

コンペティションの問題

2014年3月8日

運営委員会 森下哲朗

コンペティションの問題

- 第2回大会より運営委員会が作成
- 問題文＋英文契約書＋その他関係書類
- ラウンドA(仲裁)とラウンドB(交渉)に共通する設定
- ネゴランド国のレッド社とアービトリア国のブルー社の二当事者間の仲裁・交渉
- 日本語版と英語版

問題作成にあたっての基本的考え方

- 2カ月間の検討に耐える程度の内容
- 難易度：答えを用意せず、色々なアプローチがあって、考えがいのある問題（レベルを抑えるといった発想はせず、自分も悩むような問題）
- ボリューム：自然体で
12回：68頁（27頁）、11回：46頁（21頁）、
10回：49頁（24頁）、9回：41頁（21頁）
- 構成：本文＋両社の概要＋英文契約書＋関係書類
- 契約書：あまり長すぎないものを
- 仲裁・交渉に共通するような問題の世界
- 楽しめる題材、興味深い題材
- この機会に接してもらいたいと考える副次的な素材も盛り込む。

問題の過去のテーマ

第2回	インフルエンザ薬
第3回	電気自動車の製造と販売
第4回	リゾート開発
第5回	携帯電話事業
第6回	農産物生産
第7回	映画製作
第8回	テーマパーク
第9回	エコ発電と二酸化炭素排出量削減技術
第10回	システム開発、リチウムイオン電池開発
第11回	レストランのフランチャイズ
第12回	旅行・観光

問題作成にあたっての基本的考え方

(仲裁)

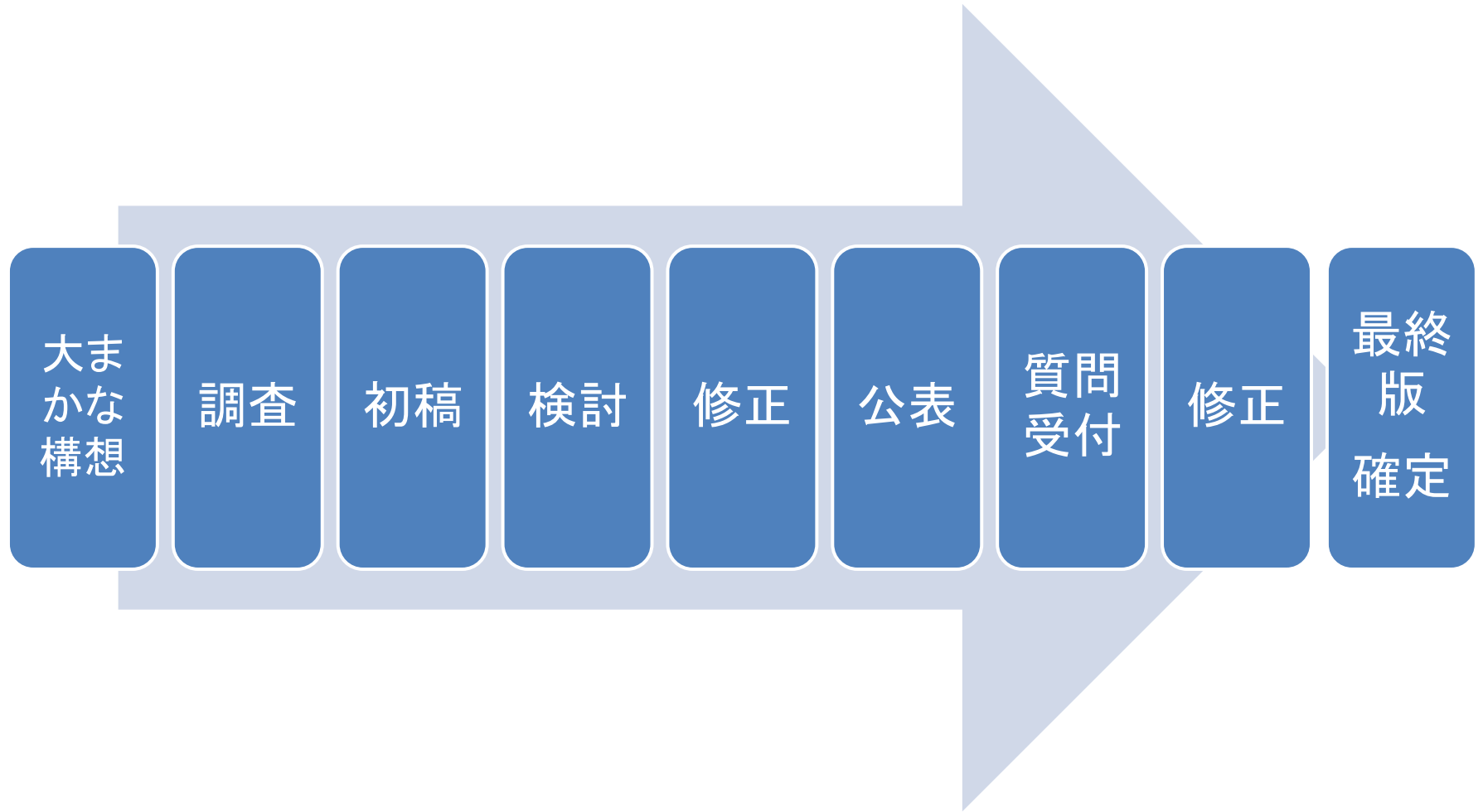
- レッド社とブルー社がそれぞれ申立人となる請求を作る
- 一方に有利不利のできるだけないように。少なくとも、一方の主張が明らかに認められにくいような論点は作らない
- 法律問題と事実問題のバランス
- 会話や書面
- UNIDROIT国際商事契約原則による制約(不法行為、会社法、知財、独禁...)
- 手続法的論点

