



ケースで学ぶ 「勝つ交渉術」

山田 一太郎

マネジメントの要諦とは、「組織(味方陣営)にとっての目的を的確に設定し、その達成に向けて、人(他者)と組織(味方、敵の両方)を思うがままに動かす」ことです。勿論、自由な意志(多様な価値観)を持つ人間(あるいは組織体)を自分の思うように動かすことは容易ではありませんが、頭の中で構想した完成(理想)形の具現するための手段、すなわち、影響力(スマートパワー)の行使としての「交渉」は避けて通れません。そして、交渉で勝つためには、まず自分(自社や味方陣営)が取り巻く環境と立ち位置(ポジション)を冷静に認識し、その上で、交渉の対象となるアジェンダ(論点・争点)を整理しなければなりません。その際に、下記の2つのポイントが特に重要です。

BATNAとは(Best Alternative to a Negotiated Agreement)の頭文字から「バトナ」と略して使われ、最善の代替案という意味です。BATNAを用意しておく、「自分にはほかの選択肢があるため、ここで合意する必要はない」と交渉相手にプレッシャーを与えることが可能になります。また、合意案をBATNAに照らしていれば、不利な条件での契約締結を未然に防ぐこともできます。つまり、BATNAは、それを下回った時点で交渉を中止(場合によっては決裂)させた方が、自分にとっての利益が大きいという判断基準にもなりうるわけです。もう1つはZOPA(Zone of Possible Agreement)であり、交渉可能価格帯と訳されることが多いものです。価格交渉においては、売り手と買い手のZOPAが重なる部分(取引するメリット)がなければ契約が成立する余地は少なくなります。売り手と買い手の限界価格を知れば、交渉にかかるコストを必要最小限度に抑えられます。さらに交渉を有利にするのは、コミットメントです。自分がこれ以上は絶対に譲歩しないという一線を引き、それが交渉相手に伝われば、相手の譲歩を引き出しやすくなります。しかしこのコミットメントは、ブラフ(脅し)ではなく、相手が心底から信用できるものでなくては意味がありません。そして、交渉が合意に至ったとき、どちらも利益を得ている状態(win-win)が理想です。そのため、win-win型の提案をすれば、合意に至る可能性が高くなります。

さて、基本的な説明はこれくらいにして、実際にあった交渉をケースとして取り上げ、検討を加えます。一つ目のケースは、日本から大リーグに移籍した松坂投手と、大リーグから日本に戻った中村野手(オリックス、中日、楽天を経て、現在は横浜に在籍)の比較です。ケースとしては、争点は明確で、わかりやすい構図、つまり「ワン・イシュー」です。リーマン・ショックによって、松坂投手入団時と経済状況が悪化している点を考慮したとしても、中村野手(西武)のメジャーへの移籍の失敗は、国を跨る交渉が一筋縄ではいかないことは読者の皆さんもご理解いただけるものと考えます。まずは、松坂投手と中村野手の交渉の経過を事実をベース即して、丁寧にトレースしてみることにしましょう。

ケースで学ぶ「勝つ交渉術」【その2】

2006年12月、スポーツ新聞各紙に「松坂投手、史上最高100億円超！」との見出しが躍った。西武の松坂投手(当時26歳)が、大リーグのレッドソックスとの交渉の末、落札金と契約金を合わせて1億300万ドルの契約を結んだのである。松坂投手の代理人であるスコット・ボラス氏は、破格の条件で契約することに成功し、松坂投手は念願のメジャー入りを無事果たし、笑顔で記者会見に臨むことができた。一方、今季中日ドラゴンズに入団した中村野手(当時)は、所属していたオリックスとの契約更改の際、年俸額で決裂し、喧嘩別れするかたちで退団した。その後中村野手は、年俸2億円(推定)から97%ダウンの600万円(推定)という今までの常識では考えられない低い条件でしか中日に受け入れてはもらえなかった。2人とも、交渉のプロともいえる代理人を立て、用意周到に準備したにも関わらず、何故このような極端に差が出る結果になってしまったのだろうか。単にそれぞれの代理人の力量によって生じたものとして、諦めるべきことなのだろうか。

2006年10月24日、ポスティングシステム(入札制度)でメジャー入りを目指す松坂投手が、ボラス氏と代理人契約を結んだと発表された。ボラス氏は大リーグのトップクラス選手の代理人として知られ、多くのスタープレイヤーの代理人を務めた豊富な経験をもつ。ボラス氏は元プロ野球選手であったが、怪我によって引退を余儀なくされた。その後弁護士資格を取得し、1980年代から代理人ビジネスを始めた。巨額契約を求めるボラス氏に、眉をひそめる大リーグ球団幹部も少なくないが、彼は単なる声高の代理人ではない。彼のデータベースには海外を含む多くの野球選手のデータが蓄積されている。これにより、プロ野球選手の能力や実績に対する年俸を即座に比較できる。また、アメリカで行われている試合のほとんどを録画しており、選手のプレーを日頃から分析している。元選手であるボラス氏の的確な分析から、その選手のユニークな強みを見つけ出し、交渉の有利な情報として蓄積しておく。また国内外のメジャーな野球中継やニュースも録画し、「その選手へのいいコメントは交渉を有利にするし、悪いコメントは、同じ指摘をされたときのために想定問答集を作成し、選手に渡している」とボラス氏は言う。彼の交渉力は、このような豊富な情報量と卓越した分析力に裏づけされている。ボラス氏が交渉の代理人として全面委任を受け、松坂投手の代わりに奔走することになった。まず注目を集めたのが、11月15日のポスティングである。ワールドベースボールクラシック(WBC)でMVPに輝いた松坂投手への評価は非常に高く、複数の球団がポスティングに応じた。その中で最高額を提示した球団が、30日間の独占交渉権を得ることができるのである。その結果、レッドソックスが最高額の5111万ドル(約60億円)を提示し、独占交渉権を獲得した。ここからボラス氏とレッドソックスとの30日間にも及ぶ長い交渉が始まった。

ポスティングシステムは、一般的には選手サイドにとって不利だといわれている。何故なら、球団は独占的に交渉権を得るため、選手は他球団との接触ができない。球団同士で条件を競わせることができないからである。特に日本人選手は、大リーグ入りを熱望していることが多いことから、足元を見られ、不利な条件でも応じると考えられていた。レッドソックスと初めての交渉の日。予想通り、球団側は安い年俸額を提示したとみられ、ボラス氏と折り合いがつかなかった。当時の報道では、球団の提示が平均年俸700万ドル～800万ドルであったのに対し、ボラス氏は1500万ドル要求したと報道している。その後も何度か交渉が行われたが、一切の進展を見せないまま時間が過ぎた。交渉期限まであと4日と迫った12月11日、一向に進まない交渉に一抹の不安を察知した記者たちを前に、ボラス氏は会見を開き、「松坂投手は西武に戻るかもしれないし、レッドソックスにいくかもしれない。粘り強く交渉を続ける」と語った。その後、12日から13日未明にかけ、ボラス氏の事務所にて合計16時間もの交渉が行われ、途中松坂投手本人も加わり、話し合いを行ったが、合意には至らなかった。しかし翌13日の朝、交渉は急展開をみせる。ボラス氏と松坂投手はボストンに渡った。そこで記者会見を開き、6年：5200万ドル(平均年俸約860万ドル)で合意したと伝えた。成績によってさらに年俸は上昇し、最大6000万ドルになる可能性があるという。30日間の交渉は、期限ぎりぎりになって合意へと至ったのである。契約合意後、両サイドは交渉中の全貌を語っている。ボラス氏によると、「当初私が平均年俸1500万ドルを提示したとあるが、それは間違い。1100万ドルを提示した。最終的な落とし所は率直なところ800万～900万ドルだと考えていた」結果としてはその通りの金額となった。レッドソックスサイドも「最初の提示額は、6年3600万ドル(平均年俸600万ドル)だった。交渉では代理人はどんどん値を上げていくものだ。落札金と合わせて1億300万ドルはもともと予定していた長期予算にちょうど収まる額だった」さらに、「交渉では常に代替手段があるよう見せかけるものだ。ボラス氏はぎりぎりまで、合意に至らなければ松坂投手が日本に帰りがついていると見せかけていた点で、いい仕事をした」と語った。レッドソックスは松坂投手と直接会ったときに、契約書にサインをしたがつているという手ごたえを得ていたという。この契約によって、松坂投手の年俸が大きく取り上げられているが、西武が獲得した移籍金(落札金)も見逃すことができない。西武がこのタイミングで松坂投手を放出したのにはそれなりの意味がある。松坂投手は来季FA権を取得することになっていた。FAによる移籍であれば、西武には移籍金は入ってこない。西武にとって、人気・実力の両方を兼ね備えた松坂投手に抜けられるのは本当に痛い。しかし松坂投手の「メジャーでプレーしたい!」という堅い決意が変わらないと判断するなら、西武としては、今回の交渉で松坂投手を高く売り、できるだけ多くの移籍金を獲得しなければならなかったのである。

