

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 2]

セクター：機械産業

企業名：Ulziit Center Co.,Ltd.

JICA LIBRARY



J1148628(9)

1999年1月

国際協力事業団
株式会社サイエス

JICA

115

60

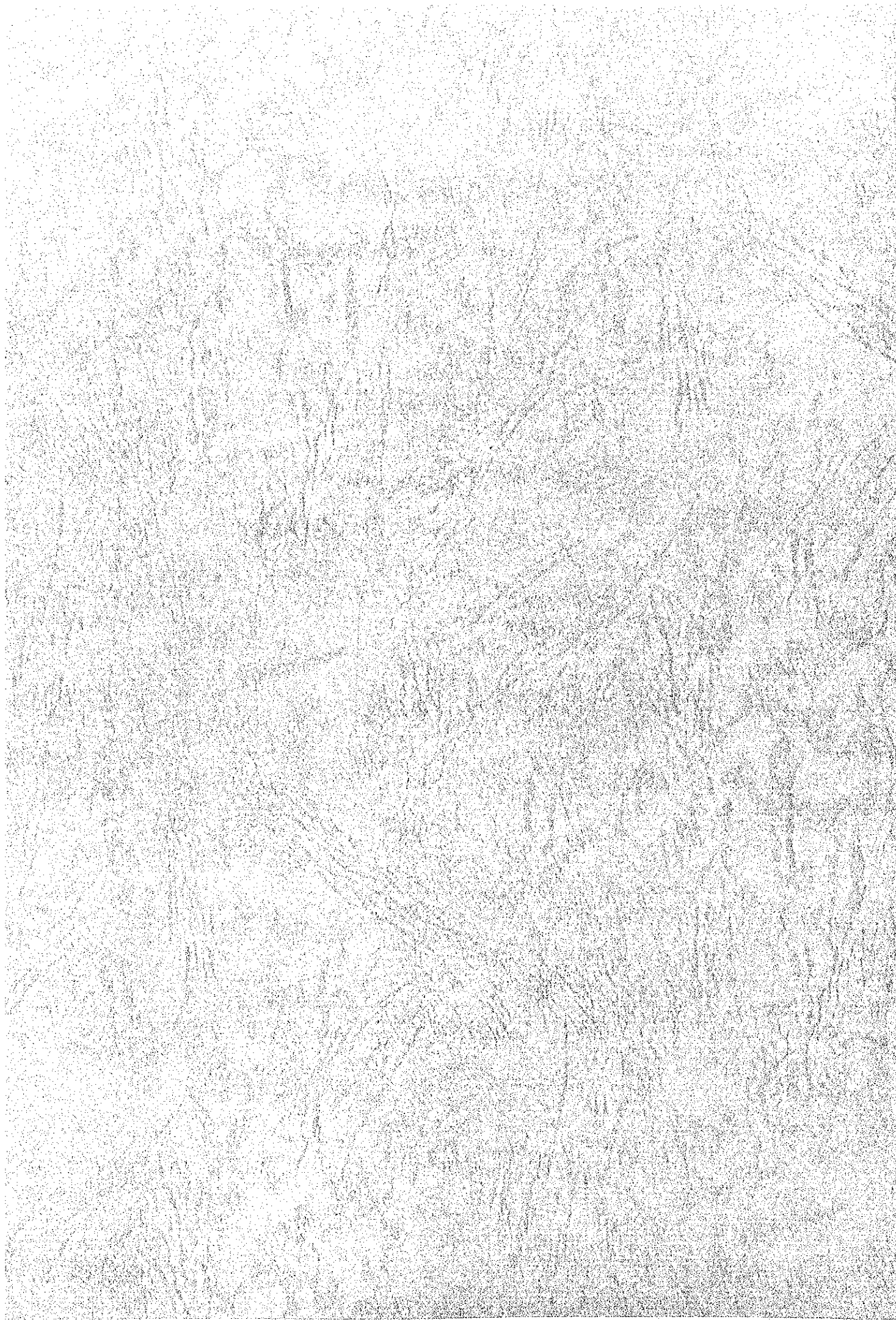
MPI

LIBRARY

鉦調工

CR(3)

99-020



企業診断報告書 (ULZIIT TUW)

1. 訪問日時と診断担当者

- 訪問日時：1998年7月29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：MR. N. DASH-ULZII（社長）他

