

事業戦略の実践における コミュニケーションの重要性 ～言葉や交渉の戦術について～

The importance of communication
in the implementation of business strategy
- The tactics of verbal, word, and negotiation -

安岡 寛道

Hiromichi Yasuoka

要旨

経営戦略、とりわけ事業別の競争戦略、すなわち事業戦略において、その策定後に実践する上で、コミュニケーションは非常に重要である。コミュニケーションは、企業の戦略を取り扱う経営戦略論のみならず、企業内部の組織、つまり経営組織論においても重要な要素であり、モチベーション、リーダーシップなどと共に、ミクロ組織論において理解しておくべきである。つまり、経営戦略論、経営組織論を語る上で、共通に必要なことは紛れもない事実である。

本論文では、まずは事業戦略において、その実践におけるコミュニケーション自体が非常に重要であることを論じる。また、事業戦略を浸透させる場面において、言葉や文章のようなテキスト情報の伝え方、および交渉の戦術のような方法論についても、いくつかの事例を交えて論じる。

なお、これらについては、著者の大学での教育・研究的な視点のみならず、コンサルタント・中小企業診断士としての経営コンサルティングの経験にも基づいた視点も含め、概観している。

[キーワード] 事業戦略、実践、浸透、コミュニケーション、伝え方、言葉、交渉、戦術

1. 事業戦略とコミュニケーションの定義

まずは、本論文で扱う「事業戦略」と「コミュニケーション」について、多々の解釈が存在すると考えられるため、その定義について解説する。

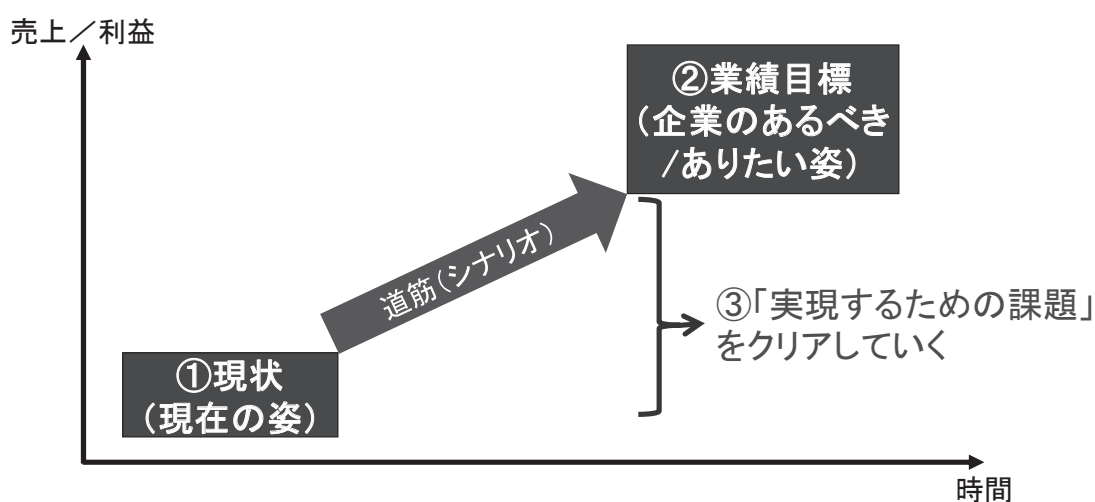
1) 事業戦略

「戦略」とは、企業を経営する環境において、企業の目的・目標を達成するために必要となる将来の道筋(シナリオ)を示した長期的な構想である[1]。もちろん、一定の制約下で、

経営資源（人・設備など）を活用しながら、いかに振る舞うかを定めることになる。つまり、“目標”を「戦略」とするためには、企業の目的・目標を達成するのに必要な将来の道筋（シナリオ）を示した長期的な構想が必要である。

なお、戦略におけるシナリオを策定するには、図表 1-1 の①から②への差分（ギャップ）である③の「実現課題」を時系列に設定することである。従って、その実践においては、それらを時間軸でクリア（解決）していくこととなる。

