

経営Q&A

回答者

合同会社 夢をカナエル

ビジネスに役立つ交渉術

Question

【相談者：Web広告制作会社経営Aさん（45歳）】

Web広告制作事業を始めて4年になります。

従来、取引先との商談の場においては、私自身が前面に出て交渉を行うことが多かったのですが、これからは営業担当の社員にも徐々に商談での交渉を任せていくことにより、会社全体の営業力の底上げを図ろうと考えています。

社員教育のためにも、商談の場において交渉を上手に進めるにはどのような工夫が必要かなど、交渉をスムーズに進めるためのポイントについて経営者である私自身が押さえておきたいと思います。事業拡大のために、是非アドバイスをお願いします。

Answer

小企業や創業企業にとって経営者以外の優秀な営業マンを育成することは、事業拡大のための有効な手段の一つと考えられます。ところが、社員に対して「商談での交渉のコツはこういうものだ」と改めてレクチャーするとなると難しいと悩んでいる経営者の方が多いと思います。また自分自身の交渉スキルをさらに高めたいと思っている経営者の方も少なくないでしょう。交渉のコツや交渉スキルを考える際に、最初に「交渉とは何か」という基本的な認識を決めて、そこから入るのが良いと思います。

「交渉」ということについて、例えば「相手の裏をかいて勝ち負けを決めるゲームのようなもの」とする見方もありますが、ビジネスの場においては、次のような見方で交渉に臨む方が、取引先と長期にわたって信頼関係を築くことができ、事業の発展にもつながると思います。

—交渉とは、相手と協力して、新しい価値を創造していくことである—

以下で詳しく解説していきます。

「交渉」とはどのようなもの？

ビジネスの場における「交渉」とは、そもそもどのようなものでしょうか。

ある人にとっては、かつての映画の『交渉人』のように、「命がけの言葉のやりとり」のイメージがあるかもしれません。またある人にとっては、野球やサッカーのようなスポーツと同様に、「勝ち負けを決める一種のゲーム」だと考えられるかもしれません。

ここで一つの考え方を提案します。

“交渉とは、相手と協力して新しい価値を創造すること”

と考えてみたらどうでしょうか。

このように考えると、取引先との長期的な信頼を獲得しながら事業を発展させていきたいという、御社の目的に沿った前向きな、双方にとっていわゆる「Win-Win」の交渉がしやすくなるでしょう。



次のページの図は、普通に交渉した場合（上）と、上手な交渉をした場合（下）の違いを表しています。

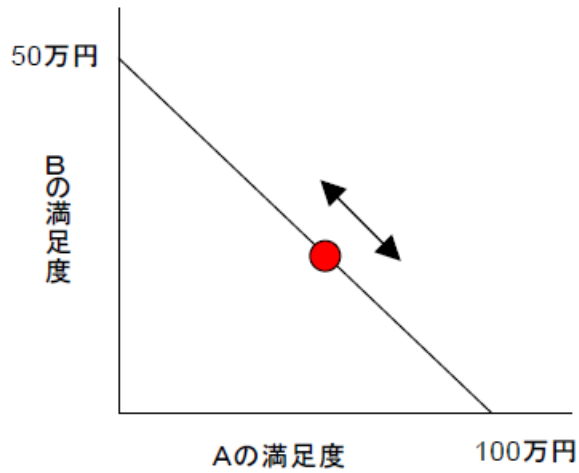
例えば御社がAで、クライアントがBだとします。Aはある制作の仕事で100万円で受注できれば満足と考えていますが、これに対してBは50万円で発注できれば満足だと考えています。

上の方の図を見てみましょう。双方が交渉した結果、例えば80万円で取引することが決まったとすると、Aにとっては100万円に比べて受注額が20万円減ったことが不満ですし、Bにとっては50万円に比べて30万円も発注額が増えたことが不満です。図には「勝つか負けるか」と書いてありますが、場合によっては双方とも「負けた」気がすることもあります。

