

# 交渉学ノスメ



安藤 雅旺  
日本交渉協会  
常務理事

前回は「奪い合い型の交渉」について説明した。その中で重要なキーワードとして「BATNA（バトナ）」に触れた。今回はBATNAについて説明したい。

TNAとは「Best Alternative to Negotiated Agreement」の略で、交渉決裂時に採り得る代替案の中でも最も有効な案を指す。荷主との運賃値上げ交渉では、強力なBATNAを持ち合はれていれば、交渉を有利に進めねじことができる。特に、コストを吸収するためやむを得ない値上げ交渉をする際には、荷主が一切感じない場合の取引中止も覚悟し交渉に挑む必要がある。その後ろ盾になるのがBATNAだ。

また相手のBATNAも探つておく必要がある。荷主が他の有力運送会社へ切り替える体制が整つていれば、値上げ交渉は反感を買うだけで失敗に終わる可能性が高い。

自社が荷主の業務に深く関わり、荷主にとつてなくてはならない存在となつていれば、荷主のBATNAは弱まり、他社へ切り替えるためにかかるスイッチングコストを負担するよりも、交渉に合意する方向へ

## 第3回

判断したためだ。じんには強

いBATNAが用意されていた。背後で当時まったく新しいビジネスだった宅急便が急成長を遂げていたのである。同時に、経営者として人生をかけた覚悟、強力なインナーBATNAがそこにはあつたと考えられる。

あんじゅ・まさあき॥  
昭和42年12月7日生まれ、50歳。岐阜県出身。  
平成24年立教大大学院ビジネスデザイン研究科修士課程修了。著書：『心理戦に負けない極意（共著）』（PHP研究所）、『中国に入つては中国式交渉術に従え！（共著）』（日刊工業新聞社）『交渉学ノスメ』（生産性出版）。

意識が向くはずだ。たとえ値上げが全て通らなくても、手積み手降ろし・ピッキングなど付帯業務の有料化など、細部で協力体制を構築するためのより良い合意に至るはずだ。

BATNAはR・フィッシュレー、W・ユーリー、B・パットンら米国の交渉学研究者たちが提唱した概念である。ユーリーは最近ではBATNAだけでなく「インナーBATNA」の重要性を説いている。インナーBATNAとは相手の出方や動向に關係なく、「何が起きようとも自分の心の奥底にある願望をかなえる」と無条件で自分自身に誓うこと」と述べている。「どのような結果であっても、解釈は自分でやめる。非難ではなく自ら責任を負うことを覚悟する」「何があつてもプレーン自身をつくる」ことが重要だといつのだ。

ヤマト運輸の中興の祖として多くの功績を残した小倉昌男氏は、創業当初から付き合いである最大顧客の大手百貨店との配達契約を昭和53年に解除して、経営改革を進めた。最大の顧客であつても数々の理不尽な扱いを受けながら取引を継続するのは、経営上といつては誤りであると小倉氏は判断したためだ。