

モンゴル国工業開発計画調査
簡易企業診断結果報告書

[1 0]

セクター：機械産業

企業名：Tastex Co.,Ltd.

JICA LIBRARY



J1148626{3}

1999年1月

国際協力事業団
株式会社サイエス

JICA

115

60

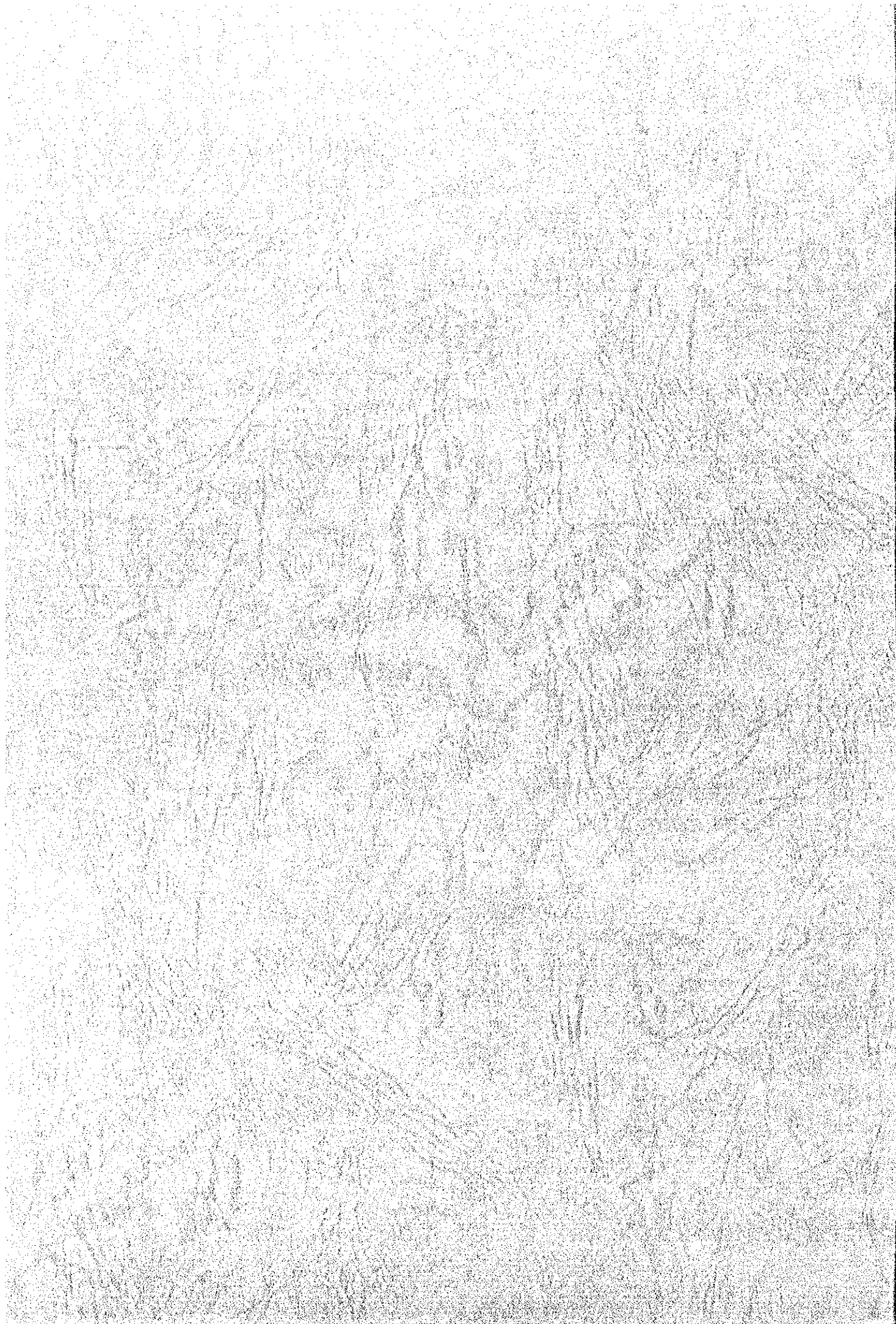
MPI

LIBRARY

鉦調工

CR(3)

