

アメリカ進出を目指す日本企業のための

アメリカ市場調査レポート 2008-2009

～アメリカ市場戦略構築に向けて～

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）
輸出促進課

〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32

アーク森ビル 6 階

TEL：03-3582-5313

FAX：03-5572-7044

【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、派生的、特別の、付随的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、それが契約、不法行為、無過失責任、あるいはその他の原因に基づき生じたか否かにかかわらず、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 2008

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

日本貿易振興機構 輸出促進課宛

ジェトロアンケート

「アメリカ進出を目指す日本企業のためのアメリカ市場調査レポート 2008 - 2009」

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します。

質問1：今回、本報告書で提供させていただきました内容について、どのように思われましたか？（ をひとつ）

4： 満足 3： まあ満足 2： やや不満 1： 不満

質問2：上記のように判断された理由、また、その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

質問3：その他、ジェトロへの今後のご希望等がございましたら、ご記入願います。

貴社・団体名： _____

部署名： _____

ご記入いただいたお客様の情報は適切に管理し、本報告書の成果把握に利用します。
ご協力ありがとうございました。

まえがき 「アメリカに売る」

10年間、私はアメリカ市場で日本商品を販売して来ました。現在は、顧客も1800社に増えていますが、10年前は「ゼロからの出発」でした。初年度は、展示会システム、受注方法、流通方法、回収方法が分からずに目の回るような毎日でした。「アメリカって、何と難しい市場だろう!」と思いました。それこそ何から何まで「日本と違う」からです。ビジネスで使う業界用語さえ違うので、英語で話す以上の難しさがありました。無駄な経費もずいぶん使い、「授業料」も払わされ、膨大な時間もかかってしまいました。しかし、現在は、アメリカ市場とは「何て分りやすい市場だろう」と思っているのです。今では、逆に「日本市場ほど難しいところはない」とさえ思っています。マーケット情報をしっかりつかみ、理解さえすれば、アメリカ市場はオープンですので、ビジネスは日本よりもやりやすいと言えます。市場にとって魅力的な商品があれば、売るのは決して難しくありません。ビジネスの歴史が浅い国ですから、古い習慣、悪弊といわれるものが無く、公平で分りやすいビジネス環境になっています。そして、市場がオープンなので、市場システムを理解し「コツ」さえ分れば、ほとんど問題は起きません。つまり、ビジネスの方法と習慣さえ分れば、日本企業でもアメリカで十分にビジネスができるのです。

一時は大苦戦したこともあります。今振り返ってみると、無駄な遠回りをずいぶんしてしまったと思います。原因は、「市場調査」でした。商品を販売する時、「日本の経験から得た市場感覚」で、企画方針、販売方針を作っていたのです。このおかげで、多大な時間と費用を無駄にしました。スタートの段階で、しっかりと市場調査を行ってマーケット情報を把握しておけば、右往左往しないで済んだのです。

この市場調査レポートで、特に強調したいことは3点だけです。

アメリカ市場のシステムを理解する。

市場調査に時間と経費をかける。

アメリカ市場戦略を作る。

これだけです。この3点を分りやすく、このレポートの中でご説明いたします。このステップを踏んで、アメリカ市場に前進していけば、日本市場と同じようなビジネスができます。そして、2年は時間を短縮でき、難しいことは他にはありません。「市場に合った商品」であれば売れるのです。

ますます、世界中から日本に向かって商品が流入してきます。今や、全ての日本企業は世界のマーケットに商品を販売していかなばなりません。このレポートが、少しでも皆様のお役に立てれば幸いです。アメリカ市場に貴社製品を売ってください。

JETRO New York コーディネーター/Mira Design Corporation
John H. Miura (三浦治義) john@mirausa.com

第1章 市場調査

1 市場調査の重要性

(1) 日本企業の失敗

日本企業がアメリカ市場を目指す時、「徹底した市場調査」からスタートすべきである。この作業が、その後の流れのすべてを決定づけると言っている。かつて、このアメリカ市場調査を軽視する日本企業は少なくなく、多くは後で痛い代償を払うことになった。典型的なのは、「まずは、展示会に出展して、アメリカ市場の様子を見よう」という姿勢で展示会の出展をする。結果は、市場調査がないので、デザイン、色、パッケージ、価格がアメリカの需要に合わずに、注文は一部の「日本ファン」からの注文で終わってしまう。これでは、いくら「市場調査のための出展」という位置づけであったとしても、市場の反応があまりにも小さいと、次に改良を加えて再挑戦という情熱が沸き起こらないでしりつばみ的に終わってしまうのである。逆に、市場調査をしっかりと行ない、展示会に向けた「商品の準備」「販売体制の準備」を整えて出展した会社は、完璧ではなくとも確実な結果を出している。アメリカ市場開拓のはじめの一步は、「徹底した市場調査」である。この段階に、ある程度の費用と時間をかけることが、後々の「遠回り」「無駄な出費」「挫折」を防ぐことになる。

(2) アメリカ人バイヤーの目

日本企業の失敗の原因のひとつに、日本企業が「誤った認識」をしていることもある。それは、Made In Japan は世界最高レベルという観点から「うちの商品はアメリカで流通している商品よりも絶対に良い」という過信である。仮にそれが正しいとしても、それは日本の消費者から見た観点であり、アメリカのバイヤー、消費者はそうは思わない。商品とは、品質や機能だけで成り立っているわけではなく、デザイン、サイズ、色、素材、そして価格などのバランスの中で、「売れる商品」として評価される。その一つ一つの「ものさし」が、日本人とアメリカ人では違う。歴史や文化、習慣、住まい、環境がまったく違うからである。すばらしい品質であっても、アメリカのテーブルの上に合わない食器は売れない。専門店で、ある程度売れたとしても大量には売れない。大量に売れないと、アメリカ作戦は途中で挫折することになる。たとえば、日本の食器であっても、アメリカ人の家庭で使いやすいものであれば売れる。アメリカの「ものさし」に合ったデザイン、色、パッケージ、品質、価格を持った商品は売れる。それが、アメリカには無い商品で市場性があれば、大きく売れるのである。その差をしっかりと見極めなくてはならない。それが、「市場調査」である。

(3) 自社の市場調査

本レポートにも、市場調査の内容が出ているがこれだけでは不十分である。この情報をベースとして、自社製品に関する調査を深く、広く進めるべきである。そうすれば、どの商品をアメリカに持っていけばいいのか、製品をどのように改良すればいいのか・が必ず見えてくる。適正な価格も見えてくる。そういうステップをこなしてから、「当社はこれをアメリカに売る！」という裏づけのある製品をアメリカ販売の商品にするのである。商品に関する市場調査のみではなく、販売体制に関する市場調査も必要である。

(4) アメリカ向け商品の開発

アメリカで販売を開始してからも、アメリカ向け商品の開発は常に必要である。そうして、市場をどんどん広げていく。幸いにして、日本で販売している製品がそのままアメリカのライフスタイルに入っていく製品もあるだろう。しかし、それでも販売方法、パッケージなど工夫すべき点は大きい。アメリカの店に並んだだけではだめなのである。アメリカ企業の製品と競争しなければならず、「消費者の手」が少しでも早く、多く、自社製品に伸びてこなければならない。つまり、今までの競争相手は日本の同業者であったが、これからはアメリカの同業者ということになる。市場調査をベースとしたアメリカ向け製品の研究・開発は必要である。その過程で得た多くの知識と経験が、後に日本市場での販売にも、大きく役に立ってくるのである。

2. 市場調査の方法

(1) 担当者のアメリカ派遣

それでは、どのように「自社商品にあった市場調査」をすればよいだろうか。本市場調査レポートは、幅広い商品を対象としている。このレポートをベースに、「自社商品にあった市場調査」を深く行うのである。方法のひとつは、アメリカに担当者を送って市場調査をする。関連した商品を店頭で見回り、デザイン、売り場展開、価格などあらゆる要素を調査する。これは、自社商品を良くわかっている社員が行くのであるから一見合理的であるが、しかし、一週間程度の調査では、見るのにも限界があり、さらに「店舗訪問調査」は、市場調査の一部でしかない。

(2) アメリカ企業への市場調査委託

もうひとつの方法は、市場調査をアメリカ企業に委託する方法である。本来はこの方が時間をかけて、客観的な目で調査できるので有益な方法である。できれば、純粋なアメリカ企業ではなく、日系の会社のほうが「日本製品を理解している」という観点や、コ

コミュニケーションがしやすいという意味でやりやすいだろう。ポイントは、自社商品の内容を正確に伝えることである。市場調査を依頼する相手を選ぶ場合は、その会社がどの程度実際の市場の現実がつかんでいるかが選択の基準である。

(3) 市場調査の内容

市場調査は商品に関してだけではなく、ビジネスを取り巻く全てを調査しなくてはならない。主要には、次の5つの市場調査となる。

- アメリカ市場全体（販売、流通、回収システム）に関する調査
- 消費者・ライフスタイル・トレンドに関する調査
- 業界・同業者に関する調査
- 販売先（店舗）に関する調査
- アメリカの商品に関する調査

3. 市場調査の概要

(1) アメリカ市場全体（販売、流通、回収システム）に関する調査

アメリカ市場には、商品の販売の形態、流通システム、回収のシステムがある。それらは、いずれも日本とは違い、かつビジネスを行ううえで重要な要素である。商品の注文をとる前に正確に把握しておき、体制を準備しなければならない。基本的な方法は、第5章で述べる。

(2) 消費者・ライフスタイル・トレンドに関する調査

本レポートの調査内容をベースにして、市場全体を理解するための調査である。社会全体の情勢を把握しておくこと、ライフスタイルの把握、消費者の動向、トレンドの動きは商品戦略を組み立てる上で重要な情報である。自社の商品がアメリカの消費者のライフスタイルに当てはまらなければ、その商品は売れない。アメリカの消費者はどのようなものを求めているのだろうかという消費者の観点から自社の商品を見してみる。

(3) 業界・同業者に関する調査

自社商品の業界・同業者に関しての情報が必要である。日本でも、業界全体の動向、他社の動向は販売戦略を決めるときには必要不可欠な情報であろう。アメリカでも同じことである。この情報をつかむために、業界紙を入手し、業界に詳しい人を見つけたい。競争相手になりそうな会社については、的確な企画方針を出すために十分な研究が必要

だろう。自社に近い同業者を数社選択し、どのような商品をどの程度の価格で販売し、
どういう営業戦略を行っているかという情報を得ておきたい。

(4) 販売先（店舗）に関する調査

販売する対象（販売先）の調査を行うのも重要な市場調査の要素である。つまり、アメリカ市場に販売するといっても、いろいろな切り口がある。「店舗に販売する」だけでも、デパート、量販店、専門店チェーン店、専門店、カタログ会社、オンライン・ショップなどに分かれる。また、店舗に直接販売するのではなく、インポーター、卸販売会社、ディストリビューターなど、中間の会社に販売する方法もある。これらの販売先を調査して、販売先をある程度絞っていくことも販売戦略上重要である。「買ってくるところであればどこでもいい」的な販売戦略では、市場へのアプローチが中途半端になり、販売方針が右往左往して、いたずらに時間がかかっていく。対象となる店舗がどのような商品構成をしていて、どのようなものを必要としているかを知ることによって、適正な商品提案を行うことができる。また、アメリカの「見込み顧客リスト」(Potential Customer List)を調査し、まとめることも行わなくてはならない。

専門店

新しい市場に入る時、まず顧客となるのは専門店である。できるだけ多くの専門店を見ることは、市場調査にも、営業活動としても有益である。

チェーン店・デパート

自社商品に関わりのあるチェーン店、デパートは徹底して把握すべきである。会社の内容は、Web サイトの中で、Financial Statement や Investor の項目を見れば会社の概要、業績はつかめる。1社につき1店の店舗を見ればよいだろう。ショッピング・モールには、代表的なチェーン店があるので、市場調査には最適である。

ディストリビューター等の中間企業

商品によっては、日本の会社から直接店舗に販売せずに、ディストリビューターを通して、販売することも充分ありうる。その調査も行っておくと良い。ただし、店舗と違って探しにくいので、展示会、業界紙などを利用して探す。

(5) アメリカの商品に関する調査

アメリカの全体の商品傾向は本市場調査で概要を明らかにしているが、それをベースとして、次に自社商品の「カテゴリー」に絞り込んで調査する。デザイン、色、サイズ、仕様、価格、類似商品調査というベーシックな調査に加え、現地調査では、売り場の構成、ディスプレイ方法、パッケージに書かれている情報、競合会社の調査、競合商品の調査も行う。関連した情報はできるだけたくさん集める。調査して得た資料を集約して

いけば、「これをどう活用するか」という答えは自然に見えてくる。

商品調査

自社と同じカテゴリーの「アメリカ製品」を購入して徹底調査する。おなじ製品のみでなく関連商品をすべて調査する。売り場では、色やデザインが「コーディネートしやすいもの」が売れやすいからである。一見、関係なさそうであっても、アメリカ人は全体のコーディネートの際、統一感を持たせたい人が多い。たとえば刃物を作る会社は、家庭のキッチン全体を知るべきだし、専門職用の包丁であれば、レストラン・キッチン全体の備品を研究すると良い。

デザイン調査

あらゆるアイテムに共通することだが、「デザインの調査」である。デザインの中には「色」も含まれる。アメリカでは、一般的に「同系色でコーディネートする」傾向が大変強い。その色目も、日本の一般的な色目とは微妙に違う。また、「これが良いデザイン」という「定義」が難しいので断定しにくいだが、一般論として、アメリカ消費者はシンプルな形で、「楽しい」「面白い」「エキサイティング」「可愛い」ものが好きである。そのようなデザインが人気があるのは、NY ギフト展の調査でも明らかである。デザインは、「商品の顔」であるので、アメリカ人バイヤーの目をひきつけるもの、かつシンプルで使いやすいものが好まれる。アメリカ市場のデザイン傾向とその時期のトレンドの流れをきっちり調査する。

価格調査

商品調査の核心のひとつに価格調査がある。アメリカのバイヤーは、価格に非常にシビアである。これは、ただ安ければよいというネガティブな意味ではない。成功しているアメリカ企業は消費者にいかに「手頃な価格」で大量に販売するかという発想をするのである。むしろ、この点は日本企業も真摯に捉え返す必要がある。アメリカのビジネスは、基本的に「いかに大量販売するか」という考え方を持っている。少しでもコストを抑えるために、製品の一部、パッケージを中国で作り、市場に出す価格を抑える工夫をしている。その結果、価格を算出する場合には「大量販売」を前提に行っている。一般消費者は、商品に対して「価格感覚」を持っている。その商品の背景がどうであれ、その価格感覚をはるかに超えているものには手を出さないで、「適正な価格」を見出さねばならない。

はじめてアメリカの展示会に出展する日本企業は、次のように考えて価格計算をしてくる。「はじめは大量には売れないので、少量の注文をベースにコスト計算をしよう」「商品がよければ、うちの価格を理解してくれる人はいるだろう」「送料は量によって違うので、少量発送をベースの計算しよう」またさらに、「予想できない経費がかかるかもしれないので、10%上乗せておこう」と。しかし、その結果、コストはドンドン上がりアメリカ製品よりもかなり高めの卸価格になってしまう。これでは大量販売は難しい。

バイヤーには、明らかに「高すぎて買えない」ということになる。この誤りは市場調査不足からくるのである。市場には、「適正な価格」というものがあるのは誰でも知っている。しかし、それが「ドル建て」という身近でない通貨になると、「大雑把な」コスト計算に陥る傾向がある。アメリカ市場の適正価格を調査して、それに近づける努力と工夫が必要である。一般的に日本のコストは、アメリカより高く、送料、関税もプラスされるので、より細かいコスト計算が必要である。

(6) 市場調査がアメリカ戦略を決める

上記に述べてきたように、5つの柱の市場調査が必要で、それが、アメリカ戦略の成功・失敗の分かれ道である。この市場調査と分析には、最低3ヶ月は必要である。レポートにすると、200ページ程度になるはずである。そのくらいかけないと、表面だけの市場調査になってしまい、それでは市場調査をやらないのと大差のない結果を生み出すので、繰り返し強調しておきたい。アメリカに商品を一刻も早く紹介したいという気持ちは理解できるが、「十分な情報と準備無し」に「良い結果」はあり得ない。充実した市場調査を行えば、アメリカ市場におけるふさわしい販売戦略が導き出されてくる。そして、それは無用な遠回りを防ぐことになる。

第2章 アメリカのライフスタイル

1. アメリカ市場に売る

「アメリカ」について、日本人はあまり知らないのではないだろうか。アメリカ市場に商品を販売するとき、「アメリカ・ライフスタイルの情報」は大変重要である。市場調査を行えば市場の内容は明らかになるが、アメリカの歴史的な「文化の蓄積」を認識したことにはならない。アメリカ市場に進出するという事は、単に「ものを売る」だけにとどまらない。アメリカ市場の背景をしっかりと認識することによって、アメリカの文化、人、習慣、テイストというものを捉える。それは、日本の会社が、文化を共有する日本市場で日本人に「物売る」という行動とは明らかに違う。文化、歴史背景の違う「アメリカのライフスタイル」に「日本のもの」を供給するのである。

アメリカ市場を観察する時、日本市場と極端に違うことに気がつく。市場を構成する社会自体が日本と対極的な差異があるからである。それは日本やヨーロッパのように社会に千年以上の積み重ねがあるので、建国後230年の社会とは違う。いわば、アメリカ市場は日本企業にとって「特殊な市場」である。その特殊性はアメリカの歴史、文化、人種構成の違いから来ているので、まず初めにそれらの概要をできるだけ認識する必要

がある。日本人の持っている漠然とした「アメリカのイメージ」は、市場の現実とはかなり違う。日本人の持っている「アメリカのイメージ」は、ニューヨークであり、ニューヨークはアメリカの中でももっとも特殊な都市なのである。

2 アメリカの文化

アメリカの人口

米国勢調査局は2006年10月12日、米国の人口が同年10月17日日午前（日本時間同日午後）に3億人に達する見通しになったと発表した。米国の人口は11秒に1人（＝1日に約8000人）のペースで増加していることから予測をはじき出した。人口減が懸念される日本とは対照的に、米国は先進国の中で例外的に出生率が高く、3億人突破は米国の活力を象徴している。一方でヒスパニック系移民の流入や南部、西部での人口増は米社会に変化をもたらし、環境への影響を懸念する声も出ている。同調査局や米メディアによると、2億人になったのは67年11月20日。それから約39年で人口が1億人増加したことになる。4億人に達するのは2043年ごろとみられている。約40年間で日本市場と同じ規模の市場がもう一つ生まれるのである。

（アメリカの人口推移）

1776年（独立宣言）393万人

1861年（南北戦争）3000万人（当時の日本は4300万人）

1929年（大恐慌）1億人

1967年（ベトナム戦争）2億人

2000年 2億8000万人

2006年 3億人

急速に人口が増加していることが分る。これが、アメリカのエネルギーの原動力になっている。

多人種社会の生み出すエネルギー

アメリカは「人種のるつぼ」(Melting Pot)と言われている。いや、むしろ「サラダ・ボウル」(Salad Bowl)とも言われている。サラダのように混ぜてもそれぞれの野菜が変わらないように、人種が混ざっても各人種は変わらないと言う意味だ。それほど「人種」という要素が、他の国に比べてアメリカ社会の大きな特徴になっている。アメリカの現在の人口構成は次のとおりである。

人種の構成

アメリカの国勢調査では、人種を以下のように分類している。

- 白人 75.1%
- アフリカ系アメリカ人 12.3%
- アメリカインディアンとアラスカ原住民 0.9%
- アジア系 3.6%
- ハワイとその他太平洋諸島の住民 0.1%
- その他の人種(主にヒスパニック) 5.5%

白人の構成比は75%であるが、その中には英国、ドイツ、北欧のラテン系、東ヨーロッパのスラブ系が混在している。また、ユダヤ系アメリカ人も多く、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、アメリカ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。そこには、ヨーロッパから移民してきた白人社会の文化が主流を成したというよりも、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「アメリカ文化」が生まれてきたとあってよい。それは、ヨーロッパの文化とは明確に違い、いろいろな文化が混合して、 $1+1+1=3$ になったのではなく、古い因習、伝統が削られて、現代にあった合理的な文化として集約されてきた。

この独特な「アメリカ文化様式」は、TV やハリウッド映画を通して、世界中に広まって行った。昔から、「ファッションはヨーロッパ、アメリカに洗練されたファッションはない」と言われ続けてきたが、今ではどうだろうか。アメリカの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。アメリカのただの労働着が、多くの人種によって好き勝手に工夫され、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」と言えるのではないか。「シンプル」が、人種の多いアメリカ社会の共通言語なのである。アメリカの現代は、明らかに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アメリカの持つ「力強いエネルギー」と言えよう。

日本との違い

様々な点でアメリカと日本とは異なる。それを整理してみる。

- アメリカは多民族国家であり、日本とは異なる。
- アメリカは300年の歴史、日本は2000年以上の歴史。
- アメリカは多様な社会、日本は均質的社会。

- ・ アメリカは広大な国土、日本は狭い国土。25 倍の違い。
- ・ アメリカの人口は 3 億人、日本は 1.2 億人。
- ・ アメリカの出生率は千人あたり 14.14 人、日本は 9.47 人
- ・ アメリカは資源大国、日本は資源小国。
- ・ アメリカは個人優先的価値観、日本は集団優先的価値観。

このようにアメリカと日本は大きく違う歴史、環境を持っている。では、こうした大きな違いを克服して、日本の企業はアメリカに溶け込めるのか。実は、歴史的に日本ほど海外の文化を吸収してきた国家は少ない。中国、韓国、インドの文化を吸収して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、アメリカの多くの文化が戦後日本に抵抗なく入り定着した。食の世界では、多くの海外の食事が日本風に姿を変えて定着した。ただ、対海外ビジネスは、日本市場が豊かだったこと、円高が進んだこと・・・の理由によって日本企業の海外志向が少なかったため、多くの日本企業はその経験を持っていない。しかし、海外ビジネスの情報が蓄積していき、海外で成功する会社も増えていくにしたがって、本来インターナショナルに強い日本企業が海外市場に慣れる時代は遠くはない。

3. ライフスタイル

アメリカのライフスタイルを知るには、雑誌、WEB などメディアの情報を集めることによってある程度理解できる。ライフスタイルは、主に、次の 3 要素に象徴される。

- ・ 住宅
- ・ インテリア
- ・ ファッション

この 3 要素の内容を把握することによって、アメリカ人のライフスタイルを理解することができる。

(1) 住居

標準的な住居

都市部の人々は、一戸建て住宅、コンドミニウム、アパートメント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、ベツルーム（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）、ストーレヅ（倉庫）ガレヅ（車庫）というのが一般的だろう。一戸建て住宅の広さは、3000-5000Sqf という大きさだろう。住宅内の雰囲気は、次ページに写真で数多くを紹介する。「住まい」の雰囲気、アメリカのライフスタ

