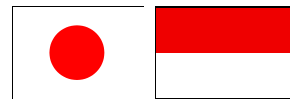


インドネシア工場での 職務別SOP作成時の要点





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

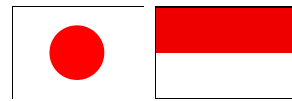
一般社団法人日本インドネシアビジネス協会(ABJI)理事

などを経験し、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51年
になりました



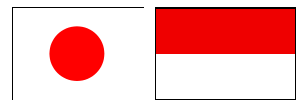
セミナー要旨



- インドネシアでは“SOP”と言う表現を頻繁に耳にします。
- SOPはSatandar Operating Procedureの略語で、日本語では標準作業手順書と訳されます。
- インドネシアでは官民の区別なく、あらゆる業務、手続、作業がSOPに準拠していることが重要視され、一つの文化として根付いてると言っても過言ではありません。
- 工場においても同様に、部門別ならびに職種別のSOPを整備しておくことで、規律の行き届いた工場運営が可能になると考えられます。
- このセミナーでは、インドネシア工場における部門別ならびに職種別の、基幹業務のSOPを作成する際の、業種や事業規模に関係なく重要と思われる件について解説します。
- その他に業務については各社の事情に合わせて作成して下さい。



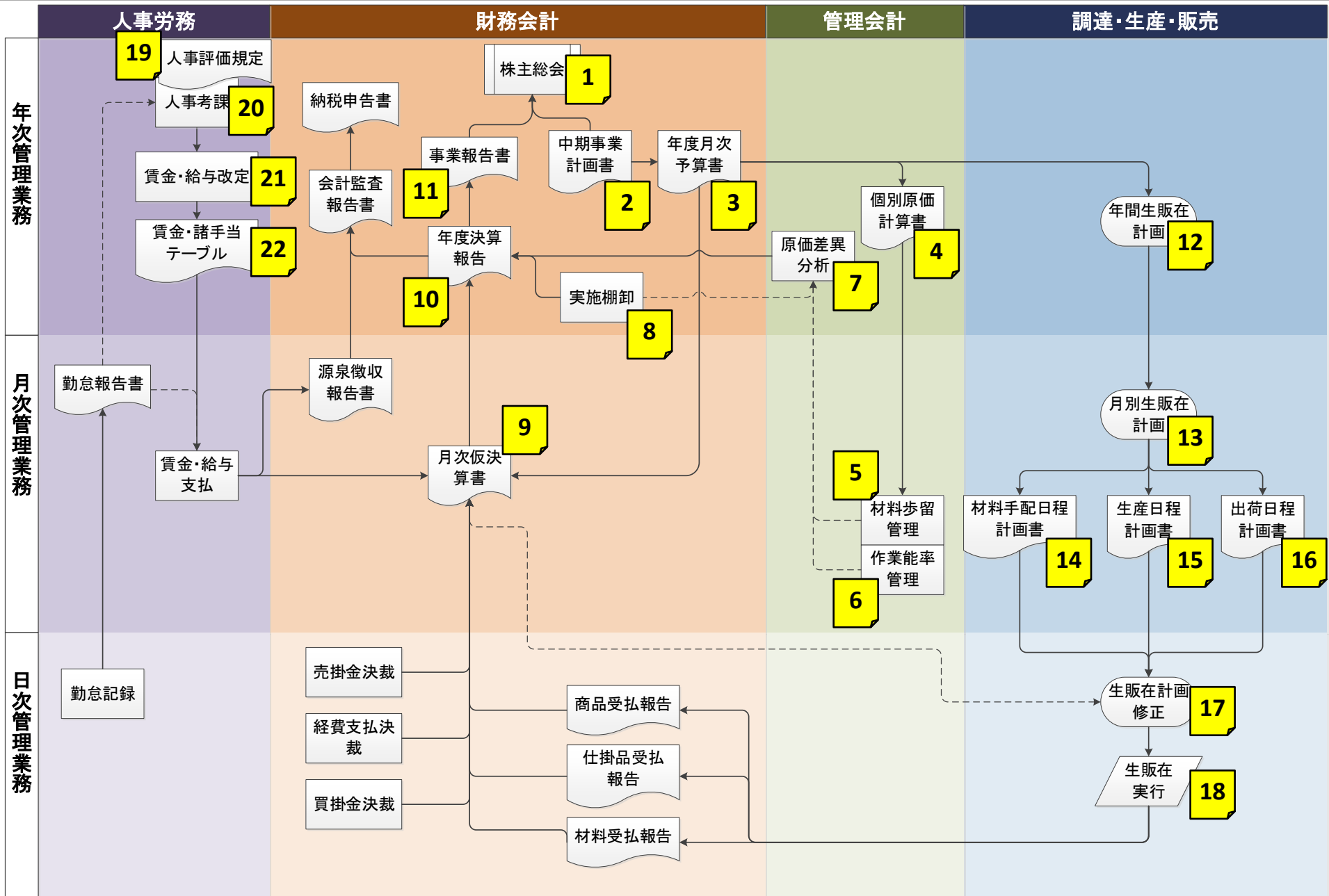
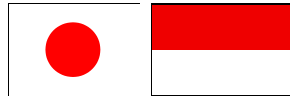
目次



