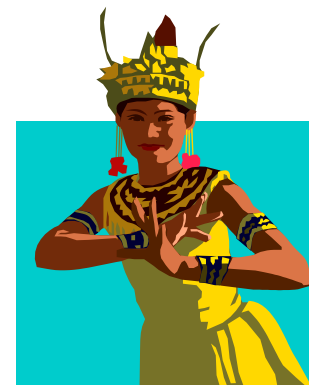


インドネシア現地法人の 業務監査・会計監査

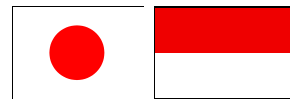


インドネシア進出サポート
小野耕司





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分野配属
- 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

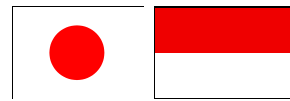
などを経歴し、これまでのインドネシア進出支援企業数は約100社



インドネシアとの
関わりも49
年になりました
た



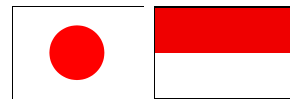
セミナー要旨



- 中小零細企業のインドネシア現地法人の経営は、多くの場合は現地の責任者に任せており、本社の社長が時々訪問するにしても、経営状態を体系的に監査することは、ほとんどありません。
- 大企業の場合は、監査役ならびに経理部長などが、定期的に現地法人を訪問して、経營業務や会計業務について、監査を行うのが常です。
- しかし、中小零細企業においては、現地法人の監査まで担当出来る人材が、管理部門の中に居ることは希です。
- そこでこのセミナーでは、最も頻繁に現地を訪問するであろう、本社の社長、あるいはそれに準ずる人間が、インドネシア現地法人の業務監査、ならびに会計監査を、インドネシアに適した形で行うためのポイントを説明します。
- ある日突然、現地法人が大きな問題を抱えていることが判明し、大慌てで対策を考えたが、時すでに遅しとならないことを願っております。



目次



I. 業務監査

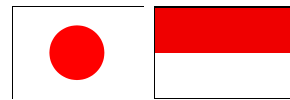
1. 事業戦略
2. 市場開拓
3. 製品開発
4. 顧客管理
5. 部材調達
6. 製造組立
7. 受注出荷
8. 人事労務
9. 情報管理
10. 法律遵守
11. 渉外関係
12. リスク管理

II. 会計監査

1. 中期計画
2. 年次予実績管理
3. 月次予実績管理
4. 会計システム
5. 公認会計士
6. 資金繰り
7. 現金出納
8. 決裁規定
9. 為替変動対応
10. 与信管理
11. 税務処理
12. 移転価格



I. 業務監査-1.事業戦略

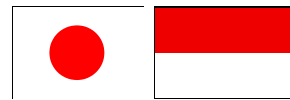


評価結果 ○:ほぼ実施している △:一部実施している ×:全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	中期事業計画	3年から5年先までの、中期事業計画を策定し、それを毎年更新しているか インドネシア工場5ヵ年事業計画書の作り方	
2	文書化	事業サマリー、事業の動機、事業内容、販売活動、仕入・生産活動、アフターサービス、人員計画、リスクと対応策等が文書化され、関係者間で共有されているか	
3	SWOT分析	SWOT-CROSS分析等の手法を使い、戦略の妥当性を検証しているか インドネシア進出の業種別SWOT分析	
4	基礎情報	戦略策定に必要な政府情報や業界情報を、常日頃から収集しているか	
5	事業の目的	この事業の本来の目的が明確に示されており、活動計画はそれに向かって作られているか	



1. 業務監査-2. 市場開拓

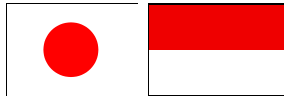


評価結果 ○: ほぼ実施している △: 一部実施している ×: 全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	開拓意識	新規市場を開拓しなくてはならないと、意識しているか	
2	市場情報	既存ならびに新規の市場での、競合商品に関する価格、品質、納期などの情報を、常日頃から収集しているか インドネシアの産業別市場規模	
3	顧客開拓	新規顧客を開拓するための、企業訪問、展示会視察、そしてオンライン商談などの時間を確保しているか	
4	ネットワーク	様々なイベントに積極的に参加し、人脈造りに努力しているか	
5	販売促進	販促ツールを工夫したり、SNSでの広告を活用したりして、販売促進の工夫をしているか	



