

アメリカ進出を目指す日本企業のための

# アメリカ・マーケットリサーチ・レポート

2016-2017

-----アメリカ市場開拓戦略の基本-----

日本貿易振興機構（ジェトロ）

2016年3月

**【免責条項】**.....

本調査レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本調査レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

.....

## 目次

まえがき.....	1
第1章 海外マーケット進出.....	3
1. 海外マーケット開拓のメリット.....	3
2. 海外マーケット開拓のストーリー.....	4
3. 海外市場開拓戦略.....	9
第2章 マーケットリサーチ.....	11
1. マーケットリサーチの重要性.....	11
2. マーケットリサーチの方法.....	13
3. マーケットリサーチの具体的方法.....	14
第3章 アメリカのライフスタイル.....	20
1. 歴史の概略.....	20
2. アメリカの文化.....	26
3. アメリカのライフスタイル.....	29
4. アメリカの感覚.....	36
第4章 アメリカの小売店.....	39
1. マーケットの販売対象.....	39
2. ショッピング・モール.....	46
第5章 アメリカの商品.....	53
1. アメリカのデザイン.....	53
2. アメリカ商品の価格.....	57
3. アメリカ商品から学ぶ.....	58
第6章 アメリカのビジネス.....	59
1. アメリカのビジネス、日本のビジネス.....	59
2. 受注.....	64
3. 流通・納品.....	69
4. 代金の回収.....	74
5. カスタマー・サービス.....	80
6. 営業フォロー.....	81
第7章 商品戦略の基本.....	82
1. マーケットに合った商品.....	82
2. 商品の見せ方.....	89

3. 価格.....	92
第8章 販売戦略の課題.....	97
1. 販売戦略の前提.....	97
2. 販売計画.....	98
3. 展示会(Trade Show).....	101
4. 日常営業.....	114
5. 専門店への販売戦略.....	116
6. オンラインストアへの販売戦略.....	117
7. 大手チェーン店への販売戦略.....	117
8. 売上を伸ばす.....	123
9. 世界の市場へ.....	126
第9章 組織戦略の基本.....	127
1. アメリカにおける販売組織.....	127
2. トラブルの回避.....	138
資料 1. 初回出展者のための出展ガイド	
資料 2. 継続出展者のための出展ガイド	
資料 3. アメリカ商品リスト	
資料 4. TOP 100 大手小売企業リスト	
資料 5. メジャー小売企業調査	

## まえがき

### 「アメリカから世界のマーケットへ」

これまでエージェントとして 2000 社を超えるアメリカ小売企業に、日本製品を販売してきましたが、16 年前はまさしく「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、何と難しいマーケットだろう！」と思いました。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。時間と経費の浪費、遠回り、試行錯誤の連続でした。しかし、10 年以上過ぎたころから、「アメリカマーケットとは何て分りやすく、やりやすいマーケットだろう」と思うようになりました。今では、逆に「日本マーケットくらい難しいところはない」とさえ思っています。マーケットをしっかり掴み、理解さえすれば、オープンなマーケットですので、ビジネスは日本よりもやりやすいと断言できます。マーケットにとって魅力的な商品があれば、売るのは難しくありません。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、明確で分りやすいビジネス環境になっています。そして、マーケットシステムを理解さえすれば、ほとんど問題は起きません。この 10 年間は集金できないということもありませんでした。つまり、ビジネスの方法と習慣さえ分れば、日本企業はアメリカで十分にビジネスができるのです。

確かに一時は苦戦したこともあり、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、「マーケットリサーチ不足」でした。商品を販売する時、「日本の経験から得たマーケット感覚」で、企画方針、販売方針を作っていたのです。このおかげで、かなりの時間と費用を無駄にしました。スタートの段階で、しっかりとリサーチ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。

このレポートで、私が強調したいことは 3 点だけです。

- ① マーケットリサーチを深く行う。
- ② アメリカマーケット開拓戦略を作る。
- ③ グローバルなビジネスの質を身に付ける。

これだけです。本レポートの中でこの 3 点を軸にアメリカマーケットにおける「ビジネスの基本」つ

いて分りやすく説明いたします。この「基本」を軸にして、皆様がさらに自社製品についてのマーケットリサーチを行えば、日本マーケットと同じようにアメリカでビジネスができます。アメリカでグローバルなビジネス体制を整えることが出来たら、世界のマーケットに販売できます。世界全体に日本製品を販売するのは時間がかかることですが、どの日本企業にとっても不可能ということはありません。このレポートの情報によっておそらく3年は時間を短縮できると確信します。アメリカを入り口として、世界のマーケットに皆様の製品を広げていってください。輸出によって、会社は大きく成長していきます。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。(いくつかの箇所、繰り返し同じ説明をしているところがありますが、それは検索時間を短縮するためです。

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

日本貿易振興機構

2016年3月

## 第1章 海外マーケット進出

### 1. 海外マーケット開拓のメリット

海外マーケット開拓のメリットは、つぎの4つである。販路を拡大するということだけでなく、企業としての根本に関わる発展性がある。

#### 1-1 販売テリトリーの拡大

アメリカは世界最大のマーケットである。消費力が強く、多くの製品が海外からの輸入に依存している。日本製品が参入する余地、可能性は充分ある。リーマンショック以降のアメリカマーケットは、価格第一という市場トレンドから、価値のある製品を求めるトレンドに変わってきた。さらに、貨幣の動きが円高から円安になってきており、これは、日本企業にとって順風の風が吹いてきたことになる。実際、すでに10年間継続して出展してきた NYNOW 展およびシカゴのホーム展 (IHHS) の日本パビリオンで大手小売企業、オンラインストア、専門店との商談数、注文が増加してきている。その結果、アメリカのマーケットに日本製品が次第に増えてきている。

#### 1-2 企業進化

海外市場という新しい環境に身を置くことにより、会社として多くの刺激を受け、自社製品を客観的に捉え直し、そして自社の企画、営業をグローバルに位置づける必要がでてくる。その結果、多くの企画的、営業的な努力、改良を行うことにより、グローバル戦略の確立とともに企業は否が応でも進化していく。

#### 1-3 社内の活性化

自社のテリトリーが、「世界」になることによって受ける様々な刺激からスタッフの向上心が上昇する。商品、ブランド自体の見直しのため、自分の仕事の改善が必要になり、視野も広がっていき、社内が活性化していく。

#### 1-4 日本マーケットの前進

アメリカ市場開拓を進める中で、日本のビジネス自体が広がったという事例をよく見かける。アメリカの力のある展示会には多くの日本のバイヤーが買い付けに来る。そこでアメリカのマーケットに合わせた商品を、日本のバイヤーは新鮮に感じるようだ。アメリカ市場展開を行う企業がアメリカで販路を拓げることで、日本国内からの注目を浴びる。さらに、アメリカマーケットに向けた「グローバルな製品」が日本でも受け入れられ、売れていく。その結果、日本市場の営業活動を押し上げていく。

つまり、海外進出=輸出ビジネスによって、「企業自身と製品価値を大きく変える」ということである。これは、企業の規模に関わらず大きなメリットである。

ますます多くの日本企業が海外マーケットへ販路を拡大していく。日本企業がアメリカおよび世界の市場でビジネスを展開することは可能だろうか？答えは、YESである。日本の市場だけで、将来のビジネスに向けて順調に売上を伸ばしていくことは、限界があり、海外のマーケットに販路を拡大していくという流れは、TPPの実施が近づいてくるにつれ今では常識になってきた。

「海外の展示会に試しに出てみよう」とする企業は少なくない。しかしながら、それは良い方法ではない。その方法では、時間と経費が有効に使えない。回り道をすることになる。全ての企業は、色々な事情があり、海外に売っていく商品も、海外に投資できる費用もそれぞれ違う。会社の体力によって、進むべき方法は違ってくる。まず、大まかな海外マーケット開拓の「あらすじ」について説明する。

## 2. 海外マーケット開拓のストーリー

### 2-1 どのような製品が海外マーケットに合うか？

#### 「価格」

アメリカには、富裕層が多いので、「高価格帯製品が売れるだろう」と考える企業は少なくない。確かに富裕層は他国と比べると少なくは無いが、その販売ルートが容易に見つかるとは言えない。ハイエンドデパートが扱う高価格帯製品は、ヨーロッパのデザイナーズブランドのファッション製品が「あたま」である。それ以上の製品は扱っていない。いかに優れた製品であっても、高価格帯製品は、ブランド知名度をつけていかななくてはならない。その為には、ブランディングに対する投資と時間が必要になる。

一方、中間、低価格帯の販売はエリアが広いのでやりやすいと言える。ただ、価格が手頃である、そして日本製であるというだけで、容易に売れるということにはならない。価格的にビジネスの範囲に入るといっても、準備することはいくつかある。何を準備するのかについては、このレポートでしっかり述べていきたい。

#### 「流通」

製品の中には、流通しやすいものと、しにくいものがある。流通しにくいものは、「壊れやすい」「容積が大きく流通コストが大きい」「重量があるので流通コストが高い」というものである。たしかに、これらのものは輸出に対して、他の製品と同じようには出来ない。アメリカに輸出する為には、太平洋を渡っていかねばならないので、コンテナを使うことになる。つまり、輸送ということを軸にした全体の流れを作る必要がある。

#### 「家具」

家具は、金額が高く、輸送も難しく、サイズが日米違うということで、海外マーケットには難しい製品のひとつである。しかし、その条件は全てのメーカーにとって同じなのである。日本にも、ヨーロッパから優れた家具が大量に入っているのを見ても、ビジネスが不可能ということでは無く、しっかりした独自の商品戦略が必要なのである。まず、商品をアメリカマーケットに合わせることから始まる。サイズをあわせるのは、マーケティングを行い、適正サイズを調査するというですぐに見えてくるが、ポイントはテイスト、デザインである。これは、アメリカのマーケットをしっかりとリサーチして、ライフスタイルとトレンドにあったデザインを生み出す。アメリカの若いデザイナーとコラボするという道もある。単に「アメリカの製品」を作っても意味は無いので、企業独特のテイスト、技術をアメリカンテイストと組み合わせて魅力的な製品を生み出す。それが出来れば、その新しいテイストの家具は日本でも充分売れていくだろう。「家具は輸出に難しい」という既成概念にとらわれず、研究していけば可能な道は生まれてくるだろう。

流通については、家具企業共通の課題ではあるが、一部を組み立て式にする、一部を現地生産にするなど色々な検討を重ねていく。製品の魅力が固まり、注文が入り、商品が流れていけば、様々な場面で工夫を積み重ねることができる。

#### 「流通しやすい製品」

一方、価格が中価格帯、低価格帯である洋服、ホーム製品、テキスタイル製品など、「壊れない」「壊れにくい」製品は、流通問題という壁が無いので、ビジネスは格段にやりやすい。後に説明するが、ビジネスの土台をきちんと作ることだけが主な課題になるので、大部分の企業は「輸出可

能」なのである。

## 2-2 会社の規模は関係あるだろうか？

### 「小規模の企業」

企業規模が小さい場合は、自社にあった輸出戦略を持つ必要がある。戦略は、三つある。商品戦略、販売戦略、組織戦略である。

#### (商品戦略)

販売力、ブランド力に費用をあまりかけられないので、商品力で売っていく。売れていく中で、ブランディングを形成していく。商品は、デザイン、機能、品質という要素で成り立っているが、小規模企業は、デザインの良さか、機能を武器としてマーケットの需要を引き出す。デザインと機能の二つがあれば強力であるが、一つだけでは弱いので、海外市場用に足りないところを増やす工夫をしたほうが良いだろう。つまり、付加価値をさらに高めることによって、バイヤーをひきつけるということである。

#### (組織戦略)

海外に現地法人を設立するには、多額の投資資金と人材が必要なので、小規模企業には無理がある。小規模企業は、上記の製品をきちんと準備した上で、海外に自社のエージェンツ(代理店)を作ると良いだろう。ディストリビューター(問屋)に売るという道もあるが、実際小売価格の25%程度で卸さねばならないので、現実的に難しいだろう。販売、代金回収、流通手配、営業フォローをすべてやってくれるエージェンツとの提携がよいだろう。

#### (販売戦略)

効率的に販売していくには、JETRO の日本パビリオンに参加するのが経済的であり、効果的である。展示会費用の援助、ブースの準備だけではなく、ビジネスの情報も豊富なので小規模企業にとっては、不安定要素がほとんど消える。ただ、年に二回の出展(2015年3月現在)では、年間の売上を作ることは不可能なので、エージェンツとの契約は日常的な販売を促進するためにも必要である。



## 「中堅企業」

ある程度海外マーケット拡大に投資は出来るが限度はある。人を派遣して現地法人を作るには人材的余裕がない。このような中堅の日本企業の海外市場開拓のあらずじは次のようになるだろう。

### （商品戦略）

グローバルに通用するブランディングに力を入れる。無論、商品力でも売っていく。売れていく中で、ブランディングをさらに充実していく。商品は、デザイン、機能、品質という要素で成り立っているが、中堅企業は、デザインの良さ、機能を武器としてマーケットの需要を引き出す。デザインと機能の二つがあれば、強力であるが一つだけでは弱いので、海外市場用に足りないところを増やす工夫をする。つまり、付加価値をさらに高めることによって、バイヤーをひきつけるということである。アメリカ市場は、色が商品構成の軸になることから色だけはマーケットにしっかり合わせる。ブランディングを強化していき、パッケージ、ラベルなどはアメリカの消費者に喜ばれる内容に持っていく。マーケットリサーチをしっかりと行い、そのマーケットに適した価格を出す。

### （組織戦略）

海外に現地法人を設立するには、投資資金と人材が必要なので、当初(4-5年)は、自社のエージェント(代理店)を作ると良いだろう。ディストリビューター(問屋)に売るという道もあるが、実際小売価格の25%程度で卸さねばならないので、現実的に難しいだろう。販売、代金回収、流通手配、営業フォローをすべてしてくれるエージェントとの提携がよいだろう。マーケットに定着してきたら、現地法人設立を行うと良いだろう。

### （販売戦略）

効率的に販売していくには、JETROの日本パビリオンに参加するのが経済的であり、効果的である。展示会費用の援助、ブースの準備だけではなく、ビジネスの情報も豊富なので小規模企業にとっては、不安定要素がほとんど無い。ただ、JETROが主催する年に二回の出展では、年間の売上を作ることは無理なので、エージェントとの契約は日常的な販売を促進する。顧客が増えて、取り扱う製品数も増えていけば、JETROの日本パビリオンの一コマでは狭すぎるので、単独で大きなブースにしていく。大きなブース+ブランディングが安定していけば、大手小売店との取引が可能になっていく。その結果、売上は次第に増加していく。アメリカにしっかりした販売網が出来て、海外ビジネスに慣れれば、アメリカ以外のマーケットに広げていくことは充分可能である。

## 「大企業」

大企業といっても、アメリカマーケットでビジネスを行っていく為には、目的意識のあるステップを踏んでいく必要がある。大企業としての知名度に安心して、苦戦する大企業は少なくない。現地法人を作るところから始める企業が多いが、はじめに力を入れるところは、「マーケティングリサーチ」である。このリサーチによって、海外市場戦略を形成する。ポイントは、アメリカの消費者の支持を得られる会社ポリシーがあるか、アメリカ消費者の生活を快適に出来る商品であるかという点である。自社の視線からリサーチするのではなく、アメリカの社会、消費者の視線が重要なのである。現地法人設立、オフィス開設、店舗オープンなどのハードな部分はもっと後の話である。

## (商品戦略)

グローバルに通用するブランドに変えていく必要がある。ブランディングをさらに充実していく。マーケットリサーチをしっかり行い、商品のもつデザイン、機能、品質をマーケットに合わせて変えていく必要がある。無論、マーケットリサーチの結果、マーケットに適した価格を出す。最も、気をつけなければならないのは、「アメリカマーケット」「アメリカ消費者」との距離を出来るだけ短くしていくことだ。「うちの商品はアメリカには負けない良いものだ」



という過信は、日本企業すべてが持ちやすい。確かに品質は良いものの、「感覚の部分」の違いに気がつかない企業が多いのである。製品は、アメリカのライフスタイルのディティールの中で決まってくるということである。それをマーケットリサーチで引き出すのである。日本の大企業は、本社から企画部のスタッフが来ることが少なく、たとえ来たとしても「アメリカの感覚」を吸収するまでに相当な時間がかかってしまう。

## (組織戦略)

海外に現地法人を設立するのが組織戦略上最も良い方法である。ただし、現地法人に全てを任せるとすることはせず、海外事業部との緊密な連携が必要になる。また海外ビジネスに精通しているアドバイザーも現地には必要だろう。

## (販売戦略)

販路を形成していく前に、ブランディングの確立を優先するべきである。売上高という数字を先行

させると、ブランディングはそれだけ遅くなっていく。ブランディングによっては、パッケージやロゴが大きく変わることがあるので、最初に準備した製品は全て無駄になる可能性がある。ブランディングを先に行い、そのブランドを前面に立てて、売上を作っていく。その為には、多くの力が必要で、現地スタッフ、現地デザイナー、本社海外事業部との連携がブランディング確立を推進していく。ブランディングが完成すれば、年に2-4回の展示会出展で、顧客を増やしていき、年間の売上を作る。顧客が増えて、取り扱う製品数も増えていけば、展示会で大きなブースにしていくことも可能だろう。大きなブース+ブランディングがさらに安定していけば知名度が上がっていき、大手小売店との取引が可能になっていく。その結果、売上は飛躍的に増加していく。アメリカにしっかり販売網が出来て、海外ビジネスに慣れれば、世界のマーケットに広げていくことは充分可能である。その意味でも、世界マーケットの中で、アメリカを最初の舞台として、グローバルビジネスの土台を形成することは英語圏ということもあり適正な選択であろう。

### 3. 海外市場開拓戦略

海外市場開拓を成功できるかどうかは、上記に述べたように、的確な海外市場開拓戦略を作れるかどうかにかかっている。

#### 3-1 マーケットリサーチ

「海外市場開拓戦略」は、どのように作れば良いかということである。国にはそれぞれ法律があり、文化があり、商習慣があり、トレンドがあり、そして何よりも「感覚的なこと」が日本のそれとは異なる。消費者のライフスタイルも大きく異なる。この「違い」のあるマーケットで、日本の製品が販売できるかどうかなのだ。それを、深く研究するのが、海外市場でまず最初にやらなければならないテーマ、「マーケットリサーチ」である。

#### 3-2 商品戦略

マーケットリサーチによって、色々な違いが見えてくる。最終的には、その違いを克服することが大きな売上につながるのだということが分かる。まず、違いを克服するのは、「商品」である。日本の製品とアメリカや世界の製品とではどこかが必ず違うのである。それは、デザインのこともあるし、色、サイズ、素材、機能、価格など違うところは製品によって、カテゴリーによって大きく異なる。日本製品が何も改良しないでそのまま売れるということはまずありえない。現在の日本製品をどのように、グローバルマーケットに合わせていくかという戦略である。

### 3-3 販売戦略

マーケットに合った製品が準備できたら、次は「どのように販売するか？」という課題である。年に一回か二回展示会に出展して、年間の注文をとろうとしてもそれは不可能である。日常的に、新規顧客を開拓し、固定客の取引額を増やし、営業フォロー、販売促進を行うこと無しに継続的な売上は見込めない。

### 3-4 組織戦略

ビジネスの前進は、ビジネスの土台構築と比例する。販売体制、回収体制、流通体制がきちんと出来ていなければ、ビジネスの土台が出来ないし、何よりも大手小売企業との取引は実現しない。

### 3-5 海外市場開拓戦略確立

アメリカマーケットで成功する為には、目的意識を持った海外市場開拓戦略の確立が必要である。これが充実していれば、試行錯誤をすることは無い。多くの日本企業が、「うちの製品はアメリカに負けない」という意識が強く、プロダクトだけを武器にして販売をスタートしてしまう。これでは、いくら製品が優れていても、場当たりの的になってしまい、時間と経費を浪費していただけた。海外市場戦略をベースにした「ビジネスの土台」をしっかり作ることが何よりも重要である。

## 第2章 マーケットリサーチ

### 1. マーケットリサーチの重要性

#### 1-1 アメリカ市場開拓の第一歩

日本企業がアメリカ市場進出を目指す時、「徹底したマーケットリサーチ」からスタートすべきである。この作業が、海外進出の流れを決定づける。このマーケットリサーチを軽視する日本企業が少なくなく、多くは後で手痛い代償を払う傾向にある。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てみよう」という姿勢で展示会に出展をする。結果、マーケットリサーチを行わなかったため、デザイン、色、パッケージ、価格がアメリカの需要に合わず、注文は一部の「日本ファン」からの小さな注文で終わってしまう。これでは、いくら「マーケットリサーチのための出展」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しようという情熱すら沸き起こらず中途半端に終わってしまう。

逆に、マーケットリサーチをしっかりと行い、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、準備が完璧ではなくとも確実な結果を出し前進していく。なぜならば、アメリカのバイヤーは、ビジネスの体制が全く整っていないサプライヤーといくら商談してもビジネスが具体化せず、リスクが高いことを承知しているからである。つまり、継続的なビジネスができそうもない相手との無駄な商談はしたくないし、注文をしても製品がきちんとあがるとは限らないということを知っているのだ。アメリカ市場開拓のはじめの一歩は、「徹底したマーケットリサーチ」を行い、「ビジネスの土台」を少しずつ整えることである。このリサーチにある程度の費用と時間をかけることによって、後々の「遠回り」「無駄な出費」「時間の浪費」を防ぐことができるのである。

#### 1-2 アメリカ人バイヤーの視点

海外市場における日本企業の失敗の原因のひとつに、日本企業がマーケットについて「誤った認識」をしていることがあげられる。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の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視点であり、アメリカのバイヤー、消費者はそう思っているとは限らない。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、

価格そして他の製品とのバランスの中で、「買いたい製品」として消費者に評価されるものだ。その一つ一つの「ものさし」も、日本人とアメリカ人とでは違う。歴史や文化、習慣、住まい、環境が違うからである。「感覚の違い」とも言える。

たとえば、素晴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、食文化を知らずして調理ツールを売ろうとしても売れない、バスライフのスタイルを知らずにバスルーム製品を売ろうとしても売れない、トレンドが違うのに日本の洋服を売ろうとしても売れない。製品とマーケットの間に「ずれ」がある限りバイヤーも消費者もピンと来ないのである。時折、専門店がある程度仕入れたとしても大量には売れない。大量に売れなければ、アメリカ市場開拓戦略は途中で挫折することになる。逆に、今まではアメリカにない調理器具でも、「これを使えば、アメリカの消費者の手間が一気に解決する」という製品や日本の食器であっても、アメリカ人の家庭で便利で使いやすいものであれば売れるのである。つまり、製品のマーケットにおける市場性、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、価格を持った商品が求められる。その需要をしっかりと見極めなくてはならない。それが、「マーケットリサーチ」である。

### 1-3 自社製品のマーケットリサーチ

本レポートでは、アメリカ市場の基本的なマーケットリサーチを行う。しかし、それだけでは不十分である。次に、このレポートをベースとして、自社製品に関するリサーチを深く、広く進める必要がある。それによって、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見えてくる。そして、市場にあった適正な価格も見えてくる。そういうステップを踏んでいけば、「当社はこれをアメリカに売る！」という力強い製品に絞られていく。アメリカ販売の商品が決まってくれば、その販売対象は誰で、どのように売っていくのかという戦略まで進んでいく。

### 1-4 アメリカに向けた商品企画

アメリカで販売を開始してからも、アメリカ向け商品の継続的な企画は必要である。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、販売促進方法、パッケージなど工夫すべき点は多い。現代の消費者の多くは、スマートフォンを持って買物に行く。良さそうな製品があっても、すぐに手を出さずに、そのブランドの中身や背景をスマートフォンで調べる。その過程で、自分が気に入った企業、ブランドを理解してから購入する。消費者を満足させる商品企画、SNSを使った情報発信は常に必要である。マーケットリサーチによって、アメリカ社会で行われている SNS の実体とその内容を調査することが不可欠である。

さらに、アメリカの小売店に並んだだけでは不十分なのである。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、他のメーカーよりも自社製品に伸びてこなければならぬ。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。マーケットリサーチによって、競合企業の製品を研究し、それと充分戦えるアメリカ向け製品の開発が必要である。

## 2. マーケットリサーチの方法

それでは、どのように「自社商品を軸にしたマーケットリサーチ」を行えばよいだろうか。本レポートは、幅広い商品を対象としている。このレポートをベースに、マーケットリサーチをさらに深く行うのである。

### 2-1 担当者のアメリカ派遣

自社で、マーケットリサーチを行う方法のひとつは、アメリカに一定期間担当者を派遣してマーケットリサーチを行う方法である。関連した商品を店頭で見て回り、デザイン、売り場展開、価格などあらゆる要素をリサーチする。しかし、1-2週間程度では、調査には限界があるので、一ヵ月から三ヵ月は必要だろう。三ヵ月あれば、かなり充実した調査が出来る。その間に、将来出展する展示会も入れるとさらに効果的であり、建設的な戦略が生み出せる。ESTAでのアメリカ滞在可能期間は、三ヵ月である。

インターネットでの調査もかなり重要になるが、インターネットで出てきた課題を実際の売り場で検証するという方法を取れば現実的で内容の濃いリサーチが出来る。展示会、小売店視察を行い、JETRO オフィスにも訪問し話を聞き、エージェンツ、レップなどの人々とも会い、インターネットで出来るだけ効率的な資料を集めるという方法である。AIRBNB等で長期滞在が可能な部屋を借り、PCさえ持っていけば良いリサーチができるだろう。その間に、アメリカ消費者からの聞き取り調査(フォーカスグループ)も可能である。

アメリカ市場開拓は、日本企業の未来にとっても、重要な意味があり、かつ「マーケットリサーチが最重要」という課題から考えると、三ヵ月のアメリカ滞在は十分に価値のある方針になる。

### 2-2 アメリカ企業へのマーケットリサーチ委託

もうひとつの方法は、マーケットリサーチをアメリカ企業に委託する方法である。時間をかけて、客観的な目でリサーチできるので有益な方法である。純粋なアメリカ企業ではなく、日系企業のほうが「日本製品を理解している」という観点や、「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かもしれない。ポイントは、自社商品の内容を正確に伝えることである。マーケットリサーチ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マーケットに詳しいかが選択の基準となる。

### 2-3 マーケットリサーチの内容

マーケットリサーチは商品に関してだけでなく、ビジネスを取り巻く全ての要素をリサーチしなくてはならない。主要には、次の5つのテーマとなる。

- ① アメリカ市場全体(販売、流通、回収システム)に関するリサーチ
- ② アメリカのライフスタイル・トレンドに関するリサーチ
- ③ 製品カテゴリーにおける業界・同業者に関するリサーチ
- ④ 販売対象(店舗)に関するリサーチ
- ⑤ アメリカ製品に関するリサーチ

## 3. マーケットリサーチの具体的方法

### 3-1 アメリカ市場全体(販売、流通、回収システム)に関するリサーチ

アメリカ市場には、商品の販売の形態、流通システム、回収システムがある。それらは、いずれも日本とは違い、かつビジネスを行う上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、それぞれの体制を準備しなければならない。それらの基本的内容は本レポートにあるが、製品カテゴリーによって内容が異なることもある。基本的情報は、「第六章アメリカのビジネス」で解説する。

### 3-2 消費者・ライフスタイル・トレンドに関するリサーチ

本レポートのリサーチ内容をベースにして、該当するカテゴリーのリサーチを行う。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。ライフスタイルを知ること無しに、日本の製品を提案することは出来ない。アメリカの家庭に入らなくても、インターネットで人気店舗の調査、訪問でリサーチすることはできる。アメリカの消費者を集めて、聞き取り調査を行うのも、「生の声」が聞けて大いに勉強になる。アメリカでは「フォーカス・グループ」(FOCUS GROUP)という消費者に商品を見てもらったり、使ってもらって「消費者に意見」をまとめるというプロセスがよくマーケティングの中で活用される。これを行うと、アメリカのライフスタイルの中でその日本の商品が100%そのままが良いか、あるいは多少工夫が必要かがすぐに見えてくる。自社製品とアメリカとの「ずれ」が明確になり正確な商品戦略が生まれてくる。

#### \* フォーカス・グループ

アメリカの消費者を10-20人集め、製品を直に見てもらって、「おせじ」抜きのコメントをしてもらう。自宅で製品を実際に使い、アンケートに記入してもらおう方法も効果的である。この調査によって、日本人には想像もつかない意見が引き出されることがよくある。

アメリカのライフスタイルの基本は、「第三章アメリカのライフスタイル」で解説する。

### 3-3 業界・同業者に関するリサーチ

自社商品に近い業界・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の徹底した分析が必要になるばかりか、良いヒントを得られるだろう。さらに、アメリカ市場に向けた的確な企画方針を出すためにも必要だろう。自社に近い同業者を三社ほど選択し、どのような商品をどの程度の価格で販売し、どのようなプレゼンテーション、営業戦略、販促を行っているかという情報をしっかり得ておきたい。これは、どの企業もWEBサイトで商品、企業ポリシー、歴史などを公開しているので、リサーチはしやすい。

### 3-4 販売対象(店舗)に関するリサーチ

販売対象(販売先)のリサーチを行うのも重要なリサーチである。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。これらの販売先をリサーチして、販売先をある程度絞っていくことは販売戦略の基本として必要である。「買ってくれ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の切り口が中途半端になり、販売方針が右往左往し、いたずらに時間が過ぎていく。対象となる店舗がどのような商品構成をしていて、どの様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。販売対象をよく知ることができれば、展示会でバイヤーが突然来ても活発な商談が可能になる。

「アメリカの生活」を理解することが「マーケティング・リサーチの原点」である。アメリカ人が住んでいる住居、使っている家具、日用品がどのようなものか、生活の内容、アメリカの文化を知ることである。インターネットで、様々な資料を集めて整理すると、アメリカ人の「生活の実像」「生活感覚」が次第に見えてくる。下記の人気小売店の WEB サイトを研究すると良い。

Crate & Barrel: <http://www.crateandbarrel.com/>

Bloomingdales: <http://www1.bloomingdales.com/>

Williams Sonoma: <http://www.williams-sonoma.com/>

Bed Bath & Beyond: <http://www.bedbathandbeyond.com/>

Gracious Home: <http://www.gracioushome.com/>

必要な基本情報は、「第四章アメリカの小売店」で解説する。

### 3-5 アメリカ製品に関するリサーチ

アメリカの全体の商品傾向は本レポートで資料として添付しているが、それをベースとして、次に自社商品の「カテゴリー」に絞り込んでリサーチする。デザイン、色、サイズ、仕様、パッケージ、ラベル、説明書、価格、類似商品リサーチというベーシックなリサーチに加え、現地リサーチでは、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、競合会社のリサーチ、競合商品のリサーチも行う。関連した情報はできるだけたくさん集める。リサーチして得た資料を集約していけば、「これをどう活用するか」という答えは見えてくる。「第5章アメリカの商品」で解説する。

#### 「商品リサーチ」

自社と同じカテゴリーの「アメリカ製品」をサンプル購入してリサーチする。同じ競合製品のみでな

く関連商品もすべてリサーチする。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、アメリカ人はキッチンをナチュラルな色で統一したい、バスルームを白で統一したいなど全体の生活の中で、統一感を持たせたい人が多い。その為に、刃物を作る会社は、家庭のキッチン全体を知るべきだし、タオルを作る会社はアメリカのバスルーム全体を理解すべきである。

#### 「デザインリサーチ」

これはあらゆるアイテムに共通することである。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。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。デザインは、「商品の顔」であるので、アメリカのバイヤーの目をひきつけるもの、かつシンプルなものが好まれる。アメリカ市場のデザイン傾向とその時期のトレンド(特に色)の流れをきっちりリサーチする。店舗訪問した時は、全体の構成を写真撮影しておく、リサーチレポートがまとめやすい。

#### 「価格リサーチ」

商品リサーチの核心のひとつに価格リサーチがある。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、ただ安ければ売りやすいという意味ではない。成功しているアメリカ企業は消費者に「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。この点は日本企業はしっかり注目する必要がある。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というような工夫をしている。その結果、価格を算出する場合には「大量販売」を前提にして行っている。

時折、日本企業の中から「価格で競争したくない」という声を聞く。しかし、マーケットで消費者の手が伸びなければ継続販売は出来ないのだから、「価格」ともしっかり向き合い、消費者が納得できる価格体系を持つことが「消費者の支持」を得るのではないだろうか。「商品の魅力」と「価格」の合理的バランスが必要である。一般消費者は、商品に対して「価格感覚」を持っている。その商品の素材、生産背景がどうであれ、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。

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、少量発送をベースに計算しよう」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、5%上乗せておこう」と。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。このような大雑把な方法では、販売は難しい。慎重に原価計算することで、より売りにくい状況を自ら作り出してしまうことになる。

具体的な方法は、本レポートに添付している資料「アメリカの商品」のように、エクセルにまとめる。そして、できるだけ多くのアメリカ製品をリストアップする。多ければ多いほど良い。それができたら、次に、写真を抜いて、製品名、価格、店舗名のリストに変換し、最後はそれを価格の低いものから高い順に並べ替える。そうして、最多価格帯と標準価格を算出し、そのリストのどの位置に自社製品が入るかを見定める。実際、入れてみて全体の中でのバランスをチェックする。高価格帯に入るか、中間の位置に入るか。それで、基本的な販売方針の方向が見えてくる。

アメリカ企業で成功している会社は、「消費者の立場」に立っている会社が多い。逆に言えば、消費者の支持を受けている企業だけが成功している。その意味でも、重要課題である価格戦略はしっかりとしたポリシーを持って算出すべきだ。

#### 「業界、競合企業リサーチ」

日本において、「業界の流れ」を知らずしてビジネスはできないのと同じように、アメリカでも業界の状況のある程度把握しておく。特に、アメリカの老舗企業、成長力のある若い企業などの情報は必要だ。自社ブランドのアメリカ業界における市場位置を明確にできる。自社とカテゴリー、デザイン、テイストが近い企業＝「競争相手」(COMPETITOR)の分析も重要である。彼らの商品、パッケージ、価格設定、販売方法、販売ツール、販売先、SNSなどを調査するのが市場に慣れていく一番の近道と言える。彼らの動向はこれから市場開拓する日本企業にとってはヒントをもたらすだろう。

#### 3-6 マーケツリサーチが市場開拓戦略を決める

上記に述べてきたように、五つの柱のマーケツリサーチが必要で、それが、アメリカ開拓戦略の成功失敗の分かれ道である。このマーケツリサーチと分析には、最低三ヶ月は必要である。そのくらい時間をかけなければ、表面だけのリサーチになってしまい、やらないのと大差のない結果を生み出す。アメリカに商品を一刻も早く紹介したいという気持ちが強いあまり、十分な情報と準備抜きにして「良い結果」はあり得ない。充実したマーケツリサーチを行えば、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。マーケットリサーチを行うところから、海外ビジネスは始まり、マーケットと自社の距離を小さくしていくことが出来る。

## 第3章 アメリカのライフスタイル

アメリカマーケットに商品を販売するとき、「アメリカ・ライフスタイルの理解」は重要である。マーケティングリサーチを行えばマーケット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。アメリカマーケット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。アメリカマーケットの背景を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とらえる。それは、日本の会社が、日本マーケットで日本人に「物を売る」という行動とは明らかに違う。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。

アメリカマーケットを観察すると、日本マーケットと大きく違うことに気がつく。マーケットを構成する社会自体が日本と対極的であるからである。千年以上の積み重ねがある日本社会と、建国後20年のアメリカ社会とでは違うのは当然だ。いわば、アメリカマーケットは日本企業にとって「異質なマーケット」である。その異質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、現実とはかなり違う。

### 1. 歴史の概略

ここでアメリカの歴史を詳細に述べていくことはできないが、あらましを知っておくことは、マーケティングリサーチを深めるためには決して無駄にはならない。文化は、歴史の積み重ねによって形成されている。ここにアメリカの300年の歴史を簡単にまとめた。

#### 1-1 ヨーロッパ各国による植民地政策

17世紀、スペインをはじめとして、イギリス、フランス、オランダなどのヨーロッパ各国がアメリカに進出し自国圏の拡大を図った。スペインは中南米を制覇した後、アメリカに進出し、フロリダ半島に拠点を作り勢力を拡大していった。オランダは、西インド会社を設立し、マンハッタン島にニューアムステルダムという町を建設し、

1664年にはイギリスのヨーク公ジェームスがニューアムステルダムを占領し彼の名に因んで、「ニューヨーク」と名前を変えた。フランスは、カナダに拠点を作りケベックと名付け、その後五大湖地域に勢力を伸ばし、ニューオリンズを建設した。イギリスは、バージニアをはじめとし、ペンシ

ルベニア、マサチューセッツ、フィラデルフィア、ボストンなどに拡大していった。その後 1755 年から 1763 年フレンチ・インディアン戦争などを経て、イギリスが北アメリカのフランス領を獲得し勢力拡大に成功した。

## 1-2 イギリス植民地の発展

イギリス植民地は、大西洋沿岸南北に長く伸びていたため、各地域でさまざまな産業が発展した。ニューハンプシャー、マサチューセッツ、ロードアイランド、コネチカットなどのニューイングランドの北部植民地は、造船業、漁業、貿易が発展し、ニューヨーク、ニュージャージー、ペンシルベニア、デラウェアの中部植民地は、貿易、農業、酪農、メリーランド、バージニア、ノースカロライナ、サウスカロライナ、ジョージアなど南部植民地は、農園(プランテーション)が発達していった。

人口の増加に伴い教育機関が設立され、1636 年のハーバードに始まり各地域に大学が作られていった。植民地社会は次第に充実していき、イギリス本国に対する自治意識も次第に育っていった。植民地人(アメリカ人)はイギリス本国からの「押し付け的」な植民地政策に対抗する精神が高まっていった。

## 1-3 独立戦争

不当な植民地条約に対する抵抗運動から始まった戦いは、次第に各地域の植民地を統一する独立戦争へと変わっていった。1775 年には、ジョージ・ワシントンに司令官を選び、自由と平等の精神を軸にした独立宣言書を草案し 1776 年に公布された。

戦争は、世界最強のイギリス軍が圧倒的に優勢で、ワシントンは何度も破れては後退したが、フランクリンの外交手腕によって、フランス、スペインと同盟し、1781 年にイギリスをヨークタウンで降伏させた。1787 年には、連邦主義、三権分立、民主主義を基本にした合衆国憲法が草案され、1789 年に初代大統領にジョージ・ワシントンが選出された。この当時のアメリカの人口は 393 万人であり、ニューヨークが首都の小さな共和国に過ぎなかった。日本では、徳川家斉が将軍の時代で寛政の改革が行われた。ヨーロッパでは、フランス革命が始まった年である。

その後アメリカ、フランス間の交渉で領土の譲渡が行われ、アメリカ中部の広大な土地を手に入れ、領土は一気に 2 倍以上となり、その後メキシコからカリフォルニアを購入し、テキサス、オレゴンを併合しさらに領土を拡大していった。1848 年にはアメリカンリバーにおいて砂金が発見されゴ

ールドラッシュが始まった。

#### 1-4 黒人奴隷解放運動

南部の農園(プランテーション)の綿花栽培のために黒人奴隷の需要は高かった。独立宣言で奴隷は禁止されたが実際は逆に拡大して行った。奴隷人口も、1800年には85万人だったものが、1860年には400万人に増加した。南部では黒人の暴動、逃亡などの抵抗が頻発した。こうした実情に対して、北部から南部への批判が高まっていった。1861年にはリンカーンが大統領に就任した。その後、南部11州は連邦を脱退し、国は二つに分裂してしまい1861年南北戦争が勃発した。1862年には、奴隷解放宣言が公布され、1865年に北軍勝利で戦争は終結したが、リンカーン大統領はその5日後に暗殺されてしまった。

黒人は宣言後、選挙権も得たが、差別が合法化され、差別は逆に社会に定着してしまった。彼らの「失望の時代」が始まるのである。この時代には人口が3,000万人に増加していた。同時代の日本の人口は、4,300万人(1900年統計)であった。

#### 1-5 国力の飛躍

1864年に制定された関税法は、関税平均47%という保護貿易色の強い経済対策によって、国内産業は飛躍的に発展した。鉄道業、鉄鋼業の発展、労働量不足を補うために、政府は移民積極政策を採った。経済発展、国力発展によってアメリカは早くも世界列強の域に達し、19世紀には最先端を走っていたイギリスを追い越した。しかし、自由競争の結果、各業種に独占企業が生まれた。また、蓄音機(エジソン)、電話(ベル)、タイプライター(マーゲンセイラ)、万年筆(ウォーターヒル)、コダックカメラ(イーストマン)などの発明が次々に文明を前進させ、急速な産業の発展を促した。

1914年には、ヨーロッパでは第一次世界大戦が勃発した。1920年代には、マンハッタンの摩天楼の建築競争に見られるように「金ぴか」の物質的な反映の時代になった。自動車(フォード)の大量生産が行われ、色々な分野にヒーローが現れた。ジャズのアームストロング、野球のベーブルース、映画のチャップリン、飛行機パイロットのリンDBバーグである。禁酒法、ギャング団、アルカポネ、女性参政権、ロストジェネレーションもこの時代である。

そして、「暗黒の木曜日」の株価大暴落に始まる1929年の大恐慌に至る。1930年代の不況時代

である。この時のアメリカの人口は、1 億 6 百万人(1920 年統計)である。

#### 1-6 不況の 1930 年代

1929 年の銀行倒産は 659 行、1930 年 1352 行、1931 年 2294 行という驚くべき数字を見ても「大不況」の規模がわかる。工場閉鎖、生産半減により、町は失業者であふれた。1933 年に大統領に就任した民主党フランクリン・ルーズベルト(FDR)は、ニューディール政策に着手し、相当の成果を挙げた。アメリカ史上、はじめての 4 期続いた大統領である。



そして、第二次世界大戦が勃発した。この戦争で失業問題は解決した。大戦後、トルーマン大統領の時代に東西冷戦が始まった。この時のアメリカの人口は、1 億 3 千万人(1940 年統計)である。

#### 1-7 人種差別撤廃運動

人種差別撤廃運動が本格的に始まったのは、1950 年代後半の事である。1955 年 12 月 1 日、ローザ・パークスという黒人女性が白人乗客にバスの席を譲らず逮捕された。小さな事件をきっかけに黒人革命(BLACK REVOLUTION)が始まるのである。かの有名なマーチン・ルーサー・キング牧師を含む、黒人の指導者たちはバス・ボイコット運動を指揮した。ボイコット運動が始まった一年後、ついに連邦最高裁がバス会社に人種隔離禁止令を出すのである。黒人社会は歓喜の声を挙げて勝利を喜んだ。以後、ごく少数であるが黒人学生が白人学校に入学するなど、黒人達は人種差別撤廃への道を歩んだ。この一連の運動を公民権運動と呼ぶ。南部中心であった公民権運動は 1960 年代に入り、リベラル派の白人にも広がり全米的な運動となっていった。

#### 1-8 ジョン・F・ケネディのニューフロンティア政策

史上まれに見る大接戦の大統領選挙。当時 70 歳のニクソンと若干 43 歳のケネディの戦いは、ケネディに軍配が上がる。彼の提唱するニューフロンティア政策とは、アメリカが立ち向かわなければならない新たな挑戦を掲げたものである。1960 年代アメリカはもはや地平線を開拓する必要がなくなった。しかし、終わらない冷戦、科学技術



や宇宙産業の未開の分野、いまだ解決されない貧困の問題。これらのニューフロンティアを国民の目標として掲げることによって、ケネディはアメリカにリベラルなムードを巻き起こした。保守的で停滞気味の共和党から、進歩的で斬新な民主党へと国民、特に若い世代の関心が移り変わっていったのである。この時のアメリカの人口は、1億8千万人(1960年統計)である。

#### 1-9 1960年代のベトナム戦争と反戦運動

ベトナム戦争とは当初、植民地化していたフランスと独立を目指すベトナム人の戦いであった。そこに、インドシナ半島全体の共産化を恐れたアメリカが、反共軍事体制の南ベトナムを支援し始めるのである。ケネディ大統領暗殺以後、後を継いだジョンソン大統領は1965年2月北ベトナム爆撃を命じる。65年の段階では国民の中ではベトナム戦争支持派が大勢を占めていた。

しかし、ベトナムに派遣される若者が急速に増え、各大学でも軍事訓練が強化される。これを受け、学生達を中心に反戦運動が盛り上がった。ベトナム戦争はもはや、自由主義を守る戦いではなく、軍と産業の結びつき(軍産複合体)の生み出した産物である事に国民の批判が高まった。大義名分を失った戦争を推し進めたジョンソン大統領は、反戦運動を受けて再出馬を断念した。1967年には、人口は2億人を突破した。

#### 1-10 80年代レーガン大統領

レーガン大統領に象徴されるものは、「強いアメリカ」の再現と「伝統的なアメリカの価値観」の再構築を求めた1980年代のアメリカである。もとハリウッド俳優であるレーガン大統領は、宗教右派の支援を受け歴代大統領就任時最高年齢である69歳11ヶ月で当選した。彼の打ち出した政策は「レーガノミックス」と呼ばれ、主に大型の減税、政府の財政支出を極端に抑える「小さな政府」を実現しようとするものである。



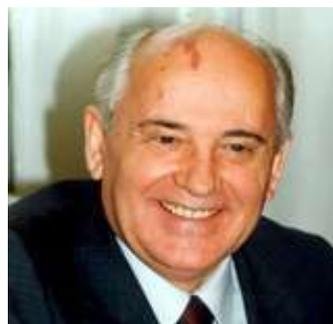
レーガン大統領は就任すると同時に、ソ連への敵意をあらわにする。彼は社会福祉の予算を削り、「スターウォーズ計画」などと呼ばれる戦略防衛構想を推進しようとするのである。この背景には、レバノンの内戦に巻き込まれ、ベイルートのアメリカ大使館が爆撃される、サハリン上空で大韓航空機がソ連に爆撃されるなど、当時の緊張した国際情勢を反映している。この時のアメリカの人口は、2億3千万人(1981年統計)である。

### 1-11 1987年ブラック・マンデー

1986年、長い間世界最大の債権国だったアメリカが一転して債務国に転落した。それだけではなく、1987年10月19日にニューヨークの株価が記録的な大暴落を記録した。下げ幅22.6%は1929年の暗黒の木曜日を上回り、ブラック・マンデー(暗黒の月曜日)と呼ばれるようになる。財政赤字と貿易赤字による双子の赤字、日本が円高ドル安を予想し多量のアメリカ国債を売ったなど様々な仮説があるが、どれほどの関連性があったかは証明されていない。しかし、債務国になったという事実は、少なからず軍事費拡大に起因する。

### 1-12 冷戦の終結

冷戦に向けて動きだしたのは、ソ連のほうだった。1982年に長い間政権を掌握していたブレジネフ書記長が死亡。その後の書記長も高年齢者ばかりであった。そこに、1985年、54歳のゴルバチョフが就任したのである。彼はすぐさま6年ぶりに米ソ首脳会談を開催、1986年には驚くべき軍縮計画をアメリカに提案するのである。もちろん、ソ連を「悪の帝国」呼ばわりするレーガン大統領はそれに応じなかった。



しかし、確実にお互いの相互理解は深まっていった。「ペレストロイカ(ソ連社会主義改革)」「グラスノスチ(情報公開)」を強力に推し進めるゴルバチョフは、3度目の訪米時にINF(中距離核戦力)全廃条約をレーガンと調印した。さらには、共産圏諸国の民主化もすさまじい勢いで進む。冷戦崩壊に向けもっとも象徴的であったのは、1989年11月ベルリンの壁崩壊である。28年もの歳月を経て壁は取り壊された。これを背景に、1989年12月マルタで会談が行なわれ、当時のアメリカ大統領ブッシュ(父)とゴルバチョフ書記長が冷戦の終結を確認しあった。

### 1-13 アメリカの政治的復活

レーガンのあとを継いだH.W.ブッシュ大統領は、積極的な強硬策でパナマ侵攻、湾岸戦争を行い、軍の威信を世界に見せつけた。アメリカの政治的勝利は誇示できたものの、経済は双子の赤字(財政赤字と貿易赤字)で苦しめられていた。

ブッシュの後のクリントン大統領は、経済的不況を克服する為に努力し、職を去るときにはこれまで無い好景気を生み出した。IT産業もこの時代に大きく飛躍した。アメリカは、1980年代から軍事目的で電話回線を利用した情報網の整備を行っていて、それにより、インターネットが民間に急速に広がり、ハイテク技術の独占が進んだ。

クリントン大統領の後には、ジョージ.W.ブッシュが大統領になり、支持率は低かったもののクリントン政権時代の好景気を引き継いだ。好景気に浮かれていたアメリカの目を覚ます出来事が、9.11アメリカ同時多発テロ事件であった。これによって、アメリカは大きく保守的傾向に舵を切った。

2008年にカリフォルニア州、フロリダ州における住宅バブルがはじけたことにより連鎖的な世界金融危機を招いた。このとき、リーマンブラザーズは巨額の負債を抱え倒産し、リーマンショックとして世界を震撼させた。

2009年にはアメリカ歴史上初めての黒人大統領、バラクオバマ大統領が誕生した。

## 2. アメリカの文化

### 2-1 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8,000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国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1967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年間で日本マーケットと同じ規模のマーケットがもう一つ生まれるのである。

(アメリカの人口推移)

1861年(南北戦争): 3000万人 (日本:4300万人)

1929年(大恐慌): 1億人 (日本:4300万人)

1967年(ベトナム戦争): 2億人 (日本:1.0億人)

1980年: 2.3 億人	(日本:1.1 億人)
1990年: 2.5 億人	(日本:1.2 億人)
2000年: 2.8 億人	(日本: 1.3 億人)
2006年: 3 億人	(日本:1.3 億人)
2016年: 3.2 億人	(日本:1.3 億人)

## 2-2 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・ボール」(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(2010年)では、人種を以下のように分類している。

• 白人	72.4%
• アフリカ系アメリカ人	12.6%
• アメリカインディアンとアラスカ原住民	0.9%
• アジア系	4.8%
• ハワイとその他太平洋諸島の原住民	0.1%
• その他の人種(主にヒスパニック)	9.3%

白人の構成比は72%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」という要素めきには語れない。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。

### 2-3 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る。
- ・ アメリカは300年、日本は2000年以上の歴史を持つ。
- ・ アメリカは多様な社会であり、日本は均質的社会である。
- ・ アメリカは広大な国土を持ち、日本は狭い国土を持つ。25倍の違い。
- ・ アメリカの人口は3億人、日本は1.3億人。
- ・ 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だろうか。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、日本マーケットが豊かだったこと、円高が進んだことなどの理由により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、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マーケットに慣れる時代は遠くない。

### 3. アメリカのライフスタイル

アメリカのライフスタイルは、大きな家に住み、あまりデザインに囚われずシンプルなライフスタイルというのが、日本人の持つイメージではないだろうか。日本の一戸建て住宅床面積は平均 125 m<sup>2</sup>であり、アメリカでは 148 m<sup>2</sup>である。約 1.2 倍アメリカの方が広い。イメージほどは大きな差は無い。しかし、リビングルームが広い、玄関が無いなど間取りは日本とはだいぶ違う。住宅のデザインは、時代とともにゆっくりと変化している。

#### 3-1 人々の住まい

都市部の人々は、一戸建て住宅、コンドミニアム(所有)、アパートメント(賃貸)のいずれかに住まいを持つ。一戸建て住宅は、建物によってももちろん違いはあるが、一般的に、ベッドルーム(マスターベッドルーム、子供部屋 1、2 部屋)があり、バスルーム(トイレとバス)が近接している。リビングルーム、ダイニングルーム、ファミリールーム(リビングと共通のところもある)、ストーレージ(倉庫)、ガレージ(車庫)というのが一般的だろう。一般の一戸建て住宅の広さは、床面積 3,000-5,000 スクエアフィート (84-140 坪)という大きさである。

ニューヨークのような都会では、アパートメント(APARTMENT)に住んでいる人が多い。シングルは、リビング、ベッドルーム、ダイニングルームが一つになった 1 ルームとバスルームのみの「スタジオ」、カップルの場合は、1 ベッドルーム+リビング+バスルーム、子供がいる場合は 2 ベッドルーム+リビング+バスルームに住むのが一般的である。

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

#### 3-2 アメリカ人の「住宅」へのこだわり

多くのアメリカ人は、家に大変なこだわりがある。自分たちの「理想の家」を獲得することが人生の目標でもある。住宅改装の TV ショーは非常に人気があり、ロウズ(LOWE'S) や ホームデポ(THE HOME DEPOT)のような大きなホームセンターも理想的な住宅を追求する人々で賑わっている。ホームデポにいくと、住宅の小さな部品は当然だが、ドアを買いに来たり、トイレを買いに来る人々がいる。彼らはそれを自分で取り付けるのである。内装の工事は無論のこと、家自体も全

て自分で作るという人も珍しくないほどだ。アメリカ人の住宅へのこだわりは日本人以上かもしれない。

### 3-3 住まいの「トレンド」

住宅業界で語られている最近のアメリカの住宅のトレンドをいくつかまとめた。

#### 「小さくコンパクトな家」

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

#### 「効率性」

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

#### 「平屋の家」

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

#### 「キッチン、バスルームの充実」

大きなバスルームに対する憧れはベビー・ブーマーの間で人気があったが、サイズが縮小したので、人々は高品質の蛇口の快適なタッチや良いデザインのシンク、キッチンでは、ハイエンドの設

備、花崗岩のカウントトップを求めるように変化している。また、一方ではベッドルームやリビングルームは小さくなくても、出来れば大きなキッチンやゆったりとしたバスルームを望んでいると言われる。