ケースで学ぶ「勝つ交渉術」【その4】

では、次に中村野手を取り上げよう。2007年1月9日、オリックスの中村野手の代理人を務める弁護士はオリックスの球団事務所で契約交渉に臨んだ際、「中村野手本人は今季、この球団でプレーする気はない」として退団を申し入れた。事実上の交渉決裂である。昨年10月下旬、中村野手は球団から大幅な減俸を提示されていた。中村野手は交渉にあたり、弁護士を代理人に立て、全面的に委任することにした。

2006年シーズン、2年ぶりに日本球界に復帰した中村野手は、度重なる怪我也も影響し、成績が不振に終わった。そこで前季年俸2億円から、今季8千万円へと減額提示されたのである。プロ野球協約の取り決めでは、年俸1億円以上の選手の40%以上のダウンに対しては、選手本人の合意が条件となる。この提示を到底のめない中村野手は、「公傷(プレー中の怪我)」を理由にサインを拒否した。さらに中村野手は、チームメイトの清原野手(当時)と比較し、自分も同程度に評価されるべきであると訴えた。清原野手も怪我也で出場機会が少なく、成績が不振だった。

しかし、これらはいずれも認められなかった。本来公傷とは、野球協約で定められた制度ではなく、各球団が個別に採用してきたものだ。さらに清原野手は出場機会が少なくとも、依然として人気が高く、チームの顔であったのである。これまでの慣習では、年俸で折り合いがつかなくても、お互いに歩み寄りを見せ、両者が妥協するのが普通であった。しかし今回は、強硬な立場で交渉に臨む中村野手側の代理人とオリックスとの間で対立が深まった。中村野手の退団の説明も、最後には「言った」「言っていない」の感情論へと発展した。

中村野手はトレードなどの球団側の出方を待ちつつ、海外も選択肢に入れ、身の振り方を考えていた。結局、話し合いは平行線を辿り、中村野手は自由契約となった。他球団からも正式なオファーはなく、かつて本塁打と打点でタイトルを取った日本屈指の強打者は一時浪人生活を余儀なくされる場所であった。中日ドラゴンズは、入団テストを経て、育成選手枠で中村野手を獲得し、中村野手の年俸は600万円(推定)に大幅に減った。交渉の途中で中村野手は「お金の問題ではない」と語っていたが、この騒動がそもそも大幅減俸による不満から始まっていることからしても、とても本音とは思えない。

オリックスはそもそも若返りを図っているとみられ、ベテラン選手のトレードや年俸カットが最優先課題であると考えられていた。特に中村野手が怪我也の影響もあり昨シーズン結果を出しておらず、今後も更なる活躍が期待できるかは微妙な状態だと判断しており、そもそも中村野手側の要求に対して前向きに検討する雰囲気はなかった可能性が高い。その後双方とも歩み寄りを見せず、最後まで溝が埋まることはなかった。しかし、中村野手との交渉決裂は、オリックスサイドにとっても痛手となった。何故なら、オリックスはトレード要員や移籍金を得ることもなく、無償で中村野手を放出する自由契約を選択する羽目になってしまったからである。一方行き先が決まらず、焦っていた中村野手を中日が激安で獲得する格好となり、中日だけが非常にお得な買い物をし、この騒動は幕引きとなった。

では、一連の経過について、交渉の巧拙の視点で再整理してみましょう。松坂投手の成功要因とは、「メジャー行きに対するコミットメントにより、西武にセカンドベストを取らせ、味方陣営に引き込んだ」点にあります。おそらく西武にとっては、松坂投手の残留がベストな選択でしたが、松坂投手がメジャー入りに対して強くコミットメントし、それを実現するだけの実力を認識していた西武は、最善策に固執することは自社の利益にはならないと見抜きました。そして西武のセカンドベストは、松坂投手をできるだけ高く売る(移籍させる)ことであり、松坂投手の移籍について、協力は惜しまなかったわけです。要するに西武はBATNAが明確であったといえます。次に「西武がレッドソックスに必要な情報を与え、松坂投手の価値を高めた」点にあります。松坂投手は西武に8年間在籍していました。西武は、過去の年俸査定等のために、健康状態や野球人としての実力、観客が呼べるスター性などを含め、詳細かつ大量の情報を蓄積し、保有していたと思います。こうした情報は、松坂投手との実際の年俸交渉に使用したものであるため、極めて客観性が高く、信頼がおけるものといえるでしょう。西武は、松坂投手を高く売るため、ボラス氏を通してレッドソックスに届くように便宜を図ったことが、情報の非対称性を解消する効果を発揮したことが想像できます。結果として、松坂投手の価値が入札価格にきちんと反映されることに繋がり、西武は多額の移籍金を受け取ることに成功したのです。3点目は、「ボラス氏は元野球選手であるため、実力を正確に分析することができ、交渉を有利に進められた」点にあります。ボラス氏は選手の分析を得意としています。西武から得た情報を元に、松坂投手の実力や人気、今後の可能性など総合的に分析することで、準備段階で多くの質の高い交渉材料を揃えることが可能となりました。またボラス氏は、大物選手の契約を数多く手がけており、メジャーの事情や交渉の手口を熟知していたことは間違いないでしょう。さらにボラス氏が代理人についたことで、松坂投手はそれだけの価値がある選手だというシグナリング効果をもたらし、ボラス氏もフィーがタツプリ稼げる“おいしい大型案件”ということで、交渉締結に力を入れたと推察できます。4つ目は、「松坂投手の渡米及び一時帰国、そして取材陣の多さによるデモンストレーション効果」です。西武が、オリンピックやWBCに松坂投手を出場させることに常に協力的であったのは、実は昔から大リーグ行きを示唆していた松坂投手を、もしもの時に高く売るための戦略的布石でした。一方松坂投手も、西武の本音は知っていたものの、自分自身を海外メディアに売り込むためにも、あえて西武の思惑に乗っていたのです。結果的にも、松坂投手はWBCでMVPを獲得し、その実力を目にみえるかたちで明示することができ、これがメジャー進出への地ならしに役立ったのです。

レッドソックスは渡米した松坂投手の身体的能力やメンタル面の強さを直接面談することによって、高額の入札価格に見合った選手だとあらためて確認できました。こうしたプロセスを経て、情報の非対称性が緩和され、レッドソックスは、高額の年棒提示に踏み切ることができたと考えられます。