問題作成にあたっての基本的考え方

(交渉)

- 複数の交渉項目
- 価値創造の可能性
- 自由度(戦略、進め方、結果等)
- 一方の立場のみが正当化されないような設定
- 問題の世界における矛盾のなさ(⇔いわゆる「実務」との関係)
- ビジネスの視点
- 時間的制約
- 交渉のコンペティションとしての問題(⇔ビジネスプランニングのコンペティション)

問題作成のプロセス



問題に対する質問

- 対応する質問(問題文の修正により)の例
 - ✓ 問題のミスに関するもの
 - ✓ 論点についての不明確さの是正に資する質問
 - ✓ バランスの調整に資する質問
- 回答しない質問の例
 - ✓ 現在の問題には既に十分に争ったり議論したりすべき要素が含まれており、それ以上に複雑にすべきでないと思われる場合
～様々な数字や細かな事情についての質問
 - ✓ 一方当事者を過度に有利、あるいは、不利にする事情を求める質問
～もしこういった事情があればレッドあるいはブルーの有利になるはずなのに、といった観点からの質問
 - ✓ まさに考えてほしいと考えている点についての質問
 - ✓ 問題文の文脈から合理的に推測できるはずの質問

良くある質問やコメント

Q:どれくらいの期間で作成するのですか？

Q:何か元となる判例や事件などはあるのですか？

Q:レッド社やブルー社についてのモデルはあるのですか？

Q:レッド社に有利、ブルー社に有利では？

Q:実務と異なるのでは？

Q:答えとして想定しているものはあるのですか？

問題の素材コンテストの実施

～コンペティションとの新たな関わり方、コンペティションの問題の可能性等の探求の試み

- 形式

- コンペティションの問題の内容についてのアイデアを、MSワードA4版ファイル、3頁から5頁程度でお送りください(それ以上でも結構です)。
- 仲裁のみでも交渉のみでも結構です。
- 言語も日本語でも英語でも結構です。
- 文書の形式も、箇条書きでアイデアのポイントを記載するものでも、実際の問題調のものでも結構です。
- 資料等の添付についても特に制限はありません。

- 対象

- 過去にコンペティションに参加した方であって、来年度の大会に参加しない方とさせていただきます。

- 期限・提出方法

- 5月末日までに、交渉教育支援センター(negocenter@osipp.osaka-u.ac.jp)にファイルを添付してお送りください。

- 審査

- ご応募頂いた素材を運営委員会で厳正に審査し、優れた素材については第13回コンペティションの開会式あるいは閉会式において表彰させて頂くとともに、最優秀賞には3万円、優秀賞には1万円の図書カードを賞品として贈呈します。

- 問題としての利用

- ご応募頂いた素材のうち、コンペティションの問題作成に有用と思われるものについては、第13回大会以降(第13回大会とは限りません)の問題作成に利用させて頂きます。なお、素材を利用する場合には、別の素材と組み合わせたり、大幅に改変したりする場合があります。
- 利用させて頂いた場合には運営委員会より応募された方に御連絡させて頂きます。応募された方が希望される場合には、素材を利用させて頂いた旨を、コンペティションのホームページ等で公表します。
- 審査の結果、表彰された素材についても、問題として利用することを保証するものではありません。

- 著作権

- 応募された素材についての著作権は、インターカレッジ・ネゴシエーション・コンペティション運営委員会に帰属するものとします。応募された素材については、著作権その他の権利を主張しないことを承諾したうえで応募してください。

審査員ハンドブックにおける 問題の解説

コンペティションにおける事実

- 問題文では、必ずしも現実の世界とは同一ではない設定や現実の世界の話としては考えにくい設定がなされています。本コンペティションは問題で設定された架空の事実を前提に行われるもので、問題文に明記されていることは、それが本コンペティションにおける事実として扱われます。
- 問題文で全ての事実について設定がなされているわけではありません。そのような部分は、現実の世界において一般に生じていること、理解されていることで補うこととなります。しかし、本コンペティションの目的は、ある事実の真偽を争うことではありません。一方の当事者が問題では設定されていないある事実を主張し、他方当事者がそれに同意した場合にはその事実を前提にコンペティションが行われることとなりますが、他方当事者がその事実を争った場合には、いずれの主張が真実であるかを定めることは本コンペティションの目的ではありません。問題文にかかれていない事実を巡って当事者間で争いが生じ、それがラウンドの進行にあたって問題となる場合には、審査員が何が本コンペティションとの関係で事実であるかを決定することがあります。その場合には、審査員が決定した事実を前提にラウンドが継続されます。
- 二つの大学チーム間の対戦を数時間で行うというコンペティションの構造的制約のゆえに、課題事例の内容には、現実の世界では起こりにくい設定や不自然な設定がなされている場合があります。実務との違いは直ちに参加者のパフォーマンスの低さを意味しません。

