



交渉アナリスト1級 交渉学ノススメ 実践編

特定非営利活動法人日本交渉協会 理事
一部上場企業 子会社 代表取締役社長 兼 CEO 加藤 有祐氏^{ゆうすけ}

Q 自己紹介をお願いします

新卒で一部上場企業に入社しました。そこから3年間、フロントエンジニアとしてWebシステムを作った後、スマートフォンアプリ開発のリーダーを経て、ビッグデータ・AIのシステム開発、事業開発なども経験しました。現在は、一部上場企業の子会社で代表取締役社長としてビッグデータ・AI事業を牽引しています。私が交渉学に出会ったのは、社会人5年目ぐらいの時に、社内から大きな期待がかかる重要なプロジェクトでの交渉が難航し、膠着状態に陥った時でした。膠着状態から脱却するために交渉学を学び、重要性を理解し、どっぷりと交渉学の世界に入り込んで行きました。その後は、ソフトバンク社内の研修制度にて、交渉学講師として登壇するまでになりました。現在は、日本交渉協会の理事として、交渉学を普及する活動に勤しんでいます。



Q これまでの交渉で苦労したこと、成功したことを教えてください

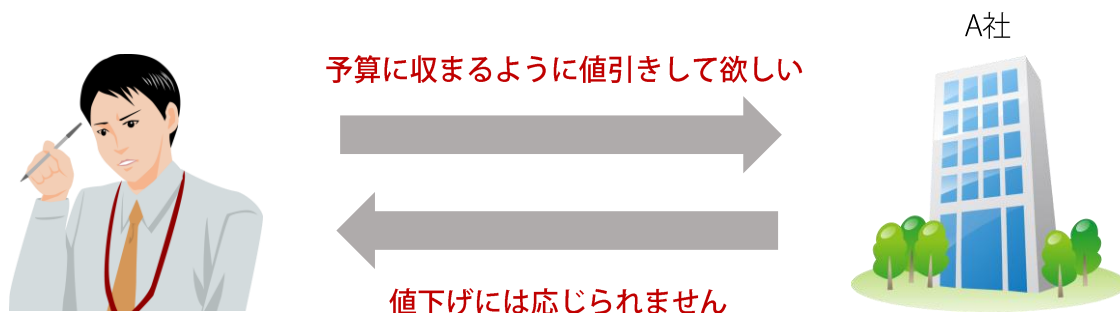
私がこれまでに交渉で苦労したのは「価格交渉」です。職種がエンジニアなので、対お客様ではなく、技術委託先や、ソフトやハードウェアの調達先などがメインでした。自分の性格柄、値引くという行為には抵抗がありましたが、一方で社内では値引かなければ承諾されません。そういった板挟み状態で、毎回、価格交渉で苦労していました。いつも「すみません」ばかり言っていましたね（笑）相手から価格を言われてしまうと、こちらの希望を言いづらくなるので、途中からは、私から希望額を予算金額より大幅に下げて伝えるなどの工夫はしていましたが、価格交渉はどうしてもどれだけ安くできるか、という奪い合いのイメージがあり後味の悪い交渉が多かったですね。

私が交渉で「成功」し始めたのは、課長に昇格したあたりからです。「成功」というより「交渉が楽しい」と思えるようになったタイミングです。ソフトやハードを買うというシーンが減り、会社間での技術的シナジーを生むための交渉が多くなりました。価格交渉と違い、いかにお互いの価値をきちんと理解しあい、協力しあえるかが成功の鍵でした。相手の弱みを握るのではなく、相手の良いところとニーズを引き出し、自分の提供できる価値を当てはめていく。ここから交渉にどんだんのめり込んで行きました。いくつか会社間の大きなアライアンス締結を成功させることもでき、このアライアンスによって実現した技術システムはいまだ現役で、もう10年以上も会社に大きな貢献を与え続けています。もちろん、この成功には、交渉学を学んだことが一番大きいのですが、「奪い合わない交渉」のスタイルが私に合っていた点も大きいと思っています。これからの時代は、1社が一方向的に技術を持ち、提供する時代ではなく、会社と会社が持つそれぞれの技術や価値を結合し社会変革を起こしていく時代になると確信しています。そのために、この交渉学が必須なのです。

Q とくに印象的な交渉経験について教えてください

■交渉のシーン■

とある企業から、最新技術を購入する予定があり、見積もりを確認したところ予算より30%もオーバーしていました。この技術は開発をすすめるためにはどうしても必要でしたが、30%オーバーはさすがに許容されません。値下げには一切応じないと言われており、交渉が難航した事例です。



