

事例57 米国では通じない日本的価格交渉

藤田さんは、赴任したばかりの工場の購買担当マネージャーである。来期は市場が厳しくなると予想されるので、同社は、今度投入する新製品の生産コストを10%削減するという生産計画を立てた。それにしたがって、藤田さんは部品メーカーのA社と価格交渉に当たることになった。初めての経験である。

藤田さん「来期は、うちの工場では10%のコスト削減を目標にしているので、あなたの会社が納入している部品の価格を10%下げてくれませんか」

A社社長「あなたの会社の事情は分かりますが、うちの会社とは関係ないことです。こちらには理由がないので、価格を下げるつもりはありません」

藤田さん「そんなことを言わないで、協力してくださいよ。あなたの会社とは、5年にわたる長い付き合いじゃないですか」

A社社長「納入部品の値下げとそれとは関係がありません」

困ってしまった藤田さんは、米国経験の長い社長の永島さんに相談した。

永島さん「ここは日本と違うんだ。『長い付き合いじゃないか』といった、非論理的な話は通じないよ。日本と違って、米国では我々と部品メーカーとの関係は対等なんだ。だから、浪花節的に頼んだところで、値下げには応じないだろうね」

藤田さん「どうしたらいいでしょう」

永島さん「A社の経営状態をみて、価格交渉の材料になる情報はないのかい。例えば、石油が安くなって、A社のコストは下がっているはずだとか」

藤田さん「ここ数カ月鉄材が安くなったので、その分はコスト減になりますが、10%には遠く及びません。A社自身が合理化努力しなければ、10%の価格低下分は吸収できないと思います」

永島さん「では、新製品のための部品発注を3年間保証する条件ではどうだ」

永島さんの助言を受けて、藤田さんは、もう一度A社と交渉することにした。

藤田さん「部品発注を3年間保証するので、納入価格の10%の削減案を受けてもらえますか」

それを聞いたA社の社長は、しばらく考えた後で、次のように答えた。

A社社長「それならいいでしょう。3年契約であれば、新しい機械を入れ、合理化を大幅にはかれますから」

[ポイント]

- (1) 日本の場合には、大手企業と部品納入企業の間には下請け的な関係ができやすいが、米国では、両者の関係は対等である。大手企業といえども、十分な説明なしに、部品メーカーに納入価格の引き下げや納期の変更等を要請することはできない。
- (2) 価格、数量、納期の変更については、納入企業がなぜそうしなければならないかを合理的に説得できなければならない。日本のように「長い付き合いだから」などの非論理的、情緒的な説明ではいけないし、合理的な理由があれば、値下げを受け入れることもある（逆に値上げを要求してくることもあるが）。同時に、複数企業を競争させる方法も有効であろう。
- (3) 日本的経営が知られてきたため、現地部品メーカー側にも、長期契約を条件に日本企業の品質、納期、価格等の要請を受け入れ、新規投資する動きが出てきている。
- (4) 現地企業との付き合い方の基本は、合理的な交渉を行い、明確なギブ・アンド・テイクの関係をつくることである。「現地部品企業とは付き合いにくい」と頭から考えるべきでない。

コーヒー・ブレイク



米国の冬の積雪にご用心

ニュージャージー州に駐在していた頃、大雪に何度も会いましたが、地域の自治体は慣れていて、降り出すと直ぐに除雪車（普通のピックアップトラックの前にブルドーザーのアームを取り付けた様なスタイル）が出動して岩塩をまき、凍結を 방지、積もった場合は除雪してくれます。会社も慣れたもので天気予報を見ながら社員の早退を決めて退社を促します。これは後で社員が雪のために事故に遭ったりすると早期に退社指示を出さなかった会社に責任があるとして訴えられるという事情も背景にあるようです。社員は社員で万が一、大雪で車が動かず、雪の中で一夜を過ごさなくてはならない事態に備え、冬の間は常に車中に寝袋とミネラルウォーターを入れて非常時に備えています。さもないと氷点下10度以下となるこの地域では凍死してしまうそうです。私も先輩の駐在員から教えて貰い常備していました。

(梶原喜代重：日本在外企業協会)