

米国から見た日本のICT産業・技術の行方

2014年12月10日

前田 正明
President & CEO
NTT DOCOMO USA, Inc.

- ・ **本資料に記載の会社名・製品名・ロゴは各社の商標または登録商標です**
- ・ **本資料は講演用として作成しております**

1. 自己紹介
2. ドコモUSAについて
3. 日米のモバイル通信事情
4. ケーススタディⅠ
 - AT&Tワイヤレス
 - ナミキテル事業
 - ドコモUSAワイヤレス(MVNO)
 - 米アマゾンとの協業
 - ドコモブラジル
5. ケーススタディⅡ
6. おわりに

1. 自己紹介

前田 正明(まえだ まさあき)

President & CEO, NTT DOCOMO USA, Inc.

【略歴】

1983年4月日本電信電話公社(現NTT)技術局に入社。
1994年3月NTTドコモに転籍。ネットワーク企画部門、人事育成部門、総務部門、モバイルマルチメディア部門を経て、2002年7月NTT DOCOMO USA, Inc.上級副社長、2008年7月同社社長(現職)、2010年7月からNTTドコモ常務理事に就任。

【学歴】

東京工業大学大学院電子システム専攻修了
MITスローンスクールMBA

【講演活動】

CTIA(米携帯通信事業者の業界団体)での展示会における講演など多数



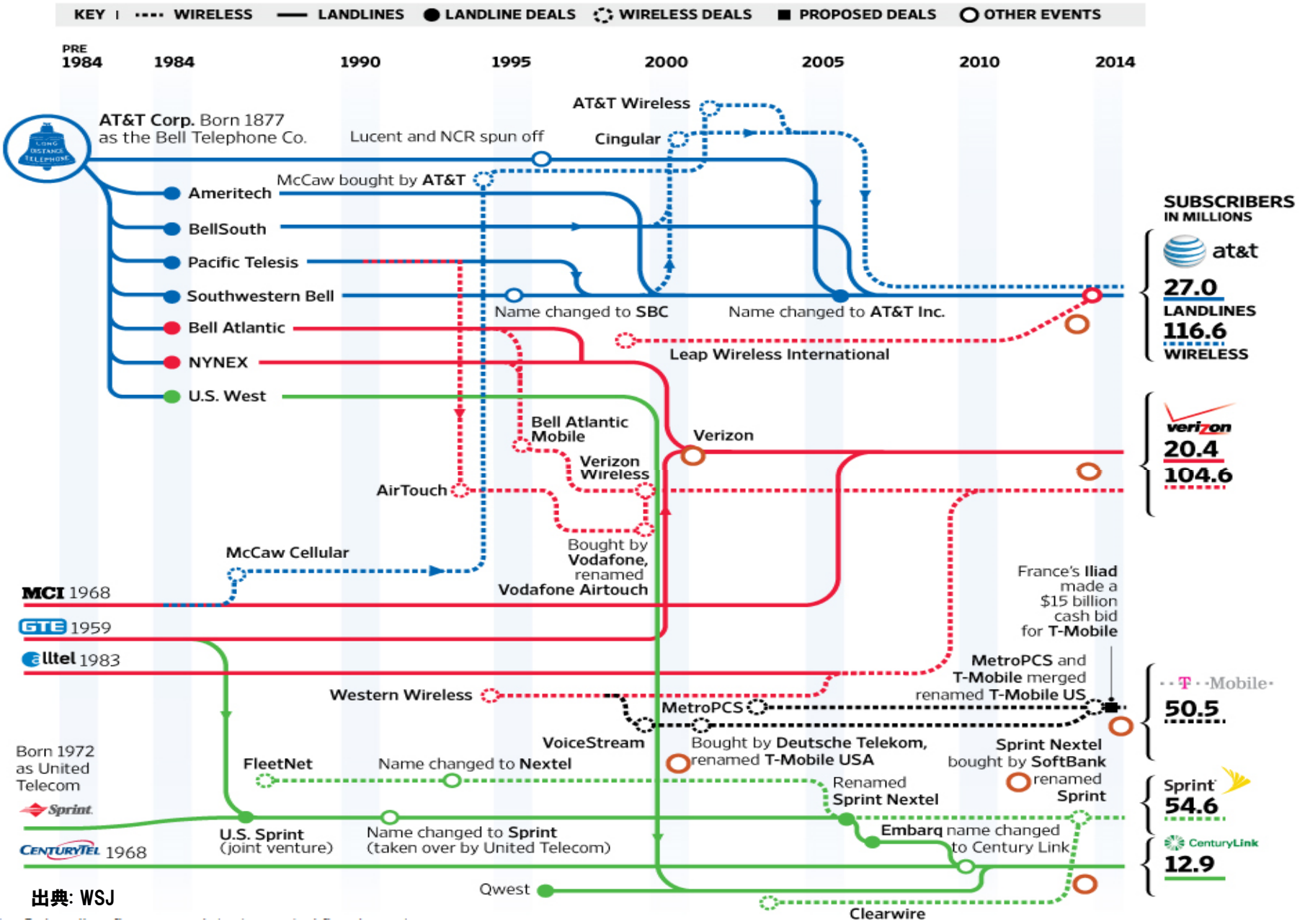
2. ドコモUSAについて

会社概要

社名	NTT DOCOMO USA, Inc.	 NTT DOCOMO USA, Inc.
代表者	President & CEO 前田 正明	
所在地	757 Third Avenue, 16th Floor, New York, NY 10017	
資本金	30.29百万米ドル	
営業開始日	1999年11月1日	
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・米州におけるモバイル関連ビジネスの事業開発 ・移動通信産業の市場・技術・政策に関するリサーチ ・DOCOMO USA Wireless™(米国携帯電話サービス)の販売 ・ドコモ サポートデスク(ニューヨーク、ロサンゼルス、ニュージャージー、サンノゼ、シカゴ)およびドコモ ワールドカウンター ハワイの運営 ・法人ユーザーに対するモバイルソリューションの提供 	
主な沿革	1999年 会社設立 2004年 公衆無線LAN接続サービス「ナミキテル™」を開始 2009年 米国在住のお客様向け携帯電話取次販売サービス開始 2011年 ドコモUSAワイヤレスの開始 2013年 ドコモブラジル 設立(参考)	

