

## 目次

I 交渉方針	1. ブルー社の事業戦略
	2. 交渉の位置付け
	3. 交渉方針
II 交渉戦略	1. ロボット開発論点
	2. EC サイト開発論点

**I.交渉方針**

## (1) ブルー社(以下、B社)の事業戦略

B社は主要事業のアパレル事業に支えられ順調に収益を上げている。しかし、売上のほとんどがアパレル事業に依存し、主要サービスの受託サービスがその70%を占める。また、B社の主要市場のアービトリア国EC市場は飽和し始めている。概して、B社は事業分野と進出地域が一極化しており、事業の多角化と市場の海外展開が大きな方針となる。

ロボット事業は始動から3年間赤字が続いている。アパレル事業に依存した現在のB社の状況を打開するためにも、ロボット事業の黒字化と成長分野への投資に注力する必要がある。まずは、黒字化のためニーズに即した製品の開発と、販売チャネルの確保が必要となる。

アパレル事業は成長性のある海外市場への進出が必須となる。しかし、ネゴランド国ではB社の知名度不足のため、ブルー・ビレッジ・ネゴランド(以下、BVN)の受託サービスでの海外進出は芳しくない。一方で、集客等のサイト運営の手腕は世間から評価されている。ゆえに、他社EC支援サービスを中心に海外展開を図ることが海外市場進出の足掛かりとなる。

## (2) 交渉の位置付け

R社は大規模な介護事業を展開している。そのため、実証研究において様々なデータを提供してくれる開発パートナーであり、B社は、より現場のニーズに即した介護ロボットを開発することが出来る。また、大口の取引先でもあり、重要な販売チャネルにもなる。

また、R社は、ネゴランド国におけるアパレル企業のリーディング・カンパニーである。そのため、R社の知名度を活かしてR社ECサイトを成功させる事が出来れば、B社のネゴランド国における知名度を向上させる事ができ、今後他の企業からの受注増加が見込まれる。

## (3) 交渉方針

上記を踏まえ、ロボット開発論点(以下、ロボット論点)をECサイト開発論点(以下、EC論点)より優先する。そのため本交渉の方針は下記2点となる。

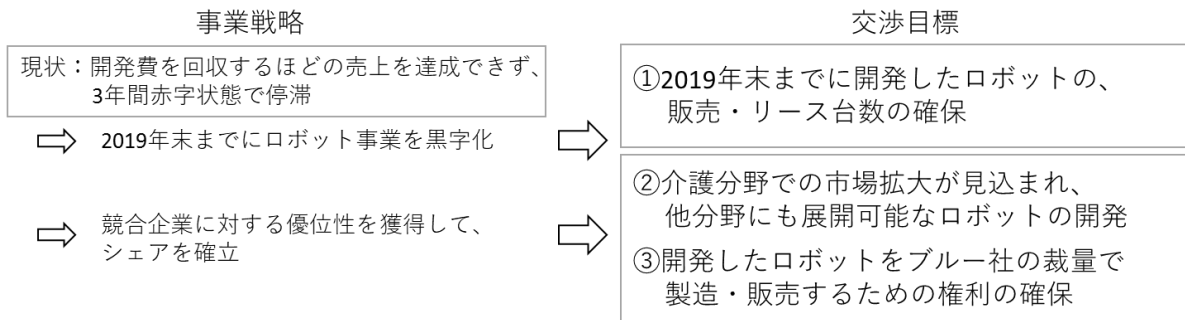
- ・ ロボット論点をEC論点より先に話すことを提案する。
- ・ 論点内で合意ができない場合は、EC論点で譲歩し、ロボット論点でよりよい合意を目指す。  
※但し、EC論点も今後のアパレル事業の方針に影響するため、EC論点で優先順位の低い項目を譲歩材料とすることは無い。

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 交渉戦略

### 1. ロボット論点

#### (1) 交渉目標



#### (2) 項目の優先順位 (◎…強く寄与 ○…寄与 △…あまり寄与しない —…寄与しない)

優先順位	項目	評価基準 (交渉目標への寄与度)		
		①	②	③
1	知的財産権の帰属先	◎	—	◎
2	独占的利用期間の設定	◎	—	○
3	ロボットの種類	—	◎	—

