

平成 19 年度
米国における販路開拓調査

2008 年 3 月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

< 目 次 >

報告書の目的と概要	1
第1章 米国における日系企業の進出状況	2
1 地域別進出分布	2
2 業種別日系企業数	3
3 地域&州別日系企業数	4
1) 北東部	4
2) 中西部	6
3) 南部	7
4) 西部	8
第2章 米国における日系中小企業の販路開拓	9
1 販売チャネルのひとつとして重要な“レップ”の存在	9
2 販路開拓の方法	12
1) レップを発掘する	12
2) 業界関連の団体、協会の会員になる	13
3) 業界の見本市に出展する	13
4) 業界誌に広告を出す	13
5) 専門家に支援を依頼する	13
第3章 在米日系中小企業実態調査の結果報告	15
1 本実態調査の概要	15
2 回答企業の現状	16
1) 業種と企業数	16
2) 米国進出の動機	18
3) 政府機関、及び民間団体からの援助利用況	20
3)-1 政府機関による財政優遇措置	20
3)-2 財政面以外の支援、及びコンサルティングなど	21
4) 当該商品の米国への輸入に関して発生する問題	22
5) 販売チャネルの現状	23
6) 卸業者及びレップの発掘	25
7) 卸業者及びレップとの関係維持	27
8) 販路開拓に関する問題点	28
9) 商習慣の違い	29
10) 見本市への出展状況	31
11) 広告、PR	32
12) ホームページの活用状況	33
13) 販路開拓以外の問題点、懸念	35
14) 競争力強化の重要点	37
15) 今後の課題及び目標	39
< 添付資料 >	
「米国における販路開拓調査」に関するアンケートへのご協力お願い	41
「米国における販路開拓調査」に関するアンケート項目	42

本調査報告書の目的と概要

世界経済の`およそ3割を担う米国において、全企業の99%以上を占めるのは“スモールビジネス”と呼ばれている中小企業であるが、実際、多くの中小企業が、大企業にない斬新な発想やフレキシビリティを駆使し、さまざまな市場で新境地を開拓している。多様なニーズを有する米国において、あらゆるビジネスの可能性は、日系企業を含めた諸外国の中小企業にも与えられている。グローバル企業へのステップアップとして、また市場拡大を目指して米国に進出し、堅調な成長を遂げている在米日系企業の中には、中小企業が少なくない。

本調査は、米国において事業展開を検討あるいは実施している日系中小企業（在米中小企業）の皆様方の現地におけるより円滑な販路開拓活動に資することを目的とし、日本貿易振興機構（ジェトロ）の協力により、2007年12月～2008年2月に、米国に進出している日系企業へのインタビューを中心とした調査を実施した。本『米国における販路開拓報告書』は、その結果をまとめたものである。またその他、在米日系中小企業の現状、諸事情についても、併せて報告する。

- 第1章では、大企業を含む日系企業の米国への進出状況を報告する。
- 第2章では、第3章の実態調査によって検証された結果を含め、米国における日系中小企業の販路開拓手法について言及する。
- 第3章では、現在米国で既に事業展開している日系中小企業を対象として実施したインタビュー調査の結果を報告する。

なお、本調査報告書における「在米日系中小企業」は、以下の定義に基づく企業を指す。

「日系企業の出資によって米国に設立された現地法人で、50%を超えるオーナーシップを所有する親会社が、次のいずれかに該当する日本の中小企業」

- ① 製造業、又はその他の業種で、資本金が3億円以下、又は従業員が300人以下
- ② 卸売業であって、資本金が1億円以下、または従業員が100人以下
- ③ 小売業であって、資本金が5千万円以下、または従業員が50人以下
- ④ サービス業であって、資本金が5千万円以下、または従業員が100人以下

第1章 米国における日系企業の進出状況

1 地域別進出分布

本章における調査データは、東洋経済新報社発行の『海外進出企業総覧 2007 年版』に基づく。同総覧では、「米国における日系企業（在米日系企業）」の定義を「米国内で事業展開を行っている企業で、親会社である日本の出資比率合計が10%以上（間接投資を含む）である現地法人、及び海外支店、事務所」としている。これと、前ページの「在米日系中小企業」と混同がないよう注意されたい。

- 在米日系企業の総数は3,367社。累計的には7,299社が確認されているが、その中には、米国進出後、撤退、合併、休眠化などで機能していない企業も多いため、現在、事業展開を行なっている3,367社を、実質的な在米日系企業とみなした。
- 在米日系企業の所在地を州別に見ると、地理的にも日本とのアクセスがより容易で、大きな日系人コミュニティを抱えるロサンゼルス、サンフランシスコなどを有する西部カリフォルニア州が圧倒的にトップ（853社）となっている。第2位は一大ビジネス拠点であると共に、日本を除く世界の都市の中で、最も日本人人口の多いニューヨーク市がある東部ニューヨーク州（453社）。自動車産業の要衝である中西部イリノイ州（257社）が3位、ニューヨーク州に隣接し、同市のメトロポリタン・エリアとして機能しているニュージャージー州（187社）が4位、イリノイ州と並んで自動車産業が盛んなミシガン州（182社）が5位と続いている。
- 日系企業が皆無、又は少数であるのは、西部及び中西部でも、より内陸部にあるノースダコタ州（0）、サウスダコタ州（0）、ニューメキシコ州（0）、アイダホ州（0）、モンタナ州（1社）、ワイオミング州（1社）、アイオワ州（4社）など。
また東海岸最北にあり、カナダと国境を分けるメイン州（社）、同州に隣り合わせたニューハンプシャー州（5社）、バーモント州（1社）も日系企業の進出数が極めて少ない。
- P4～P8の地域別の集計は、米国国勢調査局が定めている地方区分に基づき、北東部、中西部、南部、西部の4地域に分類したが、同局が南部としているワシントンD.C.、及びメリーランド州は、事実上、北東部と認識される場合が多いため、本調査報告書でも、北東部に含めた。

2 業種別日系企業数

企業総数 3,367 社

表 1 業種別在米企業数

業種	企業数	業種	企業数
■農林・水産業	9	■商業	1,082
■鉱業	17	◆卸売業	1,034
■建設業	28	農林水産・食料	48
■製造業	1,154	繊維製品	17
食料品	89	木材・家具・紙・パルプ	19
繊維業	19	化学製品	123
木材・家具	3	石油・石炭	14
パルプ・紙	8	ゴム・皮革製品	16
出版・印刷	7	窯業・土石製品	18
化学	209	鉄鋼製品	22
石油・石炭	3	非鉄金属製品	11
ゴム・皮革	30	金属製品	29
窯業・土石	25	機械	194
鉄鋼業	31	電気機器	249
非鉄金属	27	輸送用機器	17
金属製品	49	自動車	60
機械	145	精密機器	66
電気機器	169	貿易・その他	131
輸送用機器	18	◆小売業	28
自動車・部品	250	◆飲食業	20
精密機器	40	■金融・保険	117
その他製造業	32	■証券・投資	100
		■不動産業	56
		■運輸業	126
		■サービス業	388
		■株式保有・その他	290
		合計	3,367

3 地域&州別日系企業数

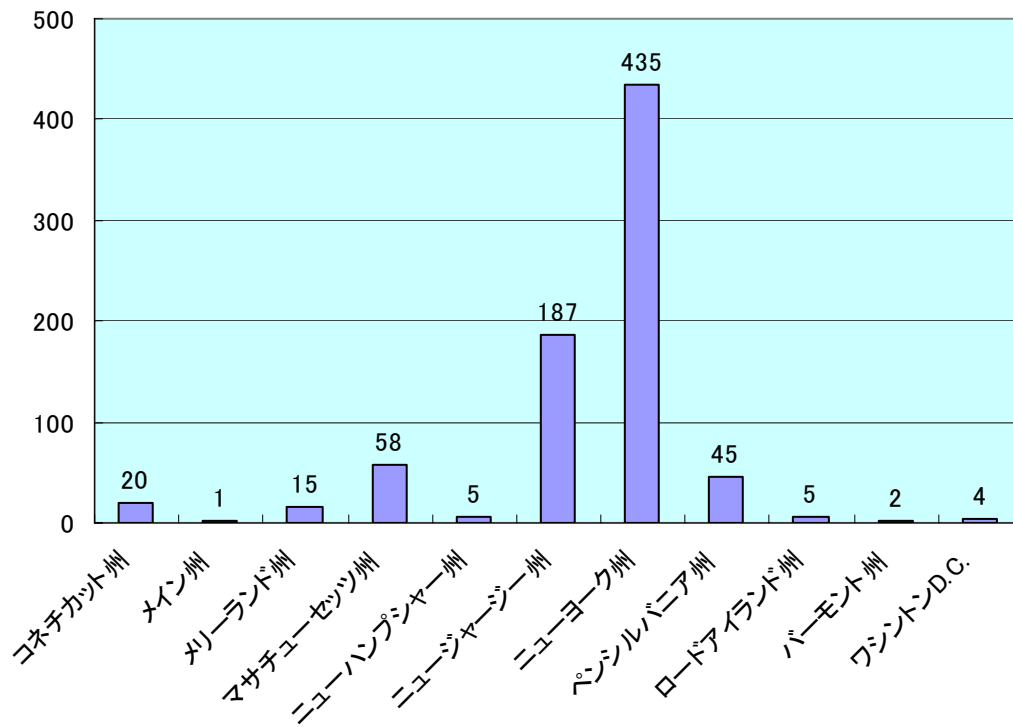
米国 46 州（全米には 50 州あるが、統計上、日系企業が存在していないノースダコタ州、サウスダコタ州、ニューメキシコ州、アイダホ州の 4 州は含めていない）及びワシントン D.C.を北東部、中西部、南部、西部の 4 地域に分けて集計した。

1) 北東部 10 州及びワシントン D.C. 合計 777 社

表 2：米国北東部 州別日系企業数

州 & 地区	企業数
コネチカット州	20
メイン州	1
メリーランド州	15
マサチューセッツ州	58
ニューハンプシャー州	5
ニュージャージー州	187
ニューヨーク州	435
ペンシルバニア州	45
ロードアイランド州	5
バーモント州	2
ワシントン D. C.	4
合計	777

