モンゴル国工業開発計画調査 詳細企業診断結果報告書

[39]

セクター:羊毛・カシミヤ・ニット産業

企業名 : Mana Co.,Ltd.

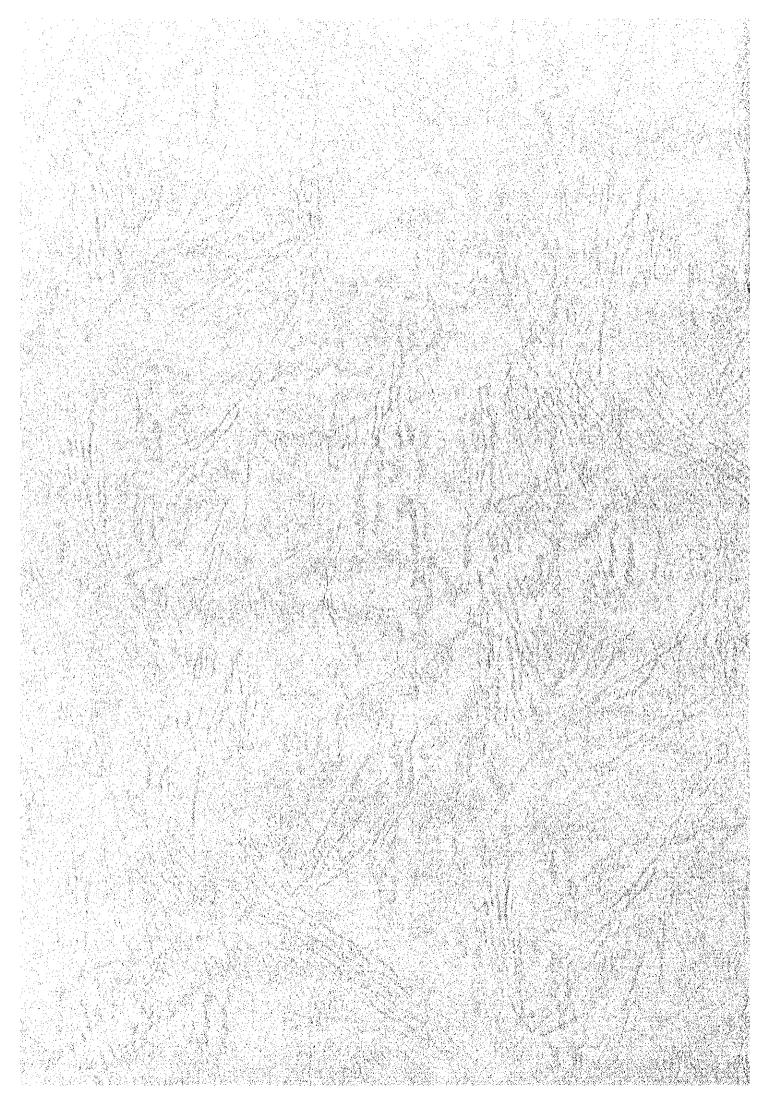
JIKA LIBRARY J 1148655 [2]

1999年1月

国際協力事業団株式会社サイエス

II5 60 MPI IBRARY

鉱調工 CR(3) 99-020



モデル企業診断報告書 (MANA)

第1章 診断の部

- 1. 訪問日時と診断担当者
- · 訪問日時:7月30日、8月10日 (第1次)、10月7日~9日、16日~23日
- · 診断担当者:経営管理:太田 敏夫 生産管理:立花 裕
- · 面談者: E.Oyun; Director
- S.Nansalmaa; Vice Director G.Dolgorsuren; Economist

2. 企業概要

ウランバートルに立地する従業員 28 名の有限会社で女性社長が率いる日本モンゴル合弁のセーター等カシミアニット製品の製造販売会社である。顧客ニーズに合った商品の開発や輸出にも積極的でモンゴルの川下産業として興味深い。

3. 経営の現況

3-1 経営の概要

経営の概要を、添付の企業訪問調査表(Fig.1)にしめす。

3-1-1 特記事項

経営者はモンゴル外国語大学卒業の女性で、カシミア加工の大企業である"GOBI"で日本語通訳、技術者として 1981 年から 1992 年まで勤務した後 1993 年 Mana を創立した。

日本から出資の援助を受け、編機3台から会社経営を始めた。

事業意欲が高く近代的経営センスを持っており、モンゴルの将来を担う経営者の一人である。

ショールームにデザイナーを置き、国内の客の注文に応じた即納体制を作っている。 また売り上げの 50%を輸出に依存し、ヨーロッパ諸国、カナダ等に固定客を持っている。

3-2 組織、人員

女性起業家社長以下 28名の小さい組織である。組織図(Fig.2)を参照されたい。

1148655 [2]

Company Survey Sheet

Sequential	6	Date of	30 July and	Name of Survey Tachibana
No		Survey	10 Aug 1998	Personnel Ohta

·					
<u></u>	Item	Surveyed content			
1	Name of company	Mana Co., Ltd.			
2	Address	Room 319 MYE 6169 Ulaanbaatar-13			
3	Tel/Fax:	TEL: 381629 FAX: 323642			
4	Established/Commencement of	25 June, 1993			
L	operations:				
5	Capitalized at:	Abt 60 Million Tg			
6	Persons responsible for	President : E. Oyun			
	Management:				
7	Situation regarding	32% by president , 23% by managers ,			
	Shareholders:	45% by individuals			
8	Number of employees	Total number : 28			
9	Building plot/building:	Plot area: 700m²			
		Built area:280m²			
10	Turnover (Tg)	100, 106, 300 Tg('97)			
11	Product sales structure	100% Cashmere			
		15% Mens', 69.4% Ladies', 10.5% Muffler			
		2.1% Hats, Others			
12	Customers	35.3% Exported to Japan Canada and			
	(percentage of exports and country	Switzerland			
	ies exported to)				
13	Amount of purchases ('97)	Main Material: Sub Material:			
		35, 133, 800 T 1, 765, 400 Tg			
14	Purchased source ('97)	Main Material: Sub Material:			
	Partly purchased from	Gobi Co. 72.5% Domestic 62.6%			
	abroad	Japan 27.3% Japan 37.4%			
15	Main equipment	Flatknitting M/C 12G 9, 10G 5, 7G 2, 5G 2			
		Circulan knitting M/C 2, Other 33			
16	Production footing	Working Shift:			
		1 shift, partly 2 shifts			
17	Process divisions	Knitting, Sewing, Finishing , other			
18	Problems/main items that need to be				
	improved				
19	Other matters worthy of mention				
<u>.</u> .	·				

Fig. 1

ORGANIZATION CHART OF MANA CO.

