長は「買収のメリットは双方向でないといけない」と強調し、日立造船がNACにできることを常に考えているという。例えば、日立造船のグローバルネットワークの提供。「特に、ビジネスの色は東西で違う。NAC単独では戸惑う東洋の文化圏で大きな支援ができる」という。一方、米国でのビジネス拡大はNACに任せる。「NACは組織がしっかりしている会社。また、米国は彼らの専門だ」と評し、親会社として大きな案件をとる際の保証や、下請けとして競争力のある製品を納めることで貢献していく予定だ。

製品の質向上でも買収効果が期待される。原子力産業では、機器は関係機関の認定を受けた型式を順守しなければいけないが、この型式どおりの製造をするには、基本設計に製造の知見を落とし込む必要がある。買収により連携が深まり、日立造船の技術者をNACに研修に出せるようになった。基本設計を学ばせ、設計と製造のずれをなくす試みを進める。

<買収後2～3年目が評価の見極め>

早戸社長は、コミュニケーションや統合作業の進み具合から、買収を「今のところ順調」と評価する。一方、数字に出てきた効果は当初の予定よりまだ小さいため、原因を探り、2014年度以降対策を講じるという。「流れとしては悪くない。準備としての1年間は終わったので、これからシナジー効果を発揮していき、成功を確認できるのは2年から3年目」と抱負を語った。

(太田尚子)

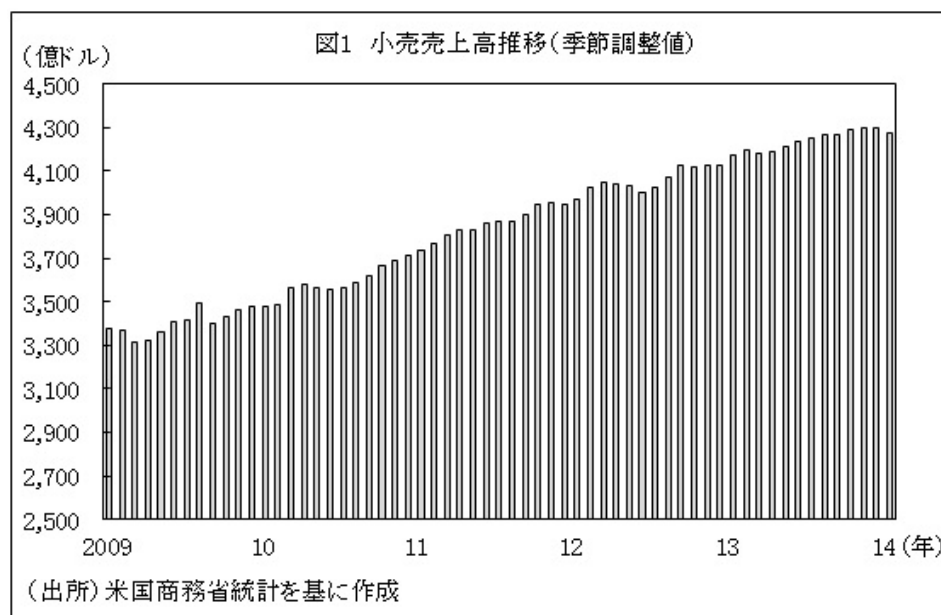
(米国)

通商弘報 5316b11bad57

3. 小売・消費関連産業

(1) 市場動向

米国商務省統計によると、2013 年の小売業界の売上は 4 兆 5350 億ドル(季節調整値)。⁹堅調な個人消費の伸びと同様に、小売売上高は全体的にみてゆるやかな拡大を続けている(図1参照)。



2008 年以降、オンラインショッピングを含む「無店舗小売」が約 1.5 倍成長した(図 2 参照)。全米小売業協会(NRF)が 18 歳以上、4,464 人を対象に行った調査によると、2013 年のブラックフライデーの週末(11 月 29、30 日)にオンラインで買い物をした人は全体の 42.1%(複数回答可)で、百貨店(54.2%)に次いで高い割合となった。

(2) 日系企業などの動向

米国商務省経済分析局によると、小売業に関する 2012 年の外国からの直接投資は 45 億ドルで、日本からの投資は、全体の 7%に相当する 3 億ドルだった。¹⁰

本事例集では、小売・消費に関連して、スポーツ用品、美容用品・機器、楽器、衣料、雑貨、電気機器、医薬品と多岐にわたる分野の日系企業にインタビューを行い、販路拡大やマーケティングの取り組みなどについて聞いた。

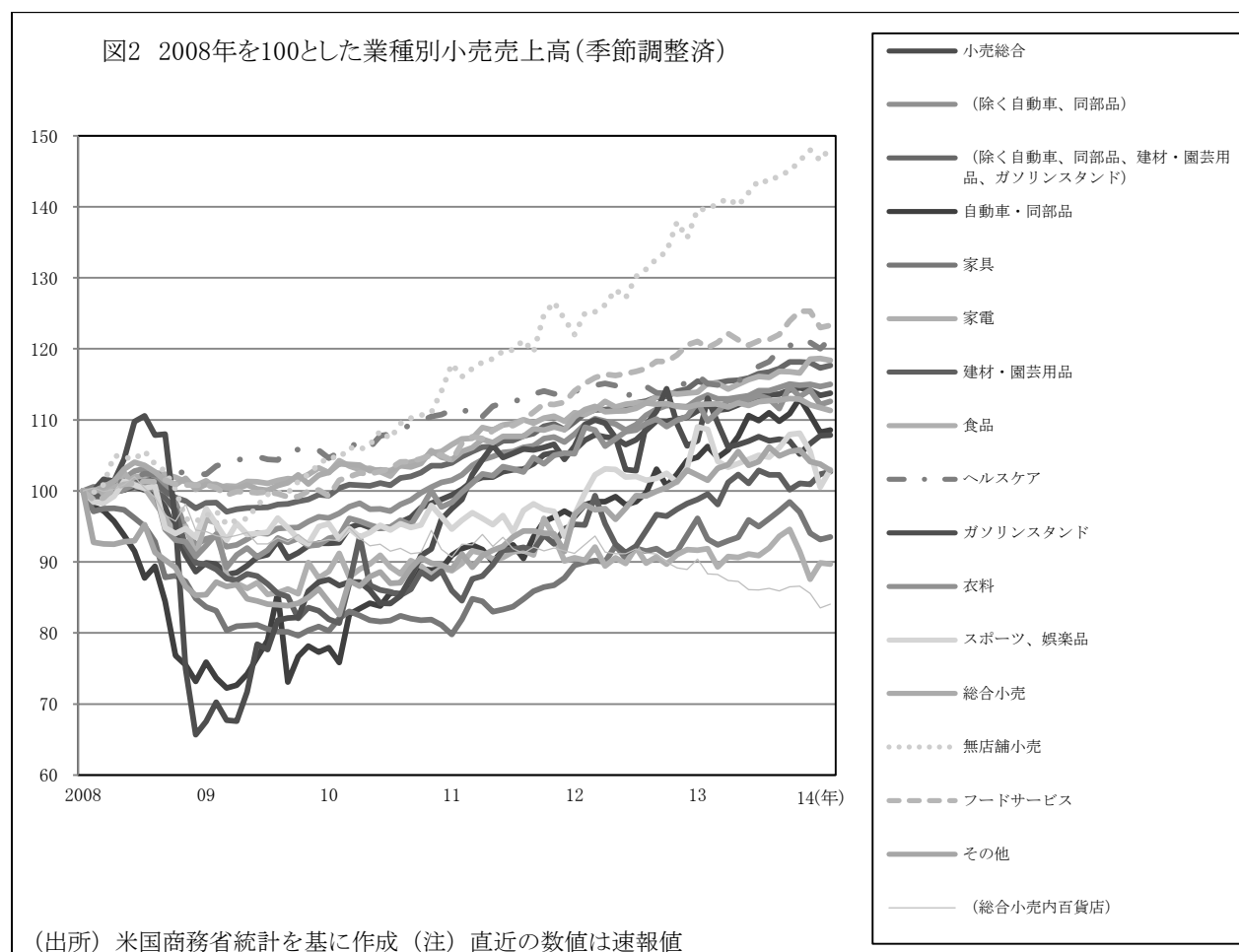
スポーツ用品のファイテンは、展示会を利用した販売代理人の獲得のほか、量販店の経営陣へのアプローチで工夫し、成果をあげた。理美容・医療向け設備機器のタカラベルモントや美容師用はさみメーカーシゲル工業も同じく展示会を活用する。ユーザイは、米企業の買収で販路を獲得し、米国のがん治療剤市場に進出した。スキー用手袋を手掛けるスワニーはオリンピック・ナショナルチームへの製品提供で地名度を上げた。メンソレータムは現地の消費者の好みに合わせた製品展開を進める。