1. 株主総会開催
2. 中期事業計画作成
3. 年度月次予算作成
4. 個別原価計算
5. 材料歩留管理
6. 作業能率管理
7. 原価差異分析
8. 実施棚卸
9. 月次仮決算
10. 年度決算報告
11. 事業報告
12. 年間生販在計画作成
13. 月別生販在計画作成
14. 材料手配日程計画作成
15. 生産日程計画作成
16. 出荷日程計画作成
17. 生販在計画修正
18. 生販在実施
19. 人事評価規定作成
20. 人事考課
21. 賃金・給与改定
22. 賃金・諸手当テーブル変更

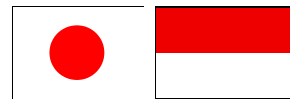


SOPマッピング





1. 株主総会開催

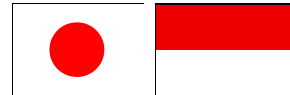


目的	会社の合併・買収・吸収、会社定款の変更、事業活動などの決議を行う。		
責任部門	取締役会	実施担当	総務部長
実施時期	年次総会は決算から6ヵ月以内、臨時総会は随時		
参考資料	インドネシア会社法2007年第40号		

手順	標準作業
1	株主あるいはコミサリスからの要求に基づき全株主宛に開催通知を発行する。
2	議案の関連資料を出席者に事前に配布する。
3	全株式の1/2を超える投票権を有する株主の出席を確認して開催する。
4	議案の決議は出席者の合意に基づき下される。
5	事業計画について合意が得られない場合は1/2を超える株式数で決議する。
6	会社の定款変更について合意が得られない場合は2/3を超える株式数で決議する。
7	会社の合併などについて合意が得られない場合は3/4を超える株式数で決議する。
8	議事録を作成し、定款の変更については公証人を通じて手続きを進める。
9	物理的な開催が難しい場合は、回状に署名を得る形で代替する。



2. 中期事業計画作成

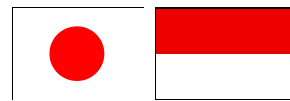


目的	3年から5年先までの事業計画を作成し、関係者間で目標を共有する。		
責任部門	取締役会	実施担当	各部長、経理部長が仕上げる。
実施時期	翌会計年度が始まる3カ月前から着手する。		
参考資料	インドネシア工場5カ年事業計画書の作り方	中期事業計画のための戦略策定	

手順	標準作業
1	SWOTクロス分析に基づき事業戦略を確立する。
2	文書編の“表紙”から“想定されるリスクと対応策”までを事業戦略に基づき記入する。
3	“概要”の為替レートと年度を記入し、全ての数値編シートが連動していることを確認する。
4	数値編の“人員計画”から“貸借対照表”までの数字を記入する。
5	自動計算あるいはリンクされていないセルの数字を記入する。
6	貸借対照の各年の総資産額と総負債額が一致しない場合は修正する。
7	資金計画の各年度末の繰越金額がマイナスの場合は不足資金を手当する。
8	3カ年あるいは5カ年の初年度分の“資金繰”を記入する。
9	個別原価計算が必要な場合は“賃率”および“製品単価”の数字を記入する。
10	“概要”、“概要グラフ”、“損益分岐グラフ”、“経営指標”で事業計画を評価する。



