

インド大使館セミナー

“Small and Medium Enterprises:
Innovations in Infrastructure Development”

2024年6月20日(木) 17:00-18:10

VCC Auditorium, Embassy of India

Doing business in India

- Part 1



Speaker: Niladri Nag, Orion
Advisors

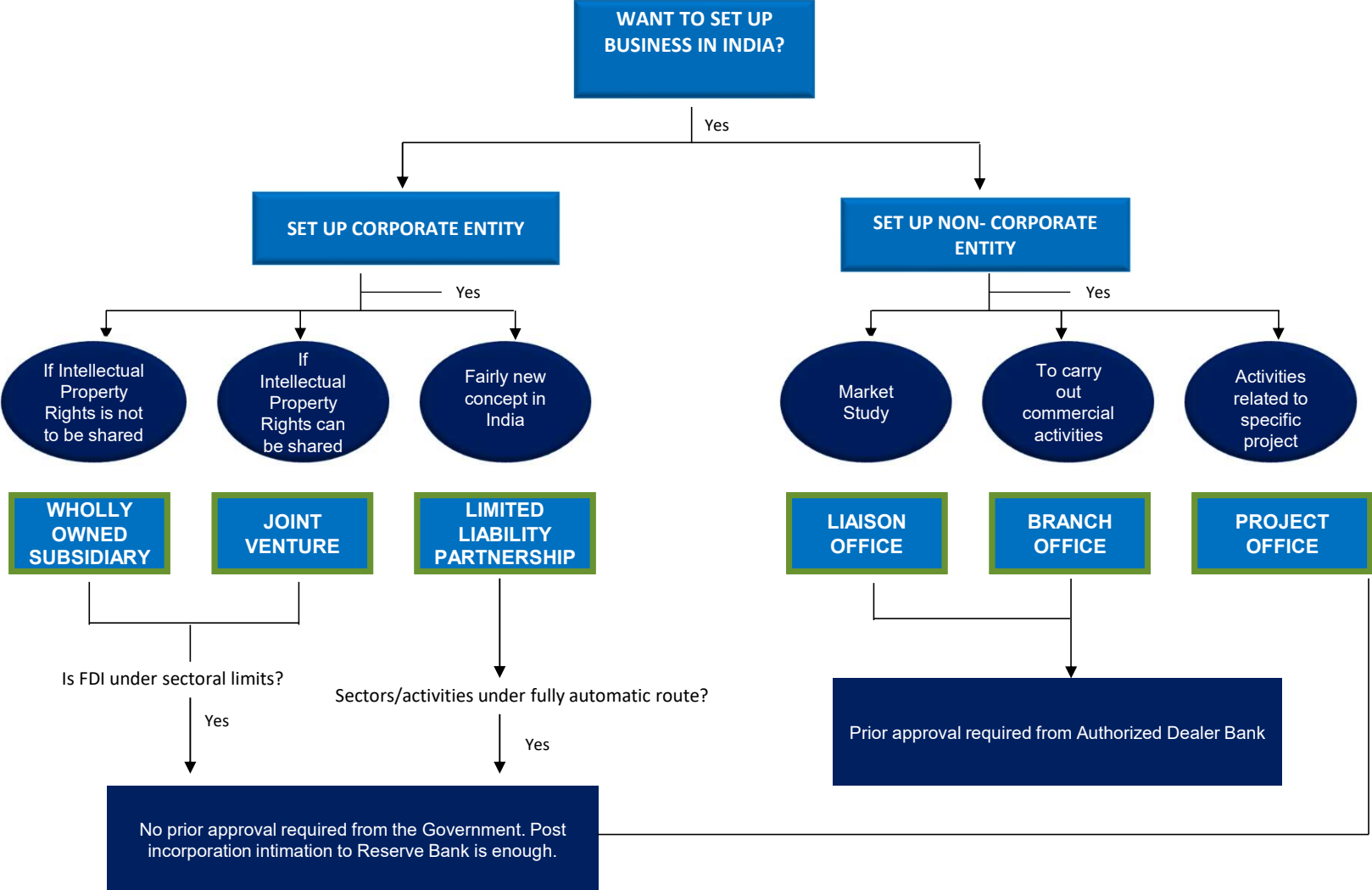
- Part 2



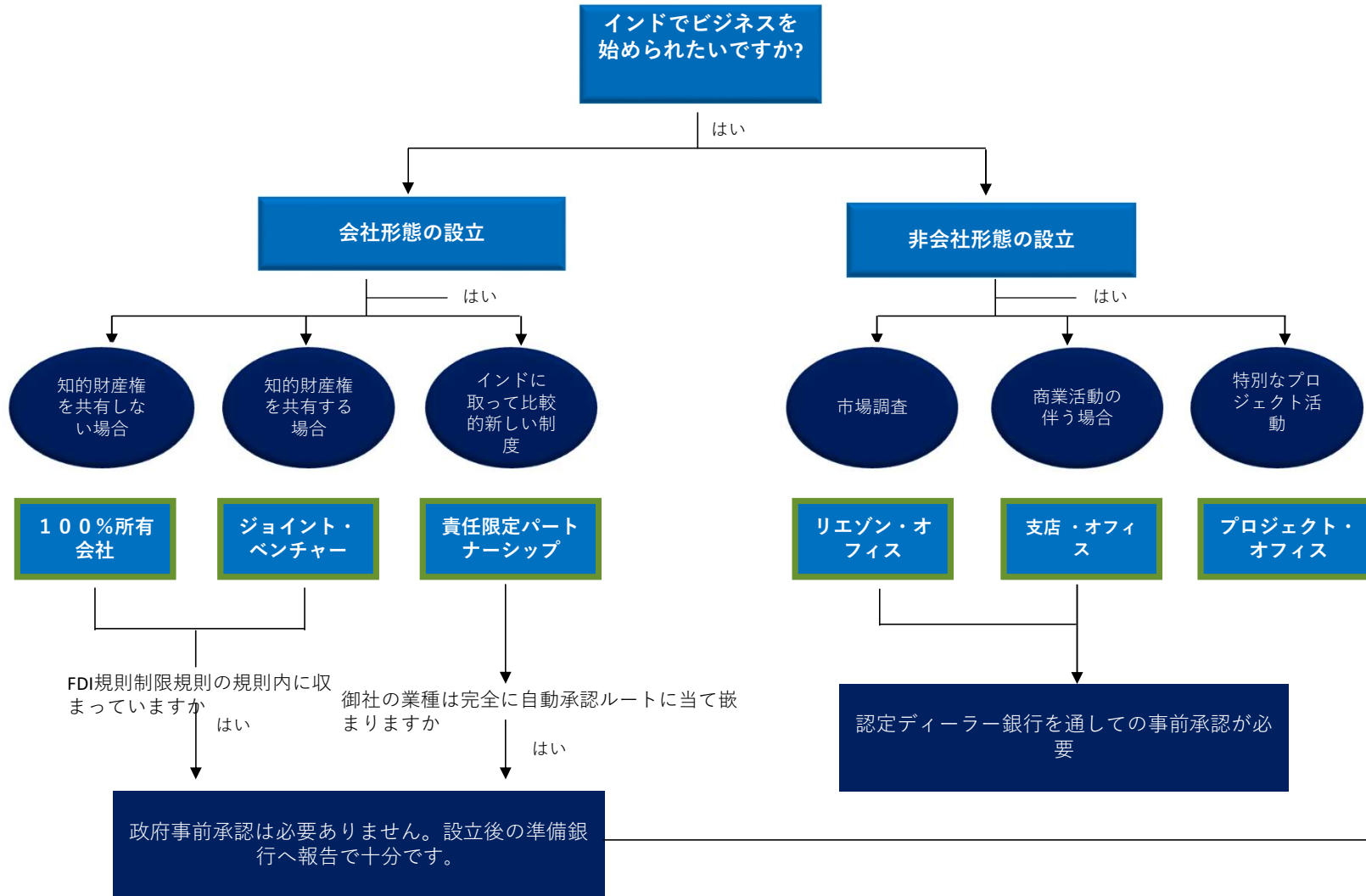
Speaker: Yusuke Kobayashi,
Managing Partner, NoHara
Audit Corporation

Part 1

Possible types of entities



事業携帯：例



WOS/JV インド法人・合併

<p>Permissible activities for WOS / JV in India 完全所有子会社 / ジョイントベンチャーとしての許容活動範囲</p>	<ul style="list-style-type: none">• A WOS / JV can undertake any activity as stipulated in its Memorandum and Articles of Association (charter documents) subject to compliance with Foreign Direct Investment ('FDI') regulations in India. 完全所有子会社 / ジョイント・ベンチャーは、インドの対外直接投資（「FDI」）規制遵守を条件として、覚書、及び、会社定款に規定されているあらゆる活動を行う事が出来ます。
<p>Prohibited Activities 禁止行為</p>	<ul style="list-style-type: none">• As per FDI regulations in India (discussed earlier) インドのFDI規制（前述）に従います。