基本的な構成

- ラウンドA、ラウンドBを通じ、問題の題材となっているのは、ネゴランド国のレッド社と、アービトリア国のブルー社との間の取引です。

<ラウンドA>

- 旅行事件
海外旅行代理店(ブルー)と地上手配業者(レッド)との間の紛争
- ホテル事件
ホテルのオーナー(レッド)と管理会社(ブルー)との間の紛争

<ラウンドB>

- 今後のホテルの経営に関する交渉
- リゾート開発案件に関する交渉

ネゴランド国とアービトリア国

ネゴランド王国

- 発展途上国
- 1980年以降安定し、経済成長
- 北部は工業や商業、南部は美しい自然。
- 首都: ネゴタウン
- ネゴ工業団地
- 南部のネゴビーチ(リゾート開発も進む)

アービトリア国

- 先進国
- 経済は低迷
- 少子高齢化
- 観光立国を目指す(但し、今回の案件はアウトバウンド)

- * 通貨は1ネゴリラ=1アブドル=1米ドル(現在)
- * 友好関係
- * 飛行機で3時間ほどの距離
- * アービトリアの人にとってネゴランドは代表的なリゾート地
- * アービトリア企業によるネゴランド投資も進む

レッド社とブルー社

レッド社(別添1)

- 鉄道・不動産・旅行・リゾート開発を営む大企業
- 非公開(王族が株式の60%を保有)
- ネゴタウンではオフィスビル賃貸等。
- 外国の旅行代理店の依頼を受けた地上手配業務
- リゾート開発(レッド・ビーチ in 2000)

社長: パット・タイガー

副社長: フォックス

不動産事業部長: ベアー(後に、転出)

旅行事業部担当者: ウルフ

ブルー社(別添2)

- 旅行、ホテル経営、リゾート開発を営む大企業
- 上場会社
- 旅行代理店(個人、企業)
- ホテル経営事業(ブルースター・ホテル)
- リゾート開発(日本のサクラ・リゾート in 2005)

社長: トモミ・オータ

副社長: ダイヤモンド

ホテル事業部長: ルビー

旅行事業部長: パール

総支配人: ボブ・オレンジ(ブルー・スター)、
リサ・グレープ(ホワイト)

ラウンドA: 仲裁

旅行事件

ブルー社の得意先であるパープル社の研修旅行につき、ブルー社はレッド社に対して現地での地上手配を依頼した。

旅行が始まると、宿泊先であるアルファ・ホテルで手配ミスやアレルギー等のトラブルが発生し、一行は急遽ホテルを変更するとともに、100名の旅行参加者のうち11名は緊急帰国を余儀なくされた。

その後、ネゴビレッジでの研修は無事行われたが、保養のために予定されていたネゴランド・クルーズが手配されておらず、代わりに急遽、レッド・クルーズに乗船することとなった。

こうしたトラブルを理由に、パープル社はブルー社に対して395,700米ドルの支払いを求め、ブルー社は全額をパープル社に支払った。そして、ブルー社は同額の賠償をレッド社に請求した。