イルの感覚をつかみとることができる。

壁・空間の演出

アメリカの雑誌などで写真を見るとすぐに気がつくだろうが、リビング・ルームの広さが広く、天井が高いため、壁の面積が非常に大きい。壁の空白を白いままにしておくと、さみしいのである。そこで、多くの家庭は、「絵」「額」をかけて部屋のアクセントにして壁を演出する。中には、日本の墨絵や書道の額、掛け軸を掛ける人も少なくない。洋風の中に「和」を効果的に置くと、良いアクセントになる。この組み合わせは一時期大いに流行した。広い空間に日本テイストのオブジェを置くことも効果的なアクセントになる。陶器の壺、和だんす、和のライト、和のクッション、和家具などである。

(2) ファッション

「洋服」も、ライフスタイルを表現する。アメリカのファッションには、カジュアルが浸透している。通勤のバスの中でも、スーツの女性、スーツにネクタイしている男性は、数人で、90%はカジュアルな洋服で会社に行く。まさしく、日本とは対照的である。アメリカのファッションを研究するのも、デザイン、色の分析も他のカテゴリーの商品企画には大いに役に立つ。アメリカを代表するファッションの人気小売店を紹介する。これらの小売店の Web サイトを見ることによって、アメリカの洋服の傾向、ライフスタイルの雰囲気、色目のトレンドを把握できる。

アメリカの主要なファッション専門店（チェーン店）

#	店名	Webサイト
1	Gap	www.gap.com/
2	Limited	www.limited.com/
3	Abercrombie & Fitch	www.abercrombie.com/
4	Charming Shoppers	www.charmingshoppes.com/
5	American Eagle	www.ae.com/
6	Ann Taylor	www.anntaylor.com/
7	Talbot	www.talbots.com/
8	The Children's Place	www.childrensplace.com/
9	Chico's	www.chicos.com/
10	Pacific Sunwear	www.pacsun.com/

第3章 アメリカの商品

1. アメリカのデザイン

(1) アメリカのデザインの特徴

アメリカのデザインは、装飾的、エレガントなものよりもシンプルで、クリーンなデザインが好まれる。流行の色、デザイントレンドが目まぐるしく変わるのは、日本とそう変わりがない。しかしながら、明らかに「アメリカのトレンド」は日本のそれとは異なっている。トレンドはその土地の文化、文明によって異なるのは当然であるが、日本とヨーロッパはむしろ近く、アメリカは独特である。トレンドが顕著に現れるファッション産業を見ると的確にその違いがわかる。アメリカでは、世界のトレンドがどうであれ、シンプルで、クリーンなトレンドのほか、胸の開いたセクシーなデザイン、華やかな色目が好まれる。また、トラッド・デザインも変わることは無く、多くのアメリカ人に支持されている。ある意味では、アメリカのデザイン傾向はわかりやすいと言える。

(2) 住まいの中のデザイン

住居の中の家具やインテリアなどの「物」にも、そうしたアメリカ的なトレンドが強く出ている。ヨーロッパに多いエレガンス、ディープな色彩、伝統的な重々しさではなく、誰もが抵抗なく取り入れる「シンプルさ」である。部屋の色は圧倒的に白が多く、カーペットは、白、ベージュ、薄いグレイなどが好まれる。NYの新しいコンドミニウム、ニュージャージーの新しいアパートの展示ルームを見に行くと、ほとんどがそういった色調になっている。住居がそういう色調なので、家具も必然的に同傾向の色調になっていく。また、ヨーロッパ的な重厚な色調もそういう住居に合うので、決してなくなりはないが、ショッピング・モールを調査してみると、レストレーション社（RESTRATION）、ポットリーバーン社（Pottery Barn）、バーンズアンドクレイト社（Barns & Crate）の家具は一様にシンプルで明るめなものが多い。したがって、インテリア小物、キッチンアイテム、ガーデンアイテムも、自然にそのような傾向の商品になっていく。しかし、「明るめの色」でも微妙なこだわりがあるので、「色の選択」には充分配慮が必要である。アメリカの人々も、「ただの味気ないシンプル」に、満足しているわけではない。それぞれの「個性」ある住環境を作りたい。それが、アクセントのある家具、インテリア小物として好まれる。たとえば、日本の古い家具、日本の陶器、ヨーロッパのデザインなどがアクセントとして使われる。

アメリカのライフスタイルは、世界の中では「独特なテイスト」である。それを見極めなければ、市場にあった「商品戦略」はできない。

(3) コンテンポラリー・デザイン

アメリカ市場ではよく「コンテンポラリーなデザイン」という言葉が頻繁に使われる。トレンドィ、ユニークという程度の意味で使われることが多く、アメリカのコンテンポラリー・デザインは、一種アメリカ独特のテイストなので、アメリカの Web サイトなどで見ておくと良い。

(4) アメリカの色

日本のデザインとアメリカのデザインの一番大きく違う要素は「色」である。日本のトレンド色とアメリカのトレンド色は違う。そればかりではなく、基本的な色の好みも違う。アメリカ人は概して明るめの「きれいな色」を好み、日本人は「シックな色」を好む傾向がある。適正な色をつけないと、せっかく良い商品を販売しても消費者の手に渡らない。色の決定には二つの要素がある。アメリカの定番色（よく使われる色）と、アメリカのトレンド色である。商品企画の際に、この両方の要素を考えて色目の決定を行なう。トレンド色は頻繁に変わるので、ファッション業界の流行色の色目を参考にすると良いだろう。それらの情報を元に製品の色目、パッケージの色目、カタログの色目、ブースの色目などを慎重に選びたい。

(5) イメージ優先のプレゼンテーション

アメリカ企業は、プレゼンテーションが非常に上手い。優れたプレゼンテーションが、商品を守る力強い原動力になっている。たとえば、優秀なアメリカ企業の展示会のブースは実に分かりやすい。店舗も同じように分かりやすい。ややこしいことは一切ない。アメリカ企業の「プレゼンテーション力」は、多人種によって構成されている消費社会では必要不可欠なものなのである。異なった価値観を持つ多くの人種に商品を理解してもらうためには、「シンプルにわかりやすくする」以外ないのである。最近、大評判のアップル社の店舗を見ると顕著である。実にすっきりと解りやすくオシャレである。技術的、メカニズムの説明は一切ない。広々とした黒い壁に Apple と白で小さく書いている。それだけである。日本の電気製品の店舗はどうか、スピーカーの断面図や、音の波長のグラフやらで埋め尽くされているのとは大きな違いである。日本企業の展示会ブースでも、よく素材の断面図が登場する。アメリカでこれをやったある日本の毛布の会社があったが、バイヤーは全く興味を持たなかった。アメリカに合った「イメージ優先のプレゼンテーション」の方法について、日本企業もしっかり勉強しなければアメリカ企業と競争できない。展示会でも、商品の良さ、違いをプレゼンテーションで分かりやすく示さなければ、せっかく優れた商品もその市場価値が伝わらない。展示会の「ブース

のイメージ」でバイヤーの感性を引き込まなければならない。良くない「ブースのイメージ」は、バイヤーをはねつけてしまうのである。プレゼンテーションの不十分さが、商品の価格を本来よりも高く見せ、商品の良さを下げてしまう。アメリカの消費者は「品質の解説」よりも「センス」「感覚」「イメージ」から商品进行判断する。アメリカ市場では、「分かりやすいプレゼンテーション」が重要な鍵である。

(6) パッケージ

「商品のパッケージ」は、アメリカ市場では重要な要素である。消費者は、店の中でパッケージから「商品のイメージ」を作る。パッケージは、消費者に対するプレゼンテーションである。商品がなぜ他のものと違うかという点が「販売員のいない売り場」でも、消費者に瞬間的に伝わらなくては、その商品は売れない。アメリカの店舗は、概して大きな売り場面積を持っている。非常に広い。日本の専門店のように、30坪程度の店というのは少ない。ショッピングセンターの専門店でも200坪はあるだろう。しかし、販売員は驚くほど少ない。キャッシャーだけの店で、販売員が全くいない店舗も珍しくは無い。最近、キャッシャーさえも無人化しているスーパーも増えてきた。顧客は商品の質問をしたくても販売員はいないので、自分で必死にパッケージを読み理解をしようとする。アメリカのスーパーに行くと分かるが、商品の種類が非常に多い。こういう状況なので、この多くの商品の中から自社製品が売れるためには、「パッケージ・デザイン」が鍵を握っているのである。近年特に、販売の効率化を高め、商品のダメージを防止するために、プラスチックのパッケージに入った商品が非常に増えている。(なぜか非常に開けにくい) 有力日用品スーパー「ターゲット」(Target)では、本格的なギターが透明なプラスチックのパッケージに入って販売されていた。特に大手チェーン店のバイヤーは、商品だけでなく、パッケージ・デザインのよしあしも仕入れる際の重要な要素とみなしている。特にアメリカ市場に細かい商品を販売する場合、パッケージは重要なポイントである。単に「見栄えをよく」という意味だけではなく、店舗の中の売り場構成、商品の置き方にかかわる問題である。チェーン店では、その会社のロゴを入れたパッケージを求めることも多い。その場合は、パッケージ・デザインが商品を仕入れるか否かの重要な判断材料になるので、パッケージ・コストを考慮に入れた価格提案をあらかじめ用意する。つまり、製品本体+パッケージコストを考えた価格である。製品の中身よりも、パッケージのほうが高いという場合も出てくる。パッケージ・デザイン全体もアメリカのバイヤー、消費者に歓迎されるものにしたい。パッケージ・デザインは当然英語表記でなければならないし、アメリカの店舗に適合する仕様になっていなければならない。例えば、ラックに吊るす商品であれば、穴の大きさ、パッケージのサイズなど、アメリカのラックに適合していなければならないし、キャッチ・コピーもアメリカ的でなければならない。これらの英語表現は、日本的感覚にならないように、ネイティブ・アメリカンのチェックが必要である。

日米市場のパッケージ

日本市場用、アメリカ市場用にそれぞれパッケージを印刷していたらコストもかかる。製品にもよるが、もしも、日米双方の市場共に2ヶ国語（または中国語を入れた3ヶ国語）で表現された共通のパッケージで販売することができれば効率的である。ヨーロッパの企業の多くは、英語圏と自国圏に販売するために2カ国語あるいはそれ以上の言語で書かれたパッケージ・説明書を作っている。日本企業もこれからの世界市場販売に向けて検討すべき課題である。

2. アメリカ商品の価格

(1) アメリカの価格体系

アメリカの価格構成は日本とは違う。まず小売価格（Retail Price）は、店舗が自ら決定する。日本のように「定価」は決まっていない。したがって、定価がないので、掛け率で商品を仕入れるということはない。商品には、「卸価格」（Wholesale Price）のみが決まっていて、店舗は、その2倍、2.2倍程度で小売価格を設定する。中には、3倍以上で販売する店舗もある。バイヤーは、展示会の商談で、卸価格をまず暗算で2倍にして適正な仕入れ価格かどうかをイメージする。

(2) 価格意識

一般的に言って、アメリカ人は価格に対して非常に敏感である。これは、日本の消費者以上である。まして、バイヤーは、価格に対して、きちんとした「目安」を持っている。「これは、デザインがよいからこのくらい高くしてもいいだろう」と安易に考えると、痛い目に合うので、価格決定は市場調査から得た情報を元に慎重に行わねばならない。日本で言われている「良いものは高い」という考えは、アメリカでも理解する消費者は多いものの、価格にシビアであるという前提があることを忘れてはならない。

3. アメリカの商品から学ぶ

(1) アメリカの商品の情報

日本企業は、市場分析のひとつとして、アメリカで実際販売されているアメリカ企業の製品をしっかりと学ぶ必要がある。製品には、ただ、デザイン+品質+価格という表面に

現れている要素だけでなく、法的な問題、用途、材料、色のコーディネートなど多くの情報が積み込まれているので学ぶことは多い。もちろん、デザインを物まねする必要はないが、「どうしてそうなっているのだろうか」という発想をもち、情報を吸収し「不必要な遠回り」を防ぎたい。

(2) アメリカ商品調査リスト

このリストの構成は、全体を「アメリカの家庭」の各部屋によって整理・分類している。

- ・ キッチン…キッチンにある調理器具、家具
- ・ ダイニングルーム…家具、インテリア、雑貨
- ・ リビング・ルーム…家具、インテリア、雑貨
- ・ ベッド・ルーム…家具、インテリア
- ・ バス・ルーム…家具、インテリア、雑貨
- ・ ガーデン…家具、雑貨

各アイテムの調査を「デパート、専門店」と「量販店」の2グループにわけて調査した。表の左側が大衆的な量販店の価格であり、右側がハイエンドのデパート、専門店の価格である。これによって、価格の比較ができる。また、1アイテムの調査を複数の店舗によって行った。TやMというアルファベットが店舗名を示している。Tは、スーパーの「ターゲット社」であり、Mがデパートの「メイシーズ」である。そのほかにも色々な店舗において調査しているが、他の店名の情報はページの上に記している。

このリストから次の情報が得られる。

- ・ アメリカのデザイン傾向
- ・ アメリカの色傾向
- ・ アメリカの標準的な価格帯

この表を見ていると、アメリカのライフスタイルが見えてくるだろう。カテゴリーが同じであれば、貴社製品がこれらの商品と同じ売り場に並ぶのである。うまく溶け込むか否かを見極めて、もしも違和感があるならばそれはどの要素なのか、デザインか、色か、価格か・を解明する必要がある。貴社製品とアメリカ市場との「距離感」をつかむことから商品戦略は始まる。

第4章 アメリカの店舗

1 アメリカの人気小売店

アメリカに住んでいると分かることだが、人々に支持されている「人気チェーン店」がある。これらの「勝ち組」が時代の流れ、アメリカの人々の求めているライフスタイルを分析する上で最適な情報となる。各社の Web サイトを見ると、よりビジュアル的に理解しやすい。彼らの商品の色、トレンド、価格帯を商品企画の参考にするとよいだろう。

(1) ファッション

アメリカでも、市場のトレンド全体を牽引しているのは、ファッション業界である。ファッションのトレンドを研究するため、下記の人気ブランドを参考にするとよい。

Abercrombie & Fitch (アバークロンビー&フィッチ)

ヤングカジュアルのチェーン店。コンセプトの良さが光る。レディースもあるがメンズが有力。<http://www.abercrombie.com> 参照。このチェーン店の成長は著しい。近く、日本にも進出すると言われている。日本では、アバクロと呼ばれ、日本国内で売られていないにもかかわらず人気があり、若者のファンはアメリカから商品をメール・オーダーで取り寄せているほどである。アメリカでは、若い層を中心に絶大な人気がある。店内は、独特の店作りで統一感がある。メンズでは、若くてかっこいいモデルの大きな写真をうまく配置して、「Cool(かっこよい)なイメージ」を強調している。トレンドはしっかり取り入れている。中高生向けの店、カレッジ向けの店、大人の店と、年齢層によって、店舗を展開している。イメージの統一は徹底していて、「アバクロの雰囲気」を作っている。

American Eagle Outfitter (アメリカン・イーグル・アウトフィッター)

ヤングカジュアルのチェーン店。メンズ、レディースがある。<http://www.ae.com> 参照。アバクロを追いかけるこの会社の成長も著しい。若者のトレンドに沿った商品を展開。割安感のある価格帯が人気がある。2005年では、前年比17%の伸びを示している。ジュニア層に圧倒的に支持されている。

Armani A/X (アルマーニ・エクスチェンジ)

アルマーニのセカンドライン。メンズ、レディースがある。
<http://www.armaniexchange.com> 参照。アルマーニというハイエンドのイメージを背景に値ごろな価格帯で人気を集めている。メンズの方がレディースより人気がある。黒、グレイ中心の効率的な商品構成にしている。

J.Crew (ジェー・クルー)

トラッドに近いデザインが多い。06年は、急激に売上げが伸びて話題になった。
<http://www.jcrew.com> 参照。メンズの人気が高いが、レディースも充実してきている。近年、戦略的に商品展開を「明るくしてきた」ことによって、売上げ前年比が上昇している。「J.Crewはいつも同じような商品ばかり」という評価から、「楽しい商品展開」のイメージチェンジに成功した。店内も昨年よりも明るくなった。最近のデータでは、前年比25%の大きな伸びを示した。

Anthropologie (アンソロポロジー)

洋服中心だが、手作り感覚のかわいいライフスタイル店。
<http://www.anthropologie.com> 参照。家具、雑貨、インテリア、下着、洋服など、トータルなライフスタイルを展開している。「女の子っぽいかわいい生活」を店いっばいに表現している。非常に人気のあるお店で、多店舗展開に成功している。アーバン・アウトフィッター社の別店舗である。それほど低い価格帯ではないので、実際に買っているのはミセスが多い。店内の装飾にはこだわりがあり、ペンキのはがれた古いドア、さび付いた金属、海岸に捨てられたサーフボードなどをうまく使っている。

(2) Home 関連

Restoration Hardware (レストレイション・ハードウェア)

家具、インテリアを扱う。オシャレな店作りは好評。
<http://www.restorationhardware.com> 参照。クリーンな店舗構成が非常にうまい。きれいで、コンテンポラリーな雰囲気を感じる。商品一つ一つは、それほど高級ではなく、買いやすいものが多い。全体のシンプルな統一感が、「洗練された都会の生活」を感じさせる。アメリカのコンテンポラリーなライフスタイルを上手に表現している。

Container Store (コンテナ・ストア)

「入れ物ならば、何でもある」が売りのユニークなチェーン店。機能的な店舗作りが

非常に巧い。<http://www.containerstore.com> 参照。新しいコンセプトの店である。コンテナ（容器）が中心にHome商品もどんどん広がっている。「きれいでスマートな収納」というテーマが店全体に溢れている。店内で働く人々の教育も徹底していて他では見られない。注目の成長チェーン店である。

William Sonoma （ウィリアム・ソノマ）

オシャレできれいなキッチンを目指している。<http://www1.williams-sonoma.com> 参照。きれいな店舗展開はずば抜けているとあってよいだろう。女性層に、「素敵なキッチン」という夢を与えている。ファッション感覚の高い品揃えと、きちんとしたサービス、きれいな店舗に人が集まる。社員教育も徹底している。店舗イメージは高級だが、こなれた中級商品も多い。

Water Works （ウォーターワークス）

オシャレで、きれいなバス作りを目指している。www.waterworks.com 参照。バス製品の専門店には他には少なく、「一人勝ち」の状況で、成長している。バスタブ、バス製品、ホームテキスタイルなど、バスに関連するものは全て扱っている。特に、優雅で、夢のあるバスタブに人々の目が集まる。WEBも非常に感覚的で良くできている。

Kate's Papery （ケイツ・ペーパーリー）

紙製品、文具専門店。<http://www.katespaperie.com> 参照。紙に関連があるものならば全て扱っている。NYには5店あるが、店内はきれいに統一されていて、商品を探しやすい。全体的に、ハイエンド商品が多いので、価格帯は上のほうである。しかし、ここほどのおしゃれで豊富な商品を揃えているところがないので、常に多くの人で賑わっている。日本の和紙、水引もそろっている。「きれいに」「おしゃれに」「かわいく」というコンセプトをきちんと表現している。

Pottery Barn （ポットリー・バーン）

シンプルで、クリーンな家具、インテリアを扱う。<http://www.potterybarn.com>参照。前述のWilliam Sonomaと同じ会社が経営している。シンプルで、都会的なイメージを強く打ち出しており、小物雑貨、インテリア、家具、ホームテキスタイル、食器、ギフト商品など豊富な商品内容である。チェーン店だが、大きな店作りである。

(3) スーパー・マーケット

Whole Food (ホールフード)

オーガニックの食料品が中心。きれいな店舗、安全な食品で、急成長している。
<http://www.wholefoodsmarket.com> 参照。豊富で新鮮な食品を揃え、安全な品質、オシャレな店作り、顧客第一主義というコンセプトの要素をきっちり持っているスーパーである。食品が70%で、美容、生活、健康関連アイテムが30%である。NYのコロンバス・サークルの新店舗は、週末には、入れないほどの活況で、世界中からビジネスマンの視察が目につく。店舗は、アメリカ全土に広がっている。価格は一般のスーパーよりは割高である。社員教育は行き届いている。

(4) 人気チェーン店成長の背景

アメリカ市場を目指す日本企業は、これらの人気成長チェーン店には、ぜひ一度訪れて欲しい。スーパー・マーケットは、アメリカ人の実際の日常生活が見られるし、アメリカに必要なコンセプトが一目瞭然である。これらの新しい時代の人気店(急成長企業)に共通することは、過去のアメリカに無い要素を持っていることである。それらは、「買う側」から見ると、下記のように当たり前のことばかりである。一言で表現すると、「センス重視の顧客第一主義」と言える。これらの成長店は、日本でのビジネスの良いヒントになるだろう。これらの勝ち組チェーン店の人気の要因は次のとおりである。

時代の流れ、トレンドを研究しており、顧客のライフスタイルの傾向を研究している。(マーケティングが緻密)

常に新しい商品を提案している。(積極的な商品開発)

クリーンで、センスの良い店舗デザイン。(いるだけで気持ちのよい店作り)

プレゼンテーション力が抜群である。(分かりやすい店作り。イメージの高さ)

価格が、多少高いこともあるが、手に届く価格帯である。しかし、決して「安さ」中心の品揃えではない。(価格の手頃感)

販売員をよく教育していて、「顧客第一主義」を心がけている。(社員教育)

このように店舗のファッション化、時代(トレンド)にあった商品構成、サービスの向上、徹底した顧客第一主義が共通しているコンセプトである。最近のショッピング・モールのデベロッパーは、上記の人気店舗を揃え、同じ顔をしたモール作りを行っている。それにしたがって、各社の店舗はどんどん広がっている。寡占化が進んでいるとも言えるが、単に、寡占化=低価格実現という「かつての図式」ではなく、むしろ価格帯は、従来のチェーン店よりも高めである。スーパーのホールフードでは、「お客様の声」的な投書ボックスが置いてあり、次週には、「店長からの返事」が掲示されている。このように、お客の小さな不満も解消に努めているという徹底した顧客第一主義である。時代の流れを見据えて、時代を先取りして変化していく。これが、これらの企業の「人気の源」ではないか。顧客は、「気持ちのよさ」「センスの良さ」にお金を払うのである。

時代の小さな動きも無視せず、ともに変化していく、それが成長の原動力になっていると言えよう。そういう意味で、現代のビジネスは、トータル・コーディネイトを演出する「マーケッターの時代」になっているのである。

2. アメリカの小売店

アメリカの顧客を開拓するとき、いきなり「見込み客リスト」を作成して自分たちの顧客を絞り込んでしまうよりも、全体の小売店の情勢を理解することによって、より正確なターゲットの絞込みができる。「日本では、デパートを中心にやっていたので、デパートを開拓したい」ということもあるだろうが、「デパート」自体の内容が日本と違うので、まず対象となる顧客全体を理解してから適正なターゲットを決めるべきである。実際、日本には、1企業が100店舗持つデパートはないだろうが、アメリカには数百店のデパートを持つ企業もあり、チェーン店にしても数千店の店を持つ企業もある。

