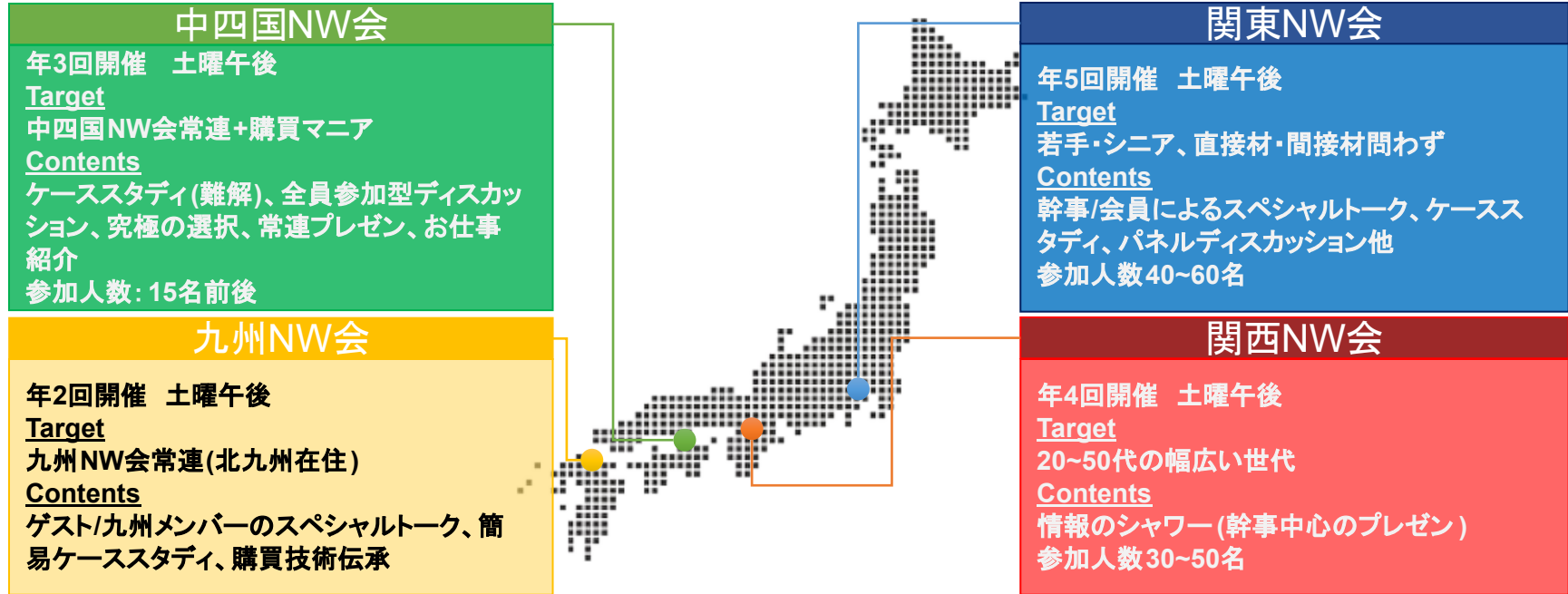


交渉の話をしよう

Part II

2021.11.08 第10回若手分科会 森山和臣

若手分科会の位置づけ



若手分科会 毎月第一月曜日 21:00~22:00 オンライン開催

Target

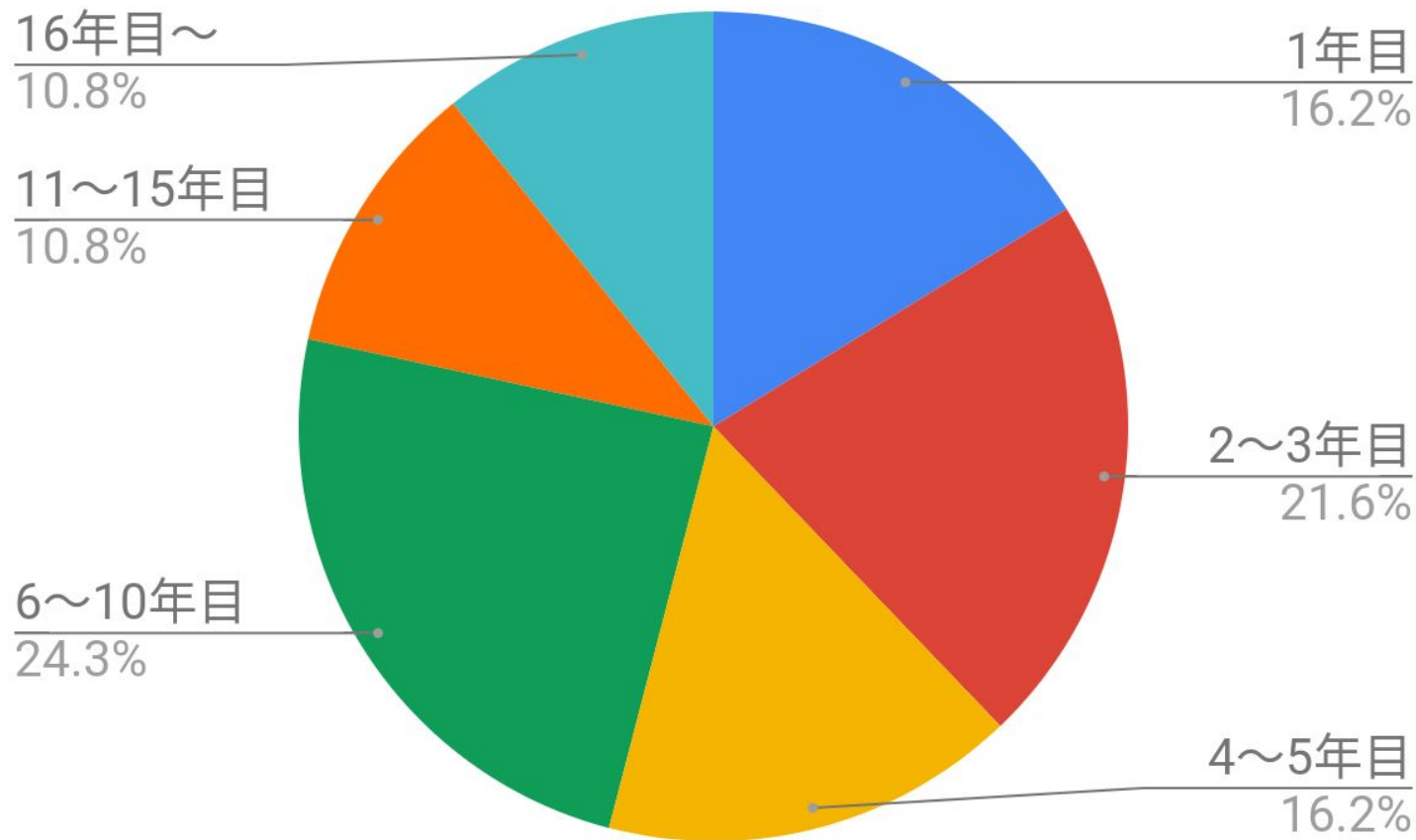
U-40あたりの若手&中堅未満バイヤー

Contents

テーマに沿ったスペシャルトークとディスカッション

参加の敷居は低く、議論を活発に行うことを目指している

今日の参加者



自己紹介(経歴)

❖ 精密機器メーカー勤務

- 新製品立ち上げプロジェクトで購買部門のプロジェクトマネージャ担当。製品ターゲットコスト決定、購買戦略立案、コストダウン推進、プロジェクトスケジュール立案・推進・調整が主業務。
(サプライヤー選定みたいな実行レベルの重要施策はバイヤー頼み。
計画作りがメインで、社内ステークホルダとの調整役)
- 射出成形品、プレス板金、メカトロ品、電子部品等に広く浅く関わる感じ
- 輸出入管理の一部、原産国判定の一部を担当
- 事業部横断コストダウン管理システムの基礎設計、金型管理システムの基礎設計など担当

❖ 建築資材メーカー勤務(ファブレス)

- 協力工場の生産管理、品質管理、物流管理
利益設計、原価設計、サプライヤー選定 など物の流れに関わる何でも屋
- 木材の扱いの難しさに四苦八苦…

❖ Sier勤務

- ハードウェア・パッケージソフトウェア調達
- 基本契約したり、見積り依頼したり、注文書を作ったり、DXしたり
- 購買部門の歴史が浅いので、組織と一緒に育っていくため勉強中
(最近CPP-A級を取得しました ⇒ CPSM取得のため英語勉強中)

