



インドビジネス再構築のポイント (新規事業の立ち上げ／複数拠点の統括)

2025年1月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

ニューデリー事務所

ビジネス展開課

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AsiaWise Professionals（AsiaWise法律事務所（日本）、AsiaWise会計事務所（日本）・Wadhwa Law Offices（インド））に作成委託し、2024年11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／ビジネス展開課
E-mail：SCC@jetro.go.jp

ジェトロ・ニューデリー事務所
E-mail：IND-info@jetro.go.jp

目次

リストラクチャリングの全体像	3
3. 新規事業立上げ	4
4. 複数拠点の統括	9

なお、レポート「インドビジネス再構築のポイント（インドへの進出／販売サポートからの発展）」において、インドへの進出及び販売サポートからの発展についても解説しています。

リストラクチャリングの全体像

- インドに進出する日系企業のビジネスの発展段階に応じて、③新規事業の立ち上げ④複数拠点の統括について、ケースを用いて検討します。なお、レポート「インドビジネス再構築のポイント（インドへの進出／販売サポートからの発展）」においては、さらにビジネスが発展した段階の論点について解説しています。両レポートが、自社のインド事業が今どこに位置しているのか、次の課題は何になりうるのかを把握するための参考になれば幸いです。

③新規事業の立ち上げ

既存法人によりインド
ビジネスを展開



新設法人／機能会社
による新規事業

④複数拠点の統括

複数拠点によるインド
ビジネス



統括機能／統括会社
の検討

レポート「インドビジネス再構築のポイント（インドへの進出／販売サポートからの発展）」

①インドへの進出

市場調査
テスト販売



駐在員事務所
の設置



現法・支店
への転換

②販売サポートからの発展

現地拠点による
販売サポート



自社販社
の設置

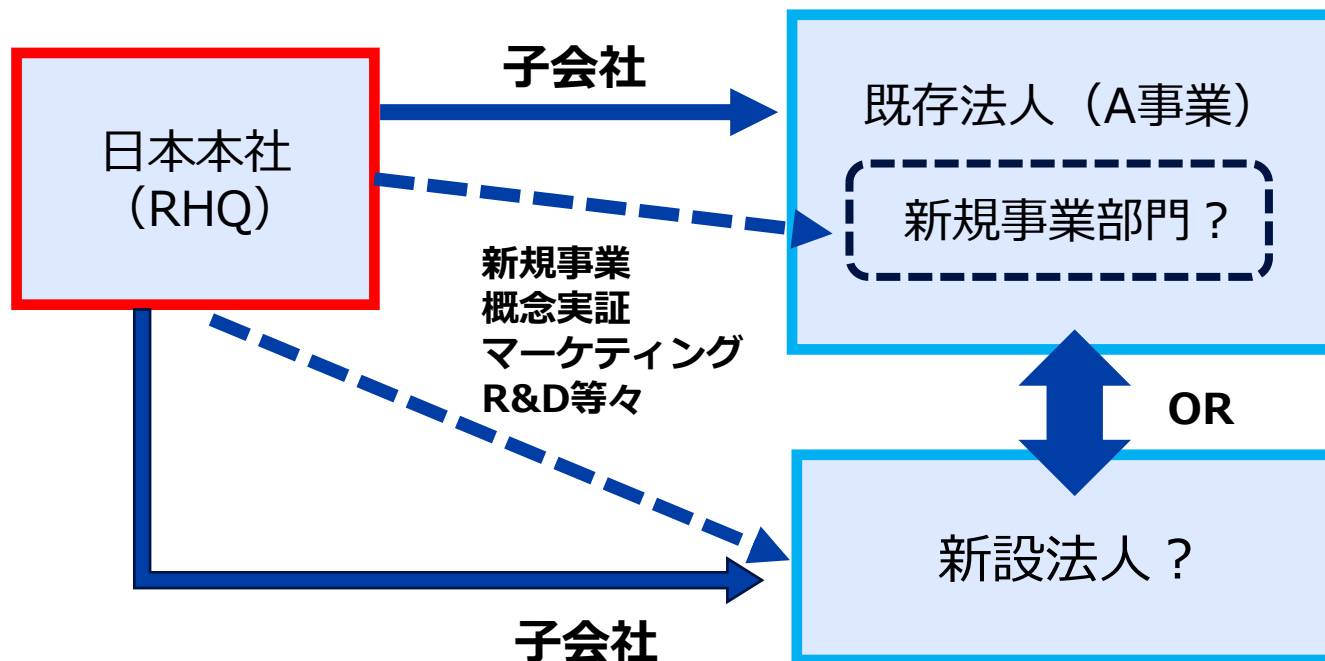


製造拠点の
設立

3 | 新規事業の立ち上げ

事例3

1. これまで、特定のA事業のために設立した現地法人がインドでビジネスを行ってきたところ、ほかのB事業やC事業についても、インドで展開できないかを検討している。この場合、既存の現地法人を利用して、同社内に新規事業部を設置する方法、新たな会社を設立する方法、それぞれどのような違いがあるか。
2. 新規事業立ち上げのコストを本社が負担することは可能か。



3 | 新規事業の立ち上げ

1. 新設法人設立と部門設置との比較

- ▶ 既に現地法人にてビジネス展開している企業が、インドにおいて新規事業を実施する場合、A.新たに会社を設立する方法と、B. 既存の会社内に新規事業部門を設置する方法が考えられます。それぞれの方法を検討するにあたり、比較のポイントの概要は以下のとおりです。

