



# 士魂商才

SHIKON-SYOUSAI

## 第7号

2013年1月1日発行(年4回)

### Contents

- 特別連載「グローバル時代に求められる交渉術」・・・ G&Cビジネスコンサルタント 平沢 健一氏
- 藤田忠の交渉行動講座・・・・・・・・・・・・・・・・ 特定非営利活動法人日本交渉協会 理事長 藤田 忠
- サムライインタビュー 企業訪問編(Ⅰ) ・・・・・・・・ 大塚商会(上海)現地法人 岩宮 宏氏
- サムライインタビュー 企業訪問編(Ⅱ) ・・・・・・・・ アークレイ株式会社 福永 善浩氏
- 士魂商才コラム「歴史と日常に学ぶ奮しの対応法」・・・特定非営利活動法人日本交渉協会 常務理事 安藤 雅旺



小山正太郎画  
「論語と算盤とシルクハットと刀の絵」渋沢史料館蔵

## 特別連載 グローバル時代に求められる交渉術

## 中国人との交渉に勝つための対処法(II)

G&Cビジネスコンサルタント  
トランスエージェント特別顧問  
平沢 健一氏

前号では(1)中国人との交渉の心構えと(2)交渉に入る前のポイントについて述べた。今号では引き続き(3)交渉の前提(4)交渉のポイントを説明したい。

## (3) 交渉の前提

## 1) 時間延ばしの名人

ほぼ中国の全省を廻っているいろいろな地方の中国人と交渉してみても思うことは、彼らの交渉スタイルに惑わされてはいけないということだ。日本人、欧米人と比べて彼らの一方的な質問と要求の嵐に辟易した事が多かった。特にビジネス交渉ではなおさらだ。彼らの言っていることを辛抱して傾聴し、まずその中で誰が決定権者かを確り探ることが大切だ。また日本人と全く異なる時間感覚に注意しよう。中国人は長いスパンで物事を考えようとし、時間延ばしの名人だ。歴史問題などの反日教育などもあり、日本人に対する中国人の不信感は一般的に欧米人に対するよりも相当大きい。赴任時に「中国人は相手国によって交渉スタイルを変えてくるから注意しろ」と香港で財をなした中国人に言われた。豊かになってきた最近の中国でも、日本人に対して傲慢な対応をする人もまだまだ多い。だからこそ中国人とのビジネスは如何にして信頼されるかが極めて重要で、人間関係づくりが大切だ。

## 2) 相手を知る

相手の日本人がどの程度の人間か、観相術が好きな中国人はまず相手を値踏みしてくる。改革開放の前は国営企業の中で集団生活を送っていたから、集団内の噂や妬み、そして告発等が極めて多かった為、こうした習慣は今でも残っており厄介なことを引き起こしやすい。それだけに企業内でもこの様な風潮は健在で、こうした事情を考えながら行動してくることに注意が必要だ。日本企業内の中国人幹部に上手く乗せられ、拳句にその企業の日本人社長から顰蹙(ひんしゅく)を買う等と言うことも起こってしまう。常に裏を取り、事の顛末を書き出して証拠を残す習慣をつけよう。これが後々役立つことが多い。

## 3) 論理的な回答の重要性

前述したように外国人との交渉では「積極的な傾聴」が極めて重要で、相手の質問は徹底的に聞き洩らさないことを肝に銘じよう。時には文書にして確認を怠らない。彼らは時間をかけて質問し、その後、得た回答を实によく分析して、そのうえで相手に威圧をかけてくる。だからこそこちらも論理的なコミュニケーションや質問をしていく。話の途中に「なぜか」「根拠は」「理由は」「裏付けは」「論点は」「結論は」等、相手の論理の整合性を確認していく。議論が噛みあい、互いの考え方が分かりあえたら論理的に回答をしていく。その際は三段論法が有効だ。結論の序論から入り本論(根拠や理由を3種類位用意)を述べ、最後に結論で確り決めていく。中国の人たちは「起承転結」という日本流の言い回しは大嫌いだった方が多い。既知の事柄から思考によって未知の事柄が正しいことを導こうとする「推論による問題解決法」に帰納法と演繹法があるが、中国人との交渉は演繹法に限ると思った方が多い。ただ中国人の個人差は日本人の比ではないから、相手をよく観察してそれぞれの違いに合わせて対応していかななくてはならない。

## 4) 恫喝や不意打ちに応じない

中国側の交渉団の中に、時々激しく怒りだし不意打ちをする人がいたり、中には面子の国であるにもかかわらず皆の前で恫喝してくる人もいた。こうした人は例外なく「中国のことは中国人が一番よく知っている」と大声を張り上げて脅してきた。このようなケースは大体事前に予想できるから、予め周辺に煙幕を張っておくとよい。一番大切なことはそうした恫喝に応ぜず、恫喝は中国人の伝統文化で空気の様なものと割り切ることだ。「来た。来た。」と思って平気の平左でいることが極めて有効だ。しかしその場で譲ってはいけない。そうした忍耐力のある人を中国人は高く評価し、翌日は何もなかったようにケロッとして対応してくる。相手や場合によっては激しく怒って喧嘩することも有効だ。翌日はやはり何事もなかったようにケロッとして対応してきた。

不意打ちや居丈高戦術をかけてくるケースもあるから予期して準備したら良い。「断固たる態度」「白黒をはっきりつける」「いい加減にしない」「スピード」が大好きな人達だ。

#### (4)交渉のポイント

##### 1)相手から話させる

「他人はすべて敵である」という中国独特の相互不信社会が2000年も続いてきた中国では、相手を知ることが先決だ。そもそも善悪の基準も全く違うわけだから、一致することなどあり得ないと思った方がよい。日本人はこれまでのマスコミや教育のせいか、とかく中国人と自分達が同文同種であり同じと思ってしまいがちだ。だからこそまず中国人から話してもらったらい。その出方に注意を払い相手の話を聞き込み、相手を褒めたり、笑顔をふんだんに出しながらもおかしい事はしっかり指摘する。その中で「個人とは是非良好な関係を築きたいし、あなたは正にそういう人だ」と力説する。中国に「通情達理」と言う諺がある。人情と道理の両方に適うことが正しいという意味で、上手くいかない交渉事でも両社の面子が保たれ、双方がうまくいく方法を粘り強く見つけ出せるという意味と考えたらよい。その為にも相手から話させて、話し好きな中国人にまず主役を与え、その中で冷静に交渉の重要ポイントを自覚し、交渉の筋道を立てていくことが大切だ。

