



# 士魂商才

SHIKON-SYOUSAI

## 第6号

2012年7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
- 士魂商才人インタビュー・・・・・・・・・・・・ エコビジネスネットワーク代表 安藤 眞氏
- サムライインタビュー 企業訪問編・・・・・・・・ 株式会社仲代金属 近藤 康良 氏
- 士魂商才コラム・・・・・・・・・・・・・・・・ 特定非営利活動法人日本交渉協会 常務理事 安藤雅旺
- 交渉学エッセンス・・・・・・・・・・・・ 特定非営利活動法人日本交渉協会 副理事長 土居 弘元



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

## 第5回 中国人との交渉に勝つための対処法

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

中国人との交渉は極めて困難だといわれるのはなぜだろうか。米国、欧州人と長くビジネス上の交渉を繰り返した後中国に赴任し、このことを考え続けた。中国には中国語で書かれた外国人との交渉術指南書がたくさん存在する。また米国のディベートにそっくりな「討価環価」という駆け引きで交渉に勝つための訓練が彼方此方でなされている。広い中国をめぐる様々な場面で中国人と交渉を繰り返したが、彼らが実によく工夫していることに感心すると同時に、共通した特色があることに気付いた。

- ①極力ホーム(=自分のいる場所)で交渉しようとする。
- ②自分達のペースにはめようとあらゆる手を打ってくる。
- ③大勢の人間を用意して数の優位で交渉に当たらせようとする。
- ④交渉や会議を細部にわたり記録し、それを分析して対策や作戦を練る。
- ⑤交渉に時間的な概念を極力入れない。但し相手の時間の縛りを探り出しておく。
- ⑥相手に対し事前に情報収集して、邪魔や妨害方法を研究して効果的に手を打っておく。
- ⑦自分勝手なルールを決め、数の論理などでそれに従わせようと画策する。
- ⑧契約順守の考えはなく、締結してもそれは通過点だと思ふ人が多く、平気でひっくり返す。
- ⑨これまでの屈辱の歴史から先進国や日本に対して搾取されてきたという意識が強く、最近では国威発揚のチャンスと一気に打って出ようとしてくる。
- ⑩チームワーク意識に欠け組織で動くことが苦手な為、民間企業では特に個人の力の強さ弱さで交渉のスタートラインの姿勢が決まる傾向が大。

こうした前提で中国人との交渉で数々の失敗の中から考えた“勝つための対処法”を述べてみたい。

## (1) 交渉の心構え

交渉に入る前に以下の4点を確認しておきたい。

- 1) 中国語を勉強しておく。中国人は日本人が一生懸命中国語を使うことを殊のほか評価する。米国人や英国人に英語で話す、イタリア人にイタリア語で話す以上に喜んでほめてくれ、会議の雰囲気祥和。あいさつ程度を脱するくらいのレベルで今後も上達したいという強烈な意欲を伝えておくことだ。
- 2) 異文化コミュニケーション力を鍛える。この点も極めて重要だ。勝つためには何でもありきという中国人の考えに、異文化理解は触媒の役を果たしてくれる。すさまじい大声と迫力の伴う交渉に辟易としないためにも、5000年の歴史や文化そして広い中国を知っておき、彼らの主張は“大河の一滴”と思えば怒りも薄れてくる。
- 3) 「性悪説」を忘れない。第1回でも触れたが、海外とりわけ中国ビジネスでは「性悪説」が断然主流だ。『右手に「論語」、左手に「韓非子』』という本があるが、「性善説」の孔子も「性悪説」の韓非子も中国生まれだ。筆者のビジネス体験では「性悪説」が突出していた。その本質を書物や経験者の生の話を参考にして、自分のビジネスに生かしたら良い。
- 4) 中国流戦略に翻弄されてはいけない。中国人との交渉における中国人独特の3戦略を予め知っておき、これに慌てて翻弄されるようなことがあってはならない。
  - a. 引き延ばし（際限なく引き延ばしてくるから、本音をしまい込んで譲歩は最後の最後まで取って置き、基本は断固拒否する）
  - b. 非難や恫喝（相手を威嚇し、居心地を悪くし、諦めさせようとするから平気の平左で右から左に受け流す）

- c. ごまかし（相手をだまして、自分の言いなりにさせようとするから強くNOという）

以上のことから、日本人の良さであった勤勉、努力、忍耐、正直、思いやり、礼節などはそのままでは中国人に通用しないと思った方がよい。その為には以下の心構えが必要とされる。

1. 直接ぶつける。遠慮はしない。怒るときは怒る。メリハリを利かせて全部を語り、場合によっては恫喝も辞さない。日本でこのあたりの訓練をしておく。
2. 甘えのない国だから、お人よしの日本人の「沈黙は金」や「以心伝心」は欧米人以上に能力なしと即断される。中国人は観相術が大好きだと思った方がよい。
3. はっきり、具体的に、率直に、明確に細かく自信を持って大声で言う。
4. 感情は極力抑え、冷静に語調は変化させない。中国人も幼い時から感情は表に出すなとしつけられている。
5. 人を簡単に信じない。相手の言ったことの裏を読み、すぐに謝らない。「对不起(ごめんなさいの意味)」とめったに言わない人達だ。
6. 世界最速のリニアカーも走る国だからスピードが何より重要だ。中国ビジネスはドッグイヤーどころかマウスイヤーと呼ばれ、18倍速で走っている国だと思った方がよい。14年間中国を定点観測し、欧米日と比較してこれが良く分かる。最近のスピードの遅い日本にイライラ感が強い人たちだ。
7. 断られても絶対あきらめない。それが相手の誘い水であったケースもあったから要注意だ。
8. 証拠主義の国だから、常に証拠を執拗に残しておく。賞と罰を徹底してロジカルに交渉する。
9. 人は言葉でなくすべて行動で判断する。面子と相手との関係が極めて交渉に影響を与える。全身全霊を使って相手との状況を調べ応用していく。