2. 企業概要

本社はウランバートル市内に、また生産工場はウランバートル市の隣の県(約40km)のツーン・マド・トゥブに立地する。資本金311百万Tg、社員数120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。設立は1991年、操業開始は1994年、ダウンジャケット100(%)を生産している。地方に工場を立地しているので原材料や製品の輸送に手間がかかるが、しかし、人材の供給には便利で人の定着率もよい。工場敷地及び建屋は広く、将来への拡張計画の達成には何ら支障をきたすことはない。設備は自社持、従業員の間接比率は17.3(%)、平均経験年数は4年、10年以上の経験者はいない。生産現場には製造監督者及び生産・品質管理担当者を配置し、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

社長は経験及び知識の豊かな縫製技術者である。自分では日本製のJUKIミシンを導入した発案者と言う程、モンゴル衣服連合の副議長の立場にもある。ライオンズ・クラブにも所属し、海外を視察してまわる程の国際性も持ち合わせている。この他、放牧も手がけて副業による収益も考慮している。このように多忙な人物なので、どうかすると自社工場の生産に注意力が定まらない欠点も持っている。どちらかという生産現場は工場長に全責任を負わせる。これは隣県に工場があることも1つの理由かも知れない。しかし、少なくとも1週間に2回は工場に分駐（社長室も設けること）、



1148628 [9]

自分の指示したことが確実に実行されているかチェック・修正が必要である。

この会社は製品の再処理率が25(%)と他社に比較すると高い。これが標準とっていては困る。また、工場内の照明が暗すぎる。電灯の補充をしないと作業者の視力がおとろえる。この2点の指摘については、気持ちよく納得していただいたので、これからの実行を期待している。従業員と話をする機会（指示のみではいけない）を増し、全員の志気の向上に努力していただきたい。

企業訪問調査票

| | | | | | |
|------|---|-------|------------|-------|----|
| 整理番号 | 7 | 調査年月日 | 1998/07/29 | セクター名 | 縫製 |
|------|---|-------|------------|-------|----|

| 項目 | 調査内容 |
|---------------------------------|--|
| 1 会社名 | ウルズイト・トゥグ |
| 2 住所 | ゾーン マド、トウブ県 |
| 3 電話/FAX 番号 | TEL : 976-1-363252 FAX : 976-1-363252 |
| 4 操業 | 1991年 設立 1994年 縫製操業開始 |
| 5 資本金 | 311,138,000Tg |
| 6 経営責任者 | 社長 : N.DASH-ULZII (N.ダッシュ、ウチイ) 製品責任者 : DURVUHJIN (ダールウジン) |
| 7 株主構成・株主数 | N.DASH-ULZII (100%) |
| 8 現在従業員数 | 総数 : 120 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 : 5,000 m ² 建家面積 : 1,932 m ² |
| 10 売上高(1,000Tg) | 22,500(95), 40,324(96), 67,778(97) |
| 11 製品構成 (売上比率) | ダウンジャケット(100%) |
| 12 販売先 (輸出比率/ 相手国) | 輸出先 : アメリカ(100%), 経由 : NIES 貿易商社 |
| 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 : 中国 副原料 : 韓国, モンゴル (梱包材料) スペアパーツ : シンガポール |
| 15 主要設備 | 工業用ミシン (各種) : 110 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 (賃加工) |
| 18 問題点/ 要改善事項 | 1) 低生産性と低利益率 2) 運営資金の欠乏 |
| 19 他特記事項 | 1) 社長はモンゴル衣服連合の副議長 2) 1998年1Qに固定資産再評価済み |

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 にとって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）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

機械類は全て自社持ではあるが、機器類は比較的古い。徐々に新しい機械へと更新すること。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。