##### 2)原則論から入り「責任、面子、関係、道理」で相手を見極める

まず大雑把に原則論から入る。その中から相手の目線が見えてくるから、ここを中心に議論を開始しよう。ただこの時点でいきなり論理的な説得や力を誇示した交渉に入ってはいけな。そうはいっても「理屈付け」は説得のポイントだから最初はあえてきつことも言ってみる。すると相手が徐々に譲歩してくる場合がある。この段階では丁寧に相手側の自尊心を大いに持ち上げ、親身になってじっくり聞き、微妙な問題の裏側を探り(場合によっては証拠を取っておく)、相手側の感情や性格を知ると交渉はうまく進む。あくまで距離を置いて状況をよく眺め、戦略的に考えて時期と方向が分かったら、「責任、面子、関係、道理」を総動員して相手の関心具合を見極める。この中で最初の「責任」が極めて重要だ。

中国の新華社の新華網ニュースの中に、日本企業で働いた事のある中国人ソフトウェア担当責任者が述べた以下の一節があった。

「中国人は日本人のような職業精神、事業に対する一途な気持ちや素質を備えていない。われわれは仕事や生活の中で、『だい

たいよい』『まあまあ』『いいかげん』『いけるだろう』などのあいまいな言葉をよく使う。これは仕事に対する責任感がないためで、最終的に自分でも恥ずかしく感じるものを作りだす。」

責任について中国人と話すときは、心から相手に敬意を払って思い切り誠意を見せることが大切だ。傲慢さや癪癪は禁じ手で、自制心と忍耐が極めて効果的だ。

最近中国では「誠信経営」という言葉が良く使われている。

我々も誠実と信用＝誠信と考え、こうした風潮が大いに拡大していく事を願って、困難な中国人との交渉のポイントと考えていくべきである。  
(以下次号に続く)

#### 筆者紹介

##### G&Cビジネスコンサルタント トランスエージェント特別顧問 平沢 健一氏



早稲田大学第一商学部卒業。日本ビクター(JVC)入社後国内営業課長、米国5年、欧州10.5年、中国5年、計約20年間海外現地法人を経営し、全法人で黒字経営／トップシェア獲得、北京、上海、広州の直販体制、売掛金の現地回収を実現して軌道に乗せた。JVCニューヨーク営業所長、JVCイタリア初代社長、JVC欧州副社長、日本ビクター理事、JVC中国総代表(生産、販売統括)を歴任。この間56ヶ所でビジネス経験。

現在、グローバル&チャイナビジネスコンサルタント代表をはじめ、日中数社の顧問、日本在外企業協会の中国ビジネス研究会主査、(財)海外職業訓練協会理事／国際アドバイザー、大学、大学院で「異文化コミュニケーション」、「現代経営行動特論」を担当しているほか、日本経団連、ジェトロ、日本商工会議所、早稲田大学、清華大学他多数の企業、協会、大学で講演活動を行う。中国赴任者約3,000人の赴任前研修実施。

グローバルビジネスや中国ビジネスで著書や論文多数。

日中関係学会評議員、柳橋中国ビジネス研究会主宰、早大中国塾、異文化経営学会他所属。



##### 平沢先生著 「中国ビジネス超入門」

著者がこれまで経験した『グローバルビジネス』と『中国ビジネス』をわかりやすく解説した入門書。

世界から見た中国と中国人の実態、混乱の中での中国経営体験、成功した人脈づくり、中国人とどう付き合うか、性善説だけでなく性悪説の研究、中国人とのwin-winの交渉術と事例集、中国ビジネスの代表的失敗事例、中国ビジネスの最新事情、中国経営の現地化とその成功事例、グローバルカンパニーづくりへの提言など現場主義に徹し、中国ビジネスで具体的に役立つ内容が満載されています。



## 藤田忠の交渉行動講座

## 黒船の交渉学

～ペリーのポートフォリオ戦略～

(今回の掲載内容は、前号(第6号)からの続編となります。)

## 大統領親書を手交する

ペリーは、不測の事態に備え、測量隊に応接所の前の小湾の測量を命じた。早速、実測され、そこから射程以内まで艦隊を進めることができることが報告された。

奉行は、ペリーが本船の停泊している所からボードで来ることを想定していた。これに対し、それは提督としての威厳にふさわしくないから、応接所の近くまで艦隊を移動させたいと申し入れた。

アメリカ側は、臨戦体制下にある艦内の任務を遂行するために必要な人数だけ残し、それ以外の約300名が提督と行動を共にしたのである。士官は正装し、水兵と陸戦隊は青と白の制服を着た。提督が上陸すると、先に上陸していた兵と士官達は二列に整列し、提督がその間を通り過ぎると、彼らは提督の後について応接所に向かって行進を開始した。威風堂々、脅しの演出力である。かくして、応接所で大統領の親書が手交される。

親書の要旨は次のようであった。

「アメリカ合衆国大統領ミラード・フィルモアより日本皇帝陛下(将軍)に呈す。

私がペリー提督を日本に遣わした目的は、合衆国と日本との友好、相互通商を結ぶことを提案するためである。

合衆国の憲法及び法律は、他国民の宗教的または政治的事項に干渉することを禁じている。私は、陛下の国土の平安を乱すあらゆる行動を抑えるよう、ペリー提督に申し付けている。アメリカ合衆国は豊かな国である。日本も豊かである。両国がお互いに交易して共に利益を受けることは私の切望するところである。

貴政府が、中国とオランダ以外との外国貿易を禁じていることを私は知っている。しかし世界の状態が変化し、数多くの新政府が形成された。したがって、時勢に応じて新法を定めるのが賢明だと思う。