⁹ <http://www.census.gov/retail/>

¹⁰ Foreign Direct Investment in the United States: Financial Inflows Without Current-Cost Adjustment, 2012 <http://www.bea.gov/international/di1fdibal.htm>

進出にあたっては立地が重要になる。浅野太鼓や日本デザインのアパレル・雑貨を取り扱うZAKANAKA USAは日系人コミュニティが多い点を重視して、ロサンゼルス近郊に進出した。ニトリも立地条件を吟味の上、ロサンゼルス郊外に出店した。

また、日本企業でも、インターネットを通じたオンライン市場を重視する企業が増加している。Cheero(チーロ)USAは、アマゾンを通じて携帯型充電バッテリーで米国市場に参入する予定だ。スワニー、ファイテンなども自社のウェブサイトを使った販売を展開している。



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

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)。現地のおさ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なった。

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)

通商弘報 51d1078cd8cc0

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

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しており、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)

通商弘報 5230199dc96a8

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

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、パ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必要だと考えている。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)

通商弘報 52327358e7338

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

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 年のアルベ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

インガーズは、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年に商標を買収した。

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)

通商弘報 52560108b6dc8

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

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。その中でも 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ない、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>

買収後数ヵ月で、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ひ、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たも買った価値がある」と、買収の意義を強調した。

(太田尚子)

通商弘報 5257bff7e1578

日本でデザインしたアパレルが米国人に好評－ZAKANAKA USA、1号店をロサンゼルスに開設－

2013年11月21日 ロサンゼルス事務所

日本でデザインされたアパレルや雑貨を取り扱うZAKANAKA USAの1号店が2013年10月、ロサンゼルスにオープンした。日本のアパレル店がロサンゼルスに進出するのは珍しく、今回の進出を機に、日系人を含むアジア系のみならず米国人にも販売ターゲットを広げていきたいとしている。同店を経営するミドリ・アンドリュース副社長に10月23日、話を聞いた。

<日本でデザインされた洋服が手軽に買えないことが出店の動機>

アドヴェンチャーグループ(本社:福岡市)は、日本各地のショッピングモールを中心に「ZAKANAKA」の名称で80店以上を出店。20～50歳代の女性をターゲットとして、生活雑貨とアパレルを販売するとともに、卸売りも手掛けている。商品については、日本でデザインを行い、中国やインドの工場に生産を委託しているという。

米国のアパレル店が扱う洋服は、欧米人の体型に合わせてサイズが大きく、胸元やボディーラインが強調されたデザインで、色合いが赤や緑など原色、といった特徴がある。日本人や中国・韓国系を中心としたアジア系が求める細身サイズ(日本のSサイズに相当)や淡色の洋服はあまり取り扱われていないため、通信販売で海外から買おうとすると、商品を直接手に取って見るができない、サイズ合わせができない、他の商品との比較ができない、などの不便さがあった。

こうした声に応えたいという思いのほか、米国から多くのアパレル店が日本に進出している半面、日本から米国に進出していく例は少ないため、こうした流れに逆行し挑戦してみようという気持ちから、米国進出を決意したという。

<予想外に多い米国人の来店>

直営の1号店「ZAKANAKA USA」はロサンゼルスの中でも日本人が多く住んでいるトランス市内に決めた。日系スーパーマーケットのマルカイやダイソーがある商業地域の並びで、市内のメインストリートにも面しており、アクセスしやすい立地条件にある。日ごろから日本人をはじめアジア系も多く来訪することから、日々の買い物のついでに立ち寄ってもらうことを意図して出店場所を選んだ。



ZAKANAKA-USA米国1号店の外観



店内の様子

しかし、日本人向けに広告を出して集客に努めたものの、日本人の来客は少なかった。商品を見る彼らの目は厳しく、当店は地味に映ってしまったのではないかとアンドリュース氏は分析する。

一方で、予想に反して白人を中心とする米国人の来店が多く、驚いている、と語る。その多くは、近くを通りかかった際に店が目についたので立ち寄った、または、知人から口コミで聞いて来店したというケースがほとんどだった。

<米系のアパレルにない商品が売れ筋>

売れ筋商品は、米系のアパレル店で取り扱われていない商品が人気だ。例えばアパレルでは、米国では手に入りにくい日本の S サイズに相当する細身(日本の寸法で製造した商品を販売しているため、サイズ表示は 1 ランク大きくなっている注意書きを店内に貼り出している)や控えめな色やデザインの洋服などだ。また、カリフォルニアの乾燥気候では、合成繊維だと肌がかゆくなりがちで着心地が悪い。その問題を解消してくれる綿素材のアパレルが好評だ。冬も近いので、フリース素材の上着も人気だという。

アジア系米国人には、パンツが好評のようだ。股上や股下が米国サイズだと大き過ぎるので、日本サイズでちょうど良いためだ。米国では珍しいかっぱう着も人気があるという。手袋は普通のものより、指先がなくフードがついているもの、マフラーはアニマル柄、ぬいぐるみの中にブランケットが入ったものなどが好評だ。

雑貨では、模様付きのかわいいタオルやハンカチタオルが売れている。米系の店で通常売られているタオルは無地のものがほとんどで、模様付きはあまり見ないため米国人の目を引いており、プレゼント用として同じ商品を 10 枚単位でまとめ買いする客もいる。逆に、T シャツのように米系のアパレル店でも取り扱っている商品は売れ行きが鈍いという。

米国人来店者の多くには、これらの商品が(日本人にとってありふれたものであっても)斬新なものに映るようだ。米系のアパレル店で取り扱われていない商品を取り扱うことが当店の強みであるとともに、米国人向けのビジネスとして通用することが実証された。

<多店舗展開と卸売りも目指す>

アンドリュース氏は、アジア系よりも市場規模が大きく購買意欲の強い米国人にターゲットを広げていくことは、長期的にみれば販売にプラスに作用するとみている。そのためのマーケティングを強化したいと考えており、具体的には、米国人向けフリーペーパーに広告を出したり、米国人の体型に合った大きめのサイズのアパレル商品の在庫を充実させるなどの対応を取りたいという。今後、11~12 月は感謝祭、クリスマスと米国人の購買意欲が最も高まる時期で、これらに間に合わせる必要がある。輸送手段もスピードを重視して航空便の利用も検討しているという。

また、現在は 1 店舗のみの経営だが、経営を軌道に乗せていくためには複数店舗が必要と考えており、直営の第 2、第 3 の出店準備を急ぎたいと考えている。長期的には米系のアパレル店と交渉して商品を納品できるようにしたいとし、日本同様に小売販売のみならず卸売りも手掛けたいとしている。

(桑田弦)

通商弘報 52847bc0d1b78

米国ブランドで「東洋と西洋の壁」に挑戦－メンソレータムのマーケティング戦略を聞く－

2013 年 11 月 26 日 ニューヨーク事務所

1988 年にロート製薬が買収したメンソレータムは、目薬、外用消炎鎮痛剤、スキンケア製品、リップケア製品などを世界展開している。近年はロート製薬が日本で発売したスキンケア製品「肌研(ハダラボ)」のアジア展開も担っている。アジアでの好調を受け、3 年の検討を経て 2013 年からは米国販売にも踏み切った。メンソレータムの吉田昭義社長に 10 月 17 日、米国ブランドの強みと米国消費財市場の特徴について聞いた。

<日本での商標利用確保のために買収>

メンソレータムは 1899 年に米国で創業して以来、グローバル展開を進め、欧州、アジアなどに拠点を持つ。ニューヨーク州オーチャードパークにある米国本社では OTC(一般用医薬品)、スキンケア製品、リップケア製品などを製造し、オフィスと工場を合わせて約 230 人の社員を抱える。スキンケア製品がアジア市場を中心に伸びており、連結売上高は 500 億円規模、親会社ロート製薬の連結売上高の 4 割近くを占める。

