

米国市場調査レポート  
～米国大手チェーン店（日用品）市場開拓に向けて～

2013年3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

本報告書に関する問い合わせ先：  
日本貿易振興機構（ジェトロ）  
生活文化産業企画課

〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32

TEL:03-3582-5313

email: [CI-CDR@jetro.go.jp](mailto:CI-CDR@jetro.go.jp)

**【免責条項】**

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

© JETRO 2013

本報告書の無断転載を禁ずる。

アンケート返送先 FAX : 03-5572-7044

e-mail : [CI-CDR@jetro.go.jp](mailto:CI-CDR@jetro.go.jp)

日本貿易振興機構 生活文化産業企画課宛

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：米国市場調査レポート～米国大手チェーン店（日用品）市場開拓に向けて～

ジェトロでは、将来の市場として、潜在的需要が高い可能性のある国や地域のマーケット情報を日本の中堅中小企業の方々に紹介することを目的に本調査を実施いたしました。報告書をお読みいただいた後、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、本報告書で提供させていただきました「米国市場調査レポート～米国大手チェーン店（日用品）市場開拓に向けて～」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	会社・団体名
		部署・部署名
	□個人	お名前

～ご協力、ありがとうございました～

※本アンケートにご記入いただいた情報は、当該サービスの向上のために使用します。

## はじめに

米国市場に商品を販売する日本企業は年々増加している。ホーム（日用品）製品のマーケットでは日本製商品を見かける頻度は高くなってきた。以前は、専門店やミュージアム・ストアなどでデザインの良い日本商品が販売されてきたが、近年は大手チェーン店、デパートなどでも販売されている。米国市場の一番の魅力は「大手小売り企業との取引」である。専門店は時代を反映したトレンド性の強い製品を好む傾向があり、狭い範囲の消費者を対象としている。一方、大手チェーン店は広い範囲の米国消費者を対象としている。そのため、短期的な商品構成ではなく、長期販売計画に基づいた商品構成を行っている。

米国には、ざっと見て日本企業が対象に出来る大手チェーン店は 50 社くらいあり、それぞれのチェーン店は 500 店舗-1000 店舗の支店網を持っている。中には、1000 店-5000 店もつメガ・ストアもある。この多店舗体制は日本企業にとって営業戦略上大きな魅力である。言葉を変えて言えば、このような「メジャー・ストア」があることが、米国に販路拡大の魅力にほかならない。

米国のメジャー・ストアとの取引は容易なものでは無いことも事実である。特に、最近メジャー・ストアもいきなり 1000 店舗分をドーンと注文することはなく、100 店舗-200 店舗でテスト販売を行い、成果が上があれば次第に取扱い店舗を増やしていくという「慎重な姿勢」に徹している。したがって、日本からコンテナ数本を送って流通終了ということではなく、ある程度の量を仕入れて、売れ行きを見ながら毎週追加注文していくということになる。そのため、企業は米国国内倉庫に十分な在庫を置いて対処しなければならないのである。つまり、米国国内に「販売流通体制」が必要ということである。

米国の大手チェーン店を理解し、彼らと取引するには何を準備し、どのような営業方法で接点を持ち、流通はどのようにしていくべきかをこのレポートの中で解説していきたい。本レポートが日本の中小企業の米国市場進出、特に最終目標たる大手チェーン店への販売の一助になれば幸いである。

なお、本調査はジェトロ・ニューヨーク事務所のイニシアティブのもと、Mira Design Corp.に委託した。

日本貿易振興機構（ジェトロ）

2013 年 3 月

<b>第一章 米国市場開拓</b> .....	<b>1</b>
1. 米国の日用品 (HOUSEWARE) 市場 .....	1
(1) 米国のマーケットの動向 .....	1
(2) 成長する大手チェーン店 (日用品) .....	2
2. 米国市場の魅力 .....	4
(1) 海外市場への販売 .....	4
(2) 大手チェーン店のマーケット .....	5
(3) ビジネスのシステム .....	5
(4) 充実している日系企業 .....	6
(5) 日本商品に対する需要 .....	7
(6) 米国で販路を広げている日本企業 .....	7
3. 米国市場と日本市場の相違 .....	9
(1) 日本と米国の構造的相違 .....	9
(2) 米国こそ日本企業のターゲット .....	10
(3) 言葉のバリア .....	10
(4) 情報のバリア .....	11
(5) 幻想の壁 .....	11
4. 米国の商圈 .....	12
(1) 全体の商圈 .....	12
(2) 重要な商圈 .....	12
5. 市場調査の重要性 .....	13
(1) 市場調査の視点 .....	13
(2) 「米国」の理解 .....	13
(3) 生活の実像 .....	14
(4) 日本の商品 .....	14
(5) 米国のビジネス .....	14
(6) 業界の状況 .....	15
(7) 競争相手の分析 .....	15
(8) 米国市場開拓の出発点 .....	15
(9) バイヤーの不安 .....	16
6. 市場調査の方法 .....	16
(1) 自社で市場調査を行う .....	17
(2) 市場調査会社に依頼する .....	18
7. 米国市場開拓戦略 .....	19
(1) 商品戦略 .....	19
(2) 販売戦略 .....	20
(3) 組織戦略 .....	21

資料：店舗視察レポート

## 第一章 米国市場開拓

『第一章のポイント』

### 米国の日用品市場

米国の日用品市場の規模は、670億ドル（約6兆円）である。2008年には景気後退で数字を落としたものの、その後堅実に回復している。特に、キッチン製品の伸長は目を瞠るものがある。

### 米国は日本にとって最適なマーケット

日本の中小企業が、海外市場に販路を獲得するためには、米国は最適なマーケットである。

### 市場調査が第一歩

海外市場を新たに開拓するためには、まず重要なのは「市場調査」（Marketing Research マーケティング・リサーチ）である。

### 海外市場開拓戦略

市場調査の内容をベースに、米国市場開拓戦略を構築する。商品戦略、組織戦略、販売戦略を緻密に立てる。

## 1. 米国の日用品（Houseware）市場

### (1) 米国のマーケットの動向

米国の日用品市場規模は、統計によると670億9,000万ドル（2011年）であり、世界の22%を占めるほどの巨大な日用品市場である日用品全体の中で、キッチン、クッキング製品は、15%以上も前年を上回っていることを見ても、現在の日用品市場はキッチン系を軸に動いている。それに伴い大手チェーン店もキッチン売り場面積を増やす傾向にある。2011年に販売された住宅の平均面積は、2,469平方フィートであり、それほど住宅が小型化しているとは言えないが、キッチンの面積やキッチン設備に投資する人が増えていると言われている。当面、キッチン、クッキング製品を中心に日用品市場のビジネスは発展していくと予想される。



日用品の中で、過去5年間の比較において、成長率の高いカテゴリーは次の通りである。（家具は含まず）

アウトドア製品	16.1%
プラスチック製食器	6.4%
キッチン・アイテム	45.8%
キッチン電化製品	5.8%
ランドリー・クリーニング製品	3.8%
収納製品	1.7%
ポータブル・暖房+冷房	30.3%

