

モンゴル国工業開発計画調査
簡易企業診断結果報告書

[7]

セクター：機械産業

企業名：Ochir Co.,Ltd.

JICA LIBRARY



J1148623(0)

1999年1月

国際協力事業団
株式会社サイエス

JICA

115

60

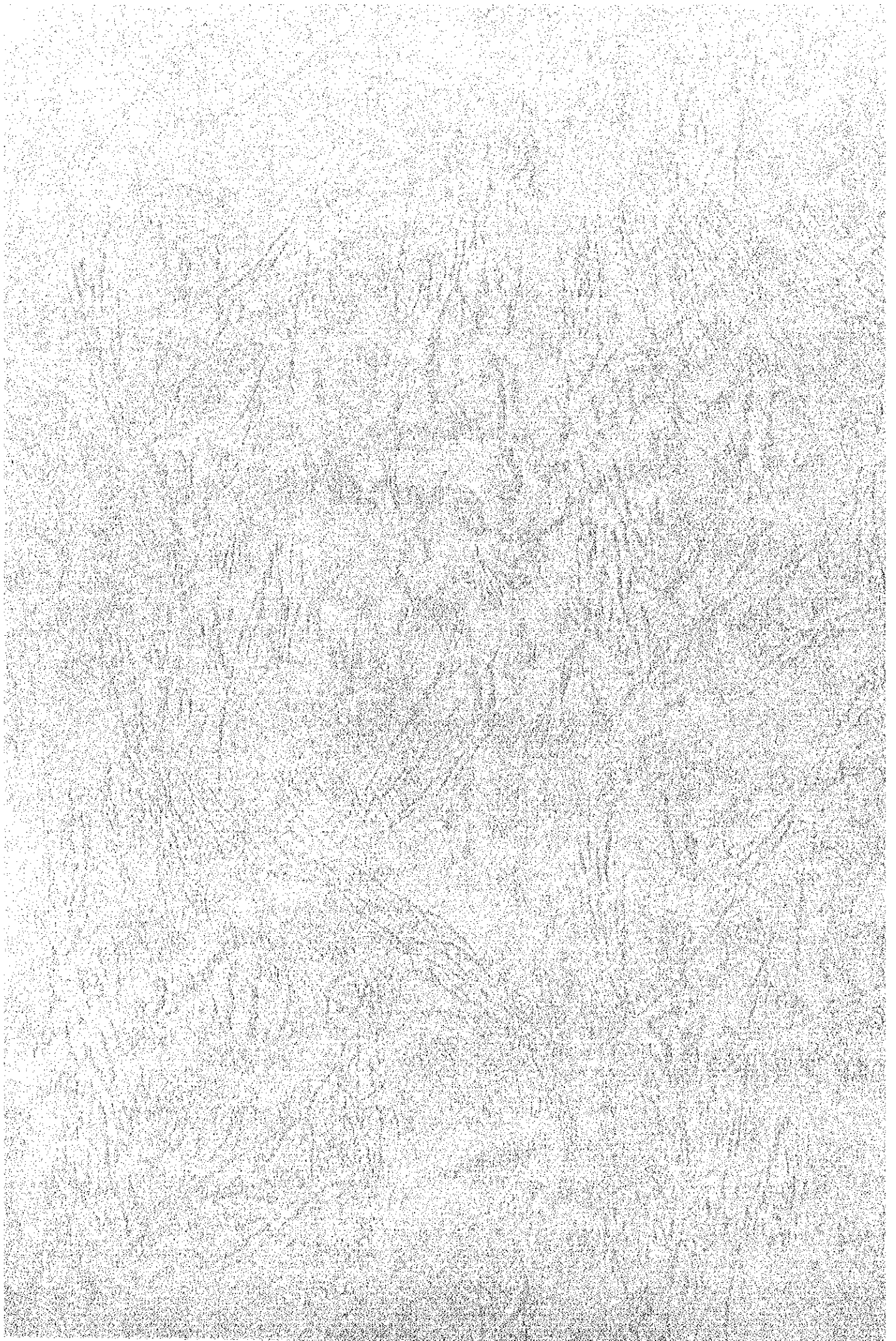
MPI

LIBRARY

鋳調工

CR(3)

