

モンゴル国工業開発計画調査 簡易企業診断結果報告書

[3]

セクター：機械産業

企業名：Khuukhdiin Khuvtsas Co.

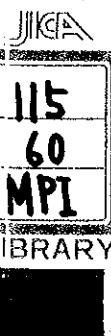
JICA LIBRARY



J 1148619 [8]

1999年1月

国際協力事業団
株式会社サイエス



鉱調工
CR(3)
99-020



企業診断報告書 (KHUUKHDIIN KHUVTSAS)

1. 訪問日時と診断担当者

- ・訪問日時：1998年7月28日 8月19日（第一次）、1998年10月7、8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. A. ARIUNBOLD（社長）、MR. P. ZESTBALJIR（副社長）他

2. 企業概要

1962年国営企業として設立。1993年民営化に移行。約15年間つとめていた技術系の女性社長からバトンタッチを受け、現在の若手社長が昨年から経営を担当している。ウランバートルの中心部に立地。土地や建物も大きく、広々とした工場内では主として子供服を順調に生産を継続している。資本金は17億Tg、社員数640名の大企業である。現社長他2名で51(%)の株を確保。他4,050名の株主と共に堅実経営を狙って活動中である。設備全体の約30(%)がレンタル。従業員の間接比率は14(%)、平均経験年数は4・5年、10年以上の経験者は全従業員の11(%)を占めている。製造・生産及び品質管理面にスタッフを投入。不良品の減少やロスの削減に努力している。

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考のこと。

3-2 特記事項

経営者は昨年からトップの座についている若手で将来有望視されている人物である。但し、昨年迄の15年間、社長をつとめていた人からのバトンタッチを得てのことであり、その人とのギャップの差はいかんともしがたいと判断する。経験が浅いため、まだ自分の個性・特色・経営に対する信念と自信が充分にでていない。しかし、古い会社なので裁断の型の種類が多く、相当な技術力の貯えはある。但し、弱点は副社長以下事務系の幹部が多く、信頼できる技術系のトップがない。このためか技術者が育っていないのが残念である。

勿論、経営者は企業の拡張意欲は旺盛。新製品の開発や市場拡大も熱心に考えてい



1148619 [8]

る。従って、できる限り早く技術陣営の強化をはかりながら、自分の実績と足跡を残し、会社を上手に運営し収益確保を狙ってほしい。この会社の良い点は不良品が極端に少ないこと。これは他社に誇る項目である。

これから業績向上を大いに期待したい。

企業訪問調査票

整理番号	6	調査年月日	1998/07/28	セクター名	縫製
------	---	-------	------------	-------	----

項目	調査内容
1 会社名	フーフディン・ホブツアス(改称:ビ・シェルト・インダストリアル)
2 住所	エルク チョローニイ通り-48、ウランバートル市
3 電話/FAX 番号	TEL: 976-1-322742, 324185 FAX: 976-1-326250
4 操業	1962年 設立(国営企業として) 1993年 民営化
5 資本金	1,717,738,100Tg
6 経営責任者	社長: A.Ariunbold (A.アリウンボルト) 製品責任者: 同上
7 株主構成・株主数	A.Ariunbold 他 2名(51%), M.Sandiinorov(7%), 他 4,050 名(42%)
8 現在従業員数	総数: 640 名, 内訳: 管理職: 名, (内技術職: 名) (内男: 名) 事務職: 名, (社長を含む) 作業職: 名, (内直接工: 名)
9 敷地・建家	敷地面積: 5,031 m ² 建家面積: 4,500 m ²
10 売上高(1,000Tg)	2,386,694(95), 270,744(96), 450,513(97)
11 製品構成 (売上比率)	ジャケット(43%), ズボン(37%), スポーツウェア(15%), シャツ(5%)
12 販売先 (輸出比率/ 相手国)	輸出先: アメリカ(100%), フランス(少量) 経由: NIES 貿易商社
13 仕入高(97)	主原料: NIES より支給 副原料: 同上
14 仕入先(97) (海外調達比率/ 相手国)	主原料: 香港, 韓国(シルク), ロシア(綿), イタリア(ウール) 副原料: ロシア, 韓国, 中国 スペアパーツ: 同業商社(国内企業)
15 主要設備	工業用ミシン (JUKI): 447 台, 特殊ミシン: 104 台, アイロン: 41 台, その他: 28 台
16 生産体制	稼働季節: 通年 ワークシフト: 一直(8:00~18:30) 昼休み(12:00~13:00)
17 工程区分	縫製(貯加工)
18 問題点/ 要改善事項	1) 低利益率 2) 運用資金の不足
19 他特記事項	1) 利益向上を図る 37 項目を推進中 2) 1998 年 7 月 9 日に固定資産の再評価済み