図 2：米国北東部 州別日系企業数

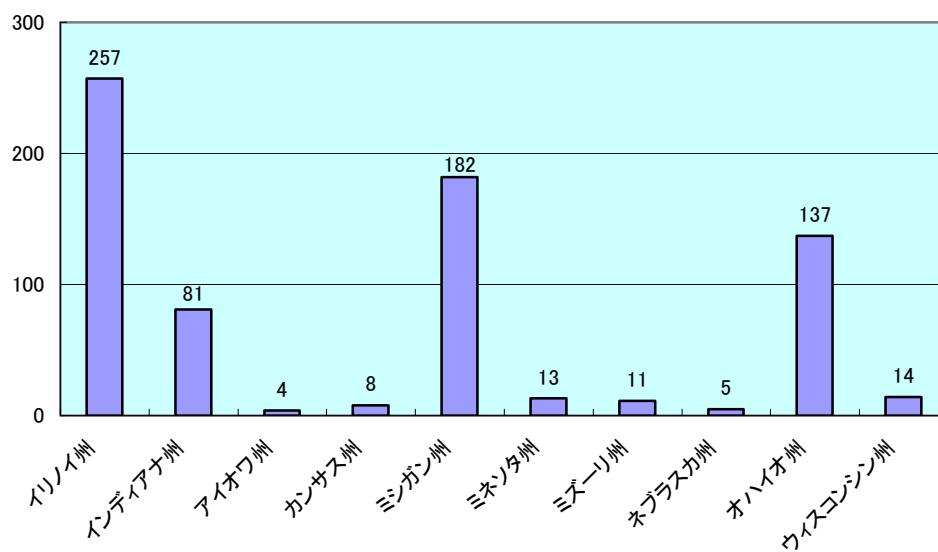


2) 中西部 10 州 合計 712 社

表 3：米国中西部 州別日系企業

州	企業数
イリノイ州	257
インディアナ州	81
アイオワ州	4
カンサス州	8
ミシガン州	182
ミネソタ州	13
ミズーリ州	11
ネブラスカ州	5
オハイオ州	137
ウィスコンシン州	14
合計	712

図 3：米国中西部 州別日系企業数

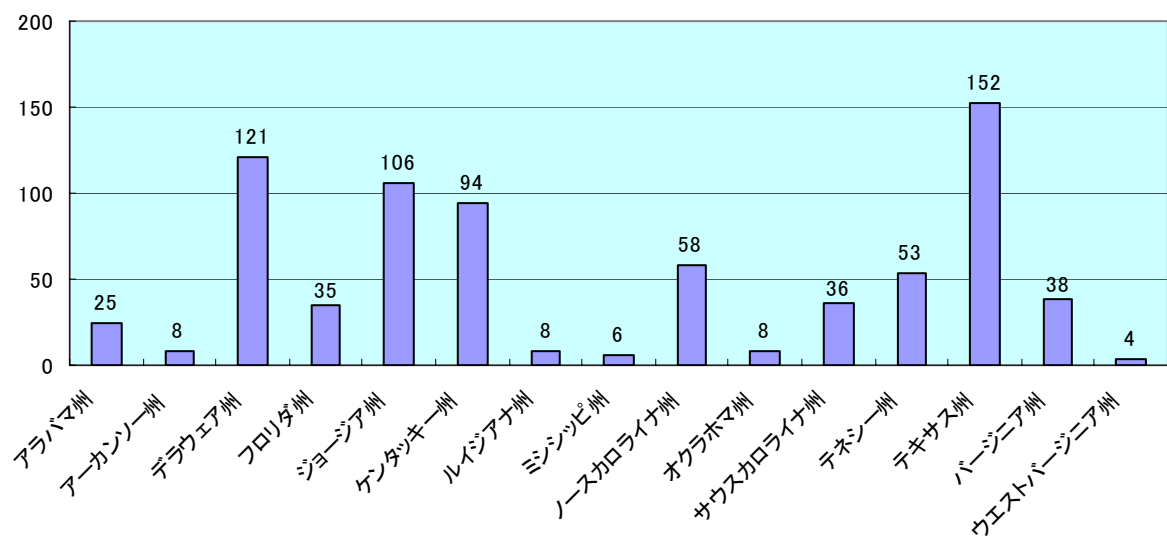


3) 南部 15 州 . 合計 752 社

表 4：米国南部 州別日系企業

州	企業数
アラバマ州	25
アーカンソー州	8
デラウェア州	121
フロリダ州	35
ジョージア州	106
ケンタッキー州	94
ルイジアナ州	8
ミシシッピ州	6
ノースカロライナ州	58
オクラホマ州	8
サウスカロライナ州	36
テネシー州	53
テキサス州	152
バージニア州	38
ウエストバージニア州	4
合計	752

図 4：米国南部 州別日系企業数

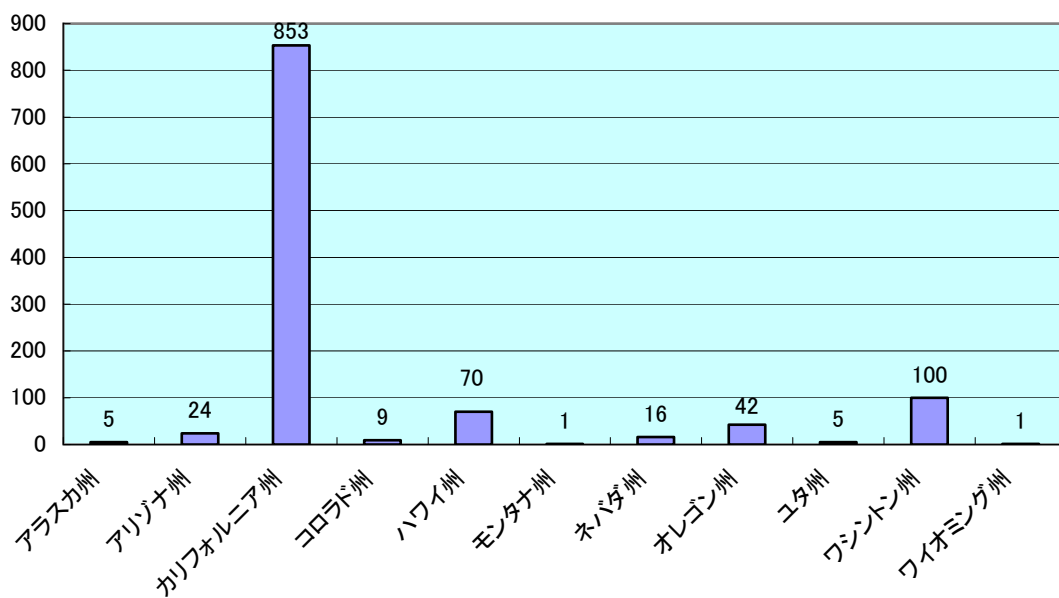


4) 西部 11州 . 合計 1,126 社

表 5 : 米国西部 州別日系企業

州	企業数
アラスカ州	5
アリゾナ州	24
カリフォルニア州	853
コロラド州	9
ハワイ州	70
モンタナ州	1
ネバダ州	16
オレゴン州	42
ユタ州	5
ワシントン州	100
ワイオミング州	1
合計	1,126

図 5 : 米国西部 州別日系企業



第2章 米国における日系中小企業の販路開拓

本章は米国に現地法人あるいは事務所を設立し、自社製品の販売や販売促進活動を検討している、あるいは既に実施している日本の中小企業を対象とした販路開拓手法に焦点を当てたものである。

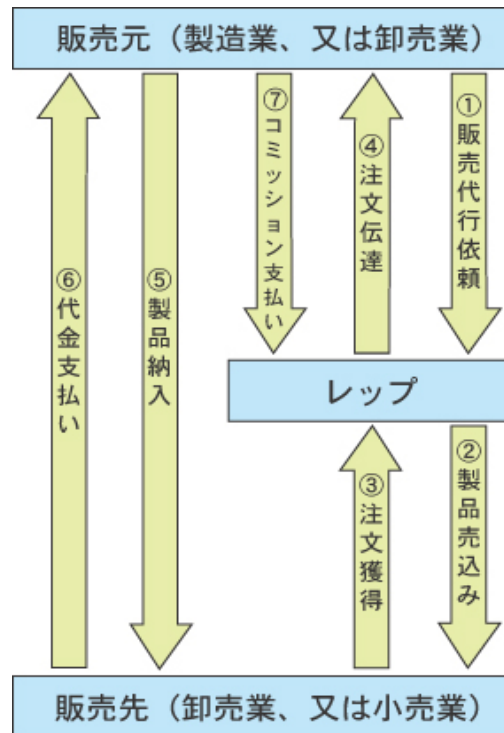
1 販売チャネルのひとつとして重要な“レップ”の存在

- 米国における基本的な販売チャネル形態は、カタログやインターネットなどによる消費者へのダイレクト販売、また製造業者が独自の販売会社や販売店を有している場合などを除き、「製造業 → 卸売業 → 小売業 → 消費者」という流れとなり、製品の流れ自体は日本とあまり変わらない。しかし、米国では、「製造業 → 卸売業」あるいは「製造業 → 小売業」の過程に、“レップ／Rep”と呼ばれる委託販売人が存在している点が日本とは大きく異なる。
- レップとは“マニファクチャラーズ・レプレゼンタティブ **Manufacturer's Representative**”の略語。その名のとおり、「製造業者の代理」として販売を行なう人々のことで、言わば「社外の営業マン」である。米国には、工作機械、精密機器、薬品、食品、日用雑貨など、ありとあらゆる業界にレップが存在しており、米国の販売チャネルにおいて重要な役割を担っている。
- 米国の販売ビジネスにおいてレップが欠くべからざるものとなっている大きな理由のひとつは、日本の25倍以上ある広大な国土面積を有する米国では、日本のように自社の営業要員だけでは、限られた地域にしか販売網を広げられないことにある。

