

## Cultural Arbitrage

In financial markets, profits can be made by exploiting temporary circumstances where, at a given time, the same asset is offered for sale in different places at slightly different prices. Arbitrageurs buy low and sell high, capturing gains



momentarily offered by inefficiencies in the market. Others rush to exploit the same opportunities and the gap closes. This activity accords with the "Law of One Price," which states that in efficient markets the price of an asset converges on a single value shared by all market players.

Increasingly, anecdotal evidence suggests that similar forces are at work in the gaps between business strategies across borders. American business activity in Japan is one great arena in which to observe this phenomenon.

While Japanese consumers hold to many patterns of behavior and preferences influenced by a deep-rooted cultural tradition, they repeatedly choose world-class value propositions from abroad. In a cultural analogy to the Law of One Price, it seems that consumers everywhere converge on some of the same values.

Foreign companies can employ a strategy of cultural arbitrage by using methodologies and standards proven elsewhere but untried in Japan. Since local Japanese competitors operate within an insulated cultural sphere, most have failed to perceive world trends and have not delivered true

world-class value. This is especially so in the services sector.

Take banking, for example. Local Japanese banks typically follow a kind of Confucian civil bureaucracy model whereby the focus is on the organization itself, its uniformed employees and uniformly drab branches. Customers are granted access to a small space on the periphery, and may even feel apologetic for bothering busy banking personages with their trivial needs, such as financial security.

Contrast this with the approach of Shinsei Bank, Ltd. and Tokyo Star Bank, Ltd., both failed Japanese banks reborn under the customer-centered banking model more prevalent outside Japan. By offering attractive premises and access to knowledgeable staff in private consultation booths, these leaders are giving Japan's affluent consumers the means to intelligently plan and manage their finances. As the cultural Law of One Price would predict, there are glimmers of evidence that traditional Japanese banks are starting to imitate these successful practices, though Confucian bureaucracies are not noted for being able to turn on a dime.

American John Woche is taking on another traditional albatross, the Japanese hospital system. As COO of Kameda Hospital, one of Japan's largest, he is implementing a

patient-centered philosophy and a strategy to create a world-class health-care provider on the model of Minnesota's Mayo Clinic. Another example of cultural arbitrage is John Kamm's success in building All Nations Society, a network of Japanese funeral homes. Kamm has introduced into Japan's ingrown, secretive funeral industry the notions of transparent, menu-based pricing for customers and a strict "No Kickbacks" policy for vendors such as florists. Cultural arbitrage is also often seen in B2B services, with Bill Totten's pioneering of packaged business software sales in Japan and Bill Krueger's implementation of tenant-side commercial real-estate brokerage. These are shining examples of success based on introduction to Japan of practices widely accepted elsewhere.

So remember, not all arbitrage takes place on trading floors and at a frenetic pace. The patient, but focused, efforts of many companies large and small to leverage the cultural opportunities in Japan are yielding profits and major improvements in the lives of Japanese consumers.

Tokyo-based consultant Carl Kay is a board member at four companies in Japan and North America. He is co-author with Tim Clark of *Saying Yes to Japan: How Outsiders are Reviving a Trillion Dollar Services Market* (National Book Network, 2005) and a doctoral candidate at Hitotsubashi University. His Web site is at [www.carlkay.com/](http://www.carlkay.com/)

## 文化的裁定取引のすすめ

金融市場では、別々の場所においてある資産に価格差が発生した場合、その状況を利用して利益を得る裁定取引と呼ばれる方法がある。この方法で取引を行うアービトレージャーは、市場の非効率性によって一時的に生じた価格差を利用して、ある資産を安く買い高く売ることによって利潤を見出すわけである。しかしすぐに他の者も同様にこの状況を利用して押し寄せ、次第に価格差はなくなる。効率的市場では、資産の価格はすべての市場取引者が共有する単一値へ一極化するという一物一価の法則が働くからである。

裁定取引と同様のことがビジネス戦略においても実践されていることを示す例が増えている。多くの日本企業が、依然として隔離された文化圏の中で活動しているため国際的な動向に目を向けることなく、本当の意味での世界レベルの価値を提供できないでいるなかで、外国企業が他の国では広く浸透しているが日本国内ではまだ試されていない方法や基準を導入することで、文化的裁定取引を利用した戦略を打ち出しているのだ。

好例として、最近の金融機関が挙げられる。日本の銀行は概して無味乾燥で特色がなく、儒教的かつお役所的なビジネスモデルを採用している。客は店内の端に位置する小さな窓口で対応されるのが常で、どうしても卑屈な気分にならざるを得ない。これと対照的なのが新生銀行や東京スター銀行のアプローチである。両行とも一度経営破綻した後、日本国外では広く取り入れられていた顧客を中心とした銀行業務に方針の転換を図ったことで新たに生まれ変わった。客に好感を与える店舗を心がけ、個別に仕切られたブースで専門家とじっくり相談できる環境を整えるなどして、日本の裕福な顧客層をターゲットに財産を賢明に管理する手段を提供している。

他にもこうしたやり方で米国式のアプローチを日本での経営に取り入れて実を結んだ例が多くある。例えばアメリカ人のジョン・ウォーカーは、昔から頭痛の種である日本の病院システムに挑んでいる。日本でもっとも大きな病院のひとつである亀田総合病院の最高執行責任者であるウォーカー氏は、患者中心の理念を取り入れ、米国ミネソタ州のメイヨークリニックをモデルとした世界レベルの医療機関を目指している。また他の例として、国内の提携葬儀社をネットワーク化して総合葬儀サービスを提供するオールネイションズ・ソサエティ社を設立したジョン・キャム氏の成功が挙げられる。キャム氏は客に明確なメニュー形式の価格設定を提示し、花屋などのベンダーからリポートを受け取らない「キックバック廃絶」の方針で、閉鎖的で秘密主義的な日本の葬儀業界に一石を投じた。ビル・トッテン氏が始めた企業向けパッケージ・ソフトウェアの販売や、ビル・クルーガー氏によるテナントのための商業用不動産仲介業など、企業向けサービス業界でもそうした傾向は多々見受けられる。

大小さまざまな企業によるこうした地道ではあるが焦点を絞った取り組みは、利益へと結びついているばかりではなく、日本の消費者の生活を大きく向上させている。

カール・ケイ：ビジネスコンサルタント。日本および北米の4社で取締役を務める。著書にティム・クラークとの共著『*Saying Yes to Japan: How Outsiders are Reviving a Trillion Dollar Services Market*』一橋大学の博士課程に在籍。HP: [www.carlkay.com/](http://www.carlkay.com/)