逆に、日用品カテゴリーの中で、5年間の比較で減少しているものは、次の通りである。

掃除機	-9.4%
ミシン	-7.1%
陶磁器	-8.6%
フラットウェア	-5.0%
グラス類	-12.9%
調理器具	-4.0%



この数字を見ても、景気後退以降におけるライフスタイルの変化が見て取れる。明らかに、バブルが崩壊した後、家庭での食事が増え、家族で余暇を楽しみ、贅沢さを追求するのではなく、ものを大切にし、合理的でより「快適な生活」を求めていると言えよう。

## (2) 成長する大手チェーン店（日用品）

2011年の大手チェーン店（日用品のみ）TOP10は次の通り。単位は百万ドル、カッコ内は店舗数。%は前年伸び率。

WalMart	\$20490 (3855)	0.6%
COSTCO	\$10250 (592)	4.1%
Target	\$8525 (1763)	4.0%
Sam's Club	\$4500 (611)	4.0%
Bed Bath & Beyond	\$4160 (1173)	8.6%
Williams Sonoma	\$2880 (576)	6.3%
Home Depot	\$2325 (2252)	4.0%
Walgreen	\$2310 (7651)	1.3%
K Mart	\$2115 (1305)	-1.9%
Dollar General	\$1905 (9961)	8.9%

WalMart が群を抜いて第一位で、二位の Costco の 2 倍の売上げである。WalMart, COSTCO, Target が 3 大チェーン店であり、4 位以降を大きく離している。Top10 各社は、Kmart 以外順調に売上げを伸ばしていると言える。特に、Bed Bath & Beyond、Williams Sonoma、Dollar General の前年伸び率が大きいのが光る。

総体的に見ると、大手チェーン店の消費市場全体のマーケット・シェア率は 2010 年が 25.0%で、2011 年が 25.7%とさらに伸びている。大手専門チェーン店も 11.20%から 12.30%と大きく伸びている。逆にシェアが下がっているのは、ハードウェア・ストア (5.40%)、ウェアハウス・ストア (4.70%)、ドラッグ・ストア (3.80%) などである。人々は、より大きな店舗で、経済的な購買を求め、かつキッチン用品などは専門小売店に行つて品質の良いものを買う傾向にある。

一方、店舗カテゴリーの変動よりも注目されるは企業によって大きな差が出ているということである。

● 成長率が高い注目小売企業 (日用品売上のみ/単位百万ドル/5%以上の伸び率を抜粋)

Bed Bath & Beyond	8.8%	(\$ 4160)
Williams Sonoma	6.30%	(\$ 2880)
Dollar General	8.90%	(\$ 1905)
Kroger	9.50%	(\$1610)
Macy's	7.70%	(\$1265)
BJ's	7.70%	(\$1185)
Family Dollar	8.60%	(\$1115)
Amazon	25.70%	(\$900)
Meijer	8.60%	(\$745)
Container Store	9.30%	(\$590)
Dollar Tree	8.90%	(\$500)
Publix	6.50%	(\$455)
Tuesday Morning	5.50%	(\$400)
JC Penny	9.70%	(\$305)
Pier 1	8.60%	(\$240)
Ross	10.50%	(\$200)



このように、成長性の高い企業と、じりじり売上げを下げている企業に分かれていく。15 年前の TOP10 には、上記企業 10 社のうちの 5 社は Top10 に入っていない。2011 年の TOP100 を見ると、15 年前の TOP100 社中 55 社はその中に入っていない。つまり、米国市場は強い企業はドンドン成長していき、成長できない企業は落ちていくのである。落ちる企業の多くは、成長企業に吸収合併されていく。米国のマーケットは、10 年スパンで大きく変動している。

参照：資料「米国の大手チェーン店（日用品販売）TOP100 社」



## 2. 米国市場の魅力

### (1) 海外市場への販売

#### ① 世界の中小企業が米国へ

米国の展示会では、米国企業ばかりではなく、カナダ、英国、フランス、イタリア、ドイツ、スペイン、中国、香港、台湾、韓国、ブラジル、メキシコ、オーストラリアなど世界中の中小企業が、販売活動を行っている。彼らは、米国市場のみではなく、欧州やアジアなどの展示会にも出展している。自国市場だけでは十分な売り上げを確保できないので世界中に販路を求めているのである。市場の大きい米国でさえ、89%の日用品生産企業が海外市場に輸出しているという統計もある。自国のマーケットだけに販売している国はむしろ珍しい。

海外の日用品メーカーにとっては、米国は自国以上に最重要マーケットである。彼らの「国際ビジネスの経験」は深く、知識も充分ある。しかし、海外から米国市場に商品を販売するという「条件」は、彼らと日本企業は全く同じである。米国市場には、それらの外国企業製品の方が日本製品よりもより多く入っている。これは、日本企業がさらに米国市場の情報を獲得して、努力を積み重ねていけば、彼らと同じように米国市場に商圏を拡大していくことができるということである。

#### ② 日本企業の海外戦略

##### i. 自国の市場

多くの日本中小企業は海外市場に商品を販売していない。海外に販路が増えて行けば、それに比例して売上げは大きくなる。自国の市場の景気が悪ければ、他国の市場で売上げを確保し、売上げのバランスをとることもできる。それが「海外ビジネスのメリット」である。日本国内では海外から日本に向けて低価格の商品が流れ込み、市場環境はデフレ傾向が進み、消費は沈滞し、中小企業にとってますます難しい状況になっている。今や日本企業は海外市場に販



路を広げることが企業の未来にとって欠かせない。世界最大の市場である「米国市場」は、日本企業にとってより身近で、安定的な、最も魅力のあるマーケットと言える。

##### ii. オープンな市場

ビジネスを行うには、外国企業にとってマーケットがオープンでなければ販売はできない。外国企業であっても流通、回収業務が可能で、現地法人設立が容易でなければ発展的なビジネスにならない。米国市場は、外国企業であっても、ビジネスは行いやすい環境が整っている。展示会には自由に参加でき、販売活動は何も制限されない。米国に法人登録された代理店企業(エージェントなど)と提携すれば、流通、回収も容易にできる。外国企業であっても、米国企業と全く同じよ

うにビジネスができる。米国の小売店バイヤーは、販売体制がきちんと整ってさえいれば、外国企業から商品を仕入れることには全く抵抗がない。

## (2) 大手チェーン店のマーケット

米国では、専門店の市場も大きいですが、何よりも「マーケットの主役」は大手チェーン店の市場である。デパート、スーパー、大手専門チェーン店がそれにあたる。チェーン店は、10店舗程度の小規模の物から数千店舗の大規模チェーンまでである。この大手チェーン店の市場に入ることが、米国市場での「究極の目標」になるだろう。それは日本中小企業にとっても充分可能なことである。現に、チェーン店の取扱品に日本の中小企業の製品が次第に増えていることは事実である。ただし、チェーン店に納入することは専門店との取引とは違い、十分な準備と体制が必要である。本レポートでは、その点を中心テーマとして解説していく。

