お困りごと相談
経理編

自己紹介

1975/4～1981/6　ヤマハ㈱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51年
になりました

セミナー要旨

- 習慣、文化、宗教、法律、言語の異なるインドネシアにおいて、問題を抱えて苦悩している日本人を時々見かけます。

- 本社に頼れないだけでなく、現地に於いても限られたリソースやネットワークで、孤軍奮闘している姿には心が痛みます。

- そこで、50年間のインドネシアでの仕事の経験を基に、労務・経理・税務・総務・営業・製造・調達・輸出入・物流・駐在員の各分野での、お困りごと相談と題するセミナーをシリーズで開催することにしました。

- このセミナーでは、経理分野で想定されるお困りごとをいくつか取り上げて、それへの対応策を解説します。

- このセミナーが、孤軍奮闘されている駐在員にとって、少しでもお役に立てることを願っております。

目次

1. 中期事業計画の作り方
2. 年度予算の作り方
3. 月次予実績管理の方法
4. 製造原価管理の方法
5. 財務諸表のチェックポイント
6. 実施棚卸の進め方
7. 減価償却のルール
8. 運転資金の調達方法
9. 買掛金と売掛金
10. 会計システム導入

1. 中期事業計画の作り方

本社あるいは合弁相手から、中期事業計画を作るように要求されているが、自分で作った経験が無くて困っている。

- 日本では3年間の事業計画を指すのが普通ですが、インドネシアでは事業リスクが比較的高いことから、5年間の事業計画を作ることをお薦めします。
- 最初に、事業内容、販売活動、仕入・生産活動、アフターサービス等、人員計画、想定されるリスクと対応策等についての戦略活動を文書で記述します。
- 戦略を考える際には、事業の強み・弱み・機会・脅威を分析するSWOTクロス分析が一つの手法として役立ちます。
- 次に、これらの定性的な戦略を、定量的な数字で表現した、今後5年間の財務諸表を作成します。
- これらの数値は、一般的な経営指標に当て嵌めて評価することも可能です。
- 戦略の文章編は毎年見直し、財務諸表の数値編は、昨年度の数値は実績値に置き換え、新しい5年後の列を追加し、新たな戦略に合致した数値に置き換えます。

2. 年度予算の作り方

本社あるいは合弁相手から、年度予算を作るように要求されているが、自分で作った経験が無くて困っている。

- 中期事業計画がある場合は、該当年度の数値編を1月から12月に分解して作ります。
- 中期事業計画が無い場合は、年間の売り上げ目標を決めます。
- 基本となるのは売上計画ですから、毎月の売上予測に基づき、年間目標を月毎に配分します。
- 年度予算書にその売上目標を達成するために必要な人員計画、投資計画、原価計算を埋めた後に、損益計画、資金計画、貸借対照表、資金繰を完成させます。
- 売上計画は事業展開の目標とも言うべきものですが、意欲過ぎても、慎重過ぎても良くありませんが、インドネシア政府が発表する来年度の経済成長率予測レベルは維持すべきです。
- 賃上げ率および費用のインフレ率は今年度レベルを踏襲すべきです。

3. 月次予実績管理の方法

経理の経験も知識も無いため、月次予実績管理をどのように進めるべきか分らなくて困っている。

- 最も大事なことは、予算通りの利益を実現することです。
- 利益は売上－費用ですから、売上の内訳と費用の内訳について、当月と累計の予算と実績の差異から、利益の差異の原因を分析します。
- 次に翌月以降の月別実績欄に、これまでの実績を基にした見込数値を入れてみます。
- 12月末の利益が予算を達成する見込みであれば問題ありませんが、もしも予算を下回る見込みである場合は、売り上げを増やすか、あるいは費用を削減するかの対策を打たなくてはなりません。
- これを1月から11月まで毎月繰り返し、何があっても予算利益を達成することが、経営者に求められる責務です。

4. 製造原価管理の方法

工場管理の経験も知識も無いため、製造原価管理をどのように進めるべきか分らなくて困っている。

- 製造原価の実績値は、財務諸表の中の原価報告書に、材料費、人件費、経費の内訳として記載されます。
- 問題は、売上単価を決める際の基になった、製造単価が適切であったのかどうか、そして来年度もこの製造原価を使えるのかどうかです。
- 製造単価は、材料費＋加工費で、加工費は分当たりの賃率×工数で計算され、これに年間の生産計画台数を掛けた数字が製造原価予算となります。
- 賃率は年間の総人件費＋製造経費を年間計画に基づく総投入工数で割った数値です。
- 予算時に計算した製造単価に対し、実際の材料費、賃率、工数で計算した製造単価の差異を分析し、その原因を追究して次年度の計算条件を見直します。

5. 財務諸表のチェックポイント

簿記や経理の経験も知識も無いため、毎月経理部門から上がって来る月次仮決算報告書を、どのようにチェックすべきか分らなくて困っている。

- 月次仮決算報告書（財務諸表）を正しく理解するためには、工業簿記三級の教科書を通読することをお薦めしますが、簿記の基本知識があれば十分です。
- 財務諸表は、会計ルール上は正しくても、経営上問題視すべき点があるので、そこを重点的にチェックしなくてはなりません。
- 売上、費用、利益については月次予実績管理のところで述べた通りですが、ここでは貸借対照表の内容について言及します。
- 資産部門では前払付加価値税、還付請求付加価値税、前払法人税で、これらは資金繰りに大きな影響を与えるため、実情を正確に把握しておくことが大事です。
- 最も重要なことは負債合計が資産合計を上回る債務超過の状態に陥らない事です。
- この状態が続くと倒産の危険があるため、負債を減らす、資本金を増やすなどの対策が必要です。

