

# 問答有用

ワイドインタビュー

356

アメリカから見た日本

## 大橋弘昌

米ニューヨーク州弁護士

国際競争に勝てる人材の育成は、日本企業にとって喫緊の課題であるが、ニューヨーク州弁護士の大橋弘昌氏は、「日本人は交渉スキルをもっと身につけないといけない」と警鐘を鳴らす。大橋氏に国際ビジネスで交渉術がなぜ必要なのかを聞いた。

「日本人に必要なのは交渉術です」

—— 楽天やユニクロなど、英語を社内公用語化する動きが日本企業に少しずつ広がっています。

大橋 英語が好きか嫌いかということとを別にして、英語はすでに国際言語になっていきます。素直に、英語の社内公用語化に私は大賛成です。日本人が世界で活躍できない理由の半分は英語力不足にあります。日本の指導者のなかにいまだに幼少期の英語教育の強化に反対する人がいることが理解できません。世界の人々は英語を駆使しながらも、当然のように自国のアイデンティティは持ち続けています。

13年間にわたりアメリカのテキサス州ダラス、ニューヨークに住した後、昨年夏よりニューヨークと東京を半々くらいで行き来する生活を始めた。より日本企業の本社の人々に接する時間を多くして、アメリカビジネスの重要性を説きたいと考えている。

大橋さんを昔から知る人に言わせると、もともとは、交渉術を駆

使して人に物事を強く主張するタイプの人間ではないらしい。それでも、アメリカビジネス社会で揉まれているうちに交渉術を身につけてきた。自分にできるなら誰にでもできる、要は考え方の転換が必要なだけ、と言う。世界を舞台とするビジネス社会でもっとも必要なのは「交渉術」なのに、日本人はそれを重視していないと。

—— 「交渉術」が必要とは、どういうことですか。

大橋 ニューヨーク州弁護士としての主なクライアントは、アメリカでビジネスを展開する日本企業です。その経験から、日本企業の多くが、その実力に見合った対価を得ていないというのを感じていました。世界一のクオリティを誇る製品を市場に提供しながら、交渉が苦手であるがゆえに、それに見合った利益を上げられないでいます。

たとえば、日系メーカーの電気製品は韓国製などの台頭で、アメリカ市場で苦戦していますが、その原因

●聞き手 山口 敦雄（毎日新聞図書編集部）

「相手に『こいつは手強い』と思わせることが重要」(東京千代田区の東京オフィスにて)

は交渉力の欠如にあるといえます。このままだと世界に誇る日本の自動車メーカーだとして今後、どうなるかわかりません。私の事務所では、アメリカのベンチャー企業のクライアントを何社か抱えています。彼らは、総じて交渉力に長けています。インテル、マイクロソフト、アップル、フェイスブックなどの世界に誇るアメリカ企業の成功の要因も、実は交渉力にあるとみています。成長

過程において、投資家との交渉、取引先との交渉、M&A(企業の合併・買収)時の交渉、コンペティター(競争相手)との訴訟を通じての交渉などをくり抜けてきた企業がその栄光を手に入れているのです。

逆に言えば、日本人もしくは日本企業がもつと交渉術を身につければ、いま以上に世界で活躍して、稼ぐことができるはず。――交渉をネガティブなものに捉

える日本人が多い？

大橋 そう思います。日本企業の交渉場面に、私は毎日のように立ち会っています。その際、最初から相手に譲歩しすぎたオファーをする人を見かけることがあります。譲歩しすぎたオファーは、日本人の謙虚さ、美徳を示しているのかもしれませんが、国際ビジネスでは、相手になめられるだけです。

クライアントが自ら契約交渉をし



撮影：中村琢磨

●プロフィール● おおし ひろまさ  
1966年東京生まれ。慶応義塾大学法学部卒。米テキサス州ダラスのサザンメソジスト大学法科大学院修了。西武百貨店、山一証券、東京文化短期大学(講師)を経て1998年に米大手法律事務所ヘインズアンドブーン法律事務所勤務。ニューヨーク州の弁護士資格を取得。2002年に大橋アンドホーン法律事務所を設立。現在、ニューヨーク、ダラス、東京の3都市に事務所を構える、著書に「負けない交渉術」「負けない議論術」(いずれもダイヤモンド社)。

