

「調達・購買担当者が真に必要な5つの交渉ツールを活用し、交渉ベタの調達・購買担当者がたった1日で一流の交渉人になり、社内外を動かすようになるノウハウ。

8つのケーススタディで学ぶ、「ほんとうの交渉力」

牧野直哉

あやふやな「経験則」や「見よう見まね」を、

確実な能力にする調達・購買の交渉ポイント教えます！

意外なことに調達・購買業務に特化した交渉戦略や交渉術を指南するものはさほどありません。なぜでしょうか。もちろん、交渉を教える講師が調達・購買業務経験がないからです。難解な単語を教えられても、調達・購買担当者に響くことはありません。現場で使えるはずもないのです。私たちに必要なのは、即実行できる、調達・購買業務のための交渉戦略と交渉術です。

でもご安心ください。これから私が、その調達・購買業務のためのノウハウをお伝えするからです。それは.....。

みなさま、牧野直哉です。

悲しい気持ちになりました。

多くのメディアでは、「調達・購買機能強化が必要だ！」といわれているのに、調達・購買教育は充実していません。もちろん、いくつかの調達・購買実務セミナーは存在します。しかし、調達・購買の交渉に特化したセミナーがほとんどないからです。交渉は日々やっている仕事のはずなのに、その教育はほとんどなされていないのが実情です。

なぜ交渉教育がなされていないのでしょうか。

答えは、おそらく二つあります。

まず、企業の調達・購買部門が、そもそも交渉教育は不要だと思っているのです。交渉は実践でやっているから、あえて教える必要はない、と思っているに違いありません。適当に交渉を考えているのです。

たしかに、実践は必要です。その必然性も否定しません。でも、多くの調達・購買担当者は、交渉のイロハもわからずに、いきなり交渉をやっています。そのうち成果がでたりでなかったりします。すると、ほん

とうは自分の交渉が悪かっただけなのに、やれサプライヤが悪いとか、やれ市況が悪いとか、やれ設計者が悪いとかいいだすのです。

いや、正直に言えば、私もそうだったのです。

ちゃんと学ばず、自己流で交渉しても良いのだろうか？

とってしまいました。実務をこなすのと同時に、調俯瞰した教育を施さないと、行き詰まります。交渉教育は、調達・購買担当者にとって欠かせないものです。

交渉に限らず私は、ずっと調達・購買業務をまとめることを信条としてきました。これをご覧ください。



この本をきっかけに多くの書籍を執筆してきました。それは3冊におよびます。これは「本を出しました！」と宣伝ではありません。ですので、内容を紹介するのは控えます。ただ、私の活動をご覧いただきたかったのです。そして、この本を通じてお伝えしたかったメッセージは

調達・購買業務は、ほんとうは **もっと楽しい面白おかしく** 仕事できるはずだ
ということでした。

一日の大半を仕事に費やしますから、それがつまらなかつたらどうしようもありません。ちょっと話は飛ぶようですが、お聞きください。私が命をかけてお伝えしたいこと。それは、この「面白おかしく生きる」ことなのです。

私は、かつて営業パーソンでした。その経験から正直に言って、実際に配属されてやってみて、面白おかしくやっていない人が多いと感じます。もっといえば、調達・購買部門でも面白おかしく生きなければ人生がもったいないですよ。

でも、みなさんは調達・購買の付加価値について悩んでいるはずですよ。面白おかしくする前に、自分たちの付加価値は何なのか、と。

実は私も調達・購買の付加価値について疑問をもった一人でした。私は、営業パーソンだったといたしました。調達購買に異動する前に、営業部門に所属し工場設備の販売を担当していました。そのころの感想を率直に書きます。

見積依頼は、顧客企業の設備管理部門に所属する担当者からうけ、仕様の確認・決定に加え、顧客企業の設備管理部門との価格交渉も実施していました（もちろんいまではこれが越権行為だとは理解しています）。そして、いざ受注！の前になると、きまって登場する顧客企業内の調達購買部門の存在があったんです。ほんとうにロクでもありませんでした。

