

モンゴル国工業開発計画調査
簡易企業診断結果報告書

[9]

セクター：機械産業

企業名：Suljee JSC

JICA LIBRARY



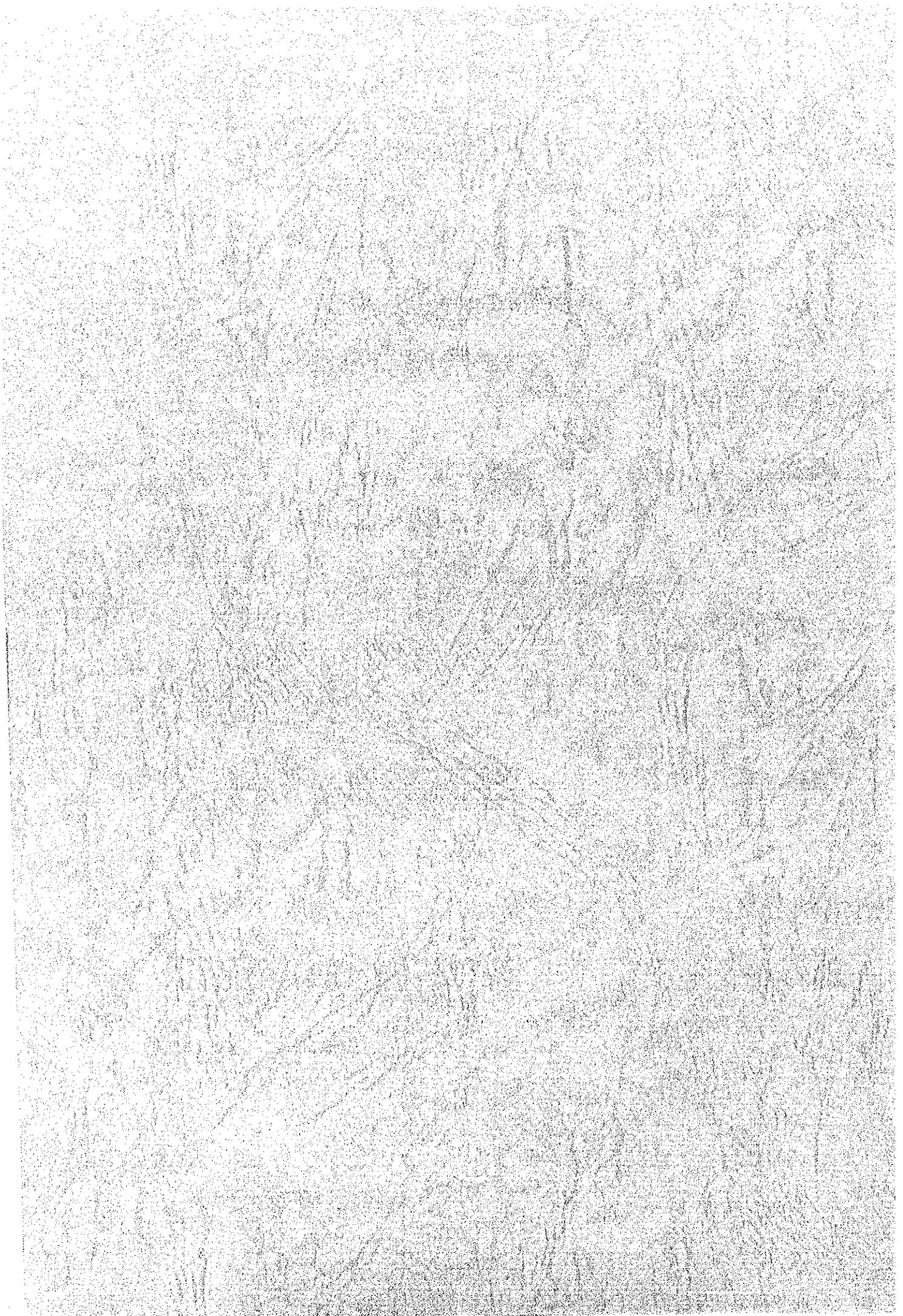
J 1148625 (5)