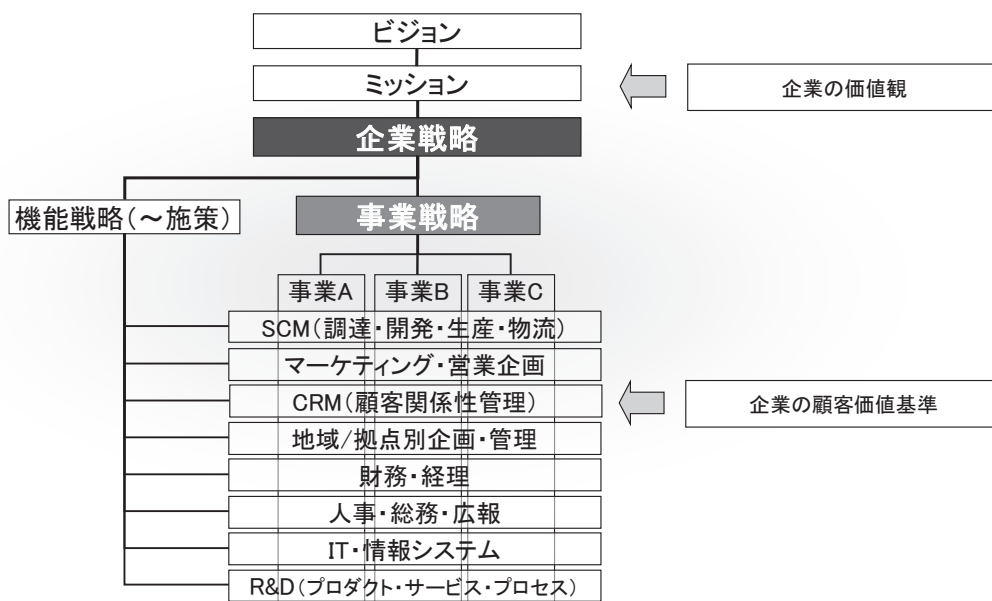
図表 1-1：戦略の概念



次に、企業における「戦略」には、企業（全社）レベルと事業（競争領域）レベルの大きく2つのレベルの「戦略」が考えられる。さらに、その事業間および事業単独の機能（マーケティングなど）を扱った戦略（場合によっては施策）も考えられる。つまり、図表 1-2 の通り、企業理念であるビジョン（簡単に言えば企業の「夢」）、企業使命であるミッション（簡単に言えば企業の「義務」）をもとに、企業として一つの企業戦略（全社戦略）があり、その下に事業別の事業戦略（競争戦略）が位置付けられる。なお、それらにおいて機能別に各種の機能戦略が位置付けられ、これは事業間のみならず、事業独自のものもある。（機能戦略という言葉は、企業の経営企画部門や経営コンサルティングの場では、頻繁に使われるものではないが、国家資格である中小企業診断士の試験においては、各種の参考書には明確に記載されている場合が多い。）

なお、中小企業などにおいて、企業内に事業が1つしかなければ、企業戦略と事業戦略は同一となる。また、ビジョン、ミッションの下に、バリュー（企業の行動指針）を置く企業も多い。さらに、ビジョン、ミッションの上に、パーパス（企業の存在意義）を置く企業も増えてきた。

図表 1-2：戦略の位置付け



2) コミュニケーション

ここでは、「コミュニケーション」について解説する。これは、社会生活を営む人間の間で行われる知覚や感情、思考の伝達であり、あるいは単に、(生物学な) 動物個体間での、身振りや音声、匂い等による情報の伝達であると各種定義に掲載されている。また辞書的な字義としては、人間の間で行われる知覚・感情・思考の伝達などと定義付けられる。

一般には、情報の伝達だけが起きても「コミュニケーション」が成立したとは見なされず、人間と人間の間で、意志の疎通が行われ、心や気持ちの通い合いが行われる。これらのように互いに理解し合い、はじめて「コミュニケーション」が成立すると言われることが多い。

なお、組織とは、“ありたい姿” への目的を共有して、それに向かって組織の構成員（従業員等）が意欲的に協力（協働）し、「コミュニケーション」（意思伝達）し合える集団である。つまり、「コミュニケーション」は、共通目的、貢献意欲と共に組織の3要素のうちの1つである。

2. コミュニケーションの重要性

タイトルにある通り、「事業戦略の実践におけるコミュニケーションの重要性」を概観するため、コミュニケーションの失敗について、およびその取り方（意思疎通）について論じる。