## (3) ビジネスのシステム

### ① 整備されている展示会システム

ニューヨークやシカゴ、ロサンゼルスなど米国の主要都市には、必ず展示会（Trade Show）が存在する。大部分の商品カテゴリーにあった展示会が全国的に網羅されている。そのうち全米で最も大きな展示会に出展することもでき、また、全米にきめ細かく販売網を形成するために、地方の展示会に出展することもできる。例えば、ホーム製品の展示会では、ニューヨーク・ナウ（NY NOW=前 International Gift Fair）やシカゴ IHHS 展が最も大きいですが、ギフト展は、サンフランシスコ、ロサンゼルス、シアトル、ダラス、アトランタ、ボストン、ラスベガスなどでも行われている。



他のカテゴリーでもそうだが、NYの展示会の出展料が4000ドル/小間くらいとすると、地方の展示会は、2000-3000ドル程度である。出展の申し込みや什器の手配などは出展ガイド（Show Manual）どおりに行なえばさほど難しくはない。サンプルをブースにもって行くのも、展示会主催者（Show Company）の指示にさえ従えば、注意を怠らない限り問題なく行なえる。展示会では専門店が注文をその場で入れていき、大手チェーン店のバイヤーも、展示会の中で新しい商品を探す。つまり、米国企業と対等に競争できる環境が整備されている。

### ② 流通

代理店（エージェント）やディストリビューター（Distributor）などと提携し米国国内に拠点さえ設ければ、そこから全米の小売店（Retailer）または消費者に商品を配送できる。代表的な方法は、UPS社やFEDEX社の陸送トラック（Ground Service）で配送する方法である。米国の国内送料は、距離から考えるとさほど高いとは言えない。例えば、ロサンゼルスとニューヨークは、飛行機で

も 6 時間かかる距離があるが、小さなダンボールを送るには、5 日間かかる陸送トラック便で約 10-15 ドル程度である。国内送料は買い手つまり小売店負担というのが一般的である。販売する側は、その送料を商品代金とともに納品書 (Invoice) に載せて請求する。

### ③ 信用調査

米国市場は信用社会であり、ビジネスの取引には信用調査を行い、相手のクレジットランクを確認して取引するのが常識である。「有名な小売店だから代金決済に問題ない」というのは誤りで、あらゆる小売店において信用調査をしてから正式な決済条件を決める。

顧客の信用調査を行うのには、代表的な方法に Dun & Bradstreet 社による信用調査レポートの購入がある。これも、3 ページ程度のレポートであれば、1 件 20 ドルくらいである。ただし、年間の会員契約しなければならない。ファクタリング企業(後述)でも信用調査が出来る。その他信用調査の方法はいくつかあるが、いずれにせよシステムとして簡単に行なわれるので、信用調査体制さえ準備すれば「販売してしまったが、代金回収が出来ない」ということはほとんどない。米国では、信用ランクの高い企業、低い企業がはっきりランク付けされているからである。



### ④ 代金の回収

回収体制もファクタリング会社が信用調査の評価および代金の保証を行ってくれるので海外企業にとっては大変便利である。他の海外市場では、このような回収システムが整っていない場合が多く回収問題に苦労すると言われる。

### ⑤ ウェアハウス・ビジネスの充実

米国市場でビジネスを行う為には、販売対象が専門店であれ、大手チェーン店であれ、オンラインストアであれ、米国国内に在庫をおかなくては「商品の流れ」ができない。在庫を置き、スムーズな出荷体制が無ければ、日常的な商品の流通は不可能である。米国には、それを可能にするウェアハウス・ビジネスが充実している。ウェアハウス企業は、郊外に大きな倉庫 (Warehouse) をもち、大量の商品を保管している。そこでは、商品保管はもとよりラベル貼りなどの出荷の準備、ダンボールへの詰め込み (Pick Pack)、パレット (Palette) 積み、出荷など流通に関わる全てを行う。簡単なことであれば商品の修理も行う。米国国内のいたるところにウェアハウス企業は存在する。自社で倉庫を準備したり、梱包するスタッフを常勤させたりする必要が無く、日本企業にとっては大変便利な存在である。特に、顧客が大手チェーン店の場合は、一日に 1,000 ケース単位の出荷もあるのでウェアハウス企業との提携無しにはビジネスは出来ないとも言える。

## (4) 充実している日系企業

ニューヨークやロサンゼルスなどの大都市では日本企業のビジネスを日本語によってサポートしてくれる日系企業が充実している。例えば、弁護士、会計事務所、コンサルタント、代理店などのほか、運送会社、不動産会社、通訳会社、人材派遣会社、電話通信企業、印刷会社、コンピューター・サービス等、ビジネスに必要なサービスは大体あるとあって良い。これらは、海外市場に慣れていない日本企業にとっては大変強い味方である。それらの情報が網羅している日系のコミュニティ紙、情報誌の出版も活発であり、日系書店、日系店舗ですぐに入手できる。

## (5) 日本商品に対する需要

米国消費者の「日本製品に対するイメージ」は大変良い。自動車、カメラ、コンピューター、音響、ゲームなど生活を豊かにする製品の多くは日本製品である。「人々が欲しがる商品」のほとんどが「日本製品」と言っても過言ではないだろう。Made In Japan の「生産国表示」は、Made in USA, Made in Germany 以上の効果がある。しかし、品質が良い、または「日本製」というだけで人々が商品を買うわけではない。商品内容（デザイン、品質、仕様、価格）が納得でき、その商品を気に入るかどうかがである。そして、それが米国の生活をさらに豊かにするかどうかである。



米国の 2008 年 9 月のリーマンショックからはじまった景気後退以降、日本商品はむしろ注目されてきた。毎年 3 月のシカゴの IHHS 展、5 月の家具・インテリアの展示会 ICFE 展あるいは NY ギフト展（1 月、8 月）の JETRO 日本パビリオンでは、2008 年以前よりも多くのバイヤーでにぎわい、各ブースで活発なビジネスが展開されてきた。それは、米国のバイヤーたちが、不景気の時期には、他店の扱っていない「目新しい商品」「より良い商品」を探すからである。米国のバイヤーたちは、日本パビリオンがあると、「何か面白そうなものがありそうだ」「新しい製品を探したい」と感じるのである。かつては、「価格が高すぎる日本商品」というイメージであったが、今日では「価格はやや高めだが安全で優れた日本商品」という認識がマーケットに広がっている。

