

モンゴル国工業開発計画調査
簡易企業診断結果報告書

[6]

セクター：機械産業

企業名：NinjKhorol Co.,Ltd.

JICA LIBRARY



J1148622(2)

1999年1月

国際協力事業団
株式会社サイエス

JICA

115

60

MPI

LIBRARY

鉦調工

CR(3)

99-020



企業診断報告書 (NINJKHOROL)

1. 訪問日時と診断担当者

- ・ 訪問日時：1998年8月17日（第一次）、1998年10月16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. B. NASANBAT（社長）他

2. 企業概要

本社はウランバートル市に立地。工場はウランバートル市から約70(km)はなれたテウブ県に立地している。資本金は231百万Tg、社員数は25名の小規模車輛整備会社である。1961年国営企業として設立。1993年民営化され、1996年社名変更し現在に至る。経営者は資本金の100(%)全額を保持している。自工場は片田舎の莫大な敷地の中に建設。主として農耕用のトラクターの組立(トラクターはロシア製(80~120HP)が圧倒的に多く50(%)のシェアを誇っている。しかし、最近になって中国製(15HP)の小型機や日本製(90HP)も入ってきている。)60(%)、農耕機(馬車用20(%)、トラクター用80(%)の組立及び機械類の修理40(%)を実施している。この会社では中国製のトラクター部品を購入・組み立てて販売を行っている。従業員の間接比率は36(%)と高く、平均経験年数は15年、全員が10年以上の経験者。他の業種と異なって研究開発・販売担当者を8名配置している。

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照のこと。

3-2 特記事項

モンゴルでは主としてセレンゲ県60(%)、ダルハン県20(%)でトラクターを用いた農作業を行っている。これも季節変動があり、農家は5月~9月の5ヵ月間で種子をまき、収穫しなければならないという非常にきびしい環境におかれている。この顧客を相手に事業を展開していくので、経営者は資本の調達や売掛金の回収で苦労がともなっている。この会社の工場は農業王国の県とはいささかはずれた地域、すなわち、



1148622 [2]

人口約3,600名、面積61,300(km²)の村の最大手の工場として建設。村長はじめ村民から発展を期待されている。この村は60(%)は山、24(%)が草牧、6(%)が畠(ポテトや野菜)で小麦は耕作していない。従って、畠用の小型トラクターを組み立て、農家に販売している。工場の機械は40年前のロシア製で古く、部品の加工精度などは出ない。このためにトラクターの組立が中心だが、どうしても修理の場合には部品の加工が必要である。

村内の70世帯の食品加工設備などの保全も手がけ、まずは収益を確保して、新型旋盤の1(台)位は購入。部品加工ができるようにすること。次いで、日本製や中型トラクターの組立に進出することを考えてはいかかがか？ これからの成長を期待している。

企業訪問調査票

整理番号	37	調査年月日	1998/08/17	セクター名	トラクター
------	----	-------	------------	-------	-------

項目	調査内容
1 会社名	ニンジ・ホロル
2 住所	バヤンチャンドラム、テウブ県
3 電話/FAX 番号	TEL : 976-1-366958 FAX : 976-1-312347
4 操業	1961年 設立 (国営企業として) 1993年 民営化 1996年 社名変更
5 資本金	231,075,000Tg
6 経営責任者	社長 : B.NASANBAT (B.ナサンバット) 製品責任者 : TUMEN J. (ツメン.J)
7 株主構成・株主数	B.NASANBAT(100%)
8 現在従業員数	総数 : 25 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 : 50,000 m ² 建家面積 : 1,344 m ²
10 売上高(1,000Tg)	9,500(95), 7,500(96), 9,868(97)
11 製品構成 (売上比率)	トラクター(60%), 修理作業(40%)
12 販売先 (輸出比率/ 相手国)	国内向け (セレンゲ県の農家)
13 仕入高('97)	主原料 : 部品 19,342,800Tg 副原料 :
14 仕入先('97) (海外調達比率/ 相手国)	主原料 : 部品 (中国) 副原料 : スペアパーツ : トラクター用 (中国, ロシア)
15 主要設備	機械装置 : 71 台
16 生産体制	稼働季節 : 9月~6月(10ヶ月) 稼働率 40% ワークシフト : 一直
17 工程区分	組立及び修理
18 問題点/ 要改善事項	1) 運転基金の不足 2) 機械の老朽化 3) 職場環境が悪く、安全性に欠ける
19 他特記事項	村長がこのプロジェクトに協力的である

