

# 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 1 ]

セクター：機械産業

企業名：Titan International Co.,Ltd.

JICA LIBRARY



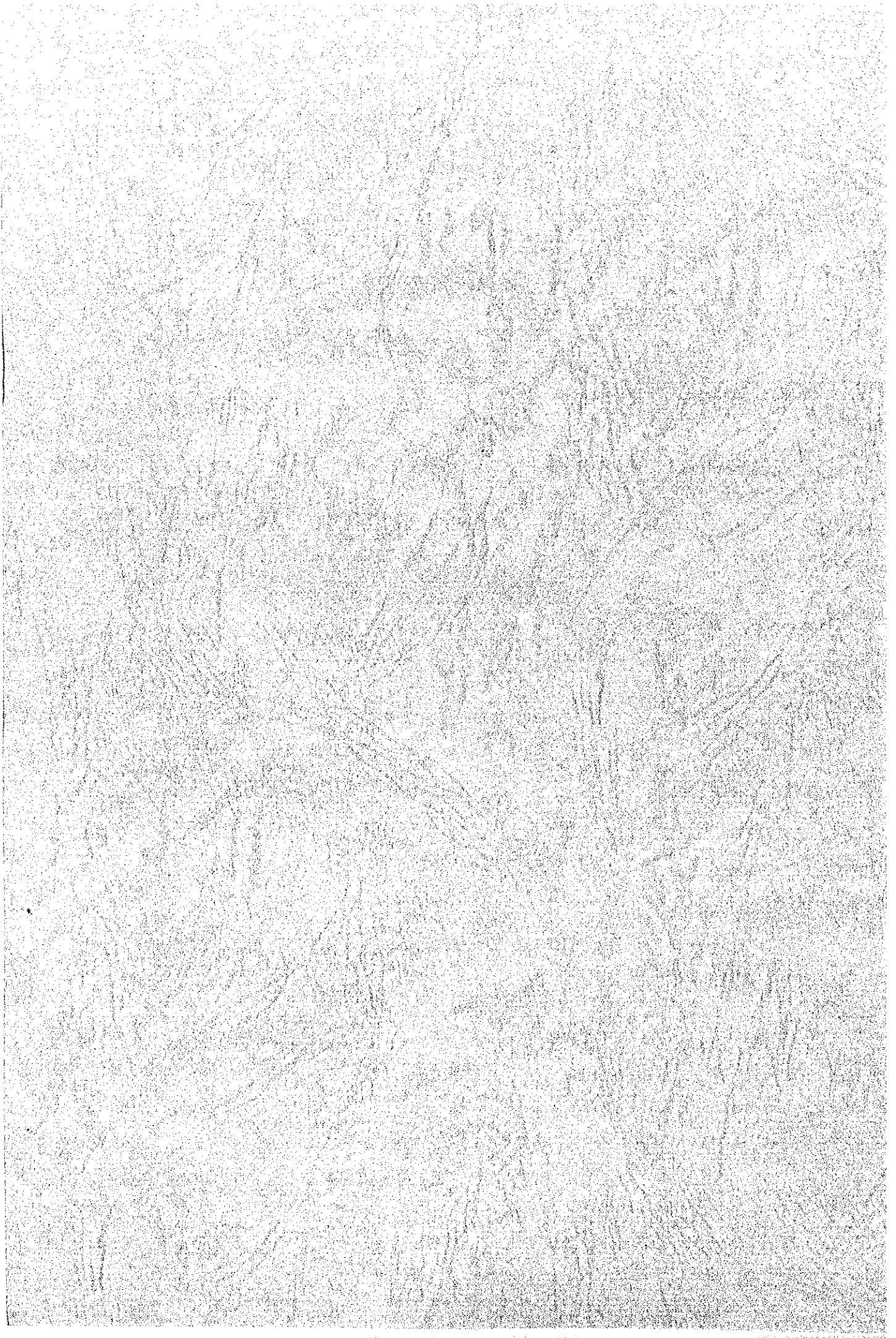
J 1148627 [1]