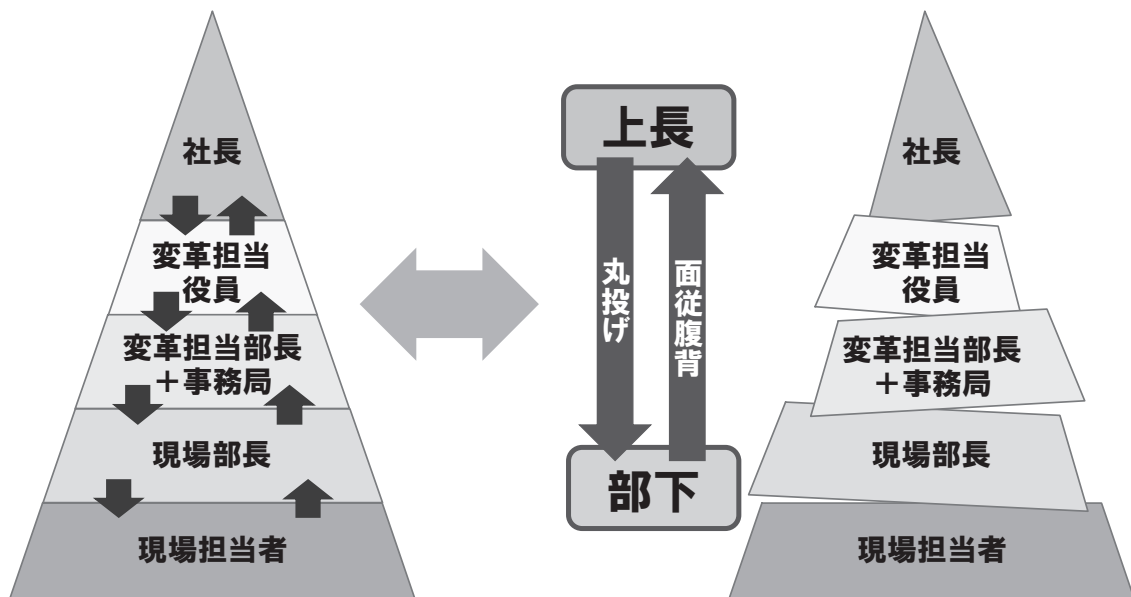
1) コミュニケーションの失敗

コミュニケーションがないと、お互い（企業内では、上司と部下、同僚同士など）の意思疎通がうまくいかない場合が生じてしまう。企業内の組織で問題がある場合は、面従腹背（建前だけで本音は別にある対応）となっている場合が多い。つまり、図表 2-1 のイメージの右側のように、ガタガタになってしまう。これらを解消するためには、その組織の本質を知る

必要がある。その本質を知った上で、シナリオとして課題となる事象を設定し、その課題をクリアしていくことになる。従って、これ自体もコミュニケーション戦略となろう。

近年のブラック企業と言われるものの中には、ある上層部が人事や報酬面を握っている場合が多い。このような組織は、人事や報酬面で圧力を加えることで従業員は意見が言えず、こういった面従腹背が生じているか、それが過度に徹底されてマインドコントロールされ、従業員が意思を示せないような場合であろう。こういったケースのみならず、組織内でのコミュニケーションの失敗は多々あると考えられる。

図表 2-1: 変革したい組織におけるコミュニケーションの出来・不出来のイメージ



2) コミュニケーションの取り方 (意思疎通)

コミュニケーションの取り方について、かつての「安定な時代」の企業組織構造は、「階層型組織」であった。つまり、この組織は、権威と責任を組織のトップに置き、命令や指示が一つの指揮命令系統を通じて、上司から部下へと降り、通常は、社長、部長、課長、係長、一般社員というような階層別に形成されている。もちろんルーチン業務をこなす組織では、現在でもこの構造は多々存在する。

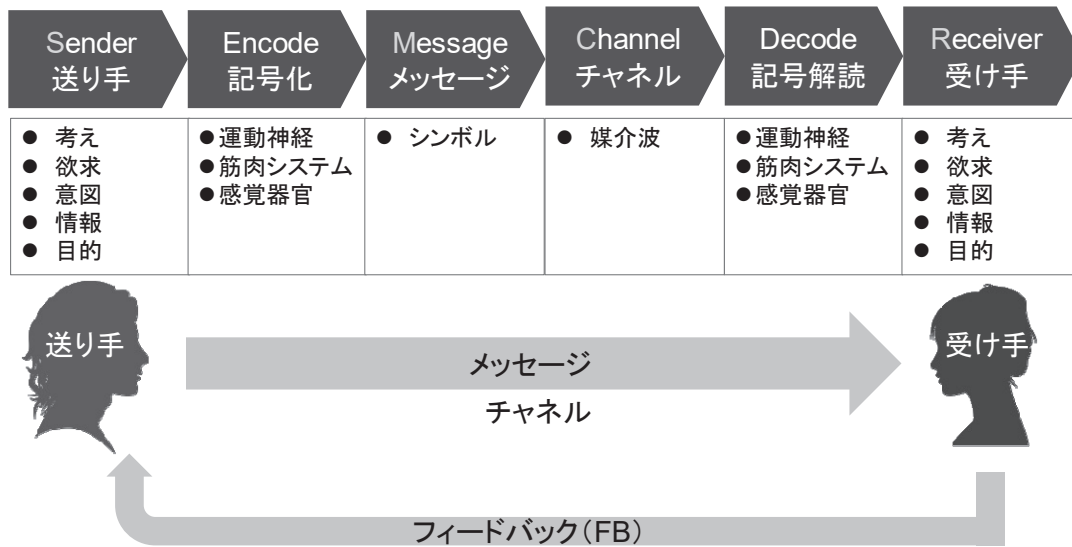
一方で、近年の「変化の時代」の企業組織構造は、「自律分散型組織」が多く取られだした。つまり、権威と責任の中央集権者がおらず、構成員が自律的に運営する組織である。この組織では、環境変化に対応するスピードや柔軟性を高めるため、一人ひとりが自分で考えて目的に向けて行動し、上下関係や指示系統がなく、権力や意思決定の裁量が分散されている。近年のブロックチェーン技術の発展により生まれた新しい構造でもある。従って、その中で行われるコミュニケーションは「双方向」となり、少なからずこの組織構造の必要性は増してきた。

