

アラブ諸国におけるビジネスの基本について (第5回) ビジネスミーティングの進め方



(株)湾岸経済研究所 代表取締役社長 田中 保春

これから筆者が述べるビジネスミーティングは、相手に製品やサービスの営業や特定プロジェクトの受注活動のため、またはビジネス情報、ビジネス・インテリジェンス、有益なヒントを相手から得るためのミーティングを想定しています。ミーティングを成功に導くポイントは、相手や目的により異なります。

アラブに限らず、面談相手の意思決定プロセスを事前に理解しておくことや、相手の性格や考え方について事前に情報を取っておくことは非常に重要です。ただ会うだけでは、結果的に時間と労力の無駄になる確率が高くなります。また、出張時に面談アポをたくさん取ったとしても、それは自慢になりません。

アラブの意思決定プロセスは、トップダウンです。日本的にボトムアップでアプローチしても、なかなかこちらが期待するようには進展しません。ボトムアップを否定するつもりはありませんが、アラブ人とのディールではトップダウンに勝るものはありません。相手の意思決定を早めたいのであれば、トップを担ぎ出す必要があります。もちろん、こちらのトップは相手と交渉し、即決するぐらいの覚悟と準備が必要です。「社内に持ち帰って、検討する」では話になりません。

情報やビジネス・インテリジェンスは人脈との紐付きです。相手との関係は「give and take」がMUSTです。契約関係のない相手にgiveする付加価値を与えず、情報だけtakeしようとしても、うまくいきません。筆者の経験則では、最初のうちは「give and give」ぐらいの気持ちが大事です。大阪弁で言うと、「おもしろいやっちゃん！」と相手に思わせるまでは、とにかくgiveで、あとからtakeする心構えが必要です。

ビジネスミーティングの成功確率を上げるその他のポイントは、次の通りです。

(1) 簡単にはアポが取れない相手ほど重要

厳しいことを申しますが、簡単にアポが取れる相手とのミーティングは、友人は別として大概は時間の無駄になります。役に立たないどころか、間違った理解をするリスクの確率も高くなります。サウジのようなトップダウン社会では、会うべき相手は意思決定ができるトップか、トップの意向をよく理解している側近です。例外はありますが、日本と違って、アラブの組織は「ホウレンソウ（報告・連絡・相談）の概念は希薄です。（シニア）スタッフレベルやマネージャークラスと面談しても、あなたが欲しい情報や助言を期待するのは限界があります。

(2) アポのスケジューリングは、アラブの特殊性を考えて

サウジアラビアのように金曜日と土曜日が休日の国では、週初めの日曜日午前や週末木曜日午後の遅い時

間も、なるべく避けた方が無難です。週初めは内部打合せや会議が多いからです。また、木曜日は週末ですので、例えばリヤドに平日だけ滞在している人たちは、家族に会うためにオフィスを早く出ること多々あります。

地域の特殊性を考慮することも大事です。例えばサウジアラビアの場合、ジェッダのビジネスパーソンは夜型ですので、朝一番のアポは避けた方が無難です。反対に東部州はアラムコ・スタイルが浸透しているため、基本は午前中です。

ぎゅうぎゅう詰めのアポを入れるのは、なるべく避けましょう。相手から直前になってミーティングに遅れる連絡や変更の要求が飛び込んでくるのが頻繁にあります。余裕のあるスケジュールリングでないと、せっかくの出張が無駄になってしまいます。

ラマダン月のミーティングはなるべく避けた方が良いでしょう。どうしても必要で、相手も了承した場合は、ラマダン月の前半にセットすべきです。後半になると、どうしても集中力が低下します。開始時間は午前中が原則です。

(3) こちらの提案は、相手にとってどのくらい有益か？

よくある失敗例は、「相手とじっくり話をすれば、分かり合える」という自己本位のタコつぼ的発想の精神論です。精神論でビジネスが巧くいくなら、誰も苦勞しません。そもそも、意思決定ができる相手は、こちらとじっくり話ができるほど暇ではありません。

