

# インドネシア法人の経営指標を 現地基準で評価する

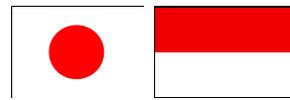


インドネシア進出サポート  
小野耕司





# 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

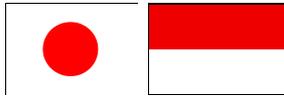
などを経歴し、これまでのインドネシア進出支援企業数は約100社



インドネシアとの  
関わりも50  
年になりました  
た



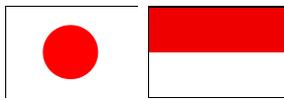
# セミナー要旨



- インドネシア法人の中期事業計画や年度予算を立案する際に、インドネシアと言う経済環境の中で、果たして健全な経営状態と言えるのかを確認しなくてはなりません。
- もし欠陥があるとしたら何を改善すべきなのか、予め把握しておくことが大事です。
- このセミナーでは数多くある経営指標について、インドネシアでの基準値、あるいは適正な数値を基に、それらの検証方法を紹介します。
- その上で、より良い経営状態にするための施策を考えてみます。



# 目次



## 安定性

1. 流動比率
2. 固定比率
3. 固定長期適合比率
4. 自己資本比率
5. 経常収支比率
6. 売上債権回転期間
7. 買掛債務回転期間
8. 手元流動性比率
9. 借入金依存度
10. 金利支払能力

## 収益性

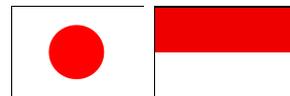
1. 損益分岐点
2. 売上高営業利益率
3. 売上高経常利益率
4. 売上高利益率
5. 自己資本利益率
6. 使用総資本利益率
7. 売上高原価率

## 生産性

1. 付加価値額
2. 労働生産性
3. 1人当たり利益
4. 労働装備率
5. 資本集約度
6. 売上高付加価値率
7. 人件費・労務費
8. 労働分配率

## その他

1. 使用総資本回転率
2. 棚卸資産回転率
3. 配当性向
4. 内部留保
5. 1株当たり純資産

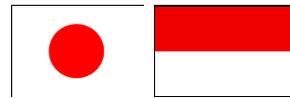


1. 流動比率
2. 固定比率
3. 固定長期適合比率
4. 自己資本比率
5. 經常収支比率
6. 売上債権回轉期間
7. 買掛債務回轉期間
8. 手元流動性比率
9. 借入金依存度
10. 金利支払能力

# 安定性



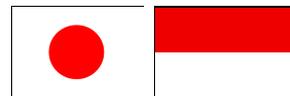
# 1. 流動比率



英語名称	Current Ratio
定義	1年以内に返す負債、すなわち短期負債(流動負債)を、同じく1年以内の資産である短期資産(流動資産)でどれだけ賄えるかを示した数字。
改善目的	企業の支払い能力を高める
計算式	流動資産 ÷ 流動負債
日本の適正值	120%(上場企業平均) ~ 200%(理想)
インドネシアの適正值	金利の高さを考えると日本よりも大きいことが望ましい。
改善施策例	負債の中の短期借入金を少なくし、長期の親子ローンに代えるか、もしくはDES (Debt Equity Swap)で債務を資本金に置き換える。



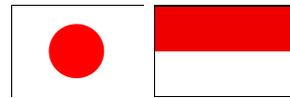
## 2. 固定比率



英語名称	Fixed Ratio
定義	固定資産と自己資本との割合を示す比率
改善目的	返済のない自己資本で固定資産を賄う比率を挙げて安定性を高める。
計算式	固定資産 ÷ 自己資本
日本の適正值	上場企業平均で150%前後
インドネシアの適正值	日本に比べて金利が高いので、欧米並みに自己資本の割合を増やし、100%以下が望ましい。
改善施策例	授權資本としての投資総額の25%の払込資本金で、残りの75%は日本からの親子ローンで、会社設立および操業開始は可能であるが、固定資産の相当額は払込資本金で賄う。



