

## I. 全体の方針

### (1) レッド社(以下、R社)の事業戦略

R社はネゴランド国の対外経済公社として、以前から力を入れている資源開発事業に加え、観光事業も今後国の重要な産業として成長させていきたいと考えている。

資源開発事業において、ネゴニウムはネゴランド国のみで発見されていること、汎用性の高さも確認されていることから、相当の需要が期待される。しかし、本格的な調査やフィージビリティ・スタディを経なければ産出量や価格、採掘費用の正確な予測を立てることは不可能である。したがって、最新の技術を有するブルー社（以下B社）と協力し、採掘に失敗するリスクを分担しつつ、世界に先駆けてネゴニウム市場を確立させることを目指す。

観光事業においては、国立公園の環境を保全しつつ、特にアービトリア国からの観光客を増やし実績を積むことで、2025年までには同国立公園のジオパーク認定を得ることが目標である。現在、国立公園周辺の観光客向けの施設やインフラの整備が不十分であるため、B社との協力や支援のもと、早急に建設を進めていくことが求められる。

### (2) 交渉の位置づけ

資源開発事業において、B社は非常に高い技術やノウハウを有する欠かせないパートナーである。ネゴランド国の経済をより一層発展させるために、本交渉を通じてB社と事業を進めることで、ネゴニウム鉱山の開発を成功させたい。また、ジオパーク認定のためには、国外、特に隣国で人口の多いアービトリア国からの観光客を増加させることが不可欠である。そのため、同国の観光事業で名の通ったブルー社の協力を得たい。具体的には、支援や設備建設の協力や観光客誘致のアイデアの提供を得ることで、2025年までのジオパーク認定という目標の達成を目指す。

### (3) 交渉の順序

観光事業については国内の他企業との協力も考えられるため、R社としては資源開発事業を観光事業より優先して議論したい。しかし、観光事業はR社がB社に協力を打診する立場であり、B社がどれほど積極的な姿勢を示すか分からないので、観光事業単独での合意形成が難しい可能性がある。資源開発事業でお互いのスタンスを明らかにしたのち、早めに観光事業に移り、両事業の論点を合わせた提案をする。また、必要があれば資源開発事業における論点の譲歩やネゴニウムの配分割合の上乗せを効果的に提案し、観光事業でより多くの協力を得ることを目指す。

次に、それぞれの事業における交渉目標と交渉戦略について記述する。

## II. 資源開発事業

### (1) 交渉目標

ネゴニウムを、最終的に約65%確保することを目標とする。世界初となるネゴニウム開発はプロジェクトの断念や想定外の追加費用なども予想されるため、B社にある程度出資額を負担させ、リスクを分散させる必要がある。しかし、本開発が行われる場合には、国内製造業で活用するためにも、ネゴニウムの分配割合を確保しておきたいので、R社が要請した場合にはB社割当の一部についてR社あるいはネゴランド国企業への売却の確約を取り付けたい。技術の評価については現物出資とすると、ネゴニウムの持分が希釈するため、ライセンス料での評価を求める。

また、ネゴランド国における資源開発事業の第一歩である本交渉において、リスクを管理するため、契約の終了条件などの規定を合意書に加えることを目標とする。

## (2)各論点の方針

### ①出資額

トップ R社の出資比率6割

ボトム R社の出資比率8割

出資比率はB社の資源開発事業へのコミットメントに関わるため、B社には3割以上の出資を求める。ただし、R社の出資額の増加はネゴニウムの分配量の増加につながるため、メリットもある。そこで、他の論点で膠着する際にはR社の出資比率を上げることを提案し、B社の譲歩を引き出したい。

### ②ブルー社の技術の評価

トップ ライセンス料年100万米ドル×2年

ボトム ライセンス料年300万米ドル×2年、または現物出資2年で500万米ドル

R社はライセンスとしての評価を希望しているのに対して、B社は現物出資で評価してもらうことを希望しており、まずどちらで評価していくのかで議論が膠着すると予想される。R社としては、現物出資にするとネゴニウムの分配割合の希釈に繋がる。B社の意向を聞いた上で、他論点も絡めた両社にとってメリットが大きい提案を行い、極力ライセンスでの評価を認めさせたい。しかし、B社が現物出資としての評価を強く望む場合には、妥当な金額での評価を認め、他の論点での譲歩を引き出す。

### ③産出物の売り先

トップ 30%の供給約束を得る

ボトム 他の論点での譲歩を引き出す

産出物の売り先に関しては、B社の販売先に制限を加えることになるため、協力を得られにくい論点であり、議論が平行線をたどる可能性がある。そのため、平均的な販売価格に上乗せした価格での購入を提案しつつ、他論点での譲歩も視野に入れる。初めに30%の供給約束を提案し、B社の意向を踏まえた上で供給約束量や購入価格、他論点も絡めて再提案を行う。B社が供給約束を固辞する場合には、この論点にあまり固執せず論点①、②での譲歩を引き出したい。