I. 業務監査-3. 製品開発

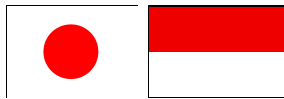


評価結果 ○:ほぼ実施している △:一部実施している ×:全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	市場要求	インドネシア市場が要求している製品、およびその機能、仕様、価格などについて、開発要件として本社に伝えているか	
2	カスタマイズ	インドネシア市場の要求に対応して、現地で可能な限り、仕様変更などのカスタマイズを実施しているか	
3	現地化率向上	インドネシア政府からの要求に対応して、部材の現地調達や現地生産の比率向上の工夫をしているか	
4	原価低減	仕様や機能を見直すことで、現地で可能な限り、原価低減のための工夫をしているか	
5	異分野参入	現地での製造ノウハウを活かして、全く異なる分野での製品を作れないか、検討しているか	



I. 業務監査-4.顧客管理

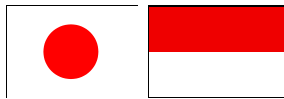


評価結果 ○:ほぼ実施している △:一部実施している ×:全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	ご機嫌伺い	用事が無くても主要顧客を定期的に訪ねて、近況を伺っているか	
2	営業ツール	顧客先での商談に際し、顧客の要件に従って、価格、仕様、納期を即答出来るツールを用意しているか	
3	顧客要望	新商品を開発する段階で、顧客の意見や要望を反映すべく、聞き取り努力をしているか	
4	与信管理	与信条件を見直す必要がないか、顧客の信用調査を定期的実施しているか	
5	クレーム対策	顧客からのクレームに対して、迅速に処理出来る体制が整えられているか	



I. 業務監査-5.部材調達

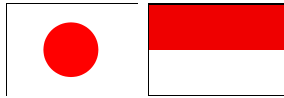


評価結果 ○:ほぼ実施している △:一部実施している ×:全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	相見積	新たに部材を調達する場合は、出来るだけ複数の供給業者から見積を取り寄せ、価格などを比較検討しているか	
2	リスク分散	主要な部材は出来るだけ複数の供給業者から調達し、部材の欠品による生産停止のリスクを回避しているか	
3	不正防止	各納入業者の元を突然不定期に訪問する等、購買スタッフによる不正取引を未然に防ぐための、牽制行為を実施しているか	
4	業者開拓	相見積やリスク分散が可能となるよう、常日頃から新たな供給業者候補の情報収集を行っているか インドネシアでサプライヤーを見付ける方法	
5	購買契約	供給業者との間では、価格、納期、品質、支払方法、梱包などについて、品目毎に書面で契約を結んでいるか	
6	在庫管理	部材の在庫は、先入先出で管理され、現在の在庫量は目で見ても解るように工夫されているか	



I. 業務監査-6.製造組立

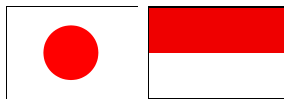


評価結果 ○:ほぼ実施している △:一部実施している ×:全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	作業標準書	各作業現場には、インドネシア語の、作業標準書(SOP:Standard Operating Procedures)が用意され、活用されているか	
2	整理・整頓・清掃・清潔・躰(5S)	各作業現場には、5Sの指導が浸透し、作業者が自発的に実施しているか	
3	危険予知活動	各作業現場には、危険予知活動の指導が浸透し、作業者が自発的に実施しているか	
4	生産進捗の可視化	各工程での、今日の仕事の計画に対する実績状況が、目で見えるように工夫されているか	
5	個別原価計算	品目別の個別原価計算が出来るように、各作業の工数や能率が把握されているか	
6	機械設備保全	全ての機械や設備の定期点検が行われ、更新や廃棄も計画的に行われている	



