



ラックス・セベニウス プリンシパル

ロン S. フォートガング

Ron S. Fortgang

ラックス・セベニウス プリンシパル

デイビッド A. ラックス

David A. Lax

ラックス・セベニウス プリンシパル

ジェームズ K. セベニウス

James K. Sebenius

西 尚久／訳



Negotiating the **Spirit** of the Deal

社会的契約と経済的契約の融合

同床異夢を回避する 交渉プロセス

ドイツ銀行とドレスナー銀行の合併が破談になったのはなぜか。
ノースウエスト航空とKLMオランダ航空の提携が失敗したのはなぜか。
契約とは、相手があって初めて成立するものだが、それゆえに難しい。
ただし、失敗例のみならず成功例から一つの共通するコンセプトが見えてきた。
それは「社会的契約」というものである。
これは大きく「前提的社会的契約」と「継続的社会的契約」に分類できるが、
これらを意識的に考えられるかどうか、実りある契約を成立させ、
双方に長期的な成功をもたらすうえでカギとなる。

交渉時の期待の相違が 契約を決裂させる

交渉のベテランならば、経済的契約（金銭を伴う契約）の条件交渉は難なくこなせるようになる。ぎりぎりまで価格を値切ったり、出資比率を主張したり、解約条件を細かく設定したりする。

しかし、これら辣腕のプロの交渉人は、契約書の調整には時間をかけるものの、社会的契約やその案件が真に意図するところについて軽視しがちである。その結果、当事者双方が契約条件に合意しながらも、履行時になって初めて互いの思惑が異なっていたことが明らかになる。このような同床異夢の場合、大問題に発展しかねない。

ある二つのチェーンが始めた合併事業の例を見てみよう。一方は全国的な大病院チェーン、他方は特定地域を地盤とする医療機関チェーンである。

両チェーンの経営陣は、双方の病院がある地域において近接しているため、医師を奪い合い、設備投資が重複していると判断した。そこで、度重なる交渉の末、合併事業を立ち上げ、二つの病院を共同経営することで必要な施設を無駄なく設置できるようにし

た。両チェーンの経営陣は、そのためのガバナンス・システムを構築し、この合併事業を担当するマネジャーを任命し、彼には利益を最優先したインセンティブを設定した。

業績はすこぶるよかったにもかかわらず、この事業は長続きしなかった。その理由は、双方が暗黙のうちに仮定していた合併事業の目的が矛盾していたからである。そればかりか、締結した契約内容は、両者の目的にそぐわないものだったのだ。

全国チェーンが抱える病院はその地域に一つしかなかったため、合併事業の契約やマネジャーのインセンティブから必然的に生じる「経済合理的な方策」、たとえば重複した診療科目の廃止などに抵抗した。この全国チェーンは合併事業が決裂した場合、診療科目の数が減り、自分のところの競争力が低下するのを恐れたのだ。

一方、地方チェーンの経営陣は合併事業によってチェーン展開の規模を拡大し、効率を高めるつもりでいた。彼らはその地域全体の医療効率を高めようとしたが、合併契約とマネジャーのインセンティブは、合併事業だけの利益を最大化するばかりで、地方チェーンの経営陣が抱いていた目的と矛盾していた。

双方が端から前提とする事業目的についてきちんと理解していれば、範囲を絞ってより有益な契約を結べたはずだろう。

たとえば、双方事業効率を追求するのは後回しにして、購買業務を一つにまとめたり、食事施設を共有化したりすることに焦点を当てられたはずだ。しかし現実には、双方の期待は食い違い、当の契約内容とも合致せず、利益をもたらずすはすの蜜月関係は泥沼化してしまった。

我々は幾百という契約交渉に直接携わり、また暗黙の了解をもって、しかも人間関係上締結された契約に関して記した学術文献を調べ上げ、以下のような結論に至った。

「契約の真に意図するところについて、当事者同士が共通の理解を確かめ合うことは、契約文書を作成する作業と同じく重要である」^{注1}

本稿では、社会的契約とは何かを説明し、場合によっては社会的契約に対する当事者間の認識がどのように食い違っているのかについて明らかにする。そして、社会的契約と経済的契約が一致しない場合に生じる問題を考察し、これら二種類の契約が個々に損なわれることなく、かつ補完し合うような交渉術を提案する。

Ron S. Fortgang

マサチューセッツ州コンコードにある交渉戦略のコンサルティング会社、ラックス・セベニウスのプリンシパル。eメール・アドレスは fortgang@negotiate.com

David A. Lax

同じく同社プリンシパル。eメール・アドレスは lax@negotiate.com

James K. Sebenius

同じく同社プリンシパル。eメール・アドレスは jsebenius@hbs.edu

3名共、ハーバード・ビジネススクールの交渉問題円卓会議のメンバーであり、またセベニウスは同校でゴードン・ドナルドソン寄付講座教授を務める。ラックスとセベニウスの共著に *The Manager As Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, Free Press, 1986.があり、現在 *3-D Negotiation: Creating And Claiming Value for the Long Term* を執筆中。

前提的社会的契約とは何か

社会的契約という言葉には、ジョン・ロックやジャン＝ジャック・ルソーの著作に連なる政治的なイメージがつきまとうが、本稿では狭義の意味で考える。すなわち、交渉プロセスにおける社会的契約を「双方が思い描く思惑の折り合い」と定義する。

