

# 簿記を知らない人のための インドネシア工場経営

インドネシアビジネスサポート

小野耕司

本書の内容の一部または全てを著者に無断で複製コピーすることは禁じられています。

## はじめに

私は 1980 年から 1995 年まで某楽器メーカーのインドネシア工場に駐在していましたが、最初の 5 年間は生産課長として個別原価計算のために材料費、加工費、そして製造経費の計算をする程度で済みました。

しかしその後の 10 年間は工場長として経営全般を見ることになり、初めて簿記の世界に足を踏み入れたのですが、元々技術系だったので話には聞いたことがあっても実際の数字を目前にして、これは大変なことになったと慌てました。

ちょうど断食明けの連休に入る前で、妻も長男を身ごもったばかりで遠くへ旅行にも行けなかったので、日本から持参した簿記三級の参考書を頼りに、家に閉じ籠って会社から持ち帰った帳簿や財務報告書に目を通してみました。

これを俗に『泥縄式』と言うようですが、それでも何もしないよりはましと思ひ必死に勉強した次第です。

その後、コンサルティングをしている中小企業のインドネシア現地法人の責任者の多くは経理の経験も知見も無いことが分り、大変だなあと同情することが多々ありました。

この問題をどのようにして解決したら良いのか、長い間悩んで来ましたが、経理の素人である自分の理解の仕方を共有してもらうのが一番と考え、この冊子を書くことにしました。

尚、インドネシアで通用するように固有名詞には英語を併記するようにしましたが、適切なインドネシア語は限られているので英語のみとしました。

今さらこんなこと？と思える内容も敢えて書いてありますが、簿記を知らないインドネシア現地法人責任者の、お役に立てば幸いです。

# 目次

## はじめに

- 1 そもそも簿記とはなんぞや？
  - 1.1 単式簿記と複式簿記
  - 1.2 商業簿記と工業簿記
  - 1.3 世界共通のコミュニケーションツール
- 2 知らなくても良いこと
  - 2.1 伝票から決算書までの途中経緯
  - 2.2 会計処理のことは経理スタッフに任せる
  - 2.3 個別の小口支払
- 3 知っておくべきこと
  - 3.1 財務諸表の目的
  - 3.2 財務諸表の相互関係
  - 3.3 インドネシアの会社法、会計法、税法
- 4 普段からチェックすべきこと
  - 4.1 小口現金の出納管理
  - 4.2 現金残高の増減
  - 4.3 在庫の増減
- 5 製造原価を管理せよ
  - 5.1 総合原価計算と個別原価計算
  - 5.2 原価差異分析
  - 5.3 仕掛品評価額
- 6 経営者としての責任
  - 6.1 長期事業計画の策定
  - 6.2 月次年度予算策定と月次予実績管理
  - 6.3 投資回収の実現
- 7 マニュアルか、システムか？
  - 7.1 完全マニュアルでも出来ないことはない
  - 7.2 公認会計士と連動したシステム
  - 7.3 ブラックボックスにしてはいけないこと

## あとがき

## 1. そもそも簿記とはなんぞや？

簿記 bookkeeping、経理 accounting、会計 accountancy、財務 finance、管理 management、原価 cost、等々この分野には色々な呼び名がありますが、これらを区別するだけで頭の中が混乱してしまいそうです。しかし、これらに共通していること、基盤になっているのが簿記なのです。

### 1.1 単式簿記と複式簿記

単式簿記 bookkeeping by single entry の代表は毎月の収入と支出を費目別に記録している家計簿です。

収入も支出も現金が動いた時の結果だけを記録するのが常で、収入と支出の関連性は判りません。分るのは、今月は赤字だったのか、それとも黒字だったのかだけです。

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	年間合計
○〇収入													
△△収入													
□□収入													
<b>収入合計</b>													
所得税													
住民税													
自動車税													
固定資産税													
<b>税金合計</b>													
年金保険													
健康保険													
介護保険													
雇用保険													
生命保険													
自動車保険													
損害保険													
<b>保険合計</b>													
住宅ローン													
自動車ローン													
<b>ローン合計</b>													
耐久消費財													
旅行、レジャー													
その他													
<b>非生活費合計</b>													
食料費													
服飾費													
電気代													
上下水道代													
電話代													
TV受信料													
教養娯楽費													
教育費													
交際費													
修繕費													
日用雑貨													
医療費・美容費													
交通費													
車維持費													
<b>生活費合計</b>													
<b>支出総計</b>													
<b>収支差額</b>													

これに対して複式簿記 double orientation はどんな時にも貸方と借方を明確にします。この貸方 creditor・借方 debtor という言葉が出て来た時点で大抵の人は引いてしまうのです。私はこれらを原因と結果というように捉えることにし

ています。なぜなら、下記の表のように、会社の中でお金や物が動く時は必ず原因となる目的があり、その結果として何かが発生しているからです。後段でも述べますが、この表の中身について理解する必要は全くありません。複式簿記は必ず貸方と借方の費目と金額があるとだけ覚えておけば十分ですからここで引いてしまう必要はありません。