レップは通常、一定のテリトリーの中で販売活動を行っており、当該地域内で多くの卸売業者や小売業者などと取引関係を持っている。米国の企業は、通常社内の営業部門に数多くの人員を抱える代わりに、各地域のレップと契約し、販売を委託しているが、実は多くの在米日系企業も、米国企業同様にレップに販売を委託している実態が本調査で明らかとなった。

米国は、地域によって、人種別の人口、生活水準、消費者の嗜好やライフスタイルなど、さまざまな点で格差が大きいため、各地域毎の市場を分析するのは容易ではない。そこで販売効率を上げるためには、当該地域の事業を把握し、的確な販売先に売込んでくれるレップを利用するのが一般的な手法となっている。

＜レップの役割と基本的な取引形態＞



- 一口に“レップ”と言っても、自宅をオフィスにしているような個人レップから、異なる複数の業界を専門とし、数十人のレップを抱えるレップ専門会社まで、その形態は様々である。しかしいずれの形態でも共通しているのは、レップは自分の専門とする業種に関する経験と知識が豊富で、その業種にも精通していることが前提となっており、個人レップの中にも有能なベテランが少なくない。

上記の＜レップの役割と基本的な取引手順＞に示したように、レップは、製造業者（又は卸売業者）の代理として、卸売業者（又は小売業者）に製品の売込みを行なうわけだが、注文を取り、販売元に受注内容を知らせるまでがレップの役割であって、製品の発送や返品、売掛金の回収などには関知しないことになっている。

レップには、受注に対するコミッションが報酬として支払われるが、コミッションの他に、一定の給与を支払う契約形態もある。コミッションは売上げの2～25%と、業種や製品によって異なる。

- 大半のレップは複数の企業と契約を結んでいるが、ひとつのカテゴリーについて製造業者1社の製品を販売し、競合他社の同種の製品は取り扱わないことを建前としている。しかし関連製品でも種類が異なる場合には競合他社の製品であっても販売するケースが多い。

たとえば、A社のカメラのレンズを販売するレップが、競合であるB社の（レンズではなく）カメラケースの営業活動を行なう場合などがそれにあたる。
- 製造業者と契約しているマニュファクチャラーズ・レップの他、卸売業者の代理となって小売業者に製品を販売する“セールス・レップ”、あるいはレップからさらに販売を請け負う“サブ・レップ”など、様々なタイプのレップが存在する。また業界によっては、レップを“ディーラー”と呼ぶ場合も多い。

いずれにしても、製品のセールスポイントとバイヤーのニーズを把握し、精力的に製品の売込みを行なってくれるレップは、日系中小企業にとっても、重要な販売戦力であることは間違いない。さらに業界の事情に明るく、常に製品トレンドを察知しているレップは、企業にとって貴重な情報源ともなる。

2 販路開拓の方法

1) レップを発掘する

売り上げに実質的な貢献をしてくれる有能なレップの発掘は必ずしも容易ではない。レップの質が販売に直接影響を与えることを考慮すると、自ずとその重要性は極めて高い。

レップの発掘法として、まず考えられるのは、レップを斡旋している団体や民間会社を介する方法だ。以下はそれらの例だが、オンラインでレップを探すことも可能である。

こうした団体や民間会社では、その企業に最適なレップを斡旋するだけでなく、雇用形態、コミッションなど、レップに関する様々なアドバイスなども提供しているため、この種の団体から、レップを探す上で有益な情報を得ることも期待できる。

■ Manufacturers' Agents National Association.

<http://www.manaonline.org>

■ RepHunter, Inc.,

<http://www.rephunter.net>

■ Manufacturers-Representatives.com

<http://www.manufacturers-representatives.com>

また、以下 2) ～ 4) の販路開拓手法もレップ発掘上、有効と思われるが、これらに止まらず、あらゆる機会を捉え、アプローチすることが必要である。

2) 業界関連の団体、協会の会員になる

関連業界団体や協会の会員となり、業界事情を把握することは、販路開拓の第一歩であると言える。会員になると、製造業者、卸業者、小売業者、コンサルタントなどを含めた会員名簿をはじめ、業界の見本市やイベントの情報なども入手することができる。

また、こうした団体、協会では、会員に業界の調査資料や教育セミナー、コンサルティング・サービスなどを提供しているところも多く、業界の最新トレンドに関する情報の入手も可能である。

3) 業界の見本市に出展する

多くのバイヤーが訪れる業界の見本市に出展することは、最もストレートな販路開拓の手段である。

2007年における、カナダを含めた北米全体の見本市の総数は5,036件で、前年の5,000件から0.7%増。総来場者数は8.200万人で、2006年の6,500万人より26.2%増と大幅に伸張するなど、米国の見本市業界は堅実な成長を続けている。（出所：日本貿易振興機構「北米見本市ビジネス業界動向 2007」）

インターネットなどで多くの情報が得られる時代になったとはいえ、見本市の総数、入場者は引き続き増加しており、展示会にける関係者の期待や会場で行なわれる取引の比重は大きい。入場者の中には新規取引先の発掘のために来場するレップも多く、レップを発掘する絶好の機会でもある。

4) 業界誌に広告を出す

関係者にとって業界トレンドや新製品の情報収集源となる業界誌に広告を掲載することも、取引先やレップからの引き合いが期待できる。

米国では、購読料が無料で、その収益を広告に頼っている業界誌も多いため、広告主になることによって、当該製品を紹介する記事を掲載してもらえる可能性が高いなど、付随したメリットもある。

5) 専門家に支援を依頼する

米国進出に際し、中小企業基盤整備機構や日本貿易振興機構（ジェトロ）などの政府関連機関、商社、民間のインキュベーション・コンサルタント等から販路開拓上の関連情報やアドバイス等を入手することも可能である。

米国で常に斬新な発想のビジネスが誕生しているのは事実だが、「革新的な中小企業」として米国中小企業庁の報奨制度による賞を受賞したり、ビジネス誌に取り上げられた数々の企業も、その多くは企業コンセプト、製品、サービス自体のユニークさが成功の鍵になっており、これまでにない画期的な販路システムを導入しているというような事例はほとんど見当たらない。

また自社のホームページで、企業や商品の PR をしている企業は多いものの、B to B など企業間の電子商取引も中小企業間ではまだ浸透していない。

本章作成に際しては、実際に米国における日系企業の販路開拓に関して豊富な経験を持つ、5) でみられるような日本人専門家へのヒアリングを行った。以下はその一部だが、販路開拓の実情を伝える「現場の声」としてご参照いただきたい。

＊＊「米国における販路開拓」について、専門家へのインタビューから＊＊

■ 元大手商社で数多くの日系企業の米国における販路開拓を手がけ、現在、在米日系食品会社の米国支社長のコメント

商社時代に、様々な業種の企業の米国進出、それに伴う販路開拓をお手伝いしてきたが、いずれの企業に関しても、レップを探し、ディストリビューターを開拓すると共に、展示会に出展する・・・と一步一步進めていくしかない。ノウハウや経験はあっても、前例と同じ方法で成功するとは限らない。当社の米国進出時にも、試行錯誤を繰り返してここまで来た。販路開拓の王道というものはない。

■ 米国進出に際する日本企業に、調査および支援を行っているコンサルタントのコメント

販路開発の鍵を握るのは、米国において、その製品がいかにか市場性、優位性を持っているかだ。たとえばベテランのレップを探し出しても、そのレップに「ぜひこの商品を販売したい」という気を起こさせる製品でなければ、精力的にプロモートしてもらうことは期待できない。

また広大な米国では、地域によって市場が大きく異なる。自社の製品をどの地域のどのようなマーケットに投入するかなど、事前に十分調査することが、販路法を選択する上で重要である。

第3章 在米日系中小企業実態調査の結果報告

1 本実態調査の概要

● 調査の目的

本実態調査は、米国日系中小企業の販路開拓状況を検証することを目的に実施した。また併せて現況や課題、今後の展望などの諸事項についても情報を収集した。

● 調査対象企業

日本の親会社が製造業または卸売業で、米国で販売活動を行っている在米日系中小企業。在米日系中小企業の定義については本報告書 P1 を参照いただきたい。

● 調査実施時期

2008 年（平成 20 年）1 月～2 月

● 調査方法

アンケート調査票を郵送し、後日、電話で回答を求めた。（サンプル添付）

● 回収状況

アンケート調査票は 287 社に送付。そのうち 62 社から回答を得た。回収率は 21.6%。

● 調査結果に関する留意点

アンケートに回答した企業がすべての設問に回答したわけではなく、また設問によっては複数回答もあるため、各設問の合計回答数は回答のあった企業の総数とは一致しないものもある。また各表に明記した回答の割合は、全回答企業のうち、各項目を回答した企業の割合だが、これも上記と同じ理由で、合計が 100%ではない場合がある。

2 回答企業の現状

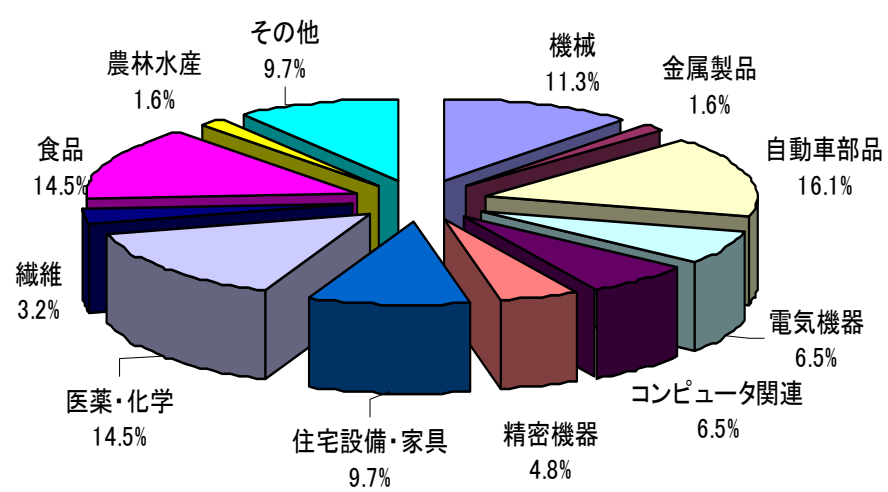
1) 業種と企業数

回答を得た企業 62 社のうち、製造業者は 59 社、卸売業が 3 社。製造業者、卸売業者の区分は、日本の親会社の業態に基づいた。したがって、米国では製造をしておらず、実際は日本の親会社から製品を輸入し販売だけを行っている企業も、製造業とした。

