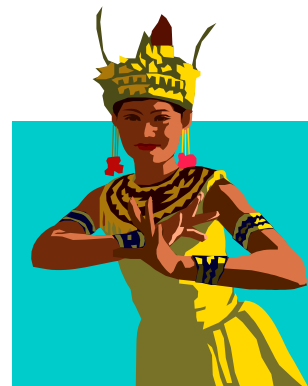




# インドネシア工場 5カ年事業計画書の作り方





# 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
- 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
- 1995/8～2005/3 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

ジェットロ専門家(2013年～2021年)

OBACアドバイザー

AOTSインドネシア経営者研修コース講師

一般社団法人日本インドネシアビジネス協会理事

これまでの支援企業数は約100社  
コロナ以前は毎月インドネシアに出張

現在はインドネシアからのニュースや政府発表を毎日インドネシア語でチェックしています。

インドネシアとの  
関わりも47年  
になりました。



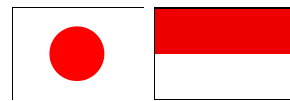
# セミナー要旨



- 日本の中小企業の多くは本社においても中期事業計画書を策定していないのが実態です。
- 日本国内の事業運営に限って見れば、これまでに築いて来た実績や体験を基に日々の仕事を進めることで、大きな失敗に陥ることは少ないでしょう。
- しかし、日本企業にとって未知の要因をたくさん含むインドネシアにおいてはそうは行きません。
- 中期の事業目標を明確に定め、それを達成するための施策を迅速に見直しする仕組みが必須です。
- このセミナーではその仕組みとしての5ヵ年事業計画書の作り方を解説します。
- 簿記が良く分からない方には『簿記を知らない人のためのインドネシア工場管理』の併用をお薦めします。[https://www.hmkt.jp/20\\_kojokeiei.xlsx](https://www.hmkt.jp/20_kojokeiei.xlsx)



# 目次

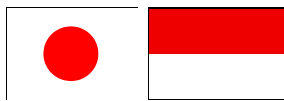


1. 5カ年事業計画書の構成
- **文章編**
2. 事業サマリー
  3. 本事業の動機
  4. 事業内容
  5. 販売活動
  6. 仕入・生産活動
  7. アフターサービス等
  8. 人員計画
  9. 想定されるリスクと対応策

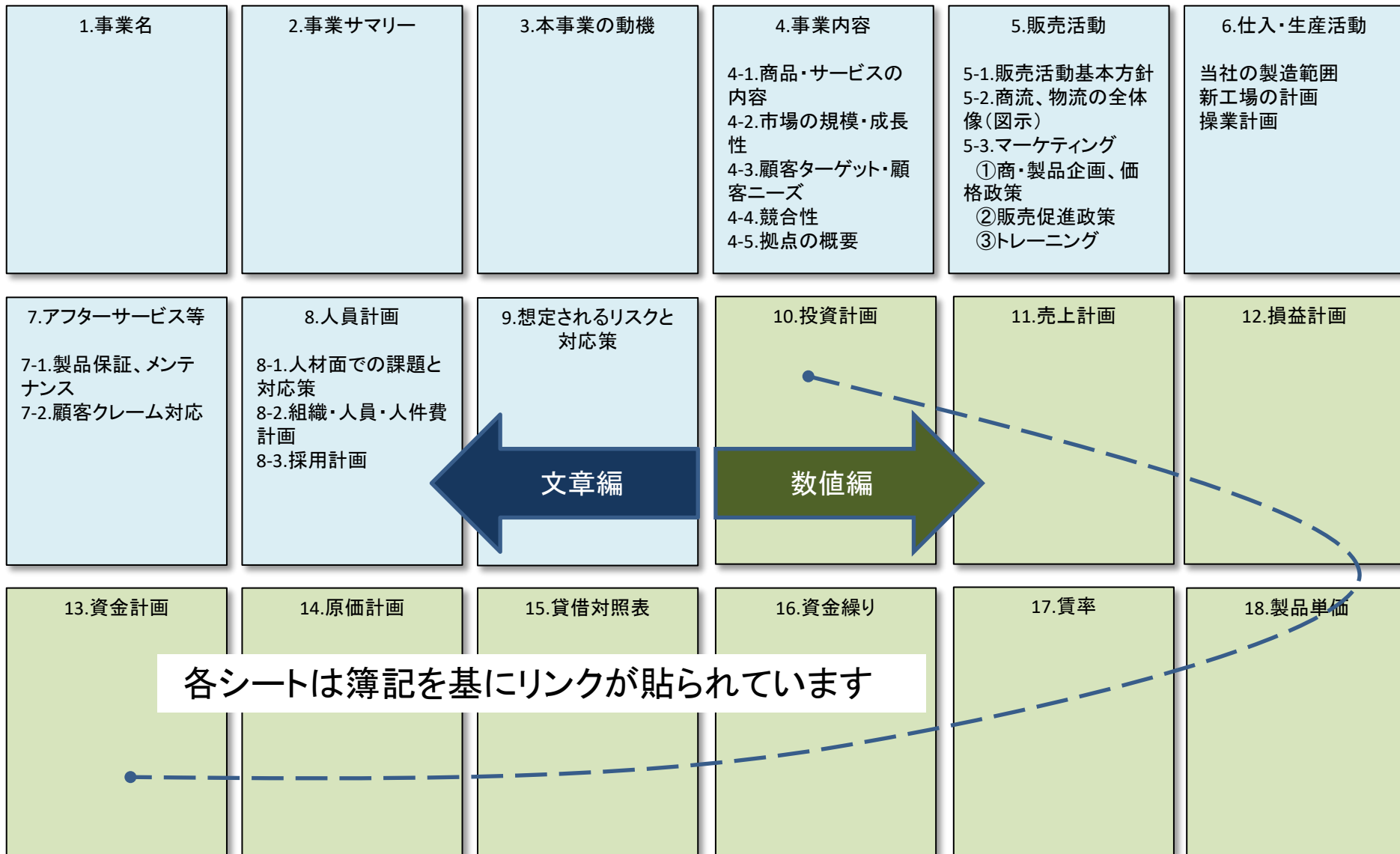
- **数値編**
10. 投資計画
  11. 売上計画
  12. 損益計画
  13. 資金計画
  14. 原価計画
  15. 貸借対照表
  16. 資金繰り
  17. 賃率
  18. 製品単価