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 (TITAN)

## 1. 訪問日時と診断担当者

- ・ 訪問日時：1998年8月14日（第一次）、1998年10月19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. R. RADNAABAZAR（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26百万Tg、社員数は8名の小規模な特殊印刷企業である。会社は1997年3月設立。1997年10月操業を開始している。経営者は資本金の100(%)の株を保持している。自宅の1階を事務室、デザイン室及び倉庫にし、家族（娘と息子）を従業員にして事業を展開している。現在は印刷機械類は持っていないので、このスペースで充分である。主要製品は絵ハガキ46(%)、航空券などの切符23(%)、カレンダー19(%)、パンフレット類7(%)及び記念品5(%)を国内にて販売している。従業員の間接比率は25(%)、平均経験年数は5年、10年以上の経験者は経営者のみである。特別に生産・品質管理担当者などは決めていない。

## 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

経営者はモンゴルの大学を卒業後、ドイツの工科大学で有価証券印刷技術及びデザイン技術を学び、モンゴルの国営印刷企業で約30年間働き、1997年6月退職し独立した。非常に印刷業については経験豊富な、かつ広い交際範囲を持っている人物である。国営印刷会社勤務時代にイギリス及びドイツ印刷会社と関係を持ちながら仕事をしていたので、この経験を上手に生かし、巾広い事業を継続している。但し、自分でデザインし、息子にコンピュータでサンプルを作らせ、印刷用紙などは全て海外からの輸入。印刷は自社でできないので、イギリスの会社に全て依存している。このために、



1148627 [1]

原料代30(%)、印刷代40(%)、輸送料10(%)を外国に支払い、会社、すなわちモンゴル国内に入るお金は20(%)位しかない。このために、何とかして資金を貯え、特殊印刷機械を購入。自社で印刷したいとの願望を持ち、将来の製造工場とする建屋の手配、製品展示場の準備をウランバートル市内にすでに進めている。1999年からはロシア・中国・日本にも輸出する計画を持ち、着々と計画を進めている段階である。ドイツ人に似た気質で非常に堅実な事業を展開してきている。また、奥様は食料品店の経営者。家族総動員でモンゴルの企業発展を狙っている。実に良いことである。この事業計画を立派に軌道にのせることを期待している。

企業訪問調査票

整理番号	55	調査年月日	1998/08/14	セクター名	印刷
------	----	-------	------------	-------	----

項目	調査内容
1 会社名	ティタン・インターナショナル
2 住所	パヤゴン区 5 ドウカール・ホー、ベトナムコジーン、ホセソン、エムネンソーン、ウットー ールト、ウアンハートル市
3 電話/FAX 番号	TEL : 976-1-372945 FAX : 976-1-365027
4 操業	1997年3月3日 設立 1997年10月 操業開始
5 資本金	26,688,923Tg
6 経営責任者	社長 : Galvdrah RADNAABAZAR(ガムバトラ・ラトナ・バザール) 製品責任者 : MUNKHJIN (ムンヒジン)
7 株主構成・株主数	G.RADNAABAZAR(100%)
8 現在従業員数	総数 : 8 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 : 350 m <sup>2</sup> (社長宅を含む) 建家面積 : 150 m <sup>2</sup>
10 売上高(1,000Tg)	11,224(97)
11 製品構成 (売上比率)	印刷物(クリーティングカート, チケット, カレンダー, 小冊子等), 記念品
12 販売先 (輸出比率/ 相手国)	国内向け(100%)
13 仕入高(97)	主原料(紙類) : 輸入(100%) 副原料(額縁等) : 輸入, 一部国産品
14 仕入先(97) (海外調達比率/ 相手国)	紙類 : イギリス, フィンランド, シンガポール, 日本, ドイツ, タイ, 香港 印刷物 : イギリス, 日本, シンガポール
15 主要設備	シルクプリント機 : 1台 パソコン (グラフィック系ソフト含む)
16 生産体制	稼働季節 : 通年 ワークシフト : 一直
17 工程区分	デザインと組立
18 問題点/ 要改善事項	1) 設備投資資金の欠乏 2) ロシア, 中国経由の輸送
19 他特記事項	社長はドイツで有価証券印刷技術を2年間学ぶ