表 6：回答企業の業種

業種	企業数	割合
機械	7	11.3%
金属製品	1	1.6%
自動車部品	10	16.1%
電気機器	4	6.5%
コンピュータ関連	4	6.5%
精密機器	3	4.8%
住宅設備・家具	6	9.7%
医薬・化学	9	14.5%
繊維	2	3.2%
食品	9	14.5%
農林水産	1	1.6%
その他	6	9.7%
合計	62	100%

表 6：回答企業の業種



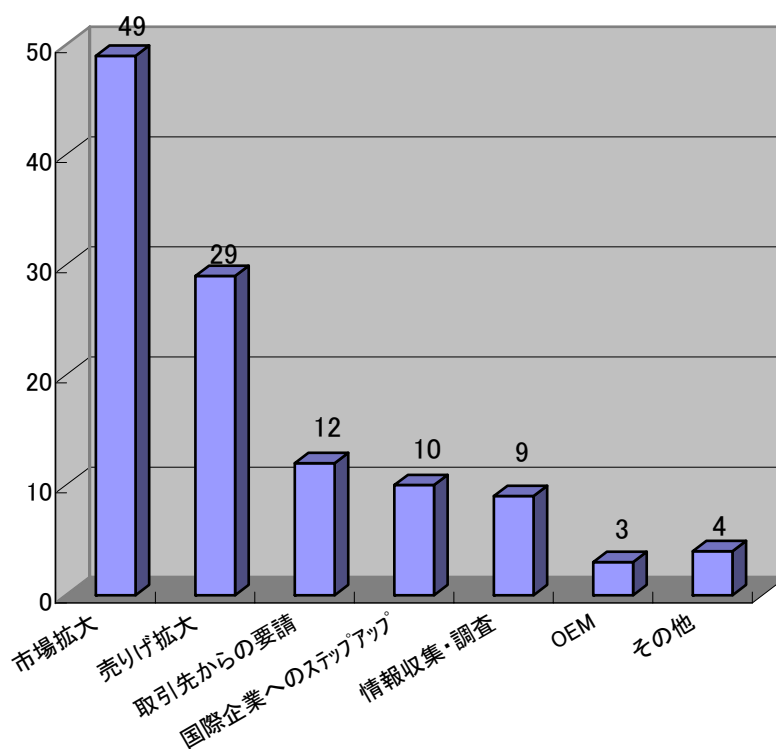
2) 米国進出の動機

- 設立当初の海外進出の目的は、「市場拡大」、「売上げ拡大」が圧倒的多数を占めた。しかし同時に「国際企業へのステップアップ」などの目的もあり、複数を回答した企業が多かった。
- 米国での「市場拡大」を考える上で、「米国に少ないタイプの製品であるため」、「米国でこれから注目されそうな市場性に期待して」ということが発端となっているという回答も多々あった。
- 「取引先からの要請」は、特に自動車関連の中小の製造業が、取引先である在米の日系大手自動車メーカーの要請を受け、米国で部品の製造を始めたというケースが多い。その他、在米の大手日系企業に製品を供給するために米国進出したという企業も少なくない。
- 「情報収集・調査」は、医薬・化学製品、コンピュータ関連などの業種などに多く、現在も、製造・販売とともに情報収集に重点を置いているという回答が得られた。
- 「OEM」と回答した企業のいずれも、米国進出当初は特定の企業に製品を提供するだけだったが、その後販路を拡大し、他社へ種々の製品を販売するようになってきている。
- 「その他」の進出動機には、「それまで当該製品の販売を委託していた米国企業が他社と合併して事情が変わったため」、同じく在米の他企業を通して製品販売していたが、「メンテナンスなどのサービス体制を充実させる必要性が出てきたため」などの回答があった。

表 7：米国進出の動機

	企業数	割合
市場拡大	49	79.0%
売上げ拡大	29	46.8%
取引先からの要請	12	19.4%
国際企業へのステップアップ	10	16.1%
情報収集・調査	9	14.5%
OEM	3	4.8%
その他	4	6.5%

図 7：米国進出の動機



3) 政府機関及び民間団体からの援助利用状況

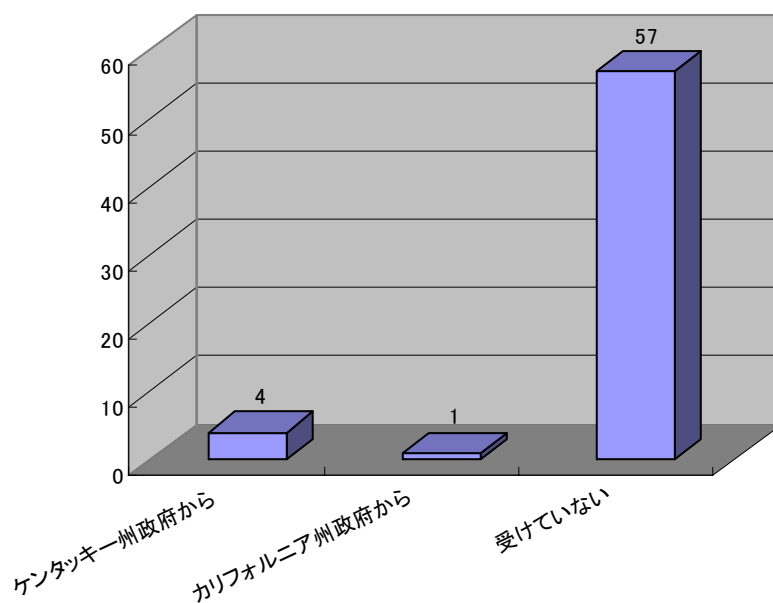
3)-1 政府機関による財政優遇措置

- 米国では、外資を含め、諸条件を満たす企業に、中小企業庁や各州政府などが財融資や税制優遇などの支援を行っているが、本実態調査では、そうした優遇措置の恩恵を受けているのは、62社中、僅か5社のみであった。しかも、そのうち4社は、いずれもケンタッキー州政府からの財政援助を受けた、同州の自動車部品製造業者であった。
- 援助を受けたことがないという企業の大半は、こうした政府の援助について「認識がない」、「関心がない」と回答している。

表 8：政府機関による財政優遇措置

	企業数	割合
ケンタッキー州政府から	4	6.5%
カリフォルニア州政府から	1	1.6%
受けていない	57	91.9%

図 8：政府機関による財政優遇措置



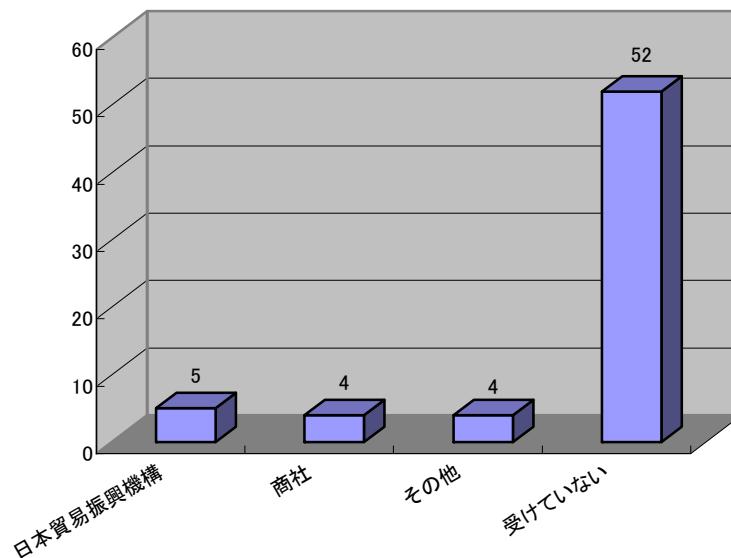
3)-2 財政面以外の支援及びコンサルティングなど

- この設問は、「経済的措置以外に、事務所設立、販路開拓、市場調査などについて、政府機関や民間の団体、企業から支援やコンサルティングを受けたか否か」について尋ねたものであるが、これも何らかの支援を得ている企業は 13 社と、全体の 21%に留まった。
- 日本貿易振興機構（ジェトロ）に調査やアドバイスなどの支援を受けたという 4 社は、いずれも米国進出時にそれらを依頼したという回答であった。また同じく米国進出時に商社に販路開拓の支援を求めたという企業は 4 社。「その他」の 4 回答は、業界および消費者トレンドを把握するため、不定期に米国の民間企業に調査およびコンサルティングを依頼しているというものであった。

表 9：財政面以外の支援、及びコンサルティング

	企業数	割合
日本貿易振興機構	5	9.6%
商社	4	6.5%
その他	4	6.5%
受けていない	52	83.9%

図 9：財政面以外の支援、及びコンサルティング



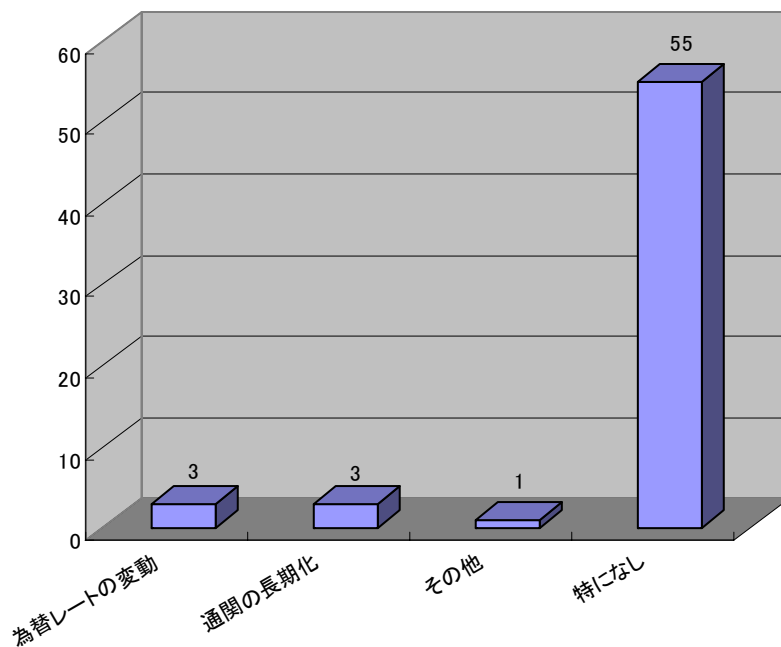
4) 当該商品の米国への輸入に関して発生する問題

- 輸入に関しては、回答にあった「為替レートの変動」や「通関の遅れ」など問題点を抱えている企業は6社と少なく、「輸入規制、関税について、特に大きな問題はない」という回答が大半を占めた。