I. 業務監査-7.受注出荷

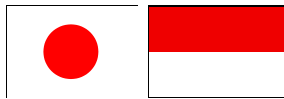


評価結果 ○:ほぼ実施している △:一部実施している ×:全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	納期回答	受注した際に、完成品在庫、仕掛在庫、材料在庫、発注済材料まで遡って、納期回答が出来る仕組みが用意されているか	
2	配送計画	他の出荷品との混載で、効率的な配送を考慮した、納期回答が出来る仕組みが用意されているか	
3	在庫管理	完成品の在庫は出荷先別に管理されており、誤配送を防ぎ、迅速に出荷出来るように工夫されているか	
4	梱包仕様	配送途上の環境を配慮した、盗難防止、衝撃吸収、防水対策等の仕様が施されているか	
5	納入確認	納入先での数量、品質等の確認結果が即時に伝わるように工夫されているか	



I. 業務監査-8. 人事労務

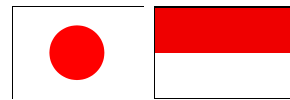


評価結果 ○: ほぼ実施している △: 一部実施している ×: 全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	就業規則	労働法に準拠した就業規則(労働組合がある場合は労働協約)が整備され、地域政府の労働局に批准されているか インドネシア工場の就業規則作成の要点	
2	人事評価	人事評価の項目や基準は、インドネシア語で文書化され、労働法に則り、全従業員に開示されているか 人事評価制度の作り方	
3	賃金テーブル	人事評価とリンクした賃金テーブルは、インドネシア語で文書化され、労働法に則り、全従業員に開示されているか	
4	人材発掘	インドネシア国内の大学や専門学校との関係作りに心掛け、優秀な人材を獲得出来るように努力しているか	
5	人材育成	社内外での教育・訓練の機会を活かした、長期的な人材育成計画を立てているか	



I. 業務監査-9.情報管理

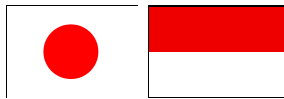


評価結果 ○:ほぼ実施している △:一部実施している ×:全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	法務書類	会社設立、投資認可、事業許可等の、法的重要書類は、一カ所に集中保管されているか	
2	技術情報	製品図、仕様書等は一カ所に集中保管され、差替え、貸し出しの管理は徹底されているか	
3	人事情報	従業員の個人情報、勤怠記録、人事評価記録は、一カ所に集中保管されているか	
4	財務情報	全ての会計帳簿ならびに財務報告書は、一カ所に集中保管されているか	
5	デジタル化	上記の重要書類は出来るだけデジタル化され、IDとパスワードで利用者が特定されているか	



I. 業務監査-10.法律遵守

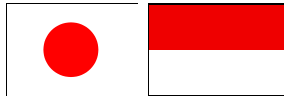


評価結果 ○:ほぼ実施している △:一部実施している ×:全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	会社法	会社法に基づき、年次株主総会を開催し、前年度の事業成果を報告し、今年度の事業計画の承認を得ているか インドネシアで仕事をする日本人のための法律ポイント解説	
2	労働法/労働組合法	労働法に準拠した就業規則(労働組合がある場合は労働協約)があり、それに基づいた労務管理が行われているか インドネシア労働法【最新版】の解説	
3	環境保護法	地域政府が定める環境規制を把握し、特に産業排水と有害廃棄物に対しては細心の注意を払っているか インドネシア工場の環境対策	
4	税法/会計法	公認会計士の指導を受け、会計法に基づいた経理処理を行い、税法に従った納税処理を行っているか わかるわかりインドネシアの税制	
5	外国人労働者雇用法	日本人駐在員ならびに出張者は、滞在期間や業務内容に応じたビザを取得しているか インドネシア入国ビザの取り方	