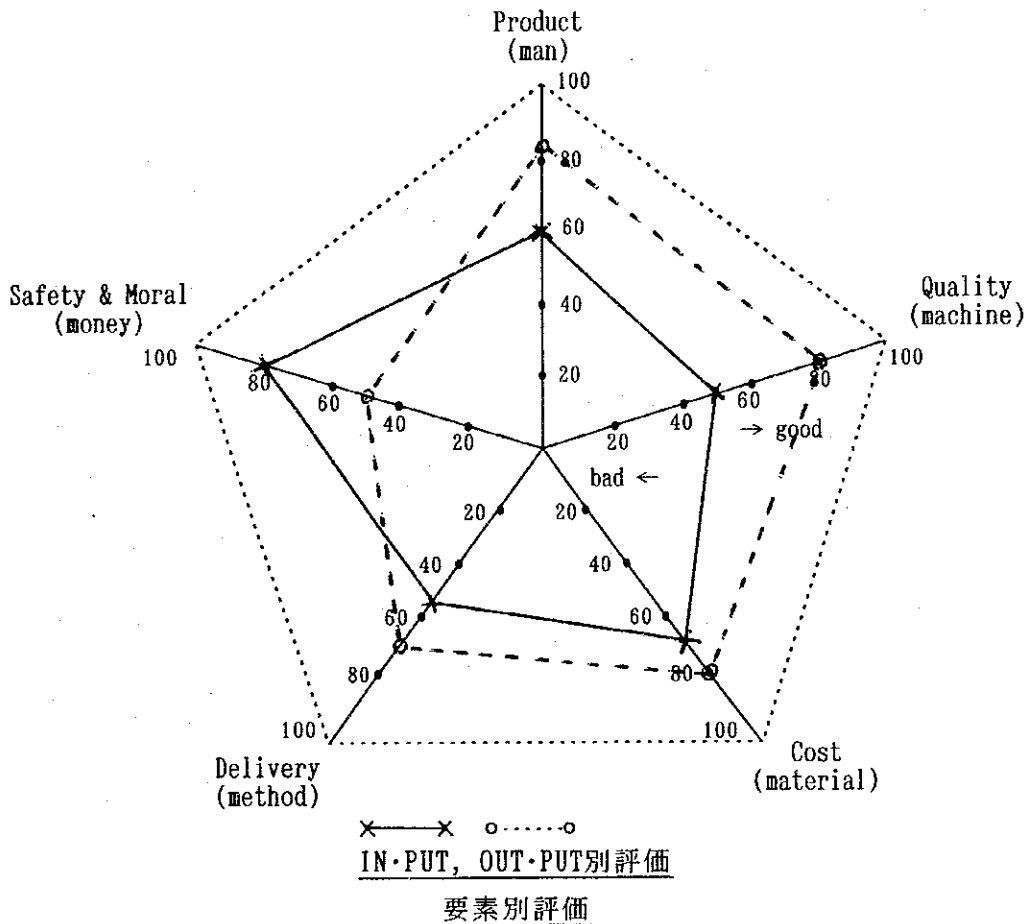
3rd step

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 (ULZIIT CENTER)

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 (マシン) は全て自社持ち。
- 工場長の管理能力も高く、若い作業員もよく働いている。

(短所)

- 機械（マシン）がやや古くなってきている。
- 自社独自でデザインした製品がない。
- 製品開発力・購買・販売力についても乏しい。

(問題点)

- 各製造ライン共に照明が暗い。照明器具は取り付いているので、電灯を全て補充すること。
- 製品の不良率が15(%) (再処理可)と高い。ラインリーダーは毎日不良カ所を図にまとめ、改善策を検討すること。
- 5S活動やサークル活動を実施しつつある。これらの活動は継続して実行すること。
- 機械（マシン）の1台ずつの稼働を毎日把握すること。

この評価ではMachine, Method, Safety and Moralの値が50点台である。1次団で指摘したことはよく実行しているが、更に向上するように努力がほしい。

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 (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。

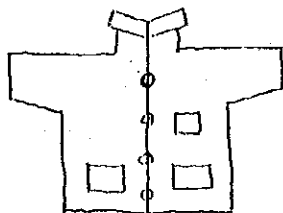
- ① 毎日の生産計画を日別、グループ別に立てること
- ② 毎日の生産実態を調べ、差異が生じていれば、その理由を考え記入しておく
- ③ 実績値の低いグループに対して、どうすれば良くなるか。リーダーはアドバイスする。
- ④ 毎日の仕事終了時には5分間、皆で一斉清掃時間を取り実施すること
- ⑤ ミシン1台ごとの稼働状況を調べ記録に移すこと
- ⑥ この活動の成果がどうか、毎日まとめ社長報告会（1回/週）をすること

(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。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、70(%)も改善されている。
- ② 自己資本比率(%)は対前年比で、7.9(%)増加している。
- ③ 純売上高は対前年比で、1.7(%)増加している。
- ④ 売上対純利益率は対前年比で、75(%)となっている。25(%)の減。
- ⑤ 純利益は対前年比で、76(%)となっている。

