

---

# 特別詳細レポート

---

SAMPLE



上海日能綜研企業管理諮詢有限公司

2007年\*\*月\*\*日

## 目 次

I.	企業概要	3
II.	企業基本情報	4
	1、登記資料	4
	2、株主及び株式比率	5
	3、設立経緯及び歩み	7
	4、生産・経営施設の状況	8
III.	組織構成	9
	1、主な部門と職能	9
	2、組織構成図	10
	3、関連機構	13
	4、拡張計画	13
IV.	人材資源の状況	14
	1、経営者責任状況	14
	2、人員構成状況	16
V.	製品状況	17
	1、製品の構成及び分類	17
	2、品質の認証及び技術	18
VI.	生産及び仕入状況	19
	1、生産の状況	19
	2、仕入の状況	20
VII.	マーケティング状況	23
	1、販売チャネル	23
	2、マーケティング戦略	26
	3、マーケティングの現状	27
VIII.	第三者による評価	32
	1、仕入先評価	32
	2、訴訟記録	32
	3、銀行記録	32
	4、納税と税関記録	33
	5、取引先評価	33
IX.	財務状況	34
	1、財務データ	34
	2、財務分析	38
X.	総合力分析	40
	1、競争の優劣分析	40
	2、直面しているチャンスと挑戦	42

## I. 企業概要

対象会社は韓国\*\*株式会社と韓国\*\*株式会社が共同出資により設立した外国の全額投資の企業である。登記資本金は 13,180 千米ドルで、主に各種のプラスチックファスナー、ナイロンファスナーと金属ファスナーの製造を取り扱う。2004 年、対象会社は各種のファスナー約 25,000 千本を製造して、国内の大手のファスナー製造企業である。対象会社が製造した DM ファスナーは国内外において比較的高い知名度を誇っていて、輸出向けのアパレルメーカーの主なブランドの 1 つである。ここ数年、対象会社の業務は比較的に安定していて、主要業務収入もおおよそ 50,000 千円以上。

内部の生産管理において、対象会社が ISO9002 品質保障システムを導入して、そして 6SIGMA（シックスシグマ）を採用していたため、製品の品質とコストを保障することができる。一方、仕入の面では、対象会社の主要設備と原料は主に韓国本部から輸入されたもので、関連の供給の面においても比較的完備した後援があり、生産の安定さを力強く支えている。

組織構成の面では、対象会社は韓国\*\*社の中国生産基地として製品を製造する。そして、製品の販売は他社に行われるため、対象会社の職能は比較的単一である。区域の管理から見ると、対象会社は現在、長江北部の市場のみに供給し、\*\*社の他の中国工場をはっきり区分する。

財務の面から見ると、対象会社はここ数年、設備の老化などに影響されて、純資産が大幅に下がり、現在の資産負債率が比較的高くて、長期返済能力はやや低い。そのうえ、ここ 2 年に持続赤字で、経営状況は不良である。対象会社の決済条件は比較的厳しいので、資金の安全度は比較的高い。

## II. 企業基本情報

## 1、登記資料

設立日：	1993年7月12日
登記日：	1993年7月12日
登記機構：	濟南市工商行政管理局
法人代表者：	**在
登記番号：	005***
企業タイプ：	外国の全額投資の企業
資本金：	13,180,000.00 米ドル
事業内容：	ファスナー、ファスナーテープ及びファスナーヘッド、サスペンダー、芯線の製造（許可の必要な項目は許可書に基づく）
経営期限：	1993年7月12日から2043年7月12日まで
輸入ライセンス：	有り
輸出ライセンス：	有り
登記資料の変更：	1995年12月 登記資本金の変更 変更前：9,000 千米ドル 変更後：13,180 千米ドル  業務内容の変更 変更前：ファスナー、ファスナーテープ及びファスナーヘッドの製造。 変更後：ファスナー、ファスナーテープ及びファスナーヘッド、サスペンダー、芯線の製造（許可の必要な項目は許可

弊社は同報告書中に記入した情報の完全性及び正確性について法的責任を負いません。また、情報の処理、収集及び転送過程に生じたずれによる損失についても責任を負いません。同報告書は依頼者のみに提供し、あらゆる形であらゆる第三者へ報告書の内容を漏洩することは禁止します。

	書に基づく)。  2004年12月3日 法人代表の変更 変更前：**道 変更後：**在
--	--

## 2、株主及び株式比率

対象会社の株主及び株式の比率は以下の通りである。

株主	出資額	割合
韓国**株式会社	9,226,000.00 米ドル	70.00%
韓国**株式会社	3,954,000.00 米ドル	30.00%
	-----	-----
合計	13,180,000.00 米ドル	100%

