



インド製造拠点設置の戦略的スキーム ～ 合併か、委託か～

日本貿易振興機構（ジェトロ）

貿易投資相談課／ニューデリー事務所

2025年12月

報告書の利用についての注意・免責事項

本報告書は、日本貿易振興機構（ジェトロ）ニューデリー事務所が現地法律事務所AsiaWise Professionals（Wadhwa Law Offices）に作成委託し、2025年10月に入手した情報に基づくものであり、その後の法律改正などによって変わる場合があります。掲載した情報・コメントは作成委託先の判断によるものですが、一般的な情報・解釈がこのとおりであることを保証するものではありません。また、本報告書はあくまでも参考情報の提供を目的としており、法的助言を構成するものではなく、法的助言として依拠すべきものではありません。本報告書にてご提供する情報に基づいて行為をされる場合には、必ず個別の事案に沿った具体的な法的助言を別途お求めください。ジェトロおよびAsiaWise Professionalsは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、派生的、特別の、付随的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、それが契約、不法行為、無過失責任、あるいはその他の原因に基づき生じたか否かにかかわらず、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロおよびAsiaWise Professionalsが係る損害の可能性を知らされていても同様とします。

本報告書に係る問い合わせ先：

日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外ビジネスサポートセンター 貿易投資相談課
E-mail：scb-support@jetro.go.jp

ニューデリー事務所
E-mail：IND-info@jetro.go.jp

- I. インド製造業を進めるための課題とその解決策としての「合併」
- II. 「合併」実施時の典型的な課題
 - ・ 合併開始時
 - ・ 事業実行時
 - ・ 合併解消時
- III. 「合併」の代替案としての「委託製造」
- IV. 将来に向けた「独資」化

I. インド製造業を進めるための課題と その解決策としての「合併」

1.1 | 合併の目的



- 現地での製造を行うためには、複雑なインド制度・文化に適切に対応することが求められます。
- 独力で全てを準備することは、多大な時間がかかることが想定されます。
- 製造機能、現地ネットワーク、人材マネジメント機能などを有する現地パートナーと合併を組みことは多くのメリットが認められます。

合併の目的：
・ 不安の解消
・ 早期の事業開始 など

出所：AsiaWise Professionals (Wadhwa Law Offices)

参考 | インド市場参入の難しさと合併が志向される一般的な理由

① 制度や規制の複雑さ（法制度・行政手続き）

インドは中央政府の法律と州ごとの制度が入り組んでおり、外資企業にとっては非常に複雑です。会社設立や外資投資に関するFDIポリシーの規制、工場法・環境許認可・労働登録などの複数当局による承認、さらに州ごとの優遇政策や税制差異があります。

これらを単独で進めようとする、申請や認可に時間がかかり、担当官との調整も多く、実質的に立ち上げに1年近くかかるケースもあります。このため、既に稼働中の現地企業と合併を組むことで、許認可や土地・設備を「引き継ぐ」かたちで事業開始できるという利点が大きいのです。

② 現地調達やライセンスのハードル（オペレーション面の壁）

次に、制度面ではなく“実際に動かす”上でのハードルです。例えば、現地調達ネットワークの確保、輸入許可・原材料調達の承認、品質検査・認証取得などです。インドではサプライヤーが多層的で、信頼性や納期の安定性に差があります。また、通関・税関の処理や、関税免除制度（MEIS・EPCGなど）の活用にもノウハウが必要です。現地企業はすでにこれらのルートを持っているため、合併を通じてそれらを利用できるという点は、時間とコストの両面で非常に大きな優位性になります。

③ 人材・マネジメントの文化的ギャップ（経営運営面の壁）

そして三つ目が、最も見落とされがちですが重要な「人材・マネジメント上の壁」です。

インドでは、職務範囲（Job Description）が明確な“職務契約文化”であり、日本のような“属人的・総合職的運用”が通用しない、転職市場が非常に活発で、優秀な人材ほど短期間で転職する傾向がある、管理職のリーダーシップや意思決定のスタイルが日本とは異なる（トップダウンよりも議論型・説明責任重視）、といった特徴があります。そのため、単独進出の場合、現地人材の採用・定着・評価制度の設計で苦労する企業が非常に多いのです。