これには二段階ある。まず契約前に生じる「前提的社会的契約」(underlying social contract)とは、何を契約するかに当たる。つまり、個々の取引のために、それとも真のパートナーシップのために双方努力を傾けるのかを考えることであり、また契約の性質や範囲、契約期間をどうするのかといったこともある。

次に、契約締結後に生じる「継続的社会的契約」(ongoing social contract)とは「どのように契約するか」に該当する。これは意思決定、突発的事態の処理、コミュニケーション、いざいざの解決などについて、具体的にはどうするかを示す。

まず、前者について考えてみたい。交渉に臨んだ際、前提的社会的契約を

なおざりにしたため、誤解を招いたり、その関係にひびを入れてしまったたりする人が何と多いことか。そして、その交渉中、それぞれが抱いている期待について率直に議論するのではなく、契約の基本的な内容は——本当は相容れないものかもしれないのに——双方にとって妥当であると漠然と仮定してしまふのである。

問題を解決するための関係を構築するうえで、契約の締結はその手始めにすぎないと見る人もいる。オキシジェン・メディアのオンライン事業部長を務めるダン・オラムもその一人である。彼は「仕事のなかでいちばん嫌いなのは『それは契約にありません』という台詞です」と言う。彼の交渉相手が法律にうるさく、「契約とは、互いの責務を漏れなく記載するもの」と信じるタイプであれば、もめるのは必然であろう。

契約の当事者は、問題を一緒になって解決する関係を結ぶのか、それとも個々の取引を続けていくだけなのか、あらかじめ整理しておくべきである。もちろん、どちらでもかまわない。ただし、見解の相違を想定し、これらをすり合わせる必要が肝要なのだ。

また、このような「パートナーシップか、取引か」という前提のほかに、

「自律性か、整合性か」という前提もあり、思惑に違いがあった場合、これも火種となりがねない。

ある女性起業家の失敗例を見てみよう。彼女は小さな会社を経営していたが、これらの前提をあいまいにしたまま、買収に意欲的だった企業に売却した。その際、彼女は今後五年間、トップとして留任するという条件でこれに合意した。それも、「事業を次の段階に引き上げるのに、あなたは欠かせない人材である」と勧誘され、彼女はそ

の企業の規模、商圏、資金をテコに、自らの手でビジネスを飛躍させる気になっていた。

彼女はその最終目標をグローバル展開に置き、先方の担当役員もこれに強く同意していた。実のところ彼は、彼女がグローバル展開を目指すならば、自分たちの流儀に従うしかないだろうと勝手に考えていた。

祝賀の夕食会が済んだ後、売り手の女性に不幸な現実がのしかかってきた。人事部の下っ端たちがぞろぞろ現れて、何冊ものマニュアルを手渡し、「金を出すのはどちらですかね」といった態度で訓戒を垂れてきたのだ。

契約書の内容、つまり、金額、ガバナンスなどに関する文言はどれも彼女の納得できるものだったが、前提的社



会的契約に関する双方の期待のずれは覆うべくもなかった。おそらくこれも買収の失敗例となるだろう。戦略上の方針は正しく、双方にスキルと誠意が備わり、経済的契約に関する内容も妥当なのに、である。

数々の交渉の悪癖

前提的社会的契約を明確にしない悪癖はこの小企業の例にとどまらない。ドイツ銀行とドレスナー銀行との巨大合併の話が持ち上がったことがあった。まとまれば総資産一・二五兆^{ドル}という世界第三位の銀行が誕生したはずであり、ヨーロッパの金融再編を示す一大事件と見る向きも多かった。両行の計画は、リテール業務の統合によって七〇〇の支店を閉鎖し、実入りのよいコーポレート・バンキング業務に力を注ぐという狙いがあった。

交渉の間、ドイツ銀行頭取のロルフ・ブロイヤーは「対等合併」という言葉を何度も口にした。合併後の名称は「ドイツ銀行」だが、シンボル・カラーにはドレスナー銀行の緑を使うという。一方、ドレスナー銀行頭取のベルハルト・ワルターは、ドイツ銀行が

ドレスナー・クラインオート・ベンソン証券（以下DrKB）を切るのではないかと心配していた。

DrKBは九九年、ドレスナー銀行全体の税引前利益の半分以上を叩き出していたのである。ドレスナー銀行の懸念に気づいたブロイヤーは、次のように声明を出した。「DrKBは宝物です、大事にするつもりです。廃止も売却もありません、そういう噂はすべてナンセンスです」。これが後々までたたることになった。安堵したワルターは当時、こう述べている。「合併とは、二つのものから新しい何かをつくり上げることです。それ以外の可能性など考えたことすらありません」

しかし、合併のスケジュールを共同発表して数時間後、ドイツ銀行はDrKB売却の決定を下した。自行の投資銀行業務のほうがグローバルな広がり強いという判断であろう。しかも売却すれば、DrKBの七五〇〇人を自行に統合するという、面倒で金のかかるプロセスも省ける。

DrKBの社員たちはこの決定を知ると臨戦体制に入った。これを報じたのは『フィナンシャル・タイムズ』紙で、その出元は後に「トーチマン」（火つけ役）と呼ばれた。この記事が出るや否や、社内から強硬な反対の声