1999年1月

国際協力事業団
株式会社サイエス

JICA
115
60
MPI
BRARY

| |
|--------|
| 鋳調工 |
| CR(3) |
| 99-020 |



企業診断報告書 (SULJEE)

1. 訪問日時と診断担当者

- 訪問日時：1998年7月27日 8月18日（第一次）、1998年10月6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：ズウマ (MRS. A. ZUMMA) 社長他

2. 企業概要

1983.1 国営企業として創業開始。当時は手作業が主で、織物・紡績を行っていた。しかし、糸の入手が困難となり順次、縫製業に転換せざるを得なくなってきた。1992.6 民営化に移行。1994年から本格的に服類を生産するようになった。工場はウランバートル市中心部からやや離れた立地。土地や建物も大きく、広々としていて事業を展開するのに何ら支障はてない。

資本金は56百万Tg、社員数681名の大企業である。現社長は1983年から継続。資本金の46(%)を確保。堅実経営を狙って活動をしている。しかし、設備のレンタルフィーは売上高の10(%)もかかり、設備全体の約70(%)がレンタルなので、この返済に苦慮している。従業員の間接比率は14.7(%)、平均経験年数は5年、10年以上の経験者は全従業員の16(%)を占めている。製造・生産及び品質管理面に人材を投入し、ロスを減らすべく努力している。

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照のこと。

3-2 特記事項

経営者は1983年から15年間トップの座を守っている。女性経営者としては実に立派である。経営方針は「早く設備のレンタル料をゼロにし、自社設備のみで生産したい。将来は自社独自でデザインをし、市場に製品を出したい」という希望にもえている。今の事業経営では賃加工契約なので収益を増やすことは実にむずかしい。このままの状況では5～10年持続するのは大変である。製品不良（スクラップ化）は民営化前に



1148625 (5)

は10(%)程あったが、今は0.5(%)。但し、再処理品は若い層の労働者クラスでは20(%)あり、これを減らすことが先決であると。但し、従業員の教育としては新入社員に対して基礎教育する程度で、これが限界である。従って、国として技能工育成に力を注いでほしい。先進国並の教育や賃・給与など数多くの問題をかかえているが、これを1人の経営者に全て任せるのは、あまりにも負担が重すぎる。この機会に改革を期待しているとのこと。

企業訪問調査票

| | | | | | |
|------|----|-------|------------|-------|----|
| 整理番号 | 36 | 調査年月日 | 1998/07/27 | セクター名 | 縫製 |
|------|----|-------|------------|-------|----|

| 項目 | 調査内容 |
|--------------------------------|---|
| 1 会社名 | スルジェー |
| 2 住所 | ソングノハイルハン区、18デウガール・ホロー、ワシントン市 |
| 3 電話/FAX 番号 | TEL : 976-1-331364 FAX : 976-1-331364 |
| 4 操業 | 1983年1月31日設立(国営企業として) 1992年6月 民営化 |
| 5 資本金 | 56,951,757Tg |
| 6 経営責任者 | 社長 : A.ZUMMA (A.ツンマ) 製品責任者 : 同上 |
| 7 株主構成・株主数 | A.ZUMMA(46%), AJNAI Co.,Ltd.(28%) その他 900名(26%) |
| 8 現在従業員数 | 総数 : 681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 : 22,498 m ² 建家面積 : 8,889 m ² |
| 10 売上高(1,000Tg) | 167,312(95), 275,436(96), 373,355(97) |
| 11 製品構成 (売上比率) | 衣服縫製(ジヤケット, スポーツウェア, コート等) (76.5%) ニットウェア(9.5%), その他(14%) |
| 12 販売先 (輸出比率/ 相手国) | 輸出先 : アメリカ(76.5%) 経由 : NIES 貿易商社 国内向け(23.5%)ニットウェア等 |
| 13 仕入高(97) | 主原料 : 服地 NIESより支給 ニット用糸:11,550,000Tg 副原料 : 縫製用品 同上 |
| 14 仕入先(97) (海外調達比率/ 相手国) | 主原料 : 服地 香港, 韓国, 台湾 ; ニット用糸 国産(マル社) 副原料 : 同上 スペアパーツ : 日本(JUKI), 台湾 |
| 15 主要設備 | 工業用ミシン : 530 台 |
| 16 生産体制 | 稼働季節 : 通年 ワークシフト : 一直 |
| 17 工程区分 | 縫製(貸加工), 編み物(機械式) |
| 18 問題点/ 要改善事項 | 1) 加工賃の引き下げ及び電気料金の上昇による利益高の低下 2) 運転資金の不足 3) 機械類の老朽化 |
| 19 他特記事項 | 1998年7月に固定資産の再評価が行われました |