これに対してレッド社は、この支払いを拒否するとともに、ホテルやフライトの変更等に要した費用として82,770ドルの支払いを請求した。

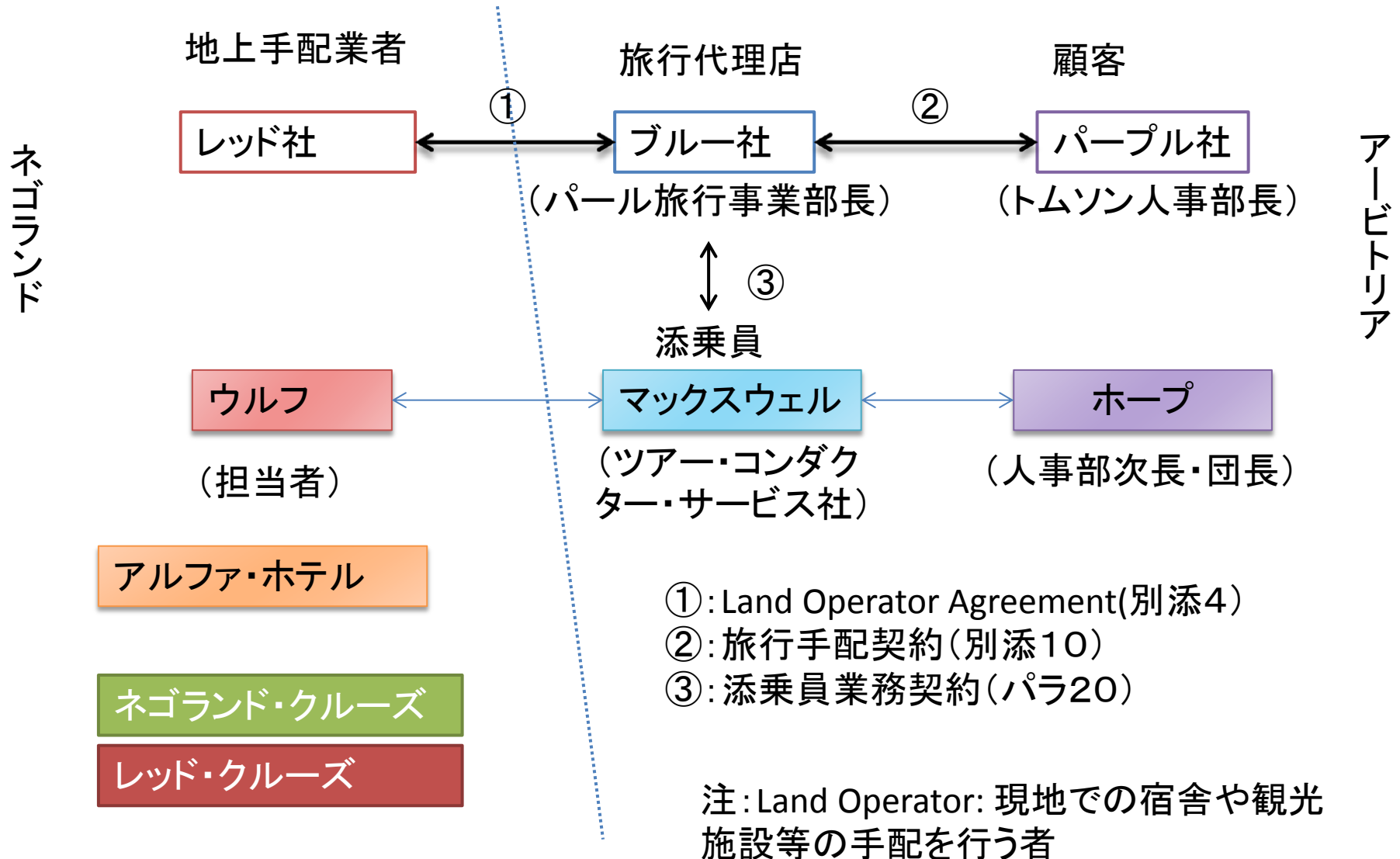
ブルー社の主張

レッド社はブルー社に対して、395,700米ドルを支払え。

レッド社の主張

ブルー社はレッド社に対して、82,770米ドルを支払え。

旅行事件関係図



旅行事件

契約関係

①1990年:地上手配契約の締結

②2012年:個別手配契約の締結(地上手配契約:5条から7条を参照)

7月末:パープル社とブルー社で打合せ(パラ15)

8月5日:ブルー→レッド:地上手配申込(別添7)

8月20日:レッド→ブルー:見積書(別添8)

ブルーが承諾

9月15日:レッド→ブルー:手配報告書(別添9)

9月25日:ブルー→パープル:日程表・条件書(別添10)

旅行事件

総額:90万アブドル(費用80万ドル+ブルー社手数料10万ドル)
(80万ドルのうち、レッド社手配分が462,000ドル+レッド社手数料15,000ドル)

<予定>

2月10日:出発、ネゴタウン
 ブルースター・ネゴランド泊
2月11日:ネゴ工業団地
 アルファホテル泊

2月12日:工業団地見学
 アルファホテル泊
2月13日～16日:ネゴビレッジで研修
2月17日～19日:ネゴランド・クルーズ

2月19日:ネゴ・ポート泊
2月20日:ネゴ・ポート空港より帰国

<実際>

2月10日:出発、ネゴタウン
 ブルースター・ネゴランド泊
2月11日:**アルファホテルでトラブル(¶21～24)**
 手配ミス・アレルギー事件等発生
 →12日のホテルを急遽変更・11名が帰国
2月12日:ブルースター・ネゴランド泊

2月13日～16日:ネゴビレッジで研修
2月17日:レッドクルーズに乗船
 クルーズ手配ミス(¶28～29)
 →レッド・クルーズに変更
2月19日:**荒天で入港できず(¶30)**
2月20日:入港するも飛行機に間に合わず
 →ホテル手配・飛行機変更
2月21日:ネゴ・ポート空港より帰国

旅行事件

旅行総額			900,000	レッド社の追加請求	82,770
レッド社手配部分	鉄道	ネゴタウン→工業団地	3,000		
		工業団地→ネゴビーチ	20000		
				工業団地→ネゴタウン	2,670
				ネゴタウン→ネゴビーチ	10,680
	宿泊	ブルースター・ネゴランド(10日)	15,000		
		アルファ・ホテル(11日・12日)	30,000		
		ネゴポート・ホテル(19日)	15,000		
				ブルースター・ネゴランド(12日)	16,020
				ネゴポートのホテル(20日)	8,900
	研修	ネゴビレッジ	79,000		
	クルーズ	ネゴクルーズ	300,000		
				フライト変更費用	44,500
	小計		462,000		
手数料		15,000			
合計		477,000			
ブルー社手配部分	航空機等		323,000		
	手数料		100,000		