株主	出資方式
韓国**株式会社	外貨資金/設備
韓国**株式会社	外貨資金/設備

## 主要な株主の紹介

韓国**株式会社
韓国**株式会社（Korea Zipper Co., Ltd.）が1966年8月に設立された。最初には日本***ファスナー株式会社と提携して、***の全ての技術、設備及びブランドを導入して生産を行い、25年の***製品の生産経験を蓄積した。そして、1989年12月に自社ブランド名「**」を樹立した。現在、同社は既に世界2位のファスナー企業になって、中国で相次いで対象会社、東莞**公司、蘇州**公司などの3社のファスナー製造企業と上海**国際貿易有限公司、香港**ファスナー有限公司などの数社の貿易企業を設立したほか、**服飾有限公司、**ホテル、**精密機械有限公司などの他の産業の企業をも設立した。

韓国**株式会社
韓国**株式会社（Korea ** Zipper Co., Ltd.）は韓国**株式会社の傘下企業で、主に韓国**株式会社ファスナー事業の投資と発展に携わって、親会社と共同に中国で対象会社、東莞**公司、蘇州**公司などのファスナー企業を設立した。
連絡方法：
住所：*****-Dong, *****-Gu, Seoul, Korea
電話番号：82-345-7067-****
FAX 番号：82-345-7067-****

### 3、設立の経緯及び歩み

#### 設立の経緯

1966年、韓国\*\*株式会社が設立された。当時には主に日本\*\*\*ファスナー株式会社にOEM生産を提供していた。その後、研究と開発能力の向上に伴って、自社の技術開発研究所を設立して、そして、1989年に\*\*ファスナーブランドを樹立した。数年の発展を経て\*\*製品は既に全世界の主要なファスナー製品になった。コスト減と競争力向上のため、1993年に韓国\*\*株式会社は設備と資金を中国へ投資した。当時の済南は韓国系企業が最も集中している地域で、中には多くの\*\*社の川下取引先がある。そのため、韓国\*\*株式会社は済南紅星区で済南市第十2機械廠の工場と用地を借りて、対象会社を設立した。

#### 発展の歩み

1993年1月20日、韓国\*\*株式会社と韓国\*\*株式会社が共同出資によって対象会社を設立した。設立当時の登記資本金は9,000千米ドルであった。

1995年、関連生産の問題を解決するため、対象会社の株主は4,180千米ドルの投資を追加してファスナー加工用オートメーション化設備を増設した。そのため、対象会社は単一のファスナー完成品製造企業からサスペンダー、芯線、ファスナー、ファスナーヘッドなどの完全な技術を持つファスナー製造企業になった。

1995年11月、対象会社の株主が済南\*\*精密有限公司を設立したので、対象会社の金属製品の製造業務を関連企業に移転した。

1995年11月、対象会社が南京支社を設立した。

1996年3月、対象会社が北京支社を設立した。

1998年4月、対象会社が東北\*\*ファスナー販売支社を設立した。

1998年9月、対象会社が\*\*上海支社を設立した。

2000年6月、対象会社がISO9002/IQNet 認証を取得した。

2002年9月、対象会社株主が蘇州で\*\*ファスナー蘇州有限公司を設立したので、\*\*ファスナー業務を南北地域に区分した。対象会社は長江北部の業務を主とする。また、以前に南部で設立された販売支社は\*\*ファスナー蘇州有限公司に譲渡した。

2004年、対象会社の高層管理者は人事異動が発生し、株式会社\*\*\*\*\*の\*\*在が\*\*道に取って代わって対象会社の董事長（取締役理事長）になった。

2005年年初、対象会社の投資者が対象会社の元の販売システムに基づいて、対象会社の製品の販売を担当する\*\*\*ファスナー販売会社を設立した。

#### 4、生産・経営施設の状況

経営住所：	山東省済南市紅星区***
所在地：	工業区
経営面積：	敷地面積はおよそ 57,000 m <sup>2</sup>
不動産所有権：	賃借
備考：	工場と用地は済南市第十2機械廠に属するもの（そのうち、第1工場の建物面積は 24,295 m <sup>2</sup> 、敷地面積は延べ 35,868 m <sup>2</sup> 、織布支工場の建物面積は 8,234 m <sup>2</sup> 、敷地面積は 21,344 m <sup>2</sup> ）。対象会社の賃借期間は 1993 年から 2043 年まで。両社は賃貸料通増の支払方法を採用している。



