

Title	統合的合意に向けた実践的交渉アプローチの提案 —競争から協調への遷移手法—
Author(s)	下川, 剛生
Citation	
Issue Date	2014-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	author
URL	http://hdl.handle.net/10119/11979
Rights	
Description	Supervisor:橋本敬, 知識科学研究科, 修士

修 士 論 文

統合的合意に向けた実践的交渉アプローチの提案

-競争から協調への遷移手法-

指導教員 橋本 敬 教授

北陸先端科学技術大学院大学
知識科学研究科知識科学専攻

1250021 下川 剛生

審査員： 橋本 敬（主査）

中森 義輝 教授

内平 直志 教授

HUYNH,Nam Van 准教授

2014 年 3 月

目次

第1章 はじめに	1
1.1 交渉の難しさ	1
1.2 統合的交渉	2
1.3 統合的交渉の障害	3
1.3.1 固定パイ認識	3
1.3.2 アンカリング	5
1.4 統合的交渉に関する既存研究	5
1.4.1 統制実験による既存研究	5
1.4.2 実践的な既存研究	6
1.5 本研究における交渉の捉え方	6
1.6 本研究の目的	8
1.6.1 統合的合意に向けて	8
1.6.2 さらなる発展の可能性	8
1.7 研究方法	9
1.7.1 文献調査	9
1.7.2 交渉実験	9
1.8 特色・意義	10
1.9 本論文の構成	10
第2章 既存研究	12
2.1 条件統制下における実験研究	12
2.1.1 説明責任と固定パイ認識の減少	12
2.1.2 交渉者の心理状態と統合的交渉	12
2.1.3 本研究とのつながり	13
2.2 交渉術に関する既存の知見	13
2.2.1 積極的な開示	13
2.2.2 優先事項の探り	14
2.2.3 本研究とのつながり	14
第3章 研究方法	15

3.1 研究目的	15
3.2 研究全体の流れ	15
3.3 実験内容	16
3.3.1 交渉の構造	16
3.3.2 実験内容の概要	18
3.3.3 統合的交渉可能な枠組み	19
3.3.4 課題に対する動機付け	20
3.3.5 統制しない実験	20
3.4 交渉実験の流れ	21
3.4.1 実験の参加者	21
3.4.2 事前アンケート	21
3.4.3 15 分毎アンケート	21
3.4.4 事後アンケート	22
3.4.5 事後インタビュー	22
3.4.6 一部ペアの補足情報	22
3.4.7 交渉中の禁止事項	23
3.5 実験環境	23
3.5.1 実験風景	23
3.5.2 実験設備	24
3.5.3 計算補助	24
第 4 章 実験結果	25
4.1 交渉全体の流れ	25
4.2 各ペアの合意内容と結果概要	26
4.3 注目する観察例	28
4.3.1 数値情報の要求	28
4.3.2 譲歩	29
4.3.3 創造型交渉	30
4.4 アンケート結果	30
4.4.1 事前アンケート	30
4.4.2 15 分毎アンケート	31
第 5 章 考察	37
5.1 優先事項の相違の認知	37

5.1.1 数値情報の要求と開示	38
5.1.2 統合的交渉への分岐点	39
5.1.3 15 分毎アンケートとの関係	40
5.2 認識の共有	41
5.2.1 適切な譲歩とフィードバックの取得	42
5.2.2 統合的交渉への分岐点	44
5.2.3 ジレンマを越える知見としての有効性	46
5.2.4 リスクと対策	47
5.2.5 15 分毎アンケートとの関係	48
5.3 創造型交渉	48
5.3.1 交渉の枠組みの変更	48
5.3.2 創造的な発想のためには	48
5.3.3 創造型交渉の注意点	49
5.4 その他の知見	49
5.4.1 等価の選択肢の利用	49
5.4.2 脱アンカリング	50
5.5 実践的な交渉プロセスの提案	51
5.5.1 交渉プロセスの説明	51
5.5.2 交渉プロセスの妥当性	53
5.6 アプローチの組み合わせ	56
5.7 研究発展の方向性	56
5.7.1 信頼度に依存しない実践的アプローチ	56
5.7.2 交渉研究方法の探索	57
第 6 章 結論	58
6.1 まとめ	58
6.2 結論	59
6.3 特色と意義	63
6.4 課題	63
謝辞	65
参考文献	67
付録 A 交渉資料	69
A.1 交渉シナリオ	69

A2 交渉条件と利益.....	72
A.3 事前アンケート.....	73
A.4 15 分毎アンケート	77
A.5 事後アンケート.....	78
付録 B 交渉中会話データ	78
B1 ペア(2)	78
B2 ペア(3).....	87
B3 ペア(4).....	98
B4 ペア(7).....	108

目 次

図 1.1 統合的交渉の構造：	3
図 1.2 固定パイ認識による交渉構造の誤認識：	4
図 1.3 本研究における交渉のプロセスと注目するポイント	7
図 3.1 統合的交渉が可能な枠組み	17
図 3.2 交渉内容の概要	18
図 3.3 本実験における優先度の相違：	19
図 3.4 交渉実験の流れ	21
図 3.5 実際の実験風景	23
図 3.6 交渉中における計算補助システムの画面	24
図 4.1 交渉全体の流れ	25
図 4.2 各ペアの合計獲得利益と利益差	28
図 4.3 実験参加者の対人信頼度	31
図 4.4 ペア(1) 信頼度・進捗度の推移と分析ポイント	32
図 4.5 ペア(2) 信頼度・進捗度の推移と分析ポイント：統合的合意	32
図 4.6 ペア(3) 信頼度・進捗度の推移と分析ポイント	32
図 4.7 ペア(4) 信頼度・進捗度の推移と分析ポイント：統合的合意	33
図 4.8 ペア(6) 信頼度・進捗度の推移と分析ポイント	33
図 4.9 ペア(7) 信頼度・進捗度の推移と分析ポイント	33
図 4.10 ペア(3) 理想獲得利益の推移	34
図 4.11 ペア(4) 理想獲得利益の推移	34
図 4.12 ペア(6) 理想獲得利益の推移	35
図 4.13 ペア(7) 理想獲得利益の推移	35
図 5.1 優先事項の相違の認知	38
図 5.2 ペア(3)の交渉内容抜粋	39
図 5.3 ペア(2)の交渉内容抜粋	40
図 5.4 認識の共有プロセス	41
図 5.5 ペア(4)の交渉内容抜粋	43
図 5.6 ペア(3)の交渉内容抜粋	44
図 5.7 ペア(7)の交渉内容抜粋	45

図 5.8 本研究で有効だと考えられる交渉プロセス	52
図 5.9 獲得利益の期待値が高いプロセス	54
図 5.10 獲得利益の期待値が低いプロセス	55
図 6.1 一般的な交渉に拡張した交渉アプローチ	61
図 A.1 借り手 交渉シナリオ	70
図 A.2 貸し手 交渉シナリオ	71
図 A.3 貸し手 交渉条件と利益	72
図 A.4 借り手 交渉条件と利益	73
図 A.5 事前アンケート①	74
図 A.6 事前アンケート②	75
図 A.7 事前アンケート③	76
図 A.8 事前アンケート④	77
図 A.9 15 分毎アンケート	77
図 A.10 事後アンケート	78

表 目 次

表 4.1 各ペアの月々の支払額	26
表 4.2 各ペアの月々のプロモーション回数.....	26
表 4.3 実験結果の概要	27
表 4.4 各ペアの数値情報の要求の有無.....	29
表 4.5 各ペアの譲歩の有無.....	30
表 4.6 各ペアの満足度	36

第1章 はじめに

本研究は、交渉の中でも互いの優先度の相違を利用することで利益を増大させる統合的交渉に注目し、合意に導くための実践的な交渉アプローチの発見を目的としたものである。本章ではまず本研究における背景を述べる。交渉者間の優先度の相違を利用して獲得利益を増大させる統合的交渉の説明をする。次に、統合的交渉に関する既存研究をもとに、統合的合意に向けたプロセスを整理する。そして、そのプロセスの中でも統合的合意に向けて交渉者双方が協調的視点に立つ重要性を述べて、本研究における具体的な目的を述べる。

1.1 交渉の難しさ

交渉は利害の葛藤を伴う個人ないし集団の間で、一定の合意を達成するための話し合いである。説得が、説得者から被説得者への一方的な影響力の働きかけの場合が多いのに対して、交渉は相手との双方向のコミュニケーションが想定されている(内藤 2008)。交渉は日常に溢れていて多くの人が経験している。ビジネスや外交問題からはじまり、値引き交渉や夫婦喧嘩も交渉である。

日々行われる交渉だが、多くの交渉が望ましい合意に至っていない。多くの交渉研究の研究者(Fisher & Ury 1981; Lax & Sebenius 1986; Raiffa 1982)が、うまくいく交渉は望ましいだけでなく、達成することが難しいと述べている。Thompson(2001)が行った 5000 人以上を対象とした交渉行動の実験研究において、全体の 5 割の被験者が利益創出のチャンスを見逃していることが分かっている。Neale & Bazerman(1991)は、人々が交渉で経験する難しさの根本原因は、誤った信念と不適當な情報源に基づいた決定や態度といった交渉者の傾向にあると指摘している。優れた合意に達するためには、互いが利益を奪い合い争うのではなく、互いが協力して利益を創出する必要がある。しかし、この利益の創出がなかなか実現されない。

利益を創出するためには、互いの交渉事項の優先事項の相違に気がつく必要がある。互いに優先度の低い交渉事項を相手に譲り、優先度の高い交渉事項から利益を得る交渉を統合的交渉(1.2 節で詳述)と呼ぶ。交渉において利益を創出して獲得利益を最大化するために、統合的交渉は必要である。そこで本研究は「統合的交渉を合

意に導き、獲得利益を最大化させる実践的アプローチ」を提案することを目的とする。本研究における実践的という意味は、実際の交渉の現場で扱うのが困難な前提条件や統制がなく、多くの交渉者が容易に活用できるという意味である。より具体的な目的は 1.6 節で述べる。

1.2 統合的交渉

自分の利益と相手の損失を足したときに 0 になる交渉の場合はゼロサムゲームと呼ばれる。すなわち一方が得をすれば、他方は同じだけの損失を被る。交渉事項が 1 つの場合はゼロサムゲームだが、複数の交渉事項が存在する場合そうなるとは限らない。交渉事項に対する重要度の付け方が交渉者間で非対称になっている場合はゼロサムゲームではない。つまり互いの優先事項に相違がある状態である。統合的交渉はこの優先事項の相違に双方が気づき、互いが獲得できる利益の最大化を目指すものである。自分にとって重要な事項からは優先的に利益を獲得させてもらい、自分が譲歩できる事項は相手に優先的に利益を獲得させることで、総合的に獲得する利益を増大させるのである。

本論文では統合的交渉と統合的合意を区別して扱う。統合的交渉は交渉者が優先事項の相違に気づき合意を目指してコミュニケーションを重ねるプロセスである。統合的合意は統合的交渉によって、優先度の相違に気がつくことなく達してしまう合意に比べて獲得利益が増大した合意である。

交渉者が 2 人で交渉事項が 2 つある場合の交渉を想定する。交渉者 1 にとっては交渉事項 A の方が交渉事項 B より優先度が高い。一方、交渉者 2 にとっては交渉事項 B の方が交渉事項 A より優先度が高い。この様に優先事項の相違がある場合に統合的交渉が可能となる。交渉者の認識も図 1.1 の様になっていれば統合的交渉になりやすい。双方がその認識を共有できていればさらに統合的合意に達する可能性が高まる。今回の例では、交渉事項 A に関しては交渉者 1 に有利なる様に合意を形成する代わりに、交渉事項 B に関しては交渉者 2 に有利になる様に合意を形成するのが望ましい。

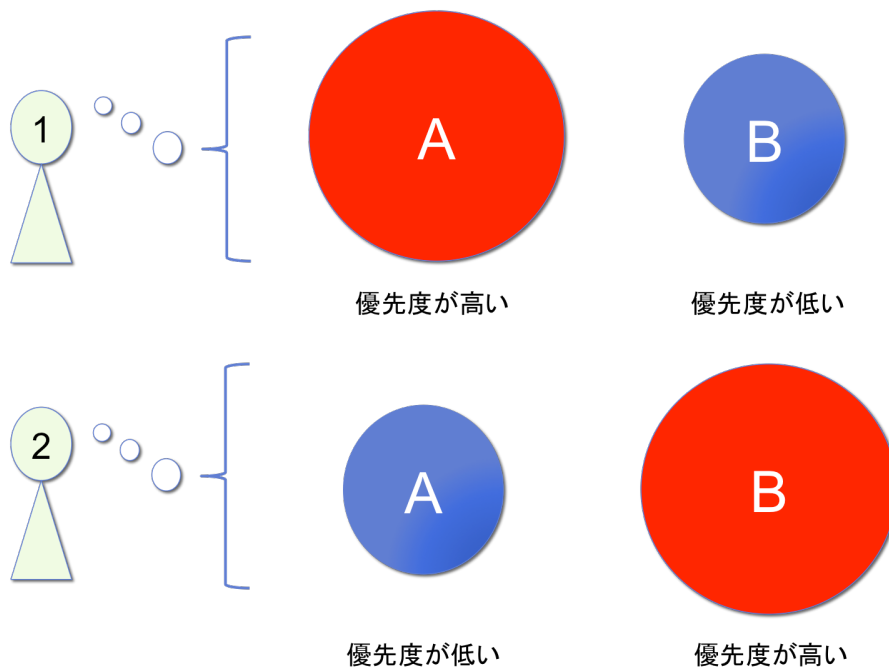


図 1.1 統合的交渉の構造：

交渉事項に関して、交渉者間で優先度の相違がある場合に
統合的交渉が可能になる

1.3 統合的交渉の障害

1.3.1 固定パイ認識

交渉には固定パイ認識という障害があることが知られている。Schelling(1960)は、交渉者には自分と相手の優先事項が完全に対立していると考える傾向があると指摘している。一方の利益がそのまま他方の損失になっていると思いつくものである。これが、交渉における大きな認知バイアスで、固定パイ認識と呼ばれる。実際の交渉構造が図 1.1 の様に優先事項の相違があるにもかかわらず、図 1.2 の様に相手と優先事項の相違がないと思いつくバイアスが固定パイ認識である。この様な認識のもとでは、利益を相手と奪い合い獲得利益を増大させることが、最も合理的だと考えてしまいがちである。固定パイ認識は統合的交渉を行うための最大の障害である。

固定パイ認識の生起に関して多くの既存研究がある。Thompson & Hastie(1990)は、特に交渉初期にはほとんどの交渉者が強い固定パイ認識に陥っていると報告している。交渉者が固定パイ認識にとらわれてしまうと、統合的交渉が可能な場合にも関わらず、獲得利益を最大化することができない。固定パイ認識の原因の 1 つと

して競争的な視点が上げられる。Bazerman & Neale(1992)は、自分と相手の利害が実際に相反していない場合でも、人間は交渉という状況に置かれると利益の取り合いだと思い込むと主張している。Pruitt(1990)はこの様な競争的な状態は固定パイ認識を促進させると主張している。

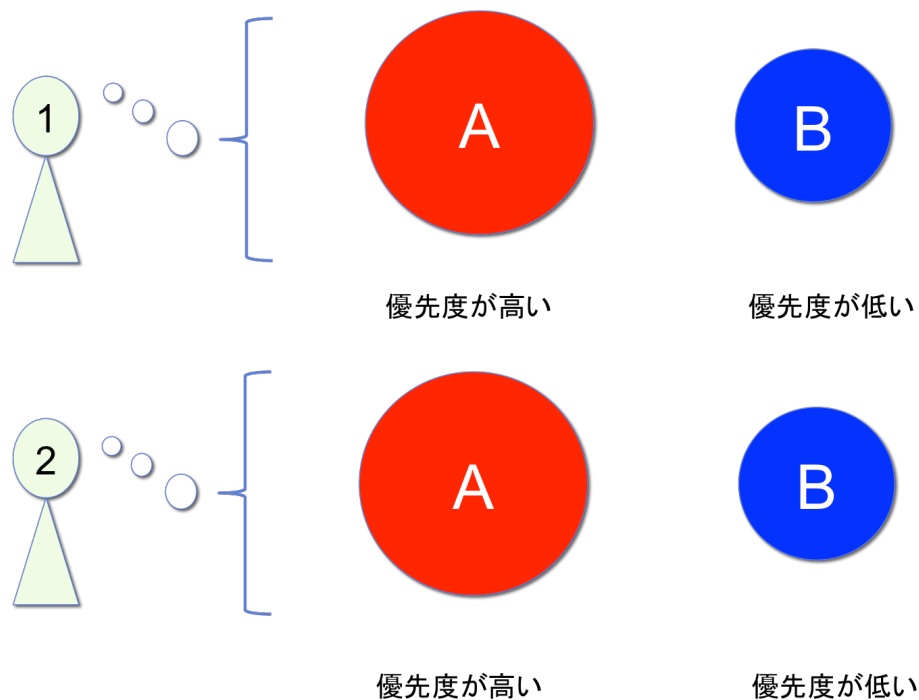


図 1.2 固定パイ認識による交渉構造の誤認識：
交渉構造が図 1.1 と同じなのにもかかわらず
優先事項の相違がないと思い込んでしまう状態

また、情報処理の観点からも固定パイ認識の原因について言及している研究がある。Pinkley(1995)は固定パイ認識の原因を、不正確な情報を誤った方法で処理していることだと、実験を通して主張している。これは交渉者の思い込みによって、正確な情報が与えられても固定パイ認識に陥ることを示唆している。交渉がゼロサムゲームだと思い込んでいれば、たとえ正確な情報が与えられても誤った処理を行ってしまい、統合的交渉になる可能性が低くなる。

優先事項の相違は獲得利益を統合できる可能性を生み出すが、それが認識できないと最適ではない交渉結果になってしまう。Thompson(1991)によって固定パイ認識と最適ではない交渉結果の関連性が示されている。Dreu, Koole & Steinel(2000)はこの様な固定パイ認識は優先事項の相違による利益を見落とすことになり得る

こと、多くの交渉者が広範囲に渡る対面交渉の後でさえ固定パイ認識を持ち続けることを指摘している。

1.3.2 アンカリング

本研究では固定パイ認識を解消して統合的合意に達するための実践的アプローチを中心述べるが、統合的合意を妨げる障害は他にも存在する。有名なものとしてアンカリングが挙げられる。(Tversky & Kahneman 1974)

アンカリングは認知バイアスの一種で、「判断の基準となるアンカーが与えられると、そのアンカーの方向に判断が引きずられる効果」と定義されている。交渉におけるアンカリングとは、基準となる条件が提示されると、交渉における判断がその条件に引きずられてしまうことである。その条件が獲得利益を最大化する上で適していればいいが、そうではない場合は異なる条件を検討するべきである。

1.4 統合的交渉に関する既存研究

固定パイ認識の減少と統合的交渉に関するこれまでの研究は大きく2つに分けられる。統制的な実験を行い固定パイ認識減少に寄与する要因を明らかにするものと、実践に裏付けられた交渉術に関するものである。それぞれの概要と本研究の目的達成において十分ではないと思われる点を述べる。既存研究のより詳しい内容は第2章で述べる。

1.4.1 統制実験による既存研究

Dreu & Koole & Steinel(2000)は交渉後に交渉中何を考えていたかを聞き出すという説明責任を交渉者に課すことで固定パイ認識が減少すると主張している。Sinauceur(2010)は交渉前に交渉者の心理状態を統制し、心理状態の組み合わせが、疑惑-信頼の場合に最も統合的交渉に有効だと主張している。

どちらも固定パイ認識の減少とその原因を探る知見として重要であるが、実際の交渉の現場で活用することは難しいと考えられる。なぜなら、時間制約がある場合や初対面の相手との交渉といった現場で、説明責任や心理状態の統制を実践することは現実的ではないからである。ただし、交渉者双方がこの知見の重要性を理解することができ、実践することが可能ならば、実際の交渉の現場でも活用できるアプ

ローチである。

1.4.2 実践的な既存研究

Fisher & Ury(1991)は自分の利害を具体的に伝えることが重要だと述べている。Lax & Sebenius(1987)は優先事項の相違がある場合、自分にとって獲得利益が等価な選択肢を相手に選ばせることが、利益創出において有効だと述べている。Lax & Sebenius(1987)のアプローチは選好の情報を相手にほとんど与えない優れた戦略だとされている。

どちらも臨んでいる交渉を統合的交渉に移行するための知見として大変重要なものである。しかし、個人が統合的交渉可能だという認識に移行することに留まっており、双方がその認識を持たなければ統合的交渉に移行できない。より高い可能性で統合的交渉に移行するにはどうすべきかという点の知見が十分ではないので、本研究ではそこに注目する。

1.5 本研究における交渉の捉え方

Neale(1992)が主張する様に、交渉の初期段階では交渉者は競争的な視点に立って相手と利益を奪い合うような交渉をしがちである。それは Thompson & Hastie(1990)が指摘する通りに、交渉初期では多くの交渉者が固定パイ認識に陥っていることが原因だと考えられる。この状況から統合的交渉に移行するためには互いに協調的になることが必要である。Miller & Rampel(2004)は、親密な関係は相手の交渉における行動の意図を好意的に感じると述べている。これは、自分の利益のみを追求するのではなく、問題解決を促進しやすい。さらに、協調的な姿勢の場合、自分だけでなく相手の利益に関してもより考えることになり得る。Pruit & Rubin(1986)は、自他の利益への高い関心は問題解決行動を促進し統合的合意を導くと述べている。

以上より、固定パイ認識による競争的な視点から統合的交渉に移行するためには、協調的な視点を得ることが有効だと考えられる。さらに、本研究ではこの競争的視点から協調的視点に移行する中に一方のみが協調的視点に立つ準協調的な状態があると考えられる。

図 1.3 の様に、多くの交渉者は固定パイ認識によって交渉の初期段階では競争的視点に立ちがちである。自分の利益を最優先している状態であり、相手と協調的に

交渉を行う傾向が見られない。

この競争的視点から協調的視点に遷移するためには、優先度の相違に気づく必要がある。個人が優先度の相違に気づくための①のプロセスについての既存研究はある。1.4.2 節で述べた、Fisher & Ury(1991)や Lax & Sebenius(1987)の知見である。優先事項の相違に気づくことによって、この交渉を共同の問題解決として捉えた方が、獲得利益が増えると考えやすく、協調的な交渉行動が起きやすい。ただし一方のみがこの状態のため、発言の意図が正確に伝わりづらく、統合的合意に達する可能性は高くないと考えられる。この準強調状態では統合的交渉に移行することはできない。

この後、図 1.3 における②のプロセスを経て、交渉者双方が優先度の相違に気がつき協調的視点に立つことができれば、統合的交渉に移行でき、統合的合意に達する可能性がより高まると考えられる。なぜなら、双方が優先度の相違に気がついていて、交渉を共同の問題解決と捉えやすくなり、発言の意図が正確に伝わりやすくなると考えられるからである。



図 1.3 本研究における交渉のプロセスと注目するポイント

以上より、統合的交渉を実現するためには、まず統合的交渉が可能であると気づかなければならない。そのためには優先事項の相違に気づく必要がある。ただし、この段階は準協調状態で相手も協調的に視点に立っているか分からない。統合的交渉は優先度の高い交渉事項からの利益を要求し、さらに優先度の低い交渉事項を譲歩する必要がある、譲歩を実現するためには双方の協力が欠かせない。互いの協力行動を促すためには選好の情報を互いに交換することが必要である。この情報交換が優先事項の相違に気づくことに寄与し、相手と協力することが最も獲得利益を増やせるということに気づける可能性が増すからである。しかし、福野ら(1987)が述べている様に、選好の情報を相手に表明することは、自分がどこまで譲歩できるかを相手に知らせることになり、交渉が不利になる危険性がある。この様に統合的交渉を実現させるためにはジレンマが存在する。Murnighan ,Babcock ,Thompson & Pillutla(1999)は、このジレンマによって情報交換が抑制されると述べている。

1.6 本研究の目的

本研究は「統合的交渉を合意に導き、獲得利益を最大化させる実践的アプローチ」を提案することを目的とする。そのためにまず統合的合意に向けた実践的なアプローチを提案する必要がある。そしてさらなる合意の発展の可能性を探ることで獲得利益を最大化する手段が必要である。より具体的な目的を2つの観点から3つ設定する。

1.6.1 統合的合意に向けて

図1.3の①・②に対応させて、統合的合意に向けた実践的アプローチを提案するにあたって、具体的な目的を2つ設定する。1つ目は図1.3の①のプロセスに相当する、個人が協調的視点に立つための知見を文献調査から明らかにすることである。2つ目は図1.3の②のプロセスに相当するものである。それは1.5節で述べたジレンマを乗り越えて、またはできる限り交渉結果が不利になるリスクを抑えて、交渉者双方が協調的視点に立てるアプローチを交渉実験と結果の分析により探ることである。

1.6.2 さらなる発展の可能性

本研究で扱う固定パイ認識以外にも1.3.2節で述べたアンカリングという統合的合意を妨げる障害が存在する。統合的合意の中でも合意条件によって獲得利益には差がある。統合的合意に達する上で、アンカリングに惑わされずに獲得利益を最大化する条件を探ることができれば、より優れた統合的合意に達することができるだろう。

アンカリングの解消に限らず、交渉で得られる利益を増大させる可能性は他にも存在する可能性がある。1.7.2節で詳しく述べるが、本研究では実際の交渉現場に近い状態のあまり統制を行わない交渉実験を行う。これによって統合的合意の結果をさらに優れたものに発展させる知見が観察されるかもしれない。本研究の3つ目の具体的な研究目的は、統合的合意をさらに発展させる知見を交渉実験と結果の分析により探ることである。

1.7 研究方法

1.7.1 文献調査

本研究では、「統合的交渉を合意に導き、獲得利益を最大化させる実践的アプローチの仮説生成」という研究目的達成のために、特に協調的視点の共有に注目する。図 1.3 の②の部分である。注目するポイント以外の知見は既存研究を参考にするため文献調査が必要である。文献調査の結果は第 2 章で詳しく述べる

1.7.2 交渉実験

本研究で注目する協調的視点の共有に関する知見は十分ではないため、探索的なアプローチとして実験を採用する。実験では交渉の場や前提の統制はあまり行わない。交渉シナリオを実験参加者に読んでもらい、その後は自由に対面で交渉を行ってもらう。この様に実際の交渉に近いものを再現することでより実践的なアプローチを提案することが狙いである。

交渉結果を分析する際に、ある交渉行動が起きた原因を説明する要因として会話データを補完するために、実験中 15 分ごとに相手に対する信頼度と交渉の進捗度を測定する。交渉中の思考は会話データからは分からないため実験後にインタビューを行う。具体的には発言の意図とそれに対する重要度を詳細に聞き出す。これにより交渉の会話データからだけでは分からない、交渉行動の意図まで踏み込んだ考察が可能となる。また、研究から示唆されるアプローチの正当性が向上すると考えられる。ただし、発言したその場でその意図を聞かないためことに加え、人は常に意図を意識しているわけではないので、事後に聞き出したときに本当の意図である保証はない。この問題点については今後の発展として 5.7 節で論じる。

以上より本研究の実験は、統制実験とあまり統制をしない実験それぞれのデメリットを越える枠組みとなっている。統制実験は結果に差が生じた場合に原因を特定し具体的な説明を行うことができるが、統制する条件が強いためそこから示唆される知見が実践的ではないデメリットがある。一方、あまり統制しない実験は結果から示唆される知見は実践的な可能性は高いが、なぜその交渉行動が起きたのか原因を説明することが困難である。そのため本実験は会話データ以外に分析の指標となるデータを取得し、あまり統制を行わずに実験を行うことで、それらの問題点を防げると考えられる。

1.8 特色・意義

本研究の特色は、まず統合的合意に向けてのプロセスの捉え方にある。既存研究から競争的視点から協調的視点に移行することが有効だと考えられる。本研究の特色は、そのプロセスをさらに詳細化し、個人の認知と双方の共有に分けた部分である。それは競争的視点に立っている一方の交渉者が優先事項の相違に気がつき、自分が不利になる可能性があるジレンマを越えて、統合的交渉が可能だという認識を相手と共有し、共に協調的視点立つプロセスである。この様に交渉の認識プロセスを個人と双方に詳細化して考察を行うことで、そこから示唆される交渉アプローチはより実践的になる。競争的視点から協調的視点に移行する時に存在する、統合的合意に向けてのジレンマに対するアプローチをより具体的に考察できるからである。

本研究の意義は統合的合意に向けたより実践的なアプローチを提案することで、幅広く交渉を行う人々の生産性に貢献することである。特に個人の優先事項の相違の認知から双方の共有に向けての知見は、実際の交渉でも陥りやすいジレンマを越えるものなので、より交渉者の獲得利益向上に貢献すると考えられる。