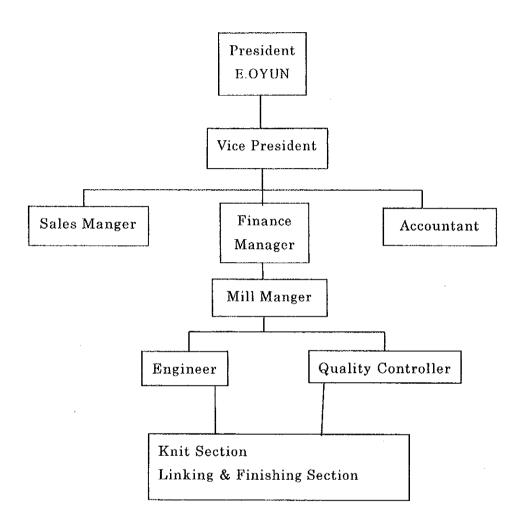


Fig.2



写真 1 (12G)Flat knitting M/C 作業



写真 2 Linking 作業



写真3 Milling 後の寸法確認作業

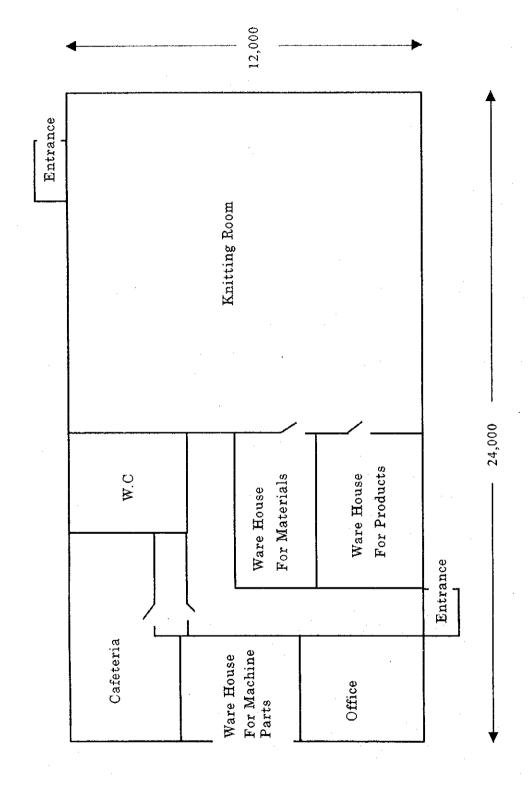


Fig. 3

LAYOUT OF MACHINERY AT MANA-FACTORY

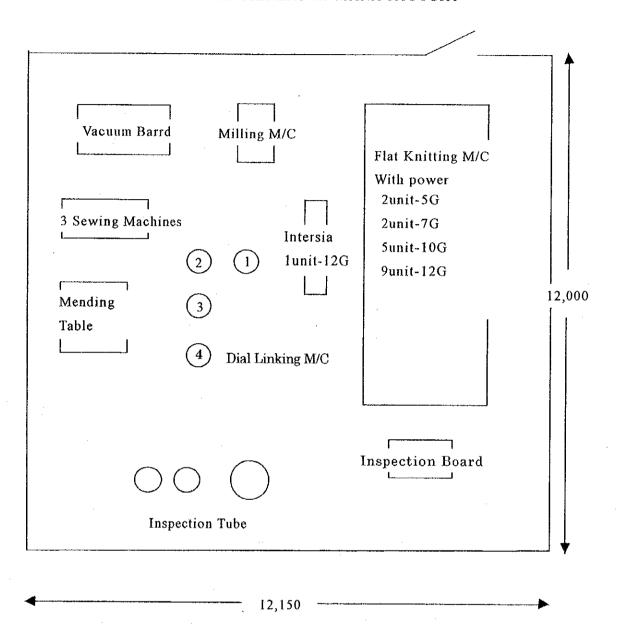


Fig. 4

4. 生産

4-1 製品

製品は セーター、カーデイガン、ベスト、マフラーなどのニット製品である。製品の一部を添付の写真(Fig.3~7)に示す。

4-2 生産の現状

最近は販売の増加に応じて生産の増加も下表のごとく著しい。

	1995	1996	1997
セーター生産枚数	1,710 枚	2,140	2,500
(p'ce/年)		l	

原糸はゴビ社からの購入、或いは日系紡績工場での委託加工等により手当しているが、 その供給が不安定で工場稼働率が低い。

4-3 生産設備

4-3-1 工場配置

工場敷地は 700 ㎡でそのうち 280 ㎡が建物である。その半分は工場、残りは倉庫、 事務所として使用されている。詳細レイアウトを添付の図(Fig. 8 ~9)に示す。

4-3-2 設備

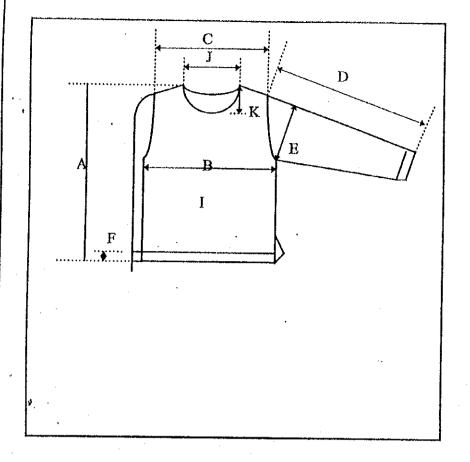
生産設備は下記に示す如く、日本製を主体とした輸入機である。

項目 .	仕様	台数
	1 2 G	9
半自動橫編機	1 0 G	5
	7 G, 5 G	各 2
ダイアルリンキングマシン		2
透視式検査器	チューブ型、平型	4
バキュウムボード、アイロン		1セット
洗濯機	一般型	1
ミシン	本縫機他	3

4-3-3 生産工程

編立、編下し検査、補修、リンキング、手纏り、縮絨、乾燥、裁断、付属品付け、





MEASUREMENT		S	M	· L	XL	XXL
Body length	Α	50	53	56		
Chest under arms	В	46	49	56		
Shoulder width	С	39	41	43		
Sleeve length	D	55	56	57		
Sleeve width	E	15	16	17		
Body cuff	F	1,5	1,5	1,5		
Sleeve cuff	G	1,5	1,5	1,5		
Bottom width	H					
Waist width	Ī		· — · · · · · · · · · · · · · · · · · ·			
Neck width (seam to seam)	J	15	16	17		
Neck drop (seam to seam)	K	8	8	9		· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
Neck band	L	1	1	1		
Slits		5	5	5		·····
						
	γ			-		
						
						