また、松坂投手渡米による日米の取材陣は、すさまじい数となりました。イチローや松井秀喜の実績から、日本の人気選手は日本向けのテレビ放映権などで莫大な収入があるとみられ、レッドソックスは興行としても十分成立すると確信できたことも、松坂投手にとっては有利な交渉材料になりました。ここでもレッドソックスとの情報の非対称性が解消されています。そして、レッドソックスへのタイム・プレッシャーとして利用することができたのです。

一方、中村野手ではどうでしょうか。失敗の原因の1つ目は、「交渉が難航するにつれ、全ての選択肢をつぶした」点です。中村野手は金銭(年棒)のみに集中して主張し、アンカリング効果となって、今回の交渉における唯一の論点(争点)になってしまいました。そのため、交渉の糸口が双方とも見出せずに長期化してしまい、トレードなど代替案の余地がなくなり、オリックスの選択肢をつぶし、ただ追い詰める結果となってしまったのです。中村野手にとっても、他球団への移籍といった選択肢があることを背景に、交渉を有利に進めることもできず、かえって袋小路に入り込んでしまったといえます。2つ目は、「代理人を使ったことが、かえって球団の隠れた本音や微妙なニュアンスを掴み取れずに終わった」点です。松坂投手とは違い、代理人に弁護士を使ったことが裏目に出てしまった可能性が高いものと考えます。それは、代理人を使った契約交渉がようやく普及しはじめた日本のプロ野球界において、メジャーのような激しい条件闘争に慣れておらず、本当は何が交渉のネックとなっているのかという互いの本音を理解する機会を失ってしまいました。その結果、建前上の意見を理詰めで議論することになり、双方歩み寄りを見せることができなかつたと思われまふ。これが交渉を長期化させた原因にもなりました。プロ野球の年棒交渉には慣れていない弁護士に任せきっていた中村野手の失敗であると考えられます。3つ目は、「交渉のポイントを見誤り、自ら墓穴を掘った」点にあります。プロ野球は、スポーツと同時にビジネス(興行)です。そのため野球選手は実力だけではなく、人気も加味され、年棒が決められているのが現実です。野球選手として衰えは隠しきれないものの、抜群の知名度を誇る清原野手を交渉の引き合いに出したことは、中村野手の明らかな作戦ミスでした。むしろ清原野手より年齢も若く、怪我の治療を無事終え、今季は良い成績を残せる根拠にわかりやすく説明しつつ、具体的にアピールする方が望ましかつたと思われまふ。

この時点で他球団からのオファーが一切なく追い詰められた中村野手は、もはや年俵の問題ではなく、野球選手として実績を示すことでしか、自らの市場価値を証明する手立てを全て失いました。一方中日は中村野手に関する詳しいデータは入手できず、オリックスが自由契約に踏み切った理由は、中村野手の怪我が完治していないといった、隠れた懸念材料を考慮せざるを得なかったようです。また交渉の経過が、中村野手がゴネ得を狙い、喧嘩好きで、扱いにくい選手である印象を与えてしまい、プロ野球界の有力者やマスメディアから中村野手を擁護する動きは皆無でした。結局テスト入団という形になりましたが、中村野手はこうした悪材料を払拭することができず、また他の全ての選択肢を失った中村野手は、中日に対して交渉するどころか、ほとんど言い値で契約せざるを得なかったのです。オリックスからの8000万円のオファーを拒否した中村野手は、600万円で中日と契約するという異様なかたちで決着しました。唯一の救いは、その翌年は活躍が認められ、年俵5000万円(推定)にて契約できたことくらいです。

一方、松坂投手の成功の要因は、自らの市場価値を効果的にアピールすることができたことと、多くの選択肢(交渉上のカード)を持っていたため、交渉を有利に運ぶことができたことに尽きます。BATNAを多く保持し、強いコミットメントが相手に伝わったため、松坂投手にとっては常に有利なポジションで交渉ができました。一方中村野手は、交渉における自らのポジションを正しく認識できず、有利な交渉材料も持たずに、交渉に入ったしまったことが最大の問題であると考えられます。代理人も客観的立場で中村野手にアドバイスすることができず、年俵減額についてのルールなどの建前論で強引な交渉に終始しました。次の代替案を持たないまま、感情的になってしまい、根拠のない強気の姿勢で交渉に臨み、出口戦略を考えずにオリックスを追い詰めてしまったのです。中日も安く中村野手を手に入れたともいえますが、不確実な情報を元にリスクを加味し、相当年俵を低く提示しなければ、オーナーを含む経営上層部が納得しなかったものと思われるため、当然の結果ともいえるかもしれません。

松坂投手のケースでは、松坂投手の市場価値を高めることは、松坂投手、ボラス氏、レッドソックス、西武の全てのプレーヤーといった主要な利害関係者の取り分が増えるわけです。日本のプロ野球にとっては短期的には損失ではあるものの、日本の野球ファンにとっては、松坂投手の大リーグでの活躍を見ることができ、野球ファンの裾野の広げたという面では、そう悪いことばかりともいえないでしょう。一方、中村野手は大幅に収入が減り、オリックスは何の見返りもなく、かつてのホームラン王を手放すことになり、双方とも利益を失う最悪の結果で決着したことになります。全ての面において、松坂投手とは対照的な交渉になりました。

メジャーでも大活躍しているイチローは、過酷なロードが続く米メジャーでの連戦に耐え、大柄なメジャーの選手に体力負けしないため、堅い筋肉を増やすなど、強靱なボディに鍛え直す一方、本来の持ち味でもあるスピードが落とさないため、独自の筋肉トレーニングを工夫することによって、しやなかでなめらかなボディを維持しようと心がけています。また加齢による瞬発力の衰えをカバーする様々な努力も怠りません。こうした努力の積み重ねによって、長年怪我も病気もほとんどなく、万全な体調で試合に出場し続け、次々と大記録を塗り替えることができるわけです。

松坂投手が、有利に交渉を進めるためとはいえ、自分に対する評価の高いところだけをうのみにし、自信を通り過ぎて自己過信や油断につながってしまったとしたら、勝つ交渉術が完全に裏目に出たこととなります。当初は期待どおりの活躍でしたが、ここ数年はふがいない成績に終わっているシーズンが多く、交渉の成功とは裏腹に、野球人のキャリアとして、メジャーへの移籍が正しい選択であったのか、微妙なところですが、今季を手術で棒に振った松坂投手は、来季はレッドソックスとの最終契約年度ですが、交渉術以前に、日本への逆戻りは確実でしょう。一方、楽天を自由契約となった中村選手はようやく横浜との契約にこぎつけ、この間今季第1号のホームランを打ちました。まだまだ現役にこだわるようです。二人の波乱万丈の野球人生はこれからも続きますが、勝つ交渉術とは、決して短期的な結果だけを得るための方便ではないことを読者に皆さんにはご理解いただきたいと思います。

話を戻します。交渉で勝つには、味方陣営の利益を強く主張する「タフネゴシエーター」ではなく、全体のパイそのものを増やし、他者の利益に対して適正な範囲内で考慮し、世間や社会からみても妥当な落としどころに誘導する「スマートネゴシエーター」が適任です。具体的には、交渉相手を有利な土俵に引きずり込み、そして内堀・外堀を埋め、一気に土俵際に追い込んだ上で、一見助け舟のようにみえる「最後のダメ押し」で決着つけるという交渉シナリオを準備することです。用意周到に練り上げられた交渉シナリオに基づき、優先順位を定めたアジェンダを作成し、さらに交渉相手を封じ込めるためのカード(切り札や隠し玉、観測球など)を用意します。言うまでもなく、必要なエキスパートや社外のプロフェッショナルを召集し、交渉シナリオ策定に参画させるだけでなく、交渉相手の攻め口や逃げ道を徹底的に潰し、こちらに有利な土俵に追い込むことが重要です。