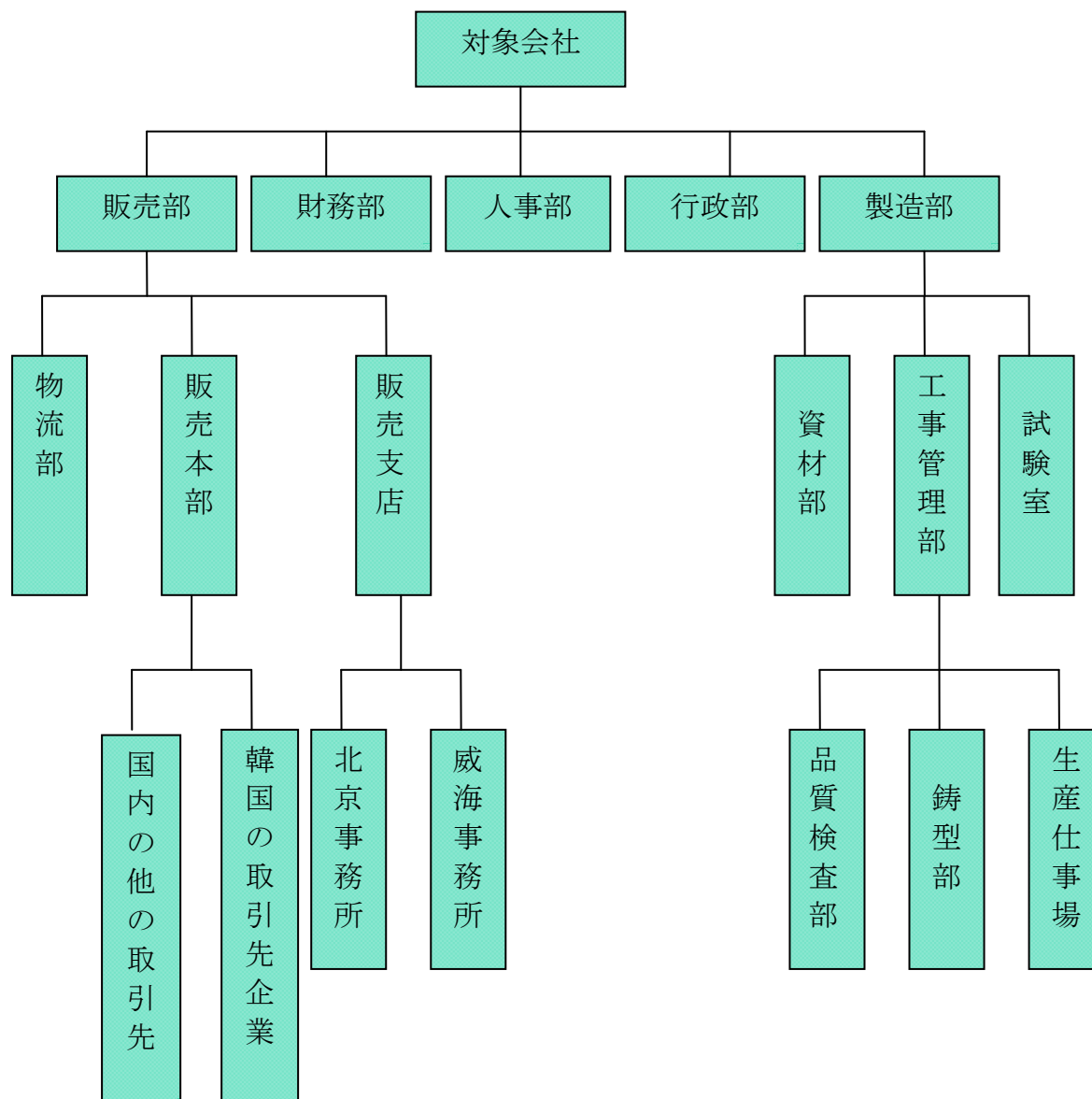
### III. 組織構成

#### 1、主な部門と職能

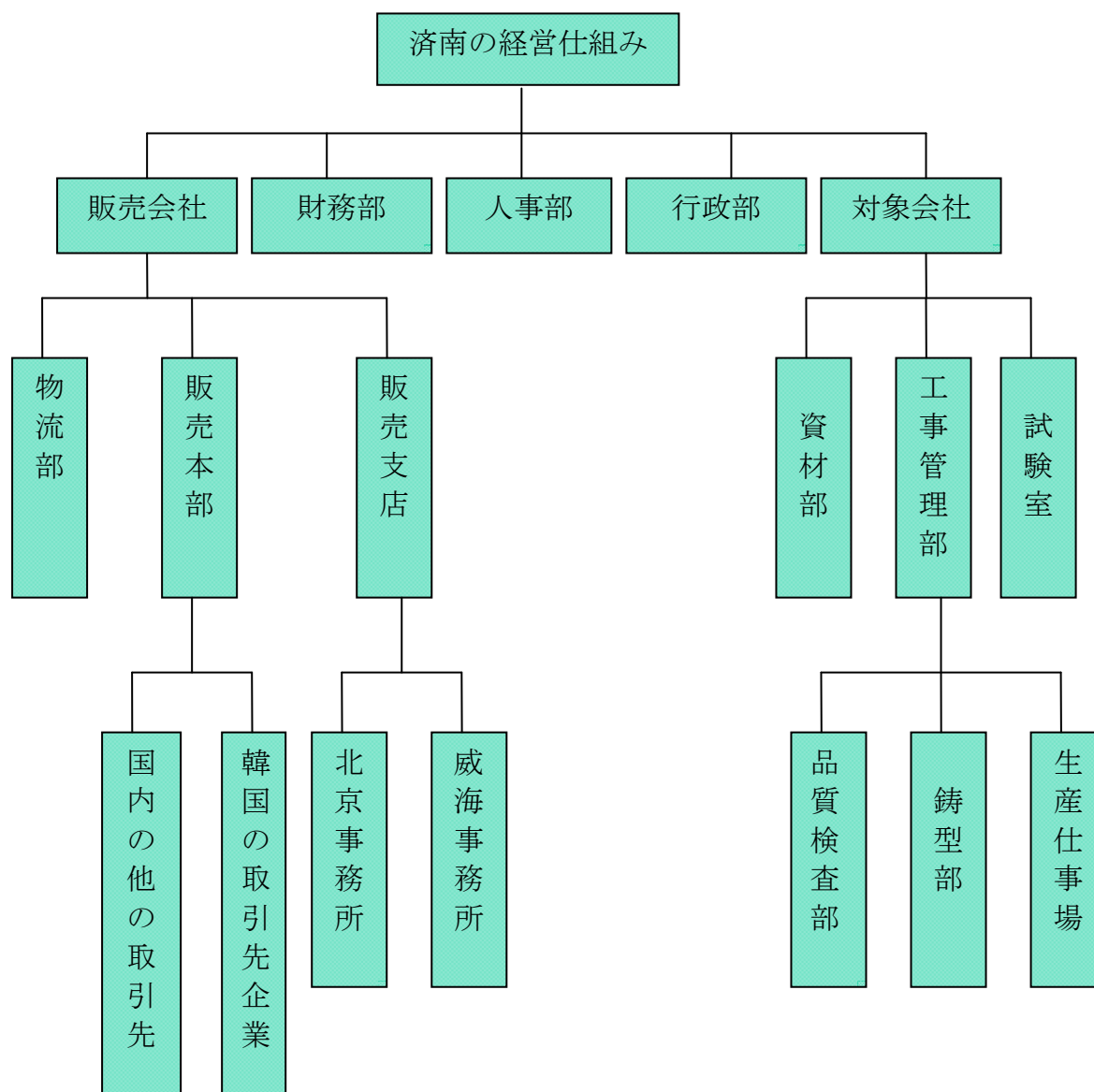
部門	職責
行政部	対外の連絡と行政事務。
財務部	財務諸表の作成、資金の制御と財務予算の編制など。
工事管理部	製品の生産、開発、資材の監視・管理など。
物流部	原材料と完成品の物流輸送など。
資材部	原材料の供給と関連の仕入など。
人事部	従業員の福祉、給料、人材募集、研修など。
販売部	販売ネットの構築と市場の開拓など。

## 2、組織構成図

## 2005年以前の組織構成図



## 2005年以後の組織構成図



## 説明：

- 1、 2005年以前に、対象会社は製造から販売までの完全な経営体系を持ち、専門の販売部を設けて全ての製品の販売を担当していた。2005年から、対象会社の投資家が販売人員の業務積極性とサービスの専門性を高めるため、対象会社の元販売部に基づいて、「\*\*\*ファスナー販売有限会社」と呼ばれる独立した会社を設立し、対象会社の製品の経営と販売を専門に担当させる。そこで対象会社は生産と加工だけ行う専門の企業になった。現在、対象会社と上記の企業と、同じ財務部、行政部、人事資源部などの管理職能部門を共用している。
- 2、 2005年以前に、対象会社は鋳型の製造と加工能力を備えなかった。当時の鋳型の製造加工は主に「広東\*\*実業有限公司」に依頼した。2005年に対象会社は鋳型部門を設立して、生産プロセスをいっそう改善された。
- 3、 対象会社の資材部は資材の供給と管理を担当する。圧倒的部分の生産原料は輸入に頼って、通常に韓国本部から仕入する。そのため、対象会社本部の資材部は主に部品、工具、包装材料などの小口の資材を仕入れて、原材料の仕入にほとんど参与しない。
- 4、 対象会社のほか、韓国\*\*株式会社は東莞、蘇州などでそれぞれの生産企業を設立した。これらの企業は独自の経営体系を持ち、各自の周辺地区の市場を営し、法律上または業務上において互いに隷属の関係を持っていない。対象会社は現在、主に\*\*長江北部の市場への供給を担当している。