99-020



企業診断報告書 (TASTEX)

1. 訪問日時と診断担当者

- ・ 訪問日時：1998年7月31日（第一次）、1998年10月9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. CH. CHIMID（社長） MRS. M. SANDIINOROV（副社長）

2. 企業概要

ウランバートル市の中心部に立地する。資本金10万Tg、社員数143名の中堅縫製会社である。社長が資本金の100(%)を保持する個人会社である。創業は1992年2月15日、今年の3月から同業のモントレート社の建屋（4階建て）の4階（720m²）を借りて操業している。借用契約期間は10年、土地は国より借用、借用税は高いが、発電所にも近く、電力暖房用温水の供給状態がよく、通勤にも便利で立地条件はとても良い。設備は自社持、従業員の間接比率は12.1(%)、平均経験年数は6年、10年以上の経験者は全従業員の4(%)である。ラインごとに生産及び品質（検査）管理スタッフを配置、生産性向上につとめている。

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8年前、軍人大学校の教授を退官、一人で縫製機械を購入、小規模ながら事業を手がけ、経験を積んできた人物であり、合理的な考えを持った積極経営を目ざしている。一方、経営者の奥様は縫製大企業で15年間社長をつとめたベテランの縫製技術者である。夫の会社を援助するために、旧会社の信頼のおける部下を引きつれて、新会社の副社長技術担当として生命をつぎこんでいる。経験は豊富、部下の信頼もあつく、技術力もある。その上、調査団からのアドバイスを素直に受け入れ、管理者達と共に直ぐ実行する。部下を上手に使い、総合組織力を発揮させるのも実に上手な人であると判断した。僅かの期間で全てのことを実行し、大きな成果をあげていたのに



1148626 [3]

は関心させられた。第2次団訪問時に生産現場を見て、みごとな改革に唖然とした程である。その上、まだ改善のためのヒントを与えて下さいと要求する。良いアイデアと思うと直ぐ管理者を集合させ、納得させて実行させてしまう。

この社長・副社長の両トップの歯車がこれ程までよく噛み合い、従業員との人間関係も良い。今後のモンゴル縫製企業のモデルとして立派な成果を期待したい。

企業訪問調査票

整理番号	23	調査年月日	1998/07/31	セクター名	縫製
------	----	-------	------------	-------	----

項目	調査内容
1 会社名	タス・テックス
2 住所	チンゲルタイ区、5ホロー、ウランバートル市
3 電話/FAX 番号	TEL: 976-1-329722 FAX: 976-1-329722
4 操業	1992年2月15日 設立
5 資本金	9,361,000Tg
6 経営責任者	社長: CH.CHIMID (CH.チミド) 製品責任者: M.Sandiinorov (M.サンディノロフ)
7 株主構成・株主数	N.CH.CHIMID 他2名(85%) 副社長(15%)
8 現在従業員数	総数: 143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: 3,680 m ² (実効 450 m ²) 建家面積: 2,860 m ² (実効 720 m ²)
10 売上高(97)	46,361,000US\$
11 製品構成 (売上比率)	ダウンジャケット(67%),その他(33%)
12 販売先 (輸出比率/ 相手国)	輸出先: アメリカ(100%) 経由: ホンコン(70%),台湾(30%)
13 仕入高(97)	主原料: NIESより支給 副原料: 同上
14 仕入先(97) (海外調達比率/ 相手国)	主原料: ホンコン, 台湾 副原料: 同上 スペアパーツ: 中国
15 主要設備	工業用マシン (各種): 123台
16 生産体制	稼働季節: 通年 (夏季若干縮小) ワークシフト: 一直 (8:00~18:00) 昼休み (12:00~13:00)
17 工程区分	縫製 (賃加工)
18 問題点/ 要改善事項	1) 社屋賃貸料が高い(\$21,600/年) 2) 材料の遅れによる生産性の低下
19 他特記事項	1) 裁断機の購入進行中 2) 社長と副社長は夫婦であり経営は安定し、将来性有り

