

## I 交渉の全体方針

今回の交渉では、大きく分けてネゴニウム開発についてと観光開発についての2つの協議事項が存在する。この2つの協議事項は共に、ブルー社(以下B社)にとって大きなビジネスチャンスであり、レッド社(以下R社)と事業協力をする事は、会社の利益に繋がる可能性が高い。そのため、この事業協力について前向きに話し合い、両社が協力することによってさらなる相乗効果を生み出したいと考えている。したがって、本交渉ではB社の重要なビジネスパートナーであるR社との関係の強化を念頭に置きつつ、将来的なB社の利益の獲得を優先して交渉を進める。以下協議事項別に具体的な交渉のスタンスを述べていく。

## II ネゴニウム開発について

### (1)交渉目標

B社の今後の事業戦略(秘密情報参考)	→	本交渉の目標
金属エネルギー部門再編のために、新たな収益源を確保したい		ネゴニウム開発における利益の最大化

ネゴニウムの潜在的価値は非常に高く、実際に事業化した際は、B社の金属エネルギー部門に大きな利益をもたらす可能性が高い。しかし、ネゴニウムの採掘に関する情報は未だ不確定な要素が多い。そのため、本交渉において、ネゴニウム事業でB社が負担する費用(現金での出資額)を出来るだけ抑えたい。加えて、将来的に得られる利益が多くなることを期待できる合意を得たい。以上の理由より、利益の最大化が出来る仕組みを作ることを目標として定めた。より詳細については下記(2)で述べる。

### (2)優先順位と重要度

・以下重要度は「★★★★(最重要)」、「★★★」、「★★」と★の多さで3段階評価をする。

順位	協議事項	重要度
1	出資額	★★★★
	技術の評価	★★★★
	撤退条件について※	★★★★
2	産出物の売り先	★★

※ 事前の交渉では協議事項ではなかったが、今回の開発への参画にあたりフィージビリティスタディ(以下FS)段階でB社が負えるリスクの限界を取り決める必要があるため設定した。

上記目標に設定した「利益の最大化」のためには、出来るだけ現金での出資額を抑え、得られる利益を最大化する必要がある。そのために重要となるのが、現金での出資を抑えることと、B社が提供する技術を高く評価してもらうことである。B社が提供する技術を高く評価してもらうことが出来れば、事業にかかる費用より、将来的に得られる利益が多くなる可能性が高いからである。産出物の売り先については、取引先が制限され、ビジネスチャンスが狭まることを考えると、R社の要請を断りたい。しかし、その逸失利益分を上回る利益を見込めるような、市場価格の割増し価格で売却という条件付きであれば、この要請を受け入れることが出来る。そのため、この点は譲歩が可能であると考え、優先順位を2番目に設定した。

### (3) 予想する交渉の流れと戦略

・各協議事項を絡ませて交渉を進めていく。

	出資額	B社の技術の評価	産出物の売り先
<b>トップライン</b>	<b>2,000万米ドル※<sup>1</sup></b>	<b>2,000万米ドル現物出資として評価※<sup>2</sup></b>	<b>R社の要請を断る</b>
<b>解決策</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・R社が高い出資額を求めてきた場合、その理由を聞き、必要性を見極めながら価格を設定する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・R社が提示する評価額が適切なものか確認しながら適切な評価をしてもらえるように促す</li> <li>・産出物の売り先を譲歩材料として、高評価を促す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・R社がB社の技術を高評価することを認める場合、譲歩する方向で進める</li> </ul>
	<b>2,500万米ドル</b>	<p><b>1,500万~1,000万米ドル程度で現物出資として評価</b></p> <p>もしくは</p> <p><b>年間200万米ドル以上でライセンス契約</b></p> <p>→出来る限り現物出資を認められる方向で議論を進めるが、ライセンスの条件が良い場合も考えられるため、最終的に両社で導き出した金額を考慮して、より良い方を選択する※<sup>3</sup></p>	<p>市場価格より高い価格での買取が可能な場合、<b>R社の要請に応じる</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・3割増しの価格で30%R社に売却</li> <li>・2割増しの価格で20%R社に売却</li> <li>・1割増しの価格で10%R社に売却</li> </ul>
<b>ボトムライン</b>	<b>3,000万米ドル</b>		<p>—</p> <p>市場価格より高い価格での買取が可能な場合、<b>R社の要請に応じる</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・3割増しの価格で30%R社に売却</li> <li>・2割増しの価格で20%R社に売却</li> <li>・1割増しの価格で10%R社に売却</li> </ul>
<b>プロジェクトから撤退する※<sup>4</sup></b>			

※<sup>1</sup> 今回のFS段階での出資割合によってネゴニウムの分配割合が決まる。出資額2,000万米ドルは、B社が最低でも取りたい出資割合(ネゴニウムの分配割合)**2割**(FS段階に必要な1億米ドル分の2,000万米ドル)を達成できる出資額であるため**トップライン**として定めた。

※<sup>2</sup> 今回B社の提供する技術の開発費用は2,000万米ドルであった。今回本件開発に技術を提供する以上、開発費用分を現物出資として評価してもらうことを**トップライン**として設定する。

※<sup>3</sup> この点に関しては(4)において詳しく説明する。

※<sup>4</sup> **撤退条件**は、「FS段階において追加出資でB社の負担額が2,000万米ドルを超えた場合」とする。しかし、R社が2,000万米ドルを超えた分のB社の負担を代わりに支払う等の条件を提示してきた際は、柔軟に対応し、撤退条件にアレンジを加えることも可能である。

