

モンゴル国工業開発計画調査
簡易企業診断結果報告書

[8]

セクター：機械産業

企業名：Ord Co.,Ltd.

JICA LIBRARY



J1148624(8)

1999年1月

国際協力事業団
株式会社サイエス

JICA

115

60

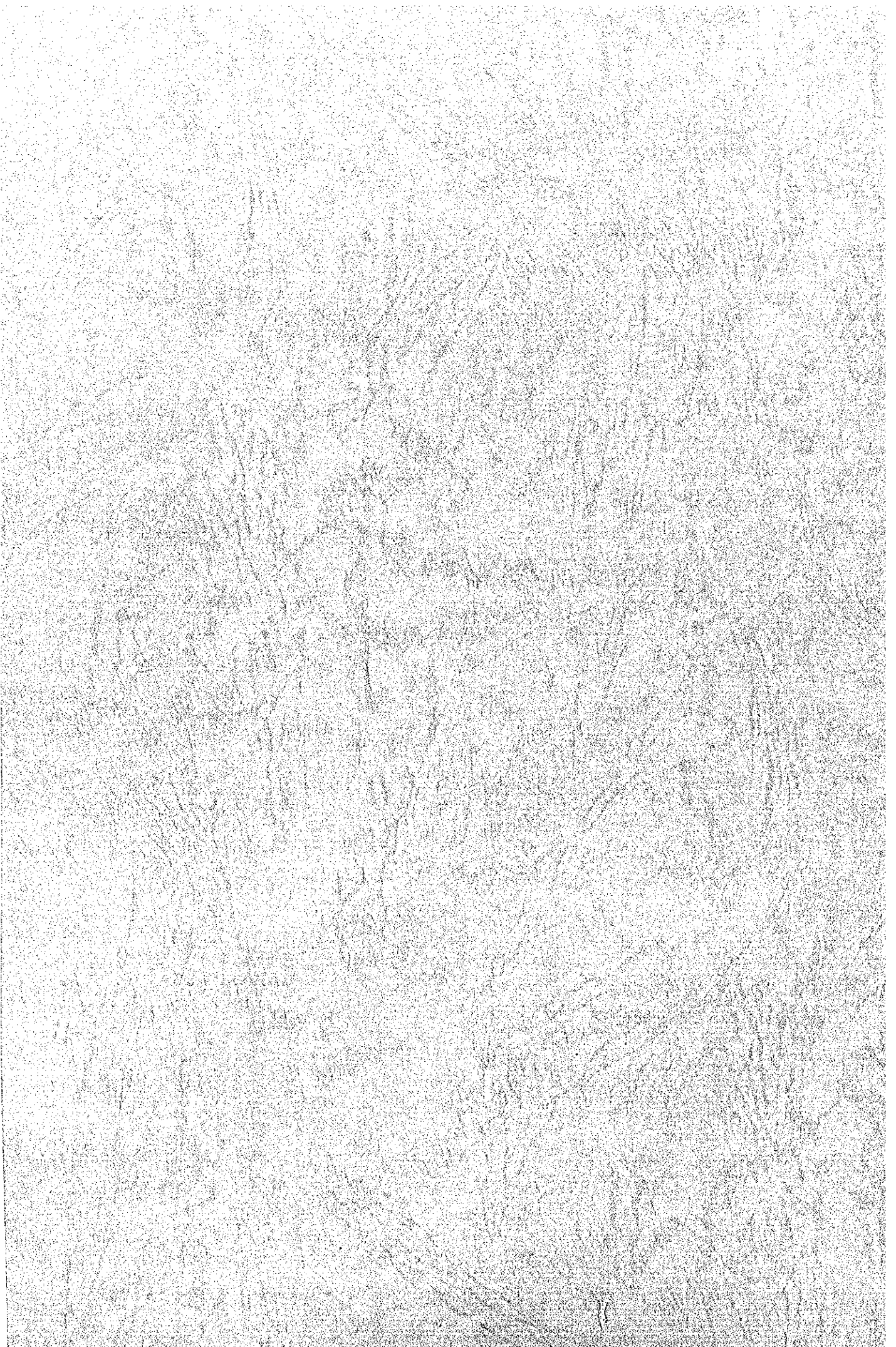
MPI

LIBRARY

鉦調工

CR(3)