## (2) 交渉に入る前のポイント

### 1) 事前の調査研究

まず良い関係づくりの為、客観情勢をよく調べ、記録し、作戦を練る中国に関する情報/ヒエラルキー(上下層関係に整序された

ピラミッド型の秩序ないし組織)を重んじよく研究する。

特に国や国営企業更に民間企業のあり方、改革の進め方は昨今の中国のビジネスのやり方に大変参考になる。

### 2) 相手との距離を縮める

この場合も「性悪説」を腹に収めて、相手の不信感を払拭しておいた方がよい。中国側がくつろいで交渉に入れるよう仕掛けをしておく。

### 3) 重要な人脈づくり

中国における人脈作りはいつになっても極めて重要で根気よく時間をかけて行う。人脈を築くような関係は最低3年はかかるといった方がよい。その人が入ってきたり、一緒に写真を見せたら「オッ!」と言うくらいの人が見られる。ただ後で失脚するようなケースがあるから、事前に詳細な調査が肝要だ。よく日本人のトップで中国人と1~2回宴席で酒を飲み交わし、宴会上手な中国人に「老朋友(親友)」と呼ばれ舞い上がっている人がいる。こうした人の多くが相手の思うつぼにはまって、その後失敗してしまった例を多く見た。

### 4) 交渉場所

会合の場所は大いに配慮する。テーマが深刻で怒鳴り合う場面が想定されるときは、社内の会議室は避ける。また宴席にはビジネスを持ち込まないことだ。中国人のように、お互いの性格や実力を値踏みし合うのがこうした席だと割り切って対応する。宴席を交渉の場にしてはいけない。

### 5) 明確な戦略の準備

交渉のとらえ方は日本人や欧米人と全く違うことを知っておきたい。交渉前には明確な戦略—交渉のルールや目標、複数の譲歩案を用意しておく。タイムリミットは最初から話し合っておく。

### 6) 交渉の時間感覚

中国での滞在スケジュールは大まかに伝えてよいが、1日程度短く伝えておく。最後の土壇場で一気に勝負をかけるケースも想定しておく。また「中国の大市場と引き換えに技術をよこせ」が中国の方針だから、技術情報をどこまで、いつまでに知らせるか事前に決めておくことも大切だ。(以下、次号に続く)

## 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

## 黒船の交渉学

～ペリーのポートフォリオ戦略～

アメリカが日本の開国を求めたのは一再ではなかった。が、ペリー以前ではその目的を達成することができなかった。ペリーが日本を鎖国から解き放ったのは、もちろん交渉者としてのペリーという人物の力量にもよるが、同時にアメリカ本国の歴史的な要請でもあった。当時、アメリカ側に見れば、対中国貿易の隆盛と北太平洋地域での捕鯨業発達によって、日本開国の必要性がにわかになら高まってきていた。そこで第13代米大統領フィルモアは、ペリー提督を東インド艦隊司令官として日本に派遣することになったのである。時に1852年3月24日のことであった。12隻からなる艦隊が彼の指揮下に入った。この大がかりな陣容からしてみても、武力行使も辞さないペリー側の強硬な姿勢がうかがえる。事実、彼は武力使用の承認も大統領フィルモアから得ていた。恫喝の交渉である。現在でも日本人は脅しをかけないと動かないという印象が、アメリカ人にはあるようだ。ペリーの対日交渉の成功が、それを作った面がある。

## 「予習型」交渉者ペリー

ペリーは、日本に向かって出発するのに先立ち、日本について書かれた手に入る本はすべて読破し、その数400数冊にのぼったという。日米交渉を比較して、米国は予習型であり日本は復習型であるといわれるが、ペリーの交渉も、典型的な予習型の交渉の一つであった。アメリカでは、交渉に入る前に徹底的に研究する。これに対し、日本は復習型であり、交渉の後になってしばしば反省する。したがって、交渉の場でのリーダーシップは、どうしても予習型にとられてしまう。日本の交渉は柔道的である。受身であり、相手の力を利用する。これに対し、アメリカの交渉はボクシング的である。積極的に自分の力を用い、かつ攻撃的である。このような交渉行動の差異は、百年前も現在もさほど変わっていない。1852年11月、ペリーはアナポリス港を出発した。翌年の5月、ペリー艦隊は琉球に寄港する。当時琉球は、英仏露の列強が機会あれば、それを占拠しようと狙っていた島である。場合によっては、米国はこれら列強に先んじてこれを占領する計画を持っていた。

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。

さらに、小笠原島占領の計画についてのシミュレーションを行った後、用意万端整えた後、1853年7月8日(嘉永6年6月3日)浦賀に入港したのである。

ペリーが、日本との交渉に入る前、どのような腹づもりを持っていたか、彼の『ペリー提督日本遠征日記』に詳しく書かれている。そして、彼が実際の交渉過程の記述に入る前の、幕末の日本を取り巻く歴史的社会的状況についての説明もある。予習型だけあって、なかなか詳細である。

日本が歴史的にオランダ、ポルトガルなどの諸国とどのような関係を持っていたか、ということについては非常に正確にとらえており、中でも、アメリカとの関係をどのように見ていたかがわかる次の記述は、非常におもしろい。「1831年日本の船が遭難し、アメリカ西海岸コロンビアに漂着した。そのため、アメリカ商船モリソン号で送還することになった。純粹に平和目的であることを明らかにするため、同船の銃砲と装甲を全部取り外した。1837年のことである。同船が江戸湾に達すると、日本人は同船が無防備であることを知って、実弾をもって砲撃をかけた。そこで同船は、直ちに鹿児島に逃れた。しかし、ここでも同船を砲撃する準備がとられたのである。そこで、同船は日本人を乗せたまま、マカオに向かった。