交渉は交渉者双方が共に合意を創り上げる知識共創のプロセスだと考えられる。交渉は知識共創の中でも最も実利に結びついた実践例である。特に統合的合意は、利益の創出を可能とするため、広く社会での実践が求められる。より実践的な統合的合意へ向けたアプローチを提案することは、知識共創の実践の場を広げ、多くの価値を生み出すと考えられる。実践によるフィードバックを積み重ねることで、より優れた知識共創のプロセスを生み出し、それは知識科学の発展に対して大きく寄与するものだと考えられる。

1.9 本論文の構成

本論文は全6章で構成される。2章では、文献調査による統合的合意に関する既存研究の詳しい説明を行い、個人が協調的視点に立つためのアプローチを導き出す。さらに、本研究とのつながりを述べる。

3章では、文献調査で明らかになった統合的合意へのアプローチにおいて十分ではない点を述べて、実験結果を分析するポイントを示す。次に統合的交渉が持つ構造の説明を行い、実験内容の概要を説明する。そして、本実験も統合的交渉の構造を満たしていることを具体的に説明する。また、実験中に取得したアンケートやインタビューの手続きを具体的に説明する。

4章では結果の概要を示し、3章で設定した分析ポイント毎に結果をまとめる。また、実験中に取得したアンケートの結果もここで示し、どのような分析を行うか説明を行う。

5章では、観察された例の中でも獲得利益の高かったペアに注目し、分析するポイントに沿って考察を行う。観察された会話の一部を抜粋し、ペアごとに対比させながら示唆されるアプローチが統合的合意においていかに有効かを述べる。また、分析するポイント以外で獲得利益を増大させるアプローチが観察されたので、どのようなアプローチなのか説明する。最後に、これまでの考察と既存研究の知見を組み合わせ、実践的な交渉アプローチを提案し妥当性を検討する。

6章では、本研究のまとめを述べた上で、結論と特色と意義、および課題を述べる。統合的交渉からより一般的な交渉の場合も考慮した交渉アプローチをフローチャートで示す。

第 2 章 既存研究

1.5 節で述べた様に、統合的交渉に関する既存研究は、統制的な実験を行い固定パイ認識減少に寄与する要因を明らかにするものと、実践に裏付けられた交渉術に関するものがある。前者は交渉の場や前提を統制しているため実際の交渉の現場で扱うことは難しい。本研究はより実践的なアプローチを提案するため、既存研究から導かれる重要な知見を説明する。後者は実践的な知見であり、最終的なアプローチを構築する要素の 1 つとなり得るため説明する。さらに本研究とのつながりについても言及する。

2.1 条件統制下における実験研究

2.1.1 説明責任と固定パイ認識の減少

Dreu, Koole & Steinel(2000)は、説明責任が固定パイ認識にどのような影響を与えるか実験を通して検証した。模擬交渉では売手と買手に分かれて、利息・ステレオ機材・保証期間・納期について交渉する。利息と保証期間に優先事項の相違があり、統合が可能な仕組みがある。交渉行動の説明責任を課す群と課さない群に分けて実験を行った。交渉の前後で自分の利益と相手の取り得る利益（予想）を聞き出して分析を行った。その差が 0 なら固定パイ認識があるということになる。

実験結果から説明責任を課された被験者の方が固定パイ認識の減少が見られた。さらに追加実験を行い、説明責任による何が作用して固定パイ認識の減少に寄与しているか検証した。説明責任を課すと、交渉者は交換する情報に注意を払い、交渉の理解のために新しい情報を取り入れ、相手の利得について正確な理解を生み出すことになるので、固定パイ認識減少が起これと考察している。

2.1.2 交渉者の心理状態と統合的交渉

Sinauceur(2010)は疑惑と信頼という心理状態が統合的交渉にどのような影響を与えるか実験を通して検証した。模擬交渉は製薬会社同士の交渉で 6 つの交渉事項があり、統合可能な仕組みになっている。模擬交渉前に被験者は、疑惑・信頼・不

信のいずれかの心理状態になる様に統制され、その上で交渉に望んでもらう。

実験結果から、疑惑と信頼のペアが最も双方の獲得利益が高く統合的合意を得ていることが明らかになった。疑惑という心理状態は、相手の動機・目的に対する認識が曖昧な状態である。これによって、相手のことを知りたいと感じる状態を喚起させられて、情報を求める回数を増大させる。情報を求められた方の心理状態は信頼なので、相手に恐れや不安を感じていないため、情報交換が活発に行われる。このような相互作用により、心理状態が疑惑と信頼のペアは、交渉の理解を深め統合的合意に達しやすく、双方の獲得利益が高くなると考察している。

2.1.3 本研究とのつながり

これらの統制実験から統合的合意に達するためには、相手の利益構造などの交渉に対する理解を深めることが重要だということが導かれる。その様な理解を深めるためには利益構造に関わる情報が必要であるが、1.5 節で述べた様にその情報開示に交渉を不利にしてしまうジレンマが伴う。よって本研究では現実の交渉の場では扱うことが難しい統制を行うことなく、統合的合意に至る可能性を高める実践的なアプローチを提案する。

2.2 交渉術に関する既存の知見

2.2.1 積極的な開示

Fisher & Ury(1991)は、多くの交渉やコンサルタントの経験から、交渉において「自分の利害を生々しく伝え、印象づけよ」と主張している。なぜなら、硬直した各自の主張に閉じ込められることなく建設的に相互の利害について話し合うために必要だからである。

本研究の文脈でこの知見を捉えたと、協調的な視点を得るためには互いが具体的な情報を開示することが必要だということだ。しかし、どんな具体的な情報を開示すれば協調的な視点への移行に有効かは分かっていない。定性的な情報か定量的な情報か、または両方必要なのか検証が必要である。さらに、相手にも同じ様に具体的な情報を開示してもらう必要がある。それがなければ、双方が協調的視点に移行して交渉に望むことは難しく、統合的合意に達する可能性が低くなると考えられる。

2.2.2 優先事項の探り

Lax & Sebenius(1987)は、相手との優先事項の相違を探る方法として、自分側にとっては等価の2つの選択肢を相手側に示し、どちらが望ましいか聞いてみる方法を挙げている。この方法は実際の交渉の場で長年にわたって用いられている。この方法は自分側の選好を相手にほとんど与えずに済むので優れた戦略である。しかし、一方のみが優先事項の相違に気がつくだけでは十分ではない。一方の交渉者の協調的な視点への移行だけでなく、双方が協調的視点に移行して合意に向かうアプローチが必要とされる。

2.2.3 本研究とのつながり

これらの知見は図 3.1 における①のプロセスに相当するものであり、優先度の相違に気づくために有効なアプローチである。特に Lax & Sebenius(1987)の知見は、選好の情報をほとんど相手に与えずに済むので、情報開示のジレンマに陥ることなく優先度の相違を探ることができる。しかし、どちらの知見も個人が協調的視点に立つことに留まっており、ジレンマを越えて双方が協調的視点に立つためには十分ではない。そのため本研究では図 1.3 の②のプロセスに相当する実践的な交渉アプローチを実験と分析によって検討する。

第3章 研究方法

既存研究の文献調査によって、本研究の目的を達成するためには交渉者双方が優先度の相違に気がつき統合的交渉に移行するための知見が足りていないことが明らかになった。それを達成するために実験結果を分析するポイントを設定する。そして本実験が満たしている構造と具体的な実験手続きを説明する。

3.1 研究目的

本研究の目的は「統合的交渉を合意に導き、獲得利益を最大化させるアプローチ」を提案することである。より具体的な目的は3つある。

1. 個人が協調的視点に立つための知見を文献調査から明らかにする
2. ジレンマを乗り越えて、またはできる限り交渉結果が不利になるリスクを抑えて、交渉者双方が協調的視点に立てるアプローチを交渉実験と結果の分析により探る
3. 統合的合意をさらに発展させる知見を交渉実験と結果の分析により探る

そのために実際に1対1の対面交渉を行う。交渉実験では統合的交渉が可能になる設計になっている。詳しくは3.3節で述べる。

3.2 研究全体の流れ

既存研究の文献調査により統合的交渉に移行するための知見で十分ではないと考えられる点があった。それは、優先事項の相違に個人が気づくための知見はあるが、その認識を相手と共有する知見については十分ではないと考えられる。互いに選好の情報を交換することが望まれるが、それはどこまで譲歩できるか相手に知らせることにつながり、交渉結果が不利になる恐れがある。このジレンマを越えて統合的合意により高い可能性で達するための知見が必要とされる。

交渉実験の分析をする上でのポイントを設定した。具体的な数値情報を開示する

かどうかと譲歩するかどうかである。既存研究の文献調査から、個人が優先事項の相違に気づく方法として、具体的な利害の開示(Fisher & Ury 1991)と自分にとって等価の選択肢を出して相手に選ばせるという方法(Lax & Sebenius 1987)がある。しかし等価の選択肢を相手に選ばせるというアプローチは統合的交渉の枠組みを理解した前提でのアプローチだと考えられるので、前もって指示をしない限り実験で観察される可能性は低いと考えられる。一方、具体的な数値情報の開示は観察される可能性があるので、本研究の分析するポイントとする。また、統合的交渉では必ず双方が何かしらの交渉事項を譲歩する必要がある。自分にとって優先度の低い交渉事項に関しての譲歩である。どのような形で譲歩するのか、統合的合意に向けてのジレンマを越えることができるのかという点に注目することで研究目的の達成につなげる。そのため分析するポイントとして譲歩するかしないかを設定した。

分析するポイントに関する観察が可能になる様に交渉実験を設計した。詳しい枠組みや内容については 3.3.1 節で解説する。

設定していた分析ポイントに基づいて実験結果の分析を行った。成功例と失敗例を対比させて分析することで、統合的交渉になるかならないかの分岐点を検討した。詳しくは 4・5 章で述べる。

最後に研究目的に立ち返り、実験結果の考察・分析から出された知見と既存研究で明らかになっている知見を統合させて、実践的なアプローチを提案する。詳しくは第 5 章で述べる。

3.3 実験内容

3.3.1 交渉の構造

交渉は利害の葛藤を伴う個人ないし集団の間で、一定の合意を達成するための話し合いである(内藤 2008)。何かしらの対立が存在していても、利益を獲得するために互いが合意を目指す必要がある。この対立が完全に対称的ならばその交渉はゼロサムゲームとなる。この対立が非対称になっていれば統合的交渉が可能になる。つまり、双方の交渉者に優先事項の相違がある場合である。優先事項が生まれるためには、交渉事項が 2 つ以上必要である。2 つ以上の交渉事項があることで、交渉事項間で優先度の相違が生まれ得るからである。

図 3.1 の様に A と B の二人の交渉者が 2 つの交渉事項を交渉している場面を想定する。交渉者 A にとっては 1 番の交渉事項の方の優先度が高い。一方、交渉者 B

に取っては2番の交渉事項の優先度が高い。この交渉を統合的交渉にするためには互いに譲歩が必要である。交渉者 A は2番の交渉事項に関しては譲歩した条件を提示し、交渉者 B は1番の交渉事項に関しては譲歩した条件を提示する。こうすることで交渉事項から得ることができる利益を互いに半々にするより、双方の獲得利益が増大する合意を導くことができる。

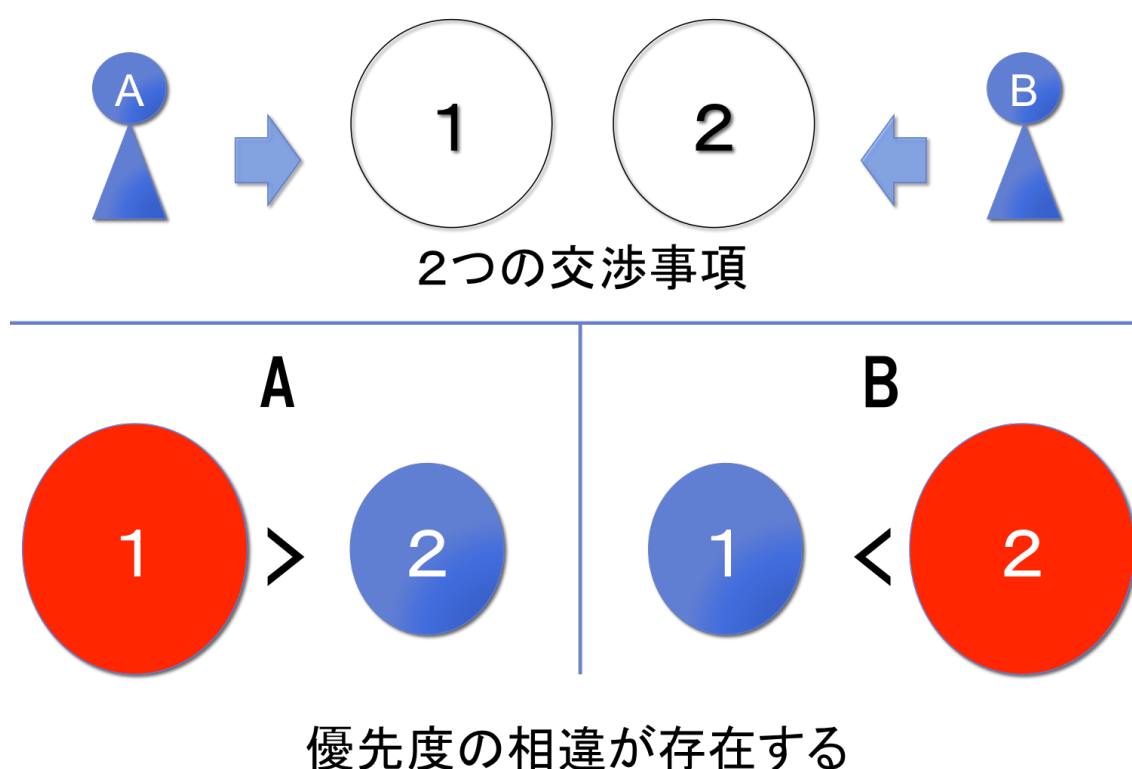


図 3.1 統合的交渉が可能な枠組み

北陸先端科学技術大学院大学先端領域社会人教育院のプロジェクト「実践的コミュニケーション能力を持つグローバル科学技術人材育成プログラムの開発」では、社会人コースにおける交渉に関する教育として、2012年度より、米国 Northwestern 大学 Kellogg 経営大学院の MBA およびエグゼクティブ MBA コースで教鞭をとる Dr. Brosh Teucher による交渉戦略の講義が行われている。この講義で行われた複数の交渉実験を統合的交渉を設計する上で参考にした。3.2 節で具体的な本研究の実験の枠組みと内容を説明する。

3.3.2 実験内容の概要

前節の統合的交渉の枠組みに基づいて実験を設計した。図 3.2 の様に今回の交渉実験では、実験参加者に貸し手と借り手に分かれてもらい空店舗の契約に関する交渉を行ってもらった。空店舗の広さは 150 m²で契約期間は半年間である。今回の交渉事項は三つあり、月々の賃料・支払い条件・プロモーションの回数である。

月々の賃料に関しては交渉者双方に許容範囲が存在し、双方が合意できる賃料を交渉する。それぞれの交渉事項について順に説明する。支払い条件は、半年間の総賃料をどの様に支払うかということである。例えば、前払いで一括払いや、月ごとに支払額を変動させることも可能である。このような支払いの方法を交渉で決める。次にプロモーションの説明を行う。プロモーションは借り手側が販売促進のために行うものである。このプロモーションは貸し手側から月に 4 回やって欲しいという要求がある。そのため月々に何回のプロモーションを行うのか交渉で決める。

本実験も 3.3.3 節で詳しく説明する統合的交渉可能な枠組みがある。優先度の相違が存在するからである。貸し手は支払い条件の優先度が高く、借り手はプロモーションの回数の優先度が高い。互いに優先度の低い交渉事項を譲歩することで、統合的交渉に移行することができる。詳しい交渉背景に関する資料は付録 A に記載した。

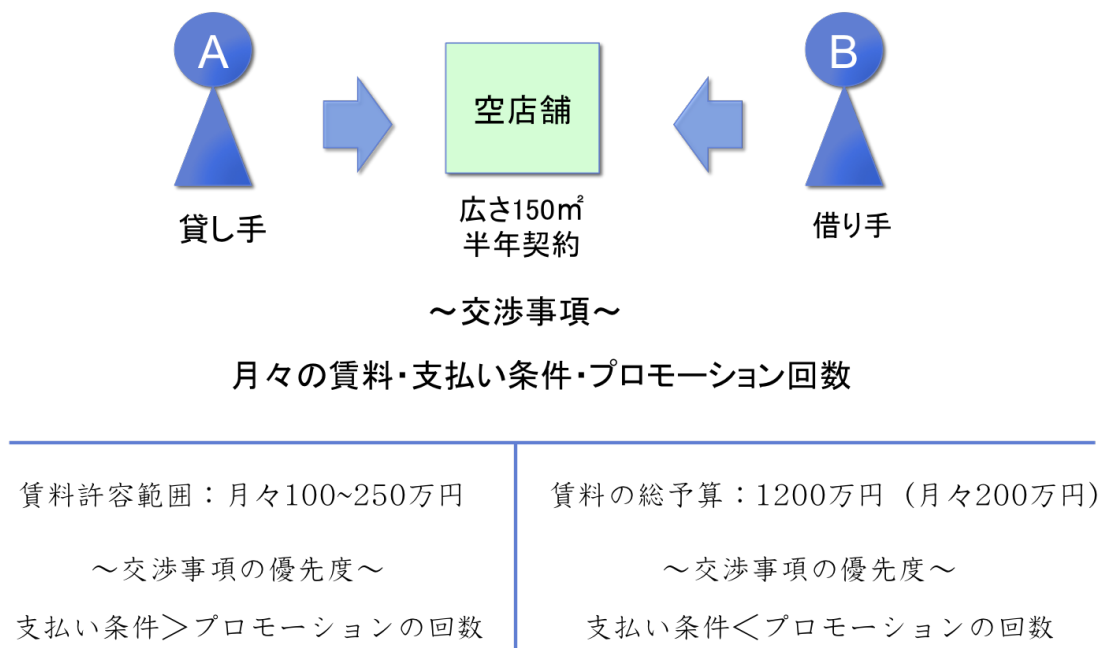


図 3.2 交渉内容の概要

3.3.3 統合的交渉可能な枠組み

本研究での交渉は、統合的交渉が可能になっている。つまり優先事項の相違が存在する。貸し手は支払い条件の方の優先度が高く、借り手はプロモーションの方の優先度が高い。

図 3.3 は借り手と貸し手がそれぞれ交渉中に参照する資料を並べたものである。支払い条件とプロモーション回数の条件によって獲得する利益がどのように変化するかを表した資料である。相手の表は交渉中見ることはできない。貸し手は支払い条件の優先度が高い。借り手は半年後に支払うときに 30%の利益を得るのに対して、貸し手は 60%も損失を出してしまう。一方借り手はプロモーションの優先度が高い。貸し手はプロモーション 1 回当たりの利益の増減が 20 万円なのに対して、借り手は 50 万円である。この様に優先事項の相違が存在するので統合的交渉が可能な枠組みとなっている。

支払い条件		支払い条件	
支払い時期	損失額	支払い時期	利益額
前払い	今月支払われる額の0%	前払い	今月支払われる額の0%
1ヶ月目	今月支払われる額の10%	1ヶ月目	今月支払われる額の5%
2ヶ月目	今月支払われる額の15%	2ヶ月目	今月支払われる額の10%
3ヶ月目	今月支払われる額の30%	3ヶ月目	今月支払われる額の15%
4ヶ月目	今月支払われる額の40%	4ヶ月目	今月支払われる額の20%
5ヶ月目	今月支払われる額の50%	5ヶ月目	今月支払われる額の25%
6ヶ月目	今月支払われる額の60%	6ヶ月目	今月支払われる額の30%

プロモーション回数と売り上げ見込み		プロモーション回数と利益	
プロモーション回数	売上見込み（増減）	プロモーション回数	利益
0	-80万円	0	200万円
1	-60万円	1	150万円
2	-40万円	2	100万円
3	-20万円	3	50万円
4	0	4	0
5	20万円	5	-50万円
6	40万円	6	-100万円
7	60万円	7	-150万円
8	80万円	8	-200万円

図 3.3 本実験における優先度の相違：

左側：貸し手

右側：借り手

3.3.4 課題に対する動機付け

本研究では交渉結果や交渉プロセスに応じて経済的報酬を調整している。実験前にこの旨を被験者に伝え、交渉課題に対する動機付けを行っている。一般的に交渉の結果は、当人や所属する組織の利益に関係がある。実際の交渉に近い当事者意識を被験者に持ってもらうことで、実験結果から示唆される知見がより実践的になると考えられる。また、その当事者意識がなければ本研究で設定した分析ポイントの考察が有効にならないことが考えられる。

分析ポイントの1つに譲歩するかしないかを設定しているが、交渉結果や交渉プロセスによる経済的報酬の変化やそもそも報酬がなければ、どんな形の合意でも許容されてしまう恐れがある。このような状態になってしまえば、譲歩というアプローチが容易に行われてしまう可能性がある。統合的合意に達するためには、互いの選好の情報を交換する必要があるが、それはどこまで譲歩できるかを相手に知らせることになり、交渉結果が不利になってしまうというジレンマがある。このジレンマを越える過程で、統合的交渉に欠かせない譲歩というアプローチは必要である。課題の動機付けがないとこの譲歩が簡単に行われてしまう恐れがあるので、本研究の研究目的達成において問題が生じる。以上より、経済的報酬による動機付けは必要と考え、本研究でも採用している。金額は交渉結果に応じて2000円から5000円支払うと参加者に説明した。

3.3.5 統制しない実験

Dreu, Koole & Steinel(2000)による交渉者に説明責任を課す実験や、Sinauceur(2010)による交渉前に心理状態を設定する実験は、原因となる要因を変化させて結果がどうなるかを確かめる統制実験である。統制実験の優れている点は、結果に差が出た場合の原因を特定でき、そこから導かれる主張の説得力が増すという点である。一方で、現実の場面でその統制の実現が難しい場合が多い。したがって、実践的であるかという観点において十分ではないと考えられる。

本研究では、実験参加者はあまり統制しない自由な交渉を行う。自由な交渉を行って、結果に差が出た場合にその原因を特定することは難しい。示唆される知見の有効性を確かめるためには多くのサンプルが必要になるだろう。一方で、あまり統制しない自由な交渉は現実の交渉に近い状況なので、そこから示唆される知見もより実践的になると考えられる。本研究の研究目的は実践的なアプローチの仮説生成

のため、本実験を統制しない自由な交渉にした。

3.4 交渉実験の流れ

本実験は図 3.4 の手順に沿って行う。それぞれのプロセスの説明と実施する理由を述べる。



図 3.4 交渉実験の流れ

3.4.1 実験の参加者

北陸先端科学技術大学院大学の修士前期課程の 23～24 歳の男子学生 14 名が 2 名ずつの計 7 ペアになり、交渉実験を行った。参加者はすべて過去に交渉実験やバイヤー経験などの交渉経験はなく、ペア内の面識はあった。

3.4.2 事前アンケート

対人信頼度の違いが交渉行動にどのような影響を与えるかを分析するために事前にアンケートを行った。堀井・槌谷（1995）が作成した対人信頼感尺度を用いたアンケートを実験前に行った。用いた尺度は全部で 16 項目あり、5 段階の間隔尺度で評価してもらった。その他に過去の交渉経験の有無と相手の参加者と面識があるかどうか聞いた。アンケートはネット上で実験直前に行った。具体的な設問と回答画面は回答項目も含めて付録 A に記載した。

3.4.3 15 分毎アンケート

交渉や相手に対する認識の変化が交渉行動にどのような影響を与えるかを分析するためにアンケートを行った。参加者には交渉中にアンケートを 15 分毎に記入してもらった。記入してもらう項目は 3 つある。交渉の進捗度と信頼度、その時点の理

想の獲得利益である。交渉の進捗度と信頼度は 10 段階の間隔尺度で、現在参加者自身が考えるそれぞれの評価を答えてもらった。理想の獲得利益はその時点で考えている合意の条件での最終的な利益を答えてもらった。実際の様式は付録 A に記載した。

3.4.4 事後アンケート

交渉行動や交渉結果が、交渉者の合意に対する評価にどのような影響を与えるかを分析するためにアンケートを行った。交渉終了後に交渉者の合意に対する満足度を答えてもらった。10 段階評価のアンケートである。実際の様式を付録 A に記載した。

3.4.5 事後インタビュー

本研究では実験結果を分析するポイントが 2 つある。具体的な数値情報を開示するかどうかと譲歩をするかどうかというポイントである。成功例と失敗例を比較することで、統合的交渉になるかの分岐点を検討する。交渉における発言だけでなく、その発言の意図まで取得することで、なぜそのアプローチが失敗したのかなど、交渉が分岐する原因をより正確に考察できる。そのため交渉実験の後にインタビューを行った。

実験中は実験部屋のパソコンと別室のパソコンを skype でつなげた。事後インタビューで発言内容に基づいた質問をするために、別室で交渉を聞きながら、発言内容を書き取った。

インタビュー内容は交渉のいくつかのフェーズ毎の発言に関するものである。発言の意図とその発言を受けて何を考えたのかを詳しく聞き出した。さらにその都度重要度を 5 段階で評価してもらった。これによって交渉中に被験者が何を考えていて、発言にどれだけの重要度を付加していたのか把握することができる。

3.4.6 一部ペアの補足情報

実験には全部で 7 ペアが参加して、その内 2 ペアには 15 分毎アンケートの内その時点の理想の獲得利益の回答と事後アンケートと事後インタビューを実施していない。ただし、15 分毎アンケートの内その時点の理想の獲得利益の回答は実施しない方が参加者の負担が軽減する。残りの 2 つは実験後に行うものであり、実験結

果に影響しないと考えられるため、他の5ペアと同様に分析対象とした。

3.4.7 交渉中の禁止事項

交渉中は実験結果に影響がない様に、参加者に禁止事項を3つ課した。

- ① 相手の参加者に自分の資料を見せではないけない
- ② PCはアンケート回答・計算補助目的以外に使用してはいけない
- ③ 緊急の場合を除き、携帯電話を使用してはいけない

本実験でこの禁止事項はすべて守られた。

3.5 実験環境

3.5.1 実験風景

図3.5は実際の交渉場面である。中央には仕切りがあり、故意に相手に見せようとしないう限り、自分の資料が相手に見えない様になっている。

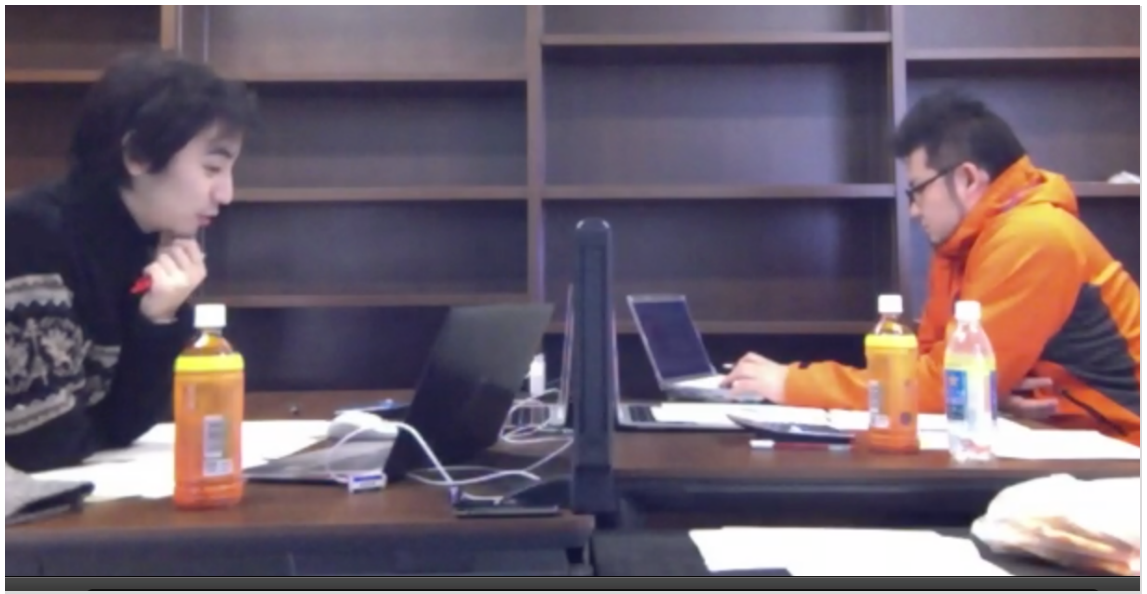


図 3.5 実際の実験風景

3.5.2 実験設備

実験設備は、

- 交渉タスクに関わる資料
- skype 接続のためのパソコン 1 台
- アンケート回答及び計算補助のためのパソコン 1 台
- その他計算のための電卓 1 個
- 筆記用具
- メモ用紙

