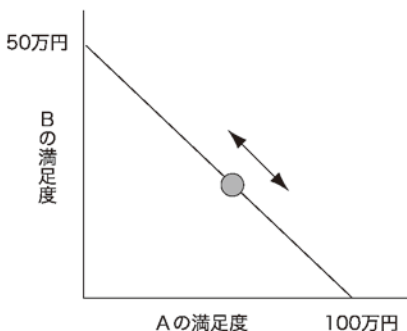


●〈図表③〉Win-Lose・Win-Winの交渉

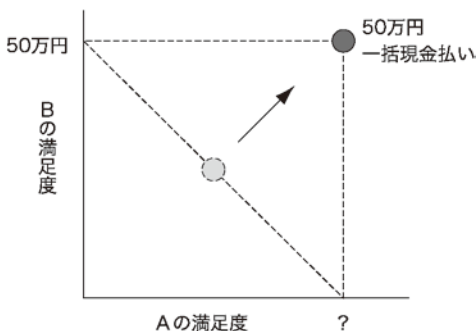
普通の交渉

(Win-Lose=勝つか負けるか)



上手な交渉

(Win-Win=どちらも満足)



複数の交渉軸を持つことでWin-Winを達成できる
左の上のグラフの「普通の交渉」では、売り手Aの希望額100万円と買い手Bの希望額50万円の間に交渉していません。この場合だと、たとえば70万円で決着すれば、売り手は希望額100万円に30万円足りない分が

りない分が

不満ですし、買い手は逆に希望額50万円との差額20万円が不満として残ります。

これに対して下のグラフでは、「50万円一括現金払い」で決着すれば、買い手は50万円という価格で満足を得、売り手も一括現金払いという支払条件で満足が得られます。下のグラフの「Aの満足度」は、「一括現金払い」ということになります。

つまり、「価格」のほかに「支払条件」という交渉の軸を取り入れ、軸を複数持つことで、双方がそれぞれ満足する、いわゆるWin-Winの交渉が可能になったのです。

ただし、このようなことが可能になるには、事前にその交渉の到達点を考え、相手と自分の持つ「交渉軸」を予測しておくことが必要であることは、言うまでもありません。

【成功事例】

英一は、事前に鯖江と交渉の下打ち合わせをした際、冒頭でこう言った。

英一 首都水産とは、もう10年以上、良い関係が続いている。言わばWin-Winの関係だ。当社は、安く大量に缶詰を仕入れることができているし、先方は、多少価格が安くても、安定的に大量に当社に買ってもらうことで、十分利益を得ているはずだ。この関係は

今後も続けていきたい。今回当社は「円高による輸入価格低下」を主張して、大幅値下げを勝ち取りたいところだが、先方は先方で、昨年来の燃料の上昇や、船員の賃金高騰というコスト増の要因も主張してくるだろう。むやみに当社の都合を主張するだけではなく、先方の主張にも耳を傾けてこいよ。

鯖江

分かりました。当方の主張もしつかりしますが、先方の主張もよく聞いてきます。

§§§§§§§§

鯖江

大和商事の鯖江と首都水産の担当者、月島渡との最初の交渉は、次のような内容であった。今年、円高が昨年より15%進んでいますので、商品価格もそれに合わせて値下げしていただけませんか？

月島

大和商事さんには大変お世話になっていきますので、ご要望には最優先でお応えしたいところですが、それはちよつと難しいですね。確かに円高は10%以上進んでいます。今年、マグロが世界的に不漁のため値上がりしています。また、漁船の燃料の重油も、船員の賃金も上がる一方なので、私たちのコスト自体が、ドルベースで15%上がっています。円高を考慮しても、昨年比で少し値上げを考えていたところなんです。

鯖江

なるほど、そのような事情がおりなのですね。それは分かりますが、御社でもそのようなコスト増を吸収する努力はされているではありませんか？

月島

それはもちろんですが、ご存じのとおり、当社もここ数年は赤字が続いていて、コストを吸収する企業努力も実は限界に達しています。何とか価格は5%アップでお願いできませんでしょうか？ 価格面で譲歩してくだされば、数量は御社のご希望どおり出せますよ。

鯖江

そうですか。御社としては価格面が一番重要で、そこで当社が譲歩できれば、数量の方は当社の希望どおり出せるということですね。

月島

そのとおりです。御社は価格よりもむしろ数量の方が重要なではありませんか？ それなら、Win-Winの交渉になる余地がありますよね？

鯖江

分かりました。では、「価格は5%アップ、数量は据え置き」ということで社に持ち帰りまして、次回ご返事いたします。

§§§§§§§§

この1回目の交渉の経過を鯖江から聞いた英一は、次のように言った。

英一 ご苦労さま。当方は数量を確保したく、先方は単価を確保したい。確かに、これなら

Win-Winになりそうだ。

鯖江 そうですね。では次回はどうか返答しましょうか？

英一 そうだな……。 (価格と数量をいろいろ計算してみて) 昨年並みの数量が確保できる

のであれば、価格はぎりぎり3%までの値上げはのんでもよさそうだな。

鯖江 分かりました。課長、申し訳ありませんが、次回交渉にはご同行願えませんか？

英一 分かった。いっしょに行こう。ただし口出しはしないよ。

鯖江 ありがとうございます。

§§§§§§§§

2回目の交渉は、英一が鯖江に同行し、次のように行われた。

鯖江 当社として検討させていただきましたが、数量を昨年並みでいただけるのであれば、

価格は為替要因とコストアップ要因とを相殺して、据え置きということではいかがでしょうか？

月島

価格面で譲歩いただいたのは大変ありがたいですが、昨年並みの価格ですと、数量の方の確保は難しい状況です。昨年並みの数量をご希望であれば、価格はせめて3%アップを認めていただけませんかでしょうか？

鯖江

うーん。3%は厳しいですね。（隣の英一を見て）課長、3%アップということですが、どうでしょうか？

（英一は黙って首をかしげる。）

鯖江

うーん。やっぱり厳しいですね。月島さん、もう少しギリギリのところでは何とかありませんか？ 2%アップではダメでしょうか？

英一

2%アップで昨年並み数量ということでしたら、私がこの場で決定できますが、それ以上は社に持ち帰ってもなかなか難しそうです。

月島

大和商事さんのスタンスはよく分かりました。至急社内で検討させていただきます。（月島は社内協議のため席を外し、10分後に戻る。）

月島

根越さん、鯖江さん、「数量昨年並み、価格2%アップ」で承認が取れました。何とかよろしくお願いいたします

鯖江 ありがとうございます。ではそれをお願いいたします。

英一 (間髪を入れず、大きくうなずいて) どうもありがとうございました。ご努力に感謝します。

月島 いやあ、根越さんも立派な部下を育てられましたね。御社と当社とは、今後ともWin

n-Winで長いお付き合いをお願いしますよ。

英一 そうですね。Win-Winですね。

鯖江は、その後も首都水産の担当として、業績を伸ばしている。

【ルール④】

長期的な関係を重視するなら、交渉において一方的に有利な決着は望まない方がよい。

複数の交渉軸を持って、共に利益を得るというWin-Winの姿勢が必要。