

▶ India Practice Team Newsletter

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業のインド・プラクティス・チームから、ニュースレターをお届けいたします。

当チームは、日本企業の案件の経験が豊富なシニアのインド弁護士と、クロスボーダー案件を得意とする複数の日本の弁護士からなるチームであり、東京を拠点に活動しております。取扱分野は、国際取引、企業買収などのほか、複雑な規制や法令の遵守、ビジネスにおいて日常的に発生する法律問題に関する助言など、多岐にわたります。



India Legal Bulletin : インドにおける取引交渉

| Page 1/2 |

※ 本号の内容は、三菱UFJ銀行の会員制WEBサービス「MUFG BizBuddy」に掲載された記事を再編集したものです。

2019年2月 No.IDA_005

今回の特集

インドは、大きなビジネスチャンスが潜在する国です。貯蓄率が高い国の一つであり、インドの国内総生産（GDP）は、今後1～2年でドイツに次いで5位となる（英国およびフランスを上回る）見込み^[1]です。

日本企業は、ますますインドへの関心を高めており、投資は増大しています。これは良い傾向である一方、インド企業と取引経験のある人は、インドにおける取引交渉には一定のスキルと理解が必要であると言うでしょう。取引相手が適切かつ適当で、さらに、交渉がうまくいかないことには、緻密な文言の契約書があってもほとんど役に立ちません。これには、さまざまな理由があります。

よく聞かれる質問は、どのように交渉すると良いのか、秘策があるのかといったものです。その答えは「我慢と忍耐」でしょう。

インドは、極めて大きな国であるため、交渉のポイントを一律に把握することはできません。地域によって言語、地理、気候、歴史および社会的、経済的発展の状態が異なり多岐に及ぶため、インド人の態度や習慣も当然のことながら非常に多様です。ただ、ある程度の分類や、一般的な考察を行うことは可能です。

[1] <http://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-ranking.php>

1. 正しいパートナー

まず、単独出資企業であるかジョイントベンチャー（JV）であるかを問わず、日本企業がインドでビジネスを行うには、インドにおいて正しいパートナーや従業員を選ぶことが大切です。現地の人々と日本企業の優先順位、視点、方針が合致しないというだけで、これまで多くの日本企業が失敗してきました。最も難しいのは、現地のパートナーの特性を見極めることです。

実際のところ、「質の高い」パートナーは、インドの国土面積や人口に比して決して多いとはいえません。パートナーの特性の大部分は、日々の事業取引、市場の評判、取引歴などを検討しなければ見極めることができず、こうした事柄は政府または監督官庁に対する届け出には記録されるものではありません。ただし、インドには良質な市場調査を行っている機関が複数あり、このような機関はインド現地の実態に適した方法で現地調査／研究を行う方法を心得ています。また、これらの調査機関の費用は、決して法外に高いわけではありません。こうした調査を実行すれば、日本企業は、対象となるインド当事者に関する十分な情報を得ることができ、より良い方法で取引をする手助けとなり、現地の上級／主たる従業員を雇用する際にも役に立つと思われる。

2. 交渉相手の理解と信頼関係の構築

実際の取引の手続きに入る前にインド側の交渉相手を理解し、信頼関係を構築することが重要です。両当事者間において安心できる要素がなければ、取引関係の構築と維持や買収後の統合も、かなり困難なものとなる可能性があります。

日本や中国では会食や飲み会が信頼関係構築の手段となっていますが、インド人が交渉相手の場合、あまりありません。インドにおける信頼関係は、最近のビジネスの状況、スポーツや互いの日常生活全般の雑談などの世間話に脱線するような日々の会話を通じてじっくり構築されます。具体的な契約手続きに入る前の交渉において、インド人が、天気、前日にあったクリケットの試合、打ち合わせの場所までの飛行機の旅または世界の重要な

地政学的発展などの日々の話題についてよく話すことに、気付いた方もいらっしゃるでしょう。インドでは、このようにして場の空気が温まってから、徐々に取引の論点に入っていくことが望ましいとされています。

3. 異なる交渉プロセス

日本においては、議論の順序や議論すべき事項についてあらかじめ決めておくケースも多いと思います。また、比較的軽い論点を早い段階で交渉して合意し、プロセスの後半において重要な議題を行うことも多いように見受けられます。これに対してインド企業は、まず戦略的・重要な事項について上司が交渉に出席して最初に重点的に議論し、その後は部下やアドバイザーに議論を任せてしまうことも多いので、注意が必要です。このため、日本企業は、インド企業と交渉する場合は、最初から、取引全体を意識して大きな論点を重視していく必要があります。

また、インド側の交渉相手が、取引について確信が持てないと言ったり時間延長を求めてきた場合は、一般的にはできるだけこれに応じる方がベターといえます。拒否した場合、日本企業側に交渉を急ぐ事情があると受け取られ、それを交渉上の強みになると解釈されることがあるためです。

インドは、組織の構造が階層的であり、かつトップダウン型のアプローチを取る傾向にあるため、通常は、上級レベルの人が出てくる前に論点が合意に至ることはまれです。従って、相手側のシニアレベルの人（意思決定権を有する人）が議論に参加してくるまでは、日本企業はなるべく本音は出さないようにし、いかなる論点についても譲歩しないことが肝心です。また、既に作成されたり署名された契約書であっても、ささいな手続き上の問題について再交渉がスタートする場合がありますので、驚かないでください。