1846年、合衆国政府は日本に遠征隊を派遣した。それは90の鉄砲を備えたコロンブス号と海防艦ヴァンセンス号であった。江戸湾に達し、10日間滞留したが、乗組員は一人も上陸できず、少しも目的を達することができなかった。

難破したアメリカ水兵16名が、日本に抑留されている報せを受けた。そこで、1849年2月、グリーン提督率いるプレブル号が、彼らの救助のために日本に派遣された。提督が囚人の釈放を要求する。しかし、日本の役人は、その要求を表面は好意的に、内実は高慢な無関心さであしらった。

そこで、囚人達を釈放しなければ、ある手段に訴える、アメリカ政府はその市民を保護する力と意志を持っていることを明言した。

すると、初めて日本側は2ヶ月以内に囚人達を帰国させる約束をしたのである。

ペリーの日本へ対する、あの「力の外交」も、このような歴史的背景から生じてきたと言えよう。脅しをかけなければ、日本人は動かない。言葉を変えれば、脅しをかければどうにでも転ぶ、という確信である。

### 巧みに演出された脅し

ペリーの遠征隊は、ケープタウン、シンガポール、香港、マカオ、上海を経由し日本に来ている。日本への最初の寄港地は琉球であった。

ペリーは日本の開国ができない場合は琉球を占拠する計画を持っていた。彼によると、当時、英仏露が琉球占有を考えていたために、一足早く、アメリカが琉球を占拠し、他の列強との力関係を有利に運ぼうとしたのである。そのためもあったのだろう。ペリーが神奈川条約を締結するまでに彼らは四回も琉球を訪れている。

ペリーはなかなかのハツトリ屋であった。第一回の琉球訪問にもそれが表れている。琉球の高官達が、旗艦サクエハンナ号を訪ねたことがある。

ペリーの目に映ったこの高官達は、なかなか落ち着きがあり、威厳さえ感じられた。ただ、艦内を見物して、置かれてあった蒸気機関を見た時は驚きの表情を隠さなかった、とペリーは言う。恐らくこの蒸気機関というのも、交渉の相手を脅かし、精神的に優位に立とうとする「小道具」の一つであったろう。ペリーは続けて言う。

「彼らは中国人よりもはるかに理解が早く、態度も心地よく、服装もずっと小ざれいであった」。

ただ、ここでおもしろいのは、高官達が上船した時も、ペリーは一人自分の船室に閉じこもって彼らを出迎えようとしなかったことである。

ペリーは、自分が相手からどう見られているかを良く心得ていた。彼ら来訪者達が提督の面前に案内された時、大気を震わす軍楽隊の吹奏が始まったのである。高官達は、今まで聞いたこともない音楽、恐ろしく威勢の良い音とリズムに圧倒されたことだろう。

この会見の後、日本側の高官達の来訪に対する答礼として、ペリー側が琉球王宮に表敬訪問することを申し入れた。高官側は、その申し入れをどう処理していいものか額を寄せて知恵を出し合っていたが、ペリーは必ず自分は会うと言って強硬に押し切っ

しまったのである。ペリーの演出力は充分功を奏して見事である。軍楽隊の吹奏楽に飛び上がり、見せられた蒸気に目を丸くしたりしたあたりで、すでに「落ち着きのある、威厳さえ感じられる……中国人よりはるかに理解の早い」高官達も、ペリーの術中にはまっていたのである。

王宮への表敬訪問を、相手の返事も聞かないうちに押し切った所に、ペリーの押しの強さが躍如としている。

### 日本の最も長い日

1853年7月2日早朝、ペリーはわずか4隻を率いて那覇を出発した。予定では12隻の艦隊だったが、いつ残りの艦船が集まるか不明だった。当初の船の数よりかなり数は少なくなっていたが、遠征隊の目的をひどく損なうこともないだろうとペリーは判断したのである。

7月8日午後5時、艦隊は浦賀沖に投錨した。「日本の最も長い日」の始まりである。

日本側の防備船が旗艦サスクエハンナに横付けになる。その防備船には副奉行が乗っていた。しかし、ペリーは、この副奉行達の前には姿を現さなかった。「艦隊の司令長官は合衆国の最高位にあるものである。したがって自分が交渉する相手は浦賀の最高役人のみである」というのが、ペリー側の言い訳である。この論理を楯に、ペリーは副奉行のサスクエハンナ号への上船を拒否した。属僚排除主義である。これに続けて、ペリーは米国大統領から將軍への親書を公式に手交したい旨を伝えさせたのである。これに答えて、日本側も条件をつけた。

交渉に臨んで相手が準備不足で、こちらが事前の準備がきちんとしてきている時は、即決に持っていくようにした方がいい。しかし、逆にこちらが押されている時は、いったん小休止をとることである。バレーボールの試合で、適当に作戦タイムをとり、流れを変えるのに似ている。「日本の法律によれば、対外交渉は長崎だけで行う。艦隊は一度長崎に行くように」というのが日本側の出した条件である。ところがペリーは「浦賀が江戸に近い港だからわざわざここに来た。断じて長崎には回航しない」と強い態度で答えたのである。ペリーの方針は、日本政府に対しては断乎たる態度をとることであった。

日本到着以前に、ペリーは一切の公的関係において厳然と先の方針を実行しようと決心していた。それが自分の使命にとっても最善のものと確信していたのである。これまで同じ使命で日本を訪

問した他の人達とは、まったく異なった方針をとることを決意していた。

この決意が賢明であったことは、その成果を見ればよいとペリーは後に言う。7月12日江戸から回答が寄せられた。奉行香山栄左衛門が、通訳を連れてサスケエハンナ号に来艦し、艦長ブカーナと奉行との交渉が始まったのである。