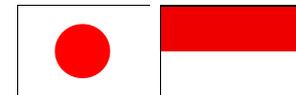
### 3. 固定長期適合比率



英語名称	Fixed Long-Term Conformity Ratio
定義	固定資産を長期資本で賄える指標
改善目的	返済のない自己資本および長期負債で固定資産を賄う比率を挙げて安定性を高める。
計算式	固定資産 ÷ (自己資本 + 固定負債)
日本の適正值	100%以下
インドネシアの適正值	100%以下
改善施策例	自己資本のみで賄えない固定資産の相当額は、日本からの親子ローンに切り替える。



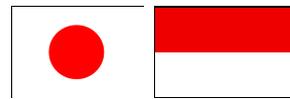
## 4. 自己資本比率



英語名称	Equity Capital Ratio
定義	総資産に占める自前の資本の比率
改善目的	自己資本で総資産を賄う比率を挙げて安定性を高める。
計算式	$(\text{自己資本} : \text{総資産} - \text{負債合計}) \div \text{総資産}$
日本の適正值	累積赤字 < 自己資本
インドネシアの適正值	累積赤字 < 自己資本
改善施策例	累積赤字が自己資本を上回る状況で、債務超過による経営危機の場合、DES (Debt Equity Swap)で債務を資本金に置き換える。



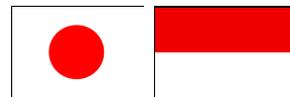
## 5. 経常収支比率



英語名称	Current Balance Ratio
定義	会社の資金繰りの実態を示す指標
改善目的	銀行借り入れ無しで営業活動が出来るようにする。
計算式	経常収入(営業収入+営業外収入)÷経常支出(営業支出+営業外支出)
日本の適正值	100%以上
インドネシアの適正值	100%以上
改善施策例	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 仕様や機能向上による単価引き上げ</li><li>2. 販促活動強化による販売数量の拡大</li><li>3. 生産性向上や合理化による原価低減</li></ol>



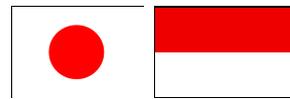
## 6. 売上債権回転期間



英語名称	Sales Credit Turn Period
定義	掛け売りの現金回収期間
改善目的	回収期間を短縮し、運転資金の需要を減らし短期借入金を減らす。
計算式	商品納入から代金回収までの日数
日本の適正值	上場企業の平均は80日
インドネシアの適正值	60日から90日
改善施策例	市中銀行の運転資金借入金利率を基に、売掛期間による販売価格の変動制を導入する。



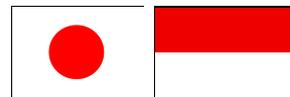
## 7. 買掛債務回転期間



英語名称	Payable Price Debt Turn Period
定義	買い掛けの現金支払期間
改善目的	支払期間を延長し、運転資金の需要を減らし短期借入金を減らす。
計算式	商品受領から代金支払までの日数
日本の適正值	上場企業の平均は57日
インドネシアの適正值	60日から90日
改善施策例	市中銀行の運転資金借入金利率を基に、買掛期間による購買価格の変動制を導入する。



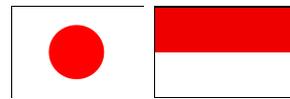
## 8. 手元流動性比率



英語名称	Cash Plus Marketable Securities Ratio
定義	流動資産の中の現金・預金と有価証券の合計額が月商の何倍あるかを示す指標
改善目的	商取引において、スケールメリットを活かして、値引き交渉などを有利に進める。
計算式	$(現金・預金 + 有価証券) \div 年間売上 / 12 \text{ ヵ月}$
日本の適正值	1ヵ月から1.5ヵ月分
インドネシアの適正值	金利が高いことを考慮して日本よりも多いことが望ましい。
改善施策例	原材料在庫、仕掛在庫、製品在庫の量を適正化し、現金・預金を増やす。