## (6) 米国で販路を広げている日本企業

先に述べた NY NOW 展（前 NY ギフト展 1 月、8 月）やシカゴ IHHS 展（3 月）の JETRO 日本パビリオンには、多くの日本企業が毎回参加している。日本の中小企業が米国市場でしっかり販路を広げているのである。その他にも、米国市場でしっかりと販路を作っている日本の中小企業が年々増えている。ビジネスの概要を紹介する。



## ① A社（紙クラフト製品）

米国に販売開始して2年、現在取引先は100社を超えた。小売店からの追加注文も増えてきており、大手デパートの注文も獲得した。別注（Special Order）の注文も獲得してブランド力は上がってきている。大きな売上げ金額にするにはまだ時間がかかるだろうが、ユニークなクラフト製品で米国市場に着実に販路を広げている。有名メディアにも大きく紹介され、大手チェーン店との商談も進んでいるという。ニューヨークのエージェントに販売、流通、回収を委託している。

## ② B社（ファッション）

専門店取引を多くこなし、米国の売上げを着実に伸ばしている。価格帯は高めではあるが、ハイエンドの小売店が固定客化しているようだ。最近の傾向では、バイヤーは高くても良いものを求めている。展示会前からアポをとり、日本式のきめ細かいセールスで顧客数を拡大している。ブース・デザインにも力を入れブランディングをアピールし、ますますマーケットでの注目度は高まってきている。展示会受注における1社当たりの平均受注額も回数を追うたびに増えているという。当初は、3年間エージェントと提携してビジネスの土台を形成し、その後現地法人を設立し、自社ショールームをスタートした。近く直営店をオープンする。年に2回のNYコーテリー展だけに出展している。



## ③ C社（日用品）

商品の特徴から小さな専門店よりも、大手中堅チェーン店からの引き合いが多く、初年度から、100店規模のチェーン店とコンテナ単位の取引を行っている。3年目には1,000店舗規模の大手チェーン店との取引もスタートした。オンラインストアでの販売も増えている。出荷は、東海岸はニュージャージー州の倉庫から、西海岸はカリフォルニア州の倉庫から全米の顧客に対応している。ニューヨークのエージェントと提携し、シカゴのIHHS展で大手チェーン店とのネットワークを増やしている。今年4年目となり現地法人設立を計画している。

## ④ D社（キッチン用品）

NYギフト展に初参加で30社からの注文が入り、展示会後も取引申し込みが増えている。2013年シカゴIHHS展でも大きな取引の引き合いが多数あったという。今後の米国市場の展開に大きな夢を持っている。エージェントと提携し、初年度で取引先60店を確保、大手チェーン店との取引もスタートする。

## ⑤ E社（雑貨）

これまで3年間で12回出展し、すでに300店以上の取引先ができています。ようやく先が見えてきたという。これからチェーン店、デパートに対する営業を始めていく。初年度から現地法人を設立した。

## ⑥ F社（キッチン製品）

NYギフト展からスタートし、1年目にエージェント契約し、ビジネスの土台を作った。市場調査もしっかり行ったので、方向性が確定している。当初、数多くの製品があったが、現在は米国のライフスタイルに合うものだけに絞り込んだ。日本製のパッケージを全て米国バージョンに手直ししている。その結果、シカゴIHHS展で大手チェーン店から強い引き合いがあり、今後の飛躍を期待している。



このように、米国市場では、外国企業が必要とするビジネスの土台は整備されているので、情報さえ持っていれば、大きなトラブルに直面することなくビジネスを行なえる。端的に言えば、米国市場でのビジネスは容易なのである。米国の消費者に喜ばれる商品であれば市場自体は歓迎する。ただし、市場に適正な商品、販売の準備、回収体制の整備などが必要である。上記のような順調な企業は、市場調査をこなし、「商品体制」と「組織体制」の双方を作り上げた企業ばかりである。

### 3. 米国市場と日本市場の相違

米国と日本とは様々な点で異なる。その違いを整理して「米国市場の実像」を明確にする。

#### (1) 日本と米国の構造的相違

- ・ 米国は「300年の歴史」、日本は「2000年以上の歴史」がある。
- ・ 米国は「多様化社会」、日本は「均質的社会」である。
- ・ 米国は「広大な国土」、日本は「狭い国土」。25倍の差がある。
- ・ 米国の人口は「3億人」、日本は「1.3億人」である。2倍以上の差がある。
- ・ 米国の「出生率」は千人あたり14.14人、日本は9.47人である。
- ・ 米国は「資源大国」、日本は「資源小国」である。
- ・ 米国は「個人優先的価値観」をもち、日本は「集団優先的価値観」を持つ。

このように米国と日本は大きく違う歴史、環境を持っている。日本の企業はこうした大きな違いを克服して、米国市場に溶け込んでいけるだろうか。実は、歴史的に見ても日本は海外文化を吸収して発展してきた。中国、韓国、インドの文化を吸収して独自の「日本文化」が形成された。日本人は海外の文化を取り入れるのが上手な民族であることは歴史的な事実である。実際、米国の多くの文化が戦後日本に抵抗なく入り定着した。ファッションの世界はもとより、食の世界でも、多くの海外の食事が日本風に姿を変えて定着した。日本の海外との交流の歴史は長く、日本からの輸出の歴史をさかのぼれば、日用品や繊維製品はかつて海外輸出が盛んに行なわれていたのである。

しかし、日用品、繊維業界のみでなく多くの分野において、日本市場が成長、成熟し、円高が進んだという理由により、ここ 30 年間は輸出実績が著しく減少してしまった。その海外輸出の「30 年の空白」により、日本企業は海外販売の経験や情報、ノウハウを持たなくなった。しかし、海外ビジネスの情報が再び蓄積していき、海外で成功する会社も増えていくにしたがって、日本企業が海外市場に慣れる時代はさほど遠くはない。「島国だから国際化は困難」「日本人は海外で営業するのが苦手」ということはないのは歴史が証明している。海外ビジネスの情報・ノウハウが蓄積していけば、日本のセールスマンは世界市場に打って出、日本企業の製品は、再び世界中に販路を持つことになるだろう。



## (2) 米国こそ日本企業のターゲット

米国と日本の構造的違いは大きいものの、日本の中小企業が米国でビジネスができないという要素は無い。米国ほど市場をオープンにしている国はなく、海外の企業がビジネスを行うことは容易である。展示会に出展する、事務所を借りる、人を採用する、法人を設立する等いずれも容易である。費用も日本ほどはかからない。市場自体が「起業家」や「海外の企業」に対して寛大なのである。商品さえ良ければ、小さな会社が大手チェーン店に商品を売ることも可能である。日本企業に力が不足していればそれを補う企業もたくさんある。そして、世界一、市場は広大である。「アメリカン・ドリーム」は、決して過去の伝説ではなく現在でも存在している。米国市場は、まさしく日本企業にとって「理想的なマーケット」である。それでも、なおも米国市場に進出した企業あまり多くなかったのは、そこに何か乗り越えることが難しい「壁」があるという幻想があったのではないだろうか。