コミュニケーションは、表面上のやり取り (会話) だけでなく、人間/信頼関係の土台の上に成り立つ。「見える化=ハード」だけでなく、「言える化=ソフト」がコミュニケーションのそのものの構図 (業務プロセス) として重要となる。これは上記の上司と部下、および同

僚同士という関係のみならず、交渉相手とのコミュニケーションも同様である。

「言える化」において、コミュニケーションを「双方向」とするためには、フィードバックが必要となる。図表 2-2 の通り、コミュニケーション・モデルでは、送り手から受け手に対して、S(E)MC(D)R の流れでメッセージ情報（“シンボル” となる伝える内容）は伝達されるが、受け手から送り手へのフィードバックを伴って、初めて「双方向」となる。但し、このフィードバックは、言葉だけでなく、ジェスチャー（頷き、瞬き、身振り、手振りなど）および場の雰囲気のような環境変化、イメージも含めて良いであろう。

図表 2-2:《上図》 バーロのコミュニケーション・モデル (《下図》 修正モデル<フィードバック追加>)



出所) 参考文献[2]をもとに著者まとめ

3) コミュニケーションとプレゼンテーションの相違点 (概要)

コミュニケーションは、相手の立場に立って考えることでもあり、これはプレゼンテーション（提示・説明・表現）でも同様である。

特にプレゼンテーションの場合、受け手/聞き手（顧客）を動かすことが目的であり、そのプレゼンテーションの伝え方が悪ければ、どんな良い内容も、無かったことと同じになってしまう。従って、聞き手に何らかの変化を与えることをゴールにする必要がある。また、プレゼンテーションの場合は、結論から話す「論理構成」が話しやすく、かつ分かりやすい。その後、理由として、根拠（なぜならば、・・・）、解説（詳しく説明すると、・・・）、具体例（例えば、・・・）とつなげ、自分の言葉で話すのが良いであろう。その際、相手をできるだけ理解し、明確にシンプルで分かりやすく、自分の言葉に自信を持って話せば良い。

なお、コミュニケーションとの大きな違いは、一定の発表時間を与えられた場合、つまり時間が限られている場合が多い。「人の第一印象は6~7秒で決まる」[3]とも言われており、最初に好印象を与え、できればサプライズによって相手を惹き付けることから始めて、もう少し聞きたいと思われるインパクト、つまり余韻を残して終わるのが良い。

3. 事業戦略の実践におけるコミュニケーション

ここでは、事業戦略の実践におけるコミュニケーションそのものについて取り上げる。特に、方法論と事例を簡潔に紹介し、解説する。

1) 企業経営者から従業員に向けたコミュニケーション

事業戦略は、一度策定することで恩恵を必ず享受でき、非常に意義がある。まず、時系列で見ると、策定過程では、思考を深めるための道具となる[4]。また、策定後は、事業実現までの地図であり、社内外とのコミュニケーションの道具となる。コミュニケーションとして、中小企業でも、朝礼や全体会議において、年1回は事業戦略・事業計画を話す場があるだろう。このような事業戦略自体が無ければ「分かっているだろ!？」と言っても、どんな優秀な人材でも明日になれば7割程度は忘れてしまう。従って、コミュニケーションを取るだけでも宜しくない。一方で、事業戦略を策定はしたが、それを説明させて浸透させないのも宜しくない。つまり、経営者は従業員に対して、事業戦略を策定し、浸透させるため、コミュニケーションを頻繁に取る必要がある。

著者は、高知県の製造業を中心とした中小企業などに対して、(公財)高知県産業振興センターを通じて、200社超の事業戦略策定の支援を4年間以上行った。コロナ禍前では、事業戦略を策定した企業の業績は伸びた場合が多かった。(2019年の策定企業の131社へのアンケートにおいて、満足度自体は80.2%であった。)それらの企業は実行支援においてコミュニケーションによる従業員への浸透を行っていた場合が大半であった[4][5]。

なお、コロナ禍は、巣籠需要(ECなど)や衛生需要(マスクの不織布、除菌用のアルコールなど)は追い風であった。そのような状況の中、事業戦略を策定し、コミュニケーションによる浸透をさせた企業の約15%は好調に推移する一方で、約50%の企業は悪化、残り約35%の企業は生き残るためにアイデアを出しながら業績を維持しているのがやっとならであった。ただ、事業戦略が無く、コミュニケーションによる浸透を怠っていた場合は、もっと危なかったかもしれない[5]。

2) コミュニケーションによる浸透の方法論

では、コミュニケーションによる浸透をさせるにはどうするのか。それは、伝え方に留意し、継続的に行うことが重要である。継続的に行うことに関しては、繰り返しの方針説明の場などを活用することになる。一方で、伝え方に関しては、強い言葉や名言を作る方法として、相手の心に残る、つまりインパクトのある言葉を作り、浸透するように伝える方法[6][7]を中心に簡潔に解説する。