相手は自分の貴重な時間をあなたに割くのですから、あなたからの提案や売り込みが、相手の組織にとって斬新で、儲かるか(＝付加価値を与えるか)が絶対的な判断基準になります。相手が政府の場合、対外的なインパクトがあり、国益になるかが判断基準です。例えば、共同研究を提案する場合、「これが実現すれば、将来的に毎年サウジ人100人単位で専門家や指導員を育成でき、それに伴う起業家やスタートアップを生み出すことが出来る！10年続ければ、関連ビジネスで5,000人以上の雇用を創造し、1億リヤル以上の付加価値を創造することができます！」といったように具体的な数字を交えて、強く相手にアピールすることが大事です。とにかく、相手に刺さるような提案や売り込みでないと意味がありません。数字は控えめではなく、少々誇張するぐらいの「強いインパクトを与える数字」を提示することが必要です。

(4) 「あんた、そこに違いはあるんか？」

CMに流れる女将が言う「愛」ではなく、「違い」が必要です。サウジアラビアやUAEなど資金力のある湾岸産油国の政府高官や大企業幹部らは、常に新しい技術やサービス、パートナーを求めて世界中を飛び回

筆者紹介

1955年京都市生まれ、大阪外国語大学(現、大阪大学)卒、リバプール大学MBA、ミシガン大学院Execコース修了。IH、仏銀ソシエテ・ジェネラルのちにソシエテ・ジェネラル証券(湾岸産油国カバレッジ)を経て、サウジアラビア民間財閥のファミリーオフィス・アドバイザー、中東協力センター非常勤アドバイザー、サウジアラビア総合投資院=SAGIA(現、投資省)リヤド本部にて総裁アドバイザー&ジャパンデスク、みずほサウジアラビア株式会社代表取締役会長、サウジ地場企業(製造業)の社外取締役や監査委員会会長、リヤドのプリンス・スルタン大学ビジネススクール理事、サウジアラビアの非営利団体の顧問などに従事、2022年に株式会社湾岸経済研究所を設立

っています。また世界中のビジネス・エグゼクティブやビジネス代表団らが毎日のように現地を訪問し、さまざまな製品・サービスを売り込んでいます。

「サウジアラビアでは、黙って椅子に座っていても、世界中から売り込みがくるので、その中から一番よいものを安く買い叩くだけ」という声もあるほどです。提案しても相手の進展がないという不満は日常的で、ミーティング中は相手の表情や発言から「脈あり」と思っても、ミーティングが終われば受け取った提案書や資料は自分の秘書にポイと渡して、次の来客や次の仕事に取り掛かるというのが通常です。

(5) 質問ばかりで、こちらの手の内を見せないミーティングは直ぐに見破られる

言いにくいことですが、日本企業には多い事例です。筆者がSAGIA (=Saudi Arabian General Investment Authority、サウジアラビア総合投資院 (現投資省) 本部に勤務していた頃、日本企業の役員クラスの方々が副総裁や Director General クラスとよく面談されました。SAGIA としては、サウジに事業進出して欲しいのですから、最大限の対応をしました。しかし、相手からは質問ばかりのミーティングが多くありました。来訪者が去った後、幹部の方から「ところで、あの人たちは何しに来たの？ サウジに進出したい目的があるなら、そう言って欲しかったのに、質問ばかりでウンザリだった」とよく不平不満を聞かされました。

(6) 訪問者の真剣度は最初の15分くらいで分かる

総じてアラブ人は、相手の真剣度を見抜く力が高いと思います。「こいつは、口ではええことを言うが、真剣味がないな」と思われると、その後いくら努力しても挽回は難しくなります。

シリコンバレーの「エレベーター・ピッチ (売り込み)」や「エレベーター・ブリーフィング」のように、ごく短い時間のなかで、自分の言いたいことを簡潔に伝え、提案やアイデアを印象付けるスキルが必要です。仮に与えられた時間が1時間だとしても、このくらいの覚悟が必要です。冒頭から自社や部署の説明だけで10分以上もかけるのは論外と言って良いでしょう。相手は、あなたの会社の規模や歴史には興味はなく、自分たちに何をもたらしてくれるのかを知りたいのです。