## (3) 言葉のバリア

「米国市場はバリア（壁）がある」と言う人がいる。それは、「言葉の壁」と「ビジネスの壁」の両方を言っているのかもしれない。確かに、米国では英語で商談をしなければならないが、そ

これは、通訳を介すれば解決できる問題である。米国国内で英語通訳を雇用することは容易であるし、日本国内にも英語のできる人材は数多くいる。さらに、日本企業の中にも英語のできる素質、基礎を持っている人はたくさんいる。

最初は、通訳でカバーしてもらいながら、経験を積んでいけば商談に使うビジネス英語を習得するのは決して難しくはない。英語で政治的な論争するのもなければ、哲学を語り合うのでもなく、商品サンプルを前にして商品の説明、取引条件の交渉だけなので、使う会話は非常に限られている。「言葉の壁」は決して高くはないのである。「ビジネスの壁」にしても、商習慣の違いは色々あるが米国の方がむしろビジネス習慣はシンプルで分かり易い。日本や欧州のように長い歴史の中で残ってきたグレーな部分が無く、すべて合理的に内容なのである。

資料参照：「ブースで使う英会話」



#### (4) 情報のバリア

「情報の壁」も決して高いとは思えない。情報さえ持っていれば明解で分かりやすい。ジェトロで作成したビジネス・レポートは、かなり多くのビジネス情報が網羅されている。これをベースとし、自社商品を軸とした市場調査を行なうことで情報収集は充分である。つまり、米国市場に商品を販売するための情報はほぼ揃っていると言える。

市場を開拓するには市場に存在する細かい情報をいかにたくさん吸収することができるかということである。米国の情報は、全て英語であるので、必要な情報を探すには中国語や韓国語、ヨーロッパ言語より容易にできるというメリットもある。

#### (5) 幻想の壁

米国に「バリア」があるとすれば、それは日本人が持っている「国際的な付き合いは苦手」という「内面的な壁」ではないか。それは単に未知の世界に対する不安だけである。経験を積んでいけば、確実に乗り越えられる。つまり、商品が売れてくれば、市場の感じをつかみ自信がついてくる。売上げができることで、「海外取引は苦手」という意識はすぐに消え、むしろ「国際ビジネスの面白さ」が出てくる。ビジネスの世界では、「売れる」ことがこうした「幻想の壁」を消してくれる。日本人の仕事に対する姿勢、会社のチームワーク、企画・営業に対する努力、そして製品のデザイン、品質、どの要素を見ても日本企業は海外市場で十分に成果を出しえる。日本の中小企業を取り巻くバリアなどは無い。



## 4. 米国の商圏

### (1) 全体の商圏

米国の商圏を地域別に整理すると、おおよそ次ぎのようにまとめることができる。全米の「商圏リスト」を資料として添付する。

ニューヨーク地区	2192 万人	東部
LA 地区	1754 万人	西部
シカゴ地区	928 万人	北部
SF 地区	753 万人	西部
フィラデルフィア地区	575 万人	東部
ダラス地区	558 万人	南部
マイアミ地区	523 万人	東部
ヒューストン地区	518 万人	南部
ワシントン地区	479 万人	東部
アトランタ地区	470 万人	南部



米国の主要な商圏は、東海岸、西海岸に密集している。市場開拓は東海岸、西海岸、北部、南部という順に立てていくとよいだろう。ビジネストレンドの流れも、東海岸から西海岸そして全米に広がっていく。ニューヨークという市場は、他の米国には無い特殊な市場であるが、ここに多くの商品が集まり全米に広がっていく。しかしながら、NY に偏向せず米国全体のライフスタイルを考えておかないと方向を誤る。日本人の認識として、ニューヨーク＝米国と考える傾向にあるがそれでは一面的である。ニューヨークは、米国の中でもむしろ特殊な都市である。

販売拠点をニューヨークに置き、展示会出展をニューヨークおよびシカゴ（西からもアクセスが容易）というのは販売戦略的に理にかなっている。この資料の中にある 100 都市が主要なマーケットであり、重点的なセールスの対象になる。これらの都市に最低一店ずつの取引先を作っていくのが最初の目標になる。

### (2) 重要な商圏

#### ① ニューヨークと東海岸の商圏

ニューヨークは、世界でも珍しいユニークな都市である。多くの情報が集まり、世界に発信されていく。金融のみならず、多くのカテゴリーにとって重要な都市であり、多くのビジネス・パーソンが世界中から集まる。展示会を行なっても、米国のバイヤーばかりではなく、カナダ、中南米、南米、欧州、オーストラリア、アジアから多くのバイヤーが集まる。彼らは、展示会で商

品を見るだけでなく、ニューヨークの店舗を訪問して「何か新しいもの」を仕事のヒントにしようとする。真冬の厳しい寒さの中でも人で溢れかえっている。ニューヨークの展示会で成功すれば世界中に取引先が増えて行くことは充分ありうる。ここで仕事をする人も多く、一年中活気のある都市である。ボストン、フィラデルフィア、コネチカットなどニューヨークまで2時間圏内の地域も優良な商業圏になっている。

## ② ロサンゼルスと西海岸の商圈

ビジネスの拠点がニューヨークに集中しているので、ロサンゼルスはそれほどビジネスの活気は無い。だが、リタイヤをした裕福な人々は暖かいカリフォルニアに住みたがり、消費力自体は大きい。西海岸は優良な商業圏である。しかし、製品にもよるが、展示会はカリフォルニアの展示会よりもニューヨークの展示会のほうが圧倒的に活気がある。

## 5. 市場調査の重要性

海外市場を新たに開拓するためには、第一に重要なのは「市場調査」(Marketing Research)である。それは、米国市場と日本市場の間に「違い」があるからである。この点を明確に掴んでおかずに、米国市場に取り組んでしまうと、思わぬ落とし穴にはまることになる。

### (1) 市場調査の視点

市場調査において最も大切なポイントは、「消費者の視点」である。メーカーによる市場調査の視点は概して「メーカーの視点」になりやすい。市場調査が、「商品を守るための市場調査」になると、マーケット分析の軸が自社製品になってしまい、客観的な分析にならず正確な市場性を導き出すことは出来ない。消費者がどのような生活をして、どういう製品を使っているのか、どのような商品を求めているのか、そしてその結果どういった製品に需要があるのかという「米国消費者の視点」が市場調査の軸になっていなければならない。



### (2) 「米国」の理解

日本人の「米国」の理解は一面的であることが多く、それが時としてビジネスの方向を誤らせる。米国に商品を販売する大前提として必要なのは「正確な米国の理解」である。多くの日本人は「米国」について、ニュース、インターネット、テレビ・映画、短期滞在の中からイメージを作っ