ロート製薬との提携は、1975 年に日本での商標専用使用権を与えたことから始まった。メンソレータムブランド製品がロート製薬の売り上げの柱として確立されたころ、創業家に跡継ぎがいなかったことを理由に会社売却の打診をした。ロート製薬は、メンソレータムブランド製品の売り上げ確保と成長の余地に期待して、1988 年に同社を完全子会社化した。同社は今でこそロート製薬のグローバル戦略の要だが、当時は他社に買収されて日本でメンソレータムの商標を利用できなくなるリスクを避ける意図が強かったという。

<米国流現地マーケティングに注力>

買収後、日本でメンソレータムブランド製品の売り上げは期待どおりに伸びた。日本以外でも、メンソレータムが持つ米国外の拠点が大きな成長の原動力となり、特にアジアで売り上げを拡大した。しかし、米国内での売り上げは、さまざまな努力にもかかわらず厳しい模索状況が続き、メンソレータムは 1990 年代後半に勝負に出ることになった。売り上げを拡大するため、日本で販売していた熱冷却シートを米国で偏頭痛用に大々的に売り出し、大幅な投資をしたのだ。「結果は失敗だった。新製品を伸ばすために先行投資は必要だが、マーケティングに穴があった。流通施策はうまくいったが、値段が高過ぎた」と吉田社長は振り返る。

メンソレータムは、販売を優先し、棚代などを小売店に払ってでも売り上げを上げることに注力していたが、この方法では長期的に売り上げが伸びないことからマーケティングを重視するようになり、ここ数年、マーケティングに本格的に取り組み始めた。吉田社長は「重要なのは、現地が一番良い方法を実践すること。先進国で日本のやり方を行っても通用しない。パッケージにしても日本人感覚のデザインで売れないのは当然だ」と指摘する。「日本側から口出ししたら、うまくいかないことをロート製薬のトップも理解している」と、親会社の理解が不可欠であることを強調する。

現地流の姿勢は製品開発にも表れる。日本で発売している製品の中で、よく売れているものを中心に、製品処方だけでなく、コンセプト、デザイン、メッセージを、米国をはじめ各国で現地の規制や消費者の好みに合うものに変えていく。例えば、日本で売られる清涼感のある目薬は米国人にとって刺激が強すぎる。感受性の違いに配慮し、現地の消費者に受け入れられるようにする。一方、最近の開発初期の段階から、規制やブランド名の面で、世界で共通して使えるものを意識する取り組みもあるという。

<米国の成功で「世界の製品」を目指す>

吉田社長は米国市場の厳しさ、例えば宣伝について、「米国はケーブルテレビが発達しているため、ほとんどの番組視聴率は 1% 以下でテレビコマーシャルの効果が見込めない。広告費が高いにもかかわらず、情報社会の中で効果は落ちている。店頭広告などの販売促進策とデジタル広告が重要になってきている」と語り、米国の雑誌編集者を日本に招き、会社、製品理解を深めてもらう PR 活動やウェブでのバナー広告、ブロガーの活用、ユーチューブ上のコマーシャル、サンプリングなどに取り組んでいるという。

また、米国では販売チェーンを構成する小売りは統合され、力のあるところしか残っていないため、メーカーに対する要求が厳しく、流通経路の確保も一苦労だ。競争も激しい。それでも米国に本社を置き、米国市場に挑戦し続ける理由は何か。

吉田社長はロート製薬の国際事業部でベトナム、インドネシアをはじめとするアジア市場を担当した経験を踏まえ、「米国で成功すれば世界に認められる。日本や欧米からアジアへの展開は比較的やさしいが、日本やアジアから欧米への展開は極めて難しい。特に、コンシューマーヘルスケア製品はあまり例がない。アジアで売れても局地的にとどまるが、米国で成功すれば『世界の製品』になる」と米国市場の魅力を語る。「世界の製品」の市場には南米も含まれる。メンソレータムは南米市場の成長性が高いと判断し、ロサンゼルスに新たにオフィスを設け、開拓チームを設置するなど進出を加速している。「南米(の顧客)は米国を見ている」と指摘する。

<戦略の明示とフィードバックを心掛ける>

重要な役割を担うのは現地人材だ。地域の平均賃金を最低ラインとして、相応の給料を設定し、優秀な人材の獲得に励む。米国人は方針や戦略を明示的に示すことや、絶えずフィードバックすることを求めるため、これらを意識しながら接し、モチベーションを保つことも心掛ける。また、米国で定年制は年齢差別と見なされ、法律で禁止されている。65歳以上の早期退職にインセンティブを付け、組織の若返りを図るなど米国ならではの施策も行う。

2004年には米国事業を強くするために、グラクソ・スミスクライン(英国)のニキビ予防製品「OXY(オキシー)」事業を買収した。知名度の高いブランドを投入することで、既存製品を活性化させる狙いだ。2005年にはロート製薬の目薬の米国販売を始め、2013年からは、アジアで好調なスキンケア製品「ハダラボ」の展開も開始した。「ハダラボの挑戦は針の穴に糸を通すようなものだが、通れば市場は広がる。化粧品では東洋と西洋に壁があるが、それを壊したい」と、吉田社長は意気込みを語った。

(太田尚子)

通商弘報 52799d7713498

ニトリがロサンゼルス郊外に初出店

2013 年 12 月 24 日 ロサンゼルス事務所

家具・インテリア用品販売大手のニトリ(本社:東京都北区)は、2013 年 10 月に米国ロサンゼルス郊外に直営店 2 店を同時オープンした。2012 年初めから調査と準備を重ね、「Aki-Home」として出店した。日本とは異なる商品や販売手法を取り入れ、現地での知名度を上げつつ多店舗展開を目指していく。米国進出について、関係者に話を聞いた。

<2 年間の調査と準備を経て 2 店同時オープン>

国内に 304 店、海外では台湾に 17 店を有するニトリが、米国に進出するのは今回が初めて。同社は約 2 年前から社内でプロジェクトチームを立ち上げ、ロサンゼルスを中心とする南カリフォルニアで、商品や店舗の調査を行ってきたという。特に、立地条件については、ロサンゼルスはクルマ社会という地域特性を踏まえ、店から車で一定時間内の地域を商圈として捉え、商圈内の人口集積状況やショッピングモールの集客力、競合店の出店状況を中心に入念な調査と準備を重ねてきた。

最終的に、ロサンゼルス郊外のタスティンとフラトンのショッピングモールに「Aki-Home」の出店を決定。周辺は日本人をはじめ、中国系や韓国系などアジア系米国人が比較的多く住む地域で、カリフォルニア州の中でも人口密度が高く、家具・インテリア用品の購買意欲も旺盛で、今後の成長が見込める地域だという。

<現地事情に合わせ日本と異なる商品・販売手法>

店名は、似鳥昭雄社長の名前を取って「Aki-home」と名付けられた。日本と異なり、米国ではゼロからのスタートとなる。Aki-Home という新たな商標とともに日本とは異なるブランディングを行っていくという。

店内の構成は、日本の店のように家具とインテリア用品を別々に販売するかたちではなく、例えば、ベッドを販売するコーナーに寝具コーナーを設けるなど、米系の競合店に倣って、家具とインテリア用品を組み合わせ販売している。また、商品の 7 割は製造拠点がある中国や東南アジアからの輸入、3 割は米国内からの調達とし、主に日本国内の店舗で取り扱っている商品のサイズを米国仕様に変えて販売するなど、日本とは異なる販売手法を取り入れている。

主力商品の 1 つである家具は、競合店との関係で売れるかどうか心配もあったが、売れ行きは好調だという。



Aki-Homeのフラトン店の外観

<知名度を上げつつ多店舗展開>

初の米国進出ということで、店舗を含む全体運営も、現在は日本人スタッフを随時現地に派遣して対応しているという。将来的には、若干の日本人スタッフを残して米国人中心の運営になるように、現地化を進めたいとしている。

