

モンゴル国工業開発計画調査  
簡易企業診断結果報告書

[ 2 ]

セクター：機械産業

企業名：Khangai Co.,Ltd.

JICA LIBRARY



J1148618(0)

1999年1月

国際協力事業団  
株式会社サイエス

5  
0  
21  
RARY

鉦調工
CR(3)
99-020



## 企業診断報告書 (KHANGAI)

### 1. 訪問日時と診断担当者

- ・ 訪問日時：1998年8月6日（第一次）、1998年10月13日（第二次）
- ・ 診断担当者：経営管理 五十嵐 重朗  
生産管理 田代 日出夫
- ・ 面談者：MR. GANBAT. L（社長）他

### 2. 企業概要

本社と工場はウランバートル市のポスト区に立地している。資本金は4百万Tg、社員数は80名の中堅木工会社である。経営者は資本金の97(%)の株を保持している。1968年にロシアの企業として設立、その後、1990年モンゴル国営企業に転換、1992年民営化される時に建物・設備一式を購入し事業を開始した。主要製品は住宅用のドア・窓が70(%)を占め、家具等も製作し、国内向に販売している。工場敷地は広々としていて、副業（温室と畝による野菜類の栽培）にも手を出し、工場の建屋内では製粉事業も開始しようとしている。設備は自社持であるが、ロシアが設立時の古い設備が多く劣化の程度もひどい。従業員の間接比率は14.3(%)、平均経験年数は4～6年、10年以上の経験者はいない。製造現場の監督者はいるが、生産・品質管理担当者はいない。

### 3. 経営の現況

#### 3-1 経営の概要

添付の「企業訪問調査票」に記録してあるので参照のこと。

#### 3-2 特記事項

この会社は設立後30年を経過している。民営化と同時に現経営者が買取り、経営基盤を築きつつ事業を展開して6年目である。主原料はセレンゲ地区から購入、山元で伐採、製材の一貫体制をとっている。但し、3月～7月の間は空気の乾燥・山火事の恐れ等の理由で伐採は禁止されている。この間は素材の供給がないので倉庫などに保管せざるを得ないが、しかし、材料を購入するお金とスペースが充分にない。必然的にこの間は副業で生き抜くか一次休業となる。この休業期間は機械設備の保全、即ち、回転・摺動部の給油や錆対策を実施していればよいが、これを放置しているので再稼



1148618[0]

働時に手間取る。または不完全な修理のままで運転を再開する。この繰返して設備の劣化スピードが早い。設備が古い上に保全もよくないので、製品の精度もよくない。今の製品の仕上り精度ではとても中・先進国に輸出はできない。生産・品質管理担当者を配置していないことから、品質に対する関心のなさを物語っている。せっかく乾燥炉を2基持っているが、保全が不十分で使える状態ではない。新しいタイプに切替る迄にも、他社に優位性を保てる乾燥炉の保全を行い、使えるようにすることを進めたい。もっと設備を有効に使う工夫とその実行を考えることが大切である。

企業訪問調査票

整理番号	52	調査年月日	1998/08/06	セクター名	木工
------	----	-------	------------	-------	----

項目	調査内容
1 会社名	ハンガイ マニユファクチュアリング
2 住所	ポスト ファッチー734、ウランバートル市
3 電話/FAX 番号	TEL: 976-1-366830 FAX: 976-1-366418
4 操業	1968年 設立 (ロシアの企業として) 1990年 国営企業に転換 1992年 民営化
5 資本金	4,089,000Tg
6 経営責任者	社長: GANBAT L. (ガンバット.L) 製品責任者: 同上
7 株主構成・株主数	GANBAT L.(97%), 従業員(3%) (株主数合計: 27名)
8 現在従業員数	総数: 80名, 内訳: 管理職; 名, (内技術職; 名) (内男; 名) 事務職; 名, 作業職; 名, (内直接工; 名)
9 敷地・建家	敷地面積: 18,000 m <sup>2</sup> (本社分) 建家面積: 10,000 m <sup>2</sup>
10 売上高(1,000Tg)	92,525(95), 182,349(96), 249,594(97)
11 製品構成 (売上比率)	住宅用ドア, 窓(70%) 家具, 板材(30%)
12 販売先 (輸出比率/ 相手国)	国内向け (住宅メーカー:70%, その他:30%)
13 仕入高('97)	主原料: 300,000,000Tg 副原料: 32,000,000Tg
14 仕入先('97) (海外調達比率/ 相手国)	主原料: 国内 (セレンゲ県) 副原料: ロシア スペアパーツ: ロシア
15 主要設備	機械: 65台
16 生産体制	稼働季節: 夏・秋(60%), 冬・春(40%) ワークシフト: 一直 (木工), 二直 (小麦粉製造)
17 工程区分	製材, 木工 (裁断, 組立, 仕上)
18 問題点/ 要改善事項	1) ドイツ製機械の購入の失敗 2) 運転資金不足 3) 機械の老朽化
19 他特記事項	1) 小麦粉生産事業を開始した 2) 二重窓の製造を計画中

