



**購買ネットワーク会 若手分科会 第9回**  
**2021.10.4**

**交渉の話をしよう**

# 初めに: 若手分科会の紹介

**中四国NW会**

年3回開催 土曜午後

Target  
中四国NW会常連+購買マニア

Contents  
ケーススタディ(難解)、全員参加型ディスカッション、究極の選択、常連プレゼン、お仕事紹介

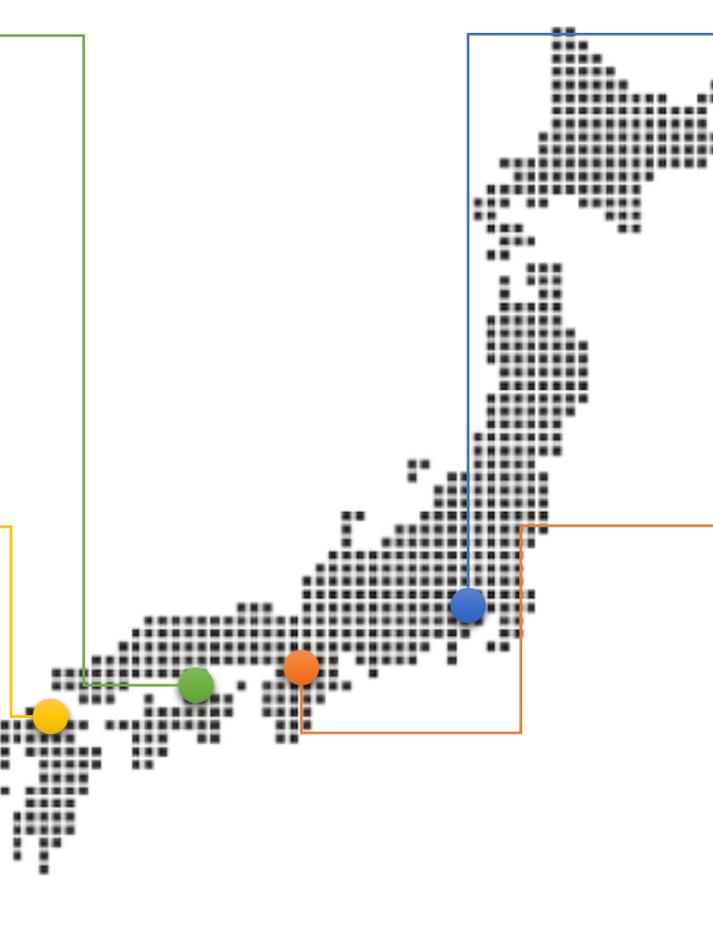
参加人数:15名前後

**九州NW会**

年2回開催  
土曜午後

Target  
九州NW会常連(北九州在住)

Contents  
ゲスト/九州メンバーのスペシャルトーク、簡易ケーススタディ、購買技術伝承



**関東NW会**

年5回開催 土曜午後  
\*今は隔週月曜日

Target  
20代後半~30代前半の主任クラスBuyer

Contents  
幹事/会員によるスペシャルトーク、ケーススタディ他

参加人数40~60名

**関西NW会**

年4回開催  
土曜午後

Target  
20~50代の幅広い世代

Contents  
情報のシャワー(幹事中心のプレゼン)