<p>Approving Authority 認可組織</p>	<ul style="list-style-type: none">• Registrar of Companies ('RoC') 法人登録局
<p>Criteria 基準</p>	<ul style="list-style-type: none">• Minimum 2 Directors / Shareholders 取締役・株主最低2名• Minimum seed capital of INR 100,000 最低当初資本は100,000ルピー

WOS/JV インド法人・合併

<p>Permissible activities for WOS / JV in India 完全所有子会社 / ジョイントベンチャーとしての許容活動範囲</p>	<ul style="list-style-type: none">• A WOS / JV can undertake any activity as stipulated in its Memorandum and Articles of Association (charter documents) subject to compliance with Foreign Direct Investment ('FDI') regulations in India. 完全所有子会社 / ジョイント・ベンチャーは、インドの対外直接投資（「FDI」）規制遵守を条件として、覚書、及び、会社定款に規定されているあらゆる活動を行う事が出来ます。
<p>Prohibited Activities 禁止行為</p>	<ul style="list-style-type: none">• As per FDI regulations in India (discussed earlier) インドのFDI規制（前述）に従います。
<p>Approving Authority 認可組織</p>	<ul style="list-style-type: none">• Registrar of Companies ('RoC') 法人登録局
<p>Criteria 基準</p>	<ul style="list-style-type: none">• Minimum 2 Directors / Shareholders 取締役・株主最低2名• Minimum seed capital of INR 100,000 最低当初資本は100,000ルピー