これまでの経緯をまったく無視するような物言い、

横柄な態度、そして理不尽な価格の見直し要求

そのような顧客の調達購買部門の要求は、結局「顔をたてろ」との要求。具体的な「たて方」としては、価格をさらに値引きすることによって実現というんです。

「顔をたてろ」だけで価格交渉をすると、営業は「顔をたてる」割合を含めて見積を作成すればよく、実際そのような「顔をたてる」ための上乘せによって上手に対処できる調達購買部門ばかりでした。

いったいなんなんだ、こいつらはと思いました

このエピソードから、調達購買部門の役割に対して疑問を感じました。上乘せしていた部分を値引きと称して減額することで満足する調達購買部門を、正直言えば軽蔑していました。これは軽蔑もされますよ。

その後、みずから調達購買部門に異動しました。でも、人間とは意思があっても、安易なほうに流れるのですね。いつの間にか、自分がその軽蔑していたバイヤーそのものになっていました。

異動して1年間は、サプライヤから提出された見積を、適当に5%とか10%減額した数字に書き換えて、仕事をこなして過ごしていたんです。営業時代には36協定ギリギリの残業時間で、産業医の間診も受けていたのです。でも、調達購買部門に異動してから1年は残業ゼロ。定時間中も時間を持てあまし、もっぱら合コンや、ゴルフの打ちっ放しに通う毎日でした。どうしようもありませんね。

このままではいけない！
ここから私は改善を志しました。

しかし、特別なことをしたわけではありません

持てあました時間を埋めるために、サプライヤ毎の購入アイテム、前期単価と今期単価を集計するエクセルフォームを作成して、従来手計算だった作業を半自動化したり、調達購買部門の小集団活動のリーダーをやって、業務改善に取り組んだり、新入社員への教育を目的とした勉強会を主催したりして、自分の仕事を充実させようと思いました。

私が抱えていた疑問は、今の仕事が果たして事業に貢献しているのかどうか。当時はまったく実感が持て

ずにいたからです。漠然に言えば、「見積金額を修正するバイヤー」でなく、「見積が作成できるバイヤーに」というキャッチフレーズが、自分のバイヤーのスタート だったように思います。

調達・購買業務は机上の空論であってははいけません。でも、ちょっとだけ青臭いことをいわせてください。私は調達・購買業務を見直すことによって、企業再生すら可能だと考えるようにいたしました。

調達・購買部員が自分たちの業務に意識とプライドを持つことによって

企業を変えるのです

製造業であれば、外部調達の占めるコストは大きく、業績貢献に直結する業務を担っています。また、その認識を社内に流布せねばなりません。それに、近年、コスト削減による利益創出以外にも、サプライヤから購入する品物の品質管理とか、コンプライアンスによって企業の持つブランドを維持するとか、従来の調達購買部門＝コスト削減では済まされない、あたらしいニーズへの対処も、調達・購買部門が変わることで可能になります。

一人ひとりの調達・購買部員みなさんが変わらなかったら誰が変わるのでしょうか？

これまでは、サプライヤから提出された見積書に対処していれば業務は事足りました。しかし、同じ仕事を新興国の日本と比較したときに安価な賃金で働くバイヤーとの業務内容の差別化ができなくなります。これは確実です。

給料が上がらない、もしくは低い給料の仕事からさえ、あぶれてしまいます。これは歴史上、必然なことです。安価な労働力に流れるのは必須です。

いまこそ調達・購買の社内的なポジションのアップが必要です。それは、報酬的な意味だけではありません。仕事内容や役割が変わるとの意識がなければなりません。大袈裟に言えば、その意識がなければ、日本から調達・購買部門がなくなります。このままの「伝票を右から左に流す業務」のままでは、継続しない可能性が高いでしょう。

したがって、大きな変化が訪れた際に、対処ができません。

ちょっとしつこいですが、私がこれほど強調するにはわけがあります。そう、冒頭で申し上げたとおり、既存の調達・購買部門が「悲しい」のです

自分の周囲の先輩バイヤー、調達購買部門メンバーを見てみます。すると、「要求しかない」「約束は守らない」「要求内容、発言内容が、結構理不尽」「話を聞かない」「一方的に怒る、怒鳴る、机をたたく」……といった立ち振る舞いです。