なお、上記に定める各論点のボトムを下回る場合には、原則としてBATNAである他6社との交渉に移行する。

### (3) リスク・マネジメント

調査段階での2年間でR社が負担する費用が2億米ドルを超える場合には、本事業を中止せざるを得ない。初年度については、3500万米ドルまでしか負担できないため、それを超える分についてはB社と対応を検討する。また、アービトリア国などの他国でネゴニウムが発見された場合、B社は2年間の調査やフィージビリティ・スタディのみに参加しノウハウを得て、より利益が得られる他の事業へ移る可能性がある。

以下、リスクヘッジ条項について議論が上がった場合に追加する。

- ・再交渉 本格操業における事業方針について再協議する。
- ・解除条項 契約を解除する場合には事前の通知を必要とする。
- ・競業避止 一定期間他の類似の事業を行うことを禁止する。
- ・情報の二次利用 本事業で得た情報を一定期間他の事業に利用することを防止する。

## Ⅲ. 観光事業

### (1) 交渉目標

観光客、特にアービトリア国からの観光客を多く受け入れられるよう、ホテル、インフラの整備においてB社から協力を得ることを目標とする。同時に国立公園の認知を得られるようPRに関する協力も求める。またその過程で資源開発事業の一部の条件について譲歩材料として用いることで、できるだけ多くの協力を得ることを目指す。

B社からの寄付金、交通インフラの整備、宿泊施設の建設、広報の4点に絞ってR社にとって必要なものを先に提示し、B社の希望も尊重しながら協力を求めていく。

### (2) 各論点の方針

#### ① 国立公園の環境整備のための寄付金

トップ 毎年10万米ドルの寄付を3年間約束してもらう

ボトム 寄付の代わりに論点②におけるホテルやインフラの建設を取り付ける

観光事業への協力の証として寄付を位置付ける。寄付によりB社が得られる恩恵や寄付の用途を示すことで、B社の寄付への抵抗をなくすことを心がける。具体的には、B社のネゴランド国での知名度向上というメリットや、案内板や遊歩道の設置など国立公園内の整備などの用途を提示する。

ただし、ホテルやインフラなどの設備の建設において協力を得られるのであれば、あまりこだわらず次の論点へ移行する。

#### ② 観光客誘致に向けた設備の建設

トップ 2020年までにホテルの建設を完了し、国内インフラの整備をB社に委託する

ボトム ホテルの建設において協力を得る

インフラ事業あるいはホテル事業についてどのような関心があるか、B社の意向を汲みながら交渉を進める。

観光客誘致のためにR社として重視しているのは論点③の国際インフラであるので、その協力が得られるのであれば、国内インフラに固執することはない。

観光事業の予算には2億米ドルという制約があるため、国内鉄道については基本的に相手に出資を求める。一部であればR社が出資することも認めるが、その場合はB社によるホテルへの出資を求める。観光客受け入れのためホテルの建設は急務であり、その確約が得られるのであれば、資源開発事業の論点やネゴニウムの分配割合での譲歩も有効に利用する。

### ③その他、観光客を呼び込むためのアイデアについて

トップ アービトリア湖とネゴランド国立公園をつなぐインフラの整備、PRの協力を得る

ボトム PRの協力を得る

アービトリアからの観光客増加のため、まずはアービトリア国民に対しネゴランド国立公園の知名度を向上させることを目指す。具体的には、ブランディングやメディアを通じた情報発信、修学旅行の誘致を進めることなどを提案する。

次に、国立公園の観光地としての魅力を高めていくために、ツアーのプランニングなどを提案する。R社が求める広報活動の内容に合致し、B社がアブネア地域のリゾート開発によって得た知見を生かせるようなアイデアを求める。

そして、アービトリア国民がネゴランド国立公園に訪れることへの物理的障壁を軽減するため、アービトリア湖とネゴランド国立公園をつなぐインフラの整備の協力をB社に対し求める。

なお、上記に定める各論点のボトムを下回る場合には、原則としてBATNAである国内企業との交渉に移行する。

### (3)リスク・マネジメント

ホテルやインフラの整備の履行完了が遅れた場合における違約金について議論が上がった際には合意書に定める。また、ホテルを追加で建設してもらえる場合は、条件や時期を明確に定める。

国立公園周辺のホテルやインフラ建設においては、ジオパーク認定に向けて環境への負荷について考慮する必要がある。

以下、リスクヘッジ条項について議論が上がった場合に追加する。

- ・履行遅延 履行完了が遅れた場合に違約金を求める。
- ・環境アセスメント調査 開発により環境に与える影響を事前に調査することを明記する。