

財務マネジメント・サーベイ

経済産業省委託事業 中国・アジア版 FASS 検定普及促進活動

中国・アジア拠点への本社統治力と財務管理

C F O（経理財務担当役員）各位

謹啓 時下ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。平素より当会の諸活動に対しまして、格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

現在、企業の規模を問わず日本企業はグローバル成長戦略として挙って中国・アジアに展開をしていますが、こうした新興国を中心とした成長市場を戦略的に取り込む中で課題となっているのは、同地域の拠点を含めた本格的なグループ統治（ガバナンス）の構築や、リスク管理強化でしょう。

今回の財務マネジメント・サーベイでは、「中国・アジア拠点への本社統治と財務管理」をテーマに、新興国特有の多様性や特殊性に起因する商習慣の違いに加え、金融・財務・法務のインフラが未整備な環境でビジネスを拡大するための管理面の課題についてアンケート調査を行い、本社 CFO や財務部門によるグループ管理の実態と課題についての調査を行うことと致しました。

日本企業が真のグローバル・マネジメント体制を構築していくためにも、是非本プロジェクトについてのご理解を頂き、アンケートへのご協力を頂きたく宜しくお願い申し上げます。

尚、日本 CFO 協会では日本企業のグローバル化に対応した人材育成の仕組みづくりの一環として、経済産業省委託事業アジア（中国・韓国・フィリピン・ベトナム・インドネシア）版 FASS 検定（経理・財務スキル検定）を開発し、本年度よりスタートさせております。ご回答者には、中国の現地スタッフを対象にした現地語による検定試験の無料お試しチケットをご進呈させていただきます。

ご多忙中とは存じますが、別紙調査票にご回答頂き、F A Xにてご返信頂きますようお願い申し上げます。

謹白

調査ご対象者 : 上場企業の C F O（経理財務担当役員）様
ご回答締切日 : **8月7日(水)**
ご照会先 : 日本 C F O 協会事務局 <http://www.cfo.jp>
TEL 03-3556-2334 FAX 03-3556-2320 e-mail info@cfo.jp

2013年7月
日本 C F O 協会
専務理事 谷口 宏

ご回答者特典

1. 抽選でご回答者 50 名様に 1,000 円分図書券進呈！
2. 中国版経理・財務スキル検定（FASS 検定）無料お試しチケット」（5 名分）進呈！
※中国語・中国の制度に対応した試験問題
3. アンケート調査結果を収録した「CFOFORUM」（9月10日発行）1部無料進呈！

財務マネジメント・サーベイ

中国・アジア拠点への本社統治力と財務管理

ご回答特典

1. 抽選でご回答者 50 名様に 1,000 円分図書券進呈!
2. 中国版経理・財務スキル検定 (FASS 検定) 無料お試しチケット (5 名分) 進呈!
※中国語・中国の制度に対応した試験問題
3. アンケート調査結果を収録した「CFOFORUM」(9月10日発行) 1部無料進呈!

【ご回答データの取り扱いについて】

ご回答頂きました個社別の回答データは日本CFO協会が責任をもって管理し、回答者の同意なく第三者への提供は致しません。
調査結果の分析を専門家へ依頼する場合には全体の集計結果のみを提供し、個社別の回答データを提供することはございません。

以下の質問事項について、該当個所にチェックしてFAXをお願い致します。

I. 貴社グループのプロファイル

①業種

- 建設業 食品・飲料製造 繊維製造 化学、石油・石炭、プラスチック 窯業・土石 鉄鋼、非鉄金属
 生産用機械 電気機械 輸送用機械 その他製造業 情報通信、運輸 卸売 小売 不動産・物品賃貸
 専門・技術サービス 宿泊、飲食サービス 生活関連サービス、娯楽 教育・学習支援、医療福祉
 その他サービス その他 ()

②グループ売上高 30 億円未満 30 億円以上 100 億円未満 100 億円以上～1,000 億円未満

- 1,000 億円以上～5,000 億円未満 5,000 億円以上～1 兆円未満 1 兆円以上

③資本金 5000 万未満 5000 万以上～1 億円未満 1 億円以上～3 億円未満 3 億円以上～10 億円未満

- 10 億円以上～100 億円未満 100 億円以上

④グループ従業員数 1,000 人未満 1,000 人以上～5,000 人未満 5,000 人以上～1 万人未満 1 万人以上⑤海外生産比率 0% 10%未満 10%以上～30%未満 30%以上 50%未満 50%以上 70%未満 70%以上