パープル→ブルーの支払請求
 帰国した11名の旅行費用全額: 66,000
 入院・帰国費用: 36,000
 89名分のアルファ・ホテル宿泊費とクルーズ代:
 267,000 + 26,700
 合計 395,700

ブルー
 ・何らかの損害賠償は避けられない
 ・取引中止となれば大損害
 → パープルに 395,700ドルを支払い

旅行事件

<争点>

1. レッド社は2013年1月以降のアルファ・ホテルの状況に関する情報をブルー社に対して提供しなかったことに関して、債務不履行責任を負うか。
2. レッド社はネゴランド・クルーズ社のクルーズが手配されていなかったことに関して、債務不履行責任を負うか。
3. ブルー社はレッド社の債務不履行(争点1、2で検討したものを含むが、必ずしもそれに限られない)を理由として、395,700米ドルの損害の賠償を請求することができるか。
4. ブルー社はレッド社に対して、宿舎や飛行機の変更に伴ってレッド社が負担した費用を支払う義務を負うか。

* 不法行為請求は対象としない(問題文で明記)

旅行事件

1. レッド社は2013年1月以降のアルファ・ホテルの状況に関する情報をブルー社に対して提供しなかったことに関して、債務不履行責任を負うか。

Blue: Rは、アルファ・ホテルの状況に係る情報を提供し、他のホテルへの変更の機会を付与すべきであったとの主張。

Red: Rは、アルファ・ホテルを手配した時点で債務を果たしており、それ以降、アルファ・ホテルの状況が変化したことを現に知っていたとしても、その情報を提供する義務はないとの反論。

情報提供義務の根拠

① Land Operator Agreement: 3条(手配業務の内容)、4条(善管注意義務) ⇔ 7条(完了)、10条(裁量的変更)

② 黙示の債務 (UNIDROIT 5.1.2条)

旅行事件

2. レッド社はネゴランド・クルーズ社のクルーズが手配されていなかったことに関して、債務不履行責任を負うか。

B: 手配を行わなかったのであり、債務不履行

R: 同意を得て変更したことによって債務内容が変更されている。

- ・マックスウェル又はホープによる同意(→添乗員マックスウェルの地位、ホープの同意の意義)
マックスウェルの地位: 別添4の14条、¶20(ツアーコンダクター・サービス社とブルー社との契約内容)
UNIDROIT原則2. 2. 5条: 無権代理(表見代理を含む)
- ・実際の乗船(→ホープの発言とウルフ、マックスウェルの発言)(¶29)

ウルフ→マックスウェル「乗ってもらえば、満足してもらえるはずだ。既にレッド・クルーズも手配済みなので、今はお詫びして、乗船してもらって欲しい。お金のことは後で相談すればよい。」

マックスウェル→**ホープ**「大変申し訳ない。お金のことは後で相談してほしいとネゴランド国の手配業者のレッド社が言っている。とにかく、クルーズを楽しんで欲しい。」

ホープ→マックスウェル「仕方ない」

マックスウェル→**ウルフ**「ホープ氏と話しました。仕方ないと仰っていました。手配をお願いします。」

旅行事件

3. ブルー社はレッド社の債務不履行(争点1、2で検討したものを含むが、必ずしもそれに限られない)を理由として、395,700米ドルの損害の賠償を請求することができるか。

B:これらはレッド社の債務不履行によって生じた損害。

R: 予見可能性なし。ブルー社が勝手に返済したもの。

UNIDROIT原則

7. 4. 2条:全部賠償、7. 4. 4条:予見可能性、7. 4. 8条:損害の軽減

・ブルーによる支払い:「ブルー社は、弁護士も交えて対応を協議した。その結果、今回、様々なトラブルがあったために旅行日程表に記載のと通りの旅行ができなかったことは事実であり、仮に訴えられた場合には何らかの損害賠償は避けられないと思われること(弁護士の意見では、ネゴ・ビレッジにおける研修は予定通り実施できていることなどを考えると、損害賠償額が旅行代金の1/3を超えることはないと思うが、手配ミスが重なったことや、慰謝料も認められる可能性があることを考えると、損害賠償が全く認められないということは考えにくく、具体的に幾らになるかは予想し難いとのことであった)、パープル社との取引が中止された場合には、数十万アブドルの損失が予想されること、パープル社に支払った額のうちレッド社のミスによる部分はレッド社に求償できると考えられたことから、パープル社の要請に応じることとした。」(¶36)

・パープル社の社長がミスを許さず、取引終了に繋がる可能性については、当初からブルーはレッドに説明済み(¶16)

・ブルーとパープル間の関係については、別添10の5条、11条に一応の規定。また、別添4の16条の規定の趣旨(旅行者の損害についての賠償についての規定)。

旅行事件

3. ブルー社はレッド社の債務不履行(争点1、2で検討したものを含むが、必ずしもそれに限られない)を理由として、395,700米ドルの損害の賠償を請求することができるか。