# 1. 5カ年事業計画書の構成

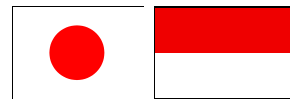


実際のエクセルシートフォーマットは<https://www.hmkt.jp/5yearplan.xlsx>からダウンロード





## 2. 事業サマリー



第三者が事業の全体像をイメージ出来るように5W1Hで説明する

インドネシアの〇〇工業団地において、-----Where

自社資本100%の製造会社を設立し、-----Who

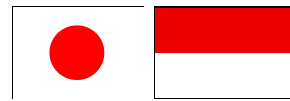
□□の製造工場を建設し、-----What, How

202X年から操業を始め、-----When

主にインドネシア国内市場に販売する。-----Why



### 3. 本事業の動機



本事業を手掛けようとした背景ならびに目的を簡潔に説明する

#### 背景となり得る要因事例

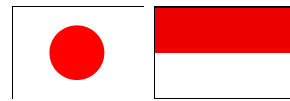
- 国内市場が未だにブルーオーシャンである。
- 国内の流通分野に強いビジネスパートナーがいる。
- インドネシア独自の商品開発が出来るリソースがある。
- 部材調達が有利で、輸入品に対して価格競争力を持てる。
- 製造コストを抑えることが出来て輸出拠点として期待できる。

#### 目的となり得る要因事例

- インドネシア国内市場での売り上げ利益を本社に還元する。
- インドネシアからの輸出利益を本社に還元する。
- インドネシアからの三国間貿易で利益を本社に落とす。
- 日本からの部材輸出で利益を本社に落とす。
- 技術援助契約を基に利益を本社に落とす。
- 日本国内では難しい技能伝承をインドネシアで実現する。



