



謝らない
アメリカ人
すぐ謝る
日本人

生活からビジネスまで、
日米を比較する

高木哲也

謝らないアメリカ人 すぐ謝る日本人

1996 © Tetsuya Takagi



著者との申し合わせにより検印廃止

1996年11月8日 第1刷発行

著者 高木哲也 ¥1600

装丁者 中島かほる

発行者 加瀬昌男

発行所 株式会社 草思社

〒150 東京都渋谷区神宮前 4-26-26

電話 営業 03(3470)6565 編集 03(3470)6566

振替 00170-9-23552

印刷 株式会社三陽社

カバー 株式会社大竹美術

製本 大口製本印刷株式会社

Printed in Japan

ISBN 4-7942-0730-1

謝らないアメリカ人 すぐ謝る日本人

生活からビジネスまで、日米を比較する

高木哲也

草思社

謝らないアメリカ人　すぐ謝る日本人【目次】

第一部 習慣

「みんなが持っているから」と「だれも持っていないから」

——シヨッピングにみる主体性のちがい

10

本物のサービスと偽物のサービス

——「タダ」でも「有料」でも顧客の満足しだい

21

謝らないアメリカ人と、すぐ謝る日本人

——謝罪したからといって、自己責任を果たしたわけではない

30

自己主張とエゴイズムはちがう

——ともかく口に出していわなければはじまらない

41

第2部 教育

得点主義と減点主義

——画一化教育がほころびを見せている

52

「競争主義」と「学業以外の活動の重視」

——日米とも質はちがうが、学校教育の問題は深刻

61

日本の子供は行儀よく、アメリカの子供は勝手気ままなのか

——アメリカの子供のほうが社会的訓練をうけている

72

第3部 家庭

アメリカのベビー・ブーマー

——老後を心配するようになった人たちの生活と意見

84

アメリカでの近所づきあいとパーティ

——ちょっとした習慣のちがいが大ごとになることもある

94

日本人は働き者でアメリカ人は怠け者？

——週末や余暇にも仕事をしているアメリカ人は少くない

104

家庭の食事はいたって簡素

——日本人のグルメ旅行などはとてつもないぜいたくだ

115

第4部 ビジネス

実質報酬は日本のサラリーマンのほうが恵まれている

——それなのになぜ豊さを実感できないでいるのか

126

米国三菱自動車に見るセクシユアル・ハラスメント問題

——たんなる性的いやがらせではなく、個人の尊厳の問題なのだ

136

日本企業による米企業の買収合併はなぜうまくいかないのか
——独善的なマネージメントは通用しない

153

減点主義の企業論理はアメリカでは通用しない

165

——在米日本企業のアメリカ人と日本人の摩擦

企業を統治するのはだれなのか

——取り締まられ役と取締役のちがいで見るコーポレート・ガバナンス

176

第5部 社会と経済

所得・資産格差の拡大はいまや政治問題

——責任ある決断をくだせるリーダーが求められている

194

アメリカの失業問題と雇用の変化は、日本にとって他山の石

——アメリカの悩みと模索に学ぶときがやってきた

206

日本企業の問題でもある採用・解雇における差別

——文書規程と言行とが一致した透明度の高い組織運用が必要だ

219

人種・性差別問題は他人事ではすまされない

——理解されていないアフーマティブ・アクション

231

アメリカ社会はどう変わっていくのか

——日本も足元を見つめなおして新たな国家社会の構築を

242

あとがき

257

第一部
習
慣

「みんなが持っているから」と「だれも持っていないから」

●——ショッピングにみる主体性のちがひ

一昨年(九四年)のことだが、日本のある下着メーカーが女性販売員五〇〇〇人を当地ロサンゼルスに招待したことがある。

全員がバス一五〇台に分乗して三グループに分かれ、ロサンゼルス郊外にある三つの有名なショッピング・モール、すなわち、サウス・コースト・プラザ、ファッション・アイランド、メイン・プレイスを訪れ、彼女たちはおおいに買い物を楽しんだのである。

三つのモールはそれぞれ相当大規模なものだが、なにせ人数が多いので、混乱を避けるために入場整理をおこない、すこしずつ入館させるようにしたそうだ。それでも入館と同時に日本人女性たちは、グッチ、ルイ・ヴィトン、バーバリ、カルチエ、ティファニー、ポロ・ラルフ・ローレン、シャネル、マーク・クロス、コーチなどの有名ブランド店に殺到し、数百ドルあるいは一〇〇〇ドル以上もする商品を短時間のうちにあらかた買いつくしていった、と翌日の新聞は写真入りで大々的に報道していた。現地の報道が日本女性の活力あふれるパワーをいささか揶揄する調子であったことは否めないが、訪米団のスケールの大きさに驚いたことも事実である。

