

第七章 商品戦略の課題.....	245
1. 専門店マーケット.....	245
(1) 専門店.....	245
(2) 専門店マーケットと大手チェーン店マーケット.....	246
2. 大手チェーン店に向けた商品.....	247
(1) デザイン.....	247
3. ブランディング.....	248
(1) ブランド戦略の徹底化.....	248
(2) ブランド戦略の構成要素.....	248
4. 価格.....	250
(1) 米国国内卸価格 (Landed Price).....	250
(2) 市場性のある価格帯.....	251
(3) 「米国の国内卸価格」の算出.....	251

第七章 商品戦略の課題

『第七章のポイント』

大手チェーン店に対する商品

専門店へ販売する商品と大手チェーン店へ販売するの商品は違う。

商品の差別化の表現

「米国の製品とここが違う」という差別化できる製品の長所が明確であればバイヤーへの説得力は増す。

ブランドの競争

米国市場で商品を幅広く販売するためには、「ブランド戦略」が効果的である。統一したイメージ、ネーミング、ロゴ、カラーである。知名度を浸透させるために、妥協のない「ブランド戦略」をとる。

価格

「量のビジネス」につながる「市場にあった価格帯」を戦略的に決める。

1. 専門店マーケット

(1) 専門店

米国市場開拓の初期段階では、専門店を主要な対象として位置づけることが望ましい。大手チェーン店と取引するためには、商品および流通に関する下記の要素が整っている必要があるからである。

- ① デザイン、色、サイズ、仕様が米国市場にふさわしい。
- ② 米国消費者にふさわしいパッケージ、ラベルになっている。
- ③ ブランディングが完成している。
- ④ マーケットに対し適正な価格になっている。
- ⑤ 計画的な在庫体制、流通体制が整っている。
- ⑥ EDI 取引が可能になっている。
- ⑦ エージェントと提携または現地法人を設立している。

これらの要素が完全ではない間は、小型の専門店との取引を継続する中でその体制を整えていく。中途半端な状態で大手チェーン店と取引し何か不備が出てしまうと、取引は停止され、その後相手にしてもらえない。これは絶対に避けるべきである。最低でも2年程度は専門店マーケットまたは小規模のチェーン店で米国のビジネスに慣れて行きつつ、体制を完璧に整えていくことが大手チェーン店への第一歩である。体制が整っていない段階で大手チェーン店との商談を進めてしまうと、非常に危険である。

(2) 専門店マーケットと大手チェーン店マーケット

ポイントは、専門店マーケットは、大手チェーン店マーケットとは違うということである。まとめてみると次のとおりである。

① 専門店マーケット

専門店に来る顧客は概して、大手小売店には無い個性的なもの、デザイン性の高いもの、ハイエンドなもの、トレンド性の高いもの、特殊なものを求めるので、バイヤーも差別化の明確な製品を軸に商品構成を行なう。したがって、店内は比較的カラフルで、ユニークなもの、面白いもの、楽しいものが多い。価格も大手チェーン店よりも高めである。バイヤーは、商品が売れても次々の追加注文はせずに、目新しいものを探し回る。バイヤーにとって NY Now 展が重要な展示会になる。

② 大手チェーン店マーケット

大手チェーン店の対象となる顧客（消費者）は、概して広い層であり、言わば一般的な米国人全てを対象としている。チェーン店によって、ハイエンドを狙っている小売企業、ローエンドを狙っている小売企業に分かれるが、テイスト的には幅が広い。したがって、一般的な米国の家庭に合った商品構成になる。むしろ、商品構成を魅力的にするために、アクセントとしてトレンドカラーを入れたり、ユニークなデザイン製品を入れたりするが、大量に販売するものは、消費者を選ばないシンプルでクリーンな商品を揃える。日用品やキッチン製品で言えば、白、アイボリーなどのベーシックな色を軸にトレンドカラーでアクセントをつける。売れていけば追加注文を継続的に行い、商品回転率を高めていく。