(1) デパート

デパートの概要

アメリカのデパートは、日本型百貨店とは内容がだいぶ違う。日本では、百貨店の名のとおり、生活必需品を幅広く扱っており、食品も大きな面積をとっている。アメリカのデパートは、食品を扱う店舗は非常にまれであり、おおよそ、ファッション製品を中心に、インテリア、雑貨、キッチンアイテム、ホームテキスタイル製品を扱っている店舗が多い。洋服、アクセサリーが大部分を占めるデパートも多い。ニーマン・マークス (Nieman Marcus)、サックスフィフスアベニュー (Sax Fifth Avenue)、ノードストローム (Nordstrom) は、ファッション製品がほとんどであり、メイシーズ (Macy's)、JC ペニー (JC Penny) などが家庭用品、ギフト用品を扱っている。ブルーミング・デールズ (Bloomingdales)、メイシーズ (Macy's)、ロード & テイラー (Lord & Taylor) を所有する最大手のフェデレイト社 (Federated) によると、売上げ構成は次の通りである。

女性ものアクセサリー、靴、化粧品： 34%

女性もの洋服：28%

男性ものと子供：21%

ホーム、その他：17%

これを見ても、デパートの売上げの62%が女性ものである。これが、アメリカ市場のデパートと日本との大きな違いである。日本のアパレルが、アメリカ市場に進出するときは、デパート市場にターゲットを絞るべきであろうが、日用品となると全てのデ

パートはターゲットにはならない。

デパートのバイヤーとのコンタクト

頻繁とは言えないが、展示会で出会うことはできる。効果的な方法は、バイヤーに電話するかメールを送るか、アポイントを取り付けることである。商談は、先方のバイヤーのオフィスで行うこともあり、ショールームに来てくれることもある。カタログなどの十分説得力のある資料を送ることがアポをとる秘訣になる。展示会でバイヤーに商品を見せて気に入ってもらい、展示会後のアポを取るという方法がもっともスムーズな流れである。

(2) スーパー・マーケット(大型ストア)

スーパーは、食料品スーパーと日用品スーパーに分かれている。日本のように食品と家庭雑貨両方を扱っている店舗は少ない。ターゲット(Target)、ウォルマート(Wall Mart)、ベッド、バス&ビヨンド(Bed Bath & Beyond)などの大手は、一部飲み物、スナックなどの食品類は扱っているものの、多くは家庭の中にある家具、生活雑貨、ギフト製品、衣料など「家庭にあるものは何でも」扱っている。日用品・ギフト市場では、非常に大きな存在である。特に Target 社の経営姿勢、営業効率の高さは、注目するとよいだろう。しかしながら、これらの量販店に直接販売するのは簡単ではない。その理由は後述するが、価格面ばかりではなく、「流通体制の問題」なのである。

(3) ディスカウント・ストア(アウトレット含む)

主には、メーカーの直営店のアウトレットもそうだが、百貨店形式を取っているディスカウント店、専門店形式を取っているディスカウント店がある。主に、ファッションアイテムに多い。H&M、センチュリー21(Century 21)などがこのカテゴリーである。

(4) 専門店チェーン店

いまや、アメリカの消費社会の「主役」は、大手専門店チェーンということができる。大型ショッピング・モールに大きな面積を占めており、市場に大きなインパクトを与えている。日本の製品製造メーカーの重要なターゲットになるだろう。ショッピング・センターの拡大とともに、大きく成長している。キッチンアイテムでは、ウィリアムソノマ(William Sonoma)、家具ではレストレーション(Restoration)、インテリアではクレイトアンドバレル(Crate & Barrel)、手芸品関連では、マイケルズ(Michael's)、収納製品では、コンテナ・ストア(Container Store)、バス製品では、ウォーター・ワークス(Water Works)、ファッションでは、アバクロンビー&フィッ

チ(Abercrombie & Fitch)などのチェーン店に人気が集まっている。中小のチェーン店のバイヤーとは展示会で出会うことができる。「価格」が商談の大きなポイントになるだろう。小売価格の25%-40%程度の卸値が求められる。

(5) カタログ(Online Shop含む)販売会社

広大なアメリカ市場では、カタログ販売、オンライン販売は大きな存在である。業界全体の売り上げは、2000億ドル(23兆円)以上と言われており、それはデパート市場1000億ドルの2倍以上の規模である。日本の通販市場の売り上げは2.5兆円と言われている。大手専門店チェーンはほとんどカタログ販売、オンライン販売も同時に行っており、売上げ比率も順調に伸ばしている。展示会で出会うことは多い。オンラインShopは年々増加している。比較的取引はしやすいので、初年度、2年目にはよい販売対象になる。下記の表は、カタログ販売企業のリストである。

主要なカタログ販売企業のリスト

#	会社名	取り扱い商品
1	Corporate Express North America	オフィス用文具、什器、備品
2	Boise Cascade Corp	オフィス用文具、什器、備品
3	Office Depot	オフィス用文具、什器、備品
4	Staples	オフィス用文具、什器、備品
5	United Stationers	オフィス用文具、什器、備品
6	J.C.Penny Co.	家庭用品全般、洋服、他
7	Sears, Roebuck&Company	家庭用品全般、洋服
8	Redcats USA	洋服、室内装飾関連
9	Limited Brands	女性用洋服、化粧品
10	William-Sonoma	台所、室内装飾関連
11	Cabela's	アウトドア用品
12	L.L.Bean	洋服、室内装飾関連
13	School Specialty	学校、教育関連
14	MSC Industrial Direct	工業用品
15	Spiegel	家庭用品全般
16	Broder Bros	洋服
17	W.W, Grainger	工業用品
18	Johnston Supply Co.	家庭用品
19	Conerstone Brands	家庭用品全般
20	Cintas Corp	各種ユニフォーム

**医療、電化製品、コンピューター関連は除いた。

(6) 小規模専門店

アメリカの専門店 (Specialty Store スペシャルティ・ストア) は、市場が全国規模のチェーン店に押されているとは言え数多く存在する。レベルの高い専門店から、パパママ的な小規模な専門店までその数は多い。通常、展示会で仕入れるので、一店ずつ営業攻勢をかけるというより、展示会で出会い、注文を得て即ビジネスが開始できる。必ずしも、クレジット・ランクが高い店ばかりではないので、信用調査をしっかりと行うか、前払いやクレジットカード払いによる決済が望ましい。展示会の来る顧客の多くは専門店であるので、出会うことは容易であるが回収面のしっかりとした体制が必要である。美術館、博物館に併設されている店舗も、アメリカには多く、ミュージアム・ストア (Museum Store) としてひとつの市場を形成している。

3. ショッピング・モール

(1) 増加するショッピング・モール

アメリカの各都市には、必ずと言ってよいほど「ショッピング・モール」がある。デパートを含めて、チェーン・ストアがそのモールに店舗を持っている。モールには人気のあるチェーン店が出店しているため、どこのモールも大体似たような店舗構成になってしまう。ショッピング・モールの構成は、場所によっても異なるがおおよそ次のようになっている。

- ・大きなパーキング・スペース
- ・デパート
- ・大型チェーン店
- ・日用品スーパー
- ・専門店
- ・飲食店
- ・エンターテイメント・スペース（映画館、ゲームセンター、バーなど）

1950年にシアトルに生まれたショッピング・モールは、その後自動車文化の発展に伴い、全米に急速に増加した。2004年の調査によれば、その数は、46,990になっている。概して、最近のモールは郊外型で大型モール（Mega Mall）になっている。アメリカ最大のモールは、ペンシルバニア州にある King of Prussia Mall（店舗 366 店）である。大きな駐車場がついているため、週末には多くのファミリーが訪れる。買い物だけではなく、レストランや映画館も入っていることが多いので、買い物をしたり、映画を楽しんだり、食事をして休日を過ごす人たちが多く、その利便性が受けて、どこのモールも人で溢れかえっている。これらのショッピング・モールに入っているお店を対象にすると、メジャー市場の中心を目指した営業戦略になる。各地のショッピング・モールを訪問し調査してみた。アメリカの市場の主演となっているショッピング・モールは、今後数も増していくであろうし、消費者にとって、なくてはならない存在になっていく。ショッピング・モールは、アメリカの小売店ビジネスの中心地である。アメリカの主要なショッピング・モールは、下記のショッピング・プロパティ管理企業によって建設、運営されている。新しいショッピング・モールの動向は、下記会社からの情報で明らかになる。

- [The Macerich Company](#)
- [Premium Outlets](#)
- [The Westfield Group](#)
- [Centro Properties Group](#)

- General Growth Properties
- Simon Property Group
- The Pyramid Companies
- Jones Lang LaSalle

(2) ショッピング・モールの調査

アメリカ消費社会にとって、ショッピング・モールは重要な存在である。いくつかの有名なショッピング・モールの調査した。

ショート・ヒルズ・ショッピング・モール (Short Hills Shopping Mall)

Web サイト : www.shopshorthills.com

このショッピング・モールは、ニュージャージー州に 1976 年に建設された 120.000 m² の広さ、(店舗 175 店) を持つモールである。ニューヨークから来るお客も多く、ハイエンドな雰囲気を持ったモールである。中・高級品市場を形成しており、建物も品が良くデザインされていて、ハイエンド層に人気を集めている。東海岸の代表的なハイエンド・モールと言える。全体の構成は、アッパー・レベルとロウワー・レベルの 2 階建てになっており、コーナーに 5 店の高級デパートが配置されている。

(主な店舗)

デパート

- Bloomingdales (ブルーミングデールズ)
- Macy's (メイシーズ)
- Neiman Marcus (ニーマン・マーカス)
- Nordstrom (ノード・ストローム)
- Saks Fifth Avenue (サックス・フィフス・アベニュー)

専門店-アート

- Metropolitan Museum (メトロポリタン・ミュージアム)
- Wentworth Gallery (ウェントワース・ギャラリー)

専門店-カード

- Papyrus (パピラス)

専門店-ホーム

- Anthropologie (アンソロポロジー)

- ・ CKC Kitchen and Bath (CKC キッチン&バス)
- ・ Crate & Barrel (クレート&バレル)
- ・ Domain (ドメイン)
- ・ Pottery Barn (ポットリー・バーン)
- ・ Restoration Hardware (レストレーション・ハードウェア)
- ・ Ross Simon (ロスサイモン)
- ・ Select Comfort (セレクト・コンフォート)
- ・ Williams Sonoma (ウィリアム・ソノマ)

その他の店舗

その他には、美容関連、子供ファッション、レディス・ファッション、メンズ・ファッション、バッグ、ジュエリー、靴、音楽関連、レストランであり、ファッションと靴で全体の70%を占める。この店舗構成を見ても分かるように、アメリカ市場の「勝ち組」はほとんど入っている。また、高級品を扱っているデパートがモールの中心になっており高所得者層をひきつけている。小売店チェーンは、日本企業の販売対象になるので「市場調査」には適している。

パリセイド・センター (Palisades Center)

Web サイト : www.palisadescenter.com

アメリカの一般的な中流階級層の大型モールで、1998年にスタートし、広さは256,500 m²、店舗数は400店である。品揃えも、大衆的な価格訴求型の構成をしている店が多い。レベル1からレベル4までの4階建ての巨大なショッピング・モールで顧客も家族連れが多く、にぎやかなモールである。デパートは中級クラスのデパートで、大衆的な日用品スーパー、大型専門店を入れているので、集客力は群を抜いているモールである。

(主な店舗)

デパート

- ・ Macy's (メイシーズ)
- ・ Lord & Taylor (ロード&テイラー)
- ・ JC Penny (JC ペニー)

日用品スーパー

- ・ Target (ターゲット)
- ・ Bed Bath & Beyond (ベッド、バス&ビヨンド)

大型専門店

- ・ Staples (ステイブルズ)・・・文房具

- ・ Joann (ジョアン) … 工芸材料
- ・ Home Depot (ホーム・デポ) … 家庭雑貨

専門店 - ホーム

- ・ Dormia (ドーミア)
- ・ Pottery Barn(ポッターリーバーン)
- ・ The Bombay Company (ボンベイ・カンパニー)
- ・ White Barn Candle (ホワイト・バーン・キャンドル)
- ・ Restoration Hardware (レストレーション・ハードウェア)
- ・ Select Comfort (セレクト・コンフォート)
- ・ Williams Sonoma (ウィリアム・ソノマ)

専門店-その他

その他には、美容関連、子供ファッション、レディス・ファッション、メンズ・ファッション、バッグ、ジュエリー、靴、音楽関連、レストラン、映画館がある。

The Grove (ザ・グローブ)

Web サイト : www.thegrovela.com

ロサンジェルスの人気のあるショッピング・モールで 2002 年にオープンになった比較的新しいモールである。建物の構成が、53000 m²の広さで、ほかの都市に多い巨大モールではなく、オープン・スペース式の構造になっている。人々は散歩をしながら買い物ができるので、一年中人でにぎわっている。

どちらかと言えば、中クラス、ヤング向きのモールである。噴水などで明るくデザインしてあり、おしゃれな雰囲気の特徴にしている。噴水のまわりでは、バンドのイベントが頻繁に行われている。トロリーバスで近くの人気食料品モールであるファーマーズマーケットまで行ける。そこは、食品中心であるがギフト商品も多く、レストランやフードコート、映画館があり、LA の人気スポットになっている。

Beverly Center (ビバリー・センター)

Web サイト : www.beverlycenter.com

日本人観光客には、「ビバセン」というニックネームでよく知られている老舗のモールである。1982 年にオープンし、120 店の店舗がある。立地は大変よく建物は 4 階建てになっている。通常のモールにはいくつかのデパートがはいっているが、ここは、Bloomingdales (ブルーミングデールズ) と Macy's (メイシーズ) のみである。このモールは、Restoration Hardware (レストレーション・ハードウェア)、Pottery barn(ポッターリー・バーン)は入っているものの、80%の店舗が、ファッション、靴、バッグの専門店という、いわゆる「ファッション・モール」に近い。むしろ、古い構成のショッピ

ング・モールといってよい。最近できる新しいモールは、ライフスタイル全体をカバーするモールが多い。古くからあるモールは、店舗の構成がどこでも同じ感じになっているので、モールの再編成に努力している。大型チェーン店ばかりではなく、他のモールとの差別化を図るため個性のある専門店をいれるようになってきた。ビバセンでは、ジャクリン・ジャロットをいれたりおしゃれなバーをいれたりして、新しい雰囲気作りをしている。

Water Tower Place (ウォーター・タワープレイス)

Webサイト：www.shopwatertower.com

シカゴのダウンタウンの非常に良い立地にある7階建てのモールで、100店の店舗が入っている中規模のモールである。

(主な店舗)

デパートは、Macy's (メイシーズ) と、Lord & Taylor (ロード&テイラー)が入っている。専門店がファッションが中心になっている。その他、グリーティングカード店、音楽、本、エレクトロニクス系、ホビーの店舗構成で、ホーム製品はほとんど見られない。一般的に言えば、ダウンタウンにあるモールは、ファッション・モールに近くなり、郊外型モールは、生活全般の店舗構成になっている。このモールは、典型的な都心型モールである。

ガーデンステート・プラザ (Garden State Plaza)

Webサイト：<http://westfield.com/gardenstateplaza/>

NYからも行ける距離の Garden State Plaza (ガーデン・ステート・プラザ) として知られるこのモールには、アメリカを代表する大手デパートが、5社入っている。JCペニー、ロード&テイラー、メイシーズ、ニーマン・マーカス、ノードストロームである。人気チェーン店は、ほぼすべて入っている。

店舗の種類は、本、文具、化粧品、子供服、家具、インテリア、宝石、アクセサリ、玩具、音楽、映像関連、メンズファッション、レディースファッション、靴、スポーツ店、食料品、レストラン、各種専門店(めがね店、葉巻店、靴下店など)銀行。このモールで買えない物は、生鮮食料品くらいである。専門店は、約200店が入っている。最近のモールの特徴は、「大型であらゆる商品が入っている」ことと、ファッションが中心になっており、「市場での勝ち組」を並べていることだ。ファッションのほうでは、Abercrombie & Fitch が、年齢別に店舗を構成おり、全ての店舗を入れている。その中で注目されているのは、Rulue(ルール)である。一見店舗には見えず、モールの中はあるが住居の雰囲気を出している。入り口は普通の玄関だが中はブティックになっている。外から見ただけでは、お店とは全く分からない。この「仕掛け」が話題を呼び、しっかりと顧客をひきつけている。

4. ディストリビューター (Distributor)

(1) ディストリビューターへの販売

日本企業が、新しくアメリカ市場を開拓する時、大手のチェーン店に商品をいきなり「直接販売」することは難しい。商談をまとめるには時間がかかり、 SHIPPING体制設立には大きな費用もかかる。その場合は、ディストリビューターを通して販売する方法がある。日本で言う、問屋、中間卸業者ということになる。アメリカのディストリビューターの現実はどうであろうか。この市場調査のために、シカゴの大手ディストリビューターである Wilton 社 (ウィルトン社) を訪問して調査した。そこでは、アメリカの巨大な市場の姿が垣間見られた。

(2) ディストリビューターへのコンタクト

ディストリビューターといかに出会うかというのが問題であるが、ひとつの方法は、展示会に出展することである。ディストリビューターも、展示会で新しい商品を必死に探しているのだから、ブースで出会う可能性はある。きちんとディスプレイした商品を前にして、商談するのだから、ダンボールでサンプルを送ったり、会社に訪問して商品を見せるよりも良い雰囲気での商談ができる。複数のディストリビューターが来れば条件を比較できるし、色々な情報を得ることも可能だ。ブースの中の商談で全てが決まってしまうということはないが、基本的な商談を行い、その後は訪問、電話、Eメールで詳細を煮詰める。また、展示会にディストリビューター自体がブースを出していることも多い。その場合は、ブースを訪問して、仕入れ担当者の名前と連絡先を聞けば展示会後にコンタクトできる。

(3) ディストリビューターとの取引

自社が販売網を作って自分で売っていくほうが良いか、ディストリビューターに任せ販売してもらうのが良いかは、高度な経営判断になる。概して言えば、展示会で専門店だけの注文を多くの店から取ったとしても、どの程度の売り上げになるかということである。それは、1店あたりの注文高による。ディストリビューターの場合は、ある程度の数量にまとまる。ただし、間に1社入るので、利益率に差ができる。大量生産が可能で、「数量の注文」が向いているビジネスには大変強い味方になる。商品が少量生産の場合は、直接販売が良いだろう。この点をしっかり見極めて販売先を確定するべきである。

(4) ウィルトン社との商談

シカゴのディストリビューターのウィルトン社と商談した。ビジネスに差し支えのな

い部分を紹介する。アメリカのディストリビューターの理解に役に立つだろう。同社はいくつかのカテゴリの商品を扱っている。キッチン・アイテム、ステーショナリー・アイテム、リビング・アイテムなどである。本社はシカゴにある。シカゴの本社には約600名の社員が仕事をしている。会社の敷地の中と、少し離れた敷地にウェアハウス(SHIPPINGの倉庫)がある。同社は世界中でアメリカ市場に合う商品を探している。

ウィルトン社との出会い

2006年5月に行われたNYステーショナリー展に出展し、アメリカおよびカナダの7社のディストリビューターから取引希望のオファーを得た。ウィルトン社はそのうちの1社であり、展示会后、各企業の調査をした結果、同社がふさわしい相手という調査結果が出た。

シカゴ本社での商談

社長、副社長、各部の部長、担当者4名の計7名と商談を開始した。同社の気に入った商品は、ラインの中の1アイテムに過ぎなかった。1アイテムのビジネスだけではメリットが少ないので、全体の約100アイテムを持参し、商談の冒頭に商品説明を細かく行った。これが非常にうまくいき、「良いものが他にも結構あるのですね」ということになり、メインアイテムとして5アイテムを選択し、スタートのビジネスとし、次のステップとして、さらに10アイテムを選んだ。4時間の商談は成功裏に行われた。

ディストリビューションのシステム

ウィルトン社社長は、自ら会社全体の案内とディストリビューションのシステムを見せてくれた。「毎日、何十台ものコンテナが届くのです」と、同社社長は、80もあるドック(荷受入り口)の前で説明する。ウェアハウス(倉庫)の中は、巨大でジャンボ機が2機くらい楽に入りそうな大きさであった。天井まで商品が整理されて積まれている。強大な建物の中にスタッフが少ないのは、「流通システムはほとんどコンピュータ化されているのです。各アイテムは、人がピックアップして箱の中に入れますが、その後はトラックの中まで自動的に運ばれるのです。このシステムがあるからこそ、ターゲット社やマイケル社との取引が可能になるのです」と説明した。アメリカ市場の大きさがまさに、そのウェアハウスの中にあるようであった。ディストリビューターにも色々な会社があるだろうが、長いビジネスを考える時、販売力だけでなく、特にこの SHIPPING・システムのレベルの高さがディストリビューター会社を選択する判断の基準になる。

5. 店舗訪問調査

(1) 訪問した店舗

NY、LA の小売店約 100 店程度を訪問して「小売店調査」を行った。添付資料として、その中から、役に立ちそうな店舗を選んで紹介する。

店舗を選んだ基準

- ・ 日本製品が置いてある店
- ・ 関連カテゴリーの店（家具店、インテリア店、雑貨店、ギフト展、ステーションナリー店）
- ・ アメリカで人気の高い店
- ・ 感度が高いので参考になる店
- ・ 注目されている店

小売店調査の内容

- ・ 価格調査
- ・ 日本製品の有無
- ・ 店舗の印象の程度（Store Impression）
- ・ 日本企業とのビジネスの可能性
- ・ 店舗の内容、特記事項

第 5 章 アメリカ市場のシステム

アメリカにおいてビジネスを行う時、日本企業が知っておかねばならない日本とは異なるシステムがある。

1. 商品流通

(1) 通関と関税

海外からの全ての商品は、アメリカの税関（Custom）を通過して関税（Custom Duty）を課される。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。ひとたび、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。例えば、商品の表示（素材表示や生産地）が間違っているなどの場合である。必要な書類と商品の表示の規定について、運送会社と相談をして綿密な対策が必要である。関税の率については、そのタリフ（関税率表）が多岐にわたっているのでここで例示できないが、アメリカ税関の関税率のタリフが Web サイトで参照できる。しかし、商品の素材、サイズ、用途などによって細かく規定されているので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。アメリカの関税に関する Web サイトは下記の通り。

United State International Trade Commission
<http://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/index.htm>

(2) シッピング中継点

日本から商品を各店舗に直接送っていたら、ビジネスは通常成り立たない。従って、アメリカの一箇所に送付して、そこから全米の店舗に出荷することになる。自社のシッピング・センターを設けるか、マネジメント会社のシッピング・システムを利用するか、またはシッピング会社を利用するかになる。シッピング会社（配送代行会社）は、アメリカには多くあるので、自社の商品に都合のよい地域の会社、取扱商品の得意不得意があるので、いろいろとあたってみるとよい。シッピング会社は全米にあるが、販売拠点が東海岸の場合はニュージャージー州がよいだろうし、西海岸の場合はカリフォルニア州が便利である。概して大量の配送が前提である。多くのシッピング会社は、少量規模のシッピングは取り扱わない。その場合は日系のマネジメント会社に販売と流通を委託する方法がよいだろう。

(3) 各店舗への配送

シッピング拠点から各店舗への配送は、多くの企業は UPS 社のグラウンド・サービス（陸送）を利用している。配送にかかわる費用は店舗が負担する場合が基本である。大手チェーン店などは売り側に負担させることが多い。販売コストに影響するため、商談のときにあらかじめ確認が必要である。UPS との取り組み方法は、UPS から送られてきた配送システムのソフトを会社のコンピューターに取り込み、顧客の情報、荷物の重量、サイズを入力して、コンピュー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 日後配達便があり、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。発送の折に、インボイス（Invoice）= 納品伝票（請求書）を箱の中に入れる。このインボイスを送ることで、請求も兼ねている。一般的に、アメリカでは**日締め、**日請求という方法をとらない。

