

Considering new negotiation theories amid COVID-19

コロナ環境下における交渉新論を考える

HASEBE Takuya
長谷部 拓也

当講義の目的

コロナ禍により、働き方が変化したことに伴い他者とのコミュニケーション方法も変えていかないと仕事はうまく回らないはずで
す。明日からの働き方を少しでも良い方向に変えていくために、
コロナ環境下の新たなコミュニケーション方法を皆さんと考えてい
くことを目的としています。Chatでの積極的な発言をお願いします。

当講義の構成

1. 皆さんがおかれている環境の確認
2. コロナ環境下におけるバイヤーの働き方の課題
3. オンラインを前提とした交渉新論を考える

Q1.あなたは、テレワークをしていますか？

- 1. 毎日テレワークで出勤していない**
- 2. テレワークと出社の両方**
- 3. 以前はテレワーク、現在は毎日出勤している**
- 4. 以前もテレワークはしていない**

**Q2.あなたが担当しているサプライヤーは、
テレワークをしていますか？**

- 1. 毎日テレワークで出勤していない**
- 2. テレワークと出勤の両方**
- 3. 以前はテレワーク、現在は毎日出勤している**
- 4. 以前もテレワークはしていない**

Q3.あなたの勤めている会社は外部からの訪問を制限していますか？

- 1. している**
- 2. していない**

Q4.あなたの勤めている会社は出張や外出を禁止していますか？

- 1. 国内外ともに禁止している**
- 2. 海外だけ禁止、国内は許可している**
- 3. 国内外ともに許可している**
- 4. そんなことは議論もされていない**

Q5.あなたはテレワーク期間中サプライヤーと コミュニケーションをとりましたか？

- 1. 遠隔で商談、ミーティングをした**
- 2. 簡単な雑談、状況確認程度はした(方法は問わず)**
- 3. とっていない**
- 4. 自社以外の場所で、いつもと変わらず対面で**
- 5. その他**

**Q5.テレワーク期間中サプライヤーとの遠隔での
コミュニケーションの方法はなんですか？**

(複数回答可)

- 1. Web会議(Zoom、Meet、Teamsなど)**
- 2. スマートフォンのビデオ通話(FaceTimeなど)**
- 3. Chat、LINE**
- 4. 電話**

コロナ環境下におけるバイヤーの働き方の課題

調達戦略策定	目標設定	コスト削減 施策の創出 と選定	コスト削減の刈 り取り
<ul style="list-style-type: none">・三現主義に基づく情報収集が困難・サプライヤーとのポジショニングの変化	<ul style="list-style-type: none">・成果に対するROIの厳格化・購買部に対する期待値の増加	<ul style="list-style-type: none">・サプライヤーとの商談で得られる情報量・質の低下・サプライヤーとのディスカッションが困難・購買部内のナレッジの共有が困難	<ul style="list-style-type: none">・テレワークによる決裁速度低下によるリードタイム長期化・テレワークによるサプライヤーとの交渉の長期化

オンライン前提のコミュニケーション方法を考える必要がある

オンライン商談・会議のメリット、デメリット

メリット

- **移動時間ゼロ**
 - ・ 営業パーソンの生産性向上が期待できる
 - ・ 遠方のサプライヤーでも気兼ねなく商談可
- **日程調整が楽**
 - ・ 会議室の確保
 - ・ 同席者の調整

デメリット

- **相手の反応が読み取りにくい**
 - ・ しぐさ、顔色の変化等
- **現場・現物の確認が難しい**
- **連絡、報告のみになりやすい**

商談の進め方の違い

オフライン(対面)

1. 顔を見てあいさつ
2. アイスブレイク
3. ヒアリング
4. 資料を見ながら説明
5. 質疑応答
6. まとめ、クロージング

オンライン

1. **カメラ越しに**あいさつ
2. アイスブレイク
3. ヒアリング
4. **アップロードした**資料を見ながら説明
5. 質疑応答
6. まとめ、クロージング