奉行「本来長崎が外国人からの書翰を受け取る場所であって、浦賀は適当な場所でない。したがって、担当の役人は交渉することは許されない。ただ親書を受け取るだけである」。

ブカーナン「親書を受納するだけで結構である。彼は来艦するのか、それとも海岸で書翰を手交するのか。」

奉行「来艦せず、陸上で受け取る。」

というようなやり取りが交わされた。

親書手交の日は7月14日であった。日本側の代表は戸田伊豆守であった。

ペリーは、いかなる目論見があるかどうか知ることができなかったから、あらゆる不慮の事件に対してできる限りの用意をすることに決心した。「最小最大基準」の行動である。

## 最小最大基準とポートフォリオ戦略

「最小最大基準」は、簡単に言えば、「コスト(損益)の最も小なる場合」に着目し、それを選択する決断の方法である。(利益に着目した場合、「最大最小基準」と呼ぶ。呼び方が違うだけで発想は同じ、コインの裏表である。)

これと反対なのが、最大最大基準である。つまり「利益の最も大なるケース」に着目し、それを選択する方法である。

前者は「石橋を叩いて渡る方式」、後者は「一発勝負のギャンブラー的決断方式」である。不確実性大の決断、かなり大きなリスクを伴う決断は、一般的に最小最大基準をとるのが賢明であるとされている。

ペリーの作戦は、相手の攻め方を一つに固定しない一種の「ポートフォリオ戦略」であった。ある決断をすれば、それが百パーセント成功するということは論理的にありえない。特にその決断が、非常に重い意味を持つような場合、あらかじめ失敗を極力回避できるような手だてを講じておく必要がある。これを「ポートフォリオの発想」と呼ぶのである。(以下、次号へ続く)

# 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に思われます。

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。



## SAMURAI SPIRIT

## 士魂商才人インタビュー

エコビジネスネットワーク代表 安藤 眞 氏



現在、エコビジネスネットワーク代表として活躍されている安藤 眞氏にインタビューをさせていただきました。

## ●エコビジネスネットワークを立ち上げられた経緯を教えてください。



安藤氏が人と自然との関わりについて考え、環境を志すきっかけになった福岡正信著「自然農法」

エコビジネスネットワークを発足させたのは、1988年のことです。それまで、私は新聞や週刊誌等で記事を書くライターをしていたのですが、次第に達成感を持ってなくなっていました。ライターは結局は「なんでも屋」ですからね。

そこで、40歳を過ぎた頃から、自分のテーマを持つことを目指すようになった。それが結局、「環境」だったのですが、きっかけとなったのは、その当時関わっていた2つのNGO活動です。1つがソマリアでの飢餓難民の救済活動、もう1つがインドでの植林活動。私はこの2つのNGOで、日本国内での事務局を担当していました。

これらの活動をしながら強く肌で感じたのが、地球環境のすさまじい悪化。アフリカやインドからの現場情報に触れるたびに、かつての森林が半砂漠化しているなど、我々日本の想定を遥かに超えた環境劣化が進んでいたのです。この状況を食い止めなければいけないと強く感じました。

ただ、これらのNGO活動でやることには限界がありました。志はあっても、活動のための資金が集まらないのです。時代は1980年代の終わり、バブル経済の真ただ中です。ボランティアに資金や理解を示す企業は少なく、私たちの活動は暗礁に乗り上げたのです。結局、私たちはこれらの活動から潔く撤退し、別の形で、環境問題に取り組むことにしました。それが、エコビジネスネットワーク（以下、エコビズ）です。

エコビズを立ち上げる際、私がかつても重要視したのが、「ボランティア」ではなく「ビジネス」として組織にすることです。活動も、「市民」を対象とするのではなく「企業」。私たちは、さまざまな企業に「環境ビジネス」を提案し、それに対して企業から報酬を得る。つまり、環境ビジネス専門のシンクタンクとして、エコビズを発足させたのです。

ちなみに、「エコビジネス」という言葉は、私たちの造語です。これまで、市民活動として進められてきた環境への取り組みを、利益の発生する「ビジネス」にしていこうという思いを込めました。そうしたお金がまわる形にすることが、より多くの人が環境問題と向き合い、継続的に取り組める状態を作る上で、不可欠だと考えたからです。これは、資金不足で立ちいかなくなった先の2つのNGOでの経験を踏まえてのことでした。

## ●エコビズのビジネスは最初からうまくいきましたか？

いいえ。最初の2、3年はまったくの鳴かず飛ばずでしたね。そもそも提案先である企業から相手にされなかった。1960年代に多発した公害問題を経験し、企業にとって「環境問題」は取り組みざるを得ない「難題」ではあっても、「ビジネスのネタ」では決してなかったのです。提案先からは「環境をビジネスにしても儲かるはずがない」という答えばかり返ってきました。

さらに、同じように環境に取り組む市民団体からもバッシングを受けました。「『環境』にゼニカネを持ち出すとは何事か!」というわけです。環境への取り組みを「奉仕」でなく「ビジネス」にするという発想は、多くの市民活動の考え方とは相容れなかったのでしょうか。

そうした状況に変化が見え始めたのは、1992年にブラジル・リオデジャネイロで開かれた「国連地球サミット」です。その会議で、「持続可能な開発」というテーマが中心議題になり、「環境」に軸足を置いた企業活動の必要性が、企業の人たちの間でも理解されるようになってきた。その結果、「環境ビジネス」という言葉も、次第に世の中に浸透していきました。

それに伴い、私たちのエコビズに、関心を寄せてくれる企業も増えていきました。かつ取引先も増え、それこそ私たちの活動が「ビジネス」として成り立つようになっていったのです。