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 には珍しいケースである。その理由はタイワン・ホンコン・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（生地のカット・縫製・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取りにくる。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つけていくか。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。

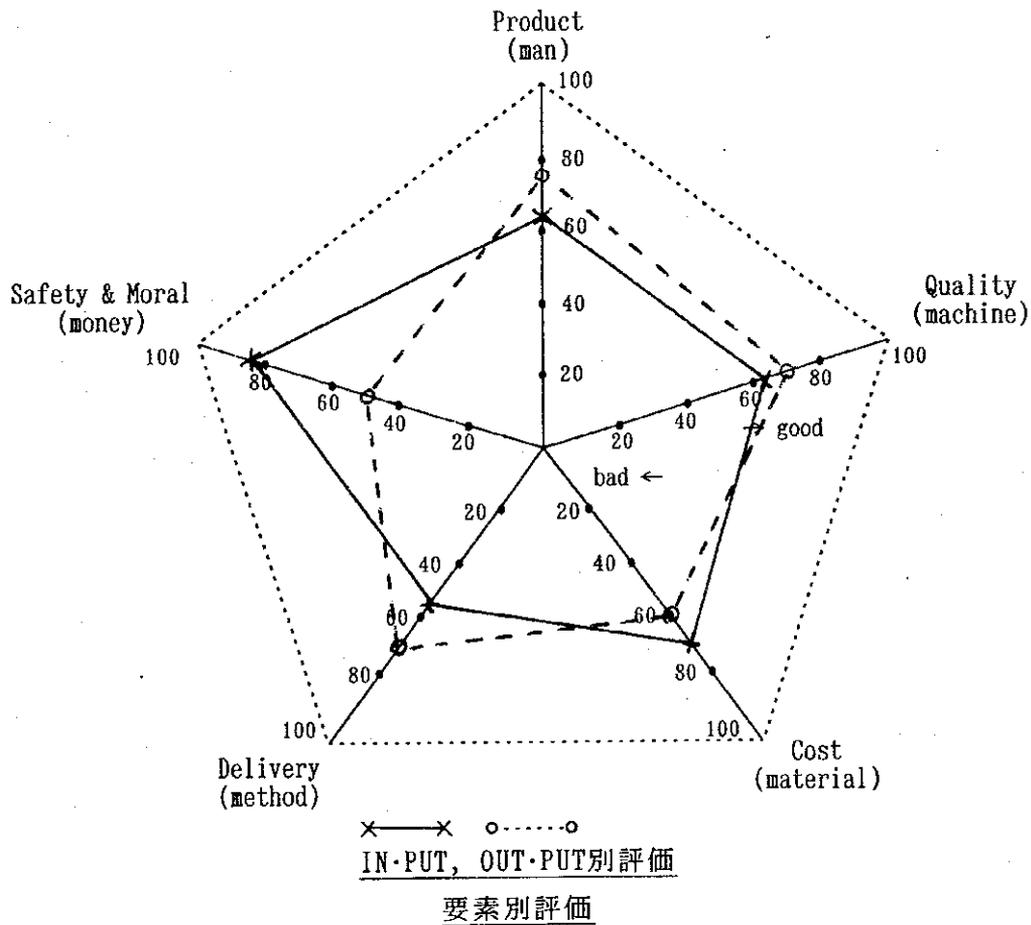
3rd step

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 (SULJEE)