- ・ 知的財産権は、開発したロボットを販売する上での前提条件となる。
- ・ 独占的利用期間は、期間が限定されている分、③の交渉目標への寄与は知的財産権に劣る。

#### (3) 交渉の進め方

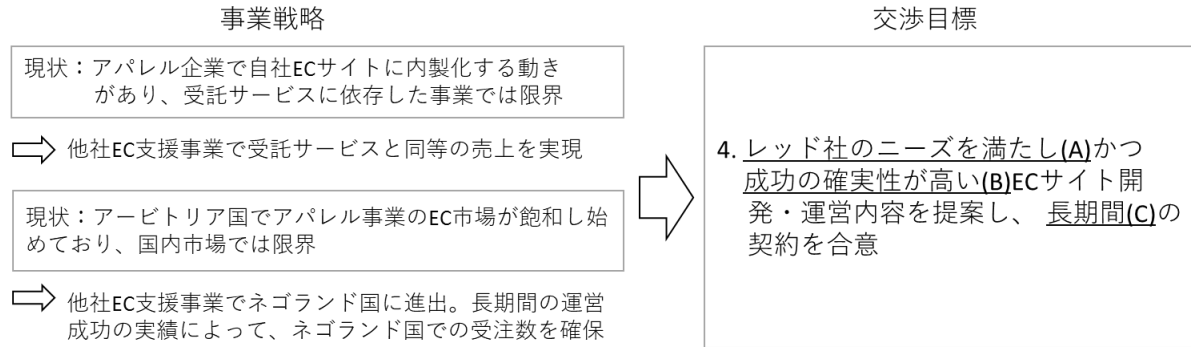
交渉項目の順番			
	開発するロボットの種類	知的財産権の帰属先	独占的利用期間
アンカー	CS型ロボット (※1) を開発する。	B社を帰属先とする。	独占的利用期間を付与しない。
B社R社の利害	B社：将来性のあるロボットを製作するため、CS型ロボットを開発する。 R社：介護従事者の負担を減らすため、介護支援型ロボットを開発する。	B社：今後の事業展開に支障をきたさないよう、知的財産権の帰属先をB社にする。 R社：競争優位性を確保するため、帰属先をR社ないし特別目的会社とする。	B社：収益性を確保するため、独占的利用期間を付与しない。 R社：競争優位性を確保するため、長期の独占的利用期間を獲得する。
解決策	開発期間を3年に延長し、介護支援型とCS型ロボの両方を開発する。	B社として、知的財産権は譲れないことを強調したうえで独占的利用期間で解決する。	①最低購入台数を設定した上で、短期の独占的利用期間を付与する。(※2) ②R社の競合以外への販売・リースを許可する条件付き独占的利用期間とする。
BL	介護支援型ロボットを開発する。	B社を帰属先とする。	独占的利用期間を2年間とし、R社の各施設に1台を配置する。
BATNA	本交渉が決裂した場合、パープル社と介護ロボットの共同開発を検討する。 R社がBATNAを提示した際は、パープル社との契約可能性を示唆し譲歩を狙う。		

※1 コミュニケーション・セキュリティ型ロボットをCS型ロボットとする。

※2 独占的利用期間には、(1)期間 (2)最低利用台数 (3)利用形態(販売/リース)の3つの要素がある事を確認し、3つの要素を包括的に話し合い合意を目指す。

2. EC サイト開発論点

(1)交渉目標



(2) 項目の優先順位(◎…強く寄与 ○…寄与 △…あまり寄与しない —…寄与しない)

優先順位	項目	評価基準 (交渉目標 (4) への寄与度)		
		A	B	C
1	継続支援サービスの契約期間	○	◎	◎
2	オムニチャネル戦略	◎	◎	—
3	BVNの契約継続	△	◎	—
4	継続支援サービスの手数料率	—	△	—
5	開発手数料	—	△	—

※ 継続支援サービス・開発の手数料の優先順位はB社の収益に与える影響度で判断

- ・ R社の満足度を高めるためには、R社の望むオムニチャネル戦略を実装する事が特に重要
- ・ ECサイト成功のために、(1)長期の継続支援(2)BVNの継続(3)オムニチャネル戦略の導入が重要