項目	A. 会社設立	B. 部門設置
1. 設置手続	会社設立手続が必要	既存会社内の設置で足りるが、定款変更が必要となる可能性がある
2. 設置後の法令遵守	新たにもう1社分のコンプライアンスの負担が生じる	既存の会社のコンプライアンス負担のみ
3. 組織体制上の管理	別法人、別個の組織として管理可能。情報管理、処遇等の差別化等が容易	別個の組織とするため、情報管理や処遇等の差異のルール化に工夫が必要
4. 課税所得通算	インドは連結納税制度などグループ会社の所得通算制度がない。繰越期間内に欠損金を相殺できない恐れがある	既存法人の黒字と、新規事業の欠損金を相殺して、税効率性の維持向上が期待できる
5. 国際税務管理	本社からの業務委託等、グループ会社間取引がある場合、いずれの方法も、報酬が適正ではない旨の指摘（ 移転価格税制 ）による追徴課税のリスクが存在する	

- ▶ A.新たに会社を設立する場合、特定の事業に紐づかない、**機能会社**として設立し、複数の事業やミッションを担当させるという考え方もあります。

3 | 新規事業の立ち上げ

2. 本社による立ち上げコスト負担のための整理

- ▶ 特に、A.新たに会社を設立する場合、事業の立ち上げ当初は、すぐに売上を増やすことが難しい反面、設備や人員、マーケティング活動等への投資のための費用が多く、利益が出にくい状態が続きます。その結果、赤字が続くことになり、インドにおいて課税所得が発生せず、納税もしないことになってしまうと、インドの税務当局より、税務申告の適正性を疑われ、税務調査、課税処分を受ける恐れがあります。
- ▶ 他方で、このような初期段階の活動は、インド法人が新規事業により利益を上げるためのものという側面のみならず、日本側の製品やサービスが、インド市場において販売・提供できるのか、その概念実証（Proof of Concept）として行っているという側面も有していると評価できる場合があります。ほかにも、新たな製品やサービスの研究開発、市場調査等、インドにおける事業立ち上げ当初の活動について、日本本社の利益になるものと整理できる場合には、日本本社からインド法人に対し、そのような業務を委託し、**業務委託契約**を締結することが可能です。インド法人としては、この契約に基づいて対価を取得し、これを新規事業立ち上げコストに充当し、一定の利益を出して納税することにより、税務リスクに対処することが考えられます。
- ▶ ただし、このようなかたちで、本社がインドにおける新規事業立ち上げのコストを負担する場合には、日本の税務当局に対しても、インドの税務当局に対しても、合理的に説明できる論理と根拠が必要になります。具体的には、本社とインド法人との間で**業務委託契約**において、どのような業務を委託するのかを明確に規定し、具体的なレポートや成果物等をしっかりと見える化して、本社に提供した記録を残すことが重要です。
- ▶ また、この際の合理的な価格設定も実務上重要であり、例えば、当該業務の提供に必要なコストを算出し、これに適正な利益率の利益（マークアップ）を加えた金額を設定することが考えられます。

