

※本書面の略称は B 社準備書面に準ずる。

### ＜交渉の目的＞

将来に向けた B 社の利益を優先的に考えて交渉を進めるとともに、B 社の重要な顧客である R 社との関係の強化を図る。将来に向けた B 社の利益とは、具体的には、EC サイト事業、ロボット開発事業ともに、企業としての利益を確保し、中長期的には B 社の事業の多角化につながるようにすることである。

#### ＜EC サイト開発における重要度＞

継続支援サービスの契約年数	★★★★★★
継続支援サービスの手数料率	★★★★★
オムニチャネル戦略	★★
開発手数料	★

#### ＜ロボット開発における重要度＞

知的財産権の帰属先	★★★★★★
R社の独占利用期間	★★★
ロボットの種類	★

### ＜EC サイト開発における交渉の目標＞

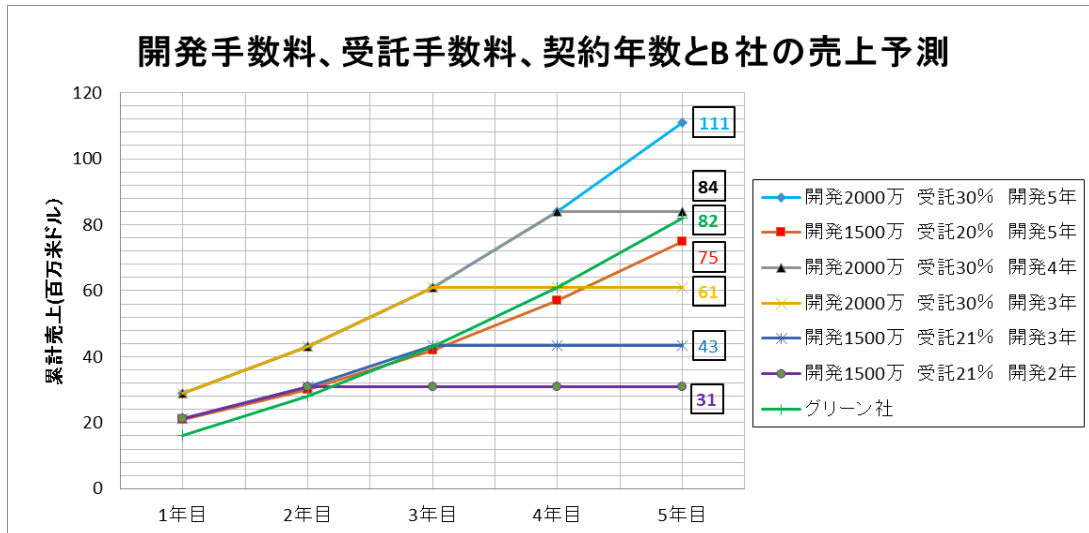
1. N 国内の EC サイト業界における高い地位を確立し、B 社の事業の柱とする。
2. 事業として利益を追求する。
3. オムニチャネルなどにより他社との差別化を図る。

### ＜EC サイト開発における各論点＞

- |                        |            |
|------------------------|------------|
| ① 継続支援サービスの契約年数        | 重要度：★★★★★★ |
| ② EC サイトの継続支援サービスの手数料率 | 重要度：★★★★★★ |
| ③ EC サイト開発手数料          | 重要度：★★★★☆  |

	①契約期間	②手数料率	③開発手数料
トップ	5年	30%	2000万
ボトム	2年	21%	1500万

- ・長期的に安定した収益を確保するため、また知名度の高い R 社と組むことで初進出となる N 国での EC サイト事業に腰を据えて取り組むため、継続支援サービスの契約期間をできるだけ長くすることは、今回の交渉において最も重要である。R 社からは契約期間は 1 年にしたい、との提案があったが、R 社にとってのデメリットとして、本格的で高品質なサービスの提供が難しいことを伝えた上で、その場合、なぜ契約期間を短くしたいのかを尋ね説得を図る。
- ・継続支援サービスの手数料率は、B 社の EC サイト事業における予想売上高を考慮すると、できるだけ高くしたい。ただし、①の契約期間が最重要事項であるため、契約期間を 5 年にできれば最大 20%まで譲歩してもよい。
- ・開発手数料に関しては、長期的な視点で見ると固執する事項ではない。契約期間、継続支援サービスの手数料率、といった重要事項のための譲歩材料とする。
- ・提案は、トップから始め、契約年数が長い方、契約年数が同じ場合は手数料率や開発手数料から算出した予想売上高が高い方を優先する。
- ・全体の利益を照らして R 社がボトムに近い要求に固執する場合、グリーン社との事業に着手することを検討し、R 社からのさらなる譲歩を引き出したい。