### (4) 技術の評価方法の選択基準

1,000万米ドル以上の場合	<b>現物出資で評価</b>
1,000万米ドルを下回る場合	<b>年間200万米ドル以上でライセンス契約</b>

B社は少ない現金出資でネゴニウムの分配割合を多く得たいため、現物出資を認めてもらう方向で話を進める。しかし、R社が1,000万米ドルを下回る評価額しか認めてくれない場合は、ライセンス契約に移行する。その理由は、上記の場合と比較すると、ライセンス契約で純利益を得た方が将来的に安定したB社の利益になると考えられるからである。

### Ⅲ 観光開発について

#### (1) 交渉目標

B社の今後の事業戦略(秘密情報参考)	本交渉の目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光関連事業の業績を拡大したい</li> <li>・ネゴランド国国立公園(以下国立公園)と、アブネア地域、アービトリア湖周辺地域の相乗効果を実現させたい</li> </ul>	<p>→</p> <p>長期的に利益が得られる 観光開発プランの確立</p>

観光開発協力においては、協力することによって得られる利益をより多く確保したい。具体的には、ただR社の望む観光開発に請負という形で協力するだけでなく、国立公園、アブネア地域、アービトリア湖を連携させて相乗効果を実現したい。そのため、B社から観光開発についての提案を積極的に行い、長期的に利益が得られるような観光開発プランの確立を目標とする。

#### (2) 目標達成に向けた交渉の優先順位

・以下重要度は「★★★(最重要)」、「★★」、「★」と★の多さで3段階評価をする。

順位	協議事項	重要度
1	設備建設への協力について (どのような開発を行うか)	★★★
2	観光客誘致のためのアイデア	★★
3	寄付金	★

国立公園、アブネア地域、アービトリア湖周辺地域の連携を実現すると、相乗効果によるさらなる収益増加が見込める。そのため、どのような開発を行うかを決定する設備建設への協力についてを最重要とした。また、R社が金銭的な協力を求めた場合、B社の利益となり得る事業への投資を行う。次に、ジオパークの魅力を活かした観光客誘致プランの策定等、地域の魅力を活かした観光客誘致のアイデアが重要となるため、この点を2番目に設定した。寄付金については、1万米ドルまでならば協力することが出来るため、3番目に設定した。具体的な観光客誘致・地域間連携のアイデアは(3)で提示する。

#### (3) 観光客誘致のためのアイデア案

ジオパークへの観光客誘致のためのアイデア	国立公園、アブネア地域、アービトリア湖周辺地域連携を活かすアイデア
①体験学習の誘致・受け入れ	①パッケージ旅行プランの導入
②ジオサイトを巡るツアーの導入※	②スタンプラリーやマラソン大会等の連携イベントの開催
③VRやプロジェクションマッピングなどIT技術を用いたアクティビティの導入	③マルシェ(朝市)の開催

※ ジオサイトを巡るツアーの導入に伴い、地域の人々によるガイドを育成する。

→ガイドを増員することで、一度に多くの観光客に対応できる。

→ガイド育成に伴い、人々の地域に対する愛着が深まり地域の結びつきが強くなる。

#### (4) 予想する交渉の流れと戦略

- ・各協議事項を絡ませて交渉を進めていく。

	寄付金	設備建設への協力について	観光客誘致のためのアイデア
<b>トップライン</b>	寄付しない	ネゴランド国立公園、アブネア地域、アービトリア湖周辺地域を連携させた開発を行う（協賛企業の1つとしてB社の名前を加えてもらう）	環境を保護しつつ、持続的に観光客を誘致できるようなアイデアを積極的に提案する
<b>解決策</b>	・寄付金の使い道がB社の利益になる内容だった場合、柔軟に譲歩する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・R社が上記の提案を渋った場合、B社が投資をすることによって連携開発を実現するように求める</li> <li>・両地域の連携により、さらなる相乗効果を見込めるようなアイデアが双方から出た場合、投資額を4億米ドルまで増やしていく</li> </ul>	—
	毎年1万米ドル	2~4億米ドルの投資を行い、開発に協力する（協賛企業の1つとしてB社の名前を加えてもらう）	—
	—	・R社がどうしても連携に難色を示し、国内のみの観光地開発にこだわった場合、下の項目に移る	—
<b>ボトムライン</b>	毎年1万米ドル	R社の望む観光地開発整備に請負という形で協力するのみ（協賛企業の1つとしてB社の名前を加えてもらう）	—
4億米ドルより多い投資を求められたとき※ 観光開発事業への協力を中止する			

※ B社はこの事業において4億米ドル以上の負担を負うことは出来ない。そのため、R社から4億米ドルより多い投資を求められた場合は、観光開発事業への協力を中止し、ネゴニウム開発事業に専念することを選ぶ。

#### (5) 観光開発にかかる費用組み合わせ

	ネゴリア⇄国立公園	国立公園⇄アブネア地域	中型ホテル	大型ホテル	合計費用
①	路線バス 5,000万米ドル	道路整備 1億米ドル	1軒※ 2,000万 米ドル	1軒※ 5,000万 米ドル	2億2,000万 米ドル
②	路線バス 5,000万米ドル	鉄道整備 4億米ドル			5億2,000万 米ドル
③	鉄道整備 5億米ドル	道路整備 1億米ドル			6億7,000万 米ドル
④	鉄道整備 5億米ドル	鉄道整備 4億米ドル			9億7,000万 米ドル

※ ホテル建設費用はR社の要望に応じて増加し、合計費用に加算する。

#### (6) 投資した場合の回収方法について

B社が投資をした場合はR社・B社の出資割合に応じて利益を案分し、投資回収をする。投資方法としては、JVの設立を提案する。