別のケース(2つ目)で説明しましょう。NHKが連続ドラマ化し、後に映画化された『ハゲタカ』は、激しくぶつかる日米の企業経営やビジネスに対する考え方の違いを真正面から描いた骨太な意欲作ですが、ここでは連続ドラマのクライマックス(最終回)を取り上げます。今回のケースは、先ほどの同じく、ワンイシュー(ディール)ですが、論点やプレイヤー(登場人物や利害関係者)の利害が複雑に錯綜し、かつ、長期的視点で検討が必要となります。

ドラマ終盤の舞台となるのは、伝統的な日本型経営を標榜し、実践してきた総合電機メーカーの大空電機です。大空電機はモノづくりを大切し、終身雇用を維持していましたが、業績不振に陥り、カリスマ創業者死後、経営陣が迷走を続け、結局外資系ファンドの傘下となったのです。鷺津(ドラマの主人公)は、ターンアラウンドマネジャー(企業再生請負人)として大空電機の執行役員に就任してした芝野(鷺津の銀行勤務時の上司)を抱き込み、さらに大空電機のレンズ事業部のキーパーソン加藤(レンズ事業買収に関して、その契約上のキーマン条項で指定されている、世界でトップクラスの技術者)を寝返らせました。その加藤を動かすことによって、レンズ事業部を掌握する一方、大空電機の現株主で鷺津が解任されるまでの間、日本代表を勤めていた米系外資ファンドの動きを封じる目的で、鷺津とは長年対立関係にあった日本のメガバンクの飯島副頭取を買収し、レンズ事業部が保有している技術の軍事転用反対との大義名分で日本政府へロビー活動をするにはたらきかけ、またマスメディアに情報を流し、米国軍事メーカーへの売却反対に向けて世論を扇動しました。さらに鷺津は、中国の大手電機メーカーとも接触し、米国への軍事技術の流出を恐れた中国人オーナーは、資金提供を約束しました。こうして全ての準備を整えた鷺津は、米系外資ファンドと大空電機に対して、レンズ事業部を対象としたEBO(エンプロイヤー・バイアウト、ここでは、加藤以下レンズ事業部従業員らが、鷺津とパートナーを組んだ飯島率いる日本のメガバンクや中国の大手電機メーカーなどをスポンサーとして大空電機から独立し、レンズ事業部を買収すること)について芝野を社長にするという提案で交渉を開始しました。米系外資ファンドは、大空電機のレンズ事業部を米国軍事メーカーへ転売することによって多額の利益を目論んでいたものの、内堀・外堀を埋められ、全ての選択肢を封じられたことから、鷺津が描いたシナリオのとおり、レンズ事業部のEBOに応じざるを得なかったのです。

最近では、弁護士による「交渉術」に関するノウハウ本が多く出回っていますが、交渉の土俵に上がったときには、既に勝負はついているくらい、用意周到な交渉シミュレーションと入念なりハーサルといった準備段階に注力すべきなのです。想定外の事態に即した柔軟な対応を全て否定するものではありませんが、「出たところ勝負」「瞬間芸」が通用するほど交渉事は甘くありません。交渉相手のミスに付け込み、急所を突いて攻め込んだつもりが、実はそれは交渉相手が仕掛けた罠への誘い水かもしれないのです。ハゲタカのケースでは、プレイヤーの手の内をどう読むか、まさに頭脳戦の様相を呈しているわけです。

また、一つ目のケースとは大きく異なり、二つ目のケースでは、交渉シナリオ以外にも、交渉に大きな影響を及ぼすプレーヤー(キーパーソン)への根回しが重要です。交渉の成功のためには、こちらの計略を推し進めるために最も相応しい交渉相手となるキーパーソンを探し出し、その交渉相手へのコンタクトをとり、警戒されないかたちで交渉相手にとって一見得策に見えて、実は自分に有利な土俵に引き入れることです。そして、その交渉相手から、その利害関係や思惑について探りを入れながら、本音を引き出し、裏交渉の段階で合意に達して、その交渉相手に味方につけて、その交渉相手を敵に送り込み、敵を内部から崩すのです。このように、キーパーソンに直接はたらきかけることによって、局面を打開します。では、警戒しているはずのキーパーソンをどう切り崩し、味方に取り込むのか、ここでは、二つの重要なポイントをコメントしておきましょう。

一つは、交渉の決め手となるツボといえる「ホットボタン」と突き、交渉の局面を打開する力点となる「デットポイント」を見極めることで、そのレバレッジ効果を最大限利用します。例えば、さきほど「ハゲタカ」のキーパーソンであるレンズ事業部の技術者加藤の「ホットボタン」は、カネや名声ではなく、技術者としての矜持を貫くことでした。中国人のオーナーはその愛国心から、米国への軍事技術の流出は望ましいものではありませんでした。日本のメガバンクの飯島副頭取は、いつも美味しいところを横からさらわれている米国外資ファンドに一矢報いるほか、ディールが今後の成長が見込める中国市場への足がかりになると考えたのです。それぞれ主義主張(イデオロギー)を持つ個々人にとって自らの存在をかけて絶対譲れない「何か」を見極め、それを交渉の武器するのです。「デットポイント」とは、ハゲタカでは平和国家を標榜する日本政府にとって、軍事転用の可能性があるレンズ事業部について軍事メーカーへの売却反対は大義名分となります。鷺津は、自身が米国外資ファンド日本代表としてハゲタカと世間から叩かれた経験を逆手にとって、飯島を使って世論を扇動すると同時に、メガバンクをスポンサーに加えてファンド色を薄めることで、政府や世間の支持を取り付け、敵の選択肢を全て潰していったのです。通常は、「ホットボタン」は交渉相手を個人ベースで動かすドライバーとなり、その動きを加速するために「デットポイント」を利かすというやり方が多いと思います。一つ目の不純物が少ないケースとは異なり、複雑な利害関係を読み解き、自分(自社陣営)に有利な環境を整え、特には社会を味方につけ、ゴールに導くことが重要というわけです。

もう一つは、「メンツを潰さないで上手くカネで決着をつける」ことです。ビジネス交渉の成立にはどうしてもある種の利益誘導は避けられません。ただし、やり方を間違えると交渉相手のプライドを傷つけ、事態をこじらせます。ハゲタカでは加藤が鷺津に対して『所詮、カネなんだろう。ただの紙っきれじゃないか』と言う台詞(セリフ)があります。加藤にとってのカネは「ホットボタン」にはならなかったのです。一方、長年の敵対関係にあった飯島に対して、鷺津はあえて全財産をつぎ込む覚悟で金額が記載されていない白紙の小切手を渡すことで、自分が鷺津ごとき若造に値踏みされたというような屈辱を感じさせないように配慮し、飯島も納得してカネを受け取ったのです。カネの使い方、渡し方には細心の注意を払い、決して相手のメンツをつぶさないようにすることで、カネの効果を最大限に引き出したのです。言うまでなく、あくまでメインは「感謝と尊敬の気持ち」であり、カネは所詮「添え物」に過ぎません。「感謝と尊敬の気持ち」で交渉相手の応報性を十分に引き出し、心を開いたところで、最後に感謝と尊敬の証しとしてさりげなく提供するのです。日本人は「話せばわかる」とばかりに誠心誠意な説得に重きを置きがちですが、国際的には通用しません。日本人にとって合理的で説得がある説明であっても、異文化の相手方にとってそれが合理的であるとは限りません。エゲツナイ言い方ですが、古今東西、政治家への賄賂がなかなか減らないのは、利益誘導こそグローバルスタンダードだからです。不法(不正)行為などに該当しない利益誘導は、交渉における突破口となる重要なツールです。そして、交渉の後付けの理屈として、ステークホルダーが納得しやすい大義名分と公益性(いわゆる、世のため、人のため)で構成される「言い訳」を用意しておきます。

