



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 幹事長
濱田重工株式会社 購買グループ長 末永 正司 氏

Q 自己紹介をお願いします

1985年に地元北九州の会社に入り、鉄鋼事業・半導体事業など営業職を19年ほど経験したのち、購買職を17年経験しました。一番辛かったのは半導体事業の営業担当だった14年間でした。日本では九州から東北まで、アジアでは中国や韓国までメーカー営業として大企業を相手に交渉する毎日でした。2005年に購買職に異動となり、買う側の席に座ってみると売る側からはわからなかったことが増えてくるようになりました。

交渉学に出会ったのは、購買職になってしばらく経った2009年頃。交渉理論なるものがどこかにあるはずだと探していたところ、日本交渉協会の通信教育を見つけました。交渉アナリスト資格取得後は、多くの仲間と一緒に、交渉理論と実践がどう結び付くかを実践側から研究しています。



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

<苦労したこと> (営業担当時代)

1991年 半導体事業の商品の販売を担当するようになった頃、顧客との金額交渉は大の苦手でした。

毎年の価格交渉時期になると、顧客の購買部から書面で値下げ要請の書面が届き、厳しい価格交渉が始まります。その書面には毎回とても到達できそうにない厳しい要求(目標: 現行価格の□%ダウン等)が書かれてあります。まずはとりあえず顧客の担当者に会いに行き、要求内容を詳細に聞くのが初回交渉。その後の交渉では、発注量を下げられるかもしれないというプレッシャーを

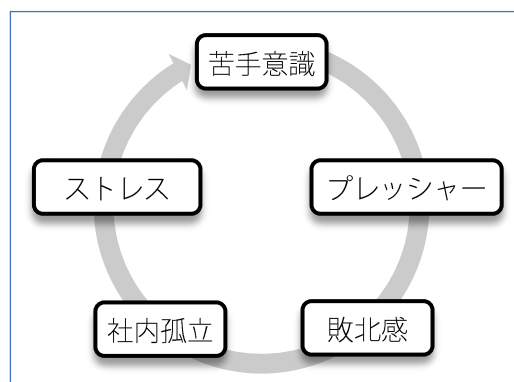
常に感じながら、最終的には大きな譲歩を強いられて終結することがほとんどでした。敗北感でいっぱいのまま会社に戻り、工場にコスト削減をお願いしなければならず、どんどん孤立し、それがまたストレスとなっていました。何の解決策もなくストレスを抱えたまま、さらに失敗を続け、苦手意識が増幅してしまう負の連鎖に陥っていました。

<成功例> (営業担当時代)

負の連鎖は気持ちの持ちようです。プレッシャー軽減策を考えて実行してみました。特に注意したのは以下の3点です。

① 早く交渉準備をする

できる限り情報収集を行ない、1次回答とそのロジックや最終合意までの交渉過程をシミュレーションするなど早く交渉準備に入ると気持ちが楽になります。



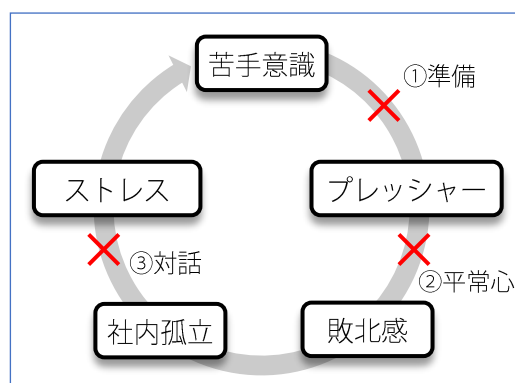
① 平常心を保つ

プレッシャーは当たり前。どんなことを言われても、今度はそう来たか、というくらいの気持ちで向かうことです。

② よく話す

電話やメールに頼らず、直接会って話してみることでお互いに気持ちがわかり、コミュニケーションが良くなってきました。社内でもチームを意識し、対話を増やすとストレスが減ってきます。

どれも交渉テキストに書いてあることですが、交渉学を知らないこの頃、遠回りしながら経験で得た知恵です。



<苦労したこと> (購買担当時代)

2005年営業から購買に異動になり、営業側からは見え難かったものが見えるようになりました。買う側は社外にも社内でも常に強い立場で、少々無理な要求をしても聞いてくれると思っていたのですが、けっしてそうではありませんでした。

もっとも厄介な相手は「寡占企業」です。圧倒的なシェアを持っているので、購買側からの値下げなどできず、逆に値上げを要求されます。応じなければ供給量を減らすと言わんばかりで交渉はいつも難航します。

新しいことをしようとする立ち回りののが、「御用聞き営業」です。現場に深く入り込んでおり、価格が高いからといって簡単に切り離すことができず、現場も巻き込み泥沼化することもあるので注意が必要です。

社内で一番嫌な相手は、無理難題を押し付けてくる人です。すぐに使いたいので大至急購入してほしい。予算に入らないので、金額交渉して破格値で契約してくれないかなどという無茶な要求をしてきます。

営業とは真逆の立場の購買ですが、どちらの交渉も楽ではないことがよくわかりました。

【私の難敵ベスト3】

第1位 寡占企業
第2位 御用聞き営業
第3位 無理難題モン

<成功例> (購買担当時代)

