

インドネシア進出の是非を 財務諸表で評価する

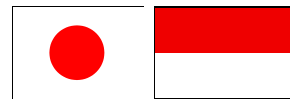


インドネシア進出サポート
小野耕司





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

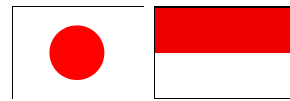
などを経歴し、これまでのインドネシア進出支援企業数は約100社



インドネシアとの
関わりも50
年になりました
た



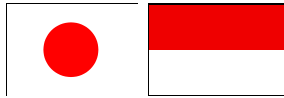
セミナー要旨



- インドネシアに進出して、事業を展開するか否かを決断する場合、何を優先事項とするかは会社によって異なるでしょう。
- しかし、全ての民間企業に共通することは、適正な利益を生み出せることが、必要条件であることです。
- そのためには、損益計算書、原価計算書、資金計画書、貸借対照表などの財務諸表からなる、5カ年事業計画書を策定する必要があります。
- そして、それぞれの数字について、インドネシアの環境に合わせて、正しく評価することが大事です。
- このセミナーでは、財務諸表の中の重要な項目を特定し、それらをどのように評価すべきかを解説します。
- 参考スライド [インドネシア工場5カ年事業計画書の作り方](#)



目次



A) 損益計算書

1. 売上高
2. 人件費
3. 技術援助料
4. 支払利息
5. 税引後利益
6. 経営指標

B) 原価計算書

1. 調達コスト
2. 労務費
3. 減価償却
4. 在庫増減
5. 経営指標

C) 資金計画書

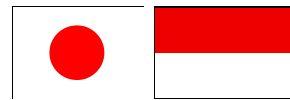
1. 繰越資金
2. 資金調達
3. 資金使途
4. 経営指標

C) 貸借対照表

1. 前払法人税
2. 付加価値税
3. 退職金給付引当金
4. 利益剰余金
5. 経営指標



A) 損益計算書-1.売上高



① 販売数量

- 毎年の販売数量は、国の経済成長率(5%-8%/年)に沿って増えているか、あるいはそれを上回っているか？
- それが出来ない場合は、インドネシア市場から消え去る危険性がある。

② 販売価格

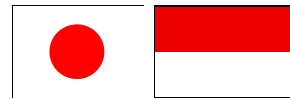
- 毎年の販売価格は、国のインフレ目標(3%-5%/年)に沿って、あるいはそれ以上に値上げされているか？
- それが出来ない場合は、コストの上昇に圧迫されて、利益率は年々小さくなる。

③ 販売品目

- 販売品目は拡大する国内市場に合わせて、随時新商品の投入が計画されているか？
- それが出来ない場合は、競合に拡販の機会を奪われることになる。



A) 損益計算書-2.人件費



- ① 日本人社員数
 - 5年を目途に人材の現地化が計画されているか？
 - コミサリスおよび取締役以外は、3年～5年で就労ビザの更新が難しくなる。

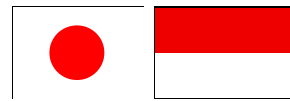
- ② インドネシア人社員数
 - 人材育成を通して、個々人の能力を高め、少数精鋭を目指す体制を前提にしているか？
 - 優秀な人材ほど、高給にしないと、転職で失ってしまう可能性が高い。

- ③ ベースアップ
 - 最低賃金の改訂規則(前年度インフレ率+前年度経済成長率×0.3)を反映させたベースアップになっているか？
 - 最低賃金を上回っている給与であっても、経済情勢を反映したベースアップにしないと、優秀な人材ほど、転職で失ってしまう可能性が高い。

- ④ 定期昇給
 - 労働法に基づいて従業員に公表された、人事評価規定と賃金テーブルに基づいた、定期昇給が行われているか？
 - 公明な制度に基づいた定期昇給を行わないと、優秀な人材ほど、転職で失ってしまう可能性が高い。



A) 損益計算書-3.技術援助料



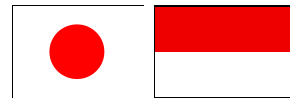
- ① 支払開始時期
 - 単年度利益が出る年度から経常されているか？
 - これは投資回収の手段の一つであることを忘れてはならない。

