No. 06

モンゴル国工業開発計画調査
簡易企業診断結果報告書

［ 5 ］

セクター：機械産業

企業名　：Monmar Production & Trade Co.,Ltd.

JICA LIBRARY
J 1148621 [4]

1999年1月

国際協力事業団
株式会社サイエス

JICA
115
60
MPI
LIBRARY

鉱調工
CR(3)
99-020

企業診断報告書（MONMAR）

１．訪問日時と診断担当者

- 訪 問 日 時：1998年８月13日（第一次）、1998年10月19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. C. BATBAYAR（社長）他

２．企業概要

本社と工場はウランバートル市のハーンウール区に立地している。資本金は11万Tg、社員数は９名の小規模ながら環境に強い自然エネルギの有効活用及び国内に広く普及しようと努力している。モンゴルでは将来性のある貴重な存在の企業の１つである。経営者は資本金の97(％)の株を保持している。1989年イギリスから50(W)の風力発電機製造のライセンスを受け、国営企業として従業員30名で開業した。1992年２月、民営化され株式会社として継続してきた。主要製品は風力発電機65(％)、太陽熱発電機25(％)となっている。工場の敷地・建屋面積は年間1,000(台)を生産するのには何ら支障はない。従業員の間接比率は44(％)と少人数ながら間接職の占めるウエイトは高い。平均経験年数は10年、10年以上の経験者は９名である。現場監督や品質管理者は１名ずついるが、修理のために戻ってくる製品があるのが１つの問題である。

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照のこと。

３－２　特記事項

この会社の経営者は1997年に父親からひきついだ息子が受持っている。この息子は技術者である両親のもとで生まれ育ち、ロシアの大学で風力発電を専攻、その後、ドイツの風力エネルギ研究所で15ヵ月学んだこの道のエリートである。但し、研究・学者肌である。今でも父親は国立総合研究所の教授。母親はこの会社の電気技術者として息子の事業をバック・アップしている。但し、この事業は中国からの輸入品もある上に、モンゴルの遊牧民相手の商売なので、思った程の販売量がない。その上、購入

1148621 [4]

相手が不便な場所に住んでいるので搬送に時間がかかり、アフターサービスに訪れることもできにくい。このためか、製品に対してユーザーからの情報が殆ど入ってこない。一方、発電機の年間生産高は1,000(台)、3ヵ月も生産すれば終了する。太陽熱発電機の生産を含めても6ヵ月位の生産量しかない。このために収益はあがらず、設備の更新もできない。今後は年間に10～15(%)も修理に戻ってくる原因を追求し、部品の信頼性を高めること。海外に拡販したり、大型風力発電機を狙うか、等を試みないと、遊牧民のみの相手では将来性が乏しい。よく考え判断していただきたい。

企業訪問調査票

整理番号	27	調査年月日	1998/08/31	セクター名	電気機器

	項目	調査内容
1	会社名	モンマル
2	住所	ﾊｰﾝｳｰﾙ区、ﾚｪｲﾊﾌﾞｽ１階ﾁﾝｷﾞｼｰﾝ、ｳﾙｸﾞﾝﾁｭﾙｰ、ｳﾗﾝﾊﾞｰﾄﾙ市
3	電話/FAX 番号	TEL：976-1-342692 FAX：976-1-342692
4	操業	1992 年 2 月 12 日　設立（民営化）
5	資本金	110,513.5Tg
6	経営責任者	社長：Chadraa BATBAYAR（チャドララ・バトバヤァル） 製品責任者：C. BATBAYAR
7	株主構成・株主数	C.BATBAYAR(97%) N.BYAMBASUREN(2%), AMAR(1%)
8	現在従業員数	総数：　9　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：　800 ㎡ 建家面積：　700 ㎡（工場）
10	売上高(1,000Tg)	42,000(95), 55,000(96), 75,000(97)
11	製品構成 （売上比率）	風力発電機(65%) 太陽熱発電機(25%)，その他(10%)
12	販売先 （輸出比率/ 相手国）	国内向け(100%)
13	仕入高('97)	主原料：輸入 副原料：
14	仕入先('97) (海外調達比率/ 相手国)	主原料：イギリス，ロシア，中国 副原料：国内 スペアパーツ：ドイツ，イギリス他
15	主要設備	発電気製造用各種機械
16	生産体制	稼働季節：　通年（主に 10 月～5 月） ワークシフト：一直
17	工程区分	組立
18	問題点/ 要改善事項	1）中国製品との競合 2）製品の品質（耐久性）
19	他特記事項	社長はロシアの大学を卒業（専攻：風力発電）し、ドイツの風力エネルギー研究所で 15 ヶ月学んだ

