ベトナム社会主義共和国

ベトナム社会主義共和国
3PL事業による企業・最終消費者への
「安全・安心な物流インフラストラクチャー」
提供事業調査（中小企業連携促進）

平成25年3月
（２０１３年）

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

月島倉庫株式会社

株式会社フォーバル

目次

表・図リスト・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ii

１．事業サマリー・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１
（１）事業サマリー
（２）ビジネスモデル
２．事業目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３
（１）事業目的
（２）開発課題との整合性と本事業の位置づけ
３．進出先の国・地域・都市・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４
（１）事業展開エリア
（２）当該地域選定の理由（妥当性）
４．投資環境・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・６
（１）投資環境調査の目的
（２）調査対象・投資環境調査の対象
（３）投資環境調査の実施内容
（４）投資国概況、関連法規及び市場環境調査
（５）競合調査
（６）ターゲット調査
（７）カウンターパート調査
５．事業戦略・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１７
（１）事業概要
（２）市場環境分析
（３）本事業の特徴・強み
（４）事業の目標
（５）事業展開のシナリオ
（６）事業の仕組み
６．事業計画・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２８
（１）事業実施体制
（２）投資計画・資金計画
（３）数値計画
７．リスク分析・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３１
（１）戦略面のリスク・・・カウンターパート関係
（２）戦略面のリスク・・・現地人気費上昇
（３）戦略面のリスク・・・市場動向の予期せぬ変化
（４）財務面のリスク・・・資本構成
（５）財務面のリスク・・・貸倒れリスク
８．事業化までのアクション・スケジュール・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３２

付属資料

（１）販売計画

（２）事業計画

図表リスト

表　1.1　各社の役割表……2
表　3.1　失業率の推移……5
表　3.2　ベトナム国ＧＤＰとホーチミン市一人当たりＧＤＰ……5
表　3.3　近年ベトナム主要地域物流量の推移……5
表　3.4　今後の貨物物流量の予測……5
表　4.1　調査対象……7
表　4.2　調査実施表……7
表　4.3　ベトナム国主要都市の所得層別人口……8
表　4.4　ホーチミン市内交通規制時間帯……8
表　4.5　食材調達系統表……11
表　4.6　図 4.2 写真内番号の説明……11
表　4.7　飲食店の物流及び管理に対する課題、不満点……15
表　4.8　店舗別店舗状況表……16
表　5.1　ターゲット市場……17
表　5.2　対象ローカル食品加工業例……17
表　5.3　冷蔵倉庫スペック表……18
表　5.4　保冷剤スペック表及び凍結ラックスペック表……19
表　5.5　ホーチミン人口推移と物流量推移表……21
表　5.6　ホーチミン市中心部飲食店数と初期想定ターゲット……22
表　5.7　現地飲食店過剰コスト試算表……27
表　6.1　社内体制及び内容表……28
表　6.2　人員確保・配置・育成スケジュール表……28
表　6.3　事業計画……29
表　6.4　予想貸借対照表……30
表　6.5　予想キャシュフロー……31
表　8.1　事業アクション・スケジュール……32

図　1.1　物流バリューチェーンにおける当社の事業領域図……2
図　4.1　日系物流業者比較……10
図　4.2　公設市場内商店及び卸業者写真……11
図　5.1　冷蔵倉庫図面……18
図　5.2　想定配送用バイク写真……19
図　5.3　当社ビジネスモデル図……20
図　5.4　ベトナム現在の食材調達図……20

１．事業サマリー

（１）事業サマリー

・　本事業は、ベトナム国の南部地区、ホーチミン市及び隣接地域において、月島倉庫株式会社が、1946 年の創業以来 60 余年にわたって培い、蓄積してきた「高品質の物流」をベトナム国へ提供するものである。

月島倉庫は、「物流を通して社会に貢献する」というビジョンを掲げ、日本の高度経済成長時代の多様化する物流事情に対して時代のニーズに応えてきた経験と実績を有している。

本事業は、その経験と実績を活かし、ベトナム国における未開拓の領域である「コールドチェーン」開発を行いながら事業領域を拡大し、最終目的であるベトナム国の最終消費者や最終消費地へ確実に品物が届く物流を目指すものである。

事業初期段階３ヵ年は、ベトナム国で消費される「食材」を主要商材（荷）として、その食材を取り扱うステークホルダーへのコールドチェーンの提供を目指す。

本調査の結果、ベトナム国には、既に多くの日系物流企業が進出しているが、月島倉庫が目指す事業領域には事業展開していないことが判明した。

その背景には、日系企業の進出が、ベトナム国が進めている港湾開発に伴う港湾物流業務を担う目的や、ベトナム国へ進出した日系大手企業や大手セットメーカーの物流を担うことなどにあるためである。

本調査にて明らかになった事として、最終消費者や最終消費地であるベトナム裾野市場は未だ従来型の伝統的な物流が主流であることが挙げられる。

月島倉庫が考える物流品質と伝統的物流の品質はかけ離れた状況であったことや、今後のベトナム国の経済発展に伴う消費動向の変化に鑑みたとき、競合他社が存在しない市場への参入は先行事業の価値があると判断したものである。

しかし、この事業領域には従来型のベトナム国特有の物流システムが存在しており、日本では「あたりまえ」になっている物流の仕組みが無い事が「あたりまえ」になっている。

従って、本事業成功のためには、継続的な啓蒙、普及、営業活動が必要で且つ段階的な事業展開が必要である。

この状況を踏まえ、月島倉庫は、ベトナム国の経済の発展を根底から支える、「コールドチェーン」の実現と「安心・安全な３ＰＬ物流」の実現を継続的普及活動、継続的営業活動を通じて段階的に実現させる。

・　当該事業展開に必要な要素である、冷蔵設備、集配送設備、人材育成、管理体制構築等のため、現地法人を設立することとする。

また、ベトナム倉庫業関連法規に基づき本事業を展開するために、現地にて有力なカウンターパートを得る必要があり本調査において選定した、現地ローカル企業 Tracimexco－Supply Chains and Agency Services J.S Company（以下、「トラサス社」とする）と合弁会社（以下「当社」とする。）を設立する。

月島倉庫、トラサス社、当社それぞれの役割を以下の「表 1.1 各社の役割表」に記す。

表　1.1 各社の役割表

企業名	役割
月島倉庫	１）合弁企業への出資者 ２）コールドチェーン技術の提供 ３）３ＰＬ事業技術提供（物流技術：保管、管理、配送） ４）駐在員派遣（管理職） ５）日本本社からの人材育成目的の人材派遣
トラサス社	１）合弁企業への出資者 ２）倉庫用地の提供（合弁企業への貸与） ３）事務所設備、倉庫設備、冷蔵設備の提供と建設（合弁企業への貸与） ４）運搬車両の提供（集配送用バイク、トラック） ５）トラサス社人材の共有と提供（集配送要員） ６）既存顧客チャネル、現地ネットワークの提供
合弁会社	１）冷蔵倉庫事業の運営 ２）冷蔵倉庫の維持、管理 ３）市場開拓（顧客開拓、維持保全、管理） ４）人材育成
特記	トラサス社は①倉庫用土地、②冷蔵倉庫設備、③運搬車両、④合弁会社用事務所など、新規に設備投資を行い、または既存設備をもって、合弁会社へ貸与する

（２）ビジネスモデル

当社のベトナム展開の初期３ヵ年において、ベトナム国内の最終消費者により近い領域、特に日系飲食店への「食材のコールドチェーン」を展開する。

現地ベトナムに現在存在していない領域であることから、必要資器材の設備、人材教育、市場開拓組織を強化する。

４年目以降は、初期３ヵ年にて構築してきた仕組みと経験を活かし、生産者、加工メーカー、卸業者領域へと事業範囲を拡大させながら展開する。

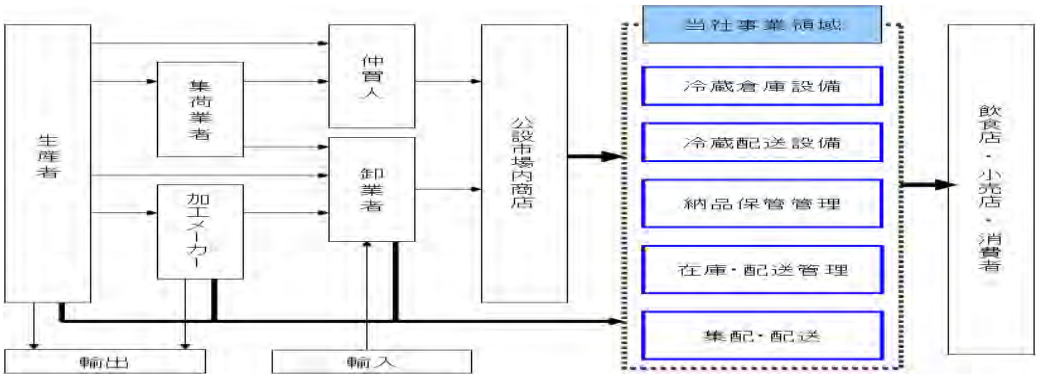


図　1.1　物流バリューチェーンにおける当社の事業領域図

２．事業目的

（１）事業目的

日本経済の縮小傾向に伴う物流の絶対量が減少する中、物流業界では大手による貨物の寡占化により、その下請けである中小物流企業にとっては品質よりも価格（廉価）のみが競争力になっており売上減少に歯止めがかからない。月島倉庫も同様の環境のなかにある。

一方で成長著しいアジア周辺諸国は、安定した政治による経済発展と人口増とに支えられ、更なる成長が予測されるところである。

また、日本を含めた国際的な経済連携が進む中において、日本が高度経済成長に経験したのと同様の環境変化が予測できることから、流通する物資量は確実に増加すると考えられる。

しかし、途上国であるがため物流品質は、日本標準品質に追いついていないのが現状である。

事業展開地域に選択したベトナム国においても安定した経済成長と人口増により更なる成長が期待されるなか、同様の環境変化が起こりえる。その環境の変化に対応した物流品質の変革を求められてくるのは当然であろう。

月島倉庫は、日本の経済や社会環境変化、国際的競争関係の激化、情報通信技術の進展、国民の価値観の多様化などに対応をしてきた。

その経験と実績、ノウハウをベトナム国に移転することにより、「新たな市場の開拓による収益の拡張」と、日本の優れた物流技術をベトナム国へ移転することによる「ベトナム国の開発課題解決への貢献」の２点を当該事業展開の目的とする。

（２）開発課題との整合性と本事業の位置づけ

ベトナム国政府が進める社会・経済開発政策により、外国直接投資（ＦＤＩ）においては、90 年代初頭から第一次ベトナムブームが、2004 年からは第二次ベトナムブームが起きている。

この背景には、ベトナム国の安定した経済成長がある。

当社が目指す運輸事業領域においても、今後日本品質同様の物流品質が求められるのは自然であると判断すべきであり、経済成長に伴い物量が一層増大するベトナムにおいて、当社が長年培ってきたノウハウと、日本固有、日系中小企業特有のきめ細かい対応力を駆使して最善の物流サービス提供を行うことで、ベトナム国の一層の経済発展に向けた一助になり得る。

また、農漁業産品を新鮮かつ安全な形で消費者に届けるサービスを構築することで、ベトナムで近年大きな課題として認識されつつある国民の「食の安全」に寄与することが期待される。加えて、新鮮かつ安全な食品の提供は、生産物への付加価値を生むものであることから、都市部と比べ所得水準に大きな開きがある農漁村部の生計向上と、地場産品の販売強化を通じた地域の活性化にも寄与することが期待される。

３．進出先の国・地域・都市

（１）事業展開エリア

進出国　　：ベトナム社会主義共和国・南部地域
進出都市　：ホーチミン市
営業エリア：ホーチミン市中心部レタントン通り、ドンコイ通りの飲食店集積エリア、
　　及びその近郊

（２）事業地域選定の理由（妥当性）

a. 当該国・当該地域進出の優位性

ベトナム国政府は「社会経済開発 10 ヵ年戦略（2011～2020）」及び「社会経済開発５ヵ年計画（2011～2015）」で、2020 年までの工業国化の達成という目標を掲げている。特に、10 ヵ年計画では、2020 年の産業構造として、鉱工業・サービス業が GDP の 85%、うちハイテク産業が GDP45%という目標を掲げている。

この政策に基づき、ベトナム政府主導による積極的な外資誘致が進むと見られる他、2015 年に完成するＡＦＴＡ（アセアン自由貿易地域）により外資規制の緩和も進むと見られる。

政府主導の経済政策の結果によってベトナム経済は安定成長を続けており、その影響が「表 3.1 失業率の推移表」に示す通り、近年のベトナム国の失業率は低く推移している。

ベトナム国の一人当たりＧＤＰも 2009 年比で 2011 年は 28%増となるなど確実に増加しており、一人当たりの可処分所得も増加傾向にあることから、中間所得層を生み出す環境になりつつある。

当社が事業展開を計画している南部、ホーチミン市においては一人当たりのＧＤＰは 3,600ＵＳＤを超え、一人当たりの可処分所得の向上により中間層人口が増加している。

ホーチミン市は、人口 800 万人に迫るベトナム最大の都市であり、消費経済地域であることから、更に物流・流通が発展することが期待できる。

ベトナム国は経済の伸展に合わせ、ベトナム国内を含む隣接国との物流インフラ開発（陸路、海路、空路）を積極的に進めており、当社事業展開地域の港湾開発においても、ベトナム政府主導で進めている「Development Plan for Vietnam Seaport System Master-Plan for General and Container Ports」 の下、ベトナム南部地域の海路拡張を目的とした港湾開発が進んでいる。

陸路についてはベトナム最大都市、ホーチミンは人口増に伴う物流量の増大傾向に追いついていないのが現状であるが、ホーチミンを周回しハノイと南部のカントーを結ぶ国道 1 号線の重要幹線道路の整備、ホーチミンから北東の工業団地集積地であるビエンホアまでの拡幅整備、ホーチミンからカンボジア国境に向かう国道 22 号線、北に向かう 13 号線、南に向かかう 50 号線、15 号線などホーチミンを中心とした放射状に伸びる道路の整備が進んでいる。

経済発展に伴う貨物量の急激な増加に対応できる、陸路インフラの整備の進展により、拡

大基調にある国内物流量に対応できると考えられる。

このような背景を持つ当該地域は、「人・物・資金」が更に流動することが予測されるため進出地域の優位性を保持することが可能と判断できる。

表　3.1　失業率の推移（単位：%）

年度	2009 年	2010 年	2011 年
ベトナム国	4.60	4.30	3.60
日本	5.60	5.60	4.59

（出典：2012 年ＪＥＴＲＯ、総務省統計局データ）

表　3.2　ベトナム国ＧＤＰとホーチミン市一人当たりＧＤＰ（単位：ＵＳＤ）

年度	2009 年	2010 年	2011 年
ベトナム（全体）	1,069	1,173	1,374
ホーチミン市	2,606	2,855	3,600

（注：カッコ内は全国に占める比率）

（出典：2012 年ベトナム統計総局、ホーチミン市統計局）

表　3.3　近年のベトナム主要地域物流量の推移（単位：百万トン）

	2009 年	2010 年	2011 年
南部	127.5（54.3%）	129.5　（49.9%）	138.8（49.5%）
北部	79.5　（33.7%）	88.8　（34.2%）	102.4　（36.5%）
中部	28.2　（12.0%）	41.3　（15.9%）	39.2　（14.0%）

（注：カッコ内は全国に占める比率）

（出典：2012 年バリアブンタウ省商工局・交通運輸局）

表　3.4　今後の貨物物流量の予測　　（単位：百万トン）

	2015 年	2020 年	2030 年
北部	216　（34.4%）	362　（32.0%）	583　（29.0%）
中部	142　（22.6%）	302　（26.6%）	439　（21.9%）
南部	270　（43.0%）	469　（41.4%）	986　（49.1%）

（出典：2012 年バリアブンタウ省商工局・交通運輸局）

ｂ．当該国・当該地域の開発課題と自社事業の親和性

ベトナム国は急速に発展を続けている反面、経済的基盤、社会的基盤、教育的基盤が未だ脆弱である。ベトナム政府が掲げる「工業立国化」に向けて国の基礎作りを進める上で、ベトナム政府は、資源産業、自動車産業、電気機器産業、精密機器産業等の育成と発展のために、日系企業を含む外資企業の誘致を積極的に行っており、諸外国の企業進出が進んでいる。その結果、多くの雇用を創出しており国民の所得は向上している。

国民の所得向上は消費性向を上昇させ、テレビ・冷蔵庫・衣類、生活消費財などの消費支出の増加を促し好景気を支えるという好循環が生み出される。

ベトナム国において大衆消費社会への移行が実現したときのために、物流の基本である、「作られたもの」が、「正しく相手に届く」仕組みを今から構築しておくことが必要不可欠である。

例えば現在のベトナム国における、食品の流通・物流をみた場合、ベトナム国民の主な食品買い物チャネルは従来型市場や個人商店が主流であるが、実際に行われている商取引においては、誤配、遅配等の物流面の問題が恒常的に発生している。

また、ベトナム国食品衛生安全法が求める状態からもかけ離れた状態である。

当社の当該地域においての事業は、ベトナム国民の生活を「安心・安全な物流」を提供することによって下支えするだけでなく、ベトナム国の 8,700 千 ha（2011 年ベトナム統計総局データ）の肥沃な大地から生産される穀物、野菜、果物の国内流通の近代化を通じて、ベトナム農民にも寄与するものと考える。

