

弁護士が教える 交渉術とノウハウ



2021年1月16日

14:00~15:00

弁護士法人飛翔法律事務所

弁護士 五島 洋

プロフィール



- ❧ 1971年大阪市生まれ。1994年岡山大学法学部卒業。同年に同志社大学大学院法学研究科博士前期課程入学。
1995年、大学院在学中に司法試験に合格。1996年大学院修了
- ❧ 2年間の司法修習後、1998年に弁護士登録し、飛翔法律事務所（現在の弁護士法人飛翔法律事務所）を経営し、現在に至る。
事務所は、弁護士10名・事務職員6名。
- ❧ 企業法務を専門としており、人事労務・M&A・事業承継・企業再生及びベンチャー支援等の幅広い範囲で企業をサポートしている。
- ❧ 株式公開支援について「一般社団法人関西IPOチャンスセンター」代表理事を務め、産学連携について「NPO法人同志社大学産官学連携支援ネットワーク」理事長を務める。
- ❧ 事務所内共著に「改訂3版実践契約書チェックマニュアル」・「ビジネス契約書式150例」・「弁護士が選ぶ 実践！人事労務管理の108ポイント」・「キャンパスハラスメント対策ハンドブック」・「学校トラブル法的対応Q&A」・「事業承継にも使える！中堅・中小企業のためのM&Aコンパクトバイブル」・「ベンチャー法務の教科書」（全て経済産業調査会）、「企業力UP優れたCSRのつくり方」（日刊工業新聞社）等。

交渉前の3ポイント



- ①事案の整理や資料確認を徹底⇒前提知識で負けない
- ②開始前にシミュレーション⇒「交渉は生き物」とは両立する概念
- ③交渉に掛けられる時間の確認⇒時間で負けず、時間を武器にする

※攻撃的な交渉術の説明もしますが、ビジネスでは、嫌な印象を残さないことも重要です。交渉前後のビジネスマナーや挨拶には十分ご注意下さい。

使いやすい交渉術 I

グッドコップ・バッドコップ法 (A)



✧基本

→ 1 名（バッドコップ）が高圧的で強い主張を行い、もう 1 名（グッドコップ）がバッドコップを窘め、仲介者のようにして交渉に入るという方法。後から発言するグッドコップに親近感を持たせる交渉術。

✧実際の場面は単独で用いることが多いです。

（下記の例です。なお、○には上司や会社が入ります。）

→ 「○はこれ以上の値引きは一切できないと言っているが、私自身は△までの範囲なら値引きは可能と思っている。貴社が△なら必ず購入するというのであれば○を説得するがどうでしょうか」という感じで使えます。

使いやすい交渉術 I

グッドコップ・バッドコップ法 (B)



❧ 向いているタイプ

この交渉はタイプを問いません。

❧ 活用可能な場面

価格交渉・取引条件交渉・トラブルやクレームの対応等の広汎な場面で活用可能です。

❧ ポイント

交渉相手という立ち位置から仲介者の立ち位置にスムーズに移行することが重要です。相手方から仲介者として説得を頼まれるようになれば成功といえます。

使いやすい交渉術Ⅱ

両立によるwin-win解決法（A）



前提

→交渉に先立って獲得目標を明確化し、譲れない点と譲れる点を整理してから交渉に臨む。

実際の場面の活用

→自社としては期末までに〇〇〇〇万円のまとまった発注が欲しい（獲得目標）、価格の下限は△まで（譲れない点）というのなら、実際の入荷は分割にして入荷単位ごとに支払うことや無料メンテナンス期間の延長（いずれも、譲って良い点）については譲歩するといった例があります。

※その他、価格と量、賠償額と謝罪文言等、重視するものの違いで両立可能なケースは少なくありません。

使いやすい交渉術Ⅱ

両立によるw i n-w i n解決法（B）



❧ 向いているタイプ

この交渉はタイプを問いません。事前の頭の整理だけでできていれば誰でも可能です。

❧ 活用可能な場面

価格交渉・取引条件交渉・クレーム処理等広汎に使えます。

❧ ポイント

「交渉とは相手を言い負かすこと」というドグマ（教義）を脱して、双方の言い分が共存できる道があれば、それが望ましいと考える姿勢を持つことでしょう。

交渉における小技Ⅰ 味方への叱責



- ❧ 相手を威圧したいという時、相手を叱ったり声を荒げたりすると交渉決裂となります。
- ❧ この場合には、同席した味方を叱ることで間接的に威圧することが有効です。クレーム処理等で過剰な要求を止める際等に効果的です。