### 3-4 アメリカ人があこがれる住宅

アメリカ人に人気の高い住宅のスタイルには次のようなものがある。

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

低い傾斜の屋根を持つ居心地の良い平屋の住宅。

1900年初期に立てられたスタイルであり、1930年以降徐々に衰退していった。しかし、そのスタイルは、現在復活しつつある。シンプルな形状でナチュラルな素材を利用している。こぢんまりとした2.5階建ての家であり、幅広い屋根、奥行き深いベランダには、シンプルな製品がある。カリフォルニアやシカゴの平屋住宅は、全く他とは異なったクオリティーをもつ多彩なタイプがある。低く、切り妻の付いた屋根、幅の広いひさしで、その下に装飾された腕木がある。屋根やポーチを支える円錐もしくはスクエアの形をした柱、デコレーションされたポーチ、デザインモチーフが入った窓。硬い石や木材など各種の材料を混ぜて骨組みが造られている。



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

中世の英国のコテージや荘園を思い出させる住宅。小さくてクラシカルな雰囲気のある窓、チューダー・リバイバル時代の家で使われていた木製フレームが使用されている。英国風スタイルの復活は伝統的な英国のデザインに対するアメリカ人の憧れを表している。煉瓦、石の高い壁で覆われた正面のゲートル、非対称の設計、大きな煙突、屋根窓付きの切り妻、高い傾斜のある屋根が見受けられる。



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

ビクトリア調建築は細かいデザインから成り立っている厳格なスタイルの家である。ファンシーなゴシック調のコテージ、また壮大なイタリアン様式である。そのスタイルは精巧で、フェミニンなテイストである。タワーの中は、窓、精巧な装飾で飾られている。ロマンチック・スタイルは、贅沢に装飾されている。輝かしい色を用いて塗られた建物は、ペイントレディーズ“Painted Ladies”と呼ばれていた。急傾斜の屋根、複雑で非対称の形、フロントに向かって伸びる切妻。一階にあるベランダは、丸みを帯びている。四角い棟、装飾された屋根をもつ石造り建築である。



・ プレイリー・ハウス・スタイル (Prairie House Styles)

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



### 3-5 アメリカの住宅内装のスタイル

アメリカの住宅内装のスタイルは多くあり、クラシックな側面から取り入れた建築のディティールのものであれば、今までにないユニークさを持つ現代的なものもある。

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

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

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

### 3-6 住宅内の各セクション

- ・ リビングルーム (Living Room)

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

- ・ ベッドルーム (Bedroom)

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

快適なベッドルームもアメリカの家庭には重要な要素で、ベッドの種類も多い。例えば、サイズが調整できるベッドもあれば、ソファーのように座ることも出来るものもある。また、手動で上下左右に動かすことが出来るものもあれば、ウォーターベッド、空気の入ったエアベッドのようなものもある。

- ・ キッチン (Kitchen)

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



多くのアメリカ人は、キッチンを閉塞感のある場所にはせずに、家族とのコミュニケーションができるようにオープンキッチンにすることが多い。キッチンの中は全て統一された素材(木材やスチール)を使い良い雰囲気を出している。ステンレスのスチールで仕上げた電化設備にすべてを統一しようとする人もいる。これらの洗練された演出は、裕福さの象徴と言えるのだろう。

アメリカの住宅では、キッチンにオープンやシンク、冷蔵庫、電子レンジや食洗機、ゴミ処理機などが設置されていることが多い。一般的には、装飾するには壁面デザインに気を遣い、絵画、花輪、ポット、フライパンなどをかけたり、アートオブジェやかごを置くこともある。

- ・ ダイニングルーム (Dining Room)

大きな家には、人々がディナーに集うダイニングルームがある。一般的には、大きなダイニングテーブルやイスがあり、また、コンソール、キャビネット、カウンターテーブル、ドリンク専用のキャビネットもある家が多い。狭い家、アパートメントでは、一般的にダイニングは家の端のほうに位置しビストロテーブルやチェアを用いていることが多い。都市部のアパートメントでは、ダイニングルームはリビングルームと一体になっているが、一戸建ての家では普通ダイニングルームはリビングルームとキッチンの中にあり独立したスペースになっている。この部屋には、カップボード、ダイニングテーブル、イス、サービステーブルなどがゆったりと置いてある。インテリアは、ランプ、ろうそく立て、花瓶、置物、ワインラック、壁には、アートなどの額、壁飾り、鏡などが飾られている。

- ・ バスルーム (Bath Room)

バスルームは、大抵ベッドルームに併設されている。マスターベッドルームには、かならずバスルームがついているが、子供部屋などには二つのベッドルームで一つのバスルームの場合が多い。バスルームをエレガントな雰囲気にした人は多く、キャンドルや小さな置物などをアクセントとして置く。スチームバスやサウナを併設する家もある。

- ・ キッズルーム (Kids Room)

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

- ・ 書斎 (Den)

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

- ・ ランドリールーム (Laundry Room)

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

- ・ ガレージ (Garage)

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

- ・ ストレージ / 収納スペース (Storage)

地下にストレージがあったり、天井裏がストレージになっていたり、庭に別棟として物置があったりする。都会のアパートでは、別にストレージを借りることもある。収納スペースを充分取ると、住宅の中がきれいに収まり理想的な住まいになるので、広く取りたい人は多い。

- ・ 庭 (Garden)

木や花を植えて、好きなガーデンにする家が多い。そのために、ガーデンニング・グッズをそろえる。

## 4. アメリカの感覚

### 4-1 アメリカのトレンドと日本のトレンド

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

このアメリカ独特の傾向を無視して、「当社のデザイン、色はこれで行く」というのは危険な賭けになってしまう。アメリカのトレンドに合わせてみて、違和感がないのであれば問題ないが、大きく違和感があればアメリカマーケットにあわせたデザイン、色の調整というものが必要になってくる。ただ、忘れてはならないのは、アメリカのデザインにぴったりと合わせるということでは決してない。それでは、アメリカにある普及品と同じになり、商品価値がなくなってしまう。自社の独自のデザインとアメリカのトレンドの微妙なバランス感覚が必要になるということである。

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

### 4-2 アメリカのトレンド

「エコ・フレンドリー」(Eco Friendly)

現在アメリカ全体がエコブームになっている。環境保護という意識は日本に比べてまだまだ浅いのであるが、「輸入食品は安全ではない」「アジア製品はすぐ壊れる」というアジア製品への不安

から始まって、「安全な食品を食べたい」「安全なものを生活に取り入れたい」「環境に配慮すべきだ」という意識が、オーガニック食品、ナチュラル製品への憧れ、環境を大切に、というような意識の変化がこの数年で定着してきた。”Eco”と商品についていると、メディアも取り上げたがる。その変化の波は小売店にも伝達され、ナチュラル製品、オーガニック商品、環境保護商品、エコフレンドリー商品へとバイヤーの関心が移っている。

### 「ブランド志向」

アメリカの好景気を背景に、リーマンショック前は高級品が良く売れた。景気後退になり、売上は落としているものの、有力デパートの高級品売り場は相変わらず買い物客であふれている。特に、高級バッグの人気は高く、デパートのルイヴィトン、グッチ、シャネル、フェンディ、プラダを高級品として、中級品としてはコーチ、ケイトスペイド、マイケルコースなどが常に多くのファンを集めている。高級靴も堅実な人気で、クリスチャン・ルブタン、シャネル、グッチ、プラダ、中級品としてトリーバーチ、スチュアート・ワイツマンのコーナーには順番待ちの列を成している。洋服ではリッチカジュアルに人気があり、アリス&オリビア、3.1 フィリップ・リム、ダイアン・バーンステハンバーグ、ラグアンドボーン、ミリー、セオリ、フェルムト・ラング、アレクサンダー・ワン、ホート・フィッピ、バーバリー、エリザベス・アンド・ジェームス、ハルストン・ヘリテージなどが人気ブランドであろう。アイテムのトレンドは、プリントを加えたスキニーパンツ、ショートパンツ、レザーアイテムになっている。アメリカ人のブランド志向はこの数年で火がついた感じで、いまだ下火にはなっていない。その影響で、あらゆる製品カテゴリーでブランド的なプレゼンテーションが求められている。

### 「マーケットの二極化」

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

### 4-3 カラー・トレンド

今年、来年の流行色はなにか？これは、製品をデザインするあらゆる産業に共通の企画テーマ

である。色の流行は、製品の購買に決め手になることは周知のとおりで、アメリカマーケットに販売する日本製品を扱っている日本企業もむろん無関係ではない。例えば、グリーンが流行している時は、いかなる商品でもグリーンの商品、または一部グリーンを使った商品の動きは早い。商品構成上重要な要素である。アメリカ人は、日本人以上にトレンドカラーに敏感である。アメリカのバイヤーの中には、「今年はWWD誌が次のシーズンの流行色は\*\*色と発表したのだからそれについていく」という人もかなり多い。つまり、方程式的に仕入れを行うのである。したがって、商品は取り立てて新しくなくともトレンドカラーを強く打ち出しているブースには、多くの人が入っていく。

色の選択は日用品企業にとっても、最も「難しい課題」である。根拠が明確ではないからだ。そこで、製品にとって重要な要素である「色」をはずさないために、多くの会社、デザイナーは、企画会社から高額のトレンド情報を購入する。流行色協会の資料を集めるなどして「はずさない」努力をする。一つには、世界のトレンドを牽引するヨーロッパのトレンドの研究はヒントになる。

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

アメリカマーケットでは、白と黒の製品は良く売れている伝統的な「安全色」である。この傾向は、しばらくは続いていくだろう。特に、アメリカの住宅、インテリアの色は白が基調になっている為、白の製品は安定して売れていく。

2016年-2017年のカラー傾向は、穏やかな色、ソフトな色のピンク、水色、ライトベージュである。また、70年代を彷彿させるカラーグループのマルサラ、レッド、バーガンジー、パープル、ネイビーブルー、ブラウン、イエローでいずれもかすれたトーンである。

## 第4章 アメリカの小売店

アメリカマーケットに製品を販売するとき、様々な販売対象が考えられる。販売対象によって、販売方法、取引内容は変わってくる。

### 1. マーケットの販売対象

#### 1-1 専門店 (Specialty Store)

アメリカの専門店 (Specialty Store スペシャルティ・ストア) は、マーケットが全米規模のチェーン店に押されているとは言え多種多様に存在し、消費者にとっては欠かせない存在である。レベルの高い専門店から、家族経営の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、注文を得る方法が効率的だ。展示会ですぐにビジネスを開始できる。

必ずしも、信用状況(クレジット・ランク)が高い店ばかりではないので、ファクタリング会社を通して信用リサーチ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。展示会に来る顧客の多くは専門店であるので、受注することは容易であるがしっかりした回収体制が必要である。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) としてひとつのマーケットを形成している。



#### 「店舗のあらまし」

日本企業の製品がギフト製品やホーム製品、雑貨的なもの、デザイン系製品であれば、はじめに対象とする小売店は、各種専門店である。雑貨店、日用品専門店、ステーショナリー専門店。家具・インテリア専門店、ハードウェアショップ、ギフトショップ、キッチン専門店、ミュージアムストアなどがそうである。最近では、様々な生活用品を扱うライフスタイル型専門店が増えてきている。店

舗の広さは、500 スクエアフィートから 3000 スクエアフィートくらいであろう。狭くともこだわりの品揃え、良いテイスト、コンテンポラリーな雰囲気、固定客に人気のあるおしゃれな専門店も増えてきた。

#### 「商品構成」

商品構成は、大手チェーン店が扱っていない「こだわりの商品」をテーマに、個性のあるデザイン、ユニークな製品、楽しい商品、目新しい製品など。専門店の商品の仕入れは、バイヤーが展示会で発注したり、ショールームに行き発注する。セールスやレップが店舗に行きサンプルを使って注文することもある。取引が継続している取引先は、電話、Eメール、オンラインによる発注も行う。日本企業がアメリカマーケットで最初に取り扱う販売対象である。NYNOW の日本パビリオンには数多くの専門店が来ており、「日本製品ファン」「固定客」も増えてきた。バイヤーたちは、日本製品のデザインの良さ、品質の高さを充分認識している。

#### 「納品・回収」

専門店への納品には特にルールがなく、商品を梱包した箱にインボイスを入れて運送会社(UPS や FEDEX)を使って発送する。取引が安定的に継続している場合は、NET30、NET60 の取引形態がある。決済方法は、ファクタリングを通すか、クレジットカード決済、COD 決済になるだろう。多くの店舗は、クレジットカードで支払っている。取引自体はシンプルで、基本的に返品も無いので、取引上、難しい問題は発生しない。商品の出荷の前に、決済は完了する。納品、回収体制は前もって準備しておく。詳細は、第六章「アメリカのビジネス」で解説する。

#### 「営業方法」

規模の大きい展示会で多くのバイヤーと出会うのが効率的である。各都市にあるギフト展やカテゴリー別の展示会で、専門店と出会うことができる。有力な店には、商品のカタログを送り、営業的なコンタクトを展示会前から行い、展示会案内を送り、アポをとってブースで商談が出来れば一番良い。行きやすいロケーションで、かなりの有力店であれば、アポをとって店舗に行き商談を行うという方法も可能。アメリカビジネスの初年度には特に力を入れる販売対象である。専門店との取引の中で、多くのことを吸収していく。アメリカビジネス初年度に、100 店の専門店との取引を行うのは充分可能だ。

#### 「取引上の注意点」

専門店は、「どこにでも売っている商品」を避ける傾向があり、「売っているものにこだわりがある」ため、近くの小売店で扱ってほしくない。つまり、「オーバーラッピング」を避けたいのである。展示

会では、同じ地域に販売して信頼を失わないように、小売店住所を ZIP コード(郵便番号)で確認する方が良い。さらに、ZIP 別だけでは大まかなので、展示会が終わった段階で、新規取引先に納品する前に地図で正確な所在地を確認すると良いだろう。

多くの店舗経営者、バイヤーはフレンドリーなので、名前もしっかり覚えて、コンスタントな営業フォローを続けて信頼関係を作ると良い。人間関係の構築からアメリカビジネスに慣れていくということは大変良い方法だ。アメリカでは、バイヤー同士の交流もあり、「信頼できるブランド」情報は伝わりやすい。

## 1-2 オンラインストア (Online Store)

### 「店舗のあらし」

アメリカでは、オンラインショッピング、カタログショッピングがますます増えており、人気の高い有力オンライン企業も増加している。Amazonをはじめとして Fab.com、Gilt.com、Wayfair.com、Houzz.com などオンラインストアの企業は数多くある。チェーン店系、デパート系のオンラインストアもある。

初年度からの取り組みは可能である。取引形態はそれほど複雑ではない。展示会でオファーがあった場合、製品とよくマッチする会社を選ぶ。選択基準は、有力な企業が入っているオンライン会社との取り組みが確実である。最大手の Amazonをはじめとして、チェーン店系、ホーム製品系、ギフト系など複数のオンラインストアとの取引が可能である。ある程度在庫を持ってくれるオンラインストアと、全く在庫を持たず、メーカー側から消費者に流通する方法＝ドロップシップ(Drop Ship)を要求するオンラインストアがある。

### 「商品構成」

Amazon のように非常に幅の広い商品構成をしているオンラインストア、オシャレ系に絞ったオンラインストア、フラッシュセールが得意なオンラインストア、大手専門チェーン店的なオンラインストア、ブティック的オンラインストアなど様々な特徴あるオンラインストアが登場してきている。

小売店の商品を置けるスペースは有限であるが、オンラインストアの商品棚は無限である。それは、消費者にとっても商品の選択肢が広がるのでメリットが大きい。その意味でも、オンラインストア企業は、ますます商品構成が充実していだろう。日本企業にとっては、重要な販売対象になる。

日本製品にはアメリカには存在しない品質の高さ、機能のよさを持っている製品が多い。その分価格は高いので、対消費者には何らかの形で説得が必要だ。オンラインストアを通じた販売は、その説得がしやすいのである。多くの情報が入られるし、写真でビジュアル的に説明することも出来る。映像でより説得力の高い説明も可能だ。つまり、オンラインストアは日本企業にとって理想的な販売対象ということになる。

#### 「納品」

最近、ドロップ・シップを求める新興会社が増えている。ドロップ・シップは、オンラインストアにとっては在庫負担が全く無く、リスクは最小限に抑えられるのでメリットは大きい。メーカー側は在庫を常時構えなければならないのでリスクはあるが、メリットもある。商品の動きが細かくつかめることと、消費者情報を得ることができることだ。個人宛の細かい納品作業(Pick & Pack)は時間と手間がかかるが、ウェアハウス企業でも可能である。ドロップシップが条件でないオンラインストアがビジネス的には望ましいが、逆にドロップシップ体制を作ってメリットを活かしていくことも悪くはない。ドロップシップができるというだけで、多くのオンラインストアとの取引が可能になる。

Amazon は、最初は少ない注文を行い、動きの良いものは徐々に注文も増やしていくという、非常に合理的な方法を採用している。いずれにしても、日本企業はアメリカ国内に在庫を持たなければ、オンラインストアとの取引は出来ない。

#### 「営業方法」

オンラインストアとは、展示会で出会うのが一番良い。アプローチして商談に持って行くよりも、展示会のほうがイメージ良く商品内容、ブランドの世界観を立体的に伝達できる。展示会前に、どの会社が良いかをある程度絞っておいた方が対策は立てやすい。高画質の写真、商品情報(Spread Sheet)をあらかじめ用意しておくのと商談の進行は早い。写真のセンスや精度が高いほど、売れる可能性が高くなるので、商品の撮影、ライフスタイル写真の準備には充分の配慮、感覚が必要である。それらの写真の質と感覚がオンラインストアで売れるかどうかの鍵を握っている。



### 「取引上の注意点」

消費者は注文しても、返品する可能性もあるので、パッケージの工夫、返品処理について、オンラインストアとも充分契約内容を話し合うべきだ。例えばパッケージを開けられて返品されたときの処理など。最近では、オンラインストアとの取引においても、PL 保険の付保を条件にしている会社が増えてきた。

ドロップシップができる会社は、オンラインストアにとっては、「理想的なベンダー」であるので、取引を促進するには良い方法だ。しかし、ドロップシップのコストはウェアハウス企業がやってくれるとしても、その費用は小さくないはずである。十分な経費計算が必要である。おそらく、小売価格 50 ドル以下の製品では難しいだろう。ウェアハウス企業も 1 件の Pick & Pack に、5-10 ドルは請求するだろう。その費用は、消費者に転嫁すれば売れなくなるだけである。

アメリカ国内送料は、基本的に消費者負担であるが、ウェアハウスの位置が、ロサンゼルスであったら、ニューヨークの消費者の送料負担は大きくなり、納期は 1 週間以上になり販売は抑制される。東海岸と西海岸に在庫を分けて出荷体制を作ると送料負担は小さく、納品スピードも速くなるので消費者にとってもメリットが大きくなり販売は促進する。

### 1-3 デパート

#### 「デパートの概要」

アメリカのデパートは、日本の百貨店とは商品構成がだいぶ違う。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、食品に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、アクセサリ、化粧品が中心である。中には、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もある。

ニーマン・マーカス (Neiman 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、メーシーズ (Macy's)、J.C. ペニー (J. C. Penney) 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)、メーシーズ (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) の統計によると、売上構成は次の通りである。

女性ものアクセサリ、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、売上の62%が女性ものである。これが、アメリカマーケットのデパートと日本との大きな違いである。日本アパレルが、アメリカマーケットに進出するときは、デパートマーケット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。ただ、メーシーズのキッチン売り場、ブルーミングデールズの家具、ホームテキスタイルの売り場は非常に充実している。デパートを販売対象とする場合は、1社ずつ商品構成を研究するべきである。

#### 「デパートのバイヤーとのコンタクト」

頻繁ではないが、展示会で出会うことはできる。時間はかかるが、効果的な方法は、バイヤーに電話、Eメールして、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、バイヤーが商品を見て、気に入ってもらえ、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。

#### 1-4 大手チェーン店

##### 「店舗のあらまし」

チェーン店と言っても、大別すると次のように分かれる。

- ・ 食品系大型チェーン店

日常的な食品を中心にホーム製品まで揃えている。

Safeway, Publix, Meijer, Whole Foods Market, Harris Teeter, Albertsons

- ・ ホーム系大型チェーン店

ホームに関するあらゆる製品を揃えており、食品も生鮮食料品でないものを置いている。

Walmart, Bed Bath & Beyond, Target

- ・ 専門店系チェーン店

キッチン、家具、インテリア、などカテゴリーを専門的にそろえている。

Williams Sonoma, Crate & Barrel, Staples, The Home Depot, Office Depot, The Container Store  
Michaels, Menards

- ・ ディスカウント系チェーン店

ファッションを中心に、ホーム製品、ギフト製品もそろえている。

TJX Companies, J. C. Penney Ross Dress For Less

- ・ ドラッグストア系チェーン店

Walgreens, CVS Pharmacy, Kroger

ホーム製品を扱っているチェーン店は、アメリカには 100 社ほどあると思われる。10 店舗程度の小規模チェーン店から 500-1000 店規模、5000 店ほどの大規模チェーン店も存在する。小規模のチェーン店は専門店の延長でビジネスが可能であるが、数百店となると、商品構成がしっかりアメリカに合っていないければならず、かつ EDI による流通体制が整っていないければならない。

#### 「商品構成」

大手チェーン店の商品構成の幅は広い。標準的なアメリカ人のライフスタイルに合わせた平均的な商品構成である。大手チェーン店は、専門店とは全く異なるので、販売対象を鮮明にした商品構成が必要になる。地元に根付いている小規模のチェーン店は、会社専用 PO を使い、E メールで発注する企業が多い。中規模になると、毎日のようにベンダーオンラインを通じた発注になり、大手チェーン店は EDI システムを使った発注システムが多い。

#### 「納品」

各チェーン店、デパートによって、納品方法はまったく異なっている。EDI も、企業によってその内容は異なる。多くの企業は、 SHIPPING・マニュアル (Shipping Manual) を準備しており、納品に関わる全てのことが説明されている。E メールでマニュアルは送られてくるが、プリントアウトすると、4-5cm の厚さになるので読み通すには相当な時間と努力が要る。専門用語が出てくるので、分かりやすいとはいいがたいが、一通りの流通用語に慣れてくると、2 件目、3 件目は楽になる。このマニュアルを使いこなせるようにならないと、アメリカでのビジネスはできないので、自社で用語集を作るなどノウハウを蓄積した方が良いだろう。納品の手順を間違えると、ペナルティがあり、売上から差し引かれることも少なくないし、決定的なミスは取引停止にもなるので、真剣な対応が要求される。

## 「営業方法」

アメリカの大手チェーン店との取引は段階的に進めていくべきだ。初年度、二年目は専門店との取引によって、十分にアメリカマーケットに慣れていき、販売体制、流通体制そして商品をアメリカの多くの消費者が買えるように工夫していくのである。

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

## 「取引上の注意点」

EDIを含めた取引内容は専門店との取引と比べると格段に複雑であり、難しい。出荷や伝票処理にミスが多いと、取引が停止してしまうこともありうるので、1年に1社にしておいた方が安全確実である。1年目は1社、2年目に2社というところが限度だろう。

## 2. 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」(Shopping Mall)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いる。

アメリカの多くの消費者は、ウィークエンドに家族連れでこのショッピングモールに行き、ショッピング、映画、食事などで一日を楽しむ。ショッピングも、食品だけでなく、日用品、ファッション、専門性のあるものもここで買えるので、非常に便利だ。商品のサプライヤーとしては、重要な存在になる。

多くの小売企業が一同に揃っているので、マーケティングリサーチにも大変便利である。全てのモールが同じ小売店ということは無いが、2-3のモールを視察すると、アメリカマーケットの8割は把握できるだろう。

### 2-1 増加するショッピング・モール

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
- 大型専門店チェーン店
- 日用品スーパー
- 食品スーパー
- 専門店
- 飲食店
- エンターテインメント・スペース(映画館、ゲームセンター、バーなど)

1950年代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。その広さは、おおよそ 200,000-500,000 平方メートルの規模である。ひとつのモールには、200-500 の店舗が入っている。

リサーチによれば、その数は、47,000 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、ミネソタ州にある Mall Of America(店舗 520 店以上)である。大型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が多い。その利便性がゆえに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、メジャーマーケット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、リサーチしてみた。アメリカのマーケットの主演となっているショッピング・モールは、今後も増加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

## 「ショッピング・モールのリサーチ」

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・モールのリサーチをした。

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

Web サイト: <http://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 M<sup>2</sup>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い。ハイエンドな雰囲気を持ったモールである。中・高級品マーケットを形成しており、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(ポットェリー・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、レディースファッション、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、アメリカマーケットの「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。

- ・ パリセイド・センター(Palisades Center)

Web サイト：<http://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 M<sup>2</sup>、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)
  - ・ J. C. Penney (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 (ステイプルス)・・・文房具
  - ・ Jo-Ann Stores (ジョアン)・・・工芸材料
  - ・ The Home Depot (ホーム・デポ)・・・家庭雑貨
  - ・
- 専門店ーホーム
  - ・ 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、レディースファッション、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：<http://www.thegrovela.com/>

ロサンゼルスの人気のあるショッピング・モールで 2002 年にオープンした比較的新しいモールである。建物の構成が、53000 m<sup>2</sup>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、中級クラス、若者向きのモールである。噴水などで明るくデザインされており、おしゃれな雰囲気の特徴にしている。噴水のまわりでは、ライブ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：<http://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。立地が大変よく、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つているが、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 (ポットリー・バーン)が入っているものの、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。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、Jacqueline Jarrot (ジャクリーン・ジャロット)を入れたりおしゃれなバーを入れたりして、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：<https://www.shopwatertower.com/en.html>

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。専門店では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 : <https://www.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。J. C. Penney (JC ペニー)、Lord & Taylor (ロード&テイラー)、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)である。

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」とことと、ファッションが中心になっており、「マーケットでの勝ち組」を並べていることだ。

## 第5章 アメリカの商品

日本製品は、基本的に日本のマーケット、日本の消費者のライフスタイルに合わせて商品を企画している。一方、アメリカの商品は、アメリカを中心にカナダ、南米、オーストラリア、ヨーロッパも対象に企画している。つまり、多くのアメリカ製品は、グローバルマーケットを射程に入れて、企画されている。その意味で、日本企業がアメリカ製品から学ぶことは多い。

日本製品のほうが品質も、デザインも良いので、「価格だけをリサーチする」と、アメリカ製品自体を軽視しがちであるが、色、サイズ、パッケージ、表示規則などアメリカビジネスのヒントになることがたくさんあるので、自社製品と同じカテゴリーのアメリカ製品についてしっかりと研究すべきである。

### 1. アメリカのデザイン

#### 1-1 アメリカのデザインの特徴

アメリカのデザインは、装飾的で、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のものが多い。色、デザイントレンドが目まぐるしく変わるのは、日本とそう変りがないが、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、アメリカとはかなり違う。

アメリカは言わば、独特のトレンドを持つ。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、モノクロは常に強く、一方比較的華やかな色目も好まれる。トラッド・デザインも変わることはなく常に支持されている。ある意味では、アメリカのデザイン傾向は、大きな変化が少なくわかりやすいと言える。特に、マーケットの中でトレンドは色に表れるのが特徴的である。

#### 1-2 住まいの中のデザイン

住居の中の家具やインテリア、日用品、雑貨などの「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トでディープな色彩、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、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、ほとんどがそういう色調になっている。

住居に合わせて、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を好む消費者もいるので、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)、クレートアンドバレル社 (Crate & Barrel) の家具は一様にシンプルで明るめなものが多い。それにしたがって、インテリア小物、キッチンアイテム、ホームテキスタイル、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、明るければ何でもかまわないということではなく、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、アクセント的な家具、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ことがある。

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、マーケットにあった「商品戦略」はできない。

### 1-3 コンテンポラリー・デザイン

アメリカマーケットではよく「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。現代的という意味ではあるが、トレンドィで、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である。アメリカのファッション系 Web サイトなどで見ておくと良い。

Bloomingdales: [bloomingdales.com](http://bloomingdales.com)

アメリカのカジュアルテイストは、ファッションからスタートして、ステーションナリー、雑貨、ギフト製品へと広がっている。

### 1-4 アメリカの色

日本のデザインとアメリカのデザインで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ばかりではなく、伝統的に色の好みも違う。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。アメリカの伝統的定番色(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う。定番的な色目はこのWebサイトを参考にすると良いだろう。

アメリカ人の好きな Top10 カラー:

<http://www.thetoptens.com/top-ten-favorite-colors/>

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。

2016年-2017年のカラー傾向は、穏やかな色、ソフトな色のピンク、水色、ライトベージュ。70年代を彷彿させるカラーグループ。マルサラ、レッド、バーガンジー、パープル、ネイビーブルー、ブラウン、イエローでいずれもかすれたトーンである。

#### 1-5 アメリカ的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うまい。優れたプレゼンテーションが、商品を売る力強い原動力になっている。例えば、優秀なアメリカ企業の展示会のブースは実にわかりやすい。店舗も同じようにわかりやすい。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」以外ないからである。

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。広々とした壁に Apple と小さく書いている。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、音の波長のグラフなどのポスターで埋め尽くされ

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、なぜか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示さなかった。

アメリカにあった「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マーケットで競争出来ない。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マーケットに価値が伝わらない。

#### 1-6 パッケージ

「商品のパッケージ」は、アメリカマーケット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。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。最近では、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商品の特性を理解しようとする。

アメリカのデパート、チェーン店では、商品の種類が非常に多い。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、パッケージに入った商品が増えてきている。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・デザインの良し悪しも仕入れる際の重要な要素と見なしている。特にアメリカマーケットに細かい商品を販売する場合、説明が

必要な商品においてパッケージは重要なポイントである。単に「見栄えを良く」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。パッケージがきれいにデザインされたブランドを揃えると売り場はきれいになる。ブランディングについては、第7章商品戦略で詳しく説明する。

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、キャッチフレーズもアメリカ消費者の胸に届くもの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、アメリカ人のネイティブチェックが必要である。

## 2. アメリカ商品の価格

### 2-1 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。日本のような「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。バイヤーは、展示会の商談で、卸価格をまず暗算で2倍にして販売可能かどうかをイメージする。

### 2-2 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、デザインが良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、価格決定はマーケットリサーチ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。価格の決定方法については、第7章商品戦略で説明するが、アメリカの商品とのバランスで決めることがポイントである。資料「アメリカの商品リスト」参照。

### 3. アメリカ商品から学ぶ

#### 3-1 アメリカの商品の情報

日本企業は、マーケット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アメリカのライフスタイルに裏打ちされた多くの情報が積み込まれているので学べることは多い。

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」という発想を持つことによって、アメリカのマーケットに近づけるし、情報吸収によって「不必要な遠回り」を防ぎたい。特に、「アメリカの感覚」を学ぶことは、日本企業にとって重要な課題である。

#### 3-2 アメリカ商品調査リスト

「アメリカ商品調査リスト」を添付している。ホームにある一般的な製品を網羅しているので、下記のことが理解できるだろう。

- ・ 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。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。自社製品とアメリカマーケットとの「距離感」をつかむことから商品戦略は始まる。

## 第6章 アメリカのビジネス

アメリカマーケットに商品を販売する時に知っておかなければならないビジネスに関する情報をここでまとめる。商習慣、販売方法、流通システム、回収方法が日本とは違うので、アメリカマーケット開拓戦略を立てる前に、まずアメリカビジネスの全体像を理解する。日本企業が、アメリカマーケットにおいてビジネスを行う場合、言うまでもなくアメリカの法律、ビジネス・システムや商習慣に従わねばならない。と言っても、あまり神経質になることはなく、ポイントを押さえておけば大丈夫である。それらは、日本よりもむしろ簡潔、合理的で分かりやすい。

### 1. アメリカのビジネス、日本のビジネス

#### 1-1 システム化されたアメリカのビジネス

はじめて海外マーケットへ販売する企業は、「アメリカのマーケットは複雑で、日本の中小企業には大変なのではないか」という「恐れ」を持つかもしれない。しかし、アメリカのビジネスのシステムは、日本のそれと比較しても難しくはなく、むしろシステム化していて分かりやすい。日本の商習慣には、長い歴史の中で生まれた非合理的であいまいな部分があるが、アメリカは歴史が短いので全てが合理的にシステム化されている。したがって、アメリカのビジネスの構造を理解すれば、外国企業でも問題なくビジネスが行える。一度経験してしまえば、「これほどやりやすいマーケットはない！」というような感想を持つはずである。

日本では、徐々に是正されているとは言え、取引条件が買取であっても、「商品交換」「値引き」「返品」などが普通に行なわれたり、「委託条件」があったり、支払いも100%支払いが行なわれないうなど多くの点で海外から見ると「不思議な商習慣」がまだまだ残っている。日本には、長い歴史の中で積み上げてきた独特な商習慣が多いが、新しい国家であるアメリカでは、仕組みはよりシンプルになっており、誰もが容易にビジネスに参入できるようになっている。

#### 1-2 商習慣の違い

アメリカは、多くの人種で成り立っている国なので、アメリカ人も日本文化はよく知っている。「日本式」ビジネスを行なったとしても、さほど驚かれることはない。むしろ、計画的で、緻密で、約束時

間を守るという点は尊敬される。しかし、アメリカの商習慣、ビジネスのシステムを無視したりすれば、むしろビジネスは成り立たない。確かに違いはあるが、情報を集め、経験を積んでいけばすぐに慣れていく。ここでアメリカと日本の「ビジネス商習慣の違い」を整理しておこう。

#### 「アポイント」

得意先に商品を販売する時に先方の店舗やオフィスに行き商談することは、日本でもアメリカでも同じことであるが、アメリカでは、アポイント無しに突然オフィスや店舗に立ち寄りということはあまりしない。基本的に前もってアポを電話か E メールで取ってから訪問する。「近くまで来たので、ご挨拶だけでも」というのは日本的。また、「挨拶だけ」でアポを取るということもあまり歓迎されない。時間をとって会うのであれば有益な「商談をする」のがアメリカ流である。また、一般的に言ってアポは絶対と言って良いほど必要だが、その時間に行っても長く待たされるというようなことはよくある。

#### 「名刺交換」

日本では、ビジネスのスタートは 100%「まず名刺交換」から始まるが、アメリカでは名刺交換が増えたとは言え日本ほどではない。名刺を持たないこともよくある。もっとカジュアルな雰囲気ですタートする。自己紹介、握手そして商談である。名刺を丁寧に両手で・・・という習慣は無く、ただ渡すという感じである。テーブルの向こうから放り投げる光景も見かける。万事、カジュアルなのである。



#### 「商品の評価」

アメリカのバイヤーに、商品のサンプルを見せると、「これはなんて素晴らしいのだ」「今までこんな商品は見たこともない」「グレート！」と、極端に感じるくらいの表現をする。このリアクションで「商談がうまく行くな」「相当気に入ってくれたな」と早合点してはならず、これはアメリカ特有のフレンドリーな「挨拶」である。学生時代から「まず相手の良いところをほめる」という教育を受けているので、どうしても「お世辞」が多くなる。

展示会で、多くのバイヤーのほめ言葉を真に受けて、「当社のこの商品は非常に評判良かった」などと受け止めてしまったら、商品戦略が間違った方向に行ってしまうかもしれない。アメリカでは注文が入ってこそ、「評価された」ということである。「注文なしのほめ言葉」は単なる「お世辞」で

ある。バイヤーが本当に気に入っているならば注文を入れる。逆に、日本人は気に入ってもあまり顔に出さないということがあり、アメリカでは「気に入らないのだな」と受け取られるかもしれない。

#### 「価格」

小売店に販売する卸価格 (Wholesale Price) だけがメーカーによって設定されている。小売価格は店舗がそれぞれ独自に設定する。日本のように、定価、上代というものは無い。ただ、強制力の無い MSRP (Manufacturer Suggested Retail Price: メーカー推奨価格) というものはある場合もある。

「この製品の MSRP はいくらですか？」ときかれることもある。仕入れ価格の 2 倍から 2.2 倍で設定する店舗が多い。この結果、小売店によって小売価格は異なる。

日本では、商品の卸価格をまず高めに言って、先方の反応を見ながら交渉に応じて下げていくという方法がとられることも少なくないが、アメリカでは、この方法はあまりやらない方がいい。価格を提示されたら、それをベースに相手は検討していく。高めの価格であったら、「それは私たちの店には高すぎるので仕入れません」と商談はスパッと終わってしまう。ただし、「商品の量で価格は交渉に応じます」というのは有効な商談方法ではある。

大手チェーン店では、「当店では 29 ドルを小売価格 (MSRP) に設定したいので、15 ドルを 12 ドルにしてほしい」というようなディスカウントの交渉は良く起きる。多くのチェーン店は、卸価格の 2.2-2.5 倍の小売価格をつける傾向がある。この計算で行くと、小売店の粗利益は、55-60% になる。一方、専門店、オンラインストアからはあまりディスカウントの交渉はない。

#### 「顧客の接待」

アメリカでは、商品を卸す側が小売店バイヤーを接待するということがあまり日常的に行われていない。接待したからたくさん買ってくれるということもないので、あまり考えないでよいだろう。「非常に親しくなったので、定期的には買ってくれるだろう」というような「長いお付き合い」的な要素もまずないと考えておいた方がいい。いくらフレンドリーに付き合っていたとしても、商品が合わなくなれば「仕入れない」ということになる。小売店と商品を提供する企業 (サプライヤー) との協力関係は日本よりも薄い。

一流大手チェーン店やデパートはバイヤーの接待は厳禁で、接待を受けた場合は退社させられるという会社もある。接待があっても、コーヒーやランチが一般的である。「お付き合いで取引す

る」というようなことはアメリカではまず起きない。逆に考えてみれば、常に商品さえ磨いていけばビジネスは継続するのであるから、ベタベタする必要もなく合理的でやりやすい。訪問した時に、ギフトのチョコレートくらいは受け取ってくれる。

サプライヤーは常に店頭を活気付ける新製品を提供しなければならないし、小売店は常に目新しい製品を探さなくてはならない。それが、海外企業にとっては、「チャンス」の下地になっている。店舗にとっては、商品が良く、かつ流通システムが整っていれば、海外の企業でもアメリカの企業でも構わないのである。つまり、消費者が満足してくれる商品を仕入れたいのである。

ただ、全く政治的なことが無いかというと、やはりありえる。その意味では、アメリカの老舗ブランドの力が強いことは、店頭ブランド構成を見ても分かる。

#### 「取引条件」

日本でよく行なわれる委託、消化という取引形態は、アメリカでも無いとは言えないが例外的で通常はあまりない。「買取」が普通の取引であるので、「買取でお願いしたい」というような話は商談に出でこない。バイヤーが、商品を一度仕入れたら、それは先方の所有になるということが常識である。したがって、「売れなかったので何とかして欲しい」などという甘えたことをいう店舗は滅多にいない。仕入れた商品は仕入れた側の責任ということが基本的な姿勢である。

傷物商品でさえ、返品する場合は、サプライヤーから返品承認番号(RA#)を発行してから行わないと、返送しても商品受け取りを拒絶されてしまう。こういう取引条件が前提なので、バイヤーの真剣度は増し、かつ非常に慎重になる。バイヤーも、バイヤー別に商品回転率、利益率を管理されているので、バイヤーの交代は頻繁にある。バイヤーと長くうまくやっていく為には、バイヤーの立場も考えて、売れる製品は積極的に納品し、動きの遅いものはプレーキをかけるくらいで良い取引関係ができるだろう。

大手小売企業が強い姿勢で、返品要請ということは無いが、「今回売れなかった商品は、お互い協力してマークダウン(値下げ)して売ってしまいませんか？」などとソフトな要請は来ることはありえる。大手との取引には、それなりの厳しい条件が付くとあらかじめ思っておいたほうが良いだろう。

#### 「信用調査」

アメリカ社会では、個人においても、ビジネスにおいても「信用度」(Credit Rank)が非常に重要で

ある。もちろんそれは日本でも同じであるが、アメリカでは、信用調査機関、金融機関の間で情報が細かく行き渡っている。従って、信用度の低い(Bad Credit)個人、店舗、会社は、商品を買ったり仕入れたりするのは難しくなる。その結果、優良な店舗、企業は信用度が落ちることのないように、常に迅速な支払いを心がけている。この信用ランクを調べるのは簡単なシステムになっている。ファクタリング会社を通せば、信用状況は自動的に分かるようになっている。ファクタリングについては、本章で後述する。

アメリカの展示会で、仮に 100 社からの注文を取り、信用調査を行うと、信用度 A ランクになるのはそのうち約 60%程度であろう。取引先がいくら名前の通った大手チェーン店でも、売上が発生する都度、信用調査を行って回収を見極めてから商品を発送するというのがアメリカでは普通である。一度信用調査を行っても、次の年には会社の業績が悪くなって支払いが滞るといことは充分ありえる。しかし、こういう状況でありながらも、「回収システム」が整備されているので、体制を整えさえすれば問題はほとんど起きない。信用を確認するということは、アメリカでは当たり前なので、それに反発されることは無い。基本は、信用が確認されてから納品するというのである。

#### 「代金の回収」

個人が支払いをする時もそうだが、アメリカの国内取引において大手チェーン店が企業に支払いする時は、「小切手(Check)」を郵送するというのが一般的である。銀行振り込みは、振り込み手数料が高いのでほとんど使わない。販売先の会社、店舗の発行する小切手は、当座預金(Checking Account)に残高がないと、不渡り(Bounce)になることも起きるので注意が必要である。それは、単に口座の残高不足ということでも不渡りがおき、日本のように不渡り=倒産ということにはならない。会社、店舗の小切手で支払いを受けると回収不能になるリスクがあるので、銀行が保証する小切手(Certified Check)しか受け取らないという回収方法を行っている企業は少なくない。日本企業も、COD (Cash On Delivery: 現金交換決済)取引の際は、Certified Check で行うことを要請すべきだ。



多くの業種で裏付けのない「信用売り」という形はとらず、信用調査を行い、問題がなければ NET30、NET60 という決済方法をとる。(NET30 とは、商品納品後、30 日後に小切手を郵送すると

いう支払い方法)

## 2. 受注

ここでは、アメリカにおける専門店、オンラインストア、大手チェーン店を対象とした「注文のとり方」について説明していく。

### 2-1 受注のプロセス

展示会、日常営業でバイヤーから受注を確保する。一般小売店からの受注は基本的に次のステップによって行う。大手チェーンからの受注プロセスはより時間がかかり、内容も大きく異なる。

- ① 製品の説明
- ② 商談
- ③ 注文(Order)の決定
- ④ 注文書(PO)を書く
- ⑤ サイン(Signature)をもらう
- ⑥ 支払い方法(Term)を交渉する
- ⑦ 受注完了

### 2-2 展示会販売

#### 「アメリカの展示会」

アメリカでは、多くの商品カテゴリーにおいて「展示会販売」が活発である。マーケットが大きく、商品のサプライヤーが一都市に集中していないので、展示会を軸にして、製品サプライヤーとバイヤーが定期的集まって商談する方が合理的である。展示会は商品カテゴリーによって色々な展示会が存在する。

専門店は、展示会の中で注文することが多い。オンラインストア、大手チェーン店は、新しい取引先(Vender)を開拓する。サプライヤーも、自社のラインにあう展示会を決めたら、定期的に出展し、ブースの場所も常に同じにして、バイヤーとの出会いを安定的にしている。

### 「展示会出展」

日本企業は、地方の小さな展示会でなく、アメリカのメジャーな展示会に出展するのが良いだろう。出展の申し込みは、オンラインで行うことができるのでさほど複雑ではないが、展示会の雰囲気、ブースの作り方、プレゼンテーション、販売方法を学ぶ為に展示会視察は必要である。時間をかけて、入念な展示会準備をして体制を整えて出展すれば結果はついてくる。展示会で営業的な軸を整えて、できるだけ多くの取引先を確保し、「日常営業」で成果を大きくしていく。展示会出展の方法は、「第8章 販売戦略」で説明する。

### 「日常営業」

年に1-2回のアメリカ出展だけで、年間売上が確保できるということはアメリカ企業でもあり得ない。そこで、日常的に営業を積み重ねていき、成果を出していく。通常はNYエリアか、LAエリア、シカゴエリアにショールームを持ち、販売担当者やセールスレップが日常的にバイヤーにコンタクトして受注を確保する。セールススタッフが、店舗に行くこともあり、バイヤーがショールームに来ることもある。

展示会と日常営業を有効的に組み合わせて受注を増やしていく。かつては、セールスレップをコミッション制で雇用して、受注を拡大するというのが一般的であったが、近年はバイヤーが商品知識、生産背景の分かったサプライヤーからの直接仕入れを希望するようになってきたため、セールスレップは減少してきている。

展示会体制が確立し、次に日常営業のショールーム体制が確立した段階で、地方の小売店への営業のためにセールスレップをコミッション性で雇用するということは考えられよう。しかし、初期段階から、売上を早く獲得したいあまり、レップに頼ってしまうと、アメリカマーケットが間接的にしか伝わってこないのも、その効果は有効とは言えない。むしろ、自社の営業力と、エージェントを活用して、販路を形成した方がビジネスの土台は強化される。

## 2-3 一般専門店の注文

### 「展示会注文」

一般専門店は数が多いので、展示会にて商談、受注を行うのが効率的だ。展示会でその場で発注する専門店は多い。回収方法は展示会で交渉しておく。基本的に、受注時にクレジットカード情報を書いてもらうのが合理的である。展示会后に、お礼状(Thank You Letter)を送ると丁寧なイメージになる上、注文の確認になる。注文がキャンセルされることも無くはないが、まれである

う。

#### 「追加注文」

商品にもよるだろうが、アメリカの専門店はまだ頻りに追加注文をしない傾向がある。アメリカの店舗は日本に比べて大きいので、店舗在庫も多くなる。シーズン性の強い商品は「売れ残す」のを警戒して、定番的な商品以外の追加注文には消極的になる。営業展開の中で、商品が売れているとき、追加注文を勧めるよりも、まだ扱っていない他の商品を勧める方が効果的である。追加注文は、小売店の商品回転率を上げるのに有効なので、積極的な営業で使い注文受注確保を行うべきだ。

#### 「注文方法」

展示会の時は注文書(PO)を書くが、Eメールや電話の注文もある。Eメールや電話注文のときは、注文書を書き、それを先方に送ってサインしてもらうようにする。Eメールの注文はそれ自体が証拠になるので、都度サインを得る必要はない。電話よりも、Eメール注文が圧倒的に多い。

#### 「ノート(Note)」

専門店の中には、仕入れの予算管理がしっかりしていて、注文したい内容をメモ(Note)していき、後日正式な発注をするという店も少なくない。通常EメールやFaxで注文書(PO)が来る。展示会後には注文を促すためにEメールを送る、電話をするなどプッシュの営業を行う。商品の分かりやすい写真が欲しい、商品全体のラインシートが欲しい、サンプルを再度見たいなど依頼される場合も多い。

Noteのバイヤーに対しては、「\*月\*日が注文の締切日(Cut Date: カットデイト)です」ということを展示会でしっかり伝えるほうが注文は促進される。あまり先にせず、展示会后1-2週間に設定するのがコツである。

#### 「オーバーラッピング(Overlapping)」

商品にもよるが、「自分の営業エリアのほかの店には売らないで欲しい」というリクエストはよくある。日本では、「バッティングする」という表現を使うが、それでは通じない。アメリカでは「オーバーラッピングする」という表現になる。普通は、その管理を、郵便番号(Zip Code)で行うことが出来るが、それも曖昧ではある。ちがう郵便番号でも近接するということがありえる。やはり、展示会後にインターネットの地図で調査して、オーバーラッピングしないように取引先管理をすると良いだろう。

### 「納期(Delivery Date)」

通常、納期は販売する側が「このアイテムは、3月末になります」というように、納期を伝える。「これらのグループは、8月末に、それ以外は、9月末に納品してください」というように店舗が納期を指定することもよくある。

納期の呼び方は、3月末日の場合、3/30（スリーサーティ）と呼ぶ。1週間程度の納期遅れならば、許容範囲であろうが、あらかじめ絶対的納期（Cancel Date）を決める小売店も多い。納期を過ぎてしまうと、ディスカウントを求められるケースもある。その場合は、「どうして遅れたか」の説明をきちんとし、3%程度から交渉を進める。「船の遅れ」「通関上のトラブル」など避けられない理由があれば、早め早めに連絡しておくとうまいだろう。

納期設定は慎重に算出する。太平洋を渡るには、ロサンゼルスまで船で約2週間かかり、通関に4日程かかるので、出港から1ヶ月は見ておいたほうがよい。時折、港湾ストで遅れることもあるので、アメリカの経済ニュースは注目しておく。遅れる場合は、密にバイヤーに連絡を入れる。

## 2-4 大手チェーン店の注文

### 「大手チェーン店との取引」

大手チェーン店のバイヤーは、展示会で新しい商品を見つけ、展示会後に色々な情報を得る中で体制を整えていく。再度ショールームなどでミーティングとなる場合やバイヤーのオフィスに行くことも多い。商談の中で、 SHIPPING体制、カスタマー・サービス体制がどの程度充実しているか、経験があるかを聞いてくる。不安を感じた場合は、いかに商品を気に入ってくれていても商談は前に進まない。注文して SHIPPINGのトラブルになる可能性のある会社からは絶対に仕入れない。バイヤーの失点になるからである。

何千点、何万点という単位で注文する大手小売店は、発注の前に SHIPPING体制の厳しい審査がある。企業の中には、商品試験場(Lab)での商品テストを要求する企業もある。最近では商品の安全性をアピールする小売企業が増えているので、今後もそうした企業は増えていくだろう。いくつかのプロセスを得て、注文書が EDI システムか E メールで送られてくる。

大手チェーン店でも、慎重に商品を仕入れる姿勢を持っている。初年度は、全体の10-20%程度の店舗数でテスト販売を行い、そのベンダーの流通能力、商品の回転率を見てから全店に広げ

ていく。

#### 「大手チェーン店との EDI 取引」

大手小売企業との取引には、EDIシステムという流通システムの導入が必要である。EDIによって、メジャー企業からの出荷指示（EDI 856）、PO 送付（EDI 850）、インボイス発行（EDI 810）が電子データによって行われる。EDI 取引を自社で行うにはスペシャリストが必要になるので、当初は EDI エージェントと提携した方が安心だろう。

#### 2-5 受注ツール

アメリカマーケットで商品の注文をとる時にはいくつかの必要な営業ツールがある。それは、バイヤーが大手チェーン店でも専門店でも変わらない。

#### 「ラインシート(Line Sheet)」

バイヤーに渡す商品一覧表のことで、商品の品番、写真、価格、素材、納期、色、サイズなどの商品情報が全て分かるリストである。通常、ブースの中で、商品を気に入ったバイヤーは、「ラインシートありますか？」とリクエストをしてくる。ラインシートにメモしながら、注文内容を検討するのである。「展示会必需品」の一つである。商品の写真が入っていると大変分かりやすい。

ラインシートを作るポイントは、「見やすさ」である。あまり重要で無い情報を詰め込みすぎると表は見にくくなる。写真を入れると、大変使いやすくなる。バイヤーがメモする欄があると便利である。ラインシートの製作日(Update)やページは必ず入れる。今後、ラインシートは改定したり、価格変更になったりすることがあるので、製作日があると見分けがつく。ラインシートは展示会ごとに100-200 セットくらいは必要。

#### 「PO」(Purchase Order)

受注書のことで、商談の中では「ピーオー」と呼ぶ。品番、色、サイズ、単価、合計欄、納期、サインの欄を設ける。注文の明細は全てこの PO に記入する。アメリカでは通常、3 枚複写になっていて、1 枚(本製品)を自社保管、1 枚(コピー)を販売エージェントやレップが保管、1 枚(コピー)をバイヤーに渡す。バイヤーのサインは注文の証なので必ず貰う。PO には、「キャンセルはできません」といった文言や、「商品に瑕疵があった場合」の処理方法などについての簡単な契約内容を入れておくのが普通である。その内容は、アメリカの弁護士に文章を作成してもらうと良い。文言が合法的でないと意味が無い。

POに必要な項目は次の通りである。

- ・ 顧客名と住所…Bill To は請求先の住所、Ship To は納品先の住所を書けるようにする。
- ・ Email Address…最近の連絡はEメールが多いため必須。
- ・ 電話番号、Fax 番号
- ・ バイヤー名…バイヤーには頻りに連絡をとるため重要。携帯番号も。
- ・ Delivery Date…商品の準備が出来る時期を記入する。バイヤー指定納期も書く。
- ・ Completion…商品の納品が完全に終わる時期。
- ・ Term…支払条件で、普通 NET30、COD などと記入する。
- ・ Via…普通はトラック便なので UPS、FEDEX と記入。航空便希望の場合はその旨を記入。
- ・ Style#、又は Item #…商品の品番。
- ・ Description…商品の明細を記入する。
- ・ Color, Color #…商品に色やサイズがある場合はその旨記入する。
- ・ 取引条件の文章…「この注文は承認なしにキャンセルできません」などという文言を入れる。
- ・ Signature…バイヤーのサインと日付を記入する。

#### 「支払い確認書 (Payment Agreement)」

支払い方法の確認書である。支払方法選択欄、クレジットカード番号記入欄などを設ける。回収については、本章で説明する。必要事項を記入してもらい、サインをしてもらう。PO と一緒にしたほうが便利だろう。

### 3. 流通・納品

#### 3-1 通関と関税

海外からの商品は、税関 (Custom) を通って関税 (Custom Duty) が課される。必要な書類や、指定されている商品の表示が合法であれば、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置かれる。当初は必要な書類と商品の表示規定について、前もって運送会社と相談をして綿密な準備が必要である。それらは、変わっていくこともあるので、常に確認が必要である。

関税率については、そのタリフ(関税率表)が多岐にわたっている。アメリカ税関の関税率のタリフをウェブサイトで参照でき、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が、非常に分かりにくい。大手運送会社に問い合わせれば正確な情報が手に入る。



### 3-2 流通の概要

#### 「納期」

小売店から注文が入り、商品の発送が可能になった場合は、小売店からの納期指定日に合わせて納品の準備をする。PO (受注書) に ASAP と記載されていれば「出来るだけ早く納品する」、AS READY と書いてあれば商品が日本から届いて準備が出来次第納品という意味である。普通は、展示会などで、売る側が可能な納期を伝えて、店舗が了承すればそれが納期になる。