ている話を聞くと、「相手にこの条件を呑むよう強く要求するとディールブ레이크(交渉決裂)される」と恐れるがゆえに、主張すべき条件を主張しないケースが本場に多い。

そういった時には「じゃあ、ディールブ레이크でもよいよ」と勇気を持って相手に主張してみるようアドバイスします。すると、相手が譲歩してくるケースがほとんどです。

たいていのクライアントは「言ってみるものですね。うまくいきませう」ということになります。

国際ビジネスの場では、はったりをかまされると、すぐに折れてしまいうような、日本的な態度を慎まなければだめです。

### 高品質だけで売れる時代の終わり

大橋さんが、日本人の「交渉力」のなさを痛感したのは、1998年から2002年まで所属していた大手法律事務所ヘインズアンドブーンに勤務したとき。当時、そこは、弁護士が約500人、スタッフも約500人という大きな事務所だった。日本人は大橋さん1人で、日本企業を担当するなかで、製品価格を決める交渉が苦手ゆえに、売る時は安く売ってしまい、買う時は高く買ってしまつという日本企業を目の当たりにした。



一方で、会社に莫大な利益をもたらすこともあります。

以前に、あるメーカーX社が部品メーカーY社との間で、部品Aを買おうという契約の交渉をしたことがありました。Y社が最初に示してきた契約書案には「Aに欠陥があった場合でもX社はY社に求償できない」という条項が入っていました。それを、私たちの事務所は交渉を通じて「Aに欠陥があった場合にはX社はY社にその損害を求償できる」という条項に代えることができたのですが、そのことは、その契約締結の数年後にX社を売る時に大きなプラスをもたらしました。会社を守る契約書を取り交わしている会社の価値は高いのです。

### ずいぶんずいぶん高いところから

—— 具体的に、学ぶべき「交渉術」をいくつか教えてください。

大橋 挙げるとすれば、「最初のオフファーは必ず相手にさせる」「交渉は『ずいぶんずいぶん』高いところから始める」「相手の意見に賛成しながら自分の議論を進める」でしょうか。

—— 英語も障害ですか。

大橋 確かに、日本人ビジネスマンは、英文の契約書をすみからすみまで読むのが苦手です。契約書は会社の財産。契約書中の1つのセンテンスによって、会社を潰すこともある

せん。そういう可能性がある以上、自分から最初のオフファーをするのは損です。

次に、交渉は「少しずいぶんずいぶん」かと思えるくらい高いところから始めるべきです。何かを「100万円で売りたい」と考えている時に、「100万円で売ります」と言っただけでは、最初は「200万円で売ります」と言うべきです。交渉では、お互いに譲歩することが必要。そのために譲歩の余地を、あらかじめ取っておく。少しずつ譲歩しながら、相手にも譲歩させるために「高いところから始める」ことが必要なのです。

—— 3つ目の「相手の意見に賛成しながら自分の議論を進める」とは。

大橋 たとえば、「あなたのアイデアは斬新すぎる」と相手から言われた時、「確かに、私のアイデアは斬新ですが」と相手の主張を認めたいので、「斬新だからこそ成功するのです」と自分の意見を切り返す。

有名な話として、ロナルド・レーガン大統領が再選をかけた84年の選挙戦でのディベートでの発言があります。対立候補の民主党ウォルター・モンデル（当時56歳）が、当時73歳だったレーガン大統領を高齢であるという問題視した際に、「その年齢の問題というのはモンデルさんの若さですよ。でも、その若さと経験

不足について、私は選挙の争点にしませんが」とユーモアを交えて発言し、会場から大きな喝采を得ました。レーガンは自らの高齢についての問題に対して、逆にモンデルの若さと経験不足を引き合いに出して、むしろ自らの高齢は「経験が豊富」であることを示しているという良いイメージをつくり上げて、選挙戦を戦い勝利しました。決して「私はまだ若い」などと反論しなかったのです。

自分の意見に賛同され、そのうえで相手に主張されると、なかなかその主張を覆すことができなくなるものです。

こんなこともありました。ある日本の医療機器メーカーをアメリカの巨大企業に売却する交渉を担当したことがあります。主力製品は、当時、心臓病にしか用いられていない治療機器でしたが、将来、肺や胃の治療にも応用できる可能性があるものでした。買い手側は「いまは心臓病治療にしか使われていないから、その価値しか認めない」と主張しました。そこで私たちは、「なるほど、分かりました。いまは心臓病の治療にしか使われていないのでほかのマーケット価値がないと思うならば、肺や胃などに応用する権利は私たちに留保してください」と交渉しました。すると買い手側は「それは困る」と言う。私たちは「それなら、肺や胃の