表 10：当該商品の米国への輸入に関して発生する問題

	企業数	割合
為替レートの変動	3	4.8%
通関の長期化	3	4.8%
その他	1	1.6%
特になし	55	88.7%

図 10：当該商品の米国への輸入に関して発生する問題



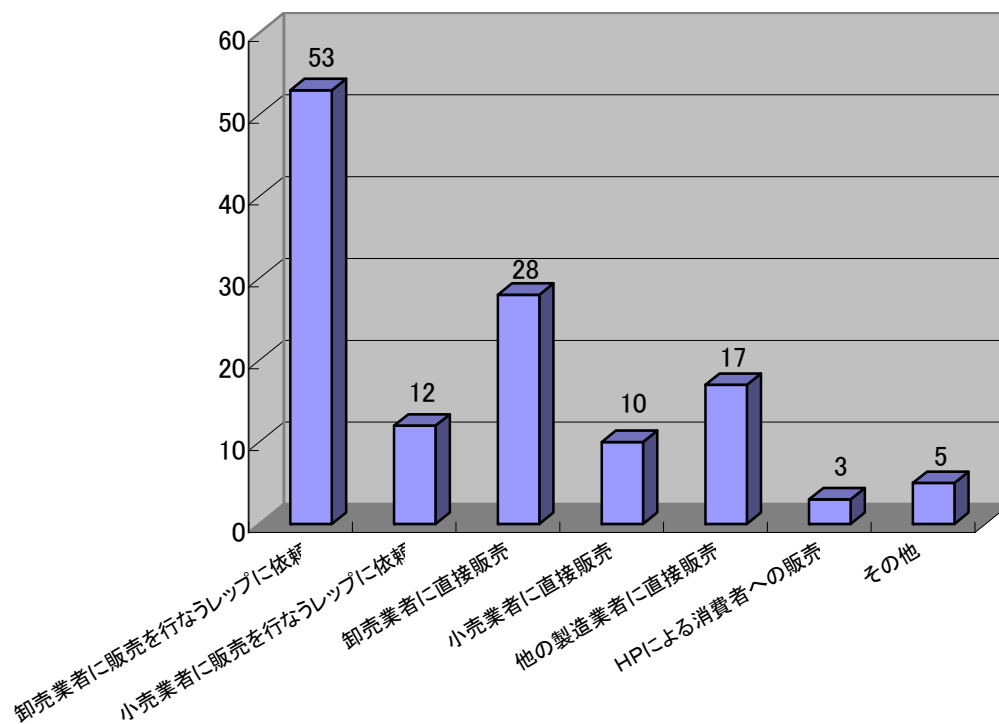
5) 販売チャネルの現状

- 回答企業の業種や製品が多岐にわたり、それぞれの業界の市場性や物流システムが異なるため、自ずと販売チャネルの複雑さや規模に格差があるが、本調査では、他の製造業者に直接製品を供給している自動車や輸送機械、その他の機械部品の製造業者を除き、ほとんどの回答企業が、第2章で記述したマニファクチャラーズ・レップを通して、卸売業者または小売業者に当該製品を販売していることが検証された。
- 卸売業者は、米国で一般に“ディストリビューター”、“ホールセラー”などと呼ばれているものを指す。業種や製品によって、業者の規模や販売地域に格差があるが、いずれも「卸業者」と統一した。
レップは、製造業から卸売業に販売活動を行う“マニファクチャラーズ・レップ”、卸売業者から小売業者に販売を行う“セールス・レップ”と呼ばれていることが多いが、その両方を兼ねているレップも存在するため、“レップ”で統一した。また一部、レップを“ディーラー”と呼んでいる業種もあるが、これも“レップ”として集計した。
- 一社で異なる業界向けの製品を販売している企業もあり、回答企業の大半は、レップに販売を依頼すると同時に、卸業者や小売業者に直接販売するなど、複数の販売チャネルをミックスしている。したがって、複数の販路を回答した企業が多い。
ただし、在米の日系大手自動車メーカーの要請を受けて、米国でその部品の製造を始めたという自動車部品製造業者など、進出当初から現在まで、一社にしか直販していないと回答した企業もあった。
- ホームページで販売を行っているという回答は、すべてコンシューマー・グッズを消費者に販売しているケースであるが、いずれも「消費者への販売は補足的なもので、卸業者や小売業への販売が主」ということであった。
- なお今回の実態調査では、インターネットを通じた商取引きなどを行なっているという回答はなく、レップや卸業者を通じた従来の販売チャネルに依存している企業がほとんどであった。

表 11：販売チャネルの現状

	企業数	割合
卸売業者に販売を行なうレップに依頼	53	85.5%
小売業者に販売を行なうレップに依頼	12	19.3%
卸売業者に直接販売	28	45.2%
小売業者に直接販売	10	16.1%
他の製造業者に直接販売	17	27.4%
H P による消費者への販売	3	4.8%
その他	5	8.0%

表 11：販売チャネルの現状



6) 卸業者及びレップの発掘

- 卸業者やレップを発掘する方法については「（レップについては）斡旋業者を通してリクルートする」、「直接アプローチする」、「見本市を通じて」が主な回答であった。

「業界紙の広告やホームページを通じて」は、それらにレップ募集の告知を載せている企業もあるが、多くは、広告やホームページを見た卸業者やレップが問い合わせしてくるというケースだ。「その他」には、「商社に依頼する」、「レップからの紹介」などの回答があった。

- 「（以上のような）さまざまな方向から探しても、レップや卸業者を発掘するのは容易ではない」というコメントが多く、多くの企業が発掘では苦戦していることが検証された。

＊＊ 「レップの発掘」について、企業インタビューから ＊＊

■ 食品製造業企業のコメント

米国進出に当たって、商社に依頼してレップを探してもらったが、なかなかうまくいかなかった。その後、元レップであったという人物を社員にして、レップの発掘や販路開拓を任せてから、販売が軌道に乗るようになった。社内に業界の事情に詳しいアメリカ人を確保したことが、レップを探す上で非常にプラスになった。

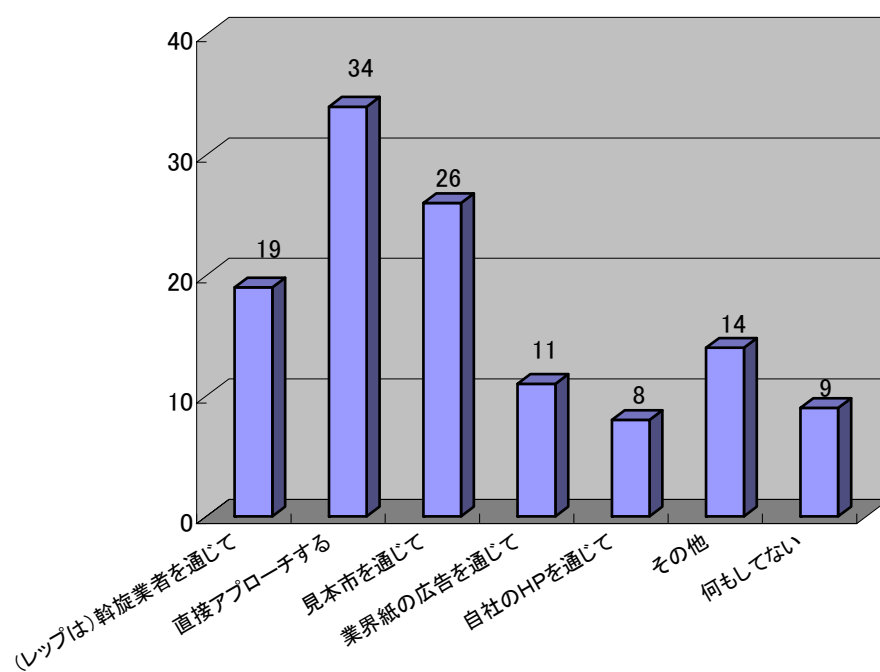
■ 精密機器製造企業のコメント

今までカバーしていなかったエリアに販路を拡大する場合、従来から契約しているレップにその地域のレップを紹介してもらうことも多い。レップは横のつながりがあって、自分の専門の範疇でない商品やテリトリーについては、お互い取引先を紹介し合っている。他の地方の卸売先や小売店などの情報もレップから得ることがある。

表 11：卸業者、及びレップの発掘

	企業数	割合
(レップは) 斡旋業者を通じて	19	30.6%
直接アプローチする	34	54.8%
見本市を通じて	26	41.9%
業界紙の広告を通じて	11	17.7%
自社のHPを通じて	8	12.9%
その他	14	22.6%
何もしてない	9	14.5%

図 11：卸業者、及びレップの発掘



7) 卸業者及びレップとの関係維持

卸業者との関係維持は、「信頼できる製品の提供とサービスに尽きる」という回答がほとんどであった。

レップについては、大半の企業が「大きな問題点はない」としながらも、「契約していたレップが、競合他社に乗り換えることもある」など、「有能なレップを保持するのは容易ではない」、「レップと息の長い信頼関係を確立することが重要」という声が多々聞かれた。