In Store として、店に入る期日を指定される時もある。一般的には、1-2 週間の納期遅れは認められる。ただし、大手チェーン店は、Cancel Date を指定しており、その日を過ぎたら自動的にキャンセルになる。日本からの荷物が遅れる時や通関に時間がかかる時もあるので、納期を指定し、Completion (納品完了日) を 10 日ほどプラスしておくことと安心である。書類の不備か何かで納品が遅くなる時は、できるだけ早くバイヤーに知らせて、了承をもらうようにする。

大手チェーン店の期日指定は、下記の通りである。

PO Date: 注文書が送られてきた期日

Cancel After Date: この日を過ぎたらキャンセルという期日

Date Expected To Ship: サプライヤーのウェアハウスを出荷する期日

Date Shipment: 納品期日

### 3-3 納品方法

商品の米国内流通は、通常 UPS や FEDEX(運送会社)による陸送運送 (Ground Service) で行う。送料は小売店が負担するため通常小売店は一番安い陸送を選択する。通常、多くの企業は

UPS や FEDEX の配送によって商品を送る。UPS 社は、全米に配送ルートを持つ最大規模の運送会社。現金交換取引 (COD) の場合は集金業務も行う。航空便もあるが費用はトラック便の 5 倍ほどになる。郵便で送ることも出来るが、先方に着いたかどうかのトラッキング (追跡調査) ができない為にあまり使われない。

大手チェーン店の納品方法は、基本的に下記の通りである。

- ・ 指定トラック業者のピックアップ (トラックロード、混載)
- ・ 小口は UPS、FEDEX で送る。

### 3-4 UPS、FEDEX 陸送 (Ground Service)

UPS 社の陸送サービスは、オンラインで配送管理を行っているので、あらかじめオンラインで契約する必要がある。UPS 社に口座を作り、UPS のソフトをインストールする。顧客の情報、荷物の重量、箱のサイズを入力し、印刷したラベルを荷物に貼る。運送料金もその時に算出される。

航空便には、翌日配達便、2 日後配達便がある。一番安価なグラウンド・サービス (陸送) を使うと、LA-NY 間で 5 日かかる。発送の折に、インボイス (Invoice) = 納品伝票 (請求書) を商品とともに箱の中に入れる。送料を UPS オンラインで計算して、インボイスに加えて請求する。

国内運賃は基本的に買う側が負担するが、大手チェーン店などは売り側に送料を負担させることもある。その場合は、Prepaid 条件と言って、卸価格の中に送料を含めるのである。それは、販売コストに大きく影響するため、商談の時にあらかじめきちんと確認が必要である。

チェーン店によっては、サプライヤーのウェアハウスまでトラックで商品をピックアップすることもある。

アメリカの国内運送料金は低いとは言えない。特に、重いものや軽くてもかさばるものは高い送料になる。納品金額が、500 ドルで送料が 300 ドルになることも充分ありえる。このような場合、小売店側としては苦しいので、「もっと安い送り方は無いのか」というようなリクエストが入る。場合によっては、送料が高くてキャンセルになることもある。軽くて、嵩の大きい商品は、予め対策が必要になる。梱包方法、組み立て方式にする、製品をセット販売にする・・・というような工夫である。

### 3-5 通常の発送方法

次の段取りで商品を発送する。自社で行うことも、ウェアハウスで行うことも考えられる。

- ① 注文の商品を揃える。(Picking)
- ② ダンボールに梱包する。(Packing)
- ③ 重量を測り(単位:パウンド)、箱のサイズを計測する。
- ④ 送料をUPSのウェブサイトを確認する。保険も必ず付保する。
- ⑤ 商品代金と共に送料が入ったインボイスを作成する。
- ⑥ インボイス+商品を箱に入れて発送する。

大手チェーン店の場合は、上記のほかに、各製品につくUPCラベル、 SHIPPINGラベルのUCC-128Labelをつけたり、EDI処理が必要になる。普通は、ダンボールを積み上げたパレット納品(40"X48"Palette Shipment)になる。箱の品質やテープの位置、ラベルの位置まで細かい指定が書いてあるShipping Guide (SHIPPINGガイド)に従って準備する。

### 3-6 納品書(Invoice)

日本の場合は納品の都度、納品書を発行し、月末などに1か月分をまとめて、請求書を作成し請求する「締め支払い」システムであるが、アメリカでは通常、インボイスを発送毎に発行するだけで請求もしたという認識である。つまり、1か月分をまとめて請求せずに、個別インボイスを出し、それが請求書となる。したがって、月に二度、三度支払いが発生するということもある。納品書(Invoice)は、納品の時に箱に入れるか、箱の外に袋に入れて貼付する。

大手チェーン店へのインボイスはEDIを通して行なわれる。(EDI 810)

### 3-7 ウェアハウス企業

自社で倉庫を持ち出荷する企業もあるが、ウェアハウス会社に商品の保管、出荷を委託することも一般的である。

#### 「ウェアハウス企業の役割」

商品の発送先が専門店で、件数も多くなく、納品量も大きくないのであれば、自社でも出荷は可

能である。だが、将来取引先がチェーン店の場合や大量の商品を配送するためには、ウェアハウス(倉庫)ビジネスを行なっているウェアハウス企業に流通業務を委託するほうがコスト的にもよいだろう。

自社でウェアハウスを持つことはスペース費用もスタッフ賃金も必要になることから、ウェアハウス企業を利用しているアメリカ企業は多い。日本からの商品はそこで保管し、注文の都度必要な商品がセットされ箱詰めされて、トラックで全米各地に配送される。ウェアハウス企業であれば数日間で1000店への梱包、発送も可能になる。流通体制を持たない日本企業にとっては、重要なパートナーになる。

#### 「ウェアハウス企業の選択」

アメリカのビジネスが小さいうちは、必要ないであろうが、ある程度大きくなり、大手企業との取引を計画する時には、EDIシステムを完備しているウェアハウス企業との提携が必要になってくる。むしろ、ウェアハウス会社と組んで行なわなければ大手小売企業との取引は難しい。

大切なのは、信用度のある実績の高い会社を選ぶことである。納品を頻繁に間違えたりしては、大手企業からはすぐに切られてしまう。また、大切な商品を預かってもらうので、設備の良さも重要である。したがって、ポイントは、信用度が高く費用がリーズナブルで、設備の良いウェアハウス企業を選ぶということになる。時折ウェアハウスに行くことも出てくるので、都心からのアクセスが容易な会社を選ぶと便利である。また、送料を負担する顧客のロケーションを考えて、ウェアハウスの位置を考えることも大切である。西海岸が多ければカリフォルニア州、東海岸が多ければニュージャージー州ということになる。双方に在庫を分散する方が効率的である。

ウェアハウス企業には、日系もあるし、米系もある。どちらが安いということはいえず、上記のポイントを満たした日米系企業の双方から見積りを取って選択するほうが良い。

#### 「ウェアハウス委託費用」

ウェアハウス会社からの主な請求は、下記の通りである。カッコ内は目安の数字。

##### コンテナからの積み下ろし費用

…コンテナサイズによって違う(\$200/20フィートコンテナ)

##### 保管料(Storage Charge)

・・・箱の体積 (Volume) に比例 ( \$ 0.30/Cubic Feet)

入庫料 (Warehouse In)

・・・箱の体積 (Volume) に比例 ( \$ 0.30/Cubic Feet)

出荷費用 (Warehouse Out)

・・・箱の体積 (Volume) に比例 ( \$ 0.30/Cubic Feet)

出荷手数料 (Refowarding Charge)

・・・(\$5.00/1 注文)

ラベル手数料 (Shipping Label)

・・・( \$ 0.10/1 ラベル)

#### 4. 代金の回収

アメリカマーケットで代金の回収体制を完璧に整えておくことは非常に重要である。回収リスクは出来るだけゼロにして、代金回収に時間をかけずにマーケット開拓のほうに力を入れたいものである。回収体制を整えれば、回収自体は合理的になり、おそらく日本よりも容易になる。回収方法はいくつかあるが、受注以降の信用調査、回収方法を説明する。

##### 4-1 受注 (Order)

展示会や個別営業で獲得した注文書(PO)をまとめる。展示会で、注文を受けた場合には、その場で支払方法について基本的な話し合いを行い、書面にサインをしてもらう。一般的な方法は、「お支払はどのような方法にいたしますか?」という質問を行い、先方が、クレジットカード支払い、COD 支払い、NET30 決済のいずれかを希望する。それらに対する受け入れ体制はあらかじめ準備しておかねばならない。何の根拠もなく、「うちの製品を本当に気に入ってくれたから」「良さそうな人だったから」というような理由で「信用売り」をするのはアメリカではありえない。アメリカマーケットで、保証無しの信用売りをするということはまず無いと思っていたほうがいい。

\* NET30・・・納品後、30 日以内に代金を支払うこと。

## 4-2 信用調査 (Credit Check)

### 「ファクターによる信用調査」

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) の活用が有効である。ファクターは、注文した店舗の信用度を調べ、売掛金を保証する金融機関である。ファクターの信用調査によって、信用度が高いと分かった店舗からの受注は問題ないが、ファクターでも信用度が不明、または信用度が低いと判断された店舗の注文は対策が必要になる。ファクターの仕組みは「④ファクタリングの仕組み」で説明する。

### 「信用調査会社」

企業の信用調査を行う場合は、信用調査企業で調査を依頼したほうがよいだろう。定期契約が必要だが、1件当たりの簡単なレポート (2 ページ) は、20-30ドル程度である。Dun & 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。同社のサービスを使う場合は、契約して会員になる必要がある。

アメリカのウェブサイト - <http://www.dnb.com/us/>

ただし、同社によって信用調査をした場合、「信用ランクが低い会社」と、「信用ランクが高い会社」は明確な評価であられるが、実際はその中間の会社が多く、結果はグレイで判断がつかない場合も多い。ファクターと契約している場合は、それほど必要ではない。

### 「クレジット・リファランス (Credit Reference)」

アメリカでは、同業者 (他の競合企業) に顧客の信用度を問い合わせることもよく行われている。これは費用がかからず、かつ正確な方法ではある。顧客は、受注時に「主要取引先リスト」 (Reference) を提出してもらう。そのリストから 1-2 社を選んで、顧客の信用度を照会する。経費は掛からないが手間と時間はかかる。「このお店との取引はいかがですか？ 取引上問題はありませんでしたか？」というような手紙を送るのである。返事は 7 割ほど返ってくる。反面、他の同業者から質問が来ることもある。ファクターと契約している場合は必要ではない。

## 4-3 回収方法

代金の回収方法には色々な方法、考え方があるだろうが、ここでは一般的な方法を説明する。

### 「ファクタリング (Factoring)」

日本企業がアメリカマーケットで販売を拡大する場合には、強い味方になる信用調査・回収保証機関である。費用は、納品金額の 2-3%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、現地法人があるか、現地のエージェントを通さねばならない。その契約は、年間契約をしなければならず、注文がある時だけというわけにはいかない。また全ての注文をファクタリング会社に申請しなければならない。リスクな注文だけを保証してもらうということとはできない。

#### (ファクタリングのシステム)

- ・ ファクタリング企業と契約する。
- ・ 受注内容をファクタリング会社にオンラインで提出する。
- ・ ファクタリング会社は膨大なデータを使ってその小売店の信用状況を評価する。
- ・ 評価が高ければ、その受注の保証を受け付ける＝Approval (承認)
- ・ 信用評価が低い場合、ファクターはその受注の保証を拒否する＝Reject (拒絶)
- ・ 新しい店舗で、信用実績が蓄積していない場合も Reject (拒絶) である。
- ・ Approval (承認) を出した受注については、ファクターが売掛金を保証する。
- ・ Reject (拒絶) された場合は、保証無しにファクターを通すこともできるし、小売店には、
- ・ 「ファクターが承認してくれないので COD 決済かクレジットカード決済をお願いしたい」と交渉する。
- ・ Reject (拒絶) された店舗自身が、ファクターと交渉して承認に変えることもありえる。

#### (ファクタリングのメリット)

- ・ 信用ランクの高い店舗の承認 Approval はすぐに出るので、取引が迅速になる。
- ・ 信用調査会社に信用照会する必要がなくなる。
- ・ 小売店はファクタリング会社を介している請求を優先的に支払う傾向にある。
- ・ 拒絶 (Reject) された小売店には、「ファクタリング会社が Reject したので取引条件を変更する」と交渉しやすくなる。
- ・ 費用は 2-3%なのでクレジットカードのレートとほぼ同じで、経済的である。

#### (ファクタリング会社との契約)

自社で信用チェックを行うことはかなり手間がかかることから、ファクタリングを採用する方が日本企業にとっては便利である。ただし、ファクタリング会社と「年間契約」をしなければならず、契約をするには「アメリカ法人」であることが条件である。

ファクタリング会社からの入金毎週銀行振り込みによって行われるのでアメリカの銀行口座が必要である。アメリカでは銀行口座を設けるにも、やはりアメリカ法人でなければ作れない。したがって、日本企業は、適正な回収体制を作るには現地法人を設立するか、アメリカ国内にエージェントが必要になる。契約内容やシステムの内容はファクターによって異なる。

#### (ファクターからの入金)

店舗は、支払期日にサプライヤーではなく、ファクターへ小切手を送る。ファクターは、コミッションを差し引いて、毎週一度銀行振り込み、あるいは小切手をサプライヤーに送る。同時に取引の明細書が送られてくる。入金が遅れたときは、ファクターから店舗へ催促の連絡が行く。小売店は、ファクターのクレジット評価が下がるのを避けるため、期日通りに支払う。ファクターの評価が下がると、次回から仕入れるたびに、取引を断られたり、先払いを要求されたりと問題が生じるからである。

#### (ファクタリング費用)

ファクターによって色々だが、取扱額の2-3%くらいである。信用調査で、Reject (Reject)された場合のコミッションは発生しない。

#### (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がない場合や売上が小さい場合は負担が大きい。月間の最低取引金額の条件がないファクターを選択したほうが良い。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。CIT など大手ファクターかその子会社や提携会社は、CIT の情報を使えるので子会社でも良いことになる。大手ファクターは、取引額が1ミリオン(約一億円)に満たない会社とは、コミッションも小さいのでやりたがらない。その場合は、大手ファクターと提携している小規模のファクターを探す。

#### (ファクター選択のポイント)

- ・ 情報量が多いこと (大手ファクタリング企業と提携しているか)
- ・ 月間最低取引金額はないこと
- ・ コミッションが適正であること
- ・ 問い合わせが多くなるので、カスタマーサービス体制が整っていること
- ・ コレクション・エージェンシー社も持っている(提携している)会社ならばより便利である

#### \*\* ネット 30 支払い (NET 30 Payment)

信用調査をした結果、クレジットランクが高い取引先は、NET30(納品後 30 日に支払うという取引条件)が多い。30 日間の信用取引である。納品から 30 日後に小売店から小切手を送られてくる。大手チェーン店からの回収は、NET30かNET60が多い。この場合も、ファクタリングによる回収が相応しい。

小切手は、アメリカ国内の銀行口座に入金して現金化する。ただし、アメリカに法人登録が無いと銀行に口座を持つことは出来ないため、現地法人が必要か、提携エージェントの口座を利用することになる。

#### 「クレジットカード決済」(Credit Card Payment)

クレジットカードを使う回収もアメリカでは一般的である。メジャーのクレジットカード会社 (VISA, MASTER, AMERICAN EXPRESS) と契約してカード決済を行う。これも安全な方法である。ただし、口座に残高が少なくてカードの金額が落ちない、支払い限度に達しているために落ちない (ディクライン Decline) という事も起こりうる。クレジットカードの口座を設けるには、アメリカに登録された企業でなければいけないので現地法人か提携エージェントが必要になる。カード情報は、できるだけ受注時に得る方が手間は大きく省けることになる。ただし出荷の時点で回収する。

#### 「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、現金か銀行保証小切手 (Certified Check) による COD 取引が安全である。しかし、店舗側が銀行保証小切手を作成する費用と時間がかかることから嫌がる場合が多い。アメリカでは、不渡りと言っても日本のように倒産とはならず、単に当座残高が不足して小切手が無効になるのである。経理体制が不備な会社では、時々起こる。

#### 「先払い」(Prepaid)

納品準備ができたなら、店舗に連絡して会社小切手を送ってもらい、銀行に入金し現金化できた時点で出荷する方式である。この方法は 100%安全である。しかし、小切手の郵送、現金化 (約 1-2 週間) に時間がかかるので、納品まで時間がかかる。

主に、この 4 つの方法が一般的である。アメリカの小売店が、注文時に日本の銀行口座に送金で

先払いするというのは難しい。承諾してくれても、継続的にはしない。流通体制、回収体制が整っていないと、バイヤーは注文ができないということになる。

\* コレクション・エージェンシー(Collection Agency)

売掛金が万が一焦げ付いた時は、それを回収してくれるコレクション・エージェンシーという会社も存在する。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。

#### 4-4 代金回収のポイント

##### 「スムーズな流通」

アメリカマーケットは広大なので、取引先(顧客)が何百何千になることは十分ありえる。その場合、信用調査と取引条件決定がスムーズに流れていかないと、流通に支障が出てくる。ある程度の規模の会社は、Credit Department(信用調査部)を部として備えているくらいである。そのために、ファクターとの取引は、日本企業にとって貴重な存在である。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、信用調査をパスした(承認された)取引先の売掛金を保証するのみである。

そこで、問題はファクターの承認(Approval)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承認(Approval)が取れない取引先も少なくない。その場合には、クレジットカード決済、銀行保証の小切手による COD 決済との組み合わせによる回収を提案すると良いだろう。

##### 「決済方法決定の流れ」

決済方法はいくつかの選択があるが、信用状況の審査をしてみないとどういう方向に行くかは分からない。信用調査をしてその結果、再度交渉をするというのも煩雑であるので、企業によっては次の方法をとっている。

- ・ バイヤーが注文する=PO にサインする。
- ・ 支払方法の希望をバイヤーに尋ねる。
- ・ 当社は全ての受注をファクターに通していますと説明する。バイヤーはファクタリングを理解している。

- ・ 承認(Approval)を取れるかどうかは審査を経ないと分からないので、第二の方法も決めておくようにする。
- ・ 「支払い確認書」(Payment Agreement)に、第一の回収方法、第二の回収方法を記入してもらおう。
- ・ ファクター審査の結果、そのどちらかの方法をとる。
- ・ 理想的な回収方法は、第一の回収方法としてファクタリング、第二の方法としてクレジットカード回収か銀行保証小切手による COD である。

## 5. カスタマー・サービス

アメリカマーケットでは、日本以上にカスタマー・サービスの役割が重視されている。カスタマーサービスは次のような業務を担う。

### 5-1 店舗からの商品問い合わせ

バイヤーから追加注文のための在庫状況の問い合わせや小売店販売員から商品についての質問が来る。

### 5-2 消費者からの商品問い合わせ・クレーム

一般の商品を購入した消費者から、商品の使い方や部品紛失など問題があったときのクレームの連絡が来る。

### 5-3 企業のカスタマーサービス体制と対策

#### 「無料電話」

1-800 の無料電話を用意する企業が多い。大手チェーン店、デパートと取引する場合は、この点は重要視される。消費者から連絡が多い企業は、自動応答システムを備えているところもある。

#### 「消費者専用ウェブサイト」

アメリカ企業は電話による消費者からの問い合わせを減らそうと、商品パッケージに問い合わせ専用のウェブサイトを記載している方法が増えている。消費者はウェブサイトを開いて、「よくある質問」(Frequent Questions)を見れば大抵の質問の答えが見つけられるようになっている。商品

のクレームも質問もそのウェブサイトから E メールでできる。この方法のほうが、合理的に処理できるだろう。

## 6. 営業フォロー

### 6-1 アメリカ企業の営業フォロー

日本では営業フォローは非常に細かく行なわれているが、アメリカの企業は、大手チェーン店以外には日本企業ほど営業フォローは行っていないのが現実である。営業フォローを行う企業は、通常、電話や E メールで行い、店舗に行くということは少ない。ただし、食品業界、細かい雑貨などの場合は店舗の在庫商品をチェックする必要があるため、「サービス・レップ」(Service Rep)を雇って店舗へ派遣して、営業フォローする場合もある。

日本的な緻密な営業フォローは、専門店にも大手チェーン店にも評判がいい。日本企業はその得意技を生かしてアメリカマーケットに食い込んでいくのも良い方法である。

### 6-2 ニュースレターの活用

アメリカの企業は、顧客が多いために、ニュースレター(News Letter)によって商品の情報、展示会のお知らせなどを通知する。この方法を郵便で送るのではなく、効率的に E メールで送るようにしている企業が増えてきている。気の利いたニュースレターを送るといのはかなり効果的な販売促進になる。

## 第7章 商品戦略の基本

アメリカ市場開拓戦略は、次の三つの戦略によって構成される。

- ・ 商品戦略
- ・ 販売戦略
- ・ 組織戦略

第一に、「商品戦略」について、課題をまとめて行きたい。先に説明してきたように、アメリカ市場に向けた製品は、単に自社の都合ではなく、アメリカのライフスタイル、小売店事情、業界(特に競争相手)の動向を見ながら適切に商品構成を組み立てていかねばならない。

商品戦略は、要するに「日本製品をどのようにしてアメリカ社会に合わせていくか」ということである。ポイントは三つあり、第一はマーケットに合わせて「商品自体」を変えていくこと。第二に、「商品の販促物」を変えていくこと、第三に「価格」である。この3点に商品に関わる課題は集約されるだろう。



- ・ マーケットに合わせた商品
- ・ 商品の販促物
- ・ 価格

### 1. マーケットに合った商品

「マーケットリサーチ」によって、アメリカのライフスタイルを理解することで、商品戦略を正しい方向に向かわせることができる。日本製品のまま全く変えないで行ける製品もあるだろうが、少しでも変えていって、より大きな需要を生み出す方が日本企業にとっては発展性がある。

## 1-1 商品の需要

アメリカのライフスタイルの中で、その需要があるかどうかである。この点の見極めをしっかり行うには、商品需要を論理的にまとめた上で、アメリカの消費者 10-20 人程度に製品を見せ、使ってもらい、その需要の度合いを測るといい。つまり、合理的追求と実生活の観点から市場性を見極めることが重要である。特に「消費者の意見を聞く」というステップを踏むことは必要だ。「論理」には盲点があるので注意する必要がある。

一例を挙げる。「アメリカ人はますます寿司が好きになっている」したがって、「和陶磁器は売れる」と言えるだろうか？ 一見、もっともである。「しょうゆの小皿、お茶を飲む湯のみも売れる」様な感じがする。しかし、次のステップである「消費者の意見を聞く」というステップを踏まなくては、誤った方向に行く可能性がある。

(実生活)

- ・ 寿司はアメリカ全体でも人気があるのは事実である。一部のグルメというわけではな
- ・ アメリカ人のよく食べるお寿司の多くは「巻き寿司」である。それも、刺身が巻いてあるものもあるがカリフォルニアロールなどに代表されるように野菜巻きが多い。
- ・ 普通、日常的には寿司屋で買わず、スーパーやデリで買う人が多い。
- ・ しょうゆは、使い切りの袋に入っている。
- ・ 飲むのは必ずしも酒や日本茶ではなく、コーヒー、ジュース、コーラなど多様である。

つまり、寿司（多くはロール）は完全にアメリカ化（ローカライズ）しているので、日本的な食べ方ではなく、アメリカ的な食べ方になっているのである。したがって、アメリカではよく日本食が食べられている→日本陶磁器の需要がある→展示会に出れば売れる…というような「論理性」では全く本質を突いていない。これは、他の多くのカテゴリーでも言えることであり、錯覚した論理でマーケティングを誤ってしまうことが少なくない。日本人の視点だけで見るのではなく、そこにアメリカ人の視点を入れたマーケットリサーチによって、アメリカの実際のライフスタイル(実生活)を理解することが不可欠になる。

## 1-2 製品のローカライズ

マーケットリサーチによって、アメリカ人の視点も含めて、「日本製品」をアメリカに合わせていくポ

イントを決める。それは、おおよそ次の点になる。

- ・ カラーを変える
- ・ サイズを変える
- ・ デザインを変える
- ・ 素材を変える
- ・ 機能を変える
- ・ 仕様を変える
- ・ 商品のユニット数を変える
- ・ 商品のパッケージ、ラベルを変える
- ・ 商品に入っている取扱説明書を変える
- ・ その他

商品戦略の中でもこの「製品のローカライズ」という課題が最も重要である。その詳細を説明する。

#### 「カラーを変える」

アメリカ市場は、「カラーのマーケット」とも言われ、カラー展開が最も重要である。それは、多くのアメリカ消費者が「カラーを統一する」ことを好むので、マーケットのカラーは多様化せず、絞られる。冬の季節に町で、多くの人が黒を着ているのを見てもそういう傾向が強いのが分かる。



デザインはシンプルでいいが、カラーで楽しむ傾向が強いのである。多くの製品において、日本のカラーはアメリカとは違う。主にカラーのトレンドが違うこともあるが、四季のカラー、建物の風景の違いから住まいのカラー、内装のカラー、インテリアのカラー、雑貨のカラーが違ってくる。日用品、ファッションも異なってくる。

多くのカテゴリーで、カラーの変更は可能であろうが、問題はどのようなカラーにするかという点である。これこそ、マーケティングリサーチによって答えを出すと良いだろう。ポイントは、業界における競合製品のカラー展開を調査し、それを参考にして、アメリカの定番カラーとトレンドカラーの研

究を行い、カラーの選択をすべきである。どんなに良い製品であっても、マーケットと合わないカラーでは売れるわけがない。製品カテゴリーによっても違うだろうが、カラーをアメリカマーケット向けに変えるということは可能であろう。

#### 「サイズを変える」

リネンやテーブルクロス、タオルなどのホームテキスタイルでは、サイズの変更はそれほど難しくないが、プラスチック製品、金属製品となると、金型の問題があるので、サイズ変更は容易ではない。アメリカに合わせたサイズ展開は必要ではあるものの、大きく費用がかかるものについては、はじめは日本のサイズで展開していても良いだろう。

概して、アメリカのサイズは日本のよりも大きく、重量もあるのが普通であるが、中には小柄の人々は小さいほうが使いやすいと言うこともあるからだ。ただし、洋服や家具になるとアメリカのサイズにしないと難しい。アメリカの洋服は、中には 10 サイズもあるという社会なので、そこまでやらなくとも、3 サイズ(S/M/L)できれば 5 サイズ(XS/S/M/L/XL)は必要である。

バスルームで使うタオルも日本サイズとアメリカサイズは違う。アメリカサイズのほうが大きいと言うだけでなく、長さとの比率が違えば、何よりも素材の目付け(重さ)がぜんぜん違うので、日本のタオルをそのまま販売しようとしても、小さく、軽い為中々売れないのである。日本のバスタオルは、アメリカのよりもかなり小さく軽いが、日本人にはそのサイズが快適なのだろう。アメリカ人は、持った時のどっしりするものが快適だ。湿気の多い日本の気候では、どっしりしたバスタオルを乾かすには相当な時間がかかる。

#### 「デザインを変える」

一般的に、日本とヨーロッパでは、エレガント系が好まれ、アメリカではシンプル、カジュアルなものが好まれる。無論、一概には言えないが、ホーム製品では明らかに言えることではある。したがって、初期段階から、アメリカに合わせてデザイン自体を変えるというよりはなくても良いだろうが、商品を選択する場合には、そのあたりのことも踏まえて選択すると良いだろう。シンプル、クリーンなデザインは、アメリカの永遠のトレンドと言えよう。

#### 「素材を変える」

アメリカ消費者と日本消費者の素材に対する感覚も異なる。これは、気温、湿度の違いによって、テキスタイル素材に大きく表れる。概して、アメリカでは、コットン、麻、ウール、カシミアといった天然素材が好まれる。一方、日本では、良い風合いの素材であれば、合繊でも充分人気が出る。

日本の合繊技術の高さもあるが、それをアメリカ人に見せても、「合繊ですか？」とバイヤーは良い顔はしない。しかしながら、ホーム製品ではプラスチック素材には抵抗がない。

#### 「機能をシンプルに変える」

自動車、カメラなどにおいて、アメリカ市場では日本のメーカーはできるだけシンプルにして使いやすさを前面に押し出している。いくら便利でもあまり使わない、使い方が複雑では販促的には逆効果になる。できるだけ余計な機能は省いて、価格競争力を高める方がアメリカ市場には合っている。

#### 「仕様を変える」

アメリカの標準規格と日本とは違うこともあるので、仕様を変える必要がある場合もある。例えば、日本の電力は100Vであるが、アメリカでは110V。それによって、電気スタンドを販売する場合には、電球を入れるソケット部分の仕様をアメリカに合わせなければ売れない。日本のコンセントは、2つ穴であるが、アメリカは3つ穴である。日本のA4サイズの紙は、アメリカではレターサイズが一番近いが5mmほど日本のほうが縦に長い。アメリカの紙幣は小さいが、日本紙幣は大きいので、財布のサイズは異なる。名刺サイズも微妙に違うので、名刺入れの大きさも異なる。また、日本とアメリカでは度量衡が異なる。アメリカには、夏時間、冬時間があるので、時計の仕様も違う・・・などなど。

#### 「パッケージ、ラベルを変える」

製品のパッケージ、またはラベルが、日本語表記では製品は売れていかない。アメリカでは、店舗が日本よりも広く、販売スタッフが少ない。そのため、消費者は自分で商品を探し、パッケージを読んで理解し、レジへ行くのである。販売スタッフがいたとしても、商品知識は少ないのが実情である。従ってパッケージの優劣が「売れる」「売れない」に大きく関わってくる。

アメリカの店頭は現在「パッケージの戦い」の様相である。消費者も、「良いパッケージ＝良いブランド＝良い製品」という連想をするからである。そのような状況なので、海外市場で日本語のパッケージでは無理がある。日本企業は世界の市場に相応しいパッケージの研究が必要になる。このテーマは、「商品の見せ方」の項で詳しく説明する。

アメリカのバイヤーが商品を選ぶときは商品そのものの商品価値も重要だが、パッケージやラベルを重要視する。製品の使い方が分かりやすい、センスの良いデザインの方が買いやすいのは当然で、消費者は「このようにデザインにも充分気を使っているのだから、品質も良いに違いな

い」と思うのである。特に、ユニークな新製品は、消費者もそれが何だか分からないので、写真や図解による「分かりやすい説明」が必須である。

アジアのマーケットでは、「日本語のパッケージが喜ばれる」とは言われるものの、製品の説明をしっかりと行い、安全に使ってもらうためには、やはりその国の言語を入れるほうが消費者保護になるだろう。アメリカでは、英語だけではなく、スペイン語、フランス語を入れた3カ国語のパッケージを要請する大手スーパーも出始めている。

#### 「取扱説明書を複数言語にする」

製品によっては、取扱説明書が必要な商品もある。「組み立て方」「取り扱い注意」「使い方」などを詳しく説明する小冊子である。これも、英語で作成する必要がある。字ばかりになると、読みにくいので、スケッチや写真を入れるとよい。

商品の説明は、簡潔で分かりやすくする。世界中に販売している家具のIKEAは、世界中に販売できるように、言葉を使わず「スケッチ＝絵」で、説明書を用意しているのは傑出したアイデアである。今後世界のマーケットに販売するのであれば、少なくとも日本語と英語の2カ国語併記、できればフランス語、スペイン語を入れた4カ国語併記するほうが発展的である。複数言語のパッケージ、ラベル、説明書を作るという発想が時代の流れとともに必要になってきた。

#### 1-3. 大手チェーン店に向けた商品

当初は、専門店などの小さなビジネスからスタートしても、商品は将来的に大手小売企業に入っていく。専門店系に向けた商品と大手小売店に入る商品の傾向は異なる。

#### 「デザイン」

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

### 「カラー」

大手チェーン店が扱う商品のカラーは白、アイボリーといったベーシックなカラーの他にトレンドカラーになる。トレンドカラーはかなり取り入れており、毎年変化を加えている。大手チェーン店バイヤーに勧めるカラーもこの方程式に沿って行うとよいだろう。



### 「サイズ」

サイズ変更が簡単に出来る製品は良いが、サイズをアメリカ市場用に作成するという事は多くのカテゴリーにとって困難な問題である。しかし、製品にもよるがアメリカの住宅が日本のそれより広いこと、アメリカ人の平均身長が日本人より高いことを見ても、家具の高さ、大きさが違うように一般製品のサイズはアメリカのものは明らかに大きい。当初は、日本と同じサイズで販売していきながら、マーケットが出来てきた時点でアメリカサイズとして徐々に開発する方がよいだろう。ただし、マーケットリサーチの段階で、サイズの違いは統計を取って明確にしておく。

### 「戦略的商品構成」

専門店に向けた商品と大手チェーン店への商品は違う。従って、初期段階においては、商品構成を戦略的に専門店マーケットに焦点を絞っていくべきであり、大手チェーン店に向けた体制が整った段階には大手チェーン店にあった商品構成にシフトしていかなければならない。

この点を誤ってしまい、ビジネスの土台が整っていない段階で大手バイヤーから引き合いが来てしまい、中途半端な体制でスタートし大失敗したということも起こりうる。逆に、数年経ち多くの専門店販売網が出来て、いよいよ大手マーケットに進出する段階に、専門店向きの商品構成のまま展示会に出展しても、「どうして大手のバイヤーが来ないのだろう」ということになってしまう。

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

## 2. 商品の見せ方

### 2-1 ブランド戦略

アメリカ市場で商品を定着させ幅広く販売するためには、「ブランド戦略」が効果的である。統一したデザイン、イメージ、ネーミング、ロゴ、カラーによる「統一された商品構成」である。知名度アップを促進させるために、妥協のない「徹底したブランド戦略」は強力な商品戦略になる。

海外からの低価格製品を輸入し続けて来たアメリカマーケットには、「買ったけれどすぐに壊れた」という苦い経験をした消費者は多い。そのため、一度あるブランドの製品を買って、良い思い出をした消費者は、再度同じブランドの製品を買う傾向が強い。さらに、きれいな売り場を作るためにも同じブランドで仕入れたほうが売り場がまとまりやすい。同じテイストでそろえたいというのがアメリカ人消費者の好みなので、消費者も同じブランドでそろえたいがる。キッチン業界で大躍進した OXO がその成功の良い例で、黒のパッケージの Good Grip というブランドは分かりやすく明快で、多くの消費者はそのブランドでそろえている。

ブランド戦略の徹底化によって、価格が通りやすくなるし、バイヤーや消費者へのアピールが強くなる。アメリカ市場のブランドイメージが浸透していくにつれて、商品の浸透度、売り場での回転率が上がっていく。同時に、取引を希望する店舗が増えていく。現在、日用品業界でブランド化に成功しているアメリカ企業は少なくない。OXO、Joseph Joseph、Simplehuman などはその代表である。

### 2-2 ブランド戦略の構成要素

ブランド戦略の構成要素は次の通りである。

- ① ネーミング、ロゴ
- ② ブランドカラー
- ③ 商品デザイン
- ④ パッケージ・ラベルのデザイン
- ⑤ 販売ツールのデザイン(名刺、カタログ、受注書、ウェブサイトのデザイン)
- ⑥ 展示会でのブース・デザイン

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

### 「ネーミング、ロゴ」

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

<http://www.uspto.gov/trademarks>

→Search Marks →New User Search Terms →BOX の中に商標名を入力すると、すでに登録されている企業名が出る。

日本人にとっては、普通の名前であるが、アメリカ人にとっては、それが俗語(スラング)で他の意味を表すというようなことが時々あるので、複数のアメリカ人によるネイティブチェックが必要である。

ネーミングのロゴのデザインは、長期間、営業ツールである封筒、便箋、書類、カタログ、名刺など様々なものに使うので、十分な検討が必要である。アメリカ向けには、シンプルで洗練されたロゴデザインが良いだろう。類似の登録が無いかどうかの調査も専門家に依頼する。

### 「ブランドカラー」

ブランドカラーを決めておくと、全てのカラーが統一できるので、ブランドとしてのまとまりが出る。ビジュアル的にもインパクトがある。長期間使うので、カラーの選択には十分な検討が必要である。トレンドカラーを意識しすぎると、長期間使うには難しくなる。ブランドカラーはイメージを代表するものなので、製品コンセプトの表現しやすいカラーを選択したい。カタログ、セット販売のパッケージ(箱)、名刺、注文書、展示会のブースデザインなど多くの場面で使用してブランドイメージを作る。

### 「商品デザイン」

商品のデザインに、ブランドイメージを反映させることもデザインの一貫性という意味で大切である。「エレガンス」と「カジュアル」ではブランドイメージが相当違うのでミックスするとブランドイメージが形成しにくくなる。ブランドのイメージを統一するためには、ブランドマップを作成し、雑誌、資料などから関連したイメージ写真(もの、風景、建物、ひとなどなんでもよい)をたくさん貼り、イメージを固めていくと、ブランドイメージが出来上がっていく。アメリカ市場では、洗練されたイメージが市場で成功するポイントである。そのイメージにしたがって、アメリカ市場に合った、そして他社と差別化できるデザインを作成する。

### 「パッケージ・デザイン」

ブランドイメージの表現にもっとも重要なのは、パッケージやラベルのデザインである。多くのブランドでは、無地のシンプルなパッケージを採用している。この場合、ブランドカラーが重要なポイントになる。プリント(柄)を使うのもよいがリスクが高いため充分配慮すべき。無地の場合、極端な失敗は少ないが、柄物は次第に飽きられてしまうこともある。長い期間、デザインされたパッケージやラベルを使うので慎重に、慎重を期して作るべきである。



パッケージにつかう説明文はきちんとアメリカ人によるネイティブチェックを行って、ミスのないものにしなければならない。アメリカの消費者は「おしゃれなもの」が大好きなので、できるだけ感性の高いものにしたい。良いパッケージやラベルの製品は、店頭での動きは早い。

### 「販売ツール」

名刺、カタログ、フライヤー、ウェブサイトのデザイン、SNS など、日常的に使う販売ツールもブランドを統一するために必要である。小売店、消費者に渡すものは全てブランドイメージに合わせなければならない。

ウェブサイトは世界中のバイヤーが見る可能性があるため何よりも力を入れるべきである。インターネットに関わるものは、ブランドイメージにとって影響が大きい。ショッピングにおいて、スマートフォンを片手に製品を見て、メーカーをネットで調べ、納得の行く生産者、好きな会社の商品を買うということは今や普通になっている。WEB サイトや SNS に使う写真は特に気を使うべきであ

る。

#### 「展示会でのブース・デザイン」

展示会のブースのデザインは、ブランドのイメージを小売店バイヤーに伝えるために大変有効である。バイヤーは、ブースのイメージの良さで、ブースに入ってくる。ブランドの世界観を立体的に表現するためには、展示会ブースは最適である。

### 3. 価格

#### 3-1 アメリカ国内卸価格 (Landed Price)

展示会で、バイヤーに提案する価格は、FOBではなく、「アメリカの国内卸価格」でなければ、バイヤーは絶対といってよいほど注文しない。大部分のアメリカの小売店は、海外の製品には抵抗は無いものの、「アメリカの国内取引」を希望する。FOB や CIF であったら、実際いくらで仕入れることが出来るか分からない為、検討するにも到らない。

大手チェーン店にとっても、海外からコンテナ単位で商品を仕入れるというのは大きなリスクになる。彼らもテスト販売を行って、売れる商品は取り扱い店舗を増やし、仕入れる量を増やして行きたいのである。専門店がコンテナ単位の仕入れということはありませんので、最低ロットを仕入れたい。アメリカの売買は基本的にアメリカ国内卸価格 (Landed Price) で行なわれる。

#### 3-2 市場性のある価格帯

商品の価格が、同じカテゴリーのアメリカ企業の商品の価格と全く同じである必要はないものの、極端な差になると非常に売りにくい。デザインの違い、機能の違い、品質の違いなどでリーズナブルな価格差があるのはバイヤーも理解する。飛びぬけて高いということでは、どんなに良いものでもバイヤーは仕入れない。アメリカ市場の適正な価格帯というものがあるので、マーケットリサーチの中でしっかり掴み取ることが大切だ。材料費＋組み立て費＋運送費＋関税＋・・・という下からの積み上げ方式と、市場価格分析の双方向で、戦略的に価格を決定する。

アメリカに商品を販売する目標の一つは「量の販売」である。初回出展では、大きな注文というのは無理であろうが、回を重ねても少量の販売ではアメリカ市場開拓に費やす費用と時間とが吊りあわないので遅かれ早かれ挫折してしまう。したがって、「量のビジネス」につながる「市場にあっ

た価格帯」を決めることがポイントになる。「安いほうがいい」ということではなく、市場の中でバランスの取れた、そして裏付けのある価格が必要ということである。

### 3-3 「アメリカの国内卸価格」の算出

(アメリカビジネスの初期段階)

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

FOB 日本価格 + 関税 + 送料 + エージェント報酬

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

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

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

### 「大手チェーン店との取引における価格計算」

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

### 3-4 A社の価格戦略

### 「日本企業が直面する課題」

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、卸価格は65ドルになり、アメリカ市場に提案した。アメリカでの競合他社の平均卸価格は、50ドルであった。この15ドルの卸価格の差をどう見るか。小売価格から見ると、100ドルのアメリカ製品（アジア製）、130ドルの日本製である。小売価格30ドルの差。

日本製、品質の高さ、デザインの良さ、機能の良さから言っても、A社の130ドルは、100ドルのアメリカ生と比べても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ダースず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。何が問題だったのか？

こういう結果は日本企業がアメリカに進出する時、多くの日本企業が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ことはない。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で並ぶA社の小売価格130ドルの商品（卸価格65ドル）とアメリカ社老舗ブランドの100ドルの商品（卸価格50ドル）のどちらを選ぶだろうか？バイヤーは考える。消費者にとって、この30ドルの差は小さくないので、アメリカ製品を選ぶ。

しかし、それだけではない。アメリカ製品のパッケージは、日本製よりも身近に感じる。製品に何か問題があっても、カスタマーサービスに電話できる。そして、何よりも多くの店で見かける老舗ブランドだから消費者は安心感を覚えるだろう。こう考えると、やはりアメリカ企業の製品を選ぶだろう。

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。

### 「日本企業の方向性」

アメリカ企業の製品が占めるアメリカ小売店に参入するためには、武器が必要だということだ。品質が良い（これは使ってみないと分からない）、デザインが良い（アメリカ製品が悪いわけではな

い)、機能が良い(アメリカ製品にも機能が無いわけではない)だけでは勝てない。つまり、商品というものは「使ってみないと分からない」ので、価格が低い、よく知られているブランドというアメリカ製品には勝てないのである。日本企業は、概して「製品で勝負」というところがあり、消費者の判断を決める「価格」「ブランド力」をあまり大きく考えないのである。この点は解決する必要がある。

日本企業が新しいマーケットを開拓する場合は、価格競争に勝てないのであれば、むしろそれを逆手にとって、「良いものの価格は高い」ということを武器にしたらどうか。それが成り立つ為には、しっかりした「ブランディング」がそれを可能にする。完璧なまでのブランディングによって、「品質の高さ」「素材の良さ」「機能の良さ」「デザインの良さ」をブランドという形でまとめあげ、消費者が憧れる雰囲気を持たせることによって、消費者に「付加価値」をしっかりと見せるのである。日本製品を広げていく為の「武器」はブランディングである。

日本企業が「ブランディング」を完成して、はじめてアメリカ企業と対等になる。これで勝ったわけではなく、対等の立場になっただけだ。さらに、もう一つの付加価値が必要ということである。

### 3-5 さらに付加価値をつける

#### 「価格を下げる」

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売値に合わせる。そのために、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。

アメリカで販売している日本製自動車、電化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。マーケットリサーチを行い、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、十分なマーケットリサーチと研究が必要である。デザインをアメリカに合わせるだけでは、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。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、日本で見え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」にこそ日本企業のチャンスがある。

## 第8章 販売戦略の課題

### 1. 販売戦略の前提

#### 1-1 商品戦略

「第7章商品戦略」で説明しているが、海外マーケットに商品を販売する第一は日本企業の日本製品をアメリカのマーケットに合わせることである。それは、カラー、サイズ、デザイン、素材、機能、仕様、パッケージ、ラベル、取扱説明書そして価格を、ブランディングの中で英語および複数の言語でまとめる。これなしに、販売戦略は成り立たない。

#### 1-2 組織戦略

「第9章組織戦略」で説明しているが、アメリカ国内に販売、流通、回収、カスタマーサービスの「ビジネスの土台」ができていなければ、大きなビジネスに発展していかない。販売体制があつてこそ、販売戦略が現実化する。

#### 1-3 管理体制

販売計画ができていても、海外ビジネスの管理体制が不十分になると、混乱することもよくある。商品が流通すれば、販売先の信用調査など顧客管理、売掛金管理、海外倉庫における商品管理、スタッフ管理、エージェンツ管理など新しい仕事がたくさん増えてくる。これらの組織的な運営上の管理体制は、海外という離れた場所についての業務となるためにミスや混乱が起きやすい。販売計画の実行前に、基本的な管理体制を入念に準備することが販売計画を支えることになる。ポイントは次の通りである。

- ・ 受注管理
- ・ 営業管理
- ・ 売掛金管理
- ・ 経費管理
- ・ 顧客管理
- ・ 商品管理
- ・ 在庫管理

- ・ エージェント管理

海外のビジネスにおいても、企業一社分の業務が発生してくる。初年度は、海外担当者一人でもこなせていけるであろうが、販売先が増えて、売上が上がっていけば、すぐに「海外市場開拓部」という「組織的な対応」が必要になってくる。アメリカ市場のエージェントに、市場開拓を丸投げしてしまうと、いずれ行き詰ってしまう。販売戦略の前提として組織的な構想も必要である。海外でビジネス展開をすると、かつて体験したことの無い新たな課題が生じてくる。そのために、海外市場販売における各種管理体制を強化すべきである。

#### 1-4 生産体制

アメリカ市場開拓初年度および二年目は、注文はできるだけ細かい専門店の注文でこなしていき、段階を追って海外市場向け生産体制を整えていく方が安全である。パッケージやラベルも最初は、日本語パッケージに英語の翻訳シールを貼り付けて出荷すれば済むが、大手チェーン店となると、パッケージ、ラベルは完璧になっていなければならない。その企画、デザインにはかなりの時間がかかるので、二年目終了までに完了しておくべきである。

大手チェーン店のはじめの注文は全店展開ではなく、20%くらいの限られた店舗でのテスト販売になる。1000店チェーンの場合は200店程度。しかし、順調に行けば二年目にそれが400店-600店との取引ということもありうるので、生産体制を調整する計画は早めに始めておかないと生産が間に合わない。大手チェーン店からの注文は、初回納品の時に、追加注文の在庫分をも生産しておかないとならないので、さらに大きな生産が必要になる。取引開始直後に欠品が出るようであれば、取引先評価は著しく下がり、途中で切られるということになりかねない。

## 2. 販売計画

### 2-1 営業計画のイメージ

アメリカ戦略を作成する時に、前提として誰もが、「売上を早く作る」というビジネスのイメージを持つ。それは無理のないことではあるが、海外市場での経験が少ない、市場の状況がまだ分からない時点ではむしろ営業展開を急ぐことはリスクである。あまり先走ると、海外市場における販売体制、組織体制が固まっていないので、不要なトラブルになることがある。例えば、生産体制が海外市場用に整っていない段階で受注を取り、生産が追いつかず初回出荷が大幅な納期遅れ

になったり、注文が入ったのであわててパッケージを作成したがために良いものにならなかった・・ということが起こりうる。一朝一夕には新しい市場に向けた体制はできないのでゆとりをもった計画性が必要である。

初回展示会出展は、新しい市場でのビジネスの可能性を体感し、方向性を明らかにするだけで充分である。そこから本格的な準備が始まるのである。新しい市場に向けて充分な準備をし、慣れるためには最低1年はかかる。そしてビジネスの土台作りには2年はかかる。全体の体制が整い、大手小売企業と取引ができる体制を持つには、最低でも2年はかかり、3年目を大手市場への



前進と見なければならぬ。このくらいの時間をかけて、「着実に前進していく」というビジネスのイメージを持つべきである。初回出展から、大きな売上を目指し大手と商談して、流通の不備、パッケージの未完成から信用を失っては何にもならない。

当初は、3年程度の営業計画を立てる。基本的には次のようなイメージとなる。大手小売企業を対象とするのは4年目からになるだろう。近視眼的に場当たりの営業を行うと、近い将来壁にぶつかってしまう。海外市場開拓は、時間をかけてじっくり取り組む必要がある。

## 2-2 5カ年計画

### 「1年目」

- ・ 「アメリカ市場に慣れる」というテーマを持ち、販売組織体制、流通体制を準備する。
- ・ ラインにあったエージェントを確保する。
- ・ 販売対象を専門店、オンライン企業とする。
- ・ 展示会に出展し、取引先件数を増やしていく。(100店獲得)
- ・ ビジネスの土台を作る。(商品の工夫、販売組織構築、販売・流通・回収体制確立)

### 「2年目」

- ・ 「ビジネス体制(販売体制、組織体制、商品体制)の確立」をテーマとする。
- ・ 展示会に出展し、さらに専門店の取引先を増やす。(200店獲得)

- ・ 中小チェーン店を新規開拓し、取引を開始する。
- ・ ビジネスの土台を充実させる。(ショールーム、人的ネットワーク)
- ・ メディアとのネットワークを形成する。

#### 「3年目」

- ・ 営業攻勢を強める。
- ・ 大型チェーン店、デパートへのアプローチを開始する。
- ・ 専門店目標 300 社獲得する。
- ・ 大手チェーン店 1 社獲得する。
- ・ PR 活動開始する。

#### 「4年目」

- ・ 営業攻勢を強める。
- ・ 専門店 500 店獲得する。
- ・ 大手チェーン店を 1 社招聘する。
- ・ PR 活動推進する。

#### 「5年目」

- ・ 大手中心の営業攻勢を行う。
- ・ 大手取引先さらに 2 社獲得する。
- ・ 専門店 600 店獲得する。
- ・ 現地法人設立を準備する。

上記は基本的な5ヵ年販売計画の例である。企業のポリシーや商品によっても全く異なるだろう。このくらいの年度別スピードで前進していくほうが安全であり、現実的である。初年度からアメリカ市場でのビジネスを黒字に転化しようと、過大に先行投資をしたり、体制確立をおろそかにして営業だけが先走るとは逆に「遠回り」「試行錯誤」になる。一步一步前進することによって失敗、中途挫折を避けられる。

### 2-3 ブランド認知度

#### 「展示会継続出展」

ブランド知名度を高めるためには、メジャーな展示会に継続的に出展するのが、バイヤーに対し

て効果がある。初回の展示会ではブースに入っただけでこなかったバイヤーが同じ商品構成でも次の時にビジネスが成り立つということは珍しくない。それは、仕入れが相対的なこと(比較して選択する)であるのと、継続出展によってブランドの認知度が上がり、信頼度が増した結果である。

#### 「メディア」

アメリカでもメディアで紹介されているとブランド、商品に対する認知度、信頼度 UP は大きい。展示会には、メディア関係者も多いことから、プレスキット(プレス用資料セット)を用意する。展示会には、「プレスルーム」が用意されていることが多く、プレスキットを自由におけるサービスもあるので、主催者に問い合わせると良いだろう。

#### 「SNS の活用」

Facebook、Instagram、などの SNS ツールを用意し、ブランド認知度、イメージアップを促進することは現代のビジネスでは常識になってきた。ただし、アメリカの消費者の心を掴むような感性で作らねば逆効果にもなる。

#### 「プレゼンテーションの力」

バイヤーや消費者に見せるブランドの形は、展示会ではブースのデザイン、全体のディスプレイ、カタログであり、店頭ではパッケージやラベルであり、インターネットではウェブサイトデザイン、写真、SNS である。それらを統一したデザインで感覚よく見せることがアメリカマーケットでブランド認知度をアップさせる方法である。そのプレゼンテーションの力が強いほどマーケットに広く、深く、早く入っていける。

### 3. 展示会(Trade Show)

#### 3-1 展示会

アメリカの多くのビジネスのカテゴリーにおいて、新規顧客開拓は展示会で行われている。固定した顧客も展示会で、商談することが多い。展示会において、バイヤーたちはいくつかのサプライヤーを同日にまわり、新規ベンダーも開拓する。比較検討も容易だ。サプライヤー、ベンダー側は、展示会でブースの中を自由にデザインできるので、ブランドコンセプトを表現しやすい。店舗バイヤーとの新しい出会いも期待できる。展示会は、広大なアメリカマーケットでは欠かせないものである。販売戦略の中心に展示会を位置づける。

「International Home & Housewares Show (IH+HS)」

International Housewares Association (IHA) によって組織されている展示会である。毎年 3 月にシカゴで行われる。IHA には、1600 社の会員が登録されている。毎年 3 月にシカゴのマコーミック・プレイスにて開催される世界的にも大規模な展示会である。出展者数約 2,000 ラインで、キッチン製品を中心にホーム製品のメーカーが出展している。

アメリカの有力企業は 20-30 小間を使った大きなブースを構えている。この展示会場の中では、1 小間ブースはむしろ少ない。この展示会に自社ブースを出して、大手チェーン店を引き付けるためには、少なくとも 2 小間は必要であろう。ホーム製品を扱うアメリカの大手チェーン店のほとんどが来ている。Wal-Mart、Target、Crate & Barrel、Williams Sonoma、The Container Store などのチェーン店は大人数のバイヤーが来ている。カナダ、メキシコ、南米、ヨーロッパ、アジアからの店舗バイヤー、ディストリビューターの来場も多く、例年の統計によると、約 3 分の 1 の来場者は世界各国から来ている。

ジェトロの日本パビリオンはこれまで 2012 年から継続して出展している。毎回、大手チェーン店、専門店やディストリビューターなど約 500 社以上との商談が行われてきた。これまで、日本パビリオンで商談になった大手チェーン店は下記の通りだが、多くの有力企業が来ている。

Williams Sonoma、TJ Max、Bed Bath & Beyond、Fab.com、The Container Store、Staples、Crate & Barrel、West Elm、Ebay、Solutions、Gilt.com、Amazon.com、Ace Hardware、Target、Ross、Meijer、QVC、Loft、Liverpool、Menards