## 4. 事業内容



### 4-1. 商品・サービスの内容

商品カタログと同等の情報を記載する。

①品名 ②写真 ③仕様 ④機能 ⑤価格 ⑥納期 ⑦MOQ 等

### 4-2. 市場の規模・成長性

地域別、過去数年間の年度別販売総額、今後5年間の販売額予測を表記する。

### 4-3. 顧客ターゲット・顧客ニーズ

ターゲットと考えている顧客の購買力層、人口に占める割合、地域特性、ニーズ等を記載する。

### 4-4. 競合性

既に市場に出回っている競合品ならびにこれから参入すると思われる競合品との価格、品質、機能についての比較分析データを記載する。

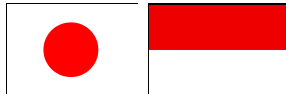
### 4-5. 拠点の概要

設立年月日、事業認可分類、保税加工区の有無、資本金、株主および出資比率、コミサリス委員会メンバー、取締役会メンバー等を記載する。





# 5. 販売活動

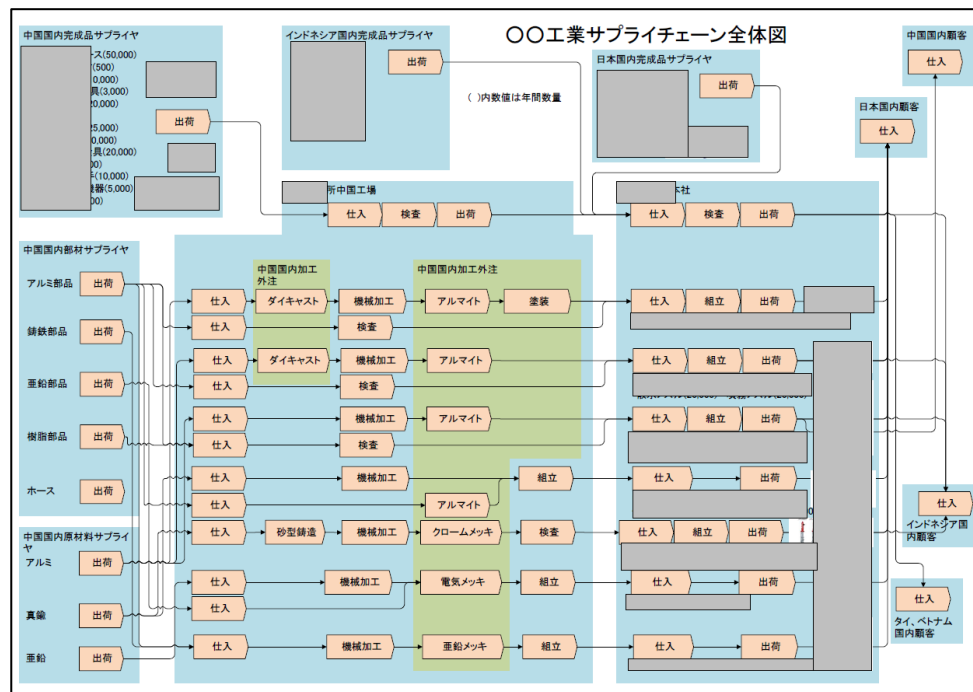


## 5-1. 販売活動基本方針

顧客への売り込み手法、交渉条件、取引契約、保証契約等について記載する。

## 5-2. 商流、物流の全体像

右の図を参考に可視化する。



## 5-3. マーケティング

### ① 商・製品企画、価格政策

インドネシア市場に特化した製品の企画や価格設定についての戦略を記載する。

### ② 販売促進政策

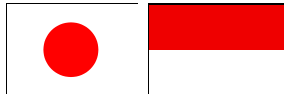
販促のためのツール、広告宣伝の手段について記載する。

### ③ トレーニング

販売スタッフの育成方法について記載する。