また、宗教・カースト・言語の多様性が人材マネジメントの複雑さを増しています。

Ⅱ. 「合併」実施時の典型的な課題

2-1 | 「合併」実施時の典型的な課題

インドでの合併（Joint Venture）は、立ち上げ時にスピード感と信頼を得やすい一方で、運営段階や解消段階で多くのトラブルが発生します。

ここでは、「**始める**」「**動かす**」「**終わる**」の3段階に分けて検討を行います。

2-2 | 合併開始時の課題（始める）

資本構成と経営権の設計

- 出資金額
- 出資比率
- 取締役会の構成
- 代表権者（MD）選任権
- 拒否権条項
- 職務権限規定

技術・ブランド提供の契約構造

- ライセンス契約の締結
- ロイヤルティの収受

出口条件の事前設定

- 優先買取権
- Put/Call Option

その他

留意事項

- ✓ 資本構成・取締役会構成で経営権を握るか否かを明確にする
 - マジョリティ出資する場合は、経営権を確保する
 - 50:50JVでは、多くの課題がデッドロックとなり、経営に支障が生じる可能性が高い
- ✓ 技術ブランドについては、ライセンス管理を行う
 - 技術ブランドをJVに移管しない
- ✓ 出口戦略の明確化
 - 離婚条件の大部分を事前に確定させる

2-3 | 事業実行時の課題（動かす）

意思決定と経営スピードのずれ

日本企業は「合意形成型」、インド企業は「即断即決型」。その違いから、投資・価格設定・採用・契約判断で軋轢が生じることがあります。

「社長が2人いる」状態を避けるには、業務執行権限をCEOやMDに明確に委任し、取締役会での決議事項を限定するなど、統治構造を整理しておくことが大切です。

移転価格・関連者取引の適正管理

国外グループ会社との取引（ロイヤルティ、販売手数料など）は、インド税務当局にとって“格好の調査対象”です。とくに、日本側からの輸入価格や日本側へのロイヤルティ料率が高い場合、移転価格税制調査での更正リスクが高まります。

インド税制、ならびに日本税制、さらには事業状況を見越した適切な移転価格設定を行うことが肝要です。

内部統制・会計の透明性確保

JVでは、会計処理・原価配賦・在庫管理などの透明性が日本企業の想定より低いケースが少なくありません。

月次決算の遅延や内部資料の不備は、後に「相手に経営を握られる」構造につながります。初期段階から会計情報へのアクセス権を確保しておくことが必要です。

2-4 | 事業実行時の課題（例 1）

合併会社運営にあたり、インド側とのズレが生じやすいポイント

① 追加ファンディング関連

合併会社において追加の資金が必要となった際、現地での借り入れによる資金調達は、利息などの条件が不利であるため、株式による資金調達（エクイティ出資）が合理的と考えられます。しかし、インド側パートナーには追加出資を行う余力がありません。そのため、日本側のみで追加出資を行おうとしたが、現地側は議決権割合や合併契約上の権利の縮小に応じませんでした。

② 日本側との競業

合併会社は、インド現地において特定製品の製造・販売のみを目的としていましたが、当該ビジネスの売上が伸び悩んでいることから、現地側は他の競業製品の製造や、すでに日本側がビジネスを展開している他国への輸出による事業拡大を主張しています。その結果、ビジネスの方向性について双方で合意に至っていません。

③ インド側パートナーとの利益相反

製造を担う合併会社は利益が出ていない状況にある一方で、その製品を販売しているインド側の別会社は利益を上げています。そのため、合併会社の収益性を確保するためには、ビジネスストラクチャーの大幅な見直しが必要となりますが、現状ではインド側にその変更を行うインセンティブがありません。