参加人数30~50名

**若手分科会**

毎月第一月曜日21:00~22:00開催

幹事/Target: U-40 or 購買経験10年未満の若手&中堅未満バイヤー

形式: 講演会/パネルディスカッション; ゲストとして先輩バイヤーにお越し頂く。

テーマ: オンラインでの議論に発展しうるテーマを検討

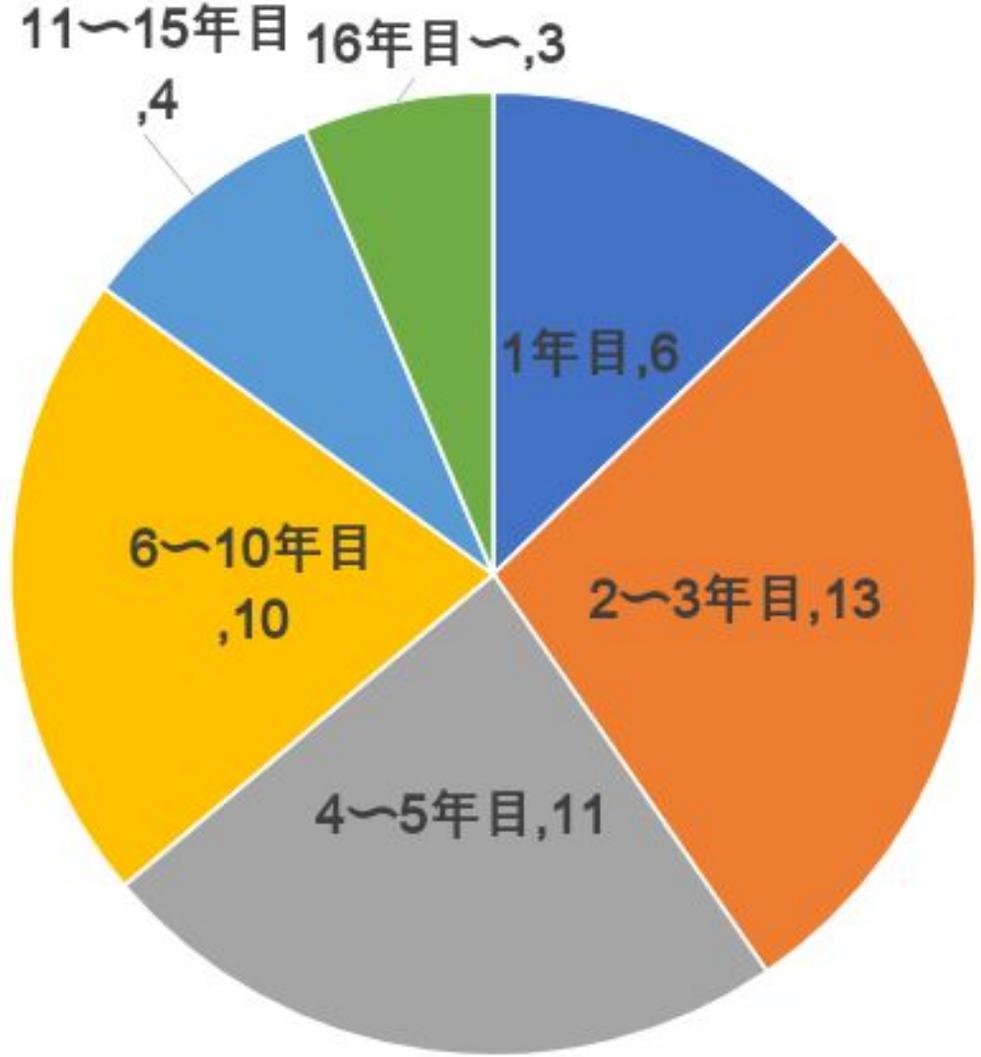
\*例)バイヤーのキャリアパス形成、本会/分科会感想戦など

# 本日の参加登録者内訳

合計 47名

## 購買経験内訳

|       |     |
|-------|-----|
| 1年目   | 6名  |
| ~3年目  | 13名 |
| ~5年目  | 11名 |
| ~10年目 | 10名 |
| ~15年目 | 4名  |
| 16年目~ | 3名  |



# 自己紹介

小森 駿介

ユニ・チャーム株式会社 購買部

吸収体用資材の開発購買;ソーシング業務=資材の仕様/価格/アロケーションの決定

\*日々のデリバリー業務は各工場付の別部門が実施。

・1988年9月13日(33歳)

・出身:大阪

・2015年に購買部へ配属(現在7年目)  
中四国NW会にて幹事をさせて頂いております

# 今回の講義について

約7年前、入社後最初のキャリアが購買部でした。

配属されて間もない頃から、先輩バイヤーの交渉に同席しましたが、数年のうちには、交渉の準備と進め方がわからず、困惑しっぱなし。本を読んでも、ケーススタディをやってみても、「あるべき論」ばかりで、「教えてほしいのは、そういうことじゃないんだよ！」と思ったものです。

結果的には、OJTを通して教育いただき、悔しい思いをしながら学び、知らぬ間に、一人で、交渉を完結できるようになっていました。

今回は、同じような思いをしているかもしれない若手バイヤーの参考のため、自身の学びの棚卸のために、交渉に必要な視点を整理したいと思います。

# 交渉とは

## 利害関係者と、合意形成するためのコミュニケーション

**\*交渉せずに合意形成できる方が、楽。**

例) 信頼関係 : 「○○の言う事を聞いておけば問題ない。」(一番詳しい人、実績充分)