4. 生産

4-1 生産の現状

生産活動は順調である。年間を通して比較的安定した生産量を誇っている。Mongolにしては珍しいケースである。その理由は台湾・香港・コリア等の注文主と年間契約し衣類を加工しアメリカ等に納入しているからで、注文主から主及び副材料を受け、機器（ミシン等）もレンタル、加工（生地の裁断・縫裁・仕上げ及び検査）のみは自社の労働力を活用。製品が完成すると定期的に注文主がコンテナを手配し引きとりに入る。こういうシステムになっているからである。

反面、加工賃については、注文主の言いなりになっている傾向があり、収益面では苦しい状況となっている。このような経営環境の中で、これからどうすれば収益を増し、技術力を貯え、海外の企業に対して競争力を持つべきか。ここに中・長期にわたった改善策の1例を示してみよう。

1st step

とりあえず、このような契約方式の中で収益を確保することを考えること。そのためには加工工程の生産性を向上させることが最も大切である。すなわち、直接ロス（停滞・動作・運搬）と間接ロス（3S・整理・整頓・清掃）を最小にすること。かつ、従業員の技能を向上させ、1人当たりの出来高を増すことである。

このためには①作業域や機械本体をきれいにし、②工程間の移動を減らし、③機器や従業員の能力に応じた生産計画を立て実行すること。④かつ、設備故障を減らし、設備や機器を有効活用するための予防保全の実行、等が大切である。

これに要する期間は1年間位と判断する。

2nd step

注文主から機器類をレンタルしている場合には、できる限り早く自社持機器とすること。このことは1st stepを確実に実行すれば比較的簡単であろう。次いで生産能力を最大限まで増加して、できる限り複数の注文主と契約。相手に刺激を与え、自社の経営に有利となるように仕向けること。このことが可能となるのは1st stepの実行にかかっている。これに要する期間も1年間位でしょう。

3rd step

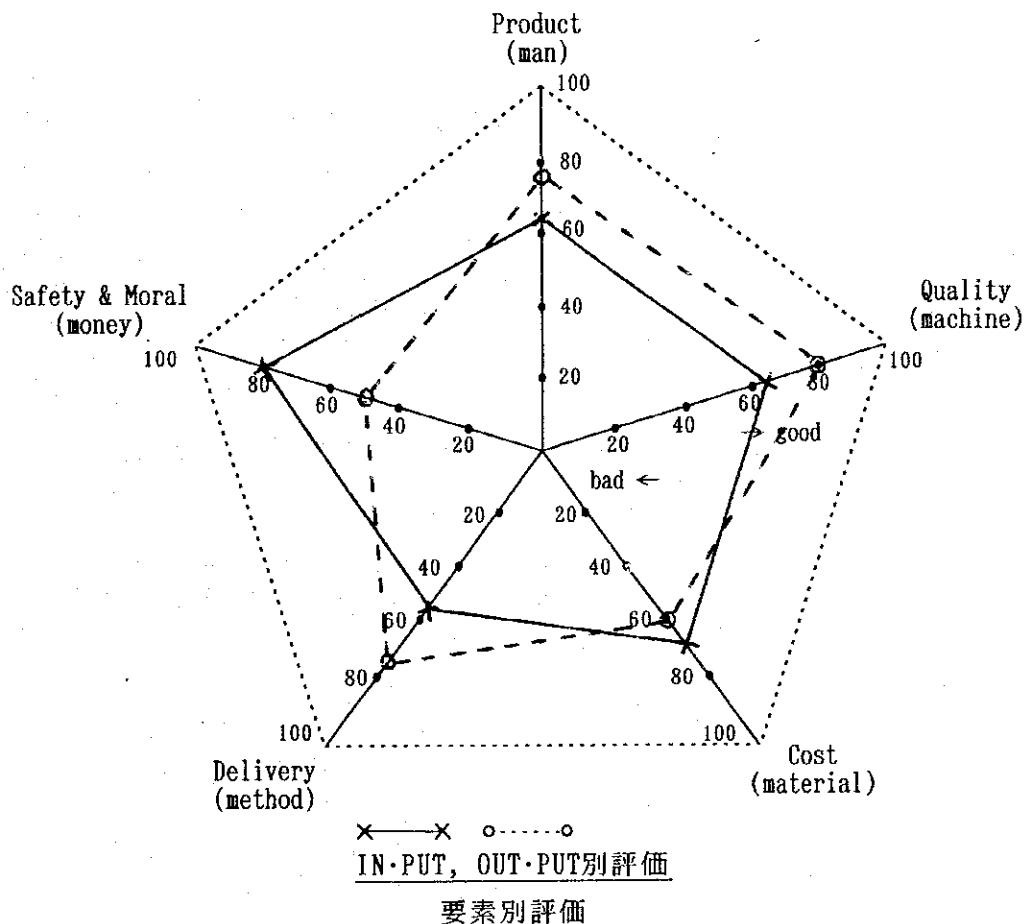
自社製品をデザインし、主・副材料も自社で手配し販売する。この品種を1つずつ増加する。いわゆる自社の製品開発力・販売力を増すことを考えるのである。

