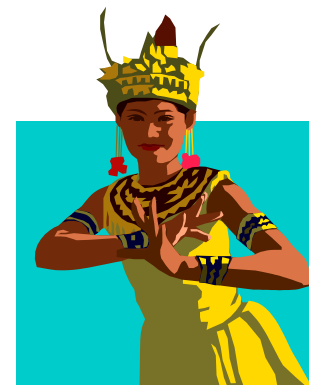




# Excelで作る インドネシア工場管理ツール





# 自己紹介



- 1975/4～1981/6 ヤマハ(株)入社 インドネシア工場立上支援部門配属
- 1981/6～1987/3 インドネシア工場生産課長 電子鍵盤楽器の組立生産
- 1987/3～1995/7 インドネシア工場長 電子楽器、ピアノ、ギターの輸出拠点化
- 1995/7～2005/3 帰国、インドネシアを普及品の生産拠点化するプロジェクト
- 2005/3～現在 ヤマハ退職、インドネシア進出サポートコンサルタントとして独立  
インドネシア語翻訳・通訳

静岡大学客員教授、専修大学客員講師

独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)専門家


独立行政法人 中小企業基盤整備機構アドバイザー

一般社団法人海外事業支援センター(OBAC)アドバイザー

一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)講師

一般社団法人日本インドネシアビジネス協会(ABJI)理事

などを経歴し、これまでのインドネシア進出支援企業数は約100社



インドネシアとの関わりも48年になりました



# セミナー要旨



- これまでに、インドネシア工場の運営について相談を受けた事例の多くは、どう改善すべきかではなく、何をすべきかという問いでした。
- 中小企業の場合、現地法人責任者のほとんどは、ものつくりの専門家であり、経営管理に携わった経験が無いのが普通です。
- しかし、現地法人の規模に関係なく、管理体制無しで工場の操業を続けるのは危険です。
- かと言って、立派な管理システムを導入するのも現実的ではありません。
- そこでこのセミナーでは、最低限必要な管理業務を、エクセルシートだけで実践する方法を紹介したいと思います。
- 管理シート一式は[ここからダウンロード](#)し、自社の実態に合わせて修正の上、お使い下さい。