(4) 大手企業のシッピング・マニュアル

チェーン店、デパートは、それぞれ独自のシッピング・マニュアルがあるので、その指示に従う。内容は非常に細かく、次のようなポイントがある。メイシーズ、ブルーミングデールズなどのデパートでは EDI システムという注文、流通システムを使っている。

- ・ダンボールの大きさ、強度の指示がある場合がある。
- ・内箱、中箱、外箱の 3 種類の箱を使う場合がある。

- ・箱に貼るラベルの指示も細かい。
- ・運送会社が指定される。
- ・ガムテープの貼りかたの指示がある場合もある。
- ・その他、色々な制約や規則があり、違反するとペナルティが課せられる。

(5) 日系企業の K 社の SHIPPING 体制の例

ロサンゼルスにある日系企業の K 社は、日本企業の全米配送を行っている。日本から、運送会社を通して、同社の倉庫 (Warehouse) に商品が到着する。日本企業からは、商品の到着 1 週間前には、商品内容のリスト (Packing List) が届いており、その情報に基づいて、商品の品番、色、サイズなどの商品情報が、同社がインボイスを発行するコンピューターに入力される。貨物が着くと、スタッフが直ちに数量確認を行う。運送途中で荷物が抜かれたり、発送時点の数量違いがありうるからだ。数量チェック後、倉庫の棚に並べられピッキングが容易にできるよう準備を行う。そして、ダンボールを組み立て、顧客から指定された納品日順の配送指示書に従い、商品をピックしダンボールに詰める。商品と箱の重量を測り事務所に伝える。事務所では送料が計算され、送料込みのインボイスを作成する。インボイスを箱に入れて、UPS の住所ラベルが貼り、箱詰めが完了する。発送する全てのダンボールが、UPSトラックに渡されて、その日の出荷は終了する。毎日の出荷明細は、月末にまとめられて日本の企業に報告される。企業によっては、ある程度の追加注文に備えた見込み在庫が K 社の倉庫に保管される。K 社はその商品管理を行う。アメリカでは盗難が少なくないので、商品保険の付保は重要である。

2. 回収体制

アメリカのビジネスで一番問題になるのが代金の回収方法である。支払いがよくない店舗もあるので、正確で回収不能にならない回収方法の準備が必要である。アメリカでは、独特の回収方法のシステムがあるので、受注から順を追って説明する。

(1) 受注 (Order)

展示会や営業で獲得した注文書 (PO = Purchase Order) をまとめる。展示会で、注文を受けた場合には、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。

(2) 信用調査 (Credit Check)

アメリカの取引先の信用度(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て、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って、信用度が高い店舗からの受注は問題ないが、ファクターによって信用度が不明、悪いと判断された店舗の注文は十分な注意が必要である。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。日本企業のビジネスが合計で年に数回しかない場合には、信用調査企業で調査を依頼したほうがよいだろう。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 & Brad Street 社(ダン・アンド・ブラッド・ストリート)が良く知られている。Dun & Brad Street 社・・・<http://www.dnb.com/us/>

アメリカでは、同業者に顧客の信用度を問い合わせることも行われている。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、提出してもらう。そのリストから1-2社を選んで、顧客の信用度を手紙で照会する。

(3) 回収方法 (Payment)

ファクター (Factor)

先に簡単に説明したが、日本企業がアメリカ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。ファクターリング (Factoring) のシステムの詳細は事項で説明する。費用は、納品金額の3%程度である。ただし、アメリカ法人でなければ契約ができないため、現地の代理店、マネジメント会社を通さねばならない。

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 と言って、「納品後 30 日後に支払う」という取引条件が多い。30 日間の信用取引である。場合によっては、NET60 ということもある。

クレジットカード決済 (Credit Card Payment)

会社または個人のクレジットカードによる回収も頻繁に行われている。特に初回取引、小額取引、急ぎの取引の場合はこの決済方法が多い。クレジットカードがデクライン (Decline カード決済不能) になることもあるが、その場合には納品を回避できるので

リスクはない。比較的安全で簡単な回収方法である。ただし、クレジットカード会社との契約はアメリカ法人でなければならない。

COD 現金交換決済 (Cash On Delivery Payment)

COD 取引もアメリカ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折に、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) することもあるので、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店舗も多い。

先払い (Prepaid)

納品準備ができたなら、連絡して会社小切手を送ってもらい、換金できた時点で納品する方式である。この方法も安全な方法である。しかし、初めての取引先に送金するのを嫌がる店舗も多い。

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% が手数料となる。この費用は成功報酬なので、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非常に効果的である。ファクターの子会社のこともあるので、ファクターに問い合わせると良い。

(4) ファクターについて

回収方法は、上記のとおり色々な形態が考えられリスクを回避する方法はシステム化されている。信用調査と回収を双方行ってくれるのがファクター企業である。ファクターとの取引は年間契約が前提である。取引の流れは、ファクターによって違うであろうが、ここでは代表的な流れを説明する。

- ・ 注文が入る = 注文書 (PO) を作成する。
- ・ PO をファクターに送付する。(または、インターネットでその情報を送る)
- ・ ファクターは、自社の持つ情報からその会社の信用状況をチェックする。
- ・ 店舗の信用度が高い場合・・・ファクターはアプルーブ (Approve 承認) をだす。この場合は、万が一回収されなくともファクターが保証してくれる。
- ・ 信用度が低い場合や新しい店舗で信用調査ができない場合・・・ファクターはリジェクト (Reject 拒否) する。この場合は、売り手がリスクをもつか、またはファクタ

- ー決済を止め、COD やクレジットカード払いまたは前払いによる取引に変える。
- ・ 支払方法…店舗は、ファクターに小切手を送る。ファクターは、コミッションを差し引いて、毎週 1 度こちらに銀行振り込みにて送金する。そして取引の明細書が送られてくる。
- ・ コミッション…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。信用調査だけで、ファクターを通さなかった分のコミッションの請求はない。
- ・ 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上げがない場合や売上げが小さい場合は難しくなる。最低取引金額の条件がないファクターを選択したほうが良いが、あまり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るので、ファクターの選択には注意すべきである。
- ・ ファクター選択のポイント…情報量が多いこと、できたら最低取引金額はないほうが良い。コミッションが適正であること。日常的に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会社ならばより便利である。
- ・ ファクターと契約するためには、アメリカに登録された法人でなければならない。したがって、現地法人を設立した場合は問題なく契約できるが、現地法人設立をしない場合は、現地販売、流通を行うマネジメント会社や代理店がファクターと契約することになる。
- ・ ファクターの効果…アメリカでは、優良な企業ほど自社のクレジット・ランクには非常に気を使うので、ファクターへの支払いは優先的の行う傾向がある。したがって、売掛金回収方法としては、確かに効果的である。また、信用調査の情報を多く持っているので、信用調査を別途行わないですむので便利である。

(5) 回収のポイント

アメリカ市場は広大なので、取引先が何千になることは十分ありえる。その場合、信用調査はできるだけ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、日本企業にとって貴重な存在である。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、信用調査にパスし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アプローチ(承認)が取れない取引先が少なくない。その場合には、クレジット・カード決済、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。

(6) 受注・回収に必要な書式

取引先から注文を得る時には、PO(注文書)が必要であるが、そのPOには、簡単な取引条件を印刷しておいたほうが良い。そして、必ず注文時にバイヤーにサインをしてもらう。取引条件の内容で必要なことは、「注文のキャンセルに関すること」「トラブルになった場合の処理方法」についての文章があることである。「注文のキャンセルは、注文日より1週間以内」「トラブルが発生し法的手続きになった場合は、注文者がその費用を持つこと」などが書かれていたほうが良いだろう。

第6章 アメリカ市場戦略

市場調査を綿密に行い、次に準備することは、「アメリカ市場戦略」である。ここでは、商品戦略、組織戦略、販売戦略という3つの戦略に整理して説明する。

1. 商品戦略

アメリカ市場に進出した日本企業が全て TOYOTA のように大成功しているわけではない。「ビジネスの成功失敗の分かれ道は市場調査による」ということを第1章で繰り返し述べた。次にアメリカ市場で「売れる」「売れない」の差はどこにあるかということ、単純にひとつの要素で片付けることはできないが、大部分が、「商品の問題」である。市場の背景たる歴史、文化、トレンド、生活様式が違う以上、商品のあり方も違うということに気がつかない会社もある。多くの日本企業が、「商品のデザインはうちのほうが良い」「うちのほうが技術的に勝っている」と確信する。しかし、ここに大きな落とし穴がある。アメリカ消費社会の需要に合った商品戦略を立てること、これが、市場調査の次に行わなければならないことである。

(1) 価格

A社の価格戦略

具体的な例を挙げよう。日本のA社の製品は、FOB価格が50ドルである。これに、送料、関税が加わって、卸し価格は70ドルになり、アメリカ市場に提案した。アメリカでは、A社商品ほど、品質、機能が低くなく、50ドルが通常の卸価格であった。この20ドルの価格の差をどう見るかということになる。日本製であること、品質の高さ、機能の良さから言っても、A社の70ドルは決して高い価格ではない。したがって、展示会で圧倒的な数字が入るか？結果は、専門店数社が1ダースづつ仕入れたのみで終わり、

大手からの引き合いはなかった。こういう結果は日本企業がアメリカに進出する時、共通して直面する体験である。なぜだろうか？つまり、現実はこうである。バイヤーは、その商品の優秀さを見て取ることはできる。しかし、大手チェーン店、デパート、大型専門店では、店の販売員に商品知識があり、お客一人一人にきちんと説明するという事はない。消費者はお店に並んでいる商品を「自分の判断で」選ぶのである。消費者が商品知識なしに店頭に並ぶA社の小売価格150ドルの商品（卸価格70ドル）とアメリカ社の110ドルの商品（卸価格50ドル）のどちらを選ぶだろうか。消費者にとって、この40ドルの差は大きい。その結果、バイヤーは、A社の商品は選ばないという結果になる。アメリカのバイヤーも、消費者も「よいものを選びたい」のである。しかし、そこにはかなりの価格差があれば手を出さない。それでは、どうすればよいのだろうか。この課題のために、商品戦略をしっかりと組み立てなければならない。

価格

一つ目の方法は、当たり前なことだが、「卸価格をいかに抑えるか」である。日本企業が、FOB 価格を出す時に、必ず「はじめは多くは売れないだろうから販売数を低く見積もっておこう」という発想をしがちである。その結果、コストもそうだが、送料計算、ロス計算など付帯費用が実質よりも高くなり、販売価格を高く設定してしまう。これは、明らかに誤りである。アメリカ企業はこういう価格設定をしない。まず、「いくらで売るべきか」を決定し、最大限の努力によってコストを合わせる。その結果、大量販売を目指すのである。日本企業は一概には言えないが、伝統的に「品質」に徹底してこだわる。素材も良いものを使う。しっかり手をかけて、同業他社よりも良いものを出そうとしてきた。その結果、コストの高い「良いもの」を生産し、販売価格はそのコストを積み上げて決定する。この点が明らかに日本とアメリカの差である。アメリカに輸出するためには、単に品質を落とすということではないものの、市場にあった品質であれば、競争できる価格を出すために、「不必要に高い品質・機能」は削ぎ落とすことも一案である。アメリカで販売している日本製自動車、カメラ、エレクトロニクス製品は明らかに、日本で販売しているものとは違う「アメリカ・バージョン」である。市場調査を行い、アメリカにあった品質を研究して、さらにコスト計算をシビアに行い、「競争力のある価格」を出すべきである。アメリカで成功している日本企業はすべて、その課題と必死に取り組んできたのである。

インパクトのある企画

価格差をカバーする重要な要素に、インパクトのある企画、デザインによる差別化がある。日本のデザインがそのままアメリカで受け入れられるとは限らないので、十分な市場調査と研究が必要である。デザインをアメリカにあわせるだけでは、無論個性がなくなる。商品が持っているデザインが、アメリカのライフスタイルに適合しなければならないという点と、インパクトのあるデザインほど市場に入りやすいという点をデザイ

ンの構想の中に入れる。この点の解決方法は、多くのアメリカの資料を確保して、アメリカ的な要素の把握、アメリカに無い要素の把握の両方を理解すれば、デザインのプロセスで方向性は見つかるのではないか。アメリカの消費者に向けたインパクトを明確にすることによって、アメリカ市場で売れる商品を生産することは、日本国内の激しい競争の中で培ってきた企画力・生産力を持つ日本企業ならば十分可能である。アメリカの店舗を廻ると、日本で見る商品以上の魅力的な商品に出会うことはそれほど無い。目新しいものもそう多くはない。「日本企業の企画力」に日本企業のチャンスがある。

(2) 商品の工夫

概して、日本製品を「そのまま」アメリカ市場に販売することは難しいことは述べてきた。「そのまま」とは、商品のデザイン、色、サイズ、価格、商品に関する全てに関してである。人々は、自分のライフスタイルを向上させるために商品を購入する。日本とアメリカのライフスタイルが違う以上、さらに文化、トレンド、習慣の様々な違いがある以上、商品もそれに伴って変えなくては、ライフスタイルの中にうまく収まらない。一部の「日本ファン」に売れて、終わってしまう。多くのアメリカの家庭で、「これはいい！」と言う評価の中で商品は売れていく。商品は、ほんの一握りの「愛好家」ではなく、また単に「生活のアクセント」になるのではなく、アメリカの多くの家庭の中に、生活を豊かにする「もの」として入っていかなければビジネスにならない。そのためには、アメリカ市場に向けた商品企画の工夫が必要である。そのポイントは、デザイン、色、サイズ、素材、価格に要約される。

デザイン

商品によるが、アメリカの生活にすんなりと入る商品であれば良いが、アメリカの空間の中でうまく収まる工夫はしたい。違和感のあるデザインでは売りにくいのは当然である。しかし、アメリカにはたくさんあるありきたりのデザインでは、もっと売れない。「売れるデザイン」とは、生活に入り込みやすく、ユニークである、デザインが新鮮である、あるいは機能が優れているというような「メリット」があるものである。

色

第3章でアメリカの商品に触れたが、アメリカの「色」は日本とはかなり違う。この点を無視すると、需要は限られてしまう。十分な対策が必要である。

サイズ

日常的な商品は、サイズが違ったら致命的である。例えば、家具である。アメリカと日本の住居のサイズが違うので、高さも違うし、全体の大きさも違う。「大きさ」とい

うのは、非常に感覚的なもので、使い慣れているものが違ったサイズだと、大きな違和感を感じるものである。大きさが違ったら、ものは売れない。日本のタオルも、アメリカのタオルよりも小さい。バスタオルも、フェイスタオルのサイズも明らかに違うので、そのまま展示会に出しても売れなかった。いくら品質の良さを強調しても商品選択の候補にならない。「アメリカの標準」に大きさを合わせなければ、デザインが良い、悪いということまでいかない。それは、家具、タオルだけでなく、バッグやインテリアなどもそうである。「アメリカのひと、アメリカの住居」とサイズが合っていなければならない。

素材

日米の間に「素材感覚」の違いはかなりある。例えば、シルク素材である。日本では、シルク=最高級という感覚だが、アメリカでは、シルクは綿よりも高いものの、認識としては、綿と同じような「普通の素材」である。一般に、アメリカ人は天然素材が好きであり、素材の価格もこなれている。日本の優れた合繊の高い品質を認める人は多いが合繊素材を避ける人は多い。このように、素材についても日米の差はあるので配慮が必要である。素材にこだわった商品で、「アメリカでは高すぎる」というのであれば、素材を変えることも一方法である。

(3) 伝統的工芸品

日本伝統工芸品メーカーを取り巻く情勢

ビジネスのチャンスは「時代の先取り」にある。人々に快適な生活をもたらす商品を開発し、人々が求めるものを他社よりいち早く提供することによって、時代を先取りするビジネスを構築する。「もの」を生産する会社は、日々、時代に見合った商品の開発に努力している。しかし、一言で「時代を先取りする」といっても容易ではない。伝統工芸品を扱ってきた歴史のある会社にとっては、非常に難しい課題である。ビジネスは、基本的には、「競争原理」に基づいて発展していく。競争があるからこそ、必死に新商品の開発に力を注ぎ込む。新商品は、競争原理の中で、開発されていく。そして、今日では、競争原理は、一国の枠内を否定し、ボーダーレスな戦いとなっている。そのためには、国際的に通用する商品の開発をすることである。それは、国際競争の中に身をおくこと 国際水準の新商品を開発すること 国際的市場拡大を目指す…ことによって、競争力を持ち、時代に適合した新製品を作成し、海外ビジネスの経験を積み上げることによって可能になる。時代を先取りするためには、少なくとも国際的な発想と行動が求められる。日本の伝統工芸品企業にとって、情勢はより一層厳しい。商品自体一国主義要素が強く、ボーダーを越えた需要になりにくいからである。多くの「伝統工芸品」メーカーは、時代の濁流の中に沈んでいけないよう「新たな転換」が必要だ。伝統工芸品企業にとっての最重要な課題は、「伝統工芸品メーカーにとって、時代にあった商品とはいったい何か」ということである。この大きな課題の答えを鮮明にしなければならない。

インターナショナルな発想

日本の伝統工芸品メーカーにとって必要なものは、「インターナショナルな発想」であると提案する。本来の持っている生産過程の技術は、歴史の積み重ねに比例して、素晴らしいものがある。その技術、歴史の重みを武器に、日本人にのみ需要がある商品ではなく、国際社会に需要のある商品の開発ができるのではないだろうか。日本の伝統をそのまま、海外に持っていても限界がある。バイヤーには「なんだかわからない」ということになる。現実のライフスタイルとの接点が少なすぎるからである。アメリカをターゲットにするには、アメリカの生活観を持った商品を提案しなければならない。

和の文化・和のデザイン

「和の文化」は、大部分の日本人にとって、「心のふるさと」であろう。海外の文化を積極的に取り入れる人々にとっても、和の文化を否定する人は少ない。「若い世代」にとっても同じである。「インターナショナルな文化」と、「和の文化」は共存しないのだろうか？多くの文化が混在するカナダとアメリカ社会をとってみても、独自の文化は、溶け合っただけの新しい文化(Melting Pot)にはならず、多くの文化が共存(Salad Bowl)している。しかし、よく見ていると、共存するそれぞれの文化が影響しあわないわけが無く、それぞれの文化は少しずつ形を変えて行くのである。和の文化が、アメリカ市場に通用しないということはなく、形を変えていく必要があるのである。ただ、「和」を強く押しつけてもだめなのである。この違いが、ビジネスにおいては、大きな結果を生み出す。フランスのファッション・ブランド、クリスチャン・ディオール、ジョン・ガリアーノ、ジャンポール・ゴルチエらが、日本モチーフを彼らのファッション・デザインに取り入れて以来、世界中に、和のデザインが静かに浸透して行った。アメリカの人々が、和のテイストを受け入れる下地はすでにできている。和のデザインをアメリカ市場に向けて、「工夫していくこと」が大切である。

「和のアメリカナイズ」というコンセプトは、ひとつの独特の世界になりそうである。「和」の持っている歴史的な重さ、時代に淘汰されず残ってきた「普遍性」を核に、アメリカの「生活デザイン」との融合である。それは、ますます欧米化する日本市場にも合うようになるだろう。新しい現代的な「和の文化」が必要なのである。

日本の伝統工芸企業の課題

アメリカのライフスタイルにマッチした商品でなければ、一部の需要しかない。より大きな需要を喚起するためには、アメリカの色、デザイン、用途を研究して、アメリカバージョンとして再企画する必要がある。それは、生活がアメリカ化する日本市場にとっても必要な課題である。日本だけではなく、世界の市場で認められるスタンダードを持った商品を生み出すことである。容易なことではない。しかし、乗り越えなければな

らない。スタートは、少しずつ改良していくことになるだろう。ここで、課題になることをあげてみると次のようになる。

すべての説明書、表示などを英文化する。

現在のラインの中で、アメリカのライフスタイルに合いそうなものを揃えてみる。

今のままでは、アメリカには合わないが、良さを生かし、デザインを工夫できるものを揃える。

素材として活かせるものを揃える。

世界に進出したあらゆる産業は、この過程を踏んできている。非常に困難な道であるが、乗り越えていけば、商品価値は世界中に認められる可能性が出てくる。世界に「しょうゆ」を普及させたキッコマンは、多くの困難から今日の成功に到達した。その困難の克服の一步一步が会社を強くする。もはや、アメリカ人で「しょうゆ」を知らない人はいないだろう。

伝統工芸品の市場

「和のテイストをコンセプトとした商品」の市場のひとつに美術館、博物館市場がある。美術館、博物館には必ずお店が併設されている。訪れた人が、記念に何か買っていくということもあるし、Museum Shop には、一般の小売店に無い面白いもの、アートのなものがあるという認識を持っているので、ギフト商品などを探しにくる人が少なくない。大きな市場であり、NY ギフト・ショーにも、Museum Item というカテゴリーが存在する。アメリカには、各都市に必ずあるので、大きな市場になっている。

(4) セカンド・ライン戦略

「アメリカ市場でどのように商品を企画したらよいのだろうか？」ということが、最大の問題である。ここに、セカンド・ライン戦略を提案する。

ファースト・ライン

ファースト・ラインは、従来の自社の持っている商品である。それが、「アメリカ市場にあった商品」であれば、あえてセカンド・ラインを作る必要はない。販売体制だけに問題を絞って次のステップを進めば良いだろう。ファースト・ラインが日本の風土にあった商品で、日本市場でしか売れない、あるいは、日本市場でもライフスタイルの変化で、需要が減少しているということであれば、セカンド・ラインを構築したらよい。その新企画は、アメリカ市場のみではなく、日本を含めた世界市場で通用するものにする。そのためには、コンテンポラリーなデザイン、時代を先取りする「観点」、国際市

場に受け入れられる「要素」が必要である。

セカンド・ライン

「こうすれば魔法のようにセカンド・ラインが生まれる」という絶対的な方法はないし、簡単に答えは出しようも無いが、今までのビジネスの経験からいくつかヒントを提示する。

日本のデザイナー、アーティストと組む。(実際に行っている会社は少なくない)
 アメリカのデザイナー、アーティストと組む。(いくつかの会社で行っている)
 日本のデザイン・スクールと提携し、「伝統美をデザインして、アメリカで売る」ことを提案する。(タオル業界では、行っている)
 アメリカの日系デザイン企画会社にデザイン委託を行う。(比較的容易である)
 日本か、アメリカで(あるいは双方で)、日本の伝統美、伝統技術を使ったデザインのオープンハウスを設け、デザイナーとの出会いの機会を作る。(容易である)
 デザインの中に、アメリカのトレンドを取り入れる。

アメリカのバイヤーの多くは、「新聞、雑誌、情報誌」などで「アメリカのトレンド」を把握して、それに基づいて商品を仕入れている。主観をあまりいれず、情報に頼るといふ合理的方法である。仕入れの方程式とも言える。この情報は、コンスタントに、ファッション誌、ギフト誌などをとっていけば手に入る情報である。アメリカの今年の流行モチーフは、鳥のモチーフ、ジーンズ素材、エスニック柄、キラキラ素材など。