# 6. 仕入・生産活動

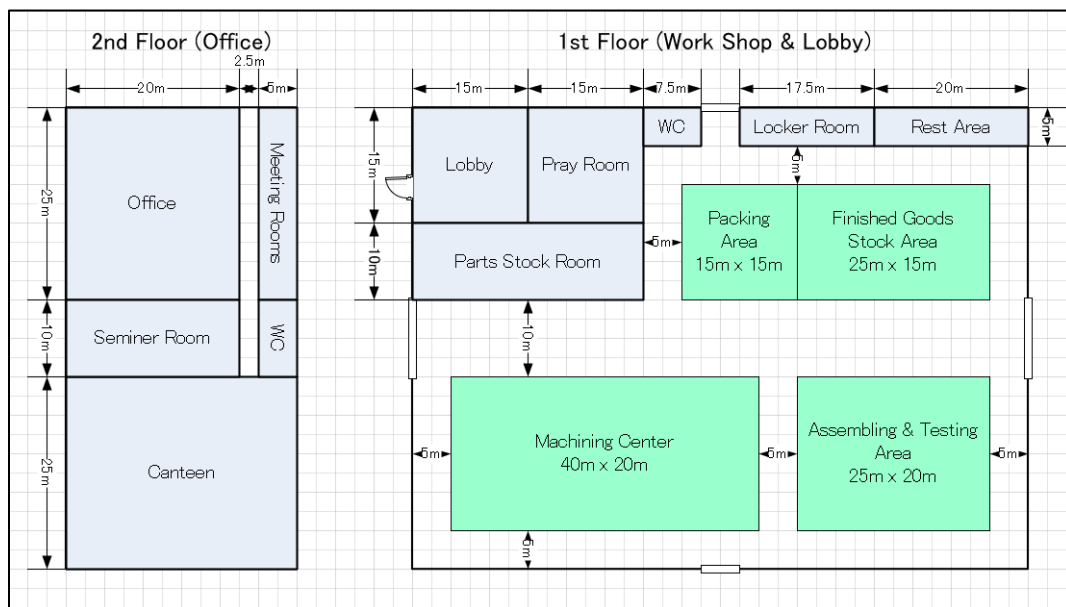
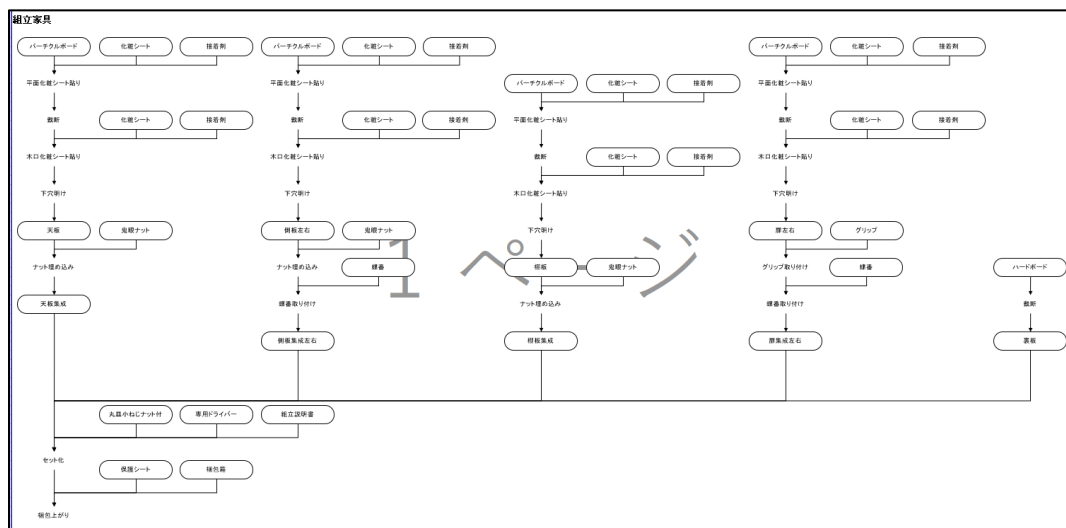


■ 当社の製造範囲  
左図のような製造工程図で表記する。

■ 新工場の計画  
工場の住所、土地面積、建屋面積、主に設備機械、従業員数、生産能力等を記載する。  
可能であれば左図のようなレイアウト図を記載する。

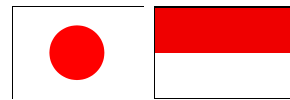
■ 操業計画  
以下のようなマイルストーンを記載する。

- 合併契約締結
- 法人登記
- 投資認可
- 工場建設着工
- 工場竣工
- 生産活動開始





# 7. アフターサービス等



## 7-1. 製品保証、メンテナンス

製品ごとの保証内容、保証期間、保証条件

製品ごとのメンテナンス内容、有償・無償の条件、有効期間、申込方法等を記載する。

## 7-2. 顧客クレーム対応

クレーム対応組織体制、受付窓口業務体制

不良品の返品プロセス

修理品(MRO)の返品プロセス

余剰品の返品プロセス

等を記載する。



# 8. 人員計画



## 8-1. 人材面での課題と対応策

経営層からワーカーレベルまでの職種別に、募集、採用、教育の面で課題を抽出し、その対応策を5W1Hで記載する。

## 8-2. 組織・人員・人件費計画

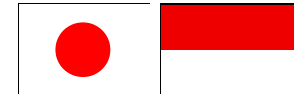
損益計算と原価計算のための詳細な人員計画は(2)で後述するが、ここでは立上当初3年間の概要を記載する。