パワーゲーム : 上位者や権限の与えられた役割からの指示/命令(軍隊/体育会系、鬼舞辻無惨)

←圧倒的信頼感

←究極の  
パワーゲーム

**が、若手バイヤーが社内外に対し、この立場を実現するのは難しい。**

⇒購買、特に若手バイヤーは、必然的に社内外に対して、度々交渉する必要があるが、その場面は**毎度「交渉の場」という顔をしてはやってこない。**

# 購買業務における「交渉」の重要性

- ・外部からリソースの調達、QCDを管理する役割
- ・リソースの価値最大化のため、社内調整/説明が必要
- ・特に社内説明が求められる価格を“決める”のはサプライヤで、仕様/スペックについてもサプライヤの能力に依存部分が多い。

⇒社内外問わず関係者が多く<sup>\*1</sup>、自身で決定できることが少ない。  
だからこそ、自由度を上げて<sup>\*2</sup>戦略実行するには、  
彼らと合意形成に向けて“交渉”する必要がある。

<sup>\*1</sup> 赤いうちでもStakeholder managementは重要な柱

<sup>\*2</sup> 若手分科会第7回参照

## 交渉に関する苦い経験

準備不足を見抜かれたのか、面談前に「価格交渉やってみな」と、インストラクター。超ベテランセールス相手に先輩を真似して、

「今後の取り組み拡大のためには、  
ここで価格協力いただかなくては。。。」と発言したものの、

「じゃあ、どこまでコストダウンすれば、  
どれだけ数量増やしていただけのんですか？」と、  
カウンター一発。いつも柔らかなセールスの目は笑っていなかった。

# 交渉に関する苦い経験

翌期価格の価格交渉面談に備えて、  
あたかもケーススタディかのように面談での交渉シナリオを作成。

先の反省を踏まえ小難しい**価格と数量の話**を散々つづけた後に、  
先方から一言。

「もともと、このビジネスは御社のために続けており、**価格競争の話**がこのまま続くようであれば、**ビジネス自体の魅力度が低くなるので、撤退を検討しない**といけない。実は前担当からそういう話はさせてもらってるんですけどね。。。」