今日の進め方

- ❖ おさらいとして、前回のプレゼンテーションを概説
- ❖ ポイントを取り上げて、これを批判的観点から議論を展開
(批判が目的ではなくて、ディベート的に命題の本質に近づく試み)
- ❖ 皆さんからの意見を折々で頂きながら、
最後にプレゼンターの見解をサマリーとして締め括り
(チャットに是非、ご意見をお寄せください!)
- ❖ Part1と2、どちらのスライドなのか分かるよう
右上にルビを振っています。
『今どっちの話! ?』となったら右上をご覧ください。

はじめにPart1と2のポイント対比

Part1

1. 交渉とは
利害関係者と、合意形成するための
コミュニケーション
2. 交渉は合意の場
3. 本番前に交渉の自由度を上げるための
取り組みをしておくべき
4. 新たな合意の可能性を見出そう
5. 間違った武器を準備しない、
持って行かない

Part2

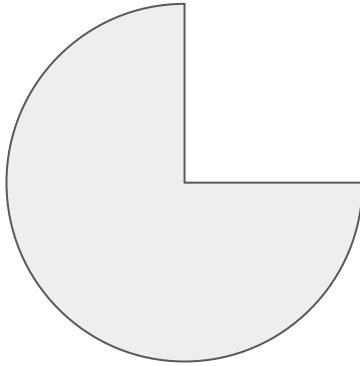
1. 交渉とは
自分の我儘をどこまで押し通せるか試す
究極のパワーゲーム
2. 交渉は調整の場
合意しない選択も全然アリ
3. 単一の条件交渉から
複数の条件交渉へ領域を広げるべき
4. パイの食い合いから
パイの拡大へ視点を変えよう
(食い合いにしかならないなら手段 3)
5. 武器はいらない
無血革命・無血開城・楽市楽座が本懐

どうということか？

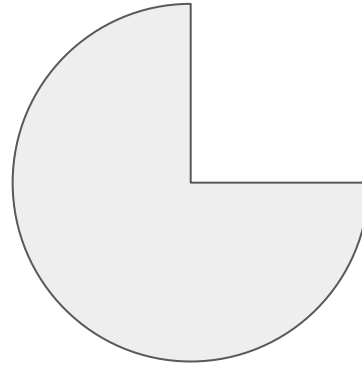
短期視点
(交渉)

長期視点
(協業)

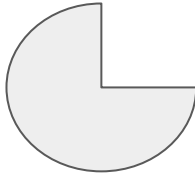
パイの大きさを
気にする



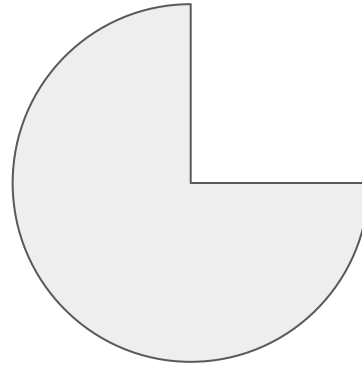
パイの大きさだけでなく
欲しい具が乗っているか
気にする



パイは食い合うもの



パイは大きくするもの



交渉とは

利害関係者と、合意形成するためのコミュニケーション

***交渉せずに合意形成できる方が、楽。**

例) 信頼関係 : 「○○の言う事を聞いておけば問題ない。」(一番詳しい人、実績充分)

パワーゲーム : 上位者や権限の与えられた役割からの指示/命令(軍隊/体育会系、鬼舞辻無惨)

←圧倒的信頼感

←究極の
パワーゲーム

が、若手バイヤーが社内外に対し、この立場を実現するのは難しい。

⇒購買、特に若手バイヤーは、必然的に社内外に対して、度々交渉する必要があるが、その場面は**毎度「交渉の場」という顔をしてはやってこない。**

交渉とは

自分の我儘を どこまで通せるか試す 究極のパワーゲーム

- たとえば自分が所属する会社の社長から無理難題をふっかけられて『交渉』しようと思いますか？
- どれだけ入念に準備しようとも、相手が受け入れてくれなければ結果は得られません。これは『交渉』でしょうか？
- 極端に言えば、交渉とは、合意形成すら必要ありません。利害が一致していればいいのです。
- では、利害の一致をどのように見出すのでしょうか？