WOS/JV インド法人・合併

Other provisions その他の要件	<ul style="list-style-type: none">• Profits can be remitted in the form of dividends 利益を配当送金可能• Separate Legal Entity in India, different from parent company. Treated as tax resident in India 現地会社は親会社とは異なるインドの法人であり、インド居住者として扱われる。• Various compliances have been prescribed for a WOS WOSには、インドの様々な順守に関する規定があります。
Exit options 出口戦略オプション	<ul style="list-style-type: none">• Sale of shares in WOS / JV to a third party 完全所有子会社、ジョイント・ベンチャー株の第三者への売却• Liquidating the WOS / JV 完全所有子会社、ジョイント・ベンチャー の清算 <p>Complexity may vary depending on the type of exit strategy adopted. However, liquidating WOS / JV is a long drawn process 業態毎、出口戦略のタイプ複雑さは異なります。完全所有子会社、ジョイント・ベンチャーの清算は長期化する可能性があります。</p>
Governing Law 準拠法	Companies Act 2013 (earlier Companies Act, 1956) 2013年会社法（以前は1956年会社法）

LLP

有限責任パートナーシップ

Permissible activities for an LLP in India LLPとしての許容活動範囲	<ul style="list-style-type: none">• A LLP can undertake any activity as stipulated in its LLP agreement (charter document) subject to compliance with Foreign Direct Investment ('FDI') regulations in India. LLPは、インドの対外直接投資（FDI）規制に準拠、LLP契約[定款・約款]で定められているあらゆる活動を行う事が可能。
Prohibited Activities 禁止行為	<ul style="list-style-type: none">• As per FDI regulations in India (discussed earlier) インドのFDI規制（前述）に従います。
Approving Authority 認可組織	<ul style="list-style-type: none">• Registrar of Companies ('RoC') 法人登録局
Criteria 基準	<ul style="list-style-type: none">• Minimum 2 Partners (corporate entitled to be a Partner) 最小二名のパートナー（パートナー資格のある企業、又は。個人）• No minimum seed capital prescribed 当初最低資本金の規定なし
Other provisions その他の要件	<ul style="list-style-type: none">• Profits can be remitted in the form of profit distribution; 利益は利益配分の形で送金可• LLPs not permitted to avail External Commercial Borrowings LLPは外部商業借入を利用不可• Relatively more popular for services business. LLPはサービス・ビジネス業態で比較的良く使われます。

LLP

有限責任パートナーシップ

<p>Exit options 出口戦略オプション</p>	<ul style="list-style-type: none">• Change in shareholding (ownership rights) in LLP LLPにおける持株主の変更（所有権の変更）• Liquidating the LLP LLPの清算
<p>Governing Law 準拠法</p>	<ul style="list-style-type: none">• LLP Act, 2008 2008年版LLP法

Liaison Office 駐在員事務所

Permissible Activities for an LO / Representative Office in India

*(as per foreign exchange
laws of India)*

LO/インド駐在員事務所と
しての許容活動範囲

(インド外国為替法に準拠)

Role of LO is limited to collecting information about possible market opportunities and providing information about the company and its products to the prospective Indian customers.

LOの役割は、可能性のある市場機会に関する情報収集、及び、在インドの見込み顧客への会社・製品情報提供に限定されています。

- **Market research**
市場調査
- **Acting as a communication channel between the foreign parent company and the Indian companies**
外国の親会社とインドの会社間のコミュニケーション・チャンネルとして機能

Prohibited Activity 禁止行為

- ***LO is not allowed to undertake any type of commercial activity in India.***
LOは、インドでいかなる種類の商業活動を行うことも許可されていません。

Liaison Office 駐在員事務所

Approving Authority 認可組織	<ul style="list-style-type: none">• Reserve Bank of India ('RBI') / Authorized Dealer ('AD') Bank インド準備銀行('RBI') / 認可取引銀行(AD Bank)
Criteria (foreign parent company) 外国にある親会社に関する基準	<ul style="list-style-type: none">• Minimum Net Worth of US\$ 50,000 最小純資産額50,000米ドル• Profit-making track record of at least 3 previous years 過去3年以上の黒字利益計上
Validity 期限	<ul style="list-style-type: none">• Upto 2-3 years 2-3年Upto 2-3 years• Possible to upgrade to Branch Office (BO) / Wholly Owned Subsidiary (WOS) ブランチ・オフィス (BO) /完全子会社 (WOS) へのアップグレード可能
Other provisions その他の要件	<ul style="list-style-type: none">• LO is not allowed to acquire any property in India; LOは、インドでの資産取得は不許可• LO can open non-interest bearing rupee current bank account; LOは無利子ルピー銀行当座口座を開設可• Expenses of LO are to be entirely met with the remittance received from parent company LOの費用は、親会社から受け取った送金で完全に賄う• No commission or fee or any other remuneration may be charged by LO LOは手数料、その他の報酬を請求不可