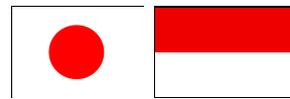
# 9. 借入金依存度



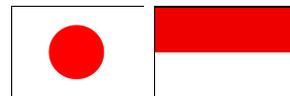
英語名称	Debt Ratio For Total Assets
定義	有利子負債により賄う総資産の割合
改善目的	資産調達のコストを削減する
計算式	有利子負債(借入金+割引手形+社債)÷総資産
日本の適正值	上場企業の平均値は40%程度
インドネシアの適正值	インドネシアの金利は高いので出来るだけ低いことが望ましい。
改善施策例	日本からの親子ローンであっても、現地法人から日本への金利支払いはインドネシア国内のルピア金利が適用されるため、出来るだけ資本金による調達の割合を増やす。



# 10. 金利支払能力



英語名称	Interest Coverage
定義	金利の支払い能力を示す指標
改善目的	本業や受取利息・配当金などを源泉に、金利負担を出来るだけカバーする
計算式	$(\text{営業利益} + \text{受取利息} \cdot \text{配当金}) \div \text{支払利息} \cdot \text{割引料}$
日本の適正值	100%以上で出来るだけ高いこと
インドネシアの適正值	100%以上で出来るだけ高いこと
改善施策例	純利益率がインドネシアの公定歩合を上回ることを事業展開の前提とする。

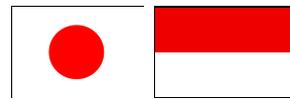


1. 損益分岐点
2. 売上高営業利益率
3. 売上高経常利益率
4. 売上高利益率
5. 自己資本利益率
6. 使用総資本利益率
7. 売上高原価率

# 収益性



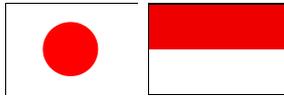
# 1. 損益分岐点



英語名称	Break Even Point
定義	利益を出せる売上高と欠損を生じる売上高の分岐点
改善目的	赤字にならない売上高を維持する。
計算式	固定費 ÷ (1 - 変動費 / 売上高)
日本の適正值	事業内容により異なるため特定不可
インドネシアの適正值	固定費および変動費共に日本より低くければ分岐点も下がる。
改善施策例	<p>以下の全ての費用を低減させる。</p> <ol style="list-style-type: none"><li>売り上げの増減に関係なく支払われる費用固定費：<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 人件費・労務費、減価償却費、支払利息・割引料、租税公課等</li></ul></li><li>売上高に応じて変わる変動費：<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 原材料費、外注加工費、販売経費等</li></ul></li></ol>



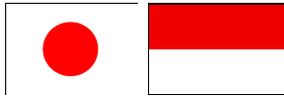
## 2. 売上高営業利益率



英語名称	Operating Profit Ratio
定義	営業利益を売上高で除した割合
改善目的	営業活動による利益率を高める。
計算式	営業利益(売上高－売上原価－販売管理費)÷売上高
日本の適正值	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%
インドネシアの適正值	公定歩合＋3%～4%
改善施策例	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 仕様や機能向上による単価引き上げ</li><li>2. 販促活動強化による販売数量の拡大</li><li>3. 生産性向上や合理化による原価低減</li><li>4. 生産性向上や合理化による販売管理費低減</li></ol>



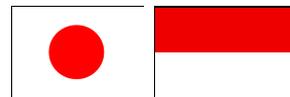
### 3. 売上高経常利益率



英語名称	Ordinary Profit Ratio
定義	経常利益を売上高で除した割合
改善目的	経営活動全般による利益率を高める。
計算式	営業利益(売上高－売上原価－販売管理費－営業外損益) ÷ 売上高
日本の適正值	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%
インドネシアの適正值	公定歩合＋3%～4%
改善施策例	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 仕様や機能向上による単価引き上げ</li><li>2. 販促活動強化による販売数量の拡大</li><li>3. 生産性向上や合理化による原価低減</li><li>4. 生産性向上や合理化による販売管理費低減</li><li>5. 財務運用による営業外利益拡大</li></ol>