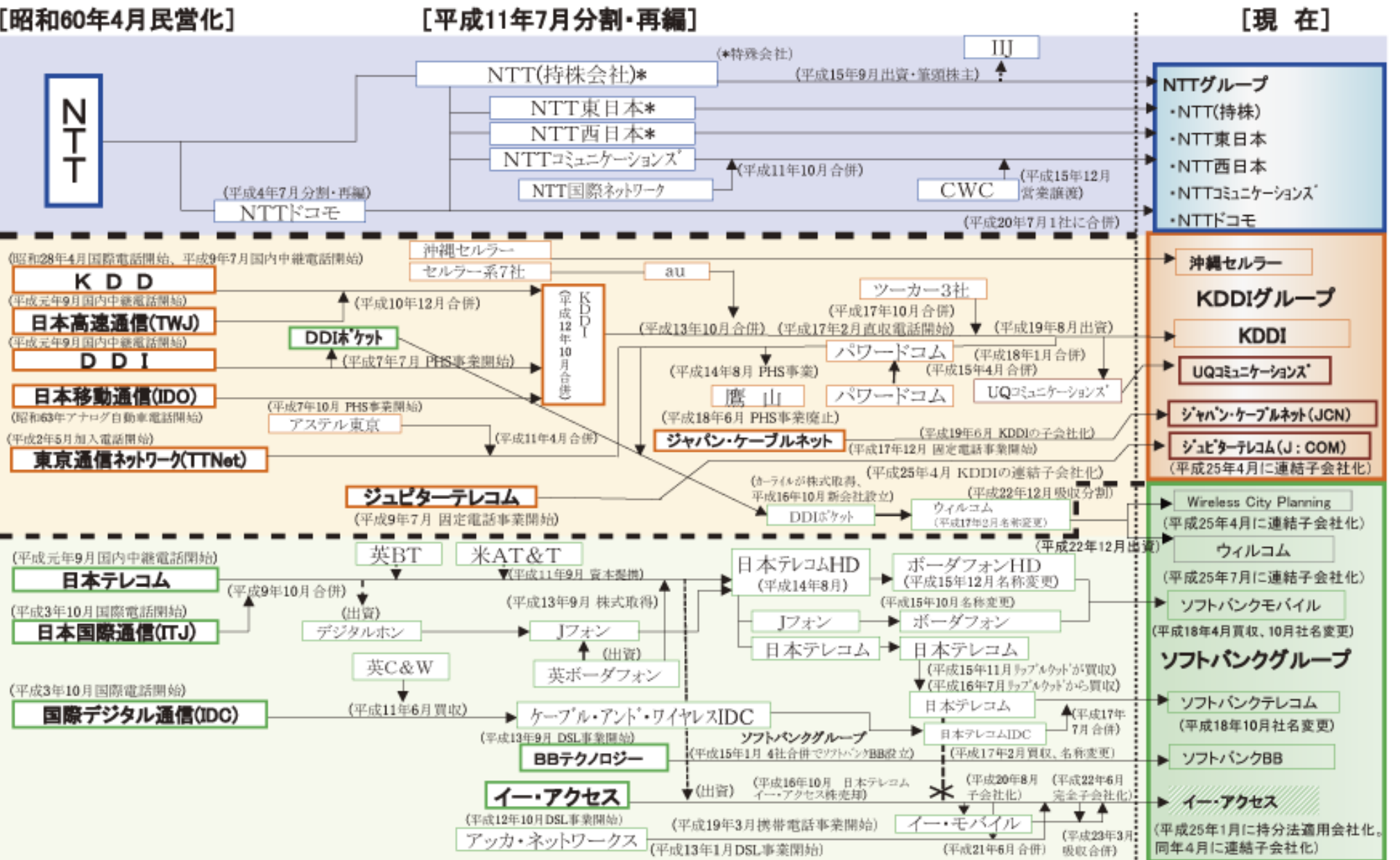
3. 日米のモバイル通信事情

米国における通信事業者の変遷



出典: WSJ

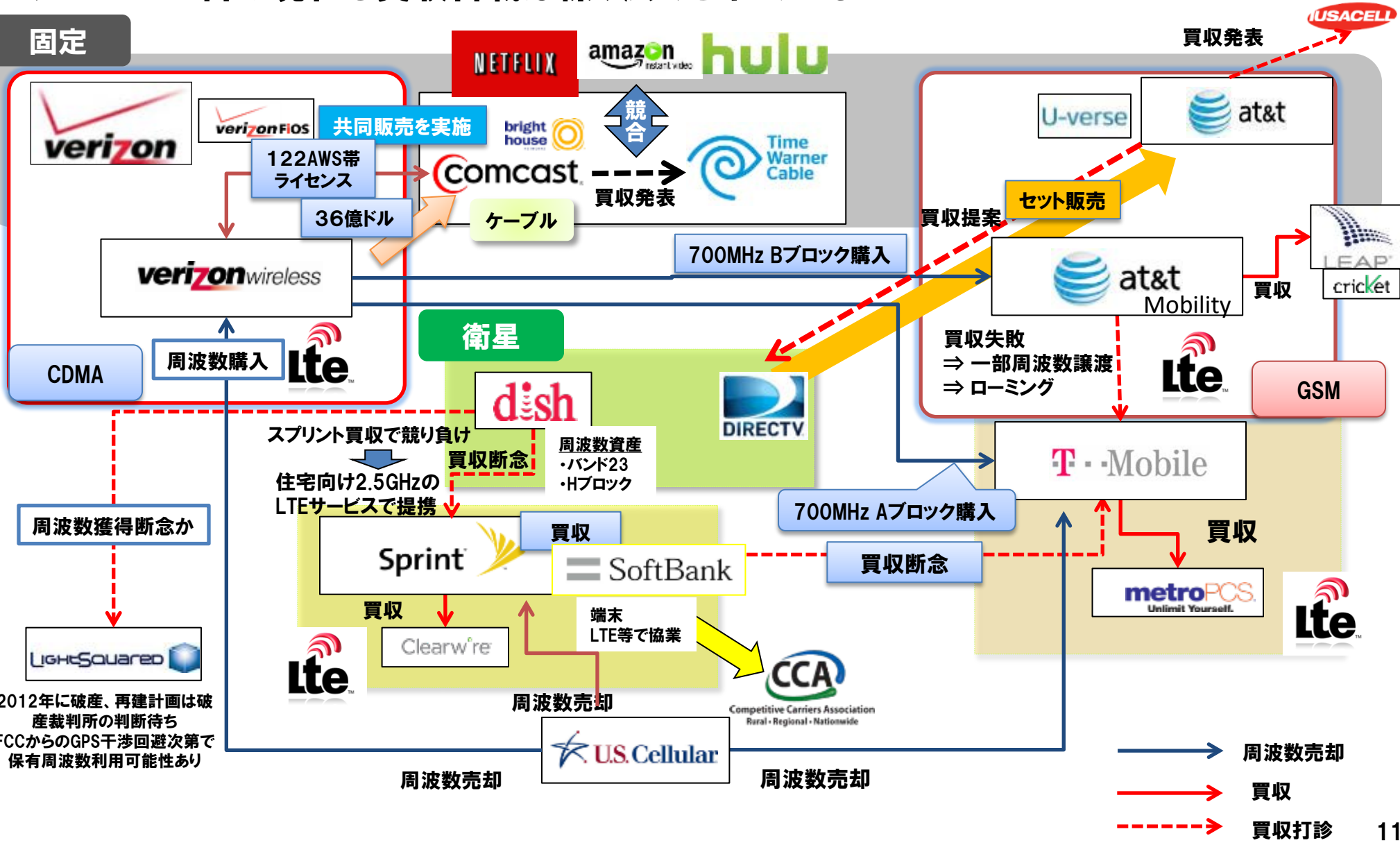
日本における通信事業者の変遷



米国通信事業者を取り巻く合従連衡の状況

・ケーブルTV含め現在も買収合戦は繰り広げられている

固定



2012年に破産、再建計画は破産裁判所の判断待ち
FCCからのGPS干渉回避次第で
保有周波数利用可能性あり

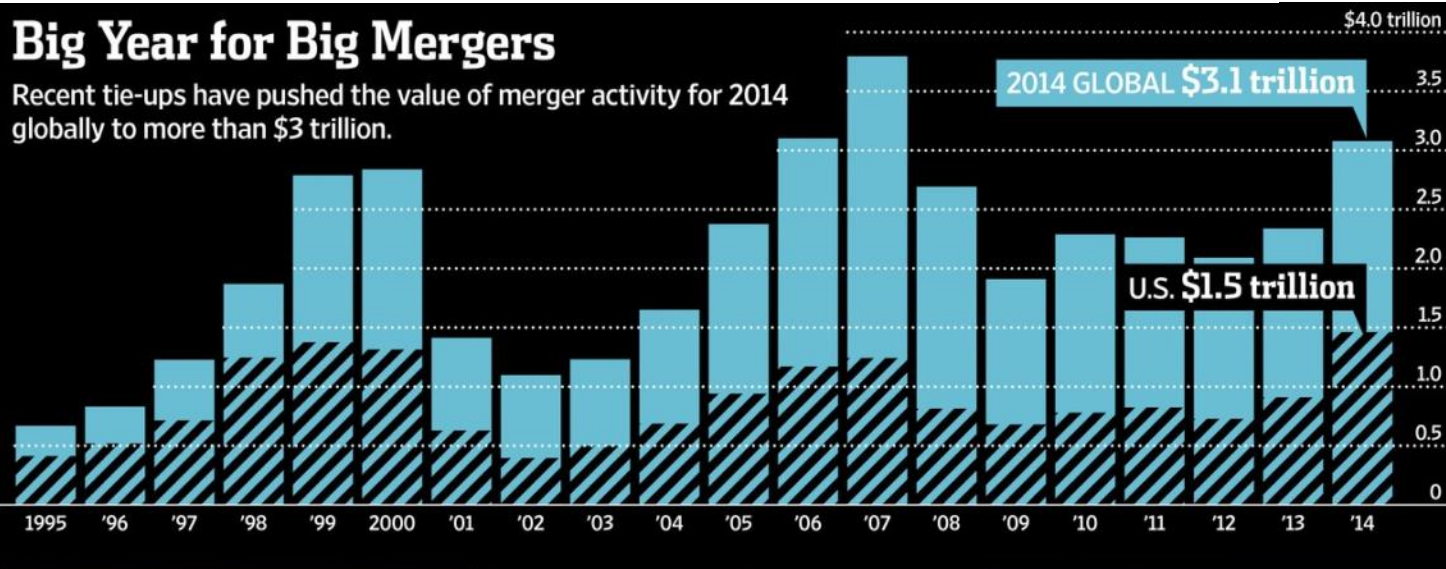
世界及び米国におけるM&Aの金額規模

Deal Boom Feeds on Surging Stocks

Year's Merger Tally Tops \$3 Trillion, With Lofty Shares Helping Fund Purchases

Big Year for Big Mergers

Recent tie-ups have pushed the value of merger activity for 2014 globally to more than \$3 trillion.



LARGEST ANNOUNCED DEALS IN 2014	
Buyer/Target	Deal value
Actavis/Allergan (Monday)	\$66 billion
AT&T/DirectTV	\$48
Comcast/Time Warner Cable	\$45
Medtronic/Covidien	\$43
Kinder Morgan/El Paso Partners et al	\$43
Halliburton/Baker Hughes (Monday)	\$35

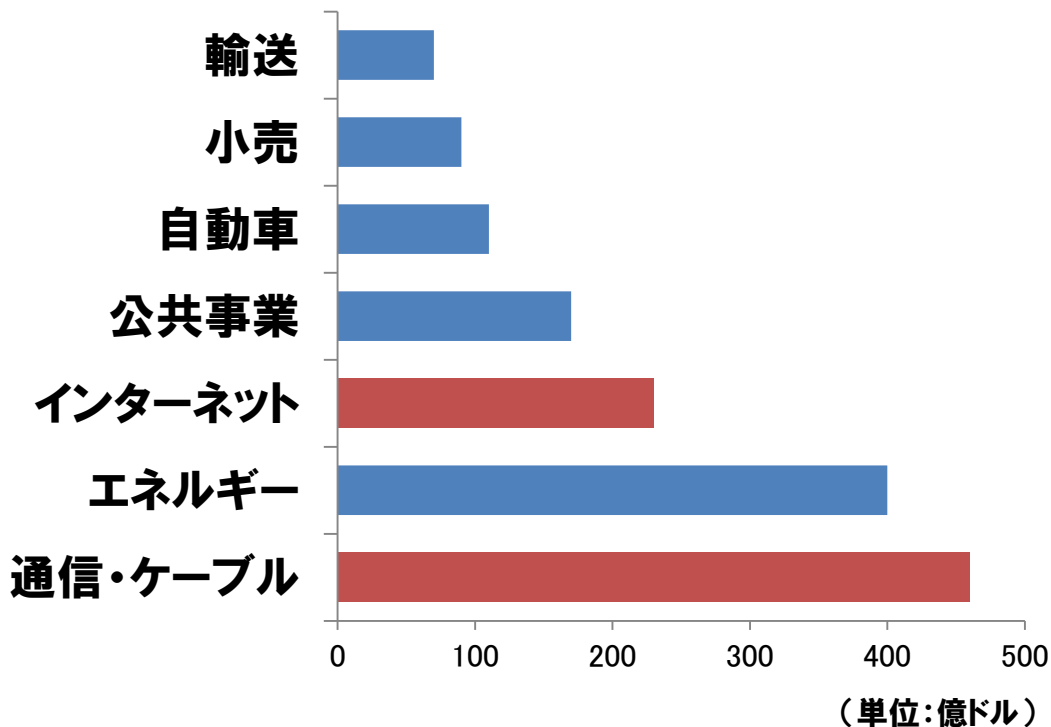


米国における設備投資額

・米国の経済成長はテレコム・モバイル頼み

業種別設備投資額(2013年予測)

テレコム・モバイルの設備投資は全体の45%(約690億ドル)を占める



会社別設備投資額(2013年予測)

トップ25社のうち9社はテレコム・モバイル関連企業

(単位:億ドル)