③ 戦略的商品構成

上記のように、専門店への商品と大手チェーン店への商品は違うということになる。したがって、初期段階においては、商品構成を戦略的に専門店マーケットに焦点を絞っていくべきであり、大手チェーン店に向けた体制が整った段階には大手チェーン店マーケットにあった商品構成にシフトしていかなければならない。この点を誤り、準備の調っていない段階で大手バイヤーから引き合いが来てしまい、中途半端な体制でスタートし大失敗したという例はよくある。逆に、進出から数年経ち多くの専門店販売網が出来、いよいよ大手マーケットに進出する段に、専門店向きの商品構成のまま展示会に出展すると、「どうして大手のバイヤーが来ないのだろう？」とい

うことになる。専門店マーケットの延長線上に、大手とのビジネスを位置づけても無理がある。商品構成も大手向きに変えるだけではなく、ブースのデザイン、ディスプレイ、商談ステップもすべて大手マーケット向きに変えていかななくてはならない。

2. 大手チェーン店に向けた商品

(1) デザイン

① デザイン

大手チェーン店マーケットで売られている商品は、シンプルでクリーンなデザインが圧倒的に多い。これは、人種を超えて広い層に販売するというコンセプトがあること、米国住宅は白を中心としたすっきりしたクリーンな内装が多いことによる。そのため、アクセントとなる製品は別として、主要な製品はすべてシンプルなデザインということになる。しかし、ただのシンプルでは製品の差別化が難しく、皆同じようになってしまうこともあり、機能性があること、品質が高いことなどを重視することが消費者をつかまえる商品の魅力になる。

② 色

大手チェーン店が扱う商品で強い色は白、アイボリーといったベーシックな色の他に、トレンドカラーになる。トレンドカラーはかなり取り入れられ、毎年変化を加えている。大手チェーン店バイヤーに勧める色目もこの方程式に沿って行なうとよいだろう。あまり多くの色目を見せると混乱するかもしれない。

③ サイズ

サイズ変更が可能な製品は良いが、米国市場用サイズを新たに作成するという事は多くのカテゴリーにとって困難な問題である。しかし、米国の住宅が日本のそれより広いこと、米国人の平均身長が日本人より大きいことを見ても、家具の高さ大きさが違うように、製品のサイズは明らかに米国のものは大きい。日本と同じサイズで販売して行きながら、マーケットが出来てきた時点で米国サイズとして徐々に開発する方がよいだろう。ただし、市場調査の段階で、サイズの違いは統計を取って明確にしておくべきである。

④ 製品のパッケージ・ラベル

米国のバイヤーが商品を選ぶときは、商品そのものの価値も重要だが、パッケージやラベルを重要視する。売り場に同じ製品がある場合は、消費者の多くは、パッケージやラベルのデザイン、説明内容で商品を選ぶ。使い方が分かりやすい、センスの良いデザインの方が買いやすいのは当然であり、消費者は「このようにデザインにも充分気を使っているのだから、品質も良いに違い

ない」と思うのである。特に、ユニークなかつて存在しなかった便利な製品は、消費者もそれが何であるか分からない。写真や図解による「わかりやすい説明」は必須である。

一度、あるブランドの製品を買い良い思いをした消費者は、再度同じブランドの製品を買う傾向がある。その場合、ブランドの名前までは覚えていなくとも、特徴のはっきりしたパッケージは覚えているものである。デザイン上そうした配慮も大切である。米国人は、「同じテイストでそろえる」のが大好きである。OXOの成功がその良い例で、黒のパッケージの Good Grip というブランドは分かりやすく明快で、多くの消費者はブランドでそろえている。

⑤ 説明書

商品の説明は、簡潔で分かりやすくする。世界中に販売している家具の IKEA は、世界中に販売できるように、言葉を使わず「スケッチ=絵」で、説明書を用意しているのは傑出したアイデアである。今後世界市場に販売するのであれば、少なくとも日本語と英語の2カ国語併記のパッケージ、説明書を作っておくと良いだろう。

3. ブランディング

(1) ブランド戦略の徹底化

米国市場で商品を定着させ幅広く販売するためには、「ブランド戦略」が最も効果的である。統一したデザイン、イメージ、ネーミング、ロゴ、カラーである。知名度を浸透させるために、妥協のない「徹底したブランド戦略」をとることによって、強力な商品戦略になる。それは時には、営業計画と矛盾する場合が出てきたとしても「ブランド戦略」を優先させる。ブランド戦略は徹底しないと意味がない。