3. 年度月次予算作成

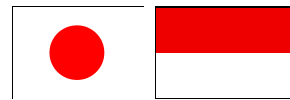


目的	翌会計年度の月別の予算を作成し、関係者間で目標を共有する。		
責任部門	経理部	実施担当	経理部長
実施時期	翌会計年度が始まる2カ月前から着手する。		
参考資料	簿記を知らない人のためのインドネシア工場経営		

手順	標準作業
1	翌会計年度からの3カ年あるいは5カ年事業を用意する。
2	翌会計年度の“売上計画”を販売計画に沿って月別に割り振る。
3	“売上計画”に合わせて“人員計画”から“貸借対照表”までを月別に割り振る。
4	自動計算あるいはリンクされていないセルの数字を記入する。
5	貸借対照の各月の総資産額と総負債額が一致しない場合は修正する。
6	資金計画の各月末の繰越金額がマイナスの場合は不足資金を手当する。



4. 個別原価計算

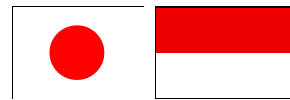


目的	多品種少量あるいは受注設計生産の品目別の原価を予算ベースで確認する。		
責任部門	経理部	実施担当	経理部長
実施時期	翌会計年度が始まる2カ月前から着手する。		
参考資料	インドネシア工場での製造原価管理		

手順	標準作業
1	事業計画書の中の“賃率”計算シートで翌年度の賃率を計算する。
2	事業計画書の中の“製品単価”計算シートで翌年度の品目別製品単価を計算する。
3	翌会計年度の売上計画数量に製品単価を掛けた総額は年度予算と一致することを確認する。
4	営業部門に対して取引交渉の際の見積単価として提供する。



5. 材料歩留管理

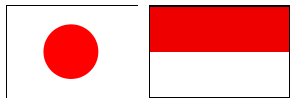


目的	予算上の材料の使用量と実際の使用量の差異とその原因を確認して対策を立てる。		
責任部門	生産部	実施担当	生産部長
実施時期	月次仮決算に基づき行う。		
参考資料	インドネシア工場での製造原価管理		

手順	標準作業
1	直接材料の予算上の材料の使用量と実際の使用量の差異を確認する。
2	直接材料の予算上の不良率と実際不良率の差異を確認する。
3	直接材料の予算上の材廃・工廃と実際材廃・工廃の差異を確認する。
4	直接材料の歩留向上の対策を検討する。
5	間接材料の予算上の材料の使用量と実際の使用量の差異を確認する。
6	間接材料の予算上の不良率と実際不良率の差異を確認する。
7	間接材料の予算上の材廃・工廃と実際材廃・工廃の差異を確認する。
8	間接材料の歩留向上の対策を検討する。



6. 作業能率管理

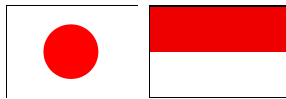


目的	実際の総投入工数と総出来高工数の差異とその原因を確認して対策を立てる。		
責任部門	生産部	実施担当	生産部長
実施時期	月次仮決算に基づき行う。		
参考資料	インドネシア工場での製造原価管理		

手順	標準作業
1	先月の総稼働時間に欠勤を除いた労働者数を掛けて実際の総投入工数を算出する。
2	生産実績数に品目別工数を掛けて総出来高工数を算出する。
3	総出来高工数を実際の総投入工数で割った能率と予算上の能率の差異を確認する。
4	実際の能率が予算上の能率を下回っている場合はその原因と対策を検討する。



7. 原価差異分析

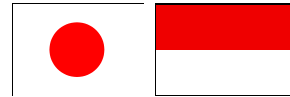


目的	実際の総原価と予算上の原価の差異とその原因を確認して対策を立てる。		
責任部門	生産部	実施担当	生産部長
実施時期	本年度の着地見込に基づき行う。		
参考資料	インドネシア工場での製造原価管理		

手順	標準作業
1	実際の材料単価と予算上の材料単価の年間総額の差異を試算する。
2	実際の材料使用量と予算上の材料使用量の年間総量の差異を試算する。
3	実際の材料歩留と予算上の材料歩留の年間総量の差異を試算する。
4	保管中の経年変化による損耗を試算する。
5	翌年度の予算上の材料費を見直す。
6	実際の投入工数と生産実績に基づく出来高工数の年間総工数の差異を試算する。
7	実際の人件費と諸経費の年間合計と生産実績に基づく加工費合計の差異を試算する。
8	翌年度の予算上の加工費を見直す。
9	実際の補助部門の年間総額と予算上の補助部門比率に基づく総額の差額を試算する。
10	翌年度の補助部門費率を見直す。