99-020



企業診断報告書 (OCHIR)

1. 訪問日時と診断担当者

- ・ 訪問日時：1998年8月5日(第一次)、1998年10月12、14、15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. CHULUUNY BUD (社長) MRS. B. ENKHTUYA (部長)

2. 企業概要

本社と工場はウランバートル市のバヤンゴル区に立地している。資本金は85百万Tg、社員数は59名の中堅木工会社である。経営者は資本金の100(%)の株を保持している。1990年8月、貿易企業として設立。その後1993年1月木工事業を開始した。主要製品は住宅向のドアや窓製品が30(%)、商店に陳列する戸棚や家具が70(%)と国内市場向である。

工場敷地は広々としていて、昼休みは従業員がサッカーを楽しむ位のスペースがある。また、工場の建屋は広いが、設備や機器のレイ・アウトがあまりよくない。設備は自社持、設立後5年しか経過していないので、当然設備は新しい筈であるが、3Sが悪いので劣化が進みつつある。従業員の間接比率は11.1(%)、平均経験年数は6年、10年以上の経験者はいない。製品の仕上精度はよいが、生産・品質管理担当者は僅かしかない。

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8年前に経営者が自分で貿易会社として開業した会社である。経営者はロシアの有名大学の建築工学科を卒業し、英語・ロシア語を話すエリートである。視野が広く、社交性、経営手腕もあり、副業も手がけている。しかし、初めて工場を訪れてみてビックリしたのは、工場内の3Sがひどいこと。木材の切粉は散乱、切屑は山積。製品と仕掛品や原材料がまるで捨て場の様に放置されている。しかし、部長、



1148623 [0]

幹部、作業者は平気でこの職場で作業している。まあ、とんでもない会社に来たものだと思った。この状態を知った上で、調査団を受入れたのかと非常に疑問に思ったのである。「開口一番、このように汚れた工場は見たことがない」と少々オーバー気味に指摘した。しかし、社長の良いところは直ぐ納得し、当日の夕方、社員を総動員して指摘の箇所を整理したのである。若手で将来性のある経営者はすばらしい理解力と行動力があると判断した。ただ「あまり生産現場に足を運んでいない。従業員との話し合いの場を設けていない。自分は本業外の仕事に力を注いでいるな」と思った。経営者は現場の第一線に立って「自分が率先して実行すること」。この言葉を若き将来性のある経営者に対して餞別としたい。将来は非常に立派な会社になることを期待している。

企業訪問調査票

整理番号	34	調査年月日	1998/08/05	セクター名	木工
------	----	-------	------------	-------	----

項目	調査内容
1 会社名	オチル
2 住所	バヤンゴル区、20ホロー、ウランバートル市
3 電話/FAX 番号	TEL: 976-1-332520 FAX: 976-1-331798
4 操業	1990年8月 設立(貿易企業として) 1993年1月 木工事業開始
5 資本金	85,207,500Tg
6 経営責任者	社長: Chuluuny BUD (チュルーニー・バット) 製品責任者: B.ENKHTUYA (B.エンケツヤ)
7 株主構成・株主数	Chuluuny BUD(100%)
8 現在従業員数	総数: 59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: 11,500 m ² 建家面積: 2,420 m ²
10 売上高(1,000Tg)	97,908(95), 286,480(96), 336,412(97)
11 製品構成 (売上比率)	家具(70%) 住宅用ドア, 窓(30%)
12 販売先 (輸出比率/ 相手国)	国内向け(オーダーメイド: 80%, 公立学校向け: 20%)
13 仕入高('97)	主原料: 140,000,000Tg 副原料: 60,000,000Tg
14 仕入先('97) (海外調達比率/ 相手国)	主原料: 国内, マレーシア 副原料: ドイツ, チェコ, 中国 スペアパーツ: ドイツ, タイ, マレーシア
15 主要設備	木工機械各種
16 生産体制	稼働季節: 夏期(100%), 冬期(12月~3月: 75%) ワークシフト: 一直(8:30~17:30) 昼休み(12:30~13:30)
17 工程区分	木工(裁断, 組立, 仕上)
18 問題点/ 要改善事項	1) 国際競争力の不足 2) 運用資金不足
19 他特記事項	1) 社長は有能で積極的 2) 最新鋭設備の導入推進中

