

社長説明用・準備書面について

評価のポイントおよび案件別のチームの対応の観点から書面を検討した結果につき、以下の通り報告いたします。

I 評価のポイントからみて

- (1)自社の立場から、交渉項目の重要度を検討し、優先順位をつけているか。
- (2)交渉の目標ラインとボトムラインとを設定しているか。
- (3)提案に具体性があるか。
- (4)書面の形式はわかりやすいか。
- (5)事実誤認がないか。
- (6)文章表現等は適切か。

1. 自社の立場から、交渉項目の重要度を検討し、優先順位をつけているか。

(1)案件相互の関係

ブルー社の優先順位はイエロー社問題にあり、レッド社の優先課題はとうもろこしの価格改定にあり、次に目先重要なのは、水処理設備の問題であり、プラチナ案件に至ってはまだまだ将来の話で、他の案件に比して劣後するが、この点が明確に意識されていない節がある。

(2)自社の情報、立場の優先

たとえばとうもろこし案件において、ブルー社がレッド社倒産のおそれを慮っている例が目立ったが、相手方の情報は推定や推測に基づく部分が多いのであるから、それに乗った判断は危うい。

(3)案件の包括的検討

個別案件の範囲に限定して条件交渉することなく、個別案件の条件は条件として、案件全体を包括的に視野に入れて交渉することにより、個別案件の交渉では行き詰まっても、BATNA への道が開けてくる。

この点で、上智大学と東京大学が案件毎の譲歩の範囲はここまでと決め、ほかの案件と絡めた場合の譲歩の余地を明確に打ち出しているのは評価できる。

## 2. 交渉の目標ラインとボトムラインとを設定しているか。

交渉の目標は高く掲げるとしても、交渉に裁量の余地を与えて貰うためにボトムラインの設定が必要である。そのためには事実認識と希望的観測とを峻別してライン設定することが肝要である。

ボトムラインは、このライン以下の条件では交渉が決裂するの  
もやむなしとする最低ラインである。相手のあることなので、  
合意するために譲歩が必要となるが、これ以上は絶対に譲れ  
ないラインである。

とうもろこしの価格設定に関しては、目標価格とボトムラインが各チ  
ームとも大体において設定されていた。

イエロー社の処遇に関して、同志社がボトムラインとして売却せざるを  
得ない場合について、売却価格を設定していたのはよい。

## 3. 提案に具体性があるか。

全般的な印象として、提案にやや具体性が欠けていたように見受けられ  
る。抽象的な提案は誤解を生むおそれがあり、また説得力にも乏しい。  
とくにイエロー社の経営管理については、抽象的な提案が目についた。  
この点で中央大学は、とうもろこし価格改定のフォーミュラ、レッド鋳  
業宛て紹介状の提示、イエロー社の自主的な管理体制についての提案等  
具体的でよい。

## 4. 書面の形式はわかりやすいか。

### (1) わかりやすさ

社長や上司に説明するのであるから、わかりやすく説得力のあるもので  
なければならぬ。自分より多忙で重責を担っている者（実際はとも  
あれ）に対する礼儀でもある。

わかりやすさに定型はないが、①どういう問題があるのかの全体像がわ  
かり（上記1. の案件相互の包括的検討にも資する）、②何を認めて欲  
しいのかがわかる構成が望ましい。

案件の全体像がつかみやすい記載方法の例に、オーストラリア・チーム、上智大学があげられる。

社長が何を求められているか一目でわかる承認事項を先に説明事項を後にする構成の例に、オーストラリア・チーム、中央大学がある。

またとうもろこし契約継続の場合のインパクトについて、端的に純利益150万ネゴドル減少と記載した同志社の説明は分かり易い。

## (2)社長への配慮

社長の実弟が社長をしているレッド鉱業の紹介について、これを社長に要請するには、中央大学が記載しているように、それなりの頼み方が必要ではないかと思う。

## 5. 事実誤認がないか。

とうもろこし契約の残存期間の計算に間違いがあった。

期間計算(両端入れ、片端入れ)、為替換算、単位間違い、度量衡等は実務でもうっかりミスが起こりやすいので、注意が必要である。

## 6. 文章表現等について

書面の個別訂正箇所参照。

## II 案件別の各チームの対応について

### 1. とうもろこし価格への対応

レッド社側：

契約を継続すれば、自社が倒産するかも知れないとしても、それを交渉の材料に用いるべきではなく、①相場が想定外の展開をしていることから、ハードシップに当たること、②コストを割り込んだ取引は永続できないのであるから、安定供給を阻害し、ブルー社のためにもならないことを根拠として、価格改定を主張する構成をとる方がよい。

ブルー社側：

自社が転売先への契約を履行できなくなる事態を避けるために、ある程度の妥協はやむを得ないというスタンスが適当であり、これは各チームとも対応できていたが、相手先が倒産するかも知れないという自社にとって確実とは

いえない情報に基づいて、交渉方針を決めるべきではない。

## 2. 水処理機械への対応

レッド社側：

販売に協力することを取引材料として、値下げさせる交渉方針は妥当であり、各チームとも妥当な交渉方針であった。

ブルー社側：

販売促進費として値引きは覚悟するが、マーケットでの値崩れを防ぐため秘密条項を認めさせるという方針で各チーム一致しており、妥当である。

## 3. イエロー社への対応

レッド社側：

全体的に提案が抽象的過ぎるようと思われる。経営管理について、近年問題になっている内部統制やコンプライアンスが問題となっていることに鑑み、中央大学のようにもう少し踏み込んで欲しかった。

ブルー社：

レッド社側同様に、全体的に提案が抽象的であるが、上智大学の段階的対応は評価できる。

## 4. プラチナ案件への対応

レッド社側：

プラチナ鉱山に関して将来大化けするかも知れないことをちらつかせ、レッド鉱業への働きかけを約束して、ほかの譲歩を引き出す材料にするということが基本的スタンスになろう。

レッド鉱業に紹介する場合のおみやげとして、ブルー社からの投資話を引き出すことを考慮する手もあったと思う。

ブルー社側：

将来の楽しみとして、何らかの足がかりができるように、レッド社が協力してくれるならば、他の案件でなにがしかの譲歩をしてもよいということになろう。

上智大学は協力の見返りに投資話を用意しているので、これは単なる協力要請以上のものとなるので、外の案件とは切り離して交渉材料になりうる。