また、日本人やアジア系の顧客だけではなく、それ以外の米国人にも客層を広げるため、彼らの嗜好(しこう)に精通する米国人バイヤーに商品調達を任せるなどして、彼ら向けの品ぞろえを充実させていきたいとしている。

さらに、多店舗展開をスピーディーに行い、早期の黒字化を目指す考えだ。2014 年中にロサンゼルス周辺に数店舗オープンするほか、将来的にはロサンゼルス以外の地域では、南部のサンディエゴ、北部のサンフランシスコ、またネバダやアリゾナなど隣接州への出店も視野に入れている。

(桑田弦)

通商弘報 52a025e301770

携帯型充電バッテリーで米国市場に参入－Cheero USA の挑戦－

2014 年 01 月 08 日 ロサンゼルス事務所

機械部品の製造・販売を手掛けるティ・アール・エイ(本社:大阪府大阪市)は、携帯型充電バッテリーを販売するベンチャー企業 Cheero(チーロ)USA を設立し、米国市場に参入する。インターネット販売でコストを抑えた商品を強みとして、携帯電話加入者数 3 億人を超える巨大市場に挑む。チーロ USA の東潤最高経営責任者(CEO)、高橋大輔最高執行責任者(COO)に、事業戦略などを 2013 年 11 月 5 日に聞いた。

＜スマートフォンのバッテリー残量を気にする煩わしさを解消＞

ティ・アール・エイは 30 年前に創業した歯車のスプロケットなど機械部品の製造・販売企業で中国に自社工場を持ち生産しているほか、日本製の機械部品の輸出を手掛けている。2 年前にチーロ事業部を立ち上げ、携帯型充電バッテリーを開発、インターネットを中心に販売してきた。チーロ USA は 2013 年 8 月に設立された。ロサンゼルス近郊のトーランスに本拠を置き、携帯型充電バッテリーの販売を行うベンチャー企業だ。現在は、米国進出コンサルティング企業であるグロービッツ本社の起業支援(インキュベーション)施設内に事務所を置き、活動している。

携帯型充電バッテリーは、スマートフォンや携帯用ゲーム機などの携帯用電子機器を USB 経由で充電できる。このバッテリーを固定電源やパソコンの USB 電源を経由して充電すると、一般的なスマートフォンであれば 5 回程度充電できるだけの電気を蓄えることができるという。2013 年 12 月以降の販売を予定している。

一般にスマートフォンは電池消耗が早く、使い方次第では 1 日と持たないケースもある。電池残量を気にしながらの使用や、毎日の充電が欠かせない。特に長時間の外出やレジャー先では固定電源を使った充電が難しい上に、消費電力が大きい全地球測位システム(GPS)機能を使ったナビゲーションを使う機会も多いことから、電源確保を求める潜在的な需要は大きい。東氏自身も家族とサイクリングに行ったときに、スマートフォンの電池切れのために GPS 機能が使えなくなった苦い経験があり、何とかしたいという思いが商品開発のきっかけだったという。



商品を手にするチーロUSAの東潤CEO
(写真右)と高橋大輔COO

＜商品開発に向けた努力も怠らず＞

最初は、自転車のライトに使われている、前輪の回転とともに発電を行うダイナモ式発電機との連動を模索した。しかし、電流が安定しないなどの理由で断念した。中国のサプライヤーと提携して USB を用いた携帯型充電バッテリーの開発を目指すことにした。中国のサプライヤーが有するモノづくり技術は、近年の受託製造

(OEM)の進展とともに品質が向上しているという。ただし、バッテリーの特殊性ゆえ、製品に欠陥があるとスマートフォンなどの携帯用電子機器はもちろんのこと、ユーザーの生命身体にも関わる事故につながりかねない。そのため、検品は委託先任せにせず自らで行うなど、品質保持のための努力は欠かせない。

製品のデザインなどは自社で行っている。携帯型なので、持ち運びしやすいように手のひらに収まるデザインを考えたり、漫画キャラクターとのコラボレーションモデルを企画するなど、ただ使うだけでなく、使っていて愛着を感じるように、見た目も楽しいものとなるように心掛けていているという。類似品は米国にもあるが、デザインの豊富さでは同社の製品が優位にあるという。



携帯型充電バッテリーの外観

<米国ではアマゾンを通じてネット販売>

米国では、アマゾンと組んでインターネット販売を展開する予定だ。そのメリットとして、アマゾンは(1)商品の販売、発送、代金回収、返品処理をアウトソーシングできるサービスがあるため、チーロUSAは店舗経営を行う必要がなくなり、時間、労力、費用を節減できる、(2)販売代金回収が比較的迅速なため、資金繰りが容易になる、(3)米国をはじめ欧州など世界中に展開しているため、(1)と(2)のメリットを保持したままさらなる販路拡大を図れる、ことなどを挙げている。

ベンチャーのように小資本、少人数で起業する会社にとっては、こういったメリットが大きな意味を持つ。特に日本発のベンチャーにとっては、物件探しや従業員の雇用などにおいて、言葉の問題を含め多くの時間、労力、費用がかかるため、事業が軌道に乗るまでの間に経営資源が枯渇してしまうリスクも高い。こうしたリスクを軽減してくれる点は大きい。

<ブロッガーを使った販促活動も>

当面は、米国での販売が軌道に乗るように、販売促進活動に力を入れたいとしている。アマゾンでもウェブサイトの商品の説明は行うものの、情報量に限界があることから、ブロッガーや報道関係者との接触を強め、インターネット上で商品の認知度を高めていきたいと考えている。ブロッガーたちはブログで、商品を手にとった時の感想を文章でリアルに再現してくれるという。電子商取引では実物を見ながらの買い物はできないというデメリットがあるため、こうした部分を補う上でブロッガーの存在は大きい。

東氏によれば、日本のモノづくりベンチャーは、高品質・高価値の製品を有していながら、資金面、言葉の壁などの理由で米国進出をためらっているところも多いという。電子商取引を使うことで、米国でもこうしたハードルを気にすることなくビジネスが成り立つことを自ら先駆けて証明し、後に続く多くのベンチャーの道標になりたいと話している。

同社の米国市場への挑戦はまだ始まったばかりだが、早くも欧州への進出も視野に入れており、ビジネス拡大に意欲的だ。

(桑田弦)

通商弘報 52a666f74c2c0

4. IT・その他サービス産業

アプリ開発者向けに収益化プラットフォームを提供ーメタップスの北米事業責任者に聞くー

2013 年 05 月 29 日 サンフランシスコ事務所

メタップス(本社:東京都新宿区)は、アプリ開発者向けの「収益化(マネタイズ)」を支援するスタートアップ企業だ。日本のモバイルアプリ市場は、課金ユーザーの多さから、米国など海外のアプリ開発者から注目を集める。メタップスは 2012 年 5 月にシリコンバレーに拠点を設置し、日本のアプリ開発者のグローバル展開や、米国のアプリ開発者のアジア展開を主眼に、モバイルアプリ市場でのビジネス拡大に力を入れている。同社の米国でのビジネス環境や今後の取り組みについて 2013 年 3 月、北米事業責任者のトミー・ブルックス氏に聞いた。

＜ユニークなインストール課金型広告＞

メタップスのビジネスモデルは、アンドロイド用アプリ開発者の収益化を支援するプラットフォーム(基盤)の運営だ。ゲームなどモバイルアプリの開発企業の売り上げ拡大を支援している。

このところ、アプリの開発者は広告から売り上げを得ることが一般的になっている。同社が手掛ける「インストール課金型広告(CPI:Cost Per Install)」は、広く普及している「クリック課金型広告(CPC:Cost Per Click)」に比べて非常にユニークだ。CPC では画面上の広告がクリックされるかどうかは、いわばユーザーの気まぐれによるところが大きかった。しかし、CPI ではアプリゲーム内の「ポイント」と絡めて、有望なユーザーを確実に囲い込む可能性が高まると期待されている。

