

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

第八章 組織戦略の課題

『第八章のポイント』

「商品」が良ければ売れるか？

米国市場を確立する為の、最も重要な「エンジン」は二つある。「米国の消費者を満足させる商品」と、「商品を販売する組織体制」である。

営業、流通、回収の拠点

米国国内で小売店に日常的にコンタクトし、営業フォローを緻密に行い、日常的に新規取引先開拓、営業活動や顧客管理を行わなくてはならない。また商品の流通、代金の回収を行う拠点が同時に必要である。

トラブルの回避

米国では予想もしないトラブルが起きることもありえる。トラブルを予想しておけば事前に防げる。

「戦略」と「強い意志」

米国市場開拓の成功のポイントは、売上げを作る「戦略」と、企業の「強い意志」である。

1. 米国における販売組織

(1) 米国国内に販売組織の必要性

米国市場を開拓する時は「商品戦略」と同じ重みで、「組織戦略」が優先課題になる。「商品さえ良ければ米国で売れる」ということではない。「商品」と「組織」の両輪が必要である。米国に、販売・流通・回収の「拠点」を持たなければ、実際に米國小売店との取引するのは難しい。小売店と常に連絡を取り、販売業務、流通業務、回収業務を管理する組織が米国国内に必要である。特に、販売対象が大手チェーン店ということになると、安定した組織が必要である。大手チェーン店の側も、商品ばかりではなく、安定した流通、営業フォローがきちんと出来るベンダーとしか取引しない。分かりやすく整理すると次のようになる。

① 小売店への納品

大手チェーン店も米国国内取引を望んでいる。それは、限られた店舗でテスト販売をしてから、商品の動きが良かったら量と扱い店舗をじょじょに増やして仕入れリスクを軽減したいからである。どの大手小売企業も、昨今は慎重な仕入れ姿勢に徹している。

② 代金の回収

大手チェーン店に、商品を納品する前に日本の銀行口座に代金を前払い送金してもらおうというのは無理がある。一度きりであれば可能かも知れないが、毎月となると受け入れる大手企業はない。米国の小売店は、通常、米国のサプライヤーに銀行振り込みではなく「小切手郵送」によって代金を決済する。大手チェーン店も同じである。わざわざ海外送金をしなければならないと知れば、よほどのことがない限り取引をしないだろう。日本企業にとっても、米国国内で受け取った小切手を現金化する為には米国に銀行口座を持たなくてはならないが、「米国に登録された法人」でなければ口座開設はできないのである。したがって、スムーズな代金の回収のためには、米国国内に「拠点」が必要となる。

③ 日常的な営業

大手チェーン店は一度だけ大口注文するのではなく、商品の動きがよければコンスタントに追加注文する。それに対応するためには、米国国内に販売拠点と在庫が必要である。大手チェーン店に日常的にコンタクトして、営業フォローを緻密に行い、的確な営業活動を行わなくてはビジネスは前進していかない。国内に販売拠点の無い海外企業は敬遠される。

これらの理由により、日本企業は米国国内に販売、流通そして管理の拠点（以降「販売拠点」という）が必要ということになる。組織戦略が無くして、大手チェーン店との取引は論外、小さな専門店との単発的な取引だけになってしまう。

(2) 販売拠点

米国国内に「販売拠点」を設ける方法は3つである。

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

2. 販売拠点の確立

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

(1) 現地エージェント（Agent）との提携

米国市場のエージェントに、販売流通管理業務を委託する方法である。信頼できる会社をさがし、その会社と共に米国市場戦略の検討、仕事の範囲、経費の分担、目標の設定などを詳細に打ち合わせる。初年度から現地法人を設立するのは、人材的に資金的に無理がある場合、ふさわしい方法である。

① エージェントに委託する仕事

エージェントに委託する仕事の内容は次の通りである。

（商品の確立）

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

（販売業務）

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

（回収）

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

（流通）

- ・ 流通システムを構築する。
- ・ 大手チェーンとの取引には EDI システムが必須である。
- ・ 商品の保管、出荷施設をもつ。
- ・ 出荷の手配を行なう。
- ・ インボイス(売上げ伝票)を作成する。