が上がり、交渉は難航した。

衝突の起きた後——合併条件や将来性について金融市場からの慎重論も高まっていたが——激しい交渉、誤解による声明、妥協の努力などが一カ月も続き、結局、この合併話は流れてしまった。この間、ドイツ銀行の株価は一九%も下落し、ドレスナー銀行の株価も同様であった。偶然か、はたまた故意か、前提的社会的契約に関するドイツ銀行の見方がドレスナー銀行のそれとぶつかり、期待する内容の違いが合併の運命を決めたのだった。

基本的などどこかに違いがあると、前提的社会的契約に関する見方が分かれることが多い。たとえば、企業規模、組織構造、そして事業の方向性、すなわち、小さいか大きいか、起業的か官僚的か、中央集権的か分権的か、財務志向かオペレーション志向かである。

ノースウエスト航空（以下ノースウエスト）とKLMオランダ航空（以下KLM）の提携では、その支配権について深刻な問題が持ち上がった。これは文化の違いというよりも、マネジメントの方向性やリスクに関する許容度に相違があったからである。

KLMのオランダ人社長、ピーター・パウは航空会社本来の業務を重視し、手堅い財務管理を主張した。これ

に対してゲイリー・ウィルソンとアル・チェッキは大きな話やリスクを好む人間で、そもそもノースウエストの買収も巨額の外部資金を動かして手がけたのだった。経済的契約の条項には合意できても、経営姿勢における根本的な違いは解決できなかった。

以上の例で示したのは、前提的社会的契約の一致において確認すべき点の一部にすぎない。ほかにもいろいろな問題がある。この契約は短期的なのか、それとも長期的なものか。一生涯の関係なのか、一回の案件に限られるのか。学習のためか、生産のためか。終身雇用とするのか、そうではないのか。目に見える契約条件はきちんとしているかに見えても、期待と現実の食い違いに双方が後になって気づき、手遅れになってしまったという話はごろごろ転がっている。

前提的社会的契約は前もって合意しておくべきだが、多少は外交官の言う「建設的なあいまいさ」を残しておくほうが賢明な場合もある。たとえば、二つの企業がどちらも合併事業の支配権を狙っているケースを考えてみよう。もし最初にこの点について白黒つけようとすると、交渉がまとまらない可能性が高い。

とりあえず五分の条件でパイロット

事業を立ち上げられれば、「いずれは支配権を握りたい」と思っている、共同作業の過程でパートナーとしての信頼が生まれ、支配権にこだわらなくなるかもしれない。つまり、パイロット事業が成功すれば、本格的に事業展開する折には、社会的契約に関する双方の見解も変わるかもしれないのだ。

フランス語のことわざにあるとおり、「条約には、相互に異なる留保がつき物」である。肝心なのは、本当の信頼感を育んでいく行爲と、基本的な相違を強引に合致させようとする行爲を区別することだ。

継続的社会的契約とは何か

前提的社会的契約と同じく重要なのが、継続的社会的契約である。つまり、共同作業をどのように進めていくかということだ。うまくやれば、双方のやり取りや共同作業の各プロセスについて、期待する点について前もって知ることが可能だ。報告・連絡・相談・決

定の方法、突発事態への対応、いざこざの解決、再交渉の条件と手段などである。

継続的社会的契約が良好であれば、情報の共有が進み、複雑なすり合わせのコストが減り、漏れない契約をいちいち作成せずとも突発的なチャンスをつかめる。また、契約交渉のコストも下がり、相手に間隙を突かれるおそれも減る。

事実、北米・アジアの自動車メーカーとサプライヤーを対象とした九七年の調査で、当時ペンシルバニア大学ウ

ォートン・スクールの教授だったジェフリー・ダイヤーはこう述べている。

「ゼネラルモーターズ（以下GM）の調達コストはクライスラー（現ダイムラー・クライスラー）の二倍以上、トヨタ自動車の六倍以上であった。GMの調達コストはどこも高い。サプライヤーからの信頼度が低いからだ」

もちろん、信頼の高い継続的社会的契約のメリットは多い。ただし、双方の期待が矛盾している場合が多すぎる。世界的なメーカーA社が、ある国の大手卸企業と設立した合弁事業の例

を見てみよう。

両社の関係はうまくいっていたのだが、ある時A社は、別の製品ラインの販売を別の卸企業に持ちかけた。合弁事業に関する契約書には、別の製品ラインについては何ら記載されておらず、別の企業と手を組んでも問題はなと判断したのである。とはいえ、最初の卸企業が「そのような話はまずうちに来るはずだ」と期待していたならば、このA社の行動を誠意に欠ける行爲と見なすだろう。互いに期待の内容を確かめていなかったため、契約違反をまったく犯していないのに関係が悪化した。

意識的に社会的契約を醸成する努力をすれば、この種の問題はある程度予防できるため、双方が徹底的にチェックすることを推奨したい。公式の交渉の席であらかじめはっきり聞いておくのだ。たとえば、機密の取り扱いをどうするのか。契約内外を問わず、互いにどのような情報を報告し合うのか。パートナーシップをどのように立ち上げるのかなどである（表「社会的契約に関するチェック項目」を参照）。