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、よく働き、労務費も安い。
- 工場建屋も大きく、スペースも広々としている。

(短所)

- 機械（マシン）のレンタル割合が高い。しかも最近は一括外注化を推進している。自社の技術力が徐々に弱くなっているのでは？
- 自社独自でデザインした製品がない。
- 製品開発力・購買力及び販売力が乏しい。

(問題点)

- 5 Sが各ラインで実行されてきている。この活動が作業員自身がサークル活動を通して実行できるように定着させてほしい。
- 中間仕掛品も減り、ロットサイズも減し、製品、半製品の流れがスムーズとなってきた。工程間の搬送台車も増加してきている。
- 毎日の生産実績を計画値と対比し、達成率が向上するように、副社長を中心に活動させてほしい。

この評価ではMethodとSafety and Moralの評価がやや低い。ライン・リーダを更に有効活用して値の向上につとめてほしい。1次団で指摘したことはよく実行している。

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要素(INPUT) | ・ <u>MAN</u> 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. |
| | ・ <u>MACHINE</u> | |
| | 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. |
| | ・ <u>MATERIAL</u> | |
| | 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. |
| | ・ <u>METHOD</u> | |
| 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. | |
| ・ <u>MONEY</u> | | |
| 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 安定生産状況 (年間を通して) 設備能力に対する生産高 過去3年間の生産高推移 | 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. |
| | ・ <u>QUALITY (主要製品の市場性)</u> 原材料の歩留率 不良品の発生状況 再処理品とその状況 スクラップ化状況 | 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. |
| | ・ <u>COST (主要製品の製造原価)</u> 年間の経常利益 労働生産性の状況 労働者1人当たりの利益率 付加価値生産 | 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. |
| | ・ <u>DELIVERY (販売・納期)</u> 市場占有率 (国内・国外) 主製品のリードタイム 主製品の運搬・輸送システム 倉庫や社内保管状況 | 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 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 安全保護具等の使用状況 社内教育・改善提案制度採用状況 サークル活動実施状況 | 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 5. 4. 3. 2. 1. 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。

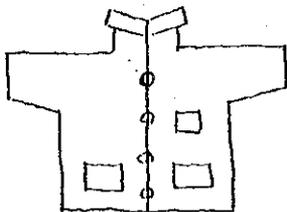
- ① 毎日の生産計画を日別、グループ別に立てること
- ② 毎日の生産実態を調べ、差異が生じていれば、その理由を考え記入しておく
- ③ 実績値の低いグループに対して、どうすれば良くなるか。リーダーはアドバイスする。
- ④ 毎日の仕事終了時には5分間、皆で一斉清掃時間をとり実施すること
- ⑤ ミシン1台ごとの稼働状況を調べ記録に移すこと
- ⑥ この活動の成果がどうか、毎日まとめ社長報告会（1回/週）をすること

(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品ずつ全品検査を実施し、悪い箇所にマーキングする作業



(例) ジャケットの絵

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ば対策がとれる。

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が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。短期間しかもデータが不十分なので、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、 $\ominus 25(\%)$ となっている。
- ② 自己資本比率(%)は対前年比で、1.8倍。
- ③ 純売上高は対前年比で、43(%)の減。
- ④ 売上対純利益率は対前年比で、 $\ominus 53(\%)$ 。
- ⑤ 純利益は対前年比で、27(%)となっている。

このように近年3カ年間のデータからでは順次、経営成績が下降線をたどってきている。この原因はどこにあるか。どう改めていくか。このためには、まずは

- ① 経営者ならびに関係管理者は、実態をよく把握すること。
- ② 問題点は何か。どこから生じているか確認すること。
- ③ 改善できることから実行すること。

このために、生産の項で改革案を提言しているので、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 |
|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| $373,355 \times 10^3 \text{Tg}$ | $40,519 \times 10^3 \text{Tg}$ | $13,727 \times 10^3 \text{Tg}$ | $1,236,000 \times 10^3 \text{Tg}$ | $199,408 \times 10^3 \text{Tg}$ |