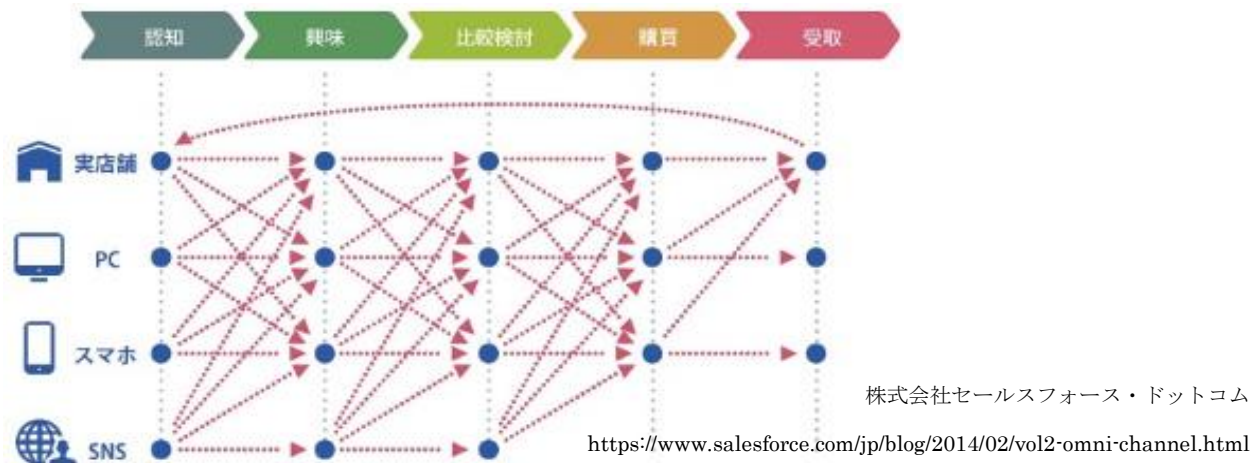


#### ④ オムニチャネル戦略

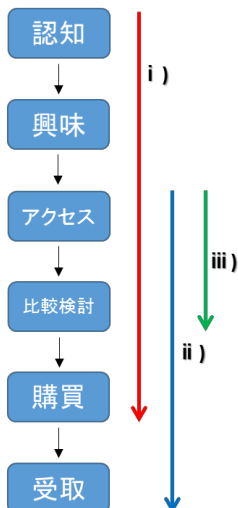
重要度：★★★★

B社独自のオムニチャネル戦略の案をR社に提示することで他社との差別化を図る。

・オムニチャネル戦略とは：SNS、スマートフォン、デジタルサイネージなどと、実店舗を連携させたサービスで、顧客が商品を知り受け取るまでのプロセス、R社が商品を開発し販売するまでのプロセスの各段階において、顧客の利便性をより高め、R社の売上を伸ばす戦略。

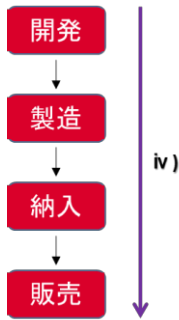


<顧客>



- i) SNS と連動したアプリを作る。自分のコーディネート画像を共有することができ、その人が着ている服などが欲しいときにそのままインターネット購入することができる。実店舗との連動を考え、店舗のみで使えるクーポンの配布や、最寄りの店舗を探す機能などを付ける。
- ii) 小規模の店舗を各地に展開する。各店舗には、実際の商品は、試着ができる程度の最小限の枚数のみを置く。その場では商品を持って帰らず、店舗に設置しているタブレットで注文し、後日自宅で受け取る。
- iii) 実店舗とネット通販の在庫状況をリアルタイムで統合し、顧客がそれをインターネットサイト上で確認できるようにする。

<R 社>



iv) 消費者と全店舗を対象とするアンケートを行い、それに基づいて新商品を開発・販売する。スマートフォンなどから回答することが可能で、実店舗にアンケートに回答するためのデバイスを設置する。

