

国際ビジネス交渉における Yes と No の多義性

—負の転移から生じるミスコミュニケーションの分析—

高 森 桃太郎

はじめに

日本において『ハーバード流交渉術』として知られる *Getting to Yes* は、広く認知されている交渉研究の古典的な文献である。また著者の一人 William Ury は、続編ともいえる *Getting Past No* を著しており、両書は国際ビジネスパーソンにとって馴染み深い。これらのタイトルが示すように、Yes や No は交渉を進めるうえで最も基本的な語であり、承諾と拒否という明確な意味をもつ、きわめて単純な表現として理解されがちである。

しかし、国際ビジネス交渉では、この Yes と No をめぐる誤解が繰り返し生じ、しばしば深刻なミスコミュニケーションや摩擦につながっている。メイヤー (2016) は、国際交渉において最も問題を起こす表現にこれらが含まれていると指摘し、文化によって Yes が実質的には No を意味する場合もあれば、No が反射的によく使用されてもそれは拒否の意思表示ではなく、議論の継続意思を示す場合などもあると述べている (p.88)。つまり、

字義どおりに理解すれば誤解が生じる場合があるほど、これらは多義的である。

このような誤解が発生しやすい背景には、英語が国際ビジネスにおいて共通語として使用されているという現状がある。国際ビジネスコミュニケーション研究では、英語が母語話者同士よりも非母語話者間で使用される機会のほうが圧倒的に多いことが指摘されている (藤尾, 2017)。その結果、英語は母語話者の語用規範だけに基いて運用されるわけではなく、話者それぞれの文化に根ざしたコミュニケーション様式が反映される。近年、このようなビジネス英語に Business English as a Lingua Franca (BELF) という概念的用語が与えられ、研究が進められている (e. g., Louhiala-Salminen, Charles & Kankaanranta, 2005; Kankaanranta & Planken, 2010)。藤尾 (2017) は Kankaanranta & Planken (2010) が論じた BELF が使用される文脈上と言語上の特徴を以下のようにまとめている。

表 BELF の文脈上、言語上の特徴

| 文脈上の特徴 | 言語上の特徴 |
|------------------------|----------------|
| 目的志向 | 単純化された英語 |
| プロフェッショナルな領域での使用 | ビジネス関連の語彙の多用 |
| 対話者 (パートナー) との長期的関係と慣れ | 参加者の母語からの影響が混成 |

藤尾 (2017, p.48)

この表に見られるように、交渉に参加する人間の母語の影響が必然的に混成するのが国際ビジネス交渉である。ブレット (2008) は、交渉者は自

分の利益、優先順位、交渉戦略と一緒に文化も交渉の場に持ち込むこと、またそれは「これは交渉だから自分はこうすべきだ」「相手が脅してきた

ので自分はこう反応すべきだ」などというように、状況や相手の行動を解釈するための一般基準として作用することを指摘している (p.7)。BELF の概念と結びつけて言えば、単純な語であっても文化差の影響を強く受け、意図と解釈が一致しない事態が生まれやすいということである。

問題は、こうした誤解が個別のケースにとどまらず、国際ビジネス交渉の場で構造的に再生産されているという点である。交渉担当者は、無意識のうちに自文化の規範を前提として言語を使用し、相手の発話を解釈する。その際、ブレット (2008) が指摘する暗黙の基準が強く働くため、双方が合理的に振る舞っているつもりでも、文化的前提のズレから同じ誤解が繰り返される。

本稿は、このような単純な語が文化によって多義化し、その結果として国際ビジネス交渉においてどのような誤解が再生産されているのかを明らかにすることを目的とする。Yes と No を中心とした言葉の意図と表示のずれに焦点を当て、国際ビジネス交渉に特有のミスコミュニケーションの構造を、言語・文化の相互作用という観点から検討する。

そこで本稿では、Yes と No を中心とした言語的表示と意図のギャップを、文化、負の転移、意味解釈の相違という複数の観点から検討する。あわせて、2014 年におけるサントリーホールディングスの米国ビーム社買収をめぐる事例を取り上げ、実際の国際ビジネス交渉において言葉の多義性がどのように作用し、いかなる組織的影響を及ぼし得るのかを考察する。これにより、国際ビジネス交渉において繰り返されるミスコミュニケーションの構造を、言語と文化の相互作用という枠組みから検討する。