## 4. 生産

### 4-1 生産の現状

山元で原木の買付、伐採、搬出、工場へ搬入、切断（縦切断）、乾燥、機械加工、組立、検査塗装等一貫した生産体制をとっている。機械類は全て自社持ち。設備の稼働率は60(%)。量的にはかならずしも充分ではないが、生産活動は持続している。(NB、季節的な要因もあるので多角経営も試み、社員向昼食用の野菜類の栽培、小麦粉の製粉など同敷地内で行っている。)

製品はアパート・個人向住宅の窓・ドア類を木材を使って製作・組立・販売している。Mongol地区は寒冷地なので、シールを考慮した二重窓などにも手をのばしている。年間通じて安定した生産ができればこれにこしたことはない。

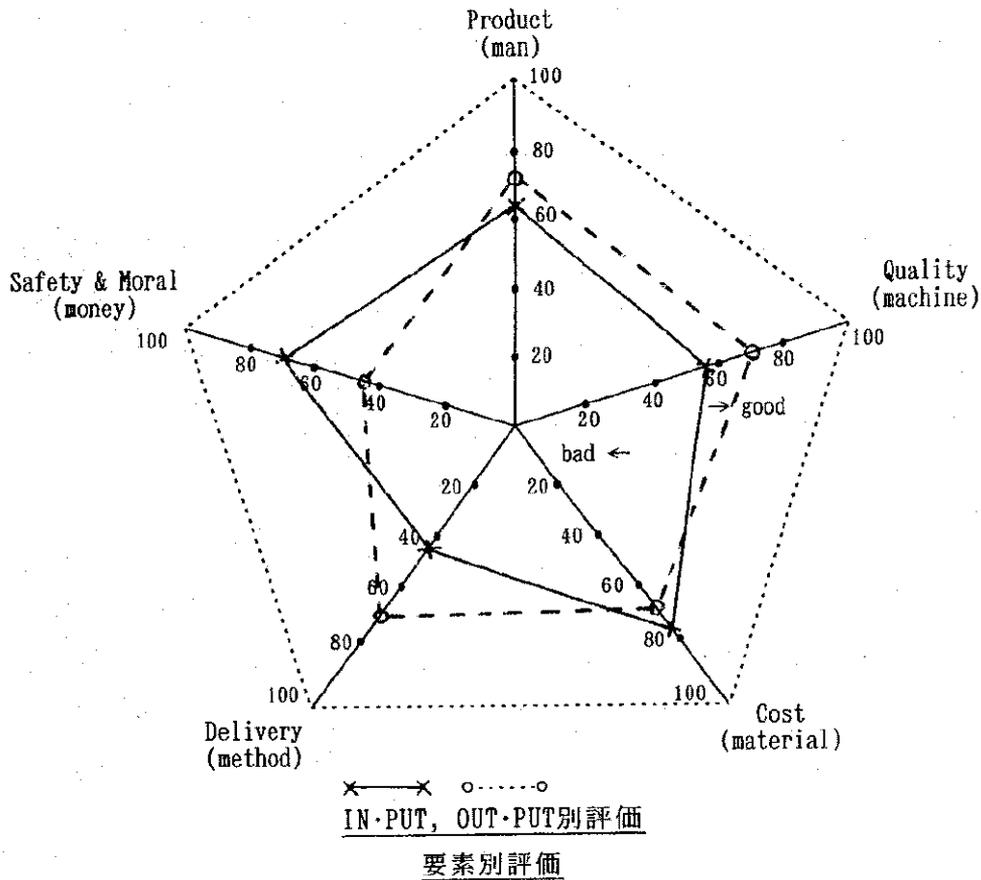
従業員の経験年数は4～6年位。比較的若い層で構成されているが、定着率はどうか。今後共、安定生産を持続し、収益増を狙うためには何をすればよいか3～4点を示してみよう。

- ① 現在程度の年間生産高で採算がとれているのか否かを調べ、現在の量でより収益性をあげるにはどうするか検討すること。このために生産工程間の能力バランスを調査する。例えば、切断、乾燥、機械加工(A, B, C…), 検査、組立及び塗装。(time studyを実施すると直ぐ把握できる)
- ② 各工程間のアンバランスを調べ、どの位の能力upが可能か、どの位の時間稼働させればよいか、1日の生産計画量と対比して決定する。
- ③ この計画で生産活動できるように、設備の稼働向上・メンテナンス(P.M.)・オペレータの教育などを実施すること。

この①～③stepが軌道にのれば、次の新製品開発や拡販・輸出などを検討すればよい。

## 企業診断評価と問題点 (KHANGAI)

評点の区分 { 81~100点 : 最良  
61~ 80点 : 良  
51~ 60点 : 改善の必要あり }



### 企業の長所・短所と問題点

(長所)

- 製材・加工・組立・塗装・検査迄の一貫生産体制をとっている。
- 新製品開発などの研究・設備更新も検討している。
- 操業・保全予備品も確保、鋸の目立機も持っている。