俺は一体何を準備していたのか。。。

# なぜ交渉がうまくいかなかったのか。。。

## 原因

**「交渉本番」になってから有利な条件を勝ち取ろうとするため。**

勝負は鞘の内から決まっている。入準備次第では刀を抜かずに勝てる。  
\*先の私の失敗事例は、そもそも刃のない刀を抜こうとしている。

**「交渉の場」=「合意の場」として、常時「関係者との事前交渉」等、  
「交渉の自由度を上げるための取り組み」**をしておく方が、  
本番で交渉の戦術を駆使して頑張ることよりも、はるかに楽だし重要。

では、交渉を一人で完結する為に、  
具体的にどのような視点が必要か。



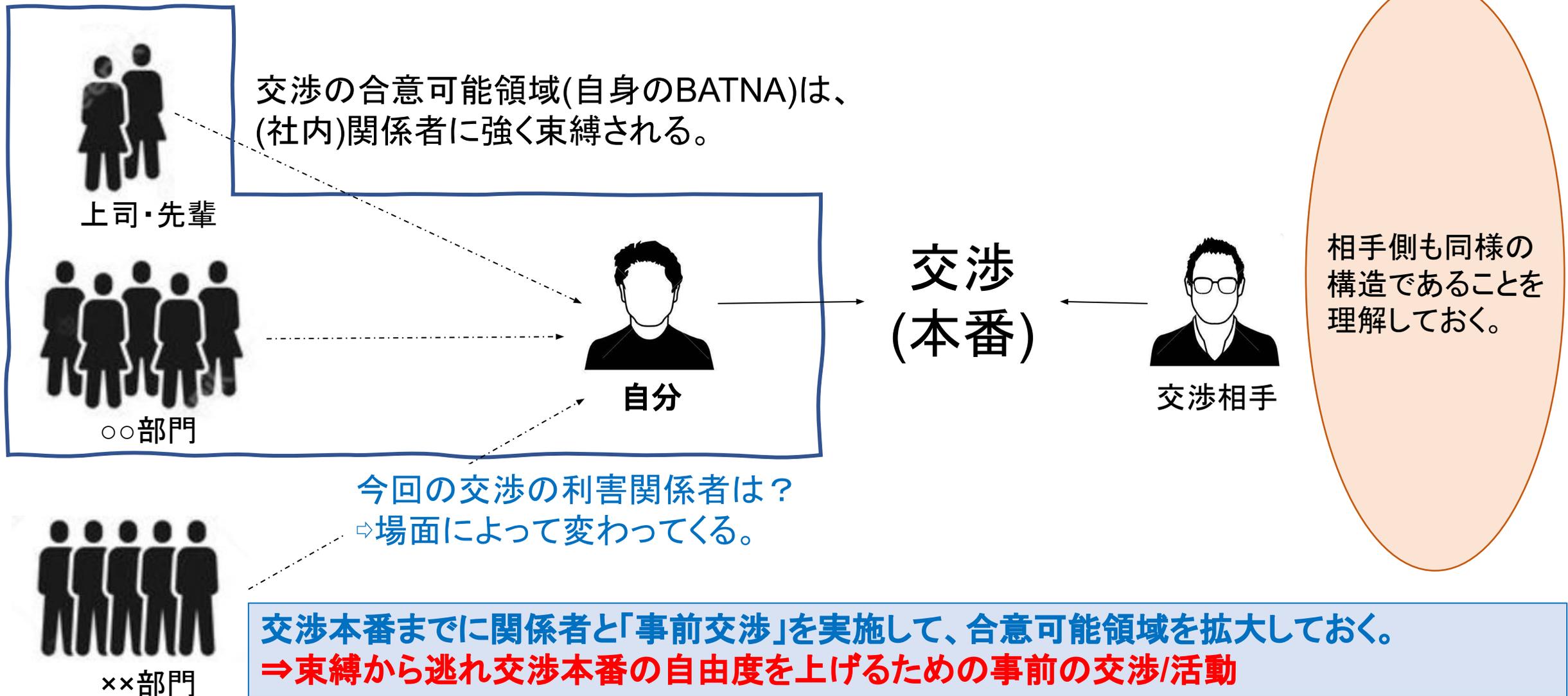
**妥結に向けた最重要視点；懐を広く持つ**

**ZOPA = 自身のBATNAの調整(≠妥協案/言い訳の準備)**

⇒でも、どうやって？

# 交渉の構造を理解して対応自由度(ZOPA)を拡げる

例) サプライヤとの交渉



# 自身のBATNAの調整≠妥協案、目標の引き下げ

## 新たな合意の可能性を見出すことで、ZOPAを拡げる

A案：市況の厳しさを上司にインプットすることで、  
コストダウンの目標金額を、単価10円から5円に下げる。

B案：単価15円のコストダウンが可能な新規サプライヤへの  
スイッチの準備を進めておくことで、BATNAを5円CDに下げる。

A案は妥協。

B案は可能性拡大によってZOPAを拡げており、利点も多い。

⇒交渉より強い武器を持って臨める。

が、普段から、その武器を準備して研いでおく必要がある。

⇒具体的に何をしようか。。。。

# 交渉における自分と相手の権利(武器)を理解する。

例) 来期の案件のために資材の価格交渉に臨む。

自社(バイヤー)とサプライヤ(営業)の権利は何か。

**バイヤーは何を決める？**

**: どこから、何を、どれだけ買うか**

**サプライヤは何を決める？**

**: 価格、供給可能数量**

**⇒ 間違った武器を準備しない、持って行かない**

## 交渉相手との信頼関係を積み上げていく。

普段から相手を思いやり、自身の実力を示す。

サプライヤのみならず、社内関係者のやりたい事を、担当/現場レベルで把握しておき、普段から進んで協力する。

次のステップとして、普段からサプライヤの頼みを積極的に聞き、一生懸命社内調整することで、  
「〇〇さんは社内折衝力がある」という印象を持ってもらう。  
⇒裏を返せば、「〇〇さんは本当に鉈をふるうぞ」という脅威になる。

# 総括

購買業務における交渉の重要性は大きい。  
だからこそ、普段から「交渉の場」を意識した、  
準備(事前交渉)が重要。

ポイントはいかにZOPAを広げる＝自由度を上げるか。

まずは交渉を完結できる、妥結に至るプロセスを  
理解したうえで、最高の結果に挑戦してほしい。

質疑/ディスカッション