4. 生産

4-1 生産の現状

トラクターや農耕機類を自社工場で組立、自社製品としている。この他にトラクター、自動車、農耕機具などの持込修理なども実施している。MONGOLは冬期は農作業がなく、季節的な変動が大きいので、年間を通して安定して生産するのはむずかしい。とはいうものの、会社の経営を持続し、村の繁栄に貢献するためには年間通じて安定した事業を展開しなければならない。

そのためには、自社工場内、事務所などの整備をしないと、今の状態では顧客はビックリして逃げてしまう。ではどうするか。いくつかのアドバイスをします。

- ① 工作機械・試験装置などはキチント整備すること。もっときれいにする。あたかも加工精度も出ないよといわんばかりの管理状態ではダメ。
- ② 工具（バイト、スパナ、ハンマー、ドリル等）棚内の3S（Seiro, Seiton Seisou）をキチント実施、使用できないものはスクラップとする。
- ③ トラクター、農耕機など組立・修理の標準工程や時間を設定し、これにもとづいた作業をすること。これはOJTにもなる。
- ④ 冬期中は1台/月位のペースでトラクター、農耕機を組立、自社工場また倉庫に保管。シーズンがくれば直ぐ使用するように体制をととのえておく。勿論、4～5台/シーズンのストックとなるので、資金繰りは大変だと思うが、客と相談し最善の方法を考えること。
- ⑤ 修理（トラクター、農耕機、普通乗用車など）を多くとり込み、修理のための売上高を増加させること。従業員の技能は高いので、有効利用するのがよい。
- ⑥ 村内に食品などの小規模会社が多いと思うので、自社の従業員達を各社に出張させ、設備の点検や修理を行う。勿論、修理代はもらう。徐々に収益を上げ、経営の体質を強化すること。

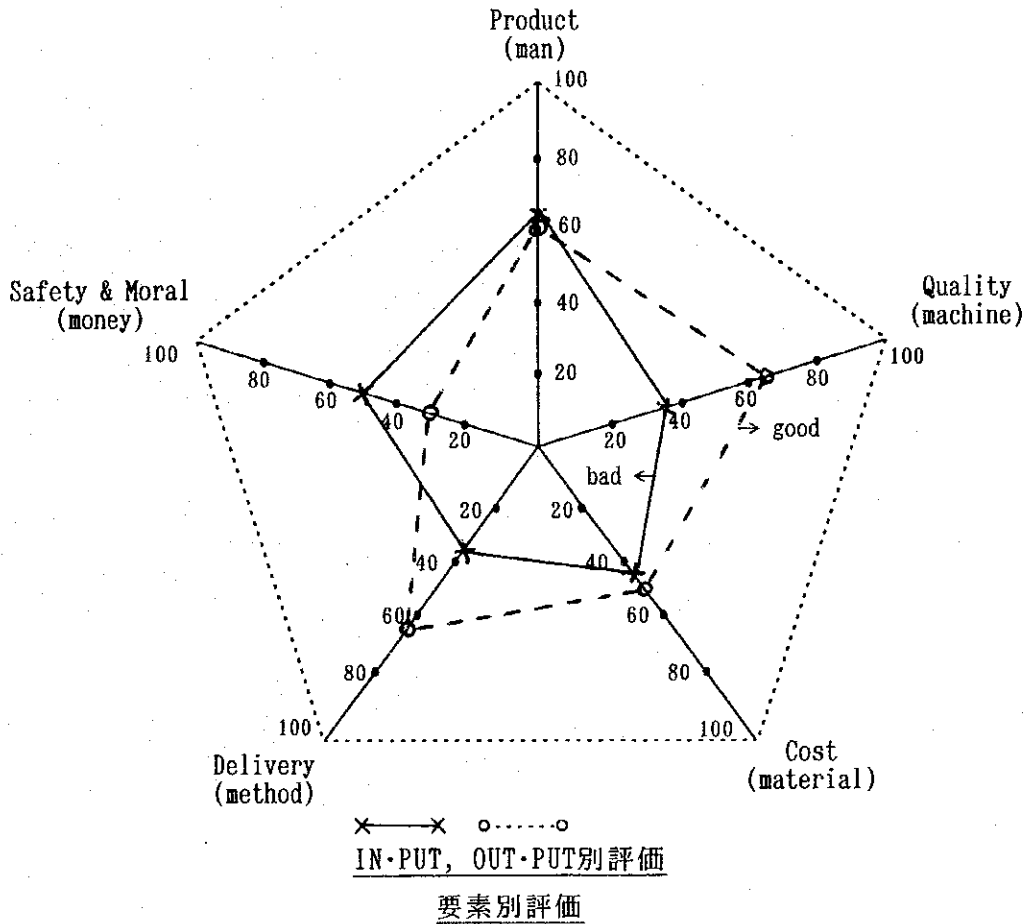
企業診断評価と問題点 (NINJKHORAL)

