

# 金融機関等の海外進出・現地法人設立プロセス

2016年5月20日

執筆者：大内 大輔

## 1. 日系金融の海外進出を取り巻く状況と課題

近年、国内産業の成熟化に伴い、日系金融機関等（銀行、信託銀行、リース会社、ノンバンク等、以下「金融機関等」とする。）の海外進出が増加している。金融機関等における海外進出の概念としては、①海外に所在する日系企業（事業会社）に対し、金融機関等の現地法人や支店を仲介せずに直接クロスボーダーのリース、ローン、割賦等のファイナンスを提供、②M&Aによって現地法人を取得、③現地国支店・法人の設立等が含まれる<sup>1</sup>。①は事業会社の海外進出を支援する意味合いが強く、金融機関等自らが現地国において継続的な事業を行う想定とはなっていないことが一般的である<sup>2</sup>。一方、②、③は、金融機関等自身の海外進出であり、現地国において多様な金融サービスができる上、事業が軌道に乗った際には、現地国の高度成長・人口ボーナス等に伴うリターンも期待することができる。

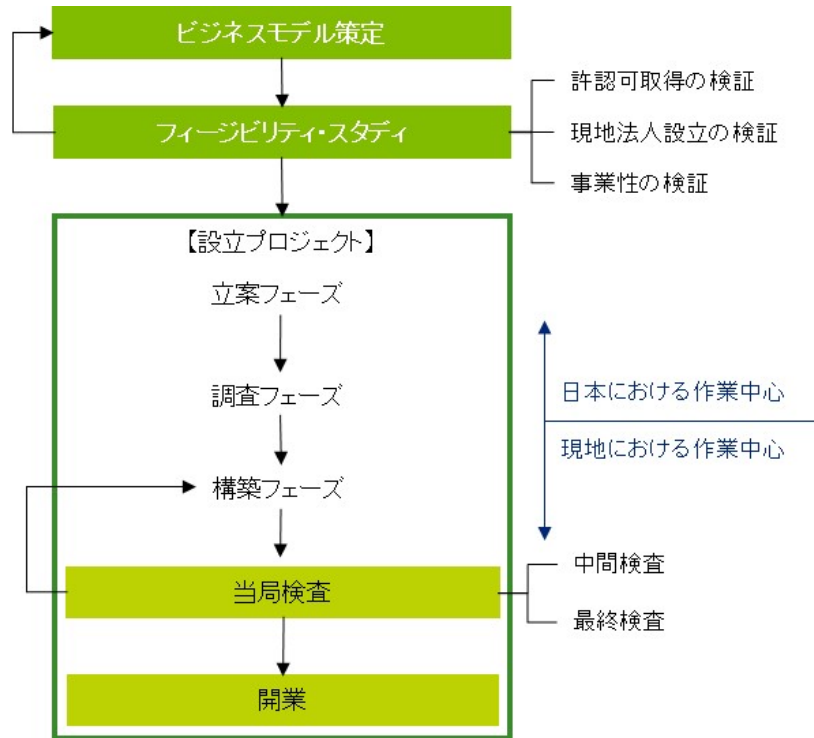
金融業界の現地法人設立は、検討から開業に至る一連のプロセスに多様な金融業界の知見・プロジェクト管理のスキルが必要とされる。一方で、同プロジェクトに従事するメンバーは、長期間にわたる調査業務や構築業務を通じて現地の業務プロセスに精通することができるため、プロジェクト完了後、開業した現地法人の取締役や管理職としてそのまま駐在することが多く、ゆえに過去の経験者を次の進出プロジェクトへアサインすることが難しい傾向にある。また、金融業界の現地法人設立は、ライセンス取得の困難性等を要因として、定常的に発生する性質のものではないため、ノウハウが比較的蓄積されにくいと言える。以上の様な課題に対応すべく、本稿では、海外に現地法人設立を検討する際の基本的なプロセス、想定課題、対応方法について概説する<sup>3</sup>。次節以降で概説する一連のプロセスのイメージを図示すると【図表1】の様になる。

<sup>1</sup>他にも、駐在員事務所設立による進出もあるが、駐在員事務所は営業活動を許可されていない国が多く、情報収集や事務的手続き等の支援組織として位置付けられるケースが一般的であることから、本稿の対象外とする。

<sup>2</sup>クロスボーダー金融取引については、レポート「クロスボーダー金融取引に関する規制への対応」2016年3月1日、中央経済社「クロスボーダー金融取引の規制と実務」2016年4月が参考になると思われる。

<sup>3</sup>M&Aについては、企業価値評価、デューデリジェンス等、現地法人設立とは異なるプロセスを経るため、本稿の対象外とする。また、支店設立については、現地法人設立よりシンプルなものになるが、その相違については、別稿にて概説する予定。

