

致同 Japan Desk 連載コラム

特集テーマ： 日系企業の中国地域統括本部の実務および活用(その 6)
～事例 3 資金調達のための活用事例～

前回に続き、中国の地域統括本部の活用方法について、事例を用いて説明することにする。

事例3 資金調達のための活用事例

一、前提

日系企業A社（日本本社）の中国現法のうち、湖北製造のマネジメントは近年、中国国内のBtoB市場に注力し、販売を拡大してきた。湖北製造の製品は、材料仕入から加工、販売までに3ヶ月の期間を要し、かつ主要な顧客からの売上債権回収期間3ヶ月をプラスすると、回収期間は合計6ヶ月となる。平常時でさえ資金繰りが苦しい状態であり、中国国内の顧客1社の業績悪化により売掛金の回収が遅れ、貸し倒れになるリスクもある。

このような状況の下で、湖北製造はA社に対して増資を要請した。しかし、A社の取締役会は当該増資要請を許可しなかった。その理由として主に次のものがあった。

二、増資を許可しない理由

1. 脆弱な管理体制とコンプライアンスリスク

実は湖北製造はA社が5年前に買収した会社であり、買収を機に、香港人の旧株主兼董事長は会社を離れたが、総経理や財務部長、総務部長などの主要経営メンバーは会社に残り、日常業務を管理支配している。

買収時に、在庫の過大計上の問題、税関や外為のコンプライアンスリスク、個人所得税や社会保険の過少申告納付などが指摘され、現在もこれらの問題が解決されないまま継続している。A社の社外取締役および監査役は、昨今海外子会社のコンプライアンスリスクが日本本社にも大きな影響を与えることを懸念し、これを機に湖北製造から撤退することさえ提案している。

2. 投資に対する回収見込みがない

かつて湖北製造は利益を出していたが、近年中国国内の製造コストの高騰により、営業利益が悪化している。また、近いうちに販売拡大や原価削減の期待も持てない為、A社の取締役および監査役は、追加投資をしても将来回収することは難しいと判断し、湖北製造に対する増資案に反対している。

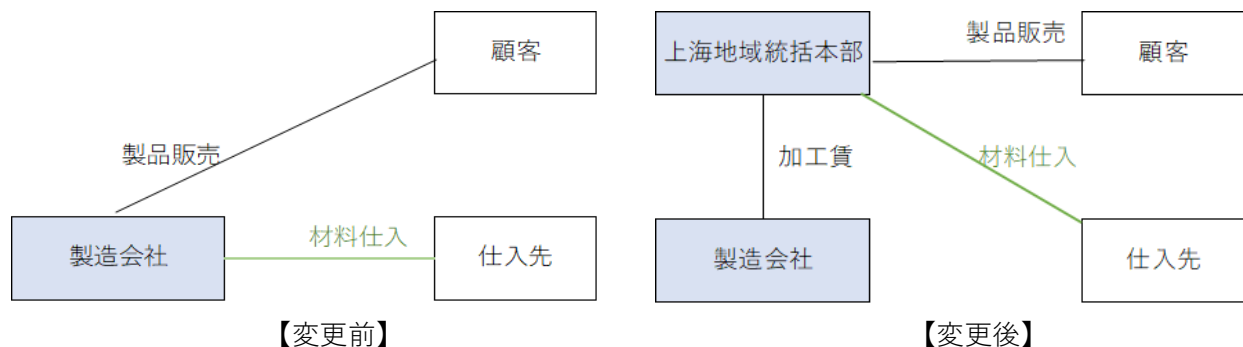
しかし、A社グループにとって、湖北の製造拠点はライバル企業と差別化のできる重要要素であり、なんとしても湖北製造の経営の継続を望んでいる。今まで、日本A社からの親子ローンまたは上海製造からの委託貸付で湖北製造の資金援助を行ってきたが、湖北製造の外債枠はなくなった為、親子ローンを借りる事ができない。また、余剰資金のあるその他の中国現法も、資金を自社の事業拡大に優先的に使用したいと言われている。ここで、上海地域統括本部は次の措置をとった。



三、解決策

(1) 取引スキームおよび商流の変更

従来の湖北製造が自らの資金で原材料を購入し、加工したうえで顧客に販売する取引から、上海地域統括本部が原材料を購入し、湖北製造に委託加工をする取引スキームに変更した。変更前後のイメージは下記の通りである。



上図のように、上海地域統括本部はその資金をもって原材料の仕入を行うため、湖北製造の資金負担を減らすことができた。これは従来の親子ローンおよび委託貸付と比較して、登記手の煩雑さを回避し、融資コストを軽減することができる。

また、上海地域統括本部の管理者は湖北の仕入先のみならず、全国地域で新規仕入先を開拓し、合い見積もりを徹底的に行うことによって材料原価の削減に成功した。一方、顧客の与信調査を行ったうえで、顧客の選別や支払期間の交渉を徹底的に行い、従来6ヶ月の回収期間を5ヶ月に短縮することに成功した。