(短所)

- 従業員の経験年数が比較的低い。何故か？
- 乾燥炉 2 基あるが、設備は古く、保全も悪い。他社に対する優位性を保つ設備がこれでは困る。

(問題点)

- 機械本体、工場内及び機械周辺の 3 S (整理・整頓・清掃) を毎日維持するための工夫がほしい。
- 毎日の生産計画対実績の差異を検討し、生産性を向上する工夫がほしい。
- 保全 (乾燥炉の熱風循環換気扇、ロータリーシャーの振動など) 面の改革がほしい。

この評価では Method (保全や生産の実績管理)、Safety and Moral (サークル活動) 面での努力が欲しい。

生産部門の実態を診断するための診断法

企業診断チェックリスト (I)

会社名 (

) 調査・診断者:

	評価項目と内容 (5MS)	評価点 (5点法)
生産に必要となる5元素 (INPUT)	・ <u>MAN</u> の有効活用	
	オペレータの運転・操作技能	5. 4. 3. 2. 1.
	保全マンの修理・点検技能	5. 4. 3. 2. 1.
	作業長や技術スタッフの活動	5. 4. 3. 2. 1.
	管理者の考え方と活動	5. 4. 3. 2. 1.
	・ <u>MACHINE</u>	
	設備の稼働状況	5. 4. 3. 2. 1.
	設備の故障状況	5. 4. 3. 2. 1.
	設備の汚れ・劣化状況	5. 4. 3. 2. 1.
	設備の古さ、絶対劣化状況	5. 4. 3. 2. 1.
	・ <u>MATERIAL</u>	
	主・副原料の在庫状況	5. 4. 3. 2. 1.
	主要製品の在庫状況	5. 4. 3. 2. 1.
	操業予備品の確保状況	5. 4. 3. 2. 1.
	保全のための予備品手持状況	5. 4. 3. 2. 1.
	・ <u>METHOD</u>	
	5Sの実施状況	5. 4. 3. 2. 1.
	保全方法の採用状況	5. 4. 3. 2. 1.
	計画値対実績値の差異検討状況	5. 4. 3. 2. 1.
	生産・品質管理システム導入状況	5. 4. 3. 2. 1.
・ <u>MONEY</u>		
生産設備の遊休状況	5. 4. 3. 2. 1.	
自己資本比率や総資本回転期間	5. 4. 3. 2. 1.	
給料などの支払状況	5. 4. 3. 2. 1.	
資金などの調達計画や見通し	5. 4. 3. 2. 1.	

上表に示したチェックリストにもとづいて調査・診断者が自分の持つ5感および、相手企業の関係者と面談した結果から5点評価を実施する。各項目ごとに特記事項をメモしておく。

生産部門の実態を診断するための診断法

企業診断チェックリスト (II)

会社名 (

) 調査・診断者:

	評価項目と内容 (P. Q. C. D. S. M.)	評価点 (5点法)
経営力 (O U T P U T)	・ <u>PRODUCT (主要製品の生産実態)</u>	
	自社製品の品種と増減	5. 4. 3. 2. 1.
	安定生産状況 (年間を通して)	5. 4. 3. 2. 1.
	設備能力に対する生産高	5. 4. 3. 2. 1.
	過去3年間の生産高推移	5. 4. 3. 2. 1.
	・ <u>QUALITY (主要製品の市場性)</u>	
	原材料の歩留率	5. 4. 3. 2. 1.
	不良品の発生状況	5. 4. 3. 2. 1.
	再処理品とその状況	5. 4. 3. 2. 1.
	スクラップ化状況	5. 4. 3. 2. 1.
	・ <u>COST (主要製品の製造原価)</u>	
	年間の経常利益	5. 4. 3. 2. 1.
	労働生産性の状況	5. 4. 3. 2. 1.
	労働者1人当たりの利益率	5. 4. 3. 2. 1.
	付加価値生産	5. 4. 3. 2. 1.
	・ <u>DELIVERY (販売・納期)</u>	
市場占有率 (国内・国外)	5. 4. 3. 2. 1.	
主製品のリードタイム	5. 4. 3. 2. 1.	
主製品の運搬・輸送システム	5. 4. 3. 2. 1.	
倉庫や社内保管状況	5. 4. 3. 2. 1.	
・ <u>SAFETY, MORALE (作業意欲など)</u>		
標準作業等の実施状況	5. 4. 3. 2. 1.	
安全保護具等の使用状況	5. 4. 3. 2. 1.	
社内教育・改善提案制度採用状況	5. 4. 3. 2. 1.	
サークル活動実施状況	5. 4. 3. 2. 1.	