1 文化が言語使用に与える影響

JETRO が 1999 年に発行した *Communicating With Japanese in Business* には、次のような事例が紹介されている。ドイツのビジネスパーソンが日本企業の担当者と交渉した際、日本側が発した “Yes.” を “Yes, I agree.” という同意の意味として解釈した。しかし交渉の終盤になって日本側が「この件は検討した上でこちらから連絡する」と述べたた

め、場の空気が悪化したという。ここで日本側が用いていた Yes は「そちらのお考えは理解しました」という意味であり、承諾を表すものではなかった (p.22)。

このように、どの場面で何を言うか、また相手の発話をどのように解釈するかといった言語使用には文化が大きく影響する。文化には様々な定義があるが、本章では国際ビジネス交渉の文献に基づき、次の定義を採用する。

「文化」とは民族や社会の風習・伝統・思考方法・価値観などの総称で、人間が日常生活を通じて無意識に学習し時代を超えて伝承していくものを意味する。異文化間コミュニケーションでいう文化とは、特定の集団のメンバーによって習得され、世代を超えて蓄積され共有される知識、衣・食・住、建築物、慣習、儀礼、道徳、価値観、思想、宗教、芸術などの集大成である。しかもいつまでも固定的なものではなく、たえず変化しているものである (亀田編, 2021, p.292)。

国際ビジネスコミュニケーション研究において文化の影響を重視した亀田 (2003) は、特に言語使用に焦点を当てて考察している。亀田は文化人類学者 Edward T. Hall の著書 *The Silent Language* にある、「文化は『ノー』が『多分』を意味し、『明日』が『決して～ない』を意味する場合のように、言葉と意味の関係を包括するものである」という記述を引用し、国際ビジネスの場において生じる多様な誤解の事例を示している。

Hall の指摘では「ノー」が「多分」を意味する場合があるとされるが、日本では逆に「多分」が「ノー」を意味する場合があり、また「難しい」「厳しい」が「無理」「不可能」を示すこともある。No を婉曲に伝える傾向は中国、日本、韓国を含むアジアに一般的で、特に上司やクライアントとの会話において顕著である (メイヤー, 2015, p.72)。

Yes と No にはこのような意思と表示の不一致が存在し、それが言葉の意味の取り違え (bypassing) を引き起こす (亀田, 2003, p.146)。より専門的には、内包 (connotation) としての言外の意味が

汲み取られず、外延 (denotation) である表面的・明示的な意味のみが伝達される現象である (亀田, 2003, p.119)。これにより、文化や語用習慣を共有する者同士であれば生じない種類の誤解が、異文化間では容易に発生する。

2 異文化コミュニケーションにおける負の転移

同じ文化に属する者同士であれば、「難しい」という表現が実質的な拒否 (No) を意味することを自明の前提として共有しており、発話者と受け手のあいだで意味解釈が一致しやすい。しかし、国際ビジネス交渉において異なる文化的背景をもつ者同士が英語を介して意思疎通を行う場合、このような文化固有の語用知識は共有されない。その結果、例えば日本人が英語で言った Yes に含まれる確約ではない、理解・確認・相槌といった言外の意味は、当該文化を共有しない相手には伝わらず、字義どおりの承諾として解釈されてしまうことがある。

このように、母語の語用規範を外国語使用にそのまま持ち込んでしまうことで誤解が生じる現象を、語用論では負の転移 (negative transfer) と呼ぶ。田中 (2010) は負の転移を「母語に特定された言語の使い方が外国語の使用に転移され、意図した意味が伝わらない」現象として説明しており (p.57)、その具体例として、日本語の「すみません」を確認の挨拶として用いる慣習が英語に誤って転用されるケースを挙げている。例えば、日本企業の応接室で、後から入室した日本人社員がゲストに声をかける際、「すみません、〇〇さんですか?」と言う場面で、“I’m sorry, Mr.〇〇?” と言ってしまふ典型例である。日本人にとって「すみません」は注意喚起や呼びかけなど多義的な機能をもつが、アメリカ人ゲストにとっては突然の謝罪として解釈され、なぜ謝られているのか理解できず困惑を招く。これが、母語文化に特有の語用行動が外国語使用にそのまま持ち込まれた結果生じる負の転移の典型例である。以下では本稿の主題である Yes と No がもたらす負の転移と、その多義性についてまとめていく。

