

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

第九章 販売戦略の課題

『第九章のポイント』

緻密な販売計画

販売計画の土台を成すものは、米国国内の組織体制と大手チェーン店の注文に応えられる生産体制である。それをベースとして3カ年計画を立てる。

大手チェーン店への販売

大手チェーン店と取引できる体制が整っていれば、展示会において、大手チェーン店に向けた商品構成、プレゼンテーションを行う。事前の大手チェーン店の研究が武器になる。

1. 大手チェーン店への販売計画の前提

(1) ビジネスのイメージ

米国戦略を作成する時、誰でもが前提として「売上げを早く作る」というビジネスのイメージをもつ。しかし、海外市場での経験が少ない、市場の状況がまだわからない時点ではむしろ営業展開を急ぐことはリスクである。あまりに先走ると、海外市場における販売体制、組織体制が固まっていないため、不要なトラブルになることがある。例えば、生産体制が海外市場用に整っていない段階で受注を取り、生産が追いつかずに初回出荷が大幅な納期遅れになったり、注文が入りあわててパッケージを作成したために良いものにならなかったりということが起こりうる。一朝一夕には新しい市場に向けた体制はできない。ゆとりをもった計画性が必要である。

初回の展示会出展は、新しい市場でのビジネスの可能性を体感し、方向性を明らかにするだけで充分である。そこから本格的な準備が始まるのである。新しい市場に向けた充分な準備や慣れのためには、最低1年はかかる。そしてビジネスの土台作りには2年はかかる。全体の体制が整い、大手小売企業と取引ができる体制を持つには、最低でも2年はかかり、3年目が大手市場への前進と見なければならぬ。時間をかけて、「着実に前進していく」というビジネスのイメージを持つべきである。初回出展から、大きな売上げを目指し大手と商談し、流通の不備、パッケージの未完成から信用を失っては何にもならない。

(2) 販売計画の土台

販売計画の土台を成すものは、米国国内の組織体制と大手チェーン店の注文に応えられる生産体制である。

① 組織体制

販売計画ができていても、海外ビジネスの管理体制が不十分になると、混乱することもよくある。商品の流通が行われれば、販売先の信用調査など顧客管理、売掛金管理、海外倉庫における商品管理、スタッフ管理、エージェント管理など新しい仕事が増えてくる。これらの組織的な運営上の管理体制は、海外で場所が離れているためにミスや混乱が起きやすい。販売計画の実行前に、基本的な管理体制を入念に準備することが販売計画を支えることになる。ポイントは次の通りである。

- ・ 受注管理
- ・ 営業管理
- ・ 売掛金管理
- ・ 経費管理
- ・ 顧客管理
- ・ 商品管理
- ・ 在庫管理
- ・ エージェント管理

海外のビジネスにおいても、企業1社分の業務が発生してくる。初年度は、海外担当者一人でもこなせるであろうが、販売先が増え、売上げが上がっていけば、すぐに「海外市場開拓部」という「組織的な対応」が必要になってくる。米国市場のエージェントに市場開拓を丸投げしてしまうと、行く先で必ず行き詰ってしまう。販売戦略の前提として組織的な構想も必要である。海外でビジネス展開をするということは、かつて体験したことの無い新たな課題が生じてくる。そのために、海外市場販売における各種管理体制を強化すべきである。

② 生産体制

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

大手チェーン店の初回注文は全店展開ではなく、20%くらいの限られた店舗でのテスト販売になる。1,000店チェーンの場合は200店舗程度。しかし、順調に行けば2年目にそれが400-600店舗となる取引ということもありうるので、生産体制を調整する計画は早めに始めておかなければ生産が間に合わない。

大手チェーン店からの注文は、初回の納品時に、追加注文の在庫分も生産して置かなければならず、大きな生産能力が必要になる。取引開始直後に欠品が出るようであれば、取引先の評価は著しく下がり、途中で切られるということになりかねない。

③ ブランディングの完成

大手チェーン店を始める前までに、商品全体のブランディングは完璧に終わっておきたい。むしろ、大手チェーン店バイヤーは、それが完成されていない企業から仕入れはしないだろう。

- ・ ブランド名
- ・ ロゴ
- ・ イメージカラー
- ・ パッケージ
- ・ ラベル
- ・ 説明書
- ・ 営業ツール
- ・ ブースデザイン
- ・ ディスプレイ