Branch Office 支店

<p>Permissible Activities for a BO in India</p> <p><i>(as per foreign exchange laws of India)</i></p> <p>BOとしての許容活動範 囲</p> <p><i>(インド外国為替法に準 拠)</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Export/ import of goods; 物品の輸出入;• Rendering of professional or consultancy services; 専門サービス、または、コンサルタント・サービスの供与;• Carrying out research work, in which the parent company is engaged; 親会社に関係する調査活動の実施;• Promotion of technical or financial collaborations between Indian companies and parent or overseas group company; インド企業と親会社、又は、海外のグループ会社との技術的、又は、財務的協調関係の促進;• Representing its parent company in India and acting as buying/ selling agent in India; インドで親会社を代理、インドでの売買代理人を務める;• Rendering services in Information Technology and development of software in India; インドにおける情報技術提供サービスとソフトウェア開発;• Rendering technical support to the products supplied by parent group/ group companies; 親会社グループ/グループ会社が提供する製品に対するテクニカル・サポートの提供;• Foreign airline / Shipping company 外国の航空会社/運送会社
<p>Prohibited Activities 禁止行為</p>	<ul style="list-style-type: none">• Retail trading activities (local procurement and sales) of any nature; あらゆる種類の小売取引活動（現地調達、及び、販売）;• Manufacturing or processing activities (directly or indirectly) 製造、又は、加工業務（直接的・間接的）• Construction Development 建設開発

Branch Office 支店

Approving Authority 認可組織	<ul style="list-style-type: none">• Reserve Bank of India ('RBI') / Authorized Dealer ('AD') Bank インド準備銀行 / 認可取引銀行(AD Bank)
Criteria (foreign parent company) 外国にある親会社に関する基準	<ul style="list-style-type: none">• Minimum Net Worth of US\$ 100,000 最小純資産額 US\$ 100,000• Profit-making track record of at least 5 previous years 過去5年以上の黒字利益計上
Other provisions その他の要件	<ul style="list-style-type: none">• Profits earned by Indian BO can be freely remitted subject to payment of applicable taxes; インドBO(ブランチ・オフィス) が得た利益は、適用される税金の支払いを条件として自由に送金可;• BO may take property on lease in India for upto 5 years BOは、最大5年間、インドでリース物件を所有する事が可能
Exit options 出口戦略オプション	<ul style="list-style-type: none">• An application for winding-up to be filed with the AD Bank. Funds may be repatriated subject to fulfillment of prescribed conditions; 会社解消申請書を 認可取引銀行(AD Bank) に提出。資金は、所定の条件が充足された事を条件に、本国送還可能。• No-objection certificate (NOC) from income-tax authorities required to be obtained; 所得税当局からの異議なし証明書 (NOC) 取得が必要;• Intimation to Registrar of Companies (ROC) required to be given 企業登記局 (ROC) への説明が必要

Project Office

プロジェクトオフィス

<p>Permissible activities for a PO in India POとしての許容活動範囲</p>	<ul style="list-style-type: none">• Limited to execution of a particular project in India (such as infrastructure, EPC, construction-development, etc.) インドでの特定プロジェクト（インフラストラクチャ、EPC、建設開発など）の実行に限定• PO permitted to undertake only specific activities in relation and incidental to execution of the project プロジェクトの実行に関連した付随的特定の活動のみを行うことを許可されたPO
<p>Pre-requisites to setting-up 設立要件</p>	<ul style="list-style-type: none">• A Foreign company secures contract to execute a project in India 外国企業でインドでのプロジェクト実行をするための契約がある事• Project to have a fixed duration プロジェクト期間の定めがある事
<p>Approving Authority 認可組織</p>	<ul style="list-style-type: none">• Reserve Bank of India ('RBI') / Authorized Dealer ('AD') Bank インド準備銀行('RBI') を 認可取引銀行(AD Bank)• Registrar of Companies ('RoC') 企業登録局 ('RoC')
<p>Bank account of PO in India インドでPOが持つべき銀行口座</p>	<ul style="list-style-type: none">• Permissible credits - Inward remittance from abroad, Project revenues 許可される入金 – 海外からの被仕向送金、プロジェクト収益• Permissible debits – Project related expenditure 許可された出金 – プロジェクト関連経費

Project Office

プロジェクトオフィス

Requirement of obtaining
prior Government approval
事前政府承認取得が必要

- Foreign companies granted general permission to set-up PO in India without prior Government approval provided following conditions are fulfilled:

以下の一定条件が満たされている場合、事前政府承認なしで、外国企業がインドでPOを設定する事が出来る:

- secured contract from an '*Indian company*' to be executed in India;
インドで実効力を持つ「インド企業」からの確実な契約;
- project must have received necessary regulatory clearances
プロジェクトは必要な規制上の認可を受けている必要がある
- the project is funded by
プロジェクトは以下の方法で資金が得られなくてはなりません

a. inward remittances from abroad , or

海外からの被仕向送金、又は、

b. bilateral or multilateral International financing agency;

二国間、又は、多国間による国際金融機関の介在;

c. the Indian entity awarding the contract has been granted term loan facility by a Public Financial Institution or a Bank in India

インド側プロジェクト参加者に融資枠を付与されているインドの公共金融機関、又は、インドにある銀行

In case *any* of the above conditions is not fulfilled, prior Government approval is required

