

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

【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

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

第一章 米国市場開拓	1
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

第二章 米国市場の概要.....	24
1. 米国の社会.....	24
(1) 増加する人口.....	24
(2) 多人種社会の生み出すエネルギー.....	25
(3) 米国の文化的特徴.....	26
2. 米国の住宅.....	28
(1) 人々の住まい.....	28
(2) 米国人の「住宅」へのこだわり.....	29
(3) 住まいの「トレンド」.....	29
(4) 米国人があこがれる住宅.....	30
(5) 米国の住宅内装のスタイル.....	31
(6) 住宅内の各セクション.....	32
3. 米国のトレンド (TREND)	34
(1) 米国のトレンドと日本のトレンド.....	34
(2) 米国のトレンド.....	35
(3) カラー・トレンド.....	35

資料：米国の主な都市圏人口

第三章 米国の大手チェーン店 40

1. 米国市場の販売対象	40
(1) 専門店 (<i>Specialty Store</i>)	40
(2) オンラインストア (<i>Online Store</i>)	41
(3) 大手チェーン店・デパート	42
2. 大手チェーン店の求めるもの	43
(1) 大手チェーン店との取引条件	43
3. 大手チェーン店視察レポート・サマリー	44
(1) 大手チェーン店の商品	44
4. 大手チェーン店の流通システム	47
5. 大手チェーン店視察レポート	47
(1) <i>Staples</i> (ステイプルズ).....	48
(2) <i>Office Depot</i> (オフィスデポ).....	52
(3) <i>Office Max</i> (オフィスマックス).....	57
(4) <i>PAPYRUS</i> (パピルス).....	61
(5) <i>Michaels</i> (マイケルズ).....	65
(6) <i>Joann</i> (ジョアン).....	68
(7) <i>Sur la Table</i> (スーラテーブル).....	72
(8) <i>Williams-Sonoma</i> (ウィリアムズ・ソノマ).....	76
(9) <i>The Container Store</i> (ザ・コンテナ・ストア).....	81
(10) <i>Pier 1 imports</i> (ピアワンインポーツ).....	85
(11) <i>Bed Bath and Beyond</i> (ベッドバスアンドビヨンド).....	89
(12) <i>Home Depot</i> (ホームディポ)	94
(13) <i>Home Goods</i> (ホームグッズ).....	99
(14) <i>West Elm</i> (ウェスト・ウエルム).....	103
(15) <i>Crate&Barrel</i> (クレイト アンド バレル).....	107
(16) <i>Pottery Barn</i> (ポッターバーン).....	112
(17) <i>Wal-Mart</i> (ウォルマート).....	118
(18) <i>Target</i> (ターゲット).....	122
(19) <i>Bloomingdale's</i> (ブルーミングデールズ).....	126
(20) <i>Macy's</i> (メイシーズ).....	131
(21) <i>Costco</i> (コストコ).....	138
(22) <i>Sam's Club</i> (サムズクラブ).....	142
(23) <i>Sears</i> (シアーズ).....	146
(24) <i>Lowe's</i> (ロウズ).....	150
(25) <i>Kmart</i> (ケイマート).....	155
(26) <i>Kohl's</i> (コールズ).....	159
(27) <i>Dallar General</i> (ダラージェネラル).....	163

6. 米国の大手チェーン店 TOP 100	167
-----------------------------	-----

第四章 米国の商品.....	170
1. 対象となる製品.....	170
2. 各カテゴリーの特徴	171
(1) キッチン製品.....	171
(2) バスルーム製品	176
(3) クリーニング製品.....	176
(4) ランドリー製品	177
(5) インテリア製品	177
(6) オーガナイザー製品.....	178
3. 米国の感覚.....	179
(1) 米国の感覚をつかむ.....	179
(2) 「和」の商品	179
(3) 米国のデザインの傾向	180
4. 米国の企業.....	181
(1) All-Clad METALCRAFTERS LLC(オールクラッドメタルクラフターズ).....	181
(2) Dansk(ダンスク).....	182
(3) Calphalon® (カルファロン).....	184
(4) OXO (オクソー)	185
(5) Chef'n(シェフィン).....	187
(6) Wusthof(ウイストフ).....	188
(7) ZWILLING J.A. HENCKELS(ツヴィリングジェー.エー.ヘンケルス).....	189
(8) Traditions Linens (トラディションズ リネンズ)	191
(9) InterDesign(インターデザイン).....	192
(10) shimplehuman (シンプルヒューマン)	193
(11) KOHLER(コーラー).....	194
(12) Rubbermaid(ラバーメイド) by Newell Rubbermaid.....	195
(13) Swiffer (スイッファー) by P&G	196

別添資料：米国の大手チェーン店 商品リスト

第五章 米国のビジネス..... 198

1. 米国のビジネス、日本のビジネス.....	198
(1) システム化された米国のビジネス.....	198
(2) 商習慣の違い.....	199
2. 受注.....	202
(1) 受注のプロセス.....	202
(2) 展示会販売.....	202
(3) 日常営業.....	203
(4) 大手チェーン店の注文.....	203
(5) 一般専門店の注文.....	204
(6) 納期 (Delivery Date).....	205
(7) 受注に必要なツール.....	205
3. 流通・納品.....	208
(1) 通関と関税.....	208
(2) 流通方法の概要.....	208
(3) 通常の発送方法.....	209
(4) 納品書 (Invoice).....	210
(5) ウェアハウス・ビジネス.....	210
4. 代金の回収.....	211
(1) 受注(Order).....	211
(2) 信用調査(Credit Check).....	212
(3) 回収方法.....	212
(4) ファクタリングの仕組み.....	214
(5) 代金回収のポイント.....	215
5. カスタマーサービス.....	216
(1) 店舗からの商品問い合わせ.....	216
(2) 消費者からの商品問い合わせ・クレーム.....	217
(3) 企業の対策.....	217
6. 営業フォロー.....	217
(1) 米国企業の営業フォロー.....	217
(2) ニュースレターの活用.....	217

資料：受注書 Purchase Order

資料：支払い確認書 Payment Agreement

資料：ニュースレター

資料：リアクションメモ

資料：ラインシート

第六章 米国の展示会 224

1. 米国の展示会 (TRADE SHOW)	224
(1) 展示会の選択.....	224
(2) 展示会の視察.....	226
(3) 展示会の目的.....	226
(4) スムーズな商談.....	227
2. 展示会の準備	228
(1) 市場調査を行う	228
(2) 商品の準備	228
(3) 販売組織体制.....	228
(4) カスタマー・リスト作成.....	229
(5) 出展の申し込み	229
(6) ブースのデザイン.....	230
(7) ブースのサイズ.....	231
(8) ディスプレイ.....	231
(9) 販売スタッフ.....	231
(10) 展示会場への搬入.....	232
(11) ブース設営	232
3. 展示会スタート.....	233
(1) バイヤーへの対応.....	233
(2) バイヤーからの質問.....	234
(3) 受注時の注意.....	235
(4) 来場者.....	235
(5) 販売促進.....	237
(6) 展示会初日の終了後.....	238
(7) 展示会開催中に行うこと.....	238
(8) 搬出	239
(9) マーケット視察	239
4. 展示会後の営業.....	239
(1) バイヤーとの商談の整理.....	239
(2) サンキューレター.....	239
(3) ニュースレター	240
(4) メディア対策.....	240
(5) 商談の継続	240

資料：展示会英会話

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

第八章 組織戦略の課題.....	253
1. 米国における販売組織.....	253
(1) 米国国内に販売組織の必要性.....	253
(2) 販売拠点.....	254
2. 販売拠点の確立.....	254
(1) 現地エージェント (Agent) との提携.....	255
(2) ディストリビューターとの提携.....	256
(3) 現地法人による販売.....	258
3. 段階的前進.....	260
(1) 現地法人設立を目指す場合.....	260
(2) 現地法人の設立.....	261
(3) ディストリビューターとの提携.....	262
4. トラブルの回避.....	262
(1) 商品運送上のトラブル.....	263
(2) 取引先とのトラブル.....	264
(3) 現地法人運営上のトラブル.....	265
(4) 日本企業の姿勢.....	265
5. 企業の強い意志.....	265

第九章 販売戦略の課題.....	267
1. 大手チェーン店への販売計画の前提.....	267
(1) ビジネスのイメージ.....	267
(2) 販売計画の土台.....	267
2. 販売計画の立案.....	269
(1) 1年目の販売計画の内容.....	269
(2) 2年目の販売計画の内容.....	269
(3) 3年目の販売計画の内容.....	270
3. 大手チェーン店に向けた販売戦略.....	270
(1) 大手チェーン店に売る.....	270
(2) 大手企業への営業方法.....	271
(3) 大手小売店とのビジネス・ステップ.....	271
(4) ビジネスの具体的準備.....	273
(5) 大手小売企業との取引上の注意.....	274
4. 大手チェーン店への展示会販売.....	274
(1) 展示会の選択.....	274
(2) 大手チェーン店に向けた展示会の準備.....	276
(3) 大手チェーン店バイヤーとの商談.....	278
(4) 展示会後の営業フォロー.....	279
5. 大手チェーン店に対する日常的な営業活動.....	280
(1) 営業フォロー.....	280
(2) 商品管理.....	281
(3) 店舗レクチャー.....	281
(4) 営業企画活動.....	281
6. 売上げの拡大.....	281
(1) 大手チェーン店との取引.....	281
(2) 商品の充実.....	282

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矚るものがある。

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、「商品を売るための市場調査」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と行えば、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、次にアポを取るの是非常に難しくなる。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。

第二章 米国市場の概要

『第二章のポイント』

米国の理解

米国市場に商品を販売する前に、米国自体の理解をできるだけ深めることは大切である。

ライフスタイルの違い

米国のマーケットは日本とは違う。歴史、文化、ライフスタイルが異なるので、住宅が違い、生活の中で使う「もの」そして「デザイン」「サイズ」「色」が違う。米国と日本のライフスタイルが違うということをまず理解する必要がある。それは商品戦略上、重要なキーになる。

米国のトレンド

米国と日本のトレンドはかなり違う。米国のトレンドを研究し、吸収して商品戦略に生かしていく。

1. 米国の社会

(1) 増加する人口

米国は、消費規模的には「世界一の市場」である。その市場の拡大は、毎年の人口の増加により明らかであり、現在約 3 億人を抱える。1967 年に 2 億人を突破し、40 年間で 1 億人増えたことになる。これは、米国の「移民政策」と「高い出生率」のよるものであり、米国の人口は現在毎日 8,000 人ずつ増えている計算になり、そのスピードは衰える気配が無い。人口が初めて 1 億人を超えたのは 1915 年、その頃の日本の人口は 4,500 万人程度であった。米国は 2 年前に 3 億人を突破し、4 億人に達する



るのは 2043 年頃とみられている。市場規模、購買力においては、米国のマーケットが世界一であるのは揺るぎなく、さらに現在市場規模 3 位の日本を年々引き離している。米国の経済的エネルギーは、この人口増加から生み出されたものであり、米国の安定的な市場性の基礎になっている。

(2) 多人種社会の生み出すエネルギー

米国は「人種のるつぼ (Melting Pot)」とよく言われる。「サラダ・ボウル (Salad Bowl)」とも言われる。サラダのように、混ぜてもそれぞれの野菜は変わらないように、人種が混ざっても各人種は独自の文化を維持し続け変わらないという意味だ。他の国に比べ「人種」という要素が表面に登場するのが、米国社会の大きな特徴である。米国の現在の人種別人口構成は下記のとおりである。

① 人種構成

米国の国勢調査 (2010 年) では、人種を以下のように分類している。

・ 白人 (ヒスパニック系以外)	63.7%
・ ヒスパニック系	16.3%
・ アフリカ系米国人	12.2%
・ 米国インディアンとアラスカ原住民	0.7%
・ アジア系	4.7%
・ ハワイとその他太平洋諸島の原住民	0.2%
・ 混血	1.9%

特に、ヒスパニック系人口 (5,457 万人) は増加傾向にあり、最大のドイツ系米国人 (5,085 万人)、アフリカ系米国人 (3,905 万人) を超える人口構成になっている。

② 多文化による社会

白人の構成比は 63.7% であるが、その中には英国、ドイツ、北欧、東欧系等が混在している。また、ユダヤ系米国人も多く、ユダヤ系もいくつかに分かれる。このように様々な文化、習慣が共生しており、米国の社会はこの人口構成 = 「多文化による社会構成」という要素ぬきには語れない。それは、ヨーロッパから移民してきた白人社会の文化が主流を形成したというより、白人文化を軸にいろいろな文化が集結し、お互い影響を与え合い、まったく新しい開放感にあふれた「米国文化」が生まれてきたとあってよいだろう。長い歴史の中で作られてきた日本やヨーロッパの伝統的文化とは明確に違い、いろいろな文化が混合し、古い因習、伝統が削られ、現代にあった合理的な文化として集約されたのである。この流れは、商品の「デザイン」にも大きく影響している。

英語が事実上の公用語であるが、22 の州では、公用語を定めていない。2010 年国勢調査によると、英語のみを使う家庭は 80% であり、スペイン語が 12.4% を占める。ヒスパニック社会では、いままスペイン語が日常的に使われており、ヒスパニックが多いカリフォルニア州では、英語のみ使用が 57%、スペイン語使用が 29% となっている。つまり、米国といえども、全米が英語で一体になっているのではなく、英語と他言語使う人々が 5 人に一人もいるということになる。

(3) 米国の文化的特徴

① エンターテインメント

「米国文化・様式」は、TV やハリウッド映画、メディアを通して世界中に広まって行った。昔から、「流行は欧州、米国に洗練された流行はない」と言われ続けてきたが、米国の T シャツ、ジーンズを中心にした「アメリカン・カジュアル」が世界中に広まっていった。米国の労働着だったジーンズが、多くの人種によって工夫され、着こなされ、次第に「ファッション」にまで高められていったのは、多文化による「感性のシンプル化」によると言える。ファッション業界でも、現在はトム・フォードなど米国人デザイナーが活躍している。ニューヨークコレクションには多くの世界のデザイナーが参加している。



音楽のジャンルにおいては、ジャズ、ロック、ストリートポップスなどが主流であり、これも世界中へ広がっている。ロックンロールは、プレスリーが元祖と信じている米国人は多いが、ブルックミュージックから派生してきたブルース、ジャズ、リズムアンドブルース、ロックンロール、ソウルミュージック、ヒップホップなどのポピュラーミュージックは、人種の壁を越え、文化の壁を越えて全米から世界中に広がって行った。

映画は、米国人の最も好きなエンターテインメントであり、製作本数は世界一である。映画産業をここまで大きなビジネスにしたのはユダヤ人移民であった。ユニバーサル、パラマウント、フォックス、コロムビアなどはすべてユダヤ人によって設立された映画会社である。映画俳優、スタッフにもユダヤ人は多い。1930年代から大きく飛躍したハリウッドの映画産業も近年では制作費の高騰、デジタルメディアの普及に伴い苦戦を仕入れられているものの、それでも米国映画自体は米国および世界の娯楽の中心となっている。

「米国人はスポーツが無いと生きていけない」と言われるほど、スポーツは米国の文化の中心的存在である。4大プロスポーツと言えば、ベースボール (MLB)、フットボール (NFL)、バスケットボール (NBA)、アイスホッケー (NHL) である。人気順で見ると、頂点に立つのはアメリカン・フットボールで、2位がベースボール、3位がバスケットボールである。米国人の40%以上がフットボール・ファンという統計もある。毎年2月に行われるスーパーボールは、米国最大のスポーツイベントであり、そのTV視聴率は47% (2012年) というオリンピック開会式、アカデミー授賞式、大統領就任式を超える高視聴率になっている。多くのバーではTVがあれば必ずアメリカン・フットボールかベースボールを流している。

このように、米国のエンターテインメントはコンテンポラリーな要素とともに米国文化をイメージづけている。その中で、米国国内の時代の流れ、トレンドの流れを見ることが出来る。米国の現代文化は、古き良き昔のアイビー文化とは異なっている。その大きな変化は、長い歴史の中で次第に形成されてきたのではなく、この50年ほどの間に急速に構築されてきた「新文化」であ

る。大きな人口を基盤に、たくましい「経済成長」と「文化の変化」こそが米国の持つ「力強いエネルギー」と言えよう。

② ショッピング

米国全般に見ると、ニューヨークを別にし、ショッピング・センター（モール）には自動車を運転して行き、ショッピングを行う。モールは大型であるほど集客率が高く、人気デパートや人気大手チェーン店が必ず入っている。その為、多くのモールは似たようなテナント構成でそれほど独自性は無い。モールには、Bloomingdale's、Saks Fifth Avenue などのデパート、Whole Foods、Safeway などの食品を買うスーパー、Gap、Abercrombie & Fitch ファッション製品を扱うブティック・チェーン店、Crate & Barrel、Pottery



Burn、Restoration Hardware など家具を扱うインテリア・家具店、Williams Sonoma、Bed Bath & Beyond、WalMart など日用品を扱う日用品メガストア、そして各種レストラン、映画館などで構成されている。家族で行けば全てのもものが揃い、一日楽しめるようになっている。大型店舗が多いため、専門的なもの、こだわったファッション製品などはあまり無い。いわゆる米国の平均的な品揃えである。多くの大手チェーン店はこのようなショッピング・モールに入っている。

ショッピング・モールに入っている主要な人気大手チェーン店は次の通りである。これらの Web サイトを活用すれば、米国のライフスタイルが容易に見えてくる。

<http://www.crateandbarrel.com/> ...Crate and Barrel (代表的な家具、日用品店)

<http://www.williams-sonoma.com...> Williams-Sonoma (ハイエンドなキッチン店)

<http://www.potterybarn.com/...> Pottery barn (洗練されたホーム店)

<http://www.westelm.com/...> West Elm (洗練された家具店)

<http://www.bedbathandbeyond.com/...> Bed Bath & Beyond (大衆的な日用品雑貨店)

<http://www.waterworks.com/...> Water Works (洗練されたバスルーム専門店)

<http://www.containerstore.com...> Container Store (都会的なオーガナイザー専門店)

<http://www.wholefoodsmarket.com/...> Whole Foods Market (ナチュラル系スーパー)

<http://www.restorationhardware.com...> Restoration Hardware(洗練された日用品雑貨店)

<http://www.abchome.com/...> ABC Carpet (個性的なホーム店)

<http://www.cb2.com> ・ ・ ・ CB2 (オシャレな日用品雑貨販売店。Crate and Barrel 系)

③ 食文化

日本人が、米国料理と聞くと、ステーキ、ポテト、七面鳥、ホットドック、ハンバーガーというものを想像するかもしれないが、実はかなり多くのメニューがある。それは、米国は移民の国からスタートした為、多くの人種が存在し、その分多くの料理が存在することとなった。英国から

の移民が多く、米国料理といえば上記料理が思い浮かぶが、実際はあらゆる国の食文化が交差して多くの料理が今も食されている。伝統的なものを上げれば、フランス系のケイジャン料理、カリブ海系のクリオール料理、黒人系のソウル・フード、メキシコ系のテックス・メックス料理などだ。その他にも、スペイン系、イタリア系、アジア系など多くの料理が家庭で作られている。



レストランにおいては、タイ料理、ベトナム料理、中華料理、日本料理などのアジア系レストランが増えている。ただし、多くの日本料理店は、中国系、韓国系の経営である。かつては、「米国に美味しいものは無い」とよく言われてきたが、現在では、質の高いレストランが増えてきた。ニューヨークも今はグルメ・シティと呼ばれ、価格の高いレストランほど顧客で常に賑わっている。

2. 米国の住宅

米国のライフスタイルは、大きな家に住み、あまりデザインにとらわれず。シンプルなライフスタイルというのが、日本人の持つイメージではないだろうか。日本の一戸建て住宅床面積は平均 125 m²であり、米国では 148 m²である。約 1.2 倍米国の方が広い。イメージほどは大きな差は無い。しかし、リビングルームが広い、玄関が無いなど間取りは日本とはだいぶ違う。住宅のデザインは、時代とともに変化しており、その流れをつかまなくては、現代の米国のライフスタイルを理解できない。「米国の時代の流れ」「トレンドの動き」をつかむことが、市場調査のポイントである。

(1) 人々の住まい

都市部の人々は、一戸建て住宅、コンドミニウム(所有)、アパートメント(賃貸)のいずれかに住まいを持つ。一戸建て住宅は、建物によってももちろん違いはあるが、一般的に、ベッドルーム(マスターベッドルーム、子供部屋 1、2 部屋)があり、バスルーム(トイレとバス)が近接している。リビングルーム、ダイニングルーム、ファミリールーム(リビングと共通のところもある)、ストーレージ(倉庫)ガレージ(車庫)というのが一般的



だろう。一般の一戸建て住宅の広さは、床面積 3000-5000 平方フィート(84-140 坪)という大きさである。

ニューヨークのような都会では、アパートメント(Apartment)に住んでいる人が多い。シングルは、リビング、ベッドルーム、ダイニングルームが一つになった 1 ルームとバスルームのみの「ス

デュディオ」、カップルの場合は、1 ベッドルーム+リビング+バスルーム、子供がいる場合は 2 ベッドルーム+リビング+バスルームに住むのが普通である。

米国の住宅デザインもトレンドに左右される。根底にあるシンプル+クリーンは大きな変化はないものの、米国の消費者が単にシンプル+クリーンだけを求めているわけではない。常に「何か新しいもの」への追求はある。

(2) 米国人の「住宅」へのこだわり

多くの米国人にとって、家には大変なこだわりがある。自分たちの「理想の家」を獲得することが人生の目標でもある。住宅改装の TV ショーは非常に人気があり、Lowe's や The Home Depot のような大きなホーム・インプローブ・ショップも理想的な住宅を追求する人々で賑わっている。ホームディポに行くと、住宅の小さな部品は当然だが、ドアを買いにきたり、トイレを買いにきたりしている人々がいる。彼らはそれを自分で取り付けるのである。内装の工事は無論のこと、家自体も全て作るという人も珍しくないほどだ。米国人の住宅へのこだわりは日本人以上かもしれない。

(3) 住まいの「トレンド」

住宅業界で語られている最近の米国の住宅のトレンドをいくつかまとめた。

① 小さくコンパクトな家

最近の人気のあるデザインは、ノスタルジックなフロントのエントランスがあり、サイズとしては、1,800 平方フィート(170 m²)程度の傾斜の低い屋根の小さな住宅である。コテージタイプの住宅は手に入れやすく、コンパクトな家に住むことがトレンドになってきている。人々は効率的に暮らすことに高いプライオリティを置き始め、2010 年の新しい家は 2009 年より、1,000 平方フィート(90 m²)ほど縮小している。価格の高い広い家は売れなくなっているのである。住宅購入者の最近の傾向は、高価なものでなく、小さい家でも快適なスペースを欲しているという。

② 効率性

新しい住宅の平均的サイズがより小さくなったため、小さな家を住みやすくするために、効率的なスペース利用のプランニングを行い、賢く収納を行うこと、また、スペースの窮屈さを和らげるための照明、心地よい小さな空間の活用が求められている。住宅のエネルギー効率を上げる為に、壁に設置されている防寒建築素材、空気が漏れないようにするための絶縁材、家の至るところに配置されている省エネの電気機器、屋根の素材、熱効率の高い暖房、地熱発電などが注目されている。

③ 平屋の家

ベビーブーマーの年老いた両親にとって、平屋の家は歩行しやすく、非常に使い勝手がよいので好まれている。肥満が社会問題化している米国では、階段における事故が多く、そのためにも平屋の人気は高いようだ。

④ キッチン、バスルームの充実

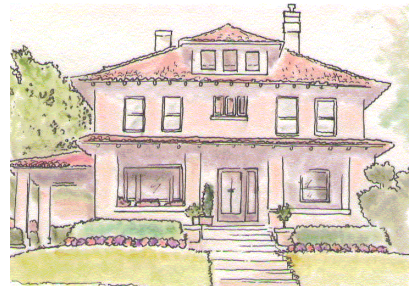
大きなバスルームに対する憧れはベビーブーマーの間で人気があったが、家屋のサイズが縮小した為、人々は高品質な蛇口の快適なタッチや良いデザインのシンク、キッチンはハイエンドの設備で花崗岩のカウンタートップを求めるような変化が起きている。一方で、ベッドルームやリビングルームは小さくなくても、出来れば大きなキッチンやゆったりとしたバスルームを望んでいるとも言われる。

(4) 米国人があこがれる住宅

米国人に人気の高い住宅のスタイルには次のようなものがある。

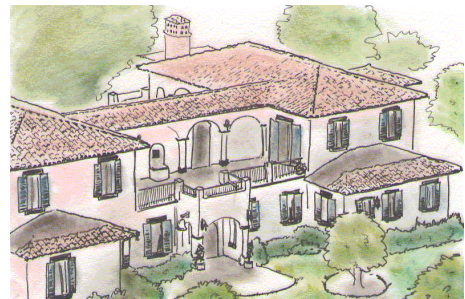
①クラフトマン・バンガロー・ハウス・スタイル Craftsman Bungalow House Style

低い傾斜の屋根を持つ居心地の良い平屋の住宅。1900年初期に立てられたスタイルであり、1930年以降徐々に衰退していった。しかし、そのスタイルは、現在カムバックしつつある。シンプルな形状でナチュラルな素材を利用している。こじんまりとした2.5階建ての家であり、幅広い屋根、奥行き深いベランダがある。カリフォルニアやシカゴの平屋住宅には、他とは異なったクオリティをもつ多彩なタイプがある。低く、切り妻の付いた屋根、幅の広いひさし、その下には装飾のある腕木。屋根やポーチを支える円錐もしくはスクエアの形をした柱、装飾されたポーチ、デザインモチーフが入った窓。硬い石や木材など各種の材料を混ぜて骨組みが造られている。



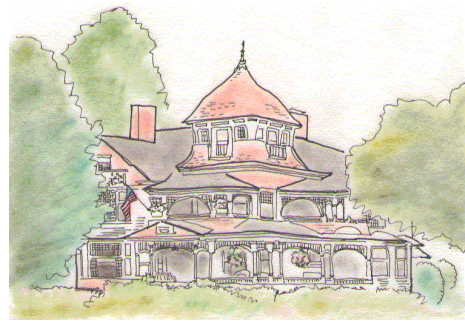
② 英国カントリーハウス・スタイル English Country House Styles

中世の英国のコテージや荘園を思い出させる住宅。小さくクリスタルを思わせる窓、チューダー・リバイバル時代のウッドフレームが使用されている。英国風スタイルの復活はトラディショナルな英国のデザインに対する米国人の憧れをあらわしている。ブリック、石の高い壁で覆われた正面のゲートル、非対称の設計、大きな煙突、屋根窓付きの切り妻、高い傾斜のある屋根が見受けられる。



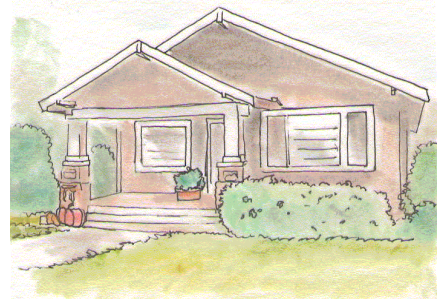
③ クイーンアン・ハウス・スタイル Queen Anne House Styles

ビクトリア調建築は細かいデザインから成り立つ厳格なスタイルの家である。ファンシーなゴシック調のコテージは壮大なイタリアン様式である。精巧で、かなりフェミニンなテイストである。中央のタワーの窓は精巧な装飾で飾られている。ロマンティック・スタイルで贅沢。輝く色彩を用いてペイントされた建物は、ペイントレディーズ“Painted Ladies”と呼ばれていた。急傾斜の屋根、複雑で非対称の形、フロントに向かって伸びる切妻。一階にあるベランダは、丸みを帯びている。四角い棟、装飾された屋根をもつ石造り建築である。



④ プレイリー・ハウス・スタイル Prairie House Styles

低い傾斜の屋根の形状は、家で地球を抱いたような外観。スクエアで対照的なラインは、強さと素朴さを示している。あまり見かけないが、アメリカンスタイルのひとつ。Prairie School (プレーリースクール) として知られたクリエイティブなシカゴの建築家の集団によって開発されたもの。Frank Lloyd Wright (フランク・ロイド・ライト) はプレーリースタイルの父である。広大なプレーリー地域を代表する水平で開放的なフロアで、十分なスペースと広いひさし、長く連なる窓をもつ低い寄棟の屋根がある。



(5) 米国の住宅内装のスタイル

米国の住宅内装のスタイルは多くあり、クラシカルなディティールのものであれば、今までにないユニークさを持つ現代的なものもある。

一般的に、米国の家はトラディショナルなスタイルもしくは、モダンなコンテンポラリースタイルで装飾されている。ヨーロッパスタイルはデコラティブのトレンドに基づく、地域性や時代性をもつデザインであり、フランスの Louis XV スタイルや英国のビクトリアンスタイルを含むものが代表的。これらのトレンドは同系統の家具や色、素材によって統一されている。

トラディショナルなヨーロッパスタイルは、比較的プレーンである。際立ったコントラストを使うよりも、色は同系色の組み合わせが多く、全体が溶け込むようなイメージである。

コンテンポラリーのスタイルは、ルールはなく、毎年変化しており、一般的に強いコントラストを持たせるものが多い。例えば、レンガの壁にシルクのタペストリーを合わせたり、精巧に作られた鉄の装飾をアンティーク調の素材と組み合わせたりして、素材のコントラストで現代のトレンドを表現する。

(6) 住宅内の各セクション

① リビングルーム (Living Room)

リビングは、通常おおよそ 400-600 平方フィート(37-58 m²)程度の広さで、日本のそれよりもかなり広い。都市部のアパートメントのリビングが日本と同じ程度である。リビングには、ソファ・セット、コーヒーテーブル、ライト、飾り棚などが置いてある。ソファには、1 人用、2 人用の他、ファミリーで歓談できるソファセット、L字型のセクショナルがある。リビングの他に、リクレーションルーム、ファミリールームが別途ある大きな家もある。リビングルームのインテリアは、壁にアートポスターなどの額、絵画、鏡などがあり、コーナーテーブルの上にテーブルランプ、飾り棚の上にアートやアンティークの置物飾り、ソファセットにはクッション、ひざ掛け、中央の床の上にはラグがある。リビングルームの中心になるのはテレビである。テレビは、DVD プレーヤーやゲーム、ステレオシステムのような電気製品とセットになっている。リクレーションを家族で一緒に楽しむことが米国の理想的姿である。

② ベッドルーム (Bedroom)

この部屋には、ベッド、ソファ、ベッド・サイド・テーブル、ドレッサーがある。広さは家によって大きく違うが、200-400 平方フィート(19-38 m²)程度の広さが多い。洋服を収納する Walk-in クローゼットが併設されている家が多い。インテリアには、クッション、ひざ掛け、かご、アロマオイルを置いたりする。壁には、絵画、ポスターのに入った額などを飾る。

快適なベッドルームは重要な要素で、ベッドの種類も多い。例えば、サイズが調整できるベッドもあれば、ソファのように座ることが出来るものもある。また、手動で左右上下に動かすことが出来るもの、ウォーターベッド、空気の入ったエアベッドのようなものもある。



③ キッチン (Kitchen)

都市部のアパートメントのキッチンは、50-100 平方フィート(5-9 m²)程度しかないが、一戸建てになると 200-400 平方フィート(19-38 m²)くらいあり、大きいサイズで広々としている。中には、キッチンの中央に調理用の備え付けテーブルが置いてあり、多人数のディナー、パーティーのクッキングにも対応できる。こういう家では収納もかなりゆとりがある。キッチンとは別に、ちょっとした家事などを行うサービスルームがある家もある。



多くの米国人は、キッチンに閉塞感のある場所にはせず、家族とのコミュニケーションができるようにオープンキッチンにする家が多い。内装は全て統一された素材（木材やスチール）を使い心地よい雰囲気を出す。ステンレスのスチール製でマシーンや用具のすべてまで統一しようとする人もいる。これらの洗練された演出は、裕福さの象徴と言えるだろう。

米国の住宅は、キッチンにオープンやシンク、冷蔵庫、電子レンジやディッシュ・ウォッシャー、ごみ処理機などが備え付けで設置されていることが多い。一般的に、壁面デザインに気を使い、絵画、花輪、ポット、フライパンなどをかけたり、アート作品やギフト商品、かごを置いたりすることもある。

④ ダイニングルーム (Dining Room)

大きな家には、人々がディナーに集うダイニングルームがある。大きなダイニングテーブルや椅子があり、また、コンソール、キャビネット、カウンターテーブル、ドリンク専用のキャビネットもある家が多い。狭い家、アパートメントでは、ダイニングは家の端のほうに位置し、ビストロテーブルや椅子を置くことが多い。都市部のアパートメントでは、ダイニングルームはリビングルームと一体になっているが、一戸建ての家では、通常ダイニングルームはリビングルームとキッチンの中にあり独立したスペースになっている。カップボード、サービス・テーブルなどがゆったりと置かれ、インテリアは、ランプ、ろうそく立て、花瓶、置物、ワインラック、壁には、アートなどの額、壁飾り、鏡などが掛けられている。

⑤ バスルーム(Bath Room)

バスルームは、大抵ベッドルームに併設されている。マスター・ベッドルームには、必ずバスルームがついているが、子供部屋などでは二つのベッドルームで一つのバスルームという場合が多い。バスルームはエレガントな雰囲気が好まれ、キャンドルや小さな置物などアクセントを置く。スチームバスやサウナを併設する家もある。

⑥ キッズルーム (Kids Room)

子供部屋には、ベッド、机、本棚などが置いてある。インテリアはあまりおかない。明るく、かわいい内装にする家もある。

⑦ 書斎(Den)

書斎が一部屋になっている家もあれば、リビングのコーナーが書斎スペースになっている場合もある。インテリアには、写真立て、ランプ、アートなどで飾る。

⑧ ランドリールーム (Laundry Room)

この部屋には、ウォッシング・マシーン（洗濯機）とドライヤー（乾燥機）が置いてあり、洗剤、雑貨などを収納する棚がある。インテリアはあまり置かない。通常、ウォッシング・マシーン（洗濯機）とドライヤー（乾燥機）は住宅に含まれてることが多い。

⑨ ガレージ (Garage)

ガレージは、自動車のみを置くスペースではなく、大工道具、ガーデニング用品を置くスペースでもある。大工作業が好きな人は、多くの道具を壁にきれいに並べ、趣味として、週末に内装工事をしたり、何か製作したりする。



⑩ ストorejジ/収納スペース (Storage)

地下に収納スペースがあったり、天井裏が収納スペースになっていたり、庭に別棟として物置があったりする。都会のアパートでは、別に物置を借りることもある。収納スペースを充分に取ることで物がきれいに収まり理想的な住まいになる。収納スペースを広く取りたい人は多い。

⑪ 庭 (Garden)

木や花を植えて、自分好みのガーデンにする家は多い。そのために、ガーデン・グッズをそろえる。

3. 米国のトレンド (Trend)

(1) 米国のトレンドと日本のトレンド

日本には、日本の文化、歴史、自然を背景にした「日本の色」があり、同じように米国でも「米国の色」がある。加えて、その年の「流行」(Trend)があり、それを無視して「米国はこういう色、デザインがいい」と一概に言うことはできない。米国の住居は流行があるものの、それほど毎年頻繁に変わるわけではないため、ライフスタイルの傾向というものはある程度明確にはなる。

この米国独特の傾向を無視して、「当社のデザイン、色はこれで行く」というのは危険な賭けになってしまう。また、米国のトレンドに自社製品を合わせて違和感がないのであれば問題ないが、大きく違和感があればデザイン、色の調整というものが必要になってくる。ただ、忘れてはならないのは、米国のデザインにベッタリ合わせるということでは決してない。米国にある普及品と混同され、商品価値がなくなってしまう。自社の独自のデザインと米国のトレンドの微妙なバランス感覚が必要になるということである。

米国は多くの人種による「多様化した社会」という認識が、大きな落とし穴である。多様化しているのだから、日本的なデザインも好む人がいるだろうと甘く見てはマーケティングを誤る。むしろ、多様化しているからこそ、社会は統一した「共通言語たるトレンド」を求めるのである。米国は日本以上にトレンドに敏感な市場である。

(2) 米国のトレンド

① エコ・フレンドリー (Eco Friendly)

2013年はトレンドの無いのがトレンドであると言われているものの、日本から見ると遅れているが、現在（2013年）、米国全体がEcoブームになっている。環境保護という認識は日本に比べまだまだ浅いが、「安全な食品を食べたい」「安全なものを生活に取り入れたい」「環境に配慮すべきだ」という認識が、オーガニック食品、ナチュラル製品への憧れを生み、「環境を大切に」という意識の変化が起こっている。「Eco」という言葉が商品に付いていると、メディアも積極的に取り上げたがる。その変化の波は小売店にも伝達され、ナチュラル製品、オーガニック商品、環境保護商品、Eco Friendly商品へとバイヤーの関心が移っている。

② ブランド志向

米国の好景気を背景に、リーマンショック前は高級品が良く売れた。景気後退になり、売上げは落としているものの、有力デパートの高級品売り場は相変わらず買い物客であふれている。特に高級バッグの人気は高く、デパートのルイ・ヴィトン、グッチ、シャネル、フェンディ、プラダ等の高級品、中級品はコーチ、ケイト・スペード、マイケル・コースなどが常に多くのファンを集めている。高級靴も堅実な人気で、クリスチャン・ルブタン、シャネル、グッチ、プラダ、中級品ではトリー・バーチ、スチュアート・ワイツマンのコーナーには順番待ちが列を成している。洋服はリッチなカジュアルに人気があり、アリス&オリビア、3.1フィリップ・リム、ダイアン・フォン・ファステンバーグ、ラグ・アンド・ボーン、ミリー、セオリー、ヘルムート・ラング、アレキサンダー・ワン、バーバリー、エリザベス・アンド・ジェームス、ホルストン・ヘリテージなどが人気ブランドであろう。トレンドは、プリントを加えたスキニーパンツ、ショートパンツ、レザーアイテムになっている。米国人のブランド志向はここ数年で火が付き、いまだ下火にはなっていない。その影響で、あらゆる製品カテゴリーでブランド的なプレゼンテーションが求められている。

③ マーケットの二極化

米国の金融バブルの崩壊以降、一点豪華主義へ走る人も多く、高級ブランドが売れている。一方で、低価格製品の店舗が増え続けている。ニューヨークの五番街は、ユニクロ、H&M、センチュリー21などファッションの安売りチェーン店が続々と出店している。米国全体の市場も「良いもの」と「安いもの」の二つに分かれてきている。しかし、高価格帯は当然であるが、低価格帯でも「安ければ何でも良い」ということではなく、「安くても品質の良いもの」が求められている。

(3) カラー・トレンド

2013年、2014年の流行色はなにか？これは、製品をデザインするあらゆる産業に共通の企画テーマである。色の流行は、製品の購買に決め手になることは衆知のとおりで、米国市場に販売する日本製品を扱っている日本企業もむろん無関係ではない。例えば、グリーンが流行している時

は、いかなる商品でもグリーンの商品、または一部グリーンを使った商品の動きは早い。商品構成上重要な要素である。米国人は、日本人以上にトレンド・カラーに敏感である。米国のバイヤーの中には、「今年は WWD が次のシーズンの流行色は XX 色と発表したのだからそれに従う」という人もかなり多い。つまり、方程式で仕入れを行なうのである。商品は取り立てて新味がなくともトレンドカラーを強く打ち出しているブースには、多くの人が入っていく。



色の選択は日用品の企業にとっても、最も「難しい課題」である。根拠が明確ではないからだ。製品にとって重要なファクターである「色」を外さないために、多くの会社、デザイナーは、企画会社から高額トレンド情報を購入する。流行色協会の資料を集めるなどして「外さない」努力をする。

世界のトレンドを牽引する欧州のトレンドの研究は、一つのヒントになる。

パリのプルミエールビジョン（素材の展示会）の流行色情報なども研究するとよいだろう。その情報をそのまま採用するということではなく、製品のデザイン、カタログ、パッケージなどを製作する時の参考情報として使うとよい。多くの米国企業はこれらの色を何らかの形で取り入れていく。「違和感」のあるパッケージや宣伝ツールを作ってしまうないように、「米国の色」を研究する。それが米国市場では重要なのである。

米国市場においては、長い間、白と黒の製品は良く売れてきた「安全色」である。この傾向は、しばらくは続いていくだろう。特に、米国の住宅、インテリアの色は白が基調になっている為、白い製品は安定して売れていく。2013-2014年は、ホワイト、ブルー、エメラルド、メタリック、その他ブライトでカラフルな色が中心的なトレンド色になると言われている。

米国の主な都市圏人口

順位	都市圏	人口
1	ニューヨーク・ニューアーク・ジャージーシティ	19,567,410
2	ロサンゼルス・ロングビーチ・アナハイム	12,828,837
3	シカゴ・ネイパービル・エルジン	9,461,105
4	ダラス・フォートワース・アーリントン	6,426,214
5	フィラデルフィア・カムデン・ウィルミントン	5,965,343
6	ヒューストン・ザ・ウッドランズ・シュガーランド	5,920,416
7	ワシントン・アーリントン・アレクサンドリア	5,636,232
8	マイアミ・フォートローダーデール・ウェストパームビーチ	5,564,635
9	アトランタ・サンディスプリングス・ロズウェル	5,286,728
10	ボストン・ケンブリッジ・ニュートン	4,552,402
11	サンフランシスコ・オークランド・ハイワード	4,335,391
12	デトロイト・ウォーレン・ディアボーン	4,296,250
13	リバーサイド・サンバーナーディーノ・オンタリオ	4,224,851
14	フェニックス・メサ・スコッツデール	4,192,887
15	シアトル・タコマ・ベルビュー	3,439,809
16	ミネアポリス・セントポール・ブルーミントン	3,348,859
17	サンディエゴ・カールスバッド	3,095,313
18	セントルイス	2,787,701
19	タンパ・セントピーターズバーグ・クリアウォーター	2,783,243
20	ボルチモア・コロンビア・タウソン	2,710,489
21	デンバー・オーロラ・レイクウッド	2,543,482
22	ピッツバーグ	2,356,285
23	ポートランド・バンクーバー・ヒルズボロ	2,226,009
24	シャーロット・コンコード・ガストニア	2,217,012
25	サクラメント・ローズビル・アーデンアーケード	2,149,127
26	サンアントニオ・ニューブラウンフェルズ	2,142,508
27	オーランド・キシミー・サンフォード	2,134,411
28	シンシナティ・ミドルタウン	2,114,580
29	クリーブランド・エリリア	2,077,240
30	カンザスシティ	2,009,342
31	ラスベガス・パラダイス	1,951,269
32	コロンバス	1,901,974
33	インディアナポリス・カーメル・アンダーソン	1,887,877
34	サンノゼ・サニーベール・サンタクララ	1,836,911
35	オースティン・ラウンドロック	1,716,289
36	バージニアビーチ・ノーフォーク・ニューポートニューズ	1,676,822
37	ナッシュビル・デイビッドソン・マーフリーズボロ・フランクリン	1,670,890
38	プロビデンス・ウォーウィック	1,600,852
39	ミルウォーキー・ウォキショー・ウェストアリス	1,555,908
40	ジャクソンビル	1,345,596
41	メンフィス	1,324,829
42	オクラホマシティ	1,252,987
43	ルイビル・ジェファーソン郡	1,235,708

順位	都市圏	人口
44	ハートフォード・ウェストハートフォード・イーストハートフォード	1,212,381
45	リッチモンド	1,208,101
46	ニューオーリンズ・メタリー	1,189,866
47	バッファロー・チークトワガ・ナイアガラフォールズ	1,135,509
48	ローリー	1,130,490
49	パーミングハム・フーパー	1,128,047
50	ソルトレイクシティ	1,087,873
51	ロチェスター	1,079,671
52	グランドラピッズ・ワイオミング	988,938
53	ツーソン	980,263
54	アーバンホノルル	953,207
55	タルサ	937,478
56	フレズノ	930,450
57	ウースター	916,980
58	ブリッジポート・スタンフォード・ノーウオーク	916,829
59	アルバカーキ	887,077
60	オールバニ・スケネクタディ・トロイ	870,716
61	オマハ・カウンスシルブラフス	865,350
62	ニューヘイブン・ミルフォード	862,477
63	ベーカーズフィールド・デレイノ	839,631
64	ノックスビル	837,571
65	グリーンビル・アンダーソン・モールディン	824,112
66	オックスナード・サウザンドオークス・ベンチュラ	823,318
67	アレンタウン・ベスレヘム・イーストン	821,173
68	エルパソ	804,123
69	バトンルージュ	802,484
70	デイトン	799,232
71	マッカレン・エディンバーグ・ミッション	774,769
72	コロンビア	767,598
73	グリーンズボロ・ハイポイント	723,801
74	アクロン	703,200
75	ノースポート・サラソータ・ブレードントン	702,281
76	リトルロック・ノースリトルロック・コンウェイ	699,757
77	ストックトン・ローダイ	685,306
78	チャールストン・ノースチャールストン	664,607
79	シラキュース	662,577
80	コロラドスプリングス	645,613
81	ウィンストン・セーラム	640,595
82	ウィチタ	630,919
83	スプリングフィールド	621,570
84	ケープコーラル・フォートマイヤーズ	618,754
85	ボイシ市	616,561
86	トレド	610,001
87	マディソン	605,435

順位	都市圏	人口
88	レイクランド・ウィンターハイブン	602,095
89	オグデン・クリアフィールド	597,159
90	デルトナ・デイトナビーチ・オーモンドビーチ	590,289
91	デモイン・ウェストデモイン	569,633
92	ジャクソン	567,122
93	ヤングスタウン・ウォーレン・ボードマン	565,773
94	オーガスタ・リッチモンド郡	564,873
95	スクラントン・ウィルクスバリ・ヘーズルトン	563,631
96	ハリスバーグ・カーライル	549,475
97	パームベイ・メルボルン・タイタスビル	543,376
98	チャタヌーガ	528,143
99	スポケーン・スポケーンバレー	527,753
100	プロボ・オーレム	526,810

出所：ウィキペディア（Wikipedia）アメリカの都市圏人口の順位

第三章 米国の大手チェーン店

『第三章のポイント』

販売対象の分類と分析

ホーム製品の販売対象はいくつかに分類されるが、その中から、販売戦略に組み込む対象を検討していく。段階をおってその対象を変えていく必要がある。つまり、専門店市場で米国のビジネスに慣れ、商品を整えて、流通体制も完備してから大手市場に入っていく。

大手チェーン店の店舗訪問調査

東海岸において店舗訪問調査を行った。大手チェーン店の内容をしっかり理解して、自社の対象となる大手チェーン店に狙いを絞る。

1. 米国市場の販売対象

(1) 専門店 (Specialty Store)

① 店舗のあらまし

日本企業の製品がホーム用品であれば、はじめに対象とするべき小売店は、各種専門店である。日用品専門店、ステーショナリー専門店、家具・インテリア専門店、ハードウェアショップ、ギフトショップ、キッチン専門店、ミュージアムストアなどがそうである。店舗の広さは、500 平方フィートから 3000 平方フィートくらいであろう。中には、狭くともこだわりの品揃えで、固定客に人気のあるおしゃれな専門店も増えてきた。



② 商品構成

商品構成は、大手チェーン店で扱っていない「こだわりの商品」をテーマとして個性のあるデザイン、ユニークな製品、楽しい商品、目新しい製品など。専門店の商品の仕入れは、バイヤーが展示会で発注したり、ショールームに行って発注したりする。セールスやレップが店舗に行ってサンプルを使って注文を取ることもある。取引の継続している店は電話、Eメール、オンラインによる発注も行う。

③ 納品・回収

専門店への納品には特にルールがなく、商品を梱包した箱にインボイスを入れて運送会社（UPS等）を使って発送する。取引が安定的に継続している場合は、NET30、NET60の取引で、新規取引先にはファクタリングを通すか、クレジットカード決済、COD決済を求める。取引自体は、シンプルで難しい点はない。基本的に返品も無いので取引上、難しい問題は発生しない。

④ 営業方法

規模の大きい展示会にて多くのバイヤーと出会うのが効率的である。各都市にあるギフト展、ステーションナリー展は専門店と出会うことのできる良い展示会である。各都市にある有力な店には、商品のカタログを送り、営業的なコンタクトを展示会前から行い、展示会案内を送り、アポをとってブースで商談が出来れば一番良い。行きやすいロケーションで、かなりの有力店であれば、アポをとって店舗に行き商談を行うという方法も良い。米国・ビジネスの初年度には特に力を入れる対象である。専門店との取引の中で、多くのことを吸収していく。

(2) オンラインストア（Online Store）

① 店舗のあらし

米国では、オンライン・ショッピング、カタログ・ショッピングがますます増えており、人気が高い。AmazonをはじめとしてFab.com、Gilt.com、Opensky.comなどオンラインストアの企業は数多くある。初年度から取り組みが可能である。取引形態はそれほど複雑ではない。展示会でオファーがあった場合、製品とマッチする会社を選ぶ。選択基準は、有力なホーム用品企業が入っているオンライン会社との取り組みが確実である。最大手のAmazonをはじめとして、チェーン店系、ホーム製品系のオンラインストアと複数の取引が可能である。

② 商品構成

Amazonのように非常に幅の広い商品構成をしているオンラインストア、オシャレ系グッズに絞ったオンラインストア、フラッシュセールが得意なオンラインストア、大手専門チェーン店的なオンラインストア、ブティック的オンラインストアなど様々な商品構成に特徴のあるオンラインストアが登場してきている。受注と回収だけはオンラインストアが行い、流通はメーカー側でやるという方式（ドロップ・シップと呼ばれる）が増えている。できる限り、ドロップ・シップが条件でないオンラインストアがビジネス的には望ましい。

③ 納品

ドロップ・シップは、オンラインストアにとっては在庫負担が無く、リスクは最小限に抑えられるメリットがある。メーカー側は在庫を構えなければならずリスクはあるが、商品の動きを細かく掴める。個人消費者宛の細かい納品作業（Pick & Pack）は時間と手間がかかるが、ウェアハウス企業でも可能な作業である。Amazonは、最初は少ない注文をし、動きの良い製品は注文を増

やしていき、非常に効率的である。日本企業は米国国内に在庫を持たずしては、オンラインストアにおけるコンスタントな商品の流れは作れない。

④ 営業方法

オンラインストアとは、展示会で出会うのが一番良い。イメージを重視する傾向があるので、アプローチして商談に持っていくよりも、展示会で出会う方がイメージ良く商品内容を伝達できる。展示会前に、どの会社が良いかある程度絞っておく方が対策は立てやすく、商談の実は多い。高画質の製品写真、商品情報（Spread Sheet）をあらかじめ用意しておくことで商談の進行は早い。写真のセンスや精度が高いほど、売れる可能性が高くなるため、商品の撮影には充分の配慮が必要。消費者は一旦注文をしても、返品をする可能性もあるので、パッケージの工夫と返品処理については、オンラインストアと充分に契約内容を煮詰めるべきである。（パッケージを開けられてから返品されたときの処理など）

(3) 大手チェーン店・デパート

① 店舗のあらまし

ホーム用品を扱っているチェーン店は、米国には約 100 社ほどあると思われる。10 店舗程度の小規模チェーン店から 500-1,000 店の中規模、5,000 店ほどの大規模チェーン店も存在する。小規模のチェーン店は専門店の延長でビジネスが可能であるが、数百店規模となると、商品構成がしっかり米国に合っていないければならず、流通体制が整っていないなければならない。



② 商品構成

大手チェーン店の商品構成の幅は広い。標準的な米国人のライフスタイルに合わせた平均的な商品構成である。その店舗は、専門店とは全く異なる。小規模のチェーン店は、会社専用 PO を使い、E メールで発注する企業が多い。中規模になると、毎日のようにオンラインで PO を出す。大手チェーン店は EDI システムを使った発注システムが多い。

③ 納品

各チェーン店、デパートによって、納品方法はまったく異なっている。 SHIPPING・マニュアル（Shipping Manual）が充実しており、きめ細かいルールがある。

④ 営業方法

米国の大手チェーン店と取引をするには段階的に進んでいくべきである。初年度、二年目は専門店との取引によって、十分に米国市場に慣れていき、販売体制、流通体制そして商品を米国の多くの消費者が買えるように工夫していくのである。

最初の出会いは、展示会でバイヤーと出会うのが理想的である。商品ラインの全体像をしっかりとアピールできるからである。展示会では、商品のイメージとともに詳細の商品情報を伝える。展示会後に再度プレゼンテーションをして、商談を前に進める。

2. 大手チェーン店の求めるもの

(1) 大手チェーン店との取引条件

米国市場に参入する初年度から大手チェーン店を販売対象に入れるのはリスクである。大手チェーン店に販売するには、次の要素が整っていないからである。そして、その要素が整っていない場合は、商談は前に進まず失敗に終わる。一度失敗すると、次の商談の機会を持つことはかなり難しくなる。



① 商品が米国大手チェーン店市場に合っている。

製品のデザイン、色、サイズが米国の家庭、消費者に合っており、価格もマーケットとのバランスが取れている、製品のパッケージが良くデザインされており、説明書が英文で整っている、ケースへの入り数も米国の慣習に合っている等、製品の全要素が米国市場に合致していなければならない。このうち一つでも欠けている場合は、大手チェーン店バイヤーは、「この会社は当社のベンダーとしてふさわしくない」という印象をもつ。商談は成功裏に前進することは無いだろう。

② 米国国内に販売体制が整っている。

大手チェーン店といえども、最初は少なめに仕入れて、動きがよい場合に店舗や取扱量を増やしたい。

そのためには、取引先（Vendor）は、米国国内に販売拠点をもち、国内取引を行うことでリスクを下げたいわけである。米国国外から取引するにはコンテナ単位の流通になり、よほど価格が低い場合以外は国内取引を望む。米国国内に在庫を持ち、必要なタイミングに必要な量を供給できないようであれば、バイヤーは積極的にはなれないだろう。米国国内に販売体制と、在庫体制が必要になる。

③ 米国国内に流通体制が整っている。

1,000 店単位のネットワークに商品を切らさずに供給する為には、十分な生産計画と流通体制がなければ実現できない。EDI 取引もこなせなければ、大手チェーン店との取引は難しい。かなり緻密な流通体制が必要である。EDI について経験がなさそうであれば、バイヤーは消極的にならざるを得ない。米国国内に EDI システムを含めた安定した流通体制が必要である。

3. 大手チェーン店視察レポート・サマリー

本項に続く「店舗訪問調査レポート」は、2013年1月から3月に、20を越える大手チェーン店の店舗を実際に訪問し、店舗の様子、ディスプレイや競合商品、ブランドを探ることで、米国大手チェーン店のマーケットを理解してもらうことを目指したものである。同時期に多くの店舗を回ると、必ず見かける定番中の定番商品が目に入って来る。「米国の商品」像が明確になり、かつ日本と異なる商品構成、各店舗の特徴、営業姿勢が見えて来る。

(1) 大手チェーン店の商品

① サイズ、カラー

商品のサイズは、米国人の体格や、住宅事情に合わせて、総じて大きい。また重さにしても、比較的重い物が多い。日本企業が作る、コンパクトで軽量なものが売りになることもあれば、違和感に繋がる事にもなる点を十分に理解して、商品戦略を組み立てる必要がある。

大手チェーン店の取扱商品は、その店舗数が大きくなればなるほど、ベーシックにかつ低価格であることが求められることがよく分かる。大規模チェーン店ほど、対象となる客層が広く大きくなるからであろう。



本調査で訪問した店舗の中で最大の店舗数を誇るのは、ウォルマート、ターゲットであるが、これらの大手チェーン店を担っているのは価格の安い、ベーシックな商品群である。

これに比べて、100～600店規模のチェーンでは、高級キッチンストアのウィリアムズ・ソノマのように、かなり「こだわりの商品」のセレクトである。同じ高級キッチンストアでもスラターブルのようにさらに店舗数が少なくなると、よりこだわったセレクトになっている。使われている商品の色もスタンダード、ベーシックなカラーから、カラフルな独自の個性を主張するような商品構成になっている。

「米国市場はこういうカラーが良い」ということではなく、日本企業がターゲットとする小売店舗がどういう客層を狙っているかにより、どのようなカラーが求められるかは、トレンドを見越して提案すべき場合と、むしろ定番的なスタンダードなカラー展開の場合に分かれる。

② デザイン、機能、クオリティ、パッケージ

日本企業が参入している例を見ると、一つは機能性が優れた商品であるという特徴がある。日本製の高級包丁は、シェフなどのプロの使用から火がついたと言えるが、商品が持つ「軽さ、バランスの良さ、切れ味」など、機能がそのまま形になったデザインであり、そのクオリティに対する価格とのバランスが良いところもあって、多くの大手チェーン店への参入を果たしている。

次にパッケージが重要であるという点である。多くの店舗を回ってわかるのは、大手チェーン店では販売員が少なく、何でもスタッフに聞けるという状況ではない。聞いたとしても、専門的な知識を持ち合わせているスタッフは、一部の高級店を除き少ない。



そのような中、消費者が頼らざるを得ないのは、商品パッケージである。米国企業のパッケージは分かり易く作っており、美しいパッケージという

より、一目瞭然的なパッケージである事が多い。つまり、文字や説明書きといったスペックよりは、商品の写真がプリントされ、箱を開けなくても中身が分かるようなパッケージデザインが多い。日本の商品のパッケージはむしろ、梱包的な意味合いで作られている物が多く、パッケージに込める意味合いが違う。

③ セット販売

次の特徴は、セット販売である。もちろん単品販売も多いが、大手チェーン店の小売りに特徴的なのは、セット販売である。例えばフラットウェア（ナイフ、フォーク等）であれば、1人用に5本の異なるフラットウェアが必要になる。これを一人前だけ揃えても使いにくい。そこで、4人なら20本セット、10人なら50本セットという風にセットにして販売されている。消費者の方も大きなセットの箱を一つ買って帰れば、フラットウェアを綺麗に統一できる。さらに単価も下げて販売されているため消費者にとってもメリットがある。まとめて売るメーカーにとっても効率的である。このように、鍋フライパンセット16個入り、フラットウェアセット80本入り、包丁12本入り等という巨大な箱が、多くの大手チェーン店の店頭と並んでいる。安い価格帯の店に行けば行くほど、セットの入り数が増える傾向があり、高級店はセットはあるが、セットの入り数は少なくなっていく。単価が高いものをセットにすると購入価格が非常に高くなるため、ある程度のバランスにおいて構成されている。

④ 価格

価格については、高級店から価格重視のディスカウンターまで、店舗ごとに貫かれている考え方、というのが見て取れる。単純に比較すれば、店舗数が増えれば多いほど、安くなる傾向がある。安ければ安い程、より幅広い消費者に訴求できるということであろう。

価格の決定には各企業相当な研究が見て取れる。マーケットの一般価格、競争相手の価格、ベンダーのMSRP（推奨価格）などを考慮して戦略的に価格決定



している。つまり、単純に出来るだけ大きなマージンをとるというだけではなく、消費者をいかに引き付けて固定客化するという観点も重視している。

⑤ 店舗構成

米国の、特に専門店チェーンは独特のディスプレイを各社工夫している。ベッドバス&ビヨンドは天井まで堆く積んだ店内陳列が特徴的であり、「当店には売り切れはありません」といメッセージを出している。コストコはその倉庫のようなディスプレイで、「経済的に量を買おう」という雰囲気良く出ている。いずれにも言えるのが、日本の店舗に比べ商品の種類は少ないが、同アイテムを豊富に陳列する所が米国的である。数多くの商品を見せることで、購買意欲を刺激、喚起するような工夫が随所になされている。食品スーパーでもよく見かけるが、「大量であることは良いこと」という物質的豊富さが、伝統的な米国の特徴である。棚が空いてスカスカな店舗は、企業自体がみすぼらしく見える。

⑥ 店舗管理

欠品が少なく、整然と並んだ店内在庫など、勢いのある小売店ほど店舗マネジメントが良い。商品の回転も早いからか、店舗に活気があり、スタッフも良く働いており、買い物をしている消費者にも好印象となる。

一方、在庫の補充が間に合っておらず、欠品が多く、スタッフに覇気が感じられず、薄汚れた印象を持つ店舗は、会社概要を見ると、店舗数や売上げが減少していたり、また近年破産して民事再生したばかりであったりと、企業の状態がそのまま店舗の様子に現れる。

日本企業は、販売の対象を選択する時、店舗数や売上げで大まかな企業の概要を掴むとともに、統計的調査の他に実際に店舗を視察し管理状況を確認すべきだ。



⑦ 店舗コンセプト、商品ブランド

ポッターバーンやクレイト&バレルは、店名そのものをブランドとして前面に押し出し、展開しているのが特徴である。個々の商品のブランドは控えめに表示し、店舗自体を一つのブランドとして展開している。

一方で、メイシーズやブルーミングデールズ等百貨店の多くは、個々の商品ブランドを前面に押し出している。メイシーズのマーサ・スチュアート・コレクションなどは、非常に力を入れている。商品カテゴリー別ではなく、ブランド毎にディスプレイされているのが特徴である。

百貨店では、個々のメーカーのブランド力が問われ、米国で無名なメーカーの登用には壁がある。一方、クレイト&バレルではせつかく参入を果たしても、自社のブランド名があまり目立たないという事になる。日本企業は、こういう点も考慮して販売対象を選ぶと良いだろう。

⑧ 日本、アジアへの評価

和風やアジア風のテイストが意外に多くの大手チェーン店で取り入れられている。

コンテナ・ストアでは、日本ブランドの取り扱いが顕著に増えて来ており、ベッドバス&ビヨンドやメイシーズにおいても、和をアクセントとした商品、アジア風、中国風のテイストが取り入れられるようになってきている。

アジア系移民の増加や、主に中国人観光客の増加などに起因すると思われるが、従来はアジア系の店でのみ扱われていたアイテムが、1,000 店舗を越える大手チェーン店でも消費の中心に出て来ている。しかし、明らかに日本風デザインであっても、中国製の物が多く見られた。

既に日本製品が参入を果たしているのは、家電、高級包丁、プラスチック収納用品、筆記用具、陶器など。それぞれに、受け入れられる根拠というのがある。包丁は刀から受け継がれる伝統的なストーリーと実際の切れ味、つまり機能が優れており消費者が納得して買うストーリーが付随している。プラスチック収納用品は、日本ならではのクオリティ、きめの細かい多様なサイズ展開。筆記具はその書き味という機能等。マーケットが必要とするものは、今後さらに米国の大手チェーン店に入り込んでいくだろう。

参照：「大手チェーン店視察レポート」

4. 大手チェーン店の流通システム

大手チェーンの流通ガイドは、各企業によって異なり、全てをプリントアウトすると 10cm 以上の厚さになるほど細かく規定されている。その内容をしっかり読みこなさなければ、ペナルティを課されるばかりではなく、的確な流通処理が出来ない。流通の手際に点数がつけられ、結果が悪い場合は、取引停止もありうるため、十分な研究と慎重さが必要である。一度大手チェーン店企業の流通を手がけると、



二番目、三番目の企業はかなり楽にこなせるようになる。米国の流通によく使われる用語に慣れることが大切であり、各企業の流通の基本的な考え方は同じである。

5. 大手チェーン店視察レポート

マンハッタン近郊の大手チェーン店 27 社を視察した。企業の概要と共に、店舗の構成、各カテゴリー、店舗の特徴そして日本企業にとってどのような顧客になりうるかレポートする。

尚、情報は取材時点のものである。

(1) Staples (ステイプルズ)

① 企業概要：

● 本社住所

500 Staples Drive

Framingham, Massachusetts 01702

● 売上げ

250 億ドル

(出所 2011 年年次報告書)

<http://thomson.mobular.net/thomson/7/3218/4642/>



● ホームページ

<http://www.staples.com/>

『Log in and Start Savings』という大きな写真広告がまず目に入る。サイト上での新規アカウント作成の勧誘を実施（ステイプルズのサイト上でアカウントを作ると、特別クーポンや、パーソナライズドオファーがもらえる）また週末期間限定で、オンラインまたは電話で\$100以上の購入をすると、15%オフの特別クーポンが使用可能。その下には、売れ筋商品と今週のお買い得商品の紹介が続く。サイトの左側には、プリンター用紙を期間中に購入すると、もう一つ無料でもらえる Buy1 Get1 Free キャンペーンを実施。ポスターやバナー広告の制作が 50%オフのプロモーションも行われていた。カテゴリー、お買い得商品、売れ筋商品別に商品を選べる。サイトの背景は白、赤に白のロゴ。プロモーション、キャンペーン別に広告が見やすく掲載されていた。

● 企業プロフィール

1986年にマサチューセッツ州フランingham郊外に一号店をオープン。現在世界 26 カ国に 2,281 店舗を展開する、世界最大のオフィス用品の小売りチェーン。米国には 1,583 店舗を展開している。

オフィスサプライ、スクール用品、オフィス用機器、オフィス用電化製品、家具を主に取り扱っている。更にコピー&プリントのサービス、写真、デジタルプリント、ファックス、カスタム名刺、カスタムスタンプ、製本、印刷、ラミネート加工サービス等を提供している。また EPA's Green Power Partner トップ 25 社のリストにも入っており、2006 年からはリサイクルコンテンツを 2,900 以上もの製品に使用。環境に配慮した自社ブランドの開発に力をいれている。また全てのインクやカートリッジの回収を受け付けている。

(出所 2011 年年次報告書)

