

インド愛知デスク ニュース

◆◇インド法務◇◆

～インドの建設プロジェクトにおける クレーム・マネジメントの重要性～

2023年2月

1. はじめに

インドの建設産業の規模は、2025年までに1兆4000億米ドルに達すると言われており、また、インドにおける大規模なプロジェクトの多くは、国際入札を通じて受注者を決定しています。このため、インド国内の競合と比べて経験豊富で財務的な基盤も大きい外資系の建設会社にとっての参入障壁は比較的低いと考えられ、グローバルで活動している国際的な建設会社にとって、インドの建設プロジェクトは将来性のある魅力的なプロジェクトの1つといえそうです。

一方で、インドの建設プロジェクトに関する課題としてしばしば指摘されるのが、「予期せぬ支払遅延」という問題です。例えば「建設期間や保証期間が終了した後になっても、なかなか分割払いの最後の支払がなされない」といった不満がよく述べられます。分割払いの最後の支払は、契約総額の少なくとも10～20%を占めると考えられ、この支払遅延を防ぐことは、プロジェクト全体の利益を確保する上で非常に重要な問題です。

本ニュースレターでは、このような問題が起こる背景と、こうした問題への対応策としてインドで実際に用いられている「クレーム・マネジメント」という手法についてご紹介します。

ちなみに、一般財団法人建設経済研究所の「建設経済レポート」¹のNo.72（2020年4月）の「4.2 建設業の海外進出におけるリスク管理等の諸課題」の中で、インドに限らず、海外建設プロジェクトの抱えるリスクとその管理について議論されています。そこでは、「海外での事業に伴うリスク」としてカントリーリスク、投資環境リスク、不可抗力リスクが挙げられ、「建設プロジェクトに伴うリスク」として契約リスクが挙げられています。

今回ご紹介するクレーム・マネジメントは、この契約リスクを管理するための手法になります。本レポートは、インド現地の弁護士との協議を基に作成したのですが、上記「建設経済レポート」で議論されている内容と共通する部分も多いため、インドだけでなく、他の国での建設プロジェクトのリスク管理においてもご参考にいただければ幸いです。

¹ https://www.rice.or.jp/regular_report/construction_economic_report-html/

2. 発注者による支払遅延の背景

インドでは、発注者が、特に最終支払の際に、書類の不備や軽微な契約違反を指摘して支払遅延を正当化してくることがよくあります。これには、以下のような背景があるものと考えられます。

まず、日本と比べて預金金利が高いインドにおいては、早期に支払うよりも、支払わずに資金を銀行預金等でキープして利息を得る方が経済合理的であるということです。もちろん、通常の金利よりも高い遅延利息が設定されるはずですが、それでも、発注者側としては、支払を遅延することができる正当な理由を見つけ出すことができれば、遅延利息の問題をクリアすることが期待できます。

また、完成後の保証期間が設定されている場合、最終支払を遅らせて保証期間をカバーすれば、保証請求に対する事実上の担保として機能させられます。この方法は、インド国内の財務基盤が弱い建設会社が受注者である場合にこそ有効であり、財務基盤が強固な国際的な建設会社との関係では相対的に必要性が低いようにも思われます。しかし、財務基盤が強固であったとしても、任意に支払われずに争いに至った場合、国際仲裁等の紛争解決手続を通じた回収には時間もコストもかかります。このため、国際的な建設会社相手でも、支払を遅らせて事実上の担保機能を維持しておきたいという動機は当てはまります。

さらに、プロジェクトが長期に及ぶことが多いため、契約締結時と最終支払の承認時で、発注者側の担当者が異なる場合が多いことによる影響も考えられます。後の担当者としては、最終支払を行うことがプロジェクト全体に問題がないとお墨付きを与えるような意味になるため、自らの責任をなるべく回避したいと考えて、細かい点であっても理由を見つけて支払を延期したいと考える傾向があります。

以上に挙げた傾向は、インドに限らず広く当てはまり得ますが、インドにおいてはインド国内のプロジェクトで蓄積された慣習が、国際化されてもなおそのまま継続されている状況にあるようです。