2-5 | 合併解消時の課題（株式譲渡対価）

【株式譲渡関連の実務上のポイント】

- インド居住者と非居住者の間の株式発行・譲渡に際しては、RBIが定める**Pricing Guidelines**が適用されます。その結果、相手方から株式を譲り受ける場合、**公正価格（Fair Market Value: FMV）**を下回ることができず、他方、相手方に株式を譲渡する場合、公正価格を上回ることができません。
- FMVの算定は勅許会計士（chartered accountant）または一定の投資銀行であれば、誰でも可能です（両当事者が合意で選任する必要はありません）。**評価者選定方法を合併契約書で定めることが重要です。**
- Bid, Put/Call Optionそれぞれの細かい進め方やタイムラインについて書き切れていない契約書も多く存在します。解消段階での交渉や、ビジネス判断が必要となる場合があります。

合併解消段階では、当事者間の関係は悪化しているため、合理的な協議ができるとは限りません。

- ✓ 合併契約書において、解消方法を明確に定めておくことが重要です。
- ✓ 契約書の規定だけでは解決できない可能性が残るため、最終的にはビジネス上の判断が求められる場合があります。
- ✓ 合併会社の任意清算という選択肢も考えられますが、その場合には、法律上の要件や清算手続きを誰が主導するかといった点について、慎重に検討する必要があります。

2-6 | 合併解消時の他の課題

製造合併がうまくいかなかった場合、単なる「株式の売買」では合併事業の解消となりません。工場・土地・機械・ライセンス・知的財産など、実体資産と事業機能の“帰属”をどう整理するかを決める必要があります。

1. 日本側が相手方の株式を買い取り、事業を引き継ぐ場合

- 工場に関連するライセンスなどが確実に移管できるのかを詳細に確認する必要があります。
- 人員・サプライヤーの継続性も留意が必要です。

2. インド側に株式を売却して撤退する場合

- 技術ライセンスの継続を認めるか、検討が必要です。
- 金型、機械装置などの引き上げも検討が必要となります。

3. 合併会社自体を清算（解散）する

- 清算手続きを確実に履行することが求められます。

Ⅲ. 「合併」の代替案としての「委託製造」

3-1 | 製造委託という選択肢

インド進出を考える際、「合併に踏み切る前に、まず委託製造から始める」という選択をする企業が増えています。

ここでは「なぜ委託製造が選ばれるのか」「どのような注意点があるのか」、そして「合併との使い分け」を具体的にみていきます。

3-2 | 製造委託とそのメリット

【1】委託製造とは何か — 契約の構造

- 委託製造（Contract Manufacturing）は、自社が製造拠点を持たず、現地の製造業者（Contract Manufacturer）に対して①原材料や仕様を提供し、②製品の製造を委託し、③完成品を買い取るという形態です。