交渉『術』の話

交渉がパワーゲームならば、そもそも話し合いの場など不要ではないか！
で終わってしまうし、現実はそうではないことも多いですね。

では、ここからは、一般的に起こりがちな『柔らかな利害一致の探り合い』
を前提とした交渉術の話に軸足がシフトしていきます。

交渉に関する苦い経験

準備不足を見抜かれたのか、面談前に「価格交渉やってみな」と、インストラクター。超ベテランセールス相手に先輩を真似して、

「今後の取り組み拡大のためには、
ここで価格協力いただかなくては。。。」と発言したものの、

「じゃあ、どこまでコストダウンすれば、
どれだけ数量増やしていただけるんですか？」と、
カウンター一発。いつも柔和なセールスの目は笑っていなかった。

交渉に関する苦い経験

翌期価格の価格交渉面談に備えて、
あたかもケーススタディかのように面談での交渉シナリオを作成。

先の反省を踏まえ小難しい**価格と数量の話**を散々つづけた後に、
先方から一言。

「もともと、このビジネスは御社のために続けており、価格競争の話がこのまま続くようであれば、ビジネス自体の魅力度が低くなるので、撤退を検討しないといけない。実は前担当からそういう話はさせてもらってるんですけどね。。。」

俺は一体何を準備していたのか。。。。

なぜ交渉がうまくいかなかったのか。。。

原因

「交渉本番」になってから有利な条件を勝ち取ろうとするため。

勝負は鞘の内から決まっている。入準備次第では刀を抜かずに勝てる。
*先の私の失敗事例は、そもそも刃のない刀を抜こうとしている。

「交渉の場」=「合意の場」として、常時「関係者との事前交渉」等、
「交渉の自由度を上げるための取り組み」をしておく方が、
本番で交渉の戦術を駆使して頑張ることよりも、はるかに楽だし重要。

本ケースから見えてくる利害の関係

「今後の取り組み拡大のためには、ここで価格協力いただかなくては。。。」

⇒この発言の、どこが問題だったと思いますか？

「どこまでコストダウンすれば、どれだけ数量増やして頂けるんですか？」

⇒何を求めていると思いますか？

プレゼンターの見解は次のページ。

なぜ交渉がうまくいかなかったのか。

「もともと、このビジネスは御社のために続けており、価格競争の話がこのまま続くようであれば、ビジネス自体の魅力度が低くなるので、撤退を検討しないといけない。実は前担当からそういう話はさせてもらってるんですけどね。。。」

- ⇒このサプライヤーは『御社のために』と言っている。
すなわち、売上高あるいは利益を削減して還付してくれている。
ので、数量の問題ではなく、売上高か利益の総量を増やす活動が必要。
数量の多寡は手段のひとつに過ぎない。
- ⇒例えば量産品コストダウンを協業して実現し、その2分の1を還元するとか、
その間に新製品開発を一緒に進めるとか。
- ⇒交渉は要求から始まると失敗する。提案から始めると成功する。
では、提案があると、どんな良いことが起こるのか？

なぜ提案が必要なのか

そもそも交渉とは自分の我儘をどこまで押し通せるかのパワーゲーム。
したがって、要求の形で相手と会話すると、搾取を感じ取って
コーピング(ストレスへの対処⇒排除や回避)に方向が向いてしまう。