4．生　産

4－1　生産の現状

自然エネルギーの有効活用を狙って、イギリスから受けた風力発電技術力を製品化し、放牧民の生活援助に貢献していると共に、公害減少を狙った将来性のある事業を少ない人数で展開してきている。自社内に鋳造、製缶、溶接、射出金型、部品の機械加工、組立、性能試験など一貫した生産体制をとっている。自社独自の高い技術力と付加価値の高い製品を生産しているが、Mongol国内販売のみ。放牧民からの需要も少なく、設備の稼働率は約30(%)。収益確保もギリギリの生産となっていると判断する。

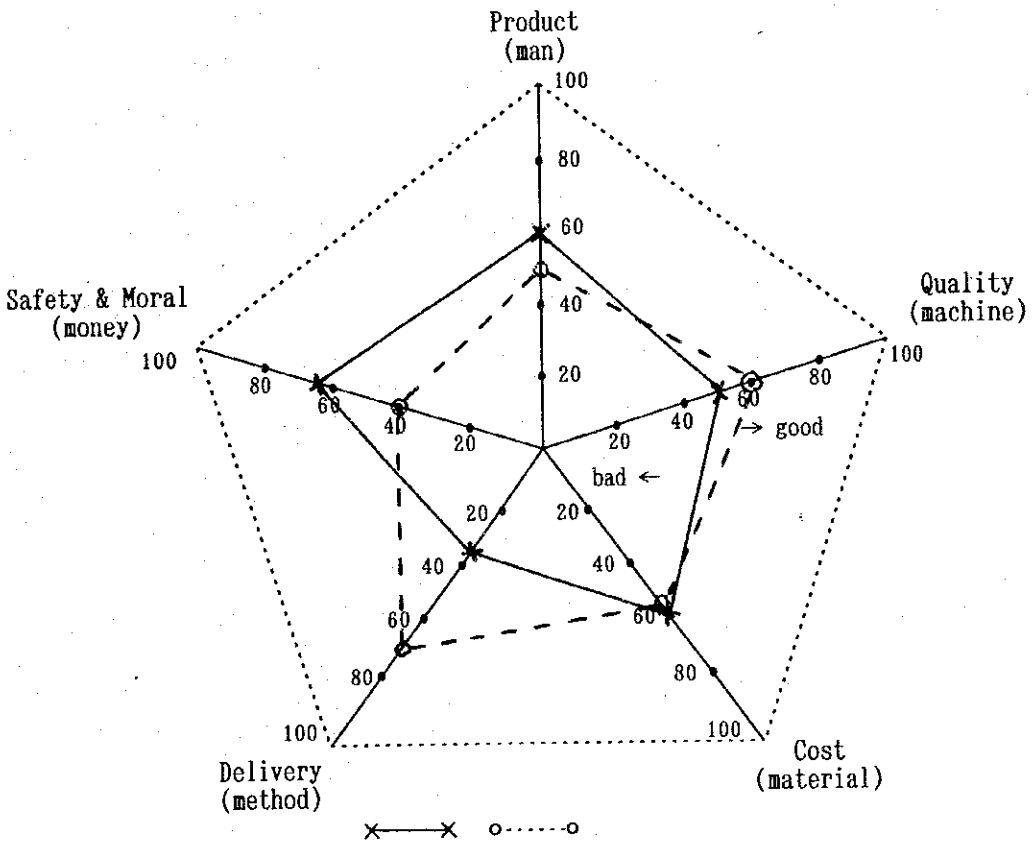
勿論、発電機を作るための原材料は全て外国から調達。しかし、部品類は自社で製作している。この技術力は高く評価できる。従って、今後、会社として実行することを３点示してみよう。