いる。しかし、そのイメージの多くはニューヨークやカリフォルニアのことが多い。それは表面的で正確とは言えない。米国の実像を把握しなくては、正確な市場動向をつかむことはできない。いかなるものでも、商品は「生活を豊かにする」ものである。米国のライフスタイルを豊かにするデザインやカラー、または便利な機能を持たなければ、その商品は米国の社会で必要とされない。「米国市場へ販売する」という計画を立てて、いきなり販売活動を開始するのではなく、米国のライフスタイルと米国のビジネスをしっかりと理解するところからスタートするべきである。

### (3) 生活の実像

米国の生活を理解することが「市場調査の原点」である。米国人が住んでいる住居、使っている家具、日用品がどのようなものであるか、生活の内容、米国の文化を知らなくては適した製品を準備できない。この「生活感覚」は想像で行うのではなく、根拠のあるものでなければならない。様々な資料を集めて整理すると、米国人の「生活の実像」は次第に見えてくる。この「生活の実像」を知ること無しに、商品を売ろうとするのは全くの見当違いな方針になってしまう。

### (4) 日本の商品

日本の商品は、日本の住居、文化、ライフスタイルに合わせて、日本の消費者に向けて生産されている。日本の商品を米国に輸出して、米国の生活に溶け込み、米国人消費者を満足させるかどうか、市場調査でこの点をしっかり調査する。それは、単に商品そのものだけではなくて、パッケージ、商品ラベル、説明書なども含まれる。米国の消費者が、「米国の商品」のように「日本の商品」を抵抗なく買うように工夫すべきである。この点も、市場調査で明確にする内容である。



### (5) 米国のビジネス

日本企業は、日本市場においては、すでに得意先（問屋や小売店）があり、その得意先を通して、商品が消費者の手元にスムーズに流れていく。流通方法も様々であるが通常納期どおりに商品は納品される。そして販売代金はその得意先から自社に入金される。米国市場においても、これと同じような流通・回収体制を作り上げるために、米国のビジネスのシステムをはじめにしっかり把握しておく。それが中途半端なまま、販売活動を行うと、受注、流通、回収の過程でトラブルに見舞われる。これは避けなければならない。立ち上がり時の失敗は方向を誤らせる。「代金が回収できない」「大きな注文をキャンセルされた」などの最初の失敗で、挫折、撤退してしまう日本企業も少なくない。

販売を開始する前に、米国のビジネスに関する情報を蓄積して自社にあった受注体制、流通体制、回収体制を調査し構築しておく必要がある。米国のシステムは合理的に完備しているので、それを活用すべきである。準備をきちんと行えば、米国市場でトラブルに巻き込まれるということは日本市場以上に稀なことである。

## (6) 業界の状況

日本でも米国でも「業界」というものがある。日本においても、「業界の流れ」を知らずしてビジネスはできないのと同じように、米国でも業界の状況を把握しておかなければならない。特に、似たような商品、同じカテゴリーの商品を販売している米国企業（つまり競争相手）の存在、商品、動向は重要である。

日本製品を米国市場に販売するとき、米国における「市場価値」が必要である。いくら **Made In Japan** であったとしても価格が2倍以上では商品はスムーズに売れていくとは考えられない。店舗における価格バランスもあり、価格帯から大きく外れた商品は大きく売れることはない。「これは、特別な商品だから普通の商品の2倍する」という商品は、よほど特別なものでない限り、デザインが良い、品質が高いと言っても、米国のバイヤー、消費者を納得させることは難しい。米国の業界の状況をできるだけ認識して、バランスの取れた商品を提案する必要がある。

## (7) 競争相手の分析

自社とカテゴリー、デザイン、テイストが近い企業＝「競争相手」(Competitor)の分析は重要である。むしろ、米国の同じカテゴリーの有力企業に対しては、「お手本にする」と良いのである。彼らの商品、パッケージ、販売方法、販売ツール、販売先などを調査するのが市場に慣れていく一番の近道と言える。「ものまね」をする必要はないが、少なくとも、彼らの動向はこれから市場開拓する日本企業にとっては価値ある「ヒント」になるのは間違いない。多くの米国企業は、一般顧客に向けたウェブサイトを持っており、多くの商品情報、取り扱い店舗の情報が載っているので、競争相手の研究は比較的行きやすい。



## (8) 米国市場開拓の出発点

市場調査は、米国市場開拓の出発点である。この出発点を中途半端に行えば、米国市場開拓はスタート時点から躓いてしまう。実際、市場調査を行わずいきなり展示会に出展する日本企業もかつては多く存在した。米国に2週間程度滞在し、デパート、チェーン店、専門店などを回り、売り場をざっと見て、そして日系ビジネス関係者の話を聞いて納得してしまう。さらに、「自社商



品の方が米国の商品よりも優れている」という「錯覚」を持ち、展示会に出てしまう。その結果、バイヤーを獲得することは出来ず、多くの企業が中途撤退してしまうのである。これは、米国の製品と自社製品の比較を「米国消費者の視点」ではなく、単に「メーカー的視点」でリサーチを行った結果である。この誤りを多くの日本企業が犯してしまう。

初めて出展する展示会を、「最初は何もわからないのだから、注文が取れなくとも、市場調査として位置づける」とする企業も非常に多い。この場合は、事前の市場調査をしていないため、価格が米国市場とつりあわなかったり、FOB 価格を提示していたり、受注方法も日本的で、流通方法、回収方法も明確に決まっていない。このようなブースで商談をする、商品を仕入れるバイヤーはまずいない。その結果、商品への反応も小さく、市場調査にもならず終わってしまう。そして、自社製品は市場に合わないのではないかという誤った結論に至り、米国戦略は本格的にスタートする前に挫折してしまう。「もったいない」ストーリーが数多く見られる。激しい競争の日本市場の中で生き残ってきた商品であれば、市場調査を行い展示会の準備を緻密に行ってさえいれば商品はある程度売れ、マーケットを形成できる方向が見えてくる。バイヤーが仕入れるのは、単に商品の見栄えだけではなく、ビジネスの体制が整っている安定した取引を望むからである。

#### (9) バイヤーの不安

米国のバイヤーは、「確実な仕入れ」が仕事である。販売員が仕入れも担当しているというのは、パパママ・ストア(小規模な専門店)である。企業型の店舗は、規模が小さくとも、バイヤーが必ず存在する。そのバイヤーが、少しでも不安を感じたら絶対に仕入れることはない。仕入れることができる米国のサプライヤー(生産者)はたくさんあるのだから、何も、リスクが伴う海外企業から妥協して仕入れることはない。もしも、支払いを先にして、商品が来ない、届いた製品の品質が低いなどというトラブルになったら、それらはバイヤーの責任になる。そのため、彼らは、安心して仕入れられる米国に拠点のある企業から商品を仕入れるのである。出展者のビジネスの体制が整っていない、マーケットに馴れていない等の不安定要素を感じた場合は、バイヤーはいくら商品が気に入っていたとしても注文しない。大手小売企業のバイヤーは仕入数量が大きくなるため、一層慎重になる。市場調査を充分に行い、バイヤーが納得できるビジネス体制をある程度準備してから展示会出展を行なうべきである。

