

「おもてなし」の海外展開

～ 4 か国の異文化適応に基づく経営戦略～

浦野 寛子

1. はじめに

現代のグローバル化が進行する中で、異文化間の比較と理解は、国際ビジネス戦略において中核的な役割を果たしている。文化的多様性に関する深い洞察は、日本のサービス業が海外展開する上で、不可欠な要素である。

本論文では、異文化比較の理論的枠組みとして、Hall、Hofstede、Trompenaars の理論を概観する。その上で、最も包括的で経営分野における応用可能性の高いアプローチとして、Hofstede の 6 次元モデルを採用し、このモデルを用いて日本、中国、台湾、アメリカの文化的特性を系統的に分析する。Hofstede のモデルは、異文化間の理解を深めるための概念的な枠組みを提供し、サービス業における国際的な顧客対応戦略の開発において重要な指針となる。

本研究は、特に日本のサービス業における「おもてなし」の海外展開に焦点を当て、異文化間での顧客期待に応え、適応するための戦略を深層的に探究する。

この分析を通じて、異文化間の理解を促進し、日本のサービス業が国際市場で競争優位を確立するための戦略を検討する。

本稿の構成は以下の通りである。まず、「異文化比較に関する先行研究」として、Hall、Hofstede、Trompenaars の理論を概観する。次に「Hofstede の 6 次元モデルの適用と分析」として、Hofstede の 6 次元モデルについて詳述し、そのモデルを用いて、日本、中国、台湾、アメリカの文化的特性を分析する。最後に、「日本のサービス業における海外展開戦略」として、特に、日本、中国、

台湾、アメリカ間における顧客対応の違いに留意しつつ、日本のサービス業における「おもてなし」の海外展開戦略を考察する。

2. 異文化比較に関する先行研究

異なる文化の特性を理解するための方法論としては、多様なアプローチがとられてきたが、ここでは、文化の多様性を捉えるための独自の視点とアプローチを持った、文化的特性を理解する上での基盤となっている研究について整理していく。

まずは、Hall である。Hall はアメリカ合衆国の文化人類学者であり、『Beyond Culture』(1976)において、言語コミュニケーションの研究に先鞭をつけた。彼は、世界中の言語コミュニケーションの型を「高コンテクスト (HC)」と「低コンテクスト (LC)」の概念を用いて分類し、異なる国や地域のコミュニケーションスタイルの特徴を詳細に説明した。

高コンテクスト文化では、コミュニケーションは主に暗黙的で、非言語的要素に大きく依存する。この文化では、言葉以外の手がかかり、例えば身振り、表情、沈黙や文脈が重要な役割を果たす。これらの非言語的要素は、コミュニケーションの中での意味を豊かにし、相手との深い理解を構築する。一方、低コンテクスト文化では、コミュニケーションはより直接的で、言葉そのものが情報伝達の主要手段となる。ここでは、言葉の明確さと具体性が強調され、非言語的要素は比較的重要視されない。

Hall の理論は、文化的背景によるコミュニケーションの違いを明らかにし、異文化間コミュニケーションの理論と実践に大きな影響を与えた。彼の理論により、異なる文化間の誤解が減少し、より効果的なコミュニケーションを促進するための理解が深まったとも言われる。特に国際ビジネス、外交、グローバルな教育環境において、異文化間の相互作用が必要な場面で、彼の理論は重要な指針を提供した。

しかしながら、Hall の理論は主に彼の観察に基づいており、厳密な実証的研究によって裏付けられたものではない。そのため、この理論はあくまで一つの視点を提供するものであり、すべての文化的なコミュニケーションの現象を完全に説明するものではない。高コンテキストと低コンテキストの概念は、文化間の多様性や個々のコミュニケーションスタイルの複雑さを完全に捉えるものではないため、文化的なステレオタイプを生み出す可能性もある。また、文化間の動的な変化や個人の多様性を考慮する必要があり、文化的な理解を深めるためには、より多角的な視点が必要である。

結論として、Hall の高コンテキストと低コンテキストの理論は、経営学の分野における異文化間コミュニケーションの研究において重要な基盤を提供するが、その理論的な限界と実践的な応用における注意点を理解する必要がある。

次に、Hofstede である。オランダの社会心理学者である Hofstede は、『Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values』(1980) で、国際的な文化差異を理解するための枠組みを提示した。Hofstede の研究の発端は、HERMES サーベイとよばれる調査にある。これは、当時 HERMES 社と仮に名付けられ、後に IBM であることが明らかにされた。HERMES サーベイは多国籍企業を対象に、世界 40 カ国の現地法人の社員に対して、1968 年と 1972 年の二度にわたって行われた調査であり、合計 11 万人から調査票への回答を得られたものである。