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)

- トラクター、農耕機の組立・修理等の独自の技術がある。
- 従業員の殆どが経験が多く技能も高い。
- 間接要員比率36(%)を誇るスタッフ要員を確保している。

(短所)

- 旋盤はじめ検査機器などの全てが古い。
- 工場建屋・事務室・トイレ等全てが古く汚れている。
- トラクターや農耕機など収納する倉庫がない。

(問題点)

- 設備の稼働率が低い。
- 季節変動に生産高が左右される。
- 従業員の作業意欲を向上させ、若者の社員を確保し、生き生きとした職場にするにはどうするのか？
今の状態では従業員への刺激があまりにも少なすぎる。
- 日常作業管理（工具類の不用品は捨てる。ボール盤作業には手袋は使用しない。整理整頓を実行する等）を徹底して実施すること。

この評価ではMachine, Methodが非常に悪い。かつ、Safety and Moralも悪い。経営者の一工夫が必要だ。

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要素 (INPUT)	・ <u>MAN</u> 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.
	・ <u>MACHINE</u> 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.
	・ <u>MATERIAL</u> 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.
	・ <u>METHOD</u> 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.
	・ <u>MONEY</u> 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)	・ <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（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、チームリーダー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確認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。比較的データは不足している上に、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。しかし、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見ると、2.6倍となっている。
- ② 自己資本比率(%)は対前年比で見ると、殆ど横ばいである。
- ③ 純売上高は対前年比で見ると、40(%)増加している。
- ④ 売上対純利益率は対前年比で見ると、29(%)迄減っている。
- ⑤ 純利益は対前年比で見ると、60(%)減少している。

この分析結果では、負債が2.6倍となっているので要注意である。しかし、純売上高と純利益は減少してきてはいるものの、約40(%)位の量を確保しているのも、更なる努力が必要であろう。今後共にコンスタントに収益を確保するために、次の3点を実行し、収益改善につとめてほしい。

- ① 経営者ならびに現場管理者は、日々のコスト管理を行うこと。
- ② 生産上の問題点は何か。管理者は自分の眼で確かめること。
- ③ 改善できる項目から1つずつ解決していくこと。

このためにも前述の提言内容を理解し、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
9,868×10 ³ Tg	700×10 ³ Tg	0	445,000×10 ³ Tg	5,000×10 ³ Tg

なお、設備資金の償還年数は7.1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

本社と工場が離れているので、経営者は現場に行く機会が少ないと思う。であれば、工場には社長代行できる人を人選し、配置すること。自分が遠慮なく意見を言える人物がよい。収益は生産現場から生み出されるものです。この生産現場をおろそかにすると、赤字で泣くことになります。今後の成果を期待しています。

以上

財務諸表分析要約

(企業名: ニンジ・ホロル)