いずれにせよ、インドの建設プロジェクトに参画する場合には、発注者側に最終支払を遅延する傾向があることを予め念頭に置いた上で、その対策を講じておくことが重要です。

3. クレーム・マネジメントとは

発注者側の支払遅延を防ぐためにインドで活用されているのが、「クレーム・マネジメント」という手法であり、ひと言で表現すると、「契約交渉からプロジェクト完了まで一貫して戦略を持って取り組むことで、発注者からの支払を確保し、支払遅延を防ぐ手法」と言うことができます。(より具体的な内容については、4で紹介します。)

ここでいう「クレーム」とは、「契約上の権利の請求」を意味し、例えば、当初予見することができなかった事由の発生を理由に、受注者から発注者に対し、仕様や備品等の数量変更、追加費用や工期延長などを求めることなどが含まれます。

なお、受注者側で「クレーム」を「マネジメント」とするという考え方は、インドにおいても伝統的なものではなく、従来は、プロジェクトの推進中に受注者側が当然に行うべき活動としては考えられていませ

んでした。

むしろ、従来、クレームは重大な問題が発生した場合にはじめて検討するものであり、クレームが問題となるのは、受注者にとってプロジェクトのコスト増をもたらす場面であることも多いため、受注者としては、可能な限り避けるべきものと捉えられてきました。また、クレームが表面化すると、発注者との将来の関係性や自らのレピュテーションに悪影響を及ぼす懸念があり、また、個々のクレームが具体的な紛争に発展した場合には、プロジェクトそのものの失敗に繋がる懸念があります。このため、クレームを基礎づける事由が発生したとしても、受注者は、なるべく非公式に問題を処理しようとしてきました。

こうした従来のアプローチを反転させて、むしろクレームを受注者側から積極的・主体的に管理することによって、プロジェクト全体の利益を高め、あるいは損を減らすことを目指すのが、クレーム・マネジメントの考え方です。

4. クレーム・マネジメントのポイント

(1) 契約交渉時のポイント

クレーム・マネジメントを適切に実施するための最初のポイントは、契約交渉段階に存在します。

建設プロジェクトに特有の契約上のリスクは、契約の前に、作業現場の環境を完全に把握することが困難であり、したがって、ほとんどの場合には、一定の不確実性を残して契約をせざるを得ないという点にあります。

このため、実際に作業を開始した後で、契約時の想定と異なる場面に直面するケースは、他の類型と比べると比較的多い契約類型であるといえます。

日本国内のプロジェクトでもこうしたリスクが存在するのですから、海外でのプロジェクトとなると、より多くの「想定外」が起り得ると想定しておくのが健全でしょう。日本国内であれば、発注者と受注者との長期の信頼関係に基づいて、誠実な協議によって解決することも期待できますが、海外でのプロジェクトでは同様の処理はなかなか期待できません。

そこで、まず、プロジェクトの計画・入札・契約交渉の段階で、注意深く関連書類をレビューし、図面、仕様、業務範囲、時間軸、前提事項など、入札や契約の前提となる要素に不明点があれば、発注者側に明確化を求めるとともに、実務上可能な範囲で契約条項の変更交渉を行い、あるいは、仮に変更が叶わない場合にも、こうした明確化に向けた発注者側とのやりとりを議事録などの形で記録に残すことが求められます。

ところで、インドにおいて、発注者が政府機関の場合、入札条件上、発注者側ドラフトの契約書を交渉する余地がほとんど与えられないケースもあります。そのような場合には、与えられた契約ドラフトを前提としたリスク把握や文言の明確化などが重要となります。

また、起こることが「想定外」である以上、起り得る全ての事情を予め予想して、全てについて契約上でリスク分担を定めるのは現実的ではありません。また、特に入札手続を経る場合には、不確実性に基

づくリスクの全てを契約金額に反映すると入札に負けてしまうため、それも現実的ではありません。そこで、想定外の事由が起きた際の、記録や通知の手続、設計、仕様、工期や金額の見直しの手続、リスク負担者の決定や紛争解決に関するルールなどを契約の中で定めるというアプローチが現実的です。

