



グローバルの現場から

Discovery beyond borders

神田外語大学 神田外語キャリアカレッジ
代表 仲 栄司

第③回 異文化交渉の根底にあるものは？

「このままだと商談がつぶれてしまう、何とかならないか！」

インド人のコーリーが私を会議室の外に呼び出し、泣きそうな顔で訴えてきました。デリーのホテルの会議室で価格交渉をしていた時のことです。「このままでは埒があかない。もう値引きをするしかないよ」とコーリーは言います。

インド市場参入の商談崩壊!?

その時、私はあるインド会社とページャー（日本ではポケベルと呼称）端末の価格交渉をしていました。インド市場に新規参入するためです。向こうは社長1人、私たちは、駐在員事務所トップのインド人のコーリー、それに日本から技術部長と営業課長（私）の3人でした。

すでに商品やビジネス戦略の議論で基本的な合意に達していましたが、肝心の価格の決着がつかないのです。会議室に丸1日缶詰めとなって交渉しました。長い沈黙が何度も続きました。

私より10以上も年上のコーリー。自国であるインド人との交渉は百戦錬磨のはずなのに、この交渉はさすがに決裂してしまうと嘆くのです。量販の商売ですから、1ドル違うだけで何千万円も収益が違ってきます。私は容易に値下げしたくありませんでした。

競合他社はアメリカの会社でしたが、インド会社の社長がアメリカ嫌いなのはこれまでの話でわかりました。彼らも、日本の商品をなんとしても売りたい

はず、と私は踏んでいたのです。

会議室以外での交渉

結局その日は決着がつかず、お互い嫌な雰囲気の中で別れました。技術部長から「明日はどうするの、約束しなくていいの？」と聞かれましたが、「明日は買い物でもしましょう。向こうから言ってこないかぎり、こちらからコンタクトする必要はありません」と私は言いました。

相手も同じホテルに泊まっていたので、その気になればコンタクトはとれるのですが、こちらからコンタクトすると交渉の立ち位置が弱くなるので、私は突っ張っていました。コーリーは、「もうだめだ。明日、私はオフィスで勤務しているから、何かあったら連絡してくれ」と言って自宅に帰りました。

次の日、私たちはデリーで市内観光や買い物をして1日を過ごしました。ホテルに戻ったのは夕方6時を過ぎていたでしょうか。一応、私たちあての伝言がないか確認しましたが、何もないと受け付けは言います。私は技術部長に「明日の昼まで待って、何もなかったら考えましょう (Let's think about it unless anything happens till tomorrow afternoon)」と言いました。

夕食を外で食べ、ホテルに戻ると受付けに呼び止められました。伝言があると小さな紙を渡されたのです。「Can we meet at 9:00 tomorrow」とだけ書いてありました。

「しめた！」と思いました。「向こうから折れてきた、これで交渉は優位に立てる」と思ったのです。私はその1点にこだわっていました。

グローバルの現場では、価格のやり取りだけでなく、こうした空白の時間も交渉に入ります。私はコーリーに電話し、「明日9時に来てくれ」と告げました。コーリーは、この商談はもう「終わった」と思っていたのでしょうか。「本当か？ 向こうから言ってきたのか？」と何度も問い直し、そして、「信じられない」と驚いていました。

丸3日の交渉からの信頼関係

翌日の価格交渉は、まず向こうの言い分を聞くところからはじまりました。

インド人の社長は要求価格を一昨日よりも引き上げて提示してきました。その価格がアンカー（最初の言い値）となり、交渉再開です。つまり、その価格以上に高い価格で決着し得る交渉の土台ができたのです。丸1日費やしたのは、このアンカーを再設定するためでした。

私はさらに価格を上げるべく、共通のミッションをアピールしました。インドの人々がもっと便利に、もっと豊かにコミュニケーションができるよう、私たちはページャーの通信システムを普及させていくミッションを共有していると。そして、将来は携帯電話も加えて、インドの通信事情を飛躍的に改善していこうと訴えました。将来のビジネスの広がりや社会に貢献できることにも言及したのです。

それがとどめとなり、ついに価格交渉は合意に至りました。これでようやくインド市場に新規参入が果たせます。丸3日かけての価格交渉でしたが、お互い言いたいことを主張し合ったことで信頼関係も生まれました。



仲 栄司
Naka Eiji

大学でドイツ語を学び、1982年、NECに入社。退職まで海外事業に携わり、ドイツ、イタリア、フィリピン、シンガポールに駐在。NEC退職後、国立研究開発法人NEDOにて日本企業の海外企業とのイノベーションプロジェクトの支援に取組み、2021年4月に神田外語キャリアカレッジへ入社。現在は、代表として顧客企業の業務・ビジネス推進と人材の活性化を目指して活動。

今月のワンフレーズ



Let's take some time
and think about it

ちょっと待ってから考えよう。

交渉では焦らないほうがいいこともあります。

「Discount, discount !」

こうしてインドでのビジネスは離陸しました。「NEC pages India !」（NECがインドを呼んでいる！）という広告キャッチフレーズと共に。

その後、相手企業のインド人からは、市場状況が厳しくなるたびに「Discount, discount!（割引き）」と言われ続けました。ランチを同席した時は毎回そんな具合でしたが、インド人のジョークなんだろうと流しました。向こうも、それで価格を下げてくれたら儲けもの、くらいに思っていたのだと思います。

この交渉では、ビジネスのミッションを共有し、「一緒にやりたい」というインセンティブ（メリット）をもってもらえたことが決着につながったと思います。日本の「浪花節」は、基本的にグローバルでは効きません。慣習や環境の異なる相手と交渉を進めていくためには、事業や自分たちのミッション、お互いのメリットなどをアピールしながら、粘り強く、誠実に対応することが大切なのだと、この経験を通じてあらためて感じました。

それにしても、インド人は粘り強いです。インドカレーを見るたび、今でも「Discount !」の聲が聞こえてくる気がします。