

日本企業の北米展開事例

2018年5月

日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外調査部

【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、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

禁無断転載

要旨.....	1
I. 生産財.....	3
ボイラーの三浦工業、南東部で人材を育成ー北米進出の先行事例ー（米国）.....	3
サンアントニオ市への拠点設立、決め手は立地の良さーテキサス州進出の日精樹脂工業に聞 くー（米国）.....	6
労働集約型生産から消費地生産へ、アパレルの「モノづくり革命」目指すーコンピュータ横 編み技術トップ SHIMA SEIKI U. S. A. 社長に聞くー（米国）.....	8
試作品メーカーのヒルトップ、西海岸の需要を捉えて成長ー北米進出の先行事例ー（米国）	13
EV 需要拡大がリチウムイオン電池向け部材生産に追い風ー戸田アドバンストマテリアルズに 聞くー（カナダ）.....	16
II. 消費財.....	18
家庭用品のマックマー、満を持して米市場参入ー（米国）.....	18
TOTO、ウォシュレットの商機拡大へショールーム開設ー北米進出の先行事例ー（米国）...	21
東海岸ボストンで起業の日系社内ベンチャーー「mui」プロジェクト共同創設者兼プロデュー サーに聞くー（米国）.....	24
ヤマハ発動機、北米プレジャーボート市場でディーラー戦略に注力ー（米国）.....	27
アイリス USA、e コマースの波に乗って事業拡大ー（米国）.....	30
北米トヨタ、本社をカリフォルニア州からテキサス州に移転ー（米国）.....	33
ニューヨークにコンセプトストア、日本商品を発信ー和技 WAZA 社長に聞くー（米国）...	34
南部・南東部に集積する輸送用機器部品の黒字企業数が減少ーマツダとトヨタの米国新工 場、アラバマ州に決定ー（米国、日本）.....	37
トンボ鉛筆、EC や SNS の活用でミレニアル世代狙うー（米国）.....	39
展示会を活用してデザインせっけん市場を開拓ー「JOE' S SOAP NEW YORK」創業者に聞くー （米国）.....	42
デサント、韓国での経験を生かして米国アトランタに進出ー（米国）.....	45
III. 食品.....	46
ミシガン州で広がる日本食材、日本酒を仕入れる現地店もー（米国）.....	46
バンクーバーの食情報を商品開発に生かすーケンコーマヨネーズのスーパーバイザーに聞く ー（カナダ）.....	48
・地元漁師らと人脈培い広がる鮮魚ビジネスーロサンゼルス進出の富山「横清」米国法人社 長に聞くー（米国）.....	50
IV. 外食.....	54
とんかつ玉藤、徹底した現地調査でハワイに出店ー（米国）.....	54
ラーメンブームに期待、ヒューストンで出店相次ぐー（米国）.....	58
トライ・インターナショナル、味噌ラーメン専門店を米国に4店舗ー（米国）.....	60
おにぎりをオシャレな空間でーニューヨーク「ハナミズキ・カフェ」のオーナーに聞くー（米 国）.....	63
「ラーメンラボ」を通じて世界のラーメンをニューヨークで紹介ーサンヌードル副社長に聞 くー（米国）.....	67
本格抹茶カフェ「雪月華」がニューヨークにオープンー日本産を使用し茶道の普及図るー （米国）.....	70

100%日本産米と手作りでニューヨーカーを魅了—おむすび権米衛の現地法人副社長らに聞く— (米国)	73
くら寿司、ヒューストンに全米 14 番目の出店—運営会社社長やマネジャーに聞く— (米国)	76
激戦区マンハッタンで 30 年余り日本食レストランを経営—W&E ホスピタリティグループの社長に聞く— (米国)	79
V. サービス	82
ヘアカット専門店「QB ハウス」、米国 1 号店がニューヨークにオープン—QB HOUSE USA 社長に聞く— (米国)	82
育児ケアが必要な家族と知育を行う高度人材をマッチング—ディアレスト創業者に聞く— (米国)	85
ハイセンスな内装と細やかなサービスで地元の顧客を魅了—ニューヨーク「Hazuki Hair」のオーナーに聞く— (米国)	88
北米ゲーム産業の集積地で飛躍を期す—サイバーコネクトツー・モントリオールスタジオに聞く— (カナダ)	91
米国企業のスポンサーシップの 7 割はスポーツに—サッカービジネスのブルー・ユナイテッド社長兼 CEO に聞く— (米国)	93

要旨

本報告は 2017 年 4 月～2018 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、生産財、消費財、食品、外食、サービス分野における日本企業の北米展開事例集である。通商弘報のインタビューに応じていただいた各社には改めて御礼申し上げる。この要旨では各事例から見える北米展開のトレンドおよび各分野のエッセンスを紹介する。

生産財分野では、射出成形製造大手の日精樹脂工業（本社：長野県）がテキサス州サンアントニオ市に新工場設立を決めた経緯や、電気自動車（EV）向けリチウムイオン電池の正極材に用いる材料の生産を手掛けている戸田工業（本社：広島県）のカナダ法人に、会社設立の経緯やカナダの投資環境などについて話を聞いた。また、カナダと米国に生産拠点を有する三浦工業（本社：愛媛県）は、両国の従業員の特徴や、日本の企業文化を現地従業員に理解してもらうための取り組みを紹介している。

消費財分野では、米国各地に分散していた機能をテキサス州に集約させた北米トヨタの事例や、アラバマ州に自動車組み立て工場の新設を決めたマツダとトヨタの事例を取り上げている。また、船外機のボートエンジン分野において米国でトップシェアを誇るヤマハ発動機（本社：静岡県）に、販売のカギとなるディーラー戦略について話を聞いた。衛生機器メーカーのTOTO（本社：福岡県）は、米国では普及率がまだ低いウォシュレットの商機拡大を図るため、サンフランシスコ市にショールームを開設している。さらに、電子商取引（EC）の活用でさらなる市場開拓を目指すアイリスオーヤマ（本社：宮城県）、トンボ鉛筆（本社：東京都）、スポーツ衣料大手のデサント（本社：大阪府）などの取り組みを紹介している。

食品分野では、さまざまな食文化が共存するバンクーバー市に食に関する情報収集拠点を構えたケンコーマヨネーズ（本社：東京都）の取り組みや、日本から鮮魚を輸入してロサンゼルス市の飲食店に卸している「横瀬」（本社：富山県）米国法人に話を聞いている。日本企業の北米進出とともに、日本食材を扱う日系スーパーも北米に進出しているが、近年日本食材や日本酒を取り扱う米機スーパーが増えており、本報告ではミシガン州の事例を紹介している。

外食分野では、北米に進出をしたばかりの企業から、複数店舗を展開している企業まで、さまざまな事例を紹介している。外食や給食事業を展開する「どうきゆう」（本社：北海道）は、海外発店舗としてハワイ州ホノルルにとんかつ専門店を出店し、回転ずしのくら寿司（本社：大阪府）は、テキサス州ヒューストン市に米国 14 番目となる店舗を出店した。店舗数を拡大している企業は、人気店の地位を獲得する一方、人材確保や労働慣習、商慣習の違いには苦労することも多い。ビザ取得が難しいため日本から派遣できる従業員は限られ、現地の人材を採用し教育する必要がある。

サービス分野では、米国 1 号店をニューヨーク市にオープンしたヘアカット専門店「QB ハウス」（本社：東京都）の米国法人社長や、同市内に 3 店舗の美容院を展開する「Hazuki Hair」のオーナーに、米国進出の経緯や今後のビジネス展開などについて話を聞いた。日本のサービスの質や技術の高さが北米にも評判がよく、事業展開を広げている。一方、事業展開に伴い、サービスの質を維持するために現地での人材の確保や教育に係る苦労が聞かれた。

読者の皆様には、日本企業の北米展開の事例から市場の特性、直面し得る課題、解決方法のヒントなどを読み取っていただき、今後の北米戦略に活用いただければ幸いです。

2018年5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

I. 生産財

ボイラーの三浦工業、南東部で人材を育成－北米進出の先行事例－（米国）

2017年04月06日 アトランタ事務所

ビジネスコストが安く、気候が良い米国南東部は企業の進出先として注目されており、日系企業の進出も活発化している。一方で、保守的な土地柄のため、人材の育成や定着に苦勞している企業も少なくない。2009年にジョージア州ロックマートに進出したボイラーメーカーの三浦工業に話を聞いた（3月14日）。

<カナダと米国に拠点>

小型貫流式蒸気ボイラーで国内トップシェアを誇る三浦工業（本社：愛媛県松山市）は、1987年にカナダのトロントで北米展開を開始した。2009年には米国ジョージア州ロックマート市に工場を新設し、米国および中南米向け生産を強化した。



ジョージア州ロックマートにあるミウラアメリカの外観(ジェトロ撮影)

同社米国法人の社長兼最高経営責任者（CEO）越智康夫氏およびシニアアドバイザーの仙波秀隆氏によると、30周年を迎えるカナダの拠点は、トロントの地域性を反映してか人種の壁を感じないほど従業員が多国籍で、また定着率が高く、永年勤続者が技術系の中核を担っているという。一方、州都アトランタから北西に約50マイル（約80キロ）の距離に位置するロックマート市は典型的な米国南部の田舎町であり、人々はフレンドリーだが保守的で、よく言えば大らかだが悪く言えば作業の細かい点に注意が行き届かず、進出当初はかなり戸惑ったそうだ。



ミウラのボイラー。飲料ボトルの洗浄など、食品・飲料メーカーからの需要も多い(ジェトロ撮影)

<「ミウラ DNA」を伝えていく工夫>

現地の文化や習慣との違いに悩む米国進出日系企業の中には、米国人トップを雇用して徹底した現地化を図る企業も多いが、三浦工業では日本本社の文化を現地に理解してもらうために努力している。毎日、工場やオフィスで行っているラジオ体操もその1つだ。また、さまざまな部署から従業員を選抜して毎年日本の本社に1週間程度派遣している。同社製品の中核技術である溶接技術を研さんし合う場として開催しているミウラグループ溶接コンクールに毎年2人を出場させるほか、管理職には品質・生産管理の研修に参加させる。本社基準の人材育成が目的だが、単に技術や知識の習得にとどまらず、ミウラグループの一員としてのプライドを育み、「ミウラ DNA」を伝えていくという意気込みをもって送り出しているという。さらに、現地従業員を日本に1年間派遣して、幹部候補生育成も行っている。

<企業文化の理解から日本の理解へ>

実際に日本に派遣されたことのある工場責任者のジョナサン・ロジャース氏は派遣プログラムについて、「日本のビジネス慣習について学ぶ良い機会になった。米国の会社では放置してしまうような小さな問題点や疑問も、きちんと報告して解決しようとする姿勢を学んだ」と話す。同じく日本に派遣されたエンジニア主任のキャサリン・ボレック氏も「業務に対する日本人駐在員との考え方のギャップを埋めるのに非常に役立った」と振り返る。2人とも入社するまでは日本に対する知識はほとんどなく、あったとしてもアニメぐらいだったが、研修プログラムでは日本文化に触れる機会もあり、日本への理解と興味を深めたという。



(写真左から)ミウラ・アメリカの越智康夫社長、ジョナサン・ロジャース氏、
キャサリン・ボレック氏、仙波秀隆シニアアドバイザー(ジェトロ撮影)

米国南東部に進出する日系企業の投資総額および雇用創出数は、進出外国企業の中でトップクラスにある。にもかかわらず、地域社会における日本の存在感は決して大きいとはいえず、日本がどこにあるのかさえ知らない保守的な南部の米国人も多い。州の片隅で地道に行われている三浦工業の取り組みは、企業文化のみならず日本の文化を伝える役割を果たしている日系企業進出の先行事例といえるだろう。

(ラマース直子)

通商弘報 fe9fa8fcf45238cd

サンアントニオ市への拠点設立、決め手は立地の良さーテキサス州進出の日精樹脂工業に聞くー（米国）

2017年08月15日 米州課

射出成形機製造大手の日精樹脂工業（本社：長野県）は、2016年11月にテキサス州サンアントニオ市に新規工場を設立することを決めた。米国市場での堅調な需要拡大を受け、現地で大型機械を生産しビジネス拡大を図りたい同社が進出先選びで最優先したのが、立地環境だった。同社経営企画部から話を聞いた（7月18日）。

<米国販売現地法人設立40周年で初の現地生産拠点>

日精樹脂工業は、1960年から米国への射出成形機の輸出を行ってきた。1964年にロサンゼルス駐在所を開設した後、販売現地法人を設置して米国市場での本格的な展開を開始したのが1977年。以後、米国全土を市場として、2017年で40周年を迎える。海外売上高比率が7割程度と高い同社にあって、北米市場はそのうち3分の1を占める重要な市場となっている。同社は、全米7州（アトランタ、イリノイ、カリフォルニア、ニュージャージー、フロリダ、ペンシルベニア、マサチューセッツ）の販売・サービス拠点を通じて、顧客への手厚いサポートにも力を入れてきた。「営業拠点・サービス拠点の近接性が、顧客の評価を得る上で重要になる」と同社は説明する。

同社は米国で需要が大きい大型機械の販売拡大を目指し、現地生産を通じたさらなるビジネス拡大を図るために、2016年11月にテキサス州サンアントニオ市に生産拠点の設立を決めた。今後の事業計画について、同部では「2018年2月ごろから操業を開始し、初年度は50台、2年目75台などの生産を見込む。従業員は当面25人体制。徐々に増やすことも予定している」と語る。

<地理的条件など立地環境が魅力>

日精樹脂工業が進出先をテキサス州サンアントニオ市に決めた最大の理由は、立地環境の良さにあった。「他候補地と比較して、サンアントニオ市は樹脂の原材料にもなるシェール資源の産出地域であることに加えて経済面の伸びも期待でき、米国の中央部で、南北アメリカを俯瞰（ふかん）しても中央に位置するため、全土へのアクセスを考える際に非常に立地が良い。同市に米空軍基地がある理由も同様だと聞く」と説明。さらに、「今後、市場拡大が期待されるメキシコ市場との近接性やヒューストン港を通じた中南米市場や欧州市場向けロジスティクスが魅力的なことに加え、プラスチック産業の就業人口をみると、最多だったカリフォルニア州に代わり、2年前からテキサスが首位に立つなど、今後の可能性が大きい地域」と評価した。同社の進出を支援したテキサス日本事務所の渡邊博之所長は「射出成形機メーカーである日精樹脂工業は、サンアントニオ市やその周辺地域に既に進出しているものづくり企業や、これから進出するものづくり企業にとって、その生産活動を支える産業インフラともいべき存在。同市やその周辺地域でのものづくり産業の発展やさらなる集積につながることを同市は期待している」と、同社の進出に期待を寄せる。

<トランプ政権の通商政策の行方には関心>

米国内のビジネスの現状や見通しはどうか。同部によると「売り上げ規模は順調に拡大を続けている」と胸を張る。トランプ政権は北米自由貿易協定（NAFTA）の再交渉を8月から開始

する見込みだが、「トランプ政権の影響は、あまり認識していない。当面は機構を輸入して製造するため、NAFTAの直接的な恩恵を受けることもない。再交渉の行方についても大きく影響しない見通し」という。一方で、機器製造には大量の鉄鋼素材・部品が必要になる。このため、政権が鉄鋼製品の輸入状況を問題視している点については、中国などからの部品調達に及ぶ影響を心配している。

(秋山士郎)

通商弘報 49994535790ae918

労働集約型生産から消費地生産へ、アパレルの「モノづくり革命」目指すーコンピュータ横編み技術トップ SHIMA SEIKI U.S.A. 社長に聞くー（米国）

2017年08月23日 ニューヨーク事務所

無縫製でニットウエアを編み上げるホールガーメント技術を主軸としたコンピュータ横編み技術で世界シェア1位を誇る島精機製作所（1962年創立、本社：和歌山市）は、1986年に同社機械の販売拠点として米国ニュージャージーに現地法人を設立。マーケットの変化に対応するかたちで、2006年に北米のアパレル産業を対象にコンサルテーションなどを行う「SHIMA SEIKI Design Center of New York (DCNY)」をニューヨークに設立した。SHIMA SEIKI U.S.A. 社長の中谷誠一氏に米国でのビジネス展開について聞いた（7月20日）。

<ホールガーメント開発を転機に顧客ターゲットが変化>

（問）米国進出およびニューヨーク進出のきっかけは。

（答）米国に進出した1980年当時は、ニット産業の集積地であるニューヨークやニュージャージー、フィラデルフィアのニット工場への編み機の販売が主な目的だった。しかし、時代の流れとともに、ニューヨーク周辺のニッターの廃業や、中南米など生産コストの低い産地へのシフトにより市場の地理関係が変化してきたことに加え、1995年のホールガーメント横編み機の開発に伴い、誰にアプローチすべきかという視点にも変化が生じてきた。

ホールガーメント横編み機で編み上げたニットウエアには縫い目がなく、着心地が良い製品に仕上がるが、この良さをニット工場に伝えるだけでは新たな需要につなげるのは難しいため、この機械の商品価値を理解してもらえる最終消費者に近いところでのプロモーションにシフトする必要があった。このような経緯から、ニューヨークのアパレルブランドのバイヤーやデザイナーにアプローチし、機械の販売促進につなげていくため、2006年に、マンハッタンのガーメント地区に SHIMA SEIKI DCNY を立ち上げた。

<労働集約型生産から消費地生産へのシフトを後押し>

（問）ホールガーメント技術の特長と強みは。

（答）1着のニットウエアを編み機で自動的に完成させることができる点だ。通常、ニットウエアは前身頃、後身頃、袖といったパーツを別々に編成して縫い合わせて作られる。このうち、縫製作業は労働集約型の工程といわれており、人件費がかさむ。この工程は主に中国で行われ、最近ではさらに人件費の安い地域へとシフトしている。

特に、それぞれのパーツを組み合わせる際に縫い目をきれいにするため、編み目を1つずつつなぎ合わせる工程はリンキングと呼ばれ、編み目が小さくなればなるほど、精密な作業であることから、現在は中国内陸部の視力の良い若い労働者がその作業を担っている。

リンキングを行う工員はリンカーと呼ばれるが、現在はその数も減少傾向にあり、ニット生産者にはこのリンカーの人材確保も大きな問題になっている。この点、当社のホールガーメント技術では、リンキングや縫製作業を省略し、1着の服を1本の糸から立体的に編み上げること

ができる。このため、当社のホールガーメント技術を活用することで、労働集約型の生産を脱却し、消費地生産が可能になる。



ホールガーメント横編み機(型式:MACH2XS WHOLEGARMENT)
(SHIMA SEIKI U.S.A. 提供)

機械を動かすためのエンジニアや、出来上がったものを洗濯、スチーム、ラベリング、パッキングする人員は必要で、この工程に関する米国の人件費は各国に比べるとまだ高いが、ホールガーメント技術の導入で消費地生産を可能にすることによって、生産から販売までにかかるリードタイムや物流コストは大幅に短縮され、必要な時期に必要な量をタイムリーに生産する、従来とは異なるものづくりを実現できる。

生地企画から実際の服の販売まで、ガーメントのものづくりにかかるリードタイムは通常18カ月といわれている。デザイナーがデザインを起こし、素材を選定してから3回に分けてプロトタイプを作り、アジアに数万枚単位で発注をかけ、米国に輸入して、店舗に並べるまでに要する期間だ。ファッション業界は、この見えない18カ月後の市場のカラートレンド、シェイプのトレンド、柄のトレンドを読み、天候を見越す、というある意味リスクなものづくりを続けてきた。

例えば、1つの衣服を製作するためには、約50型のプロトタイプが作成され、そのプロトタイプを市場でテストして、そのうち5型が生き残り、残りの45型は不採用となる。そして、テスト販売の売れ行きをぎりぎりまでみて、数万枚の発注を行う。そうするとニット工場は、限られた納期の中で大量の発注に徹夜で対応し、販売店に届けるというしわ寄せを被る。さらに、大量発注は過剰在庫を生み出し、売り手側もバーゲンセールで利益を削ってそれを売りさばくなどの痛みを伴う。このように、生産者も、販売者も不幸せなサイクルになってしまっている。