Hofstede は人の集団としての国の文化には安定したパターンが見られるという考えの基に、各国の経営における文化の影響を比較分析した。彼の理論は最初に「権力格差」「個人主義／集団主義」「男性性／女性性」「不確実性の回避」の 4 次元で提示され (1980)、後に「長期志向／短期志向」「人生の楽しみ方 (抑制的／充足的)」の 2 次元が加えられ、6 次元に拡張された (1990)。

Hofstede の理論の特徴は、人々の価値観が文化によってどのように変わるかを、これら 6 つの次元に基づいて分析し、文化の違いを数値で表現する点にあ

る。これにより、異なる文化間で「似ている」か「異なる」かを、定量的に把握することが可能になった。Hofstede のモデルは、文化を測定可能な次元で分析することを可能にし、文化的な違いをより客観的かつ体系的に示し、異文化間の相互作用に関する理解を深める上で、重要な理論的基盤を提供している。

次に、Trompenaars である。オランダの国際経営学者である Trompenaars は、『Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business』（1993,1998）で、経営に対する文化の影響に関する研究の成果をまとめた。彼の研究は、1979 年に開始したロイヤル・ダッチ・シェル・グループ 5 社と衣料メーカー 5 社を対象にした調査票による調査が発端となっている。その後、15 年にわたる経営に対する文化の影響に関する研究の成果をまとめたのが、上記のものである。この中で Trompenaars は、30 社の協力を得て、世界 50 カ国で行った調査の結果を発表している。この調査は、これらの企業が事業を行っているそれぞれの国において、同様の学歴と職務を持った 100 人以上の社員を対象にしており、合計 15,000 人から回答を得ている。この調査では、特定の状況下においてどの方法で問題を解決するかは、文化によって異なることに着目している。

Trompenaars は、人との関係、時間との関係、環境との関係という 3 つの視点から分析を行い、7 つの次元を軸に各国の文化を比較分析した。人との関係においては、「普遍主義／個別主義」「個人主義／集団主義」「中立的／感情的」「特定の／拡散的」「業績／属性」という 5 つの次元を採用し、さらに「時間との関係」と「環境との関係」を加えて、7 つの次元を軸に各国の比較分析を行った。

Trompenaars が見出した次元は、ビジネスに応用可能で、実際の国際マネジメントに役立たせることができ、実践に即した研究であると考えられてきた。しかし、一方で、彼の調査にはそのデータベースに関して大きな問題点があることも指摘されている。

先に述べた Hofstede は、全世界の IBM の社員を調査し、対象を明確にして

いるが、Trompenaars は、回答者の属性に関する、明確な定義をしていない。また、Hofstede は、回答者の詳細なマッチングをしており、国籍のみが異なるように操作しているが、Trompenaars は、この点も明確ではない。したがって、Hofstede が、比較的アカデミックで精緻な研究であると捉えられるのに対して、Trompenaars は精緻とは言い難い。

以上の先行研究をふまえて、本論文においては、異文化比較の領域において最も定量的に検証され、文化と経営を結び付けた先駆的・代表的モデルである Hofstede の 6 次元モデルを採用し、日本・中国・台湾・アメリカの文化を考察し、それに基づく「おもてなし」の海外展開について考察を進めていくこととする。

3. Hofstede の 6 次元モデルの適用と分析

3.1. Hofstede の 6 次元モデルとは

先述したように、Hofstede の 6 次元モデルでは、人の価値観が文化によってどのように変わるかを 6 つの次元（切り口）で表して、文化の違いを数値で表現するため、ある文化とある文化が「似ている」のか「異なる」のかを把握することができ、異文化対応の方法を考察することができる。

6 つの次元は、「①権力格差」「②個人主義／集団主義」「③男性性／女性性」「④不確実性の回避」「⑤長期志向／短期志向」「⑥人生の楽しみ方（抑制的／充足的）」であり、図表 1 のようにまとめられる。

図表 1 : Hofstede の 6 次元

①権力格差	権力分布に対する容認の度合い
②個人主義／集団主義	個人の自由対集団の調和の重視度
③男性性／女性性	競争的な価値観対協調的価値観の重視度
④不確実性の回避	不確実性や曖昧さに対する耐用度
⑤長期志向／短期志向	長期的な成長対短期的な成果の重視度
⑥人生の楽しみ（充足的／抑制的）	個人の幸福追求対社会規範の重視度

出所：Hofstede (1990,1991) をもとに著者作成

①権力格差

権力格差は、社会内の権力分布に対する容認度を示す指標である。高権力格差の文化では、権力の不均衡が組織的、社会的階層の自然な構成要素として認識され、権威への強い敬意や服従を意味する。一方、低権力格差の文化では、権力の分散と民主的な関係構築が重視され、個々人の自主性と権力構造内での対等な関係構築が重視される。共創的な意思決定や平等、相互尊重の精神が基本原則とされる。