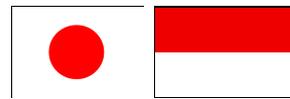
## 4. 売上高利益率



英語名称	Net Profit Ratio
定義	最終的な税引き後の利益を売上高で除した割合
改善目的	株主利益を拡大し、ならびに再投資による事業拡大を実現する。
計算式	$\frac{\text{営業利益}(\text{売上高} - \text{売上原価} - \text{販売管理費} - \text{営業外損益} - \text{特別損益} - \text{法人税})}{\text{売上高}}$
日本の適正值	上場企業1.5%前後
インドネシアの適正值	定期預金利息以上
改善施策例	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 仕様や機能向上による単価引き上げ</li><li>2. 販促活動強化による販売数量の拡大</li><li>3. 生産性向上や合理化による原価低減</li><li>4. 生産性向上や合理化による販売管理費低減</li><li>5. 財務運用による営業外利益拡大</li><li>6. 合法的な節税努力</li></ol>



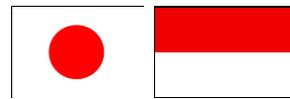
## 5. 自己資本利益率



英語名称	Return On Equity
定義	最終的な利益額を自己資本の金額で除した割合
改善目的	投資回収期間を短縮する。
計算式	税引後利益 ÷ 自己資本
日本の適正值	
インドネシアの適正值	10年で投資回収を目指す場合は10%以上
改善施策例	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 仕様や機能向上による単価引き上げ</li><li>2. 販促活動強化による販売数量の拡大</li><li>3. 生産性向上や合理化による原価低減</li><li>4. 生産性向上や合理化による販売管理費低減</li><li>5. 財務運用による営業外利益拡大</li><li>6. 合法的な節税努力</li><li>7. 自己資本の最小化</li></ol>



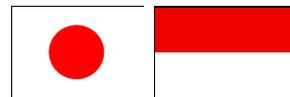
## 6. 使用総資本利益率



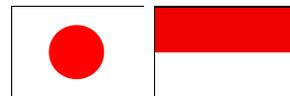
英語名称	Rate Of Earnings On Total Capital Employed
定義	利益を上げるための資産活用効率
改善目的	資産を効率よく活用して利益を上げる。
計算式	$(\text{利益} \div \text{売上高}) \times (\text{売上高} \div \text{使用総資本})$
日本の適正值	
インドネシアの適正值	
改善施策例	使用頻度の低い資産を廃却または売却する。



## 7. 売上高原価率



英語名称	Cost Of Sales Rate
定義	原価を売上高で除した指標
改善目的	価格競争力を高める。
計算式	売上原価(材料費+労務費+諸経費)÷売上高
日本の適正值	70%前後
インドネシアの適正值	70%前後
改善施策例	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 歩留向上や材料共通化などによる材料費低減</li><li>2. 生産性向上や合理化による労務費低減</li><li>3. 省エネ対策などによる諸経費低減</li></ol>

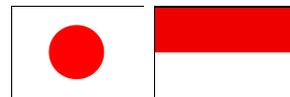


1. 付加価値額
2. 労働生産性
3. 1人当たり利益
4. 労働装備率
5. 資本集約度
6. 売上高付加価値率
7. 人件費・労務費
8. 労働分配率

# 生産性



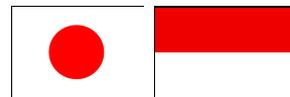
# 1. 付加価値額



英語名称	Value Added Amount
定義	企業が外部から購入した原材料に付加した価値のことで、企業が新たに生み出した価値
改善目的	外部に依存しないで利益を生み出せる実力を高める
計算式	売上高 - (外部調達費用 + 外部支払経費 + 派遣社員人件費)
日本の適正值	事業内容により異なるため特定不可
インドネシアの適正值	事業内容により異なるため特定不可
改善施策例	高賃金の熟練度の高い作業者を必要として、工数も大きい加工作業は出来るだけ社内に取り込む。