I. 業務監査-11. 渉外関係

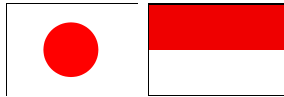


評価結果 ○:ほぼ実施している △:一部実施している ×:全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	日系企業社会	ジャカルタ・ジャパン・クラブ(JJC)、インドネシア金型工業会(IMDIA)、全日系中小企業連合会(SMEJ)等に入会し、日本人社会でのネットワークを広げているか	
2	現地企業社会	インドネシア商工会議所に入会し、インドネシア産業界でのネットワークを広げているか	
3	管轄中央政府	工業省または商業省等の、自社の産業分野を管轄する部門を把握し、困った時に相談に乗ってくれる関係を作っているか インドネシア政府機関との上手な付き合い方	
4	管轄地域政府	労務問題や環境規制等について、自社を管轄する部門を把握し、困った時に相談に乗ってくれる関係を作っているか	
5	周辺地域住民	工業団地以外に立地している場合、その隣保(RT)、地区(RW)、村(Desa)、町(Kelurahan)の首長と定期的に会い、地域住民との協調姿勢を示しているか	



1. 業務監査-12.リスク管理

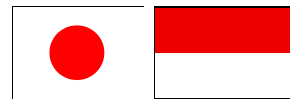


評価結果 ○:ほぼ実施している △:一部実施している ×:全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	損害保険契約	インドネシアで発生する可能性の高い、火災、水害、盗難、暴動等の損害に対する、十分な保険に加入しているか インドネシア事業のリスク管理	
2	税務対応	不当な税務調査や追徴課税を回避するために、確定申告に際しては、現地の会計士あるいは税理士の助言を重要視しているか	
3	労働組合	未結成の場合は、突然結成されて操業に影響を与えないよう、従業員代表との定期的な情報交換会を行い、既に結成されている場合は、パンチャシラで精神で協調する姿勢をしめしているか まるわかりインドネシアの労働組合	
4	為替変動	輸入決済に使われている外貨とルピアの間の、予算レートと実際レートの差異による原価損を最小化するため、為替予約を履行しているか	
5	日本人の安全	日本人が重大疾病や事故により、日本への緊急搬送が必要となった際の、緊急搬送保険に加入しているか	



II. 会計監査-1. 中期計画

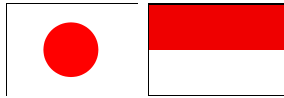


評価結果 ○: ほぼ実施している △: 一部実施している ×: 全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	5カ年事業計画	5年先までの、事業戦略を実現するための財務面での施策を財務諸表の形で策定し、それを毎年更新しているか インドネシア工場5カ年事業計画書の作り方	
2	売上計画	5年先までの市場戦略および商品戦略で、売上計画を達成することは、現実的であることが検証されているか	
3	投資計画	5年先までの売上計画を達成するために、必要とされて十分な投資内容であることが、検証されているか	
4	人員計画	5年先までの売上計画を達成するために、必要とされて十分な人員体制であることが、検証されているか	
5	損益計画	当初の投資回収計画を実現出来る利益計画であることが、検証されているか	



II. 会計監査-2. 年次予実績管理

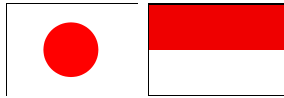


評価結果 ○: ほぼ実施している △: 一部実施している ×: 全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	年度予算	最新の中期計画に基づき、会計年度開始前に策定されているか	
2	インフレ率	販売単価、調達コスト、人件費、諸経費には来年度のインフレ率予測が反映されているか	
3	経済成長率	売上数量には、来年度の経済成長率が反映されているか	
4	外国為替	外貨建ての輸入材の調達コストには、来年度の為替レートが反映されているか	
5	借入金利	借入金の利子計算には、来年度の利率が反映されているか	



II. 会計監査-3. 月次予実績管理

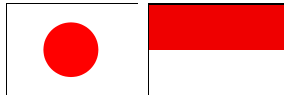


評価結果 ○: ほぼ実施している △: 一部実施している ×: 全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	月次予算	年次予算を基に、月次予算を策定しているか	
2	月次仮決算	毎月15日までに、前月の仮決算報告が実現しているか	
3	予実績差異	当月および累計での、予実績差異が明確にされているか	
4	挽回計画	累計での差損を挽回するための計画が立てられ、実行されているか	
5	年度末着地見込	半期が過ぎた時点から、年度末での着地見込が試算され、予算達成に向けた対策が取られているか	



