

(フローチャート)

1. 交渉で常に念頭におくべき重要なポイント

(1) 意思決定過程についての条文は全体で一つの制度である。

必ず LOI 第 8 条から 12 条までを一気に説明する。条文ごとの交渉には絶対に入らない。

→ (8 条の説明に入る前に、「8 条から 12 条までは意思決定ルールとして一つの制度を形作っております。まとめて説明いたしますので、ご質問等は後でお受けします」などの一言をはさんだほうがよい。)

(2) 点ではなく面、単線ではなく複線で考える。

制度の内容がレッドにとって満足のいくものかどうかは、

- i 取締役会の権限 (代表取締役社長、株主総会の権限と平行) …9, 11
- ii 各役職の権限…12
- iii レッドがどの役職を取るか…12

(取締役の配分を変更することは非常手段なので一応除外して考える)

の組み合わせによって決まる。局地戦を展開しても意味がないので、常に全体を見渡して交渉しなければならない。

Ex. iii で財務をブルーに取られたとしても、ii で財務の権限を極小化してしまえば痛くない。

(3) この論点 (意思決定ルール) におけるレッドのゴール…堅実な経営

→ 「日々の経営に関する意思決定は双方が派遣する役員の合意に任せる」

「双方の意見が一致しない場合には本社にお伺いを立てる」

「重要な案件については必ず本社の意向を反映する」

→できるだけ本社のコントロールを強くしたい

→MAXライン：レッドが新会社の主導権を完全に掌握する

MINライン：最低限勝手なことをすることを防ぐことが出来ればよい

→ただし、レッド社の大手自動車会社としてのメンツ、イメージも副次的とはいえ重要→

レッドがブルーに従属しているような印象を与える制度は NG

## 2. フローチャート

**A スタートライン (Draft LOI)**・・・レッドかなり有利だが、トップラインというわけではなく、それなりの合理性があるライン

**取締役会の権限**：小（株主総会の権限：大）

**社長**：レッド：極大（取締役会の決裁権＋商法上の代表取締役としての業務執行権）

**財務**：レッド：小（経理、計算、帳簿管理、決算書類の作成など）

**営業**：ブルー：大（事業展開の企画・立案・実行）

**研究**：ブルー：中（研究部署を統括する）

→**ブルーの反応**

① 異論でない→Deal！

② レッドが強すぎることに不満（社長よこせ or/and 財務よこせ）

→一応レッドが社長と財務を取るべき理由を説明（問答集へ）

→議論が煮詰まったら、取締役会の決議要件を過半数として、社長の決裁権を削ることを提案（B1）・・・11 修正

③ 株主総会の権限が強すぎる。もっと機動的な経営を可能にすべきだ

→一応株主総会の開催を機動的にすることでバランスをとっていることを説明。

→それでも納得しなかったら、どういう形で修正したいかを聞く。

→レッドが社長を取り、社長に厳格な報告義務などを課すことを必須の条件として、株主総会の権限を縮小して、取締役会の権限を拡大することを認める（B2）

**B1 第二次提案その1**・・・やや譲歩したが、まだレッドの方が有利。A以上に合理性がある。

**取締役会の権限**：小（株主総会の権限：大）

**社長**：レッド：**大**（商法上の代表取締役としての業務執行権）

**財務**：レッド：小（経理、計算、帳簿管理、決算書類の作成など）

**営業**：ブルー：大（事業展開の企画・立案・実行）

**研究**：ブルー：中（研究部署を統括する）

→ブルーの反応

- ① 異論でない→Deal!
- ② まだレッドが強すぎることに不満→一応レッド主導で経営することそのものの合理性を説明（問答集へ）  
→議論が煮詰まったら、財務と営業を交換することを提案（C1）・・・12  
修正

**C1 第三次提案その1**・・・役職の上では譲歩したようにも見えるが、権限から見ると実はB1とそれほど変わっていない

**取締役会の権限**：小（株主総会の権限：大）

**社長**：レッド：大（商法上の代表取締役としての業務執行権）

**財務**：ブルー：小（経理、計算、帳簿管理、決算書類の作成など）

**営業**：レッド：大（事業展開の企画・立案・実行）

**研究**：ブルー：中（研究部署を統括する）

→ブルーの反応

- ① 異論なし→Deal!
- ② まだレッドが強すぎることに不満

→一応レッドがいかに大きな譲歩をしたのかを説明する

→（ここからは原則バーターで）ブルー側の何らかの譲歩と引き換えに、取締役会の権限を拡大して、代表取締役社長の権限を縮小することを提案する（D1）・・・取締役会の権限を拡大する新条項を挿入

→財務担当役員を副社長兼任として業務全般に関与することを提案する（D2）

**D1 第四次提案その1**・・・客観的に見ても妥当なライン。この辺で落としたい。

**取締役会の権限**：中（株主総会の権限：大）

**社長**：レッド：中（取締役会に留保されたもの以外の業務執行権）

**財務**：ブルー：小（経理、計算、帳簿管理、決算書類の作成など）

**営業**：レッド：大（事業展開の企画・立案・実行）

**研究**：ブルー：中（研究部署を統括する）

**D2 第四時提案その2**…副社長の権限にもよるが、レッドに不利なものではない

財務→財務兼副社長

**D3 第四時提案その3**…D1 と D2 の合わせ技

→ブルーの反応

- ① 異論なし→Deal!
- ② まだ不満→いまの提案がいかに関レッドが譲歩したものであるかを説明。何らかのバーターを要求。

→取締役会の権限をさらに拡大して、社長の権限を縮小する  
(E1)

→(E1 と合わせることを必須の条件として) 社長を任期制として交互に出す (E2)

**E1 第五次提案その1**…かなり譲歩した感じ。

取締役会の権限：大 (株主総会の権限：大)

社長：レッド：小 (取締役会に留保されたもの以外の業務執行権)

財務：ブルー：小 (経理、計算、帳簿管理、決算書類の作成など)

営業：レッド：大 (事業展開の企画・立案・実行)

研究：ブルー：中 (研究部署を統括する)

**E2 第五次提案その2 (E1 と合わせる)**…限界に近い

社長：レッド→社長：交互制

→ブルーの反応

- ① 異論なし→Deal!
- ② まだ不満→他の論点で打開。それも出来なければ他の論点での大幅な譲歩を条件に社長を譲り、財務と営業をとる (F)

**F 第六次提案**…もうきびしい。そろそろ最終ラインか

**取締役会の権限**：極大（株主総会の権限：大）

**社長**：ブルー：極小（本当に日常的な業務執行のみ）

**財務**：レッド：小（経理、計算、帳簿管理、決算書類の作成など）

**営業**：レッド：大（事業展開の企画・立案・実行）

**研究**：ブルー：中（研究部署を統括する）

**B2 第二次提案その2**…レッドに有利かどうかは条文をどういじるか次第（問答集へ）

**取締役会の権限**：中（株主総会の権限：中）

**社長**：レッド：極大（取締役会の決裁権＋商法上の代表取締役としての業務執行権。ただし、厳格な報告義務）

**財務**：レッド：小（経理、計算、帳簿管理、決算書類の作成など）

**営業**：ブルー：大（事業展開の企画・立案・実行）

**研究**：ブルー：中（研究部署を統括する）

→ブルーの反応（B1以下と基本的に同じ流れ。ただし、社長は必ず押さえないのでE2,Fに行くことは出来ない）