## ●これまでのエコビズの活動を簡単に教えてください。

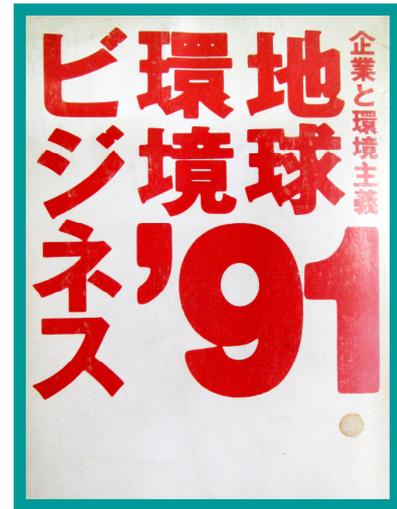
最初の段階である1990年代は、環境に関する「情報発信センター」としての機能がメインでした。その当時、世の中に出ている「環境」関連の情報はごくわずか。新聞でも雑誌でもほとんど取り上げられなかった。

そこで、企業を対象に、我々が自分の足で集めた情報をレポートにし、定期的に発信するようにしました。また、環境ビジネスをテーマにした書籍を作ったりもしました。

1990年代の後半以降になると、「環境」への世間の関心が高まっていき、新聞や雑誌でも環境に関する情報が数多く取り上げられるようになります。

また、2000年前後にはインターネットが急速に普及し、誰でも簡単に環境情報が得られるようになりました。

こうなると、私たちがあえて「情報発信センター」である必要はなくなります。そこで、別な活動へとシフトすることにしました。それは、企業が「環境」に関する新規事業を立ち上げる際のサポートをするという活動。大手企業を主な顧客とした、コンサルタント業務や市場調査、事業の可能性調査などです。その頃になると、スタッフも10人を超え、それぞれが企業に入って、環境に関する事業のサポート業務を行っていました。



安藤氏が日本で初めて環境ビジネスに関する情報をまとめた書籍「地球環境ビジネス'91」

## ●現在も、そうしたサポート業務が中心なのですか？

いいえ。この業務はだいぶ減ってきています。というのも、私たちがエコビズを始めた頃と違い、環境分野の専門教育を受けた人材が増えましたからね。大手企業では、そうした人材を積極的に採用しているので、いってみれば素人集団の私たちに出身はない。

だからといって、エコビズの活動をやめようというわけではありません。まだ私たちにできることは残っています。それは、「コーディネート」の仕事。環境を通じて、企業と企業、あるいは企業と行政を結びつける役割を担っていくことです。

たとえば、現在行っている事業に、「アSEMBリー」のサポートがあります。アSEMBリーとは、さまざまな会社から部品を調達し、そこから自動車などの1つのモノを組み立てていくこと。スカイツリーの開業で、墨田区の中小企業が協力して造った電気自動車が話題になっていますが、あれはまさにこのアSEMBリーによるものです。

私たちは、長年、環境ビジネスに携わってきた分、環境技術の一部についての目利きができます。そうしたスキルを活かし、現在、いくつかの地域に入り、アSEMBリーのサポートを行っています。

また、「クラスター」といって、地域で新しい事業を立ち上げるお手伝いもしています。いま、地方の企業の中には、建設業から農業や福祉介護事業など、業態変化を求められるところが少なくありません。時代の変化や経済状況の悪化を受け、生き残るためにそうせざるを得ないのです。

私たちが行っているのは、環境事業を新たに起こす企業へのサポートです。具体的には、それぞれの会社が持っている得意分野から、どのような環境事業を起こすことが可能かを見極める、さらに実際に事業化する際にはサポートを行う、などです。

その他、大量に出まわる環境関連の商品について、そのユーザーに向けて、彼らの必要性に応じて、お勧めの商品を選んであげるといったサービスも行っています。

これらの仕事で求められるのは、「目利き」の技術。25年もの間、環境ビジネスに取り組んできたからこそ、できることだと思っています。

## ●今後、環境ビジネスはどうなっていくと思われますか？

2008年の環境ビジネス市場の規模は74兆8000億円、雇用規模は176万人。自動車産業の市場希望が40数兆円ですから、それより遥かに上をいっています。さらに、国としては、2020年までに100兆円にまで拡大することを見込んでいます。まさに環境ビジネス市場は、成長著しい産業なのです。

そして、環境ビジネスは、いまや第一産業から第三次産業まで、全産業的に広がるまでになっています。かつては、製造業などの第二次産業が中心だったのが、今は、農業や林業などの第一次産業、電気、ガス、金融、サービス、商業など第三次産業まで多岐にわたります。

さらに今後、期待されるのが、「海外」での展開です。

海外で環境ビジネスを展開する場合に、キーワードとなるのが「公害対策」です。

今の日本では、環境ビジネスというと、省エネ技術や再生可能エネルギーがよく話題になりますが、世界全体で見ると、それらへの注目度は低い。世界の環境ビジネス市場のメインは圧倒的に公害対策であり、9割がそれだと考えていいでしょう。

日本人は「今さら公害?」と思うかもしれませんが、中国やインドなどの新興国は、今まさに経済発展の最中にいます。かつて高度経済成長期の日本がそうだったように、経済発展の裏側には常に公害がついて回ります。

ただし、「公害対策」の技術といっても、日本の大手メーカーが誇るハイテクを新興国に持っていても、商売になりません。環境技術には「適地技術」というものがあり、オペレーションやメンテナンス、修理といったことが、現地の人にも簡単にできるものでないと受け入れられないのです。さらに現地の人が見える価格であることも重要です。

その意味で、新興国での環境ビジネスは、大企業のハイテク技術よりも、中小企業の極めてローテクなものにチャンスがあると私は考えています。

## ●最後に、若い世代へのメッセージをお願いします。

私は週に1回、大学で教えているのですが、そこで、今の「就活」のやり方に非常に疑問を感じています。「就職」ではなく「就社」になってしまっている。つまり、「会社」を選ぶことがメインになり、自分がこれから生きていくための「職」選びになっていない。