アメリカで常に受けるモチーフを使ったデザインをする。例えば、犬や猫、花を使った可愛いデザイン。日本には、「可愛い」という要素はたくさんある。アメリカには少ないのである。日本のほうがうまい。しかし、人々は可愛いものを求めている。デザイン会社が多くあるタイムズ・スクエア近くのデザイン関係の専門書、雑誌が置いてある本屋では、日本の雑誌がずらりと置いてあり、よく売れているのである。デザイナーが、日本の「可愛さ」のモチーフを取り入れるためである。

ギフト・パッケージを作る

アメリカは「ギフトの習慣」が強いので、ギフトとして商品をまとめる。アメリカ人が好むパッケージに工夫する。お店としては、「あ！これはギフト商品にぴったりだ。パッケージは、小物入れに使えるし、変わったものを贈りたい人にはとてもいい！」と、感動してもらえるようなパッケージである。商品説明があり、リボンもつけてあげればより仕入れやすい。

英文説明書は重要である。商品の位置づけ、細かい仕様をアメリカの生活に合わせて説明書を作るべきである。長さ、重さは感覚的に把握している。長さ(インチ)、重さ(パウンド)、広さ(スクエアフィート)を使うこと。

2. 組織戦略

アメリカ市場では、メジャー企業も含めて、店舗は「国内取引」を求める。つまり、日本からの直接取引を望むことはほとんど無い。それは、支払いの面でも、初めて会う海外企業に先払いを求められても抵抗があるし、大型の別注であれば別だが、LC 決済に応じる店舗は少ない。流通面でも、日本から初めの小ロット注文分をそれぞれの店舗に送っていたのでは送料が高くなってしまふ。受注面においても、追加注文をどこにすればいいのか、傷物をどこに返品したらいいのか、商品のついで質問をどこにすればいいのか…という問題が出てくるので、アメリカの店舗は、「国内取引」を求める。したがって、アメリカ国内に中継点＝「販売流通拠点」がどうしても必要になってくる。

(1) 販売体制

販売戦略の鍵は、一言で表現すると、「誰がアメリカでうちの製品を売るか」という点になる。商品が一人歩きしてどんどん売れたり、お客が自分の商品を見つけて買ってくれたりするというケースはほとんど期待できない。また、一発的なビジネスでは意味が無く、継続的なビジネスを生み出せる体制を作るべきである。「販売」は、商品を見せて気に入ってくれたら注文をとるという単純な行為ではない。「商品」をアメリカ市場にマッチさせるための工夫をする、顧客が販売しやすいようなパッケージ、資料を提供する、スムーズな流通体制を確保する、回収が滞りなく行われる・・・等、受注のみではなく商品と顧客に対して責任を持って商品の流れをリードしていかななくてはならない。つまり、アメリカ市場進出の鍵を握っているのが「誰が販売するか」「誰が管理するか」という組織方針である。この組織方針の確立が「商品戦略」の次に大きな課題になる。おおよそ、次の3通りが考えられる。

現地法人による販売

現地に会社を設立し、日本から担当者を派遣するか現地で雇用する。その現地法人から顧客に納品し回収する。

現地企業との提携による販売

アメリカにあるマネジメント会社、代理店と契約し、販売、納品、回収業務を委託する。

ディストリビューターによる販売

アメリカにあるディストリビューターに商品を販売する。アメリカの各小売店には、その会社が販売、流通、回収を行う。

(2) 現地法人

アメリカ進出を企業の大きな戦略として、アメリカに現地法人を設立し、担当者を派

遣して、市場を形成する方法である。本来はこの方法が一番正攻法である。この場合は、商品以外に次のような先行投資が必要となる。

- ・事務所・ショールーム賃貸
- ・流通倉庫賃貸
- ・什器備品の購入
- ・会社登録
- ・責任者派遣または現地での雇用
- ・責任者、担当者のビザ取得

現地法人設立

アメリカで現地法人自体を設立することは容易である。設立手続きは弁護士、会計士が行い、州に登記を行い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ドル-3000ドルの費用がかかる。

アメリカのビザ

日本からアメリカ法人に責任者や担当者を派遣するには必ず労働ビザが必要である。L-1A ビザは日本の親会社からの役員（エクゼクティブ）か、管理職（マネージャー）の派遣のためのビザである。3年間のビザであり、最長7年まで延長可能である。ビザの申請はイミグレーション専門の弁護士に依頼する。ビザ申請には時間がかかるが、特別に追加費用（1000ドル）を支払えば、15日以内に申請が受けられる Premium processing（特別処理）というシステムもある。

社員には、H-1B ビザ、L-1 ビザが対象となるビザである。H-1B ビザは「専門職のビザ」として知られている。3年のビザであり最長6年まで延長可能である。毎年65,000件の発給枠がある。特定の分野の学士号、つまり4年制大学を卒業しているか、専門職の経験が12年以上あるという条件を満たさなくてはならない。

NY や LA で、仕事のできるビザを持った日本人を雇用することは可能である。

現地法人設立のメリット

アメリカに現地法人を設立する場合のメリットは、商品知識、生産背景、企業事情を理解した責任者が、フルタイムで商品をアメリカ市場に紹介することができることである。アメリカ市場への販売は、現地マネジメント会社、レップ、ディストリビューターに依存することもできる。しかし、商品知識の量、営業努力する力と時間は、現地法人の担当者の方がはるかに大きい。さらに、企業にとってアメリカ市場で培われた国際ビジネスの質を吸収できる、アメリカ市場の情報や取引先のアメリカ企業から直接多くのことを学べる。これらは、企業にとっては大きなメリットになる。ただし、ある程度金額が初期投資にかかり運転資金も必要なことから、計画段階で市場調査を緻密に行い、現地法人設立決定のプロセスには充分時間をかけるべきである。

(3) 現地企業との提携

アメリカには、日系の販売代行会社、マネジメント会社、代理店がある。自社のアメリカ市場エージェントとして、会社の代わりにアメリカの業務を行ってもらう方法である。信頼できる会社をさがし、アメリカ市場戦略のコンサルタントを受け慎重に計画を立てていく。その会社とともに市場調査を十分に行い、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をしてから契約すべきである。この方法のポイントは、「一緒にやっけて行く」ということである。全てをエージェント任せにしたのでは情報が共有されず全く意味がない。マネジメント会社との提携のメリットは次のとおりである。

展示会出展

日本から直接、アメリカの展示会（Show）に出展するのはいろいろ手配が必要である。サンプルが会場に着かない、手配していた什器が来ない、注文しておいた棚の高さになっていない・・・などアメリカでは多くの問題が発生しやすい。そして、その解決には大変時間がかかる。展示会出品サンプルを会場に直接送ったが、初日までに着かないこともありうる。これは最悪のケースになる。サンプルは、展示会1週間前には、現地のマネジメント会社に送り、展示会前日の搬入日にトラックで運び込んだりする慎重さが必要である。したがって、展示会の準備は、アメリカの現地の会社に依頼するほうが安全である。

商談

アメリカでは、商習慣も違うので商談に慣れたマネジメント会社に依頼したほうがビジネスはまとまりやすい。バイヤーが一番恐れるのは、注文しても商品が来ないこと、遅れること、サンプルどおりの品質にあがらないことである。不安を感じさせない対応が商談の成否を決める。

流通と回収

現地のマネジメント会社は、すでに流通の設備、回収体制を持っているので、そのノウハウの上でビジネスをすぐに始めることができる。そのため、先行投資がないので、経済的で効率的といえる。ただ、販売、流通、商品保管、回収機能の一つでも欠けていると効率が良くないので、会社の機能を良く確認する。特に、回収機能を委託するということは、回収した金額を預けることになるため、信用と実績のある会社を選択しなければならない。

(4) ディストリビューターによる販売

ディストリビューター

ディストリビューターへ販売するメリットは、現地法人設立による費用、時間がかか

らないこと、マネジメント会社への費用がいらぬことである。特に顧客を持っているという点では他の方法よりも勝っている。商品を気に入ってくれたときには、即市場に入っていけるし量もまとまる。商品の流通も、お店からの回収も心配する必要はない。しかし、デメリットも少なくはない。経費がかからない代わりに、利益率が落ちる。また、「市場が良く見えない」ということもある。また、一番大きなデメリットは、他社に依存しているために、そのディストリビューターが手を引いた場合は後に何も残っていないという点である。どこへ販売してきたのか分からない。どのような商品でも、永久に売れることはない。売れる時は類似品も出る。したがって、ひとつの商品では売上は将来下降することもあり、ディストリビューターへの販売も終わってしまう。

ディストリビューターの選択

商品にあった「有力な顧客」を持っているかが一番の要である。過去にやったことがあるとか、これから開拓するというのではこころもとない。優れた取引先との長い実績があるかどうか重要である。アメリカのディストリビューターでも、メジャー・ストアとの取引は簡単ではないので、話し合いの中だけではなく、その売上実績をしっかりと確認しなくてはならない。大きな注文 キャンセルという最悪なことも起こりうるので、弁護士を通して契約書による十分な備えが必要である。

(5.) どの販売方法が良いか？

上記に述べてきたように、アメリカ市場において、ビジネス体制にはいくつかの方法が考えられる。どの方法が自分の会社に合っているかは、経営上の判断になる。一番体制がしっかりするのは、現地法人設立 責任者派遣である。しかし、「いきなりそうはできない」「アメリカ市場でやっていけるのかどうかを確かめたい」というのが普通の考え方だ。または、経済的な理由で、あるいは人材的に見ても難しいという会社もあるだろう。将来は、現地法人設立もあるかもしれないが、当面は、現地会社との契約で実行していき、進展を見ながら段階的に前進していくという戦略が安全な方向になるだろう。ここで大切な点は、「誰がうちの商品をアメリカでしっかり販売するか」という点である。これをあいまいにしたまま、責任者不在で展示会出展を継続して行っても、実績は積み重なっていかないということである。商品によっては、ディストリビューターとの契約が最適ということもある。どの道をとるかは、「市場調査」の中で明らかにすべきである。

(6) 国際ビジネスを担える人の育成

アメリカ市場のビジネスを進める過程で、必ず行き当たる問題は、国際ビジネスを担う人材の必要性である。それは、「英語の話せるスタッフ」という意味ではなく、「国際的に物を見る」ことができる能力である。ビジネスは、初歩の英語でも何とかなる。英語でジョークができなくても、ブースで世界経済を語り合うわけでもない。「ポイント

をきちんと主張できる」ことが大切なのである。ビジネスとは、「交渉」と言っても良い。商品の全く合わないお店にはどんな優れた英語力でセールスしても買うわけではない。商品のあう店に対して、「商品説明」「取引条件交渉」ができればいいのである。それは、それほど難しいことではなく、いくつかの言葉と文章を覚えればできることである。むしろ、たえず、国際感覚でものを見る感覚が大切で、そのあたりを慣れと経験を積み重ねていくとよいだろう。その段階になると、バイヤーの意見もだんだんわかり、自社の商品の国際化が次第に見えてくる。さらに、企業としてもグローバル・スタンダードを吸収し成長していく。

3. 販売戦略

(1) 展示会出展

アメリカ市場の販売戦略の中心になるのは、展示会 = トレード・ショー (Trade Show) の参加である。アメリカのストア・バイヤー、ディストリビューター、レップ、業界関連の人々は、展示会に行き新しい取引先、情報を模索する。出展者も展示会を回り、情報収集だけではなくビジネスのチャンスを得ようとする。アメリカのビジネスにおいて、「展示会システム」は完全に定着しており、アメリカの各都市には必ずといっていいほど大きなコンベンション・センター (Convention Center) があり、年間様々な展示会が開催されている。アメリカには、商品、カテゴリーによって様々な展示会がある。一つのカテゴリーでも、いくつかの展示会があるので、どれが自社商品に合った展示会かを調査する。

(2) 展示会の流れ

市場調査をしっかりと行う

市場調査がアメリカ市場進出の成否を握っている。十分な市場調査をすればするほど展示会の成果も大きくなる。市場調査は、展示会前にしっかりと行うことであって、展示会自体を市場調査という位置づけにはならない。市場に合っていない商品を展示会に出しても、バイヤーの反応が無く、「なぜ売れないのか」も分からないで終わることが多いからである。

アメリカに合う商品戦略の準備をする

アメリカのライフ・スタイルに合う商品が売れるのである。市場にあったデザイン、色、価格などのバランスが受注に結びつく。商品戦略をしっかりと固めてから展示会にのぞむ。

受注体制の準備をする

商品の受注をとる時には、必ず必要なものは次のとおりである。

- ・ラインシート (Line Sheet)
商品一覧表のことで、商品の品番、写真かスケッチ、価格、納期、色、サイズなどの商品情報が全て分る。
- ・PO (Purchase Order)
受注書のことで、品番、色、サイズ、単価、合計欄、サインの欄を設ける。
- ・PA (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。
- ・名刺 (Business Card)
普通の名刺では忘れられてしまうので、商品の写真を載せた名刺は効果的である。

「スピーディーな受注体制」

一つ一つの商品に下げ札、ラベルをつけて商品情報を記入する。品番、色、サイズ、アメリカ国内卸価格(ドル)、納期、ミニマムである。バイヤーが、ブースにたて込んである時、迅速の注文をとることは、バイヤーに大きな安心感を与える。反対に、価格は？と聞かれて、「これは日本の価格だから、アメリカドルにすると大体・・・」「ちょっと調べてみましょう・・」と、ファイルをめくりだしたら、バイヤーは、不安になって去ってしまう。全ての情報は、正確に商品の一つ一つにつけるべきである。

サンプルをアメリカに送る

サンプルを展示会会場に、郵便、運送会社を利用して直接送るのは危険である。紛失してしまうかもしれない。日本サイドの運送会社あるいはエージェンツに送り、緻密に打ち合わせして、会場に搬入する段取りを決めるべきである。

ブースのデザイン

ブースのデザインは、バイヤーをひきつける重要な要素である。むろん、センスの良いデザインほど効果は高い。「ブースにお金をかける」と、それだけの効果はあるかという、売れるかどうかは商品や価格もあるので一概に言えないが、「集客が増える」ことは間違いない。

ディスプレイ

ブース自体のデザイン力も大切であるが、商談しやすい、仕入れやすいディスプレイも重要である。感覚の良いブースには人が集まる。

デモンストレーション

手作りのもの、製品の魅力を実演できるものなどは、デモによるプレゼンテーション

を行うと良い。面白いものほどたくさん人は集まり、商品の注目度は高まる。ただし、展示会主催者の規則にも注意しなければならない。規則は、展示会主催者からくる出展者マニュアル (Exhibitor Manual) に書いてある。

バイヤーに渡す資料

バイヤーに渡す情報、資料は必要である。「買う」「買わない」の決定が即できないチェーン店や専門店もある。そのために、カタログ、ラインシート (Line Sheet) を用意する。後々、注文につながることは十分ありえる。準備する数量は商品によっても違うが、一回の展示会で 200-300 部というところだろう。もちろん、同業者に資料が渡ることもあるので、名刺をくれたバイヤーにのみ渡すというような工夫は必要である。そのセットをプレスの人たちにも渡すことから、プレス・キット (Press Kit) とも呼ぶ。

販売員の準備

ブースで、販売する人は単なる通訳よりもブースの中で販売した経験のある人のほうが効果は高い。ブースが 3m x 3m であれば、2 人以上は多すぎる。商品をブロックしてしまうだけでなく、威圧感があってバイヤーが入りにくい。バイヤーが入りやすく、明るく対応できる雰囲気作りをすると良い。女性の方が良いと意見も多い。展示会の種類によるが、アメリカではダーク・スーツをきちんと着て、ネクタイを締めているという販売員は少ないので、ある程度カジュアルのほうが良いだろう。最近ではジーンズを着ている販売員も普通になってきた。ブースでの商談は当然英語である。通訳に依頼する場合であってもできるだけ英会話の商談に慣れると良い。ブースの中では商品に関することばかりなので、必要な単語さえ準備していけばそれほど難しくはない。

日本からの営業

展示会当日からが営業のスタートではない。展示会前から郵便、Eメールを使った営業が可能である。うまくいけば、展示会でのアポイントも取れる。そのために、市場調査にて「見込み客リスト」(Potential Client List ポテンシャル・クライアント・リスト) を作成して、展示会前営業活動を行う。展示会ごとに受注店と、引き合いのあったお店を加えていき、「リスト」を最新化していく。そのリストを元に次回の展示会の案内、商品内容の紹介を行う。充実した「リスト」は、ゆくゆく貴重な財産として厚みを増していく。

展示会前日搬入日

通常、展示会前日が搬入日 (Move In ムーブイン) である。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。NY のジャビッツ・コンベンション・センターでは、ユニオンの人々が荷物をブースまで運び込む規則になっている。手荷物だけは自分で運んでもかまわない。荷物がブースに届くと、梱包をとりてディスプレイ準備にかかる。時間は 5-6 時間ほどあるが、ラベルをつける等できるだけ日本でやってきたほうが良い。搬入日には、できるだけディスプレイに時間をかける。

ディスプレイが終了すると、盗難防止用にブースにカバーをかけて帰ったほうが安心である。

展示会当日

展示会当日は言うまでもなく、ビジネスに集中して、あらゆるビジネスチャンスを見逃さないようにすべきである。色々なビジネスを持った人がブースにやってくる。熱心に質問するバイヤー、さらっと見るだけのバイヤー、商品をじっと見詰めるバイヤーなど反応は色々である。しかし、できるだけ、フレンドリーに声をかけて、リラックスしてもらおう。会話をしたバイヤーには必ず名刺をもらい、「リアクション・メモ」にとめて会話の内容を書いておくと後日の営業に大いに役に立つ。積み重ねた市場の情報は大変貴重である。展示会の際は仕入れる決断ができない顧客も、後に違うデザインを気に入ってくれるというようなことは大いにあるので、「どんな店ですか？」とお店の内容まで踏み込んでいく。初日が終わったら、注文の入った商品の傾向を見て、ディスプレイを変えるべきかそのままで行くべきか、商品が多すぎる場合はカットするかなどの検討を行う。

受注時の注意

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。先方がお店専用の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)を書く場合もある。POには必ずサインしてもらおう。「うちの近くの店に売らないで」というリクエストをするお店もあるが、注文量にもよるのでその場で確定的な答えは出しにくい。また、支払方法についてその場では信用状況を確認できないので、先方の希望をPOに書いておき、後日連絡するということがよいだろう。

展示会最終日

先に述べたように、市場全体の把握のために展示会会場を見て回ることは企画上大いに参考になる。さらに、次回出展を計画している時は、次回のブース・イメージを作成して、変更箇所、壁の高さなどをチェックをしておくことで次回改善しやすくなる。日本に帰り日がたつとわからなくなるものである。

最終日は搬出活動を行う。手配しておいたトラックにサンプル、什器、備品を運び込んで搬出は完了する。

(2) 展示会後の営業活動

展示会出展は展示会で終わるのではなく、「展示会后」が重要である。むしろ、アメリカ市場でのビジネスは、展示会后から本格的に始まるといっても過言ではない。

大手企業の注文

大手チェーン店は、展示会では注文書（PO）を発行しない。会社の承認を得て適正な注文量を計算して、注文書がEメールで送られてくる。または、再度ショールームなどでミーティングとなる場合もある。大きいビジネスはこのケースが多い。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。不安を感じられた場合は、いかに商品を気に入ってくれていても、注文して SHIPPINGのトラブルになる可能性のある会社からは仕入れない。バイヤーの失点になるからである。何万点、何十万点という単位を注文する大手スーパーマーケットは、発注の前に SHIPPING体制の審査がある。

一般専門店への営業

展示会のPOは手書きの伝票なので、展示会後にコンピューターで作られた正式なPOを発行するほうが良い。記入ミスや漏れを発見できる。このPOとお礼状(Thank you Letter)を展示会後に送ると丁寧なイメージになる。展示会でメモ（Note）を取り、展示会後に注文する顧客も少なくない。通常EメールやFaxで注文書が来る。展示会後には注文を促すためにプッシュする営業も必要である。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依頼される場合が多い。

収集したバイヤーの名刺

次回の展示会やニュースレターを送る「見込み客リスト」(Potential Customer List)にきちんと整理しておく。これが後々の大きな営業の武器になる。

ニュース・レターの発行

それぞれのお店は、業界のニュース、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ほしがっている。自社商品の宣伝も必要だが、それらのニュースを載せた「ニュースレター」(News Letter)の発行はビジネスに効果的である。今シーズンの人気商品 Best10 や写真などを掲載すれば追加注文の促進になる。広大なアメリカ市場では、この方法は大いに活躍する。

プレス対策

展示会では、プレス（Press 雑誌社）との出会いの場でもある。展示会後に商品を貸し出して、雑誌に掲載してもらおう。これは、新規のお店からの問い合わせにつながることで重要である。雑誌とのコンタクトを日常的に行っておくことは、無償で商品の宣伝になるという意味では価値がある。ただ、名刺を保管しておくだけではなく、きちんとしたプレス・リスト（Press List）を作成して、時折商品情報を送ると良いだろう。プレスは大いに活用したほうが良い。

ショールーム

展示会中に、「ショールームはどこにありますか?」という質問がよく来る。これは、展示会ではブース全てを回って Note をとっておき、展示会后気に入った会社のショールームに行き商品全体をじっくり見るといった店舗からの質問である。大手バイヤーも展示会后にショールームで商談する。

展示会の拡大

アメリカの展示会ネットワークは全米に広がっている。例えば、ギフト・ショーであれば、NY ばかりではなく、ロサンゼルス、サンフランシスコ、アトランタ、ボストン、カナダのトロントでも行われている。展示会の種類も、文房具展、家具展、おもちゃ展、ファッション展、ジュエリー展、キッチン用品展、ホテル展、スパ展、健康展等ありとあらゆる展示会があるので、商品に合わせて市場を広げていくことができる。NY の展示会は出展費用が 5000-6000 ドル (3m x 3m) くらいだが、地方展はその 60% 程度である。各地の展示会に出展することによって商圏を拡大できる。年間の展示会出展は経費もかなりかかるので、販売戦略の中できちんと位置づける。

(3) 日常的な営業活動

追加注文、商品の問い合わせ

多くのお店は、初回取引から追加注文分までの数量を見込んで注文はしない。商品の品質も見たいだろうし商品の動きも見極めたい。動きのよい商品は追加注文をする。追加注文を促すための営業活動が必要である。それは、アポをとってバイヤーのオフィスに訪問したり、Eメール、電話で追加注文を促していく。そのためには、店舗も訪問して商品の動きをチェックするという営業活動を行う。

営業企画

商品を流通していると、アメリカ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、商品をアメリカ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欠かせない活動である。商品がよりアメリカ市場に適合していけばいくほど、売上は拡大していくだろう。

新規顧客開拓

展示会で集まった多くの見込み顧客の営業を継続していく。見込み客リストを使ってショールームに新規顧客をひきつけていく。この場合も、先に述べたニュース・レターは効果を発揮する。