基本的に進め方は同じ。

しかしながら、気を付ける、気を遣うことはあるはず。

**Q6.オンラインでサプライヤーとどんな交渉を
しましたか？(複数回答可)**

- 1. 納期調整**
- 2. 値下げの依頼・交渉**
- 3. 値上げの依頼を受けた**
- 4. そもそも交渉はしていない**
- 5. その他**

二通りの「交渉」

非理論的交渉

- いつも相手を言い負かしている
- 交渉方法が決まっている(威圧、言いなり、相手の出方を見る)
- 事前準備・計画は必要ない
- 交渉場所はいつも同じで自社

非理論的な交渉をやっている人はいないと思うけど、
コミュニケーションが難しい環境下では
交渉のやり方も変えた方が良いのでは？

交渉の前提として押さえておくべき四つのこと

意思決定権者

- 交渉しようとしている人は、意思決定権者かどうか
- 意思決定権者が別にいる場合は、その意思決定権者と交渉する

サプライヤー企業情報

- 経営状態
- 従業員規模
- 業界内シェア、自社のシェア
- 社内各部門の評価など

業界情報

- 業界動向はどうか(景況感・規模・新規参入・競合・技術動向)
- 業界シェア、競争状態

自分の裁量

- 決裁範囲
- 決定権
- その他、意見を聞くべき関係者

交渉に先立って考えるべき四つのこと

最大値

- 交渉が成立した場合の、自分側から見た最大成果

最小値

- 交渉が成立した場合の、自分側から見た最小成果

強み・弱み

- 強み: 自分が交渉を有利に進めるための材料・条件
- 弱み: 相手が譲歩を迫る、あるいは提案を受け入れない場合の要素

交換条件

- 自分にとって容易、あるいは価値が低いもののうち、相手が高い価値を感じるもの
- 無形/有形に関わらず、持ちうる多くの選択肢

交渉で相手から引き出すべき四つのこと

相手の要求

- 相手の要求を満たす条件を提示し、こちらの最大限の満足を図る

相手の限界値(価格)、期限

- いち早くその限界値にもっていく
- 相手の期限ギリギリまで粘ると譲歩を引き出しやすい

相手の強み・弱み

- 強み:相手の強みにはできるだけ触れない
- 弱み:相手が感情的にならない程度に突く。陥れる為ではなく、正しく導く為に利用

決裂時の相手の代替手段

- 代替手段のあるなしによってどこまで強く出てくるかを推測できる

交渉戦術の例 (1/5) ⇒理論的なことをうまく伝える方法とは？

交渉戦略	行動	期待する効果
A 複数の論点の関連付け	争点となっている複数のポイントを関連付けて交渉（例：市況変動による値上げとコスト分析による割高指摘）	● パッケージとして交渉内容をより魅力的なものとし、合意に近づける（論点を別々に議論すると交渉の進展・合意が難しいときに有効）
B 複数の論点を別々に議論	論点を別々に議論する（例：コスト分析による割高指摘と数量増による単価ダウン）	● 譲歩を一アイテムずつ引き出すことにより、交渉を進展させ、コスト削減の刈取りを最大化する
C 譲れない線の明確化	譲れない線を早期に明確化し妥協できない点を共有する	● 交渉可能な範囲を明確化し期待値を設定することにより早期の交渉合意を図る
D 仮定の投げかけ	仮定を投げかける（例：数量が倍になったらいくらになるのか）	● 交渉が暗礁に乗り上げたとき、コスト削減アイデア/オプションを幅広く模索する
E 最後にもう一つ	交渉の最終段階で最後に一つ要望を切り出す	● 交渉の最後に追加で要望を行い、交渉の合意を急ぎたい相手から譲歩を引き出す