① 健全経営をするために、どうすればよいか。即ち、Out･Put（P，Q，C，D）とIn･Put（５Ms）のバランスがとれるような中・長期経営計画を立てること。
② 材料の調達、設備の稼働率、就業人員なども算定し、効率のよい生産管理体制を確立すること。
③ 生産計画、人員配置、製造、加工、検査などの体制をととのえる。

この①～③stepがととのえば、次の段階で輸出も検討すればよい。

企業診断評価と問題点（MONMAR）

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）

- 自然エネルギ（風力）を有効活用する自社独自の発電技術・製造技術を持っている。
- 発電機の製造一貫体制をととのえている。

（短所）

- 鋳造・溶接・機械加工などの設備が古く汚れている。
- 季節変動による生産体制の工夫が必要。
- 国内の放牧民相手のみの生産・販売である。

（問題点）

- 工場内は暗く、設備は古く、工場内の３Ｓ（整理・整頓・清掃）が悪い。このような状態で従業員の作業意欲をどのようにしてかきたてるか。
- 製品の精度向上、クレームやコンプレーンの減少などを実行すると輸出が可能となるか。検討の要あり。
- 生産管理や技術管理体制をととのえること。

この評価ではMethod（生産・技術管理体制）が悪い。顧客に喜ばれる製品をどう作るか。そのためにもデータ管理が必要。Safety and Moral（安全対策）の点数も低い。

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（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．
	・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）
生産に必要となる5元素（IN PUT）	・MAN 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．
	・MACHINE	
	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．
	・MATERIAL	
	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．
	・METHOD	
	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．
	・MONEY	
	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（一般産業セクターの場合）

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、その理由をよき考え反省していただきたい。その上で長所・短所を確め、問題点の解決に努力していただきたい。評点の仕方については診断法の詳細を添付してあるので参考にしていただきたい。一般産業セクターの場合は、各社に共通している問題の対策を次に示してみる。

このセクターの場合もＰlan(計画),Do（実行）、See（修正）の活動が充分でないのでこの点についての意識改革をはかる上で次の提言をする。

（１） PLANすなわち生産計画を立てること。

先づ、１２ヶ月または６ヶ月の生産計画（品種別に、いつ頃迄に、何箇生産し、どこに納入するか。これができれば会社の収益がはっきりして経営方針も定まってくる）を立て、この値にもとずいて１ヶ月、１週間、１日単位へと生産計画を具体化させ実行すればよい。この生産計画は工場長が社長と相談の上作成し従業員に説明すること。この生産の基本原則が守られ実行している企業が実に少ないのは残念である。

（２）ＤＯ、すなわち生産計画通りに実行すること。製造責任者が毎日の生産活動を決定すること。すなわち、どの品種を、どの組に何個ずつ作らせるかを決め、標準時間や目標を与えて実行する。従って、実行した結果がどうなっているか。計画と実績の差を確め、この差をがあればその原因を追究し対策を立てて、差が小さくなるように改善を試みるのである。これは生産活動が継続している間は栄絵員に行うのである。このＤＯは製造責任者、チームリーダおよび作業者の仕事である。

（３）ＳＥＥ（ＣＨＥＣＫ、ＡＣＴＩＯＮ）すなわち顧客に納入した品物が喜ばれて使用されているか否かをあらゆる情報網を通じて確認すること。

顧客に納入した製品、または買っていただいた製品が喜ばれて使用されているか。故障して機能を発揮しなくなってはいないか。この状況を良く把握し顧客に迷惑かけていれば早い時間に処置する事を考えねばならない。これはアフターサービスとも関連することでもある。したがって各社ごとに自社製品に対してクレーム・コンプレーンなどのデータを残し、どのような対策をとり処置をしたかキチンとメモしておくこと。この関係の資料が全くしないのにも驚かされた。これは会社の信用、存続にかかわるので社長自ら積極的に実行すること。

