



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 幹事
経営学修士／MBA Ship Broking & Consulting 篠原 祥 氏

Q 自己紹介をお願いします

グローバルな環境で働くことに憧れ、現在は、海運業界に所属しております。元々は大学を卒業して証券会社に就職いたしました。その後、大学院（MBA）に進学し、その際に交渉学について触れる機会がありました。現在は船舶を必要としている方と船舶を保有している方の仲介を主に行い、交渉役を担っております。業務の大半を交渉に費やしており、基本的に交渉が成立しなければ報酬をもらうことができない仕事のため、現在は、交渉で生計を立てていると言える状況です。



Q これまでの交渉で苦労したこと、もしくは成功したことを教えてください

交渉では基本的に常に苦労しておりますが、私の場合は特に日本以外の国の会社及び担当者と交渉することが頻繁にあり、しばしば交渉のスタイルの違いに戸惑うことがあります。もちろん日本人と外国人をステレオタイプのような型にはめて区別することは安易な発想であると理解しております。従いまして、これはあくまでも私の限られた経験に基づく一例ではありますが、日本人は一度言ったことは覆さない一貫性の美学を持つ傾向があるのに対して、たびたび前言撤回を平気で行う外国人と交渉を行う機会があります。交渉のゴールが見え相手が油断し始めたタイミングを狙い、合意事項を覆すことで交渉相手を混乱に落とし、少しでも良い条件を引き出す作戦です。日本人的な感覚では信頼をなくす行為であり実行することを躊躇するようなことでも、平気でその一線を踏み越えてくる交渉相手が海外には存在します（日本人の中にも存在するかとは思いますが）。これはあくまでも一例ではありますが、このような文化及び価値観の違いに根差している交渉スタイルの違いに遭遇した際には苦労を感じる場合があります。

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■

アジアを拠点とするお客様（A社）から貨物量が今後3~4ヶ月大幅に増加する見込みであり、自社が抱えている船舶だけでは全てを輸送することは難しいため解決策と一緒に検討して欲しいとの相談を受けたことがあります。マーケットに余剰となっている船があるようであれば、通常はそれらの船を一定期間借りて対応するようにします。ただし、その当時は基本的には各船会社は船腹不足に苦しんでおり、マーケットに余剰船腹がない状況でありました。従って残った選択肢としては、

1. A社のみでは対応不可である以上は引き続き他社に協力を要請する
2. 主に船腹不足により貨物の引き受けが難しい

と説明するという二つに限られていました。

■交渉経験■

荷主に対して対応が難しい旨を伝える手段は、A社の評判が傷つく可能性があるため避けるべき選択でありました。一方で他社に協力を要請する選択肢も以下の理由によりハードルが高いことが予想されました。

- ・各社それぞれ船腹不足という状況は似ており、簡単に協力できる状況ではない。
- ・A社はそもそも他社から見ると競合となり、協力する必要性がない。

しかし、例えハードルが高くとも状況を打開するためには、他社からの協力を得るという可能性を追求するしか方法がありませんでしたので、A社とwin-winとなる可能性のある会社、そして提案内容を検討することとしました。

状況分析を行なった結果、候補に挙がってきた会社がヨーロッパを起点とするB社であります。ヨーロッパを起点とする相手を選んだのは、A社と同じアジアを起点とする会社であればお互いの置かれている状況は似ており、抱えている悩みが同じである可能性が高い。一方でヨーロッパであれば地理的にも離れていることもあり、状況が異なる部分があり統合型交渉を行うヒントが見つかるかもしれないと考えたからです。

繰り返しますが、お互いが競合である以上はB社はメリットがないのであればA社に協力する必要はありません。そこで統合型交渉、つまり両者がともに勝つという着地点を描く必要がありました。

両者と交渉を始めるにあたって、まず私はA社とは下記の点の整理を行いました。

- ・必達事項は日本から貨物を輸送するための船腹の確保。置かれている環境的に、A社は立場が弱いので傭船料（船を借りる際の賃借料）が高くなることは覚悟する必要がある。