2015 年は、大雪という悪天候で、入場者数は例年の 80%程度であったにもかかわらず、日本パビリオンの各ブースは活気に満ちていた。上記の通り、大手チェーン店との内実の高い商談が行われた。この成功の背景は、まず出展者の半数以上が NYNOW 展に出展しており、その多くがすでにエージェントを持っているため販売流通体制がすでに整っていたのである。さらに、各ブースのプレゼンテーションがきれいに整っており、アメリカ人セールスも置いたのでバイヤーとの商談がスムーズに行われた。

「NY NOW」(前 NY ギフト展)

毎年 1 月、8 月にニューヨークのジャビッツ・コンベンション・センターにて開催される全米で規模の大きい展示会である。ギフトに適したあらゆるカテゴリーの商品が出展されている。2013 年より NY International Gift Fair (NY ギフト展) から NY NOW に名称が変わり、それと共によりホーム製

品が充実してきた。出展する権利を確保するのが難しい展示会の一つで、JETRO の日本パビリオンがある。(JETROは 8 月のみ参加) 日本パビリオンは、2004 年より継続して出展している。毎回、専門店やディストリビューター1000 社以上との商談が毎回行われてきた。これまで日本パビリオンで商談になった大手チェーン店、有力店は下記の通りである。

Dillard、Williams Sonoma、Urban Outfitter、Free People、MOMA、Anthropologie、Michaels  
Whole Foods Market、J.C. Penny、Macy's、Office Depot、Pottery Barn、Bloomingdale's、ABC  
Carpet & Home、Nordstrom、TJ Max、Bed Bath & Beyond、Fab.com、The Container Store、  
Staples、Crate & Barrel、West Elm、Gilt.com、Amazon.com

上記の NYNOW 展とシカゴ IHHS 展を比較すると、シカゴ展の 1 出展社当たり平均受注は、NY 展の 7 倍になる。これは、シカゴ展には大手チェーン店が多く、NY 展には専門店が多いためである。これをみても、NYNOW 展でアメリカ市場に慣れていき、販売流通体制を整えて、シカゴ IHHS 展に出展するという戦略が適正ということが分かる。ただし、これらの展示会が商品的に合っているかどうかはカテゴリー的に検討する必要がある。

### 3-2 展示会視察

アメリカには、さまざまな展示会がある。同じカテゴリーでもいくつかあり、各都市で同じような展示会がある。大きい展示会もあれば小さいものもある。ポイントは、カテゴリーの中で一番大きな展示会に出展することだ。床面積の大きさではなく、「出展者数」「参加者の内容」で選択するべきである。

### 3-3 出展申し込み

展示会主催者(Show Company)に E メールを出して、出展に関心のあることを伝え、色々な問い合わせをする。そして、納得できたら出展申込書(Application Form)を出す。誰でも参加できる展示会と、審査が厳しい展示会がある。後者のほうが展示会の質も高く、バイヤー、出展者双方力のある企業なので、「良い展示会」ということになる。日本企業はそういう展示会を選択すると良いだろう。

JETRO 日本パビリオンに出展する場合には、適宜、JETRO ウェブサイトをチェックしたり、または JETRO に問い合わせ、申し込み方法、申し込み期限などを確認する。

### 3-4 展示会のポイント

展示会で多くのバイヤーを惹きつける為には、「センスの良い」「インパクトのある」「商品が分かりやすい」プレゼンテーションが重要である。プレゼンテーションは、会社力の表現。アメリカのバイヤーは、「上手いプレゼンテーションができる会社は良い製品を作り、良い企業である」という感覚を持っている。確かにヒットしている企業はかならず「上手いプレゼンテーション」を行っている。プレゼンテーションのツールとポイントは、下記の通り。



- ・ ブースデザイン…バイヤーを強く惹きつけるブースデザイン
- ・ ディスプレイ…わかりやすい、おしゃれ、感性を感じるディスプレイ
- ・ フライヤー…1 ページのフライヤーでブランドコンセプトを伝える。
- ・ ウェブサイト…ブランド全体をイメージ良く伝える
- ・ SNS…Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter などを活用し認知度を高める。
- ・ プレスキット…メディアや重要取引先用のブランド情報キット。

#### 「ブースデザインのポイント」

- ・ 「商品を分かりやすく表現するブース」は、バイヤーを強く惹きつける。
- ・ 「センスの良いブース」は、テイストの良いバイヤーを惹きつける。人は誰しも、センスの良いほうへ流れていく。
- ・ 「インパクトのあるブース」で、バイヤーは立ち止まる。「え？これなに？」「あ、すごい！」「きれい！」というブースはバイヤーを惹きつける。
- ・ パネル全面や一部にグラフィックの印刷をすることは効果的。アートのであればあるほどバイヤーは惹きつけられる。平凡よりも意外性。写真をうまく使うのがコツである。SNS で、アメリカの人々は写真に慣れている。

集客力は、このブースプレゼンテーションで決まってしまうので色々な工夫をすること

は展示会における成功の第一歩である。半てんを着る、旗をたてる、扇子や日本人形を使うなどの「伝統日本の演出」は全く逆効果である。アートの、ファッション的要素を使うほうがより効果的である。

「日本パビリオンのブース」(ジェットロで出展する場合)

日本パビリオンのブースでインパクトのあるデザインを実現するために、製品によって方法は異なるものの、いくつか工夫のコツを提案する。

- ・ バイヤーは、手前とバックパネルを見る  
手前の「打ち出し」のディスプレイは最もバイヤーの目が集まる。充分照明がいくようにすべき。これを見せたいという製品をディスプレイする。バックパネルには、ブランド名が入っていると全体のバランスが良くなる。文字をたくさん書くのは逆効果で、文字の多いポスターは意味がない。あくまでもパッと見て分かりやすいブースが必要である。



- ・ シンプルにオシャレに  
ゴチャゴチャした雰囲気が一番敬遠される。シンプルに、オシャレにまとめ、すっきりとしたディスプレイで商品を見せる。文房具が出ていたり、食べ物、飲み物が出ていたりしないように。

- ・ フライヤー、名刺は見えないように  
フライヤーや名刺を渡す時がバイヤーと話すチャンスである。ブースをきれいにする意味でも、フライヤー、名刺は見えないところに置いておく。知らないうちにフライヤーを持っていってもらっては意味がない。商品を前にして「説明する」→「商談する」ことが重要なのである。

「ブースのデザイン」

ブースのデザインは、大手チェーン店バイヤーをひきつける重要な要素である。製品が分かりやすく、そしてセンスが良く、デザインを良いものにすればするほど、大手企業のバイヤーが訪れる可能性は高まる。

### 「ブースのサイズ」

大手チェーン店バイヤーは、製品を探してはいるが、それだけではなく、ベンダーとしてふさわしい相手を探している。それは、きちんとした流通体制ができているか、製品に対する安心感、コンプライアンス遵守の姿勢などである。その為に、あまり小規模の企業、歴史の浅い企業とは取引を躊躇することもある。それを避ける為にも、1 小間ブースではあまりにも小さい企業に見えてしまうので、1.5 小間か 2 小間程度は必要だろう。大手バイヤーを惹きつける理想的なサイズは 4 小間である。

### 「ディスプレイ」

大手チェーン店バイヤーの目を惹きつけるおしゃれなディスプレイは効果的である。インパクトがあるブースで、センスの良いディスプレイをすれば大手のバイヤーを惹きつけ、活気のあるブースになる。バイヤーも、売り場はセンスよく、消費者が喜ぶようにきれいにしたいので、「きれいな売り場」を連想できるようなプレゼンテーションが効果的である。

### 「販売スタッフ」

商品の説明をきちんと行うことができる販売スタッフは、大手チェーン店バイヤーとの商談に大きな力になる。アメリカ人の販売スタッフを準備することは非常に効果的。ブースにアメリカ人がいると、バイヤーは入りやすくなり、説明のポイントも伝わりやすい。出展前日には、日本人スタッフであれ、アメリカ人スタッフであれ、商談の練習として「大手チェーン店バイヤーとのロールプレイ」をしっかり行うと良い。バイヤーには、きちんと伝えるべき情報があるので、ポイントをはずさない確かな説明をおこなう。企業の安定感を感じてもらえるようなスタッフが対応するとより効果的である。

### 3-5 展示会までに準備するもの

初回出展社と継続出展社は、ビジネスの進展の程度が違うため、「準備するもの」が異なる。初回出展者にとって必要なものは、(初回出展社用)と書いてある。ここに載せてあるものをすべて用意することが理想だが、一気にやる必要は無く、おそらく3-4年かけてビジネスの程度にあわせて準備していく。

## 「ブース関連」

### ・ ブースデザイン

ブースの雰囲気、バイヤーは関心を持ち、足が止まり、ブースに入ってくる。月並みなブース、センスの感じられないブースではバイヤーを惹きつける可能性は小さくなる。バイヤーを惹きつけるインパクトが必要。ブースに費用をかければ確かに良いものができるが、初期段階で1小間ではデザインに限界があるので、シンプルで、何かの要素でインパクトを出す。そのインパクトは、「商品の分かりやすさ」「色の統一」「トレンドカラーの打ち出し」「デモ」「ディスプレイのセンス」「意外性」「ユニークさ」「楽しさ」「ユーモア」というような表現になる。

### ・ 照明

一般的に、明るめのブースの方が華やかさがあってバイヤーは入りやすい。暗いブース、前面の商品がよく見えない、逆光になっているというブースではバイヤーを惹きつけられない。特に、明るめの色を強調したいという商品群には、明るめの照明が効果的になる。壁ライトで後ろからの光だけでは逆光で効果はない。正面からのパーカンライトが必要。パーカンライトの光の中心が前面過ぎると、光の半分が外に出てしまうので注意。片方のパネルが無いコーナーブースはライトが反射しないで外に逃げるのでワット数はやや多めに計算する必要がある。

### ・ ブース・レイアウト

ブースの中にバイヤーが入り、色々見て回る動線を明確にすることも大切。1小間ブースでは商談テーブルを置くには狭すぎ、展示会にもよるが、IHHS展では、立ったままの商談でも問題はない。2小間以上ある場合は、テーブル+イスも商談に効果的。特に相手が大手チェーン店バイヤーの場合は、時間がかかることが多いので、商談テーブルがあったほうがしっかり話し込みができる。水やチョコレートなどを用意すると時間をかけた商談にはプラス。

レイアウトで注意すべき点は、製品を奥に飾ると、スタッフが製品をブロックしてしまい製品が見えないということ。基本的には、前面に「見てほしい商品」を置き、サイドとバックにその他のものを置くという方法が基本になる。バイヤーの視線を観察、統計を取ってみると、大部分のバイヤーは最初に「手前のディスプレイ」と「奥のロゴ」のどちらかを見る。ディスプレイ台の高さ、棚の高さは「見やすい」ことに直結する。JETROの什器はそれがすでに計算されている。(普通の市販テーブルでは低すぎる)

ブース内は、常にきれいにしておく。飲み物を置いたり、食事をしたりするのはブースの雰囲気を

壊してしまう。常に、外から自社ブースを見て、きれいになっているか、ゴチャゴチャしたものが見えないか気をつける。ブースは、バイヤーが唯一立体的に見られる「ブランドの世界」である。外から見ると一枚の絵画になるように配慮すべきである。小さい白布を用意して見せたくない部分を目隠しすると、きれいに見える。

花を飾るのは注意が必要。花によっては花粉が洋服につき取れなくなりトラブルになることがある。

- ・ ディスプレイ

当然、分かりやすいディスプレイがバイヤーを惹きつけるが、何もかもを出してしまうのは良くない。例えば、「価格」。価格を価格サインで出してしまうと、安っぽいだけでなく、イメージは下がる。極端に安い製品で価格が一番の「売り」の場合は良いが、そうでなければ、価格はセールススタッフに聞いてもらうほうが、商談に繋がる。

フライヤーやカタログも同じで、「資料をくれませんか？」と聞いてもらったほうが会話のきっかけになる。前面に資料を積んでおくと、ただ無言で持っていくので効果的でない。競争相手も取りやすくなる。

壁にベタベタポスターを貼るという方法は情報過多になりがちで、情報を読む気がしないようである。良い雰囲気にはならない。ブースは、バイヤーにイメージを与え、商品そのものを見てもらい、情報はフライヤーで渡すという位置づけが良いだろう。

- ・ ブース名刺

個人の名刺というよりも、「ブースの名刺」が良い。ブース番号、商品の写真が入っていればより効果的。PCで簡単に作った名刺でも十分。アメリカの名刺サイズは、89mm x 51mmで、日本のものよりすこし小さい。したがって、普通の日本の名刺は大きすぎてアメリカの名刺ホルダーには入らない。(個人の英語名刺を新たに作るのであれば、アメリカサイズに)

## 「商談関連」

- ・ 英語版商品説明の準備

バイヤーが入ってきたら、「ブランドと製品の説明」が必要。説明する内容は正しい英語であらかじめ作っておく。それは、アメリカ人のセールスアシスタントの資料にも、日本人スタッフの台本に

もなり、フライヤー、カタログの文章にも使える。無論、英文のネイティブチェックが必要である。

- ・ 資料

商談の中で素材や写真等の様々な資料を見せることがある。資料が有効に働く為には、商談のストーリーをきちんと整えておく必要がある。

- ・ 商談ストーリー

バイヤーへ商品の説明を行う際には、順序や流れを決めておくと効率的。ブランドの主な情報、会社の情報、製品の特徴、売れ筋商品、価格帯、納期など。一つ一つを箇条書きに簡便にまとめておく。はじめにそれを伝えてポイントを把握してもらい、次に先方の関心のある製品の詳細を説明する。この商談ストーリーは、あらかじめ決めておいて、スタッフ同士で練習するとその効果は倍増する。

- ・ プレゼンブック

写真で見せたいものがあれば、きれいなプレゼンブック、ルックブックを用意する。

- ・ 動画

動画を iPad などで見せるのも商談が弾み効果は大きい。バイヤーは写真、動画を日常的に見ているので説得力は倍増する。

- ・ フリーサンプル

製品が低価格で無料配布しても良い場合は、フリーサンプルとして準備しておくのも効果はある。実際使ってみないと分からないものは、さらに効果的。その場合、商品によるが、500-1000 個は必要だろう。

- ・ リアクションメモ

商談を行った時は、必ずリアクションメモ(1社1ページ)に名刺を留めて詳細を書いておく。商談内容は展示会が終わると、件数が多いので思い出すのが難しい。商談直後に全ての情報を入れておく。重要度をランク別にして書いておくと、営業フォローが効率的になる。このリアクションメモの数が「展示会の成果」の尺度といっても過言ではない。セールスアシスタントに、商談内容を詳しく書いてもらおう。50枚は集めたいところだ。100枚になれば間違いなく展示会は成功。ポジティブな情報だけではなく、ネガティブな情報も「貴重な情報」になる。必ず毎日の商談内容をセールスアシスタントと一緒に確認する。アメリカ人の手書き英語は読めないことも多い。

## 「販促関連」

- ・ ラインシート作成

これが営業ツールで最も必要。バイヤーが商品に関心を示した場合、「ラインシートが欲しい」ということになる。これが、サプライヤーとバイヤーをつなぐ最も重要なツールである。商品の主な情報と製品写真に加えて、メモ欄を用意しておくバイヤーはそこにメモする。基本的には、アメリカのバイヤーに渡すものだが、海外から来るバイヤーに対して、FOB Japan のラインシートも準備しておく。普通、アメリカ用として 200-300 枚程度、アメリカ国外バイヤー用に 50-100 枚という数が目安だ。

ラインシートを作る際は、将来製品数が増減する可能性があるため、ラインシートの日付を入れておくことと便利。ページ番号も入れておくことと電話や E メール商談がやりやすくなる。

ラインシートの出力は、レターサイズで、横方向ではなく、縦方向にするとバイヤーには便利。大手チェーン店のバイヤーやアシスタントバイヤーは、有力と思われる企業のラインシートを集め、仕入れ本部でそれを検討する。

- ・ フライヤー

レターサイズ 1 ページのチラシ。商談にまで発展しない場合には、これだけを渡す。したがって、会期中分を用意するので、300-500 枚という数が必要。

フライヤーのデザインが良いほど効果的なことは言うまでもないが、文字が多すぎると見てもらえないので、写真を有効に使う。製品によっては、裏表印刷も良い。表はイメージ性を強く、裏に製品情報というように。ラインシートに、名刺とフライヤーをホッチキスでとめて渡すようにする。

- ・ ウェブサイト

バイヤーは展示会から帰ると、見つけた新ベンダーについて社内で同僚や上司と検討するが、まずウェブサイトを見るだろう。したがって、初回出展社はともかく、継続出展社、特に大手を狙っているラインはウェブサイトの準備はマストだ。無論、英語版で、一番重要な点はウェブサイト全体のグローバルなテイストである。

かなりの費用をかけたデザイン性の高いウェブサイトも良いだろうが、イメージだけのウェブサイトよりも、具体的に商品情報が分かるほうが継続的なビジネスには役に立つ。自社で簡単に商品

情報の入れ替え、追記、消去が出来るサイトを作ると便利で経済的である。

これも、写真を多用すると分かりやすく、見やすい。世界中のバイヤーや業界関係者が見るようになるので、近い将来問い合わせが増えていく。

- ・ SNS

SNS はアメリカの消費者にとってブランドや商品を知り、また一個人としてブランドとつながる場として重要な存在となっている。SNS の種類は多々あるだろうが、うまく使い分けて、ブランドイメージと情報をマーケットに拡散して行く。大きな広告宣伝費を使えない中小企業にとっては、SNS の一般化で、ビジネスはやりやすくなっている。ポイントは、時代の流れに沿うこと(出来れば先取りする)、消費者の視点に立つことである。いかに消費者の支持を得るかが、アメリカのビジネスの鍵になっている。

Instagram: ブランドイメージを発信する。

Pinterest: ブランドイメージを表現する。

Facebook、Twitter: ブランドの最新情報を発信する。消費者とのコミュニケーション

ブランディング方法も大切だが、重要な点は、ブランディングコアの発信である。製品が持つアメリカ人がクールと捉えるポイントは何か、しっかりとリサーチし見定める必要がある。コアが見えない SNS は消費者の心を捉えない。「本質の表現をおしゃれに」ということになる。

- ・ 製品写真

特に、オンラインビジネスを活用する為には、製品写真をあらかじめ準備しておく、すぐにスタートできる。写真の質は Amazon の規定を満たすものであれば、おおよそどのオンラインストアでも問題ない。

- ・ ライフスタイル写真

ウェブサイトの充実、SNS での発信、オンラインストアとのビジネスのためには、ますますこの「ライフスタイル写真」の意味が大きくなってきている。センスの良い、オシャレな写真が良いのだが、「アメリカのライフスタイル」を表現していなければ効果は半減する。その為には、アメリカ国内で撮影を行うと良いものができる。アメリカ国内にエージェントが出来ると、撮影は難しいことではない。

- ・ 動画

これも、写真と全く同じである。ポイントは、製品の良さを表現する背景がアメリカのライフスタイルである必要がある。機能性の高い製品では必要なツールだ。

- ・ カタログ

きちんとしたカタログは、ビジネスのレベルが上がってくる時に必要になってくるが、初期段階では必要ない。商品がまだ絞りきれいでなかったり、製品の改良があったりでカタログを作っても、すぐに変えなければならなくなるからである。アメリカ経験が3-4年経ち、大手小売市場に向かう時に、競争相手のカタログも研究しながら、さらに良いものを作成する。

- ・ プレスキット作成

ブランドを広く伝える為には、メディアに取り上げられることが費用もかからず効果が絶大。その為にも、プレスキットをあらかじめ作っておき、有力小売店にも渡せるようにしておくが良い。プレスキットは、プレスルームに置くことも出来る。内容は、ブランドコンセプト、フライヤー、ラインシート、写真で充分である。わざわざ作らなくとも、営業ツールを全て入れておき、カバーを用意するだけでも充分だろう。

プレスに取り上げられる為には、良い写真を用意しておくことと、先方が撮影することも多いので、撮影用サンプルをすぐに送れる準備をしておくこと。一般向けの雑誌に載る為には、「製品がどこで買えるか」という店舗情報が必要になる。しっかり取引ができている取引先と話を決めておくが良い。製品が買える店名と、住所、電話番号、ウェブサイトなどが必要になる。有力な雑誌に掲載されると、かなりの数の消費者がその小売店に注文をいれる。雑誌発売以降、2-3週間は売れ続けるだろう。アメリカ市場の大きさを感ずることができる。

- ・ 店頭用フライヤー

小売店売価がおおよそ100ドル以上の場合、店舗に専用フライヤーを置くと販売促進効果が高くなる。店頭で見て、その時は買わずにうちに持って帰り、家族で見て買おうと決断するという流れは一般的。ウェブサイト、SNSも必ずチェックする。1回だけでは意味が無く、恒常的に、店頭フライヤーが店に置かれるような工夫が必要。バイヤーに喜ばれる販促サービスになる。「機能を納得して買う製品」には有効である。

- ・ デモ

ブースに「動き」のあるデモは、人を惹きつける。キッチンツールであれば何かを食べてもらうとい

うデモは大きな効果がある。機能が「売り」のものは、その機能を見せる、使ってもらおうようにする。

黙って、シーンと見せるというよりも、声をかけながら、笑わせながら、デモを行うと効果はさらに大きくなるだろう。たとえ英語で失敗しても、アメリカではどうということはない。逆にそれがバイヤーにとっては面白がられる。



そのデモは、将来店頭での消費者に向けた販促デモに繋がっていく。これまでも日本パビリオンでは、各社デモをやってきたが、中には、日本のスタッフが英語でデモをやり、難しい説明は、日本語でやりぬいたというツワモノもいた。アメリカは「何でもあり」のマーケット。そういう営業努力は、将来必ず実を結ぶだろう。

## 「受注関連」

### ・ 販売スタッフ

日本人スタッフと、アメリカ人セールスアシスタントの「チームによるスタッフ体制」が望ましい。日本からの販売スタッフは、製品情報、生産背景には充分慣れているが、アメリカの展示会の商談にはそう慣れていないだろう。アメリカ人セールススタッフは、その逆で、いかに上手に情報を交換し、しっかり共有できるかがポイントになる。

紙に書いた情報を前もって渡ししっかり暗記してもらったとしても製品を見ていない場合限界がある。展示会前日のミーティングが鍵だ。しっかり打ち合わせを行い、その後に「ロールプレイ」をやるのが最善の方法。ロールプレイを4回ほどやれば、おそらくほとんどの製品情報は暗記する。展示会前日2回、初日当日2回やると効果が大きくなる。

昨日はこうだった、今日はこうしようという毎日の反省ミーティングもきちんと行うことは重要。良くない点、改善してもらおう点は、しっかり伝える。ストレートに言うのがアメリカでは普通だ。

販売スタッフの洋服、メイクにも気を使う。製品がナチュラル色なのに、洋服が強い色では合わないし、メイクもナチュラルにすべきだ。展示会前日にきちんと説明する。プロのスタッフなので当然のことと受け止めるだろう。

- ・ PO (受注書)

英文の受注書のこと、商談では「ピーオー」と呼ぶ。品番、色、サイズ、単合計欄、納期、サインの欄を設け、注文の明細は全てこのPOに記入する。3ページの複写方式が普通。初回出展の会社は、アメリカの文具店で売っている「既成のPO」に会社シールを貼って使っても全く構わない。アメリカに来てからでも入手可能。その場合には、会社のシールを用意しておく。

- ・ 文房具

ペン、ホッチキス、クリップボード、計算機などである。これは説明するまでもないであろうが、特に、商談テーブルが無い場合は、クリップボードが必須。顧客情報やリアクションメモを整理するので、ホッチキスは多用する。毎日の受注書やリアクションメモを入れるビニール袋もあると便利。ゴチャゴチャしたものを目隠しする白布(50cm 四方程度)を数枚用意しておくともブースがきれいになる。

#### 4. 日常営業

日本市場でも同じであろうが、アメリカでも展示会受注だけで年間の売上目標を獲得することは無理がある。毎日の営業努力の積み重ねが必要である。

##### 4-1 営業フォロー

アメリカのサプライヤーの多くは、「売ったら売りっぱなし」ということが多い。電話をかける時は、「注文がほしい時」「展示会案内」だけというところも少なくない。日本式営業活動では売り場の状況確認、販売推移の確認というきめの細かい営業フォローを行う。この方式をアメリカでも行うことによって、質的にアメリカの競合会社を上回る営業活動を行うことができる。日本的な営業姿勢、フォローはアメリカでは大きな武器になる。「ニュースレター」の発行も効果的ではあるが、それだけに留まらず、店舗訪問、電話での会話でコミュニケーションを取ることが重要である。

##### 4-2 追加注文、商品の問い合わせ

多くの店舗は、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。しかし、動きのよい商品は追加注文したいのである。そこで、追加注文を促すための営業活動が必要である。それは、アポイントをとってバイヤーのオフィ

スを訪問したり、Eメール、電話で追加注文を促していく。そのために、店舗も定期的に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。大手チェーン店の売り場では、納品された商品が出ていなかったり、売れている商品の追加注文がなかったりと、売り場が適正な状態にない場合が良く起こる。こうした「販売ロス」を防ぐために、各売り場をこまめに訪問して「売り場管理」をする。売り場には、バイヤーはほとんどいないが、販売スタッフと仲良くなるというのも営業上効果的である。

#### 4-3 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。有力な専門店にはアポイントをとって訪問し、商品の紹介を行う。

#### 4-4 営業企画活動

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、売上向上、顧客網の拡大にとって重要な活動である。商品がよりアメリカ市場に適合していけばいくほど取引先は拡大し、一店あたりの取引額も上昇して全体の売上は順調に上がっていく。

#### 4-5 マーケティング

アメリカの競争相手も、日本のキッチン製品を研究してくるだろう。彼らの商品についても充分気に留めておき、アメリカにはないユニークな商品を生み出すために、マーケティングは常時行っておく必要がある。

#### 4-6 ショールーム

製品をバイヤーがいつでも見に行けるショールームは必要である。エージェントを通して販売する場合には、NYに拠点があるエージェントが良いだろう。現地法人を設立して販売する場合はショールームとオフィスを兼用できる場所が相応しい。

## 5. 専門店への販売戦略

### 5-1 展示会

第4章でも触れたが、規模の大きい展示会にて多くのバイヤーと出会うのが効率的である。展示会に来るバイヤーの多くは、専門店バイヤーである。有力な店には、商品のカタログを送り、営業的なコンタクトを展示会前から行い、展示会案内を送り、来てもらうように促す。既存の取引先には、ニュースレターで告知する。アポイントをとってブースで商談が出来れば一番良い。できるだけ、顔と名前を覚えて、親密なビジネスを行うと良いだろう。



### 5-2 日常営業

行きやすいロケーションであれば、アポイントをとって店舗に行き商談を行うという方法がよいだろう。店舗に行けば、商品がどのように販売されているか掴める。より販売が促進されるようにアドバイスしたり、何か提案したりするのも良いだろう。「10月に、うちの製品をお貸しするので、2週間フェアをやりませんか？」や、「土日に顧客が集まる時に、デモをやらしてください。全てこちらで準備します」など・・・専門店でデモを行うことは、消費者の生の声が聞け、商品に対する関心度が分かるので、良いマーケティングになる。アメリカのライフスタイルの勉強にもなる。

### 5-3 新規開拓

展示会に来たけれども、注文に結びつかなかった専門店に対しては、展示会後も継続して営業フォローを行い、受注につなげる。一度ブースで全体のコンセプトを見ているので、話は早い。新規開拓を恒常的に行い、取引先を拡大する。展示会を軸にした新規開拓が効率的である。

## 6. オンラインストアへの販売戦略

### 6-1 展示会

オンラインストアとは、展示会で出会うのが一番良い。多くのオンラインストアは全米に散らばっており、訪問はしにくい。個別アプローチして商談に持つていくよりも、展示会のほうが効率よくイメージ、商品内容、ブランドの世界観を伝達できる。展示会前に、どの会社が良いかをある程度絞っておいた方が対策は立てやすい。高画質の写真、商品情報(Spread Sheet)がすでに用意できていることを伝えると、商談の進行は早い。写真のセンスや精度が高いほど、売れる可能性が高くなるので、商品とライフスタイル写真をブースで見せると良いだろう。

### 6-2 日常営業

オンラインストアに商品を展開するのは難しいことではないが、売れなければ前に進まない。いくら営業的にバイヤーをプッシュしても意味が無い。商品が売れるかどうかは、写真や動画の質である。オンラインストアの「日常営業」は、高いレベルの撮影をコンスタントに企画することだろう。できれば毎月、製品撮影を行うようにしたい。

### 6-3 新規開拓

オンラインストアも出来るだけ多く確保すると良い。展示会に出れば出るほど、バイヤーと出会うことになる。Drop Ship をやれば、件数は一気に増える。

## 7. 大手チェーン店への販売戦略

### 7-1 大手チェーン店に売る

アメリカ市場の主演は、やはり大手のデパート、大手専門店チェーン店、スーパーなどの大手小売企業である。例えばキッチン製品を取り上げても、最も充実している NY の店舗は、Macy's (メーシーズ)であり、Bed Bath & Beyond (ベッドバス&ビヨンド)であることは疑いない。彼らは、明らかに日用品全般の中でキッチン製品を軸に設定した商品構成を行っている。日本企業がアメリカ市場を開拓する為には、これらの大手小売企業との取引を目指さなくては意味が無い。

Bed Bath & Beyond でも店舗数は 1000 店以上ある。全店に商品を販売するとしたら、次のような計算が成り立つ。

5 アイテム (5SKU)、ケースパック 12 個、単価 \$ 10、1000 店への納品、年間 4 回転  
 $5 \times 12 \times 10 \times 1000 \times 4 = 2,400,000$ ドル(約 2 億 2 千万円)

このスケールの大きさが、大手チェーン店との取引の魅力である。ここまで行かないとしても、1 千万円単位のビジネスが見込めるというのは大変大きい。それに、大手チェーン店を数社行なえば、日本の売上を超える可能性もある。そのために、大手チェーン店に向けた「ビジネスの土台」をしっかりと時間をかけて固めるべきなのである。そして、失敗は許されない真剣勝負になる。それは、流通や EDI 処理で、問題を起こしたら、途中で取引停止になり、かつ再度復活が難しいからである。

## 7-2 大手企業への営業方法

### 「展示会での出会い」

営業的には、最初の出会いが展示会であり、そこで商品全体のブランドイメージを見てもらう方が印象としては良い。展示会で商品をじっくり見てもらい、商品説明を行い、後日のショールームでのアポイントかバイヤーオフィスでのアポイントを要請するのが最も理想的なプロセスである。シカゴの IHHS 展は、大手チェーン店バイヤーが数多く訪れる展示会である。NY NOW 展にも最近は大手バイヤーが増えてきている。特に、JETRO 日本パビリオンには(それぞれ)20 社以上の大手バイヤーが来るのでチャンスを逃さないように準備する。

### 「アプローチ」

大手チェーン店のバイヤーに、電話や E メールで直接アポイントを申し込んでも、「カタログを送ってください」と言われ、カタログを送ってもその後なしのつづてということになるケースが多い。サンプルを送ったとしても、商品をイメージ良く見てもらえるとは限らない。したがって、最良のアプローチは、時間はかかるが電話、E メールでバイヤーに根気強くコンタクトしてミーティングのアポイントを取るということである。大手チェーン店の本部は地方都市の場合が多いので、行くまでの経費や時間がかかるが、バイヤーに直接 (Face To Face) 説明するほうがより効果的である。バイヤーも商品を知らずにアポイントを受けるということとはしたくないので、展示会の出会いが最良だ。

### 7-3 大手小売店とのビジネス・ステップ

ホーム製品を積極的に幅広く扱っている Bed Bath & Beyond 社(以下 BBB)を例に受注から納品までのステップの概要を説明する。他のチェーン店は異なっているだろうが、基本は共通している。

#### ① バイヤーとの出会い

BBB バイヤーは、NY NOW 展、シカゴ IHHS 展に訪れる。あらかじめ展示会におけるアポイントを取っておくと効果的だ。前もって、BBB 店に行き、商品構成の研究をしっかりと行う。BBB に勧める商品を決めておく。多くの商品を勧めるというよりも、当初はテスト販売なので絞っておいたほうがよいだろう。

#### ② 展示会での商談

展示会ブースに来てくれたら、特に勧めたい商品を集中的に商品の説明をする。展示会では、どの商品を気に入ってくれたかを確認するだけで充分である。「展示会后、サンプルを揃えてバイヤーオフィス(NJ 州)に伺います」という話で終わると良いだろう。無論、連絡先はしっかり確認しておく。記念写真を撮っておくと、顔と名前が一致するので効果的。

#### ③ バイヤーへのプレゼンテーション

電話、Eメールで商談日のアポイントをとり、NY からタクシーで一時間でいけるニュージャージー州のバイヤーオフィスにサンプルを持って行き、商品のプレゼンテーションを行う。商談室に商品を並べ、受付に準備 OK を連絡するとバイヤーがやってくる。2-3 人の時もあれば、6-8 人の時もある。あらかじめ、あらゆる質問に即答できるように準備しておく。会社の歴史とか工場設備はさほど問題ではない。1 時間ほど使って、商品の説明、パッケージの説明、流通方法などを説明する。「プレゼンテーション」には、ストーリー性が必要でバイヤーを納得させる必要がある。

大切なポイントは、英語力というよりは、商品知識力、説得力である。「なぜ、この商品が BBB に必要なのか?」「なぜ、この製品が BBB の顧客を満足させるか?」をきちんと説明することがポイントになる。価格問題も議題になるので、ある程度の幅を準備しておく。パッケージの言語も英語、スペイン語、フランス語を要求される。

#### ④ バイヤーの承認

数日後、バイヤーから取引 OK かどうかの連絡が来て、「50 店の店舗からスタートします」というよ

うなことが伝えられる。パッケージの改良など次のステップが指示される。ベンダー登録や SHIPPING ガイドの説明もある。

#### ⑤ ベンダー登録

- ・ Vender Registration (取引先登録)

バイヤー・アシスタントからベンダー登録のオンライン登録方法が送られてくる。必要な情報をオンラインでフォームに書き込む。正確な情報さえ持っていれば、それほど難しくは無い。

- ・ Production Insurance (生産者賠償責任保険)

保険会社の生産者賠償責任保険付保が条件になる。最近では、賠償額 \$3Millions になっている。

- ・ EDI 取引

取引の最低条件である。完備していないと、取引は出来ない。取引先登録に記載欄がある。

- ・ Vender Number (取引先コード)

バイヤーから取引先登録が終わり、取引先コードがくる。ここまでくれば、正式な取引が確定する。

#### ⑥ 商品登録

店舗 SKU コード(店舗商品番号)を作る為に、商品データを該当商品一覧表 (Spread Sheet) に詳細を記入する。そこには、商品明細、UPC コード、1 箱内数量、箱のサイズ、素材明細、パッキング状態、生産国など。

#### ⑦ 納品マニュアル・ SHIPPING ガイド

オンラインにより、納品、流通の情報が伝えられる。内容は豊富で一冊の本くらいはある。そこには、ダンボールの選択、各種ラベルの付け位置、価格タグのつけ方、納品先、流通の注意などが製品別に細かく書かれている。難解で、アメリカ人であれば分かるという内容でもない。辛抱強く読んでいき、理解していく。分からないところは、担当者に質問する。

#### ⑧ EDI のテスト

双方が EDI で通信可能か数度テストを行う。

#### ⑨ Projection (納品計画書)

月別の納品計画書が来る。向こう6カ月くらいの納品数量が書かれているが実際の納品数量は後の正式名注文書(EDI PO)を待たなくてはならない。この内容によって、生産体制を整える。

⑩ PO(発注書)

注文書がEDIを通してくる。注文内容、納期、納品倉庫が指定される。

⑪ 納品準備

BBBのマニュアルどおりに全ての準備を行う。ある程度の量になるとパレット納品になる。価格シールの指示も伝えられる。価格シールは工場に送り、パッキング時に添付する。

⑫ 納品

指定運送会社によりパッキングリストと製品が納品される。納品書(請求書)はEDIを通して送られる。

⑬ 追加注文

毎週決められた曜日に追加注文がEDIを通して送られてくる。

#### 7-4 ビジネスの具体的準備

大手チェーン店との取引は、「バイヤーが商品を気に入るか」「安定した流通体制があるか」がポイントである。次のような流れになるように展示会の前段階で、準備を整えておく。

- ・ 商品に合う大手チェーン店をあらかじめ絞っておく
- ・ その企業の研究を行なっておく
- ・ 特に売り場を観察し、レポートにまとめておく。これが、後日営業上の武器になる
- ・ 展示会でその企業のバイヤーが来る
- ・ 自社の取り組み姿勢を説明し、商品のプレゼンテーションのアポイントを要請する
- ・ アポイントをとり、商品のプレゼンを行う
- ・ 本部でプレゼンテーションを行う

アメリカの大手チェーン店との取引は、商品が合っており、アメリカにおける販売体制、流通体制が整っていれば充分可能なことであり、日本の中小企業にも十分チャンスはある。

### 「大手小売企業との取引上の注意」

バイヤーとの商談について、下記の内容をきちんと注意、確認する。

- ・ 大手チェーン店のバイヤーとの商談の前に、その企業の情報を収集しておく
- ・ 商談では納品までの流れのスケジュールを確認する
- ・ 生産開始のタイミングと納期を確認する
- ・ 送料の負担について確認する
- ・ 店頭で動きが悪い商品の処理についての条件を確認する
- ・ 支払いの時期と支払い内容について確認する
- ・ 保証金や協賛金など、支払いから差し引かれる費用があるのかを確認する
- ・ 商品の返品はあるのかを確認する
- ・ 傷物発生時の処理について確認する

### 7-5 大手チェーン店に向けた展示会の準備

大手チェーン店に向けた展示会の準備は、一般の展示会準備とは色々な点で異なる。展示会の「準備の内容」と「展示会成果」は比例するものである。出来るだけ緻密な準備を行う。

### 「マーケティングリサーチ」

マーケティングリサーチがアメリカマーケット進出の成否を握っている。十分に行えば行うほど、事前にアメリカ市場の実体、感覚に近づくことができる。その基準を大手チェーン店に焦点を合わせて、再構成を行う。大手チェーン店の求めるもの、傾向、各社の特徴、売り場の様子などを理解しておく。特に、販売の対象としている大手チェーン店は、色の傾向、商品構成、売り場構成を理解しておくことは重要である。

### 「US 大手小売企業リスト」

US 大手小売企業リストを本レポートに添付した。自社の対象になる企業をマークしておく。バイヤーが来た時に、すぐにイメージができるように準備しておく。特に、成長性の高い企業ほど展示会に来る可能性は高い。さらに商品構成を良くして、消費者を惹きつけようとするからである。

### 7-6 大手小売企業との日常的取引

#### 「営業フォロー」

アメリカのサプライヤーの多くは、相手が大手であっても「売ったら売りっぱなし」ということが多い。電話をかける時は、「注文がほしい時」「展示会案内」だけというところも少なくない。日本式営業活動では売り場の状況確認、販売推移の確認というきめの細かい営業フォローを行う。この方式をアメリカでも行うことによって、質的にアメリカの競合会社を上回る営業活動を行うことができる。日本的な営業姿勢、フォローはアメリカでは大きな武器になる。「ニュースレター」の発行も効果的ではあるが、それだけに留まらず、店舗訪問、電話での会話でコミュニケーションを取ることが重要である。

#### 「生産在庫管理」

大手小売企業とうまく取引を継続するポイントは、商品の回転率を上げることに他ならない。その為、商品の欠品、生産の遅れ、納期の遅れはあってはならない。その為、店頭在庫、消化率、US国内在庫、日本在庫、生産状況が、きちんと計数管理されていないと、大きな穴を開けることになる。利益を生み出せないバイヤーはすぐに交代されるので、バイヤーも必死になる。サプライヤー側がいかに正確に在庫生産管理を行うかが重要課題である。

大手チェーン店は、商品の消化状況の統計をとっており、企業によってその数字をサプライヤーもオンラインで見ることが出来る。商品の動きが分かれば、売れている商品、動きの遅い商品が掴めるので、商品管理がしやすい。売れている商品は欠品が出ないように、早め早めに商品生産を管理し、遅い商品は生産を止めて、廃盤に持っていく手を打つ。こうすることによって、ライン全体の回転率を上げて店舗に貢献することができる。その結果、ビジネスを次第に大きくしていくことが可能になる。一気に取り扱い製品の幅を広げようとせず、最初は絞った製品でこの流れを作り、回転率を高め、次第に製品を増やしていくという戦略が適している。

#### 「店舗レクチャー」

企業によっては、店舗で、販売員に対するレクチャーを行うことができる。販売員に、製品の特徴、売り方のポイントを説明して、製品知識を高めてもらう。これは効果が高く、売れ行きが良くなっていく。店舗との一体感も生まれる。

### 8. 売上を伸ばす

海外輸出額を伸ばしていく為に、様々な方法を考えておく。ただし、初年度、2年度目はビジネスの土台形成を最優先することが大切だ。ビジネスの土台が出来ていないうちに、色々な営業作

戦をやっても思うようには数字は上がっていかず空回りすることになる。

市場開拓戦略を持ち、ビジネスの土台が形成され、かつブランディングが完成していけば、売上は着実に上がっていく。どこかに脆弱性があると、後戻りしたり、試行錯誤が始まってしまう。

#### 8-1 5点の要素

- ・ マーケティングリサーチ
- ・ 商品戦略(アメリカにあった製品と価格)
- ・ 組織戦略(エージェント確保又は現地法人設立)
- ・ ブランディング
- ・ 販売戦略(専門店から大手小売企業へ)

この「5点の要素」が整っていたら、下記の方針を実行していけば売上を伸ばすことができる。

#### 8-2 取引先の数

ビジネスの安定は、取引先の数であるという言葉もあるように、アメリカ市場で確実に売上を作っていくには、1-2年目は取引先数の重視である。できるだけ多くの取引先を開拓していく。展示会を中心に、個別の新規取引先開拓の積極的営業を行えば、初年度全米に100店以上取引先を開拓するのは決して難しくはない。それを毎年増やしていく。

#### 8-3 大手チェーン店との取引

アメリカ市場で確実に売上を作っていくには、いきなり多くのチェーン店と取引しようとせず、まずは1社との取引を完成し、アメリカの流通体制を強化してから、1年に1社か2社増やしていくと良いだろう。大手チェーン店との取引は色々な知識と慣れが必要なことからゆっくりと慎重に顧客を拡大していくべきである。毎年、1-2社程度増やしていけば、売上は確実に伸びていく。

#### 8-4 商品力を上げる

スムーズに取引先を増やしていくには、「商品力」が鍵を握っていることは言うまでもない。特に、アメリカの企業や先行している日系企業が扱っていない商品であれば大変やりやすい。商品が

それほどユニークでなくとも、ブランドイメージをきちんと統一して、「ブランド的な販売」を行えば、それも大きな差別化である。大きな展示会ごとに、常に商品を充実していき、その結果として更に売上を増やしていく。

#### 8-5 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。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50-60%程度の費用である。各地の展示会に出展することによって商圈を拡大できる。新しい都市での展示会を計画する場合は、必ず一度視察した方がいい。

#### 8-6 販売網の形成

上記にあげた5点が完成していれば、地方都市に対する営業体制として「レップ」を活用して販売網を広げることも考えられる。レップは、コミッション条件で各地の小売店の受注を取ってくれる。ただ、5点要素が整っていない段階ではやめたほうがいい。

#### 8-7 本社の海外市場部

アメリカ国内のエージェントなり、現地法人が継続的に市場を開拓していくためには、本社の海外市場担当部の力強いバックアップ体制が重要となる。アメリカ国内で商品や金銭が動けば、それだけ本社と同じような事務処理や雑務が発生し、それが営業活動を遅滞させかねない。「出先機関」が市場開拓に没頭できるような本社の支援体制が必要である。

#### 8-8 本社スタッフのアメリカ滞在

年に数度、海外市場担当者がアメリカ国内に数ヶ月滞在して営業活動を支援するというのも非常に効果的である。実際の営業最前線を体験することは、企業としての質も高める。エージェントや現地法人とのコミュニケーションも緻密になり、マーケットの中で一体感が生まれる。アメリカ市場開拓の最大の鍵は「人の問題」なのである。充実した組織体制が出来てくれば売上も必ずついてくる。将来の現地法人設立もスムーズに行くだろう。

## 9. 世界の市場へ

アメリカに向けた製品が完成しビジネスの体制が整い、全ての営業ツールが英語できちんと作成できれば、世界の小売店を惹きつけることができる。展示会の回数を重ねるにつれ、アメリカ以外の国との取引も増えていくので、ビジネスは自然にグローバルになっていく。

アメリカで完成した営業ツールは、全てアメリカ以外の国でも役に立つ。つまり、企画体制が整っていることになるので、企画経費が無いだけでも効率的である。アメリカだけではなく、カナダ、ヨーロッパ、オーストラリアを始めとして世界のレベルの高いデパートやチェーン店との取引が可能になる。アメリカで売れる商品は、世界のマーケットでも売ることが可能である。そのことから、アメリカ市場は、「世界市場の入り口」とも言えるのである。

## 第9章 組織戦略の基本

### 1. アメリカにおける販売組織

#### 1-1 アメリカ国内における販売組織の必要性

アメリカ市場を開拓するとき、「商品戦略」と同じ重みで、「組織戦略」が優先課題になる。「商品さえ良ければアメリカで売れる」ということではない。「商品」と「組織」の両輪が必要である。アメリカに、販売・流通・回収の「拠点」を持たなければ、実際アメリカ小売店との取引は難しい。小売店と常に連絡を取り、販売業務、流通業務、回収業務を管理する組織がアメリカ国内に必要である。特に、販売対象が大手チェーン店ということになると、まさしく安定した組織が必要である。大手チェーン店自体も商品ばかりではなく、安定した流通、営業フォローがきちんと出来るベンダーとしか取引をしない。分かりやすく整理すると次のようになる。

##### 「小売店への納品」

大手チェーン店もアメリカ国内取引を望んでいる。それは、限られた店舗でテスト販売して、商品の動きが良かったら量と取り扱い店舗を徐々に増やして仕入れリスクを軽減したいからである。どの大手小売企業も、昨今は慎重な仕入れ姿勢に徹している。

##### 「代金の回収」

大手チェーン店に、商品を送る前に日本の銀行口座まで代金を前払い送金してもらおうというのは無理がある。一度だけであれば可能だろうが、毎月のようにというのでは受け入れる大手企業はない。アメリカの小売店は通常、アメリカのサプライヤーに銀行振り込みではなく「小切手郵送」によって代金を決済する。大手チェーン店も同じである。わざわざ海外送金をしなければならないとしたら、よほどのことがない限り取引をしないだろう。日本企業にとってもアメリカ国内で受け取った小切手を現金化する為には、アメリカに銀行口座を持たなくてはならないが、それは日本企業では出来ない。アメリカ国内に銀行口座を持つには、「アメリカに登録された法人」でなければできないのである。したがって、スムーズな代金の回収のためにもアメリカ国内に「拠点」が必要となる。

### 「日常的な営業」

大手チェーン店は、一度だけ注文するのではなく、商品の動きがよければコンスタントに追加注文する。そのためには、アメリカ国内に販売拠点と在庫が必要である。大手チェーン店に日常的にコンタクトして、営業フォローを緻密に行い、的確な営業活動を行わなくてはビジネスは前進していかない。国内に販売拠点の無い海外企業は敬遠される。

上記三点の理由により、アメリカ国内に販売、流通そして管理の拠点（以降「販売拠点」という）が必要ということになる。したがって、組織戦略が無ければ、大手チェーン店は論外で、小さな専門店との単発的な取引だけになってしまう。

### 1-2 販売拠点

アメリカ国内に「販売拠点」を設ける方法は3つである。

- ① アメリカに「エージェント」（総代理店）を設ける。
- ② アメリカの「ディストリビューター」と提携する。
- ③ 自社の「現地法人」をアメリカに設立する。

販売拠点を設ける方法は、「エージェントと提携」、「ディストリビューターとの提携」または「現地法人設立」に凝縮される。それぞれの方法の詳細をここで説明する。

### 1-3 エージェント（Agent）との提携

自社のアメリカ市場のエージェントに、販売流通管理業務を委託する方法である。信頼できる会社を探し、その会社と共にアメリカ市場戦略の検討、仕事の範囲、経費の分担、目標の設定など詳細に打ち合わせをする。初年度から現地法人を設立するのは、人材的、資金的に無理がある場合に相応しい方法である。

#### 「エージェントに委託する仕事」

エージェントに委託する仕事の内容は次の通りである。

（商品の確立）

- ・ 商品戦略を共同で検討する
- ・ アメリカ市場にあった適正なデザイン、価格を検討する
- ・ アメリカ市場にあったパッケージを検討する
- ・ ラインシートを作成し商品を確認する

#### (販売業務)

- ・ 販売戦略、販売計画共同を検討する
- ・ 展示会計画を検討する
- ・ 展示会出展の申し込みを行い、主催者と交渉する
- ・ 展示会ブースデザイン、レイアウト、什器、備品申し込みをする
- ・ 展示会での販売、受注業務を行う
- ・ アメリカ市場での見込み顧客リストを作成する
- ・ 全米の販売ネットワーク(レップ、ショールーム)構築を検討する
- ・ 日常的な受注活動を行う
- ・ カスタマーサービス(店舗や一般顧客からの問い合わせ対応)を行う
- ・ 小売店への営業フォロー活動を行う
- ・ 営業報告を定期的に行う
- ・ 顧客管理を行う

#### (回収)

- ・ 顧客の信用調査を行い、リスクを最小限にする
- ・ ファクタリング手続き、事務処理を行う
- ・ クレジットカード回収の手続き、事務処理を行う
- ・ 売り掛け管理を行う

#### (流通)

- ・ 流通システムを構築する
- ・ EDIシステムを構築する(大手チェーンとの取引には必須)商品の保管、出荷施設を持つ
- ・ 出荷の手配を行う
- ・ インボイス(売上傳票)を作成する
- ・ 商品在庫管理を行う
- ・ 受注商品を出荷する

(会計)

- ・ 経費管理を行う
- ・ 会計報告を定期的に行う
- ・ 送金業務を行う

これだけ多くの内容をエージェントに委託するので、エージェントは「個人」ではなく、ビジネスに実績のある「企業」を選ばなくてはならない。大きな金額を扱ってもらうので、エージェントの信用状態は重要になる。

「エージェント提携のメリットとデメリット」

アメリカの現地エージェントを通してビジネスを行うことにはメリットもあるがデメリットもある。この点を考慮して、長期的で適正な組織戦略を立てなければならない。

(メリット)

- ・ 現地法人運営は大きな投資が必要だが、少ない投資でビジネスを始められる
- ・ アメリカに長期間スタッフを派遣しないで済む
- ・ エージェントの情報、経験が生かせるので試行錯誤を防げる
- ・ ファクタリング、EDI などエージェントの持つビジネス・システムを使える
- ・ エージェントがすでに持っている顧客に販売できる
- ・ エージェントの持つアメリカ法人としての権利を活用できる

(デメリット)

- ・ 日本企業がアメリカのビジネスを直接体験できず、生の情報を 100%得られない
- ・ エージェントは専属でなく、他のラインも扱っていることが多いので自社製品に関わる営業時間は制限される

メリットを最大限に活かし、デメリットを最小限にする工夫が必要ということである。

1-4 「ディストリビューターとの提携」

販売ネットワークを持っているディストリビューターと提携するという方法である。

#### (提携の流れ)

ディストリビューターとの取引のステップは次のようになるであろう。

- ・ 展示会で商品を複数のディストリビューターに紹介する
- ・ または、有力なディストリビューターの会社を訪問し、商品を紹介する
- ・ ディストリビューターへの価格提案を行う
- ・ 取引条件、例えば初回取引 (Initial Order) の数量、年間取引額、支払い方法などを交渉する
- ・ 契約書を作成する
- ・ 発注を受ける
- ・ 納品する

#### (取引条件)

ディストリビューターとの取引条件は、製品にもよって異なってくるだろうが、次のような点に注意する。

##### ・商品の範囲

あまり狭い範囲であると、ブランドのインパクトが無くなる。「良いところ取り」のビジネスになり、短期で終わる可能性がある

##### ・初回注文量

初回注文の量は重要である。あまり小さいと、ビジネスが伸びていかないし、大きすぎる要求を出すと成立しない。

##### ・独占契約

初年度から独占契約を行って、数字が伸びない時は、他に売れなくなってしまうので、数年間は非独占契約が良いだろう。独占契約を強く要求された時は、年間の最低取引金額を交渉する。

##### ・信用調査

ディストリビューターの信用を調査することは重要である。

##### ・支払い条件

初回注文は、注文時 50% のデポジット、納品時 50% 支払いなどのキャンセル・リスクを防止する支

払い条件は必要である。通常取引も、回収リスクを最低限にするために、納品前の支払いは必要である。

#### ・契約書

弁護士に依頼して正式な契約書を作成すべきである。先方が契約書を用意していたら、すぐにサインをせずに、弁護士に内容を確認してもらい、修正箇所があれば要求し、納得のいく内容で締結すべきである。このプロセスはアメリカでは常識である。

### 「ディストリビューターとの提携のメリットとデメリット」

#### (メリット)

- ・ 少ない先行投資でビジネスを始められる
- ・ アメリカに長期間スタッフを派遣しないで済む
- ・ ディストリビューターの情報、経験が生かせるので試行錯誤を防げる
- ・ ディストリビューターがすでに持っている顧客に販売できる
- ・ 初年度からある程度の売上が確保できる

#### (デメリット)

- ・ 日本企業がアメリカのビジネスを直接体験できず、生の情報を全く得られない
- ・ ブランドとしてではなく、売れ筋商品のみ(良いところ取り)の取引になりやすい
- ・ どういう小売店で、どのような販売がされているかが分からない
- ・ 直接的な販売、流通、回収のノウハウが会社に蓄積しない
- ・ ディストリビューターは、他のラインも扱っているので自社製品に関わる営業時間は制限される
- ・ ディストリビューターが次年度契約を継続しない時は、全てが振り出しに戻る
- ・ 利益率が落ちる
- ・ 将来、現地法人設立が難しくなる