② (店舗訪問レポート：

● 訪問店舗ロケーション

6 番街 (6th Avenue) 店

699 6th Avenue New York, NY 10010

NY6 番街に立地。地下鉄の駅に非常に近い商業地区で、徒歩客が中心である。同じアベニュー、6 番街のすぐ近くに、家電の大手ベストバイ、高級食品スーパーのトレーダージョーズ、専門店チェーンのコンテナ・ストア、ベッドバスビヨンドなどの大手小売店が立ち並び、チェルシー地区を代表する商業エリアである。

● 店舗概要

路面に面した 1 階にはコンピューター、タブレット、プリンター、デジタルカメラ、デジタルテクノロジー商品が揃う。中程にセルフワークステーション、レジの右横にコピー&プリントサービスステーションがある。

地下 1 階は、有名なマーサ・スチュアートとオフィス用品メーカー Avery とのコラボレーショングッズ、ステーションナリーのキャンペーンコーナーがある。



階段を降りて右手が、オフィス家具、椅子、本棚、収納、階段を隔てた反対側が、テープ、ペン、鉛筆、ハサミ、などの文具コーナー。梱包資材、ファイル、ノート、ポストイット、シール、クリップ、糊などが並ぶ。プラスチック収納用品、オフィスのデスクトップオーガナイザーの棚に続き、左手奥にはバインダーの棚が一面に陳列されている。その隣のコーナーには arc 社のカスタムノートブックシステム商品、MOLESKINE の手帳、ノート等が陳列。その他に至る所に小さなスペースを設けて、コーヒー、ランチ用品、オフィス用清掃グッズ等をフィーチャーしている。都市型店舗であるためか、郊外の平均的なステイプルズよりは小さいサイズである。

● マーサ・スチュアートコーナー

テレビ出演から人気を博したマーサ・スチュアートは日本でも「カリスマ主婦」として有名であるが、同氏を冠にしたプライベートブランドを各種販売しており、実業家としても有名である。

一階から階段を降りてすぐの場所に、『Martha Stewart Home With Avery』がフィーチャーされていた。ステイプルズのみでの限定的な取り扱いとなる。ホーム、オフィスを美しくオーガナイズする事を目的とし、トートバッグ、



ラップトップケース、ガジェットケース、アクセサリケースから、ノート、バインダー、ステーションナリー収納ボックス、カレンダー、ラベル、ファイリング用品を展開。色はブランドイメージの水色を基調に、ベージュ、黒、ピンク、赤、ミントグリーン、黒・白の花柄等、ベーシックな展開。人目につく場所の一角にスペースを設け、端麗でシックな色あいの商品が他商品との

差別化をはかっていた。売れ行きも好調らしく、収納ボックスやバインダー等は在庫が無いものも目立った。

● ペンコーナー

一階の右手奥の一角には、ペン・シャープペンコーナーが広がり、その中でも米国製の Sharpie、BIG のシェアが大きい。その他に、Paper Mate、Avant、EXPO、Avery、日本製の uni-ball、Zebra (Z-Grip)、Pentel、PILOT(G2)も健闘。ほぼ、3-4本のパック入りの物が多く、値段は\$6.99-11.99というものが多い。

CROSS のペンは、ショーケースの中に展示されていた。値段は\$26.99-54.99。今月のペンと称して、Zebra Z-301 のゲルペンが 50%オフのキャンペーンを実施していた。在庫は半ダースが平均で、ペン・シャープペンの種類の豊富さに圧倒される。手頃な価格帯のものから高級なものまで幅広いセクションが需要の高さを示している。



手頃な価格帯のものから高級なものまで幅広いセクションが需要の高さを示している。

● 収納コーナー

デスクトップオーガナイザーのコーナーと、大きなプラスチック収納の 2 つのコーナーがあった。デスクトップ周りの収納はステイプルズのオリジナルが大半で、ペン立て、レタートレイ、マガジンファイル、メディア収納、デスクシェルフ等、透明か黒色がメイン。

その他プラスチックタイプの収納ボックスは、ステイプルズオリジナルと米国製の日本ブランド、アイリスオーヤマ。そして、Really Useful Box の 3 ブランドが大きくシェアを占めていた。アイリスオーヤマの収納は黒に透明のコンビネーションのものが多く、サイズは大、中、小で引き出し式の物から、メディア収納 (CD/DVD 用)、書類ケース等がみられた。価格は\$3.99-13.99。在庫は多いもので半ダース、少ないもので 2-3 個。



● MOLESKINE (モレスキン) コーナー

店舗左奥のコーナーには、イタリアのモレスキン社のステーショナリーが大きなスペースで展開されていた。カラフルなノートブック、ダイアリー、ジャーナル、バッグ、ペン、アクセサリ等。薄型ノートは 2 パック入りで\$12.95-18.95、クラシックハードカバーノート\$18.95、ペン\$14.99。



ステイブルズで取り扱う他のブランドやオリジナルに比べ、値の張るモレスキンのアイテムだが、売れ行きが良いのか店舗の管理状態やサプライチェーンに問題があるのか、ところどころ欠品があった。

● 店舗の印象

販売スタッフは1階入り口に1名、レジに数名、コピー・プリントサービスステーションに1名、地下1階に在庫の補充をしている販売スタッフが1名、バックオフィスの販売スタッフが2名ほどであった。

広い店内に対し、早朝の為か販売スタッフの数は非常に少なかった。しかし、声がけは店内に入っただけで1回、地下に降りてすぐの計2回。業界第一の売り上げを誇る会社だけに、カスタマーサービスは徹底している。

1階はデジタルテクノロジー商品他、セルフワークステーションやコピー・プリントのサービスステーションがあり、スモールビジネスのオーナーにとって、非常に便利な駆け込み寺的存在の店舗。

日本製品に関しては、収納ボックスのアイリスオーヤマ製品が非常に多く取り扱われ、ペンやシャープペンは日本製のuni-ball、Zebra (Z-Grip)、Pentel、PILOT(G2)のが展開され、収納、ステーションナリーにおける日本製品の活躍ぶりを確認できる。



③ 日本企業にとって

ベーシックな消耗品に関しては、オリジナル商品を展開し、安く手頃な価格で提供している。一方で、セレクトブランドのマーサ・スチュアートや欧州ブランドであるモレスキンなども店内で大きく展開しており、値段の張る価格帯でも商品のブランドを前面に押し出し、紹介するなど工夫が伺える。

日本商品では、上で述べた他に、オフィス用品として、ブラザーのファックス、プリンター、パナソニックの電話、東芝のノートブック、キャノン、ニコンのデジタルカメラなども取り扱われている。日本の電気製品、デジタル製品の割合は、家電量販最大手のベストバイよりも大きいと感じる。

日本企業には機能に優れたオフィス用品や、独創的でユニークな文具が多くある。全米で1,500店を越えるチェーンと取引するには、営業力、物流の対応など多くを求められるが、日本製もしくは日本ブランドの機能的でユニークなオフィス用品は、同店とのビジネス・チャンスは大きいだろう。

(2) Office Depot (オフィスデポ)

① 企業概要

● 本社住所

6600 North Military Trail,
Boca Raton, Florida 33496

● 売上げ 106 億 95 百万ドル

(出所 2012 年年次報告書)

<http://investor.officedepot.com/phoenix.zhtml?c=94746&p=irol-reportsannual>



● ホームページ

<http://www.officedepot.com/>

トップページで『\$200 以上の購入で 50%オフ』と言ったお買い得感を煽るプロモーションが展開されており、時節柄の納税用ソフトウェア、バレンタインデーのプロモーションも行われていた。また、本日のトップ商品の紹介など、売れ筋商品もすぐにわかる工夫もなされていた。

カテゴリ、広告掲載商品、お買い得商品別に商品を選べるようになっている。またコピーやプリントのサービスも提供しており、ホームページからカテゴリ別にサービスを選べる。

サイトの背景は全て白で、全体的に同社の赤いロゴと同じコーポレートカラーの赤色で統一されている。また、トップページ上には文字が多く、パッと見た瞬間、豊富な情報量を感じる。オフィス・文具の専門店であり、店舗も同様に、豊富な品揃えを誇るが、決して派手ではなく、実務的な店舗である。ホームページは、店舗と良く似た雰囲気にとめられている。

● 企業プロフィール

1987年にフロリダ州フォートローダーデールに一号店をオープン。現在米国国内で1,112店舗を展開する、オフィスサプライの最大手の一つである。オフィスサプライ、スクール用品、オフィス用機器、オフィス用電化製品、家具を主に取り扱っている。オリジナルのプライベートブランドも展開。コピー&プリントのサービス、写真、デジタルプリント、ファックス、カスタム名刺、カスタムスタンプ、製本、印刷、ラミネート加工サービス等を提供している。またビジネスサービスとして、ウェブデザインからマネジメント、リーガル等のサービスもパートナー会社と組んで提供。『Star Teacher Program』、『5% Back to Schools program』、『Ink and Toner Recycling』等のプロジェクトにも積極的に取り組み、社会貢献活動にも力をいれている。

(出所 2012 年年次報告書)

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

1441 BROADWAY
NEW YORK, NY 10018

マンハッタン 41 丁目のブロードウェイに沿いに立地。タイムズスクエアから 1 ブロック南に下がった、ファッション・ビジネス街の真ん中に位置する。周りには金融機関も多く、ファッションハウスも多いエリア。ビジネスマンと観光客が行き交う交通至便なエリアであり、グランドセントラル駅とポートオーソリティ・バスターミナルの間。基本的には公共交通機関を使った客、徒歩の顧客がほとんどである。

● 店舗概要

ブロードウェイに面した店舗は、縦長の奥にひろがるレイアウトで、入り口付近に、地下 1 階に下るエスカレーターがある。

1 階左手には、キャッシャーが並び、その奥ではコピー・プリントサービス、 SHIPPING サービス、オンラインで購入した商品のピックアップコーナー、セルフコピーサービスコーナーがある。その隣には、ペン、シャープペンシル、鉛筆、コピーペーパー、ビジネス・パッド、クリップ類、デスク&ウォール用カレンダー、ハサミ、デスク周りのアクセサリ、収納アイテム、封筒、梱包資材が店内後方まで通路毎に陳列されている。

地下 1 階は、エスカレーターを降りた目の前に小さなレジがあり、右手にモバイルアクセサリ、パソコン、iPad、ガジェットケース、ソフトウェア、プリンター、ファックス、収納ボックス、オフィス用の日用品コーナーが通路毎にある。エスカレーターを降り左手には、広いスペースを割いて家具やオフィス用の椅子が陳列されていた。その他、バインダー、ファイル、ファイル用アクセサリ、スクールサプライのコーナーがある。



● ペンコーナー

1 階のセルフコピーサービスの横には、3 通路分を使用し、ペン、シャープペン、マーカー、鉛筆のコーナーが展開されている。Sharpie のカラフルなマーカー、ショーケースに入った CROSS のペン (\$21.99-62.99)、製図用ペン、シャープペン、替芯があり、通路正面の最も人目につきやすい場所に、日本製の Pilot (G2)、uni-ball、Pentel (Dr. Grip) Zebra、Office Depot のエクスクルーシブブランドである Foray、Paper Mate、BIC の取り扱いがあった。訪問時には Uni-ball207 gel pen がフィーチャーされていた。



ほとんどがパック入りで、3、4、5、6本となる。価格は\$4.59-7.79で、陳列は半ダースが基本。棚にはプラスチック入りのものが引っ掛けて陳列されており、その下に紙・プラスチックパック12本入りのものが陳列されていた。

またギフトペンのショーケースも一台、Crossのショーケースとは別にあり、価格は\$15.99-31.99。

ペンのリフィル・コーナーも充実しており、ドイツ製のMontBlanc、Schneider、米国製Paper Mate、Cross、フランス製Parker、Watermanがあった。

ペンのセレクションは非常に充実し、米国製品がシェアを占める中、日本製品もかなり多く取り扱われている。

● テープコーナー

1階左後方にはテープコーナーがあり、オフィステープ、梱包用テープ、ファッションダクトテープの3つのカテゴリーに分けられていた。その大半を米国製のScotchが占めていた。少しではあるが低価格なOffice Depotのオリジナルもあった。オフィステープだけでも、トランスペアレント、マジック、両面テープ、リムーバルテープの4種類あり、サイズも大小様々展開していた。梱包用テープはディスペンサー付きのものや、3-6個入りのパックの物が主であった。またカラフルな柄のファッションダクトテープ(価格\$4.99)の取り扱いが多かった。



● 収納ボックスコーナー

地下1階左後方には、大きなスペースを割いて収納ボックスを展開していた。ボックスは素材、サイズ、ブランド毎にディスプレイされ、素材はプラスチック、自然素材を編んだもの、フェルト、布地を使用したもの等バラエティに富んでいる。普通のクリアタイプ、100%リサイクル、水に強い耐水性のものから、布地や自然素材を使用したファッション性の高いものまで揃う。

サイズは大型のトートボックス、モバイルファイルボックス、ハンディボックスから小物入れサイズまで様々。ブランドはアイリスオーヤマ、Rubbermaid、Made in USAを高らかに謳ったReally Useful Boxes、Office Depotオリジナルを展開。アイリスオーヤマ、Like-Itという日本のプラスチック収納ボックスも多く扱っている。



● バインダーコーナー

地下1階左手通路奥には、大きなスペース一面にカラフルなバインダーのコーナーが展開されていた。種類は非常に多く、サイズ、ブランド、カラー別に陳列。Wilson Jones、Office Depot オリジナルブランドがシェアを占め、サイズ展開は、1/2、1、2、3インチの4種類。

周辺には紙のファイルやシートプロテクター、インデックス、タブ等のファイル用アクセサリ、レポートカバー、ポートフォリオ用ファイルの棚があり、バインダーの在庫は平均2-3個。

取り扱いブランドは少ないものの、サイズ毎にカラーが何種類も展開されている。



● 店舗の印象

代表的な都市型店舗で、そのレイアウトは縦長で奥に広がっているが決して広くはない。また棚の高さが低く、見通しを良くする意図がある。その分、Staples と比べ華やかさに欠け、地味な印象を受ける。

販売スタッフは1階フロアに2名、レジに4名（レジが空いている時には、コピーやプリントサービスのコーナーをヘルプしていた）。地下1階フロアに2名、レジに1名。各階で、販売スタッフの声がけは徹底されており、入店した際に1回、通路を歩き回っている際に1回、地下に降りてすぐ1

回の計3回受けた。非常に感じがよく、客が目当ての商品をすぐに見つけるようにとカスタマーサービス体制は徹底されていた。

また各コーナーの商品についても、常にストックの補充をしているようで、欠品はほぼ無い。陳列在庫も平均半ダース程度は補充されていた。

1階で Office Depot 独自のポイントカード『SurprizeCard』（購入金額毎にポイントが溜まり、次回の買い物の際にポイントを使用する事が可能）のキャンペーンを実施していた。地下1階ではオフィス用チェアの50%オフキャンペーンを実施（シーズン最大キャンペーン）。

Office Depot オリジナル商品、プライベートブランドは各コーナーで展開されていたが、Staples のような、セレクトブランドとメーカーのコラボ商品の限定的な取扱いはみられなかった。日本製品は、ペン・収納のコーナーで多くみられ、一般の米国人の中にも日本製のペンや収納ボックスの使いよさ、その品質が浸透しはじめているようだ。



③ 日本企業にとって

ペン等の文具、収納ボックスが日本製品、ブランドとして参入を果たしている。これらと同様の商品でもまだまだ日本企業にとってチャンスが残されている。同社は 1,000 店舗を優に越える大手チェーンであり、配送センターも全米に 13 カ所構えるなど、取引にはロジスティックスを如何に構築するかも鍵であるが、機能性に優れたオフィス用品が多くある日本企業にとって、有望な販売対象である。

(3) Office Max(オフィスマックス)

① 企業概要

● 本社住所

263 Shuman Boulevard,
Naperville, Illinois 60563

● 売上げ 69 億 2 千万ドル

(出所同社ホームページ、2012 年度速報値)

<http://investor.officemax.com/phoenix.zhtml?c=85171&p=irol-newsArticle&ID=1786861&highlight=>



● ホームページ

<http://www.officemax.com/>

コーポレートカラーのオレンジを基調としたとても明るいホームページ。店舗のデコレーションと良く似た雰囲気である。

150 ドル以上購入をするとオフィスマックスオリジナルのトートバックを期間限定でプレゼント、『Small Business Appreciation Month (スモールビジネス感謝の月)』と題して、オフィス用のイスが最大 40%オフ、エプソンのスキャナー、プリンター、プロジェクター、携帯電話が最大 40 ドルオフ等のキャンペーンを実施していた。

確定申告前の時期でもあり、納税関連ソフトウェアが 10%オフ、今週のお買い得商品の掲載、デール商品の掲載と続く。またウェブサイト構築サービスのプロモーション『1Year Basic Website 49 ドル 99 セント』、その他サービスやプロモーション (オフィスマックス独自のメンバーシップカードの会員勧誘やプリントサービス、コンピューターの修理、ソフトウェアのインストールサービス) も展開している。カテゴリー別、広告掲載商品、オンライン特別価格、ベストセラー商品から商品を選べる。

● 企業プロフィール

1988 年にオハイオ州メイフィールドハイツに一号店をオープン。現在米国とメキシコに 978 店舗を展開する、オフィスサプライチェーンである。またオフィス向けのテクノロジーサービス、プリント・ドキュメントサービスも行っている。手頃で幅広いセレクションのオフィス関連アイテム、オフィス用テクノロジーサービスを展開。ここ数年オンライン販売にも力を入れている。

(出所 2011 年年次報告書)

<http://investor.officemax.com/phoenix.zhtml?c=85171&p=irol-reportsannual>

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

Atlantic Center 店

625 Atlantic Avenue, Suite 103



Brooklyn, NY 11217

ブルックリン、アトランティックアベニュー駅の新名物、プロバスケット用スタジアムであるパークレイスタジアム目の前の Atlantic Center モールの一面に位置する。同モールには、Best Buy、Target、Victoria's Secret、Marshall、Old Navy などがテナントとして入っている。

マンハッタン、ミッドタウンからは地下鉄で 30 分程の距離で、イーストリバーをブルックリン側に渡ってすぐの駅である。アトランティックアベニュー駅は、地下鉄複数路線、ロングアイランド鉄道が通る、便利なターミナル駅。自家用車より、徒歩、公共交通機関経由の利用客が多いと思われる。

● 店舗概要

店舗入り口は路面に面し、倉庫のような雰囲気のある平屋のレイアウト。天井が高く広い。店内右手奥にレジ、カスタマーサービス、コンピューターサポートコーナーが並んで設置されている。入ってすぐテクノロジー、パソコン、プリンター、スキャナー、周辺機器コーナー。続いて、ビジネスペーパー、バインダーファイル、レターセット、キッズ、製図、梱包材、ソフトウェア、ハサミ、アートサプライ、フォトフレーム、計算機、オーガナイザー棚が並ぶ。右手奥のスペースには、オフィス家具のコーナー、プラスチック製収納の棚が並ぶ。店舗の一番奥にはビジネスコーナー（プリント、コピー）が設置されている。

● テクノロジーコーナー

店内に入ってすぐにパソコン、プリンター、スキャナーやファックス機器と言ったテクノロジーコーナーが広がる。プリンターの扱いは豊富で、通路3列分が供されている。HP や Lexmark など米国ブランドに加えて、Brother、Epson、Canon、Xerox、Oki Data と言った日本メーカーのプリンターが多く取り扱われている。ステイプルズやオフィスデポと言った競合他社と比べても日本メーカー製がかなり多い。



種類としては、レーザープリンター、インクジェットとオールインワン機能付きフォトプリンター他、個人の自宅用からスモールビジネス用のプリンターが揃う。またコンピューターでは Toshiba、HP、Lenovo、acer、Samsung の製品を主に展開している。

店内にコンピューターサポートコーナーが設けられており、コンピューター、ソフトウェア、ハードウェアの修理、プリンターのセットアップ等のサポートも提供している。消費者が商品購入後にも安心してアウターサービスを受けられる点でポイントが高い。

● はさみコーナー

テクノロジーコーナーに隣接するコーナー全体は、オフィス必需品コーナーと呼ばれている。取り扱いブランドは、Wescott、Scotch、オフィスマックスオリジナルの3種類。特に Wescott 社のチタン製はさみ(ステンレススティール製のものより刃が5倍も頑丈)が、コーナーを占め1、2パック毎に棚につり下げられて陳列。同じく Wescott 社からはエコフレンドリーラインの

KleenEarth(70%リサイクルプラスチックを使用したはさみで、抗菌技術を使用した抗菌製品でもある)も展開されている。オフィスマックスオリジナルはステンレススチール製。在庫は半ダースから物によっては2~3個程。日本製品は、はさみコーナーでは見られなかった。

● ペンコーナー

オフィス必需品コーナーの一角に位置する。セクションは多く、ジェルペン、リトラクタブルペン(押しと芯が出るタイプ)、ローラーボールペン、セキユーティーペン(特別なインクを使用する事で、個人情報漏洩を防ぐ)、フェルトタイプペン(滲み防止)、ファインライティングペン(Parker、Cross、Waterman等の少し高級なペン)等。その中でもジェルペン、リトラクタブルペン、ローラーボールペンが大きな割合を占め、ブランドでは、Paper Mate、BIC、オフィスマックスのプライベートブランドTULを始め、日本製のuni-ball、Pilot(G2)、Zebra(SARASA)、Pentelが展開されている。オフィスマックスのTULが大々的にフィーチャーされている。TULは2012年にRetailer Innovation Award受賞。洗練されたデザインと書き易さでファンを獲得している。価格は\$1.99(1本)から\$20.99(12本パック)。TULは、日本製品に影響を受けて作られた商品と思われる。



● 収納ボックスコーナー

大きなスペースが供されており、2通路分を割いている。クリアタイプからカラフルなものまで揃い、用途もファイル、一般、レター、モバイル、ポータブルファイル用、サイズも大中小様々である。

ブランドは、Banker Box、アイリスオーヤマ、オフィスマックスオリジナル、Quirky、Real Useful Boxesを展開。特にReal Useful Boxesとアイリスオーヤマの品揃えは豊富で、アイテム毎のストックも半ダースから最低でも2~3個は棚に陳列されている。店内の所々にはプロモーション商品が設置してあり、アイリスオーヤマの収納ボックスもプロモーションを行っている。



● 店舗の印象

店舗は新名物パークレイスタジアムの目の前のAtlantic Centerモールの一画に位置するが、モールの中からは直接行けず、一度外に出て路面口から入る形である。地下鉄からはかなり離れている印象。

店舗そのものは大きく、マンハッタンや郊外で見た、オフィスデポやステイプルなど競合他社と比べてもかなり広い。大きく綺麗な倉庫というイメージで、明るく、清潔で、大型の棚が整然と並び、商品も豊富に陳列されている。買い物をしているのが快適である。

店内にはちらほらと買い物客がいるが、プリントセンターでは順番待ちの列ができています。

日本ではコピーや出力はコンビニエンスストアを使うかもしれないが、米国では、オフィスサプライチェーン店を使うのが一般的である。スモールオフィス、ホームオフィスオーナーなどスモールビジネスのためのスーパーマーケットというのがコンセプトで、個人用の文具をメインに扱う日本の文具店とはコンセプトが異なる。売られている商品は業務用としても使われ、日本と比べ、比較的手頃な価格で多めの分量で売られている。また、ステイプルズがセレブ主婦マーサ・スチュアートをを使った派手なプロモーションを行っているのとは対照的に、とても事務的な店内で地味な印象を受けた。



③ 日本企業にとって

日本商品では、プリンターやプラスチック収納用品、ペン類が既に参入を果たしている。どれも大手企業であり、米国拠点もある。価格も手頃で、信頼性があり、機能性も高い。こういった商品が米国の大手チェーン店に参入するキーになるであろう。

日本には機能に優れたオフィス用品がある。米国のスモールビジネスの生産性を上げるような、画期的な商品もある。全米で約 1,000 店を誇るチェーンと取引するには、営業力、物流の対応など多くを求められるが、ビジネスの可能性の高い店舗である。

(4) POPYRUS (パピルス)

① 企業概要

● 本社住所

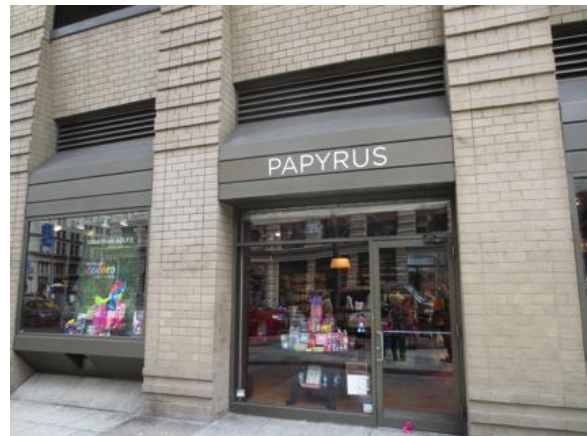
201 Glenwood Cir Apt 37h
Monterey, CA 93940-6729

● 売上げ

Schumann Retail Group
非公開

● ホームページ

<http://www.papyrusonline.com/>



『President Day Weekend Event』として、オンラインで\$25 ドル以上の購入をすると送料無料、『Stationary Sale Event』では Buy One Get One 50% Off などを展開。スライダーは通常横長のサイトで左右に切り替わって行く物が多いが、同社のものは大型で正方形である。切り替わりも上下に変わって行く形で個性的。

カスタムインビテーションが期間限定で 20% オフ、グリーティングカードのプロモーション、Cavallini & Co の商品紹介、NIQUEA.D (ステーションナリー、アクセサリー、ジュエリー小物のブランド) のオープニングイベント、商品のプロモーションキャンペーン等が実施されていた。Email アドレスを入力し、ユーザー登録すると自動的に 20% オフのキャンペーンを行い、会員登録の勧誘を行っていた。

またサイト上でカスタマーサービスチームとのチャットができるシステムを導入。カテゴリー別に商品を選べる。サイトの背景は白、茶のテキストにピンクのハミングバードのロゴ。サイトは、全体的に非常に見やすく、クリーンでスタイリッシュな印象を受けた。

● 企業プロフィール

パピルスは、1950 年、現在の CEO である Dominique Schumann 氏の父親がキッチンで始めた欧州のカードを輸入する会社がルーツ。1981 年、父親の引退とともに、会社の売却を考えたが、娘であるドミニク氏が、会社を継ぐことを決意、現在では、Schumann Retail Group として、パピルスを米国で 450 店舗展開する他、2009 年には the American Greetings と Carlton Card を買収、グリーティングカード専門店として最大手の一つとなっている。誕生日、各種記念日、ウェディング、ベビーシャワー、ホリデー用のグリーティングカード、ステーションナリー、リボン、ラッピング用品、ユニークなギフト用品を取り扱う。

(出所パピルスホームページ及びインターネット上の取材記事等)

<http://www.papyrusonline.com/about-papyrus/our-story>

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

フラットアイアン店

940 Broadway, New York, NY 10010

ブロードウェイと5番街が交わる場所に、有名なフラットアイアンビルがある。上から見ると三角のビルで、マンハッタンのランドマークの一つである。同ビルを中心としたフラットアイアン地区は、マディソンスクエア・パークにも面し、地下鉄やバスの路線が交差する、交通至便な地区。テキスタイル、ファブリックやキッチンウェア、テーブルトップのショールーム、ジュエリーのティファニー本社ビルなどもあり、オフィスビルや商業店舗が多く、交通量の多い商業地区である。



● 店舗概要

ブロードウェイに面する路面店であるが、パピルスとしては小型店舗と言える。店に入って右にカスタムメイドの棚があり、サンプルをみながら、カスタムオーダーができるシステム。その向かいの棚には、高級カードのブランド Cranes & Co のカードセクションが広がる。

右奥の棚はウォールデコ、フォトフレームのセクションとなり、シンプルなシルバーフレームのものから装飾がついた物まで展開。

右の壁一面には誕生日カードのセクションが広がり、レジの右横には、最近買収したステーションナリーを中心とする高級雑貨ブランド NIQUEA.D のコーナーが設けられ、プロモーションを行っている。

中央奥にレジがあり、レジの奥に高級包装紙がディスプレイされている。レジ周りには小物のステーションナリー、チョコレート等が陳列されていた。レジの左横にはモレスキン、ペーパーバック、ティッシュ。ラッピングペーパーのコーナーに大きなスペースが割かれ、セントパトリック、バレンタインデー用のカード（来訪時はバレンタインデー後であったが）もセクション毎に陳列されている。

また入り口の中央一角にはNYで人気のあるインテリアデザイナー Jonathan Adler の小物がフィーチャーされている。

● カードコーナー

「パピルスオリジナル」

パピルスのオリジナルカードはシーズンやイベント毎に棚が設けられており、グリーティングカードだけでも種類は豊富で、テーマ別に、各種アニバーサリー、ウェディング、ブライダルシャワー、婚約祝い、フレンドシップ、ラブ、出産祝い、お祝い、宗教、お悔やみ、お見舞い、退職祝い、新居



祝い等がある。

またはイベント毎にクリスマス、ニューイヤー、バレンタインデー、セントパトリックデー、イースター、ハロウィン、サンクスギビング、ジューイッシュホリデー等もある。シーズン前から専用のコーナーを設け、シズナルカードのプロモーションをする。「BUY 3 CARDS GET 1FREE (3枚のカードを買くと1枚無料)」のプロモーションを行っていた。パピルスのカードは、キラキラしたグリッターもの、モチーフ付きのもの、小さなオーナメントが付いたもの等、楽しく華やかな手の込んだものが多い。

● カードコーナー

「その他のカード」

また高級カードブランドの Cranes & Co は同社定番の手彫りの 10 枚セットのボックス入り、モチーフ別、グリーンティング別に陳列されていた。値段は \$ 19.00-29.00。同じくボックスカードではファッションブランドの Kate Spade や Vera Wang 等も見受けられた。こちらでは「BUY ONE GET ONE 50% OFF (1枚買うと2枚目は半額)」のプロモーションを実施していた。

店内でもひととき目立っていたのが、カリフォルニアのステーショナリー、雑貨ブランド NIQUEA.D。金色のユニコーンのロゴが華やかで店内に足を踏み入れた時から目に留まった。カード類も大きめで、デザインも洗練されている。一枚\$7.00-15.00。

● 雑貨コーナー

店内の入り口正面には NY のインテリアデザイナー Jonathan Adler の雑貨コーナーが設けられており、iPhone ケース、キーチェーン、マグカップ、タンブラー、カメラケース、メモパッド等カラフルな模様やパターンのもを展開。小さめのもが多いので、ギフトに最適。また NIQUEA.D 社のキャンドルも入り口左手付近にコーナーを設け、ディスプレイされている。



● フォトフレーム・ウォールデコ

店内の右奥にはウォールデコ、フォトフレームのセクションがあり、フォトフレームは、シルバー、ウッド、ジュエル、エナメルを施したフレームを見かけた。シンプルでクラシックな物からポップなフレームまで幅広く取り扱いがあった。サイズは 4x6、5x7、8x10 がメジャーで、値段は\$9.95-175.00 と幅広い。ジュエルフレームやメタルを使ったフレームが比較的値段が高い。ウォールデコは小さめの品の良いものが多い。



● 店舗の印象

かなり小さい店舗ながら、カードやステーショナリー、ギフトラッピング用品、インテリア雑貨等のアイテムがびっしりとカテゴリー毎に陳列されていた。通路は狭く、一人がやっと通れる程。販売スタッフは2名、一人は主にバックオフィスの中で在庫の整理をしていた。バックオフィスのドアは開けっ放しで、積み上げられた段ボールが目立ち、雑然としており商品を隠していた。もう一人はレジを担当するとともに、店内の在庫補充や整理をしていたが、2名とも客の事を気にせず、おしゃべりに夢中になっていた。声かけは店舗に入った際に一回のみで、機械的な対応である。また陳列中の在庫商品の上に新しい在庫が出しっ放しになっていた。店舗マネジメントが徹底されていない。

買収した高級雑貨ブランド **NIQUEA.D** やインテリアデザイナー **Jonathan Adler** の商品（雑貨がメイン）を目立つところにフィーチャーする等、雑貨小物にも力を入れ始めている。またラッピングギフト用のティッシュも色・柄が豊富で、ギフトバックの色にマッチするように沢山の種類を見かけた。

③ 日本企業にとって

オリジナル商品や傘下のブランドのみならず、**Crane** など他社製品も扱っている。また、流行のインテリアデザイナーの小物や、買収ブランドが展開する雑貨などに力を入れている。ユニークなグリーティングカードを作る日本企業や、カラフルで目新しい小物雑貨は十分にチャンスがあると思われる。インターネットが発達し、電子メールなどの利用が普及しても、米国は日本に比べギフトを送る習慣はまだまだ健在である。ギフトには必ずカードが添えられ、カードのみ送り合う習慣も健在である。おそらくカードを送る量としては世界最大の米国の、小売市場の中心を担うのがパピルスである。



日本企業には十分にチャンスがある。システム手帳やファンシーなペンなどの筆記具などの展開はまだまだ少ないので、ファンシーな文具も十分くい込めるカテゴリーではないか。

(5) Michaels(マイケルズ)

① 企業概要

● 本社住所

8000 Bent Branch Drive Irving,
Texas 75063

● 売上げ

42 億 1 千万ドル

(出所 同社 2011 年度年次報告書)

● ホームページ

<http://www.michaels.com/>

バレンタイン間近の時期で、バレンタインデーギフト関連のピンクや赤の色彩が目立った。黒い背景に白いシンプルなロゴ。サイトは大きく二つに分けてデザインされていて、トップページはフラッシュでメインのイベントやプロモーションを掲載。ダウンページはクラフトアイデアや、お知らせ等が掲載されている。子供向けクラフトの可愛い感じのイメージと大人向けのスタイリッシュなイメージが一緒になっている。ファミリー的で好感度は高い。

「広告掲載商品が最大 50%オフ」や、「バレンタインデコレーションが 40%オフ」、「スーパーボール観戦パーティー用のデコレーション」さらには、店内で行われるクラフト教室の案内や週間でクラフトアイデアの提案も行われていた。今週の広告というコーナーがあり、広告閲覧で割引クーポンをダウンロードできる。

● 企業プロフィール

1983 年にデラウェア州で設立。現在は米国国内 49 州で 1,064 店舗を展開する、総合クラフト&アートチェーン店。フォトフレーム、カスタムフレームサービス、画材、クラフト用品、ウォールデコアート、ビーズ、スクラップブック、バイクウェア等幅広く取り扱っている。また同社のプライベート・レーベル(「Recollections」「Studio Décor」「Bead Landing」「Creatology」「Ashland」他)も展開。

(出所 同社 2011 年度年次報告書)

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

ハーツデール店

319 N Central Ave、HARTSDALE, NY 10530-1811

訪問店舗は、ウェストチェスター郡、ホワイトプレインズとハーツデールの間、セントラルパークアベニューに面する、大型のショッピングセンターの一角にある。同じ駐車場を共有するショッピングセンターには、韓国系スーパーの H mart、ディスカウントストア大手 TJ Maxx やドラッグストアの Rite Aid などが入居する商業地区である。幹線道路沿いに位置し、ほとんどの利用客は自家用車である。



● 店舗概要

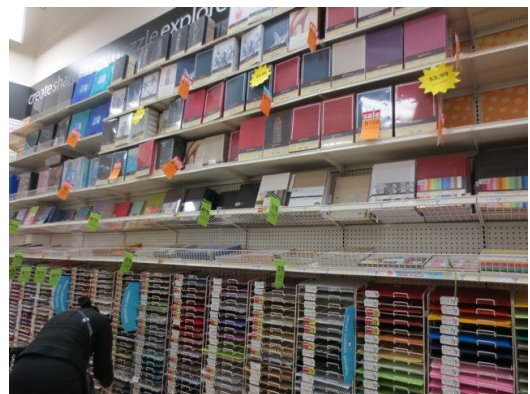
店に入ってすぐ左手にレジ。その左手奥には、ペーパー及びペーパークラフト関係が大きくコーナーを取っている。奥にはフラワーアレンジメント用の造花が大きなスペースを取っていた。店の中央あたりに、菓子作り関連のコーナー、入口右手に、カスタムのフレーム注文コーナー、そしアート関連の用具が続き、右手奥に手芸関連コーナーがある。また、店舗の正面奥に収納ボックス関係がまとめられていた。

壁には天井近くまで多くの商品が並んでいる。多くの棚が比較的狭い通路に覆い被さるように多数林立していて密林の中を歩くような感覚で、その商品量の迫りに圧倒される。広めの通路が規則正しく並んでいた競合チェーン店の Joann との大きな差がある。

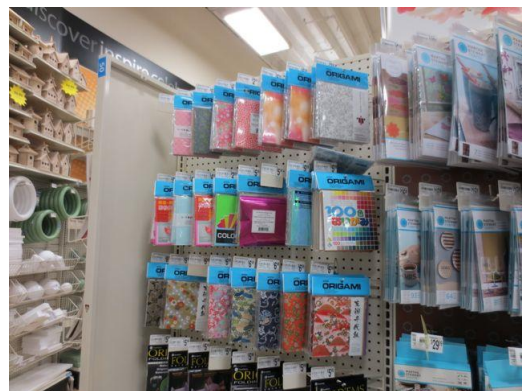
非常に多くの商品に囲まれ、壁面も商品が天井近くまでディスプレイされ、豊富さをアピールしている。週末は多くの家族連れで賑わう。

● ペーパークラフトコーナー

商品は非常に多く、充実している。何百種類という様々な色のクラフト用ペーパーが壁の一面をほぼ覆う形で紹介されている（写真）。また、色とりどり、形も様々なステッカー、シール類、例えばアルファベットのシールだけで、何百種類というタイプが壁一面に広がっていた。



目を引いたのが、折り紙、千代紙のコーナーで、比較的大きなスペースを占めていた。全て日本製で、南サンフランシスコのインポーターが輸入している。日本語、英語、フランス語、スペイン語の表記があり、様々な地域に輸出されていることがうかがえる。ちなみに、「ORIGAMI」は、米国でも有名であり、そのままの意味が通じる日本語のうちの一つであり、小学校の教育で使われたり、老人ホームでリハビリの一環として使われたりしている。



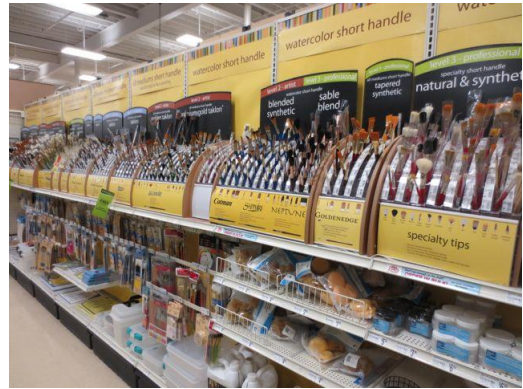
● 収納コーナー

自然素材の収納ボックスが多く扱われていた。ホーム、インテリアの店にはおなじみのものであるが、クラフト&アートショップのマイケルズでも売られている。プラスチック収納用品のコーナーでは、手芸用品を入れたり、スクラップブックを保管したりするアートとクラフトに関係する用途別の製品がセレクトされディスプレイされていた。ここでも、日本ブランドのアイリスオーヤマのプラスチック製収納ケース（米国製）が多く扱われている。



●アートコーナー

マイケルズのアートコーナーは非常に充実している。写真は絵筆であるが、筆だけでこれだけのラインアップがある。水性と油性が半分ずつくらいで、大型のものから微細なものまで多くの種類がある。また、コンテや、デザイン製図用のペン、鉛筆、道具といったものまでも充実した品揃えであった。日本製ではサクラの「PIGMA SENSEI」という漫画専用のペンが置いてあった。



●手芸コーナー

「匠 Takumi」シリーズが大きく陳列されていた。大阪本社のクローバー株式会社の商品で日本製である。Clover という社名の下に「匠」という日本語のロゴも入っており、日本ブランドであることをアピールしている。サイズも太さや長さまた用途別に多くの形状を展開している。緑のパッケージが一目で同社の商品であることがわかり、ブランドとしての訴求が大変よくできている。同ブランドは、競合店の Joann (ジョアン) でも販売されている。

●店舗の印象

アートとクラフトを扱う、全国的なチェーンとしては、マイケルズとジョアンが双璧である。視察した店舗を比較すれば、ジョアンの方が手芸に強く、マイケルズの方がアートの品揃えが充実している印象。マイケルズでは非常に多くのアイテムを販売している。小さく、細かい材料等もふんだんに扱われている。また、店舗のディスプレイにも随所に工夫がされていて、規則正しく棚が並ぶジョアンとは違いがある。2m を越える商品棚の最上部まで、ぎっしりと商品が揃い、豊富な商品量のイメージを強くしている。購買意欲を強く刺激する狙いだろう。そのためか、日常的に多くの客が入っており、いつも賑わっているイメージがある。利用客は一見したところ、子連れの家族客か、年配の女性が多かった。



③ 日本企業にとって

店舗で見た日本ブランドは、折り紙、収納ボックス、手芸用品、そして漫画用のペンである。1,000 店を越えるチェーン展開をしている同社に、少ないながらも日本企業あるいは日本ブランドがしっかりと食い込んでいる。

各店舗への配送、物流をいかに築いて行くか、いかにメーカーとして店舗への営業フォローを行えるかが課題になる。アートとクラフトの世界だけを見ても、日本には優れた製品が多く存在する。日本企業にとって大きなチャンスがあるだろう。

(6) Joann(ジョアン)

① 企業概要

● 本社住所

5555 Darrow Road, Hudson, Ohio 44236

● 売上げ

20億7,900万ドル

(出所 同社2011年度年次報告書)

<http://www.annualreports.com/Company/184>

● ホームページ

<http://www.joann.com/>

トップページに写真広告のような形で、「ジュエリー・メイキング用のビーズ類が40%オフ」「ホームデコレーション用のファブリックが60%オフ」「シンガーミシンが\$149.99」「今日だけのお買い得商品として、シリコンロール\$39.99」といった内容が次々に切り替わって行く。

その下にも「コットンロール\$124.99」「造花が\$30%オフ」「サイト上でのカスタムデザインオーダー\$40%オフ(何千ものファブリック、トリム、スタイリングの中から自分の好きなものをチョイスできる)」などの紹介があり、商品写真とともに、料金や割引率を前面に押し出している。他にも「\$50以上購入の場合は送料無料」や「ウェブだけの一日限定お買い得商品として、全てのフレームが60%オフ」などお買い得感を打ち出している。また、カテゴリー別に商品を選べるようになっており、背景は白で、グリーンのシンプルなロゴ。全体にフェミニンなテイストのオンラインショップになっている。

● 企業プロフィール

1943年オハイオ州クリーブランドで第一号店がオープン。現在は米国国内49州で790店舗を展開する。ファブリック、クラフトの専門店としては最大手のひとつで、売上げ、店舗数ともにマイケルズに次ぐ。ファブリック、クラフツ、メタル、フレーム、造花、紙類、ホームアクセントグッズ等、ホームデコレーション、クラフト関連グッズが揃う。またアートやクラフトなどの教室を店内に設けているのも特徴である。

(出所 同社ホームページ <http://www.joann.com/homeprofile/>)

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

スカースデール、セントラルパークアベニュー店

965 Central Park Avenue

Scarsdale, NY 10583

ニューヨーク市マンハッタン中心部から1時間程度郊外のベッドタウン、スカースデールに位置する。ウェストチェスター郡に属し、富裕層が住むエリアも近い。ニューヨーク市ブロンクスから幹線道路(Central Park Avenue)に面した中規模のショッピングセンターの中に店舗を構えてお



り、大きな駐車場を備えている。幹線道路はバスも通るが、ほとんどの客が乗用車を利用するロケーションにある。

同ショッピングセンターは平屋の建物がほとんどであるが、この「Joann」だけが、2階に位置し、ショッピングセンターの屋上に設けられた駐車場から直接アクセスできる。同ショッピングセンターには、ドラッグストアの「CVS」や、食品スーパーマーケット「Shoprite」なども入居している。

● 店舗概要

近隣のマイケルズよりも一回り大きい店舗の正面入口を入ると、向かって右側、全体の1/3がファブリック・布製品の売り場で、充実の品揃えである。中央部分、同じく全体の1/3が糸、針、ボタン、毛糸、手芸用品などの材料や道具がならぶ。手芸用のデスクランプも充実している。店のちょうど中央あたりに、ファブリックを測り売りしてくれるサービスセンターがある。入り口から左手にフラワー（造花）関連、花瓶、菓子作り関連道具、クラフト関係、子供関連、教室スペース、そしてアート・絵画関連部材、材料、道具が続く。一番後ろにはカスタムフレームのコーナーがある。



● ファブリックコーナー

様々な生地がロールに巻かれて並んでいる。同じ製品はなく、一つ一つが違う布地である。客はロールごとに、店舗の中央部分にある作業場に持って行き、そこで必要分だけカットしてもらう。切り売りの単位はフィート、インチである。ベーシックなコットンから、フランネル、キルティング、フリース素材、ビニール地など様々な素材が並んでいるが、用途もアパレル用、ホーム用、子供用などもある。

● ツール（道具）コーナー

多くのハサミが陳列されている。フィンランド発祥の「FISKARS」ブランド、そして米国の「Gingher」ブランドに2分されている。しかし「Gingher」は「FISKARS」に買収され、同じグループである。

「Gingher」はシルバーやゴールドといった金属そのもののデザインで、「FISKARS」はプラスチックの持ち手になっている。どれも透明のパッケージに入り中身が一目で分かる形でつり下げられ



陳列されている。2点セット、単品のもの、折り畳めるもの、小型タイプと多くのラインナップである。また、「Gingher」は米国ブランドであるが、イタリア製のものも置いてあった。棚の中の在庫は切れているか、あるいは一つしかないアイテムもあった。棚はワンアイテムで最大1ダ

ース程度が吊り下げられる。縦に5段、横に約20種類、それぞれ1ダース、750店舗で展開するとかかなりの数がメーカーから出荷されていることが分かる（単純計算で店頭在庫だけで最大90万個）。

縫物のコーナーの脇には、「匠 Takumi」シリーズが大きく陳列されている。大阪本社クローバー株式会社の商品で、日本製である。Cloverという社名の下に「匠」という日本語のロゴも入れ、日本ブランドであることをアピールしている。サイズ、太さや長さ、用途別に多くの形状を展開している。緑のパッケージが一目で同社の商品であることがわかり、ブランドとしての訴求が大変よくできている。



● 収納コーナー

店舗の入口から見て左奥に収納関連のコーナーがある。通路が二本分あり、多くのスペースを割いている。日本のブランドは、「アイリスオーヤマ」の米国製商品が多く入っている他、カラフルな「Snapware」や「Sterilite」などの米国ブランドが多く並んでいる。リボン入れやハサミや糸、裁縫道具の写真が印刷された商品など、当該店舗らしい商品が並んでいる。



● ホームデコ及びアート&クラフトコーナー

店舗入口から向かって左側のラインにある。ホーム関係の店舗でよく見かけるキャンドルは、香りなしの物が多く、色調やテイストも極めてシンプル。ナチュラルなラタン製のバスケット（収納）コーナーがある。近くには、紙製・木製のアルファベット各種木工品、絵の具、筆、キャンバスといったアート



&クラフトのコーナーが並んでいる。

● フレーム、フォトフレームのコーナー

カスタムメイドのフレームコーナーもあるが、近隣のマイケルズよりかなり小さなカウンターで、スタッフがおらず、寂しい感じであった。フォトフレームのコーナーは取扱商品の幅が広く、商品数も多い。サイズ、形状も多くの種類を用意しているが、かなりシンプルなデザインのもの。1アイテムの陳列は半ダースから1ダースの間。欠品、1つしかないア



アイテムもある。

● 店舗の印象

大きめの金属製の棚が規則的に整然と並んでいて、明るい照明と相まって、明るく、清潔感がある。近隣のマイケルズの店舗（小さな高い棚がいろいろな方向に並べられ、天井も高く、迷路と化していた）と比べ面白みに欠けるが、規則的である。マイケルズの方が明るく賑わっている感じである。買い物をする客に対し、ワクワクさせるような店舗のレイアウト、什器、見せ方などの工夫が必要であろう。

ファブリックは多彩だが、多くの商品はシンプル、ベーシック、定番品という印象。多くの種類の商品とアイテム数を扱っていることから、同社の仕入れ体制、物流は高度なものを構築する必要があるが、しかし、ところどころに品切れの棚があるのが気になる。。

③ 日本企業にとって

全米に散らばる 750 店舗に商品を供給する体力のある日本企業、流通力のある日本企業にそのチャンスは限られる。ただし、「匠」ブランドのクローバー株式会社のように、大きく食い込んでいる会社もある。「アイリスオーヤマ」のように、現地生産品で大きく商売をしているケースもある。ハサミは実質上「FISCARS」グループに売り場を押しえられているが、日本の刃物のクオリティ、生産能力、価格競争力から言えば、大きなチャンスがある。収納に関連する商品も、アイリスオーヤマに続く企業がいてもおかしくない。さらに、クラフトペーパー、ペンなどのステーションナリー、手芸関係の商品も取扱アイテムが多いだけに、その分参入するチャンスも大きいのではなかろうか。

(7) Sur la Table(スーラテーブル)

① 企業概要

● 本社住所

Seattle Design Center,

5701 6th Ave. S, Ste. 486 , Seattle, WA, 98108

● 売上げ

4 億 3,990 万ドル

● ホームページ

<http://www.surlatable.com/>

『LE CREUSET の SOLEIL カラー』のプロモーションと『セール最大 60%オフ』という写真広告が大きく目に入る。All CLAD 社のステンレス製蓋付きフライパンや、Bistro24 のディナーウェアセット、Sur La Table オリジナルのアルマイト鍋などがフィーチャーされていた。

サイトの背景は白、ロゴはワインレッドのブロック文字。ワインレッド、モスグリーン、イエロー、レッドを基調としたサイトはクリーンな印象で親しみやすい。またシーズン毎の目玉商品のプロモーション、お買い得商品のプロモーションも行われていた。カテゴリ、人気アイテム、クリアランス別に商品を選べる。

● 企業プロフィール

1972 年ワシントン州シアトルで第一号店がオープン。現在米国国内で 95 店舗を展開する高級キッチン用品のチェーンである。調理器具、カトラリー、調理用品、キッチン用電化製品、テーブルトップ、リネン、ベイクウェア、グラスウェア、バー、ハウスウェア、食品、アウトドアキッチン用品等を取り扱っている。

(出所 Sur La Table ホームページ)

<http://www.surlatable.com/common/compAboutUs.jsp>

② (店舗訪問レポート :

● 訪問店舗ロケーション

Hell's Kitchen 店

306 West 57th Street (8th Avenue and 9th Avenue)

New York, New York 10019

コロンバスサークルから 1 ブロック南に下がったミッドタウンウェスト地区で、アップクラス、富裕層の多く住むエリアである。コロンバスサークルには多くの地下鉄のラインが交差する、交通至便なところで、徒歩の買い物客が中心である。



● 店舗概要

店舗は中規模でありながら品揃えは豊富で、ありとあらゆるキッチン関連グッズが揃う。店内レイアウトは、入口入って左側にスパイス、調味料、ソースの棚が並ぶ。

高い天井に明るめの照明、棚は天井ぎりぎりまで使い、豊富な品揃えを印象づけるディスプレイ。店の規模の割にはところどころ通路を広めに取り、空間を広く使用している。

スパイスの隣に、フライパン、鍋の棚が続く。その近くには、小さいパスタ用製麺機などユニークな品揃えである。そして、店内の右手後方には、なかり大きなスペースを割いて、ネスプレッソ・バーのショップ・イン・ショップがあった。ここでは機械のプロモーションのみをしており、無料でエスプレッソを試飲できる。店内一番奥が包丁コーナー。右手後方には、かなり多くのスペースを割いて、コーヒーマーカー、エスプレッソメーカーをディスプレイしていた。レジが中央に配置され、周りにカラフルで軽いキッチン小物、用具が陳列されていた。

入口から見て右手のコーナーは皿、陶磁器の棚が並び、その奥には、キッチンスタジオ、クラスルームが併設され、毎日2~3コマ程度のクラス（午後と夕方）が開催されている。



● お皿・陶磁器コーナー

ウィンドウに面した一面は、Sur la Table のオリジナル商品で白色のものがラック一面に並ぶ（イタリア製・トルコ製）。セット売りもしていて、セットは通常価格の約\$10-20 オフとなる。それに混じって LE CRUSET 社のカラフルな陶器と、南欧風のカラフルな陶器（イタリア・インド製）のものもある。



● 鍋・フライパンコーナー

ブランド毎に棚がわかれており、LE CRUSET や STAUB、ALL-CLAD 製品からガラスケースに入ったフランスの銅製 Mauviel のコレクションが天井近くまで陳列されていた。セット販売が多く、10ピースセットで\$999.99 のものや、ステンレススティールを使用した、家庭用品で有名なベルギーの demeyere のフライパンセットが目立つところにフィーチャーされていた。Sur la Table オリジナル商品もひと棚分ディスプレイしてあった。



● 包丁コーナー

店内の奥一帯は包丁コーナーとなっており、そのうちの多くが日本製である。左から旬(Shun)、雅(Miyabi)、グローバルのブランドがディスプレイさ

れており、雅はドイツのヘンケルスの OEM ブランドであるが、岐阜県関市製であることをうたっている。ドイツのブランドである Bob Kramer も棚一つを使い、Sur la Table エクスクルーシブの岐阜県関市製の包丁を展開。もうひとつの棚はゾーリンゲン製を謳うウストフ社のものであった。日本製メーカーが非常に多く取り扱われており、ドイツのブランドでさえも岐阜県関市製を前面に押し出している、米国市場での日本製包丁の人気ぶり、需要の高さが窺える。

● コーヒー・エスプレッソメーカーコーナー

店内の右手の後方には『The Art of Coffee』の棚があり、ここでも日本製のハリオガラスのネルドリップ・コーヒードリッパーやケトル、コーヒーフィルター、コーヒーミルが陳列されている。ドリッパー、ケトル、ミルは展示品のみか、在庫1点があるのみで、残りは裏のストックルームから補充もしくは完売の様様。フィルター類は、3~6個の在庫が陳列されている。その他のメーカーではイタリアの老舗メーカーBialetti社のエスプレッソメーカー、米国製の Aero Press



社のエスプレッソメーカー等どれも『The Art of Coffee』の名にふさわしい逸品が並んでいる。隣には大型で高額のエスプレッソメーカーが並んでおり、Delonghi、Krupps、Gaggia、Breville といったブランドからスイス製の Jura というメーカーの\$5,900 とかなり高額な商品まで取り扱われている。

● 店舗の印象

カスタマーサービスは気さくでフレンドリーな印象を受ける。店内は中規模店舗に関わらず、エスプレッソマシンやフライパン、鍋、製麺機といった大型商品からキッチン周りの小物アクセサリ、スパイス・調味料まで商品のセレクトは豊富で、一般的に知られているメーカーから珍しいメーカーのものまで幅広く取り扱いがある。価格帯も手頃なものから高額商品まで幅広い。調理用ツールや小物はカラフルな物が多く、オレンジ、パープル、ライムグリーン、イエロー、ピンク、レッド等の原色カラーのアイテムが多く目に留る。Sur La Table オリジナル商品は手頃な価格で提供している。特に食器コーナーでは、真っ白でプレーンなものから、南欧を意識したようなカラフルなお皿や陶磁器もオリジナルであり、力を入れている。



高級キッチンストアの Williams-Sonoma がシックで洗練された内装であるのに対し、取扱い商品は大きく違わないものの、Sur la Table の内装、ディスプレイは、よりカジュアルでポップな印象を受ける。

店舗の右手奥にはキッチンスタジオ・クラスルームが併設されていて、昼夜を問わずクラスは人気であり、受講者の男女の比率は同程度。店内での取扱い商品の良いプロモーションとなっている。

③ 日本企業にとって

Sur La Table はセレクションのユニークさと幅の広さから、新しいブランドを積極的に展開している印象を受ける。またキッチンツールもカジュアルで機能性の良さを謳っているものが多く、日本の優れたキッチンツールは同店でも高く評価されるものと思われる。加えて、包丁を始めとする、同社とのコラボレーションアイテムも多数あり、エクスクルーシブな共同開発商品の更なる展開は大いに可能である。包丁、コーヒー関連アイテムは日本製のものを多く目にした。逸品としても取り上げられており、他のカテゴリーにおいても、今後日本企業に更なるチャンスがあるだろう。

(8) Williams-Sonoma (ウィリアムズ・ソノマ)

① 企業概要

● 本社住所

Williams-Sonoma
3250 Van Ness Avenue
San Francisco, CA

● 売上げ

約 37 億ドル (2011 年)

● ホームページ

<http://www.william-sonoma.com>



トップページの構成は (1) 中心にその時々々の季節や生活の提案を表す大きな写真を 1 枚だけとそれに合わせたキャッチコピー (2) テーマごとにまとめられたオススのコーナー (3) 上部に横並びで商品カテゴリーを文字で表示、の 3 部に分かれている。

(2) については、「Recipes (レシピ)」「Gifts (ギフト)」「Wine (ワイン)」「Monogram Shop (特注名入れ商品)」「New (最新商品)」、そしてこれからの季節的なイベントに合わせた商品の紹介として「Easter(4 月のキリスト教復活祭に向けた商品)」（執筆時は 2013 年 2 月）、「Sale (セール)」で構成され、キッチン関連のテーマ、提案にそって商品をみせる作りになっている。すっきりとしたホームページの構成や演出方法は、系列の Pottery Barn、west elm はもちろん、ライバル店の Crate&Barrel と似ている。この点は、シンプル&クリーンを好む米国の保守的な消費者の嗜好を反映させた結果、傾向として捉えることができるだろう。

(3) の商品構成では、Cookware (調理用具①)、Cooks' Tools (調理用周辺器具②) と、キッチン専門店だけあって調理器具だけでも 2 つのカテゴリーを用意している。そして、Cutlery (刃物類)、Electrics (電気製品)、Bakeware (耐熱用具)、Food (食品)、Tabletop & Bar (卓上用品 & バー用品)、Homekeeping (掃除・収納・整理用品)、Outdoor (アウトドア)、Williams-Sonoma Home (オリジナルブランド商品) など、キッチン関連の商品を 11 の切り口、商品ジャンルでみせている。それぞれ写真付き商品リストが閲覧できるようになっているほか、商品ごとに動画や文字で詳しく紹介している。また Review (実際に使った消費者などからのコメント) を載せているところが特徴的だ。



現在、日本を含む世界 90 カ国からのオンラインショッピングが可能。決済はクレジットカードで、現地通貨とドルの換算でドル払い。

● 企業プロフィール

米国カリフォルニア州ソノマで 1956 年に創業、キッチン用品を専門に扱う。現在、本社をサンフランシスコに置き、米国とカナダに 250 以上の直営店舗を展開。創業当初は食品とフランス製の輸入キッチン用品を扱う小さなショップだったが、その後、米国のキッチン雑貨、テーブルウェアブランドとしてトップクラスの地位を確立。機能や品質が認められた信頼の商品、時代を先取りした機能やアイデアをほどこしたツールや老舗ブランドの新製品、最新ブランド、ここにしかない海外商品、一流ブランドとの限定コラボ商品、厳選された自社ブランド商品など、有名シェフやセレブ御用達の高級キッチン用品として名高く、同社商品はギフトとしても喜ばれる。



食器、グルメ用品、出版物、家具、電化調理器具、季節の雑貨など、ハイセンスな食文化をトータルでプロデュースしている。オリジナルブランドのほか、Pottery Barn、Pottery Barn Kids、Pottery Barn Bed + Bath、収納グッズの Hold Everything、リネンの Chambers といった 6 つの会社を傘下に納める。

また、カタログ販売を創業当初より売り上げの柱としており、カタログの発行数は年間 100 万部を超えている。現在では通販の機能としてオンライン販売を強化し、高い実績を上げている。

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

121 East 59th Street, New York, NY 10022

マンハッタンに 4 つある店舗の 1 つ。この店舗が位置するアッパー・イースト・サイド地区は、富裕層の住宅街として知られ、高級住宅地として有名である。この店舗の隣は、クラシックな家具やインテリアを扱う傘下の Pottery Barn、コンテンポラリー（現代的）なデザインの日用品や家具を扱う Crate&Barrel などが軒を連ね、高所得者層を中心とする周辺住民はもちろん、NY 市内、観光客など、幅広い層の顧客が生活用品を買い求めるために集まる。入店している高層ビルの 2 階以上は高級コンドミニアムが入っており、隣接するビルは同じく高級コンドミニアムビルのため、周辺の住人が気軽に訪れられる立地となっている。



Williams-Sonoma の売りの一つであるテイスティング・バーやデモンストレーションキッチンでのプレゼンテーションが毎時行われ、おしゃれな店舗の中は、いつも美味しい料理の匂いと、興奮気味のシェフの声や顧客達の笑顔で満ちあふれている。

● 店舗の印象

ナチュラルな風合いや季節感漂う店舗、整然と並べられた珍しい商品、色のトレンドやライフスタイルなどの研究を重ねられたビジュアルマーチャンダイジング、生活が湧き出てくるようなサンプルディスプレイ、そして調理器具や珍しい食品を巧みに売り込むデモンストレーション、これらすべてが相まって、訪れる顧客の購買意欲を刺激するような生き生きとした空気が店内に充満している。同店舗でしか扱われていないプレミア感のある商品のみならず、どこでも売られている定番商品ですら、価格が他の競合チェーン店に比べ2割程度高く設定されていることもあるが、同店のブランド力で購買欲を煽る。NYに生活する人々だけでなく、全米、海外から集まる観光客の土産物やギフトとしての売り上げも狙ったものと思われる。



● 店舗概要

店内のカラーは、ナチュラルウッドブラウン、オフホワイト、グリーン。これが自然で健康的なイメージを作り上げている。そこにゴールドのロゴ、トレンドカラーを商品の陳列で表現している。

売り場の構成は、商品の用途ごとに明確に棚が仕切られている。正面入り口から入ってすぐに、鍋やフライパンなどの調理器具が並ぶ。

商品の稼働率をつぶさに把握し、売れ筋商品やブランドを手前に移動させるなど、売り場づくりは柔軟に行われている。「ル・クルーゼ」が徐々に後退する一方で、現在はフライパンなど金属製調理器具のアメリカン・ブランド「All-Clad」の商品が前方の目立つ場所にせり出している。また全体として、キッチンツール、食品の売り場が拡大していることが最近の特徴的な動きである。

商品陳列の仕方は、1つの商品を1ダースほど重ね置きしてボリューム感を出す手法。棚の中はスッキリとまとめられごちゃごちゃ感はない。

Williams-Sonomaブランドの商品が増えてきている。利益率の高いオリジナル商品の開発・販売に力を入れていることがわかる。

● キッチンツール、クックウェア

有名ブランドの商品から、新興ブランドの商品、機能性やアイデア満載の新商品などを、豊富な品揃えで紹介している。オタマやフライ返しなどの定番キッチンツールでも、1つ\$20-40という高価格の商品が並ぶ。カテゴリー別取扱いブランドは、鍋(All-Clad、Le Creuset)、キッチンツール(Joseph Joseph、OXO)、食器(Apilco Beaded Hemstitch)、包丁(Zwilling J.A. Henckels)が中心。



ここ 1~2 年は、キッチンツールの強化と自社ブランド商品の売り出しを進めている。キッチンツールのセットは中国メーカーへの OEM で高い利益率を挙げられる商品。シンプルなデザインのステンレス製調理器具のおたま、フライ返しなど 3 個セットで\$100、泡立器や湯切りおたま等がついた 5 個セットで\$160 という Williams-Sonoma ブランドのセット商品が、ポップ付きの什器に飾られ売り出されていた。白を基調としたシンプルなパッケージで、自宅用のみならず、贈答用、お土産など、幅広い顧客層をターゲットとした戦略である。



また、新たに木製や金属、鋳物以外の素材、シリコンやプラスチック製品を数多く取り揃えている。米国では、伝統的に重くて大きい、重厚なものが高級というイメージが一般的だが、便利さや機能が求められるキッチン用品において、取り扱いが楽なシリコン製品などが高級商品の分野でも認められつつある。素材自体の安全性や安心感が高まっていることに加え、機能が重視されているということの現れである。持ち手や調理部分にシリコンやプラスチックを巧みに取り入れた OXO 社製品の貢献度が高いと言えるかもしれない。



このトレンドの変化は 2012 年後半から 2013 年前半におこった新たな動きである。

米国の日用品市場の中心アイテムは今、キッチン用品である。店舗の売り場面積は広がり、バイヤーは価格もさることながら、新しい商品、全米に売れる商品を探している。それは決して奇抜なデザインや難しい機能を有した特殊なものではなく、誰もが使いやすくわかりやすい、それで

いて他にないアイデアを感じさせてくれる商品である。正統派の商品に加え、新しい商品が参入できるチャンスが訪れている

③ 日本企業にとって

長年培った技術に裏打ちされた日本の商品の参入可能性は高い。キッチンツールはこれまで木製、金属中心だったが、ここにきてシリコンやプラスチックなど幅広い素材が受け入れられている。万能調理器やスライサー、まな板等の種類が米国では少ないことから、他に見られないユニークなものがあればチャンスがあるだろう。