発言を聞くと、これは私が営業時代に感じていた調達購買部門への不満と同じと感じました。

そもそも、調達購買部門がおこなう購入とは、お金とモノやサービスの交換であり、お金を支払う側が、それほど偉いわけでもないのに、そういった立ち振る舞い、発言をおこなうのが不満だったのです。結局そのような傍若無人な対応は、ほんとうにコスト削減に代表される、そうほうにメリットのある改善活動に必要な話し合いができる環境を壊しますし、そもそも構築できません。

また、このような立ち振る舞いは、買い手優位の状況では、不本意ながら機能します。ただ、少しでも売り手に優位な状況になってしまうと、問題解決の術を持たずに、些細な問題が、大きく深刻になる傾向があります。

もちろん、私のことも正直にお話しておきます。

私は調達・購買担当者として失敗続きでした

私も、ひとりよがりでした。調達について提示した条件を、サプライヤの営業担当者が断ったことがありました。断るなんて、考えれば当然のことです。売りたいという条件と、買いたいという条件と、その二つが合致しなかつただけなのですからね。

でも、私は、サプライヤのその態度が「気に入くない(だから言うことを聞け)」と行ってしまいました。営業マンは呆れるだけで私の元を去って行きました。挙句の果てに、私のことを、ほうぼうでバカ呼ばわりされました。そのときは怒ったものの、考えるに、そう言いふらされるのは当たり前でした。私は力でねじ伏せる以外のすべを持っていませんでした。調達・購買のあり方に反感を抱いていたくせに、自分が調達・購買部員になったら、なんら具体的に活用できる手段も持っていなかったのです。

私は口先だけの人間だったのです

無理強いや、立場だけを後ろ盾にしたサプライヤへの要求は、サプライヤ側も慣れており、1回目が最大の効果で、あとは徐々に効果を失っていきます。一方、社業への貢献は、1回だけで済まされず、継続しなければならないので、従来の旧態依然とした立ち振る舞いはダメだと実感しました。

ですから、私はその失敗から、愚痴や苦情だけではなく、具体的に調達・購買部員として役に立つ方法、そしてサプライヤへ押し付けるだけではなくお互いが win-win になる方法をこれまでもずっと考えてきました。

営業も経験したぶん、調達・購買を建前や理想だけで語る人間ではありません。

調達・購買と営業は、異なる価値（お金とモノやサービス）の交換とはいっても、日本の実態として、購入側＝お金を支払う方が強いのも実態です。もちろん、ときとしてそういった優位な購買側の立場だけを背景に業務を進めざるをえないケースもあります。でも、理想を忘れてはいけないと思うのです。

日本の購入側が強いとの風土は活用すべきとは思ふものの、そこだけに頼っては調達・購買担当者としての成長も、付加価値もありません。

私は、調達担当者社内地位を向上させ、かつ明日から実務に役立つ講義に全力を尽くします

私は、これまで営業と、調達・購買で培ったスキルや思考法をなんら出し惜しみしません。もし気に食わないひとがいたら、そのお金を全額返金します。そこまで考えています。

つまり、みなさんには私の想いを受け止めていただくだけではなく、リスク無しで私のこのノウハウを提供したいとすら思っているのです。

具体的には、私のノウハウを、交渉セミナーで受講生のみなさんにすべてお伝えします。

対象者は、もちろん調達・購買担当者ですが、もっと広い層からのご参加も歓迎します。

- ・ 調達・購買部門の方々
- ・ コスト交渉にご興味のあるの方々
- ・ 全社企画部門の方々

- セミナータイトル : コスト削減に直結する一生モノ「交渉」セミナー
- 講師 : 牧野直哉
- 日時・時間 : 2015年5月27日(水)、10:00～16:45
- 価格 : 50,000円(税別) 同一企業様からお二人以上ご参加の場合は、ご優待価格としてお二人様目からはお一人、10,000円(税別)。テキストつき
- 場所 : 東京新宿区会議室

