

EC サイト開発案件

1.1 本交渉に臨む意義

本交渉の意義は、**自社 EC サイトを立ち上げ、ネット販売チャネルを内製化すること**にある。近年ネゴランド国における EC 市場の規模は急激に拡大しており、ネット顧客の取り込みに力を入れる必要がある。しかし、レッド社は現在自社 EC サイトを持っておらず、ブルー社の EC サイトを利用しているが、①顧客情報を得ることができず販売戦略に活かせない、②手数料率をブルー社に支払うため利益率が下がってしまうという問題点がある。そのため、自社 EC サイトを立ち上げ、ネット販売チャネルを内製化することは、レッド社の緊急の課題である。この EC サイトは、今後他社との差別化を図る上で、集客力が高いものであることはもちろんのこと、単なるネット販売に留まらず、**実店舗とネットを融合するオムニチャネル戦略に資するような EC サイト**である必要がある。ブルー社はレッド社と長年取引があり、レッド社のビジネスについて熟知している上、アービトリアで集客力の高い「ブルー・ビレッジ」を開発した技術力を有している。それゆえ、ブルー社はレッド社が求める EC サイトを構築できると期待されるため、本交渉には大きな意義がある。

1.2 本交渉の目標

本交渉では、ブルー社と利害の調整を図りつつも、以下の二点を達成する必要がある。

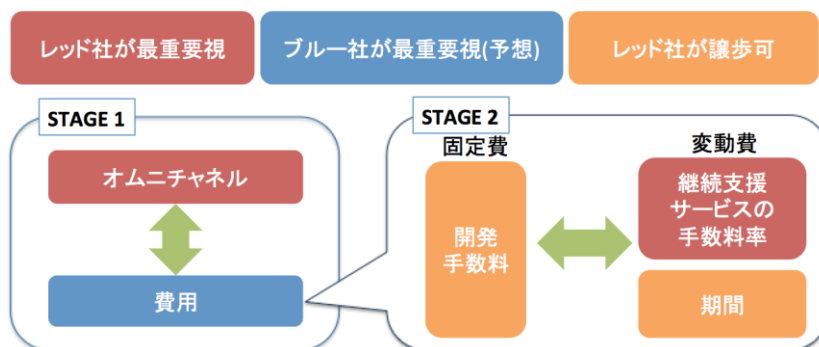
- (1) 開発するレッド社の EC サイトが、今後オムニチャネル戦略につながる内容であること。
 - (2) ブルー社に支払う費用(開発手数料、継続支援サービスの手数料率・期間)を低く抑えること。
- 特に、(2)はブルー社の利害と対立するものであるため、レッド社としては柔軟に対応する必要がある。

1.3 各項目の位置付けと案件全体戦略

本交渉の交渉項目は、(1) EC サイトの内容 (オムニチャネル) と (2) 費用 (開発手数料、継続支援サービスの手数料率・期間) の二つに大別することができる。レッド社は EC サイトの内容が決まらない限り、ブルー社に支払える費用を決めることができないため、**暫定的にでも(1)EC サイトの内容を確定した上で、(2)費用と調整しつつ交渉を行っていく**必要がある。

(1) ネット販売機能のみではなく、オムニチャネル戦略につながる機能をも有した EC サイトの開発を、ブルー社に確約してもらう必要がある。必要であれば、開発手数料を増やすことで、そのような確約を取りに行く。

(2) 費用は固定費用 (開発手数料) と変動費用 (継続支援サービスの手数料) に大別することができる。変動費用は EC サイトの売上・サービスの期間によって大きく変動するリスクがあるため、**継続支援サービスの手数料率・期間を抑えることが重要**である。ブルー社は一定以上の収入を本件開発及び継続サービスから求め、本交渉に臨んでいると考えられるため、**変動費用を減らす一方で、固定費用で譲歩**することで、ブルー社にとっても魅力的な案件にする必要がある。



【BATNA】

オムニチャネルに関する何らの合意が得られない、費用が過大になってしまうなどの場合には、ブルー社との契約は断念し、イエロー社の EC 開発支援を受けて、EC サイトを立ち上げる。

1.4 個別交渉項目における戦略

I. EC サイトとネゴランドにあるレッド社店舗との具体的な連携内容(オムニチャネル)

【トップ】オムニチャネルの具体的な構想について、1つ以上のアイデアに合意

【戦略】

実店舗との連携についてのアイデアをレッド社から提示する。ネット上で実店舗での試着予約ができるシステム等の具体的なアイデアを積極的に提示し、ブルー社側からこれ以外のアイデアを提示された場合、費用対効果を吟味しつつ柔軟に対応する。また、本交渉時ではまだアイデア出しの段階であるが、**どのようなシステムを今後 EC サイトに盛り込むかについての基本的な方針の確約を契約書に盛り込む必要がある**。確約することにブルー社が難色を示した場合、EC サイトの開発手数料(II)を譲歩材料として、確約を取りに行く。