②個人主義／集団主義

個人主義と集団主義の次元は、社会内での個人と集団間の関連性に焦点を当て、個人の自己決定権と自立性と、集団の利益と調和の間の文化的傾向を描く。個人主義的文化では、個人の自己実現、自立性、個人の権利が重視され、個々人が自己の目標達成や自己表現を優先する傾向がある。対照的に、集団主義的文化では、社会的な調和、集団の連帯、コミュニティへの忠誠が重要視される。個人のアイデンティティが集団によって形成され、集団の利益が個人の利益よりも優先される。

③男性性／女性性

男性性と女性性の次元は、社会が競争的な価値観と協調的な価値観のどちらを優先するかを示す指標である。男性性の文化では目標達成、資源獲得のための競争が強調され、女性性の文化では人間関係の深さ、相互協力、生活の質への配慮が重視される。男性性の文化では物質的成功が価値の尺度とされるが、女性性の文化では共感や生活の満足度がより重要な指標となる。

④不確実性回避

不確実性回避は、社会が不確実性や曖昧さに対してどの程度耐性を持つか

を示す。不確実性回避が高い文化では、厳格なルール、規範、法律が重視され、予測不可能な事態や変化に対して抵抗感が強い。安定性と秩序が高く評価され、新しいアイデアや異質な行動に対して警戒心を持つ傾向がある。一方、不確実性回避が低い文化では、変化と不確実性に対する高い寛容度が見られ、柔軟性、創造性、革新が評価される。

⑤長期志向／短期志向

長期志向と短期志向の次元は、社会が長期的な目標と計画、短期的な成果と達成のどちらを重視するかを示す。長期志向の文化では、先を見据えた将来への投資、忍耐、計画的アプローチが強調される。一方、短期志向の文化では、即時の結果、現在の状況に基づいたアプローチが協調される。長期志向の文化では、持続可能な成長が重視され、短期志向の文化では、短期的な成果が評価される。

⑥人生の楽しみ方：充足的／抑制的

人生の楽しみ方（充足的と抑制的）の次元は、社会が個人の幸福追求や自由をどの程度許容するかを示す。充足的な文化では個人の幸福追求と自由が重視され、抑制的な文化では社会的規範や制約が強調される。充足的な文化では、個人の楽しみ、快楽、自己実現を重視し、これは自由な自己表現、個人の選択の尊重、そして幸福への強い意識に反映される。一方で、抑制的な文化では、社会的規範や制約、自制心が強調され、個人の行動に対する社会的な規制、集団内での義務と責任、自己抑制と倫理的な行動への重視に現れる。

3.2. 各国のスコアと特徴

Hofstede を中心として創設された会社（Hofstede Insights Ltd.）の運営ブランドである Culture Factor Group¹ は、Hofstede の 6 次元を用いて、各国文化の

指標の数値が調べられる「COUNTRY COMPARISON TOOL」²を提供している。

そこで、本論文においては、この「COUNTRY COMPARISON TOOL」を利用し、日本・中国・台湾・アメリカの文化の特徴を Hofstede の 6 次元に基づいて整理していく。

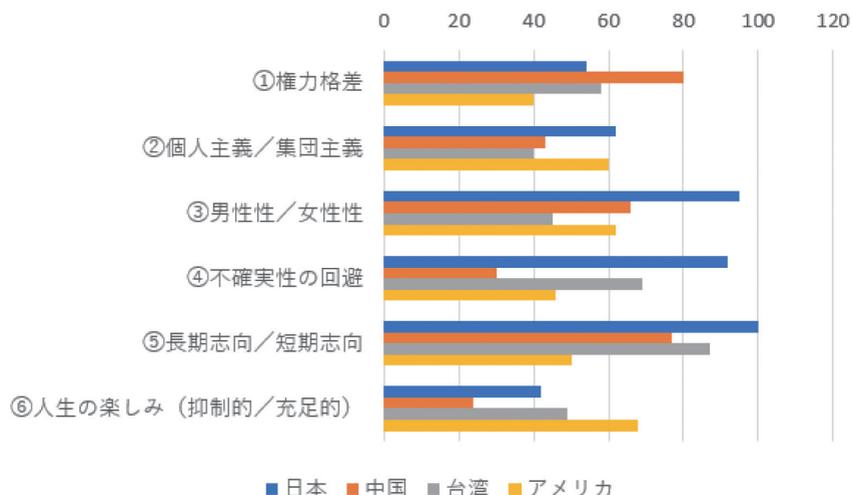
図表 2・3 は、各国のスコアをまとめたものである³。

図表 2 : Hofstede の 6 次元に基づく、日本、中国、台湾、アメリカのスコア

	日本	中国	台湾	アメリカ
①権力格差	54	80	58	40
②個人主義／集団主義	62	43	40	60
③男性性／女性性	95	66	45	62
④不確実性の回避	92	30	69	46
⑤長期志向／短期志向	100	77	87	50
⑥人生の楽しみ（充足的／抑制的）	42	24	49	68