### 1-5 現地法人による販売

アメリカ国内に自社の子会社を設立して、市場を形成する方法である。本来はこの方法が「アメリカ市場開拓の正攻法」ではある。

## 「現地法人の設立」

アメリカで現地法人自体を設立することは外国企業でも容易である。設立手続きは弁護士が州政府に登記を行い1週間ほどで設立できる。設立費用は内容にもよるが、手続きにかかる費用は2000ドル-3000ドルである。日本に比べれば非常に容易である。上記2つの販売形態と比較し、コスト高になるというデメリットがある。

## 「先行投資」

現地法人を設立する場合は、商品以外に次のような先行投資が必要になる。

- ・ 会社登録費用
- ・ 事務所・ショールーム、倉庫賃貸費用
- ・ 什器備品の購入費用
- ・ 責任者派遣費用
- ・ 現地での雇用費用
- ・ 責任者、担当者のビザ取得費用
- ・ 毎月の運転資金

## 「現地法人設立のメリット」

### ・ 商品知識のあるスタッフ

アメリカに現地法人を設立する場合の最大のメリットは、商品知識、生産背景、企業事情を理解した自社のスタッフが、商品をアメリカ市場に直接的に紹介することができるという点である。アメリカ市場への販売は、現地エージェントに依存することもできるが、商品知識の量、営業努力する時間は現地法人の担当者のほうがはるかに大きい。商品に関する専門知識はバイヤーに信頼感を与え販売にも大きく貢献する。

### ・ 国際ビジネスの質

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直接得ることができる。アメリカ市場の情報や取引先のアメリカ同業者の企業から多くのことを学べる。これらは、企業にとっては大きな無形の利益になる。

### ・ 世界市場への飛躍

ニューヨークを世界市場の窓口にして、世界販売を行うこともできる。日本には中々来てくれない海外のバイヤーでも、ニューヨークには行きやすい。ニューヨークには世界のビジネスが集まっている。

- ・ ビジネス情報、ノウハウの蓄積

毎日の顧客とのやり取り、問題点の克服を自社で行うので、様々なビジネスの経験を直接体験できビジネス情報、ノウハウが蓄積していく。

### 「現地法人設立の段取り」

- ・ 商品が「アメリカ市場で売れる」ことを確認する。

展示会販売、エージェントを通じた販売を経て、自社商品がアメリカ市場で販売できるという確信を得ることが重要である。その確信は単に「自信がある」という主観的なものだけではなく、販売実績という裏づけが必要である。売上高\$1Million (約 1.2 億円)が一つの目安であろう。それ以下であれば、時期尚早である。

- ・ 現地法人設立計画書を作成する

現地法人設立で一番重要な鍵は「人」の問題である。この点を中心に全体の計画を構築する。緻密な現地法人設立計画書に基づいたアメリカ市場開拓戦略が必要である。文書にしてまとめ上げることによって、問題点、課題が明確になる。

- ・ 現地法人の場所を決める

アメリカ市場のビジネスの中心がニューヨークになっていることから、拠点を作る場所はニューヨーク州かニュージャージー州が良いだろう。ビジネスのカテゴリーにもよるが、市場が全米一大きく世界中のビジネス・パーソンが集まる東海岸が相応しい。

- ・ 弁護士を手配する

会社設立は弁護士によって行う。JETRO や取引先などを介して、適当な弁護士を探し会社設立を依頼する。弁護士は現地法人運営の中でも必要となる。

- ・ 会社設立手続きを行う

会社名を決めれば、会社設立登記は 1-2 週間で可能である。当初の登録住所は弁護士事務所にしておき、オフィスが確定したら変更する。

- ・ オフィスを決める

不動産賃貸情報はエージェントを通して集める。日系の不動産企業も多いので難しくはない。賃貸契約を行う時は必ず弁護士による契約書確認が重要である。ビル・オーナーの一方的な契約内容を防ぐ為である。オフィスの賃貸料は場所によっても違うが、NY では月額 1 スクエアフィートあたり 4-6 ドルくらいである。契約期間は 5 年というところが多い。3 年でも可能であるが割り増しになる可能性もある。月単位のデスク・スペースを貸すところもある。事務所が見つかるまでの仮事務所として便利である。

- ・ 派遣する担当者のビザを手配する

アメリカのビザを取るの簡単ではない。マネージャークラスであれば、L ビザを取得する。経験豊かなビザ専門の弁護士に依頼する。

- ・ スタッフを雇用する

アメリカでスタッフを雇用するのはそれほど難しくはない。日本人スタッフであれば、日系新聞に広告を出すか、人材紹介会社へ依頼し適切な人材を紹介してもらう。雇用自体はさほど難しくないが、アメリカの雇用専門の弁護士に相談して労働条件や規則がすべて書かれた「就業マニュアル」(Employment Handbook)を作成する必要がある。法律や労働の習慣の違う日本と同じ感覚で雇用してはならない。アメリカ人を雇用するには、日本から派遣するマネージャークラスのスタッフがアメリカのビジネス風土にしっかり慣れてからにしたほうが良い。アメリカ人の仕事に対する感覚、習慣は日本とかなり違うので、無用なトラブルを避けるためにも時間をかけて人事体制をしっかり作る。日本から責任者を派遣せず、アメリカで雇用したスタッフだけで運営していくのはあまり現実的ではない。

- ・ 会社の備品、什器を購入する

これはどんなものでも入手は容易であるし、日本から送ることも可能である。電話、PC、オフィス家具の手配も日系代理店がいるので容易にできる。

- ・ 販売体制を準備する

販売戦略に基づく具体的な販売計画を作成し、販売活動を開始する。

- ・ 最重要課題は人事

現地法人計画の一番の課題はどの企業にとっても「人の問題」になる。アメリカ現地法人の責任

者は、実績のあるスタッフを日本から派遣するのがベストな方法である。それでも本社と現地法人のコミュニケーションを日常的に行うことが最重要である。

#### 1-6 段階的前進

アメリカ市場を開拓して、将来世界市場に商品を販売するという計画を実現することは「アメリカで売れる商品」を持っている企業にとっては充分可能なことである。しかしながら、事を急いで全体を壊してしまわないようにあくまでも計画的に行わねばならない。ビジネスは土台作り=組織戦略が一番重要である。そのためには、段階的に前進していくことが大切である。

どのような組織戦略を持つかは、まず将来現地法人を設立するかどうかで大きく分かれる。

##### 「現地法人設立を目指す場合」

###### ・初年度から現地法人を設立する

初年度から現地法人を設立する企業もある。この場合には、徹底した市場調査およびテスト販売が必要である。そのプロセスを無視して強引に前進していくことは非常に危険である。現地法人設立、新オフィス、新ショールーム開設に没頭して大きな落とし穴に気がつかず失敗する日本企業もかつてあった。現地法人を先に設立する場合には、時間と費用をかけて慎重に行わなくてはならない。

###### ・数年エージェントと提携し、数年後現地法人を設立する

現地法人を設立することを目指す企業であっても、エージェントと共に「アメリカで売れる」ということを証明してから法人設立をしたほうが安全である。初年度、2年度、場合によっては3年度まで、エージェントとしっかり組んで市場開拓をしていくのが良いだろう。この2年間に売上の見込みを立てる。全体のビジネスの土台をしっかり形成するのである。つまり、はじめはエージェントと提携して土台を作り、2-3年後の現地法人設立を目指す。さらに1年間はエージェントとともに現地法人を運営していくのが安全な方法である。そのためには、将来の現地法人設立の戦略を説明した上で、納得してもらえるエージェントと提携すべきである。

## 「現地法人の設立」

### ・本社海外事業部のサポート

3年目に現地法人設立を具体化していき、3年度中に販売管理体制を完成させると良いだろう。この3年目までに一番ポイントになることは、本社に海外事業部を設立して国際ビジネスを担う人材を育成することである。本社海外事業部のサポートなしにアメリカ現地法人運営は成り立たない。海外現地法人にビジネスを「丸投げ」しては何もならず、あくまでも本社が中心に運営することである。

## 「ゆとりある事業計画」

法人設立を急いで行うことは逆にマイナスになる。オフィスの選択にも3-6ヶ月かけた方が条件の良い物件が見つかる。日本から人の派遣するのもビザを取得するので時間がかかる。現地の人材を雇用する場合は、研修にある程度の時間をかけないと、商品知識、会社のあらゆる情報を身につけることが出来ない。中途半端な形でスタートすると、人的摩擦が起きたり、商品は売れず挫折するということもありえる。現地法人設立は、準備から実体的な設立完了まで1年半-2年はかけるべきである。何よりも商品が計画通り売れていくというのが大前提であろう。商品の販売がまだ中途半端なうちに現地法人設立を先行するのは危険である。

## 「段階的前進」

思いつきで海外現地法人を作ることなく、長期的な計画を立てて、段階的に前進していくべきである。まとめると次のようになる。

### ・ エージェントと共にアメリカ市場に販売していく

1年目、2年目はいきなり現地法人の方針で行くのではなく、エージェントと提携して市場開拓を行う。

### ・ アメリカ市場の知識、経験を吸収する

エージェントに全てを丸投げにすることなく、展示会の時は出来るだけ日本から出張し、販売活動を一緒に行い、知識を吸収し、経験を積むようにする。

### ・ アメリカ市場の売上を形成する

エージェントを核に商品をアメリカに販売していき、ある程度まとまった売上を形成する。

- ・ 本社の海外事業部を設ける

日本の社内に海外事業部を設けて、組織的な対応が出来るようにする。

- ・ 海外事業担当者を育成する

英語が堪能なスタッフを中心に、海外ビジネスが出来る責任者を育成する。定期的にエージェントの元へ、スタッフを送り込み現地で勉強させるのも非常に良い方法である。

- ・ アメリカに現地法人設立の準備をする(1年間以上かける)

2年目あたりから現地法人設立の具体的な計画を作成し、準備を始める。

- ・ 現地法人として営業開始

3年目あたりからエージェントと協力して、現地法人の体制を構築していく。

- ・ 現地法人として本格的なスタート

スタッフの体制を作り、オフィスを決めて本格的にスタートする。

このように、段階を追って「現地法人＝安定的な組織」を生み出していく。会社の未来を握っている海外市場獲得は、時間をかけて慎重に行うべきである。組織的な前進がまさしくビジネスの前進の核となるのである。

## 2. トラブルの回避

アメリカ市場でのビジネス活動は、本社スタッフが常駐しているわけではないので、予想もしないトラブルが起きることもありえる。それは、大部分が「アメリカに関する情報不足」が原因である。トラブルが起きないように、組織的にあらかじめ対策を立てておけば問題はない。ここでは、起こりうるトラブルとそれを回避する方法をまとめておく。特に、日本企業が直面しやすい例を挙げて説明する。

### 2-1 商品運送上のトラブル

#### 「日本からアメリカへの運送」

商品を日本からアメリカに送り、目的地に着いたら、商品の数が減っていたというトラブルも頻繁

ではないが起こりうる。これは、信用のある運送会社、倉庫業者を利用することで予防できる。運送費が安いというだけで運送会社を選択すべきではない。また、保険もきちんとかけておくことが必要である。

#### 「アメリカ国内運送」

アメリカの国内拠点から UPS 社(運送会社)で送る時も同じである。送った箱がなくなってしまったということも時折起こる。商品発送のときは、かならず UPS の保険をつけておくことである。そうしないと補償額は約款規定の 100 ドルのみになってしまう。保険料は日本よりも大分低いので、国内運送にも保険をつける。

荷物が店舗に着いてから、「箱を開けたらインボイスの数量より製品が少ない」という店舗からのクレームが来ることがある。原因は色々あろうが、予防策として、梱包する時に、必ず再確認を行い、「この箱の梱包は、\*\*\*\*が行い、二回総数を数えています。(梱包者のサイン)」というステッカーを箱に貼るなどの方法をとる。

#### 「出展のサンプル送付」

展示会会場のブースに向けて、サンプルを送ったら着かなかったということは頻繁に起こる。混雑している会場で誤配送が起きるからである。主催者が発行する出展マニュアルをよく読むと、搬入 (Move-In) 搬出 (Move-Out)、また運送 (Freight) のあたりに必ず「サンプルの送り方」が書いてあるのでよく読む。もし、すでにアメリカ国内のエージェントや住所が特定されているところ (ホテルなど) がある場合、万全を期すために事前にそこに送っておき、そこから会場に搬入することが最も安全である。

#### 「ハンドキャリー」

少量ならば問題はないが、日本からダンボールで持ってきたり、スーツケース一杯にサンプルを詰めてくるというもお勧め出来ない。空港の税関で発見されると、「商業通関」にまわされて、通関に数日かかり、展示会に間に合わないことがある。やはり、サンプルは事前に日本から特定の住所に送った方が安全である。その荷物が届かなかったらという不安があるので、いくつかの重要サンプルだけを手持ちで持ってくるというのが賢明である。展示会のサンプル搬入は慎重に慎重を期したい。サンプルが着かずに展示会に参加できなかったという例は起きている。

### 「展示会盗難」

展示会期間中、閉館後サンプルは会場のブースの中に置いてくるわけだが、盗まれるということも考えて対策を考えておく。次の方法が考えられる。

- ・ 高価格品は展示会終了後毎日、会場の常時セキュリティがいる保管施設に保管する
- ・ 夜間、ブースにセキュリティ(警備員)をおく
- ・ ブースの前面を鍵付きのカーテンで囲う(会場で有料で借りられる場合がある)
- ・ ブースの前面を布製カバーで覆い、人が入りにくくする。(これが経済的で一般的)

## 2-2 取引先とのトラブル

### 「売掛金回収トラブル」

回収体制をしっかり整えて、裏付けのない「信用売り」を行わない。アメリカでは、ファクタリングやクレジットカード回収などの回収体制さえしっかり整えておけば問題ない。万一、売掛金が焦げ付いた場合でも、債権回収エージェント(Collection Agency)が、約 25%の成功報酬で回収業務を代行してくれる。債権回収エージェントは、ファクタリング会社と提携していることが多い。

売掛金が回収できないとあって、オーナーの承諾なしに店舗から商品を引き上げるということは、アメリカでは決してやってはいけない。

### 「注文のキャンセル」

受注書に、「注文のキャンセルはできません」という文言を入れて署名してもらう。その文言は、アメリカの弁護士に相談して法的に適正な文言にすべきである。大量発注の場合は、弁護士に「契約書」「合意書」を作成してもらうべきである。アメリカでは、こういうことを行っても取引に影響はない。先方も自社の弁護士にその契約書を見せて弁護士同士が交渉するのである。「自社の利益を守る」という姿勢はアメリカでは大切である。

### 「大手チェーン店のペナルティ」

大手チェーン店の流通マニュアル(Routing Guide)は、非常に細かい規則があり、それを破るとペ

ナルティが課される。例えば、ダンボールの大きさや品質、ステッカーを貼る位置、価格ラベルの内容、伝票の書き方など多くの厳しい規則があり、満たされていないと、一つにつき5ドル、1伝票につき100ドルなどのペナルティがつくのである。ほぼ全ての大手小売企業がペナルティ制を採用している。これを回避するのは、その流通マニュアルを徹底して読みこなすことと、大手チェーン店の流通に経験の深い倉庫業者(Warehouse)と組んで慎重に流通作業を行うことである。特に、最初に行う商品登録に誤りがあると、店頭では大混乱となり取引は打ち切られてしまう。

## 2-3 現地法人運営上のトラブル

### 「雇用上のトラブル」

これは、現地法人を設立した時に起こりうることだが、法人を設立する時に、労働法専門の弁護士に、「就業マニュアル」を作成してもらい、経営者、従業員ともに遵守するという事でトラブルを回避する。残業をしているのにその分の給料を払わない、休日出勤の代休を与えない、給料を払わないなどはアメリカでは許されない。セクハラ、パワハラは言うまでもない。アメリカでは、正社員も臨時社員、パートも地位的には全く同じであることも覚えておくべきである。この問題が日系社会では一番起こりうる問題である。現地雇用の社員が日本人、日系人だからと日本の風習でサービス残業をさせてトラブルになるというケースが多い。

### 「税務上のトラブル」

これも、現地法人を設立した際の問題だが、アメリカと日本とでは税務上、各種登録などについて提出する書類や内容に違いがある。経験豊かな会計士とどんな細かい点も相談するようになれば、無用なトラブルは回避できる。市や州への書類提出が遅れて高いペナルティ(罰金)が課されるということもある。労災保険の加入手続きが遅れるというのも高いペナルティが課される。

### 「日本企業の姿勢」

上記のように、色々なケースが考えられるが、会計士や弁護士と共にトラブルを回避する体制さえきちんとしておけば全く問題ない。ただ、アメリカは日本のように、すべてがきちんといわれるということがないので、各種手配をしていても絶えず確認、再確認するという日頃の習慣が必要である。

「アメリカは訴訟社会なので怖い」という「うわさ」におびえる必要はない。ただ、日本では習慣上 OK であったのが、アメリカではダメということであり、文章で決められていることはきちんと守らないとならないということである。しかし、見方によっては、むしろ新しい市場に参入する企業（弱い立場）にとっては、法律や規則に守られたやりやすい環境とも言えるのである。したがって、何か行動を起こす時には、絶えず慎重な姿勢で、時には、弁護士、会計士、コンサルタント、エージェント、JETRO などのサポートしてくれる組織、機関と相談をして、費用や時間がかかっても慎重に事を行うという姿勢が重要である。

## 資料 1 初回出展者のためのアメリカ展示会出展ガイド

### 初出展の皆様

この出展ガイドには、アメリカ展示会出展のノウハウが書いてあります。初めてアメリカの展示会に出展される皆様にとっての出展の位置づけは、「アメリカマーケットはどういうものか」「自社製品はアメリカマーケットで売れていくのか?」「今後、どのようなマーケット開拓戦略を準備すべきか?」を掴むことです。そして、今後のアメリカマーケットにおける「ビジネスの方向性」を見出すことが目標です。その為に、アメリカマーケットに向けた展示会の準備を(完璧ではないまでも)出来るだけ行ってください。

### 1 初回出展の位置づけ

#### 「展示会成功のポイント」

展示会の準備には色々な細かい要素があるのですが、特に重要なコアは次の3点です。これが、アメリカ展示会成功の「核心」です。初回出展では、これらすべては準備できないでしょうが、当初からそれを射程に入れた出展を行うのです。

- ① アメリカのライフスタイルに合う商品で、アメリカ商品より優れた要素を持っている
- ② プレゼンテーションを重視する(ブランド、Web サイト、SNS、営業ツール、パッケージ)
- ③ ビジネスの土台(販売、流通、回収)を作る

#### 「積極的に注文を取らなければ出展の意義はない」

「初回出展だから、ビジネスの体制が出来ていないので、マーケット調査として位置付けよう」とは考えないでください。販売するという姿勢がないブースでは、バイヤーは真剣に対応してくれないからです。バイヤーが来てくれても、販売体制が整っていないと「とても良い製品ですね」というお世辞しか返ってこないのです。不十分でも構いませんので、受注するという姿勢と、その準備がある程度必要です。展示会は、注文を取ってこそ意味があるのです。注文を取れば「売れる製品」も分かりますし、「売れない製品」も分かり、アメリカマーケットが見えてくるのです。

#### 「注文を取るために」

展示会成果は、ビジネス準備の内容と比例します。このガイドでは、アメリカマーケットで売上を作るための「注文を取る＝販売促進」についてまとめます。販売を促進する為には、きちんとした「販売体制の準備」が基本になります。注文をとるためには、受注体制だけではなく、アメリカビジネスに準備する全ての要素が必要なわけですが、一度には無理ですし、急いでやっていくべきで

はありません。アメリカビジネスの経験を積んでいく中で充実させると良いのです。作成するものがたくさんあるので、それらは全てアメリカの情報や感覚を身に付けていく中でこそ、的確で良いものができていきます。

### 「マーケットを正確に知る」

アメリカ戦略を練る時に、前提として誰もが、「売上を早く作りたい」という考えを持つでしょう。それは無理の無いことですが、海外マーケットでの経験が少なく、アメリカマーケットの状況がまだわからない時点では営業展開を急ぐことは逆に試行錯誤になりやすくなるのです。あまり先走ると、アメリカマーケットにおける販売体制、組織体制が固まっていないので、バイヤーから敬遠される、不要なトラブルが生じる、ある時点から前進しない・・・ということが起こります。

一朝一夕には新しいマーケットに向けた体制はできないので「ゆとりをもった計画性」が必要になります。いわば、企画と営業のバランスがアメリカでも必要と言うことです。特に、大手小売企業は不十分な準備しかできていない企業とは取引をしません。そのため、まず「マーケット全体を正確に把握する」ことが最重要なので、「マーケティング・リサーチ」がアメリカビジネスの最初の鍵になるわけです。

### 「ビジネスの方向性」

初回展示会出展では、新しいマーケットでのビジネスの可能性を体感し、「ビジネスの方向性」を明らかにすることが重要です。そこから本格的な準備が始まります。新しいマーケットに向けて十分な準備をし、慣れるためには最低1年はかかります。そして、「ビジネスの土台作り」には約2年はかかるでしょう。つまり、大手小売企業と取引ができる体制を持つには、最低でも3年はかかり、4年目を大手チェーン店との取引開始と考えるべきです。このくらいの時間をかけて、「着実に前進していく」というイメージで丁度良いのです。

初年度、2年目は専門店とオンラインストアとのビジネスを充実する中で、しっかりしたビジネスの体制を形成するのです。この間にも、アメリカのみならず、カナダ、南米、アジア、ヨーロッパなどからも引き合いが来ると思います。次第に販売地域を広げていき、広く浅く顧客を増やしていく中で、厚みのある戦略を形成していくと良いでしょう。

## 2. 商品戦略

アメリカのライフスタイルに合った商品、アメリカ消費者の「生活を豊かにする製品」、「生活に必要な製品」が売れるのです。アメリカマーケット開拓に最も重要なポイントの第一は、アメリカに販売する貴社の「商品」です。日本の商品がそのままアメリカでも売れることもありますが、それはま

れです。デザイン全体を変える商品、色・サイズを変える商品、パッケージだけを変える商品・・・など、商品によって異なってきます。これらを突き詰めていくのが商品戦略です。

### 「商品の市場性」

フォーカスグループの実施が一番良いのですが、それが難しい場合は、アメリカマーケットにおける市場性は、次のようにして測ることができます。

- ・ アメリカの販売対象になりそうな代表的な小売店を数店探す
- ・ その中から貴社製品に近い競合会社を探す
- ・ アメリカマーケットにおける「競合製品のリスト」を作成する(10 ページ以上になるはず)
- ・ そのリストには、製品写真、ブランド名、小売店名、価格、サイズなども入れる
- ・ 商品リストが出来たら、別ページに価格順の表を作って、最多価格帯、平均価格を出す
- ・ 貴社製品と比較する(デザイン、サイズ、色、価格など)→見えてくるものがあるはず。

この作業は数日かかりますが、これによって貴社はアメリカマーケットに次第に近づいていきます。そして、貴社製品のマーケット性と課題が浮かび上がってきます。その過程で、自社製品をアメリカのマーケットに合わせて「どのように改良したらよいのか」が見えてきます。それは、色、サイズ、価格などになるでしょう。特に、色がポイントの製品は日本とアメリカの色の使い方の大きな違いに気が付くと思います。

### 「価格のバランス」

貴社の商品の価格が、同じカテゴリーのアメリカ企業の商品の価格と全く同じである必要はないものの、極端な差になると問題です。デザインの違い、機能の違い、サイズの違いなどでリーズナブルな価格差があるのは良いのですが、飛び抜けて高いということでは、バイヤーは仕入れることはできませんし、店頭に置かれたとしても、手を出す消費者は少なくなります。

アメリカマーケットに販売する究極の目標は「量の販売」です。初回出展では、大きな注文というのは無理でしょうが、回を重ねた結果、いつまでも少量の販売ではアメリカに費やす費用と時間が釣り合わないで遅かれ早かれ挫折してしまいます。アメリカ商品の価格を入念に調査して、「量のビジネス」に繋がるマーケットにあった価格帯を決めることが重要です。これは、単に、「安いほうがいい」ということではなく、マーケットの中でバランスのとれた、そして裏づけのある価格が必要ということです。単に、下からの「コスト積み上げ計算」だけでは不十分です。マーケットから来る価格と両方向からの価格設定が必要です。

### 「アメリカの国内卸価格」

バイヤーに提案する価格は、FOB 日本価格ではなく、「アメリカの国内卸価格」でなければ、バイヤーは絶対と言ってよいほど注文しません。つまり、バイヤーは自分が買う金額＝送料、関税、

国内経費の全て含まれた国内卸価格が欲しいわけです。店舗への納入価格が分からないまま仕入れるバイヤーはいません。

### 「アメリカの国内卸価格」

展示会で注文が付いた商品は、一度アメリカのエージェントや倉庫業者(ウェアハウス)などの拠点に送り、そこから各店に配送するというのが基本です。アメリカ国内に、エージェントが無い、また注文数量が読めないという段階では、日本からアメリカへの送料が出せないの、「アメリカの国内卸価格は算出できないのでは？」と考えると思います。それはその通りですが、それでも、バイヤーと商談するためには、「アメリカの国内卸価格」がどうしても必要なのです。

まず、アメリカ国内に貴社製品の販売代理店(エージェント)が無い場合には、近い将来エージェントができるという仮定で暫定的に価格計算するのです。販売体制が決まっていない海外ビジネスの第一段階では、コスト計算を正確に行うことは不可能です。アメリカマーケットの一般の価格を横目で見ながら、「FOB 日本価格+関税+送料」を概算で算出するのです。関税率は多岐にわたるので、運送会社に問い合わせると良いでしょう。問題は送料ですが暫定送料は以下のように割り出すことができます。

- ・ 例えば、1 オーダーで 10 点は買ってもらいたいというように 1 店あたりの注文数を暫定的に想定する。ミニマム金額=点数でもよいでしょう。
- ・ その 10 点の商品の NY までの航空便送料または船混載便の見積もりを運送会社に出してもらおう。EMS でも構いません。
- ・ その金額を 10 で割り、それを便宜的な 1 点あたりの送料とする。
- ・ この暫定的な方法で送料の概算を計算し、コスト計算するわけです。
- ・ アメリカ国内送料は、通常小売店が負担します。

### 「コンテナによる輸出」

将来的には、大きな注文を「コンテナに入れて納品する」ということが目標ですが、初期段階ではある程度の納品量を想定して「暫定的な送料」を出すわけです。ただし、これは、一般論ですので、できるだけ正確にやりたいということであれば、無論緻密な計算が必要です。

正確にやりたいということで、「FOB 日本価格+店までの EMS 送料」だけの価格を提案したい気持ちは分かりますが、貴社から小売店にバラバラに送ると、送料は大変高いものになり、バイヤーは納得せず、注文にはならないでしょう。なったとしても、単発的なビジネスに終わってしまいます。

将来はコンテナ単位の納品を行うので、今からコンテナ単位の送料計算をして、原価を抑えて競争力のある売値を算出するという積極的な算出方法は、大変良い考えだと思います。気を付けなければいけないのは、「あまり売れないのだから」と、送料の根拠を少な目の数量にしてしまうと、価格は上がってしまい、本当に少量しか売れないという結果になることです。それよりも初期段階では、「ポジティブな算出方法」を取り入れて、赤字覚悟で商品売るという「先行投資」と考えてみてはいかがでしょうかこのあたりは経営判断になります。

### 「商品の選択」

貴社には、多くの製品があると思います。その中から、展示会に合った製品を選択して、出展するわけですが、「商品選択におけるポイント」をお伝えします。

アメリカのバイヤーに出来るだけ多くの製品、デザインを見てもらいたいという気持ちは良く分かります。しかし、相手が「既存の取引先」でしたら、それも良いでしょうが、新規取引先開拓の場合は、明らかに逆効果です。展示会会場には、数千のブースがあり、バイヤーはその中から「目新しいもの」「店に必要なもの」を探し回っています。したがって、バイヤーがブースの前を歩くスピードは速く、3秒の間にバイヤーの気持ちを掴まなくてはなりません。商品が多い場合一つ一つの印象が薄れます。逆に、アメリカマーケットにインパクトの強いものだけに絞ると、分かりやすくなるので「あ！これは面白い」ということになります。

### 「商品構成は慎重に！」

アメリカのバイヤーは、基本的に保守的で、新規取引先に対する注文には大変慎重です。できるだけ、ミニマム(最小取引開始金額)にするでしょう。ライン全体のボリューム、奥行きを感じさせる商品構成のプレゼンも大切です。「商品を絞る」と「奥行きのある商品構成」は一見矛盾するようですが、大切なのはそのバランスです。これも、マーケティングの中で導き出すのです。

## 3. 販売戦略

製品によって、または会社の規模によって販売方針は異なるでしょうが、はじめの営業計画の概要はおおよそ次のようになるでしょう。販売計画の基本的なモデルです。

### 「初年度の販売計画イメージ」

- ① 初年度は「アメリカマーケットに馴れる」というテーマを持ち、販売流通体制構築を目指す。
- ② ラインにあったエージェントを確保する。
- ③ 販売対象を専門店とオンライン企業とする。
- ④ 展示会に出展し、取引件数を増やしていく。(目標 100 店)

## 「展示会の準備リスト」

アメリカマーケットで商品の注文を取る時にはいくつかの営業ツールが必要です。かつては、サンプルと、ラインシートさえあれば、充分だったのですが、現在のマーケットでは多くの営業ツールが要求されてきています。

### （商品関連で用意するもの）

- ・ カテゴリー選択
- ・ 商品構成
- ・ サイズ選択
- ・ 価格計算
- ・ ブランドコンセプト
- ・ スプレッドシート作成

### （販促関連で準備するもの）

- ・ ラインシート作成
- ・ フライヤー作成

### （受注関連で準備するもの）

- ・ 販売スタッフ準備
- ・ PO(受注書)準備
- ・ 文房具準備(ペン、ホッチキス、クリップボード、計算機)

### （ブース関連で準備するもの）

- ・ ブースデザイン準備
- ・ 照明準備
- ・ ブース・レイアウト
- ・ ディスプレイ
- ・ デモ準備

### （商談関連で準備するもの）

- ・ 商品説明内容準備
- ・ リアクションメモ

### （流通関連で準備するもの）

- ・ インボイス作成準備

#### (回収関連で準備するもの)

- ・ クレジットカード体制準備

ざっと挙げただけでもこれだけの要素が存在します。これらを全てアメリカバージョンで準備するのは大変なことです。これらの準備が展示会ごとに充実していけばいくほど、展示会の成果は大きくなっていきます。つまり、アメリカのバイヤーにとって必要なのは、「魅力のある製品」だけではないのです。「アメリカマーケットでしっかりと準備が整っている取引先(Vendor)」が欲しいからです。

#### 4. 展示会準備

##### 「商品関連で準備するもの」

- ・ **カテゴリ選択**

いくつかのカテゴリを扱っていても、展示会では一つに絞った方がバイヤーの目に留まりやすいです。それは、バイヤーは専門性のあるベンダーを求めるからです。いくつかのカテゴリを混ぜてしまうと、インパクトはぼやけてきます。

- ・ **商品構成**

ストーリーのある商品構成は商品の魅力を引き立てます。商品の力をアピールします。

- ・ **サイズ選択**

いくつかのサイズがある製品はサイズを限定しても良いでしょう。アメリカマーケットはおおよそですが、「大きめのサイズ」が良いでしょう。重さのあるものは、アメリカでは重いほど商品価値を感じるようです。ビジネス初期段階では、アメリカ人に合ったサイズに変更作成する必要はありません。

- ・ **価格計算**

アメリカ国内取引に見合った価格が必要ですので、原価+関税+送料というような下からの積み上げ計算とマーケット調査した段階でのマーケットが求める価格との調整が必要です。特に、大手小売企業に入るためには、大手マーケット価格帯の徹底研究が必要になります。

- ・ **ブランドコンセプト**

「ブランド」を確立した方が消費者との距離が小さくなります。ブランドの信頼感は、強い販促効果があります。バイヤーもブランド単位で仕入れたほうが、店内が統一しきれいになることを知っています。ブランドのアイデンティティを文章化して英訳しておくことでブランド自体が固まっていきますし、

その完成した英文はカタログ、Web サイト製作など色々な局面で使うことができます。ブランドのキャッチフレーズも効果的です。

- ・ **スプレッドシート作成**

製品の情報をすべて一覧表にしたものです。オンラインストアとの取引には、必ず必要です。SKU 番号、JAN コード番号、色、卸価格、MSRP 価格、製品の素材明細、製品のサイズ・重さ、1 ケースのサイズ・重さ、生産国、製品の特徴、納期など製品に関わる全ての情報です。

### 「ブース関連で準備するもの」

- ・ **日本パビリオンのブース**

日本パビリオンのブースは白を基調にしたシンプルなデザインです。インパクトのあるデザインを実現するには、グラフィックを使ったり、色を統一したり、実演(デモ)を行ったりしてインパクトあるプレゼンテーションを準備してください。

- ・ **明るいブースに人は集まる**

最も簡単な工夫です。ブースは暗くならないようにしてください。製品が逆光になったり暗いのは最悪です。1 ブースに、アームライトがいくつか付いているだけでは「明るい」とは言えません。最低一つはパーカンライトが必要です。バイヤーがまぶしくならない程度に、明るくし、製品がよく見えるに照明を設置することが必要です。

- ・ **バイヤーは、手前とバックパネルを見る**

手前の「打ち出し」のディスプレイは重要です。充分光がいくようにしてください。これを見せたいという製品を置いてください。バックパネルには、ブランド名が入っているべきです。あくまでもパッと見て分かりやすいブースが必要です。

- ・ **シンプルにオシャレに**

ポスターなどを貼ったゴチャゴチャした雰囲気が一番敬遠されます。シンプルに、オシャレにまとめてください。文房具が出ていたり、食べ物、飲み物が出ていないようにすっきりとしたディスプレイで商品を見やすくしてください。

- ・ **フライヤー、名刺は見えないように**

フライヤーや名刺を渡す時がバイヤーと話すチャンスです。その意味でも、ブースをきれいにする意味でも、フライヤー、名刺は見えないところに置いておきましょう。知らないうちにフライヤーを持っていかれても意味がないのです。

### ・ グラフィックの工夫

パネル全面や一部にグラフィックの印刷をすることは可能ですし効果的です。アートのであればあるほどバイヤーは引き付けられます。写真をうまく使うのがコツです。

### ・ 色の構成

アメリカは「色のマーケット」と言われるほど、色の工夫は大切です。アメリカは文化的にシンプルデザインが長く続いていますから、マーケット最前線では色の勝負になるので、バイヤーは色に非常にこだわります。

### ・ ブースデザインの準備

ブースの雰囲気バイヤーは関心を持ち、足が止まり、ブースに入ってきます。月並みなブース、センスの感じられないブースではバイヤーを引き付けられません。バイヤーを引き付けるインパクトが必要です。

そのインパクトは、「商品の分かりやすさ」「色の統一」「トレンドカラーの打ち出し」「デモ」「ディスプレイのセンス」「意外性」「ユニークさ」「楽しさ」「ユーモア」というような要素の表現です。バイヤーが敬遠するブースは、「ゴチャゴチャしていてよく分からない」「やたら字が多い」「民族的過ぎる」というようなブースです。

### ・ ブース・レイアウト

ブースの中にバイヤーが入り、色々見て回るという動線を明確にすることも大切です。1 小間ブースでは商談テーブルを置くには狭すぎます。展示会にもよりますが、立ったままの商談でも問題はありません。2 小間以上ある場合は、テーブル+イスも商談に効果的です。

レイアウトで注意すべきは、製品を奥に飾ると、スタッフが製品をブロックしてしまい製品が見えないということです。基本的には、前面に「見てほしいもの」を置き、サイドと後ろにその他のものを置くという方が基本です。ディスプレイ台の高さ、棚の高さは「見やすい」ことに直結します。JETRO の什器はそれがすでに計算されています。(普通の市販テーブルでは低すぎる)

花を飾るのは注意する必要があります。花によっては花粉が洋服につき取れなくなりトラブルになることがあります。多くのブースで花が少ないのはそういうことです。

### ・ ディスプレイ

当然、分かりやすいディスプレイがバイヤーを引き付けますが、何もかもを出してしまうのは良くありません。例えば、「価格」です。価格を価格サインで出してしまうと、安っぽいだけでなく、イメージは下がります。同じように、フライヤーやカタログも同じで、「資料をくれませんか？」と聞いてもらったほうが会話のきっかけになるのです。

## 「商談関連で準備するもの」

### ・ 英語版商品説明の準備

バイヤーが入ってきましたら、「ブランドと製品の説明」が必要です。その説明する内容を正しい英語であらかじめ作っておくと良いでしょう。それは、アメリカ人のセールスアシスタントの資料にもなりますし、日本人スタッフの台本にもなり、フライヤー、カタログの文章にも使えます。無論、英文のネイティブチェックが必要です。

### ・ 資料

商談の中で様々な資料を見せることがあるでしょう。それは、素材だったり、写真だったり、資料が有効に働く為には、商談のストーリーをきちんと整えておく必要があります。

### ・ 商談ストーリー

バイヤーへの商品説明には、順序、流れを決めておく効率が良いでしょう。ブランドの主な情報、会社の情報、製品の特徴、売れ筋商品、価格帯、納期などです。一つ一つを箇条書きに簡便にまとめておくのです。それを伝えてから、先方の関心のある製品の詳細を説明します。この商談ストーリーは、あらかじめ決めておいて、スタッフ同士で練習するとその効果は倍増します。

### ・ リアクションメモ

商談を行った時は、必ずリアクションメモ(1社1ページ)に名刺を留めて詳細を書いておきましょう。商談内容は展示会が終わると、思い出すのが大変です。商談直後に全ての情報を入れておくべきです。重要度をランク別にして書いておくと、営業フォローが効率的になります。このリアクションメモの数が「展示会の成果」としても良いのです。必ず毎日の商談内容をセールスアシスタントと一緒に確認してください。アメリカ人の手書き英語は読めないことも多いからです。

## 「販促関連で準備するもの」

### ・ ラインシート

営業ツールで最も必要なのはこれです。これが、サプライヤーとバイヤーをつなぐ最も重要なツールです。商品の主な情報と製品写真に加えて、メモ欄を用意しておくバイヤーはそこにメモします。基本的には、アメリカのバイヤーに渡すものですが、海外から来るバイヤーに対して、FOB Japan のラインシートも準備しておく良いでしょう。

レターサイズ横書きではなく、縦書きがバイヤーには便利です。大手チェーン店のバイヤーやアシスタントバイヤーは、有力と思われる企業のラインシートを集め、仕入れ本部でそれを検討するのです。

#### ・ フライヤー

レターサイズ 1 ページのチラシですが、商談にまで発展しない場合には、これだけを渡しましょう。フライヤーのデザインが良いほど効果的なことは言うまでもありませんが、これもあまり文字の多いものだと見てくれないので、写真を有効に使いましょう。

#### ・ デモ

ブースに「動き」のあるデモは、人を引き付けます。キッチンツールであれば何かを食べてもらうというデモは大きな効果があります。機能が「売り」のものは、その機能を見せる、使ってもらうというように。デモは人を呼び、黒山の人だかりにさらに人を集めるのです。黙って、シーンと見せるというよりも、声をかけたり笑わせながら、デモを行うと効果はさらに大きくなります。たとえ英語で失敗しても、アメリカではどうということはありません。逆にそれがバイヤーにとっては面白いのです。

#### 「受注関連で準備するもの」

#### ・ 販売スタッフ準備

日本パビリオンでは、日本人スタッフと、アメリカ人セールスアシスタントの「チームによるスタッフ体制」ということになります。貴社の販売スタッフは、製品情報、生産背景には充分慣れていますが、アメリカ展示会の商談にはそう慣れていないことでしょう。アメリカ人セールススタッフは、その逆ですから、いかにうまく情報を交換し、しっかり共有できるかがポイントになります。

ロールプレイを 4 回ほどやれば、おそらくほとんどの製品情報は暗記するでしょう。ぜひ、展示会前日 2 回、初日当日 2 回やってください。毎日の反省ミーティングもきちんと行ってください。昨日はこうだった、今日はこうしようということです。良くない点、改善してもらう点は、しっかり伝えてください。ストレートに言うのがアメリカでは普通です。

#### ・ PO (受注書) 準備

英文の受注書のこと、商談では「ピーオー」と呼びます。品番、色、サイズ、単価  
合計欄、納期、サインなどの欄を設けます。注文の明細、リクエストは全てこの PO に記入するのです。3 ページの複写方式が普通です。初回出展の会社は、アメリカの文具店で売って「既成の PO」に会社シールを貼って使っても全くかまいません。アメリカに来てからでも入手できます。その場合には、貴社の連絡先シールを用意しておいてください。

#### ・ 文房具準備

ペン、ホッチキス、クリップボード、計算機などです。これは説明するまでもないでしょうが、商談テーブルが無い場合は、クリップボードが必須です。顧客情報やリアクションメモを整理するので、ホッチキスは多用します。

### 5. 展示会のスタート

展示会がスタートした…と、今からイメージしてください。おおよそ次のような状況が想定されます。初回出展社は特に、「取り逃がし」がないように、充分イメージトレーニングをしてください。

#### 「バイヤーがブースに入ってくる」

多くのバイヤーをブースに引き付けるには、「プレゼンテーションの魅力」に尽きます。オシャレで、カッコよい、分かりやすいブースをバイヤーは見逃しません。「何か目新しいものがありそう」という雰囲気を強く出すわけです。ブースの中に、売る側のスタッフが多いと入りにくいものです。といっても、ブースの外を人垣でブロックしてしまったら、それこそ入りにくくなります。

→（対策）乱れたディスプレイを直す役、受注セットをきちんと準備する役など、ブースの中での各スタッフの役割を決めておきましょう。プレゼンテーションの更なる工夫を！「シンプルに、分かりやすく」がアメリカ人のバイヤーには心地良いのです。ポイントは、分かりやすいディスプレイ、入りやすいスタッフの位置、そして、笑顔でハイ！です。

#### 「バイヤーに説明をする」

バイヤーに説明する「商談のストーリー」は、あまり長すぎず、簡潔に商品のポイントがまとまっているべきです。アメリカ人のセールスアシスタントのために、英語で箇条書きにしてまとめておいてください。

→（対策）「スタッフ用説明マニュアル」を作成しましょう。できるだけ簡単な英語で分かりやすく箇条書きにしてください。企業説明は、「うちはずでに\*\*年間、日本でビジネスをやっている、生産は……」くらいで充分です。バイヤーにとって、関心は商品ですから次の内容で充分です。

- ・ 簡単な会社概要
- ・ ブランドコンセプト
- ・ 商品の違い
- ・ 価格
- ・ 納期
- ・ 納品方法

- ・ 推薦する人気商品

### 「バイヤーから質問を受ける」

バイヤーからの質問は多くはありません。約 10 パターンです。この答えはしっかり準備しておいてください。

→(対策) 「模範解答」を英文で準備し、スタッフ全員で確認しておきましょう。

- ・ この商品はいくらですか？
- ・ ラインシートはありますか？
- ・ その価格は、アメリカの国内価格 (Landed Price) ですか？
- ・ ミニマム・オーダーはいくらですか？
- ・ この商品の色違い、サイズ違いはありますか？
- ・ これらの商品の納期はいつですか？
- ・ 展示会后注文はできますか？
- ・ 一番売れている商品はどれですか？
- ・ アメリカにコンタクト先はありますか？
- ・ どこから出荷するのですか？

(大手バイヤーの主な質問)

- ・ 現在どこ取引していますか？
- ・ アメリカ国内に在庫はありますか？
- ・ 倉庫はどちらですか？
- ・ 日本からコンテナで出荷することはできますか？
- ・ リードタイムは？
- ・ EDI システムは可能ですか？
- ・ ケースにいくつ入っていますか？
- ・ アメリカ国内送料を入れた価格を出せますか？
- ・ 数量単位の価格は出せますか？
- ・ うちのオンラインストアでも扱えますか？
- ・ ドロップシップはできますか？

### 「受注を受ける」

「注文しましょう」と言われたら、すぐに受注書 (PO) が出せるように、PO をクリップボードにペンとともにさんで用意しておくといいでしょう。「テンポのよい受注活動」をしてください。そして、特に「売れ筋」「人気商品」は漏れなく注文してもらってください。

→ (対策) バイヤーの注文が終わったら、「あ、これはとても人気があるので、加えた方がいいですよ」と、漏れた人気商品を強く推薦する。ポイントは、受注書を書く練習もしておくことです。実際に PO に書いてみると、よく理解できるようになります。

### 「写真を撮る」

今後バイヤーとは長い付き合いになるかもしれません。顔と名前を覚える為に、「記念写真を一緒に撮らせてください」と言って写真を撮り、店舗管理シートに貼り付けておくと、後々大変便利です。顔を見ると、そのバイヤーと話したことが思い出せますから。

→ (対策) 常にフレンドリーに、常に笑顔いっぱいいきましょう。アメリカのバイヤーはそういう雰囲気心地良いのです。撮った写真は必ず送ってあげましょう。良い人間関係ができていきます。アメリカでも、日本と同じで、「良い人間関係」がビジネスに良い影響を与えます。

### 「注文しないバイヤー」

バイヤーが気に入っているにも関わらず注文まで行かない場合 (Note すると言います) は、理由は二つあります。ひとつは、その場で決断できない場合です。

→ (対策) 展示会後に注文しようとその時は思っている、展示会が終わって時間が経てば経つほど、商品の印象は薄れていきます。注文の締切日 (Cut Date と言います) を、展示会后 1 週間に決めておくといいでしょう。

もう一つの理由は、「会社組織」の場合、「上司との相談」が必要なことです。

→ (対策) 締切日を明確にすることと、上司に説明しやすいように資料を多めに渡すことです。サンプルとともに送ってあげるのも良いでしょう。関心のあった製品はラインシートに印を付けてください。展示会后、Eメールでプッシュする時も、ブースの写真を送ると、展示会の様子、会話の内容を思い出してくれるでしょう。

### 「展示会中にできる工夫」

#### (初日が終わったら)

アメリカの展示会では、初日に 50% の入場者があると言われているので、初日の商品の反応を捉えるのは大変意味があります。初日が終わったら、「評判の良かった商品」や「注目されない商品」の傾向を見て、ディスプレイを変えるべきか、商品構成を動かすかという検討を行い、2 日目、3 日目に備えると良いでしょう。

日本とアメリカの反応は違うので、「アメリカではこういうものが売れるのか」という「予想外の結果」というのは良く起こります。初日の反応を分析することはその後の受注成果、商談に大きく影響します。初日は、展示会会場全体を一通り見て、2日目、3日目に注文を入れるというバイヤーも多いのです。

#### **(展示会開催中にできること)**

展示会が始まってしまっても、販売を促進する為に、「ディスプレイのチェック」は常に行うことをお勧めします。1時間ほど経って、ブースへの来場者が少ない、通るバイヤーの視線が商品に行かない…という場合は、何か問題があるのです。「分かりにくい」、「面白そうな感じがしない」…など。バイヤーのハートをグッと引き付けるディスプレイに欠けるのです。

#### **(アメリカに学ぶ)**

展示会はアメリカのマーケットそのものを表現しているとも言えます。展示会期間中、特に最終日は、次の点に配慮して行動すると良いでしょう。

- ・ 展示会全体を視察し、アメリカのライフスタイル、マーケットのトレンドを学ぶ。
- ・ 注目すべきブースはダイレクトリーに印をつけて、後日ウェブサイトなどで研究する。
- ・ 競争相手を見つけ研究する。話しかけるのもアメリカでは普通です。
- ・ 他社のブースデザイン、ディスプレイ方法を視察する。
- ・ 賑わっているブースの「理由」を研究する。
- ・ 業界の資料を集める。(無料業界紙など)
- ・ 近くのブースの販売スタッフと話しをしてマーケット情報を得る。
- ・ 人的ネットワーク作りを行う。
- ・ 次回出展に備えて、ブース改善の方針を最終日までにつけておく。重要です。

アメリカは、皆さんのビジネス人生にとって、大いに学べる場所です。最初は、アメリカは大したことないと思うのが普通です。しかし、それは、ただの感覚の違いだけで、優れている要素や勉強になる要素はたくさんあります。

#### **「展示会後の総括」**

展示会後の総括では次の点がポイントになります。展示会総括をきちんと行ってこそ、展示会ごとにアメリカマーケット開拓は前進していきます。

- ・ ブースデザイン、レイアウトの反省
- ・ セールススタッフの反省
- ・ 商品構成
- ・ ディスプレイ

- ・ 営業ツール
- ・ 価格
- ・ 展示会後の行動方針

## 資料2 継続出展者のためのアメリカ展示会出展ガイド

### 継続出展の皆様:

これまで数回の出展で「アメリカビジネスの体制」が完全に整っていない出展者の皆様は、今回の展示会を通して、「アメリカ市場開拓戦略」の完成にグッと近づいてください。販売体制、ブランディングが整っていればいるほど、売上は確実に上昇していきます。体制が整っていない段階では、売上は上がっていきません。売上を大きくするには、大手チェーン店とのビジネスが必須だからです。いまだ、大手チェーン店との取引が実現していない方は、もう一度、原点に戻って、全体の体制を検証してください。大手とのビジネスが進まない原因は、商品戦略、組織体制、販売戦略のどこかに欠点があるのです。その為にも、この継続出展者のためのアメリカ展示会出展ガイドをお読みいただいて再度原点に戻ってみてください。

### 1. 出展の位置づけ

展示会の準備には色々な細かい要素があるのですが、特に重要なポイントは次の3点です。これが、アメリカ展示会に成功する「核心」です。

- ① アメリカのライフスタイルに合う商品で、アメリカ商品と差別化できる要素(ユニーク)がある。
- ② プレゼンテーションを重視する。(Webサイト、SNS、営業ツール、パッケージ)
- ③ ビジネスの土台(販売、流通、回収)を作る。(特にEDI体制が重要)

### 「注文を取るために」

展示会成果は、ビジネス準備の内容と比例します。このガイドでは、アメリカマーケットで売上を作るための「注文を取る＝販売促進」についてまとめます。販売を促進する為には、きちんとした「販売体制の準備」が基本になります。注文を取るためには、受注体制だけではなく、アメリカビジネスに準備する全ての要素が必要なわけですが、慌ててやっていくべきではありません。アメリカビジネスの経験を積んでいく中で充実させると良いのです。作成するものがたくさんあるので、それらは全てアメリカの情報や感覚を身につけていく中でこそ、的確で良いものができていきます。

## 「マーケットを正確に知る」

アメリカ戦略を作成する時に、前提として誰もが、「売上を早く作りたい」という考えをもつでしょう。それは無理のないことですが、海外市場での経験が少なく、アメリカ市場の状況がまだわからない時点では営業展開を急ぐことは逆に試行錯誤になりやすくなるのです。あまり先走ると、アメリカ市場における販売体制、組織体制が固まっていないので、バイヤーから敬遠される、不要なトラブル、ある時点から前進しない・・ということが起こります。

一朝一夕には新しい市場に向けた体制はできないので「ゆとりをもった計画性」が必要になります。いわば、企画と営業のバランスがアメリカでも必要ということです。特に、大手小売企業は不十分な準備しかできていない企業とは取引をしません。そのためにも、まず「マーケット全体を正確に把握する」ことが最重要なので、「マーケティングリサーチ」がアメリカビジネスの最初の鍵になるわけです。これが中途半端ですと、専門店との取引は良いのですが、大手チェーン店との取引を目指しても、すぐに「高い壁」に遭遇することになります。海外市場、「初めの一步」は、まさに綿密なマーケティングリサーチです。

## 「ビジネスの方向性」

慣れるためには最低1年はかかります。そして、「ビジネスの土台作り」には約2年はかかるでしょう。つまり、大手小売企業と取引ができる体制を持つには、最低でも3年はかかり、4年目を大手チェーン店との取引開始と考えるべきです。このくらいの時間をかけて、着実に前進していくというイメージでちょうどよいのです。

初年度、2年目は専門店とオンラインストアとのビジネスを充実させる中で、しっかりしたビジネスの体制を形成するのです。この間にも、アメリカのみならず、カナダ、南米、アジア、ヨーロッパなどからも引き合いが来ると思います。次第に販売地域を広げていき、広く浅く顧客を増やしていく中で、厚みのある戦略を形成していくと良いでしょう。

## 2. 商品戦略

売れるのは、アメリカのライフスタイルに合った商品、アメリカ消費者の「生活を豊かにする製品」、「生活に必要な製品」です。アメリカ市場開拓に最も重要なポイントの第一は、アメリカに販売する貴社の「商品」です。日本の商品がそのままアメリカでも売れることもありますが、それは稀です。デザイン全体を変える商品、色、サイズを変える商品、パッケージだけを変える商品・・など、商品によって異なってきます。自社の商品は、このままでアメリカ市場に受け入れられるか？改良が必要か？を突き詰めていく商品戦略が大切です。

## 「商品の市場性」

フォーカスグループの実施が一番良いのですが、それが技術的に難しい場合は、アメリカマーケットにおける市場性の測り方は、次のようにして行うことができます。

- ・ アメリカの販売対象になりそうな代表的な小売店を数店探す。
- ・ その小売店が扱う商品の中から貴社製品に近い競合会社を探してください。
- ・ アメリカ市場における「競合製品のリスト」を作成する。(10 ページ以上になるはず)
- ・ そのリストには、製品写真、ブランド名、小売店名、価格、サイズなども入れるのです。
- ・ 商品リストが出来たら、別ページに価格順の表を作って、最多価格帯、平均価格を出してみてください。
- ・ 貴社製品と比較してください。(デザイン、サイズ、色、価格など) →見えてくるものがあるはずです。

この作業は数日かかりますが、これによって貴社はアメリカ市場に次第に近づいていけます。そして、貴社製品の市場性と課題が浮かび上がってきます。その過程で、自社製品をアメリカのマーケットに合わせて「どのように改良したらよいか」が見えてきます。それは、色、サイズ、価格などになるでしょう。特に、色がポイントの製品は日本とアメリカの色の使い方の大きな違いに気がつくと思います。