これは、非常に問題ありだと思います。なぜなら、最初に選ぶ会社や仕事はとても重要だからです。

結局、その時選んだ仕事によって、その後の社会人としての人生が決まるといっても過言ではありません。転職するにしても、常にその延長線上で仕事を見つけていくことになるでしょう。たとえば、営業で入ったら、たいいていの場合、営業で転職することになる。とりわけ、日本はそういう傾向が強いのです。

だからこそ、仕事を決めるときは、もっと長い目で自分の人生を見つめ、自分のやりたいことを見極めていく必要があります。そのためには、1年とか半年という就活期間にとらわれる必要はないのです。社会に出るのに2年や3年遅れても、それはたいしたことないと、私は考えます。

そして、自分のやりたいことを見つけたら、とにかく続けることです。これしかないと思います。

それには、「続けよう」という意思を持つこと。これは、ギリシアの言葉で「エートス」と言います。何かことを起こす時には「パトス(情熱)」が必要です。でも、それは一時的な思いにすぎず、それだけでは続けられません。「続けようという意思(エートス)」を持つことが非常に重要なのです。

これは、私自身、エコビズを25年以上、続けてきた実感です。続けることで、ネットワークができ、そこから自分のやりたいこと、目指すことの実現へと近づいていく。

ただし、続けるには、「志」だけではダメです。お金や人、モノなどの「資源」も常に整えておくこと。それらが不足してしまえば、いくら志があっても実現できません。

続けるためには、「志」と「資源」の両方が持続するように、常に取り組んでいく必要があるのです。

## 安藤 眞 氏プロフィール

1969年早稲田大学政治経済学部を卒業。

フリーメディアコーディネーターを経て、87年に株式会社オフィスメイを設立、代表取締役。

翌88年、環境ビジネス関連のシンクタンク「エコビジネスネットワーク」を発足する。

ドイツのEBSの環境研究所などに研修、海外に独自のパイプを持ち、国際的な環境ビジネス動向に深く関わりつつ、学生から企業、行政をとりまく国内の環境ビジネスネットワークの構築、環境ビジネス調査・分析、市場開拓を専門分野に活動している。

環境省環境カウンセラー、経済産業省・新エネルギー産業ビジョン検討会委員、九州地域環境・リサイクル産業プラザアドバイザー、中小企業大学校(直方校・関西校)、明治大学講師、新潟県産業創造機構メンター等。

### 著書

- 『チャンスがいっぱいエコビジネス』(ダイヤモンド社)
  - 『新・地球環境ビジネス』『環境の仕事大研究』(産学社)
  - 『環境ビジネスを本気で成功させる』(日本プラントメンテナンス協会)
  - 『リサイクルのことがわかる事典』(日本実業出版社)
  - 『環境マネジメントシステムの導入と実践』(かんき出版)など多数。
- 自社でも月刊『環境ビジネスレポート』を発行。



## SAMURAI SPIRIT

## サムライインタビュー

## 企業訪問編 株式会社仲代金属

仲代金属精密加工(上海)有限公司  
上海市嘉定区馬陸鎮豊登路615弄12号  
(馬陸豊登工業園)



## ●中国に赴任された経緯を教えてください。

最初に中国に赴任したのは2004年の3月です。取引先の商社さんから、太倉市(江蘇省蘇州)にあるスリッター工場で技術提携をしないかというお話があったのです。その時私は、国内に3つある工場の一つ、東和工場というところで工場長の職についていたのですが、社長から「海外で仕事をするのはいい経験になるから、行ってこい」と。本音のところ、最初はあまり乗り気ではなかったですね。というのも、1996、97年頃に中国(北京)に旅行したことがあり、その時のイメージがあまりよくなかったんですよ。「あの世界で仕事をするのか……」と。

でもまあ、とりあえずということで、社長と一緒に中国にある取引先の商社さんの工場を見せていただくことになりました。3泊4日で香港から珠海、深圳、最後に上海を見るという、かなり強硬な視察旅行。そこで、中国に対するイメージはガラリと変わりましたね。「凄いな! 中国は」と。もの凄いカルチャーショックを受けた。これで、中国に行く決意が固まりました。

## ●中国での仕事は、最初からスムーズだったのですか?

まったくその逆です。とくに私が苦労したのは、「言葉」や「文化」の壁。

提携先の工場で工場の管理や現地スタッフの教育ということが私の仕事だったのですが、日中の習慣や教育といったものの違いを身に染みるほど感じました。日本では当たり前なのが中国では通用しないし、中国で当たり前なのが日本人の自分には理解できない。

さらに、「言葉」の問題がありました。これが一番きつかったかな。当時、私は中国語がまったく話せませんでした。にもかかわらず、日本人がほとんどいない土地で暮らすことになったんです。工場には日本人もいましたが、彼らは皆上海から通っていたので、仕事を離れば、私は地元で一人ぼっち。

ものすごくストレスが溜まりましたね。ジュース1本、満足に買えないんですよ。店に行ってジュースを買おうとするでしょう。でも、値段がわからない。訊きたくても訊けない。そこで、「足りない」ということが絶対にならないように、5元だろうが10元だろうが、つねに100元札を出していた時期もあったくらいです。

さらに、店の側に釣銭がない時もあります。それを店員が中国語でまくしたてても、こっちは聞き取れないですからね。しょうがないので、ジュースも買わず、100元札も置いたままで店を出してしまう……なんてこともありましたよ。

その頃、本当に自分自身が情けなかった。

実は、私は中学時代、かなりヤンチャをやってましてね。ケンカなんてしょっちゅう。さらに高校になってからはバイクや車の改造にはまって。私はものすごい負けず嫌いなので、やるなら一番を目指すんでなければ嫌なんです。だから、好きなことは超マニアの域に達するくらいまでやってきたし、それなりに結果を出してきた自負もありました。

