慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	文化的アービトラージ戦略の本質 : 合理的な海外戦略における持続的成功要因とワナ
Sub Title	
Author	田中, 慎一(Tanaka, Shinichi) 清水, 勝彦(Shimizu, Katsuhiko)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2011
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	企業の海外進出が叫ばれて久しい。昨今、日本の企業では社内の英語公用語化に象徴されるように、海外への進出が急務である。とりわけ、小売業やサービス業といった業界は、今後、我が国における少子高齢化問題も相成って、その収益源を海外にシフトする動きが出始めている。経済産業省発表の資料によれば、我が国の海外進出法人数及びその売上高は右肩上がりで、今後もこれは続くと見ている。一方で、海外進出したものの、撤退するとし寸海外撤退法人数も近年増加傾向にある。 筆者は、慶磨、義塾大学大学院に進学前、サービス業に従事した過去を持つ。この企業の母体はアメリカの企業であり、コーヒーを届舗で販売する企業集団である。同社は日本に進出をした際、独特な喫茶文化を持つ日本市場に対し、あえてこれに適応する戦略を取らなかった。つまり彼らは、同産業にてメインターゲットだった男性客ではなく、女性客にフォーカスをする一方、メニューや届舗などは、自国のものをベースに提供をした。日本の人々の目には、その米国初のサービスや商品が当初は異質に映り、時に戸惑いながらも、その異質性を楽しみ、ファンとなり、同社の収益の拡大に貢献した。結果、この企業は今では日本で無くてはならないブランドとなり、日本全国に届舗網を張り巡らしている。 筆者は、この企業が日本で誕生した頃から従業員として働き続けた経験を持つ。企業が提供する従業員向けの教育などは、本国アメリカで使用している教育プログラムをそのまま持ち込んできていることもあり、異様に感じたことを覚えている。しかし、一従業員として、ゼロから最終的に900届舗以上にまでなった同社の成長期をこの目で見た経験から、企業の海外戦略のあり方として、文化の異質性を中心にするという考え方に共感するとともに興味を覚えた。 調査の結果、こういった戦略は文化的アービトラージ戦略と呼ばれる。一方、多くの日系企業が海外に進出をする際に使用する、もはや一般化された戦略であることも分かった。しかしながら、同戦略を実行したものの、事業縮小や撤退に追い込まれるケースも少なくない。海外へ進出する企業数が多い現代において、一般化された海外戦略を実行しつつも、筆者が経験したように拡大し、進出国において無くてはならない存在となる企業もあれば、そうでない企業も多い。この一般化された戦略の成否を分けるポイントは何なのか。戦略実行の裏側に潜むワナに追求する中、見えてきた答えは、海外進出企業がリスクをとって自国の文化を押し進めた結果、生じるバブルのような過信とイノベーションの継続有無である。そして、文化的アービトラージ戦略のみならず、進出国の中で押し進めた自国文化を、現地にて定着させるための戦略もまた必要とされていたのである。
Notes	修士学位論文. 2011年度経営学 第2673号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002011-2673

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文　2011 年度

論文題名

文化的アービトラージ戦略の本質

-合理的な海外戦略における持続的成功要因とワナ-

主　査	清水勝彦　教授
副　査	小林喜一郎　教授
副　査	余田拓郎　教授
副　査	

2012 年 1 月 6 日　提出

学籍番号	81030809	氏　名	田中慎一

論 文 要 旨

所属ゼミ	清水勝彦研究会	学籍番号	81030809	氏名	田中慎一

（論文題名）

文化的アービトラージ戦略の本質　–合理的な海外戦略における持続的成功要因とワナ-

（内容の要旨）

企業の海外進出が叫ばれて久しい。昨今、日本の企業では社内の英語公用語化に象徴されるように、海外への進出が急務である。とりわけ、小売業やサービス業といった業界は、今後、我が国における少子高齢化問題も相成って、その収益源を海外にシフトする動きが出始めている。経済産業省発表の資料によれば、我が国の海外進出法人数及びその売上高は右肩上がりで、今後もこれは続くと見ている。一方で、海外進出したものの、撤退するという海外撤退法人数も近年増加傾向にある。

筆者は、慶應義塾大学大学院に進学前、サービス業に従事した過去を持つ。この企業の母体はアメリカの企業であり、コーヒーを店舗で販売する企業集団である。同社は日本に進出をした際、独特な喫茶文化を持つ日本市場に対し、あえてこれに適応する戦略を取らなかった。つまり彼らは、同産業にてメインターゲットだった男性客ではなく、女性客にフォーカスをする一方、メニューや店舗などは、自国のものをベースに提供をした。日本の人々の目には、その米国初のサービスや商品が当初は異質に映り、時に戸惑いながらも、その異質性を楽しみ、ファンとなり、同社の収益の拡大に貢献した。結果、この企業は今では日本で無くてはならないブランドとなり、日本全国に店舗網を張り巡らしている。

筆者は、この企業が日本で誕生した頃から従業員として働き続けた経験を持つ。企業が提供する従業員向けの教育などは、本国アメリカで使用している教育プログラムをそのまま持ち込んできていることもあり、異様に感じたことを覚えている。しかし、一従業員として、ゼロから最終的に 900 店舗以上にまでなった同社の成長期をこの目で見た経験から、企業の海外戦略のあり方として、文化の異質性を中心にするという考え方に共感するとともに興味を覚えた。

調査の結果、こういった戦略は文化的アービトラージ戦略と呼ばれる。一方、多くの日系企業が海外に進出をする際に使用する、もはや一般化された戦略であることも分かった。しかしながら、同戦略を実行したものの、事業縮小や撤退に追い込まれるケースも少なくない。海外へ進出する企業数が多い現代において、一般化された海外戦略を実行しつつも、筆者が経験したように拡大し、進出国において無くてはならない存在となる企業もあれば、そうでない企業も多い。この一般化された戦略の成否を分けるポイントは何なのか。戦略実行の裏側に潜むワナに追求する中、見えてきた答えは、海外進出企業がリスクをとって自国の文化を押し進めた結果、生じるバブルのような過信とイノベーションの継続有無である。そして、文化的アービトラージ戦略のみならず、進出国の中で押し進めた自国文化を、現地にて定着させるための戦略もまた必要とされていたのである。