なお、図表3-1の(1)～(5)は文献[6]、(6)～(8)は文献[7]を引用しており、これらをもとに戦略を浸透させる言葉に置き換えていく。ちなみに、(1)(2)(6)(7)は、2022年5月16日の日本テレビ「午前0時の森」の番組内において、「名言を作るルール」としても紹介された。

名言となっている言葉を見返してみると、いずれかに当てはまるものが多いことに気づくかもしれない。但し、実際に相手を惹き付けるには、言葉の内容だけでなく、話し方や表情も重要であり、抑揚を付けて、共感を呼ぶような話し方で伝える必要があることは付け加え

ておく。

図表 3-1:印象に残る伝え方の 8 つの方法

方法	説明
(1)ギャップ法	反対の言葉を組合せると強い言葉になる
(2)リピート法	言葉(似た言葉を含む)を繰り返すと記憶に残る
(3)サプライズ法	最初に驚きを示すと興味を持たせられる
(4)赤裸々法	ありのままを表現すると生々しく伝わる
(5)クライマックス法	いきなり伝えたいことでなく、この後にクライマックス(限定)的で重要なことを伝えるという聞いてくれる
(6)ナンバー法	言葉を数字に変えると説得力が出る
(7)頂上法	1番(頂上)であることを伝えると注目される
(8)合体法	いくつかの言葉をくっつけるとブームの言葉になる

出所) 参考文献[6][7]をもとに著者まとめ

では、簡潔に図表 3-1 の伝え方の内容を解説する。

(1) ギャップ法

反対の意味を持つ 2 つの言葉を組合せると、その差 (ギャップ) から強い言葉になる。例えば、「少年よ、大志を抱け」は、「少年」は小さいが、「大志を抱け」は大きな夢を持つという意味であり、小さい人が大きな夢を持つという言葉になると、そこにギャップが生じるため、強い言葉になり得る。それと同様に、「こんな小さな会社が世界を相手にする」「あなたが (大きな) 会社を引っ張ってくれ」というような言葉 (メッセージ) を伝えると、従業員に夢を与えられるのではないだろうか。

(2) リピート法

同じ言葉を何回も繰り返すと、非常に記憶に残りやすくなる。人間はすぐ忘れる生き物として、明日になると 7 割程度は忘れると言われているが、同じことを何回も言われると、否が応でも印象に残るはずである。そこで、「我々の目標は〇〇を抜くことである。もう一度言う。〇〇を抜くことである。」というような表現を使うと、〇〇が一つの目標になるが、それを繰り返されることで忘れにくくなるはずである。一回でなく、何度も伝えることが重要である。

(3) サプライズ法

最初に驚き (サプライズ) を示すと、相手は「え? 何それ?」と反射的に思うため、興味を持ちやすくなる。例えば、会話の前に「君たちにはできる!」と先に伝えると、従業員は「何ができるのか?」とまず思い、注目するため、興味を持つ確率が上がるだろう。最初の第一声を大きな声ではっきりと言って、重要な言葉 (メッセージ) を伝えるのも良い。

(4) 赤裸々法

ありのままを表現すると、相手はその情景を生々しく想像しやすくなるため、伝わりやすくなる。つまり、テキスト (文字) でなく、イメージ (画像、動画) として従業員が理解してくれるはずである。人は、文字よりも図形、白黒の文字よりもカラーの絵の方が多くの情報を一気に理解しやすいため、できるだけそれに近づける状況表現、もしくは図表を使って

伝えると、伝わりやすくなるはずである。資料においては写真、説明においては映像を流して伝えるのも有りだろう。

(5) クライマックス法

「あなただけ」といった最高潮な表現、つまりクライマックス（限定）的な表現で重要なことを伝えると、従業員は「この話は自分だけにしているのか？」と思うため、印象に残りやすくなる。従って、例えば、経営幹部（候補含む）に対して、「君だけには先に言うておく」と伝えると賛同しやすくなるのではないだろうか。

(6) ナンバー法

言葉を数字に変えると、明確になって説得力が増す。これは、経営コンサルティングで顧客を納得させる方法でもある。従って、ある重要な言葉を数値で伝えると、納得しやすくなる。また、相応に大きな数値（ストレッチな目標）ならば印象に残り、かつ数値として明確な意味を伝えることで分かりやすくなる。定性的な情報でももちろん無いより良いが、そこに1つでも定量的な情報があると格段に良い。

(7) 頂上法

頂上を表す表現（最高や最強、MAX など）を用いて、ある領域において1番であることを伝えると、注目されやすくなる。例えば、「過去最強の会社になる」といわれると、従業員はとてすごいことだと認識できるはずであり、たとえニッチな事業領域でも、1番を強調すると注目してもらえるだろう。それが大きな目標にもなる。