この項については、回答数が少なく、集計するに至らなかったが、以下のようなコメントが得られた。

＊＊ 「レップとの関係維持」について、企業インタビューから ＊＊

■機械製造業企業からのコメント

当然のことながら、レップはコミッション獲得のために製品の売上げ増に努力するが、当社の代表として、情熱を持って売込んでもらうためには、当社や当該商品に愛着と自信を持ってもらうことが大切である。それには、製品の特性や優位性をしっかり理解してもらうことはもちろんだが、社員同様の信頼関係を持つよう努力している。レップを“下請けの営業マン”という意識を捨て、「当社の売上げ拡大」という同じゴールを目指す、ファミリー（企業）の一員のような気持ちで接するようにしている。

■住宅建材製造企業からのコメント

品質、価格の両面で、競合他社の製品に負けない製品を提供すれば、レップの売上げも、当社の売上げもアップする。そうして共に利益を上げることが、良い関係を維持する基本だ。

ホームページに各地のレップの連絡先を載せて、アクセスしてくる卸業者が彼らにすぐに連絡を取れるようにしたり、見本市にはブースで、彼ら自身に顧客開拓をする機会を作っておけるなど、レップの利益拡大への配慮をしている。

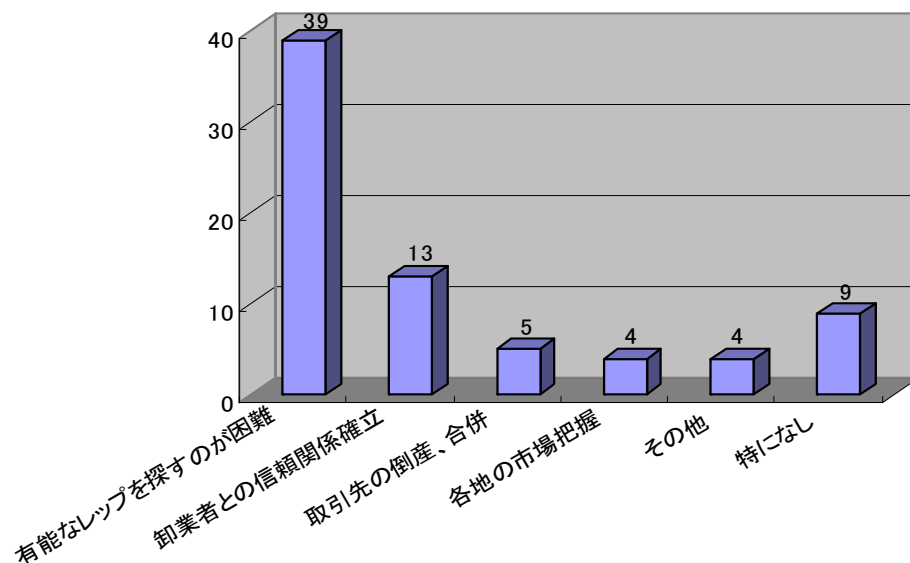
8) 販路開拓に関する問題点

- 最も多かった回答は、「有能なレップを探すのが難しい」、「定着しない」など、レップに関する問題であった。
- 「取引先の倒産、合併」については、「ようやく取引が軌道に乗ってきた卸売業者などが他社に買収されたりして、振り出しに戻ってしまう」、「日本に比べて安易に会社更生法を申請する企業が多く、そのために売掛金を回収できなくなるということが多々ある」というなどのコメントがあった。「各地の市場把握」は、「広大な国土を有する米国では、消費者志向や生活水準に地域格差が大きく、適切な販路の戦略を立てにくい」という類の回答であった。

表 12：販路開拓に関する問題点

	企業数	割合
有能なレップを探すのが困難	39	62.9%
卸業者との信頼関係確立	13	21.0%
取引先の倒産、合併	5	8.0%
各地の市場把握	4	6.5%
その他	4	6.5%
特になし	9	14.5%

図 12：販路開拓に関する問題点



9) 商習慣の違い

- ビジネスにおける日米の商習慣の違いについては、「多々あるが、特に問題視していない」という回答が大半を占めた。
- 最も多かったのは、レップを含む「取引先とのコミュニケーション」について。前項の「レップとの関係維持」に関連するところがあるが、「日本人同士のような“あうんの呼吸”のようなものがない」、「仕事上のつきあいでも、ある程度個人的なコミュニケーションが大切だと思うが、日本人同士のように、仕事の後で飲みに行ったりすることがないので、良い関係を作りにくい」などの回答があった。
- 米国では、商取引にことごとく契約が伴うことについては、「契約内容を理解するのに時間もかかるし、わずらわしい」という否定的な答えがある一方、「商談でも、あいまいな口約束がトラブルになることもある日本に比べて、ひとつひとつ契約で明確にする米国の方が合理的」という意見もあった。
- 「その他」は、製品の故障などについて、小売店がフォローするが、アメリカでは購入した消費者が製造元と直接やり取りをすることが多いので、卸売業でも一般消費者用窓口を設けなければならないなど、その点に手間がかかる」という、消費者向け電気製品などの製造業者からの回答などであった。

＊＊「ビジネス上のコミュニケーション」について、企業インタビューから＊＊

■ 電気機器製造業企業のコメント

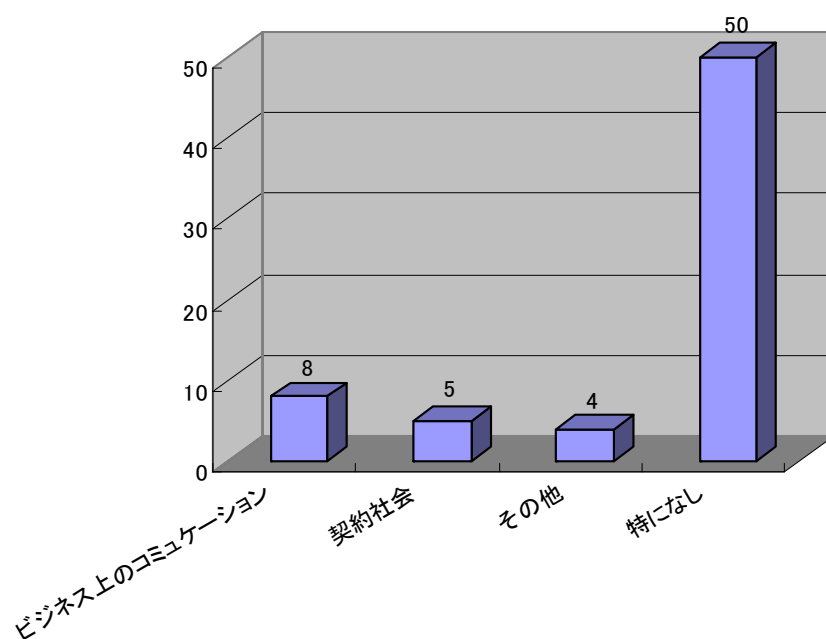
米国では個人とビジネスの関係を混同しないという建前があるが、一概にそうとは言えない。ビジネスでのつきあいでも、顔見知りになったら、プライベートの侵害にならない程度に趣味や家族のことを話し、個人的により近い関係を作るようにしている。

これは自分にも言えるが、コミュニケーションが上手く行かないという場合、アメリカ人と日本人の考え方の相違というより、こちらの語学力の不足ということが多い。当然のことだが、自分の言いたいことや情報を正確に伝えるだけの英語力を養うことが先決だと思う。

表 13: 商習慣の違い

	企業数	割合
ビジネス上のコミュニケーション	8	12.9%
契約社会	5	8.0%
その他	4	6.5%
特になし	50	80.6%

図 13: 商習慣の違い

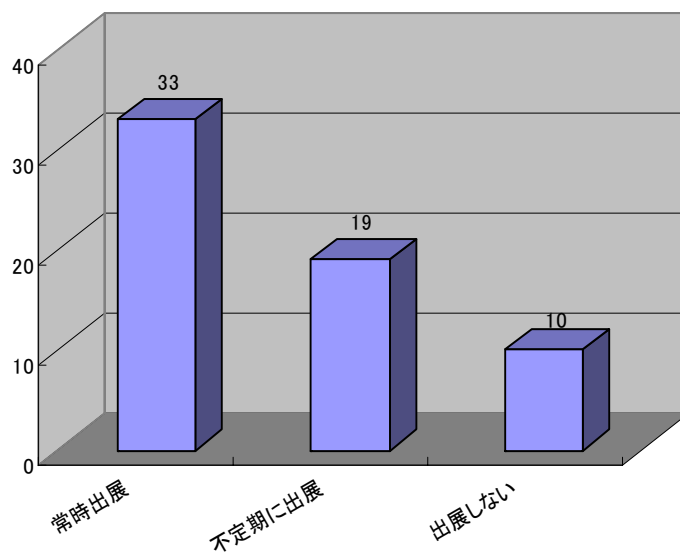


- 新製品の PR や新規顧客の獲得、販路開拓のために、33 社が「定期的に」、19 社が「不定期に」、合計で 8 割以上が業界の見本市に出展していると回答している。さらに「普段は直接コンタクトがない小売業者を始め、様々な関係者の声を聞き、それをビジネスに反映することができる」、「レップを発掘すること多い」なども、見本市に出展するメリットとしてあげられた。
- 「出展しない」理由としては、「特定の在米日系企業に当該商品を納入するために米国進出したため、販路を開発する必要がない」という他、「出展費用や会場のブース設備機材のコストが高いため」、「該当製品が展示会に向かないものであるため」などの回答があった。