なお、設備資金の償還年数は3.7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

問題点を整理し解決策を考え実行すること。PLAN、DO、SEEのサイクルをエンドレスにまわし続けること。この努力がかならずや収益増をもたらします。大いに成果を期待しています。

以 上

財務諸表分析要約

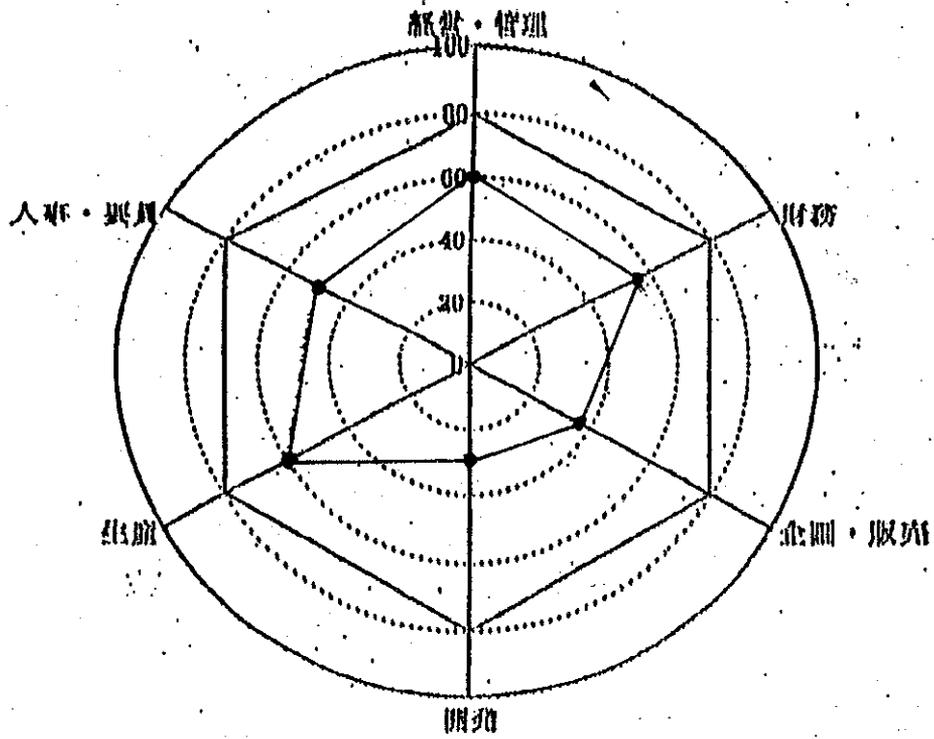
(企業名: スルジェー)

(単位: 1000Tg)