これから3年位で3rd stepまで成長することは可能と判断する。このような手順を経て経営面の改革をはかることを提言したい。

企業診断評価と問題点 (KHUUKHDIIN KHUVTSAS)

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)

- 裁断・縫裁・仕上げ・検査と一貫生産体制をとっている。
- 従業員は若く、よく働いている。ライン・リーダも経験が豊かである。
- 工場建屋も大きく、スペースも広々としている。

(短所)

- ・機械（ミシン）のレンタル割合がまだやや高い。
- ・自社独自でデザインした製品がない。
- ・技術力の高い経験豊かな副社長相当の技術者 1名ほしい。この人が生産の最高責任者とする。
- ・製品開発力・購買力及び販売力が乏しい。

(問題点)

- ・中間仕掛品が非常に減り、ライン内がとてもきれいになってきた。ロットサイズと中間仕掛品との関係をよく把握し、コントロールすること。
- ・毎日の生産実績はラインリーダが立て、日々の実績管理を実行するようにした。これが確実に実行するように副社長が率先すること。
- ・保全マンによる毎朝 1 時間の点検。この実行のフォローアップも副社長が実行すること。

この評価ではMethodとSafety and Moralの値がやや低い。上記の問題点を確実に実行してほしい。

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（1）

会社名（ ）調査・診断者：

評価項目と内容（5MS）		評価点（5点法）
生産に必要な5元素 (IN PUT)	・ MAN の有効活用 オペレータの運転・操作技能 保全マンの修理・点検技能 作業長や技術スタッフの活動 管理者の考え方と活動	5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1.
	・ MACHINE 設備の稼働状況 設備の故障状況 設備の汚れ・劣化状況 設備の古さ、絶対劣化状況	5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1.
	・ MATERIAL 主・副原料の在庫状況 主要製品の在庫状況 操業予備品の確保状況 保全のための予備品手持状況	5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1.
	・ METHOD 5Sの実施状況 保全方法の採用状況 計画値対実績値の差異検討状況 生産・品質管理システム導入状況	5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1.
	・ MONEY 生産設備の遊休状況 自己資本比率や総資本回転期間 給料などの支払状況 資金などの調達計画や見通し	5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 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 (OUT PUT)	・ PRODUCT (主要製品の生産実態)	
	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.
	・ QUALITY (主要製品の市場性)	
	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.
P.U.T	・ COST (主要製品の製造原価)	
	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.
	・ DELIVERY (販売・納期)	
	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.
	・ SAFETY, MORALE (作業意欲など)	
	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（縫製セクターの場合）

各社とも前述の「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に努力していただきたい。ここで問題解決のヒントを与える。

(1) ライン・リーダーが月間生産計画を毎月末に翌月分の日別の計画を立てること、かつ日別の値をグループ別に分割する。毎日その計画値の差異がどうなっているか調べ計画値に近づくようにライン・リーダーはコントロールすること。ここにライン・リーダーの職務を提示する。

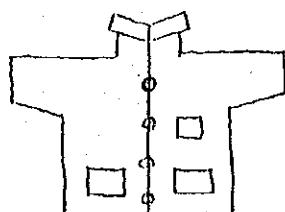
- ①毎日の生産計画を日別、グループ別に立てること
 - ②毎日の生産実態を調べ、差異が生じていれば、その理由を考え記入しておく
 - ③実績値の低いグループに対して、どうすれば良くなるか。リーダーはアドバイスする。
 - ④毎日の仕事終了時には5分間、皆で一斉清掃時間をとり実施すること
 - ⑤ミシン1台ごとの稼働状況を調べ記録に移すこと
 - ⑥この活動の成果がどうか、毎日まとめ社長報告会（1回／週）をすること
- (2) 機械（ミシン等）の故障を減らし稼働率を向上するために、保全マンは毎日1時間（9:00～10:00）機械の点検をすること。例えば6つのshopがある場合には

