

# プロジェクト営業におけるリスク分析

## <シリーズ4:契約交渉>

プロジェクトを失敗させないために、営業職として各プロセスでどのようにリスク分析を行うべきかという観点で論じてきた本シリーズも今回で最終回となる。これまでの集大成として本稿では、契約管理、および契約交渉に関するリスク分析について考えてみる。

株式会社 ピーエム・コンセプツ 代表取締役 長尾清一

### 契約はリスク分散のためのツール

営業職として契約をどのように捉えるべきであろうか？ プロジェクト環境の流動性が増せば増すほど、プロジェクトの想定収益率が低ければ低いほど、プロジェクト実施期に顧客との利害対立が先鋭化する可能性が高ければ高いほど、契約は単なる形式上の習慣、又は儀式ではなく、自社を守るための「最後の砦」としての役割が大きくなる。従って契約締結に臨んでは、最悪の事態を想定してこれにあたる姿勢が要求され、契約をプロジェクトに内在するリスクを分散するツールとして捉えることが重要になってくる。

現実的には契約面で既に失敗しているプロジェクトが多い。筆者は年間約 15 のプロジェクトに対しコンサルティングを行っているが、対象となる問題化しているプロジェクトの多くは、非現実的な前提、又は不利な条件で契約を締結し、プロジェクト開始以前に「負け戦」となっている。契約によってプロジェクト管理の枠組み、すなわちプロジェクトの推進体制、組織間の権限、責任分担、実施プロセスが決定される。最初の契約締結の段階でリスク分散を確実にしておかないと、実施段階でプロジェクト管理をどんなに強化したところでプロジェクトの失敗率は高くなる。

### 契約で分散するリスクとは

プロジェクトで想定できるリスクを契約により分散していく具体的な方法を考えてみよう。契約締結で視野に入れるべき要素として、どのような業界であれ、技術、管理、価格の3側面は欠かせない。同時に、それらが相互に関連しているという認識も重要である。

技術面では、仕様書に顧客要求が概略的にしか記述されていないと、のちのち肥大する可能性があり、価格面にも密接に絡んでくる。管理面では、契約当事者の権限、責任を契約に謳っていくが、プロジェ

クトが遭遇する全ての局面を想定できず記載が足りない場合が多い。価格面では、コスト見積もりの確定度、算出根拠および前提仕様を確定する段階で崩れやすく、成果物の著作権などの条件により影響を受けることがある。

提案書でコミットした納期や価格そのものを契約締結時に変えることはできない。そのため、顧客組織に起因するリスク、要件のあいまいさに起因するリスク、コスト、スケジュールの前提の変化に起因するリスクなどの本シリーズ第1回目で挙げたリスクをいかに契約面で分散するかがポイントとなる。

リスク分散の方法は、マクロレベルとミクロレベルに分けられる。

マクロレベルでは、契約の形態によりリスクを分散する。仕様確定プロセスでの契約当事者の責任に関するリスク、その結果生じるコストに起因するリスクを分散する。

ミクロレベルでは、プロジェクトの置かれている環境やプロジェクトの特性を反映させた契約の条件・条項によりリスクを分散する。顧客組織に起因するリスク、スケジュールやコストなどの提案内容の前提の変化に起因するリスクを分散する。ITプロジェクトを例にとり考えてみよう。

### マクロレベルでのリスク分散

契約形態を決定する際に着目する最重要因子は、プロジェクトが持つ不確実性の度合いである。特に要求仕様に含まれる「顧客要件の不確実性の程度」を見極めることがポイントである。顧客要件が曖昧な段階で契約締結を余儀なくされる場合、次の方法で、マクロレベルのリスク分散を図り契約対象範囲を制限できないかを考慮する。

要件の不確実性の程度に応じて契約形態(請負、準委任、派遣)を選ぶ。

要件の不確実性が高い場合、出来るだけ請負契約を避け、準委任・派遣契約とする。

いったん基本契約を締結し、その後は工程別分割受注をする。

工程別の分割が困難であれば、仕様確定までのフェーズと開発フェーズを分割し別契約とする。

不確定部分と確定部分を切り分け、不確定部分は準委任・派遣契約にする。

不確定部分、顧客主体の部分は、出来るだけ切り離して別契約とする。

## マイクロレベルでの リスクのシナリオ化

マクロレベルで分散できるリスクは限られる。RFP（提案依頼書）で契約形態を指定される、あるいは提案書の中で契約書形態を申し入れる場合も多い。そこで第二の方策として、プロジェクトの特性を考慮し、契約の条件・条項でリスクを分散していくことが求められる。マイクロレベルのリスク分散は、以下の3つのステップを踏む。