4. 生産

4-1 生産の現状

現段階では製材機を所有していない。従って、切断材を購入、自工場で乾燥、機械加工、組立、検査塗装等半一貫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。品質・精度は他社よりは優れていて、製品仕上げも立派である。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。

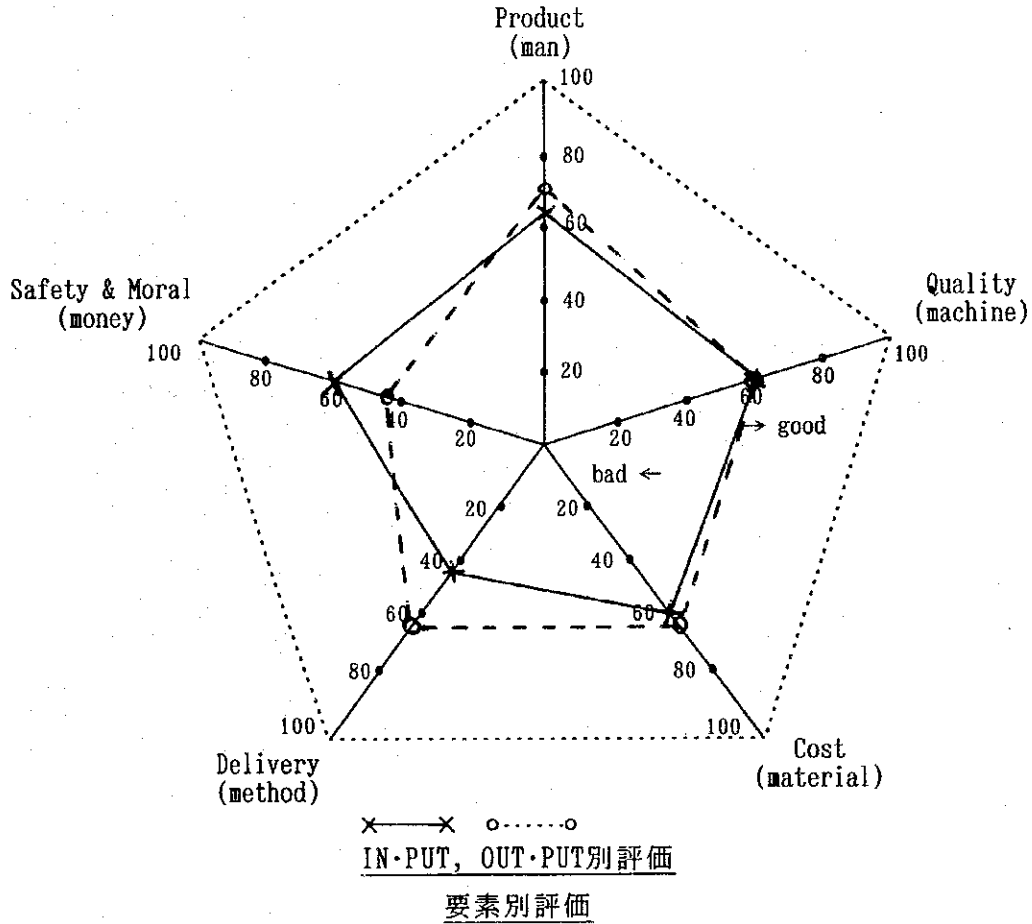
従業員の経験年数は4～6年位。比較的若い層で構成されているが、生産量に応じて採・不を繰り返している。今後共、安定生産を持続し、収益増を狙うためには何をすればよいか3～4点を示してみよう。

