2012 年 6 月 11 日　　No.8

■----------■

KRA不定期通信／コマツ・リサーチ・アンド・アドバイザリー（代表：小松　啓一郎）

■----------■

〈今号のメニュー〉

【1】 はじめに （KRA 代表　小松　啓一郎）

【2】 中野　立平　様（5 月 29 日記）

【3】 事務局からのお知らせ

【1】 はじめに （小松　啓一郎）

前回は初めてビデオ・レターの制作を試みましたが、皆様から多くの有意義なメッセージをお寄せ頂きありがとうございました。本通信では、その中から具体的な事例に関する中野立平様からのメッセージを掲載させて頂きます。

中野様が紹介して下さっている件に関しては、私も英国通産省勤務時代に英国側の輸出促進という立場から、ある程度知る機会があったのを思い出します。ご指摘頂いたように、日系メーカーによる「ジャスト・イン・タイム方式」のような国際的に（尊敬されて）受入れられた完全主義もあった反面、この件のように行き過ぎた完全主義または身勝手な完全主義が外国企業へのクレームのための手段だと受けとめられるケースも確かにあります。

私もビデオの中で申し上げたように、日本国内の市場の魅力を超えて却って反発を受けるような完全主義は、グローバル経済化の中で障害となる場合もあるのですが、今回ご投稿頂いた件はまさにそれに該当するものと思います。

『KRA 不定期通信』no.7（KRA ビデオ通信）のリンクはこちら：https://youtu.be/CFDEJJ6ycGI

【2】 中野　立平　様　『日本企業の完全主義と欧米基準との乖離』（5 月 29 日記）

表題に関して、小生の稚拙な経験ですが、具体例を述べさせていただきます。

1990 年~2000 年の初頭まで、英国にある紳士外衣メーカーで勤務しました。

その工場は 1908 年創業で、従業員が 170 名程度の生産一貫工場で、1990 年代には英国の BIG4 と呼ばれる高級紳士外衣（頭文字で A 社、B 社、D 社、G 社）の生産工場の一つでした。

またグループ会社の１つに英国の最高級ニット工場がありました。

これらの工場の主要市場は、英国の国内と、フランス、イタリアへの輸出でした。

日本企業に買収されたことにより、異なった英国製のブランドを日本市場に紹介し、新たな市場開拓が図られました。

その際の対日向け商売を開始して、上記 4 社の一つである英国会社が感じたことは以下のとおりです。

［1］見えない意思決定者

—判断の決定はだれがするのか？

—商社なのか？　バイヤーなのか？

1. バイヤーの多くは、言葉、情報、資金面などの多くを商社に頼って海外貿易を行っている。

2. 商社は日本市場の弱体化により、十分なマージンが得られなくなった。

3. バイヤーが商社に丸投げし、商社のリスクの回避先をメーカーに委ねる傾向があった。

4. バイヤーや商社に商品の本質や品質などの専門知識を有する人材が不足し始めた。

5. 「マーケット・クレーム」を「メーキング・クレーム」に転嫁し、リスクヘッジを計った。つまり、市場で思うように売れないという「マーケット・クレーム」状態になっても、メーカーへの過剰なクレームをかけることでメーカー側に市場リスクを転嫁してしまう傾向が強まった。

6. PL（製造物責任）法の導入期で、当時小売最大手の百貨店の基準が大きな影響力を持っていた。

欧州で常識的に採用されていた品質基準に対して、日本の百貨店が消費者擁護と称した百貨店基準により、完全主義的な品質基準を設けて、消費者からのクレームをサプライヤー（メーカー）側へ転嫁する傾向があった。

以上のように**見えない意思決定者**は

- 日本特有の流通事情

- バイヤー側の貿易に対する認識の不足

- 物流と海外貿易を担当するはずの中間業者の生半可な商品知識

- 自社の存在意義を主張するための品質基準への関与

等から生み出されたと考えられていました。

［2］何故完全主義が現れたのか

当時日本市場には中国製の商品が 100%と称しながら、劣悪な品質の商材が輸入されていました。例えば 30%以上も異素材を混入させておいて、100%と称したなどです。

また、素材の原値が主素材と混紡の副素材では 10 倍もの値開きがあるため、バイヤー側/コンサイニー側の極端な価格要求に応じる必要もありました。

1．完全主義の目的

日本のバイヤー/コンサイニー側は、劣悪な中国製の商品と高級な英国製の商品の差別化のため、高価な電子顕微鏡や DNA 鑑定まで追加して商材の差別化を図ろうとしました。