表 14：見本市への出展状況

	企業数	割合
常時出展	33	53.2%
不定期に出展	19	30.6%
出展しない	10	16.1%

図 14：見本市への出展状況

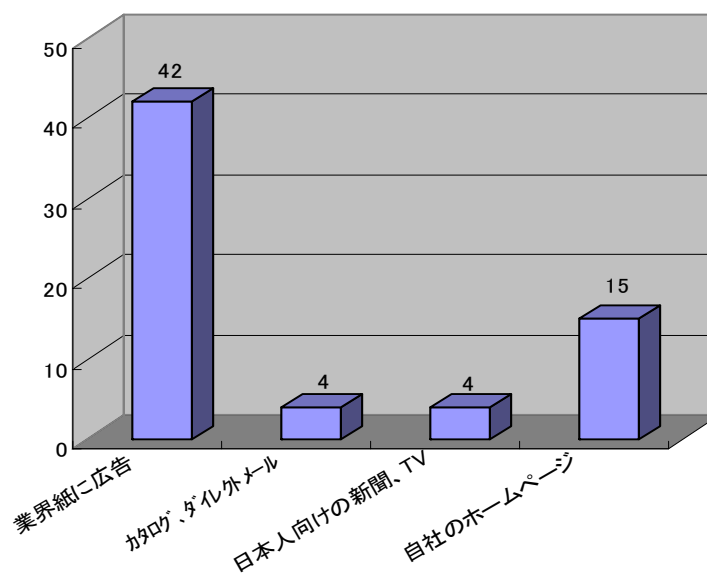


- どんな広告やPRを行っているかは、当該商品の市場によって異なるが、回答企業の3分の2以上となる42社が、それぞれの業界誌に広告を掲載している。
- コンシューマー・グッズなどの場合は、エンドユーザーの消費者に「ダイレクトメールや小冊子を発行している」という回答もあった。また日本の食料品など、在米の日本人向けの製品については、日系コミュニティ向けの新聞、テレビ番組に広告を出しているという企業もあった。
- 自社のホームページを重要な販促ツールと考えている企業も多い。これについては、次項「12) ホームページの活用状況」をご参照いただきたい。

表 15：広告、PR

	企業数	割合
業界紙に広告	42	67.7%
カタログ、ダイレクトメール	4	6.5%
日本人向けの新聞、TV	4	6.5%
自社のホームページ	15	24.2%

図 15：広告、PR



12) ホームページの活用状況

- 回答企業のうち、米国向けのホームページを持っている、または日本の親会社のホームページに米国支社の英語版のページを持っている、と回答した企業では、以下のような利用法を挙げている。
 - ホームページの活用法としては、最も基本的な「企業の紹介」と「製品の紹介」という回答が主であったが、製品の紹介については、簡単な製品のリストアップから、製品に関連した諸情報などもカバーしたり、当該製品がテレビのニュースで紹介された際の、数分の映像を観ることができるようにしたものまで、企業によって格差が大きい。だが、いずれにしてもホームページを販促ツールとして活用しているという企業が多い。
 - さらに、近い将来のどんな見本市に出展するかを告知、新規に契約したレップの紹介、（小売業者向けに）卸売業者の連絡先、（一般消費者向けに）当該製品を扱っている小売店のリストを載せるなど、より「販路開拓」を意識した内容にしているという企業も5社あった。自社のホームページをレップや卸売業者のそれらとリンクさせ、たとえば、卸売業者のサイトで当該製品のことを詳しく知ろうとすると、回答企業のホームページに自動的にアクセスされるようにしてある、という企業もあった。
- また、「特に販路開拓を意図したコンテンツにしているわけではないが、ホームページを見て問合せてくる卸業者、小売業者、レップも多く、事実上、販路開拓に役立っている」という回答も少なくなかった。

＊＊「ホームページの活用状況」について、 企業インタビューから ＊＊

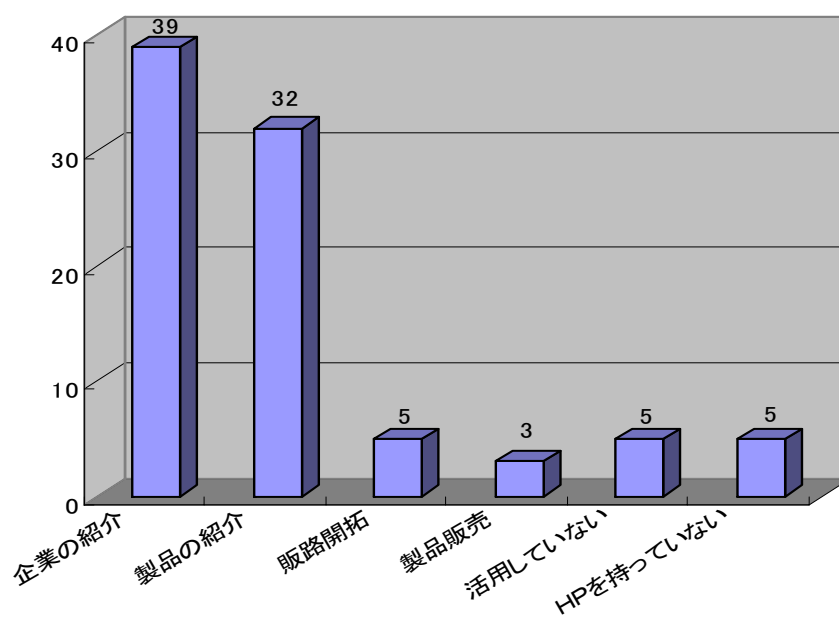
■ コンピュータ関連企業のコメント

関心を持つ企業の情報を得たいと思った時に、誰もがまずチェックするホームページは企業の顔のようなもの。特に知名度のない海外企業にとっては、第一印象を与えるツールとして重要と考えている。ホームページに十分な情報が網羅されていなければ、例えどんなにイノベーティブな製品を販売していても、それが伝わらない。だが反面、ホームページは企業や製品のPRやイメージアップを行うこともできる。当社のホームページは、「先進性と信頼性のある企業」というような印象を与えることができるよう、事業や製品についての的確な情報はもちろん、全体のデザイン性の高さなど、内容の充実を図っているつもりだ。

表 16：ホームページの活用状況

	企業数	割合
企業の紹介	39	62.9%
製品の紹介	32	51.6%
販路開拓	5	8.0%
製品販売	3	4.8%
活用していない	5	8.0%
HPを持っていない	5	8.0%

図 16：ホームページの活用状況



13) 販路開拓以外の問題点、懸念

- 85%以上の回答企業があげた「人材の確保」は、「戦力になる人材がなかなか見つからない」ということに加えて、「経験を積んだ頃に、簡単に辞めてしまう従業員が多い」などの問題が主だった。「労働習慣・意識の違い」は、「もう少しで仕事に切りがつくという場合でも、終業時間になったら、それを終わらせないで帰宅してしまう」、「日本人に対するような気配りが期待できない」など。「技術者不足と教育問題」は、自動車および機械関連の企業からの回答に多かった。

「雇用コストの高騰」は、賃金のそれに加え、福利厚生費を含めたものだ。公的な健康保険が確立されていない米国では、雇用主が負担する保険料が高く、しかも高騰する方向にある。回答企業の大半が、雇用コストに関する問題を抱えていることが浮き彫りにされた。

- 「法務・税務管理」は「日常業務に追われていて、複雑な税務や法務について把握する時間がない」、「思いがけない訴訟を回避するための準備」など。実際、正当な理由から解雇を言い渡した従業員から訴訟されるなど、訴訟問題に直面することも多いという声があった。
- 回答企業の中には、日本人駐在員が1～3人という企業も多いため、「業務の負担、責任が大きい」、「実働時間が非常に長い」など、心身ともに業務が過酷であることを不満とする回答もあった。「就労ビザの取得や保持」については、移民法が頻繁に変更され、厳しくなっているため、「以前よりビザの取得や更新の手間がかかる」ということであった。

＊＊「労働習慣・意識の違い」について、企業インタビューから ＊＊

■ 食品製造業者のコメント

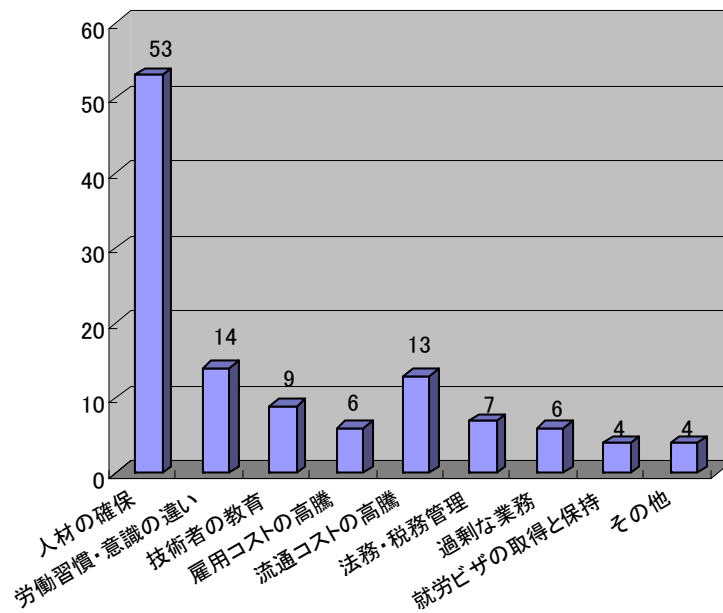
日本では、安い賃金や簡単な作業の仕事についても「プロ意識」を持っている人が多い気がするが、アメリカでは工場の従業員にそれが望めない。同じ人数の工場の場合、生産効率は日本のおよそ半分というところだ。他の多くの在米日系企業からも同じことを聞く。日本の企業が米国に進出し、現地で製品を製造する場合、米国と日本の生産性の違いを考慮に入れた方がいい。

* 一般に米国では、米国人以外の工場従業員を中心にしている企業が多いため、以上のコメントは「米国人と日本人の比較」ということではないのをご承知いただきたい。

表 17：販路開拓以外の問題点、懸念

	企業数	割合
人材の確保	53	85.5%
労働習慣・意識の違い	14	22.6%
技術者の教育	9	14.5%
雇用コストの高騰	6	9.6%
流通コストの高騰	13	21.0%
法務・税務管理	7	11.3%
過剰な業務	6	9.7%
就労ビザの取得と保持	4	6.5%
その他	4	6.5%