99-020



企業診断報告書 (ORD)

1. 訪問日時と診断担当者

- 訪問日時：1998年8月4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. Z. TCEND（社長）他

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452百万Tg、社員数は85名の中堅木工会社である。経営者が資本金の60(%)の株を保持している。1937年国営企業として設立、その後、1992年私営化して事業を継続し、主要製品は遊牧民向の建屋の部材及び室内家具製品を100(%)製作している。かつ、60(%)の市場占有率を確保している。工場敷地は広々としていて、工場建屋内のスペースも余裕がある。設備は自社持であるが、設立依頼の設備が稼働していて劣化の程度がひどい。その上、塗装室の換気装置も休止したままで環境はよくない。従業員の間接比率は10.6(%)、平均経験年数は9年、10年以上の経験者は38名である。市場占有率が高いせいか、国内向製品のせいか、製造監督、生産・品質管理担当者の数は少ない。

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1937年国営企業として設立後、現在迄に約60年経過している。従って、生産設備は相当老朽化し絶対劣化もしている。他方では25～30年の経験を持つ人が現場で働いている。これらのベテランが劣化した機械の特性をよくわきまえて上手に使いこなしている。いわゆる長年貯えてきた技術や技能で設備を使いこなし、製品を作っているのである。遊牧民の建屋内の椅子・家具類は色あざやかな絵模様があるが、これは全てベテランの職人が手で書いたものである。20年以上のベテランがあまり良くない姿勢で長時間仕事をすると、腰痛になる。また、シンナー等の匂いも工場内に



1148624(8)

ただよっている。従って、ベテラン作業者をもっと大切に使うことを考えるべきである。

- ① 塗装室の集塵装置を修理し、室内の換気をよくすること。環境改善。
- ② 人間工学的に考えて、どのような姿勢で絵をかけばよいか、これを検討すること。
たとえば台や腰掛などの工夫。

この会社では、技能が最優先、しからば技能者の働きやすい環境を作り、能率向上してもらおうことを考えてみるのが大切である。

企業訪問調査票

整理番号	25	調査年月日	1998/08/04	セクター名	木工
------	----	-------	------------	-------	----

項目	調査内容
1 会社名	オールド
2 住所	バヤンゴル区、17ドゥガール ホロー、ウランバートル市
3 電話/FAX 番号	TEL : 976-1-361457 FAX : 976-1-361457
4 操業	1937年 設立 (国営企業として) 1992年 私営化
5 資本金	452,000,000Tg
6 経営責任者	社長 : Z.Tcend (Z.ツェンド) 製品責任者 : Oyuntsetseg (オユンチェチェグ)
7 株主構成・株主数	Z.Tcend(60%),その他 26名
8 現在従業員数	総数 : 85名, 内訳 : 管理職 ; 名, (内技術職 ; 名) (U.B.以外の20名も含む) 事務職 ; 名, 作業職 ; 名, (内直接工 ; 名)
9 敷地・建家	敷地面積 : 36,832 m ² (本社 : 23,204 m ²) 建家面積 : 23,554 m ²
10 売上高(1,000Tg)	54,451(95), 70,420(96), 77,033(97)
11 製品構成 (売上比率)	遊牧民の為の家具(52%) ゲル構成品(48%)
12 販売先 (輸出比率/ 相手国)	国内向け、若干輸出 (ゲルとその専門家具のセット)
13 仕入高('97)	主原料 : 34,371,700Tg 副原料 : 7,321,000Tg
14 仕入先('97) (海外調達比率/ 相手国)	主原料 : 国内 副原料 : スペアパーツ : ロシア
15 主要設備	木工用機械各種
16 生産体制	稼働季節 : 通年 ワークシフト : 一直
17 工程区分	木工 (裁断、組立、仕上)
18 問題点/ 要改善事項	1) 機械類の老朽化 2) 運転基金の不足
19 他特記事項	1) ゲル向フェルトカバー生産の計画有り 2) 賃貸ビルと駐車場を建設中

