

第 51 回 變会

NPO 法人日本交渉協会 常務理事 望月明彦

2021 年 11 月 12 日、NPO 法人日本交渉協会の第 51 回 變(やわらぎ)会が開催されました。今回は、久しぶりのハイブリッド開催となり、会場へのご参加者とオンラインでのご参加者をつなぐ形式で実施されました。

今回のテーマは『購買部門の交渉』です。購買部門の交渉といえば、交渉相手の営業社員と激しい価格交渉をしている、いわば分配型交渉のプロというイメージを持つ方が多いかもしれませんが、本当に大切なことはそこではないようです。



第 1 部:「3D 交渉による“共創”購買の進め方」19:00～19:40

ファシリテータ:藤田さん 交渉アナリスト 1 級

藤田さんは、調達プロフェッショナル認定資格 CPP-A 級やビジネス法務検定 1 級など様々な資格を保有されており、購買業務だけでなく、財務、法務、プロジェクトマネジメント、営業、生産管理にも精通されています。その独自の目線から購買交渉の在り方について、主に以下のお話をいただきました。

購買部門の交渉は「売り手／買い手の枠組み」でとらえるべきではなく、「ネットワークの視点」で見ることが大切です。そうすることで、購買部門にとって売り手はサプライヤーではなくパートナーとなります。このとき良いパートナーとは良いネットワークを持っているということなのです。

売り手である「サプライヤー」と買い手である「購買」を、売りたい・買いたいをいう 1 対 1 の関係だけでとらえれば、その交渉は、ZOPA が存在する分配型交渉にしかありません。

しかし、購買が、サプライヤーの背後にいるサブベンダーや協力会社に目を向けると、そこには購買の潜在顧客が存在します。また、サプライヤーが、購買の背後にいるお客様やパートナー会社に目を向けると、やはりそこにはサプライヤーの潜在顧客が存在するのです。

このとき、購買がサプライヤーに対して感じる価値は、資源アクセス機能・偵察機能・市場シグナリング機能という3つのネットワーク機能なのです。

サプライヤーと購買が、互いをレファラー（照会者）ととらえることで、すなわち潜在顧客の紹介者にとらえることで、ネットワーク関係が見え始め、そこから新しい関係性が生まれ、共創購買が実現できるのです。

上記のお話を、藤田さんの貴重な体験談を含めてご紹介いただきました。



第2部:「買い手の困りごと」について対談 19:50~20:45

ファシリテータ:末永 正司さん

末永正司さんは、営業職19年、購買職10年以上という、売り手も買い手も理解されている実践経験が豊富な方です。今回は、末永さんが藤田さんに対して、購買交渉に関して質問する形式で対談が進められました。その主な対談内容は以下のとおりです。

末永さん)交渉では、購買は営業より強いと思われていますが、本当に強いといえるのでしょうか？

藤田さん)概して買い手が強いです。ただ社内においては営業のほうが購買より強いです。エンドユーザーに近いほど強くなります。

末永さん)藤田さんのこれまでの経験で、交渉が強い営業社員はいましたか？

藤田さん)手ごわい営業はいません。交渉相手を利用しようと思うから、強い、弱いが出てくるのです。交渉相手と一緒にやっ払いこうと思えば、強い、弱いはなくなります。

末永さん)では、交渉で年齢も関係ないのでしょうか？

藤田さん)年齢よりも、取引依存度や圧倒的に差別化された商品の供給力等、個の力以外のところで交渉力は決まります。例えば当社に対する依存度が高い取引先に対しては誰が交渉しても強くなります。このような場合、経験の浅い若手等が会社の立場の強さを利用して、下手な交渉をすることで、互いの関係性を傷つけてしまうことが問題です。

末永さん)他部門の人は、購買部門は分配型交渉が好きだと思っているように感じますがいかがですか。

藤田さん)分配型交渉が好きな購買もありますが、そんなことをやっていたら関係性が破綻します。

末永さん)昔は分配型交渉を好む購買も確かにいましたね。

藤田さん)購買は繰り返しゲームです。一回だけで成績が出ればよいと考えている人は、分配型交渉をします。ただ、そのような人は先々のことをあまり考えていない。

末永さん)それは同感です。

藤田さん)また、分配型交渉をしていると生産性が悪くなり、購買社員が相当な人数必要になってしまいます。

末永さん)私の実感では、意外と購買は分配型を望んでいないのに、営業などの他部門は分配型交渉を好んでいることで、購買は分配型をせざるを得なくなっているように感じます。

藤田さん)それは私も感じます。また、直近の購買における問題では、デフレが長かったため、今のインフレ期の交渉方法を知っている人が少ないことがあります。値上げの合意の仕方を知らないのです。

末永さん)確かに、私も値上げ交渉は入社したころ以来です。

上記のような対談のほか、参加者からの質問も踏まえつつ、業界や企業による交渉スタイルの違い、後継者の問題など幅広く意見交換が行われました。

以上