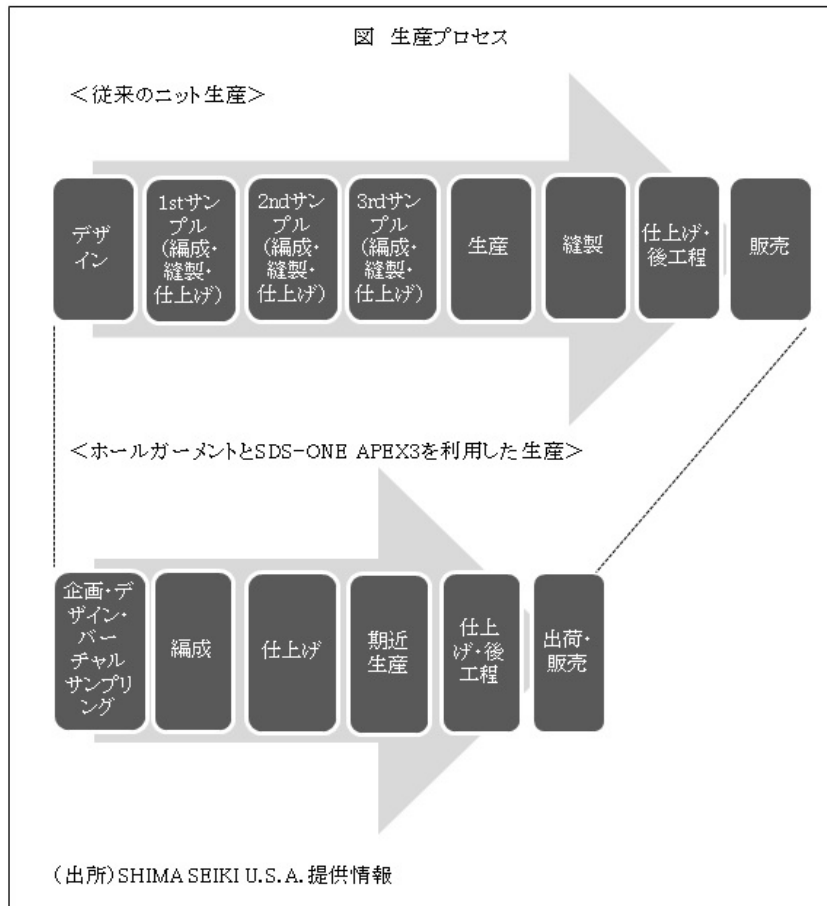
当社ではホールガーメントなどの技術を通して、このサイクルを変える「ものづくり革命」を目指している。ホールガーメントであれば、期中の追加発注にも対応でき、アパレル業界の生産モデルを大量発注型から多品種少量生産型に変えることで、適正価格でタイムリーに消費者に届けるものづくりを実現できる。

また、ホールガーメント横編み機だけでなく、モニター上で生地や服のデザインを容易にシミュレーションできる当社のデザインシステム「SDS-ONE APEX3」を活用することで、さらに製品の企画からサンプリングまでのリードタイムを短縮することが可能だ（図参照）。当社のデザインシステムでは、糸の形状、柄、配色を細かく指定・企画し、風合いや素材感を損なわない高精細な生地サンプルを作成し、最終製品イメージを3Dで作成できる。このシステムは、ニットだけではなく、織物、プリント、刺しゅうなどにも応用できる。

通常のサイクルでは、このサンプル作成にも非常に手間がかかる。まずは糸の染色から始まり、デリバリーを経てテキスタイルメーカーでサンプルを作成し、デザイナーによる確認後に修正依頼を受け、その後、最終サンプルが仕上がるまでこのサイクルを繰り返すことになる。一方、当社が提唱する「トータルファッションシステム」の中核となるホールガーメント横編み機とデザインシステムを使えば、サンプリングにかかる時間やコストを一気に減らし、18カ月以上かかる生地の企画から実際の服の販売までのリードタイムを格段に短縮できる。



デザインシステム(型式:SDS-ONE APEX3)
(SHIMA SEIKI U.S.A. 提供)



＜人材の確保や育成が課題に＞

(問) 米国で事業を行う上での課題や工夫している点は何か。

(答) 人材の育成は課題の1つだ。特に、デザイナーが描いたデザイン画を機械の言語にプログラミングしなければいけないが、このようなプログラマーの育成にはコストや時間がかかる。これとは別に、機械を動かすオペレーションやメンテナンス担当にも技術が必要となる。この2つがそろっていないと、せっかく機械を購入してもらっても使いこなせない。当社のクライアントの中で、このような人材が育成されないと、なかなか次の設備投資にもつながっていかない。

このため、例えば今後、学校を造る、定期的にニット講習をする、クラスを開設する、など会社自体でも創意工夫していきたい。現在、ニューヨークを中心に専門学校や大学とコラボレーションというかたちで、当社の機械やデザインシステムを購入してもらい、カリキュラムに組み込んでもらっている。理想としては、卒業生が当社の機械を購入した企業で、すぐに実践できる人材として活躍してもらえることだ。



SHIMA SEIKI DCNYにて(ジェトロ撮影)

(問) 今後の展開は。

(答) 最近では、若手のコンテンポラリーでハイエンドブランドのデザイナーの顧客が増えてきている。ホールガーメントでは、1本の糸から一気に編み上げるため、例えばカシミアなど高級素材を使ってみたいという場合に、原材料の無駄を省き、ロスを出さずに服を編み上げることができる。現在、米国マーケットで注目されているミレニアル世代は、サステナビリティやトレーサビリティを重視している。このような価値観を共有するスタートアップ企業や若手デザイナーにとっても、サステナビリティを実現できるホールガーメントを使うメリットが受け入れられ、また、その製品の良さを理解する消費者にも支持されている。

加えて、ホールガーメント技術では金属製などさまざまな繊維を編むことができるため、ファッション業界だけではなく、ウェアラブルテクノロジーと融合した、スポーツやメディカル分野、またカーシートや産業系資材など、多様な分野への展開を考えていきたい。

(渡辺謙二郎、福富知亜紀)

通商弘報 9f230ac1a99c8d31

試作品メーカーのヒルトップ、西海岸の需要を捉えて成長—北米進出の先行事例—（米国）

2017年09月25日 外国企業誘致課、ロサンゼルス事務所

ヒルトップテクノロジーラボラトリーは、ロサンゼルス近郊にアルミ製試作加工品の製造・営業拠点を置く。職人の経験と技術を標準化・数値化し開発した独自の生産システムにより、多品種の試作加工品の短納期での製作を実現している。山本勇輝社長に、米国進出のカギや今後のビジネスの展望などについて聞いた（7月19日）。

<日米のビジネススタンスの違いを理解することが重要>

（問）米国での強みは。

（答）当社の日本本社は京都府宇治市にあるヒルトップだ。ヒルトップ初の米国拠点として、ヒルトップテクノロジーラボラトリーをロサンゼルス近郊に2013年に設立し、「受注から納品まで5日（5 days prototype machining）」をモットーに、アルミ製試作品の製造・営業を行っている。独自の生産システム「ヒルトップシステム」により、複雑な試作品を極めて容易に、かつ短納期で製作できることに強みを持つ。



ヒルトップテクノロジーラボラトリーの加工機械(ジェトロ撮影)

（問）米国における事業展開での工夫は。

（答）当社が米国進出に成功した理由の1つに、日本と米国ではビジネスのスタンスが基本的に異なることを理解したことが挙げられる。日本と同じビジネスを米国で展開しようとしても米国では苦戦する場合がある。例えば、日本では細かく仕様を確認した上でようやく見積もりを出す、米国では曖昧な点があってもまずはすぐに見積もりを出す。こうした違いを理解せず、見積もり依頼があった段階で細かい質問をすると、米国企業からは煙たがられる可能性があることに留意している。

また、日本企業は得意な分野の仕事しか受注しない傾向にあるが、利益を上げられるレンジのみでビジネスをしようという姿勢は、米国市場においては好まれない可能性がある。加え

て、米国では納品スピードが重要視されるため、技術力というセールスポイントは米国企業にはあまり響かないことがある。発注にワンストップで対応し、品質を落としてでもスピードを優先するというビジネスモデルの転換に踏み切れたことが、北米進出の成否を分けたカギだと考える。

日本では一般的に、最初は日本から製品を輸出し、海外取引が軌道に乗ったら現地オフィスを構え、やがては現地工場を立ち上げるという海外進出戦略を考えることが多い。しかし、当社としては、決定権を持つ者のいる物理的な拠点を米国に設けたことが、米国でビジネスを始める上で非常に重要だったと考える。

<拡大が期待される米国での試作品ビジネス>

(問) 今後の米国でのビジネスの見通しは。

(答) 米国では現在、ソフトウェア開発企業がハードウェア製作まで行うことが主流になりつつあり、米国西海岸に集積するソフトウェア企業からの試作品製作の需要が高まっている。ロサンゼルスおよびその近郊は人件費が高いため、当然のようにそのコストは製品価格に反映される。しかし、試作品というものは多品種で高付加価値なものであるため、(日本での価格に比べて) 高価であってもビジネスは好調だ。付加価値の高い製品の少量生産を狙う企業には適した立地であることが、当社の勢いを後押ししたと感じている。



ヒルトップテクノロジーラボラトリーの試作品例(同社提供)

現在、ロサンゼルスほかにサンフランシスコ(シリコンバレー)に拠点を構えて営業活動を行っている。IT関連企業の世界的集積地であるシリコンバレーは、試作品を世界で最も高価格で購入してもらえる土地であり、今後の展開に期待している。また近い将来、米国中西部や東海岸への進出の足掛かりとして、ダラスでの拠点設立を構想している。



山本勇輝社長(ヒルトップテクノロジーラボラトリー 提供)

(櫻澤健吾、サチエ・ヴァメーレン)

通商弘報 c647e08c6a9cdcfa

EV 需要拡大がリチウムイオン電池向け部材生産に追い風―戸田アドバンストマテリアルズに聞く―(カナダ)

2018 年 01 月 19 日 トロント事務所

戸田アドバンストマテリアルズ (TAM) は、戸田工業が 100%出資するカナダ法人で、オンタリオ州南西部サーニア市に工場を構える。電気自動車 (EV) 向けリチウムイオン電池の正極材に用いる材料 (前駆体) の生産を手掛けている。TAM の村重和義社長に会社設立の経緯や、カナダの投資環境と従業員の気質について話を聞いた (2017 年 12 月 7 日)。

<カナダ企業の買収で生産拠点を確保>

戸田工業 (本社：広島市) の祖業は、顔料として使用されるベンガラ (酸化鉄) の製造・販売だ。酸化鉄の生産ノウハウを活用し、磁石材料、磁気記録材料、トナー材料など、家電製品や OA 機器に使われる各種素材の研究開発と生産を行ってきた。1996 年には米国イリノイ州に現地法人の戸田アメリカを設立し、プリンター用トナー材料の販売を開始した。2000 年代に入ると、リチウムイオン電池 (以下、2 次電池) の需要の高まりを受け、日本国内で 2 次電池向け正極材の生産を開始した。その後、前駆体の供給元である非鉄金属メーカー H. C. スタルク (サーニア市) の水酸化ニッケル生産部門を 2007 年に買収し、TAM を設立した。



工場(中央下)と社屋(工場右隣) (TAM提供)

<高品質と安定供給が信頼の証し>

2 次電池向けの正極材とその材料となる前駆体の生産には、戸田工業が酸化鉄の製造で培ったノウハウが遺憾なく発揮され、顧客を満足させる安定した高品質の供給を可能にしている。通常、EV で最も怖いのは搭載した 2 次電池の発火や爆発事故だ。そのため、EV メーカーは 2 次電池メーカーに高品質で安定した製品供給を求め、2 次電池メーカーは TAM のような素材メーカー

に高い品質水準の素材供給を求める。そして、いったん採用が決まると、他のメーカーに切り替えることが少ないのも特徴だ。ライバルとなる中国や韓国のメーカーは安さを売りに EV メーカー、2次電池メーカーに営業攻勢をかけるが、TAM は品質でアジアメーカーと差別化を図る方針を取っている。2010年に日系自動車メーカーが販売を開始した EV には、TAM が前駆体を供給した2次電池が搭載された。供給開始以来、TAM の素材に起因する重大な事故は一度も発生していないという。

<カナダ人は高付加価値製品の開発・製造に向く>

戸田アメリカは2010年にミシガン州バトルクリークに移転し、TAM が生産した前駆体を原料に正極材を製造する工場を設立した。当初、戸田アメリカの移転先としては TAM があるカナダも選択肢として検討していたが、バトルクリーク周辺に正極材の納品先となる2次電池メーカーが集積していたことや、米国の連邦、州、市の各政府・自治体から熱心な誘致を受け、現在地に決定した。村重社長は日本や北米での経験の中で、カナダの従業員の気質について、「真面目で勤勉、計算が得意なので高付加価値製品の開発や製造に向いている。一方、大らかな気質は何をするにも時間がかかる傾向があり、常日頃からのコスト・進捗管理が重要」という。投資環境の面では、TAM が立地するサーニア市は化学工業が集積し、光熱費が日本より安いのが魅力だ。一方で、官庁への各種許可申請に時間がかかるので、新しいプロジェクトの実行や許可が必要な設備の導入には、十分余裕を持った計画が必要だという。村重社長は「カナダ政府の環境規制や、先住民に配慮した政策は理解できるが、許認可プロセスの迅速化などが望まれる」と述べている。

TAM は、2017年で設立から10周年を迎えた。村重社長は、各国で相次いで発表されている、ガソリン車を規制してEV導入を促進するための政策は、2020年以降、EVの需要と生産を後押しするとみている。また、2次電池用正極材の前駆体は代替が難しいため、TAM が製造する前駆体の需要も間違いなく拡大すると予想する。間もなく工場はフル稼働体制の予定で、生産能力の拡大も検討している。

(伊藤敏一)

通商弘報 ac623aa9faa43d1b

II. 消費財

家庭用品のマックマー、満を持して米市場参入－（米国）

2017年04月11日 ニューヨーク事務所

家庭用品を製造・販売するマックマー（東京都中央区）は、3月に米国シカゴで開催された見本市に出展し、米国市場参入の足掛かりをつかむことができた。同社はジェトロの「米国・初輸出コーティング事業」（「初めて事業」）に採択された2016年6月から、米国向け製品、パッケージなどの改良を重ねてきたという。

<シカゴの見本市で複数の商談成立>

マックマーは3月18～21日、シカゴで開催された見本市 IHHS（インターナショナル・ホーム&ハウスウェアショー）のジェトロのジャパンパビリオンに出展した。そこで複数の商談が成立し、成約額（見込みを含む）は約26万ドルに上ったという。

同社の設立は2007年。主力製品の茶こし付タンブラーなどを企画・販売し、10年目を迎え、今回の見本市で満を持して米国市場に挑戦した。同社はジェトロの「初めて事業」に採択された2016年6月から IHHS に焦点を定めて準備を進めてきたが、日本で販売している製品のデザイン、パッケージのままでは米国で受け入れられないことが「初めて事業」で実施したマーケティング調査で判明した。調査では10人以上の潜在顧客と数人の小売店バイヤーを対象にフォーカスグループ（注）という手法で徹底的に改良点を洗い出した。「日本にいたままでは、日本の目線でしか製品を見ることができず、自分のイメージで商品を展開するところだった。文化、習慣の異なる多くの方々からの意見を聞くことができた。客観的な目線で製品を見つめ直すきっかけになった」と代表取締役の三上正夫氏は振り返る。



日本モデル(左)と米国モデル。米国モデルは持ち手のデザインやキャップに工夫を加えた（マックマー提供）

調査結果を基に、持ち手のデザインを変え、ステンレスキャップを加え、色を絞った。シンプルな変更だが、金型を新たに起こさなければならなかったため、米国モデルが完成したのは見本市の直前になった。また、米国では商品知識に精通した販売員がいつも店内にいるという

ことはあまり期待できないので、消費者が商品を手にとって理解できるようにした。具体的には透明のパッケージを作成し、簡易な使用方法はパッケージの表に記載し、詳細な注意点はパッケージの中に入れるなど工夫をした。デザインも華やかなイメージを前面に出し、そのイメージをブースでも表現したという。



米国でのパッケージ(左)と見本市のブース(マックマー提供)

<日本茶の実演でバイヤーを引き付ける>

見本市の商談では、日本茶を使用した実演で多くのバイヤーを引き付けた。同社製品を使用して京都のお茶を提供する際、あえてティーポットではなくタンブラーにした。同社の分析によると、ティーポットは家で使用することが多いが、タンブラーは職場や学校などに持つので、多くの人の目に留まり、口コミで広がることで、一過性の商品を好まないチェーン店に好まれるという。

マックマーには多くのeコマースサイトのバイヤーから引き合いもあった。インターネット販売で注意しなければならないのは、実店舗との差別化をいかに図るかだ、と三上氏は言う。店舗で商品を見て、ネットで注文するという流れを防がないと、実店舗を多く持つチェーン店から敬遠されるからだ。

同社は、米国の東海岸では白と黒を基調にしたシンプルなデザインで引き続きアプローチするが、西海岸では温暖な気候に合わせカラーバリエーションを増やす予定だ。米国は広大であるが故に、地域ごとの緻密なマーケティングを行うことが全米で販売するための近道だという。三上氏は「自社技術を革新しつつ、現地のライフスタイルにどう溶け込ませていくかが肝要だ」と話す。

<写真を多用した英文ウェブサイトを立ち上げ>

同社は米国向けの英語のウェブサイトも、写真を多用し、視覚に訴えるデザインを心掛けて作成した。日本の多くのウェブサイトは文字を多用しがちで、多忙な米国のバイヤーには文章を読むことを負担に感じる人が多いという。その分、写真を多用すれば限られた時間で製品の良さをアピールできる。写真も米国の家庭でのものに撮影し直したそうだ。



日本のウェブサイト(左)と米国版(マックマー提供)

三上氏は、「英語のしっかりしたウェブサイトが完成すれば、世界を相手にできる。世界のバイヤーは米国風のウェブサイトに慣れているので、日本のサイトをそのまま翻訳したものより、親しみを持ってもらえると思う」と述べ、今後の海外展開については、「英語力があるに越したことはないが、大切なのは正しい方法で海外展開の準備に取り組めるかということ。最初にマーケティング調査を怠ると、誤った認識のまま製品開発をして、経費だけでなく、貴重な時間も浪費してしまう。海外展開は初めての試みだったが、海外ビジネスに精通した専門家の下、最短ルートで米国進出できた」と語り、同社の売上高の約30%を3年以内に海外輸出で達成したいと意気込む。

(注) ある特定のテーマに関して少人数のグループにインタビューを行う調査方法。

(大嶋健太郎)

通商弘報 9cc4017113cc2599

TOTO、ウォシュレットの商機拡大へショールーム開設ー北米進出の先行事例ー（米国）

2017年04月12日 サンフランシスコ事務所

衛生機器メーカーのTOTO（本社：福岡県北九州市）は3月22日、米国では普及率がまだ低い温水洗浄便座「ウォシュレット」の商機拡大を図るため、カリフォルニア州サンフランシスコ市にショールームを開設した。TOTO ウォシュレット戦略室長の在間靖洋氏に、北米事業展開や今後の戦略を聞いた（3月23日）。

<節水型の衛生陶器の売り上げは好調>

1917年に設立された衛生機器メーカーのTOTOは、2017年で100周年を迎える。日本では衛生陶器、ユニットバス、化粧台、システムキッチンと水回り製品を幅広く扱っている。同社製品の国内シェアは、現時点で衛生陶器が50%強に上り、ユニットバスは28%、ウォシュレットは48%ほどを占める。

1989年にジョージア州モローに米国法人を設立し、これまでに全米規模で販売網の構築に成功している。また、西海岸での水不足や州の厳しい環境基準を背景に、1回の使用に必要な水量が1ガロン（約3.8リットル）で済む同社の衛生陶器の売り上げは好調で、全米3位のシェアを誇る。2013年からは、ドイツのビロイ&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（2013年10月10日記事参照）。

<日本のトイレ文化を米国内に発信>

TOTOが発表した2015年決算によると、全世界の売上高は5,678億円で、そのうち国内は4,203億円、海外が1,273億円となった。海外売上高の半分は中国（625億円）が占めており、北米での売上高は303億円にとどまる。

米国の売上高の内訳をみると、衛生陶器（61%）と水栓金具（18%）が大半を占め、ウォシュレットは15%程度だ。ウォシュレット戦略室長の在間氏は「米国ではウォシュレットがなかなか売れない」と語る。日本の一般家庭では温水洗浄便座の保有率が80%を超えるが、米国では普及の度合いがまだまだ遅い。ウォシュレット機能を使用したことがあるハリウッド俳優や女優の高評価を得て、一時的に注目を浴びるものの、長続きしないという。

そこで、同社は米国の一般家庭に普及していないウォシュレットに商機を見だし、その発信地としてサンフランシスコ市を選んだ。在間氏は「今の米国はベイエリアから新しいものが生まれ、それが世界に広がっている」と指摘する。また、「サンフランシスコは、人口全体の3割をアジア系が占めており、ウォシュレットがなじみやすいのではないかとみている。



インタビューに応じた在間氏（ジェトロ撮影）



ショールーム内のトイレ（ジェトロ撮影）



壁面に映し出される宇宙船の映像（ジェトロ撮影）

イベントの来訪者にトイレを使用してもらい、SNS などを通じて、ウォシュレット機能の良さを発信することが狙いだ。また、昼間はコワーキングスペースとして活用する計画があり、大手企業とのイベント共催も計画しているという。5月からは、日本国内外で「リアル脱出ゲーム」(注)を企画運営するスクラップが、同ショールームでイベントを開催することが決まっている。



ショールームのオープニングパーティーの様子 (ジェトロ撮影)

ショールーム開設前から、営業にも力を入れているという。在間氏は「日本語、英語、スペイン語など語学に堪能な現地スタッフを雇用し、日本のトイレの良さを伝えられるよう工夫している」と語る。

在間氏は今後の展望について、「サンフランシスコから日本のトイレ文化を発信し、米国の文化および習慣となるよう、売り込みに力を入れていく」とし、「長期的にはスマホを使った店舗案内や工事が依頼できるようなアプリも検討したい」と意気込んでいる。

(注) 謎解きをして、閉鎖された環境(密室や建物)から脱出するゲーム。複数人のグループでゲームに挑戦することから、企業内のチームビルディングの一環としても多く用いられており、サンフランシスコ・ベイエリアではフェイスブックやグーグルなど大手IT企業も実施している。

(永松康宏、田中三保子)