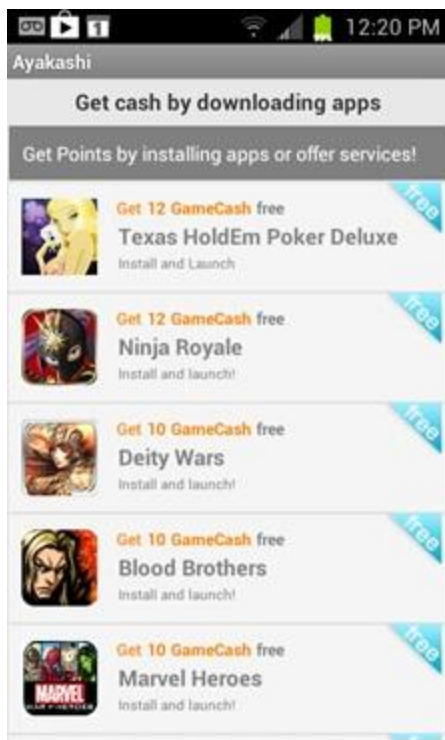
パソコンやモバイルのゲームで、ユーザーの関心の 1 つに「ゲーム内ポイント」がある。ユーザーはゲームを有利に進めるために、このポイントを「アイテム」に交換できる。アプリ開発者側からみると、一定の条件で計算されたポイントを顧客に与え、これをマーケティングに活用することになる。

＜アプリのインストールでポイント獲得＞

ゲームのユーザーは、ポイントが少なくなると、何らかの方法でポイントを獲得しようとする。ここに着目し、アプリ開発者と広告主、ユーザーの相互関係をビジネスモデル化したのが、メタップスの CPI モデルだ。

まずメタップスは、ゲームなどのアプリ開発者にソフトウェア開発キット(SDK:Software Development Kit)を無料で提供し、これを組み込んだアプリを開発してもらう。組み込まれたメタップスのソフトウェアがアプリ内で機能すると、ユーザーがそのアプリを使用する際に、第三者の広告主が宣伝したい広告アプリが、「オファーウォール」というリストに提供スポンサーとして表示されるようになる。

ユーザーは、ここに表示される広告アプリをインストールすることで、リワード(ユーザーへの還元)として無料でポイントを獲得できる。アプリ開発者は、自分のアプリに組み込んだオファーウォール内の広告アプリをユーザーがインストールするたびに、広告主から料金を支払ってもらう。



メタppsのオファーウォールの一
例(メタpps提供)

<注目度を高め、課金ユーザー拡大>

一般的に、アプリはユーザーが多ければ多いほど、対価を払ってゲームなどをする「課金ユーザー」が増えるとされる。それには、まずはユーザーを増やすことが何よりも重要だ。ユーザー数を増やすために、第三者の広告主はメタppsのモデルを活用して、ゲーム開発者が開発したゲーム内のオファーウォールに広告アプリを掲載し、それを通じてダウンロード数の増加とアプリマーケットでのランキング上位入りを期待できるという仕組みだ。広告主の中には、この方法で課金ユーザーを増やし、収入が全体で2～3割増しになったところもあるという。

広告主にとっては、頻繁にゲームをする良質なユーザーに収益化の対象を絞ることができるなど、プロモーション効果が高いのが魅力的となっている。また、ユーザーがアプリをインストールしない限り広告料が発生しない、というコスト上のメリットもある。ユーザーが広告バナーをクリックするたびに広告料を支払わなければならないCPCに比べて、「計画的で低リスクなプロモーションができるのが売り」(ブルックス氏)だという。同社のオファーウォールを通じて広告アプリがダウンロードされた件数は、全世界で既に3,000万件を超えている。

<米国の拠点開設は2012年5月>

2007年に日本で設立されたメタppsは、アジアでのスマートフォンの普及に伴うビジネスチャンスの拡大を見越して、2011年7月にシンガポールに拠点を設立した。米国のシリコンバレーに拠点を開設したのは2012年5月。米国での営業開発の責任者として白羽の矢が立ったのが、シリコンバレーでの豊富な経験や人脈を持ったブルックス氏だった。

同氏は2007年、シリコンバレーのベンチャー企業シリウステクノロジーズに入社。2010年にヤフージャパンへ事業売却するまで、モバイル向け位置情報連動広告配信サービス「アドローカル(シリウス)」の米国支社責任者として活躍した。その後、スタンフォード大学のSPRIE(注1)の研究員として、日本の起業研究プロジェクトに関わっていた。メタppsに入ったのは、元同僚の紹介がきっかけ。シリコンバレーは「グローバル企

業とのパートナーシップを組むのに最も重要な拠点」であるとともに、ブルックス氏自身にとっても「世界で最も競争力の高い、自分がチャレンジできる場所」だという。

< 米国の開発者には魅力的な日本市場 >

メタップスが米国に進出した理由は2つある。1つは、日本のアプリ開発者がグローバルにアプリを配信できるよう、米国の開発者にSDKを導入してもらうこと。そこには、海外でも通用するコンテンツを持つ日本企業が、「世界的企業へと成長できるような環境を構築したい」という思いがあった。

2つ目は、米国のアプリ開発者のアジア進出を支援すること。グーグルが提供するアプリケーションストア「グーグルプレイ」の売上高で、日本が米国を抜いて世界一になったことなどを背景に、「米国などのアプリ開発者の日本、アジアへの注目が急速に高まっている」という。特に、日本のユーザーの課金率は米国の数十倍ともいわれており、米国の開発者には非常に魅力的に映っているようだ。

同社は、拠点をシリコンバレーのサンノゼから、ゲーム開発企業が集積するサンフランシスコに移し、現在50社以上のスタートアップ企業が入居するコワーキングスペース(注2)「ハッチェリー (Hatchery)」にオフィスを構える。



コワーキングスペース「ハッチェリー」入り口に立つミー・ブルックス氏

< 増資を契機に北米事業の展開加速へ >

モバイル分野で経験の豊富なブルックス氏でも、日本と米国のビジネス上の違いに心を砕くことも多い。その1つが「競合企業の多さ」だ。メタップスが提供するサービス内容は日本でも海外でも同じだが、米国は顧客獲得までの競争が激しいために、市場に適した価格設定や提案に努めているという。特に、サンフランシスコやシリコンバレーのアプリ開発者は最新の情報に敏感なため、顧客へのビジネス提案の内容も最新のノウハウや情報を盛り込むよう留意しているという。

顧客の維持・拡大に向けても、積極的な取り組みが目立つ。「ゲーム・デベロッパーズ・カンファレンス (GDC)」や「アブネーション」「カジュアル・コネクト」といったゲーム業界の有力イベントに出展参加し、そこに「アンドロイド」と「アジア」という明確なメッセージを掲げて、新規の顧客を多数獲得している。

こうした中で、同社は2013年3月、フィデリティ・グロース・パートナーズ・ジャパンから、投資段階のシリーズBで総額10億円を調達した。米国拠点でも、この増資を契機に、北米における売り上げ規模拡大に向けて事業展開を一気に加速していく考えだ。

<会社の良さを売りに優秀な人材を確保>

スタートアップ企業が事業を拡大する上で、避けて通れないのが現地人材の確保だ。ブルックス氏自身も、雇った社員がヘッドハントされたり、給与への不満から数ヵ月で退職された経験がある。人材の流動性が高いサンフランシスコやシリコンバレーでは、優秀な社員ほど長く勤めてもらうのが難しい。このため同氏は、顧客に商品売ることはビジネス拡大にももちろん必要だが、「社員に『会社の良さを売る』ことも重要」と強調する。

また同氏は、雇用慣習や給与、追加給付などをめぐって、日本本社との意思疎通を密に行うことの重要性も指摘する。営業職に売り上げの一定割合を支給するコミッション制などの慣習や、給与水準、従業員に提供する医療保険の保険料などのコストへの理解は、米国で事業を円滑に進めるために、本社と米国拠点間の深い理解が欠かせないという。

<「ともに米国でチャレンジを」>

ブルックス氏はこれまでの経験を基に、サンフランシスコやシリコンバレーを舞台にこれから事業展開しようとする日本企業には、ビジネスイベントやコンファレンスに積極的に参加し、ネットワーク構築や情報収集を行うように勧める。「リンクトイン」や「フェイスブック」などのソーシャルネットワークをビジネスに活用し、人脈を広げることも効果が高いという。