4. タイムマネジメント

一般的に、インド人はタイムマネジメントが上手とはいえません。これは、インドのトップの企業やスポンサーにおいても同様です。一定のタイムテーブルの順守や、日本への報告の必要がある日本企業にとっては、これはとても、いら立たしいことでしょう。交渉相手の慣習を変えるのは難しいことですが、対処方法の一つとしては、日本企業の内部用のタイムテーブルとは別に、取引相手と共有するためのもう一つのタイムテーブルを用意することが考えられます。この場合、相手用のタイムテーブルは、交渉などにおいてかなりの超過時間が発生するという前提に基づいて作成することになります。

5. 段階的なマイルストーンへ向けた交渉手続きの分割

インド側との交渉は、組織の階層的特質などを考慮して、いくつかのフェーズに分割する必要があります。まず、日本側は、インド人がめったに「ノー」と言わないことを認識するとともに、彼らが「イエス」という表現方法を知っておく必要があります。実はボディランゲージによって彼らの意志が固いか否かが分かるのですが、これは注意深い観察と実践がなければ身に付きません。

交渉は、相手側の階層レベルにおける適切な人物と行わなければなりません。「他の人々」と特定の論点について交渉しても、その後、改めて決裁権者と交渉することになってしまうためです。また、インド企業は、複数のレベルで譲歩を引き出すための戦略としてこの方法を用いることもあるため、日本側としては、交渉過程においてあえて真意を曖昧にしておくことも戦略的に得策と言えます。インド側の交渉相手の内部において、既に複数レベルでの話し合いが行われ、さらに上位の決裁権者を入れて協議される可能性がほとんどないとの確証がある場合にのみ、合意するようにしてください。例えばタームシートや覚書について議論する場合、まず最初にトップ同士で協力項目についての大枠を議論し、その後徐々にアドバイザーと共同で詳細条件に関する協議を展開していく必要があります。

また、インド企業は、会議で複数の人が発言することがありますが、驚かないでください。全員の話を聞くことは必要ですが、その場に相手側の決裁権者がいない限り、譲歩する必要はありません。また、往々にしてインド企業では、小さな論点であっても高いレベルでしか決定がなされないことにご留意ください。異なる人が、異なることを言うかもしれませんが、それは、特定の提案に対する日本側の反対または承認をかわす手段である場合があります。相手方を疲弊させ、降参させるための方法にすぎない場合もあります。たいていのインド人は、ほんの一部しか合意されないことを承知の上で、あえて複数の論点を持ち出してくることがよくありますが、彼らにとってはそれも交渉成功のうちです。インド側は、最後まで限界を試し続け、自分たちにとっての利益を増やそうとします。これは日本企業にとっては、いら立たしいこととは思いますが、うまく対処すれば一定の論点について合意することができます。

6. インドにおける法的手続き / 構造の理解

インドの法律制度は、日本の法律制度とは（基本的な原則は共通しているものの）大きく異なっています。このため、インド法に関する資格を有する経験豊富なアドバイザーから有力な助言を得ることが重要といえます。インドルピーは自由為替管理法によって規定されています。また、株主資本利益率や各事業における外国資本の出資比率なども日本とは異なります。

7. インド各地域の違い

インドの各州は、それぞれの特性を有していることに留意する必要があります。その地域の地理、言語、歴史および発展状況が、その地域の人々の行動などを形成しているため、その微妙な差異を考慮することが重要です。例えば、一般的に西部出身者および南部出身者は、会議中に詳細なメモを取りますが、北部出身者は違ったりします。ムンバイは、商業都市ですが、外国人に関しては、より保守的で、慎重な姿勢を好むといわれています。南インドの人々は、早朝の打ち合わせをより多く行い、夜は早く帰宅することを好む傾向があります。これらは、ほんの一例にすぎず、他にもご自身で調べてみたり、銀行やアドバイザーなどに聞いてみることをお勧めします。

8. 実行なくして完遂なし

インド企業との交渉においては、最後の最後にサプライズが起こり得ます。契約が作成されたにもかかわらず、遅れたり、また再度交渉が行われたりすることもあります。これらは、詳細な事前調査を行っていなかったことや、文化的な特性、物流の渋滞、法規が変更されたり発展途上であることなどに起因する場合もあるため、日本企業は、インドにおいて取引を開始する際には、あらかじめこれらの問題に備えて準備をしておくことが望ましいといえます。

以上、インドにおける事業投資に踏み出す前に、上記の各項目を十分にチェックされることをお勧めします。

Author(s) / Contacts



[執筆]

弁護士 丹生谷美穂

パートナー/東京弁護士会
> [View Profile](#)

E-mail:
miho.niunoya@aplaw.jp



[執筆]

外国法事務弁護士（インド法）
アシッシュ・ジェジュルカール

パートナー
> [View Profile](#)

E-mail:
ashish.jejurkar@aplaw.jp

【お問合せ先】

瀧美坂井法律事務所・外国法共同事業
インドプラクティスチーム

E-mail: ipg_india@aplaw.jp

このニュースレターは、現行の又は予想される規制を網羅的に解説したのではなく、著者が重要だと考える部分に限って、その概要を記載したものです。このニュースレターに記載されている意見は著者個人の意見であり、瀧美坂井法律事務所・外国法共同事業（「瀧美坂井」）の見解を示すものではありません。著者は明白な誤りを避けるよう合理的な努力は行いましたが、著者も瀧美坂井もこのニュースレターの正確性を保証するものではありません。著者も瀧美坂井も読者がこのニュースレターに依拠することによって生じる損害を賠償する責任を負いません。取引を行う場合には、このニュースレターに依拠せずに瀧美坂井の弁護士にご相談ください。