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。その理由は台湾・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）は自社製、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

現設備の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し拡販を心掛けること。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。

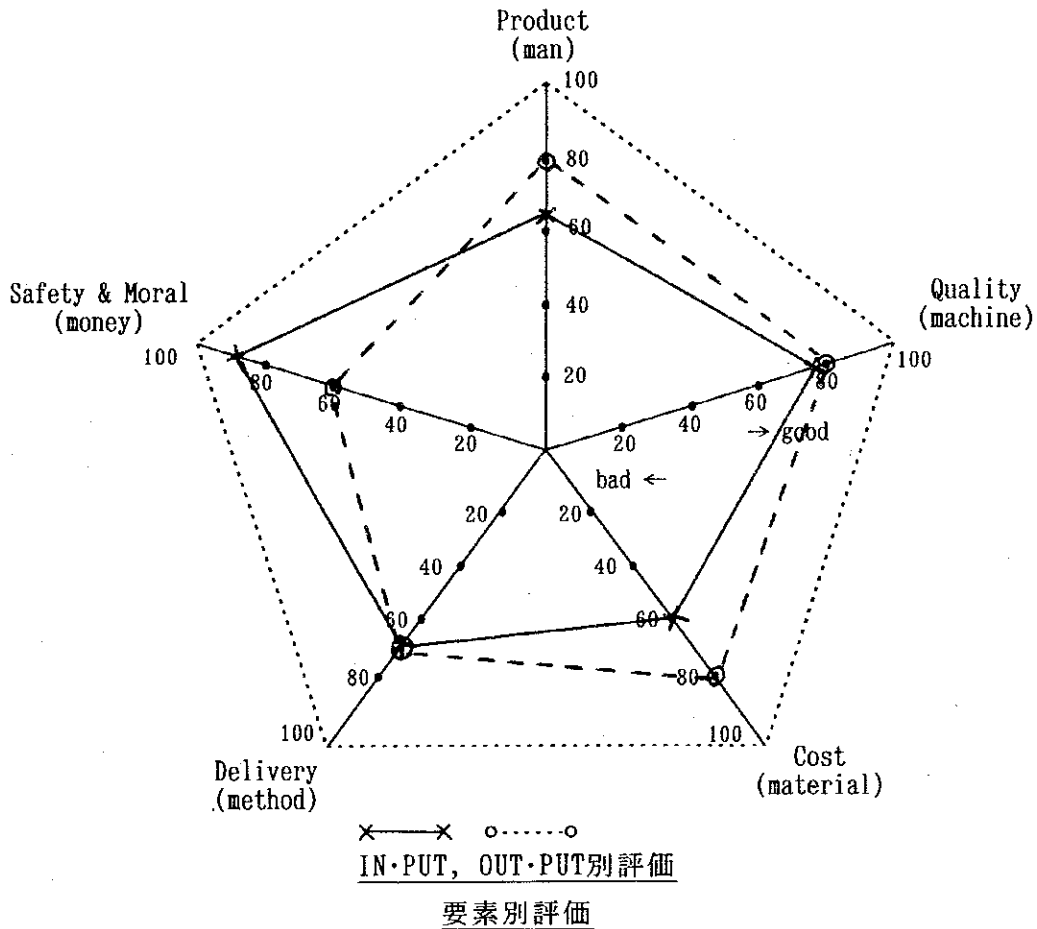
3rd step

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 (TASTEX)

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。
- 機械(ミシン)は全て自社持ち。
- 副社長の技術力は高く、労働者も若くよく働いている。

(短所)

- 裁断作業は手動である。
- 自社独自でデザインした製品がない。
- 製品開発力・購買・販売力も乏しい。

(問題点)

- 生産計画対実績の差異検討もはじめている。これを定着させること。
- 5 S活動もサークル活動を通して実施している。継続すること。
- 最終製品検査に加えて、品質管理活動も実施している。不良品の減少につとめること。
- ミシンの機械稼働率の向上のため、9月からデータをとるようになってきた。保全の成果と稼働率向上との関連もよく把握すること。

