

英語で交渉 ネゴシエーション



Preparation

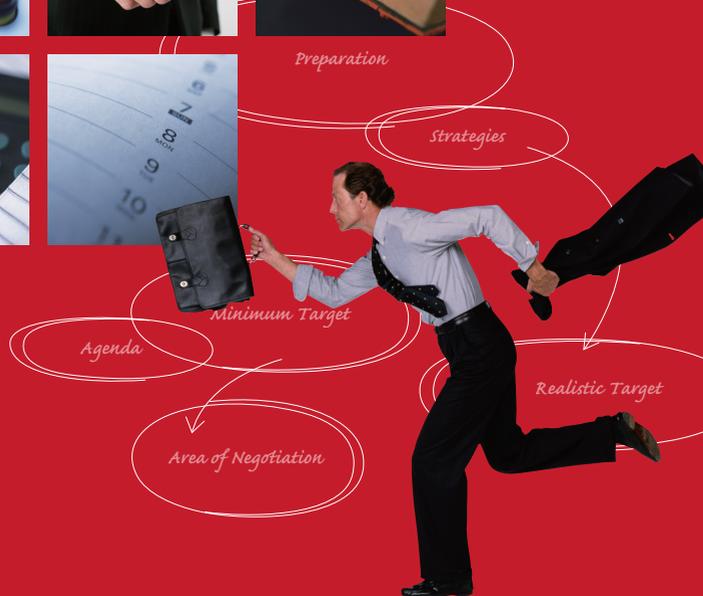
Strategies

Minimum Target

Agenda

Realistic Target

Area of Negotiation



UNIT 1

Level B



実務で最低限必要なビジネススキル

「第1部 交渉の準備」

1週目に学ぶ Target Skill

Session 1

交渉の準備

—交渉の目標を立案する…………… 10

Target Skill 交渉計画の立案時には、あらかじめ優先度の高い目標と譲歩できる目標とを区別する。

Session 2

交渉の準備

—交渉の目標領域を設定する……… 14

Target Skill 相手先の重要優先項目を考慮して「交渉の目標領域」を整理する。

Session 3

交渉の準備

—交渉議題を準備する…………… 18

Target Skill 交渉議題を十分に検討し、優先順位の高いものから効率よく交渉できるようにする。

Session 4

交渉の準備

—面会の約束を取り付ける……… 22

Target Skill 電話またはeメールで交渉のアポを取り付ける。

交渉の準備 一交渉の目標を立案する

交渉を上手に進めるためには、まずは自社の目標の確定と他社のニーズを知ることから始まります。そのために最も重要なことは、交渉の準備を怠らないことです。準備のための時間は十分に取ってください。ここでは、交渉の準備をする上での重要事項、およびスキルを中心に学習していきます。

Target Skill 交渉計画の立案時には、あらかじめ優先度の高い目標と譲歩できる余地がある目標とを区分けする。

交渉計画を立案する上で最も重要なのは、あらかじめ交渉の目標を策定することです。交渉の目標は、まず自社の立場から、この交渉を通じて何を得たいのかを、以下の2つの区分により簡潔にまとめると、明確になります。

■交渉の目標を定める2つの区分

- (1) **「needs=必要」**：自社にとって優先度の高い目標を指します。
- (2) **「wants=ほしい」**：若干譲歩できる余地のある目標を指します。

この際の注意事項として、以下の点に気をつけます。

Abandon any totally unrealistic contents.

完全に非現実的な内容は捨てる。

Think about contents by priority.

内容の優先度を考える。

Identify issues that you can compromise on and those that you cannot.

目標の中で譲歩できるものとできないものを分ける。

こうした点に注意しながら、交渉のテーブルに着く前の事前準備として、次ページに掲げるような**「事前準備リスト 自社と他社の交渉目標」**を用意しておくといいでしょう。そのためには、まず、自社と他社の現状分析から始まります。

【現状分析】

あなた（田中健）は、日本の大手カメラメーカー J 社の東京本社・海外営業部で働いています。あなたの職務は新型デジタルカメラ‘Z’を英国 Smith Store (SS) 社に売ることです。

SS 社は大型小売店で、本社はロンドンにあります。現在、SS 社との関係は良好です。J 社は他の製品を 2 年前から SS 社に納めています。SS 社は現在新しいデジタルカメラを探しています。また、英国の同業他社は最近同様の製品を東アジアにある B 社から買い付けています。英国の最近の景気はあまりよくないので、SS 社は納入価格に注意しなければなりません。

Reference Data 事前準備リスト

—自社と他社の交渉目標—

A. 自社の「needs=必要」と「wants=ほしい」目標

① 「必要」かつ優先度の高い目標。

② 「ほしい」かつ若干譲歩の余地がある目標。

B. 他社の「needs=必要」と「wants=ほしい」目標(推測)

① 「必要」かつ優先度の高い目標。

② 「ほしい」かつ若干譲歩の余地がある目標。

(次頁に記入例があります)

Recommended Example

それでは具体的にこの事前準備リストに書き込む練習をしてみましょう。相手先のことを考えて英文で作成しておくとなかなか便利です。まずは、優先度の高い項目の洗い出しから始めます。