テーブルトップでは、日本製洋食器のチャンスは大きい。特に価格を抑えた品質の高いものであれば、同社

のオリジナルブランドの OEM を受けるチャンスは大きい。プラスチックの調理補助器具（電子レンジ関連やタッパーなど）、アイデア製品は、家で調理する機会が増えている米国の家庭における需要が伸びており、期待できる分野だろう。また、菓子づくりに関連する商品、キッチン用品をデザインしたギフト製品のバリエーションが多く、売り場も大きい同社に対しては、そうした製品の売り込みも期待できる。



(9) The Container Store (ザ・コンテナ・ストア)

① 企業概要

● 本社住所

500 Freeport Pkwy.

Coppell, TX 75019

● 売上げ

4億6610万ドル（出所 Hoovers）

● ホームページ

<http://www.containerstore.com/welcome.htm>

トップページ全体で同社が展開するシステム

ムシェルフ「elfa」を紹介している。『elfa商品の30%オフ+インストレーション』の見出しを大きく紹介。elfaを使った収納アイデアやオーガナイズの仕方も紹介されている。その他、同商品をビデオで紹介したり、サイト上でシェルフや引き出しをカスタマイズできるシステムを取り入れたりしており、elfaのエキスパートとチャットできるようになっている。ホームページでは、商品カテゴリー、商品別に商品を探せる。サイトの背景は白、ロゴは赤地に白のシンプルなテキスト。全体的に白、赤、ブルーを基調とし、まとまりのある見やすいシンプルなサイトである。



● 企業プロフィール

その名のとおり、収納用品やオーガナイズ用品など「容器」に特化した専門店チェーン。1978年にテキサス州ダラスに一号店をオープン。現在米国国内に58店舗を展開、2013年中にさらに4店舗増える見込みという。1999年には同社の主力商品である、スウェーデンのシェルフ・ストレーブランド elfa international を買収し、取り扱いを拡充、店舗全体で、ベーシックからユニークなストレージアイテム、収納アイテムを取り扱う。

（出所：

http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.The_Container_Store_Inc.9e962a9144214c38.html）

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

Lexington 店

725 Lexington Avenue (58thStreet) New York, NY 10022

マンハッタン、レキシントン街と58丁目に立地し、有名百貨店 Bloomingdales 本店から1ブロック南に下がったところにある。周りには Williams-Sonoma、H&M、Home Depot、Victoria Secret 等の強豪の路面店が立ち並ぶ。地下鉄の駅からもすぐ近く、大変便利な商業エリアである。また、レキシントン街は高級ブティックが立ち並び、マディソン街から1本東さらに周辺からアッパーイーストに掛けて、富裕層が多く住むとともに買い物を楽しむ観光客も多いエリアである。自家

用車で乗り付けるというよりは、地下鉄やタクシーを使って、あるいは徒歩で来店する消費者がほとんどである。

● 店舗概要

入り口から縦長に奥に広がるレイアウトで、2フロアからなっている。視察時は、入ってすぐのホールで「Work Smart Office Sale (スマートに働こう、オフィス・セール)」という大きな看板が出ており、オフィス関連商品のプロモーションを展開していた。

商品は全て収納に関する物であり、入口すぐ左手には収納ボックス関係のコーナー。そのまま進むと、クローゼット関連商品のコーナー、そしてシステムシェルフ「elfa」ブランドのコーナーが大きく取ってある。大きな階段か店内中央のエレベーターで2階に上がると、右手はカラフルな小物ボックス、バスケット類（プラスチック、紙製品、缶製品）、ギフトラップ商品、ギフトボックス、梱包商材、壁用のフック等が通路ごとに陳列されている。さらに、オフィス関連の商品コーナー、旅行関係、ベッド&バス関係、ランドリー関係、キッチン関係、食品関係、ゴミ箱関係とありとあらゆる収納容器に関する商品がコーナーに分かれて展開されている。

● 収納ボックスコーナー（ナチュラル素材）

1階入り口左手にはナチュラル素材の収納ボックスが多く紹介されている。米国のホーム、インテリアに関連する店舗では必ずナチュラル素材の収納ボックスがあるが、コンテナ・ストアでも大きなコーナーをとっている。また、棚の中程に、ドイツのブランドの布製でアルミフレームが入っている折りたたみ式の赤や水玉模様の収納ボックスが扱われている。



● クローゼットコーナー

日本でもウォーク・イン・クローゼットが増えて来ているが、米国の家庭、とくに一軒家では多く見られ、より一般的である。そのクローゼットをうまく整理する商品として、洋服の収納、バッグや靴、ジュエリー、アクセサリーを収納するボックス、そして、毛布や布団等の収納アイテムがブランド毎に、サイズ、素材、カラー違いでディスプレイされている。日本人から見るとベッドルームの横のクローゼットに靴を収納するというのが違和感があるが、屋内でも靴を履く習慣のある人々にとっては普通のことである。ハンガーについても多くの種類を紹介していて、高い天井近くまで数多く陳列されている。日本製あるいは日本ブランドでは、ブーツキーパーや靴下を引き出しの中で仕分けするオーガナイザー、靴を収納するプラスチック製の箱などが紹介されている。システムシェルフブランド elfa が、クローゼットスペースを模したディスプレイで展開されている。本物のシャツやスラックスが実際に掛かっており、クローゼットを格好良くシンプルに、綺麗に飾る提案がなされている。



● オフィス関連商品のコーナー

大きなオフィス用テーブルやキャビネットが陳列されている中、特に目立ったのは、ストックホルム・シリーズである。北欧的なカラフルなデザインの施された紙製の収納ボックスである。壁一面に、レターボックス、ペーパートレイなどが大量に並んでいる。大々的に店舗全体においてアピールされているオフィス用品セールの中心的な商材である。また、日本の「Like-It」ブランドのプラスチック製オーガナイザーが大きく展開されており、ドキュメントボックス、マガジンファイル、重ねられるトレイやオーガナイザー等、種類も大変豊富であった。



● 収納ボックスコーナー（プラスチック製編）

1階入ってすぐのホールに面した一等地と、2階のエレベーターを出て右手奥にある。

目につくのは、Like-It とアイリスオーヤマの2つの日本ブランド。写真の前面は Like-It で、日本製である。写真の後方に見えるのが、アイリスオーヤマで、こちらは米国製が中心であった。この2つのブランドは、コンテナ・ストア内の至るところに展開され、売り場の主要ブランドと言える。コンテナ・ストアの日本ブランドに寄せる信頼や、評価の高さが伺える。



他には、2階で米国ブランド「Sterilite」の非常に大きな黒と白の収納ボックスが扱われている。また、アイリスオーヤマの湿気や埃の侵入を防ぐタイプの商品も展開されている。

コンテナ・ストアのセレクトは、透明、白、黒、自然素材と非常にベーシックなカラーのものがベースにあり、そこに北欧的なカラフルでモダンな要素が加わるというのが店舗全体に見られるテイストである。

● キッチンコーナー

2階の右奥からの一帯はキッチン関連の収納グッズのコーナーとなっており、OXO 製品を中心に、フランス製のガラスジャー、プラスチック製のタッパーウェア (Snapware や Anchor) がサイズ、用途違いでディスプレイされており、その種類の多さには目を見張るものがあった。その周りには、食器の収納グッズ、ワインラック、ドア、壁用の収納ラック、調味料入れの棚などがディスプレイされている。



● 店舗の印象

販売スタッフはレジ以外にもフロアでみかけたが、ほとんどが商品の補充作業をおこなっていて、動きの無い販売スタッフはいなかった。そのため、商品は豊富でほとんどが1ダース程度の在庫があるように見受けられた。商品管理も良く欠品はなく、ディスプレイもきれいに整然としている。商品は天井ぎりぎりまで陳列。商品によっては様々な場所に展開、フィーチャーされている。店内は全体的に、シルバー、ベージュ等のナチュラルでベーシックな色に、赤、グリーンといったカラフルな原色がアクセントとなっており人目をひいている。店舗内は明るく、清潔な感じで、とても快適である。「これほど多くの収納に関連する商品があるのか」と思う程の幅広いセクションは来店者を飽きさせない。

同社は順調に店舗数を増やし続けており、2013年中には60店舗を越える見込み。今後の一層の発展が期待される。

③ 日本企業にとって

アイリスオーヤマ、Like-Itを中心に日本の商品が多く扱われている。他にも北欧やドイツなど西欧のブランドも扱われている。ある程度の価格帯であることから、日本企業は、日本製品を売り込み易い対象である。バイヤーも積極的にNY NowやシカゴIHHS展の日本パビリオンに数多く来ている。

(10) Pier 1 imports (ピアワンインポーツ)

① 企業概要

● 本社住所

100 Pier 1 Place Fort Worth,
Texas 76102

● 売上げ

15 億 3,360 万ドル

(出所 同社 2012 年度年次報告書)

http://www.pier1.com/Annual-Reports-Proxy-Statements/ir_annual-report,default.pg.html



● ホームページ

<http://www.pier1.com/>

トップページで『バレンタインデーギフト、ベッドルームのデコレーション、ダイニングテーブルのデコレーション』等各テーマ別にデコレーションアイデアが紹介されている。各イメージをクリックすると、関連商品一覧が見られるようになっている。また、「お買い得商品が最大 20% オフ」「藤のイスが期間限定の特別価格」などの、各種キャンペーンも行われている。\$100 以上の購入で送料無料になる。

カテゴリー、部屋、テーマ、イベント、コレクション別に商品を選べるようになっている。背景は白、ブルーのシンプルなロゴだが、全体的にカラフルな印象である。アジア・エスニックにアクセントを置いている。

● 企業プロフィール

1962 年にカリフォルニア州サンマテオに一号店をオープン。その後本社をテキサス州フォートワースに移す。輸入品がメインの、ホーム&デコの専門店チェーンで、米国に 971 店舗展開している（同社ホームページによる）。

家具、装飾家具、ダイニング、キッチングッズ、キャンドル、ギフト、その他ホームグッズを取り扱う。

世界各国から輸入した何千ものユニークなホーム雑貨や家具を手頃な価格で提供している。

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

New York 5 番街店

71 Fifth Ave New York, NY 10003

ユニオンスクエアに近い、5 番街の 15 丁目に立地する。周辺にはポール・スミス、GAP、J. CREW、ZARA 等の路面店が並ぶ商業地区。人通りも多く、地下鉄やバス、徒歩、車での来店者が多い。ユニオンスクエアは、グリニッジビルレッジやニューヨーク大学にも程近く、若者から富裕層、観光客まで幅広い人々が行き交う人気のエリアである。

● 店舗概要

中規模でありながら、カラフルなホームデコ・アクセント、大きめのアウトドア家具、室内用家具、ダイナーウェア、グラスウェア、アクセサリーが豊富に手頃な価格で揃う。

店内レイアウトは、レジが中央に位置され、周りには可愛いイースター・セントパトリック用のお菓子やデコレーション、カード、小物雑貨類が陳列されている。

店内を入ってすぐ右手は、ホームデココーナーで、中国アンティーク風の小さいタンス棚



があり、その周辺には大ぶりの壺、大仏・動物の置物、大皿、ウォールアートが大きな棚3台分に陳列されている。その奥には鮮やかなクッションのコーナーが広がり、ソファや椅子がディスプレイされている。

その横にはフォトフレームのコーナーがあり、様々な素材を使用したユニークな商品が陳列されている。隣にはナチュラル素材でできた大小様々な収納ボックス、照明、ウォールデコのコーナーとなる。ホームデコ、アクセント用品、収納ボックスの大きいものは棚に入りきらない為、棚の一番上に置かれている。レジ後方には、ガラスでできた大きめのキッチン用スパイス、調味料ボトルや大皿、造花があった。左奥にはキャンドルコーナー、Pier 1 Imports オリジナルキャンドル、ディフューザー、ポプリ等が香り毎に大きなスペースを占めており、その種類は非常に多い。店内左手奥には皿、陶磁器、グラスウェア、ランチョンマットのコーナーが設けられ、皿コーナーは、ここでも南欧風のカラフルな陶磁器や、ソリッドカラー、和風テイストのものなど様々で、かなり低価格で提供している。グラスウェアはカクテルグラスやワイングラスが多く、非常にカラフルなセレクションであった。

店内すぐ左手にダイニングテーブルのディスプレイがあったが、乱れている物が多かった。目の前には大きめのアウトドア用家具、パラソル、ランタン、その他関連雑貨が並ぶ。

● ホームデココーナー

全体的に大型の商品が多く、大ぶりの壺、大仏・動物の置物、大皿、ウォールアートが大きな棚3台分に陳列されていて、全体的にエスニックの要素の強いものが多い。大仏をモチーフにした置物が多数あり、アジアンテイストをアクセントにしている。ウォールアートに関しては、大きな花をモチーフにした絵が多く目にとまった。室内用の置物の他に屋外用のものも陳列している。



● 収納ボックスコーナー

店舗の奥には、壁一面収納ボックスが陳列され、ホワイト、ベージュ、ブラウン、ブラックといったニュートラル、ベーシックなカラーが主流。素材はナチュラル素材を使用し、編まれた籠状の物が大半で、上に生地が被せてある収納ボックスもみられた。

大きさは様々で、大きなものはランドリーバスケットや小さなタンスくらい、中サイズは洋服を畳んでしまえる大きさ、小サイズは小物入れである。ディスプレイは重ねてあったり、隣に陳列されたりしており、在庫は多くて半ダース、少なくて2~3個、1個のものもあった。中国製、インドネシア、インド、ベトナム製などアジア産がほとんどで、日本製はなかった。特に東南アジア風が目につく。



● キャンドルコーナー

店内左手奥の壁一面に、キャンドル、ルームスプレー、ルームディフューザー、ポプリ等の香り物の商品が陳列。そのほとんどが Pier 1 Imports ブランドで、香り、カラー別になっている。棚上段には大きくて太めのキャンドルや、ガラスのジャー入りの重いもの、中央の段には手に取って香りが試せるように、キャンドル、ルームスプレー、ディフューザー、ポプリのサンプルセットがトレイの上に香り別に並べられている。全部で7種類。下段はセットのミニ

キャンドル、ルームスプレー、袋入りポプリ、中サイズのキャンドル等軽めのものがディスプレイされている。店舗訪問時はプロモーション中で、全ての商品が 20% オフであった。周りには、様々な大きさのキャンドルホルダー、屋外用のランタン、LED キャンドル等の関連商品が見られた。



● 皿、陶磁器、ガラスウェアコーナー

店内の左手にはカラフルなお皿、陶磁器、ガラスウェアのコーナーがあり、ほとんどの製品が Pier 1 imports オリジナルで価格も低めである。皿は南欧を想わせる、色彩豊かなものを中心に、白いシンプルなものから、和のテイストが入ったものまで様々であったが、全体的に色が溢れている印象を受けた。お皿、陶磁器類のディスプレイ



プレイは非常に充実していて、半ダースから多いものは1ダース。

グラスウェアもカラフルで、カクテルグラスやワイングラスでポップなデザインのもが多く、プールサイドやテラスで映えそうなものが多かった。このセクションも20%のプロモーション中であつた。

● 店舗の印象

販売スタッフはレジに多く集中している。巡回している販売スタッフもまばらではあるが、声がけは2回程受けた。

ホームデコ、雑貨がメインであるが、所々に大きな置物、家具がディスプレイされ、店内の至る所で20%オフのキャンペーンをしている。

コーナー毎に、実際の家具との組み合わせやスタイルを提案しているものの、全体的にまとまりが悪く、色が氾濫し安っぽい印象をうけた。中にはディスプレイが乱れ、崩れたままの所も



あつた。全体的にビジュアルマーチャンダイジング、ディスプレイ、店舗管理があまり良いとは言えない。

全体的にアジアテイスト、エスニックテイストをアクセントにしている感があり、ホームデコ、仏像の置物、バリ風の家具、エスニックな藤素材の収納ボックス、和風の皿等にまでその影響が濃く窺えた。またほとんどの商品は **Pier 1 Imports** のオリジナル商品で、和テイストのものの中にはあるが、生産地は中国、インドネシア、インド、ベトナムがほとんどである。

価格は、家具やホームデコ、アクセントを除き非常に手頃であり、20%オフのキャンペーンをしていたため、かなりお買い得があつた。キャンドル、皿、グラスウェア、ランチョンマット等の消耗品の纏め買いをしている客を何人か見かけた。

ディスプレイ商品の補充はこまめにしているようで、大物の商品は1点ものや2~3個のディスプレイだが、比較的小さいサイズの商品に関しては補充がきっちりしてあつて、陳列は整然としている。

③ 日本企業にとって

現在の **Pier 1 imports** は全体的にアジア・エスニック色が強く、特にホームアクセント、収納ボックス、皿のセレクションにその影響がみられた。しかし、日本以外のアジア諸国による製品で、日本製の物は見つける事ができなかった。

アジアテイストへのこだわりは強いため、手頃な価格の壺や置物、藤や自然素材を使用した収納ボックス、ホームデコレーションを取り扱う日本企業の進出の可能性は高いだろう。

(11) Bed Bath and Beyond (ベッドバスアンドビヨンド)

① 企業概要

● 本社住所

650 Liberty Ave #2,
Union, NJ 07083

● 売上げ

\$ 94 億 99 百万ドル

(出所：同社 2011 年度次報告書

<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97860&p=irol-reportsannual>)

● ホームページ

<http://www.bedbathandbeyond.com/default.asp?>

ホームページは白を背景に、ブルーを基調にしたデザインで、清潔感がある。左サイドにカテゴリーを並べ、ページの中央のほとんどを B.Smith 氏のコラボレーション商品に割いていた。同氏は、女性実業家でレストラン経営者としても有名で、『スタイルのあるおもてなし』と称し、白と竹を基調としたサービングウェア（サラダサービングセット、ディープ・おつまみ用サーバー、サービングボウル、ビュッフェサーバー）他、ブレットバスケット、エスプレッソセット、チーズボードセットが大々的にプロモーションされていた。殆どの B.SMITH 商品は Bed Bath and Beyond のエクスクルーシブ商品として展開していた。

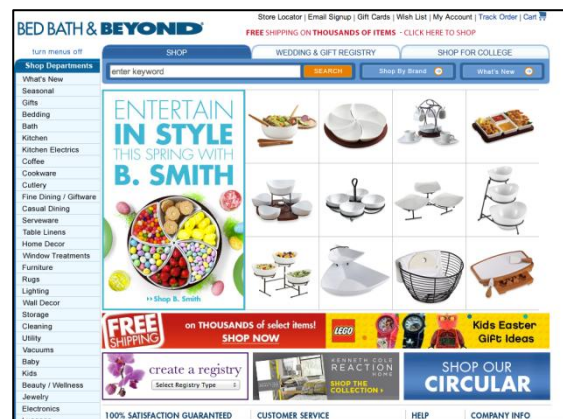
また期間限定の送料無料プロモーション（一部商品の購入のみ対象）、子供用イースターギフトアイデア、目的別贈答品のレジストリ、ウェディングレジストリ、Bed Bath and Beyond Circular のプロモーションも行っていた。

商品はカテゴリー毎に検索が可能。全体的に白と青を基調としているが、ところどころに赤、紫を使用して目立つようにしている。スライダーの使用はなく、動きのないシンプルなサイトという印象。

● 企業プロフィール

1971 年ニュージャージー州スプリングフィールドに第一号店がオープン。現在米国、カナダ、メキシコで 1,173 店舗を展開している。ベッド、バス関連用品、キッチン用品・キッチン家電、調理器具、収納、清掃関連、ギフトを取り扱う専門店。Bed Bath and Beyond, Inc. は Christmas Tree Shop、Harmon Health and Beauty、Buy Buy Baby（2007 年に買収）、Cost Plus Worls Market 社を 2012 年に買収して傘下に収めている。

(出所：2011 年次報告書 <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97860&p=irol-reportsannual>)



② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

チェルシー店

620 6th Ave (bet 18th Street and 19th Street)

New York, NY

訪問曜日、時間帯：金曜日、夕方 4 時半頃

チェルシー地区の中央に位置し、周りにはコンテナ・ストア、ウェストエルム、ステイプルズ、トレーダージョーズ等の路面店が立ち並ぶ、人通りの多い商業地区。ユニオンスクエアからも数ブロックの距離で非常に便利な地区。

タクシー、地下鉄、徒歩での買い物客が多い。観光客は比較的少なく、ニュー Yorker が多いと感じる。同じビルの上階には TJ MAX、下階には Marshalls がテナントとして入居している。柱や壁の装飾が瀟洒で非常に美しいビルである。

● 店舗概要

店舗は 6 番街に面した路面店で、1 階、地下 1 階の 2 フロア構成となっている。

入口を入り、右手に加湿器と健康コーナーがある。続いて、季節商品のアウトドア用品、パティオ、バーベキュー関連商品のコーナーがある。

さらに左手に鋏、包丁、鍋、フライパン等の調理器具。右手はキッチンツールが壁一面、天井近くまでディスプレイされていた。その奥には、食品コーナーがあり、冷凍食品から乾物までこだわりのセレクト商品を扱う。

食品コーナーの奥には、掃除機、モップ、ちり取り、クロス、洗剤、アイロン台、アイロン等の清掃関連用品コーナーがある。スロープを上がって奥へ行くと、右手がタオルコーナー、左手がキャンドル、リラクゼーションコーナー。

その先には、バス・トイレ用品が広がり、スロープを降りた左手に、旅行バック、ラゲッジ、さらに奥には、大きなスペースを割いてブライダルコーナーを設けている。

スロープ右手にはランチョンマット、クリアランス商品の棚が並び、左手がグラスウェアコーナー。右手一帯にはフォトフレーム、ウォールアートが陳列されていた。店内を入ってすぐ右に曲がると、ショップ・イン・ショップの薬局(HARMON Drug Store)が左手にあり、右手は Simplehuman 社のゴミ箱コーナーが設けられていた。その奥がレジや配達のコナールとなる。

地下 1 階は、中央のエスカレーターを降りると、殆ど一面にカーテン、枕、布団、シーツ、ブランケット、ベディング用品が広がり、エスカレーター裏側は、照明コーナーとなる。

● 包丁コーナー

店に入り加湿器・健康コーナーを過ぎた左手に、包丁のコーナーがある。中～高級包丁は、ガラスのショーケースの中にディスプレイされている。日本製の「Global」、
「旬」や「Kyocera」が展開されていた。他にも、スイスブランドの「Victorinox」、米国ブランドの「Calphalon」
「Cuisinart」、そして、ドイツブランドの「Wusthof」「J.A.



Henckels」と続く。

比較的価格の安い包丁については、ガラスケースの手前の棚に、バラで吊り下げられるか、セット販売物がその下に箱ごと展示されている。目を引いたのは、Calphalon の「KATANA」シリーズである。日本製のスティールを使用していることを売りにしているが、中国製という表示があった。

● 鍋・フライパンコーナー

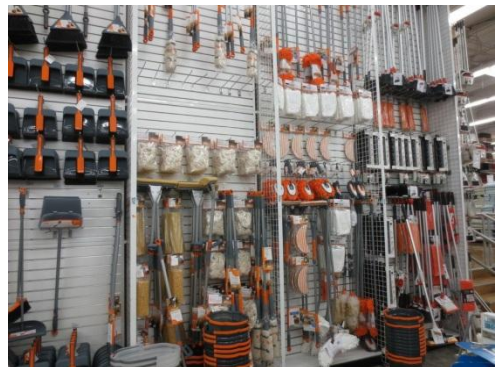
包丁・鋏コーナーのすぐ横には鍋・フライパンコーナーがあり、米国ブランドである「All Clad」「Calphalon」の二つが大きなスペースを充てがわれ、大々的に商品を展開していた（特に All Clad 社の扱いが大きい）。他にも、「Anolon」「Cuisinart」「Farberware」らの米国ブランドが目立ち、フランスの「Le Creuset」もコーナーをもらっていた。またシェフの Emeril 氏が All Clad 社とコラボした商品を展開していた。



このコーナーでは、セット販売からバラ売りまで展開していたが、特に大きめサイズのフライパンがセット販売で柱や壁高く陳列されている様子が非常に印象的であった。一部アジアンフュージョンコーナーが設けられており、中国製の鉄瓶、蒸し器、中華鍋などを展開していた。

● 掃除道具コーナー

1階の食品コーナーの先、左手には掃除道具コーナーが広がり、モップ、ちり取り、ほうき、洗剤等が陳列されていた。写真の箒やモップ、ブラシのコーナーは、「OXO」「CASABELLA」「REAL SIMPLE」の3ブランドのみ。特に「CASABELLA」の扱いがほとんどであり、黒にオレンジのアクセントが入ったシリーズと、黄緑のアクセントが入ったシリーズでほぼ棚の3分の2を占めていた。



商品は、アイテム毎に陳列されておらず、まずは大きくブランドに区切られ、さらに色ごとに違う商品を組み合わせ、ディスプレイされているのが特徴的であった。

● ブライダルコーナー

1階奥のバスコーナーを一周し、スロープを降りた左手奥にかなり広いスペースを割いてブライダルのコーナーがあった。カテゴリーはディナーウェア、セーブウェア、テーブルリネン、フラットウェア、クリスタルドリンクウェア、ギフトウェア等。贈答品用だが手頃な価格のものが多い。

ブランドは日本の「Noritake」や日系人の創業した「Mikasa」製品が扱われているとともに、ファッショ



ンブランドの Kate Spade や Vera Wang も目につくところにコーナーが設けられていた。ベッドバス&ビヨンド店舗ではあまり見かけられない光景だが、たまたま梱包途中のものが放置され、ディスプレイが乱れていたのが印象的であった。

● 店舗の印象

金曜日の午後 4 時半頃に訪問したためか、店内にはかなりの客がおり、広い店内のわりにはスタッフを多く見かけた。接客をしたり、在庫の補充をしたりと急がしく動き、声がけも行い、客がスムーズに目あての商品を探せるように、心地良く買い物できるようにカスタマーサービスは徹底していた。在庫補充や清掃もブライダルコーナー以外は行き届いていた。場所柄客層も良く、店内は賑わいを見せていた。



商品セレクションは大変豊富で、広い店内と高い天井をうまく利用し、柱や壁の手の届かないところまで在庫が陳列されていた。特に、鍋・フライパンのセットやキッチンツールは、柱や天井近くまでびっしりと在庫がディスプレイされていて、消費者の購買意欲をそそるよう研究されている。

食品も乾物から冷凍食品まで展開、薬局の Harmon Drug Store が店舗内店舗として入っており、ベッドバス・キッチン専門店にとどまらず、日用生活品全般の専門店と言えよう。

ここ数年で様々な小売店が取り扱うようになった「simplehuman」のゴミ箱、アクセサリ類も、ベッドバス&ビヨンドで大きく展開したのが始まりであった。かなり広いスペース一面に「simplehuman」ゴミ箱がスタイル別に陳列されていた。

日本製品は包丁（GLOBAL、旬）を始め、収納（アイリスオーヤマ）やブライダルレジストリー（NORITAKE、MIKASA）の категорияで大きな取り扱いがあった。

日用品全般が手に入る店でありながら、価格帯は高い。というのも、チラシでよくベッドバス&ビヨンドの 20%オフのクーポンが入ってくる。また、同社でオンラインショッピングをすると、クーポンの他にカタログも届くようになる。

支払い時に多くの人がクーポンを使っているのを見かけるため、20%オフで適正になる価格帯に設定されているのかもしれない。

陳列されている商品数は多いものの、特定のブランドにかなり注力していることがわかる。クッキングウェアであれば「All Clad」、クリーニング用品であれば「CASABELLA」、ゴミ箱であれば「Simplehuman」、クッキングツールであれば「OXO」と言ったぐらいに、ブランドを前面に押し出している。

小売店舗では、店舗のテイストを前面に押し出すタイプと、取り扱っている商品のブランドを前面に押し出すタイプの 2 つがあるが、ベッドバス&ビヨンドは明らかに後者である。

③ 日本企業にとって

1,000 店舗を越えるチェーンであるため、価格競争力、商品力に加えて流通力や営業力も必要になる。

既に包丁やダイニングウェアなどの商品が入っているが、クリーニング、清掃用品、バス用品など日本企業の作る機能的でユニークな商品は非常に多くのチャンスがあると考えます。

また、市場調査を行う対象として非常に良い店舗と考える。生活に関連する幅広い商品を取り扱っている。サイズやテイスト、色目、価格などが非常に参考になる。価格については、一見高く見えるものの、20%オフのクーポンを使ってショッピングする客も多いことを念頭に置いて欲しい。

(12) Home Depot (ホームディポ)

① 企業概要

● 本社住所

2455 PACES FERRY ROAD, N.W.,
ATLANTA, GEORGIA 30339

● 売上げ

679 億 97 百万ドル

(出所：同社 2011 年度年次報告書)

[http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=63646
&p=irol-reportsannual](http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=63646&p=irol-reportsannual)



● ホームページ

<http://www.homedepot.com/>

「お買い得商品、特別価格、新低価格商品」という写真広告を大きく掲載。注目商品として、バスルームキャビネット、ダブルオーブン、暖炉のプロモーションを行っていた。30 万点以上の商品を揃え、送料無料サービスを実施。オンラインで商品を注文し、ストアでのピックアップも可能。またバレンタインギフトの提案（予算\$20、\$50、\$100 の中から商品を選べる）、ドリルなどのパワーツールのプロモーション、今日だけのお買い得商品最大 50% オフ、ビデオを使用した簡単なバスルームのデコレーションアイデアの提案、Home Depot 独自のオンライン・サブスクリプション・システム Orange Insider の購読勧誘も行われていた（Orange Insider を購読すると、限定販売のお知らせや、次回の購入の際に\$5 引きとなる）。その他、インストレーションサービス、引っ越しサービス、ツールレンタル等のサービスも提供。カテゴリー、プロジェクト、広告掲載商品別に商品を選べるようになっている。サイトは白い背景に、オレンジに白のロゴが人目をひく。見やすいレイアウトで、目的別に商品を探しやすいつくりになっている。

● 企業プロフィール

1978 年ジョージア州ワシントンで第一号店がオープン。現在米国国内で 1974 店舗を展開する。住宅リフォーム・建設資材・サービスを倉庫タイプの店舗で販売する米国最大のホームセンターチェーン店。主に家庭用電気製品、バスルームの装飾用品、キッチンリモデル用品、パティオ用家具、工具、バーベキューグリル、敷物材料、木材、コンクリート、ライト、天井用ファン、芝・庭用工具等を取り扱う。またインストレーションサービス、引っ越しサービス、ツールレンタル等の様々なサービスを提供している。

(出所 同社 2011 年度年次報告書)

<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=63646&p=irol-reportsannual>

② 店舗訪問メモ

● 訪問店舗ロケーション

マンハッタン 23 丁目店

40 West 23rd Street (between 5th and 6th Avenue)

New York, NY 10010

マンハッタンの 23 丁目、5 番街からすぐのフラットアイアン地区に立地。地下鉄の駅も複数ラインが 1 ブロック以内に走り、バスも交差する非常に便利な商業エリア。周辺には、インテリアの老舗ショールームや大手広告代理店が入居するビルが多く立ち並ぶ。タクシーや車で来る人達もいるが、徒歩、地下鉄利用が中心。

通常、同社は郊外において大型店舗を展開しているが、マンハッタンの中心に構える路面店であるため郊外店舗よりも比較的小さく、取扱い商品のセレクトも都市型の小振りなものが多い。

● 店舗概要

店舗は 1 階、中 2 階、地下 1 階の 3 フロアに分かれる。1 階は店内入って右手に絨毯のコーナー。左手が照明コーナー（屋内・屋外照明、天井用のファン、アクセサリ、電球）。その奥にハードウェア関連商品。続いてドア、窓コーナー（ドア、ドアノブ、窓）、隣にバス・トイレ関連（蛇口、トイレ関連（便座）、シンク、鏡、タイル、床材、ソープディスペンサー、シャワーノズル、カーテン）。中央に地下に下るエスカレーターがあり、その奥に中 2 階に上がる階段が設置されている。

中 2 階にはシステムキッチンの石材（大理石等カウンタートップ）コーナーがあり、カスタム対応。複数の商品を組み合わせ、実際の部屋のようにディスプレイし、商品を紹介しているコーナーが複数あった。次にシンク、便器、バスタブコーナー、アプライアンス、キッチン用耐久家電（冷蔵庫、電子レンジ、コンロ、洗濯機、乾燥機）、ブラインドコーナーになる。

ベーシックでシック、伝統的な米国の家庭を思わせるようなものから、モダンでシンプルなマーサ・スチュワート・リビングもある。

エスカレーターで地下 1 階にいくと、エスカレーター裏がガーデンセンター（植物、芝、植物の種）の芝・造園関連アイテム、アクセサリ、アウトドア用品、アウトドアパワー用品、グリル、グリル関連アイテム、アウトドアレクリエーションアイテム、パティオ家具等の屋外関連アイテムのコーナー。続いて収納（屋内・屋外用）、オーガナイザーコーナー。続いて配管用品のコーナー、ハードウェア、工具、パワー工具のコーナーが広い一面を占める。ホームセンターの域を超えたセレクトは一般客からプロまで幅広い客層に対応できる商品展開となっていた。

● 照明コーナー

左手にはかなりのスペースを使用して、照明コーナーが設けられていた。屋内用の照明が多く、シャンデリア、ウォールライト、ダウンライト（天井に埋め込んで取り付ける小型の照明器具）、ランプ、シェード、トラックライト、天井のファンに取り付けられているライト等、バラエティに富んだセレクトであった。



目立つところに和風の照明が幾つかディスプレイされていた。紙製、布製の物で、価格は\$100 前後のもの。またパーテーションとともに和風なテイストを演出していた。幅広い商品ラインナップで、和物の照明やパーテーション等、郊外の競合店ではみられなかった都心型店舗用のセクションが印象的であった。



● 収納コーナー

地下 1 階アウトドア関連用品の隣のスペースを大きくとって、収納コーナーが設けてあった。屋内用の収納用品では、他店舗でも目にする自然素材と、プラスチックに風合いを加え編み込んだ素材を使用した収納バスケットなどが陳列されている。色はベーシックな、ホワイト、ベージュ、ブラック、ブラウンが主で、その他にレッド、グリーン等の鮮やかな色も展開。



プラスチック製では、「Sterilite」の蓋付きの収納ボックスが棚一面を全て占めていた。また、ホールに直置きで、大きめの作業ボックス、収納ボックスなど、屋外やガレージで使うタイプがありホームディポらしい品揃えである。もう一つの棚には、「Snapware」及びホームディポのプライベートブランド「HDX」があった。日本企業の製品はなかった。



● 電動工具、工具コーナー

地下 1 階 の大きなスペースに電動工具、パワーツールのセクションが広がる。品揃えの豊富さは、業務用、プロユースを視野に入れていると言える。

カテゴリーは大きく分け、ドリル、錐、電動のこぎり、のこぎりの刃、ツール充電機、空気圧縮機、エアーツール、ハンドツール、ツール収納に分けられている。電動工具では「Ryobi (リョービ)」と「Makita (マキタ)」の日本勢がかなりの扱いであった。両ブランドとも日本のメーカーであるが中国製であった。



これらの工具は、棚の上にサンプル商品がディスプレイされていて、手に取って触れるようになっている。下段 2 段に箱入りの在庫が陳列されてあった。長い通路の端から端までびっしりと工具、パワーツールがディスプレイされていて圧巻。工具においては、「HUSKY」ブランドの扱いが豊富であった。ハサミは「HUSKY」「KLEIN TOOLS」「Fiskars」の商品が主力で、日本製はなかった。

● 金物類、部品、ハードウェアコーナー

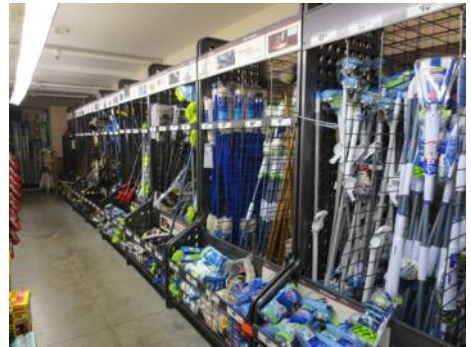
地下1階には、非常に充実した品揃えのハードウェアコーナーが設けられていた。カテゴリーは、ネジや釘、ボルト、針金、フック、電気関係工事に関連するような部品や素材類、水道工事関係のパーツ類など、プロが目にしなないと使用法がわからないようなものまで整然と並んでいた。



● 店舗の印象

祝日の午後の訪問であったためか、客は多く、店内は明るい雰囲気、活気のある店舗であった。入口を入ってすぐに、案内の係員がいて、笑顔で迎えてくれる。そこで、目当ての商品を告げると、店内のどのあたりにあるか教えてくれる。郊外の同じホームディポ店舗に比べれば小さい部類ではあるが、他業種のマンハッタンの店舗と比べれば大きい。特にマンハッタンの都会型家屋に合わせた、改装、改修に関わる資材、素材や道具が何でも揃うようになっている。

郊外型店舗と違うのは、大きな材木の扱いが少ないこと。また、郊外型は倉庫のような形で、通路はフォークリフトがそのまま通れるくらい幅広く、天井まで届く大きな棚に、パレットごと在庫が堆く積まれているが、この店舗はスタッフが手作業で在庫を補充しているようである。スタッフ数は多く、声がけも頻繁に行われていた。また、郊外は戸建てが多いため、庭の手入れ用具や屋外に関する商品が多いが、ここでは最低限の品揃えであった。



日本製品は、照明コーナーで日本やアジア風の照明、パーテーションがみられ、工具、パワーツールコーナーでは日本ブランド（中国製）のリョービやマキタが大きく取り扱われていた。特にリョービは、特別なセクションが設けられており、工具コーナー一押し商品となっていた。その他では日本ブランドは見つけることが出来なかった。

③ 日本企業にとって

ホームディポは、「Home Improvement（家の改装）」業界最大手である。自宅を自ら、あるいは業者に頼んでも補修し、長く使う米国ならではの充実の品揃えである。個人客も業者のプロも共に利用する店舗という形態はあまり日本にはないかもしれないが、約2,000店舗展開されている。住んでいる家が違い、家の使い方が違う。ライフスタイルは違い、必要とされる商品も違ってくる。日本とは市場が異なるという典型である。この違いを前提に製品ラインの工夫をすれ



ば、日本の電動工具が既に大きく参入を果たしているように、日本企業にも大きなチャンスがあると言えよう。

照明のセクションに、日本製ではないものの、和のテイストを意識したものが幾つかフィーチャーされており、店内のブラインドなどもアジアテイストのものも多く見受けられた。また、収納用品なども、比較的家が小さいマンハッタンの店舗だけあって、小ぶりなものも多く見受けられた。カテゴリーによって十分にチャンスはあり、切れ味や耐久性が問われる刃物類（カッター、ハサミ、のこぎり）の工具や、園芸用品などにもチャンスがある。

(13) Home Goods(ホームグッズ)

① 企業概要

● 本社住所

The TJX Companies, Inc.
770 Cochituate Road
Framingham, MA 01701

● 売上げ

The TJX Companies Inc. の一部門のため
HomeGoods 社のみの売上げは非公開。



● ホームページ

<http://www.homegoods.com/>

『毎日最大 60% オフ』という写真広告が大きく目に入る。また、取扱い商品を使用した各セッティング別、部屋別のデコレーションの例をスライダの画像で紹介している。TJX リワードクレジットカードの会員勧誘（会員になると初購入の際に 10% オフとなる）プロモーションも実施している。ページの下の方では、ブログ、ビデオを使用して、インテリアデザイナーがデコレーションのアイデアをわかりやすく提案。商品はカテゴリー別、アイデア別に選べるようになっている。サイトの背景は白にシンプルな赤のロゴ。丁寧に消費者にデコレーションのアイデアを提案し、商品のプロモーションを図っている。近年のサイトでは珍しく、ホームページ上で商品の販売を行っていない。

● 企業プロフィール

1992 年マサチューセッツ州フラミンガムで第一号店がオープン。T.J.Maxx、Marshalls とともに、The TJX companies inc.の傘下であり、現在米国国内で 374 店舗を展開する、オフプライス・ホームファッションストアのチェーンである。ギフトウェア、家具、家具用の装飾グッズ、ライト、ラグ、ホームベーシック、ベディング、デコレーションアクセサリ、子供用家具、ウォールデコレーションアイテム、その他、キッチンや部屋を装飾するホームファッショングッズを扱っている。

店舗は、HomeGoods だけのスタンドアローン型店舗から、T.J.Maxx や Marshalls と合体した店舗の 2 形態で展開している。消費者に、毎日低価格でバラエティに富んだホームファッショングッズを提供する事をモットーとし、百貨店や専門店の価格の 20-60%以下の価格で商品を提供している。

(出所：http://www.tjx.com/businesses_homegoods.asp)

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

CROSSROADS SHOPPING CENTER 店
449 Tarrytown Rd

White Plains, NY 10607

● 店舗概要

ニューヨーク市マンハッタンから1時間程度のところにあるウェストチェスター郡の中核都市ホワイトプレインズ、その駅から車で5分程度の所にある。比較的交通量の多い一般道路沿いにあるショッピングセンターで、他に総合小売りの「Kmart」やインテリア雑貨の「Pier1 Import」、スポーツ用品の「Modell's」、家電・電気製品の「Radio Shack」などが軒を連ねている。大型の駐車場が併設されており、自家用車での利用が多い。

店舗は、ダイニング、キッチン、ベッド&バス、雑貨、家具、カーペット、照明など、インテリア、ホーム関連の商材が並んでいる。グループ会社の「TJ Maxx」や「Marshalls」にも同様の商材がおいてあり、同じ仕入れ先ではないかと考える。ただ、「TJ Maxx」と「Marshalls」は衣料品に最も力をいれており、インテリア、ホーム雑貨の品揃えは限られている。

「Home Goods」は専門店として、日用品アイテムの品揃えを増やし、より充実させたイメージ。

「Save up to 60% (最大60%割引)」と大きく店内に看板が掲げられており、ディスカウントストアとしてのメッセージを大きく打ち出している。中には、高級、有名ブランドの物が、大きく値下げした状態で売られている。



● ダイニングコーナー

店舗に入ってすぐ左手には「Dining」「Glass and Crystal」という看板が並んでいて、大型のガラスのボウルなどガラス製品が多く扱われている。欧州製を謳った物が多く、スペイン製ガラス、トルコ製、ポルトガル製とある。イタリア製は\$12-16と手頃な感じである。他に、陶磁器が目立つところに展示されているが、白、ベージュといったベーシックなラインと、赤や黄色といったビビッドな商品をアクセントにしている。「Mikasa」や「Kembridge」の数は限られている。

さらに奥に進むと、ワイングラスに大きなコーナーが割り当てられている。グラスそのものの展示はなく、全てパッケージに入ったセット物の商品である。ここでも、「MIKASA」のワイングラスが半額で売られている。多くは4-6のセット、12個セットである。全て紙製のパッケージに商品が印刷されていて、中身がわかるようになっている。陳列はアイテム毎に1-3くらいがスタンダードで少なめ。陳列方法にも統一感がなく、一般的な店舗と異なり不揃いな感じがするが、「掘り出し物市」を彷彿とさせる。これが「Home Goods」及び同グループの「TJ Maxx」「Marshalls」の特徴となっていて、消費者は半ば乱雑に並べられた商品の中から、自分のお気に入りのブラン

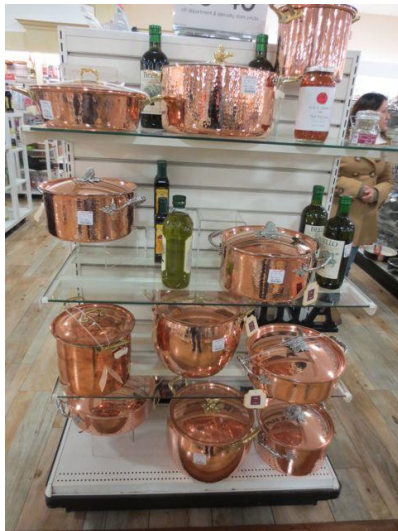


ドを非常に安い価格で発見することに喜びを覚えるのだ。そういう購買体験のために、何度も店に足を運ぶことになる。

● スペシャルティ・フーズ、キッチンアイテムコーナー

「Specialty Foods」のコーナーには若干の食品が、エプロンやベーキングの道具などと売られている。オリーブオイル、塩、コショウ、スパイス、お茶、スナック、コーヒー豆など。ここでも一部商品を除いて、在庫が不揃いである。

キッチンアイテムコーナーでは、「All-Clad」、「Calphalon」、「Cusinart」の米国ブランドのフライパン、鍋が並ぶ。この3つのブランドはそれぞれ、米国を代表する調理器具メーカーであり、ほとんどのキッチンストア、ホームウェアストアで見ることができる。また、「Wolfgang Pack」というレストラン名を冠したフライパンや鍋もある。



目立っていたのは、銅製の商品である。リアの「Ruffoni」、同じくローマのブランド「Cu Artigiand」、オーストラリアの「Baumau」のコーナーである。銅製のフライパン、鍋がコーナーを設けられて、大きく紹介されている。\$600 の定価が\$300 という半額商品もあったが、同店舗の中ではかなり高級な類である。

その脇に弁当箱を含めた、プラスチック製ランチボックス容器のコーナーがある。「My Bento Meal.com」というブランドで、中国製の弁当ボックスが\$3.99-5.99 で売られている他、ニュージーランドのブランド



「Sistema」、米国の中小企業のブランド「fit & fresh」や同じく米国の「Anchor」「Oggi」ブランドがある。学童用のランチボックス需要もあってか、プラスチックの蓋取手が、黄緑、赤、青とカラフルであるのが特徴で、他のコーナーと違ったテイストである。

● フォトフレームコーナー

ギフトには定番のフォトフレームであるが、通路2つ分、4面の棚を使ってコーナーを設けている。シンプルな単色の物から、ビーズをあしらったタイプ、クラシック、レトロなもの、シックなもの、エレガントなテイストのものなど、多くの種類を揃える。ほとんどが中国製で、価格も\$10前後が多い。この隣に、「Wall Décor(壁飾り)」



のコーナーがあり、大型の額縁的なフレームが多く飾られている。かなりの部分が「フレーム」売り場になっている。

● ホームアクセントコーナー

キリンや象の形をした置物や大型の花瓶など、屋外でも使えるような大型の置物が多く飾られている。このようなサイズは米国ならではの。



● 店舗の印象

中規模の店舗に非常にシンプルで質素な什器、装飾ではなく商品が主役という感じである。価格帯がそれほど変わらない「Pier1Imports」が同じショッピングセンター内にあり、歩いて行けるが、同店が非常に店内のディスプレイ、照明の当て方、雰囲気作りに注力しているのとは対照的である。

この店舗は、キッチンストアにクリアランスコーナーがあり、分けあり品やサンプルなどが特価で売られている雰囲気で、店全体がセール会場を思わせる。何度か店に足を運ぶと、高級有名ブランドの商品が非常に割引されて売られていることに気づく。そのような「掘り出し物」を探しに、何度も店に足を運ぶリピーターが多い。

③ 日本企業にとって

「最大 60%オフ」が売り文句であるためか、店内でほとんど日本製のものは見かけなかった。米国製あるいは米国ブランドも多く、欧州、オセアニア、トルコなど様々な地域から商品を仕入れている。バイヤーの独自の姿勢がうかがえる。

同社のバイヤーはジェトロが主催するニューヨークギフトフェア、ジャパンパビリオンにも度々足を運んでおり、日本の商品には興味を持っている。日本企業にも十分にチャンスがある。ただし、レギュラー価格での取引はまれで、在庫になった商品やパッケージ変更による処分品を販売する際には最適なチェーン店である。流通も回収もシンプルで、かなり大きな在庫も引き取ってくれる。

(14) West Elm(ウェスト・ウェルム)

① 企業概要

● 本社住所

Williams-Sonoma, Inc.
3250 Van Ness Avenue
San Francisco, CA 94109

● 売上げ

West Elm 単体としては非公表

● ホームページ

<http://www.westelm.com/>

ベッド&バス製品が 20%オフ、クリアランス 15%の商品群。そして、750 アイテムが送料無料など、スタイリッシュさと同時にお買い得感を前面に押し出している。リビングルームなどの部屋別とアイテム別双方から商品を選べるようになっている。背景が白、写真を大きめに活用しており、クリーンなイメージ。

● 企業プロフィール

2002 年に Williams-Sonoma の 1 ブランドとしてスタートし、現在では 45 店舗を展開する。モダン家具、ホームデコ及びアクセサリを扱う。「全ての部屋を手頃な価格でスタイリッシュに」が同社のキャッチフレーズである。主力ブランドの高級キッチンストアである Williams-Sonoma や、アップスケールのインテリアストア Pottery Barn に比べ価格が安め、かつカジュアルなテイストである。

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

Broadway 店

1870 Broadway(62nd Street And Broadway) New York, NY 10023

ブロードウェイ店と名付けられているが、高級ショッピングモールがあるコロンバスサークルから 1 ブロック、またオペラやバレエでも有名なリンカーン・センターにも近い。コロンバスサークル地区、あるいはアッパーウェスト地区と呼ばれる地域であり、アッパークラス、富裕層が多く住むエリアである。そのためか、全体的に店舗のデコレーション、ディスプレイ、扱われている商品は落ち着いた印象である。

● 店舗概要

以前、west elm はカラフルな色彩で、よりカジュアルなテイストを前面に押し出しているのが印象的であったが、現在のディスプレイは、全体的にベージュ、グレーや木目を基調としたベーシックな、あるいはクラシックでシックな感じでまとめられている。



店舗は入口がブロードウェイの路面に面しているが、1階入ってすぐに2階のメインフロアにつながる大きなエスカレーターがある。周囲に商品がショーウィンドウでディスプレイされていて、これらを眺めながら2階に上がって行く。

2階には約24,000平方フィート（約2,200㎡）の大きなフロアが広がる。キッチン、ダイニング、リビング、ベッド、バスルームと家の部屋ごとにエリア分けされてディスプレイされている。

● キッチンカテゴリー

2012年10月に新たに発表したコンセプトコーナー「west elm MARKET」が店舗奥に広めにスペースを取って展開されている。キッチン、ケア&リペア、ガーデニング、パーソナルケアの4つのカテゴリーで一つのまとまったエリアを構成している。West elm Marketの文字がオレンジ色、床は明るめのウッド。ディスプレイ什器も色調はステンレス、全体的にアンティークな感じでまとめられている。

キッチン関連では、「SCHMIDT BROTHERS」の包丁が扱われている。その他、ステンレス製のフライパンや鍋が目立つところに陳列されている。

スタイリッシュなイタリアのブランドSMEGの冷蔵庫とレンジも売られていて、レトロな雰囲気を醸し出している。West elmとして、このコーナーで、クラシック・モダンを演出しようとしているのがわかる。このコーナーでは、日本製の弁当箱Takenakaが売られている。

● ダイニングルームカテゴリー

壁面の棚には多くの陶器が陳列されている。中心となるのは中国製の比較的安めの陶器である。大きなトレイは最近多くの店で見かける。

手前にあるのは、ティーカップとボウル（丼）、とソーサー、そしてナプキン。一部日本製のボウルが使われている。そして、和柄に近い東洋的な柄、色調のナプキンが目立つところに陳列されていてアクセントとなっている。

● リビングルーム・カテゴリー

比較的広めのスペースを充てている。ベージュやグレー、ホワイトのソファが並べられている。他にも、



ソファテーブル、照明、クッション、ブランケット（スローとも呼ばれる）と、リビングルームとしてのトータルな提案がなされている。価格は中価格帯で手頃。

照明・ランプは店内の提案ディスプレイに使われ、また照明専用のコーナーも用意されている。他のラインやカテゴリーに比べて、ベーシックというよりは、コンテンポラリーなデザインものが多い。

手前に、スマートフォンなどにつける受話器、雑貨の類いであるが、アクセントとして陳列されている。その奥に僅かであるが、カーペットのコーナーがある。インド製で手作りの物が多い。色調はホワイト、グレー、ブラウン、ベージュとかなりシンプル、ベーシックな色調である。



● ベッドルームとバスルームカテゴリー

米国の家庭は、ベッドルームにバスルームが付くことが多く、カテゴリーとして「Bed and Bath」と呼ぶことが多い。商品でもあるベッドに、シーツ、コンフォーター（掛け布団の一種）、枕、枕カバー、クッション、ブランケット、そしてベッドテーブル、照明が組み合わせられてトータルで陳列され、ベッドルームの一例として提案されている。

これらベーシックなイメージとは逆に、インディゴを基調としたベッドルームのディスプレイがエスカ



レーター脇に展開されている。インド製の KATANA や KABUKI といった、日本のイメージをモチーフにしたカーペットや、同じインディゴ色のキルティングのベッドカバー、枕にスロー枕、ベッドはマンゴツリー材などの濃い目の色調で、その境界だけ藍色が濃く映え、男性的なテイストとなっている。バスコーナーはベッドコーナーの隣にあり、販売スタッフに確認しないと分からない程の少ない品揃え。バスタオルとバスマット、シャワーカーテンが少しある程度である。

● 店舗の印象

店舗を全て視察した限りでは、品質を第一に重視するというよりは、ベーシックなスタイリッシュなものをピックアップしているという印象。トーンとしては、大きく三つに分けられる。「Market」のコーナーは、レトロ+クラシック・モダン、ダイニング、リビング、ベッド&バスはベーシックでシックなテイスト。そして、インディゴを使ったカントリー調のディスプレイである。若者向けの店舗で良く見るポップや可愛いという要素はあまり感じられない。価格帯は、低価格ではないが高級でもない。手頃かつそこそこの値段。店舗全体を眺めた印象は良いが、商品一つ一つを手にとると、品質はそこそこで中途半端なイメージもある。モダンでスタイリッシュな物は欲しいが、高級店の価格帯では難しい。そういう顧客層がターゲットなのであろう。

金曜日の夕方にも関わらず客はまばらな印象であった。近隣のコロンバスサークルにある Williams-Sonoma はレジに 20 名近くが並び、人が多く入っているのとは対照的である。

West elm のディスプレイはテイストがよく変わる。トレンドを取り入れ、あるいは同ブランドがトレンド自体を作っているかのように評価できるが、ポジションが定まっていなるとも言える。

③ 日本企業にとって

West Elm は常に新しい商品を探しており、日本製品やインド製品などアジア的なテイストもポイントポイントにアクセントとして使われているところもある。日本企業にも十分にチャンスがある。むしろ日本の商品によって、同店に付加価値を与えることもできるかもしれない。同社は NY Now 展、シカゴ IHHS 展にも買い付けに訪れている。日本企業との出会いも難しくは無い。

(15) Crate&Barrel(クレイト アンド バレル)

① 企業概要

● 本社住所

Crate&Barrel

1250 Tetchy Road Northbrook, IL 60062

● 売上げ

約 13 億ドル

● ホームページ

<http://www.crateandbarrel.com/>

白と黒を基調としたすっきりとしたおしゃれなホームページ。シンプルに構成されており、閲覧したい用途がカテゴリー毎にわかりやすくまとめられている。商品構成は、What's New (新商品)、Furniture (家具)、Dining & Entertaining (ダイニング、娯楽用品)、Kitchen & Food (台所、食卓)、Decorating & Accessories (室内装飾、アクセサリ)、Bed & Bath (寝室、浴室)、Organizing & Storage (収納、片付け)、Outdoor Living (アウトドア)、そして、執筆時(2月)の季節特集である Valentine's Day (バレンタインデー)、これら9つのジャンルでまとめられており、それぞれの写真付き商品リストが閲覧できるようになっている。それぞれのジャンルでさらに細かく商品分類がされており、目的の商品を絞り込んでいく形になっている。写真を出さずに、文字でカテゴリーをリスト化しており、非常に見やすいシンプルな構成になっている。ホームページ上で商品を購入できるオンラインストアともなっており、日本など米国以外からの購入や発送も一部可能となっている。



● 企業プロフィール

イリノイ州ノースブルックを根拠地としている、家具・日用品・ホームアクセサリを専門に販売する小売チェーン店。1962年に Gordon and Carole Segal がイリノイ州のシカゴ近郊で一号店を開いたのが始まり。現在米国全土に 170 の店舗がある他、ドバイ (UAE)にも海外店舗がある。Crate & Barrel (クレイト・アンド・バレル) には2つの姉妹店があり、「CB2」は若い世代向け、「The Land of Nod」は子供向けの製品を中心に扱っている。全米で非常に人気のあるインテリアショップで、キッチン小物、食器、インテリア雑貨、家具が充実している。シンプルでありながらエレガント、機能的な商品が魅力的で、愛好家も多い。また、欧州からの輸入品も多く取り扱っている。ターゲット顧客のライフスタイルに即した商品構成、店舗づくり、マーケティングをモットーとしているため、生活者の嗜好やファッショントレンドにも大変敏感である。ファッション・リテラーさながらのトレンド・セッター的な地位を業界において築いている。

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

Madison Avenue 店
650 Madison Avenue
New York, NY 10022

訪問曜日、時間帯：土曜日、午後2時頃。

マンハッタンに4店舗ある内の1つ。この店舗が位置するアップーイーストサイド地区は、富裕層の住宅街として知られ、高級住宅地として有名である。この店舗の周辺数ブロック内には、キッチン用品を扱う Williams-Sonoma や、クラシックな家具や日用品を扱う

Pottery Barn などが軒を連ね、高所得者層を中心とする周辺住民はもちろん、NY市内、観光客など、幅広い層の顧客が生活用品を買い求めるために集まる。



● 店舗の印象

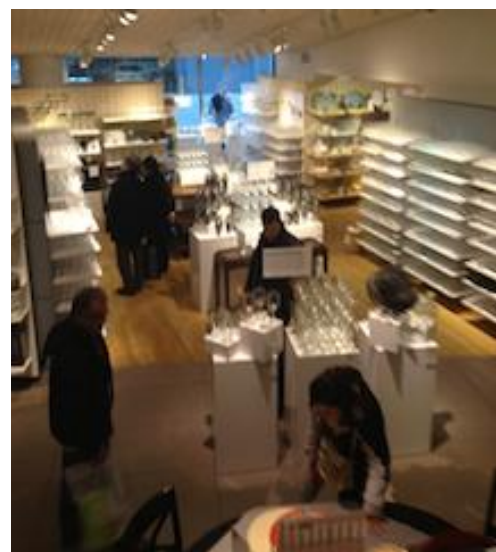
おしゃれなテーブルウェア、生活用品の店として人気を博しており、モダンでコンテンポラリー（現代的）なデザインとシンプルで飽きのこないデザイン商品で統一されている。かつてはヨーロッパ調の重厚な家具を多く扱っていたが、最近はファッショナルブルでシンプル、コンテンポラリーなデザインで、かつ価格の買いやすい価格の商品を数多く並べる傾向に変化している。



● 店舗概要

マディソンアベニューと 60th ストリートの角にある店舗は、1階全面がガラス張りとなっており、店舗の中が一望できるため非常に入りやすい印象。1階が生活用品全般、2階が家具という構成。

2011年はカラフルな商品がトレンドだったため、商品構成もディスプレイもトレンドカラーを中心としたカラフルな店舗作りだったが、現在は全体に白黒のモノトーンをベースとしたコーディネートとなっている。もともと同店は白黒のシンプルなカラーをコーポレート・イメージとしていることから、原点に戻ったと言える。什器はほとんどが白かステンレスのシルバーを基調としている。また、名前にもある Barrel(バレル=樽)のイメージから、木製の什器も目に付く。いずれも什器はシンプルで、陳列は簡素にし、同じ商品



を半ダースから3ダース程度並べて見やすいディスプレイを心がけている様子が窺える。商品構成はいずれも「白に合うもの」がテーマとなっている印象。特徴的なのは、「Top 10 Essentials of Every Kitchen」（すべての台所に必要な10の商品）、「A Quick Class in Glass」（ガラスのクイック教室）という表示で、オススメ商品や商品の使い方を提案、紹介しているところ。多数の商品の中からの商品選びを迷わせないう、顧客の目線からディスプレイや表示を考えている点に同社は注力している。



数少ないもののブランド(OXO などの大手メーカー商品)の商品も扱っているが、ブランドごとではなく、商品の種類ごとに陳列しているところも同じく顧客への気配りといえる。



かつては個性豊かな色やデザインの商品も目立ったが、現在ではシンプルで誰でも使いやすく、かつ価格の低めの商品が中心の構成となっている。中所得者以上をターゲットとする、米国を代表するチェーン店である同社がこうした商品構成をとっている点は、米国の日用品市場の現在の傾向を表しているといっても過言ではない。つまり、伝統的な米國中産階級のライフスタイルである。

● キッチン、テーブルトップコーナー

正面入口を入ってすぐ、目立つところに、キッチン、テーブルトップコーナーがある。このコーナーは、米国の多くの店舗で売り場面積が増えているが、同店でも前年に比べおよそ1.5倍程度拡大している。その広さはキッチンで約2,000平方フィート、テーブルトップで約3,000平方フィートである。このコーナーの商品もほとんど全てがCrate&Barrelのラベルがついたオリジナル商品であり、



OEM でまとめられた商品構成だ。

一部OXO社の商品が並ぶが、ブランド名は小さく、白のパッケージ、もしくはシンプルなラベルのみ、つまりCrate&Barrel用のパッケージ仕様となっている。

売り場面積は増えている一方、白を基調とするシンプルなデザイン

の商品が多い。かつて日本の食器コーナーがあり、アジア食材用の食器（寿司用品や麺類、天ぷら関連の用具）や調理器具が置かれていたが、現在は奥の棚1つにまとめられてしまっている。今は米国の家庭のどこにでもあるような米国の生活様式にマッチするシンプルな商品、つまり売りがやすく売れやすい商品をメインに据えている。日本製ブランド食器もかつてはあったが、現在は2~3商品にまで減っている。グラスやマグカップ、皿類も\$10-30代程度と価格の安めのものが中心で日本製やブランドものでも\$100台の商品は数えるほどである。

包丁は、Wusthof、Sun、Robert Welch(Crate&Barrelでの独占商品)。数十ドル~200ドル台。三徳で\$150程度の商品が並んでいる。

1階のメイン売場の半分程がこのコーナーで占められていることから、同社がキッチン、テーブルトップコーナーが販売の中心としていることが窺える。

● デコレーティングアクセサリコーナー

室内を彩るアクセサリのコーナーのメインは、ギフト商品が中心だ。フォトフレームや額、花瓶などの小物が並んでいる。価格帯は\$10台から\$20台が中心だ。このコーナーの商品はパッケージに拘りがあり、そのまま贈り物に使えるようなパッケージとなっている。また、室内のディスプレイを一例として再現して、使い方を提案するような見せ方を多く取り入れている。いずれも顧客が使うことをイメージしやすい点を重視しているところは、他のコーナーに共通する。その他、ホームテキスタイル用品（ベッドカバー、枕カバーなど）も一部並べられているが、全体としては比較的少なめである。

● インテリア、家具コーナー

癖がなくシンプルなデザインと色味の商品にシフトしており、かつてのヨーロッパ調の重厚な商品はセールの対象となり、奥の方に追いやられている。店舗全体がコンテンポラリーな商品に衣替えている。同社は家具も多く販売していたが、回転の速い生活用品に注力しているようだ。家具よりも小物のインテリア（小ぶりの椅子やテーブル、ランプや装飾品など）が増えている。また価



格帯やデザインも IKEA を彷彿とさせるものが目に留まるなど、かつて同社の中心カテゴリーだった家具の商品構成の変容が経営方針の変化を窺わせる。

③ 日本企業にとって

商品は基本的に 8 割程度が Crate&Barrel のオリジナルタグを配し、パッケージは同社のもの（白が基本）。仕入商品を基本的には扱わない同社との取引は、基本的に OEM もしくは同社指定のパッケージをつけた形での納品を要求される。自社ブランドと自社パッケージでの納品は困難であろう。同社向けの特別なライン（商品）を共同開発するか、既存商品を同社向けにアレンジして納品する形でのビジネスが考えられる。

業界のトレンド・セッター的存在である同社の店舗作りやディスプレイ、商品構成については、米国の現在の市場動向や米国人のもとめる生活様式を反映している。従って、米国向けの商品開発やパッケージの工夫、米国のライフスタイルを感じ取り、取り入れる対象としては有望であり、理想的な市場調査の対象である。

(16) Pottery Barn (ポッターリーバーン)

① 企業概要

● 本社住所

Pottery Barn

Corporate Office & Headquarters

3250 Van Ness Ave. San Francisco

CA 94109

● 売上げ

約 16 億ドル(2011 年)

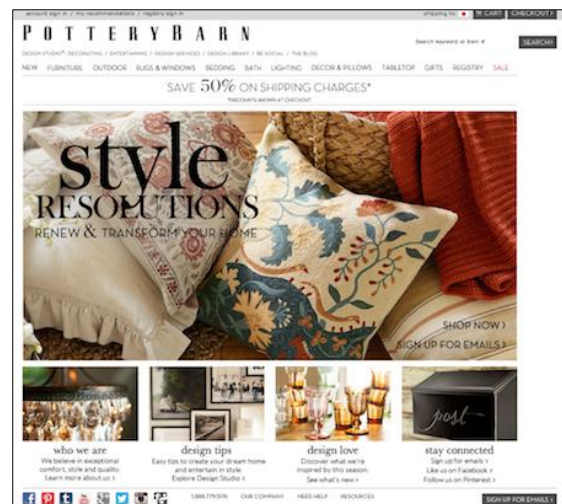


● ホームページ

<http://www.potterybarn.com>

トップページの構成は (1) 中心にその時々季節や生活の提案を表す大きな写真を 1 枚だけとそれに合わせたキャッチコピー (2) テーマごとにまとめられたオススのコーナー (3) 上部に横並びで商品カテゴリーを文字で表示、の 3 部に分かれている。