この評価ではMaterial（中間仕掛品の管理）とSafety and Moralの値が60点となっている。この向上につとめること。副社長以下、技術担当者の実行力が非常に高い。

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	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。

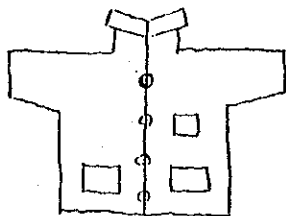
- ① 毎日の生産計画を日別、グループ別に立てること
- ② 毎日の生産実態を調べ、差異が生じていれば、その理由を考え記入しておく
- ③ 実績値の低いグループに対して、どうすれば良くなるか。リーダーはアドバイスする。
- ④ 毎日の仕事終了時には5分間、皆で一斉清掃時間を取り実施すること
- ⑤ ミシン1台ごとの稼働状況を調べ記録に移すこと
- ⑥ この活動の成果がどうか、毎日まとめ社長報告会（1回/週）をすること

(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品づつ全品検査を実施し、悪い箇所にマーキングする作業



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。

(例) ジャケットの絵

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。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、約8(%)程増加している。
- ② 自己資本比率(%)は対前年比で、ほぼ同じで推移している。
- ③ 純売上高は対前年比で、約4(%)増加している。
- ④ 売上対純利益率は対前年比で、43(%)減。
- ⑤ 純利益は対前年比で、59(%)となっている。

この結果からすると、負債総額は僅か増加はしているものの、純売上高増、純利益も前期程ではないが、高い収益をあげていると云える。従って、新会社設立以来順調に事業展開ができていていると云える。しかし、もう一步向上するにはどうすればよいか、3点を示してみよう。

- ① 経営者ならびに部門管理者は、現場の実態をデータで把握すること。
- ② 問題点は何か。どこから発生していて、その問題の原因は何か。追求すること。
- ③ 改善できることから1つずつ改善する習慣を皆でつくること。

このためにも、前述の改善提言をよく理解し、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カ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
37,089×10 ³ Tg	16,028×10 ³ Tg	720×10 ³ Tg	263,500×10 ³ Tg	161,500×10 ³ Tg

なお、設備資金の償還年数は9.6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（ラインやグループ別）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ください。社長はじめ幹部の方々の総力を発揮すると、かならず実施できると確信しています。大いなる成果を期待していますよ。

