

交渉全体の方針

1. ブルー社の事業戦略

当社の金属・エネルギー部門は低迷している。2012年から収益は56%減少しており、純利益は89%減少している。さらには、2015年には赤字を計上している。そのため、再び金属・エネルギー部門を当社の主力事業とするため、ネゴニウムの鉱山開発を成功させることは不可欠である。

他方で、機械・インフラ部門は好調である。2016年の純利益の58%を占める部門である。また、ブルー社の投資は縮小しつつある。2012年から投資活動によるキャッシュ・フローは66%減少している。当社としては、今後新規事業への投資を増やすことを戦略としており、観光産業は重要分野の一つであり、ネゴランド国立公園の開発に対しても積極的に関与していくつもりである。

2. 交渉の方針

本交渉において当社は、**ネゴニウム資源開発案件による利益の獲得をより重視する**。そのため、ネゴランド国立公園開発案件において、できる限りレッド社の意向に沿う形で協力することで、レッド社との利害の調整を図る。その理由は次のとおりである。当社では、主力事業であった金属・エネルギー事業が不調であり、再建を図る必要がある。潜在価値の高いネゴニウムによる利益を手に入れる為には、レッド社との交渉をまとめる以外に方法はない。そこで、ネゴランド国立公園開発において、出資及びノウハウの提供を行うことでレッド社に対し積極的に協力することで、ネゴニウム資源開発案件における目標を達成する。

3. 交渉の進め方

交渉の進め方としては、まず、レッド社から質問を受けているネゴランド国立公園開発案件について先に交渉する。この段階で安易な合意はしない。なぜなら、ネゴニウム資源開発案件と関連付けて交渉するためである。ネゴランド国立公園開発案件で交渉が停滞すれば、ネゴニウム資源開発案件に移ることを提案する。そして、両案件を関連付けて交渉し、ネゴランド国立公園開発案件を交渉材料として用いながら、確実にネゴニウム資源開発案件で目標を達成する。

ネゴランド国立公園開発案件

1 本交渉に臨む意義

本交渉に臨む意義は、ネゴランド国立公園開発に積極的に投資することによって**当社の観光関連事業を強化すること**である。また、**ネゴランド国立公園開発をアービトリア国の観光地（アブネア地域・アービトリア湖）と連携させる**ことによって、当社の既存の観光事業にも大きな収益を得ることである。

2 本交渉の目標

1. ネゴランド国立公園とアービトリア国の観光地との連携する案について合意する。
2. 当社への利益が大きくなるような開発には積極的に投資する。

3 各項目の位置づけと案件全体戦略

当社にとって重要度の高い交渉項目は、(2)**観光促進のためのアイデア**、(3)**設備建設の内容**である。なぜならこれらの項目は、当社が本件の開発に投資する額を決定する要因となるからである。この2つの項目は相互に関連する。というのも、観光促進のためのアイデアが設備建設の内容を左右するからである。他方で(1)寄付金の重要性は上2つの項目に劣後する。

4. 個別交渉項目における戦略

(1) 寄付金

【ボトムライン】年1万米ドルまでの寄付

【戦略】寄付金はレッド社の考えを探りながら、支出するか否かあるいはその額を決定する。

現時点で当社にとって寄付金の位置づけは不明確である。今回の開発に寄付をすることによって、世間的にブルー社の評価が高まる、また、協賛企業の一つとしてネゴランド国立公園内にブルー社の広告を掲載することが期待できる。しかし、これだけのために寄付することの意義はないと考えられるので、**当社の寄付金の支出は原則できないことを伝える。**

