

# HFLP（Bコース）

## －組織としての交渉力について考える－

---

STIサポート 代表取締役  
コーポレートディレクション シニアアドバイザー  
福森哲也

2020年1月

## ■自己紹介

- 戦略コンサルティング ⇔ 企業内に入り込んだ第2の創業支援
  
- M & A 実効支援
  - コンサルタントとして
  - M & A アドバイザーとして
  - 企業内戦略スタッフとして
  
- ベトナムを中心としたアセアン進出・事業展開支援

## はじめに②

### ■経営リーダーとして考えるべき組織の交渉力とは？

勝ち負け  
単なるかけひき  
どこまで妥協できるかの我慢比べ  
落とし所を見つける作業  
強引な押しつけ合い

『双方の利害・関心を調整して、  
より良い合意・共感を導き出す  
プロセスマネジメント力』

## はじめに③

### ■ 日本的一体感の中であまり重視されてこなかった交渉力

- ◆ 社内での当たり前を前提とした思考・行動停止
  - あうんの呼吸
  - 厳格なルールとマニュアル
  - 上意下達のコミュニケーション
- ◆ 多様性・異質なものを排除する組織風土
  - 強すぎる仲間意識／集団同調性バイアス
  - 国内中心／日本的正社員前提での思考・行動
  - ゆるぎない愛社精神
- ◆ 出席することに意味がある社内会議
  - 御前会議の常態化／前例重視＋衝突回避
  - スムーズだけど実質的には何も決まらない／決めない社内会議

## はじめに④

# ■日本でも交渉力の強化が重要になってきている！？

### ◆内なる国際化の進展

- 海外拠点・外国人社員の増加＋海外派遣者の帰国 ⇒ 日常での海外・アジアとのコミュニケーション機会・業務接点の増加
- 外国人のような（？）若手社員の増加

### ◆国内での経営・組織環境の変化

- 雇用形態・価値観の多様化／働き方改革／女性活躍社会  
／ダイバーシティ・マネジメント／LGBT／社内会議改革
- M&Aの日常化／業界の壁の崩壊・デジタル革命／開かれた経営



CFOを目指す上で、会社・組織の交渉力について  
正面から考え、議論することが不可欠になっている

## ■本日の構成

- 1 : 交渉ベタな日本企業・日本人
- 2 : 交渉力を高める3要件
  - \* 自組織の3要件について考える
    - ・個人ワーク ⇒ グループ共有
  - \* 休憩
- 3 : 3要件を支える7つの交渉のツボ
- 4 : 組織の交渉力を考える視点
  - \* CFOの役割と組織の交渉力について考える
    - ・グループ討議 ⇒ 全体共有・質疑

---

# 1 : 交渉ベタな日本企業・日本人

## 1：交渉ベタな日本企業・日本人

### ■典型的な症例：

- ①交渉に入る前の準備不足が顕著な「泥縄式」交渉
- ②社内で決まった「条件呪縛（＝目的喪失）型」交渉
- ③自社内での調整・意思決定の負荷が大きく、  
実際の交渉での「本番息切れ型」交渉
- ④自社（日本）の「“当たり前”盲信型」交渉
- ⑤合意に向けた冷静な交渉ではなく、  
「意思・感情・面子主導型」交渉



# 1：交渉ベタな日本企業・日本人

## ■典型的な症例①：

### 交渉に入る前の準備不足が顕著な「泥縄式」交渉

#### ◆交渉という名前の“会議”に出席

- 交渉をするという意思決定のみが下りてくる（**上意下達**）
- 交渉の目的や意思決定プロセスすら曖昧
- 希望的観測／実現性の乏しいベストシナリオのみを持って会議へ臨む
- 先方の質問・主張を受け、重要な争点・条件の検討を開始
- 交渉相手のことをほとんど知らない／関心がない  
（「まずは顔合わせ」）



