

1. ごあいさつ

9月になりようやく涼しくなってきたこの頃、いかがお過ごしでしょうか。株式会社アイリンクの照井清一です。オリンピックを見て以来、サボりがちだった筋トレを毎日やっています。そんな時読んだ本が「空気を読んではいけない」、格闘家の青木真也氏の本です。氏曰く、「ジュースなんか買ってないで水でも飲んでバイトを減らして、その分練習すべき」

「欲望が散らかっている人間は、永遠に何も手にすることができない」強烈なメッセージでした。筋トレぐらい毎日やらねば…。



2. 説得か Win-Win か、交渉について考える

(1) 中小企業の価格交渉の重要性

私は設計をやっていた最初の頃は出来上がった図面から見積を取り、価格を決定していました。価格交渉は、見積に対して「いくら下げられるかどうか」でした。

途中から設計段階で全体の目標コストを部品1点1点に展開し、コストを管理する原価企画を行いました。しかし例えば目標コストを提示しても、その価格で必要な量を供給できる企業が限られていました。

2000年以降、大手企業の海外への工場移転などにより、ものづくりの市場は縮小し、部品メーカー間の競争は激しくなっています。

また大手企業は、カイゼンで自社の工数を削減するより、部品の購入価格を下げた方が利益が増えるため購買に「何パーセントコストダウン」などの目標を決め管理に熱を上げています。

今後は自社の利益を守るために、強い交渉力が必要です。厳しい環境を乗り切るために、中小企業もタフネゴシエーターにならなければなりません。

(2) 従来の交渉術、イコール説得術

今まで交渉とは、利益重視の闘争型交渉であり、相手に対する説得でした。

【相手をねじ伏せる説得の技術の例】

① 先に話しかけて、会話の主導権を握る

挨拶や会話の最初は自分から切り出し、主導権を取ります。

② 相手の発言に割り込み、会話の主導権を握る

相手の発言の最中、「ちょっといいですか」と割り込んで、立場が上であることを誇示します。

③ 自分の椅子だけ高くする

裁判官、昔の王、学校の先生が一段高いところにいるのは、相手に対してパワーを示すためです。椅子の高さは心理的な有利さになります。

(3) 交渉における駆け引き

交渉では有利な条件になるように様々な駆け引きが行われます。譲歩は少しずつ行い、譲歩の際には、相手に見返りを求めます。

【ブラフ】

「ブラフ」とは「ハッタリ」の意味です。例えばお客様の予算を「10万円」と予想します。相手の予算額の1.3倍ぐらい上乗せし、「13万円はいかがですか」とふっかけます。

マーケティング・コンサルタントの佐藤昌弘氏によると、予算に対して1.3倍までは検討の範疇に入り、1.7倍を超えると検討の対象外になるそうです。1.3倍までは、心理的に許容できる金額と言えるかもしれません。



ブラフを見破られ…

【アンカリング（最初に提案する）】

最初にこちらから有利な条件を提示して、それを元に交渉を展開するのがアンカリングというテクニックです。1000 円のを安く買う時に、最初に買い手が

500 円しか予算がないと強く主張すると、売り手は 500 円から如何にして 1,000 円に近づけるか考えます。つまり 500 円にアンカリングされたわけです。

しかしこのような相手を自分の意思に従わせるような交渉は、企業間取引のような長期的な関係が必要なものには向いていませんでした。

(4) ハーバード流交渉術

今から 30 数年前、ハーバード大学のロジャー・フィッシャー、ウィリアム・ユーリー、ブルース・パットンは、「ハーバード流交渉術 必ず『望む結果』を引き出せる！」で、ハーバード流交渉術の利益に基づくアプローチを提言し、Win-Win 交渉術として支持を集めました。

① 人と問題を切り離す

「問題」と「人の関係」を分離します。感情的にならず冷静に問題に対処できます。お互いの事実に対する認識の確認し、話の聞ける環境を作ります。

② 利益に着目する

自分の利益については主張すると共に相手の利益についても理解を示します。

③ 互いに利益のある選択肢を考える

解決のための様々な選択肢の中で、自分と相手の双方に利益のある方法を考えます。

④ 客観的基準に基づく解決にこだわる

利益やメリットを議論する際にお互いが何をものさしにするのか明確にし、ものさしについて双方で合意を得ておきます。

⑤ BATNA を用意する

BATNA とは、Best Alternative To a Negotiated Agreement の略で、「交渉に合意することに次ぐ、最善の選択肢」という意味です。つまり「交渉が決裂したときに、自分が取れる最善の選択肢」です。