2．英国基準の背景

他方、天然素材を使用した素材の鑑定において、素材の混率（純化率）を 100%で生産するのは、英国でも一般的ではありませんでしたが、その理由は次のとおりです。

（1） 動物自体が単一動物のみで隔離して放牧されておらず、他の動物と一緒に飼育され、採集の際に微妙に異素材が混入する場合がある。

（2） 素材の生産段階で、偽って異素材を混ぜるのではなく、素材本来の強度を増すために若干の異素材を配合する場合があった。

（3） 製品を裁断し、検査する場合、染色の色味や加工の度合いで、電子顕微鏡でも判別のしにくいものがある。

（4） 英国での生産において意識的に混入する異素材は、せいぜい 3～5%にしかすぎなかった。

3．日本の完全主義がもたらした問題

以上のように、本来、中国生産の劣悪な混紡製品を排除する目的で行われた完全主義的な品質管理は、劣悪な商品の排除という意味では成果を上げました。

しかしながら、産業革命以降の英国繊維産業が培ってきた、天然素材の風合いを保ち、消費者の着用に必要な部分での素材の強靭さという特色もまた日本市場では受入れられなくなりました。

4．日本側の対応

日本国内で大きく報道されたこの種の事件は、製品に対する消費者の信頼を揺るがせ、市場に大きな打撃を与えました。

結局、英国製の製品も 100%を証明することができず、日本市場への再度の参入が困難な状態が継続しています。

また、背景で述べたように PL 法の導入期には、小売業界の最大手の百貨店の基準を参考にするのも当然と考えられます。

当時の百貨店の販売形態は、自社で商品を購入して販売するのではなく、委託という所謂場所貸しでの営業が主なものでした。

そのため、バイヤー/コンサイニー側は百貨店での消費者からのクレームに異常なまでに反応し、クレームのほとんどすべてが、メーカーへの「メーキング・クレーム」として処理されているように英国側はとらえていました。

英国では、消費者も商品の性質を熟知し、自己責任で対応する必要があります。

そのため、消費者が自分たちの実体験をメーカーに伝え、お互いの向上に努力してきた実績があります。

他方、日本ではクレームによるリスクの回避を、小売りは流通へ、流通はメーカーへと順送りし、結局はうやむやにしてきたきらいがあります。

このように、日本の業界の設定する基準が英国の消費者と同じ視線での基準と乖離しているのは、だれのための基準なのかが英国と日本では異なっている、つまり英国では消費者の視点を前提に基準が作られているのに対して、日本ではバイヤー/コンサイニー側のリスク回避を目的とする基準になっているのではないでしょうか。

[3]期待される日本の完全主義

現在多くの日本の産業が有している完全主義的品質基準は、商品の品質の向上や使用者のあらゆるリスクを回避するために有効に作用していると信じています。

残念ながら、私の経験した英国で最終消費財として生産・販売されてきた繊維商品に対する日本企業の DNA 鑑定や電子顕微鏡を用いたような検査は、小松さんの論じられている日本企業のポジティブなそれとはかけ離れたものでしょう。

しかし、実際にその場を経験すると、日本企業の完全主義は日本企業のみを守るための鎧なのではと英国会社側は考えていました。

日本企業だけの利益確保のために完全主義があるとするならば、英国だけでなくどの国からも、日本の完全主義は受け入れられないでしょう。

本来の商品サービスの性質や特徴を理解したうえで、なおかつ消費者の視点で日本の完全主義が有効に稼動すれば、世界が日本の基準に追従するのは間違いありません。

海外へ進出しよう、海外から日本へ商材を導入しようとお考えの皆様は、世界に誇れる日本企業としてお互いが納得できる完全主義を構築されますことを深く望みます。

【3】事務局からのお知らせ

本メールの全文の転送については、許可不要です。

『KRA 不定期通信』のバックナンバーはこちら：http://komatsuresearch.powweb.com/wordpress/ja/kratoday
ご意見・お問い合わせ：news@komatsuresearch.com
調査・講演関係のお問い合わせ：info@komatsuresearch.com

メール・アドレスの変更および配信解除：当メールへの返信でご連絡下さい。

- 本メールおよびリンク先のホームページに掲載した内容については可能な限り正確を期していますが、万が一誤謬があった場合、コマツ・リサーチ・アンド・アドバイザリー（以下 KRA）は一切の責任を負いません。
- 本メールおよびリンク先のホームページに掲載した内容は、各執筆者の見解に基づき作成されたものであり、KRA の統一的な見解を示すものではありません。情報や見解は、予告なしに変更することがあります。
- リンクしている第三者のサイトのコンテンツに関しては、KRA はいかなる責任も負いません。
- 本メールおよびリンク先のレポートの内容を利用したことで発生したトラブルや損害についても、KRA は一切責任を負いませんのでご了承下さい。

Copyright © Komatsu Research & Advisory 2012. All Rights Reserved