真逆のことをすればよい。

正論を、思いやりというオブラートで包んであげればよい。
すなわち提案の形で相手と会話し、その提案が成されれば
自身の要求が満たされるように展開すればいい。

上記のようにうまくいかないこともある(要求の交換という形)。
その場合には、痛くも痒くもない相手の要求を飲んでから
こちらのクリティカルな要求を飲んでもらう。

 返報性の原理(人間の持つ心理のひとつ)の働きによる。

交渉事例

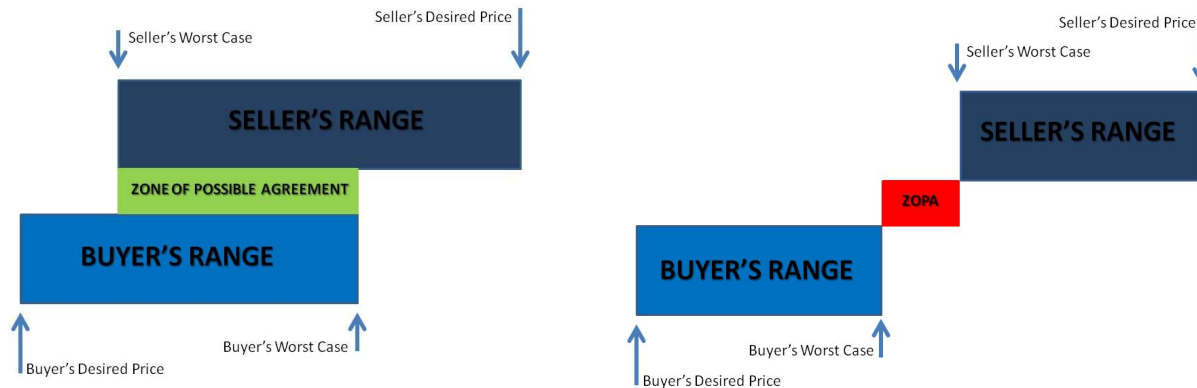
非公開

Part1に戻る前に用語解説

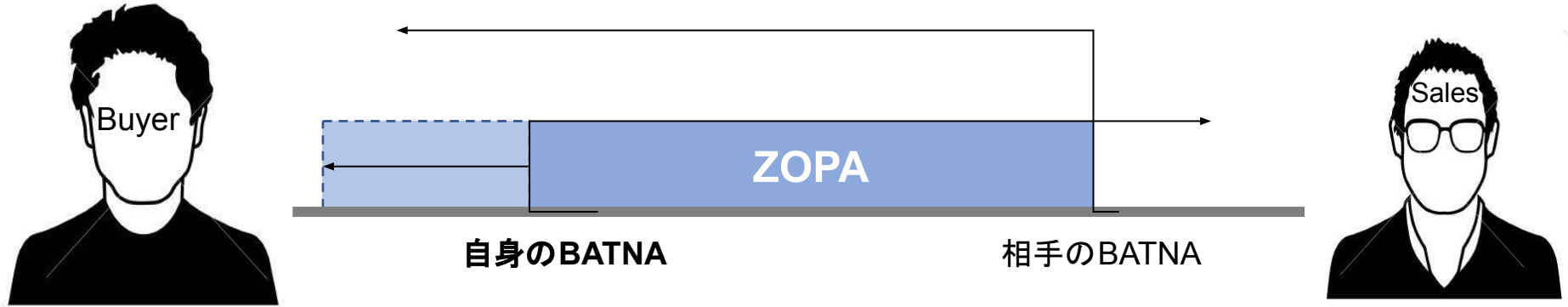
このあとBATNAとZOPAという専門用語が出てきます。
簡単に意味を下記します。

BATNA … Best alternative to a negotiated agreement
(合意可能領域における最も自分に有利な代替案)

ZOPA … Zone of possible agreement
(合意可能領域 ≡ BATNAが重なり合う領域)