でも、ところ変われば、ジュースも買えない自分がいる。自分はこれほど何もできない人間だったのかと、自分の微力さを痛感しました。こんなんで、この国でやっていけるのか、と。

## ●そこらどうやって立ち上がっていったんですか？

この国でやっていくために、最低限の言葉を覚える必要性を感じました。そこで、それから半年、ひたすら会社と自宅の往復に徹し、仕事以外の時間はひたすら家に引きこもって中国語の猛勉強ですよ。

ところが、この勉強も、最初のうちはかなりピン트가はずれていました。なにせ中国語にピンインや四声があることを知らないで勉強していたんですから。だからめっちゃくちゃ発音が悪い。覚えてたの中国語を工場の中国人スタッフに使っても、まったく通じないんです。そこでようやくピンインと四声の存在を知り、発音の勉強をスタートしたという具合です。

最初のうちはまったくの独学でしたが、ある時期、日本帰りの中国人を紹介してもらい、週3回1~2時間、その中国人から中国語を教えてもらいました。

こうした猛勉強のおかげで、赴任して9~10か月たった頃には、なんとか意思の疎通が図れる程度のレベルにはなっていたかな。込み入った会話ができるようになるまでには、2年半くらいかかりましたね。

ただ今思うのは、日本人がほとんどいない、太倉のあの環境だからこそ、2年半で話せるようになったのかな、と。もし最初から上海に赴任していたら、いまだに話せなかったかもしれません。実際、あとから赴任してきたうちのスタッフは、3年たった今でも中国語が話せませんからね。今は通訳もいますし、中国語ができなくてもビジネスができる環境が整っているのですね。

## ●現在は、上海でお仕事をされていますが、太倉からいつ頃、どういうきっかけで移られたのですか？

太倉の工場が落ち着き、実は2007年10月に一度、日本に帰ってきているんです。ところが、それから2、3か月後に、今度は弊社が独自に中国で現地法人を立ち上げるという話が出ました。そこで社長から、市場を調査するための中国行きを命じられました。

調査は半年くらい行いました。一人で乗り込み、前回の中国赴任で知り合った人脈を頼りに、工場をどこに建てたらいいのかを徹底的に調査しました。そして、いくつもの候補地をまわった結果、現在、弊社の拠点となっている上海市嘉定区に決定しました。

そして、2008年末に現地法人を立ち上げました。

## ●それから3年以上たっていますが、総経理として仕事をされていて、これまで一番きつかったことは？

現地スタッフの教育ですね。

前回の赴任での私の仕事は「技術指導」がメイン。私は若い時からずっと機械をいじってきたわけで、その得意分野を教えればよかった。

ところが、今度は「経営」です。日本にいた頃、工場の運営はやっていました。でも、会社の運営は未経験。財務や営業など、自分自身、やったことがないことを指導していかなければならなかったのです。これはきつかったですね。

これをどうやって乗り越えたかという、現地で知り合った方々からの助言。皆さんからたくさんのアドバイスをいただき、それを自分なりに実践していった。そうしたことを繰り返しながら、今に至っています。

## ●なるほど。では逆に、うれしかったことは？

それは、信頼できる中国人スタッフを得られたこと。それは2人の女性従業員なんですがね、初期メンバーで唯一今も残ってくれているスタッフです。その2人から、「総経理がここにいる限り、どんなことがあってもついていきます。」みたいなことを言ってくれた時は、うれしかったですね。口だけかもしれないですけど、でもまあ、少なからずうちの会社のために頑張ってくれている人がこの中国にいるんだというのは、非常に心強い。

この2人に限らず、中国人のスタッフと関係を築いていくことは非常に大切にしています。そもそも、うちの社名に「仲代」というのは、「仲良く代々」というのが由来なんです。つまり、人と人が支え合う。これが弊社のあり方なんです。

それを実現していくために、中国では「横一直線の関係」というのを重視しています。つまり、上下関係以上に、個人と個人のつながりを大切にしている。なので、仕事だけでなく、プライベートな交流も積極的に



行っています。場合によって家族ぐるみで食事をしたりとかもありますよ。たとえば、私の妻が中国に来た時にはスタッフを食事に誘うし、逆に、スタッフの親戚が地方から遊びに来ている時には、私を招待してくれたりもします。

中国と日本とでは、育ってきた環境も教育も大きく違いますから、はっきり言って、そう簡単に理解し合えません。だからこそ、日本にいる時以上に、自分をさらけ出す必要がある。その分、日本にいた時よりもスタッフとの関係は密になっていきますよね。その一方で裏切られたことも何度もありますが.....

### ● 今後の抱負を教えてください。

うちの会社が中国で仕事をするようになって8年以上がたちます。最初は技術提携の形で、その後、現地法人を立ち上げ、中国でモノづくりをしている。そこにある思いは、この中国で仲代金属の技術というものを認めてもらいたいし、さらに流通させたい。

さらに、うちで働く中国人スタッフに、日本の持つ「いい部分」というのを伝えていきたい。私はよく朝礼で言っているのですが、「日系の企業に入ったのなら、この機会に日系の『いい部分』を学び、それを糧にしてもらいたい。そうした学びは、将来、『もっと大きなビジネスを自分で興したい』と思った時に、決して損はないから」ってね。

### ● 最後に、日本や日本人に向けてのメッセージをお願いします。

技術の世界で見ても、アジアのレベルはどんどん上がってきています。

たとえば、以前だったら、「日本のものだったら安心」と、多少価格が高くても買ってもらえました。ところが、今やそうもいかない。中国などのほかのアジアの国々の技術や品質が上がってきているのです。最近、「日本からわざわざ輸入しても、高いだけだ」という言葉を、この中国でよく聞きます。