なお、ホットボタンを判別する際に、「他者は自分とは違うタイプの人間である」と「他者は自分と同じタイプの人間である」の両方の考え方をうまくバランスさせる必要があります。例えば、『自分は信義に厚い人間だから、交渉相手もそうだろう』とか、逆に『自分は信義に厚い人間だが、交渉相手はカネのためには裏切る人間だ』とか、勝手な思い込みや決めつけは禁物です。このように、先入観に捨て、慎重に相手の心の動きをウォッチしつつ、交渉相手(あるいはプレイヤー)のホットボタンを見抜き、どこを押されれば交渉が進むか、最も効果が高いものを見つけ、心理的に揺さぶって心を動かし、交渉相手が心を動かす「デットポイント」を活用して、有利なポジションを取り、最後は交渉相手とステークホルダーのプライドを傷つけないように利益誘導することで、交渉を妥結させるというのが、時間はかかるものの、結局は交渉で勝つ近道なのです。国内外のステークホルダーと膨大な数接触する大規模組織にとって、ステークホルダーを束ねる経営理念やビジョンの共有が重要なのはたしかですが、ビジネスの現実では「呉越同舟」「同床異夢」を切り抜けざるを得ない局面に遭遇します。それゆえ利益誘導やバーター(裏取引)も時と場合には必要悪と割り切り、使うことを躊躇ってはいけません。

さきほど取り上げたハゲタカのケースでもわかるとおり、鷲津は、長年の敵だった飯島副頭取を交渉によって味方に引き入れたことが勝利の決め手となりました。このように交渉に勝つためには、複雑化した経営環境と競争の原理を読み解き、誰(プレイヤー)を敵として戦い、誰を味方に引き込むか、それを感情に流されず見極めることが重要です。例えば、三国志の赤壁の戦いは、強大な軍事力を誇る曹操軍に対抗して、劉備軍の参謀の諸葛亮(孔明)が、孫権軍の総司令である周瑜と交渉し、共に曹操軍と戦う同盟を締結したことが勝利の原動力となりました。そこでここからは、ゲーム理論の知見を参考にしつつ、現実のビジネスに即した「交渉の戦略とは何か」について検討してみましょう。なお、元々のゲーム理論とは、主体(個人、企業、国家等)の複雑な意思決定の相互作用について、数式等を用いて分析する学問のことですが、本稿はあくまでゲーム理論のアイデアや考え方を経営実務家の立場で、交渉の戦略への応用を意図したものであり、ゲーム理論そのものの学術的説明は大幅に割愛している点をご理解ください。

さて、ゲーム理論が現実のビジネスの中で取り入れられるようになった背景には、企業間のグローバル競争が業種間に跨っているからです。さらに、模倣や技術革新のスピードが速まることによって、どこから代替品が登場してくるか分からない状況にあります。そのため、単純に同業他社のみをプレイヤーと定義づけることはできなくなってきています。ゲームのルールが変わることによって、プレイヤーや敵味方を判断することが難しくなっており、思いもしなかったプレイヤーが、自社の戦略の成功や失敗を左右することもありうるのです。さらに、相手を打ち負かすことが、自分の利益になるとは言い切れないような場合もあることです。一般的にゲームというと、相手を打ち負かすことによって、自分の利得が高まるような状況が多い気がします。例えば、株式市場では、誰かが損を被ると、誰かが裏で利益を得ています。このようなゲームを、プレイヤーの利得が足されるとゼロになるという意味で、ゼロサムゲームといいます。ビジネスの世界においてもビジネスは現代版の戦争であり、敵を倒すことこそ自社の利益を拡大することになると思われている方も多いでしょう。しかし、現実のビジネスにおいては、必ずしもゲームがゼロサムなわけではなく、プラスサムの側面があることも忘れてはいけません。つまり、お互いが競争するのではなく、協調をすることによって、ウィンウィンの関係をつくる必要があるときもあるのです。

ビジネスにおいてゲームメイクのためには、まず自社が関わる市場全体をゲームと見なし、全体の構造を把握する必要があります。その上で、「誰がプレイヤーか」、「誰が敵で誰が味方か」を明確にする必要があります。自社にとって誰が敵で誰が味方かは慎重に検討すべき問題です。敵と味方の区別を見誤ることで、まったく想定しないところから競争が起こったり、意図と反する結果に終わったりすることがあるからです。そこで、敵味方を明確に定義してビジネスを分析するフレームワークです。その一つが「価値相関図」です。

価値相関図は、ゲーム理論の中核となるフレームワークですので、簡単に説明しておきましょう。次のような定義、すなわち、i)顧客サイドから見た「補完的生産者(自社製品を使用している顧客が、自社以外のプレイヤーの製品も所有したときに、自社製品から得られる価値が増加する場合、そのプレイヤーを<補完的生産者>と呼ぶ)、ii)顧客サイドから見た「競争相手(自社製品を使用している顧客が、自社以外のプレイヤーの製品も所有したときに、自社製品から得られる価値が下落する場合、そのプレイヤーを<競争相手>と呼ぶ)、iii)供給サイドから見た「補完的生産者(供給者が、自社以外のプレイヤーにも供給しているとき、自社への供給がより魅力的となる場合、そのプレイヤーを自社にとっての<補完的生産者>と呼ぶ)、iv)供給サイドから見た「競争相手(供給者が、自社以外のプレイヤーにも供給しているとき、自社への供給が魅力的でなくなる場合、そのプレイヤーを自社にとっての<競争相手>と呼ぶ)、とプレイヤーを4つの区分けし、敵味方やその利害関係を整理します。

では、新世代DVD規格競争をケースに具体的に検討してみましょう。3つ目となる、今回のケースは、今までの2つのケースとは異なり、ワンイシューではありません。つまり、今後繰り広げられる未来のビジネス戦争(取引)のルールを規定する国際交渉です。電機メーカー、コンテンツ、映像配信・メディアなど、国や産業を超えたものなので、さらに状況は複雑です。

さて、動画コンテンツの高画質化に伴って、現在普及しているDVD規格から、データ容量の大きい新世代型への規格移行に伴い、ソニーが開発した「ブルーレイ規格」と、東芝が開発した「HD規格」という2つの互換性のない規格が、互いに世界市場の制覇を目論み、激しいデファクト・スタンダード獲得競争を繰り広げましたが、最終的には、ソニーのブルーレイ陣営が勝利しました。双方の陣営とも、この戦いを有利に進めるため、本来競争関係にある他のAV機器メーカーとの協力関係を強化してしました。それは、他社のAV機器メーカーが味方陣営の規格を採用することで、自社単独で製品を販売するときよりも、競争優位性を築くことができるからです。また、協調関係を築こうとするのは、AV機器メーカーに限りません。DVD規格争奪戦では、ハリウッドの映画産業の動きがキーを握っています。その背景には、「コンテンツを制するものが、市場を制する」という考えが定着しているからです。新世代DVD規格を普及させるためには、そのDVD規格で再生可能なDVDディスクを普及させる必要があります。そして、そのDVDディスクを普及させるには、膨大なコンテンツを持つハリウッドの大手映画会社にその規格を採用してもらう必要があるのです。大手映画会社は、映画の興行シェアが高いこともさることながら、それらのシェアはそのまま劇場収入の2倍以上の規模を持つ2次市場(DVDビデオの販売、レンタルなど)に引き継がれるため、このような映画会社と組みコンテンツを制することで、まさにDVD市場全体を制することができるのです。

また、DVDは日本以外の国や地域では「録画」需要はあまりありません。そのことから、新世代DVD規格が業界標準を得られるかどうかは、「再生」需要があるかに依存しており、その再生需要を得るうえで、双方の陣営は、大手映画会社を味方につける必要があるのです。その点ソニーは、既にハリウッドの大手老舗映画会社を買収し、コンテンツビジネス業界において強いネットワークを持つストリンガー会長は交渉の陣頭指揮を執り、また自らトップ交渉によって「HD規格」陣営のコンテンツ会社に対して切り崩しを行い、追い込まれた東芝は結局敗退を余儀なくされたのです。