II. EC サイトの開発手数料

【トップ】1,000 万米ドル

【ボトム】3,000 万米ドル

【戦略】

I で述べた通り、EC サイトの内容(I)の確約を取るため、**開発手数料は譲歩材料として利用**する。ただ、具体的な開発手数料の額については、後述の継続支援サービスの手数料率・期間と絡めて決定する必要がある。

オムニチャネル戦略につながる EC サイトの内容について暫定的にでも合意した場合、サービスに見合えば、3000 万米ドルの範囲内までは許容することが出来る。全体戦略で述べた通り、継続支援サービスによって生じる変動費用をできるだけ抑えたい。よって、**継続支援サービスの手数料率(III)、期間(IV)でブルー社の譲歩を獲得するため、本交渉項目の開発手数料を柔軟に調整**する。

III. 継続支援サービスの手数料率

【トップ】20%

【ボトム】25%

【戦略】

継続支援サービスの手数料率は、変動費用の金額を左右する重要な要素である。また、高い手数料率は EC サイトの利益率を低下させ、自社 EC サイトを開発する目的と反する。よって、手数料率は 20% に抑えることを目標とし、絶対に 25% 以下となるよう強い姿勢で挑む。

レッド社のここ数年のブルー社に対する高い実績を根拠に、今回開発するサイトでも高い売上を計上でき、たとえ低い手数料率でも、高い収益をあげられることをブルー社に強く訴えかける。他にも、**固定費である開発手数料(II)や継続支援サービスの期間(IV)で譲歩することで、手数料率を低く**するようにブルー社に働きかける。

IV. 継続支援サービスの期間

【トップ】1年

【ボトム】3年

【戦略】

継続支援サービスにより売上の増加が期待でき、レッド社はネット販売のノウハウを学ぶことができる。それゆえ、ブルー社と継続支援サービスの契約を締結することに意義はある。一方で、継続支援サービスの契約期間は、変動費用の金額を左右する重要な要素であり、かつ、レッド社は今後、ネット販売チャネルの全ての内製化を予定している。よって、契約期間はできるだけ短く抑えたい。

ゆえに、継続支援サービスの契約期間はまず 1 年とし、その後は、継続支援サービスの費用対効果を考慮し、毎年契約更新を判断することにしたい。3 年より長い契約は締結しないという強固な姿勢で交渉に臨む。加えて、**3 年間の契約になるのであれば、手数料率(III)を下げる**ように働きかける。

ロボット共同開発案件

1.1 本交渉に臨む意義

ロボットの共同開発を行う意義は、ブルー社の高いロボット技術力を活かし、レッド社の介護ビジネスの問題点を改善し、または拡大させることにある。ネゴランド国内では、介護ビジネスの需要が高まりつつある一方で、劣悪な労働環境を原因とする介護従事者の高い離職率が問題となっている。現在レッド社の介護施設では従業員は不足していないが、退職者が増加して従業員が不足するのは時間の問題である。この課題に対処するために、労働環境の改善に資する介護支援型ロボットの開発を行いたい。また、ネゴランド国では、認知症による老人の徘徊も問題になっており、セキュリティ型の需要は高まっている。さらに、レッド社は2018年1月から訪問介護事業を開始する予定であり、他社と差別化を図るため、コミュニケーション型ロボットの導入も視野に入れている。そのため、コミュニケーション・セキュリティ型ロボット(以下「CSロボット」)を開発することにも意義がある。

1.2 本交渉の目標

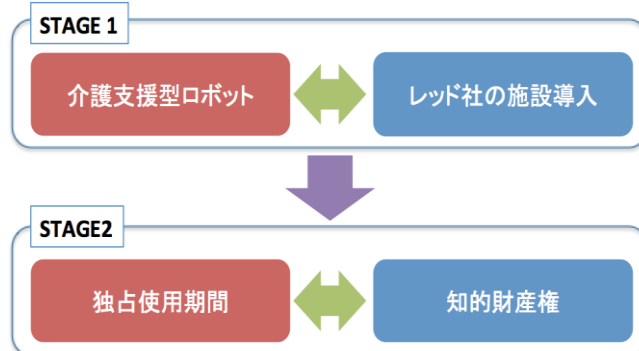
本交渉では、ブルー社と利害の調整を図りつつも、以下の二点を達成する必要がある。

- (1) レッド社の介護ビジネスにおいて使用できるロボットを開発すること。具体的には、介護支援型ロボットもしくはCSロボットの開発に合意する必要がある。ただし、CSロボットの開発に合意した場合は、その後に介護支援型ロボットを開発することの確約を得る必要がある。
- (2) 開発したロボットを利用することによって、レッド社の介護ビジネスに競争優位がもたらされるように、レッド社がネゴランド国内で、開発したロボットを一定期間独占的に利用できるようにする必要がある。