| 決算期間 | 1996 | 1997 | 対前年比 | 1998前半 | 対前年比 |
|---------------|---------|---------|----------|-----------|----------|
| 現金 | 786 | 2,046 | 1,260 | 9,155 | 7,109 |
| 預金 | 905 | 313 | -592 | 250 | -63 |
| 小計 | 1,691 | 2,359 | 668 | 9,405 | 7,046 |
| 売掛金 | 11,658 | 10,746 | -912 | 19,506 | 8,760 |
| 原材料費 | 101 | 5,562 | 5,461 | 12,767 | 7,205 |
| その他流動資産 | 43,364 | 58,690 | 15,326 | 42,048 | -16,642 |
| 流動資産合計 | 56,814 | 77,357 | 20,543 | 83,726 | 6,369 |
| 固定資産合計 | | | 0 | 4,242 | 4242 |
| 資産総計 | 123,318 | 209,450 | 86132 | 1,945,950 | 1736500 |
| 買掛金 | 4,101 | 86,135 | 82034 | 57,772 | -28363 |
| その他流動負債 | 20351 | 11759 | -8592 | 16237 | 4478 |
| 流動負債合計 | 24,452 | 97,894 | 73442 | 74,009 | -23885 |
| 固定負債合計 | | | 0 | | 0 |
| 負債総計 | 24452 | 97894 | 73442 | 74009 | -23885 |
| 資本金 | 56,952 | 56,952 | 0 | 56,952 | 0 |
| 剰余金(当期) | 32,847 | 40,519 | 7672 | 10,714 | -29805 |
| 剰余金(前期繰越し) | 9,067 | 14,085 | 5018 | 53,191 | 39106 |
| その他資本金 | | | 0 | | 0 |
| 資本総計(自己資本) | 98,866 | 111,556 | 12690 | 1871941 | 1760385 |
| 負債+資本(総計) | 123,318 | 209,450 | 86132 | 1,945,950 | 1736500 |
| 流動比率(%) | 232.349 | 79.0212 | -153.328 | 113.129 | 34.1083 |
| 自己資本比率(%) | 80.1716 | 53.2614 | -26.9102 | 96.1968 | 42.93537 |
| 純売上高 | | 373,356 | 373356 | 212,437 | -160919 |
| 売上原価 | | 316,973 | 316973 | | -316973 |
| 販売管理費 | | 4,816 | 4816 | 2,920 | -1896 |
| 労務費 | | 1,437 | 1437 | | -1437 |
| 営業利益 | | | 0 | | 0 |
| 税引前利益 | | 53,174 | 53174 | 9,291 | -43883 |
| 法人税 | | 12,655 | 12655 | 1,394 | -11261 |
| 法人税率(%) | #DIV/0! | 23.7992 | #DIV/0! | 15.0038 | -8.79546 |
| 純利益 | | 40,519 | 40519 | 10,714 | -29805 |
| 売上対税引前利益率(%) | #DIV/0! | 14.2422 | #DIV/0! | 4.37353 | -9.86864 |
| 売上対純利益率(%) | #DIV/0! | 10.8526 | #DIV/0! | 5.04338 | -5.80927 |
| 総資本対税引前利益率(%) | 0 | 25.3874 | 25.3874 | 0.47745 | -24.91 |
| 自己資本対純利益率(%) | 0 | 36.3217 | 36.3217 | 0.57235 | -35.7493 |
| 総資本回転率(%) | 0 | 178.255 | 178.255 | 10.9169 | -167.339 |

SULJEE JSC 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"> • 労働力が安い。 • 従業員が素直。年齢層が若い（20～23才）層が多い。 • 建屋スペースが残っている。敷地も広い。 • 自社株も多く、社長（オーナー）も経営方針がしっかりしている。強いリーダーシップが期待できる。 |
| 弱 み | <ul style="list-style-type: none"> • 自社技術力がない。 • レンタル設備が多い（$350/500=0.7$）従って、売上高の10（%）を毎月支払っている。単価（加工賃）契約なので、相当努力しないと収益に結びつかない。 • 下請事業である。自社製品がない。かつ、製品企画・開発・販売などの活動が全くない。 |
| 問 題 点 | <ul style="list-style-type: none"> • 自社技術力をどう生き出すか。 • 生産性向上（Layout、工程分析やIE活動、運搬）のための活動を直ちにはじめること。このためには先ず現状把握から実施 |
| そ の 他 （ 総 合 ） | <ul style="list-style-type: none"> • 労務費が安く、真面目に働くので競争力は充分にある。しかし、国や自社の力では製品開発・購買・輸送の能力は将来とも期待できない。従って、次の対策を提言する。 <ol style="list-style-type: none"> (1) 発注元と加工賃契約をしているが、この原価切下げ（生産性向上）にベストをつくすこと。このためにはスタッフの活動を改めること。 (2) レンタル費用はできる丈早い時期にゼロとすること。 (3) 機械類は更時（新）すること。（1回／6年）位か。 |