外国貿易を禁ずる古い法律を廃棄することに危惧を感じるならば、実験として5年または10年の年数を限るという方法もある。

特定非営利活動法人日本交渉協会

理事長 藤田 忠

1931年 青森県生まれ。一橋大学及び一橋大学大学院に学ぶ。ライシャワー博士が所長を務められたハーバード燕京研究所に研究員として学ぶ。その際に交渉学に接し、衝撃を受ける。以後、憂国の念をもって、日本での交渉学研究に心血を注ぐ。1983年に国際基督教大学で『交渉行動』の講座を開講。これが日本でハーバード流交渉学を紹介した嚆矢となり、以後常に交渉学の最前線で研究、教鞭をとり現在に至る。

近年、カリフォルニアから中国に行く米国の船舶が多くなっている。また、日本沿岸で捕鯨する場合も非常に多い。荒天の際に、帰国の沿岸で難破するアメリカ船舶も増えている。我が不幸な人民を親切に遇し、財産の保護をよろしく願いたい。

また、願わくは、我が汽船やその他の船舶が日本に停船して石炭、食糧及び水の供給を受けることを許されたい。私の強力な艦隊をもってペリー提督を派遣する唯一の目的は次の通りである。すなわち友好、通商、石炭と食糧との供給及び我が難破民の保護である。」

## 鳥居耀蔵のカタストロフィー的譲歩

親書の手交後、ペリーはまもなく艦隊を率いて琉球そして広東へと立ち去ってゆき、翌年の4月か5月に、また日本に寄航すると述べた。

そして「4隻で戻ってくるのか」との日本側の問いに対して、「全艦を率いて帰ってくるつもりだ。これら4隻は艦隊の一部分に過ぎないから、次回は多分もっと多数の船を率いてくるだろう」と、最後にだめ押しの脅しをかけている。

1854年2月、ペリーは、軍艦7隻を率いて日本を再び訪れた。

そこでペリーは、浦賀は不完全で不便であるとし、もっと江戸に近い所に停泊する場所を求めたのである。幕府側は、黒船の砲弾の脅威を極力避けようとしたのだが、結局ペリーの強引さに押し切られてしまう。奉行香山栄左衛門は当時、艦隊が停泊していた場所の真向かいの横浜村に近い地点を提案した。この妥協も、ペリーがさらに艦隊を江戸に移すという威嚇行為に移るのではないかと、おっかなびっくりでの提案であった。

3月8日、日本全権委員会と協議に入ることになった。日本側の首席委員は渡辺華山を自殺に追い込んだ鳥居(とりい)耀蔵(ようぞう)の弟、林(はやし)煌(あきら)大学頭であった。西洋を憎み、蘭学者を徹底して追いつめた、タカ派のオピニオン・リーダー、儒学者の総元締である。

「林大学頭が明らかに、首席委員であった。なぜならば、重要事項はことごとく彼にはかられた。威厳がある中で沈着な表情をしていた」と『ペリー遠征記』に書かれている。

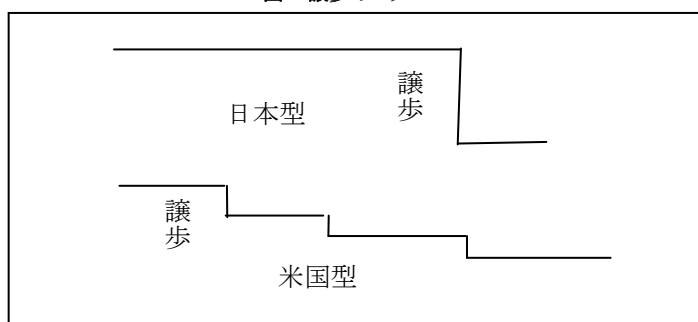
言うなれば、今の東京大学の学長以上の社会的地位の高い人物を、幕府としては代表に選んだのである。ペリーは前回同様、部署を離れられる全員に正装させて音楽隊と共に参列させた。日本人のように儀式好きな人民には、このような演出が重要であり、その精神的影響を心得ていたからである。

さらに彼はかなり脅しを利かせるのである。もし、我意が通らなければ、我に戦の用意あり、近海に50隻の軍艦がおり、さらにカリフォルニアに50隻の軍艦が待機している。したがって、開戦になれば総勢100隻の艦隊が20日以内に到着すると脅しをかける。また、戦争になったら君達は負ける。その時のために、白旗を2本持ち帰るようにと揺さぶりをかけたりしている。

幕府側は、開国の時期を何とか延ばす考えであったがペリーの態度が強硬で、武力行使も辞さない勢いに圧倒されてしまう。幕府はこれに応戦する意思はなく、林檎らに戦端を開くことにならぬよう細心の注意を払わせる。武力衝突にはならざるを得ない所まで来て、幕府はこの衝突を避けるために、自ら屈したのである。通商以外は全面的にペリーの要求を認め屈したのである。「高の知れた夷狄のごとき、我が鋭利なる日本刀をもってすれば一人で百人は切倒せる。」と豪語していた林檎などは、横浜でペリーを初めて見ると、当初の勢いはどこへやら、その堂々たる押し出しに圧倒され、「アメリカ人の言うことは最も千万。向こうの言う通りにしなかったら、えらいことになりましょう。東照大権現家康公が生まれ変わっておいでになられても、アメリカ人の言う通りにする他はござりますまい」と、うろたえているありさまである。

現在でも、日米交渉に見られるパターンの原型がここにある。日本は絶対に譲らないと明言する。ある程度頑張る。しかし、土壇場に来て一気に崩れてしまうのである。カタストロフィーが起こるのである。米国に良く見る譲歩の標準型と比べると図7のようになる。

図7 譲歩のパターン



勢いに乗ったペリーは、長崎を拒否し、下田と箱館の二港を開くことを希望した。幕府はこれにも応じた。そして、1854年3月31日（安政元年3月3日）、日米和親条約が調印された。これが世に言う神奈川条約である。吉田松陰が金子重輔とともに下田に停泊中のペリーの旗艦に乗り移り、アメリカに同行しようとして断られたのは4月25日の夜であった。

ペリーの脅しの外交が効いて、フィルモア大統領の親書に盛り込まれた内容に沿って日本は開国した。しかし、これも開国の序の小口で、さらに次のハリスが開国の仕上げをすべく来日するのである。

