

<全体の見取り図>

1 目標

- ① 本交渉により、合弁会社を設立したい。
- ② 新会社の業務内容を「ネゴランド国内の燃料電池バス開発」に限定したい。
- ③ 新会社の枠外で、ブルー社とレッド社の提携関係を結びたい。

まず、ブルー社に新会社設立のメリットがどの程度あるのかが不明。相手方の秘密事情の中に「何か新会社を設立しなければならない理由」があるものと仮定することも出来るが、差し当たっては「新会社設立によってブルー社にも大きなメリット（金銭・システム面）がある」ことを分かり易く示しながら交渉を進めたい。

極シンプルに考えていくつか列挙する。

- 新会社の業務が成功すればブルー社のソフトとしての燃料電池の有用性がアピールできる。過去の燃料電池事故のイメージ低下のカバー。
- レッド社との提携によりブルーマテリアル社の持つ「原材料」を継続的に売買出来る買い手を確保出来る。レッド社の軍事部門は每期安定した規模の売上を上げている、もともと国営会社で政府・軍部との付き合いも深い、などなどでその点をアピール。
- 海外投資の足がかり。ヨーロッパからアジアに進出するという事はそんなに簡単なことではないはず。ブルー社としてはレッド社との関係を足がかりにしてアジア全域への的なブランドデザインを描いているのかもしれない。レッド社が信頼に足るパートナー企業であるということアピールすれば将来的な関係とそこから得られる利益をえさに交渉を進められるかもしれない。レッド社の有するアメリカ・ヨーロッパ・アジアへの販売網のアピール。
- ブルー社は単体で成長過程にあり、財務的にも健全、というのがこれまでの共通了解。ただ、どこかに弱みはあるはずで、(あくまでも想像ではあるが) 例えば「燃料電池車事故が思いのほか痛い」「土地浄化法の制定により規制がかかるようになり、従来扱えていた原材料のうち幾つかのドル箱原材料が自国内でさばけなくなった→新しい市場を求めている」「ブラック社に燃料電池などの重要技術を盗まれてしまい、ブラック社に先を越される前に実際の販売ベースに乗せなければならなくなった」などなど。

2. 道具・交渉材料

(新会社のシステム面での考慮要素)

←システム面での抜け穴を塞いでおく。目的は新会社の堅実経営の担保。秘密情情的には堅実経営は新会社設立におけるレッド社の最優先事項。

1. 社名

イエロー社を主張。相手方の手違いなどについて心理的な圧迫（言い方は悪いが）をかけたつ、「大きな問題」として仕立てていき、他の主要問題と上手くバスターにかけたい。口八丁手八丁。

社長としては社名にはこだわりたい。「こだわってますオーラ」を出してみる。

2. 主要役員のポスト

Letter of intent に従って主張。役員ポストの枠自体ではあまり問題にならないという見込み。

仕掛けとして「役職の定義づけ・職務権限」を取って厳密に行い、「役職をとられても職務権限をおさえる」逆に「権限を譲るがポストは確保する」などで実をとる作戦（チカチカ作戦）。職務権限を多く列挙しておくことによる目くらまし。ただ抽象的に列挙しても分かりづらくなるだけなので、こちらとしては「ここでいう〇〇とは★★のような意思決定をいう」というような形で具体的に考えられるようにはしておくべき。

モデルとしては「社長+財務+営業」「社長+財務」など、社長を確保することを最優先する。仮に社長を譲ることになった場合には職務権限を削っていくか、意思決定ルールで「半数以上」要件を盛り込ませるなどで対応出来るのではないか。

3. 新会社の意思決定ルール

取締役偶数、半数ずつで出す。この点については出資比率から見ておそらく受け入れ易いはず。

もし議論になれば、半数以上要件を緩和→過半数要件。但しその場合には本社への報告義務厳密化などで手当て。

(本社同士の値段交渉面での考慮要素)

←システム面とは分けて考えた方が良く。こちらは値段交渉なので、極力値段を引き下げた方がレッド社として好ましいことはいうまでもないが、目的の優先順位的には相対的に低いはず。

こちらのプロパーで引いた分だけシステム面での交渉でポイントを稼ぐ、というように持っていきたい。ただ、こちらのプロパーでも優先順位付けは必要。例えば軍事部門・セラミック

部門はレッド社にとっては重要なはず。元国営企業・継続的に軍部と付き合いがあるということ、自動車部門での経営改善などがその理由。

4. 劣化ウラン代替品の売買契約締結へ

軍からのクレームというものがどの程度の重みを持つのかは不明だが、秘密の事情で厚く触れられていることから重いものとして仮定してよいと考える。軍事部門は安定しているということから経営的にも大事な話。

相手方にそのことが悟られないように注意しなければならないので切り出し方に注意したい。相手方にも代替品販売のニーズがあれば（おそらくあるはず）そんなに違和感は無いだらう→「折角の機会ですから、合弁会社以外の業務提携についてもお話ししたいのですが、ブルー社は素材会社ということですよ。実は内では今〇〇という条件を満たすような素材を探しているのですが、ブルー社では扱っていただけますかね？」など。

5. 鉛

6. セラミックライセンス契約の締結

すごくビジネスっぽい話になりそう。客観的基準としての相場を具体的に示しながら話をしていく。

7. リサイクルプラントコンサルティング業務での提携

8. 土地浄化

9. 燃料電池車開発

本筋ではないが、将来的な話も出来れば「両者間では継続的な信頼関係が結べているのだな」と前向きさをアピール出来そう。

3 交渉の流れのモデル

(理想的には)

- A. 第一声をとる+パワポをゲトーする。
- B. `letter of intent`をこっちから提示する。
- C. こちらの `intent` ベースで説明。
- D. その他強力事項についても説明する。
- E. 各テーマへ。
- F. WIN!!!

とりあえずこっちのペースに持ち込むことを目指す。交渉をどの順番で進めるかについては
かっちり決めるというよりは交渉相手の態度により臨機応変に対応できるようにしておきたい。

「各テーマの重み付け」：ここは最低限守る、ここは捨てるも良い、といったことにつきレッド
社内でコンセンサスを確立しておくことが何より重要。

相手方に第一声を取られた場合には、こっちからも `intent` をはやめに出して両者突き
合わせる形でやるか、相手の `intent` のあらを突つつく方がいいのか？

(雑感)

新会社設立・その堅実経営 (=業務内容限定) が最重要課題なのだろうと思うがレッド社全
体としてみたときのそこだけにこだわりすぎてもバランスが良くない (ように見える) と思わ
れる。新会社設立をするのは当然として、ブルー社との原材料・ライセンスなどの提携が出来
ればそれはそれで利益になるのではないかと、というようなこと。財務諸表としては鉄鋼分野も
大きいし、軍事部門も決して小さくは無い。「自動車部門の存亡=レッド社の存亡」という文面
を素直に受け取るかどうかという話になるかと思うが、自動車さえ良ければHAPPYなのか、
という視点はあってもいいのかもしれない (会社全体としての利益という視点—会社の強さ弱
さは「〇〇社の★★部門は強い」というような表現で語られなければならない、らしい。時期
的にある分野が相対的に弱くなるのは会社としては避けられない)。

鉄鋼・軍事での不振もブルー社との関係構築によって一挙に解決するといううまみ+自動車部
門の最重要性は重々認識した上で交渉していけばいいのかな。