第1ステップでは、個々の条項を検討する前に、作業の遅延、不備、不具合は自社責任以外のどのような状況で引き起こされるのか、コストがブレる要因のなかで自社責任以外にどのような状況が想定できるかをシナリオ化する。

### 顧客に提供責任のある要件を特定し、 シナリオ化する

顧客に提供責任がある情報、事前作業、機器、許認可、開発環境、要員、その他のリソースにはどのようなものがあるか洗い出す。精度を要求される情報、資料が不正確だったり、リソースに不備があったり、提供時期が遅延したことによりスケジュールが遅延する状況を具体的にシナリオ化し、その場合の組織間の責任分担をどうするか検討する。

### 自社責任範囲外の業務の遅延、変更を 想定し、シナリオ化する

顧客レビュー、検収テスト、顧客が管理するベンダーの作業など自社の責任範囲外の業務の遅延により、プロジェクトの成果物の完成が遅れた場合、責任分担をどうするかを考える。さらに、顧客、顧客のベンダー、あるいは行政官庁に起因する変更の可能性をあらゆる角度から想定し、変更が出てきた場合の責任分担をどうするか具体的にシナリオ化する。

IT業界では受注側が契約を主導できるのは約3割程度に留まる。逆に言うと7割のプロジェクトが、顧客が用意した契約書式、条文を適用させて契約を締結していることになる。

第2ステップでは、顧客が用意した契約書の雛形を使用して契約する場合、雛形の全体にくまなく目を通し、業界標準、あるいは自社の標準契約書と比較し、違いを分析する。

### 「抜け、漏れ」を特定する

契約書に標準的に盛り込まれているはずの条項の「抜け、漏れ」は、相手方が言いたくないか、若しくは重要視していない項目である。どちらも自分の都合の良いように解釈するので要注意である。契約交渉で討議項目に挙げるため洗い出す。

### 条項間の矛盾を特定する

条項間の矛盾は、定番の雛形に変更を重ねていった場合に生じやすい。例えば、契約書の第3条に「要求仕様（購入仕様）」のことが書かれていて、第7条に同じ仕様という言葉を用いて要求仕様をもとに発展させる「詳細仕様」を示すことがあるので注意が必要である。

### 各条項の前提を検討する

例えば、仕様に関する条項で、「甲が別途定める仕様に定めのない事項、或いはその内容について疑義のある場合、乙は直ちに甲に通知し、甲の指示を受けるものとする」というような条文には、仕様についての解釈は全て甲（顧客側）が正しいという前提がある。こういった自社（乙）の不利を招く可能性のある前提を見落とさないようにする。

契約書の条項全体に目を通したのち、第3ステップでは、各業界で共通して論争の対象になりやすい条項を詳細に検討する。ITプロジェクトでは、知的財産権、検収条件、守秘義務、仕様確定、瑕疵担保、損害賠償、中途解約、第三者の権利侵害などが典型的な「火種になる条項」である。

例えば、瑕疵担保責任であれば、下記の点をチェックする。

- 責任発生の起算日が明確になっているか
- 瑕疵担保責任の請求期間が限定されているか
- 瑕疵の調査期間に関する項目は記載されているか
- 瑕疵でなかった場合のコスト補填の項目は記載されているか
- 補修期間に対する協議項目、或いは救済項目は記載されているか

知的財産権の条項であれば、下記の項目をチェックしたい。

- 著作権が移転する時点は明確になっているか
- 成果物（プログラム、ドキュメント、その他の中間成果物）別、或いは構成要素（プログラム総体、モジュール、ルーチン）別に著作権が適用されているか
- 従前から保有していたものと新規に開発したものとに分けて適用されているか
- システム構築に使用されるERPパッケージ、フリーソフトなど第三者が既に保有する著作権に関する記述、または万が一それらの侵害が発生した場合の責任分担は記述されているか

共同で作成したドキュメントの著作権の適用方法、著作者人格権の不行使について記述されているか  
ビジネスモデル特許、成果物関連特許に関して、どのような記述があるか

