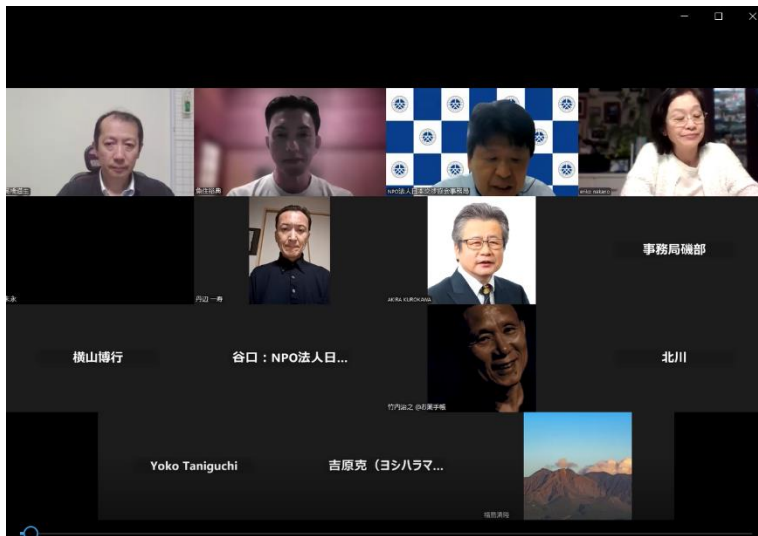


第 70 回 變会



第 70 回 變(やわらぎ)会を、9 月 18 日(金)にオンラインにて開催いたしました。

今回は 2 部構成。第 1 部は、1 級会員の魚住 裕典さんによる事例発表。「交渉力 Update! ～国内外のリアル交渉事例から学んだこと～」と題してお話いただきました。事例は、魚住さんが経営する製造業エンジニア向けの教育・研修・コンサルティング会社で発生した、現在も継続中のアジア A 国との交渉です。



【交渉の始まり】

A 国のコンサルティング企業の社長から、1 本の電話が入ります。用件は「当社のクライアント企業が抱えている課題を解決するための技術指導をお願いしたい。コンサルタントを A 国まで派遣してほしい」との内容でした。魚住さんは、海外展開にチャレンジしている真ただ中であり、「ビジネスにつながる可能性大」「海外での実績拡大」「早く見積りを送らないと・・・」そんなことを考えていたそうです。しかし、交渉に臨む際に重要となる「交渉準備を入念に」という学びが、生かされない結果となってしまいます。

【交渉の実践】

魚住さんは電話を切ると、提携しているコンサルタントの中から、自信を持って提案できる人物を選びすぐり、返信のメールを作成します。メールには、「自信を持って提供できるコンサルタント」「技術内容」を明記

し、1日あたりの派遣費用を記載した「見積書」を添付して送信します。その費用は日本の相場で言うと安くはないが高すぎるわけではない金額でした。

これに対し、A国の社長からすぐに電話が入り、開口一番に言われた言葉が「高すぎる！！」。話を聞いてみるとA国のコンサルタントの上限は、魚住さんが提示した金額の3分の1程度であることを強い口調で言われてしまいます。「安すぎる・・・」と感じた魚住さん、そこからアンカリングの応酬が始まります。

魚住さん)アンカリング ⇒ 最初に提示した金額
相 手) ⇒ 3分の1程度の金額が通常

交渉は行き詰まり、魚住さんの頭の中は「なんとか、値段を納得してもらわないと・・・」という思いでいっぱいになります。そこで、根拠を示そうと、なぜその金額なのかを説明します。しかし、相手は、「これはビジネスのスタート」(この仕事以外にも案件がありますよ)「この値段では到底無理」(ビジネスチャンスを逃しますよ)という交渉のスタンス。歩み寄りなき値段交渉に陥ってしまいます。結果、相互に価格が折り合わずこの交渉は終了してしまいます。

【実戦での学び】

この経験について魚住さんは、交渉に臨む前に「交渉のゴールは？ 明確に設定する」「相手の関心事は？」「提供できる価値は？」「相手のZOPA、BATNAを探る」という点について、冷静に戦略を練ることが重要だと学んだそうです。

また、「アンカリング ⇒ 価格の議論に終始」「当たり前前に値段を答える義務感にとらわれてしまった」「値段を答えない(別の論点を提示)選択もあったのでは」とも振り返られていました。

【行動】

この交渉はよかったのか・・・そう猛省された魚住さん、「直接対面で交渉の可能性を探る」機会を作れないかと考え始めます。そして、交渉決裂から約2週間後、魚住さんは別の案件でA国に行く機会を得ます。ダメ元で、謝罪とともにA国訪問時期にご挨拶したい旨のメールを送ったところ、社長は快諾、対面での会談が実現しました。この「Face-to-Face」の面会が完全に流れを変えました。「顔を合わせることで読める空気」「周辺、関連情報から得られる関心事」「交渉に役立つ新たな発見」があり、交渉の再開につながります。