## 「価格のバランス」

貴社の商品の価格が、同じカテゴリーのアメリカ企業の商品の価格と全く同じである必要はないものの、極端な差になると問題です。デザインの違い、機能の違い、サイズの違いなどでリーズナブルな価格差があるのは良いのですが、飛びぬけて高いということでは、バイヤーは仕入れることはできませんし、店頭に置かれたとしても、手を出す消費者は少なくなります。

アメリカ市場に販売する究極の目標は「量の販売」です。初回出展では、大きな注文というのは無理でしょうが、回を重ねた結果、いつまでも少量の販売では、アメリカに費やす費用と時間がつりあわないので遅かれ早かれ挫折してしまいます。アメリカ商品の価格を入念に調査して、「量のビジネス」につながるマーケットにあった価格帯を決めることが重要です。これは、単に、「安いほうがいい」ということではなく、市場の中でバランスのとれた、そして裏づけのある価格が必要ということです。単に、下からの「コスト積み上げ計算」だけでは不十分です。マーケットから来る価格との両方向からの価格設定が必要です。

## 「アメリカの国内卸価格」

バイヤーに提案する価格は、FOB 日本価格ではなく、「アメリカの国内卸価格」でなければ、バイヤーは絶対と言ってよいほど注文しません。つまり、バイヤーは自分が買う金額＝送料、関税、国内経費の全て含まれた国内卸価格がほしいわけです。店舗への納入価格がわからないまま仕入れるバイヤーはいません。

## 「コンテナによる輸出」

将来はコンテナ単位の納品を行うので、今からコンテナ単位の送料計算をして、原価を抑えて競争力のある売値を算出するという積極的な算出方法は、大変良い考えだと思います。気を付けなければいけないのは、「あまり売れないのだから」と、送料の根拠を少な目の数量にしてしまうと、価格は上がってしまい、本当に少量しか売れないという結果になることです。それよりも初期段階では、「ポジティブな算出方法」と取り入れて、赤字覚悟で商品売るという「先行投資」と考えてみてはいかがでしょうか。このあたりは経営判断になります。

## 「商品の選択」

貴社には、多くの製品があると思います。その中から、展示会に合った製品を選択して、出展するわけですが、「商品選択におけるポイント」をお伝えします。

アメリカのバイヤーに出来るだけ多くの製品、デザインを見てもらいたいという気持ちは良く分かります。しかし、相手が「既存の取引先」でしたら、それも良いですが、新規取引先開拓の場合は、明らかに逆効果です。展示会会場には、数千のブースがあり、バイヤーはその中から「目新しいもの」「店に必要なもの」を探し回っています。したがって、バイヤーがブースの前を歩くスピードは速く、3秒の間にバイヤーの気持ちを掴まなくてはなりません。商品が多い場合一つ一つの印象が薄れます。アメリカマーケットにインパクトの強いものだけに絞ると、分かりやすくなるので「あ！これは面白い」ということになります。

## 「商品が多すぎるのは逆効果」

特に大手バイヤーを引き付けるコツは、商品の絞り込みです。彼らは、専門性を重視し、「専門メーカー」と取引したいのです。例えば、バスルームのバイヤーでしたら、バスルーム製品に絞って展開している会社から仕入れるのです。色々なカテゴリーを見せるよりもカテゴリーを絞った方がチェーン店バイヤーは魅力を感じます。逆に、専門店バイヤーはいろいろなものを扱っている会社のほうが良いようです。製品の内容も、チェーン店は、アメリカの標準的な家庭全てに売れる製品を求めます。専門店は、自分の感覚に自信があるので、大手小売店で中々売っていない、ユ

ニクなもの、こだわり製品、カラフルな製品を選ぶ傾向があります。つまり、出展企業が現在、どういう取引先を対象にするかによって、商品構成自体も変えるべきなのです。対象を専門店におくならば、専門店向きの商品構成が必要ですし、大手チェーン店が対象ならば、その商品構成が必要です。

### 「商品構成は慎重に！」

アメリカのバイヤーは、基本的に保守的で、新規取引先に対する注文には大変慎重です。できるだけ、ミニマム(最小取引開始金額)にするでしょう。そして、「この新しいラインをうちの店に入れる」と考える時には、日本企業の商品力、生産力も推測するはずで、商品力に奥行きがないと、取引は一回で終わってしまい、長期的な取引メリットがないと思われてしまいます。ライン全体のボリューム、奥行きを感じさせる商品構成のプレゼンも大切です。「商品を絞る」と「奥行きのある商品構成」は一見矛盾するようですが、大切なのはそのバランスです。これも、マーケティングの中で導き出すのです。

## 3. 組織戦略

ビジネスにとって重要なことは、「商品」と「組織」の両輪が安定していることです。片方だけがいかかに優秀であったとしても、片方が未熟ではうまく前に進んでいきません。

### 「誰が売るか？」

「組織」とは、要するに「人の問題」です。つまり、広大なチャンスに溢れるアメリカ市場で「誰が、日常的に自社の商品を買ってくれるか？」という問題です。この課題に答えを出さない限り、アメリカにおいて継続的な商品販売は不可能です。年 1 回の展示会だけではビジネスはできません。これは、日本企業ばかりではなく、ヨーロッパ企業、アジア企業などアメリカ市場に販売するすべての海外企業共通の課題です。

バイヤーは概して海外からの出展者には不安を抱きます。それは、アメリカ国内に拠点がないと、商品の追加注文が出来ない、問い合わせが出来ない、不良品の交換が出来ない、海外に送金する不安などが要因です。アメリカの小売店は、「アメリカ国内取引」を望みます。それは、大手のチェーン店でも同じです。1000店のチェーン店でも、バイヤーは最初100-200店の店舗で、テスト販売を行い、毎週追加注文をして、商品の動きを見たいのです。

アメリカに「販売拠点」を持たなければ、小売店への販売・流通・回収・営業フォローは難しくなります。小売店と常に連絡を取り、販売業務、流通業務、回収業務を管理する「組織」がアメリカ国内に必要になります。わかりやすく整理すると次のようになります。

#### 「日常的な営業には現地に拠点が必要」

店舗は、一度だけ注文するのではなく、商品の動きが良ければ次々に追加注文する。そのためには、アメリカ国内に連絡先、販売拠点が重要です。小売店に日常的にコンタクトして、営業フォローを緻密に行い、的確な営業活動を行わなくては、ビジネスは前進していきません。

#### 「小売店への納品」には現地に拠点が必要

展示会で注文を得られたとしても、日本から各小売店にバラバラに商品を送っていたのでは、送料倒れになってしまうし、その分を卸価格に入れたとしてもそれでは小売価格がアメリカの標準価格よりかなり高くなってしまい、売れなくなります。アメリカ国内の「流通拠点」に全量をまとめて送り、そこから全米の小売店に配送すべきです。

#### 「代金の回収」には現地に拠点が必要

小売店に、前払いで、日本の銀行口座まで代金を継続的に送金してもらうというのは無理があります。一度だけであれば可能でしょうが、毎月のようにというのでは喜んで行う小売店はありません。振込手数料は高く、銀行振込の手続きにも時間がかかるので敬遠されるのです。アメリカの小売店は通常、アメリカのメーカー、サプライヤーに銀行振込ではなく「小切手郵送」によって支払いを行っています。アメリカ国内で受け取った小切手を現金化するために銀行口座に入金するには、アメリカ国内に銀行口座を持たなくてはなりません。アメリカ国内に銀行口座を持つには、「アメリカに登録された法人」でなければできないのです。したがって、代金回収を無理なく行うには現地に拠点が必要になります。

これらの理由により、アメリカ国内に販売、流通、回収の「組織」が必要ということになります。

#### 「アメリカの拠点」

アメリカ国内に拠点を設けるには次のような3つの方法があります。

- ・ 自社の「現地法人」をアメリカに設立する。
- ・ アメリカに「エーエージェント」を設ける。
- ・ アメリカのディストリビューター（問屋）に販売する。

自社の現地法人をアメリカに設立し、日本から人を派遣することがこの3つの中ではベストです。シカゴ IHHS 展に出展してきた日本企業の中でも、すでに現地法人を設立してビジネスを展開し

ている企業が数社あります。しかしながら、初年度から実行するのは中小企業には重すぎる課題です。

アメリカのディストリビューターに販売することがリスクも小さくベストな方法のように見えますが、実際は価格が高めな日本商品を買って、アメリカの小売店に卸すビジネスを行うディストリビューターはあまり存在しません。彼らも 30-40%の粗利益を乗せるので非常に高くなり、それでは店で売れないからです。実際、日本企業もディストリビューターに小売価格の 25%で卸さなければディストリビューターのビジネスが成り立ちません。したがって、日本企業にも無理な話なのです。

そこで、現実的なのは、アメリカに「エージェント」を設けることです。アメリカ国内に、貴社商品をブランドとしてライン全体をしっかりと扱ってくれる、代理店「エージェント」を探す又は作ることです。将来的に、ビジネスが大きくなっていけば、現地法人設立という道もあります。

### 「どのようにしてエージェントを獲得するか？」

多くはありませんが、アメリカには、日本製品を扱ってくれる「日系エージェント」はいます。無論、コミュニケーションがしっかりとれればアメリカのエージェントでも構いません。問題は、どのようにして探すかですが、次のような方法が考えられます。

#### 「商品の力」

貴社の商品が、シカゴ IHHS 展ブースで注目を集め、多くのバイヤーを引きつけていれば、「貴社の商品をうちで扱いたい」という「エージェント候補」が自分から手をあげてきます。これまでも、「アメリカ市場で売れる商品」であれば、多くの「エージェント候補」が名乗り出てきました。まさに商品力がポイントです。つまり、展示会出展はバイヤーに向けてだけでなく、業界関係者に向けたプレゼンテーションでもあるわけです。

#### 「積極的に探す」

大部分のエージェントは、IHHS 展でブースを出しています。そこを訪問して、資料を見せて、日本パビリオンまで来てもらう(ひっぱってくる)という方法です。ブースに来てもらって商談する方が効果的です。最終日には十分可能です。

#### 「知人などの紹介」

アメリカでビジネスを何かやっている方を紹介してもらい、商品の説明をして、「当社のアメリカ代理店をやってみませんか？」というオファーすることも一つの方法です。レップのビジネスをやっている方は販売のノウハウを持っており、流通、回収業務を加えるだけなので可能性はより高いでしょう。

### 「エージェントへの業務委託内容」

エージェントとの交渉には、まずエージェントの実績を確認する。設立はいつか、自社のカテゴリーに強いのか、どういう販路を持っているか・・・などです。回収体制、流通体制も重要ですが、特に、代金の売上の回収、保管も委託するので「信用度」「実績」が大切です。さらに、EDI 機能を持ち大手小売企業との取引実績があればさらに良いでしょう。エージェントに委託するのは、次の業務になると思います。これらの業務をこなせるエージェントが必要です。

- ・ 販売業務・・・展示会や日常的な営業業務
- ・ 流通業務・・・輸入者として製品を受け取り、インボイスを作り、各小売店に配送
- ・ 回収業務・・・クレジットカードやファクタリングで代金を安全に回収
- ・ カスタマーサービス・・・顧客からの問い合わせ、クレームに対応

## 4. 販売戦略

製品によって、または会社の規模によって販売方針は異なるでしょうが、初めの3カ年計画の概要はおおよそ次のようになるでしょう。販売計画の基本的なモデルです。

### (1) 1年目の販売計画の内容

- ① 初年度は「アメリカ市場に馴れる」というテーマを持ち、販売組織体制、流通体制構築をめざす。
- ② ラインにあったエージェントを確保する。
- ③ 販売対象を専門店とオンライン企業とする。
- ④ 展示会に出展し、取引件数を増やしていく。(目標 100 店)
- ⑤ ビジネスの土台を作る。(商品の工夫、販売組織構築、受注・流通・回収体制の確立)

### (2) 2年目の販売計画の内容

- ① 「ビジネス体制(販売体制、組織体制、商品体制)の確立」をテーマとする。
- ② 展示会に出展し、専門店の取引先を増やす。(目標 200 店)
- ③ 中小チェーン店を新規開拓し、取引を開始する。
- ④ ビジネスの土台を充実させる。(ショールーム、EDI システム、人的ネットワーク)

### 3年目の販売計画の内容

- ① 営業攻勢を強める。
- ② 大型チェーン店、デパートへのアプローチを開始する。
- ③ 専門店 300 店獲得

#### 「展示会の準備リスト」

アメリカマーケットで商品の注文を取る時にはいくつかの営業ツールが必要です。かつては、サンプルと、ラインシートさえあれば、充分だったのですが、現在のマーケットでは多くの営業ツールが要求されてきています。継続出展者の場合は、大手小売企業も対象にするためにかなり多くの準備項目となります。一気にはやらずに、展示会ごとに充実させていけばよいでしょう。ここではリストを紹介しますが、その内容は次項で説明します。

#### 「商品関連で準備するもの」

- ・ カテゴリー選択
- ・ 商品構成
- ・ サイズ選択
- ・ 色の変更
- ・ 素材、品質調整
- ・ 価格計算
- ・ ブランドコンセプト
- ・ ロゴ
- ・ 商標登録
- ・ パッケージ、ラベル検討
- ・ 取扱説明書
- ・ スプレッドシート作成

#### 「販促関連で準備するもの」

- ・ ラインシート作成
- ・ フライヤー作成
- ・ Web サイト
- ・ SNS
- ・ 製品写真準備
- ・ ライフスタイル写真準備
- ・ 動画
- ・ カタログ作成
- ・ ブランド名刺作成

- ・ プレスキット作成
- ・ 店頭用フライヤー

#### 「受注関連で準備するもの」

- ・ 販売スタッフ準備
- ・ PO(受注書)準備
- ・ 文房具準備(ペン、ホッチキス、クリップボード、計算機)

#### 「ブース関連で準備するもの」

- ・ ブースデザイン準備
- ・ 照明準備
- ・ ブース・レイアウト
- ・ ディスプレイ
- ・ デモ準備

#### 「商談関連で準備するもの」

- ・ 商品説明内容準備
- ・ 資料
- ・ プレゼンブック
- ・ リアクションメモ
- ・ iPad(写真+動画)
- ・ フリーサンプル

#### 「流通関連で準備するもの」

- ・ ウェアハウス
- ・ インボイス作成準備
- ・ EDI セットアップ
- ・ 在庫体制
- ・ 出荷体制
- ・ 流通コスト調査

#### 「回収関連で準備するもの」

- ・ クレジットカード体制準備
- ・ ファクタリング会社契約
- ・ 銀行口座準備

上記で、合計 46 の要素があります。

## 5. 展示会準備

### 「商品関連で準備するもの」

- ・ **カテゴリ選択**

いくつかのカテゴリを扱っていても、展示会では一つに絞っていった方がバイヤーの目に留まりやすいのです。それは、バイヤーは専門性のあるベンダーを求めるからです。いくつかのカテゴリを混ぜてしまうと、インパクトはぼやけてきます。

- ・ **商品構成**

ストーリーのある商品構成は商品の魅力を引き立てます。商品の力をアピールします。

- ・ **サイズ選択**

いくつかのサイズがある製品はサイズを限定しても良いでしょう。アメリカ市場はおおよそですが、「大きめのサイズ」が良いでしょう。重さのあるものは、アメリカでは重いほど商品価値を感じるようです。

- ・ **色の変更**

アメリカは、「色のマーケット」とも言われ、色が重要な要素になります。伝統的にアメリカ消費者が好む色と、トレンドカラーの研究から色の選択をすると良いのです。トレンドカラーは、アメリカのファッションを調査すると浮かび上がってきます。

- ・ **素材、品質調整**

アメリカに合った素材や品質のほうが売りやすいのは当然ですが、生産における素材ロットもあり、そう簡単には変えられないでしょう。しかし大手小売店との取引が可能になる段階では、アメリカのライフスタイルに適合する素材でサンプルを作成することも、ビジネスの進展の為には必要になってきます。初期段階ではそのまま出展した方が良いでしょう。マーケティングが完成していない段階での中途半端なローカライズは成功しないからです。

- ・ **価格計算**

アメリカ国内取引に見合った価格が必要ですので、原価+関税+送料というような下からの積み上げ計算と市場調査した段階でのマーケットが求める価格との調整が必要です。特に、大手小売企業に入るためには、大手市場価格帯の徹底研究が必要になります。

- ・ **ブランドコンセプト**

「ブランド」を確立した方が消費者との距離が小さくなります。ブランドの信頼感は、強い販促効果があります。バイヤーも、ブランド単位で仕入れたほうが、店内が統一きれいになることを知っ

ています。ブランドのアイデンティティを文章化して英訳しておくことでブランド自体が固まっていきますし、その完成した英文はカタログ、Web サイト製作など色々な局面で使うことができます。ブランドのキャッチフレーズも効果的です。全ての英文はアメリカ人にネイティブチェックをしてもらうべきです。

#### ・ ロゴ

ブランドのロゴがきれいにデザインされていて、個性があるほど、ブランド認知力は高まります。アメリカで親しまれるロゴやブランド名が良いのです。日本語でも構いませんが、アメリカでは使いにくいというようなものは、避けなければなりません。ロゴで失敗すると、全てがやり直しになりますので、充分慎重に決定すべきです。必ずネイティブチェックしてください。辞書に無いスラングも多いからです。

#### ・ 商標登録

ブランド名の商標登録は必要ですので、出荷することが確定した段階で、登録手続きを進めてください。日本で取れていても、それはアメリカや他の国では効力がありません。アメリカですでに同じ商標が登録されていても、登録可能性が無いわけではないので、弁護士、特許事務所と相談すると良いでしょう。アメリカは商標に関して使用主義をとっていますので、すでに使っているというのは強いのです。(日本は登録主義)

#### ・ パッケージ、ラベル検討

アメリカの小売店は、概して販売員が少ないので、パッケージ、ラベルが消費者の製品選択の重要な基準になります。消費者は、「センスの良いパッケージ」に手が伸びるのは当然ですし、「説明が分かりやすいラベル」に惹かれるのです。

最近では、多くのメーカーがきれいな写真を多用しています。近年、大手小売店は、3ヶ国語の言語を取引条件にするようになりました。英語、フランス語、スペイン語です。出来ることならば、そのようにしたほうが将来の発展性はあります。隣のカナダ市場ではフランス語は必須です。パッケージ、ラベルは、ブランディングの中でも中心課題です。ただ、外国言語にするだけでは不十分で、アメリカ消費者に好まれるパッケージでなくては意味がありません。やたら文字が多い、説明だらけのものは嫌われます。写真をうまく使って分かりやすいセンスの良いものが人気があります。まずは、競争相手のパッケージをしっかりと研究することです。

#### ・ 取扱説明書

消費者視点に立った「わかりやすい取扱説明書」であれば、その消費者はそのブランドのファンになります。逆に分かりにくいものであれば、「二度と買わない」ということになります。親切な説明書は販促につながります。

#### ・ スプレッドシート作成

製品の情報をすべて一覧表にしたものです。オンラインストア、大手チェーンストアとの取引には、必ず必要です。SKU 番号、JAN コード番号、色、卸価格、MSRP 価格、製品の素材明細、製品のサイズ・重さ、1 ケースのサイズ・重さ、生産国、製品の特徴、納期など製品に関わる全ての情報です。当初から準備しておく、バイヤーからの要請に素早く対応できます。大手チェーン店との取引の際は商品登録時に必ず要求されます。バーコードは、日本の EAN コード(JAN)で問題ありません。

#### 「ブース関連で準備するもの」

##### ・ ブースデザインの準備

ブースの広さは、広いほど大手バイヤーは入りやすくなります。大手はある程度力のあるベンダーと安定した取引をしたいからです。最低でも 2 ブース、できれば 4 ブースあると良いでしょう。それも、しっかりしたカスタムブースを作るほうが効果的です。

ブースの雰囲気、バイヤーは関心を持ち、足が止まり、ブースに入ってきます。月並みなブース、センスの感じられないブースではバイヤーを引き付ける可能性は小さくなります。バイヤーを引き付けるインパクトが必要です。そのインパクトは、「商品の分かりやすさ」「色の統一」「トレンドカラーの打ち出し」「デモ」「ディスプレイのセンス」「意外性」「ユニークさ」「楽しさ」「ユーモア」というような要素の表現です。

バイヤーが敬遠するブースは、「ゴチャゴチャしていてよく分からない」「やたら字が多い」「民族的過ぎる」というようなブースです。旗を立てて、半てんを着て…というのは論外です。ただ「商品で勝負だ」というのでは、プレゼンに長けているアメリカの競争相手には勝てません。「良い製品はいずれ理解される」というのもよほどラッキーな場合だけです。

##### ・ 照明の準備

一般的に、明るめのブースの方が華やかさがあってバイヤーは入りやすいのです。暗いブース、前面の商品がよく見えない、逆光になっているというブースではバイヤーを引き付けられません。特に、明るめの色を強調したいという商品群には、明るめの照明が効果的です。壁ライトで後ろからの光だけでは逆光で効果はありません。正面からのパーカンライトが必要です。パーカンライトの光の中心が前面過ぎると、光の半分が外に出てしまいますので注意です。片方のパネルが無いコーナーのブースはライトが反射しないで外に逃げるので多めに計算する必要があります。

##### ・ ブース・レイアウト

ブースの中に入ったバイヤーに、色々見て回ってもらうための動線を明確にすることも大切です。1 小間ブースでは商談テーブルを置くには狭すぎます。展示会にもよりますが、シカゴ展では、立

ったままの商談でも問題はありません。2 小間以上ある場合は、テーブル+イスも商談に効果的です。特に、相手が大手チェーン店バイヤーの場合は、時間がかかることが多いので、商談テーブルがあったほうがしっかり話し込みができます。水やチョコなど用意すると時間をかけたい商談にはプラスです。

レイアウトで注意すべき点は、製品を奥に飾ると、スタッフが製品をブロックしてしまい製品が見えないということです。基本的には、前面に「見てほしい商品」を置き、サイドと後ろにその他のものを置くというのが基本です。バイヤーの視線を観察、統計を取ってみると、大部分のバイヤーは最初に「手前のディスプレイ」と「奥のロゴ」のどちらかを見るようでした。ディスプレイ台の高さ、棚の高さは「見やすい」ことに直結します。JETRO の什器はそれがすでに計算されています。(普通の市販テーブルでは低すぎる)

ブース内を、常にきれいにすることは必須です。飲み物を置いたり、食事をしたりはブースの雰囲気が悪くなります。常に、外から自社ブースを見て、きれいになっているか、ゴチャゴチャしたものが目につくか気をつけてください。ブースは、バイヤーが唯一立体的に見られる貴社ブランドの世界なのです。外から見ると一枚の絵画になるように配慮してください。小さい白布を用意して見せたくない部分を目隠しすると、きれいに見えます。

花を飾るのは注意する必要があります。花によっては花粉が洋服につき取れなくなりトラブルになることがあります。多くのブースで花が少ないのはそういうことです。

#### ・ ディスプレイ

当然、分かりやすいディスプレイがバイヤーを引き付けますが、何もかもを出してしまうのは良くありません。例えば、「価格」です。価格を価格サインで出してしまうと、安っぽだけでなく、イメージは下がります。極端に安い製品で価格が一番の「売り」の場合は良いですが、そうでなければ、価格はセールススタッフに聞いてもらうほうが、商談のスタートになるのです。

同じように、フライヤーやカタログも同じで、「資料をくれませんか？」と聞いてもらったほうが会話のきっかけになるのです。前面に資料を積んでおくと、ただ無言で持っていくので効果的ではありません。競争相手も取りやすくなります。

壁にベタベタポスターを貼るという方法は情報過多になりがちで、読む気がしません。良い雰囲気にはなりません。ポイントは、ブースは、バイヤーにイメージを与え、商品そのものを見てもらい、情報はフライヤーで渡すという位置づけが良いと思います。

#### ・ ブース名刺

個人の名刺というよりも、「ブースの名刺」が良いと思います。ブース番号、商品の写真が入っていればより効果的です。PC で簡単に作った名刺でも十分です。アメリカの名刺サイズは、89mmx51mm で、日本のものよりすこし小さいので普通の日本の名刺は大きすぎてアメリカの名刺ホルダーには入りません。(個人の英語名刺を作るのであれば、アメリカサイズにすべきです)

## 「商談関連で準備するもの」

### ・ 英語版商品説明の準備

バイヤーが入ってきましたら、「ブランドと製品の説明」が必要です。その説明する内容を正しい英語であらかじめ作っておくと良いでしょう。それは、アメリカ人のセールスアシスタントの資料にもなりますし、日本人スタッフの台本にもなり、フライヤー、カタログの文章にも使えます。無論、英文のネイティブチェックが必要です。

### ・ 資料

商談の中で様々な資料を見せることがあるでしょう。それは、素材だったり、写真だったり、資料が有効に働く為には、商談のストーリーをきちんと整えておく必要があります。

### ・ 商談ストーリー

バイヤーへの商品説明には、順序、流れを決めておくと効率が良いでしょう。ブランドの主な情報、会社の情報、製品の特徴、売れ筋商品、価格帯、納期などです。一つ一つを箇条書きに簡便にまとめておくのです。それを伝えてから、先方が関心のある製品の詳細を説明します。この商談ストーリーは、あらかじめ決めておいて、スタッフ同士で練習するとその効果は倍増します。

### ・ プレゼンブック

写真で見せたいものがあれば、きれいなプレゼンブックを用意しましょう。

### ・ 動画

動画を iPad などで見せるのも商談が弾みますし、効果は大きいでしょう。バイヤーは写真、動画を日常的に見ているので説得力は倍増します。

### ・ フリーサンプル

製品が低価格で無料配布しても良い場合は、フリーサンプルとして準備しておくのも効果があります。実際使ってみないと分からないものは、さらに効果的です。その場合商品によるでしょうが、500-1000 は必要です。

### ・ リアクションメモ

商談を行った時は、必ずリアクションメモ(1社1ページ)に名刺を留めて詳細を書いておきましょう。商談内容は展示会が終わると、思い出すのが大変です。商談直後に全ての情報を入れておくべきです。重要度をランク別にして書いておくと、営業フォローが効率的になります。このリアクションメモの数が「展示会の成果」としても良いのです。セールスアシスタントに、商談内容を詳しく書いてもらいましょう。この用紙の数が展示会成果=商談数になります。50枚は集めたいところです。100枚になれば間違いなく展示会は成功です。ポジティブな情報だけでなく、ネガティブな情報も「貴重な情報」ですので、書き留めておきましょう。必ず毎日の商談内容をセールスアシスタントと一緒に確認してください。アメリカ人の手書き英語は読めないことも多いからです。

### 「販促関連で準備するもの」

#### ・ ラインシート作成

営業ツールで最も必要なのはこれです。バイヤーは、関心があるラインには「ラインシートが欲しい」ということになります。これが、サプライヤーとバイヤーを繋ぐ最も重要なツールです。商品の主な情報と製品写真に加えて、メモ欄を用意しておくバイヤーはそこにメモします。基本的には、アメリカのバイヤーに渡すものですが、海外から来るバイヤーに対して、FOB Japan のラインシートも準備しておく良いでしょう。普通、アメリカ用として、200-300枚程度、海外バイヤー用に50-100枚程度という数でしょう。

ラインシートを作る注意は、将来製品数が増減することが起こるため、ラインシートの日付を入れておくとう便利です。ページ#も入れておくとう電話やEメール商談がしやすくなります。

バイヤーにはレターサイズ横書きではなく、縦書きが便利です。大手チェーン店のバイヤーやアシスタントバイヤーは、有力と思われる企業のラインシートを集め、仕入れ本部でそれを検討するのです。

#### ・ フライヤー作成

レターサイズ 1 ページのチラシですが、商談にまで発展しない場合には、これだけを渡しましょう。したがって、会期中分を用意するので、300-600 ということでしょう。

フライヤーのデザインが良いほど効果的なことは言うまでもありませんが、これもあまり文字の多いものだと見てくれませんので、写真を有効に使いましょ。製品によっては、裏表印刷も良いのです。表はイメージ性を強く、裏に製品情報というように。

ラインシートに、名刺とフライヤーをホッチキスでとめて渡すようにします。

## ・ ウェブサイト

バイヤーは展示会から帰ると、同僚や上司に見つけた新ベンダーについて説明しますが、まずウェブサイトを見ます。したがって、初回出展社はともかく、継続出展者、特に大手を狙っているラインは Web サイトの準備は必須です。無論、英語版ですが、一番重要な点はウェブサイト全体のテキストです。

かなり費用をかけたウェブサイトも良いでしょうが、イメージ性だけのウェブサイトよりも、具体的に商品情報が分かるほうがビジネスには役に立つと思います。自社で簡単に商品情報の入れ替え、追記、消去が出来るサイトを作ると便利で経済的です。

これも、写真を多用すると良いのです。世界中のバイヤーや業界関係者が見るようになりますので、近い将来段々と問い合わせが増えてきます。

## ・ SNS

SNS はアメリカの消費者にとってブランドや商品を知り、また一個人としてブランドとつながる場として重要な存在となっています。SNS の種類は多々あるでしょうが、うまく使い分けて、ブランドイメージと情報をマーケットに拡散して行くといいでしょう。大きな広告宣伝費を使えない中小企業にとっては、SNS の一般化で、ビジネスはやりやすくなっています。ポイントは、時代の流れに沿うことと(出来れば先どりする)、消費者の視点に立つことです。いかに消費者の支持を得るかが、アメリカのビジネスの鍵なのです。

Instagram: ブランドイメージを発信する。

Pinterest: ブランドイメージを表現する。

Facebook、Twitter: ブランドの最新情報を発信する。消費者とのコミュニケーション

ブランディング方法も大切ですが、重要な点は、ブランディングコアの内容です。貴殿製品が持つアメリカ人がクールと捉えるポイントは何か、をしっかりとリサーチし見定める必要があります。コアが見えない SNS は消費者の心をとらえません。

## ・ 製品写真準備

特に、オンラインビジネスを活用する為には、製品写真はあらかじめ準備しておく、すぐにスタートできます。写真の質は AMAZON の規定を満たすものであれば、おおよそそのオンラインストアでも大丈夫です。

## ・ ライフスタイル写真準備

ウェブサイトの充実、SNS での発信、オンラインストアとのビジネスのためには、ますますこの「ライフスタイル写真」の意味が大きくなってきています。センスの良い、オシャレな写真が良いので

すが、ポイントは「アメリカのライフスタイル」を表現していなければ効果は半減ということです。その為には、アメリカ国内で撮影を行うと良いものができます。アメリカ国内にエージェントが出来る、撮影は難しいことではありません。

- ・ **動画**

これも、写真と全く同じことです。ポイントは、製品の良さを表現する背景がアメリカのライフスタイルである必要があります。機能性の高い製品では必要なツールです。

- ・ **カタログ作成**

きちんとしたカタログは、ビジネスのレベルが上がってくる時に必要になってきますが、初期段階では必要ありません。商品がまだ絞りきれいでなかったり、製品の改良があったりでカタログを作っても、すぐに変えなければならなくなります。アメリカ経験が3-4年たち、大手小売市場に向かう時に、競争相手のカタログも研究しながら、さらに良いものを作成するのです。

- ・ **プレスキット作成**

ブランドを広く伝える為には、メディアに取り上げられることが費用もかからず効果が絶大です。その為にも、プレスキットをあらかじめ作っておき、有力小売店にも渡せるようにしておくが良いと思います。プレスキットは、プレスルームに置くことも出来ます。内容は、ブランドコンセプト、フライヤー、ラインシート、写真で充分です。わざわざ作らなくとも、営業ツールを全て入れておき、カバーを用意するだけでも充分です。

プレスに取り上げられる為には、良い写真を用意しておくことと、先方が撮影することも多いので、撮影用サンプルをすぐに送れる準備をしておくことです。一般用の雑誌に載る為には、「製品がどこで買えるか」という店舗情報が必要になりますから、しっかり取引ができている取引先と話をしておくが良いでしょう。製品が買える店名、住所、電話、Webサイトなどが必要になります。有力な雑誌に掲載されると、かなりの数の消費者がその小売店に注文がきます。雑誌発売以降、2-3週間は売れ続きます。アメリカ市場の大きさを感じることでしょう。雑誌数の数が日本の数分の1で市場規模は3倍あり、多くの人と同じ雑誌を見ることになるので効果絶大です。

- ・ **店頭用フライヤー**

小売店売価がおおよそ100ドル以上の場合、店舗に専用フライヤーを置くと販売促進効果が高くなります。店頭で見て、その時は買わずにうちに持って帰り、家族で見て買おうと決断するという流れは一般的です。ウェブサイト、SNSも必ずチェックするでしょう。1回だけでは意味が無く、恒常的に、店頭フライヤーが店に置かれるような工夫が必要です。バイヤーに喜ばれる販促サービスです。「理解し納得して買う製品」には有効です。

## ・デモ

ブースに「動き」のあるデモは、人を引き付けます。キッチンツールであれば何かを食べてもらうというデモは大きな効果があります。機能が「売り」のものは、その機能を見せる、使ってもらうというように。デモは人を呼び、黒山の人だかりにさらに人を集めるのです。

黙って、シーンと見せるというよりも、声をかけながら、笑わせながら、デモを行うと効果はさらに大きくなります。たとえ英語で失敗しても、アメリカではどうということはありません。逆にそれがバイヤーにとっては面白いのです。

ドンドン、デモをやりましょう。そのデモは、将来店頭での消費者に向けた販促デモに繋がっていくでしょう。これまでも日本パビリオンでは、各社デモをやってきましたが、中には、日本のスタッフが英語でデモをやり、難しい説明は、日本語でやりぬいたというツワモノもいました。アメリカは「何でもあり」のマーケットです。そういう営業努力は、将来必ず実を結びます。

## 「受注関連で準備するもの」

### ・ 販売スタッフ準備

日本パビリオンでは、日本人スタッフと、アメリカ人セールスアシスタントの「チームによるスタッフ体制」ということになります。貴社の販売スタッフは、製品情報、生産背景には充分慣れていますが、アメリカ展示会の商談にはそう慣れていないことでしょう。アメリカ人セールススタッフは、その逆ですから、いかにうまく情報を交換し、しっかり共有できるかがポイントになります。

紙に書いた情報を前もって渡し、しっかり暗記してもらったとしても製品を見ていないわけですから限界があります。展示会前日のミーティングが鍵です。しっかり打ち合わせを行い、その後に「ロールプレイ」をやるのが最善の方法です。ロールプレイを4回ほどやれば、おそらくほとんどの製品情報は暗記するでしょう。ぜひ、展示会前日2回、初日当日2回やってください。

毎日の反省ミーティングもきちんと行ってください。昨日はこうだった、今日はこうしようということです。よくないところ、改善してもらう点は、しっかり伝えてください。遠慮してはいけません。ストレートに言うのがアメリカでは普通です。

販売スタッフの洋服、メイクにも気を使ってください。製品がナチュラル色なのに、洋服が強い色では合いません。メイクもナチュラルにすべきです。展示会前日にきちんと説明してください。プロのスタッフですから当然のことと受け止めてくれます。

### ・ PO(受注書)準備

英文の受注書のこと、商談では「ピーオー」と呼びます。品番、色、サイズ、単価

合計欄、納期、サインの欄を設けます。注文の明細は全てこの PO に記入するのです。3 ページの複写方式が普通です。初回出展の会社は、アメリカの文具店で売っている「既成の PO」に会社シールを貼って使っても全く構いません。アメリカに来てからでも入手できます。その場合には、貴社の連絡先シールを用意しておいてください。

#### ・ 文房具準備

ペン、ホッチキス、クリップボード、計算機などです。これは説明するまでもないでしょうが、商談テーブルが無い場合は、特にクリップボードが必須です。顧客情報やリアクションメモを整理するので、ホッチキスは多用します。毎日の受注書やリアクションメモを入れるビニール袋もあると便利。ゴチャゴチャしたものを目隠しする白布(50cm 四方程度)を数枚用意しておくともブースがきれいになります。

## 6. 展示会のスタート

展示会がスタートした…と、今からイメージしてください。おおよそ、次のような状況が想定されます。充分イメージトレーニングしてください。

### 「バイヤーがブースに入ってくる」

多くのバイヤーをブースに引き付けるには、「プレゼンテーションの魅力」に尽きます。オシャレで、カッコいい、分かりやすいブースをバイヤーは見逃しません。「何か目新しいものがありそう」という雰囲気を出すわけです。ブースの中に、売る側のスタッフが多いと入りにくいものです。といっても、ブースの外を人垣でブロックしてしまったら、それこそ入りにくくなります。

→ (対策) 乱れたディスプレイを直す役、受注セットをきちんと準備する役など、ブースの中での各スタッフの役割を決めておきましょう。プレゼンテーションの更なる工夫を！「シンプルに、分かりやすく」がアメリカ人のバイヤーには心地良いのです。ポイントは、分かりやすいディスプレイ、入りやすいスタッフの位置、そして、笑顔でハイ！です。

### 「バイヤーに説明をする」

バイヤーに説明する「商談のストーリー」は、あまり長すぎず、簡潔に商品のポイントがまとまっているべきです。アメリカ人のセールスアシスタントのために、英語で箇条書きにしてまとめておいてください。

→(対策)「スタッフ用説明マニュアル」を作成しましょう。できるだけ簡単な英語で分かりやすく箇条書きにしてください。企業説明は、「うちはずで\*\*年間、日本でビジネスをやっていて、生産は……」くらいで充分です。バイヤーにとって、関心は商品ですから次の内容で充分です。

- ・ 簡単な会社概要
- ・ ブランドコンセプト
- ・ 商品の違い
- ・ 価格
- ・ 納期
- ・ 納品方法
- ・ 推薦する人気商品

### 「バイヤーから質問を受ける」

バイヤーからの質問は多くはありません。約 10 パターンです。この答えはしっかり準備しておいてください。

→(対策)「模範解答」を英文で準備し、スタッフ全員で確認しておきましょう。

- ・ この商品はいくらですか？
- ・ ラインシートはありますか？
- ・ その価格は、アメリカの国内価格(Landed Price)ですか？
- ・ ミニマム・オーダーはいくらですか？
- ・ この商品の色違い、サイズ違いはありますか？
- ・ これらの商品の納期はいつですか？
- ・ 展示会后注文はできますか？
- ・ 一番売れている商品はどれですか？
- ・ アメリカにコンタクト先はありますか？
- ・ どこから出荷するのですか？

### (大手バイヤーの主な質問)

- ・ 現在どこ取引していますか？
- ・ アメリカ国内に在庫はありますか？
- ・ 倉庫はどちらですか？
- ・ 日本からコンテナで出荷することはできますか？
- ・ リードタイムは？
- ・ EDI システムは可能ですか？
- ・ ケースにいくつ入っていますか？

- ・ アメリカ国内送料を入れた価格を出せますか？
- ・ 数量単位の価格を出せますか？
- ・ うちのオンラインストアでも扱えますか？
- ・ ドロップシップはできますか？

### 「受注を受ける」

「注文しましょう」と言われたら、すぐに受注書(PO)が出せるように、PO をクリップボードにペンとともににはさんで用意しておくといいでしょう。「テンポのよい受注活動」をしてください。そして、特に「売れ筋」「人気商品」は漏れなく注文してもらってください。

→ (対策) バイヤーの注文が終わったら、「あ、これはとても人気があるので、加えた方がいいですよ」と、漏れた人気商品を強く推薦します。ポイントは、受注書を書く練習もしておくことです。実際に PO に書いてみると、よく理解できるようになります。

### 「写真を撮る」

今後バイヤーとは長い付き合いになるかもしれません。顔と名前を覚える為に、「記念写真を一緒に撮らせてください」と言って写真を撮り、店舗管理シートに貼り付けておくと、後々大変便利です。顔を見ると、そのバイヤーと話したことが思い出せますから。

→ (対策) 常にフレンドリーに、常に笑顔いっぱいいきましょう。アメリカのバイヤーはそういう雰囲気心地良いのです。撮った写真は必ず送ってあげましょう。良い人間関係ができていきます。アメリカでも、日本と同じで、「良い人間関係」がビジネスに良い影響を与えます。

### 「注文しないバイヤー」

バイヤーが気に入っているにも関わらず注文まで行かない場合 (Note すると言います) は、理由は二つあります。ひとつは、その場で決断できない場合です。

→ (対策) 展示会後に注文しようとその時は思っている、展示会が終わって時間が経てば経つほど、商品の印象は薄れていきます。注文の締切日 (Cut Date と言います) を、展示会後 1 週間に決めておくといいでしょう。

もう一つの理由は、「会社組織」の場合、「上司との相談」が必要なことです。

→ (対策) 締切日を明確にすることと、上司に説明しやすいように資料を多めに渡すことです。サンプルとともに送ってあげるのもいいでしょう。関心のあった製品はラインシートに印を付けてくだ

さい。展示会后、Eメールでプッシュする時も、ブースの写真を送ると、展示会の様子、会話の内容を思い出してくれるでしょう。

### 「展示会中にできる工夫」

#### （初日が終わったら）

アメリカの展示会では、初日に50%の入場者があると言われているので、初日の商品の反応を捉えるのは大変意味があります。初日が終わったら、「評判の良かった商品」や「注目されない商品」の傾向を見て、ディスプレイを変えるべきか、商品構成を動かすかという検討を行い、2日目、3日目に備えると良いでしょう。

日本とアメリカの反応は違うので、「アメリカではこういうものが売れるのか」という「予想外の結果」というのは良く起こります。初日の反応を分析することはその後の受注成果、商談に大きく影響します。初日は、展示会会場全体を一通り見て、2日目、3日目に注文を入れるというバイヤーも多いのです。

#### （展示会開催中にできること）

展示会が始まってしまっても、販売を促進する為に、「ディスプレイのチェック」は常に行うことをお勧めします。1時間ほど経って、ブースへの来場者が少ない、通るバイヤーの視線が商品に行かない・・・という場合は、何か問題があるのです。「分かりにくい」、「面白そうな感じがしない」・・・など。バイヤーのハートをグッと引き付けるディスプレイに欠けるのです。

#### （アメリカに学ぶ）

展示会はアメリカのマーケットそのものを表現しているとも言えます。展示会期間中、特に最終日は、次の点に配慮して行動すると良いでしょう。

- ・ 展示会全体を視察し、アメリカのライフスタイル、マーケットのトレンドを学ぶ。
- ・ 注目すべきブースはダイレクトリーに印をつけて、後日ウェブサイトなどで研究する。
- ・ 競争相手を見つけ研究する。話しかけるのもアメリカでは普通です。
- ・ 他社のブースデザイン、ディスプレイ方法を視察する。
- ・ 賑わっているブースの「理由」を研究する。
- ・ 業界の資料を集める。(無料業界紙など)
- ・ 近くのブースの販売スタッフと話しをしてマーケット情報を得る。
- ・ 人的ネットワーク作りを行う。
- ・ 次回出展に備えて、ブース改善の方針を最終日までには作っておく。重要です。

アメリカは、ビジネス人生にとって、大いに学べる場所です。最初は、アメリカは大したことないなと思うのが普通です。しかし、それは、ただの感覚の違いだけで、優れている要素や、勉強になる要素はたくさんあります。

### 「展示会後の総括」

展示会後の総括では次の点がポイントになります。展示会総括をきちんと行ってこそ、展示会ごとにアメリカマーケット開拓は前進していきます。

- ・ ブースデザイン、レイアウトの反省
- ・ セールススタッフの反省
- ・ 商品構成
- ・ ディスプレイ
- ・ 営業ツール
- ・ 価格
- ・ 展示会後の行動方針

### 資料3:アメリカ商品リスト

#### キッチン(調理器具)

小売店	macy's / デパート
ブランド	All-Clad
商品名	Stainless Steel 4.5 Qt. Covered Soup Pot
価格	\$159.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Calphalon®
商品名	Unison™ Sear Nonstick 3-Quart Covered Saute Pan
価格	\$99.99

小売店	Gracious Home / 専門店
ブランド	Le Creuset
商品名	10 Qt. Stockpot
価格	\$100.00

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Farberware
商品名	Easy Clean Dishwasher Safe Aluminum Nonstick Twin Pack Skillets
価格	\$12.97

小売店	Bloomingdale's / デパート
ブランド	Le Creuset
商品名	7.25-Quart Signature Round Dutch Oven
価格	\$350.00

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Anolon®
商品名	Classic Stainless Steel Universal Covered Steamer Insert
価格	\$29.99

小売店	Sur La Table / 専門店
ブランド	Staub®
商品名	Graphite Oval Roasting Dishes
価格	\$114.95

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	T-Fal
商品名	3-Quart Excite Non-Stick Covered Sauce Pan
価格	\$19.99

小売店	macy's / デパート
ブランド	Tools of the Trade
商品名	Trade Stainless Steel 8 Qt. Covered Stockpot with Pasta & Steamer Inserts
価格	\$89.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Invitations®
商品名	Nonstick Aluminum 5-Quart Chili Pot
価格	\$14.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Ecolution
商品名	Pure Intentions Stainless Steel 2-Quart Saucepan With Glass Lid
価格	\$52.16

小売店	macy's / デパート
ブランド	Martha Stewart
商品名	Collection 10 Qt. Enamel on Steel Stockpot
価格	\$99.99

小売店	Sur La Table / 専門店
ブランド	Staub
商品名	White Coq au Vin, 5.75 qt.
価格	\$429.00

小売店	Bloomingdale's / デパート
ブランド	Mauviel
商品名	M250C 6.1-Quart Stewpan with Lid
価格	\$699.99

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Le Creuset®
商品名	Signature Oblong Ink Grill Pan
価格	\$230.00

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Le Creuset®
商品名	Heritage Covered Square Cherry Red Baking Dish
価格	\$120.00

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Denmark®
商品名	Stainless Steel Covered Stockpot
価格	\$49.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Tramontina
商品名	Gourmet 4-Quart Cast Iron Covered Braiser
価格	\$63.42

キッチン(皿)

小売店	macy's / デパート
ブランド	Wedgwood
商品名	Sterling Square Salad Plate
価格	\$55.00

小売店	Sur La Table / 専門店
ブランド	Staub
商品名	Marin-Blue Ceramic Bowls
価格	\$30.00

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Wilton®
商品名	White Ceramic 9-Inch Scalloped Pie Dish
価格	\$9.99

小売店	Bloomingdale's / デパート
ブランド	Villeroy & Boch
商品名	Marieflour Serving Plate
価格	\$75.00

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	OXO Tot®
商品名	Plate for Big Kids in Pink
価格	\$3.99

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Crate & Barrel
商品名	Marin Green Dinner Plate
価格	\$9.95

小売店	west elm / 専門店
ブランド	Potter's Workshop
商品名	Tableware - Dot
価格	\$10.00

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	10 Strawberry Street
商品名	Nova Square Salad Plates (Set of 6)
価格	\$19.25

小売店	BARNEYS NEW YORK / デパート
ブランド	SARAH CIHAT
商品名	"Line" Serving Bowl
価格	\$158.00

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Fitz and Floyd®
商品名	Nevaeh Soft Square Salad Plate
価格	\$8.99

小売店	Bloomingdale's / デパート
ブランド	Marchesa by Lenox
商品名	Empire Pearl Wine Accent Plate
価格	\$55.00

小売店	macy's / デパート
ブランド	Portmeirion
商品名	Dinnerware, Sophie Conran Biscuit Medium Salad Bowl
価格	\$50.00

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Crate & Barrel
商品名	Gallery Dinner Plate
価格	\$14.95

小売店	Sur La Table / 専門店
ブランド	Sur La Table
商品名	Leaf-Shaped Bowl
価格	\$10.00

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	The Pioneer Woman
商品名	Flea Market 6" Happiness Decorated Footed Bowls, Red & Turquoise (Set of 4)
価格	\$15.88

小売店	west elm / 専門店
ブランド	Potter's Workshop
商品名	Tableware - Red
価格	\$10.00

小売店	macy's / デパート
ブランド	Villeroy & Boch
商品名	Dinnerware, New Wave Buffet Plate
価格	\$50.00

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Fiesta®
商品名	17 oz. Oval Individual Casserole Dish in Peacock
価格	\$16.99

## キッチン(小物)

小売店	macy's / デパート
ブランド	Epicurean
商品名	14.5" x 11.25" Recycled Poly Cutting Board
価格	\$49.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Chef'n®
商品名	VeggiChop Hand-Powered Food Chopper
価格	\$19.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Farberware
商品名	11" Silicone Tip Tongs, Black
価格	\$7.97

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Kitchen District® by Architec®
商品名	Non-slip Gripper™ Cutting Board
価格	\$7.99

小売店	Gracious Home / 専門店
ブランド	Fox Run
商品名	4-Sided Grater
価格	\$10.99

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Dual
商品名	Citrus Squeezer
価格	\$16.95

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	OXO Good Grips®
商品名	Black Peeler
価格	\$8.99

小売店	macy's / デパート
ブランド	Martha Stewart Collection
商品名	Color Coded Cutlery (Set of 4)
価格	\$34.99

小売店	Sur La Table / 専門店
ブランド	Joseph Joseph®
商品名	Chop2Pot™ Plus Folding Cutting Boards
価格	\$17.00

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Orka
商品名	OB120101 Silicone Ladle, Charcoal/Red
価格	\$9.00

小売店	Gracious Home / 専門店
ブランド	OXO Good Grips®
商品名	tainless Steel Turner
価格	\$8.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Joseph Joseph®
商品名	4-in-1 Meat Tenderizer
価格	\$15.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Magic Chef
商品名	Kitchen Scissors
価格	\$9.99

小売店	Sur La Table / 専門店
ブランド	Rösle®
商品名	Beater Whisk, 12½"
価格	\$32.00

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Crate & Barrel
商品名	Maple Carving Board
価格	\$29.95

小売店	Gracious Home / 専門店
ブランド	Joseph Joseph®
商品名	Worktop Saver
価格	\$27.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	OXO Good Grips®
商品名	Pizza Cutter
価格	\$9.99

小売店	Sur La Table / 専門店
ブランド	Kuhn Rikon
商品名	2-Piece Silicone Funnel Set
価格	\$10.00

## リビング(フォトフレーム)

小売店	macy's / デパート
ブランド	-
商品名	Family Tree Frame Collection
価格	\$42.00

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Bonnie Marcus
商品名	Wedding Trio Keepsake Frame Set
価格	\$4.99

小売店	UrbanOutfitters / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Mini Instax Glitter Picture Frame
価格	\$6.00

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Prinz
商品名	Soho Wood 4-Inch x 6-Inch Photo Frames in Dark Walnut (Set of 4)
価格	\$24.99

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Maribel
商品名	4x6 Picture Frame
価格	\$24.95

小売店	Anthropologie / 専門店
ブランド	-
商品名	Pressed Glass Photo Frame
価格	\$32.00

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Better Homes and Gardens
商品名	Oracoke 10x13 Soft White Picture Frame
価格	\$18.24

小売店	macy's / デパート
ブランド	Michael Aram
商品名	Butterfly Ginkgo 5" x 7" Frame
価格	\$120.00

小売店	west elm / 専門店
ブランド	-
商品名	Gallery Frames - Black
価格	\$12.00

## リビング(クッション)

小売店	Anthropologie / 専門店
ブランド	-
商品名	Tufted Ariany Pillow
価格	\$88.00

小売店	macy's / デパート
ブランド	Softline
商品名	Layne 20" Square Decorative Pillow
価格	\$45.00

小売店	Bloomingdale's / デパート
ブランド	Ralph Lauren
商品名	Wyatt Decorative Pillow
価格	\$115.00

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Jordan
商品名	16" Toss Pillow, Multiple Patterns
価格	\$14.85

小売店	UrbanOutfitters / 大手チェーン店
ブランド	Plum & Bow
商品名	Cable Knit Boo Pillow
価格	\$169.00

小売店	west elm / 専門店
ブランド	-
商品名	Belgian Linen Pillow Cover
価格	\$44.00

小売店	UrbanOutfitters / 大手チェーン店
ブランド	Magical Thinking
商品名	Embroidered Eye Pillow
価格	\$39.00

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	17-Inch Square Throw Pillow in Telfair Red
価格	\$12.99

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	-
商品名	Raya Azure Blue 18" Pillow
価格	\$39.95

## リビング(キャンドル)

小売店	west elm / 専門店
ブランド	Rewined
商品名	Candles
価格	\$28.00

小売店	Bloomingdale's / デパート
ブランド	Voluspa
商品名	Aurantia & Blackberry 36 Oz. Grande Maison Candle
価格	\$65.00

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Mainstays
商品名	Jar Candle, Vanilla, 6 oz
価格	\$8.00

小売店	macy's / デパート
ブランド	Michael Aram
商品名	Black Orchid Candle Holder
価格	\$60.00

小売店	UrbanOutfitters / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Vanilla Cupcake Candle
価格	\$10.00

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Yankee Candle®
商品名	Fragrance Spheres™ and Holders
価格	\$5.00

小売店	UrbanOutfitters / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	City Scapes Tin Candle
価格	\$14.00

小売店	Anthropologie / 専門店
ブランド	Capri Blue
商品名	Iridescent Jar Candle
価格	\$28.00

小売店	BARNEYS NEW YORK / デパート
ブランド	Cochine
商品名	Vanille & Tabac Noir Candle
価格	\$65.00

## リビング(花瓶)

小売店	BARNEYS NEW YORK / デパート
ブランド	Lobmeyr Glass
商品名	Large Crystal Flower Vase
価格	\$309.00

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Arabella
商品名	9-Inch Vase
価格	\$22.99

小売店	west elm / 専門店
ブランド	Honeycomb
商品名	Tall Teardrop Vase
価格	\$44.00

小売店	Anthropologie / 専門店
ブランド	Dorotea Ceramics
商品名	Windswell Vase
価格	\$22.00

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Crate & Barrel
商品名	Egan Vase
価格	\$29.95

小売店	macy's / デパート
ブランド	Waterford
商品名	Lismore Footed Bud Vase 8"
価格	\$80.00

小売店	macy's / デパート
ブランド	kate spade new york
商品名	Gardner Street 7" Rose Bowl Vase
価格	\$125.00

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Danya B.™
商品名	Sweetheart Iron Heart-Shaped Bud Vase
価格	\$12.99

小売店	Anthropologie / 専門店
ブランド	-
商品名	Teak & Bottle Vase
価格	\$138.00

## リビング(ウォールデコ)

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Crate & Barrel
商品名	Starburst Round Wall Mirror
価格	\$199.00

