



営業・商談力強化トレーニングシリーズ

営業・ タフネゴシエーター入門



厳しい顧客と渡り合い交渉を成立させる パートナーシップを構築するタフネゴシエーターに

ネゴシエーション（交渉）は、話し合いによって、双方が満足できる合意点に達するためのプロセスです。商談における交渉は、お互いの条件をすり合わせ、「取引」につながる合意を得ることを目的とします。つまり、交渉はビジネスそのものであると言えます。

交渉というと、相手との駆け引きばかり考える人がいます。駆け引きは交渉戦術の一つであることは間違いありません。しかし、それだけがすべてであるように考えるのは誤りです。タフネゴシエーターは、交渉を単なる駆け引きに終わらせず、双方の満足に近づく合意をめざします。合理的で、忍耐力のある心理的説得を繰り返すことができる人といってもいいでしょう。

このテキストは、営業活動における交渉のすすめ方と、ネゴシエーターとしてのあり方を中心に幅広く研究します。第1章は、交渉とは何か、めざすべきゴールは何かを中心に交渉の本質を考えます。第2章は、交渉の基本的なスキルについて取り上げ、実際にスキルが身についているかどうかをチェックしてみることにしましょう。

第3章は、交渉のクライマックスとも言える「説得力」について掘り下げます。説得のテクニックにはさまざまなものがあります。正しく効果的なその使い方を身につけることが大切です。第4章は交渉展開プロセスを検討します。実際の交渉場面を思い浮かべながら、どのように対処すべきか具体的に考えてみてください。つまるところ、交渉は人間どうしが行うものです。交渉を成功させるためには、人間に対する深い洞察力が決め手になります。

目次

はじめに	3
第Ⅰ部 ネゴシエーションの強さが商談を成功させる	5
第1章 営業活動におけるタフネゴシエーターとは	6
1. 重要な商談ほど交渉力の差が現れる	8
2. 難しい相手ほど重要な顧客と考えよう	10
3. タフネゴシエーターとしての資質を磨く	12
4. 人を動かす基本3要素を知っておこう	14
5. 交渉の環境づくりも重要なポイント	16
6. 交渉でめざすゴールをどう設定するか	18
7. 交渉のシナリオを考えよう——交渉のステップ	20
8. 交渉を成功させる条件づくり	22
第2章 ネゴシエーションの基本スキルを身につける	24
1. 第一印象を良くすることが成功への第一歩	26
2. 交渉における表現スキルを身につける	28
3. 相手の真意を見極めなければ交渉にならない	30
4. 交渉の行き詰まりを打破するテクニック	32
5. 勝ちにこだわりすぎると「勝者の呪縛」に陥る	34
6. お互いの利益を確保する「交渉成立ゾーン」	36
7. ゲームの理論（1）——「囚人のジレンマ」	38
8. ゲームの理論（2）——「ナッシュ均衡」	40
●研究課題	42
第Ⅱ部 ネゴシエーションの強化トレーニング	43
第3章 交渉を有利にすすめる説得の技術	44
1. 相手が納得して動く本物の説得力を鍛える	46
2. 説得の5つのパターンを活用する	48
3. 相手をその気にさせる質問パワー	50
4. 相手より優位に立てる説得の方法	52
5. 知らないうちにその気にさせる説得法	54
6. 相手の意表をつく説得の仕方であげろ	56
7. 緊張感によって相手の決断を促す	58
8. 交渉を成立させる提案と対案の出し方	60
第4章 商談を成功に導く交渉の展開プロセス	62
1. アプローチ段階のネゴシエーション	64
2. 商談の展開段階のネゴシエーション	66
3. 商談の最終段階のネゴシエーション	68
4. 手強い顧客を落とすネゴシエーション	70
5. キーパーソンを落とすネゴシエーション	72
6. 顧客を味方にするネゴシエーション	74
7. ライバルに差をつけるネゴシエーション	76
8. 大きな商談を成功させるネゴシエーション	78
●研究課題	79

第 I 部

ネゴシエーションの強さが 商談を成功させる

基本編

第 1 章

営業活動における タフネゴシエーターとは

この章のポイント

★ネゴシエーション（negotiation）——交渉とは、「相手と取り決めるために話し合うこと。かけあい。談判」であると、辞書にあります（広辞苑第5版）。すなわち、「話し合いによって、双方がある合意点に達すること」と言っていいいでしょう。