Fig.5

⑦ 婦人カーディガンフルファッション ラグラン

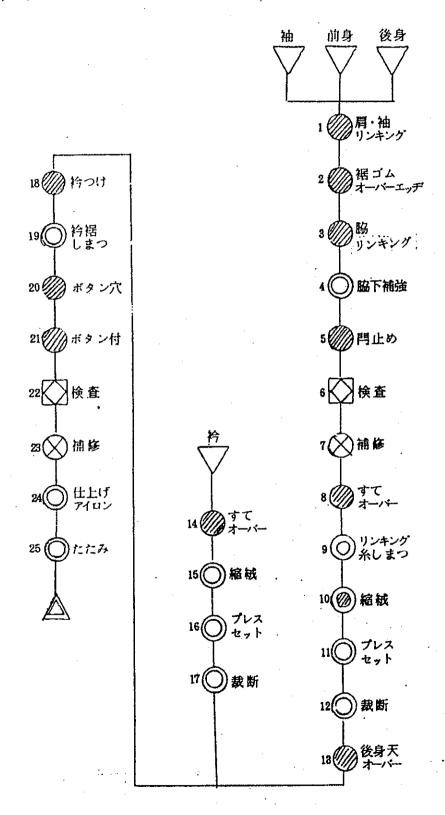


Fig.6

検査、補修、アイロン、折り畳み等の多くの工程を経て製品になる。代表的な製品の 寸法図、工程分析図を Fig10~Fig15 に示す。

4-3-4 問題点

(1) 品質問題

製品の欠点発生率は中間検査にて5%前後、最終検査では2%前後である。この 主な原因はゴビ社など糸メーカーの原糸の品質不良によるものと考えられている。 しかしゴビ社の場合、全体の生産量に比しマナ社の購入量は僅かであり、マナ社 の品質に関する苦情はゴビ社に十分フィードバックされていない模様である。

(2) 設備保全

補修部品は倉庫に保管されており、保守点検基準書は中国オルドス工場にて発行された中国語版が参考に使用されている。マナ社自身の保全係のレベルは低く2~3週毎に訪れるゴビ社の保全係の力に依存している。

(3) 稼働率

原材料のカシミア糸の入手が不安定で稼働率が20~30%と低い。

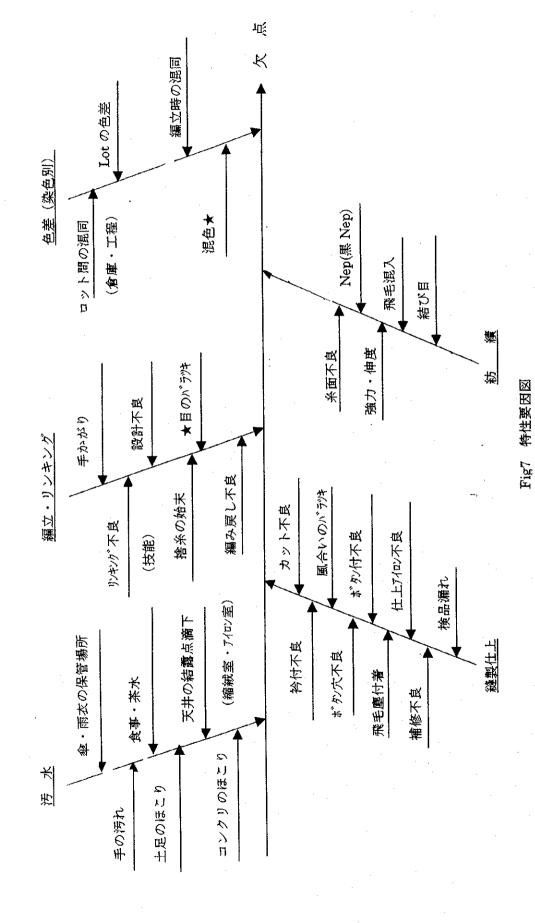
(4) 技術移転

上記問題点を分析し、解決するため下記の技術移転をおこなった。

1) 品質問題点の分析:別紙特性要因図 (Fig 16) 参照 最近の品質検査結果の1例を下表に示す。

欠点	中間検査結果 (個数/491枚)	製品検査結果 (個数/433 枚)
細斑 (穴明き)	7	11
色斑	6	3
ネップ(白黒)	4	
段斑	3	
太斑 (2本子)	2	1
強撚糸	1	
汚れ		2
リンキング不良		2
アイロン不良		2
その他		3
合計	23	24

矢張り糸斑が多い。原糸の品質に対して対策を打たない限り、根本的な解決はできない。受入検査を徹底し、これを記録に取り、データーとしてまとめて、原糸



セーター欠点発生原因

- 11 -

メーカーへフィードバックし、改善を行わせることが必要である。

2) 生産不安定の問題

生産関連の記録は毎日の生産量、不良数、機械設備の稼動状況、機械停止の理由 等を記録し、その原因を分析することが重要である。現在の保全技術はゴビ社に 依存しているが、自社の保全係を育成することが必要である。

自動機械の導入が検討されているが、この前提条件として原糸品質の安定化と保 全技術の向上が不可欠である。

3) 技術移転項目

分類	解決を要する問 題	対策	優先順 位
生産	原糸不足	1)委託生産関係を強化する2)後染 (チーズ染め)設備技術の導入を促進し、生地糸 (大ロット)生産を可能にする。	Α
生産	リンキング能力の 不足(増産後の)	1)設備の増設を進め、工程間のバランスを 取る。	В
品質	細斑、穴明き	1) 糸質の改良を紡績工場に申し入れる	A
品質	太斑	1) 糸質の改良を紡績工場に申し入れる	Α
生産 及び 品質	縮絨作業の合理化 と能力増加	1) 本式のミリングマシーンを導入する 2) ロット内の風合いのバラツキ (日間、バッチ間)を無くする。	В
品質	糸切れ、細斑の摘 出	1) 小型ワインダーを導入し、リワインデイングにより、糸の不良個所を取り除き、糸の欠点を編立前に無くする。 2) コンピューター編機導入後は、編機の能率向上の為に必須の設備となる。	A
品質	度 (密度)の安定と寸法の安定化	1) チーズの巻直しにより、チーズの形状を 安定させ、編立時の糸張力を均一にする。 2) 糸の引出し時の張力の均一化は度目の安 定、次いで寸法の安定化をもたらす。	A

5. 販売

5-1 販売の現状

表 5-1 販売実績

単位;千 Tg

	1995	1996	1997	1998(3Q)
紳士物	2,116	6,200	15,015.9	847
婦人物	5,709	14,492	69,428.5	1,181
マフラー	925	2,490	10,511.2	56
帽子	150	1,100	2,150.7	73
その他	300	1,278	3,000	78
合 計	9,200	25,560	100,106.3	81,332.7
対前年比	_	2.78	3.92	_

- (1) '96 年以降、売上げは急速な上昇を示している。対前年比に示すように、3~4倍の伸び率を示す。
- (2) 製品の主力は婦人ニットで、売上高の約70%を示す。

5-2 マナ社の製品及び販売の特長

- (1)マナ社の社長をはじめ、幹部は全て女性でゴビ社のニット部に所属していたが、マナ社として独立し、ゴビにない商品の生産を目指している。主として婦人物を対象に従来の定型のセーター、カーディガンにはなかった色、デザインに特長を持った商品を生産している。つまり、女性のセンスで女性向きの商品をデザインし、生産している。
- (2) 生産は受注生産を中心としており、同業他社とこの点で一線を画している。
- (3) カナダ、独、スイス等の特定のブティック、ショップからの注文に応じて、製品を生産し、納入している。所謂ニッチ商品であり、生産ロットは小さいが、他社に比し、高い売値を維持出来ている。
- (一例) ゴビ社;38~40\$/p'ce,マナ社;45~52\$/p'ce(ゴビの24%アップ)