なお、FIDIC 等の標準契約約款が用いられる場合には、比較的公正な手続が定められていますが、項目が細かく、手続要件が厳格に定められているため、正確に理解した上でプロジェクトを推進していく必要があります。

(2) プロジェクト推進中のポイント

次に、プロジェクト推進中は、刻一刻と変化する状況や問題に対して、遅滞なく、速やかに対応していく必要があります。

上記の通り、それなりに長い期間継続する建設プロジェクトの過程で、契約時に残された不確実性の一部が顕在化する可能性があります。こうした事由の1つ1つは、プロジェクト全体に重大な影響を及ぼすものではないことが多いでしょう。そこで、日本国内でのアプローチやインドにおける従来のアプローチでは、正式なクレームとして通知しないことも一般的でした。

しかし、たとえ細かい事由であっても、契約で定められた一定の期間内に所定の方法で通知して1つ1つ適時適切に処理しておかなければ、最終的な支払いの段階で手続不備や契約違反を指摘されて支払遅延の理由とされる危険があります。

インドにおいて生じる事由の例としては、例えば、プロジェクトの途中で政府の許認可を取得する必要がある場合に、そうした許認可の取得手続が、必ずしも受注者側の事情でない理由によって遅くなる場合があります。(インドでは、次第に手続のオンライン化・デジタル化によって改善されつつあるとはいえ、当初予定のスケジュール通りに許認可が下りないことは日常茶飯事です。)あるいは、天候、様々な交通規制、第三者の行為(当該プロジェクトに対するものか否かを問わず、デモや反対運動なども含まれます。)、発注者自身や政府当局の立ち入り調査など、受注者のコントロール外の事情で工期が遅れる場合もあります。

こうした細かい事由1つ1つが工期に与える影響はわずかでも、累積すると無視できないものとなります。また、その都度手続をとって証拠化しておかなければ、後で証拠として引用することは困難となってしまいます。

また、生じた事由によっては、入札時の価格に反映されていない大きな追加コストが生じるケースもあり得ます。そのような場合には、プロジェクト推進中であっても、正式な紛争解決手続に乗せるか、あるいは、補償がなされるまでは作業を中断する(旨通知する)などの判断を迫られる場合もあり得ます。そのような場合には、先送りにするのではなく、その都度、タイムリーに判断していくことが求められます。

なお、インドにおける契約上の請求権の時効期間は3年となっていますので、タイムリーに対応しない先送りとした場合、プロジェクトの継続期間によっては、クレームが時効によって遮断されるおそれも

あります。

(3) まとめ

以上をまとめると、クレーム・マネジメントのポイントは、建設プロジェクトの契約に特有の不確実性から生じる各種問題を、最終支払の段階ではなくプロジェクト推進中に個別の問題が発生した時点でタイムリーに処理することであり、さらには、その前段階として、契約交渉の段階からリスクや手続の正確な把握を行うことであるといえます。すなわち、問題を先送りにして受動的に対応するのではなく、早い段階から積極的にリスク管理を図っていくことが重要となります。

インドの法律事務所によっては、こうしたインド国内でのクレーム・マネジメントに特化したサービスを提供しているところもあります。そこで、社内にこの種の契約リスク管理を行う専門チームがない場合、または、そのような専門チームがあったとしてもインド特有の事情に精通していない場合には、そうした外部の専門家を起用することも有効と考えられます。

※本レポートは、インド国弁護士 Santosh Pai 氏（インドの法律事務所 Link Legal のパートナー弁護士）の助言に基づいて作成しました。

◆◇ 発行情報 ◇◆
インド愛知デスク 最新情報

■発行元

2022 年度インド愛知デスク運営業務受託者： 松田綜合法律事務所（担当：弁護士 久保達弘）
〒100-0004 東京都千代田区大手町二丁目1 番1 号 大手町野村ビル10階
TEL: 03-3272-0101（代表） FAX: 03-3272-0102
URL: www.jmatsuda-law.com

■配信停止またはご送付先アドレスの変更・お名前の変更は下記アドレスにご連絡下さい。

aichidesk@jmatsuda-law.com