併せて強調するのは、広報活動の重要性だ。同氏は「良い商品があっても世の中に知られなくては意味がない」と言い切り、予算が確保できればマーケティングやPRに投下すべきだと述べた。最後に、「チャンスを待たず、リスクを恐れず、ともにチャレンジを」とのメッセージに、後に続く日本企業への期待を込めてインタビューを締めくくった。

(注1) スタンフォード大学の企業間に関する国際共同研究プログラム(The Stanford Program on Regions of Innovation and Entrepreneurship)。

(注2) コーワーキングスペース(Co-working space)とは、独立事業者や起業前後の起業家のためのオフィス空間。日本語ではシェアオフィスの概念に近い。ただし、単にスペースをレンタルするだけではなく、業種や考え方の異なる人がコミュニティーをつくり、コラボレーションを進め、成果もシェアしていこうという新しい試み。サンフランシスコ市内のSOMA地区(マーケット通りの南という意。かつての倉庫地帯が再開発された地区)に多い。

(横山沙織、木村洋一)

通商弘報 5179e8859f6c8

買収企業の円滑な統合には方針の徹底が必要－NTT データ米国法人幹部に聞く－

2013 年 10 月 17 日 ニューヨーク事務所

M&A でグローバルビジネスを拡大してきた NTT データ(本社:東京都江東区)。米国では 2012 年 1 月から、買収前は全くの別会社だった 6 社を 1 つの会社にとまとめる作業を進めてきた。買収後の統合作業は、人材流出や組織の混乱など多くの課題と隣り合わせだが、NTT データ米国法人の戦略・M&A 上級副社長の宮島耕治氏は、米国人気質に配慮した上で、統合方針の徹底、スケジュールの短縮化、意思疎通の整理、社員への気配りなどを心掛けたと語る。同氏に経営統合(Post Merger Integration:PMI)の要点を聞いた(7 月 16 日)。

<判断基準は「利益率の向上」>

グローバルビジネスを拡大する NTT データは、2005 年以降、各地域で複数の M&A によりビジネス拡大を行っている。次のステップとして、急増したグループ会社の地域別の統合に着手している。2012 年 1 月から始めた米国法人の統合では、対象 6 社の人員は 1 万 6,000 人に上る。その中には 2011 年に推定 14 億ドル(買収額は非公表)で買収した IT サービス企業キーン(買収時従業員約 1 万 2,500 人)も含まれる。顧客からの見え方を統一し、ブランド強化、相乗効果拡大、グループ間競合の回避を狙う。

買収経験は豊富でも、海外子会社の統合、それも 6 社の統合は初めての挑戦だ。統合作業は、組織の混乱や大きな人材流出のリスクがある。しかし「そういうことはなく、当初想定していた以上にうまく機能できている」と宮島副社長が評する裏には、統合方針の徹底があった。

「PMI を進めていくと、統合は『手段』であるにもかかわらず、統合自体が『目的』のように思う社員が出てきた。これは日本人だけでなく、米国人なども同様だ。そのとき非常に役立ったのが、統合プロジェクト開始時に被統合会社の最高経営責任者(CEO)と合意形成しておいたプロジェクトチャーター(憲章)だ」と宮島副社長は振り返る。憲章は顧客から見たときの統一ブランド、利益率の向上という統合の目的を記したもので、日本本社から現場まで関わる社員全てが共有した。自分たちが行っている作業や、選ぼうとしている手段が目的と合致するか、憲章を作成したおかげで方針と照らし合わせながら進めることができた。また、意見が対立したときにも、憲章に基づき客観的に判断できたという。

米国外にあるカナダ、インドの子会社についても憲章を重視した。インドには米国法人の傘下拠点があり、数千人の社員を擁する。この拠点を米国法人の統合と連動させるか、それとも地域割りを重視して、米国とは切り離して考えるかという議論があった。実態として、同拠点の業務内容は米国市場向けで、米国法人との業務上のつながりが存在した。そのため、利益率を向上させるには、切り離して進めてもうまく機能しないという結論に至り、米国と連動して統合した。日本では一般的ではないかもしれないが、報告ライン、組織やチーム編成が米国、カナダ、インドで国をまたぐ組織になっており、この特性を考慮する必要があった。

<「フェア」な精神をキーワードに>

具体的な統合は、分野を 7 つに分けワーキンググループをつくり、50 に及ぶサブワーキンググループで議論を進めている。福利厚生、保険、出張手当など、一気にまとめられた項目もあれば、段階的な調整が必要なものでさまざまな。各社で仕組みが異なるので、全ての社員にとって、以前より悪くなったところも良くなったところも出ることになるが、円滑に進めるためのキーワードとなったのは「フェア(公平性)」だ。

公平性は、各サブワーキンググループのメンバーに日本人を入れることで担保した。サブワーキンググループのメンバーは 6 社からできるだけ均等に人を出し合ったが、中立の立場として必ず日本人を 2 人入れた。2 人体制としたのは、出張などで日本人が 1 人も出られない事態を避けるためという徹底ぶりだ。宮島副社長は「米国人はフェアかどうかを重視する。自分に不利益があっても、それがフェアな結果であれば納得する」と米国人の気質を語り、議論の過程で問題が起きたらすぐに報告する体制も整え、組織に混乱や対立が起きても、迅速に問題解決できるようにした。

<現場とトップの意思疎通が重要>

意思決定プロセスにも最大限配慮した。宮島副社長は「伝言ゲームが良い例で、コミュニケーションに誤解は一般的だ」と前置きし、意思疎通の重要性を述べる。「対面しての会話ですら70%しか正確に伝わらないというデータを聞いたことがある。これによると、AさんがBさんに伝えた内容の正確性は70%で、さらにBさんがCさんに伝えたそれはAさんの元の情報と比較して49%しか正確に伝わっていないことになる。非対面のやり取りならなおさらだ。決断に正解がないとしても、誤った情報では正しい決断はできない」と言い、決定権限者への正確な情報伝達の大切さを指摘する。

同社では、「正しい情報と知識を基に適切な意思決定をする」という共通認識の下、統合の現場と日本本社のトップマネジメント(担当役員)が直にコンタクトできる体制を整えた。「大きな決定権限を持つ日本本社側と、正しい情報を適時適切に共有した。情報が正確に伝わらなかったり、止まったり、一部だけの情報を基にした誤った判断が起きたりという事態を避け、ミスコミュニケーションを未然に防ぐこと、最小限にすることに注力した」と宮島副社長は言う。

<統合期間短縮で人材流出を防ぐ>

大きな人材流出を防げたのは、同社の核となる力(コア・コンピタンス)は人材だ、という認識だ。当人の能力はもちろん、顧客維持の面でも個人の能力に依存する傾向がとりわけ強い業界だ。

そもそも米国は、日本より人材流出が活発という特徴がある。給与はもちろん、上司が変わると簡単に転職するケースもある。宮島副社長によると、外部の専門家いわく、会社のトップでいることにこだわる人もいて、そういう人は、同じ待遇でもトップでいられなくなるとすぐ辞めてしまう。それでも、「できる限り慰留を図りながら対応した」と宮島副社長は言い、優秀な社員が去るのは「買収資産価値の下落」と表現する。経営体制の議論の中で、日本人 CEO の派遣も検討したが、日本人が多くポストを占めると既存の CEO が辞める可能性が高くなり、それはまさしく買収資産価値の下落につながることから、現地でのビジネスが分かる CEO の選任にこだわった。

また、統合期間を予定より1年短縮したのも、人材重視の姿勢からだ。当初、統合は「リスクが高いので焦らずやろう」という考えから2年を計画していた。しかし、統合対象の米国人の経営者たちから「あいまいな期間が長いのは良くない。市場、社員に早々に統合内容を示すべき」と反対された。統合時の社員の関心が「自分の仕事は変わるのか」「雇用は維持されるのか」という将来の不確かさにあるとすれば、あいまいな期間が長ければ長いほどこれらの不安は増し、人材流出につながる恐れがあるとの主張だ。これを受け、1年の期間短縮を決断した。

買収による成長戦略を続ける方針を示す NTT データにとって、獲得した人材の生かし方は今後も課題だが、宮島副社長は「買収した会社の社員にも、グローバルな視野を持たせたいと思う」と言う。グローバルに広がりつつある NTT データグループ会社の経営陣が一堂に集まり、グループビジョンや戦略を議論する場を持つように変わってきた NTT データへの将来の期待を語った。