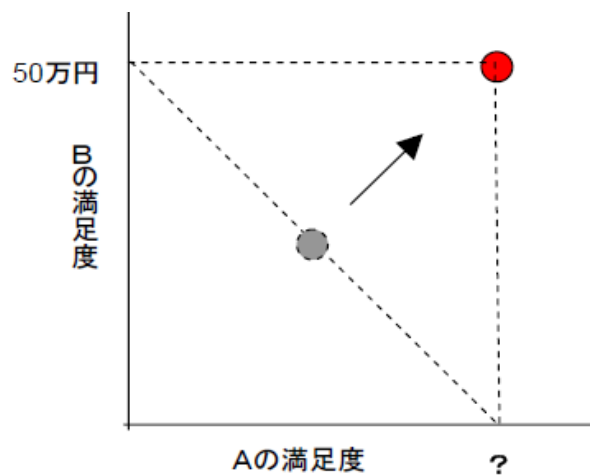
これに対して下の図では、Bが50万円で発注できて満足しています。しかしAも満足しています。Aの満足度の数字は「？」になっていますが、これは一体どういうことでしょうか？ Aの気が変わって50万円でも満足したのでしょうか？

結論から言えば、この場合Aは50万円を納品と引き替えに現金で支払ってもらったので、初めに主張していた100万円（支払いは納品の3ヶ月後）でなくても満足しているのです。

【普通の交渉＝勝つか負けるか】



【上手な交渉＝ともにWin-Win】



極端な例を挙げましたが、この場合、Aは相手Bの隠された交渉条件（この場合は「金額が安ければ現金払いしても良い」）を引き出せ、双方が満足を得られる、Win-Winな交渉を実現できたといえます。

交渉を上手に進めるには？

ではどうすれば上手な交渉ができるのでしょうか？

ここでは、「計画」「実行」「振り返り」の順に、ポイントを整理してみます。

ステップ1：交渉を計画する

交渉を上手に進めるためには、その交渉が重要なものであればあるほど、計画を綿密に立てることが必要になります。計画を立てる際に考えるべき項目には、次のようなものがあります。

① 交渉の目的と到着点を考える

まず初めに、交渉の目的と到着点を最初に明らかにしておく必要があります。具体的には、次のようなポイントが挙げられます。

- その交渉は何のためにするのか
- その交渉のゴールとはどんな状態をいうのか
- 交渉にどのくらい時間をかけられるか
- 社内のサポートはどの程度得られるか（経営者の立場では、どの程度その交渉のサポートに力を注げるか）

交渉にあたって部下がこれらを明確に把握できてないようであれば、経営者が指示やアドバイスをすることになります。

② 交渉相手が何を望んでいるかを考える

相手が交渉によって何を得ようとしているか、ということです。具体的に御社と取引先との間の交渉についていえば、取引の対象であるWeb広告の「仕様」「納期」「納品方法」「価格」「支払い方法」「メンテナンス」などが考えられます。

これらのうち、取引先がどの項目を重視しているのか、どこは譲歩する余地があるのか、などを考えてみましょう。それにより、単に価格交渉だけに陥るのを防ぎ、様々な対案を出すことが可能になります。

③ 自社が何を譲歩できるかを確認する

御社と取引先との間の交渉では、上の②で挙げた項目のそれぞれについて考えることになります。例えば「仕様は相手の要望に沿えるが、納期はどうしても譲れない」などということです。さらに、「相手との別の取引の可能性」なども譲歩の材料として考えられます。

④ 交渉がまとまらなかった場合のことを考えておく

交渉は必ずまとまるとは限りません。むしろ、まとまらない場合が多いとさえ言えます。交渉を始める前に、最悪の事態も想定しながら、次のような点を考えておくことが重要です。

● 次善の策はあるか

例えば「（売り手の立場で）他の顧客にも販売できる」「（買い手の立場で）少し高いかもしれないが他社から調達できる」などが考えられます。

● 時間的な余裕はあるか

当然ですが、時間の制約がより多い側には、「どうしてもこの交渉を早くまとめたい」という心理が働きます。

● 交渉相手以外の第三者にはどういう影響を与えるか

例えば、クライアント企業の新商品に関するWeb広告の受発注交渉の場合、クライアント企業がその商品をアピールすべき先である顧客への影響についても、当然先方は考えているはずで