各条項をチェックする際、脇が甘くなりがちである。常に最悪のシナリオを想定し、各条項に対する自社の最低線を決めておくことが肝要である。

## 契約交渉のプロセス

受注側にとって理想的な契約条件がそのまま顧客に受け入れられるなら話は簡単である。当然ながら顧客も自社に有利な契約条件を盛り込もうとする。互いに自社組織の利益を追求する過程では、顧客が力関係を利用して受注側に不利な条件条項を呑ませようとする。利害が対立する状況で、どのように受注側に有利に契約条項をまとめていくか。ここで契約交渉のスキルが重要になってくる。

契約交渉の流れを追いながら、どのように捌いていけばよいのか具体的に見てみよう。契約交渉は、プランニング、実施、実施後作業の3プロセスに分かれる。

## 契約交渉のプランニング

プランニングが交渉結果の80%に影響を及ぼし、交渉の実施は20%程度の影響力にすぎない。これは、交渉におけるプランニングの重要性を示す80/20の経験則である。契約交渉のプランニングは、以下の5ステップで進ませる。

### ステップ1： 顧客情報の再分析

本シリーズ第2回「顧客ニーズ分析」で述べた顧客の意思決定プロセスについての情報をフルに活用する。契約交渉での顧客側の最終意思決定者は、誰なのか。どのような会議体で、どれほどの時間枠でものが決まるのか。デッドラインはあるのか。これらの情報を分析することによって、誰に対してどのような説得ポイントで交渉すると効果的なのかが読めてくる。会議体で決まる場合、顧客関係者の相対的な力関係はどのようになっているのか。オピニオンリーダーや拒否権保持者は誰なのか。交渉途中で既に合意された事項をひっくり返す新たな関係者の介入の可能性はないのか。法務部門の影響力は大きいのか、などの顧客組織の政治力学を再チェックしたい。

顧客が契約面でどの条項を重要視しているかを特定するために、顧客の決定基準、優先事項を日常の提案活動で探る姿勢が欠かせない。各条件、条項の相対的な重み付けや最終的に使用される「モノサシ」があるのかどうか。顧客の決定基準は、交渉を実施する際の自社の譲歩の仕方に影響を与える。

契約交渉に至るまでの受注プロセスの中で収集してきた顧客側の交渉担当者に関する情報を自社の交渉チームで共有する。どのような交渉スタイルをとるリーダーなのか、強権的なのか協動的なのか、どこまで契約内容に関して権限委譲されているかなど。交渉担当者のスタイルを真似て模擬交渉を事前に行っておくと、実践でたじろがなくてすむ。

### ステップ2： 双方の契約における最終目的の再確認

顧客の最終目的については提案活動における顧客とのコラボレーションの過程で、明確にしておきたい。顧客はソリューションデザイン、或いは技術面での優位性を求めているのか。実現性を高めるためのリスク管理の徹底を求めているのか。ビジネスサイクルなどの理由で短納期を期待しているのか。

同様に自社の最終目的は何なのか。このプロジェクトで、売上、収益を主眼とするのか。保守などの後続ビジネスを狙っているのか。競合に対する布石として受注したいのか。最終目的を明らかにすることにより、自社がどの条項でどこまで譲歩すべきなのかを再認識できる。

### ステップ3： 各契約条項の目標設定

特定した双方の最終目的をベースに各条項における双方の目標値を設定する。その際には、考えられる最良値（Best）、到達目標値（Most Probable）、これ以上譲れない最低値（Worst）を特定する。これを徹底しておかないと「出たとこ勝負」で交渉の流れに身を任せることになる。気づいた時には交渉の最終目的を裏切る譲歩をしてしまい、プロジェクトを開始以前に「負け戦」に導いているだろう。顧客が自分の契約書の雛形に拘りがないようならば、自社版の契約書を顧客に提示し、検討してもらうように促す。

### ステップ4： 多様な選択肢の準備

相互のリスクを分散させるため、できるだけ多様な選択肢を考える。その際には、「納期 vs. 遅延金」のような条項間のトレードオフの組み合わせに着目する。例えば、スケジュール面での遅延金は最低線まで譲歩する代わりに、保証期間の短縮や損害賠償の上限金額は顧客側に譲歩を求める、など。タイミングよく切り出すためには、顧客が要求する譲歩を予測して条件間のトレードオフの組み合わせを用意しておく姿勢が求められる。