#### ◆時間のみかかり、最終的には意思決定すらできずに交渉決裂

⇒先方に残るのは不信感のみ／ NATO

#### ◆相手に押し切られ、交渉後のプロセスで必要以上の課題・ストレスを抱え込む

# 1：交渉ベタな日本企業・日本人

## ■典型的な症例②：

### 社内で決まった「条件呪縛（＝目的喪失）型」交渉

#### ◆具体的な条件が出てきた背景・本質的な目的を理解できていない

- 『どうしてこの条件なんですか？』⇒『これがわが社の方針です』
- 複数の条件の中の優先順位付けが明確でない（**Must/Want**）

#### ◆条件を伝える・守るという業務遂行に終始

- 条件を伝える／押し通すために交渉という会議に出席
- 社内ですり合わせた“条件”を守ることが目的化



#### ◆最終的には条件と自己の面子が一体化

- 時間ばかりかかり、合意形成に至らない
- 合意に至っても合意後の関係性が悪化（ビジネス交渉では致命的）

# 1：交渉ベタな日本企業・日本人

## ■典型的な症例③：

### 実際の交渉での「本番息切れ型」交渉

- ◆日本を代表する大企業であればあるほど、自社内での調整・意思決定の負荷が大きく、交渉のプロセス（＝本番）前に疲弊
  - 交渉相手との合意・共感の形成よりも、社内の利害関係者への配慮が先行
  - 交渉相手と戦いながら本社とも戦うアジア現地責任者（OKY）
  - やっと調整できた条件への固執（→ 条件呪縛型交渉）
- ◆「せっかく社内合意が取れたのだから〇〇までに合意してこい」by 本社



- ◆「早く合意したい」という心理的欲求・プレッシャーの中での交渉
  - 交渉では時間を味方につけることが重要なのに・・・
- ◆交渉本番での時間切れという双方にとっての不利益の発生
  - 日本プロ野球 v s 大リーグ

# 1：交渉ベタな日本企業・日本人

## ■典型的な症例④：

### 自社（日本）の「“当たり前”盲信型」交渉

#### ◆社内でのコミュニケーションの延長での交渉

- 話せばわかるはず／話さなくてもわかるはず
- こういう風に考えているはず／こういう背景・理由に違いない
- こちらの事情も配慮してくれるのでは／配慮してくれても良いのでは

#### ◆わが社ではこれが当たり前なのに・・・／日本ではこれが当たり前なのに・・・

- 日本での正解・答えから抜け出せずに思考停止
- アジアの交渉の場で垣間見られる不思議な上から目線
- 交渉現場と意思決定権者（本社）の距離感・理解度の違い



#### ◆交渉は“前提・当たり前が異なる”中で双方の違いを埋めていくプロセス

- ローコンテキスト（話し手の責任） > ハイコンテキスト（聞き手の責任）

# 1：交渉ベタな日本企業・日本人

## ■典型的な症例⑤：

### 「意思・感情・面子主導型」交渉

#### ◆意思の強さ＝交渉力という思い込み

- “より良い合意・共感を導き出す”という基本スタンスの欠如
- 自社（自分）の論理の押しつけに終始  
⇒交渉の効率性の低下／交渉後の関係性の悪化

#### ◆議論・交渉と相手への評価・感情を切り離せない日本人

- 相手に対する評価・感情＞交渉の中身（ナীব v s したたか）
- 自分・自社・日本の当たり前との違いへの憤り・嫌悪・軽蔑
- 交渉プロセスなのに思考・行動停止

#### ◆面子を守ること＞より良い合意・共感を導くこと

- 面子を守ること自体が新たな条件化

---

## 2 : 交渉力を高める 3 要件

## 2：交渉力を高める3要件

### ■組織の交渉力のベースとして必要な個人の能力

ビジネス交渉を効率・効果的に進める為の“ポータブルスキルの組合せ×人間力（胆力）”

- 論理的思考力

- 構造化、Issueの抽出等が中核

- 観察力・洞察力

- 相手の主張・条件の背後にある本質的な利害関係

- コミュニケーション力

- 行動経済学・社会心理学

## 2：交渉力を高める3要件

### I：交渉力は事前準備の質・量によって決まる

- ◆本質的な目的・獲得すべき利益を突き詰めておく
  - 条件は目的・利益を達成するための、その時点での仮説・オプション
  - 優先順位付け（何を捨てる・あきらめる・やめる / **Must/Want**）
  - タフな交渉を想定した交渉材料の棚卸し
- ◆交渉の場の把握に時間を使えば使うほど交渉を有利に進められる
  - 本質的な目的・利益の徹底した共有
  - 相手を調べ上げた想定問答
  - したたかでぶれない交渉チーム（誰が、どういう立場で、何を言うか）
- ◆合意へ近づくには「当事者及び当事者の背後の利害関係者が客観的と思う基準」が威力を発揮する
  - 証券会社・投資銀行・戦略コンサルティングファーム等の活用