★したがって、交渉とは「合意」が大切であって、必ずしも駆け引きによって相手を出し抜くことや打ち負かすことをめざしているわけではありません。むしろ、ネゴシエーション（交渉）は、ビジネスそのものと考えerべきでしょう。特に営業活動における交渉は、商談の中心に位置づけられるものであり、売り手にとっても、買い手にとっても、満足できるものでなければなりません。

★営業活動における交渉は、次の3つのパターンに分けられます。

「利益分配型（ゼロ・サム型）交渉」…通常の多くの商談での交渉パターン

「問題解決型（プラス・サム型）交渉」…提案営業などの交渉パターン

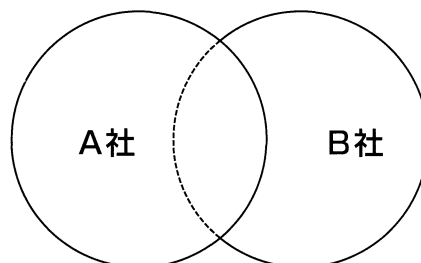
「価値創造型（Win-Win 型）交渉」…戦略的提携などの交渉パターン

いずれの交渉パターンにも難しさはあります。営業パーソンは交渉の目的を常に明確にして、双方にとって満足できる合意点を見出し、成約に結びつけることが役割です。その意味で、すべての営業パーソンはタフ・ネゴシエーターであることが求められます。

営業活動における交渉のパターン

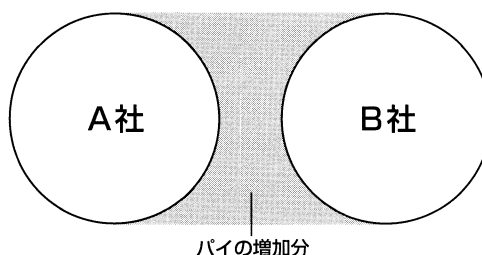
利益分配型（ゼロ・サム型）交渉

- 限られたパイを取り合うタイプの交渉パターン
- 営業活動の多くはこのパターンであることが多い
- 交渉を少しでも有利に導くために、さまざまな駆け引きが使われるが、合意の基本は「妥協」



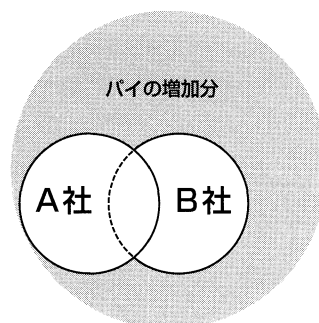
問題解決型（プラス・サム型）交渉

- 双方の交渉条件を明確にしたうえで、お互いに納得できる条件を見つけ出す交渉パターン
- 提案営業、ソリューション・ビジネスなどにおける交渉によく見られる
- 「問題解決」がなされたら双方が納得できれば合意



価値創造型（Win-Win型）交渉

- 問題解決型（プラス・サム型）の交渉をさらに発展させて、双方のより大きな利益につながる代替案を出し合う交渉パターン
- 戦略的提携やビッグ・プロジェクトなどにおける交渉パターン



1

重要な商談ほど 交渉力の差が現れる

ネゴシエーション(交渉)とは

ネゴシエーション
(交渉)

ネゴシエーション(交渉)の定義は必ずしも簡単ではありませんが、例えば「お互いの満足度を高める合意案に到達するプロセス」(高杉尚孝『交渉のセオリー』)のように考えることができます。話し合いによって、合意点を見つけ出す努力と言っていいいでしょう。

駆け引き

交渉というと、「**駆け引き**」がつきものと考えられています。駆け引きを駆使することで相手を出し抜くことが、タフネゴシエーターであるというような誤解ないし錯覚もまかり通っています。脅し、恫喝、騙しや裏切りさえも交渉の戦術だとする人さえいます。とにかく勝てば何でも許されてしまうような雰囲気さえないとは言えません。

しかし、交渉をこのような負のイメージでとらえている限り、本来のネゴシエーション(交渉)の目的を達することはできません。確かに、交渉に戦略は必要ですし、さまざまな戦術をとることも当然ですが、相手を出し抜いて自分だけに利益をもたらすことをねらっても、決してうまくいくものではありません。このことは、外交交渉の歴史を考えて見れば明らかでしょう。