また、ベトナム国の輸出品目の観点から見た場合、水産物、コメ、コーヒーなど「食」に関わる品目の輸出は、前年比で水産物が 21.9%、コメが 12.6%、コーヒーが 48%（2011 年ベトナム統計総局税関総局データ）と伸張しており、今後のベトナム国を取り巻くアジア諸国との経済連携の観点からも、「安全に生産した物」を「安全に保管・管理」し「安全に届ける」仕組みを、本事業を通じてベトナム国に普及させることが、先進国へ進むために必要な要素となる。

更に、本事業により日本品質の物流を担う人材が育成されることにより、日本品質の物流が消費を支え、更なる経済成長の基盤となり得る。

４．投資環境

（１）投資環境調査の目的

本調査は、当社の物流技術をベトナム国に移転することにより、「新たな市場の開拓による収益の拡張」と、「安心・安全な３ＰＬ物流事業の提供」が、現地ベトナム国にて成しえるか、また、これがベトナムの開発課題解決に寄与し得るかの可能性を調査するものである。

したがって、事業化に必要なベトナム国の社会経済状況、関連する法規制、市場環境の調査を事業展開地域に焦点を絞り調査した。

（２）投資環境調査の対象

本調査では、ベトナム国政府機関及び関連機関、現地日系企業、現地ローカル企業、日系サービス業、日系飲食店への調査を実施した。

調査対象地域・都市は、本事業の展開を計画しているベトナム東南部、特にホーチミン市内中心部及び隣接地域とした。

表　4.1　調査対象

対象先	調査先
ベトナム政府機関等	・ベトナム計画投資省外国投資庁（ＦＩＡ） ・ベトナム投資促進センター（ＩＰＣ） ・ベトナム統計局（ＧＳＯ） ・ベトナム商工会議所（ＶＣＣＩ） ・バリアブンタウ省商工局・交通運輸局 ・日本貿易振興機構ホーチミン事務所
民間企業等	・日系飲食店（ホーチミン市中心部） ・日系物流、倉庫企業 ・日系サービス業 ・ローカル食品加工業 ・公設市場

（出典：調査団作成）

（３）投資環境調査の実施内容

表　4.2　調査実施表

	日程	内容
第１回	2012 年 10 月 15 日 ～10 月 19 日	ベトナム国投資環境に係わる現状調査 （投資環境調査、関連法規調査）
第２回	2012 年 12 月 10 日 ～12 月 15 日	ベトナム国物流マーケット調査 （市場調査、競合調査、ターゲット調査）
第３回	2013 年 1 月 15 日 ～1 月 18 日	ベトナム国物流マーケット調査 （ターゲット調査）

（出典：調査団作成）

（４）投資国概況、関連法規及び市場環境調査

ａ．国民可処分所得の推移調査

ASEAN 諸国におけるＧＤＰ、一人当たり可処分所得が増加傾向にある中においてベトナム国の一人当たり可処分所得増加率は上位である。今後の経済成長、人口推移の規模などにもよるが、自動車、二輪などの耐久消費財や生活消費財を購入できる中間層が着実に増加する見込みである。

本調査で得た、ベトナム統計局（General Statistics office of Vietnam）の統計によると、ベトナムの主要都市である、ハノイ、ダナン、ホーチミンの合計で、平均家計所得が 5,000 ドルから 10,000 ドルの人口が､2008 年の 166.1 万人から 2011 年の 177.5 万人へ、6.9%増加した。

若年人口比率が高く、中間所得者層が増加し人口ボーナス期が今後も続くベトナム国、特に当社の事業地域であるホーチミンを含む南部においては、中進国化し始めた、近隣のタイ、インドネシア、マレーシア等と同様のライフスタイルや消費生活、文化に変遷して

いくと考えられる。その市場の変化に耐えうる流通をささえる物流が必要不可欠である。

表　4.3　ベトナム国主要都市の所得層別人口（2008、2011 年）（単位：千人）

	USD	ハノイ	ダナン	ホーチミン
2008	～1,000	829.6	112.9	903.0
	1,000～2,500	2,527.2	344.0	2,750.7
	2,500～5,000	2,029.4	276.3	2,208.9
	5,000～10,000	746.7	101.6	812.7
	10,000～35,000	204.2	27.8	222.3
	35,000～	44.7	6.1	48.6
2011	～1,000	870.9	123.7	977.7
	1,000～2,500	2,653.0	376.9	2,978.4
	2,500～5,000	2,130.5	302.6	2,391.7
	5,000～10,000	783.9	111.3	880.0
	10,000～35,000	214.4	30.5	240.7
	35,000～	46.9	6.7	52.6

（出典 : 2011 年ベトナム統計局データ及び Euromotitor ‘World Income Distribution2009/2010’より作成）

b. ホーチミン市内道路状況調査

現在開発中の南部港湾カイメップ・チーバイ港からホーチミンまでは約 170km の距離で国道 51 号線の拡張工事が進んでいるが未だ不十分のため、市内に近いカットライ港を輸出入港として指定する輸出入業者が多い。

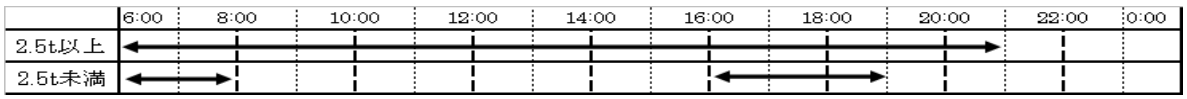
また、ホーチミン市内は、自動車専用道路が 2030 年に向けて整備される計画はあるものの、現在は自動車専用道路がなく、バイクと自動車が混在して走行している。

そのため、ホーチミン市内の道路混雑・渋滞は激しく、朝夕のラッシュアワー時の幹線道路では、自動車とバイクの洪水で身動きがとれなくなる。

市内の混雑を避けるため、ホーチミンでは昼間の大型貨物自動車の通行が制限されており、2.5 トン以上のトラックに対しては 6 時から 21 時まで、2.5 トン未満のトラックに対しては、6 時から 8 時までと 16 時から 19 時までの間、交通規制を行っている。

従って、本事業の配送手段としてホーチミン市内配送は「バイク便」を組織することが現時点での状況から有効だと思われる。

表　4.4　ホーチミン市内交通規制時間帯



（出典：調査団による作成）

ｃ．関連法規調査（製品品質法に準じた食品衛生安全法等法規制）

本事業を展開する上では、ベトナムの食品安全に対する基本的な考え方を遵守しなければならない。

ベトナム国法規制においては、製品品質管理を規定する「製品品質法（Law on the quality and goods)」があり、製造業や取扱業者に対して「人間を含む生命や環境に対して安全であることを保証させ、ベトナムにおける製品品質や競争力、生産性向上を義務とする。」と定めている。

この法律は食品分野にも適用されており「食品衛生安全法（Ordinance on the hygiene and safety of food)」は「食品の製造・販売に際しては製品の衛生、安全性を保証する。」ことに加え、食品を製造販売する全ての法人、個人は現地企業、外資企業に関わらず遵守しなければならない。

その品質を管理する対象としては、製品そのものに加え、梱包・包装、輸送、保管、マネジメントシステムまでを範囲としている。

しかし、現在のベトナム国における物流の実態は、日系を含む外資企業は同法律に準拠した対応を取っているが、国内のより最終消費者、消費地に近い領域や、食品を取扱う領域においては、同法規制に準じた物流は皆無に等しい状況である。

日本の「常識」となった管理されたコールドチェーンとはかけ離れた状態である。

ｄ．物流業外資規制等関連法規制

現在のベトナム国外国投資法により、本事業の根幹である「倉庫・物流」事業には投資規制が設けられており、倉庫サービス、コンテナ倉庫サービス業は外国投資比率 51%以下と定められている。

また内陸・水路における運搬サービス業、特に商品運搬でのライセンス規制は 49%以下となっている。

現在、本事業は、現地合弁企業を設立して展開することとしているが、登記ライセンスを倉庫サービス、コンテナ倉庫サービスとして出資比率 51%の過半数を確保することで、支配株主としての重要事項拒否権、取締役選任権など契約条件の設定を行う。

今後のベトナムにおいては、ＡＳＥＡＮ諸国及び諸外国との経済連携による環境の変化から、外国投資法に関しての改定が行われる可能性も有り得ることから、改正の動向には常に注意することとする。

ｅ．物価上昇、人件費環境調査

ベトナム統計局によると 2012 年４月のＣＰＩ（消費者物価指数）は前年同月比 10.5%であった。市場予想の同 11.9%の上昇を下回り、前月の伸び率同 14.2%からインフレ鈍化傾向は進んでいるが、依然として物価上昇率は高い。

一方、外資系企業の最低賃金推移は、ホーチミン市で、2010 年から 2012 の３年間で２倍（200 万ドン）となっている。消費者物価指数や人件費上昇には、当社事業において影

響を与えるものであることから、十分留意の上、事業計画に反映させる。

（５）競合調査

事業初期段階（進出から３ヵ年）では日系飲食店をメインターゲットとする。現地中小スーパー、小売店に対しては、事業初期段階で現地に構築した物流の仕組みを、４年目以降段階的に展開する。

本調査においては、上記に則りメインターゲットを取り巻く競業関係にフォーカスして調査を実施する。

ａ．日系物流業者

ベトナム国南部への進出済み日系物流関連企業は 35 社（駐在員事務所やライセンス未取得企業数は不明）あり、フォワダー業務、保税倉庫業務、大手企業物流を主な事業としている。日系大手物流企業の多くは、関連企業（製造メーカー、取引先）のベトナム国内物流及び日本、海外向け輸出入の窓口としての事業進出が大半である。

ベトナム国内、市内の混載（多品種、多頻度）の事業領域には、一部、日系物流企業の進出が予定されているが、彼らのターゲットは、日系企業および外資大企業を中心としており、当社がターゲットとしている飲食店等への食材の物流は行わない。

日系物流関連企業 35 社の現地事業内容を調査した。その主たる事業が国際輸送か国内輸送であるか、主たる事業の内容が、チャーター便か小口混載便であるかを調査した結果、本事業の競合となり得る企業は存在しなかった。

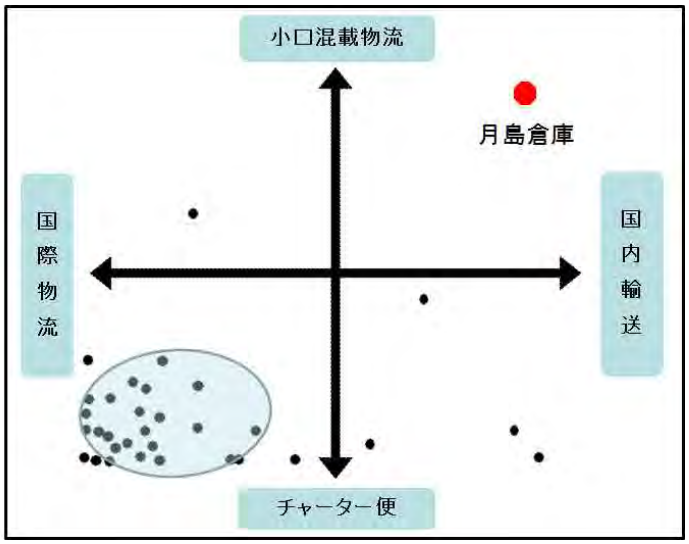


図　4.1　日系物流業者比較（出典：調査団による作成）

ｂ．個別契約買付人、公設市場及び卸業者

現行の飲食店者の調達ルートは大きく分類して①買付人、②公設市場内商店及び卸業者

の２系統であり、この２系統が本事業においての競合となる。

表　4.5　食材調達系統表

系統	買付人	公設市場及び卸業者
契約主	個人	個人及び事業者
食材調達元	公設市場 食材卸業者 ローカル小売店	ローカル食品加工メーカー 食材卸業者 輸入業者

（出典：本調査団による作成）

①　買付人（各飲食店が個別契約する食材調達人）
飲食店が食材を調達するために、個別に仕入れを請け負う業者「買付人」を、飲食店が個別に選定し、個別信用による食材を調達するルート。 食材の調達を請け負った買付人は、買付人個人の取引関係にある公設市場内商店から食材を仕入れ個別配送する仕組みが基本で、飲食店から委託された食材品目が欠品した場合には、公設市場内の別の商店から仕入れる。安定して購入できる先が存在していないことにより、実際の飲食店に対する代金（食材仕入れ金額）が変動することが飲食店にとっての課題ともなっている。

②　公設市場内商店および卸業者
飲食店が食材を調達するために、必要な食材を仕入れ販売している、公設市場内商店及び食材卸業者と個別取引による取引から食材を調達するルート。 調査したベンタイン市場内には同様の商店が約 300 店舗存在している。

図　4.2　公設市場内商店及び卸業者写真

表　4.6　図 4.2 写真内番号の説明

①　生肉（写真牛肉）	市場内商店が仕入れた肉	食材により専門店化。
②　秤売りされた食材	注文に応じて計量販売	買付人も同様店から購入。
③　配送用氷	レジ袋に生肉と氷を入れ配送。	量に応じて発泡スチロールケースを活用する場合もあり。

（出典：本調査団による作成）

（６）ターゲット調査

ａ．ターゲット選定理由

既に日系大手物流企業が進出を果たしている主な事業領域は、フォワダー業務でありコンテナ（混載コンテナ含む）などの申請手続きと保税倉庫、貸し倉庫が事業の中心となっている。また、日系大手物流企業は、既にベトナム国に進出している系列日系企業、日系メーカーから、物流を担う役割を求められて進出したという背景がある。

当社は、このような市場への展開は目標にしておらず、彼らが行わない、より最終消費者や最終消費地に近い市場での物流品質の向上と事業展開を目指している。

本事業のため、月島倉庫社員をベトナム国へ長期間派遣し、現地調査を重ねた結果、本レポートに述べてきた通り、ベトナム国、経済成長の継続、進展により中間層人口の増大に伴って、国民の生活意識が変化し、そのライフスタイルや消費生活、消費マインドが先進国化する可能性が高いことが確認された。

同時に、今後、健康志向、食の安全意識、ブランド志向が進むと想像される一方、ベトナム国における「食の安全」に関わる物流品質は多くの課題を抱えていることも確認された。

ｂ．具体的ターゲットの物流状況及び運営状況

「現地飲食店」

日本食及び日系レストラン、飲食店の数は 2012 年現在、150 店以上である。その数は 2006 年以降増加傾向にある。主な飲食店利用者は駐在員及び現地出張者や旅行者などの日本人である。近年のベトナム進出企業増に後押しされ在留邦人数、入国邦人数は急速に増加している。

ベトナム日本商工会会員数は、北部が 435 社、中部が 50 社、南部が 550 社で合計 1000 社を超える。ベトナム日本商工会によると 2011 年の日本企業のベトナム国投資許可件数 172 と過去最高を記録した。同年の日本人の入国者数も、2010 年前年対比で 23%増の 44 万人であることからも、日系飲食店の出店は加速度的に増加すると予測される。

その半面、飲食店の競争が進むとみられ「単なる日本食」から「質の日本食」へとの転換が必要不可欠な要素となり、「食材仕入れ、調達」はベトナム飲食業界にとって重要な事業成功の構成要素となる。

更に、数年前までは日本食レストランは、現地の在留邦人や本国からの出張者、旅行者をターゲットとしていたが、2008 年ころからベトナム国内における中間所得層の拡大に伴いベトナム人客が見られるようになった。本調査において調査した飲食店からも、ベトナム人顧客が増えてきているとの情報が得られている。

日本料理の高級イメージから、ビジネスの接客に利用するステータス志向のベトナム人も増加傾向にある。今後の経済成長とともにベトナム人の顧客数は増えると予測される。

一方、高級な日本料理店からベトナム人でも手の届く日本食レストランへと大きく変貌しようとしている動きも見られる。

本調査では、具体的なターゲットであるベトナムホーチミン市内中心部に開業している日系飲食店及び宿泊施設に対して、店舗運営環境と、現在活用している食材調達２系統の状況についてヒアリングを行った。

具体的には、①店舗概要、②食材調達環境、③物流品質、④店舗設備、⑤害虫対策、⑥電力事情の調査の６項目についての調査を実施し、以下の通りまとめた。

① 店舗概況
現地査を行った店舗規模、客席数は平均 70 席程度。当初計画としては在ベトナム駐在の日系人及びその関係者を顧客としているケースが多いが、創業年数の浅い店舗では、近年増加する傾向にある現地ベトナム人を想定した店舗設計、メニュー構成などに工夫をされている。また、近年飲食店が増加傾向にある飲食店間の競争が激しくなる中で、今後の展開として各飲食店が自店舗の特色を打ち出した経営をしなければ生き残れないという危機感を持ったコメントがあった。