出所：The Culture Factor Group 「COUNTRY COMPARISON TOOL」(2023) をもとに筆者作成

図表 3 : Hofstede の 6 次元に基づく、日本、中国、台湾、アメリカのスコア比較



出所：The Culture Factor Group 「COUNTRY COMPARISON TOOL」(2023) をもとに筆者作成

なお、海外の調査対象として、中国・台湾・アメリカを選択した理由は2つある。

第1に、中国・台湾・アメリカが日系企業の主要な海外輸出先であることによる。実際、日本貿易振興機構（JETRO）による「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（2017）では、「日本から輸出を行っている企業の輸出先の所在地」は、1位が中国、2位が台湾、3位がアメリカとなっていた。

第2に、アジアと欧米の違いを検討するためである。実際、世界で展開するグローバル・ホテルチェーンは、多国籍にその事業を展開しているが、区分としては大きく「アジア型」と「欧米型」に区分している。

以降は、日本・中国・台湾・アメリカにおけるスコアと特徴を分析する。

3.2.1, 日本のスコアと特徴

- ①権力格差 (54): やや高い権力格差。ある程度の階層意識が存在するが、個人の自主性も重視する傾向がある。
- ②個人主義／集団主義 (62): やや高い個人主義。個人の自己決定権と自立性を重視する傾向がある。
- ③男性性／女性性 (95): 非常に高い男性性。競争と目標達成を重視する。
- ④不確実性の回避 (92): 非常に高い不確実性回避。ルール・規範を重視し、リスク回避する。
- ⑤長期志向／短期志向 (100): 非常に高い長期志向。計画的な発展と持続的成長を重視する。
- ⑥人生の楽しみ（充足的／抑制的） (42): やや高い抑制的傾向。社会規範や制約を重視する傾向がある。

3.2.2, 中国のスコアと特徴

- ①権力格差 (80): 高い権力格差。権威への敬意や服従が強調される階層的な社会構造と明確な上下関係がある。

- ②個人主義／集団主義 (43): やや高い集団主義。社会的な調和や集団の利益を重視する傾向がある。
- ③男性性／女性性 (66): やや高い男性性。競争と目標達成を重視する傾向がある。
- ④不確実性の回避 (30): 低い不確実性回避。変化と柔軟性を受け入れる傾向がある。
- ⑤長期志向／短期志向 (77): 高い長期志向。計画的な発展と持続的成長を重視する傾向がある。
- ⑥人生の楽しみ（充足的／抑制的）(24): 高い抑制的傾向。社会規範や制約を重視する傾向がある。

3.2.3, 台湾のスコアと特徴

- ①権力格差 (58): やや高い権力格差。ある程度の階層意識が存在するが、個人の自主性も重視する傾向がある。
- ②個人主義／集団主義 (40): やや高い集団主義。社会的な調和や集団の利益を重視する傾向がある。
- ③男性性／女性性 (45): やや高い女性性。協力や共感など協調性を重視する傾向がある。
- ④不確実性の回避 (69): やや高い不確実性回避。ルール・規範を重視し、リスク回避傾向がある。
- ⑤長期志向／短期志向 (87): 非常に高い長期志向。計画的な発展と持続的成長を重視する。
- ⑥人生の楽しみ（充足的／抑制的）(49): 充足と抑制のバランスがとれている。個人の楽しみ、快楽と社会的規範、制約が共存する。

3.2.4, アメリカのスコアと特徴

- ①権力格差 (40): やや低い権力格差。平等主義と能力主義が強調される傾向が

ある。

- ②個人主義／集団主義 (60): やや高い個人主義。個人の自己決定権と自立性を重視する傾向がある。
- ③男性性／女性性 (62): やや高い男性性。競争と目標達成を重視する傾向がある。
- ④不確実性の回避 (46): やや低い不確実性回避。変化と柔軟性を受け入れる傾向がある。
- ⑤長期志向／短期志向 (50): 長期志向と短期志向のバランスがとれている。計画的な発展と現在の状況に基づいたアプローチが共存する。
- ⑥人生の楽しみ（充足的／抑制的） (68): やや高い充足的傾向。個人の幸福追求や自由を重視する傾向がある。

4. 日本のサービス業における海外展開戦略

3では、Hofstedeの6次元モデルを用いた各国のスコアとその特徴について分析した。ここでは、その結果をふまえ、日本のサービス企業における各国への「おもてなし」戦略のあり方を、次元ごとに深掘りし、おもてなしサービスの提供を標榜している企業（旅館・ホテル・百貨店）への個別インタビュー調査で得た情報も含めた上で、各国の文化的特徴をふまえ考察していく。