以上

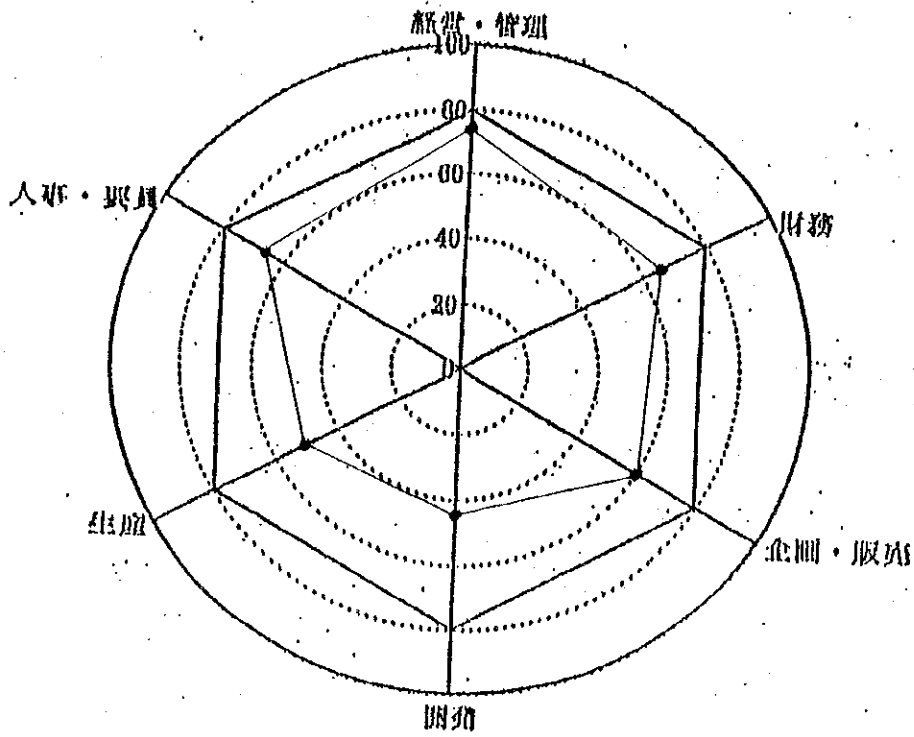
財務諸表分析要約

(企業名: タステックス)

(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	1,196	6,308	5,112	455	-5,853	4,510
預金	157	1,938	1,781	1,605	-333	5,643
小計	1,353	8,246	6,893	2,060	-6,186	10,153
売掛金	0	9,066	9,066	9,066	0	9,066
原材料費	400	400	0	365	-35	932
その他流動資産	100	109	9	254	145	1,420
流動資産合計	1,853	17,821	15,968	11,745	-6,076	21,571
固定資産合計			0		0	
資産総計	11,170	27,066	15896	36,574	9508	46,199
買掛金	75	112	37	112	0	1,100
その他流動負債	170	1	-169	10	9	0
流動負債合計	245	113	-132	122	9	1,100
固定負債合計			0		0	
負債総計	245	113	-132	122	9	1,100
資本金	9,361	9,361	0	9,361	0	9,361
剰余金(当期)		16,028	16028	9,499	-6529	18,146
剰余金(合計)	1,565	17,593	16028	27,091	9498	35,738
その他資本金			0		0	
資本総計(自己資本)	10,925	26,953	16028	36452	9499	45,099
負債+資本(総計)	11,170	27,066	15896	36,574	9508	46,199
流動比率(%)	756.327	15770.8	15014.47	9627.05	-6143.75	1961
自己資本比率(%)	97.8066	99.5825	1.775877	99.6664	0.083928	97.619
純売上高	20,277	37,089	16812	38,685	1596	66,420
売上原価	19,569		-19569	27,437	27437	44,999
売上総利益	708					21,420
販売管理費	8,766	17,251	8485	3,566	-13685	5,972
労務費						
減価償却費	232	720	488	225	-495	425
営業利益	708	19,838	19130	11,175	-8663	21,347
経常利益				11,175		21,348
税引前利益	906	18,857	17951	11,175	-7882	21,348
法人税	136	2,828	2692	1,676	-1152	3,202
法人税率(%)	15.011	14.9971	-0.01395	14.9978	0.00068	14.9991
純利益	770	16,028	15258	9,499	-6529	18,146
売上対税引前利益率(%)	4.46812	50.8426	46.37445	28.8872	-21.9554	32.1409
売上対純利益率(%)	3.79741	43.215	39.41756	24.5547	-18.6602	27.3201
総資本対税引前利益率(%)	8.11101	69.6704	61.55942	30.5545	-39.1159	46.2088
自己資本対純利益率(%)	7.04805	59.4665	52.41842	26.0589	-33.4076	40.2359
総資本回転率(%)	181.531	137.032	-44.4992	105.772	-31.2598	143.769

— 目標値



総合評価内容説明資料

強 み	<ul style="list-style-type: none"> • 安い労働力を有効に活用している。若手の育成システムも考え実行している。 • 機械（マシン）は全て自社持ちである。 • 副社長（社長の妻）は縫製の専門技術者。他企業で15年間のキャリアがある。 • 裁断・型取りも手動ではあるが自社でやっている。 • 契約・生産が順調で増収・増益である。 • 拡張計画もあり、スペースも確保できる。
弱 み	<ul style="list-style-type: none"> • 自社技術力（デザインも含む）を確立すること。 賃加工会社からの脱皮をどうするか。 • 生産管理面での力が弱い。 • 設備Lay-outを改めたが、もっと工程間の移動ロスが少なくなる工夫がほしい。
問 題 点	<ul style="list-style-type: none"> • Cost Reductionのための生産体制へと改めていくこと。このために、製造時に出るLossをminimumにさせること。 • サークル活動や3Sも継続すること。 • 設備稼働が向上するように予防保全を実行すること。
そ の 他	<ul style="list-style-type: none"> • サークル活動を継続して、更に作業者の意欲向上を確立させること。