- 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 (OCHIR)

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)

- 設備が比較的新しい。
- 製品の品質や精度も高い。かつ、製品の品種も多い。
- 若い労働者が多い。技術者も若く熱心で反応もよい。

(短所)

- 製材設備がなく、かつ、乾燥炉の容量も小さい。
ただし、6ヵ月後位にはドイツからの援助で増設する計画がある。

(問題点)

- 工場内の設備レイアウトが悪い。従って、工程間の移動ロスが多い。設備レイアウトを決めて、集塵装置の配管をすること。
- 素材・半製品・製品などの置き方が悪い。5Sの実施が必要。
- 設備のメンテナンスは事後保全、必要な修理記録もない。
- 予備品（操業及び保全）の管理も不十分である。
- 生産計画の計画対実績の検討とその対策が不十分である。
- 製品の品種ごとのリードタイムと製造コストを把握すること。

この評価では、ほぼバランスされているが、上記の問題点を実施すると80点に近づくことは可能である。整理・整頓・清掃は忘れずに毎日実施するように。社長自らチェックがほしい。

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 (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 (I N P U T)	・ <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 (OUTPUT)	・ <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.	

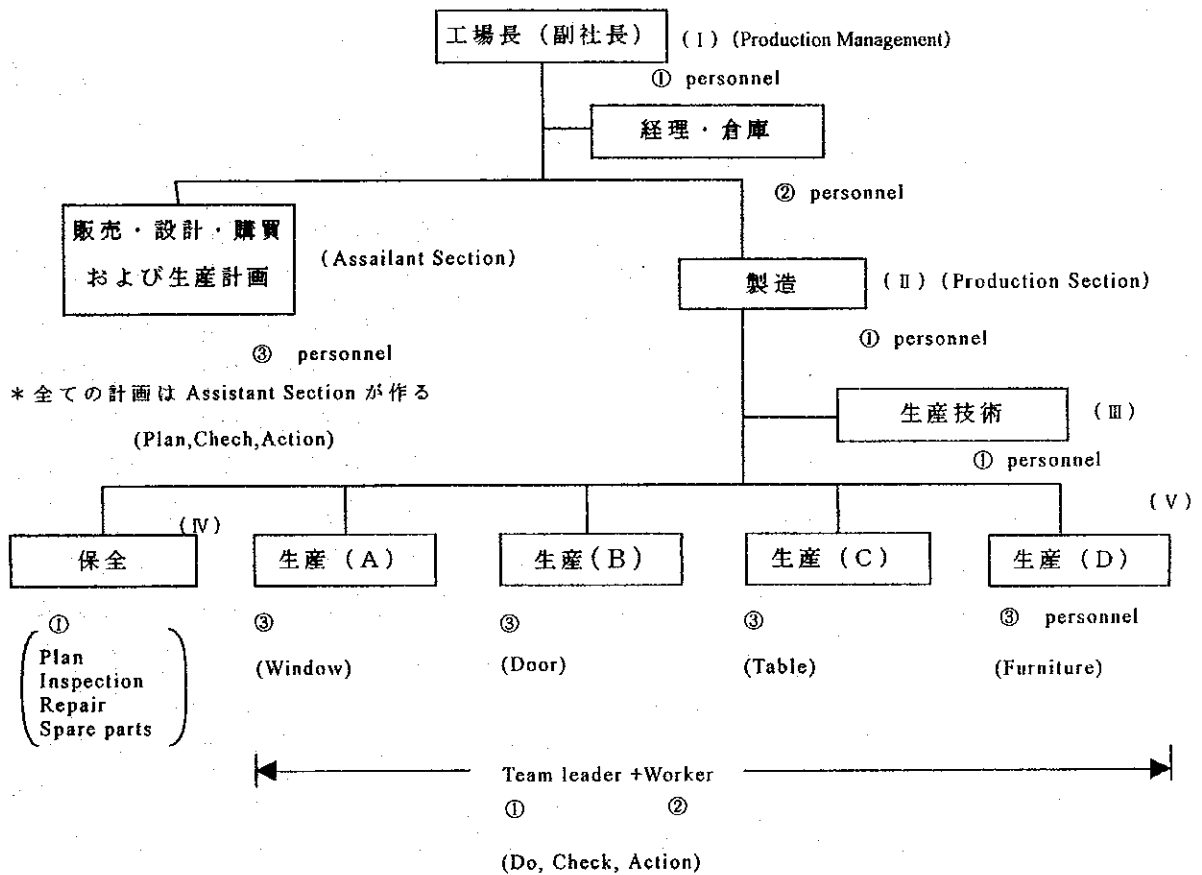
この診断結果を総合評価 (IN PUT と OUT PUT とのバランスを調べると共に評点の位置づけをする)。要素別評価 (どの要素に問題があるかを明確にする) に分け「企業診断評価図」にまとめる。評価の結果は、81~100点は最優秀、61~80点は良、60~40点は改善の必要ありと判断する。なお、問題のある要素から改善を進める。