■交渉経験■

当時、私は技術責任者を担当しており、とある新しいシステムの開発を行っていました。大変画期的なシステムで、もし実現すれば社内への影響力も非常に大きく、上層部からの期待も非常に高い案件でした。非常に難易度の高い課題がいくつもありましたが、大半は社員たちの頑張りもありクリアしていったものの、1つだけどうしても超えられない課題がありました。この課題はシステムの根幹に関わる部分であったため、クリア出来ないとプロジェクト中止の可能性も浮上し、頭を抱える日々が続きました。社内だけでは時間もリソースも足りず、私は社外の協力を仰ぐと社外の情報を探していたところ、ちょうどある企業（A社）のプレスリリースで、私が求めていた技術がリリースされることを発見しました。早速、私はその企業とコンタクトを取り、見積もり依頼をし、具体的な検討に入ることにしました。

A社の見積り内容を確認すると、想定を遥かに超える金額が記載されていました。初期導入費も高額で、なおかつ毎月のライセンス利用料も私達の予算より30%以上オーバーしている状態です。実は、私が開発しようとしていたシステムは画期的だが前例もなく、上層部は懐疑的な姿勢だったため、予算内に収めることは必須条件でした。そのため、とてもこの金額では採用することは難しく、とにかく金額を下げてもらう交渉を行う事にしました。

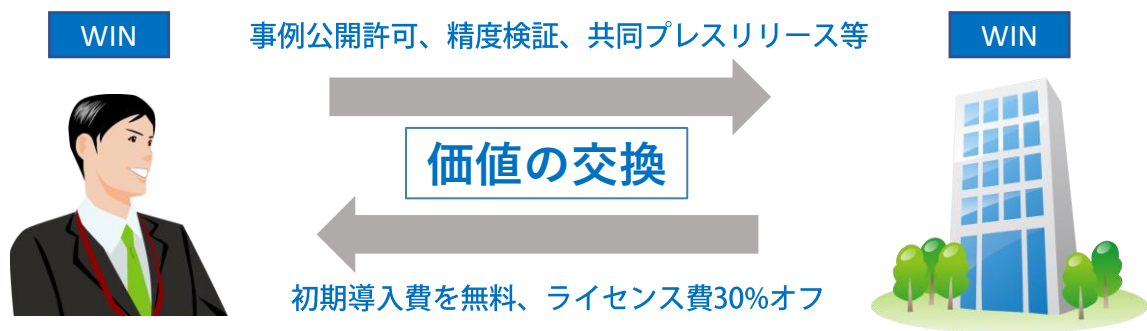
数日後、A社の営業担当に来社いただき、予算制約があるため、なんとか30%の予算削減をお願いできないかを伝えたところ、社内で検討頂ける事になりました。ところが、その1週間後にももらった回答は、「新しい商品のため、一切の値下げはできない」という回答でした。その後、この営業担当との値下げ交渉は3ヶ月も続き、平行線のまま前に進まない状態が続きました。このままでは本開発PJも中止に追い込まれる可能性もあり、両社の間に不穏な空気が流れていました。そこで、私は交渉に関する書籍などを読み漁り、交渉の進め方を0からやり直す事にしました。

まずは相手の考え、ニーズを改めて整理する事にしました。本当にA社は価格にこだわっているのか。相手の立場に立って、価格以外の価値を列挙してみました。

先方は本技術をリリースしたばかりのため、まだ導入事例が無いことから、新技術の利用実績、新技術のニーズ把握、新技術の精度検証などが欲しいのではないかと仮説を立てました。この仮説をもとに、A社の営業責任者も交えて、「A社にとって本当に望んでいるものは何か」について議論を行いました。結果、A社が一番望んでいるのは、まさに私が列挙したこの3点であって、価格ではなかったのです。もちろん、価格も重要ではありますが、優先順位としては、実績やニーズ把握などのほうが高かったのです。

私の望みは価格を下げる事。両者のニーズの優先順位が異なっていることから、A社がのぞんでいる3点について、「私が提供できる事」について徹底的に洗い出し、提案を行いました。例えば、A社の技術の精度検証や改善点についてフィードバックする事や、活用事例として販促活動へ使ってもらえる事など多岐に渡りました。私にとっての最優先事項は価格なので、それ以外の事については全力でサポートできるわけです。そして、最後のひと押しとして、「この両社の協力によって、社会の課題解決ができる」ことを理解してもらい、「両社が同じゴールを目指す仲間」であることと、「前例の無い技術的革新を達成する仲間」であることを強調しました。

この結果、月額ライセンス費用の30%ダウンに加えて、高額な初期導入費用も無料となり、本導入が決定しました。私は最も困難な課題を解決することができましたし、A社は導入実績や精度向上を共同で行う体制も構築でき大変満足されていました。両者が「Win-Win」な結果になったわけです。余談ですが、この時に開発したシステムは、7年たった今でもフル活用されています。