借方 (千円)		貸方 (千円)		取引内容
銀行預金	10,000	10,000	資本金	資本金を銀行口座に振り込んだ。
商品在庫	1,000	1,000	銀行預金	商品を現金で仕入れた。
銀行預金	2,000	1,000	商品在庫	商品を現金で販売した。
		1,000	売上利益	
電力光熱費	100	100	銀行預金	事務所の電気料金を支払った。
支払給与	2,000	2,000	銀行預金	社員の給与を支払った。

## 1.2 商業簿記と工業簿記

一般的には商業簿記 *commercial bookkeeping* と工業簿記 *industrial bookkeeping* の二つの種類があり、その大きな違いは製造原価計算 *manufacturing costing* の有無で、工場の場合は工業簿記を採用します。工業簿記で厄介なのは、実施棚卸 *stocktaking* の際に発生した材料費差異 *material cost variance*、作業能率 *working efficiency* の変化による加工費差異 *manufacturing cost variance*、仕掛品評価額差異 *work in process estimated value variance* などの分析ですが、これらについては後段で詳しく解説します。

## 1.3 世界共通のコミュニケーションツール

現在の複式簿記は13世紀頃にイタリアで発明されたとの説がありますが、使われる言語の違いと、国による税法や会計法の違いによる微修正はありますが、基本的な仕組みや規則は世界共通であることから、英語で作られた帳簿 *book* や財務諸表 *financial statements* は世界中どこでも通用します。まさに経理マンにとっての世界共通のコミュニケーションツールと言えます。

## 2. 知らなくても良いこと

正直なところ簿記の参考書は読んでも面白くありません。また、工場の責任者の仕事は伝票処理から決算書作成までの経理実務を管理することではありません。経理のことを理解することに全く反対はしませんが、車の運転に譬えると、最短のルート、最少の燃料で、安全に目的地まで到達するのが工場責任者の務めであり、エンジンやトランスミッションの仕組、ましてや制御システムの回路の中まで理解する必要はありません。それらは知らなくても車は走るのです。

## 2.1 伝票から決算書までの途中経緯

経理の仕事は大雑把に言って以下の様な流れになります。

2.1.1 お金や物の取引 **transact** が生じた時に伝票 **slip** を作成するか、作成された伝票を受け取る。【毎日】

2.1.2 そこに記載されている貸方・借方の情報を取引順に仕訳帳 **journal** に転記する。【毎日】

2.1.3 仕訳帳の情報を総勘定元帳 **general ledger** に科目別に転記する。【毎月】

2.1.4 総勘定元帳の記載が正しいかどうかを試算表 **trial balance sheet** で確認する。【毎月】

2.1.5 試算表から決算書 **financial statements** を作成する。【毎月・毎年】

これらの作業を経て、損益計算書 **profit and loss statement (P/L)**、貸借対照表 **balance sheet (BS)**、原価報告書 **cost report (CR)**、資金繰り表 **cash flow statement (CF)** などからなる毎月の仮決算書や年度末の決算書として報告される訳です。

## 2.2 会計処理のことは経理スタッフに任せる

工場責任者として前段の流れを管理する必要はありません。もしも社内に任せられる人材が不在の場合は外部の会計士に委託すべきです。経営者としての仕事は、最終的に作成された決算書の数字を見て、課題の特定、解決策の実施、解決策の成果確認、追加対策の実施を進めることです。決算書の数字の見方については後段で解説します。

## 2.3 個別の小口支払

不正は絶対に許さないとばかりに、千ルピア単位の現金支払に対して執拗に問い詰める日本人駐在員を時たま見かけます。会社のお金を不正に使われないための牽制機能として、工場幹部による検印は理解出来ますが、その中身について毎回執拗に問い詰めるのは、インドネシア人社員を信用していないぞとアピールするようなもので、決して褒められたものではありません。規則は性悪説で設定しても運用は性善説でないと、人間関係がギクシャクしたものになってしまうので気を付けましょう。

## 3. 知っておくべきこと

インドネシア現地法人の工場責任者として任命された以上、私は経理のことは素人なので、財務諸表を読むことが出来ませんでは世の中が許してはくれません。取締役であれば、少なくともインドネシアでの会社法上は経営に責任を持つ立場ですので、覚悟を決めなくてはなりません。

### 3.1 財務諸表の目的

ここで言う財務諸表とは決算書のことですが、経営者の責務は決算書の数字を

予算書の数字通りに達成することであると言っても良いでしょう。そのためには決算書に対応した年度および月次の予算書が予め作成されていることが必要ですが、ここではそのような予算書が既に存在することを前提とします。

会社によって決算書を構成する報告書の内訳は異なりますが、必ずあるものとして損益計算書、貸借対照表、原価報告書、資金繰り表が上げられます。もしもこれらの中一つでも欠けている場合は決算書として不完全ですので、経理部門または会計士に対して不服を申し立てなくてははいけません。