8. 実施棚卸

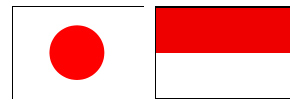


目的	全ての在庫数量を確認して払い出された材料、仕掛品、完成品の数量を確認する。		
責任部門	経理部	実施担当	生産部長、資材部長、物流部長
実施時期	半期末毎年2回または会計年度末年1回実施する。		
参考資料			

手順	標準作業
1	棚卸の対象となる直接材料の在庫数量を記入する品目リストを用意する。
2	棚卸の対象となる間接材料の在庫数量を記入する品目リストを用意する。
3	棚卸の対象となる仕掛品を定義して在庫数量を記入する品目リストを用意する。
4	棚卸の対象となる製品の在庫数量を記入する品目リストを用意する。
5	実際の在庫数量を検証する担当者を割り当てて数量を数える。
6	予算上の品目別単価を検証された材料在庫数量に掛けて期末材料在庫金額を算出する。
7	予算上の品目別単価を検証された仕掛品在庫数量に掛けて期末仕掛品在庫金額を算出する。
8	予算上の品目別単価を検証された製品在庫数量に掛けて期末製品在庫金額を算出する。
9	期首の在庫金額と上記の試算結果の増減から今期の材料費、製造原価、売上原価を確定する。



9. 月次仮決算

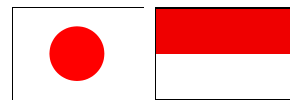


目的	前月の事業実績を財務諸表の形式で報告する。		
責任部門	経理部	実施担当	経理部長
実施時期	毎月出来るだけ早く実施する。		
参考資料			

手順	標準作業
1	品目別またはカテゴリー別の売上予実績金額を当月/当月差異/累計/累計差異で作成する。
2	損益計算書明細書を当月/当月差異/累計/累計差異で作成する。
3	原価計算明細書を当月/当月差異/累計/累計差異で作成する。
4	貸借対照表明細書を作成する。
5	資金繰り明細書を当月/当月差異/累計/累計差異で作成する。
6	累計ベースでの売上金額の不足分を年度末までに挽回する対策を検討する。
7	累計ベースでの税前利益金額の不足分を年度末までに挽回する対策を検討する。
8	資金繰り計画での今後予想される不足分の資金調達計画を立てる。



10.年度決算報告

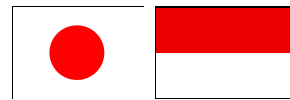


目的	前会計年度の事業実績を財務諸表の形式で作成し税務申告と監査報告に備える。		
責任部門	経理部	実施担当	経理部長
実施時期	税法上では会計年度終了後3ヵ月以内に作成しなければならない。		
参考資料	わるわかりインドネシアの税制		

手順	標準作業
1	品目別またはカテゴリー別の売上予実績明細書を作成する。
2	損益計算予実績明細書を作成する。
3	原価計算予実績明細書を作成する。
4	貸借対照明予実績細書を作成する。
5	資金繰り予実績明細書を作成する。
6	投資予実績明細書を作成する。



11.事業報告

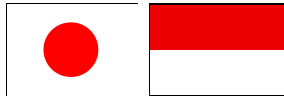


目的	前会計年度の事業実績を株主総会で報告し賛同の決議を取る。		
責任部門	取締役会	実施担当	代表取締役
実施時期	会社法上では会計年度終了後6ヵ月以内に株主総会での承認を得なくてはならない。		
参考資料	わるわかりインドネシアの税制		

手順	標準作業
1	決算報告書と税務申告書に基づく会計監査報告書を作成する。
2	税引後の利益処分方法を提案する。
3	中期事業計画に対する前年度の取組成果を報告する。
4	今年度以降の中期事業計画の更新内容を報告する。