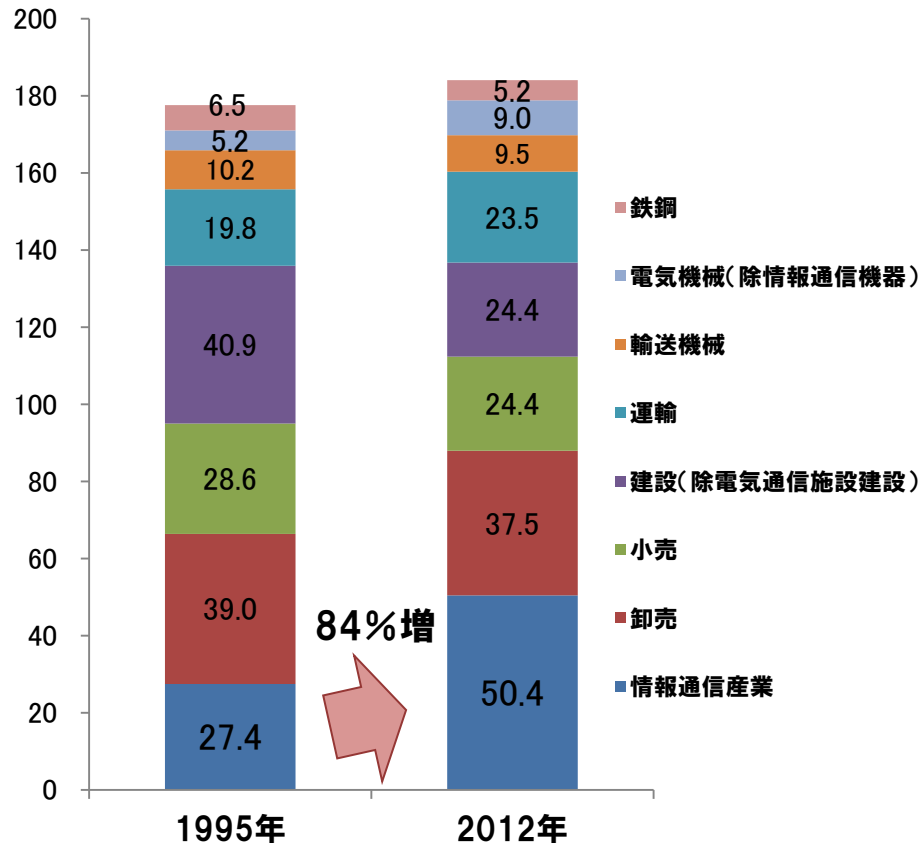
順位	会社名	CAPEX	順位	会社名	CAPEX
1	AT&T	209.4	14	Hess Corp.	38.5
2	Verizon	154.4	15	Apple	38.0
3	Exxon Mobil	110.7	16	Energy Transfer Equity	35.0
4	Chevron	105.6	17	Union Pacific	34.9
5	Walmart	86.5	18	Enterprise Products Partners	34.0
6	Intel	84.4	19	Ford	33.9
7	Comcast	65.9	20	GE	32.6
8	ConocoPhillips	63.5	21	Time Warner	31.9
9	Occidental Petroleum	55.0	22	FedEx	31.6
10	Exelon	53.9	23	Microsot	30.6
11	Duke Energy	47.6	24	FreeportMc MoRan	26.6
12	Google	46.9	25	Amazon	26.4
13	GM	45.9	合計		1524.7

日本の情報通信産業が経済に与える影響

- ・情報通信産業は、実質GDPにおいて1995年と比較し84%増加し、経済成長に貢献。また全体に占める割合も1割を超える
- ・雇用者数においても全体的に減少傾向の中、増加しており情報通信産業が経済に与える影響は大きい

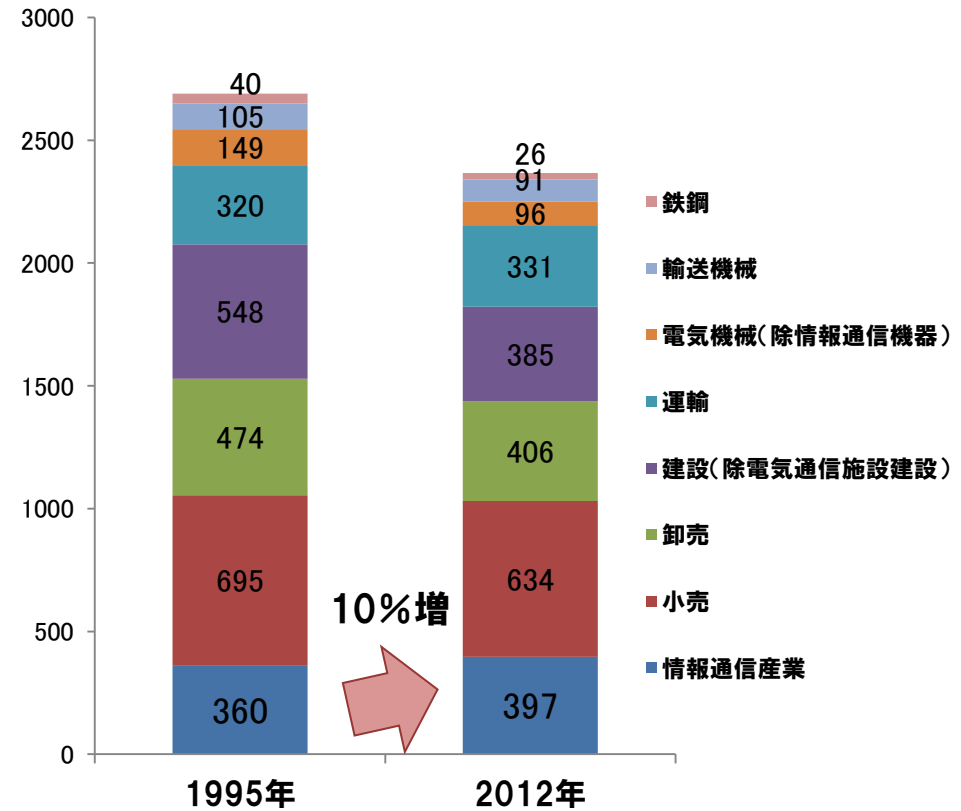
日本の主な産業別実質GDP

(単位:兆円)

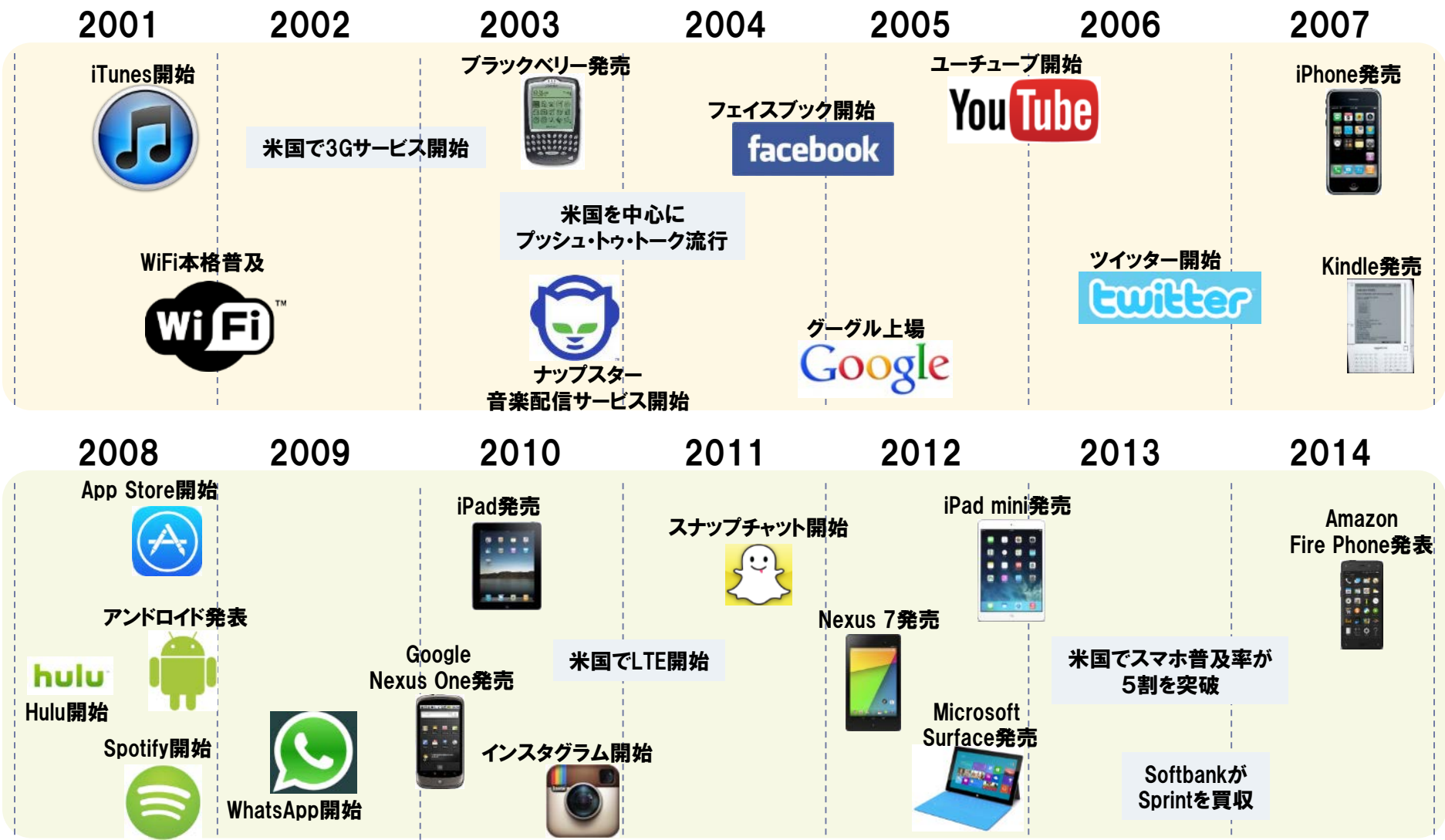


日本の主な産業別雇用者数

(単位:万人)