その内 中国: 0% 10%未満 10%以上～30%未満 30%以上 50%未満 50%以上 70%未満 70%以上

アジア: 0% 10%未満 10%以上～30%未満 30%以上 50%未満 50%以上 70%未満 70%以上

⑥海外売上比率 0% 10%未満 10%以上～30%未満 30%以上 50%未満 50%以上 70%未満 70%以上

その内 中国: 0% 10%未満 10%以上～30%未満 30%以上 50%未満 50%以上 70%未満 70%以上

アジア: 0% 10%未満 10%以上～30%未満 30%以上 50%未満 50%以上 70%未満 70%以上

⑦今後3-5年後の予測 (または計画) 海外売上高比率

- 0% 10%未満 10%以上～30%未満 30%以上 50%未満 50%以上 70%未満 70%以上

その内 中国: 0% 10%未満 10%以上～30%未満 30%以上 50%未満 50%以上 70%未満 70%以上

アジア: 0% 10%未満 10%以上～30%未満 30%以上 50%未満 50%以上 70%未満 70%以上

⑧組織形態 カンパニー制 事業部制 プロジェクトマネージャー制 マトリックス制 その他 ()

⑨中国・アジア拠点でのビジネス形態についておおまかな比率をご記入ください。

(仕入) 本社との取引 () 割 グループ会社との取引 () 割 日系企業との取引 () 割

欧米系企業との取引 () 割 現地企業との取引 () 割 わからない

(販売) 本社との取引 () 割 グループ会社との取引 () 割 日系企業との取引 () 割

欧米系企業との取引 () 割 現地企業との取引 () 割 わからない

(主な販売形態) BtoB BtoC BtoBtoC その他 () わからない

II. 中国・アジア拠点に対する経理財務のコントロール

1. 以下の項目について、それぞれ本社財務部門による海外拠点のコントロール度合いについてお答えください。

①決裁・権限規定について

- 本社と同一基準のポリシー・ガイドライン・マニュアルあり 一部共通のポリシー・ガイドライン・マニュアルあり
 拠点ごとに独自のポリシー・ガイドライン・マニュアルあり
 おおまかなポリシー・ガイドラインはあるが細則が未整備 ポリシー・ガイドラインが未整備
 その他 ()

②業務プロセス・勘定科目・取引先コードについて

- 業務プロセス： グループで統一 重要なものはグループで統一 統一されていない拠点あり 拠点別に異なる
 その他 ()
- 経理の勘定科目： グループで統一 重要なものはグループで統一 統一されていない拠点あり 拠点別に異なる
 その他 ()
- 取引先コード： グループで統一 重要なものはグループで統一 統一されていない拠点あり 拠点別に異なる
 その他 ()
- インボイス番号： グループ全体で統一的なコード体系を保持・運用 地域統括レベルで統一的なコード体系
 拠点別に異なる その他 ()

③ここ数年において本社財務部門による拠点のコントロール強化について、その必要性は高まっていますか？

- 非常に高まっている やや高まっている 特に変化なし わからない その他 ()

④拠点のビジネス現場に対する本社財務部門からのコントロールの今後の方向性について、該当するものは次のどれですか？

- 基本的なポリシー・ガイドラインを設定したうえで、その他の具体的な管理・分析は拠点に任せる。
 具体的な管理は拠点に任せるが、一方で、ビジネス現場のデータをシステムによって収集し、本社財務からモニターする。
 現場データの管理やモニター機能を強化するが、事業部単位に任せて本社財務ではコントロールを行わない。
 拠点に管理をゆだねず、現場のデータを本社財務から直接システムによって収集し、グループ全体における財務リスクの管理や将来予測の精度を高める。
 その他 ()

2. 中国・アジア拠点からのデータ収集について

①中国・アジア拠点から収集している以下のデータについて、その「頻度」「粒度」をお答えください。

- ・連結用の財務データ： 頻度 月次 四半期 年度
- ・売上データ： 粒度 全社金額のみ 製品グループ 製品単位 顧客単位 その他 ()
 頻度 リアルタイム 日 週 月 四半期 年 随時 収集せず
- ・仕入データ： 粒度 全社金額のみ 製品グループ 製品単位 顧客単位 その他 ()
 頻度 リアルタイム 日 週 月 四半期 年 随時 収集せず
- ・在庫データ： 粒度 全社金額のみ 製品グループ 製品単位 顧客単位 その他 ()
 頻度 リアルタイム 日 週 月 四半期 年 随時 収集せず
- ・売掛金データ： 粒度 全社金額のみ 製品グループ 製品単位 顧客単位 その他 ()
 頻度 リアルタイム 日 週 月 四半期 年 随時 収集せず
- ・買掛金データ： 粒度 全社金額のみ 製品グループ 製品単位 顧客単位 その他 ()
 頻度 リアルタイム 日 週 月 四半期 年 随時 収集せず
- ・現預金データ： 頻度 リアルタイム 日 週 月 四半期 年 随時 収集せず