・ R 社からの提案があれば検討しつつ、コンセプトが一致しているものに関しては、B 社の案の中から最終的な案を採択できるようにする。

### ⑤ ブルー・ビレッジ・ネゴランドの継続

トップ	契約を継続する。手数料率は 25% で維持する。
ボトム	契約を終了する。

- ・ブルー・ビレッジ・ネゴランドの契約を継続してもらうために、ブルー・ビレッジ・ネゴランドが R 社の自社サイトとは競合せず、両方に異なる役割があることを説明する。
- ・ブルー・ビレッジ・ネゴランドでも新しい企画を行うことを提案し、魅力を高める。具体的には、ブルー・ビレッジ・ネゴランド内で定期的に R 社商品の特集を行う、ブルー・ビレッジ・ネゴランドでの購買傾向など、R 社のマーケティングに役立つ情報を提供する、などを考えている。
- ・それでも打ち切りを考えているようであれば、手数料率を大幅に引き下げる。現在、25% であるから 15% までは引き下げるがそれ以上は譲歩しない。

#### <ロボット開発における交渉目標>

1. 多様なニーズに対応できるロボットを開発する。
2. 中長期的にはロボット事業の売上を拡大し、黒字化を目指す。

#### <ロボット開発における各論点>

##### ① 開発したロボットの知的財産権の帰属先

重要度：★★★★★

すべての知的財産権を確保する。

- ・ロボットの開発費を負担し、開発をするのは B 社である。それに対して R 社は、ロボット開発においてはアドバイスや検証実験など補助的な役割のみを担うため、完成したロボットの知的財産権はすべて B 社が確保すべきであると考えている旨を伝える。
- ・すべての知的財産権を確保してこそ、B 社は障害なくロボットを販売することができ、ロボット事業を拡大するという、交渉の目標を達成できるため、断固たる姿勢で臨む。
- ・仮に R 社が何らかの知的財産権の確保を譲らない場合は、BATNA であるパープル社の名前を出し、譲歩を引き出す。交渉が決裂することを避けるため、R 社にその現場感覚を活かした、よい名前やロゴを考えてもらうという前提のもと、ロボットの本体特許権以外の周辺的な権利(商標権や意匠権)を譲渡する可能性はある。

## ② 共同開発するロボットの種類

重要度：★★★★☆

トップ	コミュニケーション・セキュリティ型ロボットを開発する
ボトム	介護支援型ロボットを開発する

①	コミュニケーション・セキュリティ型
②	コミュニケーション・セキュリティ型と自立支援型
③	コミュニケーション・セキュリティ型と介護支援型
④	自立支援型
⑤	自立支援型と介護支援型
⑥	介護支援型

・ R 社が介護支援型ロボットを開発したい理由を聞き、コミュニケーション・セキュリティ型ロボットを開発することによる R 社にとってのメリットを説明する。

i)介護支援型ロボット・自立支援型ロボットは、被介護者の生活をより円滑にするロボットであるのに対し、コミュニケーション・セキュリティ型ロボットには、中長期的に被介護者の要介護度を下げる、うつ症状を軽減するなど、そもその症状を軽くする効果がある。コミュニケーション・セキュリティ型ロボットは、R 社が参入する方針である訪問介護およびサービス付き高齢者向け住宅において活用できる。

ii)アパレル店舗用にも導入することができ、上記オムニチャネル戦略との連携の可能性もある。

iii)市場が今後拡大することが予想され、ロボットが売れることで R 社の利益の増加も見込める。

iv)他社があまり開発していない新領域のロボット開発である。

- ・ R 社からの強い要請で、介護支援型を作ることになったとしても問題ない。
- ・ 介護支援型を開発することを認めた場合、残りの 1 年で開発するロボットが未完成となる可能性が高い。R 社にとってもロボットの完成はメリットがあると説明し、契約の延長を提案する。

## ③ R 社の独占的な利用期間

重要度：★★★★☆

トップ	独占的な利用期間を設けない。
ボトム	B 社が利益を確保できるような条件付きで、2 年間の独占利用期間を認める。

・ 開発費を回収するために、N 国のロボット市場で早い段階から自由な販売活動を行えるようにしたい。そのため独占的な利用期間はできるだけ短くするように努める。

・ ただし、R 社側の要望を聞いた上で、1 年間の独占的な利用期間を認める。R 社がより長期の独占的な利用期間を要求する場合は、2 年間までは譲歩する。

・ 独占的な利用期間を設ける場合、R 社がロボットの利用を拒んだ際には、他社にリースできるという条件を設ける。

・ 独占利用期間と R 社に導入してもらったロボットの台数を連動させ、独占利用期間の短縮を図る。独占利用期間が 1 年間の場合は、R 社の各施設に最低 1 台のロボットを設置し、2 年間の場合は、R 社の各施設に最低 2 台のロボットを設置することを提案する。それに伴い、達成できなかった場合には違約金(1 台につきロボットの購入代金の 80%)を支払うという条件を加えることも考える。

以上