治療にも使える価値を認めているということでしょう」と切り返した。

私たちは売却価格を高めに、1億2000万ドルと提示しました。買い手側は、「心臓病の治療向けの価値しか認めない」として、2300万ドルと言っていました。しかし、交渉を続けることで相手に「やはり、将来に心臓病以外の肺や胃の治療にも使える価値を認めざるを得ない」と言わせることができ、結局、6000万ドルで売却することに成功しました。

—— 交渉で注意すべきことは何でしょうか。

大橋 交渉術を使うことは、決して相手を欺くことではないし、モラルが低いことでも、情が薄いことでもありません。そう意識することです。私も弁護士になりたてのころは、アメリカ流の弁護士の交渉スタイルが好きになれませんでした。しかし、経験を重ねるうちに、国際ビジネスの成果を最大化するためにも、また日本の素晴らしい製品や文化を世界に広めるためにも、日本人はもっと交渉力を身につけるべきと考えるようになりました。

交渉が上手いと、「この人はタフネゴシエーターだな」と尊敬されます。交渉相手に尊敬されながら、自分に有利な条件を引き出せれば、こんなに良いことはありません。

## 捨てられなかった アメリカへの憧れ

大橋さんは、大学卒業後、88年に西武百貨店に入社。92年から2年間休職し、貿易商を営む伯父の会社があるテキサス州ダラスのサザンメソジスト大学のロースクール（法科大学院）に留学した。帰国後、山一証券に転職し、国際企画部に配属される。97年7月に山一証券を辞めて、再度渡米すべく、

## 「若い人は どんどん海外に出て 日本を外から見て」

東京文化短期大学で講師をしながら準備。98年に渡米し、大手法律事務所勤務しながら99年にニューヨーク州の弁護士資格を取得。02年に、大橋アンドホーン法律事務所を開業した。

—— なぜ、ニューヨーク州弁護士を目指したのですか。

大橋 アメリカのキャンパス生活にあこがれてテキサス州のロースクールに留学し、修士号を取得しました。

その時はちょうど結婚した時で時間もなく、司法試験は受けませんでした。修士号取得後1年間は学生ビザで働くことができたので、就職活動をした結果、後に弁護士として所属することになる大手法律事務所ヘインズアンドブーンのダラス事務所ドレーニーとして雇ってもらいました。

その後いったん、日本に帰国して、西武百貨店に戻りました。しかし留学中にアメリカの金融社会に興味を

持ったこともあり、山一証券に転職。ところが、世界中のビジネスパーソンがしのぎを削るアメリカで働くことの魅力に勝てず、山一証券の自主廃業前に辞め、再度アメリカの法律事務所働くことを目指しました。

—— 独立するきっかけは。

大橋 共同パートナーのジェフ・ホーンは、ジャクソン・ウオーカーという別の法律事務所勤めていました。たまたま、ダラスで開かれた日米協会（ダラス・フォートワース日

米協会）の会合で出会い、ジェフが日本企業の仕事に興味があることを知って、意気投合しました。「一緒に独立しよう」という話を自然にするようになり、ある日、ジェフから「僕は今日、法律事務所を辞めたよ。できればマサにも辞めてほしい、一緒に事務所を興したい。でも最終決断は自分でしてほしい」というメールが来ました。このメールを見た時、もう辞めるしかない、と決断しましたね。

クライアントは、独立時は3〜4社程度でしたが、いまでは日系企業を中心に100社以上になります。法律事務所は、クライアントに対するサービス業です。先生などといわれて、ふんぞり返ってはいけません。法律事務所も牛丼屋と一緒に、「旨い安い早い」が重要です。一番大事なのはリーガルワークのクオリティ。すなわち、「旨く」なくてはいい。そのうえで「安い」「早い」が実現できれば、小さくても使ってもらえます。

—— グローバル人材の必要性が叫ばれる一方で、若者の内向き志向が強まっています。

大橋 それは、凄く残念ですね。海外で生活しないと、日本のことがよく分かりません。どんどん海外に出て、日本を外から見る経験をしてもらいたいですね。