	J Company Japan	Smith Store UK
Key Issues by Priority (重要優先項目)	1. Quality (品質) 2. Price (価格) 3. Volume (数量) 4. Delivery Time (納期)	1.Price 2.Delivery Time 3.Quality 4.Volume

A. 自社の「needs=必要」と「wants=ほしい」目標

① 「必要」かつ優先度の高い目標

1. We want to sell the new digital camera 'Z' (Our aim is a large order).

新しいデジタルカメラ 'Z' を販売したい(大口受注が目標)。

2. We want to sell 'Z' at the highest price possible. ('Z' has new functions that models from other companies do not.)

'Z' をなるべく高く売りたい('Z'には他社モデルにはない新機能がついている)。

3. We want to receive the order in our best interest on production and delivery plans. ('Z' being a new model, we have restrictions in our production system.)

自社にとってベストの製造・納品計画で成約したい('Z'は新製品のため製造態勢に制約がある)。

② 「ほしい」かつ若干譲歩の余地がある目標

1. We want to strengthen our relationship with SS. (We want to invite some executives from SS to Japan to visit our plants.)

SS社との関係強化を図りたい(SS社幹部を日本に招待し工場視察をしてもらいたい)。

2. We want SS to advertise our new model 'Z' in the market.

SS社に新製品 'Z' を市場で宣伝してほしい。

3. I want to learn more about the UK market. (I want to visit some SS stores in the UK.)

英国市場をもっと知りたい(私は SS社の英国販売店を数店回りたい)。

はじめは、目標内容を複雑にしないためにも各項目を上記のような短い文で書き出します。

B. 他社の「needs=必要」と「wants=ほしい」

① 「必要」かつ優先度の高い目標

1. SS wants to sell J's new digital cameras as soon as possible.

SS社はJ社の新型デジタルカメラをなるべく早く売りたがっている。

2. SS wants to become a sole import agent with J in England.

SS社はイギリスでのJ社の輸入総代理店になりたがっている。

② 「ほしい」かつ若干譲歩する余地がある目標(推測)

1. They can concede in purchase price.

SS社は価格面では譲歩する可能性がある。

2. They do not want to hurt the good relationship with J.

SS社はJ社との良好な関係を傷つけることは望んでいない。

この分析から、価格面や納期で利害の衝突があるだろうと推測できる。

EXERCISE

下記のN社とW社の現状分析をよく読んで、【事前準備リスト】を実際に日本語で作成してみましょう。

【N社とW社の現状分析】

N社の立場： 品質を誇るN社にとって品質や性能が一番重要である。また新型ビデオ‘Viewer’は新規開発製品のため従来モデルよりは高く売りたい。自信作ゆえに大量に売りたいが、生産態勢がまだ不十分である。したがって、納期に関しては余裕がほしい。

W社の立場： 英国の市場には、日本以外からも各種モデルが出まわっているため、値段が重要である。性能がいいのはもちろんだが、価格面でも抑えたい。いい製品があれば早く納入させたい。品質は重要だが、N社の技術レベルは世界一と理解している。大量に売りたいが、まだ予測が難しい。

このセッションのまとめ

1. 交渉を始める前に交渉計画をよく練ります。このとき、優先度が高いものと譲歩の余地があるものを分けて考えましょう。
2. 交渉計画は「事前準備リスト」を作成すると上手に整理することができます。

交渉の準備 一交渉の目標領域を設定する

自社と他社の「必要」と「ほしい」目標の設定が終わったら、次は、どのような内容ならば交渉が「成功した」と言えるのかを、あらかじめ考えておくことが大切です。そのためにも、交渉の目標領域を設定するとともに、次善の策や代替案を用意しておく必要があります。

Target Skill 相手先の重要優先項目を考慮して「交渉の目標領域」を設定する。

「成功した交渉」とは一方が勝者で他方が敗者ではなく、最も大切なのは、**双方が何かしらの譲歩をする交渉で、何か価値のあるものを得ること**です。

交渉にあたっては、このような観点から相手の重要優先項目を考慮して、どのような合意内容ならば「成功」と考えることができるのかをあらかじめ想定しておくことが重要です。このことは、これだったら合意が可能であるという目標を表す「交渉の目標領域」(Area of Negotiation)を整理することによって明確になってきます。また、この際に、合意できなかったときの代替案も考えておく必要があります。交渉の目的は合意を得ることですが、時には合意に至らないこともあるからです。代替案を用意しておくのは、交渉を効果的に進める上でたいへん有効です。

具体的な手順としては、p. 12で紹介した Key Issues by Priority (重要優先項目)をもとに、交渉相手と自社について以下の3点を整理します。

■交渉の目標領域(Area of Negotiation)の整理

- ① Ideal Target (理想的な目標) を設定する
- ② Realistic Target (現実的な目標) を設定する
- ③ Minimum Target (最低ラインの目標) を設定する

①～③が主な「交渉の目標領域」となります。そのほかに、交渉が不調に終わるときのことも考えて代替案(alternatives)をあらかじめ考えておきましょう。こうすることにより、交渉の進展を予測することが可能になります。