- ・ 商品在庫管理を行う。
- ・ 受注商品を出荷する。

(会計)

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

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

② エージェント提携のメリットと限界

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

(メリット)

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

(デメリット)

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

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

(2) ディストリビューターとの提携

販売ネットワークを持っているディストリビューターと提携する方法である。

① 提携の流れ

ディストリビューターとの取引のステップは次のようになるであろう。

- ・ 展示会で商品を複数のディストリビューターに紹介する。
- ・ または、有力なディストリビューターの会社に訪問し、商品を紹介する。
- ・ ディストリビューターへの価格提案を行う。
- ・ 取引条件、例えば初回取引 (Initial Order) の数量、年間取引額、支払い方法などを交渉。

- ・ 契約書を作成する。
- ・ 発注を受ける。
- ・ 納品する。

② 取引条件

ディストリビューターとの取引条件は、製品によっても異なってくるが、次のような点に注意する。

③ 商品の範囲

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

i. 初回注文量

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

ii. 独占契約

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

iii. 信用調査

ディストリビューターの信用を調査することは重要である。

iv. 支払い条件

初回注文は注文時 50%のデポジット、納品時 50%支払いなどのキャンセル・リスクを防止する支払い条件は必要である。通常の取引も、回収リスクを最低限にするために、納品前の支払いは必要である。

v. 契約書

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

④ ディストリビューターとの提携のメリットとデメリット

(メリット)

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

(デメリット)

- ・ 日本企業が米国のビジネスを直接体験できず、生の情報を全く得られない。
- ・ ブランドとしてではなく、売れ筋商品のみ（良いところ取り）の取引になりやすい。
- ・ どういう小売店で、どのような販売がされているかがわからない。
- ・ 直接的な販売、流通、回収のノウハウが会社に蓄積しない。

- ・ ディストリビューターは、他のラインも扱っているので自社製品に関わる営業時間は制限される。
- ・ ディストリビューターが次年度契約を継続しない時は、全てが振り出しに戻る。
- ・ 利益率が落ちる。
- ・ 将来、現地法人設立が難しくなる。

(3) 現地法人による販売

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

① 現地法人の設立

米国で現地法人自体を設立することは外国企業でも容易である。設立手続きは弁護士が州政府に登記を行い1週間ほどで設立できる。設立費用は内容にもよるが、手続きに2000-3000ドルである。日本に比べれば非常に容易である。ジョイント・ベンチャー (Joint Venture) などの方法もあるが、弁護士の情報によれば、日本の企業100%出資の現地法人のほうがより良いということである。

② 先行投資

現地法人を設立する場合は、商品以外に次のような先行投資が必要になる。

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

③ 現地法人設立のメリット

i. 商品知識のあるスタッフ

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

ii. 国際ビジネスの質

企業にとって米国市場で培われた国際ビジネスの質を直接得ることができる。米国市場の情報や取引先の米国同業者の企業から多くのことを学べる。これらは、企業にとっては大きな無形の利益になる。

iii. 世界市場への飛躍

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

iv. ビジネス情報、ノウハウの蓄積

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

④ 現地法人設立の段取り

i. 商品が「米国市場で売れる」ことを確認する。

展示会販売、エージェントを通じた販売を経て、自社商品が米国市場で販売できるという確信を得ることがまず重要である。その確信は単に「自信がある」という主観的なものだけではなく、販売実績という裏づけが必要である。売上高 1 ミリオンドル(約 9 千万円)が一つの目安であろう。それ以下であれば、まだ時期尚早である。

ii. 現地法人設立計画書を作成する

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

iii. 現地法人の場所を決める

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

iv. 弁護士を手配する

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

v. 会社設立手続きを行う

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

vi. オフィスを決める

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

vii. 派遣する担当者のビザを手配する

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

viii. スタッフを雇用する

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

ix. 会社の備品、什器を購入する

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

x. 販売体制を準備する

販売戦略に基づく具体的な販売計画を作成し、販売活動を開始する。

xi. 最重要課題は人事

現地法人計画の一番の課題はどの企業にとっても「人の問題」になる。米国現地法人の責任者は、実績のあるスタッフを日本から派遣するのがベストな方法である。それでも本社と現地法人のコミュニケーションを日常的に行うことが最重要である。