通商弘報 da6bfcc723d89587

東海岸ボストンで起業の日系社内ベンチャー「mui」プロジェクト共同創設者兼プロデューサーに聞く（米国）

2017年07月11日 ニューヨーク事務所

印刷技術を核に多様な製品とサービスを展開する日本写真印刷（1929年創業、本社：京都市、以下、NISSHA）は、2016年に社内ベンチャー制度を通じて、室内空間で利用するインターフェース機器「mui」の開発プロジェクトをスタートさせた。ボストンのベンチャーインキュベーション施設内にオフィスを構え、米国での事業展開を進めている。「mui」プロジェクトの共同創設者兼プロデューサーの大木和典氏に、米国でのビジネス展開について聞いた（6月7日）。

<主要事業のコンテンツを融合し、新たなコンセプト>

（問）「mui」プロジェクトとは。

（答）「mui」はNISSHAの社内ベンチャー制度を通じて2016年に開始されたプロジェクトで、当社が創業時から積み上げてきた技術を進化させつつ、自動車や家電のユーザーインターフェースの仕上げデザイン技術を扱う産業資材事業やタッチセンサーなどのデバイス事業のコンテンツを融合し、新たなコンセプトで製品・サービス化したもの。形状は、縦幅8.5センチ、横幅67.4センチ、厚さ2.6センチの壁掛け用の木製の板で、一見、インテリアの一部のようなたたずまいをしているが、メッセージの表示、照明調光機能、温度調整機能、時計、天気予報、ボイスメールなどの機能を備え、さまざまな用途の直感的なインターフェースとして使用できる製品だ。



「mui」のインターフェース（「mui」プロジェクト提供）

最近ではテレビや家電など多くのものがインターネットとつながり、さまざまな機器を通じてそれをコントロールできるようになったが、「mui」は、そのような機能を単なる装置ではなく、さりげない家具や建築の一部として空間に溶け込む製品を通じて提供する。住居やホテルなどリラックスして過ごす場所やストレスから解放された空間に自然に溶け込むように設計しており、そこにあることを意識させない存在という意味を込めて「mui（無為）」と名付けた。

<ビジネスパートナーや市場に近いボストン>

(問) 米国進出のきっかけは。

(答) 買収先のボストン郊外の米国企業に出向していた際に、NISSHAの社内ベンチャー制度に応募したことがきっかけで、ベンチャーを育むエコシステムがより充実しているボストン・ケンブリッジエリアで、ベンチャーインキュベーション施設の草分け的な存在であるケンブリッジ・イノベーション・センター(CIC)にオフィスを構え、「mui」プロジェクトをスタートさせた。

NISSHAの海外売上高は7割を超えるが、「mui」プロジェクトのターゲット市場についても、最初から日本国内ではなく海外市場を主なターゲットとしていたことも、米国で事業をスタートさせた理由の1つだ。起業にかかる労力は米国でも日本でもそれほど変わらないが、日本市場向けに開発しガラパゴス化した製品やサービスを海外に展開するよりも、米国で事業化し、最初から海外市場向けに開発した製品・サービスを展開する方が有利だと考えている。

(問) テック系ベンチャーが西海岸を目指す中で、東海岸を選んだ理由は。

(答) 「mui」の当初のコンセプトとして、例えば内壁の一部として建築に溶け込むプロダクトを目指していたため、建築デザイナーとの連携が不可欠だった。そのようなデザイナーが多く、テクノロジーだけではなくデザイン性も含めて評価してくれる市場であるニューヨークとの距離が近いという点も重要だった。

ベンチャー企業は西海岸が注目されがちだが、東海岸でも多くのベンチャー企業が生まれている。特に東海岸には、金融やレストラン、ファッションなどの既存の産業・市場とインターネットやIT技術が融合するかたちで、さまざまな製品やサービス、西海岸とは異なるイノベーションが生まれている。

<本場米国で体感したビジネスの可能性と課題>

(問) 日本と米国でのベンチャービジネスにおける違いは。

(答) 個人的には、米国の方がビジネスをスタートしやすいと思う。大きな違いとしては、米国の方が資金調達をしやすいことがある。日本は銀行からの融資などが基本だが、米国はベンチャーキャピタルの数も多く、エンジェル投資家やクラウドファンディングも進んでおり、資金調達の選択肢が豊富だ。

また、ベンチャーに対する考え方についても、日本では多くの方が大企業や官公庁など、より安定した職業への就職を志向する傾向にあるのに対して、米国ではベンチャーに挑戦する優秀な人材も多い。仮にベンチャー事業が失敗しても、再チャレンジできる環境があり、むしろ失敗を経験した人の方が評価される傾向だ。また、米国は起業家との接点が日本よりも多いと思われる。米国ではベンチャーで成功した起業家がメンターやエンジェル投資家などになって次世代の起業家を育てる環境があり、起業をより身近なものと感じることができる。



「mui」プロジェクトのプロデューサー大木和典氏(ジェトロ撮影)

(問) 米国でベンチャー事業を行う上での課題は。

(答) 人件費は課題の1つだと思う。特にIT系のエンジニアの人件費は高騰しており、例えばボストンでは、新卒で年収10万ドルを超えることもある。優秀な人材を確保しようとするれば、それなりのコストがかかる。そういった意味では、日本のエンジニアは非常に優秀で、海外からは宝の山のように見える。課題は英語を話せるエンジニアが日本には少ないことだが、日本から進出する企業であれば、核となる部分の技術開発は日本の拠点で行うことで、日本の優秀なエンジニアを活用しコストを抑えながら製品を開発できるため、日本発ベンチャーの優位性を生かすことができる。他方で、新たな製品やサービスの源となるニーズや課題は、やはり市場の近くにいなければ見つけることができない。米国市場向けに新たな製品やサービスを開発するには、まずは米国に人を置くことが重要だ。

(問) 今後の展開は。

(答) 「mui」プロジェクトはこれまで、試作品やテスト導入の実績があり、2018年初めまでにベータ版を準備できるよう進めている。このフィードバックを基に、2018年から2019年にかけて品質をより高めていきたいと考えている。また、現時点ではまだ社内ベンチャープロジェクトの段階だが、具体的な出口戦略を固めていく必要性を感じている。当面はコワーキングスペース向けにサブスクリプション(一定期間の権利とサービスを販売する方式)サービスとして「mui」を提供していき、将来的には規制をクリアしながら、ホスピタリティー業界やスマートホーム向けにも参入していきたい。

(渡辺謙二郎、福富知亜紀)

通商弘報 70a38a83cee4611a

ヤマハ発動機、北米プレジャーボート市場でディーラー戦略に注力（米国）

2017年07月18日 アトランタ事務所

世界最大のプレジャーボート市場である北米において、ヤマハ発動機のボートエンジンはトップシェアを占めている。販売のカギとなるディーラー戦略について、北米マリン部門を統括するヤマハ・モーター・コーポレーション USA のマリン部門バイスプレジデントの猿田雅己氏に話を聞いた（4月19日）。

<北米のプレジャーボートは年間360億ドル市場>

北米市場は世界のプレジャーボートの売上高の半分を占め、年間360億ドル近い規模を誇っている。中でも、全米トップのフロリダ州を中心とする米国南東部は温暖な気候と海流にも恵まれ、全米の約3割を占める。また、フロリダ州マイアミで毎年2月に開催される「マイアミ・インターナショナル・ボートショー」（以下、マイアミ・ボートショー）は1,000社超の出展企業と10万人以上の来場者を集め、ボートショーでは世界最大の専門見本市となっている。

有望市場への参入を見込み、米国内外から多くの企業が出展している中で、存在感を示しているのが、船外機のボートエンジン分野において米国市場でトップシェアを誇るヤマハ発動機（本社：静岡県磐田市）だ。



マイアミ・ボートショーのヤマハ・ブース(ヤマハ・モーター・コーポレーションUSA提供)

この市場では、ボート製造企業やボートブランドを次々に買収して成長を続けているブランドウィック・ボート・グループをはじめ、米国の有力競合相手がひしめいている。日本企業の参入は、日本からの物流コストに加えて、米国の独特のディーラー網から、容易ではないといわれてきた。船外機では、小規模マリーナやボート製造業者がディーラーとなっているところが多い。このため、全米各地に散らばるディーラーに売り込むのは容易ではない。ボート製造業者がヤマハエンジンを搭載してくれなければ売れない、という特殊な業界事情がある。こうした中で、ヤマハは大型エンジンを中心に着実に事業を拡大している。

ジョージア州アトランタ郊外のケネソー市にあるヤマハ・モーター・コーポレーション USA のマリン部門は、年間に7億ドル、付属品を含めると10億ドルを米国で売り上げる。

<大小さまざまなディーラーを通じて販売促進>

同社の船外機は、全米各地のボート製造会社約 100 社とディーラー約 2,000 店を通じて販売されている。全米各地に散らばる大小さまざまなディーラーを通して、ヤマハエンジンを販売促進する際に、最も重要なのは「ブランドイメージの確立・維持」だ。



ジョージア州ケネソー市にあるヤマハ・モーター・コーポレーションUSA(同社提供)

ヤマハエンジンは高性能かつ低燃費で、品質に対するユーザーの評価、信頼性、顧客満足度は高いが、イベント協賛などによりブランド認知度のさらなる向上を図ると同時に、ディーラー研修に力を入れている。

ヤマハエンジンおよび周辺機器に対するディーラーの知識を高め、定期点検などメンテナンスの質を向上させることにより、水上でのトラブルを防ぎ、ユーザーが「安心して使い続けることのできる」ブランドとしての地位を維持することが、同社の販売戦略の根幹を支えている、とする。

<定期的なディーラー研修も実施>

そのため、ジョージア州のマリン部門統括拠点内にサービス・トレーニング・センターを設け、定期的にディーラー研修を行っている。研修は、講義と実習からなる 2 週間のコースで、入門編から上級・応用編まで 40 近いさまざまなコースが提供されている。

メンテナンスをこなせる整備士の不足に悩む販売店は多く、ヤマハのディーラー研修は業界の課題解消という点でも意義深い。ヤマハは、自社製品を取り扱うディーラーに対して、一連の研修を通して自前で整備士を育成することを奨励、サポートしている。ディーラーにとっては他社の人材を引き抜くよりも低コストで整備士を確保でき、ヤマハにとっては自社エンジンや部品・周辺機器に精通した整備士を養成することにより、他社との差別化を行っている。

一方、販売促進のためのディーラー戦略にも力を入れており、ヤマハ製船外機を搭載したボートを製造・販売してもらうために、日頃からボート製造業者やディーラーとは密接な関係構築に努めている。毎年、販売成績上位の販売店オーナー夫妻を欧州やオーストラリアなど世界各地へのインセンティブ旅行に招待し、またヤマハ社員との家族付き合いを通して「ヤマハファミリー化」している、とする。

華やかなマイアミ・ボートショーは同社にとっても重要なイベントで、マーケティングの絶好の機会だ。発表された新製品の販売は、ヤマハエンジンの性能や新技術に加えて、同社のディーラー戦略が支えているといえるだろう。

(ラマース直子)

通商弘報 c9e7fa84ba6785e2

アイリス USA、e コマースの波に乗って事業拡大（米国）

2017 年 07 月 20 日 ロサンゼルス事務所

アイリス USA は「見える収納ケース」のヒットに加えて、e コマース（電子商取引）の活用で大きく飛躍している。2016 年に新工場をアリゾナ州に設置し、2017 年末までの予定でウィスコンシン州からの本社機能の移転を進めている。その活動状況とアリゾナでのビジネスの魅力について、同社の国際マーケティングマネジャーの豊原賢治氏と永澤崇氏に聞いた（5 月 19 日）。

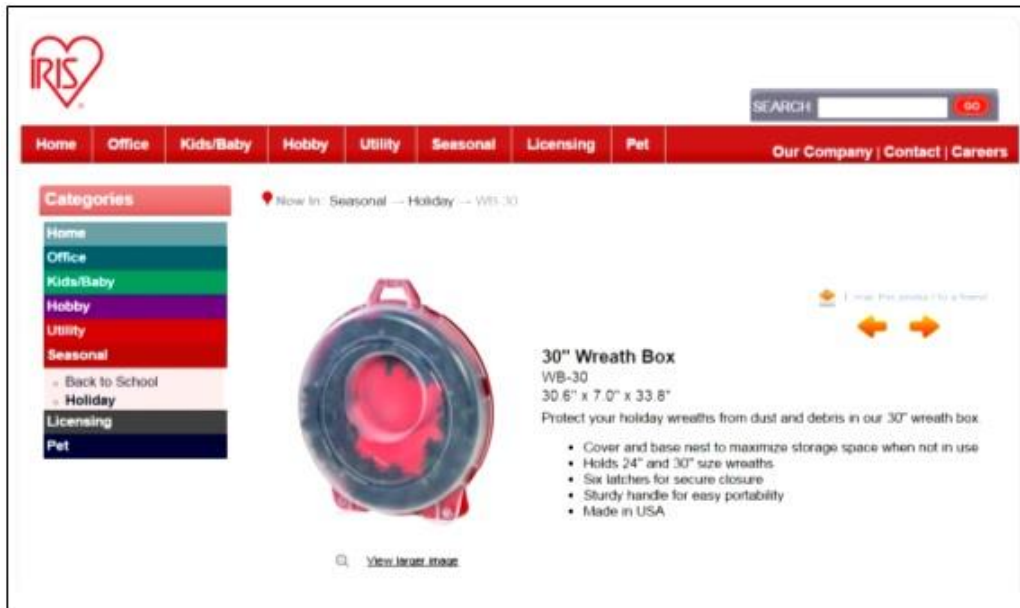
<現地のニーズを捉えた積極的な商品企画>

アイリスオーヤマ（本社：宮城県仙台市）の米国法人であるアイリス USA は、ウィスコンシン州とテキサス州に加え、2016 年 5 月に米国 3 ヶ所目の新拠点をアリゾナ州フェニックス市郊外に設立した。3 拠点の従業員総数はオフィスと工場を合わせ約 480 人。工場は自動化が進んでおり、最小限の人員でオペレーションを行う。大型小売店のコストコ、ウォルマート、コンテナストアなどを取引先としており、必要な量に対応するため、24 時間の操業体制を組んでいる。



アリゾナ新本社の外観(ジェットロ撮影)

アイリス USA は、過去 20 年にわたって「見える収納ケース」を米国で販売してきた。日本では一般的な中身が透けて見える収納ケースは、米国に存在しなかったコンセプトで、これがヒット商品となり売り上げを伸ばしてきた。ただし、全ての商品が売れるほど甘くはなく、豊原氏は「米国のニーズを踏まえた商品の企画やコンセプトづくりは米国と日本との双方で行っている」と話す。日本ではあまり見掛けないクリスマスリース用の収納ケースやギフト用ラッピング用紙の収納ケースなど、米国の生活に根差した商品の企画や、機能性、サイズ、価格で顧客のニーズをしっかりと捉えている。「価格でも質でも付加価値のある商品を提供していくことをモットーとしている。日本本社も米国での商品開発を積極的に後押ししてくれる」と同氏は述べる。



クリスマスリース用の収納ケース(アイリスUSA提供)

<e コマースの活用が販売拡大の追い風に>

米国ではe コマース、特にアマゾンの成長が目覚ましく、これらの活用が米国での販路拡大の追い風となっている。アイリス USA はe コマースによる販売を 2008 年ごろから開始しており、現在は自社ウェブサイトのほかアマゾンなどで商品を販売している。永澤氏は「e コマースが好調だとしても、売り手からするとオンラインでの販売は商品の発送が個別に発生する場合も多く、実店舗向けにまとめて発送する方がコストを抑えられるものもある」と話す。e コマースの活用は、商品によっては発送の手間や店舗発送と比較してコストが割高になる場合があり、注意が必要だという。

<魅力が大きい新拠点アリゾナ州>

アリゾナ州への移転理由としては、「既存取引先の流通センターに近いことや、アジアからロサンゼルス港に貨物が入ることから、外国貿易地域 (FTZ、注) を活用する上での恩恵が大きいことなどが挙げられる。ビジネス環境が整っていることはもちろんだが、実際に移転してみてもその利点は大きかった」と豊原氏は語る。日本との時差がウィスコンシン州と比べて短いことから、駐在員や管理職が日中に日本とやり取りできるなど業務に大きく寄与する。加えて、土地や道が広い、物価が西海岸や東海岸ほど高くないことなども魅力として挙げられる。

また雇用面でも、「ウィスコンシン州では人材の確保に苦労したが、アリゾナ州では質の高い人材がそろそろ」と豊原氏は述べる。米国の従業員は、仕事に対する考え方や価値観が日本人とは異なる点も多い。「報告・連絡・相談が重要だということを理解してもらう必要があり、仕事を押し付けるとやる気をなくすことがあるので、適度にほめることも大事だ」という。また、永澤氏は「雇用がある程度、流動的なことは仕方がない。本当に質の高い、経験のある人材を確保するには、ほかに負けない給与などの条件で競争力を付けていくことが重要だ」と語る。

米国市場での成功を基に、同社は米国でも欧州でも売れるグローバル商品を開発していくことを目指している。

(注) FTZ に搬入された商品、貨物は無期限の蔵置が認められるほか、FTZ から国外に再輸出された場合には通関手続きと関税支払いが免除される。他方、米国市場での販売を目的に FTZ から米国内に持ち込む場合、通関手続きおよび関税の支払いが必要となる。ただし、FTZ に持ち込んだ原材料や部品にかかる関税、またはこれら原材料や部品を用いて FTZ 内で生産した完成品にかかる関税のどちらかを選択して支払うことが一般的に可能だ。

(サチエ・ヴァーレーン)

通商弘報 feb43528dfc07b25

北米トヨタ、本社をカリフォルニア州からテキサス州に移転—（米国）

2017年07月28日 ヒューストン事務所

北米トヨタ（Toyota Motor North America）は7月6日、テキサス州プレイノ市に建設した新本社社屋の開所式を行った。国内各地に分散していた機能を集約させ、業務の効率化を図る「北米ワントヨタ」活動の要となる。本社移転に当たり、トランプ大統領は「今後も米国での事業拡大に協力する」とメッセージを寄せた。カリフォルニア州からの本社移転先であるテキサス州は、賃金や不動産価格が安く、州法人税も無税など各種税率が低く、事業コストが比較的安く抑えられることなどから、各企業の新設や移転先として注目されている。

<5年間で100億ドル投資の一環>

北米トヨタは7月6日、テキサス州プレイノ市の新本社社屋の開所式を行った。今回の移転では、カリフォルニア州トーランス市の旧本社機能に加え、国内各地に分散していた複数の機能を集約させ、業務の効率化を図る。100エーカー（約40万平方メートル）に約10億ドルを投じて建設された新社屋では、約4,000人の従業員が勤務する。各拠点から順次異動する従業員に加え、新たに地元から1,000人以上が雇用される予定だ。

本社移転に当たり、製造業における雇用増を政策の要とするトランプ大統領は「今回の北米トヨタの決定を称賛する。今後も同社の米国での事業拡大に協力していく」との書簡を寄せている。また、開所式に参加したグレッグ・アボット・テキサス州知事は「コミュニティーの重要な一員としてのコミットメントに感謝する」と謝辞を述べた。同社は今回、今後5年間にわたり100億ドルの投資を行うことをあらためてアピールした。この中には本社移転のほかに、カリフォルニア州にあるトヨタ・リサーチ・インスティテュートへの投資（4年間で3,500万ドル）や、インディアナ工場での追加投資（6億ドル、新規雇用400人）に加え、ケンタッキー工場の設備入れ替え（13億3,000万ドル）などが含まれる。

<企業の立地場所として注目が集まるテキサス州>

テキサス州は、労働権法の導入などもあって労働組合組織率が低く、労働コストも低い。また不動産価格が安く、州法人税が無税であるなど各種税率が比較的安いことから、本社や生産拠点の立地場所として注目が集まっている。ジェトロが日系企業を対象に行った調査PDFファイル(1.8MB)でも、「今後2~3年間で拡大を期待する州」として、テキサス州が1位に選ばれている。最近のテキサス州への本社移転例では、2016年5月に三菱重工業が米国法人本社をニューヨーク州からヒューストン市に、2017年に入ってからクボタが販売子会社本社をカリフォルニア州からダラス近郊に移した。さらに5月にはダイキン工業がヒューストン近郊に新工場を立ち上げるなど、製造業の移転が続いている。こうした企業の動きに伴い、スーパーマーケットのミツワや、紀伊国屋書店などが州内にオープンするなど、小売店やサービス業などを含めると、新設や移転の例は枚挙にいとまがない。

（大原典子、黒川淳二）

通商弘報 2729cc0c101611e7

2017年08月31日 ニューヨーク事務所

和技 WAZA (本社：東京都) は、日本の工芸品や生活雑貨、ファッションを米国市場に定着させることを目指して、生産者に米国での委託販売などの機会を提供するプラットフォーム事業「和技 WAZA プロジェクト」を展開している。2011年7月にニューヨークの紀伊國屋書店内にショップを先行オープンさせ、この取り組みを発展させるかたちで2月に「和技 WAZA コンセプトストア」を若者に人気のソーホー・ノリータ地区にオープンした。伊藤隆祥社長に米国進出の経緯や取り組み、今後のビジネス展開について聞いた (8月4日)。