なお、本論文における「おもてなし」とは、顧客との関係構築、感情的なつながりの創出といった要素を含み、日本の伝統文化に端を発する「顧客が受けるサービスの質を高めるための重要な要素」であるとする⁴。これは、単に顧客のニーズに応えること以上の意味を持ち、顧客の期待を超えるレベルのサービスを提供することを目指すものである。おもてなしの核心は、心からの配慮と、顧客に対する深い理解に基づいた行動である。

サービス・マーケティングの文脈における「おもてなし」は、単なるサービス提供以上の価値を創出し、顧客の心に深く印象を残すことで、長期的な関係の構築を促進する。「おもてなし」は、顧客との関係性を深めると共に、他国

のサービス業との競争においても、サービス競争優位を構築するための重要な戦略的要素となりえる。

4.1, 日本・中国・台湾・アメリカへの「おもてなし」戦略へのあり方

4.1.1, 日本国内への展開

①権力格差(スコア:54)

日本のやや高い権力格差は、サービス業における「おもてなし」において、階層間における、「敬意」と「平等性」のバランスを要求するものである。社会的地位や職位が高い顧客に対しては、特別な配慮や敬意を表すサービスが期待される。一方で、一般顧客に対しては、親近感や安心感を与えるコミュニケーションを重視した接客が求められる。このようなアプローチは、顧客の地位に応じたきめ細やかな「おもてなし」を実現し、顧客満足度を高める効果がある。

②個人主義／集団主義(スコア:62)

日本のやや高い個人主義スコアを考慮すると、顧客一人ひとりのニーズや好みに合わせたパーソナライズされた「おもてなし」が重要である。個々の顧客の個性や自由を尊重し、カスタマイズされたサービスを提供することで、個人化された体験を実現する必要がある。一方で、日本の集団主義の側面も考慮し、家族や企業などのグループに対する統合されたサービスを提供することも重要である。このように、個人と集団のバランスに配慮した「おもてなし」の提供が、顧客満足度を向上させる要因となる。

③男性性／女性性(スコア:95)

日本の非常に高い男性性の数値は、個人よりもむしろグループ間での激しい競争が要因となっている。例えば、製造業やサービス業において、卓越した品質と完璧を追求する姿勢が日本には顕著に見られる。これは、男性性が高い文

化において一般的に見られる特徴で、効率性と効果を重視する傾向につながる。また、労働環境においても、この高い男性性スコアは明確に現れており、働きすぎや労働時間の長さがしばしば指摘される問題となっている。このような環境では、顧客サービスにおいても迅速で効果的な対応が求められ、これは顧客満足度を高める重要な要素となっている。

④不確実性の回避 (スコア : 92)

日本の非常に高い不確実性回避スコアを踏まえると、「おもてなし」において安定性と予測可能性が求められる。これは、リスクを最小限に抑えると同時に、明確で安心感を提供する情報とサービスを顧客に提供することを意味する。具体的には、事前の予約システムの充実、明確なサービス内容の提示、緊急時の対応プランの策定などが重要である。このような安定と予測性を重視した「おもてなし」は、顧客の不安を軽減し、信頼と忠誠心を築くのに役立つ。

⑤長期志向／短期志向 (スコア : 100)

日本の非常に高い長期志向スコアは、サービス企業が長期的な顧客関係を重視する「おもてなし」戦略を採用することを示唆する。これは、一過性の取引よりも長期的な顧客エンゲージメントとロイヤルティの構築に焦点を当てることを意味する。例えば、リピーター向けの特典やロイヤルティプログラムの開発、個々の顧客の過去の嗜好や要望に基づいたパーソナライズされたサービス提供などが有効である。長期的な関係構築を目指す「おもてなし」は、顧客の信頼と満足度を高め、継続的なビジネスの成功に寄与する。

⑥人生の楽しみ (充足的／抑制的) (スコア : 42)

やや高い抑制的傾向を持つ日本の文化では、「おもてなし」において、自己制御と規範を重視しつつも、顧客の楽しみや快適さを提供するバランスが重要

である。サービスを提供する際は、顧客に対する真摯な姿勢と節度、適度な距離感を保ちながらも、顧客の個人的な嗜好やリラクゼーションを考慮した楽しさや充実感を与える体験を提供する必要がある。このようなバランスの取れた「おもてなし」のあり方は、顧客にとって心地よい経験を提供し、企業への好感度を高めることができる。

4.1.2, 中国への展開

①権力格差(スコア:80)

中国の高い権力格差は、サービス業において権威への敬意を重視する「おもてなし」を要求する。この文化的特徴に対応するために、サービス提供時には顧客の社会的地位や職位を敏感に察知し、それに応じた尊敬と配慮を表すサービスを提供することが必要である。高位の顧客には特別な待遇や専用のサービスを用意し、一般顧客に対しても等しく尊重の念を持って接する。このような階層に応じたきめ細かな「おもてなし」は、顧客満足度を高め、顧客との信頼関係の構築に寄与する。