3. 段階的前進

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

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

(1) 現地法人設立を目指す場合

① 初年度から現地法人を設立する。

初年度から現地法人を設立する企業もある。この場合には、徹底した市場調査およびテスト販売が必要である。そのプロセスを無視して強引に前進していくことは非常に危険である。現地法人設立、新オフィス、新ショールーム開設に没頭して大きな落とし穴に気がつかず失敗する日本企

業もかつてあった。現地法人を先に設立する場合には、時間と費用をかけて慎重に行わなくてはならない。

② エージェントと提携し、数年後現地法人を設立する。

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

(2) 現地法人の設立

① 本社海外事業部のサポート

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

② ゆとりある事業計画

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

③ 段階的前進

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

i. エージェントと共に米国市場に販売していく

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

- ii. 米国市場の知識、経験を吸収する
エージェントに全てを丸投げにすることなく、展示会の時は出来るだけ日本から出張し、販売活動を一緒に行い、知識を吸収し、経験を積むようにする。
- iii. 米国市場の売上げを形成する
エージェントを核に商品を米国に販売して行き、ある程度まとまった売上げを形成する。
- iv. 本社に海外事業部を設ける
日本の社内に海外事業部を設けて、組織的な対応が出来るようにする。
- v. 海外事業担当者を育成する
英語が堪能なスタッフを中心に、海外ビジネスが出来る責任者を育成する。定期的のエージェントの元へスタッフを送り込み、現地で勉強させるのも非常に良い方法である。
- vi. 米国に現地法人設立の準備をする（1年間以上かける）
2年目あたりから、現地法人設立の具体的な計画を作成し、準備を始める。
- vii. 現地法人として営業開始
3年目あたりから、エージェントと協力して現地法人の体制を構築していく。
- viii. 現地法人として本格的なスタート
スタッフの体制を作り、オフィスを決めて本格的にスタートする。

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

(3) ディストリビューターとの提携

将来現地法人を作らずにディストリビューターを通して、売上げを追及するという方針の場合は、次の点について配慮していくと良いだろう。

ディストリビューターを使って米国市場に販売していくという方針を選択した場合は、ディストリビューターの選択が一番の鍵になる。これを失敗すると、業界の中で「あの商品は以前にXXXが取り扱っていてあまり売れなかった」という烙印がついてしまう。ディストリビューターとの取引も段階を追っていくべきである。

- ・ 多くのディストリビューターと話をし、条件、設備、販売テリトリー、販売力を確認する。
- ・ 初年度は複数のディストリビューターと取引を行う。
- ・ だんだん絞っていき、1社との取引にして、太いパイプを持つ。

4. トラブルの回避

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

(1) 商品運送上のトラブル

① 日本から米国への運送

商品を日本から米国に送り、目的地に着いたら、商品の数が減っていたというトラブルも頻繁ではないが起こりうる。これは、信用のある運送会社、倉庫業者を利用することで予防できる。運送費が安いというだけで運送会社を選択すべきではない。また、保険もきちんとかけておくことが必要である。

② 米国国内運送

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

荷物が店舗に着いてから、「箱を開けたらインボイスの数量より製品が少ない」というクレームが来ることがある。原因は色々考えられるが、予防策として、梱包する時に必ず W チェックを行い、「この箱の梱包は、〇〇〇が行い、2 度総数を数えています。(梱包者のサイン)」というステッカーを箱に貼るなどの方法をとる。

③ 出展のサンプル送付

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

④ 危険なハンドキャリー

少量ならば問題はないが、日本からダンボールで持ってきたり、スーツケース一杯にサンプルを詰めてきたりというのも良い方法ではない。空港の税関で発見されると「商業通関」にまわされて、通関に数日かかり、展示会に間に合わないことがある。サンプルは事前に日本から特定の住所に送った方が安全である。その荷物が届かなかった場合の不安回避のために、いくつかの重要