<販売の継続につながるプラットフォームに>

(問) 和技 WAZA を始めたきっかけは。

(答) 2002年に「堺市ブランド創造発信事業」に携わり、伝統技術産業やアーティストをニューヨークで展開していく支援に関わったことだ。その後、事業は終了したが、個人的に日本製品の米国展開支援に関する取り組みを続けた。以前は日本から米国進出を目指す企業へのコンサルティング業務を行っていたが、需要拡大に伴い、日本製品の海外に向けたプラットフォームを作ることで、日本企業の海外進出のハードルを下げる取り組みができたらと考え、事業を開始した。

地方の伝統産品企業などは、問屋に商品を卸した後は問屋任せになってしまい、特に海外市場など、そこから先の新規顧客を独自に開拓していくことは難しい。また、海外の展示会に出展しても、継続的なビジネスにつながらないことも多い。WAZA プロジェクトでは、ニューヨークのコンセプトストアを起点に、現地での継続的な販売に結び付くようなプラットフォームの構築を目指している。

コンセプトストアは委託販売のかたちを取っており、商品の価格帯、大きさなどが市場と合っているか見極めるテストマーケティングを行うことができる。いきなり卸売からスタートすると、小売りの現場で何がどのように売れているのかみえにくい。また、いくら良い物でも、見たこともない日本の商品をどのように使うのか、製造過程で使われている技術や歴史など、商品の背景がしっかり説明されないまま販売されてしまうこともある。このコンセプトストアを通して、商品の背景にある日本のものづくりのストーリーや、日本の歴史・文化・伝統を世界に発信していきたい。

コンセプトストアでは棚のボリュームに応じて、各社から業務提携費として一定の金額を支払ってもらい、店舗の家賃を賄う仕組みになっている。商品の小売価格は双方の話し合いを通じて決定し、出店者との取引は米ドル売買だが、円決済で支払っている。紀伊國屋書店内に店舗しているマンハッタンのミッドタウンの店舗に関しては、9割近くが消化される。



コンセプトストア内の様子(ジェトロ撮影)

<コンセプトストアには13社が参加>

(問) どのような企業が参加しているか。

(答) 会社名の「和技」の由来は、日本、日本人という「和」と日本人が持っている調和の「和」から来ている。「技」は日本人の持つ心を込めた匠（たくみ）の技を表す。また、日本人ならではの細部まで気配りされた商品など、伝統を重んじるだけでなく、モダンでかつ機能性を重視する商品など、使い勝手まで考慮した品をそろえている。現在、和技 WAZA コンセプトストアには、スズ製の曲げられるテーブルウェアなどを製造する能作（富山県）、機能美を追求した革製品を手掛けるモルフォ（東京都）、注染（ちゅうせん）と呼ばれる伝統的な染めの技法を用いた手ぬぐいや風呂敷などを製造する宮本（大阪府）、1947年創業のネクタイメーカー永島服飾（東京都）など、13社が参加している。

能作（富山県）はこのプロジェクトに賛同し、開始当初から参加している。同社は1916年の創業時には仏具を製造していたが、現在は高岡の伝統工芸である鑄造・加工技術を応用し、スズ製の鑄物、主に風鈴やテーブルウェアなどを製造している。自由に変形できるスズの特長を利用した「曲がる KAGO」など、素材を最大限に生かした洗練されたデザインかつ機能的なものづくりに取り組んでおり、国内に留まることなく、海外進出にも積極的だ。



能作のスズ製のテーブルウェア(ジェトロ撮影)

<2017年秋頃からは卸売りも展開>

(問) 店舗の客層と工夫点は。

(答) ミッドタウンの店舗については、紀伊國屋書店内に出店しているため、主に日本に興味のある客層が多いが、このような店とは知らずに入店する方もいる。日本人が見たら一目で使い方が分かる商品でも、日本人以外の方には現地で商品を陳列しただけでは良さが伝わらないことが多い。そのため、販売員全員が取り扱うメーカーの商品の背景や特徴など顧客に説明できるよう教育している。まずは手に取ってもらい、良さを実感してもらうことが大事だ。また、ギフト用に購入された方には店舗の情報が入った「Thank You」カードを封入し、ギフトを受け取った方がカードをご覧になって店舗に足を運んでくれるよう、顧客開拓につながる工夫も行っている。

(問) 今後の事業展開は。

(答) 2017年秋頃からは卸売りも展開していきたい。米国でのブランド認知のために、地下のスペースを利用して、イベントやワークショップなどを開催し、その様子をInstagramに投稿するなど、人の目に触れる機会を増やすことで需要開拓を行っていききたい。オンライン販売はごく一部の商品しかしていないが、商品認知には欠かせない手段なので徐々に拡大していければと思っている。米国は世界最大の市場であり、中でもニューヨークは世界の流行の発信地だ。リスクがあるのは当然だが、これを乗り越えない限り先には進めない。特に単体の会社として海外進出をする場合のリスクは大きいですが、このようなプラットフォームを活用することで、リスクを軽減し、日本企業が一丸となって米国での日本製品のプレゼンスを盛り上げていく足掛かりとなればと期待している。こうした企業には、ぜひ参加してほしい。



和技WAZA社長の伊藤隆祥氏(ジェトロ撮影)

(福富知亜紀)

通商弘報 716a9091cc564ec7

南部・南東部に集積する輸送用機器部品の黒字企業数が減少—マツダとトヨタの米国新工場、アラバマ州に決定—（米国、日本）

2018年01月11日 米州課

ジェトロが1月11日に発表した「2017年度米国進出日系企業実態調査」によると、2017年の営業利益見込みに関する質問で、南部・南東部に集積する輸送用機器部品（自動車／二輪車）企業の黒字企業数が減少したことが分かった。2017年の米国新車販売台数（速報値）が前年比1.8%減となったことが売上げの減少につながった。ただし、2018年に回復を見込む企業が4割を超えるなど業績悪化は短期的なものになりそうだ。米国時間1月10日に、注目されていたマツダとトヨタの共同新工場がアラバマ州に決まったことが発表されるなど、自動車産業における米国の重要性をあらためて示した。

<2017年の新車販売台数の落ち込みが影響>

ジェトロが1月11日に発表した「[2017年度米国進出日系企業実態調査](#) (1.2MB)」の結果では、2017年の営業利益見込みに関する質問で、特に南部・南東部に集積する輸送用機器部品（自動車／二輪車）企業の黒字企業数が前年比25%減少した。さらに、2017年の営業利益見込みが、前年実績に比べてどう変化したかという質問に対して、輸送用機器部品（自動車／二輪車）企業の約6割が「悪化した」と回答した。

オートデータが2018年1月3日に発表した2017年12月の米国新車販売台数（速報値）でも、2017年の自動車産業が若干の落ち込みをみせた。2017年12月の米国新車販売台数は前年同月比5.2%減の160万3,000台、通年では1.8%減の1,723万台で、2009年以来の前年比減となった。2016年12月（169万台）を含めて、過去最高を記録した2016年通年の販売台数（1,755万台）の反動で減少したとみられる。

ただし、2018年の営業利益の見通しについては、輸送用機器部品（自動車／二輪車）企業の37%が「改善する」、47%が「横ばい」とする一方、「悪化する」という回答は17%にとどまっており、業績悪化は短期的になりそうだ。輸送用機器部品（自動車／二輪車）企業の設備投資に関する回答をみても、2017年に前年比で投資規模を拡大した企業が全体の4割を超えるなど、中長期的に米国ビジネスが拡大すると見通す企業が多い。

<マツダとトヨタは新工場に約16億ドルを投資>

米国市場への日本企業の事業拡大の動きを裏付ける投資計画が発表された。

マツダ（本社：広島県）とトヨタ（本社：愛知県）は現地時間1月10日、共同で予定している米国新工場は米国南部のアラバマ州ハンツビルに建設することを、正式に発表した。候補地としてはノースカロライナ州を含む11州が挙がっていたが、アラバマ州が誘致合戦に競り勝つかたちとなった。新工場の投資額は約16億ドルで、稼働は2021年を予定しており、最大4,000人の新規雇用が計画されている。トヨタは2017年以降5年間で米国に100億ドルを投じる計画を既に示していたが、今回の計画で総投資額はさらに追加されることになる。

労働省によると、米国南部（注）は他の地域に比べて製造業の労働コストが低く、失業率は過去5年で大幅に回復している。また、製造業人材の不足が課題になる中、失業率の水準が全国平均を若干上回る州が多く、余剰人員に比較的恵まれている。

(注) メリーランド州、デラウェア州、ウェストバージニア州、バージニア州、ケンタッキー州、ノースカロライナ州、オクラホマ州、アーカンソー州、テネシー州、ジョージア州、サウスカロライナ州、テキサス州、ルイジアナ州、ミシシッピ州、アラバマ州、フロリダ州の 16 州。

(飯沼里津子)

通商弘報 df108ff5bb752e8c

トンボ鉛筆、EC や SNS の活用でミレニアル世代狙う―（米国）

2018年01月12日 アトランタ事務所

トンボ鉛筆の米国法人 American Tombow は 1983 年に米国へ進出、本社をジョージア州に移転して 25 周年を迎えた。北米・南米へ高品質の文房具を届け続けている同社は、電子商取引（EC）、SNS を取り入れてさらなる市場開拓を目指している。ミレニアル世代の心をつかむビジネス戦略について、同社の田中公人氏、グレッグ・ディローラ氏、キャシー・ダニエル氏に聞いた（2017年11月6日）。

<本社をアトランタに移し 25 年>

American Tombow は 1983 年にカリフォルニア州で設立され、1992 年にジョージア州に移転して 25 年がたった。アトランタ市郊外スワニーにある本社は、約 30 人の社員で米国、カナダ、コロンビアを除く南米を管轄しており、今後は南米におけるさらなるビジネス展開も視野に入れている。

日本国内でトンボ鉛筆といえば、鉛筆に加えて「MONO 消しゴム」や「PIT のり」といった「書く・消す・貼る」の主力製品が思い浮かぶ。約 350 点ある製品のうち、American Tombow の売り上げの半分近くを占めるのが修正テープで、また、北米では「ABT」と呼ばれるデュアルブラッシュペンなど、日本でメジャーなオフィス文具とは少し異なる製品が Tombow ブランドを盛り上げている。それを後押ししているのが EC、SNS の活用だ。

<アマゾンと自社ウェブサイトの特性を使い分ける>

同社は 2012 年にインターネット販売を開始した。実店舗を構えるためには高額な初期投資が必要になること、ウォルマートなど大手小売店への展開や顧客カタログへの商品掲載には継続してコストがかかることなどから、EC 市場参入を決意したという。オンライン販売と同時期に米国ネット通販大手アマゾンの活用も始め、ネット販売の売り上げは 2014 年からの 4 年間で 3 倍以上伸びている。これを牽引しているのはアマゾンだが、American Tombow ウェブサイトは商品を売るだけではなく、新製品のテスト販売、市場調査などの側面を持つ。得られた情報はアマゾンにおける商品ラインアップやプロモーションに生かされ、販売拡大および Tombow ブランドの認知度上昇につながっている。アマゾンと自社ウェブサイトの特性をうまく使い分けることが好循環を生んでいるようだ。

消費者の購買方法の変化に適応する上でも EC 参入は有意義だとダニエル氏は語る。特に 10～30 代前後のいわゆるミレニアル世代にとってネットは生活と切り離すことはできず、統計調査会社スタティスタ（Statista）の[調査](#)によると、18～29 歳の約 99% が日常生活でネットを利用しているという。

American Tombow のウェブサイトにスマートフォンからアクセスする割合は 6 割を占める。ミレニアル世代がモノを購入する際には、ネットで情報を検索してから、というのが主流だ。また、商品は注文したらすぐ手元に届くものだという消費者心理にも対応すべく、素早い配達を心掛けている。同社は、ウェブサイトで注文を受けた製品は、注文から 2 営業日以内にオフィス敷地内の倉庫から配達している。アマゾンの有料サービス「アマゾンプライム」を利用した場合と同じぐらいの速さでの配達が可能だという。

ECと両輪となっているのがSNSの活用だ。同社はフェイスブックをはじめ、インスタグラム、Pinterestを主に広報に活用しているが、これら全てが米国のミレニアル世代の利用率トップ5に入るSNS媒体だ（[スタティスタ調査](#)）。SNSへの投稿に刺激を受けたユーザーの購買意欲は、ECにフィードバックされやすい。北米の主力商品である「ABT」は、SNSへの写真投稿により特徴である鮮やかで繊細な色づかいや製品の使用方法が可視化され、ユーザーへのアピールにつながっている。さらに、米国内のトレンドとなっている「Hand Lettering」「Planner」「Journaling」と高品質な製品を組み合わせることでより多くの反響を受け、フォロワー獲得に成功している。「ABT」は発売開始から30年以上経つロングセラー製品で、American Tombowの「顔」だ。



Instagramによる「#tombow」の検索結果(ジェトロ撮影)

もちろん、顧客との直接的なコミュニケーションも欠かさない。全米各地で行われる展示会において自社製品の使用方法を体験してもらうほか、2017年は公募で当選したユーザーを米国本社に招待して製品を体験してもらうといったワークショップ活動を初めて実施した。



ある展示会のワークショップの様子(American Tombow提供)

(友田 椋子、ラマース直子)

通商弘報 0636ccf8227c7f36

展示会を活用してデザインせっけん市場を開拓―「JOE' S SOAP NEW YORK」創業者に聞く―(米国)

2018年01月31日 ニューヨーク事務所

手作りのデザインせっけんなどを販売する「JOE' S SOAP NEW YORK」を展開するロイドアンドカンパニーは、2017年にニューヨークで開催された見本市「NY NOW」に出展し、米国の大人気セレクトショップであるアンソロポロジーとの契約につなげた。同社の商品は、米国の200店以上の小売店で販売されており、直営店の出店も視野にビジネスを拡大している。創業者の杉本久実氏に、ニューヨーク進出の経緯や、展示会で成果を得るためのポイント、ビジネス展開のアドバイスなどを聞いた(2017年12月18日)。

<起業の原点となったニューヨークへ>

(問) ニューヨーク進出のきっかけは。

(答) もともとニューヨークに住んでいた際に、子育てをしながらせっけんを趣味で作っていた。日本に帰国する際に起業を決意し、手作りせっけん専門店を奈良に開店した。当時としては珍しい、低刺激でデザイン性の高いせっけんということで、すぐにテレビや雑誌などで注目を集め、伊勢丹をはじめとしたさまざまな企業から声が掛かるようになった。その中で、米国大手ファッションブランドUGGのノベルティーを製作したことで海外展開に手応えを感じ、起業の原点となったニューヨークに進出したいと考えた。現在、ブルックリンにオフィス兼工場を置き、小売店への販売やオンライン販売を行っている。

<「NY NOW」出展で大きな成果、日本への宣伝効果も>

(問) ニューヨークで毎年2回開催されるギフト関連見本市「NY NOW」に出展した経緯は。

(答) 米国で初めてビジネスを展開するに当たり、効率良くクライアントを見つけるには展示会に参加するしかないと考えた。過去には、バイヤーに直接コンタクトしたり、企業に商品を送付したりしたが、ほとんど成果が得られなかったという苦い経験があった。そこで、米国進出前の2016年7月に行われたNY NOWに足を運び実際の雰囲気などを確かめた上で、その場で2017年2月のNY NOWに申し込んだ。他人に頼りすぎず、なるべく自力で準備を進めよう決め、出展資料を必死に読み込むなど半年かけて準備を進めた。結果としては、米国の大人気セレクトショップであるアンソロポロジーのバイヤーから声が掛かり、取引につながるなど大きな成果が上がった。また、バイヤーとの商談を通じて、サイズや価格など自社商品についての課題も発見できた。



彩り豊かな製品がバイヤーの目に留まる(ジェトロ撮影)

(問) 展示会において成果を上げるための秘訣(ひけつ)は。

(答) バイヤーとの交渉で常にネックとなるのは「価格」「在庫」「納期」だった。米国内に商品在庫があることはバイヤーにとって安心材料となるようで、米国拠点を置いていたことが強みとなった。また、英語は得意ではないが、自分自身の言葉や知識で自社商品のストーリーを直接伝えることが重要と考え、通訳を使わず商談に挑んだ。コミュニケーションには大変苦労したが、展示会後は全て自分で対応していかなければならないので、自力で乗り越えようと考えた。なお、ブースの出展場所については、バイヤーは常に新しいものを探しており、こだわっていないようだった。

(問) バイヤーとの契約交渉や取引はどのようにしたか。

(答) アンソロポロジーとの契約に当たっては、大まかな交渉を NY NOW のブース内で行い、詳細はeメールでやり取りをした。どのような商品を求めているのか、言葉だけでは伝わらない部分もあるので、試作を繰り返して、望む商品に近づけていった。短期間で大量発注に対応しなくてはならなかったことには苦労したが、臨時雇用などにより何とか乗り切った。アンソロポロジーで販売した後は、米国内の小売店のほか日本の大手百貨店からも問い合わせがあり、非常に大きな宣伝効果があった。現在は米国の大手百貨店メイシーズとも契約を結び、高級日用品を扱うブルーミングデールズとの取引がスタートし、米国では200店舗以上での販売につながっている。



創業者の杉本久実氏(ジェトロ撮影)

<コミュニケーションが最大のカギ>

(問) 米国でビジネス展開をするに当たって気を付けるべき点は。

(答) ビジネス展開においては、自分自身が知識を付けるとともに、コミュニケーションを常に重要視している。これまで「なぜ言ってくれなかったの」と思う場面に何度も遭遇し、それ以来、専門的なことであってもまずは自分で調べて知識を付けるように心掛けている。また、特に米国においては、自分の意志や疑問など、思ったことは常に言葉で相手に伝えるようにしている。

(問) 小売店への販売と並行して行っているオンライン販売について。

(答) 現在、オンラインショップはとても重要になっている。現在、米国には直営店がないので、エンドユーザーから直接購入のある唯一の媒体となっている。インスタグラムなどのSNS、コミュニケーションツールを組み合わせることが特に有効だ。留意点としては、サイトの更新だ。実店舗と同じく、いつ訪れても変化のあるショップは再来店率が高く、商品購入にもつながりやすい。新商品やギフト、季節に合わせてトップページを変更するなど工夫している。

(問) 今後の展開について。

(答) ニューヨーク内で直営店をオープンし、お客さまと直接コミュニケーションを取れる場所をつくりたい。また、オーガニックへの需要が今後も見込まれるニューヨークにおいて、パッケージがおしゃれで、低価格なオーガニック製品を提供していきたい。自分は子育てをしながら、米国でのビジネス展開という目標を立て実現させてきた。日本のママたちが活躍する第一歩を踏み出す勇気につながればうれしい。

(渋上茂信、ロッドマン那美)

通商弘報 b2bf3496b3048f5f

デサント、韓国での経験を生かして米国アトランタに進出—（米国）

2018年03月26日 米州課

スポーツ衣料大手のデサント（本社：大阪市）は1月16日、ジョージア州アトランタに新規に子会社を設立することを発表した。子会社では、韓国で培った経験を基に現地の需要に応じた商品の企画、開発、販売を行い、アスレチックウエアとゴルフウエアの市場競争力の強化を図る。同社グローバル事業推進部の佐々木洋部長代行・広報 IR 課長に話を聞いた（2月23日）。

<子会社を設立し、韓国での経験を生かす>

デサントは従来、米国市場ではスキーウエアを販売してきたが、主力商品であるアスレチックウエアについては扱っておらず、今回が米国市場への進出の初挑戦となる。アスレチックウエアの海外展開については2000年に韓国市場への進出を果たし、その経験を生かして中国、欧州へ進出するなど、順調にビジネス拡大を進めてきた。今回の進出についても、在韓国の子会社デサント・グローバルリテールが推進役を担った。

2017年に米国進出に向けたプロジェクトを始動した同社は、まず米国法人の柱となる人材探しに着手した。米国のアスレチックウエア市場に詳しい人材が社内におらず、米国市場での経験が豊かな人物を必要としたのだ。米国法人の責任者に就任するフリッツ・テイラー氏は、まさに同社が求めた条件に合致した人物だった。同氏は複数の大手スポーツ衣料メーカーで30年近いビジネス経験があり、前職では米国の大手スポーツ衣料メーカーでランニング部門の責任者を務めていた。

<直営店をアトランタから主要都市に展開へ>

進出先の選定でも、テイラー氏の意向が強く働いた。進出先として決めたジョージア州を含む米国南部は人口の増加ペースが速く、近年、市場として注目されている。デルタ航空の本社があり、国際空港、海港などロジスティクス条件にも優れることで有名だ。同社は州都のアトランタに直営1号店を開店する予定で、その後、他都市にも直営店を広げる計画だ。広い米国では、地域によって商圈が複雑に分かれており、セールスネットワークを構築するのに時間を要する。同社は直営店に加えて、電子商取引（EC）を組み合わせてブランドの浸透を図ることを計画している。

<現地市場に合わせた製品開発も狙う>

同社は拠点立ち上げ時点から、2桁の社員数を採用することを予定している。既に進出した韓国で培った経験を基に、進出後直ちに現地のニーズに応じた商品の企画、開発、販売にすぐに着手するのが狙いだ。数年後に黒字転換することを目指す。

米国展開では、「米国での利益化はもちろん、デサントブランドのスキーウエアにとどまらない『通年型』『グローバル』スポーツブランドとしてのブランド・アイデンティティと競争力の強化を図る」と佐々木氏は話した。