## 6. 市場調査の方法

本レポートは「大手チェーン店を対象とした市場調査レポート」である。したがって、本レポートを「基礎的な市場調査」として活用し、さらに「自社の製品」を軸とした市場調査を行うべきである。その方法を紹介する。



市場調査を自社で行う方法と、調査会社に委託する方法がある。調査会社に業務委託して行うことも可能ではあるが、できるだけ自社で市場調査を行う方がよい。その調査業務の積み重ねこそが、米国マーケットに慣れていくことであり、その過程で米国市場の感覚を吸収していくことができる。

## (1) 自社で市場調査を行う

自社で市場調査を行うことは十分に可能である。しかし、米国に長期的に滞在できないからと、中途半端に市場調査を行っては意味がない。まず日本国内でできることを徹底的に行い、その後米国にある程度の期間（できたら3-4週間）滞在して市場調査を行うと良いだろう。

### ① 日本でできる市場調査

- ・ 自社商品に近い米国の競争相手（以降「競合企業」と呼ぶ）を探し、3社程度限定する。
- ・ その企業のウェブサイトを研究する。商品は全てExcelにカテゴリ別に整理し「競合製品リスト」としてまとめ、プリントアウトする。（製品のブランド名、写真、価格、品名、サイズが必要）この情報は多ければ多いほど良い。
- ・ 各商品の価格順にした「価格比較一覧表」を作成する。
- ・ その企業の販売先を探し、リストとしてまとめる。多くの米国企業は、「当社の商品はここで買えます」という情報をStore Locator（商品が買える店舗リスト）で公開している。その会社の販売先情報を「見込み客リスト」としてまとめる。
- ・ 「見込み客リスト」の店舗でウェブサイトを持っている店舗も少なくないので、店舗のウェブサイトから、取扱商品を取り出し、プリントアウトする。Excelに「店舗別商品リスト」としてまとめると、デザイン、色、価格などを検討する時には大変役に立つ。そして、米国に流通している商品群の全体像を把握できる。
- ・ 米国の雑誌を購入して、米国のライフスタイル、文化、トレンド（流行）の流れをつかむ。
- ・ 米国のトレンド・カラーを把握する。（色の情報を購入することも出来る）
- ・ 米国で海外商品を扱う可能性のあるディストリビューター、エージェントを見つける。
- ・ その他ビジネスに関わるあらゆる情報をさがしだす。
- ・ 特に米国のライフスタイルを知るためには、米国の人気小売チェーン店のウェブサイトを常に見ておくことで流行の商品の流れ、色の傾向、業界の動向を把握する。

### ② 米国に出張して行う市場調査

- ・ 販売対象となる店舗、販売先に行き、自社に近い商品を観察する。デザイン、カラー、サイズ、パッケージ、価格、売り場構成、什器などきめ細かく観察しメモを取る。
- ・ 米国のライフスタイルを肌で感じるために、スーパーマーケット、デパート、人気小売チェーン店



を訪問し調査する。

- 必要な雑誌、業界紙をできるだけ多く購入する。
- 競合企業のサンプルを購入しパッケージ、表示方法、文章・用語を研究する。
- 関連展示会を視察する。
- 関係者に会う。小売店バイヤー、ディストリビューター、セールスレップ、ショールーム、ウェアハウス企業、バイイング・オフィス(仕入れ代行会社)など。

### ③ 米国の店舗訪問のポイント

小売店に訪問したら、漫然と店内を見てまわるのではなく、次のような視点で調査を行う。

「店舗視察フォーム」を使うと効率的でポイントを見逃さない。

- 全体の商品構成を観察し、該当製品の売り場構成比率を見る。
- 店舗前方に打ち出しているシーズンのテーマ、色などを把握する。
- 該当製品の商品構成、アイテムをリストアップする。
- 競合メーカーの会社名をメモする。
- カタログをもらう。
- 価格をチェックする。(価格はウェブサイトにも載っている場合が多い)
- パッケージを観察する。
- 店のディスプレイを見る(特に什器)。
- できたら写真を撮る(店舗の承諾が必要)。
- 参考サンプルを買うのも良い。(パッケージ記入事項は大いに参考になる)
- 店舗の名刺をもらう。
- 該当製品担当のバイヤーの名前、Email アドレスを聞く。(これは可能)



### ④ 市場調査内容をまとめる

市場調査の内容をバラバラにファイルしておいては、使うべき時に使えない。厚手のファイルにきちんと中表紙や目次をつけ、内容を整理して保管する。自社で市場調査をしても、きちんと整理しておかないと使う時に役に立たない。このファイルが、十分な量になればなるほど、次のステップが見えてくるはずである。おそらく、調査レポートは全部で 100-200 ページくらいになるはずである。時折情報を最新化していき、きめ細かに作成しておくことで市場の「落とし穴」に落ちる危険はほぼなくなる。日本での調査から現地調査、そしてそのまとめまで、おそらく 2 カ月以上は要する。ここまで徹底して行くと、米国市場がグッと身近になり、マーケットの詳細や課題が見えてきて、ビジネスのストーリーが浮き上がってくる。その結果、無駄な試行錯誤は大幅に削減される。この 2 カ月間の市場調査業務によって、それ以降の米国市場開拓の結果はかなり異なってくる。

### (2) 市場調査会社に依頼する

自社で市場調査を行うには、人材的なあるいは時間的な余裕がない場合は、米国の調査企業に依頼することも可能である。米国の企業も、日系企業と米国系企業があるが、できるだけ日系企業にしたほうが良いだろう。それは、言語の問題もあるが、米国系企業は日本企業が欲している情報、日本企業が知らない情報をよく理解していない場合が多く、必要な情報が無かったり、不必要な情報があったりでうまく噛みあわないことが起こりやすい。また、日本製品の知識（それが伝統的なものであれば特に）が希薄だと、市場調査のポイントがぼやけてしまう。

いずれにしても、市場調査を外注するのであれば、コミュニケーションをしっかりと行い、調査会社の過去の実績も確認して納得の行く市場調査レポートを依頼すべきである。

「市場調査が米国市場開拓の重要な第一歩」であるが故に、これが中途半端な結果になってしまっただけでは、その後がうまく行かない。くれぐれも内容のある市場調査作成が見込める調査会社を選択することである。

## 7. 米国市場開拓戦略

市場調査をしっかり行えば、米国市場におけるビジネスの重要なポイントや課題が浮かび上がってくる。これから、準備をしなければならないことも明確になる。それらを「米国市場戦略」として文章化する。市場戦略の骨子は、どのような商品を米国に販売するかという「商品戦略」、販売方法を決定する「販売戦略」、そして販売体制、流通体制を形成する「組織戦略」になるであろう。市場調査を行うことによって、この三つの戦略がまとめられれば、米国市場開拓の出発点に立ったことになる。