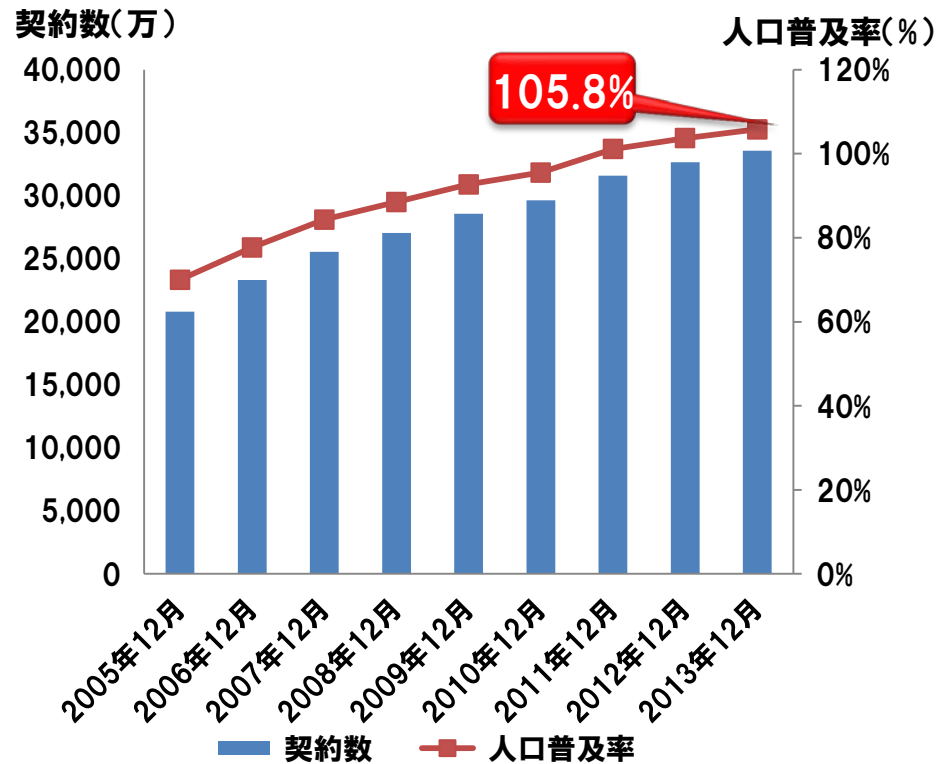
米国モバイル通信事業サービス変遷



米国モバイル通信契約数、ARPU及びMOU

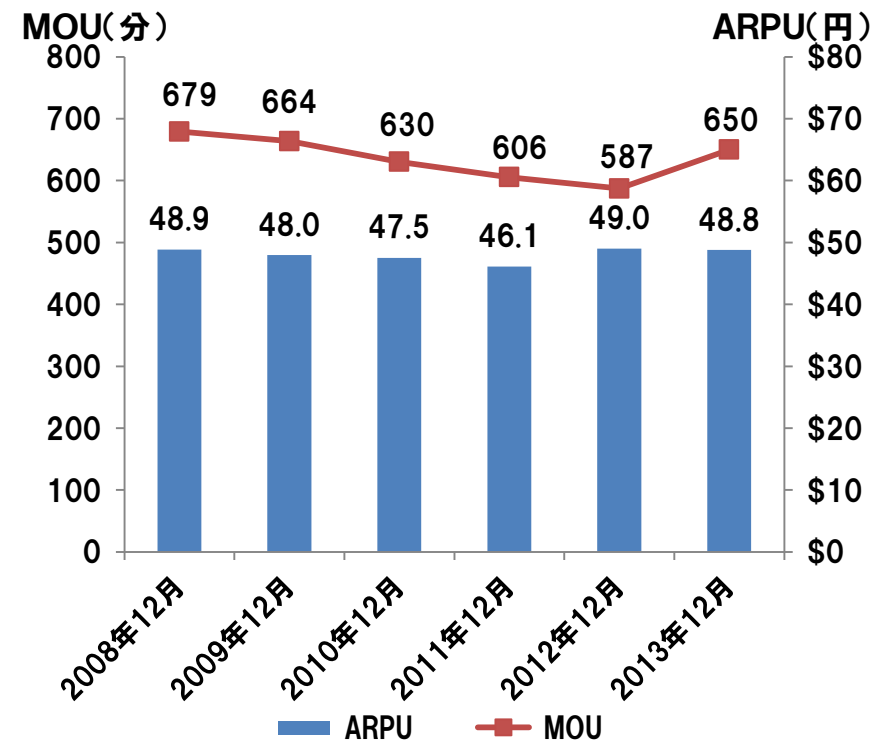
- ・契約数は年々増加し人口普及率は2013年末で約106%
- ・ARPUは50ドル前後で推移

契約数及び普及率



・ 契約者数は年々増加しており、2013年末時点で3億3千万を超え、人口普及率は105.8%に到達

ARPU(月收入/回線)・MOU(通話時間/月・回線)



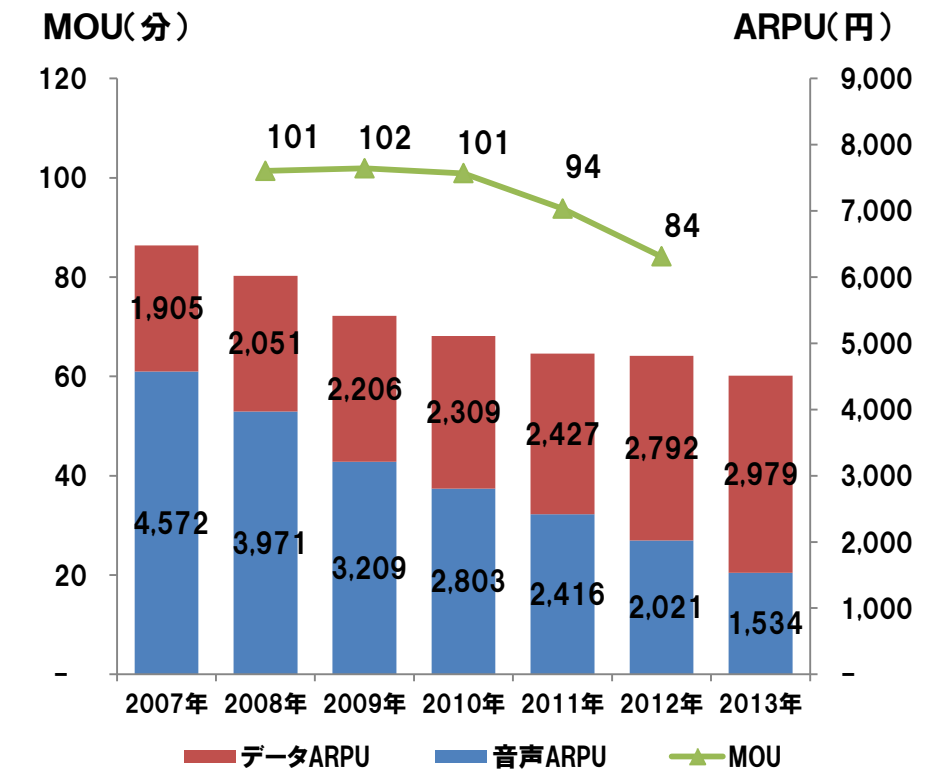
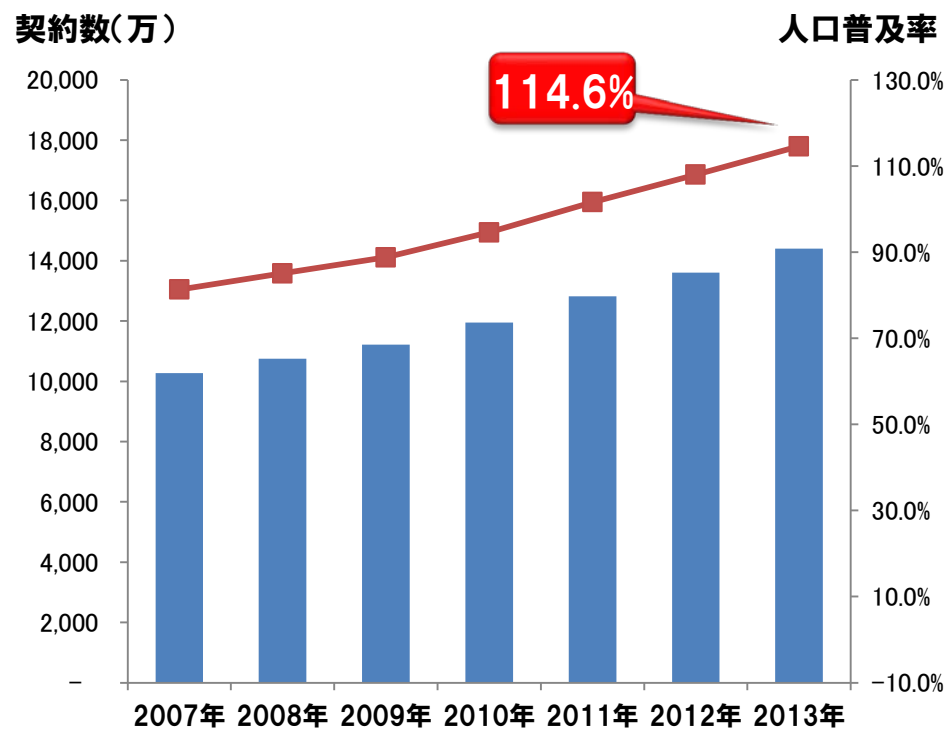
・ 2013年12月末で、米国モバイルARPUは\$48.79
 ・ MOUは下降傾向にあったが、2013年に回復。音声定額プランの影響と考えられる

日本でのモバイル通信契約数、ARPU及びMOU

- 契約数は年々増加し人口普及率は2013年末で約114%
- ARPU、MOUは低下傾向。音声定額の導入によりMOUは今後、上昇が見込まれる

契約数

ARPU(月收入/回線)・MOU(通話時間/月・回線)