(7) プレゼン資料は1枚で十分・・・文字数や数字が多いと、相手は読む気が薄れます

文字や数字がいっぱいに詰まったプレゼン資料は、相手に響きません。アラブ人は概して、長い文章やいくつもの数字を読み込むのは嫌がります。文章や数字はできるだけ簡潔で短くする必要があります。その代わりに、一目瞭然のインパクトのある図やチャートを最大限に活用しましょう。

(8) 反論があれば、簡潔に歯切れよく、堂々と述べましょう

言うべきことは、決して遠慮せず述べるのが大事です。反対意見や異論がある場合も、堂々と主張することが大事です。相手から「タフな奴」とか「シツコイ奴」と思われることは、アラブでは最高の誉め言葉なのです。

SAGIA時代に当時の副総裁のひとりとある件で意見が真っ向から対立し、口論になりました。相手の意見を修正してもらうため、こちらも必死でした。3日連続、嫌がられてもオフィスに押しかけました。挙句の果てには、「お前をクビにしてやる」と言われましたが、こちらも「あなたには残念ですが、私をクビにできるのは総裁だけです！」と反論しました。なんだかんだと言いながら1週間ほど経つと、彼は意見を修正してくれました。

数カ月後、その副総裁はある省庁の大臣顧問となり、まもなくある公団総裁に就任しました。事前にアポをとり挨拶に行くと、「お前みたいに俺に歯向かう奴は初めてだったが、今はダチだ。これからはいつでもアポなしでこのオフィスに來い！俺がいたら会ってやる」と笑顔で言われ、感激しました。非常に気難しい人物として有名でしたが、筆者には「おやじ」のような存在でした。

(9) アラブでは議事録や細かくメモを取る習慣はない

アラブ人は概して、ミーティング中に細かくメモを取る習慣はありません。メモを取るのは、自分にとって大きなポイントや疑問点ぐらいです。なかにはメモをとっている振りをしながら、意味不明の絵や図を描いている人もいます。

議事録を後から送っても、先方の都合の良いように訂正してくるのが一般的です。なお、議事録は双方の署名がないと、後々に係争になっても法的な影響力はありません。そもそも、相手が署名するのは非常に稀で、相手が署名する頃にはポイントが曖昧に修正されているのが普通です。

(10) 即答、即断が基本…できない場合にはきちんとその理由と回答期限を伝える

相手から質問されたことは、結論から先に述べるのが大事です。状況次第では、少々オーバーな位に返答することも必要です。細かいことを気にするあまり、どっちつかずの答えは、相手の興味を失う原因になることが多いので注意が必要です。アラブ人はせっかちです。もちろん、曖昧な答えが戦略的に必要なケースがあります。とにかく、何を質問されても対応できるように、想定問答など十分に事前準備しておくことが大事です。

(11) 直接的な批判はしないで、間接表現を使う

アラブ人はストレートな物言いですが、それでも直接的な批判は嫌います。批判をするなら、京都人同士の会話のように間接的にやんわりと、できれば例え話や冗談を交えて、述べると相手の心証も悪くならないでしょう。京都の町家ことばには、「乳母日傘（おんばひがさ）で大きならはった人やから、しゃあないわ」というのがあります。これは「苦勞知らずの過保護で、世間知らず」の人をチクリと批評することばです。

(12) ミーティング中の雑談には「笑い」を忘れず

この連載第1回でも述べましたが、アラブ人は「三度の飯よりおしゃべり好き」でお笑い大好きです。何

か気の利いたお笑い話を一つか二つ用意しておきましょう。緊張したミーティングの小休止では、非常に効果的です。

*本稿の内容は執筆者の個人的見解であり、中東協力センターとしての見解でないことをお断りします。