上記の条件のいずれかが満たされていない場合、事前の政府承認が必要

Funding options

資金調達

Foreign direct investment (FDI) 対外投資

- Equity shares
普通株
- Compulsory convertible preference shares (CCPS)
強制転換優先株
- Compulsory convertible debentures (CCD)
強制転換社債

External commercial borrowings (ECB) 対外商業借入

- Overseas loan
借入
- Optionally convertible preference shares (OCPS)
オプションで転換可能な優先株
- Optionally convertible debentures (OCD)
オプションで転換可能な社債

Funding options – high level comparison

資金調達：マクロ比較

	Equity shares 普通株	CCPS	CCD	Overseas loan 対外借入	OCPS	OCD
Exchange control regulation 外為為替法	FDI	FDI	FDI	ECB	ECB	ECB
Ease of investment 投資のしやすさ	Mostly automatic 基本自動。いくつかの分野制限・不可能	Mostly automatic 基本自動。いくつかの分野制限・不可能	Mostly automatic 基本自動。いくつかの分野制限・不可能	Mostly automatic – application to be submitted to banker in India 基本自動、申請はインドの認定金融機関経由	Mostly automatic – application to be submitted to banker in India 基本自動、申請はインドの認定金融機関経由	Mostly automatic – application to be submitted to banker in India 基本自動、申請はインドの認定金融機関経由
Corporate law 会社法扱い	Equity 株	Equity 株	Debt (until conversion) 転換までは借入	Debt 借入	Debt 借入	Debt 借入
Repayment period 償還・返済期間	None 特にない	None 特にない	None 特にない	Yes – ECB regulations ECB規制に従って	Yes – ECB regulations ECB規制に従って	Yes – ECB regulations ECB規制に従って

Funding options – high level comparison

資金調達：マクロ比較

	Equity shares 普通株	CCPS	CCD	Overseas loan 対外借入	OCPS	OCD
Type of income 所得扱い	Dividend 配当	Dividend 配当	Interest 利息 (転換後配当)	Interest 利息	Dividend 配当	Interest 利息
Withholding tax on income 所得受け取り	Yes 源泉後の支払い	Yes 源泉後の支払い	Yes <ul style="list-style-type: none"> 源泉後の支払い もし関連会社取引であれば移転価格規制該当 	Yes <ul style="list-style-type: none"> 源泉後の支払い もし関連会社取引であれば移転価格規制該当 ECB規制に従って 	Yes <ul style="list-style-type: none"> 源泉後の支払い ECB規制に従って 	Yes <ul style="list-style-type: none"> 源泉後の支払い もし関連会社取引であれば移転価格規制該当 ECB規制に従って

Broad overview of taxes in India

- Income Tax
所得税
- Minimum Alternate Tax
最低代替税

- Custom Duty
関税
- Goods & Services Tax
(GST)
物品サービス税
(GST)

- Stamp Duty
印紙税

Key Compliances in India

インドの主な遵守（コンプライアンス）内容

Accounting / Book-keeping /
Payroll management
会計/簿記/給与管理



Social Security Benefits /
Labor Law / Professional Tax
社会保障給付/労働法/職業税



Statutory Audit, Tax Audit,
GST Audit, Special Audits
under prescribed laws
法定監査, 税務監査, GST監査,
所定の法律に基づく特別監査



Company Law
compliances
会社法遵守



Tax compliances:
税務遵守

- ✓ Annual Income-tax return
年間所得税申告
- ✓ Withholding tax compliance
源泉徴収税遵守
- ✓ Personal Income-tax
個人所得税
- ✓ Transfer Pricing
移転価格
- ✓ Goods & Services Tax
物品サービス税 (GST)



Specific business related registrations / compliances (like
Food & Beverages, insurance, banking etc).
特定ビジネス関連登録/コンプライアンス (飲食店、保険、銀行



Foreign Exchange law /
Reserve Bank of India
外国為替法/インド準備銀行



Shops & Establishment Act
店舗法



M&A, JV: key points to consider

M&A・合併の際の主な検討事項

- Selection of M&A target, JV partner
投資先・合併相手の紹介・決め方
- Structure 投資ストラクチャー
 - Share purchase vs asset sale 株買収・事業買収
 - Direct purchase vs indirect purchase through holding company located outside India 直接買収
間接買収(インド外中間持ち株会社)
- Price/valuation 事業価値
 - In case of new JV, how to value if Indian partner's contribution is non cash, eg., land & building
合併の場合相手は現物出資する
- Due diligence of private companies 財務・税務・法 Due diligence
- Other regulations – tax, exchange control, corporate law, stamp duty, etc.
その他規制の影響