### 「柔よく剛を制す」阿部正弘

なお、ペリーとの交渉に際しての首席委員は前述の林大学頭であったが、この背後の幕府の総指揮をとったのは阿部伊勢守正弘であった。彼は備後福山藩主で寺社奉行をつとめていたが、年齢わずか25歳で老中となり、ペリー来日の1853年に、34歳の若さで徳川幕府の老中首座（今の首相）の職についたのである。

正弘は、当初他の大名や幕府の高官達と同じく鎖国支持派であった。が、徐々に世界の大勢を見ながらそれに順応し、最後には鎖国の幕引き役として、ペリーとの交渉にあたるのである。彼の評価についてはすこぶる有能な宰相として見る見方と、一国の将としては無能な識見のない人物であったとする見方との双方がある。が、通常は、確かに欧米の宰相のように、果敢な決断力や、先の先まで見通すヴィジョンを持った指揮者という点では物足りないかも知れないが、少なくとも他の幕末のリーダー達に比べれば一頭抜kindでた名宰相であったという評価に落ち着くようである（小西四郎『日本の歴史19「開国と攘夷」』中央公論社）

いわゆる日本の伝統的タイプのリーダーであったようである。結果的に見れば、彼の立ちまわりは、それなりに交渉者として成功している。確かに譲歩の幅は大きかったが、少なくとも日本の植民地化という最悪の事態は避け得たのである。

正弘が老中首座となった時、開国を迫る外部の圧力もさることながら、幕府内部も永年の矛盾が深刻化し、「内部交渉」という面でも大変であった。たとえば、その1人が幕政に関して大いに発言力があつた徳川齊昭（水戸中納言齊昭）である。水戸藩主は御三家の1人であり、昔から天下の副将軍といわれたくらいに重きをなす藩であった。その齊昭は、攘夷論者のまさに巨頭であった。その理論的支柱になったのが、藤田幽谷、東湖の親子や会沢正志斎といった水戸学の理論家たちである。

その斉昭が、しばしば正弘の政策にくちばしをはさむのである。

弘化3年(1846)、ビッドルに率いられて米艦が浦賀に現れた時も、斉昭は正弘に「夷狄の要求はすべて拒否せよ」と迫っている。これに対し、正弘の側は、「今、異国船打ち払い令を発しても必勝を期することはできぬ。日本の小舟では巨大な外国軍艦を攻撃しようがない。何よりも敵艦が江戸近海でわが廻船を襲ったら、海路を絶たれて、江戸は食糧欠乏に陥るでしょう」と答えたと言う。癩癩持ちの幕府の大物斉昭に、これだけ物が言えるとは正弘もなかなかの人物である。阿部正弘は、「水越(水野忠邦)などとちがい、憤激などは致さざる性にて、申さば瓢(ひょうたん)にて鯨を押え候と申す風の人」と徳川斉昭は評しているが、この正弘の「柔よく剛を制す」の術中に斉昭自身はまってしまうのである。

阿部正弘自身は、どこでも評判がよく、彼のことを悪く言う人は周囲にあまりいなかったという。そのソフトな交渉スタイルが、幕末のようなすさんだ状況の中にあって、かえって功を奏したのだろう。

## モラトリウムの解決案

ただ、その阿部正弘にとってみても、ペリーの外渉スタイルは手に余ったようである。強硬というのも、斉昭のように精神主義に傾くのではなく、すこぶる理詰めで、とりわけ武力を背景にする異邦人であった。

何よりも正弘は、ペリー艦隊の威容を誇るその姿を目のあたりにして、これは武力でことを構えるのは到底不可能だと悟ったようである。

ペリーが一旦、日本を去った後、正弘は広く大名の衆知を集め、対策を協議した。意見は現在のアンケート調査のような形で集められ、大名の答申書がぞくぞく集まってきた。幕府が従来の独裁制、「トップ・ダウン」の決断方式から「ボトム・アップ」の決断方式に切り替えた象徴的な出来事である。幕府の弱体化が露呈したが、なりふりかまっているわけにはいかない。「喉もとすぎれば熱さを忘れる」の譬えどおり、一旦ペリーが帰国した後、主要な大名たちの意見は、黒船が姿を初めて現した時のパニック状態を忘れ、おそろしく威勢がよかった。相手のいない所では、俄然強くなる日本人の特性であろう。「ペリー討つべし」という意見が、過半数を占めた。もともとハト派的な一橋慶喜、松平慶永らも強固派に変わっていた。しかし、正弘の本音は、到底今のままでは勝目がない、しばらく向こうの言うままになって、その間に力を蓄え、力がついた時点で決戦に移ろうという妥協案である。この手の決断を一時のばしするモラトリウムの発想は、日本人の心性によくなじむ。

正弘は衆議を集めて、この方向に意見をまとめていった。

## 「根回し」によるリスク・シフト

しかし、ボトム・アップ方式は、それがコンセンサスを得るまでに時間がかかる。翌年ペリーが現れた時、幕府側が公式にとった方式は、「ぶらかし策」といわれている、はなはだ頼りない引き伸ばし戦術である。ぬらりくりと回答をごまかし、何とかペリーを退去させられないかという戦略なき交渉戦術である。が、相手のペリーは、典型的なタフ・ネゴシエーター(練達の交渉者)であった。

例の林樫が、当初の勢いはどこへやら「アメリカ人の言うとおりにするほかはございますまい」と正弘に伝えた時、正弘の肚は決まっていた。が、平和裡に相手の条件を飲むということを周囲の者達に、すぐには明らかにしなかった。まず「根まわし」である。内部交渉である。

根まわしの効果は、危険を集団に分散することによって、一人ではなかなか背負いきれない責任を耐えうる所にある。「赤信号、みんなで渡れば怖くない」的な発想である。一種の危険移行(リスク・シフト)である。

正弘は、まず斉昭の諒承をとりつける。ところが斉昭は、林樫などの「交渉代理人」を呼びつけ「交易許すまじ、戦争もやむなし」というかねてからの持論をぶつける。しかし、正弘の対応はここでもそつがない。ひっそり林大学などと呼び、交渉を平和的にまとめ上げるよう説き、日米和親条約を結ばせたのである。もちろん、斉昭らは譲歩の幅が大きいといって猛烈に反対した。しかし、林樫の次の言葉に反論するものはいなかったという。