## 2：交渉力を高める3要件

### I：交渉力は事前準備の質・量によって決まる（続）

#### ◆事前準備のステップ

1. 状況の把握
  - 交渉相手だけではなく、全ての利害関係者を洗い出す
  - 交渉の背景にある外部環境・要因、社内環境・要因を洗い出す
2. 交渉の目的・判断基準の明確化
  - 交渉の合意後に実現すべきことを理解する
  - 組織責任者と交渉チーム間の共通理解を深める
3. 争点の明確化と交渉シナリオの整理・創造
  - 交渉相手の目的・シナリオを想定する⇒争点の洗い出し
  - **自組織の強み・交渉材料を大小かき集める**
4. 条件への落とし込み（ターゲティング）
  - 主要条件と付帯条件
  - 希望条件と留保条件

## 2：交渉力を高める3要件

### Ⅱ：目的・判断基準とシナリオを明確にしておく

- ◆ **本質的な目的を実現するための判断基準（特にMust）を議論しておく**
  - 交渉の道標
  - 職務に忠実な担当者ほど条件呪縛型交渉に陥りやすいが、あくまでも『目的⇒判断基準⇒具体的な条件』
- ◆ **交渉は生き物であり、幾つかのシナリオを常に想定しておく**
  - 相手の出方が分からない時のシナリオ・条件はあくまでも仮説
  - 新しい事実・発見／状況の変化／時間の経過の影響等をシナリオに折り込んでいく
- ◆ **合意に近づく新たなオプション（選択肢）をひねり出す**
  - オプションの幅を広げながらシナリオをしたたかに修正
  - 双方にとっての利益を創造する発想力・提案力  
(ゼロサムゲームからの脱却)

## 2：交渉力を高める3要件

### Ⅱ：目的・判断基準とシナリオを明確にしておく（続）

- ◆大きな状況の変化／想定外の事態の発生時には、速やかに／柔軟に目的・判断基準（Must）に戻って再確認する
  - 交渉チーム⇒組織責任者（意思決定権者）
  - 交渉を継続するかどうかの判断＝BATNA（後述）との比較
- ◆目的・判断基準（Must）に影響しない、Want項目の裁量を交渉チームに与えておく
  - Want項目の優先度／放棄／追加の裁量
  - シナリオの選択・放棄の裁量
- ◆『想定外』を想定したシナリオ・戦術が重要（どんなに準備をしても想定外は起きる）⇒条件付きシナリオを複数用意する
  - 日本企業での位置づけが弱い法務機能の重要性  
(経営・リスク管理としての法務機能 v s 交渉力を担保する法務機能)

## 2：交渉力を高める3要件

### Ⅲ：最強の武器BATNA（バトナ）を懐に入れておく

#### ◆交渉学での当たり前＝BATNA

- Best Alternative to Negotiated Agreement

（この交渉が決裂した場合のベストな代替案）

#### ◆BATNAは自社の交渉力把握の第一歩

- 交渉力の根源は“交渉をやめる決断”ができること
- たとえすごく魅力的でなくとも、BATNAがあれば腹がくくれる
- 硬直的な「最低条件」や場当たりの「最後通牒」からの脱却

#### ◆交渉チームとは別にBATNA検討チーム・人を用意することも効果的

- 交渉相手との交渉に集中したい交渉チーム v s 客観的・批判的にBATNAを検討できる社内外の別チーム

## 2：交渉力を高める3要件

### Ⅲ：最強の武器BATNA（バトナ）を懐に入れておく（続）

#### ◆BATNAの準備

- ①交渉が決裂した時の状況の客観的な分析・評価
- ②交渉決裂による損害・ダメージの考察
  - ・自組織（含むグループ会社）の損害・ダメージ
  - ・交渉相手の損害・ダメージ
- ③考え得る代替案の列挙（**個人・組織の視界・ズームの広さ・柔軟性の勝負**）
  - ・代替可能な交渉先の探索
  - ・ビジネスモデルの切り替えの可能性の探索
- ④ベストな代替案の選択／構築
  - ・最善策の選択 vs 組合せでの最善策の構築
  - ・時間軸をどう設定するかが重要（短期的な損害・ダメージの回避 vs 中長期的な利益・競争力の確保）