これは円高を背景にした日本の購買力の強さを象徴する消費行動であったのだが、円はその後さらに高くなったので、日本からの旅行者の多くは、これらのブランド品を日本での価格と比較して「安い、安い」を連発しながら、いまでも買いあさっている。

一ドル三六〇円の時代には、アメリカから日本に出かけると、ドルの使いでを感じたものだが、為替の変動相場制への移行後、とりわけ八五年のプラザ合意以降は、その逆転現象が見られるようになってきたわけだ。

第二次世界大戦後の長いあいだ、アメリカ人は世界各国を我がもの顔で旅行し、成金趣味よろしく、強いドルの威力を背景に各地の製品を買いまくっていた。その意味では日米とも、強い自国通貨を背景にした消費行動のパターンに変わりはない。ちがうのはブランド信仰の程度と内外価格差の問題である。

アメリカ人のなかにも、もちろん有名ブランド品を好む人びとはいる。しかしどちらかといえば、ほかの人とちがうものを求めることに意義を見いだし、世間の評価よりも自分自身の好み（テイスト）や独善ともいえるほど自己主張を大切にする傾向が強いので、有名ブランドにこだわる度合いはさほど大きくない。商品のデザイン、仕様、性能、色などにたいするみずからの評価を最も重要視し、それらと価格とのバランスから自分にとって価値（バリュー）のあるものを選ぶのである。

日本の消費者には「みんなが持っているから、自分もほしい」という同一性志向が強いが、アメリカ人は一般的に、「みんなが持っているものと同じものを持つなんて、つまらない」という意識が強い。それが、ブランド商品にたいする需要の差となってあらわれているように思われる。

ところで、最近の日本では、消費者重視、生活者重視といわれて、生産者は肩身のせまい思いをしているようだが、「消費者・生活者」と「生産者」という区分が当を得ているとは思えない。生産者自身あるいは生産者をサポートする家族に該当しない純粹の消費者は、例外的にしか存在しないはずである。社会人として生産にくわわることではじめて消費者となりうるわけだし、逆に消費者の消費活動があるからこそ生産者の存在意義があるわけで、消費者と生産者は同じコインの表裏の関係にある。だから、「消費者はほとんどの場合、生産者でもある」という基本認識を横において、消費者重視だけを強調するのはナンセンスである。

これは右か左かの議論ではなくバランスの問題であり、従来ややもすれば軽視されがちであった社会人の消費者としての側面を、生産者と同様のウエイトづけをして見ていこうという性質のものである。そのことを断ったうえで、あえて消費者の視点から声を大にしていきたいのは、内外価格差の問題である。

アメリカの生活実感からすると、購買力基準でいえば一ドル＝一八〇円程度の感覚であり、現在の為替レートでは日本の諸物価があまりに高すぎることに腹立たしさをおぼえる。また、日本の人びとが海外に出かけて円の価値を再認識するのはよいが、日本国内での価格とくらべて安いからと商品を買いたる、個人の利益を享受するばかりで、日本国としての内外価格差の解消に向かう力にはなっていないことが、歯がゆくてしかたがない。

一年間に一五〇〇万人の日本人が海外旅行に出かけ、そのうち五〇〇万人近くがアメリカを訪れて

いるが、これだけ大勢の旅行者が海外市場における物価と日本国内での価格との格差を実感していながら、その是正のために社会システムを改変するだけの運動になつていかないのが不思議なのである。さまざまな規制をふくむ政治、経済、社会のしくみが、円高にともなう利益の還元を阻んでいるともいえるわけだが、その改善には、消費者の強いニーズと執拗な働きかけが必要である。日本の消費者のあきらめのよさが、結局は生活コストの低減を困難にし、国際競争力を弱める方向に作用してしまふのではないだろうか。

アメリカは貿易自由化の恩恵を最大限に受けるべくガット(GATT)の推進に努めるかたわら、早くから海外に投資して生産シフトをおこなうと同時に、過剰なまでの消費需要をまかなうために、輸入拡大に依存してこざるをえなかつた。それが貿易収支の悪化となつてアメリカ経済を苦しめてきたことは否定できないが、競争力のあるもの——品質・性能がよく、価格がリーズナブルな製品やサービス——は、どのものでも受け入れるというがめつさと柔軟性からか、内外価格差のような問題を引き起こしたとは、聞いたことがない。また、もしアメリカで日本のような内外価格差が生じたら、消費者はけつして黙っていないだろうと思われる。