【図表 1 検討プロセスのイメージ】



## 2. ビジネスモデルの策定

金融機関等が海外進出を検討するに際して、まずは基本的な海外戦略に基づき、自らの強みを生かした現地国のビジネスモデルを策定する必要がある。日系企業の強みとしては、メーカーであれば、例えば、自社製商品の品質や技術力における優位性、価格競争力等の要因が考えられるが、金融事業においては製商品が目に見えるものではないため、特定が難航する可能性がある。また、国内における競争力が海外においてそのまま通用するとは限らず、日本で圧倒的シェアを誇る分野であっても、海外においては継続的に赤字となっている事例も散見される。なお、独資では現地当局の許認可が下りない国については、部分出資や合併による進出も視野に入れる必要性が出てくる。しかしながら、現地において更なる事業拡大・M&A等を想定している場合には、経営の自由度が高い独資による進出が有力な選択肢となる<sup>4</sup>。海外ビジネスモデルが策定された後は、進出候補地域(例:北米/南米/東南アジア/欧州 etc)、進出候補国属性(例:先進国/新興国 etc)を選定し、複数の進出候補国を抽出する。

<sup>4</sup>本稿においては、独資による現地法人設立を前提として解説を行う。

### 3. フィージビリティ・スタディの実行

進出候補国を複数選定した後は、フィージビリティ・スタディ(Feasibility Study:FS、事業化検証)によって、現地法人設立および事業化に向けた適合性／実行可能性を分析する。進出候補国が多い場合には、第1段階として概要調査(Pre-FSとも呼ばれる。)を行い、進出候補国を2～3へ絞った後、第2段階として詳細調査を実行する2段階方式も考えられる。調査対象としては、経済状況、ビジネス環境、競合状況、労働状況、生活状況、外資規制、ライセンス規制、金融規制、税制、会計制度等が考えられ、然るべきタイミングで現地における同業他社・規制当局等へのヒアリングも実行する。これらの調査結果を用いて検証するテーマとしては、大別して、①現地法人設立の実現可能性(許認可・ライセンス取得の可能性を含む)、②開業後の事業継続(黒字化)の実現可能性があると思われる。日本と同じく、金融事業は規制業種となっていることが一般的であるため、許認可・ライセンス取得の可能性については、早期に確認することが望まれる。

一連のFSを完了した後、進出国を1か国に確定するが、仮にすべての候補国の検証結果が良好でなく、現地法人設立・事業継続のいずれかが難しいと判断された場合には、前フェーズに戻り、再度、候補国の選定を行うことになる。また、規制が厳しい国に進出する際には、現地当局による許認可の内示によって、最終的な進出国が確定する進め方も考えられる<sup>5</sup>。

### 4. 現地法人設立プロジェクトの実行

進出国が確定した後は、現地法人設立プロジェクトを実行する。同プロジェクトは、主に①立案フェーズ、②調査フェーズ、③構築フェーズに分類することができる。

#### ① 立案フェーズ

プロジェクト計画の策定を行うものであるが、プロジェクト体制、業務領域(フロント、審査、リスク管理、会計、税務、当局報告、コンプライアンス、人事、総務、IT等)の策定、メンバーの配置、プロジェクト・ツール(WBS、進捗管理表、課題管理表等)、スケジュール、プロジェクトルール(定例会議の種類、報告・コミュニケーション方法等)の策定等が含まれる。

#### ② 調査フェーズ

業務領域に応じて規制調査(金融規制、税制、会計制度、一般法規等)を実行する。本フェーズにおける規制調査はFSにおける規制調査よりも更に実務的なものとなる。また、同調査は一定範囲を日本国内において実行することが可能であるが、特に新興国では規制体系が未成熟であったり、規制・通達が現地語のみで公表されていることがあり、現地当局と