② 食材調達環境
・ 食材調達元の中心にあるのが公設市場内商店及び卸業者。一部の食材については個人商店より買い付けている。 ・ 食材の主流である肉、魚、野菜は主に公設市場内商店より調達される。公設市場内商店においては「（５）競合調査、ｂ．買付人、公設市場及び卸業者」に掲載した写真の通り冷蔵、保冷設備を有している商店は少ない。 ・ 本調査にて訪問した「鶏肉専門商店」は冷蔵庫を有していたが、冷蔵機能が十分に稼動しておらず、冷蔵庫の中に氷を入れ保管している状態であった。 ・ 各飲食店は、個別に契約している買付人経由で公設市場から仕入れる方法と、個別契約した公設市場内店舗及び卸業者から仕入れる方法を混在させながら食材調達を行っている。現在のベトナム国における食材流通事情の実態と業者の信頼性欠如を考慮すると多数仕入先を準備、保有せざるを得ない。 ・ 食材調達は、「買付人」と「公設市場商店及び卸業者」が併用されているが、半数以上の飲食店が買付人を常用している。 ・ 買付人の調達先は限定していない。限定してしまうと、その限定された商店の食材在庫の有無に調達の可否が左右されてしまうためである。買付人個人の判断で複数存在する公設市場内商店（ベンタイン市場で 300 店舗）を見つけ食材を調達している。 ・ 上記の理由により食材仕入れ価格相場は常に変動している。 ・ 飲食店は、必要とする食材を買付人や公設市場内商店及び卸業者から調達できない場合は、代わりに店舗スタッフに買出しをさせる。 ・ 配達・配送手段としてホーチミン市内における交通規制や保冷配達の観点から、バイクによる配達・配送を利用している。 ・ 仕入れ代金の決済方法は、買付人からは、キャッシュ・オンデリバリーが基本であり、契約形態が個人であることからレッドインボイス（※１）は発行されて

いない。

・　公設市場内商店及び卸業者においては、ある程度は売掛決済が利用されているが、その場合でもレッドインボイスが発行されないケースもある。及び卸業者、双方ルートからの仕入れに対する経理処理上の苦労をしている。

※１：レッドインボイスとは

　レッドインボイスとは、物品の販売またはサービスの提供時に発行される公式領収書である。レッドインボイスは請求書と領収書の役割を果たしており、ベトナムでの法人税の申告の際、損金経理の証憑書類として税務署から求められる。

　レッドインボイスがない場合、あるいはレッドインボイスの記載事項に不備があった場合、購入者側の法人所得税の算定上、各費用は損金として認められない。

③物流品質

・　肉、魚、野菜などを小分けにしてスーパーレジ袋に入れ、常温配送。

・　仕入れ量に応じて、発泡スチロール製の箱に氷を詰め配送する場合もあるが、衛生面での配慮はほとんどされていない。

・　誤配、欠品は多く発生しており、個人の買付人に一任している飲食店にその傾向が強い。

・　遅配、誤配、欠品、盗難については確実に発生しており、飲食店経営者は常に仕入れ業者を注意、監視をしている状況である。

・　配送者には、食材の安全面、衛生面の教育を受けている者は存在しない。例えば活魚（エビ等）の配送時に石油ポリエチレンタンクに海水と空気を入れ運んでいる実態があった。

・　食材の欠品が生じると、その店舗特有のメニューが欠品することになるため、営業面で影響が生じる。また、別の食材での別メニューの仕込みをすることによる、過剰な人件費を発生させる結果となっている。（７店舗中４店舗）

　物流品質の悪さが複合的に影響していることがうかがわれた。

④店舗設備

・　各店舗は冷蔵設備を準備しているものの、海外製の中古品を導入する事が多く、調査対象飲食店ではすべて海外製品であった。日本製品の方が品質面において上質であるが、初期投資、導入費用が高額となるため海外製品を導入している。

・　保存期間は設備性能に比例するもので、食材保存期間は約２日間程度（調査対象７店舗中５店舗）の保存期間しかないのが現状。

⑤害虫対策

・　店舗内の害虫被害及び鼠被害は恒常的に起きており、駆除活動や食品管理の工夫をすることで被害を抑えている。

⑥電力事情
・　ベトナム国における電力事情は、どの地域においても懸念事項の一つとされている。今回調査した飲食店において２社は自家発電機で対応していたが、設備投資コストの関係から設置していないことが多い。

今回調査を行ったホーチミン中心部の飲食店における食品物流環境を改善するために、当社が提供するコールドチェーンを食材提供者が独自に構築するのは、時間、コスト、教育面で難しいと判断される。むしろ、ベトナム国内の景気に連動して変化する消費者のライフスタイルや「食の安全」に係わる意識変化に対応するために、当社を活用して食材提供者自身の事業拡大を図る方が得策と思われる。

また、現地進出期間の長い飲食店は創業から現在に至るまで多くのトライアンドエラーを繰り返し、その経験から現在の食材調達水準を維持している。今後、新たに進出する飲食店及び日系サービス業者は、同様の苦労をすることになるため、ターゲットとしての可能性を持っている。（A店：経営者）

本調査により現在の物流環境の脆弱性から日本では経験しない問題、課題が複合的に存在していることが明らかになった。

「仕入れた鮮魚の一部が傷んでいることから別の仕込みをスタッフにさせる時間が人件費に影響している。（E店：経営者）」、「提供する食材への拘りを持っているが、仕入れが安定しない。（B店：経営者）」、「必要食材、特定食材の相場が日々変動する。（F店：経営者）」などが一例である。

飲食店は、日本同等の物流品質で安心、安全、安定の食材調達を切望していることが明らかになった。

表　4.7　飲食店の物流及び管理に対する課題、不満点

	店舗名	状況
安定供給（欠品）	B店	欠品（頻度や欠品時の対応）に対する不満。
	B店	配送リスクを考慮して野菜などは1日分余分に仕入れている。
	E店	定番メニュー食材の確保に苦労する。
	E店	急遽の欠品により余計な仕込み時間がかかる＝人件費増。
	G店	欠品（頻度や欠品時の対応）に対する不満。
物流品質	B店	配送リスクを考慮して野菜などは1日分余分に仕入れている。
	B店	業者が時間を守らない。仕込み時間が計算できない。
	E店	魚（マグロ）など納品された段階で刺身として提供できない部分があり調理で活用している。
	F店	食材によるが、氷が入っていない状態で配送されるので監視している。
	F店	食材調達時に遅配、誤配、があり、衛生面も不安。
害虫	D店	ネズミの対策は月1回薬剤散布を行う。蟻は店内で見かける。
	A店	ネズミの被害は減っている。夜、極力厨房には食べ物は置かないことを徹底している。
	E店	ネズミの対策は月1回薬剤散布を行う。蟻は店内で見かける。
	B店	ネズミ、蟻の被害あり。
電力事情（停電）	D店	日中は月1回、夜は週1～2回24時頃に。発電機は無し
	A店	日中は月1～2回。発電機は無し
	B店	深夜12時頃に毎日停電
	C店	停電は突然停電がある（30分×2回程度）
	E店	日中は月1回、夜は週1～2回。発電機は無し
	F店	日中は月1回、夜は週1～2回。発電機は無し

（出典：出典：本調査団による飲食店概況・環境調査資料）

表　4.8　店舗別店舗状況表

企業名				A店	B店	C店	D店	E店	F店	G店
店舗概要	操業期間		／年	3	0.3	2	0.5	1	0.6	14
	形態		出店形態	日本食	日本食	Café	日本食	日本食	日本食	レストラン
	メイン顧客		日本人	80%	90%	80%	80%	90%	70%	100%
			現地人	20%	10%	20%	20%	10%	30%	
	座席数		／席	60	150	50	60	60	50	50
食材調達	各種食材調達	生肉	買付人		○		○	○	○	
			市場・卸業者	○	△	○				○
			スーパー							
		鮮魚	買付人		○		○		○	
			市場・卸業者	○	△	○		○		○
			スーパー					○		
		野菜	買付人				○	○	○	
			市場・卸業者	○	△	○				○
			スーパー		○					
		調味料	買付人				○		○	
			市場・卸業者	○	○			○		
			スーパー	△	△	○				○
		酒類	買付人				○			
			市場・卸業者	○	○			○	○	○
			スーパー	△	△	○		○	○	
	各種食材調達場所	生肉		Ben Thanh市場	GoodFood（小売）	Ben Thanh市場	Danh Dinh市場	Ben Thanh市場	Ben Thanh市場	Ben Thanh市場
		鮮魚		Ben Thanh市場	Binh Duong市場	Ben Thanh市場	Danh Dinh市場	Ben Thanh市場	Ben Thanh市場	Ben Thanh市場
		野菜		個人（八百屋）	メトロ	Ben Thanh市場	Danh Dinh市場	メトロ他	Ben Thanh市場	個人（八百屋）
		その他		卸業者	スーパー	スタッフ	スーパー	スタッフ	スタッフ	スーパー
	配達手段	バイク		○	○	○	○	○	○	○
		トラック								
	調達決済	キャッシュ			○	○	○	○	○	
		売掛		○			△	△		○
物流品質	品質	遅配			○			○	○	○
		誤配			○			○	○	○
		欠品		△	○		○	○	○	△
		盗難								
	物流温度	常温デリバリー		○	○	○	○	○	○	○
		保冷・冷蔵デリバリー								
	配達時梱包	発泡スチロール（氷）		○	○			○		○
		レジ袋（氷なし）		○	○	○	○	○	○	○
店舗設備	店舗設備（冷蔵・保冷設備）		／機	6	14	2	5	3	2	4
	冷蔵機器メーカー		中国製				○	○	○	
			台湾製	○				○		○
			韓国製	○						○
			マレーシア製	○	○					
			その他			○				
	保存・保管期間		／日	2	3	2	2	2	2	3
害虫被害	（害虫・鼠被害）			○	○	○	○	○	○	△
電力事情	電力事情：停電事情		停電	○	○	○	○	○	○	―
			回数／週	1	6	2	3	3	4	―

（出典：本調査団による飲食店概況・環境調査資料）

（７）カウンターパート調査

ベトナム国において本事業を展開するために、関連法規に照らし合わせ、現地において信頼のおけるカウンターパートが必要不可欠であり、下記現地物流企業を選定し合弁企業を設立する。

・現地カウンターパート

企業名	Tracimexco - Supply Chains and Agency Services J.S Company (TRA-SAS)
所在地	34 Nguyen Thi Nghia street, Ben Thanh Ward, 1 District, Tp. HCM
概要	1996 年 1 月に設立され、ホーチミン本社の他、ベトナム国内に 4 箇所（HA NOI OFFICE、HAI PHONG OFFICE、Tan Son Nhat airport center、Binh duong DC and logistics hub）に拠点展開と自社倉庫を有しており、倉庫、保管管理、配送サービスをベトナム国内に展開している企業である。また、ベトナム国政府が一部、資本参加している企業である。
取引先	①British American Tobacco ：たばこ（ＵＫ）②Beiersdorf Vietnam：化粧品（ＤＥＵ）③Coca-Cola Vietnam：飲料（ＵＳＡ）④Heinz Vietnam：食料品製造（ＵＳＡ）⑤Fronterra Brands：乳製品製造・卸（ＮＺＬ） ⑥Intel Vietnam：ＩＴ（ＵＳＡ）⑦　URC Vietnam：食料品（ＰＨＬ）

	⑧Siemens Vietnam：（ＤＥＵ）⑨Baker Hughes Oil Well ：（ＵＳＡ） ⑩Schlumberger Oil well：（ＵＳＡ）

５．事業戦略

（１）事業概要

ａ．ターゲットとする市場

表　5.1　ターゲット市場

	当初３ヵ年	４年目以降
販売先	ホーチミン市中心部に展開する 日系飲食店及び日系レストラン	現地ローカル・外資飲食店 現地ローカル小売店、スーパー 現地食品加工メーカー

（出典：本調査団による作成）

本事業の初期段階の３ヵ年にターゲットとする市場を、ホーチミン市中心部、特に１区のレタントン通り、ドンコイ通り周辺に集積している日系飲食店、日系レストランに定めた。

日系物流企業は、この地域の飲食店、レストラン向けの食材調達に係る冷蔵混載・小口物流事業に参入しておらず、従来型の品質の劣る物流に頼っている状況である。そのため、買付人、卸業者、公設市場では成し得ない当社の目指すコールドチェーン構築に適している。

また、当初３ヵ年計画は飲食店をターゲットに販売活動を始めるが、並行して４年目以降にターゲットとする業種群（現地食品加工メーカー、現地食材輸入業者等）に対しての現況調査、販路開拓調査を行い、４年目以降に向けた準備をする。

表　5.2　対象ローカル食品加工業例

企業名		RED DRAGON CO.LTD	
業種		食品加工（果物加工）	
設備	加工設備	２０～４０トン／日	
	倉庫	加工工場内冷蔵倉庫（一部）、その他３箇所に分けレンタル冷蔵倉庫を使用中	
現取引先	国内	販売代理店、卸売業者、食品メーカー、国内スーパー	ビッグC、メトロ、Coop、Miximark Citimart、Selectmart
	海外（輸出）	米国、カナダ、オランダ、ドイツ、フランス、イギリス、スペイン、中東、タイ、マレーシア	
取扱一例			
コメント		当該企業の概況は設立が浅いものの、国内外における製品ニーズが高く、来年度に加工工場の拡張と冷蔵設備への投資を検討している。今後は、国内需要を見込んで国内販路開拓に力を入れる方針。その際に日本の質の高い物流を期待している。	

（出典：本調査団による作成）

ｂ．商品・サービスの内容と特徴

ターゲット調査において明らかになった、初期ターゲットの物流課題を解決するためカウンターパート企業社有地に、当事業用冷蔵設備の建設、配送設備の開発と導入を行う。

また、保存・管理・配送マニュアルの作成と月島倉庫支援による人的ＯＪＴを活用して現地人材の育成を行い、ベトナム国内に現在存在しない「コールドチェーン」を提供する。

・冷蔵倉庫の建設（設備スペック）

表　5.3　冷蔵倉庫スペック表

	主要部	製造国	スペック
1）	冷蔵庫	トルコ製	12m（長）×10m（幅）×4m（高）
2）	冷蔵部	ドイツ製	9.9m（長）×8m（幅）×4m（高）
3）	発電機	イタリア製	50ｋＶＡ

（出典：本調査団による作成）

※　停電対策として自家発電装置を完備

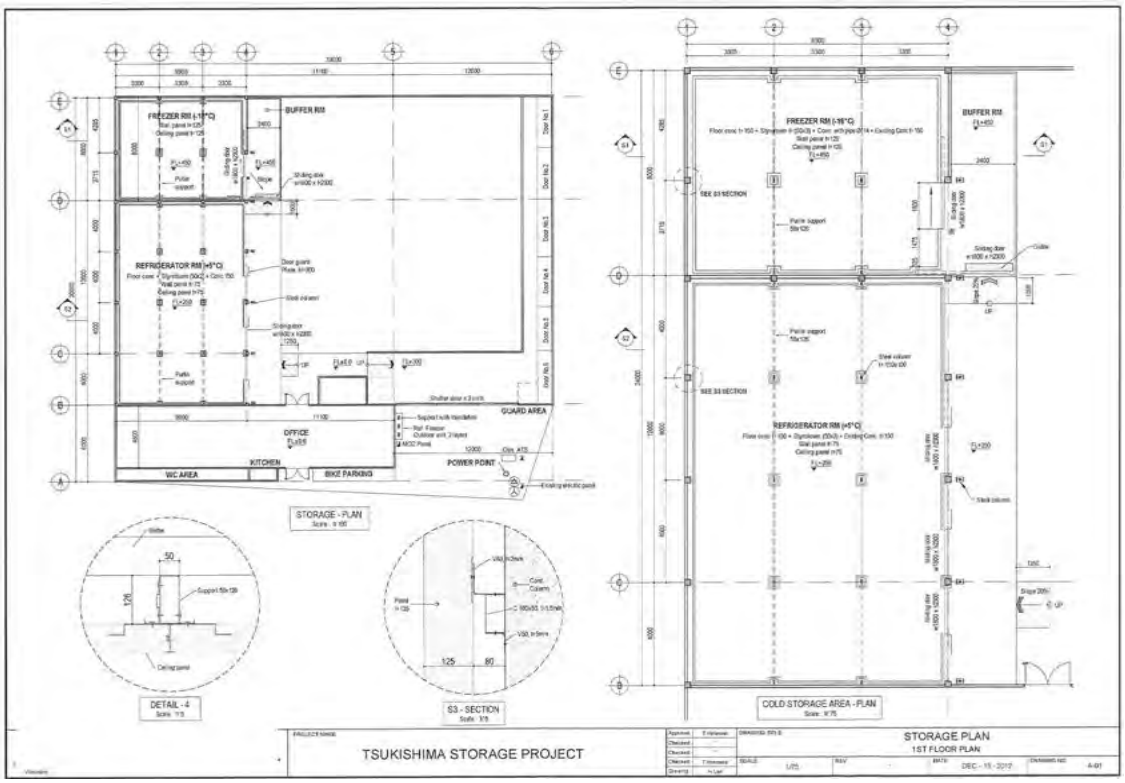


図　5.1　冷蔵倉庫

ｃ．人材育成

本事業は、物理的な改善や設備だけでは実現しない。事業に携わる現地人材へ、当社が目指す物流の概念から、物流品質を維持、継続させるために必要な物流技術まで、継続的に教育する必要がある。

そのため、月島倉庫が日本にて培ってきた経験、実績、知見、物流技術から保存・管理・配送まで、それぞれにマニュアルを作成して教育指導する。

また、月島倉庫（日本）より技術者、管理者を派遣して、ＯＪＴを繰り返し、現地人材を育成する。

本事業の人的リソースは業務内容に合わせて所属を分割する。保存、管理に携わる人材は、合弁会社社員を配属し、配送はトラサス社社員を活用することとした。

人材の配置を分割した理由は、物流業外資規制への配慮もあるが、カウンターパート企業であるトラサス社の人材を育成することにより、現在トラサス社が取引している顧客に対して、本事業の展開をする目的も兼ねている。日本式の高品質物流の啓蒙、認知につながり、本事業の４年目以降に好影響を与えると考えている。