Part 2

1. Introduction はじめに



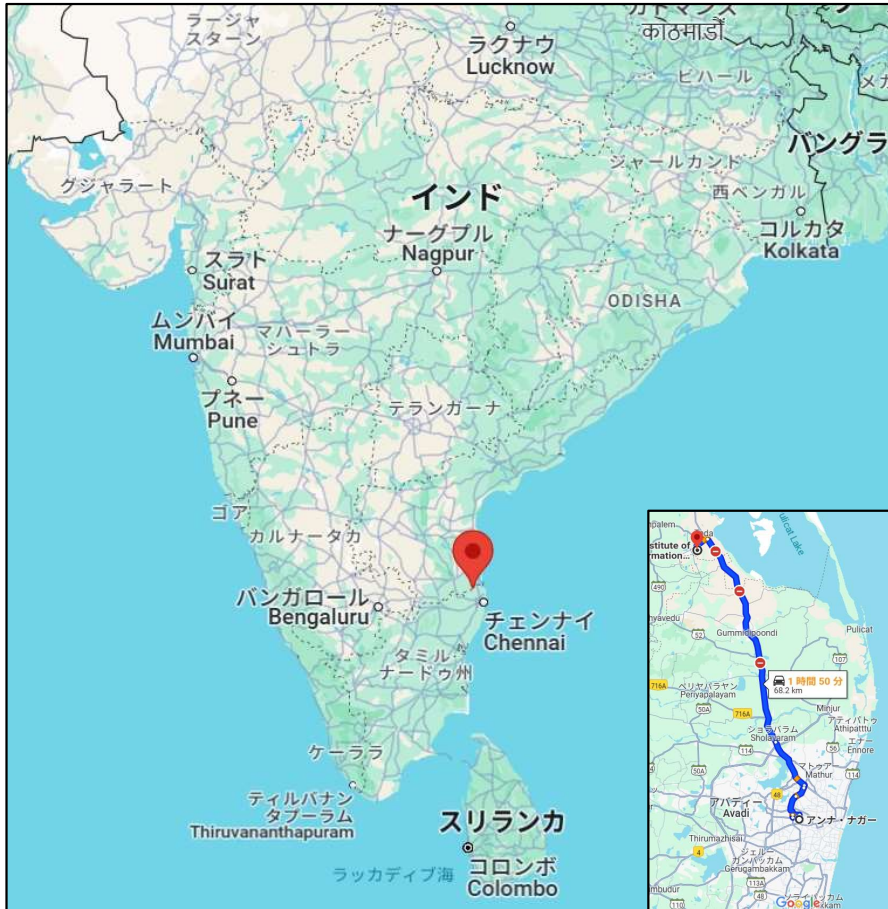
Feb 2014 ~ Mar 2016 Worked at a big accounting firm in India 2014年2月~2016年3月 インドの大手監査法人に勤務
Ahmedabad office, Chennai office アーメダバード事務所・チェンナイ事務所

1. Introduction はじめに



Apr 2016 ~ Nov 2018 Worked at a Japanese automotive components manufacturer
2016年4月～2018年11月 日系自動車部品メーカーに勤務
Outskirts of Chennai city, Sri City Industrial Park チェンナイ市郊外 スリシティ工業団地

2. Experience in Sri City Industrial Park スリシティ工業団地での勤務経験



70km north from Chennai city (1.5hour by vehicle)

チェンナイ市から北へ70km (車で1.5時間)

[Companies入居企業] Isuzu Motors, Kobelco, Uni Charm, Toray, Daikin, Panasonic, NS Instruments, Piolax, Nippon Express, Pepsico, Kellogg, Foxconn etc.

2. Experience in Sri City Industrial Park スリシティ工業団地での勤務経験

■ Daily commute 通勤体制

- Expat/General Manager: Share one vehicle with several members 駐在員・上級管理職：複数名で1台の乗用車
- Manager/Staff: Operating 3 lines from Chennai city 管理職・スタッフ：チェンナイ市内から3路線のバス
- Worker: 2 wheeler, Autorickshaw, Cyclic bus in neighbor area ワーカー：バイク, オートリキシャ, 工場近郊の巡回バス

■ Recruitment 人材採用

- Manager/Staff: Urban area(Chennai city) マネジャー・スタッフ：都市部（チェンナイ市）
- Worker: Rural area close to factory ワーカー：工場近郊農村部

■ Relationship with neighbor Japanese companies (Sri City Japanese company conference)

近隣日系企業との関係（スリシティ日系企業連絡会）

- Request to Sri City industrial park 工業団地への各種要望
- Provision for labor dispute, Survey on worker's salary and bonus, increment rate and benefit, Share holiday schedule
労働争議対策、ワーカー給与・昇給率・福利厚生の調査、工場休暇日の共有
- CSR Activity, Sports event CSR活動・スポーツ大会

■ Crisis response 危機対応

- State border close by political change 政変による州境閉鎖
- Protest by mob for suspend of bull ran festival 牛追い祭中止に対する暴徒の抗議
- Cyclone flood サイクロン水害
- Issuance of new bank notes, Obtain Aadhaar 新紙幣発行、国民識別番号取得

3. Improvement in Finance (Status at joining as Finance head) 経理部門の改善（経理責任者就任時の状況）



- 6 years passed since company establishment, 4 years passed since factory launch
会社設立後 6 年、工場操業開始後 4 年が経過
- Increase sales year by year, however accumulated deficit Capital injection 3 times
売上高は年々増加しつつも累積赤字、3度の増資
- 10 members of Finance team 4 members including CFO and finance manager are dispatched from outsourcer 6 members are company employees 経理部門 10 名 CFOと経理マネジャーを含む 4 名は外部からの派遣、プロパー社員 6 名
- 7 business day till monthly close 月次決算完了まで 7 営業日を要する
- Many audit adjustments, Penalty for delay of ROC filing 会計監査時に多数の修正項目、法定提出期限超過によるペナルティ