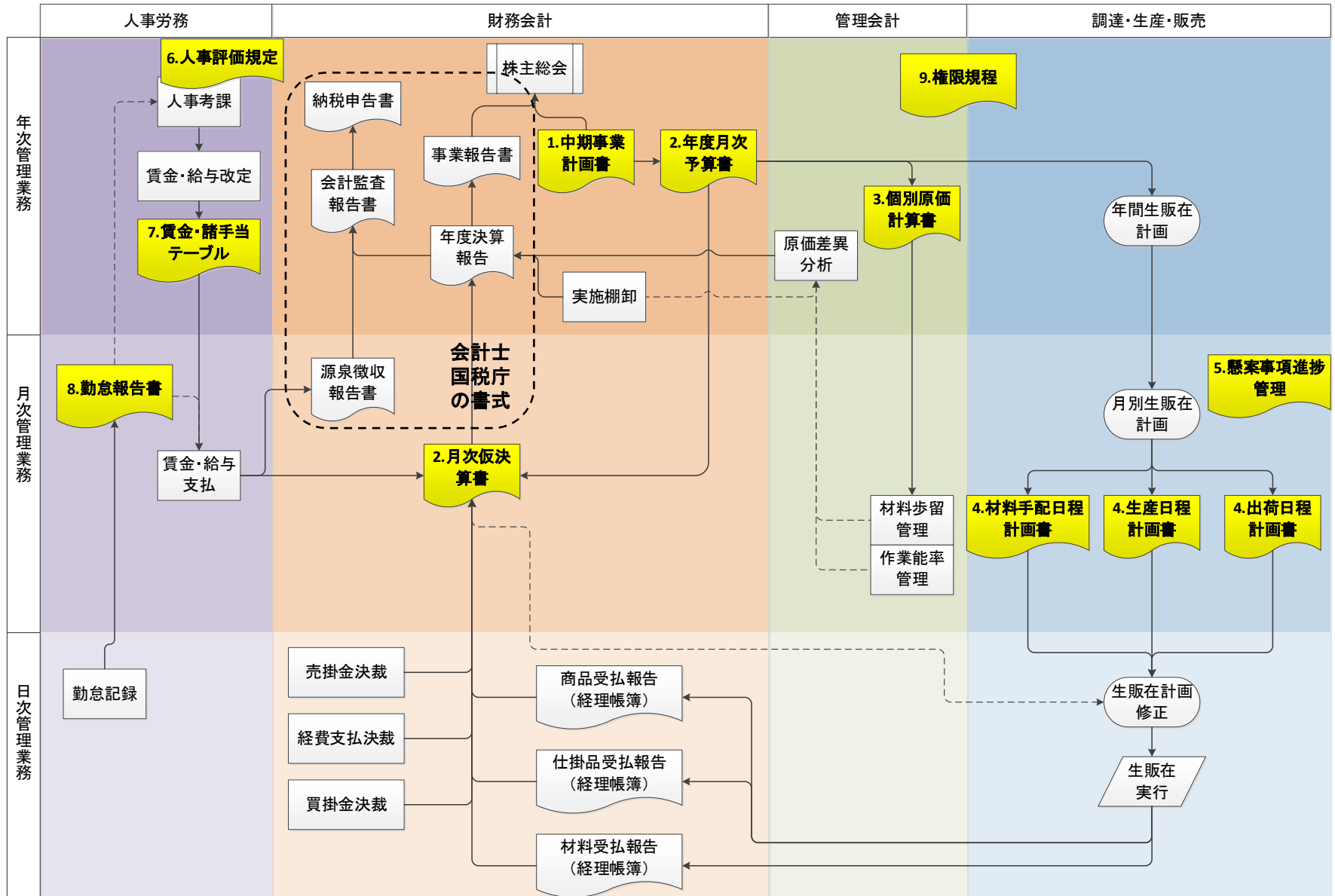
# 目次



0. 管理業務全体図
1. 中期事業計画書
2. 年度内月次予算書
3. 個別原価計算書
4. 材料手配・生産・出荷日程計画書
5. 懸案事項進捗管理表
6. 人事評価規定
7. 賃金・諸手当テーブル
8. 勤怠報告書
9. 権限規程

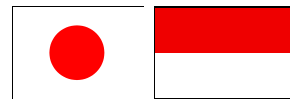


# 0. 管理業務全体図





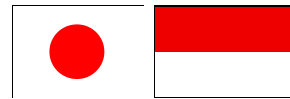
# 1. 中期事業計画書



1. 今後5年間の年度毎の事業計画を、文書編と数値編で、毎年作成する。  
[インドネシア工場5カ年事業計画書の作り方](#)  
[インドネシア工場の業績改善策](#)
2. 文書編を作成する際には、バリューチェーン評価やSWOT分析が有効である。  
[インドネシア事業戦略をバリューチェーンで考える](#)  
[インドネシア進出の業種別SWOT分析](#)
3. 文書編は、関係者の事業に対する理解レベルを高めることが目的である。
4. 文書編で述べられた戦略を、実現するための指標が数値編となる。
5. 必要条件は、正味利益率が、インドネシア国内の定期預金金利よりも高いこと。
6. 十分条件は、例えば5年以内に、投資金額を回収出来ること。
7. それらを満たすための条件として、売上と原価を試算し、目標値を設定する。



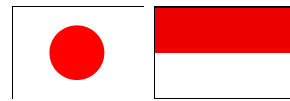
## 2. 年度内月次予算書



1. 中期事業計画の直近の年度計画を、月別に分解して月次予算を作成する。  
[簿記を知らない人のためのインドネシア工場経営](#)
2. 記入項目は最低限、予算・実績・差異を設ける。
3. 月別の隣に累計の予算・実績・差異を追加すると更に良い。
4. 翌月の15日までに実績値を確定し、予算との差異を算出する。
5. 単月および累計での、予算に対するマイナス差異を埋める対策を実践する。  
[インドネシア事業を黒字にするヒント](#)
6. 最終的に、年度末に予算が達成されることが、経営者の責任となる。
7. 達成すべきは正味利益であり、生産数量や売上高は、そのための手段である。
8. 原価低減、在庫削減、能率向上なども全て、利益目標達成の手段である。



### 3. 個別原価計算書

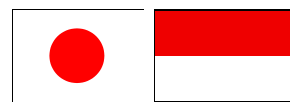


1. 中期事業計画書の末尾の2シート、【賃率】および【製品単価】を参照。
2. 賃率は該当年度中の、分当たりの加工費を意味する。
3. 製品単価は、製品別の材料費と、賃率を基に製品別に試算される製造原価。
4. 製品別の見積価格を提示する際に、その利益率を確認するために必要とされる。
5. 事業計画書や予算書にある原価計算は、全製品を対象にした全部原価計算書。
6. 改善活動の成果は、ここでの材料費、賃率に反映される。  
[インドネシア工場小集団活動導入の秘訣](#)