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50(%)。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、展示場他貸事務所など同敷地内で行っている。)

製品は放牧民用のゲルの屋根材・テーブル・椅子・戸棚などを製作・組立・販売している。モンゴル内では60(%)を超えるシェアを誇っている。但し、主要製品は限定されているので、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。

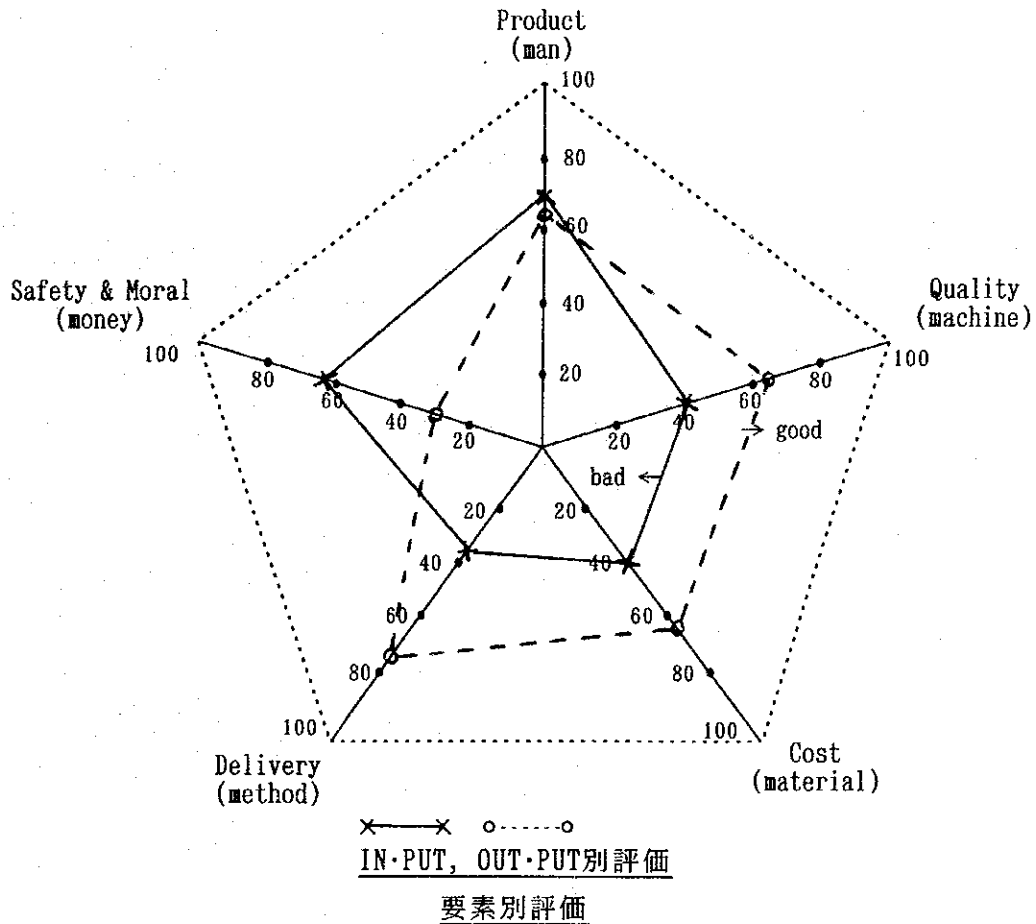
従業員の経験年数は10年位。比較的古い層で構成されているが、定着率はどうなのか？ 今後共、安定生産を持続し、収益増を狙うためには何をすればよいか3～4点を示してみよう。