Q この経験から学んだ知見や教訓はありますか？

交渉には3つのタイプがあります。「奪い合い型」「価値交換型」「価値創造型」です。私が最初に行っていた交渉は「奪い合い型」交渉パターンで、一つの価値である「価格」だけに双方が執着し、それを奪い合うような交渉を行っているために、ある意味泥沼のような交渉に陥ってしまっていたのです。正直、平行線が続くあまり、先方の営業担当と顔を合わせるのも億劫になるほどです（笑）。平行線が続くだけならいいのですが、当然、社内的にもタイムリミットがあるわけで、私自身どんどん追い込まれ、交渉の語気が強くなり、という悪循環にはまっていました。

ここで出会ったのが交渉学です。我々が目指すべきは「価値交換型」「価値創造型」交渉である、というその内容に、ハッとしました。

「価値交換型」交渉とは、お互いが望む価値（ニーズ）の優先順位の違いを利用して、お互いの価値を交換する事なのですが、最初の交渉では「価格」というたった一つの価値をお互いが奪い合っている状態でした。「相手は何をどういう優先順位で望んでいるか」について全く想像もしていなかったのが、目から鱗でした。

1. 相手の望んでいる価値、その優先順位は何か
2. その望んでいる価値に対して、私は何を提供できるか

という順序で考えることで、そのニーズのズレをうまく利用した「価値交換型交渉」ができます。それに加え、「価値創造型」については、お互いの共通ゴールを設定し、同士としてそのゴールに向かって力を合わせよう、という交渉です。今回の経験でも、「社会の課題解決」と「前例のない技術革新」の2点を両社の共通のゴールとセットし、一緒に成し遂げようと持ちかけることで、「どうしたらお互いが協力できるか」というマインドに変わりました。この交渉経験から学んだ大切なことは、「相手のことをしっかり理解」し「同士の結合（共通のゴールセット）」を意識することです。今は、どんな交渉でもかならずこの2つのどちらかの型になるように交渉準備を心がけています。

Q 自身の交渉における強みや大切にしている価値観はありますか？

私が交渉を行う上で一番大切にしているのは、やはり「**お互いがWin-Winになっているか**」です。よく、交渉にWin-Winなんてありえない、という声を耳にします。「交渉」というイメージは、たしかに、奪い合うようなイメージも強く、相手よりも少しでも多く奪い取るのが成功だ、と認知されている方も多くいらっしゃいます。自分が求めているものは、相手も求めるはずだ、という思い込みが潜在意識の中にあることで、一つの価値を奪い合うような構図になるケースが多いのですが、実は双方の望む価値は複数あり、しかもその望む優先順位も違っていたりします。交渉前に、自分のことばかりを考えるのではなく、相手のことを考える時間を多く持つことで、自分が提供できる価値の多さに気づくことができます。「**相手は何を望んでいるか**」「**私はそれに対して何を提供できるのか**」がポイントです。そして、私が目指している姿は「同士の結合」である交渉です。交渉学では「**価値創造型**」と呼ばれている交渉スタイルですが、お互いの共通のゴールをセットし、ともに解決策を共創するスタイルです。交渉は手段であり、成し遂げたい思いがあるはずで、このビジョンをきちんと伝え、「**どうすれば解決できるか**」という会話になるような交渉を常に目指しています。

Q 交渉を苦手としている方へのメッセージ

講義をしていても、交渉に苦手意識を持っている人はたくさんいます。ただ、皆さんが抱えているその意識は、奪い合い型交渉に対するものが大半です。私も交渉学に出会う前は、自分の利益獲得のことばかり考え、いかに「奪うか」の準備ばかりをしていました。でも、ちょっと考え方を考えるだけで、ちょっと準備の仕方を変えるだけで交渉は全く別のものになります。世の中の交渉には、まだまだ奪い合い型交渉が溢れています。私は、この交渉学の考えを老若男女問わず広め、ひとつでも子どもたちの喧嘩が減り、ひとつでも社会の強弱関係の歪みを減らし、ひとつでも世界の平和に近づけるよう尽力したいと思っています。私は息子にも必ず、「**その行動は、みんなが幸せになっているのかな？**」と問いかけています。普段の交渉もこの一言を意識するだけでガラッと結果が変わってきます。是非、交渉学を一度学んでみてください。その面白さに気づくと思います。



Win-Winな交渉の場にするために、お互いの「価値」を「交換」し「どうすれば解決できるのか」を一緒に考える場に行ってみましょう！