1.3 各項目の位置付けと案件全体戦略

本交渉の交渉項目は、(I)共同開発するロボットの種類、(II)知的財産権の帰属先、(III)開発したロボットの独占利用期間の有無・長さの3つである。交渉の全体的な流れは以下の通りである。

- (1) まず、互いの共同開発の目標を共有する必要がある。この時、「介護施設従業員の労働環境の改善」という狙いを持って共同開発を臨んでいることを強調する。また、開発費用を全て負担してまで他国企業のレッド社と共同開発に臨むブルー社の狙いは「ロボット事業の海外進出」にあると考えられるが、この狙いも確認したい。
- (2) その後、開発するロボットの種類の選択において、前段階で共有した目標を踏まえて、介護支援型ロボットの開発を提案する。これに対し、ブルー社が難色を示した場合、介護支援型ロボットであれば、レッド社の施設への導入というブルー社の海外進出への更なる利益があることを提示し、介護支援型ロボットの開発に誘導したい。
- (3) 開発するロボットの種類が決定した後、3年以上(少なくとも2年)の独占利用を要求する。これに対し、ブルー社が難色を示した場合には、知的財産権の帰属先、レッド社全施設への導入を段階的に提示することで譲歩を引き出す。



[BATNA]

介護支援型ロボットの開発目途が立たない、ロボットの独占利用が2年以上認められないなどの場合には、ブルー社との契約を断念し、オレンジ社の介護支援型ロボットをリースする。

1.4 個別交渉項目における戦略

I. 開発するロボットの種類

【トップ】介護支援型ロボットを優先して開発する。

【ボトム】コミュニケーション・セキュリティ型ロボットを優先して開発する(ただし介護支援型ロボットをその後に開発する確約をとる)

【戦略】

レッド社介護施設の将来の従業員不足に対処することは重要な課題であり、本項目は最優先事項である。そうである以上、他の項目を譲歩してでも、介護支援型のロボットを最初に開発したい。

これに対し、ブルー社はCSロボットを最初に開発することを望んでいる。その狙いの1つはおそらく、急速に拡大しつつあるアービトリア国内のCSロボットの市場に参入し、利益を得ることである。

そこで、介護支援型ロボットを開発するブルー社のメリットを提示する。具体的には、①介護支援型ロボットならば、レッド社がすぐに店舗導入を行うこと、②長期的な観点に立てば、ネゴランド国の需要は、アービトリア国のCSロボットの需要の2倍以上に拡大すること、③来るネゴランド国内の介護ロボットの市場拡大に先立ち、ブルー社の介護支援型ロボットをPRできることを提示する。

一方、CSロボットで合意することにも意義がある。なぜなら、ネゴランド国ではセキュリティ型ロボットの需要が高まりつつあり、かつ、レッド社はコミュニケーション型ロボットの導入を検討しているからである。また、CSロボットを最初に開発しても、従業員不足の顕在化時期は不明であり、顕在化してもオレンジ社からロボットをリースすることで対応できる。しかし、オレンジ社のロボットはリース価格が非常に高いため、できる限り回避し、もしくは期間を短縮しなければならない。よって、出来る限り介護支援型ロボットを最初に開発したい。また、CSロボットを最初に開発するとしても、CSロボットの後すぐに介護支援型ロボットを開発することに合意する必要がある。

II. 知的財産権の帰属先

【トップ】ブルー

【戦略】

レッド社は、ロボットの研究・開発・製造・販売のノウハウを持っておらず、ロボットの知的財産権を保持しても意味がない。そこで、この項目は譲歩材料として用いて、ネゴランド国内での共同開発したロボットの2年以上の独占利用を認めてもらう。

III. ネゴランド国内独占利用期間

【トップ】3年

【ボトム】2年

【戦略】

共同開発したロボットをネゴランド国内の同業他社が利用できてしまえば、他社との差別化という目的が達成できなくなってしまう。そこで、最低でも2年以上の独占利用期間が必要である。ブルー社が求めるであろう知的財産権を譲ることで、ブルー社の譲歩を引き出したい。さらに、ブルー社は、開発したロボットをネゴランド国内の他社に販売することで得られたであろう利益を、ネゴランド国内のレッド社の全介護施設への導入で補填することを提案し、3年以上の独占利用を実現したい。