である。

3.5.3 計算補助

交渉では月々の賃料・支払い条件・プロモーション回数について、多くのパターンを検討することになる。その都度図 3.3 を参考に最終的な獲得利益を計算することは煩雑であり、交渉の妨げになると考えられる。したがって、本実験では計算補助のためのシステムを用意した。計算補助システムは Excel で作成した。図 3.6 の様に、月々の支払額とプロモーション回数を入力すれば自動的に、最終的な獲得利益が計算される。右下の赤く示されている部分が交渉者の最終的な獲得利益になる。

賃料・支払い条件・プロモーション回数と予算の関係						
～月々の支払額～						
前払い	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目
500	100	100	0	0	0	0

月々のプロモーション回数と売上見込						
時期	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目
回数	4	4	3	3	2	2
	↓	↓	↓	↓	↓	↓
売上見込	180	192	257	280	342	375

金額は万単位になります	
半年の総賃料	700
支払い延期の総利益	15

半年の総売上見込	1626
----------	------

半年の総利益	941
--------	-----

※出来るだけ高く

図 3.6 交渉中における計算補助システムの画面

第4章 実験結果

まず本章では第3章で導入した交渉実験について、実験で観察された交渉の全体の流れを説明する。その後、合意内容をペアごとに示し、3章で設定した分析するポイントを中心に結果をまとめる。さらに、実験中に取得したデータも分析するポイントに照らし合わせて示す。

4.1 交渉全体の流れ

各ペアで観察された交渉アプローチに違いはあるが、全体として交渉の進み方は類似しており、いずれも図4.1の様な交渉プロセスを辿っていた。今回はデパートの空き店舗を巡る交渉であり、その広さや立地条件などの基本的な枠組みの確認が交渉初期に見られた。その後一方の交渉者から条件提示がされる。月々の賃料のみの場合や支払い条件・プロモーションの回数を絡めた条件提示の場合もあった。多くの場合、最初の条件は提案された側に不利益なものになった。その理由として1.4節で述べた様に、固定パイ認識によって多くの交渉者が競争的視点に立ってしまい、自分の利益を最優先してしまうからだと考えられる。実際4.4.2節で示した参加者の15分毎の理想獲得利益の推移(図4.4~9)が全体として右肩下がりのため、交渉初期は相手にとって厳しい条件を想定していたことが伺える。その後交渉が進む中で新しい条件提示がされ、それについて交渉を行う。これらを繰り返すことで最終的に合意に至る。どのペアも最終的には何らかの合意に達している。

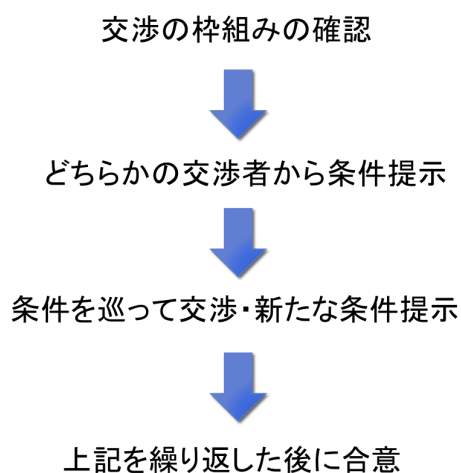


図4.1 交渉全体の流れ

4.2 各ペアの合意内容と結果概要

本研究の実験には総勢 7 ペア 14 名の学生が参加してもらった。実験の実施順で各ペアに(1)～(7)の番号を振り、具体的な合意内容を示す。表 4.1 は各ペアの月々の支払額を示しており、表 4.2 は各ペアの月々のプロモーションの回数を示してある。

表 4.1 各ペアの月々の支払額

	前払い	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目
(1)	200	200	200	600	0	100	200
(2)	600	100	100	100	100	100	100
(3)	300	100	100	100	0	0	0
(4)	700	0	0	0	0	0	0
(5)	50	100	110	130	100	130	130
(6)	0	120	120	120	120	120	120
(7)	720	0	0	0	0	0	0

※単位は万円単位

表 4.2 各ペアの月々のプロモーション回数

	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目
(1)	6 ^{*1}	6 ^{*1}	6 ^{*1}	6 ^{*1}	6 ^{*1}	6 ^{*1}
(2)	1	1	1	1	1	1
(3)	0	3	3	3	4	4
(4)	3	3	3	3	3	3
(5)	6	4	3	6	3	3
(6)	3	5	5	5	5	7
(7)	4 ^{*2}	8 ^{*2}	8 ^{*2}	8 ^{*2}	8 ^{*2}	8 ^{*2}

※単位は回

*1 6 回のうち借り手が 4 回、貸し手が 2 回分の費用を負担する

*2 このペアはプロモーションに関して枠組みの変更を行っている。

詳しくは 5.3.1 節で述べる

全ペアの中で合意内容及び事後インタビューなどの分析から、統合的合意に達していたと判断できるのは(2)と(4)である。具体的には、前払いの支払い額が全体の半分以上で、プロモーションの月々の平均実施回数が3回以下になっているかどうかを統合的合意に達したかどうかの判断基準にした。これを判断基準にしたのは、互いに優先度の低い交渉事項を譲歩すればその様な合意内容になるからである。加えて事後インタビューにおいて優先度の相違に気づいていたかを聞き出しており、ペア(4)は気づいていた。ペア(2)は事後インタビューを実施していないが、合意内容から統合的合意に達していると判断する。ペア(3)は本研究の統合的合意の判断基準を満たしているが、図 4.2 に示した様に交渉者間の利益差が大きく、優先度の相違に気づいていなかったため考察対象から外している。各ペアの貸し手・借り手ごとの獲得利益とその合計及び統合的合意に達したかどうかを表 4.3 にまとめる。4.3 節でさらに第5章で考察するポイントごとに結果を示す。

表 4.3 実験結果の概要

	貸し手利益(A)	借り手利益(B)	合計利益獲得(A+B)	利益差(A-B)
(1)	740	213	953	527
(2)	635	1023	1658	388
(3)	405	1115	1520	710
(4)	580	934	1514	354
(5)	521.5	721.5	1243	200
(6)	594	566	1160	28
(7)	664	1190	1854	526

※利益額は万円単位

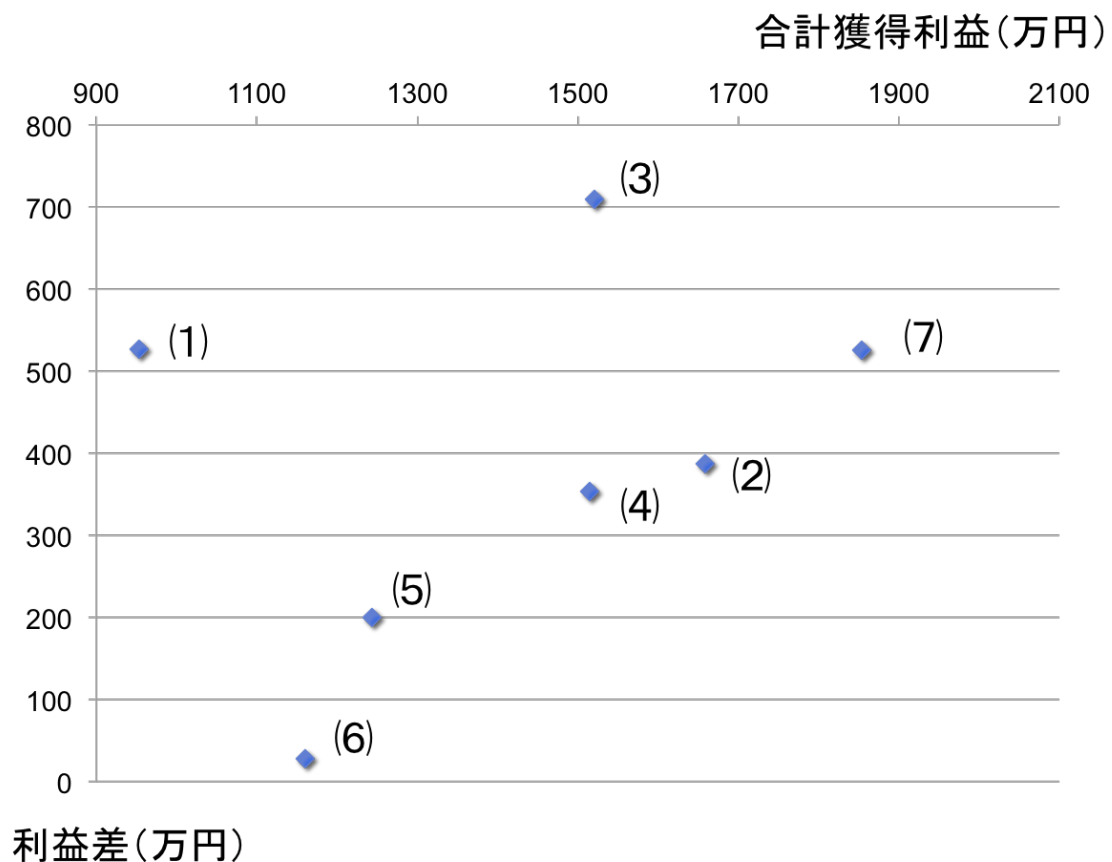


図 4.2 各ペアの合計獲得利益と利益差

4.3 注目する観察例

合計獲得利益が高いペアが4つあることが確認できる（表 4.3 中の太字ペア(2)・(3)・(4)・(7)）。その内2ペアは統合的合意に達している。ペア(2)・(3)・(7)を第5章で詳しく考察する。ペア(3)は4.2節で述べたが、交渉者間の利益差が大きい。利益差の大きさは合意の満足度にも関わっていると考えられ、表 4.6 に示す様に合意に対する満足度も獲得利益の低い交渉者が全体から見て低い値になっている。今回は協調的視点に立って互いに獲得利益を増大させる統合的交渉に注目している。互いに協調せずに交渉を行っていたペア(3)は考察の対象から外す。

4.3.1 数値情報の要求

表 4.4 は全ペアで数値情報の要求があったかどうかを示す実施回数は、相手に具体

的な数値情報の要求を実施した回数を示している。数値情報の要求に対して開示がされた場合を成功とする。それ以外は失敗である。分析するポイントの1つである具体的な数値情報の開示が全ペア中1ペアだけ見られた。数値情報の要求は2ペア観察されたが、1ペアは数値情報が開示されなかった。詳細な説明と成功例と失敗例を比較した考察は5章で述べる。

表 4.4 各ペアの数値情報の要求の有無

	合計獲得利益	実施回数	成功回数	失敗回数	統合的合意
(1)	837	0	0	0	×
(2)	1658	0	0	0	○
(3)	1520	0	0	0	×
(4)	1514	0	0	0	○
(5)	1243	0	0	0	×
(6)	1160	0	0	0	×
(7)	1854	1	1	0	×

4.3.2 譲歩

表 4.5 の実施回数は、譲歩を織り交ぜた提案を実施した回数である。この提案には適切なものとそうではないものがある。譲歩する交渉事項は優先度が低いものでなければならず、ここでの譲歩は2つの交渉事項を絡めた提案である。例えば「賃料は月々150万円でプロモーションを1回減らすのはどうですか」など、2つ以上の交渉事項を絡めた提案である。ただし、一度の提案で条件を変える交渉事項は1つにしなければならない。一度の提案で条件を変える交渉事項は1つにすることが適切な理由を5.2.2節で説明する。この様な意味で適切な譲歩ができている場合を成功とする。それ以外は失敗である。分析するポイントの1つである譲歩を織り交ぜた提案を行ったのは、全ペア中3ペアだった。ここでの譲歩は2つの交渉事項を絡めた譲歩である。その内1ペアのみが、優先事項の相違を認知・共有できていた。詳細な説明と成功例と失敗例を比較した考察は5章で述べる。

表 4.5 各ペアの譲歩の有無

	合計獲得利益	実施回数	成功回数	失敗回数	統合的合意
(1)	953	0	0	0	×
(2)	1658	0	0	0	○
(3)	1520	1	0	1	×
(4)	1514	1	1	0	○
(5)	1243	0	0	0	×
(6)	1160	0	0	0	×
(7)	1854	1	0	1	×

4.3.3 創造型交渉

当初想定していた分析ポイント以外に、本研究の目的達成に寄与すると考えられる交渉が観察された。それは、実験の枠組みを変える交渉である。このような交渉を本研究では「創造型交渉」と呼ぶ。実際にこのような交渉行動が観察され、互いの利益を増大させている。詳しくは5章で述べる。

4.4 アンケート結果

4.4.1 事前アンケート

実験参加者は、交渉実験前に対人信頼度に関する全 16 項目のアンケートを5段階評価で回答した。その結果を図 4.3 に示す。値が高いほど相手のことを信じやすい傾向がある。ほとんどの参加者が 40～50 の間に分布している。平均値は 45.0 であった。

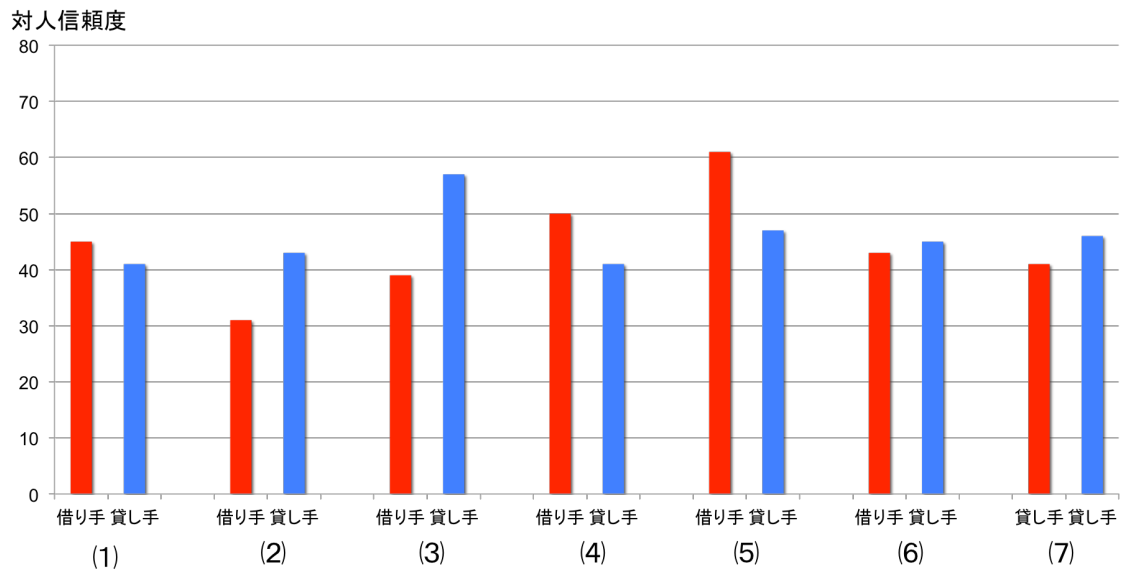


図 4.3 実験参加者の対人信頼度

4.4.2 15 分毎アンケート

実験参加者には、交渉実験中に相手に対する信頼度と交渉の進捗度に関するアンケートを 10 段階評価で回答してもらった。ペア(5)は 30 分以内に合意に達してしまい、アンケートのデータがそれぞれ 1 つしかないため図ではなく以下に示す。分析ポイントに関する交渉行動は見られなかった。

ペア(5) 進捗度 貸し手：9 借り手：7

信頼度 貸し手：10 借り手：8

残りのペアは分析するポイントとしていた交渉アプローチが起きた時間が分かる様に、アンケート結果と合わせて図 4.4～4.9 に示す。縦軸はアンケートの値、横軸は分単位の時間を表している。緑の丸印及び赤の丸印はそれぞれ数値情報の要求・譲歩を仕掛けた時点に付けている。緑の丸印及び赤の丸印がない場合は、分析するポイントに関する交渉行動が観察されなかったということである。

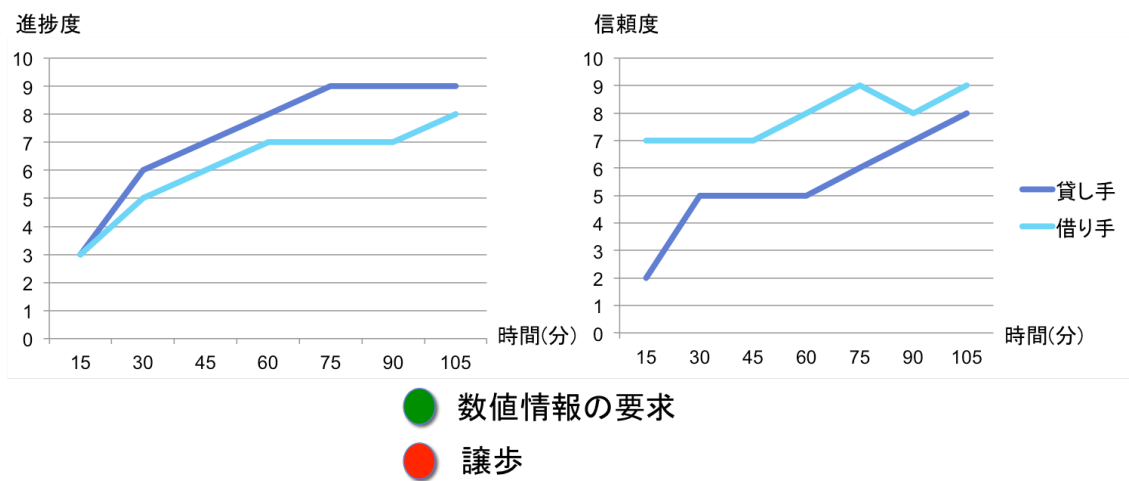


図 4.4 ペア(1) 信頼度・進捗度の推移と分析ポイント

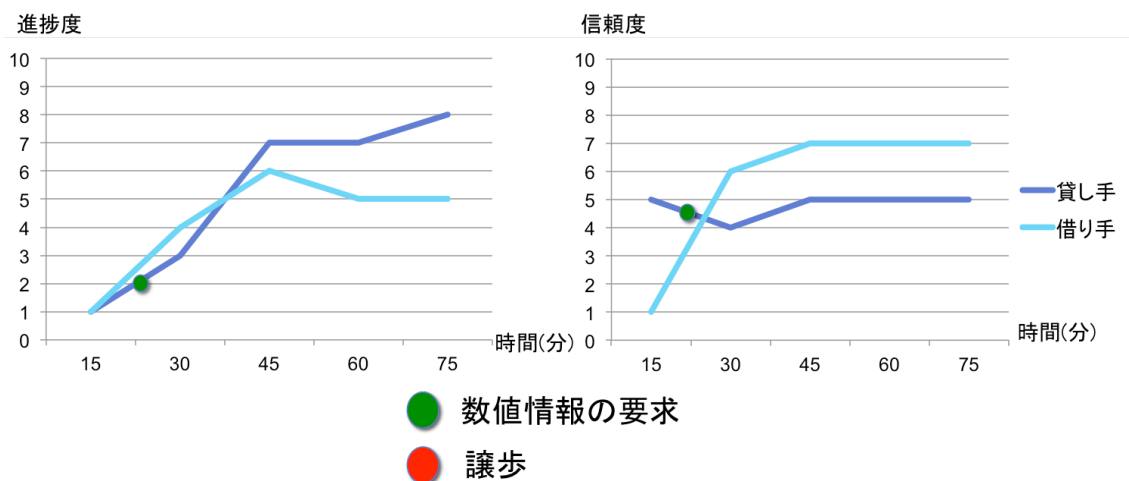


図 4.5 ペア(2) 信頼度・進捗度の推移と分析ポイント：統合的合意

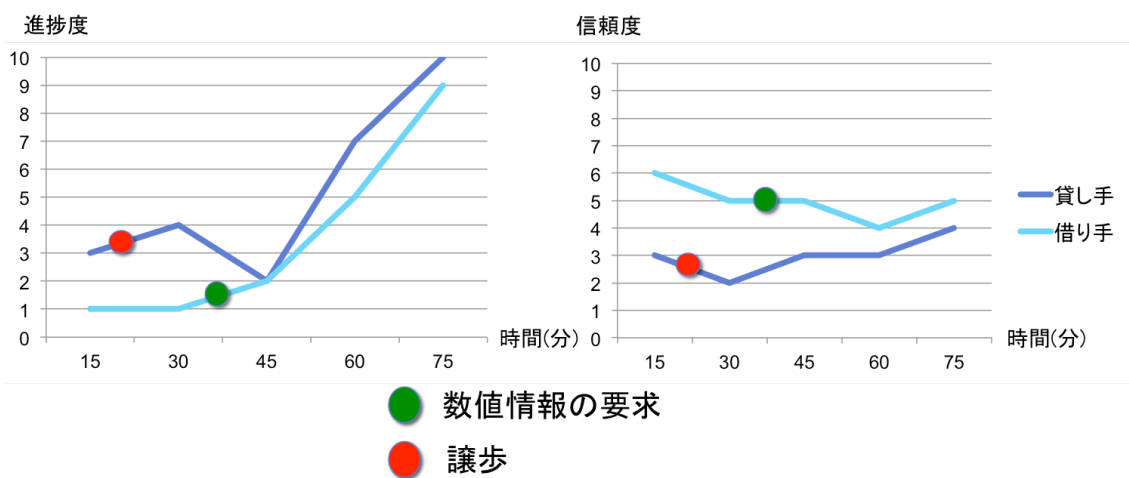


図 4.6 ペア(3) 信頼度・進捗度の推移と分析ポイント

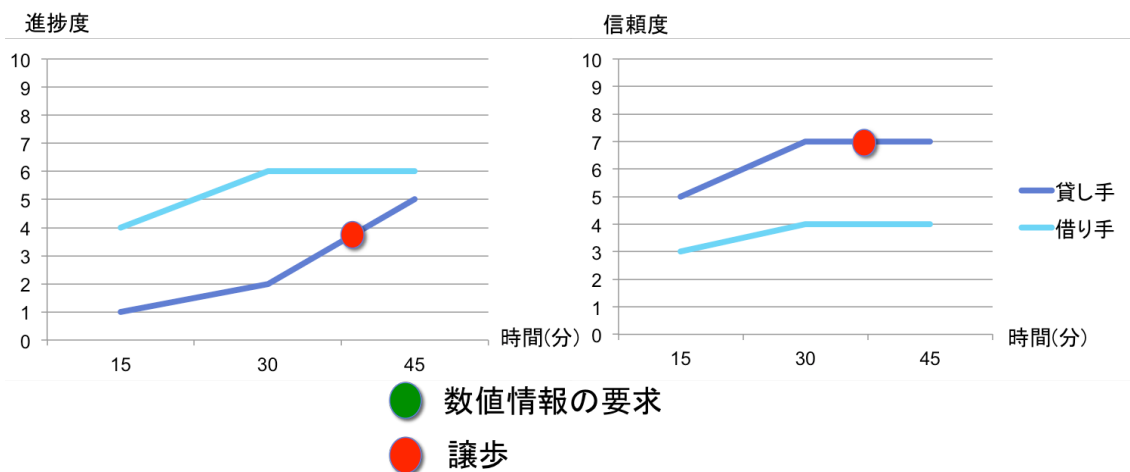


図 4.7 ペア(4) 信頼度・進捗度の推移と分析ポイント：統合的合意

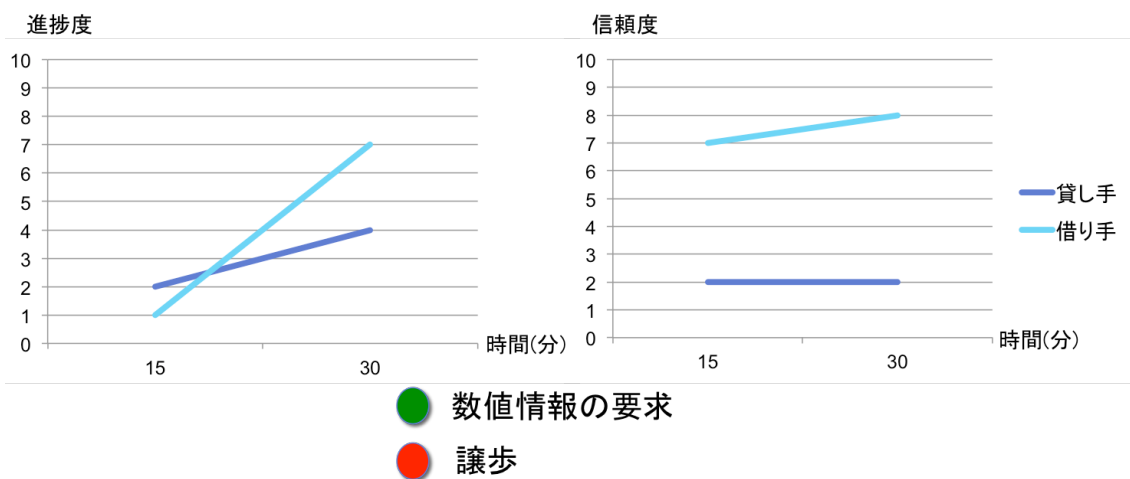


図 4.8 ペア(6) 信頼度・進捗度の推移と分析ポイント

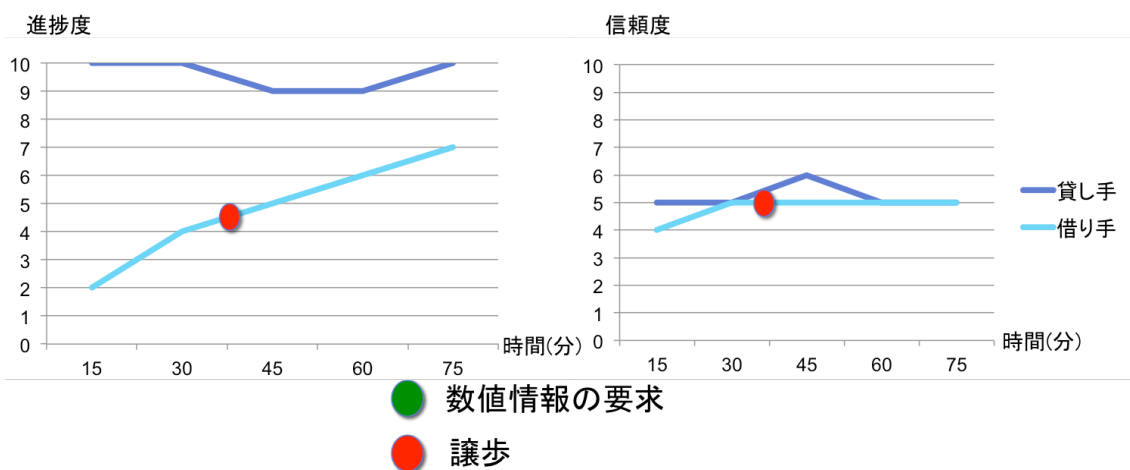


図 4.9 ペア(7) 信頼度・進捗度の推移と分析ポイント

次に 15 分毎の理想の獲得利益の回答結果を図 4.10～4.13 にまとめる。ただし、

3.4.6 節に述べた様に、ペア(1)・(2)はこのアンケートに回答していない。また、ペア(5)は 30 分以内に合意に達し、アンケートのデータがそれぞれ 1 つしかないため図ではなく以下に示す。

ペア(5) 15 分時点の理想獲得利益 貸し手：521.5 万円 借り手：720 万円

獲得利益(万円)

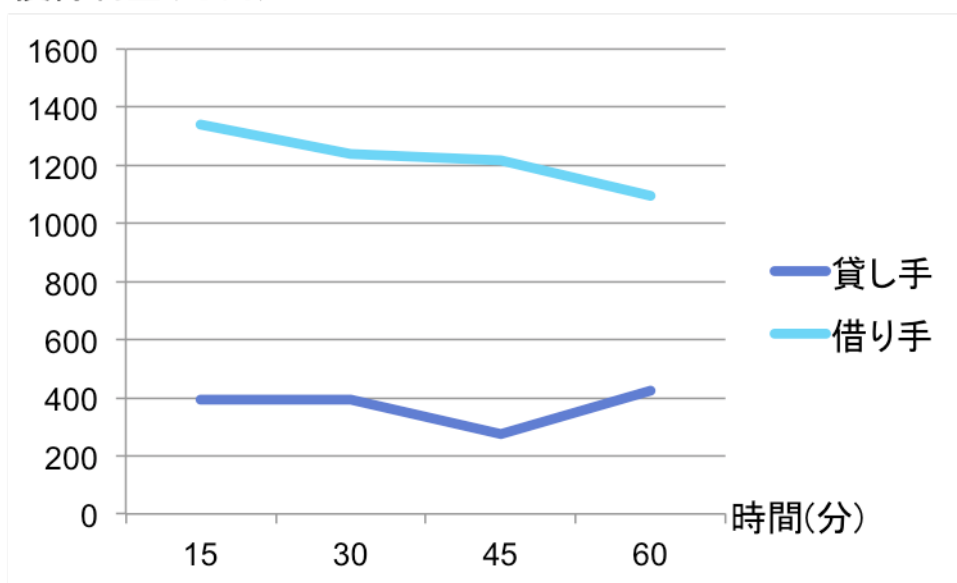


図 4.10 ペア(3) 理想獲得利益の推移

理想獲得利益(万円)