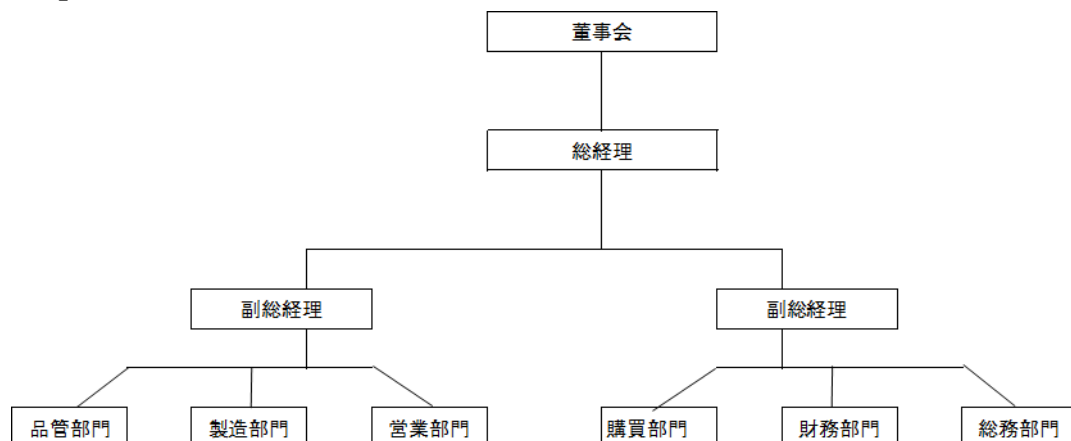
2017年1月27日、上海市人民政府が発表した「改定後の『上海市多国籍企業地域本部設立奨励の規定』を公布することに関する通知」(滬府発〔2017〕9号、以下「新規定」という。)にも明記されているように、多国籍地域統括本部または本部型機構は、1ヶ国以上において(被統括)企業に対して管理およびサービス機能を履行する唯一の機構であり、(被統括企業の)経営決定、資金管理、購買、販売、物流、決済、研究開発、研修等の支援サービスの中で、多数の機能を有する企業である。上海地域統括本部は購買および販売機能を負うことによって、湖北の運転資金の一部を肩代わりし、資金調達に目的に達することができた。

(2) 機能・リスクの分析および変更

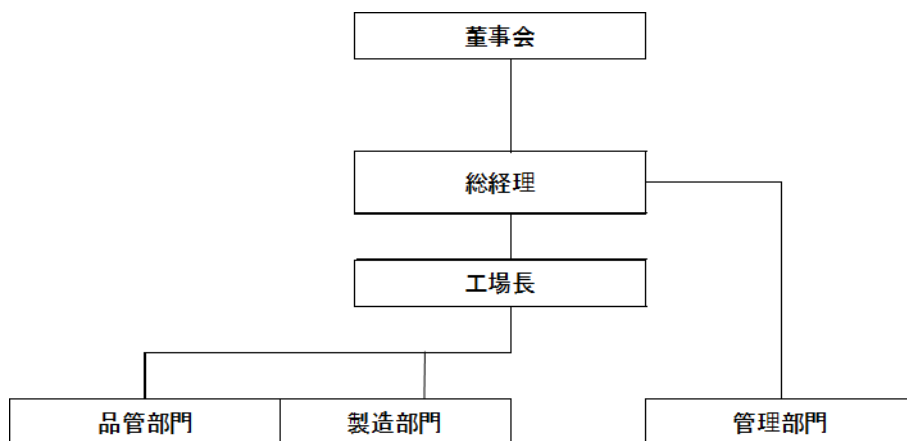
湖北製造は買収前から、購買、製造、販売およびアフターサービスを含む一連の機能を保有し、自らの資金で仕入れて、製造して販売している。よって、製造部門以外に、購買・営業・物流・財務・総務などの部門も保有している。また、ローカル企業から日系企業になったため、総務部を含む管理部門は知らず知らずのうちに肥大化している。

上海地域統括本部は当該状況を分析し、湖北製造の生き残る道は製造機能に特化したスリムな体制づくりだと判断した。その決定に基づき、上海地域統括本部の管理者は湖北製造の組織図を次のように変更した。





【変更後】



上記図のように、湖北製造の営業部門や購買部門の機能を上海地域統括本部に集約し、財務部門と総務部門を一つの管理部門にまとめた。そして、副総経理職を撤廃し、工場長責任体制に変更した。組織体制の変更により、湖北製造の機能が極めてシンプルとなり、管理コストは著しく低減した。また、取引スキームの変更後、商流が簡単となったため、シンプルな組織形態でも十分運営することができるようになった。（次号その7へ続く）。

以上

下岡 郁

致同会計師事務所（特殊普通パートナー）
日本事業部 運営責任者

Tel : +81 3 5770 8821（直通） E-mail : iku.shimooka@jp.gt.com



致同会計師事務所（特殊普通パートナー）日本事業部 お問い合わせ先
 ◇北京事務所 豊隅 Tel : +86 10 8566 5590 E-mail : toyozeni.kisho@cn.gt.com
 ◇上海事務所 今井 Tel : +86 21 2322 0230 E-mail : junya.imai@cn.gt.com
 ◇広州事務所 内川 Tel : +86 20 3896 3111 E-mail : uchikawa.kazunori@cn.gt.com

