

< 1. ブルー社の事業戦略 >

	経営環境	ブルー社 現状分析	今後の事業戦略
金属・エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 産業の基幹素材であるため、今後も需要は伸びる。 外的環境による影響を受けやすい。(価格、品位悪化等) 経済成長・人口増加に伴い、エネルギー需要・再生可能エネルギー増加率が高まる。 	<ul style="list-style-type: none"> 鉱物資源開発に取り組む。 2015年には赤字計上。 資源開発に関する技術で高評価を得ている。 	<ul style="list-style-type: none"> 新規市場への投資により、資源ビジネスの業績回復に努める。
機械・インフラ	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー需要増加に伴い、機械需要が高まる。 先進国：再生可能エネルギーの普及により低炭素社会へのインフラ投資需要が拡大する。 新興国：経済成長に伴うエネルギー需要の増加を受けて、発電所・インフラ整備が進む。 	<ul style="list-style-type: none"> 施設建設等に取り組む。 アブネア地域のリゾート地のインフラ整備を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> クリーンエネルギーの技術を活用した機械開発やインフラ整備に投資する。
その他	<ul style="list-style-type: none"> 先進国：定住人口が減少局面となった中、社会活力の維持のため交流人口の増加が必要であり、観光は手段の1つとして重要性高まる。 新興国：経済成長に伴い第三次産業の割合が増加する見込み。 	<ul style="list-style-type: none"> アブネア地域のリゾート開発で注目を集める。 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな収益基盤となるよう投資を増やし、事業拡大に努める。



ブルー社の事業計画		
短期目標 (2019年)	中期目標 (2023年)	長期目標 (2028年)
<ul style="list-style-type: none"> 事業拡大の足掛かりをつかむ。 	<ul style="list-style-type: none"> 既存の収益基盤を強化する。 	<ul style="list-style-type: none"> 新しい安定的収益基盤を獲得する。
<ul style="list-style-type: none"> 既存の主力事業である金属・エネルギー部門と新規事業において投資し、業績回復に努める。 		<ul style="list-style-type: none"> 観光開発した土地を観光資源として確立させる。 低炭素社会へシフトするニーズにこたえるため、クリーンエネルギーの需要拡大に貢献する。

< 2. 交渉方針 >

(1) 交渉の位置づけ

ネゴニウムに関するジョイント・ベンチャーは、ブルー社の新たな収益源になると考える。ネゴニウムは高機能の太陽電池の製造にも活用できることが判明しているため、ネゴニウムの獲得はクリーンエネルギーの需要拡大に貢献できる。また、ブルー社は海中での採掘技術において優位性がある。そのため、本事業に関わることによってブルー社の技術力を対外的にアピールし、今後の資源開発の受注増加に繋げる。

ネゴランド国立公園のジオパーク事業は、積極的にアブネア地域やアービトリア湖周辺地域との連携を視野に入れて実施することで、ブルー社にとって新たな安定的収益が見込める。アービトリア国はネゴランド国にとって唯一の隣接国である。両国間の連携した観光開発によって、ネゴランド国立公園やアブネア地域へ訪れる観光客が増加することや、地域活性化に繋がることなどの相乗効果が見込まれる。さらにブルー社の観光事業の知名度向上にも貢献すると考える。

(2) 交渉方針

本交渉項目は大きく分けて 2 点存在する。

1 - ネゴニウムに関するジョイント・ベンチャー

交渉項目	重要度
① 出資額	★☆☆
② ブルー社の技術の評価	★★★
③ 産出物の売り先	★★☆

「②ブルー社の技術の評価」の重要度が最も高い。なぜなら、技術を現物出資として高く評価されることは、ネゴニウムをより多くの配分割合で獲得することに繋がるからである。次に、「③産出物の売り先」の重要度が高い。なぜなら、ブルー社はネゴニウムの取引によって収益を確保することを目指しているからである。レッド社から要請されている売却義務の設定は、ネゴニウムの販売先を制約するものであり、収益確保の妨げになることから、ブルー社としては回避しなければならない。しかし、販売先が制約されても収益が確保できる、あるいは優先度の高い交渉項目で有利な条件を引き出せるのであれば、考慮する余地がある。