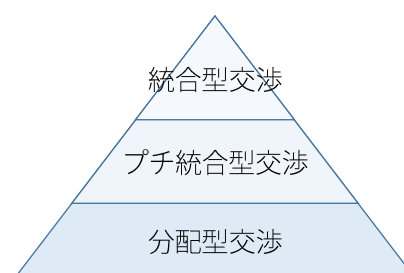
2011年に交渉学に出会い、交渉学を学び実践で活かせるようになると仕事が大きく変わりました。

最初は、今までやってきた「分配型交渉」を「統合型交渉」という高次元の交渉にしようと試みましたが、なかなかうまくいかず、実践でどうすればよいかわかりませんでした。テキストの交渉事例のような劇的交渉によるハッピーエンドはそんなにはないのではないかと感じるようになっていました。

ある業者の営業担当者との価格交渉で合意に至らず商談を終わろうとしていたところ、たまたま会社紹介用資料の隅に載っている商品に気がつきました。よく聞いてみると、これから販売に力を入れようとしていた商品らしく、むしろこちらの方が得意分野とのこと。すぐに見積りをもらいスピード発注となりました。

ほんの少し情報交換することで、win-win関係になることもあるということに気づき、それからはあまり難しく考えずに、今困っていることを少しだけ足して話してみるよう心がけています。こちらから先に話すことで相手も話しやすくなり、お互いの理解が深まるのではないかと思います。

少しだけ「統合型交渉」にするという意味で、私は「プチ統合型交渉」と名付けて実践しています。



Q とくに印象的な交渉経験について教えてください

■背景

九州から転勤で関東エリアの営業担当になった時のこと。前任者からの引継ぎ後、これから人間関係づくりを始めようかという時期に大手のお客様から値下げ要求がきました。

前任者の話では、お客様の購買担当者は百戦錬磨の大ベテランで、毎回値下げ要求が厳しく、こちらの言うことはまったく聞いてくれないとのことでした。現在の取り引きはA工場のみで、前任者は値下げ交渉のたびにB工場とC工場への参入のチャンスがほしい、とお願いしていたようですが、実現しないまま毎回単価だけ下げられていました。

■難航

1次回答の価格は相手の満足するようなものではないことはわかっていましたが、最初から大きく譲歩することはできないので、現状価格より少しだけ下げて持って行くことにしました。初回の交渉はこちらからの価格回答と説明から始まります。相手の担当者は、大きな電卓で何やら計算をしながら私の説明を聞いていました。質疑応答になると私の緊張はピークに達します。彼の交渉スタイルは予想通り典型的なパワー型で、競合他社はもっと安いぞ、この価格では発注量が減るがそれでもよいか、と迫られました。とりあえず見積書は受け取ってもらえたものの、価格を再度見直すよう言われ、次の交渉に役立つ情報など何も得られぬまま交渉が終了しました。

次の提示価格をいくらにすべきかの判断は非常に難しく、答えが見つからないまま時間だけが過ぎていきます。これ以上下げてもシェアが増えるかどうかかわからないので大きく下げるわけにはいきませんが、競合他社より高いと本当に受注がなくなるかもしれません。迷った末、前回提示額より少しだけ下げた価格を提示して様子を見ることにしました。

2回目の交渉では相手の担当者はさらに強い態度で迫ってきました。大きな電卓をたたきながらこれが限界か？ とファイナルアンサーを求めてきます。こちらの事情を説明しましたがまったく受け付けてもらえず、最後に先方から当初要求価格に近い数字を出され、持ち帰って再度検討するように言われました。

■起死回生の電卓

初回交渉から私が気になっていたのは、あの大きな電卓でした。商談中に電卓で何か計算しているようだが、いったい何を計算しているのか。考えられることは3つ。消去法で得られた解は③の削減率でした。

計算しているもの	判定	判断根拠
① 何も計算していない (単なる交渉時のクセ)	×	・ 見積書の金額を見ながら電卓をたたいているようなので、単なるクセではない。
② 競合他社の価格との差	×	・ 当社交渉後に競合他社の価格回答がある（会話での情報）からすると、まだ差額は計算できないはず。
③ 削減率(%) (回答価格－現状価格)/現状価格	○	・ 手帳を見ず見積書だけ見ていることから、比較の対象は頭の中にある数字であるといえる。 ・ キーをたたく回数が少ないので、例えば対前年度削減率のような複雑な計算はしていない。

さらに会話の中で、金額で話したり、比率で話したりしてみると、後者の場合にだけ強く反応したことから、「削減率」を気にしていると確信しました。おそらく計算で出した「削減率」と「目標とする削減率」を比べ、許容できる範囲内かどうかを見ているのでしょう。

