

Contents

今月のテーマ 外国人との交渉スキルを磨く

「人類みな兄弟」は本当か？ ～異なる文化圏の人々との交渉ポイントを押さえよ～

キーワード解説 “BRICs”

「誠意をもって対応する」の通用しない、契約社会アメリカ

「人類みな兄弟」は本当か？ ～異なる文化圏の人々との交渉ポイントを押さえよ～

1. 日本のグロ - パリゼーションは止まらない

昨今の日本は、たとえ国内産業であっても原材料、商品を世界の最適地から国際調達する動きが加速している。特に BRICs(注)への拡大が顕著である。利益追求を使命とする企業にとって、この手法が最高のコストパフォーマンスを生み続ける限り、国際調達は加速し続ける。

一方、国内における大手外資系企業は約1,600社に上り、サービス業を含め日本国内で働く外国人が20万人を超えている。日本のグロ - パリゼーションは国内外ともに進展しており、外国人との交渉は、日本国内においても日常的な業務となってきた。

2. 「外国人との交渉」とは「異文化との交渉」

人間は同じ人類だから基本的に「人類みな兄弟」と言われるが、本当だろうか。

腹が減れば食べる、喉が渴けば水を飲む等、プリミティブな場では確かに「人類みな兄弟」だが、ビジネスの交渉においては「人類みな兄弟」ではない。

まず宗教の違い。地球上、多くの国の祝日は宗教の祭日であり、聖人を祝う日である。地球上には宗教戒律で離婚を法律で認めていない国が山ほど在る。近代国家のスペインでさえ、離婚が合法になったのはごく近年になってからである。カトリックでは離婚を認めていないからだ。宗教が生活や文化に大きな影響を与えており、宗教の違いが文化の違い、異文化となっている。「外国人との交渉」とは、まず「異文化との交渉」であることを肝に銘じてかかりたい。

3. 欧米人の意思決定スピードの秘密

次に民族の違い。企業や国家が目標を達成するためには単一民族は非常に効率が良い。複数民族ではそうはいかない。外国人との交渉の基本は、「お互いに理解していない」「人類みな兄弟ではない」ことが原点だ。

外国人、特に欧米人は、交渉(会議)の場で一人、二人の出席者が次々と物事を決める。日本人は大勢が出席していてもその場で決めない。「ご意向拝聴しました。持ち帰って後日、返答します」。日本人は、まず社内コンセンサスを第一義と考えるからだ。電機メーカーの現法で働いていた頃の私は、これで何回も大口契約を逃したことがある。私の取り扱い商品は家電製品であり、現地企業も含めて Competitor が多数いる。決定が早くなければ Competitor に勝てないのである。

欧米人の行動をよく観察して、意思決定の秘密を見つけた。それは「欧米人でも常に最高決定権を持っている人が出て来ているのではない」ということだ。では、どうして次々と交渉の現場で決定できるのか。答えは事前調査と事前決裁にある。

欧米人は、実によく交渉相手を調査して研究する。「人類みな兄弟ではない」からよく調査をするのだ。その上で事前決裁を取り、事前決裁の範囲内の決定権を当事者に与える。だから相手には、最高決定権を持っている人が出て来ているように見える。交渉の場で決定したことは、事前決裁を取っているから、社内コンセンサスは取れており、スムーズにフォローされる。交渉相手は益々相手の決定権の大きさを確信することになる。

我々日本人もこれに習い、「人類みな兄弟ではない」のだから、しっかり相手を事前調査し、それに基づいた事前決裁を取って交渉の場に臨み、欧米人と同様に「交渉の場で決定する」ことが肝要である。

4. 「兄弟ではない」相手との交渉テクニック

交渉の場では、常に「相手は分かっているか、理解しているか」をよく確認しながら進めることが必要だ。相手に失礼にはならない。複数民族同士では当たり前のことだ。

外国人は最大条件から交渉を始めることが常だ。我々日本人の感覚では「そんなとんでもない」というような、例えば常識価格の半値を提示する、というような事は当たり前である。交渉に不慣れな日本人は、それだけで「コイツは常識がない」と怒ってしまう。

交渉は怒ったら負け。交渉はゲームと割り切り、半値を提示されたら倍値で答えるところから始める。お互いに納得出来るまで何回でも交渉する。体力勝負的なところがある。欧米人はタフだ。彼等は、上記の通り、事前決裁を取って来ているから、譲れるところと譲れないところは心得ている。ただ、少しでも良い条件を取りたいから粘るのだ。交渉は、お互いのやり取りの中でその「落としどころ」を探るゲームと考えることだ。