②上記の「頻度」「粒度」は、国内や欧米先進国にある貴社の子会社に対する要求レベルと比べて次のどれですか。

- 国内にある子会社対比： より高い基準 ほぼ同じ基準 やや低い基準 かなり低い基準
 欧米にある子会社対比： より高い基準 ほぼ同じ基準 やや低い基準 かなり低い基準

③本社からの要求に対する拠点の現状の対応レベルについて

- 全く問題無し 殆ど問題無し 若干問題あり かなり問題あり

④上記で「若干問題あり」「かなり問題あり」の場合、その内容・理由

- 拠点が報告のための作業時間・人員を確保できない 拠点間の IT での整合性がとれてない 優秀なスタッフが少ない
 拠点が収集の目的を理解してくれない 合併会社のため情報が思うように取れない
 本社側の体制の問題 理由不明 その他 ()

⑤上記で「若干問題あり」「かなり問題あり」の場合、その国はどの国ですか。

- 中国 韓国 フィリピン タイ ベトナム インドネシア シンガポール マレーシア
 香港 台湾 その他 ()

⑥本社で今後収集し管理強化すべきと考えているレベルの「頻度」「粒度」をお答えください。

- ・連結用の財務データ： 頻度 月次 四半期 年度
- ・売上データ： 粒度 全社金額のみ 製品グループ 製品単位 顧客単位 その他 ()
 頻度 リアルタイム 日 週 月 四半期 年 随時 収集せず

- ・仕入データ： 粒度 全社金額のみ 製品グループ 製品単位 顧客単位 その他 ()
 頻度 リアルタイム 日 週 月 四半期 年 随時 収集せず
- ・在庫データ： 粒度 全社金額のみ 製品グループ 製品単位 顧客単位 その他 ()
 頻度 リアルタイム 日 週 月 四半期 年 随時 収集せず
- ・売掛金データ： 粒度 全社金額のみ 製品グループ 製品単位 顧客単位 その他 ()
 頻度 リアルタイム 日 週 月 四半期 年 随時 収集せず
- ・買掛金データ： 粒度 全社金額のみ 製品グループ 製品単位 顧客単位 その他 ()
 頻度 リアルタイム 日 週 月 四半期 年 随時 収集せず
- ・現預金データ： 頻度 リアルタイム 日 週 月 四半期 年 随時 収集せず

⑦上記の「頻度」「粒度」は、国内や欧米先進国にある貴社の子会社に対する要求レベルと比べて次のどれですか。

- 国内にある子会社対比： より高い基準 ほぼ同じ基準 やや低い基準 かなり低い基準
- 欧米にある子会社対比： より高い基準 ほぼ同じ基準 やや低い基準 かなり低い基準

⑧本社財務によるコントロール機能強化に向け人員強化・システム投資等の対策を検討・計画中のものがあるとするれば、それは次のどれですか（複数回答可）。

- 連結会計情報の信頼性向上 規定・ポリシー、業務プロセス等の統一 不正防止のための内部牽制機能の強化
- 外部委託による内部統制強化 現地語のわかる日本人決裁承認者の派遣
- 拠点別債権・債務データの月別状況報告 拠点別債権・債務明細データの一元管理と分析機能強化
- 取引先の与信情報と取引状況の一元的管理 インボイス、注文書の明細ベースでのデータ収集
- 主要決済口座の日次ベースの入出金情報の把握 主要取引先別日次ベースの入出金情報の把握
- 資金収支予測(キャッシュ・フォーキャスト)の精度向上
- デリバティブを含む財務取引の一元的管理と実施 ネットティングの実施による本社を介さないグループ間取引の情報収集
- 現地財務部員への金融・財務の専門教育
- その他 () 特になし

Ⅲ. 中国・アジア地区の統括会社・財務拠点について

①中国・アジア地区に地域統括会社・財務拠点を設置していますか。

- 設置している 設置を計画中 未定

②設置もしくは計画中の場合、目的とした機能強化は次のどれに該当しますか（複数回答可）。

- 経営管理・監督機能の強化 事務・業務効率化（含むシェアードサービス）
- 資金調達力の強化 為替・通貨管理の強化 税務マネジメントの強化 サプライチェーンの最適化
- 人事・労務管理の強化 販売活動の強化 その他 ()

③設置した地域・都市はどこですか、またこれから進出を計画している地域・都市はどこですか（複数回答可）。

③-I 設置した地域・都市：

- 中国(北京) 中国(上海) 中国(その他:) シンガポール 香港 タイ その他()