それではこれら四つの報告書について、その目的と押さえておくべき項目について解説します。

### 3.1.1 損益計算書

材料を使って製品を作り、それを商品として販売して利益を得るまでの月内または年度内のお金の出入り flow を記録したもので、一般的に P/L と呼ばれます。売上が一番上にあることから **top**、純利益が一番下にあることから **bottom** と呼ばれます。

下記の表は損益計算書の項目と構造を表したのですが、項目別に押さえておくべきことを以下に説明します。灰色で塗り潰された部分は原価報告書で取り上げられる部分です。

**売上**：品目、数量、単価について単月および累計の予算と実績が対比出来る詳細な売上報告書を別途作成します。

**販売・一般管理費**：人件費、諸経費の詳細項目別に売上に占める比率%を単月および累計の予算と実績の間で対比して大きな差異が発生した費用を特定し、原因を分析して対策を立てます。

売上 Sales      Sales Profit	売上原価 Cost of Goods Sales (COGS)	製造原価 Manufacturing Cost	材料費 Material Cost	
			材利用在庫増減 Material Inventory Variation	
			労務費 Labor Cost	
			外注加工費 Subcontractor Cost	
			製造経費 Manufacturing Expenses	
			仕掛品在庫増減 Work In Process Variation	
	製品在庫増減 Products Inventory Variation			
Sales Profit	販売・一般管理費 Sales/General Expenses	諸経費 Expenses	人件費 Labor Cost	
			物流費 Logistics Expense	
			情報システム運用費 IT System Operating Expense	
			地代・家賃 Land/House Rental Expense	
			リース料 Lease Expense	
			租税公課 Tax	



				減価償却費 Depreciation
				福利厚生費 Welfare Expense
				教育訓練費 Education and Training Expense
				賃借料 Contract Expense
				保険料 Insurance Expense
				修繕料 Repair Expense
				電力料 Electricity Expense
				ガス代 Gas Expense
				水道料 Water Expense
				旅費交通費 Transport Expense
				通信費 Telecommunication Expense
				保管料 Storage Expense
				技術援助料 Technical Assistance Fee
				ロイヤリティー Royalty
				許認可費用 Legal Affair Expense
				外国人雇用補償金 Foreign Manpower Employment Compensation
				その他費用 Other Expense
		営業利益 Operating Profit	営業外損益 Non-Operating Profit/Loss	
			経常利益 Ordinary Profit	法人税 Corporation Tax
				税引き後利益 After Tax Profit
				配当・引当金 Dividends/Reserves
				当期純利益 Net Profit

### 3.1.2 原価報告書

工業簿記の特徴として存在する報告書で、上記の売上原価の中身を詳細に表記したものです。

**製造原価**：損益計算書と同様に、材料費、労務費、外注加工費、製造経費の詳細項目別に売上に占める比率%を単月および累計の予算と実績の間で対比して大きな差異が発生した費用を特定し、原因を分析して対策を立てます。

**在庫増減**：材料在庫、仕掛品在庫、製品在庫それぞれの増減を見て、大きく変化している在庫がある場合はその原因を確認します。但し、在庫は少なければ良いというものではなく、サプライチェーンがスムーズに回るための調整機能として適切な量は常に確保すべきものです。

売上 Sales	売上原価 Cost of Goods Sales (COGS)	製造原価 Manufacturing Cost	材料費	直接材料費 Direct Material Coat
			Material Cost	材料在庫増減 Material Inventory Variation
				間接材料費 Indirect Material Cost
				労務費
			Labor Cost	直接工労務費 Direct Labor Cost
				間接工労務費 Indirect Labor Cost
				外注加工費 Subcontractor Cost
			製造経費 Manufacturing Expenses	減価償却費 Depreciation
				賃借料 Lease
				保険料 Insurance Expense
				修繕料 Repair Expense
				電力料 Electricity Expense
				ガス代 Gas Expense
				水道料 Water Expense
				租税公課 Tax
				旅費交通費 Transport Expense
				通信費 Telecommunication Expense
				保管料 Storage Expense
				棚卸減耗費 Inventory Shrinkage Expense
				雑費 Miscellaneous Expense
仕掛品在庫増減 Work In Process Variation				
製品在庫増減 Products Inventory Variation				
売上利益 Sales Profit	販売・一般管理費 Sales/General Expenses	人件費 Labor Cost		
		諸経費 Expenses		
	営業利益 Operating Profit	営業外損益 Non-Operating Profit/Loss		
		経常利益 Ordinary Profit	法人税 Corporation Tax	
			税引き後利 益 After Tax Profit	配当・引当金 Dividends/Reserves
	当期純利益 Net Profit			

### 3.1.3 貸借対照表

貸借対照表と言われると素人にはなかなかピンと来ないのですが、月末または年度末の資産、負債、資本の残高と言えは分るでしょう。月中あるいは年度中にお金や物を入れたり、出したり(flow)した結果、月末または年度末にこれだけ残りました(stock)という報告書です。英語で Balance Sheet