リンクを押して、セミナーにお申込みください。

<http://www.future-procurement.com/event/pnego/>

(PDFからジャンプする設定禁止の場合は、コピーするか前の画面からお申込み画面に進んでください)

そして、アジェンダをご紹介します。

1. 調達購買部門における交渉の基本
 - (1) 調達購買部門で実施する交渉のポイント
 - (2) 交渉準備
 - (3) 交渉実践
 - (4) 交渉の振り返り

2. 交渉に必要な「ネタ」の集め方～情報収集方法

- (1) 公開情報
- (2) 確固たる情報
- (3) 想像する情報

3. 交渉に活用するツール

- (1) 交渉前提確認マップ
- (2) 交渉前提チェックリスト
- (3) メリット/デメリット感度表
- (4) 納期交渉に活用するガントチャート
- (5) 論点を明確にする賢い質問方法

4. シチュエーション別 交渉準備と注意ポイント

- (1) スポット（1回限り）の交渉
- (2) 継続取引している場合の交渉
- (3) 売手が強い（守勢）場合の交渉
- (4) 買手が強い（攻勢）場合の交渉
- (5) サプライヤから「相手されない」場合の交渉
- (6) 問題を起こした相手との交渉
- (7) 長期的なスパンで考える交渉
- (8) やりにくい相手との交渉

※一部変更の可能性があります。

- セミナータイトル : コスト削減に直結する一生モノ「交渉」セミナー
- 講師 : 牧野直哉
- 日時・時間 : 2015年5月27日(水)、10:00～16:45
- 価格 : 50,000円（税別）同一企業様からお二人以上ご参加の場合は、
ご優待価格としてお二人様目からはお一人、10,000円（税別）。テキストつき
- 場所 : 東京新宿区会議室

リンクを押して、セミナーにお申込みください。

<http://www.future-procurement.com/event/pnego/>

(PDF からジャンプする設定禁止の場合は、コピーするか前の画面からお申込み画面に進んでください)

さらに、保証について

せっかくですから保証もつけます。みなさんが、「参加しない」ことを選ばない保証をつけます。このセミナーを受けていただき一日を私と過ごし、このセミナーでお伝えする内容、ご質問にたいするお答えあるい

はアドバイスに満足できなかった場合、セミナー終了後365日以内にお申し出ください。**あなたはセミナー参加費全額返金請求を行使できます**。また、あなたが返金請求の権利を行使したとしても、次のことはお約束します。

1. お申し出がありましたら、理由は聞かずにご返金します。
2. もし返金請求なされたとしても、私とあなたの関係は友好的です。

不正防止のため、参加時は御社からのお振込みであったにもかかわらず、ご本人様口座あての返金はできませんことご容赦ください。また、文字の書き込みをなさっていてもかまいませんので、講義テキストなどの資料はご返却ください（ご希望あらば着払いでもかまいません）。

ただし、ご不満があればすぐさまご返金しますので、ご安心ください。言葉をかえれば、「**みなさんは、ご参加に何のリスクもない**」と行ってしまってもよいでしょう。価値の無いものにお金は支払いたくない。そう考えるのは調達・購買担当者であれば当然の思考だからです。いかがでしょうか。もちろん、ここまで真面目にお読みいただけた方々にへんなひとはいないと思いますが、まさに“意を決した保証制度”です。

それではセミナーでお会いしましょう。当日を楽しみにしております。

- セミナータイトル : コスト削減に直結する一生モノ「交渉」セミナー
- 講師 : 牧野直哉
- 日時・時間 : 2015年5月27日(水)、10:00~16:45
- 価格 : 50,000円(税別) 同一企業様からお二人以上ご参加の場合は、
ご優待価格としてお二人様目からはお一人、10,000円(税別)。テキストつき
- 場所 : 東京新宿区会議室

学習の価値をご存知でしょうから、お申込みをお待ちしております。よろしくお祈いします。

リンクを押して、セミナーにお申込みください。

<http://www.future-procurement.com/event/pnego/>

(PDFからジャンプする設定禁止の場合は、コピーするか前の画面からお申込み画面に進んでください)
次はセミナーでお会いできれば幸いです。