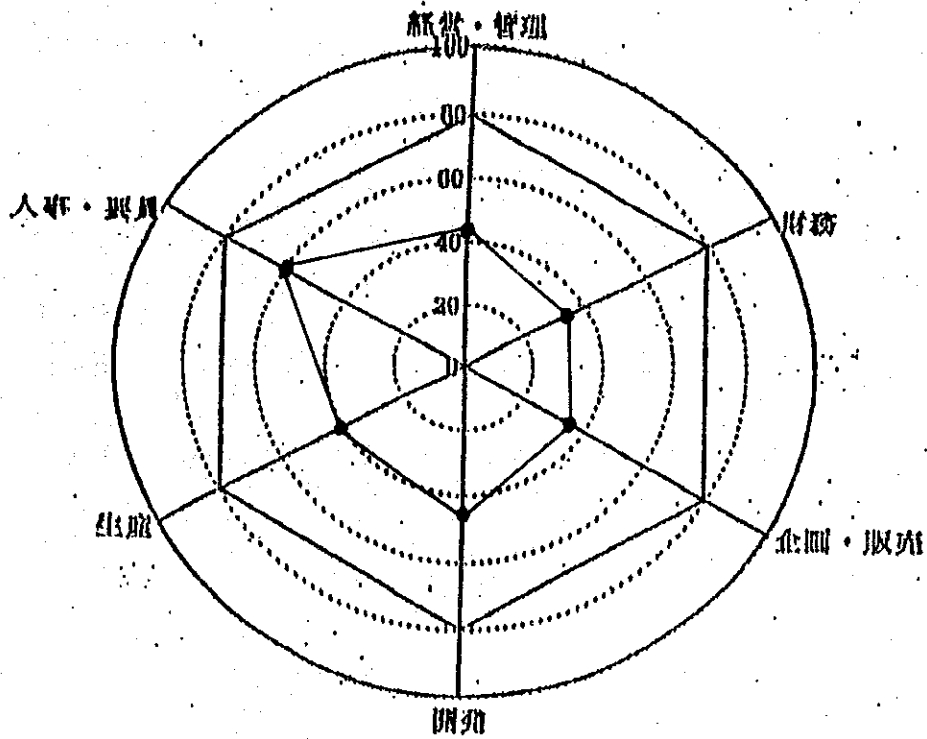
(単位: 1000Tg)

決算期間	1996	1997 対前年比	1998前半 対前年比	1998前半 対前年比	
現金		300	300	661	361
預金	40	40	0	40	0
小計	40	340	300	701	361
売掛金		57	57	57	0
原材料費			0		0
その他流動資産	-40	0	40	-1	-1
流動資産合計		397	397	757	360
固定資産合計			0		0
資産総計	231,075	231,432	357	231,792	360
買掛金			0		0
その他流動負債	0	48	48	124	76
流動負債合計		48	48	124	76
固定負債合計			0		0
負債総計	0	48	48	124	76
資本金	231,075	231,075	0	231,075	0
剰余金(当期)		700	700	285	-415
剰余金(前期繰越し)			0	309	309
その他資本金			0		0
資本総計(自己資本)	231,075	231,384	309	231,667	283
負債+資本(総計)	231,075	231,432	357	231,791	359
流動比率(%)	#DIV/0!	827.083	#DIV/0!	610.484	-216.599
自己資本比率(%)	100	99.9793	-0.02074	99.9465	-0.03276
純売上高		9,868	9868	13,891	4023
売上原価		8,787	8787	11,736	2949
販売管理費		2,500	2500	1,820	-680
労務費		345	345	260	-85
営業利益			0		0
税引前利益		805	805	335	-470
法人税		105	105	50	-55
法人税率(%)	#DIV/0!	13.0435	#DIV/0!	14.9254	1.881895
純利益		700	700	284	-416
売上対税引前利益率(%)	#DIV/0!	8.15768	#DIV/0!	2.41163	-5.74605
売上対純利益率(%)	#DIV/0!	7.09364	#DIV/0!	2.04449	-5.04915
総資本対税引前利益率(%)	0	0.34783	0.34783	0.14453	-0.20331
自己資本対純利益率(%)	0	0.30253	0.30253	0.12259	-0.17994
総資本回転率(%)	0	4.26389	4.26389	5.9929	1.729011