と呼ばれるのは、貸方と借方の合計が必ず同じになるからで、もしも違う場合は決算書作成の過程に誤りがあることを意味しています。

ここでは各詳細科目について予算ならびに前月または前年に比べて大きく増減したものはないかどうかを確認します。

**資産の部**：現金及び預金が大きく減っていたり、受取手形及び売掛金が大きく増えていたりすると、後段に述べる資金繰りに悪影響を与えるので注意が必要です。

保税扱いでない状態で生産された商品を輸出した場合は付加価値税を回収出来ないため、前払付加価値税がどんどん溜まって行き、資金繰りを圧迫します。仕入れ時の付加価値税控除や早目の還付請求が重要です。

**負債の部**：インドネシアの税法では負債合計と資本合計の比率を 3:1 以下にすることが義務付けられています。新規投資の段階で、総投資額の 25% 以上の資本金を払い込むことが規定されている背景です。

借方			貸方						
資産 合計 Asset Total	流動資産 合計 Current Asset Total	現金及び預金 Cash/Deposit	負債 資本 合計 Liability Capital Total	負債 合計 Liability Total	流動 負債 合計 Current Liability Total	支払手形及び買掛金 Account Payable			
		受取手形及び売掛金 Account Receivable				短期借入金 Short Term Loan			
		たな卸資産 Inventory				長期借入金 Long Term Loan			
		前渡し金 Advance Payment							
		未収入金 Payment Receivable							
		前払付加価値税 Prepaid VAT - IN (Purchase)							
		還付請求付加価値税 VAT-in Assessment				未払金 Accrued Amount Payable			
		前払法人税 Prepaid Corporate Tax				未払費用 Accrued Expenses			
		繰延税金資産 Deferred Tax Asset				未払法人税等 Accrued Corporate Tax Payable			
		貸倒引当金 Loan Loss Reserve				未払付加価値税等 Accrued VAT Payable			
		その他 Others				その他 Others			
		固定 資産 合計 Fixed Asset Total				有形固定 資産合計 Tangible Fixed Asset Total	建物及び構築物 Building/Construction	固定 負債 合計 Fixed Liability Total	社債 Bond Payable
							機械装置及び運搬具 Machine/Equipment		長期借入金 Long Term Loan
							土地 Land		繰延税金負債 Deferred Tax Liability
		建設仮勘定 Building under Construction	退職給付引当金 Allowance for Employee Retirement Benefits						
		その他 Others		役員退職慰勞引当金 Allowance for Director Retirement Benefits					

	無形固定 資産合計 Intangible Fixed Asset Total	営業権 Goodwill	資本合計 Capital Total	その他 Others			
		ソフトウェア Software			資本金 Capital		
		その他 Others					
	投資 その他の 資産合計 Investment and Others Asset Total	投資有価証券 Investment Security				資本剰余金 Capital Surplus (Dividends)	
	長期前払費用 Long Term Prepaid Expense	利益剰余金 Profit Surplus					
	繰延税金資産 Deferred Tax Asset						自己株式 Self-Stock
	貸倒引当金 Allowance for Doubtful Accounts						
	その他 Others						

### 3.1.4 資金繰り表

資金繰り表とは取引先への支払、関係機関への経費の支払、そして従業員への給与支払のための即座に使える現金または銀行口座残高がいくらあるのかを試算したものです。これは過去の実績よりも今後どのようになるのかを予測することの方が遙かに重要です。今月までの実績をベースに、今後の毎月の予算または計画に基づき予測してみて、もしも翌月繰越金が一となり資金が不足するようであれば、借入金を調達するか、あるいは資本金を注入するなど、早目に手を打つことが求められます。そのため、年度単位よりも月次単位での報告が大事です。

前月繰越金 (A) Brought Forward Pre Month (A)		
経常収支 Current Balance D (A+B-C)	売上入金 Sales Revenue (B)	現金売上 Cash Sales
		売掛金回収 Account Receivable
		手形入金 Discount Bill
	仕入支払 Payment	現金仕入 Cash Purchase
		買掛金支払 Account Payable
		手形決済 Discount Bill
	営業経費 (C) Operation Expenses	人件費 Salary and Wage
		外注費 Subcontractor
		地代・家賃 Rental
		リース料 Lease
その他 Others		
経常外収支 Non-Current Balance	収入 Revenue (E)	支払利息 Interest
		借入金 Loan
		手形割引 Discount Bill
		税金借り受け VAT Receiving
		雑収入 Misc. Income
増資 Modal		

	支出 Expense (F)	設備等支払 Machineries
		借入金返済 Loan return
		雑支出 Misc. Expense
		税金支払 VAT, Income Tax
翌月繰越金 (D+E-F) Brought Forward Next Month (D+E-F)		

### 3.2 財務諸表の相互関係

損益計算書と原価報告書の関係は上段で既に説明済ですので、ここではこの二つと貸借対照表ならびに資金繰り表の関係について極簡単に説明すると、原価報告書・損益計算書の中での動き flow の結果が貸借対照表に stock として反映され、そこから現金 cash に関係する数字のみを取り出したのが資金繰り表であると理解すれば良いでしょう。