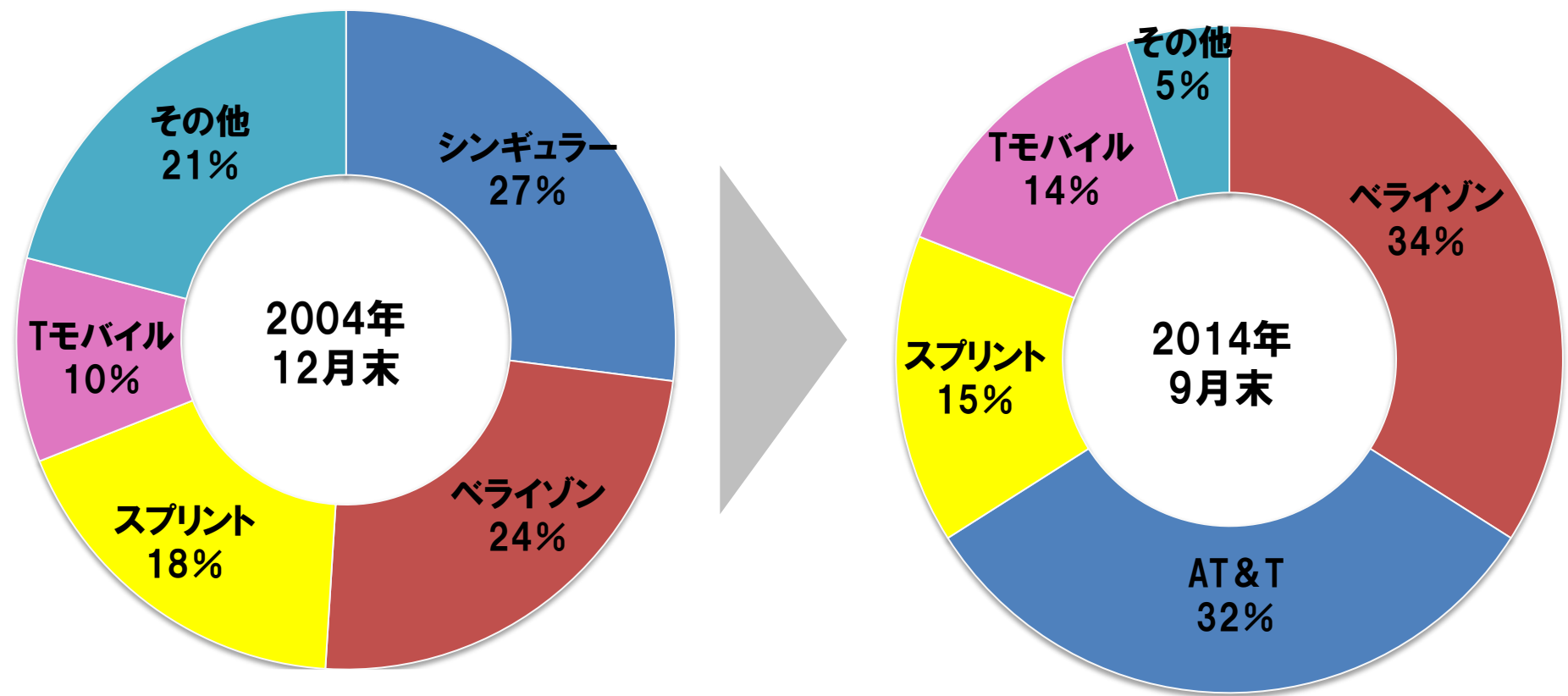


• 契約者数は年々増加し、2013年末時点で1億4,400件で、人口普及率は米国より高い114.6%

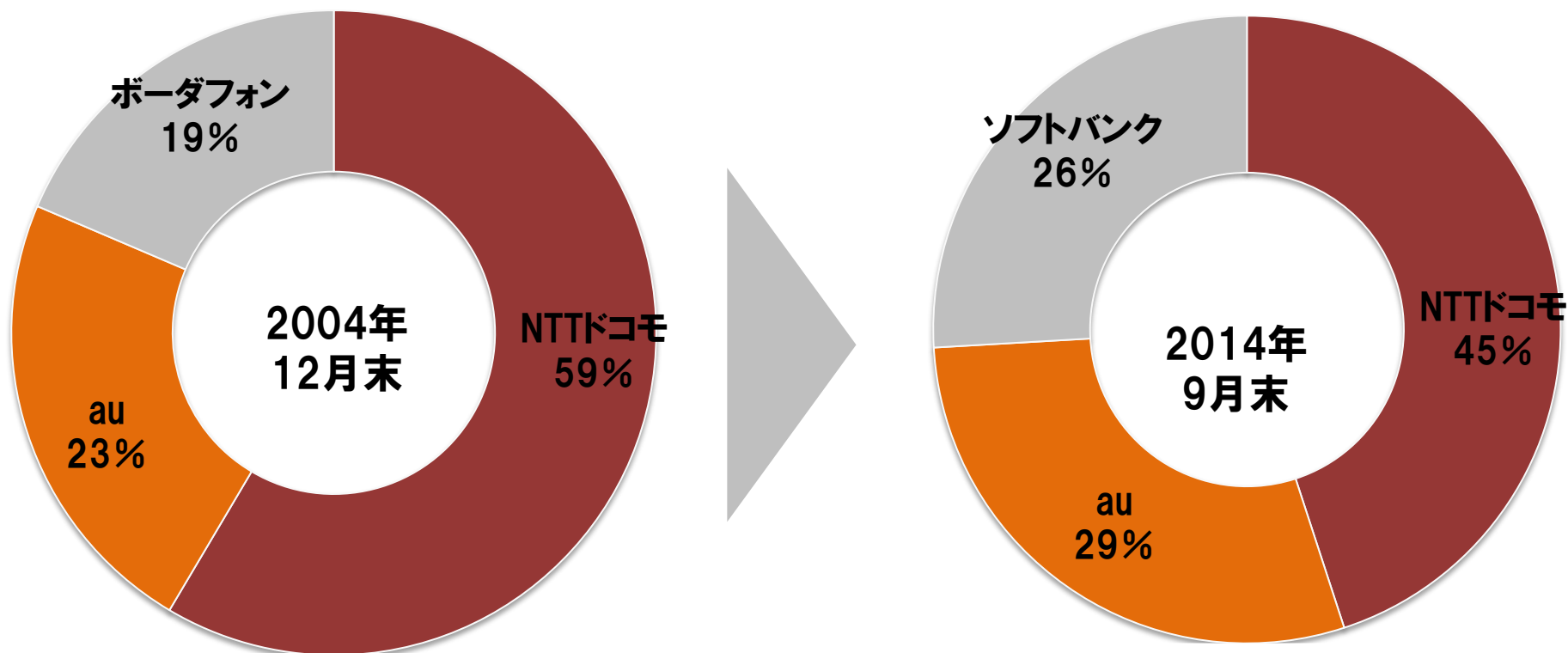
• データARPUは上昇傾向も音声ARPUが年々低下
• MOUは下降傾向であるが、音声定額導入により上昇する見込み

米国での契約数シェア推移

- 10年前の契約数シェアは様々な事業者で分け合っていたが、現在は、大手4社に集約されつつある

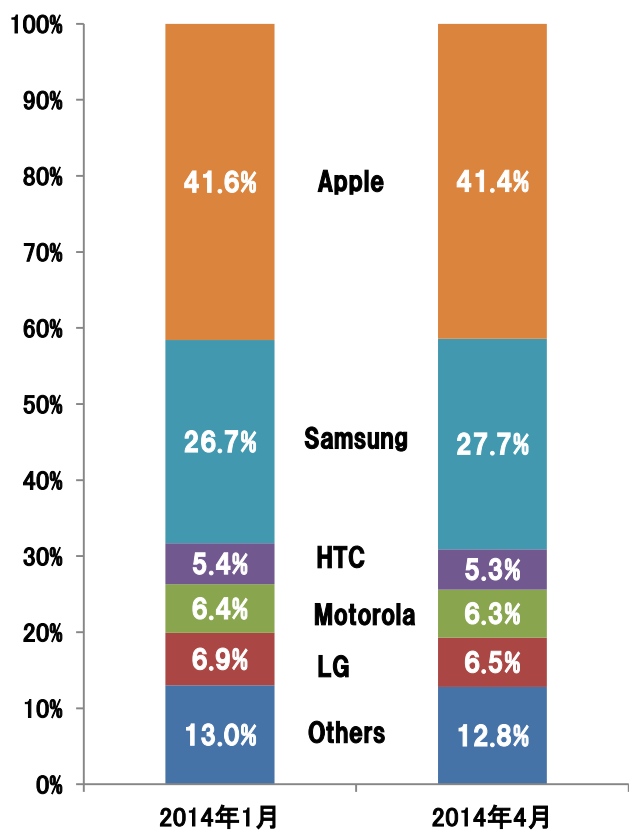


- ・大手三社による寡占であるが、ソフトバンク参入による料金競争やiPhoneの投入によりNTTドコモのシェアが減少

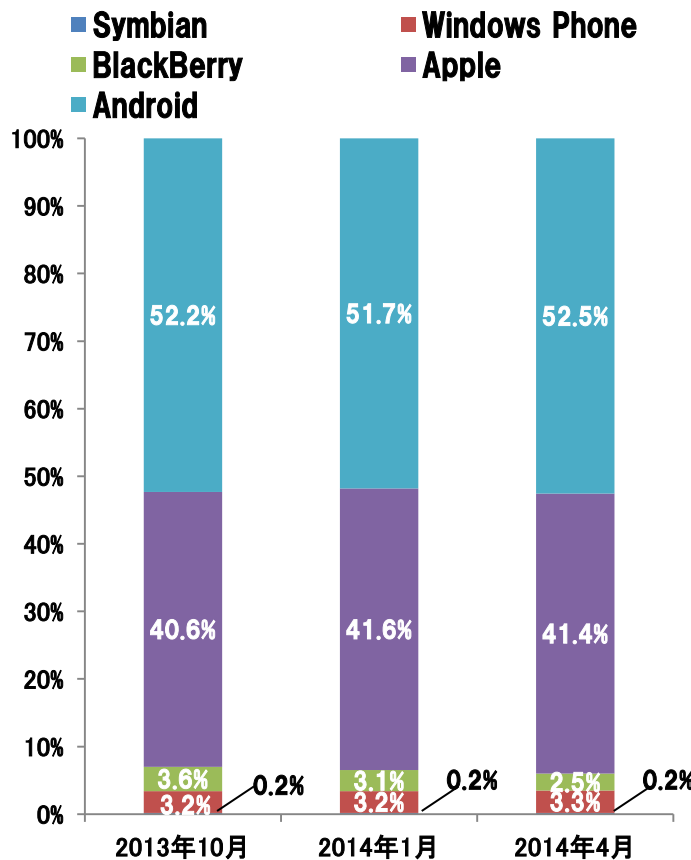


・アップル、サムスンで米国スマートフォン市場の約7割を占め、日本メーカーは苦戦

米国 メーカー別シェア



スマートフォンOS別シェア (2013年-2014年)



主な動き

- 2014年4月時点で米国内で1億6790万人がスマートフォンを所有(人口普及率69.6%)
- アップルは2014年4月時点で41.4%(端末及びiOS)と高いシェアを保っているものの、Android端末の普及に押され、いずれもシェアを微減させている
- サムスは2014年1月より端末のシェアを1%増加させており、Android端末のシェアも増加

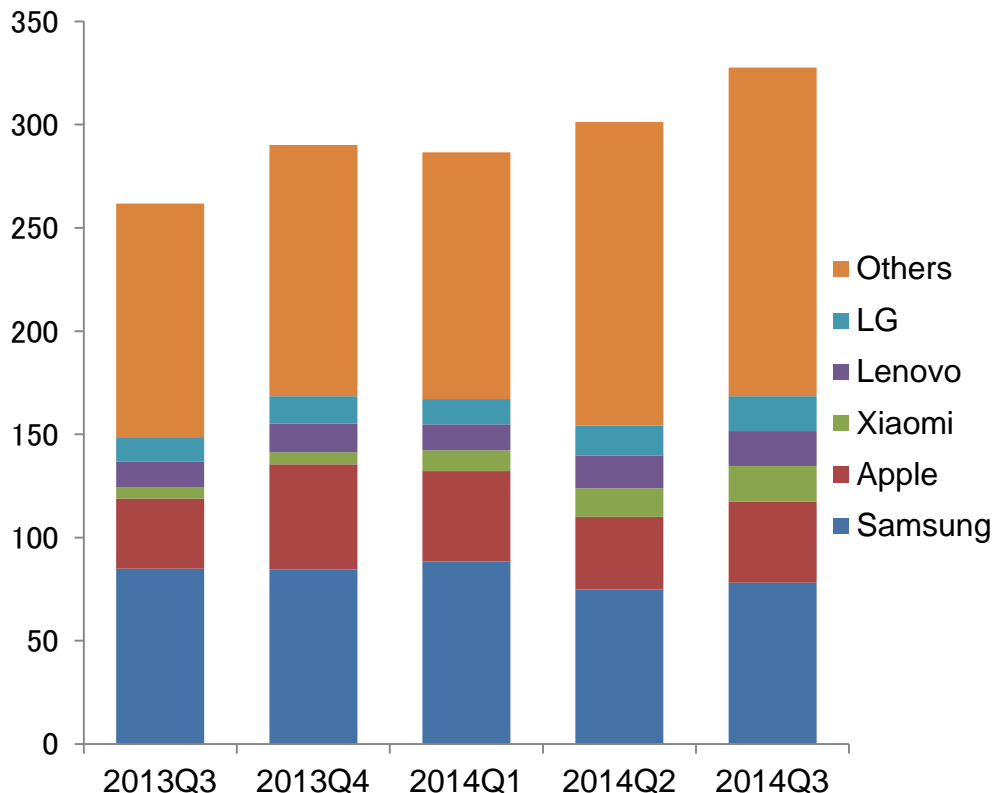
出典: Comscore, WSJ

世界のスマートフォン出荷台数

- ・世界の2014年第3四半期のスマホ出荷台数は3億2,760万台、前年同期比25.2%増
- ・米国のスマホ普及率は70%に到達。販売される携帯電話の93%がスマホとなっている
- ・インドや中国のスマホ普及率は未だ30%程度。その多くが100ドル台の廉価版