5-3 輸出

単位:千 Tg

·	1997		1998(3Q)
	金額	数量	金額	数量
マフラー(日本)	1,571,.1	120		_
セーター(カナダ)	32,011.6	654		475
』 (スイス)	1,799.4	48	ļ	17
<i>"</i> (ドイツ)				366
計	35,382.1	822	23,444.9	858

輸出割合:1997年 金額で約35%

1998年 # 45%(推定)

- 1) マナ社の意図している所は輸出の増加である。
- 2) 現在はカナダ、ドイツが多く、日本が少ないのは流通チャンネルへの接近不 足が原因。

5-4 生産の伸び

単位:枚数

	'95	'96	'97	'98(3Q)	'98予想
紳士セーター	207	235	416	958	
婦人セーター	497	518	1,933	1,589	
マフラー	83	94	290	72	
帽子	16	48	55	75	1
その他	25	47	83	105	
合計	828	942	2,777	2,739	3,800
前年比		1.14	2.95		1.37

- 1) '97 は前年に比し、2.95 倍と 3 倍近い伸び率である。
- 2) '98 は糸の不足、市況の影響により、+37%と伸びは少ないが生産量は確実に伸びている

5-5 国内販売

(1) 競合状態

ゴビ社

イーヘル (Ikher) 社

カシミヤ トレード (Cashmere Trade) 社

ボイン (Buyan) 社

マナ社以外に上記の4社があり、トップがゴビ社そして第2位がマナ社である。

(2) ショップ

ゴビ社:社内のアンテナショップ以外に10社位ショップがある

マナ社;自社の直販店以外に各ホテル、バイヤンゴルショップ等に商品を置いている。

5-6 問題と改善点

- (1) 製品は海外の固定客の評判もよく、注文は増加しているが、糸の供給が伴わない。
 - (2) 1ロット、1色の単位は 20kg 位で、ゴビの生産単位のミニマム 50kg を満

たさない。従って、ゴビから常時、糸の供給を受ける事は難しい。

- (3) 更に前述の如く最近の糸値は高く、マナ社の期待に反している。
- (4)上記の2つの問題により、製品の受注予定はあるも、生産が思うように伸 びていない。

編機の稼働率も1シフトで 30%位と低い。上記のように問題は販売にあるのではなく、良質の原糸の供給にあり、この問題の解決が急務であり、この問題の解決方法については、第2部 技術移転の部にて詳述する。

6. 製品の収益性

6-1 原価分析

レディーズセーターのコスト分析表						
(ラウンドネック、Vネック、タートルネックの平均)						
費目	Tg/ 着	構成比(%)				
原糸	21,077.7	81%				
副資材(縫い糸,洗剤)	170.7	0%				
輸送費(原料、原糸)	105.3	O%				
電気代	205.3	1%				
水		0%				
暖房費	253.6	1%				
修理費	86.8	0%				
給与及び賃金	3,916.5	11%				
社会保険費	1,175.0	3%				
労働保険費	35.7	0%				
土地使用料	476.6	1%				
償却費	1,921.1	6%				
通信費	124.7	0%				
守衛、警備費	174.8	1%				
利子	4,752.6	14%				
その他	62.7	0%				
合計	34,539.0	100%				

原価分析結果の一例を上表に示す。

- 1) 原糸代が高い。如何に良質の原糸を確保するか、又如何に原糸代を安くするかがポイントである。
- 2) 次いで利子が高い。委託生産の際、産毛時期に原毛を安く買うことは得策であるが、高金利の資金を利用する時は原料の在庫の期間に対する金利を良く考える必要がある。

3) 給与及び賃金の11%は手横機による編立方式では、止むを得ない。

6-2 原価の推移

一例を下表に示す。

	1995 年	1996年	1997年
Tg∕p'ce	28,909	38,909	31,034

今までの原糸代低減対策の結果は次の通りである。

千 Tg/Kg

一ゴビ社から直接購入

78

一現地の日系紡績会社に委託

65

一日本内地委託加工

68

糸質も良いので日系紡績会社への委託加工に重点を置いている。しかし、原毛を如何に安く買うか、如何に金利を低くするかの問題は残る。

7. 給与及び労務管理

7-1 現場作業員

- (1)手横機(Hand knitting M/C)の製品品質は編立工の技術で決まる。現在の作業員は $10\sim15$ 年のベテランであり、その 60%はゴビの経験者であって、技能レベルは高い。ブヤンからも移って来ている。
- (2)優秀な作業員をキープする為、次ぎの措置を取っている。
 - 1) 成績優秀者には 20%のボーナスを出す
 - 2) 昼食を支給する (ゴビは 40%支給)

7-2 スタッフ

スタッフには次ぎの様な海外出張の機会を与えている。これがスタッフへの 1 つのインセンチブとなっている。

(1) 海外研修に積極的に参加させる。

現在下記の2名が研修中である

ドイツ;1人(男)

中小企業のマネージメント

日本 : 1人(男) JICA の中小企業のマネージメント

(2) 海外市場調査 (ファッション) ツアーへの参加、機械メーカーへの調査等に 派遣する。

8. 財務、経理

8-1 財務、経理の現状

一応、国際会計基準のフォームを採用し、記帳されている。財務担当の部長、会計 担当もいるが、小企業故、専任とはいえず、本社ショップの客応対、諸業務もや らなければならず、専任出来る状態にない。又、本格的な経理知識も乏しい。 下表は提示のあった損益計算書の抜粋である。

損益計算書抜粋(Mana)

				単位:Tg
	1996	1997	1998(3Q)	
総売上高(A)	42,625,336	100,106,377	62,231,513	
売上原価	36,652,644	86,183,564	56,904,418	
売上総利益	5,972,692	13,922,816	5,327,094	
販売費及び一般	4,847,460	1,650,404	12,880,290	
管理費	•			
営業利益	1,125,131	-2,671,268	-7,553,195	
営業外収益	2,658,197	5,663,744	3,618,782	
営業外費用	4,491,069	11,410,271		
経常利益	1,113,253	8,417,796	-3,935,113	
特別収入	4			
特別支出				
税引前利益(N)	1,113,253	8,417,796		
法人税	167,000			
純利益	-874,742	8,417,796	-3,935,113	
総売上高対税引前	3	8	. 0	
利益率(%)N/A	040.050			
試算純利益	946,253			

- 1) 純利益に関しては、'96 は \triangle 875 千 Tg となっているが、試算では 946,253Tg の黒字となる。何故赤字なのか不可解である。'97 は 8、418 千 Tg の黒字である。しかし、経常利益は赤字であり為替差益により黒字となっている。
- 2) '97年の総売上高対税引前利益率 N/A は 8%で普通。
- 3) 1998(3Q)は Δ 3,935 千 Tg で欠損となっているが、例年、後半が好シーズンであり、ばん回出来ると思われる。