(太田尚子)

独立経営でニーズの変化に対応―帰国生向け進学塾経営の学究社 USA に聞く―

2014 年 01 月 06 日 ニューヨーク事務所

東京を中心に進学塾「ena(エナ)」を運営する学究社は、1987 年に米国法人学究社 USA を設立し、ニューヨーク校を開校した。学究社 USA は現在、米国、カナダ、シンガポールなどに校舎を持ち、海外滞在後に日本に戻る生徒を対象に、日本での受験に向けて日本語での教育や進路相談サービスなどを提供する。人材活用の工夫と日本人向けの教育に関するニーズについて 2013 年 12 月 2 日、学究社 USA の梅谷泰弘社長に聞いた。

<全米 11 校のほか、カナダ、シンガポールにも>

学究社が 1987 年に米国へ進出したのは、ena の前身「国立学院」の創立 15 周年記念事業の一環だった。東京を拠点としていたため、進出先は東京に戻る駐在員家庭の多いニューヨークエリアを選んだ。当時は帰国生枠の受験が少なかったため、塾の海外展開は珍しかったが、営利目的だけでなく、教育の機会を提供するという使命感もあって進出を決めた。

学究社 USA は現在、全米 11 校のほか、カナダ、シンガポール、渋谷(東京)、あざみ野(横浜市)に校舎を持つ。日本の 2 校舎は帰国生が対象で、学究社が運営する日本の他の校舎と異なり学究社 USA が直接傘下に置く。従業員は全体で約 80 人、うち米国が約 60 人。海外滞在後に日本に戻る生徒に、現地校で学べない受験指導や日本語での学習のニーズに応える。

<バブル崩壊後の生徒数減をきっかけに日本の本社から独立>

校舎を設けた 1989 年、ニューヨークエリアの 2 校で 300 人だった生徒数は、日本のバブル経済のピーク時には 600 人に増加した。校舎に入り切らず、入校待ちの生徒が出たこともあった。その後、全米に校舎を拡大するが、バブルが崩壊して多くの駐在員家庭が日本に戻ったときには、一気に生徒が減った。減少が最も激しかったシカゴでは 4 分の 1 程度に縮小した。

生徒数の減少を受け、教員の駐在コストが経営を圧迫するようになった。学究社は 1996 年、学究社 USA の経営立て直しを目的に、経営を完全に独立させることにした。親会社との教材代などの経営資金の借入関係を見直し、単独で採算を取る体制に変えた。教員採用も、教員を学究社から派遣する仕組みをやめ、学究社 USA が直接採用することにした。駐在員待遇ではなく、米国での地場待遇に切り替えることでコストを下げる狙いだった。

「以前は何かあればすぐ親会社を頼るようなこともあったが、独立をきっかけに、経営感覚がより強まった」と梅谷社長は振り返る。日本から輸入していた教材も、出版社から版權を購入して現地印刷に切り替えた。シカゴを印刷と物流の拠点とし、輸送コストも削減した。

<米国外に校舎を設け、教員のビザ満了時の勤め先を確保>

コスト削減には成功したが、次は教員の雇用問題に直面した。教員のビザ期限が切れた際、駐在員のように戻る場所がないので、ビザ満了時の一時的な避難場所や次の勤務先が必要になり、カナダ、シンガポール、日本に校舎を設けて対応した。

また近年、ビザ関連の問題は増えている。梅谷社長は「年がら年中、ビザとの戦い。却下されることはないが、取得に時間がかかるようになった。ビザ取得の壁が最重要課題の 1 つ」と述べる。カナダでも厳しくなってきたため、先にシンガポールに行ってもらう例や、海外勤務前に日本で経験を積んでおく例もあるという。

人材獲得も楽でない。そもそも塾講師は海外志望者が多い職種とはいえないため、海外志向のある学生を新卒で採用して、3 年程度日本で経験を積ませた後に海外に出すことや米国での採用も試みている。一方、

同社には 15 年程度の長期勤務者が複数いるので、校長など管理職人材が不足する悩みは今のところないという。

< 米国での進学支援や幼稚部新設も >

授業は、以前は日本と同じ教材、スケジュールで進めていたが、ニーズの多様化が進む現在では生徒に合わせてカスタマイズしている。授業料は、1 クラス 10～20 人が集まる日本と比較すると高くなるが、科目によっては 2～3 人の少人数体制できめ細かく指導する。他社との差別化や競争については意識し過ぎず、まずは自社がやるべきことをしっかりやってニーズに応える方針だという。

日本の学校への進学指導が基本だが、米国の大学進学を支援することもある。「日本の成長が右肩上がりだった時代は、駐在員家庭の多くは『いつか日本に帰る』ことを前提としていたが、最近は必ずしもそうではない」と梅谷社長は指摘する。生徒の中には、日本帰国後に中学や高校に進学した後、米国の大学に入るケースも出てきたという。

生後 18 ヶ月以上が対象の幼稚部を新設したのも、ニーズの変化を受けてのこと。梅谷社長は「背景には駐在員の若年化と晩婚化がある」と分析する。「バブル崩壊以降、駐在員の家庭数と比較した小中高生の数が減っている。10 年前くらいから、企業は若手を海外に送るようになった。海外戦略の加速や駐在コスト減などが理由だが、独身駐在員や小さい子供を持つ駐在員が増えた。また、結婚年齢も上がってきているので、駐在適齢期と思われる 35～45 歳の層でも、子供の年齢が以前より下がっている」と 1989 年に赴任して以来、米国勤務を 24 年続ける中での実感を語る。

< 日本の公立校は帰国生受け入れ枠の拡大を >

梅谷社長は帰国生の国内進学について、「私立と比較して公立校は帰国生に冷たい。特に地方での受け入れ態勢が不十分だ」という。米国の現地校に通う生徒が受験する際、国内と同様に内申書を要求されても、対応が難しいのがその理由だ。地方自治体の中には、帰国時の入学や編入の相談について十分に対応してくれないケースもあるという。

米国進出を目指す企業に対しては、「長い時間をかけて現在の基盤を築いた。当初は、不動産仲介業者に逃げられ、予定どおり開校できないトラブルに見舞われたり、校舎の内装や経理などを業者に任せ、言われたとおりにしていたら、経費がとんでもない額になったりと、苦労や失敗も多かった。一方、米国で事業を行うことは困難もあるが、日本のため、そして本人のためにもなる。日本で働いていた時は、塾講師に対してあまり良くないイメージを持っていたが、米国に来て社会的に大変意義のある仕事と考えるようになり、仕事に対する思いが変わった」と、米国赴任が自らの転機になった経験を語り、「希望を持って、失敗を恐れなくてほしい」と応援する。

数年前からは学究社 USA の校舎に通えない地域を対象に、インターネット学習も提供するようになった。北米、南米、欧州諸国などに生徒が広がる。採算が厳しい上、受け持ちの授業との兼ね合いや時差の関係で対応できる教員も限られるが、「邦人が少ない地域からは『頼るところや情報源が ena しかない』という声がある。できる範囲で行っていきたい」と海外での教育の使命を語った。

(太田尚子)

「マイノリティー企業」を優先する商慣習の活用もー在シカゴのコンサルタントに聞くー

2013 年 07 月 23 日 シカゴ事務所

米国では公共事業や民間企業の調達に際して、黒人などのマイノリティーが経営する企業に優先的に仕事を発注することを目標として掲げることがある。企業がマイノリティー向けの仕事を獲得する資格があるかどうかを審査する制度もある。日本企業も「マイノリティー企業」を通じて大手企業から受注を得ることは可能だ。こうした実情について、ジェトロは 6 月 28 日、シカゴの製造業コンサルタント岡野毅氏に聞いた。

＜業界団体がマイノリティー企業を認証＞

米国では 1960 年代の公民権運動以降、黒人などのマイノリティーが経営する企業に対して、優先的に政府調達や企業調達の業務を発注する商慣習がある。黒人だけでなく、アジア人、ヒスパニック、ネイティブアメリカンが経営する企業も含み、近年では、女性が経営する企業もマイノリティー企業として認知されるようになってきている。