II. 会計監査-4. 会計システム

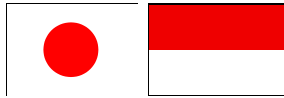


評価結果 ○: ほぼ実施している △: 一部実施している ×: 全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	システム構成	システム処理とマニュアル処理の業務範囲が明確にされているか	
2	予実績管理	予算データの入力が可能で、月次予実績管理に使えるデータが出力されるか	
3	データ入力	仕入、生産、販売などのデータ入力は、データ書式変換機能が有効で、再入力によるミスを防いでいる	
4	多言語対応	日本側でもオンラインで、データを直接確認出来るように、英語表示への切り替えも出来る	
5	拡張機能	事業規模の拡大に合せ、仕入、生産、販売などのシステムを追加出来る	



II. 会計監査-5. 公認会計士

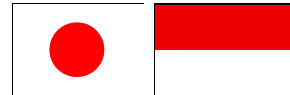


評価結果 ○: ほぼ実施している △: 一部実施している ×: 全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	契約条件	月次仮決算、決算報告書、会計監査、確定申告の他に、随時相談に応じてもらえる契約条件になっているか	
2	業務代行範囲	会計処理業務のどこまでを代行してもらえるのか、提出するデータは何か等、書面で明確に取り交わされているか	
3	コストパフォーマンス	サービス内容と価格は、他の公認会計士と比較して、妥当であることを確認しているか	
4	会計システム	使用中の会計システムは公認会計士の推薦するもので、運用に関するアドバイスを受けられるか	
5	書類提出期限	各種報告書は決められた期限内に提出されているか	



II. 会計監査-6. 資金繰り

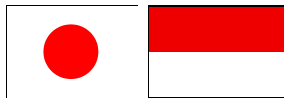


評価結果 ○: ほぼ実施している △: 一部実施している ×: 全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	月次計画	月次予算と実績に基づき、毎月の資金繰りを計画しているか	
2	資金補充	将来の毎月の資金繰りで、資金不足が予測される場合の方策は、予め決められているか	
3	銀行借入	銀行借入が必要となる場合に備え、予め所定の銀行との交渉は行われているか	
4	親子ローン	本社から借入をする場合の決裁手続きは、予め決められているか	
5	資本追加	資本金を追加する場合の決裁手続きは、予め決められているか	



II. 会計監査-7. 現金出納

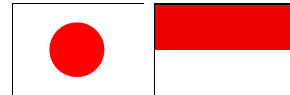


評価結果 ○: ほぼ実施している △: 一部実施している ×: 全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	現金決済の制限	現金での決済や支払は出来るだけ無くす方向で、現金決済の制約規定が設けられているか	
2	小口現金	小口現金の出納記録と残金は毎日、経理責任者が確認しているか	
3	デジタル決済化	小口現金の代わりに、デビットカードあるいはプリペイドカードを使うようにしているか	
4	支払先確認	現金支払いや、デビットカードやプリペイドカード決済相手の、実態を確認しているか	
5	牽制機能	経理責任者の上の立場の人間は、随時抜き打ちで小口現金支払いの伝票をチェックしているか	
6	裏帳簿	止むを得ず、領収書無しで支払った場合の記録が、裏帳簿として保管され、定期的に監査を受けているか	



II. 会計監査-8. 決裁規定

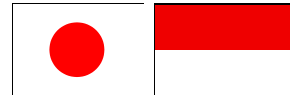


評価結果 ○: ほぼ実施している △: 一部実施している ×: 全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	支払決裁	銀行口座からの支払は、金額によって最終決裁が決められており、銀行のシステムに登録されているか	
2	緊急支払対応	緊急で支払が必要な場合でも、決裁者が対応出来る仕組みになっているか	
3	残高確認	支払決裁申請に際して、銀行口座残高が充分であることを確認するプロセスが設定されているか	
4	内訳検証	支払内容の金額、支払先、対象品目、支払期限等を検証するプロセスは、明確に規定されているか	
5	支払書類	支払に関連する納品書、受領書、請求書は揃っているか	