6. 実施棚卸の進め方

年度末に在庫の実施棚卸をしなくてはならないが、実際に行った経験が無く、どんなところに注意すべきか分らなくて困っている。

- 棚卸の目的は、期首の在庫高（前年度末の実施棚卸結果）＋今年度の仕入総額－期末の在庫高（今年度末の実施棚卸結果）＝今年度の実払出総額の計算に基づき、正確な材料コストを試算するために行うことであると、全従業員に理解させる必要があります。

- 日本人はWhatやHowを教えることには熱心ですが、Whyを教えることを怠りがちで、これがインドネシア人社員の応用力を育てないことの原因の一つです。

- 入荷時点から形状や寸法が変わっている材料がある場合は、廃却基準、補正方法などを予め決めておきます。

- 廃却処分にする場合は勝手に進めるのではなく、決められた場所に集め、責任者が立ち合いの下に処分することを徹底させます。

- 仕掛品の評価額は出来るだけ簡便化し、例えば仕掛度50%に統一するなどの工夫が望まれます。

7. 減価償却のルール

減価償却についての理解に乏しく、インドネシアではどんなところに注意すべきか分らなくて困っている。

- 減価償却とは、建物、機械、設備、備品、車両などの固定資産が、耐久年数を過ぎて更新する際の資金を貯めておく、ヘソクリみたいなものです。
- 原価計算書や損益計算書では、減価償却費と言う名の通り、コストとして計上されますが、実際にお金が出て行く訳ではなく、年々内部に溜まって行くため、別名“利益性コスト”とも呼ばれます。
- 固定資産の種類による償却期間や計算方法は税法により定められていますので、償却方法勝手に変えると、粉飾決算の疑いを持たれる危険性があります。
- 土地は経年変化で価値が落ちることが無いとの前提で、減価償却の対象にはなりません。
- 特許権やソフトウエアなどの無形固定資産でも、期限が来ると価値が無くなるものは減価償却の対象となります。

8. 運転資金の調達方法

売上が低調で赤字が続いているため、運転資金が底を突いて来ているが、どのようにして資金を調達するべきか分らなくて困っている。

- 運転資金の調達方法としては、以下の様な方法があるので、貴社の状況に照らし合わせて最適な方法を選択して下さい。

- 増資：株主である本社あるいは合弁相手に、資本金の追加投入を要請します。株主の合意を得られれば、コストゼロの資金ですので最優先すべき方法です。

- 親子ローン：本社からの借入金ですが、基本的にルピア建に制限され、支払利子もインドネシア国内のルピア金利を基準にされるため、高金利の資金となります。日本国内の低金利は適用されないため、誤解のないよう注意が必要です。

- 現地金融機関からの借入：通常は借入枠を設け、その枠内で必要な時に必要な額を引き出します。金利は資金の利用目的、銀行のカテゴリーで異なりますので注意が必要です。

- 固定資産のリース化：固定資産をリース会社に買い取ってもらい現金を受け取る代わりに、毎月のリース料金を支払う仕組みです。金融機関からの借入と同等の金利支払いが発生します。

9. 買掛金と売掛金

インドネシアにおける買掛金と売掛金の取り扱いに関する慣習と注意すべきことが分らなくて困っている。

- インドネシアでは買掛金および売掛金共に、納入月の月末締めから30日または60日後に決済と言うのが一般的です。
- 買手と売手の力関係によっては、即決（Cash On Delivery）や90日以上の期間を設ける場合も考えられます。
- 材料が特殊で、他の製品に転用出来ない場合等は、支払金額の一部を前金で支払うことを条件にされる場合もあります。
- 買掛期間は出来るだけ長く、売掛期間は出来るだけ短くすることが、資金繰りの面で有利になりますが、これも力関係で決まることです。
- 販売先に対して売掛期間を与える場合は、信用状態を十分に調査して決めることが肝要です。
- 万が一回収不可能となった場合のため、取引信用保険に入っておくこともお薦めします。

10.会計システム導入

事業開始当初は小規模のため会計処理はエクセルを使っていたが、事業拡大に備えて会計システムを導入したいが、知識も経験も無くて困っている。

- 日頃から公認会計士からの指導や支援を受けている場合は、そこが推奨するシステムを導入すべきです。
- 将来的に会計だけでなく、調達管理、生産管理、販売管理、人事管理などの仕事をシステム化する可能性があるので、それらのデータの遣り取りの中心となることを前提として考えるべきです。
- 導入する前に、全ての仕事を人や部門ではなく、普遍的なプロセスの流れで、可視化しておくことがシステム化の成功の秘訣です。
- 基幹システムの世界シェア1位を占めるSAPが、それを導入する前に業務を標準化、可視化、そしてプロセス化するために、SCORモデルを開発したのもそれが目的とされています。
- これをしておくことで、どの部分をシステム化し、どの部分をマニュアルに残しておくのかが一目瞭然となり、ブラックボックスの存在を回避することが出来ます。

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

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エブセミナー

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