



交渉アナリスト1級 交渉学ノススメ 実践編

参天製薬株式会社 Japan Procurement 中野 雅弘 氏

Q 自己紹介をお願いします

2022年7月に交渉アナリスト1級会員となりました。事業会社でシステム開発を15年担当した後、調達部門に所属することになり、各種プロフェッショナルサービス（コンサルティングやシステム開発など）のサプライヤを海外または国内から探し出し、契約条件の交渉を担当しています。いわゆる調達部門は、予算部門にとって交渉代理人となります。ビジネスの守秘義務がありますので、オブラートに包みつつ交渉実務について少し触れたいと思います。



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

私が各種プロフェッショナルサービスの調達担当の仕事をした頃、予算部門にとって調達部門は必ずしも有難い存在ではありませんでした。それは、予算部門の手間が増えたり時間がかかったりするという先入観が作用していたからです。

サプライヤと交渉する前に、社内の予算部門と一緒に仕事をするための根回し（社内交渉）が必要となりました。具体的には、予算部門が気づいていない顧客価値に先回りして、調達部門がサポートすることで顧客価値を最大化できることを訴求して調達部門の関与に事前合意を得ることが必要となったのです。

（参考理論：フィリップ・コトラーの「純顧客価値」 Net Customer Value）



また、予算部門は交渉に対してあまり良い先入観を持っていませんでした。心理的バイアスを「利用」して交渉を有利に進めようとする姿勢自体が、誠実に欠けていて相手からの信頼を損なう危険性があると考えていたからです。誰でも交渉相手から嫌われるのは気分の良いものではありません。そこで、交渉代理人として予算部門と密に連携して交渉を進めることを約束しました。心理操作的な仕掛けはなるべくやめ、統合型交渉でサプライヤと信頼関係を作りながら、一緒に価値を創造していくという姿勢を見せて論理的な交渉を実践していくうちに、予算部門の交渉に対するイメージは次第に変わりました。

調達部門としても、調達プロセスを可視化することで公平・公正・透明な調達を実現できるようになりました。加えて、統合型交渉として心理戦を避けることにより交渉担当としても精神的な負担が減っていきました。

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■

数年前に初めて海外調達を担当した時のことですが、海外（ヨーロッパの）スタッフとプロフェッショナルサービスの調達を行うことになりました。それまでは予算部門スタッフは全員日本人で空気を読み暗黙のルールでコミュニケーションをとっていたこともあったのですが、海外スタッフに対して日本の考え方・やり方が通用するのか不安になりました。また、サプライヤ候補のほとんどがヨーロッパの企業でしたが、海外スタッフと同様にコミュニケーションに不安がありました。

■交渉経験■

海外調達となると使用言語やタイムゾーンに加え文化の違いもあり不安だらけですが、調達部門では海外調達をサポートした前例がありませんでした。この機会に、英語で社内外への資料準備をしつつ肝心なことは何なのか改めて考えさせられることになりました。

まずは、ヨーロッパと日本のコミュニケーションの違いを出来る限り調べました。日本が空気を読む文化であるのに対し、欧米は言葉で伝えあう文化であり根本的に違うことを知りました。日本から一歩外に出ると、暗黙の了解で空気を読むという常識は通用しません。なぜなら、日本のコミュニケーションスタイルは世界でもっとも言葉ではなくコンテキスト（文脈）に頼るものだからです。

（参考：高・低文脈文化 - Wikipedia）

	ハイコンテキスト文化 (日本)	ローコンテキスト文化 (欧米、他)
好まれる コミュニケーション	繊細、含みがある、多層的	厳密、シンプル、明確
メッセージの 受け止め方	行間で伝え、行間で受け取る	額面通りに伝え、 額面通りに受け取る
コミュニケーション スタイル	ほのめかし、 はっきりと口にしない	明確に伝えるためなら、 繰り返し歓迎

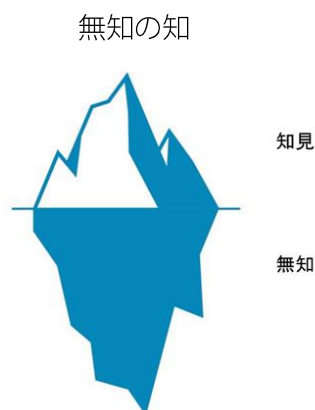
海外調達の対策を色々と思案しましたが、海外サプライヤとの交渉については異文化を前提としてこちらの状況をできるだけ言語で表現して相手に伝えることが成功要因でした。結果として、国内調達と同様に統合型交渉で予算部門が希望するサプライヤと最良の条件で交渉できました。ヨーロッパ地域も国は違えど“話せば（言えば）わかる相手”だと知り、以降の海外調達に自信がつかまりました。

Q この経験から学んだ知見や教訓はありますか？

海外調達では、長年の国内の交渉実務で蓄積した知見がそのままでは通用しないと気づく良い機会となりました。まさに井の中の蛙でした。これまでの国内調達で一定の成果を上げていたので、天狗になりかけていたのです。

哲学の父とも呼ばれるソクラテスは「無知の知」という考え方を基本としたそうですが、これは「無知であることを知っていること」という意味で要するに「自分がいかにわかっていないかを自覚せよ」ということです。

この後、世界に通用する交渉スキルをさらに磨いたり、交渉学を学ぶきっかけになっています。



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？

1つ目は、「チャレンジすることに躊躇しない」のは私の強みの1つだと考えています。現在から遡り15年前から英語を一切使用していませんでしたので、海外調達に対して初めから自信があった訳ではありません。しかし、直感的に私が海外調達の交渉代理人の役割を避けて通れば、自分と調達部門の存在価値はなくなり二度とこの仕事は自分の所には戻ってこない、チャレンジするしかないという覚悟を決めただけなのです。できない言い訳をするのは、失敗してからでも遅くないのかなと。

2つ目は、「相手のことを顧客と捉えて顧客価値を最大化する」ことをゴールにしています。つまり、相手の顔色をうかがって反射的に対応するのではなく相手が気付いていない顧客価値に先回りすることを心がけています。また、顧客価値の観点から、統合型交渉の選択肢を増やすことに役立っています。

Q 交渉を苦手としている方へのメッセージ

これから交渉術を学ぶ方には、統合型交渉が交渉における心理戦を避けて心理的な負担を減らす方法になり得ることを知っていただきたいと思います。