「今もし拒絶して開戦になれば、日本の沿岸は兵備もなく手もなく粉碎されるでしょう。敗戦してからの講和条件が、この程度の幅ですみましようか」

第二次大戦での無条件降伏という苦い経験に照らし合わせてみて、幕末の日本の交渉者達の決断は、さほど判断を誤っていなかったと見てよいだろう。

神奈川条約の締結された年に、日本はイギリス、ロシアとも和親条約を結んだ。

日米和親条約成立により、安政3年7月21日(1856年8月21日)、米国総領事ハリスが米艦サン・ジャンシント号で下田に入港する。彼の目的は通商条約の締結であった。内外の政務に疲れた正弘は、同年10月17日、堀田備中守正睦にその職を譲った。



そして安政4年6月17日正弘は39歳の若さで世を去った。

ハリスはその死を惜しみ「彼は欧米列強の力を十分に理解し、日本が鎖国政策を棄てなければならない時期に来ていたこと、鎖国政策を進めれば、戦争の悲惨にまきこまれることを知っていた」と評している。

「勝海舟も島津斉彬の推薦で抜擢され、正弘が力を入れた長崎の幕府海軍伝習所に赴いたのであった。この時、正弘は勝家の食客になっていた蘭学者の杉純道を招き、蘭書を通して、世界知識を学んでいる。

そして、正弘はこの年、安政2年、九段下に洋学所を設けた。杉田成卿、箕作阮甫などの洋学者が教授に招かれ、その開講は同4年8月からで、蕃所調所と改称した」と、阿部正弘の子孫阿部正道氏は語っている。

これを見ても当期の幕府のリーダー達は、情報活動に相当力を入れていたことが分かる。また、的確な情報を持っていたことを知るのである。これが幕末における日本の危機を救ったのである。

「爵禄、百金を惜しんで敵の情を知らざる者は不仁の至りなり」  
(『孫子』用間篇)

(以下次号に続く)

## NPO法人日本交渉協会認定 交渉アナリスト



「交渉」は、営業や販売活動だけでなく、購買や取引先との渉外活動、また社内における利害調整やマネジメントなどあらゆる企業活動において必要不可欠な行為であり、ビジネスリテラシーの一つであると言えます。

特に昨今のグローバル経済の中で、日本の産業を維持発展させていくためには、「交渉力」は極めて重要なコンピテンシーであることは言うまでもありません。そういった日本経済における「交渉力」の重要性が明確にある一方、日本における「交渉」に対する認識は、「駆け引きの上手さ」とか「自分の要求を相手にのませる力」といった矮小化された否定的なニュアンスのものが多く思われます。

また、「交渉学」という学問的アプローチを踏まえた交渉の理解と、協創型交渉の実践力を身につける教育機会も、日本ではまだまだ充分とは言えない状況です。この交渉教育の現状から、NPO法人日本交渉協会は、交渉学をビジネスに活かし、日本の交渉力の向上の基盤となる人材を育成する制度として、「交渉アナリスト」資格制度を創設いたしました。



### 交渉アナリスト2級

通信教育で取得できます。

＝カリキュラムの特長＝

営業商談や人事面接、顧客クレーム等の対応力を高める交渉術・交渉戦略を学びます。全3冊のテキストでは、ハーバードMBAの交渉学講義内容に加え、相手の心理や状況に応じた交渉術や、過去事例を多数紹介。添削は担当講師が付き、合格できるまで丁寧な指導が受けられます。修了後、実技研修や1級試験への挑戦も可能です。

- 受講期間：標準3ヶ月
- 認定合格基準：添削レポート3回提出1回の得点が60点以上、合計200点以上
- 受講料：38,000円(消費税込み)



### 交渉アナリスト補

2日間の実技研修で取得できます。

＝研修の特長＝

- ➡ **ケースメソッドの活用**  
実際のビジネス場面によくあるケースを使って、実践的なスキル学習を可能にしていきます。
- ➡ **ロールプレイング重視**  
ロールプレイングとは「与えられた役になりきって演じてみる」ということです。頭の中で考えた交渉プランを実際にやってみることで、思考と現実のギャップを体感し、より高度な学習体験ができます。
- ➡ **経済産業省認定プログラム**  
当研修プログラムは経済産業省認定のビジネス交渉人材育成プログラムです。
  - 認定合格基準：2日間の研修全課程を受講すること
  - 受講料：35,000円(消費税込み)



## SAMURAI SPIRIT

## サムライインタビュー

総経理

岩宮 宏 氏

## 企業訪問編（Ⅰ） 大塚商会(上海)現地法人

欧智卡信息系統商貿(上海)有限公司

上海市延安西路2299号世貿商城1503室



## ●中国赴任の経緯を教えてください。

10年前にアメリカへ研修に行かせて頂いた時に感じた日本はアメリカの後を追っている、IT環境は10年遅れているような衝撃を受けました。海外側からみた日本をみてみたい、又、私の上司を理想として追いかけてみたい。そんな事から始まったのを覚えています。その甲斐あって、2003年に上海進出のプロジェクトが立ち上がった際、そこに入れてもらうことができました。当時は上海と日本を往復する日々。月のうちの2週間を上海で仕事をしていました。その後、2004年に正式赴任。2005年に上海本社の総経理に就任しました。

## ●御社の上海本社では、中国人マネージャーの割合が非常に高いですね。積極的に中国人社員をマネージャーに登用される理由は何ですか？

私どもでは、2010年から中国人をマネージャーとして登用するようになりました。現在、12人のマネージャーのうち、9人が中国人です。

理由の1つは、ここが中国だからです。中国でビジネスをやっている以上、現地の中国人が志を持って働ける会社になりたい、というのが私の考えです。実際、上海本社の従業員のほとんどが中国人スタッフです。そうした職場において、必ずしも日本人がトップである必要はない。というより、誰・何人であってもリーダーシップを発揮し、社員がより活躍できる環境を造り出し、それを継続できるような人材を後任者に選びたい。社員の育成・成長が会社の成長、お客様への満足度を生む結果になると思っています。