### 3、関連機構

名称：	北京販売部
住所：	北京市*****マンションB座****
電話番号：	(010) 8586****
FAX 番号：	(010) 8586****

名称：	威海販売部
電話番号：	(0631) 5306****

### 4、拡張計画 s

関係者の話しによると、対象会社は2008年以前に、別の1社の金属ファスナー製造工場、合わせて12本の生産ラインを増設しようとして企画している。その時、生産能力は今より倍増できると予測される。

#### IV. 人材資源の状況

2004年末、対象会社の高層管理者の人事異動があった。元董事長（取締役理事長）の\*\*道が対象会社を辞職して、株式会社\*\*\*\*\*の\*\*在が対象会社の董事長（取締役理事長）に就任した。同時に、対象会社の理事会メンバーも異動した。元董事（取締役）の\*\*道、元東1、韓\*\*\*が免職され、董事兼総経理（取締役兼取締役社長）の安丁俊は留任した。新任の理事会メンバーは現在、\*\*在、\*\*俊、\*\*洙と\*\*堂など4人。

##### 1、経営者紹介

氏名	**在
職務	董事長（取締役理事長）
年齢	45歳
性別	男
最終学歴	大卒
略歴	韓国人 2004年12月以前、株式会社*****に務め。 2004年12月以降、対象会社の董事長（取締役理事長）に就任。

氏名	**俊
職務	董事兼総経理（取締役兼取締役社長）
年齢	45歳
性別	男
最終学歴	大卒
略歴	韓国人 長年にわたって韓国**株式会社に就職し、1993年から対象会社の

弊社は同報告書中に記入した情報の完全性及び正確性について法的責任を負いません。また、情報の処理、収集及び転送過程に生じたずれによる損失についても責任を負いません。同報告書は依頼者のみに提供し、あらゆる形であらゆる第三者へ報告書の内容を漏洩することは禁止します。

	理事兼社長となり、現在に至っている。
--	--------------------

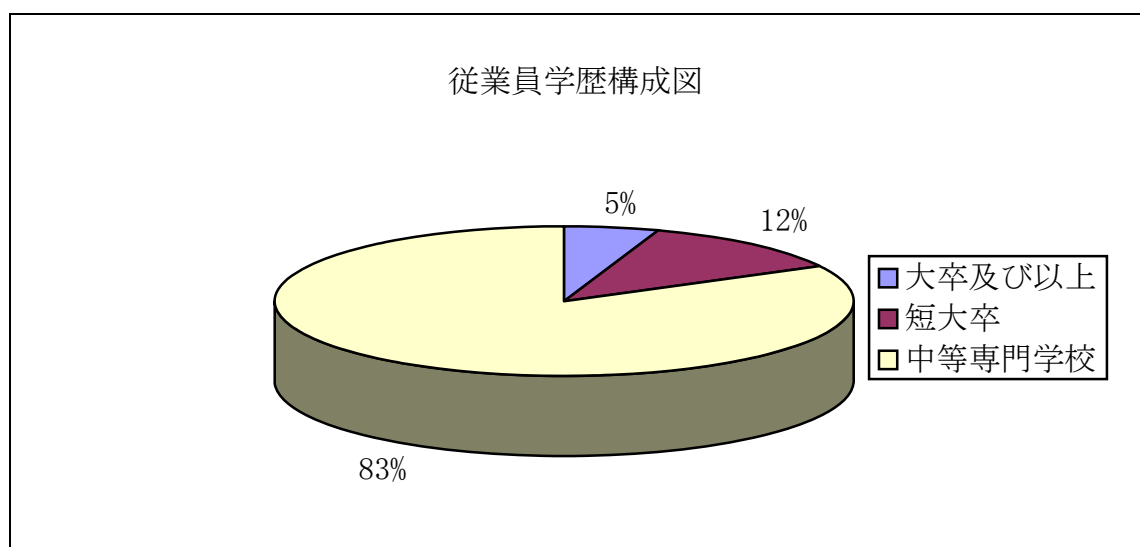
氏名	**鎬
職務	市場部主管
年齢	40代
性別	男
最終学歴	大卒
略歴	韓国人 長年にわたって対象会社に勤めて。現在、対象会社の市場部主管を務めている。

ほかに、対象会社の元董事長（取締役理事長）の\*\*道の紹介を添付する。

氏名	**道
年齢	73歳
性別	男
最終学歴	大卒
略歴	韓国人 1976年から現在、韓国**株式会社社会議長。 1989年5月—1992年5月、韓国第13期国会議員。

## 2、人員構成状況

従業員総数：	約 580 名
そのうち：管理者	約 40 名（そのうち、韓国人約 5 名）
技術者	約 30 名
販売者	約 30 名（そのうち、韓国人約 3 名）
生産者	約 480 名