NINJIKHROL

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"> • 中国製のトラクター（Modol Taishan-15）12(HP)を組立てる技術力を持っている。 • 従業員の平均勤続年数は15年と機械産業G.では一番多く、技能が高い。 • トラクター、農耕機一式を製作及び修理できる体制をとっている。 • 人口3,600(人)の小さな村に工場があるが、村長も村発展のためにこの産業拡大を支援している。
弱 み	<ul style="list-style-type: none"> • 工作機械・溶接及び鋳造機、ホイスト全てが旧ロシア製で古いトラクター用エンジン部品を機械加工する精度は保証できない。 • 小さな村、唯一の工場、周囲からの刺激が全くない。従業員の作業意欲向上、技術力の向上は、余程社長のリーダーシップがないと期待できない。 • 会社の長期経営方針がはっきりしていない。
問 題 点	<ul style="list-style-type: none"> • トラクター組立・販売（10台／年）の実績があるので、10台分位の資金はあると判断する。従って、10台／年の生産体制（標準組立時間設定、実施、記録の確保、品質面の検討等）を築き、いかに安く早く組立てるか、コスト切下げをはかること。 • 農耕機具や修理では資金の必要はないと思うので、この売上げをあげること。 <p>この結果、工場内をもっときれいに、美しくすること。社長のリーダーシップがほしい。</p>
そ の 他	<ul style="list-style-type: none"> • 作業者の技能は相当高いと判断する。従って、もっと保全や修理面に力を注ぐこと。トラクター、農耕機具のみにとらわれず、製粉・食品工場の保全も手がけるとよい。 • 村内の詳細企業の設備保全を手がけ、稼働率をあげること。 <p>この結果、売上高も増加してくる。</p>

企業名：Ninjkhorol

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	1996 (1-12月)	1997 (1-12月)	1998 (1-9月)	1998 (1-12 予測)
流動資産(1,000Tg)		397	1,106	
流動負債(1,000Tg)		48	153	
* 流動比率 (%)		827	723	
自己資本(1,000Tg)	231,075	231,384	231,667	
総資本(1,000Tg)	231,075	231,432	232,141	
* 自己資本比率 (%)	100	100	99.8	
売上高(1,000Tg)		9,868	23,229	30,972
* 同上対前年成長率 (%)				+214
売上原価(1,000Tg)		8,787	18,812	25,083
売上総利益(1,000Tg)		1,081	4,417	5,889
販売管理費(1,000Tg)		2,500		
減価償却費(1,000Tg)		57	1,002	1,336
営業利益(1,000Tg)		-1,419		
経常利益(1,000Tg)		364	709	945
純利益(1,000Tg)		700	603	804
* 同上対前年成長率 (%)				+15
* 売上対営業利益率 (%)		-14.4		
* 売上対経常利益率 (%)		3.7	3.1	
* 売上対純利益率 (%)		7.1	2.6	
* 総資本対経常利益率 (%)		0.2		0.4
* 総資本回転率 (%)		4		10
* キャッシュ・インフロー(1,000Tg)		757	1,605	2,140

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。

当社は、ほぼ100%を維持しており、全く問題ない。

(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。

1997年は5%上回っていた(7.1%)が1998(前年)の実績は2.6%と悪化している。防止する為のアクションをとることが望まれる。

(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。

当社のこの指標は全く不満足である。経営の合理化、軽量化をはかって早急にこの状態から脱出するよう、改善すべきである。

(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。

当社のこの指標は全く不満足である。早急に改善策を作成、実施する必要がある。

(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。

あまり詳しいデータがないので不確かであるが、1998年(予測)では、大幅な売上の伸びが期待される。

(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。

上記のとおり1998年の売上が大幅に伸びるならば、純利益の伸びも15%程度が期待できる。

(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1998年以降は、生産活動がたち上がるため、計画通り売上利益が伸びれば、現金収入の面では特に問題にならない。