もう1つの理由は、「雑多なチーム」であり続けたいと思っているからです。国籍も年齢も性別も学歴も関係なく、いろいろな人間が集まっている組織が、今この中国で私が目指す形なのです。私はよくそれを「ジャングル」と表現しています。さまざまな生き物たちがお互い持ちつ持たれつで生きているイメージです。多種多様な人材がいることで、どんなお客様にも対応していけます。狭い範囲でのスペシャリストは、今私どもには現在必要ありません。スペシャリストばかりを集めてしまったら、一部のお客様にしか対応できませんからね。

10人のトッププレイヤーが引っ張っていく組織ではなく、いろいろなタイプの人材がいてチームワークで勝っていく集団。設立9年目と新しく、まだまだ規模の小さい上海本社にとって、今目指すべき方向性はそこなのだと私は考えています。中国人を多数マネージャーに登用するのも、そうした組織作りの一環です。

## ●中国人マネージャーを選ぶ際の基準はどのようなものだったのですか？

実力重視です。国籍、年齢、性別、学歴に関係なく、成績上位者を抜擢する形で選びました。といっても、迷いましたよ。潜在的な素養のある人を選んだほうがいいのか、という思いもあったもので。しかし、みんなにとってわかりやすい形で選んだほうが、社内で納得してもらえます。となると、「成績」です。成績は目に見えますからね。

国籍、年齢、性別、学歴に関係なく、成績上位者で選んでいったら、12人のマネージャーのうち9人が中国人になったわけです。



●「人を育てられるマネージャー」を育てるために、現在、取り組まれていることを教えてください。

先ほど述べた「雑多な人間を集める」というのが、まさにそれです。いろいろな人間が集まってくれば、マネージャーたちは、自分とはまったく違うタイプの部下をマネジメントしていかなければなりません。それは決して楽なことではない。その時、「あいつは、この仕事に向いていない」と切ってしまうのではなく、どう相手のマイナスをカバーし、人材として育てていくか。それがマネージャーの腕の見せ所です。

実際、私自身、マネジメントの仕事をしていて、自分と合った人間だけでなく、いろいろな人間がいたほうが、面白いと思うんですよ。そのほうがやり甲斐がありますし。

最近、私が直接採用したある中国人スタッフのケースです。彼は営業未経験。ところが、入社早々、上司となったマネージャーから「すぐに結果を出してもらわないと困る」と言われたそうなのです。その言葉に驚いた彼は、私のところに「何も教えられずに、結果を出せと言われても...」と相談に来ました。

そこで私が彼に伝えたのは、「営業という仕事は、マネージャーからではなく、現場から学んでいくもの。お客様のところに足を運び、そこで自分たちがお役に立てることを見つけていく。そこから仕事が始まり、自分の実績につながっていく」ということです。

それと同時に、彼のマネージャーにも、「最初から『いい人材』なんていない。採用した人間の可能性を育てていくのがマネージャーの仕事。君がこれからどう彼を成長させていくかを、私は見ているよ」という課題を与えました。

マネージャーも私の言葉をしっかりと理解してくれたようで、「人を育てる」という新たな役割を頑張ってくれています。

後日談なのですが、先日この新人営業マンが、飛び込みで営業した日系企業で、「非常に態度がいい」とお褒めの言葉をいただいたのです。このことは、彼から直接報告を受けたわけではありません。訪問先から弊社の日本本社に伝わり、最後に私のところにまわってきたわけです。日本の本社から感謝されましたが、我々はとても嬉しかったです。

早速、「新人をきちんと育てていくことは、会社の将来の繁栄につながる」という私の考えもコメントとしてつけて、本人と各マネージャーにメールでこの話を伝えておきました。

そのほか、マネージャーたちに、しっかりリーダーシップをとってもらうために、給料、事務所の家賃や光熱費、社会保険料など、会社の経費はほとんど開示しています。そこから、「マネジメント」を自分の責任として理解してほしいと考えています。

●今後、岩宮さんが取り組んでいきたいとお考えのことを教えてください。

ひとつは、アジア圏での拠点を増やしていくこと。たとえば、現在、大塚商会の中国での拠点は、上海、大連、蘇州、広州の4つですが、これももっと増やしていきたい。そうすることで、中国国内での可能性にもっとチャレンジしていけます。

ヨーロッパやアメリカの経済は、今、停滞の中にいます。一方のアジア圏は、いろいろ問題はあるですが、それでもまだまだ成長できる市場です。その成長市場に対してどんどん手を打っていきたい。



もうひとつ、会社がこれから何をしていくかという点において、これまでの「利益の追求」という軸の他に、「社会貢献」という軸もしっかり作っていききたい。現状で、我々は中国という国にとって役立つ事業をしているという自負はあります。今度は、そのビジネスの枠を超えて、中国社会のお役に立っていければと考えているのです。

言ってみれば彼らは、これまでの実績だけでマネージャーにのし上がった。だからこそ、私が次に彼らに期待するのは、人をどれだけ育てていけるか、です。それがマネジメントですからね。

そもそも私たちは中国という国でビジネスをさせてもらい、そこで利益を得させてもらっています。その中国に対して、何らかの恩返しをしていくことが、その地でビジネスをしている企業の役割だと私は考えます。中国で得た利益の一部を、中国という社会に還元する。そうした貢献をしていきたいのです。それを、今後、なんとか整えていきたい。

といっても、具体的なものはまだ描けていないのが正直なところですが……。いくつかイメージはあるんですがね。

たとえば、社会基盤の整備でのお手伝い。中国では鉄道や道路などインフラの安定が課題になっています。人々が安全に暮らしていけるために社会基盤の整備で何かお手伝いできないか。

あるいは、教育分野での社会貢献。中国の学校の多くは親たちによって運営されており、その負担は大きい。その部分で、企業として何かお手伝いできないか。

あるいは、中国で暮らす私たちが、中国と日本の橋渡し役で何かできることはないか。中国人と一緒に中国と日本をつなぐために何かできないか。

こんな具合に、中国という社会で貢献する方法はたくさんあるわけです。ここに挙げたアイデアは、まだ思いつきの段階ですが、具体的に何を実行するのかを決めて、真剣に取り組んでいきたいと思っています。