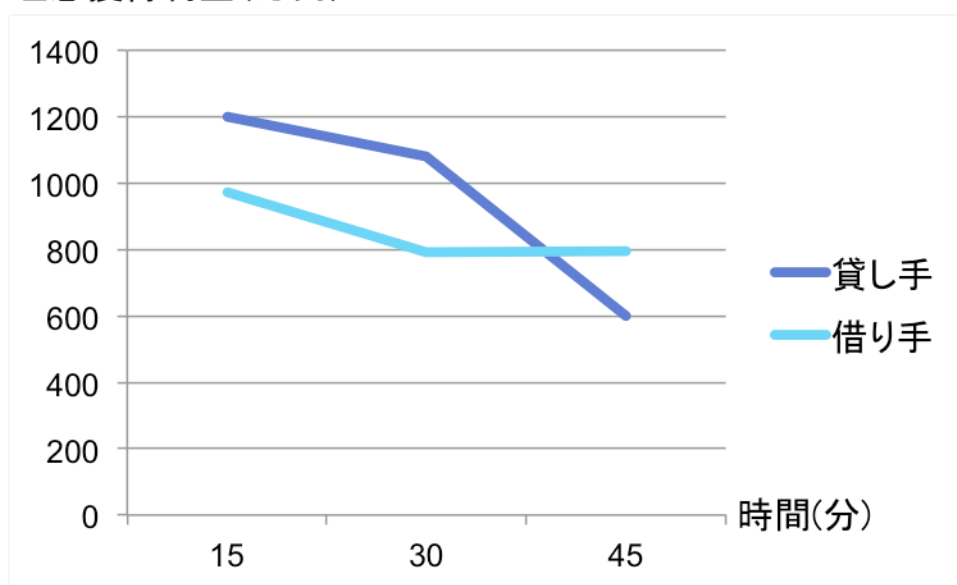


図 4.11 ペア(4) 理想獲得利益の推移

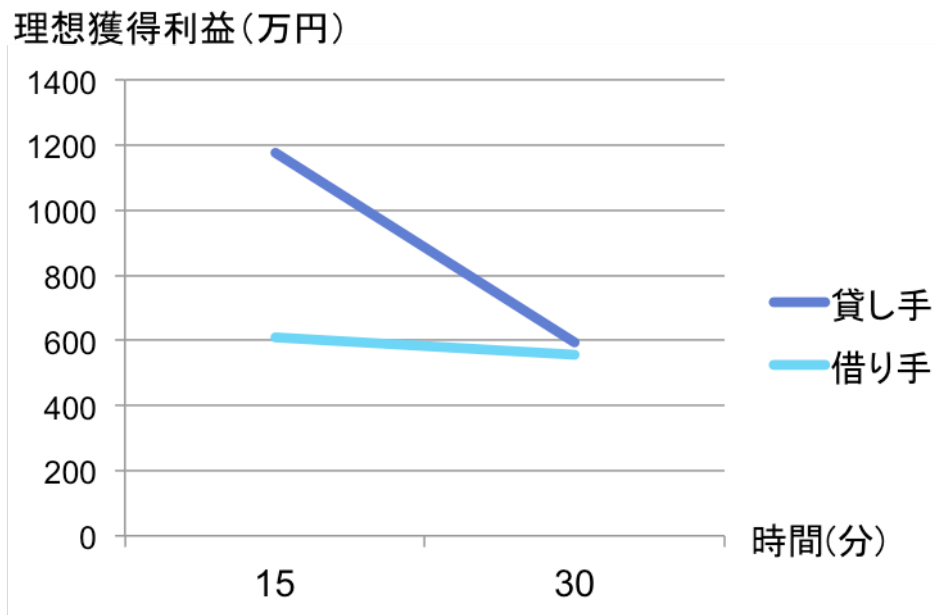


図 4.12 ペア(6) 理想獲得利益の推移

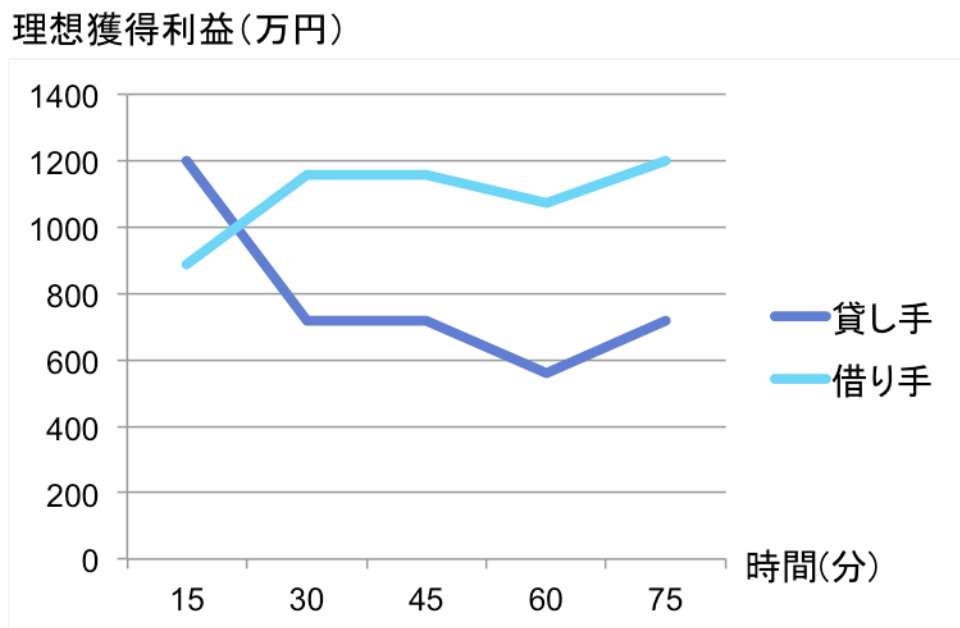


図 4.13 ペア(7) 理想獲得利益の推移

4.4.3 事後アンケート

実験参加者には、交渉終了後に合意に関する満足度を 10 段階評価で回答してもらった。その結果を表 4.6 に示す。ただし、3.4.6 節に述べた様に、ペア(1)・(2)はこのアンケートに回答していない。

表 4.6 各ペアの満足度

	貸し手	借り手
(3)	4	8
(4)	7	9
(5)	9	8
(6)	7	9
(7)	10	7

第5章 考察

当初設定していた分析するポイントは、具体的な数値情報を開示するアプローチと譲歩するアプローチの2つである。この分析ポイントに関連する交渉事例が2つ観察されたので以下で詳しく述べる。それぞれ優先事項の相違の認知と認識の共有として捉える。これは背景で述べた競争的視点から協調的視点に移行するプロセスを詳細化したものである。

当初設定していた分析するポイント以外で研究目的達成において重要だと考えられる、4.3.3節で述べた枠組みを変化させる創造型交渉が観察されたのでこちらも考察を行う。また、今回観察されなかったが、研究目的達成のために重要だと考えられる知見が2つある。1つ目は2.2.2節で紹介した Lax & Sebenius(1987)による等価の選択肢を用いるアプローチである。2つ目は1.3.2節で紹介した Tversky & Kahneman(1974)によって述べられている認知バイアスのアンカリングに関するものである。それらも今回の実験に対応する形で具体例を述べながら考察する。これらの考察を踏まえて、研究目的に対する実践的な交渉アプローチを提案する。

5.1 優先事項の相違の認知

競争的な視点に立った交渉者が協調的な視点に移行するために重要なことは、「優先事項の相違に気づく」ことである。優先度の相違に気づくことは図 5.1 の①のプロセスに相当する。この気づきによって、相手と協調的に交渉を進めた方が、自分の獲得利益を増やすことにつながると認知することができ、協調的な行動に対するモチベーションが上がる。ただし、この段階では片方のみが協調的な視点に移行しているのに留まっている。今回この段階に関連して観察された例は、「数値情報の要求と開示」である。5.1.1 節で実際の交渉の会話内容の一部を抜粋し、詳しく解説する。



図 5.1 優先事項の相違の認知

5.1.1 数値情報の要求と開示

交渉事項に関する相手側の具体的な数値情報を取得することができれば、高い可能性で優先事項の相違に気づくことができる。今回観察されたペア(3)の交渉内容の抜粋を図 5.2 に示す。図 5.2 の交渉において、発言 I で貸し手が 1 回当たりのプロモーション費を借り手に尋ねている。これに対し発言 J で借り手は 50 万円と正確な情報を返している。これによって、貸し手は自分のプロモーション 1 回当たりの増減の単位が 20 万円なのに対して借り手は 50 万円であるという非対称に気づくことができる。貸し手よりも借り手の方がプロモーションの優先度は高い。このことに貸し手は気づくことができるのである。プロモーションに関しては譲歩することで、貸し手は自分にとって優先度の高い支払い条件を有利に進める戦略を取ることができ、これで合意ができれば双方の獲得利益を増やすことができる。

この結果は Fisher & Ury(1991)が述べた「自分の利害を生々しく伝え、印象づけよ」という知見の有効性を支持することになるだろう。観察された例でも、具体的な数値情報を開示したことで、そこから利益を創出できないかという建設的な発言が観察された。図 5.2 の様に 1 回当たりのプロモーションの費用が判明したので、貸し手側から「プロモーションの回数を減らして浮いた分のいくらかを月々の支払いに充てられないか」といった発言が見られた。これらの交渉を経た最終的な合意も互いが優先度の高い交渉事項に関して有利な条件である統合的合意になり、高い合計獲得利益を得た。詳しい交渉内容は付録 B に記載した。

貸し手	借り手
A ちねみに半年での総予算というのはあるんですか？	B 総予算？
C そうですね 今ひと月当たりの話をしているんですが、 総予算で半年おいくらまで予算があるんですかね？	D プロモーションのことも考えて800万くらいが
E 半年全体ですか？	F そうですね
G ということは月々200万円をお願いしてしまうと、 赤字になってしまうということですね	H はい
I そうですか ちねみにプロモーション1回当たり おいくらかかるんですか？	J 1回当たり50万です
K なるほど ってことは月に4回やると200万かかってしまう	L そうですね
M そちらから何かご質問とかありますか？	

図 5.2 ペア(3)の交渉内容抜粋

5.1.2 統合的交渉への分岐点

数値情報の要求を行ったにもかかわらず、情報が開示されず統合的交渉を実現できなかったペアの交渉における会話内容の一部を抜粋し、統合的交渉への分岐点を考察する。ペア(2)も具体的な数値情報を相手に要求しているが、数値情報が開示されなかった。今回観察されたペア(2)の交渉内容の抜粋を図 5.3 に示す。図 5.3 の交渉において、貸し手が借り手に支払い条件に関する損失について質問している。表 3.4 で明らかな様に支払い条件には交渉者双方で優先度の相違がある。例えば貸し手側の要求に対し借り手が半年で支払額に対して最大 60%の損失が出ると数値情報を開示したとする。すると貸し手は自分が支払額に対して最大 30%の利益なので、これらを比べることで優先度の相違に気づくことができたはずである。その気づきは統合的交渉に移行する可能性を増大させるだろう。事後インタビューで貸し手は発言 J を受けて、数値情報の開示は損失につながると思い行わなかったと述べている。双方が数値情報を開示し交換することは統合的合意に達する可能性を大いに高める。しかし、自分がどこまで譲歩できるか相手に知らせることになり、交渉結果

が不利になる恐れがある。Murnighan et al.(1999)は、このジレンマによって情報交換が抑制されると述べているが、今回観察された失敗例も統合的交渉に向けてのジレンマを越えられなかった具体例の1つだと考えられる。

以上より、統合的交渉への分岐点は数値情報の要求に対して開示するかどうかという点だと考えられる。ここで数値情報を開示するためには、統合的交渉に向けたジレンマを越えなければならない。そのためには統合的交渉が可能であるという認識もしくは十分な信頼関係が結ばれている必要があるだろう。これらの点も考慮した実践的な交渉アプローチを5.5節で述べる。

貸し手	借り手
A 600万いきなり支払うのはきついですよね	
	B そうでしょ
C いくら前払いという形は可能でしょうか？	
	D なるほど
E いくら前払いで払って頂いて、不足分をいくら欲しいのですが	
	F はい
G 前払いがなぜいいかというですね、他の希望者がいてですね	
	H 内はちゃんと払うよ
I 支払いにはコストがかかりまして、前払いというシステムがもっとも遅れが発生しない できれば100万円というギリギリの額でいくら前払いがいい	
	J どのくらい損失出るの？
K それは提示しづらい 前払いが損失がないんです	
	L 100万となると前払いはきつい 賃料安くするならできますけどもそれか100万を固定して払うの待ってもらおうかですね
M こちらとしても前払い0というのはちょっと・・・	

図 5.3 ペア(2)の交渉内容抜粋

5.1.3 15 分毎アンケートとの関係

数値情報を要求して数値情報が開示されたペア(2)の15分毎の信頼度と進捗度の推移は図4.5に示してある。一方、数値情報を要求して数値情報が開示されなかったペア(3)の15分毎の信頼度と進捗度の推移は図4.6に示してある。この2つを比較し、さらに他のペアとの比較を行い、交渉行動とアンケート結果を考察する。具

体的には数値情報の要求が喚起される理由と数値情報を開示する理由の説明として進捗度と信頼度という指標が十分かどうか考察する。

ペア(2)・(3)ともに交渉初期に進捗度が低い状態の交渉者から数値情報の要求がある。進捗度が高くないため、交渉を進捗させるために情報を相手に求めるという行動が喚起されたと考えられる。しかし、これは他のペアにも言えることであり、進捗度は全ペア通して基本的には右肩上がりである。そのため進捗度が低い状況だけが数値情報の要求という交渉行動を喚起させたとは言い難い。また、数値情報を要求された側は情報を開示した場合は進捗度が上がっており、開示しなかった場合は下がっている。相手の要求を拒んだことで交渉が阻害してしまったと考えていた可能性がある。

次に信頼度に関して考察する。信頼度に関しては、ペア(3)・(4)・(7)ともに値と傾向に関して一貫性がない。したがって信頼度が譲歩を織り交ぜた提案を喚起させる原因及び数値情報を開示する理由としては説明できない。

しかし、15分に一度だけの測定のため、特定の時点での正確な進捗度と信頼度が分からず、正確な分析ができていないという問題点がある。これらの点に関しては今後の課題として5.7節で詳しく論じる。

5.2 認識の共有

図5.4における①は個人が優先事項の相違に気づくプロセスである。これを合意に導くためには、1.5節で述べた様に「優先事項の相違の気づきを共有すること」が必要になる。この共有によって、相手の発言の意図をより正確に理解し、協調的に統合的合意に達する可能性が高まるだろう。今回観察された、図5.4の②に相当するアプローチは、「適切な譲歩とフィードバックの取得」である。5.2.1節で実際の交渉の会話内容の一部を抜粋し、詳しく解説する。



図 5.4 認識の共有プロセス

5.2.1 適切な譲歩とフィードバックの取得

適切な譲歩とは、その交渉者にとって優先度の低い交渉事項の譲歩を行うことを指す。自分にとって優先度の高い交渉事項を譲歩してしまうと損失が多くなる。そしてその交渉事項は交渉の構造から相手にとっては優先度が低いので交渉材料になりにくい。実際譲歩する交渉事項を誤ったことが原因でこのアプローチが統合的交渉につながらなかったペアがある。それらの失敗ペアについても成功ペアの後に考察を加える。

観察された例から示唆される統合的合意に向けて有効なアプローチは、優先事項の相違を探るために、一方の交渉事項の要求を固定したまま、優先度の低い交渉事項の条件を譲歩して提案することである。今回観察されたペア(4)の交渉内容の抜粋を図 5.5 に示す。太字の発言 E の前から貸し手側は賃料 250 万でプロモーション 6 回を主張してきている。その流れで賃料の条件をそのままにプロモーションの回数を 4 回に譲歩した提案を行っている。以下に示す様に、貸し手側の提案が(1)から(2)に移行している。

(1)月々賃料 250 万円 プロモーション 6 回

(2)月々賃料 250 万円 プロモーション 4 回

この譲歩の提案によって何が起こったと考えられるのか説明する。借り手には(1)が 350 万円、(2)が 250 万円の費用が月々かかる。一方貸し手は(1)が 290 万円、(2)が 250 万円の利益が月々得られる。観察された例の様に、元々(1)の提案を続けていた貸し手から借り手に対して(2)の提案がなされた場合、今までと違って好意的なリアクションを借り手側が示すことがあり得る。実際図 5.5 における発言 H は前向きにプロモーションを減らそうとしている好意的なものであった。好意的なリアクションをする理由は、借り手はプロモーションの回数を一回抑えると月々 50 万円の費用が減るため、観察された例だと月々 100 万円の費用が減り、半年間で 600 万円の費用が減ることになるからである。実際借り手は好意的なリアクションを実験で示している。好意的なリアクションは、貸し手の提案の後のそれに便乗する様な発言だけではなく、表情や雰囲気良くなったという非言語的なものも含まれている。事後インタビューにおいてその様な相手の変化を感じ取ったと述べている。借り手が好意的なリアクションを取る理由は、借り手にとってプロモーションの優先度は高く、相手の提案が魅力的に感じる可能性が高いからである。このリアクションやそれ以降の発言といったフィードバックを受けて、貸し手は自分にとってさほど重要ではないプロモーションが借り手にとっては重要かもしれないと推論できるだろ

うと考えられる。実際に事後インタビューでは両者とも優先度の相違に気づいていたと述べていた。

貸し手	借り手
A そっちの数字見えないんで何とも言えないんですけど	B かなり厳しい 前払い後払いっていうのでそっちの利益変わってくると思うんですよ
C そうですね	D こっちも後払いにした方がいいんで
E そうですね、もちろん 基本的にはベースは、毎月250万円でプロモーション6回が多い形なんですけどプロモーションを減らすとすれば、4回にすることまではできる	 適切な譲歩 F 希望は3回なんですけど、こっちはプロモーションにかかる費用って結構でかいんで、減らせば減らす程利益出る
G 自分の会社にもある程度利益が出て、1番ピークな所が3回だと思うんですけど、テナント全体のこと考えても、他のデパートと比べてあまりかけているところがない	H じゃうちもそれで行かせて頂きます
I なのでプロモーション多くしてくれると嬉しいなってます	J 他の所は？
K 250万で6回かけて頂くっていうのが理想なんですけど	L 減らせば減らす程利益が出るんですけど
M ですよ	

図 5.5 ペア(4)の交渉内容抜粋

適切な譲歩は双方が選好の情報を交換するアプローチである。今回の観察された例ではプロモーションの回数を減らした提案を行っている。提案を行った貸し手は借り手の好意的なリアクションから借り手はプロモーションが重要なのかかもしれないと推論できる。一方提案された借り手も、相手はプロモーションが譲歩できる交渉事項なのかかもしれないと推論できる。この様に選好の情報の交換が行われ、互いに優先事項の相違に気づくチャンスがある。

相手に選好の情報を与えることは交渉にどのような影響を与えるだろうか。交渉は互いに合意を目指すプロセスである。互いがより良い合意を達成するためには、共に同じ交渉構造の理解と共有が必要である。なぜなら、これが成立しなければ相手の発言の意図を正確に理解することが出来ず、より良い合意が達成される可能性は低くなるからである。

5.2.2 統合的交渉への分岐点

ペア(4)と同じ様にペア(3)・(7)も譲歩を織り交ぜた提案を行っているが、ペア(4)の様に優先事項の相違の気づきを共有することにつながっていない。ペア(3)・(7)の交渉内容の抜粋を図 5.6 と図 5.7 に示す。

ペア(3)の交渉では借り手は月々100 万円の賃料が高いと終始主張していた。そこで図 5.6 の太字の発言 F の提案がなされた。月々100 万円という賃料に関しては譲歩して、支払い条件を有利にして欲しいと提案したのである。支払い条件とプロモーション回数は、交渉者双方に優先度の相違がある。しかし賃料に関しては自分の損が相手の得になるゼロサムゲームの構造を持った交渉事項である。さらに貸し手に取って支払い条件は優先度が高い。したがって貸し手に取って賃料を譲歩されても、支払い条件を厳しくされては相当不利な要求になってしまう。この提案からは優先事項の相違の気づきを共有することはできない。好意的なフィードバックが貸し手から得られないからである。事後インタビューにおいて貸し手は、この場面で損してしまいそうだと考えていたと述べている。譲歩する交渉事項を誤ると、適切な譲歩とは言えず、優先事項の相違の気づきを共有することはできない。

貸し手	借り手
A 過去に250万で貸していた	B 過去に払えなかったから空いたんですね？ 250万の価値がないからですね？
C はい	D なので250万は今の価値ではないというのが当社の考え
E なので100万円で貸すのが当社の考えなんです	F もし、賃料が譲れないのなら、支払い時期をずらして欲しい 払う時期をゆっくりにしたい
相手に取って相当不利な要求	G はい
G はい	H 支払いを100万円にするなら支払い時期ずらして欲しい 厳しいですけどそれなら100万円いける
I なるべく長期的に払いたいと？	J そうですね
K こちらとしても最初に前払いしてもらうことで...	L ふんふん
M 隣に別なお店が来る予定はないんですが、こちらのテナントには いりたいという会社が3社ある。そこでそちらの条件が1番 いいので、お互い利益になる様に前払いして頂きたい	

図 5.6 ペア(3)の交渉内容抜粋

ペア(7)の交渉で借り手は、貸し手から 720 万円の前払い一括払いとプロモーション 8 回を要求されていた。そこで借り手は図 5.7 の用太字の様に、支払い条件に関しては譲歩して前払い一括にし、プロモーションは 2 回にして欲しいと要求した。これに対し貸し手側は難色を示している。事後インタビューでも貸し手は図 5.7 の太字の発言 J に対して損すると思ったと発言していた。譲歩と要求を同時に行ってしまうと優先事項の相違の気づきを共有することはできない。協調的視点に立つまでは自分の利益が最優先になっており、共に利益を創出するという考えに至ることは難しい。そこで自分にとって優先度の高い交渉事項の譲歩を受け取っても、同時に少しでも損する要求があると好意的なりアクションではなく発言 K の様な難色を示してしまうと考えられる。したがって、自分にとって優先度の低い交渉事項を譲歩する時は、その交渉事項が譲歩できるということを強調できなければならない。そのためには譲歩と要求を同時に行うことは避けるべきである。今回観察された例の様に、プロモーションの回数を減らす要求をするのではなく、「プロモーションは既定の 4 回で、720 万前払い一括はどうでしょうか」という様に、相手にとって優先度の高い支払い条件の譲歩のみの提案をすれば、好意的なフィードバックが返ってくる可能性がある。

貸し手	借り手
A その条件なら前払いで一括にして頂きたいんですが	B うーん
C 御社の業績、これは予定なんですけど、アクセサリーの所に若者向けブランドが入るので120万で手を打つべきだと	D 120万で手を打つべき？
E 月々120万 計720万ですね	F プロモーションの回数は2回でお願いしたい そちらは4回？
G はい 既定は4回ですが、多くすることも可能 我が社として8回やって欲しい	H 4回というのは？
I 我が社の規定でして、それ以上やってもいい 他の店舗では6回が多い	J 720万を一括で前払いますので、プロモーション2回というのは可能でしょうか？
譲歩だけでなく要求もしている →	
K プロモーション2回は我が社としては困りますね 我が社にとて初めての若者ブランドなので プロモーション頑張って集客力を高めたい	L 正直な話、毎週芸能人を呼ぶとセッティングの経費がかかるので回数を抑えたい

図 5.7 ペア(7)の交渉内容抜粋

以上の考察から譲歩というアプローチを、優先事項の相違の気づきを共有することにつなげるためには3つのポイントがあると考えられる。

1 つ目は自分にとって優先度の低い交渉事項を譲歩することである。これは、ペア(3)の失敗例から示唆されることであり、譲歩する交渉事項は相手にとって優先度が高いものではない。

2 つ目は譲歩が強調される様な提案をすることである。ペア(7)の失敗例から示唆されるものであり、相手にとって優先度の高い交渉事項を譲歩しても、少しでも損をする要求を組み合わせると、そこに意識がいきなり難色を示す可能性がある。統合的交渉が可能な場合は譲歩し合うことで互いの利益が増えることに相手に気づいてもらう必要がある。したがって、こちらが相手にとって優先度の高い交渉事項を譲歩できることをしっかりと伝えなければならない。

さらに3つ目のポイントとして、こちらが譲れない交渉事項があることを伝えることである。交渉は合意に達して初めてお互いが利益を獲得できる。両者がベストな条件を要求し続けても決して合意はできず、両者とも利益を得ることができない。交渉はお互いが合意できる範囲の中で最もベターな合意を目指すべきであり、統合的交渉はそれを可能にしてくれる。譲歩することだけを伝えてしまえば、すべての交渉事項に対して相手は譲歩を求めてくる可能性がある。相手がこのような立場を取り続けるようならこちらも譲歩できない交渉事項をしっかりと伝えることで、相手も互いに譲歩して利益を高め合うことが最もベターだと気づくキッカケになると考えられる。5.2.4 節で述べる適切な譲歩とフィードバックの取得のリスクに対して有効だと考えられる。

この適切な譲歩とフィードバックの取得というアプローチは、優先度の相違があるということを相手のリアクションから探り、さらに同時にこちら相手にとって優先度の高い交渉事項を譲歩できるということを相手に伝えることができる。優先度の相違を探るという点で類似している Lax & Sebenius(1987)の知見を2.2.2 節で紹介した。その知見は選好の情報を相手にほとんど与えないという利点があり、相手に譲歩できるという選好の情報を与える本節のアプローチとの最大の違いである。類似する既存研究に関しては本実験に合わせた形で5.4.1 節において考察する。

5.2.3 ジレンマを越える知見としての有効性

この適切な譲歩とフィードバックの取得は、統合的合意に向けたジレンマを越え

るにあたり、交渉が不利になるリスクを最大限に抑えたアプローチだと考えられる。具体的な数値情報の交換というアプローチと比較して説明する。

数値情報の交換は共に優先事項の相違に気づき、統合的合意に達する可能性を大いに高める。しかし、具体的な数値情報は正確にどこまで譲歩できるかを相手に知らせてしまい、交渉結果が不利になる可能性も高まる。一方で、今回観察された適切な譲歩とフィードバックの取得は数値情報を介さずに、優先事項の相違の気づきを双方にもたらし、統合的交渉が可能だという認識を共有する可能性がある。数値情報がないため、正確にどこまで譲歩できるかは互いに知ることはなく、交渉結果が不利になるリスクを抑えている。以上より、数値情報の交換と比較してリスクを最大限に抑えて統合的合意に達する可能性を高めるアプローチだと考えられる。

5.2.4 リスクと対策

適切な譲歩とフィードバックの取得に関して考えられるリスクは2つある。適切な譲歩に対してフィードバックが得られない可能性があることと相手がすべての交渉事項に譲歩を要求してくる可能性があることである。

例えば相手がポーカフェイスの場合や対面で交渉ができない場合は、相手のフィードバックを取得することは難しい。しかし、この適切な譲歩とフィードバックの取得の最も重要な効果は、相手にとって優先度の高い交渉事項をこちらが譲歩できると伝えることにある。フィードバックがなければこちらは優先度の相違に気づくことができないが、5.4.1節で説明する Lax & Sebenius(1987)のアプローチを使えば、相手の優先事項を探ることができるため、統合的合意に向けてフィードバックが取得できないことはそこまで問題にはならない。

次に、こちらが譲歩できることを伝えて、相手が強気に競争的な交渉を仕掛けてきた場合を考える。こちらが譲歩できる姿勢を見せた場合、相手はそこにつけ込んで強硬な姿勢で交渉に臨んでくる可能性がある。具体的にはすべての交渉事項を自分の有利な条件にしてくると考えられる。この様な状況では、統合的合意による利益を互いが獲得することはできない。5.2.2節で述べた、こちらが譲れない交渉事項があることを伝えることがこの場合有効だと考えられる。自分にとって優先度の高い交渉事項を譲歩できないと伝えるのである。自分にとってベストな要求を続ければ交渉は合意に向かわず獲得利益も0になってしまうことに気づかせ、なおかつ合意できる範囲内の最もベターな合意に向かうためには、こちらも譲れないラインがあることをしっかり伝えるべきである。

