

# 大阪産業局 海外ビジネスウェブセミナー ～インドは“グローバル”の道場だ～(実践編)

パートナーの選び方・組み方・その実践

2020年11月13日

株式会社NTTデータ経営研究所

石田将之

# 本日のプレゼンテーションの目的

1. 現地企業とパートナーシップを構築した上で、ビジネス創設する際の具体的な流れ、留意すべき点について、説明致します。
2. パートナーシップ構築では、販売代理店契約締結から資本参加・買収による事業創設まで、様々な形態が存在します。本日は、こうした形態論に捉われず、現地での事業開発に際し、一般的に留意すべき事項や勘所について、説明致します。
3. 本日のプレゼンテーションが皆様のインドをはじめとする新興国市場での事業創出の一助となれば幸いです。

株式会社NTTデータ経営研究所  
ビジネスストラテジーコンサルティングユニット  
シニアマネージャー  
石田 将之

# 現地進出・パートナーとの協働の流れ

一般的に、現地での事業展開に際し、以下の流れが考えられます。

- 1) 初期的な情報収集と、パートナー候補先の探索
- 2) パートナー候補先の絞り込み
- 3) パートナーシップ構築に向けた交渉
- 4) 協働で事業を運営



# パートナー探索のはじめの一歩。日本からでもやれる事はある

## 初期的なロングリスト作成:幅広く企業の情報を集めてみる

- 当地の企業Webの情報は未だ役に立たず & まとまった企業情報は少ない。展示会等を起点とした情報収集が主たるもの
- インターネットの普及により、クラウドワークで現地のリサーチャーを採用し、情報収集を委託することも可能
- オンラインミーティングも併用することで、効率的に多くの企業にコンタクトが可能
- 英語に自信がない方でも、Google翻訳を活用することで、相応のコミュニケーションも可能

## クラウドソーシングで現地リサーチャーを使う



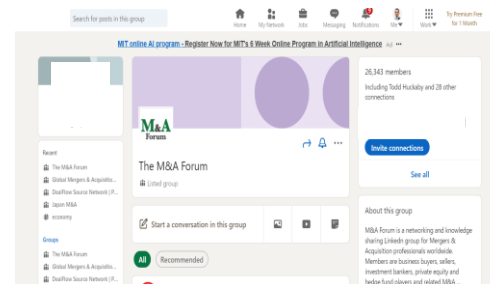
### 良いリサーチャーを探してみる

個人力量に差。同じ作業を2人に依頼し工夫する  
リサーチ会社や欧米系企業(海外)勤務経験ある人材が無難  
日本人とみると高額な報酬を請求してくるので注意

### 「質より量」で情報を収集

依頼事項は明確に:会社概要・規模・パンフレットを集める等  
電話を通じ、必要な情報をヒアリングさせるもよし  
訪問を伴うとコストと労力がかかるので設計に注意  
(費用例: 1週間の作業 1万円/日 x 5日 x 2名 = 10万円~)

## SNSの業界グループにポスティングをしてみる



### LinkedIn 業界グループ

「XXXができる先はないか」とポスティング、そこで知り合った方を起点に更にネットワーク・知見を広げる  
SNSに集まっている方々が、相応しい先とは限らない(暇なだけ?)  
アカデミアや専門家をたどるのに良い

費用例: 無料

## 興味深い先ができれば、オンラインミーティングを行うのもあり

## 現地を必ず歩き、多数の候補先から1社を選びたい

### 現地の企業を歩いてみる

- 初期的なロングリスト先企業から、パートナー候補を10社程に絞り込み、コンタクト実施
- オンラインミーティングによる協議だけではなく、必ず現地企業を歩いてみたい

### 現地コーディネーターやコンサルタントを上手く活用したい

- 現地ネットワークを持つ信用できるコンサルタントと共に、オンラインミーティング・現地企業を訪問をすることで、確認事項の見落としやコミュニケーションギャップを埋めることができる
- オンラインで集めた資料に基づく仮説と、実際に企業を歩いて確信を持つ結論は、多くの場合違いが出る  
できる限り多くの現地/企業訪問をおすすめする

### 実際の商談/提携交渉に入る前に

- コンサルタントや信用調査会社を活用し、バックグラウンドチェックなども行う
- 「ここだ」という先が出てきても、もう一社あたってみて比較してみる

### Don'ts: 避けるべきこと

- 取引先から紹介してもらった1社との交渉に決め打ちをし、他の企業の調査を行わない
- インドの現地の環境が厳しいので、できるだけ現地出張を避ける
- おいしいカレーをいっぱいご馳走になり、思わず心を動かされてしまう

2-3社に絞り込んだところで、実際のパートナーシップ構築の交渉に入る

## 抜け目のない契約作成は必須。加えて、プラスアルファの知恵が求められる

### 契約

- インド外での商事仲裁
- 契約期間中の中途解約権の確保
- 自動更新は定めず
- 支払い遅延への対応:即時契約解除

全て対応。  
穴があれば、  
後々必ず不利  
益につながる

### 事業の視点

- 日本側でコントロールできる、「パートナー側として欠けると事業継続困難」になる機能やプロセス(日本からのライセンス、製品供給、etc.)を明らかにする。
- パートナーシップが不調となった際、その機能やプロセスを止める事ができる契約条項を入れ込む