8-2 問題と要改善点

- 1) 計算に問題、間違いが多くあり、正確な作表が必要である。
- 2) パソコンの導入

- 3) 手書きで不鮮明、項目によっては数字の脱落もあり、公認会計士の審査に耐 えられる様な資料ではない。
- 4) しっかりした財務諸表の作成を指導する必要がある。

9. 投資計画

9-1 戦略と投資計画

- 1) 過去3年間、売上げ高が大巾に増加している。
- 2) しかし、現在コストの引き合う良質糸の供給不足が問題。
- 3) 客も高度な組織柄の製品が出来ないかと要求して来ている。
- 4) この要求に応えるためにコンピューター編機、コンピューターデザインシステムと紡毛紡績設備の導入を立案している。

9-2 資金需要

単位:千 Tg

'97 年	'97年減	運転	運転資金		設備資金	
純利益	価償却費	金額	使途	金額	使途	償還年
						数
8,418	10,291	1,112,556	原料(糸、原 毛)調達他	修正後 329,800	コンピュー ター編機、糸 染機他	9.4

- 1) 運転資金は糸、原毛等の購入のためであり、設備資金はニット、仕上部分の近代化のためである。
- 2) 紡績設備の投資は過大であり、マナ社の直接投資から除外した。

9-3 投資計画に関する提言、勧告

- (1) マナ社の当初提出された設備
 - 1) 染色、紡毛紡績
 - 2) コンピューター編機、デザインシステム、縮絨機、リンキングマシーン等の編、仕上機であった。
- (2) 紡績に対する設備投資額は 1、964、350 千 Tg と大きく、マナ社の実力に比し、 過大であり、償還不能である。
- (3) 糸の調達対策は別途の方法(後述)を講じ、今回は編仕上の部分に限定する。
- (4) コンピューター編機を導入し、組織柄の生産を可能にし、客の要望に応え、先

ず客筋の増加と販売量の増加を計る。

- (5) 紡績設備の投資に就いては、有力な出資者を選定し、共同で会社を設立する。 マナ社は自社に必要な糸をこの共同会社より引き取る。
- (6) 共同会社への参加方法は、協力者と相談することになるが、何らかの出資と製品(糸)の引き取りは必要となる。

この投資計画に就いては、第2部 技術移転の部にて詳述する。

10. 総評

10-1 診断評価総評

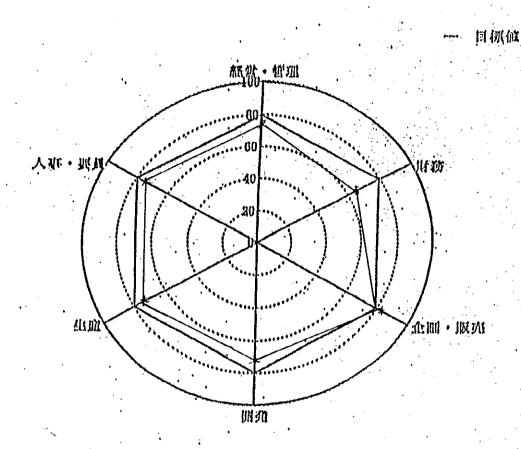
診断評価の結果を添付の「診断評価結果のまとめ」及び「総合評価内容説明資料」に要約する。

10-2 その他の特記事項

当社は現在モンゴルではゴビ社を除き、国際市場へ輸出して堂々と戦える2次 製品メーカーである。ゴビ社で培った技術、経験の上、海外との取引を通じて 研かれたセンスは大変良い。

唯、余りにも現在の利益が小さく、当社が考えているような多額投資は自社の みでは無理であり、分相応の近代化により、着実に業績を伸ばすべきである。 当地ではなかなか得られない企業であり、今後の発展を期待したい。

社評価結果のまとめ



総合評価内容説明資料

	1)海外(カナダ、ドイツ、スイス他)及び国内に固定客を持っており、コンス
強	タントに注文がある。
	2) レデイースに的を絞ったニッチ商品であり、売り値も良く、他社が一寸真似
7	が出来ない力がある。
	3) デザイン、色相、品質に特長があり、顧客にアピールしている。
	1) 糸の供給が不足であり、製品の注文に応ずる事が難しくなっている。
弱	2) 販売量を増加するには、将来やはり中量商品の生産が必要になって来る。現
	状そのままのオーダーメード中心の体制では、中量生産が難しくなる。
み	3) 国内向はオーダーメードの単品が多く、テーラー生産に似ている。会社の成
	長に連れ、この様な生産は段々難しくなる。
	1) 最小糸量は 20Kg としているが、先染による紡績はロットが小さ過ぎて、対
問	応出来ない。後染(糸染)によりこの問題の解決を図る様に設備投資を進
	めている。しかし、糸染は染色技術が難しく、色合わせ、染色堅牢度等解
題	決すべき課題が多い。
	2) オーダーメードの単品生産はコンピューター編機を利用したダイレクトテー
点	ラリング(機上仕立て)を開発しないと将来対応出来なくなる。
そ	1) 糸の確保のため、他社との合弁による紡績会社の設立を計画している。設備
0	及び染色、紡績技術の導入、新会社のマネージメント等当社にとっては新し
他	い技術、管理技術が要求される。

第2章 技術移転

2-1 現状

診断の結果、企業経営、生産技術に亙って次ぎの課題がある事が明らかになった。

2-1-1 課題

- 1. 販売の拡大計画
- 2. 糸の小ロット生産方式の実現
- 3. ニット品種の拡大と高級化
- 4. 生産増強に必要な設備補強
- 5. 糸の自製体制の必要性
- 6. 財務、会計上の問題
- 7. 品質の向上と強化策

これらの課題に対し、カウンターパートに現状及び立案中の計画を尋ね、意見交換を行い、提言と改善提案を行った。尚、第7項の品質の向上と強化策は現場生産技術に関する課題であり、第1章 4-3-4問題点(4)-3)技術移転の項目にて記述した。同項目を参照してほしい。

2-1-2 現在取られているアクション

KfW の融資を活用し、ドイツ、スイスなどのメーカーへ下記の設備の発注が進められている。

	No.of set
1) Cheese Dyeing M/C (Machine)	1
2) Cone Winding M/C	1
3) Cheese Drying M/C	1
4) Computer Knitting M/C	2
5) Computer Design System	1
6) Linking M/C	5
7) Button Hole Sewing M/C	1

2-2 改善策

各項目の改善策を述べる。

2-2-1 販売の拡大計画

(1) 5ヶ年計画

	販売数量(着)			DF -1	40 11 Hai A	
年 度	婦人セーター	紳士セーター	その他	合計	販売高 千 Tg	輸出割合 (%)
1999	5,000	4,000	1,000	10,000	426,419	- 60
2000	7,500	6,000	1,500	15,000	639,628	65
2001	10,000	8,000	2,000	20,000	852,838	70
2002	17,400	13,900	3,700	35,000	1,488,705	75
2003	22,500	18,000	4,500	45,000	1,918,886	80