②個人主義/集団主義(スコア:43)

中国のやや高い集団主義のスコアを考慮すると、個々の顧客よりも集団全体の調和と利益を重視する「おもてなし」が重要である。家族やビジネスグループ、コミュニティなどの集団に対するサービス提供は、集団のニーズと期待に合わせたカスタマイズされたプランやパッケージを用意することで実現される。このような集団志向のアプローチは、中国文化の中で重要な役割を果たす家族や社会的ネットワークに対する配慮を反映しており、長期的な顧客関係の構築に効果的である。

③男性性／女性性 (スコア : 66)

中国のやや高い男性性スコアは、競争や効率、成果を重視することを示す。したがって、効率性を強調し、目に見える成果や利益を提供する「おもてなし」が求められる。中国社会では秩序と階層が重視され、各個人においては、目標達成と成功のために競争し、地位を追求する傾向が強い。つまり、中国の消費者は、品質、効率、そしてステータスに価値を置く傾向があるため、日本のサービス業は、これらの要素を前面に押し出したプロモーションが効果的であると考えられる。

④不確実性の回避 (スコア : 30)

中国の低い不確実性回避スコアは、柔軟性と変化への適応を重視する「おもてなし」戦略を採用することを示唆する。この文化的背景に基づき、サービス業では新しいアイデアやイノベーションを積極的に取り入れ、顧客の変わりゆくニーズに迅速に対応する柔軟なサービス提供が求められる。新しいサービスモデルの導入や、顧客に合わせたカスタマイズされたオプションの提供は、中国市場における競争力の強化と顧客満足度の向上に寄与する。

⑤長期志向／短期志向 (スコア : 77)

中国の高い長期志向スコアを踏まえると、長期的なビジョンと計画を重視する「おもてなし」が求められる。顧客との関係を短期的な取引としてではなく、長期的なパートナーシップとして捉えることが重要である。これには、継続的な顧客サポート、定期的なフィードバックの収集と対応、長期的な顧客エンゲージメントのためのロイヤルティプログラムの開発などが含まれる。長期志向のアプローチは、顧客の継続的な関与を促し、ビジネスの持続可能な成長に貢献する。

⑥人生の楽しみ（充足的／抑制的）（スコア：24）

中国の高い抑制的傾向は、社会規範や制約を重視する傾向が強い。したがって、中国の伝統的な礼儀と慣習を尊重した「おもてなし」サービスを提供する必要がある。形式と儀式的重要性を理解し、それをサービスに取り入れて、品格と尊厳を持った接客を実現する。また、抑制的傾向が高いことから、オープンな接客よりは、顧客のプライバシーと個人空間への配慮を重視した接客を行うべきである。控えめでありながら、効率的で質が高く、秩序を守りながら気配りのある接客サービスを行うことが、顧客満足度を高める。

4.1.3, 台湾への展開

①権力格差（スコア：58）

台湾におけるやや高い権力格差は、サービス産業における「おもてなし」の中で、階級間の「敬意」と「平等性」を均衡させることを求めている。社会的な地位や職位が高い客には、特別な注意や尊敬を示すサービスが期待されている。一方で、一般顧客に対しては、親しみやすさや安心感を生むコミュニケーションを重視した接客が必要とされる。このアプローチにより、客の地位に合わせた細やかな「おもてなし」が実現され、顧客満足度を高める効果が期待される。

②個人主義／集団主義（スコア：40）

台湾のやや高い集団主義のスコアを考慮すると、グループやコミュニティを重視した「おもてなし」が重要である。これには、団体客向けの特別なプランの提供や、地域コミュニティと連携したイベントの開催が含まれる。また、サービスの提供においては、個々の顧客のニーズに対応するだけでなく、グループ全体の満足を考慮する必要がある。例えば、家族単位や友人・同僚などのグルー

プに特化したパッケージを提供することで、集団主義的な価値観を反映させることができる。

③男性性／女性性 (スコア : 45)

台湾の男性性／女性性のスコアは中間的ではあるが、やや高い女性性で、競争よりも協力や共感を重視する傾向がある。この文化的特性を理解し、より協調的で柔軟な「おもてなし」のサービスを提供することが求められる。顧客との関係構築においては、対話と理解を重視し、顧客の感情に寄り添ったサービスを提供することが重要である。また、競争を奨励するよりも、共感や協力を基本とする社内の文化を作り上げることが望ましい。

④不確実性の回避 (スコア : 69)

台湾はやや高い不確実性回避スコアを示しているため、新しいサービスや製品を導入する際に、顧客に十分な情報を提供し、安心感を持って受け入れられるよう配慮する必要がある。顧客は明確な指針や情報が提供されることを望む。したがって、例えば、新サービスの紹介にあたっては、詳細な説明やデモンストラーションを行い、顧客の不安を軽減することなどが効果的である。