BATNA を決めておけば、解決案が BATNA よりも少しでも良ければ、交渉は自分たちにとって Win となります。BATNA より悪ければ、交渉を打ち切るといのように、感情的にならず冷静に交渉をまとめることができます。

(5) ハーバード流交渉術の問題

ハーバード流交渉術については多くの研究がされましたが、基本的な枠組みは、双方の利害、選択肢、置かれた状況は不変であるという前提に依っていました。

図はなく、相手の求める利益も分かりません。さらに時間の経過と共に交渉のプロセスは刻々と変化します。

【戦場の霧】

戦場の霧は、プロシアの軍人・軍事学者のクラウゼヴィッツによって定義された言葉で、作戦・戦闘において指揮官から見た不確定要素のことです。

実際の戦場は、相手の位置がわからない中で部隊を進めていきます。突然あらぬ方向から攻撃を受けたり、時として味方の攻撃（同士討ち）すらあります。限られた情報の中で相手の居場所や戦力を判断し対処を決めなければなりません。



戦場の情報は限定的

同様に実際の交渉は、大学での学術研究のように結果がわかった中での分析でなく、相手の考え、出方がわからない中で行わなければなりません。全体を俯瞰できる

【何を望んでいるのか】

経験豊富な不動産の営業は、本当は何を望んでいるのか、顧客自身が分かっていないことを知っています。

ある営業の女性は、顧客の要望に真摯に耳を傾けた後、まるで違う物件を見せました。一件目を見せる時、彼女は家の中を歩きながら、顧客がどんな反応を示すか、注意深く見守り、顧客が本当に望んでいるものが何かを見極めます。

不動産にはこんな格言があります。「買い手はウソをつく」

「ただし、わざとウソをつくのではない。みんな自分の本当の気持ちを分かっていないのだ。」



顧客が望んでいるのは

(6) 事前調査の重要性

交渉の事前準備の本質は、交渉にならないような状況をつくることです。例えば価格交渉では、価格交渉にならないような状況にしてしまうことです。

アップルのMacBookを買いに来る顧客は、アップルのディスプレイが低いと言って交渉しません。



まけてくださいと言ったら

(7) 交渉における創造力

交渉において創造力が必要な場面とは、状況が変化し、予定していた解決策が使えなかったり、お互いの主張が平行線をたどり、新たな解決策が必要な時です。このような場面では、用意した方法にこだわらず、臨機応変な対応が求められます。

重要なのは、こちらの考えよりもまず相手に注意を払うことです。アクティブリスニングの上をいくような注意深い観察と聞き取りにより、状況を冷静に判断します。その結果、相手を変えるべきタイミング、自分が変わるべきタイミングがつかめるようになります。

「計画に価値はない」

「計画立案がすべてだ」



ノルマンディー上陸作戦

アップルは「もっと安いパソコンをお求めでしたら他のメーカーをご検討ください。」と言うでしょう。

価格交渉において、重要なことは価格以外の条件を洗い出すことです。ともすれば営業担当は価格にばかり目が行きがちです。しかし価格は、判断の要因の中の1つにすぎません。しかし価格以外の要因は、売り手が積極的に訴えなければ、顧客は気付きません。

ノルマンディー上陸作戦の最高司令官アイゼンハワーの言葉です。しっかりと計画を立案することで、目的が明確化し、潜在的な障害が明らかになります。

実際の交渉では、不確実性の霧、未知の要素、状況の変化により、予測通りにはなりません。状況を冷静に観察し、柔軟に対応します。

アメリカ海兵隊の基本原則

「先を考えようとするほど計画の有効性は低くなる。

だから先を考えるとときほど、ち密になり過ぎないように注意すべきだ。

先を考える目的は、有効な計画を立てることより、将来取りうる行動の基礎を整えておくことにある。

事象が目前に迫り、実際に有効な行動を取れる状況になった時、すでに状況評価やアプローチの仕方が定まっているようにすることだ。」

3. ものづくり温故知新『『80点主義は完璧を目指したことから生まれた』カローラの主査 長谷川氏』

昭和36年、トヨタ自動車の長谷川龍雄氏は、大衆車パブリカの販売の伸び悩みに苦慮していました。氏は次期大衆車の構想を固め、重役に報告しましたが、なかなかよい返事はもらえませんでした。