- ② 支払額
 - 通常は売上の3%程度とするが、あまり大きいと国税庁から費用ではなく、利益と見做されて課税される。
 - 具体的な数字は公認会計士と良く相談すること。

- ③ 契約書
 - 国税庁から費用と認めてもらうために、本社との技術援助契約を結び、英語あるいはインドネシア語版の正本を、インドネシアの公証人に認証してもらっておく必要がある。
 - それを怠ると、脱税行為と疑われても仕方がない。



A) 損益計算書-4.支払利息



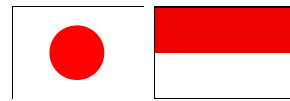
- ① 日本本社からの親子ローン
 - 日本国で本社が借り入れた利率とは関係なく、インドネシア現地法人はルピア建てで親子ローンを借り受ける。
 - そのため、利率は現地でのルピア借入れと同等としなくてはならない。

- ② 現地金融機関からの借入れ
 - インドネシア国内の金融機関からルピアで借り入れた場合、銀行の種類と借入れ目的で利率が大きく異なる。
 - 借入れ時点での適切な利率が設定されているか確認が必要となる。

- ③ 現地リース会社との契約
 - 設備機械をリース会社と契約して入手した場合の、支払金利が経常されていること。



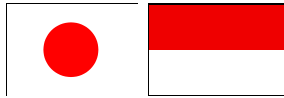
A) 損益計算書-5.税引後利益



- ① 立上初年度
 - 売上は無く、立上費用が出費されるため、赤字は仕方がない。
- ② 立上3年目
 - 単年での黒字が理想的である。
- ③ 立上5年目
 - 累計での黒字が望ましい。
- ④ 利益率
 - ルピアの定期預金利息(5%)前後よりも低い場合は、苦勞して事業を営むよりは、銀行に資金を預けた方が良い。



A) 損益計算書-6.経営指標



① 損益分岐点

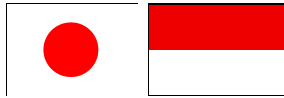
- 固定費 ÷ (1 - (変動費 ÷ 売上高))
- 固定費: 人件費・労務費、減価償却費、支払利息・割引料、租税公課など売り上げの増減に関係なく支払われる費用
- 変動費: 原材料費、外注加工費、販売経費など売上高に応じて変わる費用
- 損益分岐点以上の売上高があれば利益を上げ、それ以下では欠損が生じる。

② 利益率

- 売上高営業利益率: 日本の上場企業平均値は製造業5.2%、建設業3.5%、卸売業2.0%、小売業3.4%、飲食業7.9%。
- 売上高経常利益率: 日本の上場企業平均値は製造業5.9%、建設業6.6%、卸売業2.3%、小売業3.1%、飲食業8.4%。
- 売上高利益率: 日本の上場企業平均値は1.5%。



B) 原価計算書-1.調達コスト



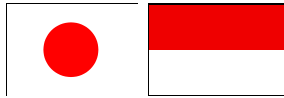
- ① 材料費、購入部品費、外注加工費、補助材料費、消耗品費、工具備品費
 - 外部から調達する物品の価格は、国のインフレ目標(3%-5%/年)に沿って設定されているか？
 - これを怠ると、年度末に値上がりによる原価差損が発生して、売上利益が減少する恐れがある。

- ② 材料歩留
 - 作業改善などにより、材料歩留が改善され、材料の消費量が削減されているか？

- ③ 仕様見直し
 - 仕様の見直しや改善により、単価の低減や原単位の削減が実現しているか？



B) 原価計算書-2.労務費



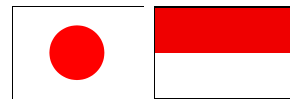
- ① 直接労務費、間接労務費
 - 州の最低賃金に合った金額で雇用しているか。
 - 最低賃金の改訂規則(前年度インフレ率+前年度経済成長率×0.3)を反映させたベースアップになっているか？
 - 断食明け大祭手当(THR)としての1ヵ月分は計上されているか。

- ② 労働者数
 - 小集団活動や訓練により、作業能率が向上することを反映した人数になっているか？

- ③ 雇用契約形態
 - 採用当初の最長で5年間は、解雇がし易い期間契約社員として雇用契約を結んでいるか。



B) 原価計算書-3.減価償却費



① 固定資産分類

- 建物、機械、器具、事務機器などは、第一類から第四類まで、耐用年数に従い、適切に分類されているか。
- 土地利用権は減価償却の対象外になっていること。

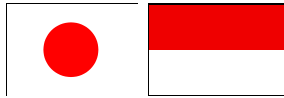
② 償却方法

- 定額法と定率法の使い分けが適切に行われているか。
- 早期に償却したい場合は定率法を適用する。

参考スライド [インドネシアの減価償却ルール](#)