（秋山士郎）

III. 食品

ミシガン州で広がる日本食材、日本酒を仕入れる現地店も―（米国）

2017年04月07日 シカゴ事務所

米国における日本食材・日本酒など（以下、日本食材）の浸透は、ニューヨーク、ロサンゼルス、サンフランシスコなど東西海岸が中心だが、最近では中西部ミシガン州においても、すしやラーメンをはじめ日本食レストランが増え始めている。古くから日本食材を扱うスーパーが存在するデトロイト近郊では、日本食をたしなむ文化が現地米国人にも浸透しつつある。

<企業進出に伴い、日系スーパーが誕生>

ミシガン州の人口は約993万（2016年）で全米10位。自動車や化学関連の日系企業が500社近くの事業所を構え、在留邦人は1万3,000人（2016年）に上る。中西部の中では日本人が多く在住する州で、その生活圏は州の中心のデトロイトではなく、ノバイ、アナーバー、トロイなど近郊となっている。

1970～1980年代に日系自動車メーカーがミシガン州へ次々に進出した当時は、デトロイトの北にあるトロイに多くの日本人が居住していた。そのため、1984年に同地域に日本食材を専門に取り扱う「ノーブルフィッシュ」がオープンした。日系スーパーマーケットのヤオハン（現ミツワ）が、米国1号店をロサンゼルスとサンフランシスコの間にあるフレズノに開店したのが1979年であることを考えると、ノーブルフィッシュは米国で早くに開業した日系スーパーの1つということが分かる。

その後、日本人コミュニティーはノバイ、アナーバーにも広がりを見せる。ノバイにある日系スーパー「ワンワールド」は、加工食品に加え、野菜や魚などの生鮮品も取りそろえている。

<専門コーナーを設ける米系スーパーも>

こうした日本食材などを取り扱う店舗の広がりには、日系スーパーだけではなく、米系スーパーの間でも同様の動きがある。全米に約2,800店舗を展開する小売り大手クローガーはその1つだ。トロイとノバイの中間地点にあるクローガーの店舗には、冷凍製品を中心に数多くの日本食材を陳列している。中西部では、日本食材はアジアなど外国食材のコーナーに置かれていることが多いが、クローガーの店舗では日本食材単独の棚を確保している。

ミシガン州で16店舗を展開し、高級食材を扱うブッシュズ（Busch's）も、日本食材を陳列している。ブッシュズでは、日本食材などを1つの棚に集めるのではなく、それぞれの分類（調味料コーナー、菓子コーナーなど）に米系食材とともに置かれている。

<日本酒とすしのペアリングが可能>

ミシガン州では、日本酒の取り扱いも近年増えている。10年前までは、日本酒を手に入れるためには日本食材専門店に行くしかなかったというが、現在ではその様相が異なる。

ミシガン州とイリノイ州に5店舗を持つ米系食料品店のプラム・マーケット（Plum Market）は、ビールやワインなどさまざまなアルコール類をそろえており、日本酒も置いている。街の

一角にある酒類のディスカウント店にも日本酒は陳列されており、現地の店員によると、日本酒は毎週新たに仕入れを行っているという。

日本人コミュニティの拡大とともに広まった日本食材について、各店舗の担当者に話を聞くと、米国の消費者の間でも、すしを筆頭に人気が高まりつつあるという。前出のノーブルフィッシュに併設するすし屋では日本人が板前を務めており、米国人が気軽にすしを食べる姿が見受けられる。同店では、スーパーなどで購入した日本酒を持ち込んで、すしとの「ペアリング」を楽しむことができるという。

(笠原健)

通商弘報 625fd2a2789f32cb

バンクーバーの食情報を商品開発に生かすケンコーマヨネーズのスーパーバイザーに聞くー (カナダ)

2017年07月28日 トロント事務所

業務用マヨネーズやドレッシングを製造・販売するケンコーマヨネーズ（本社：東京都杉並区）は、食に関する情報収集の拠点をバンクーバーに構えている。さまざまな食文化が共存する現地の情報は、本社でのメニューの提案や商品開発に生かされている。炭井美保スーパーバイザーに、バンクーバーでの活動について聞いた（6月22日）。

<米国以上に多様な食文化が共存>

ケンコーマヨネーズが北米初の拠点としてバンクーバーにリサーチオフィスを開設したのは2015年。人口は北米の他都市と比べて特別に多いわけではないが、アジア系住民の比率が約4割を占める。米国の巨大市場にも隣接しているため、特に米国西海岸の新しい食のトレンドはいち早く伝わる。ケンコーマヨネーズはバンクーバーを、欧州出身の移民が築いてきた地元の食文化とアジアや米国の多様な食文化が、互いに影響を与えながら共存している都市と捉えている。「市場演出型企業」を自負する同社としては、バンクーバーは日本にない新しい食文化をいち早く把握するための最適な都市と判断し、拠点開設に至ったという。

炭井氏は、現地にいないと入手できない食全般の情報収集を心掛けている。実際にレストランや食材店などに足を運び、自ら見聞きし味を確かめ、可能な限り従業員からも情報収集を行うことによって、どのような食のトレンドが届いているのか、いち早くつかむことができる。また、調査を通じて知り合ったカナダ人から人気の料理番組や著名な料理コメンテーターのウェブサイトを見せてもらい、地元で流行している調理方法や調味料などを知るのに役立っているという。米国西海岸で毎年開催される「ウィンター・ファンシー・フードショー」や「ナチュラル・プロダクツ・エキスポ」といった大規模展示会から、バンクーバーで開催されるグルテン・フリー食品に特化した展示会なども食のトレンドを知るための情報の宝庫だ。展示会で出会った人気店には、ブース訪問だけでは終わらせず、実店舗にも行くように心掛けているそうだ。

<オーガニックや健康に高い関心>

こうした情報収集を通じて炭井氏は、カナダ市場はオーガニックや健康に対する関心が高いと感じている。米国の自然食品スーパー大手ホールフーズ・マーケットだけではなく、地元のオーガニック製品を取り扱う食料品店が店舗を拡大しているのが好例だ。また、バンクーバーは地元の味を残しつつ、新しい味がなじむのも早いと感じている。例えば2016年にハワイ料理「ポキ」のレストランが初めて市内にオープンし、瞬く間に10店舗以上に増えた。日本食も人気があり、たくさんの日本食レストランや居酒屋があるので、バンクーバーで日本食がどのようにアレンジされているのか、調査しやすいという。米国の消費者は容量が大きく手頃な価格の調味料を好むイメージがあるのに比べ、カナダは必要な量だけ買うことを好むように感じており、中には日本とほとんど同じ量で販売されている調味料もあるという。

こうして収集した情報は、日本の本社からの情報発信、外食産業向けメニューの提案、新商品の開発などに生かされている。実際に日本で販売されている商品の中には、バンクーバーで収集した情報を元に開発され、成果につながっているものがあるという。



現地情報収集を基に開発した「シラチャ」和「味噌ジンジャーソース」(ケンコーマヨネーズ提供)

<商品開発に生かせる食材の発掘も>

現在は炭井氏が1人で情報収集を行っているが、今後は現地採用も検討し、食のトレンドだけでなく、商品開発に活用できる原材料の発掘も進めていく予定だ。また、カナダの日本食レストランや日本食販売店などの新たな販路調査を通じて日本からの輸出拡大を目指しており、北米の情報収集拠点が果たす役割が高まってきているといえそうだ。

(伊藤敏一)

通商弘報 95644a16f975b4d2

地元漁師らと人脈培い広がる鮮魚ビジネス—ロサンゼルス進出の富山「横清」米国法人社長に聞く—（米国）

2017年11月29日 ロサンゼルス事務所

富山県から米国・ロサンゼルスへ進出して5年ほどの鮮魚の卸売業者が取引先を拡大し、さらに地元の漁師と組んで日本への魚の輸出まで支援しようとしている。横清米国法人のヨコセ・ワールド・エクスポーター（YOKOSE WORLD EXPORTER）社長の横田清一氏は、地元との協力関係を築くことが重要だと話す。横田社長に進出までの経緯や今後の展望を聞いた（11月8日）。

<鮮度を追求した日本からの輸入>

（問）進出からの5年を振り返ると。

（答）実家が富山県高岡市で「横清」という魚屋をやっている。会社の将来を考えたとき、ネット販売で顧客が直接品物を取り寄せる時代に国内で従来型の商売だけをしてはいけなないと思ひ、「米国に第2の横清、もう1つの拠点をつくる。何百年も続く米国の会社の礎を築き、成長させていこう」という気持ちでロサンゼルスにきた。初めは右も左も分からぬまま、あちこち聞き回り、2012年11月に会社を登記することができた。その後、輸入の仕組みと手続きを学び、2013年7月に1回目の産直空輸をした。

（問）初めから鮮魚の輸入販売を考えていたわけではなかったのか。

（答）当初思い描いていた商売は、日本で身に付けた活魚の下処理と品質管理をメインにすることだった。ロサンゼルスには既に築地からの輸入鮮魚を扱っている魚屋があり、それとは別のカテゴリーなら受け入れられると考えたからだ。ところが、日本と違い魚を生きた状態で保っている市場も魚屋もない。生きた状態で浜まで持ってくることを意識した漁師もいなかった。活魚の入手を探す傍ら、早くビジネスを始めたかったため、鮮魚の輸入販売をスタートさせた。

（問）魚はどのようなルートで入ってくるのか。

（答）氷見漁港での水揚げ—地元市場の仕入れ—富山空港—羽田空港—ロサンゼルス空港という流れで、通関などを含めて中間業者をほとんど入れずに魚を入手できるようになった。魚の場合、中間業者をなるべく通さない方が、鮮度、処理、安全性が一般的に上がる。初めて航空便が届いて箱を開けた時、日本で入れた氷がまだ半分残っていて、魚が見事な品質だったことには喜びと驚きに手が震えた。すぐにお客を回ったところ、数件のお店に買ってもらえ、後日「とてもよかった」と言っていた。何よりもうれしい言葉だった。

当初は、氷見、新湊、黒部、魚津などの地の魚（地元の魚）だけで種類が少なかったが、圧倒的な鮮度のため評判が良く、何度も注文をくださるお客が出てきた。また、シェフ同士の口コミで、時にはまだ訪れたことがないお店からも連絡をいただくようになった。今は、日本料理店やイタリアンレストランなどロサンゼルス中の飲食店へ卸している。



氷が残る箱の中に、ドグロ、カマス、イナダ、アジ、アナゴなどが届いた
(ジェットロ撮影)



朝4時に空港近くで受け取り、ロサンゼルス市内15店舗へ配送
(ジェットロ撮影)

(問) 魚以外にも混載できるモノを探しているとジェットロに問い合わせをいただいた。

(答) 現在は富山の鮮魚だけでなく、新湊のかまぼこ、氷見うどん、砺波のしょうゆまで、さまざまな富山ブランドを輸入している。当社は幸い、自前の物流ルートを確認することができたが、日本国内には魚以外の食材や調味料について、「少量でもよければ出してみたいが、物流コストを考えると慎重になっている」という業者も多い。一方、米国では目新しい食材や調味料を求める飲食店がある。双方の求めるものをマッチングできれば、当社のルートに混載することで支援できないかと思っている。ジェットロに案内してもらった[「日本産農林水産物・食品輸出マッチングサイト」](#)は、取引機会を探している者にとってありがたいシステムだ。

(問) ビジネスを拡大するために、ロサンゼルスではどのような活動をしているのか。

(答) 開業して2年間は、輸入鮮魚販売で基礎的な流れをつくることに専念した。ただ、いつまでも一人で小規模な商売を続けていくのではなく、いろいろな人と協力関係を持ちたいと考えていた。そのため、地元地域とのネットワークを作らなければと思い、3年目の2015年4月にロサンゼルスロータリークラブを訪ね、同年7月には正式な会員となることができた。メンバーになったことで米国人の事業主や専門職と接点ができ始め、日系よりも米系や欧州系との関わりが強くなっていった。そして、3年半がたったころ、ついに地元漁師と知り合うことができた。エビ、ウニ、アワビ、カキといった各分野の漁師にも知り合いができ、取引が始まった。

<ロサンゼルス漁師とも連携>

(問) 念願の地元産の鮮魚を手に入れた。

(答) その日に獲れた魚が手に入るのは大きい。もっとも、情報がすぐ伝わる時代、ロサンゼルス漁師は日本から入ってくる魚の相場を把握しているようで、徐々に仕入れの単価が上がっていった。地元の魚だから安く手に入るというわけでもない。ただし、そこからは下処理と品質管理の腕の見せ所で、レストランの厨房(ちゅうぼう)へ魚を持ち込み、活(い)け締め神経抜きの様子を直接見てもらって販売した。活け締め神経抜きは、どのレストランでも驚かれた。「これまでの魚屋が持ってくる魚よりも3日以上鮮度が長持ちする」というコメントもいただいた。

これまで輸入鮮魚の取引をしていたことが功を奏し、会社ができた4年前とは比べ物にならないほどのスピードで取引が広がった。ところが2016年5月、地元漁師から活魚を入手できるようになったこの時期に、カリフォルニア州でも「Dock to Dish」(D2D)という取り組みが広まった。

(問) レストランのメニューで見えることはあるが、日本ではあまり知られていない取り組みだ。

(答) これは米国の鮮魚の地産地消、廃棄の減少、より短い流通、透明性の向上、追跡可能性、適切な価格付けなどを目指し、地元の小規模漁師をサポートし、海洋資源を守る持続可能な仕組みを構築しようとする取り組みだ。地元漁師、飲食店、流通関係者、海洋生物学者などが一体となって、国内鮮魚の流通そのものを再構築しようとしている。D2Dの登場で、地元カリフォルニアの漁師たちは飲食店に直接、また独自の販売ルートを持つ可能性が高まり、卸売業者は入手の機会が減る可能性がある。

(問) 横清が日本から鮮魚を空輸するときに行った、中間業者をなるべく入れない物流が米国内でも広がり始めているということか。今後の事業展望は。

(答) ロサンゼルス漁師は、国内消費のルートは持っていない。そこで、日本とロサンゼルスでの人脈を生かして、ロサンゼルス漁師が近海で取った赤魚(あかうお)などの魚を、カリフォルニア産のブランドで日本の築地など海外に輸出する取り組みを始めようとしている。

規模はまだまだ小さい当社だが、フェース・トゥ・フェースで会社基盤を築き上げ、いかなる企業が相手でも取引ができるよう成長させていく。



横田社長の活け締めは地元TV局(KCET)でも紹介された(ジェトロ撮影)

(北條隆)

通商弘報 d342eb311881a74e

IV. 外食

とんかつ玉藤、徹底した現地調査でハワイに出店ー（米国）

2017年06月24日 ロサンゼルス事務所

外食や給食事業を展開する「どうきゆう」（本社：札幌市）の米国法人 DOKYU USA は2月、海外初店舗として米国ハワイ州ホノルルにとんかつ専門店「とんかつ玉藤カパフル店」を出店した。ワイキキから少し離れたカパフル通りの店は、地元客を中心に行列のできる店となっている。同社の米国進出の経緯や出店に向けた取り組みなどについて、DOKYU USA の田中政彦取締役と濱本祐精氏に聞いた（5月15日）。

<社員研修がきっかけ>

（問）海外初進出がハワイだが出店の経緯は。

（答）国内外食市場の飽和や労働力不足の中、海外市場へ挑戦して新たな価値を創造し、そこで得たノウハウや新たな価値を国内事業へ還元させることを目指した。

本社の視察研修で東京の繁盛店を訪れ、人気の理由を分析し、飲食店を見る目を養った。この研修で、日本のおもてなしと米国のホスピタリティーについて学ぶために、ハワイの店を視察するようになり、会社としてハワイに思い入れを持つことになった。

ハワイは、米国本土よりも近い、日系人が多い、日本食への理解度が高い、州人口や経済が成長している、という特長がある。地域によっては、その土地の食文化や味覚に合わせた業態で進出することもあり得るが、ハワイでは日本の味とビジネスモデルを変えずに展開しようと考えた。なお、客層は地元客が中心だが、内装に英語はほとんど書かれておらず、メニューの表記も英語より日本語の方が大きい。

（問）ハワイ進出を決めた後、どのような準備をしたのか。

（答）2013年10月から2015年3月まで約1年半をかけて、現地市場調査や人脈づくりを行った。早いうちにジェトロ北海道事務所に相談し、訪問先や相談先の道筋をつけることができた。ハワイには月1、2回出向いて、180店を超える飲食店を訪問し、メニューや価格などの調査を行った。

人脈づくりでは、ハワイ州政府（産業経済開発観光局、農務局）や在ホノルル日本総領事館、現地の銀行、北海道人会、レストラン協会などとのつながりを持つことができた。現地業者が取り扱う青果を輸入したり、現地の人とバーベキューを行ったりすることも深い関係を築くことに役立った。ハワイでは顔を合わせた人脈づくりがとても重要だ。

<交通量や駐車台数を調査>

（問）店舗物件はどのように探したのか。

（答）2015年4月に現地法人を設立し、店舗物件が決まったのは2016年7月。その間、現地の不動産業者の協力を得て、担当者に何度も物件候補に足を運んでもらった。ワイキキ地域は、

観光客は大勢歩いているが、車で移動する地元の人にとっては駐車料金が高く、特別なことがない限り訪れない場所。そこで、ワイキキ地域以外の物件を中心に探した。物件を確認する際は、内装はもちろん、周辺の車の交通量や駐車台数も調査した。従って、内装は気に入った物件でも、駐車台数が足りず断念することがあった。

現地調査を重ねるにつれ、ハワイには銀座よりも坪単価が高い場所があり、飲食店にとって決して簡単な場所ではないということも分かった。詳細は控えるが、例えば大手フードコートでは、入居一時金で数千万円、その後売り上げの数十パーセントを納めるという条件もある。これは飲食業のテナントには楽ではない。

本気で物件を探している熱意が伝わると、不動産業者は優先的に情報を教えてくれることがあった。現在の店舗は、カポレイ地区のモール内の物件を契約しかけていた時に情報が飛び込んできた。物件を視察すると、飲食店をはじめサービス業やオフィスが入居する商業ビルの2階で、店舗面積は約140平方メートル、客席を40席ほど確保できそうな上、駐車場は40台の共用駐車場および40台の路上駐車が可能。しかも、ワイキキから徒歩で10~15分程度の距離にあり、フリーウエーへのアクセスも良く車の交通量も条件に合った。カパフル通りは、地元飲食業界にとって最近トレンドの場所のようだ。なお、担当者は物件探しのために合計60キロほどホノルル内を歩き回った。



(問) ハワイは物件契約後の内装工事で予想以上に時間がかかると聞く。

(答) 2016年7月に契約し賃料を払い始め、図面などの準備が整った11月から内装工事に入った。内装は現地の人から紹介を受けた業者をお願いした。内装工事が終了したのは、クリスマス休暇を挟んだため2017年の1月半ばになったが、これは想定の範囲内。ハワイでは日本の2.5倍は工期がかかるとみておいた方がよいようだ。リカーライセンスについても地元の弁護士に依頼しておいたところ、工事終了後に問題なく取得することができた。

(問) 地元の人で2時間待ちの人気店になっている。特別な宣伝をしているか。

(答) 現在、客層の約95%が地元の人で、特に観光客向けに宣伝していないこともあり、観光客はほとんど来ていないようだ。

開店前に取引業者ら関係者を招いてレセプションを行った。開店して間もなく有名人や関係者がSNSで紹介してくれたことで一気に知られるようになったようだ。関係者の力添えがあつて今に至っている。なお、これまでも幾つかのとんかつ専門店がハワイに出店しては撤退していった。1年後の状況をきちんと分析しないといけない。

<気遣いと人脈づくりがカギ>

(問) 従業員を含め、現地の人とのコミュニケーションで気を付けることは。

(答) こちらも相手を歓迎する姿勢を示すことが大事。食材を配達してくれる人には、「ご苦労様」の缶コーヒー1本でその後の対応が違ったりする。

また、調理器具、什器、油などについて、地元の銀行がハワイで定評がある業者を案内してくれたが、ここまでしてくれるとは思わなかった。食材の仕入れにつながる関係者も紹介してくれた。

現地従業員には肉の切り方やピンセットでの筋の取り方などを教えている。ただし、日本で提供する品質と同等のとんかつを提供するには経験が重要であるため、日本から従業員を2人来てもらっている。加えて、日本から田中取締役が定期的に店舗を訪れるようにしている。

(問) ハワイ進出を検討する日本企業へアドバイスを。

(答) 国内の新規出店と同じ感覚で出店してはいけない。日本とは人や文化が異なり、国内なら助けてくれるエリアマネージャーもいない。本社とはメールと電話でやりとりしなければならない。

ハワイは「なんとなくやりたい」ではきっと失敗する。資金があれば出店はできて、客は入らず長続きしないだろう。現地の人と顔を合わせた付き合いをすること、人脈づくりをすること、必要な情報を入手することが重要だ。



とんかつ 玉藤カパル店内(DOKYU USA提供)

(北條隆)

通商弘報 d1bff7557d97ff17

ラーメンブームに期待、ヒューストンで出店相次ぐ（米国）

2017年06月23日 ヒューストン事務所

テキサス州ヒューストンで、ラーメン店の新規出店が相次いでいる。同市は東海岸や西海岸と比べ日本食のトレンドが10年遅れているといわれており、今後のラーメンブームへの期待が盛り上がっている。各店はメニューの差別化に取り組んでいる。