大手チェーン店向けの商品は、専門店向けとは明確に違うと言うことは先に述べてきたが、それは展示会、ブースデザイン、ディスプレイ、商談内容まで全て違うとも言える。

2. 販売計画の立案

はじめの3カ年計画の概要は次のようになるだろう。

(1) 1年目の販売計画の内容

- ①初年度は「米国市場に馴れる」というテーマを持ち、販売組織体制、流通体制を準備する。
- ②ラインにあったエージェントを確保する。
- ③販売対象を専門店、オンライン企業とする。
- ④展示会に出展し、取り引件数を増やしていく。（目標 100 店、売上目標 30 万ドル）
- ⑤ビジネスの土台を作る。（商品の工夫、販売組織構築、受注・流通・回収体制の確立）

(2) 2年目の販売計画の内容

- ①「ビジネス体制（販売体制、組織体制、商品体制）の確立」をテーマとする。
- ②展示会に出展し、専門店の取引先を増やす。（目標 200 店、売上目標 70 万ドル）

- ③中小チェーン店を新規開拓し、取引を開始する。
- ④ビジネスの土台を充実させる。(ショールーム、EDI システム、人的ネットワーク)
- ⑤メディアとのネットワーク形成

(3) 3年目の販売計画の内容

- ①営業攻勢を強める。
- ②大型チェーン店、デパートへのアプローチを開始する。
- ③専門店 500 店獲得
- ④大手チェーン店 1 社
- ⑤売上目標 120 万ドル (日本円 1 億円目標)
- ⑥PR 活動開始

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

3. 大手チェーン店に向けた販売戦略

(1) 大手チェーン店に売る

米国市場の主役は、やはり大手のデパート、大手チェーン店である。例えばキッチン製品を取り上げても、最も充実している NY の店舗は、Macy's(メイシーズ)であり、Bed Bath & Beyond(ベッドバス&ビヨンド)であることは疑いない。彼らは、日用品全般の中でキッチン製品を軸に設定した商品構成を明白に行っている。日本企業が米国市場を開拓する為には、これらの大手企業との取引を目指さなくては意味が無い。

Bed Bath & Beyond でも店舗数は 1,000 店ある。全店に商品を販売するとしたら、次のような計算が成り立つ。

5 アイテム (5SKU)、ケースパック 12 個、単価\$10、1,000 店への納品、年間 4 回転
 $5 \times 12 \times 10 \times 1000 \times 4 = 2,400,000$ ドル (約 2 億 2 千万円)

これが、大手チェーン店との取引の魅力である。ここまで行かないとしても、1億円単位のビジネスが見込めるというのは大変大きい。それに、大手チェーン店を数社行なえば、日本の売上を超える可能性もある。そのために、大手チェーン店に向けた「ビジネスの土台」をしっかりと時間をかけて固めるべきなのである。そして、失敗は許されない真剣勝負になる。

(2) 大手企業への営業方法

① 展示会での出会い

最初の出会いが展示会で、商品全体のブランドイメージを見てもらうのを第一印象とするのが良い。バイヤーのアシスタントであっても展示会で商品をじっくりと見てもらい、商品説明を行い、後日ショールームでのアポイントかバイヤーオフィスでのアポイントを請うのが最も理想的なプロセスである。

シカゴの IHHS 展は、大手チェーン店バイヤーが数多く訪れる展示会である。NY Now 展にも最近は大手バイヤーが増えてきている。JETRO 日本パビリオンに 20 社以上のバイヤーが来る。大手チェーン店に向けた展示会出展のポイントは次項で説明する。

② アプローチ

大手チェーン店バイヤーに、電話や E メールで直接アポイントを申し込んでも、「カタログを送ってください」と言われ、カタログを送ってもその後なしのつづてというケースは多い。サンプルを送っても、商品をイメージ良く見てもらえるとは限らない。最良のアプローチは、時間はかかるが、電話、E メールでバイヤーに根気良くコンタクトしてミーティングのアポを取ることである。大手チェーン店の本部は地方都市の場合が多く、訪れるには経費や時間がかかるが、バイヤーに直接 (Face to face) 説明する方がより効果的である。