3 Yes と No の多義性

A 多義的な Yes

Yes という言葉には①Counterfeit (偽り、その場しのぎ)、②Confirmation (確認、承認)、③Commitment (確約) という三種類の意味があると指摘するのは、元 FBI 人質交渉人のクリス・ヴォスである。彼は、一つ間違えれば人命が危険にさらされる困難な交渉の数々を成功に導いてきた人物であり、その経験から来る豊富な知見の一つが上記の分類である (ヴォス & ラズ, 2018, p.119)。

なぜ人は異なる意味合いで Yes と言うのであろうか。①の場合、本当は No と言いたいが Yes の方が手っ取り早い返事であるためにそうやってしまったか、相手から情報を引き出すなど何らかの意図がありそう言っているかなどの動機から Yes が使用される。②は白か黒かの質問に対する反射的な回答で悪意はなく、実行の約束は伴わないただの相槌である。この中で③の Yesこそが本物の合意や確実な同意であり、交渉テーブルにおいて契約書への署名で終わる Yes となる。しかしこれら三つは全て同じように聞こえるため、その見分け方が重要になる (p.119)。

先に紹介したドイツと日本のビジネスパーソン間の交渉において問題になった日本側の Yes という返事は、ドイツ側が期待した Commitment (確約) ではなく Confirmation (確認、承認) を意味する Yes であり、それがシンプルな Yes という単語で表現されたため誤解が生じたのである。日本人は他にも、以下のメッセージを伝達する上で Yes を使用することが知られている (JETRO, 1999, p.22)。

I’m listening to you. (お話を聞いています)

I have listened to what you have to say.

(そちらの言い分は承りました)

I understand what you are saying.

(仰っていることを理解しています)

I understand what you are saying, but I don’t agree with you.

(仰っていることは分かりますが、同意できません)

上記の例には確約の Yes はなく、ほとんどが確

認のための返事であることが分かる。日本語では「はい」「ええ」は相槌にも使用される言葉であり、それが Yes という言葉で表現されているであろうことは多くの日本人が想像できるであろう。また最後の例は実質的には No を意味しており、それが Yes という言葉で曖昧に表現されてしまったケースである。ヴォスらによる Yes の三つの分類における Counterfeit (偽り、その場しのぎ) に見えるが、これは多くの場合「検討いたします」などの言葉が追加される。日本人の “I’ll consider it.” は確約ではなく、むしろネガティブな反応 (No) の可能性があるということは欧米の文献においても頻繁に取り上げられている (e.g., Morrison & Conaway, 2015)。

同様に中国人もはっきりと No と言わず、Yes と受け取られる表現を用いることが知られている。曖昧だがどことなく前向きで、しかもわずかに否定的なニュアンスをにじませたりする。彼らが使った言葉としては「還不錯」(悪くないようだ)、「還好」(良いようだ)、「還行」(差し支えないようだ)、「還可似」(まずまずだ) などである (他にも話題を変えたり、沈黙したり、他の質問をしたりというコミュニケーションを行う) (Graham & Lam, 2003, pp.86-87)。

一見単なる Yes よりも強い確約に見えるメッセージでも、実際にはそうではない場合があるので注意が必要となる。交渉の専門家であるダイヤモンド (2012) は自身の経験から次の例を紹介している。ダイヤモンドが経営していた会社はボリビアのジャングルからアルゼンチンにバナナを輸出していたが、彼らが売買を行ったアルゼンチンの市場では「誓う」「母の命にかけて誓う」「約束する」「契約書に署名した」「絶対に保証する」などの言葉は確約を意味しなかった (p.78)。これらは悪意の有無はともかく、Counterfeit として捉える事ができる。

この Counterfeit 的な Yes のさらなる複雑性を示す事例として、メイヤー (2016) はデンマーク企業とインドネシアのサプライヤーの間で行われた交渉を紹介している。デンマーク側の担当者がインドネシア側に対して、希望納入日に納入してもらえるかを確かめたところ、相手は彼の顔を見

て大丈夫であると回答した。しかし数日後、インドネシアの企業はメールで納期を守れないと伝えてきた。デンマークの担当者は堂々と嘘をつかれたと腹立たしく思ったが、インドネシア人にとっては敬愛する人の目を見て要望を拒絶するのは非礼となるため、その場では「最善を尽くしましょう」などと述べる。ここでは Yes は No という意味となり、その真意はボディランゲージや声の調子で伝えようとする (pp.89-90)。これは一見 Counterfeit 的な Yes ではあるが、礼儀としてそのように述べているところに特徴がある。