通常の会計処理は売掛金や買掛金のように取引が発生した時点で計上する発生主義 accrual basis を取り、現金支払のタイミングで計上する現金主義 cash basis ではないため、損益計算書・原価報告書との間には月単位の遅延があることに注意しなくてはなりません。

もしも売掛金が膨れ上がると損益計算書では利益が出ているように見えても、現金が底を突いて支払い不能となり、最悪の場合は倒産という憂き目に遭います。これが俗に言われる『黒字倒産』です。

これを防ぐために flow-stock-cash の三面から経営状態を見るのが不可欠となるのです。

### 3.3 インドネシアの会社法、会計法、税法

インドネシアの会社法では取締役会の責任として、株主総会において事業計画の提案と年度決算報告を義務付けています。

インドネシアの会計基準 PSAK は国際財務報告基準 IFRS と合わせるように改定されていますが、この分野は会計士に任せるのが良いでしょう。

税法は複雑ですので会計士や税理士に相談して指導をうけることが無難ですが、基本的に如何なる取引であってもお金が動いた時は何らかの税金が課されると考えておいて間違いありません。

大丈夫だろうと安易に税金のことを無視して後から発覚すると、責任を取られるのは取締役であることを忘れてはなりません。

実際に脱税で有罪判決を受けて、数年間ジャカルタ郊外の刑務所に入れられた日本人もいました。

## 4. 普段からチェックすべきこと

簿記のことは良く知らないから売上と利益は意識して見ているが、経理の仕事は担当

のスタッフに任せていると語る工場責任者は少なくありません。基本的にはそれで良いと思いますが、それでもこれだけは注意して欲しいことを述べたいと思います。

#### 4.1 小口現金の出納管理

2.3 個別の小口支払では細かいことを執拗に問い質すことは控えるべきと述べましたが、小口現金の運用ルールそのものに無関心ではいけません。

小口現金 petty cash は一週間くらいの間現金でしか処理出来ない、小さな工具の購入、社用車のガソリン代、駐車料金、来客用の菓子や飲み物などの支払のために、銀行から下して来た現金を事務所の金庫に保管しているのが普通です。通常は仮払い請求伝票に基づき金庫から現金を手渡し、支払後の購入伝票と請求書で清算してお釣りがあれば金庫に戻します。

確かに一回の支払額は小さいのですが、頻度が高いと年間の累計額は結構な金額になるため、購入担当者が誘惑に負けて仕入先と共謀して私腹を肥やした事件を時々耳にします。

この種の事件は小口現金だけでなく、銀行振込による決済の仕入業者との間にもあり得ますが、小口現金の場合は比較的安易に誤魔化すことが出来るため、ルールは厳しく設けておき、時々ルールが守られているかどうかの監査をすることが牽制機能として大事です。

#### 4.2 現金残高の増減

売上と利益は人間にとっての水・食料と栄養素みたいなもので、現金は酸素みたいなものです。水・食料と栄養素は欠乏しても直ぐに死ぬことはありませんが、酸素が無くなると数分で死んでしまいます。会社も同じことで、利益が出なくても金融機関からの借入れなどで操業を続けることは出来ますが、現金が無くなると仕入先への支払いや給与支払いが出来なくなり、操業を続けることが困難になり、その先にあるのは倒産です。資金繰り計画表で毎月の予測を確認するのは別に、月中に突然現金が払底して銀行口座からの決済が不能になると、現地の銀行ネット上にあるブラックリストに掲載されて、その後は資金を確保出来ても決済が拒絶されますので注意しなくてはなりません。

#### 4.3 在庫の増減

原材料を加工して商品にしてお客様に納入するまでサプライチェーンにおいて、工場はエンジンみたいな立場にあります。そのサプライチェーンを効率よく、スムーズに運営するための鍵は、市場の需要予測精度を高めることと、サプライチェーン上の納期を短縮することの二つです。極端な話、もしも市場の需要予測精度が 100%であれば納期はどんなに長くても問題ではありません。逆に納期がゼロであれば需要予測精度はどんなに低くても問題ではありません。

しかしそんなことは実現不可能ですから、需要予測精度を上げることと納期を

短縮することに日々創意努力する訳ですが、その二つの要因の不十分さを緩衝材のように補完するのが『在庫』なのです。

ですから在庫削減と在庫ゼロを仕事の目標に掲げている会社がありますが、あれは大きな間違いです。在庫は需要予測の不完全性と長い納期の問題を解消するための必要悪なので、適正な在庫レベルを維持するのが経営者の仕事です。ですから材料在庫、仕掛在庫、製品在庫のいずれかに大きな変動が生じた場合は、サプライチェーンのどこかに想定外の事態が起きていると見て間違いありません。

また、在庫は自然災害などによりサプライチェーンが分断された際の一時的な救済機能も持つため、リスクマネジメントの大きな要因であることも忘れてはなりません。

## 5. 製造原価を管理せよ

簿記のことは良くしなくても、製品のコスト・品質・納期に責任を持つ工場の経営者としては、製造原価を把握していないことにはその責任を全う出来ません。製造原価を把握するには、材料費、労務費、経費を積み上げるだけでは分からないことがあるため、ここでは少しだけ込み入った分野について説明したいと思います。