単価;婦人セーター 45,797.58 Tg

紳士セーター 42,965.42 Tg

その他

25,569.62 Tg

(2) 提言

上表はマナ社の5ヶ年販売計画である。このターゲットを達成するために必要な 具体的対策を次ぎに挙げる。現在の"Wait and see" style から積極的に"売り 出す"形に変える事が必要である。

- 1) 男子販売員を任命する。現在、日本及びドイツで研修中の2名を当てる。
- 2) 先ず、現在ある引合い先に訪問し、打診する。例えば、米国の Hunting world, Forte 等の Boutique、専門店を巡回し、販促に努める。
- 3) 現在未開拓の日本に対し、百貨店、婦人物専門アパレル(イトキン、ワールド他)、デザイナー系列の Boutique へのチャンネルに接近する。
- 4) 拡販に伴い必要となる中量生産品の需要先として、日本の繊維商社(コンバーター)への接近する。
- 5) 国内の得意先は維持確保する。

この目的を達成する為に必要な技術開発並びに生産面の対策を順次説明する。

2-2-2 糸の小口ロット生産方式の実現

ドイツ KfW 融資の進行に合わせて次ぎの作業を進める。

- (1) チーズ染色設備技術の導入
 - 1) Cheese Dyeing M/C(machine) 小型

1台

2) Cone Winder

数ドラム式

1台

3) Cheese Dryer

1台

熱風乾燥式か電磁波加熱式か目下確認中。電磁波加熱式であれば、電力消費が大きいので、本機の電力消費量及び工場の受電容量を調査の上、対策が必要になる。

- (2) 染色技術者の採用
- (3) 染色試験室の設立と染色処方の確立
 - 1) カラーレシピーの作成
 - 2) 各種試験法の確立

後染めであるので、各種の染色堅牢度、染色による繊維損傷度(強力低下)に特 に注意して作業を進める。

- (4) 生成り糸の試験生産
- 2-2-3 ニットの品種増加と高級化

KfW 融資の進行に合わせて次ぎの作業を進める。

- (1) コンピュータ (C/P) 編機 (Stolle 社製) 2 台及びコンピュータ (C/P) デザインシステム 1 式の導入
- (2) 技術者の養成

C/Pに強い人、編み立に強い人、メカトロに強い人の養成が必要となる。

2-2-4 生産ラインの近代化

KfW 融資の進行に合わせて次の設備を導入し、工程の近代化と増強を図る。

(1) リンキングマシーン (KMF)

5 台

(2) ボタンホールソーイングマシーン (DURKOPP)

1台

(3) 縮絨機 (Electrolux, Wascator)

1 台

上記の設備は1999年第2~第3四半期に据付、試験生産の予定である。

2-5 糸の自製体制の確立

次に解決すべき課題は糸の自製化である。本件は設備資金も多く要り、技術、販

売等良く検討すべき事柄が多い。以下順を追って述べる。

(1) 合弁のパートナーの選定

本件は資金的にも会社の体制からも、現在のマナ社1社では解決出来ない課題である。第1次調査にてマナ社がモデル企業に選出された時期から、パートナー候補の選出は始められた。複数の有力候補の社長にも会い、又、その工場も見学し検討した結果、1社を選出した。

- (2) 合弁会社設立には今後次の作業が必要である。
 - 1) 合弁パートナーとの間に取り決めるべき事項
 - 一業務分担(営業、生産)
 - 一会社組織と人事社長、生産担当者、営業担当者
 - 一投資内容と出資割合 生産設備、建屋、ユーテリティー、その他
 - 一生産設備の概算金額 染色設備及び紡毛紡績設備一式;約 2,309 Th. \$ (標準付属設備及びアクセサリーを含む)
 - ―中古機採用の可能性
 - 2) 販売の基本計画
 - 一生産量;1 ライン、250日×15時間/年、2/24 S'Nm 約25 ton/年(働幅;60")
 - 一配分;マナの必要量最大 12~18 ton/年糸売量13~7 ton/年
 - 一糸売の可能性;国内、海外に需要があるので、品質が良ければ問題は無い。
 - 一糸値;コストの試算 マナ社の引取価格 市販価格
 - -2ラインへの増設の必要性
 - 3)技術者の採用と任命

- 2-3 財務、会計上の問題点
- 2-3-1 診断

診断は経理専門家と公認会計士の2人により、1996~1998年の財務諸表に基いて行われた。診断の結果は2-3-2 診断の結果に示す。

又、診断と同時に

- 1) 損益分岐点図表の作り方及び損益分岐点の読み方
- 2) 中期経営計画の策定方法 (パソコンを使用して)を指導した。
- 2-3-2 診断の結果添付した
- (1) 1997年~1998年の業績推移に対する診断書
- (2) モデル企業 財務管理指導報告 の夫々に示す。

1997年~1998年の業績推移に対する診断書

Mana 社

1997年~1998年の業績の推移

1997年の業績は営業利益の段階で 2.7 百万 Tg の赤字

Mana 社の 1997 年の業績は、売上高 100.1 百万 Tg、営業利益で 2.7 百万 Tg の赤字であった。為替差益の 10.5 百万 Tg が寄与したことから、最終利益の税引利益は 8.4 百万 Tg を達成する事ができた。為替差益が売上の 6 割を占める輸出からでたとは言え、営業利益の段階で 2.7%の赤字を計上している事は問題である。経営者は、リスクの高い為替差益が寄与して、どうにか利益を計上できた点に関する認識が、薄い。外貨取引では為替差損が発生することが多々ある事をあまり意識していない。重要な事は本業で利益を計上するである点を説明し、収益改善の意識を持って貰うように指導した。

事業は季節性に影響される

1998年前半6ヶ月の業績を見ると以下の点が指摘できる

- ①前半6ヶ月の売上高は34.4 百万 Tg と、3 割強に留まっており、季節変動が大きく出ている。第3 四半期の決算は10 月8日時点では出ていなかったが、1~9月の売上高は73 百万 Tg を達成した模様であり、また1998年年間売上高は前年比約8%増の108 百万 Tg が見込まれる。
- ②利益も営業利益の段階で 4.5 百 Tg の赤字であった。

借入金利負担が大きく、事業拡大の阻害要因となっている

生産に必要なカシミア糸の調達、工場運営等の運転資金が必要であるが、この資金の多くは銀行(TDB)からの借入である。98 年 6 月末の借入残高は 58.7 百万 Tg (ドル建で借入れている)最近の月間の金利支払いは 1.78 百万 Tg、に達している。金利の売上に対する支払い利息の負担比率は 11%に達している。通常、売上にたいする支払利息率が 6 %を超えると危険である。金利は月利 3% (前期は 4%)と、下がったとは言え、年利 42.6%と利益を圧迫している。

月商 9 百万 Tg にたいし、借入残高は約 69 百 Tg、約月商の 10 ヶ月に達する。この内、運転資金を 7 割とすると、月商の 5.3 ヶ月に達する。売掛金の回転期間が 2.7 ヶ月に達しているため、運転資金がかなり必要な事が明らかである。海外から引き合いは強いが、Mana 社の成長は運転資金に大きく制約される。

キャシュフローの規模は小さい

1997 年の実質利益はマイナス 2.7 百万 Tg であった。これに減価償却費の 4.8 百万 Tg を加えると、2.1 百 Tg に過ぎない。1998 年は8%の増収と金利負担の軽減(1%)が

見込めるが、増加運転資金の金利負担増と経費増加で利益は強含み横ばいに留まる公算が強い。なお為替差益 10.5 百 Tg の特殊主要因を考慮しても、1997 年のキャシュフローの規模は 12.6 百 Tg であった。この為替差益を今後の収益予想に加える事は出来ない。

モンゴル国工業開発計画調査 モデル企業 財務管理指導報告

期 間 1998.10.3~10.14

対象企業 TALST FUR CO.,LTD, MANA CO.,LTD.