12.年間生販在計画作成

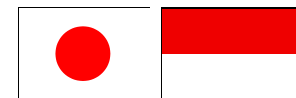


目的	年度予算の売上計画を達成するための年間の生産、販売、在庫計画を立案する。		
責任部門	取締役会	実施担当	生産部長、営業部長
実施時期	翌会計年度の予算が確定した後に立案する。		
参考資料	簿記を知らない人のためのインドネシア工場経営		

手順	標準作業
1	年度予算に基づく年間の品目別月次販売計画を立案する。
2	上記の販売計画を満たす品目別月次生産計画を立案する。
3	月別の生産負荷が生産能力を超えていないことを確認する。
4	生産能力を超えている場合は生産を前倒しして在庫で対応するための生産計画を立案する。
5	生産の稼働率が極端に低い月がある場合は前倒し生産することで負荷を平準化する。



13.月別生販在計画作成

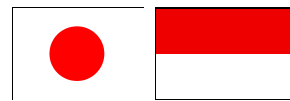


目的	年度予算の売上計画を達成するための月別の生産、販売、在庫計画を立案する。		
責任部門	取締役会	実施担当	生産部長、営業部長
実施時期	毎月、月次生産を確定する期限にある品目についてその月の生産計画を確定する。		
参考資料	簿記を知らない人のためのインドネシア工場経営		

手順	標準作業
1	材料手配の確定発注期限から生産計画を確定すべき品目を特定する。
2	その品目の販売実績と今後の需要予測を基に年間の生産計画にある月次数量を修正する。
3	修正された販売計画と生産計画による年度予算への影響を確認する。
4	販売計画と生産計画の修正による在庫の増減が許容範囲内であることを確認する。
5	該当月の生産計画を確定する。



14.材料手配日程計画作成

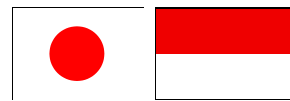


目的	当該月の生産に必要な材料を発注する際の日次での納入計画を立案する。		
責任部門	資材部	実施担当	資材部バイヤー
実施時期	毎月の品目別材料発注の際に確定する。		
参考資料			

手順	標準作業
1	当該月の生産に必要な品目別材料の数量を確定する。
2	当該月の在庫予測から新規発注数量を試算する。
3	発注材料の納入方式を月単位、週単位、日単位で特定する。
4	当該月の生産日程に合わせて月単位、週単位、日単位の納入数量を確定する。



15.生産日程計画作成

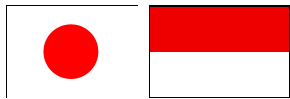


目的	当該月の日次での生産計画を立案する。		
責任部門	生産部	実施担当	生産部スタッフ
実施時期	月別の生販在計画確定後に立案する。		
参考資料			

手順	標準作業
1	当該月の品目別日別出荷計画数量を確認する。
2	当該月の在庫予測から新規生産数量を試算する。
3	品目別の生産数量を日単位で割り当てる。
4	生産ラインあるいは生産職場が複数の場合はふれぞれに数量を割り当てる。



16.出荷日程計画作成

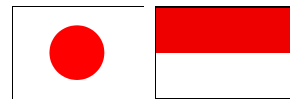


目的	当該月の日次での出荷計画を立案する。		
責任部門	営業部	実施担当	営業部スタッフ
実施時期	月別の生販在計画確定後に立案する。		
参考資料			

手順	標準作業
1	当該月の品目別日別受注計画数量を確認する。
2	当該月の在庫予測から新規仕入数量を試算する。
3	品目別の出荷数量を日単位で割り当てる。
4	出荷先までの配送条件に合わせて出荷数量の調整を行う。



17.生販在計画修正

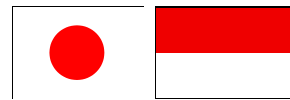


目的	日々の販売計画と生産計画をそれまでの予実績差異を解消するために修正する。		
責任部門	営業部、生産部	実施担当	営業部スタッフ、生産部スタッフ
実施時期	毎日実施する。		
参考資料			

手順	標準作業
1	品目別の当月の販売予実績累計での差異を確認する。
2	差異を解消する場合に在庫が十分か否かを確認する。
3	差異解消のために在庫が不足する場合は生産日程計画を修正する。