- 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 (ORD)

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)

- 工場敷地は広く、製材から組立までの一貫生産体制をとっている。
- 目玉商品（ゲル）を持っている。国内のシェアは60(%)と高い。
- 従業員は経験が豊富で技能も高い。

(短所)

- 自社製品がゲルのみに片寄っている。すなわち、品種が限定されている。

(問題点)

- 設備が相当古い。製品の精度維持がむずかしい。
- 工場内の3Sや機械（特に製材工場）の維持・管理がわるい。
- 特に塗装ラインでは室内の換気装置が稼働していない。
- 現場の管理者は部下に指示するのみである。もっと部下の能力を引き出すことを考えること。
- 生産管理体制が不十分。いわゆるPlan, Do, Seeのサイクルがまわっていない。

この評価ではMethod（5Sと保全）、Safety and Moral（安全保護具の着用やサークル活動）及びMachineの点数が低い。

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 (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 (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.	

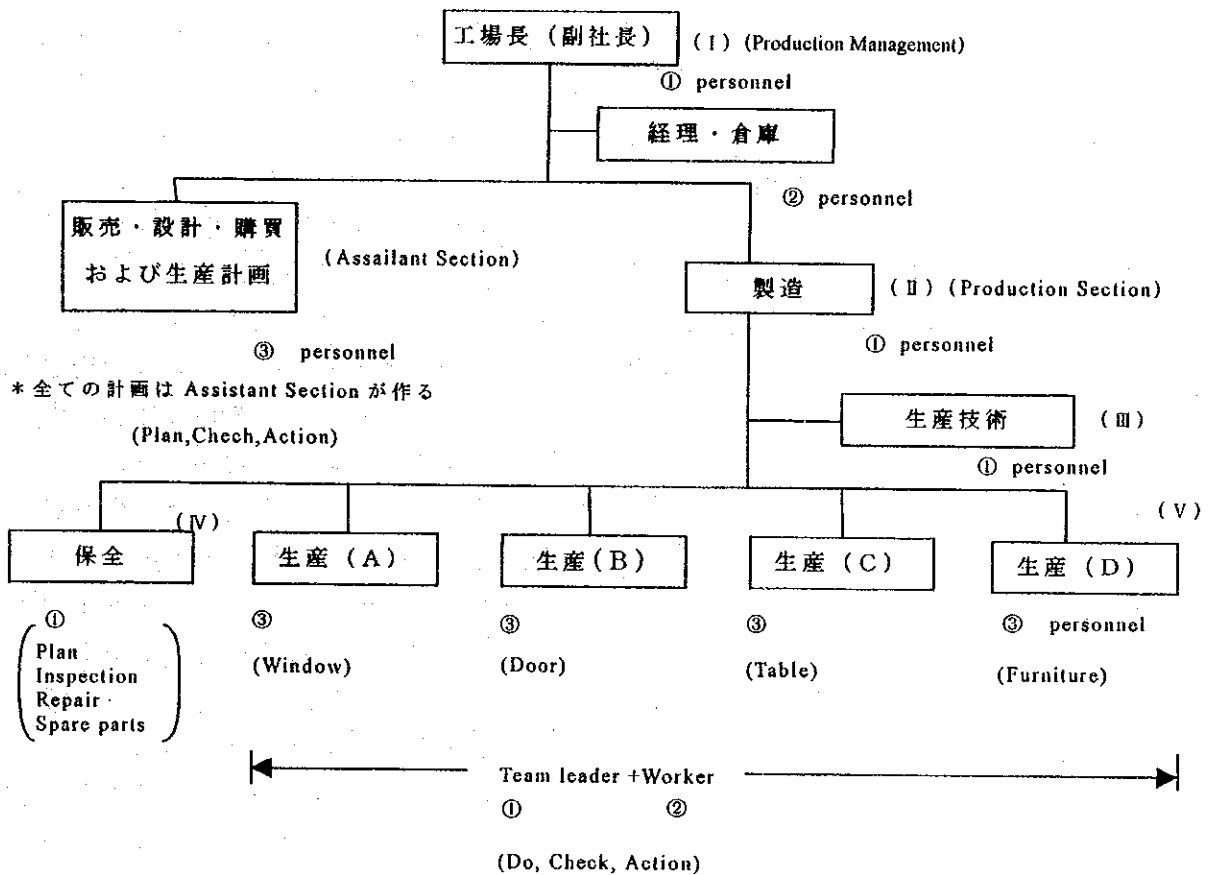
この診断結果を総合評価 (IN PUT と OUT PUT とのバランスを調べると共に評点の位置づけをする)。要素別評価 (どの要素に問題があるかを明確にする) に分け「企業診断評価図」にまとめる。評価の結果は、81~100点は最優秀、61~80点は良、60~40点は改善の必要ありと判断する。なお、問題のある要素から改善を進める。