知恵をひねる

## パートナーシップ構築に向けた交渉 契約作成で重要なこと

### 契約作成で重要なこと※

- 取り決め事は、契約書の文言が全て。（「お互いに誠意をもって協議をする。」という文言に効力はない）
- 契約書はうまくいかない際のプロトコルをまとめるもの：考えらえる全ての最悪シナリオに備える。仔細かく記載
- インド側に権利を付与するものについては、中途解除条項を忘れずに。日本側でいつでも解除できる強いポジションを確保したい
- 紛争解決方法は「インドでの裁判」は避け、例えばシンガポールの商事仲裁等を活用したい
- インドでは支払い遅延が常態。抑止力として、延滞に際し即座に「(商品・サービス)供給停止」できるように
- 損害賠償請求：損害賠償はもろ刃の剣(自社が訴訟される可能性も増加)

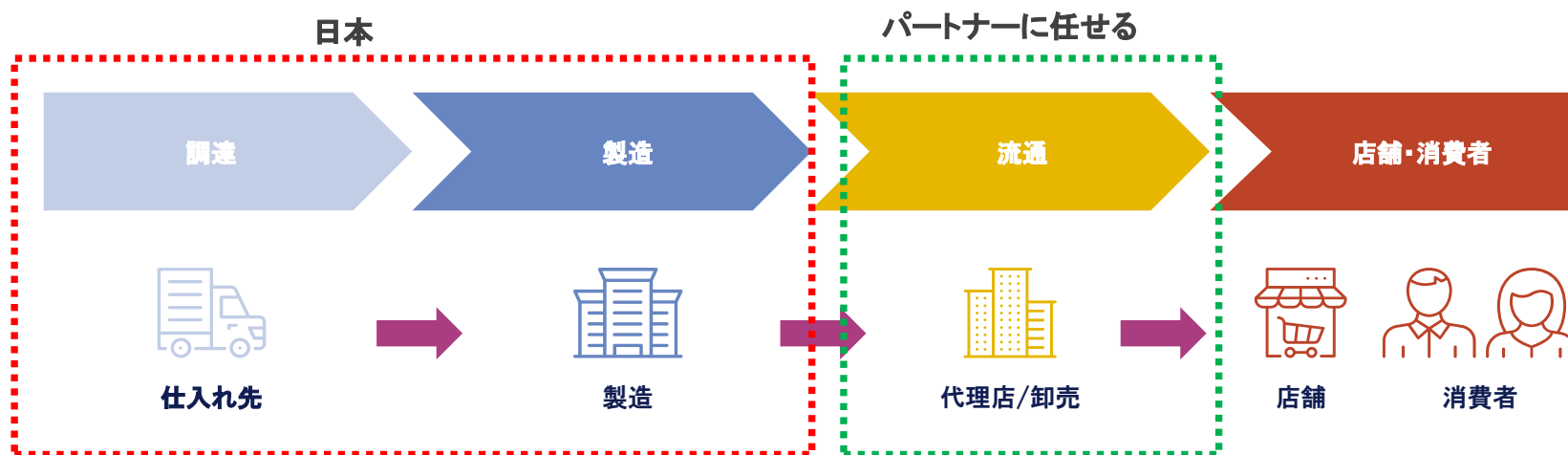
※)実際の交渉においては、必ず貴社顧問弁護士の助言を仰いでください

- 協働がうまくいっているときは、契約の存在を意識することはないが、関係が悪化し話し合い不可能となった時、初めて契約が参照される。契約とは、両者の関係が不調の際の解決ルールをまとめたもの
- 「うまくいかないとき、いかに速やかに撤退できるか、ダメージを避けるか」

# 事業戦略の視点から:パートナーへの過度な依存はリスクの裏返し

事業が立ち上がった後、過度に特定のパートナーに依存しないように

(事例) 流通を現地パートナーに一任。事業成長するにつれ、パートナーのコントロールが困難に……



## 事業開始後に起こるであろう事

- 値下げ要求
- ダumping(海外他市場への販売)
- 代金支払遅延
- エンド顧客へのサービス低下/クレーム増加
- 模造品・競合商品販売開始
- 業務内容がブラックボックス化

パートナーに大きく依存していると対抗できない

## それに対する日々の備え

- 仕入代金支払遅延の際は**代理店契約解消・中途解約条項を契約に明記**
- 店舗・顧客への**他のチャネルを自ら構築を図る**。パートナーを牽制
- **他の代理店候補となる企業との関係構築も進める**

パートナーと蜜月関係が永く続くと思いきまない



## 本日のサマリー

1. パートナー探索時には、多くの候補先にあたる。日本からクラウドソーシングで現地のリサーチャーを採用し廉価に探索を行うこともあり
2. パートナー候補絞り込みの際は、必ず現地を歩く。コンサルタントやアドバイザーも上手く活用し、漏れ落ちや見落としのないように
3. 契約書は、「うまくいかなかったとき」の取り決め。うまくいかないときの解決プロトコルを全て記載する
4. 事業の特性を踏まえ、「パートナー側として欠けると事業継続困難」になる機能やプロセスを見極め、そこをコントロールする
3. 事業立ち上がり後も、パートナーに過度に依存しない。また、パートナーの業務内容の透明性を高めさせ、想定外の事象を極力防ぐ。ブラックボックス化させない

# Thank you

連絡先:

[ishidan@nttdata-strategy.com](mailto:ishidan@nttdata-strategy.com)

[nobby.ishida@gmail.com](mailto:nobby.ishida@gmail.com)