(2) についてはこの時期 (2013 年 2 月)、主に 2 つのテーマによる商品紹介がある。「DESIGN STUDIO, DECORATING」(テーマ; イメージを手に入れる。あなたの家の部屋をどうデコレーションするかを学び計画しよう)、ベッドルームやリビング、バスルームなどをデザイン、装飾するのにオススメな商品を実際の部屋にディスプレイした形で紹介している。また「ENTERTAINING」(テーマ; 大事な友人やお客様との忘れられないパーティーを開くためのアイデアやインスピレーション) では、ホームパーティーを彩る家具や装飾品、BBQ をエレガントに演出する小物やバスケット、ピクニック用品など、シーンにあわせた商品を提案している。



すっきりとしたホームページの構成や演出方法は、親会社である Williams-Sonoma や、系列の west elm はもちろん、ライバル店の Crate&Barrel と似ている。シンプル&クリーンを好む米国の保守的な消費者の嗜好を反映させた結果、傾向として捉えることができるだろう。

(3) の商品構成では、New (最新)、Furniture (家具)、Outdoor (アウトドア)、Rugs & Windows (ラグ&窓周辺商品)、Bedding (寝具類)、Bath (浴室)、Lighting (照明)、Décor & Pillows (装飾品&枕)、Tabletop (卓上製品)、Gift (ギフト)、Registry (結婚式引出物)、Sale (セール)、これら 12 つのジャンルでまとめられており、閲覧したい用途がカテゴリー毎にわかりやすくまとめられている。それぞれ写真付き商品リストが閲覧できるようになっているほか、商品

ごとに動画や文字で詳しく紹介している点が特徴だ。また、online only（ネット限定商品）が多く、店舗とオンラインストアの棲み分けを意識した商品構成となっている。

現在、日本を含む世界 90 カ国からのオンラインショッピングが可能。決済はクレジットカードで、現地通貨とドルの換算でドル払い。

● 企業プロフィール

北米で270店舗(Pottery Barn180店舗/Pottery Barn Kids 90店舗)を展開する大手インテリアチェーン店。本社はカリフォルニア州サンフランシスコ。もともと 1949 年にニューヨークで生まれたインテリアブランドの小売店。通販カタログで設立当初から人気に火がついた。大手アパレル SPA GAP の出資を受け全米チェーン店として展開。1986 年に Williams-Sonoma の傘下に入る。



1999年にキッズブランド Pottery Barn Kids のカタログ販売と店舗展開を開始。知育グッズやおもちゃ、子供部屋用のインテリアグッズなど、小物から家具までキュートなアイテムを多数扱っており、キッズ向けインテリアショップの先駆けとなった。2003年には13~19歳をターゲットとした PBteen ブランドを開始し、2009年にニューヨークやシカゴ、ジョージア州に店舗を出店。また PBteen のなかで PB Dorm というラインを用意し、7~8月の Back to School Sale（新学期向けの大売り出し）にも対応するような、学生の必需品に特化したブランディングと PR を行うなど、ターゲットとなる年齢層を細分化して売り込むビジネスを行っている。現在はオリジナルのカタログ通販と、市場が拡大しているベッド・バス関連用品に特化したカタログの2ラインを展開。通販に加え、オンライン販売に注力している。

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

117 E 59th St, New York, NY 10022

マンハッタンに3店舗ある内の1つ。この店舗が位置するアッパーイーストサイド地区は、富裕層の住宅街として知られ、高級住宅地として有名である。この店舗の隣は、キッチン用品を扱う親会社の Williams-Sonoma、コンテンポラリー（現代的）なデザインの日用品や家具を扱う Crate&Barrel などが軒を連ね、高所得者層を中心とする周辺住民はもちろん、NY 市内、観光客など、幅広い層の顧客が生活用品を買い求めるために集まる。入店している高層ビルの2階以上は高級コンドミニアムが入っており、隣接するビルは同じく高級コンドミニアムビルのため、



周辺の住人が気軽に訪れられる立地となっている。

● 店舗の印象

特徴はクラシックで正統派の商品と店作り。家具からカーテン・キルトなどのリネン類・小物まで品数が豊富。特に家具や調度品、食器、ろうそくの品揃えが他店を圧倒している。ずっしりとした重厚感、本物感、アンティーク感が漂い、1930～50年代の古き良き米国を彷彿とさせる商品や店舗の雰囲気を買っている。ポルトガルのグラス(\$7)やインド製のカクテルシェーカー(\$12)など、海外からの輸入品が多い。個性あるデザイン、独特の色使いやスタイルなど、こだわりを感じさせる商品が多い。客層は主に30歳代以上の中高所得者がメイン。年齢層の高い家族連れや夫婦が多い。顧客のほとんどが女性である点も印象的。価格帯は他の競合チェーン店に比べて1～2割程度高い商品のラインナップだが、親会社のWilliams-Sonomaよりは安めの価格設定。

● 店舗概要

店内のカラーイメージは、オレンジ、ブラウン。クラシックでトラディショナル、落ち着いたディスプレイを買っている。什器は木製の棚やテーブルを利用したナチュラルなイメージで統一。1階のメイン売り場には売れ筋のテーブルトップ、キッチン用品を並べている。また家庭内の食卓やリビングのデコレーションをイメージさせるサンプルのディスプレイが数多くセットされている。また、同店が拘るキャンドル、バスケット(カゴ)、フォトフレームが所狭しと並んでいる。ホームテキスタイル系商品(リネン類、枕カバー、ブランケット)が豊富に取り揃えられている。色目も白系がベースであるものの、カラフルなものも多い。



地下1階が家具コーナーで、インテリア小物やラグ、カーテンも豊富な品揃えとなっている。

● テーブルトップコーナー

1つの商品を1～2ダース重ね置きしてボリューム感をだしてみせる店舗が多いなか、同店は棚に1～3セット程度、多くても半ダース並べる程度で、比較的ゆったりと陳列している。

品揃えは食器やシルバー類、グラスが中心。ヨーロッパのブランド品やアンティーク調の調度品のデザインを思わせるものが多いが、価格帯は小皿類で十ドル代、フォークやナイフなどのシルバー類も6個セットで\$20-50代程度と安めの設定である。店のクラシックなイメージのため、高額商品を扱っているような雰囲気がありながらも、値段は押さえられている印象だ。



カクテルシェーカーやワイン関連製品など、パーティー向けの商品が充実している。グラスは種類が豊富で、家庭用のものからバーなどの業務用にも使えそうな商品が並ぶ。シンプルで薄手の透明のものに加え、えんじ色、ターコイズブルー、グリーンの色目で厚手の個性的なラインナップ（\$5-20 前後）が特徴的だ。



キッチン用品は木製のまな板（カットボード）が5種類（それぞれ大小ありいずれも\$10代-20程度）程度並ぶのみ。

定番の中華、日本や韓国、タイやベトナムなどのアジア料理が浸透する米国では、多くの日用品店でそれらにあう食器や調理器具を大なり小なり扱っている。しかし、同店には、デザイン的にエスニックのテイストを取り入れた商品は若干はあるものの、アジア料理用のテーブルトップ用品がほとんど置かれていなかった。日本製の商品はなし。

● デコレーション（室内装飾） ギフトコーナー

同店の特徴であるカテゴリー。圧巻の品数を誇るキャンドル、様々な形のバスケット（カゴ）、飾りに使われるような金属製の食器、大保守的なデザインのフォトフレーム、これらが1階のメイン売り場に所狭しと並んでいる。米国人のギフトの定番であり、結婚式の引出物や贈答品、室内装飾品に力を入れている同店ならではの品揃えだ。

価格帯は\$10 台から\$30 台が中心だが、中には奇抜なデザインや特大サイズのもの、価格も\$100 を超える商品もあり、他店では見つけられないものを並べている。同店がデコレーション、ギフト系商品にこだわりを持っていると感じられる。その他、ホームテキスタイル用品（ベッドカバー、枕カバー、タオルなど）がバスケット（カゴ）のなかに敷き詰められて陳列されている



他、部屋を飾るための個性的なインテリア小物も取り揃えられているが、いずれも欧米の生活の中になじむ定番の商品やデザインで、アジア系のは見当たらなかった。ギフト系の小物は\$20-100 前後が中心となっており、買い求めやすいラインナップとなっている。年末ホリデーシーズン用の季節商品の残り物が Final Sale として 30-70%割引で一部並んでいたが、セール品というイメージを出さぬようきれいにディスプレイされ、プレゼンテーションを大切にした店作りを感じさせる。

● インテリア、家具コーナー

家具はヨーロッパアンティーク調の重厚なものが並んでいる。デザインはアンティーク調、クラシックなデザイナー家具をモチーフにした物が多いが、価格はベッドで\$1,000-3,000 台、ソファが\$900-3,000 程度、テーブルで\$700-1,000 程度と、最高級品を彷彿とさせるデザインを採用しながらも、比較的価格は抑えられたものとなっている。色目はブラウン系やオフホワイト系と、落ち着いた物の中に、時折オレンジや紫、ターコイズブルー、えんじ色など色目のものが混ぜ込まれている。これらの色は 2012 年以降のカラートレンドを反映したものとなっている。



家具のみならず、カーペットやラグの種類が豊富。照明器具やインテリア小物を合わせ、同店だけで部屋のデコレーションやデザインをトータルコーディネートできる。幅広いインテリア商品が集まっているところが特徴だ。

同店の対象の年齢層は比較的高く、富裕層向けであり、都会に住みながらも安心感のある伝統的な生活様式やデザインを求める米国人が集まる店舗である。米国の伝統的なライフスタイルを研究し、商品開発を行う際の有益な市場調査の対象だ。

③ 日本企業にとって

古き良き米国の伝統的な日用品、ヨーロッパアンティーク調の保守的で落ち着いたデザインが、同社向け販売の基本商品となる。

素材は木、金属、籐、ガラスなど、重厚で伝統的な物がほとんどである。つまりプラスチックやビニールなどの人工的なイメージの商品は同店にはなじみにくい。

デザインはコンテンポラリー（現代的）なものではなく、ア



ンティーク調、クラシックなものが中心であるため、欧米の伝統的な生活様式に根ざしたテイストで統一されている。そのため、和のテイストの商品は取り扱われないだろう。一方、輸入品、仕入れ品が8割以上であるため、日本企業もインテリア小物、キャンドルなど商品によっては売り込みのチャンスはある。

(17) Wal-Mart (ウォルマート)

① 企業概要

● 本社住所

702 SW 8th Street Bentonville,
AR 72716-8611

● 売上げ

2,600 億ドル

http://www.walmartstores.com/sites/annualreport/2011/financials/walmart_2011_annual_report.pdf



● ホームページ

<http://www.walmart.com/>

スーパーボールを目前に控えた時期で、TV、スナック類、キッチン用家電、ソファのプロモーションを大々的に実施。携帯電話 (T-mobile) のプロモーションキャンペーンも実施。

また、オンラインショップスペシャルと称して、期間別にベビー用品、マットレス、バレンタインギフト、コンピューター、ヘルスグッズ関連、ヒーターのディスカウントキャンペーンや、ウォルマートおすすめの今週のアイテムやトップカテゴリー別のスペシャルディスカウントキャンペーンも実施。

バレンタインデーギフト、本日のお買い得商品、カテゴリー別に商品を選べるようになっている。背景は白に青と黄色のシンプルなロゴで、今のキャンペーン、お買い得アイテムの告知が掲載されている。また、自宅近くの店舗を選択すると、当該店舗のチラシ広告をウェブ上で確認することもできる。

● 企業プロフィール

1962年にアーカンソー州ベントンヴィルに一号店をオープン。現在世界最大の小売店であり、ディスカウント・スーパーマーケット・チェーン。米国国内に3,804店舗を展開。世界15カ国に進出し、日本では西友を子会社化して展開。日用品、衣類、食品、家電、家具、キッチン家電、キッチンツール、タイヤ、オートグッズ、庭、園芸用グッズを取り扱う。「Everyday Low Price (毎日低価格)」を掲げ、低価格で幅広い商品セレクションで消費者にアピールしている。

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

ホワイトプレインズ店

275 Main St, White Plains, NY 10601

NY グランドセントラル駅からメトロノース鉄道の急行列車で30分強のニューヨーク市郊外に位置する。同店は、鉄道駅から徒歩圏の市内にある。駅から同店に向かう途中には、シアーズ、メイシーズといった百貨店やショッピングモールがあり、向かいには、ターゲットやノードストローム百貨店のアウトレット店、さらにその上の階には Shoprite という大型スーパーマーケットが

ある。さらに、少し行けば、ブルーミングデールズ（百貨店）や、高級ショッピングモールのウェストチェスターモールもあり、多くの商業施設が軒を連ねる小売り激戦区となっている。

● 店舗概要

ウォルマートの典型的な店舗は、郊外に大型の駐車場を備えた、巨大倉庫のような平屋建ての建物が多いが、訪問した店舗はビルのテナントとして入っており、2フロアの構成である。1階と地下1階に分かれている。

当該ビルには、「Burlington Coat Factory(バーリントンコートファクトリー)」という衣料品ディスカウンター（全米470店舗展開）が2階に入居しており、その上部は全て立体駐車場となっている。



1階の多くを婦人物、紳士物、子供用の衣料品や靴、玩具が占めている。他には、入ってすぐ左手に化粧品、美容、健康関連の商品が続ぎ、医薬品、サプリメント、処方箋薬局がある。そして、文具、オフィスサプライがあり、グリーティングカード、手芸や縫物がある。

地下1階の約半分を食料品が占める。他に、家電、キッチン、ダイニング、清掃、収納、家具、ホームデコといった生活用品や、自動車用品、ガーデニング用品など家庭で必要なものは何でもある豊富な品揃えである。

● クッキングウェアコーナー

ホームウェアコーナーの一角にある。フライパンが単品、もしくは2-3セットで吊り下げられて陳列されている。その下には、鍋・フライパン12品セットと言った、セットボックスがディスプレイされている。セットボックスは例えば「FABERWARE」の12個セットで\$40台と安い。ブランドの数は少なく、米国の「Wear Ever」と、フランスブランドの「T-Fal」があり、テレビで有名な「レイチェル・レイ」「パウラ・ディーン」のコラボブランドが少し高めの価格設定で展開されている。



● 包丁コーナー

バラ売りのものは、フックで吊り下げられてディスプレイされており、「FABER WEAR」や「Chicago」等、中国製の米国ブランドほとんどで、価格も1本5ドル前後とかなり安価である。ドイツ製や日本製はない。一番下に、15本入りなどのセットボックスが並べられており、そのセットボックスの見本も置かれているが、安全のためか、包丁は取り出せないように固定されている。その間の僅かな隙間にまな板を陳列している。



セットボックスもほとんどが、「FABER WEAR」や「Chicago」であるが、「剣～Kendo～」というカラフルな包丁セットがあった。剣道という名前であるが、包丁には牛のマークがある。日本人から見るととても奇妙な類いのものであるが、このような価格レベルでも和のアクセントが施されているというのは参考になる。



● キッチンツールコーナー

「FABER WARE」と「ONEIDA」の2つの米国ブランドでほとんどが占められている。料理用鋏、計量カップ、ローラー、調理用のへら、ワインオープナー、缶切り、アイスクリーム用スプーンなどが並んでいる。



「ONEIDA」は、1880年創業と歴史のある会社で、現在は、ナイフやフォークといったフラットウェアを主力に展開している。メイシーズやベッドバス&ビヨンドでも売られているが、ここウォルマートで販売されているものは、低価格ラインで、\$5を切るような物がほとんどである。品揃えは一見多く見えるが、一般的なキッチンストアと比べると最低限のブランド、品揃えという感じであるが、やはり価格はどれも抑えめである。

● 収納コーナー

プラスチックの収納商品のコーナーは、小型の小物入れから、大型の収納製品まで、ほとんどが、米国ブランドの「Sterilight」で占められている。価格もウォルマートならではの低価格で、小物用、衣類用、クローゼット用、ベッドの下用、ランドリー用、屋外用など豊富な種類の取り扱いがあった。日本ブランド、アイリスオーヤマの収納商品は、1階のオフィスサプライのところで少し見かけたが、ホームウェア売り場では見かけなかった。



● フォトフレームコーナー

ウォルマートもフォトフレームコーナーには大きなスペースを割いている。棚4面で通路3つ分。「ベターホームズ」というウォルマートのオリジナルブランドが多く、写真にあるように\$3、\$5と言った商品も多く、低価格を前面に押し出している。手に取ったものは全て中国製であった。また、写真の棚の通路を挟んで、壁掛け用の額や、絵画などのコーナーがあり、いわゆる「ウォールデコ」が展開されている。フォトフレームとウォールデコの組み合わせは、



ホーム、インテリア製品を扱う店舗の定番のセットであるが、ここウォルマートは群を抜いて価格が低い。

● オフィスサプライコーナー

文具コーナーである。筆記具、ファイル、コピーペーパーなど、ステイプルス等の専門店と比べると品揃えは少ないが、かなりの品揃えである。

筆記具のコーナーは、パイロット、ゼブラ、ユニボール（三菱鉛筆）の日本勢が8割程度の売り場を押さえている。確認できただけでも全てが日本製であった。古くから現地法人があるが、製造は日本国内で行っている。



● 店内の印象

店内は大型のカートを押す多くの人で賑わっており、連れて歩いている子供の数も多く、カートに多くの商品を堆く積んでいるファミリーが多い。

ウォルマートとしては小さい部類に入る都市型店舗だが、天井も高く、明るい雰囲気である。品揃えやボリュームも豊富で、価格は安い。ディスカウンターだが、あまり乱れておらず、綺麗で明るいが、ところどころ補充が間に合っていないところもある。販売スタッフは少なからず多からずで、店内のあちこちで見かけた。店内にまでセキュリティースタッフがいる。



③ 日本企業にとって

ウォルマートで見つけた日本メーカーの商品は、テレビ、電話といった家電、ペン類、収納商品、カップ麺、調味料であった。世界最大 3,800 店舗を越えるチェーン全店に商品を卸すのは容易ではないが、現に日本ブランドも参入をしている。ウォルマートを目標にする日本企業は既に参入を果たしている企業を研究してはどうか。中～高級品市場を狙う日本企業には難しいかもしれないが、大手チェーン店は様々な点で勉強になる。



(18) Target(ターゲット)

① 企業概要

● 本社住所

TARGET CORPORATION

1000 Nicollet Mall, Minneapolis, Minnesota 55403

● 売上げ

698 億 7000 万ドル

(2011 年度アニュアルレポート)

● ホームページ

<http://www.target.com/>

コーポレートカラーでもあり、ロゴでもある赤を基調としたすっきりとしたホームページ。ニューイヤーセール、コンバースのスニーカー、チャンピオンのスポーツウェアなどが大きなスライダーで表示されている。商品については、Woman（女性）、Baby（ベビー）、Furniture（家具）、Electronics（電化製品）、Home（ホーム）、Kitchen & Dining（キッチン&ダイニング）、Kids（キッズ）、Toys（玩具）、Entertainment（エンターテインメント）の 9 つのジャンルからそれぞれの商品へつながって行く形をとっている。これらのジャンルの入口に商品の写真がサムネイルとして使われているが、全てコーポレートカラーである赤色の商品が使われていて、ホームページ全体の色調を整えている。



● 企業プロフィール

1902 年創業の小売店 Dayton's にルーツを持つ。ターゲットとしては 1962 年に設立、2012 年に 50 周年を迎えた。本社はミネソタ州ミネアポリス、年商\$69,865 百万ドル 1,763 店舗（2011 年）を展開。ディスカウントスーパーでありながら、ジェイソン・ウーやミッソーニといった有名デザイナー、ブランドとのコラボ展開など積極的なマーケティングを行う。ディスカウンターとして低価格商品の品揃えをモットーとするが、清潔で洗練された店舗と相まって、若者にも人気のスーパーマーケットである。

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

White Plains 店

9 City Place White Plains, NY 10601

ニューヨーク市郊外に位置する White Plains City Center ショッピングモールの地下 1 階にある。同ショッピングモールには、高層の大型駐車場（市営）が隣接していて、多くの来場者は自家用車で来店する。ターゲットのすぐ上階には、Nordstrom 百貨店のアウトレット店、さらにその上の階には Shoprite という大型スーパーマーケットがある。さらに、通りを挟んだ向かいには Wal-Mart があり、徒歩圏内に Macy's、シアーズ、ブルーミングデールズと言った百貨店もあり、多くの商業施設が軒を連ねる、小売り激戦区となっている。

● 店舗概要

地下1階の入口から店内、ショッピングカートに至るまで、赤いコーポレートカラーで統一されていて、スタイリッシュなイメージを前面に出している。同社がデザイン性やスタイルを重要視していることが、店舗に現れている。他方、商品の価格は低価格帯が中心であり、店内の至るところに「Low Price（低価格）」という表示が掲示されている。入口入ってすぐ左手にカスタマーセンター、右手が小さめのフードコート、大きく取られたレジ。左に進むと、グリーティングカードコーナー、文具、事務用品、薬、医薬品のコーナー（処方箋薬局も備える）、美容関連、比較的大きな食品コーナー、そして、掃除、ホーム、玩具、と続くが、衣料品に多くのスペースを割いている。全体の30%くらいであろうか。そして、電化製品売り場もある。全体的には日本の大手スーパーマーケット（イオンやイトーヨーカドー）などと店舗構成が似ていると感じるが、生鮮食品の扱いは少なく、逆に冷凍食品の扱いは多い。

● グリーティングカードカテゴリー

入口入ってすぐ、目立つところに、グリーティングカードコーナーがある。つい先日までは、クリスマス&ニューイヤー向けのホリデーカード一色であったが、視察時は既に新年を迎えているため、バレンタインデー一色であった。米国では、日本と同様、バレンタインを祝うが、日本のように女性が男性にチョコレートを渡すという習慣はない。夫婦、恋人同士、彼氏&彼女で、むしろ男性からカードやギフトを送るのが普通である。米国では何かにつけて、グリーティングカードを送るが、このようにシーズン性の高いカードの売り場は短い周期で変わって行くこととなる。バレンタインデーが終われば、母の日向けのカードが並ぶことになる。写真の棚の後ろに、誕生日用などの通常のグリーティングカードの売り場もあった。



● キッチン&ダイニングコーナー

キッチンとダイニングが一つながりのコーナーとして展開されている。写真は、キッチン用品のコーナーである。グッドグリップのブランドで有名な OXO の商品や、ニューヨークのデザイン事務所である Michael Graves Design とのコラボレーション商品などが目立った。いずれも価格はかなり抑え目である。ダイニングコーナーには、平積みで多くの容器があった。写真は中国製のメラニンの容器で、他にも陶器製の商品もあるが、他の商品よりも徹底的に価格が抑えてあると感じた。生活必需品を出来るだけ、低価格で提供するというターゲットの哲学が見て取れる。



フライパンのエリアでは、フランスのブランドであるが米国でも一般的に知られている T-fal と米国の FABERWARE ブランドを中心とした展開である。低価格を売りにするチェーン店で良く見られる組み合わせ。特徴的なのは、フライパンの単品とともに、15点セットや10点セットが箱に入って売られていることである。セット売りは、家庭用品のブランドや色を揃えたい、統一したい消費者が多い米国ならではの販売方法である。また、一目で中身が分かる写真付きのパッケージもこの種の商品に多い。



● ホーム&ホームデココーナー

ウェブサイト上では、アイリスオーヤマの商品も扱われているが、プラスチックの収納ケースのエリアはほぼ米ブランド Sterilite 社製品で大部分が占められている。日本製品に比較して大振りであり、作りが頑丈な感じがすること、また他の商品に比べて価格がある程度押さえられている。

ホームデコのコーナーには、雑貨の類いが陳列されている。ジュエリースタンド（指輪やネックレスやブレスレットを掛ける）が多くの場所を占めている。

他にも人形の形をしたもの、エッフェル塔の形、大型で60センチメートルくらいありそうなものと種類も豊富であった。他の商品に比べて、ある程度の価格をつけていると感じた。



● フォトフレーム、各種フレームコーナー

その隣りがフォトフレームのコーナーで、数量、種類ともに充実している。安いものは、ほんの数ドルから、大型のもので数十ドルという価格帯である。ほとんどが中国製であった。卓上のものは\$10前後が最も多い価格帯である。米国では、家族持ちは職場や自宅に家族の写真を多く飾るのが一般的であるため、自宅用、ギフト用ともに需要が一定程度ある。とてもシンプルなデザインのフレームが多くの場所を占めている。



● 店舗の印象

ジェイソン・ウー、ミッソーニといった有名デザイナーやブランドとのコラボレーションなど、デザイン性やスタイリッシュさを前面に押し出したメディアキャンペーンやイメージ戦略は非常に洗練されている。ただし、扱われている商品そのものは非常にベーシックで、全体的に低価

格を追求している。衣料品や一部の生活用品など、徹底的に低価格を追求しているものもある。広告、コマーシャルなどで見ると雰囲気と実際の店舗に少しギャップがあるほどである。

店舗は低価格を謳いながらも他のディスカウントストアやダラーショップのような乱雑な感じはなく、店舗内の雰囲気や客層も良い。「格好良くて、お買い得」という印象が、ターゲットの躍進につながっているのだろう。

③ 日本企業にとって

同社は全米に 1,763 店舗展開している。全店舗に商品を生供給する体力のある日本企業、またターゲットの低価格戦略に対応できる価格競争力のある企業に可能性がある。同社はスタイリッシュさ、デザインにこだわるイメージを前面に出しており、そういう意味では日本企業にも十分取引のチャンスはある。

(19) Bloomingdale's (ブルーミングデールズ)

① 企業概要

● 本社住所

1000 Third Avenue
New York NY 10022

● 売上げ

約 26 億ドル

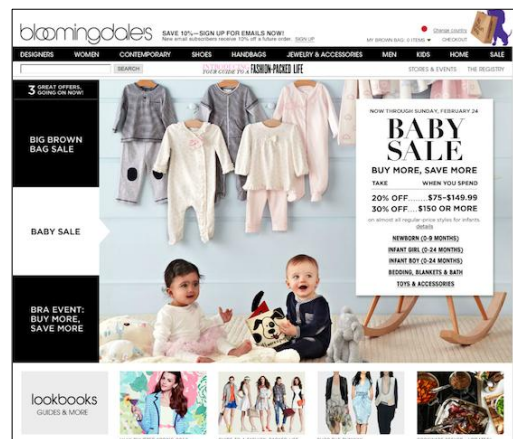
● ホームページ

<http://www.bloomingdales.com>



トップページの構成は (1) 季節的なイベントに合わせた打ち出し、大売り出しのイベント等、特集ものを 3 本表示 (執筆時 2013 年 2 月は「3 連休の特別セール」「ベビー用品セール」「女性下着フェア」) (2) 上部に横並びで商品カテゴリーを文字で表示 (3) テーマに沿った商品紹介、主に 3 部に分かれている。

ファッションが中心のデパートだけあって、最前面にはファッション関連が打ち出されている。(2) では、「Designers(ファッションデザイナーズブランド)」「Women (婦人用品)」「Contemporary (コンテンポラリーファッション)」「Shoes (靴)」「Handbags (ハンドバッグ)」「Jewelry & Accessory (宝飾品とアクセサリ)」「Men (紳士用品)」「Kids (子供用品)」そして「Home (インテリア・日用品)」「Sale (セール)」となっている。売れ筋や売り込みに力を入れているカテゴリー順に並んでいる。



(3) は「look books GUIDES & MORE」と銘打って、ファッショントレンドやライフスタイルを提案。それらに合う旬のアパレルや日用製品を紹介している。

日本からの購入できるサービスを 2012 年から本格的に開始。全価格が日本円に自動換算された上で表示、最安値の国際送料で配送するとしている。送料、関税、各種手数料などの諸経費をすべてカバーされた料金が会計時に表示されるため購入しやすくなっている。

● 企業プロフィール

ブルーミングデールズは、1872 年、ユダヤ系のジョセフ・ブルーミング、ライマン・ブルーミング兄弟によってニューヨークで創立された。欧州の衣料品を販売する店として発展。全米に 41 店舗を展開するチェーンデパートメントストアに成長した。広い敷地で衣料品を中心に高級品を多く扱う。親会社である Federated Department Stores, Inc (本社：オハイオ州・シンシナティ) は、同じくユダヤ資本の米国の百貨店チェーンであるメイシーズ(Macys)も保有している。

ブルーミの愛称でよばれる、米国を代表するデパートのひとつである。平均価格は、おなじく米国の高級デパート・チェーンであるノードストロームと同程度であり、バーグドルフグッドマン、

バーニーズニューヨーク、サックスフィフスアベニュー、ニーマン・マーカスよりはやや安めとされる。

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

1000 Third Avenue New York NY 10022

全米に 40 店舗以上を展開する同チェーンデパートの本店。この店舗が位置するアッパーイーストサイド地区は、富裕層の住宅街として知られ、高級住宅地として有名である。周辺は、5thアベニューやマディソンアベニューを中心に、世界中の高級ブランドの旗艦店が立ち並ぶほか、バーグドルフグッドマンやバーニーズニューヨーク本店など、世界屈指のファッション街になっており、全米はもとより、世界各国から NY に集まる年間 5,000 万人に昇る観光客が憧れる訪問地となっている。

地下 1 階から 7 階までの売り場構成は以下の通り、

- 地下 1 階；紳士服全般、ギフトラッピング
- 1 階；化粧品、ハンドバック、宝飾品、アクセサリ、時計、香水、革製品
- バルコニー階；高級宝飾品、宝石、靴下、ビジターセンター
- 2 階；コンテンポラリーブランド、婦人コート、ドレス、婦人靴、婦人水着
- 3 階；コレクションブランド、
- 4 階；婦人靴（メイン）
- 5 階；家具、インテリア、マットレス、ラグ
- 6 階；調理器具、食卓用品、日用品、ギフト、文具、銀製品、トラベル用品
- 7 階；バス用品、寝具
- 7.5 階；ベッド寝具関連リネン、リネン製品一般、子供用寝具

● 店舗の印象

1 ブロックを占める店内では、衣装以外にも食器や家具などに加え、日用品も取り扱っている。品揃えは専門小売店のそれと比べると少ないものの、色目やセクションは、さすがファッションデパートだけあって、業界のトレンドの先端をいくものがあり、他ではまだ取り扱いのない独自性あふれる商品やコーナーを設けて差別化をはかり、目の肥えた高所得者層に売り込んでいる。

● 店舗概要

地上 7 階、地下 1 階のビル。メインフロアの 2 階には米国の旬のアパレルブランドを中心にテナント出店している。またファッション市場で最も加熱しているカテゴリーの一つである靴売り場の 4 階が集客のメインとなっている。本レポートでは生活日用品分野の 6～7 階を中心にまとめる。

● HOME（生活日用品）

Bloomingdales のインテリアアイテム商品構成の中で、ギフト商品やキッチン・テーブルトップ用品をはじめとするインテリア小物は 6 階に集められている。アロマ、キャンドル、フォトフレー

ム、造花など洗練されたパッケージに収められた各商品はギフトとして最適。ギフト文化が浸透した米国社会の中では、こうしたインテリア小物がギフトのメインアイテムの一つとなっている。特に同店がセレクトするギフトアイテムは洗練されたオシャレなものが多く評判が高い。日本のギフト小物をあつかう企業は、この店舗を参考にすると米国市場の近道になるかもしれない。全体の値段は高めだが、消費者はそのセンスに納得させられことに加え、同店のオリジナルラッピング「Brown Bag（茶色いラッピングペーパーや紙袋）がちょっとしたステータス、ギフトのチャームポイントとなっている。

ギフト商品として、最も目立つ位置にディスプレイされているのがフォトフレームである。シルバー系とゴールド系がバランスよく配置されている。なかでもクラシックでラグジュアリーな正統派装飾を贅沢に施したデザインが売りの OLIVIA RIEGEL のフォトフレームを強力に打ち出している。スワロフスキーやパールなどをふんだんに、それでいてシンプルな仕上げを施したフォトフレームは、ニューヨークやロサンゼルス一流ホテルのギフトショップでも扱われており人気を博している。価格は\$75-200 と高価。こうした高価なギフトが並ぶのも高級デパートのギフト売り場ならではである。



日用品コーナーの最大の特徴はディスプレイ。ブランドごとに棚が区切られているところは、ファッションデパートの売り場構成と同様である。

キッチンツールでは Good Grip の OXO や Joseph Joseph がメイン。WMF が徐々に売り場を広げている。かつてキッチン売場の中心を締めていた ROSLE は人気の低迷やブームの後退とともに、奥に下がっている。トレンドは奇抜な色使いや個性が現れた商品からシンプルなデザインと使いやすさにシフトしていることが背景にある。



ツール（鍋、フライパン等）やテーマ（TEA、WINE等）ごとの棚を出し、アクセントを出している。特に、キッチン用品売り場の入り口通路中央に配置された棚には、フランスのブランド Monbento MB の弁当箱が並べられている。価格は1段で\$20、2段で\$36。Bloomingdales が弁当箱を本格的に扱いだしたのはここ1年未満、2012年以降のこと。Bento Boxの需要は米国でもここ数年高まっており、日本製品のみならず、米国市場に受けるデザインや配色を施した欧米ブランドの商品が小売店に入ってきている。また、健康嗜好の広がりや、不況の影響を受け



て外食を控え家の中で過ごす時間が増えている米国の生活様式に相まって、TEA ブームの主演となっているのが日本茶（緑茶）。お茶関連商品を米国のテイストを見据えて開発、変更していくことで市場開拓の可能性は大きい。

日本製品にとっては、ブランドで1コーナーをもうけることは容易ではないものの、独自性の中に米国生活様式に受け入れられる裏付けのある商品は、そのトレンドとバイヤーのニーズを緻密に市場調査した上でタイミングを捉えた売り込み戦略であれば、可能性は十分に高いものといえる。



● ホームテキスタイル

7階のリネン売り場の中心は、タオル、寝具、ベッド用品。米国を代表するラルフローレンやカルバン・クライン、ウォーターワークスなどがブランドごとに陳列されている。価格帯は比較的安めであり、タオルであればバスタオル\$20、ハンドタオル\$14、ウォッシュタオル\$8。これらがさらに季節の商品入れ替えに伴うセールで2~3割ほど割引かれて販売されていた。デザイン上もブランドで差を出しにくい、つまり消費者が個性を望みにくい分野だけに、同様の日本製品の参入は困難と思われる。



こうしたホームテキスタイル関連商品は、衣類等のファッション商品に比べ季節性があまりなく、商品の個性が出しにくいいため、トレンドを取り入れた季節の色目を全面的に打ち出した商品陳列により、消費者を刺激しようとしている。

③ 日本企業にとって

米国の消費者の嗜好として、流行に敏感で、シンプルかつ統一的なスタイルを求めるという傾向がある。それを表すのが色であり、白黒を基調としたクリーンな製品が売れる。流行色をプラス

すれば、それがそのまま消費者が求めるもの、売れるものであるため、季節の流行色に沿った商品が売り場を埋め尽くす。

Bloomingdales のファッション・アパレル店舗に並ぶコンテンポラリーブランドの商品の色目は、どれもその季節の流行色を入れたデザインがされ、ディスプレイされている。色目は流行で、素材や形でちょっとした違いやアクセントを表現することが好まれる。

この嗜好性は、ファッションのみならず、ライフスタイル全般に現れており、インテリアや日用品にもその傾向が面白いほどに現れている。トレンドは、ファッション業界が取り入れる最新カラートレンドから1~2シーズン遅れて現れる。調査時の2012年1月では、ダイニングセットやベッドの寝具関係は、「Turquoise Blue (ターコイズブルー)」「Emerald Green (エメラルドグリーン)」「Orange (オレンジ)」「Gold (金)」「Bordeaux (えんじ色)」でまとめられたサンプルディスプレイがなされていた。これらの色目は2012春夏、2011-12秋冬の中心的なトレンドカラーであった。

ライフスタイル分野のビジネスを米国で展開する場合には、色目を意識した商品開発が成功の鍵となる。特にファッションや日用品など、生活に密着した商品は、米国人の嗜好性を反映したデザインを意識して開発、売込みをかけていけば、日本の優れた商品は売れていく素地が固まる。**Bloomingdales** のようなトレンド性の高い売り場づくりを行う店舗とビジネスをする場合は特に重要な要素であるので、日本企業も戦略を立てやすく同社とのビジネスは充分可能性がある。

(20) Macy's (メイシーズ)

① 企業概要

● 本社住所

7 West Seventh Street
Cincinnati, Ohio 45202

● 売上げ

264 億 5 百万ドル

(出所 2011 年年次報告書)

http://www.macysinc.com/assets/docs/for-investors/annual-report/2011_ar.pdf



● ホームページ

『President's Day Sale Extra 15%オフ』のキャンペーンが大々的に行われており、\$99 以上購入すると送料無料（ウィメンズ、メンズ、ホーム、ジュニア、シューズ、ベッド&バス、ジュエリー、キッズ、キッチン、ハンドバッグ、マットレス、家具が対象）。オンラインでは限定販売としてクリアランス商品が更に 25%オフ。また、セービングパスをサイト上からプリントアウトして店舗に持っていくと、更にオフになる。その他に Lancôme 製品を\$35 以上購入すると無料ギフトがもらえるキャンペーンも実施。

カテゴリー、ディール&プロモーション別に商品を選べるようになっていて、サイトの背景は白、ロゴは黒のテキストにシンボルの赤のスターマーク。全体的に白、赤、青、グレーを使って統一感をだしている。大々的に行われている期間限定のプロモーションがまず目にとまる。デザインもすっきりしていて見やすい印象を受ける。

● 企業プロフィール

1858 年、ローランド・メイシー氏が「Macy & Co.」をニューヨーク市にオープンしたのが始まり。現在の本店、ヘラルドスクエアには 1902 年に移転。当時世界初の木製のエスカレーターは現在も店舗に存在する。1929 年に「Federated Department Stores, Inc」となり、複数の百貨店を経営統合し、翌年、1872 年ニューヨーク創業のブルーミングデールズも傘下に入る。2007 年、社名を「Macy's, Inc」に変更、現在では、傘下のブルーミングデールズ 37 店舗を含め、全米 45 州に 842 店舗を展開する巨大百貨店グループである。

ウィメンズ、メンズ、化粧品、ホーム、ジュニア、シューズ、ベッド&バス、ジュエリー、キッズ、キッチン、ハンドバッグ、マットレス、家具等を取り扱っている。また全商品のおおよそ 43% の商品が Macy's のエクスクルーシブ(Alfani、American Rag、Chater Club、Hotel Collection、I.N.C. International Concepts 他)またはリミテッドディストリビューションである。

2 年前から MAGIC Selling という Macy's 独自の戦略を導入。ストア内でのカスタマーサービスを徹底し、顧客との密接なコミュニケーションを図り、売り上げを伸ばす。

また同社は、冠イベントにも力をいれ、ニューヨーク本店前のサンクスギビングパレード、7 月 4 日の米国独立記念日の花火大会、などはまさにニューヨークの年中行事の一つとなっている。

(出所同社の企業ホームページ及び、2011年度年次報告書)

<http://www.macysinc.com/>

http://www.macysinc.com/assets/docs/for-investors/annual-report/2011_ar.pdf

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

ヘラルドスクエア店(本店)

151 West 34th Street

(Between 7th Avenue and 6th Avenue)

現存するメイシーズ店舗で最古（1902年）で最大の店舗である。6番街と7番街、34丁目と35丁目の各通りに囲まれたブロックが全てメイシーズである。同社によれば、世界最大の小売店舗ということだ。ペンシルバニア駅に近く（地下鉄、近郊電車、アムトラックの発着駅）、バスも交差する交通に便利なヘラルドスクウェア地区。周辺にはH&M、JC Penny、Victoria's Secret、UNIQLOの路面店が立ち並ぶ賑やかな商業地帯。自家用車で来店するというよりは、徒歩、地下鉄、バスでの買い物客が殆どである。

● 店舗概要

店舗は9階建てのビルとなっている。

- 地下1階：メンズ商品（メンズアスレチックフットウェア、ベーシック、カジュアルパンツ、ラウンジウェア、ローブ、アウトターウェア、スウィム）とセラー（キッチン・ハウスウェア、フレーム、グルメフード、Macy's オリジナルギフトコーナー）が広がる。特にホーム関係、キッチン・ダイニングウェア、鍋、フライパンの種類は非常に豊富。スペースの広さもマンハッタンではなにかと感じる。
- 1階：アクセサリ、ジュエリー、香水、化粧品カウンター、ハンドバッグ類（Louis Vuitton、Gucci）、メンズシャツ、タイ、アクセサリ、スポーツウェア、ウィメンズソックス、タイツ。来訪時はリノベーション中で、従来の庶民的な百貨店のイメージを払拭して、少し高級向け百貨店を目指しているのが窺えた（特に1階は数年前と比べて綺麗になっており、Louis Vuitton、Gucci等の高級欧州ブランドの店舗も拡大している）。
- 中2階：デニムコーナー（カルバンクライン、DKNY、Guess、Polo、Tommy Hilfiger、Levi's等）
- 2階：コスメ、メンズコレクション、メンズヨーロッパ・アメリカンデザイナーズ、ミッシーズアクティブウェア（NIKE、NORTHFACE）、スポーツウェア。
- 3階：ブリッジスポーツウェア、マタニティ、メンズ、ミッシーズスポーツウェア。
- 4階：コンフォートシューズ、コスメ、ミッシーズ・プティートドレス、スーツ。ジュニアシューズ、スポーツウェア、ドレス。
- 5階：毛皮、ミッシーズスポーツウェア、プティート、ウィメンズシューズ。
- 6階：下着、生活用品、ホームテキスタイル（タオル、ベディング、枕、掛布団）タオルの品揃えは圧巻。取り扱いブランド数は多くないものの、フロアほぼ一面を使ってベディング商品をディスプレイ。

- 7階：子供服、ウィメンズコート、スポーツウェア、スーツ、ドレス。
- 8階：バーウェア、ブライダルレジストリー、ブライダルドレスサロン、カード、陶磁器、クリスタル、フラットウェア、フレームアート、ギフトウェア、グラスウェア、銀製品、テーブルリネン。高級なテーブルトップ、ギフトウェアを扱うフロア。
- 9階：ラグ、家具。売り場一面をギャラリー・サロン風にして、スペース毎のインテリアを提案。同フロアの奥にはラゲッジ、バックパック、ブリーフケースコーナーもあった。

● 調理器具コーナー（鍋・フライパン等）



店舗中央の木製エスカレーターを下っていくと、地下1階にキッチン・ダイニングウェアコーナーが広がる。カテゴリーは、ベイクウェア、カジュアルダイニング、クリーニング、収納、コーヒー&ティー、エスプレッソ、調理器具、カトラリー、包丁、キッチン家電、キッチンガジェット、掃除機、フロア用品となる。

右手の大半のスペースがキッチン用家電、鍋、釜、ツールのセクションとなる。ブランド毎に商品がディスプレイされており、特にフライパン、鍋の品揃えはマンハッタン一だろう。

ブランドでは、All Clad、Anolon、Belgique、Calphalon、Circulon、Cuisinart、Faberware、KitchenAid、Le Creuset、Martha Stewart Collection、Tolls of the Trade、J.A. Henckels、Chef Emeril Collection(All Clad)が各セクションを設け、商品を陳列。殆どの製品が12、11、10ピースのセット販売となっており、棚の上にサンプル商品が並び実際に手にする事ができる。棚の下には在庫が陳列されている。また、Anolon、Calphalon、Circulon社のフライパントリプルセット(\$99.99)や、ツインパック(\$79.99)等も見かけた。在庫は半ダースから4個くらいが平均で補充されている。ブランド毎のディスプレイが非常にうまく、消費者の購買意欲をそそる上手な演出をしている。

調理器具コーナーの中でも、Macy'sのプライベートブランドとして展開を始めたMartha Stewart Collectionのセレクションは非常に豊富で、Martha Stewartブランドを全面に押し出してプロ



ーションをしている。セレブ・カリスマ主婦の Martha Stewart 人気は今も高い。通常のキッチンストアはセレブシェフとのコラボ商品を展開しているところが多いが、Macy's では、シェフ Emeril と All Clad 社のコラボレーションのみで、セレブやデザイナーとのコラボ商品が全体的に多いように感じた。

● 包丁コーナー

同じく地下 1 階キッチン・ダイニングウェアコーナーの一面に陳列されており、セット販売が多くみられた。(13、15、17 ピース) 主なブランドは、Anolon、Calphalon、Catskill Crafty、Chef's Choice Ginsu、J.A.Henckels (ゾーリンゲン製を謳う) Wusthof、Martha Stewart Collection、Shun、Victrinox。セット販売されているものはサンプルの中身がガラスのショーケースにディスプレイしており、中身を確認できる。在庫はショーケース下の棚に置いてある。



J.A.Henckels は、ゾーリンゲン製を謳うシリーズの他、J.A.Henckels International の『STATEMENT』シリーズや、普通の J.A.Henckels 『CLASSIC』 『FORGED PREMIO』等のシリーズものを展開。Wusthof、Calphalon は 1 本ずつのバラ売りもしており、棚に引っ掛けるようにディスプレイしてあった。在庫に関しては、セット売りは棚の横一面に陳列されており、バラ売りは半ダースから少ないものでは 1~2 個。Calphalon の包丁は 1 本ずつパッケージに入って、ショーケースに入れられ展示されている。日本製は「旬」が非常に少ないセレクションで一部展開されている。他のキッチンストアに比べると、取り扱い包丁ブランドの少なさ、日本製品の取り扱いが殆どなく、これだけキッチン・ダイニングウェアの商品セレクションに力を入れているにも関わらず、注力の差が歴然としている。

● キッチンツール、キッチンガジェットコーナー

同じく地下 1 階に、カラフルなキッチンツール、キッチンガジェットのコーナーが点在している。主なカテゴリーは、ベーキング・デコレーティング、パーツール、缶オープナー、ボウル、水切りボウル、こし器、クリーニング、収納、まな板、チーズ用おろし器、皮むき器、マンドリン、キッチンテキスタイル (エプロン、タオル、ミット、クロス、鍋つかみ、マット等)、ランチバック、計量器、特殊キッチンツール、スパイスミル、スパイス用ツール、温度計、秤、泡立て器、スパチュラ、トング、水筒、マグカップ等。



主な取り扱いブランドは Martha Stewart Collection、OXO、Joseph Joseph、simplehuman、Cuisinart、Calphalon。特に Martha Stewart Collection は、キッチン・ダイニングウェアのセクションの至ると

ころに、カテゴリー別に商品を展開(キッチンテキスタイル、キッチンツール、鍋、フライパンコーナーがあった)。Macy's の限定ブランドだけあって、そのプロモーションには非常に力を入れている。OXO は奥の壁一面にキッチンツールやアクセサリを陳列し、Joseph Joseph は中央あたりにコーナーを設けて商品を展開している。

地下1階のエスカレーター左手には、皿や陶磁器、カトラリー、グラスウェア(普段遣いの手頃なもの)のコーナーがあり、どのブランドもセットか単品で販売を展開している。皿はカラフルな柄のスペインの陶磁器や、the Cellar Dinnerware Collection のシンプルな白いものから、Martha Stewart Collection (白いシンプルなもの)、和っぽい色調のものまで様々であった。カトラリーやグラスウェアは全てセット販売で、カトラリーのサンプルはガラスケースの中、グラスウェアのサンプルは棚の上に展示してあり、在庫は棚の下に積まれている。取り扱いブランドは非常に少ない。

●ギフト、テーブルトップコーナー

8階には、バーウェア、ブライダルレジストリー、ブライダルドレスサロン、カード、陶磁器、クリスタル、フラットウェア、フレームアート、ギフトウェア、グラスウェア、銀製品、テーブルリネン等の高級なテーブルトップ、ギフトウェアを扱う。主に贈答品を取り扱うフロアとなっており、そのセクションも下階の商品とは一線を画している。



主な取り扱いブランドは、Denby、Donna Karan Lenox、

Edie Rose by Rachel Bilson、Hotel Collection(Macy's 限定ブランド)、Kate Spade、Lauren Ralph Lauren、Lenox、Marchesa by Lenox、Martha Stewart Collection、Michael Aram、Mikasa、Nambe、Noritake、Oneida、Portmeirion、Riedel、Royal Albert、Royal Doulton、Spode、The Cellar、Vera Wang Wedgwood、Villeroy & Boch、Waterford、Wedgwood。

ホワイトハウス御用達の Lenox、英国皇室御用達の Royal Doulton、Wedgwood、日本が世界に誇る NORITAKE 等の老舗ブランドから、Donna Karan、Kate Spade、Ralph Lauren、Marchesa、Vera Wang といったアメリカンファッションデザイナーブランド、またはファッションブランドと老舗メーカーのコラボ商品が多く目につく。Macy's はセレブやファッションデザイナーとのコラボ商品、エクスクルーシブ商品に非常に力を入れている(訪問時は Michael Aram や Marchesa と Lenox のコラボ商品を大々的にプロモーションしている)。

陶器はほとんどがセット販売で、4、5、12、30、40、50 ピースのセットとなる。商品が棚の上に展示され、その下に在庫が積んである状態であった。在庫の箱があちらこちらにあり、決して美しいとはいえないディスプレイであった。日本の Noritake も広いセクションで展開しているが、スリランカ製であった。日本人により米国で創業された Mikasa も Noritake と並んで展開されている。

●インテリア全般

6階にはホームテキスタイル用品、8階はサロン風にして家具・ラグの展示コーナーとなっている。6階のホームテキスタイルコーナーでは、ベディングコレクション、枕、かけ布団、バスアイテム、シーツ、ベッドインバック（ピロー以外のクッション、シャム等）、バスタオル、ブランケット、キルト、ベッドスプレッド、キッズ、ティーン用ベディング、マットレスを展開。



主な取り扱いブランドは、Bar III、Calvin Klein、Charter Club(Macy's ブランド)、Hotel Collection(Macy's ブランド)、INC International Concepts(Macy's ブランド)、Lacoste、Lauren Ralph Lauren、Martha Stewart Collection、Natori、Tommy Hilfiger。

タオル、枕、マットレスはかなり大きなスペースを割いて商品を展開。特にタオルは、ブランド毎に、カラフルではあるがシンプルでベーシックなものが棚一面にディスプレイされているが、どのブランドも若干質感は違うものの、殆ど同じような商品を展開している。特に Macy's ブランドである Charter Club、Hotel Collection、INC International Concepts のタオルやピローは数が非常に多かった。ベディング商品を使用して、ベッドのコーディネートブランド毎に提案している。取り扱いブランド数はフロア面積に比べて多くないものの、フロア一面を使って商品をディスプレイしていて、消費者にとっては自分のベッドのコーディネートを目視でイメージでき、一度にそれぞれのブランドが提案するスタイルを見る事ができ、非常に参考になる。ブランドは複数商品を展開し、商品はベーシックなものが多い。

バス用品は、バスタオルやタオルの品揃えは豊富なものの、その他のバスアクセサリは、simplehuman のゴミ箱、シャワーカーテン、ドライヤー等がほんの少し取り扱いされている。百貨店におけるバス用品・アクセサリの取り扱いの薄さを改めて実感した。



8階は、家具やラグがメインとなり、フロア全体をサロン・ギャラリー風にして、ゆったりとみてまわれるつくりになっている。また部屋毎のコーディネート例を提案。広大なスペースに大型の家具が配置されていて、優雅な空間を演出している。

● 店舗の印象

世界最大店と謳っているだけあり、売り場面積は非常に広い。全て見てまわるのに一日では無理である。広さのわりに販売員数が少なく、1階フロアには多いものの、他の階は平均して非常に少ない印象を受けた。半日過ごしたが、声かけは地下1階のキッチン・ハウスウェアで2回のみ。同じ販売員から受けた。

店舗自体は最近改装をして特に1階は綺麗になっている。Louis Vuitton や Gucci 等の高級ブランドのショップのスペースを更に広げ、高級感を出そうと試みてはいるが、他の階、特にアパレル売り場などは高級感があまりない。100年以上前製の木製のエスカレーターを使用し、新旧が混在している様子が見ええる。アパレル売り場には良い印象はなかったが、地下のキッチン、ハウ

スウェアコーナーの品揃えの良さ、6階ホームテキスタイルコーナーにおけるシーツ・タオル類の充実度、9階の家具ギャラリーはその広さを生かしたディスプレイが圧巻であった。

全体的に品揃えは非常に多いが、カテゴリーによってセレクトの偏りが目立つ。地下1階は鍋、フライパン類は非常に充実しているが、包丁、鋏、カラトリーは限られていた。収納用品・清掃関係のセレクトは非常に薄い。日用品はあるが家庭用品の取り扱いは殆どなかった。普通のキッチンストアではシェフとのコラボ商品が多いが、Macy's ではほとんどなく、Martha Stewart Collection の充実度は高い。

また6階のホームテキスタイルコーナーにおいても、シーツやタオル類は豊富であるが、バス関連の用品は非常に少ない。フォトフレーム、収納ボックスは非常に限られたセレクトで、ファッション系ホームグッズが充実している。

8階のテーブルトップコーナーでは、ファッションブランドと陶磁器老舗ブランドのコラボレーション商品が多く目につく。またアメリカンファッションデザイナーブランドが展開するテーブルウェアが充実しているのも面白い発見であった。

Macy's 限定商品の展開が多く、各フロアでも大きなスペースを割いてプロモーションを図っている (Charter Club、Hotel Collection、INC International Concepts、Martha Stewart Collection 等)。

③ 日本企業にとって

Macy's のセレクトは非常に豊富であるとは言えるが、カテゴリーによっては、百貨店特有の偏りのあるセレクトであり、特に包丁、鋏、収納、掃除用品のカテゴリーでは、優秀な日本製品の展開の可能性があるように感じる。また全体的にファッション寄りであるため、日本の老舗メーカーと米国セレブのコラボレーションや、Macy's とのコラボレーション等が可能であればチャンスはある。キッチン売り場は非常に有名であることから、ここで取り扱われることは大変良い宣伝になる。日本企業にとって、重要な販売対象である。

(21) Costco(コストコ)

① 企業概要

● 本社住所

Costco Wholesale Corporation

Company Information

999 Lake Dr.Issaquah, WA, 98027 United States



● 売上げ

970 億 6,200 万ドル

(2012 年度同社年次報告)

● ホームページ

<http://www.costco.com/>

「Costco Wholesale」というロゴがトップに掲げられており、店舗に良く似たシンプルな構成である。大きな画像が使われるトップページには、ベッド、暖炉、健康運動器具、エスプレッソマシーン、セキュリティーシステム、室内設置型サウナ（新年特別セール）、ダイエット用デリバリーフードセットがフィーチャーされていた。

サイドバーのインデックスは、Appliances（業務用、家庭用の電化、ガス製品）、Baby & Kids（ベビー、キッズ）、Clothing & Accessories（衣料、アクセサリー）、Computers & Printers（コンピューター&プリンター）、Electronics（電化製品）、Food & Gift Baskets（食品&ギフトバスケット）、Funeral（葬儀関連）、Furniture（家具）、Gift Cards（ギフトカード）、Tickets & Floral（チケット&花）、Hardware、Auto & Tires（金物類、自動車用品&タイヤ）、Health & Beauty（健康&美容）、Home & Décor（ホーム&デコ）、Jewelry（宝石）、Office Products（事務用品）、Patio、Lawn & Garden（屋外家具、ガーデニング）、Pet Supplies（ペット用品）、Sports & Fitness（スポーツ&フィットネス）となっており、米国の生活と職場に関係のある多くの商品を扱っているのがわかる。一般家庭のみならず、小規模なオフィスやレストラン経営に必要な備品なども販売している。

会員制ホールセールクラブであるが、ホームページでの注文は会員である必要はない。会員には割引価格が適用され、会員料の高い上位レベルのメンバーには、さらにクレジットポイント 2% がリベートされメリットがあるようになっている。

● 企業プロフィール

Costco は 1976 年、カルフォルニア州サンディエゴにおいて「Price Club」として誕生した。現在では、米国最大のホールセール（卸売り）クラブである。全世界に 603 店舗（同社では店ではなく、倉庫と呼ぶ）、うち米国に 448 店舗を展開する。当初は、中小企業向けの卸のみの扱いであったが、後に一般消費者もメンバーに加え、大きく成長した。現在、カルフォルニア州に最も多く店舗を展開しており、同州のみで 150 店舗。有料メンバー数は全世界で 6,700 万人。返品、払い戻しをほとんどのケースにおいて認める（注）のも人気のポイントとなっている。年会費も、会員である間はいつでも解約、返金してもらえる。

(注) テレビ、プロジェクター、コンピューター、カメラ、ビデオカメラ、タブレット、MP3 プレーヤー、携帯電話についてのみ、90 日間以内の返品、払い戻しとなっている。

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

ヨンカーズ店

20 Stew Leonard Drive, Yonkers, NY 10710-7202

ヨンカーズ市はウェストチェスター郡の南端で、南はニューヨーク市ブロンクス区に隣接する、マンハッタンへの通勤圏である。ハイウェイのインターステート 87 号線のジャンクションからすぐで、「ホームディポ」が 1 階、コストコがその上の 2 階に位置する。店舗は住宅街から離れた場所に立地、大型の駐車場を兼ね備えており、自家用車等での利用が中心である。近隣の中・高級スーパーマーケット「Stew Leonard」とは明らかに客層が異なっている。

● 店舗概要

Costco は自らを「会員制倉庫クラブ」と称し、店舗を「倉庫」と呼んでいるとおり、店内は大きな倉庫のようである。在庫が堆く天井近くまでラック（棚）に積み上げられている。店舗と倉庫を一つに組み合わせたような形態。アイテムの種類を揃えるというよりは、数を絞り、1 アイテムあたりの在庫と販売単位を大きくしているのが特徴である。会員制クラブであるため、会員証を入口で警備スタッフに提示する。ただし、「見せて欲しい」と言えば入ることはできるので、日本企業の視察も可能だ。買い物をするには、会員が購入するギフトカードが必要である。

クレジットカードでの買い物に制限があり、現金、デビットカードに加えて、使えるクレジットカードは同社が提携するアメックスのみとなっている。

店舗に入ると、すぐに大きな液晶テレビが何十台も並んでいる。サムスンの隣に専門メーカーの VISIO、続いてシャープ製のテレビが陳列されている。次いで、ホームシアター、パソコン、電話、デジタルカメラと電化製品が続く。電話機ではパナソニック、カメラではニコンとキャノンそしてソニーに存在感がある。大きな棚のない中心部のフロアには衣料品と家具。そして入口から向かって左手にはオフィスサプライ、ホーム用品、ハードウェア、車関連。そしてそのさらに奥に食料品、その隣から大きな棚が並び、食料品、清掃などの家庭用品、シャンプー、石鹸、そして処方箋薬局に一般医薬品、健康食品となっている。出口近くにフードコートがあり、ピザ、ホットドックなどと清涼飲料水と共に販売している。なお、酒類の販売は会員制販売が禁止されているため、入口の外に会員以外でも入れるように作られている。



● ステーションナリー・カテゴリー

家電製品の後ろに、ステーションナリー・カテゴリーがある。非常に少ない品揃えであるが、一つの種類を大量に陳列している。運搬に使われるパレットが陳列のベースとなっている。

ボールペンは、パイロットとユニボール（三菱鉛筆）の日本企業 2 社が売り場を二分している。パイロットの G2 ペンは、パイロット USA の直販サイトで 4 本\$8.61 なのに対し、コストコでは、15 本入りで\$12 台である。15 本入りと多めのセットにすることで、単価を安く押さえるが、結果的に購買額自体は上げている。この手法はコストコ全体に見て取れる。また、陳列方法はまさに倉庫そのものである。運搬用の箱の上部を剥ぎ取るだけで、そのまま陳列什器になるパッケージ・デザインである。販売スタッフがわざわざ段ボール箱から出して並べるという手間を省いている。人件費を押さえ効率的に店舗運営を行う姿勢と、倉庫らしさを演出している。メーカーはコストコ向けのパッケージの開発も必要である。



● キッチン&ダイニングコーナー

キッチンナイフでは、ヘンケルとキッチンエイドの 2 ブランドのみが扱われている。ヘンケルはドイツの刃物メーカー、キッチンエイドは米国のキッチン用品専門メーカーである。ここでも、パレットそのものが陳列サイズとなっているのがわかる。カトラリーはテーブルセットが 12 セットと多めのセットとなっている。パッケージは中身の商品が見えない形であるが、商品写真で表現しており、一目で中身がわかるように印刷されている。包丁セットは 7 本入りにハサミとシャープナー、包丁を納めるブロックまでついている。パッケージは透明で中身が見える形になっており、こちらも一目瞭然である。ヘンケルはドイツのブランドであるが、スペイン製を前面に出したラインとなっている。米国のキッチン関連製品、特に鍋、フライパン、皿、カトラリーはもちろんバラ売りもあるが、セット売りが多く見られるのが日本との違いである。キッチンエイドのセラミックナイフ・皮むきナイフが 4 本セットで 29.99 ドルで売られている。セラミックナイフで先陣を切った日本製だが、他店では 1 本分の値段であるので、非常に安い価格で提供されているのがわかる。こちらのパッケージも透明で中身が一目で分かる形である。このスペースでは、ヘンケルが 80%、キッチンエイドが 20%という占有率である。



鍋、フライパンセットに関しては、ほとんどのスペースがコストコのプライベートブランドである「Kirkland」で占められている。この「Kirkland」ブランドは、衣料品、サプリメント、食品、生活用品と非常に多くの種類で展開されており、コストコ店内の至る所で見られる。写真は、Kirkland のステンレス製のセット（13 種類）、アルミニウム製のセット（15 種類）。多めのセット構成であるが、コストコの販売方法でもあり、キッチンスペースが日本と比較して広く、また統一感をもって揃え



たいという米国のライフスタイルに合わせている。

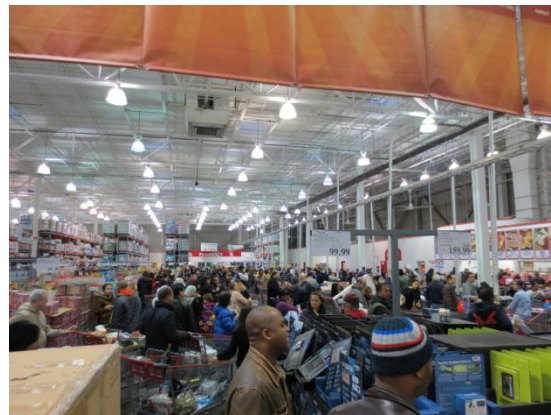
● 家具コーナー

組み立て式の家具も大きめのカートに段ボールをそのまま客が自ら乗せて行く IKEA と同じスタイルである。パレット単位で家具の入った段ボールが積み上げられており、完成品の家具のディスプレイは最低限に留まる。家具売り場で家具の陳列をしないというのは他の小売りではあまり見かけないスタイル。ダイニングテーブル、チェア、リビングソファ、クローゼットなどの展開がある。種類、色も限定的で、ほぼ白と茶の2色展開。



● 店舗の印象

店舗は非常に混雑している。駐車場も空きスペースを探すのに時間がかかる。写真はレジの様子であるが、全てのレジに長蛇の列が出来ており、大きなカートに多くの品物を載せている様子がわかる。大きな天井に堆く積まれた在庫で圧倒されるが、背の高い棚の最下段のみを販売スペースとしており、扱われているアイテム数自体は少ないと言える。セットに含まれる数量を多くし、単価を安く設定はしているものの、顧客あたりの単価はむしろ高くなる。



これに年間\$50 を越える会員料を得るのがコストコのビジネスである。出口には必ず警備スタッフが常駐し、レジから来た客のレシートとカートの中身を詳細に検分する。米国では低価格店舗で良く見かける光景であるが、高級な小売店舗では見かけない。顧客層は比較的所得の低い層も含まれる。スタッフ数を絞っているためか、品物の陳列が崩れ、乱雑に並んでいたり、カートもゴミだらけで汚れていたりする。勢いを感じるが、雑然とした店内、長蛇の列もありハイエンド向きではない。

③ 日本企業にとって

Made in Japan 製品あるいは日本企業のブランドでは、家電、カメラ、ステーションナリー、食品（即席麺）ぐらいしか見当たらなかった。同社が扱うアイテム数は絞り込んでいるため、参入は容易とは言えないが、同社向けの商品（パッケージ）開発、同社の店舗網への継続的な流通の構築、同社の求める価格戦略に対応できる日本企業にとっては魅力的な対象である。高価格帯、ハイエンド商品、デザイン性に高いこだわり商品はほぼ不可能と言える。

大規模チェーン店向けでは共通するポイントだが、日本製品としての品質をある程度備え、価格競争力があり、幅広い層に受け入れられる商品に可能性がある。

(22) Sam's Club(サムズクラブ)

① 企業概要

● 本社住所

2101 S. Simple Savings Dr.
Bentonville, AR 72712

● 売上げ

49 億ドル

(出所 同社 2011 年度年次報告書)

http://www.walmartstores.com/sites/annualreport/2011/sams_club.aspx



● ホームページ

<http://www.samsclub.com/sams/homepage.jsp>

トップページで『期間限定バレンタインデーギフト、キッチン関連グッズ、オフィス用品、電化製品のプロモーション』を大々的に実施。また Sam's Club の会員勧誘を積極的に行っており、会員になると平均で 34% オフというポイントをアピール。確定申告用ソフトウェア、健康関連グッズ、電化製品、新商品、最終日お買い得商品、タイヤのプロモーションも実施。ページ下部には日々の人気アイテムが並び、カスタマーレビューも参照できるようになっている。サイトの背景は白で、ロゴは青地に白いテキスト。サムズクラブのカラーの青色がいろいろなところに使われている。サイトのデザインは非常にシンプルな作りである。