<ハワイのチェーン店がテキサスで多店舗展開>

ハワイに拠点を置く「AGU Ramen」は、2016年10月にヒューストン1号店をオープンしたのを皮切りに、ヒューストンおよび近郊都市で一気に複数店舗を展開し、6月末までに同都市圏内に7店舗目を出店する。オーナーシェフの上原尚氏は地元紙「ペーパーシティ・マガジン」（電子版3月16日）に対して、2017年中に10店舗まで増やす計画だと話している。「AGU Ramen」は2017年夏にダラスにも2店舗出店する予定だ。



「AGU Ramen」ウェストハイマー店外観(ジェットロ撮影)

2016年8月にヒューストン初の本格日系スーパーを出店したセイワ・マーケット ([2016年8月18日記事参照](#)) は、11月に店の隣に「Ramen Bar Ichi」をオープンした。酒類販売のライセンス取得に時間がかかり当初は食事の提供のみで、営業時間も昼だけに絞っていたが、2月から平日のみディナーの営業を開始し、4月21日からは酒類販売も開始した。

テキサス州オースティンに2店舗を構える人気ラーメン店「Ramen Tatsu-ya」も2月にヒューストンに出店した。場所はダウンタウン西側の若者向けの店が集まるモントローズ地区で、平日でも行列ができるほどだ。



「Ramen Tatsu-ya」ヒューストン店外観(ジエトロ撮影)

カリフォルニアに拠点を置き、2014年にヒューストンに初出店し、現在2店舗を展開している「Jinya Ramen Bar」も、同市郊外に複数店舗出店する計画だ。

<サイドメニューを充実させる店も>

「ラーメンは日本食レストランのメニューの1つ」という認識が一般的だったヒューストン。ラーメン専門店が出店し始めたのは2013年頃で、徐々にラーメンの知名度と人気が高まっている。ヒューストンにある日系食品卸の担当者によると「ヒューストンの日本食のトレンドは、ニューヨークやロサンゼルスに比べ10年遅れている」とのことで、東海岸・西海岸で起こったラーメンブームがヒューストンでもこれから起こるのではないかと期待されている。

一方、競争が激しくなる中で、いかに他店との差別化を図るかが今後の焦点となりそうだ。各店舗とも米国人に受けが良い豚骨ラーメンをメインメニューに据えているが、鶏だしスープのラーメンや、ベジタリアン向けの野菜スープを使ったラーメンなど、メニューを工夫する店舗が増えている。また、アルコールを飲みながらゆっくり食事をする客も多いため、サイドメニューに力を入れている店舗も多い。「Ramen Bar Ichi」は鶏のから揚げをおろしポン酢味や明太 Mayo 味など4種類提供している。「Ramen Tatsu-ya」では小ぶりのメンチカツにソースをかけたサンドイッチが人気だ。「Jinya Ramen Bar」や「AGU Ramen」は魚の切り身とタマネギなどを調味料で和えたハワイ料理「ポケ」を前菜や丼ものとして取り入れている。

(及川清仁)

トライ・インターナショナル、味噌ラーメン専門店を米国に4店舗ー（米国）

2017年07月03日 米州課

トライ・インターナショナルは2003年の創業以来、「麵場田所商店」などの店名で味噌（みそ）ラーメン専門店を国内外に展開している。国内ではフランチャイズも含め80店舗以上、海外では北米やブラジル、東南アジア、イタリアなどに出店している。原田充彦海外戦略室長に米国展開について聞いた（5月18日）。

<2011年のニューヨークを皮切りに米国展開>

2003年に創業したトライ・インターナショナル（本社：千葉市）は国内外で「麵場田所商店」などの店名で味噌ラーメン専門店を展開している。国内ではのれん分けやフランチャイズも含め全国に80店舗以上、海外では2008年のサンパウロを皮切りに、米国、カナダ、タイ、ベトナム、そして2016年12月には欧州初店舗をイタリアのミラノに開店した。

海外展開の中で米国は最多の4店舗（ニューヨーク、シリコンバレー、シカゴ1号店、シカゴ2号店）ある。米国1号店は2011年に出店したニューヨーク（店名は「RAMEN Misoya」）で、現地在住の日本人和食店経営者との縁が出店の決め手だった。パートナーがレストラン事業の実績やノウハウを有していたこともあり、大きなトラブルもなく順調に開店できたという。また、ニューヨーク店は2013年から4年連続で「ミシュランガイド」のニューヨーク版に掲載され、業績はニューヨーク店単独で黒字を達成するなど好調だ。



2013年から連続で「ミシュランガイド」
ニューヨーク版に掲載(ジェトロ撮影)

<味噌は米国人の味覚に合致>

2013年には、シカゴのオヘア国際空港近くに郊外型店舗を出店した。日本人が多く住む地区で日系スーパーが近くにあることや、本格的な味噌ラーメンになじみがなかったこともあり、開店当初は現地在住の日本人の来店が多かった。しかし、現地日本人が列を作るラーメン店とロコミで徐々に広まった結果、現在では白人系やラテン系などの来客が大半で日本人は1割程度、家族連れが多いという。

現地で人気の要因として、原田氏は「味噌ラーメンは日本の味を再現しているが、味噌は米国人の味覚に合うようだ。加えて米国人の健康志向の高まりもあり、味噌が健康に良いという理解が得られていると感じることもある」と説明する。なお、麺などは現地日系企業から調達しており「食材を現地調達することでラーメンの価格がコントロールしやすい」という。



濃厚な味わいの味噌ラーメン(ジェトロ撮影)

人気店の地位を獲得する一方、人材確保や労働慣習、商慣習の違いには苦労することも多い。ビザ取得が難しいため日本から派遣できる従業員は限られ、現地の人材を採用し教育する必要がある。また、チップに関して原田氏は「ラーメン店ではテーブル制が適さないと考えており、プール制を採用しているが、スタッフの意欲低下やスタッフ間にトラブルが生じないよう明確なルール付けをするなど注意を払っている（[2017年5月25日記事参照](#)）」と述べた。「人件費や家賃の高さや、衛生局の手続きが煩雑など思いどおりにいかないことも多いが、米国市場はやはり魅力だ」と原田氏は語る。

今後も積極的な事業拡大を図る考えで、「味噌ラーメンの価値・希少性を維持するために、既存店舗と近接しない地域に広範囲に出店を進めたいと考えている」と抱負を語る。今後の事業形態について、米国でのフランチャイズ展開にはフランチャイズ・ディスクロージャー・ドキュメント（FDC）と呼ばれる文書の作成や州ごとの対応が必要なことから、原田氏は「当面は直営による店舗数拡大を図りたい」と述べた。



トライ・インターナショナルの原田海外戦略室長
(ジェトロ撮影)

(仁平宏樹)

通商弘報 6941af9a57895c65

おにぎりをオシャレな空間でーニューヨーク「ハナミズキ・カフェ」のオーナーに聞くー(米国)

2017年08月07日 ニューヨーク事務所

ニューヨーク初のおにぎりカフェ「ハナミズキ・カフェ」が、19世紀の建物が残り、趣ある雰囲気漂うチェルシー地区にオープンしたのは2014年5月。混ぜご飯のものを中心に日本のソウルフード「おにぎり」をヘルシーな食べ物としてアピール、3年間で顧客を取り込み、地元根差したオシャレな店として認められている。オーナーの藤原珠美氏に、米国での開業の経緯や、これから開業を目指す事業者へのアドバイスなどを聞いた(6月22日)。

<従業員の偏った食生活改善から着想>

(問) ニューヨークで開業したきっかけは。

(答) 日本の美容業界での経験を経て、10年ほど前に現在の物件に程近い場所でレーザー脱毛サロンを開業した。ニューヨークに対するこだわりはなかったが、きっちり物事を行う日本と比べて、良い意味で懐の深い同地は参入しやすいという感覚があった。当初の予定どおり、手持ちの資金で、2年でサロンの開店にこぎ着けた。最新機材を投入することで当初はかなり繁盛したが、間もなく同様のサービスが台頭し、頭打ちになってしまったので、副業を始めようと考えた。

もともと食を大切に考えており、サロンを経営しながら、自分や家族だけでなく従業員にも食事を用意していた。仕事の合間にベグル1つなどで済ませる従業員が、体調を崩したり、仕事の効率が悪くなったりしているのを目の当たりにし、白米や玄米を使った混ぜご飯のおにぎりを作るようになった。おにぎりは手軽に食べることができ、具材を混ぜ込むことで栄養バランスが良くなる。サンドイッチに比べて腹持ちが良く、小麦粉を使っていないことも好評だった。

とはいえ、飲食業の経験はないため、すぐに何か始められたわけではなく、知り合いのフードコーディネーターに相談したところ、日本人に身近な「おにぎり」に賛同してくれた。オシャレだけどかわい過ぎず、栄養バランスの良いメニューを2.95~4.25ドルと手頃な価格で提供したいとだけ伝え、あとはプロに任せてメニューを開発してもらった。店のコンセプトは、「オシャレな隠れ家のようなカフェで、栄養バランスが良く健康的な食事を通じて、リラックスできるヘルシーなひとときを提供する」ということだ。



オーナーの藤原珠美氏(ジェットロ撮影)

<こだわるところとプロ任せのところを見極める>

(問) オープンするまでの工夫や準備期間は。

(答) 物件選びについては、チェルシー地区でサロンを運営していたので土地勘があり、サロンのお客様にも引き続き通っていただける場所で、カフェができるスペースを探した。自分の足で歩いたり、近隣の工事業者などから情報を収集したりして賃料の相場をしっかりとつかんだ上で、適正な水準となるよう賃料を交渉した。特にマンハッタンは賃料の高騰が著しいので、入居後数カ月分の賃料が無料になるフリーレントの交渉や毎年の値上げ率をなるべく低く抑えるような契約をした。

内装については、知り合いに紹介してもらった空間デザインを手掛けているプロにお任せして、メニューと同様、アイデアのみを伝えて全てデザインしてもらった。家具や床にもこだわり、アンティークの風合いを出すためにエイジング加工を施すなど、居心地の良い空間を演出するよう心掛けた。実際のオープンまでには1年2カ月ほどかかった。

(問) 客層や人気のメニューは。

(答) お店のあるエリアはファッション関係者やファッション工科大学 (Fashion Institute of Technology) の学生たちでにぎわっており、50%は近隣のオフィスで働く白人系米国人、30%は学生を中心としたアジア系米国人もしくはアジア人となっている。米国人に人気のおにぎりメニューは「スキヤキ」や「キノコ」で、アジア系にはスパム (ランチョンミートの缶詰) を使った「ハワイアン」がよく売れている。



ハナミズキ・カフェの店内(ジエトロ撮影)

(問) 米国でビジネスを行う上での課題は。

(答) 人材確保は常に課題だ。どの業界でも常に良い人材を探しており、従業員と良い関係を保つように努力している。美容関連の場合はチップがある程度高額で、特にレーザー脱毛の場合は体力をあまり使わなくてもいいので、辞める従業員がほとんどいなかった。一方、カフェのような飲食業の場合は、ほかと比べて高い時給を設定していても辞める従業員が多い。

<人がまねできないようなスタイルで>

(問) 今後の展開は。

(答) 3年を1つの目安として事業を行ってきた中、無事4年目を迎えることができた。現在でも定期的にアドバイザーとメニューについて打ち合わせするなど、常に顧客を飽きさせない工夫をしている。酒類の売上げが伸び悩んでいるため、今後はメニューなどを見直して、店の利益率をさらに向上できればと考えている。

(問) 今後開業を目指す事業者へのアドバイスは。

(答) 全て人任せにしないというのは大事だ。不動産会社や弁護士の意見を全てうのみにするのではなく、自分でもしっかり情報収集をすべきだ。当店は、専門外であるメニュー開発や衛生管理などについては、お金をかなり使ってプロを雇ったのが成功した。必要に応じてある程度の支出は覚悟した方がいいだろう。

顧客に合わせ過ぎず、自分たちのスタイルに合わせてもらう商売の仕方をするのもポイントだ。当店では売り切れたおにぎりを追加で作ることはしない。人気商品を購入したい場合は早い時間帯に来店してもらうよう促すなどして、商品の無駄が出ないようにしている。こうした方針を決め、顧客にしっかり伝えていくことも1つのやり方だ。

自分たちが初めてだと思われる業種や業態で進出した場合でも、必ず類似商売が生まれてくる。居心地の良い雰囲気、空気感を作り出すようなセンスの良さや工夫などを通じて、他店がまねできないような店舗づくりをすべきだ。

(渕上茂信、福富知亜紀)

通商弘報 ad227c2a29f6b144

「ラーメンラボ」を通じて世界のラーメンをニューヨークで紹介—サンヌードル副社長に聞く— (米国)

2017年09月04日 ニューヨーク事務所

ハワイを本拠地とする米国製麺会社大手のサンヌードルは2015年、ニューヨーク市マンハッタンのノリータ地区に、コンセプトストア「ラーメンラボ」をオープンした。ラボ（研究所）の名が意味するとおり、世界各地のさまざまなラーメン店に、ニューヨークでテストマーケティングをしてもらうことが目的だという。このプロジェクトを手掛けたサンヌードル副社長の卯木健士郎氏にラーメンラボ立ち上げの経緯や今後のビジネス展開について聞いた（8月10日）。

<多様なラーメンを紹介することで新たな需要を喚起>

（問）ラーメンラボをスタートさせた経緯は。

（答）サンヌードルは、私の父、卯木栄人が渡米し、ラーメン用製麺メーカーとして1981年にハワイのホノルルで創業した。当時、ハワイには日系飲食店の進出も多く、北は北海道から南は沖縄までさまざまな地域のラーメン店が出店していた。サンヌードルではそれらのラーメン店のシェフが作るスープに合う幅広い種類の麺を提供してきた。その後、米国での需要の拡大に伴って、2004年にカリフォルニア州に進出し、2012年にはニュージャージー州に進出した。

東海岸でラーメンの需要が増える中、私がニューヨークにやって来た2010年には、既にマーケットは他のサプライヤーにより飽和状態にあった。しかし当時、ニューヨークでは豚骨ラーメンが主流で、他の地域の多様なラーメンはまだ受け入れられていない状況だった。そのため、これまでとは異なるアプローチによって、まだ市場に参入するチャンスがあると考えた。そこで、数々の受賞歴がある中村屋の中村栄利氏を日本からシェフとして招き、多様なスタイルのラーメンを紹介する啓発活動に集中することを通じ、マーケットに参入する戦略的な方法として、同氏とともにラーメンラボをスタートさせた。

ニュージャージー州タナーボロー地区にあった小さな工場の一角でラーメンラボを始めた当初は、ラーメン店オーナーを目指す人向けに、コンサルテーションの提供からスタートさせた。その後、ラーメンラボのキッチンを使って、ラーメンシェフや一般客向けに、さまざまな地域・スタイルのラーメンを試食できる「Ramen Flight」を始めた。「Ramen Flight」を通じて、世界各地の多様なラーメンだけでなく、当社で作れる幅広い種類の麺を紹介することができた。



卯木健士郎副社長(ジェトロ撮影)

<米国でのテストマーケティングの場を提供>

(問) 現在のラーメンラボのコンセプトは。

(答) 2010年にニューヨークに来たころは、市内にラーメン店は30店舗ほどだったが、現在はニュージャージー州を合わせて100店舗以上が出店している。また、さまざまな種類のラーメンが提供されるようになり、多くの人たちがラーメンについて、かつてないほどの知識を持つようになった。こうしたトレンドに合わせて、一般のお客様の啓発に焦点をシフトさせるため、2015年にニューヨーク市の中でも特に活気のあるノリータ地区にラーメンラボのコンセプトストアをオープンした。

コンセプトストアの目的は3つある。1つ目は、ニューヨークの消費者に日本、米国、その他世界各地にさまざまな種類のラーメンがあることを紹介し、啓発すること。2つ目は、将来ニューヨークで出店を考えている潜在的なラーメン店に基盤を提供すること。ニューヨークでは消費者の好みも異なり、入手できる食材も限られてくる。本格出店の前に、実際のマーケットで客の反応を見られることは非常に重要だ。2017年8月にニューヨークに1号店をオープンした「麺屋二郎」も、ラーメンラボでコンセプトをテストし好意的な反応を得て、彼らのコンセプトがニューヨークでも通用するという手応えをつかんだ。最後は、サンヌードル自身にとっても学び続けられる場となること。日本では新たなラーメンのスタイルが興っており、同様に世界各地でその地独自のラーメンが日々開発されているが、ラーメンラボを通じて、常に顧客の声を聞き、われわれ自身も革新的であり続けられるよう心掛けている。

ラーメンラボでは、(1) ニューヨークの消費者にこれまでとは異なる経験を提供できる特徴のあるラーメンを紹介できること、(2) 将来的に米国でビジネスを行う希望があること、(3) 情熱をもってラーメンを作っていること、を参加要件にしている。ラーメンラボを通じてコンセプトをテストしたい場合は、[ラーメンラボのウェブサイト](#)から英語または日本語で問い合わせることができる。



ラーメンラボの店内(サンロード提供)

<目指すは製麺企業のリーダー>

(問) 今後の展望は。

(答) 目標は製麺企業のリーダーとなり、われわれの製品を通じて継続的に日本の文化と世界の人々との懸け橋となることだ。われわれのルーツはハワイにあり、そこでビジネスの価値と哲学を培ってきた。2004年には事業戦略を進化させ、米国西海岸に事業を展開した。現在では米国内4拠点に拡大し、13カ国に製品を輸出している。当社最高経営責任者(CEO)の卯木栄人は引き続き、新規市場への参入をリードしている。彼のリーダーシップとともに、当社の麺がおいしくある限り、世界中のどの地域でも受け入れられると確信している。

(渡辺謙二郎)

通商弘報 fd5a507e9092c44b

本格抹茶カフェ「雪月華」がニューヨークにオープンー日本産を使用し茶道の普及図るー（米国）

2017年09月11日 ニューヨーク事務所

ニューヨーク市のイーストビレッジの一角、ショーウインドー越しには畳が見え、洗練された雰囲気漂う抹茶カフェがある。茶道の美しさを広めることを目指す Tea-Whisk の最高経営責任者（CEO）森絢也（もりじゅんや）氏と茶道家の森宗碧（もりそうへき）氏夫妻が、満を持して4月にオープンした「雪月華」（せつげっか）だ。同夫妻に活動のきっかけから、路面店出店までの経緯を聞いた（8月7日）。

<ニューヨークに魅せられたことがきっかけ>

（問）ニューヨーク市で会社設立をしようとしたきっかけは。

（答）もともと茶道の素晴らしさを海外に広めたいと考えていた。22年前（1995年）にニューヨーク市を訪れた際、忙しい街だからこそ茶道の真髄が伝わると思い、ここで茶道を広めたいと思ったのがこの地を選んだきっかけ。それ以来、日本で茶道を本格的に学ぶ傍ら、15年間毎年、ニューヨーク市を訪れた。そして2011年に茶道の普及活動を本格化するために夫婦で引っ越し、2015年には活動の幅をさらに広げるために会社を設立した。

（問）茶道普及活動の経緯は。

（答）2011年の引っ越し後に日本で東日本大震災が起き、何か日本のためにできることはないかと考えていた。ちょうどその時に、英語を学んでいた語学学校から声が掛かり、茶道クラスを学校のチャリティーオークションとして出品。これをきっかけに、多い場合は週3回も茶道のクラスを行うようになった。2011年から2013年にかけて250回開催し、延べ1,000人以上が参加しており、今でもその時のお客様に支えられている。

<茶器などの物販や茶道の稽古も実施>

（問）店舗での活動は。

（答）雪月華は、2017年4月末にオープンした。店舗の奥で、目の前で一服ずつ日本産の抹茶をたてることが特徴の抹茶カフェだ。茶だけでなく茶器や茶筌（ちゃせん）などの物販も行っており、予想していたよりも売れ行きがいい。ここでは実際に茶をたてているのを見て味を体験できるため、茶器や茶筌など飾ってあるだけでは使い方が分からないものについても購買意欲が湧くようだ。

店舗内の手前には、日本から取り寄せた京間の畳を配置し、週に1~2回、平日を中心に茶道の稽古を行っている。



店舗で抹茶をたてる様子(雪月華提供)

(問) どのように立地を選んだのか。

(答) 最初はオフィス街であるマンハッタンのミッドタウンで、疲れた人を癒やせるような「心の安らぎ」を提供する場所を想定して探していた。しかしミッドタウンの物件は広く、家賃も高い。そのため、設計事務所の協力を得て他のエリアでも探したところ、ちょうど良い条件の物件が空いていたのが今のイーストビレッジだった。理想は、平日はオフィス街で働いている方、土日祝日は居住者をターゲットと考えてはいるが、イーストビレッジだとオフィス街の顧客を取り込むのがなかなか難しいのが現状だ。

(問) 人気のメニューや客層は。

(答) 伝統的な薄茶からアーモンドミルクを使った抹茶ラテまで、特定のメニューではなく、さまざまな種類が飲まれている。店内に飾られている、抹茶のもととなる碾茶(てんちゃ)をひくための石臼は、京都の茶屋から中古で買い取ったものだ。この石臼を使用した、ひきたての抹茶を8月中には店内で販売したいと考えている。