【2】委託製造が持つメリット — 「早い・軽い・柔軟」

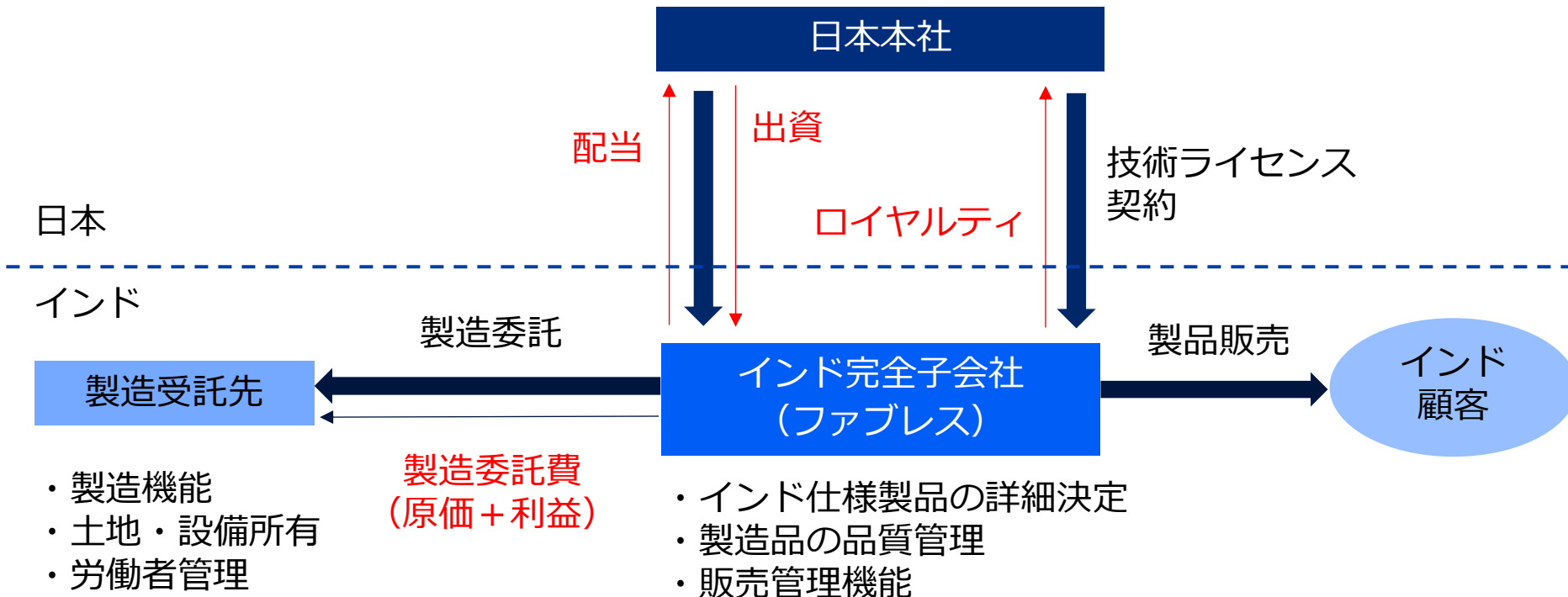
- 初期投資が不要
→ 工場建設・土地取得を行う必要がありません。
- 市場テストができる
→ 製品を少量生産して市場反応を確認した後、本格的な投資判断を行えます。
「製造＋販売」の全責任を負う前に“リハーサル”が可能となります。
- 撤退コストが低い
→ 契約解除によって比較的容易に事業を終了することが可能です。（ただし、その際には契約条件や供給責任などの事項を明確に契約書に定めておく必要があります。）
- 相手の生産インフラ・労務体制を活用できる
→ 現地生産者はすでに労働登録・環境許可・税務登録を持っているため、スピード感をもって製造を開始できます。