以上のように、英語の Yes は表面的な肯定 (外延) とは限らず、多様な含意 (内包) を帯びる語であることが分かる。次節では、これと対をなす No の多義性について検討する。

B 多義的な No

No という語には、ヴォス & ラズ (2018) が Yes に対して行ったような分類が存在するわけではない。したがって本節では、議論の枠組みを明確にするため、拒否の意味が明確に表出された直接的な No と、表面上は No の形を取りながらも別の意図を含む間接的な No の二つに大別して論じることとする。なお、否定疑問文に対する返答として文法的に No が用いられるケース (“Don’t you ~?” に対する返事としての “No.”) は、本稿が扱う語用論の問題とは別種のため取り上げない。

ヴォス & ラズ (2018) は Yes については三つの分類を提示しているが、No に関しては同様の体系的分類は示していない。しかし彼らは、No は決して Yes の反対概念ではなく、実際には拒絶以外の多様な意図を含むことを強調する。すなわち、No の背景には「まだ同意する準備ができていない」「自分には理解が及ばない」「他の選択肢を求めている」「さらなる情報がほしい」などの意味が潜んでおり、必ずしも交渉の終結を意味しない。ヴォスらは、No に含まれる代表的な意図として以下を挙げている。

①まだ同意する用意ができていない、②不快感の表明、③理解不足、④能力不足の認識、⑤他の選択の存在、⑥追加情報の要請、⑦他者との相談の

必要性

これらは、No が多義的であることを示すだけでなく、交渉の進行を止めるどころか、むしろ次のステップを引き出す契機となりうることを示唆している。

中嶋 (2000) もまた、No には「明確な No」と「穏やかな No」という二種類があると指摘する。明確な No は相手への強い拒否のメッセージとして働き、場合によっては脅しとして機能しうる。強く拒絶することによって相手に条件の再検討を促し、譲歩を引き出す効果が期待されるためである。一方の穏やかな No は、表面上は控えめでありながら、相手に心理的な小さなショックを与え、それによって本音や追加情報を引き出す機能をもつ (p.144)。これはヴォスらの提示する⑥「追加情報の要請」や⑦「他者との相談の必要性」と重なる部分が多く、No という言葉が交渉において、相手から情報を得る手段としても使用されることを示している。

文化的差異が加わると、No の多義性はさらに誤解を生みやすくなる。メイヤー (2016) は、インドネシア人マネジャーがフランス企業と交渉した際の事例を紹介している。このマネジャーは、フランス側が “No, no.” と繰り返したため、自身の要望が拒否されたと理解した。しかし後になって分かったのは、フランス側はむしろその要望に応える意思があり、彼らの No は「議論を続け、最終的な合意点を慎重に探りたい」という前向きな意図を示していたということである (p.90)。この事例は、No が文化によっては拒絶ではなく「議論深化の合図」として用いられることを示す。

以上のように、No は単純な拒否を超えて多義的な意味を担い、交渉の文脈に応じてさまざまな機能を果たす語である。特に、間接的な No は容易に誤解を生じさせることが想像できるため、慎重な解釈が求められる。次節では、ここまで議論してきた内容が、実際の国際ビジネス交渉においてどのような重大な問題を引き起こしうるのかを明らかにするため、サントリーホールディングス (以後、サントリー) によるビーム社買収のケースを取り上げ、Yes という言葉が招いた誤解の過

程を検討する。

4 事例分析

2014年にサントリーが、バーボンウイスキー「ジムビーム」で知られる世界的な老舗蒸留酒メーカーのビームを買収したケースは、企業文化の差異だけでなく、BELF 使用における意味解釈のずれがガバナンス構造そのものに影響を及ぼした事例として注目に値する。

サントリーはビームを 160 億ドル (当時のレートで約 1 兆 6500 億円) という巨額の資金を投じて買収した。サントリーが 100% 株を保有し、買収後はビームサントリーと社名を変え、親会社としてサントリーが経営判断を下せる立場にあるように見えた。しかし内実は、当時の CEO のマット・シャトックにガバナンスを委任するという契約が結ばれており、人事を含めビーム側がすべてを決めている状況であった (吉岡, 2019; 新浪, 2025)。この点を問題視したのは当時サントリーの顧問に就任した新浪剛史 (後にサントリーホールディングス代表取締役会長、2025年9月1日辞任) である。この背景には、日本語話者が英語を用いる際に頻繁に見られる Yes の多義性と、その言外の意味が英語話者には伝わらないという問題が、交渉段階から統合プロセスに至るまで影響を及ぼしていたことが指摘される (新浪, 2025)。