#### ◆日本企業・人に多い実現性の乏しいBATNA

- 交渉の準備段階及びプロセスを通じて、BATNAの実現性を高めておく

## 2：交渉力を高める3要件

### 現場責任者クラスの声：3要件を考える視点①

- ◆対外的な交渉でも、グループ内の交渉でも、社内の交渉でも、事前準備を十分に行う習慣・仕組みになっていない
  - 時間の限界（交渉までの時間／準備をする時間）
  - 交渉責任者の視界・ズームの限界（自社／自グループのことが見えていない）
- ◆交渉の条件の議論に多くの時間を費やしており、目的・判断基準を踏まえたシナリオを想定出来ていない
  - 本質的な目的（+判断基準）が曖昧なまま交渉の実務が下りてくる
  - 『想定外は無くならない』という発想が乏しい → 想定外の発生を想定した準備・対応ができていない
  - 交渉力という視点での法務機能が弱い／うまく使いこなせていない

## 2：交渉力を高める3要件

### 現場責任者クラスの声：3要件を考える視点②

- ◆ **そもそもBATNAという発想が自分自身にも組織内にもなかった**
  - (組織全体が) 交渉を始めたらずらに交渉という業務の遂行に集中
  - (視界・ズームを広げて) **新たな交渉相手やビジネスの仕組みの変革オプションを考える機能・部隊が不在**
  - 相手のBATNA／相手が想定しているこちら側のBATNAという視点の欠落
- ◆ 『交渉を止める意思決定』の仕組みが機能しているとは思えない
  - そもそも上層部にもBATNAという発想がない
  - 交渉を始める／交渉を妥結する意思決定プロセス・仕組みは意識できているが、**交渉を止める意思決定のプロセス・仕組みは良く見えない**
  - そもそも交渉を止める意思決定の責任者は誰なのか明確ではない
- ◆ **権限と責任の日本的曖昧さに悩まされる**
  - **表面的な権限規定 v s 意思決定の実態**
  - 梯子を外される／後ろから鉄砲で撃たれるリスクを感じる

---

**\* 休憩**

**10分**



---

## 3 : 3 要件を支える7つの交渉のツボ

## 3：3要件を支える7つの交渉のツボ

### ①交渉相手が見ている景色を常に意識する

#### ◆“当たり前”が違う交渉相手が見ている景色

- 自社の当たり前・前提 v s 相手の当たり前・前提
- 情報収集・編集・組立⇒相手の論理構造の把握／徹底したロールプレイ
  - ❖交渉とは情報戦
- 相手の目で見、相手の耳で聞き、相手の心で感じる

#### ◆相手の主張・条件の背後にある関心・目的・利害関係の探索

- 相手にも本質的な目的・判断基準・シナリオとBATNAがあるはず
- 相手が損をする／得をすると感じるオプション・シナリオ

#### ◆相手の立場に立って自社の交渉力を値踏みする

- 相手は自社の目的・利益をどうとらえているか
- 相手は自社の判断基準やシナリオをどう読んでいるか
- 相手は自社のBATNAをどう評価しているか

## 3：3要件を支える7つの交渉のツボ

### ②本質的な目的・利益に関しては伝えきる

#### ◆より良い合意・共感を導き出すための第一歩

- 相手にも共通の利益・課題を認識してもらうことが重要
- 伝えることで聞き出す

#### ◆良い交渉とは交渉プロセスも合理的な交渉

- 交渉プロセスを効率・効果的にする
- “当たり前”が違う交渉相手の見ている景色は驚き一杯

#### ◆伝える≠伝わる

- 「言わなくてもわかっているはず」は厳禁
- 具体的・論理的に伝わるように伝える

## 3：3要件を支える7つの交渉のツボ

### ③共通の利益と課題を切り出す

#### ◆共通の利益・課題と相手のみの利益・課題の切り分け

- 共通の利益・課題の設定が合意形成への重要な第一歩（私たちは・・・）
- 条件と条件（点と点）ではなく、  
**ZOPA（Zone of Possible Agreement）の見極め**
- 交渉後も見据えて、こちらの課題／弱みを伝える判断も重要

#### ◆共通の利益・課題の冷静な評価

- 前提となっている事実認識／交渉のプロセス・ルールのすり合わせ
- 期待値・ゴールイメージのコントロール
- 目的・判断基準に合う共通部分が切り出せない⇒同床異夢？**