### 5.1 総合原価計算と個別原価計算

製造原価の計算方法には財務管理の観点から捉える総合原価計算 **process costing** と、管理会計の観点から捉える個別原価計算 **job order cost accounting** の二種類があります。

総合原価計算は全部原価計算 **total costing** とも呼ばれ、その名の通り月間または年間に全部の製品にかかったコストを集計したものです。

これに対して個別原価計算とは、製品別に計算するもので、製品別の価格を見積もる場合や改善などによるコストダウンの試算に使われます。

賃率とはその製品を加工する場合、1分当たりの加工に対してどれだけの費用を賦課すれば予算上の労務費と製造経費の総額を回収出来るのかを示しています。もし工場の規模が大きくなり、加工工程により費用の発生割合が大きく異なってきた場合は、工程別に賃率を設定する必要があります。

工数とはその製品を完成させるために必要な全工程の合計時間で、もし本社を目標にするのであれば正味工数（分）にそれを置いて、習熟度の向上に合わせて能率を例えば 30%から徐々に上げて行くこととなります。

余裕率とは人間の生理現象や作業とは関係ない会社事情による所用時間、そしてイスラム教の礼拝時間を考慮して、通常は最高で 30%を加えます。

総合原価計算（会社全体）		個別原価計算（製品別一個当たり）				
材料費 Material Cost	直接材料費 Direct Material Coat	材料費 Material Cost	直接材料費 Direct Material Coat			
	材料在庫増減 Material Inventory Variation		間接材料費 Indirect Material Cost			
	間接材料費 Indirect Material Cost					
外注加工費 Subcontractor Cost		外注加工費 Subcontractor Cost				
労務費 Labor Cost	直接工労務費 Direct Labor Cost	社内加工費 Processing Cost	賃率（Rp./分） Wage Rate	直接製造コスト	年間直接労務費 Direct Labor Cost	
	間接工労務費 Indirect Labor Cost			Direct Cost	年間直接経費 Direct Expenses	
製造経費 Manufacturing Expenses	減価償却費 Depreciation			Direct Man Hour	Direct Man Hour	直接工投入工数
	賃借料 Lease		年間直接工人数 Number of Direct Workers			
	保険料 Insurance Expense					
	修繕料 Repair Expense					
	電力料 Electricity Expense					
	ガス代 Gas Expense					
	水道料 Water Expense					
	租税公課 Tax					
	旅費交通費 Transport Expense					
	通信費 Telecommunication Expense					
保管料 Storage Expense						
棚卸減耗費 Inventory Shrinkage Expense	工数（分） Workload	正味工数（分） Net Workload				
雑費 Miscellaneous Expense		作業能率（%） Efficiency				
仕掛品在庫増減 Work In Process Variation		余裕率（%） Allowance				

賃率（Rp./分）＝年間直接製造コスト総額（Rp.）÷年間直接工投入工数（分）

年間直接製造コスト総額（Rp.）＝年間直接人件費総額（Rp.）＋年間直接製造経費総額（Rp.）

年間直接工投入工数（分）＝一人当たり年間稼働時間（分/人）×年間平均直接工人数（人）

工数（分）＝正味工数（分）÷能率（%）＋余裕率（%）

## 5.2 原価差異分析

極端な話、一年間に一つの製品だけを加工するのであれば総合原価計算だけで事が足ります。しかし、多くの会社においては多数の製品を多数生産するため、総合原価計算で製品別の損益を把握するのは不可能です。

そこで個別原価計算を用いるのですが、計算の前提となる全ての数字は予算上の数字を持って来るため、予算に対して数量や単価が変わった場合、当然のことながら、月次あるいは年次で集計した場合に、総合原価計算の合計と個別原価計算の合計は一致しなくなります。



費用の単価が下がり、あるいは生産数が予算を上回り、対予算で利益が増えている場合はまだ良いのですが、その場合でも販売単価を下げることでさらに生産数を増やすことも可能です。

逆に費用の単価が上がり、あるいは生産数が予算を下回り、対予算で利益が減っている場合は賃率の見直しが必要となります。

総合原価計算による実際の発生費用と、個別原価計算による予算上の費用積上げとの差異が、材料の単価差異なのかそれとも使用量の差異なのか、賃率のベースとなる人件費および経費の差異なのかそれとも投入時間の差異なのか、工数のベースとなる能率の差異なのかそれとも余裕率の差異なのか、これら进行分析してより適正な個別原価を設定して総合原価計算との差異を少なくします。要するに上記の個別原価計算の各箱の実際の数字が予算をベースに決めた数字に比べてどれくらい違ったのかを確認して修正することです。