3. Improvement in Finance (Speedy & accurate monthly close) 経理部門の改善（早くかつ正確な月次決算）

Account Schedule (e.g. Prepaid expense)
勘定明細（例：前払費用）

- ① Reconciliation type (Bank statement) 照合系（銀行取引明細）
- ② List type (Inventory list, Prepaid expense) 明細系（在庫リスト、前払費用）
- ③ Calculation type (Provisions) 計算シート系（各種引当金）

	11101100 Cash & Bank Reconciliation 31.3.2018
	11110110I AR Aging 31-03-2018
	11110500 Accounts Receivable GL
	11110900 Physical inventory by inventory dimension
	11207000I Inventory value report (Final)
	11302110 GST Credit Payable
	11302523I TDS Receivable BREAK UP
	11302600I EDD SVB FINAL DATA -13 04 2016
	11303000 Prepaid Expenses Mar-18
	11304000 Deposit Suspense Advance
	12101100 Fixed Asset Control Sheet Mar 2018 (Final)
	21001010I AP Ageing

#	Vendor Name	Payment Date	Period From	Period Till	Duration (Month)	A/C Name	Category	Invoice Amount	Monthly Amortization	End Balance	Paid During Period	4月	5月	6月	途中省略	1月	2月	3月	End Balance
1			2016/5/1	2017/4/30	12	Maintenance	SGA	48,150.00	4,013	4,002		-4,002.00							0
2			2016/6/17	2017/6/16	12	Insurance	SGA	14,571.00	1,214	2,429		-1,214.00	-1,215						-1
3			2016/6/17	2017/6/16	12	Insurance	SGA	372,125.00	31,010	62,021		-31,010.00	-31,011						-0
4			2016/5/30	2017/5/29	12	Insurance	SGA	663,364.00	55,280	110,561		-55,280.00	-55,281						-0
5			2016/6/5	2017/6/4	12	Machinemain	COGS	22,750.00	1,896	3,790		-1,895.00	-1,895						-0
6			2016/6/15	2017/6/14	12	Machinemain	COGS	5,250.00	438	876		-438.00	-438						-0
7		2017/1/1	2016/7/4	2017/7/3	12	Insurance	SGA	56,426.00	4,702	14,107		-4,702.00	-4,702	-4,703					-0
8		2016/8/23	2016/9/2	2017/9/1	12	Insurance	SGA	299,724.00	24,977	124,885		-24,977.00	-24,977	-24,977	-24,977				0
9		2016/8/23	2016/9/9	2017/9/8	12	Insurance	COGS	134,528.00	11,211	56,053		-11,211.00	-11,211	-11,211	-11,211				0
10		2016/11/28	2016/11/10	2017/11/9	12	Maintenance	SGA	113,473.50	9,456	66,192		-9,456.00	-9,456	-9,456	-9,456				-1
11		2016/12/30	2016/11/1	2017/10/31	12	Machinemain	COGS	34,500.00	2,875	20,125		-2,875.00	-2,875	-2,875	-2,875				0
12		2016/12/21	2017/1/1	2017/12/31	12	Insurance	SGA	194,810.00	16,234	146,108		-16,234.00	-16,234	-16,234	-16,234				0
13		2017/1/12	2017/1/1	2018/1/1	12	Insurance	COGS	673,771.00	56,148	257,212		-56,148.00	-56,148	-56,148	-56,148				0
14		2017/3/2	2016/12/24	2017/12/23	12	Factory Maint	COGS	129,285.00	10,774	96,964		-32,321.00	-32,321	-32,322					-0
15		2017/2/15	2017/4/1	2017/6/30	3	Internet	SGA	106,376.00	35,459	106,376		-35,459.00	-35,459	-35,458					0
16		2017/4/6	2017/3/31	2018/3/30	12	Maintenance	SGA	56,034.80	4,670		56,034.80				-4,670	-4,670	-4,670	-4,670	0
17		2017/4/20	2017/4/1	2017/6/30	3	Maintenance	SGA	313,741.38	104,580		313,741.38				-104,581.38	-104,580	-104,580		0
18		2017/5/4	2017/4/1	2018/3/31	12	Maintenance	SGA	20,000.00	1,667		20,000.00				-1,667	-1,667	-1,667	-1,667	0
19		2017/5/26	2017/7/1	2017/9/30	3	Internet	SGA	106,375.00	35,458		106,375.00							-35,459	0
20		2017/6/13	2017/6/17	2018/6/16	12	Insurance	SGA	550,366.00	45,864		550,366.00				-22,932	-45,864	-45,864	-45,864	114,658
21		2017/6/14	2017/7/1	2018/6/30	12	Machine Maint	COGS	22,978.00	1,915		22,978.00				-1,915	-1,915	-1,915	-1,915	5,743
22		2017/8/24	2017/9/2	2018/6/16	9.5	Insurance	SGA	233,430.00	24,572		233,430.00					-24,572	-24,572	-24,572	61,426
23		2017/8/15	2017/10/1	2017/12/31	3	Internet	SGA	92,500.00	30,833		92,500.00								0
24		2017/9/4	2017/9/9	2018/9/8	12	Insurance	SGA	12,513.00	1,043		12,513.00							-1,043	5,212
25		2017/9/4	2017/9/9	2018/9/8	12	Insurance	SGA	104,469.00	8,706		104,469.00							-8,706	43,527
26		2017/11/20	2017/10/19	2018/10/18	12	Maintenance	SGA	142,535.00	11,878		142,535.00							-11,878	78,547
27		29.12.2017	01.01.2018	31.12.2018	12	Insurance	SGA	500,000.00	41,667		500,000.00							-41,667	374,999
28		15.12.2017	01-01-20187	2019/1/1	12	Insurance	COGS	526,463.00	43,872		526,463.00							-43,872	394,847
29		24.01.2018	26.12.2017	25.06.2018	6	Machine Maint	COGS	30,000.00	5,000		30,000.00							-5,000	15,000
30			06.01.2018	06.01.2019	12	Machine Maint	COGS	40,000.00	3,333		40,000.00							-6,666	30,001
31			01.04.2018	30.06.2018	3	Internet	SGA	92,500.00	30,833		92,500.00								92,500
	TOTAL							5,713,008.68	661,576	1,071,699	2,843,905	-396,468.18	-395,803	-327,233	-210,476	-190,854	-197,520	-194,187	1,216,458