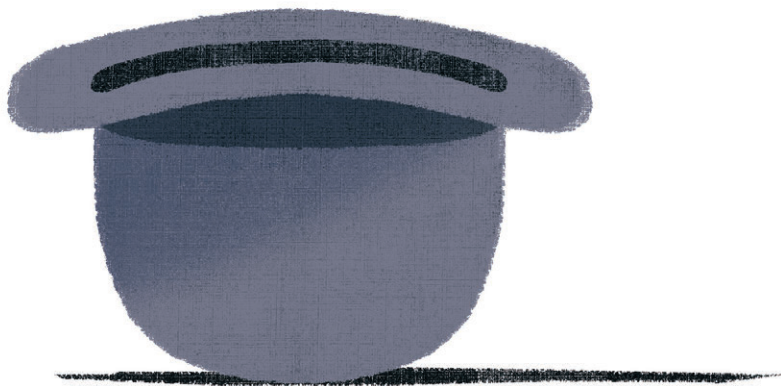


表 社会的契約に関するチェック項目

契約にサインする前に、双方が思い描いている内容について話し合えば、成功の確率は格段に高まる。話し合いのきっかけとなるように、契約書とその真意を確認するための質問例を挙げてみたい。

Underlying Social Contract

前提的社会的契約

契約本来の性質と目的

- ☐ 一回限りの取引なのか、長期の提携なのか。
- ☐ 対等合併なのか、吸収合併なのか。
- ☐ 長期的な制度を設けるのか、短期的に投資するのか。
- ☐ 主導する文化は何か（業務中心か、研究中心かなど）。

範囲と持続期間

- ☐ 契約の対象とは、期間が限定された短期的な仕事なのか、無期限の関係とするのか。
- ☐ より大きい、あるいは別の契約の準備段階なのか。
- ☐ 契約の範囲内か範囲外かを問わず、どのような行動について報告してほしいのか。
- ☐ どのような行動について意見を伝えたいのか。

Ongoing Social Contract

継続的社会的契約

話し合い

- ☐ 相手との話し合いのレベル、回数、また公式のレベルをどうするのか。
- ☐ 相手とどこまで情報を共有するのか。

意思決定

- ☐ ガバナンス制度のほかに、どのような議論と意思決定プロセスが必要なのか。
- ☐ 満場一致か、多数決か。
- ☐ 公式か、非公式か。
- ☐ 直接関与するのはだれか。

紛争解決

- ☐ 紛争の際にどのようなアプローチで解決すべきか。
- ☐ 誠意ある相談によるのか、第三者による調停なのか。
- ☐ 拘束力のある仲裁なのか、訴訟なのか。
- ☐ 意見の相違が続くような場合にはどうするのか。

再評価と再交渉

- ☐ 予想外の問題発生（経済環境や競争環境の変化など）にどのように対処するのか。
- ☐ どのような状況であれば、再評価・再交渉を行うのか。
- ☐ その際、双方はどのような期待を抱くだろうか。



Meeting of the Minds and Fit

思惑と相性の一致

整合性

- ☐ 経済的契約と社会的契約は相互に補強しているか。
- ☐ そうではないとすれば、双方はどのように努力すべきか。

認識の一致

- ☐ 当事者は経済的契約と社会的契約を総合的にどう見ているか。
- ☐ 社内のほかの人たちはどのように考えているか。
- ☐ 相手側の見解はどうか。
- ☐ 当方の見方と相手側の見方に整合性が見られるか。
- ☐ それをどう確かめるか。双方が理解する内容が完全に一致しているとすれば、これをどのように確かめるか。
- ☐ 逆に理解の内容が異なる場合、どのように整合を図るか。

実りある継続的社会的契約を築き上げるには、もう一つ注意すべき点がある。契約の交渉のあらゆる段階に、シニア・マネジャーが関与することだ。フォード・モーターとマツダはこれを見事にやってのけた。

六九年、両社は耳目を集める戦略的提携を結んだ。当初の動機は、フォード・モーターにすれば、低コストの生産手段の獲得、マツダにとってはアメリカ市場への参入だった。しかし、日米間の政治的緊張、独占的な技術の秘匿、文化の違い、製品設計、素材の選定など、次々に深刻な衝突が起こった。

これらの問題进行处理するため、両社の経営陣（両社のトップ・マネジメント三人と各部門長六人）は八カ月ごとに一回、三日間のサミット会議を開いた。最初の二日間は戦略と実務上の問題に振り向けられたが、三日目はだいたい、必要に応じた社会的契約の修復と調整に費やしたという。

社会的契約を 台無しにするリスク

社会的契約について問題が生じる大きな原因は、「注意不足」と「善意の沈黙」の二つである。当事者は、契約

がどのように履行されるのかについて——事前に話し合ったか否かに関わりなく——必ず何らかの期待を抱いているものだ。

当初は双方の期待に何の齟齬もなかったとしても、その後の行動によって、いつの間にかそこに変化が生じる場合がある。しかも交渉の席に着くこともなくである。もちろん、後々高くつくような誤解を避けたいならば、事前に期待の内容をはっきりさせ、交渉のテーブルに載せるのがよいに決まっている。特に、何か難しい条件がある場合——以下のようなケースである——と

RISK 1

文化が違う場合

When Cultures Clash

組織・職能・国籍の違いなど、文化を異にする者同士の交渉では、期待する内容も異なっていることが多い。ミンジャ・チェンはウォートン・スクーでグローバル・チャイニーズ・ビジネス・イニシアティブの元ディレクターだった人物だが、『インサイド・チャイニーズ・ビジネス』誌のなかで次のように記している。

「中国人は、契約という形式は厳格すぎて、新しい状況に対応し切れないと

見ている。それゆえ、後から契約条件を変えることなど、恥でも何でもないのである」。欧米のビジネスマンは、サインした契約はもう厳然と決まったもの、双方の責務が漏れなく記され、動かし難いものと考えているが、彼らは中国人の考え方に啞然とすることが多い。