#### ◆相手のみの利益・課題を交渉のカードに転換する

- 相手のみの利益・課題を自社の目的・判断基準で総合的に評価
- 「自社にとって重要でない相手のみの利益」は効果的な交渉カード

## 3 : 3要件を支える7つの交渉のツボ

### ④ 目的・利益・評価の“違い”への着眼が交渉の突破力

- ◆ 目的・利益・評価が違うからこそ合意に近づける
  - 全く同じであれば交渉にはならない
  - どちらが正しいかではなく、“違い”を前提に作戦を練る
- ◆ ズーム（時間軸／空間軸）の違いで見ているリスクもチャンスも全く異なる
  - リスク判断の違いは宝の山
  - 自社にとっては価値が低いが、相手にとって価値のあるチャンス
- ◆ 背後の利害関係者の目的・利益・評価の違いも重要
  - どんな交渉にも“大人の事情”がある
  - 誰と何の交渉をすれば効果的か

## 3：3要件を支える7つの交渉のツボ

### ⑤交渉において質問力は重要な武器

#### ◆目的によって意識的に使い分ける

- 情報を引き出す
- 確認・言語化する
- 言質・決断を引き出す

#### ◆攻撃にも防御にもなる質問力

- 情報・材料を多く引っ張り出した方が有利
- 質問には質問で返すのも効果的

#### ◆相手の目的や課題を言語化してあげる

- 相手の立場に立った正確な事実の把握と想像力（ロールプレイ）
- 観察力・洞察力で相手の共感を勝ち取る
- 交渉の主導権を握るのには非常に効果的

## 3：3要件を支える7つの交渉のツボ

### ⑥交渉相手も“人間”だということを片時も忘れない

#### ◆交渉内容・議論と相手の人格・評価を切り分ける

- 交渉相手を過大評価も過小評価もしない
- 交渉相手の多面性も意識下に置く

#### ◆アンカリング効果を常に意識しておく

- 最初に印象に残った数字や情報がその後の判断に影響を及ぼす

#### ◆損失回避性／確証バイアス／サンクコストとうまく付き合う

- 人は利得よりも損失をより強く意識する
- 自分の主張や意見を裏付ける&補強する情報ばかりが目に入ってくる  
(人は見たいように見、聞きたいように聞く)
- サンクコスト（埋没費用）の背後の機会損失も常に意識する

## 3：3要件を支える7つの交渉のツボ

### ⑦最後は情理を尽くす

- ◆交渉相手が決断しやすい時・状況の見極め
  - 手柄は相手に譲るくらいでちょうど良い
  - 時間を味方につける
- ◆交渉相手の“大人の事情”に対する感度を磨く
  - 社内の利害関係者よりも相手の利害関係者への配慮
  - 合意後のやり易さも見据えた、したたかなクロージング
- ◆合意後の信頼関係が交渉の大きな成果物
  - ビジネス交渉の目的は、合意そのものではなく合意後の成果の実現
  - 交渉相手との信頼関係は合意後の重要な推進力



---

## 4 : 組織の交渉力を考える視点

## 4：組織の交渉力を考える視点

### ■組織内での交渉力⇔対外的な交渉力

#### ◆3要件を踏まえた組織内での健全な交渉の日常化

- 上意下達・あうんの呼吸の世界 vs 健全な交渉が介在する世界
- 社内会議の在り方

#### ◆組織力を活かした対外的な交渉力強化

- 組織全体に視界・ズームを広げた交渉のカード／新たなシナリオの可能性
- 組織力を活かしたBATNAの可能性

#### ◆組織の交渉力のベースとしての人材開発・人材プール

## 4：組織の交渉力を考える視点

### ■対外的な交渉力と社内の仕組み・機能

#### ◆対外的な交渉力を担保する意思決定の仕組み

- 「経営管理のための意思決定の仕組み」との切り分け
- 「交渉を止める意思決定のプロセス・仕組み」の在り方

#### ◆対外的な交渉力を担保する権限と責任の明確化

- 経営管理の視点と切り分けられた稟議等権限と責任の在り方
- 権限と責任の日本的曖昧さ（表面的な権限規定 v s 意思決定の実態）との向き合い方

#### ◆対外的な交渉力を担保する法務機能の強化

- 「経営リスク管理としての法務機能」との切り分けの可能性
- 意思決定あるいは交渉の現場と一体化した法務機能の在り方

---

**\* CFOの役割と組織の交渉力（特に交渉力を高める3要件）について考える**

- |          |                 |            |
|----------|-----------------|------------|
| <b>1</b> | <b>：個人での整理</b>  | <b>10分</b> |
| <b>2</b> | <b>：グループ共有</b>  | <b>20分</b> |
| <b>3</b> | <b>：全体共有・質疑</b> | <b>30分</b> |

---

*Fin.*

ご清聴ありがとうございました。