(3) 大手小売店とのビジネス・ステップ

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

① バイヤーとの出会い

BBB バイヤーは、NY Now 展、シカゴ IHHS 展に必ず訪れる。あらかじめ展示会で会うアポを取っておくと効果的だ。前もって BBB 店舗に行き、商品構成の研究をしっかり行なう。BBB に勧める商品を明確に決めておく。多くの商品を勧めるよりも、当初はテスト販売用として絞っておくのがよいだろう。

② 展示会での商談

展示会で商品の説明をする。特に勧めたい商品を集中的に。推薦商品を中心とした専用のラインシートを作成しておくことも効果的である。展示会では、どの商品を気に入ってくれたかを確認するだけで充分である。「展示会后、サンプルをそろえてバイヤーオフィス (NJ 州) に伺います」という話で終わるとよいだろう。

③ バイヤーへのプレゼンテーション

商談日のアポをとり、バイヤーオフィスに赴き、商品のプレゼンテーションを行なう。商談室に商品を並べ、受付に準備 OK を連絡するとバイヤーがやってくる。あらかじめ、あらゆる質問に即答できるように準備しておく。会社の歴史とか工場設備はさほど重要ではない。4-8 名のバイヤーが商談に参加することもある。1 時間ほど使い、商品、パッケージ、流通方法などを説明する。「プレゼンテーション」には、ストーリー性を持たせバイヤーを納得させる必要がある。大切なポイントは、英語力より商品知識力、説得力である。「なぜ、この商品が BBB に必要なのか?」「なぜ、この製品が BBB の顧客を満足させるか?」をきちんと説明することがポイントになる。

④ バイヤーの承認

数日後、バイヤーから取引 OK かどうかの連絡が来、「50 店の店舗からスタートします」というようなことが伝えられる。パッケージの改良など次のステップが指示される。

⑤ ベンダー登録

i. Vender Registration (取引先登録)

バイヤー・アシスタントから取引先登録フォームが送られてくる。必要な情報をフォームに書き込む。

ii. 生産者賠償責任保険 (Production Insurance)

米国の保険会社の生産者賠償責任保険付保が条件になる。

iii. EDI 取引

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

iv. Vender Number (取引先コード)

バイヤーから取引先登録が終わり、取引先コードがくる。個々までくれば、注文の準備が整う。

⑥ 商品登録

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

⑦ 納品マニュアル・ SHIPPING ガイド

ウェブサイトにより、納品、流通の方法が伝えられる。かなり内容は豊富で一冊の本くらいはある。そこには、ダンボールの選択、各種ラベルの付け位置、価格タグのつけ方、納品先、流通の注意などが製品別に細かく書かれている。

⑧ EDI のテスト

双方が EDI で通信可能か数回テストを行なう。

⑨ Projection(納品計画書)

月別の納品計画書が来る。向こう 6 カ月くらいの納品数量が書かれているが、実際の納品数量は後の正式名注文書 (EDI PO) を待たなくてはならない。

⑩ PO(発注書)

注文書が EDI を通してくる。注文内容、納期、納品店舗が指定される。

⑪ 納品準備

BBB のマニュアルどおりに全ての準備を行う。ある程度の数量になるとパレット納品になる。

⑫ 納品

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

⑬ 追加注文

毎週決められた曜日に追加注文が EDI を通して送られてくる。

(4) ビジネスの具体的準備

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

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

米国の大手チェーン店との取引は、商品があっており、米国における販売体制、流通体制が整ってさえすれば充分可能なことであり、日本の中小企業にも十分チャンスはある。

(5) 大手小売企業との取引上の注意

バイヤーとの商談について、下記の内容をきちんと注意、確認する。

- ・ 大手チェーン店のバイヤーとの商談の前に、その企業の情報を収集しておくことである。
- ・ 商談では納品までの流れのスケジュールを確認する。
- ・ 生産開始のタイミングと納期を確認する。
- ・ 送料の負担について確認する。
- ・ 店頭で100%売れば問題ないが、そうならない場合の処理についての条件を確認する。
- ・ 支払いの時期と支払い内容について確認する。保証金はあるのか、協賛金はあるのか、他に支払いから差し引かれる費用はあるのか。
- ・ 商品の返品はあるのか？を確認する。
- ・ 傷物発生時の処理について確認する。
- ・ 次の製品の投入時期を確認する。