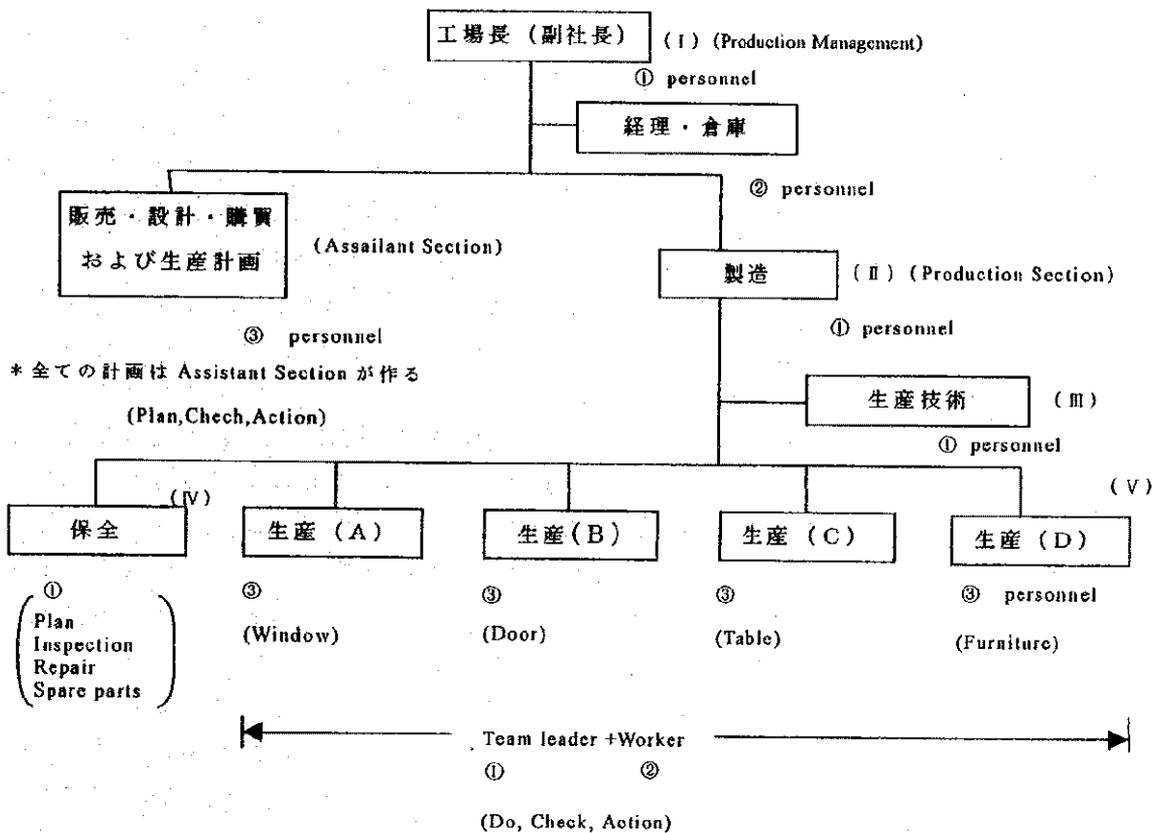
この診断結果を総合評価 (IN PUT と OUT PUT とのバランスを調べると共に評点の位置づけをする)。要素別評価 (どの要素に問題があるかを明確にする) に分け「企業診断評価図」にまとめる。評価の結果は、81~100点は最優秀、61~80点は良、60~40点は改善の必要ありと判断する。なお、問題のある要素から改善を進める。

生産部門における問題点とその対策

生産現場における問題点の解決策についての提言（木工セクターの場合）

各社とも、別紙の「企業診断評価と問題点の資料」を精読し要素別評価の中で評価点の低い要素の確認と、その理由をよく考えていただきたい。その上で長所、短所を確かめ、問題点の解決の解決に努力していただきたい。ここで会社の組織力を使って実行する方法を提言する。

- (1) 組織の改革を進めること。製造部門（line）と計画・企画部門（staff）と区別すること。



このように組織を改め、生産活動(Plan,Do,check,Action)を行なうのである。この場合に、各製造部門の責任者は具体的に何をするか、次に示すので採用してほしい。

## (2) 各責任者の職務内容

### ①工場長の職務(組織図の上の(I))

- ・来月の生産計画の内容を検討、確認、社長と検討し生産計画を決定する。
- ・その月間生産計画を販売、設計、購買および生産計画担当者に説明する。
- ・製造責任者が報告する生産実績を5W+H法で確認する。
- ・設備の稼働状況や効率を確かめ、保全員に指示する。
- ・週一回の生産実績検討会を開催し成果を皆で確認する。
- ・毎日の生産活動の成果を社長に報告する。

### ②製造責任者の職務(組織図の(II))

- ・生産グループ(A)(B)(C)(D)に毎日の生産計画と目標値を示す。
- ・現場でA、B、C、Dグループの作業状況をチェックし指示を与える。
- ・どうすれば生産性が向上するか5W+H法を用いて検討し改善案を出す。
- ・作業標準や標準時間の設定法について生産技術者に指示する。
- ・毎日、各機械の稼働率を保全員から確かめ、保全員にアドバイスする。
- ・毎日の生産実績(A+B+C+D)をまとめ工場長に報告する。
- ・生産チーム・リーダー(A、B、C、D)に対してO・J・Tを実施する。
- ・近い将来、改善サークル活動ができるように検討する。