## V. 製品状況

### 1、製品の構成及び分類

対象会社が製造した主たる製品は各種のファスナー完成品とファスナーテープ、ファスナーヘッド、サスペンダー、芯線などの半製品などがあり、既定の規格がある。別に、ファスナーヘッドとデザインなどは取引先の特注に応じる。2005年から対象会社は鋳型開発部を設置して、製品の研究・開発能力を向上させた。

ファスナー完成品において、対象会社の製品は主にプラスチックファスナー、ナイロンファスナー、金属ファスナーなどの3つの種類があり、既定の常規型番がある。その他の半製品では、対象会社は通常、取引先の特注に応じて供給する。

プラスチック製品の面では、熱可塑性合成樹脂を鋳型より射出成型し、ファスナーの歯の色は800種類以上の標準色のほか、取引先の特注の色に応じて製造することができる。また、金属色の青銅色、銀色、金色、蛍光色なども開発された。プラスチックファスナーは取引先の具体的な要求によって設計、製造することができ、製品の型番は3、5、8などの3種類がある。

ナイロン製品の面では、ファスナーテープは800種類以上の標準色のほか、取引先の需要によって特殊な色をプリントすることができ、ファスナーの歯の噛み方は螺旋型のような良好な柔軟性がある。製品は子供服、礼服、女性服、ズボン、ジャケットとコートなどに応用されるほか、家具、自動車シート・カバー、テントなどの非服装類にも幅広く使われている。対象会社のナイロンファスナー製品はステルス、双骨、裏返しなどの多種類の特殊なファスナーがあり、製品の型番は主に3、5、8などの数種類がある。

金属製品の面では、主に各種のアルミニウム、黄銅、ニッケル、黒銅などのファスナーの歯と金属双開ファスナーがある。製品は主にジーンズ、アウトドア装備などに応用される。製品の型番は3、4、5、6、8、10などの各種の常規型番がある。

## 2、品質の認証及び技術

対象会社製品は既に2000年にISO9002品質保障システム認証とIQNet専門認証を取得した。製品はまだ米国BETTER繊維検査局、香港LABTEST、オランダTNO、韓国繊維技術研究所などの多くの機関の検定と認可に合格した。

2002年から、製品の管理において、対象会社内部は6SIGMAを実行し、製品の品質コントロールとコストコントロールなどが大きく強化された。

現在、対象会社は製品に対して多種の特殊な処理プロセスを行うことができる。そのうち、主な処理プロセスはアゾ基フリー (AZO FREE)、ニッケルフリー (NICKL FREE)、無磁性 (NON FERROUS)、鉛含有量のコントロール (NON LEAD CONTENTS) などの何種類がある。

## VI. 生産及び仕入状況

### 1、生産の状況

#### 生産設備

対象会社は織り帯、ファスナーヘッド、芯線の製作から完成品の製造までの全ての作業流を行うことができる。そのため、対象会社の設備は織り帯に用いる細幅織り機、成型に用いる射出成型機と完成品生産に用いる生産ラインなどがある。

話しによると、対象会社は現在、8本の金属生産ラインを持っており、1日の最大生産量は8.5万本。全ての常用型番の製品を製造する。プラスチック生産ラインは主に3、5、8の3種類の型番に及んで、1種類の型番は2本の生産ラインがあって、合わせて6本生産ラインで、1日の最大生産量は7万本以上。ナイロン生産ラインは主に3、5、8の3種類の型番に及んで、合わせて6本で、1日の最大生産量は7万本以上。

対象会社は20数台の成型機を持っている。金属製品の成型は、対象会社は通常、関連企業の\*\*精密機械有限公司に依頼して関連の製造を行う。織り帯の面では、対象会社は細幅織機を持ち、ほとんどの設備は韓国\*\*\*\*\* INTERNATIONAL から導入したものである。

#### 生産能力

現在、金属ファスナー、プラスチックファスナー、ナイロンファスナーの日産量最大値はそれぞれ8.5万本、7万本、7万本以上で、毎年3月から8月までは生産最盛期で、1日平均15万本を製造することができ、実質の生産量は全体生産能力のお

弊社は同報告書中に記入した情報の完全性及び正確性について法的責任を負いません。また、情報の処理、収集及び転送過程に生じたずれによる損失についても責任を負いません。同報告書は依頼者のみに提供し、あらゆる形であらゆる第三者へ報告書の内容を漏洩することは禁止します。

よそ 65%を占める。一方、閑散期の平均日産量は 10 万本余りで、実質の生産量は全体生産能力のおよそ 46%を占める。したがって、最盛期や閑散期にも関わらずに、対象会社の生産能力は大きな剰余がある。