B) 原価計算書-4.在庫増減



① 材料在庫

- 期首在庫・期末在庫の金額は、毎月の材料費総額に対して適切な在庫量を表しているか？
- 増産や減産計画に対して在庫調整は取られているか？

② 仕掛在庫

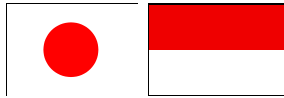
- 期首在庫・期末在庫の金額は、毎月の製造原価総額に対して適切な在庫量を表しているか？
- 増産や減産計画に対して在庫調整は取られているか？

③ 製品在庫

- 期首在庫・期末在庫の金額は、毎月の売上総額に対して適切な在庫量を表しているか？
- 販売計画の増減に対して在庫調整は取られているか？



B) 原価計算書-5.経営指標



① 労働生産性

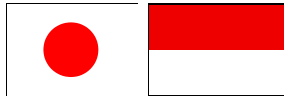
- 付加価値額 ÷ 従業員数
- 付加価値額: 売上高 - 外部購入価値 (原材料・外注費・仕入原価)
- 日本の上場企業の労働生産性は約1,500万円程度

② 労働分配率

- 人件費・労務費 ÷ 付加価値額
- 日本の上場企業の労働分配率は50%程度



C) 資金計画書-1.繰越資金

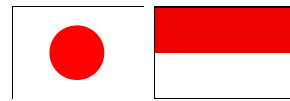


① 次期繰越資金額

- 次期への繰越資金は必ず+でなくてはならない。
- -の場合は、増資あるいは借入金によって+に転じるようにしなくてはならない。
- 併せて、-の場合は、資金使途の見直しで、+に転じるようにしなくてはならない。



C) 資金計画書-2.資金調達



① 増資

- 資金コストが一番安いのは通常は、親会社が自己資金で新規投資あるいは増資をするか、あるいは金利の安い日本で資金調達を行い、投資する方法である。

② 社債

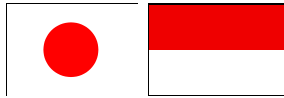
- ジャカルタ証券市場で株式や社債を発行して資金を集める方法もあるが、そのための条件をクリアしなくてはならない。

③ 借入金

- 操業開始後3年間は、現地金融機関からの借入は原則として認められない。
- 日本本社あるいは現地合弁先から親子ローンを受ける場合は、原則としてルピア建に限定される。



C) 資金計画書-3.資金使途



① 設備投資

- 資金繰りに制約がある場合は、リース会社と契約し、分割での返済で一時的な資金負担を回避することは検討したか？

② 運転資金増

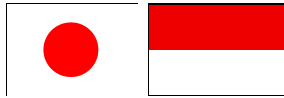
- 売掛期間の短縮交渉、買掛期間の延長交渉、そして在庫削減による資金繰りの軽減には取り組んだか？

③ 借入金返済

- 借入金返済時期あるいは金額の見直し交渉による、資金繰りの軽減には取り組んだか？



C) 資金計画書-4.経営指標



- ① 売上債権回転期間
 - $\text{売掛金} \div \text{月平均売上高}$
 - インドネシアの売掛期間は通常60日

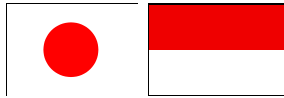
- ② 買掛債務回転期間
 - $\text{買掛債務} \div \text{月平均売上原価}$
 - インドネシアの買掛期間は通常60日

- ③ 棚卸資産回転率
 - $\text{売上高} \div \text{棚卸資産}$

- ④ 借入金依存度
 - $\text{有利子負債(借入金} + \text{割引手形} + \text{社債)} \div \text{純資産} \times 100$
 - 日本の上場企業の平均値は40%