サンプルだけを手持ちで持ってくるというのが賢明である。展示会のサンプル搬入は慎重に慎重を期したい。サンプルが届かずに展示会に参加できなかったという例は起きている。

⑤ 展示会

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

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

(2) 取引先とのトラブル

① 売掛金回収トラブル

回収体制をしっかり整え、裏づけのない「信用売り」を行わない。米国では、ファクタリングやクレジットカード回収などの回収体制さえしっかり整えておけば問題はない。万が一、売掛金が焦げ付いた場合でも、債権回収エージェント（Collection Agency）が、約 25%の成功報酬で回収業務を代行してくれる。債権回収エージェントは、ファクタリング会社と提携していることが多い。

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

② 注文のキャンセル

受注書に、「注文のキャンセルはできません」という文言を入れて署名してもらおう。その文言は、米国の弁護士に相談して法的に適正な文言にすべきである。大量発注の場合は、弁護士に「契約書」「合意書」を作成してもらうべきである。米国では、このような段階を踏んでも取引に影響はない。先方も自社の弁護士にその契約書を見せて弁護士同士が交渉するのである。「自社の利益を守る」という姿勢は米国では大切である。

③ 大手チェーン店のペナルティ

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

(3) 現地法人運営上のトラブル

① 雇用上のトラブル

現地法人を設立した際に起こりうることだが、法人設立時に、労働法専門の弁護士に「就業マニュアル」を作成してもらい、経営者、従業員ともに遵守するという事でトラブルは回避する。残業をしているのにその分の給料を払わない、休日出勤の代休を与えなかったり給料を払わなかったりは、米国では許されない。セクハラ、パワハラは言うまでもない。米国では、正社員も臨時社員、パートも地味的には全く同じであることも覚えておくべきである。これは日系社会で一番起こりうる問題である。現地雇用の社員が日本人、日系人だからと日本の風習でサービス残業をさせてトラブルになるというケースが多い。

② 税務上のトラブル

現地法人を設立した際の問題だが、米国と日本とでは多少税務上、各種登録などについて提出する書類や内容に違いがある。経験豊かな会計士にどんなに細かい点でも相談することで、無用なトラブルは回避できる。市や州への書類提出が遅れて高いペナルティ(罰金)が課されるということもある。労災保険の加入手続きが遅れるということも高いペナルティがある。

(4) 日本企業の姿勢

上記のように様々なケースが考えられるが、会計士や弁護士と共にトラブルを回避する体制さえ取れていれば全く問題ない。ただ、米国は日本のように、すべてが厳正に行われるということがなく、各種手配をしても、絶えず確認、再確認するという日頃の習慣が必要である。

「米国は訴訟社会なので怖い」という噂におびえる必要はない。ただ、日本では習慣上 OK であったのが、米国ではダメということもあり、書面で決められていることは厳守しなければならないということである。

見方によっては、新しい市場に参入する企業（弱い立場）にとって、法律や規則に守られたやりやすい環境とも言えるのである。何か行動を起こす際には、絶えず慎重な姿勢で、時には弁護士、会計士、コンサルタント、エージェント、JETRO などのサポートしてくれる組織、機関と相談をして、費用や時間がかかっても慎重に事を行うという姿勢が重要である。

5. 企業の強い意志

日本製品が米国大手チェーン店市場に大きく販売できるかどうかの可能性は、これまで述べてきたように、「市場にあった商品の確立」「組織的な段階的前進」を行えば可能であるし、大きな障壁は見つからない。最も重要なことは、「慎重な前進」と「企業の強い意志」である。米国の

大手チェーン店システムに入っていく、商品が川の流れるように売れていくことは実現可能なことである。しかし、取引スタートまでに体制が整っていなければならず、製品が違和感の無い「米国の顔」になっていなければならない。急ぎ過ぎて中途半端な販売体制や商品になってしまうと、必ず途中で躓いてしまう。

じっくり、時間をかけて慎重に、確実に前に進んでいくこと、それを支える企業の「海外市場戦略」と、なによりも「企業の強い意志」が必要である。