セールス・レップ (Sales Rep) による販売網の形成

レップ・システム

広大な市場であるアメリカには、古くからレップ・システムがある。レップは正確には、Representative(代理人)の意味で、受注代行業者である。広大なアメリカ市場に、全て販売網をおくことは難しいのでこの制度ができた。全米に数万人いるといわれている。収入はコミッション制で、ショールームを構えているレップはショールーム費用(Showroom Fee)を請求する場合が多い。各店舗を車で巡回するレップ(Rep)をロード・レップ(Road Rep)と呼んでいる。中には、ショールーム風にデザインされたトラックを運転して、広い範囲をカバーするロードレップもいる。レップは、基本的に受注活動のみを行い納品、回収は行わない。受注業務の報酬は商品カテゴリーによっても異なるが15% - 18%程度である。各レップは担当地域が州単位で特定されている。1人のレップにつき、おおよそ5-6州を担当する。東海岸の場合は、ニューヨーク州、ニュージャージー州、コネチカット州、ペンシルバニア州、マサチューセット州を担当する。全米をカバーするためには、5-6人程度のレップが必要になる。

信頼できるレップ

レップは、アメリカ市場をよく知らない日本企業にとっては、軸になる存在に思えるが十分な注意が必要である。それは、実績の高い信頼の置けるレップばかりではないということである。そして、レベルの高いレップを見つけるのは非常に時間がかかる。アメリカ企業も優秀なレップを手放さないからである。展示会で声をかけてくるレップは、一概には言えないまでも「売る商品がないので新しいラインを探している」レップである。大ヒットの商品がある時は、多くのレップが「うちに売らせてほしい」と、展示会のブースにやってくる。彼らの商品の見る目は鋭いものがある。しかし、信頼関係ができるレップ、売れる時ばかりでなく売れない時も懸命の努力してくれるレップを時間がかかったとしても探さなくてはならない。一概に言うと、レップはひとつのラインのみを扱っているのではなく、いくつかのラインの中に組み入れるので自社商品を毎日売ってくれるわけではない。売りやすい商品が優先的になるのも事実である。良いレップを得るには、焦らないで時間をかけるのがポイントである。もちろん、レップを専属にすることも可能であるが条件は厳しいものなるだろう。自分のショールームを持っているレップの多くは、月間のショールーム・フィーを請求する。金額はビジネスの内容によってまちまちであるが、月間1000ドル-3000ドルなどが目安だろう。

理想的なレップ体制

信頼の置けるレップを1人ずつ丁寧に増やしていく。一気に増やそうとすると、コミュニケーションがおろそかになる。まずは、できるだけ販売の拠点と近い地域のレップを確保し、お互い簡単に行き来できるようにする。重要顧客は一緒に行って製品の細かい説明、生産背景の説明が必要である。そして、将来的には、東海岸、西海岸、中央北部、中央南部の4箇所には力強い販売体制の確立ができれば売り上げ全体を押し上げていくだろう。レップ同士は、仲間意識も強く情報交換を行なっているのでトラブルが起きないように、時間をかけて適正なレップと出会うこと、そしてきちんとしたフェアな

契約書の作成が必要である。雰囲気の良いショールームに目を奪われること無く、どういう取引先を持っているか、年間販売額はいくらかという正確な情報を得なければならぬ。そういうシリアスな点を曖昧にしか答えられないレップは疑問である。レップの選択には、信用調査かつ業界での評判も聞いて最適な人を慎重に選ぶべきである。

(4) メジャー企業の開拓

メジャー市場

アメリカの専門店で商品を販売するのはそれほど難しくはない。問題は、全体としていかにボリュームのビジネスにしていくかである。個性のあるソーホーのお店に販売する、日系店舗に販売する・・・だけでは、ビジネスは大きく育っていかない。専門店で販売していけば、そのうちに大手に入れるというのは、販売戦略があいまいであり、時間ばかりかかっていく。当初ビジネスに慣れていくために、1-2年は専門店をメインの対象にするのは良いとしても、その後は、大手市場を対象としていくべきである。もちろん、大手のみを狙っていくというのではなく、大手市場を中心に、数多くの専門店市場を幅広く入れていくという戦略がよいだろう。アメリカ市場のメリットは、市場の大きさである。チェーン店は、50-100の中堅チェーン店、100-500店舗の大型チェーン店、中には、1000店以上の超大型チェーン店も存在する。アメリカ市場を目指す大きな目標は、「メジャーの市場に入る」ということである。

SHIPPING・システム

メジャー市場でのビジネスを計画する時、SHIPPING・システムがひとつの鍵となる。これは、日本市場でも同じことが言えるであろうが、アメリカのメジャー企業の店舗は、1000店-3000店などの単位なので、まさしく、高度なSHIPPING・システムを要求される。小中型のチェーン店では、「SHIPPING・マニュアル」「SHIPPING・ガイド・ブック」を発行している。アメリカでは、自社でSHIPPING体制を組んでいる会社ももちろん多いが、SHIPPING専門の企業に委託することもできる。日本企業の場合、段階的に市場に入っていくことになるだろうから、当初はそれらのSHIPPING会社に業務を委託するほうが賢明であろう。SHIPPING会社によって、得意、不得意な取り扱い製品があるので、前もって問い合わせることが必要である。ここで大切なのは、注文を得てからSHIPPING会社を探すということでは注文自体が取れないということである。大手チェーン店は、注文する際に、その会社のSHIPPING体制をきちんと確認する。整っていない場合は、バイヤーがいかに商品を気に入っていても注文はしない。むしろ、大手企業は人を派遣して、SHIPPING体制の審査に来る。大手企業のSHIPPINGシステムは一律ではなく、通常、分厚いマニュアルを用意している。最近は、EDIシステムなどコンピュータ化したシステムが普通になっている。パッケージ、ラベル、梱包、伝票、運送などすべてマニュアルに決められており、間違っただけで発送してしまうと、商品受け取り拒否という事態になったり、ペナルティ（罰金）を課せられたりする。販売戦略的にメジャー企業を選択した場合は、まず、SHIPPING体制設立が必要である。

メジャー・ストアの規模

アメリカの代表的な小売店として、20社のメジャー小売店を選択して調査した。いずれも多くの店舗をアメリカ全土で持ち、消費者にとってはなくてはならない店舗である。TVショッピング・ビジネスも有力な販売ツールに成長したので、大手QVC社を参考までにリストに入れた。

(5) 輸入ビジネス

アメリカ商品輸入

これまでは、日本商品をアメリカ市場に輸出することについて述べてきた。ここでは、「アメリカ商品を日本に輸入する」ビジネスを次の理由で提案したい。

- ・国際ビジネスに馴れる。
- ・アメリカにビジネスのネットワークを作る。
- ・アメリカの仕入先から市場情報が得られる。
- ・アメリカの商品はアメリカのライフ・スタイルに裏づけされているので、デザイン、企画などで学ぶところは大きい。
- ・輸入と、輸出を同時に行うことによって、為替変動を吸収できる。
- ・販売のために、アメリカに行くことも頻繁になってくるだろうが、そこにかかる経費でもうひとつのビジネスが可能になる。

方法

自社の展開している日本の販売ルートに合う商品が良い。展示会、ショールームを訪問して、注文することができる。注意すべき点は次の通りである。

- ・できるだけ、Rep(レップ)から仕入れないで、メーカー直接から仕入れる。いくつかのラインを一つのブースの展開しているのがレップである。商品知識、取引条件交渉において大きな違いが出てくる。
- ・日本にすでに入っているかどうかを確認する。
- ・初めに、ミニマムを聞き、最小ロットを注文して、会社の姿勢を見てから、さらに、日本の顧客の反応を見ながら、量を増やしていく。初回取引で大量に仕入れない。
- ・支払条件も不利にならないように、よく交渉する。先払いをして商品が来ないということもありえる。会社の歴史、実績などを聞くことも良いが、信用調査機関で調べるのが一番良い。
- ・送料、関税の計算も必要なので、前もって、流通コストを日本で調べておこう。

4. おわりに

10年間のビジネスの経験の中で確信したことは、「日本の商品をアメリカに販売することは可能である」ということである。しかし、文化、ビジネス背景、感覚の違いにより、日本市場と同じ感覚で立ち向かっていくと、まず失敗してしまう。商品は市場価値があるのだが、「市場調査の欠如」「準備不足」で、躓いてしまうのは大変惜しいことである。市場には市場にあった適正なやり方がある。市場調査を充分すぎるほど行い、商品戦略、組織戦略、販売戦略をきちんとたててアメリカ市場に向かっていけば、日本企業の作る「日本の商品」は売れていく。アメリカの消費者も何か新しいものを常に求めている。「行動」の前に、十分な準備を行うことだけが、アメリカ市場で成功する唯一の方法である。したがって、日本企業にとっては、それほどハードルの高いことではない。

資料：アメリカの商品リスト

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyations W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom J: JC Penny

リビング

アイテム	量販店			百貨店・専門店		
			価格			価格
椅子カバー(1人用)	T	Target	\$59.99	M	Sure Fit	\$83.00
	T	Target	\$99.99	M	Sure Fit	\$109.00
	T	Target	\$79.99	M	Sure Fit	\$125.00
	K	Lillian	\$59.99	P	Pottery Barn	\$528.00
	K	Kick Pleat	\$59.99	P	Pottery Barn	\$499.00
置時計	T	Target	\$24.99	M	Waterford	\$125.00
	T	Target	\$39.99	M	Lenox	\$86.00
	T	Target	\$54.99	M	kate spade(小)	\$50.00
	T	Target	\$9.99	M	Orrefors	\$100.00
	K	Martha Stewart	\$19.99	P	Pottery Barn	\$59.00
カーテン棒セット	T	Target(48-88")	\$19.99	M	Peri (28-48")	\$55.00
	T	Target(48-88")	\$34.99	M	Peri (28-48")	\$70.00
	T	Target(28-48")	\$29.99	P	Pottery Barn	\$69.00
	T	Target(48")	\$24.99	P	Pottery Barn	\$89.00
	K	Martha Stewart (48"- 84")	\$24.99	P	Pottery Barn	\$109.00
鏡	T	Simply Shabby Chic™	\$39.99	M	Beveled Mirror	\$215.00
	T	Target	\$21.99	M	Beveled Mirror	\$175.00
	T	Target(34")	\$139.99	M	Beveled Mirror	\$125.00
	K	Kmart	\$99.99	P	Pottery Barn(30"x 42")	\$249.00
	K	Kmart(42"x 2" x 41")	\$79.99	P	Pottery Barn(27"x 33")	\$399.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyrations
 W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N:Nordstrom
 J: JC Penny

リビング

アイテム		量販店			百貨店・専門店	
			価格			価格
花瓶(ガラス)	T	Target	\$24.99	M	Waterford	\$225.00
	T	Target	\$39.99	M	Kosta Boda	\$125.00
	T	Target	\$44.99	M	Kenneth Cole	\$63.00
	T	Target	\$109.99	M	kate spade	\$125.00
	I	Ikea	\$1.49	M	Lauren Ralph	\$107.00
花瓶(陶器)	T	Target(17")	\$29.99	M	Lenox	\$58.00
	T	Target(27")	\$59.99	M	Lenox	\$100.00
	T	Target	\$39.99	M	Lenox	\$120.00
	T	Target	\$46.99	M	Nambé	\$115.00
	K	Kmart	\$39.99	M	Royal Albert	\$80.00
花瓶(メタル)	T	Target	\$29.99	M	Calvin Klein	\$150.00
	T	Target	\$39.99	M	Nambe	\$179.00
	T	Target	\$44.99	M	Michael Aram Bark	\$170.00
	T	Target	\$89.99	M	Michael Aram Bark	\$225.00
	S	Ty Pennington Style	\$12.99	M	Vera Wang	\$220.00
壁時計	T	Les Deux	\$34.99	M	Infinity	\$225.00
	T	Michael Graves Design™	\$19.99	M	Infinity	\$338.00
	T	Target	\$29.99	M	Infinity	\$375.00
	K	Equity 29100	\$14.99	P	Pottery Barn(42" diam)	\$149.00
	K	Martha Stewart	\$29.99	P	Pottery Barn(36" diam)	\$179.00

リビング

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyations W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N:Nordstrom J: JC Penny

アイテム	量販店		百貨店・専門店		
		価格		価格	
キャンドルホルダー	T	Target	\$14.99	M Nambé "Tri	\$119.00
	T	Target	\$6.99	M Waterford (2pair)	\$185.00
	T	Target	\$29.99	M Vera Wang (2pair)	\$100.00
	T	Target	\$4.99	M Lauren Ralph	\$93.00
	K	Kmart(3PCS)	\$99.99	M Lenox(3pair)	\$129.00
クッション	T	Isaac Mizrahi	\$19.99	M Spencer	\$30.00
	T	Thomas O'Brien®	\$19.99	M Lilly Pulitzer	\$30.00
	T	Stardust Toss	\$14.99	P Pottery Barn	\$29.00
	K	Kmart	\$12.99	P Pottery Barn(3PCS)	\$87.00
	K	Martha Stewart	\$9.99	S Zid Zid	\$45.00
コーヒーテーブル	I	Ikea	\$17.99	P Pottery Barn	\$699.00
	I	Ikea	\$24.99	P Pottery Barn	\$569.00
	I	Ikea	\$69.99	P Pottery Barn	\$349.00
	I	Ikea	\$99.99	P Pottery Barn	\$199.00
	I	Ikea	\$249.00	P Pottery Barn	\$398.00
写真立て(陶器)	T	Target(4x4")	\$9.99	M Lenox	\$140.00
	T	Target(4x6")	\$11.99	M Lenox	\$115.00
	T	Target(4x4")	\$12.99	M Lenox	\$100.00
	S	Roman	\$9.99	M Lenox	\$86.00
	S	Sears	\$15.99	M Lenox	\$50.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyrations W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom J: JC Penny

リビング

アイテム	量販店		百貨店・専門店		
		価格		価格	
写真立て(メタル)	T	Target(4x6")	\$19.99	M Lunt	\$42.00
	T	Target4x4")	\$12.99	M kate spade	\$75.00
	T	Target(5"x7")	\$16.99	M Vera Wang	\$110.00
	T	Target	\$34.99	M Calvin Klein	\$65.00
	S	Roman(6")	\$12.99	M Lenox	\$43.00
絨毯	T	Target(4x7')	\$29.99	M Safavieh(5'x8')	\$919.00
	T	Target(5x8')	\$79.90	M Nourison (5'6"x8'6")	\$1,749.00
	T	Stainmaster@(3'10"x5'4")	\$129.99	M Momeni (5'3"x8')	\$849.00
	K	Kmart(8x10')	\$399.99	M Karastan (5'9"x9')	\$2,169.00
	K	Kmart(3'10"x5'3")	\$99.99	M Sphinx (5'x8')	\$400.00
絨毯(小)	T	Target	\$29.99	M Bacova (19"x34")	\$19.00
	T	Target(21"x34")	\$17.99	M Bacova (20"x34")	\$30.00
	K	Kmart(22"x36")	\$29.99	M Bacova (28.5"x50")	\$54.00
	K	Jubilee(22"x32")	\$39.99	P Pottery Barn(3'x 5')	\$119.00
	K	Kmart(20"x30")	\$9.99	P Pottery Barn(3'x 5')	\$149.00
ソファーカーパー(三人用)	T	Target	\$99.99	M Sure Fit	\$135.00
	T	Target	\$129.99	M Sure Fit	\$170.00
	T	Target	\$119.99	M Sure Fit	\$220.00
	K	Kick Pleat	\$79.99	P Pottery Barn	\$879.00
	K	Lexington	\$109.99	P Pottery Barn	\$769.00

リビング

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyrations W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom J: JC Penny

アイテム	量販店		百貨店・専門店	
		価格		価格
ソファークバー(二人用)	T	Target	\$79.99	M Sure Fit \$100.00
	T	Target	\$109.99	M Sure Fit \$135.00
	T	Target	\$129.99	M Sure Fit \$185.00
	K	Kick Pleat	\$69.99	P Pottery Barn \$599.00
	K	Lillian	\$79.99	P Pottery Barn \$729.00
ソファーク革(3人用)	I	Ikea	\$699.00	P Pottery Barn \$2,899.00
	I	Ikea	\$999.00	P Pottery Barn \$1,999.00
	I	Ikea	\$1,398.00	C Crate & Barrel \$2,799.00
	I	Ikea	\$1,149.00	C Crate & Barrel \$2,999.00
	T	Target	\$599.99	C Crate & Barrel \$3,999.00
ソファーク革(1人用)	I	Ikea	\$449.00	C Crate & Barrel \$1,299.00
	I	Ikea	\$559.00	C Crate & Barrel \$1,499.00
	T	Target	\$229.99	C Crate & Barrel \$1,699.00
	T	Target	\$459.99	C Crate & Barrel \$1,799.00
	T	Target	\$199.99	C Crate & Barrel \$1,199.00
ソファーク革(2人用)	I	Ikea	\$559.00	P Pottery Barn \$2,699.00
	I	Ikea	\$699.00	C Crate & Barrel \$2,799.00
	I	Ikea	\$799.00	C Crate & Barrel \$2,899.00
	T	Target	\$599.99	C Crate & Barrel \$2,999.00
	T	Target	\$479.99	C Crate & Barrel \$3,999.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyations W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom J: JC Penny

リビング

アイテム	量販店		百貨店・専門店			
		価格		価格		
ソファ-(3人用)	K	Martha Stewart	\$299.99	P	Pottery Barn	\$1,399.00
	I	Ikea	\$219.00	P	Pottery Barn	\$1,499.00
	I	Ikea	\$359.00	P	Pottery Barn	\$1,599.00
	I	Ikea	\$799.00	P	Pottery Barn	\$1,899.00
	I	Ikea	\$849.00	P	Pottery Barn	\$2,099.00
ソファ-(1人用)	K	Martha Stewart	\$199.99	C	Crate & Barrel	\$399.00
	T	Target	\$169.99	C	Crate & Barrel	\$799.00
	I	Ikea	\$199.00	C	Crate & Barrel	\$299.00
	I	Ikea	\$399.00	C	Crate & Barrel	\$899.00
	I	Ikea	\$499.00	C	Crate & Barrel	\$999.00
ソファ-(2人用)	K	Kmart	\$199.99	P	Pottery Barn	\$999.00
	I	Ikea	\$171.00	P	Pottery Barn	\$1,099.00
	I	Ikea	\$199.00	P	Pottery Barn	\$1,649.00
	I	Ikea	\$249.00	P	Pottery Barn	\$1,749.00
	I	Ikea	\$649.00	P	Pottery Barn	\$1,849.00
テレビ台	K	Kmart(32インチ)	\$39.99	P	Pottery Barn	\$499.00
	K	Kmart	\$94.99	P	Pottery Barn	\$799.00
	K	Kmart	\$49.99	P	Pottery Barn	\$999.00
	I	Ikea	\$99.99	P	Pottery Barn	\$1,099.00
	I	Ikea	\$139.99	P	Pottery Barn	\$2,899.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyrations W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom J: JC Penny

リビング

アイテム		量販店			百貨店・専門店	
			価格			価格
フレームアート	T	Target	\$79.99	M	Victoria Arduino	\$150.00
	T	Target	\$29.99	M	Ansel Adams Framed Art	\$213.00
	T	Target	\$59.99	M	Vogue Cover	\$163.00
	K	Kmart	\$49.99	M	andra Wompler Framed Art	\$75.00
	K	Kmart	\$34.99	M	Pablo Picasso Framed Art	\$50.00
ボール(ガラス)	T	Thomas O'Brien®	\$29.99	M	Waterford	\$250.00
	T	Target	\$44.99	M	Waterford	\$150.00
	T	Target	\$27.99	M	Lenox	\$115.00
	T	Target	\$14.99	M	Kosta Boda	\$105.00
	I	Ikea	\$3.99	M	Orrefors	\$100.00
ボール(陶器)	T	Target	\$24.99	M	Lenox	\$143.00
	T	Target	\$29.99	M	Lenox	\$58.00
	T	Target	\$39.99	M	Nambé Tri	\$150.00
	I	Ikea	\$8.99	M	Nambé Tri	\$85.00
	S	Sears	\$129.99	P	EMMA	\$38.00
ボール(メタル)	T	Target	\$29.99	M	Nambé Tri	\$105.00
	T	Target	\$69.99	M	Calvin Klein	\$50.00
	T	Target	\$19.99	M	Vera Wang	\$90.00
	T	Target	\$39.99	B	Nambé	\$320.00
	s	Sears	\$149.99	B	Arthur Court	\$99.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyrations
 W: William Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom
 J: JC Penny

ダイニングルーム

アイテム	量販店		百貨店・専門店		
		価格		価格	
イス	K	Kmart	\$99.99	P PotteryBarn(6PCS)	\$1,149.00
	K	Kmart(4PCS)	\$349.00	P PotteryBarn(8PCS)	\$1,499.00
	K	Kmart	\$149.99	P PotteryBarn(4PCS)	\$1,229.00
	I	Ikea	\$19.99	P PotteryBarn(6PCS)	\$1,589.00
	I	Ikea	\$39.99	P PotteryBarn(8PCS)	\$2,129.00
イス用クッション	K	Kmart	\$17.99	P PotteryBarn	\$26.00
	K	Kmart	\$22.99	P PotteryBarn(6PCS)	\$149.00
	K	Kmart	\$8.99	P PotteryBarn(8PCS)	\$199.00
	I	Ikea	\$4.99	P PotteryBarn	\$26.00
	I	Ikea	\$12.99	P PotteryBarn	\$29.00
飾り皿	T	Target	\$29.99	M Waterford	\$325.00
	T	Target	\$109.99	M Mikasa(18")	\$72.00
	S	Sears	\$49.99	M Dansk Kayla	\$43.00
	S	Sears	\$79.99	M Denby(13")	\$109.00
	S	Sears	\$299.99	M Kosta Boda	\$165.00
食器棚	K	Kmart	\$159.99	P PotteryBarn(カベ全体)	\$3,496.00
	K	Kmart	\$169.99	P PotteryBarn	\$999.00
	K	Martha Stewart	\$249.99	P PotteryBarn(横型)	\$899.00
	I	Ikea(縦型)	\$239.00	P PotteryBarn(縦型)	\$799.00
	I	Ikea(カベ全体)	\$191.00	P PotteryBarn(縦型)	\$699.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyrations W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom J: JC Penny

ダイニングルーム

アイテム	量販店			百貨店・専門店		
		価格			価格	
ダイニングテーブル	K	Kmart	\$279.00	P	PotteryBarn(45")	\$699.00
	K	Kmart	\$149.99	P	PotteryBarn(60")	\$799.00
	K	Kmart	\$109.99	P	PotteryBarn(72 x 42")	\$1,599.00
	I	Ikea	\$439.00	P	PotteryBarn	\$1,499.00
	I	Ikea	\$199.00	P	PotteryBarn(72 x 40")	\$1,199.00
チーズ用トレイ	T	Target	\$24.99	M	Fitz and Floyd Ricamo	\$60.00
	T	Target	\$26.99	M	Michael Aram	\$100.00
	T	Target	\$12.99	M	Spode	\$43.00
				M	Arthur Court (8")	\$39.00
				M	Towle Midnight Pearl	\$100.00
チップ&ディップ	T	Acacia	\$14.99	M	Godinger	\$50.00
	K	Kmart	\$44.99	M	Lenox	\$100.00
	S	Sears	\$41.99	M	Nambe Santa Fe	\$150.00
	S	Sears	\$14.99	M	Arthur Court	\$115.00
	S	Sears	\$44.99	M	Vera Wang	\$100.00
テーブルクロス	T	Target(52x70")	\$12.99	M	Calvin Klein (60"x84")	\$50.00
	T	Target(52x70")	\$14.99	M	Lenox (70"x86")	\$45.00
	T	Thomas O'Brien®	\$34.99	M	Waterford(70"x84")	\$95.00
	K	Martha Stewart	\$194.85	Bg	Hemstitch(86")	\$94.00
	K	Kmart	\$19.99	W	William Sonoma(70"x108")	\$150.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyrations
 W : William Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom
 J: JC Penny