業務内容 会計監査及び財務分析・改善指導

総括

対象たる TALST FUR CO.,LTD 並びに NAMA CO.,LTD について、直近数年次の 財務諸表について提出を求め、実地計算を行ったが、「精査」に耐えられるもので なかった。

つまり、財務諸表作成に至る報告会計までの会計処理・手続につき公正妥当な運営 に欠き、「適正と認められない」という判断に至ったからである。

これらの多くの理由は、企業主に対する教育の機会や当局の監査・指導体制の問題 点にたどりつくものばかりであるが、当該国が旧社会主義圏における企業会計慣行 を脱し、国際会計基準の導入をめざす計画に鑑み、事前に準備した調査表や資金移 動分析を試みながら、改善指導に重点を置くこととした。

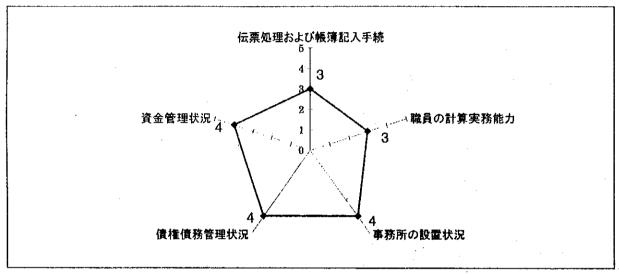
経営分析諸指標

	指標名	算 式
総合		
1.	総合資本経常利益率 (%)	経常利益/資産合計
資金ナ	7	
2.	総資本回転率 (回)	売上高/資産合計
3.	自己資本比率	自己資本/資産合計
4.	流動比率	流動資産/流動負債
5.	当座比率	当座資産/流動負債
6.	手元流動性	手元流動資金/ (売上高÷365)
7.	固定長期適合率(%)	固定資産/(自己資本+長期借入金)
8.	売上債権回転期間(ヵ月)	(受取手形+売掛金)/ (売上高÷12)
9.	棚卸資産回転期間(カ月)	棚卸資産/(売上原価÷12)
10.	仕入債務回転期間 (ヵ月)	(支払手形+買掛金)/ (売上原高÷12)
11.	運転資金回転期間(カ月)	5+6+7
12.	売上高支払利息比率(%)	支払利息・割引料/売上高
13.	経常収支比率(%)	経常収入/経常支出
成長性		
14.	売上高推移 (千円)	
15.	経常利益推移(千円)	
収益性	E contraction	
16.	売上高総利益率(%)	売上総利益/売上高
17.	売上高販管費率(%)	販管費/売上高
18.	売上高経営利益率 (%)	営業利益/売上高
19.	売上高経常利益率(%)	経常利益/売上高
生産性	(商業)	
20.	従業員一人当り売上高(千円)	売上高/従業員数
21.	労働生産性(一人当り付加価値額)(千円)	付加価値額/従業員数
22.	労働分配率(付加価値に占める人件費の割合)	人件費/付加価値額
	(千円)	
生産性	(工業)	
23.	従業員一人当り売上高 (千円)	売上高/従業員数
24.	労働生産性(一人当たり付加価値額)(千円)	付加価値額/従業員数
25.	労働配分率(付加価値に占める人件費の割合)	人件費/付加価値額
	(千円)	

MANA CO.,LTD

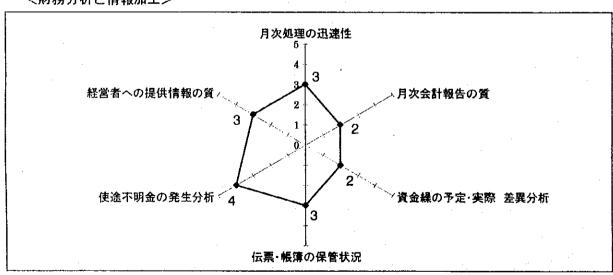
①財務会計の制度と組織

<会計処理および手続き>



コメント:モンゴル国の会計処理レベルに比しては優良。

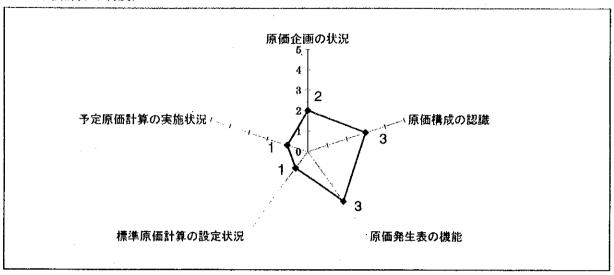
<財務分析と情報加工>



コメント:情報分析、加工能力の向上が対金融機関の信用に大きく影響すると思われる。

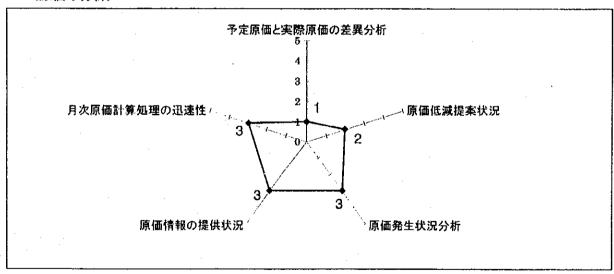
②製造原価計算の制度と組織

<原価計算の制度>



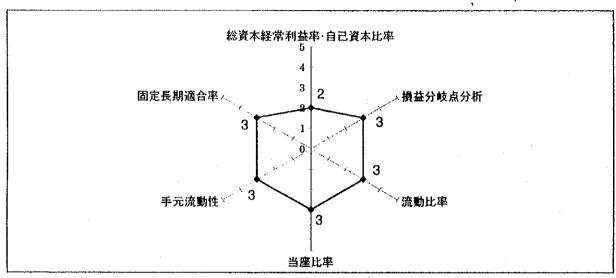
コメント:将来計画の位置づけの中に原価計算制度が不在である。

<原価の分析>

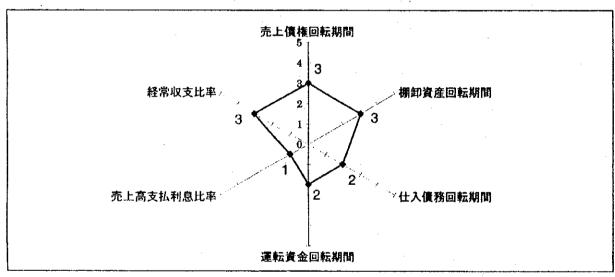


コメント:原価計算制度の中に「予定」の概念を植えつけることでコスト改善が期待できる。

③財務状況分析(安定性)

