

光と花のホテル

—思い出のホテル—

ヒューストンのダウンタウンの外れにあったそのホテルの名は忘れた……。レキシントンだったか、レミントンだったか。光と花に満ちあふれた素敵なホテルだった。

思い出に残るホテルは数多い。緑にあふれたカハラ・ヒルトン（ハワイ、オアフ島）、霧の中、小鳥のさえずりが耳に心地よかったホーエンローエ（シュツツツガルトの北東）。名前からして優雅なオールド・スワン・ホテル（イギリス湖水地方）。ペニンシュラ・ホテル（香港）では部屋に入った途端、ベートベンのバイオリン協奏曲が流れてきたっけ。ハナ・マウイ（ハワイ、マウイ島）は、平屋建ての独立したコテージで、庭にはブーゲンビリアが咲きほこり、ココナツの高木が風にそよいでいた。

香港ヒルトンのエグゼクティブ・フロアのサービスも最高だった。度重なるライト・スケジュールの変更も微笑みを浮かべながらテキパキと処理してくれた。

だが、一流ホテルといつても、ただ名前だけや、成金趣味のホテルも多い。洗練された雰囲気と、行き届いたサービスを適正な価格で提供するホテルはむしろ稀である。

安手の絵画を飾りたてたり、ゴテゴテと目も眩むシャンデリアを使ったり、いくら精巧でもアーティフィシャル・フラワーが飾ってあると、興ざめしてしまう。

シャワーのノブが壊れていて、何回頼んでも直しにこないので部屋を変えたら、今度はバスのお湯のノブが壊れていたニューヨークのUホテル。改装工事の騒音で、とてもゆっくりとは休めなかつたニューヨークの超一流ホテルW。

よいホテルはビジネスの疲れを癒してくれるが、安手のホテルはかえって人を疲れさせる。

—光と花の香りに満ちて—

1984年。わたしはM社のW社長とともにアメリカの代理店との和解交渉に臨むため、ヒューストン・インターチェンジタル空港におりたつた。

テキサス州南東部に位置し、アメリカ第4の都市ヒューストンは石油工業で急激に発展した。ダウンタウンには高層ビル群が林立し、その眺めは壮観で

ある。ヒューストンはその昔は湿地帯で、そのせいか、夏の日の風も蒸し暑かった。

だが、ヒューストンのそのホテルについた途端、わたしはそこが別世界であることを感じた。ロビーは光と花に満ちあふれていた。

50部屋ほどの小さなホテルだが、女主人の感性が隅々まで行き届いていた。入り口には大きなフラワー・スタンドがあり、今となっては名前も覚えていないが、赤、黄、白、紫の色とりどりの季節の花が咲きあふれていた。ガラスの天井からは、燐々と光があふれ、ロビーには微妙に花の香りが匂っていた。あれは百合の匂いだったろうか……。

ガラス越しに差し込む夏の白い日差しにちょっと汗ばみながらも、ティー・ルームでカモマイル・ティーを飲むと、日本からの長旅の疲れもとれる思いだった。フランク・ミルズの軽やかな調べが流れてくる……。

ボーンチャイナの白磁のティーポット、ウェッジウッドのティー・カップ、全てが洗練されていた。

——必死の和解交渉——

M社はハイテクの電子機器を製造していた。3年前、アメリカの個人会社に全米の代理権を与えたが、成績が悪いので数カ月前契約を解除した。

その直後、相手は解除は無効だとして、ヒューストンのしかも州地方裁判所に訴えを提起した。代理店契約では、すべての紛争は日本で行う商事仲裁で解決することになっていたが、相手は仲裁条項を平然と無視し、ヒューストンで訴えを提起し、訴状を日本へ郵送してきた。アメリカ市場の拡大を狙っていたM社はこの無謀な訴訟を無視するわけにもいかず、慌ててヒューストンで裁判手続の停止を申立て、その後日本で仲裁を申立てた。