ところで、このDVD規格競争のケースのように、本来競合である敵と協調関係を築くことが最適戦略となることが現実には数多く存在します。その理由の一つとして「ネットワーク外部性」という理論があげられます。ネットワーク外部性とは、ユーザー数（購買者数）や設置台数が多ければ多いほど、その製品からの魅力が増すという効果のことです。このようなネットワーク外部性が働いている市場においては、多数のユーザーを獲得してデファクト・スタンダードを獲得した規格が市場を支配することになり、そのほかの規格は存在が難しくなってきます。つまり一人勝ちの状況が生まれてしまうわけです。そのため、このような特徴を持つ製品が存在する市場では、同業他社間での協力関係が必然的に発生しやすくなるのです。DVD市場は、まさにこのネットワーク外部性が存在する市場であるといえるでしょう。今回双方の陣営が採用した、他社に対して自社の規格を公開して採用してもらい、他者と協力しながら、自社製品およびそれと互換性のある製品を業界標準にしようという戦略(オープン戦略)に対して、他社の追従を防ぎながら、単独で自社製品を業界標準にしようとする戦略(クローズド戦略)も存在します。グーグルとアップルとの戦いは、オープン戦略とクローズド戦略の激突も言えなくもありません。

このように、同じプレーヤーが競争相手であると同時にあるときは補完的生産者であることは少なくありません。そのため、むやみに競争するのではなく、常に自らの周りの競争環境を構造的に理解し、敵味方を的確に判断することが必要です。価値相関図はこのような状況において役立つツールとなります。そして、このプロセスによって整理された情報を元に、ゲームを組み立て、ゲームの主導権を握る、最適な一手(交渉)に乗り出すのです。

なお、交渉だけではなく、ゲーム理論を応用した「競争と協調のコオペーション戦略」が、今日的な意味でより重要性が増している背景には、新技術や新商品開発への膨大な投資額やそれを稼働させるための多額の固定費を自社では負担しきれなくなっているからです。サムスン電子にとって、ソニーは競争相手ですが、液晶パネルを大量に販売している得意先でもあります。このように、自社が関わる全ての市場において、独力かつ独自性で勝負するのは得策ではなく、むしろ資本効率が低下するため、いかに競争と協調を組み合わせて、トータルで自社のパフォーマンスを上げていくかが、経営陣の腕の見せ所なのです。

以上のように、実戦では、考慮しなければならない戦略変数が多く、かつそれぞれの戦略変数が複雑に絡み合っているため、ゲーム理論を交渉の戦略に応用する際には、プレイヤーの環境認識、戦略的意図、保有している経営資源などを把握し、交渉相手のスタンス、手持ちのカード(具体的な打ち手)、カードを切るタイミングと順序について、読み誤まらないようにしなければなりません。したがって、経営者、あるいは経営者を補佐する参謀的立場におられる方にとって、的確な情勢の見極めと、それに基づく戦略的オプションの具体化が極めて重要であることをあらためて指摘しておきたいと思います。

さて、今までの3つのケースは、複雑とはいえ、交渉相手やキープレイヤーの手の内を想定できるものでした。それは、交渉における「のりしろ」や利益の幅についてお互いに共有しているからです。しかし、4つ目のケースとなる大国(あるいは地政学的に敵対関係になりやすい国)同士の国際問題となると、こういきません。国際紛争では、そもそも利益(国益)がぶつかっているだけでなく、相手方の国益自体を認めることができないからです。つまり、言い分が真正面から食い違うため、交渉の糸口がつかめず、さらに交渉の膠着状態が続くと、国内の政治勢力を突き上げから、当初の問題(戦線)より拡大し、事態がますます悪化してしまうのです。

ここでは、日本人の立場から「尖閣諸島周辺での中国漁船拿捕及び中国人船員身柄拘束案件、以下、〈本件〉と略する」をケースとして取り上げましょう。本件が偶発的で予期せぬものであったとしても、いざ起こってしてしまえば、交渉当事者である両国政府のバックには、国内の政治勢力の様々な思惑によって、本件だけを純粋に取り出すことなどできず、これをきっかけに今まで曖昧にしていた国際問題が一気に噴出してしまったわけです。

なお、本件について、日本は発生当初に致命的なミスを犯しました。日本は中国とは違い、三権分立の民主主義国家ですから、一旦司法(検察)の手に委ねてしまったら、行政(官邸、外務省、防衛省など)として戦略的対応(水面下での交渉を含む)がやりにくくなります。要するに、日本政府が領土問題は存在しない(尖閣諸島は日本の固有の国土であることについて他国との間に争いはない)と主張したところで、その交渉相手が大国中国である以上、実質的には外交・安全保障問題として防衛省(自衛隊)や警視庁公安部(外事警察)扱いにすべきだったのです。例えば、不審船が日本の主権(領有権〈尖閣諸島周辺の日本領海〉)を意図的に侵害したので、国家安全保障上の問題として詳しく背後関係を調査すると、ずっとボケておけば良かったわけです。機密漏洩問題として話題になっているビデオに関して、司法上の証拠物ではないので、交渉材料のひとつとしていかようにも使えたはずでした。ところが、日本政府は、真正面から中国とやり合うことを恐れ、検察任せにしてしまい、中国の強硬策の前に、官邸はこともあろうことか事実上の司法への介入によって中国人船長を釈放してしまったのです。

ちなみに、中国当局におけるフジタ社員(4人)の身柄拘束の口実は、無許可で軍施設を撮影したことに対してです。つまり、中国サイドは軍(安全保障)扱いの事案にすれば、後々も取引材料(カード)として交渉の推移を見ながら様々なパターンで使えると考えたわけです。こうして、交渉相手が強大なパワーを保持している場合、『江戸の仇は長崎で』とばかりに、本来は全く関係ないものまで強引に取引材料とされ、対抗策を講じられる可能性が高い以上、交渉相手を封じ込めるために、一対一(バイ、二者間)ではなく、ラウンド型(マルチ、複数間<多極的>)の交渉に持ち込まなければならないのです。

さて、ラウンド型交渉においては、権謀術数の限りを尽くして、自分(味方陣営)に少しでも有利な結論にリードし、その結論に対してできるだけ多くの利害関係者(プレイヤー)からの合意を取りつけなければなりません。これからの日本は、中国が日本に対するレアアースの輸出停止など、様々な強硬策を取ることを想定し、例えば、日米安保や各国とのEPA(経済連携協定)のほか、国連やTPP(環太平洋経済連携協定)などをテコに中国との直接対決を避けつつ、多国間で中国を包囲し、プレッシャーを与えることで局面の打開をはかる必要があります。このようにラウンド型交渉では、会議の流れは無論、各プレイヤーの利害、「非協力的・対決的か、協力的・融和的か」といった交渉スタイルまで、交渉相手の出方を読んだ上で、交渉の主導権を取らなければなりません。和を尊ぶ、誠実で一貫した交渉スタイルでは、国際的な交渉でただ侮られるだけであり、孤立するだけです。全体利益(グローバルな視点での利益)と個別利益(国益)が錯綜し、時には真っ向から対立するだけに二者間以上に議論の振れ幅が激しくなるため、交渉の難易度は一層高くなりますので、要注意です。私は、尖閣諸島での中国の言い分は完全に間違っていると思いますが、だからといって、中国を説得しようとしても、決して自らの間違いを認めることはないでしょう。したがって、中国を封じ込めるためには、「台湾の中国化」ではなく「中国の台湾化」、すなわち、中国が民主主義体制への移行と国際社会との協調路線を選択し、中国の後ろ盾がなくなった北朝鮮の現体制の崩壊、その後、中国、米国、日本、そして韓国が中心とした国連軍を編成し、内乱(軍の反乱や民衆の暴動、凶悪犯罪の多発を含む)や近隣諸国への難民流出を封じ込め、北朝鮮国民の手による民主的選挙を実現させ、普通の国としての第一歩を踏み出すというものでしょう。