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Spirit
商品名	Red Flowers Wall Art Decals
価格	\$17.99

小売店	west elm / 専門店
ブランド	Papier-Mache
商品名	Wall Art - Teal + Navy Diamonds
価格	\$199.00

小売店	nordstrom / デパート
ブランド	CREATIVE CO-OP
商品名	Star Wall Art
価格	\$28.80

小売店	macy's / デパート
ブランド	Melannco Home Décor
商品名	Espresso Overlapping Cube Wall Shelves
価格	\$56.00

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Golden Glow Glitter Canvas Wall Art
価格	\$39.00

小売店	macy's / デパート
ブランド	Michael Tompsett
商品名	Urban Watercolor World Map' Canvas Print
価格	\$110.00

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Crate & Barrel
商品名	Javier Wood Wall Art
価格	\$599.00

小売店	Anthropologie / 専門店
ブランド	-
商品名	Entomologist Wall Bust
価格	\$49.95

## リビング(インテリア)

小売店	Neiman Marcus / デパート
ブランド	Arteriors
商品名	Omari Medium Sculpture
価格	\$260.00

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Home Essentials & Beyond
商品名	Glass Fish Bowl
価格	\$24.99

小売店	Anthropologie / 専門店
ブランド	-
商品名	Twirled Glass Tieback
価格	\$38.00

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Crate & Barrel
商品名	Standing Reindeer
価格	\$29.95

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Home Animal Decor Emulational Dog Adornment Burgundy
価格	\$6.61

小売店	west elm / 専門店
ブランド	-
商品名	Symmetry Objects
価格	\$29.00

小売店	UrbanOutfitters / 大手チェーン店
ブランド	Magical Thinking
商品名	Pyramid Mirror Box
価格	\$18.00

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Wooden Tabletop Anchor
価格	\$14.99

小売店	macy's / デパート
ブランド	Swarovski
商品名	Crystal Lily Figurine
価格	\$395.00

ベッドルーム(ベッド)

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Verona
商品名	Home Belden Platform Bed
価格	\$129.99 - \$169.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Navett
商品名	Espresso Platform Bed
価格	\$289.99 - \$314.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Ledge
商品名	Platform Bed in Chocolate
価格	\$179.99 - \$199.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Skyline
商品名	Furniture Nail Button Tufted Wingback Bed
価格	\$769.99 - \$884.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Home
商品名	Styles Naples Queen Bed
価格	\$379.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Novela
商品名	Cordovan Platform Bed
価格	\$150.99 - \$329.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Skyline
商品名	Furniture Monroe Bed
価格	\$866.99 - \$950.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Verona
商品名	Home Marcie Bed
価格	\$309.99 - \$349.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Hillsdale
商品名	Mansfield Platform Bed Set
価格	\$429.99 - \$529.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Hillsdale
商品名	Vancouver Duo Panel Bed Set with Rails
価格	\$329.99 - \$469.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Hauten
商品名	Designer Platform Bed
価格	\$465.99 - \$475.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Hillsdale
商品名	Arlington Complete Beds in Bronze
価格	\$429.99 - \$549.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Baxton
商品名	Studio Bianca Platform Bed with Tufted Headboard
価格	\$499.99 - \$835.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Battersby
商品名	Designer Bed with Upholstered Headboard
価格	\$283.99 Each

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Baxton
商品名	Studio Sabrina Platform Bed with Overstuffed Headboard
価格	\$399.99 - \$686.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Skyline
商品名	Tufted Nail Button Wingback Bed in Velvet Black
価格	\$774.99 - \$859.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Hillsdale
商品名	Claudia Complete Bed with Rails in Matte Nickel
価格	\$539.99 - \$829.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Baxton
商品名	Studio Platform Bed with Headboard in White
価格	\$608.99 - \$786.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Roma
商品名	Tufted Wingback Bed (Queen)
価格	\$399.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Murray
商品名	Platform Bed
価格	\$173.99 - \$253.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Jarad Faux
商品名	Leather Bed - Brown (Queen)
価格	\$208.00

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Kensington
商品名	Standard Metal Bed - Bronze (Twin)
価格	\$429.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Jarad Faux
商品名	Leather Bed - Brown (King)
価格	\$249.60

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Signature Design By Ashley
商品名	Adult Bed - Brown
価格	\$379.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Homelegance
商品名	Valley Falls Bed - Brown (King)
価格	\$399.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Kensington
商品名	Standard Metal Bed
価格	\$449.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Lusso
商品名	Bed - White (Queen)
価格	\$369.99

### ベッドルーム (Conforter)

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Reeba
商品名	10-Piece Reversible Conforter Set in Ivory/Red
価格	\$89.99 Each

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Grace
商品名	9-Piece Conforter Set in Grey/Multi
価格	\$99.99 Each

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Santorini
商品名	10-Piece Conforter Set
価格	\$89.99 Each

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Sidney
商品名	Conforter Set in White
価格	\$99.99 Each

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Brooklyn Flat
商品名	Ceylon Reversible Conforter Set in Red
価格	\$99.99 - \$119.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Blossom
商品名	8-Piece Conforter Set in Plum
価格	\$79.99 Each

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Camisha
商品名	Conforter Set
価格	\$79.99 Each

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Covington
商品名	6-8-Piece Conforter Set in Blue
価格	\$79.99 Each

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Victoria
商品名	Classics Hudson 6-8-Piece Reversible Conforter Set
価格	\$79.99 Each

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Kareena
商品名	5-Piece Comforter Set
価格	\$49.99 Each

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Santa
商品名	Fe 7-Piece Comforter Set
価格	\$99.99 Each

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Chelsey
商品名	6-8 Piece Comforter Set
価格	\$79.99 Each

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Siesta
商品名	Key Comforter Set in Blue
価格	\$99.99 Each

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Carlton
商品名	Comforter Set in Cocoa
価格	\$99.99 Each

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Boho
商品名	Chic Comforter Set
価格	\$55.99 Each

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Cyrus
商品名	8 Piece Embroidered Paisley Comforter Set
価格	\$79.99 - \$99.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Venice
商品名	8 Piece Comforter Set
価格	\$79.99 - \$99.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Mudhut™
商品名	Talavera Comforter Set
価格	\$89.99 - \$99.99

ベッドルーム (Duvet Cover)

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Madison
商品名	Park Serena Duvet Cover Set
価格	Queen \$99.99 - King \$149.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	DENY
商品名	Designs Iveta Abolina Seafoam Duvet Cover in Blue
価格	Twin \$139.99 - King \$179.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Trina Turk®
商品名	Indigo Ikat Duvet Cover Set
価格	Twin \$129.99 - King \$219.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Harbor House™
商品名	Amelia Duvet Cover Set
価格	Full/Queen \$124.99 - King \$139.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Mizone Mirimar
商品名	Duvet Cover Set
価格	Twin \$46.99 - King \$69.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Steve Madden®
商品名	Cori Reversible Duvet Cover Set in Sand
価格	Twin \$71.99 - King \$116.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Under the Canopy®
商品名	Metamorphosis Reversible Duvet Cover
価格	Twin \$99.99 - King \$149.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Nautica®
商品名	Blake Duvet Cover Set in Blue
価格	Twin \$71.99 - King \$116.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Madison Park
商品名	Serena Duvet Cover Set
価格	Queen \$99.99 - King \$149.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Threshold™
商品名	Suzani Duvet Cover Set
価格	\$69.99 - \$79.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Simply Shabby Chic®
商品名	Batik Duvet Cover Set
価格	\$79.99 - \$99.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Darcy
商品名	Duvet Cover Set
価格	\$59.99 - \$79.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Haley
商品名	Duvet Cover Set
価格	\$49.99 - \$99.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Boho Boutique®
商品名	Gypsy Rose Duvet Set
価格	\$89.99 - \$99.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Denim
商品名	Duvet Cover - Blue
価格	\$84.99 - \$119.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Boho Boutique®
商品名	Lola Reversible Duvet Cover Set
価格	\$89.99 - \$99.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Orla Kiely
商品名	Poppy Meadow Duvet Set
価格	\$89.99 - \$109.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Scandinavian
商品名	Leaves Duvet Cover Set
価格	\$79.99 - \$89.99

ベッドルーム (Pillow)

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	The Pillow Bar®
商品名	Breakfast in Bed™ Down Alternative "Dreams" Side Sleeper Pillow
価格	\$69.99 - \$79.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	The Pillow Bar®
商品名	Down "Always Kiss Goodnight" Side Sleeper Pillow
価格	\$219.99 - \$325.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Wamsutta®
商品名	Collection Pure Silk Goose Down Side Sleeper Pillow
価格	\$229.99 - \$279.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	The Pillow Bar®
商品名	Breakfast in Bed™ Down Alternative Kiss Goodnight Medium Side Sleeper Pillow
価格	\$139.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Ogallala
商品名	Hungarian Goose Down Pearl White Double-Shell Soft Sleeping Pillow
価格	\$213.99 - \$319.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Therapedic®
商品名	Cooling Gel and Memory Foam Pillow
価格	\$49.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Therapedic®
商品名	TruCool Memory Foam Standard Bed Pillow
価格	\$59.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Therapedic®
商品名	TheraLOFT Pillows with CoolMAX® in White (2-Pack)
価格	\$34.99 - \$39.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Latex
商品名	Foam Pillows
価格	\$34.99 - \$54.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Therapedic®
商品名	Classic Contour Bed Pillow
価格	\$39.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Tempur-Pedic®
商品名	The Tempur-Cloud™ Standard Pillow
価格	\$129.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Madison Park
商品名	Luxury Quilted Feather Pillow
価格	\$24.99 - \$29.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Room Essentials™
商品名	Pillow Plush - Standard/Queen
価格	\$4.04

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	AllerEase
商品名	Cotton Allergy Protection Euro Pillow
価格	\$11.59

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Room Essentials™
商品名	Medium/Firm Bed Pillow
価格	\$7.00 - \$9.00

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Threshold™
商品名	Ventilated Memory Foam Pillow - Standard
価格	\$23.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Room Essentials™
商品名	2 Pack Basic Pillow - Standard
価格	\$6.49

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Temperature
商品名	Regulating Memory Foam Pillow White - Threshold
価格	\$34.99

バスルーム(シャワーカーテン)

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Huntley
商品名	Shower Curtain
価格	\$19.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Iona
商品名	Shower Curtain
価格	\$19.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Alanna
商品名	Shower Curtain
価格	\$19.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Winter Friends
商品名	Shower Curtain
価格	\$19.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Pinehurst
商品名	Shower Curtain and Hook Set
価格	\$29.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Nordic
商品名	Shower Curtain and Fashion Hook Set
価格	\$29.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Hookless®
商品名	Waffle Fabric Shower Curtain and Liner Set
価格	\$39.99 - \$59.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Sketchbook Waves
商品名	Fabric Shower Curtain
価格	\$39.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Laural Home®
商品名	Ornate Coral Shower Curtain
価格	\$79.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Jessen
商品名	Stripe Fabric Shower Curtain
価格	\$39.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Madison
商品名	Stripe Fabric Shower Curtain
価格	\$39.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Dino
商品名	Stomp Fabric Shower Curtain
価格	\$34.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Dot & Rings
商品名	Fabric Shower Curtain
価格	\$39.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Laural Home®
商品名	Look to the Sea Shower Curtain
価格	\$79.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Laural Home®
商品名	Pink Kaleidoscope Shower Curtain
価格	\$79.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Intelligent Design
商品名	Olivia Shower Curtain
価格	\$29.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Intelligent Design
商品名	Halo Shower Curtain in Purple
価格	\$29.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Croscill®
商品名	Turin Shower Curtain
価格	\$29.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Infinity
商品名	Shower Curtain and Liner Set
価格	\$99.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	DENY Designs
商品名	Three of the Possessed Modele 7 Shower Curtain in Grey
価格	\$89.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Lamont Home™
商品名	Diamond Matelassé Shower Curtain
価格	\$159.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	InterDesign
商品名	Forest Shower Curtain - Gray/Black
価格	\$14.19

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Threshold
商品名	Shower Curtain Blue Waffle
価格	\$29.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Solid
商品名	Shower Curtain Sour Cream - Threshold
価格	\$24.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Room Essentials™
商品名	City Scape Shower Curtain
価格	\$9.99
小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	InterDesign
商品名	Shower Curtain-Multi-colored
価格	\$13.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Mudhut™
商品名	Kari Shower Curtain - Multi-colored
価格	\$25.50
小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Circo™
商品名	Chevron Shower Curtain - Orange
価格	\$19.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Ombre
商品名	Print Shower Curtain - Brown/Gold
価格	\$12.99
小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Bradley
商品名	Striped Jacquard Shower Curtain - Brown/Blue
価格	\$29.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Mudhut™
商品名	Chevron Zig Zag Shower Curtain
価格	\$25.50

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Zoological
商品名	Shower Curtain
価格	\$24.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	India Ink
商品名	Seaside Serenity Novelty Shower Curtain - Multi-Colored (70"x72")
価格	\$18.00

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Mainstays
商品名	Waffle Fabric Shower Curtain Collection
価格	\$9.88

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Mainstays
商品名	13pc Fabric Shower Curtain and Decorative Hooks Set Collection
価格	\$11.96

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Mark
商品名	Fabric Shower Curtain, Blue
価格	\$15.08

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	InterDesign
商品名	Chevron Shower Curtain - Gray/Aruba
価格	\$8.69

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	InterDesign
商品名	Forest Shower Curtain - Gray/Black
価格	\$9.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Kassatex Hampton
商品名	Stripe Shower Curtain - Grey
価格	\$35.00

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Threshold™
商品名	Medallion Shower Curtain
価格	\$18.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Circo™
商品名	Fish Shower Curtain
価格	\$19.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Tula Paisley
商品名	Print Microfiber Shower Curtain - Multi
価格	\$29.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Boho Boutique™
商品名	Taj Shower Curtain
価格	\$24.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Maya Paisley
商品名	Print Microfiber Shower Curtain - Multi
価格	\$29.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Salem Solid Pieced
商品名	Polyester Shower Curtain w/ Pintucking
価格	\$29.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Basket Weave
商品名	Shower Curtain - Warm Chocolate
価格	\$24.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Kassatex Hampton
商品名	Stripe Shower Curtain - Linen
価格	\$35.00

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Bailey
商品名	Striped Print Microfiber Shower Curtain - Purple
価格	\$29.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Avanti
商品名	Blue Waters Shower Curtain - Multi-Colored
価格	\$29.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Mudhut™
商品名	Talavera Tie Dye Shower Curtain
価格	\$29.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Rockaway
商品名	Starfish Print Cotton Sateen Shower Curtain - Blue
価格	\$39.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Neon
商品名	Safari Shower Curtain
価格	\$22.00

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Ecom
商品名	Shower Curtain Mudhut Tribal Design Multi-colored
価格	\$29.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	DENY Designs
商品名	Quinceowl Shower Curtain
価格	\$89.99

バスルーム(バスタオル)

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Wamsutta®
商品名	Perfect Soft MICRO COTTON® Bath Towel Collection
価格	\$14.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Wamsutta®
商品名	Duet Bath Towel Collection
価格	\$9.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	WestPoint Home™
商品名	Lasting Color Cotton Bath Towel Collection
価格	\$5.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Kenneth Cole
商品名	Reaction Home Bath Towel Collection
価格	\$19.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Turkish Ribbed
商品名	Bath Towel Collection
価格	\$29.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Simply
商品名	Soft Cotton Bath Towel Collection
価格	\$39.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Dri
商品名	Soft Bath Towel Collection
価格	\$6.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Anthology™
商品名	Solid Piece-Dyed Bath Towel Collection
価格	\$12.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Trina Turk®
商品名	Trellis Bath Towel Collection
価格	\$19.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Southern Tide®
商品名	Performance Bath Towel Collection
価格	\$9.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Veratex Pueblo
商品名	Bath Towel Collection
価格	\$19.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Avanti
商品名	Egyptian Supreme Bath Towel Collection
価格	\$29.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Kassatex
商品名	Mayfair Solid Bath Towel Collection
価格	\$9.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Croscill®
商品名	Caribou Bath Towel Collection
価格	\$19.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Tracy Porter® Poetic Wanderlust®
商品名	Rosa Bath Towel Collection
価格	\$24.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Fieldcrest®
商品名	Luxury Bath Towel - Lime Cream
価格	\$10.00

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Awesome
商品名	Owls 3-pc. Bath Towel Set
価格	\$37.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Threshold™
商品名	Bath Towel - Batik Green
価格	\$7.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Threshold™
商品名	Textured Damask Bath Towel - Pink
価格	\$12.34

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Festiva
商品名	3-pc. Bath Towel Set
価格	\$34.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Stella
商品名	3-pc. Bath Towel Set
価格	\$19.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Room Essentials™
商品名	Fast Dry Solid 3-pc. Bath Towel Set
価格	\$11.97

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Threshold™
商品名	Textured 3-pc. Bath Towel Set
価格	\$17.97

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Techno
商品名	Stripe 3 Piece Towel Set
価格	\$16.79

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Threshold
商品名	Brights Bath Towel Cloak Gray Accent
価格	\$7.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Nate Berkus™
商品名	Arrowhead Bath Towels
価格	\$6.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Circo™
商品名	Fish Bath Towel
価格	\$9.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Mainstays
商品名	Value Bath Towel Collection
価格	\$2.00

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Better Homes and Gardens
商品名	Thick and Plush Bath Towel Collection 4.5 stars
価格	\$12.97

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Divatex
商品名	6-Piece Bath Towel Set
価格	\$25.21

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Makroteks Textile L.L.C. Salbakos
商品名	Salbakos Cambridge Luxury Bath Towel (Set of 4)
価格	\$70.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Turkish Cotton 900 GSM
商品名	White Bath Sheet Towel (Set of 2)
価格	\$39.75

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Linum Home Textiles
商品名	Terra Cotta Herringbone Weave Bath Towels - Set of 2
価格	\$52.00

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Cambridge
商品名	Jumbo Bath Sheet Luxury Turkish Cotton Towel (Set of 3)
価格	\$79.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Calcot Ltd.
商品名	Growers 6 Piece Bath Towel Set
価格	\$73.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Makroteks Textile L.L.C. Salbakos
商品名	Oviedo Jacquard Bath Towel (Set of 2)
価格	\$66.99

バスルーム(バスマット)

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Mohawk
商品名	Step Out 17-Inch x 24-Inch Bath Rug
価格	\$9.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Heartland
商品名	Snowman Throw Rug
価格	\$19.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Anthology™
商品名	20-Inch x 33-Inch Cotton Rug
価格	\$9.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Winter Friends Tufted Rug
価格	\$19.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Ocean
商品名	Shell Bath Rug
価格	\$19.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Beachtime
商品名	30-Inch x 20-Inch Bath Rug
価格	\$24.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Tremiti
商品名	Starfish Bath Rug
価格	\$24.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Barbara Barry®
商品名	Poetical Bath Rug
価格	\$24.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Adelaide
商品名	Bath Rug
価格	\$19.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Sierra
商品名	Bath Rug in Copper
価格	\$24.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Wellington
商品名	Bath Rug
価格	\$24.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Spode®
商品名	Christmas Tree Bath Rug
価格	\$29.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Avanti
商品名	Splendor 21-Inch x 34-Inch Rug
価格	\$29.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Croscill®
商品名	Spa Tile 30-Inch x 20-Inch Bath Rug
価格	\$29.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Croscill®
商品名	Mosaic Leaves Bath Rug
価格	\$29.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Croscill®
商品名	Mosaic Tile Rug
価格	\$29.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Kassatex Baratta
商品名	Bath Rug
価格	\$39.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Iron Gates
商品名	Bath Rug
価格	\$24.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Avanti
商品名	Avanti By the Sea Bath Rug
価格	\$24.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Jessica Simpson
商品名	26-Inch x 28-Inch Bath Rug
価格	\$24.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Aruba
商品名	20-Inch x 30-Inch Bath Rug
価格	\$24.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Mohawk Home
商品名	Memory Foam Bath Rugs
価格	\$19.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	hreshold™
商品名	34"x20" Textured Paisley Bath Rug
価格	\$23.74

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Nate Berkus™
商品名	Bath Rug Quaint Blue (23x38")
価格	\$18.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Fieldcrest®
商品名	Luxury Bath Rug - Shadow Teal (20x34")
価格	\$19.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Room Essentials™
商品名	Bath Rug - Flat Gray (23.5x38")
価格	\$14.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Fieldcrest®
商品名	Luxury Bath Rug - Morel Brown (23.5x38")
価格	\$29.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Stella
商品名	Bath Rug - Pink
価格	\$17.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Fieldcrest®
商品名	Luxury Bath Rug - Lime Cream (23.5x38")
価格	\$29.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Fieldcrest®
商品名	Luxury Bath Rug - Morel Brown (20x34")
価格	\$19.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Threshold™
商品名	Woven Stone Wash Tribal Geometric Rug - Coffee (20x34")
価格	\$23.74

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Circo™
商品名	Bath Rug Striped
価格	\$19.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Avanti
商品名	By The Sea Rug - White
価格	\$30.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Mainstays
商品名	True Colors Bath Rug Collection
価格	\$9.87

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Better Homes and Gardens
商品名	Owl Memory Foam Bath Rug, 20" x 30"
価格	\$14.88

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Better Homes and Gardens
商品名	Tranquil Leaves Decorative Bath Rug Collection - Bath Rug 4.5 stars
価格	\$14.88

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Creative Bath Eyelet
商品名	Cotton Bath Rug, 20" x 30"
価格	\$19.87

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Mainstays
商品名	Timber Ridge Bath Rug, 1'3.5" x 10.5"
価格	\$16.25

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Better Homes and Gardens
商品名	Coral Triangle Bath Rug
価格	\$14.88

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Mohawk Home
商品名	High Heels Memory Foam Bath Rug
価格	\$14.88

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Sweet Home Collection
商品名	Veronica Banded Bath Rug
価格	\$54.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Stella
商品名	Stella Bath Rug, 20" x 30"
価格	\$24.38

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Creative Bath
商品名	Bora Bora Bath Rug
価格	\$24.67

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Creative Bath
商品名	Borneo Bath Rug
価格	\$26.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	InterDesign
商品名	Spa Round Bathroom Rug
価格	\$24.00

## オフィス(オーガナイザー)

小売店	Office Depot / 大手チェーン店
ブランド	Office Depot®
商品名	Stackable File Tote Box, Letter/Legal Size
価格	\$15.49

小売店	STAPLES / 大手チェーン店
ブランド	Staples®
商品名	Clear Business Card Holder
価格	\$2.49

小売店	The Container Store / 大手チェーン店
ブランド	Joseph Joseph
商品名	Expandable DrawerStore Organizer
価格	24.99

小売店	The Container Store / 大手チェーン店
ブランド	Charleston
商品名	Desktop File
価格	\$19.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Rolodex
商品名	Nestable Mesh Stacking Side Load Tray
価格	\$16.10

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Magnetic Dry Erase Combo Board
価格	\$14.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Rolodex
商品名	Petite Covered Tray Card File, Black
価格	10.99

小売店	macy's / デパート
ブランド	Bey-Berk
商品名	Leather 6 Piece Desk Set
価格	\$225.00

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	InterDesign®
商品名	Linus Clear Desk Organizer
価格	\$19.99

小売店	Office Depot / 大手チェーン店
ブランド	Rolodex®
商品名	Mesh Stacked 3-Tier Desk Tray, Black
価格	\$24.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Spectrum
商品名	Olympus Magazine Rack, Black
価格	\$20.79

小売店	The Container Store / 大手チェーン店
ブランド	Milo
商品名	Smartphone Stand
価格	\$14.99

小売店	The Container Store / 大手チェーン店
ブランド	Poppin
商品名	Monitor Stand
価格	\$39.99

小売店	Office Depot / 大手チェーン店
ブランド	Office Depot®
商品名	Ampersand And At Symbol Bookends, Weathered Brown
価格	\$27.19

小売店	STAPLES / 大手チェーン店
ブランド	Staples®
商品名	Magazine File, Black, 2/Pack
価格	\$8.89

小売店	Office Depot / 大手チェーン店
ブランド	Rubbermaid®
商品名	Unbreakable Wall Files, Letter Size, Pack Of 3
価格	\$19.59

小売店	macy's / デパート
ブランド	Whitmor
商品名	5-Tier Acrylic Organizer
価格	\$199.99

小売店	The Container Store / 大手チェーン店
ブランド	Edison
商品名	Pencil Cup
価格	\$4.99

オフィス(ステーショナリー)

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Cricut®
商品名	Printable Sticker Paper
価格	\$9.99

小売店	The Container Store / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Rubber Band Ball
価格	\$4.99

小売店	Office Depot / 大手チェーン店
ブランド	Office Depot®
商品名	Brand View Slant-Ring Binder, 3" Rings, 39% Recycled, Black
価格	12.99

小売店	UrbanOutfitters / 大手チェーン店
ブランド	Poppin
商品名	Tape Dispenser
価格	\$12.00

小売店	STAPLES / 大手チェーン店
ブランド	Staples®
商品名	Metal Binder Clips, Black, Assorted Capacities
価格	\$7.99 (60/Pack)

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Cricut®
商品名	Color Metallic Pens (Set of 5)
価格	\$8.99

小売店	STAPLES / 大手チェーン店
ブランド	Staples®
商品名	Push Pins
価格	\$2.59 (100/Pack)

小売店	The Container Store / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Paper Clip Dispenser & Clips
価格	\$4.29

小売店	Office Depot / 大手チェーン店
ブランド	Swingline®
商品名	Commercial Desk Stapler, Black
価格	\$13.99

小売店	STAPLES / 大手チェーン店
ブランド	Staples®
商品名	Colored File Folders
価格	\$17.49 (100/Box)

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	BED BATH & BEYOND
商品名	Stix 60-Count Paper Clips
価格	\$4.99

小売店	Office Depot / 大手チェーン店
ブランド	Post-it®
商品名	Printed Flags, "Sign Here", Yellow, 50 Flags Per Pad, Pack Of 2 Pads
価格	\$5.99

小売店	Office Depot / 大手チェーン店
ブランド	Swingline®
商品名	LightTouch® High-Capacity Paper Punch, Black/Silver
価格	\$29.99

小売店	The Container Store / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Magnetic Monthly Planner
価格	\$19.99

小売店	STAPLES / 大手チェーン店
ブランド	Staples®
商品名	Assorted Color Index Cards
価格	\$5.99

小売店	UrbanOutfitters / 大手チェーン店
ブランド	Poppin
商品名	Scissors
価格	\$11.00

小売店	STAPLES / 大手チェーン店
ブランド	Staples®
商品名	Claw Staple Remover
価格	\$1.19 (3/Pack)

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	OXO Good Grips®
商品名	4-Piece Magnetic All-Purpose Clip Set
価格	\$6.99

オフィス(スケジュール帳)

小売店	Office Depot / 大手チェーン店
ブランド	Browline Essential
商品名	4-Person Appointment Book
価格	\$52.29

小売店	macy's / デパート
ブランド	Patricia Nash
商品名	Tooled Chieti Agenda
価格	\$69.00

小売店	STAPLES / 大手チェーン店
ブランド	AT-A-GLANCE®
商品名	Beautiful Day Weekly/Monthly Appointment Book Planner
価格	\$23.39

小売店	UrbanOutfitters / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Oh Snap Leather Journal
価格	\$24.00
小売店	macy's / デパート
ブランド	kate spade new york
商品名	Dot-Print 12-Month Agenda
価格	\$40.00

小売店	STAPLES / 大手チェーン店
ブランド	Staples®
商品名	Blue Sky Planner Rue Du Flore
価格	\$14.99
小売店	Office Depot / 大手チェーン店
ブランド	AT-A-GLANCE®
商品名	30% Recycled Monthly Planner
価格	\$18.99

小売店	Office Depot / 大手チェーン店
ブランド	AT-A-GLANCE®
商品名	30% Recycled 4-Person Daily Appointment Book
価格	\$59.99
小売店	Barnes & Noble / 大手チェーン店
ブランド	Moleskine
商品名	18M Planner Weekly Notebook Large Hard Black
価格	\$11.25

オフィス(ノート)

小売店	STAPLES / 大手チェーン店
ブランド	Staples®
商品名	1 Subject Notebook
価格	\$1.49

小売店	Barnes & Noble / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Black Spiral Medium Notebook
価格	\$6.95

小売店	Office Depot / 大手チェーン店
ブランド	Ampad
商品名	Pastel Wirebound Notebook
価格	\$5.79

小売店	Office Depot / 大手チェーン店
ブランド	Rediform
商品名	National Brown Board Cover Notebook
価格	\$2.79

小売店	STAPLES / 大手チェーン店
ブランド	Staples®
商品名	Composition Notebook
価格	\$3.29

小売店	Barnes & Noble / 大手チェーン店
ブランド	Vera Bradley
商品名	Marrakesh Mini Notebook
価格	\$12.00

小売店	Barnes & Noble / 大手チェーン店
ブランド	Moleskine
商品名	Classic Notebook
価格	\$19.95

小売店	Office Depot / 大手チェーン店
ブランド	Ampad
商品名	Gold Fibre Personal Notebook
価格	\$8.09

小売店	STAPLES / 大手チェーン店
ブランド	Staples®
商品名	Wirebound 1 Subject Notebook
価格	\$4.49

## オフィス(家具)

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Room Essentials™
商品名	Upholstered Stacking Chair
価格	\$11.98

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Zuo®
商品名	Herald High Back Office Chair in White
価格	\$398.99

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Ripple
商品名	Black Leather Office Chair
価格	\$299.00

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Clarke
商品名	Secretary Desk
価格	\$699.00

小売店	Office Depot / 大手チェーン店
ブランド	Luxor®
商品名	Mobile Computer Desk Collection
価格	\$189.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Ameriwood
商品名	Executive Desk White
価格	\$188.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Bankers Box®
商品名	StaxOnSteel Storage Box Drawer, Letter, Steel Frame, Black, 6/Carton
価格	\$136.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Honey-Can-Do®
商品名	Steel 3-Drawer Rolling Storage Cart
価格	\$49.99

小売店	Office Depot / 大手チェーン店
ブランド	WorkPro
商品名	Vertical Letter-Size File Cabinet, 2 Drawers, 30% Recycled
価格	\$154.99

小売店	west elm / 専門店
ブランド	Mid-Century
商品名	Bookshelf - Low Wide
価格	\$399.00

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	OSP Designs
商品名	3 Tier Bookshelf
価格	\$185.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Real Simple®
商品名	9-Cube Storage Unit in Espresso
価格	\$59.99

小売店	STAPLES / 大手チェーン店
ブランド	Quartet®
商品名	Tabletop Fabric Display Board
価格	\$95.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Balt
商品名	Flipchart Stand BLT33563
価格	\$186.45

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Iceberg
商品名	Portable Flipchart Easel With Dry Erase Surface, Resin, 35 x 30 x 73, Charcoal
価格	\$329.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Office Star
商品名	Collapsible 4' Banquet Table
価格	\$59.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	LumiSource
商品名	Exponent Office Desk in Black
価格	\$120.99

小売店	Office Depot / 大手チェーン店
ブランド	Bush
商品名	Aspen Conference Table, Rectangular, Hansen Cherry
価格	\$254.99

ランドリー(バスケット)

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Household Essentials™
商品名	Round Banana Leaf Laundry Basket in Natural
価格	\$36.99

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Steele®
商品名	Square Canvas Bin
価格	\$99.95

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Oceanstar
商品名	X-Frame Bamboo 3-Bag Laundry Sorter
価格	\$49.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Modern Littles
商品名	Sky Canvas Folding Laundry Basket
価格	\$15.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Park B. Smith®
商品名	Laundry Bags
価格	\$14.99

小売店	macy's / デパート
ブランド	Honey-Can-Do
商品名	Bamboo Grid Frame Hamper
価格	\$81.99

小売店	macy's / デパート
ブランド	Whitmor
商品名	Mesh Hamper, Pop and Fold Laundry Triple Sorter
価格	\$19.99

小売店	Anthropologie / 専門店
ブランド	-
商品名	Cage Basket
価格	\$128.00

小売店	west elm / 専門店
ブランド	-
商品名	Graphic Printed Hamper - Medium
価格	\$129.00

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Sterilite
商品名	Wheeled Laundry Hamper-White
価格	\$13.96

小売店	THE HOME DEPOT / 大手チェーン店
ブランド	Home Logic
商品名	Laundry Basket with Hamper
価格	\$12.99

小売店	The Container Store / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Rectangular Basketweave Basket
価格	\$17.99

小売店	THE HOME DEPOT / 大手チェーン店
ブランド	Home Logic
商品名	1.5 Bushel Laundry Basket
価格	\$12.99

小売店	Gracious Home / 専門店
ブランド	Sterilite
商品名	Hip Hold Laundry Basket
価格	\$14.99

小売店	The Container Store / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Lime Green Rectangular Circles Hamper
価格	\$19.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Curver
商品名	45L Plastic Rectangular Laundry Basket
価格	\$17.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Starplast
商品名	Tall Flex Laundry Baske
価格	\$8.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Rubbermaid
商品名	Flex'n Carry Basket
価格	\$13.27

ランドリー(物干し)

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Oxo Good Grips®
商品名	Laundry Drying Center
価格	\$69.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Leifheit Quartett
商品名	Over-the-Door Laundry Drying Rack
価格	\$18.97

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	-
商品名	Large Folding Drying Rack
価格	\$29.95

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	-
商品名	Laundry Butler
価格	\$139.95

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Household Essentials®
商品名	Air Dryer 2-Tier Tripod
価格	\$39.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Household Essentials®
商品名	3-Bag Laundry Sorter with Clothes Rack
価格	\$99.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Samsonite®
商品名	Deluxe Over-the-Door Folding Steel Dryer Rack
価格	\$24.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Minky Homecare
商品名	Tower Indoor Drying Rack
価格	\$56.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Household Essentials®
商品名	Mega Wood Drying Rack
価格	\$39.99

ランドリー(アイロン台)

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Brabantia®
商品名	Ironing Table with Ivory Frame and Moving Circles Print Cover
価格	\$134.99

小売店	macy's / デパート
ブランド	Neatfreak Hampers
商品名	Everfresh Laundry Triple Sorter with Ironing Board
価格	\$99.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Household Essentials®
商品名	Magic Rings Tabletop Handy Board®
価格	\$14.99

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Fibertech®
商品名	Wide Top Ironing Board with Sleeve Board
価格	\$89.95

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Honey Can Do
商品名	TableTop Ironing Board with Iron Rest
価格	\$15.79

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Mainstays
商品名	T-Leg Ironing Board
価格	\$13.88

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Homz
商品名	Over the Door Ironing Board, Khaki Cover
価格	\$21.78

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Leifheit
商品名	Laundry Station Sorter in Chrome with Ironing Board
価格	\$219.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Household Essentials®
商品名	StowAway In-Wall Ironing Board - Oak
価格	\$200.99

ランドリー(小物)

商品名	Rolling Quad Sorter Laundry Hamper with Natural Polyester Bags, Antique Bronze
価格	\$49.92

商品名	Steel Elite Triple Sorter - Black
価格	\$29.99

商品名	Triple Laundry Sorter - Seagrass
価格	\$63.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Real Simple®
商品名	Intimate Wash Bags (Set of 2)
価格	\$6.99

小売店	macy's / デパート
ブランド	Whitmor
商品名	Laundry Delicates Wash Bags, Set of 2 Mesh
価格	\$7.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Lingerie Wash Bag
価格	\$4.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Honey Can Do
商品名	3-Tier Laundry Cart
価格	\$15.29

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Household Essentials®
商品名	Utility Cart in Chrome
価格	\$49.99

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Crate & Barrel
商品名	MAX Chrome 3-Shelf Unit
価格	\$99.95

## オーガナイザー

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	InterDesign®
商品名	Linus Acrylic Knife Organizer in Clear
価格	\$16.99

小売店	The Container Store / 大手チェーン店
ブランド	Umbra
商品名	Couture Hanging Jewelry Organizer
価格	\$19.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Clear 3-Drawer Cosmetic Organizer
価格	\$14.99

小売店	The Container Store / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Pet Food Containers
価格	\$26.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Lori Greiner
商品名	Deluxe Cosmetic Organizer Box
価格	\$99.99

小売店	Anthropologie / 専門店
ブランド	Tesora
商品名	Jewelry Storage Collection
価格	\$48.00

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Home Basics®
商品名	3-Drawer Jewelry Organizer
価格	\$5.99

小売店	The Container Store / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Style Station Organizer
価格	\$12.99

小売店	west elm / 専門店
ブランド	Mid-Century
商品名	Watch Box
価格	\$59.00

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	-
商品名	Revolving Spice Rack with 16 Jars
価格	\$39.95

小売店	The Container Store / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Grey Drawer Organizers
価格	\$19.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	InterDesign®
商品名	Rain Divided Cosmetic Cup in Clear
価格	\$5.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Sterilite
商品名	66 Quart Holiday Latching Storage Box
価格	\$7.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	OXO Good Grips®
商品名	5-Piece Food Storage Pop Container Set
価格	\$49.99

小売店	The Container Store / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Mini 3-Drawer Desktop Organize
価格	\$4.99

小売店	UrbanOutfitters / 大手チェーン店
ブランド	Magical Thinking
商品名	Pyramid Mirror Box
価格	\$18.00

小売店	macy's / デパート
ブランド	Honey Can Do
商品名	Home Office Organization Cart, 12 Drawer
価格	\$149.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	IRIS USA
商品名	Card Storage Box with Dividers
価格	\$8.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Closetware
商品名	Over-the-Door 24-Pocket Shoe Organizer
価格	\$14.99

小売店	west elm / 専門店
ブランド	-
商品名	Metallic Burst Box
価格	\$49.00

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Iris
商品名	Utility Storage Tubs And Totes Polypropylene
価格	\$129.99

小売店	Anthropologie / 専門店
ブランド	Molly Hatch
商品名	Umbrella Ring Dish
価格	\$8.00

小売店	The Container Store / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Our Jumbo Box
価格	\$13.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Oenophilia
商品名	6-Bottle Wine Bar
価格	\$39.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Household Essentials®
商品名	Canvas Hanging Closet Organizer
価格	\$19.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Sterilite®
商品名	Stack & Carry Tray Organizer Storage Tote 3 Pc. - Clear with Green Latch
価格	\$8.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Sterilite
商品名	Sterilite
価格	\$24.97

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Curver Large
商品名	Plastic Metallic Storage Tote with Lid in Purple
価格	\$14.99

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Crate & Barrel
商品名	Clarus Small Brass Display Box
価格	\$59.95

小売店	macy's / デパート
ブランド	Martha Stewart Collection
商品名	4.2 Qt. Covered Glass Bowl
価格	\$19.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Honey Can Do
商品名	Steel Mesh 3-Compartment Cutlery and Utensil Organizer Tray
価格	\$12.24

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Sterilite®
商品名	Ultra™ 116 Qt Clear Storage Tote - Clear with Gray Lid
価格	\$13.59

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Vacucraft
商品名	1-Quart Vacuum Seal Square Food Container
価格	\$9.99

小売店	macy's / デパート
ブランド	Rubbermaid
商品名	Medium Easy Access Storage Bin
価格	\$24.99

小売店	BED BATH & BEYOND / 大手チェーン店
ブランド	Vittles Vault Plus
商品名	35 lb Pet Food Container
価格	\$45.99

小売店	Anthropologie / 専門店
ブランド	-
商品名	Turvy Jewelry Box
価格	\$298.00

ガーデン、パティオ ( Hose & Sprinkler )

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	As Seen on TV
商品名	As Seen on TV XHOSE 50'-Blue
価格	\$22.49

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Room Essentials
商品名	RE Green 50' Coil Hose
価格	\$19.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Apex
商品名	Apex Medium Duty Hose
価格	\$19.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Melnor
商品名	Melnor 3600' Turbo Oscillatr Sprinkler
価格	\$15.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Room Essentials
商品名	RE Poly Turret Sprinkler-Green
価格	\$4.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Generic
商品名	75 FT Heavy Duty Hose
価格	\$15.00

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	As Seen on TV
商品名	As Seen on TV Pocket Hose Top, Brass
価格	\$23.90

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Flexon
商品名	Flexon 100' Copper Garden Hose
価格	\$22.71

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Orbit
商品名	Orbit 58322 Traveling Sprinkler
価格	\$56.81

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Gilmour
商品名	Gilmour 7100PM Aluminum Oscillating Sprinkler
価格	\$12.23

小売店	Meije / スーパーマーケット
ブランド	Miracle Gro
商品名	Ultra Lite Hose
価格	\$24.97

小売店	Meije / スーパーマーケット
ブランド	element
商品名	Industrial Pro Hose 5/8"x50'
価格	\$29.98

小売店	Meije / スーパーマーケット
ブランド	element
商品名	RV Marine 25' Hose
価格	\$9.99

小売店	Meije / スーパーマーケット
ブランド	Melnor
商品名	Metal Pulsating Sprinkler wz Wheeled Base
価格	\$16.99

小売店	Meije / スーパーマーケット
ブランド	Melnor
商品名	3900 sq. ft. Turbo Oscillating Sprinkler wz Flow Control
価格	\$18.99

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	Featherweight
商品名	Hose & Reel 100'
価格	\$99.95

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	Easy Squeeze
商品名	Print Spray Nozzle
価格	\$14.95

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	Featherweight
商品名	Coil Hose 50'
価格	\$49.95

ガーデン、パティオ ( Planter)

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Threshold
商品名	21"Round Floor Planter
価格	\$39.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Threshold
商品名	4" Rectangle Small Concrete Planter White
価格	\$12.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Smith & Hawken
商品名	Round Copper Tabletop Planter
価格	\$7.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Smith & Hawken
商品名	14" Tall Taupe Stone Planter
価格	\$39.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Mayne Cape Cod
商品名	24"x11" Patio Planter
価格	\$83.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Better Homes and Gardens
商品名	22" Wicker Planter
価格	\$27.90

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Better Homes and Gardens
商品名	Bombay Decorative Planter Green, Multiple Sizes
価格	\$17.96-\$28.46

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	American Designer Pottery
商品名	10" Colonnade Planter, Clay
価格	\$3.47

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	American Designer Pottery
商品名	24" Colonnade Window Box Planter, Cement
価格	\$6.47

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Generic
商品名	Personalized Galvanized Planter tub
価格	\$29.00

小売店	Meije / スーパーマーケット
ブランド	New England Pottery
商品名	6" Cockle Shell Bowl
価格	\$9.99

小売店	Meije / スーパーマーケット
ブランド	New England Pottery
商品名	Planter Ivy League Square Moonstone 9.25"
価格	\$19.99

小売店	Meije / スーパーマーケット
ブランド	Bloem
商品名	18 inch Lucca Window Box
価格	\$7.99

小売店	Meije / スーパーマーケット
ブランド	Bloem
商品名	12 inch Dura Cotta Plant Bowl
価格	\$5.99

小売店	Meije / スーパーマーケット
ブランド	Bloem
商品名	10 inch Lucca Planter - Terra Cotta
価格	\$6.99

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	Gardeners.com
商品名	Self-Watering Rolling Planter 15"
価格	\$34.95

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	Gardeners.com
商品名	Viva Self-Watering Ropping Planter, Square Small
価格	\$49.95

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	Delta
商品名	20 Self-Watering Windowsill Planter, Medium
価格	\$39.99

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	Gardeners.com
商品名	Strawberry & Herb Planter
価格	\$34.95

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	Cascadino
商品名	Stack or Hang Self-Watering Herb Planter
価格	\$39.99

小売店	Anthropologie / 専門店
ブランド	-
商品名	Planetarium terrarium
価格	\$58.00-\$138.00

小売店	Anthropologie / 専門店
ブランド	-
商品名	Sahel Wall Planter
価格	\$42.00

小売店	Anthropologie / 専門店
ブランド	-
商品名	Wafture Planter
価格	\$10.00

小売店	Anthropologie / 専門店
ブランド	-
商品名	Ridged Zinc Pot
価格	\$12.00-\$20.00

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Crate & Barrel
商品名	White Small Square Planter/Vase
価格	\$12.95

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Crate & Barrel
商品名	Slant Short Planter
価格	\$59.95

小売店	Crate & Barrel / 専門店
ブランド	Crate & Barrel
商品名	Saabira Fiberstone Short Planter
価格	\$59.95

ガーデン、パティオ ( Tool )

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Stalwart
商品名	7-In-1 Plant Care Garden Tool Set
価格	\$11.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Apollo Precision
商品名	6-Piece Garden Tool Kit, Pink
価格	\$35.10

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Fiskars
商品名	7067 3 Piece Softouch Garden Tool Set Multi Colored
価格	\$18.78

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Garden Weasel
商品名	90201 Cultivator Tool
価格	\$24.54

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	UNIQUE BARGAINS
商品名	Plastic Coated Metal Head Handheld 5 Teeth Garden Rake Hand Tool
価格	\$12.26

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Fiskars
商品名	Softouch 3-Piece Garden Tool Set
価格	\$14.99

小売店	Meije / スーパーマーケット
ブランド	Fiskars
商品名	UltraBlade Power-Lever Anvil Pruner
価格	\$15.88

小売店	Meije / スーパーマーケット
ブランド	True Temper
商品名	1.25 lb. Camp Axe
価格	\$9.99

小売店	Meije / スーパーマーケット
ブランド	Ames
商品名	D-Handle Poly Scoop Shovel
価格	\$24.99

小売店	Meije / スーパーマーケット
ブランド	Miracle Gro
商品名	Hi-Dex Goatskin Leather Floral Glove
価格	\$14.99

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	-
商品名	Canvas Tool Belt
価格	\$19.95

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	-
商品名	Gardener"s Tool Tote
価格	\$34.95

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	-
商品名	Hori Hori Knife
価格	\$19.99

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	Barebones
商品名	Hand Cultivator
価格	\$18.95

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	GardenEase
商品名	Kneeler Pad
価格	\$29.95

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Generic
商品名	23"x16" Fluted Galvanized Watering Can, Pack of 2
価格	\$98.18

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Generic
商品名	19"x5.5"x11" Tin Watering Can, Pack of 6
価格	\$110.45

小売店	Meije / スーパーマーケット
ブランド	-
商品名	Galvanized Watering Can 2 Gallon
価格	\$19.99

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	-
商品名	Mouse Watering Can
価格	\$24.95

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	-
商品名	Colorful Metal WateringCan
価格	\$24.95

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	-
商品名	Galvanized Watering Can
価格	\$29.95

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	-
商品名	Watering Can, 7 Liter
価格	\$34.95

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Threshod Watering Can
価格	\$14.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Galvanized Metal Ridge Watering Can
価格	\$26.49

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Haws
商品名	2 gallon Slimcan Outdoor Watering Can
価格	\$83.99

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	Haws
商品名	1.5 pint Handy Indoor Plastic Watering can
価格	\$12.00

小売店	Target / 大手チェーン店
ブランド	-
商品名	Threshold Watering Can
価格	\$19.99

ガーデン、パティオ ( Outdoor Decor )

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Design Toscano
商品名	Mourning Mortality Sitting Cherub Statue
価格	\$47.15

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Design Toscano
商品名	Delightful Dancing Ducks Welcome Statue
価格	\$32.90

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	Generic
商品名	Gothic Garden Arch
価格	\$115.94

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	Design Toscano
商品名	Pagoda Lantern Statue
価格	\$43.99

小売店	Walmart / 大手チェーン店
ブランド	SPI Home
商品名	Radical Skateboarding Frog Garden statue
価格	\$137.00

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	-
商品名	Solar Northern Lights Sphere
価格	\$27.95

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	-
商品名	Funky Chickens, Set of 4
価格	\$69.95

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	-
商品名	Solar Cascade Fountain
価格	\$149.95

小売店	Gardeners.com / オンライン
ブランド	-
商品名	Daisy Stepping Stone
価格	\$9.95

資料4:TOP100大手小売企業リスト

アメリカTOP100小売企業（2015）

	会社名	本社	売り上げ(千ドル)	昨年度比	店舗数	職種
1	Wal-Mart Stores	Bentonville, AR	\$343,624,000	2.80%	5,109	量販店
2	The Kroger Co.	Cincinnati, OH	\$103,033,000	10.10%	3,730	スーパーマーケット
3	Costco	Issaquah, WA	\$79,694,000	6.60%	464	ディスカウントストア
4	The Home Depot	Atlanta, GA	\$74,203,000	3.60%	1,965	ホームセンター
5	Walgreen	Deerfield, IL	\$72,671,000	5.80%	8,157	ファーマシー
6	Target	Minneapolis, MN	\$72,618,000	1.90%	1,790	量販店
7	CVS Caremark	Woonsocket, RI	\$67,974,000	3.60%	7,808	ファーマシー
8	Lowe's Companies	Mooresville, NC	\$54,805,000	5.10%	1,793	ホームセンター
9	Amazon.com	Seattle, WA	\$49,353,000	22.60%	N/A	オンラインストア
10	Safeway	Pleasanton, CA	\$36,330,000	-2.10%	1,326	スーパーマーケット
11	Best Buy	Richfield, MN	\$35,957,000	0.10%	1,445	家電
12	McDonald's	Oak Brook, IL	\$35,447,000	-1.10%	14,350	飲食
13	Publix Super Markets	Lakeland, FL	\$30,560,000	5.70%	1,296	スーパーマーケット
14	Apple Store / iTunes	Cupertino, CA	\$28,380,000	6.50%	259	家電
15	Macy's	Cincinnati, OH	\$28,027,000	0.60%	821	デパート
16	Rite Aid	Camp Hill, PA	\$26,528,000	3.90%	4,570	ファーマシー
17	Royal Ahold	Carlisle, PA	\$25,976,000	-0.50%	768	食品スーパー
18	Sears Holdings	Hoffman Estates, IL	\$25,763,000	-11.80%	1,659	デパート
19	TJX	Framingham, MA	\$22,206,000	5.70%	2,569	ディスカウントストア
20	H-E-B Grocery	San Antonio, TX	\$19,819,000	5.70%	317	スーパーマーケット
21	YUM! Brands	Louisville, KY	\$19,727,000	2.60%	17,326	飲食 (KFC, Hut)
22	Albertsons	Boise, ID	\$19,458,000	0.00%	1,108	スーパーマーケット
23	Kohl's	Menomonee Falls, WI	\$19,023,000	0.00%	1,162	衣料品店
24	Dollar General	Googlettsville, TN	\$18,910,000	8.00%	11,789	ディスカウントストア
25	Delhaize America	Salisbury, NC	\$17,069,000	-8.80%	1,361	食品スーパー
26	Meijer	Grand Rapids, MI	\$15,689,000	0.30%	213	スーパーマーケット
27	WakeFern / ShopRite	Keasbey, NJ	\$14,985,000	6.30%	330	食品スーパー
28	Ace Hardware	Oak Brook, IL	\$14,299,000	18.70%	4,251	ホームセンター
29	BJ's Wholesale Club	Westborough, MA	\$13,811,000	6.50%	210	ディスカウントストア
30	Whole Foods Market	Austin, TX	\$13,642,000	9.70%	381	食品スーパー

アメリカTOP100小売企業 (2015)

	会社名	本社	売上げ(千ドル)	昨年度比	店舗数	職種
31	Doctor's Assoc / Subway	Milford, CT	\$13,389,000	4.10%	27,062	飲食
32	Nordstrom	Seattle, WA	\$13,259,000	7.50%	283	デパート
33	Gap	San Francisco, CA	\$13,071,000	2.00%	2,465	衣料品店
34	AT&T Wireless	Dallas, TX	\$12,960,000	55.30%	2,156	電話
35	J.C. Penney Co.	Plano, TX	\$12,184,000	3.30%	1,063	衣料品店
36	Aldi	Batavia, IL	\$11,728,000	7.60%	1,376	食品スーパー
37	Bed Bath & Beyond	Union, NJ	\$11,708,000	3.20%	1,466	日用品スーパー
38	SUPERVALU	Eden Prairie, MN	\$11,499,000	4.90%	1,557	食品スーパー
39	7-Eleven	Dallas, TX	\$11,390,000	2.40%	8,154	コンビニエンスストア
40	Ross Stores	Pleasanton, CA	\$11,032,000	7.90%	1,361	ディスカウントストア
41	Verizon Wireless	Basking Ridge, NJ	\$10,959,000	35.10%	7,024	電話
42	Starbucks	Seattle, WA	\$10,604,000	13.50%	12,560	飲食
43	Family Dollar Stores	Matthews, NC	\$10,489,000	0.90%	8,042	ディスカウントストア
44	Bi-Lo	Jacksonville, FL	\$10,362,000	16.40%	800	食品スーパー
45	L Brands	Columbus, OH	\$10,303,000	10.20%	2,685	衣料品店 (Pink, Victoria's Secret, bath & Body)
46	Menard	Eau Claire, WI	\$9,689,000	3.60%	287	ホームセンター
47	Trader Joe's	Monrovia, CA	\$9,388,000	8.10%	447	食品スーパー
48	Wendy's	Dublin, OH	\$8,886,000	1.40%	5,750	飲食
49	Burger King Worldwide	Miami, FL	\$8,517,000	-0.60%	7,128	飲食
50	Dollar Tree	Chesapeake, VA	\$8,390,000	9.40%	5,157	ディスカウントストア
51	Hy-Vee	West Des Moines, IA	\$7,895,000	4.10%	236	スーパーマーケット
52	Army / Air Force Exchange	Dallas, TX	\$7,738,000	-0.60%	610	軍用品
53	Dunkin' Brands Group	Canton, MA	\$7,720,000	6.40%	10,566	飲食
54	Health Mart Systems	Omaha, NE	\$7,623,000	2.60%	3,419	薬局
55	AutoZone	Memphis, TN	\$7,523,000	3.00%	4,947	自動車用品店
56	Toys "R" Us	Wayne, NJ	\$7,450,000	-1.30%	1,132	玩具店
57	Wegmans Food Market	Rochester, NY	\$7,405,000	5.80%	85	食品スーパー
58	O'Reilly Automotive	Springfield, MO	\$7,216,000	8.50%	4,366	自動車用品店
59	DineEquity	Glendale, CA	\$7,137,000	2.30%	3,449	飲食 (Applebee's)
60	Giant Eagle	O'Hara Township, PA	\$7,056,000	2.50%	429	スーパーマーケット