4. 大手チェーン店への展示会販売

展示会については第六章で説明しているため、ここでは大手チェーン店に向けたポイントをまとめる。

(1) 展示会の選択

主要な米国の展示会は前述の通りだが、大手チェーン店への販売にはシカゴの「International Home & Housewares Show」およびニューヨークの「NY Now」が規模の面でもバイヤーの数の面でも一番ふさわしい。また、自社の競合する企業がどの展示会に出ているかを調べることも重要である。

① シカゴ International Home & House wares Show (IHHS)

The Internatinal Housewares Association (IHA)によって組織されている展示会である。IHAには、1,600社の会員が登録されており、会員は、IHHS展に出展できる。毎年3月にシカゴのマコーミック・プレイスにて開催される世界的にも大規模なトレードショーである。出展者数約2,000ラインで、キッチン製品を中心にホーム製品のメーカーが出展している。象印社、貝印社、ライクイット社など日本企業の出展も多い。米国の有力企業は20-30小間を使った大きなブースを構えている。この展示会場の中では、1小間ブースはむしろ少ない。この展示会に自社ブースを出し、大手チェーン店をひきつけるためには、少なくとも2小間は必要であろう。ホーム製品を扱う米

国の大手チェーン店のほとんど全てが来ている。Wal-Mart や Crate&Barrel などのチェーン店は数十人のバイヤーが来ている。カナダ、メキシコ、南米、欧州、アジアからの店舗バイヤー、ディストリビューターの来場も多く、統計によると、約3分の1の来場者は世界各国から来ている。

日本パビリオンは、これまで2012年、2013年と連続して出展し、2014年も出展計画がある。2013年は日本企業19社が参加、大手チェーン店20社以上、専門店やディストリビューター300社との商談が行われた。日本パビリオンで商談になった大手チェーン店は下記の通り。

Williams Sonoma、TJ Max、Bed Bath & Beyond、Fab.com、Container Store、Staples、Coca Cola、Crate&Barrel、West Elm、eBay、Solutions、Gilt.com、Amazon.com、Ace Hardware、Target、Ross、Meijor、QVC、Loft、Liverpool、Menard

商談見込み金額：約4,300,000ドル（3億9千万円）

1 出展社当たり平均：約226,000ドル（2,050万円）

大雪という悪天候で、入場者数は例年の80%程度であったにもかかわらず、日本パビリオンの各ブースは活気に満ちていた。大手チェーン店とも内実の高い商談が行われた。

この成功の背景には、出展者19社中16社がNYギフト展にも出展しており、12社はすでにエージェントと提携しているため、販売流通体制が整っていたのである。さらに、各ブースのプレゼンテーションが整っており、米国人セールスマンも配置したので、バイヤーに大変好評であった。

この展示会は、多くの大手チェーン店バイヤーと出会う展示会である。出展するためには、販売体制、流通体制を確立し、米国市場での経験を十分に積む必要がある。米国の初回展示会出展がこのシカゴIHHS展というのは無理がある。初年度の段階では、次に説明するNY Now展が相応しい。

2014年シカゴIHHS展日程 2014年3月15日-18日

2015年シカゴIHHS展日程 2015年3月7日-10日

② New York Now（前NYギフト展）

毎年1月、8月にニューヨークのジャビッツ・コンベンション・センターにて開催される全米で最大規模の展示会である。ギフトに適したあらゆるカテゴリーの商品が出展されている。2013年よりNY International Gift Fair(NYギフト展)からNew York Nowに名称が変わり、それと共によりホーム製品を充実させるようだ。出展する権利を確保するのが難しい。ジェトロ主催の日本パビリオンがある。

日本パビリオンは、これまで2004年から2013年まで10年間連続して出展している。2014年も出展計画がある。2013年1月展には、日本企業28社が参加し、大手チェーン店20社以上、専門店やディストリビューター1008社との商談が行われた。日本パビリオンで商談になった大手チェーン店は下記の通り。

Dillard、Williams Sonoma、Urban Outfitter、Free People、Anthropologie、Michaels、Whole foods、JC Penny、Macys、Office Depot、Pottery Barn、Bloomingdales、ABC Carpet、Nordstrom、TJ Max、Bed Bath & Beyond、Fab.com、Container Store、Staples、Crate&Barrel、West Elm、Gilt.com、Amazon.com
 商談見込み金額：約 929,200 ドル（1 億 300 万円）