(3)交渉の進め方

		交渉項目の順番				
		プレゼンテーション	契約条件 (期間)	ブルー・ビレッジ・ネゴランド	契約条件 (手数料)	オムニチャネル戦略
アンカー	—		5年間継続する。	5年間継続する。	開発手数料:\$2,000万 継続手数料率:30%	—
R社B社の利害	両社: R社の自社ECサイト、及びECサイトを用いた販売戦略を成功させる。	B社: <u>長期戦略</u> で成功を確実化する。 R社: 長期契約の確約による <u>リスクを低減</u> する。	B社: <u>ECサイトとの連携</u> で売上拡大を狙う。 R社: <u>売上の伸び悩みを改善</u> する。	B社: 短期的、かつ長期的 <u>収益を確保</u> する。 R社: 開発・運営の <u>コストを抑える</u> 。	両社: 売上を拡大するため、オムニチャネル戦略を導入し、実店舗との連携を強化する。	
解決策	①EC市場で売上を確保する策を提示する。 ・ <u>長期の継続支援</u> ・ <u>BVNとの連携</u> ・ <u>オムニチャネル戦略</u>	①開発手数料・継続手数料率を下げ、期間を延ばす。 ②期間を5年間にするメリットを説明する。	①手数料率を下げることで、継続期間を延ばす。 ②顧客情報をR社に渡すことで継続期間を延ばす。	<u>継続期間などの論点と関連</u> させる。	①R社が希望するオムニチャネル戦略を聞く。 ②導入時期を確約できないことを強調し、 <u>各戦略の優先度</u> を合意する。	
BL	—		2年間継続する。	継続しない。	開発手数料:\$1,500万 継続手数料率:20% (期間5年の時のみ)	—
BATNA	本交渉が決裂した場合、グリーン社との交渉に臨む。継続支援サービスの手数料率25%以下、かつ継続期間3年以下の状態に膠着した際は、グリーン社との契約可能性を示唆する事で、膠着を打開する。					

審査員用資料

図1 ロボット論点の独占的利用期間での要素の関連表

優先順位	要素	他の項目とのつながり
1	独占的利用期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要であるため、原則として譲らない。</li> <li>本項目を譲る必要がある時は、代わりに利用形態を購入にしてもらい、もしくは利用台数を増やしてもらい。</li> </ul>
2	独占的利用時の利用形態 (購入/リース)	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用形態を購入からリースに譲る事で、独占的利用期間を短期にする。</li> <li>最低利用台数で相手が譲れない場合は、購入をリースに譲る事で最低利用台数を確保する。</li> </ul>
3	独占的利用期間中の最低利用台数	<ul style="list-style-type: none"> <li>本項目を譲ることで、独占的利用期間を短期にする。</li> </ul>

図2 EC 開発論点での項目の関連表

優先順位	項目	他の項目とのつながり
1	継続支援サービスの継続年数	<ul style="list-style-type: none"> <li>最も重要であるため、この項目を譲ることは無い。</li> </ul>
3	ブルー・ビレッジ・ネゴランド	<ul style="list-style-type: none"> <li>BVNの継続が不可能な場合は、その代わりに継続支援サービスの手数料率、開発手数料などの金銭面の項目を堅持する。</li> </ul>
4	継続支援サービスの手数料率	<ul style="list-style-type: none"> <li>本項目を譲ることで、継続年数を長期にってもらい。</li> <li>本項目を譲ることで、BVNの継続確約を目指す。</li> </ul>
5	開発手数料	<ul style="list-style-type: none"> <li>本項目を譲ることで、継続年数を長期にってもらい。</li> <li>本項目を譲ることで、BVNの継続確約を目指す。</li> </ul>

図3 リスクヘッジ条項

リスクヘッジ条項	概要
転売禁止条項	当該ロボットを半額で購入できるR社が他の業者に転売することで不当な利益を得ることを防止する。
技術漏洩防止条項	共同開発をするに際し、両社が互いに得た情報の漏洩を防止する。
最低利用台数条項	R社が独占的利用期間における最低利用台数の利用を拒んだ場合、B社の他社へのリース・販売を可能とする。

※時間がある場合は、上記条項を合意書に盛り込む。