<続き>

○パープル社が請求した金額[別添11]

・ネゴランド工業団地での宿泊費(89名分*2泊) 26,700ネゴリラ

→ R: アルファ・ホテルからの変更はブルー／パープルの意思

B: 情報提供義務、手配ミスの結果、当然のこと

・クルーズ費 267,000ネゴリラ

→ R: 承諾した。乗った。損害なし。

B: 同意していない。乗ったことは支払いへの同意を意味しない。レッドは別添4の15条で直接パープルに請求すべき

・11名分の返金・入院費等

→ R: アレルギー事故はアルファ・ホテルの責任

B: レッドの情報提供義務不履行。

○パープル社が請求した金額とブルー社の損害との関係

⇒ 本件で問題となっているのはブルー社の損害

ブルー社の損害は何か?

⇒ パープル社がミスを許さない会社であることの説明(¶16)、実際に取引を切られそうになったこと(¶(30)の意義

旅行事件

4. ブルー社はレッド社に対して、宿舎や飛行機の変更に伴ってレッド社が負担した費用を支払う義務を負うか。

R: 別添4の10条3項により手配代金を請求する。

B: 変更はレッドの債務不履行により生じたものであり、10条3項に基づき支払いを請求することはできない。

→R: マックスウェル、ホープも同意した。

→マックスウェル、ホープの位置づけ

(論点2や3とも関連)

R: 入港遅延は不可抗力によるもの。少なくともその部分については、手配代金請求可能。

B: 入港遅延はレッド・クルーズになったからであり、根本的な原因はレッドのミス。

ホテル事件

レッド社は、ブルー社に対してホテルの経営管理を依頼。両社はHotel Management Agreementを締結し、「ブルー・スター・ネゴランド」として2007年に開業。2010年以降の業績は低下の一途をたどっている。

総支配人であるボブ・オレンジの対応、オレンジの更迭拒否、ネゴタウンの5つ星ホテルであるホワイト・ホテルの経営、ブルー・スター・ネゴランドの顧客に宛てたホワイト・ホテルの宣伝等を挙げて、レッド社は債務不履行があったとして経営管理契約の解除を通知。仮に、債務不履行がなかったとしても、契約を終了する(ブルー社に生じた損害は賠償する)と主張。

レッド社の主張

レッド社が、ブルー社の2005年8月30日付ホテル・マネジメント契約に係る債務不履行を理由として、上記契約を解除するとの意思を表示したことにより、上記契約は終了したことの確認を求める。予備的に、仮にブルー社に債務不履行がなくても、レッド社はホテル・マネジメント契約を終了されることができるので、レッド社の意思表示により、レッド社とブルー社とのホテル・マネジメント契約は終了したことの確認を求める。

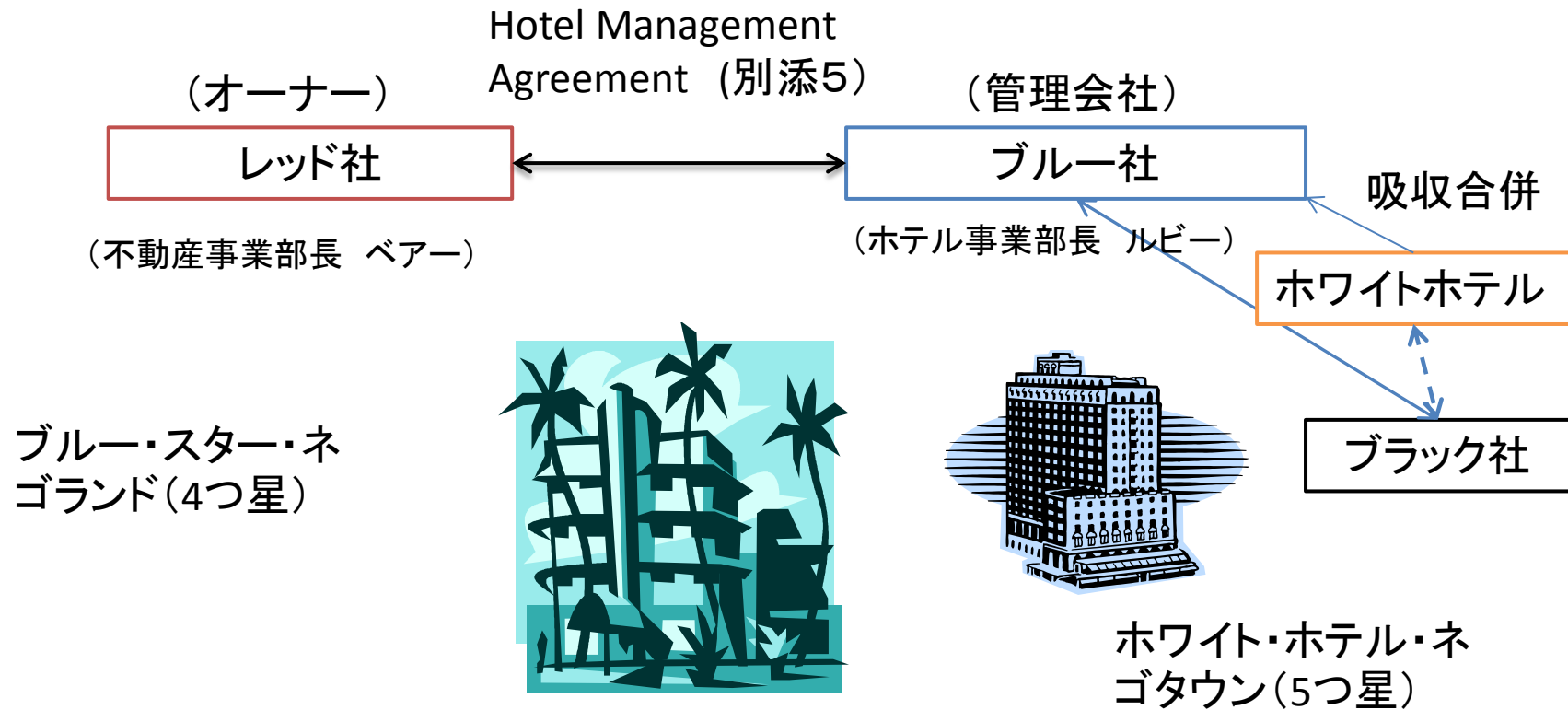
ブルー社は、上記契約Article II, Section 2に基づき、速やかにホテルから退去し、関連する資産をレッド社に返還せよ(この部分は今回の争点ではない)。