5.2.5 15分毎アンケートとの関係

譲歩を織り交ぜた提案が優先事項の相違の気づきを共有することにつながるために必要だと示唆されることは5.2.2節で述べたので、本節では15分毎アンケートの交渉の進捗度と相手への信頼度の推移が、譲歩を織り交ぜた提案という交渉行動が喚起された原因を説明できるかどうかを考察する。

進捗度に関しては、譲歩を織り交ぜた提案を行ったペア(3)・(4)・(7)それぞれの交渉者ともに上昇傾向にある。しかし、全体的に進捗度は上昇傾向にあるため進捗度の上昇傾向という要因は、譲歩を織り交ぜた提案を喚起させる原因としては説明できない。

信頼度に関しては、ペア(3)・(4)・(7)ともに値と傾向に関して一貫性がない。したがって信頼度が譲歩を織り交ぜた提案を喚起させる原因としては説明できない。

5.1.3節の議論と合わせて、これらの点に関する今後の課題を5.7節で述べる。

5.3 創造型交渉

5.3.1 交渉の枠組みの変更

統合的交渉を行わずに双方の獲得利益を増大させるアプローチが観察された。与えられた交渉の枠組みを変化させるアプローチである。これを本研究では創造型交渉と呼ぶ。観察された例では1回当たり50万円としていたプロモーション費を捉え直して金額を変更している。さらに隣の店舗と協力してプロモーションを行うことで、費用を半額に抑えるという戦略も創り出している。会話内容は付録Bに記載した。

どの様にして創造型交渉が実現するのだろうか。本研究ではそこまで踏み込んだ分析はできないが、行われていると考えられる認知プロセスを制約緩和理論から考察する。

5.3.2 創造的な発想のためには

今回観察された創造型交渉は、1回当たりプロモーション費の捉え方を変えている。芸能人などの有名人を呼ぶのではないのなら費用を安くできるのではないかとということで交渉を進めていた。交渉の枠組みは暗黙的に受け入れやすく、変化させ

ることが可能だと考えるだけでも難易度が高いことだと考えられる。さらに、枠組みの捉え方を、獲得利益を増大させる様に変化させることも難しい。その様な発想は個人の洞察に依る所が大きい可能性がある。Ormerod, MacGregor & Chronicle(2002)は洞察による問題解決には問題の再体制化が必要であると述べている。再体制化とは問題の切り口を変えることである。また、チャンク分割と呼ばれる問題を認識できるまで分割することも重要だと述べている。今回の観察例では、プロモーション費をプロモーション活動と呼ぶ人に分けて考えることで洞察した可能性がある。創造型交渉を検討する場合は、枠組み内の交渉事項に関して分解して捉えることができないか探ることが重要だと考えられる。

5.3.3 創造型交渉の注意点

創造型交渉は問題点も存在するため注意が必要である。その問題は、創造型交渉にこだわってしまうが故に、本来獲得できたはずの利益を逃してしまうことである。与えられた条件を捉え直して互いの利益を増大させることは容易ではない。そこに時間をかけて、基本的な部分の合意が十分に得られなければ本末転倒である。実際の交渉ではどのような順序で創造型交渉を目指せば良いのか、詳しくは5.5で述べる。

5.4 その他の知見

実験では観察されなかったが、研究目的である実践的なアプローチの提案において重要だと思われる既存研究が2つある。今回の交渉実験における具体例を交えて以下に解説する。

5.4.1 等価の選択肢の利用

2.2.2節で述べたLax & Sebenius(1987)の知見である等価の選択肢の利用は、優先事項の相違を探る方法である。等価の選択肢を相手に選ばせるというアプローチは統合的交渉の枠組みを理解した前提でのアプローチだと考えられるので、前もって指示をしない限り交渉で思い付き実行に移すことは相当困難であると考えられる。観察はされなかったが、統合的合意に向けて大変重要な知見なので、本節では、今回の交渉実験に合わせた具体例を交えながら考察する。

具体的な等価の選択肢は以下の様になる。

(1)月々200 万円 プロモーション4回

(2)月々250 万円 プロモーション3回

これは借り手にとってはどちらの提案も獲得する利益は等価だが、貸し手の獲得する利益は等価ではない。借り手にとってはどちらの提案も200 万円の費用が月々かかる。一方貸し手にとっては(1)は200 万円、(2)は230 万円の利益を月々獲得できる。この場合借り手が貸し手に(1)(2)どちらの条件か望ましいか選ばせることが考えられる。貸し手は(2)を選ぶだろう。借り手は自分にとっては等価の選択肢なのに、貸し手が(2)の提案の方が望ましいと答えることで、プロモーションより月々の賃料の方が重要かもしれない・プロモーションはそれ程重要ではないかもしれないといった推論ができる。

このアプローチは相手に自分側の選好の情報をほとんど与えずに済む。今回の具体例では借り手は自分の選好の情報を貸し手に与えず、貸し手の優先事項の相違に関する情報を得ることが出来る。一方貸し手は、借り手がどの選択肢が好ましいかはこの時点ではわからないので、優先事項の相違に気づくチャンスはほとんどない。

このアプローチは5.1 節で述べた優先事項の相違に気づくために有効なアプローチである。5.1.1 節で述べられている数値情報の要求と開示のアプローチに比べて、交渉結果が不利になるリスクを抑えている。数値情報の要求と開示は片方が数値情報を開示するため、どこまで譲歩できるか相手に知らせてしまう恐れがある。一方等価の選択肢を相手に選ばせるアプローチは、自分の選好の情報を相手に与えることなく優先度の相違に気づくことができる。以上より、交渉結果が不利になるリスクを最大限に抑えた、優先度の相違を探るアプローチだと考えられる。

5.4.2 脱アンカリング

Tversky & Kahneman(1974)によると、アンカリングは認知バイアスの一種で、「判断の基準となるアンカーが与えられると、そのアンカーの方向に判断が引きずられる効果」と定義されている。交渉の視点から捉えると、小林(2010)は、アンカリングの概念を意識して交渉に臨むことが少ないため、多くの場合判断の調整が不十分になっているか、もしくはアンカリングされていることすら認識できないと述べている。そのため意識することなくこのバイアスを脱することは相当困難だと考えられる。しかし、交渉の枠組みの中で獲得利益を最大にするためには必要なアプローチとなると考えられるので、具体例を挙げて考察する。

今回の実験での具体例を挙げる。例えば半年の総賃料 700 万円の前払い一括払いでプロモーションの回数が 3 回で合意しそうな場面を考える。この段階で合意を得るために微調整を行うと賃料は 700 万円近傍を推移し、プロモーションの回数も多くても 1 回の増減または全く変化が見られない。これらの条件がアンカーとなり、他のさらに良い合意内容の検討に至ることが難しくなっている。この条件では、例えば前払い一括 1000 万円でプロモーションを 1 回にした方が、互いの獲得利益を増大させることができる。

適当なアンカリングは、優先事項の相違から最大限の利益を創出するものである。互いが影響されているアンカーが獲得利益を最大化する方向にあればいいが、そうではない場合は一度アンカーを外し、適当なアンカーに調整しなければならない。しかし、合意に達した後や合意が近い時にアンカーを外す行為を実行することは困難である。実験後のインタビューでも、「もう少し時間をかけていればより優れた合意にできたかもしれない。ただ早く合意したかった」と述べられており、合意が近いときに新たな利益を獲得するために他の合意を探索することは難しいということが示唆される。実際の交渉ではどの様にアンカリングの調整を扱えば良いのか、詳しくは 5.5 節で述べる。

5.5 実践的な交渉プロセスの提案

これまで考察をしてきた交渉アプローチをまとめて、より実践的で有効な交渉プロセスとして提案する。図 1.3 を拡張して、時間軸と獲得利益の軸を加えたものになっている。

5.5.1 交渉プロセスの説明

これまでの考察から実践的な交渉プロセスを獲得利益と対応させて図 5.8 に示す。多くの交渉者は固定パイ認識によって交渉の初期段階では競争的視点に立ちがちである。自分の利益を最優先している状態であり、相手と協調的に交渉を行う傾向が見られない。統合的合意に達するためには、図 5.8 中の①のプロセスに相当する優先事項の相違に気づくことが必要である。5.4.1 節で述べた自分にとって等価の選択肢を相手に選ばせることで、個人が優先度の相違に気づくことが可能である。例え片方でも協調的視点に立つことで、統合的合意に達する可能性が生まれるため、図 5.8 で①のプロセスを経た後は獲得利益が増す右上方向にシフトしている。ただ

し、一方のみが優先度の相違に気づいているため、発言の意図が正確に伝わりづらく、統合的合意に達する可能性はそこまで高くないと考えられる。この段階ではまだ統合的交渉に移行することはできていない。

さらに統合的合意に達する可能性を高めるためには、交渉者双方が優先度の相違に気がつき、統合的交渉に移行する必要がある。図 5.8 の②に相当するプロセスである。5.2.1 節で述べた適切な譲歩とフィードバックの取得によって、優先度の相違の気づきを共有できる。したがって、発言の意図がより正確に伝わりやすく、共に協調的視点に立っている可能性が高いため、統合的合意に達する可能性がさらに高まると考えられる。

統合的合意の中でも獲得利益には差があるため、その中でも最大の獲得利益を得られる合意を目指すべきである。そのためには 5.4.2 節で述べた脱アンカリングが有効である。与えられた交渉の枠組みの中で最適な合意を探る必要がある。

最後に交渉の枠組みを捉え直して変更する創造型交渉を行い、さらなる獲得利益の増大を検討する。本研究では図 5.8 で示したような一連の交渉プロセスがもっとも実践的で高い可能性で最大限の利益を獲得できると主張する。その理由を 5.5.2 節で述べる

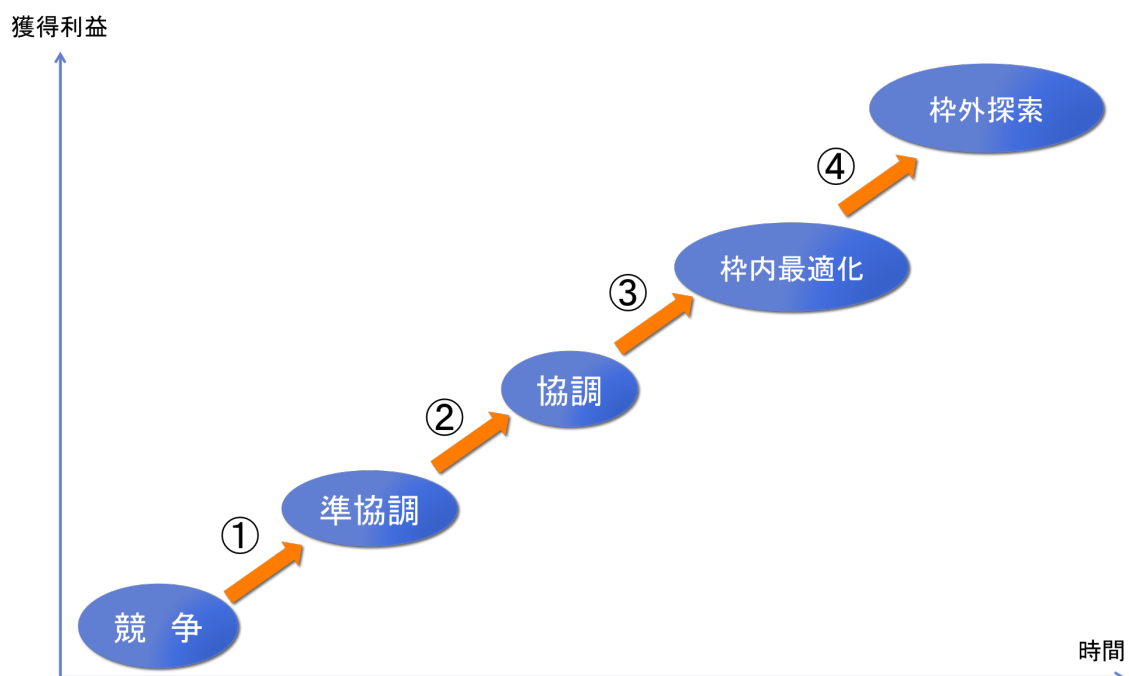


図 5.8 本研究で有効だと考えられる交渉プロセス

5.5.2 交渉プロセスの妥当性

図 5.9 は図 5.8 に沿った交渉プロセスを辿った場合の獲得利益の遷移を表している。図 5.9 は図 5.8 においての獲得利益を統合的合意・枠内最大値と段階的に捉えたものである。

例えば半年の総賃料 700 万円で支払いは前払い一括、プロモーション 3 回、これは統合的合意である。互いが優先度の低い交渉事項を譲歩しているからである。一方、総賃料 1000 万円で支払いは前払い一括、プロモーション 1 回も統合的合意であり、先程の合意より双方の獲得利益は高い。この様に統合的合意の中でも得られる獲得利益には差がある。与えられた交渉の枠組みの中での最大の統合的合意による獲得利益を図 5.9 では枠内最大値と表記している。

矢印は二種類あるがそれぞれ図での獲得利益に到達しやすさを表している。実線は点線よりもその獲得利益に到達する可能性が高いものとする。創造型交渉の実現は他のアプローチと比べて難易度が高いと考えられるため点線で表記している。図 5.9 における A・B・C のプロセスを以下で説明する。

プロセス A : 図 5.8 のプロセス①②に相当する部分である。優先事項の相

違に双方が気づき統合的交渉を行い、統合的合意に達するプロセスである。

プロセス B : 図 5.8 のプロセス③に相当するもので

ある。枠内というのは双方が同意している交渉の枠組み内という意味である。統合的合意の中でも獲得利益は様々である。適当なアンカリングがなされて初めて最大の利益を獲得できる。

プロセス C : 図 5.8 のプロセス④に相当するものである。双方が同意している交渉の枠組みの捉え方を変えることで、さらに獲得利益を増大させるプロセスである。

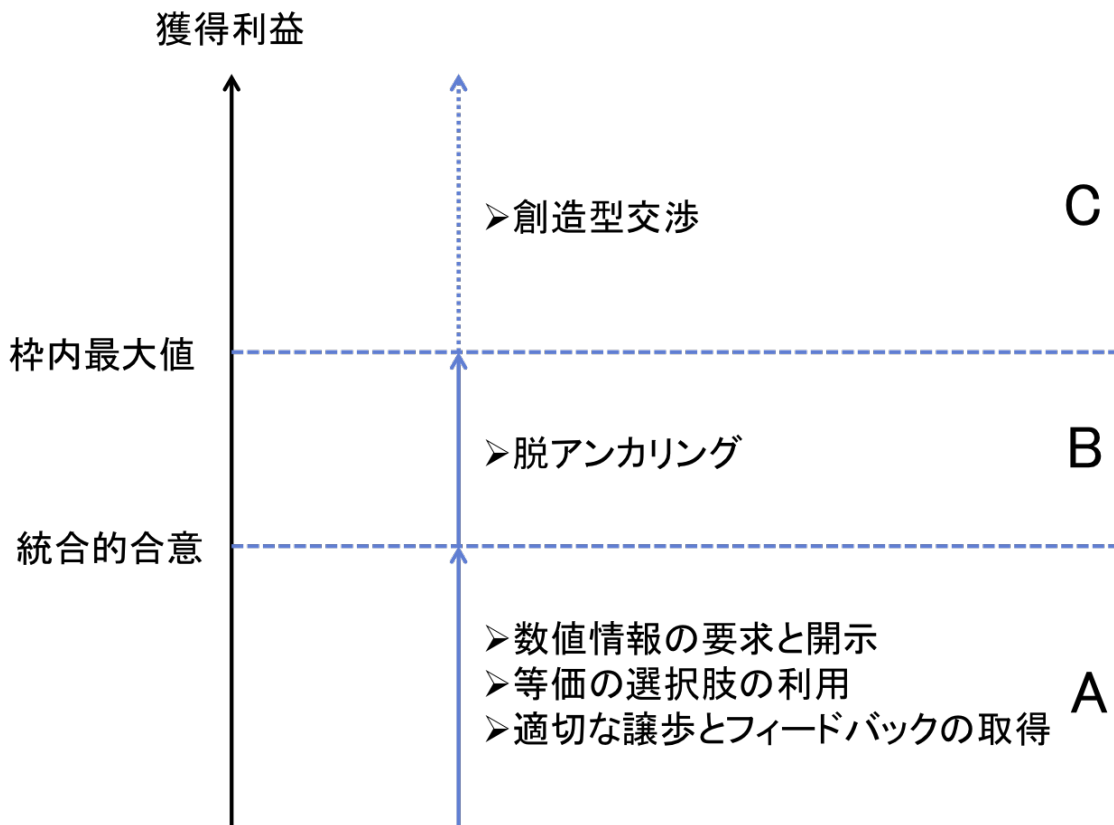


図 5.9 獲得利益の期待値が高いプロセス

本研究で提案した図 5.8 のプロセスがなぜ実践的で妥当なのか 2 つの観点から述べる。数多くの交渉を重ねた上の総獲得利益はどうなるのかという観点と、信頼度の向上によるアプローチの成功可能性という観点である。

図 5.9 の交渉プロセスは、まず統合的交渉を行い、統合的合意を得てから(プロセス A)、適当なアンカリングを検討し枠内の最大利益獲得を達成した後に(プロセス B)、創造型交渉を検討し枠を越えた利益の獲得を目指す(プロセス C)ものである。

一方、図 5.10 の交渉プロセスは、交渉初期から適当なアンカリングや創造型交渉も積極的に検討する交渉プロセスを表している。そのため、本研究から示唆されるアプローチによる統合的合意によって本来獲得することができる利益を失う可能性がある。適当なアンカリングは統合的交渉が実現されなければ効果は薄い。適当なアンカリングは、優先事項の相違から最大限の利益を創出し得るものだからである。また、互いの交渉事項を利益増大させる方向で捉え直す創造型交渉の実現は容易ではない。大変優れた交渉であることに間違いはないが、実際の交渉の現場でも時間制約が多いため、それに囚われて統合的交渉の可能性を検討しないことは避けなければならない。一度きりではなく、多くの交渉を重ねることを考えると、常

に統合的合意を達成した上で創造型交渉を検討した方が、総獲得利益は高まると考えられる。図 5.9 のプロセスの方が図 5.10 のプロセスよりも、獲得利益の期待値が高いと考えられるからである。

また、双方の信頼度の高さは、適当なアンカリングと創造型交渉どちらにも影響を与えると考えられる。適当なアンカリングを行うためにはできれば具体的な数値情報があった方が望ましい。数値情報を参考にすることで、より確実に適当なアンカリングの調整ができるからである。しかし、数値情報の開示は不利益を被るリスクがあるため十分な信頼関係がなければ起きづらいだろう。創造型交渉も一方が新たな解決策を提案した時に、それを好意的に受け止めなければ合意に結びつかないため、信頼関係は重要である。統合的交渉には譲歩が双方に必要であり、そのため協調的視点が欠かせない。信頼度が向上していれば統合的合意に達しやすいと考えられる。実際、4.4.2 節に示した本実験の 15 分毎アンケートの信頼度推移に関する結果を見ても、交渉が進むごとに信頼度の向上が見られる。

獲得利益

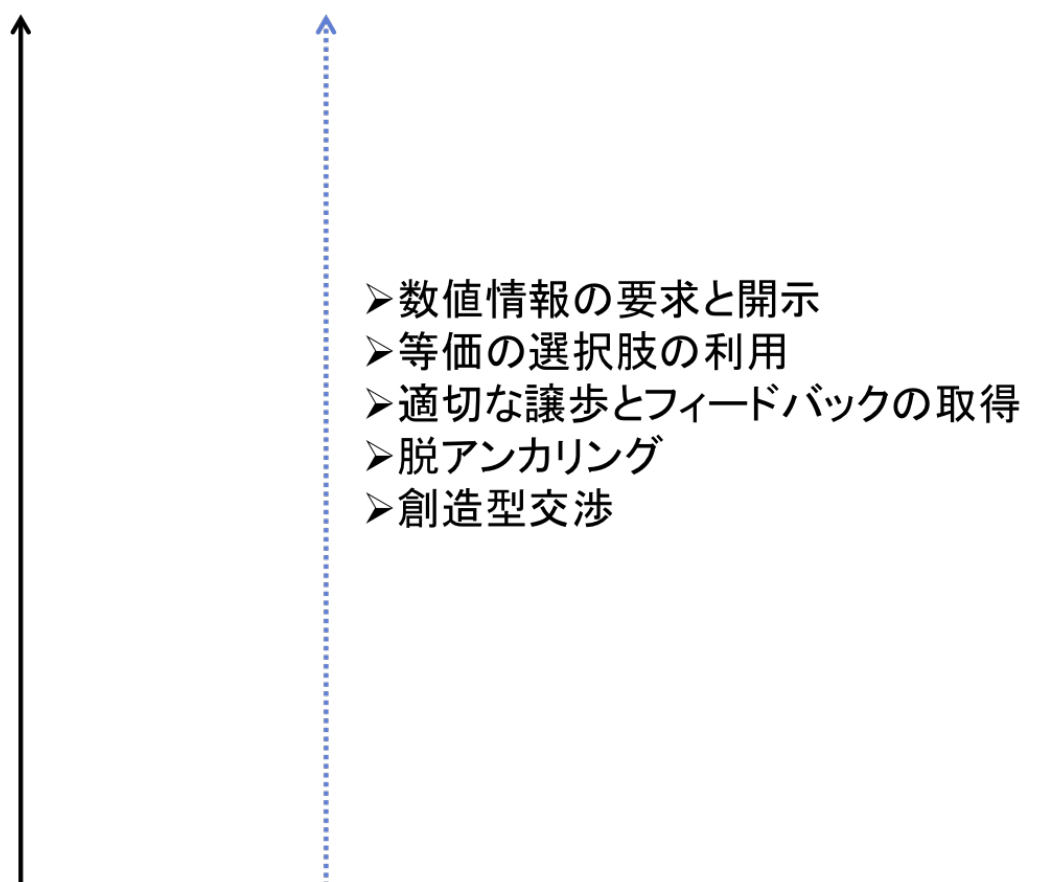


図 5.10 獲得利益の期待値が低いプロセス

以上より、図 5.8 及び図 5.9 のプロセスの様に、枠内で最も優れた統合的合意を達成した後に、適当なアンカリングや創造型交渉を検討した方が、獲得利益向上につながる可能性が高いだろう。

5.6 アプローチの組み合わせ

統合的合意までのこれまで示唆されたアプローチは組み合わせで順序を変えた方がよい場合があると考えられる。互いに優先事項の相違があるという認識を共有した後に数値情報を求めるというアプローチが考えられる。数値情報があった方が脱アンカリングは実現しやすい。数値情報を参考にすることで、与えられた交渉の枠組みの中での最大の獲得利益を得る合意を模索することができるからである。その数値情報は、認識の共有による協調的視点に立った状態の方が開示されやすいと考えられる。このような交渉の状況変化に合わせたアプローチの変化も念頭に置いた交渉アプローチを本論文の結論として 6.2 節で詳しく述べる。

5.7 研究発展の方向性

本研究から示唆されるアプローチの有効性に関してさらに発展させるという観点と実践的な交渉を研究する方法の探索という観点から研究発展の方向性を述べる。

5.7.1 信頼度に依存しない実践的アプローチ

5.1.3 節と 5.2.4 節で述べた様に、数値情報の要求と開示・適切な譲歩とフィードバックの取得は相手への信頼度の影響が想定以上に高くなかった。情報の開示を拒んだ交渉者や不適切な譲歩に対して難色を示した交渉者は、事後インタビューで自分にとって損になると感じたからそのような交渉行動を取ったと述べている。これらのアプローチは信頼度よりも自らの利益に対する意識が重要な可能性がある。ただし、今回は参加者が多くないためさらに多くの実験で確かめる必要がある。

さらに、高い信頼度の状況と低い信頼度の状況を設定した統制実験をすることで本研究から示唆されるアプローチの有効性を高められると考えられる。信頼度が高く統制する群・低く統制する群・信頼度を統制しない群を用意して、6.2 節で述べる交渉アプローチを行ってもらおう。3 群の間で交渉結果に有意な差が見られなけれ

ば信頼度に依存しないアプローチと考えられる。有意な差が出た場合は、交渉結果が優れている信頼度の条件に限り有効なアプローチとして、本研究の知見を位置づけることができると考えられる。今回は友人同士の交渉実験だったが、実際の交渉の状況に近づけるために、面識のない参加者同士で実験を行うことが望ましいと考えられる。

5.7.2 交渉研究方法の探索

本研究の研究方法は、より信頼性のある主張をするために十分ではないと考えられる点が2つあった。1つ目は事後インタビューに関することである。発言したその場でその意図を聞かないためことに加え、人は常に意図を意識しているわけではないので、事後に聞き出したときに本当の意図である保証はない。そのため事後インタビューでは正確な意図を聞き出すことはできないと考えられる。2つ目は15分毎アンケートに関するものである。15分一度の測定なので、特定の時点での正確な進捗度と信頼度が分からず、正確な分析ができていない可能性がある。しかし、短い間隔で測定することは交渉を阻害することになり得る。これら二点の問題を解決するために発話思考法を用いる実験が考えられる。ただし交渉は非言語情報も多く交換されると考えられるため、本研究のアプローチが対面状況と同じく有効かどうかを確かめなければならない。したがって、対面状況の群と発話思考法を用いる群に分けて、本研究のアプローチを用いた交渉実験を行う。交渉結果に有意な差がなければ、本研究のアプローチが発話思考法によって実施・分析できるため、より正確で詳細な研究ができると考えられる。発話思考法を用いることによって、なぜ情報が開示されなかったのか、なぜ情報を開示できたのかなど、それら交渉行動に至った原因をより正確に分析することができる。この分析により、望ましくない交渉プロセスに至らないために気をつけるべき点や、重要なチェックポイントがより具体的に抽出され、統合的合意に至る可能性をさらに高める実践的アプローチを生成できる可能性がある。

第6章 結論

本章では、各章の議論をまとめた後、既存研究の文献調査と交渉実験の分析・考察から導かれる結論を述べる。それから本研究がもたらす特色・意義について触れ、最後に本研究で成すことができなかった部分を今後の課題として示す。

6.1 まとめ

本論文では「統合的交渉を合意に導き、獲得利益を最大化させる実践的アプローチの仮説生成」という研究目的の達成のために文献調査と交渉実験を行った。交渉において優先事項の相違が存在する場合に統合的交渉が可能となる。しかし、そのような交渉にもかかわらず、優先事項の相違がないと思い込んでしまう固定パイ認識が統合的交渉を阻害してしまう。固定パイ認識は交渉者を競争的視点に立たせやすく、統合的交渉を実現するためには協調的視点に移行させる必要がある。競争的視点から協調的視点に移行する過程では、一方が優先事項の相違に気づきそれを双方で共有するプロセスがあると考えられる。双方が統合的交渉が可能だと認識することで協調的な交渉行動が増え、統合的合意に達する可能性が高まるだろう。第2章で詳しく述べた文献調査の結果より、個人が優先事項の相違に気づく知見は確認できた。以上より、本論文では優先事項の相違を交渉者双方が共有するためのアプローチの発見及びさらなる合意の発展につながるアプローチの発見を具体的な研究目的にした。

交渉実験は二人でペアになってもらい、交渉シナリオを読んで交渉に参加してもらった。実験前と実験中に交渉行動に関わると考えられる要因のアンケートの回答及び実験後に発言ない様に関する事後インタビューを行った。交渉結果は数値情報が開示されるかどうかと譲歩するかどうかという交渉行動に注目して分析と考察を行った。第3章でさらに詳しい具体的な実験方法の説明を行った。

双方の交渉者が統合的交渉可能だと認識するためには、互いの選好の情報を交換しなければならない。このプロセスによって優先事項の相違があるという認識を共有できるからである。しかし、選好の情報を表明することは、自分がどこまで譲歩できるか相手に知らせることになり、交渉が不利になる危険性がある。このジレンマを乗り越えるアプローチが実験で観察された「適切な譲歩とフィードバックの取

得」である。これは具体的な数値情報を開示することなく、互いに優先事項の相違を認識できるアプローチである。提案した側は相手の好意的なフィードバックにより、自分にとって優先度の低い交渉事項が相手にとっては優先度が高いのかもしれないと推論できる。一方提案された側は、相手が自分にとって優先度の高い交渉事項を譲歩できるのかもしれないと推論できる。5.2 節で適切な譲歩とフィードバックの取得のジレンマを越える知見としての有効性やリスクと対策について考察している。