他方で、寄付金をすることによりブルー社にとって大きなメリットが存在するならば、積極的に寄付をしたいと思う。そのためまず、**レッド社の考えを引き出していく。**

いずれにせよ、寄付金の重要度は他の交渉項目より劣後するため、他の交渉項目での目標を達成するための交渉材料として用いることも考える。

(2) 観光促進のためのアイデア

観光促進のためのアイデアとして当社が考えているのは、国境を越えた地質や地形を楽しむ観光旅行、すなわち、ジオツーリズムである。そのためまず、ネゴランド山・ネゴ湖とアービトリア湖の周辺を一体としてジオパーク申請を行う。そのメリットは、**ジオパークの規模が大きくなる、多様なアクセスが可能となる、大きく集客が見込める、**などである。このようなメリットは、ジオパーク認定においても積極的に寄与すると考えられる。そして、ネゴランド山、ネゴ湖、アービトリア湖等を巡る充実したジオツーリズムを実現し、ネゴランド国・アービトリア国の観光客を誘致する。2025年までのジオパーク認定を実現するためにもある程度の観光客を確保することは、双方にとっての利益となる。

交渉の場においてはジオツーリズムの具体的な事業プランを提案する。そして、ネゴランド国立公園とアービトリア国の観光地との連携に大きな意義があることをレッド社に理解してもらう。レッド社にとって魅力的なアイデアを提案することで、(3)設備建設の内容において当社が希望するような設備を建設することに合意したい。

(3) 設備建設の内容

【ボトムライン】当社がネゴランド国立公園の開発に投資可能な額は**2億米ドル**である。一方で、当社の既存の観光事業にもプラスの影響を与えるような観光地開発についてレッド社との合意ができる場合は**4億米ドル**まで支出することができる。当社の各設備に対する投資額の目安は、投資可能な額を設備の初期投資額の割合に応じて按分し概算すれば以下の通りである。

(単位：万米ドル、B社=ブルー社)

設備	初期投資額	B社投資額目安	B社投資可能額
①大型ホテル1軒	5000	1600	20000
②中型ホテル1軒	2000	640	
③路線バスの整備(ネゴリアから国立公園まで)	5000	1600	
④鉄道整備(ネゴリアから国立公園までの路線)	50000	16000	
⑤鉄道整備(アービトリア湖・アブネア地域と国立公園)	40000	16000	20000
⑥道路整備(アービトリア湖・アブネア地域と国立公園)	10000	4000	

但し、これはあくまで概算であるので、交渉の場ではレッド社の希望を聞きながら、限度額を超えないように金額を調整する。

【戦略】今回、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

が成功した場合には、当社の観光事業に10年で5億米ドル程度の純利益をもたらすことが期待できるため、投資額が増大しても連携のための設備⑤⑥を建設することが当社の利益に直結する。そのためまず、⑤⑥を建設することを提案する。⑤⑥を建設することで(2)のアイデアを実現できること、そして、当社の投資可能な額が増大することを伝えることによってレッド社の理解を得る。⑤⑥の建設が受け容れられない場合は、いずれか一方の建設をすることを提案する。上記の提案が受け入れられず、ネゴランド国立公園開発がネゴランド国内で完結するような設備、すなわち、①～④の設備のみを建設する場合には投資額は2億米ドルまでとする。

【広告掲載】国立公園の整備にブルー社が携わっていることが分かるよう、国立公園の広告に協賛企業としてブルー社の名前を掲載するよう要請する。

ネゴニウム資源開発案件

1. 本交渉に臨む意義

本交渉の意義は、ネゴニウム鉱山の開発を成功させ、ネゴニウムを当社の資源ビジネスの新たな核とすること、そして、再び当社の金属・エネルギー部門を主力事業とすることである。ネゴニウムは他の鉱物に比べ汎用性に優れ、その潜在的な価値は大変高い。特に高性能の太陽光発電にも活用できる可能性が高いことから、エネルギー産業からの大きな需要が見込まれる。ネゴニウムの開発を成功させることができれば、我が社の資源ビジネスを大幅に強化することができる。よって、我が社にとっては、産出されたネゴニウムの分配を最大化することが最大の目標となる。但し、ネゴニウム鉱山の開発は通常の資源開発よりもリスクが高いため、ブルー社が負担するリスクを最小限にすることも肝要である。

2. 本交渉の目標

1. ネゴニウム鉱山の調査・開発について合意を得ること。
2. ネゴニウムの配分を最大化すること。
3. 我が社が負担するリスク（現金での出資、追加出資）を最小限にすること。