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I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、33(%)まで減ってきている。
- ② 自己資本比率(%)は対前年比で、12.5(%)増加している。
- ③ 純売上高は対前年比で、51(%)減少している。
- ④ 売上対純利益率は対前年比で、26(%)迄減ってきている。
- ⑤ 純利益は対前年比で、1.6(%)迄減っている。

この分析結果では負債額は順調に減ってきている。自己資本比率は増加していてよい。但し、純売上高及び純利益が今期は大巾に悪化してきている。この理由は何か。この機会に充分調査し、企業の体質強化をはかる必要がある。従って、ここで今後共、コンスタントに収益増を狙うために、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着実に実行すること。
- ② 生産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。

売上高	税引後利益	減価償却費	運転資金	設備資金
336,411×10 ³ Tg	101,889×10 ³ Tg	6,944×10 ³ Tg	217,000×10 ³ Tg	336,000×10 ³ Tg

なお、設備資金の償還年数は3.1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

工場の収益増を狙うためには、部門別（ラインやグループ）に生産性向上の目標を
かけ、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。2回のセミナーで幹部の人々と話し合いしたが、皆とても熱心で眼が生
き生きしていたのが印象に残っている。全員で努力すれば、将来の道はかならずひら
けてきます。

以 上

財務諸表分析要約

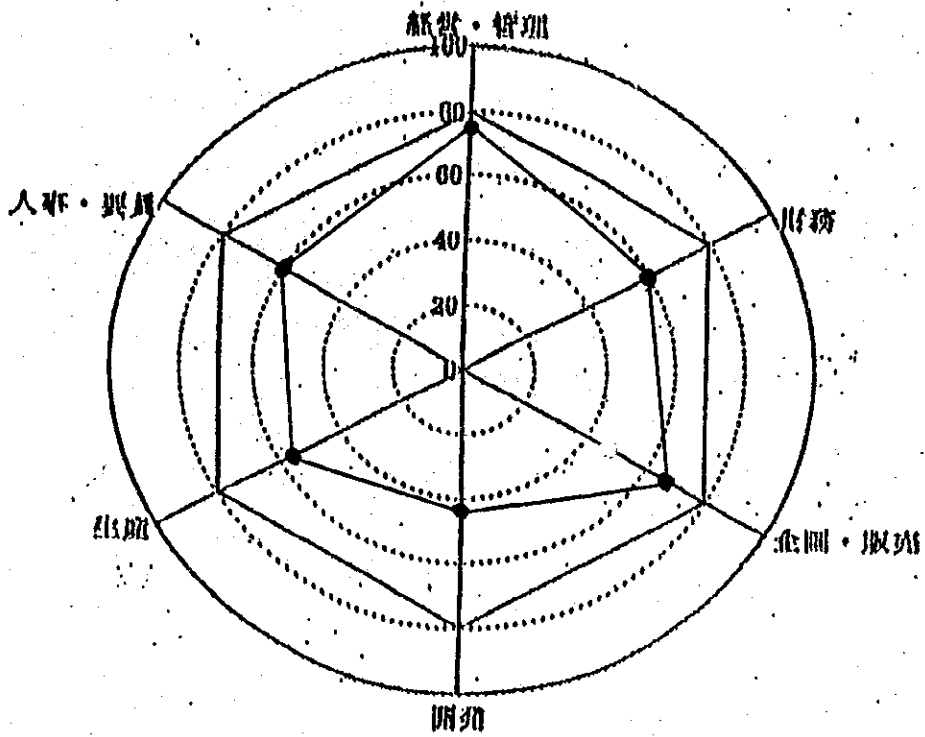
(企業名: オチル)