ｄ．配送用ツールの開発と設備

配送手段として、ホーチミン市内の交通規制を考慮しつつ、現実的で且つ現地ベトナム人の習慣に即したバイク便とした。

現在もバイクによる配送が主流であるが、基本的に常温配送であり、配送時の品質維持機能は皆無に等しい。本事業ではバイク荷台を改良開発して使用する。また日本製の保冷剤を活用することにより配送時の保温維持を実現する。

配送用バイク資産及び冷蔵配送用荷台はトラサス社との協議の上、トラサス社にて準備、提供することとした。

図　5.2　想定配送用バイク写真

表　5.4　保冷剤スペック表及び凍結ラックスペック表

タイプ	サイズ(mm)	体積(cm3)	メーカー実証実験(日本)
500g	230×150×22	753	産地より鮮魚を箱詰めし当該保冷剤を活用－3度(鮮魚温度)を15時間保持「メーカー実証実験値(日本)」
1000g	290×180×28	1462	
2000g	350×230×32	2818	

タイプ	サイズ(mm)	容量
凍結ラック	530×363×209	保冷剤収納12枚

（出典：本調査団による作成）

e．事業範囲：

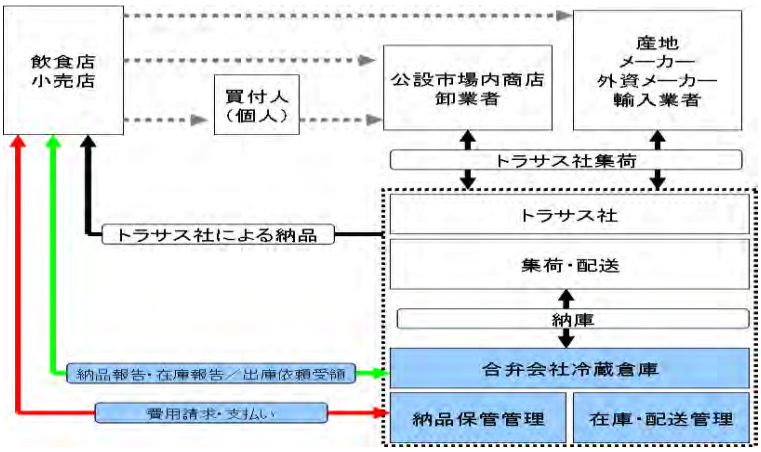


図　5.3　当社ビジネスモデル図

当社事業領域は、「図 5.3　当社ビジネスモデル図」青網掛け部分を事業領域とし、点線枠内は、事業連携をするトラサス社との関連を表した。

当社と契約を締結した飲食店より既存調達ルートを利用して食材の発注を行い、発注された商品・食材をトラサス社が当社冷蔵倉庫へ搬送する。搬送された商品・食材は、当社冷蔵倉庫の契約顧客ごとの凍結ラックに検品後、保管した後、納品報告を契約顧客に対して実施する。契約飲食店は、必要食材の在庫報告等を確認の上、当社へ配送の依頼をかけ、それを受けてトラサス社配送要員が適時配送を行う。

保管、管理、配送費用を月次で締め、飲食店へ請求し代金の回収を行う。

（2）市場環境分析

a．従来型物流の仕組み

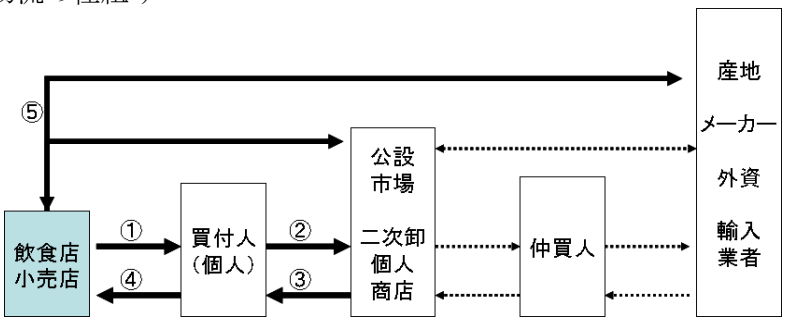


図　5.4　ベトナム現在の食材調達図

現在の飲食店者は、数の「①飲食店から手配している買付人（個人商店含む）」に必要食材を発注する調達ルートが主流で、買付人（個人商店含む）が「②公設市場内商店及び二次卸業者に発注・買付け」を行っている。

また、「⑤一部食材に関する発注・納品」は、飲食店が個別に取引している公設市場内商店及び二次卸業者の調達ルートを利用している。手配された買付人は、個人が取引している公設市場内商店、個人商店及び二次卸業者より「③買付け」、「④納品」している。

代金決済は基本的にキャッシュオン・デリバリーであるが、一部食材の代金決済は週単位で締め、翌月曜日に決済する掛売り方法がとられている。

現在ベトナムにおいては、食材物流及び食材流通を担う問屋組織が機能していない。各飲食店は、個別に食材調達先を探し、個別取引を行うのが一般的である。

また、この従来型の仕組みは、一般消費者においても同様で、日本の流通、物流とは大きく異なる。

飲食店の食材調達元の主流である公設市場内商店及び二次卸業者の食材調達は、産地、食品メーカー等であるが、その間には「仲買人」と言われるブローカーが存在しており、その仲買人を通じて食材を仕入れている。この仲買人の存在が食材相場変動の一因になっている。

この従来型の仕組みに、当社が考えるコールドチェーンは存在していない他、日本では当然である品物を運ぶ品質意識は皆無に等しい状況であった。

ｂ．事業展開ターゲット概況に関するプラスポイント

表　5.5　ホーチミン人口推移と物流量推移表

			2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
人口推移	ベトナム全土		84, 219	85, 119	86, 025	86, 933
	ホーチミン市		6, 725	6, 946	7, 196	7, 378
	ホーチミン市伸び率			3%	4%	3%
貨物量	道路貨物	ベトナム全土	399, 595	447, 548	492, 082	561, 515
		ホーチミン市	30, 461	34, 328	35, 014	41, 788
		ホーチミン伸び率		13%	2%	19%
	海路貨物	ベトナム全土	29, 281	34, 404	37, 852	39, 746
		ホーチミン市	7, 620	8, 392	9, 334	9, 810
		ホーチミン伸び率		10%	11%	5%
	空路貨物	ベトナム全土	539, 930	594, 644	656, 840	739, 941
		ホーチミン市	49, 341	53, 698	57, 437	68, 783
		ホーチミン伸び率		9%	7%	20%

※単位：「人口／千人」、「道路貨物／千トン」、「海路貨物／万トン」、「空路貨物／千トン」
（出典：ベトナム統計局・General Statistics office of Vietnam 統計データより作成）

ベトナム最大都市、ホーチミン市は、着実な経済成長に伴い、ベトナム統計総局 2011 年データによると 2007 年から毎年約３％で市内人口が増加しており、ベトナム全土に締める割合も 10%に近づきつつある。安定した経済成長と人口増に合わせるようにベトナム国内の貨物（物流量）も約 20%近く増加している地域である。

また、ベトナム統計総局によると、2011 年に経済成長の土台を支える 15 歳から 64 歳までの生産年齢人口が、ベトナム国においては全体の 69%を占め、それ以外の人口の約２倍を示しており、それが更なる高度経済成長を押し進め、国内消費は活発化する時期を迎えて

いる。

ベトナム日本商工会及びベトナム計画投資省外国投資庁による調査において、今後ベトナム国への日系企業（製造・非製造含め）の投資が伸展することが予測されている。

それに伴い現地駐在員、日系人の訪越の増加と共に、食材の安全性に対する認識が高い人口が増加し、月島倉庫の事業の優位性、有効性が認識される環境になると予想される。

また、ベトナム経済の発展により、「４．投資環境（４）、ａ．国民可処分所得の推移調査」にて述べた中間所得者層が拡大することにより、現地ベトナム人が日本食及び日本人経営の飲食店を訪れることになり、そこで安全が保証された食材提供できることは利点と言える。

ｃ．事業展開ターゲット概況に関するマイナスポイント

事業開始当初はベトナム国における従来型物流との価格競争や現在の取引関係者との競合関係があると思われる。また、飲食店の中には、当社が目指す物流における「安心・安全な物流」を求めない飲食店も存在すると考えられる。

以上のマイナスポイントに関して、月島倉庫事業は既に述べた通り、現地での継続的な啓蒙活動、営業活動によって、当社が提供するサービスの価値を理解する飲食店を増やすよう努める。

ｄ．ターゲットとする顧客

本調査対象先であるホーチミン市中心部飲食店調査において、必要食材の欠品による「過剰な仕込み時間」を割かなければならないことや、必要食材の欠品により商機を逃していることなど、現在の物流品質への課題を抱えていると思われる飲食店が全体の６割存在していた。

しかし、当社がターゲットとする市場で定めた、ホーチミン市中心部、レタントン通り、ドンコイ通り周辺の飲食店集積地域の日系飲食店総数に６割程度の対象ターゲットが存在すると考えるのは、推定の域を脱しないと思われるため、ターゲットベース数は、このエリアに集積している 166 店とした。

これを基本として、本調査にて知り得た顧客単価 3,000 円（70 万ドン）以上の商品単価で販売している飲食店を「食材へのこだわり店舗」と想定し、ターゲットベース数から割り出した。

また、これから進出をする日系飲食店の食材調達においても、進出が早かった飲食店経営者と同様の苦労が想像されるため、新規出店企業もターゲットとする。

販売活動の優先順位は以下の表に記す。

表　5.6　ホーチミン市中心部飲食店数と初期想定ターゲット

地域	飲食店数（2012 年 12 月現在）
ホーチミン市中心部	166 店舗

ターゲット順位	ターゲット属性及び想定ターゲット数
優先順位　1	単品単価 18 万ドン（800 円以上）／食材こだわり：高 全体数：120 店舗 営業開始時期：2014 年 4 月
優先順位　2	新規出店飲食店　単品単価 18 万ドン／食材こだわり：高 営業開始時期：2014 年 4 月
優先順位　3	単品単価 15 万ドン（600 円以上）／食材こだわり：中 全体数：46 店舗 営業開始時期：2015 年 4 月

（出典：本調査団による作成）

（３）本事業の特徴、強み

ａ．飲食店（初期ターゲット）への高付加価値物流の提供

飲食店は、現在の物流品質の悪さや、必要食材の欠品、遅配によって生じる過剰な人件費や関連するその他の余計なコストを軽減できる。

また、飲食店は、当社への食材保管・管理・配送費用を負担しても、物流品質が担保される事により、必要食材が安定供給されることにより、飲食店としての商機を維持することが可能になる。

ｂ．公設市場内の商店及び卸業者への付加価値の提供

公設市場内商店及び卸業者は、食材発注元である飲食店が買付人の個人判断で選択させていた複数の食材調達先を自社に一元化することが可能で、安定・継続的に販売先が確保できること、自社仕入量が増加することによって仕入単価の軽減が可能になる。

ｃ．冷蔵、保冷配送による品質維持

現在のベトナムの食材に係る物流事情、状況、飲食店の調達課題を、本事業で用意する冷蔵設備、保冷配達ツール、当社による日本式物流品質維持の教育を受けた人材による配送を提供することにより、顧客が求めている品質を担保できる。

ｄ．冷蔵、保冷設備、装置による品質維持

飲食店については、店舗に大型冷蔵庫を設置していない店舗がほとんどであり、食材の保存期間は２日間程度と短く、当社冷蔵設備を自店舗の冷蔵庫代わりに活用することが可能になる。（長期保存可能な商品を確保できる）

ｅ．在庫管理コストの軽減

お預かりしている商品と入出庫の商品を、各飲食店及び小売店に変わり在庫管理を行うため、管理の手間、不良在庫の軽減が可能になる。

（４）事業の目標

時期	事業目標
創業３ヵ年	・合弁会社登記、事業ライセンス取得。 ・冷蔵倉庫建設、設備建設、配送設備。 ・合弁会社の人材雇用と組織、経営制度構築。 ・人材育成。（物流技術マニュアル作成、指導育成） ・マーケティング、販売ツールの開発。 ・マーケティング及び販路開拓の実施。 ・初期事業計画の達成。
４年目以降	・３ヵ年中期経営計画策定と実施。 ・冷蔵倉庫、設備増床計画作成。 ・新規市場開拓、販路開拓。 ・新規人材雇用と育成。

（５）事業展開シナリオ

ａ．準備期間 2013 年度と創業初期３ヵ年のシナリオ

項目	開始時期	内容
合弁会社準備	2013 年４月 2013 年４月 2013 年９月 2013 年４月	１）2013 年度は、トラサス社との合弁企業設立のため、駐在員事務所を設置し、合弁企業設立に向けた契約内容の検討と確定をさせ、合弁企業の登記、商業ライセンス及び関連法規手続きを開始する。 ２）駐在員事務所はトラサス社、社屋内に設置。（賃貸） ３）並行して、トラサス社社有地内に建設を予定している冷蔵倉庫、冷蔵設備の建設に向けた準備と建設を行う。 ４）上記期間として、駐在員事務所設置から合弁企業登記申請完了、商業ライセンス取得完了までを１年間と想定している。
人材確保	2013 年９月 2013 年９月	１）合弁会社準備期間と並行して、合弁会社現地人材の募集を行い、必要な人材を採用する。 ２）トラサス社選抜社員の確定。
人材育成・教育	2013 年９月 2013 年９月 2014 年４月	１）「５．事業戦略、（１）事業概要、ｃ．人材育成」にて記した合弁会社現地社員、トラサス社員への物流技術育成マニュアルの作成。 ２）上記マニュアルに基づく育成カリキュラムスケジュールを作成。 ３）カリキュラムスケジュールに準じた育成の実施。

	2014年４月 2014年９月	４）月島倉庫より年間２回、２週間程度、人材を派遣して現地でＯＪＴを行う。 ５）現地に即した育成マニュアルへの改定。
営業活動	2013年４月 2013年９月 2014年４月 2013年９月 2015年４月	１）準備期間の 2013 年度に、本調査にて設定した販売価格及び保管取り扱い品目の精査を、現地でのマーケティングにて実施。 ２）顧客開拓、営業手法等の営業マニュアル、販促ツールの作成。 ３）本調査にて得たターゲットリストに対する営業活動の開始。 ※１．パイロットモデル顧客の準備と開拓。 ４）事業領域内のターゲット以外への人脈ネットワークの構築作業。 ５）４年目以降の対象となりうる顧客層へのテストマーケティングの実施。 ※１．パイロットモデル顧客とは、当社が提供するコールドチェーンの普及拡大のために、一定顧客に特別なインセンティブ提供することで、拡声役（啓蒙役）となりうる顧客のこと。
物流管理	2013年９月 2013年９月 2013年９月 2013年９月	１）倉庫運用マニュアルの作成。 ２）配送運用マニュアルの作成。 ３）上記マニュアルに基づく運用ルール、品質管理基準の策定と実施。 ４）顧客との決済方法の開発。※2．ファクタリングの開発 ※2．ファクタリングの開発とは 当社が提供するサービスに対する決済方法を、現地ファクタリング会社と準備することにより、不良債権リスクを回避する。
社内規定	2013年９月	１）合弁会社、社内規定の検討準備と策定

ｂ．４年目以降

初期に経験してきた事業環境を参考に、次期中期経営計画を策定して事業拡大をはかる。

（６）事業の仕組み

ａ．商品開発、サービス提供体制

- コールドチェーン設備を有効的に活用してもらうための商品（機能）開発を合弁会社、月島倉庫の役割とする。「定温、保冷、冷蔵保管・管理・配送機能」、「小ロット、多頻度、多品種配送機能」、「混載機能」を主要商品機能として顧客ニーズに合致した商品を開発する。
- 開発された商品を正確に提供するための体制、営業面、保管管理面、配送面を重視したサービス提供体制を構築する。
- サービス提供は、人材育成マニュアル、倉庫及び配送マニュアルに準じて作成した合弁会社品質管理基準に準拠したものとする。

項目	担当及び役割
商品開発体制	合弁会社及び月島倉庫にて開発。
サービス体制	合弁会社及びトラサス社にて提供。

ｂ．原材料調達・資材調達計画

・　現地カウンターパートより合弁会社に必要な資器材を準備する。

資器材	調達方法	仕様
用地	トラサス社社有地内に設置	冷蔵倉庫用地、事務所
冷蔵設備	トラサス社社有地内に建設	日系企業による設計・施工
配送設備	トラサス社による開発・改造整備	バイク、改良荷台

ｃ．流通、販売計画

・　現地駐在員と現地採用人材にて営業組織を編成し、ターゲットへの営業活動を実施する。拡販スピードを向上させるためには、現在飲食店が食材調達時、保存管理時に抱えている課題の解決につながり、飲食店経営のメリットにならなければならない。そのためには、当社商品のメリットを体験、実感いただく必要があるため、「５．事業戦略、（５）事業展開シナリオ、ａ．初期３ヵ年シナリオ」の「営業活動、３）パイロットモデル顧客」に記した顧客を複数開拓し、実際に当社商品機能、即ち、物流品質向上による効果を体験、実感いただく。