アメリカTOP100小売企業（2015）

	会社名	本社	売上げ(千ドル)	昨年度比	店舗数	職種
61	Sherwin-Williams	Cleveland, OH	\$7,047,000	13.20%	3,764	建築・建材店
62	Dick's Sporting Goods	Coraopolis, PA	\$6,811,000	9.70%	695	スポーツ用品店
63	Staples	Framingham, MA	\$6,607,000	-5.30%	1,364	オフィス用品店
64	Office Depot	Boca Raton, FL	\$6,587,000	54.00%	1,745	オフィス用品店
65	Dillard's	Little Rock, AR	\$6,490,000	0.80%	297	デパート
66	Good Neighbor Pharmacy	Chesterbrook, PA	\$6,414,000	-11.80%	3,096	ファーマシー
67	Darden Restaurants	Orlando, FL	\$6,259,000	-21.40%	2,174	飲食（レストラン）
68	GameStop	Grapevine, TX	\$6,225,000	0.90%	4,198	ゲーム用品店
69	PetSmart	Phoenix, AZ	\$6,073,000	2.40%	1,291	ペット用品店
70	QVC	West Chester, PA	\$5,972,000	3.60%	N/A	TVショッピング
71	Chick-fil-A	Atlanta, GA	\$5,936,000	14.40%	1,890	飲食
72	WinCo Foods	Boise, ID	\$5,872,000	7.90%	98	食品スーパー
73	Tractor Supply Co.	Brentwood, TN	\$5,820,000	12.70%	1,382	ホームセンター
74	Barnes & Noble	New York, NY	\$5,790,000	-4.20%	1,364	書店
75	A&P	Montvale, NJ	\$5,630,000	-5.80%	283	食品スーパー
76	AVB Brandsource	Tustin, CA	\$5,268,000	1.50%	3,018	ディスカウントストア
77	Signet Jewelers	Akron, OH	\$5,251,000	49.30%	2,868	宝石・宝飾店
78	Foot Locker	New York, NY	\$5,239,000	7.00%	2,369	靴屋
79	Big Lots	Columbus, OH	\$5,177,000	1.40%	1,460	ディスカウントストア
80	Hudson's Bay	Ontario, CANADA	\$5,174,000	254.10%	165	デパート
81	Alimentation Couche-Tard	Tempe, AZ	\$5,167,000	6.10%	4,044	コンビニエンスストア
82	Defense Commissary Agency	Fort Lee, VA	\$4,890,000	-2.50%	179	軍関係スーパー
83	Neiman Marcus	Dallas, TX	\$4,823,000	3.80%	87	デパート
84	Jack in the Box	San Diego, CA	\$4,781,000	1.20%	2,888	飲食
85	Ascena Retail Group	Suffern, NY	\$4,713,000	0.80%	3,834	衣料品（ANN TAYLOR, LOFT）
86	Burlington Coat Factory	Burlington, NJ	\$4,707,000	6.90%	530	ディスカウントストア
87	Ikea North America Services	Conshohocken, PA	\$4,611,000	7.90%	40	家具
88	Williams-Sonoma	San Francisco, CA	\$4,591,000	6.60%	594	キッチン専門店
89	Save Mart Supermarkets	Modesto, CA	\$4,518,000	-2.50%	217	食品スーパー
90	Panera Bread Company	St. Louis, MO	\$4,487,000	4.60%	1,880	カフェ

アメリカTOP100小売企業（2015）

	会社名	本社	売上げ(千ドル)	昨年度比	店舗数	職種
91	Advance Auto Parts	Roanoke, VA	\$4,379,000	6.40%	4,098	自動車用品店
92	Michaels Stores	Irving, TX	\$4,277,000	3.50%	1,170	趣味専門店
93	True Value Co.	Chicago, IL	\$4,117,000	5.80%	4,602	食品スーパー
94	Domino's Pizza	Ann Arbor, MI	\$4,116,000	9.20%	5,067	飲食
95	Belk	Charlotte, NC	\$4,110,000	1.80%	297	デパート
96	Chipotle Mexican Grill	Denver, CO	\$4,069,000	27.90%	1,766	飲食
97	Sonic	Oklahoma City, OK	\$4,033,000	3.90%	3,518	インターネット
98	Stater Bros. Holdings	San Bernardino, CA	\$3,910,000	1.60%	167	スーパーマーケット
99	Price Chopper Supermarkets	Schenectady, NY	\$3,890,000	2.80%	135	スーパーマーケット
100	Dell	Round Rock, TX	\$3,868,000	-5.80%	N/A	コンピューター

資料作成 Mira Design

## 資料5: メジャー小売企業調査

# Federated Department Stores, Inc.

(フェデレイティッド・デパートメント・ストア)

## Investor Relations Department

7 West Seventh Street

Cincinnati, OH 45202

Investor Relations Dept Church Street Station

News & Information Request Hotline: (800) 261-5385

ウェブサイト: [www.fds.com](http://www.fds.com)

会長、社長兼 最高経営責任者: Terry J. Lundgren

関連ウェブサイト: [www.macys.com](http://www.macys.com), [www.bloomingdales.com](http://www.bloomingdales.com), [www.lordandtaylor.com](http://www.lordandtaylor.com)

財務報告 単位: 百万ドル

	2014	2013	2012	2011	2010
売上高	\$28,105	\$27,931	\$27,686	\$26,405	\$25,003
粗利益	\$11,242	\$11,206	\$11,148	\$10,667	\$10,179
税引き前利益	\$1,390	\$2,290	\$2,102	\$1,968	\$1,320
利益率	4.95%	8.20%	7.59%	7.45%	5.28%
利益	\$1,526	\$1,486	\$1,335	\$1,256	\$847

店舗数	861
従業員数 (Lord & Taylorとthe Bridal	210,000

Source: Federated Department Stores Inc. 2005 Annual Report, Form 10-K, 2006 Fact Book

(会社の沿革)

フェデレイティッド・デパートメントストアーズは、1929年にブルックリンにあるAbraham & Straus、ボストンにあるFilene's、オハイオ州、コロンブスにあるF&R Lazarus & Co., そしてニューヨークにあるBloomingdale'sの合同で作られたものであるが、各々の会社はそれぞれ違うアイデンティティーを維持している。Bloomingdale'sは1872年にLyman BloomingdaleとJoseph Bloomingdaleにより、ニューヨーク56番街にて創設された。

Macy's Eastの歴史は1800年代までさかのぼる。Eben JordanとBenjamin L. MarshがJordan Marshをボストンに1841年に創設し、Rowland H. MacyがR. H. Macy & Co.を1858年、ニューヨークに創設したのがMacy's Eastの始まりである。

同社は、2005年8月に、The May Department Stores Companyを買収。その取引には、Famous-Barr、Filene's、Foley's、Hecht's、Kaufmann's、Lord & Taylor、L. S. Ayres、Marshall Field's、Meier & Frank、Robinsons-May's、Strawbridge's、そしてThe Jones Storeのネームプレート、および全米中のブライダル、フォーマル専門店が含まれた。この取引は百十億ドルと見積もられ、さらに約六十億ドルの負債も含まれると予測される。同社は2006年に、約400のMay company店をMacy'sもしくはBloomingdale'sのネームプレートへ転換する予定だ。連合ブライダルグループとLord & Taylord部門を含めた、別の80のMay companyとMacy'sの店舗が重複する場所は、取り壊される予定である。2005年、三月に連合は、Burdines、The Bon Marché、Goldsmith's、Lazarus、Rich'sの地域ネームプレートをMacy'sへと転換した。

同社は直接的なカスタマーサービスとともに、macys.com、Bloomingdales.com、Bloomingdale's By Mail、macysweddingchannel.com、そしてbloomingdalesweddingchannel.comの業務も請け負う。

2009年2月に7000人もの人員を大規模リストラし、費用を削減。同時に店舗等の減少も示唆した。

また、いくつかの構成部門を一つの組織に結合して、仕入れ、商品企画、マネージメント、マーケティングはNYオフィスに一任する事とした。但し、財務などといった、ビジネス機能に関しては、依然シンシナティに機能をさせたこの年、Macy'sはミネソタにあるBloomingdale'sを閉店。

2013年10月に、殆どの店舗に於いてサンクスギビングデーに24時間オープンの意向を示し、8pm~翌日の10pm迄オープン  
2015年9月には、全体の5%に当たる40店舗をクローズするとして、2010年~2015年に掛けて、Macy'sは52店舗をクローズして12店舗をオープンした。

# Nordstrom, Inc. (ノードストローム)

## Investor Relations

P.O. Box 2737

Seattle, WA 98111

(206) 303-3200 (800) 318-7405

invrelations@nordstrom.com

## General Offices

1617 Sixth Avenue

Seattle, WA 98101-1742

(206) 628-2111

社長: Blake W. Nordstrom

代表: Eric B. Nordstrom

商品促進責任者: Peter E. Nordstrom

関連ウェブサイト: [www.nordstrom.com](http://www.nordstrom.com)

## 財務報告 単位: 百万ドル

	2014	2013	2012	2011	2010
売上高	\$13,110	\$12,166	\$11,762	\$10,497	\$9,310
売上げ上昇率	4.00%	2.50%	7.30%	7.20%	8.10%
粗利益	\$4,704	\$4,429	\$4,330	\$3,905	\$3,413
税引き前利益	\$1,323	\$1,350	\$1,345	\$1,249	\$1,118
利益	\$720	\$734	\$735	\$683	\$613
店舗数	292				

## 主要品目別売上げ

	2014	2013	2012
女性用アパレル	\$3,950	\$3,733	\$3,684
靴	\$3,038	\$2,828	\$2,716
女性用アクセサリ	\$1,801	\$1,644	\$1,574
男性用アパレル	\$2,129	\$1,943	\$1,866
子供用アパレル	\$483	\$413	\$381
化粧品	\$1,400	\$1,312	\$1,255
その他	\$309	\$293	\$286
合計	\$13,110	\$12,166	\$11,762

## 主要品目別売上げ構造

	2014	2013	2012
女性用アパレル	30%	31%	31%
靴	23%	23%	23%
女性用アクセサリ	14%	14%	13%
男性用アパレル	16%	16%	16%
子供用アパレル	4%	3%	3%
化粧品	11%	11%	11%
その他	2%	2%	3%

Source: Nordstrom 2014 Annual Report, [www.nordstrom.com](http://www.nordstrom.com)

## (会社の沿革)

1901年 John W. NordstromとCarl Wallinが靴屋であるWallin & Nordstromをシアトルのダウンタウンにオープンさせる。

60年間靴のチェーン店であったが、1963年にアパレル商品を導入して、デパートという形態をとっていった。

Mr. Nordstrom'sのビジネス哲学は優れたサービス、商品の選定、質、そして価値である。

同社は国内で最も大きなファッション専門の小売店のひとつであり、同店のカスタマー・サービス精神は有名である。

**Nordstrom Rules: Rule #1: Use your good judgment in all situations. There will be no additional rules.**

「ノードストローム就業規則 #1 いかなる状況でも、自分の最善の判断をください。当社にはその他の規則はありません。」

さらに、同社では、「他店でまったく同じ商品が、当店よりも安く販売されていたら、その差額はお返しします」と、顧客にアナウンスしている。

2011年2月、NordstromはL Aをベースとしたデザイナー商品をオンライン販売するHautelookを獲得する事を発表。

同年5月、Nordstrom は長年の間、低迷し続けた状況を回復出来なかったとして、インディアナポリス中心街から撤退を発表。

また、同年8月、NordstromはN Yのハイエンドな市場でテストを行うとして、Treasure & BondをN YのS O H Oにて展開。

あくまでテストを目的とした為に、すべての売り上げを慈善団体に寄付した。同時に2014年にNordstrom Rackを

ミルキーウェイにオープンするプランがある事を宣言。

2012年11月には、Nordstrom Rack近くにNordstrom Department Storeをオープンする事を宣言。

その後、2014年秋：フィラデルフィア、2015年秋：デラウェアと次々と店舗を拡大。

# The Neiman Marcus Group, Inc. (ニーマン・マーカス)

One Marcus Square

1618 Main Street

Dallas, TX 75201

(214) 757-2954

Corporate Communications:

Ginger\_Reeder@neimanmarcus.com

Phone: (800) 411-6657

代表: Richard A. Smith

社長兼最高経営責任者: Burton M. Tansky

関連ウェブサイト: [www.neimanmarcus.com](http://www.neimanmarcus.com), [www.bergdorfgoodman.com](http://www.bergdorfgoodman.com)

収入 (単位: 百万ドル)

	会計年度		
	2014	2013	2012
小売店販売	13.60%	8.8%	23.8%
On-line	50.90%	62.1%	65%
その他	35.5%	29.1%	11.2%
合計	\$ 4,840	\$ 4,648	\$ 4,345

営業利益

以下、2004年以降詳細な記載なし。

	会計年度		
	2014	2013	2012
小売店販売			
直接販売			
その他			
経費、その他 他の負債			
合計			

営業利益率

	会計年度		
	2014	2013	2012
小売店販売			
直接販売			
合計			

Source: Neiman Marcus 2004 Annual Report, [www.neimanmarcus.com](http://www.neimanmarcus.com)

(会社の概要)

Neiman Marcusは自社を、最高級品専門小売店と位置づけている。Neiman Marcus Groupの専門小売店はNeiman Marcus StoresとBergdorf Goodmanに分れる。同社の直接販売（カタログ雑誌）はNeiman Marcusが統率する、Neiman Marcus Direct、そしてHorchowとBergdorf Goodmanブランドに分かれる。同社は36のNeiman Marcus Storesと二つのBergdorf Goodmanをマンハッタンに所有し、18のLast Call在庫セールセンターを全米中に設けている。同社はLaura Mercier Cosmeticsを生産する、Kate SpadeとGurwitch Productsの大部分の利権も所有している。

**1908** Neiman Marcusは一号店をテキサス州のダラスに開く。

**1901** Bergdorf Goodmanがニューヨークのマンハッタンにオープンする。

**1987** The Neiman Marcus GroupはCarter Hawley Hale Stores, Incの再編成と連結して組織された。この時、同社はNeiman Marcus Stores、Bergdorf Goodman、そしてNM Directの運営を含めた、Carter Hawley Hale部門の店舗を買収した。

**2005 10月** 同社はTexas Pacific GroupとWarburg Pincus率いる投資グループに買収された。同社のカタログ販売は、ハイエンド層には有名である。

**2013 8月** Neiman Marcus Groupは株式上場を計画しているとされ、同年10月、60億\$でAres Management と the Canada Pension Plan Investment Boardに買収された。

# Wal-Mart Stores, Inc. (ウォルマート)

702 S.W. 8<sup>th</sup> Street  
Bentonville, Arkansas 72716  
(800) WAL-MART (1-800-9256278)  
(479) 273-8446

[www.walmartstores.com](http://www.walmartstores.com), [www.walmartfacts.com](http://www.walmartfacts.com)

代表兼最高経営責任者: Doug McMillon  
関連ウェブサイト: [www.walmart.com](http://www.walmart.com), [www.samsclub.com](http://www.samsclub.com)

## 営業実績

会計年度は1月31日付け

単位: 百万ドル	2015	2014	2013	2012	2011
売上高	\$485,651	\$476,294	\$468,651	\$446,509	\$421,395
売上高上昇率	1.90%	1.60%	5.00%	6.00%	3.40%
利益	27,147	26,872	27,725	26,491	25,508
ディスカウントストア数 (全米)	470				
スーパーストア数 (全米)	3,407				
SAM'S CLUB数 (全米)	647				
アメリカ以外の店舗数	5,816				

## 分野別売上高 (as of January 31, 2006)

単位: 百万ドル	店舗数	2015年売上
Wal-Mart	4,516	\$288,049
SAM'S CLUB	647	\$58,020
Wal-Mart International	5,816	\$136,160

Source: Wal-Mart 2015 Annual Report, [www.walmartstores.com](http://www.walmartstores.com), [www.walmartfacts.com](http://www.walmartfacts.com)

## (会社概要)

Wal-Martは幅広い商品を低価格で販売する、世界規模の小売業者である。Sam's Clubとは会員のみ  
に低価格で商品を提供する、卸売り会員権である。国際的に、同社はアルゼンチン、ブラジル、カナダ、  
中国、コスタリカ、エルサルバドル、グアテマラ、ホンジュラス、日本、メキシコ、ニカラグア、  
プエルトリコ、イギリスに店舗がある。売上高では、アメリカNO1にランクされている。従業員数は、  
世界中合わせて、220万人以上(2012年1月)になる。従業員数でもアメリカNO1にランクされている。

**1990** Wal-Martが国内ナンバーワンの小売店になる。

**1993** Wal-Mart国際ディビジョンが組織される。

**2000** FORTUNEマガジンによる世界で最も尊敬される企業、All-Stars listのナンバー 5 に選ばれる。

FORTUNEマガジンによるアメリカで最も尊敬される企業、ナンバー 3 に選ばれる。

**2002** FORTUNE 500リスト、ナンバー 1 にランクされる。

**2003** FORTUNEマガジンによる、 アメリカでもっとも尊敬される企業、ナンバー 1 に選ばれる。

**2004** 二年連続でFORTUNEマガジンによる、アメリカで最も尊敬される企業、ナンバー 1 に選ばれる。

**2005** 西友を子会社化する。

**2006** 中米最大のスーパーマーケット事業グループCARHCO社（Central American Retail Holding）を子会社化する。

5月、韓国からの撤退を発表。韓国内16店舗は同年9月新世界百貨店グループに売却された。

7月、ドイツからの撤退を発表。ドイツ国内85店舗はメトロ・グループに売却される。

**2008** 新ロゴを導入。アメリカ国内ではチェーン名としてハイフンのない「Walmart」を使用開始。

また、青果を扱うチェーン「マーケットサイド (Marketside)」を開始。

**2015** Forbes Global 2000において、18位の最大公共企業と称された。

# The Home Depot, Inc. (ホーム・デポ)

2455 Paces Ferry Road  
Atlanta, GA 30339-4024  
(770) 433-8211

代表: Craig Menear

Corporate.homedepot.com

関連ウェブサイト: www.homedepot.com, www.hdsupply.com,  
www.expo.com, www.10CrescentLane.com, www.PacesTrading.com  
www.contractorservices.homedepot.com,

## 会社実績

単位: 百万	2014	2013	2012	2011	2010
売上高	\$ 83,176	\$ 78,812	\$ 74,754	\$ 70,395	\$ 67,997
原価	\$ 54,230	\$ 51,385	\$ 48,889	\$ 46,108	\$ 44,674
粗利益率	34.8	34.8	34.6	34.5	34.3
粗利益	\$ 28,946	\$ 27,427	\$ 25,865	\$ 24,287	\$ 23,323
税引き前利益	\$ 9,976	\$ 8,467	\$ 7,221	\$ 6,068	\$ 5,273
利益	\$ 6,345	\$ 5,385	\$ 4,535	\$ 3,883	\$ 3,338
店舗数(全米)	1977				
店舗数(international)	292				

## 主要取り扱い品目利益率表

	2-Feb-15	2-Feb-14	3-Feb-13
キッチン製品	10.1%	10.1%	9.4%
屋内ガーデニング	9.1%	9.1%	9.2%
ペイント製品	8.8%	8.9%	9.0%
屋外ガーデニング	7.7%	7.8%	8.0%
建築材料	7.3%	7.3%	7.5%
木材	7.3%	7.4%	7.3%
フローリング製品	7.2%	7.3%	7.3%
配管製品	6.9%	6.9%	6.9%
電化製品	6.8%	6.8%	6.7%
工具	6.5%	6.2%	6.1%
ハードウェア	6.0%	6.0%	6.1%
木工品	5.6%	5.6%	5.7%
風呂用品	4.7%	4.7%	4.8%
装飾製品	3.1%	3.0%	3.0%
電光製品	3.0%	3.0%	3.0%
合計	100.00%	100.00%	100.00%

Source: Home Depot 2015 Annual Report, www.homedepot.com

## (会社の沿革)

1976年に創設された、Home Depotは世界最大のホームインブルーメント（Home Improvement）小売業者であり、2006年1月29日付けの会計年度では全米第二位の売り上げ高を記録した。

（会計年度2005）。Home Depotは幅広い種類の建築用材料、ホームインブルーメント、芝、およびガーデニング用品を取り扱っている。

同社はまたEXPOデザインセンターを持っており、主に家の装飾、改築に関する商品とサービスを提供している。プロフェッショナルな顧客のためには、同社が運営する、Home Depot SupplyとThe Home Depot Landscape Supplyが商品とサービスを提供している。

Home Depotはさらに、フローリング商品を扱う The Home Depot Floor Storesを二店運営している。

会計年度2005年の末には、全米、カナダ、メキシコでの店舗数が1984店を数えた。

（プエルトリコ、ヴァージンアイランドも含める）The Home Depotは他に、34のEXPO Design Centers、3つのHome Depot Supply stores、11のThe Home Depot Landscape Supply storesも所有する。Home Depot Supplyは商品の配送とともに、建築業者、ビジネス関係者、地方自治体などに対し、商品取り付けのサービスも行なっている。

Home Depotの戦略は幅広く、多様で質の高い商品とサービスを、商品知識が高く、サービス精神豊かな社員と優れた市場戦略、そして企業イメージ戦略を使い、低価格で売ることである。

2008年と2009年には何千人かの従業員を解雇し、同時に54もの店舗をクローズすると宣言。

2012年には、中国にある大型店舗をクローズし、一方で小型店舗の製品を絞り、よりお客と親密なサービスに注力するよう促進。

# Target Corporation (ターゲット)

## Investor Relations

1000 Nicolett Mall

Minneapolis, MN 55403

Main Number (612) 304-6073

Sales Information Line (612) 761-6500

Media Relations (612) 696-3400

Website: [www.target.com](http://www.target.com)

[investorrelations@target.com](mailto:investorrelations@target.com)

代表兼最高経営責任者 : Brian Cornell

参考URL:<http://www.target.com/>

## 財務報告 (単位 : 百万ドル)

	2014	2013	2012	2011	2010	2009
売上高	\$72,618	\$71,279	\$71,960	\$68,466	\$65,786	\$63,435
クレジットカード 収入	記載なし	\$1,317	\$1,341	\$1,399	\$1,604	\$1,922
総収入	\$72,618	\$72,596	\$73,301	\$69,865	\$67,390	\$65,357

## 収入成長率

	2014	2013	2012
日用品(薬品・化粧品等含む)	25%	25%	25%
電化製品	18%	18%	18%
アパレル	19%	19%	19%
食品(ペットフード含む)	21%	21%	20%
家庭用家具	17%	17%	18%
合計	100%	100%	100%

## 店舗数

	2014	2013	2012	2011	2010
全米	1790	1793	1778	1763	1750
international	144	124	記載なし	記載なし	記載なし
雇員数	347,000	366,000	361,000	365,000	355,000

© 2015 Target.com. All rights reserved. The Bullseye Design and Target are registered trademarks of Target Brands, Inc.

## (会社の概要)

創設者ジョージ・デイトンがデイトンのデパートチェーンを設立したとき、会社のルーツはここから始まった。ミネアポリス中心部に創業。当時はグッドフェローと名乗っていた。翌年にはデイトン・ドライ・グッズと名称も何度も変えたが、1962年に初めてターゲットのディスカウントチェーンの展開を始める。1967年にターゲット社として設立された。1988年にジップコードを使用したり、1999年にtarget.com でネット販売を開始したりと経営を革新的に進める、地方の小売から、合衆国全土へと展開した。

## 歴史

- 1881** Marshall Field & Co.が創設される。
- 1902** George D. DaytonがGoodfellowsをミネアポリスのダウンタウンに開く。
- 1903** Dayton Dry Good Storeが創設される。1911年に、The Dayton Companyとなる。
- 1918** The Dayton Foundation（財団）が百万ドルの寄付によって創設される。
- 1946** The Dayton Companyは5%の税引き前の利益を、コミュニティーに寄付する会社規則を作る。
- 1962** The Dayton Companyは最初のTargetストアをオープンさせディスカウント販売に参入。
- 1967** The Dayton Companyは初めて普通株の公募を得る。
- 1968** 同社のロゴである、的のマークの真ん中のリングが消され、現在の形にデザインされる。
- 1969** Dayton CorporationとJ. L. Hudson Companyの合併により、the Dayton Hudson Corporationが誕生。
- 1974** Targetは店のレイアウトとインテリアの配置、そして商品を計画するため、ユニフォーム“plan-o-grams”を発足。チェーン店の店舗を一貫させる。
- 1975** Targetは親会社である、Dayton Hudson Corporationの利益率ナンバーワンストアとなる。
- 1978** The Dayton Hudson CorporationはMervyn'sを買収し、全米で代7位の小売業者となる。
- 1986** 宣伝チラシである、The weekly Targetはthe Sunday comicsに次いで、アメリカで最も読まれている折込チラシになる。
- 1990** The Dayton Hudson CorporationがMarshall Field'sを買収し、最初のTarget Greatland®を開く。
- 1995** Target が現在REDcardSMとして知られる、最初のストアクレジットカードを導入。最初のSuperTarget® storeがネブラスカ州のOmahaにオープンする。TargetがClub Wedd® bridal registry（結婚祝い登録票）を発足、一年後にLullaby Club® baby registryを導入。
- 1999** Targetがtarget.comを始める。Targetが、世界的に有名な設計者、Michael Gravesによるデザイナー商品を取り扱い始める。
- 2000** The Hudson Dayton CorporationがTarget Corporationと社名を変更。
- 2001** Marshall Field'sとMervyn'sが売却される。
- 2005** Target Corporationが国に貢献する会社ランキングトップ20に入る。毎週200万ドルを地域のコミュニティーに寄付する。同社には現在、300,000以上のチームメンバーがいる。また、同年初めて50億ドルの売り上げを超える。
- 2006** アメリカ合衆国農務省(USDA)推奨のオーガニック製品小売店となり、現在では600以上ものオーガニック製品を取り扱う。
- 2008** 更なる市場拡大の為、Targetはノースカロライナ・イリノイ・カリフォルニア等で新たな配送センターを設立。
- 2012** アプリなどの導入によりモバイル端末様のオンライン販売の革新。
- 2013** カナダに初のTargetを展開。同年、サイバー被害により4,000万人分のクレジットカード利用データと7,000万人分の顧客情報が流出。小売業の顧客情報流出としては最大規模。
- 2014** John Mulliganが新たなCEOに就任。Brian Cornellが代表兼最高経営責任者に就任。

# Costco Wholesale Corporation (コストコ)

## Corporate Office

999 Lake Drive

Issaquah, WA 98027

(425) 313-8100

[www.costco.com](http://www.costco.com)

社長兼最高経営責任者: Jeff Brotman

関連ウェブサイト: [www.costco.com](http://www.costco.com)

## 会社実績

単位: 百万ドル	2015	2014	2013	2012	2011
売上高	\$113,666	\$110,212	\$102,870	\$97,062	\$87,048
会費、その他	2,533	2428	2286	2075	1867
総収入	116,199	112,640	105,156	99,137	88,915
経営利益	3,624	3,220	3,053	2,759	2439
利益	2,377	2058	2039	1709	1462
合計	11.09%	10.66%	10.62%	10.55%	10.69%

## 主要品目ごとの売上高構造

	2015	2014	2013
食品	22%	22%	21%
雑貨	21%	21%	22%
電化製品、ハードウェア、 オフィス用品、家具、スポ ーツ用品、自動車用品など を含めたハードライン	16%	16%	16%
肉、魚、デリ、ベーカリ ー等を含めた生鮮食品	14%	13%	13%
アパレル、家庭用品、宝 石、メディア、家庭用家 具などを含めた、ソフト ライン	11%	11%	11%
ガソリンスタンド、薬局 、めがね、写真現像など をふくめたその他の物	16%	17%	17%
	100%	100%	100%

Source: Costco 2015 Annual Report

## 店舗数・雇用者数

店舗数	2015
全米	488
international	206

雇用者数	2015	2014	2013
full-time	117,000	112,000	103,000
part-time	88,000	83,000	81,000
合計	205,000	195,000	184,000

(会社の沿革)

Costco Wholesale Corporationは1983年に、ワシントン州、シアトルで運営を始めた。  
1993年、10月には1976年から会員制を導入した卸売店のパイオニア、  
The Price Companyと合併し、Price/Costco, Inc., a Delaware corporationを組織した。  
1997年、1月には、日卸売部門の資産をPrice Enterprises, Inc.へスピンオフ（Spin-off）させ、  
同会社は社名をCostco Companies, Incへ変更した。1999年8月30日に、同会社は再び  
デラウェア州からワシントン州へ法人を移し、その名前をCostco Wholesale Corporationへ変更した。  
同社は会員に低価格で、全米中で有名なブランドと、よりすぐりの個人レーベルの製品を、幅広い  
商品カテゴリーの中から厳選して選ぶことにより、高利益と敏速な在庫回転率が上げられるという概念  
に基づいた、会員制の卸売りを運営している。多量の仕入れ、効率的な流通、余計な物を  
はぶいたセルフサービス式の卸売り店舗で成し得る、商品処理の効率化を重ね合わせた、  
敏速な在庫回転率により、Costcoは伝統的な卸売店、ディスカウント小売店、スーパーなど  
よりも圧倒的に低いグロスマージンで利益を挙げることが可能である。

2005年、同社は471の卸売チェーン店を、全米37州とプエルトリコ（346店）、カナダ（66店）  
イギリス（17店）、韓国（5店）、台湾（4店、50%所有の子会社に夜）、日本（5店）、そして  
メキシコで（50%所有の子会社を通して）28店を所有している。  
2004年、同社は全米で第5位、世界で第11位の規模をもつ卸売り店になった。2005年では、  
同社は全米で第4位、世界で9位の規模をほこる卸売り店になった。同社はFortune 500で29位にリストされている。  
2005年8月付けでCostcoは約500万人のビジネス会員と約1620万人のゴールドスター会員をもつ。  
従業員数は118,000人。  
2007年には1300億\$の売り上げを達成。また、Fortune Magazine によって  
"most admired company"の名誉を獲得。また、Costco.com でも10億\$越の売り上げを達成。  
2008年には、全米5位の小売店、世界でも8位の小売店となる。同年、台湾で5店目、韓国で6店目、  
日本で8店目の店舗をオープンする。  
2009年、オーストラリアに初出店。全世界従業員数は、145,000人となる。  
2010年、全米3位の小売店、世界でも8位の小売店となる。  
2012年、12店舗を新規オープンし、全世界で従業員数は、170,000人となる。  
2013年、コストコ開店30周年。世界中で26店舗を新規オープンする。  
2014年、売上規模上位500社を記載したFortune 500で上位19位となる。また、スペインにて初の店舗をオープン。  
全米で第2位の小売店に。全世界従業員数は189,000人に。750万人がコストコのメンバーズカードを所有。  
全世界従業員数は189,000人に。750万人がコストコのメンバーズカードを所有。  
2015年、世界第2位の小売店へ。現在、800万人がコストコのメンバーズカードを所有。

# Sears Holding Company (シアーズ)

## Corporate Headquarters

3333 Beverly Road  
Hoffman Estates, IL 60179  
Tel: (847) 286-2500

[www.searsholdings.com](http://www.searsholdings.com)

取締役、最高経営責任者兼社長: Robert A. Riecker  
関連ウェブサイト: [www.sears.com](http://www.sears.com), [www.kmart.com](http://www.kmart.com), [www.landsend.com](http://www.landsend.com)

## 営業実績

単位: 百万ドル	会計年度				
	2014	2013	2012	2011	2010
総収入	\$31,198	\$36,188	\$39,854	\$41,567	\$42,664
売上上昇率	1.8%	3.8%	2.5%	2.2%	1.3%

## 2014年付け店舗数(Searカナダ付けのみ2013年)

Kmart		Sears アメリカ			Sears カナダ		
ディスカウントストア	スーパーセンター	ショッピングセンター	Sears Grand/ Essentials	専門店	ショッピングセンター	専門店	合計
968	11	717	8	29	118	331	449

Source: Sears 2014 Annual Report, [www.searsholdings.com](http://www.searsholdings.com)

## (会社の沿革)

KmartとSearsの親会社、Roebuck and Coはアメリカで第三位のBroadline小売業者であり、一年の収益は5500万ドルにのぼり、約3,800のFull Lineと専門小売店がアメリカとカナダにある。KmartとSearsの合併は2005年3月24日に、Sears Holding Corporationとして、両会社の株主が確定投票をした。Sears HoldingsはSearsとKmartを運営し、2005年の第二期中に、Sears Grandと呼ばれる結合したフォーマットネームを立ち上げる予定である。同社は、二つの会社のブランドネームのもと商品のマーケティングを引き続き行なっていく。Sears Holdingsは家庭用小型器具の主要小売店であると同時に、ツール、芝生と庭、家庭用電化製品の取り扱い、そして自動車の修理とメンテナンスも行なっている。同社は国内最大規模のホームサービスプロバイダーでもあり、一年に1300万点の受注がある。

**1800代後半** SearsはRichard W. Sears と Alvah C. Roebuckにより創設された。

**1925** 最初のSears小売店がオープン。

**1899** Sebastian Spering Kresgeが小規模のfive-and-dime（5セントと10セント）ストアをデトロイトのダウンタウンに開いたのが、のちのKmartになった。

**2002** Lands' Endを買収

**2005** Sears Holding Corporationとして、Sears and Kmartが合併

**2008** オンラインサービスであるServicelive.comを開始。2010年には、40000人以上のメンバーとなる。

**2010** 自動車ビジネスを開始。Sears, Roebuck and Co., Kmart Corp合併後、初の売り上げ減少となり、オンラインサービスの市場を拡大。

**2011** 売上低迷の中、100から120ものSearsとKmartをクローズすると発表。

**2012** Searsは全9店舗ある"The Great Indoors"を全てクローズすると発表。

# Bed Bath & Beyond, Inc (ベッド・バス・アンド・ビヨンド)

650 Liberty Avenue  
 Union, NJ 07083  
 Phone (908) 688-0888  
 Fax (908) 688-6483

創立者・代表: Warren Eisenberg  
 創立者・代表: Leonard Feinstein  
 執行代表: Steven H. Temares

関連ウェブサイト: [www.bedbathandbeyond.com](http://www.bedbathandbeyond.com),  
[www.harmondiscout.com](http://www.harmondiscout.com), [www.christmastreesshops.com](http://www.christmastreesshops.com)  
 トレード・ネーム: Bed Bath & Beyond, Christmas Tree Shops, Harmon

## 収益データ (各年2月まで)

会計年度 単位 百万ドル

単位:千ドル	2015年	2014年	2013年	2012年	2011年
売上高	\$11,881	11,503	10,914	9,499	8,758
総収入	4,619	4,565	4,388	3,930	3,622
経常利益	1,554	1,614	1,638	1,568	1,288
実質利益額	957	1,022	1,037	989	719
開設店舗	1513	1496	1471	1173	1139
売上げ上昇率	2.40%	2.40%	2.70%	5.90%	7.80%

## 収益データ 売上高構造及び売上高の前年比

	会計年度				
	会計年度			前年比	
	28-Feb-15	1-Mar-14	2-Mar-13	28-Feb-15	1-Mar-14
売上げ	100.00%	100.00%	100.00%	3.30%	5.40%
原価率	61.1	60.3	59.8	4.7	6.3
粗利益率	38.9	39.7	40.2	1.2	4
経費	25.8	25.7	25.2	3.9	7.3
経常利益	13.1	14	15	3.7	1.4
税引き前利益	12.7	14	15	6.8	1.3
利益	8.1	8.9	9.5	6.3	1.5

Source: Bed Bath & Beyond 2015 Annual Report, [www.bedbathandbeyond.com](http://www.bedbathandbeyond.com)

## (会社の沿革)

全米規模のチェーン小売店であり、主に家庭用品、家具、食品、ギフト用品、美容用品など幅広く多様な商品を扱っている。同社の店舗では、優れたサービスと幅広い商品を低価格で毎日供給している。フルタイムの従業員数は58,000になる。2014年5月付けで、同社は1504店舗を運営。(Bed Bath & Beyond、3州にあるChristmas Tree Shop、Harmon、buybuybab含む)

2002年:Harmon Stores買収

2003年:Christmas Tree Shopsを\$2億で買収

2007年:カナダに初の店舗をオープン。また、\$6億7千万でbuybuybabyを買収。

2012年:5月にCost Plus, Inc.を4億9千万で買収。Cost Plus World Marketを世界の市場へ。

:6月にLinen Holdingsを\$1億で買収。

# Williams-Sonoma, Inc. (ウィリアムス・ソノマ)

## Corporate Headquarters

Williams-Sonoma, Inc.

3250 Van Ness Avenue

San Francisco, CA 94109

Tel: (415) 421-7900

[www.williams-sonomainc.com](http://www.williams-sonomainc.com)

代表及び最高経営責任者: Adrian D.P. Bellamy

トレードマーク: Pottery Barn, pottery barn kids, PBteen, west elm, Williams-Sonoma and Rejuvenation  
Williams-Sonoma Home

関連ウェブサイト: [www.williams-sonoma.com](http://www.williams-sonoma.com), [www.potterybarn.com](http://www.potterybarn.com),

[www.potterybarnkids.com](http://www.potterybarnkids.com), [www.pbteen.com](http://www.pbteen.com), [www.westelm.com](http://www.westelm.com), [www.holdeverything.com](http://www.holdeverything.com)

## 営業実績

単位：百万ドル	2014	2013	2012	2011	2010
総収入	\$4,698	\$4,387	\$4,042	\$3,720	\$3,504
収入成長率	7.10%	8.50%	8.70%	6.20%	12.90%
粗利益	\$1,800	\$1,704	\$1,592	\$1,459	\$1,373
利益	\$502	\$452	\$409	\$381	\$323
収入に対する粗利益率	38.30%	38.80%	39.40%	39.20%	39.20%
総収入に対する小売店収入割合	49.50%	51.80%	53.80%	56.10%	58.50%
小売店成長率	2.40%	4.60%	4.10%	1.80%	9.20%

2014年付の店舗数	601	West Elm	69	従業員数	26,800 (8,700人が full-time)
William-Sonoma	243	Rejuvenation	5		
Pottery Barn	199				
Pottery Barn Kids	85				

Source: Williams-Sonoma 2015 Annual Report, [www.williams-sonomainc.com](http://www.williams-sonomainc.com)

(会社の沿革)

Williams-Sonomaは小売店舗、ダイレクトメールカタログ、そしてウェブサイトを通して商品を販売する家庭用品専門の小売店である。同社は商品を、多数の国内外にある製造会社と、輸入業者（会計年度2014年で約4.0%）から仕入れている。会計年度2014年では約64%の商品を主にアジアとヨーロッパを含めた、世界51カ国にある製造会社から仕入れている。約98%の外国の製品は、アメリカドルで取引、支払いが行なわれている。

**1956** Charles E. Williams氏により創設された。（現在は名誉退職）一号店はカリフォルニア州Sonoma。

**1972** 直接販売ビジネスを、Williams-Sonomaブランドを前面に打ち出したカタログ、"A Catalog for Cooks"の発刊により始める。

**1986** Pottery Barnを買収。

**1987** 最初のPottery Barnカタログを発刊。

**1986-1989** 毎年平均して12店舗を拡大し、全米で100店舗以上を持つ小売店へと拡大。

**1992** Time-Life Books社と協賛し、Williams-Sonoma Kitchen Library を出版。

**1993** e-commerce サイト と bridal registryを開始。また、子供用家具を中心としたPottery Barn Kidsに着手

**2002** The West Elmを開業。

**2004** CBS Newsのweekly Programである"The Early Show"にて5分間クッキングを放映。

**2009** 610の店舗と30億\$の利益を達成。

**2011** Rejuvenationを買収。

**2012** ライフスタイル製品を中心としたMark and Grahamを買収。

# Pier 1 Imports, Inc. (ピア・ワン)

100 Pier 1 Place  
Fort Worth, TX 76102  
(800) 807-4371  
Fax: (817) 252-8174

代表兼最高経営責任者: Alexander W. Smith  
関連ウェブサイト: www.pier1.com, www.pier1kids.com

## 営業実績

単位:	会計年度				
	2015	2014	2013	2012	2011
売上高	\$1,865.00	1,771.00	1,704.00	1,533.00	1,396.00
粗利益	\$749	745	743	651	555
営業利益	\$127.00	175	199	154	103
非営業利益と支	(\$6.90)	-0.9	2	9.3	-0.2
税引き前の利益	\$120.00	174	201	164	103
税引き後の利益	\$75.00	107	129	169	100
店舗数	全米	984			
	カナダ	81			

## 成長率

	2015	2014	2013
総合売上げ成長	4.70%	2.40%	7.50%

Source: Pier 1 Imports 2015 Annual Report, www.pier1.com

## (会社の概要)

Pier 1 Importsは1962年に、カリフォルニア州のSan Mateoにシングルストアとして創設された。現在、同社はユニークファッション、装飾的家庭用家具、ギフト、世界50カ国から直接輸入された商品を取り扱う、北米最大の専門小売店である。1000を超える店舗では、視覚的に人々の関心を高めるように、商品が陳列されている。

同社はカナダ、メキシコ、プエルトリコで国際事業を営む。トウ材と真鍮製品を輸入する業者のひとつである。同社の特質な製品は、原産地で作られた物、そして多くは村から直接購入されたものである。約65%の商品は、毎年異なるものである。

会計年度2015年付けで、営業中の店舗は1,065を数えた。2007年に、65のPier 1ストアをオープンさせ、32のストアを閉めたため、その年の終わりに店舗数は1,183となった。Pier 1は一店舗をMexicoでオープンさせる。4つのPier 1 Kids storesをオープンさせ、6つを閉める。

81の店舗がカナダに、5つのフランチャイズ店が全米、43のPier 1 Kids storesが全米にある。同社の供給販売網とライセンスをもつSears Mexico、Sears Puerto Ricoは、店舗の中に店舗があるというフォーマットで、Pier 1の商品を売っている。26のSears Mexico storesと7のSears Puerto Rico storesがある。

会計年度2015年では、59%のセールスが中国製の商品から、14%がインド製、18%がベトナム、インドネシア、アメリカ、そして残りの9%のセールスはさまざまなアジア、ヨーロッパ、中央アメリカ、南米、そしてアフリカ諸国等全世界からくるものである。

# Restoration Hardware, Inc. (リストラレーション・ハードウェア)

15 Koch Road, Suite J  
Corte Madera, CA 94925  
(415) 924-1005

www.restorationhardware.com

代表、社長兼最高経営責任者: Gary G. Friedman

関連ウェブサイト: www.restorationhardware.com

## 営業実績

単位: 百万ドル	2015	2014	2013	2012
総収入	\$1,867	\$1,550	\$1,193	\$958
税引き前の利益	148	49	-74	21
利益	690	556	436	356
店舗数	67	70	71	74
総収入成長率	20%	31%	28%	26%

## (会社の概要)

Restoration Hardwareはハードウェア、バス用品、家具、照明、布地、アクセサリ、伝統的で権威あるアメリカ人の視点を反映するような製品を扱っている専門小売店である。

2015年付で、67の店舗と17のアウトレットを全米とカナダに所有。同社はまた、顧客への直接販売をカタログやインターネット、100%所有の家具製造業者、The Michaels Furniture Company, Incをとおして行なっている。

同社は世界中にエージェントを持っているが、およそ84%はアジア圏での売上、10%はアメリカ、残りの6%は他の地域から成っている。

2015年1月31日付で、同社では約4000人の雇用者がおり、その中でも800人がパートタイムとして働いている。同社のターゲットは裕福で、教育レベルの高い35歳から60歳の顧客をターゲットとしている。

**1979** 古い家のための、家具、備品を調達する会社としてビジネスを始める。

**1980** Stephen Gordon が最初のRestoration Hardwareを彼の家で開く。

**2001** 倒産寸前だったが、Gary Friedman がCEOに就任。

**2007** Sears Holdings がRestoration Hardwareの株を13.7%購入。

**2008** アメリカ住宅バブルの後、アメリカで2店舗をクローズし、カナダで1店舗をオープン。同年、子供用製品に着手し始める。

**2012** 名前をRHとする。製品の約65%を海外から輸入し、特に北中国がメインとなる。ベルギーのリネン、イタリアのベッド製品も大きな輸入国の一つである。

同年、小さいリビングスペースの為の家具がメインとなるSmall Spacesラインを作る。

# Staples, Inc. (ステイプルス)

Corporate Information  
 500 Staples Drive  
 Framingham, MA 01702  
 (508) 253-5000

www.staples.com  
 代表兼最高経営責任者: Ron Sargent  
 関連ウェブサイト: www.staples.com

## 財務データ

単位: 百万	会計年度				
	31-Jan-2015	1-Feb-2014	2-Feb-2013	28-Jan-2012	29-Jan-2011
売上高	\$22,492	\$23,114	\$24,380	\$24,664	\$24,135
粗利益	5,801	6,032	6,491	6,689	6,535
利益	134	620	-210	984	881
店舗数	全米	1,364			
	カナダ	315			
	International	304			

## 主要品目別売上高構造

	会計年度		
	31-Jan-2015	1-Feb-2014	2-Feb-2013
オフィス用品	25.60%	27.50%	28.10%
インク・トナー	20.00%	20.20%	19.70%
ビジネス機器及び関連商品	14.30%	15.20%	16.60%
紙製品	9.20%	9.00%	9.00%
施設	10.00%	8.70%	7.40%
コンピューター及び関連商品	6.30%	6.90%	6.90%
サービス	8.60%	6.90%	6.70%
オフィス家具	6.00%	5.60%	5.60%
	100%	100%	100%

## 分野別売上高表

	2014	2013	2012
アメリカ小売店	\$16,022	\$16,211	\$16,783
カナダ小売店	2,696	2,933	3,152
その他小売店	3,773	3,969	4,444
Staples連結売上高	22,492	23,114	24,380

Source: Staples 2014 Annual Report, www.staples.com

## (会社の沿革)

Staplesはオフィススーパーストアのコンセプトを1986年に発案し、最初のスーパーストアをマサチューセッツ州、Brightonに開いた。現在、世界最大のオフィス製品会社である。

従業員数は79,000人。北米とヨーロッパに1,980の店舗を所有。

同社は小売店をベルギー、ドイツ、オランダ、ポルトガル、イギリスに所有している。

又、同社はカタログ、インターネットビジネスをアルゼンチン、オーストリア、ベルギー、ブラジル、中国、チェコ共和国、デンマーク、フランス、ドイツ、ハンガリー、イタリア、ルクセンブルグ、オランダ、ポーランド、スペイン、スウェーデン、スイス、イギリスで行なっている。同社は中国におけるジョイントベンチャーをとおしてアジアに参入し、上海に拠点を設けた配送サービスを行なっている。

同社は広範囲にわたる、様々なオフィス用品とサービス、ビジネス用機器とその関連商品、コンピューターとその関連商品、そしてオフィス家具を販売している。

# Whole Foods Market, Inc. (ホールフーズ)

550 Bowie Street  
Austin, TX 78703  
(512) 477-4455

代表、最高経営責任者及び共同創設者: Glenda Flanagan・John Mackey・Walter Robb  
関連ウェブサイト: [www.wholefoodsmarket.com](http://www.wholefoodsmarket.com)

## 連結営業実績実績

単位: 百万	27-Sep-15	28-Sep-14	29-Sep-13	30-Sep-12	25-Sep-11
売上高	\$15,389	\$14,194	\$12,917	\$11,699	\$10,108
食品、施設維持費コスト	9,973	9,150	8,288	7,543	6,571
粗利益	5,416	5,044	4,629	4,156	3,537
営業収入	861	934	883	744	548
税引き前利益	878	946	894	752	552
純利益	536	579	551	466	343
店舗ごとの週平均売上高	\$715	\$722	\$711	\$682	\$636
店舗における売上げ上昇	2.50%	4.40%	7.00%	8.80%	8.40%
店舗数	全米	412			
	カナダ	10			
	イギリス	9			

## 店舗数の変遷

	2015	2014	2013	2012	2011
会計年度初旬の店舗数	399	362	335	311	299
開店店舗数	38	34	26	25	18
買収した店舗数	--	4	6	--	--
閉店および移転	-6	-1	-5	-1	-6
会計年度終了時の店舗数	431	399	362	335	311

Source: Whole Foods 2015 Annual Report, [www.wholefoodsmarket.com](http://www.wholefoodsmarket.com)

## (会社の沿革)

Whole Foodsは天然、オーガニック食品を取り扱うチェーン店で最大規模をほこる。同社の使命は、最高品質で健全な食品を供給することにより、すべての個人の活力と健康の向上を図ることである。同社は1980年に組織され、一号店をテキサス州のAustinに開いた。

2005年4月に、Whole Foods MarketはFortune500リストの#479に登場し、12月にはS&Pベンチマーク500インデックスにも加えられた。

2004年には、イギリスにある7か所のFresh & Wildを買収し、イギリスに進出。

2007年にはイギリス初の大型店舗をオープン。

同年にはハワイ、2008年にはジョージア州にて新店舗をオープンし、2014年には、シカゴにある7か所のDominick's Finer Foodsの土地を買収し店舗を拡大。一方で、同社は他社に土地を売っていた。

2015年付けで、Whole Foodsは431の店舗を運営。全米30州412店、カナダの10店、イギリスの9店。

# Michaels Stores, Inc. (マイケルズ・ストア)

## Mailing Address

P.O. Box 619566  
DFW, TX 75261-9566  
(972) 409-1300

www.michaels.com

社長兼最高財務責任者: Jeffrey N. Boyer

社長兼最高経営責任者: Gregory A. Sandfort

## 営業実績

単位: 千ドル	2005	2004	2003	2002	2001
売上高	#####	#####	#####	#####	#####
営業利益	364,340	339,515	302,751	269,794	179,716
純利益	131,024	201,809	177,845	140,297	89,030
店舗の平均売上 上げ	4,056	3,970	3,843	3,819	3,654
店舗の売上 率	3.60%	4.70%	2.50%	4.20%	4.60%

## 店舗数

Michaels	885	844	804	754	694
Aaron Brothers	166	164	158	148	139
Recollections	11	8	2	--	--
Star Decorators	4	3	3	2	2
Wholesale					
総計	1,066	1,019	967	904	835

## 典型的な顧客

女性 - 94% 以上は女性、 67% は既婚者

若者 - 70% のクラフターは 55歳以下、 そのうちの48% は35 歳から54歳

知識人 - 92% は高校卒業、 そのうちの60% は大学へ進学

裕福層 - 74%のクラフターは家計の収入が四万ドル以上、 そのうちの66% は六万ドル以上

頻度 - 51% のクラフターはクラフト用の必需品を最低 月に二回、 同店で購入している、

21% は最低週に一度

**Source:** Michaels 2005 Annual Report

#### (会社の沿革)

Michaels Stores, Incは国内最大のアート、工芸品を供給する小売業者である。ストアは様々な製品、クラス、イベント、取り扱い方の展示、役に立つカスタマーサービスを提供している。

店舗は全米48州とカナダにまたがり、42,000もの商品を取り扱う。三年以上営業している店舗では、一年の平均売り上げが4100万ドルに上る。

Aaron Brothersは同社が100%所有する子会社である。様々な既製のフレームとマット、質の高いアート用の必需品、そしてカスタムフレームサービスを11州にある店舗で提供している。三年以上営業している店舗では、年平均、1100万ドルの売り上げを記録している。

同社の中で最大の小売店である、Recollectionsは主にスクラップブックとペーパークラフトの分野を専門にしている。Recollectionsの店舗では、スクラップブックとペーパークラフトのための、大きな教室と様々なカスタマーサービスを呼び物にしている。

Star Decorators Wholesaleはインテリアデザイナー、デコレーター、パーティーおよびイベントプランナー、市民団体、利益団体、そして専門クラフターをターゲットにしている。

#### (店舗訪問の印象)

店内に、ハロウィーン、クリスマス関連商品がたくさんそろえられていた。

洗練されたものは少なく、一般大衆向けのクラフトショップ。

売っているものは、クラフト、飾り物、カード、ラッピンググッズ、画材、おもちゃ、文具お菓子など。豊富な商品量が、この店の特徴だ。

# Jo-Ann Stores, Inc. (ジョアン・ストア)

Store Support Center  
5555 Darrow Road  
Hudson, OH 44236  
(330) 656-2600

[www.joann.com](http://www.joann.com)

社長兼最高経営責任者: James Kerr

## 財務データ

## 会計年度

単位: 百万ドル	29-Jan-11	30-Jan-10	31-Jan-09	2-Feb-08	3-Feb-07
売上高	\$2,079	\$1,990	\$1,901	\$1,878	\$1,850
売上高上昇率	4.40%	4.70%	1.20%	1.50%	-1.70%
店舗売り上げ上昇率	3.50%	3.10%	0.50%	3.50%	-5.90%
粗利益	1040	975	882	872	859
営業利益	153	114	40	37	9
売上高における、 営業利益の比率	7.40%	5.70%	2.10%	2.00%	0.50%
総利益	\$93.10	\$66.60	\$21.90	\$15.40	(\$1.90)
売上高における総 利益の比率	4.50%	3.30%	1.20%	0.80%	-0.10%
店舗数					
新規	30	20	21	6	26
閉店	-25	-38	-31	-33	-63
拡張・縮小した店 舗数	7	1	1	1	--
合計店舗数	751	746	764	774	801

Source: Jo-Ann 2011 Annual Report, [www.jo-ann.com](http://www.jo-ann.com)

## (会社の沿革)

1943年にHildaとBerthold Reich、そして彼らの友人、SigmundとMathilda Rohrbachらが一号店を建てる。

同社は最も大きな布地専門の小売業者であり、最も大きな工芸品専門の小売業者の一つである。

さまざまな種類の裁縫用品、工芸用品、および家庭用装飾品と、それに関わる専門知識を供給している。

国内で、布地では公開会社であるHancock Fabrics, Inc、工芸品ではMichaels Stores, Incと競争している。

2011年、1月11日付けで、同社は全米47州、751店を運営。従業員数はフルタイム、パートタイムを含めて21,453人。

会計年度2011で、同社の商品の22%は外国、主に中国、その他アジアの国々にある製造業者から直接購入されたものである。