企業名：Tastex

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)	1,853	17,821	21,571	
流動負債(1,000Tg)	245	113	1,100	
*流動比率 (%)	756	15,771	1,961	
自己資本(1,000Tg)	10,925	26,953	45,099	
総資本(1,000Tg)	11,170	27,066	46,199	
*自己資本比率 (%)	97.8	99.6	97.6	
売上高(1,000Tg)	20,277	37,089	66,420	88,560
*同上対前年成長率 (%)		+83		+139
売上原価(1,000Tg)	19,569		44,999	59,999
売上総利益(1,000Tg)	708		21,420	28,560
販売管理費(1,000Tg)	8,766	17,251	5,972	7,963
減価償却費(1,000Tg)	232	720	425	567
営業利益(1,000Tg)	708	19,838	21,347	28,463
経常利益(1,000Tg)	906	18,857	21,348	28,464
純利益(1,000Tg)	770	16,028	18,146	24,195
*同上対前年成長率 (%)		+2,082		+151
*売上対営業利益率 (%)	3.5	53.5	32.1	
*売上対経常利益率 (%)	4.5	50.8	32.1	
*売上対純利益率 (%)	3.8	43.2	27.3	
*総資本対経常利益率 (%)		98.6		77.7
*総資本回転率 (%)		194		242
*キャッシュインフロー(1,000Tg)	1,002	16,748	18,571	24,762

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。

当社は流動資産に対して流動負債が極めて低く、全く問題無い。他の縫製会社は100%前後の所も多いので、それと比べて高く評価できる。

(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。

当社は総資本が年々急速に増えているが、自己資本比率は殆ど100%に近く特に問題はない。ただし総資本増加の原因を十分に吟味し、累積剰余金の資本金(9,361,000Tg)への繰り入れを検討するよう提言する。

(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1997年に43.2%、1998年(1-9月)でも27.3%と非常に高く、経営の卓越していることが分かる。

(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年に98.6%、1998年(1-9月)に58.3%と極めて高い収益性を示している。この状態を維持する限り全く問題無い。

(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1997年、1998年(1-9月)共に180~190%台であり、資金の利用効率は良好で特に問題はない。

(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。

当社の1997年、1998年(予測)における対前年比伸び率はそれぞれ83%、139%と極めて高い売上成長を示している。純利益の伸びも伴っており健全である。

(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。

当社の1997年の対前年成長率は約2,000ポイントと異常に高い。この原因は経理計算

上の問題とも推測されるので精査を要する。従って1998年(予測)を見ると、+151ポイントであり、これは上記の売上成長率と見合っており、企業活動は健全である。

(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設備投資資金の調達が有利になる。

当社は1996年に約1,000,000Tg、1997年は16,700,000Tg、1998年(1-9月)は18,600,000Tgと順調に増加して1998年末には24,800,000Tgに達すると推定できる。この状態を維持出来れば特に問題はない。

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やや粗雑である。例えば以下の点を改善する必要がある。

- ・一部に金額の単位を1,000Tgで記入したものがあ。これは記載金額の信憑性を問題にされる恐れがある。Tg単位に統一すべきである。
- ・手書きの数字が一部判読不能である。せつかくパソコンを導入しているのだから、もっとパソコンを活用すべきである。
- ・経費の仕分け方が一定でない。また一部誤記の個所もある。特に1997年の損益計算書で販売管理費を全額製造原価に含めているのは誤りである。

(2) 財務運営

創業以来堅実な経営を続け、財務状態も安定しており特に大きな問題はない。ただし経営者が財務・経理の実態について、今まで以上にきめ細かい定期的レビューを継続する必要がある。

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。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を実施すべきである。

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