(単位: 1000Tg)

決算期間	1996	1997	対前年比	1998前半	対前年比	1998(1-9)
現金	50	323	273	2,627	2,304	240
預金	1	14,110	14,109	354	-13,756	13
小計	51	14,433	14,382	2,981	-11,452	253
売掛金	1,500	1,760	260		-1,760	3,771
原材料費	156	141	-15		-141	3,977
その他流動資産	155,352	126,298	-29,054	192,315	66,017	10,767
流動資産合計	157,059	142,632	-14,427	195,296	52,664	18,768
固定資産合計			0		0	11,686
資産総計	217,521	196,151	-21370	245,343	49192	113,471
買掛金	42,224	42,772	548		-42772	13,542
その他流動負債	52519	2168	-50351	6992	4824	1,464
流動負債合計	94,743	44,940	-49803	6,992	-37948	15,006
固定負債合計			0		0	
負債総計	94743	44940	-49803	6992	-37948	15,006
資本金	85,208	85,208	0	85,208	0	10,760
剰余金(当期)	30,768	108,476	77708	87,137	-21339	
剰余金(前期繰越し)	6,802		-6802	66,004	66004	35,738
その他資本金			0		0	
資本総計(自己資本)	122,778	151,211	28433	238351	87140	98,465
負債+資本(総計)	217,521	196,151	-21370	245,343	49192	113,471
流動比率(%)	165.774	317.383	151.6095	2793.14	2475.752	125.07
自己資本比率(%)	56.4442	77.0891	20.64487	97.1501	20.06103	86.7755
純売上高	143,314	336,411	193097	164,515	-171896	20,570
売上原価	88,745		-88745		0	15,681
						4,888
販売管理費	88,745	227,936	139191	164,515	-63421	3,085
労務費	10,152	15,862	5710	7,823	-8039	
						256
営業利益	54,568	108,476	53908	0	-108476	1,803
						1,909
税引前利益	52,088	108,476	56388	0	-108476	1,909
法人税	21,330	6,587	-14743	0	-6587	286
法人税率(%)	40.9499	6.07231	-34.8776	#DIV/0!	#DIV/0!	14.9817
純利益	30,768	101,889	71121	0	-101889	1,622
売上対税引前利益率(%)	36.3454	32.2451	-4.1003	0	-32.2451	9.28051
売上対純利益率(%)	21.4689	30.2871	8.81812	0	-30.2871	7.88527
総資本対税引前利益率(%)	23.9462	55.3023	31.3561	0	-55.3023	1.68237
自己資本対純利益率(%)	25.0599	67.382	42.3221	0	-67.382	1.64729
総資本回転率(%)	65.8851	171.506	105.621	67.0551	-104.451	18.128