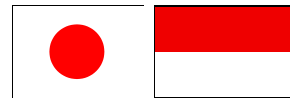
## 4. 材料手配・生産・出荷日程計画書



1. 月次予算の売上数量計画に基づき、月内の材料手配、生産、出荷予実績を日次で管理する。
2. 材料手配については、材料品目別に、発注、受入、払出、在庫の数量を管理する。
3. 生産については、仕掛製品別に、着手、払出、在庫の数量を管理する。
4. 出荷については完成商品別に、受入、出荷、在庫の数量を管理する。
5. それぞれについて、計画(または予算)、実績、差異を日次で管理する。
6. マイナス差異が発生した際には、月内で不足分を解消するための対策を取る。



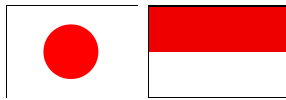
## 5. 懸案事項進捗管理表



1. 工場運営または生産活動の、懸案事項について、関係者間での認識を共有する。
2. 基本的に週一回の頻度で、曜日と時間を設定して、進捗確認会議を開催する。
3. 週毎にシートの内容を更新し、コピーしたものを翌週の会議でさらに更新する。
4. 更新したセルは赤色文字にして、区別出来るようにしておく。
5. 記入項目は5W1Hを明確に表現する。
  - 発議日Date
  - 分野Where/Category
  - 案件What/Subject
  - 目的Why/Object
  - 担当Who/PIC
  - 期限When/Due date
  - 進め方・現時点での進捗How/Procedure/Progress
6. 特に、インドネシアと日本との間で、オンライン会議をする際のメモとして有用。



## 6. 人事評価規定



1. 勤務態度と職務遂行能力の二つの面から、職種別、職級別に評価する。
2. 勤務態度については、直属の上司と、さらにその上の上司により評価する。
3. これらの評価結果は賃金見直しの際に反映される。
4. 職務遂行能力評価は、金型産業における事例なので、他の産業については、これを参考に作成して欲しい。
5. 全ての評価内容については、自社の実態に合わせて、修正することは可能。  
[人事評価制度の作り方](#)
6. 労働法に従い、規定の内容は全従業員に対して、開示する必要がある。



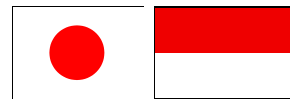
# 7. 賃金・諸手当テーブル



1. 職種別、等級(役職)別に、基本給の下限ならびに諸手当を設定する。
2. それぞれに該当するための条件は、あくまでも推奨であり、必須ではない。
3. 各項目は自社の実態に合わせて修正・追加・削除が可能である。
4. 等級は毎年昇格出来るくらいに、出来るだけ細かくすることが望ましい。
5. 労働法に従い、基準テーブルは全従業員に対して、開示する必要がある。



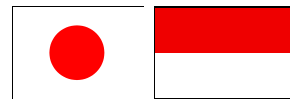
## 8. 勤怠報告書



1. 全従業員について、年間の記録を取り、人事評価に反映させる。
2. 各記録項目の定義や条件は、労働法に準拠する。
3. 不明な場合は、管轄の労働局に問い合わせる。
4. これらの記録が、人事評価や賃金査定に反映されることを、全従業員に示す。



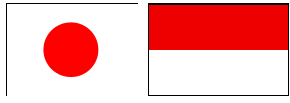
## 9. 権限規程



1. 特に合併会社においては、誤解による係争を防ぐために重要である。
2. 財務、人事、生産、営業以外に必要な場合は、別紙の権限規程詳細を参考にして追加する。  
[インドネシア工場の業務分掌の作り方](#)
3. 財務、人事、生産、営業についても、別紙の権限規程詳細を参考にして、自社の実態に合わせて修正・追加・削除することが望ましい。
4. 但し、あまり細分化すると、煩雑となり実施されなくなるので、要注意である。



## ⑦ 最新のインドネシア情報はこちらから



### インドネシア進出サポート公式サイト

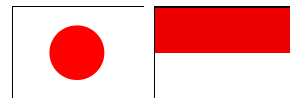
インドネシア進出準備から撤退までの要点を簡潔にまとめたサイトです  
(Googleトップランキング)

### インドネシア最新情報ブログ

あらゆる分野での情報を毎日、どんなメディアよりも早く紹介しています

### インドネシア進出サポートウェブセミナー

公式サイトに掲載されたセミナースライドサンプルの中から、ダウンロード件数の多いもの順に音声解説付きのスライドをアップロードしています



ご清聴ありがとうございました  
ここからは質疑応答です