　パイロットモデル飲食店での実証結果を踏まえ、市場開拓の横展開を計画する。

・　本調査結果を元に営業活動で使用する基本営業ツールを作成し活用する。

・　新規参入日系飲食業に対して、現地食材調達事情や食材調達方法などの情報提供を行うとともに、現地創業、操業時の食材調達に係る物流支援を行いながら、新規顧客開拓をする。

・　４年目以降を見据えた活動として、産地、現地ローカル食品メーカー、輸入業者へのテストマーケティングを初期段階３年間の期間内に実施して、新たなニーズの掘り起こし活動から、新たな物流商品の開発、仮説、検証を行い、市場開拓活動を行う。

ｄ．想定販売価格の設定

・　今回の調査において、遅配、欠品により必要食材が安定供給されない結果、各店舗における調理担当者とスタッフが過剰な時間を使う結果となっていることが明らかになった。当社物流を利用することでこの過剰分時間の削減が可能と判断し、過剰時間を人件費換算して過剰コストを算出した。

・　今回の調査において、過剰時間を割いている調理人の雇用条件は、時間給であるとの情報を得たため、残業代の発生を見込んで時間給換算とした。

・　今回、調査した飲食店は昼夜営業をしており、その営業時間帯で過剰時間が発生して

おり、その過剰時間が２時間程度であることが確認できた。

- その算出にあたってはヒアリング調査で得た 10 店舗の店舗売上、仕入れ額割合、各人件費、過剰時間を根拠とした。
- 試算の結果、過剰コストは、月間平均 49,200 円であった。
- 初年度から３ヵ年の販売価格は、飲食店にて発生している過剰コスト相当額を１割程度下回る額とした。なお、現時点の情報に基づき、将来の販売価格を設定しているが、経過年数ごとに、ベトナム国の消費者物価、人件費上昇率などを考慮し、且つベトナム市場動向を監視して販売価格について経過年数ごとに見直す。
- 契約飲食店は過剰コストを１割程度下回る額で当社の物流を受けられ、コスト削減になる。
- また、契約飲食店は、当社の物流を利用することで、必要不可欠な食材の安定確保、一定量の仕入れによる保存時間の確保、当社冷蔵設備活用による電気代削減、食材管理コスト削減などの、直接的、間接的な付加価値を飲食店は享受できる。
- 初年度に設定した販売価格で、顧客である飲食店の取り扱う食材品目の全てを、当社サービスに転換できるものとは考えておらず、2013 年度の営業マーケティングにて当社サービスの基本である、冷蔵倉庫設備、保冷配送設備、高品質の物流を実現する教育を受けた人材を飲食店が活用することで、飲食店にとって食材の確保と調達の保全が必要不可欠な品目を精査する。
- 初年度の販売においては、設定販売価格の定額制を採用するが、各店舗の食材調達量には、違いがあることを認識しており、「８．事業化までのアクションスケジュール」に記した、2013 年度に行うマーケティングと、事業開始後の市況等を把握した後に、料金体系及び価格設定の調整、変更を行う。

想定販売価格	45,000 円／月／店舗 保管料・管理費・配送料込み

表　5.7　現地飲食店過剰コスト試算表

店舗	A店	B店	C店	D店	E店	F店	G店	H店	I店	J店
操業期間／年	3	0.3	2	0.5	1	0.6	14	―	―	―
出店形態	日本食	日本食	Café	日本食	日本食	日本食	レストラン	日本食	日本食	日本食
想定過剰仕込時間(h)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
調理人人数	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
時間給(円)	500	500	500	500	450	450	500	500	450	400
稼動日数	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
想定過剰人件費(円)	48,000	48,000	48,000	48,000	43,200	43,200	48,000	48,000	43,200	38,400
想定スタッフ過剰時間(往復・h)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
人数	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
時間給(円)	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
稼動日数	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
想定スタッフ過剰人件費(円)	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
想定過剰人件費合計(円)	51,600	51,600	51,600	51,600	46,800	46,800	51,600	51,600	46,800	42,000
想定過剰平均額	**49,200**									

（出典：本調査情報より試算）

６．事業計画

（１）．事業実施体制

ａ．社内体制

表　6.1　社内体制及び内容表

各社名	内容	体制（人員数）
合弁会社	・営業組織構築 ・倉庫管理組織構築	・駐在員、現地採用人材の構成 ・年度人員数 2013 年度　：駐在員１名、現地０名、合計１名 2014 年度　：駐在員１名、現地２名、合計３名 2015 年度　：駐在員１名、現地３名、合計４名 2016 年度　：駐在員１名、現地３名、合計４名
月島倉庫	海外事業支援チーム設置	本社内、海外事業部設立
トラサス社	本事業専用配送組織構築	配送人員 ※配送人員は受注量に応じて配置をする

（出典：本調査団による作成）

ｂ．法人設立形態

- 月島倉庫株式会社とトラサス社との間で合弁企業を設立する。
- 現時点での月島倉庫としての出資準備金として 1,000 万円を自己資金として準備。

ｃ．人員確保・配置・育成計画

- 2013 年度４月より月島倉庫から駐在員を派遣、配置。
- 2014 年度４月採用、雇用を目標に初年度にて人材募集、採用活動を実施。
- 合弁会社現地採用社員は、管理職、一般職に分け募集、採用を行う。
- 配送要員としてトラサス社より担当をアサインする。
- 各役割に応じた人材育成、教育を下記スケジュールに基づき実施する。

表　6.2　人員確保・配置・育成スケジュール表

項目	企業	配属	職制	2013年度		2014年度		2015年度	
				上期	下期	上期	下期	上期	下期
人員確保	合弁企業	管理者	駐在員	1名	1名	1名	1名	1名	1名
		管理担当	管理職		募集	採用			
		管理担当	一般職		募集	採用	募集	採用	
	トラサス	配送担当	配送職		アサイン		アサイン		

項目	企業	配属	職制	2013年度		2014年度		2015年度	
				上期	下期	上期	下期	上期	下期
人員配置	合弁企業	管理担当	管理職数			1		0	
		管理担当	一般職数			1		1	
		人員数合計（累計）				2		3	
	トラサス	配送担当	一般職数			2	4		
		人員数合計（累計）				2	6		
研修期間	合弁企業	管理担当	管理職						
		管理担当	一般職						
	トラサス	配送担当	一般職						

（出典：本調査団による作成）

（２）投資計画・資金計画

- 投資総額：１千万円（合弁会社資本金：2,000 万円）
- 両者の出資比率は、月島倉庫出資比率 51%、トラサス社 49%にて合意。
- 冷蔵倉庫用地、事務所用地については、トラサス社社有地を活用して合弁会社は、それを借受けることとした。
- 冷蔵設備はトラサス社が準備し合弁会社がそれを借受けることとした。
- 配送設備はトラサス社が準備し合弁会社は売上原価（配送料原価）とした。
- 投資計画のトラサス社が投資する分に関してトラサス社合意の上、計画した。
- 運転資金内訳は、人件費、その他販売管理費である。
- 2016 年度に増床を予定している冷蔵倉庫に係る設備投資金調達は、事業経過に併せて、合弁企業、月島倉庫、トラサス社間にて協議するものとした。

（３）数値計画

数値計画は、ハイケース、ミドルケース、ローケースの 3 パターンを想定して検討を行った。以下の「予想損益計算書」「予想貸借対照表」「予想キャッシュフロー計算書」は、ミドルケースに基づき記載する。

a．予想損益計算書（2013 年４月から 2016 年３月末）

表　6.3　事業計画（予想損益計算書：単位千円）

年度			2013	2014	2015	2016
販売	年次契約件数		0	19	16	3
	年次累計契約件数		0	19	35	38
売上	保管料		0	1,450	9,495	9,954
	作業料		0	580	1,266	1,327
	運送料		0	4,350	9,495	9,954
	売上合計		0	6,380	20,256	21,235
原価及び経費	倉庫料（賃借料）		0	1,360	2,880	2,880
	事務所使用料		1,080	1,080	1,080	1,080
	人件費	合計	4,800	5,657	5,779	5,828
		JAPAN　人	12	12	12	12
		VietM　人	0	12	12	12
		VietW　人	0	18	24	24
	支払運送料			3,915	8,542	8,870
	その他（固定）			1,200	1,200	1,200
	その他変動費合計		0	719	703	710
	その他変動費①			600	600	600
	その他変動費②租税公課			119	103	110
	原価及び経費合計		5,880	13,931	20,184	20,568
営業利益			−5,880	−7,551	72	667
営業外収益	受取利息			595	514	550
経常利益			−5,880	−6,956	586	1,217

・　事業計画の契約件数は、月島倉庫が日本国内での倉庫事業で経験した経験値、販売実績値に基づき算出した。
・　事業計画における売上原価に計上する、倉庫料、人件費、支払運送料は、トラサス社と合意した金額にて算出した。
・　現地人材の人件費は、現地人件費上昇率と消費者物価指数を参考にした後、トラサス社ヒアリング調査の結果に基づき、その数値を引用、算出した。
・　倉庫稼動率は、季節変動や顧客都合等により変動すると想定されるため、月島倉庫が日本国内における倉庫事業にて使用している稼働率を参考にして、事業計画へ反映させた。
・　営業外収益の受取利息の預金金利を、ベトナム国の預金金利相場と直近５年間のドン円為替相場の変動の平均８％程を考慮して、円建て受取利息率を４％とした。
・　パイロットモデル顧客に掛かるコストは、想定経費の範疇内で行う事とした。

ｂ．予想貸借対照表

表　6.4　予想貸借対照表

2014 年度

資産の部	流動資産	13,044,467	負債の部	流動負債	0
	固定資産	0		固定負債	0
			資本の部	資本金	20,000,000
				利益余剰金	△6,955,533
資産合計		13,044,467			13,044,467

2015 年度

資産の部	流動資産	13,630,747	負債の部	流動負債	0
	固定資産	0		固定負債	0
			資本の部	資本金	20,000,000
				利益余剰金	△6,955,533
資産合計		13,630,747	負債合計		13,630,747

2016 年度

資産の部	流動資産	14,848,491	負債の部	流動負債	0
	固定資産	0		固定負債	0
			資本の部	資本金	20,000,000
				利益余剰金	△5,151,509
資産合計		14,848,491	負債合計		14,848,491

・　資本金 2,000 万円で合弁会社を設立。
・　売掛金は、金額的に重要性が低いため、現金売上扱いとする。
・　販売、年次累計契約件数が、2014 年度に設備する冷蔵倉庫容量を超える場合には 2015 年度末に増床計画を策定し、その時点で設備投資を検討する。

ｃ．予想キャッシュフロー計算書

表　6.5　予想キャッシュフロー計算書

	2014 年	2015 年	2016 年
営業活動によるキャッシュフロー	△ 6,955,533 円	586,280 円	1,217,744 円
投資活動によるキャッシュフロー	0 円	0 円	0 円
財務活動によるキャッシュフロー	20,000,000 円	0 円	0 円
現金預金増減額	13,044,467 円	586,280 円	1,217,744 円
現預金期末残高	13,044,467 円	13,630,747 円	14,848,491 円

７．リスク分析

（１）戦略面のリスク･･･カウンターパートとの関係

当社事業を実施する上で、カウンターパートであるトラサス社の役割は重要である。

本事業の重要な部分である冷蔵倉庫設備、配送用車両、配送人材をトラサス社が担っているため、カウンターパートとの永続的連携関係は重要な要素であり、この関係を良好に保つために本事業のアクションプランを作成して、計画を盛り込んだＭＯＵを締結する。

また、本事業の進捗の定点チェックを行う機能を月島倉庫、トラサス社双方に持つ。

（２）戦略面のリスク･･･現地人件費上昇

当社のビジネスは、親会社である、月島倉庫とカウンターパートであるトラサス社の資産を有効的に活用して、極力、初期設備投資を抑え、固定資産を保有しない事業計画となっている。損益に与える影響は現地人件費上昇である。

現地人件費の上昇に合わせ、販売価格を上昇させることは安易にするべきではないと考えており、売上単価を変えずに利益を確保するため、現地人材への教育を強化して、初期３ヵ年は物流業の基本である保管面積を効率化し、保管コストの軽減を図る。

また、2014 年に建設する冷蔵倉庫の想定保有可能顧客数に限界があることを認識している。その対策として、2016 年に計画している冷蔵倉庫増床建設を前倒して、販売可能倉庫面積の確保を補い、販売量を増やす。

（３）戦略面のリスク･･･市場動向の予期せぬ変化

ベトナムは WTO 加盟により、サービス分野を段階的に開放することを公約しており、ベトナム市場の拡大を期待する流通分野（卸、小売）の外資企業に対して、現在ベトナム商務省が実施している Economic Needs Test などの制限、基準についても段階的に是正される事が期待できる。しかし本邦飲食業者や外資飲食業者への規制をベトナム政府が、どのよう

に対応するか不透明であるため、想定する市場活性化のスピードが鈍化するリスクが存在する。そのリスクに対して、現地の環境、市場状況に合わせた商品開発とサービス提供体制を構築し、ターゲットへ提供する。

（４）財務面のリスク･･･資本構成

現地企業との合弁を計画している中において、現在のベトナム国投資法の制限により独資での進出が不可能であることから、現地カウンターパートとの契約内容について十分に留意する必要がある。そのため、出資比率の過半数を取得するとともに、重要事項拒否権、取締役選任権など合弁契約においての条件設定を行う。

（５）財務面のリスク･･･貸倒れリスク

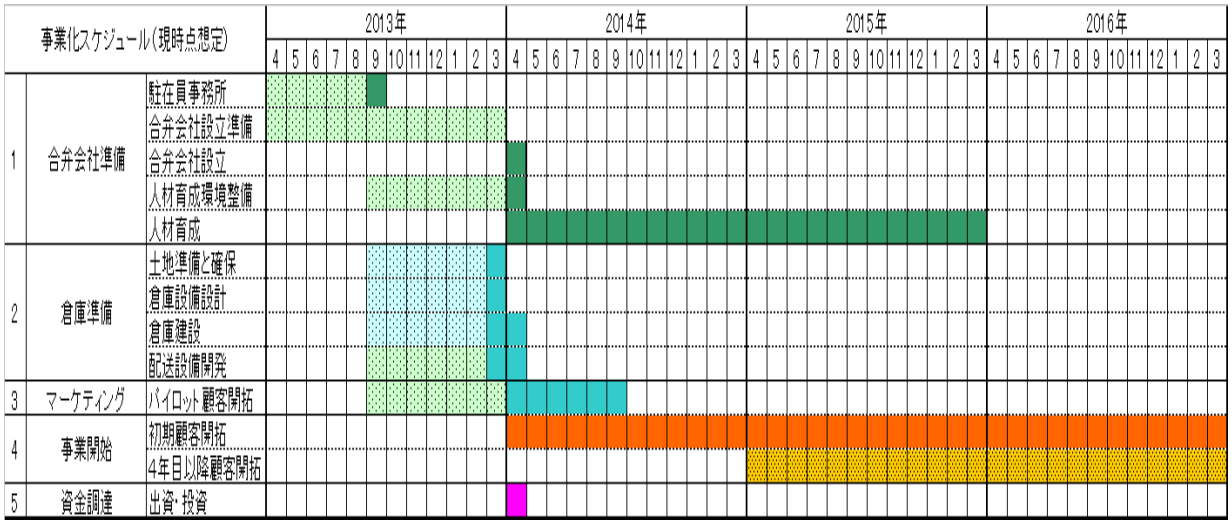
本事業の根幹の一つである、より最終消費者に近い領域での事業となるため、日系企業であっても取引相手が中小零細企業であること、荷主が現地卸業者であるということから貸し倒れ関するリスクが存在している。

貸倒れリスクにおいて取引開始時に十分な信用調査を実施すると共に、合弁会社内に社内取引規定を設定して未然回避をすると共に、ファクタリングを検討する。

また、掛売りを行うが、事業計画上は現金売上と同等に取り扱う。

８．事業化までのアクション・スケジュール

表　8.1　事業アクションスケジュール



※　各項目の網掛け部分は、準備期間を想定

※　駐在事務所の設立準備期間を初年度 2013 年４月～９月に設定

※　合弁企業の設立準備期間を初年度 2013 年４月～３月に設定

付属資料

（１）販売計画

・　ベースモデル計画、ローモデル計画、ハイモデル計画

上記各モデルケース計画は、当社ビジネスモデルの収益に影響する、現地販売管理費の内、現地人件費の上昇を考慮した計画とする。具体的には、現地人件費上昇率と消費者物価指数と、トラサス社へのヒアリング調査を踏まえ、下記割合で算出。

ベースモデル計画：人件費上昇率、5%。
ローモデル計画　：人件費上昇率、7%。
ハイモデル計画　：人件費上昇率、2%。

（２）事業計画

・　想定損益計算書（販売計画モデル毎に 2014 年、2015 年、2016 年の 3 ヵ年）
・　想定貸借対照表（販売計画モデル毎に 2014 年、2015 年、2016 年の 3 ヵ年）
・　想定キャッシュフロー計算書（販売計画モデル毎に 2014 年、2015 年、2016 年の 3 ヵ年）