しかし、中国が覇権主義的な反国際協調路線に舵を切り、そうした中国の庇護の元、北朝鮮の世襲体制が温存され、時間が経過すればするほど、北朝鮮が保有する核兵器の性能が高まります。一方、日本の国力は徐々に衰え、最終的には国際的な封じ込め政策によって北朝鮮の独裁体制が崩壊し、ようやく普通の国路線に転換したとしても、その時点の日本には、北朝鮮への経済供与(事実上の戦後補償<賠償金>)をファイナンスする余力もなく、事実上中国の属国としての北朝鮮が誕生することになります。こうなると、韓国も、中国の意向を無視できなくなり、さらに台湾を飲み込んだ中国は、北朝鮮、韓国など、日本の近隣諸国を全て傘下に治めたと言っても過言ではありません。ロシアから軍事的圧力をかけられ、経済大国化した中国が米国やEU諸国の国債を大量に購入すれば、日本は完全に包囲され、完全に孤立します。高額な航空機を購入してくれるお得意様のせいなのか、人権好きなフランスでさえ中国に対してだんまりを決め込み、ノーベル平和賞授賞式には中国の意向を汲んで多くの国が欠席するなど、その萌芽が既に見え隠れています。日本は、中国からの強いプレッシャーを受ける中、南シナ海で中国と対立しているベトナムをはじめとする東南アジア諸国とタッグを組み、さらに日米同盟の再強化によって、中国をソフトランディングさせるかが重要となるわけです。

さて、話をまとめます。先ほどのコメントとは矛盾しますが、利益が真っ向からぶつかり合うガチンコ勝負の場合には、スマートな交渉みたいな綺麗事は一切通用しません。例えば、 Yankeesの優勝に貢献し、ワールドシリーズのMVP(最優秀選手)を受賞した松井選手であっても、来季は高額年俵をペイできるか、その一点だけを過去の実績と切り離して冷徹に査定し、松井選手を事実上の移籍に追い込んだ YankeesのキャッシュマンGMのやり方は、日本人には非情に思えるのかもしれませんが。しかし、交渉に際しては、自分の倫理観や特定のイデオロギーを横に置いて、その絶対性を排して、あらゆる選択肢の中から将来の可能性を模索する姿勢を貫くべきです。その一方で、交渉相手の感情面を無視しているとしか見らねかねないキャッシュマン的なやり方は、アジア通貨危機において新興国から一斉に反発されたIMFに共通するような危うさを感じます。ただ、日本人らしさ(日本人の美学)に酔っているだけではダメで、キャッシュマンのようなタイプとでも常に戦えるように「感情」ではなく「勘定」だけで渡り合う交渉スタイルにも対応できなければなりません。また、自社にとって不利な状況下であっても、交渉に持ち込まれてしまうケースが少なくありません。そうした際には、次に紹介する、負けない交渉術「トライアングル・トラップ」によって互角の勝負若しくは相打ちに持ち込み、そこで時間稼ぎながら、あらためて味方陣営を立て直し、次の勝負に持ち越す(先送り)ことが必要となります。そこで、トライアングル・トラップについて説明しましょう。

トライアングル・トラップとは、「情(情念<イデオロギー・ドクマ>/人情<他者への思いやり>)」「理(理屈<理論的には>/条理<人としては>)」「利(利己<私利私欲>/利他<公益・共益>)」といった本質的な考え方(譲れない価値観)に切り込み、交渉相手を根底から揺さぶって、不利な局面を打開する新手法です。例えば、相手が「カネ」で早期決着つけようとするとき(ここでは、相手は「利(利己/利他)」を使おうとしていると見越して)、『札びらで顔を叩くようなマネをするのが、あなたの会社のやり方なのですか!』と言って、「情(情念/人情)」の議論で相手に切り返します。また、正当性が高い理論的な説明しようとするとき(相手は「理(理屈/条理)」を使おうとしていると見越して)、『その提案は単なる机上の空論であって、当社にとっての利益がみえない!』と言って、「利(利己/利他)」の議論で相手に切り返します。これ以外にも、三つの切り口を交互に使って、相手の説得パターンを次々と切り崩し、さらに混乱に乗じて、相手の言動を逆手にとり、その一貫性のなさを厳しく指摘し、交渉の土俵(説得にあたってのロジック)を破綻させた上で、頃合いを見計らって、交渉の引き延ばしをはかるのです。厳しい交渉の場においては、この三つについて納得いくように説明することはできないのが通常です。言い換えれば、完璧に説明できるのであれば、そもそも最初から交渉するような状況にはならないとさえ言えるのです。読者の皆さんには積極的に使って欲しくはありませんが、どうしても緊急避難的に対処しなければならないときの防御策として、やむを得ない場合に使いこなしていただければと思います。繰り返しにはなりますが、日本人は、日本人同士の感覚「話せばわかる」とばかりに「調和や協調」を前提とした時間をかけた説得に重きをおきがちですが、国際間交渉では一切通用しないという冷徹な現実をあらためて認識する必要があります。

さて、日露戦争においての日本の勝利とは、バルチック艦隊を撃破しただけではなく、アメリカを動かして、ロシアに停戦交渉のテーブルにつかせ、日本にとって有利な戦況をキープしつつ、戦火を鎮めた故小村寿太郎外務大臣の交渉力によるものです。大事を成し遂げるためには、大規模な組織を率いるリーダーが敵陣営の代表であるカウンターパートナーとの交渉で勝たなければ、全ての努力が水泡に帰すのです。そして、勝つ交渉術の真髄とは、自分(味方陣営)は二股、三股をかけながら、相手(敵方陣営)には提示案を唯一の選択と思わせ、さらにそのことを決して見抜かれないように決着をつけることなのです。こうした頭脳戦(知的バトル)はビジネスにおいては避けられず、戦いは続きます。これからもずっと、永遠に。

番外編①：菅谷氏の入団拒否問題その1

本稿を読んでくださっている仕事関係の知り合い(年配の方との世間話は、今も昔もプロ野球が基本です)から、菅谷問題について、「勝つ交渉術」の観点から一刀両断してほしいとの依頼を受けました(笑)。そこで、番外編として取り上げてみようと思います。

事の発端は、巨人入りを熱望していた菅谷氏を日本ハムがドラフト会議で1位指名し、同じく1位指名した巨人にくじ引きで勝ってしまい、菅谷氏の祖父で、巨人原監督の父である原氏は、ろくな挨拶(事前の了解)もせず、ドラフト会議で突然1位に指名した日本ハムのやり方を強く非難したことから騒動へと発展しました。その後菅谷氏は日本ハムへの入団を拒否し、1年間の浪人生活を送ることを決意したとの報道がなされています。もし、この報道が事実であるとするなら、結果として日本ハムは「完封負け」です。では、日本ハムは1位指名の意思決定自体が間違っていたのか、私はそうは思いません。ドラフト自体がくじ運なら、菅谷氏の心変わりにも賭けるのも一つの選択でしょう。菅谷氏が巨人入団の希望を公に表明したことから、巨人以外は1位指名する可能性が少なく、そこにチャンスがあると見做したのでしょう。言うまでもなく、結果的に上手くいかなかったとしても、ビジネスにおいて、全てが成功するわけではなく、それ自体は非難されるべきものではありません。しかし、日本ハムは菅谷氏の交渉の土台(表舞台)に乗せることができなかったこと、つまり、マスメディアには見えないように水面下での交渉や働きかけは色々画策したのですが、正式な交渉は拒否されてしまったとするなら、日本ハム入団の経営陣は、戦略レス及び作戦ミスと責められても弁明の余地はありません。では、日本ハムは、どうすべきだったのか。

