

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のお話です。

~~~~~

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かと思えます。

**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せんよ。

**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できてきましたが、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、以後の交渉はぎ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すぐ異動になり、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。

### 【どっちがまずかったのか?】

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、

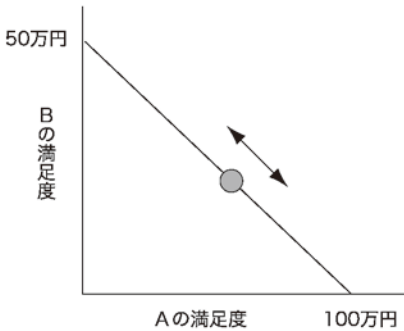
別の交渉軸も合わせて設定し、それらをにらみながら交渉することが必要になります。その交渉軸が何かは、この継続的な取引関係から、自社と交渉相手のそれぞれが何を得ようとしているかを探る中で、浮かび上がってくるものです。

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。

●〈図表③〉Win-Lose・Win-Winの交渉

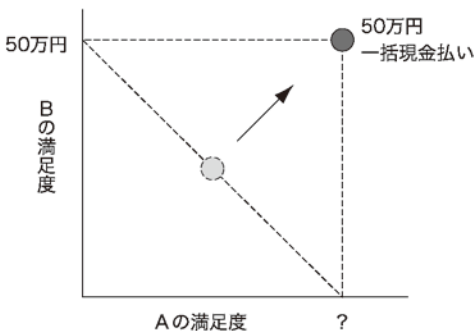
普通の交渉

(Win-Lose=勝つか負けるか)



上手な交渉

(Win-Win=どちらも満足)



額50万円の希望  
手Bの希望  
間で交渉  
していま  
す。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

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

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。当方の主張もすっかりしますが、先方の主張もよく聞いてきます。

~~~~~

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。

鯖江

今年は、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。今年は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ですよ。

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のではありませんか？

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 そうですね。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のではありませんか？

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も) 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したら、

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、どうしましょうか？

(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。何とぞよろしくお願いいたします

鯖江 ありがとうございます。ではそれでお願いいたします。

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Wi

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ですよ。

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。