訴訟手続を停止する決定を得た後、W社長とわたしは和解交渉のためヒューストンに乗り込んだ。

それは熾烈な和解交渉だった。連日、われわれは、朝9時から夜10時までお互いの主張をぶつけ合い、圧力をかけ、ブラフをかけて戦った。相手方は、社長、コンサルタント、果ては株主まで入れて総計5人、こちらはわたしとW社長2人。敵地で多勢に無勢、そのうえ英語の交渉なので、本当に疲れきってしまった。

アメリカ人の交渉スタイルは時に粗野で荒々しい。カーボーイ・スタイルの交渉は、ブラフをかけるにしてもソフトにじっくりとくるヨーロッパ流とは全く異なる。

相手方は、むき出しの野性でわれわれを威圧しにかかる。いつも感じることが、パワーとマネーへの渴望の激しさでは、われわれは到底アメリカ人の比ではない。このビジネス世界を弱肉強食、非情酷薄の世界と思い定め、平然と恫喝してくる凄さは、何事も妥協的解決を好み、宥和的交渉を旨とする日本のアプローチとは根本的に違う。

——腹に据えかねて——

2日目の午後になっても、交渉は遅々として進まなかった。相手は、「解除通知の完全撤回」に固執し、一方的に英語で吼えまくるので、われわれも不満がうっ積していた。ただでも夏の暑い最中、エアコンもよく効かずわたしも苛立っていた。

妥協案としてわれわれが、「西部諸州に限り、非独占的代理権を与える」と提案したところ、相手方のコンサルタントが「こんな法外な申し出は検討にも値しない」といって大声でわめき始め、手元の書類の束をひっくり返した。わたしも今まで我慢していたが、この態度には腹に据えかた。こんな手合いをとともに相手してては時間の浪費。予想外のアプローチで彼らを驚かし、高圧的に押え込む外はない。半ば意識的にカッとなってわたしはいい放った。

オレの先祖はサムライ・ファミリーの出だ。そんな態度はサムライに對する侮辱だ……。直ちに謝らなければオレはもう交渉もしないし、通訳もしない……。

同じ土俵で、利害打算をクールに話し合えない相手には、真っ当な交渉法では太刀打ちできない。バカげた話だが、「サムライ」、「ニンジャ」など、ある種の恐怖感を与える言葉を使って心理的圧力を加えるのも、異文化交渉の1つのテクニック。

すったもんだしてその日の午後遅く、われわれの提案の線で話はいったんまとまりかけた。だが、それもまた夜には株主の反対でひっくり返り、われわれは交渉の決裂を覚悟した……。

——時は流れ——

夜遅く、ホテルに帰ってからも交渉の興奮の余波でわれわれは未だカッカしていた。

だが、ホテルはわたしを優しく包んでくれた。

部屋は落ちついたマホガニー・ブラウンの色調で統一され、ランプシェードを通して柔らかな薄い明かりがもれてくる。紫色のラベンダーがバスケットに盛られ、かすかな香りを放っている。部屋中がラベンダーのほのかな香りにつつまれ、心が落ち着いてくる。この部屋では時間がゆっくりと流れ、心の疲れが癒される……。

シーツやマクラカバーにもハーブの移り香がし、部屋中に微香が漂う。わたしの泡立つ心も次第に鎮静してくる。

四六時中、紛争の処理を生業^{なりわい}としているわたしには、ビジネス空間とは違った完全にリラックスできる空間が必要。

紛争を上手く処理するためには、駆け引き、ブラフ、そして時には柔らかな恫喝も必要である。ビジネスに追いまくられて時を過ごしていると、人生もすべてビジネス一色に塗りつぶされてしまう。だから、昼間のビジネスとは完全に隔離された自分の世界を持たなければ潰れてしまう。

糾余曲折を経て結局、われわれは西部諸州について彼らに非独占的代理権を与える、和解した。これでM社も全米展開が可能となる。

だが、あれだけ激しく交渉したのに、その後2年もしないうちに、彼らは年間最低購入量を満たすことができず、自滅してしまった。残念ながらM社の計画もその後うまくいかず、未だアメリカ進出を果たしていない。

何のためあれだけ激しい対立をし、商権を求めて争ったのか？あの時は本当に激しい交渉だったが、今振り返ってみればすべて夢のまた夢……。

わたしにはただ光と花に満ちあふれたあのホテルの思い出だけが残った。