● 企業プロフィール

世界最大の小売りチェーン ウォルマート傘下の会員制ホールセールクラブ。日本ではコストコが有名であるが、良く似た業態である。1983 年オクラホマ州ミッドウェストシティで第一号店がオープン。現在、米国内 47 州に 602 店舗を展開している。

食料品から、電化製品、アパレル、日用品、ジュエリー、デザイナーグッズ、眼鏡、医薬品とサプリメント、タイヤ等一部自動車用品を扱っている。ほとんどの店舗で処方箋薬局、写真現像施設、ベーカリー、カフェや花屋がストア内にある。プライベート・レーベル商品 (Simply Right、Bakers & Chefs、Sam's Club) も展開している。

(出所 同社 2011 年度年次報告書)

http://www.walmartstores.com/sites/annualreport/2011/sams_club.aspx

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

エルムズフォード店

マンハッタンから車で 1 時間程の郊外にある。ウェストチェスター郡にあり、インターステート 287 号線やソーミル・パークウェイと行った高速道路が交差するジャンクションの近くで、周りは産業用の倉庫やコカコーラの物流センターなど、さながら工業団地のような場所に大型の倉庫

型店舗を構えている。近くには、日立製作所の北米本社や、IBMの研究開発拠点、ブルーミングデールズの家具アウトレット店、ホームディポなどがある。場所柄、徒歩ではなく、自家用車の来店がメインで、週末ともなると駐車場が満杯になるほどの賑わいである。

● 店舗概要

店舗はまさに大きな倉庫のような建物で、打ちっばなしの高い天井に大きな棚が規則的に並んでいる。入り口を入るとまず家電のセクションがある。大型の液晶テレビ、デジタルカメラ、DVDプレーヤー、オーディオ、パソコンと並んでいる。左手には、タイヤ&バッテリーセンター、フォトセンターがあり続いて、眼鏡コーナーがある。入り口右手にはカスタマーサービスセンターやレジが並び、入会退会そして返品に対応している。左手を進むと、オフィス関係、洗剤など家庭用品が続き、ホーム関連もベッドマットレスなど一部取り扱いがある。続いて奥に、紙皿、紙コップなどフードコートで業務用に使えるようなレストラン・サブライのコーナーがあり、さらに奥の後半分と右半分は全て食品コーナーである。冷凍食品、牛乳などのコーナー、生鮮食品野コーナー、パン、ミネラルウォーター、ソフトドリンク、ビール、パスタやパスタソース、コーヒー、お茶と続き、調味料、スナック、医薬品、サプリメントがある。中央にはラックのないスペースが広がっており、衣料品やジュエリー、ラゲージ、キッチン関連、そしてアウトドア用品、書籍などが並んでいる。



● 家電コーナー

シャープの 60 インチ液晶テレビが入口入ってすぐにディスプレイされており、目玉商品のような扱い。引き続き VISIO など液晶テレビ専門メーカーやサムソン、LG など韓国メーカーが多く並べられ、さらにサンヨーの液晶テレビやパナソニック、日立といった日本ブランドがかなり扱われていた。以前より扱いが増えたようだ。デジタルカメラは、ほぼキャノンとニコンが売り場を占有している。オリンパス、ソニーやサムソンの扱いもあるが、コンパクトから一眼レフに至るまで、デジタルカメラはほぼこの2つのブランドである。



● オフィス、文房具コーナー

オフィスコーナーには、コピー用紙や封筒、バインダーといったオフィスサプライと、ボールペン、ホッチキス、油性ペン、蛍光ペンなどの文具が揃っている。



文具の種類はコストコに良く似ているが、少しアイテムの種類が多いと感じた。日本製、日本ブランドのユニボール、ゼブラ、G2が、米国ブランドの Sharpie とともに売り場の一番目立つ場所に陳列されている。多くが、10~20本のセットになってまとめ売りしている。ハサミは1種類のみで、3本セットになった Westcott のもののみ売られている。

● キッチン・ダイニングコーナー

鍋・フライパンのコーナーは全てが大きめの箱に入ったセット販売であり、バラ売りはない。米国のブランド Cusinart や Tramontina が大きく扱われている。扱いは小さいが、レストランチェーン、ウルフギャングパックの冠ブランドもあった。ホールセールクラブだけあって、セットに含まれている数が多く、18アイテム入りというものもあった。どれもパッケージ前面に商品の写真が印刷されていて、パッケージを見るだけで、中身がわかるようになっている。加えて、商品の上に、簡単な棚があり、見本が1セットだけディスプレイされており、手に取って触れるようになっている。店内在庫はパレット単位でディスプレイされているのが特徴で、フォークリフトやハンドリフトでそのまま店内まで運ばれて来るようだ。



雑貨ブランド Lazy Suzan のビュッフェサーバーと、パーティーセットも売られている。また、ナイフフォークセットは Wallace ブランドものが1種類、80本セットと非常に大きな箱で売られている。タッパーウェアは Rubbermaid ブランドが50個入りで\$19.99、OXOの12ピース入りプラスチック収納は\$79.98となっている。

● 食品コーナー

全体のおよそ半分近くのスペースを使って食品が展開されている。業務用ともいえる大型サイズで、冷凍、冷蔵食品から生鮮食品、その場で焼いているパンなど種類も豊富である。とにかくサイズが大きく、個数、本数が多いパッケージが目につく。日本のブランドではマルちゃんのインスタントラーメン、カップ麺タイプ24個入りで\$7台と大量のセットで単価を押さえている商品が多い。他日本ブランドでは、キッコーマンの醤油が1ガロンタイプ（約4リットル）と大きい。



コーヒーやお茶のコーナーでグリーンティーを発見したが中国産であった。コストコでは、伊藤園の緑茶を見たがここでは扱われていなかった。

● 店舗の印象

家族連れや女性客、お年寄りが目立った。販売スタッフはレジ、試食コーナーぐらいで、フロアが広すぎてあまり見かけないが、目立った欠品はなく、商品は十分にディスプレイされていた。

コストコと良く似たコンセプトの店であり、同様に倉庫のラックのような棚に天井近くまで在庫が積み込まれている様子には圧倒される。豊富な在庫で消費者の購入意欲をかき立てる。

米国の小売店でも低価格を売りにするような店舗ではなかなか日本製品、ブランドを見かけないが、サムズクラブでは日本ブランドは健闘していた。



③ 日本企業にとって

既に多くの日本ブランドが売られていることから、業種や製品によっては、十分に商売になる可能性がある。4,000 店舗を越えるサムズクラブの親会社ウォルマートよりは、物流の構築や価格帯的にも狙い易いのではないだろうか。ただし、セットの数量、パッケージ印刷など特有のニーズを満たす商品、パッケージ開発が必要になる。一旦納入を果たせば、店舗内在庫の多さや、アイテム数を絞っていることから、回転の早さが期待でき、大きなビジネスになることが予想される。

(23) Sears(シアーズ)

① 企業概要

● 本社住所

Sears Holdings Corporation

3333 Beverly Road Hoffman Estates, IL 60179

(847) 286-2500

● 売上げ

Sears Domestic 216 億ドル(2011)

出所：

http://www.searsholdings.com/invest/docs/SHC_2011_Form_10-K.pdf#pagemode=thumbs&page=1&zoom=100,0,0

● ホームページ

<http://www.sears.com/>

2日間の期間限定ディスカウントプロモーションを実施中である(取材時点)。アウトドア家具、室内家具、キッチン用品、家電、玩具からタイヤ、工具までの幅広いアイテムが最大40%オフ、ファッションクリアランスアイテムが最大65%オフ、\$59以上購入の場合は送料無料など。またSears Holdings独自の会員制リワードプログラム、SHOP YOUR WAY MAXへの加入勧誘も行っている。カテゴリー、広告掲載ディスカウント商品、お買い得商品、ギフト商品別に商品を選べるようになっている。背景は白にブルーのシンプルなロゴで、今のお買い得アイテムがファーストページ全体に掲載されている。

● 企業プロフィール

同社は1820年にニューヨークで設立。かつてはカタログ通販のビジネスとして知られた量販店。2005年にKmartに買収、合併され、Sears Holding Groupの傘下となる。現在、米国国内(プエルトリコを含む)で867店舗を展開。日用生活品、衣料、家庭用電気製品、アウトドア家具、芝刈り機等の大型機械類、スポーツグッズ、ホームグッズ、キッチン什器、玩具、工具、タイヤ、バッテリーまで扱う。複数の自社企画商品ブランドから、SearsのエクスクルーシブブランドKenmore、Craftsman、DieHard、Lands' End等も展開。手頃な価格で幅広くベーシックな商品セレクションが売りである。

出所：同社の2012年米国証券取引委員会向け報告書

http://www.searsholdings.com/invest/docs/SHC_2011_Form_10-K.pdf#pagemode=thumbs&page=1&zoom=100,0,0

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

White Plains Galleria Mall



100 Main St White Plains, NY 10601

ギャラリア・モール、百貨店のメイシーズや専門店が入る大型のショッピングモールである。少し歩けばウォルマート、ターゲットなどもあり、同市の商業地区である。同モールには市営駐車場が備えられており、自家用車での来場が多い。

● 店舗概要

「フロア構成」

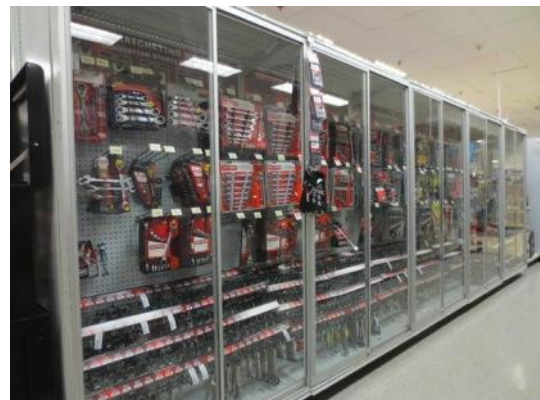
- レベル1：家電、芝及び庭関連、工具・ツール、タイヤ、耐久家電、健康用具
- レベル2：レディースアパレル、ハンドバック、アクセサリ、靴
- レベル3：ベッド・バス、キッズ、ラゲッジ、メンズアパレル、ハウスウェア

店内に入ると、フロアの中央にエスカレーターが配置されており、1階入り口付近は大型テレビ、冷蔵庫、洗濯機、ガス台等の大型耐久家電のコーナーが広がる。冷凍庫は、他専門店よりも遥かに陳列商品の種類が多い（サムソン、キッチンエイド、GE、Kenmore が主力ブランド）。店内右手奥には Sears が誇る工具・ツール、タイヤ、芝や庭用の用具、機器等のセクションがある。その品揃えは豊富で、他の追随を許さない。このセクションにはプロと思われる顧客が多数いた。その横にはフィットネス関連商品（ジム用のマシンが一面にディスプレイされていた）がかなりのスペースを占めていた。このコーナーも品揃えが充実していた。

2階はレディース用品でファッションレベルは高いとは言えないが量販店系の品揃え。3階の角にはキッチンウェア、ハウスウェアのセクションがあり、Sandra Lee が手がけるキッチンウェア商品が大々的にフィーチャーされている。その他、ブランド毎に (Cuisinart、KitchenAid、Farberware、Sears のプライベートブランドの Kenmore) ディスプレイされている。

● 工具・ツールコーナー

1階店内の右奥はほぼ工具、ツール類にスペースが割かれており、その品数は Sear's ならではの豊富さ。業務用かと思う程レベルの高い品揃えであった。その内かなりの商品が Sears のプライベートブランド Craftsman であった。ハンマーだけでも 50 種類を超える。Home Depot では主力商品であった Ryobi や makita の電動工具は全くみられず、日本製のものは見つけることができなかった。



● キッチンコーナー

3階のキッチンコーナーには、テレビで有名なセレブリティ料理人 Sandra Lee が手がける鍋、フライパン類に特別なコーナーが設けられ、彼女の等身大のバナーとともに、大々的にフィーチャーされている。他にはブランド毎にコーナーが設けられており、



T-fal、Kitchen Aid、Faberware、Sears PB の Kenmore、料理人 Rachel Ray のセクション等プロモーションが行われている。鍋やフライパンのセットは、10、12、18 ピースの箱入りでの販売が目立つ。ディスプレイ用の商品が棚の一番上に陳列され、在庫は下の棚に箱入りで置かれている。これらの商品は引っ掛ける形で陳列しており、在庫はまちまちだったが半ダース程度。

● キッチンコーナー：包丁コーナー

包丁コーナーは比較的手頃な価格の包丁が多い。包丁セットが箱入りで販売されている。（12、14、15、22、25 本セット、価格は\$49.99-179 ドル）

棚の一面はセットの箱入り、二面はフックにつり下げる形で陳列されている。ペティナイフのような小さいタイプのナイフでセット販売されているブランドは Kitchen Aid、ヘンケル、Chicago Cutlery、Faberware、Hampton Forge で、日本製品の高級包丁は皆無であった。

● その他、キッチン・ダイニングコーナー

ナイフ、フォーク類はディスプレイされている商品は多いが、実際には3ブランドしか取り扱いがなく、Cambridge、Onieda ブランドの製品が大部分を占め、箱入り販売されていた。キッチンツールは OXO、Kitchen Aid と Kenmore がひと棚ずつを占め、フックにつり下げる形で陳列されていた。キッチンツール類の在庫は平均 2-3 個であった。Sears でも Simplehuman のゴミ箱コーナーが設けてあり、ゴミ箱、関連商品が展開されていた。



● 店舗の印象

開店直後の時間帯ではあったが、客は少ない印象である。週末に同店舗を何度か訪れたことがあるが、あまり多くの客を見かけたことがない。販売スタッフもまばらであった。手頃な価格でベーシックな品揃えを謳っているが、2、3階の商品はディスプレイも整然としておらず、安価でクォリティのあまり良くなさそうなものが目についた。

特徴的なのは、1階の巨大な芝刈り機や耕耘機がフロアに多く陳列される姿。マンハッタンではあまり見られないもので、シアーズ独特の品揃え。加えて、工具類の充実 日本のホームセンター以上で、セミプロからプロフェッショナル、業務用としても足りる程の品揃えである。大きなガラスケースに入ったスパナ、素人には用途が分からないようなパーツや 1m 以上ある斧など、シアーズならではの品揃え。また、耐久家電にも多くのスペースを割いていた。



冷蔵庫も多くの種類を扱っているが、冷凍庫だけで 20 種類はディスプレイされていた。また、Sears のプライベートブランド Craftsman、Kenmore の展開商品数の多さから、PB 商品に非常に力

を入れている事が窺える。3 階のハウスウェア、キッチンウェアは、比較的手頃な商品が多く、セット販売が多く目につく。高級なカテゴリーに属する日本製包丁や食器は見当たらなかった。

③ 日本企業にとって

工具やツールは同社が得意とし、マーケットの中でその存在感があるカテゴリーである。この種の製品は日本企業の得意なカテゴリーでもあるので、同社への進出は大いに可能性がある。またハウスウェアでも日本製品の扱いはないが、手頃でベーシックな商品を大規模に扱える日本企業にはチャンスがある。

(24) Lowe's (ロウズ)

① 企業概要

● 本社住所

1000 Lowe's Blvd.
Mooresville, NC 28117

● 売上げ

502 億 8 百万ドル

(出所：2011 年年次報告書)



http://www.lowes.com/AboutLowe's/AnnualReports/annual_report_11/includes/pdfs/Lowe's_2011_Annual_Report.pdf

● ホームページ

<http://www.lowes.com/>

『Refresh Your Bathroom』という大きな写真広告がまず目に入る。この広告をクリックすると、バスルーム関連アイテム（キャビネット、ライト、トイレ、シンク、ミラー、シャワーヘッド、シャワードア等）のページに飛び、ここから商品の購入が可能。また期間限定、\$399 以上の家庭用電気製品を購入すると\$30 から最大\$1,000 分のギフトカードを入手できる特別キャンペーンを実施していた。更にバスルームのタオルリングと、シンクの蛇口のコーディネート提案、その他に、雪かき用関連グッズのコーナー、ホームカーペットの無料測定、無料インスピレーションサービス、既製品のキャビネットの 20% オフキャンペーンも行われていた。ホームページ全体に積極的なセールスのパワーが感じられる。カテゴリー、インスピレーション、プロジェクト、クリアランス別に商品を選べる。サイトの背景は白で、ブルーに白のシンプルなロゴ。全体的に白、ブルー、グレーでまとめてあり非常に見やすく、買い物がしやすい。

● 企業プロフィール

1946 年にノースカロライナ州ノースウィルクスボロに一号店をオープン。日本の業態で言うホームセンターに近いが、米国では、「Home Improvement (ホームの改修)」カテゴリーと呼ばれ、売上げでホームディポに次ぐ業界 2 位。住宅の改修、改装、メンテナンス、増改築関連の製品とサービスを提供する。工具、電動工具、芝生及び造園関連、電気設備、木材、建材、塗料、インテリア、収納、清掃、配管、床、工具、季節商品、ハードウェア（機械設備・金物類）、植物、キッチン、浴槽、トイレ関連製品など家庭にまつわる多くの商品を取り扱っており、現在米国、カナダ、メキシコに 1,745 店舗を展開している。

(出所 2011 年度 年次報告書)

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

オレンジバーグ店

206 Route 303, Orangeburg, NY 10962, Store #1192

同店はニューヨーク州のマンハッタンから見るとハドソン川の対岸にあり、ニュージャージー州の北部と隣接している地区でロックランド郡に属するオレンジバーグという町にある。マンハッタンからだとブロンクス区を経てウェストチェスター郡に北上し、タッパンジー橋を西に渡るか、マンハッタンからジョージワシントン橋をニュージャージー州に渡り、さらに北上するかの二通り。車で1時間ぐらいの場所にある。

タッパンジー橋から見える対岸にはハドソン川に面した瀟洒な大型の邸宅が川を見下ろすように何軒も立ち並んでいて、その邸宅街とも言える丘を越えて、しばらくのところにある。対向四車線の道路に面しており、隣接するエリアは倉庫や小さめの工場、オフィスなどもある地区である。

● 店舗概要

店内は大きな倉庫のような造りで、マンハッタンでは珍しい巨大な店舗である。天井も高く、棚の高さも天井近くまであり在庫が上の棚までぎっしりと積まれてあった。

入り口を入れて右手が芝・庭のコーナー、造園関連アイテム（種、造園用工具、植物用スタンド、アクセサリ、土壌）や肥料の山が積まれていた。その奥には、植物や植物用の鉢が沢山陳列されていて、屋外にもガーデンセンターが設けてある。

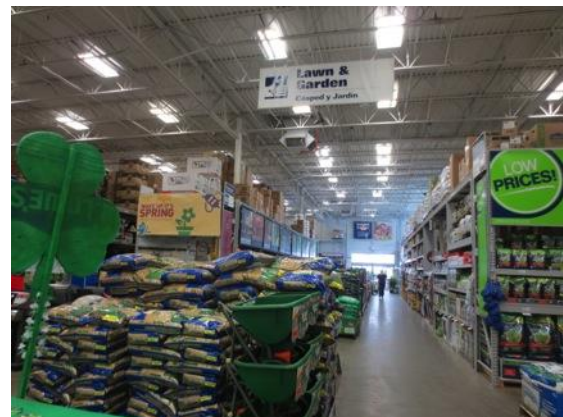
正面には、アウトドア用のグリル、アウトドアパワー商品のセクション。マンハッタンの競合店ホームディポでは見られなかった、郊外店特有の大型商品が多く取り扱われていた。

隣は冷蔵庫、食洗機、洗濯機、乾燥機、レンジ、ウォールオープン等の大型耐久家電、フリーザー、アイスメーカー、レンジフード、掃除機等のセクション、続いて、コーヒー・ティーメーカー、ワインクーラー、ミキサー、ミニ冷蔵庫等の小型家電のセクションとなる。

その左横がハードウェア、フローリング（タイル）。店内入って左には、カスタマーサービスとレジが一行に並ぶ。レジの前には清掃用品（モップ、ほうき、バケツ、ゴミ箱）・収納、オーガナイズ用品のコーナー、ホームデコアート（窓、ブラインド、ドア）、バスルーム関連。その隣には、ペイント塗料、カラーチップ、照明、電気設備、工具、パワーツール、配管用品、木材、建材のセクションが列毎に並び、その規模はホームセンターを遥かに超える品揃えである。

● 収納コーナー

クリーニング&オーガナイズのセクションにかなり大きなスペースを割いて収納コーナーが設けられていた。豊富なセレクションで、プラスチック



製から、ビニール、メタル、紙、ファブリック、ナチュラル素材（リネン、シーグラス、竹）を編み込んだもの、フェルト素材を使用したもの、柄がプリントされているものまで幅広く展開。キッチン、バスルーム、クローゼット、リビングルーム等の屋内の収納から、屋外に使用できるような耐水性、通気性のある大型のものまで様々である。特にファッション性の高いバスケット・ビン型収納のセレクションは多い。ブランドでは KidKraft、Household Essentials、allen+roth(Lowe's プライベート・レーベル)、Style Selections、Colonial Mills、Harvey Lewis、Rubbermaid。価格は\$5.00-100.00 までと幅広い。色はクリア、白、黒、ベージュ、茶といったベーシックなものが大半ではあるが、ピンク、赤、ブルー、マルチカラー、柄ものまで取り揃えていた。

またクリアなプラスチック収納は、普通のトートタイプ、トランクタイプのもが主流で、軽量のものから重量なものまで。色はクリア、白、ブラック、ベージュ、ブルー、赤が基本でブランドによっては取手がライムグリーン、ブルーのもがあった。ブランドは、Centrex Plastics、KIS、Rubbermaid、Bella Contemporary Storage、Hefty、United Solutions、Incredible Plastics、IRIS USA 他。

他店で多くみられたアイリスオーヤマ商品の品揃えは薄かった。Lowe's のプライベートブランド Allen Roth の商品が目立っている。

● ゴミ箱コーナー

クリーニングセクションの一面にスペースを割いて陳列されている。セレクションは豊富で、取り扱いブランドは、simplehuman、Toter、Rev-A-Shelf、Hefty、United Solutions、Incredible Plastic、キャラクターが付いているスチール製があった。中でも simplehuman は 21 種類ものスタイルを展開。(Black Semi Round Plastic Step Can、Brushed Stainless Steel、Polished Slim Trim Ring Step Can、Chromed Steel Can 等)価格は、\$29.50-180 までと幅広く、容量は 10~60 リッター、カラーはシルバー（マット、シャイニー）、ブラック、レッドの 3 種類。



「simplehuman」は、ベッドバス&ビヨンドなどホーム関連の店舗から百貨店まで、多くの店で売られているブランドで、ゴミ箱がメイン商品であるが、ゴミ箱以外にも、ソープディスペンサーや、キッチン、バスルーム用品も展開している。ステンレス製の外観や分かり易いパッケージなど、シンプルでデザインの良いゴミ箱は、現在の米国ゴミ箱市場を席卷している。思い切った商品の絞り込みによるブランド・イメージの浸透とその後の商品の多角化戦略、さらに店舗によって高価格商品と低価格商品など構成を変える戦略はどのような業種の日本企業にとっても参考になるだろう。その他には、Toter の大型ゴミ箱（容量 32-96 ガロン）や Hefty のプラスチック製で容量は 14-55 クウォート（3.5-13 ガロン）のものやメタル製のものが目についた。

● はさみ・カッターコーナー

工具コーナーの一面に位置する。商品は全てフック吊り下げられてディスプレイされており、取り扱いブランドは Lowe's プライベートの工具ブランドの「Kobalt」が目立つ。青いパッケージが目印である。他に、Project Source、米国製鋏会社の老舗 Clauss や Westcott といったブランドが並ぶ。素材はステンレススティールが中心で、一部チタン製の取り扱いがあった。

価格は\$1 台から\$3 台といった手頃な価格のカッターから、3 つセットで\$30 台の電線専用のハサミまで用途に応じて幅広く展開されている。

ホームディポなど他の店舗で見かけた、フィンランドのブランド大手「Fiskars」(造園用のものは取り扱い有り)

や日本製品は見当たらなかった。陳列在庫は多いもので半ダース。少ないものは2-3 個。



● 工具コーナー

店内左手のレジ奥には、工具、パワーツールのセクションが広がる。カテゴリは大きく分けると、ドリル、錐、電動のこぎり、のこぎりの刃、ハンドツール、エアーツール、圧縮機、回転ツール、振動ツール、ツール収納、作業ベンチとなり、ブランドは DEWALT、BOSCH、PORTER CABLE、HITACHI、KOBALT(Lowe's プライベートブランド)、SKIL、BLACK&DECKER、ROCKWELL、BOSTITCH、DREMEL、IRWIN、SHOP-VAC、EVOLUTION.

ハンディーな電動ドリル、のこぎり、ツール等は棚の上部で手に取れる位置にディスプレイされ、実際に触る事が可能。在庫は棚の下に積み重ねて陳列されている。また小さな工具に関しては棚に引っ掛ける形で陳列されており、在庫は半ダース程。その他の在庫は高い棚の上段に置かれていた。

日用大工からプロユースまで、幅広いセクションで、ホームセンターの枠を超える力の入った品揃えである。このセクションでは作業服を着た男性を何人も見

かけたので、業務用としてプロが買いに来るといふ店舗である。

ホームディポで取り扱いのある日本ブランドの「makita」や「Ryobi」の取扱いは無く、唯一、グリーンにブラックのツートンカラーが目立つ「Hitachi」ブランドが展開されていた。



● 店舗の印象

大きく分けると、『Do it Yourself』(ホームオーナーがパーツや工具を買って自分でインストールする) 『Do it for Me』(ホームオーナーがパーツや工具を買って他のプロに頼んでインストールする) の顧客やプロフェッショナル等の客層が対象になっている。

視察した店舗は、平日は午前 6 時からオープンしている。店舗訪問中も作業着を着た男性客がほとんどで、建築・改装業者のプロをメインの対象としている。品揃えは、日本のホームセンターのレベルを遥かに超えていた。

販売スタッフは、カスタマーサービス、レジ、各箇所にいるが、店舗が広すぎるためか、あまり見当たらない。



木材、建材のセクションではフォークリフトで在庫の補充をしていた。通路はフォークリフトがそのまま通れるような広さに設計されている、いわゆる倉庫型の店舗である。

店内には店のスローガンである『Everyday Low Prices Guaranteed』が至るところに掲げられている。商品数が多いにも関わらず、ごちゃごちゃとした印象はなく、カテゴリ毎に整然と陳列されている。

また、Lowe's のプライベートブランドである Allen Roth（収納）や Kobalt（工具）の商品は目立つようにディスプレイされていた。

日本製品に関しては競合店のホームディポで見受けられた、日本やアジア風の照明はほとんどなく、アイリスオーヤマの収納用品や、日立ブランドの電動工具を見かける程度であった。

③ 日本企業にとって

価格重視の商品に関しては、かなり参入は厳しいと思われる。見かけた中では、米国でプラスチック収納用品を製造しているアイリスオーヤマくらいである。1,700 店舗超のチェーンにいかにも優れた商品を販売していくか、物流も含めた高度な販売流通体制が問われる。それをクリアすれば、日本の優れた建築、建材、工具類や生活用品は十分にチャンスがある。

(25) Kmart(ケイマート)

① 企業概要

● 本社住所

Sears Holdings Corporation

3333 Beverly Road Hoffman Estates, IL 60179

(847) 286-2500



● 売上げ

152 億 85,000 万ドル

出所：

http://www.searsholdings.com/invest/docs/SHC_2011_Form_10-K.pdf#pagemode=thumbs&page=1&zoo m=100,0,0

● ホームページ

<http://www.kmart.com/>

左上にシンプルな赤い「KMART」のロゴ。背景が白で、余白が多いシンプルなデザイン。シアーズのホームページと構成やテイストが同じで、ブルーが基調のシアーズとは色違いという印象である。

左サイドに商品のカテゴリー、ページ中心部には、フィーチャーされている商品群が9つのパネルのような形で写真とともに紹介されている。ページ上部には、シアーズ、ケンモア、ランズエンドと言ったグループ企業のブランドが並んでいてリンクされている。

取材時点がスーパーボールの前ということもあり、大々的にテレビのセールを実施している。またその他のセレクトされた家電や家具を対象にセールを実施。フィットネス関連のアイテムが最大25%オフ。バレンタインスペシャルとして、一部セレクトされたアイテムが最大30%オフなど、割引率を前面に出している。

● 企業プロフィール

1899年にデトロイトで設立されたディスカウントチェーンストア。2002年には破産申告をし、新会社 Kmart Holdings Corporation として生まれ変わる。2005年に Sears と経営統合。名を改めて、Sears Holding Group の傘下となる。現在 Kmart 単体で 1,305 店舗（グアム、プエルトリコ、米領バージン諸島を含む）を展開。

ほとんどの Kmart ストアはフリースタANDINGユニット（郊外によく見られる駐車場を併設した店舗。面積が 50 坪前後の自立型）で、日用品、家電、アウトドア用家具、玩具、芝、庭の工具、食品、衣料品を取り扱っている。“Every Day Low Price”を掲げ、低価格で幅広い商品が売りである。

出所：

http://www.searsholdings.com/invest/docs/SHC_2011_Form_10-K.pdf#pagemode=thumbs&page=1&zoo m=100,0,0

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

タリータウンロード店

399 Tarrytown Road, White Plains, NY 10607

ニューヨーク市マンハッタンから 1 時間程度のところにある。比較的交通量の多い一般道路沿いにあるショッピングセンターで、他にも「Home Goods」、スポーツ用品の「Modell's」、家電・電気製品の「Radio Shack」などが軒を連ねている。大型の駐車場が併設されており、自家用車での利用が多い。



● 店舗概要

大型の平屋建ての店舗で、とにかく広い。入口を入ってすぐに、右手が健康、美容用品、医薬品、処方箋薬局と続く。ホームウェア、シーズン商品（3 月に入ってからパティオ家具が多く扱われていた）、家電、ハードウェア、家具、洗剤等生活用品、玩具、自動車用品、ペット関連、旅行関連、自転車、釣り道具などアウトドア関連。そして一番多くのスペースを取っているのが衣料品である。婦人服、子供向け、紳士物の順で多くの売り場を割いていて、靴やバッグなどのアクセサリーも含めると店舗の半分くらいが衣料品及びその関連商品である。

● クッキングウェアコーナー

鍋、フライパンなどのコーナーには、「FABER WARE」の 10 個セット、「Tfal」の 12 個セットなどが棚の下部を占め、上部には、バラ売り～2、3 個セットのフライパンが吊り下げられている。低価格を売りにしている店舗には良く見るブランドの組み合わせである。またもう一面の棚には、シアーズ、ケイマートのオリジナルブランドである「Basic Essentials」のセットボックスが多く積まれている。16 個入りで\$49 と非常に低価格である。また、テレビのパーソナリティとして有名なポウラ・ディーンの名前を冠したクッキングウェアセットも展開している。こちらは\$100 を越える設定もある。

しかし、「FABER WARE」のコーナーは、陳列が杜撰で、写真のように、棚は空白が多く、補充が間に合っていないのか、無駄なスペースがあるのが目につく。



● 包丁コーナー

包丁に関しては、価格の低いバラ売りのものは、フックに吊り下げられるディスプレイである。

「Hampton Forge」という米国のブランドのものが多く、同じく米国の「Chicago」ブランドがある程度である。価格は単品であると\$5を切るようなもの、3本セットでも\$15を切り、抑えめである。全て中国製であった。

Hampton Forgeのブランドに関しては、「友達 Tomodachi」という商品が多く飾られており、日本風をアクセントにしている。また、吊り下げられた包丁の下にはまな板、そしてボックスタイプの包丁セットがあるが、同じ Hampton Forge 製で「Kobe」という名前のセット商品もあった。Tomodachi も Kobe もともに米国メーカーが中国で作っているものである。

ウォルマートでも「剣道」というモデルや、ベッドバス&ビヨンドでも「刀」というモデルを見たが、包丁にはやはり日本的なアクセントを加えることが、商品のマーケティング上有利だと思われる。



● 収納用品コーナー

収納用品は大きく分けて、自然素材を前面に押し出した収納ボックス（上部開口タイプ）と、引き出しが蓋のついたプラスチック製に分かれる。プラスチック製については、米国の F&M Plastic & Tool 社が2008年から展開している Bella のラインを中心に扱っていて、2面の棚のうち1面が全て同社ブランドで占められている。

透明タイプの引き出しタイプが主力製品で3段のクリアタイプが多く陳列されている。また、同社の商品は、玩具売り場の近くにも、おもちゃ収納箱としてグリーンとブルーのカラフルなタイプがディスプレイされていて、一面の棚を全て埋めるほど多く陳列されていた。

収納ボックスとしては、もう一面の棚は、シューズボックスなどの小さなものから、衣料用のストレージ等大型のタイプまで、米国メーカーの「Rubbermaid」「Snap ware」「Homz」などの商品が並んでいる。



● フォトフレームコーナー

通路 2 つ分の 2 面の棚と、垂直に向かい合ったもう一つの棚の 3 面を使って展開されている。小型の卓上の物から、大型の壁掛けタイプまで多くの種類が揃う。となりにはウォールデコというべき、大きな絵画や額縁も並んでいる。赤いセールスの札がほとんどの商品に張られていて、通常\$2.99 セントが\$1.99 になるなど、非常に低価格で紹介されている。フォトフレームはホームに関係する商品を売る大型店では必ず扱われている商品で、このアイテムを見れば、価格帯、スタイル、セクションから店の考え方が分かる。ケイマートの売り場は上述のとおり、赤札だらけで、アピールできる点はプライスだと自ら言っているようにも見える。セクションは中国製のオリジナルブランドがほとんど。



● 店内の印象

店舗のほとんどを占める衣料品のコーナーはラックも多く、商品の陳列量は多い。シアーズと経営統合したこともあり、シアーズのオリジナルブランドの「Craftsman」の工具や「Kenmore」の耐久家電などがケイマートでも扱われていて、グループ内で商品を共有することにより充実した売り場もあった。

ありとあらゆる生活に関連する商品が並んでいて、「少し小さいウォルマート」という印象。店舗は建物が古く、少し暗い感じで、ところどころ欠品が目立つ。またセールスの赤札だらけで逆に購買意欲を削がれる面もある（写真：セールの札で真っ赤な棚）。古くあまり綺麗でない店舗、欠品が所々目立つ棚、乱れた陳列、買い物をしていてあまり快適でない。



③ 日本企業にとって

上述のような店舗に関するネガティブな情報は、ホームページを見、財務情報を見ただけでは分からない。ケイマートは一度経営破綻し再生した企業であり、今ではシアーズと同グループの会社となっているが、店舗にはあまり良い兆候は見られなかった。安さやボリュームではウォルマートに叶わず、力が入っているハードウェア部門も親会社のシアーズが充実している。ケイマートは独自の売りを探すのが難しく、その迷いが店舗に現れている。1,305 店を展開する同社への参入を考える際は、まず店舗を自らの目で見、様々な情報を確認し十分に検討する必要がある。

(26) Kohl's(コールズ)

① 企業概要

● 本社住所

N56 W17000 Ridgewood Drive,
Menomonee Falls, Wisconsin 53051
(262) 703-7000

● 売上げ

188 億ドル

出所：同社 2012 年度米国証券取引委員会向け報告書

<http://www.kohlscorporation.com/InvestorRelations/annual-reports.htm>

● ホームページ

<http://www.kohls.com/>

期間限定のベビー用品、アパレル、マタニティーアパレル、その他の関連アイテムが 20%-50% オフ（取材時点）。カテゴリー別、ブランド別に商品を選べるようになっている。3 日間のボーナスバイキャンペーンとして、ウィメンズ、メンズ、ジュニア、キッズ、シューズ、ジュエリー&ウォッチ、キッチン&ダイニング、ベディングのセレクトされた商品がディスカウントされている。

お買い得商品の案内、バレンタインデーギフトの提案。こちらもカテゴリー別に商品を選べるようになっている。その他、\$75 以上購入の場合は送料無料。

本日のお買い得商品、広告掲載ディスカウント商品、バレンタインデーギフト、カテゴリー、クリアランスアイテム別に商品を選べるようになっている。背景は白に黒のシンプルなロゴで、今のキャンペーン、お買い得アイテムの告知が見やすく掲載されている。

● 企業プロフィール

1962 年にウィスコンシン州ブルックフィールドに Max Kohl という小さな食料品雑貨店をオープンしたのが始まり。その後、百貨店として成長し、現在は米国 49 州に 1,127 店舗を展開する。その内の半分以上が南西部、西部に位置している。

衣料品、フットウェア、アクセサリ、ベディング、キッチン用品等を提供。複数の自社企画商品ブランドの他に、Candie's、Chaps、Hawks、Simply Vera verawang など Kohl's のみのエクスクルーシブなブランドを扱っている。同社ホームページには、ベーシックから、クラシックモダン、コンテンポラリーを好む客層まで幅広い客層にアピールできる商品を揃えていると謳っているが、比較的ベーシックな品揃えである。

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

ヨンカーズ店

2350 Central Park Ave, Yonkers, NY 10710



視察した店舗は、ウェストチェスター郡、ヨンカーズに位置する。ヨンカーズはニューヨーク市ブロンクス区に隣接するため、多少平均所得が低いエリアに位置するが、マンハッタン中心部から1時間程度で郊外のベッドタウン、高級住宅街の富裕層が住むエリアからも近い。ニューヨーク市ブロンクスから郊外に向かう幹線道路（Central Park Avenue）に面しており、大きな駐車場を備えている。幹線道路はバスも通るが、ほとんどの客が乗用車で利用するロケーションにある。



● 店舗概要

店舗は平場のレイアウトとなっており、入り口右手がメンズアパレル、左手がウィメンズ、キッズアパレルコーナーが設置されている。フロアの70%はアパレル商品。

レジも入り口左手付近に、かなりのスペースで設置されている。中央にはジュエリーの売り場が設けられ、そこを通過し奥に入った左後方には、ウォールデコ、フォトフレーム、カードのセクションが広がり、右後方にはベッド&バス、ハウスウェア、キッチンウェアのセクションとなっている。フロアの大部分をクリアランス商品のラックが占めており、店内在庫は多い。

● ウォールアート・フォトフレームコーナー

額縁、フォトフレーム、アートなど壁を飾るウォールデコ、フォトフレームコーナーは非常に多くの商品が展開されていて、通路を5つ程占有している。

フォトフレームは豊富な種類で、シンプルなシルバーのフレームからエコなものまで幅広く展開されている。値段は平均\$20くらいで決して低価格ではないが、ところどころセールタグがあり50%割引というサインも出ている。商品の幅広さ、ボリューム、種類はかなり豊富だ。



● キッチンコーナー

鍋、フライパンのコーナーは、米国ブランドの Calphalon やフランスの T-fal なども紹介されているが、米国の人気テレビ局 food ネットワークのプライベートブランドと、セレブリティシェフ Bobby Fray の名前を冠したブランドの2つに大きなスペースを割いている。Food ネットワークの商品はライムグリーン、Bobby Fray はオレンジがポイントとなっており、当該コーナーの至るところに、ラ



イムグリーンとオレンジカラーが溢れている。フライパンや鍋は、ブランド毎に棚の上にディスプレイの商品が陳列され、手に取って見られる。ばら売りと箱入りセット売りの商品が後方の棚に整然と陳列されている。

● キッチンツールコーナー

小物のキッチンツールでは OXO、KitchenAid がの二つが大きく取り上げられている。陳列在庫については、少し不足気味のようなのである。欠品しているものや2~3個しかないアイテムもあった。

ツール関係も food チャンネルと Bobby Fray の二つのプライベートブランドが多く紹介されている。タッパーウェアは food チャンネル、OXO、米国製のパイレックス社のものが紹介されている。パイレックスのタッパーは 12、13、14 ピースのセット販売。ナイフやフォーク類は Oneida の箱入り 12、14 ピースのセット販売のみの展開。棚には 3 セットずつ在庫が陳列されている。



● 包丁コーナー

百貨店での包丁の扱いは総じて小さい。Kohl's も非常に限定的な扱いである。透明なパッケージに入れられて吊り下げられているものから、セット物で箱に入っているのもあった。吊り下げのものは、単品や2~3本入りで、箱入りに関しては、12本入り~19本入りまであった。ブランドは、ヘンケル、シカゴカトラリー、Cusinart の3つが棚を飾っている。food チャンネルの包丁、ナイフ類も紹介されている。高級な日本製の包丁は扱われていない。



● 店内の印象

販売スタッフは、館内放送で呼ばれる程少ない数であった。店舗は広い平場のレイアウトに、アパレルが70%を占め、Kohl's のプライベートブランドがかなりのスペースを取り大々的にプロモーションされている。特にアパレルに関しては、多くがセールスのタグが貼り出されていて、またラックも所狭しと並べられている。

ホーム関連商品については、決して価格は安くはなく、ベーシックな中にもこだわったセレクションを行っていることが感じ取れた。

フォトフレームやウォールアートセクションは需要が高いと見込まれ、かなりのスペース、棚を使用して展開している。タオルの扱いも非常に多い。またキッチン、ハウスウェア売り場もブランド数は絞りこんであるが、food ネットワークやセレブリティシ



ェフの商品が充実しており、ディスプレイも整然としていて大変見やすかった。一方で、ナイフやフォーク、包丁に至っては非常に少ない品揃えであり、全てパック、箱入りセットであった。

③ 日本企業にとって

Kohl'sは鍋やフライパン、キッチンツール、ウォールデコ、タオルなど非常に幅広く扱うセクションと、トイレ、バス、包丁のような、まったく力が入っていないセクションとの差が非常に大きい。また、テレビ番組のプライベートブランドやセレブリティシェフのブランドなどにかなり注力している。

この方針が消費者のニーズを捉えているかは、実店舗を見た限りでは疑問であるが、日本企業が得意とする機能的でクオリティの高い、実質的な商品を提案することは一つのチャンスであろう。全米に1,000店超を展開しており、参入企業は、物流オペレーションの準備が完成された時点でビジネスのチャンスを探すのが良いだろう。

(27) Dallar General(ダラージェネラル)

① 企業概要

● 本社住所

100 Mission Ridge,
Goodlettsville, Tennessee 37072

● 売上げ

148 億ドル

(出所：同社ホームページ

<http://www2.dollargeneral.com/About-Us/pages/Index.aspx>)



● ホームページ

白い背景に黄色い同社のロゴが目立つ。トップページのスライダーが順に切り替わって行くタイプで、「イースターセービング」や「50%オフ」という表示が中心である。ページの上部にカテゴリーのインデックスがあり、商品を探せるようになっているが、下部の方には、商品の写真と値段と、広告チラシとほぼ同じスタイルである。端から端までお買い得商品をアピールしている。



● 企業プロフィール

1955年、「全ての商品は1ドル以下」というコンセプトで、ダラージェネラルの第一号店がケンタッキー州にオープン。現在では、1ドル以上の商品も扱うが、「Small Box Discount Retail（小型店舗のディスカウントストア）」のジャンルでは全米最大のチェーン。2012年に1万店舗を達成した。

(出所：同社ホームページ <http://www2.dollargeneral.com/About-Us/pages/Index.aspx>)

② 店舗訪問レポート

● 訪問店舗ロケーション

ミドルタウンロード店

118 N Middletown Rd

Pearl River, NY 10965-2017

ダラージェネラルは全米に1万店展開しているにもかかわらず、マンハッタンを初めとするニューヨーク市内に店舗はない。ニュージャージー州に行くか、ニューヨーク州郊外に行かなければならない。

訪問店舗は、ニューヨーク州マンハッタンから見てハドソン川対岸にあり、ニュージャージー州北部と隣接している地区ロックランド郡に属するパールリバーという町にある。マンハッタンか

らは、ブロンクス区を経てウェストチェスター郡に北上し、タッパンジー橋を西に渡り、車で 1 時間ぐらいの場所にある。周りには住宅街が多い。徒歩で来る人もいるが、大抵は自家用車での利用が中心である。

● 店舗概要

駐車場に面し平屋で、中型店舗のカテゴリー。店内の通路は入口からの導線そのままに、縦に 6 本ある。入り口入って左手が、ミルクやジュースなどの飲料コーナー、そして主にドライフードや缶詰などの食品コーナーが通路 2 つ分程続く。

最後部にキッチンペーパー、トイレトペーパーなどがあり、洗剤、クリーニング、アウトドア関連グッズ、\$1 均一コーナー、玩具と続く。

中間部辺りに、ホーム関連、グリーティングカードがあり、ベビー用品、化粧品、美容関連があり、入口右手には、衣料品がある程度のスペースを取ってディスプレイされている。その横のレジの近くに医薬品が並んでいる。

店舗はシンプルな作りであるが、コーポレートカラーの黄色に黒字のサインが至るところに出されており、店中で安売りをしている雰囲気を出している。

創業当時は全て \$1 以下であったが、現在は所々に \$1 均一コーナーを設けてはいるが、\$1 以上の商品がほとんどである。しかし、価格は非常に安く、同じブランドの商品でも他店の売り値より安いようだ。



● フォトフレームコーナー

非常に限られた品数であり、必要最低限という品揃えである。大きなサイズのもの \$5 程度のものもあるが、多くは \$1.50、\$2 と非常に安い。全て同社オリジナルで中国製である。

サイズは 4×6 インチ、5×7 インチ、8×10 インチが中心である。フォトフレームはホーム関連商品を扱っている店舗で販売されている。また、用途をはっきりとイメージできるように、デモ用のファミリーの写真が最初から入っている事が多い。

米国では、家族の写真を自宅の至るところに飾ったり、職場のテーブルや自分のブースの壁を家族の写真でたくさん飾ったりするのが一般的である。



● プラスティック収納コーナー

小さ目の店舗の割に扱いが大きい。ほとんどが、米国製の「Sterilite」商品である。衣料収納ボックスから、靴の収納用まで、サイズも複数種類展開されている。写真の倍程度の広さが当該コーナーであるが、同ブランドのみの展開である。



● 自然素材の収納コーナー

ホーム関連店舗では良く売られている自然素材の収納ボックスも陳列されている。種類展開は限定的で、濃い目の茶色の一系統のみである。価格は大きめのものが\$8、小さめが\$7と手頃であるが、ダラージェネラル内では比較的価格が高い方である。



● キッチンツールコーナー

激安価格、\$1の値札が中心で、\$2、3、最も高くても\$4と非常に安く設定されている。ほとんどが同社のプライベートブランドである「True Living」であり、黒、赤、シルバーのパッケージ。価格の割にはしっかりとした作りである。



● クッキングウェアコーナー

キッチンツールコーナーの隣にある。ここも同社のプライベートブランド「True Living」のみの展開で、最低限の品揃え。多くの商品を組み合わせた箱入りのセット販売などの手法は取らず、ほとんどがバラ、もしくは2~3個のセットである。単価も\$5、6そして\$8といった手頃な値段のもので、サイズも小さ目の物が多い。



● 店舗の印象

店員が2人、一人がレジを担当し、もう一人が商品の補充を担当している。

取材時の来客は数人程度で、大量に物を一度に買うというよりは、少量の買い物を済ませているようである。「こんなに安い！」という驚きがある店舗。「安さで行く」というストアコンセプトは鮮明である。

商品アイテム数は店舗面積の割には多いが、カテゴリ別の充実度はそれほどでもない。多くの商品が一般的なナショナル・ブランドであるが、カテゴリ毎に激安を演出しているのは、同社プライベートブランドである。

寂れた印象の郊外店であるが、これに類似する店舗が全米に1万店あることを考慮すると、たくましいビジネスには驚きがある。

③ 日本企業にとって

日本製で発見できたのは、パイロットのボールペンである。他店では多数がセット販売され、それなりの価格が表示されていたが、同店では2本入りで\$3という展開。小売価格だけ見ると安く感じるが、単価は安くはない。表示価格を下げるために、単価を上げ本数を少なくする工夫がうかがわれる。

1万店舗の展開、ディストリビューションセンターだけでも11カ所



あり、同社全店舗に納品するには相当の流通力が必須となり、価格競争力も問われるため、日本の中小企業にはハードルが高いかもしれない。

しかし、同社は大きな売上げを作り、店舗数も多く、米国を代表する大手チェーン店である。米国ビジネスを学ぶ良い対象となり、市場調査には是非含めたい。将来何らかの接点ができ無いとも限らない。

6. 米国の大手チェーン店 TOP 100

2011 Top 100 Retailers (日用品売上げ TOP100)

ランク	企業名	カテゴリー	本部	2011 日用品売上 (\$000)	前年比 ('10 v '09)	2011 店舗数
1	Wal-Mart	スーパー/ディスカウント	Bentonville, Ark.	\$20,490	0.6%	3,855
2	Costco	スーパー/ディスカウント	Issaquah, Wash.	\$10,250	4.1%	592
3	Target	スーパー/ディスカウント	Minneapolis	\$8,525	4.0%	1,763
4	Sam's Club	スーパー/ディスカウント	Bentonville, Ark.	\$4,500	4.0%	611
5	Bed Bath & Beyond	ホーム/日用品	Union, N.J.	\$4,160	8.8%	1,173
6	Williams-Sonoma	ホーム/日用品	San Francisco	\$2,880	6.3%	576
7	The Home Depot	ホーム/日用品	Atlanta	\$2,325	4.0%	2,252
8	Walgreen	ドラッグストア	Deerfield, Ill.	\$2,310	1.3%	7,651
9	Kmart	スーパー/ディスカウント	Hoffman Estates, Ill.	\$2,115	-1.9%	1,305
10	Dollar General	スーパー/ディスカウント	Goodlettsville, Tenn.	\$1,905	8.9%	9,961
11	Kohl's	スーパー/ディスカウント	Menomonee Falls, Wis.	\$1,755	2.6%	1,127
12	Kroger	スーパー/ディスカウント	Cincinnati	\$1,610	9.5%	3,657
13	Sears Holdings	デパートメントストア	Hoffman Estates, Ill.	\$1,535	-2.8%	2,205
14	Lowe's	ホーム/日用品	Mooresville, N.C.	\$1,380	2.2%	1,725
15	Macy's	デパートメントストア	Cincinnati	\$1,265	7.7%	842
16	BJ'S Wholesale Club	スーパー/ディスカウント	Natick, Mass.	\$1,185	7.7%	195
17	Family Dollar	スーパー/ディスカウント	Matthews, N.C.	\$1,115	8.8%	7,023
18	CVS Caremark	ドラッグストア	Woonsocket, R.I.	\$1,025	3.6%	7,327
19	Crate & Barrel	ホーム/日用品	Northbrook, IL	\$975	3.2%	113
20	Amazon.com	情報通信 (TV通販) /e-コマース	Seattle, Wash.	\$900	25.7%	0
21	QVC	情報通信 (TV通販) /e-コマース	West Chester, Pa.	\$875	6.6%	0
22	HSN	情報通信 (TV通販) /e-コマース	St. Petersburg, Fla.	\$855	6.6%	19
23	Ace Hardware	ホーム/日用品	Oak Brook, Ill.	\$850	1.9%	4,072
24	HomeGood	ホーム/日用品	Framingham, Mass.	\$800	3.2%	374
25	Meijer	スーパー/ディスカウント	Grand Rapids, Mich.	\$745	8.6%	198
26	Safeway	食料スーパーマーケット	Pleasanton, Calif.	\$740	5.0%	1,678
27	Rite Aid	ドラッグストア	Camp Hill, Pa.	\$735	3.4%	4,664
28	TJX	スーパー/ディスカウント	Framingham, Mass.	\$640	5.6%	1,867
29	Sally Beauty	ホーム/日用品	Green Bay, Wis.	\$610	4.8%	4,128
30	The Container Store	ホーム/日用品	Dalls, TX.	\$590	9.3%	53
31	Dollar Tree	スーパー/ディスカウント	Chesapeake, Va.	\$500	8.9%	4,351
32	Publix	食料スーパーマーケット	Lakeland, Fla.	\$455	6.8%	1,046
33	ShopKo Stores	デパートメントストア	Green Bay, Wis.	\$440	4.0%	350
34	IKEA North America	ホーム/日用品	Conshohocken, Pa.	\$430	4.1%	38
35	True Value	ホーム/日用品	Chicago	\$415	1.0%	4,175
36	Do-it-Best	ホーム/日用品	Fort Wayne, IN	\$400	-11.9%	4,000
37	Tuesday Morning	スーパー/ディスカウント	Dalls, TX.	\$400	5.5%	852
38	Ahold USA / Royal Ahold	スーパー/ディスカウント	Washington, D.C.	\$375	2.5%	756

ラン ク	企業名	カテゴリー	本部	2011 日用 品売上 (\$'000)	前年比 ('10 v '09)	2011 店舗数
39	Fred's	スーパー/ディスカウント	Memphis, TN	\$360	2.6%	700
40	Best Buy	家電量販店	Richfield, Minn.	\$355	0.6%	3,462
41	Big Lots	スーパー/ディスカウント	Columbus, Ohio	\$330	-5.7%	1,451
42	J.C.Penney	デパートメントストア	Plano, TX	\$305	9.7%	1,115
43	SUPERVALU	食料スーパーマーケット	Eden Prairie, Minn.	\$300	-4.5%	1,499
44	Delhaize America	スーパー/ディスカウント	Salisbury, N.C.	\$260	1.2%	1,650
45	Peir 1 Imports	ホーム/日用品	Fort Worth, Texas	\$240	8.6%	1,052
46	Army Air Force Exchange	デパートメントストア	Dallas	\$225	-1.7%	182
47	Kitchen Collection	ホーム/日用品	Chillicothe, OH	\$221	0.5%	337
48	H-E-B	スーパー/ディスカウント	San Antonio	\$205	11.4%	340
49	Ross Stores	スーパー/ディスカウント	Pleasanton, Calif.	\$200	10.5%	1,125
50	Menard	ホーム/日用品	Eau Claire, Wis.	\$195	1.6%	262
51	Starbucks	飲食業	Seattle, Wash.	\$192	7.3%	10,787
52	CNS Stores	情報通信 (TV通販) /e- コマース	Boston, MA	\$185	37.0%	0
53	Ulta Salon	ホーム/日用品	Bolingbrook, IL	\$159	15.2%	449
54	Sur La Table	ホーム/日用品	Seattle, WA	\$155	16.5%	92
55	Giant Eagle	食料スーパーマーケット	O'Hara Township, Pa.	\$151	5.6%	398
56	P.C. Richard	ホーム/日用品	Hauppauge, NY	\$150	8.7%	67
57	ShopRite	食料スーパーマーケット	Elizabeth, N.J.	\$149	6.4%	291
58	HelthMart	ドラッグストア	San Francisco, CA	\$148	5.7%	2800
59	Cost Plus World Market	ホーム/日用品	Oakland, CA	\$137	3.8%	258
60	Wegman's Food Markets	食料スーパーマーケット	Rochester, N.Y.	\$136	7.10%	79
61	H.H. Gregg	ホーム/日用品	Indianapolis, IN	\$133	16.70%	208
62	Belk	デパートメントストア	Charlotte, N.C.	\$121	7.10%	303
63	Dillard's	デパートメントストア	Little Rock, Ark.	\$119	0.8%	304
64	99 Cents Only	スーパー/ディスカウント	City of Commerce, CA	\$116	8.4%	295
65	Hy-Vee	食料スーパーマーケット	W. Des Moines, Iowa	\$108	1.9%	261
66	Staples	オフィス用品ストア	Framingham, Mass.	\$107	1.9%	1,917
67	Bon-Ton Stores	デパートメントストア	York, Pa.	\$104	-2.8%	231
68	Save Mart	食料スーパーマーケット	Modesto, Calif.	\$100	2.0%	238
69	Winn-Dixie Stores	スーパー/ディスカウント	Jacksonville, Fla.	\$99	5.3%	483
70	Roundy's	食料スーパーマーケット	Pewaukee, WI	\$97	3.2%	159
71	Bi-Mart	デパートメントストア	Eugene, OR	\$96	4.3%	73
72	A & P	食料スーパーマーケット	Montvale, NJ	\$94	-24.8%	336
73	Whole Foods Markets	食料スーパーマーケット	Austin, Texas	\$92	9.5%	311
74	Aldi	スーパー/ディスカウント	Batavia, Ill.	\$86	4.9%	1,195
75	PrincSmart	デパートメントストア	San Diego, CA	\$84	15.1%	29
76	Overstock.com	情報通信 (TV通販) /e- コマース	Salt Lake City	\$79	2.6%	0
77	Brookstone	ホーム/日用品	Nashua, NH	\$78	8.3%	294
78	Harris-Teeter	食料スーパーマーケット	Charlotte, N.C.	\$77	5.5%	204
79	BrandSmart USA	ホーム/日用品	Hollywood, FL	\$76	4.1%	9
80	Michaels Stores	ホーム/日用品	Irving, Texas	\$75	1.4%	1,198

ラン ク	企業名	カテゴリー	本部	2011 日用 品売上 (\$000)	前年比 ('10 v '09)	2011 店舗数
81	Stater Bros. Holdings	食料スーパーマーケット	San Bernardino, Calif.	\$74	5.7%	167
82	Price Chopper Supermks.	スーパー/ディスカウント	Rotterdam, N.Y.	\$72	9.1%	129
83	Ingles Markets	食料スーパーマーケット	Asheville, N.C.	\$67	3.1%	203
84	Neiman Marcus	デパートメントストア	Dallas	\$63	6.8%	77
85	Burlington Coat Factory	デパートメントストア	Burlington, N.J.	\$62	6.9%	474
86	Newegg.com	情報通信 (TV通販) /e- コマース	City of Industry, CA	\$61	24.5%	0
87	Raley's	食料スーパーマーケット	West Sacramento, Calif.	\$60	-3.2%	142
88	Marc's	ドラッグストア	Ohio	\$56	7.7%	62
89	Winco	食料スーパーマーケット	Vancouver, WA	\$55	1.9%	80
90	Albertsons	食料スーパーマーケット	Boise, Idaho	\$54	-5.3%	211
91	Defense Commissary Agy.	食料スーパーマーケット	Fort Lee, Va	\$49	0.0%	180
92	J. & R.	ホーム/日用品	New York, NY	\$45	-4.3%	8
93	Kirkland's	ホーム/日用品	Jackson, TN	\$44	4.8%	309
94	Market Basket	食料スーパーマーケット	Tewksbury, MA	\$44	2.3%	69
95	ALCO	デパートメントストア	Abilene, KA	\$42	5.0%	216
96	Office Depot	オフィス用品ストア	Boca Raton, Fla	\$41	-2.4%	1,131
97	Medicine Shoppe Intl	ドラッグストア	St. Louis, MO	\$41	-6.8%	900
98	OfficeMax	オフィス用品ストア	Naperville, Ill.	\$40	-2.4%	978
99	USA Drug/ SuperD	ドラッグストア	Little Rock, Ark.	\$40	0.0%	90
100	W.W. Grainger	情報通信 (TV通販) /e- コマース	Lake Forest, IL	\$40	5.3%	368

第四章 米国の商品

『第四章のポイント』

マーケットに合っている製品

米国市場に商品を販売するという事は、自社の商品を米国市場の中にどのように位置づけるかということである。それが鮮明でないと、商品の市場性があいまいになり市場価値が明確にならない。その為には、「米国の商品」をきちんと理解しておかねばならない。

競争相手の研究

今後の競争相手になる同業種の「米国の企業の商品」は徹底して調査する。自社製品は、店舗の中でそれらの商品と競合するので、商品面、価格面で対等に競争できなければならない。「市場の先輩」である米国の競合会社から学べることは非常に多い。



米国の感覚

米国市場において何よりも知っておかなければならないことは、「米国市場の感覚」である。商品のデザイン、色のみではなく、販売方法、展示会ブース作り、プレゼンテーションにおける「米国のセンス」である。

1. 対象となる製品

本レポートの対象になる主要な製品カテゴリーは、次の通りである。これらの「米国の商品」を研究することは、米国市場に相応しい製品理解への近道となる。

- (1) キッチン製品・・・キッチンの中で使われる製品。
- (2) バスルーム製品・・・バスルームの中で使われる製品。
- (3) クリーニング製品・・・住宅の中で使われるクリーニング製品。
- (4) ランドリー製品・・・ランドリー（洗濯）の中で使われる製品。
- (5) インテリア製品・・・リビングルームの中で使われる製品。
- (6) オーガナイザー製品・・・住宅の中で使われるオーガナイザー製品。

大手チェーン店の取り扱う米国の代表的な製品を「商品リスト」と店舗別にまとめた。デザイン、サイズ、価格などを自社製品と比較するとよいだろう。

参照：「米国の商品リスト」

2. 各カテゴリーの特徴

(1) キッチン製品

① 食器

食事に使うテーブルトップ (Table Top) の製品。日常的に使うシンプルな白の食器が多く、フォーマルに使う欧州製高級品を持っている家庭が多い。重厚な白い皿やボウルが多く見受けられるが、夏の季節には戸外パーティー用としてカラフルなセットも多く出回る。カントリー調の柄も根強い人気がある。セット販売が多い大皿 (Large Plate) は、10.5 インチが平均サイズであり、白か周りが色物で中央が白というデザインが多い。小皿 (Small Plate) は、8 インチが平均サイズ。大皿と同じデザイン。スープ皿 (Shallow Bowl) は9 インチが平均サイズ。大皿と同じデザイン。カップ (Cup) の色とサイズは多くの種類があるが、8 オンス前後が多い。米国では、セット販売が非常に多く、消費者は4 ピースまたは5 ピースセットを人数分購入する。4 人分の 16 ピースセットや 20 ピースセットもある。

② フラットウェア

スターリング・シルバー (純銀) とシルバー・プレート (銀めっき) 関連の商品が特に有名な高級フラットウェアを扱う Reed & Barton、世界でもっとも大きいステンレス、シルバー・ウェア、およびフラットウェア製造会社である Oneida、オリジナル・デザインのフラット・ウェアを最良価格で販売することを目標に設立された Ginkgo などの主要ブランドが米国では良く知られている。米国市場のフラットウェアの商品構成は大きく区分して二つに分けられる。



第一に、「5 本セット商品 (5pcs Set)」ディナーナイフ、ディナーフォーク、サラダフォーク、スプーン、ティースプーンのセット販売である。

そして、第二に、20 本セット、45 本セットなどの箱に入れた「ボックス・セット商品」である。5pcs セットは、その組み合わせは全て同じであるが、ボックス・セット商品は様々な組み合わせが行われている。20 本セットでは、ディナーナイフ、ディナーフォーク、サラダフォーク、スプーン、ティースプーンの 5 種類が各 4 本ずつ入っている。45 本セットになると、5pcs セットが 8 本ずつに、ミートフォーク、サービススプーン 2 種類、バターナイフ、シュガースプーン

の組み合わせのものがある。または、チーズスプーンが組み込まれたり、ティースプーンが多く入っていたりで、45本セットや48本セットがある。

③ 調理用具

・ 鍋(Pans)

ステンレススチールのもの、銅製品、焦げ付かないノンステック、キャストアイロン、アルミニウム、複合素材など種類は豊富。形状も、浅いもの（ソースパン）、深いもの（ストックポット）がある。カラフルなキャストアイロンが最近店頭で人気がある。欧州製もあるがマーケットでは米国製品が主流になっている。

・ フライパン (Fry Pans)

ステンレススチールのもの、銅製品、焦げ付かないノンステック、蓋つきのもがあり、サイズは、8インチ、10インチ、12インチが一般的。欧州製もあるが米国製品が主流になっている。ガラス製のフタは別売りになっている。



・ 耐熱器具 (Bake wares)

オーブンに使う耐熱のキッチン道具は充実している。ベーカー、ロースター、ベイキング・ディッシュ、パイディッシュ、ローフパン、クッキーパン、ケーキパン、ブラウニーパンなどは、米国独特のベイクウェアである。米国製品が主流になっている。

・ その他

日本の家庭ではあまり見られないものもあり、グリルパン、スキレット、オーブン(キャストアイロン)、パエリアパン、パンケーキパンなど。また圧力鍋、中華なべ、クレープパン、オムレツパン、蒸し器なども豊富。米国製品が主流になっている。

④ 調理便利ツール

・ 包丁(Kitchen Knife)

単品販売が主流だが、食材ごとに使い分ける複数の包丁と包丁スタンドがセットになっているボックス販売も多い。キッチンナイフには、シェフナイフ、サントクナイフ、ユーティリティナイフ、ブレッドナイフ、ボーニングナイフ、フィレナイフ、カービングナイフ、チーズナイフなどがある。ドイツ製品が主流になっている。日本製の和包丁(単品)、洋包丁(単品、ボックス)もマーケットでは順調に伸びてきた。

・ まな板(Cutting Boards)

包丁と同じく食材によって使用するタイプが分けられている。プラスチックタイプが軽くて取り扱いしやすい事もありマーケットに多く出回ってはいるが、木製の重要も多い。チーズボードやピザ・ボードと呼ばれ、カットしてそのまま食卓へ出すボードも出回っている。プラスチック製でカットして後、食材を鍋に入れやすい折曲がるまな板、旅行に便利な丸めるまな板などは目新しい。殺菌の為に、Dish Washerに入れることができるのが大切である。

- ・ 薄切り器(Slicer)