(8) 合体法

世の中にはすでに優れたキャッチコピー（消費者の心を強くとらえること狙った宣伝文句）が多数出回っているため、まったく新しい言葉を作るのは非常に困難である。このような場合に利用できるのが合体法であり、複数の言葉をくっつける表現方法である。もちろん他の言葉でもブームになる場合も多々あるが、経験則的にブームの言葉になる可能性が高まる。商品企画でも、全く新しい商品アイデアは今の時代には難しいため、既存商品のハイブリッドで新規アイデアを導出するケースが多い。そこで、従業員のみならず、顧客に対しても、例えば「リアル・バーチャル・カンパニー」のような両方共に実施する会社であることを伝えると、より注目されるかもしれない。

以上のように、コミュニケーションとして、印象に残る伝え方に留意し、継続的に行うと、従業員に対して戦略が浸透しやすくなる。つまり、当初の戦略を実践しやすくなると考えられる。

24 **3) 交渉時のコミュニケーションの方法論**

事業戦略の実践は、従業員に浸透させるだけではない。もちろん内部のリソースが有効に

活用できなければ、外部との折衝が上手くいっても企業内の組織は動かない。そこで、既述の従業員への浸透が上手く行われている前提で、外部との交渉時のコミュニケーションについて、ここでは解説する。

個人・法人を問わず、人と人との交渉においては、少しでも有利な条件を引き出すために駆け引きが必要である。そのための方法のことを「交渉法」や「交渉戦略」「交渉戦術」などと言う。交渉は一筋縄ではいかないため、「これをやれば全てが上手く」といったものは無いが、世の中に交渉法が存在することからも分かるように、やり方次第で有利な方向に導くことは可能である。そこで、ここでは、「ハーバード流交渉術」と呼ばれる方法[8][9][10]を中心に簡潔化し、それをできるだけ分かりやすく解説する（以降、「簡潔な交渉戦術」とする）。

この「簡潔な交渉戦術」では、相手から無理なく「Yes」を引き出す（「No」と言わせない）ための交渉の条件（手順）として、以下の5つ（図表3-2）が提示される。

図表 3-2:簡潔な交渉戦術の5つの条件 ～手順に沿った交渉の条件と概要～

条件(手順)	概要	交渉に臨む際の心構え
(1)自分をコントロールする	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 相手の態度にいちいち反応しない ✓ 自分の感情に左右されない 	全てを意識する ①積極的に準備をする ②目標を高く設定する ③相手の話に耳を傾ける ④誠実である
(2)相手の武装を解除する	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 相手の否定的な感情を和らげるようにする 	和らげるため、上記の④の意識は重要になる
(3)ゲームのやり方を変更する	<ul style="list-style-type: none"> ✓ これまでの相手の策略を無力化させる ✓ 視点を変えてみて、自分の土俵に持ってくる 	上記の③として、まずは現状把握した上でやり方を変える
(4)相手が Yes と言いやすくする	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 相手に勝ったと思わせる ✓ 得られるパイを広げて両者が勝ち得る状況をつくる 	上記の②で目標を高く、広く設定する
(5)相手が No と言いくくする	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 相手が敵にならないようにする 	敵にならないため、上記の④の意識は重要になる

出所) 参考文献[8][9][10]をもとに著者まとめ

上記の各条件を満たすためには、以下の「交渉に臨む際の心構え」（図表3-2の右列）も重要である。

- ① 積極的に準備をする
- ② 目標を高く設定する
- ③ 相手の話に耳を傾ける
- ④ 誠実である

交渉に臨む際は、事前に上記のような「簡潔な交渉戦術」を考えておくことが必要である。つまり、積極的に準備をすることになる。また、いきなり交渉に臨むよりも、事前に準備をしておくことで、想定できる範囲が広がり、落ち着くであろう。

さらに、交渉のテーマであるものの価値を単純に分配する（ $2=1+1$ のように割る）のではなく、できるだけ価値を創造して交渉する。つまり、パイを広げて交渉することで、両者が納得できるようにすることも重要である。要するに、目標を高く設定することになる。

他にも、交渉の戦略を立てる上で現状分析は非常に重要である。これは経営戦略の策定段階などでも同様である。相手の話に耳を傾け、もしくは相手のことを周りから聞き、相手そのものや相手の戦略を把握することが重要である。

最後に、交渉の際は誠実な対応を心がける必要がある。相手の合意を得るには、相手から信頼してもらうことが非常に重要であり、言うまでもなく誠実であることも求められる。

では、簡潔に図表 3-2 の「簡潔な交渉戦術」の内容を解説する。

(1) 自分をコントロールする

相手の非協力的な振舞いに対して、いちいち反応するのではなく、心理的バランスを常に保ち、自分が意図している合意結果に焦点を当てて話し合いを行う。

実際の交渉に入る前の準備段階では、駆け引きを想定してゲーム理論を用いてシミュレーションすることもできる。（ゲーム理論に関しては別文献を参照されたい。）相手の出方を事前に色々としミュレーションしておけば、実際の交渉の場面で想定外のことが起こっても、あたふたすることなく、自分をコントロールすることができる。