18.生販在実施

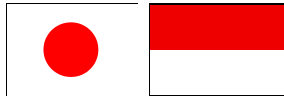


目的	修正された生販在計画に基づき販売と生産に着手する。		
責任部門	営業部、生産部	実施担当	営業部スタッフ、生産部スタッフ
実施時期	毎日実施する。		
参考資料			

手順	標準作業
1	修正された販売計画に基づき製品を出荷する。
2	修正された生産計画に基づき製品を完成品置き場に移送する。
3	修正された生産計画に基づき各生産工程での仕掛品を仕上げる。



19.人事評価規定作成

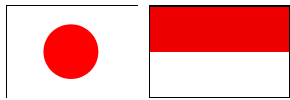


目的	昇給および昇格を決める人事考課の規定を作る。		
責任部門	人事部	実施担当	人事部長
実施時期	会社設立時または新規部門開設時に作成する。		
参考資料	人事評価制度の作り方		

手順	標準作業
1	評価対象を、営業、生産、技術、管理等、職種別のグループに分類する。
2	評価対象を、工員、スタッフ、管理職等、職級別のグループに分類する。
3	職種別の職務態度評価規定および能力評価規定を作成する。
4	職級別の職務態度評価規定および能力評価規定を作成する。
5	グループ別の一次評価者、二次評価者、最終評価者を特定する。



20.人事考課

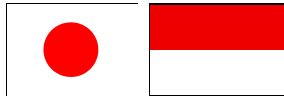


目的	昇給および昇格を決めるための評価を行う。		
責任部門	人事部	実施担当	一次、二次、最終評価者
実施時期	通常は政府により来年度の最低賃金が決定される前の11月～12月に実施する。		
参考資料	人事評価制度の作り方		

手順	標準作業
1	一次評価者に評価対象者の人事考課表を配布する。
2	一次評価者による人事考課を実施する。
3	二次評価者による人事考課を実施する。
4	最終評価者は一次評価と二次評価の間に大きな開きがある場合は調整の上で人事考課を実施する。
5	人事部で全ての人事考課を集約する。
6	全社の人事考課結果を取締役会で確認する。
7	全社員の昇格を確定する。



21.賃金・給与改定

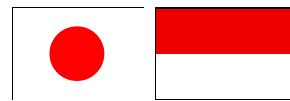


目的	政府方針や社会経済情勢を基に翌年度の賃金・諸手当を見直す。
責任部門	人事部 実施担当 人事部長
実施時期	通常は政府により来年度の最低賃金が決定される前の11月～12月に実施する。
参考資料	人事評価制度の作り方

手順	標準作業
1	政府による最低賃金値上げ幅を確認する。
2	国全体および地域の経済成長率を確認する。
3	国全体および地域の物価上昇率を確認する。
4	賃金・給与および諸手当の値上げ幅を仮設定する。
5	仮設定された賃金・給与・諸手当を新等級で全社員に適用した人件費総額を試算する。
6	中期事業計画や翌年度予算への影響を確認する。
7	必要であれば見直し幅を調整して翌年度の賃金・給与・諸手当を確定する。

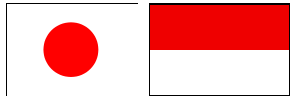


22.賃金・諸手当テーブル変更



目的	確定された新賃金・給与・諸手当を基に賃金・諸手当テーブルを変更する。		
責任部門	人事部	実施担当	人事部長
実施時期	通常は政府により来年度の最低賃金が決定される前の11月～12月に実施する。		
参考資料	人事評価制度の作り方		

手順	標準作業
1	賃金・諸手当テーブルを変更する。
2	企業内労働組合執行部または労働者代表に提示する。
3	全従業員に対して公示する。
4	翌年度からの給与支払いを実施する。



インドネシア進出サポート公式サイト

<https://www.hmkt.jp/>

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。
毎月1日発行のメルマガのバックナンバーも掲載しています。
(Googleトップランキング)

インドネシア最新情報ブログ

<https://per-inc.com/blog/>

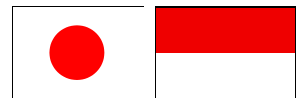
あらゆる分野での情報を毎日、どんなメディアよりも早く紹介しています。

インドネシア進出サポートウェブセミナー

<https://www.youtube.com/channel/UCXghuRz7zRX5jLOXu75rQjQ>

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。
インドネシア週刊ニュースダイジェストも毎週月曜日に発信しています。

**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**