図 17：販路開拓以外の問題点、懸念



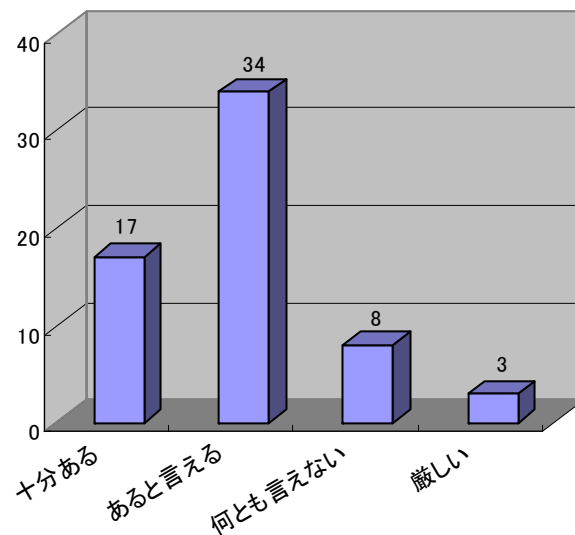
14) 競争力強化の重要点

- サブプライム問題による米国の景気低迷の兆候、著しい原油価格高騰など、不安材料は少なくないもの、当該業界で競争力があるか否かの質問に対しては、17社が「十分ある」、34社が「ある」と肯定的な回答をしている。その理由としては、「当該製品の需要が、景気に左右されないため」、「米国市場の当該製品の優位性が高い」などが上げられた。
- 中国製、台湾製など、他のアジア諸国の製品の米国市場参入に対しては、「影響がないとは言えないが、製品の安全性や品質がより重視される傾向にある。その点で、日本製品の信頼性が高いので、大きな懸念はない」という回答が多かった。

表 18：競争力の有無

	企業数	割合
十分ある	17	27.4%
あると言える	34	54.8%
何とも言えない	8	12.9%
厳しい	3	4.8%

図 18：競争力の有無

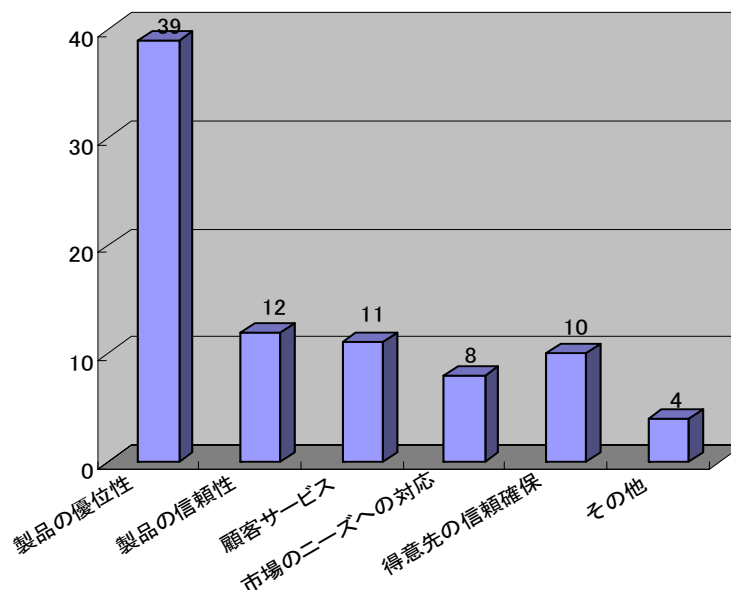


- 競争力強化のための重要点としては「商品の優位性」が圧倒的多数であった。それに加えて、信頼性の高い製品の供給など、製品力が競争に打ち勝つ鍵となるという回答が多くを占めた。
- 「得意先の信頼確保」については、他のアジアの国々の製品には低価格で高品質のものも増えてきているため、それらと差別化を図るために、「アフターサービスや迅速な納入など、顧客サービスの充実を図る必要がある」、「製品、サービス両面で、取引先の信頼を得ることが大切」という回答であった。

表 19：競争力強化の重要点

	企業数	割合
製品の優位性	39	62.9%
製品の信頼性	12	19.4%
顧客サービス	11	17.7%
市場のニーズへの対応	8	12.9%
得意先の信頼確保	10	16.1%
その他	4	6.5%

図 19：競争力強化の重要点



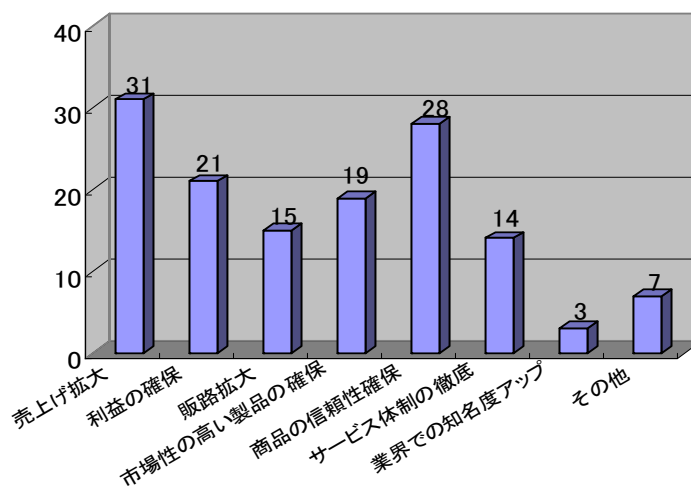
15) 今後の課題及び目標

- 米国でビジネス展開上の「将来的な展望、目標」として、多くの企業が数字で結果を示すための「売上げ拡大」、「利益の確保」と回答している。同時に、そのための具体策として「販路拡大」、「（競争力のある）市場性の高い製品の提供」、「製品の信頼性確保」、そして「サービス体制の徹底」などを上げている。
- 「販路拡大」の中には、米国在住の日系人や日本の製造業者に製品を供給するために米国進出した企業数社から、米国の一般市場、又は他の米国企業への製品販売に力を注いでいきたいという回答が目立った。

表 20：今後の課題及び目標

	企業数	割合
売上げ拡大	31	50.0%
利益の確保	21	33.9%
販路拡大	15	24.2%
市場性の高い製品の確保	19	30.6%
商品の信頼性確保	28	45.2%
サービス体制の徹底	14	22.6%
業界での知名度アップ	3	4.8%
その他	7	11.3%

図 20：今後の課題及び目標



<添付資料>

- 「米国における販路開拓調査」に関するアンケートへのご協力お願い
- 「米国における販路開拓調査」に関するアンケート項目

2008 年 1 月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

在米日系企業各位

「米国における販路開拓調査」に関するアンケートへのご協力お願い

平素より当機構の諸事業につきましては格別のご配慮を賜り、ありがとうございます。

この度独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）では、中小企業基盤整備機構の委託を受け、海外への事業展開に関する実務情報や取り組み事例を紹介するレポートを作成する運びとなりました。目的は、中小企業の皆様方の国際化支援に資するためであります。

中小企業基盤整備機構は日本国内唯一の中小企業支援施策に関する総合的な実施機関として国と中小企業の橋渡し役を務めることにより、事業者の皆様方の幅広いニーズに対応するサービスの提供を目指しております。

今回のレポートでは海外展開を検討あるいは実施している中小企業の皆様方に実務的に役立つ情報を収集し、ウェブ版として当機構のホームページに今秋 9 月を目途に一般公開する予定です。ご参考までにこれまでの関連レポートは以下のリンクでご覧になれます。掲載時に皆様方の企業名は公開致しません。

<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/report/chosa/index.html>

つきましてはご多忙のところ誠に恐縮ですが、同封のアンケート項目につき、後日、調査員がお電話させていただきたく、ご協力のほど何卒宜しくお願い申し上げます。アンケートにつきましては FAX や郵送で返答していただく必要はございません。

独立行政法人 日本貿易振興機構
高橋 圭 (Kei Takahashi)
Research Department
Japan External Trade Organization (JETRO)
1221 Ave. of the Americas, 42nd Floor
New York, NY 10020
Tel: (212) 997-0423/Fax: (212) 944-8808

「米国における販路開拓調査」に関するアンケート項目

以下が、後ほど、電話を差し上げた際にお答えを頂戴したい質問事項です。ご多忙のところ恐縮ですが、ご一覧くださいますようお願い申し上げます。

<質問1>

御社が米国に進出なさる際の動機、または目的は何でしたか？

例：●売上げの拡大、●市場の拡大、●（アメリカの取引先からの）受注の確保、
●国際的企業へのステップアップ、など。

<質問2>

米国進出に当たって、日本国内でジェトロ、あるいは政府機関、地方自治体および関連機関や団体、その他民間業者のコンサルティング、調査などのサービスを利用なさいましたか？

<質問3>

米国政府機関、地方自治体および関連機関や団体などからの援助を受けられましたか？

例：●米国中小企業庁（SBA）を通じた財政・経営面での優遇措置、など。

<質問4>

現在の業績（年間総売上げ高）をお聞かせください。（可能であれば結構です）

<質問5>

当該商品の米国への輸入に関して発生する問題がありましたか？

例：●輸入規制があった、●輸入税が高かった、など。

<質問6>

市場参入に際して、流通制度などの問題点がありましたか？

例：●排他的な商取引習慣があった、●複雑で時間がかかった、など。

<質問 7>

どういったディストリビューター、ディーラーと取引がありますか？
それらのディストリビューター、ディーラーはどのように発掘なさいましたか？
またディストリビューター、ディーラーとの関係維持、発展のための方策、および問題点などがありますか？

<質問 8>

ディストリビューター、ディーラー以外の販売チャネルをお持ちですか？

<質問 9>

広告、PRなどを行っていらっしゃいますか？

<質問 10>

見本市、展示会などに出展なさったことはありますか？

<質問 11>

最近の業界の動向を簡単にお聞かせください。

<質問 12>

市場での競合状況はいかがですか？
当該商品（またはサービス）について、アメリカ市場における競争力は十分にあるとお考えですか？

<質問 13>

競争力を強化するために重要なのは何であるとお考えですが？

例：●商品やサービスの優位性、●広告およびPR、●有能なディストリビューターの確保、など。

<質問 14>

特に実感なさった商習慣の違いなどがありますか？

<質問 1 5>

ホームページをお持ちですか？ それをどのように活用なさっていますか？

<質問 1 6>

販路開拓以外について、特にご苦労なされた問題がありますか。

例：●法務関連、●税務、●人材の確保、●為替の変動、●消費者のニーズや嗜好の違い、など。

<質問 1 7>

米国におけるビジネスの展開において、今後の目標、成長の課題をお聞かせください。