ある企業の経営が実際にマイノリティーによって行われているかどうか、外部からは判別が難しい。そこで、マイノリティー企業団体が第三者として、当該企業がマイノリティー企業であることを認証し、マイノリティー企業から調達をしたい大手企業とのビジネス機会を創出している。

マイノリティー企業団体は、地域・人種・職種などで分けられており、米国各地に多数存在する。その 1 つ、全米マイノリティー・サプライヤー育成評議会 (NMSDC) は 1972 年に設立され、傘下に 36 の地域団体があり、マイノリティー企業 1 万 6,000 社が加入している。また、マイノリティー企業から調達したい大手企業、公営企業、大学、病院など 3,500 社・団体が法人メンバーとして登録している。NMSDC によると、法人メンバーからの調達は 2011 年に 1,000 億ドルを超えたという。

NMSDC は、マイノリティー企業として認証する基準を次のとおり定めている。

- (1) マイノリティーとは、黒人、アジア人、ヒスパニック、ネイティブアメリカンである米国籍保有者で、これらの人種の血が 4 分の 1 以上であること。
- (2) マイノリティーが従業員の 51% 以上を占めていること。
- (3) 日々の経営管理がマイノリティーにより行われていること。

NMSDC のシカゴの地域団体は、シカゴ・ビジネス機会フェアという展示会を開催している。出展企業は主に大手企業とマイノリティー企業で、出展する大手企業はマイノリティー企業とのビジネス機会を求めているという。

＜マイノリティー企業との取引望む大手企業＞

大手企業の中には、調達額に占めるマイノリティー企業からの割合を目標として掲げているところもある。しかし、マイノリティー企業は中小企業が多いので、大手企業は調達目標を守るために、より多くのマイノリティー企業との取引を希望するところが多い。

例えば、ある大手自動車メーカーでは、購入コストの 10% 以上をマイノリティー企業から調達するという目標を掲げている。しかし、10% の目標達成は容易ではない。そこで、この大手自動車メーカーでは、マイノリティーの運送や清掃、警備、備品納入などの企業を活用しているという。多くの中小企業は大手企業の担当者に会うことすら難しい場合があるが、マイノリティー企業の場合は、マイノリティー調達目標の明確な大手企業であれば比較的容易にビジネス機会が得られる場合がある。

<マイノリティー企業を活用し取引拡大>

マイノリティー企業は、経営者が米国籍でなければならないことや、マイノリティーが経営管理をしなければならないため、日本企業の海外子会社がマイノリティー企業として認証されることは実際には困難だろう。しかし、日本企業がマイノリティー企業と手を組むことで、米国の大手企業とのビジネス機会を得ることは可能だ。

例えば、シカゴにある自動車部品商社 A 社のオーナーは、メキシコ系米国人と日系米国人であり、マイノリティー企業認証を取得している。大手、中堅自動車メーカーに入り込むのに有効で、多くの大手電子部品会社も A 社を介してメーカーの取引先となっている。

また、シカゴにある自動車部品商社 B 社のオーナーはインド系米国人で、A 社同様マイノリティー企業の認証を受けて、大手自動車メーカーや航空機、軍事関連のメーカーにさまざまな部品を納めている。

日本ではマイノリティー企業からの調達というビジネス慣習になじみが薄いですが、米国市場進出を考える上で、ビジネス手法の 1 つとして認識しておくといだろう。

(古城大亮)

通商弘報 51ecb55a76e58

製品の特質考慮し代理店や販売代理人を使い分けー米国への進出方法を現地コンサルタントに聞くー

2013 年 07 月 26 日 シカゴ事務所

米国で機械・機械部品を販売する際、日本の中小企業がいきなり現地法人を作って独自に販路を切り開くにはハードルが高過ぎるという場合、製品の特質を考えて代理店、販売代理人、現地代行サービス業などを活用する必要がある。それぞれの役割について、シカゴの製造業コンサルタントの岡野毅氏に聞いた(6 月 28 日)。

< 販売戦略を考えて手段の選択を >

広大な米国で機械の販売をするには、米国に法人を設立し、独自に販路を開拓していくという手法がまず考えられる。しかし、いきなり初期段階で投資費用を費やすことは、日本の中小企業にとってハードルが高い。

このような場合に勧められるのが、輸入総代理店、販売代理人、ウェブ販売、現地アウトソーシング会社の活用だ。それぞれどのように組み合わせて活用するかは、日本の中小企業が売りたい製品の特質を考慮し、どういった顧客に売りたいのか販売戦略を考えて決定することが重要だ。

(1) 総代理店

総代理店に全てを委ねるため、日本企業側の労力負担が少ないのがメリットだが、日本の製造元が販売に関しての主導権を取れないというデメリットがある。

総代理店をどのように見つけて選択するかは、機械加工業界主催の勉強会や展示会などで日本企業を紹介し、協力してくれる総代理店候補を探すことから始めるのがよい。

全米を網羅するほどの大手の総代理店が見つければ、そこだけを相手に特許や販売権を売のようなことも考えられるが、広い米国ではほとんどの場合、州・地域ごとに分かれた代理店展開となることも多い。

総代理店を選ぶ場合、通常 1 社との契約となるため、慎重に決める必要がある。複数選択すると、日本の中小企業にとって管理する負担が大き過ぎる場合もある。

総代理店との契約は 1 年ごとに見直すべきだ。最初は大きなことを言うが、販売実績が上がらず、販売実績が上がらないのに権利ばかり主張する例がみられるからだ。

(2) 販売代理人

米国でのビジネス展開では、販売代理人を通じて、販売を拡大する方法がよく取られる。日本人が直接英語で営業をするのはかなり厳しく、販売ネットワークを持つ米国人の販売代理人を使った方がよい。ある製品がどこに売れるか良く分からない場合、初めに販売代理人を利用してみて、どこに売れるかみてみるというやり方がある。

ただし、顧客ごとに高度なカスタマイズが必要な商品や、商品説明に高度な専門性を求められる商品、商談開始から商談がまとまるまでに非常に時間がかかる商品の場合、販売代理人が仕事を受けたがらない場合があるので注意が必要だ。また、販売代理人は販売実績ベースの報酬制を取り、雇用をする必要がないというメリットがある一方、製品に対する思い入れや継続性があり、きめ細かなサービスを含めた対応にばらつきがあるというデメリットがある。

(3) ウェブ販売

商品を顧客ごとにカスタマイズする必要がなければ、ウェブサイトを通じて販売する方法もあり得る。

(4) 現地代行サービス業者

現地法人立ち上げにおいては、土台がない中で大変苦勞することが多い。このため、同業者の軒下を借りて協業するところがよくみられるが、いずれは独立しなければならない。米国では、そのような立ち上げ期の会社向けに、事務所の手配を手伝い、現地採用の従業員を教育させて業務を代行するサービス業がある。このような会社を活用すれば、法人を設立した後も、駐在員を常駐させることなくフォローアップを継続できる。駐在員を派遣する費用や、ビザの問題などを考えると、得策となり得る。

< 国内外同時展開で模倣品対策を >

また米国での展開を考える製品が今、日本でも人気を呼んでいるのであれば、米国への展開を同時に行うことは模倣品対策の 1 つとなり得る。模倣品が出回る前に市場を押さえるためにも、まず展示会に出展して、興味を示してくれたメーカーや販売店などをつかみ、販売支援のパートナーを見つけることが必要だ。販売支援のパートナーは、販売だけではなく、訴訟などが起きた場合にも後ろ盾となってくれる可能性がある。

模倣品対策において、米国での特許の取得や意匠登録は 1 つの方法だが、それで全てが解決するわけではない。実際に米国で訴訟になった場合、訴訟対応のための費用と時間が制約となり、泣き寝入りするしかないケースもよくみられる。例えば、ある中小企業が自動車部品の新たな特許を米国で取ったが、その特許技術を米国大手企業に模倣されたとする。米国大手企業を特許違反で訴えることは可能だが、中小企業の特許の抜け穴を大手企業に見つけられると勝ち目はない。また、中小企業に訴訟を継続する体力も必要だ。結局は示談で金銭解決となっても、紛争解決に時間がかかれば製品が一般化してしまう可能性もある。

(古城大亮)

通商弘報 51f0c65198d50

2014 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)