⑤長期志向／短期志向 (スコア : 87)

台湾の非常に高い長期志向スコアをふまえると、短期的な利益よりも長期的な関係の構築に重点を置くべきである。これには、継続的な顧客サポートやアフターサービスの強化が含まれる。顧客との信頼関係を築くためには、一貫性と信頼性のあるサービスを提供し、顧客の生涯価値を最大化することが重要である。例えば、リピート顧客に対する特別な割引や特典の提供など、長期的な顧客エンゲージメントを促進する戦略が効果的である。

⑥人生の楽しみ（充足的／抑制的）（スコア：49）

台湾の人生の楽しみに関するスコアは充足と抑制のバランスがとれていて、自己制御と自由な楽しみのバランスが重要である。顧客がリラックスし、楽しむことができる環境を提供しながらも、サービスの品質と安全性を維持する必要があるが、これには、顧客が自由に選べる多様なサービスオプションの提供や、顧客の好みに応じたカスタマイズが含まれる。同時に、サービスの安全基準や品質管理にも注意を払い、顧客が安心してサービスを利用できるよう配慮することが必要である。

4.1.4, アメリカへの展開

①権力格差（スコア：40）

アメリカは、個人の自由と平等が根底にあるため、権力格差がやや低い。顧客との間に階層を設けず、対等な関係に基づく「おもてなし」のサービスを提供する必要がある。これには、従業員に対して顧客との間の階層的な壁を取り除く教育を施すこと、顧客の意見を尊重し、積極的にサービスに反映させることが含まれる。例えば、顧客参加型のサービス企画やフィードバックシステムの導入が考えられる。これにより、アメリカの自由と平等の価値観に対応し、顧客の忠誠心を高めることができる。

②個人主義／集団主義（スコア：60）

アメリカのやや高い個人主義のスコアは、「アメリカンドリーム」の文化に象徴される個人主義社会を反映している。アメリカでは、顧客一人ひとりの個性や好みに注目したカスタマイズされた「おもてなし」が求められる。サービス業は、個人の自由と選択を重視し、パーソナライズされたサービスを提供することで、顧客の満足度を高めることができる。例えば、顧客の過去の購買履歴に基づく個別の商品提案、個人の好みや趣味に合わせたサービスのカスタマ

イズなどが効果的である。これにより、顧客は自分だけの特別な体験を得ることができ、サービスへの満足度を高めることができる。

③男性性／女性性 (スコア : 62)

アメリカのやや高い男性性スコアは、競争と成果を重視する傾向が強い。この文化的特性を理解し、効率性、目標達成、成果重視の「おもてなし」を提供する必要がある。例えば、顧客の時間を節約する迅速なサービス提供、明確な成果を提供するサービス設計、顧客の成功体験を重視するプロモーションなどが考えられる。このようなアプローチにより、アメリカの顧客が求める達成感や成功体験を提供することができる。

④不確実性の回避 (スコア : 46)

アメリカは不確実性の回避のスコアがやや低い。これは、元来、アメリカに新しいことに対するチャレンジを歓迎する文化があることによる。したがって、柔軟性と変化への適応を重視する「おもてなし」戦略を採用することが望ましい。サービス業では新しいアイデアやイノベーションを積極的に導入すべきである。例えば、最新のテクノロジーを取り入れたサービス、未体験のサービスコンセプトの開発などが効果的であると考えられる。

⑤長期志向／短期志向 (スコア : 50)

アメリカのスコアは 50 とちょうど中間にあるため、長期的なビジョンと計画を重視する一方で、短期的な成果も、共にバランス良く重視する必要がある。長期志向への対応としては、顧客との信頼関係を築くために、一貫性と信頼性のあるサービスを提供し、継続的な顧客サポートやアフターサービスの強化をはかる必要がある。一方、短期志向への対応としては、短期間での成果や効果を強調する戦略をとり即時の顧客満足をかなえる必要がある。例えば、即効性

のあるサービス、迅速な顧客対応、短期間での成果を明確に示すプロモーションなどが考えられる。

⑥人生の楽しみ（充足的／抑制的）（スコア：68）

アメリカはやや高い充足的傾向である。楽しみやくつろぎを重視する文化があり、高い嗜好性を持つ「おもてなし」を提供することが効果的である。日本のサービス業は、この特性を反映し、エンターテインメント性の高いサービスやリラックスできる体験を提供することが効果的である。例えば、楽しいアクティビティの提供、顧客のリラクゼーションに重点を置いたサービスの展開、個々の顧客に合わせたレジャーサービスの提供などが考えられる。