このように自営や生産活動を軌道にのせるためにはＰＬＡＮ、ＤＯ、ＳＥＥ活動は大切であるということを認識の上で活動をとってもらいたい。

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はいるが、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、2.1倍に増加している。
② 自己資本比率(％)は対前年比で、ほとんど変動がない。横ばいである。
③ 純売上高は対前年比で、35(％)迄減少している。
④ 売上対純利益率は対前年比で、マイナスである。
⑤ 純利益は対前年比で、ゼロ、赤字である。

この分析結果では、自己資本比率(％)の項を除くと全てが前年よりも悪化してきている。この理由は何か。この機会に社長自ら理由、原因をはっきり把握する必要がある。経営者は財務・経理に無関心であっては会社は倒産してしまう。従って、今後ともコンスタントに収益をあげるためにも、次の３点の実行をすすめたい。

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実施すること。
② 生産性向上やコストの問題点は何かを把握し、その原因を追求すること。
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
$75,000\times10^3$Tg	457×10^3Tg	306×10^3Tg	$95,000\times10^3$Tg	$35,000\times10^3$Tg

なお、設備資金の償還年数は4.6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

どうすれば黒字経営となるか。計画し目標を立て、その目標を達成するために社長以下、社員が一体となって努力しないと、そう簡単には黒字経営にはならない。このリーダシップをとるのは社長以外にはいない。徹底したコスト管理した結果、はじめて黒字になる。この点注意して努力していただきたい。