## 4. 生産

### 4-1 生産の現状

絵ハガキ、カレンダー、名刺、切符、紙幣等を自社でデザインし、海外のメーカーに印刷を発注、プリントした製品を輸入、自社で販売する。親族中心の会社を営み事業を展開してきている。現状では、ほぼ独占的で、市場も安定し収益性も高く、順調であると判断した。

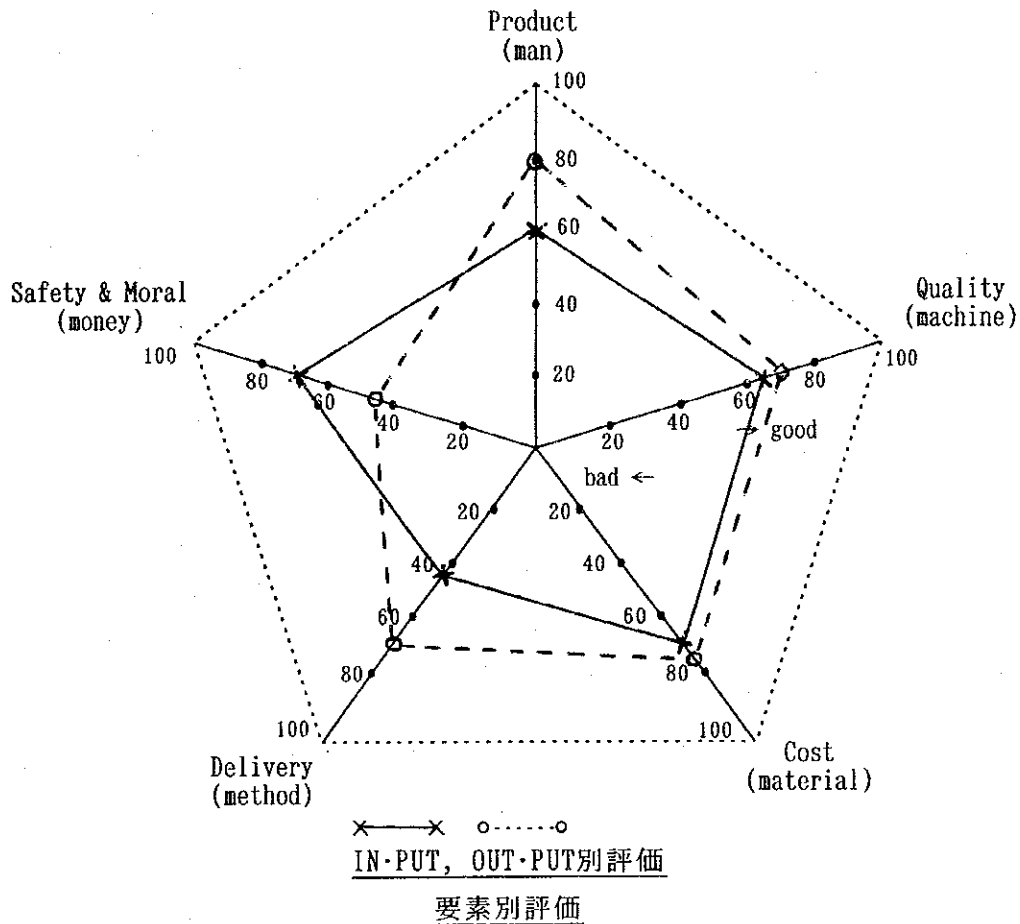
しかし、この事業を今後とも末永く継続するには、大きな問題をかかえている。それは自社に印刷技術を確保していないこと。他社または他国の技術に依存していること。このために、勿論、価格の維持はむずかしく、安定経営を持続することもむずかしい。従って、これから何をすべきか。2～3のヒントを与えたい。