総合原価計算（会社全体）		個別原価計算（製品別一個当たり×生産数）			
材料費 Material Cost	直接材料費 Direct Material Coat	材料費原価差異（単価増、数量増）			
	材料在庫増減 Material Inventory Variation	材料費 Material Cost	直接材料費 Direct Material Coat		
	間接材料費 Indirect Material Cost	間接材料費 Indirect Material Cost			
外注加工費 Subcontractor Cost		外注加工費原価差異（単価増、数量増）			
外注加工費 Subcontractor Cost		外注加工費 Subcontractor Cost			
労務費 Labor Cost	直接工労務費 Direct Labor Cost	社内加工費原価差異（賃率増、工数増）			
	間接工労務費 Indirect Labor Cost	社内加工費 Processing Cost	賃率（Rp./分） Wage Rate	直接製造 コスト Direct Cost	年間直接労務費 Direct Labor Cost
製造経費 Manufacturing Expenses	減価償却費 Depreciation	工数（分） Workload	正味工数（分） Net Workload	Direct	年間直接経費 Direct Expenses
	賃借料 Lease			直接工投 入工数 Direct Man Hour	一人当たり稼働時間 Man Hour a Man
	保険料 Insurance Expense			Man	年間直接工人数 Number of Direct Workers
	修繕料 Repair Expense			Hour	
	電力料 Electricity Expense				
	ガス代 Gas Expense				
	水道料 Water Expense				
	租税公課 Tax				
	旅費交通費 Transport Expense				
	通信費 Telecommunication Expense				
保管料 Storage Expense					

	棚卸減耗費 Inventory Shrinkage Expense			作業能率 (%) Efficiency
	雑費 Miscellaneous Expense			余裕率 (%) Allowance
仕掛品在庫増減 Work In Process Variation				

### 5.3 仕掛品評価額

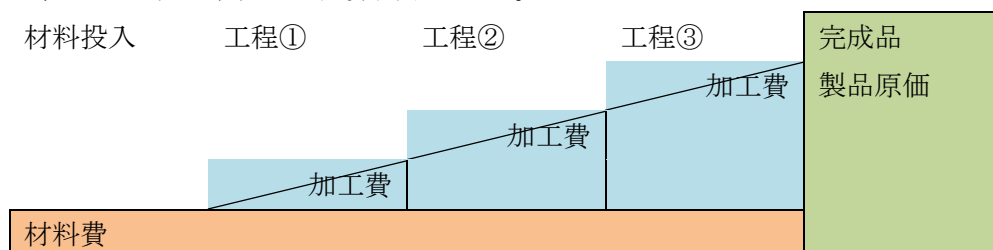
実際に生産に投入された材料の量を確認するため、半年あるいは年に一回行われるのが実施棚卸です。

実施棚卸により期末在庫数量を現物ベースで確認すれば、以下の計算で実際に生産に投入された材料の数量が分ります。

期首在庫数量 + 期間仕入数量 - 期末在庫数量 = 期間払出数量

期首在庫数量	期間払出数量
期間仕入数量	
	期末在庫数量

材料と完成品は一品目一単価ですから記の要領で実際の払出数量が確認できますが、仕掛品在庫は下記のように加工の進捗度合いで評価額が変わって来るので、このように単純には計算出来ません。



そうかと言って工程毎に仕掛品の評価額を設定するのも、品目数が多くなると大変な作業になります。工程数が非常に多く、仕掛品在庫の量も非常に大きい場合は複数の評価額を設定することもあります。通常は中間の工程にある仕掛品の材料費と加工費、上の図では工程②に該当するものを仕掛品の評価額として全ての仕掛品在庫に適用します。

## 6. 工場経営者としての責任

工場経営者としての責任は第一に、計画された日程に合わせて、計画された原価以下で、計画された品質で、従業員の安全衛生を維持し、法律を遵守しながら製品を生産することです。これら全てを満足させることが求められますが、計画された原価以下で生産することが出来ず、損失が続くと他の要件が如何に満たされていても工場経営

は成り立ちません。そのために長期事業計画に基づく予実績管理が非常に重要な役割を持つこととなります。

## 6.1 長期事業計画の策定

長期事業計画または中期事業計画とは、具体的には3年以上の年次財務諸表予測とそれを実現するための戦略で、以下の様な内容で構成されます。

- 1.事業名 Business Title
  - 2.事業サマリー Business Summary
  - 3.本事業の動機 Business Motivation
  - 4.事業内容 Business Outline
    - 4-1.商品・サービスの内容 Product/Service Outline
    - 4-2.市場の規模・成長性 Market Volume/Growth
    - 4-3.顧客ターゲット・顧客ニーズ Customer Target/Customer Needs
    - 4-4.競合性 Competitiveness
    - 4-5.拠点の概要 Business Base Outline
  - 5.販売活動 Sales Activity
    - 5-1.販売活動基本方針 Sales Activity Basic Policy
    - 5-2.商流、物流の全体像（図示） Supply-Chain Big Picture
    - 5-3.マーケティング Marketing
      - ①商・製品企画、価格政策 Product Planning, Pricing Policy
      - ②販売促進政策 Sales Promotion Policy
      - ③トレーニング Training
  - 6.仕入・生産活動 Sourcing/Production Activity
  - 7.アフターサービス等 After service
    - 7-1.製品保証、メンテナンス Product Guarantee, Maintenance
    - 7-2.顧客クレーム対応 Customer Claim Handling
  - 8.人員計画 Manpower Plan
    - 8-1.人材面での課題と対応策 Human Resource Subject and Solution
    - 8-2.組織・人員・人件費計画 Organization/Personnel/Labor Cost Plan
    - 8-3.採用計画 Recruit Plan
  - 9.想定されるリスクと対応策 Supposed Risk and Solution
- +++++以下は年次毎の数値で作成する+++++
- 10.投資計画 Investment Plan
  - 11.売上計画 Sales Plan
  - 12.損益計画 Profit/Loss Plan
  - 13.資金計画 Fund Plan
  - 14.原価計算 Cost Calculation