実際の企業間の交渉では、百戦錬磨の交渉相手から、素人的な交渉相手まで、多々存在する。両極端の場合、常識が通用しないこともあり得る。その場合も自分をコントロールできるようにしておくことは重要である。あと、最後まで“あきらめない”ことも重要である。

(2) 相手の武装を解除する

相手の心理的バランスが正常な状態になるように働きかけることで、相手の否定的な感情（自己防衛心、恐怖心、懐疑心など）を和らげる。相手を否定するような個人攻撃は「百害あって一利なし」である。

相手の武装を解除するには、相手を知る必要がある。紀元前 500 年ごろの孫子の兵法に「知彼知己、百戦不殆」（彼を知り、己れを知れば、百戦してあやうからず）という言葉があり、相手を知ることができれば、交渉を有利に進めることができる。そのためにも、相手に興味を持ち、できるだけ多くのことを調べるようにしておく。

26 実際の企業間の交渉では、事前に企業調査を行える時間が少しでもあれば、たとえばホームページの経営者の方針、最近の出来事を知るだけでもかなり武装解除に役立つ情報である。近年はブログや SNS でつぶやく経営者も多く、最近の情報を知る機会が多いはずである。調

査は直前まで、どこでもできる。

(3) ゲームのやり方を変える

人はいったん表明した自分の立場に縛られ、引っ込みがつかなくなり、我を押し通そうとすることがある。これは自分だけでなく、相手も同様である。そのため、相手の引っ込みがつかなくなって押し通そうとする意見がある場合は、ゲームのやり方を変える。つまり、これまでと視点を変えることで、その意見を無力化することが必要である。

ゲームのやり方を変えるには、一步下がったところから俯瞰して両者を見るが必要になる。そうすることで頑な相手の策略の呪縛から逃れ、新たな交渉を提案することが可能になる。なお、ゲームのやり方を変える際に、相手の土俵で戦うと自分が不利になるため、自分の土俵で戦うようにすべきである。

実際の企業間の交渉では、一業界の中で見るのではなく、売り手側、買い手側、新規参入者や代替品の是非など、5 フォース分析などの外部環境を広く見ることも行い、相手も視点を変えやすくしてあげる必要がある。自他ともに広い視野を持つように心掛けられるようにすべきである。

(4) 相手が「Yes」と言いやすくする

新たな視点で交渉できるようになったら、次は、お互いが満足できる交渉にするために合意形成を目指す。その際は、相手と自分の間にある「利害のギャップ」を埋めていくことになる。相手の面子を保ちながら、相手に（ある程度は）「勝った」と思わせるように交渉を進めていくことが重要である。このようにして相手が「Yes」と言いやすい状況を作る。もちろん、相手が勝つだけでは意味がない。得られるパイ（取り分）を広げるなどして、両者が勝ったと思える状況を作ることも重要である。

なお、何らかの心理的な動機によって、別の結論や行動に至ってしまうこともある。例えば、相手が「片方の価値を上げることは、もう片方の価値を下げることである」と思い込んでしまうこともある。（これを非両立バイアスという。）こういったことに注意して、片方が勝つともう一方が負けるのではなく、両者が勝てる状態にするためにパイを広げていく。

実際の企業間の交渉では、よく言われる「Win-Win の関係」を構築することである。こちらの状況も冷静に伝え、両者ともに勝てる状況になれば、交渉を成立しやすくなるだろう。「肉を切らせて骨を断つ」とも言えるかもしれない。

(5) 相手が「No」と言いにくくする

世の中には強硬な交渉相手も存在する。その中には、自分が一方的に勝てるはずだと信じている人も多い。このような場合は、自分と相手の二者で交渉するには限界がある。そこで、第三者（有識者、上司、顧客など）を入れて相手が「No」と言いにくい環境を作ることも重要である。

なお、この過程で以下のような視点を取り入れて、警告の意味も含めて相手に考えさせることも必要である。

- ・両社が同意できなかつたらどうなるか、周囲への影響を考えさせる

- ・同意しなかった場合はどうなるか、当社の不同意による交渉決裂を考えさせる
- ・貴社が当社ならばどうするか、相手側を思いやる心情も考えさせる

但し、何らかの警告をするときは、相手が敵にならないように注意が必要である。相手が逃げ道を失って「窮鼠猫を囓む」状態になってしまうと、強固に反抗してくるかもしれない。前段の手順と上手く組合せるなどして、実際の企業間の交渉を上手く進めるようにすれば良いであろう。ここでは事前の“根回し”も必要である。