4.2. 中国・台湾・アメリカの文化的特徴をふまえた海外展開戦略

以上、Hofstede の 6 次元モデルを用いて、日本のサービス企業における各国への「おもてなし」戦略のあり方を、次元ごとに深掘りした。

最後に、Hofstede のスコアから、特に、他国と比較して、中国・台湾・アメリカ、それぞれに顕著に見られた特徴を抽出して、海外展開のポイントとして図表 4 にまとめる。

図表 4：日本のサービス業における海外「おもてなし」戦略展開のポイント

国名	顕著に見られる特徴	日本のサービス業における海外展開のポイント
中国	権力格差： 高い	・階層に応じたきめ細やかな「おもてなし」 →社会的地位や職位を敏感に察知し、それに応じた尊敬と配慮を表すサービスを提供
	人生の楽しみ方： 抑圧的	・中国の伝統的な礼儀と慣習を尊重した「おもてなし」 →控えめでありながら、効率的で質が高く、秩序を守りながら気配りのある接客。品格と尊厳を持った接客
台湾	集団主義	・グループやコミュニティを重視した「おもてなし」 →個々の顧客のニーズに対応するだけでなく、家族・友人・同僚など集団の満足を考慮
	女性性	・協調的で、共感を重視した「おもてなし」 →サービスの効率性を求めるより、顧客との対話と理解を重視し、顧客の感情に寄り添ったサービスを提供
アメリカ	権力格差： 低い	・階層を設けず、対等な関係に基づく「おもてなし」 →アメリカの自由と平等の価値観に対応した、従業員と顧客との間に壁がないオープンな接客
	人生の楽しみ方： 充足的	・楽しみやくつろぎを重視した「おもてなし」 →エンターテインメント性の高いサービスやリラックスできる体験を提供

5. 終わりに

本論文は、Hofstede の文化次元モデルを適用し、日本、中国、台湾、アメリカの文化的特性を分析した。各国の文化的特性を理解することは、国際的なビジネスや交流において非常に重要である。特にサービス業における「おもてなし」の文脈では、文化的な違いが顧客満足度に大きく影響する可能性がある。

本研究の貢献は、理論的分析から導き出された、日本のサービス業における海外展開に対する実践的な示唆にある。これにより、異文化間の理解の促進と、異文化的背景を持つ顧客に適応するための具体的な戦略が提示された。

しかし、本論文には限界も存在する。Hofstede の 6 次元モデルのスコアを用いた分析は、あくまでも本論文執筆時点で公表されていた最新スコアを用い

た分析にとどまる。また、各国に対する展開のあり方については、あくまで仮説構築の段階にとどまり、精緻な実証研究を行っていない点も挙げられる。今後の研究では、これらの点に留意し、更なる研究を進めていきたい。

【脚注】

- ¹ Culture Factor Group は、Hofstede Insights Ltd. の運営ブランドで、文化分析と戦略アドバイザーをグローバルに展開している企業である。2023年現在、10カ国にオフィスを構え、戦略的提携により60カ国以上に展開している。
- ² COUNTRY COMPARISON TOOL は、以下のサイトに掲載されている。
(<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>)
- ³ 本論文執筆時点における最新のスコアは2023年10月16日に更新されたものである。したがって、本論文では、この時点の最新スコアを用いている。
- ⁴ 「おもてなし」の構成要素については、浦野・森 (2017) にて詳述している。

【参考文献】

- Hall,E.T. (1976) *Beyond Culture*, Doubleday and Company. (岩田慶治・谷泰訳 (1993) 『文化を超えて』TBSブリタニカ)
- Hofstede,G.H. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede,G.H. (1984) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Abridged ed.). Beverly Hills, CA: Sage. (萬成博・藤文四郎 監訳 (1984) 『経営文化の国際比較：多国籍企業の中の国民性』産業能率大学出版部)
- Hofstede,G.H., Neuijen,B., Ohayv,D.D.and Sanders,G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across 20 Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hofstede,G.H. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill. (岩井紀子・岩井八郎 (1995) 『多文化世界：違いを学び共存への道を探る』有斐閣)
- Minkov,M. and Kaasa,A. (2022). Do Dimensions of Culture Exist Objectively? A Validation of the Revised Minkov-Hofstede Model of Culture with World Values Survey Items and Scores for 102 Countries. *Journal of International Management*, 28(4)
- Trompenaars,E. (1993) *Riding the Waves of Culture*, Economist Books,U.K.

Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, Second Edition*, McGraw-Hill. (須貝栄
訳 (2001) 『異文化の波 グローバル社会：多様性の理解』白桃書房)

浦野寛子・森義博 (2017) 「消費者視点の「おもてなし」コミュニケーション戦略 (上)
－「おもてなし」概念の構成要因－」『日経広告研究所報』291号 10-17

日本貿易振興機構 [JETRO] (2018) 「2017年度日本企業の海外事業展開に関するア
ンケート調査」

COUNTRY COMPARISON TOOL

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool> (2023年12月1日ア
クセス)