### ステップ5： 公平な基準の用意

特定の条項ですぐ諦めたり、「意地の張合い」を回避するために公平な基準を用意する。意見のぶつかり合いや論争になってしまうと、力関係で強い側すなわち顧客に軍配が上がる。それを避けるためには

一方のサイドだけに偏らない業界標準や慣習、他社事例や過去事例などの公平な基準を予め用意しておく。説得力を補強しておく。

## 契約交渉の実施

実際の交渉の場では、次の4ステップを踏む。

### ステップ1:

#### 交渉しやすい雰囲気を作る

できるだけ早い段階に、「同じボートに乗っている」という共通項の認識を促す雰囲気を作り、ものが言いやすいトーンを設定することが重要である。それにより「力の押し合い」や一方的に「平身低頭」する構図を回避でき、情報交換を促すことができる。このように最初にどのようなトーンを設定するかで後の交渉のトーンが決定される。だが、それ以上に受注プロセスで顧客とどのような心理的な距離と上下関係を築いてきたかも影響してくる。へつらうような関係を続けてきて、いざ契約交渉の場で急にトーンをリセットしようとしても不可能だ。

### ステップ2:

#### 情報を交換し、各条項の弾力性を試す

プランニングで想定した顧客の最終目的や各条項の弾力性が想定通りか否かを試すために積極的に情報を交換する。ポイントは、顧客が固執する条項はどれか、それは何故なのか、他の選択肢では顧客の最終目的を満たすことができないのかを、多様な問題解決型質問や、プランニングの第4ステップで準備した選択肢をぶつけてみて試すことである。その場合に必要になってくるのは、インタビュースキルである。「何故そのようにお考えですか」、「何々を譲歩していただくと、貴社でどのような問題が発生しますか」と相手の言葉の裏側にある目的を引きだすように質問し、相手の立場や各条項に対する弾力性を試す。

### ステップ3:

#### 譲歩を交換する

顧客の最終目的をできるだけ満たすような形で譲歩していくと同時に、自社が死守しなければならない条項に対して譲歩を求めていく。そのためには、断定的ではなく「もしA条項で考慮させていただいた（譲歩した）場合、B条項は猶予を見ていただくと考えてよろしいでしょうか」という仮定形の質問を活用して譲歩する。顧客の意思決定に影響を与えるため、顧客が合意することによって顧客に生じる「アメ」、決裂によって被る「ムチ」を質問の形で示唆し、顧客に現実を悟らせることも場合によっては必要だ。

### ステップ4:

#### 合意を確認する

交渉の終結時に合意事項を口頭と文書でまとめることにより、お互いの合意事項に関する誤解を避ける。

## 契約交渉後の作業

### ステップ1:

#### 議事録の作成

双方の記憶が新鮮なうちに議事録を作成する。作成後できるだけ早く関係者から確認を取る。

### ステップ2:

#### 契約書の作成

議事録が社内承認され顧客に送付し、顧客の合意を得た後、契約書のドラフトに取り掛かる。契約交渉で全ての細目が討議されることはありえない。つまり契約書を受注側でドラフトした場合、細目を自社に少し有利に記載できるメリットが生じる。

## 契約交渉でのリスク

契約交渉もなかなか筋書き通りには進まない。顧客が仕掛けてくる様々な戦術により自社の交渉チームがかき乱され、些細なことや重要でない条項に拘ってしまい最終目的を満たせない状況に陥ることがある。そのような落とし穴にはまり込まないために、契約交渉ではどのようなリスクに気をつけなければならないだろうか。

### リスク1:

#### 交渉中、自社の最終目的を見失う。

顧客の圧力に負け、重要な条項で大きな譲歩をしてしまうことがよくある。交渉中に自社の契約上の最終目的を常に念頭におくという鉄則に反した場合に起こりがちだ。感情的に動揺しても最終目的を見失わないようにするためには、模擬交渉でプレッシャーに慣れておく必要がある。

### リスク2:

#### 顧客の交渉戦術を見抜けない。

顧客の交渉戦術を見抜けないと、感情的に揺さぶられ、気づいたときには譲歩しすぎて、「時、既に遅し」という状況にはまる。心理的な余裕を持って顧客の戦術に対処するためには、交渉担当者の交渉スタイルに関する情報を収集しておくこと、「脅し」や「問題の転嫁」といった交渉戦術を予め予測しておくこと、さらに対抗戦術をロールプレーで練習しておくことが必要である。