※この交渉術の悪用

→反社会勢力はこの交渉術を用いることが多いです。
これは「お約束」として無視すれば足ります。

交渉における小技Ⅱ 揚げ足をとる



☞ 中心となる議題か否かを問わず、相手方が不用意な発言をすれば見逃さないというものです。

☞ 「揚げ足」を取る場合のセリフ例

「この○という発言さえなければ処理できたが」

※グッドコップ・バッドコップ法との合体例

「当社は、貴社の○という発言が原因で態度を硬化させており、もはや△という条件では処理できないとの見解も多いが・・・（この後、仲介役的セリフ）」

交渉における大技 一旦決裂



❧ 「必ず契約してほしいだろうから、厳しい条件を提示しても大丈夫である」と足許を見られているような場面において舐められないために、一度決裂させて、相手方から「譲歩をするので再交渉をして欲しい」と言わせるものです。

❧ 相手も契約締結を強く望んでいるなら、決裂を一度装っても本当に決裂してしまうリスクは低いでしょう。

※決裂というノウハウを使い難いのは、そのまま本当に決裂だと困るという不安があるからです。この不安を減らす方法としては、事前に仲裁役の人物を確保すること等が考えられます。

※M&A等でもこの方法がとられる場合があります。

通常のビジネスの場面で使える交渉術



∞ 「互譲」 （不利な交渉等で相互譲歩を迫る交渉術）

→ コミュニケーション力がある方なら誰でも使えるものです。最初に「交渉ごとである以上、双方の歩み寄りが大切ですから」という前提を付すとやり易いでしょう。互譲から発展させ双方の獲得目標が両立するとwin-win解決になります。

∞ 「雪崩」 （譲歩し始めた相手に更なる譲歩で押し切る交渉術）

→ 繊細な判断と押しの強さを持った方に向いたものです。一度譲歩した相手は更なる譲歩も許すことが多いので、もう一押しするものです。決裂する危険性との兼ね合いが難しいです。

「雪崩」の発展系として、自分の過去の主張を時間切れで撤回するという方法があります。私は、調停や和解で方法を使うことがあります。

∞ 「遅延」 （急いでいる相手に時間を味方に譲歩させる交渉術）

→ 時間を味方に付ければ誰でもできるものです。但し、相手が急いでいる場合以外は、使えないという難点があります。地上げ等の場面では、極めて有効な方法です。

クレーム等の紛争場面で使う交渉術



1. 客観基準で思い込みを解くタイプの交渉術

∞ 「基準」 （過大な請求ができないことを客観資料で示す交渉術）

∞ 「判例」 （基準の中でも裁判例で示して諦めさせる交渉術）

ポイントは、自前の資料ではなく既存の客観的資料を使用すること。

2. 消極的だが一定の効果のある交渉術

∞ 「不毛」 （同じ説明を繰り返して根負けさせる交渉術）

∞ 「謝罪」 （認めてはならない事実を回避し形式的に謝る交渉術）

ポイントは、根気と注意力（コミットしないことなど）があれば誰でも使える簡単なものであること。

微妙な交渉術



∞ 「分離」（組織と切り離して個人を攻撃対象とする交渉術）

→かなり攻撃的な方法ですが、組織を背景として不誠実な対応に終始する相手に対して、「ご担当の●●様のご判断がこのようであったという点を前提に、当方も厳しい対応を選択することにならざるを得ません。これは法人としての貴社のご意向とは違うと思うのですが誠に残念です。」というような言い回しを用いるものです。品の良くない方法ですが、トラブル事案で使うことがあります。

∞ 「正論」（金銭解決の前に不可能と思われる正論を言った際、それを利用するという交渉術）

→団体交渉・クレーム処理等の場面で使うことができます。相手方の提示を不可能な正論と考えずに柔軟に考えることが必要です。

番外編→「土下座」（暑苦しいまでの誠意で押し切る交渉術？）

交渉術の応用場面Ⅰ

(管轄裁判所条項)



①自分有利な場合の条項（管轄裁判所を自分で決められる場合）

「大阪地方裁判所」

OR

「甲（自社）の本店所在地を管轄する地方裁判所」

②相手有利な場合の条項
対等に見える提案の方法



実質的に自社有利にするには？

「原告（又は被告）となる者の本店所在地・・・」

交渉術の応用場面Ⅱ

(その他)



❧ 契約書は自社作成→自社有利に工夫ができます。

契約書を変えられないために、相手に渡す際にはFAXかPDFで送付します。手間がかかるので変更されにくいという一種の物理的交渉術です。

❧ 契約書では、自分の義務は曖昧に相手の義務は明確に記載します。

契約書作成時、自分の義務は曖昧になるように「速やかに」「〇〇程度」等と規定し、相手の義務は「〇日以内」等と明確に規定します。

ご清聴ありがとうございました。



文責

弁護士 五島 洋（ごしま ひろし）
弁護士法人飛翔法律事務所 代表

大阪市北区西天満4丁目3番25号
梅田プラザビル別館10階
弁護士法人飛翔法律事務所

TEL 06-6361-7141（代）

FAX 06-6361-7151

URL <http://www.hisho-law.jp/>

e-mail goshima@hisho-law.jp