このような点を事前に考えておくことで、交渉に臨む際の自信と余裕につながり、上手な交渉が可能になります。

ステップ2：交渉を実行する

① 交渉を始める

計画ができれば、いよいよ交渉を始めます。交渉に臨む際の留意事項として、次のような点が挙げられます。

交渉に臨む際の留意事項

- **交渉中はなるべくポーカーフェイスで、感情を表に出すな！**
最初に「交渉は相手と協力することだ」と述べましたが、相手に必要以上の情報は与えない方が正解です。ステップ1の④で述べたように時間的制約のある側が、どうしても不利になりがちですが、この場合も焦りをなるべく相手には見せないようにしましょう。
- **交渉中はいつもポジティブに！**
交渉がまとまらずにもうダメかと思っても、「もうダメですね」とこちらから言うと、それで本当に終わりになってしまいます。最後まで諦めずに、交渉をまとめるつもりで臨むと、道が開けることがあります。
- **「雑談」も活用せよ！**
交渉相手の企業内容や、相手の担当者の趣味などを調べて、それにあった話題から入るといえるのはできる営業担当者の心がけていることの一つです。

② 交渉を次の段階に進める

早い段階で一歩先に進むとあとが楽になります。そのためには交渉相手に対して取引によるメリットを理解しやすく提示するということが何より重要です。

例えばプリンターを販売する際に「このプリンターは高性能で、1分間に100枚印刷できます」というより、「このプリンターを使えば、お客様の印刷コストが月に2万円削減できます」と説明する方が、相手に聴いてもらえます。

Web広告の場合では、制作側の技術やソフトウェアの性能をアピールするよりも、交渉相手である広告主にとっての使いやすさや、その先の顧客となる「広告を見る人」にとっての親しみやすさなどが、相手のメリットとして提示できるのではないのでしょうか。

なお、取引によるメリットを相手に説明する際に留意しなければならないのは、あくまで事実ベースで伝えるということと、あいまいな表現は避けるということです。

③ 相手の話をよく聴き、Win-Winになるポイントを探す

質問は、相手が答えやすいように「YesかNoで答える質問」と「自由に答えられるオープンな質問」を場面により使い分けましょう。また、相手の発言内容からキーワードを効果的に拾い、自分の発言に採り入れてみましょう。誰しも、自分の発言が相手に採り入れられるのは、気持ちの良いものです。

“Give & Take”（何かを相手に与えれば何かを相手から取れる）という考え方よりも、“Give & Given”（何かを相手に与えれば何かを相手からすすんで与えてもらえる）という考え方が有効です。

コラム

交渉をスムーズに進める工夫としては、次のようなものがあります。どれもちょっとしたことですが、交渉の現場では意外と忘れがちです。

- 口頭だけの説明よりも、印刷した資料を渡すと、相手の信頼感が高まります。
- 1回の交渉を終えるごとに内容を書面にし、社内で確認すると同時に相手にも送っておくと、誤解を防げるとともに、以後の交渉の主導権を握りやすくなります。
- 沈黙や交渉中断を恐れない。

交渉が暗礁に乗り上げそうなときでも「休憩しましょう」や「では次回また」など交渉を決裂させない知恵を絞りましょう。



④ 交渉をまとめる

交渉をまとめるにあたっては、次のような点に留意しましょう。

- 「交渉がまとまるパターン」と「まとまらないが、次につながるパターン」の2通りを準備しておきましょう。
- 相手から前向きな回答をもらったら、必ず「ありがとうございます」など謝意を伝えましょう。
- こちらが譲歩するときは必ず相手の譲歩と交換し、一方的な譲歩は避けましょう。
- 価格に関する譲歩はぎりぎりまで取っておきましょう。そのためにも計画段階で、価格以外の譲歩可能なポイントを決めておくことが大切です。