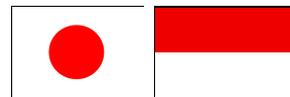
## 2. 労働生産性



英語名称	Labor Productivity
定義	従業員一人当たりの付加価値額
改善目的	従業員一人当たりの会社に対する貢献度を高める
計算式	企業全体の付加価値額 ÷ 従業員数
日本の適正值	上場企業で15百万円/年前後
インドネシアの適正值	零細企業 Rp. 23百万/年 小企業 Rp. 25百万/年 中・大企業 Rp.500百万/年
改善施策例	技能向上だけではなく、生産性向上のための機械設備の導入も進める。



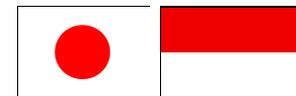
### 3. 1人当たり利益



英語名称	Profit Per Person
定義	企業の収益性を計る指標
改善目的	従業員一人当たりの企業収益に対する貢献度を高める
計算式	当期利益 ÷ 従業員数
日本の適正值	事業内容により異なるため特定不可
インドネシアの適正值	事業内容により異なるため特定不可
改善施策例	作業工程の見直しや、事務所業務のプロセスの見直しによる、省人化を進める。



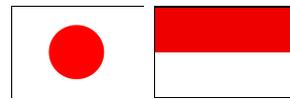
## 4. 労働装備率



英語名称	Labor Equipment Ratio
定義	企業の機械化の進み具合を見る指標
改善目的	機械化による生産性の向上を進める
計算式	有形固定資産 ÷ 従業員数
日本の適正值	事業内容により異なるため特定不可
インドネシアの適正值	事業内容により異なるため特定不可
改善施策例	日本の本社工場で償却が済んでいるが、まだ利用可能な設備機械をインドネシア工場で再利用する。



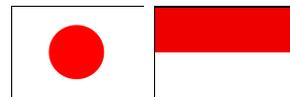
## 5. 資本集約度



英語名称	Capital Intensity
定義	機械化、装置化が進んでいることを示す指標
改善目的	機械化による生産性の向上を進める
計算式	総資本 ÷ 従業員数
日本の適正值	事業内容により異なるため特定不可
インドネシアの適正值	事業内容により異なるため特定不可
改善施策例	日本の本社工場で償却が済んでいるが、まだ利用可能な設備機械をインドネシア工場で再利用する。



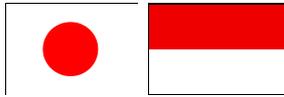
## 6. 売上高付加価値率



英語名称	Value Added To Sales Ratio
定義	企業の収益度を計る指標
改善目的	企業自身の利益創出能力を高める
計算式	付加価値額 ÷ 売上高
日本の適正值	事業内容により異なるため特定不可
インドネシアの適正值	事業内容により異なるため特定不可
改善施策例	高賃金の熟練度の高い作業者を必要として、工数も大きい加工作業は出来るだけ社内に取り込む。



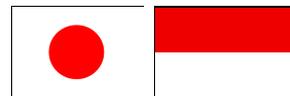
## 7. 人件費・労務費



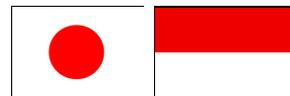
英語名称	Labor Cost
定義	製造原価明細表の中の労務費と損益計算書の中の販売費・一般管理費の合計額
改善目的	企業全体の人件費を低減させる。
計算式	給料＋諸手当＋賞与金＋退職給与引当金＋福利厚生費＋役員報酬＋その他
日本の適正值	事業内容により異なるため特定不可
インドネシアの適正值	事業内容により異なるため特定不可
改善施策例	作業工程の見直しや、事務所業務のプロセスの見直しによる、省人化を進める。