### ③生産技術者の職務(組織図の(III))

- ・毎日の生産計画を確認し、チーム別に工程図を作成する。
- ・チームリーダー(ABCD)に生産工程、標準時間等を説明する。
- ・生産現場で各チームの作業実態を確認する。勿論アドバイスもする。
- ・各機械の能力および工場間移動などを調べロスを確認する。
- ・生産チーム(A、B、C、D)に対してOFF・J・Tを実施する。
- ・生産品種別のリードタイムや標準時間を設定する。

### ④保全員の職務(組織図の(IV))

- ・毎日、10:00~11:00の間自分の五感で機械を点検し記録に残す。
- ・医師のカルテのように機械1台ずつの保全記録台帳を作成し、これに記録する。
- ・月間の修理計画表を作成し、これに従って計画的に修理を行なう。
- ・カッター、鋸歯の消耗状況を確認し必要数を購買部門に要求する。
- ・機械の稼働状況を月単位でまとめ製造責任者に報告する。

### ⑤生産チーム・リーダーの職務(組織図の(V))

- ・チーム別の日々の生産計画を立て実行する。
- ・機械加工、組立要領などメンバーに説明、指導する。

- ・ 部品の加工精度や組立品の精度など検査する。
- ・ 毎日、作業終了後、5分間の時間を設け、全員で作業域の清掃を実施する。
- ・ 日々生産成果を反省し記録に残すと共に、製造責任者に報告する。

このように、従業員一人ずつの職務を設定し、これに従って実行させる。この通りに実行できているか否かを社長および副社長は確認し、その対策をたてる。要は Plan、Do、Check、Action のサイクルをエンドレスに回転しながら成果をあげるのである。

## 5. 財務・経理

第1・2次団の調査・診断した結果を別紙の「財務諸表分析要約」に示してある。このデータは1996年、1997年及び1998年前半の値である。比較的データはまとまっているが、短期間の調査データなので、かならずしも傾向を把握することはむずかしい。このデータをもとにして主要点をピックアップしてみよう。

- ① 1998年の負債総計は対前年比で、3.5(%)の減少となっている。
- ② 自己資本比率(%)は対前年比で、18.5(%)増加している。
- ③ 純売上高は対前年比で、70(%)減少している。
- ④ 売上対純利益率は対前年比で、極端に増加している。
- ⑤ 純利益は対前年比で、23(%)の減少である。

この分析結果では負債額は減少し、自己資本比率は増加している。但し、純売上高が前年に対して70(%)も減少している。これは何故か？ このために売上高純利益率が前年と比較して極端に増加している。純利益は23(%)の減少ではあるが、実績はあがっている。売上高の対比は1998年前半で対比しているの、後半に計上される要因があればよい。コンスタントに収益増を狙うために、次の3点を実行するとよい。

- ① 経営者ならびに部門管理者は、コスト管理をデータにもとづいて行うこと。
- ② 生産性向上やコストの問題点は何か。その原因は何かを追求すること。
- ③ 改善できる項目から1つずつ改善する習慣を皆で身につけること。

このためにも前述の提言を理解し、実行していただきたい。

## 6. 資金需要調査結果の要約

1997年、1ヵ年間の値をもとにして運転資金、設備資金の額・用途をまとめてみると、

売上高	税引後利益	減価償却費	運転資金	設備資金
249,593×10 <sup>3</sup> Tg	34,943×10 <sup>3</sup> Tg	2,732×10 <sup>3</sup> Tg	370,600×10 <sup>3</sup> Tg	281,800×10 <sup>3</sup> Tg

なお、設備資金の償還年数は7.5年を考えている。

## 7. 総 評

### 7-1 総合診断評価の要約

診断評価の結果を添付の「評価結果のまとめ」及び「総合評価内容説明資料」に要約してあるので、参照していただきたい。

### 7-2 その他・特記事項

部門別（ラインやグループ）に生産性向上の目標をかかげ、その目標をどのようにして達成するか、皆で検討し実施できる習慣をつけていただきたい。社長はじめライン・リーダーの総力を発揮すれば目標達成は可能である。成果を大いに期待している。