続いて、A社に日本から船を貸す前提にて、どのような条件であれば取り組み可能かの確認をB社に行いました。その結果、以下のことを確認することができました。

- ・B社は欧州を起点としているため大西洋側に船を戻す必要がある。
- ・B社も極東発の貨物を抱えているが、欧州起点であるため貨物量はA社ほど多くはない。A社に船を貸すことで採算面で十分なメリットがでるのであれば自社貨物の調整を行い、船を貸すことを検討できるかもしれない。

上記の点を踏まえ、B社がA社へ日本から大西洋方面まで船を貸すことで交渉を進めることとなりました。これによりA社は日本発の貨物を輸送することができ、B社の希望する大西洋側に船を戻すことも叶います。当初は1便の前提で協議を続けておりましたが、両者の傭船料のアイディアに開きがあり交渉は難航しました。そこで状況を打開するためのアイディアとして、傭船料を減額しつつ、B社に十分な収益的なメリットを出すために一隻だけではなく、複数隻のパッケージにて交渉を行うこととしました。一隻当たりの傭船料は減額となりますが、トータルでB社に入ってくる金額が大きくなるように設計したのです。その結果、両者納得の上で妥結することができました。

Q この経験から学んだ知見や教訓はありますか？

まずは、当たり前の話かもしれませんが、徹底的に交渉当事者同士でコミュニケーションを取ることから、統合型交渉の構築が始まるということを学びました。なぜならばお互いの状況をしっかりと把握しなければ、お互いにメリットが出る交渉スキームをイメージすることが難しいからです。自分の中でイメージできるまで、私は徹底的に関係者と連絡を取り情報収集に努めました。

また、利害さえ一致すれば異なる国籍、価値観の会社であっても交渉することで上手く案件をまとめることが可能であるということも学びました。上記で紹介させていただいた案件は、異なる国を拠点とする会社の案件であり、企業文化も異なる会社同士でありました。しかし、お互いメリットを見つけることができたので交渉がまとまったのです。逆に言えば、利害が一致していなければ、どれだけ価値観などが一致していてもビジネスの交渉では合意は難しいとは思いますが。

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？

私が所属している業界特有の事象かもしれませんが、これまでのお互いの関係性及び歴史的背景を重んじる傾向があります。従って長いスパンでみた際には、一度限りで取引が終わる可能性は少なく、再びどこかのタイミングで相見えることとなる可能性があります。そこで私はその時々で状況で強い立場、弱い立場はあるものの「大きく負ける側は出さない」というポリシーを軸に交渉を取りまとめるようにしております。

私の強みとしましては、粘り強さかなと思います。精神論の話になってしまいますが、規模の大きい案件であればあるほど、難易度が上がり妥結までのハードルが高いと感じております。過去にそのような場面に直面した際には、打開策を最後まで諦めずに探し続けることで道が開けたことが多くありました。

Q 交渉を苦手としている方へのメッセージ

交渉を苦手としております私が言及するのも恐縮な話ではありますが、交渉には実践と理論の両方が大事であると考えております。実践をこなすことで優れた交渉担当者となるために必要なメンタルを鍛え、また経験値を蓄積することで勘を磨くことができます。同時に交渉力を高めるために必要な人に対する理解も深めることが可能となります。

一方で様々な方々の検証と考察の集積である理論を生かさない手はありません。理論を学ぶことで、交渉中の思考の整理が容易となり、ゴール（交渉妥結）までの設計図を描きやすくなります。愚直に実践の積み上げと理論についての学びを続けることが、優れた交渉者へとなる道であると私は信じております。

交渉には目の前の状況を好転させる可能性があります。ぜひ皆様も交渉学を学ぶことで道を切り開く武器を手に入れられてはいかがでしょうか。