ブランド戦略の徹底化によって、価格設定が通りやすくなり、バイヤーや消費者へのインパクトが強くなる。米国市場でブランドイメージが浸透していくにつれて、商品の浸透度、売り場での回転率が上がっていく。同時に、取引を希望する店舗が増えていく。現在、日用品業界でブランド化に成功している米国企業は少なくない。OXO、Joseph Joseph、simplehuman などはその代表格である。

(2) ブランド戦略の構成要素

ブランド戦略の構成要素は次の通りである。

- ① ネーミング、ロゴ
- ② ブランドカラー

- ③ 商品デザイン
- ④ パッケージ・ラベルのデザイン
- ⑤ 販売ツールのデザイン（名刺、カタログ、受注書、ウェブサイトのデザイン）
- ⑥ 展示会でのブースデザイン

これらを全て、統一感のあるデザインでまとめる。全体のデザイン、プレゼンテーションを作るには、デザイナーの「企画力」が必要不可欠である。さらに、市場調査と研究さえしっかり行えば、優れた商品のブランド化は可能になる。ポイントは、市場調査をしっかり行い、業界の中の既存のブランドを研究した上で、ブランド戦略を考案することである。

① ネーミング、ロゴ

ブランドの確立にとって、まず消費者にインパクトを与えるのはネーミングである。「どの名前がよいか」、これといった基準がないが、ネーミングは「売れていけば、よく聞こえる」ものである。余程読みにくい、発音が難しいのは問題があるが、シンプルなものであれば後は「好み」の問題である。商標登録が可能なネーミングでなければならず、事前に調査する必要がある。「商標」は、米国ではトレード・マーク Trade Mark という。簡易的に調べる方法は、米国特許庁のウェブサイトから可能である。

<http://www.uspto.gov/trademarks> →Search Marks →New User Search Terms →四角の中に商標を入力すると、すでに登録されている企業名が出る。

日本人にとっては普通の名前であるが、米国人にとっては、それがスラングで他の意味を表すというようなことが時々あるので、複数の米国人によるネイティブ・チェックが必要である。

ネーミングのロゴのデザインは、長期間、営業ツールである封筒、便箋、書類、カタログ、名刺など様々なものに使うので、十分な検討が必要である。米国向けには、シンプルで洗練されたロゴデザインがよいだろう。

② ブランドカラー

ブランドカラーを一色決めておくと、全ての色が統一できるので、各種販売ツールの準備が容易になる。そして、ビジュアル的にもインパクトがある。長期間使うので、色の選択には十分な検討が必要である。トレンドを意識しすぎると、長期間使うには難しくなる。ブランドカラーはイメージを代表するものなので、「都会的で洗練された色」を選択したい。カタログ、セット販売のパッケージ（箱）、名刺、注文書、展示会のブースデザインなど多くの場面で使用してイメージを統一する。

③ 商品デザイン

商品のデザインに、ブランドイメージを反映させることもデザインの一貫性という意味で大切である。「エレガンス」と「カジュアル」ではブランドイメージが相当違う。「都会的」と「素朴」とも違う。ブランドのイメージを統一するために、ブランド・マップを作成し、雑誌、資料などから関

連したイメージ写真（もの、風景、建物などなんでもよい）をたくさん貼り、イメージを固めていくと、ブランドイメージが出来上がっていく。米国市場では、洗練されたイメージが市場で成功するポイントである。そのイメージにしたがって、米国市場に合った、そして他社と差別化のできるデザインを作成する。

④ パッケージ・デザイン

ブランドイメージの一番軸になるのは、パッケージやラベルのデザインである。多くのブランドでは、無地のシンプルなパッケージを採用している。この場合、ブランドカラーが重要なポイントになる。プリント(柄)を使うのもよいアイデアではあるが、リスクが高いため充分配慮すべきである。無地は失敗は少ないが、柄物は飽きられてしまいロスが出るということもある。長い期間、デザインされたパッケージを使うので慎重に慎重を期して作るべきである。