SUN	MAN	TUES	WED	THU	FRI	SAT
—	SHOP 1	SHOP 2	SHOP 3	SHOP 4	SHOP 5	SHOP 6

上記のように1週間に1回点検し、結果を記録に残す、修理計画を立てて実施する。「故障してから修理する悪い癖はやめ、故障する前に悪い箇所を見つけ修理するという良い習慣」をつけましょう。

(3) 最終製品検査員は1品づつ全品検査を実施し、悪い箇所にマーキングする作業を実施している。この悪い箇所は全部手直し修理をして製品としている。しかし、どの箇所が手直しが多いかというデータは全とっていない。そこで左図のようなジャケットの絵を書き検査員の近くに置き、不良品があった場合には、その絵にもマーキングをする。1週間後には、どの箇所が一番不良が多いかが分かる。不良箇所の分布がわかれれば対策がとれる。

(例) ジャケットの絵



このやり方を品質管理という。実施してみよう。

(4) 工場内の天井照明が暗いところが多い。電球の節約は不良品を増す結果となる。
明るい作業場でミスの少ない仕事をするよう心掛けましょう。

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、短期間なので、かならずしも傾向を把握することはむずかしいが、このデータをベース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、 $\ominus 13\%$ となっている。
- ② 自己資本比率(%)は対前年比で、8(%)減。
- ③ 純売上高は対前年比で、51(%)減。
- ④ 売上対純利益率は対前年比で、83(%)減。
- ⑤ 純利益は対前年比で、8.5(%)となっている。

この結果からすると、近年3カ年間の経営成績は大巾に下降線をたどってきていることになる。この原因はどこにあるか。経営者や管理者によって管理されている状態なのか？どう改めれば良いか？このためには、先ず

- ① 経営者ならびに部門管理者は、現場の実態をデータで把握すること。
- ② 問題点は何か。どこから発生しているかをよく確認すること。
- ③ 改善できることから1つずつ改善し、問題点を減らすこと。

このために、生産の項で改善策を提示してあるので、この実施を心掛けてほしい。

6. 資金需要調査結果の要約

1997年、1カ年間の値を基本にして運転資金、設備資金の額・用途をまとめてみる。

売上高	税引後利益	減価償却費	運転資金	設備資金
$450,513 \times 10^3 \text{Tg}$	$20,541 \times 10^3 \text{Tg}$	$25,461 \times 10^3 \text{Tg}$	$649,145 \times 10^3 \text{Tg}$	$129,000 \times 10^3 \text{Tg}$

なお、設備資金の償還年数は2.8年と考えている。

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（ラインやグループ別）に生産性向上の目標をかけて、その目標をどのようにして達成するか、これを実施させてください。いわゆるPLAN、DO、SEEのサイクルをまわすこと。何の目標もなく会社に出勤、8時間が過ぎたら仕事をやめて帰宅する。この繰返しでは決して会社の業績はあがりません。このためにも経営者のリーダ・シップが必要なのです。