## 交渉アナリスト NEWS



## 2013年実施スケジュール

## 交渉アナリスト実技研修

- 第14期 2013年 1月26日~27日 東京都内開催  
 第15期 2013年 3月 2日~ 3日 東京都内開催  
 第16期 2013年 5月11日~12日 東京都内開催  
 第17期 2013年 7月20日~21日 東京都内開催  
 第18期 2013年 9月21日~22日 東京都内開催  
 第19期 2013年11月16日~17日 東京都内開催

## 交渉アナリスト 1級試験

|        | 第7回        | 第8回         |
|--------|------------|-------------|
| 受験申込開始 | 2013年3月1日  | 2013年8月21日  |
| 受験受付締切 | 2013年5月30日 | 2013年11月21日 |
| 課題締切   | 2013年6月6日  | 2013年11月28日 |
| 面接・試験  | 2013年6月23日 | 2013年12月15日 |
| 合格発表   | 2013年7月23日 | 2014年1月15日  |

## 交渉アナリストについて

実施受付: 特定非営利活動法人 日本交渉協会  
 電話: 0800-111-8715 メール: info@nego.jp

## 今号の言葉

万民の上に位する者、己を慎み、品行を正しくし、  
 驕奢を戒め、節儉を勉め、職事に勤勞して、人民の  
 標準となり、下民その勤勞を氣の毒に思う様ならで  
 は、政令は行なわれ難し。  
 然るに草創の始に立ちながら、家屋を飾り、衣服を  
 文り、美妾を抱え、蓄財を謀りなば、維新の功業は  
 遂げられ間敷也。

西郷隆盛

## 士魂商才コラム

歴史と日常に学ぶ  
脅しの対応法 (連載第2回)

(今回の掲載内容は、前号(第6号)からの続編となります。)

●戦国時代に見る 脅しに屈した人 反発した人 乗った人  
かわした人

戦国時代の覇者と言えば徳川家康であろう。家康ともなれば脅しに屈することもなかったのではと思われる人が多いかもしれない。しかし現実には、家康も生き残るために脅しに対して最大の譲歩を経験している一人である。織田信長に謀反の容疑をかけられた際に、彼は正室築山殿を殺し、嫡男信康を自害させている。状況が厳しい中では相手からの脅しに対して、最悪の譲歩を強いられることも現実には起こってくるのである。

当然、家康自身も脅しを常に使っている。1600年9月15日の関ヶ原の合戦では石田三成率いる西軍と家康の東軍が一進一退の攻防を繰り返していた。家康はどちらにつくか決めかねていた小早川秀秋に痺れを切らし、小早川が陣を引く松尾山に向かって威嚇射撃を行った。小早川はこの家康の威嚇射撃に動揺し、東軍に寝返ることを決め、約1万6千の兵を率いて、大谷吉継の陣に攻め込んだのである。これにより形勢は一気に東軍優勢となり、天下分け目の決戦は東軍勝利に終わったのである。これは脅しが非常に有効に効いた有名な話である。

関ヶ原の合戦以前にも多くの有力大名が家康の脅しに屈している。家康と共に五大老の座にあり、豊臣秀頼を守るべく尽力した前田利家の息子の前田利長もその一人である。利長は利家亡き後、家康の脅しに屈し、母親の芳春院を家康に人質として差し出し、東軍へ下っている。力関係が明らかな場合は脅しに屈しなければならないのが、世の必定とも言える。

しかし戦国時代、不利な状況下でも家康の脅しに屈しなかった人物もいる。2009年のNHK大河ドラマで取り上げられた上杉景勝、直江兼続である。家康からの謀反の言いがかりに対して、断固して反発し、家康を糾弾する書状を送りつけている(直江状)。これにより家康の上杉討伐が始まり関ヶ原の合戦に至るのであるが、上杉はあくまで徹底抗戦の構えを取り、上杉謙信から受け継いだ義の姿勢を貫いた。その結果関ヶ原の敗戦後米沢へ転封され、会津120万石から30万石へ転落したが、武勇の誉れを後世に残している。

特定非営利活動法人日本交渉協会 常務理事  
株式会社トランスエージェント 代表取締役社長  
安藤 雅旺

1992年株式会社ジェック入社。2001年株式会社トランスエージェント設立。  
2006年上海に中国法人を設立。  
日系企業を中心にBtoB営業・マーケティング強化のためのHRM支援事業と交渉アナリスト資格事業を行っている。著書に『心理戦に負けない極意』(共著、P HP研究所)、論文に「中国進出日系企業の産業財市場における顧客インターフェイスの研究」(立教大学大学院MBAプログラム 2011年度優秀論文賞受賞)がある。

また家康に脅される前に、うまく家康の勢いに乗った人物もいる。関ヶ原で大した武功も挙げていないにもかかわらず、土佐20万石の大大名となった山内一豊である。掛川5万9千石からの大躍進であった。山内一豊は、家康が上方に兵を進めやすくするために、小山評定において自らの居城を家康に差し出す意志を表明したのである。自らの命とも言える城を戦う前にすべて差し出すことで、一気に14万石以上の加増を勝ち取った山内一豊は巧みな交渉者とも言える。

戦国時代で小国ながら、大国の脅しに屈せずうまくかわした武将としては真田昌幸が挙げられる。真田昌幸は特定の相手に依存しない状況をつくることで、脅しを乗り越えた。彼は真田幸隆の三男として生まれ、兄弟が共に長篠の戦いにおいて戦死したため真田家の家督を継いだ。その後、大国がしのぎを削る乱世の中で、見事に真田家を護っている。武田信玄と父幸隆から学び得た軍略によって、上田合戦において圧倒的多数の徳川軍を二度も撃退した武勇もさることながら武田、織田、北条、徳川、上杉、豊臣と主君を代えて見事に真田家を存続させた。最も有名な話は関ヶ原の戦いにおいて兄の信之を東軍につかせ、自らと次男の信繁は西軍につくという戦略を決行したことである。兄の信之は徳川四天王の一人本多忠勝の娘を妻として娶っており、徳川方の信頼を得ていた。結果として、東軍の勝利で、昌幸と幸村は九度山へ幽閉させられるが、信之の存在のお蔭で真田を継承することができ、また昌幸、幸村も死罪を免れ、信之からの支援を得ることができた。またその後昌幸は九度山で病没するが幸村は大坂の陣に参戦し、またここで真田の武勇を天下に大きく示している。真田家が大国の脅しに屈することなく、その家の存続と武勇を末代に残すことができたのはまさに昌幸の、選択肢を複数用意し、ひとつの大国の存在に依存しない戦略が功を奏した結果と言える。