企業名：Suljee

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) | 84,459 | 77,357 | 36,852 | |
| 流動負債(1,000Tg) | 24,452 | 97,894 | 3,883 | |
| *流動比率 (%) | 345 | 79 | 949 | |
| 自己資本(1,000Tg) | 126,512 | 111,556 | 1,802,155 | |
| 総資本(1,000Tg) | 150,964 | 209,450 | 1,915,979 | |
| *自己資本比率 (%) | 83.8 | 53.3 | 94.1 | |
| 売上高(1,000Tg) | 259,474 | 373,356 | 291,004 | 388,005 |
| *同上対前年成長率 (%) | | +44 | | +4 |
| 売上原価(1,000Tg) | 206,415 | 316,973 | 270,121 | 360,161 |
| 売上総利益(1,000Tg) | 53,059 | 56,383 | 20,883 | 27,844 |
| 販売管理費(1,000Tg) | 8,529 | 4,816 | 3,948 | 5,264 |
| 減価償却費(1,000Tg) | 0 | 0 | 875 | 1,167 |
| 営業利益(1,000Tg) | 44,530 | 51,567 | 16,935 | 22,580 |
| 経常利益(1,000Tg) | 60,493 | 51,567 | 16,935 | 22,580 |
| 純利益(1,000Tg) | 32,847 | 40,519 | 14,269 | 19,025 |
| *同上対前年成長率 (%) | | +23 | | -53 |
| *売上対営業利益率 (%) | 17.2 | 13.8 | 5.8 | |
| *売上対経常利益率 (%) | 23.3 | 13.8 | 5.8 | |
| *売上対純利益率 (%) | 12.7 | 10.9 | 4.9 | |
| *総資本対経常利益率 (%) | | 28.6 | | 2.1 |
| *総資本回転率 (%) | | 207 | | 37 |
| *キャッシュ・インフロー(1,000Tg) | 32,847 | 40,519 | 15,144 | 20,192 |

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1997年に流動負債が急増したため、79%に落ち込んだが、それ以後は全く問題ない。

(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。

当社は1998年に資産の再評価を行ったのを機会に、自己資本比率を大幅に改善し、良好な状態にある。

(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1996-1997年は10%を超えていたが、1998年に5%以下となった。原因は売上原価の上昇と思われるので原価低減に努力する必要がある。

(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。

当社の1998年予測値は2.1%とかなり低い。改善策を考えそれを実施すべきである。

(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。

モンゴルの縫製企業は平均150%程度であるから、当社の1998年予測値の37%は低すぎる。

(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年予測値は+4%であるが、1997年実施値の+44%に比べると、失速した感じがある。販路の開拓、拡張を積極的に進める必要がある。

(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年は+23%で良好な伸びを示したが、1998年の予測値は一転して-53%となった。生産性向上等の積極的推進をしてプラスになるよう努めなければならない。

(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。

当社は現金収入という点では特に問題がないように思われる。

2. 問題と要改善点

(1) 経理システム

第2位の株主（アジナイ社）から出向の副社長が、当社の財務・経理部門の組織および業務の全責任を委任されている。経理システムは一応整っているように見えるが、財務諸表の記入方法には多くの改善点がある。

例えば以下の点は問題である。

- ・損益計算書の販売管理費内訳が記入されていない。
- ・貸借対照表で前年期末と当年期首の数字が一致しない。
- ・金額の単位が1,000KTgであり、正確度を疑われる。

(2) 財務運営

1998年第2四半期に資産再評価を実施した。従って名目的な対資産利益率は極端に低下したが、そのことを除いても1997年に比べて売上が殆ど同じにもかかわらず利益が約1/2に低下する見込みである。これは売上原価の上昇が原因であり、今後の課題である。

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。

経営者の戦略は自社でデザインも行うようにすることである。その為に現在レンタルを受けているマシンを早急に自前のものとするのが望ましい。又1999年以降、できるだけ米国市場との直接取引を拡大するよう戦略的な経営を行うことが期待される。尚、予算実績比較分析を着実に実施できるよう提言する。

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