日本NCRの例も、文化の違いを原因とする期待の違いが障害となったケースである。同社はアメリカ企業の現地法人ながら、安定した終身雇用と協調的な労使関係という慣行を長らく続けてきていた。

しかし同社初のアメリカ人社長が、利益を向上させるために（黒字だったのだが）ダウンサイジングを唱え、従業員側はこれを前提的社会的契約を破るものと見て、抵抗を始めた。やがて新たな労働組合が結成され、賃上げと雇用保証を要求する敵対路線を取った。日本国内のサプライヤー各社は、同社を信用し切れないと見て取引を打ち切ってきた。アメリカ人社長がいなくなつて丸一〇年経った後も、この新労組の勢力は衰えず、サプライヤーのボイコットも続いた。

この例は、文化の違いを軽視することの怖さだけでなく、信じていた社会的契約が破られた時の反動の大きさに

ついても如実に示している。重要なポイントだが、社会的契約に違反したからといって、必ずしも致命傷に至るわけではない。その対応次第では、より強化することもできるし、また決裂してしまうこともある。

不注意によって違反した場合、すぐその非を認めて、故意に違反したのではないこと、相手の隙を突こうとしたのではないことを言明すべきである。実際、心から信頼を回復しようと努力すると、社会的契約が強化されることが多い。

RISK 2

契約を悪い方向に導くような場合

When the Wrong Minds Meet

文化の違いではなく、適切な人間が交渉の席に登場しないことでもトラブルの遠因となる。たとえば、小売企業とサプライヤーのトップ同士が戦略的提携に関する直接交渉を行えば、いろいろな面における協力の意義、サービスと品質の必要性、提携の長期的な展望について意見を交わすはずだ。

しかし、小売企業の現場のバイヤーの場合、主に四半期の数字で報酬をもたらっており、両社の戦略的提携とは仕入値を叩く手段と見るかもしれない。戦略的提携の成立時点で小売企業の上



層部が動き、部下が期待する内容や実務レベルでの報酬体系を変えないことには、この問題は解決しないだろう。

少々わかりにくいかもしれないが、当事者が社会的契約に関する交渉をおぼろげにしているケースはほかにもある。たとえば八八年、日本の一流建機メーカーのコマツと、アメリカのコングロマリット、ドレッサー・インダストリーズ（以下ドレッサー）は、北米における設計・製造・マーケティング業務を一本化して、当事者たちの言によれば「宝の山を手にする」つもりでいた。

ドレッサーはコマツから設計技術とキャッシュフローを引き出し、工場の近代化と資本支出に費やそうと目論んでいた。一方、コマツはグローバル企業としての成功を目指して、北米市場への浸透を推し進めようと考えていた。両社は、ブランドと流通機構は別々のまま、対等出資の合併事業を立ち上げることを決定した。これがコマツ・ドレッサー・コーポレーション（以下KDC）で、製造・設計・財務が統合された。



KDCの六人の合同マネジメント・チームには、両社仲よく三人ずつ顔を並べ、二億ドルを投資することで合意が成立した。両社は経済的契約の文言を超えて、社会的契約によってチームの結束を固めようとしていた。

しかし、いざ実行の段に移ると雲行きが怪しくなってきた。流通機構が別々のままだったため、販売店は新しい提携の真意を理解できず、それぞれが売上げを奪い合う事態となったのだ。緊張は高まる一方で、コマツはドレッサーがこの提携に後向きで、しかるべき対応ができていないと言いつつ、かたやドレッサーは、コマツ側の

決定はいつも事後報告になると不満を述べ立てた。

このような状況の悪化に伴い、双方のエグゼクティブは情報を出し惜しきするようになった。おかげでそれぞれの販売店は、相手側の在庫水準や保証内容など重要情報が得られなくなり、事態はさらに悪化していった。コンサルタントの努力により、最後には両社従業員の交換計画まで出たものの、販売店同士の反目は深くなる一方で、KDCの市場シェアは急落し、赤字がかさみ、二〇〇〇人を解雇、ついには事業清算するはめになった。

KDCがつぶれた原因は、文化の違い

だけではない。影響力の大きい関係者を、新しい社会的契約に参加させる努力を怠ったからである。

RISK 3 第三者が交渉を進めた場合

When Third Parties Drive the Deal

もう一つ失敗しやすいのは、新事業開発部など、交渉チームが価格重視のプロセスで提携や買収をまとめた場合である。当事者が契約条件に合意すると、交渉チームがそれをオペレーション部門に投げ渡す。そうすると、そこから現場が苦労して、確固たる建設的な社会的契約へと発展させなければならない。

ゴー・テクノロジーズの創業者ジェリー・キャプランは、IBMが同社に出資した際、その交渉のやり方について厳しく批判している。彼は『スタートアップ』誌で次のように語っている。「IBMでは担当部門に契約の権限を与えるのではなく、専門の交渉人にやらせるんです。彼らは契約の真意についてほとんど知らないし、知ろうともしない。にもかかわらず、絶対の権限

を持つているのです」

このようなプロセスでは、本来合意に導くべき人たちに前提的社会的契約に関する考えを一致させるチャンスは少ない。ほとんどの場合、契約内容を履行するマネジャー層を交渉プロセスに参加させるのが最適であり、そうすれば確たる社会的契約も生じようというものだ。