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、6(%)減少している。
- ② 自己資本比率(%)は対前年比で、5(%)増加している。
- ③ 純売上高は対前年比で、45(%)減少している。
- ④ 売上対純利益率は対前年比で、5.8倍となっている。
- ⑤ 純利益は対前年比で、3.2倍に増加している。

この分析結果では負債額は僅か減り、自己資本比率、売上対純利益率及び純利益はいずれも前年の実績よりも良くなっている。純売上高のみが前年に比較すると半減しているが、決して悪くなっているわけではない。総括すると、良い経営状態を保っていると判断する。更に、かつ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付けること。

このためにも前述の提言事項を理解し、実施していただきたい。

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
78,120×10 ³ Tg	1,443×10 ³ Tg	407×10 ³ Tg	15,900×10 ³ Tg	52,250×10 ³ 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）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・リーダの総力を発揮すること。こうすればかならずや目標達成が可能となってくるものと信じている。これからの成果を大いに期待している。

以 上

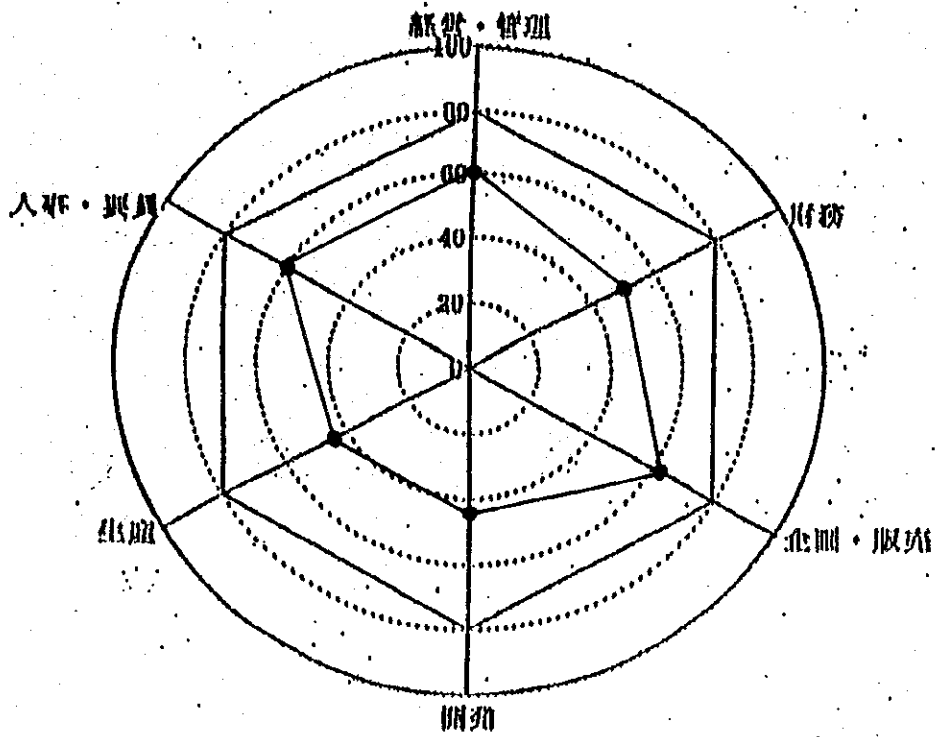
財務諸表分析要約

(企業名: オールド)