3 | 新規事業の立ち上げ

3. インドにおいて研究開発を行う場合の留意点

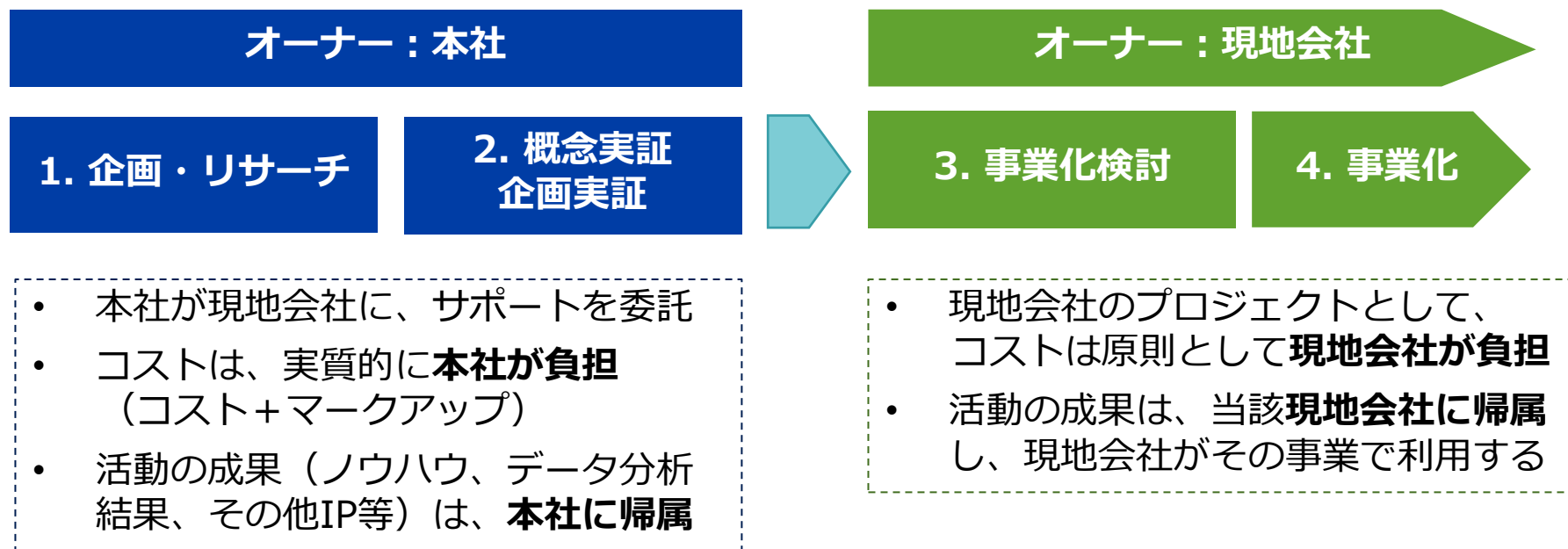
- 日本本社からの業務委託に基づいて、インド法人の従業員が研究開発を行う場合、従業員の行った発明（職務発明）に関する整理が重要です。インド法上、従業員が行った発明の特許出願に関する権利等は、当然に使用者に帰属することにはならないため、従業員と使用者の間で契約等を締結しておく必要があります。具体的には、従業員の行った発明が使用者に譲渡されることなどについて、職務発明規程や、その旨の条項を雇用契約に含めるなどの方法が考えられます。
- また、インド国内で生まれた発明をインド国外へ特許出願する場合、特許庁からの外国出願許可（foreign filing license: FFL）を取得するなどの制限がある点にも注意が必要です（Patent Act, 1970 第39条参照）。
- その他、営業秘密（製品の製造方法、販売方法、実験データ、顧客名簿、研究レポート等）の保持のために、NDAや情報管理規程の整備、一定の個人情報収集・処理する場合のプライバシーポリシー（個人データ保護のための安全措置、データ主体からの同意取得等）の整備が推奨されます。
- また、研究開発のために、既存の特許等の知的財産を利用する場合には、その利用のためのライセンス契約の準備が必要となりますが、このライセンスや権利利用料等の設定には、移転価格税制リスクを踏まえた資料の準備が必要となります。反対に、インド法人で発生した知的財産を利用する場合、その権利が誰に帰属するかを整理したうえで、同様にライセンス契約を準備することが必要です。
- 仮に日本本社が費用負担をしてインド法人が研究開発を行ったとしても、インド法人で発生した知的財産権は、契約書の定めのみによって自動的に日本本社に帰属するわけではなく、税務上のDEMPE分析（開発（Development）、改良（Enhancement）、維持（Maintenance）、保護（Protection）、使用（Exploitation）を果たしている者の分析）に基づく検討が重要です。インド法人で発生した知的財産権について、日本本社への帰属を想定している場合でも、税務当局から、インド法人に帰属した知的財産を日本本社へ譲渡したものとみなされ、当該譲渡に関して課税される可能性があります。