- ① 自社内に印刷製造設備や機器を持ち、自社で製品を作り販売すること。これは何も全ての品種ではなく、特殊なもの。たとえばMongolのみでしかできない植物や動物などに関したものに限定するとよい。
- ② 中・長期（3～5年間）経営計画を立てること。自社ではどの品種をどの位で収益をどの程度見込むか。他国に依存するのは、どの品種をどの位。即ち、品種、量、品質、価格や収益を予測し、会社経営をすること。
- ③ 設備計画、投資、購入、建設計画を立てる。勿論、健全な財務バランスがとれるものであること。設備の償却や資金の返済も含めたもの……。

現在の経営と併行しながら、①、②、③stepの計画を立て、軌道にのせることを実行していくこと。勿論、資金調達が必要なので、自己資金を最大限に貯えることからしていく必要がある。

## 企業診断評価と問題点 (TITAN-INTERNATIONAL)

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)

- 自社独自のデザイン技術を持ち、市場もほぼ独占している。
- 国内・外の販売ルートも確立している。



(短所)

- ・ 自社内で印刷製造能力は全くなく、イギリス等、他国の製造技術に100(%)依存している。

(問題点)

- ・ 自社独自の製造・印刷能力がないので、技術力の蓄積が全くない。
- ・ 自社の製造工場を持つべく土地・工場建屋の確保に力を注ぎ、その体制はできつつあるが、設備購入及び運転資金がない。この計画や償却・返済等の検討を充分に行うこと。

この評価では製造工程がないにもかかわらず、現状の生産活動の中から想定している。にもかかわらず、Method (仕事の進め方、計画性)、やSafety and Moral (社員のチーム力を総合する) 面に一工夫がほしい。

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要素 (INPUT)	<p>・ <u>MAN</u> の有効活用</p> <p>オペレータの運転・操作技能</p> <p>保全マンの修理・点検技能</p> <p>作業長や技術スタッフの活動</p> <p>管理者の考え方と活動</p>	<p>5. 4. 3. 2. 1.</p> <p>5. 4. 3. 2. 1.</p> <p>5. 4. 3. 2. 1.</p> <p>5. 4. 3. 2. 1.</p>
	<p>・ <u>MACHINE</u></p> <p>設備の稼働状況</p> <p>設備の故障状況</p> <p>設備の汚れ・劣化状況</p> <p>設備の古さ、絶対劣化状況</p>	<p>5. 4. 3. 2. 1.</p> <p>5. 4. 3. 2. 1.</p> <p>5. 4. 3. 2. 1.</p> <p>5. 4. 3. 2. 1.</p>
	<p>・ <u>MATERIAL</u></p> <p>主・副原料の在庫状況</p> <p>主要製品の在庫状況</p> <p>操業予備品の確保状況</p> <p>保全のための予備品手持状況</p>	<p>5. 4. 3. 2. 1.</p> <p>5. 4. 3. 2. 1.</p> <p>5. 4. 3. 2. 1.</p> <p>5. 4. 3. 2. 1.</p>
	<p>・ <u>METHOD</u></p> <p>5Sの実施状況</p> <p>保全方法の採用状況</p> <p>計画値対実績値の差異検討状況</p> <p>生産・品質管理システム導入状況</p>	<p>5. 4. 3. 2. 1.</p> <p>5. 4. 3. 2. 1.</p> <p>5. 4. 3. 2. 1.</p> <p>5. 4. 3. 2. 1.</p>
	<p>・ <u>MONEY</u></p> <p>生産設備の遊休状況</p> <p>自己資本比率や総資本回転期間</p> <p>給料などの支払状況</p> <p>資金などの調達計画や見通し</p>	<p>5. 4. 3. 2. 1.</p> <p>5. 4. 3. 2. 1.</p> <p>5. 4. 3. 2. 1.</p> <p>5. 4. 3. 2. 1.</p>