専門的な薄切り用器具が多くある。トマト、アボカド、りんご、オレンジ、チーズ、ゆで卵など種類も多い。

- ・ トング(Tongs)

肉や魚、パスタをつかむ器具である。加熱用に使えるものはゴムグリップで加工されているものが多い。米国の料理には必需品。野外バーベキューにも、家庭調理用にも使う。



- ・ おたま (Ladle)

オンス単位で色々なサイズがあり、スープの量を測れる。スープ、シチューの料理には必需品。

- ・ フライがえし (Turner)

目玉焼きやステーキ、ソテーには必需品。

- ・ かき混ぜ器具 (Spatula、Whisk)

かき混ぜる為の用具で、デザートやパンケーキを作る時の必需品。

- ・ ブラシ (Brush)

日本の家庭ではめったに使わないが、ローストチキンやビーフを作る時には欠かせないツール。

- ・ 計量カップ、スプーン (Measuring Cup/Spoon)

カップ単位、スプーン単位で計量するツール。クッキングにこだわる層には必需品。

- ・ ボウル (Bowl)

いかなるクッキングにも使うボウルは色々な種類がある。ステンレス、アルミ、プラスチック、ガラスなど。大きさや色も豊富。

- ・ ざる (Colander/Strainer)

日本のような竹は見かけず、プラスチック、ステンレスが多い。料理によって形状も違う。

- ・ 野菜水切り (Salad Spinner)

サラダの水分を取る回転式の器具。多くの家庭に出回っている便利道具。

- ・ じょうご (Funnel)

プラスチックやステンレス製がある。オリーブオイルやバルサミコをボトルから卓上ボトルに詰め替える時などに利用する。

- ・ おろしがね (Grater)

日本のもとの形状は大きく異なるが、チーズや野菜、果物をおろしたりする時に使う。

- ・ 皮むき (Peeler)

野菜の皮を簡単にむくツール。日本製も出回っており、米国製よりも刃がシャープで使いやすい。



- ・ キッチンはさみ (Kitchen Scissors)

ハーブ、野菜を切ったり、魚を切ったり、肉を切ったりと、色々な種類がある。包丁と同じような使い方をする。

- ・カンキリ (Can Opener)

日本よりも缶詰食材を良く使うので、簡単に開けられるカン・オープナーは必需品の一つ。色々な開け方があり、種類も多い。

- ・ガーリックプレス (Garlic Press)

ガーリックを手でむかず、プレス式でつぶしてむく。いくつかの便利製品もある。

- ・タイマー(Timers)

キッチン用タイマーはシンプルでマグネット式が多い。デュアルタイマーもある。

- ・温度計

オーブンやロースターで焼いた肉の中の温度を測ることが多いので必需品である。

- ・クッキーの型 (Cookie Cutter)

クッキーやケーキを作る型の種類は豊富にある。

- ・鍋つかみ (Pot Holder)

大なべやオーブンを使うことが多いので、滑り止めのポットホルダーはギフト製品にも人気がある。

- ・電子レンジ用カバー (Microwave Food Cover)

電子レンジで食材を暖めて食べる人が多いので、カバーはよく普及している。

- ・お酒関係 (Barware)

栓抜き (Bottle Opener)、コルク抜き (Corkscrew)、ワインラック (Wine Rack) など、お酒、ワイン関連製品も充実している。

- ・薬味入れ、ビン(Condiments, Cruets)

薬味入れ、ソース皿として使える容器でポケットが複数あり、そのまま保管が出来る様なふた付きが出回っている。

⑤ 紅茶・コーヒー関連製品

- ・ティーケルト(Tea Kettles)

基本のカラーはシルバーが主流だが、3色~5色ぐらいのバリエーションが選べるメーカーが多い。

- ・煎じ器(Tea Infusers & Tea Press)

一人用の小さい出し入れすのタイプのものはステック状で低価格。ボトルタイプはガラスにプラスチックの柄やフタが付く。

- ・コーヒーメーカー、コーヒードリップ(Coffee Makers, Dripper)

大半のコーヒーメーカーは電気製品が占めているが、銅器のコーヒードリップも多くある。



⑥ クリーニング製品

- ・タワシ&ブラシ(Scrubbers & Brushes)

普通のもの以外、洗剤を入れて使用の際に擦ると洗剤が出てくるものがある。

- ・ボトルブラシ(Bottle Brushes)

水筒や間口の狭いビン、赤ちゃんの哺乳瓶にも使える小さめなものが多い。

- ・ペーパータオルホルダー(Paper towel Holders)

壁面設置させるタイプとスタンドタイプ。

⑦ テキスタイル製品

- ・キッチンタオル&ディッシュタオル(Kitchen Towels & Dish Towels)

4~6枚のセット。かわいい小柄、きれいな無地が多く、色合いは同じで柄が違うものもある。

- ・ポットホルダー&ポットマット(Pot Holders & Pot Mats)

ホルダーとマットをセットで扱うメーカーが多い。多くのテキスタイル製品がある中、シリコン製も多く出回っている。

- ・オーブンミット(Oven Mitts)&ポットホルダー、マット(Pot Holders, Mats)

この二つの製品は同じファブリックで作られセット売りされているものが多い。メーカーによってはキッチンタオルも含まれているところもある。

- ・プレースマット(Placemats)

ランチョンマットである。食器やテーブルクロスなどの邪魔にならない様な、ペールトーンのものも多くみられる。需要が高いのでかなり種類が多い。

- ・テーブルクロス(Tablecloths)

プレースマットよりもテーブルクロスの方が、花柄や食べ物柄などのプリント・タイプ多い。形、種類は大変多い。

- ・テーブルライナー(Table Runners)

デコレーション要素が強く、アクセントになる、色や柄とフリンジ付きなどがある。

- ・エプロン(Aprons)

キッチンテキスタイルの中でも、色やプリントのバリエーションがあり、ユニークなデザインが豊富。日本のような下半分のデザインはない。



⑧ キッチン・オーガナイザー

- ・コーヒー保管缶(Coffee Canisters)

密封できるステンレスタイプ、ビンタイプのものがある。

- ・食品保管用品(Food Storages, Containers)

用途ごとに細かく種類別されているものがある。電子レンジと冷蔵庫の両方に使用できるものが良い。ガラス製の重いものや軽いプラスチック製がある。

- ・キャビネットオーガナイザー

キャビネットの中を使いやすいように整理するオーガナイザー。

(2) バスルーム製品

① バスルーム・アクセサリ (Bath Coordinates Collections)

バスルームでリラックスするために効果的なアクセサリ。枕、香り製品、シャワーヘッドなど。石鹸トレイ、液状石鹸ボトル、歯磨きホルダー、歯磨き用コップ、ティッシュ箱、くずかごをデザインのセットでまとめて購入する人が多い。

② 洗顔、ボディ・ウオッシュ製品

以前は体を洗うにはウオッシュクロス、海绵が主流であったが、色々な素材のウオッシュ製品が出てきている。ボディブラシ(Body Brushes)使う人も多い。

③ オーガナイザー

シャンプー、リンス、石鹸を整理して置けるツールは金物、プラスチックなどで色々な種類がある。シンクの下スペースや鏡の後ろのスペースを有効に使うためのオーガナイザーがある。バス用品入れ(Shower Totes, Caddies)、つまりシャンプーやかみそりなどを入れて持ち運びが出来るオーガナイザー製品。都市部では複数の人達がシェアをして生活をしている環境が多い為、バスルームの共有スペースの有効化に役立つ商品。学生の集団旅行にも必須アイテムである

④ クリーニング製品

トイレ、バスタブを清掃するスポンジ、ブラシなどのクリーニング製品。

⑤ テキスタイル製品

バスシート、バスタオル、フェイスタオル、ウオッシュタオル、バスマットがバスルームの主なテキスタイル製品で、色をそろえる家庭が多い。各タオルのサイズは日本とは少し違う。シャワーカーテン(Shower Curtains)は、米国はバスルームとトイレが一緒になっているのが主流の為、バスタブから水が出ないようにする為、乾燥しやすいものが多い。



(3) クリーニング製品

① ほうき&モップ(Brooms & Mops & Dusters)

水を使う伝統的な繊維製のモップ、化学雑巾的な乾燥したモップがあり、デザイン、サイズ、仕様は様々な種類がある。

② ぶらし(Brushes)

小さいものより大きいものが目立つ。ブラシの毛足が長いものが多い。

③ ホコリ取りローラー(Lint Rollers)

日本のものに比べ、粘着性が薄く切り離しがしにくい。

④ バケツ(Pails)

日本ほど種類は豊富に種類はない。

⑤ 窓掃除製品

米国の窓は大きく、高い為、窓専用のクリーニング・アイテムは多い。

(4) ランドリー製品

① 洗濯ネット

デリケートな素材を洗うために使われる。細かく洋服の種類別に分かれているが、日本ほど種類は多くない。

② 干し製品

乾燥機 (Dryer) に入れて乾かす人がほとんどだが、デリケートな素材を室内で干すのには使われる。米国では、外に干すことは許されていない地域が多い。

③ 洗濯物バスケット

都市部では自宅に洗濯機が置いていない家庭が多く、コイン・ランドリーが共有だったり街中のワンブロックごとにあったりする為、運ぶツール兼洗濯物を保管して置くアイテムが必需品になっている。高級アパートでも自宅に洗濯機が置いていない家庭が多く、建物の違う場所にランドリーが置かれているので、洗濯物を運ぶバスケットは必需品になっている。

(5) インテリア製品

① キャンドル・キャンドルホルダー (Candles, Candleholders & Lanterns)

照明として使える様な長時間用の大きいもの、香りがあるものから小さいものまで多くの種類がある。

ホルダーは陶器、ガラス、金属のモダンなフレームが多い。



② 花瓶(Vases)

ガラス、ステンレスなどの素材が多くあるが、個性的な一輪挿しや丸いフォルムのモダンなタイプのデザインが家庭だけでなく、レストランなどにも需要がある。

③ フォトフレーム(Frames)

家族写真や記念日ごとに写真を飾る習慣がある為、フレームが複数重なり、沢山の写真を飾る事の出来るタイプなどが人気がある。

④ 本立て(Bookends)

米国ではリビング、ベッドルームなどにお気に入りの本を飾る習慣がある為、装飾的なデザインが高いものが多く商品化されている。

⑤ アートオブジェ(Art Objects)

木製からアルミなどの素材でアートのモチーフになっているオブジェが大変多い。

⑥ アート、額(Wall Arts, Frames)

天井が高い部屋が多いので、アート製品の取り扱いは、小売店によって色々な種類があり、幅広い。コンテンポラリーなカラフルなものは比較的、都心部にある大型チェーン店のショップに多い。



(6) オーガナイザー製品

① コートラック(Coat Racks)

基本的には玄関のスペース又はリビングルームのコーナーで使用される。あまり多くは使われていない。

② ラック取り付け小物棚(Hanging Accessory Shelves)

ハンガーラックに取り付け、クローゼット内の収納をマルチに使う事が出来る。

③ クローゼットオーガナイザー (Closet organizers)

クローゼット内に取り付けるタイプよりも、重ねて置ける引き出しタイプのコンテナが人気。日本よりサイズが大きいものが多い。

④ シューズラック(Shoes Racks)

日本の様に下駄箱的なシューズ棚がついていない所が多く、玄関に置くタイプ、扉の裏に収納出来るポケットタイプ、クローゼットにおくタイプなどがある。

⑤ デスクトップオーガナイザー(Desk Top Organizations)

オフィス製品は、色ものよりクリアや白が好まれる。色々な種類があるが機能は少ない。

⑥ 玩具箱(Toy Caddies)

棚に沢山のボックスが取り外し可能でついており玩具の出し入れが便利なものが多い。大きなサイズが多い。

3. 米国の感覚

(1) 米国の感覚をつかむ

米国の「センスがよい」「かっこいい感覚」というのは、日本といくぶん違いがある。米国市場に販売するのであるから、「米国のかっこよさ」を、色々なプレゼンテーションでうまく取り入れていく必要がある。そうすることによって、米国の消費者により身近な商品になっていく。それを理解するためには、次の方法を行うと近道である

① メディアの活用

米国の雑誌は日本でも買うことができる。自社の商品の特性に合った雑誌を選択して定期的に購読すると、「米国の感覚」が身近になってくる。日用品関係の雑誌、住宅関係の雑誌の中から参考になる写真が出ていれば切り抜いて、ファイルしておく。数カ月たてば、「米国の感覚」の良い十分な資料ができあがり、「米国的センスの良さ」が理解できてくる。この方法は、トレンドカラーの研究、パッケージデザインの企画にも有効である。

② 米国の店舗、メーカーのウェブサイト

自社と同業種のメーカーのウェブサイトばかりではなく、異業種の人気小売店、注目メーカーのウェブサイトも定期的にチェックしておくといだろう。こうして得た情報から米国のライフスタイルの理解ばかりでなく、自然と「米国の感覚」も理解できるようになる。「米国の感覚」をつかみとり、自社の持っている感覚とうまく融合させて、米国人のストア・バイヤーや消費者に受け入れられる商品開発、プレゼンテーション、パッケージなどを提案すると、米国のビジネスはグンと前進する。



(2) 「和」の商品

基本的に、「和」の要素の強い商品を日本と同じように米国で販売することは無理である。それは、環境の違い、文化の違い、トレンドの違い、生活の違いから来るものであり、「どちらがより良いか」という問題ではない。「和」の商品には独特の「感覚」があり、米国にも米国特有の「感

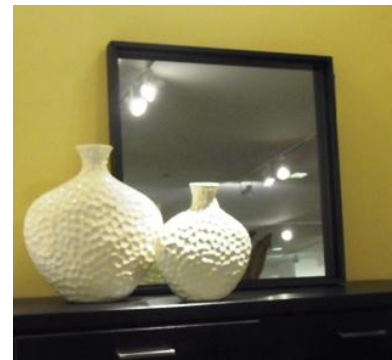
覚」がある。「和」の商品を販売するにしても、米国のライフスタイルの中で使うので、「和」と「洋」とのバランスの調整が必要になる。和のテイストを洋の感覚でうまく取り入れれば、独自性のあるユニークな商品を作り上げることは可能だ。

(3) 米国のデザインの傾向

米国のビジネスは、「米国のライフスタイルの理解」から始まることはすでに強調した。人々は、自分たちのライフスタイルを豊かにするために「商品」を買うのである。そのために、米国人のライフスタイルを理解し、「米国の感覚」をつかまなければならず、商品のデザインにおいても、まず「米国のデザインの特徴」を理解することが大切である。

① デザイン

米国独特の伝統的である「シンプル&クリーン」という要素に加えて、機能的な要素をうまくデザインしているものが多い。簡潔にまとめると「シンプル+クリーン+機能美」ということができる。まさしくそれが現在の日用品におけるコンテンポラリー・デザインである。過度にデザインを強調したものは現在の米国社会では少数派である。人々は、余分な部分を削ぎ落とした洗練されたデザインを求めるようになって来た。どこまでも、シンプルでクリーンなデザインが米国市場の特徴である。車やコンピューターのデザインでもそうだが、日用品においてもそれが言える。そのコンセプトを持った商品が米国の大手の代表的な売り場（例えば **Crate & Barrel**、**Bed Bath & Beyond**）の中でスペースを広げており、消費者もそのような商品を買っている。



② 色

米国のカラーは独特である。一般には「明るめの色」が好まれる傾向にあるが、ただ明るくてきれいな色というだけでは不十分で、「一般的に米国に好まれるカラー」に加え毎年変わっていく「カラートレンド」の理解も必要である。2013-2014年のカラートレンドでは、ブルー、エメラルドグリーン、白、アイボリー系の色が強いといわれている。トレンドカラーの推移は、米国の代表的なデパート（**SAKS FIFTH AVENUE**のような）のファッション・トレンドを研究すると良いだろう。概して、日用品のカラー傾向はファッション産業の一年遅れくらいでやってくる。製品のパッケージに関して言えば、新しい色目を選択する場合は、必ず「トレンドカラー」を参考にする。「トレンドカラーはすぐ変わるから使いにくい」という意見もあるかもしれないが、現在のトレンドカラーをそのまま利用するというのではなく、トレンドカラーを参考にして、消費者が求める色目、長く使える色味を模索するということである。色は時代性を端的に表すので、米国では重要視されるマーケティング・ファクターである。また、米国の住宅、内装は「白」が多いため、大手チェーン店の市場では製品も白を求める消費者は多いことも事実である。米国のマーケットの中で、色は非常に重要なファクターになっている。

③ 高いギフト需要

他の先進国と比べて、米国市場のギフト需要は高い。ギフト需要が高ければ、商品の需要はさらに高まっていく。したがって、ビジネスの鍵は「ギフト需要」と一体化している。ホーム製品（日用品）も、ホリデーギフト、マザーズデイ・ギフト、バースデイ・ギフトにはよく使われるギフトの定番でもある。

「必需品としての日用品」という捉え方だけではなく、「ギフトアイテム」としても捉えておくことは米国の日用品ビジネスとしては常識である。

4. 米国の企業

米国市場で日用品を販売する時に、競争するのは同じカテゴリーの米国企業である。米国企業とはどういうものか把握して、的確な戦略を持った競争をしなければならない。

いくつかの代表的な日用品メーカーを調査した。大手チェーン店マーケットを制覇した企業ばかりである。

(1) All-Clad METALCRAFTERS LLC(オールクラッドメタルクラフターズ)

① 会社概要

1960年創業、金属接合を専門とした小さな金属加工会社が All-Clad METALCRAFTERS のルーツである。創業者の John Ulam（ジョン・ウラム）は、金属加工における 50 以上もの米国特許を取得し、造幣局との契約の元、硬貨の製造を担っていた。Ulam は独自の金属加工技術を開発し、1967年のアルコア社との提携後、その技術を調理器具の製造に応用し始めた。様々な金属接合の組合せが理想的な調理器具の製造を可能とし、それまでの調理器具の性能を上回った。

1971年、Ulam は All-Clad METAL CRAFTERS を設立。現在、創業 42 年になる。プロのシェフやグルメな家庭向けに、高品質な調理器具を生産し始めた。製品は徐々に認知度を広めていった。今日、All-CladMETALCRAFTERS は、米国で唯一国産の金属を使用し、米国の職人の手による製品を生み出す調理器具メーカーである。

② 商品の種類・小売価格帯

フライパン...\$95.00-375.00

なべ（単品）...\$49.95-455.00

セット販売...7 個セット：\$860.00-1,365.00、10 個セット：
\$1,225.00-1,595.00、15 個セット：\$1,855.00-2,199.95、27 個セ
ット：\$3,294.00、30 個セット：\$5,299.00

スロークッカー...\$179.99



オーブン用焼き型...\$180.00-\$420.00

調理器具小物（へら、お玉）...\$20.00-24.00

その他（トング、軽量カップ等）...\$18.00-200.00

③ 商品の特徴

金属加工の高い技術によって生み出される製品は、シンプルで洗練されデザイン。アルミニウムやステンレス、銅といった金属を重ねる独自の製法により、高い調理性能を実現。金属鍋の重さを軽減させる工夫もなされており、耐食性、耐久性にも優れる。

● フライパン：

サイズは大体8インチから16インチまで4段のサイズ展開となっており、炒め物に便利なベーシックなフライパンから、本格的なパエリアパンまで豊富なラインアップとなっている。煮込みにも使用できる、少し深めのタイプもあり、調理時、食材を回しやすいように、はじきが飛びにくいように、と傾斜角度を考えて設計されている。



● なべ：

0.5クォートの小さなバターウォーマーから、12クォートの巨大なストックポットまで種類が豊富。ワインなどを使った煮込み料理に最適な、深めで口が狭いものがある。（液体の蒸発を最小にする為、ゆっくり煮込むことができる）



● スロークッカー：

材料を切ってスイッチを入れるだけで、色々な煮込み料理が簡単にできる便利な電気製品。6.5クォートサイズで外側はステンレス製、中はセラミックの作りになっている。同じく All-Clad の電気製品で、ソーセージやパンケーキ等を焼く事が出来るグリルもある。

● キッチングッズ：

ベーシックなアイテムに加え、バーベキューの際に使用できるものもある。どこにでもマッチするシンプルさと、形や重さに理想のバランスを追求したデザイン。ステンレス製で錆びにくい。

(2) Dansk(ダンスク)

① 会社概要

1954年、DanskはMartha（マーサ）とTed（テッド）のNierenberg（ニーレンバーグ）夫妻によって米国で誕生したキッチンツール、テーブルウェアブランド。第二次世界大戦後の米国で高まったカジュアルな生活スタイルを求める風潮の中、新しい物を求めて欧州を訪れたNierenberg夫妻は、その当時欧州で主流であったスカンジナビアン・スタイルと出会う。上品でシンプルなデ

ザインと手頃な価格帯で、変化を求める米国のマーケットで受け入れられるであろうと確信した夫妻は、デンマーク人のデザイナーJensQuistgaard（イェンス・クイストゴー）とともに Dansk を誕生させた。

ダンスクの提案したカジュアルな米国のライフスタイルは、一般家庭はもちろん、パリのルーブル美術館、ニューヨーク近代美術館、ワシントンD.C.のスミソニアン教会などからも高い評価を受け、コレクションに加えられている。

② 商品の種類・小売価格帯

お皿...\$9.00-115.00

マグカップ&ソーサー...\$7.00-26.00

セット有り(ディナープレート、サラダプレート、ボウル、マグカップ)...\$43.00-115.00

フォーク・スプーン・ナイフ...3個セット\$58.00-72.00、5個セット\$43.00-232.00

カフェサラダセット...\$58.00

カービングセット...\$86.00-100.00

ステーキナイフ...\$43.00

サービングフォーク...\$26.00-35.00

サービングスプーン...\$26.00-35.00

サラダサーバー...\$43.00

バターナイフ...\$20.00-26.00

パイ・ケーキナイフ...\$22.00、3セット購入すれば4セット目が無料の商品有り。

ドリンクウェア...\$11.00-15.00

カラフェ...\$36.00

サブウェア（ボウル・トレイなど）...\$17.00-115.00

ウッドアクセサリー（木製スプーン、胡椒入れ、まな板、トレイなど）...\$29.00-115.00



③ 商品の特徴

シンプルであるが、温もりのあるデザイン。いつの時代でも使えるスカンジナビアン・デザインの製品は、高い機能性も特徴。ほとんどの製品がオーブン、電子レンジ、食器洗浄機に使用可能で、実用性に富んでいる。

● ディナーウェア：

19 パターンの色柄があるが、ほとんどがシンプルな白、または白地にお落ち着いた色で縁取りされているものが主流。全体が柄のものは1パターンのみ。

● フラットウェア：

11 パターンある。シンプルなフォーク・ナイフ・スプーンが中心。柄の部分がカーブしていたり、ナイフが立てて置けたりするような機能的なデザインのものもある。用途別に細かく商品が揃



っている。

● **ドリンクウェア :**

4 パターンある。丸みを帯びたシンプルなデザインのもの、またシャープで洗練されたデザイン等。

● **サーブウェア :**

大きめのボウルやトレイなど、シンプルなものと、デザイン性の高いものが揃っている。色は白でシンプルだが、ボート型のお皿や、魚の形をしたものもある。ティーポットや胡椒入れも、奇抜ではないが、デザインが工夫されている。ギフトにも最適。



● **ウッドアクセサリー :**

厚みのある木製のトレイ、塩・胡椒入れ、サラダボウルやスプーンなど、暖かみを感じられる商品が揃っている。

(3) Calphalon® (カルファロン)

① 会社概要

1963年米国オハイオ州にて設立。もともと航空技術のために開発された硬質アルマイトを世界で初めて調理器具に導入した企業である。設立以来 40 年間硬質アルマイト加工の技術の経験を積み続け、その性質を活かしたプロの料理人に信頼される業務用専門メーカーから出発し、一般消費者でも取り扱い易いように商品仕様を変更している。

② 商品の種類・小売価格帯

鍋セット...\$179.95-649.95

フライパン...\$29.95-149.95

ソースパン...\$39.95-194.95

中華鍋...\$39.95-159.95

包丁...\$14.95-89.95

包丁セット...\$29.95-449.95

カットボード...\$59.95-89.95

キッチンツール...\$4.95-11.95

ケーキパン...\$12.95-29.95

キッチンツールセット(お玉、へら、スコープ 6 点)...\$39.95



③ 商品の特徴

硬質アルマイトを取り入れたクックウェアは、熱伝導の良さと恒久性に定評がある。材質によってシリーズ展開しており、幅広いニーズに対応している。表面を焦げ付きにくく加工し、食材を鍋から離れ易くするノンスティックと呼ばれるタイプも充実している。

● エブリデイパン：

10 インチと 12 インチから選べる大ぶりの鍋には、丸屋根のガラス蓋がセット。大きく平らな鍋の表面と浅めの設計が特徴で、空気の循環がよく、料理をパリッと仕上げることができる。

● ダッチオーブン：

外部は難しい陽極処理がされており、内部は焦げを防ぐ作りになっている。用途が広く、スープやソースを作るのに適している。

● 包丁：

カルファロンの Nakiri ナイフの刃は、長さ7インチで、高炭素ステンレス鋼から作られており日本人によってデザインされている。野菜を切るためのバランスは、微妙なトマトをスライスする作業には向いておらず、硬いパンプキンを扱うために最適に設計されている。

● ケーキパン：

アルミニウムで処理された鉄骨構造は簡単に掃除する事が出来る。



(4) OXO (オクソー)

① 会社概要

1990年に15商品を発表し、OXOはニューヨークにて設立。ウォールストリートジャーナル、ワシントンポストなどのメディアから「優れた有望なハウスウェアブランド」として認知される。1992年タテ型のピーラーがクーパーヒューイット国立デザイン美術館のパーマネントコレクション入り。以後30商品がパーマネントコレクション入りをしている。世界60カ国以上の国々に850以上の製品を展開し続けている。

商品カテゴリーの幅が広くキッチン用品をメインに、ワイン・バー用品、収納用品、ホームクリーニング用品、バス・トイレ用品、ベビー&キッズ用品、オフィス用品、医療機器を取り扱っている。2006年にはOXO Japanが設立。創業から20年間の年間平均成長率27%という伸び率。ネーミングの由来は、創業者のSam Farberがどの言語においても覚えやすいものを付けたいという思いからOXO（まる・ぼつ・まる）になり、公式の読み方は”Ox-Oh（オクソー）”である。

[OXOのブランド]

GOODGRIPS® **Steel** **candela®** **SoftWORKS** **Touchables®** **tot.**

② 商品の種類・小売価格帯

ベーキングツール(ヘラ・クッキースコップ・ペストリーブラッシュ)...\$6.99-13.99

ベーキングツールセット...\$24.99-39.99

ピーラー...\$7.99-11.99

ボトルオープナー...\$6.99-11.99

カッティングボード...\$8.99-21.99

皮むきナイフ...\$6.99-11.99

キッチンバサミ...\$13.99-24.99

ミキシングボウル...\$7.99-19.99

フードストレージ...\$7.99-18.99

ティーケルト...\$39.99-69.99

ウォーターボトル...\$9.99-24.99

ディッシュラック/ドライマット...\$19.99-49.99

ペーパータオルホルダー...\$19.99-29.99

ディッシュブラシ...\$5.99

メジャーカップ...\$6.99-9.99



③ 商品の特徴

● フードストレージ :

片手で押して空けられる蓋は料理中でも安全に開閉が簡単、中央のボタン部分はハンドルとし握む事が出来る。フタは内側の取り外しができ、洗浄が可能。又、フタの形が異なる容器でもきれいに積み重ねて収納が出来る。

● ミキシングボウル :

ボウルのフチにデザインされた柔らかくて滑りにくい、持ちやすいグリップと注ぎ口、底に施された滑り止め加工が特長。

● サラダスピナー :

片手でノブを押すだけでカゴが回転して簡単に野菜の水切りができる。上から中身を確認できるクリアなフタは、より簡単に内側の取り外しができ洗浄可能になっている。

● ピーラー :

簡単でより速く皮を剥くために、硬化させた精密なステンレス鋼刃となっている。グリップはクッションになっており、手にフィットして持ちやすく工夫されている。刃は別売りのカートリッジがあり簡単に換える事が出来る。

● メジャーカップ :

傾斜のついた内側の目盛りを斜め上から見るだけで、簡単に計量、調整することが出来る様にデザインされている。

● ディッシュブラシ&スポンジ :

ハンドルの中へ洗剤を入れる事で、洗剤を出すブラシとスポンジは OXO の Good Grip の代表的な商品である。古くなったブラシとスポンジは別売りで取替えが可能。



(5) Chef'n(シェフィン)

① 会社概要

米国の料理研究家兼発明家 David Holcomb (デイビッド・ホルコム) の開発した、便利でユニークな機能を持った、デザイン性の高いキッチン用品ブランド。1982 年に発表したガーリックマシーンをはじめ、ウサギをデザインモチーフにしたソルト・ペッパーミルなど。

② 商品の種類・小売価格帯

グリンド...\$17.99

(ミニサイズの 2 個セットもある \$14.99)

計量カップ・スプーンのセット...\$14.99

サラダスピナー...\$24.99

各種スライサー...\$9.99

ガーリックマシーン...\$9.99

③ 商品の特徴

ユニークなデザインと機能性を備えている。カラフルでポップな色使いも特徴。調理用小物に特化したラインアップとなっている。

● グリンド：

Chef'n の人気商品。ウサギの形がキュートで、耳の部分動かして粒コショウや、粗い塩を挽くためのもの。塩、コショウが一度に挽ける、二層式のものもある。テーブルにおいてもかわいい。マグネット付きのものもあるので、冷蔵庫に貼り付け料理中にすぐ使えるように工夫されている。



● キッチン小物：

一般的な皮むき器、計量スプーン、計量カップをはじめとし、ユニークな便利グッズが数多く揃っている。バナナをスライスする専用器、アボカドスライス専用器、イチゴのヘタを取る専用器など、まさに「あれば便利」を形にしている。取手をくるくる回して野菜の水気をきる容器、ナイフやまな板を使わず、片手で野菜を切ることができる器具など、サラダの調理に便利な小物も揃っている。緑を中心に、オレンジ、赤、青などカラフルでポップなものが多い。



(6) Wusthof(ウイストフ)

① 会社概要

ウイストフ・ドライザック社は 1814 年、ドイツ ゴーリンゲンに設立された刃物製品のトップメーカーのひとつである。会社は家族経営で、6 世代にわたり引き継がれ、ドイツ工場では 220 人を越すスタッフが働いている。1840 年当時、プロのシェフと家庭料理に熱心な一般消費者に、キッチンナイフを提供していたのはウイストフ・ドライザック社だけであった。別名「ドライザック」と称されるブランドのロゴマークは、1895 年にベルリンの王立特許局にて登録された。

② 商品の種類・小売価格帯

包丁（主に 8 シリーズ）...\$14.99-199.99
 包丁セット（収納つき）...\$89.99-699.99
 ピザカッター...\$16.00-
 ピーラー...\$12.00-



おろし金...3 ピースがセットになった収納つき\$115.00

はさみ（調理用、家庭用、美容師用等）...調理用ハサミとナイフのセットで\$19.99 から

研ぎ器...\$19.99-189.99

キッチンナイフ収納...\$30-200

マニキュア・アイテム...\$120-450

③ 商品の特徴

● 包丁：

ハンドル部分のカラーを黒と白の2種類で展開している、代表的なクラシックアイコン・シリーズや、パリで設立された世界的料理教育機関“ル・コルドンブルー”とのコラボレーションで生まれたコルドンブルー・シリーズ他、8種類ほどのシリーズ展開となっている。ナイフは純鉄を鍛え上げた溶接なしの一枚鋼仕上げで、継ぎ目の無い衛生的なハンドルとの計算しつくされたバランスが特徴。機能性は勿論、持ち手のカラーに包丁では珍しい白を採用するなど、デザイン性にもこだわっている。



● キッチングッズ：

キッチンナイフ以外にも、バラエティに富んだキッチングッズを多数生産している。どれも持ち手のカラーは黒で統一されている。



● 包丁収納：

40種類ほどの豊富なデザインがある。木目を生かしたものや、都会的な印象のものまで、デザイン・材質・サイズも様々で、幅広いニーズに対応している。

● マニキュア・アイテム：

爪切り、爪研ぎ、甘皮取り用のはさみなど、爪の手入れ用の商品。素材はステンレスとニッケルの2種類で、セット販売もしている。セット販売用のポケットケースは、本格的な黒のレザー、柔らかいピンク色のソフトレザーのタイプまで揃っており、女性はもちろん、男性にも好まれる商品である。



(7) ZWILLING J.A. HENCKELS(ツヴィリングジェー.エー.ヘンケルス)

① 会社概要

1731年、“刃物の町”として有名なドイツのゾーリングゲンのカトラーズ・ギルドに、刃物職人であった Peter Henckels（ペーター・ヘンケルス）が双子（Zwilling/ツヴェリング）マークを登録し

た。これが ZwillingJ.A. Henckels の始まりである。1818年にベルリンに一号店をオープンさせた Johann Abraham Henckels(ヨハン・アブラハム・ヘンケルス)の名前 (J.A) を現在の社名に残している。現在では世界で 12 の支社を持ち、100 カ国以上でその製品が扱われている。

ツヴィリングとヘンケルスの 2 つの製品ブランドが存在する。ツヴィリング J.A.ヘンケルスの商品は、同社の工場またはライセンスを得た世界中の工場で製造されている。これまで数々のデザイン賞を受賞した。2004 年には、日本初のナイフ工場として、ツヴィリング J.A.ヘンケルスジャパン Mfg 株式会社を設立した。

② 商品の種類・小売価格帯

キッチンナイフ (ツヴェリング 9 シリーズ) ...\$34.95-349.95

ナイフセット(収納つき)...\$149.95-629.91

泡立て器...\$19.00

フライ返し...\$29.95

各種スクープ...\$19.00-21.00

ピーラー...\$16.00-19.00

おたま...\$29.95

ワインオープナーセット...\$149.99

はさみ(調理用、家庭用、園芸用)...5 つセットで\$110.00 など

スプーン、フォーク、ナイフ...3 つセットで\$67 から



③ 商品の特徴

● 包丁 (ツヴェリングシリーズ) :

全体的にシンプルで控えめなデザイン。ブラウンのハンドルの TWIN1731 シリーズや使い易さを追求したハンドルの TWIN Four Star シリーズ他、用途別、デザイン別に 9 シリーズを展開している。独自の熱処理を施し、最終刃付けはマイスターによって「レザーエッジ」という手法が用いられる。一方、ヘンケルスシリーズは一般家庭向きのキッチンナイフが多い。



● キッチングッズ :

シンプルなデザインと高い機能性が特徴。ベーシックなグッズからメジャーがついた便利なおたままで、プロのシェフから一般家庭まで使用できる、豊富なラインアップとなっている。

● はさみ :

調理用、家庭用、園芸用とあり、主に 5 シリーズ。はさみとしてだけではなく、ボトルオープナーやネジ蓋オープナーとしても利用できる多機能なものもある。



(8) Traditions Linens (トラディションズ リネンズ)

④ 会社概要

“一枚の生地から、一つの製品を”をモットーに、ベッドシーツやタオルといったリネン製品を主に扱っている。創始者の母である Pamela Kline (パメラ・クライン) がブランド”Tradition by Pamela Kline”として、リネン製品を 40 年近く世に送り出していた。

2012 年に Pamela Kline は、娘の Shari Kline (シャリ・クライン) に会社を譲渡。2013 年、新たに Traditions Linens として出発した。一つ一つの製品が女性職人の手によって作られており、柄やサイズ、デザインをカスタマイズすることができる。

⑤ 商品の種類・小売価格帯

ベッドシーツセット...\$65-645

デュベット...\$720

デュベットカバー...\$365.00-580.00

ブランケット...\$615.00

スロー...\$140.00-265.00

ベッドカバー...\$55.00-75.00

タオルセット...\$40.00-550.00



⑥ 商品の特徴

ベッドリネンはテーマごとのデザインがあり、ベッドカバーやデュベットカバーなど、ラインで揃えることができる。上品なデザインから、シンプルでカジュアルなもの、女性の心をくすぐるエレガントなデザインまで取り揃えている。

● ベッドシーツ：

18 種類ほどのプリントがあり、それぞれ生地も異なる。上質なエジプシャンコットンの無地のシーツにフリルがアクセントになっている。コットン生地のシーツには、花やカラフルな魚のポップなプリントもある。

● ベッドカバー：

無地で、アースカラーを使用したものが主流。生地に立体的な模様を施しているものが多く、全体的に落ち着いたラインアップとなっている。

● ブランケット、スロー：

ウールやカシミヤ、シルク生地等を使用している。ベルベットのような風合いの無地のスロー、動物のプリントのスローは落ち着いた色使いで、ポップさの中にもクラシックさを感じさせる。ブランケットは、肌触りのよさそうな見た目と、落ち着いた色使い



が特徴である。

● **タオル：**

シンプルなデザインのもが主流。麻の生地をタオルのデザインとして使用しているタイプもある。

(9) **InterDesign(インターデザイン)**

① **会社概要**

InterDesign 社は、創業 36 年の家庭用品・ホームファッションの企業である。現在、製品は世界 40 カ国以上へ届けられている。

② **商品の種類・小売価格帯**

プラスチックオーガナイザー...\$3.49-29.99

キッチンシンクマット...\$7.99-9.99

タオルバー...\$4.99-9.99

プラスチックバスケット...\$9.99-12.99

シャワーカーテン...\$14.99

ソープ、スポンジホルダー...\$2.99-19.99

バス、洗面用品

(ソープボトル、歯ブラシ立て、ゴミ箱、石けん置き等) ...\$7.99-\$29.99



③ **商品の特徴**

シンプルなオーガナイザーが主力商品。キッチン、バス製品ともに種類が豊富で、デザインやサイズも様々である。米国の大手チェーン店や、小さな雑貨店で幅広く取り扱いされている。

● **オーガナイザー：**

プラスチック製で、いたってシンプル。キッチンの引き出しの中や、家の中にあるこまごまとした雑貨の整理まで、どこにでも使える豊富なサイズとデザインが揃っている。



● **キッチンシンクマット：**

大小2つのサイズがあり、デザインとカラーも数パターン展開している。柔らかいビニール素材のシンクマットは、シンクマットとしてはもちろん、好きな形にカットすることも可能で、色々な用途に使用できる人気製品。



● **プラスチックバスケット：**

持ち運びに便利な、シンプルなバスケット。明るい色使いの、ポップなデザインのものもある。ちょっとした小物入れとして気軽に使え、表面に穴が空いているので、水回りで使用するにも便利である。

(10) **shimplehuman** (シンプルヒューマン)

① 会社概要

2000年に Frank Yang (フランク・ヤン) によってゴミ箱を製造する会社としてスタートし、シンプルで機能的、「効率的な暮らしのためのツール」を作るという信念の下、製品作りを研究している。

② 商品の種類・小売価格帯

- ゴミ箱・・・\$14.99-275.00
- ソープディスペンサー...15.99-\$49.99
- ディッシュラック...\$29.99-79.99
- ペーパータオルホルダー...\$21.99-25.99
- シャワーラック...\$29.99-129.99
- センサー付きミラー...\$200



③ 商品の特徴

トラッシュカンと呼ばれるゴミ箱が有名。機能性と利便性をとことん追求して作られており、シンプルな見た目。米国の大手日用品チェーン店 Bed Bath and Beyond で扱われている。

● **ゴミ箱：**

simplehuman 社の代表的な商品で、世界中で広く使われている。サイズは1.5リットルから50リットルのものまで大小取り揃えている。壁に対して水平に設置でき、無駄なスペースを作らないよう設計されたもの、センサー付きのもの、バタフライリッドと呼ばれる観音開きの蓋がついたもの、分別に対応したものなど、用途や場所に応じて選べる種類が豊富である。表面が汚れにくいようコーティング加工が施されている。



● **ソープディスペンサー：**

手動より5倍の早さでソープを手にとることができる、センサー付きのものが人気。壁に取り付け可能で、片手で使用できるものもある。



● ディッシュラック：

食器洗い後のディッシュラックの下に溜まる水を、直接シンクに流すことができるスパウト（吐水口）がついているのが特徴。



(11) KOHLER(コーラー)

① 会社概要

1873年にオーストリア系移民 John Michael Kohler（ジョン・マイケル・コーラー）が、ウィスコンシン州東部のミシガン湖畔の町で創業した、農機具や家具工場への部品などを生産する小さな工場がルーツ。1883年、浴槽の替わりとして飼葉桶に「脚」を付けたものが代表的な作品「猫脚」の铸铁ホーロー浴槽の原点となった。水まわり製品メーカーへと成長し、1929年には浴槽として初めてニューヨーク・メトロポリタン美術館に展示された。

現在は、水まわり製品のみならず、ヨーロッパ風高級家具、エンジン・発電機、不動産、リゾート開発と幅広い分野に手を広げている。



② 商品の種類・小売価格帯

バスタブ...\$544.85-15,079.00

シャワー...セット：\$250.00-1,729.00

トイレ...\$227.30-6,653.30

キッチンシンク...\$214.40-3,640.00

③ 商品の特徴

洗練されたデザインと機能性、品質が認められ、マンダリン・ペニンシュラ・リッツ・シャングリラ・コンラッドなど、ホテルのトップスイートには Kohler 社製品が使用されている。

● バスタブ：

一般的なデザインで安価なものから、ジャグジー機能が付いたラグジュアリーなもの、猫脚タイプのアンティークタイプまで多くの種類がある。サイズやカラーバリエーションも豊富で、好みに応じて選ぶことができる。材質はアクリルか铸铁ホーローを使用している。

● シャワー：

一般的な丸形のシャワーヘッドに加え、天井に据え付けるタイプの、ホテルで使用されているようなシャワーパネルもある。



● トイレ :

シンプルでスタイリッシュなデザインと、豊富なカラーバリエーションが魅力。エレガントな花柄のトイレもある。座り易さも研究されており、高いデザイン性と機能性を備えている。

● キッチンシンク :

ステンレスと人気のホーロー素材のものがある。水跳ねのしにくい設計を施したものや、蓋がついて作業台として使用できるもの、付け置きに便利な二層式のタイプもある。デザイン、カラーバリエーション、サイズとも豊富である。



(12) Rubbermaid(ラバーメイド) by Newell Rubbermaid

① 会社概要

Rubbermaid は、1999 年に Rubbermaid 社と Newell 社との合併後に誕生した Newell Rubbermaid 社のブランドのひとつである。1920 年に米国オハイオ州ウースターにて誕生した、おもちゃのゴム風船メーカー Wooster Rubber が Rubbermaid の始まりである。その後 Wooster Rubber は、1934 年にゴム製の家庭用品を製造する夫婦 Rubbermaid ブランドと合併し、Wooster Rubber Company となった。プラスチック製品の製造にも乗り出し、1957 年に Rubbermaid と社名を変更。ブランドの定番商品である食料保存容器を誕生させた。1999 年に Newell 社と合併。家庭用品店やドラッグストア、デパートなどほとんどの店で取り扱いされている。

② 商品の種類・小売価格帯

食品保存容器

40 個入りのプラスチック製のセット...\$20.99

8 個入りのガラス製のセット...\$25.99

キッチン収納グッズ

棚に掛けるタイプのクリップ...\$5.99

スペースを活かす収納棚...\$7.99

ドリンクボトル・・・\$7.99-9.99



③ 商品の特徴

● 食品保存容器 :

透明な容器に赤い蓋が特徴の Rubbermaid ブランドを代表する製品。汁ものの保存用や、コンパクトに収納できる容器など、用途に合わせて 5 つのラインから選ぶことができる。ガラスタイプとプラスチックタイプがあり、サイズ展開も豊富。その他パスタやお菓子などを保存するタイプや、バターやケーキの専用保存容器もある。

● ドリンクボトル :

カラフルな見た目の持ち運びに便利なドリンクボトル。液漏れしにくい構造で、割れにくく丈夫。シーンに合わせて選べるラインアップ



(13) Swiffer (スウィッファー) by P&G

① 会社概要

家庭用クリーニング製品 Swiffer は日用消費財メーカー Procter & Gamble 社のブランドである。Procter & Gamble 社は 1837 年にローソク業者の William Procter と石鹼業者の James Gamble の共同出資により設立。洗剤や化粧品などを製造販売する企業で、ホームケア製品、ペットフード、紙製品、化粧品、ヘアケア製品、ヘルスケア製品、食品など多数の事業を保有し、世界 180 カ国以上で事業展開している。

Swiffer は 1999 年に家庭用クリーニング製品のブランドとしてスタートした。消費者が組立て式の本体を購入後、本体に装着する専用のリフィルを購入するという”かみそりの刃モデル”ビジネススタイル採用しており、現在では、世界 15 カ国で使用されている。

② 商品の種類・小売価格帯

フロア掃除用組立て式本体 (4 種類) ...\$10.99-39.99
ほこり取り用ダスター (3 種類) ...\$4.99-8.99
専用レフィル...16 枚入り\$4.99、ウェットタイプ 12 枚入り\$5.25
など



③ 商品の特徴

フロア掃除用製品 SWEEPER をはじめ、主に 7 種類のクリーニング製品がある。その他専用のリフィル、ミスト状のクリーニング製品もある。

● **フロア掃除用組立て式本体：**

サイズや用途に応じ4種類から選べる。ベーシックなものが **SWEEPER** で、組立て式の本体にドライとウェットタイプが選べるシートを装着し、歩きながらフロア掃除ができる製品。シートは髪の毛とホコリの吸着力に優れており、フローリングの掃除に最適。ふき取り面積が **SWEEPER** の1.5倍になった **HEAVY DUTY** や、掃除機のような吸い込み機能が付いた **SWEEPERVAC**、バスルームのタイルなどに便利な **WET JET** などがある。

● **ほこり取り様ダスター：**

3種類から選べるほこり取り用のダスター。手持ち部分とシートの装着部分を組立てるタイプ。家具についたほこりを取る **DUSTERS** がベーシックな製品。高いところの掃除に、柄の部分が最大90センチほど伸びる製品もある。

第五章 米国のビジネス

『第五章のポイント』

米国のビジネスを成功させる

米国のビジネスのシステムは日本とは違う。ビジネスをスタートする前に、その方法を確認し、ビジネスの体制を作ることが必要である。「受注」だけがポイントではなく、「流通」「回収」「営業フォロー」の体制が整っていないと、ビジネスは成功していかない。

1. 米国のビジネス、日本のビジネス

米国市場に商品を販売する際に知っておかなければならない、ビジネスに関する情報をここでまとめる。商習慣、販売方法、流通システム、回収方法が日本とは違うため、米国市場戦略を立てる前に、まず米国ビジネスの全体像を理解する。日本企業が、米国市場においてビジネスを行う場合、米国の法律、ビジネス・システムや商習慣に従わなければならない。あまり神経質になることはなく、ポイントを押さえておけば問題ない。それらは、日本よりもむしろ簡潔、合理的でわかりやすい。



(1) システム化された米国のビジネス

初めて海外市場へ販売する企業は、「米国の市場は複雑で、日本の中小企業には大変なのではないか」という恐れを持つかもしれない。しかし、米国のビジネスのシステムは、日本のそれと比較しても難しくはなく、むしろシステム化していて分かりやすい。日本の商習慣には、長い歴史の中で生まれた非合理的な部分があるが、米国は歴史が短い分、全て合理的にシステム化している。米国のビジネスの構造を理解すれば問題なくビジネスが行える。日本では、取引条件が買取であっても「商品交換」「値引き」「返品」などが普通に行なわれ、「委託条件」や100%支払いが行なわれないなど多くの点で「不思議な商習慣」がまだまだ残っている。長い歴史の中で積み上げてきた習慣が多いが、新しい国家である米国では、仕組みはよりシンプルになっており、誰でもが容易にビジネスに参入できるようになっている。

(2) 商習慣の違い

米国は、多くの人種で成り立っている国で、米国人も日本文化はよく知っている。「日本式」ビジネスを行なったとしても、さほど驚かれることはない。しかし、米国の商習慣、ビジネスのシステムを無視すれば、むしろビジネスは成り立たない。違いはあるが、情報を集め経験を積んでいけばすぐに慣れていく。米国と日本の「ビジネス習慣の違い」を整理する。

① アポイント

商品を販売する時には、先方の店舗、オフィスに行き商談するが、米国では、アポイント無しに突然オフィスや店舗に立ち寄るということはあまりしない。基本的に前もって電話か E メールでアポをとってから訪問する。「近くまで来たので、ご挨拶だけでも」というのは日本的。また、「挨拶だけ」でアポを取るということもあまり歓迎されない。時間をとって会うのであれば有益な「商談をする」のが米国流である。また、一般的に言って米国人はアポに厳しいが、その時間に行っても長く待たされるということはよくある。



② 名刺交換

日本では、ビジネスのスタートは「まず名刺交換」から始まるが、米国では名刺交換が増えてきたとは言え日本ほど厳密ではない。もっとカジュアルな雰囲気ですtartする。自己紹介、握手そして商談である。名刺を丁寧に両手で、という習慣は無く、ただ渡すという感じである。放り投げる光景も時折見かける。

③ 商品の評価

米国のバイヤーに商品のサンプルを見せると、「これはなんて素晴らしいのだ」「今までこんな商品は見たこともない」「グレート!」と、オーバーに感じるくらいの表現をする。このリアクションで「商談がうまく行くな」「相当気に入ってくれたな」と早合点してはならず、これは米国特有のフレンドリーな「挨拶」である。展示会で、多くのバイヤーのほめ言葉を真に受けて、「当社の商品の評判は非常に良かった」などと受け止めてしまったら、商品戦略が間違った方向に行ってしまうかもしれない。米国では注文が入ってこそ、「評価された」ということである。「注文なしのほめ言葉」は単なる「お世辞」である。バイヤーが本当に気に入っているならば注文を入れる。逆に、日本人は気に入っても顔に出さないということがあり、米国では「気に入らないのだな」と受け取られるかもしれない。ストレートに交渉するのが米国的商談方法だ。

④ 価格

小売店に販売する卸価格（Wholesale Price）だけがメーカーによって設定されている。小売価格は店舗がそれぞれ独自に設定する。仕入れ価格の2倍から2.5倍に設定する店舗が多い。この結果、小売店によって小売価格が異なる。メーカー側から標準小売価格を提案することもある。それをMSRP(Manufacture Suggested Retail Price)=メーカー推奨価格という。

日本では、商品の価格をまず高めに言って、先方の反応を見ながら交渉に応じて下げていくという方法がとられることもある。米国では、この方法はあまりやらない方がいい。価格を提示されたら、それをベースに相手は検討していく。高めの価格であったら、「それは私たちの店には高すぎるので仕入れません」と商談はスパッと終わってしまう。ただし、「商品の量で価格は交渉に応じます」というのは有効な商談方法ではある。大手チェーン店では、「当店では29ドルを



小売価格（MSRP）に設定したいので、15ドルを13ドルにしてほしい」というようなディスカウントの交渉は良くおきる。一方、専門店からはあまりディスカウントの交渉はない。

⑤ 顧客の接待

米国では、商品を卸す側が小売店バイヤーを接待するということは日常的に行われていない。接待したからたくさん買ってくれるということもないので、あまり考えないでよいだろう。「非常に親しくなったので、コンスタントに買ってくれるだろう」というような「長いお付き合い」的な要素もまずないと考えておいた方が無難である。いくらフレンドリーに付き合っていたとしても、商品が店に合わなくなれば「仕入れない」ということになる。小売店と商品を提供する企業(サプライヤー)との協力関係は日本よりも薄い。

一流大手チェーン店やデパートはバイヤーの接待は厳禁で、接待を受けた場合は退社させられるという会社もある。接待があっても、コーヒーかランチが一般的である。「お付き合いで買う」ということは米国ではまず起きない。逆に考えれば、常に商品さえ磨いていけばビジネスは継続するのであり、合理的でやりやすい。ギフトのチョコレートくらいは受け取ってくれる。

サプライヤーは常に新製品を提供しなければならず、小売店は常に新製品を探さなくてはならない。それが、海外企業にとっては、「チャンス」の下地になっている。店舗にとっては、商品がよく流通システムが整っていれば、海外の企業でも米国の企業でもかまわないのである。つまり、消費者が満足してくれる商品を仕入れたいのである。

⑥ 取引条件

日本でよく行なわれる委託、消化という取引形態は、米国でも無いとは言えないが例外的である。「買取」が普通の取引であるので、「買取でお願いしたい」という話は商談に出てこない。バイヤーが商品を一度仕入れたら、それはバイヤー側の所有になることが常識である。したがって、「売れなかったので何とかして欲しい」という店舗はめったにいない。仕入れた商品は仕入れた

側の責任が基本的な姿勢であり、傷物商品でさえ返品する場合は、サプライヤーから返品承認番号 (RA#) を発行してから行わないと、返送しても商品受け取りを拒絶されてしまう。このような取引条件になると、バイヤーの真剣度は増し、かつ非常に慎重になる。

大手企業が強い姿勢で返品要請をするということは無いが、「今回売れなかった商品は、お互い協力してマークダウン (値下げ) して売ってしまいませんか?」というソフトな要請が来ることは珍しくない。大手との取引にはそれなりの厳しい条件が付く、または取引の中で妥協を要請されると思っておいたほうが良いだろう。

⑦ 信用調査

米国社会では、個人においてもビジネスにおいても「信用度」 (Credit Rank) が非常に重要である。それは日本でも同じであるが、米国では、信用調査機関、金融機関の間で情報が細かく行きわたっている。信用度の低い (Bad Credit) 人、店舗、会社は、商品を買ったり仕入れたりするのは難しくなる。その結果、優良な店舗、企業は信用度が落ちることのないように、常に迅速な支払いを心がけている。この信用ランクを調べるのは簡単なシステムになっている。

米国の展示会で仮に 100 社からの注文をとり、信用調査を行うと、信用度 A ランクになるのはそのうち約 60% 程度であろう。取引先が名前の通った大手チェーン店でも、売上げが発生する都度、信用調査を行って回収を見極めてから商品を発送するというのが米国では鉄則である。一度信用調査を行っても、次の年には会社の業績が悪くなって支払いが滞るということは充分ありえる。しかし、「回収システム」が整備されているので、体制を整えさえすれば問題はほとんどおきない。信用を確認するという事は、米国では当たり前であり、それに反発されることは無い。

⑧ 代金の回収

米国の国内取引において大手チェーン店が企業に支払いする時は、「小切手 (Check)」を郵送するというのが一般的である。銀行振り込みは、振り込み手数料が高いのでほとんど使わない。販売先の会社、店舗が発行する小切手は、当座預金 (Checking Account) に残高がないと、不渡り (Bounce) になる事態も起きるので注意が必要である。単に口座の残高不足という場合でも不渡りはおき、日本のように不渡り=倒産ということにはならない。会社、店舗の小切手で支払いを受けると回収不能になるリスクがあるので、銀行が保証する小切手 (Certified Check) しか受け取らないという回収方法を行っている企業は少なくない。

多くの業種で裏付けなく信用売りという形はとらず、信用調査を行い、問題がなければ NET30、NET60 という決済方法をとる。(NET30 とは、商品納品後、30 日後に小切手を郵送するという支払い方法)

売掛金を保証してもらえるファクタリングというシステムも整っている。Cash on Delivery (COD) やクレジット・カード決済も多い。

2. 受注

ここでは、米国における専門店、オンラインストア、大手チェーン店を対象とした「注文のとり方」について説明していく。受注方法は、展示会受注と日常的な営業活動における受注である。

(1) 受注のプロセス

米国で受注をとる方法は、展示会もしくは日常の営業でバイヤーから受注を確保する。一般小売店からの受注は基本的に次のステップによって受注となる。大手チェーンからの受注プロセスはより時間がかかり、内容も異なる。

- ①製品の説明
- ②商談
- ③注文（Order）の決定
- ④注文書（PO）を書く
- ⑤サイン（Signature）をもらう
- ⑥支払い方法（Term）を交渉する
- ⑦受注完了



(2) 展示会販売

① 米国の展示会

米国では、多くの商品カテゴリーにおいて「展示会販売」が活発である。市場が大きく、商品のサプライヤーが一都市に集中していないので、展示会を軸に、製品サプライヤーとバイヤーが定期的集まって商談する方が合理的である。展示会は商品カテゴリーによって色々な展示会が存在する。

専門店は、展示会の中で注文をする。オンラインストア、大手チェーン店は、新しい取引先（Vender）を開拓する。

② 展示会出展

日本企業は、米国のメジャーな展示会に出展するのがよいだろう。出展の申し込みは、オンラインで行うことができるのでさほど複雑ではないが、展示会の雰囲気、ブースの作り方、プレゼンテーション、販売方法を学ぶ為に展示会視察は必要である。時間をかけて、入念な展示会準備をし体制を整えて出展すれば、必ず結果はついてくるものである。展示会で営業的な軸を整え、日常の営業で成果を出していく。

詳細は次章「米国の展示会」で説明する。

(3) 日常営業

年に1-2回の米国出展だけで、年間売り上げが確保できるということは米国企業でもあり得ない。そこで、日常的な営業を積み重ねていき、成果を出していく。通常はNYエリアか、LAエリア、シカゴエリアにショールームを持ち、販売担当者やセールスレップが日々バイヤーにコンタクトして受注を確保する。展示会と日常営業を有効的に組み合わせて受注を増やしていくのである。かつては、セールスレップをコミッション制で雇用して、受注を拡大するということが一般的であったが、近年はバイヤーが商品知識、生産背景の分かった生産者の本社からの直接仕入れを希望するようになってきた。

(4) 大手チェーン店の注文

① 大手チェーン店との取引

大手チェーン店のバイヤーは、展示会で新しい商品を見つけ、展示会后に色々な情報を得る中で体制を整えていく。再度ショールームなどでミーティングとなる場合やバイヤーのオフィスに行くことも多い。商談の中で、 SHIPPING体制、カスタマー・サービス体制がどの程度充実しているか、経験があるかを聞いてくる。不安を感じた場合は、いかに商品を気に入ってくれていても商談は前に進まない。注文して SHIPPINGのトラブルになる可能性がある会社からは絶対に仕入れない。バイヤーの失点になるからである。何千点、何万点という単位で注文する大手小売店は、発注の前に SHIPPING体制の厳しい審査がある。企業の中には、商品試験場 (Lab) での商品テストを要求する企業もある。最近では商品の安全性をアピールする企業が増えているので、今後もそうした企業は増えていくだろう。いくつかのプロセスを経て、注文書が EDI システムか E メールで送られてくる。



大手チェーン店は、慎重に商品を仕入れる姿勢を持っている。初年度は全体の10-20%程度の店舗でテスト販売を行い、そのベンダーの流通能力、商品の回転率を見てから全店に広げていく。

② 大手チェーン店との EDI 取引

大手小売企業との取引には、EDI システムという流通システムの導入が必要である。EDIによって、メジャー企業からの出荷指示 (EDI 856)、PO 送付 (EDI 850)、インボイス発行 (EDI 810) が電子データによって行われる。



③ 大手チェーン店との商談

i. プレゼンテーション

大手小売企業との商談のときには、バイヤーのチームだけでなく企画チーム、販促チームなどが一緒に商談室に入ってくることもある。その場合は、先方が 10 人以上になることもあり、セールス担当者は前の方に立ってレクチャーを行なうようにプレゼンテーションする。大手チェーン店との取引を実現する過程で最も重要なステップである。

ii. プレゼンテーションのストーリー

プレゼンテーションには「ストーリー」が必要である。米国のセールス担当者たちはストーリー展開＝プレゼンテーションの能力を小さい頃からしっかりと身につけている。その彼らと同じようにプレゼンテーションを行なうので相当な準備をしておかないとバイヤーへの説得力のあるプレゼンができない。前もって、プレゼン資料の準備やプレゼンのリハーサルはやっておいた方がいい。

iii. イメージ良く

商品数が多い場合は、営業アシスタントも一緒に同行して、商品説明する役、商品を整理する役割に分けて、全体をスマートにイメージ良く組み立てると良いだろう。サンプルも、ダンボールから出して見せると商品イメージを損なうのでキャリーケースにも工夫したい。

iv. 説明のポイント

バイヤーは、ベンダーの会社の歴史や役員構成などにはあまり関心がなく、商品と生産システム、流通システムに関する質問が多い。このミーティングで価格交渉はあまり行なわれず、価格の提案だけにとどまる。ラインシートとは別に、生産背景、納期、流通システム、在庫体制などの情報は、Memo として文章化して準備しておくで説明のポイントが伝達しやすい。つまり、バイヤー・オフィスでのプレゼンテーションには、サンプル、ラインシート、ミーティング・メモ、その他資料が必要になる。

(5) 一般専門店の注文

① 展示会注文

一般専門店は数が多いので、展示会にて商談、受注を行うのが効率が良い。展示会でその場で発注する専門店は多い。回収方法は展示会で交渉しておく。展示会後にお礼状(Thank you Letter)を送ると丁寧なイメージになる。



② 追加注文

商品にもよるが、米国の専門店はまだ追加注文をしない傾向がある。米国の店舗は日本に比べて大きく在庫も多い。シーズン性の強い商品は「売れ残り」を警戒して、定番的な商品以外の追加注文には消極的になる。営業展開の中で、商品が売れている時は、追加注文を勧めるよりもまだ扱っていない他の商品を勧める方が効果的である。

③ 注文方法

展示会時は注文書（PO）を書くが、Eメールや電話の注文もある。Eメールや電話注文の際は、自社で注文書を作成し、それを先方に送ってサインしてもらうようにする。

④ ノート（Note）

専門店の中には、仕入れの予算管理がしっかりしており、注文したい内容をメモ（Note）に取り、後日正式な発注をするという店も少なくはない。通常EメールやFaxで注文書（PO）が来る。よって、展示会後に注文を促すためにEメールを送る、電話をするなどプッシュの営業を行う。商品のわかりやすい写真がほしい、商品全体のラインシートがほしい、サンプルを再度見たいなどと依頼をされる場合も多い。Noteのバイヤーに対しては、「*月*日が注文の締切日（Cut Date）です」ということをしっかり伝える方が注文は促進される。あまり先送りにせず、展示会后1-2週間とするのがコツである。

⑤ オーバーラッピング（Overlapping）

商品にもよるが、「自分の営業エリアのほかの店には売らないで欲しい」というリクエストはよくある。日本では「バッティングする」という表現を使うが、米国では「オーバーラッピングする」という表現になる。通常その管理を、郵便番号（Zip Code）で行なうが、曖昧な部分があり、違う郵便番号でも近接するエリアということがありえる。展示会後にインターネットの地図で調査をして、オーバーラッピングしないように取引先管理をするとよいだろう。

(6) 納期（Delivery Date）

通常は販売する側が「このアイテムは3月末になります」というように、納期を指定する。米国では、店舗側が納期を指定することもよくある。「これらのグループは8月末に、それ以外は9月末に納品してください」等。納期の呼び方は、3月末日の場合は3/30（スリーサーティ）と呼ぶ。1週間程度の納期遅れならば許容範囲であろうが、あらかじめ絶対的納期（Cancel Date）を決める小売店も多い。納期を過ぎてしまうと、ディスカウントを求められるケースもある。その場合は、「どうして遅れたか」の説明をし、3%引き程度から交渉を進める。「船の遅れ」「通関上のトラブル」など避けられない理由があれば、早め早めに連絡しておくとういだろう。



(7) 受注に必要なツール

米国市場で商品の注文を受ける時には、いくつかの必要な営業ツールがある。取引先バイヤーが大手チェーン店でも専門店でも変わらない。

① ラインシート (Line Sheet)

商品一覧表のことで、商品の品番、写真、価格、素材、納期、色、サイズなどの商品情報が全て分かるリストである。通常、展示会ブースで商品を気に入ったバイヤーは、「ラインシートありますか?」とリクエストしてくる。ラインシートにメモをしながら、注文内容を検討するのである。「展示会必需品」の一つである。商品の写真が入っていると大変分かりやすい。ラインシートを作るポイントは、「見やすさ」である。あまり重要で無い情報を詰め込みすぎると、表は見にくくなる。写真を入れると、大変使いやすくなる。バイヤーがメモをする欄があると便利である。ラインシートの製作日やページ番号は必ず入れる。ラインシートは随時改定したり、価格変更したりすることがあるので、製作日があると見分けがつけやすい。ラインシートは 100-200 セット程用意をする。

② カタログ

商品の特徴、生産方法のこだわり、簡単な会社案内などを掲載したイメージの良いカタログである。カタログ製作は常に一貫したデザインポリシーで作る。日本でよく見る豪華な「会社案内」は、米国ではあまり必要とされない。米国進出初年度の段階では、製品も固まっていないことから、あまり重厚なカタログは必要なく、むしろ 1 枚の説明書 (フライヤー) で充分である。展示会にもよるが、500-1000 枚くらい用意するといいたいだろう。

③ PO (Purchase Order)

受注書のことで、商談の中では「ピーオー」と呼ぶ。品番、色、サイズ、単価、合計欄、納期、サインの欄を設ける。注文の明細は全てこの PO に記入する。米国では通常、3 枚複写になっていて、1 枚 (原本) を自社保管、1 枚 (コピー) を販売エージェントやレップが保管、1 枚 (コピー) を顧客に渡す。バイヤーのサインは注文の証明となるので必ず貰う。PO には、「キャンセルはできません」「商品に瑕疵があった場合」の処理方法などについて簡単な契約内容を入れておくのが通常である。その内容は、米国の弁護士に文章を確認してもらうと良い。