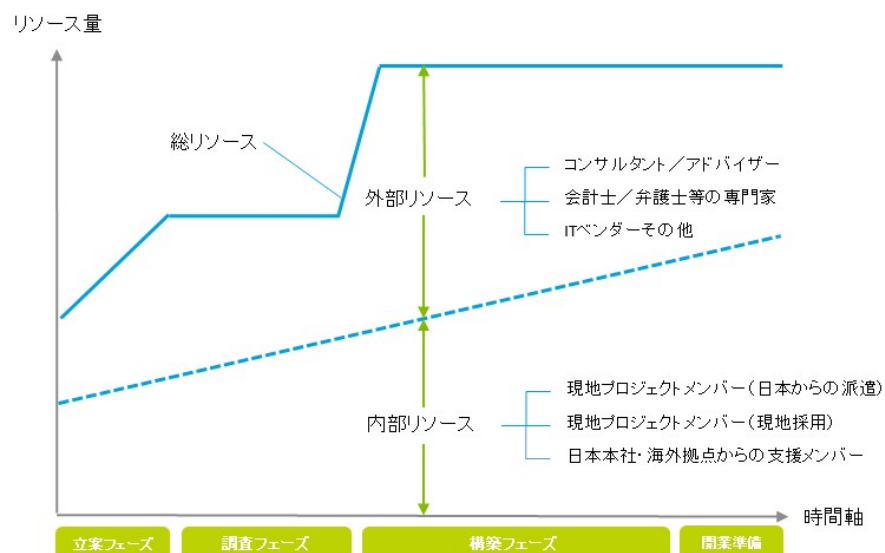
<sup>5</sup>一方、最短期間での設立・開業を目指す場合、許認可申請と設立準備を同時進行する方式もあるが、この場合、許認可が下りないリスクを伴う点に留意が必要である。

の対話によって初めて明らかとなる事象もあるため、本フェーズのみで規制調査を完結することは実務上難しく、次の構築フェーズにおいても当局確認を含む追加調査を継続するアプローチが現実的である。また、同フェーズには関連システムの予備調査も含まれる。この段階では業務フローが定まっていないことが一般的であるが、システムの開発には一定の期間と工数を要するため、業務想定を設定しつつ、業務サイド、システムサイドの工程依存関係を把握する必要性が出てくるケースがある。

### ③ 構築フェーズ

現地国へプロジェクト・メンバーの過半を移し、業務プロセスおよびシステム構築（要件定義、開発、UAT 等）を行い、開業に向けた準備を実施する。業務プロセス・システム構築においては、主として、ゼロベースで構築するアプローチ、または本店・他国の現地法人において導入済みのものであるアプローチが考えられる。一般的には、前者に比べて後者の方が工数は少ないが、現地で取り扱う業務範囲、現地規制、当局判断の相違等を起因とした修正や追加が発生し得るため、相応のリソースを準備しておくことが重要である。また、開業承認に向けた当局検査（中間検査・最終検査）も本フェーズに含まれることが一般的である。これらと並行して現地国従業員の採用も行い、順次、組織体制を充実化していくが、特に新興国では一定レベルの人材採用が難しいことがある。また、入社後、日系金融特有の文化・慣習に適応できないケースも想定されるため、現地従業員に向けた研修・教育等も必要と思われる。構築が終わった後、現地当局の最終検査等を経て、設立・開業となる。本フェーズは、プロジェクト全体において最も多くのリソースが必要となることが一般的である。各プロセスにおけるリソース量のイメージを図示すると【図表 2】の様になる。

【図表 2 必要リソース量のイメージ】



## 5. おわりに

金融機関等の現地法人設立においては、現地金融規制・会計・税制等を含む多様な専門的知見やプロジェクト管理に精通したリソースが必要となるが、プロジェクトの進行中は当局指導への対応、想定外の当局通達の公布等により、更にリソースが逼迫する可能性もある。また、現実のプロジェクトにおいては、本稿で記した基本的なプロセス以外にも、状況に応じた個別的な解決策が必要となり得る。これらの課題へ効果的に対応するため、日系金融機関等における海外進出プロジェクトの実績があり、かつ、グローバル・ネットワークを有する外部専門家の活用が有力な選択肢となると思われる。

### 【執筆者紹介】

大内 大輔 (Daisuke Ouchi) マネジャー

米国ワシントン州公認会計士、公認内部監査人

金融機関等の海外進出に関するプロジェクト管理・調査・助言(現地法人設立、30 か国以上のクロスボーダー金融取引規制対応(規制・会計・税制)、海外中央銀行に向けた金融規制改革提言支援等)に従事。トーマツ入社前は、日系証券会社、米系投資銀行等に所属し、規制調査、主計、投資会計・税財務・当局報告、コンプライアンス(公開審査)、海外プロジェクト管理(欧州滞在を含む)等に携わる。

編著書「クロスボーダー金融取引の規制と実務」中央経済社、2016年4月。

E-mail: [daisuke.ouchi@tohatsu.co.jp](mailto:daisuke.ouchi@tohatsu.co.jp)

### 【お問い合わせ先】

有限責任監査法人 トーマツ 金融インダストリーグループ

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-3-1 新東京ビル

Tel:03-6213-1163(代表) Fax:03-6213-1186

担当: 大内

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人および DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 8,700 名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 225,000 名の専門家については、[Facebook](https://www.facebook.com/deloitte)、[LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deloitte)、[Twitter](https://twitter.com/deloitte) もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。