この結果からすると、負債額・自己資金比率及び純売上高ともに前年を上まわっていて好成績となっている。また、売上対純利益、純利益は双ともに前年に比較して25(%)減となっているが、総括すると、良い経営状況であるといえる。更に向上することを期待して、次の3点を実行していただきたい。

- 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してほしい。
- ② 生産上の問題点は何か。どこから発生しているか。その原因は何か。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てほしい。

このためにも、前述の改善のための提言をよく理解し、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 |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| $67,778 \times 10^3 \text{Tg}$ | $5,332 \times 10^3 \text{Tg}$ | $3,738 \times 10^3 \text{Tg}$ | $500,400 \times 10^3 \text{Tg}$ | $34,300 \times 10^3 \text{Tg}$ |

なお、設備資金の償還年数は3.8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ください。社長はじめライン・リーダの総力を発揮すると、かならず実施できると思っています。これからの成果を大いに期待しています。

以上

財務諸表分析要約

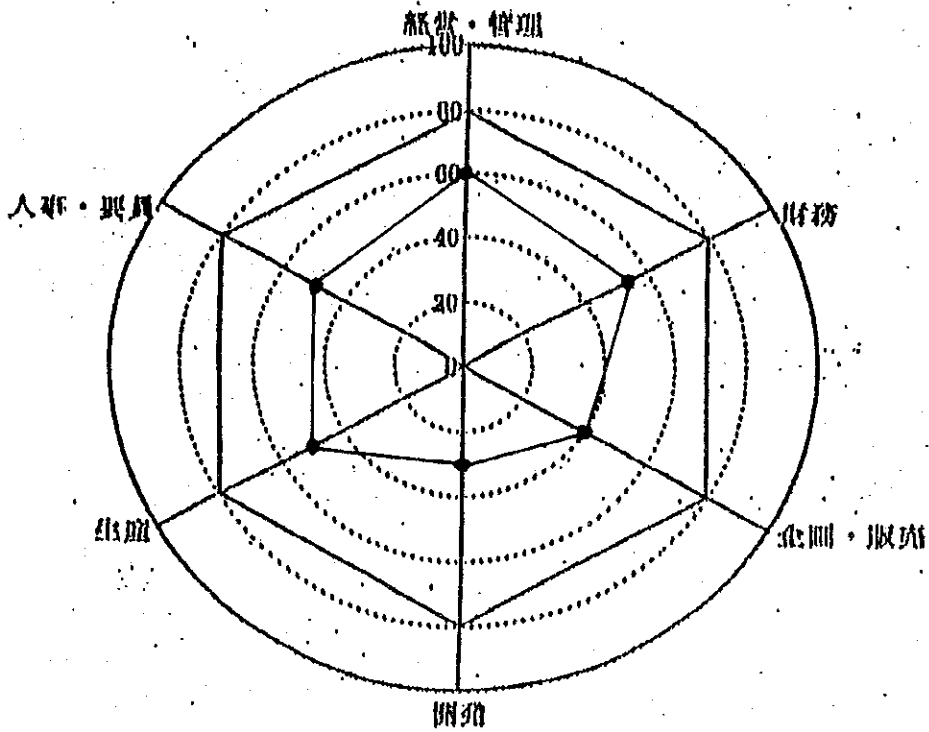
(企業名: ウルズイート・トウヴ)