3 | 新規事業の立ち上げ

4. 事業が立ち上がった後の整理

以上のような本社からの業務委託により、日本本社がコストを負担して事業立ち上げをサポートする場合でも、これが永続的に継続するわけではなく、通常は、ビジネスの主体およびコストの負担者をインド法人へ変更していくことになります。

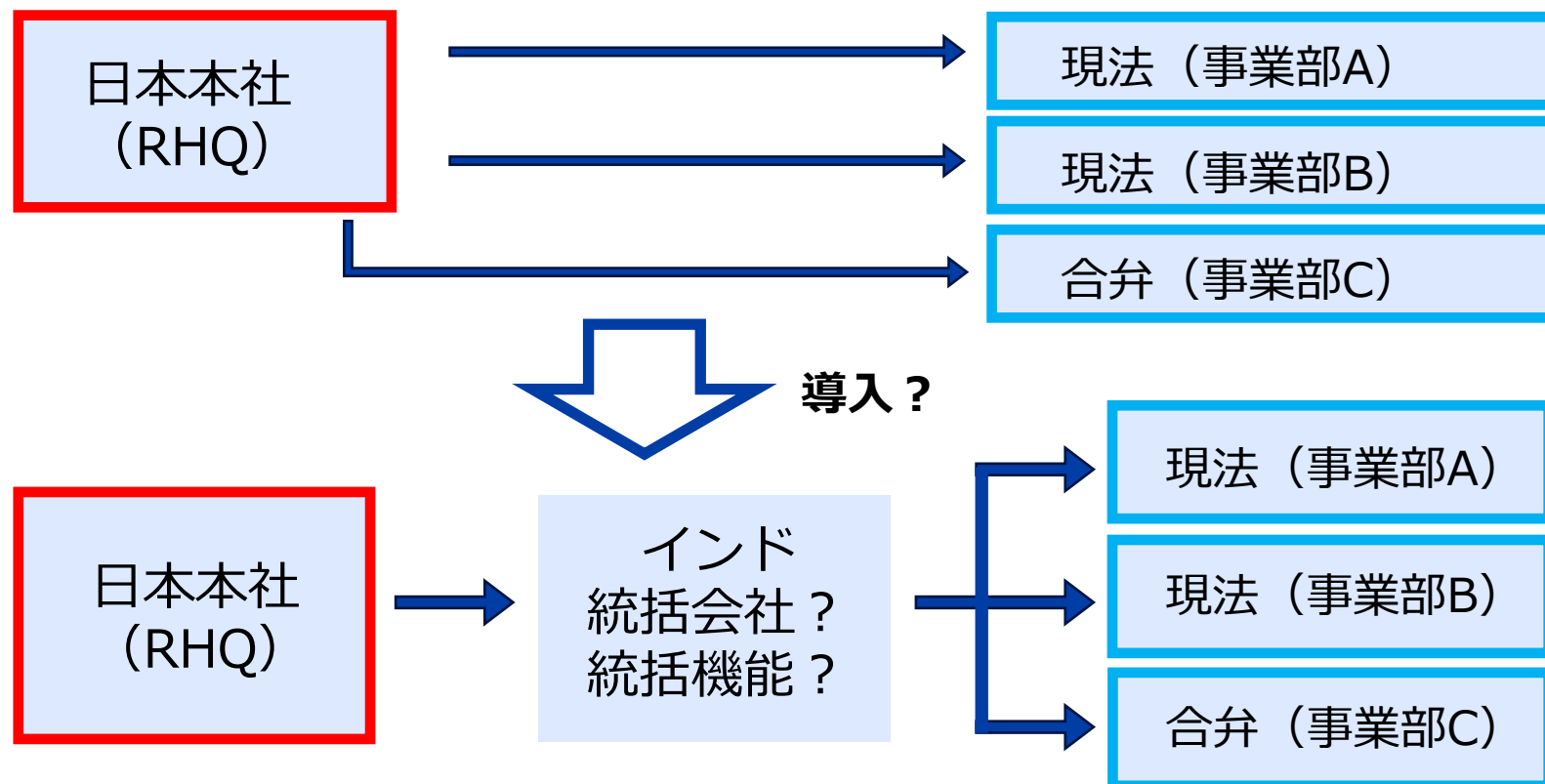
コスト負担や体制を変更していくにあたっては、以下のように、プロジェクトのオーナーが変わるという整理により、いずれかのタイミングで変更することが考えられます。