現地人件費5パーセント　ベースモデル

<試算条件>

				2013年	2014年	2015年	2016年
①計画期間	3ヵ年	④人件費	責任者（日本人）1名	400,000	400,000	400,000	400,000
②倉庫坪数	300坪		マネージャー（ベトナム人）	50,000	52,500	55,125	57,881
③倉庫料（賃借料）	800円／坪		スタッフ（ベトナム人）	12,000	12,600	13,230	13,891

⑤センター光熱費	50，000円／月
⑥その他経費	50，000円／月

倉庫坪数(推移)	0年～1年	0坪
	1年～1年2ヵ月	50坪
	1年3ヵ月～1年6ヵ月	100坪
	1年7ヵ月～2年	200坪
	3年～	300坪

※売上（保管料）@1，000／坪設定、3年目から冷蔵3倍（3，000円）
※売上（作業料）使用坪数に対し@400／坪設定
※売上（運送料）バイク1台あたり（1，000円、10坪に付き1台）
※その他（センター光熱費 その他経費）
　100，000円／月は固定＋変動費　　変動費－日本人責任者往復渡航費　@300，000円
※経費（支払運送料、トラサス社と）は売上（運送料）の90%
※受取利息は、2月・8月を付利月とし、普通預金(除現金）平残に対し年利4%(税引き前)で算定。源泉税は20%。
※現地人件費上昇率：マネージャー/年/5%を各年次に算入した。
※現地人件費上昇率：スタッフ/年/5%を各年次に算入した。
※倉庫料（賃借料）・事務所使用料・支払い運送料等はトラサス社と合意した単価

※駐在事務所の設立準備期間を
　2013年4月～9月に設定
※合弁企業を設立準備期間を
　2013年4月～3月に設定

＜試算表：単位：円＞

← 0坪 →

2013年度				4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
初年度	売上	保管料		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		作業料		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		運送料		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	経費	倉庫料（賃借料）		0												0
		事務所使用料		90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	1,080,000
		人件費	合計	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	4,800,000
			JAPAN　人	1　400,000	1　400,000	1　400,000	1　400,000	1　400,000	1　400,000	1　400,000	1　400,000	1　400,000	1　400,000	1　400,000	1　400,000	12　4,800,000
			VietM　人	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0　0
			VietW　人	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0　0
		支払運送料		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		その他（固定）														
		その他（変動）														0
				490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	5,880,000
	利益	（売上）－（経費）		▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 5,880,000

売上		下払		差益
バイク	1000	バイク（人件費）	400	100
		バイク（リース料）	500	
保管料	1000	保管料	800	200
作業料	400			

10坪＝@1台／DAY.30／1M

3年目から冷蔵3倍（3,000円）

純増受注顧客数	3	1	2	1	1	1	4	0	2	2	2	0	19
受注顧客数累計	3	4	6	7	8	9	13	13	15	17	19	19	133
目標受注単価	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	
稼働率（%）	80	100	70	80	90	100	70	70	80	90	100	100	

← 50坪 －← 100坪 －← 200坪 →

2014年度				4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
二年目	売上	保管料		40,000	50,000	70,000	80,000	90,000	100,000	140,000	140,000	160,000	180,000	200,000	200,000	1,450,000
		作業料		16,000	20,000	28,000	32,000	36,000	40,000	56,000	56,000	64,000	72,000	80,000	80,000	580,000
		運送料		120,000	150,000	210,000	240,000	270,000	300,000	420,000	420,000	480,000	540,000	600,000	600,000	4,350,000
				176,000	220,000	308,000	352,000	396,000	440,000	616,000	616,000	704,000	792,000	880,000	880,000	6,380,000
	経費	倉庫料（賃借料）		40,000	40,000	80,000	80,000	80,000	80,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	1,360,000
		事務所使用料		90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	1,080,000
		人件費	合計	465,100	465,100	465,100	465,100	465,100	465,100	477,700	477,700	477,700	477,700	477,700	477,700	5,656,800
			JAPAN　人	1　400,000	1　400,000	1　400,000	1　400,000	1　400,000	1　400,000	1　400,000	1　400,000	1　400,000	1　400,000	1　400,000	1　400,000	12　4,800,000
			VietM　人	1　52,500	1　52,500	1　52,500	1　52,500	1　52,500	1　52,500	1　52,500	1　52,500	1　52,500	1　52,500	1　52,500	1　52,500	12　630,000
			VietW　人	1　12,600	1　12,600	1　12,600	1　12,600	1　12,600	1　12,600	2　25,200	2　25,200	2　25,200	2　25,200	2　25,200	2　25,200	18　226,800
		支払運送料		108,000	135,000	189,000	216,000	243,000	270,000	378,000	378,000	432,000	486,000	540,000	540,000	3,915,000
		その他（固定）		100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
		その他（変動　計）		300,000	0	0	0	60,666	0	300,000	0	0	0	58,400	0	719,066
		その他（変動1）		300,000						300,000						600,000
		その他（変動2）租税公課						60,666						58,400		119,066
				1,103,100	830,100	924,100	951,100	1,038,766	1,005,100	1,505,700	1,205,700	1,259,700	1,313,700	1,426,100	1,367,700	13,930,866
	営業外収益	受取利息						303,333						292,000		595,333
								18,256,361						14,714,417		
	利益	（売上）－（経費）		▲ 927,100	▲ 610,100	▲ 616,100	▲ 599,100	▲ 339,433	▲ 565,100	▲ 889,700	▲ 589,700	▲ 555,700	▲ 521,700	▲ 254,100	▲ 487,700	▲ 6,955,533

現地人件費5パーセント　ベースモデル

純増受注顧客数			10	2	0	2	2	0	0	0	2	0	0	-2	16
受注顧客数累計			29	31	31	33	35	35	35	35	37	37	37	35	410
目標受注単価			49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	
稼働率(%)			75	80	80	85	90	90	90	90	95	95	95	90	
30,000,000*0.9*0.1%/12=225000			←						300坪					→	
2015年度			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
三年目	売上	保管料	675,000	720,000	720,000	765,000	810,000	810,000	810,000	810,000	855,000	855,000	855,000	810,000	9,495,000
		作業料	90,000	96,000	96,000	102,000	108,000	108,000	108,000	108,000	114,000	114,000	114,000	108,000	1,266,000
		運送料	675,000	720,000	720,000	765,000	810,000	810,000	810,000	810,000	855,000	855,000	855,000	810,000	9,495,000
			1,440,000	1,536,000	1,536,000	1,632,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,824,000	1,824,000	1,824,000	1,728,000	20,256,000
	経費	倉庫料(賃借料)	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	2,880,000
		事務所使用料	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	1,080,000
		人件費 合計	481,585	481,585	481,585	481,585	481,585	481,585	481,585	481,585	481,585	481,585	481,585	481,585	5,779,020
		人件費 JAPAN 人	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	12 4,800,000
		人件費 VietM 人	1 55,125	1 55,125	1 55,125	1 55,125	1 55,125	1 55,125	1 55,125	1 55,125	1 55,125	1 55,125	1 55,125	1 55,125	12 661,500
		人件費 VietW 人	2 26,460	2 26,460	2 26,460	2 26,460	2 26,460	2 26,460	2 26,460	2 26,460	2 26,460	2 26,460	2 26,460	2 26,460	24 317,520
		支払運送料	607,500	648,000	648,000	688,500	729,000	729,000	729,000	729,000	769,500	769,500	765,900	729,000	8,541,900
		その他(固定)	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
		その他(変動 計)	300,000	0	0	0	50,800	0	300,000	0	0	0	52,000	0	702,800
		その他(変動1)	300,000						300,000						600,000
		その他(変動2)租税公課					50,800						52,000		102,800
			1,819,085	1,559,585	1,559,585	1,600,085	1,691,385	1,640,585	1,940,585	1,640,585	1,681,085	1,681,085	1,729,485	1,640,585	20,183,720
	営業外収益	受取利息					254,000						260,000		514,000
							12,760,121						13,087,461		
	利益	(売上)ー(経費)	▲ 379,085	▲ 23,585	▲ 23,585	31,915	290,615	87,415	▲ 212,585	87,415	142,915	142,915	354,515	87,415	586,280

純増受注顧客数			0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	3
受注顧客数累計			35	35	35	35	35	35	35	35	37	37	38	38	430
目標受注単価			49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	
稼働率(%)			90	90	90	90	90	90	90	90	95	95	98	98	
30,000,000*0.9*0.1%/12			←						300坪					→	
2016年度			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
四年目	売上	保管料	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	855,000	855,000	882,000	882,000	9,954,000
		作業料	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	114,000	114,000	117,600	117,600	1,327,200
		運送料	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	855,000	855,000	882,000	882,000	9,954,000
			1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,824,000	1,824,000	1,881,600	1,881,600	21,235,200
	経費	倉庫料(賃借料)	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	2,880,000
		事務所使用料	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	1,080,000
		人件費 合計	485,663	485,663	485,663	485,663	485,663	485,663	485,663	485,663	485,663	485,663	485,663	485,663	5,827,956
		人件費 JAPAN 人	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	12 4,800,000
		人件費 VietM 人	1 57,881	1 57,881	1 57,881	1 57,881	1 57,881	1 57,881	1 57,881	1 57,881	1 57,881	1 57,881	1 57,881	1 57,881	12 694,572
		人件費 VietW 人	2 27,782	2 27,782	2 27,782	2 27,782	2 27,782	2 27,782	2 27,782	2 27,782	2 27,782	2 27,782	2 27,782	2 27,782	24 333,384
		支払運送料	729,000	729,000	729,000	729,000	729,000	729,000	729,000	729,000	769,500	769,500	769,500	729,000	8,869,500
		その他(固定)	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
		その他(変動 計)	300,000	0	0	0	54,000	0	300,000	0	0	0	56,000	0	710,000
		その他(変動1)	300,000						300,000						600,000
		その他(変動2)租税公課					54,000						56,000		110,000
			1,944,663	1,644,663	1,644,663	1,644,663	1,698,663	1,644,663	1,944,663	1,644,663	1,685,163	1,685,163	1,741,163	1,644,663	20,567,456
	営業外収益	受取利息					270,000						280,000		550,000
							13,625,090						14,107,545		
	利益	(売上)ー(経費)	▲ 216,663	83,337	83,337	83,337	299,337	83,337	▲ 216,663	83,337	138,837	138,837	420,437	236,937	1,217,744

現地人件費5パーセント　ベースモデル(2014年度)

貸借対照表

新合弁会社

2015.3.末日現在

資産の部		負債の部	
科目	金額(円)	科目	金額(円)
流動資産	13,044,467	流動負債	0
現金	44,467		
普通預金	13,000,000		
固定資産	0	固定負債	0
有形固定資産	0		
無形固定資産	0		
投資等	0		
繰延資産	0		
		負債合計	0
		純資産の部	
		株主資本金	20,000,000
		資本金	20,000,000
		資本剰余金	0
		資本準備金	
		利益剰余金	△ 6,955,533
		利益準備金	
		任意積立金	
		繰越利益剰余金	△ 6,955,533
		純資産合計	13,044,467
資産合計	13,044,467	負債及び純資産合計	13,044,467

損益計算書

新合弁会社

2015.03月度

科目	金額(円)	
	2015.3月	累計
○経常損益の部		
営業損益		
営業収益	880,000	6,380,000
倉庫収入	200,000	1,450,000
作業料収入	80,000	580,000
運送収入	600,000	4,350,000
その他の収入	0	0
営業費用	1,367,700	13,930,866
倉庫料	160,000	1,360,000
作業料	0	0
運支払送料	540,000	3,915,000
営業経費	177,700	2,056,800
一般管理費	490,000	6,599,066
営業利益	△ 487,700	△ 7,550,866
営業外損益		
営業外収益	0	595,333
預金利息		595,333
営業外費用	0	0
経常利益	△ 487,700	△ 6,955,533
○特別損益の部		
特別収益	0	0
特別損失	0	0
繰越利益剰余金		△ 6,955,533
(税引前当期純利益)	△ 487,700	△ 6,955,533
法人税等	0	0
(当期純利益)	△ 487,700	△ 6,955,533

キャッシュフロー計算書

新合弁会社

2015.03月度

	金額(円)	
	2015.3月	累計
Ⅰ　営業収支		
営業収入	880,000	6,380,000
仕入支出	△ 800,000	△ 6,475,000
人件費	△ 477,700	△ 5,656,800
その他の支出	△ 90,000	△ 1,799,066
利息の受取額		595,333
営業収支　計	△ 487,700	△ 6,955,533
Ⅱ　基礎収支		
基礎収支　計	0	0
Ⅲ　財務収支		
資本金		20,000,000
基礎収支　計	0	20,000,000
Ⅳ　現金預金の増加額	△ 487,700	13,044,467
Ⅴ　現金預金の繰越残高	13,532,167	
Ⅵ　現金預金の期末残高		13,044,467

現地人件費5パーセント　ベースモデル(2015年度)

貸借対照表

新合弁会社

2016.3.末日現在

資産の部		負債の部	
科目	金額(円)	科目	金額(円)
流動資産	13,630,747	流動負債	0
現金	30,747		
普通預金	13,600,000		
固定資産	0	固定負債	0
有形固定資産	0		
無形固定資産	0		
投資等	0		
繰延資産	0		
		負債合計	0
		純資産の部	
		株主資本金	20,000,000
		資本金	20,000,000
		資本剰余金	0
		資本準備金	
		利益剰余金	△ 6,369,253
		利益準備金	
		任意積立金	
		繰越利益剰余金	△ 6,369,253
		純資産合計	13,630,747
資産合計	13,630,747	負債及び純資産合計	13,630,747

損益計算書

新合弁会社

2016.03月度

科目	金額(円)	
	2016.3月	累計
○経常損益の部		
営業損益		
営業収益	1,728,000	20,256,000
倉庫収入	810,000	9,495,000
作業料収入	108,000	1,266,000
運送収入	810,000	9,495,000
その他の収入	0	0
営業費用	1,640,585	20,183,720
倉庫料	240,000	2,880,000
作業料	0	0
運支払送料	729,000	8,541,900
営業経費	181,585	2,179,020
一般管理費	490,000	6,582,800
営業利益	87,415	72,280
営業外損益		
営業外収益	0	514,000
預金利息		514,000
営業外費用	0	0
経常利益	87,415	586,280
○特別損益の部		
特別収益	0	0
特別損失	0	0
繰越利益剰余金		△ 6,369,253
(税引前当期純利益)	87,415	586,280
法人税等	0	0
(当期純利益)	87,415	586,280

キャッシュフロー計算書

新合弁会社

2016.03月度

	金額(円)	
	2016.3月	累計
Ⅰ　営業収支		
営業収入	1,728,000	20,256,000
仕入支出	△ 1,069,000	△ 12,621,900
人件費	△ 481,585	△ 5,779,020
その他の支出	△ 90,000	△ 1,782,800
利息の受取額		514,000
営業収支　計	87,415	586,280
Ⅱ　基礎収支		
基礎収支　計	0	0
Ⅲ　財務収支		
資本金		20,000,000
基礎収支　計	0	20,000,000
Ⅳ　現金預金の増加額	87,415	586,280
Ⅴ　現金預金の繰越残高	13,543,332	
Ⅵ　現金預金の期末残高		13,630,747

現地人件費5パーセント　ベースモデル(2016年度)

貸借対照表

新合弁会社

2017.3.末日現在

資産の部		負債の部	
科目	金額(円)	科目	金額(円)
流動資産	14,848,491	流動負債	0
現金	48,491		
普通預金	14,800,000		
固定資産	0	固定負債	0
有形固定資産	0		
無形固定資産	0		
投資等	0		
繰延資産	0		
		負債合計	0
		純資産の部	
		株主資本金	20,000,000
		資本金	20,000,000
		資本剰余金	0
		資本準備金	
		利益剰余金	△ 5,151,509
		利益準備金	
		任意積立金	
		繰越利益剰余金	△ 5,151,509
		純資産合計	14,848,491
資産合計	14,848,491	負債及び純資産合計	14,848,491

損益計算書

新合弁会社

2017.03月度

科目	金額(円)	
	2017.3月	累計
○経常損益の部		
営業損益		
営業収益	1,881,600	21,235,200
倉庫収入	882,000	9,954,000
作業料収入	117,600	1,327,200
運送収入	882,000	9,954,000
その他の収入	0	0
営業費用	1,644,663	20,567,456
倉庫料	240,000	2,880,000
作業料	0	0
運支払送料	729,000	8,869,500
営業経費	185,663	2,227,956
一般管理費	490,000	6,590,000
営業利益	236,937	667,744
営業外損益		
営業外収益	0	550,000
預金利息		550,000
営業外費用	0	0
経常利益	236,937	1,217,744
○特別損益の部		
特別収益	0	0
特別損失	0	0
繰越利益剰余金		△ 5,151,509
(税引前当期純利益)	236,937	1,217,744
法人税等	0	0
(当期純利益)	236,937	1,217,744

キャッシュフロー計算書

新合弁会社

2017.03月度

	金額(円)	
	2017.3月	累計
Ⅰ　営業収支		
営業収入	1,881,600	21,235,200
仕入支出	△ 1,069,000	△ 12,949,500
人件費	△ 485,663	△ 5,827,956
その他の支出	△ 90,000	△ 1,790,000
利息の受取額		550,000
営業収支　計	236,937	1,217,744
Ⅱ　基礎収支		
基礎収支　計	0	0
Ⅲ　財務収支		
資本金		20,000,000
基礎収支　計	0	20,000,000
Ⅳ　現金預金の増加額	236,937	1,217,744
Ⅴ　現金預金の繰越残高	14,611,554	
Ⅵ　現金預金の期末残高		14,848,491