実際、中国の企業は相当なお金を持っています。設備にしても、日本のメーカーさんよりはるかにいいものを使っているところも珍しくない。投資の仕方が日本とはケタ違いなんです。ただし、「技術」がそれにまだ追いついていなかった。なので、宝の持ち腐れ状態。そこで、数年前からどんどん日本人の技術者がヘッドハンティングされて、中国企業で働くようになっていきます。その結果、今、中国企業の技術力はどんどん上がってきています。

この状況に対して、日本や日本人はもっと危機意識を持つ必要があります。このままでは、みんな吸い取られてしまい、日本には何も残らなくなる。こうした事態を避けるためにも、外に出してもいいものと、絶対守るものというのを、しっかりと考えていく必要がある。そうでないと、日本の基盤である「モノづくり」が中国等に流出しかねません。

これは個々の会社だけの問題にとどまらず、日本という国の仕組みそのものをもっと変革していく必要があると思います。たとえば税制。いまは儲かれば儲かるほど、税金で持っていかれてしまう。これはおかしい。頑張った人が報われる。そんな社会に変わっていくことが、今日本に最も求められていることなのではないでしょうか。

#### 取材後記

近藤さんは信念のぶれない方で、本当の意味でのボスと言えます。技術に対しての熱き思い・厳しさがある一方、社員に対しての愛情は深く、非常に大事にされています。日本のものづくりが今後も世界で通用するためには近藤さんのような“本気で技術力を追及できる方”が必要であると思いました。今後の日本のためにも、ずっと応援をしていきたい方です。私自身も、自分の仕事で日本をどう良くすることができるのか改めて考えることができました。(筧 裕介)

## 今号の言葉

志  
気  
之  
帥  
也  
  
孟  
子

## 士魂商才コラム

## 歴史と日常に学ぶ脅しの対応法

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

## 連載 (第1回)

●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1万6000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。

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、PHP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ースの研究」(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。「よい子にしていなくて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いる。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)

## 交渉学エッセンス ～「交渉」について考える～

国際基督教大学 名誉教授

特定非営利活動法人日本交渉協会 副理事長 土居 弘元

## デザインする」ということ

「デザインする」という語はかなり広い意味で使われるようになってきた。単に建物を設計するという意味だけでなく、「車をデザインする」「洋服をデザインする」というイメージがわいてくるのが普通になってきている。大型店舗の規制が緩和されて以来、各地にショッピングセンター、モール、アウトレットと呼ばれるような消費者に向けた大型店舗群が開発されている。これらはその原型は百貨店(デパートメント・ストア)であるが、その考えは「商店街をデザインする」にあるといえる。本来、街はデザインされるものであり、城下町は「如何にお城を攻められないようにするか」がデザインの基本になっていた。そして、そこに住む人の身分や職業に合わせて区割りがされ、街がデザインされた。ヨーロッパの都市や中国の都市は城郭でまわりを囲い、その中に住居がデザインされ街として展開していた。

一時期、日本の街はデザインするという考え方を捨てていたように見えるが、最近ではディベロッパーの活躍であちこちときれいな街が出現している。一区画に巨大な商店街が建設される。それも一つの方向を持って考えデザインされた街である。旧来の街道に沿った商店街は駆逐されるのは火を見るよりも明らかである。尤も旧来の街並みの方が人の情に合っている、とデザインされた街を嫌う人もいる。百人十色、好みは人様々である。

交渉の問題を考えるとときもデザインをすることが多い。まずどのような結果を望んでいるか、を考えておくことが必要である。それが想定される結果をデザインすることである。許される範囲でいろいろなデザインをしておく。交渉とは相手方との話し合いで合意を目指す行動であるから唯一通りの解を強引に目指すだけではダメである。相手方を説得して、強引に自分の考え方を押し通すのも一つの方法であろう。しかし相手方の考えや思いを無視して押し通すことは難しい。2番手、3番手の結果をデザインしておくことになる。満足水準を満たすなら最適な値が得られなくてもよしとする。これ以上であればよいという水準、それを「満足水準」という。それを数値で表現したものが「留保値(reservation value)」である。

デザインするのはどのようなプロセスで交渉を進めるか、ということも含まれる。工程のデザインをすることである。結果に至る工程をデザインして、それぞれの途次でチェックをする。チェックによって進捗についての検討も必要になる。

個人で交渉するのでない限りどのように自陣をセットアップするか、これもデザインの問題である。どのような連携を作りあげて、それをどのように動かしていくか。これが3D交渉という戦略である。

どのようなデザインを描くか、その出来具合によって結果の出来具合が評価されるのではないか。そのようなことを考える。

## 土居 弘元氏プロフィール

## 土居 弘元

Doi, Hiromoto



## 経歴

- 1966.3 慶應義塾大学経済学部卒業
- 1968.3 慶應義塾大学大学院商学研究科修士課程修了
- 1971.3 慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学
- 1971.4 名古屋商科大学商学部専任講師
- 1976.4 名古屋商科大学商学部助教授
- 1982.4 名古屋商科大学商学部教授
- 1983.4 杏林大学社会科学部教授
- 1990.4 国際基督教大学教養学部教授(社会科学科所属)  
担当科目 経営学入門、マーケティング、大学院行政学研科  
において決定分析、企業意思決定論  
1995.4より教養学部における一般教育科目として交渉行動を担当  
1998.4より社会科学科の専門科目として上記科目を交渉行動と  
意思決定と変更
- 2007.3 国際基督教大学を定年退職(名誉教授)
- 2007.4 関東学園大学経済学部教授  
経営学原理、経営学史、演習を担当  
現在に至る

## 著書・論文

- 『企業戦略策定のロジック』中央経済社 2002
- 「価値の木分析と交渉問題」  
"Japan Negotiation Journal" Vol.2 1991
- 「交渉理論における決定分析の役割」  
"Japan Negotiation Journal" Vol.16 2004



季刊誌「士魂商才」第6号 2012年7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。