1 出展社当たり平均：約 33,000 ドル（297 万円）

NY 展とシカゴ展を比較すると、シカゴ展の 1 出展社当たり平均は NY 展の 6.9 倍になる。これは、シカゴ展は大手チェーン店が多く、NY 展は専門店が多いという結果である。NY 展で米国市場に慣れていき、販売流通体制を整えてから、シカゴ IHHS 展に出展するという戦略が適正ということがわかる。ただし、これらの展示会が相応しいかどうか、カテゴリー別に検討する必要がある。どのカテゴリーでも、この展示会で「販売対象のバイヤー」に出会えるとは限らないからである。

(2) 大手チェーン店に向けた展示会の準備

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

① 市場調査

市場調査が米国マーケット進出の成否を握っている。十分に行えば行うほど、事前に米国市場の実体、感覚に近づくことができる。その基準を大手チェーン店の市場に焦点を合わせ、市場調査の再構成を行う。大手チェーン店の求めるもの、傾向、各社の特徴、売り場の様子などを理解しておく。特に、販売の対象としている大手チェーン店は、色の傾向、商品構成、売り場構成を理解しておくことは重要である。

ここで、第一章で紹介した米国の「成長率が高い注目小売企業」のリストを再び見てみる。

「成長率が高い注目小売企業」

Bed Bath & Beyond	8.8% (\$4160)*
Williams Sonoma	6.30% (\$2880)*
Dollar General	8.90% (\$1905)
Kroger	9.50% (\$1610)
Macy's	7.70% (\$1265)*
BJ's	7.70% (\$1185)
Family Dollar	8.60% (\$1115)
Amazon	25.70% (\$900)*
Meijer	8.60% (\$745)*
Container Store	9.30% (\$590)*
Dollar Tree	8.90% (\$500)

Publix	6.50% (\$455)
Tuesday Morning	5.50% (\$400)*
JC Penny	9.70% (\$305)*
Pier 1	8.60% (\$240)*
Ross	10.50% (\$200)*

(日用品売上げのみの伸長率/単位ミリオンドル)

上記大手チェーン店に、*印をつけた企業は、NY 店かシカゴ展の日本パビリオンに来て、積極的に商談を行った企業である。*印がついていない大手チェーン店の多くは Drug Store、ディスカウント店で求める商品が違うため来ていない。これを見ても、成長率が高い大手チェーン店ほど日本の製品に注目していると言えよう。今後も、日本パビリオンには、「追い風」が吹いていくだろう。あるコンテナ・ストアのバイヤーは「今、うちは日本製品を良くチェックするよう言われている」と語っていた。

② 販売対象

一概に大手チェーン店といえど、各企業規模も違い、顧客も違い、価格帯、テイストも違う。どこでも良いから商品が売れば良いという考えよりも、「この大手企業に売る」というように販売対象を絞っていくと、バイヤーとの歯車は噛み合うだろう。その為には、先の述べた市場調査により総合的に判断する必要がある。その企業が成長度の高い企業であれば、ベンダーの取り組み姿勢も積極的であるし、バイヤーは常に目新しい商品を探している。言葉を変えれば、成長率の高い大手チェーン店こそ日本企業の最適な対象である。

③ 商品の準備

米国のライフ・スタイルに合う商品が売れる。市場調査に基づいて工夫したデザイン、色、サイズ、価格などの米国市場にあった改良が受注に結びつく。大手チェーン店を対象とするのであれば、より商品の準備には戦略をもたねばならない。専門店向けの商品をシカゴ IHHS 展で「かっこよく」見せても空振りになるだろう。大手マーケットにふさわしい製品を選んで並べるべきだ。どのようなものを選ぶかは、先に述べた自社が販売対象にしたい大手チェーン店の徹底した市場調査によって明らかになる。バイヤーのテイストを実際の売り場構成から掴み取ることが鍵である。

参照：「第七章商品戦略の課題」

④ 販売組織体制

販売組織体制を作ることは米国の「ビジネスの土台」となる。米国マーケットで商品の販売、EDI の流通業務そして回収業務をしてくれる「エージェント」または「現地法人設立」が前もって準備できれば完璧である。これらの体制が未成熟なうちに大手チェーン店と取引をするのは危険である。

参照：「第八章組織戦略の課題」

⑤ 出展の申し込み

展示会主催者（Show Company）に E メールを出して、出展に関心のあることを伝え、色々な問い合わせをする。そして、納得できたら出展申込書（Application Form）を出す。日本パビリオンに出展する場合には、JETRO にお問い合わせして、申し込み方法、申し込み期限などを早目に確認する。