関係者の話しによると、毎年 3 月から 8 月までは対象会社の生産最盛期であるので、納品時間は通常に 15 日～20 日間。一方、生産閑散期の納品時間は約 10 日間。そのほか、取引先の需要によって鋳型の開発を行うことができ、開発周期は通常に 2 週間以内。

## 2、仕入の状況

### 資材の仕入

対象会社は主にナイロン、プラスチック樹脂、金属などの生産原料と射出成型機、細幅織り機などの生産設備を仕入れる。調べによると、生産原料の圧倒的部分は輸入品で、そのうち、ナイロンと金属原料は主に韓国から輸入、プラスチック原料は主に日本と台湾から輸入、設備は主に韓国と日本から輸入。そのほか、一部の紡織原料は国内の小売業者から仕入れ。

対象会社は仕入部を設置してあるが、しかし主に現地から小口の仕入（各種の包装材料、部品、生産工具など）を担当する。原材料の仕入において、仕入部は協力の役割だけを果たし、海外の原材料仕入先に直接に向けない。原材料仕入の流れについては、生産部が資材部に各種原料の需要数量を報告して、資材部が当面の各種原料の在庫状況によって韓国本部に原料の需要数量と時間を報告する。韓国本部が各地の生産型子会社の原料供給と仕入業務を統一に担当する。上記のこのため、対象会社の原材料の仕入は主に韓国本部に依頼し、主要生産原料を韓国本部から仕入れる。

対象会社の主要仕入先は下記の通りである。

仕入先名	仕入商品
韓国**金属会社	金属原料
日本**株式会社	プラスチック原料
台湾**グループ	プラスチック原料
山東**貿易有限公司	紡織原料
韓国***** INTERNATIONAL	生産設備

### その他の関連供給

物流輸送において、対象会社は現在、6 台の 5 トントラックを持ち、原則として取引先に山東省省内の輸送サービスを提供することができる。しかし、対象会社現有の業務量と業務範囲から見ると、自社自身の輸送能力は遥かに足りない。従って、対象会社は主に済南の取引先に貨物輸送サービスを提供して、主要な物流配送を幾つかの物流会社に依頼する。輸送方法は主に道路輸送と水路輸送の 2 種類で、協力物流会社は**済南\*\*\*\*有限公司**などがある。

貨物の輸出入において、対象会社は対外輸出入ライセンスを持っているが、具体的な通関申告はやはり国内の通関申告会社に依頼する。現在、対象会社は既に済南税関とネットワークによる通関協議を締結して、関連の通関申告は**済南\*\*\*\*\*有限公司**に依頼する。

生産経営施設において、対象会社は主に済南市\*\*\*\*\*廠の工場と用地（そのうち、第 1 工場の建物面積は 24,295 m<sup>2</sup>、敷地面積は延べ 35,868 m<sup>2</sup>、織布支工場の建物面積は 8,234 m<sup>2</sup>、敷地面積は 21,344 m<sup>2</sup>）を賃借し、賃借期間は 1993 年から 2043 年まで。両社は賃貸料逡増の支払方法を採用している。具体的な内容は下記の通りである。

第1期：第1年～第10年：年間賃貸料は35万米ドル。

第2期：第10年～第20年：前期の35万元賃貸料に基づいて、5%逡増。

第3期：第20年～第30年：第2期の賃貸料に基づいて、5%逡増。

第4期：第30年～第40年：第3期の賃貸料に基づいて、5%逡増。

第5期：第40年～第50年：第4期の賃貸料に基づいて、5%逡増。

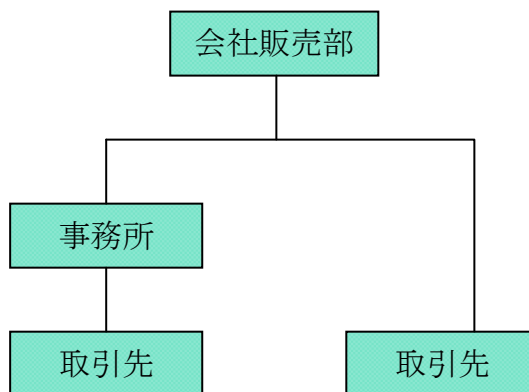
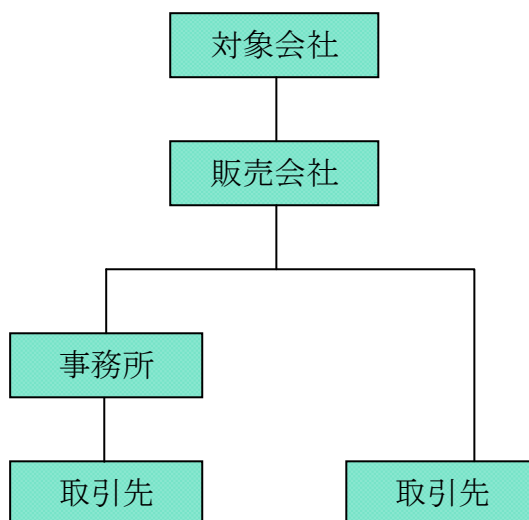
水道・電気などの1連の施設において、済南市\*\*\*\*\*廠は対象会社に第1工場の3,200KVA電力施設と織布支工場の800KVA電力施設、及び工場地区の1,000トン水道水供給を提供し、同時に工場地区では地下水があり、対象会社は使用することができる。別に、2台4トン/1時間と1台2トン/1時間の暖房設備、1日処理能力850トンの廃水処理システムなど他の施設がある。