では、交渉を一人で完結する為に、
具体的にどのような視点が必要か。



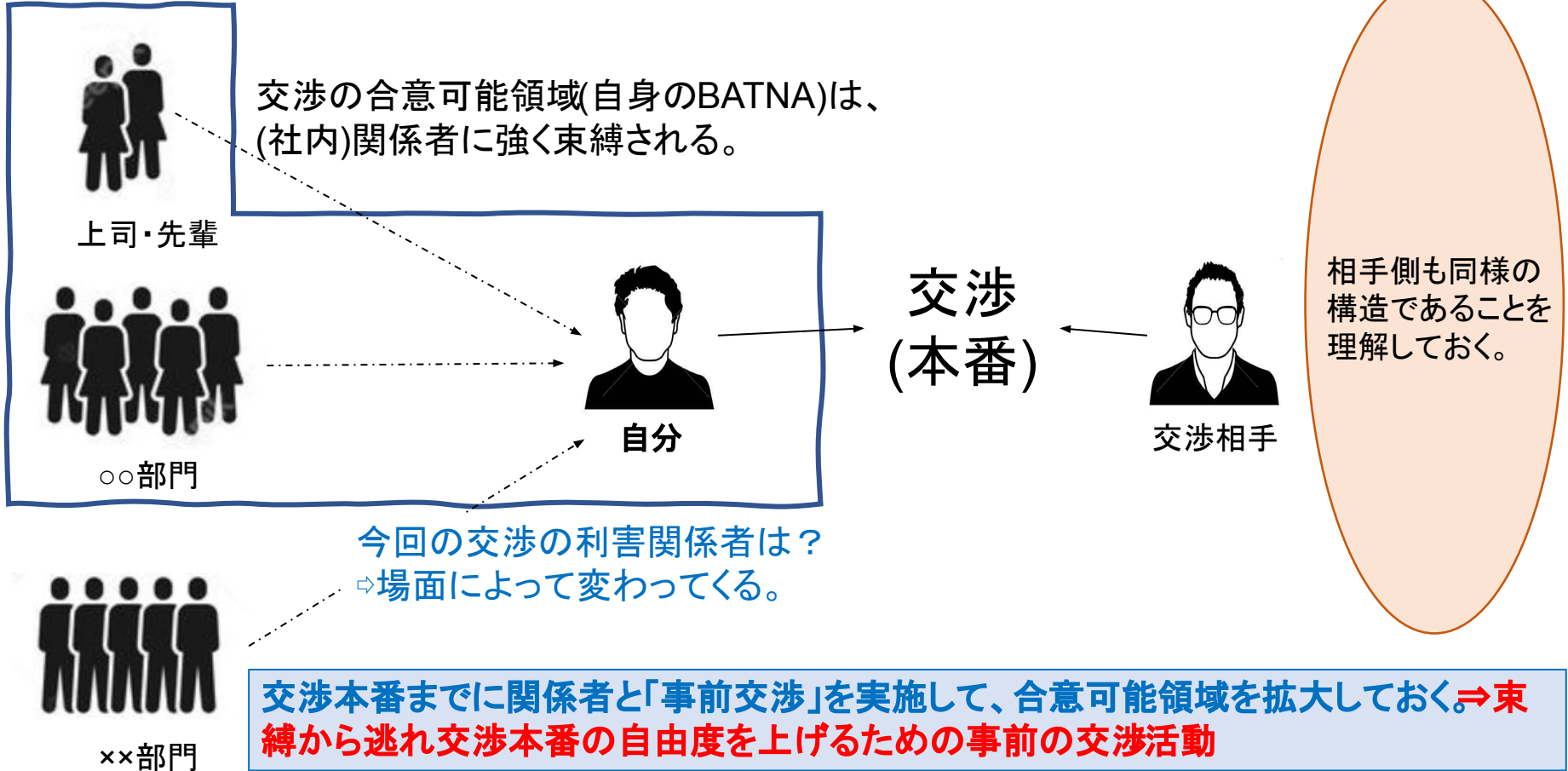
妥結に向けた最重要視点；懐を広く持つ

ZOPA = 自身のBATNAの調整(≠妥協案/言い訳の準備)

⇒でも、どうやって？

交渉の構造を理解して対応自由度(ZOPA)を拡げる

例)サプライヤとの交渉



自身のBATNAの調整≠妥協案、目標の引き下げ

新たな合意の可能性を見出すことで、ZOPAを拡げる

A案：市況の厳しさを上司にインプットすることで、
コストダウンの目標金額を、単価10円から5円に下げる。

B案：単価15円のコストダウンが可能な新規サプライヤへの
スイッチの準備を進めておくことで、BATNAを5円CDに下げる。

A案は妥協。

B案は可能性拡大によってZOPAを拡げており、利点も多い。

⇒交渉より強い武器を持って臨める。

が、普段から、その武器を準備して研いでおく必要がある。

⇒具体的に何をしようか。。。

交渉における自分と相手の権利(武器)を理解する。

例)来期の案件のために資材の価格交渉に臨む。

自社(バイヤー)とサプライヤ(営業)の権利は何か。

バイヤーは何を決める？

:どこから、何を、どれだけ買うか

サプライヤは何を決める？

:価格、供給可能数量

⇒間違った武器を準備しない、持って行かない

交渉相手との信頼関係を積み上げていく。

普段から相手を思いやり、自身の実力を示す。

サプライヤのみならず、社内関係者のやりたい事を、
担当/現場レベルで把握しておき、普段から進んで協力する。

次のステップとして、普段からサプライヤの頼みを積極的に聞き、
一生懸命社内調整することで、
「〇〇さんは社内折衝力がある」という印象を持ってもらう。
⇒裏を返せば、「〇〇さんは本当に鉈をふるうぞ」という脅威になる。