来店者は、ニューヨークの住人だけでなく、米国内または南米や欧州からの旅行者までさまざま。日本が好きで茶道に興味を持って訪れる人もいれば、抹茶を健康商品と捉えて購入する人もいる。また、茶道稽古の生徒は10~50代と幅広く、出身地も米国内だけでなく、ロシア、南米、アジアなど。物質的な豊かさよりも、精神的な豊かさとして茶道を求めて、弁護士、モデル、トップアスリートのトレーナーらも参加している。茶道は国に関係なく、普遍的に受け入れられていると感じている。

(問) プロモーション方法は。

(答) 現在、プロモーションはウェブサイト、フェイスブック、インスタグラムと、登録制メンバーリストが中心だ。長年活動してきた茶道レッスンの効果もあり、リストには合計800人程度いる。

<抹茶の生産者を訪問し、高品質な商品扱う>

(問) 取り扱う日本産抹茶は、どのようにして選んだのか。

(答) 少量生産をしている小規模の日本企業の高品質な商品を扱いたいと考えている。味だけでなく、バックグラウンドを知り、そのストーリーも大事にしたいと考えており、取り扱う前には夫婦2人で実際に生産者を訪問している。

(問) 今後の課題は。

(答) 現在は、手間がかかる規制対応、店舗運営、将来に向けたことなどを夫婦2人でこなさなければならず、取り組みたい活動も多く、非常に忙しい。一方で将来的には、2店舗目をミッドタウン、3店舗目を西海岸、最終的には日本でも展開したいと考えている。そのためには、店を任せられる人材を育てないといけない。フランチャイズ展開は、茶道も含めた人材教育が必要という観点から、単純なマニュアル化は難しく、困難が予想される。2017年秋以降には、店舗内で、陶芸や書道など日本人作家による展示会を3回開催する予定だ。

(沼田茂仁、デラコスタ葉子)

通商弘報 cfc091d7e31ec079

100%日本産米と手作りでニューヨーカーを魅了—おむすび権米衛の現地法人副社長らに聞く— (米国)

2017年10月11日 ニューヨーク事務所

おむすび権米衛は5月、マンハッタンのオフィス街、グランドセントラル駅から徒歩2分の場所に米国2号店をオープンした。平日のランチタイムにはショーケースの前に、日本人だけでなく米国人の常連客の列ができています。現地法人副社長の奥村智春氏、夫で統括マネジャーの奥村悟司氏、現地協力者の下城近雄氏に、米国進出の経緯を聞いた(8月11日)。

<コメ生産者と専属契約>

日本国内で販売されているおむすび権米衛のおむすびは、1つ1つが手むすびで、これは米国でも変わらない。さらに、日本産米を100%使用しながら手頃な価格で提供している。レジの隣には日本の米生産農家のポスターが貼られており、まるで日本のおむすび権米衛にいるようだ。

同社は2011年から、ニュージャージー州にある日系スーパーのミツワが開催するイベントに年に2回出店。回を重ねるごとに順調に売り上げが伸び、2013年にミツワに1号店、2017年5月にはニューヨーク市内にある日系スーパー片桐に2号店をオープンした。同社はかねてブランディングや宣伝効果が高いニューヨークのマンハッタンで事業を展開したいと考えていたという。

日本と同じように、市販品の約1.5倍の大きさのおむすび1個を2~3ドル前後で、おむすび2個とから揚げ・卵・枝豆などが入った弁当セットを約8ドルで提供している。ニューヨーク店は、ランチメニューの平均価格が15ドルといわれるビジネス街にあるだけに、手頃な価格設定といえそう。これは、海外出荷用として北海道、秋田県、石川県の生産者と専属契約をすることでコメの価格を抑えるとともに、各生産者からローテーションで出荷してもらうことで安定供給できているからだという。その裏には「日本産の美味しいコメを米国の人たちにたくさん食べてもらいたい」「安定的に日本産米のおむすびを供給することで、日本の農業をサポートしていきたい」という強い思いがある。塩むすびについては、1個100円で販売する日本と同じように、米国でも1ドルで提供している。



ショーケースに並ぶ各種おむすび(おむすび権米衛提供)

<精米したてのコメのおいしさを伝える>

大きさや価格だけでなく、「おいしいコメ」にもこだわっている。使用されるコメは玄米のまま米国に輸出され、炊く前日あるいは当日に精米することにより、本来のおいしさが存分に引き出されているという。

販売商品は、日本でも定番のサケなどに加え、米国人向けに開発したスパイシーツナやスパイシーチキンなども評判が良いそうだ。健康志向の客層が多いニューヨーク店では、高菜・梅・昆布などの白米のおむすび以外にも玄米が人気で、1人平均して2~3個のおむすびを購入するという。

ニュージャージー店の客層は日本人が20~25%程度で、アジア系米国人が半数を占めている。一方、ニューヨーク店では日本人は25%程度と変わらないが、白人系米国人が50%を占めており、当初の予想以上にアジア系以外の人から受け入れられているという。「米国市場向けのメニューを開発したことに加え、昨今の日本食ブームが追い風の一因」と下城氏は語る。

<輸送やスタッフ教育で試練も>

日本の農家からコメを仕入れるため、米国への輸送面で問題が生じたことがあった。2016年にロサンゼルス港で起きた港湾労働者のストライキにより、供給が間に合いそうにない事態になった。空輸を検討したが、ギリギリのところまでストライキが終わり、なんとか間に合ったそうだ。

スタッフ教育も一筋縄ではいかない。店頭立つ米国人のパート社員同士が性格の違いなどでもめることがあった。また、手作りおむすびを安定して作れるようになるまでには個人差があり、数日~1カ月程度のトレーニング期間が必要だ。また、ニュージャージー店とニューヨーク店ではそれぞれの州の規制が適用されるため、温度管理などについて店舗ごとに異なる対応が必要であることも、米国展開の苦勞の1つだという。



現地法人副社長の奥村智春氏(左)と、夫で統括マネジャーの奥村悟司氏
(おむすび権米衛提供)

「今後はメニュー開発だけでなく、販売や宣伝方法も検討しながら、おむすびの販売数を増やしていきたい」と奥村夫妻は語る。同社は今後、日本で 100 店舗（現在 45 店舗）、マンハッタンでも 100 店舗、米国を含む海外で 1,000 店舗の展開を目指す。2017 年秋にはフランスのパリに初出店する。

(沼田茂仁、デラコスタ葉子)

通商弘報 47d0e1bc2321f1a2

くら寿司、ヒューストンに全米 14 番目の出店—運営会社社長やマネジャーに聞く—（米国）

2017 年 11 月 02 日 ヒューストン事務所

回転ずしのくら寿司が、テキサス州ヒューストンに米国 14 番目となる店舗を 8 月 25 日にグランドオープンした。肉食文化が広く根付いているテキサス州で、どうファンを取り込んでいくか、同店を運営する Kura Sushi USA（本社：カリフォルニア州アーバイン）社長の姥一氏とマーケティングプロモーションズ部マネジャーの江田秀臣氏に聞いた（8 月 24 日）。

<満を持しての出店、人材確保に苦労>

「100 円で本物」をキャッチフレーズに日本で開業したくら寿司は、化学調味料や人工保存料などを一切使用していないのが特徴。2009 年に米国 1 号店をカリフォルニア州に出した。米国の店舗を運営する Kura Sushi USA は、まずはアジア系移民の多い西海岸カリフォルニア州を中心に店舗展開を進め、その後、同州以外では初めて南部テキサス州プレイノに出店を果たした。プレイノは、トヨタが本社機能を移転したことで話題になった街だ。現在、くら寿司は米国内ではカリフォルニア州に 9 店舗、テキサス州に 4 店舗、ジョージア州に 1 店舗を構える。すしネタの材料は 14 店舗共通で、基本的には日系食品商社経由で世界各国から調達し、日本同様、常時 130 種類のメニューを提供している。

ヒューストンで出店先として選んだのは、日本人のみならずアジア人も比較的多く住む市西部のウエストハイマー地区で、アジア系や日系スーパー、ヒューストン日本語補習校から車で 15 分圏内にある。ヒューストンでは日本人経営の本格的な日本料理店が少ないという声がよく聞かれる中で、満を持しての出店となった。他の米国店舗に比べ、待遇の良い他の職種との競争から人材の確保に苦労したというが、開店当日はスタッフをそろえ開店前から順番を待つ行列を迎えていた。開店後も客足が絶えることはないほどの盛況だった。

（問）ヒューストン・ウエストハイマー店のターゲット層は。

（答）ファミリー層に加え 20～40 代の比較的若年層が狙い。1 皿 2.25 ドル（一部商品を除く）というコストの価値を感じてくれるお客がターゲット。高級な日本食レストランよりも安く、手軽に早く、そして楽しみながらすしをおいしく食べられるこの日本式の店舗は、そうしたものを求めるお客のニーズに合っていると考えている。

<タッチ式パネルでのオーダーが可能に>

（問）ヒューストンにもすしを提供するレストランはあるが、どのように差別化していくのか。

（答）くら寿司の特徴であるタッチパネル式のオーダーシステム（米国店舗は英語のほか日本語と中国語にも対応）や、すしの鮮度を守る IC タグ内臓のオリジナル寿司キャップ、そして食べ終わった皿を 15 枚入れればおもちゃの商品が必ず当たる機械「ビックらポン」（日本では 5 枚だが当たるかどうかはランダム）などはもちろん、今の時代に合った PR 方法を行っていることも大きな強み。今回のオープンも含め、当社の PR は主に SNS やインターネットを使った手法に注力している。口では説明できない楽しさを文字だけでなく写真や動画で伝えることができ、当社のオリジナリティを伝えるには適していると判断している。実際、1 人で食事に来る人も少なくなく、よく見ると彼らは片手にスマートフォンを握りしめ、すしがレーンで運ばれ

てくる様子を何度も何度も撮影し、すぐさま何かをタイピングしている。どうも、若者の間で人気のインスタグラムやフェイスブックを通じて、情報を発信してくれているようだ。彼らを通じて自分たちだけでは届かない層にも PR でき、お客と店の双方に非常に良い波及効果が生まれている。また、口コミサイトなども重視しており、コメントを参考に業務改善につなげている。テクノロジーを活用し時代に合った PR をしていくことで、より多くのファンを取り込んでいけると感じている。



ヒューストン・ウエストハイマー店の外観(ジェトロ撮影)



長い行列ができ、にぎわう店前(くら寿司提供)

開店間もなく大型ハリケーン「ハービー」がテキサス州を直撃し ([2017年9月1日記事参照](#))、店舗周辺の道路が規制されるなどしたため、当初想定していた客数より少なくなるなど影響を受けた。しかし、1カ月が過ぎ、交通事情の悪さによる渋滞で特に平日の集客が1つの課題にはなっているが、道路規制はほぼ解除され、客足も徐々に戻り、新規のみならずリピーター客も着実に増えてきているという。

テキサス州には約4万3,670軒(2015年)の外出産業関連の店が存在し、州内にあるレストランの2017年の年間総売り上げは約541億ドルと見込まれている。日本食の需要という点では、

東海岸・西海岸に比べまだ成長途上のヒューストンだが、くら寿司は2017年度内にあと2店舗オープンさせる計画。日本でなじみの回転ずしだが「Revolving Sushi Bar」という愛称で、これから浸透していきそうだ。

(内田香織里)

通商弘報 95745f9ca0da7806

激戦区マンハッタンで30年余り日本食レストランを経営－W&Eホスピタリティグループの社長に聞く－（米国）

2018年01月22日 ニューヨーク事務所

昨今の日本食ブームで、ニューヨーク市内には800店を超える日本食レストランがある。すし、天ぷらなどの限られた日本食しか知られていなかった1980年代初めにマンハッタン進出した、W&Eホスピタリティグループ代表取締役社長の若山大木氏に話を聞いた（2017年12月4日）。

< 時代の流れに合わせた柔軟な経営方針でビジネスを展開 >

（問）米国進出の経緯は。

（答）当社は1966年以降、福岡県を中心に九州や関東エリアで、焼肉、うどん、中華など、150店舗以上をチェーン展開しているウエストの100%子会社だ。父の若山和夫が1983年11月にニューヨークに設立し、マンハッタンのアップパーイーストに和食レストラン「イースト1号店」をオープンした。その後も、マンハッタンを中心に焼き鳥、回転ずし、うどん、ラーメンなど飲食店のほかカラオケ店など、ジャンル・形態にこだわらず、リーズナブルな価格帯の店づくりをコンセプトとして店舗を展開してきた。自分の行きたい店を作りたいという気持ちで、米国の「食堂」を目指している。

（問）ニューヨーク、特に激戦区のマンハッタンで30年を超えてビジネスを継続する秘訣（ひけつ）は。

（答）人材を大事にしていくことが一番だろう。良いパートナーとの巡り合いや、全ての従業員がモチベーションを持ちながら働ける環境づくりを目指していることが、30年以上ものビジネス継続につながっていると感じている。また、従業員のやりがいを引き出すためにも、店舗でのノウハウを身に付けた人材の独立を支援し、経営者として育てていきたいと考えている。

もう1つの秘訣としては、店の看板商品「キラーコンテンツ」を持つことだと思う。進出当時の1980年代は、すし、天ぷら、照り焼きなどがメニューにないと、日本食レストランではないと見なされるような時代だったが、現在はレストランが「専門店化」する流れになっている。ソーシャルメディアが普及する中、口コミサイトのイェルプ（Yelp）などでは、「ラーメン」「うどん」などで検索される場合が多い。

また、常にアンテナを張り、トレンドに沿った店舗のリニューアルや業態変更を行うことで、売り上げが順調に伸びていると実感している。他店についてもライバルという意識はなく、近年の日本食レストランの増加は本物の日本食が浸透する良い流れだと思っている。



W&Eホスピタリティーグループ代表取締役社長の若山大木氏
(ジェトロ撮影)

<横のつながりを大事にし、「経営者の会」で情報交換>

(問) 米国の店舗についての経営方針は。

(答) 店舗ごとに現地で、個人を含む日本人パートナーと組み、店舗運営を任せている。当社は、飲食店のマネジメント会社という位置付けで、系列店の人事、経理、法務などの申請関係、不動産契約関連、立ち上げの手伝いなどを行っている。当地では、特に法律改正が頻繁に行われるため、いったん当社で取りまとめて、各店舗に周知させるなどのサポートもしている。

また、3年ほど前に、当地の日系レストラン経営者の意見交換の場として、数人で「経営者の会」を立ち上げた。定期的集まって、法令規制関係はもちろんのこと、さまざまな分野で情報交換をしながら、一丸となって日本食を盛り上げていく活動も行っている。

(問) 課題およびその克服に際し苦労した点は。

(答) 米国では前述したように、法律の改正が頻繁に行われるため、店舗運営に集中できる環境を整えることが大事だ。現在、マネジメント分野で一番苦慮しているのはビザの申請だ。特に、若手のシェフは、経験が浅いことを理由にビザ申請を却下される傾向がある。そのため、機械で行える作業は機械に任せるなど、日本人の職人を雇えなくても味を守れるような工夫をしている。米国では物件選びや内装工事に、日本と比較して倍以上時間がかかることを考慮に入れつつ、事業計画やビザ申請のタイミングを見計らうべきだろう。

<リーズナブルな価格を保つためには現地化が不可欠>

(問) ターゲットの客層や価格設定のポイント、宣伝方法の工夫は。

(答) ターゲットとしては、日本人以外にも客層を広げたいと考えているため、近隣の日本食レストランよりもリーズナブルな価格設定をしている。具体的には、食材を可能な限り現地で調達すること、例えば野菜などは週4日ほど従業員が自ら買い出しに行き、仕入れコストを抑えることを心掛けている。

宣伝に関しては、日本語のフリーペーパーに多少掲載する程度だ。最近では、レストランニュースを掲載しているイーター（Eater）やイェルプの評価などを参考に店を訪れる客が多く、何より口コミが強いのではないかと思う。新店舗を開店した場合、初めに日本人をターゲットに本物の日本食だと周知してもらい、その後、うわさを聞いたアジア系米国人に、最終的には人種を問わず広まるという段階的な流れになっている。本物の日本食を守っていきたいという考えを基本理念としているため、多少浸透するまでに時間を要するのは仕方がないことだと思っている。

（問）今後、ニューヨークに参入する日系飲食サービス企業への助言は。

（答）ニューヨーク、特にマンハッタンは賃料や人件費が高騰しており、コスト上昇分を価格転嫁せざるを得ない中で、より一層の企業努力が必要になっていくと思う。このような状況下で価格を抑えるために、なるべく人材は現地化して、現地の人だけで回せる店づくりが大事なのではないかと考える。

今後、日本から参入を検討している方には、まず当地に足を運び、自ら情報収集をすることを勧める。店を見て回りながら、他店の意見を聞くなど横のつながりを大事にしつつも、人任せにしないのが一番ではないかと思う。米国進出企業が一丸となって、本物の日本食をニューヨークに浸透させる流れが継続すればよいと期待している。

（問）今後の事業展開は。

（答）高級店としてではなく、幅広く日本食を広めていきたいと考えている。立地もニューヨークにこだわらず、2018年にはロサンゼルスでそば屋を、また、当店から独立した人材をパートナーとして、テキサス州オースティン市内でラーメン屋をオープンしたいと思っている。既存店に関しては、改装してカラオケ店を焼き肉店に業態変更するなど、常に新しい展開を考えている。

（福富知亜紀）

通商弘報 fe966fe22c0b424b

V. サービス

ヘアカット専門店「QBハウス」、米国1号店がニューヨークにオープン—QB HOUSE USA 社長に聞く—（米国）

2017年07月11日 ニューヨーク事務所

ヘアカット専門店大手QBハウスの米国1号店が6月15日、ニューヨーク・グランドセントラル駅近くにオープンした。10分1,080円（税込み）という理美容業界では革新的なコンセプトで事業を拡大し、ビジネスパーソンを中心に支持を集めてきた同社は、日本国内と同様にヘアカットに特化して米国市場に挑戦する。キュービーネットホールディングスの米国法人QB HOUSE USA社長の古谷亮二氏に、米国進出の経緯や今後のビジネス展開について聞いた（6月12日）。

<日本式の気配りサービスと技術で勝負>

（問）米国進出のきっかけは。

（答）当社は日本国内に532店舗、海外では香港、シンガポールおよび台湾を中心に115店舗を展開している（2017年6月現在）。アジア諸国での経験・ノウハウを生かし、さらなる飛躍の第一歩として、米国初進出となるニューヨーク1号店をニューヨーク・グランドセントラル駅近くにオープンした。

（問）米国市場での勝算は。

（答）米国でも日本と同様に、シャンプーやスタイリング、シェービングを省き、プロにしかできないヘアカットのみに特化することで価格を抑えてサービスを提供するというコンセプトをそのまま持ってきている。物価が高いニューヨークでは日本よりも価格帯を上げざるを得なかったが、税込み20ドル（チップ別）に抑え、所要時間は15分以内を目安にしている。ニューヨークでは同様の価格帯で速さと安さを売りにする「クイックバー」と呼ばれる理髪店はあるが、カットの仕上がりや清潔感、サービスの質などで十分に差別化し勝負できると考えている。

特に衛生面については、カットで使用したくしやネックタオルは使い回しせず、カットした髪は特製のバキュームで吸い上げ、カット後の不快感を排除するように心掛けている。髪が落ちた床や椅子もカット終了ごとに掃除するなど日本ならではの気配りサービスを、これまで米国にはなかった付加価値として提供していきたい。

店内には、カット用の座席が3席設置されており、3人のスタイリストが常駐し、予約なしでいつでもカットできる。日本国内と同様に、現在の空き状況が店頭で信号で表示され、待ち時間を可視化できるようにしている。多忙なニューヨーカーに、短時間で満足してもらえる店舗を目指していくつもりだ。



「QBハウス」ニューヨーク店の外観(ジェトロ撮影)



店内の様子(ジェトロ撮影)

<従業員が働き続けたいと思う環境を実現し、サービスの質を維持>

(問) ニューヨーク進出に際し、苦労した点は。

(答) 人材の確保には苦労した。米国在住の日本人のスタイリストについては、永住権を持ち、米国での美容師または理容師の資格保持者で腕の良い経験者の確保は容易ではなかった。例えば、通常の予約制を取るサロンでは時間的な制約から働きづらい子育て世代の美容師らに、予約制を取らないQBハウスで働くことのメリットを伝え説得するなどして、何とかスタイリストを確保した。

また、米国初出店で、米国での実績も知名度もなかったため、1号店の開店までに米国人スタイリストが確保できなかった。当面は日本人中心のスタイリストだけで店を回しているが、将来的に全米に大規模に展開していく上では米国人スタイリストの雇用が必須となってくるので、ニューヨークでの知名度を上げながら、米国人スタイリストを増やしていきたい。

海外展開する中で、アジアは日本や米国とは異なり、美容師や理容師の資格がなくても働けるため、未経験者を社内で一から指導する必要があったが、人材の流動性が高く、せっかく育てた人材が転職してしまうなど、離職率の高さが問題となっていた。これについて当社は、福利厚生面の待遇を手厚くし、働きやすい環境を提供することを心掛け、離職率を改善した経験がある。このようなアジアでの経験も踏まえて、ニューヨークでも安心して働ける職場、それに伴う雇用の安定を目指していきたい。