参照：資料「PO」のサンプル

PO の項目および記入内容は次の通りである。

- ・ 顧客名と住所・・・Bill To は請求先の住所、Ship To は納品先の住所を書く
- ・ Email Address・・・最近の連絡は E メールが多いため必要である。
- ・ 電話番号、Fax 番号

- ・ バイヤー名…バイヤーには頻繁に連絡をとるため重要。
- ・ Delivery Date…お店にとって必要な納期を書くか、商品の準備が出来る時期を記入する。
- ・ Completion…商品の納品が完全に終わる時期を記入する。Cancel Date とする場合もある。
- ・ Term…支払条件で、普通 NET30、COD などと記入する。
- ・ Via…普通は UPS トラック便なので UPS と記入する。航空便希望の場合はその旨を記入。
- ・ Style#…商品の品番を記入する。
- ・ Description…商品の明細を記入する。
- ・ Color, Color #…商品に色やサイズがある場合はその旨記入する。
- ・ 取引条件の文章…「この注文は承認なしにキャンセルできません」などという文言を入れる。
- ・ Signature…バイヤーのサインと日付を記入する。

④ 支払い確認書 (Payment Agreement)

支払い方法の確認書である。支払方法選択欄、クレジットカード番号記入欄などを設ける。「回収」については、本章第 4 項で説明するが、この書類に必要事項を記入してもらい、サインしてもらう。

参照：資料「Payment Agreement」のサンプル

⑤ 名刺 (Business Card)

展示会では、多くのバイヤーや業界関係者がブースから名刺を持っていく。普通の名刺では忘れられてしまうので、印象が残りやすいように「商品の写真」を載せた名刺が効果的である。展示会用の名刺には、ブース番号を手書きしておくのも良い方法である（印刷してしまうと次回使えなくなる）。ブース番号があれば、バイヤーはもう一度ブースに戻って来やすくなる。日本の名刺は米国の名刺よりもサイズが大きく、米国の名刺ホルダーには入らない。米国の名刺サイズは、5cm x 9cm。個人の名刺も必要だが、個人名が無いブランドの名刺も作ると良い。



⑥ リアクションメモ

ブースには、様々な人が訪れる。バイヤーも千差万別である。バイヤーの名刺だけを保管しても、後から見ても誰が誰かわからなくなる。重要度も分からなくなる。そこで、「リアクションメモ」を用意して、バイヤーらと話したことは全てその用紙に記録しておき、もらった名刺はそれに留めておく。ビジネスの可能性の高中低も書いておくと、展示会後のアプローチの優先順位の目安になる。いわば、展示会の成果はこのリアクションメモの枚数＝商談件数になる。特に、大手チェーン店との商談内容は細かく書いておくべきである。

参照：資料「リアクションメモ」

3. 流通・納品

(1) 通関と関税

海外からの商品は、税関（Custom）を通過して関税(Custom Duty)が課される。必要な書類や、指定されている商品の表示が適正であれば、通関がスムーズに行われるので、貨物到着後 3-4 日で通関を終える。一度問題が発生すると、解決するまで荷物は保税倉庫におかれたままになる。必要な書類と商品の表示規定について、前もって運送会社と相談をし綿密な対策が必要となる。年々規定が変わっていくこともあり、常に確認が必要である。

関税率については、そのタリフ（関税率表）が多岐にわたっている。米国税関の関税率のタリフはウェブサイトで参照できるが、商品の素材、サイズ、用途などによって細かく規定され非常にわかりにくい。大手運送会社に問い合わせれば、おおよその情報は手に入る。米国の関税に関するウェブサイトは下記の通り。

United State International Trade Commission

<http://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/index.htm>

(2) 流通方法の概要

① 納期

小売店から注文が入り、商品の発送が可能になった場合は、小売店からの納期指定日に合わせて納品の準備をする。

PO(受注書)に ASAP と記載されていれば「出来るだけ早く納品する」、AS READY と書いてあれば商品が日本から米国に届いて準備が出来次第納品という意味である。一般的には、展示会などで売る側が可能な納期を伝え、店舗側が了承すればそれが納期になる。In Store として、店に入る期日を指定される場合もある。通常、1-2 週間の納期遅れは認められる。



ただし、大手チェーン店は、Cancel Date を指定し、その日を過ぎたら自動的にキャンセルにする。日本からの荷物が遅れる場合や通関に時間がかかる場合もあるので、納期を指定し、Completion(納品完了日)を 30 日ほどプラスしておくとう安心である。

大手チェーン店の期日指定は、下記の通りである。

- ・ PO Date : 注文書を送られた期日
- ・ Cancel After Date : この日を過ぎたらキャンセルという期日
- ・ Date Expected to Ship : ウェアハウスを出荷する期日
- ・ Date Shipment : 納品期日

② 納品方法

商品の米国内流通は、通常 UPS(運送会社)による陸送運送 (Ground Service) で行う。送料は小売店が負担するため普通小売店は一番安い陸送を選択する。多くの企業は UPS 社の配送システムによって商品を送る。UPS 社は、全米に配送ルートを持つ最大規模の運送会社。現金交換取引 (COD) の場合は集金業務も行う。航空便もあるが費用はトラック便の 5 倍ほどになる。郵便で送ることも出来るが、先方に着いたかどうかのトラッキング (追跡調査) ができない為にあまり使われない。

大手チェーン店の納品方法は、基本的に下記の通りである。

- ・指定トラック業者のピックアップ (トラックロード、混載)
- ・小口は UPS、FEDEX で送る。

③ UPS 陸送

UPS 社の陸送サービスは、オンラインで配送管理を行い、あらかじめ登録、契約をする必要がある。UPS 社に口座を作り、UPS のソフトをインストールする。顧客の情報、荷物の重量、箱のサイズを入力して、コンピューターのプリンターで印刷されたラベルを荷物に貼る。運送料金もその時に算出される。航空便には、翌日配達便、2 日後配達便がある。一番安価なグラウンド・サービス (陸送) を使うと、LA-NY 間で 5 日かかる。通常は、このグラウンド・サービス (陸送) で行なわれる。発送の際に、インボイス (Invoice) = 納品伝票 (請求書) を商品とともに箱の中に入れる。送料は、小売店負担が通常である。送料を UPS オンラインで計算して、インボイスに加えて請求する。



UPS 社 : 1-800-742-5877 www.ups.com

国内運賃は基本的に買う側が負担するが、大手チェーン店などは売り側に送料を負担させることもある (Prepaid 条件)。販売コストに大きく影響するため、商談の時にあらかじめきちんと確認が必要である。

(3) 通常の発送方法

次の段取りで商品を発送する。

- ①注文の商品を揃える。(Picking)
- ②ダンボールに梱包する。(Packing)
- ③重量を測り(単位：ポンド)、箱のサイズを計測する。(たて x よこ x 高さ：インチ)
- ④送料を UPS のウェブサイトを確認する。保険も付保する。
- ⑤商品代金と共に送料を載せてインボイスを作成する。

⑥インボイス+商品を UPS で発送する。

大手チェーン店の場合は、上記のほかに、各製品の UPC ラベル、シッピングラベルの UCC-128Label をつけたり、EDI 処理が必要になったりする。通常は、ダンボールを積み上げるパレット納品(40”x48”Palette Shipment)になる。

(4) 納品書 (Invoice)

日本の場合、納品の都度に納品書を発行し、月末などに 1 カ月分をまとめて請求する「締め支払い」システムであるが、米国では、通常、インボイス発送のたびに発行する。1 か月分をまとめて請求せずに、個別インボイスを出し、それが請求書となる。したがって、月に二度、三度支払い業務が発生するということもある。納品書 (Invoice) は、納品の時に箱に入れるか、箱の外に袋に入れて貼付する。

大手チェーン店へのインボイスは EDI を通して行なわれる。(EDI 810)

(5) ウェアハウス・ビジネス

① ウェアハウス企業の役割

商品の発送先が小規模専門店で、納品量が多くない時は自社で手配することも可能であるが、取引先がチェーン店の場合や大量の商品を配送するためには、ウェアハウス(倉庫)・ビジネスを行なっているウェアハウス企業に流通業務を委託することも可能である。自社でウェアハウスを持つことは費用もスタッフも必要になることから、ウェアハウス企業を利用している会社は多い。日本からの商品は一旦そこで保管され、注文の都度に必要な商品



がセットされ箱詰めされて、UPS 社のトラックで全米各地に配送される。数日間で 1,000 店への梱包、発送も可能になる。ウェアハウス会社は、流通体制を持たない日本企業にとっては、重要なパートナーになる。

② ウェアハウス企業の選択

米国のビジネスが小さいうちは必要性は薄いですが、ある程度大きくなり、大手企業との取引を計画する場合には、EDI システムを完備しているウェアハウス企業との提携が必要になってくる。むしろ、ウェアハウス会社と組んで行なわなければ大手小売企業との取引は難しい。

大切なのは、信用度のある実績の高い会社を選ぶことである。納品を頻繁に間違えたりしては、大手企業からはすぐに切られてしまう。また、大切な商品を預かってもらうため、設備の良さも重要である。ポイントは、信用度が高く費用がリーズナブルで、設備の良いウェアハウス企業を選ぶということになる。時折ウェアハウスに赴く用件も出てくるので、都心からのアクセスが容

易な会社を選ぶと便利である。また、送料を負担する側の顧客のロケーションを加味して、ウェアハウスの所在地を考えることも大切である。全米に均等に配送するのであれば、シカゴなど米国中央部が相応しく、西部が多ければカリフォルニア州、東海岸が多ければニュージャージー州ということになる。

③ ウェアハウス委託費用

ウェアハウス会社からの主な請求は、下記の通りである。カッコ内は目安の数字。

- ・ コンテナからの積み下ろし費用 (Devanning Charge) ……コンテナサイズによって違う (\$200/20'コンテナ)
- ・ 保管料 (Storage Charge) ……箱の体積 (Volume) に比例 (\$0.30/Cubic Feet)
- ・ 入庫料 (Warehouse In) ……箱の体積 (Volume) に比例 (\$0.30/Cubic Feet)
- ・ シッピング費用 (Warehouse Out) ……箱の体積 (Volume) に比例 (\$0.30/Cubic Feet)
- ・ 出荷手数料 (Refowarding Charge) …… (\$5.00/1 注文)
- ・ ラベル手数料 (Shipping Label) …… (\$0.10/1 ラベル)



4. 代金の回収

米国市場で代金の回収体制を完璧に整えておくことは非常に重要である。回収リスクは出来るだけ小さくし、代金回収に時間をかけず市場開拓の方にかけていたいものである。回収方法にはいくつかあり、受注以降の信用調査、回収方法をここで説明する。

(1) 受注(Order)

展示会や個別営業で獲得した注文書 (PO) をまとめる。展示会で注文を受けた場合には、その場で支払方法について基本的な話し合いを行い、書面にサインをしてもらう。一般的な方法は、「お支払はどのような方法にいたしますか？」という質問を行い、先方が、クレジット・カード支払い、COD 支払い、NET30 決済のいずれかを希望する。それらに対する受け入れ体制をあらかじめ準備しておかねばならない。根拠もなく、「うちの製品を本当に気に入ってくれたから」「良さそうな人だった」という理由で「信用売り」をするのは危険である。米国市場で、保証無しの信用売りをするのはまず無いと思っていた方がいい。

*NET30 ……納品後、30 日以内に代金を支払う。

(2) 信用調査(Credit Check)

① ファクターによる信用調査

米国の取引先の信用度(Credit Rank クレジット・ランク)を調査しなければならないが、日本企業にとっては下記に説明するファクター (Factor) の存在が有効である。ファクターは、注文した店舗の信用度を調べ、売掛金を保証する金融機関である。ファクターの信用調査により信用度が高いと分かった店舗からの受注は問題ないが、ファクターでも信用度が不明、または信用度が低いと判断された店舗の注文は十分な対策が必要である。ファクターは、ビジネスが継続的に行われる場合は大変有効である。ファクターの仕組みは「④ファクタリングの仕組み」にて説明する。

② 信用調査会社

企業の信用調査を行う場合は、信用調査企業で調査を依頼したほうがよいだろう。定期契約が必要だが、1件当たりの簡単なレポート(2ページ)は、20-30ドル程度である。Dun & Bradstreet社(ダン・アンド・ブラッドストリート)が良く知られている。同社のサービスを使う場合は、契約して会員になる必要がある。

米国のウェブ・サイト - <http://www.dnb.com/us/>

ただし、同社によって信用調査をした場合も、「信用ランクが低い会社」と「信用ランクが高い会社」は明確な評価であられるが、実際にはその中間の会社が多く、結果はグレーで判断がつかない場合も多い。

③ クレジット・リファランス (Credit Reference)

米国では、同業者(他の競合企業)に顧客の信用度を問い合わせることもよく行われている。これは費用がかからず、かつ正確な方法ではある。顧客は、受注時に「主要取引先リスト」(Reference)を、提出してもらおう。そのリストから1-2社を選んで、顧客の信用度を照会する。経費は掛からないが手間と時間はかかる。「この店との取引はいかがですか?問題はありましたか?」というような手紙を送るのである。返事は7割ほど返ってくる。反対に、他の同業者から質問が来ることもある。

(3) 回収方法

代金の回収方法には色々な方法があるが、ここでは一般的な方法を説明する。

① ファクタリング (Factoring)

日本企業が米国市場で販売を拡大する場合には、最も強い味方になる信用調査・回収保証機関である。ファクタリング (Factoring) のシステムの詳細は次項で説明する。費用は、納品金額の2-3%である。ただし、米国法人でなければ契約ができないため、現地法人があるか、もしくは現地のエージェントを通さねばならない。年間契約をしなければならず、注文がある時だけというわけ

にはいかない。全ての注文をファクタリング会社に申請しなければならない。リスクな注文だけを保証してもらうという事はできない。

② ネット 30 支払い (NET 30 Payment)

信用調査をした結果、クレジットランクが高い取引先は、NET30 (納品後 30 日に支払うという取引条件) が多い。30 日間の信用取引である。大手小売店などでは NET60 ということもある。納品から 30 日後に店舗から小切手が送られてくる。小切手は、米国国内の銀行口座に入金して現金化する。ただし、米国に法人登録が無いと銀行に口座を持つことは出来ないため、提携エージェントの口座を利用することになる。米国では銀行振り込みということはまずない。この条件は、信用度の高い取引先のみ適用する。

③ クレジットカード決済 (Credit Card Payment)

クレジットカードを使う回収も米国では一般的である。メジャーなクレジットカード会社 (VISA、MASTER、AMERICAN EXPRESS) と契約してカード決済を行う。これも安全な方法である。ただし、口座に残高が少なくカードの金額が落ちない、支払い限度に達しているために落ちない (Decline) という事も起こりうる。クレジットカードの口座を設けるには、米国に登録された企業でなければできないため、現地法人か提携エージェントが必要になる。

④ COD 現金交換決済 (Cash On Delivery Payment)

COD 取引も米国では一般的な回収方法である。UPS などの運送会社が商品を配達した際に、小切手と引き換えに荷物を渡すというものである。ただし、会社小切手 (Company Check) が、バウンス (Bounce 不渡り) することもあるため、銀行保証小切手 (Certified Check) による COD 取引が安全である。しかし、店舗側が銀行保証小切手を作成する費用と時間がかかることから、嫌がる場合が多い。米国では、不渡りと言っても日本のように倒産とはならず、単に当座残高が不足して小切手が有効にならないことが起きる。

⑤ 先払い (Prepaid)

納品準備ができれば、店舗に連絡して会社小切手を送ってもらい、現金化できた時点で納品する方式である。この方法は 100%安全である。しかし、小切手の郵送、現金化 (約 1-2 週間) に手間がかかるため、納品までの時間がかかる欠点がある。

以上 4 つの方法が一般的である。米国の店舗が、注文時に日本の銀行口座に送金で先払いするというのは難しい。

売掛金が万が一焦げ付いた時は、それを回収してくれるコレクション・エージェンシー*という会社も存在する。

*コレクション・エージェンシー (Collection Agency)

商品が納品されたが、何らかのことで売掛金回収が不可能になった場合は、コレクション・エージェンシー (売掛金回収会社) に回収を依頼することができる。通常、売掛金の 20-25% が手数料

料となる。この費用は成功報酬で、回収できなかった場合は発生しない。焦げ付いた売掛金回収には効果的である。

大手チェーン店からの回収は、NET30 か NET60 が多い。この場合も、ファクタリングによる回収が相応しい。

(4) ファクタリングの仕組み

信用調査の方法は、信用調査会社のデータを購入することも可能だが、信用調査レポートを見てもグレーな内容が多く、判断が中々難しい。日本企業にとって効率的で簡単なのは、ファクタリング会社による信用調査と回収である。ファクタリング会社はファクターとも呼ばれ、全米のあらゆるカテゴリーの小売店情報を持っている。ファクタリングの仕組みは次のようなものである。

① ファクタリングのシステム

- ・ ファクタリング企業と契約する。
- ・ 受注内容をファクタリング会社に提出する。（オンラインを使う）
- ・ ファクタリング会社は膨大なデータを使ってその小売店の信用状況を評価する。
- ・ 評価が高い場合、その受注の保証を受け付ける＝Approval(承認)
- ・ 評価が低い場合、ファクターはその受注の保証を拒否する＝Reject（拒絶）
- ・ 新しい店舗で信用実績が蓄積していない場合も Reject（拒絶）である。
- ・ Approval（承認）を出した受注については、ファクターが保証する。
- ・ Reject（拒絶）した受注は、ファクターの保証無しに引き受けることもできるし、小売店には「ファクターが承認してくれないのでCOD決済かクレジットカード決済をお願いしたい」と交渉する。
- ・ Reject（拒絶）された店舗が、ファクターと交渉して承認に変えることもありえる。

② ファクタリングのメリット

- ・ 信用ランクの高い店舗の承認 Approval はすぐに出るので、取引が迅速になる。
- ・ 信用調査会社に信用照会する必要がなくなる。
- ・ 小売店はファクタリング会社を介している請求を優先的に支払う傾向にある。
- ・ Reject（拒絶）した小売店には、「ファクタリング会社が Reject したので取引条件を変更する」と交渉しやすくなる。
- ・ 費用は2-3%なので経済的であり、そのレートはクレジットカード回収とほぼ同じである。

③ ファクタリング会社との契約

自社で信用チェックを行うことはかなり手間がかかることから、ファクタリングを採用する方が日本企業にとっては便利である。ただし、ファクタリング会社と「年間契約」しなければならない、契約するには「米国法人」であることが条件である。

ファクタリング会社からの入金毎週銀行振り込みによって行われるので米国の銀行口座が必要である。米国では銀行口座を設けるにも、やはり米国法人でなければ作れない。したがって、日本企業は、適正な回収体制を作るには現地法人を設立するか、米国国内にエージェントが必要になる。契約内容やシステムの内容はファクターによって異なる。

④ ファクターからの入金とその明細

店舗は支払期日にファクターへ小切手を送る。ファクターは、コミッションを差し引いて、毎週一度銀行振り込み、あるいは小切手を送ってくる。同時に取引の明細書が送られてくる。

⑤ ファクタリング費用

ファクターによって色々だが、取扱額の2-3%くらいである。信用調査でReject（拒絶）した場合はコミッションの請求はない。

⑥ 最低取引金額

ファクターによっては、年間の最低取引金額を設定しているところもある。年間コンスタントに売り上げがない場合や売り上げが小さい場合は負担が大きい。月間の最低取引金額の条件がないファクターを選択した方が良い。小さいファクターの場合は、信用調査の情報が少ない場合もあり、ファクターの選択には注意すべきである。CIT など大手ファクターかその子会社や提携会社が情報量を多く持っているのが有効である。

⑦ ファクター選択のポイント

- ・ 情報量が多いこと
- ・ 月間最低取引金額の設定がないこと
- ・ コミッションが適正であること
- ・ 問い合わせが多くなるので、カスタマーサービス体制が整っていること
- ・ コレクション・エージェンシー社も持っている（提携している）会社ならばより便利である

ファクターによっては、年間売り上げが小さいとメリットがないということで取引を申し込んでも断ってくることもある。その場合は、大手ファクターと提携している小規模のファクターを探す。

(5) 代金回収のポイント

① スムーズな流通

米国市場は広大なので、取引先（顧客）が何百何千になることは十分ありえる。その場合、信用調査と取引条件決定がスムーズに流れていかないと、流通に支障が出てくる。ある程度の規模の会社は、Credit Department（信用調査部）を部として備えているくらいである。そのために、ファクターとの取引は、日本企業にとって重要な案件である。ただし、ファクターは全ての売掛金を

保証するものではなく、信用調査をパスした（承認された）取引先の売掛金を保証するのみである。

そこで、問題はファクターの Approval（承認）から漏れた取引をどうするかである。クレジット・ランクが著しく低い取引先や訴訟を抱えている会社の取引は断ればそれでよいが、歴史が浅くてファクターの Approval（承認）が取れない取引先も少なくない。その場合には、クレジットカード決済、銀行保証の小切手による COD 決済との組み合わせによる回収体制を組んでおくとうまいだろう。

② 決済方法決定の流れ

決済方法はいくつかの選択肢があるが、信用状況の審査をしてみないとどういう方向に行くかは分からない。信用調査をしてその結果、再度交渉をするというのも煩雑であり、企業によっては次の方法をとっている。

- ・ バイヤーが注文する＝PO にサインする。
- ・ 支払方法の希望をバイヤーに尋ねる。
- ・ その希望に沿うことが出来るかどうか審査を経ないと分からないので、二番目の方法も決めておくようにする。
- ・ 「支払い確認書」（Payment Agreement）に、1 番目の回収方法と 2 番目の回収方法を記入してもらう。
- ・ 審査の結果、そのどちらかの方法をとる。
- ・ 理想的な回収方法は、1 番目はファクタリングによる回収、2 番目はクレジットカード回収か銀行保証小切手による COD である。

③ 組織の準備

受注、回収と流通をスムーズに行うためには、米国に現地法人を作るかエージェントを作る必要はある。言葉を変えると、それら無しには米国でのビジネスは難しい。

5. カスタマーサービス

米国市場では、日本以上にカスタマーサービスの役割が重視されている。カスタマーサービスは次のような業務を担う。

(1) 店舗からの商品問い合わせ

バイヤーから追加注文のための在庫状況の問い合わせや、小売店販売員からの商品についての質問を受ける。

(2) 消費者からの商品問い合わせ・クレーム

一般の、商品を購入した消費者から、商品の使い方や問題があったときのクレームを受ける。

(3) 企業の対策

① 無料電話

1-800 の無料電話を用意する企業が多い。大手チェーン店、デパートと取引する場合は、この点は重要視される。消費者からの問い合わせが多い企業は、自動応答システムを備えているところもある。

② 消費者専用ウェブサイト

米国企業は電話による消費者からの問い合わせを減らすために、商品パッケージに問い合わせ専用のウェブサイトを記載している企業も増えている。消費者はウェブサイトを開いて、「よくある質問」(Frequent Questions)を見れば大抵の質問の答えが見つけれられるようになっている。商品のクレームも質問もそのウェブサイト上で対応できる。

6. 営業フォロー

(1) 米国企業の営業フォロー

日本では店舗に赴く営業フォローは非常に細かく行なわれているが、米国の企業は、大手チェーン店以外には日本企業ほど営業フォローは行っていないのが現実である。営業フォローを行う企業は、通常は電話やEメールで行い、店舗に行くことは少ない。ただし、食品業界、細かい雑貨などの場合は店舗の在庫をチェックする必要があるため、「サービス・レップ」(Service Rep)を雇い店舗へ派遣して、営業フォローする場合もある。

日本的な緻密な営業フォローは、専門店にも大手チェーン店にも評判がいい。日本企業はその得意技を生かして米国市場に食い込んでいくのもよい方法である。

(2) ニュースレターの活用

米国の企業は、顧客が多いために、ニュースレター(News Letter)によって商品の情報、展示会のお知らせなどを通知する。この方法を郵便で送るのではなく、効率的にEメールで送るようにしている企業が増えてきている。気の利いた工夫されたニュースレターを送るといのはかなり効果的である。



Payment Agreement

1 ABCD Corp.CANNOT ACCEPT CANCELLATIONS OR RETURNS ON ANY ORDER.

2 CREDIT CARD PAYMENT

ABCD Corp. recommends CREDIT CARD PAYMENT to all customers. It is the fastest and the easiest way to process your order. Your credit card will be charged on the day we ship your order. We keep your credit card Info confidential.

Card Type	<input type="checkbox"/> Visa	<input type="checkbox"/> Master	<input type="checkbox"/> Amex
Card Holder's Name			
Card Number			
Exp. Date			
Card Billing Address (Including Zip Cord)			
Card ID Number (AMEX)		There is 4 digit # after the account # on the front of American Express Cards.	
Card ID Number (VISA/MASTER)		There is a 3 digit # on the back of all cards	

3 NET 30 PAYMENT

In order for us to process your order through NET30 terms, the request must be approved by our factor-XYZ INC. For cases of orders declined by our factor, please fill out your credit card Info as the secondary payment of method .When your order is approved by our factor, we will not charge your credit card for payment of your order.

4 **If you do not sign this Agreement Sheet at the time of your order and take it with you, please fill it out completely and fax it to us at (212)234-5678 within 2 weeks after the show.**

When we receive this form with all the information filled in completely, we will process your order.

Even if we receive an order sheet from you, we will not be able to process your order until we receive this Agreement Sheet that has been completely filled out by you.

5 In the event of any legal action regarding this order, the seller will be entitled to the reimbursement of its attorney's fees and costs from the buyer, in addition to any other relief awarded.

Date _____ / _____ / _____ Time _____ : _____ AM PM

Company

Name _____

Shipping

Address _____

TEL ; _____ FAX: _____

Billing Address **SAME**

Buyer's

Name _____

(print) _____

Buyer's

Signature _____

Start to ship from LA office:

_____, _____ (_____)
Completion (+ 30 days)

ABCD Corp. NY SHOWROOM;
123 W. 39 TH ST., #123, NEWYORK. NY 10018
TEL (212)123-4567AX (212)234-5678 Email xyz@abcd.com

Newsletter from ABCD #40

Paper Show in Feb 2013

*フォームの参考資料としてお使いください。
(本文章は、写真とマッチしていません)

□ ABCD Cashmere Scarf and Shawl

Our cashmere products are produced by a Japanese company with its own factory in Tokyo. Thus not only is the quality of our products outstanding but they are also a great value, making fantastic gifts. These items are also popular because of their great prices; our solid scarf sells for \$49 and our solid shawl for \$69. Leopard print shawl (photo) sells for \$79.



This year, we have brand new 100% long hair cashmere scarves and hats, made in Japan and made of exquisitely soft material. These products are of amazing quality and great value and will make fantastic gifts. We hope you will enjoy the lovely softness of our cashmere products. Please visit us at Home Show.

Home Show in Feb 20-22, 2012 @ Javits Center booth # 1234

□ ABCD new york



ABCD mainly uses natural textiles and consists of feminine contemporary tops the refined woman can wear with ease. These stylish clothes express the charm and sophistication of the adult woman. You can take a look at this line at our May Intermezzo Show in New York. We look forward to greeting you at the show.

Paper Show in Feb 20-22, 2013 @ Javits Center booth # 2345

ABCD Corporation

New York Office / Showroom

123 W. 39th Street, #123 New York, NY 10018 T (212)123-4567 F (212) 234-4567
info@abcd.com | www.abcd.com

ABCD Linesheet for IHHS in Shicago

2014/3/1

Show No.	Image	Item no.	color	Size(WxDxH)	Material	W/S Price	Order	Amount
1		MX-9208	White	15"x14"x18	Paper	\$15.00		
			Gray	15"x14"x18				
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

Contact in USA:

第六章 米国の展示会

『第六章のポイント』

「展示会販売」が一番効率的

米国マーケットでは「展示会販売」が一番効率的である。専門店バイヤーも仕入れが効率的に行えるので、定期的に展示会で発注を行う。大手チェーン店も展示会で、新しい有力なサプライヤーを探す。米国マーケットの中で「展示会」はきわめて重要な営業ツールになる。

緻密な展示会の準備が鍵

展示会を成功させるには、その準備を緻密に行うことに尽きる。特に、製品の市場調査である。米国の同じカテゴリーの製品、コンペチターの研究、ブースのプレゼンテーションなど工夫することは多い。

1. 米国の展示会 (Trade Show)

広大な米国市場に販売網を作る為には、効率的な販売形態が必要である。「展示会」(Trade Show) が最も有効である。販売するメーカーも、仕入れる小売店のバイヤーにしても、それぞれの取引先の本社まで赴くのは大変な時間と経費がかかり、特に新規の取引先を探すためには展示会が最も効率が良い。ここでは、日本企業が米国の展示会に出展して、ビジネスを前進させるためのポイントを説明する。



(1) 展示会の選択

米国市場開拓の初期段階では、大都市で行われる 500 ブース以上ある規模の大きな展示会に出展し、多くのバイヤーと出会うことが必要である。小規模の展示会は雰囲気は良いものの集客力が小さい場合が多い。大きな展示会では、店舗バイヤーばかりでなくメディアやディストリビューター、レップと出会う機会も多い。

マーケットがある程度形成できた段階でさらに取引先を増やすには、地方の展示会もよいだろう。地方の展示会では、多くの専門店とじっくり商談ができる。ただし、展示会出展にはかなり経費がかかることから、自社製品に最も適した展示会を選ぶことが重要である。年間で3回か4回程度、全米をカバーできる出展を検討するとよいだろう。影響力のある展示会には、地域で一番の店舗、メジャーストアのバイヤーが訪れる。多くの小売店バイヤーが展示会に訪れ、商品を探して発注を行う。すでにかんりの仕入先を持っている小売店であっても、常に展示会で新しい商品、取引先を探す努力をする。この努力を怠る小売店は、商品が変わらずにマンネリ化してしまい消費者に見放されてしまう。



米国の展示会にはその消費力の大きさに魅せられて世界中から多くの海外企業が出展してくる。商品がマーケットにあっている企業のブースには多くのバイヤーが集まっている。展示会準備が周到でヒット商品があるブースは、ランチにも行けないほどの注文がはいる。

米国には、商品カテゴリー別にそれぞれの展示会があり、ニューヨーク、シカゴ、ロサンゼルス、ラスベガスなど全米の大都市において開催される。展示会を選択する時は次の点がポイントになる。

- ・ 展示会が商品にあっていること。出展社のカテゴリー、価格帯、客層を見て判断する。
- ・ 競合する米国企業とその展示会に出ているかをリサーチ。競争相手が出展している方が適正な展示会になる。
- ・ 出展する前に、必ずその展示会を視察する。
- ・ 商品のカテゴリーにおいて、全米最大の展示会を選択する。最大の展示会には多くの有力バイヤーが集まり、商品に適した対象に会える可能性は高くなる。

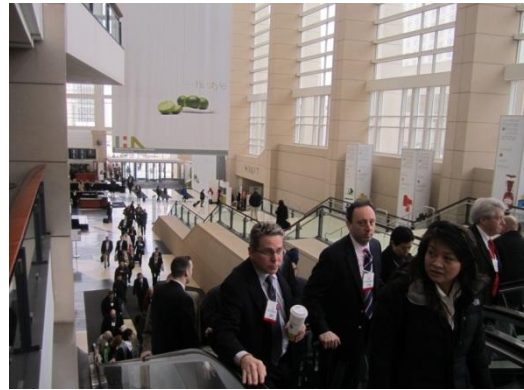
ホーム製品カテゴリーにおいて、有力な展示会は下記の通りである。

① New York Now (前 NY ギフト展) www.nyigf.com

毎年1月8月にニューヨークのジャビッツ・コンベンション・センターにて開催される。全米で最大規模の展示会である。ギフトに適したあらゆるカテゴリーの商品が出展されている。ホーム製品のうち、ギフト関連製品のブースは多い。ギフト以外の製品も多く、出展する権利を確保するのが難しい。ジェトロ主催の日本パビリオンがある。

② International Home and Housewares Show (IHHS) <http://www.housewares.org/>

毎年3月にシカゴのマコーミック・コンベンション・センターにて開催される。全米で最大規模のホーム系の展示会である。ホーム製品のあらゆるカテゴリーの商品が展覧されている。特に、キッチン関連製品のブースは巨大である。多くの大手チェーン店のバイヤー、海外ビジネス関係者が集まる。ジェトロ主催の日本パビリオンがある。



上記展示会は、いずれも多く日本の企業が出展している有力な展示会である。

これら以外にも、米国には多くの展示会があるので、視察してみると良いだろう。下記のウェブサイトでは製品にふさわしい展示会が探せる。

<http://www.tsn.com/>

(2) 展示会の視察

自社の製品にあった展示会を選択できたら、その展示会を一度は視察するべきである。一度も見ないで出展するというのは、展示会準備がどうしても中途半端になる。展示会視察のポイントは次の通り。

- ・ 展示会に入場するには、通常バッジが必要である。そのバッジは、日本からウェブサイトを通して確保する。会場で確保するには時間がかかり、当日では取得できないケースもありうる。
- ・ 会場では、無料の出展者ガイド (Directory) が配布されている。多くの貴重な情報が掲載されている。出展社のリストなので、競争相手の基本情報が入手できる。
- ・ あらかじめ同じカテゴリーを扱っている同業者を研究しておく。実際の展示会ブースを見ると、ビジネスのポイントがさらに観察できる。
- ・ 同業者、同カテゴリーのブースをまわり、「展示会調査メモ」のフォームに、詳細を記入していく。そのフォームには、会社名、ブースのサイズ、ブースデザインの特徴、レイアウト、商品ディスプレイの特徴、主力商品、製品の特徴、価格、カラー構成、製品のデザインの特徴、アイテム数、販売員数、照明の方法、カーペット・パネルの色、デモの有無、その他気がついたことを書いておく。
- ・ 自社製品に関係の無いカテゴリーであっても、ブースデザインの良い企業、プレゼンテーションの優れたブース、全体の色の傾向、商品の傾向などを研究する。
- ・ 米国に展示会視察の折に、小売店調査も行う。将来の顧客になりそうな小売店を視察する。

(3) 展示会の目的

展示会出展の目的は、積極的に「注文を得る」ことである。当たり前のように、時折、「今回の出展は注文をとるというよりも、商品の反応を見るための展示会だ」と位置づける日本企業がいる。これは、あまり意味が無い。「商品ありのままの姿を米国のバイヤーに見てもらい、その結果を見て、次の段階にきちんと準備しよう」という姿勢で出展する日本企業は、米国に合う商品が揃っていないかったり、価格が円建てやFOBであったりと「ビジネスの準備」が整っていない



ことが多い。こういうブースでは、ビジネスにならないのでバイヤーも真剣に見てくれない。バイヤーは、商品だけを見て注文するわけではなく、会社の流通体制、販売体制、会社の信頼性を見て、商品を仕入れる。市場調査無し、商品の工夫無し、米国国内卸価格無しで出展しても、バイヤーはブースをすぐに出てしまう。これでは市場調査にもならない。このような結果になると、日本企業は次回に工夫し再度挑戦するという気にはならないだろう。せっかく良い商品を持っていても、最初の段階で挫折してしまう。

展示会出展は、受注を得てこそ意味がある。バイヤーが真剣に商品に向き合ってくれるからである。最初は多くの注文が入らなかったとしても、ラインの中で「売れる商品」が出てくれば、必ず次の方向が見えてきて、ビジネスは前進していく。商品の問題点も分ってくる。さらに「やる気」も出てきて、「次はもっと良い商品を提案して、もっとバイヤーを集めよう」と前進していくのである。

出展するからには、あらかじめ市場調査をきちんと行い、準備をしっかりと行なってから、「注文を得る」姿勢で臨むべきである。

(4) スムーズな商談

展示会ブースでは、多くの商品に囲まれているので商品説明はしやすい。良いイメージも出せる。しかし、「資料」をめくりながら説明するのはモタモタして商談のテンポが遅くなり、多くのブースを廻るバイヤーにとってはマイナスである。

日本の展示会では、問屋や小売店など様々な取引先が来るため、商品価格を商品につけておかない企業も多い。米国の展示会は店舗バイヤーが大部分の為、商品情報はできるだけ商品にラベルでつけておいて、テンポ良く、スピーディーに説明ができるようにしておく。商談のストーリーは展示会前にしっかり決めておいて、スムーズな受注活動を行なう。

ブースが立て込んで、バイヤーを待たせることになっても、それはまったく心配は要らない。米国のバイヤーは並んで待つことにあまり抵抗はないので、あわてずにじっくり商談をする方が良い。急ぐバイヤーには、「今は時間が取れないので、〇時PMにアポを入れませんか？」と、アポイントを促すとよいだろう。

2. 展示会の準備

展示会の「準備の内容」と「展示会の成果」は比例するものである。出来るだけ緻密な準備を行う。

(1) 市場調査を行う

先に説明したとおり市場調査が米国マーケット進出の成否を握っている。徹底した市場調査を行えば、事前に米国市場の実体に近づくことができるので、展示会準備の内容も的確になる。市場調査の時間と予算はしっかり取るべきである。中途半端な調査はやらないのと同じである。

(2) 商品の準備

① 米国にあった商品

米国のライフ・スタイルと感覚に合う商品が売れる。市場調査に基づいて工夫したデザイン、色、サイズ、価格などの米国市場にあった改良が受注に結びつく。とりあえず、色々出してバイヤーの反応を見ようというのでは、逆にバイヤーはブースに入ってくない。市場調査に基づいて商品を絞らなければ、「分かりにくいブース」になるのである。



② 米国国内卸価格の設定

米国国内での小売店への卸価格（US Landed Price）の算出も重要である。米国の展示会で、小売店に向けて「FOB Japan 価格」を提案しても、「店舗にいくらで入ってくるか分からない」ため、受注は不可能である。

③ パッケージの工夫

初回出展の場合は、米国市場にあったパッケージやラベルまで準備するのは難しいが、日本のパッケージは出さない方が良くだろう。製品のサンプルは、米国市場に卸す実際の製品サンプルでないとならない。「米国市場向けの製品は、このサンプルをこう変える」というようなことでは受注は困難である。パッケージデザインはあわてて行うのではなく、米国のテイストをしっかりと理解して、ブランド戦略に基づいて取り組む方がいい。

(3) 販売組織体制

米国国内に販売組織体制を作ることが、米国の「ビジネスの土台」となる。非常に重要な課題である。米国マーケットで商品の販売、流通業務、回収業務をしてくれる「エージェント」または「現地法人設立」が前もって準備できれば完璧である。しかし、実際は展示会出展までにそれを準備するのは難しい。「エージェント」を探すにしても、日本からでは簡単にはできないが、展示会を通して探すことはできる。商品の市場性が高ければ、「うちに扱わせて欲しい」と先方から



声をかけてくることがあるし、前もって案内状を出しておき、ブースで商品を見せて交渉するのである。「米国市場に相応しい商品」であれば、エージェント、ディストリビューター候補の企業が手を挙げてくる。彼らは、新しい商品を常に探している。

(4) カスタマー・リスト作成

営業の準備過程に最初に行うことは、「見込み客リスト」(Potential Customer List) を作ることである。販売の対象を研究して展示会前から営業を行う。展示会の案内状を出せば、すぐに多くのバイヤーが集まるとは考えにくい。海外市場が初めてであれば、できるだけ色々な営業展開を行い、海外市場に慣れていくことも大切なことである。バイヤーから問い合わせが来て、対応していくだけでも見えてくるものは多い。

(5) 出展の申し込み

展示会主催者 (Show Company) に E メールを出して、出展に関心のあることを伝え、疑問点の問い合わせをする。そして、納得できたら出展申込書 (Application Form) を出す。多くは、オンラインで可能である。出展費用は、クレジットカードで支払うことができる。会場内のブースの位置もできるだけ良い位置を確保するよう交渉する。新規出展者の希望がそのまま実現することは難しいが、希望は率直に伝えた方がよい。回を重ねていくと、徐々に希望に近いロケーションになることは充分考えられる。展示会主催者とコミュニケーションを図る為に、展示会の前だけではなく、展示会中、展示会後にも、成果を報告して、「次回は・・・してほしい」という要望を伝えるのも賢い方法である。展示会主催企業とは、ビジネスがうまく展開していけば、長い付き合いになるので、充分コミュニケーションをとっておくことは有益である。

ブースのロケーションは「会場の前の方が有利だ」という声もあるが、ポイントは、同じ製品の категорияが集まっているロケーションに入ることである。販売対象に適したバイヤーが集まるからである。

申し込みを行えば誰でも出展できる展示会もあるが、展示会によっては、審査がある場合もある。

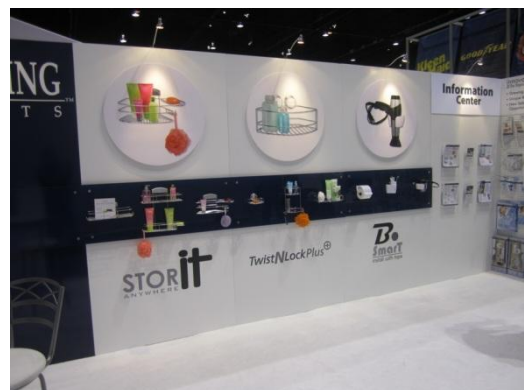
「製品が展示会にあうかどうか」を審査する為であり、企業の規模はほとんど関係が無い。審査のある展示会の場合には、その展示会を良く研究し、カタログやラインシートなどふさわしい資料を送ると良いだろう。審査の厳しい展示会ほど出展者の粒がそろっており、レベルが高いため、良いバイヤーも集まる。つまり「有力な展示会」ということができる。

JETRO が主催する日本パビリオンでは、主催者への申し込み、ブースデザイン、什器手配、ビジネス情報、ビジネスアドバイス等を JETRO が支援する。

(6) ブースのデザイン

① バイヤーを引き付けるブース

ブースのデザインは、バイヤーを惹きつける重要な要素である。必要以上に豪華なブースにする必要はないが、センスが良く、デザインの良いものにすると、ハイエンド店や大手チェーン店のバイヤーが訪れる可能性は高まる。商品がいかに優れていても、通路から良く見えず、バイヤーが素通りしては意味がない。インパクトのあるブースデザインで、バイヤーを惹きつけることは展示会において重要な要素である。



多くの展示会主催者は、簡単なブース・パッケージを備えている。これに含まれるのは、ブースパネル、カーペット、ライト、テーブルとイス、ごみ箱程度である。このパッケージは経済的ではあるがブースとしてはまったく魅力はない。それでは、バイヤーをひきつけることはできないし、製品の魅力まで損なわれる。費用を大きくかけなくとも、センスの感じられるブースを作ることが必要である。

② ブース設営会社 (Booth Builder)

ブースに費用がかけられるのであれば、ブース設営業者を探し、図面を用意していくつかの会社から見積もりを取ってみる。たいていのデザインは作れるので、カスタム・ブースのデザインは早くから検討しておく。展示会、1カ月前までに発注を済ませれば間に合うだろう。しっかりしたものを買取で作り、設営業者に次回の展示会まで保管しておいてもらうこともできる。回を重ねていけば、経済的なカスタム・ブースということになる。カスタム・ブースを作るには、「買取」と「レンタル」があることを覚えておくと良い。



(7) ブースのサイズ

米国のブースは通常 10 フィート x10 フィート（約 3mx3m）が 1 小間である。「テンバイテン」と呼ぶ。しかし、3mx3m（10'x10'）のブースは狭く感じられ、いかにも小規模の企業という感じがするので、できれば 3mx4.5m（10'x15'）、ゆとりができて見栄えはグンと良くなる。回を重ねていき、顧客も増えてきた時には、3mx6m（20'x20'）あるいはそれ以上あったほうが、「有力なライン」というイメージが出せる。

(8) ディスプレイ

バイヤーの目を惹くおしゃれなディスプレイも効果的である。インパクトがあるブースで、センスの良いディスプレイを見せれば多くのバイヤーを引き付け、活気のあるブースになる。ブースが人で賑わってくると人々に注目され、より一層人が集まってくる。有力バイヤーは人気のあるブースは絶対に見逃さない。日本には優秀なデコレーターが多いので、彼らのアイデアを海外の展示会に活用すると人目を引くディスプレイができるだろう。

日本の展示会では、多くのブースで文字の書かれたポスターや断面図など使った説明ポスターが良く見受けられるが、米国ではまったく逆効果。文字はできるだけ少なくして、「イメージ」「感覚」で勝負した方が良い。

旗を立てたり、はっぴを着たりして、ことさら「日本」を強調するのも、「時代遅れ」で全く逆効果である。

(9) 販売スタッフ

① 販売スタッフの人数と洋服

商品の説明をきちんと行うことができる販売スタッフは受注活動の大きな力になる。1 コマのブースではスタッフは 2 名、2 コマで 3 名で充分で、それ以上は多すぎる。商品をブロックし、威圧感があってバイヤーが入りにくくなってしまう。空間があると、バイヤーは入りやすい。ブースは明るく対応できる雰囲気が大切だ。展示会の種類にもよるが、米国ではダーク・スーツ、ネクタイという服装の販売スタッフはあまりいない。ある程度はカジュアルな方が良いでしょう。米国企業のブースではジーンズ姿の販売スタッフも多い。



② 米国人スタッフ

米国人の販売スタッフを準備することは非常に効果的である。ブースに米国人がいるとバイヤーは入りやすくなり、説明のポイントも伝わりやすい。「和」の要素を持った商品では、むしろ米国人の方がバイヤーの疑問を理解して説明するのでポイントが伝わる。米国人の販売スタッフを確保するには、ブース・スタッフ派遣エージェントに、前もって依頼すれば手配は可能である。商品のイメージにあったスタッフをオーディションして選ぶと良いだろう。米国人スタッフには、展示会前日に2-3時間をとって商品説明、受注方法の説明を詳しく行うようにする。女性販売スタッフの方がバイヤーは入りやすいと言われている。

③ 展示会前のロールプレイ

出展前日には、日本人スタッフであれ、米国人スタッフであれ、商談の「ロールプレイ」を行うとさらに良い。スタッフの誰かがバイヤーを演じ、「このラインに興味があるので、説明してください」と、商談の練習を行うのである。これを数度繰り返すと、米国人スタッフにしても、製品の特徴を覚えることができ、「本番」には、メモを見なくてもすらすら説明できるようになる。非常に効果的である。

(10) 展示会場への搬入

サンプルを米国の展示会会場に、郵便、運送会社を利用して送ると、荷物は到着せず、無くなってしまいう危険性がある。サンプル搬入は細心の注意が必要である。会場には、手持ちで運び込むか、主催者指定のブース設営会社へ送るか、現地エージェントに前もって送っておく方法が安全である。宿泊先のホテルに送るという手もある。展示会開催に絶対に必要なものは、いくつかに分けてリスクを分散することも必要である。米国の運送会社は100%安全な配送は期待できない。手持ちで大量に持ってくると、税関で引っかかり、商業通関にまわされて展示会に間に合わないということもある。

通常、展示会前日が搬入日（Move In ムーブイン）である。トラックであれば、会場の裏の荷受口（Dock ドック）から搬入される荷物が運び込まれる。ニューヨークのジャビッツ・コンベンション・センターでは、ユニオン（組合）の人々が箱に入った荷物をブースまで運び込むことになっている。米国の会場内の作業に関しては、ユニオンの厳しい規則があるので注意が必要だ。手荷物程度は自分で運んでもかまわない。

(11) ブース設営

米国では、ユニオン加盟の作業員しか大作業や電気配線作業をしてはならないという会場が多い。勝手にすると、ユニオンのスタッフがクレームを入れてくるので注意する。棚をつけたり、照明器具をつけたりする場合は、主催者指定のブース設営企業に所定のフォームで前もって申し込んでおく。道具を使わない簡単な組み立てなどは自分たちでやっても構わない。

3. 展示会スタート

(1) バイヤーへの対応

① バイヤーは急いでいる

バイヤーは、既存の取引先との商談、新しい取引先の獲得のため数百のブースを見て回る。NY の展示会の場合、東海岸の主な小売店は日帰りで仕入れの仕事を終わらさず、複数回 NY へ足を運ぶ。地方の小売店は NY のホテルに 1-2 泊宿泊し、展示会を回る。展示会だけではなく、マンハッタンのショールームも回る。NY の滞在費は高く、バイヤーたちはゆったりとした時間を持っていないのが普通で、特に展示会は迅速に回りたいのである。



バイヤーへの対応は、テンポが必要である。バイヤーの質問は限られているので、全て用意しておかなくてはならない。製品の価格が聞かれることは当然なので、すぐに答えられるよう、製品にシールを貼り、基本的な製品情報を書いておくことも必要。いちいち資料を見ながら答えるというのでは急いでいるバイヤーのテンポにあわない。



大手チェーン店のバイヤーは通常複数で動いている。できるだけ座ってもらい、ゆっくり商談を行い、コミュニケーションを深めると良い。1 コマブースでは商談テーブルを置くには狭すぎる。

② 「リアクションメモ」を活用

バイヤーの反応は色々である。商品を見るだけのバイヤー、すぐに注文するバイヤー、質問の多いバイヤー、Note をとるバイヤー。資料を渡したり、商談をしたりするバイヤーには名刺をもらい、「リアクションメモ」にまとめて会話の内容を書いておくで後日の営業フォローに大いに役に立つ。バイヤーに質問をすることも大切で、「どんな店ですか?」「どういうお客様が多いのですか?」など店の内容にまで踏み込んでいく。リアクションメモに全ての情報、反応を記入することにより、後日分析すると「米国にあう商品」が分かってくる。きめの細かい情報収集と、記録が大切である。展示会では、通常 50-100 程度のリアクションメモが集まる。

③ 注文

「注文します」というバイヤーに対しては、注文書（PO）に注文内容を書き、サインをもらう。そして、支払い条件を話し合っ決定する。クレジットカードで決済する場合は、その場でクレジットカード情報を所定のフォーム（Payment Agreement）に記入しておく、後の流通、回収の流れが非常にスムーズになる。

(2) バイヤーからの質問

バイヤーからの質問の種類はさほど多くはなく、限られている。凡そ下記の 12 の質問が一番多く、「模範解答」をスタッフ全員で確認しておくとい良だろう。

① この商品はいくらですか？

（答）「米国の国内卸価格」を US ドルで答える。（FOB ではない）

② ラインシートはありますか？

（答）「名刺をください」店舗バイヤーを確認してラインシートを差し上げる。

③ その価格は、米国の国内価格（Landed Price）ですか？

（答）はい、この価格は米国の Landed Price ですので心配は要りません。

④ ミニマム・オーダーはいくらですか？

（答）「はい、300 ドルがミニマムです」（取引開始可能の最低注文金額を答える）

⑤ この商品の色違いはありますか？

（答）「はい、他にピンクとグレーがあります」

⑥ この商品のサイズ違いはありますか？

（答）「いいえ、サイズはこれだけです」

⑦ これらの商品の納期はいつですか？

（答）「はい、5月30日ファイブサーティです」

⑧ 展示会の後でショールームで見られますか？

（答）「いいえ、まだ米国国内にエージェン트가決まっていないので、決まりましたら連絡します」

⑨ 展示会后 FAX で注文はできますか？

（答）「締め切りは、5月30日ですので、それまでに FAX か E メールで注文書を送ってください」

⑩ 一番売れている商品はどれですか？

（答）「お勧めしたいのはこれらの5点のデザインです」

⑪ 私の店のエリアにはすでにどこかに入っていますか？

（答）「いいえ、まだあなたの地域には入れていません」

⑫ 最終日に戻ってきますので、このブースのブース番号はいくつですか？

（答）「はい、ブース番号は#1234 ですので、この名刺に書いてありますので、ぜひまた来ててください」

参考資料：「展示会の英会話」

(3) 受注時の注意

① PO（ピーオー）

注文を受ける時には、注文書（PO）に記入していく。POには、注文内容のほか、支払方法、納品時期を必ず書く。小売店が、納期を希望する場合もあるので、それを受けるかどうか決めておく。2-3カ月に分けて納品を希望する場合もある。



② キャンセル・デイト

先方が専用 PO を持っている場合もあり、キャンセル・デイト（この日を過ぎたら自動的にキャンセル Cancellation date）を書く場合がある。POには必ずサインしてもらう。このサインの意味は、契約遵守の証ということもあるが、展示会において「注文をした受注」と、「Noteをとっただけの受注」とを区別する意味でもバイヤーにとっても必要なのである。

③ ディスカウント

ブースでディスカウントを求める専門店バイヤーは多くはない。その他、質問、依頼があった場合も、全て PO やリアクションメモに記入しておく。大手チェーン店はその場では価格交渉はしない。

④ Note のバイヤー

その場で注文をしない Note のバイヤーに対しては、「受注の締め切り」を伝えて、「何月何日までにこの FAX 番号に注文してください」と明記しておいた方がいい。締め切りは、あまり遅いよりも早めにしておいた方がより良い。展示会后、1週間か10日くらいが良いであろう。遅くに設定すると、商品の記憶が薄らいでしまうかもしれない。



(4) 来場者

展示会は小売店バイヤーだけではなく、様々な人々と出会う機会でもある。貴重なビジネスチャンスを見逃さないようにしたい。ブースに来る主な入場者は次の通り。

① 専門店のバイヤー

バイヤーの多くは専門店バイヤーで、通常その場で注文する。商品の意見も言ってくれるので、

「リアクションメモ」を作成し、バイヤーの反応を全て記入しておく。

② 大手チェーン店のバイヤー

チェーン店バイヤーが来る可能性はあるがその場では注文しない。展示会後にアポをとりショールームまたはバイヤーオフィスでミーティングになる。名刺を確保して、今後の営業に備えたい。特にEメールアドレスは重要である。「記念写真を一緒にとりましょう」といって写真をとっておくと、後に営業しやすいし、名前と顔を覚えることができる。次のステップを決めておく。

③ デパートのバイヤー

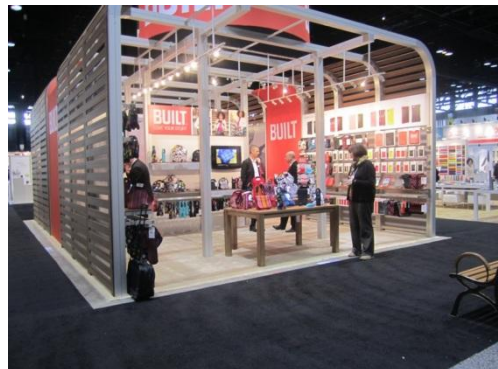
バイヤー、バイヤー・アシスタントが情報収集に来る可能性はある。名刺を確保して、今後の営業に備える。Eメールアドレスを必ず確保し、展示会後にアポをとるようにもっていく。

④ オンラインストアのバイヤー

オンライン・ビジネス (E Commerce) は米国では非常に多い。注文数量がまとめて来る場合もあるし、小さな注文でもコンスタントに売れていけば大きな売上げが期待できる。展示会後にサンプルと価格表 (Price List) を送り、商談を進める高画質の写真データと商品情報データをあらかじめ準備しておく、よりスムーズに話は進む。

⑤ 海外からのバイヤー

NY NOW 展,シカゴ IHHS 展には、カナダ、欧州、南米、中東、アジア、日本からのバイヤーも多い。主に、チェーン店かディストリビューターである。その場では注文しないバイヤーが多い。後日Eメールで商談する。米国で注文しても、流通は日本から直送ということになるので、FOB 価格を提案する。数量がまとまることも多いので、貴重な販売ルートになる。



⑥ メディアのレポーター

日本と同じように、米国でもメディアの影響力は大きいので、できるだけ商品を取り上げてもらうように、展示会に「プレスキット」 (Press Kit) を整えておく、と良い。サンプルを貸与して写真撮影を行い返却してくるという流れになる。

⑦ レップ

セールス・レップが「貴社の商品をうちで扱いたい」と言って来る場合がある。彼らは、ビジネスになる商品を見抜く力は鋭く、それは大変良い「市場性のサイン」でもある。すぐに取り組みないとしても、レップの販売先、取り扱いブランド、ショールームの有無などを聞いておく。レップは受注業務だけを行うので、自社による商品の在庫保管、流通体制が米国国内に整っていないと行えない。

⑧ ディストリビューター

ディストリビューターは、日本で言う「問屋」であるが、「貴社の商品をうちで扱いたい」と言ってくる場合がある。「独占で扱いたい」という条件もありうる。ポイントは「卸価格」である。彼らが小売店に卸すので、最低でも30%の利益率が無ければ成り立たず、それ以上を要求されることもある。また、商品ライン全体を取り扱うのではなく、「一番売れそうなものだけ」を仕入れる傾向があるので、慎重な対応が必要である。米国以外の海外ディストリビューターはビジネスの可能性がありうる。

⑨ エージェント

ラインをトータルで扱う米国のエージェントが来る可能性もある。日本企業にとっては必要な存在なので、詳しい話を聞くと良いだろう。展示会開催地域にオフィスがあれば展示会后訪問する。

⑩ 同業者

同じカテゴリーで類似製品を扱う同業者や競争相手がブースに来ることもある。カタログやラインシートなどは渡さないようにする。その意味でも、貴重な資料をブース前面に置いておくことはあまりよくない。バイヤーやメディアであることを確認して資料を提供した方が良い。資料を無制限に配布して、製品をコピーされたという話は実際いくつもある。

⑪ その他

ファクタリング会社、信用リサーチ会社や、原料販売会社、PR会社、運輸会社などの売り込みも来る。バイヤーがいない時には、話を聞いて情報収集をしておくとも良いだろう。

(5) 販売促進

① デモによる販促

展示会ブースにおいて、バイヤーをただ待つというのではなく積極的に販売促進したい。デモを行うのは日本人スタッフでも良いが、トークに自信がなければ米国人スタッフを雇用することもできる。展示会2-3カ月前くらいからスタッフ派遣会社に、「デモを得意とするスタッフ」と指定して、候補者数名と面接をして実際にデモをやってもらい、その中から選べば可能である。デモには、製品を仕入れるかどうかは別としても多くの人が集まってくるだろう。そこで、製品の優秀さ、店頭で売やすいこと、取引の条件なども説明すれば注文は大きく促進されるだろう。



② サンプル提供

高額製品でなければ、バイヤーに無料サンプルを提供するというのも効果的な販促となる。米国ではよく行われる。ただし、むやみに配るのではなく、バイヤーであることを確認して提供する。

(6) 展示会初日の終了後

通常、初日に全体の50%の入場者があると言われており、初日の商品の反応を捉えるのは意味がある。初日が終わったら、「評判の良かった商品」や「注目されない商品」の傾向を見て、ディスプレイを変えるべきか、商品構成を動かすかという検討を行い、二日目、三日目に備える。日本と米国の反応は違い、「米国ではこういうものが売れる」という「意外な結果」は良くある。初日の反応を分析することはその後の受注成果に大きく影響する。



初日は、展示会会場全体を一通り見て、二日目、三日目に注文をいれるというバイヤーも多い。

(7) 展示会開催中に行うこと

展示会は米国のマーケットそのものを表現しているとも言える。展示会期間中、特に最終日は、次の点に配慮して行動すると良いだろう。

- ①展示会全体を視察し、米国のライフスタイル、マーケットのトレンドを学ぶ。
- ②特に注目すべきブースは印をつけて、後日ウェブサイトなどで研究する。
- ③ディストリビューターのブースを視察して、商品傾向が合うようであれば話をする。
- ④競争相手を見つけ研究する。
- ⑤他社のブースデザイン、ディスプレイ方法を視察する。
- ⑥賑わっているブースの「理由」「背景」を研究する。
- ⑦業界の資料を集める。(無料業界紙など)
- ⑧近くのブースの販売スタッフと話をしてマーケット情報を得る。
- ⑨人的ネットワーク作りを行う。
- ⑩次回出展に備えて、ブース改善の方針を最終日までに作っておく。
- ⑪展示会主催者担当者と話しをして、次回ブースについての希望を伝える。

展示会にブースを構えていると、多くの人々と出会うことが出来る。特に米国に人的ネットワークを作ることを意識すべきである。展示会によってはセミナーやパーティーがある。

(8) 搬出

搬出時はかなり混乱するので、梱包した商品、身の回りのものには十分な注意が必要。盗難はこの搬出時が多い。搬入する際に、搬出の段取りをきちんと決めておくと、スムーズに搬出できる。特に、空き箱の処理、日本に荷物を送る場合の方法などである。それらの方法は、主催者の「出展マニュアル」に記載されているので、あらかじめ計画の中に入れておく。

(9) マーケット視察

展示会後には、米国のマーケットを視察するために店舗をまわるべきである。特に、販売の対象になる小売店や展示会中に商談をした小売店には訪問し、具体的なビジネスの話をする。初年度はマーケット自体の理解が不十分なので、小売店視察は重要な課題である。販売対象になる小売店を訪問した際には、視察の最後にバイヤーと会う努力をすると良いだろう。たとえいなくとも、資料を置き、名前と連絡先（Eメールアドレス）を聞いておけば後日コンタクトできる。

4. 展示会後の営業

展示会後の営業フォローは受注を増やし、新規取引先確保には重要である。展示会後から米国のビジネスが本格的に始まる。

(1) バイヤーとの商談の整理

展示会で書いた「リアクションメモ」とバイヤーの名刺を「見込み客リスト」（Potential Customer List）に整理しておく。それが展示会の一番の成果である。これをきちんと行っておけば、次回の展示会の時に案内状が送ることができ、ニュースレターで新製品の案内を体系的にすることができ、1回の展示会で、100くらい集めれば、2-3年ですぐに400-500店のネットワークができ、ビジネスは前進していく。



(2) サンキューレター

ブースで商談の出来たバイヤーには、サンキューレターをEメールで送ると良いだろう。来てくれたことの感謝、注文締切日、次の営業ステップ、今後の提案などを伝える。宛先は「Dear Customers,」でも良いが、出来るだけ「Dear John,」というように名前呼びかけたいものである。

製品の写真やブースの写真を添付すると思い出してくれるだろう。展示会終了後、出来るだけ早い時期に行う。

(3) ニュースレター

「ニュースレター」(News Letter)を発行し、その中で展示会に来てくれたお礼、注文のお礼を述べ、今後の営業展開の内容、製品の説明を伝えるのは効果的である。バイヤーは、商品のニュース、売れ筋のニュース、トレンドのニュースを常に求めている。自社商品の紹介ばかりではなく様々な情報を載せた「ニュースレター」の発行は、店舗との効率的なコミュニケーションになる。近い将来、数百店、数千店との取引が行われた場合を想定し、ニュースレター方式を整えておくといえよう。内容は、ヒット商品の紹介、デザイナーの紹介、会社の紹介など小売店が関心を持ってくれるように工夫する。よく売れている米国の小売店の紹介も喜ばれ、他の店には参考になるだろう。構成やデザインはブランドイメージを高めるようにする。

(4) メディア対策

展示会は、メディアとの出会いの場でもある。展示会後に商品を貸し出し、雑誌に掲載してもらう。これは、新規店からの問い合わせにつながったり、消費者に商品の宣伝になったりするという意味では大いに価値がある。きちんとしたプレス・リスト(Press List)を作成し、折を見て商品情報、営業情報をプレスリリースで送ると良いだろう。雑誌掲載から火のついたラインがあるのは日本も米国も同じである。



(5) 商談の継続

① バイヤーとのコンタクト

展示会で引き合いのあった商談を継続していく。主には、Eメールや電話のやり取りになるだろう。商品のサンプルや資料を送ったり、価格交渉をしたりする中で注文につなげていく。バイヤーから中々連絡がないということもあるが、連絡は継続して行うべきである。日本よりも反応は遅いかもしれない。

② エージェント/ディストリビューターとの契約

エージェント、ディストリビューターとは契約内容を交渉していく。契約は一度締結してしま



うと、変更するのが難しく、慎重に行うのは当然だが、米国の弁護士を雇用し契約内容を細かくチェックすべきである。米国の弁護士は時間当たりの料金請求で、契約書のチェックくらいならそれほど高額にはならない。弁護士の情報入手は、JETRO NY オフィスで可能である。

米国のビジネスの交渉は、言いたいことを堂々と主張するという姿勢が必要。「これを言うと話が壊れてしまうのでは・・・」と、言いたいことを控えてしまうというのでは後で困ったことになりかねない。主張して、それから相手の意見をきちんと聞き最終判断するのが米国流である。双方納得のいく契約締結を行わないと、以降のビジネス展開が難しくなることが良く起きる。契約内容が適正かどうか、JETRO に相談することもできる。



Conversation in the Trade Show (展示会英会話)

● ブースを見ているバイヤーに.

販売スタッフ どうぞ中にお入り下さい。
中には、日本の製品がたくさんあります。
どうぞ、ご覧下さい。
はい、こんにちは。いかがですか？
いらっしゃいませ。
何かご質問はありますか？
ご質問があれば私に聞いてください。
どちらからお出でですか？

Sales person Come on in, please.
We have a lot of Japanese products in our booth.
Please take a look.
Hi ! How are you ?

May I help you?
Do you have any questions?
If you have any questions, please let us know.
Where are you from?

● 自己紹介

販売スタッフ 私は、太郎といいます。
はじめまして、お会いできて光栄です。
私たちは日本から来ました。
私たちの会社は日本の ABC といひまして、もう 30 年営業をしています。
私たちの商品のポリシーは、品質の高さを維持することです。

Sales person My name is TARO.
Nice to meet you.

We are from Japan.
Our company is ABC. We have been in existence for 30 years.

Our production policy is that we maintain high quality.

● 生産地について

販売スタッフ これらの商品は、日本で作られたものです。

Sales person The merchandise is manufactured in Japan.