以上

財務諸表分析要約

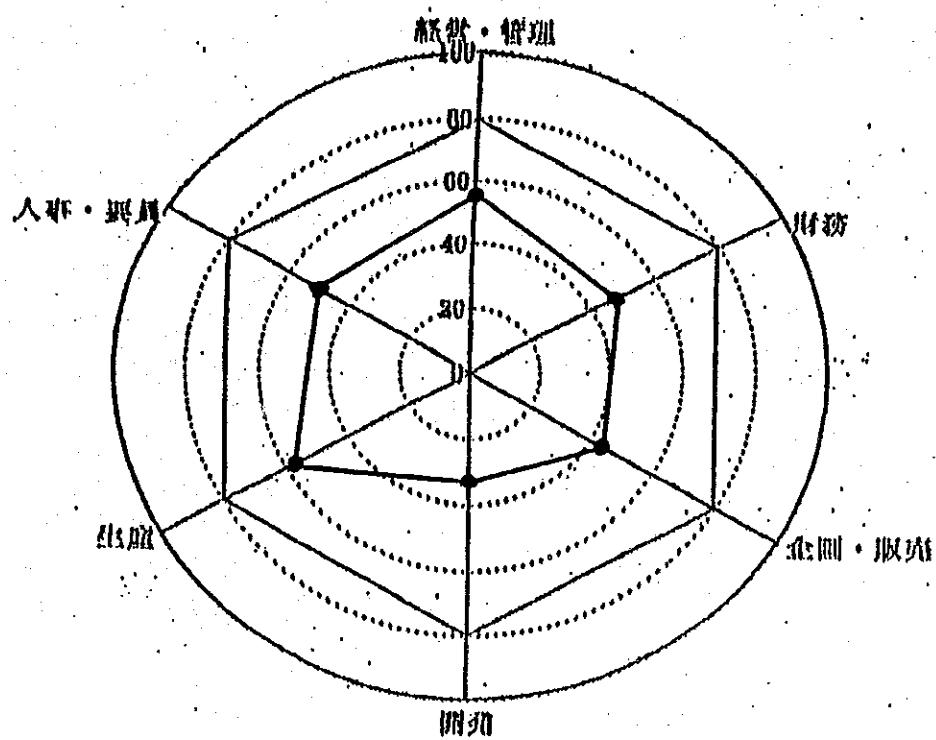
(企業名: フーフディン・フォブツアス) (単位: 1000Tg)

決算期間	1996	1997	対前年比	1998前半	対前年比
現金	1,899	1,731	-168	284	-1,447
預金	236	961	725	2,549	1,588
小計	2,135	2,692	557	2,833	141
売掛金	22,116	10,038	-12,078	5,284	-4,754
原材料費	18,802	12,197	-6,605	2,601	-9,596
その他流動資産	22,934	28,169	5,235	22,572	-5,597
流動資産合計	65,987	53,096	-12,891	33,290	-19,806
固定資産合計	185,087	84,432	-100,655	76,720	-7712
資産総計	251,074	137,528	-113,546	110,010	-27518
買掛金	30,023	17,348	-12,675	23,924	6576
その他流動負債	31,360	50,805	19,445	35,325	-15,480
流動負債合計	61,383	68,153	6770	59,249	-8904
固定負債合計			0		0
負債総計	61,383	68,153	6770	59,249	-8904
資本金	42,712	42,712	0	42,712	0
剰余金(当期)	2,027	20,541	18514	2,121	-18,420
剰余金(前期繰越し)	31,487	6,123	-25,364	5,928	-195
その他資本金			0		0
資本総計(自己資本)	189,691	69,375	-120,316	50,761	-18,614
負債+資本(総計)	251,074	137,528	-113,546	110,010	-27518
流動比率(%)	107.5	77.9071	-29.5934	56.1866	-21.7205
自己資本比率(%)	75.5518	50.4443	-25.1076	46.1422	-4.3021
純売上高	270,743	450,513	179,770	219,398	-231,115
売上原価	247,899	373,485	125,586	218,127	-155,358
販売管理費	35,738	46,037	10,299		-46,037
労務費	17,248	22,812	5,564	127,221	104,409
営業利益	-12,893	30,992	43,885	1,271	-29,721
税引前利益	5,482	29,182	23,700	2,495	-26,687
法人税	3,455	4,377	922	374	-4,003
法人税率(%)	63.0244	14.999	-48.0255	14.99	-0.00899
純利益	2,027	24,804	22,777	2,121	-22,683
売上対税引前利益率(%)	2.0248	6.4775	4.45271	1.1372	-5.3403
売上対純利益率(%)	0.74868	5.50572	4.75704	0.96674	-4.53899
総資本対税引前利益率(%)	2.18342	21.219	19.0355	2.26798	-18.951
自己資本対純利益率(%)	1.06858	35.7535	34.6849	4.1784	-31.5751
総資本回転率(%)	107.834	327.579	219.745	199.435	-128.145