③-II 設置する予定の地域・都市

- 中国(北京) 中国(上海) 中国(その他:) シンガポール 香港 タイ その他()

④上記の地域に選ばれた理由は何ですか（複数回答可）

- 事業拠点に近い 規制緩和が進み自由度が高い 税制等の優遇措置があるから 財務人材、語学人材の充実
- 安定した政治体制 明確な法制度 金融・決済インフラの充実 決済通貨の利便性
- 日本国内での財務管理に限界がある（具体的に何が問題ですか：)
- その他 ()

⑤地域統括会社・財務拠点が担う財務分野の業務は次のうちどれですか（複数回答可）。

- 短期資金の運用調達 中長期資金の運用調達 グループ内ネットティング
- アセアン拠点の現預金一元管理とキャッシュプーリング アセアン拠点におけるデリバティブ取引の集約
- 資金決済(送金業務含む) 債権・債務管理 管理下会社のバランスシート管理

Ⅳ. 中国・アジアの拠点の買掛債務と売掛債権管理について

①買掛債務の支払いサイトについて当てはまるのは以下のどれですか？

- 日本と比べて短い 日本とほぼ同じ 日本と比べて長い 拠点によって異なる

- ①- I 支払いサイトの改善を課題として感じていますか？
 強く感じている やや感じている 特に感じていない 拠点に任せている その他 ()
- ①- II 支払条件の変更決定については、拠点の財務責任者もしくは本社財務部門が関与していますか？
 拠点の購買部門に一任している 本社事業部の購買部門に一任 条件・金額によっては財務部門の承認が必要
 全て財務部門の承認が必要 その他 ()
- ② 買掛債務の管理について今後の課題と感じていることは次のどれですか（複数回答可）。
 現地の仕入れ、購買、支払いとその決裁権限者の分離 現地語が書かれた請求内容が分かる決裁者の確保
 支払い業務と決裁者の定期的な人事ローテーション 品質、納期優先から支払い金額とサイトも考慮に入れる要員の確保
 特定企業への偏りによるリスク管理 集中購買などの活用による品質・納期から支払い条件の均質化
 VMI(Vendor-Managed inventory)などの活用による仕入れ在庫の減少と支払いの最適化
 その他 ()
- ③ 買掛債務の支払いにおいて、国内で使われている「一括信託支払」「債権引受決済サービス」の現地での活用を検討していますか？
 検討中 今後の検討課題 考えていない わからない
- ③- I 検討中及び検討課題として捉えられている企業で、導入を阻害する要因はなんでしょうか？
 相手企業との調整 納入企業の外貨規制問題 輸入国の外貨規制 S P Vへの債務譲渡などの規制
 システム的なインフラの不備(金融機関側のシステムを含む)
 その他 ()
- ④ 売掛債権の回収サイトについて当てはまるのは以下のどれですか？
 日本と比べて短い 日本とほぼ同じ 日本と比べて長い 拠点によって異なる
- ④- I 回収サイトの改善を課題として感じていますか？
 強く感じている やや感じている 特に感じていない 拠点に任せている その他 ()
- ④- II 回収条件の変更については、拠点経理の債権回収部門以外に財務部門もしくは本社財務部門に情報が入る体制になっていますか？
 本社財務もしくは拠点の財務でも把握 金額によっては拠点の財務でも把握 拠点に一任 わからない
 その他 ()
- ⑤ 売掛債権のデフォルトについて当てはまるのは以下のどれですか？
 日本と比べて少ない 日本とほぼ同じ 日本と比べて多い 拠点によって異なる
- デフォルトの多さを課題として感じていますか？
 強く感じている やや感じている 特に感じていない 拠点に任せている その他 ()
- ⑥ 売掛債権の管理について今後の課題と感じていることは次のどれですか（複数回答可）。
 現地商習慣や担保法・破産法などの齟齬の掌握 循環取引などの不正防止のためのデータ収集・検証
 営業部門の売上制度への反映 売掛債権の回収方法と管理方法 債権回収部門の強化や督促の外部委託
 取引先の与信管理強化 取引先グループ全体の債権・債務の把握
 拠点の会計情報の信頼性の向上 債権流動化の実施 その他 ()
- ⑦ 拠点の営業・販売活動についてコントロールする仕組みについて該当するものはありますか（複数回答可）？
 日本の商習慣との齟齬を取り込んだ現地販売ルールとコントロールの確立
 プレ契約段階での契約条件管理 営業部門の売上制度への反映 営業と受注情報入力部門の分離
 拠点ごとに債権限度額を設定と監視 取引先ごとに債権限度額を設定と監視
 その他 ()
- ⑧ 拠点や事業部門単位ではなく、本社財務部門として売掛債権の管理の仕組みについて課題とするものは次のどれですか？
 全ての債権や顧客ごとの回収条件を本社或いは地域統括会社で把握し一元的に管理する仕組み
 一定割合を占める取引先はコードを統一し、販売・債権管理で共有できる仕組み
 主な取引先の資本関係やオーナーなどを調べ、その企業グループと拠点間の販売実績と売掛債権を管理する仕組み
 拠点、販売チャネル、取引先別などのデフォルト率の管理と現場(営業部門)への反映ができる仕組み
 買掛債務の支払先と同一の顧客/顧客グループに対する貴社/貴社グループベースの債務残高や、売掛金との相殺可能性が把握できる仕組み
 問題が発生しない限り、拠点を跨った与信管理は行わず各拠点に一任している状況など
- ⑨ 現地企業との取引拡大により売掛債権の回収サイトの長期化対策として、債権の流動化（ファクタリング）を検討していますか？
 導入済み 検討中 今後、検討 他の方法を検討 ()