3-3 | ファブレス会社を用いた製造委託モデル（案）

製造会社ではなく、販売兼品質管理会社を設置するというモデルの有効性を評価

〈論点例〉

- (1) 製造設備を持たない実質的な製造拠点として機能させる。
- (2) 製造機能は、外部の製造受託先にアウトソースする。



3-4 | 製造委託における課題

1. PE（恒久的施設）認定課税

委託製造先の工場が、実質的に日本企業の「支店のように」運営されていると、インド側税務当局が「日本企業がインドにPEを有する」と認定する場合があります。

→ この場合、インドで法人税課税が発生します。

2. 知的財産漏えいリスク

製造ノウハウ、設計図面、ブランドなどの管理を誤ると、委託先が独自に使用・模倣するリスクが高まります。

→ 秘密保持義務、競業避止義務、技術使用制限を必ず契約に盛り込む必要があります。

3. 品質トラブル時の責任範囲

瑕疵対応費用、リコール負担などを明確にしておかないと、法的に「委託元の責任」として追及されるケースもあります。

IV. 将来に向けた独資化

4-1 | 将来に向けた独資化

インドでの製造事業は、「委託製造」から始まり、「合併」を経て、最終的には「独資化」へと進化していくことも一般的でした。

この段階的アプローチは、現状でも、リスクを抑えながら事業基盤を築く方法として有効に機能しているケースも存在します。

一方、これまで考察してきた通り、「合併」には特別な「課題」が包含されます。独資化を行う場合に、敢えて「合併」を経ないという選択肢も有効と考えられます。

- 1 製造委託を通じた“学習と信頼の蓄積”・「合併」を避ける選択肢の有効性評価
- 2 独資化に向けた制度設計と移行準備
- 3 独資化後の運営課題と展開戦略

製造委託、「合併」でなしえないことと、独資化で達成したいことを明確にすることが肝要となります。

4-2 | 生産拠点の選択肢と比較

▶ 生産拠点の主なオプション（いずれも法的に可能）

オプション	概要	主な利点（Pros）	主な課題（Cons）
A 製造委託先の活用	現地企業に製造委託する	<ul style="list-style-type: none">・ 初期投資不要、短期立ち上げ可能・ 運営リソース最小限・ 撤退の柔軟性あり	<ul style="list-style-type: none">・ 品質・価格のコントロールに限界・ 技術・ノウハウ蓄積が難しい・ 供給安定性・BCPに課題
B1 マイノリティ合併	現地企業が主導する合併会社に日本企業が参画する	<ul style="list-style-type: none">・ 一定の関与・情報アクセス可・ 投資負担を抑制	<ul style="list-style-type: none">・ 経営・品質への関与が限定的・ 技術流出懸念に備えが必要
B2 マジョリティ合併	日本企業が主導して設立した合併に現地企業の出資を受ける	<ul style="list-style-type: none">・ コントロール可能性（品質・価格・運営）・ 価格・品質の主導権確保・ 現地連携資源の活用	<ul style="list-style-type: none">・ 出資・運営リスクの増大・ 関係構築・調整負荷あり・ 技術流出懸念に備えが必要
C 独資工場の立ち上げ	日本企業が単独で製造拠点設立	<ul style="list-style-type: none">・ コントロール可能性（品質・価格・運営）・ 技術・ノウハウ蓄積が可能・ 顧客へのプレゼンス向上	<ul style="list-style-type: none">・ 初期投資・リードタイムが大きい・ リソース負荷大・ 撤退・変更の柔軟性に欠ける

4-3 | Options選択の発想法とPro/Con分析

【Options選択の発想法】

Plan A (製造委託スキーム)	インド市場の不確実性や合併運営の難しさを踏まえ、 まずはリスクを抑えながら確実に足場を築く 方針。最小限の投資で自社ブランドとして市場に入り、段階的な展開を狙う。
Plan B (合併事業スキーム)	インド市場への本格参入をスピード感をもって実現するために、あえてリスクを取り、現地パートナーとの合併という難しさに挑む方針。 自前主義を超えて、協業による成長を狙う 姿勢。
Plan C (独資工場スキーム)	合併運営の煩雑さを避け、 インド市場での成功を自らの力で築き上げる という姿勢で、単独拠点設立に踏み切る方針（ただし、現地パートナーとの協業は別途、検討する）。

出所：AsiaWise Professionals（Wadhwa Law Offices）

【各OptionsのPro/Con分析】

	Plan A（製造委託スキーム）	Plan B（合併事業スキーム）	Plan C（独資工場スキーム）
初期投資	低	中	高
製造責任	インド現地企業	合併会社	自社
品質管理	間接統制	分担責任	完全統制
スピード感	最速	工夫が必要	工夫が必要
事業自由度	低（製造委託先に依存）	低（合併パートナーの関係維持が必要）	高
リターン	Royalty収入 + 販社のBuy-Sell マージン	Royalty収入 + 合併会社からの配当	現地事業の全利益
リスク	品質管理	合併ガバナンス	現地化・採算失敗

出所：AsiaWise Professionals（Wadhwa Law Offices）