2 - ジオパーク

交渉項目	重要度
① 寄付金の支出	★☆☆
② 設備建設の協力	★★★
③ 観光客誘致に向けたアイデア	★★☆

「②設備建設の協力」の重要度が最も高い。なぜなら、ブルー社の観光事業の収益増加のためには、両国間の連携開発が最も効果が高いと考えるからである。そのためには、両国間を結ぶ交通インフラや、観光客が滞在できる宿泊施設の整備が必要である。次に、「③観光客誘致に向けたアイデア」の重要度が高い。なぜなら、ここでのアイデアが高く評価されることで、より多くの点でブルー社が開発に参画することができ、収益増加が見込まれるからである。

(3) 交渉戦略

1-ネゴニウムに関するジョイント・ベンチャー

全体目標：全体の **3 割程度**のネゴニウムの確保

① 出資額 (★★☆)

目標：2500 万米ドル出資する。

戦略：ブルー社として投資リスクを最小限にするために、出資額は抑えたいと考えている。しかし、ここでの出資額がネゴニウムの配分割合に反映されることから、ネゴニウムが獲得できるように一定程度は出資する。また、追加資金負担額については、2000 万米ドルまでしか出せない旨を伝える。

② ブルー社の技術の評価 (★★★)

目標：現物出資として 1000 万米ドルで評価してもらう。

戦略：ブルー社の技術を現物出資することで、効率的かつ効果的にネゴニウムを獲得したい。現物出資をすることで、レッド社には毎年ライセンス料を支出する必要がなくなるという利点があることや、ブルー社の技術使用による利点を強調し、現物出資としての評価を目指す。現物出資での評価の拒否が続いた場合は、ライセンス契約を結ぶ。

③ 産出物の売り先 (★★☆)

目標：出資比率の割合で分配する。そのうえで売却義務を設定する場合、利益を上乗せして確保できる取り決めを設ける。

戦略：ネゴニウムは出資比率に応じた分配が原則であり、売却義務の設定はブルー社の販売先が制約されてしまうため拒否したい。レッド社からの要請を認める場合は、割り増し価格での購入を条件とする。

[BATNA]

レッド社が、ブルー社のネゴニウムの配分割合が全体の 2 割程度を下回るような条件での合意にこだわる場合、あるいはブルー社の追加資金負担額が 2000 万米ドル以上での合意にこだわる場合は、本プロジェクトを断念し、他国でブルー社技術を使用したビジネスを行うこととする。ただし、ブルー社としては上記のような状況にならない限りは、レッド社とのジョイント・ベンチャーを行う。

2 - ジオパーク

全体目標：ネゴランド国立公園とアブネア地域を連携させた観光地開発

① 寄付金 (★★☆)

目標：寄付金に見合うブルー社のメリットの享受

戦略：ブルー社としては寄付金という形での支出は抑えたい。したがって、まずはブルー社に対して寄付を求める理由を尋ねる。そのうえでレッド社に対して寄付金を出す場合には、協賛企業にブルー社の名前を加えて宣伝してもらうなど、寄付金に見合うメリットの享受と寄付金の用途を対外的に公表することを求める。

② 設備の建設協力 (★★★)

目標：アブネア地域とネゴランド国立公園を結ぶ交通インフラの整備、ネゴランド国立公園周辺に宿泊施設の建設

戦略：「2025年までのジオパーク認定」という共通の目標を認識すると同時に、ネゴランド国の唯一の隣接国であることを活かして、両国の観光地を連携させた開発を目指したいというビジョンを伝える。その後、レッド社に対して事業計画を提示し、レッド社の意向を汲み取りながら、両国間を結ぶ交通インフラや、宿泊施設の建設についての合意を目指す。初期投資額の予算についてはレッド社からの投資も引き出す。また、利益配分については出資比率に応じるという合意を目指す。

③ 観光客誘致のアイデア (★★☆)

目標：両国や諸外国の観光客が訪れるようなアイデアを出し合う。

戦略：事業計画に基づき観光客誘致のためのアイデアを提供する。ジオパークとして対象地域が機能するような提案を行うことで、明るく前向きな交渉にしたい。
(例：ネゴ湖でのカヌー体験や湖中ダイビング体験)

[BATNA]

ブルー社の投資額の負担が上限を超えるような場合は、本プロジェクトを断念し、アブネア地域の観光開発など他の案件に注力することとする。