総括

購買業務における交渉の重要性は大きい。
だからこそ、普段から「交渉の場」を意識した、
準備(事前交渉)が重要。

ポイントは
いかにZOPAを広げる＝自由度を上げるか。

まずは交渉を完結できる、妥結に至るプロセスを
理解したうえで、最高の結果に挑戦してほしい。

所感をザーツと

- 単一条件の調整(交渉)を考えるからパイの食い合いになる。
ZOPAは1本ではなく複数本あると考える
- 事前か本番か、プロセスの経過点に着目するのはもちろん大切
それ以上に利害条件の整理をしっかり。
- 新たな合意の可能性を見出すことでZOPAを拡げるのは大切
それ以上にZOPAの本数を増やそう
そして自由度を高めよう
- ZOPAの本数を増やそうとすると、必然的に相手の懐に飛び込む必要が出てくる。結果、信頼の積み重ねにつながる
- Give & Give & Give をしても裏切られるなら、協業から交渉のスタンスへ
(最後の手段)

総括

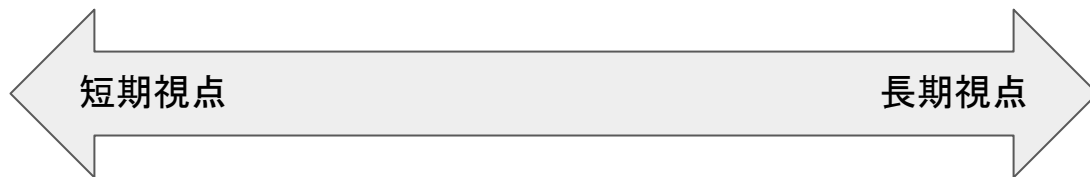
Part1

1. 交渉とは
利害関係者と、合意形成するための
コミュニケーション
2. 交渉は合意の場
3. 本番前に交渉の自由度を上げるための
取り組みをしておくべき
4. 新たな合意の可能性を見出そう
5. 間違った武器を準備しない、
持って行かない

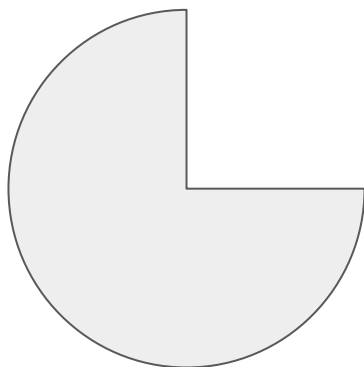
Part2

1. 交渉とは
自分の我儘をどこまで押し通せるか試す
究極のパワーゲーム
2. 交渉は調整の場
合意しない選択も全然アリ
3. 単一の条件交渉から
複数の条件交渉へ領域を広げるべき
4. パイの食い合いから
パイの拡大へ視点を変えよう
(食い合いにしかならないなら手段 3)
5. 武器はいらない
無血革命・無血開城・楽市楽座が本懐

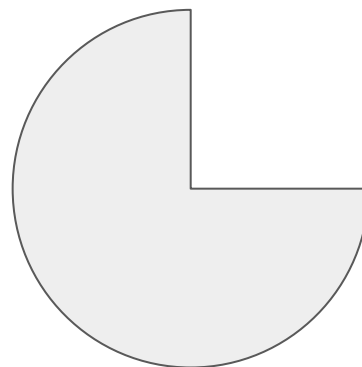
総括



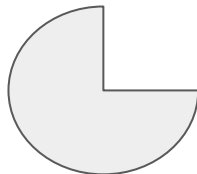
パイの大きさを
気にする



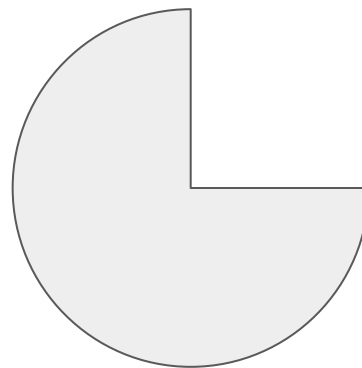
パイの大きさだけでなく
欲しい具が乗っているか
気にする



パイは食い合うもの



パイは大きくするもの



協業しよう

ご参加ありがとうございました