(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 | 46 | 16 | -30 | 11 | -5 | 16 |
| 預金 | 15 | 38 | 23 | 15 | -23 | 5 |
| 小計 | 62 | 54 | -8 | 26 | -28 | 21 |
| 売掛金 | 2,717 | 6,568 | 3,851 | 8,456 | 1,888 | 11,782 |
| 原材料費 | 270 | | -270 | | 0 | |
| その他流動資産 | 1,309 | 1,571 | 262 | 1,685 | 114 | 1,804 |
| 流動資産合計 | 4,358 | 8,193 | 3,835 | 10,167 | 1,974 | 13,607 |
| 固定資産合計 | | | 0 | | 0 | |
| 資産総計 | 46,268 | 52,761 | 6493 | 320,316 | 267555 | 321,202 |
| 買掛金 | 1,312 | 2,439 | 1127 | 651 | -1788 | |
| その他流動負債 | 521 | 1615 | 1094 | 1838 | 223 | 1,220 |
| 流動負債合計 | 1,833 | 4,054 | 2221 | 2,489 | -1565 | 1,220 |
| 固定負債合計 | | | 0 | | 0 | |
| 負債総計 | 1833 | 4054 | 2221 | 2489 | -1565 | 1,220 |
| 資本金 | 42,354 | 42,354 | 0 | 311,139 | 268785 | 311,139 |
| 剰余金(当期) | 2,081 | 5,332 | 3251 | 2,013 | -3319 | 4,793 |
| 剰余金(合計) | 2,081 | 6,353 | 4272 | 6,688 | 335 | 8,842 |
| その他資本金 | | | 0 | | 0 | |
| 資本総計(自己資本) | 44,435 | 48,707 | 4272 | 317827 | 269120 | 319,982 |
| 負債+資本(総計) | 46,268 | 52,761 | 6493 | 320,316 | 267555 | 321,202 |
| 流動比率(%) | 237.752 | 202.097 | -35.6556 | 408.477 | 206.3806 | 1115.33 |
| 自己資本比率(%) | 96.0383 | 92.3163 | -3.722 | 99.223 | 6.906661 | 99.6202 |
| 純売上高 | 40,324 | 67,778 | 27454 | 46,007 | -21771 | 68,989 |
| 売上原価 | 32,982 | 54,624 | 21642 | 37,742 | -16882 | 5,521 |
| 売上総利益 | 7,342 | 13,154 | 5,812 | 8,266 | -4,888 | 13,779 |
| 販売管理費 | 4,242 | 7,152 | 2910 | 5,914 | -1238 | 9,020 |
| 労務費 | 2,877 | 5,900 | 3023 | 4,663 | -1237 | 7,202 |
| 減価償却費 | 4,780 | 3,738 | -1,042 | 5,322 | 1,584 | 7,982 |
| 営業利益 | 3,100 | 6,002 | 2902 | 2,351 | -3651 | 4,759 |
| 経常利益 | 2,716 | 6,273 | 3,557 | 2,308 | -3,965 | 4,793 |
| 税引前利益 | 2,716 | 6,273 | 3557 | 2,368 | -3905 | 4,793 |
| 法人税 | 635 | 941 | 306 | 355 | -586 | 719 |
| 法人税率(%) | 23.38 | 15.0008 | -8.37917 | 14.9916 | -0.00924 | 15.001 |
| 純利益 | 2,081 | 5,332 | 3251 | 2,013 | -3319 | 4,074 |
| 売上対税引前利益率(%) | 6.73544 | 9.25522 | 2.519773 | 5.14704 | -4.10817 | 6.94748 |
| 売上対純利益率(%) | 5.1607 | 7.86686 | 2.706161 | 4.37542 | -3.49144 | 5.90529 |
| 総資本対税引前利益率(%) | 5.87015 | 11.8895 | 6.019316 | 0.73927 | -11.1502 | 1.49221 |
| 自己資本対純利益率(%) | 4.68325 | 10.9471 | 6.263847 | 0.63336 | -10.3137 | 1.2732 |
| 総資本回転率(%) | 87.1531 | 128.462 | 41.3092 | 14.363 | -114.099 | 21.4784 |

ULZIT TUN Co.LTD 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。 • 設備マシン(110台)は全て自社製品でレンタル費用はゼロ。 • ジャケット等の型取り（但し種類が少ない）及び裁断を行っている。 • 有限会社、100(%)株を社長が持っている。 • 人脈がある。縫製工業会会長、ライオンズクラブ会長など。(社長) |
| 弱 み | <ul style="list-style-type: none"> • (110台)の設備は古く、絶対劣化している。 • 工場立地が地方のせい、従業員の意欲が不足している。 • 下請事業で自社製品がない。 • かつ製品企画・開発・マーケティング等の活動がない。 • 社長が縫製工業会、ライオンズクラブ等、社外活動のために自工場に力を注いでいないのではないか？ |
| 問 題 点 | <ul style="list-style-type: none"> • 設備の新鋭化が急務である。 • 従業員のモラル向上のため、サークル活動等の対策が必要。 • コスト切下げ活動の実施。 • 原材料のタイムリーな入手など。 |
| そ の 他 | <ul style="list-style-type: none"> • 労務費が安い。コスト競争力はある。しかし、次の点で改善を要す。 (1) 従業員の労働意欲が他社に比較してわるい。 (2) 地方に工場があるので、原材料の入手や搬出に他社より不利か。 (3) 設備が古い。中古品のみ購入している。いくら自社製品とはいえ、絶対劣化がひどい。 (4) 間接の比率も高いので①～③の改善策を考えること。3S、サークル活動を導入して気力向上につとめるとよい。 |