(単位: 1000Tg)

決算期間	1996	1997	対前年比	1998前半	対前年比
現金	126	32	-94		-32
預金		97	97	684	587
小計	126	129	3	684	555
売掛金	35,193	43,556	8,363	41,139	-2,417
原材料費	32,289	24,678	-7,611	21,089	-3,589
その他流動資産	13,759	12,207	-1,552	9,036	-3,171
流動資産合計	81,367	80,570	-797	71,948	-8,622
固定資産合計			0		0
資産総計	104,881	107,475	2594	102,836	-4639
買掛金	60,326	68,283	7967	62,696	-5597
その他流動負債	6963	12917	5954	13864	947
流動負債合計	67,289	81,210	13921	76,560	-4650
固定負債合計			0		0
負債総計	67289	81210	13921	76560	-4650
資本金	13,216	13,216	0	13,216	0
剰余金(当期)	10,435	1,443	-8992	4,637	3194
剰余金(前期繰越し)	13,941	11,606	-2335	8,423	-3183
その他資本金			0		0
資本総計(自己資本)	37,592	26,265	-11327	26276	11
負債+資本(総計)	104,881	107,475	2594	102,836	-4639
流動比率(%)	120.922	99.2119	-21.7098	93.976	-5.23595
自己資本比率(%)	35.8425	24.4382	-11.4043	25.5514	1.113122
純売上高	109,893	78,120	-31773	42,924	-35196
売上原価	86,327	70,475	-15852	34,383	-36092
販売管理費	6,169	6,448	279	2,968	-3480
労務費	5,416	5,281	-135	2,485	-2796
営業利益			0		0
税引前利益	16,666	1,697	-14969	5,573	3876
法人税	5,532	254	-5278	936	682
法人税率(%)	33.1933	14.9676	-18.2257	16.7953	1.827673
純利益	10,435	1,443	-8992	4,637	3194
売上対税引前利益率(%)	15.1657	2.1723	-12.993	12.9834	10.81111
売上対純利益率(%)	9.4956	1.84716	-7.6484	10.8028	8.955656
総資本対税引前利益率(%)	15.8904	1.57897	-14.311	5.41931	3.840337
自己資本対純利益率(%)	27.7586	5.494	-22.265	17.6473	12.15328
総資本回転率(%)	104.779	72.6867	-32.092	41.7402	-30.9464

— 目標値



総合評価内容説明資料

強 み	<ul style="list-style-type: none"> • 他社に負けない目玉製品（ゲル）を持っていること。高いシェアも確保している。 • 従業員は経験豊かで特殊技能を持っている。 • 工場も敷地も広々としていて、拡張の余地は充分にある。 • 多角経営も狙い事業を展開しつつある。自社製品の展示場も構内に設け、販売にも力を注ぎつつある。
弱 み	<ul style="list-style-type: none"> • 設備の殆どが古い。従って、労働者の経験や勘にたよって生産を継続させている。 • 3S、保全是全くと云ってよい程実行していないと判断した。古い設備になればなる程、3Sと保全の実行の頻度を高めること。 • 製品が特定されている。将来は次の目立商品を開発すること。 • 技術者や管理者は命令・指示するのみである。アシストするよう心掛けること。
問 題 点	<ul style="list-style-type: none"> • 労働者は皆、経験もあり技能もあるので、3Sと保全に力を注ぐようにサークル活動をはじめること。（各職場ごとにテーマを決め、一定期間内で実行計画を立てさせて、実行させること。時々社長や管理者はチェックしてまわる）。 • 主要機械や設備は順次新鋭化していくこと。あるいは他国から中古品を仕入れることでもよい。社の収益面との対比で設備投資を考えればよい。
そ の 他	<ul style="list-style-type: none"> • 労働者は機械のように働かせるのではなく、頭を使い、アイデアを出させるように経営者はリードすることを期待する。