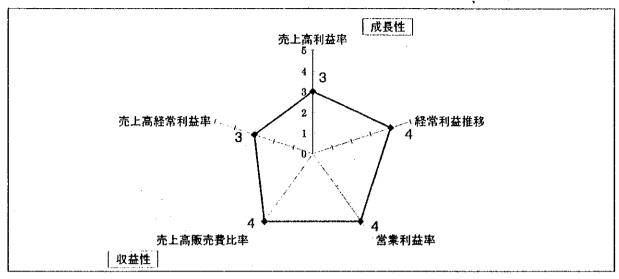


コメント:付加価値の高い注文商品と売れ筋商品の大量販売で、かなり損益が改善される可能性がある。



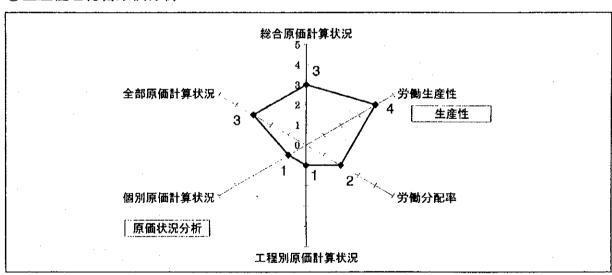
コメント:かなり善戦をしているが、高金利下経済では経営環境を急速に改善することは困 難である。

④財務状況分析(成長性·収益性)



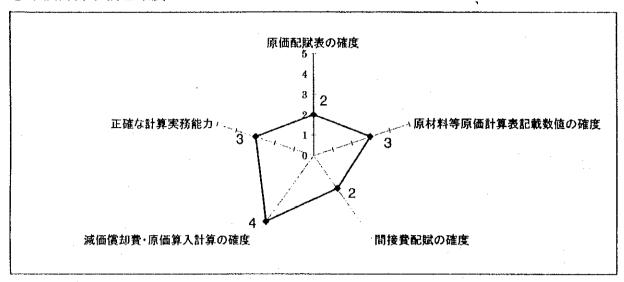
コメント:金利負担に耐えながらも持ちこたえているのは、営業力、商品企画力の強みによるものと思われる。将来性の面から評価したい。

⑤生産性と総合原価分析



コメント:原価計算システムの改善が進めば、資金効率の高い経営が可能となる資質が幹部 に見られる。

⑥原価計算手続と確度



コメント:売上至上主義的発想を改め、原価構成比率を最重点指標に据えて改善を行えば、 資産活用がかなり高まる可能性がある。

現状の財務内容の検討につき、TALST FUR CO.,LTD と同様の理由から、異なる四つの期の貸借対照表の百分率分析と資金移動分析表による考察を試みた。

96. 4 th

96. 4 th				
流動資産				
31%	流動負債			
	43%			
FTT also Mit also				
固定資産	固定負債			
69%	52%			
	資本 5%			

97. 4 th

流動資産 53%	流動負債 44%
固定資産	固定負債 51%
	資本 5%

98. 1 st

00. 1 0t		
流動資産 53%	流動負債 44%	
固定資産	固定負債	
47%	51%	
	資本 5%	

98. 2 nd

90. Z IIU			
	流動負債		
流動資産	31%		
67%			
	固定負債		
	64%		
固定資産			
33%			
	資本 5%		

資金移動分析表

貸借対照表百分率を以下の要領で、構成要素を並び替えて、資金の移動予想を立ててみた。

貸借対照表

流動資産	流動負債
固定資産	固定負債
投資等その他	資本

流動性のものと 固定性のものを 入れ替える

資金移動分析表

固定資産	固定負債
A ₁	B_1
流動資産	流動負債
A ₂	$\mathrm{B_2}$
投資等その他	資本
A ₃	$\mathrm{B_3}$

前出の貸借対照表百分率のところで触れたが、現状分析の①~③の例の傾向は強く、 A_2 優良な流動資産は、 B_1 固定負債、 B_2 流動負債に変化しやすく、また、 B_2 流動負債は、 B_1 固定負債、 A_1 固定資産に変化しやすい。

債務弁済力としての資産評価を別とすれば、長期的に流動性を高める方向に資金の流れを変化させる必要がある。

- ①流動資産比率を伸ばしながらも、固定負債比率の伸びを押さえていることは、販売力に優れた特性が伺える。
- ② 96.4th から 98.1st まで、比較的安定していた固定負債比率が大きく増加(10%以上)したことは、運転資金不足から営業活動、生産活動が思わしく展開できなかったため、流動性が損なわれ、これを解消しようと長期借入額が増えたことによると推測できる。
- ③大幅に増加した長期借入額の金利負担は、コスト高を招くこととなるが、原材料買付けから製品化までの期間、原価を圧縮させることによって、コストコントロールはある程度進めることは可能である。

四つの期の貸借対照表の百分率を資産移動分析表にならって傾向分析を試みると、98.1st から 98.2nd にかけて、 B_2 流動負債から B_1 固定負債、 B_2 固定負債から A_2 流動負債への流れが強いことが明らかである。

借入金の短長期適合率を計画して均衡を保つべきである。

- ①財務部職員の会計処理能力向上のため、毎週定期的に会計手続・計算実務の指導を行うこと。 また、標準原価計算制度を定めた後、原価計算指導を行うこと。
- ②仕入量の減る期間であっても、購買の責任者を必ず定めておくこと。また仕入荷役や仕入現金精算係及び倉庫係は、生産部門や財務部会計職員より独立した存在にしておくこと。
- ③仕入単価が下げるといって、最高 3 ヶ月以上の在庫を置かないこと。資金効率が下がり、在庫金利が上がると考えること。
- ④財務会計及び原価計算実務の向上がないうちに、電算処理に移行しないこと。混乱の発生や不 正防止策が施せないからであること。
- ⑤全ての発行伝票の流れを図式化し、合理化を図る工夫を行うこと。会計処理能力が低いのに処理伝票が多い状態は、試算表作成の迅速化を妨げるばかりである。
- ⑥棚卸資産(原料・副原料)や現金の取扱い部門についての業務監査は、予告なしに不定期に行うこと。また、必ず社長、財務部長、技術部長同行の上で行い、改善策の検討を行うこと。
- ⑦棚卸資産等は、現金に等しいと考えられるべきであるのに、従業員の姿勢に大切に扱おうとする意識があまり見当たらない。 啓蒙のためのスローガンを貼るなどして意識づけを行うべきである。