## ●日常生活にあふれる脅し

現代の生活の中でも脅しは私たちの周囲に常に存在している。クビを示唆しながら部下を叱る上司や叱るとすぐ泣く部下などもその例である。このような部下は泣くという行為を上司に対する心理的脅しとして使っているのである。



また、「限定100個販売」や「期間限定セール」がある。これも数量や期間を限定することにより、消費者に圧力をかける脅しである。あなた自身も無意識に他のだれかを脅していることに気づいているだろうか。「よい子にしていな」とクリスマスプレゼントをサンタさんが持ってきてくれないよ」「.....とかをしてくれないのなら、今度の旅行はやめようか」などの脅し文句を一度は口にしたことがあるのではないだろうか。一般的に脅しと言えば「振り込め詐欺」や、「地上げ屋」「暴力団による恐喝」といった極端に悪いイメージを連想させるものであることが多いが、実際はそういった極端なものだけではなく、程度の差はあれ、私たちの日常に普通に発生していることなのである。よって脅しにどう対応していけばよいのかを考えることは日々どう生きていけばよいのかを考えることと同一であると言っても過言ではないのだ。

そこで、本章では脅しに対する対応方法について考えてみたい。一口に対応方法と言っても、置かれた立場、状況、相手のタイプ、出方などによって変化する。しかし、大まかな傾向をつかみ、パターンに分類し、それぞれに適した対応策を考えることは、脅しへの対応の成功確率を上げる上で有効なものとなるだろう。まずは対応策をいくつかのカテゴリーに分けて考えていきたい。

最初に考えるべきことは脅しをかけてきている相手との関係を今後どのようにしたいのかという点である。これは大きく以下の3つに分けられる。

- ①継続していきたい、継続しなければならない状況に置かれている。
- ②今回の問題を解決することができれば、その後関係を切ることができる。
- ③今すぐ関係を切ることができる、現在もさほど深い関係ではなく、影響も少ない。

③であれば脅されても焦る必要はなく、恨みを買わないレベルに徐々に相手をクールダウンしていけばよいだろう。このケースで注意したいのは感情的になることである。相手に威嚇され、気持ちが動揺し、本来巻き込まれる必要がない状況であるにもかかわらず、相手の術中にどんどんはめられていく人がある。ここではあくまで冷静に判断し、巻き込まれる必要がないのであれば無視すればよいのである。ここは自らの感情のコントロール、自制が重要である。

②の場合は問題の重要性、影響度によるだろう。問題の重要性や影響度が低い場合は③の場合と同じように、恨みを買わないレベルで対応すればよいだろう。

少しずつ譲歩して、痛手の少ない範囲で妥結するのもひとつの道である。

厄介なのは、②の場合で問題の重要性や影響度が高い場合と、①の場合である。この状況は非常に厳しく、難しい対応となる。そのため相手との信頼関係を築きながら、何らかの問題が起こることも想定した上で、他の選択肢を持つ準備を水面化で進めておく必要があるだろう。

例えばあなたが自動車部品工場の社長だったとしよう。大手自動車メーカーA社との取引が増え、業績は上昇、A社サイドは注文を増やすことを前提として個別対応の要求を増やしてきている。この場合あなたならどうするだろうか。ここで多くの経営者はA社へ依存し、A社の要求に応える体制に自社のシステムをシフトしてしまうだろう。このことにより顧客も特定化され、営業コストもかからなくなるため、一見経営としては安定したかに思える。しかし、この状態に置かれることが実はもっとも危険なことなのである。A社は、主導権が握れる立場になった状況で、一転値引き交渉や無理難題を押しつけてくるかもしれない。これは暗に「おたくはうちの取引があって成り立っている会社だ。もしうちの要求に応えられないのなら今後の発注をやめてもいいんだよ」という強烈な脅しを行っているのと同じことである。こうなってしまうともはや泣き寝入りするよりほかにない。その時になって相手のやり方を恨んだり、非難したりしても仕方がないのである。この場合、自分自身の脇の甘さを猛省するべきである。目先の利益に目がくらみ、相手の術中にはまってしまった自分の甘さが原因である。こういった経営者の脇の甘さが原因で、相手依存の、不条理で割の悪い経営を強いられている会社が沢山存在しているのも事実である。

それではどうすればよいのか。まずはA社に依存するのであれば、A社も自社に依存せざるを得ない状況を巧みに構築することである。要するにA社が自社との取引を解消した場合、A社の経営が大打撃を受ける構造をあらかじめ作っておく必要があるということである。自社の技術力がそのような位置づけであればベストである。また顧客の中に複数の味方を作っておくことも重要である。ベストな方法は相手には依存していると見せかけて、水面下で他の選択肢となる別の柱を構築していくことが重要である。相手との信頼関係を築きながら、脅しや裏切りに備えた他の選択肢を作ることが、脅しに対する対応策としては非常に重要なことである。相手が自分より大きい場合は決して手放して相手に依存しない、他の選択肢を備えた上で依存姿勢を取ることが肝要なのである。(以下、次号へ続く)



季刊誌「士魂商才」第7号 2013年1月1日発行(年4回)

発行人 安藤雅旺

発行 株式会社トランスエージェント 編集協力 前嶋裕紀子

〒152-0003 東京都目黒区碑文谷5-14-13グレースビル2F

TEL:03-3760-8715 FAX:03-5722-4633

本誌掲載の写真、記事、図版を無断で転写、複写することを禁じます。