⑨- I 債権流動化を導入済みあるいは検討中の企業として受け入れられるコストはどのくらいでしょうか？

現地借入金金利よりやや高 現地借入金金利レベル 現地借入金金利よりやや低め Stand by LCレベル (注)

デフォルト率、借入金金利を加味した現在価値に回収事務費用を加えたコストより低ければ

(注) Stand by LC：ここでは商品代金の決済を目的としない金融や保証のための特殊な信用状を親子間などで使うことを想定しています。

V. 中国・アジアの資金管理について

①拠点における運転資金のニーズは強くなっていますか？

強まっている やや強まっている 変化はない やや弱まっている 弱まっている わからない

②拠点の運転資金をどのように賄っていますか？該当するものについて () 内に主要な順にその順番をつけて回答ください。

() 本社・グループ企業への支払サイトを延ばす () 資本増強 () 内部留保の取り崩し

() 親子ローン () グループファイナンス

() Stand by LC (現地の銀行 欧米系銀行 日系メガバンク 日系地銀 その他)

() 銀行借入れ (現地の銀行、 欧米系銀行 日系メガバンク 日系地銀 その他)

() 債権の流動化 (ファクタリング)

() サプライチェーン・ファイナンス (代金回収代行 商品担保融資 その他)

() その他 ()

③債権流動化を行っているか検討されている場合、その課題は次のどれですか (複数回答可)。

債権の譲渡事項 債権の移転、通知及び担保などに関する法律問題 債権流動化のコスト

債権情報が電子化されておらず、対象物件に限られる 流動化のオフバランス化

未売上分を含めた将来キャッシュフローの買取 流動化対象企業の信用度 要員不足 ボリューム

決済通貨に関わる外貨規制 その他 ()

④運転資金調達ルールや調達コストについて、本社財務でコントロールしているものは次のどれですか (複数回答可)。

拠点の借入枠や為替エクスポージャー枠 借入先別の借入枠金額、通貨、期間、コストの決定

担保制限や財務健全性維持などに係るコバナンツ条項/財務制限条項についての交渉

各種運転資金調達のスキーム決定(オフバランス処理の有無など、会計処理に係る判断を含む)

その他リスク その他 ()

⑤運転資金を調達する際に、その判断となる下記の情報についてどのように収集されていますか。

・現地通貨の為替レートと先物情報 常時入手 必要に応じて入手 現地に一任

・現地通貨の貸出金利とトレンド 常時入手 必要に応じて入手 現地に一任

・現地通貨の借入に関する事務コスト 定期的に入手 必要に応じて入手 現地に一任

・資本移動に関する現地の規制 定期的に入手 必要に応じて入手 現地に一任

・債権流動化に関する現地の規制 定期的に入手 必要に応じて入手 現地に一任

⑥下記の調達で課題があれば記載ください。

・親子ローンとグループファイナンス ()

・現地通貨の借入 ()

・債権流動化 ()

本サーベイの結果と解説を掲載した次号「CFO FORUM」および図書券の特典 (抽選 50 名様)、FASS 検定無料お試しチケットをご希望の方は必ずご連絡先 (お名前・ご住所・お電話番号・Email 等) をご記入ください (無記名の場合にはお届けすることができませんのでご了承ください)。

(証券コード:)

ご氏名: _____ 様 勤務先: _____

部署名: _____ お役職: _____

勤務先所在地: 〒 _____

TEL: _____ FAX: _____ Email: _____ @ _____