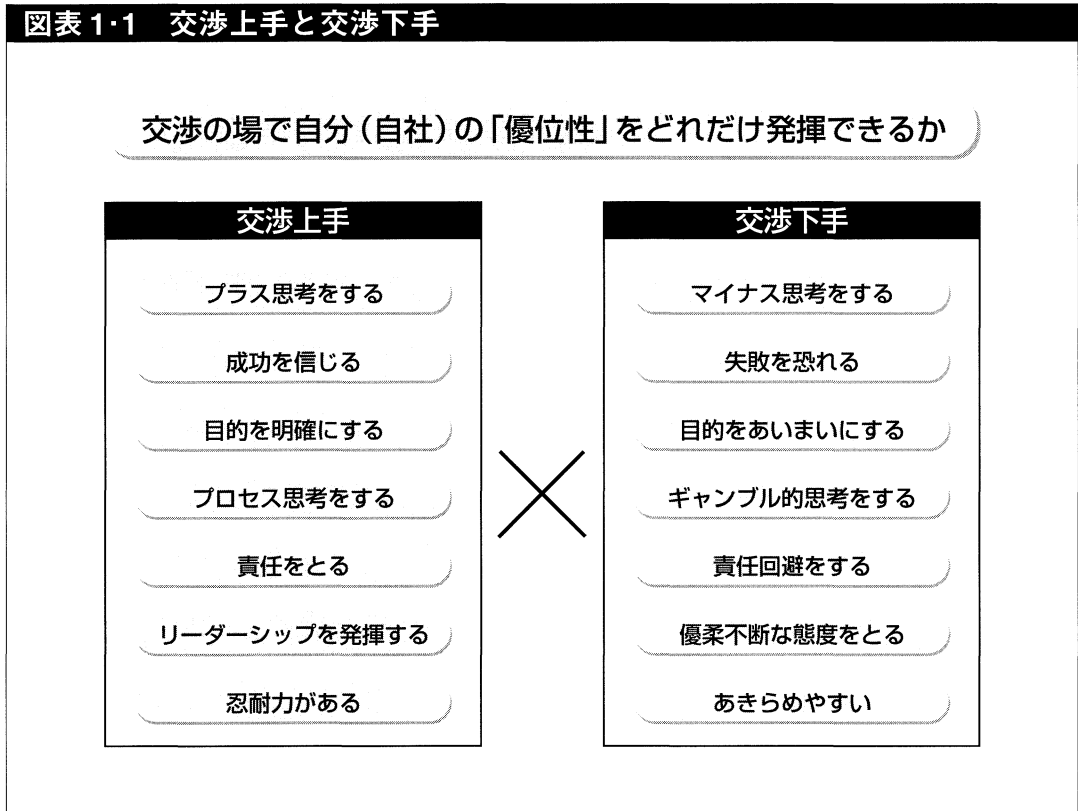
交渉はビジネスそのもの

ビジネスにおける
交渉

ビジネスにおける交渉は、お互いの利益につながるものでなければ成功とは言えません。営業活動の場合は、「売り手」と「買い手」がいて、価格・品質・納期などの取引条件の折り合いをどうつけるかがポイントです。

一般に、「売り手」よりも「買い手」が優位に立っていることが多いのですが、買い手が一方的に「買ってやる」という姿勢で交渉に臨んだとしたら、その取引は売り手に不満を残すことになるでしょう。このよう

図表 1-1 交渉上手と交渉下手



な交渉は、交渉の名に値しません。交渉による合意は、お互いにとって何らかの満足につながるものでなければなりません。

交渉はビジネスそのものであるという認識を持つことが、交渉当事者には必要です。交渉はビジネスの一環として行われるものですから、勝ち負けだけが問題ではなく、双方が納得できる合意に到達することを目的とすべきなのです。

交渉はビジネス
そのもの

もちろん、交渉のプロセスでは厳しいやりとりが行われます。交渉の場では自分（自社）の「優位性」をどれだけ発揮できるかが重要です。相手が「優位性」に目を向け、そのことにメリットを感じ、期待が高まれば交渉は成功につながります。

優位性

交渉上手は、交渉のビジネスプロセスの中での位置づけをよく理解し、勝ちか負けかのギャンブル思考に陥ることなく、成功を信じて忍耐強く取り組むビジネスのプロフェッショナルです。営業活動に「御用聞き」ではなく、ビジネスとして取り組むことのできる営業パーソンが強く求められています（図表 1-1）。

交渉上手