⑥ ブースのデザイン

ブースのデザインは、大手チェーン店バイヤーをひきつける重要な要素である。製品が分かりやすく、そしてセンスが良く、デザインを良いものにすればするほど、大手企業のバイヤーが訪れる可能性は高まる。マニアックにブースデザインに凝って、商品が分からなくなるようでは専門店には良いだろうが、大手チェーン店には逆効果になる。「分かりやすさ」「センスの良さ」が大切である。

⑦ ブースのサイズ

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

⑧ ディスプレイ

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

⑨ 販売スタッフ

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

(3) 大手チェーン店バイヤーとの商談

展示会ブースにバイヤーが来たら、製品の説明に入る前に、まず「名刺をいただけますか」と言って、どのような店か、どの部門の担当者かを確認する。専門店と大手バイヤーとの商談内容は異なるからである。勧める製品が違うので、その点を明確にしてから商談を進める。

① バイヤーへの対応

大手チェーン店バイヤーは、既存の取引先との商談、新しい取引先の獲得に数百のブースを見て回る。ゆったりとした時間を持っていないのが普通で、展示会は迅速に回りたいのである。バイヤーへの対応は、テンポが必要である。バイヤーの質問は限られているので、全てあらかじめ分かりやすい模範解答を用意しておかなくてはならない。

② 販売促進

展示会ブースにおいて、バイヤーをただ待つというのではなく、積極的に販売促進したい。キッチンアイテムにおいては、「デモ」が最も効果があり、バイヤーも実際のキッチンツールの使い方、説明を分かりやすく聞きたいものである。

③ 商談

大手チェーン店バイヤーに勧めたい製品の説明が一通り終わったら、できるだけ椅子に座ってもらい、じっくりと商談を進める。商談のポイントは次のようになる。

- ・ 会社の概要を簡単に説明する。
- ・ 米国国内取引を出来ることを説明する。
- ・ 大手チェーン店の流通体制が整っていることを説明する。
- ・ きちんとした歴史のある企業であることを印象付ける。
- ・ なぜ、この製品を勧めているかの理由を説明する。
- ・ この製品がよく売れる製品であることを裏付ける資料を持って説明する。
- ・ その大手チェーン店と取引したい理由を説明する。
- ・ この展示会の後のステップを確認する。

④ リアクションメモの記入

大手チェーン店バイヤーと話した内容は全て「リアクションメモ」に記入しておく。渡した資料の内容、商談の感想、バイヤーの印象、写真も入れておけばベスト。名刺もリアクションメモにとめておく。

⑤ 大手チェーン店視察

展示会後には、販売の対象にした大手チェーン店や展示会中に商談をしたチェーン店には訪問し、売り場をしっかりと理解すると共に、売り場の内容、商品構成を記録する。

(4) 展示会後の営業フォロー

① バイヤーとの商談の整理

展示会で書いた「リアクションメモ」とバイヤーの名刺を「見込み客リスト」(Potential Customer List)に整理しておく。各大手チェーン店毎のコンタクトメモシートを作成すると混乱しない。引き出した情報は小さいことでも全て記入しておく。

② サンキューレター

ブースで商談の出来たバイヤーには、サンキューレターをEメールで送ると良いだろう。来てくれたことの感謝、注文締切日、次の営業ステップ、今後の提案などを伝える。

③ ニュースレター

「ニュースレター」(News Letter)を発行し、その中で展示会に来てくれたお礼、注文のお礼を述べ、今後の営業展開の内容、製品の説明を伝えるのは効果的である。

④ 商談の継続

展示会で引き合いのあった商談を継続していく。主には、Eメールのやり取りになるだろう。商品のサンプルや資料を送ったり、価格交渉したりしていく中で、取引スタートにつなげていく。

大手チェーン店バイヤーとの商談はかなり時間がかかるはずである。それは、バイヤーは数十の新しいベンダーと展示会出会っているのだから、一つ一つをこなしていくには時間がかかる。ベンダー登録まで、3カ月、6カ月かかることも珍しくは無い。時間がかかることははじめから覚悟する。Eメールに返事がないからと言って、あきらめてしまってもそれはそれまでの苦勞が水の泡である。断られた場合は仕方が無いが、そうでなければ根気よくフォローのメールを出すといい。「しつこいと思われる」と気にする必要は無い。