スマートフォン出荷台数

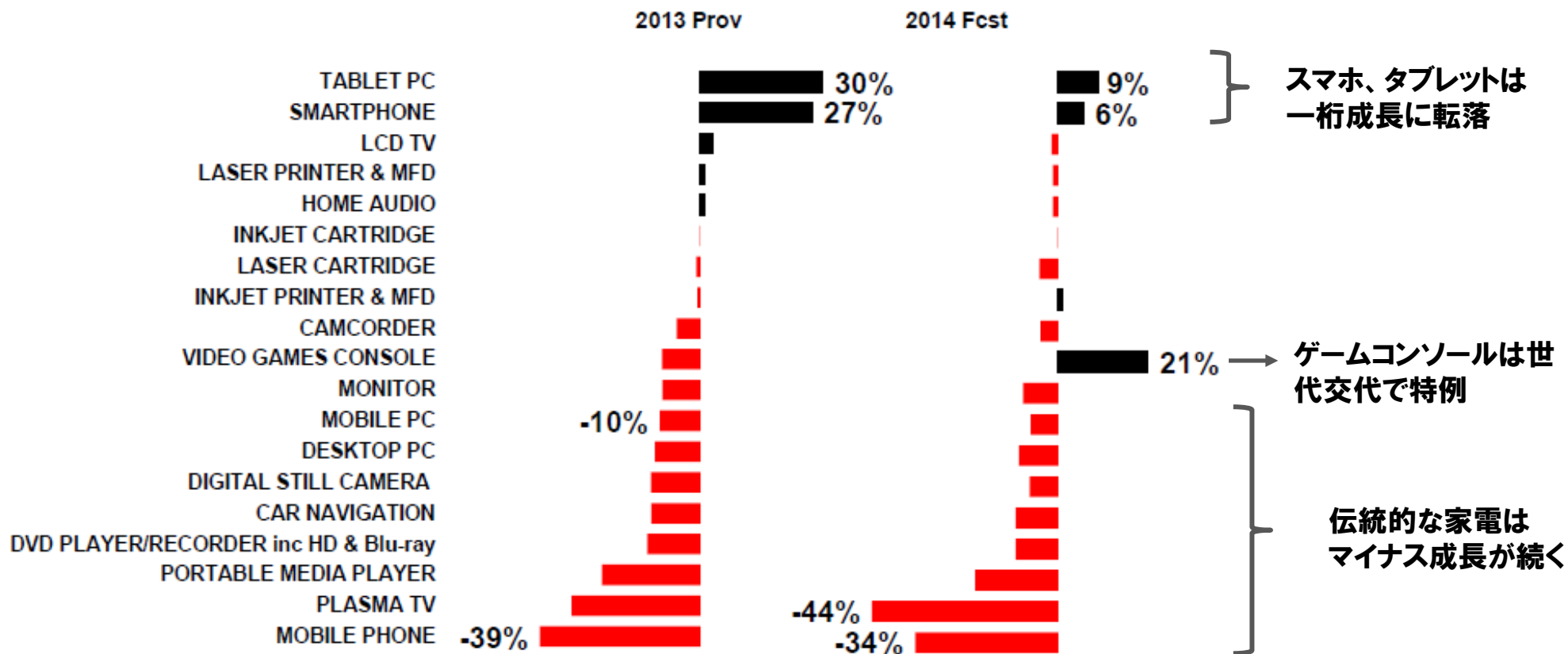
(単位:百万)



スマートフォン出荷台数成長率・シェア

	スマホ出荷台数(百万台)			市場シェア		
	2013Q3	2014Q3	成長率	2013Q3	2014Q3	増減PP
Samsung	85	78.1	-8.1%	32.5%	23.8%	-8.6
Apple	33.8	39.3	16.3%	12.9%	12.0%	-0.9
Xiaomi	5.6	17.3	208.9%	2.1%	5.3%	3.1
Lenovo	12.3	16.9	37.4%	4.7%	5.2%	0.5
LG	12	16.8	40.0%	4.6%	5.1%	0.5
Others	113	159.2	40.9%	43.2%	48.6%	5.4
Total	261.7	327.6	25.2%	100.0%	100.0%	-

Spending (Revenue) on Smartphones & Tablets Slowing As Unit Growth Shifts Further To Low-End



Year on Year Change in Global Tech Device Sales Revenue (\$)

Source: GfK Digital World

CESweb.org



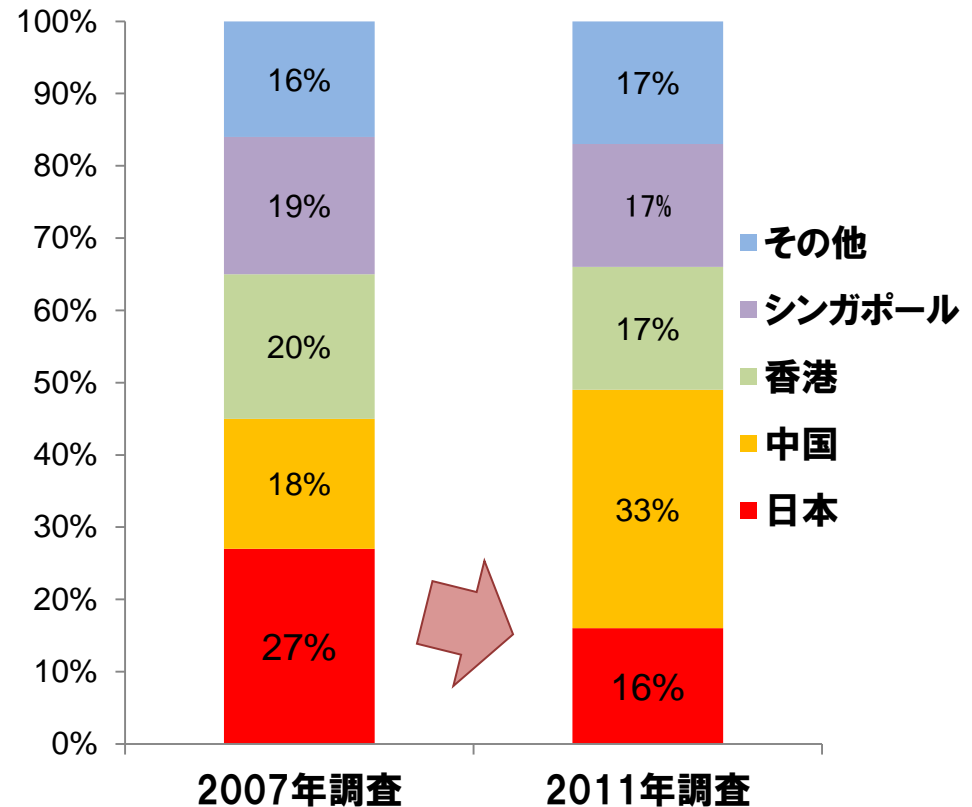
日本の国際競争力及び投資魅力度

- ・IMDの国際競争力ランキングで日本は1993年にトップだったものの現在は24位に低迷
- ・投資先としての魅力も急激に低下している

IMD国際競争力(2014年)

1位	米国 (前年1位)	
2位	スイス (同2位)	
3位	シンガポール (同5位)	
4位	香港 (同3位)	
5位	スウェーデン (同4位)	
・		
・		
16位	英国 (同18位)	
・		
21位	日本 (同24位)	
・		
23位	中国 (同21位)	
・		
・		
44位	インド (同40位)	

外資によるアジア地域への投資関心度調査



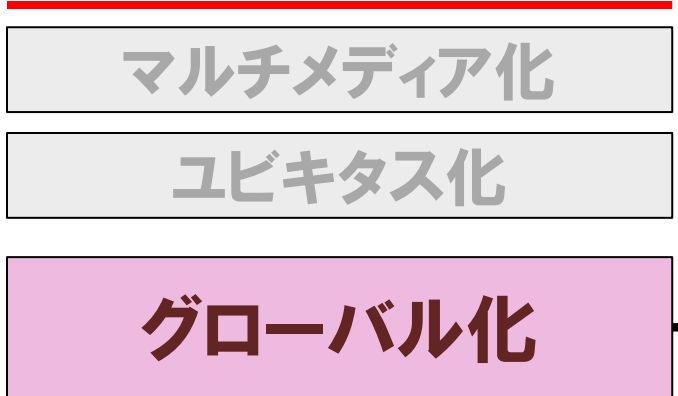
4. ケーススタディ I

- AT&Tワイヤレス
- ナミキテル事業
- ドコモUSAワイヤレス(MVNO)
- 米アマゾンとの協業
- ドコモブラジル

AT & Tワイヤレスへの出資背景

・2000年末にドコモは、第3世代通信方式「W-CDMA」の普及、及びアメリカでのiモードの展開を目的にAT & Tワイヤレスに出資

ドコモの成長戦略の3本柱 (当時)



2000年末

AT&T以外にもハチソン 3GUK(英国)、蘭KPNモバイル(オランダ)等に出資

AT&Tワイヤレスへの出資
総出資額:102億ドル
出資比率:約16%

AT & Tワイヤレス株売却に至る経緯

- AT&Tはドコモの資金を活用し積極的に設備投資を行っていたが、ITバブル崩壊などにより株価が低迷
- また、MNP開始時のシステム不具合により顧客流出を招き、AT&Tワイヤレスは上場から4年、AT & T独立から3年で消滅