さて、アメリカのショッピングにおける最近の傾向について、いくつかふれておこう。

一つは、二十年前にスタートした「メンバーシップ・ウェアハウス・リーテイル・アウトレット」と呼ばれる会員制の大規模な倉庫型ディスカウンターの隆盛である。

一九七六年に「プライス・クラブ」がサンディエゴに誕生して以来、西海岸から全米各地にひろが

り、いまや全国に十数社、約一〇〇〇店舗があると推定されている。とくに過去十年の伸びは著しく、九〇年代初頭の不況期にも伸長をつづけた。この種のデイスカウンターは会員制をとっており、政府職員、教職員、クレジット・ユニオン・メンバー（企業の従業員対象の共済組織的信用組合の会員）などの勤労者や、市中的一般小売店をふくむ中小企業の経営者などが有資格者である。店舗の特徴は、種類を限定した大きい単位の日用品（食品をふくむ）、有名ブランドの耐久消費財、貴金属、アパレル、書籍、雑貨など、通常約五〇〇〇品目の商品を、一店舗平均約九三〇〇平方メートルという巨大な倉庫に積みあげてあることだ。

売り場には、店員もいなければ、袋もおいてない。会員である来店客は自分で必要なものをもって大きなカートに積み込み、代金をレジで支払い、自分の車に乗せて持ち帰るのである。

食料品や日用雑貨は最小単位が大きく、小人数の家族では使いきれないので、親戚や隣近所と分けたりするほどだ。最小の単位が大きいぶん、なにによらず価格は安い。たとえば、ミルクは約七・六リットル―四・三五ドル、コカ・コーラ（三五五ミリリットル入り）二ダース―五・五九ドル、タマネギ九キロ―四・九八ドル、ハンバーガー用挽き肉（一枚約一五〇グラム）一五枚―六・九九ドル、食パン二本―二・五五ドル、ピーナッツ・バター―三六キロ―五・五九ドル、缶ビール（パドワイザー）二ダース―二・三四ドル、電球一ダース―四・八九ドル、キッチン用の紙タオル（八九・四平方メートル）九本―八・五九ドル、洗濯用洗剤七・九三キロ（二〇回分）―一六・九九ドル、ビニールごみ袋（大）一二五リットル入り一〇〇枚―七・八九ドル、封筒（大）五〇〇枚―四・九九ドル、といったところだ（価格は九六年七月十二日現在）。

徹底した薄利多売主義で、出店競争も激しいが、飲食業をはじめとする街の業者の人びともふくめて、おおいににぎわっている。こうした倉庫型ディスカウンターの商品価格はたしかに安いのだが、他のふつうのスーパーマーケットでも、この種の生活必需品はまずまず手頃な価格で手に入る。したがって、日米の価格差を見ると、やはり日本国内の商品価格構造のほうに、原価ならびに流通コストの両面にわたってコスト高の要因があると思われるのではない。

もう一つ、人気の高い消費者向けの流通形態として「ファクトリー・アウトレット」がある。

これは「ファクトリー・ストアーズ」「ファクトリー・マーチャンツ」などと呼ばれることもあるが、メーカーや流通業の直営店ばかりが集まっているモールのことである。規模は小さきままだが、大きいものは一〇〇店舗以上の専門店が集まっており、そもそもは、メーカーや流通業者が売れ残り品や半端物を大幅にディスカウントして販売処分するために開設した直営店舗を一か所に集めたものである。この種のモールは、全米ですでに三〇〇か所、一万一六〇〇店舗を超えており、二〇〇〇年までには六〇〇か所にまで増えると予測されている。

場所によりけりだが、なかには、アン・クライン、ポロ・ラルフ・ローレン、コーチ、エスプリ、ナイキ、リーボック、ブルックス&ブラザース、リーバイス、バーバリ、アイゾッドなどの有名ブランドの直営店が入っているので、日本などからの観光客や買物客がひきまきもきらない。ロサンゼルス近辺の大規模なモールとしては、避寒地として名高いパームスプリングスの手前にあるデザートヒルズ・ファクトリー・ストアーズと、ラスベガスへ行く途中のバーストウの町はずれにできたファクトリー・マーチャンツ・モールの二つが知られている。どちらのモールもそれぞれロサンゼルスからは