5. 大手チェーン店に対する日常的な営業活動

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

(1) 営業フォロー

米国のサプライヤーの多くは、相手が大手であっても「売ったら売りっぱなし」ということが多い。電話をかける時は、「注文がほしい時」「展示会案内」だけというところも少なくない。日本式営業活動では売り場の状況確認、販売推移の確認というきめの細かい営業フォローを行う。この方式を米国でも行うことによって、質的に米国の競合会社を上回る営業活動を行うことができる。日

本的な営業姿勢、フォローは米国では大きな武器になる。「ニュースレター」の発行も効果的ではあるが、それだけにせず、店舗訪問、電話での会話でコミュニケーションをとることである。

(2) 商品管理

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

(3) 店舗レクチャー

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

(4) 営業企画活動

商品を流通していると、米国の店舗からさまざまなフィードバック(意見)が寄せられる。市場からの要望を本社に速やかに伝達し、商品を米国市場にふさわしいものにしていくことは、売り上げ向上、顧客網の拡大にとって重要な活動である。商品がより米国市場に適合していけばいくほど取引先は拡大し、一店あたりの取引額も上昇して全体の売上げは順調に上がっていく。

米国の競争相手も、日本製品を研究してくるだろう。彼らの商品についても充分気に留めておき、米国にはないユニークな商品を生み出すために、マーケティングは常時行っておく必要はある。

6. 売上げの拡大

(1) 大手チェーン店との取引

米国市場で確実に売上げを作っていくには、いきなり多くのチェーン店と取引しようとせず、まずは1社との取引を完成し、米国の流通体制を強化してから、1年に1社か2社増やしていくと

良いだろう。大手チェーン店との取引は色々な知識と慣れが必要なことから、ゆっくりと慎重に顧客を拡大していくべきである。

(2) 商品の充実

大手チェーン店との取引が増えていくにつれ、常に商品を充実していき、その結果としてさらに売上げを増やして行けば安定した売上げが可能である。米国市場に合った製品の完成することを何よりも先行していく。商品の充実と、販売流通体制の充実がバランスよく進行して行くことが大切である。



おわりに

本レポートの最後に、「まとめ」として次の5つのポイントを再度強調しておきたい。

1 市場調査をしっかりと行う

米国市場に商品を販売できるかどうかは、最初の「徹底した市場調査」にかかっていると言っても過言ではない。これを不十分にすると、後々色々な矛盾が出てきて結果的に遠回りになり、無駄な時間と経費を使ってしまう。海外ビジネスをスタートする時の第一歩は、「市場調査を行う」ことである。

2 「強い意志」と「市場開拓戦略」

米国市場への進出において重要なのは、「会社が強い意志を持つ」ことである。1年目からいきなり売上げが急上昇ということは無く、最初はゼロから取引先を増やしていくため、満足の行く売上げを作るにはある程度の時間がかかる。新しくビジネスの体制を作るため、むしろ時間をかけた方が安全である。スタート時点においては、企業が「強い意志」と「市場開拓戦略」をもって取り組むことが大切である。

3 販売組織を作る

商品を売るためには、「販売組織構築」が最大のポイントとなる。どんなに良い商品を持っていても、米国国内にしっかりした販売体制・販売拠点がなければ商品は継続的に売れて行かない。ベストな方法は、現地法人を設立することだが、初期段階では現地のエージェントと提携する方法が良い。そして一年目から二年目にかけて「ビジネスの土台」をしっかりと作ることがその先の売上を確実に作って行く。

4 米国のライフスタイルにあった商品を販売する

米国で売れる製品は、「米国のライフスタイルにあった製品」である。ほんの一握りの消費者向きの商品ではビジネスの発展性はないだろう。米国の多くの人々に愛される製品がビジネスを大きくして行く。

5 3年先を見据えた計画を作成する。

米国市場において満足のいく売上げを作るためには、「最低3年間はかかる」と考えておく。ビジネスの土台が形成されていない段階で、一つのヒット商品がいくら売上げを上げて、それは

長続きせず、いずれ売上げは落ちて行く。米国という新市場において、コンスタントに売上げをあげていくには「ビジネスの土台作り」と「多くの米国人が求める製品」が必要である。それが完成できれば、大手チェーン店との取引が可能になる。