II. 会計監査-9. 為替変動対応

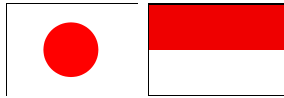


評価結果 ○: ほぼ実施している △: 一部実施している ×: 全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	外貨資産評価	資本金あるいは輸出売上代金などを、円や米ドルで計上している場合、決算の際に、ルピアでの時価評価額の見直しを行っているか	
2	外貨先物予約	輸入資材あるいは設備機械の、決済に必要な円や米ドルの先物予約は、本社の合意の下に決められた、規定に従って行われているか	
3	輸入材料原価	為替変動による輸入材料の原価差異は、月次仮決算の際に分析されているか	
4	販売価格転嫁	為替変動による輸入材料の原価差異を、販売価格に転嫁する基準は定められているか	
5	給与見直し	為替変動による物価変動が大きい場合、日本人を含む従業員の給与見直しの基準は定められているか	



II. 会計監査-10. 与信管理

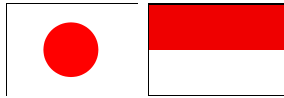


評価結果 ○: ほぼ実施している △: 一部実施している ×: 全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	与信限度	販売取引業者に対する与信限度と、その設定権限は、社内規定の中で定められているか	
2	契約履行評価	販売取引業者別に、基本契約が結ばれており、それらの契約の履行状況は、定期的に評価されているか	
3	数値評価	販売取引業者別に、契約履行実績は、数値で記録されており、感情的な評価を排除しているか	
4	与信条件見直し	契約条件の履行に問題のある販売取引業者に対し、原因の分析および改善対策を、一緒に取り組む努力を行っているか	
5	契約解除	長期にわたり契約不履行を続けた、あるいは繰り返した販売取引業者で、改善の見込みが見られない場合は、契約解除に踏み切っていたか	



II. 会計監査-11. 税務処理

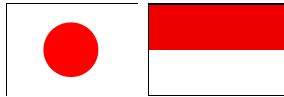


評価結果 ○: ほぼ実施している △: 一部実施している ×: 全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	法人所得税	確定申告の前に、公認会計士、あるいは必要に応じて、税理士のアドバイスを受け、不要な税務調査を回避しているか	
2	前払法人税	赤字決算になった場合に、輸入時の前払法人税を、還付請求しているか	
3	個人所得税	毎月の所得税を源泉徴収し、オンラインで申告納税しているか	
4	付加価値税	毎月の付加価値税の、支払い分と受け取り分の差額を、納税しているか	
5	付加価値税還付	輸出売上が増えたことなどにより、支払い分が受け取り分を超過した場合の、還付請求は迅速に行っているか	

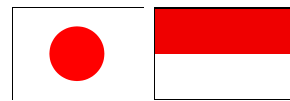


II. 会計監査-12. 移転価格



評価結果 ○: ほぼ実施している △: 一部実施している ×: 全く実施していない

No.	監査対象	監査内容	評価
1	移転価格関係	本社あるいは現地側親企業との関係が、25%以上の株式保有を通じた、移転価格制度に該当する関係であることを意識しているか	
2	移転価格制度	移転価格制度についての詳しい規定や条件を理解しているか	
3	適正取引価格	本社あるいは現地側親会社との間の、部材ならびに製品の販売価格は、利益操作を排除した、適正価格であることを遵守している	
4	移転価格書類	国税総局から提出を要求された場合に備え、移転価格書類は常に整備されているか	
5	事前相談	移転価格問題を回避するため、事前に公認会計士、あるいは国税総局に相談しているか	



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)

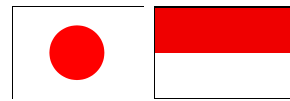
インドネシア最新情報ブログ

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

**愛する二つの祖国である、日本とインドネシアの発展のため、
全てのコンテンツは無料で開示されています**



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