## 8-3. 採用計画

経営層からワーカーレベルまでの職種別に、募集、採用、教育のスケジュールを記載する。



## 9. 想定されるリスクと対応策



以下のようなリスクまたはその他の中から該当すると思われるリスクを特定し、その対応策を記載する。

分野	リスク	対応策
社会問題	労働組合による操業妨害	法律事務所との契約と普段からの連携
	反政府暴動による操業停止	暴動・テロ保険への加入
	テロ活動による人的・物的損害	暴動・テロ保険への加入
法律対応	国税庁による追徴課税・脱税容疑	会計士・税理士との契約と普段からの連携
	外国人労働者の違法就労摘発	法律事務所との契約と普段からの連携
	環境対策不備に対する行政処罰	法律事務所との契約と普段からの連携
自然災害	洪水による物損と操業停止	洪水保険と休業補償への加入
	火災による物損と操業停止	火災保険と休業補償への加入
	地震による物損と操業停止	地震保険と休業補償への加入
	サプライチェーン分断による操業停止	適切な在庫レベルの維持



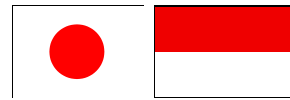
# 数値編シートの注意事項



- 取説:シート別の入力時注意事項
- 概要シート:売上、損益計画、原価計算からのまとめ
- 概要グラフ:概要シートをグラフ化したもの
- 損益分岐グラフ:概要シートのデータを基にグラフ化したもの
- 対象年と為替レート:概要シートに入力したデータが全てのシートに反映される
- 合計セル:自動集計の関数が組み込まれている
- リンクセル:セルを選択すると『入力禁止、自動計算』のポップアップが表示される
- リンク精度:完璧にリンクが貼られている訳ではないので必要に応じ追加する



# 10.投資計画



## ■ 資産計画とは

投資されたお金が何に使われるのかを年次別に記載する。

2022年時点の外国投資法では初年度の投資額は25億ルピア以上で、3年間に100億ルピアに達することが要求される。

## ■ 資金計画とは

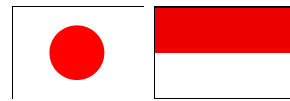
上記の投資金額をどのような形で調達するのかを記載する。

2022年時点の外国投資法では初年度の(払込)資本金は25億ルピア以上で、3年間に100億ルピアに達することが要求される。

インドネシア国内での銀行借り入れは操業3年経過が条件となるところが多い。  
本社からの親子ローンも基本的にルピア建てとなる。



# 11.売上計画



## ■ 品目

商品が多岐にわたる場合は出来るだけ一桁に収まるようにグループ化する。

## ■ 数量

損益計画の結果を見て、もしも赤字となる場合、あるいは黒字化年度が遅れる場合は、数量を再検討することが必要となる。

これだけ売れると言うことよりも、事業目的を達成するためにはこれだけ売らなければいけないという数字を抑えることが需要である。

## ■ 単価

損益計画の結果を見て、もしも赤字となる場合、あるいは黒字化年度が遅れる場合は、単価を再検討することが必要となる。

この単価で売れると言うことよりも、事業目的を達成するためにはこの単価で売らなければいけないという数字を抑えることが需要である。

## ■ 初年度明細

■ 初年度の売り上げが年の途中から始まる場合に利用する。





# 12.損益計画



## ■ 構成

右図の通り、売上から純利益までを計算する。

## ■ 目的

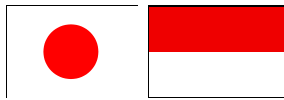
遅くとも3年目には単年度で経常利益ベースで黒字にすること等を事業目的とする。

そのために売上計画、製造原価、販売・一般管理費を見直すことが求められる。

売上	売上原価	製造原価			
		製品在庫増減			
	売上利益	販売・一般管理費	人件費		諸経費
			営業外損益		
		営業利益	經常利益		法人税
税引き後利益	配当・引当金				
				当期純利益	



# 13.資金計画



年度別の資金繰りを俯瞰することが目的で、一番下の次期繰越資金がマイナスにならないことが前提条件。

もしもマイナスの場合は資金調達のところを増資や借入金を増やすことが求められる。

## ■ 資金調達

記載する年度はあくまでも現金ベースで入金されるタイミングとする。

減価償却は利益性費用と呼ばれ、将来の設備更新のための貯蓄みたいなものである。

## ■ 資金使途

記載する年度はあくまでも現金ベースで支払われるタイミングとする。

在庫積増を過渡に調整して生産停止などの事態を招かないよう注意。



# 14.原価計算



## ■ 構成

右図の通り、製品を製造するための費用ならびに在庫増減を記載する。

## ■ 目的

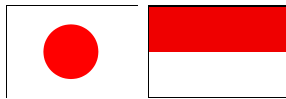
これは年間で科目別にいくらの費用が発生するかという総合原価を計算することが目的である。