15.貸借対照表 Balance Sheet

16.資金繰り Cash Flow

## 6.2 月次年度予算策定と月次予実績管理

会計年度が1月～12月の場合、上記の中期または長期事業計画を10月末までに作成し、あるいは昨年度に作成したものを一年分ずらして、翌年度、すなわち最初の年次の計画数値を1月から12月まで月別に分解し、それを翌年度の月次予算とします。

そして毎月の実績と単月および累計で実数比較ならびに売り上げに占める割合比較を基に差異分析を行います。

もし対予算で売上あるいは利益が下回っている場合は、年度末までに差異を解消するための毎月の目標値も明確にして、その目標値を達成するための対策を立案し実行します。

## 6.3 投資回収の実現

利益を計画通りに確保する第一の目的は、投資金額を計画通りに回収することです。投資金額の回収手段としては、①税引き後利益からの配当、②技術援助料としての売上金額の数%の受取、③本社からの資材などの輸出売上からの利益などですが、遅くとも5年以内くらいで回収したいものです。

## 7. マニュアルか、システムか？

会計処理を人間の手作業で行うのか、それとも会計システムを活用して行うのかを判断しなくてはなりません。会社の規模に合わせて最適な形、すなわち手作業とシステムの組み合わせの形を考えなくてはなりません。しかし決してシステムありきで考えるはいけません。高度なシステムを導入したことで、仕事が増えて人件費が嵩むという皮肉な事態は多くの企業で起きていますので要注意です。

### 7.1 完全マニュアルでも出来ないことはない

パソコンが普及する以前は、大型コンピューターが使える大企業を除いては、ほとんどの企業は電卓を片手に紙の帳簿に書き込んでいたはずで、さらにもっと昔の電卓が普及する前は手計算で集計していたはずで、

その当時に比べたらエクセルが使えるだけで天と地ほどの違いでしょう。複式簿記の仕組とそれを基にした会計処理の仕組を理解していればエクセルで自前のシステムを作れるのです。

### 7.2 公認会計士と連動したシステム

しかし実際のところ全てエクセルで処理するのは入力間違いや計算式の間違い、そしてセルとセルのリンクの間違いなどで正確な財務諸表を完成させるのは少し大変でしょう。

そこでお薦めなのは、契約している公認会計士が推奨する会計ソフトを導入

することです。

会計士も同じソフト使って会計処理の支援サービスを行っているのであれば更に好都合です。

### 7.3 ブラックボックスにしてはいけないこと

会計士に会計処理の支援サービスを委託する場合、完全丸投げで、社内の誰一人として会計処理に関わっておらず、問題や疑問が生じた際には都度会計士に聞かないと判らないといった事態は避けたいものです。

処理作業は任せるとしても、生データの管理や処理の流れ、報告書の見方は把握しておくようにしましょう。工場の経営者は会計士ではなく、あなたなのですから。

## あとがき

会計の7原則というのを聞いたことはありますか？

これは会計の仕事をする上での世界共通の原則で、自社の会計処理もこれを守っているか時々チェックしてみると良いでしょう。

### 1. 真実性の原則

企業会計は、企業の財政状態及び経営成績に関して、真実な報告を提供するものでなければならない。

### 2. 正規の簿記の原則

企業会計は、すべての取引につき、正規の簿記の原則に従って、正確な会計帳簿を作成しなければならない。

### 3. 資本取引・損益取引区分の原則

資本取引と損益取引とを明瞭に区別し、特に資本剰余金と利益剰余金とを混同してはならない。

### 4. 明瞭性の原則

企業会計は、財務諸表によって、利害関係者に対し必要な会計事実を明瞭に表示し、企業の状況に関する判断を誤らせないようにしなければならない。

### 5. 継続性の原則

企業会計は、その処理の原則及び手続を每期継続して適用し、みだりにこれを変更してはならない。

### 6. 保守主義の原則

企業の財政に不利な影響を及ぼす可能性がある場合には、これに備えて適当に健全な会計処理をしなければならない。

### 7. 単一性の原則

株主総会提出のため、信用目的のため、租税目的のため等種々の目的のために異なる形式の財務諸表を作成する必要がある場合、それらの内容は、信頼しうる会計記録に基づいて作成されたものであって、政策の考慮のために事実の真実な表示をゆがめてはならない。

以上