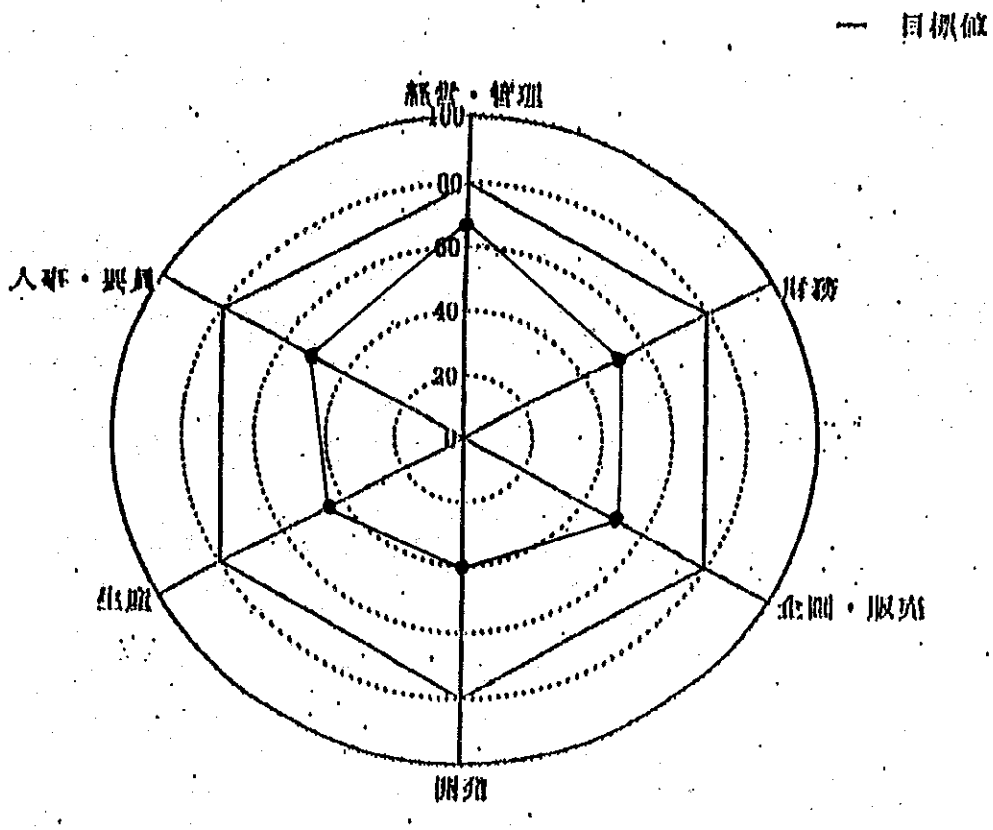
以 上

社外秘

財務諸表分析要約　（企業名：モンマル）　（単位：1000Tg）

決算期間	1996	1997	対前年比	1998前半	対前年比
現金	7	1	-6	4	3
預金	31	59	28	230	171
小計	38	60	22	234	174
売掛金	2,697	2,413	-284	3,672	1,259
原材料費	10,439	7,035	-3,404	5,726	-1,309
その他流動資産	19,231	18,265	-966	18,983	718
流動資産合計	32,405	27,773	-4,632	28,615	842
固定資産合計	114,755	110,546	-4209	110,513	-33
資産総計	147,160	138,319	-8841	139,129	810
買掛金	0	0	0	2,144	2144
その他流動負債	447	128	-319	0	-128
流動負債合計	447	128	-319	2,144	2016
固定負債合計	6,000	1,000	-5000	250	-750
負債総計	6447	1128	-5319	2394	1266
資本金	139,462	136,653	-2809	136,653	0
剰余金(当期)	1,251	538	-713	51	-487
剰余金(前期繰越し)			0	31	31
その他資本金			0		0
資本総計(自己資本)	140,713	137,191	-3522	136735	-456
負債＋資本(総計)	147,160	138,319	-8841	139,129	810
流動比率(%)	7249.44	21697.7	14448.22	1334.65	-20363
自己資本比率(%)	95.6191	99.1845	3.56544	98.2793	-0.9052
純売上高	24,296	75,000	50704	26,392	-48608
売上原価	16,417	72,886	56469	15,359	-57527
販売管理費	6,095	1,576	-4519	960	-616
労務費	2,510	1,245	-1265	480	-765
営業利益	1,784	538	-1246	82	-456
税引前利益	1,251	538	-713	82	-456
法人税		81	81		-81
法人税率(%)	0	15.0558	15.05576	0	-15.0558
純利益		457	457		-457
売上対税引前利益率(%)	5.149	0.71733	-4.4317	0.3107	-0.40663
売上対純利益率(%)	0	0.60933	0.60933	0	-0.60933
総資本対税引前利益率(%)	0.8501	0.38896	-0.4611	0.05894	-0.33002
自己資本対純利益率(%)	0	0.33311	0.33311	0	-0.33311
総資本回転率(%)	16.5099	54.2225	37.7126	18.9694	-35.253

MONMAR. Co. LTD 社評価結果のまとめ



総合評価内容説明資料

強み	• 商品を独占している。占有率が非常に高い。 • 自然エネルギーを利用し、将来性が非常に高い（無公害）。 • 軽く(head:14kg)、取付容易。可搬性もよい。運転音や振動も少ない。 • イギリスから技術の提携を受け、原料等は海外から輸入しているが、鋳造、射出成型、溶接、機械加工、組立、試験等一貫生産している。 • コストが安い（製品：176,000Tg/ケ 日本円で約３万円）
弱み	• 生産量が年間通して安定していない。放牧民相手の商売なので、販売・収入に限界がある。(NB、４～６月はカシミヤ11～12月は食肉など) • 交通不便、情報収集不便な力所・相手に販売している。従って、サービス体制がわるい。 • 国内、しかも顧客相手が限定されてしまっている。
問題点	• 販売量を増やすこと。そのためには製品の品質（ブレードの肌荒除去、本体の塗装支柱の溶接等）をよくし、アフターサービス体制、生産管理体制をととのえること。 • 保全・３Ｓや生産実績管理をしてコスト切下げを実行すること。このためにも生産現場をまとめる管理者１名増員すること。
その他	• 輸出の可能性は充分ある。自然エネルギーの活用で将来性はある。 この２点をＰＲして無償資金の有効活用すること。将来有望である。 但し、販売活動も重点をおくこと。(離島などに活用できる) • 国で積極的に奨励し、アパートの屋上等に取付けるとよい。 Mongol国の唯一の製品になりうるかもしれない。