製品品目別の原価計算は個別原価計算と言われ、後述の18.製品単価で計算される。

売上原価	製造原価	材料費	直接材料費
			間接材料費
			材料在庫増減
		労務費	
		外注加工費	
		製造経費	
			仕掛品在庫増減
	製品在庫増減		



# 15.貸借対照表



## ■ 構成

各年度末の資産と負債の残高をリンク先のデータを基に自動計算で表示する。

## ■ 目的

資産合計と負債合計が一致することでここまでの各シートでの入力に誤りが無いことを確認出来る。

資産合計	流動資産合計	現金 預金	負債資本 合計	負債合計	短期借入 金
		売掛金			買掛金
		前払税金			未払税金 他
		引当金 他			長期借入 金
	固定資産 合計	土地 建物 機械 車両 他			退職手当 引当金 他
					資本合計
		無形固定 資産			剰余金 他



# 16.資金繰り



## ■ 構成

初年度の月別の資金繰り見通しを計算して記載する。

## ■ 目的

立上初年度は要領が良く分らないまま、予期しない出費で現金が不足する事態を招き易い。

それを防ぐために初年度のみ月別に把握する。

以降の年度も同様に継続することが望ましい。

前月繰越金		
経常収支	売上入金	現金売上
		売掛金回収
		手形入金
	仕入支払	現金仕入
		買掛金支払
		手形決済
	営業経費	人件費
		外注費
		地代・家賃
		リース料
その他		
支払利息		
経常外収支	収入	借入金
		手形割引
		税金借り受け
		雑収入
		増資
	支出	設備等支払
		借入金返済
		雑支出
		税金支払
翌月繰越金		



# 17. 賃率



## 総合原価計算

売上原価	製造原価	材料費	直接材料費
			間接材料費
			材料在庫増減
		労務費	
		<del>外注加工費</del>	
		製造経費	
		仕掛品在庫増減	
		製品在庫増減	

## 個別原価計算

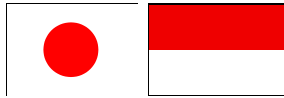
材料費単価 × 生産数量

賃率 × 加工工数 × 生産数量

一台当たりの原価を個別に計算する際に必要となるのが賃率で、一分当たりの直接作業に必要な労務費、製造経費の合計を言う。



# 18.製品単価

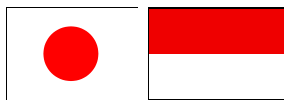


5ヵ年事業計画は総合原価計算を基盤にしているが、個別原価計算も別途必要となる

	総合原価計算 (原価計算書)	個別原価計算 (製品単価)
目的	期間内の製造原価を構成する材料費、人件費、経費の総額を計算する。	製品一個当たりの材料費、加工費の総額を計算する。
用途	月次および年度の予算書、決算書	製品別のコスト見積書
長所	工場全体としての原価内訳が分かる	製品別の原価内訳が分かる
短所	製品別にコストが把握出来ない	稼働率により実際の賃率との差異が生じて加工費の精度が落ちる
在庫	原材料・仕掛品・完成品の在庫増減を反映して計算される	製品別の原価には在庫の増減は反映されない



# 最新のインドネシア情報はこちらから



## インドネシア進出手順要点解説 <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(Googleトップランキング)

## インドネシア最新情報ブログ <http://blog.livedoor.jp/kojindonesia/>

- 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

## インドネシアビジネスセミナー <https://abji.hamazo.tv/c724863.html>

- 四半期毎に開催される一般社団法人日本インドネシアビジネス協会の会員セミナー
- 非会員でもオンライン参加が可能

## 教えて、小野先生 <https://abji.hamazo.tv/e9372595.html>

- 毎月第三水曜日17:00-18:00に開催されるインドネシアについての会員限定オンライン勉強会
- 入会金は1,000円/月

## インドネシア進出ハンドブック

- あらゆる進出形態での事業開始から撤退までのステップを詳細スケジュールと資料で解説
- 45年間のインドネシア事業で得た全ての知見を掲載
- 資料一式を<https://www.hmkt.jp/handbookset.zip>からダウンロード可





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