ダイニングルーム

アイテム	量販店		百貨店・専門店		
		価格		価格	
トレー	T	Target	\$18.99	M Wilton	\$84.00
	T	Thomas O'Brien®	\$19.99	M Mikasa(13 1/4")	\$86.00
	T	Target	\$79.99	M Godinger(12"x18")	\$70.00
	S	Sears	\$14.99	M Waterford (9")	\$125.00
	S	Sears	\$39.99	M Fitz and Floyd Ricamo	\$60.00
ナプキン	K	Fieldcrest (8PCS)	\$19.99	M Calvin Klein (20"x20")	\$9.00
	K	Waverly®(4PCS)	\$11.99	M Lenox (19")	\$7.50
	K	Fieldcrest®(4PCS)	\$19.99	M Waterford(21"x21")	\$13.00
	T	Fieldcrest(6PCS)	\$19.99	M Dansk Antigua(6PCS)	\$20.00
	J	Terrace(4PCS)	\$13.00	N Nordstrom PB(6PCS)	\$36.00
ナプキンリング	I	Ikea(6PCS)	\$4.99	M Waterford (4PCS)	\$40.00
	I	Ikea(6PCS)	\$5.99	M Ralph Lauren (4PCS)	\$67.00
				M Arthur Court (4PCS)	\$29.00
				M Michael Aram (4PCS)	\$40.00
				M Vera Wang (4PCS)	\$50.00
プレースマット	T	SpongeBob	\$19.95	M Waterford(18.5"x13")	\$15.00
	T	Target	\$19.99	M Calvin Klein(13"x19")	\$19.00
	T	Target(4PCS)	\$29.99	M Chilewich®(19"x14")	\$15.00
	S	Sears(4PCS)	\$19.99	N Nordstrom PB(4PCS)	\$60.00
	K	Kmart	\$24.99	Bg Iguana-Embossed	\$52.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R:
Resyrations W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N:Nordstrom
J: JC Penny

キッチン

アイテム	量販店		百貨店・専門店			
		価格		価格		
エブリデーバン	T	Fagor	\$46.99	M	Calphalon (2 Qt)	\$125.00
	T	Target	\$24.99	M	Circulon	\$99.99
	K	Martha Stewart	\$17.99	M	All-Clad (10")	\$99.99
	K	T-fal	\$21.99	M	Anolon®(5.5 Qt)	\$119.99
	K	Essential Home	\$15.49	M	Daniel Boulud (5 Qt)	\$149.99
お皿セット	T	Quadro (10.5" dinner plate, 8" salad plate, 6" bowl and 3.25" cup. for 4)	\$24.99	M	Emeril (1 dinner plate, 1 salad plate, 1 bowl and 1 mug)	\$20.00
	T	Corelle (10.25" dinner plates, 6.75" bread/butter plates, 18oz. soup/cereal bowls and 11-oz. Mugs for4)	\$34.99	M	Tiensen Spectrum (4 dinner plates, 4 salad plates, 4 bowls and 4 mugs)	\$90.00
	T	Escapade(10-1/2" dinner plates, 8-1/2" dessert plates, 6-3/8" bowls and 12-oz. Mugs for4)	\$44.99	M	Tiensen Spectrum (4 dinner plates, 4 salad plates, 4 cereal bowls and 4 mugs)	\$115.00
	K	Corelle(mug, bowl, salad plate and dinner plate for4)	\$52.99	M	The Cellar (dinner plate, salad plate, cup and bowl)	\$28.00
	K	Martha Stewart(10 1/2in dinner plates,8"salad plates,7 1/2in soup bowls,14fl oz mugs for4)	\$39.99	M	Fiesta®(dinner plate, salad plate, cereal bowl and mug)	\$43.00
缶オープナー	T	Hamilton	\$19.99	M	KitchenAid	\$14.99
	T	Black & Decker	\$19.99	M	OXO	\$19.99
	T	Pedrini	\$12.99	M	Anolon®	\$15.99
	K	Oxo	\$9.99	M	Cuisinart Chrome	\$59.00
	S	Toastmaster	\$8.77	M	Tools of the Trade	\$9.98
キッチンカート	I	Ikea	\$49.99	W	Willam sonoma	\$695.00
	I	Ikea	\$79.99	W	William sonoma	\$749.00
	I	Ikea	\$129.99	W	William sonoma	\$949.00
	K	Kmart	\$37.99	W	William sonoma	\$1,629.00
	K	Kmart	\$79.99			

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyrations W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N:Nordstrom J: JC Penny

キッチン

アイテム	量販店		百貨店・専門店		
		価格		価格	
キッチンタオル	T	Target(7PCS)	\$14.99	M Tools of the Trade (3pcs)	\$9.99
	T	Target(4PCS)	\$11.99	W Williams-Sonoma(4pcs)	\$16.00
	K	Essential Home	\$3.99	W Williams-Sonoma(8pcs)	\$15.00
	K	Martha Stewart	\$9.99	W Williams-Sonoma(4pcs)	\$15.00
	K	Martha Stewart(7PCS)	\$8.99	W Williams-Sonoma(4pcs)	\$22.00
キッチンタオルホルダー	T	Target	\$15.99	M Amco	\$19.98
	T	Acacia	\$9.99	M Calphalon	\$34.99
	T	Bliss	\$12.99	M Tools of the Trade	\$14.99
	K	Essential Home	\$5.99	M Pomerantz	\$19.99
	K	Kmart	\$29.99	M OXO	\$24.99
キッチンツール	T	KitchenAid(5PCS)	\$29.99	M All-Clad	\$19.99
	T	Chefmate®(75PCS)	\$39.99	M OXO	\$9.99
	T	Oneida(7PCS)	\$24.99	M Amco	\$19.99
	T	OXO Softworks(5PCS)	\$29.99	M Anolon®	\$9.99
	K	Oxo(7PCS)	\$19.99	M Le Creuset (7pcs)	\$69.00
クッキーシート	T	Airbake(3PCS)	\$18.99	M Anolon	\$20.00
	T	Calphalon®(2PCS)	\$19.99	M Calphalon	\$26.00
	T	AirBake	\$13.99	M KitchenAid(2-PIECE)	\$30.00
	K	Martha Stewart	\$11.99	B Calphalon	\$20.00
	K	Silverstone (11" x 17")	\$6.99	W Williams-Sonoma	\$15.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyrations
 W: William Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom
 J: JC Penny

キッチン

アイテム		量販店			百貨店・専門店	
			価格			価格
グラス	T	Riedel Vivant (4PCS)	\$39.99	M	Kenneth Cole (12 oz)	\$50.00
	T	Luigi Bormioli (4PCS)	\$19.99	M	Luigi Bormioli	\$19.98
	T	Optic Margarita (6PCS)	\$14.99	M	Denby	\$19.50
	K	Essential Home (4PCS)	\$9.99	M	Lenox	\$15.00
	K	Martha Stewart(4PCS)	\$10.99	M	Kosta Boda	\$15.00
グリドル	T	Target	\$39.99	M	Anolon (11")	\$50.00
	T	Calphalon®(11")	\$17.99	M	Circulon (18"X10")	\$100.00
	T	Target	\$12.99	M	Tools of the Trade	\$29.99
	T	KitchenAid	\$19.99	M	All-Clad	\$99.98
	K	Martha Stewart	\$21.99	M	Calphalon	\$115.00
グリルパン	T	Calphalon®(13")	\$39.99	M	Le Creuset (10-1/4")	\$89.99
	T	Lodge (11.25")	\$19.99	M	Swiss Diamond Cast (11")	\$150.00
	T	Target(11")	\$19.99	M	Anolon® (11")	\$60.00
	K	Farberware (12")	\$22.99	M	Calphalon All-Clad	\$160.00
	S	Circulon(12")	\$49.99	M	Tools of the Trade (11")	\$29.99
ケーキ用鉄板型	T	Calphalon®	\$12.99	M	Nordicware	\$29.99
	T	Betty Crocker (4PCS)	\$19.99	M	Anolon®(10")	\$25.00
	T	Target	\$14.99	M	KitchenAid	\$16.99
	T	Wilton Heart (4PCS)	\$34.99	M	Calphalon®(4 ½" x 8 ½" x 2 ½")	\$20.00
	K	Silverstone (9")	\$5.99	M	Tools of The Trade Commercial	\$13.99

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyration W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom J: JC Penny

キッチン

アイテム	量販店		百貨店・専門店			
		価格		価格		
砂糖&クリーマーセット	T	Target	\$12.99	M	Fiesta®	\$45.00
	T	Tuscan	\$12.99	M	Pfaltzgraff	\$29.00
	K	Martha Stewart	\$9.99	M	Wedgwood	\$47.50
				B	Arte Italica	\$270.00
				W	Williams-Sonoma	\$44.00
サラダ皿	T	Thomas O'Brien(4PCS)	\$19.99	M	Kenneth Cole	\$10.00
	T	Isaac Mizrahi(4PCS)	\$17.99	M	Villeroy & Boch	\$14.00
	T	Target(6PCS)	\$17.99	M	Ambiance(8")	\$12.50
	T	Whittier 7.50" (6PCS)	\$29.99	M	Pfaltzgraff	\$36.00
	K	Martha Stewart (12PCS)	\$12.99	M	Tabletops Unlimited	\$9.00
サラダボール	T	Natural Wood (7PCS)	\$16.99	M	Emeril (1 bowl and 2 servers)	\$60.00
	T	Acacia Wood (7PCS)	\$24.99	M	The Cellar(9")	\$25.00
	T	Target	\$29.99	M	Villeroy & Boch (13.75")	\$70.00
	T	Hardwood	\$24.99	M	Wedgwood	\$45.00
	S	Sears	\$9.99	M	Denby	\$76.00
ざる	T	Reston Lloyd	\$21.99	M	Tools of the Trade (5.5 Qt)	\$19.99
	T	Target	\$19.99	M	KitchenAid (7")	\$29.99
	K	Martha Stewart	\$12.99	M	Oxo (8")	\$29.99
	I	Ikea	\$8.99	M	Amco (7")	\$19.99
	I	Ikea	\$9.99	M	Dexas (1 Qt)	\$14.98

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyration W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom
J: JC Penny

キッチン

アイテム	量販店		百貨店・専門店		
		価格		価格	
塩コショウ入れ	T	Target	\$9.99	M William Bounds	\$39.99
	T	Olde Thompson	\$22.99	M Vic Firth Kismet	\$48.00
	T	Pfaltzgraff	\$9.99	B Nambe	\$79.00
	T	Olde Thompson	\$29.99	B Christofle	\$265.00
	K	Martha Stewart	\$5.99	M Ercuis	\$114.00
スープ皿	T	Target(8PCS)	\$23.99	M The Cellar	\$9.00
	T	Target(6PCS)	\$17.99	M Villeroy & Boch	\$17.00
	T	Target(6PCS)	\$44.99	M Calvin Klein	\$16.00
	I	Ikea	\$3.99	M Charter Club	\$14.00
	I	Ikea	\$6.99	M Bone China	\$23.00
ステーキナイフセット	T	KitchenAid (4PCS)	\$22.99	M Wusthof(8PCS)	\$113.00
	T	Chicago Cutlery (9PCS)	\$22.99	M J.A. Henckels(8PCS)	\$125.00
	T	Oxford (12PCS)	\$69.99	M Sterling(8PCS)	\$40.00
	K	Chicago Cutlery(4PCS)	\$14.99	M Calphalon(4PCS)	\$25.00
	S	Chicago Cutlery(4PCS)	\$34.99	B JA Henckels(4PCS)	\$169.99
スフレ皿	T	CORNINGWARE FW (7oz)	\$14.99	M Emeril (720z)	\$30.00
	T	Target	\$19.99	M The Cellar Whiteware	\$15.00
	T	BIA Wavy	\$19.99	W Apilco	\$35.00
	K	CorningWare	\$4.99	W Apilco	\$15.00
	K	CorningWare (4PCS)	\$14.99	W Mauviel (with stand)	\$125.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyrations
 W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N:Nordstrom
 J: JC Penny

キッチン

アイテム	量販店		百貨店・専門店			
		価格		価格		
耐熱皿	T	Target	\$17.99	M	Le Creuset (9 1/2")	\$15.98
	T	Lodge Enamel Patriot	\$59.99	M	Le Creuset (14")	\$44.99
	T	Kavalon(2PCS)	\$19.99	M	Emile Henry	\$38.00
	K	Martha Stewart	\$12.99	M	Emile Henry	\$56.00
	S	KitchenAid	\$24.99	W	Emile Henry	\$60.00
チーズおろし器	T	Target	\$7.99	M	Amco	\$19.99
	T	Zyliss	\$17.99	M	Tools of the Trade	\$7.98
	T	Target	\$19.99	M	KitchenAid	\$19.99
	K	Black & Decker	\$16.99	M	Cuisipro	\$17.98
	K	Martha Stewart	\$5.99	M	Oxo	\$15.99
ティーカップ	T	Target(4PCS)	\$19.99	M	Fiesta®	\$9.00
				M	Denby	\$27.00
				M	Villeroy & Boch	\$30.00
				M	Wedgwood	\$14.00
				M	Lenox	\$11.50
ティーカップソーサー	T	Target(6SET)	\$34.99	M	Fiesta®	\$8.00
	T	Target(6SET)	\$39.99	M	Villeroy & Boch	\$21.00
	T	Bodum (4SET)	\$19.99	M	Wedgwood	\$9.00
	I	Ikea	\$4.99	M	Denby	\$8.50
	I	Ikea	\$5.99	M	Lenox	\$9.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyration
 W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N:Nordstrom
 J: JC Penny

キッチン

アイテム	量販店		百貨店・専門店			
		価格		価格		
ティーポット	T	Bodum Assam	\$24.99	M	Fiesta(440Z)	\$50.00
	T	Target	\$21.99	M	Villeroy & Boch(45.5 oz)	\$90.00
	T	Chantal	\$19.99	M	Calvin Klein	\$75.00
	K	Martha Stewart	\$12.99	M	Denby	\$120.00
	S	Pfaltzgraff	\$27.99	M	Wedgwood	\$99.00
ディナー皿	T	Thomas O'Brien(4PCS)	\$24.99	M	The Cellar	\$10.00
	T	Amazon(16PCS)	\$24.99	M	Fiesta@(10-1/2")	\$12.00
	T	Target(4PCS)	\$19.99	M	Kenneth Cole	\$13.00
	T	Target	\$29.99	M	Ambiance	\$14.00
	K	Martha Stewart	\$12.99	M	Tabletops Unlimited	\$10.00
ナイフシャープナー	T	Chef's Choice	\$9.99	M	Wusthof	\$25.00
	T	Chef's Choice	\$69.99	M	Füri Rachael Ray	\$99.98
	T	Presto	\$24.99	M	J.A. Henckels	\$50.00
	T	Diamondstone	\$74.99	M	Edgecraft	\$50.00
	K	Chicago Cutlery	\$11.99	W	Chef'sChoice	\$119.00
ナイフセット	T	Chefmate(15PCS)	\$19.99	M	J.A. Henckels (9PCS)	\$465.00
	T	J.A. Henckels (7PCS)	\$149.99	M	Tools of the Trade(20PCS)	\$149.90
	T	Target(13PCS)	\$19.99	M	Cuisinart(15PCS)	\$199.99
	T	Trivoli (15PCS)	\$19.99	M	Calphalon (15PCS)	\$179.99
	K	Chicago Cutlery(14PCS)	\$39.99	M	Wusthof Culinar(10PCS)	\$699.99

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R:
Resytrations W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N:Nordstrom
J: JC Penny

キッチン

アイテム	量販店		百貨店・専門店			
		価格		価格		
ナイフ、フォークセット	T	Bamboo (20PCS)	\$19.99	M	Kenneth Cole(24PCS)	\$125.00
	T	Aura (12PCS)	\$19.99	M	Kenneth Cole(4PCS)	\$50.00
	T	Roma Pearl (20PCS)	\$24.99	M	Ralph Lauren(5PCS)	\$67.00
	K	Essential Home(20PCS)	\$34.99	M	Wallace (12PCS)	\$220.00
	K	Martha Stewart(20PCS)	\$34.99	M	Gourmet(20PCS)	\$75.00
なべセット	T	Calphalon®(10PCS)	\$299.99	M	Anolon®(12pcs)	\$399.99
	T	T-Fal Initiatives (9PCS)	\$69.99	M	Circulon (12pcs)	\$470.00
	T	Farberware Accents (10PCS)	\$69.99	M	Cuisinart Classic(17pcs)	\$350.00
	K	Blue Garland (11PCS)	\$99.99	M	Emerilware(14pcs)	\$299.99
	K	T-fal	\$79.99	M	Le Creuset (6pcs)	\$399.99
なべつかみ	T	Orka	\$19.99	M	Tools of the Trade	\$6.99
	T	Target	\$6.99	B	Petite Okra	\$19.99
	K	Essential	\$3.99	W	Williams-Sonoma	\$9.00
	I	Ikea	\$0.99	W	simplehuman	\$5.00
	I	Ikea	\$2.99	W	Orka	\$22.00
パイ用鉄板	T	Target	\$19.99	M	Nordicware	\$15.99
	T	Simax	\$12.99	M	Tools of the Trade Commercial 9"	\$9.99
	T	Target	\$9.99	B	Calphalon	\$20.00
	K	Silverstone	\$5.99	W	Williams-Sonoma	\$25.00
	K	Kmart	\$29.99	W	Williams-Sonoma	\$39.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R:
Resyrations W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N:Nordstrom
J: JC Penny

キッチン

アイテム		量販店			百貨店・専門店	
			価格			価格
バスタ皿	T	Target	\$29.99	M	Pfaltzgraf (8.25)	\$14.50
	T	Target(5PCS)	\$29.99	M	Calvin Klein	\$40.00
	T	Rustic Vines (5PCS)	\$39.99	M	Charter Club	\$14.00
	K	Martha Stewart	\$5.99	M	Denby	\$34.00
	S	Madison Hammered	\$18.74	M	The Cellar Whiteware	\$9.00
バター皿	T	Target	\$11.99	M	Fiesta®	\$30.00
	T	Pfaltzgraf (2PCS)	\$21.99	M	Villeroy & Boch	\$16.00
	K	Martha Stewart	\$6.99	M	Calvin Klein	\$36.00
				M	Charter Club	\$10.00
				M	Wedgwood	\$11.00
ピザ用鉄版	T	Calphalon® (16")	\$11.99	M	All-Clad	\$99.98
	T	Target(13")	\$12.99	M	Anolon®(13")	\$20.00
	T	Target(15.5")	\$14.99	B	Calphalon	\$19.00
	T	AirBake(15.75")	\$9.99	W	Lodge	\$36.00
	K	Silverstone (13")	\$6.99	W	All-Clad	\$119.00
ピッチャー	T	Acapulco	\$12.99	M	Fiesta (44OZ)	\$50.00
	T	Fiore	\$19.99	M	Denby	\$64.00
	T	Nova	\$24.99	M	Denby	\$115.00
	T	Target(80OZ)	\$12.99	Bg	Steamer	\$520.00
	K	Libbey Glass (60OZ)	\$5.99	Bg	Silver & Bone(10"H)	\$315.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyrations
W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom
J: JC Penny

キッチン

アイテム	量販店		百貨店・専門店			
		価格		価格		
深鍋	T	Bialetti Spazio	\$34.99	M	Calphalon (8 Qt)	\$119.00
	T	Calphalon®(8QT)	\$59.99	M	Fagor (8 Qt)	\$49.99
	T	Fagor(12QT)	\$64.99	M	Cuisinart (12 Qt)	\$100.00
	T	JA Henckels(8QT)	\$59.99	M	All-Clad (12 Qt)	\$99.98
	K	Essential	\$24.99	M	Mauviel Cuprinox	\$190.00
	蓋つきケース	T	Quattro Stagioni 1-lit.(12PCS)	\$34.99	M	The Cellar (4つセット)
T		Target	\$19.99	M	Tools Of The Trade(3つセット)	\$30.00
T		Target	\$33.99	W	Williams-Sonoma (4つセット)	\$130.00
K		Essential Home (4つセット)	\$12.99	W	Williams-Sonoma(3つセット)	\$99.50
K		Martha Stewart	\$4.99	W	Williams-Sonoma(3つセット)	\$115.00
蓋つきなべ		T	Lafont (5-1/2-QT)	\$159.99	M	Emeril
	T	Innova (5QT)	\$49.99	M	Fiesta	\$62.00
	K	Martha Stewart	\$24.99	M	Calvin Klein	\$112.00
	S	Typhoon	\$29.99	M	Emile Henry (5.5 Qt)	\$200.00
	K	Anchor Hocking	\$6.99	M	Charter Club	\$120.00
	フライパン	T	Maestro (9-1/2")	\$29.99	M	Calphalon (2 Qt)
T		Wearever	\$29.99	M	Emerilware (4 Qt)	\$69.99
T		Outfitter(20")	\$79.99	M	All-Clad (12")	\$309.99
K		Essential Home(10")	\$15.49	M	Cuisinart (3 Qt)	\$70.00
K		T-fal	\$21.99	M	Tools of the Trade(8")	\$30.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R:
Resyrations W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N:Nordstrom
J: JC Penny

キッチン

アイテム	量販店		百貨店・専門店		
		価格		価格	
ボール	T	Pyrex(3つセット)	\$9.99	M Amco(2-Qt)	\$7.98
	T	OXO Plastic(3つセット)	\$24.99	M Amco(3PCS)	\$90.00
	T	KitchenAid(3つセット)	\$24.99	M Tools Of The Trade(3pcs)	\$39.99
	K	Anchor Hocking (4PCS)	\$12.99	M All-Clad (3つセット)	\$99.98
	K	Martha Stewart	\$4.99	M Pyrex(8つセット)	\$30.00
ボール皿	T	Issac Mizrahi (2PCS)	\$29.99	M Emeril(14")	\$60.00
	T	Target(4PCS)	\$15.99	M Fiesta®	\$32.00
	T	Thomas O'Brien(10.5")	\$19.99	M Fiesta(24 oz)	\$12.00
	K	Martha Stewart	\$24.99	M The Cellar (9")	\$25.00
	S	Madison Hammered	\$12.99	M The Cellar Whiteware	\$9.00
マグカップ	T	Chantal	\$9.99	M The Cellar	\$8.00
	T	Target	\$15.99	M Fiesta® (10 oz.)	\$12.00
	T	Target(15OZ,6PCS)	\$17.99	M Villeroy & Boch	\$17.00
	T	Chair Silhouette (4PCS)	\$24.99	M Kenneth Cole (12OZ)	\$10.00
	K	Kmart(6PCS)	\$23.94	M Ambiance (16 oz)	\$10.00
まないた	T	Target(14x17")	\$14.99	M Architec Gripper(2PCS)	\$25.00
	T	Michael Graves Design	\$19.99	M Tools of the Trade	\$29.99
	T	Chefmate (14x17")	\$9.99	M Kershaw Shun	\$90.00
	T	J.A. Henckels	\$14.99	M J.A. Henckels	\$20.00
	K	Martha Stewart	\$9.99	M Large Catskill	\$59.98