二社のガバナンスを巡るねじれの要因は、買収交渉の段階に見出せる。新浪 (2025) は、サントリーが世界展開を加速するためには、自社単独で実績を積み上げるには膨大な時間がかかることから、リスクがあっても海外企業を買収し「時間を買う」ことが現実的な選択肢だったと説明している。買収の候補となった複数社の中にジムビームを擁するビームがあった。この大手スピリッツ会社を買収できる機会は稀であり、サントリーにとって「最後のチャンス」とも言えた。そのため買収を成立させるにはビーム取締役会の合意が不可欠であり、その鍵を握る当時の CEO シャトックの協力を得るため、サントリー側は彼の要求を受け入れざるを得なかった (p.38)。この背景が、買収後にガバナンスをビーム側に委ねるといふねじれを生んだ。

さらに、買収後に発生した意思疎通の問題には、日米のコミュニケーション様式の差異が出ていた。新浪（2025）が挙げる例では、シャトックが日本の取締役会に参加した際、日本側が「はい」と頷いたため合意と解釈し議論を進めたが、後になって日本側が不満を示すことがあったという。ここまで見てきたように、日本語の「はい」は必ずしも同意や確約を意味せず、相槌や聞き取りのサインとして使われる場合も多い。しかしシャトックにはそれが理解できず、Yes = 承諾という一義的解釈（外延）を適用したため、両者の間に理解の齟齬が生じた。これは国際ビジネスの文脈で繰り返し報告されてきた典型的な誤解であり、単純に見える Yes と No という言葉の多義性と負の転移が、組織レベルで深刻な影響を生む例と言える。

おわりに

本稿で検討してきたように、Yes や No といった基本的な語であっても、その使用には文化的背景やコミュニケーション慣習が強く影響しており、母語話者同士であれば生じにくい誤解を国際ビジネス交渉において引き起こす。特に非英語母語話者が BELF を用いて交渉する場面では、Yes が必ずしも「確約」を意味せず、相槌、聞き取り確認、場を円滑に進めるための形式的同意など多義的に用いられることがある。一方で外国人、特に英語母語話者は、英語上の Yes を文字通りの承諾として理解してしまうことがあり、このギャップが重大なコミュニケーション上の問題を引き起こす。本稿で扱ったサントリーの事例は、文化差が具体的な交渉結果にどのような影響を及ぼし得るかを示すものであった。

一般意味論の立場では「言葉には意味はない。意味は人にある」とされる（亀田，2003，p.137）。この指摘は国際交渉の理解において重要な示唆を与える。つまり、発せられた言葉そのものに意味が宿るのではなく、意味は話者が背景とする文化、経験、文脈の総体から与えるものである。この観点に立てば、交渉における Yes / No の解釈は、単に語彙的知識の問題ではなく、相手の文化的背景や交渉観をどれだけ理解できるかという能力に

依存していると述べても過言ではない。

また、文化とは別に、交渉戦術としての Yes / No の使い方にも注意深く目を向ける必要がある。例えば“*Yes, if*”と条件を提示し、相手に譲歩を求める技法（大橋，2007）や、沈黙を戦略的に使うことで相手の追加説明や情報開示を誘発する手法（ヴォス & ラズ，2018）は、どれも単純な言語行動が交渉全体の力学を左右し得ることを示している。このように Yes と No、そして沈黙は表面的には単純な表現でありながら、文化的要因と戦術的要因が交錯する領域でもある。

さらに本稿で示したように、国際交渉では言語レベルに加え、当事者が交渉そのものをどのようなコミュニケーション行為として捉えているかという認識の差異も、結果に影響を及ぼすと考えられる。例えば契約書の重視度、論点の整理方法、交渉項目の順序付け、人間関係構築の重要性、納期や締め切りに対する時間感覚など、多くの要素で文化差が表れる（e.g., サラキューズ，1996）。言葉の使い方と、交渉プロセス全体への理解が結びつくことにより、相手の Yes / No を含むコミュニケーションメッセージが持つ含意を正確に解釈できる。

以上から、Yes / No の多義性、そしてそれが特に BELF によるコミュニケーションにおいてどのように表れるか（例えば負の転移）を理解することは、国際ビジネス交渉における誤解防止に有用である。しかしその背後には、文化的文脈、交渉戦術、交渉観の差異が複雑に絡み合っているため、実務家・研究者双方にとって継続的な分析が不可欠である。本稿ではその基礎的な部分について論じることができたが、より多層的な影響については稿を改めて考察したい。