交渉戦術の例 (2/5) ⇒オンラインの方が使いやすい戦術もある

交渉戦略	行動	期待する効果
F 第三者に責任転嫁する	責任を交渉に参加していない第三者にシフトする	<ul style="list-style-type: none">● ネガティブなことを交渉相手に伝えやすくする
G お礼	<ul style="list-style-type: none">● 交渉時に相手が譲歩する度に、お礼をいい譲歩を確実なものとする	<ul style="list-style-type: none">● 譲歩を明確化し後でそんな話はなかったという自体を発生させない
H 議論の中止	<ul style="list-style-type: none">● 合意が容易でないポイントに関する議論を中止し、時間を置く	<ul style="list-style-type: none">● 交渉の進展を妨げない● 時間を置くことによりどのように合意できるか考える
I 段階的な合意	<ul style="list-style-type: none">● 要求を範囲や期間限定で伝え、合意した後、範囲・期間を拡大する	<ul style="list-style-type: none">● 範囲、期間の要求を一度に行うよりも相手の譲歩を導きやすくし、最終的により良い結果を達成する
J グッドガイ・バッドガイ	<ul style="list-style-type: none">● 交渉担当の一人が厳しい要求を行い、もう一人が折衷案を探る	<ul style="list-style-type: none">● 交渉相手の期待値をコントロールし、厳しい要求をベンチマークにすることで、元々の目的である折衷案を達成する

交渉戦術の例 (3/5) ⇒オンラインの方が使いやすい戦術もある

交渉戦略	行動	期待する効果
K 分割して制圧	交渉相手が複数の場合、より都合の良い意見を持つ人にフォーカスし、交渉の進展に役立つ視点だと評価する発言をする	● 交渉相手のメンバー同士が合意していない状況を作り、相手の交渉ポジションを弱める
L 個人的なお願い	個人的に交渉相手を助けた過去やサポートしたことを伝え恩にさせる	● 交渉相手の姿勢を軟化させる
M 責任の共有	交渉相手に、合意するために必要なことをリストアップしてもらい、リストの項目を一個一個潰していく	● 交渉を成功するために必要な項目を明確化し、合意に向けて着実に進む
N 繰り返し	こちらの要求を、相手が折れるまで繰り返し言う	● 交渉相手が、要求の重要性を認識して同意するか、議論するのに疲れて合意する
O 情報の全面開示	こちらの交渉スタンス、制約条件等を包み隠さず開示し、合意できる範囲を探る	● 交渉相手とお互いに納得した内容の合意に至る

交渉戦術の例 (4/5) ⇒オンラインでは使いづらい戦術もある

交渉戦略	行動	期待する効果
P 昼食休憩	交渉の雰囲気をもっと非公式なものに変える	<ul style="list-style-type: none">• よりリラックスした雰囲気に変えることにより、本音を聞き出す
Q 驚愕	交渉相手の提案にショックを受けた表情をし、その後何も言わない	<ul style="list-style-type: none">• 交渉相手が居心地悪くなり、提案の説明を開始する。交渉の主導権を握ることができる
R 瀬戸際戦略	合意に近いことを交渉相手に匂わせる	<ul style="list-style-type: none">• 交渉相手が交渉が終わりに近づいていることで油断することを期待しさらなる譲歩を引き出す
S 交渉のリセット	交渉中に、譲歩しすぎたというスタンスになり、交渉開始時のポジションに逆戻りする	<ul style="list-style-type: none">• 交渉相手が、同じような交渉を繰り返す行いを避けるため妥協してくるかもしれない
T 合意を左右する点の明確化	交渉の成否を左右する重要なポイントを明確に伝える	<ul style="list-style-type: none">• 交渉相手が、決裂するよりはその重要なポイントに合意したほうが良いと判断してくれる

交渉戦術の例 (4/5) ⇒相手が嫌がらない程度にしましょう

交渉戦略	行動	期待する効果
U 沈黙	沈黙し続ける いきなりミュートにする	●交渉相手の居心地が悪くなり譲歩に繋がる
V 先制攻撃	交渉相手に最終提案を早期に依頼し、交渉を長引かせるのではなく早く合意したいことを伝える	●交渉相手が交渉のスピードについていくため、譲歩を早める
W 物理的な妨害 (机を叩く、貧乏ゆすり等)	交渉相手の居心地を悪くする わざと雑音を発生させる わざと音声が途切れたふりをする	●交渉相手の集中力を下げる

ラップアップと議事録は必須

議事録項目(例)

- 日時、場所(方法)、参加者
- 当日のアジェンダ
- 共有、報告事項
- 質疑応答内容
- 決定事項
- 次回の予定

オンライン会議のシステムで録画機能もあるので、
使うのもあり？ 記録だけではなく、

- ✓ 自己の反省と次への分析・準備
- ✓ 教育資料
- ✓ 上司への説明