3. 各項目の位置づけと案件全体戦略

本プロジェクトにおいて、当社にとって重要なことは、投資額に対して一定水準以上のリターンを継続して得ることであり、今回の交渉では、いかにブルー社の負担するリスクを減らしてリターンを追求するかが課題である。そこで、当社としては、できる限り(1)現金による出資を抑えながら、より多くのネゴニウムの配分を獲得することが重要となる。そのためには、(2)ブルー社の技術の高い評価が必要である。(3)産出物の売り先を交渉材料としながら、上記目標を達成する。

4. 個別交渉項目における戦略

(1) 現金による出資

【ボトムライン】現金での出資は3000万米ドル、追加費用の出資は2000万米ドルが上限である。ネゴニウムの分配比率2割を確実にする必要がある。

【戦略】当社としては次のリスクを考慮すると、現金による出資はできる限り抑えたい。つまり、第一に、事業化されなかった場合のリスクである。この場合、調査費用が無駄になってしまう。第二に、事業化された場合でも、海底鉱脈の採掘ということで生じる採掘リスクである。海底鉱脈の採掘は通常の採掘に比べ、予期せぬ多額の採掘コストが生じる可能性がある。しかし、ネゴニウムの将来性を考慮すると、産出されたネゴニウムの分配比率は可能な限り多く得たい。そこ

で、いかにして現金による出資以上の配分割合を獲得するかが重要である。具体的には、他の交渉項目あるいはネゴランド国立公園開発案件で譲歩することにより、産出されたネゴニウムは出資比率の割合で分配するとの原則を変更すること、または、現物出資としての当社技術について高い評価を獲得することである。

一方、レッド社が求める責任あるプロジェクト参画については、当社としても応えたい。そこで、現金による出資以外の方法でプロジェクトへのコミットメントを約束する。具体的には、一定期間はプロジェクトから撤退しないとの合意を契約に盛り込む等である。

また、追加出資が必要な場合は、2000 万米ドルが上限である。そこで、追加出資の可能性についてレッド社と協議の上、最終的な現金出資額を決定したい。

【BATNA】当社が負担する追加出資の額が 2000 万米ドルを上回る場合には、ネゴニウム資源開発から撤退するとの合意を得る。

(2) ブルー社の技術の評価

【ボトムライン】ブルー社の技術を現物出資として評価しない場合は、レッド社に対して年 200 万米ドルのライセンス料の支払いを求める。

【戦略】「現金による出資を抑え、ネゴニウムの高い配分比率を獲得する」という目的を考慮すると、本項目は当社にとって非常に重要である。一方、持ち分の希釈化という観点から、レッド社にとっても、この項目は容易に譲歩できる項目ではないことが予想される。そこで、上記のコミットメントの保証や産出物の売り先、あるいはネゴランド国立公園開発案件において譲歩することによって、この項目におけるレッド社の譲歩を引き出したい。

(3) 産出物の売り先

【ボトムライン】レッド社からの要請があった場合、配分されたネゴニウムのうち 30%は、市場価格の 3 割増しの価格でレッド社あるいはネゴランド国の企業に売却することを約束する。

【戦略】この項目は、当社にとって譲歩可能な項目である。しかし、ネゴニウムの利用可能性と希少性を考えると、安易な妥協は許されない。そこで、原則として指定供給の割合に応じた分だけ、市場価格に上乗せした金額を払ってもらう必要がある。ただし、現金による出資に対するネゴニウムの配分比率について、レッド社の大きな譲歩が得られた場合には、この原則によらないことも考えられる。ただし、その場合でも、指定供給は 30%までである。

5. 提案内容

上記をまとめると、現金による出資額、ブルー社の技術の評価、産出物の配分比率について、以下のような提案を行っていくことになる。

	現金による出資	技術の評価	産出物の配分比率
トップ（目標）	2000 万米ドル	2000 万米ドル	40%
ミドル	1000 万米ドル	500～1000 万米ドル	24%～27%
ボトムライン	2000 万米ドル	なし（ライセンス料）	20%