## 8. 労働分配率



英語名称	Labor Distribution Rate
定義	労働者に対する企業利益の配分指標
改善目的	労働者に対する利益の還元を高める。
計算式	人件費・労務費 ÷ 付加価値額
日本の適正值	上場企業の平均は50%前後
インドネシアの適正值	特定不可
改善施策例	付加価値の増減に合った賃上げ交渉を実現する。

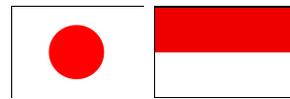


1. 使用総資本回転率
2. 棚卸資産回転率
3. 配当性向
4. 内部留保
5. 1株当たり純資産

## その他



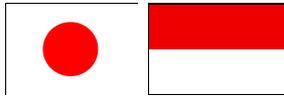
# 1. 使用総資本回転率



英語名称	Turnover Of Total Capital Employed
定義	一定期間に資本が何回転したかを表す指標
改善目的	経営資源の使用効率を高める。
計算式	売上高 ÷ 総資本(期首と期末の平均値)
日本の適正值	事業内容により異なるため特定不可
インドネシアの適正值	事業内容により異なるため特定不可
改善施策例	売上高増大 1. 仕様や機能向上による単価引き上げ 2. 販促活動強化による販売数量の拡大



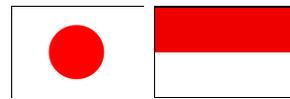
## 2. 棚卸資産回転率



英語名称	Inventory Turnover
定義	企業の在庫効率や回転日数、資金効率、在庫管理能力などを見る指標
改善目的	運転資金が必要な期間を短縮する。
計算式	売上高 ÷ 棚卸資産
日本の適正值	事業内容により異なるため特定不可
インドネシアの適正值	事業内容により異なるため特定不可
改善施策例	材料仕様の共通化ならびにJITにより在庫量を減らす。



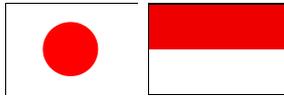
### 3. 配当性向



英語名称	Payout Ratio
定義	株主への利益還元指標
改善目的	株式の価値を高める。
計算式	支払配当金総額 ÷ 当期利益
日本の適正值	30%前後
インドネシアの適正值	30%前後
改善施策例	<p>当期利益増大</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 仕様や機能向上による単価引き上げ</li><li>2. 販促活動強化による販売数量の拡大</li><li>3. 生産性向上や合理化による原価低減</li><li>4. 生産性向上や合理化による販売管理費低減</li><li>5. 財務運用による営業外利益拡大</li><li>6. 合法的な節税努力</li></ol>



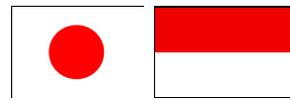
## 4. 内部留保



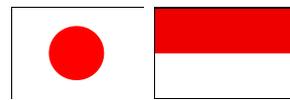
英語名称	Internal Reserves
定義	企業の財務の健全性指標
改善目的	不測の事態における資金需要に備える。
計算式	利益準備金＋剰余金
日本の適正值	特定不可
インドネシアの適正值	特定不可
改善施策例	<p>当期利益増大</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 仕様や機能向上による単価引き上げ</li><li>2. 販促活動強化による販売数量の拡大</li><li>3. 生産性向上や合理化による原価低減</li><li>4. 生産性向上や合理化による販売管理費低減</li><li>5. 財務運用による営業外利益拡大</li><li>6. 合法的な節税努力</li></ol>



## 5. 1株当たり純資産



英語名称	Net Asset Worth
定義	企業の解散価値を示す指標
改善目的	企業解散時の株主に対する保証を確保する。
計算式	純資産 ÷ 発行総株数
日本の適正值	特定不可
インドネシアの適正值	特定不可
改善施策例	売却価格を少しでも高くするために、日頃からの設備保全を適切に実践する。



## 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)

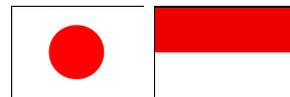
## インドネシア最新情報ブログ

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