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（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していただきたい。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業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・コンプレーショ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認識の上で活動をとってもらいたい。

## 5. 財務・経理

第1・2次団で調査・診断したが、データ不足で「財務諸表分析診断」ができなかった。従って、この項は割愛する。

## 6. 資金需要調査結果の要約

1997年1ヵ年間の値にもとづいて運転資金、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
34,400×10 <sup>3</sup> Tg	912×10 <sup>3</sup> Tg	0	42,500×10 <sup>3</sup> Tg	97,750×10 <sup>3</sup> Tg

なお、設備資金の償還年数については未検討である。

## 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

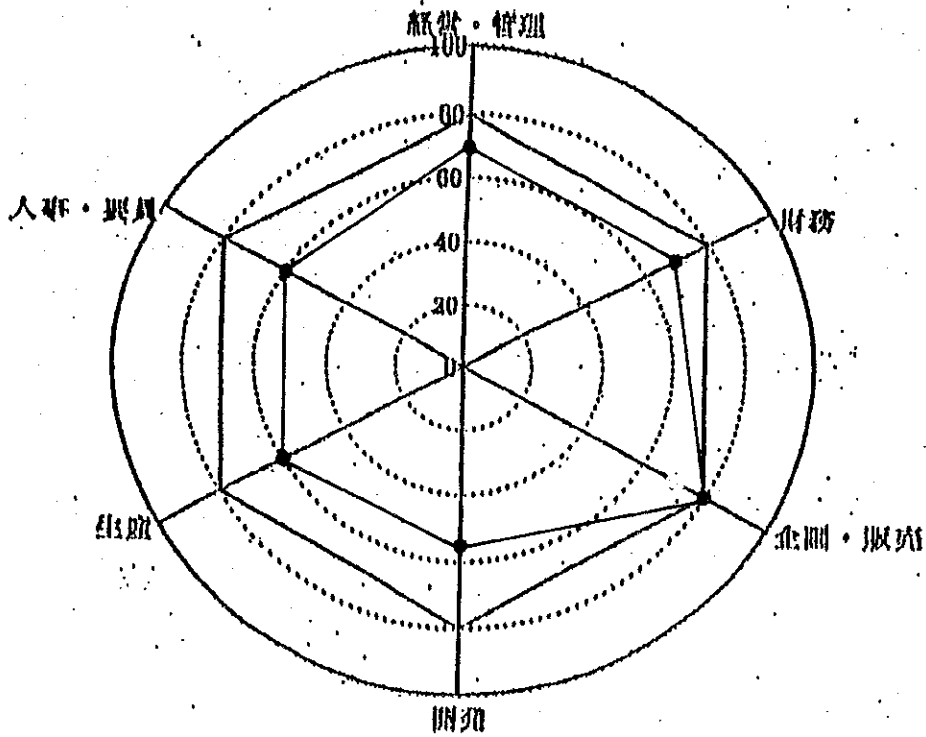
現在、考えている事業計画を順調に進展させ、是非自社内で印刷物を作ってほしい。

以上

# TITAN INTERNATIONAL

## Co. LTD 社評価結果のまとめ

### 一 目標値



## 総合評価内容説明資料

強 み	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mongol内で独占企業である。種類も非常に多い。</li> <li>• 社長自らデザイナーとして活躍していて、他の誰にも負けない技術を持っている。</li> <li>• 印刷や販売網など全てを社長がおさえている。</li> <li>• 確実に売上げを増し、収益も上げている。</li> <li>• 家族でできる範囲の企業規模であること。</li> </ul>
弱 み	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 原料や印刷の全ては外国（イギリスなど）企業に依存している。このために輸送費も高い（8～10%）位。</li> <li>• 家族メンバーのみで社員を構成しているので、相互刺激が少ない。</li> <li>• デザイナーの後継者を育成すること。本人しかいない。</li> </ul>
問 題 点	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12万USAを投入して設備を購入する計画を立てているが、これ丈の投資額を何年で、しかもどういう理由で回収するのか、その計画がない。</li> <li>• 自社の技術力（デザイン）の流出をどう防ぐか、この対策とは？特許などどうしているか。</li> <li>• 生産計画～実績～収益の日常管理を確実にすること。たとえ家族のみでも、この管理Systemが大まかである。</li> </ul>
そ の 他	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 設備拡張など十分な計画のもとに実施しないと赤字倒産となる。この点は注意すること。</li> </ul>