以上のように、交渉過程における順序立てたコミュニケーションを取ると、交渉相手に対して納得が得やすくなる、つまり当初の戦略を実践しやすくなると考えられる。

4) 交渉時のコミュニケーションの成功例

企業間の交渉例は、機密保持の関係上、なかなか外部へ出しにくい場合が多い。そこで、日本政府の貿易事業という観点での、国際的な国家間の交渉における戦略的な過程を見ていこう。1980年代の貿易交渉の事例を紹介する。歴史的には、この交渉が自律外交の転換期と言っても過言ではない。

この時期、日本からの輸出増加により日米間の通商、経済摩擦が深刻化していた。当時の時代背景として、政府のトップは、日本は中曽根康弘首相、米国はドナルド・レーガン大統領であった。

この交渉において、中曽根首相は、第二次世界大戦の敗戦国である日本の状況に屈してきた歴代首相とは異なっていた。つまり、劣位感情だけを出すのではなく、首相就任前のタカ派イメージを払拭し、経済のみならず外交でも一流国となり得る日本のプライドを持ちながら、感情的にならず、協調性を前面に打ち出した。〔(1) 自分をコントロールする〕

相手の武装解除のため、米国の対日貿易赤字が増加したことに対処するため、日本国民に外国製品（特に米国製品を最低100ドル分、当時の為替レートで13,000円相当）の購入を呼びかけ、「輸入品を買って、文化的な生活を送ろう」というトークを行うなど、日本は努力している主旨を米国側にもアピールした。〔(2) 相手の武装を解除する〕

日本車が米国を席巻している中、「なぜ日本は米国車を受け入れないのか？」に対して、中曽根首相は「日本の自動車メーカーは、米国ではわざわざ右ハンドルから左ハンドルに直して販売している。それに比べ、米国の自動車メーカーは、右ハンドル社会の日本において、左ハンドルだけで日本で売れると思いますか？」という主旨で切り返した。当時の日米自動車市場をきちんと現状把握した上での言動である。

また、「日本市場は、米国企業や製品をそもそも受け入れない土壌があるのが問題ではないか？」との問いに対して、中曽根首相は「マクドナルドは、日本で大流行しています。何故だが分かりますか？」と返し、「マクドナルドは、日本の顧客を理解し、企業努力をしている」といった主旨で、日本市場に合う形を求め、話し合いにおいてゲームチェンジを行った。〔(3) ゲームのやり方を変える〕

28 この当時に、ロン・ヤス関係（レーガン大統領と中曽根首相のファーストネームの略称での蜜月の関係）を築いていた。つまり、その後のブッシュ大統領と小泉首相、近年のトラン

ブ大統領と安倍首相の関係よりも早く、米国のトップとの対等な関係を築き、相互に Yes を言いやすくした。〔(4) 相手が「Yes」と言いやすくする〕

また、このトップ同士の関係で、最終的な調整を行う取り巻きが（自国優先主義などに付度した上でも）簡単には No を言いにくい環境も作った。〔(5) 相手が「No」と言いにくくする〕

4. まとめ

事業戦略において、その実践におけるコミュニケーションが非常に重要であることを、方法論をもとにいくつか事例を交えて論じてきた。その際、各種文献で活用できる言葉の作り方・伝え方、簡潔な交渉の戦術をもとに解説した。

コミュニケーションが必要となる場面や、その対応の方法は数多く存在するため、本論文で紹介した方法だけではないであろう。しかしながら、一つの考え方として参考にできるはずであり、必要に応じて参考にしてもらいたいと考えている。

「参考文献」

- [1] 伊丹敬之、加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、1989年。
- [2] 十川廣國編著『経営学イノベーション③経営組織論（第2版）』中央経済社、2013年5月。
- [3] ユナイテッドウェーブス合同会社『オンライン配信のガイドブック「オンライン時代の効果的な伝え方」』2020年。
- [4] 安岡寛道監修『事業戦略一策定の手引き<第3版>』（公財）高知県産業振興センター、2019年4月。
- [5] 地方創生とデジタルビジネス研究会（安岡寛道、大森寛文、宇都正哲、鷹取功、原洋一、伊藤智久、谷口麻由子、田原洋樹、寺田知太、広瀬安彦、金森剛）『地方創生：デジタルで救う地域社会・経済』中央経済社、2023年5月。
- [6] 佐々木圭一『伝え方が9割』ダイヤモンド社、2013年3月。
- [7] 佐々木圭一『伝え方が9割 2』ダイヤモンド社、2015年4月。
- [8] ウィリアム・ユーリー（著）、斎藤精一郎（訳）『ハーバード流“No”と言わせない交渉術』三笠書房、2010年10月。
- [9] 御手洗昭治、秋沢伸哉『ハーバード流交渉戦略』東洋経済新報社、2013年5月。
- [10] グロービス『グロービスMBAで教えている 交渉術の基本』ダイヤモンド社、2016年6月。