後はその「目標とする削減率」が何%かさえわかればもっと楽に交渉できるはずです。

■雑談にて

「目標とする削減率」はおそらく上司から出されたものでしょう。すでに多くの会社と交渉を続けており、あまりうまくいっていない様子でした。

2回目の交渉終了後、雑談で他社の顧客の担当者のお話をしてみました。

「他社の担当者は上司からの要求が厳しくて困っていました。新任の上司が結果を出したいようで、社の目標値に上乗せして部下に無茶な数字を押しつけてくると嘆いていました。」と、業界ではよくあるパターンを話題にしてみると、相手の担当者が「それはうちも同じだね」と話し始めました。後は流れに乗って聞けばよく、およその目標値を聞き出すことができました。

もしも相手が「うちは違うよ」と言うなら別のパターンを出してみるつもりでした。一番近そうなパターンを基点にしてどこが違うかを聞けば相手の背景が見えてきます。苦労している人はその苦労を誰かにわかってほしいもの。よく聴いてあげているとどんどん相手との距離が縮まってくるのがわかります。

■本当に望むもの

「社内交渉が難航して困っています。社内会議で説明するため考えを整理したいので再度お伺いしたい」とアポを取ることで、最終回答期限の引き延ばしと再交渉の機会を得ました。

相手の目標値がわかってこのままでは相手のほぼ要求どおりに決まってしまう。次の交渉でどうすればよいかわからぬまま3回目の交渉を迎えてしまいました。なぜ当社の商品を値下げしなければならないのか、もっと取引額の大きい発注先で大幅削減すればいいのに、と出がけについて愚痴が出た時に気づきました。そんなに当社の商品を値下げしたいのだろうか。本当にお客様が望んでいることは何だろう。

3回目の交渉は、相手と一緒に要求内容を整理するところから始めました。

相手(買う側)

誰が	何を望んでいるか	具体的目標値・指示
会社	自社の利益増	利益率：□%増
上司	購入費削減	削減率：□%減
担当	担当購入品の値下げ	削減率：□%減

自分(売る側)

誰が	何を望んでいるか	具体的目標値・指示
会社	自社の利益確保	利益の現状維持
上司	売り上げ増	B、C工場への参入
担当	取引量増	値下げ分の増量



よく話を聞くと、お客様が社として望むことは自社の利益増(□%)でした。上司は、購入費を□%下げなければならないと考え、各担当者に購入品の値下げを行なうよう指示を出し、担当者は、自分が担当している購入品を□%下げようとして、当社商品の値下げを要求してきたのでした。

購買部として購入費を□%削減できるなら、当社商品で値下げの必要はないはず。担当者の担当範囲の枠を外してみてもどうかと話してみると、相づちが大きくなり明らかに相手の反応が変わりました。

「当社が望むのは、B工場、C工場に参入し、シェアを拡大することです。担当範囲のA工場だけでなく、B工場、C工場も合わせて取引量が増えれば、価格をもう少し下げることができます」と提案すると、一気に交渉が進みました。

■Win-Winの先に

最終交渉で、こちらは悲願だったB工場、C工場に参入でき、先方は、希望に近い価格にすることができ、お互いに満足できる結果となりました。すでに取り引きしていたコンペチターが今まで入っていないところに参入できたので、分母が増え、価格競争になることもありませんでした。

その後も毎年価格交渉を繰り返しましたが、彼がパワー交渉することはもうなくなりました。価格を下げる方法を一緒に検討したり、技術情報を開示できる範囲で交換したりして、単に価格交渉するのではなく、どうすればお互いにメリットを得られるか本音で話し合えるよい関係になりました。

九州に戻ることにになり、転勤のご挨拶に伺った時、「おかげでいい仕事ことができました」と言ってくださったあの時の握手の熱さは今でも忘れません。

Q この経験から学んだ知見や教訓はありますか？

1. よく見て、よく聴くこと
交渉中に電卓で何を計算しているのだろう？ という小さな疑問が難問解決の糸口となりました。難しい交渉ほどできるだけ相手に会って話をするよう心がけています。
2. お互いの真の価値を考えること
お互いに何を望んでいるかを知らずに交渉すると満足する結果を得られないことが多くなります。相手が何を望んでいるのかを知ること、自分の望むことをオープンにすることで交渉がよりスムーズに進むことがよくわかりました。もしも相手が本当は何を望んでいるか自分で気づいていない場合、それに気づかせてあげることができればさらに交渉が加速します

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. どんなに難しい局面でもぜったいに諦めない
どんな難問でも必ず何か答えがあるはずだと思いうようにしています。Win-Winに転じる道はどこかにある、なければ一緒につくればいいさ、といつも自分に言い聞かせています。
2. 実践の場でも交渉理論を忘れない
交渉テーブルは基礎理論を実践で試す場であると思って交渉に臨んでいます。経験論だけでは我流になってしまいます。基本を繰り返しているんな場面で応用してみて、さらに自分で創意工夫して自分流をつくりたいと思っています。

Q 交渉を苦手としている方へのメッセージ

社内研修で簡単な交渉ロープレをすると、交渉経験の少ない人もみんな楽しそうに交渉します。人と人が会って話をすることが交渉の基本ですから、交渉のスタートは難しくありません。誰でも毎日交渉しているはずです。交渉理論を少し勉強してみると、なんだそうだったのか、あの時こうすればよかったのかと気づくことができます。そこが交渉学の入口です。そこからもう一歩先に進むと苦手意識が変わってくるはずです。