● 価格の質問

バイヤー これはいくらですか？
価格は？

どのくらいの価格帯ですか？
価格は、どうやって見るのですか？

販売スタッフ 150 ドルです。
米国での価格です。
全ての価格は、ラインシートに書いてあります。

Buyer How much is this?
What is the cost of this item? What is the price point?
Where are the prices located?
How can I find prices?

Sales person It is \$150.
It's the landed price in the US.
All prices are in the linesheet..

● 納期について

バイヤー この商品の納期はいつですか？
10月1日に納品してくれますか？
何処から送るのですか？

販売スタッフ この商品の納期は、8月30日です。
この商品は、いつでも納品できます。
10月1日に商品を送ります。

当社の配送システムは素晴らしいですよ。
納期どおりに送ります。
ブルックリンから送ります。

Buyer When do you deliver ?
Could you ship on Oct.1st ?
Where do you ship from?

Sales person The delivery is eight-thirty.
This item is immediate.
For you , we can ship these items by Oct. 1 st.
Our company has an excellent shipping record.
We ship on time.
We ship from Brooklyn NY.

● 素材について

バイヤー この素材は何ですか？

Buyer What is this material ?

販売スタッフ 和紙を使っています。
日本製の大変質の高い素材です。

この素材の品質は大変高いのです。

Sales person It is a Japanese paper called Washi..
This is a high quality Japanese material.
This material is well known and high quality.

● 色について

バイヤー このデザインで、アイボリー色はありますか？
他の色はなにがありますか？
販売スタッフ 残念ながら、アイボリー色はありません。白ならあります。
他の色は、白とグレイ色です。

Buyer Does this design come in ivory ?

Do you have any other colors?
Sales person I'm sorry we don't have ivory. Instead we have white.
We have white and grey as well.

● ラインシートについて

バイヤー ラインシートはありますか？
販売スタッフ はい、あります。
どうぞお持ちください。
注文をつけた方にしか差し上げていません。
ラインシートは、ありませんので、展示会后送ります。

Buyer Do you have a line sheet?
Sales person Yes, we do.
Please take one.
We give it to buyers who have ordered.

Right now we don't have any more line sheets .
We will be more than happy to mail one to you.

● デザインについて

バイヤー 素晴らしいデザインですね。
販売スタッフ このデザインは、大変人気があります。

Buyer This is wonderful.
Sales person Everybody loves this item.

● 注文

バイヤー それでは、つけましょう。
注文します。
今日は、メモをとります。
あとで、FAX で注文して良いですか？
販売スタッフ 注文書を下さい。
わかりました。
それでは、品番をいってください。
私が注文書を書きましょう。
あとで、FAX で注文を送ってください。
できるだけ早く注文してください。

すぐに生産を開始します。

Buyer Now I will order.
I want to write.
I will only take notes today.
Can I order by fax after the show?

Sales person May I have a P.O. please ?
OK. Good.
Please tell me the style number.
I will write it for you.
You can order by fax.

We would like for you to order as soon as possible
because we will start to manufacture soon.

● 取引条件

バイヤー 最低取引枚数（ミニマムオーダー）はありますか？
この商品は、いくつから注文できますか？
初めは、わからないので、少しだけ注文したいのですが....

追加注文は出来ますか？

Buyer Do you have a minimum purchase ?

How many pieces are required for your company's minimum ?
I want to order a small amount the first time, because
we will need to see how well the items sell.
Can we reorder?

販売スタッフ	ミニマム・オーダーは、全部で、300ドルからです。	Sales person	Minimum is \$300.
● 支払条件			
バイヤー	<p>うちは全て、NET30 でやってもらっています。それでいいですか？</p> <p>現金交換でも構いません。ファクターは使っていないのですか？</p>	Buyer	<p>With all manufacturers, we only accept NET30.</p> <p>Is that OK with you?</p> <p>We accept COD .</p> <p>Does your company work with a factor ?</p>
販売スタッフ	<p>うちは、全ての取引をファクターを通してしています。</p> <p>COD 取引でお願いできますか？</p> <p>うちはお店の小切手は受け取りません。銀行保証小切手が必要です。会社で検討してから、お返事したいのですが、良いですか？</p>	Sales person	<p>We work with a factoring company ..</p> <p>Do you accept COD?</p> <p>We don't accept company checks. We will need a certified check .</p> <p>Is it OK with you to respond later because I must first speak to my boss ?</p>

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、店内は比較的色彩豊かで、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と行い、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。



第八章 組織戦略の課題

『第八章のポイント』

「商品」が良ければ売れるか？

米国市場を確立する為の、最も重要な「エンジン」は二つある。「米国の消費者を満足させる商品」と、「商品を販売する組織体制」である。

営業、流通、回収の拠点

米国国内で小売店に日常的にコンタクトし、営業フォローを緻密に行い、日常的に新規取引先開拓、営業活動や顧客管理を行わなくてはならない。また商品の流通、代金の回収を行う拠点が同時に必要である。

トラブルの回避

米国では予想もしないトラブルが起きることもありえる。トラブルを予想しておけば事前に防げる。

「戦略」と「強い意志」

米国市場開拓の成功のポイントは、売上げを作る「戦略」と、企業の「強い意志」である。

1. 米国における販売組織

(1) 米国国内に販売組織の必要性

米国市場を開拓する時は「商品戦略」と同じ重みで、「組織戦略」が優先課題になる。「商品さえ良ければ米国で売れる」ということではない。「商品」と「組織」の両輪が必要である。米国に、販売・流通・回収の「拠点」を持たなければ、実際に米國小売店との取引するのは難しい。小売店と常に連絡を取り、販売業務、流通業務、回収業務を管理する組織が米国国内に必要である。特に、販売対象が大手チェーン店ということになると、安定した組織が必要である。大手チェーン店の側も、商品ばかりではなく、安定した流通、営業フォローがきちんと出来るベンダーとしか取引しない。分かりやすく整理すると次のようになる。

① 小売店への納品

大手チェーン店も米国国内取引を望んでいる。それは、限られた店舗でテスト販売をしてから、商品の動きが良かったら量と扱い店舗をじょじょに増やして仕入れリスクを軽減したいからである。どの大手小売企業も、昨今は慎重な仕入れ姿勢に徹している。

② 代金の回収

大手チェーン店に、商品を納品する前に日本の銀行口座に代金を前払い送金してもらおうというのは無理がある。一度きりであれば可能かも知れないが、毎月となると受け入れる大手企業はない。米国の小売店は、通常、米国のサプライヤーに銀行振り込みではなく「小切手郵送」によって代金を決済する。大手チェーン店も同じである。わざわざ海外送金をしなければならないと知れば、よほどのことがない限り取引をしないだろう。日本企業にとっても、米国国内で受け取った小切手を現金化する為には米国に銀行口座を持たなくてはならないが、「米国に登録された法人」でなければ口座開設はできないのである。したがって、スムーズな代金の回収のためには、米国国内に「拠点」が必要となる。

③ 日常的な営業

大手チェーン店は一度だけ大口注文するのではなく、商品の動きがよければコンスタントに追加注文する。それに対応するためには、米国国内に販売拠点と在庫が必要である。大手チェーン店に日常的にコンタクトして、営業フォローを緻密に行い、的確な営業活動を行わなくてはビジネスは前進していかない。国内に販売拠点の無い海外企業は敬遠される。

これらの理由により、日本企業は米国国内に販売、流通そして管理の拠点（以降「販売拠点」という）が必要ということになる。組織戦略が無くして、大手チェーン店との取引は論外、小さな専門店との単発的な取引だけになってしまう。

(2) 販売拠点

米国国内に「販売拠点」を設ける方法は3つである。

- ① 米国に「エージェント」（総代理店）を設ける。
- ② 米国の「ディストリビューター」と提携する。
- ③ 自社の「現地法人」を米国に設立する。

2. 販売拠点の確立

販売拠点を設ける方法は、「エージェントと提携」「ディストリビューターとの提携」または「現地法人設立」に集約される。それぞれの方法の詳細をここで説明する。

(1) 現地エージェント（Agent）との提携

米国市場のエージェントに、販売流通管理業務を委託する方法である。信頼できる会社をさがし、その会社と共に米国市場戦略の検討、仕事の範囲、経費の分担、目標の設定などを詳細に打ち合わせる。初年度から現地法人を設立するのは、人材的に資金的に無理がある場合、ふさわしい方法である。

① エージェントに委託する仕事

エージェントに委託する仕事の内容は次の通りである。

（商品の確立）

- ・ 商品戦略を共同で検討する。
- ・ 米国市場にあった適正なデザイン、価格を検討する。
- ・ 米国市場にあったパッケージを検討する。
- ・ ラインシートを作成し商品を確定する。

（販売業務）

- ・ 販売戦略、販売計画共同でを検討する。
- ・ 展示会計画を検討する。
- ・ 展示会出展の申し込みを行ない、主催者と交渉する。
- ・ 展示会ブースデザイン、レイアウト、什器、備品申し込みをする。
- ・ 展示会での販売、受注業務を行なう。
- ・ 米国市場での見込み顧客リストを作成する。
- ・ 全米の販売ネットワーク（レップ、ショールーム）構築を検討する。
- ・ 日常的な受注活動を行なう。
- ・ カスタマーサービス（店舗や一般顧客からの問い合わせ対応）を行なう。
- ・ 小売店への営業フォロー活動を行なう。
- ・ 営業報告を定期的に行なう。
- ・ 顧客管理を行う。

（回収）

- ・ 顧客の信用調査を行い、リスクを最小限にする。
- ・ ファクタリング手続き、事務処理を行なう。
- ・ クレジットカード回収の手続き、事務処理を行なう。
- ・ 売り掛け管理を行う。

（流通）

- ・ 流通システムを構築する。
- ・ 大手チェーンとの取引には EDI システムが必須である。
- ・ 商品の保管、出荷施設をもつ。
- ・ 出荷の手配を行なう。
- ・ インボイス(売上げ伝票)を作成する。

- ・ 商品在庫管理を行う。
- ・ 受注商品を出荷する。

(会計)

- ・ 経費の管理を行う。
- ・ 会計報告を定期的に行う。
- ・ 送金業務を行う。

これだけ多くの内容をエージェントに委託するため、エージェントは「個人」ではなく、ビジネスに実績のある「企業」を選ばなくてはならない。大きな金額を扱うため、エージェントの信用状態は重要になる。

② エージェント提携のメリットと限界

米国の現地エージェントを通してビジネスを行うことにはメリットもあるがデメリットもある。この点を考慮して、長期的で適正な組織戦略を立てなければならない。

(メリット)

- ・ 現地法人運営は大きな投資が必要だが、少ない投資でビジネスを始められる。
- ・ 米国に長期間スタッフを派遣しないで済む。
- ・ エージェントの情報、経験が活かせるので試行錯誤を防げる。
- ・ ファクタリング、EDI などエージェントの持つビジネス・システムを使える。
- ・ エージェントがすでに持っている顧客に販売できる。
- ・ エージェントの持つ米国法人としての権利を活用できる。

(デメリット)

- ・ 日本企業が米国のビジネスを直接体験できず、生の情報を 100%得られない。
- ・ エージェントは専属でなく、他のラインも扱っていることが多いので自社製品に関わる営業時間は制限される。

メリットを最大限に活かし、デメリットを最小限にする工夫が必要ということである。

(2) ディストリビューターとの提携

販売ネットワークを持っているディストリビューターと提携する方法である。

① 提携の流れ

ディストリビューターとの取引のステップは次のようになるであろう。

- ・ 展示会で商品を複数のディストリビューターに紹介する。
- ・ または、有力なディストリビューターの会社に訪問し、商品を紹介する。
- ・ ディストリビューターへの価格提案を行う。
- ・ 取引条件、例えば初回取引 (Initial Order) の数量、年間取引額、支払い方法などを交渉。

- ・ 契約書を作成する。
- ・ 発注を受ける。
- ・ 納品する。

② 取引条件

ディストリビューターとの取引条件は、製品によっても異なってくるが、次のような点に注意する。

③ 商品の範囲

あまり狭い範囲であると、ブランドのインパクトが無くなる。「良いところ取り」のビジネスになり、短期で終わる可能性がある

i. 初回注文量

初回注文の量は重要である。あまり小さいとビジネスが伸びていかないし、大きすぎる要求を出すと成立しない。

ii. 独占契約

初年度から独占契約を行い数字が伸びない時は、他に売れなくなってしまうので、数年間は非独占契約が良いだろう。独占契約を強く要求された時は、年間の最低取引金額を交渉する。

iii. 信用調査

ディストリビューターの信用を調査することは重要である。

iv. 支払い条件

初回注文は注文時 50%のデポジット、納品時 50%支払いなどのキャンセル・リスクを防止する支払い条件は必要である。通常取引も、回収リスクを最低限にするために、納品前の支払いは必要である。

v. 契約書

弁護士に依頼して正式な契約書を作成するべきである。先方が契約書を用意していたら、すぐにサインをせずに、弁護士に内容を確認してもらい、修正箇所があれば要求し、納得のいく内容で締結すべきである。このプロセスは米国では常識である。

④ ディストリビューターとの提携のメリットとデメリット

(メリット)

- ・ 少ない先行投資でビジネスを始められる。
- ・ 米国に長期間スタッフを派遣しないで済む。
- ・ ディストリビューターの情報、経験が生かせるので試行錯誤を防げる。
- ・ ディストリビューターがすでに持っている顧客に販売できる。
- ・ 初年度からある程度の売上げが確保できる。

(デメリット)

- ・ 日本企業が米国のビジネスを直接体験できず、生の情報を全く得られない。
- ・ ブランドとしてではなく、売れ筋商品のみ（良いところ取り）の取引になりやすい。
- ・ どういう小売店で、どのような販売がされているかがわからない。
- ・ 直接的な販売、流通、回収のノウハウが会社に蓄積しない。

- ・ ディストリビューターは、他のラインも扱っているので自社製品に関わる営業時間は制限される。
- ・ ディストリビューターが次年度契約を継続しない時は、全てが振り出しに戻る。
- ・ 利益率が落ちる。
- ・ 将来、現地法人設立が難しくなる。

(3) 現地法人による販売

米国国内に自社の子会社を設立して、市場を形成する方法である。本来はこの方法が「米国市場開拓の正攻法」ではある。

① 現地法人の設立

米国で現地法人自体を設立することは外国企業でも容易である。設立手続きは弁護士が州政府に登記を行い1週間ほどで設立できる。設立費用は内容にもよるが、手続きに2000-3000ドルである。日本に比べれば非常に容易である。ジョイント・ベンチャー (Joint Venture) などの方法もあるが、弁護士の情報によれば、日本の企業100%出資の現地法人のほうがより良いということである。

② 先行投資

現地法人を設立する場合は、商品以外に次のような先行投資が必要になる。

- ・ 会社登録費用
- ・ 事務所・ショールーム、倉庫賃貸費用
- ・ 什器備品の購入費用
- ・ 責任者派遣費用
- ・ 現地での雇用費用
- ・ 責任者、担当者のビザ取得費用
- ・ 毎月の運転資金

③ 現地法人設立のメリット

i. 商品知識のあるスタッフ

米国に現地法人を設立する場合の最大のメリットは、商品知識、生産背景、企業事情を理解した自社のスタッフが、商品を米国市場に直接的に紹介することができるという点である。米国市場への販売は現地エージェントに依存することもできるが、商品知識の量、営業努力する時間は現地法人の担当者のほうがはるかに大きい。商品に関する専門知識はバイヤーに信頼感を与え販売にも大きく貢献する。

ii. 国際ビジネスの質

企業にとって米国市場で培われた国際ビジネスの質を直接得ることができる。米国市場の情報や取引先の米国同業者の企業から多くのことを学べる。これらは、企業にとっては大きな無形の利益になる。

iii. 世界市場への飛躍

ニューヨークを世界市場の窓口にして、世界販売を行うこともできる。日本までは中々来てくれない海外のバイヤーでも、ニューヨークには行きやすい。ニューヨークには世界のビジネスが集まっている。

iv. ビジネス情報、ノウハウの蓄積

毎日の顧客とのやり取り、問題点の克服を自社で行なうので、様々なビジネスの経験を直接体験できるのでビジネス情報、ノウハウが蓄積していく。

④ 現地法人設立の段取り

i. 商品が「米国市場で売れる」ことを確認する。

展示会販売、エージェントを通じた販売を経て、自社商品が米国市場で販売できるという確信を得ることがまず重要である。その確信は単に「自信がある」という主観的なものだけではなく、販売実績という裏づけが必要である。売上高 1 ミリオンドル(約 9 千万円)が一つの目安であろう。それ以下であれば、まだ時期尚早である。

ii. 現地法人設立計画書を作成する

現地法人設立で一番重要な鍵は「人」の問題である。この点を中心に全体の計画を構築する。緻密な現地法人設立計画書に基づいた米国市場開拓戦略が必要である。文書にしてまとめ上げることによって、問題点、課題が明確になる。

iii. 現地法人の場所を決める

米国市場のビジネスの中心がニューヨークになっていることから、拠点を作る場所はニューヨーク州かニュージャージー州がよいだろう。ビジネスのカテゴリーにもよるが、市場が全米一大きく世界中のビジネス・パーソンが集まる東海岸がふさわしい。

iv. 弁護士を手配する

会社設立は弁護士によって行なう。JETRO、取引先などを介して、適当な弁護士をさがし会社設立を依頼する。弁護士は現地法人運営の中でも必要となる。

v. 会社設立手続きを行う

会社名を決めれば、会社設立登記は 1-2 週間で可能である。当初の登録住所は弁護士事務所にしっておき、オフィスが確定したら変更する。

vi. オフィスを決める

不動産賃貸情報をエージェントを通して集める。日系の不動産企業も多いので難しくはない。賃貸契約を行う時は必ず弁護士による契約書確認が重要である。ビル・オーナーの一方的な契約内容を防ぐ為である。オフィスの賃貸料は場所によっても違うが、NY では月額 1 平方フィートあたり 4-6 ドルくらいである。契約期間は 5 年というところが多い。3 年でも可能であるが割り増しになるかもしれない。月単位のデスク・スペースを貸すところもある。事務所が見つかるまでの仮事務所として便利である。

vii. 派遣する担当者のビザを手配する

米国のビザを取るの簡単ではない。マネージャークラスであれば、L ビザを取得する。経験豊かなビザ専門の弁護士に依頼する。

viii. スタッフを雇用する

米国でスタッフを雇用するのはそれほど難しくはない。日本人スタッフであれば、日系新聞に広告を出すか、人材紹介会社へ依頼し適切な人材を紹介してもらう。雇用自体はさほど難しくないが、米国の雇用専門の弁護士に相談して労働条件や規則がすべて書かれた「就業マニュアル」(Employment Handbook)を作成する必要がある。法律や労働の習慣の違う日本と同じ感覚で雇用してはならない。米国人を雇用するには、日本から派遣するマネージャークラスのスタッフが米国のビジネス風土にしっかり慣れてからにしたほうが良い。米国人の仕事に対する感覚、習慣は日本とかなり違うので、無用なトラブルを避けるためにも時間をかけて人事体制をしっかり作る。日本から責任者を派遣せず、米国で雇用したスタッフだけで運営していくというのはかなり無理がある。

ix. 会社の備品、什器を購入する

これはどんなものでも入手は容易であるし、日本から送ることも可能である。電話、PC、オフィス家具の手配も日系代理店があるので容易にできる。

x. 販売体制を準備する

販売戦略に基づく具体的な販売計画を作成し、販売活動を開始する。

xi. 最重要課題は人事

現地法人計画の一番の課題はどの企業にとっても「人の問題」になる。米国現地法人の責任者は、実績のあるスタッフを日本から派遣するのがベストな方法である。それでも本社と現地法人のコミュニケーションを日常的に行うことが最重要である。

3. 段階的前進

米国市場を開拓して、将来世界市場に商品を販売するという計画を実現することは「米国で売れる商品」を持っている企業にとっては充分可能なことである。しかしながら、ことを急いで全体を壊してしまわないようにあくまでも計画的に行わねばならない。ビジネスは土台作り=組織戦略が一番重要である。そのためには、段階的に前進していくことが大切である。

どのような組織戦略を持つかは、まず、将来現地法人を設立するかどうかで大きく分かれる。

(1) 現地法人設立を目指す場合

① 初年度から現地法人を設立する。

初年度から現地法人を設立する企業もある。この場合には、徹底した市場調査およびテスト販売が必要である。そのプロセスを無視して強引に前進していくことは非常に危険である。現地法人設立、新オフィス、新ショールーム開設に没頭して大きな落とし穴に気がつかず失敗する日本企

業もかつてあった。現地法人を先に設立する場合には、時間と費用をかけて慎重に行わなくてはならない。

② エージェントと提携し、数年後現地法人を設立する。

現地法人を設立することを目指す企業であっても、エージェントと共に「米国で売れる」ということを証明してから法人設立をしたほうが安全である。初年度、2年目場合によっては3年目まで、エージェントとしっかり組んで市場開拓をしていくのが良いだろう。この2年間に売上げの見込みを立てる。全体のビジネスの土台をしっかり形成するのである。つまり、はじめはエージェントと提携して土台を作り、2-3年後の現地法人設立を目指す。さらに1年間はエージェントと共に現地法人を運営していくのが安全な方法である。そのためには、将来の現地法人設立の戦略を説明した上で、納得してもらえるエージェントと提携すべきである。

(2) 現地法人の設立

① 本社海外事業部のサポート

3年目に現地法人設立を具体化していき、3年目中に販売管理体制を完成させると良いだろう。この3年目までに一番ポイントになることは、本社に海外事業部を設立して国際ビジネスを担う人材を育成することである。本社海外事業部のサポートなしに米国現地法人運営は成り立たない。海外現地法人にビジネスを「丸投げ」しては何もならず、あくまでも本社が中心に運営することである。

② ゆとりある事業計画

法人設立を急いで行うことは逆にマイナスになる。オフィスの選択にも3-6カ月かけた方が条件の良い物件が見つかる。日本から人の派遣するのもビザを取得するので時間がかかる。現地の人材を雇用する場合は、研修にある程度の時間をかけないと、商品知識、会社のあらゆる情報を身につけることが出来ない。中途半端な形でスタートすると、人的摩擦が起きたり、商品が売れず挫折したりするということもありえる。現地法人設立は、準備から実体的な設立完了まで1年半-2年はかけるべきである。何よりも商品が計画通り売れていくというのが大前提であろう。商品の販売がまだ中途半端なうちに現地法人設立を先行するのは危険である。

③ 段階的前進

思いつきで海外現地法人を作ることなく、長期的な計画を立てて、段階的に前進していくべきである。まとめると次のようになる。

i. エージェントと共に米国市場に販売していく

初年度、2年目はいきなり現地法人の方針で行くのではなく、エージェントと提携して市場開拓を行なう。

- ii. 米国市場の知識、経験を吸収する
エージェントに全てを丸投げにすることなく、展示会の時は出来るだけ日本から出張し、販売活動を一緒に行い、知識を吸収し、経験を積むようにする。
- iii. 米国市場の売上げを形成する
エージェントを核に商品を米国に販売して行き、ある程度まとまった売上げを形成する。
- iv. 本社に海外事業部を設ける
日本の社内に海外事業部を設けて、組織的な対応が出来るようにする。
- v. 海外事業担当者を育成する
英語が堪能なスタッフを中心に、海外ビジネスが出来る責任者を育成する。定期的のエージェントの元へスタッフを送り込み、現地で勉強させるのも非常に良い方法である。
- vi. 米国に現地法人設立の準備をする（1年間以上かける）
2年目あたりから、現地法人設立の具体的な計画を作成し、準備を始める。
- vii. 現地法人として営業開始
3年目あたりから、エージェントと協力して現地法人の体制を構築していく。
- viii. 現地法人として本格的なスタート
スタッフの体制を作り、オフィスを決めて本格的にスタートする。

このように、段階を追って「現地法人＝安定的な組織」を生み出していく。会社の未来を握っている海外市場獲得には、時間をかけて慎重に行うべきである。組織的な前進がまさしくビジネスの前進の核となるのである。

(3) ディストリビューターとの提携

将来現地法人を作らずにディストリビューターを通して、売上げを追及するという方針の場合は、次の点について配慮していくと良いだろう。

ディストリビューターを使って米国市場に販売していくという方針を選択した場合は、ディストリビューターの選択が一番の鍵になる。これを失敗すると、業界の中で「あの商品は以前にXXXが取り扱っていてあまり売れなかった」という烙印がついてしまう。ディストリビューターとの取引も段階を追っていくべきである。

- ・ 多くのディストリビューターと話をし、条件、設備、販売テリトリー、販売力を確認する。
- ・ 初年度は複数のディストリビューターと取引を行う。
- ・ だんだん絞っていき、1社との取引にして、太いパイプを持つ。

4. トラブルの回避

米国市場でのビジネス活動は、本社スタッフが常駐しているわけではないので、予想もしないトラブルが起きることもありえる。それは、大部分が「米国に関する情報不足」が原因である。トラブルが起きないように、組織的にあらかじめ対策を立てておけば問題はない。ここでは、起こりうるトラブルとそれを回避する方法をまとめておく。特に、日本企業が直面しやすい例を挙げて説明する。

(1) 商品運送上のトラブル

① 日本から米国への運送

商品を日本から米国に送り、目的地に着いたら、商品の数が減っていたというトラブルも頻繁ではないが起こりうる。これは、信用のある運送会社、倉庫業者を利用することで予防できる。運送費が安いというだけで運送会社を選択すべきではない。また、保険もきちんとかけておくことが必要である。

② 米国国内運送

米国の国内拠点から UPS 社(運送会社)で送る時も同じである。送った箱がなくなってしまうということも時折起る。商品発送のときは、かならず UPS の保険をつけておくことである。保険がない場合の補償額は約款規定の 100 ドルのみになってしまう。保険料は日本よりも大分低いので、国内運送にも保険をつける。

荷物が店舗に着いてから、「箱を開けたらインボイスの数量より製品が少ない」というクレームが来ることがある。原因は色々考えられるが、予防策として、梱包する時に必ず W チェックを行い、「この箱の梱包は、〇〇〇が行い、2 度総数を数えています。(梱包者のサイン)」というステッカーを箱に貼るなどの方法をとる。

③ 出展のサンプル送付

展示会会場のブースに向けてサンプルを送ったら、着かなかったということは頻繁に起こる。混雑している会場内で誤配が起きるからである。主催者の発行する出展マニュアルをよく読むと、搬入 (Move-in) 搬出 (Move-Out)、また Freight(運送)のあたりに必ず「サンプルの送り方」が書いてあるのでよく読むこと。すでに米国国内のエージェントや住所の特定されているところ (ホテルなど) がある場合は、万全を期すために事前にそこへ送っておき、それから会場に搬入することが最も安全である。

④ 危険なハンドキャリー

少量ならば問題はないが、日本からダンボールで持ってきたり、スーツケース一杯にサンプルを詰めてきたりというのも良い方法ではない。空港の税関で発見されると「商業通関」にまわされて、通関に数日かかり、展示会に間に合わないことがある。サンプルは事前に日本から特定の住所に送った方が安全である。その荷物が届かなかった場合の不安回避のために、いくつかの重要

サンプルだけを手持ちで持ってくるというのが賢明である。展示会のサンプル搬入は慎重に慎重を期したい。サンプルが届かずに展示会に参加できなかったという例は起きている。

⑤ 展示会

展示会期間中、閉館後にサンプルは会場のブースの中に置いてくるわけだが、盗まれるということも考えて対策を考えておく。次の方法が考えられる。

- ・ 高価格品は、展示会終了後毎日、会場の常時セキュリティのいる保管施設に保管する。
- ・ 夜間、ブースにセキュリティ（警備員）をおく。
- ・ ブースの前面を鍵付きのカーテンで囲う。（会場で有料で借りられる場合がある）
- ・ ブースの前面を布製カバーで覆い人が入りにくくする。（これが経済的で一般的）

(2) 取引先とのトラブル

① 売掛金回収トラブル

回収体制をしっかり整え、裏づけのない「信用売り」を行わない。米国では、ファクタリングやクレジットカード回収などの回収体制さえしっかり整えておけば問題はない。万が一、売掛金が焦げ付いた場合でも、債権回収エージェント（Collection Agency）が、約 25%の成功報酬で回収業務を代行してくれる。債権回収エージェントは、ファクタリング会社と提携していることが多い。

売掛金が回収できないとあって、オーナーの承諾なしに店舗から商品を引き上げるということは、米国では決してやってはいけない。

② 注文のキャンセル

受注書に、「注文のキャンセルはできません」という文言を入れて署名してもらおう。その文言は、米国の弁護士に相談して法的に適正な文言にすべきである。大量発注の場合は、弁護士に「契約書」「合意書」を作成してもらうべきである。米国では、このような段階を踏んでも取引に影響はない。先方も自社の弁護士にその契約書を見せて弁護士同士が交渉するのである。「自社の利益を守る」という姿勢は米国では大切である。

③ 大手チェーン店のペナルティ

大手チェーン店の流通マニュアル（Routing Guide）は、非常に細かい規則があり、それを破るとペナルティが課される。例えば、ダンボールの大きさや品質、ステッカーの貼る位置、価格ラベルの内容、伝票の書き方など多くの厳しい規則があり、満たされていないと、1件につき 5 ドル、1 伝票につき 100 ドルなどのペナルティがつくのである。ほぼ全ての大手小売企業がペナルティ制を採用している。これを回避するのは、流通マニュアルを徹底して読みこなすことと、大手チェーン店の流通に経験の豊富な倉庫業者（Warehouse）と組んで慎重に流通作業を行うことである。特に、最初に行う商品登録に誤りがあると、店頭では大混乱となり取引は打ち切られてしまう。

(3) 現地法人運営上のトラブル

① 雇用上のトラブル

現地法人を設立した際に起こりうることだが、法人設立時に、労働法専門の弁護士に「就業マニュアル」を作成してもらい、経営者、従業員ともに遵守するという事でトラブルは回避する。残業をしているのにその分の給料を払わない、休日出勤の代休を与えなかったり給料を払わなかったりは、米国では許されない。セクハラ、パワハラは言うまでもない。米国では、正社員も臨時社員、パートも地味的には全く同じであることも覚えておくべきである。これは日系社会で一番起こりうる問題である。現地雇用の社員が日本人、日系人だからと日本の風習でサービス残業をさせてトラブルになるというケースが多い。

② 税務上のトラブル

現地法人を設立した際の問題だが、米国と日本とでは多少税務上、各種登録などについて提出する書類や内容に違いがある。経験豊かな会計士にどんなに細かい点でも相談することで、無用なトラブルは回避できる。市や州への書類提出が遅れて高いペナルティ(罰金)が課されるということもある。労災保険の加入手続きが遅れるということも高いペナルティがある。

(4) 日本企業の姿勢

上記のように様々なケースが考えられるが、会計士や弁護士と共にトラブルを回避する体制さえ取れていれば全く問題ない。ただ、米国は日本のように、すべてが厳正に行われるということがなく、各種手配をしても、絶えず確認、再確認するという日頃の習慣が必要である。

「米国は訴訟社会なので怖い」という噂におびえる必要はない。ただ、日本では習慣上 OK であったのが、米国ではダメということもあり、書面で決められていることは厳守しなければならないということである。

見方によっては、新しい市場に参入する企業（弱い立場）にとって、法律や規則に守られたやりやすい環境とも言えるのである。何か行動を起こす際には、絶えず慎重な姿勢で、時には弁護士、会計士、コンサルタント、エージェント、JETRO などのサポートしてくれる組織、機関と相談をして、費用や時間がかかっても慎重に事を行うという姿勢が重要である。

5. 企業の強い意志

日本製品が米国大手チェーン店市場に大きく販売できるかどうかの可能性は、これまで述べてきたように、「市場にあった商品の確立」「組織的な段階的前進」を行えば可能であるし、大きな障壁は見つからない。最も重要なことは、「慎重な前進」と「企業の強い意志」である。米国の

大手チェーン店システムに入っていく、商品が川の流れるように売れていくことは実現可能なことである。しかし、取引スタートまでに体制が整っていなければならず、製品が違和感の無い「米国の顔」になっていなければならない。急ぎ過ぎて中途半端な販売体制や商品になってしまうと、必ず途中で躓いてしまう。

じっくり、時間をかけて慎重に、確実に前に進んでいくこと、それを支える企業の「海外市場戦略」と、なによりも「企業の強い意志」が必要である。



第九章 販売戦略の課題

『第九章のポイント』

緻密な販売計画

販売計画の土台を成すものは、米国国内の組織体制と大手チェーン店の注文に応えられる生産体制である。それをベースとして3カ年計画を立てる。

大手チェーン店への販売

大手チェーン店と取引できる体制が整っていれば、展示会において、大手チェーン店に向けた商品構成、プレゼンテーションを行う。事前の大手チェーン店の研究が武器になる。

1. 大手チェーン店への販売計画の前提

(1) ビジネスのイメージ

米国戦略を作成する時、誰でもが前提として「売上げを早く作る」というビジネスのイメージをもつ。しかし、海外市場での経験が少ない、市場の状況がまだわからない時点ではむしろ営業展開を急ぐことはリスクである。あまりに先走ると、海外市場における販売体制、組織体制が固まっていないため、不要なトラブルになることがある。例えば、生産体制が海外市場用に整っていない段階で受注を取り、生産が追いつかずに初回出荷が大幅な納期遅れになったり、注文が入りあわててパッケージを作成したために良いものにならなかったりということが起こりうる。一朝一夕には新しい市場に向けた体制はできない。ゆとりをもった計画性が必要である。

初回の展示会出展は、新しい市場でのビジネスの可能性を体感し、方向性を明らかにするだけで充分である。そこから本格的な準備が始まるのである。新しい市場に向けた充分な準備や慣れのためには、最低1年はかかる。そしてビジネスの土台作りには2年はかかる。全体の体制が整い、大手小売企業と取引ができる体制を持つには、最低でも2年はかかり、3年目が大手市場への前進と見なければならぬ。時間をかけて、「着実に前進していく」というビジネスのイメージを持つべきである。初回出展から、大きな売上げを目指し大手と商談し、流通の不備、パッケージの未完成から信用を失っては何にもならない。

(2) 販売計画の土台

販売計画の土台を成すものは、米国国内の組織体制と大手チェーン店の注文に応えられる生産体制である。

① 組織体制

販売計画ができていても、海外ビジネスの管理体制が不十分になると、混乱することもよくある。商品の流通が行われれば、販売先の信用調査など顧客管理、売掛金管理、海外倉庫における商品管理、スタッフ管理、エージェント管理など新しい仕事が増えてくる。これらの組織的な運営上の管理体制は、海外で場所が離れているためにミスや混乱が起きやすい。販売計画の実行前に、基本的な管理体制を入念に準備することが販売計画を支えることになる。ポイントは次の通りである。

- ・ 受注管理
- ・ 営業管理
- ・ 売掛金管理
- ・ 経費管理
- ・ 顧客管理
- ・ 商品管理
- ・ 在庫管理
- ・ エージェント管理

海外のビジネスにおいても、企業1社分の業務が発生してくる。初年度は、海外担当者一人でもこなせるであろうが、販売先が増え、売上げが上がっていけば、すぐに「海外市場開拓部」という「組織的な対応」が必要になってくる。米国市場のエージェントに市場開拓を丸投げしてしまうと、行く先で必ず行き詰ってしまう。販売戦略の前提として組織的な構想も必要である。海外でビジネス展開をするということは、かつて体験したことの無い新たな課題が生じてくる。そのために、海外市場販売における各種管理体制を強化すべきである。

② 生産体制

米国市場開拓初年度、および二年目は、注文は細かい専門店の注文でこなしていき、段階を追って海外市場向け生産体制を整えていく方が安全である。パッケージやラベルも、最初は日本語パッケージに英語の翻訳シールを貼り付けて出荷すれば済むが、取引相手が大手チェーン店となると、パッケージ、ラベルは完璧に整っていなければならない。パッケージの企画、デザインにはかなりの時間がかかるので、二年目終了までに完了しておくべきである。

大手チェーン店の初回注文は全店展開ではなく、20%くらいの限られた店舗でのテスト販売になる。1,000店チェーンの場合は200店舗程度。しかし、順調に行けば2年目にそれが400-600店舗となる取引ということもありうるので、生産体制を調整する計画は早めに始めておかなければ生産が間に合わない。

大手チェーン店からの注文は、初回の納品時に、追加注文の在庫分も生産して置かなければならず、大きな生産能力が必要になる。取引開始直後に欠品が出るようであれば、取引先の評価は著しく下がり、途中で切られるということになりかねない。

③ ブランディングの完成

大手チェーン店を始める前までに、商品全体のブランディングは完璧に終わっておきたい。むしろ、大手チェーン店バイヤーは、それが完成されていない企業から仕入れはしないだろう。

- ・ ブランド名
- ・ ロゴ
- ・ イメージカラー
- ・ パッケージ
- ・ ラベル
- ・ 説明書
- ・ 営業ツール
- ・ ブースデザイン
- ・ ディスプレイ

大手チェーン店向けの商品は、専門店向けとは明確に違うと言うことは先に述べてきたが、それは展示会、ブースデザイン、ディスプレイ、商談内容まで全て違うとも言える。

2. 販売計画の立案

はじめの3カ年計画の概要は次のようになるだろう。

(1) 1年目の販売計画の内容

- ①初年度は「米国市場に馴れる」というテーマを持ち、販売組織体制、流通体制を準備する。
- ②ラインにあったエージェントを確保する。
- ③販売対象を専門店、オンライン企業とする。
- ④展示会に出展し、取り引件数を増やしていく。（目標 100 店、売上目標 30 万ドル）
- ⑤ビジネスの土台を作る。（商品の工夫、販売組織構築、受注・流通・回収体制の確立）

(2) 2年目の販売計画の内容

- ①「ビジネス体制（販売体制、組織体制、商品体制）の確立」をテーマとする。
- ②展示会に出展し、専門店の取引先を増やす。（目標 200 店、売上目標 70 万ドル）

- ③中小チェーン店を新規開拓し、取引を開始する。
- ④ビジネスの土台を充実させる。(ショールーム、EDI システム、人的ネットワーク)
- ⑤メディアとのネットワーク形成

(3) 3年目の販売計画の内容

- ①営業攻勢を強める。
- ②大型チェーン店、デパートへのアプローチを開始する。
- ③専門店 500 店獲得
- ④大手チェーン店 1 社
- ⑤売上目標 120 万ドル (日本円 1 億円目標)
- ⑥PR 活動開始

上記は基本的な販売計画のアウトラインの例である。企業のポリシーや商品によっても全く異なる。このくらいのスピードで前進していくほうが安全であり、現実的である。初年度から米国市場でのビジネスを黒字に転化しようと、過大に先行投資をしたり、体制確立をおろそかにしたりして営業だけが先走ることは逆に「遠回り」「試行錯誤」になる。一步一步前進することによって失敗、中途挫折を避けられる。

3. 大手チェーン店に向けた販売戦略

(1) 大手チェーン店に売る

米国市場の主役は、やはり大手のデパート、大手チェーン店である。例えばキッチン製品を取り上げても、最も充実している NY の店舗は、Macy's(メイシーズ)であり、Bed Bath & Beyond(ベッドバス&ビヨンド)であることは疑いない。彼らは、日用品全般の中でキッチン製品を軸に設定した商品構成を明白に行っている。日本企業が米国市場を開拓する為には、これらの大手企業との取引を目指さなくては意味が無い。

Bed Bath & Beyond でも店舗数は 1,000 店ある。全店に商品を販売するとしたら、次のような計算が成り立つ。

5 アイテム (5SKU)、ケースパック 12 個、単価\$10、1,000 店への納品、年間 4 回転
 $5 \times 12 \times 10 \times 1000 \times 4 = 2,400,000$ ドル (約 2 億 2 千万円)

これが、大手チェーン店との取引の魅力である。ここまで行かないとしても、1億円単位のビジネスが見込めるというのは大変大きい。それに、大手チェーン店を数社行なえば、日本の売上を超える可能性もある。そのために、大手チェーン店に向けた「ビジネスの土台」をしっかりと時間をかけて固めるべきなのである。そして、失敗は許されない真剣勝負になる。

(2) 大手企業への営業方法

① 展示会での出会い

最初の出会いが展示会で、商品全体のブランドイメージを見てもらうのを第一印象とするのが良い。バイヤーのアシスタントであっても展示会で商品をじっくりと見てもらい、商品説明を行い、後日ショールームでのアポイントかバイヤーオフィスでのアポイントを請うのが最も理想的なプロセスである。

シカゴの IHHS 展は、大手チェーン店バイヤーが数多く訪れる展示会である。NY Now 展にも最近は大手バイヤーが増えてきている。JETRO 日本パビリオンに 20 社以上のバイヤーが来る。大手チェーン店に向けた展示会出展のポイントは次項で説明する。

② アプローチ

大手チェーン店バイヤーに、電話や E メールで直接アポイントを申し込んでも、「カタログを送ってください」と言われ、カタログを送ってもその後なしのつづてというケースは多い。サンプルを送っても、商品をイメージ良く見てもらえるとは限らない。最良のアプローチは、時間はかかるが、電話、E メールでバイヤーに根気良くコンタクトしてミーティングのアポを取ることである。大手チェーン店の本部は地方都市の場合が多く、訪れるには経費や時間がかかるが、バイヤーに直接 (Face to face) 説明する方がより効果的である。

(3) 大手小売店とのビジネス・ステップ

ホーム製品を積極的に幅広く扱っている Bed Bath & Beyond 社 (以下 BBB) の受注から納品までのステップの概要を説明する。他のチェーン店とは異なっているが、基本は共通しているため、参考になるだろう。

① バイヤーとの出会い

BBB バイヤーは、NY Now 展、シカゴ IHHS 展に必ず訪れる。あらかじめ展示会で会うアポを取っておくと効果的だ。前もって BBB 店舗に行き、商品構成の研究をしっかり行なう。BBB に勧める商品を明確に決めておく。多くの商品を勧めるよりも、当初はテスト販売用として絞っておくのがよいだろう。

② 展示会での商談

展示会で商品の説明をする。特に勧めたい商品を集中的に。推薦商品を中心とした専用のラインシートを作成しておくことも効果的である。展示会では、どの商品を気に入ってくれたかを確認するだけで充分である。「展示会后、サンプルをそろえてバイヤーオフィス (NJ 州) に伺います」という話で終わるとよいだろう。

③ バイヤーへのプレゼンテーション

商談日のアポをとり、バイヤーオフィスに赴き、商品のプレゼンテーションを行なう。商談室に商品を並べ、受付に準備 OK を連絡するとバイヤーがやってくる。あらかじめ、あらゆる質問に即答できるように準備しておく。会社の歴史とか工場設備はさほど重要ではない。4-8 名のバイヤーが商談に参加することもある。1 時間ほど使い、商品、パッケージ、流通方法などを説明する。「プレゼンテーション」には、ストーリー性を持たせバイヤーを納得させる必要がある。大切なポイントは、英語力より商品知識力、説得力である。「なぜ、この商品が BBB に必要なのか?」「なぜ、この製品が BBB の顧客を満足させるか?」をきちんと説明することがポイントになる。

④ バイヤーの承認

数日後、バイヤーから取引 OK かどうかの連絡が来、「50 店の店舗からスタートします」というようなことが伝えられる。パッケージの改良など次のステップが指示される。

⑤ ベンダー登録

i. Vender Registration (取引先登録)

バイヤー・アシスタントから取引先登録フォームが送られてくる。必要な情報をフォームに書き込む。

ii. 生産者賠償責任保険 (Production Insurance)

米国の保険会社の生産者賠償責任保険付保が条件になる。

iii. EDI 取引

取引の最低条件である。完備していないと、取引は出来ない。取引先登録フォームに記載欄がある。

iv. Vender Number (取引先コード)

バイヤーから取引先登録が終わり、取引先コードがくる。個々までくれば、注文の準備が整う。

⑥ 商品登録

店舗 SKU コード(店舗商品番号)を作る為に、商品データを該当商品一覧表 (Spread Sheet) に詳細を記入する。そこには、商品明細、UPC コード、1 箱内数量、箱のサイズ、素材明細、パッキング状態、生産国など。

⑦ 納品マニュアル・ SHIPPING ガイド

ウェブサイトにより、納品、流通の方法が伝えられる。かなり内容は豊富で一冊の本くらいはある。そこには、ダンボールの選択、各種ラベルの付け位置、価格タグのつけ方、納品先、流通の注意などが製品別に細かく書かれている。

⑧ EDI のテスト

双方が EDI で通信可能か数回テストを行なう。

⑨ Projection(納品計画書)

月別の納品計画書が来る。向こう 6 カ月くらいの納品数量が書かれているが、実際の納品数量は後の正式名注文書 (EDI PO) を待たなくてはならない。

⑩ PO(発注書)

注文書が EDI を通してくる。注文内容、納期、納品店舗が指定される。

⑪ 納品準備

BBB のマニュアルどおりに全ての準備を行う。ある程度の数量になるとパレット納品になる。

⑫ 納品

指定運送会社によりパッキング・リストと製品が納品される。納品書(請求書)は EDI を通して送られる。

⑬ 追加注文

毎週決められた曜日に追加注文が EDI を通して送られてくる。

(4) ビジネスの具体的準備

大手チェーン店との取引は、「バイヤーが商品を気に入ってくれるか」「安定した流通体制があるか」がポイントである。次のような流れになるように、展示会の前段階で準備を整えておく。

- ・ 商品に合う大手チェーン店をあらかじめ絞っておく。
- ・ その企業の研究を行なっておく。
- ・ 特に売り場を観察し、レポートにまとめておく。これが、後日営業上の武器になる。
- ・ 展示会でその企業のバイヤーが来る。
- ・ 自社の取り組み姿勢を説明し、商品のプレゼンテーションのアポを要請する。
- ・ アポイントをとり、商品のプレゼンを行なう。
- ・ 売り場に合った商品構成、価格をプレゼンの中で説明する。

米国の大手チェーン店との取引は、商品があっており、米国における販売体制、流通体制が整ってさえすれば充分可能なことであり、日本の中小企業にも十分チャンスはある。

(5) 大手小売企業との取引上の注意

バイヤーとの商談について、下記の内容をきちんと注意、確認する。

- ・ 大手チェーン店のバイヤーとの商談の前に、その企業の情報を収集しておくことである。
- ・ 商談では納品までの流れのスケジュールを確認する。
- ・ 生産開始のタイミングと納期を確認する。
- ・ 送料の負担について確認する。
- ・ 店頭で100%売れば問題ないが、そうならない場合の処理についての条件を確認する。
- ・ 支払いの時期と支払い内容について確認する。保証金はあるのか、協賛金はあるのか、他に支払いから差し引かれる費用はあるのか。
- ・ 商品の返品はあるのか？を確認する。
- ・ 傷物発生時の処理について確認する。
- ・ 次の製品の投入時期を確認する。

4. 大手チェーン店への展示会販売

展示会については第六章で説明しているため、ここでは大手チェーン店に向けたポイントをまとめる。

(1) 展示会の選択

主要な米国の展示会は前述の通りだが、大手チェーン店への販売にはシカゴの「International Home & Housewares Show」およびニューヨークの「NY Now」が規模の面でもバイヤーの数の面でも一番ふさわしい。また、自社の競合する企業がどの展示会に出ているかを調べることも重要である。

① シカゴ International Home & House wares Show (IHHS)

The Internatinal Housewares Association (IHA)によって組織されている展示会である。IHAには、1,600社の会員が登録されており、会員は、IHHS展に出展できる。毎年3月にシカゴのマコーミック・プレイスにて開催される世界的にも大規模なトレードショーである。出展者数約2,000ラインで、キッチン製品を中心にホーム製品のメーカーが出展している。象印社、貝印社、ライクイット社など日本企業の出展も多い。米国の有力企業は20-30小間を使った大きなブースを構えている。この展示会場の中では、1小間ブースはむしろ少ない。この展示会に自社ブースを出し、大手チェーン店をひきつけるためには、少なくとも2小間は必要であろう。ホーム製品を扱う米

国の大手チェーン店のほとんど全てが来ている。Wal-Mart や Crate&Barrel などのチェーン店は数十人のバイヤーが来ている。カナダ、メキシコ、南米、欧州、アジアからの店舗バイヤー、ディストリビューターの来場も多く、統計によると、約3分の1の来場者は世界各国から来ている。

日本パビリオンは、これまで2012年、2013年と連続して出展し、2014年も出展計画がある。2013年は日本企業19社が参加、大手チェーン店20社以上、専門店やディストリビューター300社との商談が行われた。日本パビリオンで商談になった大手チェーン店は下記の通り。

Williams Sonoma、TJ Max、Bed Bath & Beyond、Fab.com、Container Store、Staples、Coca Cola、Crate&Barrel、West Elm、eBay、Solutions、Gilt.com、Amazon.com、Ace Hardware、Target、Ross、Meijor、QVC、Loft、Liverpool、Menard

商談見込み金額：約4,300,000ドル（3億9千万円）

1 出展社当たり平均：約226,000ドル（2,050万円）

大雪という悪天候で、入場者数は例年の80%程度であったにもかかわらず、日本パビリオンの各ブースは活気に満ちていた。大手チェーン店とも内実の高い商談が行われた。

この成功の背景には、出展者19社中16社がNYギフト展にも出展しており、12社はすでにエージェントと提携しているため、販売流通体制が整っていたのである。さらに、各ブースのプレゼンテーションが整っており、米国人セールスマンも配置したので、バイヤーに大変好評であった。

この展示会は、多くの大手チェーン店バイヤーと出会う展示会である。出展するためには、販売体制、流通体制を確立し、米国市場での経験を十分に積む必要がある。米国の初回展示会出展がこのシカゴIHHS展というのは無理がある。初年度の段階では、次に説明するNY Now展が相応しい。

2014年シカゴIHHS展日程 2014年3月15日-18日

2015年シカゴIHHS展日程 2015年3月7日-10日

② New York Now（前NYギフト展）

毎年1月、8月にニューヨークのジャビッツ・コンベンション・センターにて開催される全米で最大規模の展示会である。ギフトに適したあらゆるカテゴリーの商品が出展されている。2013年よりNY International Gift Fair(NYギフト展)からNew York Nowに名称が変わり、それと共によりホーム製品を充実させるようだ。出展する権利を確保するのが難しい。ジェトロ主催の日本パビリオンがある。

日本パビリオンは、これまで2004年から2013年まで10年間連続して出展している。2014年も出展計画がある。2013年1月展には、日本企業28社が参加し、大手チェーン店20社以上、専門店やディストリビューター1008社との商談が行われた。日本パビリオンで商談になった大手チェーン店は下記の通り。

Dillard、Williams Sonoma、Urban Outfitter、Free People、Anthropologie、Michaels、Whole foods、JC Penny、Macys、Office Depot、Pottery Barn、Bloomingdales、ABC Carpet、Nordstrom、TJ Max、Bed Bath & Beyond、Fab.com、Container Store、Staples、Crate&Barrel、West Elm、Gilt.com、Amazon.com
 商談見込み金額：約 929,200 ドル（1 億 300 万円）

1 出展社当たり平均：約 33,000 ドル（297 万円）

NY 展とシカゴ展を比較すると、シカゴ展の 1 出展社当たり平均は NY 展の 6.9 倍になる。これは、シカゴ展は大手チェーン店が多く、NY 展は専門店が多いという結果である。NY 展で米国市場に慣れていき、販売流通体制を整えてから、シカゴ IHHS 展に出展するという戦略が適正ということがわかる。ただし、これらの展示会が相応しいかどうか、カテゴリー別に検討する必要がある。どのカテゴリーでも、この展示会で「販売対象のバイヤー」に出会えるとは限らないからである。

(2) 大手チェーン店に向けた展示会の準備

大手チェーン店に向けた展示会の準備は、一般の展示会準備とは様々な点で異なる。展示会の「準備の内容」と「展示会成果」は比例するものである。出来るだけ緻密な準備を行う。

① 市場調査

市場調査が米国マーケット進出の成否を握っている。十分に行えば行うほど、事前に米国市場の実体、感覚に近づくことができる。その基準を大手チェーン店の市場に焦点を合わせ、市場調査の再構成を行う。大手チェーン店の求めるもの、傾向、各社の特徴、売り場の様子などを理解しておく。特に、販売の対象としている大手チェーン店は、色の傾向、商品構成、売り場構成を理解しておくことは重要である。

ここで、第一章で紹介した米国の「成長率が高い注目小売企業」のリストを再び見てみる。

「成長率が高い注目小売企業」

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)*

(日用品売上げのみの伸長率/単位ミリオンドル)

上記大手チェーン店に、*印をつけた企業は、NY 店かシカゴ展の日本パビリオンに来て、積極的に商談を行った企業である。*印がついていない大手チェーン店の多くは Drug Store、ディスカウント店で求める商品が違うため来ていない。これを見ても、成長率が高い大手チェーン店ほど日本の製品に注目していると言えよう。今後も、日本パビリオンには、「追い風」が吹いていくだろう。あるコンテナ・ストアのバイヤーは「今、うちは日本製品を良くチェックするよう言われている」と語っていた。

② 販売対象

一概に大手チェーン店といえど、各企業規模も違い、顧客も違い、価格帯、テイストも違う。どこでも良いから商品が売れば良いという考えよりも、「この大手企業に売る」というように販売対象を絞っていくと、バイヤーとの歯車は噛み合うだろう。その為には、先の述べた市場調査により総合的に判断する必要がある。その企業が成長度の高い企業であれば、ベンダーの取り組み姿勢も積極的であるし、バイヤーは常に目新しい商品を探している。言葉を変えれば、成長率の高い大手チェーン店こそ日本企業の最適な対象である。

③ 商品の準備

米国のライフ・スタイルに合う商品が売れる。市場調査に基づいて工夫したデザイン、色、サイズ、価格などの米国市場にあった改良が受注に結びつく。大手チェーン店を対象とするのであれば、より商品の準備には戦略をもたねばならない。専門店向けの商品をシカゴ IHHS 展で「かっこよく」見せても空振りになるだろう。大手マーケットにふさわしい製品を選んで並べるべきだ。どのようなものを選ぶかは、先に述べた自社が販売対象にしたい大手チェーン店の徹底した市場調査によって明らかになる。バイヤーのテイストを実際の売り場構成から掴み取ることが鍵である。

参照：「第七章商品戦略の課題」

④ 販売組織体制

販売組織体制を作ることは米国の「ビジネスの土台」となる。米国マーケットで商品の販売、EDI の流通業務そして回収業務をしてくれる「エージェント」または「現地法人設立」が前もって準備できれば完璧である。これらの体制が未成熟なうちに大手チェーン店と取引をするのは危険である。

参照：「第八章組織戦略の課題」

⑤ 出展の申し込み

展示会主催者（Show Company）に E メールを出して、出展に関心のあることを伝え、色々な問い合わせをする。そして、納得できたら出展申込書（Application Form）を出す。日本パビリオンに出展する場合には、JETRO にお問い合わせして、申し込み方法、申し込み期限などを早目に確認する。

⑥ ブースのデザイン

ブースのデザインは、大手チェーン店バイヤーをひきつける重要な要素である。製品が分かりやすく、そしてセンスが良く、デザインを良いものにすればするほど、大手企業のバイヤーが訪れる可能性は高まる。マニアックにブースデザインに凝って、商品が分からなくなるようでは専門店には良いだろうが、大手チェーン店には逆効果になる。「分かりやすさ」「センスの良さ」が大切である。

⑦ ブースのサイズ

大手チェーン店バイヤーは製品を探しているが、それだけではなく、ベンダーとしてふさわしい相手を探している。それは、きちんとした流通体制ができているか、製品に対する安心感、コンプライアンス遵守の姿勢などである。その為、あまり小規模の企業、歴史の浅い企業とは取引を躊躇することはありうる。その為にも、1 小間ブースではあまりにも小さい企業に見えてしまうので、1.5 小間か 2 小間程度は必要だろう。

⑧ ディスプレイ

大手チェーン店バイヤーの目をひきつけるおしゃれなディスプレイは効果的である。インパクトがあるブースで、センスの良いディスプレイをすれば大手のバイヤーを引き付け、活気のあるブースになる。バイヤーも、売り場はセンスよく、消費者が喜ぶようにきれいにしたいのである。「きれいな売り場」を連想できるようなプレゼンテーションは効果的である。

⑨ 販売スタッフ

商品の説明をきちんと行うことができる販売スタッフは、大手チェーン店バイヤーとの商談に大きな力になる。米国人の販売スタッフを準備することは非常に効果的である。ブースに米国人がいると、バイヤーは入りやすくなり、説明のポイントも伝わりやすい。出展前日には、日本人スタッフであれ、米国人スタッフであれ、商談の練習として「大手チェーン店バイヤーとのロールプレイ」をしっかりと行うと良い。バイヤーには、きちんと伝えるべき情報があるので、ポイントをはずさない的確な説明をおこなう。企業の安定感を感じてもらえるようなスタッフが対応するとより効果的である。

(3) 大手チェーン店バイヤーとの商談

展示会ブースにバイヤーが来たら、製品の説明に入る前に、まず「名刺をいただけますか」と言って、どのような店か、どの部門の担当者かを確認する。専門店と大手バイヤーとの商談内容は異なるからである。勧める製品が違うので、その点を明確にしてから商談を進める。

① バイヤーへの対応

大手チェーン店バイヤーは、既存の取引先との商談、新しい取引先の獲得に数百のブースを見て回る。ゆったりとした時間を持っていないのが普通で、展示会は迅速に回りたいのである。バイヤーへの対応は、テンポが必要である。バイヤーの質問は限られているので、全てあらかじめ分かりやすい模範解答を用意しておかなくてはならない。

② 販売促進

展示会ブースにおいて、バイヤーをただ待つというのではなく、積極的に販売促進したい。キッチンアイテムにおいては、「デモ」が最も効果があり、バイヤーも実際のキッチンツールの使い方、説明を分かりやすく聞きたいものである。

③ 商談

大手チェーン店バイヤーに勧めたい製品の説明が一通り終わったら、できるだけ椅子に座ってもらい、じっくりと商談を進める。商談のポイントは次のようになる。

- ・ 会社の概要を簡単に説明する。
- ・ 米国国内取引を出来ることを説明する。
- ・ 大手チェーン店の流通体制が整っていることを説明する。
- ・ きちんとした歴史のある企業であることを印象付ける。
- ・ なぜ、この製品を勧めているかの理由を説明する。
- ・ この製品がよく売れる製品であることを裏付ける資料を持って説明する。
- ・ その大手チェーン店と取引したい理由を説明する。
- ・ この展示会の後のステップを確認する。

④ リアクションメモの記入

大手チェーン店バイヤーと話した内容は全て「リアクションメモ」に記入しておく。渡した資料の内容、商談の感想、バイヤーの印象、写真も入れておけばベスト。名刺もリアクションメモにとめておく。

⑤ 大手チェーン店視察

展示会後には、販売の対象にした大手チェーン店や展示会中に商談をしたチェーン店には訪問し、売り場をしっかりと理解すると共に、売り場の内容、商品構成を記録する。

(4) 展示会後の営業フォロー

① バイヤーとの商談の整理

展示会で書いた「リアクションメモ」とバイヤーの名刺を「見込み客リスト」(Potential Customer List)に整理しておく。各大手チェーン店毎のコンタクトメモシートを作成すると混乱しない。引き出した情報は小さいことでも全て記入しておく。

② サンキューレター

ブースで商談の出来たバイヤーには、サンキューレターをEメールで送ると良いだろう。来てくれたことの感謝、注文締切日、次の営業ステップ、今後の提案などを伝える。

③ ニュースレター

「ニュースレター」(News Letter)を発行し、その中で展示会に来てくれたお礼、注文のお礼を述べ、今後の営業展開の内容、製品の説明を伝えるのは効果的である。

④ 商談の継続

展示会で引き合いのあった商談を継続していく。主には、Eメールのやり取りになるだろう。商品のサンプルや資料を送ったり、価格交渉したりしていく中で、取引スタートにつなげていく。

大手チェーン店バイヤーとの商談はかなり時間がかかるはずである。それは、バイヤーは数十の新しいベンダーと展示会出会っているのだから、一つ一つをこなしていくには時間がかかる。ベンダー登録まで、3カ月、6カ月かかることも珍しくは無い。時間がかかることははじめから覚悟する。Eメールに返事がないからと言って、あきらめてしまってもそれはそれまでの苦勞が水の泡である。断られた場合は仕方が無いが、そうでなければ根気よくフォローのメールを出すといい。「しつこいと思われる」と気にする必要は無い。

5. 大手チェーン店に対する日常的な営業活動

日本市場でも同じだが、米国でも展示会受注だけで年間の売上目標を獲得することは無理がある。毎日の営業努力の積み重ねが必要である。

(1) 営業フォロー

米国のサプライヤーの多くは、相手が大手であっても「売ったら売りっぱなし」ということが多い。電話をかける時は、「注文がほしい時」「展示会案内」だけというところも少なくない。日本式営業活動では売り場の状況確認、販売推移の確認というきめの細かい営業フォローを行う。この方式を米国でも行うことによって、質的に米国の競合会社を上回る営業活動を行うことができる。日

本的な営業姿勢、フォローは米国では大きな武器になる。「ニュースレター」の発行も効果的ではあるが、それだけにせず、店舗訪問、電話での会話でコミュニケーションをとることである。

(2) 商品管理

大手チェーン店は、商品の消化状況を統計にとっている。企業によってその数字をオンラインで見ることが出来る。商品の動きがわかれば、売れている商品、動きの遅い商品がつかめるので、商品管理がしやすい。売れている商品は欠品が出ないように、早め早目に商品生産を管理し、遅い商品は生産を止めて、廃盤に持っていく手を打つ。こうすることによって、ライン全体の回転率を上げて店舗に貢献することができる。その結果、ビジネスを次第に大きくしていくことが可能になる。一気に取り扱い製品の幅を広げようとせず、最初は絞った製品で回転率を高め、次第に製品を増やしていくという戦略が適している。

(3) 店舗レクチャー

企業によっては、店舗で販売員に対するレクチャーを行うことができる。販売員に、製品の特徴、売り方のポイントを説明して、製品知識を高めてもらう。これは、効果が高く、売れ行きが良くなっていく。店舗との一体感も生まれる。

(4) 営業企画活動

商品を流通していると、米国の店舗からさまざまなフィードバック(意見)が寄せられる。市場からの要望を本社に速やかに伝達し、商品を米国市場にふさわしいものにしていくことは、売り上げ向上、顧客網の拡大にとって重要な活動である。商品がより米国市場に適合していけばいくほど取引先は拡大し、一店あたりの取引額も上昇して全体の売上げは順調に上がっていく。

米国の競争相手も、日本製品を研究してくるだろう。彼らの商品についても充分気に留めておき、米国にはないユニークな商品を生み出すために、マーケティングは常時行っておく必要はある。

6. 売上げの拡大

(1) 大手チェーン店との取引

米国市場で確実に売上げを作っていくには、いきなり多くのチェーン店と取引しようとせず、まずは1社との取引を完成し、米国の流通体制を強化してから、1年に1社か2社増やしていくと

良いだろう。大手チェーン店との取引は色々な知識と慣れが必要なことから、ゆっくりと慎重に顧客を拡大していくべきである。

(2) 商品の充実

大手チェーン店との取引が増えていくにつれ、常に商品を充実していき、その結果としてさらに売上げを増やして行けば安定した売上げが可能である。米国市場に合った製品の完成することを何よりも先行していく。商品の充実と、販売流通体制の充実がバランスよく進行して行くことが大切である。



おわりに

本レポートの最後に、「まとめ」として次の5つのポイントを再度強調しておきたい。

1 市場調査をしっかりと行う

米国市場に商品を販売できるかどうかは、最初の「徹底した市場調査」にかかっていると言っても過言ではない。これを不十分にすると、後々色々な矛盾が出てきて結果的に遠回りになり、無駄な時間と経費を使ってしまう。海外ビジネスをスタートする時の第一歩は、「市場調査を行う」ことである。

2 「強い意志」と「市場開拓戦略」

米国市場への進出において重要なのは、「会社が強い意志を持つ」ことである。1年目からいきなり売上げが急上昇ということは無く、最初はゼロから取引先を増やしていくため、満足の行く売上げを作るにはある程度の時間がかかる。新しくビジネスの体制を作るため、むしろ時間をかけた方が安全である。スタート時点においては、企業が「強い意志」と「市場開拓戦略」をもって取り組むことが大切である。

3 販売組織を作る

商品を売るためには、「販売組織構築」が最大のポイントとなる。どんなに良い商品を持っていても、米国国内にしっかりした販売体制・販売拠点がなければ商品は継続的に売れて行かない。ベストな方法は、現地法人を設立することだが、初期段階では現地のエージェントと提携する方法が良い。そして一年目から二年目にかけて「ビジネスの土台」をしっかりと作ることがその先の売上を確実に作って行く。

4 米国のライフスタイルにあった商品を販売する

米国で売れる製品は、「米国のライフスタイルにあった製品」である。ほんの一握りの消費者向きの商品ではビジネスの発展性はないだろう。米国の多くの人々に愛される製品がビジネスを大きくして行く。

5 3年先を見据えた計画を作成する。

米国市場において満足のいく売上げを作るためには、「最低3年間はかかる」と考えておく。ビジネスの土台が形成されていない段階で、一つのヒット商品がいくら売上げを上げて、それは

長続きせず、いずれ売上げは落ちて行く。米国という新市場において、コンスタントに売上をあげていくには「ビジネスの土台作り」と「多くの米国人が求める製品」が必要である。それが完成できれば、大手チェーン店との取引が可能になる。