企業名：Ulziit TUV

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) | 4,358 | 8,193 | 13,607 | |
| 流動負債(1,000Tg) | 1,833 | 4,054 | 1,220 | |
| *流動比率(%) | 238 | 202 | 1,115 | |
| 自己資本(1,000Tg) | 44,435 | 48,707 | 319,982 | |
| 総資本(1,000Tg) | 46,268 | 52,761 | 321,202 | |
| *自己資本比率(%) | 96.0 | 92.3 | 99.6 | |
| 売上高(1,000Tg) | 40,324 | 67,778 | 68,989 | 91,985 |
| *同上対前年成長率(%) | | +68 | | +36 |
| 売上原価(1,000Tg) | 32,982 | 54,624 | 55,210 | 73,613 |
| 売上総利益(1,000Tg) | 7,342 | 13,154 | 13,779 | 18,372 |
| 販売管理費(1,000Tg) | 4,242 | 7,152 | 9,020 | 12,027 |
| 減価償却費(1,000Tg) | 4,780 | 3,738 | 7,982 | 10,643 |
| 営業利益(1,000Tg) | 3,100 | 6,002 | 4,759 | 6,345 |
| 経常利益(1,000Tg) | 2,716 | 6,273 | 4,793 | 6,391 |
| 純利益(1,000Tg) | 2,081 | 5,332 | 4,074 | 5,432 |
| *同上対前年成長率(%) | | +56 | | +2 |
| *売上対営業利益率(%) | 7.7 | 8.9 | 6.9 | |
| *売上対経常利益率(%) | 6.7 | 9.3 | 6.9 | |
| *売上対純利益率(%) | 5.2 | 7.9 | 5.9 | |
| *総資本対経常利益率(%) | | 13.5 | | 3.5 |
| *総資本回転率(%) | | 146 | | 50 |
| *キャッシュ・インフロー(1,000Tg) | 6,861 | 9,070 | 12,056 | 16,075 |

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。

当社は流動負債の額が、同業他社に比べて極めて小さく、流動性は良好である。

(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100%に近い自己資本比率を維持しており、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。

当社は1996~1998年にわたって5%以上を維持しており、特に問題はない。

(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。

当社は1998年に資産の再評価を実施した結果、資産評価額が約6倍に増加した。従って1997年に13.5%あったこの指標も1998年は3.5%程度と予測されるが、特に問題はない。

(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。

上記のように、資産の再評価で評価額が6倍になったにもかかわらず、総資本回転率は約1/3の低下にとどまった。これは売上額が倍近く増えた事が理由であり、高く評価できる。

(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年に+68%、1998年の予測でも+36%の伸びが期待され、経営の卓越性を示している。

(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。

上記のように売上は年2桁の成長を続けているが、利益の伸びは1998年(予測)は横バイ状態と思われる。今後は、製造原価の低減に注力し、益出しを目指すことが望まれる。

(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。

当社は現金収入は極めて順調で、現状では全く問題ないと判断する。

2. 問題と要改善点

(1) 経理システム

当社の経理システムは良く整備されている。経理担当者は国際会計基準を良く守って財務諸表を作成している。特に調査団の勧告を受入れて、1998年第3四半期からはコンピュータを用いて作成し財務諸表の品質が更に向上した。

(2) 財務運営

当社の経営者の財務運営力は極めて優れている。従って経営は安定しており、毎年増収、増益を続けている。キャッシュフローも充分余裕があり、社員の成果に対する表彰制度や特別昇給など、好ましい施策をとっている。

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。

これ迄、通りの方針と経営スタイルを維持しつつ、事業拡大をはかれば良い。1998年以降、米国市場との直接取り引きが進行中であるが、収益性の飛躍的向上が期待できる。尚、生産規模を拡大する為のミシンの増強は積極的に進めると良い。

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