企業名：Monmar

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。

決算期間 評価項目	１９９６ (1-12 月)	１９９７ (1-12 月)	１９９８ (1-6 月)	１９９８ (1-12 予測)
流動資産(1,000Tg)	32,405	27,773	28,615	
流動負債(1,000Tg)	447	128	2,144	
＊流動比率（%）	**7,249**	**21,698**	**1,335**	
自己資本(1,000Tg)	140,713	137,191	136,735	
総資本(1,000Tg)	147,160	138,319	139,129	
＊自己資本比率（%）	**95.6**	**99.2**	**98.3**	
売上高(1,000Tg)	24,296	75,000	16,392	32,784
＊同上対前年成長率（%）		**+209**		**-56**
売上原価(1,000Tg)	16,417	72,886	15,359	30,718
売上総利益(1,000Tg)	7,879	2,114	1,042	2,084
販売管理費(1,000Tg)	6,095	1,576	960	1,920
減価償却費(1,000Tg)	127	306	0	0
営業利益(1,000Tg)	1,784	538	82	164
経常利益(1,000Tg)	1,251	538	82	164
純利益(1,000Tg)	1,251	457	82	164
＊同上対前年成長率（%）		**-66**		**-64**
＊売上対営業利益率（%）	7.3	0.7	0.5	
＊売上対経常利益率（%）	5.1	0.7	0.5	
＊売上対純利益率（%）	**5.1**	**0.6**	**0.5**	
＊総資本対経常利益率(%)		**0.9**		**0.1**
＊総資本回転率（%）		**53**		**24**
＊ｷｬｯｼｭ・ｲﾝﾌﾛｰ(1,000Tg)	**1,378**	**763**	**82**	**164**

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。

当社はこの指標は全く問題無い。

（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。

当社は1996年以来ほぼ100%を維持しており、問題無い。

（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年には5.1%と一応合格レベルにあったが、1997年は0.6%、1998年前半は0.5%と極めて低く問題である。

（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年が0.9%と極端に低いが、1998年(予測)は更に下がって0.1%となる見込みであり、大きな問題である。

（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とは言えない低レベルにある。工場内の在庫部品や工程内の仕掛品の多いのも大きな原因と思われる。

（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+209ポイントと大幅に伸びたが、1998年(予測)は一転して-56ポイントと落ち込む見込みであり、同時に各利益率も低いので問題である。

（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。

この指標は1997年実績、および1998年予測共に-60ポイント以下であり、極めて大きな問題である。

（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。
1997年以降、当社の現金収入力は異常に低下しつつあり、大きな問題である。

2．問題と要改善点

（1）経理システム

当社の財務諸表は記入方法に多くの不備が見られる。例えば以下の点を改善する必要がある。

・正しい欄に記入していない。

・正確性を疑われるような数字が入っている。（1997年期末の売上金額が丁度75,000,000Tgとなっているが数字は現実的とは思えない。また1996年と1998年の純利益が分からない。）

（2）財務運営

当社で最も大きな問題は年々各利益率が低下していることである。しかもそのレベルが１％以下で極めて低い。このままの状態で操業を継続すれば近く赤字決算に転落する恐れがある。

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。

当社は、先ず利益を増加する為の施策を作成実施し経営の安定化を図る必要がある。その手段として予算と実績の比較分析が重要である。また製品の原価計算を厳密に見直して原価低減の創意、工夫を行って、利益のあがる生産体制に改めねばならない。なお売掛金が多すぎるのでこれを積極的に回収する必要がある。

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。

JICA