これら以外にも統合的合意を目指す上で有効なアプローチが2つ実験で観察された。1つ目は、個人が優先事項の相違に気づくために、具体的な数値情報を聞き出すことである。数値情報を聞き出すことができれば、自分の持つ数値情報と照らし合わせて、優先事項の相違に気づくことができる。2つ目は交渉の枠組みを新たに捉え直す創造型交渉である。交渉を進める上で暗黙的に受け入れている枠組みを捉え直すことで、獲得利益を増大できる可能性がある。難易度は高いが、検討する価値のあるアプローチである。

観察されたもの以外に研究目的達成において重要なものは2つある。1つ目は個人が優先事項の相違に気づくための知見として、文献調査で明らかになった Lax & Sebenius(1987)の「等価の選択肢を相手に選ばせる」である。このアプローチは自分の選好の情報を相手にほとんど伝えることなく、優先事項の相違を探れるため大変優れたアプローチである。本実験の具体例を用いてこのアプローチの有効性を5.4.1 節で述べた。2つ目は「脱アンカリング」である。脱アンカリングは、優先事項の相違から最大限の利益を創出するものである。互いが影響されているアンカーが獲得利益を最大化する方向にあれば良いが、そうではない場合は一度アンカーを外し、適当なアンカーに調整しなければならない。

これらの考察を受けて実践的な交渉プロセスを提案した。脱アンカリングや創造型交渉の検討は統合的合意の達成後に行うプロセスである。その妥当性を数多くの交渉を重ねた上での総獲得利益はどうなるのかという観点と、信頼度の向上によるアプローチの成功可能性という観点で述べた。

最後に実験の発展の方向性を、信頼度に依存しない実践的なアプローチという観点と交渉研究方法の探索という観点で5.7 節において統制実験を提案した。

6.2 結論

ここまで議論してきた実践的な交渉プロセスは統合的交渉ができるという前提

の基のプロセスである。したがって、研究目的の「統合的交渉を合意に導き、獲得利益を最大化させる実践的アプローチの仮説生成」に立ち返り、より一般的な交渉という視点で一連の交渉プロセスを再検討し、実践的なアプローチとして示す。それを本研究から示唆される仮説として結論とする。以下に図を交えて説明する。

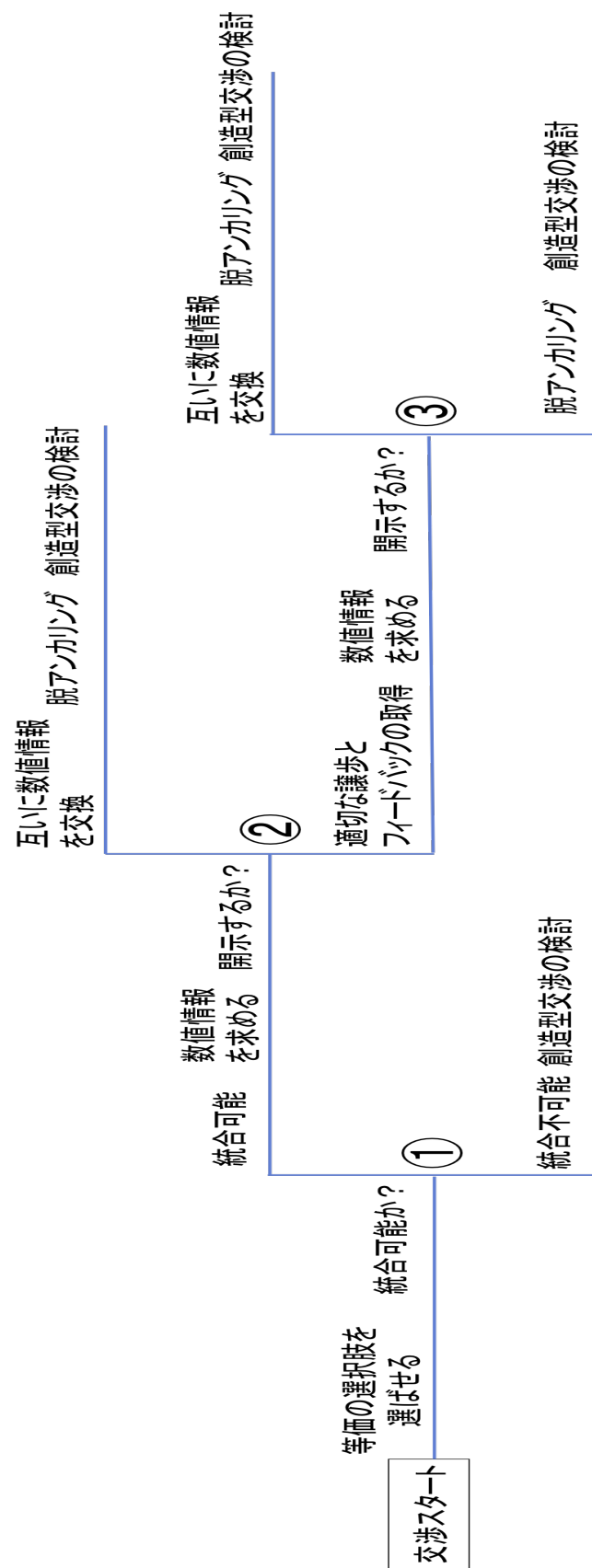


図 6.1 一般的な交渉に拡張した交渉アプローチ

図 6.1 はこれまで考察を重ねてきた知見をまとめて一般的な交渉におけるアプローチとして拡張したものである。以下に①～③の分岐点ごとに解説する。

①の分岐点は **Lax & Sebenius(1987)**の「等価の選択肢を相手に選ばせる」アプローチの結果、統合可能かどうかで分岐する。例えば交渉事項が3つの場合、等価の選択肢の組み合わせは3通りある。総ての場合を相手にどの選択肢が望ましいか選ばせる。そこで明らかに片方が望ましいと選択すれば優先度の相違があり、統合的交渉が可能な可能性が高い。一方、総ての場合で相手が選択に困ってしまえば、優先度の相違がある可能性は低いため、統合的交渉が行えない可能性が高い。その場合は交渉の枠組みを捉え直して変化させる創造型交渉を検討し、獲得利益の増大を目指すべきである。

②の分岐点は相手が数値情報の要求に対して相手が開示するかしないかで分岐する。この数値情報を求めるアプローチを最初に行う理由がある。それは相手が数値情報を開示してくれるなら最も早くより確実に与えられた枠組みでの最大の獲得利益を得られる統合的合意に達するからである。数値情報によって優先度の相違に気がつき、互いに数値情報を交換することで、脱アンカリングを確実に行うことができる。図 6.1 において常に上方向に分岐していく交渉プロセス、つまり統合的交渉が可能で数値情報が開示される状況は理想的である。しかし、実際は統合的合意に向けたジレンマが存在するため、その様な交渉プロセスを辿ることは容易ではない。多くの交渉が②において数値情報が開示されず、下方向に分岐して行くと考えられる。そこで本研究の実験から示唆された「適切な譲歩とフィードバックの取得」アプローチを行う。これによって、統合的交渉が可能だという認識を双方で共有できる。このアプローチ以前は数値情報の開示はされなかったが、認識の共有ができたことで、より協調的になっている可能性がある。互いに開示した方が互いの獲得利益を高められると考えを改めているかもしれない。ここで再度数値情報を求めるべきである。

③の分岐点は再度数値情報を求めて相手が数値情報を開示するかどうかで分岐する。開示してくれれば、互いに数値情報を交換し、脱アンカリングを行い、最後に統合型交渉を検討する。開示されなければ、できる限り脱アンカリングを行い、最後に創造型交渉を検討する。

目の前の交渉が統合的交渉可能かどうかは分からない。よって図 6.1 の様にいかなる場合も統合的交渉の可能性を模索すべきである。統合型交渉が可能ならば、相手との信頼関係など、状況に応じて本研究で示唆されたアプローチを実行し、獲得利益の最大化を目指す。統合的交渉が不可能な場合も、創造型交渉の可能性を検

討し、与えられた枠組みの中で最大の獲得利益を目指すべきである。

6.3 特色と意義

既存研究から統合的交渉に移行するためには競争的視点から協調的視点に移行することが有効だと考えられる。本研究の特色は、そのプロセスをさらに詳細化し、競争的視点から協調的視点への移行の間に、個人の認知と双方の共有を追加したところである。これによって、競争的視点から協調的視点に移行する難しさがより具体的に捉えることができた。既存研究の知見と本研究で導かれたアプローチを組み合わせることで、個人が優先度の相違に気がつき、その認識を相手と共有することを、リスクを抑えて行うことができるアプローチを提案することができた。あまり統制を行わずに交渉実験を行ったため、得られた知見は実践的なものだと考えられる。多くの交渉者が本研究のアプローチを実践することで、交渉から得られる利益を増やすことができると考えられる。

本研究の結論で一般的な交渉におけるアプローチ(図 6.1)を提案した。それは実践的な交渉アプローチとして意義があると同時に、交渉分析のフレームワークとして学術的貢献があると考えられる。実際の交渉現場でフィールドワークによって交渉研究を行う場合、図 6.1 のフローチャートが分析の指針になると考えられる。実際の交渉では様々な状況が想定されるため、フローチャート通りに交渉が推移しないことが予想される。その場合、本研究のフローチャートが分析する上で役立つと考えられる。どのプロセスが省略されどの様なプロセスが追加されるのかを中心に実際の交渉をつぶさに観察することで、本研究で主張したアプローチの有効性をさらに高められる可能性がある。

6.4 課題

本研究における今後の課題は大きく分けて以下の 2 つである。

- 信頼度に依存しない交渉アプローチとしての有効性の検証を行うこと
- 交渉行動の要因をより正確に測定し分析するために発話思考法を交渉研究に応用する知見を探ること

実験を通して 15 分ごとに測定した相手への信頼度と結論として述べた図 6.1 の

交渉アプローチにおける統合的合意に達するために欠かせない交渉行動に大きな相関が見られなかった。交渉において相手との信頼関係は重要だと考えられるが、本研究のアプローチは信頼関係に大きく影響されずに統合的合意に達することができるものである可能性がある。信頼関係の形成は意識的にすることは難しい。信頼関係がなければ有効ではないアプローチは実践的ではないと考えられる。信頼度が高く統制する群・低く統制する群・信頼度を統制しない群を用意して、本研究のアプローチを交渉で実践してもらい、交渉結果に有意な差が出るかどうか検証することが必要である。3群の間で交渉結果に有意な差が見られなければ信頼度に依存しないアプローチと考えられる。有意な差が出た場合は、交渉結果が優れている信頼度の条件に限り有効なアプローチとして、本研究の知見を位置づけることができると考えられる。

事後インタビューは実験後に聞き出したものであり、発言したその場でその意図を聞き出していない。そのため事後インタビューでは正確な意図を聞き出すことはできないと考えられる。15分毎アンケートも15分に一度の測定なので、特定の時点での正確な進捗度と信頼度が分からず、正確な分析ができていない問題点がある。これらの問題を解決するために発話思考法を用いる実験が考えられる。対面状況の群と発話思考法を用いる群に分けて、本研究のアプローチを用いた交渉実験を行う。交渉結果に有意な差がなければ、本研究のアプローチが発話思考法によって実施・分析できると考えられる。発話思考法を用いることによって図6.1におけるいくつかの分岐点について、なぜ情報が開示されなかったのか、なぜ情報を開示できたのかなど、それら交渉行動に至った原因をより正確に分析することができる。この分析により、望ましくない交渉プロセスに至らないために気をつけるべき点や、重要なチェックポイントがより具体的に抽出され、統合的合意に至る可能性をさらに高める実践的アプローチを生成できる可能性がある。

謝辞

本研究の直接の指導を頂いた橋本教授をはじめ、研究に関して数多く議論して頂いた研究室の方々はもちろんのこと、他研究室の方々や JAIST 教職員の方々、この2年間は多くの人に支えられ、無事卒業することができました。この場を借りて深く御礼申し上げます。

特に本研究を進めるにあたり、常に暖かく熱心に指導して下さった橋本敬教授には、研究手法や様々な知識だけでなく、今後社会でも必ず役立つであろう、ものの考え方や問題に対する姿勢を学ばせて頂きました。研究に悩んだ時は共に向き合ってくれたことで、研究に対する不安もありながらも本論文を執筆することができました。橋本研究室で過ごして培った能力を社会で存分に発揮致します。これからも未永くお付き合い頂きますようどうぞよろしくお願いします。

多くの時間を共に過ごし支えてくれた橋本研究室の皆様に深く感謝の意を表します。小林重人助教・金野武司特任助教・真隅暁さん・山田宏明さん・辻野正訓さん・鳥居拓馬さん・田村香織さん・李冠宏さんには夜遅くまで自身の研究の議論に参加して頂き、皆さんの支えがあってここまで研究を進めることができました。対話の多さが最終的な成果の質を決めるものだと思感しました。決して1人ではここまでの論文と発表はできなかったと思います。同期である馬思維君・楊碩さん・楊洋くんとは終始仲良く、助け合って研究を進めることができました。共に頑張る仲間がいたからこそ、つらい研究生活も最後までやりきれたと思っています。後輩である石上将也くん・外谷弦太くん・王天嬌さん、いつも明るく和ませてくれました。皆さんのおかげで研究室全体が若さあふれる明るい雰囲気になったと感じています。模範となるような先輩ではなかったかもしれませんが、一つでも何かを学び取って今後の研究生活に生かしてくれたら幸いです。

北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科の中森義輝教授、内平直志教授、HUYNH, Nam Van 准教授には本論文を審査して頂き、今後の発展につながる貴重な意見を頂きました。中間審査でのアドバイスをもとにここまで研究を進めることができました。心より御礼申し上げます。

北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科の國藤進教授には、能美移動大学をはじめ様々な活動でお世話になりました。配属先の研究室ではなかったため、中々お会いできなかったですが、自宅にも招いて頂き大変楽しい時間をすごすことができました。深く感謝致します。

今日私がこうして生活でき研究を続けることができたのは、私を生み育ててくれた父と母のおかげであることはもちろんのこと、妹、祖父祖母、親戚の方々、友人知人、その他多くの方々に支えられ励まされてきたからです。これからも堂々と立派な1人の大人として成長し、これまで学んできたことを生かしながら社会に多くの価値を提供することで、少しでも恩返しができればと考えています。改めて私を支え続けてくれた多くの皆様に深く感謝いたします。

参考文献

1. 小林康一(2010).「経営心理学B 交渉論③」
[http://www.kobayashikoichi.com/index.php?plugin=attach&refer=経営心理学B \(2010\)&openfile=6_交渉論③ \(交渉の基本戦略\) .pdf](http://www.kobayashikoichi.com/index.php?plugin=attach&refer=経営心理学B%20(2010)&openfile=6_交渉論③%20(交渉の基本戦略).pdf). 2014年2月10日 アクセス
2. 内藤誼人(2008).『ビジネス説得学辞典』.ダイヤモンド社
3. 福野光輝・多田優基・村上昌幸・池谷光壽(2007).
「交渉における対人関係と情報交換の効果」,『北海学園大学経営論集』,5(3):45-52
4. 堀井, 槌谷(1995).「最早期記憶と対人信頼度との関係」 The Japanese Journal of Personality Vol. 3, No.1.
5. Bazerman, M., & Neale, M . (1992).*Negotiation Rationally*(New York: Free Press)
6. De Dreu,C. K. W., Koole, S. L., & Steinel, W.(2000). “Unfixing the fixed: A motivated information-processing approach to integrative negotiation”. Journal of Personality and Social Psychology, 79, 975-987
7. Fisher, R., & Ury, W . (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Boston: Houghton Mifflin.
8. Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1987). *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Free Press.
9. Miller, P. J. E., & Rampel, J. K., (2004). “Trust and partner-enhancing attributions in close relationships”. Personality and Social Psychology Bulliein, 30,695-705.
10. Murnighan, K., Babcock, L., Thopson, L., & Pillutla,M.(1999). “The information dilemma in negotiations: Effects of experience, incentives, and integrative potential”. International Journal of Conflict Management, 10, 313-339.
11. Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1991). *Rationality and cognition in negotiation*. New York: Free Press.

12. Ormerod, T. C., MacGregor, J. N., & Chronicle, E. P. "Dynamics and Constraints in Insight Problem Solving". *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 2002, 28, 791-799
13. Pinkley, R. L., Griffith, T. L., & Northcraft, G. B.(1995). "Fixed pie a la mode: information availability, information processing, and the negotiation of suboptimal agreements". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 62, 101-112
14. Pruitt, D. G. (1990). "Problem solving and cognitive bias in negotiation": A commentary. In B. Sheppard, M. H. Bazerman, & R. J. Lewicki (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 2, pp. 117-124). Greenwich, CT: JAI Press.
15. Pruitt, D., & Rubin, J.(1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
16. Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
17. Schelling, T. C. (1960). *The strategy of conflict*. Boston: Harvard University Press.
18. Sinaceur, M.,(2010), "Suspending judgment to create value: Suspicion and trust in negotiation". *Journal of Experimental Social Psychology*, Volume 46, Issue 3, May 2010, pp543-550
19. Thompson, L. L. (1991). "Information exchange in negotiation". *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, 82-90.
20. Thompson, L. L.(2001).*The Mind and Heart of the Negotiator, 2nd ed.*
21. Thompson, L. L., & Hastie, R. (1990). "Social perception in negotiation". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 98-123.
22. Tversky, A., & Kahneman, D.(1974). "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases". *Science*, 185, 1124-1131

付録 A 交渉資料

交渉実験で用いた資料を順に記載する。

A.1 交渉シナリオ

実際の交渉はシナリオを参加者に読んでもらいロールプレイをしてもらった。
貸し手と借り手それぞれ実際に使用した資料を記載する。

あなたは多数のファッションブランドをもつ企業の社員です。その中であなたが担当するのは若者向けファッションブランドの「HK21」です。新たな有望なテナントが見つかった場合、社内の各ブランドで希望を募り、どのブランドがテナント主との交渉権を得るか話し合いで決めます。先日、有望なテナントが空いたという情報が入ってきました。そのテナントを希望するブランドはあなたのHK21のほかに、GYとC9の計3つです。話し合いの結果、あなたのブランドがそのテナントの交渉権を得ました。他のブランドは代わりとなるテナント候補を未だに見つけていないようです。

空く予定のテナントは首都圏の大手デパート内にあります。デパートは首都圏の駅前にあり、婦人服・紳士服など様々なブランドやメーカーが入っています。地下には食品・総菜コーナーもあります。年中無休で営業時間は9:00~21:00です。一般公開されている募集要項には広さ150㎡で賃料を1ヶ月当たり最低100万円以上で半年契約と書いています。このテナントを使用するためには月々の賃料と支払い条件とプロモーション回数を決めなければならないようです。

当社の財務グループからは月々の賃料は80万円が望ましいと伝えられていますが、集客のために好立地のテナントであり売上の見込みが立つのであれば最大月々200万円、半年で1200万円までなら許容範囲とのことです。

支払い条件に関しては、当社の財務グループからは支払い時期とそれに伴う利益について資料(表1)を渡されています。支払いを遅れせるとその分会社として他に投資することができ、それによって利益が望めます。出来るだけ時間に余裕を持った支払いが出来ればいいでしょう。

プロモーションはデパートの集客施策として週に1回有名人を招待してお店のPRを行うものです。デパート側の主張では、このプロモーションによって売上と集客が共にアップしたと伝えられています。このプロモーションは最低でも月に4回の実施が求められていて、その費用の負担はあなたの会社側になるようです。どのテナントも慣例として有名人を呼んでPRを行っているようです。呼ぶ有名人によりますが1回当たり50万円かかります。ただ4回分までならもう広告費として予算を組んでいます。5回以上のプロモーションは1回ごとに50万円の損失、3回以下のプロモーションは1回ごとに50万円の利益となります。詳しくはプロモーション資料(表2)に記載されています。プロモーションは費用がかかりますが、それは集客とそれによる売上のアップにつながる可能性もあります。このテナントでの月々の想定売上は1ヶ月目から6ヶ月目まで、150万・160万・180万・200万・220万・250万円と財務グループから報告されています。プロモーション1回につき想定売上が5%増になります。また、隣のテナントに競合するブランドが入ってしまうと売上見込みを下方修正する必要がある、より有利な条件での合意が必要になるでしょう。現時点でテナントの隣に競合するであろう若者向けのファッションブランドは入っていないようです。

実は財務グループから、より広いテナントが見つければ追加で1000万円、つまり合計で2200万円の使用が認められています。最大月々200万円、半年で1200万円というのは広さ150㎡のテナントに対しての上限であるようです。より広いテナントでのブランド展開ができればさらなる売上の増加が見込まれるでしょう。仮に倍の広さのテナントで営業できれば、想定される売上も倍になると試算されます。広いテナントに対しても1回当たりのプロモーションによる想定売上の増加は5%のようです。ただし今から交渉を行う相手には追加予算の情報は伏せておくべきでしょう。こちらの予算の規模に合わせて賃料を要求してくると考えられるので、できるだけ賃料を抑えるために言わないべきだと考えられます。これからテナント担当者との交渉してもらいます。半年間の想定売上の合計から賃料などのコストを引いた半年間における想定利益の最大化を目指して下さい。社内でも大きな案件であり交渉結果はあなたの今後に影響するでしょう。さらにこの様な好立地のテナントが今後いつ空くかわからないので、よりよい合意を目指して下さい。

北陸先端科学技術大学院大学 博士前期課程2年生 橋本研究室所属 下川剛生

図 A.1 借り手 交渉シナリオ

あなたは首都圏の大手デパートの社員です。デパートは首都圏の駅前にあり、婦人服・紳士服など様々なブランドやメーカーが入っています。地下には食品・総菜コーナーもあります。年中無休で営業時間は9:00~21:00です。

ある日、テナント貸与契約の担当を上司に頼まれました。空いているテナントは150㎡で客の通りも良い立地で集客しやすいテナントです。新しくこのテナントの利用者を見つけないかと思っています。今回このテナントの使用を希望しているのは、若者向けのファッションブランドを手がける「HK21」さんです。このテナントの両隣に同じ広さの別々のテナントが入っています。一方がアクセサリ専門店で、一方が紳士服を取り扱っています。アクセサリを扱っているテナントは来月から別なお店が入ることになっており、若者向けのファッションブランドが入る予定です。この若者向けのファッションブランドはこれから交渉する相手のブランドと競合関係にあるようです。一般公開されているテナントの募集要項には賃料を1ヶ月当たり100万円で半年契約と書いています。これは最低限要求する賃料です。多くのブランド店が入っていたこと、立地が集客上大変優れていることから過去には250万円で貸し出していたこともありました。

交渉相手とは賃料の他に支払い条件とプロモーションの回数について決めてもらいます。賃料はデパート内でも大きい利益源であり、その利益は投資に回すことが出来ます。賃料の回収が遅れるとその投資が出来ないという機械損失が生じます。それに伴う支払い延期によるコストの資料（表1）が当デパートの財務グループから示されています。出来るだけ早く賃料を回収することが求められています。

プロモーションは集客のためにデパートで行っている活動の1つです。週に1回有名人を招待して店のPRを行ってもらいます。最低でも月に4回のプロモーションを行うことをデパート内のテナントを使う希望者には約束してもらっています。このプロモーションはデパート全体の集客となり売上と知名度のアップにつながるからです。プロモーションの回数とそれによる利益はプロモーション資料（表2）をご覧ください。どのテナントも有名人を招待してPRを行っています。我々としては有名人にこだわるはありません。デパート全体の集客が見込めることが重要になるという見解です。

実はまだ募集要項を出していませんが、より広いテナントが空くことが昨日決定しました。広さは300㎡です。支払い条件及びプロモーション回数とコストなどの関係は150㎡のテナントと同じです。賃料は250万円以上が合意できる金額の範囲になります。一般には募集要項を公開していませんが、取引先の企業には話す機会があり、その企業内のブランド店がこの広いテナントの利用を希望しています。賃料は月々250万円を希望していますがまだ契約は成立していません。さらにいい条件で契約できる可能性があれば別の方と契約したいところです。ただし今から交渉を行う相手にはより広いテナントの情報は伏せておくべきでしょう。このテナントには使用希望者がいますが広さ150㎡のテナントには使用希望者がいないため、出来るだけそのテナントを使用して欲しいからです。テナントが空いていると利益が出ないためテナントが空いている状態は避けなければなりません。

これから賃料・支払い条件・プロモーション回数を中心に話し合ってもらいます。不景気と賃料が高めになっていることが相まってこれから先すぐに希望者が現れる見込みは薄そうです。今回の案件に関わる利益を出来るだけ高くすることはあなたの会社内の評価につながります。よりよい条件の合意を目指して下さい。

北陸先端科学技術大学院大学 博士前期課程2年生 橋本研究室所属 下川剛生

図 A. 2 貸し手 交渉シナリオ

A2 交渉条件と利益

支払い条件とプロモーションの回数によって獲得利益は変化する。交渉では表を参照しながら交渉条件によって獲得利益を計算してもらった。貸し手と借り手それぞれ実際に使用した資料を記載する。

表 1

支払い条件	
支払い時期	利益額
前払い	今月支払われる額の0%
1ヶ月目	今月支払われる額の5%
2ヶ月目	今月支払われる額の10%
3ヶ月目	今月支払われる額の15%
4ヶ月目	今月支払われる額の20%
5ヶ月目	今月支払われる額の25%
6ヶ月目	今月支払われる額の30%

表 2

プロモーション回数と利益	
プロモーション回数	利益
0	200万円
1	150万円
2	100万円
3	50万円
4	0
5	-50万円
6	-100万円
7	-150万円
8	-200万円

図 A. 3 貸し手 交渉条件と利益

支払い条件	
支払い時期	損失額
前払い	今月支払われる額の0%
1ヶ月目	今月支払われる額の10%
2ヶ月目	今月支払われる額の15%
3ヶ月目	今月支払われる額の30%
4ヶ月目	今月支払われる額の40%
5ヶ月目	今月支払われる額の50%
6ヶ月目	今月支払われる額の60%

プロモーション回数と売り上げ見込み	
プロモーション回数	売上見込み（増減）
0	-80万円
1	-60万円
2	-40万円
3	-20万円
4	0
5	20万円
6	40万円
7	60万円
8	80万円

図 A. 4 借り手 交渉条件と利益

A. 3 事前アンケート

事前にネットで回答してもらった対人信頼度に関するアンケートの回答画面を記載する。

アンケート

***必須**

お名前 *

学籍番号 *

性別 *

☐ 男

☐ 女

職業 *

☐ 学生

☐ その他:

実験ペアの面識 *

☐ 有り

☐ 無し

交渉経験 *

☐ 有り

☐ 無し

人は、基本的には正直である *

1 2 3 4 5

そう思わない ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ そう思う

人は、多少良くないことをやっても自分の利益を得ようとする *

1 2 3 4 5

そう思わない ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ そう思う

図 A. 5 事前アンケート①

人は、ほかの人の親切に下心を感じ、気をつけている *

1 2 3 4 5

そう思わない ○ ○ ○ ○ ○ そう思う

人は、ふつう清く正しい人生を送る *

1 2 3 4 5

そう思わない ○ ○ ○ ○ ○ そう思う

人は、成功するためにうそをつく *

1 2 3 4 5

そう思わない ○ ○ ○ ○ ○ そう思う

人は、近ごろだれも知らないところで多くの罪を犯している *

1 2 3 4 5

そう思わない ○ ○ ○ ○ ○ そう思う

人は、ふつうほかの人と誠実にかかわっている *

1 2 3 4 5

そう思わない ○ ○ ○ ○ ○ そう思う

人は、だれかに利用されるかもしれないと思い、気をつけている *

1 2 3 4 5

そう思わない ○ ○ ○ ○ ○ そう思う

人は、ほかの人を信用しないほうが安全であると思っている *

1 2 3 4 5

図 A.6 事前アンケート②

そう思わない ○ ○ ○ ○ ○ そう思う

人は、ほかの人に対して、信用してもよいということがはっきりわかるまでは、用心深くしている *

1 2 3 4 5

そう思わない ○ ○ ○ ○ ○ そう思う

人は、口先ではうまいことを言っても、結局は自分の幸せに一番関心がある *

1 2 3 4 5

そう思わない ○ ○ ○ ○ ○ そう思う

人は、ほかの人を援助することを内心ではいやがっている *

1 2 3 4 5

そう思わない ○ ○ ○ ○ ○ そう思う

人は、自分がするといったことは実行する *

1 2 3 4 5

そう思わない ○ ○ ○ ○ ○ そう思う

人は、チャンスがあれば税金をごまかす *

1 2 3 4 5

そう思わない ○ ○ ○ ○ ○ そう思う

人は、他人の権利を認めるよりも、自分の権利を主張する *

1 2 3 4 5

そう思わない ○ ○ ○ ○ ○ そう思う

図 A. 7 事前アンケート③

人は、やっかいなめにあわないために、うそをつく *

1 2 3 4 5

そう思わない
 ☐
☐
☐
☐
☐
 そう思う

送信

図 A.8 事前アンケート④

A. 4 15 分毎アンケート

交渉実験中の 15 分毎アンケートの様式を記載する。

【いずれかに○を付けて下さい】

～交渉の進捗度～

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

～相手に対する信頼度～

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

【現時点で可能な理想の利益を書いて下さい】

※Excelファイルで条件を入力した結果を記入して下さい

図 A.915 分毎アンケート

A.5 事後アンケート

交渉後に行った事後アンケートの様式を記載する

～合意内容の満足度～

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

図 A.10 事後アンケート

付録 B 交渉中会話データ

考察で用いたペア(2)・(3)・(4)・(7)のペアの交渉中の全会話データを記載する。

B1 ペア(2)