ブルー社の主張

ブルー社には、2005年8月30日付ホテル・マネジメント契約に係る債務の不履行が存在しないこと、及びレッド社にはブルー社を解任する権限が存在しないことの確認を求める。

仮に、レッド社にブルー社を解任する権利がある場合、解任に伴いブルー社が被った損害の賠償を求める(損害額については、後日主張する)(注: 損害額については、11月30日の審理の対象外である)。

ホテル事件



	開業	オーナー	ランク	客室	平均単価	稼働率	総支配人	タイプ	顧客
ブルースター	2007	レッド	4つ星	500室	165	65	ボブ・オレンジ	客室+レストラン	ビジネス60%
ホワイトホテル	2009	ブラック	5つ星	350室	280	90	リサ・グレープ	客室特化	観光とビジネスが半々

ホテル事件

2005年8月30日	マネジメント契約締結
2007年1月1日	開業
2010年以降	業績悪化
2010年9月	ミーティング(¶38) ブルーが価格引下げ、客室改良、ビジネス・センター充 実を提案するも、スイートの枕等の改良だけ。ブルーは ビジネス顧客主体、レッドは観光客増を主張
2011年夏	ミーティング(¶40) 給与アップによる従業員退職への対応、経費削減等を 議論するが実現せず
2012年1月	ミーティング(¶42) ベッドの改善とレストランの入れ替え
2012年1月	ブルー社がホワイ特社を吸収合併。ホワイ特・ホテル・ネゴタウン の経営も担当
2013年2月	レッド社がブルー社に対して、オレンジの更迭とホワイ特・ホテル の経営管理の終了を要求するが、ブルー社は拒否(別添16、別 添17)
2013年7月5日	オレンジが「オーナーがアホだと経営ができない」
2013年7月10日	レッド社がマネジメント契約の解除を通知

ホテル事件

1. レッド社はブルー社によるホテル・マネジメント契約違反を理由に同契約を解除できるか。
 2. 仮に、ブルー社によるホテル・マネジメント契約違反が存在しない場合、レッド社は、ブルー社が被る損害を賠償することにより、同契約を終了させることができるか（賠償額は今回の審理の対象ではない）。
- * 解任に伴いブルー社が被る損害が幾らかは今回の争点ではないが、レッド社が試算した700万ネゴリラを大きく上回ることはないのではないという点については、ブルー社も同意している。レッド社としては、新しい管理者を招聘することによって収益が改善すれば、この程度の額を支払ったとしても、収益増によって2, 3年で回収できると考えている。
 - * ホテルからの退去は今回の争点ではない。

ホテル事件

1. レッド社はブルー社によるホテル・マネジメント契約違反を理由に同契約を解除できるか。

R:ブルー社には債務不履行あり。VIIIにより解除。解除通知後も改善されていない。

・オレンジの解任拒否

- ✓ Art. III, Sec.8で2回のnoticeで交替可

・顧客情報の利用

- ✓ Art. III, Sec. 4: Blue shall not use any property of the Hotel for any other purpose than the management of the Hotel.