また——よかれ悪しかれ——投資銀行家といった仲介役がとにかく契約を成立させようとして、前提的社会的契約について致命的な見解の相違があっても、両社経営陣の目をそらさせる場合がある。

たとえば、松下電器産業（以下松下）が六五・九億ドルでMCA（映画スタジオ、レコード会社、テーマパークなどを経営する）を買収した第一の理由は、世界中に販売している自社映像機器のためにコンテンツを安定供給することであった。

MCAの経営陣がこの買収に合意したのは、松下の潤沢なキャッシュを資本に、レコード会社、テレビ放送ネットワークなどをいくつも買収するつもりだったからである。いずれも、ウォルト・ディズニーやキャップ・シティーズ／ABCといったライバルとしての力を削るのに、なくてはならない事業

である。

しかし、元タレント・エージェンツで妙な縁から本件の仲介役となったマイケル・オビッツは、何が何でも取引をまとめようと、交渉の間中、当事者たちを接触させず、契約寸前まで双方の期待を別々に調整し、本件を進めていった。前提的社会的契約に関する双方の期待については、どちらにも払われるべき注意が払われなかった。

ハードをつくる日本のメーカー、ソフトをつくるハリウッド、金を動かすニューヨークの金融業者という三者の文化的な距離感の違いも理由の一つだったが、やはり大きかったのは第三者が取引を進めたことである。

その結果、双方が相手側の意図を大きく曲解し、楽観的な印象を抱くことになり、買収後に摩擦を生じた。結局MCAは数年でシークラムに売却され、松下は財政（二六・四億ドル）と威信の両面で大きな損害を被った。

4 RISK

交渉に携わる当事者が
少なすぎる場合

When Too Few
Parties Are
Involved
in the Deal

社会的契約と経済的契約がうまく調和していても、その前提となる期待や合意の内容のわかる人がトップ数人しかいないとすると危険である。たとえ

ばコンサルタント会社のシニア・パートナーは、主にクライアント企業のCEOとの信頼関係に基づいて仕事をしている。しかし相手のCEOが会社を去ると、たちまちクライアントを失う可能性が生じる。

あらかじめクライアント企業のなかには、コミットメントや利害関係を網の目のように巡らしていけば、息の長い関係が出来上がる。そうならば、無論アドバイスの内容を実施する際の熱意のほども違ってくるだろう。たとえ関係者が少ないほうがコンサルティングの効率が上がるとしてもである。

二種類の契約を 上手にかみ合わせる

社会的契約とは文章化されていない心理的なものであり、経済的契約とは文章化されて目に見えるものと考えがちである。経済的契約の各要素を社会的契約と直接につながるよう、びつたりかみ合わせることができれば、相乗効果が出てくる。

いかにかみ合わせるかが明らかな場合もある。たとえば、一回限りのプロジェクトを念頭に置いた契約ならば、双方が合意できる「共通の目標が達成

された状態」（あるいは不可能になった状態）に対応するかたちで、明確かつ実行可能な解約・終了の規定を設けておくべきだ。逆に、知識を継続的に移転することを主眼に据えた交渉ならば、それに合わせた内容の契約書を作成できる。

ウォルマート・ストアーズとプロクター・アンド・ギャンブルが提携した時、統合チームのメンバーは守秘義務契約を結び、チーム内で出た情報を親会社さえ漏らさないことを約束した。これによって完全な独立性を守るという覚悟が固まり、発想もぐっと柔軟になった。機密データが統合チーム外に漏れる心配がなかったため、いろいろなアイデアを試せたからだ。契約の目標がどうであれ、経済的契約と社会的契約が相互に強化し合うと、目標の実現はずっとやさしくなる。

このスキルを身につけている企業がある。イタリアのアパレル・メーカー、ベネトン。実績あるやり方を繰り返すことで、各国で次々と成功を収めていった。まずはその国にエージェンツを置き、イタリアから送った製品を販売するライセンスシーを養成する。次に現地の生産能力を育て、現地企業と提携してさらに市場を開発していく。それが成功すれば、この提携先を買収し



て（発言権はかなり残したまま）子会社とし、ベネトンのグローバル・ネットワークの傘下に収める。

この段階的なアプローチが何度も成功を収めたのは、ベネトンが各国の提携先と交わす契約書には、提携にまつわる契約後のスケジュールが事細かに記載されており、また、ゴールを実現するための制度的なメカニズムについても明記されているからである。

ベネトンが得意とするスムーズな移行に失敗する企業は多い。それは提携の進路について入念な調査を怠っているからである。交渉をおろそかにすると、その国で名の通った提携先は買収の動きに驚き、その裏をかくいたり、侮辱と見たりすることだろう。さらに交渉の仕方がまづいとい、バリエーション（価値評価）がうまくいかず、このせいで合意が得られなかったり、手詰まりになったりする。

成功しているプライベート・エクイティ・ファンドやベンチャー・キャピタルは、途中目標を達成した時や状況が変化した時に備えたイグジット・プラン（途中で手仕舞いしたり、第三者に売却したりするための方策）が明確でない限り、絶対に投資しない。結婚を前提としたカップルが「婚前契約」を決めようとしてかえって破談になる場

合もあるとはいえ、やはり企業の場合、この種の規定を契約に盛り込んでおくべきである。

状況や心理の変化を 具体的に表現する

契約において、その文面と真意を整合させることがいかに重要か、この点を理解するために二つのケースを対比してみたい。どちらも二人のベテラン投資家が同じ年に交渉に当たった案件で、契約の後を考える態度の違いがよくわかる。