4 | 複数拠点の統括

事例4

1. インドに複数の拠点がある場合に、各拠点・事業の効率化のために、インド統括会社を設置したいと考えている。持株会社やそれ以外の会社設立等、どのような方法が考えられるか。
2. 複数拠点を統括するために、具体的にはどのような制度を導入することが考えられるか。



4 | 複数拠点の統括

1. 統括機能導入の方法について

- インドの複数拠点を統括する体制を構築しようとする場合、いくつかの会社構成が考えられます。例えば、A) 株式譲渡や会社法上のいずれかの方法等によりインドに**持ち株会社**を設立し、多拠点の株式を保有させる方法、B) 資本関係のない株式会社を新たに設立し、当該会社を事実上の統括会社とする方法、C) 既にある拠点内に統括部門を設置する方法が考えられるところ、それぞれの比較は次ページ（11頁）のとおりです。
- 持ち株会社を設立しようとする場合、単純に新設法人を設立して株式を譲渡するだけではなく、株式交換（Share Swap）、事業譲渡（Slump Sale）、会社分割（Demerger）等、種々の方法を組み合わせて、希望する体制を構築することが考えられます。
- もっとも、これまでのところ、インドに持ち株会社を設立している日系企業はあまり多くないものと思われます。その理由の一つとしては、税務上、連結納税制度が導入されておらず、持ち株会社化するメリットがあまりない反面、インド拠点からインド統括会社への配当、インド統括会社から日本本社への配当いずれについても課税される恐れがあるといった事情が考えられます。また、株主として他拠点に対するガバナンスを効かせることは期待できますが、後述するとおり、近時は、シェアードサービス（Shared Services）の体制を構築することにより、株式を持たずに実施的な統括機能を実装する会社も増えています。
- 今後、さらにグループ会社のインド法人の数が増えていく場合などには、子会社管理や資産管理等の観点から、持ち株会社も有力な選択肢となる可能性があり、自社グループにとって、どのような体制が適しているのか検討し、整理しておくことが重要です。