企業名：Ord

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)	81,367	80,570	78,150	
流動負債(1,000Tg)	67,289	81,210	64,577	
*流動比率(%)	121	99	121	
自己資本(1,000Tg)	37,592	26,265	523,421	
総資本(1,000Tg)	104,881	107,475	587,998	
*自己資本比率(%)	35.8	24.4	89.0	
売上高(1,000Tg)	109,893	78,120	78,931	105,241
*同上対前年成長率(%)		-29		+35
売上原価(1,000Tg)	86,327	70,475	48,700	64,933
売上総利益(1,000Tg)	23,566	7,645	30,231	40,308
販売管理費(1,000Tg)	6,169	6,448	4,634	6,179
減価償却費(1,000Tg)	761	407	0	0
営業利益(1,000Tg)	17,397	1,197	25,597	34,129
経常利益(1,000Tg)	16,666	1,697	25,597	34,129
純利益(1,000Tg)	10,435	1,443	21,657	28,876
*同上対前年成長率(%)		-86		+1,901
*売上対営業利益率(%)	15.8	1.5	32.4	
*売上対経常利益率(%)	15.2	2.2	32.4	
*売上対純利益率(%)	9.5	1.8	27.4	
*総資本対経常利益率(%)		1.6		9.8
*総資本回転率(%)		103		30
*キャッシュ・インフロー(1,000Tg)	11,196	1,850	21,657	28,876

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1996年から1998年にわたって、ほぼ100%を超えている。従ってこの状態を維持すれば特に問題は無い。

(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。

当社の自己資本比率は1997年迄は同業他社に比べて低かった。しかし1998年第3四半期に資産の再評価を行い、同時に自己資本比率を大幅に改善(89%)、特に問題はない。

(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。

当社は1998年第3回半期に27.4%と極めて高く、この状態を維持するよう努力すれば全く問題ない。

(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。

上記と同様1997年の1.6%が1998年(予測)では資産の再評価後にもかかわらず9.8%と良好になると見込まれるので、この状態を維持することが望まれる。

(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。

1998年第3四半期に行った資産再評価により、総資本が約5倍強に増加した為、この指標は急低下し、1998年(予測)は30%になる見込みである。今後この指標を高めるよう努力を続けなければならない。

(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。

1998年の予測値は対前年比35%の伸びとなっているが、売上金額は1996年と同等である。今後更に売上増加の為のアクションを継続すべきである。

(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。

当社は1997年に売上原価が非常に増え、粗利(売上総利益)が大きく落ち込んだ。そ

の為 1998 年（予測）は+1,901 ポイントと異常に高いが、1999 年も純利益が伸びるよう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。

当社は現金収入の面では特に問題ない。

2. 問題と要改善点

（1）経理システム

財務諸表の記入方法がかなり粗雑である。例えば以下の点を改善する必要がある。

- ・手書きで読みにくい
- ・使用した書式自体の表の線がずれており、記入欄の間違がある。
- ・貸借対照表の前年期末の数字と当年期首の数字が必ずしも一致していない。

（2）財務運営

1997年に粗利率が極度に低下したが、1998年に入ってから急速に収益性を上げつつあり、問題はない。今後は本業の木工の売上と粗利率を上げる努力を続ける事が大切である。また、遊休土地を利用したビル、駐車場の運営にも注力する計画は評価できる。

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。現状の財務・経理システムはやや弱体なので、これを改善、強化することが望まれる。特に財務諸表の作成にはコンピュータを取り入れる事を提言する。また担当スタッフの増強と研修も早急に実施すべきである。

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