【実戦での学び】

この経験から、交渉事もTPOが大事。交渉の場面に応じて、メール、電話、手紙、そして対面など、その方法(場所)を選ぶべきだと認識されたそうです。

【進行中の交渉】

現在、当初の案件は受注が成功しているそうです。ただし、金額は当初先方が提示した価格であり、会社としての利益は全くない状況だそうです。しかし、初回の案件以降の中期契約の中で利益は確保できること、また、この案件以外にもお互いがWin-Winを目指した交渉は進んでいるそうです。

そして、金額以外の価値を多数得られているそうです。「A 国でのビジネス実績」「海外実績を PR(ブランドイメージ)」「海外交渉の経験を積める」「コンサルタントの成長機会」・・・など、お金以外の見えない価値が得られ、さらには相手からも喜んでいただけて、結果として受けてよかったと思っているそうです。

最後に改めて「準備をしっかりと行う」「この交渉で何を求めるのか？どこを目指すのか？」を入念に準備すべきだと話されていました。

第2部は、1 級会員の吉原 克さんによる事例発表。「“提灯記事”を超えて：土俵を変える 4 つの交渉術-編集と広告、対立を越えた“価値創造”のデザイン」と題してお話いただきました。編集業界でのご経験をもとに、「雑誌編集で起こる対立」を交渉学の視点でお話いただきました。



【ビジネスモデルに起因する編集部と営業部の構造的な対立】

紙媒体が全盛期の頃、当時吉原さんが勤めていた編集社で出版していた雑誌は、1 割が編集記事、9 割は求人広告という、特異なビジネスモデルを持っていました。この構造が、社内の恒常的な対立を引き起こす要因となっていました。

営業部の顧客は「広告を出す企業」であり、編集部の顧客は「雑誌を買う読者」でした。会社は売り上げが最優先、営業成績が良い社員が優遇され、編集部は立場が不利になりがちでした。

対立の主な要因は、営業部が広告主の要望を受け、編集記事に広告主を特集する「タイアップ記事」の掲載を要求することでした。広告色が強い記事は、業界用語で「提灯記事」と呼ばれ、記事に期待して購入した読者からの信頼を損ねる可能性があります。その作成を編集部に要求しました。

編集部の主張は「読者の信頼第一」「記事の質にこだわりたい」であったのに対し、営業部の主張はあくまでも「お客様(広告主)の要望が最優先、編集部は「読者の信頼」か「会社の売上」かの板挟みの状態に陥っていました。営業部の要望を無視すると売上にも影響しかねず、弱い立場にならざるを得ない状況でした。

【交渉学の視点から対立を解消するフレームワークの提示】

吉原さんは、一向に解消することのなかったこの対立について、交渉術の観点から、現場の工夫として、広告主と読者の両方が納得する「落としどころ」=ZOPA (Zone of Possible Agreement=合意可能領域)を作る必要があった、と振り返られました。

また、ハーバード流交渉術の観点からの分析を行い、以下について述べられました。

① 関心ベースの交渉：

主張レベルの対立ではなく、背後にある関心事(interest)に目を向ける。編集部も営業部も「読者に情報を正確に届けたい」「雑誌がたくさん売れて欲しい」という関心を持っている。立場(表面的な主張)に固執せず、関心(本質的な目的)に目を向けることで、双方が納得できる創造的な解決策を見つけることができる。

② フレーミング：

物事の捉え方(フレーム)を、自分と相手と共通のフレームにする。「短期成果」を求める営業部と、「長期的な雑誌ブランド」を重視する編集部の“論点(フレーム)のズレ“が対立を起こさせていた。そのズレを「読者に信頼される読み物を通じて、広告主の魅力を伝える」といった両者が協力可能なフレームに変える。

③ ZOPA の拡張：

交渉の文脈を増やす、時間軸で分けるといった戦略により、合意可能な領域を広げる。

④ 交換型価値創造型：

自分にとっては重要でなく相手にとって重要な項目を交換することで、お互いの希望を妥協せずに満たす。例えば、広告主が最優先する新商品の記事を優先し、重要度が低い記事は後回しにするなど。

編集と広告の対立は、しばしば利害の衝突と捉えられがちです。

しかし、吉原さんは交渉学の視点から両者の背後にある関心を掘り起こし、対立を価値創造の機会へと転換できることを示されました。

短期と長期、読者と広告主という異なる立場の橋渡しこそ、持続的な雑誌づくりに欠かせない知恵です。

現場の葛藤を超えた実践例は、雑誌づくりのみならず、あらゆる組織の対話に示唆を与えてくれるものでした。