### (1) 商品戦略

#### ① 商品の違い

自社と同じカテゴリーの「米国企業の商品」を分析してみると、自社製品との違いがわかる。マーケットに商品を販売するには、「商品の差別化」という商品の価値を生み出す「違い」は当然あるべきだが、あきらかに日本市場向けの要素や、米国の消費者へのインパクトが不足している場合には、米国市場にあわせて商品を改良する必要がある。次のような改良点が考えられる。

- ・ サイズ…米国製品のサイズに合わせる。
- ・ デザイン…和のデザインが強すぎる製品は販売対象を絞ってしまう。
- ・ 色…米国人が好む色、米国独自のトレンド・カラーがある。





- ・ パッケージ・・・英文にするだけでなく、マーケットに合うパッケージ・デザイン、適切な用語、文章の研究。

## ② 価格

同じカテゴリーの米国企業商品の価格と同じである必要はないものの、極端な差になると店頭での動きは遅くなるかもしれない。デザイン、品質の違い、機能の違い、サイズの違いなどでリーズナブルな価格差があるのはよいだろう。しかしながら、ただ品質の良さ、材料の違いだけで、価格に大きな違いがあるのを、バイヤー、消費者を納得させるのは難しい。ましてや、特に理由も無く飛びぬけて高いと、バイヤーは仕入れず、店頭で置かれたとしても手を出さず消費者は非常に少ない。動きが遅くなると、追加注文は入らず、ビジネスは下降してしまう。大手チェーン店による商品回転率のチェックは厳しい。店頭でコンスタントに売れていくためには、「価格戦略」は日本企業にとって重要な課題である。

日本企業にとって、米国に商品を販売する一番の意義は、ある程度の「量の販売」である。少量の販売では米国市場開拓に費やす費用と時間とつりあわず、遅かれ早かれ挫折してしまう。米国商品の価格を入念に調査して、「量のビジネス」につながる価格帯を決めることは重要である。米国には 1,000 店舗以上のチェーン店が何社もあり、これらの大手チェーン店を対象にするならば、「価格戦略」は重要な鍵になるだろう。

日本企業は上記の「違い」を乗り越えて、商品、価格を工夫し、米国市場に合わせていく努力が必要である。この道のりは、大手企業を含め全ての日本企業が避けては通れない道である。単に「安くした方が売れる」「米国的にしたほうが売れる」ということを意味しているわけではなく、商品の差別化、競合会社との距離感も考えた「マーケットにあった価格戦略」が必要ということである。

## (2) 販売戦略

### ① 販売体制

マーケットを調査すると、どういう小売店に販売したらよいか、どのような販売方法が良いかが見えてくる。市場形成の計画を立てて対象をはっきりと見極めて販売するのと、とにかく買ってもらえるならばどこでも、という方法とでは結果に大きな差が出てくる。後者はまさしく試行錯誤の元である。販売戦略も、まずは「3 年の販売計画」を作成すると良いだろう。米国市場を良く理解していないはじめての段階で固定的な長期計画を作る



と、実体に合わないということもありうるので、段階的な計画でかつ常に改良を加え柔軟に対応する。

## ② 初年度の販売対象

市場に慣れていない初年度に、「メインのターゲット」＝大手チェーン店にいきなり販売しない方がよい。商品、パッケージの改良が完全に終わっていない時点で売ってしまうと、相手にとってあまり良いビジネスにならない可能性がある。その結果、途中で取引を切られてしまい、ブランドイメージが落ち、その後の展開が大変難しくなる。例えば、チェーン店のバイヤーに商品のプレゼンテーションを行った際に、パッケージの不十分さ、商品ラインの不十分さを指摘されて断られてしまう。そうなると、次にアポを取るのは非常に難しくなる。ベンダーCクラスの烙印を押される結果になってしまえば次の営業ができない。そのためにも、大手チェーン店へのアプローチは、マーケットに充分慣れ、かつ商品体制、流通体制が完成してから行動に移すべきである。

初年度では、まだ商品自体が完成しておらず、または販売、流通体制が整っていない。何よりも日本企業が米国市場に慣れていないという段階である。したがって売上げが大きく伸びていくことは考えにくい。初年度のテーマは「ビジネスの土台を作る」ことである。無理やり売上げ拡大に走ると逆に失敗の元になる。

## (3) 組織戦略

米国国内に、販売、流通、回収の「拠点」が必要である。

### ① 営業拠点

展示会の度に米国に出張し「年間の売上げ」を作るのは無理である。商品を販売するためには、「定期的な展示会出展」「日常的な営業」「営業フォロー」が必要なことは言うまでもない。展示会ではすぐに注文しない店舗、少量を発注し後から少しずつ追加注文をしていく店舗、展示会には行かない店舗など様々であるため、毎日の日常的な営業活動は必要不可欠である。展示会だけで米国のビジネスを大きくして行くのは不可能である。日常的に営業を行なえる「営業拠点」が米国国内に必要になる。詳しくは後述するが、営業拠点を作る為には、エージェント、ディストリビューターと提携するか自社で現地法人を設立する方法がある。



## ② 流通拠点

日本から各小売店に EMS 便で少量の流通を行うと、送料が高くなり全くビジネスにならない。その送料を聞いただけでバイヤーは仕入れない。やはり、米国の「拠点」に一度に全発注量の商品と追加注文分の在庫用商品を送り、そこから全米の各店舗に納品する「流通拠点」が必要になる。流通拠点にはウェアハウス企業になりうるが、その為には現地法人かエージェントが必要になる。ウェアハウス企業は製品の輸入者（Consignee）になれないからである。また、ウェアハウス企業に出荷指示を出す組織、代金を回収する組織が必要である。

## ③ 代金回収

「商品を送る前に日本に銀行振り込みしてほしい」というオファーに快く納得するバイヤーは少ない。米国では、代金の支払いを「銀行振り込みする」という方法は行われず、米国国内の仕入先に「小切手を郵送する」という方法が一般的である。米国の拠点に小切手を送ってもらい、現金化するためには米国の銀行口座を保有しなければならない。そして米国の銀行に口座を持つには、法人登録が必要になる。代金の回収、信用調査をスムーズに行うために、米国にはファクタリング会社（後述）が存在するが、ファクタリング会社との提携も米国法人しかできないことから「米国法人である拠点」が必要になる。

以上に説明した通り、米国市場においてビジネスを行うには、米国国内に組織＝「ビジネスの拠点」が必要である。そこで、ビジネスを開始する段階から、拠点作り＝組織戦略が不可欠である。

米国市場戦略を構築するためには上記の3つの戦略（商品戦略、販売戦略、組織戦略）が必要となる。これらの点をあいまいにして販売をスタートすると、すぐに壁にぶつかり落とし穴に落ちる可能性が大きい。米国市場戦略を構築するために、時間をかけた内容のある「市場調査」が土台になる。米国市場開拓の成功への第一歩は、「徹底した市場調査」と「市場開拓戦略の作成」である。