また交渉に反論はつきものですが、「No !」にも、言われ方、言い方があります。次のような点に留意しましょう。

反論されるケースでの留意点

- 相手の反論は早めに引き出し、ドタン場でのどんでん返しを避けましょう。
- 反論されたら、まず「ご意見ありがとうございます」と言ってみましょう。それだけでこちらの気持ちに余裕ができます。

反論するケースでの留意点

- こちらが反論するときは、否定的な表現を肯定的な表現の間にはさんで言う、いわゆるサンドイッチ話法を用いると、印象がやわらぎます。
- 反論する際は「条件」「代替案」「次の取引の機会」などを示すと、こちらの誠意が伝わりやすくなります。

以上のような点に留意しながら相手と協力して交渉をまとめていくのですが、そうはいつでも、相手も交渉を自分に有利にしようと考えて、いろいろな戦術を使ってくる場合があります。それに惑わされず、適切な対応をすることも必要です。

次のページで、二つのケースについて対応を考えてみましょう。

<ケース1> 最後通知によるプレッシャー戦術

「これ以上値段が下げられないのなら、交渉は終わりですね」などという最後通知を言って、その線で交渉をまとめようとプレッシャーをかけてくる戦術です。

このような相手には、どうしても押されてこちらが折れてしまいがちですが、動揺せずに、とりあえずは最後通知を無視して交渉を進め、本物かどうか確認するのが先決です。最後通知が本物だとわかったら、相手が譲れないという項目（上の例では「価格」）以外に交渉の項目を広げてみましょう。他の項目（例えば仕様の変更や付帯サービスなど）と組み合わせることで、意外な妥協点が見つかる可能性があります。

<ケース2> 「善人+悪人」のセットによる演技

交渉相手が2人組で、まず一人（悪人役）が高飛車な態度で威圧し、こちらが驚いていると、もう一人（善人役）が「まあまあ、そんなにひどいことを言わなくても・・・」と悪人役をなだめて、こちらにとって少しはマシと思われる提案をし、その提案内容で交渉をまとめてしまおうというものです。悪人の威圧的な言動が基準になって、善人の提案が実物以上によく見えてしまうのが相手の狙いです。

先方がこういう流れの言い方をしたら、まず落ち着いて、善人の提案を悪人の言動と切り離して評価することが必要です。なお、この変形パターンとして、相手が一人（善人）だけで、その場にはいない「物わかりの悪い上司」や「会社の規則」を悪人に仕立て上げる場合もありますので、注意しましょう。

ステップ3：交渉を振り返る

経営者が取引先と交渉する場合には、これから交渉の前面に立ってほしい営業担当者をなるべく同席させて、OJTの機会としましょう。

また、経営者が同席せずに営業担当者に交渉をさせた場合は、交渉の内容について必ず報告をさせて「振り返り」の機会とし、経営者からも意見やアドバイスを述べて、本人に気づきを与え、次の交渉の機会につなげることが大切です。

最後に

交渉の進め方を誤ることによって、せっかくの素晴らしい商品や優れた技術が販売につながらないという状況に陥らないためにも、これまで述べてきたことを参考に、「取引先と長期にわたって信頼関係を築く」ための交渉を実践していただければと思います。

御社の交渉が、より実り多いものになりますよう、願っています。

合同会社 夢をカナエル

- 2006年5月 新会社法施行時に創立。中小企業診断士などの士業者で構成された、プロ講師、プロコンサルタントの専門家集団。
- 企業研修として、「新入社員研修」「若手社員研修」「管理職研修」などの階層別研修や、「ロジカルシンキング研修」「ファシリテーション研修」「交渉力研修」などのテーマ別研修を行っている。
- 主な執筆実績は、『月刊企業診断』や『商業界』などの特集記事のほか、新刊書籍として『新社会人の教科書！プロリーマンになろう』（同友館）や『中小企業でもすぐに始められる！組織と人材の育ち合いプログラム』（労働調査会）がある。

◆合同会社 夢をカナエルHP <http://yume.main.jp>