### リスク 3:

#### 顧客の言動を額面通り受け取り反応する。

交渉の本質は、相手の立場の弾力性の幅を読むことである。もし相手の言い分を与件と捉えれば、相手を100%受け入れるか、交渉を断念するかしかない。顧客の言動は顧客が望む一案だと捉え、それらがどの程度の弾力性を持っているか試すことが交渉の始まりであると心得たい。

### リスク 4:

#### 交渉の場で自社チームのメンバー同士で議論する。

契約交渉において最悪の状況は、仲間内で意見が対立することである。顧客側がそれを観察して、受注側の弾力性がかなり大きいことを察し、過大な要求を突きつけてくる可能性が高くなる。交渉プランニングのプロセスで、チーム内で情報を共有した後、各項目に関する目標設定をチームメンバー全員で行っておくことが肝要である。

### リスク 5:

#### 顧客の反応を恐れ、控えめな提案をする。

最初の要求は、期待以上の線で行う。顧客の反応を恐れたり、顧客に受け入れられやすいことを狙ったりして、始めから低い線で提案すると、それがスタートラインとなり、さらに譲歩を迫られる結果となる。現実とはもかくとして、交渉中の心構えとして、「こちらの立場は顧客と同等かそれ以上である」と自分に常に言い聞かせる姿勢が求められる。

### リスク 6:

#### こちらから最初に「中をとって」と切り出す。

顧客提案と自社提案とのギャップを埋めるために、「それではその中間点で」と妥協した側は、相手方にその中間点まで心理的に譲歩していることを見抜かれてしまう。周到的な相手だと、「それではその線からもう一度中をとって」と切り出してくるだろう。こちらから言い出すのではなく相手に言い出させるように「このギャップを公正に埋めるために何か良いアイデアはありませんか」などと誘い水を出す方が無難である。

### リスク 7:

#### 事前に社内で自社の最低線を設定しないで交渉に出向く。

日本型組織における交渉での最大のリスクは、各条項の最低線を対内交渉で設定せぬまま、担当者に交渉を委ねることである。最低線を知らない交渉担当者は、交渉を蹴るトリガーが判断できず、組織の叱責を恐れ不利な条件であるにもかかわらず、それを呑まざるを得ない状況に陥る。対外交渉に出向く前に必ず最低線に関する組織レベルでのコンセンサスを得る。

### リスク 8:

#### 自社の限界や制約に関する「手の内」を明かす。

交渉中に犯してしまう間違いのひとつが、相手に「受けを良くする」姿勢をとることである。顧客の組織文化を考えず、自社の弾力性の幅や制約を相手方に伝え、協力を仰ぐことは「諸刃の剣」となる。相手に情報を悪用され、こちらの首を絞めることになりかねない。交渉チームで、相手に与えてはならない情報に関して事前に討議し、メンバー全員が共有する必要がある。

### リスク 9:

#### 交渉を議論の場にする。

交渉を議論の場にしてしまうと、力関係で強い方が有利になる。こちらの論旨の正当性を証明し局所的には勝ったとしても、顧客に悪印象を与え、最終目的を満たせなくなる可能性が高い。自社の最終目的が満たせなくなれば、何のための交渉なのか意味がなくなる。

### リスク 10:

#### こちらの譲歩の見返りを要求しない。

譲歩するだけで相手に見返りを要求しないと、「譲歩を迫れば迫るだけ取れる」ということを交渉相手に学習させることになる。その結果、こちらばかりが一方向的に譲歩し続ける最悪の状況に陥る。相手にそのような学習をさせないためには、どんなに小さな（たとえ名目上の）見返りでもかまわないので相手に要求していく姿勢がプロジェクト、ひいては自社を守ることに繋がる。

以上プロジェクトを失敗させないために、営業職として「プロジェクトの発掘」、「顧客ニーズ分析」、「提案活動」、「契約交渉」の各フェーズでのポイント、遭遇する様々なリスク及びその対策を4回シリーズで検討してきた。

最後にプロジェクト営業では案件を受注することが最終目的ではなく、受注した案件を最終的に利益に結びつけることであるということ、そのためには営業職が受注段階でリスク管理を徹底すべきであるというメッセージをもう一度繰り返し、本シリーズを終わらせることにする。