4 | 複数拠点の統括

1. 統括機能導入の方法について

項目	A. 持株会社の導入	B. 新設会社（資本関係無し）	C. 既存会社内の統括部門設置
設立/ 設置コスト	高い ・単純な会社設立よりも複雑かつコストがかかる（会社設立後の株式譲渡、株式交換、株式分割、子会社設立後の事業譲渡など）	中程度 ・会社設立のためのコストがかかるが、設立自体の難易度は高くない	低い ・既存の会社内に設置するため、設置自体に関するコストは低い
税務リスク/ メリット	・グループ会社間の損益通算制度がなく、メリットは限定的 ・インド統括、日本本社それぞれの配当に対し課税される恐れ ・既存株式の譲渡／取得に関連する課税の恐れ	・税務メリット・リスクについては、通常の法人と同様	・既存の会社のサービス提供収入に対する税金のみ
運営コスト	・新設の会社について、会社法や税法上の各種申告、届出等を含むコンプライアンス遵守が必要	・新設の会社について、会社法や税法上の各種申告、届出等を含むコンプライアンス遵守が必要	・既存会社内のため、追加コストはない
統括機能	・株主として直接ガバナンスを効かせることが可能	・日本本社等からの統括業務の委託を受けて実施可能	・日本本社等からの統括業務の委託を受けて実施可能
既存法人からの 独立性	・組織としての独立性のほか、（新設法人の場合）既存法人の紛争や法令違反等から独立性あり	・組織としての独立性および既存法人の紛争や法令違反等から独立性あり	・既存法人の紛争や法令違反等の影響を受けうる

4 | 複数拠点の統括

2. 統括のための具体的な方策

- 前述のいずれの体制による場合でも、実際に複数拠点を統括していくためには、具体的な制度を導入していく必要がありますが、例えば、以下のような方策が採られています。

方策	概要	期待できる効果	注意点
シェアードサービス (Shared Services)	財務、法務、人事、総務、ITなどの 共通業務を集約し、一元的に管理	コスト削減、業務品質の向上、 情報収集によるガバナンス 強化	・現状把握と整理に時間がかかる ・運用可能な体制構築の困難さ
グループルールの統一化	財務管理、コンプライアンス、購買 ポリシーなどのルールをグループ 全体で統一	ガバナンス向上、透明性の 確保、標準化	各拠点の柔軟性が制限される 可能性
取締役や管理職の派遣	事業会社や合併会社に取り締役や管理 職を派遣	現地との連携強化、親会社の 意向を直接反映	現地運営との摩擦のリスク
管理会議やレビュー制度の 導入	・定期的に管理会議を開催し、業績 や課題をレビュー ・KPIに基づいたモニタリングを実施	透明性向上、意思決定の迅速 化	運営負担の増加
ITシステムの統合	顧客関係管理(CRM)、統合基幹業務 システム(ERP)をグループ全体で導 入し、情報基盤を統一	データ管理の一元化、意思決 定の迅速化	システム導入と運用コスト
トレーニングプログラム/ 社内セミナー	各拠点従業員に統一された教育・ 研修プログラムを提供	スキル向上、企業文化の浸透	即効性は低い
内部通報制度／内部統制監査 の導入	各拠点の業務や財務の問題点を洗い 出し、リスク防止や業務改善を推進	リスク管理の強化、業務改善 促進	監査コストや人員の増加

4 | 複数拠点の統括

3. 統括会社・部門との間の会計税務整理

- ▶ 複数拠点に対して、統括会社（統括部門を含む。以下同じ）が具体的な統括機能を実施する場合、これを実施するための人的物的コストがかかります。統括会社は、通常のビジネスのように外部から利益を得るわけではないため、サービスの提供を受けている現地拠点、あるいは、統括を委託している日本本社にコストを負担してもらう必要があります。具体的には、インドおよび日本の税務当局に対し、その合理性を説明する必要があるため、以下の点ような検討をしておくことが重要です。
- ▶ **インド統括会社の役割・機能の整理**
 1. 親会社からの委託に基づく現地監督活動
 2. インド子会社の管理部門など現地機能部門の集約による高機能化および効率化
 3. インド子会社の事業統括活動
- ▶ **コスト回収のメカニズム**
 1. 親会社からのサービスフィー
 2. インド子会社からのサービスフィー
 3. インド子会社への経営管理報酬
- ▶ **ポイント**
 - ✓ 提供するサービスに合理性があるか？
 - ✓ 実際にサービスは提供されているか？
 - ✓ 対価は妥当か？