現地人件費7パーセント ローモデル

				2013年	2014年	2015年	2016年
①計画期間	3ヵ年	④人件費	責任者（日本人）1名	400,000	400,000	400,000	400,000
②倉庫坪数	300坪		マネージャー（ベトナム人）	50,000	53,500	57,245	61,252
③倉庫料（賃借料）	800円／坪		スタッフ（ベトナム人）	12,000	12,840	13,738	14,700

⑤センター光熱費	50，000円／月
⑥その他経費	50，000円／月

倉庫坪数(推移)	0年～1年	0坪
	1年～1年2ヵ月	50坪
	1年3ヵ月～1年6ヵ月	100坪
	1年7ヵ月～2年	200坪
	3年～	300坪

※売上（保管料）@1，000／坪設定、3年目から冷蔵3倍（3，000円）
※売上（作業料）使用坪数に対し@400／坪設定、
※売上（運送料）バイク1台あたり（1000円、10坪に付き1台）
※その他（センター光熱費 その他経費）
　100，000円／月は固定＋変動費　　変動費－日本人責任者往復渡航費　@300，000円
※経費（支払運送料）は売上（運送料）の90％
※受取利息は、2月・8月を付利月とし、普通預金(除現金）平残に対し年利 4%(税引き前)で算定。源泉税は20%。
※現地人件費上昇率：マネージャー/年/7%
※現地人件費上昇率：スタッフ/年/7%
※倉庫料（賃借料）・事務所使用料・支払い運送料等はトラサス社と合意した単価

※駐在事務所の設立準備期間を
　2013年4月～9月に設定
※合弁企業を設立準備期間を
　2013年4月～3月に設定

＜試算表：単位：円＞

←　0坪　→

2013年度			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
初年度	売上	保管料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		作業料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		運送料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	経費	倉庫料（賃借料）	0												0
		事務所使用料	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	1,080,000
		人件費 合計	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	4,800,000
		人件費 JAPAN 人	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	12 4,800,000
		人件費 VietM 人	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0
		人件費 VietW 人	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0
		支払運送料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		その他（固定）													
		その他（変動）													0
			490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	5,880,000
	利益	（売上）－（経費）	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 5,880,000

売上		下払		差益
バイク	1000	バイク（人件費）	400	100
		バイク（リース料	500	
保管料	1000	保管料	800	200
作業料	400			

10坪＝@1台／DAY.30／1M

3年目から冷蔵3倍（3,000円）

純増受注顧客数	3	1	2	1	1	1	4	0	2	2	2	0	19
受注顧客数累計	3	4	6	7	8	9	13	13	15	17	19	19	133
目標受注単価	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	
稼働率（%）	80	100	70	80	90	100	70	70	80	90	100	100	

←　50坪　－←　100坪　－←　200坪　→

2014年度			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
二年目	売上	保管料	40,000	50,000	70,000	80,000	90,000	100,000	140,000	140,000	160,000	180,000	200,000	200,000	1,450,000
		作業料	16,000	20,000	28,000	32,000	36,000	40,000	56,000	56,000	64,000	72,000	80,000	80,000	580,000
		運送料	120,000	150,000	210,000	240,000	270,000	300,000	420,000	420,000	480,000	540,000	600,000	600,000	4,350,000
			176,000	220,000	308,000	352,000	396,000	440,000	616,000	616,000	704,000	792,000	880,000	880,000	6,380,000
	経費	倉庫料（賃借料）	40,000	40,000	80,000	80,000	80,000	80,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	1,360,000
		事務所使用料	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	1,080,000
		人件費 合計	466,340	466,340	466,340	466,340	466,340	466,340	479,180	479,180	479,180	479,180	479,180	479,180	5,673,120
		人件費 JAPAN 人	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	12 4,800,000
		人件費 VietM 人	1 53,500	1 53,500	1 53,500	1 53,500	1 53,500	1 53,500	1 53,500	1 53,500	1 53,500	1 53,500	1 53,500	1 53,500	12 642,000
		人件費 VietW 人	1 12,840	1 12,840	1 12,840	1 12,840	1 12,840	1 12,840	2 25,680	2 25,680	2 25,680	2 25,680	2 25,680	2 25,680	18 231,120
		支払運送料	108,000	135,000	189,000	216,000	243,000	270,000	378,000	378,000	432,000	486,000	540,000	540,000	3,915,000
		その他（固定）	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
		その他（変動 計）	300,000	0	0	0	60,666	0	300,000	0	0	0	58,400	0	719,066
		その他（変動1）	300,000						300,000						600,000
		その他（変動2）租税公課					60,666						58,400		119,066
			1,104,340	831,340	925,340	952,340	1,040,006	1,006,340	1,507,180	1,207,180	1,261,180	1,315,180	1,427,580	1,369,180	13,947,186
	営業外収益	受取利息					303,333						292,000		595,333
							18,253,261						14,703,277		
	利益	（売上）－（経費）	▲ 928,340	▲ 611,340	▲ 617,340	▲ 600,340	▲ 340,673	▲ 566,340	▲ 891,180	▲ 591,180	▲ 557,180	▲ 523,180	▲ 255,580	▲ 489,180	▲ 6,971,853

現地人件費7パーセント ローモデル

		純増受注顧客数	10	2	0	2	2	0	0	0	2	0	0	−2	16
		受注顧客数累計	29	31	31	33	35	35	35	35	37	37	37	35	410
		目標受注単価	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	
		稼働率(%)	75	80	80	85	90	90	90	90	95	95	95	90	
30,000,000*0.9*0.1%/12=225000			←						300坪					→	
2015年度			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
三年目	売上	保管料	675,000	720,000	720,000	765,000	810,000	810,000	810,000	810,000	855,000	855,000	855,000	810,000	9,495,000
		作業料	90,000	96,000	96,000	102,000	108,000	108,000	108,000	108,000	114,000	114,000	114,000	108,000	1,266,000
		運送料	675,000	720,000	720,000	765,000	810,000	810,000	810,000	810,000	855,000	855,000	855,000	810,000	9,495,000
			1,440,000	1,536,000	1,536,000	1,632,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,824,000	1,824,000	1,824,000	1,728,000	20,256,000
	経費	倉庫料(賃借料)	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	2,880,000
		事務所使用料	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	1,080,000
		人件費 合計	484,721	484,721	484,721	484,721	484,721	484,721	484,721	484,721	484,721	484,721	484,721	484,721	5,816,652
		人件費 JAPAN 人	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	12 4,800,000
		人件費 VietM 人	1 57,245	1 57,245	1 57,245	1 57,245	1 57,245	1 57,245	1 57,245	1 57,245	1 57,245	1 57,245	1 57,245	1 57,245	12 686,940
		人件費 VietW 人	2 27,476	2 27,476	2 27,476	2 27,476	2 27,476	2 27,476	2 27,476	2 27,476	2 27,476	2 27,476	2 27,476	2 27,476	24 329,712
		支払運送料	607,500	648,000	648,000	688,500	729,000	729,000	729,000	729,000	769,500	769,500	765,900	729,000	8,541,900
		その他(固定)	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
		その他(変動 計)	300,000	0	0	0	50,800	0	300,000	0	0	0	52,000	0	702,800
		その他(変動1)	300,000						300,000						600,000
		その他(変動2)租税公課					50,800						52,000		102,800
			1,822,221	1,562,721	1,562,721	1,603,221	1,694,521	1,643,721	1,943,721	1,643,721	1,684,221	1,684,221	1,732,621	1,643,721	20,221,352
	営業外収益	受取利息					254,000						260,000		514,000
							12,735,961						13,044,485		
	利益	(売上)−(経費)	▲ 382,221	▲ 26,721	▲ 26,721	28,779	287,479	84,279	▲ 215,721	84,279	139,779	139,779	351,379	84,279	548,648

		純増受注顧客数	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	3
		受注顧客数累計	35	35	35	35	35	35	35	35	37	37	38	38	430
		目標受注単価	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	
		稼働率(%)	90	90	90	90	90	90	90	95	95	95	98	98	
30,000,000*0.9*0.1%/12			←						300坪					→	
2016年度			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
四年目	売上	保管料	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	855,000	855,000	882,000	882,000	9,954,000
		作業料	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	114,000	114,000	117,600	117,600	1,327,200
		運送料	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	855,000	855,000	882,000	882,000	9,954,000
			1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,824,000	1,824,000	1,881,600	1,881,600	21,235,200
	経費	倉庫料(賃借料)	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	2,880,000
		事務所使用料	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	1,080,000
		人件費 合計	490,652	490,652	490,652	490,652	490,652	490,652	490,652	490,652	490,652	490,652	490,652	490,652	5,887,824
		人件費 JAPAN 人	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	12 4,800,000
		人件費 VietM 人	1 61,252	1 61,252	1 61,252	1 61,252	1 61,252	1 61,252	1 61,252	1 61,252	1 61,252	1 61,252	1 61,252	1 61,252	12 735,024
		人件費 VietW 人	2 29,400	2 29,400	2 29,400	2 29,400	2 29,400	2 29,400	2 29,400	2 29,400	2 29,400	2 29,400	2 29,400	2 29,400	24 352,800
		支払運送料	729,000	729,000	729,000	729,000	729,000	729,000	729,000	729,000	769,500	769,500	769,500	729,000	8,869,500
		その他(固定)	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
		その他(変動 計)	300,000	0	0	0	54,000	0	300,000	0	0	0	55,600	0	709,600
		その他(変動1)	300,000						300,000						600,000
		その他(変動2)租税公課					54,000						55,600		109,600
			1,949,652	1,649,652	1,649,652	1,649,652	1,703,652	1,649,652	1,949,652	1,649,652	1,690,152	1,690,152	1,745,752	1,649,652	20,626,924
	営業外収益	受取利息					270,000						278,000		548,000
							13,558,665						14,010,920		
	利益	(売上)−(経費)	▲ 221,652	78,348	78,348	78,348	294,348	78,348	▲ 221,652	78,348	133,848	133,848	413,848	231,948	1,156,276

現地人件費7パーセント ローモデル(2014年度)

貸借対照表

新合弁会社

2015.3.末日現在

資産の部		負債の部	
科目	金額(円)	科目	金額(円)
流動資産	13,028,147	流動負債	0
現金	28,147		
普通預金	13,000,000		
固定資産	0	固定負債	0
有形固定資産	0		
無形固定資産	0		
投資等	0		
繰延資産	0		
		負債合計	0
		純資産の部	
		株主資本金	20,000,000
		資本金	20,000,000
		資本剰余金	0
		資本準備金	
		利益剰余金	△ 6,971,853
		利益準備金	
		任意積立金	
		繰越利益剰余金	△ 6,971,853
		純資産合計	13,028,147
資産合計	13,028,147	負債及び純資産合計	13,028,147

損益計算書

新合弁会社

2015.03月度

科目	金額(円)	
	2015.3月	累計
○経常損益の部		
営業損益		
営業収益	880,000	6,380,000
倉庫収入	200,000	1,450,000
作業料収入	80,000	580,000
運送収入	600,000	4,350,000
その他の収入	0	0
営業費用	1,369,180	13,947,186
倉庫料	160,000	1,360,000
作業料	0	0
運支払送料	540,000	3,915,000
営業経費	179,180	2,073,120
一般管理費	490,000	6,599,066
営業利益	△ 489,180	△ 7,567,186
営業外損益		
営業外収益	0	595,333
預金利息		595,333
営業外費用	0	0
経常利益	△ 489,180	△ 6,971,853
○特別損益の部		
特別収益	0	0
特別損失	0	0
繰越利益剰余金		△ 6,971,853
(税引前当期純利益)	△ 489,180	△ 6,971,853
法人税等	0	0
(当期純利益)	△ 489,180	△ 6,971,853

キャッシュフロー計算書

新合弁会社

2015.03月度

	金額(円)	
	2015.3月	累計
Ⅰ 営業収支		
営業収入	880,000	6,380,000
仕入支出	△ 800,000	△ 6,475,000
人件費	△ 479,180	△ 5,673,120
その他の支出	△ 90,000	△ 1,799,066
利息の受取額		595,333
営業収支 計	△ 489,180	△ 6,971,853
Ⅱ 基礎収支		
基礎収支 計	0	0
Ⅲ 財務収支		
資本金		20,000,000
基礎収支 計	0	20,000,000
Ⅳ 現金預金の増加額	△ 489,180	13,028,147
Ⅴ 現金預金の繰越残高	13,517,327	
Ⅵ 現金預金の期末残高		13,028,147

現地人件費7パーセント ローモデル(2015年度)

貸借対照表

新合弁会社

2016.3.末日現在

資産の部		負債の部	
科目	金額(円)	科目	金額(円)
流動資産	13,576,795	流動負債	0
現金	76,795		
普通預金	13,500,000		
固定資産	0	固定負債	0
有形固定資産	0		
無形固定資産	0		
投資等	0		
繰延資産	0		
		負債合計	0
		純資産の部	
		株主資本金	20,000,000
		資本金	20,000,000
		資本剰余金	0
		資本準備金	
		利益剰余金	△ 6,423,205
		利益準備金	
		任意積立金	
		繰越利益剰余金	△ 6,423,205
		純資産合計	13,576,795
資産合計	13,576,795	負債及び純資産合計	13,576,795

損益計算書

新合弁会社

2016.03月度

科目	金額(円)	
	2016.3月	累計
○経常損益の部		
営業損益		
営業収益	1,728,000	20,256,000
倉庫収入	810,000	9,495,000
作業料収入	108,000	1,266,000
運送収入	810,000	9,495,000
その他の収入	0	0
営業費用	1,643,721	20,221,352
倉庫料	240,000	2,880,000
作業料	0	0
運支払送料	729,000	8,541,900
営業経費	184,721	2,216,652
一般管理費	490,000	6,582,800
営業利益	84,279	34,648
営業外損益		
営業外収益	0	514,000
預金利息		514,000
営業外費用	0	0
経常利益	84,279	548,648
○特別損益の部		
特別収益	0	0
特別損失	0	0
繰越利益剰余金		△ 6,423,205
(税引前当期純利益)	84,279	548,648
法人税等	0	0
(当期純利益)	84,279	548,648

キャッシュフロー計算書

新合弁会社

2016.03月度

	金額(円)	
	2016.3月	累計
Ⅰ 営業収支		
営業収入	1,728,000	20,256,000
仕入支出	△ 1,069,000	△ 12,621,900
人件費	△ 484,721	△ 5,816,652
その他の支出	△ 90,000	△ 1,782,800
利息の受取額		514,000
営業収支 計	84,279	548,648
Ⅱ 基礎収支		
基礎収支 計	0	0
Ⅲ 財務収支		
資本金		20,000,000
基礎収支 計	0	20,000,000
Ⅳ 現金預金の増加額	84,279	548,648
Ⅴ 現金預金の繰越残高	13,492,516	
Ⅵ 現金預金の期末残高		13,576,795

現地人件費7パーセント ローモデル(2016年度)

貸借対照表

新合弁会社

2017.3.末日現在

資産の部		負債の部	
科目	金額(円)	科目	金額(円)
流動資産	14,733,071	流動負債	0
現金	33,071		
普通預金	14,700,000		
固定資産	0	固定負債	0
有形固定資産	0		
無形固定資産	0		
投資等	0		
繰延資産	0		
		負債合計	0
		純資産の部	
		株主資本金	20,000,000
		資本金	20,000,000
		資本剰余金	0
		資本準備金	
		利益剰余金	△ 5,266,929
		利益準備金	
		任意積立金	
		繰越利益剰余金	△ 5,266,929
		純資産合計	14,733,071
資産合計	14,733,071	負債及び純資産合計	14,733,071

損益計算書

新合弁会社

2017.03月度

科目	金額(円)	
	2017.3月	累計
○経常損益の部		
営業損益		
営業収益	1,881,600	21,235,200
倉庫収入	882,000	9,954,000
作業料収入	117,600	1,327,200
運送収入	882,000	9,954,000
その他の収入	0	0
営業費用	1,649,652	20,626,924
倉庫料	240,000	2,880,000
作業料	0	0
運支払送料	729,000	8,869,500
営業経費	190,652	2,287,824
一般管理費	490,000	6,589,600
営業利益	231,948	608,276
営業外損益		
営業外収益	0	548,000
預金利息		548,000
営業外費用	0	0
経常利益	231,948	1,156,276
○特別損益の部		
特別収益	0	0
特別損失	0	0
繰越利益剰余金		△ 5,266,929
(税引前当期純利益)	231,948	1,156,276
法人税等	0	0
(当期純利益)	231,948	1,156,276

キャッシュフロー計算書

新合弁会社

2017.03月度

	金額(円)	
	2017.3月	累計
Ⅰ 営業収支		
営業収入	1,881,600	1,881,600
仕入支出	△ 1,069,000	△ 1,069,000
人件費	△ 490,652	△ 490,652
その他の支出	△ 90,000	△ 90,000
利息の受取額		0
営業収支 計	231,948	231,948
Ⅱ 基礎収支		
基礎収支 計	0	0
Ⅲ 財務収支		
資本金		0
基礎収支 計	0	0
Ⅳ 現金預金の増加額	14,733,071	14,733,071
Ⅴ 現金預金の繰越残高	0	
Ⅵ 現金預金の期末残高		14,733,071