日本ハムは、本人への直接アクセスできる中立的なキーパーソン(交渉人)をドラフト会議前に押さえ、その交渉人と綿密な作戦を練っておくべきでした。それと、マスメディアを味方につける作戦です。強行指名ですから、菅谷サイドが最初から頑な態度を取ることはわかっていたはずですが。また、菅谷氏に近い筋にあたれば、指名する意図がばれてしまいます。また、「本人の意志に反した指名」みたいな情緒的で一方的な報道が多くならないように、日本ハムの立場を明確に示し、プロ野球のルールに照らして、何らやましいことはないことを世間に知らしめなければなりません。したがって、日本ハムは、事前の準備不足は否めません。

ドラフト1位指名に成功した直後、水面下で交渉人に接触してもらい、本人には、契約金やトレードで本人の意向を最優先する(日本ハムで活躍し、多大な貢献を認められた場合には、FAより前に他球団や大リーグへの移籍について球団として最大限協力すること)など、本人にとって有利な条件を提示します。また、本人や周囲の頑な心を溶かすためには、それ相応のやり方があります。特に、菅谷氏自身が引き引けない、あるいは、原氏への遠慮など、数々の障害をどう乗り越えるか、あるいは世間から変節と言われないうで方向転換する方法を社会人(ビジネス)経験がない菅谷氏は持っていなかった可能性があり、仮に本人の気持ちが揺らいだとしても、利害関係者を納得させるだけの武器がないことをあらかじめ織り込み、それを仕込んでおくべきでした。

番外編①：菅谷氏の入団拒否問題その2

したがって、日本ハムは交渉人(代理人)を通じて、菅谷氏に対して選択肢とその使い方をきちんと伝授しなければならなかったのです。そこまでやっておけば、日本ハムの入団が菅谷氏のための選択肢の中に入れば、日本ハムも交渉の土俵に持ち込むことができ、その後の新しい可能性が開けるというわけです。江川氏の顛末を参考にした場合、菅谷氏は1年間に渡る浪人生活はリスクが伴うことを理解していたはずでした。にも関わらず、まともな交渉に入れなかったのは、菅谷氏に影響力を及ぼし、将来を見据えた選択肢を与えることができなかつた点にあるのです。

ところで、菅谷問題をドラフトの欠陥として捉える、ワイドショーのコメンテーターの情緒的な発言は数々には霹靂とします。つまり、「そんなに巨人に行きたいなら、行かせてあげよう」あるいは「そんなに巨人が好きなら、北海道(日本ハム)に来るな」といった間違っただ議論です。例えば、M&Aの場合、友好的なものもあれば、敵対的買収もあります。言うまでもなく、公正取引委員会など当局は、敵対的買収を直ちに不公正あるいは不法行為とは見做してはいません。つまり、現実のビジネスとは当事者の意思は絶対ではなく、時にはそれに反しても、交渉に持ち込み、妥結(合意)に導かなければならないケースが多々あるのです。菅谷氏は、プロ野球入団するとは、単にプロの野球選手(巨人で活躍する)になるというだけでなく、エンターテイメントビジネスに参画する社会人でもあるという当たり前の自覚がなかつたのでしょう。ドラフト制度は菅谷氏にとって理不尽だとしても、エンターテイメントビジネス(興行)を運営するために正規の決議機関が一定の手続きにのっとって定められたルール(例え、そのルールに欠陥があつたとしても)であり、そのルールに従うのが原則(言うまでもなく、ルールの変更に必要な大義を掲げ、自軍に有利に変えるのも戦略ですが、菅谷氏のその戦略があるとはとても思えません)です。もしかしたら、菅谷氏は純粹培養された汚れのない心の持ち主(野球バカ)なのかもしれませんが、プロ野球もまた、与えられたルールの中で勝負しなければならないビジネスの世界であるとの認識に欠けていたのではないでしょう。ビジネスにおける交渉とは、交渉相手の事実認識を理解した上で、時としてそれを改めるように誘導することが求められます。年は若くても、日本ハムに多大な貢献をして、日本ハムの全面的協力を得てメジャーに挑戦しようとしているダルビッシュ投手は、若い頃がこの点を理解し、ビジネスに徹していましたが、それと正反対なタイプと目される菅谷氏を説得するには、日本ハムのビジネス交渉はあまり稚拙だったと断ぜざるを得ません。

番外編②：清武氏の球団代表解任騒動を切る

次に取り上げるケースは、清武氏の読売グループ総帥である渡辺氏への敵対行為と、その後の球団代表解任騒動についてです。清武氏は、多くのミスを犯しました。最大のミスは、利害関係者や世間が自分の味方をして、渡辺氏への非難を集中させ、それを追い風にして、有利な交渉に持ち込めると思い込んでいた点にあります。たしかに、渡辺氏の日頃の行動や物言いに眉をひそめる方が多いのは事実ですが、それだけで最高権力者を引きずり下ろすことはできません。清武氏は、渡辺氏の行為を法律上(コンプライアンス)違反と強く主張していますが、人事権の乱用が全て法律的に見て違反行為に該当するわけではありません。そもそも、最高権力者である以上、渡辺氏に広い意味で人事権を行使する権限(権力)があるのは当たり前で、取締役会の決議を一存で覆したみたい場合は別にして、コンプライアンス違反で追い詰めるのには相当無理があり、さらに言えば、非上場企業においては、そのハードルが高くなります。勿論、感情的に人事介入と見做される渡辺氏の一連の言動及び行動も決して褒められたものではありませんが、冷静に考えれば、コンプライアンス違反とまで言えないのは明らかです。にも関わらず、コンプライアンス違反があったと事前に大々的にマスメディアに流布し、一方的に渡辺氏を非難する記者会見を行った清武氏はそれ自体が読売グループの利益に反した行為であり、絶好の解任事由を与えてしまったこととなります。では、清武氏はどうすべきだったのか。

清武氏は、感情的に読売グループ総帥である渡辺氏を心情的に許せなくなり、本来の目的(渡辺氏の追放)を見失ってしまったのではないのでしょうか。もし、清武氏が、渡辺氏が読売グループの総帥として相応しくない、老害というのなら、自らが刺し違える覚悟で説得するのが筋です。例えば、『不毛地帯』の壺岐(副社長)は、老害が目立つようになった社長に同道するとして、一緒に辞めています。ちなみにこのエピソードは、故藤沢武夫氏がホンダ創業者である故本田宗一郎氏を同道して引退するように説得した実例でわかるとおり、日本企業にとって最も効果的なやり方です。最高権力者を引きずり下ろすことは容易ではなく、それは本人に経営判断の衰えや間違いを指摘し、最高権力者に相応しくないことを自覚させるしかありません。また、清武氏は、賛同・協力する仲間がないことも致命的です。旧い事例ですが、三越の岡田社長解任劇を社会部記者だった清武氏が知らないはずはありません。社会部記者当時の先輩である桃井氏は勿論、いまだに国民的人気が有している長嶋氏が渡辺サイドに廻ったのではとても勝ち目はありません。仕掛けたタイミングも、日本シリーズの最中に騒動が広がったこともあり、最悪です。その後、清武氏は、代表解任を受け、法廷闘争に持ち込もうとしているようですが、百戦錬磨の渡辺氏に到底勝ち目はありません。実は私自身は、渡辺氏が引退するべきだと考えていました。それだけに今回の件はかえって渡辺氏の健在ぶり(刃向かう者は完膚無きまでに叩き潰す)を社内外にアピールしたことになり、結果的にはマイナスに作用し、渡辺氏は死ぬまで最高権力者として君臨する口実を与えてしまったのです。