



特集

ハーバード流交渉術で考える運賃交渉

先月(2024年4月)からトラックドライバーに時間外労働の上限規制が適用され、「2024年問題」がいよいよ現実のものとなりつつあります。運送事業者の「2024年問題」対策の一丁目一番地に位置付けられているのは“運賃交渉”です。一方で、“交渉”がうまくいっていない事業者も多いのではないのでしょうか。

そんななか、学生時代に読んだ『ハーバード流交渉術』という書籍を思い出しました。そこで今回は、“運送事業者の運賃交渉”という視点でこの書籍をご紹介します。少しでもみなさまの運賃交渉の一助になれば幸いです。

私は大学時代、「国際取引法ゼミ」というゼミに所属していました。このゼミは、大学対抗の交渉コンペに参加することから、通称“交渉ゼミ”と呼ばれていました。ゼミ内でバイブルとしていたのが、この『ハーバード流交渉術』という書籍です。

この書籍では、交渉には以下の4つのポイントがあり、誰もが実践できるとしています。



『ハーバード流交渉術』
(知的生きかた文庫)
ロジャー フィッシャー、
ウィリアム ユーリー (著)
金山 宣夫、浅井 和子 (訳)
三笠書房

人と問題を切り離す

交渉に参加するのは、感情を持つ生身の人間です。そのため、交渉のテーブルに上げられている問題と参加する人間の感情が絡み合い、交渉の難易度が格段に上がってしまいます。そこで重要なのが、「人と問題を切り離す」ことです。これにより交渉の対象は、打ち勝つべき相手ではなく、解決すべき問題であるとの認識を作り上げます。

「共通の課題と一緒に解決していこうとしている」という前提をまずは構築しましょう。

条件や立場でなく
利益に注目する

交渉のテーブルに上げられるのは「条件や立場」ではなく、「利益」であるべきです。もし、荷主側が運賃交渉に応じないとすれば、その理由があるはずで、消費者への価格転嫁が十分でなく、もう少し時間が欲しい(条件)や、交渉担当者が上司に報告しづらいため(立場)のような可能性もあるでしょう。

相手の考えをよく理解したうえで、最終的にどうなったらお互いが嬉しいのか(利益)を交渉のテーブルに上げると、交渉がスムーズにいくはずで、

お互いの利益に配慮した
複数の選択肢を考える

交渉というと、パイの大きさがあらかじめ決められているものについて、お互いの取り分を決めることだと思われがちです。この場合、一方が損をして、もう一方が得をする結果が生まれてしまいます。

運賃交渉においても、単に「値段を上げてほしい」という1つの選択肢しか考えないのではなく、お互いの利益に配慮した複数の選択肢を考えていくことで、合意しやすくなると考えられます。

客観的基準に基づく
解決にこだわる

これらの3つを考慮したとしても、交渉の間では必ず利益の衝突が生じます。その際には客観的基準に基づく解決を提案しましょう。客観的基準とは、**市場の相場、業界慣行、法律**などです。

客観的基準に拠らない態度、たとえば頑なな態度、脅し等を交渉の場に持ち込まないようにしましょう。

裏面に続きます



佐久間の私見！

ここまで『ハーバード流交渉術』を用いて、運賃交渉を考えてきました。もちろん実際の交渉は教科書通りには進みません。しかし、学べるところは多いと考えます。ここからは、前出を基に、私が考える交渉術を紹介していきます。

交渉は、現状の取引条件をベースにスタートします。そのため、現状の詳細データを揃えてから交渉に臨むべきです。たとえば、「運賃が低い」という主張をするのであれば、各業務の運賃記録、走行した距離、

費やした時間、そして業界標準運賃等のデータ。「待機時間が長い」という主張をするのであれば、何月何日にどれほどの待機時間が発生しているのかというデータを示した方がよいでしょう。なお、これらのデータの基となり得るのが日報です。日報の情報を紙で保存するだけでなく、デジタル化し、運賃交渉に使用できるデータとして分析しなくてはなりません。

次に実交渉についてです。優位的な立場を利用し、客観的基準に基づかない交渉を仕掛けてくる相手もいるでしょう。その場合は究極的に

は、交渉の席から立つという手段も考えなくてはなりません。相手方は「代わりの運送事業者はいくらでもいるんだ」と脅してくるかもしれません。しかし、本当にそうなのでしょうか。もっと安い運賃で輸送を行う運送事業者がいたとして、持続的に安定輸送を行えるのでしょうか。同じような輸送品質を保つことができるのでしょうか。この問いの答えは現に輸送を担当している運送事業者しかわかりません。

恐れることなく、客観的基準に基づいた強気の交渉を行っていきましょう。



憧れの「川奈ホテルゴルフコース 富士コース」

先日、米国ゴルフマガジン誌が選出する2023年～2024年の『世界ゴルフ100選』において、53位に選出された「川奈ホテルゴルフコース 富士コース」にてプレーして参りました。天気にも恵まれ、緑の芝生と青い海のコントラストが最高でした！埼玉県民（海なし県）の私は海の匂いにテンションが上がりっぱなしでした。

佐久間、難関コースを攻める

迎えた名物の15番。左側が崖となっている大胆なホールです。期待通り、私のドライバーは海に向けて

ボールを打ち放ちました（笑）。ちなみに富士コースの15番～17番は、神に祈るホールという意味で「アーメンコーナー」と呼ばれています。心の中でアーメンを叫んだ佐久

間のスコアは、15番8打（PAR 5）、16番6打（PAR 3）、17番6打（PAR 4）でした。18番では奇跡的にPAR（PAR 4）を達成し、アーメンの奇跡に感謝しました。なお、トータルのスコアは120打。次回の川奈では100切りを固く誓いました。

ゴルフ以外にも魅力がいっぱい

川奈ホテルの魅力はゴルフだけではありません。相模湾が一望できるサンパラーがあり、美味しそうなパフェとコーヒーをいただき、至福の時を過ごしました。会計を見るまでは…。最近の物価高の影響なのか、想像を超えてきました！（笑）



川奈ホテルゴルフコース富士コース15番にて。株式会社八戸急行 代表取締役 北上幸康氏（左）と株式会社ファーストアクセス 代表取締役 野村拓郎氏（右）。中央がアーメン佐久間



川奈ホテルのラウンジ「サンパラー」
（出所：川奈ホテルHP）
<https://www.princehotels.co.jp/kawana/>