以上

## 社外秘

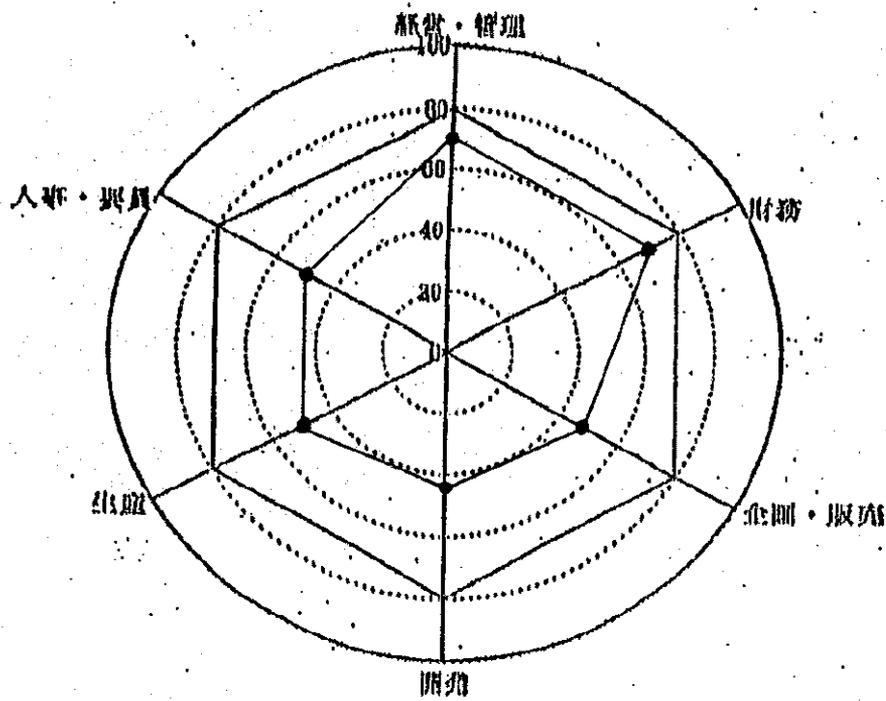
## 財務諸表分析要約

(企業名: ハンガイ マニュファクチャリング) (単位: 1000Tg)

決算期間	1996	1997	対前年比	1998前半	対前年比
現金	57	16	-41	5,010	4,994
預金	12,895	10,010	-2,885	20,319	10,309
小計	12,952	10,026	-2,926	25,329	15,303
売掛金	17,876	12,393	-5,483	16,941	4,548
原材料費	31,590	41,175	9,585	50,822	9,647
その他流動資産	30,643	40,040	9,397	40,280	240
流動資産合計	93,061	103,634	10,573	133,372	29,738
固定資産合計	143,963	120,785	-23178	118,292	-2493
資産総計	237,024	224,419	-12605	251,664	27245
買掛金	34,360	35,035	675	28,627	-6408
その他流動負債	0	236	236	2253	2017
流動負債合計	34,360	35,271	911	30,880	-4391
固定負債合計	116,376	92,899	-23477	92,899	0
負債総計	150736	128170	-22566	123779	-4391
資本金	4,089	4,089	0	4,089	0
剰余金(当期)	54,705	49,919	-4786	31,636	-18283
剰余金(前期繰越し)	27,484	42,231	14747	92,150	49919
その他資本金			0		0
資本総計(自己資本)	86,288	96,249	9961	127885	31636
負債+資本(総計)	237,024	224,419	-12605	251,664	27245
流動比率(%)	270.841	293.822	22.98103	431.904	138.082
自己資本比率(%)	36.4048	42.8881	6.483328	50.8158	7.92769
純売上高	182,349	249,593	67244	76,587	-173006
売上原価	107,455	171,722	64267	38,079	-133643
販売管理費	20,189	27,984	7795	6,305	-21679
労務費	8,074	9,600	1526	3,405	-6195
営業利益	54,705	49,887	-4818	32,203	-17684
税引前利益	54,705	49,919	-4786	31,636	-18283
法人税	0	14,976	14976	4,745	-10231
法人税率(%)	0	30.0006	30.0006	14.9987	-15.0019
純利益	54,705	34,943	-19762	26,891	-8052
売上対税引前利益率(%)	30.0002	20.0002	-10	41.3073	21.30711
売上対純利益率(%)	30.0002	14	-16	35.1117	21.11171
総資本対税引前利益率(%)	23.0799	22.2437	-0.8363	12.5707	-9.67293
自己資本対純利益率(%)	63.3982	36.3048	-27.093	21.0275	-15.2773
総資本回転率(%)	76.9327	111.217	34.2847	30.4322	-80.7852

KHANGAI Co., LTD 社評価結果のまとめ

— 目標値



## 総合評価内容説明資料

強 み	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 労務費が安く、皆よく働く。</li> <li>• 山で買付し、材採、運搬、自社内で縦鋸で分割切断・機械加工と一貫生産している点。</li> <li>• 付加価値の高い品物（2重窓・テーブルと椅子など）を作れる。</li> <li>• 社長（40才）の指導力などが目立つ。</li> <li>• 多角経営（小麦粉の製粉・野菜や花・材料保管・材採など）をめざしている。</li> </ul>
弱 み	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1968年設立時の古い機械が数台ある。</li> <li>• 切粉集塵装置が古いので効率が落ちている。改修の必要あり、費用がかかる。</li> <li>• 原木の仕入れに季節性がある。どう材料を確保し、年間通じて安定生産をするか。</li> <li>• 生産管理体制がととのっていない。COST切下げの余地あり。特に保全!! （これは強みになる可能性が高い）</li> </ul>
問 題 点	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cost Reduction体制をととのえて実行すること。</li> <li>• 縦鋸・平面削りのロータリーシャー・乾燥炉の老朽化や保全。この管理が急務な点。</li> <li>• 遊休設備の活用</li> </ul>
そ の 他	<p>弱みや問題点解決に取り組みながら、新製品（2重窓ガラス）の開発を達成すること。十分な競争力があると判断する。</p>