<ニューヨークを足掛かりに全米30店舗以上を目指す>

(問) 米国進出の意義と今後の展開は。

(答) ブランディングという意味では、米国の中でも特にニューヨークに進出した意義は大きい。今回の1号店を皮切りに、年内にマンハッタンで3店舗の出店、今後4~5年で全米に30店舗以上の出店を目標に掲げている。それにはまずニューヨークでの事業展開を成功させたい。ニューヨークでのブランディングに成功すれば、米国の他の都市や欧州への展開の足掛かりにもなると考えている。当面はアジア系米国人を中心に顧客を開拓していく方針だが、プレオープン期間中には、非アジア系米国人客も想像以上に多かったため、今後の展開にも期待が持てそうだ。店舗拡大に向けては、現地のスタイリスト採用も念頭に置きながらローカライズを進めていきたい。また、安心して通ってもらえるよう、柔らかい雰囲気の内装を取り入れ、女性のスタイリストも多く採用している。女性や子供も気軽に利用してほしい。

(福富知亜紀)

通商弘報 e003db594bb91764

育児ケアが必要な家族と知育を行う高度人材をマッチングーディアレスト創業者に聞くー（米国）

2017年08月28日 ニューヨーク事務所

ニューヨーク市に本社を置くディアレストは、教育分野の修士・博士号や教員免許を持つ高度人材を、一般家庭にベビーシッターとして派遣するスタートアップ企業だ。子供を預かりながら、通常のベビーシッターでは担えない知育を子供に対して行う育児支援サービスを提供している。創業者の中澤英子氏に、同社の事業について聞いた（5月30日）。

<高度人材が子供を預かりながら知育サービスを提供>

2016年6月創業のディアレストは、育児ケアを必要とする一般家庭に対して、知育を行える高度人材をベビーシッターとして派遣する事業を展開している。教育分野の修士・博士号や教員免許を持つ高度人材などを登録・ネットワーク化し、子供を預かりながら、知育を行う育児サービスを提供している。

（問）サービスの特徴は。

（答）当社のサービスは、通常のベビーシッター派遣とは異なり、知育に重点を置いたものだ。当社に登録している「先生」は、難関大学の卒業生や教育免許を持つ人、教育専攻の修士・博士課程の学生など、優秀で教育熱心な人たちだ。教える内容はSTEM（Science：科学、Technology：技術、Engineering：エンジニアリング、Mathematics：数学）で、発声法やアルファベットなど、ある程度年齢層によって決まってくる部分もあるが、子供たちが楽しく学べる方法を考案し、どのように実施するかは先生次第だ。

当社のウェブサイトには、各先生の得意分野や学歴、1時間当たりの料金などが表示されるプロフィールが掲載されている。依頼者である親はこのプロフィールを見て先生を選び、ウェブサイト上から予約を行う。メッセージ機能もあり、先生に直接問い合わせることも可能だ。

サービスのリピート率は7割以上だ。先生たちは各知育ケア後に学習内容を記したレポートを作成する。親はこのレポートを見ることで、自分の子供が受けている教育内容を把握できる。この点は特に好評だ。また、1人の子供を複数の先生が担当する場合には、このレポートが先生の間で共有される。これにより、その子が受けた授業の内容を把握した上で、各先生が次の授業を計画することができる。また、先生同士でアイデアを共有し合うことで、全体としてのノウハウを蓄積していく狙いがある。

育児サービス以外に「デザイン思考」や「グローバルマインドセット」をテーマにしたワークショップも行っている。デザイン思考は、問題を特定し、解決に向けたアイデアを出し合い、そのアイデアを実行・検証する一連のプロセスを指す。このプロセスを身に着けることにより、発想力と問題解決能力を高めることができる。これらのワークショップは親からも高い評価を受けている。



ワークショップに参加中の子供の様子(ディアレスト提供)

<2～5 歳児を中心にサービスを提供>

(問) 対象とする年齢層は。

(答) 2～5 歳の子供が中心だ。この年齢の子供は吸収力が特に高く、親も教育に最も敏感になっている時期だ。また、2 歳になると、周りの子供と遊ぶことも学びの重要な要素になる。このため、当社では1 対1 のプライベートケアに加え、小規模グループでの知育にも対応している。プライベートケアでは先生が依頼者の自宅を訪問するが、複数人数のケアの場合には依頼者が指定した場所への先生の派遣も可能だ。

(問) 事業モデルを思いついたきっかけは。

(答) 前職中に子供を授かったが、仕事をしながら安心して子供を預けられる施設がなかなか見つからなかった。また、ベビーシッターを雇おうと、当時 50 人以上にインタビューしたものの、いい人に巡り合えなかった。周囲でも同様の悩みを抱える家族が多く、育児をしてくれる人が見つからず、仕事を辞めざるを得ないという親もいた。

米国の育児市場を調べたところ、2,000 億ドルといわれる市場だが、特に 5 歳までの育児ケアが不足していることが分かった。この現状を改善したいという思いが強まり、起業を決心した。

(問) 米国の育児市場における問題点は。

(答) 全体としてケアの質が低く、費用が高い。ニューヨークで育児のサポートをしてくれる人をフルタイムで雇うと大体月々3,000 ドルの費用がかかる。チャイルドケア施設の費用は地域

によって異なるが、評判が良い施設は待機児童がいる。大人数を受け入れている施設は、子供の数に対する先生の数や質に限界があることが多い。

さらに、米国ではフリーランスのかたちで働く人が増えているが、こうした人々のライフスタイルに合った柔軟な育児ケアサービスはまだ少ないのが現状だ。フリーランスは、労働時間や繁忙期に変動があるため、ケアが必要な時だけ依頼できる当社のようなオンデマンド式のサービスへの需要が高い。

<教育熱心な親が多いニューヨークで起業>

(問) ニューヨークで事業を設立した理由は。

(答) ニューヨークには教育熱心な親が多く、知育に対する意識が高い層が集まっている。当社が提供するサービスに対する需要が高いと考え、ニューヨークでの事業展開を決断した。

また、ニューヨークは人口密度が高いことに加え、教育に熱心な親のコミュニティーの結束力が強いことから、サービスを展開に適した市場だった。特にマンハッタン内では、地域ごとに母親同士のコミュニティーがある。こうした母親のコミュニティーは、フェイスブックやミートアップなどの SNS を通して交流しており、使用しなくなった子供用品の売買や、育児に関する相談・情報交換などを行うプラットフォームになっている。評判の良い商品やサービスがあれば、その情報が瞬時に広まる可能性が高い。当社も広告を出しておらず、口コミを通じて利用者が広がっている。

さらに、技術系の企業が大多数を占めるシリコンバレーと比較すると、ニューヨークはライフスタイルに沿った日々の生活を豊かにしてくれるサービスを提供する企業が多い。当社もチャイルドケアを支援する企業として、少しでも普段の生活に役立てればという想いで事業を行っている。

(檜葉さくら)

通商弘報 fd78a34c4e02906

ハイセンスな内装と細やかなサービスで地元の顧客を魅了－ニューヨーク「Hazuki Hair」のオーナーに聞く－(米国)

2017年08月28日 ニューヨーク事務所

ニューヨーク市マンハッタンの2店舗に続き、2017年5月には新たにブルックリンに出店した日系美容院の「Hazuki Hair」。センスの光るアンティークを基調とし、オーガニックで素朴な雰囲気のあるサロンは、日本人のみならずローカルの米国人にも愛されている。オーナーの石原大地氏に、ニューヨーク市で開業した経緯やビジネスの状況、今後のビジネス展開について聞いた(7月27日)。

<自らの足で探した物件を自らの手で改装>

(問) ニューヨーク市で開業したきっかけは。

(答) 独立前は、州北部にあるアップステート・ニューヨーク(ニューヨーク市郊外)の日系サロンで3年ほど勤務していた。もともと自分の店を持ちたいと思っており、2005年に現在のニューヨーク市マンハッタンのミッドタウン・イースト店から1ブロック離れた既存のサロンを譲り受けるかたちで、同サロンで働いていたパートナーとともに独立した。

その後、店舗が手狭になってきたため、これまでマンハッタンでビジネスをしてきた経験を生かして、土地勘のある近隣で空いている不動産を自分の足で見回った。運良くサロンの空き物件を見つけ、不動産仲介会社に依頼せずに自ら物件交渉を行った。また、友人にも協力してもらいながら、仕事の合間に自らの手で店内を改装し、2011年に「Hazuki Hair」をオープンした。

(問) 新たにブルックリンに出店したいきさつは。

(答) マンハッタンにある2店舗に加えて、2017年5月にレンガ造りの街並みが美しいブルックリンのパーク・スロープに3店舗目をオープンした。新店舗は、「Beauty」と「Fashion」を通して、エコやサステナビリティといったブルックリンのライフスタイルを、多くの人と共有することを目指した「Brooklyn Beauty Fashion Labo」という建物の一角にある。そこにはアートスペースや雑貨店、カフェなどが混在している。マンハッタンにある既存店との差別化を図る上で、美容院という概念にとらわれない実験的な店舗をオープンしてみたいという考えがあったため、タイミングよく出店することができた。



Hazuki Hairオーナーの石原大地氏(ジェトロ撮影)

<高い技術でアジア系を中心にリピーターを獲得>

(問) サロンのこだわりは。

(答) よくある美容院の雰囲気ではなく、趣味を生かしてかわいくて小さなアンティークをレンガの壁に飾り、一見すると美容院とは分からないような、マンハッタンのミッドタウンにはない温かみのある空間づくりを心掛けた。また、広い空間に自然光を天窓から取り込み、よりフレンドリーな雰囲気を感じられるようにした。加えて、サロンの奥にはトリートメント用のスペースがあり、施術に時間がかかるお客様にもリラックスいただけるような空間をつくり上げている。



Hazuki Hairミッドタウン・イースト店の店内(ジェトロ撮影)

(問) 人材確保の状況は。

(答) スタッフは全て日本人で、全店舗を合わせて20人程度おり、グリーンカード(永住権)や就労ビザなどを保持している。会社としてビザ取得のサポートも行っている。日本の知り合いからの紹介も含め、それほど問題なく良い人材が確保できている。スタッフの定着率につい

ては、業界として離職率が高いこともあり、一人前になれる場所を求めて早く転職するのはよく理解している。自分自身も独立意識が高かったので、この点は割り切っている。

(問) 客層とその特徴は。

(答) 当初は日本人の割合が多かったが、現在では9割が米国人となっており、特にアジア系が多い。ローカルの顧客を多く確保できているため、日本人をターゲットとした広告宣伝などは行っていない。男性客も多く、男女比は半々程度となっており、全体的にリピート率が高い。特に短髪の男性は、1回当たりの料金は低くても頻繁にサロンに通っていただけるため、年間の売り上げに寄与している。

米国人の場合、パーマよりもカラーリングをする顧客の割合が圧倒的に多い。また、米国人からヘアスタイルに関する希望を受けることは少なく、スタイリストの方から顧客にヘアスタイルを提案し、同意を得た上でカットするようにしている。ヘアスタイルについての質問には明確に答えることが求められ、曖昧に答えた場合などはクレームにつながる可能性もある。日本人の手先の器用さや高い技術力は、米国において非常に評価されていると感じている。

<将来的にはカリフォルニア州への出店も検討>

(問) 今後の展開は。

(答) 時期は未定だが、カリフォルニア州への出店を検討しており、ニューヨーク州とは異なる環境で、リラックスした雰囲気のサロンを始められたらと考えている。新しい店舗をオープンする際は、新店舗が軌道に乗るまで、まずは自分が指導するという体制で臨まないと、従業員がついてこないと思っている。カリフォルニア州に出店する際には、自ら店舗で指揮を執るつもりだ。

(福富知重紀)

通商弘報 245ee041d70bc1df

北米ゲーム産業の集積地で飛躍を期すーサイバーコネクトツー・モンリオールスタジオに聞くー（カナダ）

2017年09月25日 トロント事務所

家庭用ゲーム機のソフトウェア開発を行うサイバーコネクトツー（CC2）は、5月から同社初の海外拠点となるCC2モンリオールスタジオで本格的にソフトウェア開発を開始した。カナダの中でもフランス語圏のケベック州に拠点を構える日本企業は多くない中、英仏両言語でゲーム開発ができることをメリットとして捉え、あえてフランス語主体の環境に飛び込み、現地法人を設立した。モンリオールでの活動について、山之内幸二スタジオマネジャーに話を聞いた（8月11日）。

<フランス語圏のメリットを生かす>

サイバーコネクトツーがカナダと初めて接点を持ったのは2011年。同社の松山洋社長が、モンリオールで開催されたゲーム産業のシンポジウムにパネリストとして参加したのがきっかけだった。その頃から、日本では家庭用ゲーム機のソフトウェア開発人材が、急速に普及し始めたスマートフォン向けのゲーム開発に流出し、人材不足が懸念されていた。そこで、2016年に会社設立20周年を迎えるに当たり、同氏が次の目標として設定したのが、海外の人材を活用してゲーム開発を進めるための海外拠点の設立だった。同氏がよく知るモンリオールのほか、欧米のゲーム機用ソフトウェア会社から開発業務を請け負う企業が集積する上海、香港、シンガポールなどのアジアやバンクーバーなど複数の都市を候補に検討を進めた。

最終的にモンリオールに決めた理由としては、まず、モンリオールのあるケベック州がマルチメディア産業に注力していることが挙げられる。例えば、ゲーム用ソフトウェア開発に関わる人件費に最大37.5%助成する制度や、人材育成費用の最大50%助成など、雇用や人材育成面で支援がある。ケベック州はフランス本国以外の先進国では最大のフランス語圏であることも決定要因の1つだった。同社開発のゲームは欧州でも認知度が高く、特にフランスで人気が高い。モンリオールはゲーム産業の集積に加えて、英仏両言語圏からクリエイターを集められることも決め手となった。また、モンリオールはゲーム用ソフトウェアの開発や映像制作の人材を多く輩出し、潜在的なクリエイターは1万5,000人以上といわれている。実際、米国のエレクトロニック・アーツや、ワーナー・ゲームズ・モンリオール、フランスのユービーアイソフトなど大手ゲームソフトウェア開発会社のほか、ゲーム関連企業約140社が拠点を構えており、モンリオールは北米におけるゲーム開発拠点の一大集積地となっている。さらに、北米他都市に比べて生活費や運営コストが低いことも、同社にとって大きな魅力だった。

<カナダと日本、相互の文化理解が重要>

拠点候補地の選定から設立までにおよそ5年を費やし、2016年10月に日本から駐在員がモンリオールに着任し、2017年5月から本格的なソフトウェア開発を開始した。現在は、日本の本社から受託した開発をモンリオールスタジオの全社員7人で行っている。

山之内氏が、日本とカナダの大きな違いの1つとして感じているのは採用に対する考え方だ。企業へ「就社」するイメージが強い日本に比べ、多くのカナダ人にとってゲーム産業への就職とは「特定のプロジェクトや役割」に加わることであり、そのやりがいに重きを置くイメージが強いという。そのため、日本では曖昧になりがちな「責任範疇（はんちゅう）や業務内容」をより明確にし、CC2としての採用基準やプロセスをしっかりと説明した上で、採用文化の違いを求職者と互いに理解し合うことを心掛けている。また、ゲーム開発が本格的に始まり、日本

側の開発スタッフと連携していく必要が生じているが、拠点間の情報共有不足や、時差による会議時間の制約、ニュアンスを伝えきれない言葉の壁など課題も感じているという。こうした問題点を1つずつ洗い出し、日本とモンリオールが相互に理解し合える環境整備を進めている。



CC2モンリオールスタジオの山之内スタジオマネジャー（同社提供）

<自社開発や販売の海外拠点を目指す>

モンリオールスタジオでは、福岡本社、東京スタジオとの3拠点連携開発を行っているが、徐々に人員を拡大させ、近い将来にはモンリオールを主体としたゲーム開発も視野に入れている。また、ゲーム開発を通じて海外のゲームづくりのノウハウを吸収するのに加えて、市場調査拠点としても機能させ、本社でのゲーム開発や営業戦略に生かしていく予定だ。中長期的にはゲームの受注だけではなく、自ら開発から販売までを手掛けられる海外拠点として活用していきたいと考えている。

山之内氏は、CC2に入社して10年がたち、その経験を新しい挑戦に生かすため、スタジオマネジャーに立候補し、抜てきされた。同氏は、モンリオールでの日々の生活や、仕事、トラブル対応などをブログにつづっている。「海外でのビジネスや生活にちゅうちょする日本人は少なくないが、自分の経験がモンリオールでビジネスや生活を始めようと考えている人に少しでも役立てばうれしい」と思いを語る。

（伊藤敏一）

通商弘報 daeb67482a614c83

米国企業のスポンサーシップの7割はスポーツにーサッカービジネスのブルー・ユナイテッド社長兼 CEO に聞くー (米国)

2017年09月28日 ニューヨーク事務所

米国では企業のスポンサーシップ予算の約7割はスポーツに注がれている。メジャーリーグサッカー (MLS) も対象の1つで、国際的な知名度はまだ低いものの、米国プロスポーツの中で3位の平均観客動員数を誇るまでに成長している。米国でスポーツマネジメント・コンサルティングを手掛けるブルー・ユナイテッド (Blue United) 社長兼最高経営責任者 (CEO) の中村武彦氏に、米国のサッカービジネスや企業のスポーツ・スポンサーシップの活用について聞いた (8月17日)。

<日本サッカーの国際化に貢献したいと起業>

(問) ブルー・ユナイテッドではどのような事業を手掛けているか。

(答) 当社では、スポーツマネジメント・コンサルティング、選手マネジメント、サッカー国際試合マッチメイキング、人材開発の4事業を展開している。

2015年にブルー・ユナイテッドを立ち上げたのは、サッカーやスポーツは本来ボーダーレスな産業なのに、日本の遅れを感じたからだ。前職のMLSや (スペインのサッカークラブ) FCバルセロナでの経験を生かして、日本のスポーツ、特にサッカーの国際化に貢献したいという思いがあった。フリーランスのコンサルティングだけでは、日本のスポーツの国際化に向けて影響力を発揮できないという考えもあり、起業に至った。



中村武彦社長兼CEO
(ジェットロ撮影)

(問) 日本のサッカービジネスが国際化する意義とは。

(答) Jリーグにも国際部が設置されたが、主な対象地域はアジアが中心なので、欧米についてはわれわれが踏み込める領域だと考えている。当社はJリーグの5クラブと契約しており、Jリ

ーグ全クラブの1割程度と契約していることになる。契約クラブを支援し続けていくことで、Jリーグの欧米展開において重要な位置取りができないかと期待している。

鹿島アントラーズが3月にニューヨーク事務所開設を発表したが、事務所の進出と運営は当社が手掛けている。アントラーズが2016年に国際サッカー連盟（FIFA）が主催するFIFAクラブワールドカップに出場し、決勝まで進出したことで世界中から問い合わせがあり、クラブ自体が国際市場に可能性を感じたことが大きな契機となった。本拠地の茨城県鹿嶋市および近隣地域だけでは市場が小さいということもあり、国際戦略の一環として米国に進出を決めた。

<欧州のサッカークラブもニューヨークに事務所>

（問）サッカービジネスをニューヨークで展開するメリットは。

（答）なぜニューヨークなのかと聞かれることが多いが、ニューヨークはサッカービジネスに適した場所だ。欧州や南米との距離も近く、時差の関係やフライトのアクセスも良い。ニューヨークは場所柄、さまざまな人が来訪するが、サッカービジネス関係者も毎週誰かしらニューヨークを訪れており、関係者とのネットワークを構築する上でもここに拠点を置くことは重要だ。スペインの国内リーグ組織ラ・リーガやFCバルセロナ、ドイツのFCバイエルン・ミュンヘンといった欧州のサッカーリーグやクラブもニューヨークに事務所を置いている。Jリーグや日本のクラブももっと海外に出て行かなければいけないと考えている。例えば、プレスリリースも日本語だけでは国内にしか情報が回らないが、英語でも出せば世界に情報を発信できる。鹿島アントラーズではそういった部分も取り組もうとしている。

<スポーツに無関心な層の取り込みを重視>

（問）日本企業はどのようにスポーツビジネスを活用できるか。

（答）米国では企業のスポンサーシップ予算の70%はスポーツに使われている。人種、言語、文化が多様でケーブルテレビやインターネットが普及している米国では、趣味や好みもさまざままで、そういった米国の関心が1つにまとまるのは大統領選挙、戦争、スポーツのニュースだけだといわれている。

米国のスポーツビジネスは、他国のように一部の熱狂的なファンのみを対象にするのではなく、スポーツに関心のない層をいかに取り込むかを重視している。米国のスタジアムには、スポーツに関心のない人たちにもエンターテインメントとして楽しめる仕組みが多く施されており、試合以外の部分で来場者がお金を落とす仕組みが作られている。例えば、球場にあるバーや飲食店、グッズ販売店、キッズコーナーには必ずモニターが設置されていて、そこから観戦できるので、すぐに客席に戻らずに済み、その間に商品の購入を促すといった具合だ。

日本のスポーツファンにとっては少し違和感のある文化だが、このような仕組みがプロスポーツを支えるファン層を厚くし、スポーツビジネスが潤い、その資金はチームや選手、地域社会に還元され、最終的にはそれがプロスポーツ選手の育成にも注がれ、スポーツ自体のレベル向上にもつながるといって、好循環が生み出されている。このように、スポーツビジネスの発達した米国で、プロスポーツ3位の平均観客動員数を誇るMLSを活用するメリットは大きい。

（渡辺謙二郎）

通商弘報 44d54411bed0f948

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約1分）にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20180010>

2018年5月作成

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

<問い合わせ先>
〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32
Tel. 03-3582-5545
(海外調査部 米州課)