参考文献

- Graham, J. L., & Lam, N. M. (2003). The Chinese Negotiation. *Harvard Business Review*, Vol. 81 No. 10, pp.82-91.
- Japan External Trade Organization (1999). *Communicating with Japanese in Business*. JETRO
- Kankaanranta, A. & Planken, B. (2010). BELF competence as business knowledge of internationally operating business professionals. *Journal of Business Communication*, 47(4)

- 381-407.
- Louhiala-Salminen, L., Charles, M. & Kankaanranta, A. (2005). English as a lingua franca in Nordic corporate mergers: Two case companies. *English for Specific Purposes*, 24, 401-421.
- Morrison, T., & Conaway, W. A. (2015). *Kiss, bow, or shake hands: the bestselling guide to doing business in more than 60 countries*. 2nd ed. Adams Media.
- 足立行子・椿弘次・信達郎 (2002) 『ビジネスと異文化のアクティブ・コミュニケーション』同文館出版
- ヴォス, C. & ラズ, T. 著, 佐藤桂訳 (2018) 『逆転交渉術—まずは「ノー」を引き出せ—』早川書房
- 大橋弘昌 (2007) 『負けない交渉術』ダイヤモンド社
- 亀田尚己 (2003) 『国際ビジネスコミュニケーションの研究』文真堂
- 亀田尚己編著 (2021) 『現代国際商取引—よくわかる理論と実務—』文真堂
- サラキューズ, J. W. 著, 則定隆男・亀田尚己・福田靖訳 (1996) 『実践グローバル交渉—国際取引交渉における障壁とその対策—』中央経済社
- セベニウス, J. K. 著 (2002) DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「交渉にグローバル・スタンダードはない」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2002年9月号
- ダイヤモンド, S. 著, 櫻井祐子訳 (2012) 『ウォートン流人生のすべてにおいてもっとトクをする新しい交渉術』集英社
- 田中宏昌 (2010) 「第4章 ビジネスにおける協調的会話」『国際ビジネスコミュニケーション—国際ビジネス分析の新しい視点—』丸善株式会社, pp.50-63.
- 中嶋洋介 (2000) 『交渉力』講談社
- 新浪剛史 (2025) 「インタビュー・交渉は相手を深く知るところから始まる」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2025年6月号, pp.30-39.
- 則定隆男・椿弘次・亀田尚己編 (2010) 『国際ビジネスコミュニケーション—国際ビジネス分析の新しい視点—』丸善株式会社
- フィッシャー, R. & ユーリー, W. 著, 岩瀬大輔訳 (2011) 『ハーバード流交渉術—必ず「望む結果」を引き出せる!—』三笠書房
- 藤尾美佐 (2017) 「国際ビジネスコミュニケーション研究の展望—日本からの発信—」『商学論究』第64巻第4号, pp.41-54.
- ブレット, J. M. 著, 奥村哲史訳 (2008) 『交渉力のプロフェッショナル—MBA で教える理論と実践—』ダイヤモンド社
- ベイパー, W. W. & フレッチャーチェン, C. C-Y. 著, 東川達三監訳, 江口聖子訳 (2022) 『世界標準のビジネス交渉』経済産業調査会
- ホフステード, G., ホフステード, G. J. & ミンコフ, M. 共著, 岩井八郎・岩井紀子訳 (2013) 『多文化世界—違いを学び未来への道を探る—』有斐閣
- メイヤー, E. 著, 田岡恵監訳, 樋口武志訳 (2015) 『異文化理解力』英治出版
- メイヤー, E. 著, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2016) 「異文化交渉力: 5つの原則」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2016年5月号, ダイヤモンド社, pp. 82-91.
- モラン, R. T. & ストリップ, W. G. 共著, 電通異文化間コミュニケーション研究会訳 (1994) 『国際ビジネス交渉術』勁草書房
- ユーリー, W. 著, 斎藤精一郎訳 (2000) 『ハーバード流“no”と言わせない交渉術』三笠書房
- 吉岡陽 (2019) 「サントリー、買収後のビームを制した3つの改革」『日経ビジネス』2019年11月25日号
- ランブルウ, A. & コルソン, A. 共著, 奥村哲史訳 (2014) 『交渉のメソッド—リーダーのコア・スキル—』白桃書房