企業名：Khangai Manufacturing

財務診断追加報告

1. 財務・経理の現状

下表は提示のあった最近の財務諸表を分析し、経営診断の視点で要点をまとめたものである。入手した財務諸表の中でデータの欠落していた項目は、可能な範囲で他の関連する数値を用いて試算、又は予測した値を記入し補足した。

評価項目	決算期間 1996 (1-12月)	1997 (1-12月)	1998 (1-6月)	1998 (1-12 予測)
流動資産(1,000Tg)	93,061	103,634	133,372	
流動負債(1,000Tg)	34,360	35,271	30,880	
*流動比率 (%)	271	294	432	
自己資本(1,000Tg)	86,288	96,249	127,885	
総資本(1,000Tg)	237,024	224,419	251,664	
*自己資本比率 (%)	36.4	42.9	50.8	
売上高(1,000Tg)	182,349	249,593	76,587	153,174
*同上対前年成長率 (%)		+37		-39
売上原価(1,000Tg)	107,455	171,722	38,079	76,158
売上総利益(1,000Tg)	74,894	77,871	38,508	77,016
販売管理費(1,000Tg)	20,189	27,984	6,305	12,610
減価償却費(1,000Tg)	1,177	2,732	2,825	5,650
営業利益(1,000Tg)	54,705	49,887	32,203	64,406
経常利益(1,000Tg)	54,705	49,919	31,636	63,272
純利益(1,000Tg)	54,705	34,943	26,891	53,782
*同上対前年成長率 (%)		-36		+54
*売上対営業利益率 (%)	30.0	20.0	42.0	
*売上対経常利益率 (%)	30.0	20.0	41.3	
*売上対純利益率 (%)	30.0	14.0	35.1	
*総資本対経常利益率 (%)		21.6		26.6
*総資本回転率 (%)		108		64
*キャッシュ・インフロー(1,000Tg)	55,882	37,675	29,716	59,432

特に着目すべき評価対象の指標は、\*印を付けた項目のうち流動比率、自己資本比率、売上対純利益率、総資本対経常利益率、総資本回転率、および売上高と純利益の対前年成長率である。またキャッシュフロー分析も不可欠である。

以下順を追って診断結果の説明をする。

(1) 流動比率

流動比率は企業の支払能力を計る指標である。100%以上であれば一応合格であるが理

想的には150%程度が望ましい。

当社は特に問題ない。

#### (2) 自己資本比率

自己資本比率は財務、即ち企業存続の安定性を計る指標である。通常50%以上を良好とするが50%未満であっても総資本対経常利益率が満足すべきレベルにあれば大きな問題にはならない。

当社の自己資本比率は1996年以降徐々に上昇し、1998(1-6月期)に50%を超えた。又利益率も良好なので、この状態を維持すべきである。

#### (3) 売上対純利益率

売上対純利益率は企業活動の最終的収益性を計る指標であり、通常5%以上を良好の目安とする。

当社は1996年以来、2桁の実績を上げており、1998年(前半)では35.1%と極めて良い。全く問題なし。

#### (4) 総資本対経常利益率

総資本対経常利益率は投資総額に対する収益性を計る指標であり、10%程度なら理想的である。

当社は1997年実績及び1998年予測値共20%以上を示し、極めて順調である。全く問題なし。

#### (5) 総資本回転率

総資本回転率は投資資金の運用効率を計る指標である。当然高い方が望ましいが、この指標は業種、業態に大きく影響を受けるので普遍的目標レベルを設定するのは難しい。

当社の1998年(予測)は64%であり、1997年(108%)に比べかなり低下する見通しである。在庫の見直し、整理を進めて回転率を向上するよう努力すべきである。

#### (6) 売上の対前年成長率

この指標は最優先の企業活動、即ち毎年の売上の伸びの傾向を計るものであり、原則的には高い方が良い。ただし、利益の伸びを伴わなければ、かえって問題となることが多いので注意を要する。

当社は1997年には対前年比+37%と順調に売上を伸ばしたが、1998年(予測)は-39%の見込みであり、問題である。販路の開拓、拡張の施策を作成、実行することが望ましい。

#### (7) 純利益の対前年成長率

この指標は、企業活動の成果、即ち利益の増減の傾向を計るものであり、当然高い方が良い。

当社は1998年(前半)に売上原価が大きく低下したため、利益が落ち込まず、年間予測では対前年比+54%と伸びが見込まれる。売上原価低下の理由をよく把握して、今後継続するようにすべきである。

