

# 設問・ポイント・解説で、海外進出支援業務のAtoZを体系的に網羅し示します。

ポイントでは、設問に対する実務上の要点・勘所を簡潔に説明しています。

実務上よく生じる疑問や論点を、設問として厳選・構成しており、効率的に知識を習得することができます。

見やすい図表類の効果的な使用により、本文内容の理解の定着を促します。

## 005 進出を決定した取引先はF/S(事業化調査)をどのように進めるか

**ポイント** F/S(事業化調査)は担当事業部が生産部門の計画をつくるが、それと同時に本社スタッフ部門(事務部門)が財務計画と人事計画をつくるので、金融機関としてはこの段階でのサポートが重要である。F/Sは本邦での調査とともに現地出張を行う機会も多く、出張前の出張計画の作成支援や出張後のフォローも重要となる。

### 1 最初に行うこと

最初にF/Sチームの組成を行う。チームという大げさだが、プロジェクトや取引先の規模の大小にかかわらず複数人でF/Sを進めていく必要がある。F/Sチームのメンバーの中心は現地生産や現地販売の対象となる製品の直接の担当部署になるが、その他のメンバーには、社長や役員などの意思決定者、人事・総務・経理などの間接部門のスタッフ、会社の顧問税理士や顧問弁護士などの専門家が参加する必要がある。製造部門や営業部門ばかりがF/S調査を急いでも、人事部による現地に駐在予定の人材の選出やその処遇の検討、財務部による現地の取引銀行や会計事務所および現地で使う経理ソフトの決定、法務部による締結すべき英文契約書の作成やチェックなどが進まなければ、全体のF/Sのスケジュールはどんどん遅延する。また、適切な情報提供や実務を支援する外部専門家がいないと、現地の外貨規制や税金などの重要事項について事実確認をするだけでも相当な時間がかかってしまう。

### 2 進出候補先の選定

進出先の国については、本命の国が決まっても複数先を比較して検討

236 第2編 海外進出支援業務

するほうがよい。「はじめに国ありき」のスタンスでは問題が多い。たとえば、日本市場や中国市場の次のマーケットとしてアジア進出を検討する場合、その人口の大きさや日系企業進出の歴史の長さからインドネシアに進出することを決めている場合でも、先入観を抜きにしてインドやタイなどと比較して検討するほうがよい。

### 3 国内における調査ではどのようなことを行うか

海外進出のための調査では、日本国内で相当な情報が取得できるので、基本的には国内で情報を集め、現地ではその裏付けをとったり現地・現場でヒアリングしなければ取得できない情報の収集に集中する(第2編第1章【003】も参照)。これらの調査は基本的には進出プロジェクトの当事者である担当事業部によって生産部門計画として行われるが、本社スタッフ部門(財務経理・人事総務)にも早い段階で入ってもらって、事務部門計画として関連分野の調査を分担してもらうことが重要である。

#### (1) 生産部門計画(担当事業部)

**a 進出国の情報**  
JETROや外務省のホームページ、コンサルタントや金融機関の公開資料やセミナーで収集することができる。

**b 外資規制**  
業種規制を確認する。進出企業の業種が外資規制によって外資禁止業種や出資比率制限の業種に該当していないか、また、当局の認可取得手続や会社設立手続はどうか、これらはJETROのホームページで確認が可能であるが、実際の会社設立手続を現地で行う際にはコンサルタントなど専門家を起用することが一般的なもので、早い段階で専門家を紹介し、そこを通じて最新の現地情報を取得するようにアドバイスするのがよい。

**c 現地の投資環境**  
工業団地の電気・水の供給状況や道路づけ、港の施設などのハードインフ

第2章 取引先の海外進出における計画策定支援 237

ラの状況はやはり現地出張を行って確認することとなるが、関の出先(日本事務所)が本邦にある場合は、事前に可能な報を入手することも有効である。一方、いわゆるソフトイン法務、税務、会計制度などの情報については、JETROや日などで情報の収集は可能である。なお、現地の業界やマ(マーケットの規模、自社製品の市場、競合他社の顔ぶれ、顧客十分な情報を自力で収集するのはなかなかむずかしい。現地間とコストの割には有益な情報源に接触できないことも多い関が出している有料の業界調査レポートや個別に調査を依頼すべきである。

(2) 事務部門計画(本社スタッフ部門)

**a 財務計画**  
出資の時期や方法(1度に送金するか段階的に増資するのの予定(対外借入規制については確認しておく)、現地銀行か件(通貨の種類や金利水準、中長期ローンおよび固定金利ローティ、担保・保証など)の計画を策定する。

**b 人事計画(派遣駐在員)**  
現地派遣社員(出向者)の処遇の決定と選出を行う。関定など)がない場合はその作成を検討する。また、派遣駐(健康診断や帰国休暇など)についても決定する。これらは他況もにらみつつ決定するので、現地出張の際にヒアリングすいようにする。現地日系社会の状況については、現地の日本議所や日本人会、日本人学校のホームページが充実してきているので、それをチェックするのがいちばんである。また、現地の安全情報は外務省のホームページを参照すること。そのうえで、実際の住居や日本食の状況などを現地出張の際に時間をとって現場を確認することとなる。

**c 人事計画(現地スタッフ)**  
現地スタッフのうち、主要なメンバーについては本邦で研修を行うことも

238 第2編 海外進出支援業務

現地借入れ	借入銀行(日系/地場)・通貨と金利水準・担保条件・手続(審査)期間
治安状況	対日感情・テロ発生状況
居住環境一般	日本人居住区・食料品・病院・直行便の有無
教育環境	日本人学校や補習校/インターナショナルスクールやアメリカンスクールおよび通学方法

第2章 取引先の海外進出における計画策定支援 239

で問題になっていることを地政府に改善を要求している間移転価格税制の査察の有無)、そどについて最新情報を入手す法人や工場運営の問題点などをの有無や対策、労働紛争が起宗教の慣行に対する現場での手続や通関の実態、港での積ヒアリングしたい。最後に、現

地駐在員の生活環境(最近の日本人居住区の所在や学校の状況など)をヒアリングするとともに、できれば視察も行いたい。

#### (2) スケジュールの立て方

アジアの場合、日曜日の昼間にその国に移動し、帰りは金曜日の夜行便を利用するのが効率的である。最初の1日目か2日目までにJETROや金融機関、会計事務所、商社などを訪問し最近の日系企業の動向などをヒアリングその後進出企業を訪問してOBと話をし、その後、政府の外資誘

スケジュール表			
日	内容	備考	
1日	AM 成田発 PM ハノイ着	・明るうちに現地に着くのが望ましい (空港周辺状況などのチェック)	
2日	JETRO、会計事務所、金融機関や商社などへの訪問 近郊視察(日本人居住区など)	・全体の情報収集を先に行う ・地図を必ず購入する ・現地邦人の生活環境チェックも行う	
3日	第1日	・幹線道路を基準に視察する ・各工業団地で工場訪問を入れる	
(水)	工業団地視察	第2日	・ヒアリングポイント:電気・水、労務問題、従業員の応募状況、出勤の手段(バスや寮の有無)
(木)	工業団地視察	第3日	・工業団地管理局も訪問する
(金)	予備日 移動(夜行) ハノイー成田	予備日	・現地情報で追加訪問すべきところをチェックする (帰りは夜行が効率的)

### 5 進出形態の決定

進出の形態としては駐在員事務所、支店、現地法人がある。現地法人は外資100%でも進出先国の「国内法人」であるのに対し、支店は「外国法人」のステータスとなる。  
現地法人については本邦親会社100%出資(純資)と合弁事業(日本親