

第4話 営業の最前線で Win-Winを目指す

交渉は、できるだけ自分や自社の利益を大きくしたいものですが、それだけではうまくいかないこともあります。特に、長期間の継続的な関係を前提として、目の前の課題について交渉する場合、自社の目先の利益を一方的に追求する交渉姿勢では、かえって自社の利益も得られない場合があります。今回の英一たちの交渉も、そのような性格のものなのです。

~~~~~

大和商事は、主に缶詰などの加工食品を取り扱っている。大口仕入れ先の首都水産との仕入れ交渉も営業2課の担当業務とされている。この仕入れ交渉は、今まで英一が自分で担当してきたが、課長になったのを機に、今年は部下の鯖江美香に任せることにした。

鯖江は、初めて仕入れ交渉を担当するので張り切っている。

## 【失敗事例】

英一は事前に鯖江と交渉の下打ち合わせをしたが、特に交渉のやり方や目標についての指示は与えず、鯖江の「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ってきます。」という話にうなずいただけであった。

大和商事の鯖江と首都水産の担当者の月島渡との最初の交渉は、鯖江の報告によれば、次のような経過をたどった。

**鯖江** 今年は、円高が昨年より15%進んでいますので、貴社のコストもその分下がっているはずですね。当社への販売価格もそれに合わせて15%値下げしていただきたい。

**月島** 残念ですが、事情はそれほど単純じゃありません。確かに円高は10%以上進んでいますが、今年はマグロが世界的に不漁で、かつてない高値となっています。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、私たちの仕入れ値自体がドルベースで15%上がっています。円高と相殺しても、昨年比で少し値上げを考えていただきますと思います。

## 鯖江

それは認められませんよ。魚の市況が上がったり、燃料が上がったりしても、それを吸収するのが、企業の経営努力というものではありませんか？ コストの上昇をそのまま川下に転嫁するのであれば、水産会社なんて誰でも経営できますよ。

## 月島

それはあんまりなおっしゃりようですよ。我々は、円高という御社の主張に対して、当方のコスト上昇も考慮してくださいと言っているのですよ。

## 鯖江

当社は今回、大口顧客として、価格交渉に来ているのです。初めから自社のご都合を主張されるのでしたら、当社は、主力の仕入れ先を他社に切り替えるという選択肢もありますよ。

## 月島

長いお付き合いの大和商事さんがそんなことをおっしゃるのですしたら、この交渉はちよつとまとまらないかもしれませんね。では今日のところはこれで終わりますしょう。

鯖江はこの1回目の交渉の経過を英一に報告した。「このままでは平行線で、先に進めそうにありません。」と鯖江が言うので、英一も不安を感じて、次回の交渉には同席することにした。



2回目の交渉も1回目と同様に、鯖江が円高要因を強く主張し、「当社としては値下げしていただかないと、他社から購入せざるを得ません。」と結んだ。

月島は、「大和商事さんとは長年取引させていただいてきましたが、こう一方的に値下げを主張されるのは初めてです。もしかすると、ここ10年以上続いてきた両者間の取引も今年で終わりになるのでしょうか。大和商事さんがそういう方針でしたら、残念ですが私たちも、もう少し物分かりの良い買い手を探す必要がありますね。」という。

その言葉にただならぬ雰囲気を感じた英一は「ちょっと待ってください。当方もよく考えてみますから。」と言って取りなし、何とかこの場での決裂は免れた。

しかし、以後の交渉はごくしゃくしたものになった。価格は前年比で2%値下げを勝ち取ったものの、数量は前年比で半減を申し渡された。月島は「申し訳ありませんが、この値段でお渡しできるのはここまでです。値上げにに応じてくださった取引先もたくさんありますので、そちらを優先したいと思います。」と言う。

英一と鯖江は、残る半分の数量の手配に奔走したが、大和商事のオファーする価格ではどこも応じてもらえず、結局前年比10～15%高い価格でかき集めざるを得なかった。首都

水産からの仕入分と合わせて平均すれば、前年比で7%価格が上がったことになる。

その後、首都水産の月島は社内で異動になり、大和商事の担当から外れた。後任の担当者は半減の数量からスタートしたので、最初から大和商事を大口取引先とは考えておらず、その結果、首都水産と大和商事の取引関係は縮小の一途をたどることとなった。大和商事の取扱商品の中でかなり大きな比重を占めていた首都水産の缶詰は、次第にマイナー商品になってしまった。

## 【どこがまずかったのか?】

長期にわたる継続的な取引関係を目指すのであれば、一方だけが利益を得て、相手は損失をこうむる交渉（いわゆる「Win-Loseの関係」）は、たとえ1回は成功しても、長続きはしません。双方が何らかの形で利益を分け合う、いわゆる「Win-Win」の交渉を粘り強く追求すべきです。

Win-Winを目指すには、54ページで詳述しますが、たとえば「価格」の1項目だけを交渉の対象とするのではなく、「数量」や「支払条件」、「アフターサービス」など、

別の交渉軸も合わせて設定し、それらをにらみながら交渉することが必要になります。その交渉軸が何かは、この継続的な取引関係から、自社と交渉相手のそれぞれが何を得ようとしているかを探る中で、浮かび上がってくるものです。

今回、大和商事の鯖江は、初めて仕入れ交渉をする緊張感からか、首都水産とのWin-Winの関係にはあまり意識が及んでいなかったようですね。それが相手の月島との温度差になり、交渉がぎくしゃくした原因です。また英一としても、そういう両社の長期的な信頼関係については、十分鯖江に説明して、それを維持発展させるための方策（たとえばここで言う「別の交渉軸」の模索）をアドバイスするなど、Win-Winのための支援をすべきでした。残念ながら、英一にはその意識と実行も欠けていたようです。このため、交渉の結果として、両社間の今までのWin-Winの関係も終わらせてしまうことになってしまったのです。