

国際交渉の技術を鍛える
ーグローバル人材育成への克服点ー

ジャーナリスト 原田節雄氏

取引に入ったら自分から条件を提示せず、こちらに取引材料がなくてもしつこく相手の話を聞くことである。話を聞いているうちに相手の考えが見えるようになってくる。相手に欲があれば必ず取引は成立する。ソニーとフィリップスの SUICA 関連の協力に関する交渉の際、私は取引のネタが無いまま臨んだ。相手の担当者の話を聞いているうちに相手が「かつて CD でソニーとフィリップスは手を組んで世界を席卷した。そのように今度は非接触の IC カードで世界を席卷したい」という考えを会議で述べた。そしてそれなら一緒にやろうと取引が成立した。

交渉とはギブ&テイクである。WinWin という人がいるが、私は交渉において WinWin はあり得ないとする。「嫌であっても、この件に関しては言うことを聞く」というのが取引である。そういう関係を構築しなければならない。

ギブ&テイクである以上、相手にモノを渡さなければならない。ある時、中国の企業をアライアンスに入れてコンソーシアムでビジネスを進める計画があり、パートナー候補の中国企業がパテントを持っていないことが問題になった。その際にソニーはパテントの取得で中国企業をサポートしつつ、形成されるコンソーシアムではその中国企業がソニーに賛成するようにした。

相手に「ギブ」する際には、与えるものの価値判断を自分からしてはならない。何を欲しがっているかは相手に言わせなければならない。自分にとってごみのようなものであっても、相手にとってはのどから手が出るほどほしいということもありうる。自分にとってごみのようなものを与えて交渉が成立するならラッキーである。たとえば、砂漠を一日中歩き回った人に金 10 グラムとペットボトルの紅茶を差し出したら、だれでも紅茶をとるはずである。取引では自分から条件を定めずに、取引材料をちらつかせながら、相手が欲しがっているものをつかむ。相手の置かれている状況に応じて優位にビジネスを進める必要がある。

取引材料の価値判断で最も客観性があるのはカネである。政治家の場合はカネを取引材料にすることができないので、美術品であったり土地であったり、価値のわかりにくいものにロンダリングした上で取引を行っている。

どうしても取引がまとまらない時の最後の手段が恐喝である。どんな取引でも根性が座っていないと勝てない。恐怖を感じる人間であることをも見せてしまえば、必ず交渉に負けてしまう。私がある官庁からある業界の技術の世界標準化を助けてほしいと頼まれたことがある。私は、それならあなたの役所から誰か戦える人材を出せと言ったが、口先ばかりの人間しかいなかった。これが日本の技術の国際標準化が前に進まない原因の一つである。