パッケージにつかう説明文はきちんと米国人（Native American）によるチェックを行いミスのないものにしなければならない。米国の消費者は「おしゃれなもの」が大好きなであり、できるだけ感性の高いものにしたい。良いパッケージの製品の店頭での動きは早い。

⑤ 販売ツールのデザイン（名刺、カタログ、受注書、ウェブサイトのデザイン）

日常的に使う販売ツールもブランドを統一するために必要である。顧客に渡すものは全てブランドイメージにあわせなければならない。特に、ウェブサイトは世界中のバイヤーが見る可能性があるため、何よりも力を入れるべきである。

⑥ 展示会でのブースデザイン

展示会のブースのデザインは、ブランドのイメージを店舗に伝えるために有効である。店舗のバイヤーは、ブースのイメージの良さで、ブースに入ってくる。ブランドを表現するためには、最適な機会である。

4. 価格

(1) 米国国内卸価格（Landed Price）

バイヤーに提案する価格は、FOBではなく、「米国の国内卸価格」でなければ、バイヤーは注文しない。大部分の米国の小売店は、海外の製品に抵抗は全く無いものの、「米国の国内取引」を希望する。大手チェーン店にとっても、海外からコンテナ単位で商品を仕入れるというのはリスクがある。テスト販売を行い、売れている商品は取り扱い店舗を増やし、仕入れる量を増やして行きたいのである。専門店がコンテナ単位での仕入れということはありませんので、最低ロットで仕入れたい。FOB 価格は送料と関税が含まれていないので、いくらで仕入れられるのか分からない為、検討するにも到らない。米国の売買は基本的に米国国内卸価格（Landed Price）で行なわれる。

(2) 市場性のある価格帯

自社商品の価格が、同じカテゴリーの米国企業の商品価格と同じである必要はないものの、極端な差があると非常に売りにくい。デザインの違い、機能の違い、品質の違いなどによりリーズナブルな価格差があるのはバイヤーも理解する。しかし飛びぬけて高いということでは、どんなに良いものでもバイヤーは仕入れない。米国市場の適正な価格帯があり、市場調査の中で掴み取ることが大切だ。材料費+組み立て費+運送費+関税+・・・という下からの積み上げ方式と、市場価格分析の双方向で、戦略的に価格を決定する。

米国に商品を販売する目標の一つは「量の販売」である。初回出展では、大きな注文は無理であろうが、回を重ねても尚少量の販売では、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。「量のビジネス」につながる「市場にあった価格帯」を決めることは大変重要になる。「安い方がいい」ということではなく、市場の中でバランスの取れた、そして裏づけのある価格が必要ということである。

(3) 「米国の国内卸価格」の算出

① 米国ビジネスの初期段階

海外ビジネスの第一歩の段階では、エージェントもウェアハウスも決まっていない、米国に送る量も決まっていないと言う段階で、コスト計算を正確に行うことは不可能である。したがって、予想の数字をもとに概算計算を行なう。

FOB 日本価格+関税+送料+エージェント報酬

を概算で算出する。関税率は多岐にわたるので、運送会社に問い合わせると良い。問題は、送料になる。

- ・ 1 店舗あたりの注文数を暫定的に想定する。例えば、「10 点は買ってもらいたい」など。ミニマム金額=点数でもよい。
- ・ その航空または船の混載便送料の見積もりを運送会社に出してもらおう。
- ・ その金額を 10 で割ることによって、それを便宜的な 1 点あたりの送料とする。

将来的には、大きな注文をコンテナに入れて納品することが目標だが、初期段階ではある程度の納品量を想定して「暫定的送料」を出す。エージェント報酬も概算して 20%程度加える。

② 大手チェーン店との取引段階

大手チェーン店とも取引できる段階であれば、エ



ーエージェントもウェアハウスも決まっている。ポイントは、送料計算になる。この場合は、コンテナ単位で納品するという前提で算出する。比較的容易に計算できるはずである。製品にもよるが、本来はビジネスを活性化するために、初期段階から「コンテナ単位の送料計算」をして、競争力のある価格を出して、売れるビジネスを構築した方が賢明かもしれない。