KHUUKHDIIN

KHUVTSAS. 社評価結果のまとめ

一 目標値



総合評価内容説明資料

強み	<ul style="list-style-type: none">従業員が素直・年令層が若い・労働力が安い品種が多く、裁断の経験が豊富である。敷地も広く、建屋のスペースも残っている。
弱み	<ul style="list-style-type: none">自社技術力がない。レンタル設備がある。単価契約でしかも安いので、生産性向上が直接収益と結びつく。 従って、ロスを減らす運動が必要だが、この点が弱い。製品開発・販売・購買面の力が弱い。設備・保全にタッチする人数が少ない。
問題点	<ul style="list-style-type: none">自社製品、技術力をどうして貯えるか。ロスを減らし、収益向上をどうしていくか。従業員の作業意欲をどうして向上させるか。副社長、部長、ラインリーダのパワーをどう有効に活用するのか。社長のリーダシップをもっと発揮させること。
その他	<ul style="list-style-type: none">社名がながすぎる。もっと親しみやすい社名とする。毎日の生産活動面に目標を掲げ、それを実行すること。 社長はその実行、達成率を確かめること。

企業名 : Khuukhdiin Khuvtsas (Bishrelt Industrial)

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 (1-9月)	1998 (1-12月予測)
流動資産(1,000Tg)	65,987	53,096	25,135	
流動負債(1,000Tg)	61,383	68,153	40,497	
* 流動比率 (%)	108	78	62	
自己資本(1,000Tg)	189,691	69,375	55,261	
総資本(1,000Tg)	251,074	137,528	95,759	
* 自己資本比率 (%)	75.6	50.4	57.7	
売上高(1,000Tg)	270,744	450,513	330,482	440,643
* 同上対前年成長率 (%)		+66		-2
売上原価(1,000Tg)	247,899	373,485	302,712	403,616
売上総利益(1,000Tg)		77,029	27,770	37,027
販売管理費(1,000Tg)	35,738	46,037	18,672	24,896
減価償却費(1,000Tg)	1,720	1,897	1,799	2,399
営業利益(1,000Tg)	-12,893	30,992	9,097	12,129
経常利益(1,000Tg)	10,326	24,918	10,559	14,079
純利益(1,000Tg)	2,027	20,541	8,581	11,441
* 同上対前年成長率 (%)		+913		-44
* 売上対営業利益率 (%)	-4.8	6.9	2.8	
* 売上対経常利益率 (%)	3.8	5.5	3.2	
* 売上対純利益率 (%)	0.7	4.6	2.6	
* 総資本対経常利益率 (%)		12.8		12.1
* 総資本回転率 (%)		232		378
* キャッシュ・インフロー(1,000Tg)	3,747	22,438	10,380	13,840

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。

当社は流動比率が非常に低く問題である。短期負債の返却に注力し、出来る限り早急に 100% を超えるよう方策をたて実行しなければならない。

(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 50% 強で、かつ総資本対経常利益率が 12% 台を維持しているので、一応合格レベルにある。

(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 1997 年には 4.6% と一応合格レベルであったが、1998 年(1-9 月期)では 2.6% に低下した。原因は売上原価の上昇により粗利(売上総利益)が急速に落ち込んだ事である。改善の為の対応が急がれる。

(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, 1998 の両年にわたって大幅な減資を実施した為、この指標は 12% 台の良好なレベルを保っている。特に問題は無い。

(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。

当社はこの指標も良好であり、特に問題無い。

(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 +66% と高い伸びを示したが、1998 年(予測)は前年とほぼ同等の売上が見込まれる。

(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。

1998 年の売上予測は前年並にもかかわらず、純利益は -44% と落ち込む見込みである。生産性向上、特に製造原価を低減する為の施策を実施して益出しに努める必要がある。

(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。

当社は現金収入の面では特に問題は無い。

2. 問題と要改善点

(1) 経理システム

財務・経理部門の組織は充実している。但し財務諸表の記入方法には多くの要改善点がある。例えば以下の点が問題である。

- ・貸借対照表の前期期末と当期期首の数字が一致していない。
- ・損益計算書の純利益計算を誤っている。

(2) 財務運営

1998年1月に現在の経営者が社外より株を購入してオーナーになってから、それ以前と比べて財務運営の方針・手法が大きく変化した。新経営者の経営手腕は卓越していて、今後の益出しが期待出来る。ただし過渡的現象と思われるが、1998年は流動比率、自己資本比率とも悪化しているので注意を要する。

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。

新経営者の方針は、総資本を縮少すると共に、売上を増加させ総資本回転率と利益率を劇的に改善することである。この方針は優れており、たとえその為の融資が無くとも、内部留保資金をベースにして実施すれば着実に目的は達成できるものと期待される。特に調査団の提案を受けて、将来の国際企業への飛躍を視野に入れ、即刻社名変更（Bishrelt Industrial:1998年10月）を実施したのは経営者の実行力を示すもので評価できる。

4. 投資計画

当社は調査団の要請に応え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。