最後に、「こんなハズではなかった」ということにならないために、決めた事柄はその場で書類にして、細かい所まで確認に次ぐ確認をしながら全ページにお互いのサインをしておく。「人類みな兄弟ではない」のだから、「そこまでしなくても」という辺りまで確認し合うことで互いの考え方を認識し、信頼を築くことができるのである。

筆者プロフィール 浅沼 肇

1941年生まれ 1965年早稲田大学第一商学部卒 1978～1986年スペイン松下電器(株)取締役、1992～1995年オーストラリア松下電器(株)社長を歴任 定年後は会社顧問、社員教育講師として活動中

今月のキーワード解説 “BRICs”

ブラジル、ロシア、インド、中国の4ヶ国の頭文字。これらの国の経済が現在のペースで発展していくと、世界経済地図が大きく塗り替わるという予測が2003年にゴールドマン・サックスによってなされた。2039年までにはBRICsの経済規模がG6（アメリカ、日本、ドイツ、フランス、イギリス、イタリア）の合計を上回り、2050年にはGDPの順位が中国、アメリカ、インド、日本、ブラジル、ロシア、イギリス、ドイツの順に並ぶと予測されている。BRICsという呼び名が一般的であるが、2050年の並びからCIBRs（シブルス）と覚えた方が实际的。

これらの新興工業国への進出を検討する際には、地政学的リスクに加え、金利・為替変動リスク、商品・サービスおよびエネルギー（特に原油）の価格変動リスク、取引先の信用リスクへの注意が必要である。

中国、ロシア、インドは核保有国であり、また中国とロシアは国連安保理の常任理事国として拒否権を行使することができることから、今後、世界はアメリカの一極支配から、「多極化」構造へと変わっていくという予測もなされている。各国の段階的な規制緩和措置および前述のリスク総体を天秤にかけ、経済自由度の高まる市場に適切なタイミングで進出するのが肝要である。

（キーワード解説 海外調査担当 中村）

「誠意をもって対応する」の通用しない、契約社会アメリカ

1. 訴訟社会アメリカの実態

日本人にとって、アメリカ人って陽気で気さくというイメージがあります。

神経を使わなくていいし、とても付き合いやすい、という日本人は多いでしょう。

そう、道を歩いていて見知らずの人でも「ハーイ！」と声をかけてくれるし、道は譲ってくれるし、パーティーには呼んでくれるし、そこで会った初対面の人とも気さくに話し合える。

でも、実際に付き合ってみると、彼らが夫婦間、恋人同士、隣近所の付き合いなど私事も含めて案外緊張感をもって生活をしていることがわかります。

その背景は、結局「訴訟社会」というところになりましょう。

例えば、レストランで熱いコーヒーをこぼされ、心身に被害を受けたとして訴えて多額の賠償金を勝ち取ったとか、ファーストフードを食べすぎて肥満になったと訴えたとか。デートに遅れてきた彼を「待っている間、神経を消耗させられた」と訴えたという話もあります。

2. 結婚話は離婚話と常にペアで！？

こうした訴訟社会であるアメリカにおいては、金銭が直接絡むビジネス上の付き合いではもっとシビアです。

商談を重ねて、お互い合意に至り、いよいよ最終仕上げが契約書の作成。そこで弁護士が登場。彼らは自分の顧客（つまりこちらにとっては相手方）にとってのあらゆる不利な可能性、リスクを俎上に上げてきます。彼ら弁護士は「万一のケース」を検討して文字にするのが仕事ですから「揉め事」があるほうが商売になるわけです。

一旦議論のテーブルに乗せた「悪い可能性」について、「いや、そんなことはありえない」と証明し、撤回させることは至難の業です。例えてみれば、男女二人が結婚の相談をしている場面を想定してみましょう。結婚式の段取り、ハネムーン計画。そして今後の生活設計、人生設計。そんな甘い話し合いの時に、離婚の場合の慰謝料、財産分割の条件を論議するようなものです。「では、将来離婚の可能性はないのか？」と聞かれれば、口約束はできても、それを「絶対にない」と文書化して証明することはできません。

3. 商談には性悪説で当たれ

そんなとき日本だったら「不具合が生じたときは双方『誠意を持って』ことに当たる」というひとことで済むのに。かの地では「では、その『誠意』とは何ぞや？」というそもそも論から始まりますから、「誠意をもって」などという曖昧な言葉で商談が成立することは、まずありえません。

我々日本人、相手がどうあれ「誠意をもってことに当たる」という気持ちはいつまでも忘れたくないものではありますが、外国人、殊にアメリカ人とは、常に今後起こりうる「万一のケース」「最悪のケース」を想定し、誠意を契約条項に置き換えた商談スタイルで臨むこと。男女の仲と同じく、蜜月期が永遠に続く保証はどこにもないのであるから。