Preparer: A
Reviewer: B

5 steps for requisition 資料依頼の5ステップ

1. Please prepare/send “prepaid expense schedule”
2. Need “the schedule which is shown paid insurance cost and monthly amortization cost”
3. Send “prepaid expense schedule”, and ask to fill it and return
4. Send “prepaid expense schedule” with explaining its structure
5. Prepare “prepaid expense schedule” by oneself

3. Improvement in Finance (Reduction of overdue receivables) 経理部門の改善（滞留債権の解消）

- Annual turnover: JPY 1,000M Total asset: JPY 900M Accounts receivable: JPY 200M (including overdue receivables JPY 80M) as of March 2016 当初の状況 年間売上高10億円、総資産9億円、売上債権2億円（うち滞留債権 8 千万円）
- Firstly visit the customer whose overdue receivables is the largest. Consequently the followings were come out
まずは滞留債権残高が最も大きい顧客を訪問。結果、様々なことが判明した
 - ① Ignore unmatchable items between invoice price and customer's order price
インボイス上の単価と顧客の発注単価が一致しないものが放置されていた
 - ② Not allocated access right to customer portal site be able to check customer's order price
顧客の発注単価を確認できるポータルサイトへのアクセス権が付与されていない
 - ③ Ignore unmatchable items between invoice quantity and customer's inward register
インボイス上の納品数量と顧客の入庫記録が一致しないものが放置されていた
- Send sales data to customer immediately after monthly close (within 5 business days) to identify discrepancy
月次決算後 5 営業日以内に売上データを顧客に送付し、早急に差異を特定

3. Improvement in Finance (Reduction of overdue receivables) 経理部門の改善（滞留債権の解消）

- Overdue receivables balance was decreased to JPY 60M as of March 2017
1年経過後の滞留債権残高はまだ6千万円
- Overdue receivables meeting held on: every month → every Monday → every day
滞留債権会議の実施 毎月 → 毎週月曜日 → 毎日
- Once working hour started, all members stay in a meeting room and make phone calls to customer for 1 hour
朝礼後、毎日会議室にこもり、1時間顧客に電話を掛け続ける
- After 2 months, overdue receivables balance was decreased to Zero 結果、2か月後には滞留債権がゼロに
- Suspend the supply of finished goods for customers of frequent payment delay
常習的な滞留先に対しては製品の供給を一時停止

4. Improvement in Finance (The result) 経理部門の改善（3年後の結果）

- Remain Zero balance of overdue receivables 滞留債権残高ゼロを維持
- Remain 2 business day monthly close 2営業日での月次決算を維持
- Acceleration of financial audit by one month 会計監査を1か月前倒し
- Penetration of job rotation ジョブ・ローテーションの浸透
- Member of Finance team: 10 → 6 経理部門のメンバーが10名 → 6名に
- Where did resigned members go? 辞めたメンバーはどこに行ったか？
- Floating labor market 流動的な労働市場
- Development of human resource 人を育てる △
- Preparation of opportunity staffs can improve 人が育つ機会を用意する ○

セミナー資料に関する問い合わせ先

野原監査法人 小林祐介 (Yusuke Kobayashi)
kobayashi@nohara.or.jp

Orion Advisors合同会社 ニラドリ・ナグ (Niladri Nag)
niladri.nag@orionadvisors.co.jp

営業目的での本資料の複製・配布を禁じます。本資料に掲載されている情報・データなどの著作権は野原監査法人およびOrion Advisors合同会社に帰属します。本資料は、利用者が自らの責任において利用するものとし、当該利用によって生じた結果について、野原監査法人およびOrion Advisors合同会社は保証または責任を負いません。