第一は、育児のノウハウを教えるインタラクティブCDのシリーズをつくらうと思いついた、有名な小児科医グループに関する話である。あるベンチャー投資家X氏が投資して、これら医師グループの育児分野商品すべてを保有する新会社を設立し、五〇%の持分を確保した。X氏は、医師グループのデモCDの制作を支援し、企画書とマーケティング・ツールを書いて、大手ソフトウェア出版社の主だった人々に売り込んで回った。

ある出版社が大いに興味を示したところ、医師たちはこう言い出した——「あなたは一人で会社の権利を多く持

ちすぎです」「この会社は我々のアイデアと名前で作っている」「あなたはその持ち分を一部放棄すべきです」。X氏は驚いた。時間と労力をかけて会社を育ててきた末、後ろから刺されたような気がしたという。

妥協点を探したが、結局行き詰まり、会社の活力は失われ、しかもその契約上、医師たちはアイデアを他者に転売することもできなかった。明らかに、さまざまなシナリオを想定したうえで、契約の公正と心理的な継続性について検証し、社会的契約を安定させ、必要に応じて経済的契約を改めるという作業をどちらも怠ったのである。そして、大きな商機を逸することになった。

これと対照的なのは、別の投資家Y氏が、独立系映画制作会社に融資しようという商業銀行の行員から相談を受けた案件である。映画制作はリスクの高い事業だが、この銀行マンはそれまで四一回の融資で、実に一度も損を出したことがないという。

一つの強みは、世界各国に人脈張り巡らし、各国での配給権を事前に売っていたからである。彼は銀行勤めではない給料に不満を抱き、映画出資専門の会社を立ち上げて、ひと旗上げようと企てていた。よちよち歩きの事

業を飛び立たせるため、自己資金二〇〇万ドルに加えて、投資家Y氏に一八〇〇万ドルを求め、その引き換えに会社の権利の九〇%を与えることを提案したのだ。

分析してみたところ、この投資には年利一〇〇%が期待できたのだが、Y氏はこの提案を退けた。そして逆提案を出した。実にそれは、この銀行マンにすれば好条件で、Y氏自身には率の悪いものであった。

しかしY氏の考えはこういうものだった。九〇%もの権利を手にとると、二、三年で自分は単なる銀行の立場（つまりコモディティである金を出しているだけの立場）になってしまう。そうすれば起業家たるこの元銀行マンは、もっと好条件の資金源を探し始めるだろう。

ちなみにY氏の逆提案は、業績に応じて各種のオプションを組み合わせたものだった。Y氏の利益が五〇〇万ドルに達したら、そこで銀行マンはY氏の持ち分の一定部分を低額で買い戻せる。以後Y氏の利益が五〇〇万ドルに達するごとに、一定部分を買戻せるのである。この方式ならば、どの時点でも銀行マンは別会社を設立するよりも、Y氏との関係が続けたほうが賢いことになる。

この場合、Y氏の分析による予想利率は三〇%ちょっとである。しかし彼は、計算上は年利一〇〇%でもいずれは銀行マンに切られるおそれのある契約ではなく、年利三〇%が確実に続きそうな契約を選んだのである。

投資家Y氏は、契約の真意と文言が補完し合う必要性を理解していたが、先の育児教材CDの制作に出資したX氏の契約は、経済的には妥当でも、心理的には幼稚なものだったといえよう。映画制作投資会社に出資したY氏は、状況や心理の変化を予想して、それに見合った契約内容を考え、経済的契約と社会的契約をうまく合致させたのである。

社会的契約は経済的契約を補完すべきだが、さらに経済的契約のなかで社会的契約の大筋を具体的に表現しておくことも可能だ。たとえば八〇年代、クライスラーはサプライヤー各社との契約を文言と真意の両面から全面的に見直し、自らを救った。

八九年、同社はある新規プログラムで一〇億ドルの超過コストを出し、年金債務に四五億ドルの準備金不足があり、第4四半期には過去最悪の六億六四〇〇万ドルの赤字を計上した。クライスラーは出血死を避けるため——無論ほかにも戦略的に対応していたが——サブ

ライヤーとの関係を大転換させることにした。

同社は従来、コスト・ダウンを図るためにサプライヤー間に競争原理を働かせ、認定サプライヤーのうち最低額の入札者に発注していた。それが今度、既存サプライヤーを取捨選択して、長期的な関係を結ぼうとしたのである。この新方式では、サプライヤーが



二五〇〇社が一一四〇社になった。

さらに、設計・試作・生産の個々について複数のサプライヤーに競わせる方式から、あるシステムの設計・試作・生産をほぼ一貫して一社に任せる方式に切り替えた。以前のシステムでは、サプライヤー契約の継続年数は平均二・一年であった。新方式ではこれが四・四年に伸びた。

自社の業績だけを考えるのではなく、単なる需給関係を超えてクライスラーの業務改善も考えることが望まれた。

新しい社会的契約を支えるべく、クライスラーの経済的契約は大きく変更された。最低額で入札した認定サプライヤーに落とすのではなく、まず既存サプライヤーを、高度な設計・製造技術、納期の厳守といった過去の業績に基づいて絞り込んでいった。この結果、