数値情報の開示が見られ、統合的合意に達したペアである。

- 貸し手 募集要項が出てたと思うんですが、借りたいテナントについての情報はお分かりですかね。
- 借り手 どのくらいの広さがあるとか。お聞き願えればいいなと思うんですけど。
- 貸し手 150 m²、いいですよ？
- 貸し手 はい
- 借り手 1ヶ月当たりが最低100万以上で半年契約
- 貸し手 はい 立地とかの情報についてはあまり持っていないですか？
- 借り手 あまり・・・
- 貸し手 そうですか。こちらの情報ですと、かなり人通りが多い所で、結構な集客を見込める位置にある。

両隣に紳士服とアクセサリーのお店が入っています。

借り手 両隣はブランドが入っていない情報はありました

貸し手 とりあえず賃料をこれから決めて行きたいと思うんですけど、
おいくらお支払いお願いできますかね

借り手 賃料っていうのは、プロモーションとか抜きで？

貸し手 はい 一応こちらとしてはプロモーションをして頂く回数というのが、
月に4回必ずやって頂くようお願いしているのですが、そこらへんそちらのお金の都合
とかどうなんですかね

借り手 4回、必ずなんですか？

貸し手 はい、4回は行ってもらうように約束しているんですが

借り手 そうですねー うちも MAX は4回ですね

貸し手 そうですか
一応最低でも4回ですので、8回やって頂いても構わないのですが

借り手 うちも出せるのが4回って言うのがあって、それ以上は元々お金が
用意されていない

貸し手 そうですか プロモーション4回でお願いしているんですが、
回数を減らしてその代わり月々の支払額を増やして頂くってのはできますか？

借り手 そもそもそちらが月々いくらを想定しているのですか？

貸し手 かなり立地がいい所ですので、出して頂けるのであれば月々250万
だとかなりありがたいんですが

借り手 月々250・・・ 月々250でプロモーションも4回？

貸し手 4回やって頂く感じですかね

借り手 250かー

貸し手 一応プロモーションをやるメリットもありまして、
集客と知名度のアップにつながるので

借り手 そうですね

貸し手 そちらの利益になると思うのですが

借り手 そうですね 利益向上は分かるんですが、どのくらいっていうのが
予測できない

貸し手 そうですね そのデータこちらにもないので

借り手 そこがちょっとネックなんで

貸し手 そうですね

借り手 プロモーションあまり増やせないんで・・・

かといって月々250万円は・・・

貸し手 過去かなり集客が見込めていたときには最大で300万円で貸し出していたことがあったみたいで、

借り手 はー そもそもうちは200万円以上考えていなかった

貸し手 そうですか

借り手 250はちょっと、内心焦ってます

貸し手 なるほど

借り手 もうちょっと安くいきたい

貸し手 そうですか プロモーション回数を減らす代わりに、
ちょっと月々の支払いを増やして頂く
という形を取るという方法もあるんですが、どうでしょうかね？

借り手 その場合ですと・・・

貸し手 そちらとしてはプロモーション何回くらいがいいんですかね

借り手 うちとしては3、4回以内 そちらは4回以上欲しい

貸し手 はい

借り手 なのであまり動かしたくないということである

貸し手 なるほど

借り手 うちは5回以上はもともと考えていない

貸し手 はい

借り手 減らすことで月々上げるって話なんですけど、そもそも月々の値段
もうちの想定より高いので参ったなという

貸し手 そうですね プロモーションに関しては、3～4回がよろしい
という感じですか？

借り手 そうですね

貸し手 どうしますかね

借り手 3回の方がうちは嬉しいですが、未確定のものにお金を払うはやっぱり、
ただそちらの条件も考えると4回からあまり動かさなくてもいいかなと

貸し手 なるほど

借り手 問題は月々の方ですが まず200万円以下で、
出てくる数字があまりにも大きい

貸し手 そちらのご予算の都合は200万が限度ですか？

借り手 はい

貸し手 ちなみに営業時間のお話していませんでしたが、朝の9時から夜の

9時までとなっていますが、それも大丈夫ですか？

借り手 承知しています

アンケート ①

貸し手 ちなみに半年での予算というのはあるんですか？

借り手 総予算？

貸し手 そうですね 今1月当たりの話をしているんですが、
総予算で半年おいくらまでの予算があるんですかね

借り手 プロモーションのことも考えて、800くらいが・・・

貸し手 半年全体でですか？

借り手 そうですね

貸し手 ということは月々200万円をお願いしてしまうと、
赤字になってしまうということですね

借り手 はい

貸し手 そうですか ちなみにプロモーション1回当たりおいくらかかるんですか？

借り手 1回当たり50万です

貸し手 なるほど っていうことは月に4回やるとすると200万円かかってしまう

借り手 そうですね

貸し手 そちらから何かご質問とかありますか？

借り手 そちらの方の半年分の総予算は？

貸し手 全然考えてなかった ただできれば半年で1500万円あると大変嬉しいですが、最低でも1000万半年でお支払い頂けると助かるんですが

借り手 なるほど もともと200万以上だとそれぐらい来るでしょう

貸し手 できれば前払いとか、1月目でいくらか大きいお金を頂けるとこちら
としては助かります 例えば僕らが1500万円で契約したとするじゃないですか、
前金で500万円頂いて残り1000万を残りの半年で割るとか そういった前払いを少
し多くして頂けると助かる

借り手 なるほど

貸し手 半年全体の予算が800万でしたっけ

これはプロモーションも含んで？

借り手 そうなんです、そうするとご希望にだいぶ離れてしまうので

貸し手 そちらとしてはプロモーションは0より何回かやった方が

収益見込めるんですか？

借り手 そうですね

貸し手 なるほど

借り手 4回は目安であって、個人的にはもう少し減らしてもいい気がする

貸し手 なるほど ちなみに1回当たり50万円ということですので

借り手 半分にすると100万円うく

貸し手 そうですね

借り手 プロモーション4回以上ということで聞いたんであまり減らしたら

あれかなと考えていたんですか、先程0ということ聞いちゃったんでそういった方法も考えていいんですかね

貸し手 さすがに0となってしまうと集客とかの関係もあるんで

減らせて2回ですかね プロモーション費を月々のテナント料にあててくれると都合がいい

借り手 なるほど

貸し手 そちらが限度が月々200万円ですよ

借り手 はい

貸し手 できれば安く借りたいでしょうから、いくらですかねそこらへんは

借り手 そうですねー

貸し手 最低でもこの額ならっていうのを

借り手 最低・・・

貸し手 最高は200万円とお聞きしているんで

借り手 うちが1番望ましいのは80万

貸し手 なるほど

借り手 そちらと希望とひらきがあるのでさすがに3桁はいきましょう
という感じ

アンケート ②

借り手 先程そちらが半年最低でも1000万と

貸し手 はい

借り手 プロモーション2回として頂ければ、100万うくじゃないですか

貸し手 はい

借り手 それを月々やってやった場合中途半端なんで、月々10万ずつ

振り分けて40万を前払いにもっていこうかなと

貸し手 はい

借り手 前払いや月々いくら払うかまだ何も言ってないんであれなんですがあんまり細かい数字使うのもあれなんでそれらを考慮した状態で

貸し手 はい

借り手 80万がいいなという話があったんですが、それだとそちらの希望が・・・ 先程の10万振り分けても90なのでもう少し多めに見て、月々100万で前払いに400万おいて半年1000万はどうでしょうか

貸し手 なるほど

借り手 とりあえずそちらの最低の方に基準を合わせるとってことですが

貸し手 先程1回あたりプロモーションに50万かかるとおっしゃって
おりまして、2回にすることで100万がうくわけですね

借り手 はい

貸し手 その100万を月々に割り振るって言ったんですが、
それはどういった割り振りですか

借り手 毎月10万ずつと考えていたんですが、こちらが1番安く欲しいな
というのに10万振り分けるとあれなんで、最低3桁でいこうという話で20万余計
に加算して、月々100万円ずつ 前払いに400で半年1000万

貸し手 なるほど
うちとしては前払いの金額は多ければ多い程いいんですが、
おいくらまでならOKですか？

借り手 前払い450万 50万では少ないですか？

貸し手 月々100万になるじゃないですか

借り手 そうですね

貸し手 月々50万にして残りをすべて前払いにもってこれますか？

借り手 それはちょっと難しい

貸し手 こちらとしてはできるだけ早い段階にお金を回収できていると、
他の事業にお金が出せるのでいいんですけど

借り手 そうですね いきなり大きいというのは抑えたい
500万以下を目指していたんですが

貸し手 例えば1月目の支払いを150万にして頂いて、6ヶ月目の支払いを
50万にしてもらうことはできますか

借り手 月々に関しては均等に揃えたい

貸し手 そうですか

アンケート ③

貸し手 なるべく均一で払う方がいいですね

借り手 そうですね もし頭でもう少し欲しいのであれば、
こちらとしましてはプロモーションをあまり重視していないので、さらにういた50
万を頭にもってきて、前払い600万というのを考えている

貸し手 なるほど

借り手 プロモーション減らすことで前払い600万 月々100万で

貸し手 そうですか 見込める収益とは出てるんですか？

借り手 収益？

貸し手 何ヶ月目まではどれだけ見込めるのかみたいな

借り手 ないです

貸し手 なるほど 前払いはプロモーション2回だと450万円ですか？

借り手 はい

貸し手 1回に減らすと600万円にして頂けるんですよ

借り手 はい

貸し手 プロモーションの回数を月々2回のままで、月々の支払いを80万に
する代わりに前払いを600万にすることは可能ですかね？

借り手 うーん 話変わるんですがもう少し広い所ってあるんですか？

貸し手 広さはどれくらいを希望していますか？

借り手 そちらの条件を聞かせてもらえると

貸し手 空いている所はないんですが、空きそうな所はある その広さが
300㎡となっているのですが、こちらは料金が高くなってします

借り手 その場合どれくらい上がりますか？

貸し手 150で100万からとなっているのですが、こちらは250万から
となっています まだ空く可能性が分からないので・・・

借り手 こちらとしてはテナント広くしたいというのがあるんで、
広い所欲しい

貸し手 広ければ広い程いいですか？

借り手 そうですね

貸し手 同じデパート内で2店舗出すのは？

借り手 2店舗・・・
貸し手 出せちゃう系ですか？
借り手 はい
貸し手 すごいですね
借り手 分けるよりはまとめた方がいい、大きい所が欲しい
貸し手 なるほど
借り手 300で250万？
貸し手 そうですね
借り手 広さ倍だけど、値段は倍じゃないと
貸し手 はい
借り手 そうですか
貸し手 そこもまだ空くかどうか分からないということになっていますので、
交渉中ということになっている
借り手 はい
貸し手 どうしますかね

アンケート ④

借り手 月々250万・・・
貸し手 月々250万からです
借り手 200は？
貸し手 ちょっと無理ですね まだ空くかどうか分からないのと空けるため
に料金かかるので250万以上でないと 2店舗出して頂けたら料金はお勉強させて頂く
借り手 空けれるなら広い所の方が
貸し手 そうですね ちなみに150の方で先程こちらが提案した額では難しい感じですか？
借り手 そうですね
貸し手 そうですか そちらで出して頂いた前金450万円
月々100万円 プロモーション2回ですとこちらが妥協できる点となりますね
借り手 前払い600でしたっけ？
貸し手 私が提案したのは前払い600万 月々80 プロモーション2回
という形ですね

アンケート

⑤

- 借り手 うちの提示した450で月々100でプロモーション2回は
受け入れてもらえる？
- 貸し手 はい 妥協できます
- 借り手 いけたらいいんですが、広い所が取れるのであれば取りたい
- 貸し手 そうですか
- 借り手 先に聞けば良かったですね
- 貸し手 こちらとしては300㎡のほうは空くか空かないか分からないの、
契約を結ぶことはできないんですけど
- 借り手 うーん
- 貸し手 ちなみにそこを使うとなると、おいくらになるんですかね？
- 借り手 半年で？
- 貸し手 はい
- 借り手 単純に倍ぐらいと考えている 200を想定していて半年で1500
当たりを狙っていたんですが
- 貸し手 そうですか そうなると難しいですね できれば150の方で契約し
てもらった方がいいと思いますね
- 借り手 前払い450の月々100万プロモーション2回で
- 貸し手 いいですか？
- 借り手 はい
- 貸し手 ちなみにプロモーションを1回にして、前払い600に変えて
もらっていいですか？
- 借り手 はい
- 貸し手 前払い600万の月々100万のプロモーション1回でいいですか？
- 借り手 はい
- 貸し手 これで決まりでいいですか？
- 借り手 はい

B2 ペア(3)

数値情報の要求があつたが開示されず、譲歩も適切な形でなされなかった。

- 借り手 どこから話し合いますか？
- 貸し手 そっちが何を求めているのか どこまで提示していいのか
- 借り手 すべて提示して そこでいいところ探しましょう
- 貸し手 何かお探しですか？
- 借り手 ファッションブランドの担当なんです HK21 知ってます？
- 貸し手 あーHK21 さん
- 借り手 お店を開こうというのがあり、いいテナントないかなと
- 貸し手 こちら空いているテナントは 150 m²の大きさで、お客さんの通り立地
もいい
- 借り手 立地がいいとは？
- 貸し手 お客さんの通りがいい 集客しやすい 人気の高い立地
お隣にアクセサリー専門店と紳士服のお店がある
- 借り手 はい
- 貸し手 テナントの賃料の話なんですが1ヶ月100万円となっている
- 借り手 なるほど
- 貸し手 お客さんも入りやすいから妥当な所ではないかと
- 借り手 他には？
- 貸し手 他というのは？
- 借り手 他にテナントいいのありますか？
- 貸し手 若者向けファッションブランドなので、アクセサリーと紳士服店より
総合的に集客見込めるからこちらをおすすめ
- 借り手 ちなみに他に何入ってます？
- 貸し手 内は首都圏の駅前にあり、様々なメーカー入っていて、地下には食材
コーナーがあり、年中無休で9:0～21:00まで営業してます
- 借り手 なるほど 100ですか 両隣はいつまで入ってます？ というのも
他のファッションブランド来ると相乗効果より損しそうで困る
- 貸し手 競合するお店の情報が知りたい？
- 借り手 近々入る予定があるのかということ

貸し手 現在入る予定はない

借り手 それはどれくらい先まで？

貸し手 お店が入る情報はないですね

借り手 うちがそこに入れば周りに敵がいないということですね

貸し手 そうですね 好条件だと思います

借り手 どういう点が？

貸し手 10～20 代対象ですか？

借り手 はい

貸し手 子供は扱ってますか？

借り手 扱ってないです

貸し手 食品総菜も扱っているんで、それを買いにきた若者やカップルも通り
がいい立地なので目にすると思います

借り手 なるほど

貸し手 アクセサリー店も比較的若い層や高齢層の商品を扱っているし、
アクセサリーもファッションの一部だと思うんでついで見に行こうとなるのでは

借り手 なるほど

貸し手 紳士服は普段着と違うので反発しませんし、アクセサリーは
ファッションの一部ということで反発しないので、損はさせない好条件ではないかと

借り手 なるほどね

貸し手 例えばゲームが入ってしまうとアクセサリーと関連性がないので困る

借り手 はい

貸し手 ファッションブランドだと相乗効果望める お互いに総合的に利益を出せるのでは

借り手 そちらは我々に入って欲しい？

貸し手 はい

借り手 そのテナントしかないなら、立地いいし、営業時間も許容範囲なので
入っても損はしないのかなと

貸し手 はい

借り手 100 万が高い

貸し手 そうですか？

借り手 うちもアクセサリー扱っていて、紳士服ともアンダーウェアで被るの
で、そこまでいい条件ではないので、そこらへん考慮してほしい

貸し手 なるほど

借り手 うちが入るといいと思うんですよ

貸し手 部分的に競合している？
借り手 なのでこっちの予想の売り上げが下がりそうなので不安材料
貸し手 難しいですね

アンケート ①

貸し手 こちらが提示している月々１００万円が高いと
借り手 はい、高いですね
貸し手 厳しいんですね。月額当たりの額をどうにか勉強できないか
借り手 うちの店いいんですよ
貸し手 担当上司から事前にファッションブランドが入ることは聞いていて、
最初にいくら提示するかは決まっていて、それが月々１００万円になっているんです
が、
借り手 はい
貸し手 昔別の企業が入っていて、２５０万円で貸していた
借り手 羽振りがよろしいですね
貸し手 当時と時期も違いますし、前との企業とも違いますし、両隣の店舗と
の条件も違いますし、利益もありながら損失もあるということなので、１ヶ月当たり
１００万としてるので、こちらとしてもなかなか・・・
借り手 なるほど。内の会社は色々なブランドもっている。GYやC9など。
貸し手 はい
借り手 会社の方針としてもっと店舗を増やして行こうということになってい
る。今回御社と契約がうまくいったら、次他ブランドのテナントも御社にお願いしよ
うかと
貸し手 ありがとうございます
借り手 そうなると最初が肝心でして、こちらとしても
借り手 広げて行きたいんですけど、１個目で高い値段を提示されちゃうと、
次のブランドは他の会社をお願いしちゃう
貸し手 あー、
借り手 １ブランド目ってことで少しだけ面倒見させてくれたら
貸し手 責任重大ですね うまくいかないと次いきませんしね
借り手 そうですね
貸し手 過去に２５０万・・・

借り手 過去に払えなかったから空いたんですよね？ 250万の価値がないからですよね？

貸し手 はい

借り手 なので250万は今の価値ではないと考えるのが当社の考え

貸し手 なので100万円で貸すのが当社の考えなんです

借り手 もし、賃料が譲れないのなら、支払い時期をずらして欲しい払う時期をゆっくりしたい

貸し手 はい

借り手 支払いを100万にするなら支払い時期ずらして欲しい厳しいですけどそれなら100万円いける

貸し手 なるべく長期的に払いたいと？

借り手 そうですね

貸し手 こちらとしても最初に前払いしてもらおうことで・・・

借り手 ふんふん

貸し手 隣に別なお店が来る予定はないんですが、こちらのテナントに入りたいという会社が3社ある そこでそちらの条件が1番いいので、お互い利益になる様に、前払いして頂きたい

借り手 前払いかー

貸し手 こちらとしては前払いで契約成立して欲しい

借り手 うちそれじゃやっていけない うちが1番御社にメリットを与える自信がある

貸し手 そうですね

借り手 だからこちらの条件をのんで欲しい

貸し手 はー

借り手 他にもテナントあるでしょうし、ダメなら他のテナント入ろうかな

貸し手 他のテナントはどういったところなんですか？

借り手 同じ首都圏で別な駅、デパートで深夜までやっていて、広さ同じくらい 賃料は1件目は御社が提示してくれてる条件より安くしてくれそう

貸し手 大きさは同じくらいなんですよね？

借り手 はい

貸し手 立地条件は？

借り手 同じ駅前で、デパート

貸し手 総合的なデパート？

借り手 そうですね

貸し手 お隣に競合するようなお店は？

借り手 そちらはファッションフロアで、そこだけが御社との違い

貸し手 そちらが希望している賃料は？

借り手 御社より安いとしか言えない

貸し手 100万より安いと

借り手 100万というより、内の資本がしっかりしているので、
支払い条件は1ヶ月最初に払い、残りは半年後としてくれている 内容としてはそちらがいいかなと

貸し手 なるほど

借り手 総合で見ると別な会社いいけど、御社と契約できたらなというのが
当社の意向なので、どうするか迷ってる。広い視点でこれからのことを考えて欲しい

貸し手 こちらのデメリットとして、アクセサリーさんと紳士服で売ってる
ものが競合しているから、前払いで100万円がきついということですよ？

借り手 はい

貸し手 相手さんがファッション系のフロアで安く提示してくるというのは、
多くのファッションがあって不都合ない？

借り手 同じフロアに集まっているから集客力が上がる 服を買いにくるお客
様だけが来るから相乗効果。御社の様にちょっとだけ被っていると相乗効果生まれな
いのでは？

貸し手 私どもとしても来て頂きたいので、内に来れば服のかぶりがないので、
服を買いに来たお客さんはきっと御社にいくと思いますので

アンケート ②

借り手 本社でそういう話して他のがいいのではとなったけど、御社がいい
ところは他のテナントを優先的に使わしてくれませんか？

貸し手 優先的に？

借り手 他の所条件がいいんですけど、次のブランド展開すること考えると、
他の所が規模大きくないので、御社のこと考えると、いいテナント紹介してくれるん
じゃないかと

貸し手 はい

借り手 ただ、色々支払い条件とか見ると、今後展開するときに高い値段いわれそうなので、他の所にしようかなと

貸し手 こちらとしてもなるべくお安く出したい

借り手 本音で最悪いくらならいいですか？

貸し手 前払い1ヶ月当たり100万円が最低額

借り手 一方的過ぎませんか 言った通り100万円払って、前払いなら一方的

貸し手 はい

借り手 そっちも折れてくれませんか、100万円は払います

貸し手 ありがとうございます

借り手 そのかわり支払い遅らせてくれませんか？

貸し手 できれば100万円一括で・・

借り手 それはむりですよ

貸し手 ですよ

借り手 うちもいきなり一括でお金を使うことはできない

貸し手 600万いきなり支払うというのはきつですよ

借り手 そうでしょ

貸し手 いくらか前払いという形は可能でしょうか？

借り手 なるほど

貸し手 いくらか前払いで払って頂いて、不足分をいくらか払って欲しいのですが

借り手 はい

貸し手 前払いがなぜいいかというと、他の希望者がいてですね

借り手 うちちゃんと払うよ

貸し手 支払いにはコストがかかりまして、前払いというシステムがもっとも遅れが発生しない できれば100万円というギリギリの額でいくらか前払いがいい

借り手 どのくらい損失出るの？

貸し手 それは提示しづらい 前払いが損失がないんです

借り手 100万となると前払いはきつい 賃料安くするならできますけども、100万を固定して払うの待ってもらえるかですね

貸し手 こちらとしても前払い0というのはちょっと・・・・・

借り手 はい

貸し手 今話に出てきてなかったんですが、週に1度有名人を招待してプロモーション活動をしてもらっているのですが

借り手 はい

貸し手 最低でも週に1回、月に4回プロモーションをやってもらうことは了承してもらえますか？

借り手 そうすれば安くなるってこと？

貸し手 プロモーションの回数はことちらの利益に関わることで、最低でも4回やって欲しい。前払いの額を減らして分割となると、プロモーションの回数を若干増やして欲しい

借り手 ほう

貸し手 アクセサリーと紳士服さんはどちらも前払いで半年分支払ってもらって、プロモーション回数も4回なんです

借り手 ほう

貸し手 ここを希望しているほかのブランドもこの条件をのんでくれるようなので、相談なんです

借り手 うまみないなー

貸し手 プロモーション増やしてくれないということですか？

借り手 正直プロモーションいらない 賃料とかそのままならプロモーション回数減らしたい

貸し手 はい

借り手 うちのプロモーションしても元が取れない計算出ている しない方がいいんじゃないかって 0にしたいが御社としても困りますよね？

貸し手 はい

借り手 しょうがないので、うまく付き合っていきたいので

貸し手 ありがとうございます

借り手 プロモーション回数は、本当は月2回

貸し手 2回・・・

借り手 これから付き合い考えてかけあって3回ですかね

やるほど損するのでできれば2回

貸し手 それは毎月3回ということですか？

借り手 はい

貸し手 そうですね そちらとしても最初失敗できないと思いますので

- 貸し手 支払いの額が分割されますとプロモーションの回数を増やしてもらえ
ると損失埋められる。4回も満たして増やさないと利益回収できない
- 借り手 プロモーション関係ないでしょ
- 貸し手 デパート全体の知名度向上をうたい文句としている
- 借り手 一店舗ぐらい大丈夫
- 貸し手 他の店舗さんが良く思わない
- 借り手 それは御社の腕の見せ所
- 貸し手 それはちょっと
- 借り手 それじゃ条件すべてのめない
- 貸し手 信用もあるので特別扱いはできない
- 借り手 他のブランドもあるので同じ目線で見られても困る
- 貸し手 そうですね
- 借り手 そこを数字で示して欲しい。今回契約できたら次もというのがあるん
ですが
- 貸し手 そうですね
- 借り手 広い視点で上司に掛け合って欲しい
- 貸し手 プロモーションの回数だけは、他の店に対する建前といいますか、
4回という条件をのんで頂いて入ることになっていますので、回数を減らすのは
中々・・・
- 借り手 それはちょっと
- 貸し手 それがうちに入ってもらう条件なんで
- 借り手 契約の条件とかに書いてないですよ？
求められているだけですよ？
- 貸し手 いやー
- 借り手 そこはうそはいけないですよ。そこはいじってもいいはず。
義務ではない
- 貸し手 そういう風になっている。
- 借り手 義務ではない。
- 貸し手 他のお店さんも4回という条件をのんでもらっているの
- 借り手 うちが飲まない 本社から2回と言われている 2回がいいけど、御
社の関係考えて3回なら 4回なら契約までの時間がかかってしまう

貸し手 そうですか 上司と相談してみます

借り手 ありがとうございます 3回ということにして賃料は・・・

貸し手 完全に流れがそっちに・・・

借り手 いやいや 賃料は100万にしましょう
支払い時期を決めましょう

貸し手 特別に3回ということで ただこちらとしましても可能な限り月々の
支払い条件を飲んで頂けませんでしょうか？

借り手 月々100万円を？

貸し手 はい 前払い一括は飲んで頂けない？

借り手 無理ですね

貸し手 450万の前払い支払いはどうでしょうか

借り手 450！？

貸し手 前払い450万で残り25万・25万で3ヶ月以内で、これが飲める
最低限の条件なんです

借り手 450はキリが良くない ちょときつくない？ 前払いで3ヶ月分払
うって言うのは？

貸し手 あー

借り手 大体2ヶ月分なんです、今回プロモーションで飲んでもらっている
から、前払いで3ヶ月分で300万なら、こっちも譲歩ということで

貸し手 残りの300万をどういった形で？

借り手 理想は3ヶ月に1回払いにしたい

貸し手 1ヶ月目100万円、2ヶ月目100万円、3ヶ月目100万という
お支払い方法？

借り手 いや、違って。前払い300万払って、残りは4ヶ月目に払う

貸し手 こちらとしましては1ヶ月目はいくらかに払って欲しい

借り手 300,100,100,100 ってこと？

貸し手 はい 前払い300が最低金額としますと、なかなか・・・
こちらとしましては前払い450で50、25、25で600万円がいい

借り手 なるほど

アンケート ④

貸し手 さっきの数字が分からなくなった

借り手 450、50、25、25です。これを飲むんだったら、1ヶ月目だけ準備で費用かかります。オープンの時は人来るからプロモーションいらない気がする

貸し手 それは・・・

借り手 0はそっち無理でしょうから、1ヶ月目のプロモーション減らしてくれたらすぐ飲む

貸し手 でしたら1ヶ月目を2回にして2ヶ月目を4回にするのがよろしいかと

借り手 1ヶ月目を0にして、2ヶ月目は4、3ヶ月目も4、4ヶ月目も4

貸し手 なるほど

借り手 理想は2ヶ月目3、3ヶ月目3、4・5・6は4回がいい

貸し手 そうですね・・・

借り手 うちとしては遅くにプロモーションかけた方が、売上上がるという予測がついている

貸し手 はい

借り手 なので合計回数を変えずに後ろの方に回数をもっていきたいのですがどうですか？

貸し手 1ヶ月目が0回、2ヶ月目が3回・・・そうですね。分かりました。

借り手 おー

貸し手 条件は分かりました。支払い300、100、100、100を飲んで頂けないでしょうか？

借り手 450、50、25、25でいいですけど？

貸し手 前払いが300万円で

借り手 いや450万ですよ？

貸し手 300万円で100、100、100で1ヶ月目のプロモーション0で。4～6は通常通り4回で。

借り手 4ヶ月目で3回はできませんか？

貸し手 こちらとしてもそれは・・・譲歩に譲歩重ねたので

借り手 さっきの計算ちがくなる

貸し手 こちらとしても半年単位でおこなっているのです、3回ですか・・・1ヶ月目に1回できないですかね？

借り手 したくないです

貸し手 4ヶ月目に3回になると、ほかの所にしわ寄せが行くので、

1ヶ月目にやって欲しい

借り手 プロモーションうれしくない 1・3・3・3・3・4

貸し手 数減ってますよ？

借り手 さっきの総賃料550万でいけるってことでしょ？

貸し手 こちらとしてもこれ以上は・・・

借り手 ミスっては行けないところですよ 50万余裕があるってということじゃないですか

貸し手 分かりました

借り手 250、100、100、100の1、3、3、3、4、4

貸し手 確認ですが、前払い300万円、100万、100万円、100万円、プロモーションは1ヶ月目は0回2～4は3回、5～6ヶ月は4回ずつでよろしいですか？

借り手 確認します。 OKです！ 留保事項ってところで、両隣競合はいらないですね？

貸し手 今日付けで分かっている範囲では情報は入ってこない

借り手 両隣はいつまで入っているかはつかめますよね？

賃貸料もらってますから

貸し手 ちょっと待って下さい

借り手 人の出入りとかで分かると思いますけど

貸し手 今月の段階でしたら大丈夫です

借り手 今後6ヶ月目までに競合店入った場合は、ちょっと苦しくなるので、その場合契約見直して頂けませんか？

貸し手 来月からの予定が

貸し手 契約というのが確証が得られないので

借り手 なんだって！？

貸し手 1ヶ月1ヶ月で契約の確認してるので

借り手 雰囲気でわからない？

貸し手 他のお店さんはお金をはらっているのですから大丈夫だと思う

借り手 思うのなら確約して欲しい

貸し手 と思いますが確証がえられないから契約は・・・

借り手 留保なので、競合が出たら契約変えるということなんですけど

貸し手 確実に大丈夫とは言えない

景気がいいとは思いきや、明日は夜逃げしてるかもしれませんから、

確かに安全とは言えない

借り手 今後いいテナントがあったら先に紹介してもらえませんか？

貸し手 そうですね

借り手 情報入り次第連絡くれたら、他のブランドが入るので

貸し手 はい

借り手 理想としては広いテナントがいい 今回150㎡ですが倍ぐらいの300㎡がいい ちなみにありますか？

貸し手 現在はないですね

借り手 これから空く予定のものない？

貸し手 ないですね

借り手 ないのか

貸し手 担当ではないので

借り手 なるほど

貸し手 上司から伝えられると思います

借り手 はい、わかりました 契約書きましようか

B3 ペア(4)