OCHIR. 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"> ・ 経営者の考え方、経営方針はしっかりしている。将来への体制がためも着々と手がけ実行している。将来性があると判断する。 ・ 設備や機器も新しい。労働者も若い層で占めている。真面目である。 ・ 上・下の信頼関係もある。昼休みにはサッカーをしながらコミュニケーションも保っている。 ・ 近く製材設備・乾燥設備を据付けるので、一貫体制がととのう。 ・ 製品の種類も多く、加工・組立精度もよい。
弱 み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産現場における管理体制が不十分である。よく働いてはいるが、ばらばらな動きをしている。従って、ロスが目立つ。 ・ 5Sも悪ければ保全も不十分である。 ・ 製品、材料・仕掛品など区別して整理・整頓すること。
問 題 点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産現場の組織を明確にし、担当者の仕事の内容と責任・権限をはっきりさせること。これは経営者が従業員に対して躰けをすることからはじまる。 ・ 品種別の生産加工工程を定め、コスト・能率を考えたロットを決めること。 ・ スタッフとラインとの仕事を分け、計画・実行・修正のサイクルをまわすこと。 <p>これらの点については、詳部にわたって派遣時に技術移転しているので、これらを守って実行すること。</p>
そ の 他	<ul style="list-style-type: none"> ・ チャンスをみて、設備や機器のレイアウトを変更すること。物の流れ、置き方も充分検討すること。この狙いについても技術移転済なので思い出してほしい。

企業名：Ochir

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予測)
流動資産(1,000Tg)	157,058	142,632	194,918	
流動負債(1,000Tg)	94,744	9,056	37,579	
*流動比率(%)	166	1,575	519	
自己資本(1,000Tg)	122,778	187,097	465,893	
総資本(1,000Tg)	217,522	196,152	503,472	
*自己資本比率(%)	56.4	95.4	92.5	
売上高(1,000Tg)	143,354	336,411	255,589	340,785
*同上対前年成長率(%)		+135		+1
売上原価(1,000Tg)	88,745	253,799	237,567	316,756
売上総利益(1,000Tg)	54,609	82,612	18,022	24,029
販売管理費(1,000Tg)				
減価償却費(1,000Tg)	6,944	6,944	7,417	9,889
営業利益(1,000Tg)				
経常利益(1,000Tg)	54,568	75,667	10,605	14,140
純利益(1,000Tg)	30,768	64,318	117,798	157,064
*同上対前年成長率(%)		+109		+144
*売上対営業利益率(%)				
*売上対経常利益率(%)	38.0	22.5	4.1	
*売上対純利益率(%)	21.5	19.1	46.1	
*総資本対経常利益率(%)		48.8		4.3
*総資本回転率(%)		217		104
*キャッシュ・インフロー(1,000Tg)	37,712	71,262	125,215	166,953

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。

当社は充分支払い能力があり、全く問題ない。

(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。

1997年以降90%台を継続し、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。

1996～1998年(前半)まで、2桁の実績を示している。特に1998年には46.1%と極めて高い数字を示したが、これは固定資産の売却益(約100MTg)が加算された為で、売上対経常利益率でみると4.1%と急落しているが売上原価の上昇が原因である。

(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。

1998年(予測)では前年の48.8%が一転して4.3%に急落する見込みである。上記の通り今後は益出しのアクションをとる必要がある。

(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。

当社は業界水準(80-150%)と比べて特に問題ないが、1997年(217%)から1998年予測(104%)に半減する見込みであり、対応策を実施すべきである。

(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1998年に売上が横バイになる見込みである。販路の開拓・拡張が期待される。

(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。

当社は1998年に固定資産の売却益が出たためこの指標は大幅なプラス(+144)となっているが、それを外すと約80%のマイナスである。売上増加と売上原価の低減に努力する必要がある。

(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。

当社は年々現金収入が増加を続けており、全く問題はない。

2. 問題と要改善点

(1) 経理システム

会計システムが不安定である。理由は明文化されたルールが不備ということである。又、経理担当者の知識不足もあって財務諸表の記入方法は完全でない。例えば以下の点が問題である。

- ・前年期末と当年期首の数字が一致していない。
- ・販売管理費の内訳が不合理である。

(2) 財務運営

経営者（オーナー）は堅実経営を進めており、その成果が徐々に出ている。例えば1997年以降自己資本比率も大幅に改善され、100%に近付いた。また当社は近くドイツ国の援助による設備資金をKfWから借用できることが決定した。その資金は木材乾燥器と製材機の導入に充てられる。