・ホワイト・ホテルの経営

- ✓ Art. III, Sec. 3, 2: In performing its management services as described in Section 3.1, Blue, as an agent of Red, shall use its best effort to realize the best interest of Red.
- ✓ Art. X, 2はBlue, Blue Starの名で経営することを禁じる
- ✓ Art. III, Sec. 7でブルーはレッドの代理人(利益相反? UNIDROIT2.2.7は外部関係のみ規定)

ホテル事件

Blue: 以上はVIII(4)でいう”material covenants...”
の違反ではない。

- ✓業績不振はレッドの責任
- ✓オレンジの解任要求は不当
- ✓顧客情報はHotel Propertyではない(ブルーの予約システム)
- ✓ホワイ特・ホテルはブルースターとは競合しない

ホテル事件

2. 仮に、ブルー社によるホテル・マネジメント契約違反が存在しない場合、レッド社は、ブルー社が被る損害を賠償することにより、同契約を終了させることができるか(賠償額は今回の審理の対象ではない)。

- ネゴランド判例法: 代理や属人的な性格を有するサービスの提供に関する契約は解約可能(但し、法的に正当な理由がない場合には、損害を賠償)
- アービトリア契約法: 他人に代理権を与える契約は各当事者がいつでもその契約を解除することができる。ただし、当事者の一方が相手方に不利な時期に解除をしたときは、その当事者の一方は、相手方の損害を賠償しなければならない

⇒信頼関係が破壊したら契約は解消可という考え方

他の法域でも同様のようであるが、UNIDROITには一見、明文の規定なし。どのように考えるか？

→1.7(信義則)、...

→ネゴランド国法、アービトリア国法とも理由は違えども解約可という事実はどのように影響するか？

ラウンドB:交渉

交渉の題材

1. ブルー・スター・ネゴランドの経営について

～仲裁の問題の前提となった問題状況は残っており(詳細は、仲裁の問題についての解説を参照)、これをどう処理するかが交渉の課題

- ①ゼネラル・マネージャー
- ②ホワイト・ホテルとの関係
- ③設備投資

2. リゾート開発

～マスカット島でのリゾート開発JV

- ①レジャー施設
- ②JVのガバナンス
- ③プロジェクト・ファイナンス

3. その他

→上記以外について交渉することも可能

交渉の問題

＜視点＞

- ホテル事件：如何に対決姿勢を引きずらず、前向きな交渉ができるか。表面的な立場、過去に対する責任に拘泥せず（今回の交渉の目的ではない）、大切なことを見極め、それを満たす選択肢を考える。
- リゾート事件：撤退させたくないレッド（国王案件）と撤退可能性を確保したいブルーといった設定。プロジェクトのために何が大切か、レッド・ブルーの相互の関係のあり方はどうあるべきか、等について深く考えられるか？
- リゾートの事業計画の詳細やプロジェクト・ファイナンスについては、細かい点に入る必要なし（限られた数字しか与えられていない。ビジネス・プランニングは本コンペティションの主たる目的ではない）
- 具体的な条項についても考えてみる、といった要素（ホワイトとの関係、デッドロック等）。具体的に考えることにより、抽象的な文言が飛び交うのではなく、交渉が深まることを期待。
- 各項目を話す順番や関連させ方も大切。秘密情報に引きずられ過ぎないこと。

秘密情報の位置づけ

今回の交渉にあたって、当社の社長と打ち合わせた際に社長から指示のあった内容は以下のとおりである。あなた方は、各担当部門の責任者、および、交渉の責任者として、当社の状況や業務環境に照らして当社が進むべき方向性や具体的にとるべき施策を検討し、そのうえで、今回の交渉で当社が具体的に目指すもの、および、そのための戦略を策定しなければならない。以下に示された各事項の具体度には差があるが、抽象度の高い事項については、上記のような検討を経て諸君らが具体化することが求められている。以下の方針に明らかに抵触しない範囲であれば、当社の利益につながる如何なる合意を行う権限も与えられている。また、以下の方針に従い、各交渉項目間の優先順位を良く考え、全体として当社の利益を最もよく実現できるようにすることが求められている。そのような観点から、譲るべき点は譲ってもよいが、絶対に譲れない項目については、妥協することは許されない。

→今年から明記したもの。下線部分は30日の変更で追加。

* 交渉の論点

- ホテル
 - GMの件
 - ホワイト・ホテルとの関係
 - 設備投資
 - BATNA
- リゾート
 - レジャー施設
 - JV(出資比率、社長、デッドロック、撤退)
 - プロジェクト・ファイナンス

* 交渉の視点

- 要求の仕方と譲り方
- 本当に大切なもの
- 議論すべきことと議論すべきでないこと
- それぞれの立場への理解と敬意
- 想像力と創造力
- 具体的な合意内容: feasible? realistic?
- 問題の世界と「実務」?

自社や事業についての理解

- どのような会社か？
- 何を目指しているのか？
- 市場環境をどうみるのか？
- 各事業をどう位置付けるのか？
- 将来に向けた戦略は？
- 各項目の優先順位は？
- 今回の交渉の対象となっているビジネスについてどう考えるのか？
- 前向き、後ろ向き？
- お互いにどのような関係を築きたいのか？

など

交渉の流れ・ダイナミクス・合意等

- 最初の切り出し
- 雰囲気作り
- 議論する順番
- 話すこと、聞くことのバランス
- お互いの利益、共通の利益
- 価値評価の違いを活かした価値創造
- 柔軟な選択肢
- 具体的・現実的な合意

等

→交渉の審査票でも重視されている事項