適切な譲歩とフィードバックの取得が観察されたペアである。
統合的に達している。

買手 希望は？

売手 基本的には前払いで全額頂けたらいいなと
プロモーションの回数によって金額を変えている
広告の1ヶ月当たり100万円は最低限で、プロモーションが14回条件

買手 うそでしょそれ
こっちの条件は最低でも100万
希望は月々80万

売手 いやちょっと

買手 まあ希望なんで
プロモーション何回やらすのよ

売手 お互いすりあわせて行くような感じで

買手 プロモーションの回数は3回
売手 月に3回ですか？
プロモーションの回数3回で全然だめなんですけど
買手 僕も全然だめです
お互い条件を言い合って妥協点を見つけていかないと
売手 俺の方の条件もいっていいですか
買手 賃料聞いてないんですけど
プロモーションによって変わる？
売手 100～300万の間で決まっています
買手 仮に100万で、300万は論外
売手 プロモーションが4回以下だと300万
4回は最低条件
買手 14回・・・
売手 100万だと14回して頂けると嬉しいです
買手 まそのへんは後で
売手 会社の希望は100万で14回
前払いで払って頂けると嬉しい
前払いで100万円をまとめて払って頂いて600万
プロモーションを月に14回やって頂けると・・・
買手 月に半分プロモーションしている状態って・・・

売手 最低の賃金が100万というのがイメージがつかない
買手 こっちもできれば後払いがいい
6ヶ月目にまとめて払えればすごく助かる
売手 試しに計算してみていいですか
プロモーションは14かいでいいんですよね？
買手 14回？ 最低の4回は？
売手 最低の4回は100万円だと厳しい
買手 プロモーションが有効な回数ってあるとおもうんですけど
売手 月の賃料が250万円でプロモーションが6回って言うのがベーシック
買手 プロモーションの回数が妥当な回数を・・・
売手 賃料6ヶ月で1500万円
買手 1500万は少し高すぎでしょ

理想としては80の・・・

プロモーション4回

売手 それはちょっと

買手 プロモーションってやるばやる程利益がでるものなんですか

売手 そうではないです

買手 じゃあ土日にプロモーションするっていうことで、
月に8回プロモーションで

売手 月の賃料200万ならどうですか

買手 週に一回にしましょうよ、プロモーション

売手 週に一回プロモーションを

買手 普通そうじゃないですか、集客の多い日曜日に

売手 そうなるとやっぱりさっきの250万で6回がベーシック

買手 賃料高くないですか？
募集では100万
いけるってことでしょ？
集めますよ客

売手 やってみないとわからないので今までの

買手 最悪、支払い時期っていうのは何とかしたいなと

売手 前払いでも大丈夫なんですか？

買手 交渉してみようかなと、社長と
そう思ってるんで賃料の方は・・・

売手 賃料は今まで150万以下の所と契約したことない

買手 新しい試みやってみましょう

売手 今までにないプロモーションをしてくれるって言う大前提のもとに
100万っていうのを広告に載せてる

買手 その結果出てきたのがプロモーション14回ですか？
回数をやれば客が入るとでも思ったんですか

売手 新しい試みとしては面白いのかな
すごいプロモーションかける店があるぞみたいな
毎日芸能人来てるぞみたいな

買手 平日呼んでもあんまり、家族連れとか

売手 そういう会社が多いんで250万の4回とか6回とか

買手 プロモーションやることに意味あるんですか？
 プロモーションで内容が大事だと思うんですよ
 回数にこだわっている所がよくわからない

売手 他のデパートでテナント出したことありますか？

買手 はい

売手 うちのデパートとしては全体の売上が上がって欲しい
 実際の数字でデパート全体の売上がどれだけ上がったかのデータ
 ありますか
 質の高いプロモーションによって

買手 データはいまないです
 回数を重ねることによって売上が上がるデータはあるんですか？

売手 あります

買手 14回で？

売手 14回で上がるっていうデータがあります

買手 そのデータ・・・
 それ見込みですよ？
 実績ではないですよ？

売手 今までの経験から

買手 経験からですか？
 売り上げ上がってないのに
 月4回で売り上げ上がっていると聞いているので

売手 月4回でこれだけの売上あげれたという具体的な数字があると

買手 今は手元にない

アンケート①

売手 プロモーションの話で言うと、さっきと話が戻って確認なんですけど
 プロモーション4回と賃料250万円だと嬉しい

買手 プロモーション4回と、賃料250万
 もともとこっちはこっちは80万で4回、または3回

売手 80万だと破棄になっちゃう 決裂・・・

買手 プロモーションの予算とかもあるんで
 4回でもしんどいんで

賃料250万円厳しい

売手　　ちなみに何のお店でしたっけ？

買手　　アパレル

売手　　1ついい話というか、ここだけの話
来月からファッションブランドが入る予定があつて
今までそういう状況がないんですが、過去に一度だけあつて
プロモーションを月に8回かけて頂いて250万とかで貸し出し
ていた

買手　　ひどい条件ですね、あくどい商売ですよ
他にもテナントがある？　空いてるテナントがある？

売手　　来月からファッションブランドが入ることが決定しているだけ

買手　　その交渉権は？　広さは？

売手　　基本的にはあるんですけど入る予定があるんで・・・

買手　　なんか悪い条件でもあるんですか？

売手　　今お話ししているのが80万とかなので、それでは到底難しいのでは

買手　　その紹介によっては色々話も変わってきますけど
やっぱり相互に+にしていかなきゃダメじゃないですか

売手　　契約を破棄するとなるとややこしいのであまり出したくない

買手　　そことの関係を大事にしたい、いいですねー
ちなみに入るお店は？

売手　　ファッションブランドが入る予定

買手　　そういう資料が、、なるほど
そこもしこっちが借りるとしてどれくらいになりますか　試算

売手　　そこはどういう条件ですか？　プロモーションは例えば何回？

買手　　プロモーションは4回

売手　　4回。総て前払いで頂ける感じですか？
これは無理なら無理ですぐに破棄してもらっていいんですが
広さが倍あるので、月々の賃料400万で2400万
広くて他のブランドはいるっていうことでなかなかお譲りするのが
難しい
ここはいいとして前の所の話に戻りましょうか

買手　　その条件だとこっちも賃料高くなっていてあれなんです

かなり厳しいんですか？

売手 基本的にはプロモーション4回で前払いの2400万で
良かったんですけど
来月からファッションブランドが入るんでちょっと難しい・・・

買手 前の150㎡の賃料250万とってるところ
正直100万じゃないと・・・
仮にこっちが前払いを了承するなら、100万ではないと厳しい
それと後から出てきた、隠してらっしゃった方と天秤にかけると・・・？

売手 テナントが倍になっちゃうと大丈夫ですか？

買手 大丈夫です

売手 プロモーションもうちょっと増やした方がいいとか

買手 プロモーションは内のノウハウでやりますから！

売手 ただ出来れば、契約を破棄しなければ行けないというところと
150㎡の方に入って頂く予定でした 両方のテナントが埋まる
イメージだった

買手 なるほど、どうしましょ

売手 例えば今の、最悪

売手 基本的には150㎡

買手 その方がいいですか？

売手 いいです
そうなると賃料が問題なんですよ

買手 そこどのへんで折り合いをつけるかって話なんですよ

売手 なるほど

買手 100万

売手 100万はプロモーション回数を増やしてもらうのが前提に
なっているので
今の話だとそっちの希望としては月100万でプロモーション
4回ということですよ

買手 はい

売手 プロモーションの回数を例えば8回にするとかっていうのは無理ですよ

買手 ちょっとそれ意味ない 難しい

売手 難しいですよ

アンケート②

- 売手 さっきの広い方にしたいという話があったんですがそれはどういう意図があるというか・・・
- 買手 広い方にした方がお互い利益が出ると思ったんですが
そっちの条件を聞くとそこまで利益でないかなと
そちらが150㎡の方がいいみたいですよね
契約破棄でマイナスになるのでは
それだったらお互いの条件考えると150の方がいいのかなと
- 売手 なるほど
- 買手 広さ倍になると単純に倍の利益出るんで
- 売手 そうですね、見込みありますよね
- 買手 こっちとしては倍にした方がいいんですけど、そのへんのマイナスがでかい雰囲気がある・・・
- 売手 テナントに入るにあたって、破棄とか・・・
- 買手 いくらくらいかかるんですか？
- 売手 具体的な内容はちょっとお話しできない・・・
- 買手 そんなにかからないなら倍にした方がいいかも
- 売手 なるほど
さっきの話で覚えてますか？
プロモーション4回やって頂いて、月々400万がベースですが、
契約破棄でどうだこうだの
- 買手 はいはいはい
- 売手 今の感じだと、今出してる条件でどちらの方が利益が出る見込みですか？
- 買手 今出している条件だと、150㎡
- 売手 じゃあそっちで進めましょう
- 買手 じゃあ、100で！
- 売手 100はちょっと難しい
- 買手 利益出てますよね、そっちも
- 売手 100で赤字にはなっていない、ぎりぎりで
- 買手 ぎりぎりですか！？

こっち結構ギリギリですよ

売手　いくらですか？

買手　それ言ってしまったら・・・

売手　そうですね

理想が250万でプロモーション6回が理想

それで考えると、100万でプロモーション4回だと、

今までなかったような利益が少ないイメージになる

買手　ただ一般的な賃料として100万とあったんで・・・

売手　一般公開しているテナントの最低賃金が100万ですね

買手　プロモーションの戦略については、こっちにノウハウがあるので4回で

売手　ノウハウについて具体的な数字があれば・・・

買手　面白い企画出しますよ

打ち込んでみるとこっちかなり厳しいんで、

そっち結構余裕あるのかなと思うんですけど？

売手　そっちの数字見えないんで何とも言えないんですけど

買手　かなり厳しい

前払い後払いっていうのでそっちの利益変わってきてると

思うんですよ

売手　そうですね

買手　こっちも後払いにした方がいいんで

売手　そうですね、もちろん

基本的にはベースは、毎月250万でプロモーション6回が

多い形なんですけど

プロモーションを減らすとすれば、4回にするということ是可以

買手　希望は3回なんですけど

こっちはプロモーションにかかる費用って結構でかいんで、

減らせば減らす程利益出る

けどデパート全体のこと・自社の宣伝も考えて、

プロモーションはなしじゃなくていいかなと

売手　自分の会社にもある程度利益が出て、

1番ピークな所が3回なんだと思うんですが

テナント全体のこと考えても、他のデパートと比べてあまりかけて

いるところがない

買手 じゃあうちもそれでいかして頂きます
売手 なのでプロモーション多くしてくれると嬉しいなあってのがあります
買手 他の所は？
売手 250万で6回かけて頂くっていうのが理想なんです
買手 減らせば減らすほど利益が出るんですけど
売手 ですね
 例えば250万を前払いで、プロモーション3回はどうですか？
買手 ありえない
売手 そうですね
買手 プロモーションの回数は4回でもうちは問題ない
売手 賃料頂ければ問題ないんですけど
 毎月250万でプロモーション3回であれば、
 支払いも毎月だと赤字にはならない
買手 赤字にはならない どの程度？
売手 どの程度かはわからない
買手 ちょっと厳しいです
売手 厳しいですか
 プロモーションはやっぱり4回とかやっちゃうと良くないんですか？
買手 減らせば減らす程嬉しい
売手 こっちは増やせば増やす程うれしい
買手 プロモーション3回はありますか？
売手 賃料によってはあります
買手 3回で希望としては250万？
売手 250頂けたら・・・前払いですか？
 前払いだったら全然大丈夫
買手 こっちは赤字ですね・・・
売手 そしたらだめですね
買手 250はもちろん高過ぎなんですけど、前払いだと赤字なんで
売手 なるほど
買手 プロモーション3回で、前払いで、厳しいですね
売手 なるほど
買手 賃料をちょっと下げて、希望としては100万ができれば・・・

アンケート③

- 売手 正直、空いてたら入って欲しい 損益でるので
他のところにファッションブランドが入るので、
相乗効果でおたくにも入って欲しい
- 買手 赤字のレベル言ったじゃないですか、赤字なんですよ
そっちもどれくらいまでいけるのかなって
赤レベル教えて下さい
こっち結構ギリギリなところでやってる
- 売手 こっちの正直な所の赤レベルは
赤ギリギリの所で言うと、100万前払い
- 買手 いけるじゃないですか
- 売手 プロモーション4回やってもらおうと、これでもう終わりです
- 買手 嘘言っていないですか？
- 売手 大丈夫です
- 買手 前払いと後払いって結構違います？
- 売手 かなり
- 買手 後払いした方がマイナスが出てくる？
- 売手 はい、投資できないんで
- 買手 そこは一緒かな、こっちも後払いしないといけないんで
- 売手 例えば、今細かい調整に入る段階だと思うんですけど
前払いで700万で月3回のプロモーションでどうですか
- 買手 プロモーションは減らして大丈夫な感じだったら3回のほう
がいいんで
- 売手 お互いの収益のピークを探すっていうのが
- 買手 たぶん前払いと後払いは、変動が一緒なのかな そっちと
全く一緒だったら winwin ならない
- 売手 そうですね
- 買手 プロモーション3で、600の前払いがギリギリのラインですか？
- 売手 そうですね、600はちょっと
自分的にギリギリは700
- 買手 600はマイナスではない？
- 売手 ちょうどぐらい

買手 700にするとどうですか
売手 700にしたら、まあまあな感じですかね
これじゃあちょっとあまりよくないかんじですが、
まあまあってかんじですかねあ
そっちの赤字をみても700くらいかなと
買手 ぼくも700くらいかなと思ってる
前払いですね
こっちは前払い妥協して、これでいいのかなと
売手 じゃあそうしましょう

B4 ペア(7)

創造型交渉が観察されたペアである。
プロモーション費の捉え方を変更していた

貸し手 今回私のデパートのテナント契約をしたいというお話で
借り手 はい こっちから条件をていじすればいいですか
貸し手 はい
借り手 そちらが提示している月々100万円以上の契約ということですが、プロモーション
の回数を4回以上と提示しているんですよね
貸し手 そうです
借り手 何かそちらから支払い条件についての提示ありますか
貸し手 支払い条件？
借り手 月々どのように支払うかという
貸し手 支払い条件から話しますか
借り手 何から話しますか？
貸し手 賃料から話そうと
借り手 半年間の合計ですか？
貸し手 そうですね そちらの希望を述べて下さい
借り手 半年間で500万と提示させて頂く
貸し手 月々83万ですか なぜこのような金額にしたいんですか？
借り手 最低600万なんですね こちらとしては月々80万が望ましいと求められていま

して 480万のところをきりよく500でお願いしたい

貸し手 HK21 さんの営業成績・人気・このデパートの見込みの売上見ますと、我々としましては月々200万、これがベストではないかと

月々200万・・・これも過小評価です もうすこし上げれると思っています

借り手 はあ

貸し手 というのも私どものデパートは客足も立地もいい、駅前ということもあり客が来ます

借り手 はい

貸し手 さらに HK21 さんがくる両サイドにはアクセサリ店と紳士服が並んでいます
集客力が増すでしょう

借り手 はい

貸し手 さらにいいますと、過去の業績ですが月々250万で貸し出したことあります
若者向けファッションブランドです

借り手 そういう情報あるんですね

貸し手 HK21 さんの業績と今後の成長を考えると、200万がベストではないかと
決して損は致しません

借り手 月々200万 1200万と500万だとずいぶん開きがありますが

貸し手 HK21 さんがこのデパートでしかもこの立地条件で両サイドに紳士服と
アクセサリ店があり集客力の見込みがある それを考えると月々100万では安い
200万がベストだと

借り手 200万ということですが、合意を得たいなと私どもも思っていますので、
少々譲歩して頂くことは可能でしょうか

貸し手 どの程度？ そちらの希望によりますが

借り手 月々100万円は可能でしょうか？

貸し手 100万では暴利をむさぼってはいませんか このデパートの集客とこの立地条件、
HK21 さんの人気が増えるんですよ 今後の将来展開による新たな顧客層の獲得

借り手 プロモーションの方の話をさせて頂きたいのですが

貸し手 先にプロモーションいきますか

借り手 先というか両方絡めてということになるんですが

貸し手 はい

借り手 プロモーションそちらでは月4回

貸し手 はい

借り手 デパートの立地条件を考えれば、プロモーションを2回に抑えて合意を得たい

貸し手 なぜ？

借り手 こちらとしてはプロモーションにはたびたび費用がかさむので、なるべくプロモーションを抑えて良い立地を得たい。立地がいい分プロモーションの回数は抑えたい。

貸し手 なるほど。しかし立地がいいだけで客は来るのでしょうか。販売プロモーションをすることによってさらに客が来ると考えるのがベストではないのでしょうか。4回を2回に減らすことでその分の客足が遠のく。

借り手 ここで均衡するのか・・・プロモーションの回数と立地に対する賃金なんです、賃金の方ももう少し抑えて頂きたいんです。

貸し手 プロモーションに関して、そちらではホームページでネット販売しているという情報があるんですが。

借り手 !?

アンケート ①

貸し手 販売プロモーションによってホームページの売上も増加するのでは。そうなるとそちらの損にはならないのでは。

借り手 私どもはどちらかというと店舗側のほうで利益を上げて行きたいと考えていまして、WEB ページは限定品など小規模なものを目指している。そうなりますと店舗の方で収益を上げたいと考えております。

貸し手 なるほど。

借り手 月々200万というのは・・・このあたりの相場が100万だと考えると200万は多いのでは？

貸し手 立地条件を見て頂きたいのですが、ここは駅前で集客も期待できる。さらに少し歩いた所に住宅街があり、利用者が多く住んでいる。集客が考えられます。

借り手 首都圏ですと駅前の相場が100万円ということなんですが、こちらのデパート他の店舗さん見ても若者ブランド入っていないということで、他のデパートと比べて若者の集客が見込めていないと思うのですが。

貸し手 なるほど。

借り手 私どもが若者を顧客として取り入れると、そちらにとっても好条件ではないかと。そのところで賃料を譲歩して頂きたいと考えているのですが。

貸し手 確かに我が社も。

貸し手 確かに我が社は、若者向けファッションブランドは入っていない。

借り手 はい。

貸し手 しかし、若者向けのブランド、例えば隣は若者向けのアクセサリ店なんですね。

借り手 はい

貸し手 若者こないというのは勘違いでございます

借り手 アクセサリーに関してはこちらの方が品質のいいものを提供できていると考えている

貸し手 御社はアクセサリーを販売している？

借り手 ファッションブランドなので

貸し手 服だけではなく？

借り手 若者向けのアクセサリーやグッズを取り揃えている

貸し手 なるほど ここは首都圏の駅前で集客も多いんですが

借り手 そうであるならば、相場より2倍の値段は少々高いのではないかと

貸し手 御社は月々おいくらほど？

借り手 ここは相場通り100万

貸し手 100万ですか 御社の業績で月々100万のテナント料・・・

借り手 私たちの業績を高く評価して頂けているので、より集客できていると考えているのですが、若者をより多く取り入れると

貸し手 少し安過ぎませんか？

借り手 それでは、半年間で月々120万円、720万円 そちらでは支払い条件で月々決めると思うんですが、提示したい条件ありますか 分配に関して 金額は仮として

貸し手 その条件なら前払いで一括にして頂きたいんですが、いかがですか

借り手 うーん

貸し手 御社の業績、これは予定なんですけど、アクセサリーの所に若者向けのブランドはいるので120万で手を打つべきだと

借り手 120万で手を打つべき？

貸し手 月々120万 720万ですね

アンケート ②

貸し手 720万で合意ということですか？

借り手 プロモーションの回数は2回でお願いしたい そちらは4回？

貸し手 はい 既定は4回ですが、多くすることも可能 我が社としては8回やって欲しい

借り手 4回というのは？

貸し手 我が社の規定でして、それ以上やってもいい 他の店舗では6回が多い

借り手 720万円を一括で前払いしますので、プロモーション2回というのは可能でしょうか？

貸し手 プロモーション2回は、我が社としては困りますね 我が社にとって初めての若者ブランドなのでプロモーション頑張って頂いて集客力を高めたい

借り手 正直な話、毎週芸能人をよぶとセッティングの経費がかかるので回数を抑えたい

貸し手 プロモーションと言っても芸能人だけではない 有名人じゃなくてもいい

借り手 店舗での回数を増やさなくてもいいのなら、web 上で PR おこなうことも考えているのですが

貸し手 我が社としては店舗での販売促進をやって欲しい

借り手 週1でプロモーションやる効果あるのですか？

貸し手 多くの店舗が6回やっている

借り手 はい

貸し手 その内訳はイベント 年中行事など 木曜の限定 PR など月で5、6回が多い

借り手 総ての店舗で？

貸し手 多くの店舗で行われています

借り手 ちなみに次に入ってくる若者ブランドの名前分かりますか？

貸し手 わかりません

借り手 私たちの起業にはファッションブランドがあります

貸し手 アクセサリー店の次の？ 競合関係にあるとありますが

借り手 グループ内で争っているということです

貸し手 なるほど

借り手 そこと月に2回50万ずつ出した100万円で豪華な有名人を呼んで、大々的なプロモーションを行う 規模を大きくして知名度につなげる 1回当たり2社で100万円でどうですか？

借り手 1回当たり100万円になります

貸し手 競合と協力できますか？

借り手 企業内なので、グループ内での切磋琢磨で

貸し手 なるほど

アンケート ③

貸し手 新しくファッションブランドは 御社の企業にある異なるブランド？

借り手 はい 若者の

貸し手 プロモーション2回行って、1回50万ですか？

借り手 2つのファッションブランドで50万ー50万で100万円をかけて
毎月2回大きなイベントを

貸し手 ということは1回で100万

借り手 そうですね ではその条件に加えて、前払い800万にするかもしくは最初の
月に4回プロモーションを行うのは

貸し手 なるほど その時は1社ですよね？

借り手 はい 2ヶ月目から入ってくるということなので

貸し手 2ヶ月目から、50万ー50万の×2回

借り手 プロモーションを最初に4回か前払い金を800万にするかどちらか

貸し手 800万ということは総賃料が？

借り手 はい

貸し手 50万は費用ですか？ それとも売上見込み？

借り手 費用です

貸し手 それをかけることでどれだけの売上見込みがあるとお考えですか？

借り手 売上は私たちですか？

貸し手 デパートの集客力ですね 今現在100人だったのがプロモーションによって
150人に増えるとか

借り手 こちらの見積もりでは、100万で毎月2回おこなうことで94万円の収入見込みに
なり、2倍の規模でプロモーション行うので、一人1万円使っても200人増加が見
込める

貸し手 300人のうち200人が御社で買うと？

借り手 はい

貸し手 御社の商品の平均額は？

借り手 今は1万円と計算した 駅前で1万円って安いんですかね

貸し手 1つ提案なんです、プロモーション費200万を固定して、10万ずつ出し合って、
1月合計で10回行うのはどうですか？

借り手 10回？

貸し手 200万ですね プロモーションにかかる費用は

借り手 そうなると私どもが最初に提案した大々的に行うメリットがなくなるのと、
週1以上で行うのは非現実的だと思うのですが

貸し手 そうですね

借り手 最初の月に4回、または前払金800万は・・・

アンケート

④

借り手 こちらの web サイトでのプロモーション及び月々 2 回 1 0 0 万円をかけた大々的なプロモーションを行い、前払い 8 0 0 万にするか最初の月を 4 回

貸し手 そうですね 我が社のデータなんですが、継続的に月に 5、6 回やる店舗さんと月に 2 回ぐらい大規模に行う過去のデータ見たんですが、継続に行う方が売上伸びている

借り手 はい

貸し手 ですので月に 2 回の大規模だと御社に取っては不利益では？

借り手 私どものデータですと、若者の場合ですと回数より大々的に行って、有名な著名人を呼んだ方が売上が伸びる

貸し手 それは一時的なデータですか？長期的なものですか？

借り手 我々がこれまで行ってきた経営の中で得られたデータですので長期的です
若者向けのマーケティングを行うことでそちらのデパートにも新しい風を送るのではないかと

貸し手 御社は地域展開が多い様に見られ、今回初めて都市部への出店ということで、地方ですとそのマーケティングでいいと思うんですが・・・

借り手 私どもは首都圏中心で行っております

貸し手 こちらのデータの誤りだったんですね
こういうのはどうでしょう 1 ヶ月に 8 回プロモーションを行い、その内 7 回は
お二人で 2 0 万残り 1 回がお二人で 6 0 万

借り手 それは効果が薄い様に思える 我々の統計ですと回数が少ない方が若者にはうける
1 回 2 0 万だとどの程度ができるのか・・・

貸し手 大体 2 0 万が平均

借り手 1 回 5 0 万ではないのですか？

貸し手 20 万ですよ

借り手 有名人なら 5 0 万、そうじゃないなら 2 0 万ですか

貸し手 はい 有名人じゃない場合が多い ちなみに 2 回の大きいプロモーションはどんなものを？

借り手 若者に受けているアーティストを呼んでストアライブなど考えている
イベントを直接行って他の店舗と差別化を行う

貸し手 それはストアライブ？

借り手 1 つには 1 0 0 万あったらできるのかな 1 回 2 0 万？

貸し手 それが平均ですね 有名人ならもう少しかかると思うのですが
借り手 確認なんですが、ここで言ってる1回にかかる費用が20万ですか？
貸し手 費用が20万です
借り手 もう一度試算します
貸し手 はい
借り手 2つの店舗で200万出してプロモーション つまり私どもが100万
貸し手 はい
借り手 この場合前払金を720万でプロモーションを8回
貸し手 はい
借り手 最初の月に関しては合同の会社がないので
貸し手 4回ですね
借り手 私どもで20万を4回？
貸し手 10万で
借り手 10万を3回30万を1回でいいですよね？
貸し手 はい
借り手 合同企業がいないので
貸し手 1ヶ月目の話ですね

アンケート ⑤

借り手 1ヶ月目だけ10万のプロモ3回で30万1回、前払金が720万
貸し手 はい
借り手 それではこちらは合意で
貸し手 1ヶ月目が御社で4回2ヶ月目以降が2社で8回で
借り手 はい
貸し手 これで合意しますか
借り手 ありがとうございました