企業名：Titan International

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)	6,774	36,509	11,610	
流動負債(1,000Tg)	0	34,093	213	
*流動比率 (%)		107	5,451	
自己資本(1,000Tg)	15,239	18,603	963,733	
総資本(1,000Tg)	15,239	52,696	963,946	
*自己資本比率 (%)	100	35.3	100	
売上高(1,000Tg)		11,224	56,237	74,983
*同上対前年成長率 (%)				+568
売上原価(1,000Tg)		19,072	54,704	72,939
売上総利益(1,000Tg)		-7,848	1,534	2,045
販売管理費(1,000Tg)		19,072		
減価償却費(1,000Tg)		0	0	0
営業利益(1,000Tg)		-7,848	1,534	2,045
経常利益(1,000Tg)		-8,086	1,534	2,045
純利益(1,000Tg)		-8,086	1,304	1,739
*同上対前年成長率 (%)				
*売上対営業利益率 (%)		-69.9	2.7	
*売上対経常利益率 (%)		-72.0	2.7	
*売上対純利益率 (%)		-72.0	2.3	
*総資本対経常利益率 (%)		-23.8		0.4
*総資本回転率 (%)		33		15
*キャッシュ・インフロー(1,000Tg)		-8,086	1,304	1,739

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1998年に流動負債を劇的に減少(約30MTg)し、従って極めて安全な流動比率を実施した。このまま維持すれば全く問題ない。

#### (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1997年に一時的に35%台に低下したが、1998年には100%に回復、安定性を取りもどした。

#### (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年に実質的生産活動を開始したため、1997年は大幅な赤字を出した。但し1998年は赤字体質から脱却しつつあり、前半の実績で2.3%の売上対純利益率を示した。更に経営努力を続ければ1999年以降5%に到達するのは間違いないと思われる。

#### (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。

上記同様、1998年には黒字体質に変換した。0.4%と不満足であるが、1999年以降はこの指標は急速に上昇するものと期待される。

#### (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。

この指標は非常に低く、不満足である。但し上記に同様1998年に資産の再評価をした結果、評価額が約1.8倍に上昇したための影響もある。

#### (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1997年は事業の立ち上げ期間であり、1998年に入って売上も急増している。従ってこの指標は当然ながら、大きなプラス(+568)になっている。1999年以降の成果に期待したい。

#### (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。

上記と同様 1997 年の事業立上期の大幅な損失（赤字経営）から 1998 年は一転して黒字経営に変換し、利益を上げつつあるので 1999 年以降が期待できる。

#### （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。

上記同様 1998 年からは現金収入が発生してきた。1999 年以降の成果が期待できる。

### 2. 問題と要改善点

#### （１）経理システム

当社の財務諸表の記入方法は大体良好である。但し、使用している財務諸表のフォーマットの品質は良くない。今後はコンピュータを使って作成することを提言する。

#### （２）財務運営

当社はモンゴル国内で他に競合会社のない、ほぼ独占的な事業を行っているので、売上も安定しており、且つ利益も継続的に確保できるポジションにある。従って経営者は財務よりも製品（印刷物等）のデザインに注力することができる。