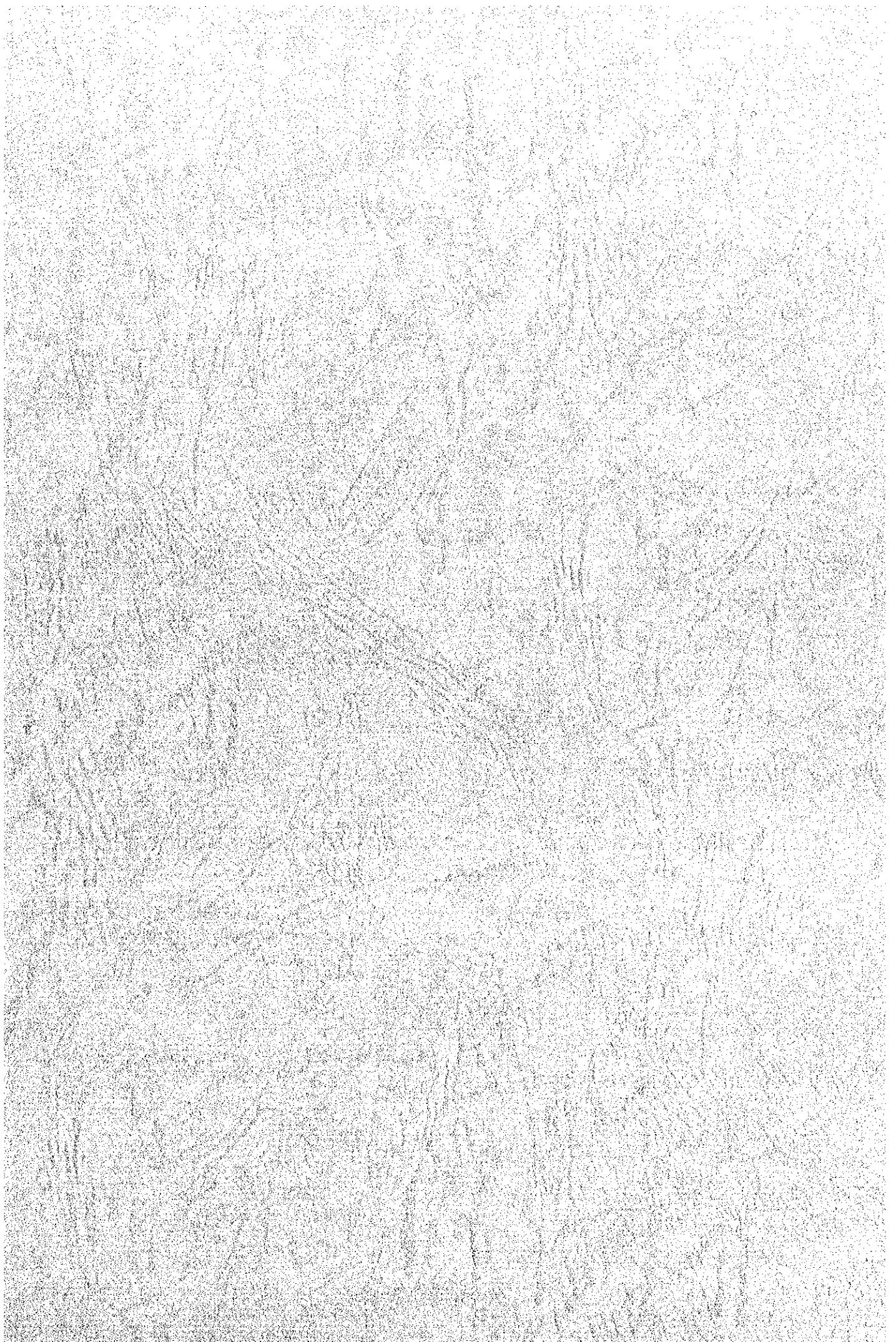
3. 財務・経理に関する提言

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。

当社がこれ迄実施してきた経営方法は極めて合理的であり、今後も継続する事を提言する。但し、長期戦略の作成に関して、100%外部経営コンサルタントに依存しているように見るので多少気がかりである。尚、財務・経理システムの強化が必要であり、その為担当者の研修を行うべきである。

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