D) 貸借対照表-1.前払法人税

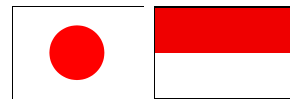


① 輸入時前払法人税

- 輸入品に対しては、CIFの2.5%が前払法人税として徴収される。
- 確定申告の際に控除されるが、定常的に輸入材が多い場合は、資金繰りに与える影響が大きいので、計上漏れや過少計上に注意する。
- 新規投資や追加投資に対する恩恵として、マスターリスト制度を使い、輸入設備や材料の輸入税を減免扱いにすることは可能であるが、前払法人税は対象外である。
- 生産高の半分以上が再輸出の場合は、工場を保税扱いにして、輸入税、前払法人税、輸入時付加価値税を免除にすることを検討したか？



D) 貸借対照表-2.付加価値税



① 前払付加価値税

- 日本の消費税と同様で、物品やサービスを購入した際に、11%（2025年以降は12%）を売手に支払う額が計上されているか？

② 還付請求付加価値税額

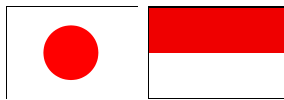
- 前払付加価値税総額が未払付加価値税総額を上回った場合は、還付請求付加価値税額として計上されているか？
- 実際に還付されるのは、確定申告後に請求してから一年以上を要するが、資金繰りに与える影響はどうか？

③ 未払付加価値税

- 日本の消費税と同様で、物品やサービスを販売した際に、11%（2025年以降は12%）を買手から徴収する額が計上されているか？
- 輸出の場合は請求出来ないので還付請求付加価値税が発生する原因と成り得る。



D) 貸借対照表-3.退職金給付引当金



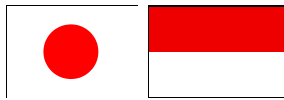
① 退職手当

- 2021年のオムニバス法以降に合意された就業規則や労働協約に基づき、以下の退職手当を支払う義務がある。
- 当初から引当金として積み立てをしているか？

勤続年数	2003年労働法				2021年オムニバス法			
	a.退職手当	b.功労金	損失補填金	支払月数	退職手当	功労金	損失補填金	支払月数
	× 2倍	× 1倍	(a+b) × 15%		× 1.5倍	× 1倍	廃止	
1年	1	0	0.30	2.30	1	0	0	1.75
2年	2	0	0.60	4.60	2	0	0	3.50
3年	3	0	0.90	6.90	3	0	0	5.25
4年	4	2	1.50	11.50	4	2	0	9.00
5年	5	2	1.80	13.80	5	2	0	10.75
6年	6	2	2.10	16.10	6	2	0	12.50
7年	7	3	2.55	19.55	7	3	0	15.25
8年	8	3	2.85	21.85	8	3	0	17.00
9年	9	3	3.15	24.15	9	3	0	18.75
10年～12年	9	4	3.30	25.30	9	4	0	19.75
13年～15年	9	5	3.45	26.45	9	5	0	20.75
16年～18年	9	6	3.60	27.60	9	6	0	21.75
19年～21年	9	7	3.75	28.75	9	7	0	22.75
22年～23年	9	8	3.90	29.90	9	8	0	23.75
24年～	9	9	4.20	32.20	9	9	0	25.75



D) 貸借対照表-4.剰余金



① 資本剰余金

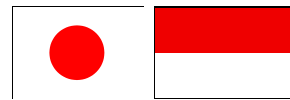
- 税引後の純利益の20%を会社法に則り、資本準備金として残しているか？

② 利益剰余金

- 純利益の一部または全てを、将来の事業拡張資金として確保している？



D) 貸借対照表-5.経営指標



① 流動比率

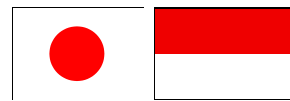
- 流動資産 ÷ 流動負債
- 200%が理想であるが、日本の上場企業の平均値は120%程度。

② 固定比率

- 固定資産 ÷ 自己資本
- 数値が小さいほど安定してるが、日本の上場企業の平均値は150%前後。

③ 自己資本比率

- 自己資本(資産総額－負債総額) ÷ 資産総額
- 会社の累積赤字がこの自己資本を上回る状況を債務超過といい、経営危機の状態を示す。
- インドネシアの会社法では、自己資本比率を25%以上に義務付けている。



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)

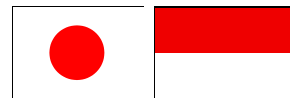
インドネシア最新情報ブログ

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公開されています**



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