現地人件費2パーセント　ハイモデル

<試算条件>

				2013年	2014年	2015年	2016年
①計画期間	3ヵ年	④人件費	責任者（日本人）1名	400,000	400,000	400,000	400,000
②倉庫坪数	300坪		マネージャー（ベトナム人）	50,000	51,000	52,020	53,060
③倉庫料（賃借料）	800円／坪		スタッフ（ベトナム人）	12,000	12,240	12,484	12,734

⑤センター光熱費	50，000円／月
⑥その他経費	50，000円／月

倉庫坪数(推移)		
	0年～1年	0坪
	1年～1年2ヵ月	50坪
	1年3ヵ月～1年6ヵ月	100坪
	1年7ヵ月～2年	200坪
	3年～	300坪

※売上（保管料）@1，000／坪設定、3年目から冷蔵3倍（3，000円）
※売上（作業料）使用坪数に対し@400／坪設定
※売上（運送料）バイク1台あたり（1000円、10坪に付き1台）
※その他（センター光熱費 その他経費）
　100，000円／月は固定＋変動費　　変動費－日本人責任者往復渡航費　@300，000円
※経費（支払運送料）は売上（運送料）の90％
※受取利息は、2月・8月を付利月とし、普通預金(除現金）平残に対し年利4%(税引き前)で算定。源泉税は20%。
※現地人件費上昇率：マネージャー/年/2%
※現地人件費上昇率：スタッフ/年/2%
※倉庫料（賃借料）・事務所使用料・支払い運送料等はトラサス社と合意した単価

※駐在事務所の設立準備期間を
　2013年4月～9月に設定
※合弁企業を設立準備期間を
　2013年4月～3月に設定

←　0坪　→

2013年度			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
初年度	売上	保管料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		作業料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		運送料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	経費	倉庫料（賃借料）	0												0
		事務所使用料	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	1,080,000
		人件費 合計	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	4,800,000
		人件費 JAPAN 人	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	12 4,800,000
		人件費 VietM 人	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0
		人件費 VietW 人	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0
		支払運送料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		その他（固定）													
		その他（変動）													0
			490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	490,000	5,880,000
	利益	（売上）－（経費）	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 490,000	▲ 5,880,000

売上		下払		差益
バイク	1000	バイク（人件費） バイク（リース料）	400 500	100
保管料	1000	保管料	800	200
作業料	400			

10坪＝@1台／DAY.30／1M

3年目から冷蔵3倍（3,000円）

純増受注顧客数	3	1	2	1	1	1	4	0	2	2	2	0	19
受注顧客数累計	3	4	6	7	8	9	13	13	15	17	19	19	133
目標受注単価	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	
稼働率（%）	80	100	70	80	90	100	70	70	80	90	100	100	

←　50坪　－←　100坪　－←　200坪　→

2014年度			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
二年目	売上	保管料	40,000	50,000	70,000	80,000	90,000	100,000	140,000	140,000	160,000	180,000	200,000	200,000	1,450,000
		作業料	16,000	20,000	28,000	32,000	36,000	40,000	56,000	56,000	64,000	72,000	80,000	80,000	580,000
		運送料	120,000	150,000	210,000	240,000	270,000	300,000	420,000	420,000	480,000	540,000	600,000	600,000	4,350,000
			176,000	220,000	308,000	352,000	396,000	440,000	616,000	616,000	704,000	792,000	880,000	880,000	6,380,000
	経費	倉庫料（賃借料）	40,000	40,000	80,000	80,000	80,000	80,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	1,360,000
		事務所使用料	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	1,080,000
		人件費 合計	463,240	463,240	463,240	463,240	463,240	463,240	475,480	475,480	475,480	475,480	475,480	475,480	5,632,320
		人件費 JAPAN 人	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	12 4,800,000
		人件費 VietM 人	1 51,000	1 51,000	1 51,000	1 51,000	1 51,000	1 51,000	1 51,000	1 51,000	1 51,000	1 51,000	1 51,000	1 51,000	12 612,000
		人件費 VietW 人	1 12,240	1 12,240	1 12,240	1 12,240	1 12,240	1 12,240	2 24,480	2 24,480	2 24,480	2 24,480	2 24,480	2 24,480	18 220,320
		支払運送料	108,000	135,000	189,000	216,000	243,000	270,000	378,000	378,000	432,000	486,000	540,000	540,000	3,915,000
		その他（固定）	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
		その他（変動　計）	300,000	0	0	0	60,666	0	300,000	0	0	0	58,400	0	719,066
		その他（変動1）	300,000						300,000						600,000
		その他（変動2）租税公課					60,666						58,400		119,066
			1,101,240	828,240	922,240	949,240	1,036,906	1,003,240	1,503,480	1,203,480	1,257,480	1,311,480	1,423,880	1,365,480	13,906,386
	営業外収益	受取利息					303,333						292,000		595,333
							18,261,011						14,731,127		
	利益	（売上）－（経費）	▲ 925,240	▲ 608,240	▲ 614,240	▲ 597,240	▲ 337,573	▲ 563,240	▲ 887,480	▲ 587,480	▲ 553,480	▲ 519,480	▲ 251,880	▲ 485,480	▲ 6,931,053

現地人件費2パーセント　ハイモデル

		純増受注顧客数	10	2	0	2	2	0	0	0	2	0	0	-2	16
		受注顧客数累計	29	31	31	33	35	35	35	35	37	37	37	35	410
		目標受注単価	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	
		稼働率(%)	75	80	80	85	90	90	90	90	95	95	95	90	
30,000,000*0.9*0.1%/12=225000			←						300坪					→	
2015年度			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
三年目	売上	保管料	675,000	720,000	720,000	765,000	810,000	810,000	810,000	810,000	855,000	855,000	855,000	810,000	9,495,000
		作業料	90,000	96,000	96,000	102,000	108,000	108,000	108,000	108,000	114,000	114,000	114,000	108,000	1,266,000
		運送料	675,000	720,000	720,000	765,000	810,000	810,000	810,000	810,000	855,000	855,000	855,000	810,000	9,495,000
			1,440,000	1,536,000	1,536,000	1,632,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,824,000	1,824,000	1,824,000	1,728,000	20,256,000
	経費	倉庫料(賃借料)	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	2,880,000
		事務所使用料	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	1,080,000
		人件費 合計	476,988	476,988	476,988	476,988	476,988	476,988	476,988	476,988	476,988	476,988	476,988	476,988	5,723,856
		人件費 JAPAN 人	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	12 4,800,000
		人件費 VietM 人	1 52,020	1 52,020	1 52,020	1 52,020	1 52,020	1 52,020	1 52,020	1 52,020	1 52,020	1 52,020	1 52,020	1 52,020	12 624,240
		人件費 VietW 人	2 24,968	2 24,968	2 24,968	2 24,968	2 24,968	2 24,968	2 24,968	2 24,968	2 24,968	2 24,968	2 24,968	2 24,968	24 299,616
		支払運送料	607,500	648,000	648,000	688,500	729,000	729,000	729,000	729,000	769,500	769,500	765,900	729,000	8,541,900
		その他(固定)	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
		その他(変動　計)	300,000	0	0	0	50,800	0	300,000	0	0	0	52,400	0	703,200
		その他(変動1)	300,000						300,000						600,000
		その他(変動2)租税公課					50,800						52,400		103,200
			1,814,488	1,554,988	1,554,988	1,595,488	1,686,788	1,635,988	1,935,988	1,635,988	1,676,488	1,676,488	1,725,288	1,635,988	20,128,956
	営業外収益	受取利息					254,000						262,000		516,000
							12,796,094						13,151,282		
	利益	(売上)ー(経費)	▲ 374,488	▲ 18,988	▲ 18,988	36,512	295,212	92,012	▲ 207,988	92,012	147,512	147,512	360,712	92,012	643,044

		純増受注顧客数	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	3
		受注顧客数累計	35	35	35	35	35	35	35	35	37	37	38	38	430
		目標受注単価	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	
		稼働率(%)	90	90	90	90	90	90	90	90	95	95	98	98	
30,000,000*0.9*0.1%/12			←						300坪					→	
2016年度			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
四年目	売上	保管料	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	855,000	855,000	882,000	882,000	9,954,000
		作業料	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	114,000	114,000	117,600	117,600	1,327,200
		運送料	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	855,000	855,000	882,000	882,000	9,954,000
			1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,728,000	1,824,000	1,824,000	1,881,600	1,881,600	21,235,200
	経費	倉庫料(賃借料)	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	2,880,000
		事務所使用料	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	1,080,000
		人件費 合計	478,528	478,528	478,528	478,528	478,528	478,528	478,528	478,528	478,528	478,528	478,528	478,528	5,742,336
		人件費 JAPAN 人	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	1 400,000	12 4,800,000
		人件費 VietM 人	1 53,060	1 53,060	1 53,060	1 53,060	1 53,060	1 53,060	1 53,060	1 53,060	1 53,060	1 53,060	1 53,060	1 53,060	12 636,720
		人件費 VietW 人	2 25,468	2 25,468	2 25,468	2 25,468	2 25,468	2 25,468	2 25,468	2 25,468	2 25,468	2 25,468	2 25,468	2 25,468	24 305,616
		支払運送料	729,000	729,000	729,000	729,000	729,000	729,000	729,000	729,000	769,500	769,500	769,500	729,000	8,869,500
		その他(固定)	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
		その他(変動　計)	300,000	0	0	0	54,400	0	300,000	0	0	0	56,800	0	711,200
		その他(変動1)	300,000						300,000						600,000
		その他(変動2)租税公課					54,400						56,800		111,200
			1,937,528	1,637,528	1,637,528	1,637,528	1,691,928	1,637,528	1,937,528	1,637,528	1,678,028	1,678,028	1,734,828	1,637,528	20,483,036
	営業外収益	受取利息					272,000						284,000		556,000
							13,724,438						14,251,570		
	利益	(売上)ー(経費)	▲ 209,528	90,472	90,472	90,472	308,072	90,472	▲ 209,528	90,472	145,972	145,972	430,772	244,072	1,308,164

現地人件費2パーセント　ハイモデル(2014年度)

貸借対照表

新合弁会社

2015.3.末日現在

資産の部		負債の部	
科目	金額(円)	科目	金額(円)
流動資産	13,068,947	流動負債	0
現金	68,947		
普通預金	13,000,000		
固定資産	0	固定負債	0
有形固定資産	0		
無形固定資産	0		
投資等	0		
繰延資産	0		
		負債合計	0
		純資産の部	
		株主資本金	20,000,000
		資本金	20,000,000
		資本剰余金	0
		資本準備金	
		利益剰余金	△ 6,931,053
		利益準備金	
		任意積立金	
		繰越利益剰余金	△ 6,931,053
		純資産合計	13,068,947
資産合計	13,068,947	負債及び純資産合計	13,068,947

損益計算書

新合弁会社

2015.03月度

科目	金額(円)	
	2015.3月	累計
○経常損益の部		
営業損益		
営業収益	880,000	6,380,000
倉庫収入	200,000	1,450,000
作業料収入	80,000	580,000
運送収入	600,000	4,350,000
その他の収入	0	0
営業費用	1,365,480	13,906,386
倉庫料	160,000	1,360,000
作業料	0	0
運支払送料	540,000	3,915,000
営業経費	175,480	2,032,320
一般管理費	490,000	6,599,066
営業利益	△ 485,480	△ 7,526,386
営業外損益		
営業外収益	0	595,333
預金利息		595,333
営業外費用	0	0
経常利益	△ 485,480	△ 6,931,053
○特別損益の部		
特別収益	0	0
特別損失	0	0
繰越利益剰余金		△ 6,931,053
(税引前当期純利益)	△ 485,480	△ 6,931,053
法人税等	0	0
(当期純利益)	△ 485,480	△ 6,931,053

キャッシュフロー計算書

新合弁会社

2015.03月度

	金額(円)	
	2015.3月	累計
Ⅰ　営業収支		
営業収入	880,000	6,380,000
仕入支出	△ 800,000	△ 6,475,000
人件費	△ 475,480	△ 5,632,320
その他の支出	△ 90,000	△ 1,799,066
利息の受取額		595,333
営業収支　計	△ 485,480	△ 6,931,053
Ⅱ　基礎収支		
基礎収支　計	0	0
Ⅲ　財務収支		
資本金		20,000,000
基礎収支　計	0	20,000,000
Ⅳ　現金預金の増加額	△ 485,480	13,068,947
Ⅴ　現金預金の繰越残高	13,554,427	
Ⅵ　現金預金の期末残高		13,068,947

現地人件費2パーセント　ハイモデル(2015年度)

貸借対照表

新合弁会社

2016.3.末日現在

資産の部		負債の部	
科目	金額(円)	科目	金額(円)
流動資産	13,711,991	流動負債	0
現金	11,991		
普通預金	13,700,000		
固定資産	0	固定負債	0
有形固定資産	0		
無形固定資産	0		
投資等	0		
繰延資産	0		
		負債合計	0
		純資産の部	
		株主資本金	20,000,000
		資本金	20,000,000
		資本剰余金	0
		資本準備金	
		利益剰余金	△ 6,288,009
		利益準備金	
		任意積立金	
		繰越利益剰余金	△ 6,288,009
		純資産合計	13,711,991
資産合計	13,711,991	負債及び純資産合計	13,711,991

損益計算書

新合弁会社

2016.03月度

科目	金額(円)	
	2016.3月	累計
○経常損益の部		
営業損益		
営業収益	1,728,000	20,256,000
倉庫収入	810,000	9,495,000
作業料収入	108,000	1,266,000
運送収入	810,000	9,495,000
その他の収入	0	0
営業費用	1,635,988	20,128,956
倉庫料	240,000	2,880,000
作業料	0	0
運支払送料	729,000	8,541,900
営業経費	176,988	2,123,856
一般管理費	490,000	6,583,200
営業利益	92,012	127,044
営業外損益		
営業外収益	0	516,000
預金利息		516,000
営業外費用	0	0
経常利益	92,012	643,044
○特別損益の部		
特別収益	0	0
特別損失	0	0
繰越利益剰余金		△ 6,288,009
(税引前当期純利益)	92,012	643,044
法人税等	0	0
(当期純利益)	92,012	643,044

キャッシュフロー計算書

新合弁会社

2016.03月度

	金額(円)	
	2016.3月	累計
Ⅰ　営業収支		
営業収入	1,728,000	20,256,000
仕入支出	△ 1,069,000	△ 12,621,900
人件費	△ 476,988	△ 5,723,856
その他の支出	△ 90,000	△ 1,783,200
利息の受取額		516,000
営業収支　計	92,012	643,044
Ⅱ　基礎収支		
基礎収支　計	0	0
Ⅲ　財務収支		
資本金		20,000,000
基礎収支　計	0	20,000,000
Ⅳ　現金預金の増加額	92,012	643,044
Ⅴ　現金預金の繰越残高	13,619,979	
Ⅵ　現金預金の期末残高		13,711,991

現地人件費2パーセント　ハイモデル（2016年度）

貸借対照表

新合弁会社

2017.3.末日現在

資産の部		負債の部	
科目	金額(円)	科目	金額(円)
流動資産	15,020,155	流動負債	0
現金	20,155		
普通預金	15,000,000		
固定資産	0	固定負債	0
有形固定資産	0		
無形固定資産	0		
投資等	0		
繰延資産	0		
		負債合計	0
		純資産の部	
		株主資本金	20,000,000
		資本金	20,000,000
		資本剰余金	0
		資本準備金	
		利益剰余金	△ 4,979,845
		利益準備金	
		任意積立金	
		繰越利益剰余金	△ 4,979,845
		純資産合計	15,020,155
資産合計	15,020,155	負債及び純資産合計	15,020,155

損益計算書

新合弁会社

2017.03月度

科目	金額(円)	
	2017.3月	累計
○経常損益の部		
営業損益		
営業収益	1,881,600	21,235,200
倉庫収入	882,000	9,954,000
作業料収入	117,600	1,327,200
運送収入	882,000	9,954,000
その他の収入	0	0
営業費用	1,637,528	20,483,036
倉庫料	240,000	2,880,000
作業料	0	0
運支払送料	729,000	8,869,500
営業経費	178,528	2,142,336
一般管理費	490,000	6,591,200
営業利益	244,072	752,164
営業外損益		
営業外収益	0	556,000
預金利息		556,000
営業外費用	0	0
経常利益	244,072	1,308,164
○特別損益の部		
特別収益	0	0
特別損失	0	0
繰越利益剰余金		△ 4,979,845
(税引前当期純利益)	244,072	1,308,164
法人税等	0	0
(当期純利益)	244,072	1,308,164

キャッシュフロー計算書

新合弁会社

2017.03月度

	金額(円)	
	2017.3月	累計
Ⅰ　営業収支		
営業収入	1,881,600	21,235,200
仕入支出	△ 1,069,000	△ 12,949,500
人件費	△ 478,528	△ 5,742,336
その他の支出	△ 90,000	△ 1,791,200
利息の受取額		556,000
営業収支　計	244,072	1,308,164
Ⅱ　基礎収支		
基礎収支　計	0	0
Ⅲ　財務収支		
資本金		20,000,000
基礎収支　計	0	20,000,000
Ⅳ　現金預金の増加額	244,072	1,308,164
Ⅴ　現金預金の繰越残高	14,776,083	
Ⅵ　現金預金の期末残高		15,020,155