Reference Data

交渉の目標領域設定に関する基本方針

■J社とSS社の目標と事情

Session 1で作成した Key Issues by Priority (p. 12)をもとに、まず、交渉の目標領域についての基本方針を打ち出しましょう。このとき、相手先のSS社については、こちら側(=J社)の現時点での推測に基づいて作成することになります。

【J社の「交渉の目標領域設定に関する基本方針」】

① Ideal Target (理想的な目標)

- ・生産ラインを長期間にわたりフル稼働状態にしておくため、SS社より大口注文をできるだけ高い価格で受注する。

② Realistic Target (現実的な目標)

- ・生産態勢がまだ不十分なこともあり、交渉は柔軟に行いたい。そのためには多少価格面で譲歩してもよい。
- ・当社では英国市場を皮切りに、欧州市場での立場を強化したいという計画が進行中である。したがって、SS社との関係を良好なものにしておきたい。

③ Minimum Target (最低ラインの目標)

- ・今回は多少相手優位に交渉が成立したとしても、次回の交渉時に価格面を吊り上げることも考えられる。

●代替案

SS社は英国で一番成長している大型小売店なので、今回は採算割れにならない限り、多少譲歩してでもSS社との関係強化を図る。

【SS社の「交渉の目標領域設定に関する基本方針」(推測)】

① Ideal Target (理想的な目標)

SS社についてのJ社の調査、およびこれまでの関係から、SS社は事業を拡大したいと考えている模様である。SS社はJ社が高い技術力を持っていることは知っているので、J社よりもっと製品を購入したいと希望している。

② Realistic Target (現実的な目標)

SS社はJ社の英国における総代理店になりたいと思っているので、多少の譲歩もやむを得ないと考えているふしがある。

③ Minimum Target (最低ラインの目標)

SS社は将来的な両者の関係を考慮して、今回はJ社有利に交渉が成立してもやむを得ないと考えている。

Recommended Example

J社の交渉担当の田中健氏は、この基本方針に基づいて、両社それぞれの目標と事情を考慮しながら、次のように具体的な「交渉の目標領域」を設定しました。

■J社の交渉の目標領域

① Ideal Target (理想的な目標)

デジタルカメラ 'Z' を合計9,000台、単価28,800円で受注する。最初の2,000台は注文後4か月で納入し、そのあとは3か月ごとに2,000～3,000台ずつ納入する。

② Realistic Target (現実的な目標)

デジタルカメラ 'Z' を合計7,000台、単価26,600円で受注する。最初の2,000台は注文後3か月で納入し、そのあとは3か月ごとに1,000～2,000台ずつ納入する。

③ Minimum Target (最低ラインの目標)

デジタルカメラ 'Z' を合計5,000台、単価24,500円で受注する。最初の2,000台は注文後3か月で納入し、そのあとは4か月ごとに1,500台ずつ納入する。

【代替案】

販売合意が成立しない最悪の場合、あるいは最低ラインの目標を獲得するための代案：J社とSS社相互の関係の強化を図るべく施策を考える。トップの人事交流を図る、技術指導を行う、支払い条件の一部変更に応じる、SS社側広告宣伝費の一部を負担する、販売員を一時派遣する、など。

このような「交渉の目標領域」が設定された背景を見てみましょう。戦略上の優先順位は、製造メーカーである限りは品質が第一になります。また、企業である以上利益を上げることも大事です。品質が優れていれば値段もそれに伴ってついてきますから、製造原価を考慮すると、最低でも24,500円にしたいところだと考えています。これならSS社も飲めるという判断です。また、大量に売りたいのは、数量を増やして製造ラインを埋めれば経営効率が上がるからです。しかし、現時点では生産態勢が未整備なために、フル稼働はとても無理なので、今回の交渉では、できれば納期の議論は避けたいと考えたわけです。



EXERCISE



下記のSS社の現状分析をよく読んで、推測できるSS社の「交渉の目標領域」を日本語で設定してみましょう。

【SS社の現状分析】

英国の有名ブランドである小売販売店SS社は、

- ① 人気のあるJ社のモデルを安く購入し、最大限に利益を出すのが目標。
- ② 新作モデルをいかに早く店頭に並べられるかが、売れ行きを左右する重要な問題だと考えている。
- ③ J社の品質はすでに最高級とわかっているので優先順位は高くない。
- ④ 販売数については、年間1万台以下なら簡単にさばける能力がある。
- ⑤ 消費者の購買力を考えると、30,000円を超える値付けはしたくない。

■SS社の交渉の目標領域(推測に基づく設定)

① Ideal Target (理想的な目標)

② Realistic Target (現実的な目標)

③ Minimum Target (最低ラインの目標)

【代替案】

このセッションのまとめ

1. 交渉が成功したかどうかを判断するために、自社と他社の「交渉の目標領域」を設定しておきます。このとき、「理想的な目標」「現実的な目標」「最低ラインの目標」と分けて設定するといいでしょう。交渉の進展を予測することができます。
2. 交渉が不調に終わるときのことも考えて、必ず次善の策になる「代替案」も用意しておくようにしましょう。