そんな中トヨタ自販の神谷社長に次期ローラの構想を説明すると

「長谷川くん、この車は輸出も含めて月に3万台はいけるはずだよ」と言いま



初代カローラ

した。当時トヨタの全車種合わせても5万台しかない時代、神谷氏は日本でも大衆車の時代が来ることを見越していました。

そして水冷4気筒1000cc、最高速度130km以上、従来の3ベアリングに対し、5ベアリングで支持した低振動のエンジン、マクファーソンストラットサスペンションなど当時の大衆車にはなかった数々の装備の設計が進められました。

しかし1965年に出来上がった試作車のファーストバックスタイルに対して、神谷氏が注文をつけます。「長谷川君、これは大衆車なんだよ。…幅広い一般大衆に受け入れられる車を目指しているのだから、デザインが進みすぎていたら、広く一般大衆の方がついてこれなくなってしまう。…」

そこでトランクのあるセミ・ファーストバックスタイルに落ち付きました。

そしてこのファーストバックスタイルは、2年後にスプリンタークーペとして発売されました。トヨタは、カローラのために300億円かけて高岡工場、さらにエンジン専用に上郷工場を新設し、大規模な量産体制を敷きました。



スプリンターこそ長谷川氏の描いたカローラ

1966年10月カローラは発売されました。43万2000円、サニーより2万円高いのですが、顧客はそれを高性能であると受け止めました。カローラは発売開始まもなくサニーを抜き、2年後には月販3万台を達成しました。そしてアメリカにも輸出され、1968年には9万5千台、1969年には15万台と輸出は急増しました。このカローラに関し、長谷川氏は「80点主義」と言っています。

80点主義について長谷川氏は以下のように語っています。「大衆車や中型車の場合は、それぞれの持ち味によってその評価点は、ある点では90点が、ある点では70点ということもありうる。ところが幅広いファミリーカーの場合には、特別傑出した点もない代わりに、全ての点において80点を取らなければならないと思う。」

ヨーロッパ車と比較すれば、あらゆる点で70点以下の日本にとって80点主義は極めて高い目標でした。ところが「トヨタの80点主義」として独り歩きします。後年長谷川氏は、

「私の口からは、やはり90点とはどうしてもいえんもんですから。私は100点というのは神様のつくった車だと思っているんです。」

常に技術の高みを目指し現状に満足することのない、かつて航空技術者だった長谷川氏、彼の採点は、一般の人より極めて厳しいものだったのです。

4. 未来戦略ワークショップ「合意形成と説得術、B to Bでの価格交渉術」

経営環境の変化や経営事例などを学ぶ勉強会「未来戦略ワークショップ」10月は「合意形成と説得術、B to Bでの価格交渉術」今回のテーマを掘り下げ、説得型交渉とWin-Win型交渉の課題と創造的解決について考えます。勉強会はどなたでも参加できます。詳細は以下にあります。

<http://ilink-corp.co.jp/1669.html>

日時 10月16日(日) 9:30~12:00

場所 刈谷市総合文化センター アイリス
(中央生涯学習センター) 403 研修室
刈谷駅南口 徒歩3分

参加費 500円

前日までに、FAX、電話(0564-55-5661)

又はメール(terui@ilink-corp.co.jp)でお願いします。

未来戦略ワークショップ参加申し込み FAX 0564-52-5364

会社名

お名前

TEL

FAX

5. 編集後記

小学1年生の時、歩道橋の上から友達と一緒に通る車を1台1台「パプリカ!カローラ!コロナ!」と叫んでいました。数も車種も限られていました。我が家に車が来たのはずっと後のことでした。

本ニュースレターが不要な方はお手数ですが下記通信欄に、お名前又は社名と「不要」とご記入の上、FAXして頂くか、メールにて不要とお知らせください。

通信欄

最後まで読んで頂きありがとうございました。

株式会社アイリンク 代表取締役 照井清一

〒444-0202 愛知県岡崎市宮地町馬場17-1

TEL 0564-55-5661 FAX 0564-52-5364

URL : <http://www.spiral.ilink-corp.co.jp>

Email: terui@ilink-corp.co.jp

Facebook : <https://www.facebook.com/se.terui>

メルマガ

<http://ilink-corp.co.jp/malmag.html>