また、クライスラーは九割以上のサプライヤーに対して、業績目標さえクリアすれば、その車種の生産が終わるまではずっと委託することを——口頭

ではあるが——約束した。新しい社会的契約は協力関係を強く訴えるものであり、そこには全関係者に公正な分け前が行き渡るような努力が見られた。そこで、サプライヤーを価格競争に追い込み、ぎゅうぎゅう絞るのではな

く、まずエンド・ユーザーから取れる値段を基準に、各システムやコンポーネントに費やせるコストを算出する原価企画を採用した。クライスラーはさらに協力の精神に則って、サプライヤーが自社業務だけでなくクライスラーの業務にも、契約額の少なくとも五%に当たるコスト削減案を考えるように求めた。成功すれば、浮いた分の半分はサプライヤーのものとなる。

要するに、新しい経済的契約の各種規定、すなわち、業者の選定、契約の範囲・期間・更新、価格決定、業績基準は、長期的な密着した関係を目指す新しい社会的契約を意識的に補強するものだった。その結果、目覚ましい成果が上がった。

クライスラーの新車種開発期間は、八〇年代には平均二三四週間であったが、九七年には一六〇週間、何と三二%短縮された。新車種開発のコストも、九〇年代を通じて二・四割下がったばかりか、生産一台当たりの利益額は八〇年代後半に二五〇ドルだったが、ピークの九四年には二二一〇ドルとなったのだ。これほどまでの成果が得られたのは、新しい社会的契約と経済的契約とが深く結びついたからにほかならない。

クライスラーでは見事に花開いた



が、この方式がどの企業でも有効というわけではない。サプライヤーを絞り込んで緊密な関係を結ぶことにはマイナス面もある。たとえば、関係が深くなると、それ以上はサプライヤーの数を削りにくく、特に厳しい経済環境では競争相手の消えたサプライヤーの言いなりにならざるをえないという危険性もある。

しかし最大のポイントは、前提的社会的契約や継続的社会的契約の内容は、単に心理的な期待にとどまらないということである。社会的契約を目に見える経済的契約に組み込み、これを強化することは十分可能であり、また必要でさえある。

敵は、よくある誤解と先入観

双方の契約の真意が一致しているか否かを、当事者たちがきちんと確かめなかったせいで、崩壊したり、本来の効力を発揮し損ねたりした契約は山ほどある。このような悲劇を避けるには、まず次のような誤解や先入観を払拭することだ。

とにかく多いのは、社会的契約とは主に契約履行時の関係であると考えて

いる人だ。しかしすでに見てきたとおり、社会的契約は契約関係をいかに進めるかだけではなく、関係そのものの根源的な特性を規定する。つまり、履行時の関係、報告、連絡、相談、意思決定、いざこざの解決、再交渉などに関する期待を司るのが継続的社会的契約であり、契約上の基本的な目的・範囲・期間に関する期待を描くのが前提的社会的契約である。

もう一つよくある誤解は、社会的契約が協力的・民主的・自発的な関係を意味するというものである。社会的契約はこのような理想を具体化する場合もあるが、常にそうとは限らない。実際、実りある社会的契約が、専制政治のような体制、容赦ない弱肉強食の体制をもたらすことさえある。ポイントは、とにかく双方が契約における期待を共有すべく歩み寄ることである。

また社会的契約と口にしただけで、当事者双方の意見が一致していると思う人も多い。これも見てきたとおり、双方が同じ契約書にサインしながら、まったく異なる期待を抱えていることが多々ある。共通の理解に達することがどうしても必要なのだが、そこまでこぎ着けるには熱意とエネルギーを要する。相互理解に基づく健全な社会的契約は、努力があつてこそ達成される

ゴールであり、最初から与えられているわけではない。

署名のインクが乾けば交渉は終わりと安心して、足をすくわれる人は多い。さらに、契約書にサインし、前提的社会的契約について一致していることを確かめた後でも、常に状況の変化に合わせて契約を修正することを心にとめておくべきだ。

そして、継続的社会的契約に時間をかければ、とんでもない見解の相違を未然に防ぐことも、また経済的契約の価値を大きく高めることもできる。これはとりわけ、新しいチャンスにチャレンジする場合や、予想外の問題に対処する時に物言う。

最後の誤解は、繰り返し現れるものだが、社会的契約は主として心理的で無形のもの、そして契約書に明記しえないものという誤解である。これもすでに見てきたとおり、社会的契約の重要な規定内容、たとえば関係の性格と継続期間に関する期待などは、概して契約書に明記できるものだ。

経済的契約と社会的契約が相互補完するような交渉を結ぶことができれば、書面に謳われた利益を現実のものとするチャンスは大きく高まるはずである。

(HBR二〇〇三年二月号より)

謝辞

筆者らは本稿を執筆するに当たり、アシシュ・ナンダ氏から貴重な意見ならびに事例を頂戴した。ここに感謝する。同様に、ジョン・ハモンド、ロザベス・モス・カンター、デボラ・コルプ、リチャード・メイヤー、ケン・ミッドウオーター、ハワード・ライファ、ジェフ・ウエイズ、マイケル・ヨシノの各氏、そしてハーバード交渉問題円卓会議のメンバー諸氏に感謝を表したい。

【注】

1)

本稿に関する情報は
http://www.people.hbs.edu/jsebenius/hbr/negotiating_the_spirit_of_the_deal_v3-41b.pdfでダウンロードできる。

2)

"Torch That Sent a Deal Down in Flames,"
Financial Times, April 12, 2000.