ドコモ出資後の経緯

外部環境

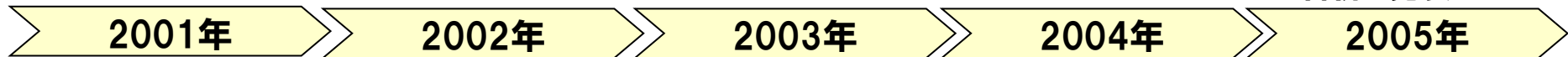
2000年前後

- 長距離事業者のオーバーキャパシティ問題
- ワールドコム不正経理などによるITバブル崩壊
- 欧州での3G周波数オークションによる通信事業者の財務悪化

• 2月ベライゾンがMCIを買収 (84.4億ドル)

- 10月ベライゾンがCDMA2000 1XEVD0を開始
- 11月米国でMNPが開始

• スプリントとネクステルが合併を発表



内部環境

• 7月AT&Tワイヤレス (AT&T W) がスピンオフ

• CATVをコムキャストに売却 (TDMA/GSM統合) (買収額の半額以下)

• 10月AT&T W株価が3.15ドルに下落 (ドコモ出資時評価価値の約13%)

- mMode開始
- 顧客管理システム不具合
- MNPで顧客流出

• 2月入札によりシンギュラーがAT&T W買収に合意

• 7月W-CDMAサービス開始

• 10月シンギュラーによるAT&T W買収が成立 (410億ドル、15ドル/株)

AT&TワイヤレスはAT&Tから独立後、約3年で消滅

ナミキテル事業

・日本語メールサービス提供を中心に現地ビジネスを実施



日本でのブラックベリー導入事例 ブラックベリー-8707gの広告

ニュース 日経コミュニケーション

ドコモUSAがBlackBerryで日本語メールが使えるサービス

2005/09/28

[記事一覧へ >>](#)

f シェア
🐦 ツイート
B! ブックマーク

NTTドコモの米国法人、NTTドコモUSAは米国時間の9月27日、海外の日本企業ユーザー向けに携帯端末を利用したメール・サービスを提供すると発表した。「ナミメール for BlackBerry」として10月3日に開始する。



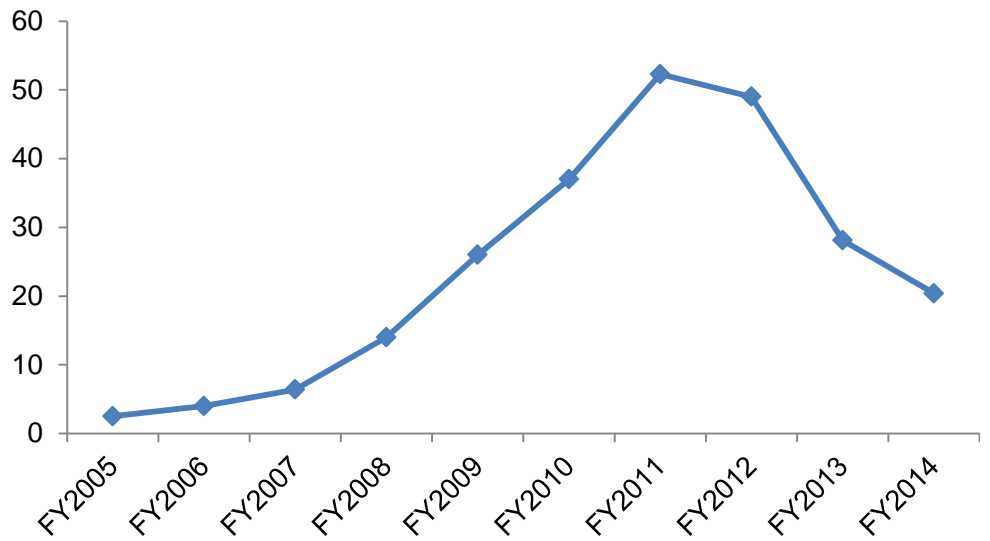
ナミメール for BlackBerryはクライアントに、カナダのリサーチ・イン・モーション(RIM)の英語版PDA「BlackBerry」を使う。ドコモ

ナミメール for BlackBerryの日本語入力機能をドコモUSAが開発
[画像のクリックで拡大表示](#)

ナミメールサービス開始時の報道(日経コミュニケーション)

【参考】ブラックベリー端末出荷台数

(単位:百万台)

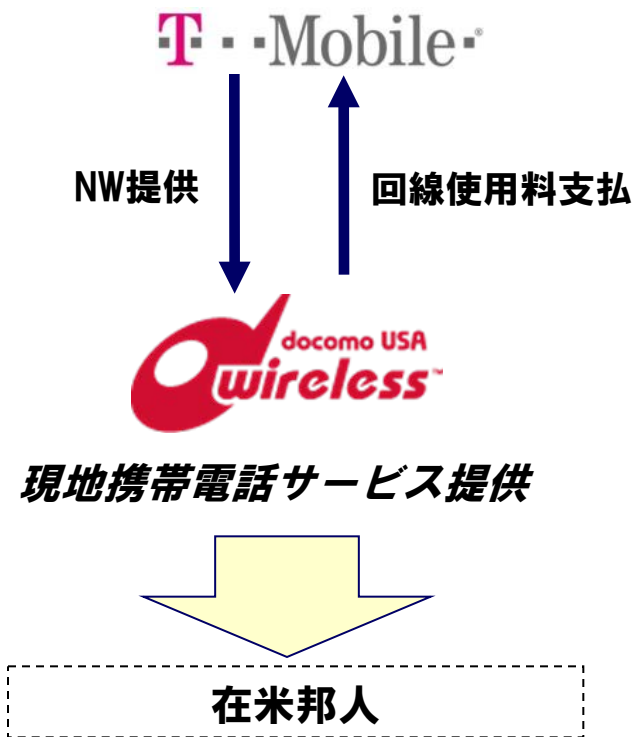


出展: 公表情報を基に弊社作成

ドコモUSAワイヤレス-概要-

- ドコモUSAワイヤレスは、米国Tモバイル社のネットワークを活用したMVNO事業で2011年4月に開始
- 主たるターゲットは、約41万人の在米邦人（長期滞在者25万人、永住者16万人）。在外邦人の居住先としては、米国は世界最大
- 毎年、約8万人の日本人が長期渡航を目的にVISAを取得し渡米

ビジネスモデル



主なターゲット



【在外邦人数(2013年)】

国名	合計
米国	412,639
中国	135,078
オーストラリア	81,981
英国	67,148
カナダ	62,349

長期滞在者：約25万人
永住者：約16万人

出展：海外在留邦人数調査統計

ドコモUSAワイヤレス-販売チャネル-

・ドコモUSAワイヤレスの取扱店の開拓を進め、現在は17拠点に拡大



※ローミングサポートは■●の拠点で対応
※DSSJ: 8月末、DSCH: 15年3月末で終了

■ワールドカウンター
ハワイ(直営)

〈ニューヨーク地区〉
 ・サポートデスク ニューヨーク(直営)
 ・ドコモUSAストア ニュージャージー(直営)
 ・おいしんぼ/ Harrison, NY

■赤字・・・ドコモUSA直営店舗
 ■青字・・・販売代理店様運営店舗
 ▲緑字・・・DUW取扱店(USA委託)
 ●黒字・・・JTB委託店舗(本社)

2014年9月末現在

米アマゾンとの協業


- ドコモUSAが電子書籍の調査の一環としてアマゾンとコンタクトし、その後2012年春の日本での電子書籍端末キンドルの発売時にドコモ回線を利用して頂くことに発展
- 当時、日本では回線を卸販売することはほとんどなく、米国のモデルを日本に導入した成功事例の一つとなった

ビジネスモデル



- ・ブラジルにおける日系企業等向けモバイルソリューションの提供、及び中南米における事業機会創出のための市場調査を目的として、ブラジル連邦共和国に、現地法人「DOCOMO Brasil Servicos de Telecomunicacao Ltda.」(以下、ドコモブラジル)を設立
- ・ドコモUSAが中心となって会社を立ち上げ、マネジメントにも関与

ドコモブラジル会社概要

社名	DOCOMO Brasil Servicos de Telecomunicacao Ltda. (ドコモブラジル)	 DOCOMO BRASIL
所在地	ブラジル連邦共和国 サンパウロ市	
資本金	510万ブラジルリアル(約2.3億円)	
出資比率	ドコモ100%出資	
代表者	大淵 博亮	
営業開始日	2013年3月1日	
主な事業内容	日系企業等向けモバイルソリューションサービスの提供 中南米におけるモバイルビジネスの市場調査等	
過去のブラジルでの取り組み	テレスデステ社の経営モニタリング、技術支援(1999年～2004年)	

5. ケーススタディII

会社名	JETROニューヨーク事務所		
名前	横田俊之氏	役職	所長
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・日本企業の海外展開支援： 輸出販路開拓、海外進出先での支援、海外ビジネス情報の提供など、中小企業を中心とする日本企業の海外ビジネスを支援。 ・対日投資の促進： 海外企業に日本への進出を働きかける活動を展開。 ・通商政策への貢献： 各国の経済・投資・産業動向等を調査・分析・提供。 		



米国から見る日本の産業・技術の行方

1. 今の日本が悲観的な原因は？

経済の短期動向の議論と長期的な構造改革の議論が混在し、結果的に悲観的になっている。ただ、昔もオイルショック以降日本はダメだと言われていたが、その後省エネ技術が開発され、復活した。今後はイノベーションで労働力を補い、再び世界に先行することを期待する。

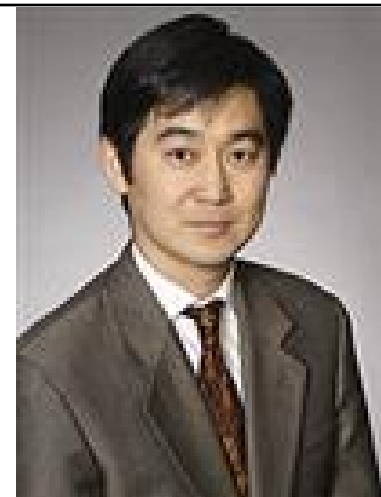
2. 日本からの海外進出のトレンドは？

この10年間で雪崩を打ったように増えていく。ただ、海外進出をサポートするスタッフが少ない。海外ビジネスの成功は販路確保が鍵。販売店への説明等見せ方を共有できれば可能性は高まる。また、マーケットを知ることが大事。**製品をそのまま持ち込むのではなくカスタマイズする必要有**。米国で成功すればブランドとして**日本に逆輸入するチャンスもある**。米国が世界へのゲートウェイとなる。うまくいっている中小企業はそういった事項を調査し確実に展開している。

3. 日本の若者について

今後、**学生時代から海外を体験し、30代で自力でビジネスを展開**する若い層が増える。

会社名	スキャデン・アープス法律事務所		
名前	猿見田寛氏	役職	弁護士
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・企業法務全般を扱う米国系法律事務所 ・テクノロジー、ライフサイエンス、ファイナンス分野に強み ・日本のトップ外資系弁護士事務所として日系企業の米国展開を支援 		