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyrations
 W : William Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N:Nordstrom
 J: JC Penny

キッチン

アイテム	量販店		百貨店・専門店		
		価格		価格	
マフィン用鉄板型	T	Calphalon®(12CUP)	\$17.99	M Tools of the Trade Commercial (24 Cup)	\$14.98
	T	Wearever Commercial (24CUP)	\$9.99	M SiliconeZone(6cup)	\$14.99
	T	Silicone Solutions (6CUP)	\$8.99	M Anolon®(12cup)	\$20.00
	K	Martha Stewart	\$13.49	M Calphalon®(12cup)	\$30.00
	K	Kmart(10-3/4"X9-1/2")	\$29.99	M NordicWare	\$25.99
	ミキサー	T	Magic Bullet Express	\$59.99	M KitchenAid
T		Oster	\$48.89	M Cuisinart Smartpower	\$70.00
T		Toastess	\$79.99	M Oster	\$60.00
T		Black & Decke	\$49.99	B KitchenAid	\$150.00
K		Kenmore	\$39.99	B Cuisinart	\$59.99
蒸し器		T	Target(8")	\$39.99	M Tools of the Trade (2 Qt)
	T	JA Henckels	\$39.99	M Joyce Chen (10")	\$20.00
	T	Farberware(4-1/2QT)	\$34.99	M Anolon®(12")	\$50.00
	T	Martha Stewart	\$12.99	M Calphalon	\$50.00
	T	Martha Stewart	\$9.99	M Fagor(6 Qt)	\$39.99
	メジャーカップ	T	Pyrex (3つセット)	\$14.99	M OXO(4つセット)
T		Michael Graves Design	\$9.99	M Pyrex (3つセット)	\$20.00
T		OXO(3つセット)	\$19.99	M Pyrex 4-cup	\$6.98
T		Pyrex (4つセット)	\$24.99	M Pyrex 2-Cup	\$4.98
K		Martha Stewart (4CUP)	\$4.99	M Oxo	\$12.98

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyrations W: William Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom J: JC Penny

キッチン

アイテム	量販店		百貨店・専門店		
		価格		価格	
メジャースプーン	T	Michael Graves Design	\$5.99	M OXO(4つセット)	\$12.99
	K	Martha Stewart(4つセット)	\$2.99	M Tools of the Trade(大4つセット)	\$19.99
	S	KitchenAid(5つセット)	\$4.99	M Tools of the Trade(小4つセット)	\$9.99
	S	OXO(4つセット)	\$10.99	M KitchenAid(小5つセット)	\$4.99
	S	Zak Designs(5つセット)	\$6.99	M Anolon®(4つセット)	\$14.99
やかん	T	Copco	\$29.99	M Tools of the Trade	\$80.00
	T	Toastess	\$59.99	M Le Creuset	\$79.98
	T	Gibson Chai (2-1/2QT)	\$19.99	M Copco	\$60.00
	K	Copco	\$12.99	M Circulon	\$79.99
	K	Radius	\$19.99	M OXO	\$49.98
ロースター	T	Calphalon®(12x16")	\$39.99	M All-Clad(14" x 11" x 2-3/4")	\$179.98
	T	Pyrex(4 qt./3.8L)	\$29.99	M Calphalon®	\$80.00
	T	Chefmate	\$19.99	M KitchenAid(15" x 12" x 3.75")	\$100.00
	K	Anchor Hocking(4QT)	\$9.99	M Anolon®(14" x 16")	\$40.00
	S	Basic Essentials	\$19.99	M Circulon(16")	\$63.00
ワインオープナー	T	Wing Machine	\$26.99	M Screwpull®	\$29.98
	T	Target	\$19.99	M The Rabbit	\$49.98
	T	Legnoart Dolcetto	\$70.00	M Anolon®	\$19.99
	K	Deni Rechargeable	\$23.99	Bg Shark	\$58.00
	S	OXO	\$19.99	W Le Creuset	\$115.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyations W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom J: JC Penny

ベッドルーム

アイテム	量販店		百貨店・専門店		
		価格		価格	
カーテン	T	Woolrich	\$19.99	M Lilly Pulitzer	\$140.00
	T	Fieldcrest	\$44.99	M Oscar de la Renta	\$300.00
	T	Waverly	\$34.99	M Waterford	\$163.00
	K	Mayfield	\$34.99	P Potterybarn (50 x 124")	\$229.00
	K	Clairevoile	\$29.99	P Potterybarn(100 x 124")	\$369.00
掛け布団(QUEEN)	T	P.B.	\$29.99	M Hotel Collection	\$270.00
	T	Waverly	\$99.99	M Calvin Klein	\$215.00
	T	Woolrich (Faux Suede)	\$89.99	M DKNY	\$290.00
	S	Ty Pennington Style	\$129.99	M Tommy Hilfiger	\$213.00
	S	Everyday Luxe	\$149.99	M Charter Club	\$200.00
飾りカーテン(窓上部)	T	Classic Home	\$14.99	M Lilly Pulitzer	\$145.00
	T	Simply Shabby Chic™	\$9.99	M Oscar de la Renta	\$110.00
	T	Fieldcrest	\$12.99	M Waterford	\$113.00
	K	Kmart	\$10.99		
	K	Martha Stewart	\$14.99		
クッション	T	B.P.(2つセット)	\$29.99	M Calvin Klein(2つセット)	\$87.50
	T	B.P. (down,2つセット)	\$59.99	M Ralph Lauren(2つセット)	\$80.00
	T	FoverFull(2つセット)	\$59.99	M DKNY(2つセット)	\$115.00
	S	Sears	\$49.99	P Potterybarn	\$59.99
	S	Ty Pennington	\$22.99	P Potterybarn	\$39.99

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R:
Resyations W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom
J: JC Penny

ベッドルーム

アイテム	量販店		百貨店・専門店			
		価格		価格		
コンフォーター(羽毛)	T	Fieldcrest®	\$149.99	M	Hotel Collection	\$500.00
	T	Woolrich®	\$89.99	M	Ralph Lauren	\$600.00
	T	Target	\$39.99	M	Calvin Klein	\$400.00
	K	Kmart(KING)	\$149.99	M	Charter Club	\$460.00
	K	Kmart(FULL)	\$129.99	M	Charter Club	\$600.00
シングルベッドフレーム	I	Ikea	\$29.99	R	Restoration Hardware	\$2,475.00
	I	Ikea	\$50.00	R	Restoration Hardware	\$2,395.00
	I	Ikea	\$129.99	R	Restoration Hardware	\$2,995.00
	I	Ikea	\$148.99	P	Potterybarn	\$999.00
	I	Ikea	\$179.00	P	Potterybarn	\$1,099.00
ソファベッド	I	Ikea	\$349.00	R	Restoration Hardware	\$2,695.00
	I	Ikea	\$379.00	R	Restoration Hardware	\$1,495.00
	I	Ikea	\$429.00	R	Restoration Hardware	\$948.00
	I	Ikea	\$499.00	P	Potterybarn	\$1,099.00
	I	Ikea	\$1,299.00	P	Potterybarn	\$1,699.00
ダブルベッドフレーム	I	Ikea	\$49.00	R	Restoration Hardware	\$2,745.00
	I	Ikea	\$99.00	R	Restoration Hardware	\$2,695.00
	I	Ikea	\$119.00	R	Restoration Hardware	\$3,395.00
	I	Ikea	\$219.00	P	Potterybarn	\$1,099.00
	I	Ikea	\$339.00	P	Potterybarn	\$1,199.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R:
Resyration W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N:Nordstrom
J: JC Penny

ベッドルーム

アイテム	量販店		百貨店・専門店			
		価格		価格		
布団カバー(STANDARD)	T	Target	\$24.99	M	Hotel Collection	\$70.00
	T	Target(枕カバー付)	\$79.99	M	Calvin Klein	\$60.00
	T	Lily Beach	\$24.99	M	Ralph Lauren	\$95.00
	K	Kmart	\$29.99	M	Tommy Hilfiger	\$67.00
	K	Kmart	\$19.99	M	DKNY	\$75.00
布団カバー(KING)	T	Target	\$34.99	M	Hotel Collection	\$80.00
	T	Target(枕カバー付)	\$89.99	M	Calvin Klein	\$70.00
	T	Lily Beach	\$29.99	M	Oscar de la Renta	\$135.00
	K	Kmart	\$29.99	M	Tommy Hilfiger	\$80.00
	K	Kmart	\$39.99	M	DKNY	\$125.00
フラットシート(QUEEN)	T	Target(2PCS)	\$9.99	M	Hotel Collection	\$80.00
	T	Target	\$24.99	M	Calvin Klein	\$62.50
	T	Fieldcrest®	\$39.99	M	Ralph Lauren	\$80.00
	K	Martha Stewart	\$16.99	M	Tommy Hilfiger	\$60.00
	K	Joe Boxer	\$16.99	M	DKNY	\$60.00
ベッドサイドテーブル	I	Ikea	\$19.99	R	Restoration Hardware	\$1,275.00
	I	Ikea	\$29.99	R	Restoration Hardware	\$2,425.00
	I	Ikea	\$39.99	R	Restoration Hardware	\$2,595.00
	I	Ikea	\$49.99	P	Potterybarn	\$499.00
	I	Ikea	\$59.99	P	Potterybarn	\$979.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyations
 W : William Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom
 J: JC Penny

ベッドルーム

アイテム	量販店		百貨店・専門店			
		価格		価格		
ベッドスカート(QUEEN)	T	Fieldcrest®	\$49.99	M	Hotel Collection	\$120.00
	T	Target	\$24.99	M	Calvin Klein	\$125.00
	T	Waverly®	\$44.99	M	Ralph Lauren	\$135.00
	K	Kmart	\$112.99	M	Tommy Hilfiger	\$107.00
	K	Kmart	\$39.99	M	DKNY	\$140.00
ブランケット	T	Target	\$79.99	M	Hotel Collection	\$100.00
	T	Target	\$29.99	M	Hotel Collection	\$160.00
	T	Target	\$13.99	M	DKNY	\$190.00
	K	Martha Stewart	\$34.99	M	Calvin Klein	\$115.00
	K	Essential Home	\$14.99	M	Charter Club	\$50.00
枕(羽毛)	T	Target	\$24.99	M	Hotel Collection	\$200.00
	T	Target(2PCS)	\$89.99	M	Calvin Klein	\$175.00
	T	Target	\$89.99	M	Ralph Lauren	\$200.00
	K	Kmart	\$49.99	M	Ralph Lauren	\$260.00
	K	Kmart	\$99.99	M	Charter Club	\$120.00
枕カバー	T	Target	\$17.99	M	Hotel Collection	\$70.00
	T	AllerEase(2PCS)	\$14.99	M	Calvin Klein	\$50.00
	T	Target(コットン)	\$14.99	M	Ralph Lauren	\$55.00
	K	Kmart	\$12.99	M	Tommy Hilfiger	\$53.00
	K	Martha Stewart	\$13.99	M	Charter Club	\$40.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R:
Resyrations W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N:Nordstrom
J: JC Penny

ベッドルーム

アイテム	量販店		百貨店・専門店			
		価格		価格		
マットパッド	T	Target(QUEEN)	\$13.99	M	Hotel Collection	\$150.00
	T	Target(QUEEN)	\$139.99	M	Charter Club	\$115.00
	T	Coolmax®(QUEEN)	\$39.99	P	Potterybarn(KING)	\$79.00
	K	Essential Home	\$15.99	P	Potterybarn(QUEEN)	\$69.00
	K	Martha Stewart (Queen)	\$32.99	P	Potterybarn(FULL)	\$59.00
マットレス	T	Target(KING)	\$874.99	P	Potterybarn(KING)	\$1,499.00
	T	Target(TWIN)	\$439.99	P	Potterybarn(QUEEN)	\$1,249.00
	T	Target(QUEEN)	\$649.99	P	Potterybarn(FULL)	\$1,149.00
	K	Kmart	\$130.00	P	Potterybarn(TWIN)	\$999.00
	K	Essential Home(TWIN)	\$54.99	P	Potterybarn(QUEEN)	\$999.00
洋服ダンス	I	Ikea(3段)	\$39.99	R	Restoration Hardware(5段)	\$2,295.00
	I	Ikea(4段)	\$189.00	R	Restoration Hardware(12段)	\$3,195.00
	I	Ikea(5段)	\$129.00	R	Restoration Hardware(11段)	\$2,375.00
	I	Ikea(2段)	\$199.00	P	Potterybarn(5段)	\$999.00
	I	Ikea	\$479.00	P	Potterybarn(大)	\$1,549.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys W: Water works P: Pottery Barn R: Resyrations Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom J: JC Penny

バスルーム

アイテム	量販店		百貨店・専門店		
		価格		価格	
ウォッシュクロス	T	Thomas O'Brien®	\$5.94	M Hotel Collection	\$10.00
	T	Fieldcrest®	\$8.99	M Calvin Klein	\$12.50
	T	Target	\$6.99	M Lilly Pulitzer	\$5.00
	K	Martha Stewart	\$5.99	M Ralph Lauren	\$10.00
	K	K Mart	\$3.99	M Waterford	\$13.00
コットンケース	T	Target	\$9.99	M Hotel Collection	\$40.00
	T	Target	\$6.39	M Wamsutta	\$26.00
	T	Target	\$7.19	P Potery Barn(4"diamx7"h)	\$19.00
	K	Martha Stewart	\$12.99	P Potery Barn(7.5"diamx6.5"h)	\$29.00
	K	K Mart	\$9.99	P Potery Barn(6"diamx10.5"h)	\$34.00
ゴミ箱	T	Target	\$24.99	M Hotel Collection	\$80.00
	T	Target	\$19.93	M Wamsutta	\$67.00
	T	Target	\$19.99	M Ralph Lauren	\$95.00
	K	Martha Stewart	\$31.99	M Lilly Pulitzer	\$40.00
	K	K Mart	\$11.99	M Charter Club	\$54.00
シャワーカーテン	T	Target	\$19.99	M Hotel Collection	\$23.00
	T	Target	\$24.99	M DKNY	\$125.00
	T	Target	\$26.99	M Charter Club	\$40.00
	K	Martha Stewart	\$19.99	M Lilly Pulitzer	\$75.00
	K	Martha Stewart	\$11.99	M Ralph Lauren	\$55.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys W: Water works P: Pottery Barn R: Resyrations Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom J: JC Penny

バスルーム

アイテム		量販店			百貨店・専門店	
			価格			価格
石鹸置き	T	Target	\$8.99	M	Hotel Collection	\$23.00
	T	Target	\$9.99	M	Tommy Hilfiger	\$20.00
	T	Target	\$12.99	M	Ralph Lauren	\$20.00
	K	Martha Stewart	\$9.99	M	Lilly Pulitzer	\$16.00
	K	K Mart	\$8.99	M	Charter Club	\$16.00
ティッシュケース	T	Target	\$14.99	M	Hotel Collection	\$35.00
	T	Target	\$17.99	M	Wamsutta	\$47.00
	T	Target	\$24.99	M	Ralph Lauren	\$55.00
	S	Sears	\$9.99	M	Lilly Pulitzer	\$30.00
	S	Sears	\$15.99	M	Charter Club	\$40.00
バスシート	T	Target	\$17.99	M	Hotel Collection	\$50.00
	T	Target (2PCS)	\$26.99	M	Calvin Klein	\$75.00
	K	K Mart	\$9.99	M	Lilly Pulitzer	\$34.00
	S	Sears	\$14.99	M	Ralph Lauren	\$50.00
	S	Sears	\$9.99	M	Charter Club	\$28.00
	バスタオル	T	Thomas O'Brien®	\$9.99	M	Hotel Collection
T		Fieldcrest®	\$11.99	M	Calvin Klein	\$40.00
T		Target	\$12.99	M	Lilly Pulitzer	\$18.00
K		Martha Stewart	\$9.99	M	Ralph Lauren	\$20.00
K		K Mart	\$5.99	M	Waterford	\$25.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys W: Water works P: Pottery Barn R: Resyrations Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom J: JC Penny

バスルーム

アイテム		量販店			百貨店・専門店	
			価格			価格
バスラゲ	T	Bahama	\$19.99	M	Hotel Collection	\$100.00
	T	Fieldcrest®	\$24.99	M	Calvin Klein	\$70.00
	T	Thomas O'Brien®	\$19.99	M	Lilly Pulitzer	\$25.00
	K	Martha Stewart	\$9.99	M	Ralph Lauren	\$62.00
	K	K Mart	\$7.99	M	Charter Club	\$40.00
バスローブ	T	Monaco	\$39.99	M	Hotel Collection	\$80.00
	Ko	Kohls	\$45.00	M	Charter Club	\$44.00
	Ko	Kohls	\$36.00	M	Ralph Lauren	\$125.00
	Ko	Kohls	\$40.00	M	Calvin Klein	\$56.00
	Ko	Kohls	\$34.00	M	Nautica	\$65.00
歯ブラシ	T	Braun Oral-B(電動)	\$69.90	M	Oral-B(電動)	\$150.00
	T	Philips (電動)	\$139.99	M	Sonicare® (電動)	\$25.00
	T	Looney Tunes(電動)	\$19.99	B	Oral-B(電動)	\$139.99
	S	Oral-B®	\$24.99	B	Sonicare® (電動)	\$139.99
	S	Sonicare®	\$95.99	W	waterworks	\$8.00
歯ブラシたて	T	Target	\$7.99	M	Hotel Collection	\$23.00
	T	Target	\$9.99	M	Tommy Hilfiger	\$22.00
	T	Target	\$17.99	M	Lilly Pulitzer	\$16.00
	K	Martha Stewart	\$9.99	M	Ralph Lauren	\$20.00
	K	K Mart	\$8.99	M	Charter Club	\$20.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys W: Water works P: Pottery Barn R: Resyrations Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom J: JC Penny

バスルーム

アイテム		量販店			百貨店・専門店	
			価格			価格
歯磨き用コップ	T	Target	\$9.99	M	Hotel Collection	\$23.00
	T	Target	\$8.49	M	Wamsutta	\$20.00
	T	Target	\$17.99	M	Lilly Pulitzer	\$16.00
	K	Martha Stewart	\$9.99	M	Ralph Lauren	\$20.00
	K	K Mart	\$8.99	M	Charter Club	\$16.00
ハンドタオル	T	Thomas O'Brien®	\$7.99	M	Hotel Collection	\$20.00
	T	Fieldcrest®	\$9.99	M	Calvin Klein	\$25.00
	T	Target	\$7.99	M	Lilly Pulitzer	\$10.00
	K	Martha Stewart	\$7.99	M	Ralph Lauren	\$15.00
	K	K Mart	\$4.99	M	Waterford	\$19.00
メイクアップ鏡	T	Revlon	\$22.99	M	Conair	\$60.00
	T	Target	\$27.99	M	Conair	\$40.00
	T	Target	\$49.99	M	HoMedics	\$60.00
	K	Martha Stewart	\$24.99	M	HoMedics	\$70.00
	S	Sears	\$40.49	M	Wamsutta	\$27.00
ローション容器	T	Target	\$9.99	M	Hotel Collection	\$27.00
	T	Target	\$11.69	M	Tommy Hilfiger	\$22.00
	T	Target	\$19.99	M	Ralph Lauren	\$35.00
	K	Martha Stewart	\$12.99	M	Lilly Pulitzer	\$17.00
	K	K Mart	\$9.99	M	Charter Club	\$20.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R: Resyration W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N: Nordstrom J: JC Penny

ガーデン

アイテム	量販店			百貨店・専門店		
		価格			価格	
ガーデンライト	T	Target(2PCS)	\$29.99	P	PotteryBarn	\$169.00
	T	Target(4PCS)	\$34.99	P	PotteryBarn	\$99.00
	T	Target(4PCS)	\$29.99	P	PotteryBarn	\$179.00
	T	Target	\$24.99	R	Restorationhardware	\$149.00
	T	Target	\$14.99	R	Restorationhardware	\$619.00
傘	T	Target	\$129.99	P	PotteryBarn(6")	\$89.00
	T	Target	\$149.99	P	PotteryBarn(9")	\$129.00
	T	Target	\$249.99	R	Restorationhardware	\$360.00
	T	Target	\$269.99	R	Restorationhardware	\$140.00
	T	Target	\$299.99	R	Restorationhardware	\$450.00
ガーデンテーブル	T	Target	\$129.99	P	PotteryBarn	\$399.00
	T	Target	\$99.99	P	PotteryBarn	\$599.00
	T	Target	\$59.99	P	PotteryBarn	\$349.00
	T	Target	\$149.99	P	PotteryBarn	\$499.00
	T	Target	\$119.99	P	PotteryBarn	\$1,199.00
ガーデンチェア	T	Target(2PCS)	\$199.99	P	PotteryBarn(2PCS)	\$469.00
	T	Target(2PCS)	\$149.99	P	PotteryBarn	\$169.00
	T	Target(3PCS)	\$99.99	P	PotteryBarn(6PCS)	\$1,014.00
	T	Target(2PCS)	\$214.99	P	PotteryBarn	\$349.00
	T	Target(2PCS)	\$379.99	P	PotteryBarn	\$399.00

T: Target K: Kmart S: Sears B: Bed Bath & beyond I: IKEA M: Macys P: Pottery Barn R:
Resyration W : Wiliam Sonoma Bg: Burgdorf Goodman BL: Bloomingdales N:Nordstrom
J: JC Penny

ガーデン

アイテム	量販店		百貨店・専門店	
		価格		価格
リラクステア	T	Target	\$99.99	P PotteryBarn \$499.00
	T	Target	\$199.99	R Restorationhardware \$215.00
	T	Target	\$279.99	R Restorationhardware \$229.00
	T	Target	\$299.99	R Restorationhardware \$995.00
	T	Target	\$39.99	R Restorationhardware \$265.00
ベンチ	T	Target	\$229.99	P PotteryBarn \$59.00
	T	Target	\$349.99	P PotteryBarn \$599.00
	T	Target	\$209.99	R Restorationhardware \$120.00
	T	Target	\$299.99	R Restorationhardware \$475.00
	T	Target	\$44.99	R Restorationhardware \$575.00
ハンモック	T	Target	\$169.99	P PotteryBarn \$89.00
	T	Target	\$179.99	P PotteryBarn \$99.00
	T	Target	\$39.99	R Restorationhardware \$220.00
	T	Target	\$74.99	R Restorationhardware \$295.00
	T	Target	\$89.93	R Restorationhardware \$700.00
植木鉢	T	Pesto (19" 2PCS)	\$59.99	R Restorationhardware \$59.00
	T	Flared (9" 2PCS)	\$25.98	R Restorationhardware \$99.00
	T	Target(4PCS)	\$51.96	R Restorationhardware \$119.00
	T	Smith & Hawken	\$9.99	R Restorationhardware \$279.00
	T	Target	\$20.98	R Restorationhardware \$295.00