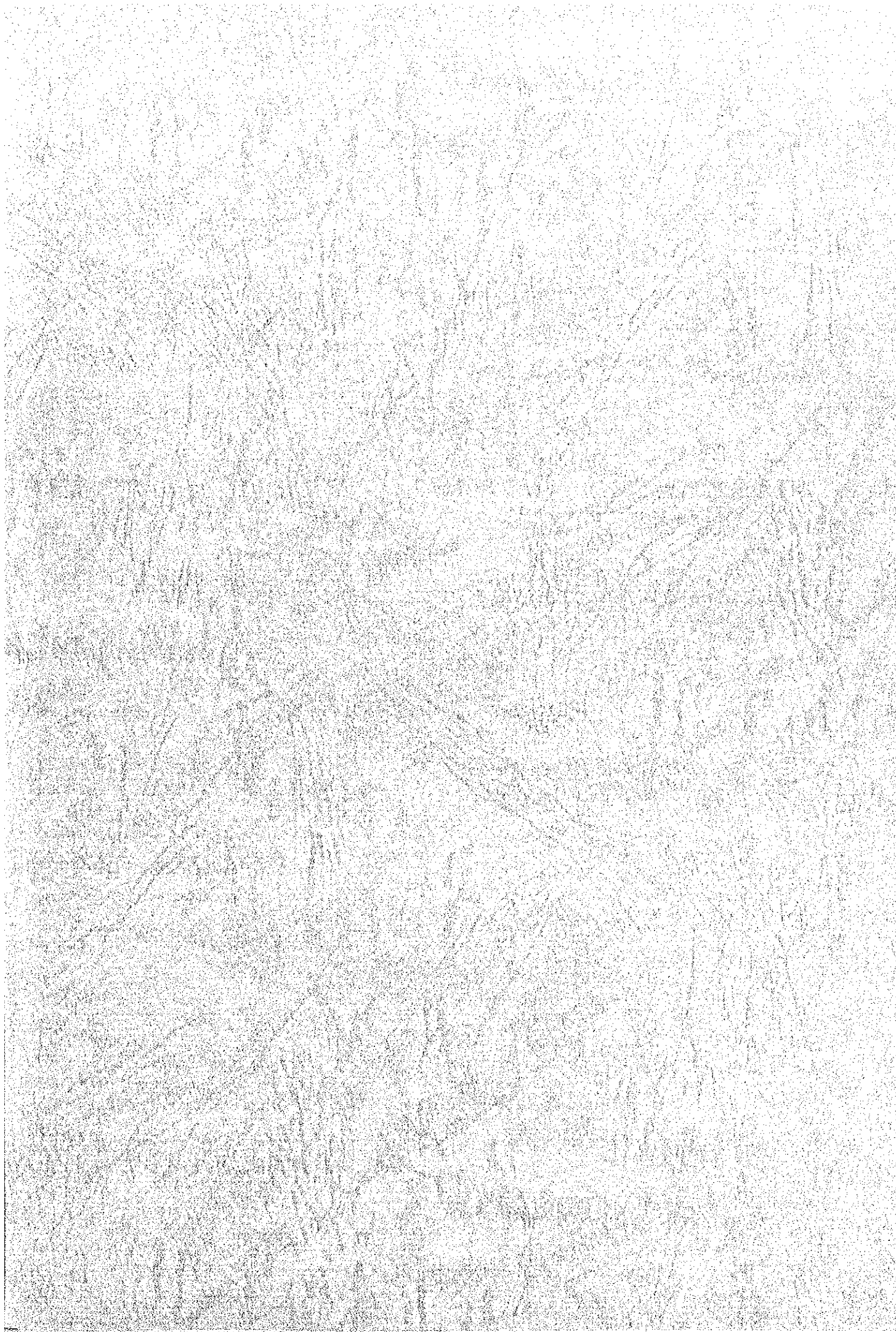
### 3. 財務・経理に関する提言

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。

経営者は将来的に自前の精密印刷機（４色オフセット）を導入し、現在海外に依頼している印刷業務も国内で実施する計画を持つ。この計画は適切であり、実現することを期待する。尚 1999 年以降事業も次第に拡大するので、経営者は長期戦略および予算作成の面にも眼を向けるよう勧告する。

### 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