米国から見る日本の産業・技術の行方

1. 米国企業の方が日本企業よりも元気な理由は自信を持っている。実態が伴っているかどうかさておき「**今日より明日が良くなる**」と信じて疑わない。日本人もバブル期前は一時そういう自信を持っていた。
2. 米国のイノベーションの源泉は米国でいう**Wild West(西部開拓の精神)**のような**気概が必要**。日本人は何事もある程度の確度を持って実施する傾向があるが、Wild Westの精神も参考にすべき。
3. 持続的な成長のために日本が参考にすべき点は日本市場だけにこだわってはい将来的な成功は果たせないのではないか。**日本から出ざるを得ないという感覚(危機感)**を少し共有した上であとはポジティブ思考で進出してほしい。
4. 日本へのメッセージ
 - ①「**捨てる勇氣**」を持ってほしい。捨てるこそ、新しい何かを得られる。
 - ②**自分の「アイデア」**も大事にしてほしい。その積み重ねが課題解決やイノベーションに結びつく。

在米有識者インタビュー

会社名	Drivemode		
名前	古賀洋吉氏	役職	CEO and Chief Product Designer
事業内容	<p>・「全ての車をスマートに」するシリコンバレーのスタートアップ。</p> <p>・幅広い分野のテクノロジーを駆使し、ドライバーにより安全で、より快適なサービスを提供することを目指している。</p>		



米国から見る日本の産業・技術の行方

1. 日本に元気がないがその原因にはどういうものがあるか？
 - ① **現在の経済ステータスと戦略が合っていない。**
 - ② 日本の国文化として、歴史・経験といった**資産を重視しすぎる**(Asset経営)。
2. 米国のイノベーションの源泉は？
米国はFlow重視。**過去の経験や成功例は敢えて無視する**事でイノベーションが生まれるという価値観。
3. 日本は今後変わるか？どのようにしたら変わるか？
日本人は自発的には変わらないが、**外部圧力により変わる**性質を持っている(黒船・外圧)。
4. 持続的な成長のために日本が改善すべき点は
戦後の経済復旧のため国家戦略として**国民の標準偏差を失くした影響が大きい。**
その代償として突出した人材がない。また、**突出した事や考えをバッシングするような文化**も醸成。
これを改善する必要あり。

在米有識者インタビュー



会社名	ITO EN (North America) INC.		
名前	本庄洋介氏	役職	President and CEO
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・米国および周辺地域に伊藤園の緑茶製品と緑茶文化を広める。 ・アメリカの緑茶事情を踏まえながらも、日本で飲まれている本来の姿である「無糖の緑茶」を「TEAS ' TEA」ブランドにより発売。 ・北米事業を成長路線に乗せるべく新商品開発、全米への販売網の確立を推進。 		



米国から見る日本の産業・技術の行方

1. 日本企業の技術力について
伊藤園は**技術力で食文化を作ってきた**。例えば無糖ドリンクをパックに詰める技術。この技術で米国で勝てると判断して導入した。米国で一般的ではない無糖茶を寿司の普及とあわせて広げてきた。
2. 米国での日本企業への認知
日本企業は**失われた10年でも生き残ってきた**ということで世界の投資家の注目を集めている。
3. 米国市場について
米国は事業が拡大すればそれだけ管理コストが他のエリアより大きくなるため、**成長率は2桁必要**。米国市場へ進出する際にはその**管理コストをまかなうだけの成長が見込めるかどうか**を調べるべき
4. 日本企業への提言～「お客様第一主義」は企業の利益として実施すべき
日本ではお客様サービスにおいて非常に細かい議論になる。例えばロジスティクス。とことん早く送り届けるのはいいのだが、それが**企業の利益につながっているのか検証されていない**。お客様サービスを徹底的に考えるのはいいのだが、**お客様第一主義のために企業が疲弊しているように思われる**。

在米有識者インタビュー

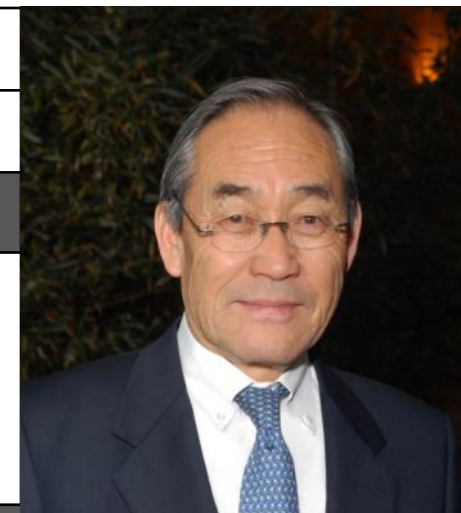
会社名	モリソン・フォースター法律事務所		
名前	Ko-yung Tung / 伊藤迪子氏	役職	弁護士
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・企業法務全般を扱う米国系法律事務所 ・テクノロジー、ライフサイエンス、ファイナンス分野に強み ・日本のトップ外資系弁護士事務所として日系企業の米国展開を支援 		
		 	

米国から見る日本の産業・技術の行方

1. 米国企業の方が日本企業よりも元気な理由は？
製品やサービスにCreativityがあり、コモディティ化に耐えうるだけの付加価値を持っている。
2. 米国のイノベーションの源泉は？
Education, Corporate Structure, Government Regulation, Marketなど様々な要因がある。
3. 米国の持続的な成長の要因は？
Diversityの問題。例えばWestinghouse Prizeの入賞者。Indian, Chinese, Arabic等多様な人種構成。
4. 持続的な成長のために日本が参考にすべき点は
①高いレベルの基礎教育をベースに人的資源(教育)に投資すべき。
②Venture Capitalのセクターの拡充が必要。VC投資もCreativity向上に繋がる。
5. 日本の若年層の内向性について
学生には海外にもっと目をむかせるべき(語学留学や学部レベルではなく、大学院レベルで)。

在米有識者インタビュー

会社名	Japan Society		
名前	櫻井本篤氏	役職	理事長
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・NYで日本文化の発信を行う米国NPO法人。1907年に設立。 ・政治・経済や文化講演会、舞台公演、映画上映、美術展、教育プログラム、語学教室を開催し様々な切り口からニュー Yorker に日本を紹介・発信 		



米国から見る日本の産業・技術の行方

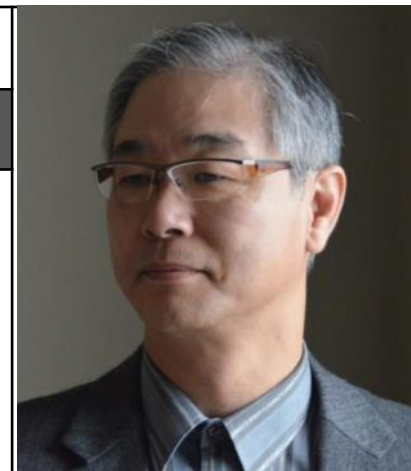
1. 米国では(個々の企業や産業というよりも)日本の文化や生活様式全体に対する認知度やポジティブな印象が近時高まっている。この文化や生活様式への関心をビジネスに活用してほしい。
例: ロリータファッションのイベント。アニメ、料理、ウォシュレットなど。
2. 米国企業としても日本市場は決して蔑ろにはしていない。実際、日本市場を経験したエグゼクティブが米国帰任後に本社の要職に就任しているケースが複数ある。
3. 残念ながら 日本の技術に対する関心は下がっている傾向。しかし、グローバルスタンダードを目指すのではなく、ニッチを目指すことでも存在感を出すことはできるのではないだろうか。

名前

小池良次氏

事業内容

米国のインターネット、通信業界を専門とするジャーナリスト／リサーチャー。「日本経済新聞電子版」「ウイズダム」などで連載を持つほか、インターネット白書、ケータイ白書などに特別レポートを多数手掛ける。サンフランシスコ郊外在住。早稲田大学非常勤講師、早大IT戦略研究所客員研究員、国際大学グローコム・フェロー。



米国から見る日本の産業・技術の行方

小池氏の視点①

日本の特にIT系の企業が米国に進出して失敗する事例をたくさん見てきた。安易に米国進出をあおるのではなく、日本に根を張り、日本のGDPを底上げするようなビジネスに期待したい。

小池氏の視点②

これまでITは人が介在する仕事を効率化し、企業における人員を減らすことで重宝されてきた。しかし、日本のGDPを上げるには日本の人口を増やしつつ消費を促進することが必要不可欠であり、そのためには雇用を生み出さなければならない。「雇用を生み出すIT」がキーワードとなる。

例えば、1次産業の中でもITを活用することで、農家と消費者を結びつけるようなビジネスの可能性は多分にあり、成長が期待される分野である。

会社名	ブラザー工業様
------------	----------------

事業内容・概況

事業内容: プリンター、複合機、ファクス、各種ミシンの製造販売

概況: 製造は日本や海外で実施。米国は販売や企画など。高級マシンが売れている(2万ドルから3万ドルの価格帯)。日本でしかできない、或いは日本で作って持ってきても利益が見込めるほど競争力のあるものでのみ競争できる。

会社名	浜松フォトエレクトロニクス様
------------	-----------------------

事業内容・概況

事業内容: 光電子増倍管(真空管)、画像処理・計測装置等の製造販売

概況: 日本で最初にブラウン管を作ったメーカー。TVの競争が激化してからは測定器を製造、空港の荷物検査などで使う高感度センサーを製造、米国で販売して生き残る。

会社名	ハーモニックドライブ様
------------	--------------------

事業内容・概況

事業内容: 半導体製造装置用メカトロニクス製品、減速装置の製造販売

概況: 米国の航空宇宙で多く使われている高信頼度のモーターメーカーを製造。日本ではあまり知られていないが米国では市場を拡大。

6. おわりに

- **市場としての米国の価値**
 - 同盟国で世界最大市場の一つ。そこで成功すれば更なる機会が待っている
- **やってみなはれ**
 - 準備は大切。それ以上に一步踏み出すことに価値がある
- **七転び八起き**
 - 失敗してもそこから学び、再起を果たせ



Masaaki Maeda

President & CEO
NTT DOCOMO USA, Inc.

NTT DOCOMO USA, Inc.

757 Third Avenue, 16th Floor
New York, NY 10017
Main 212 994 7222 Fax 212 994 7249
maeda@docomo-usa.com
www.docomo-usa.com



前田 正明

NTTドコモ常務理事
NTTドコモUSA President & CEO

NTT DOCOMO USA, Inc.

757 Third Avenue, 16th Floor
New York, NY 10017
Main 212 994 7222 Fax 212 994 7249
maeda@docomo-usa.com
www.docomo-usa.com