2. 問題と要改善点

(1) 経理システム

当社の経理部門は弱体である。従って財務諸表は経営者が自ら作成している。現在の専任の財務・経理担当者（2名）を教育訓練中である。

(2) 財務運営

当社は主力製品の小型トラクターの具体的な生産計画が不明確である。その為年間売上高及び利益について予測し難い経営状態になっている。

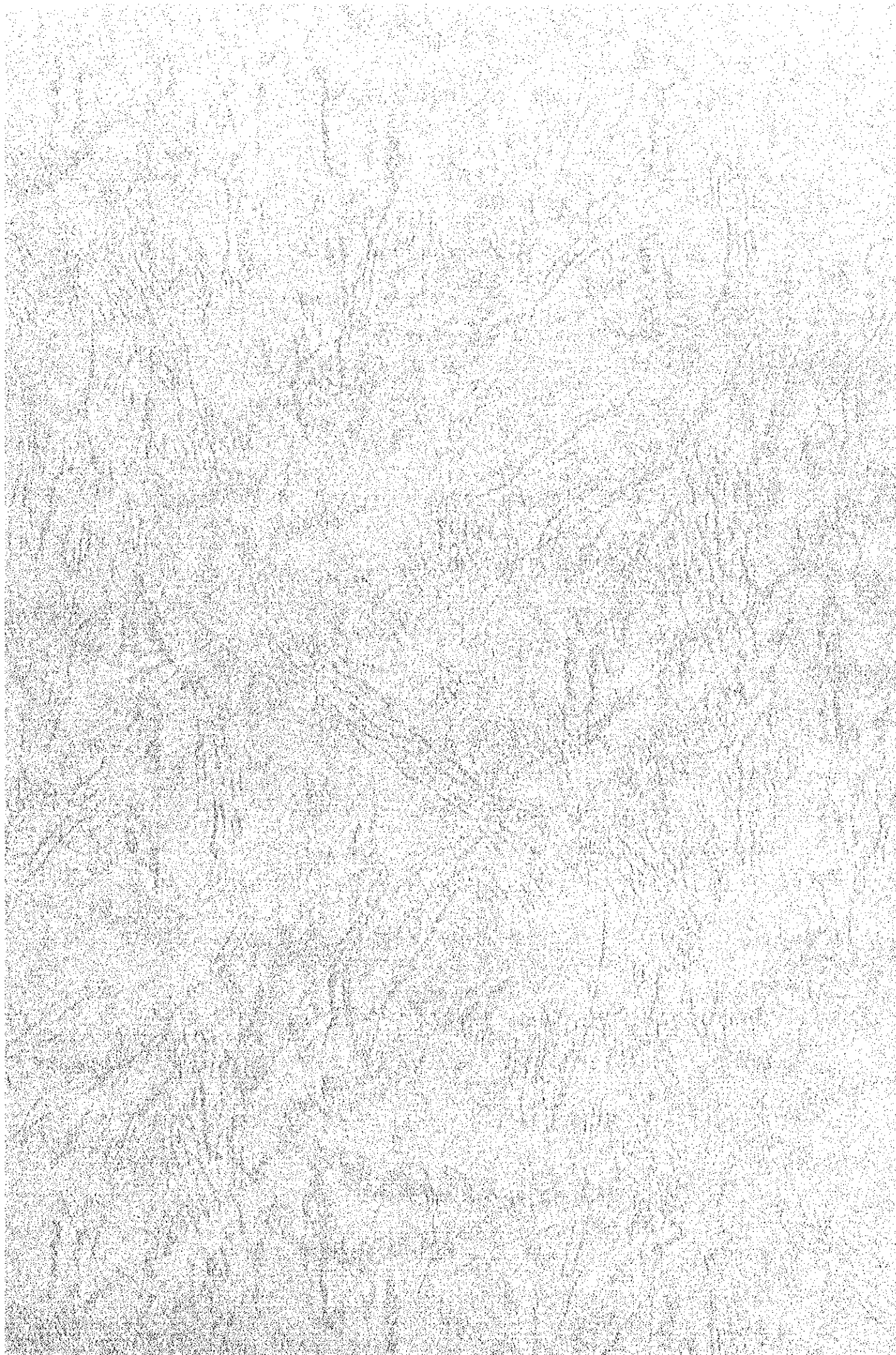
3. 財務・経理に関する提言

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。

当社は先づ、トラクターおよびその他の製品について、年間の販売計画を作成し、それに基づいた予算計上し、財務活動に結びつける必要がある。また製品の原価計算を厳密に実施し、利益予算の作れる経理システム（コンピュータ）を導入すべきである。

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