#### (8) キャッシュフロー分析

ここではキャッシュ・インフロー（純利益＋減価償却費）に着目する。この金額が多いほど企業の投資資金を金融機関等から調達する条件が有利になるので重要な指標である。

当社は現金収入の点では、特に問題ない。

#### 2. 問題と要改善点

##### (1) 経理システム

当社の経理担当部門は評価できる。即ち財務諸表の記入方法が正しく分かり易い。この体制を維持していけば問題ない。

##### (2) 財務運営

毎年負債総計が着実に減っているのは好ましい。但し固定負債が流動負債の3倍もあり、減らさなければならない。又剰余金のかなりの部分を内部留保して、自己資本を増加している。当社は売上対利益率が非常に高く収益性の良好な経営をしている。

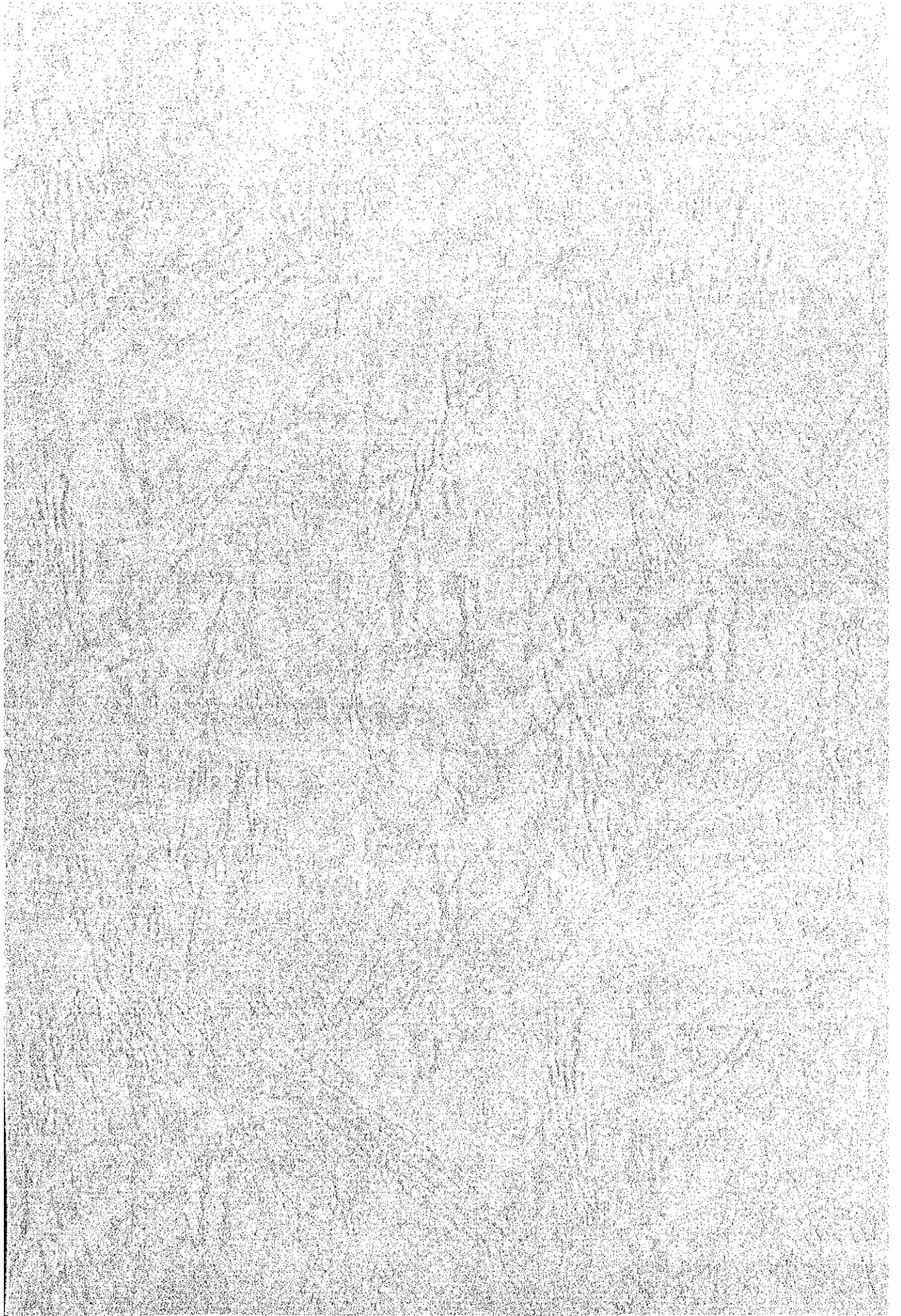
#### 3. 財務・経理に関する提言

経営を安定化し、更に拡大発展することが望まれるが、そのために運転資金と設備資金を金融機関から調達しなければならない。従って金融機関による財務・経理状態の審査をパスすることが要件の一つである。

過去に失敗した二重窓の製造設備導入の件は、設備資金が調達できないと回復不可能である。今後は融資を得る為の努力は継続しながら、1998年に操業を開始した小麦粉生産事業に注力して、内部留保の増強をはかる事を期待する。

#### 4. 投資計画

当社は調査団の要請に応じて長期投資計画を作成した。参考の為に計画の要約部分を本報告書に添付する。



JICA