筆者紹介 浜地 道雄

1943 年生まれ 1965 年慶応義塾大学経済学部卒 1965 年よりニチメン入社後中東各地に駐在 1992 年
帝国データバンクアメリカ社長就任 2002 年国際ビジネスコンサルタント「浜地アソシエイツ」設立。

編集後記

創刊第一号はいかがでしたでしょうか。このニュースレターを通じて、国際ビジネスサポートサービスを行っている私たちクロスインデックス社が、海外事業を展開している企業様に対して、ビジネスに繋がる知見を提供しております。二号以降も皆様のお役に立てる情報や示唆に富んだ記事を掲載していこうと思っておりますので、今後ともご愛読をよろしくお願いいたします。
(広報担当 岸本)

国際ビジネスの総合サポート

クロスインデックス社 サービス一覧

翻訳関連サービス

翻訳 / 添削 / 校正

翻訳サービスは、専門分野をもった日本人・外国人により行い、104ヶ国語に対応いたします。

添削サービスは、文章などを文法面等から追記、削除いたします。

校正サービスは、外国語翻訳された文章などを、用語集やご指定された文書フォーマットに基づいて、誤字脱字のチェックや用語および文章スタイル(体裁)の統一による校正をいたします。

調査・レポートینگ 関連サービス

海外調査

海外におけるマーケティング活動等をサポートするため、メーカーやコンサルティング会社などのお客様を対象に、海外における企業調査を含めた市場調査(プレサーベイを含むマーケティングリサーチ)を実施いたします。

また、法人の国内の海外事業部および現地法人に対して、海外調査を初めとして、貿易事務に関する翻訳、通訳などのサービスを提供いたします。

アンケート調査

国内および海外 80カ国以上に在住の外国人に対して各種アンケート調査を行います。

オリジナル原稿執筆

国内および海外で活躍するフリーの日本人および外国人のライター、コピーライターが日本語および外国語でのオリジナルの原稿を執筆いたします。

詳細はホームページでご案内しております。 <http://www.crossindex.jp>

【主な取引先(各関連別 50音順)】

メーカー関連 デンソー(機械) フクダ(機械) 三菱ウェルファーマ(製薬)

マスコミ関連 共同印刷 宝島社 テレビ朝日 日経産業広告社 ベネッセコーポレーション 読売英字新聞

その他 プリンストンレビューオブジャパン(MBA 予備校・業務提携先)

その他多数 大手企業各社守秘義務契約により非掲載

編集関連サービス

原稿リライト

一般の文章および翻訳された文章などを、ご希望の内容にリライト(変更)いたします。

多言語編集・デザイン・DTP

外国語を出版、製本等に向けて編集しなおす際に、企画から編集、レイアウトデザイン、DTPサービスを行います。

テープ起こし/映像起こし

テープ等の媒体に録音された外国語の内容を原稿に書き起こしいたします。

派遣関連サービス

通訳

ネイティブ外国人、日本人通訳者を派遣いたします。

また海外におけるクロスインデックスの外国人ネットワークを活用して、海外での通訳者も派遣もします。

ナレーション

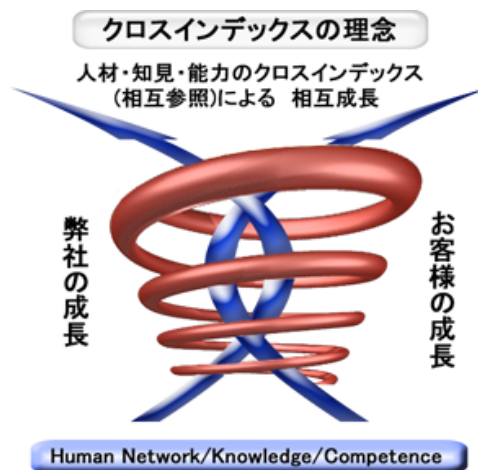
ネイティブ外国人ナレーターを派遣します。

企業語学研修講師

事業所で行われる語学研修に、外国人ネイティブの語学講師を派遣いたします。

イベントスタッフ

外国人スタッフをイベントに派遣いたします。外国人スタッフの存在によるライブ感を提供することを目的としております。



クロスインデックス(CROSSINDEX) <http://www.crossindex.jp>

〒134-0088 東京都江戸川区西葛西 6 - 21 - 17 - 403

TEL 03 - 3686 - 1983 FAX 03 - 3686 - 2136

infokanto@crossindex.jp 担当 岸本まい(営業窓口) お気軽にお問い合わせください。