## VII. マーケティング状況

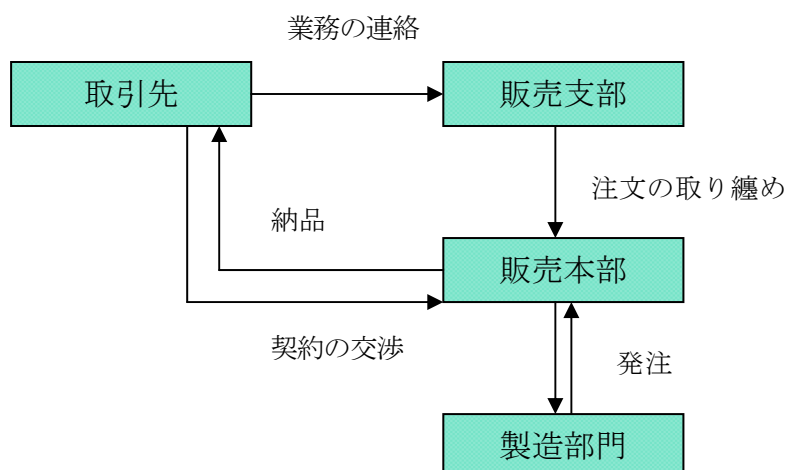
### 1、販売チャネル

2005年以前に、対象会社は独立な販売システムを持って製品を販売し、本部の直接販売と販売支店の協力販売は対象会社の主な販売モードである。特に1998年以前に、韓国\*\*はまだ華東地区で製造部門を設置していなかった。同地区での業務展開を図るため、韓国\*\*社は対象会社の名義で南京、上海などで販売支社設立して、全国向け販売業務を始めた。当時に対象会社は東北\*\*ファスナー販売支社、\*\*ファスナー北京支社、\*\*ファスナー南京支社、\*\*ファスナー上海支社などの4社がある。1997年と1998年に\*\*東莞会社と\*\*蘇州会社の設立に伴って、対象会社の業務範囲は大きく変化して、元の南京支部と上海支部は\*\*蘇州会社と結び付けて華東地区の業務主体になって、対象会社の経営市場も長江北部に位置付けられた。

2005年以降、\*\*\*ファスナー販売会社の設立に伴って、対象会社は単一の生産企業になった。\*\*\*ファスナー販売会社の前身は対象会社の販売部であるため、全体\*\*北方地区の販売システムは根本的な変化がない。販売モードは依然として販売会社の直接販売モードを採用し、多層のマーケティングシステムは構築していない。現在、販売会社の事務所は業務の連絡だけを担当し、販売本部への直接発注ができない。具体的な協力と取引条件は販売本部と取引先との商談結果に次第である。

2005年以前の販売チャネル：2005年以後の販売チャネル：



対象会社の業務流れ図：

## 説明：

- 1、 販売支部は主に業務の連絡を担当し、市場の開発機能は比較的弱く、現在販売支部は取引先との協力条件の商談、出荷などを直接処理することができない。
- 2、 具体的な協力条件と協力方法は販売本部の取引先との直接商談を必要とする。
- 3、 販売支部は倉庫を持っていないため、取引先への品物供給は販売本部から直接行い、取引先への応対を直接に行う。

## 2、マーケティング戦略

他社の製品と比べて、対象会社の製品の品質は国産品より大いに優れている。一方、世界一の\*\*\*ブランドと比べて、まだ一定な開きが存在している。\*\*社は主に\*\*\*の生産技術を採用しているため、ここ数年に\*\*\*の品質を向上させたが、\*\*と\*\*\*との品質の開きは国産ファスナーより遥かに少なく、両者は依然として同じ競争レベルにある。上記の状況に対し、対象会社は販売戦略として、重点的に製品価格と目標取引先の位置付けである。

製品の価格において、対象会社製品の平均売価は国産ファスナーより50%以上高い。対象会社の製品は他の国産品と同じ競争レベルに立っていないと示している。一方、同じ競争レベルにある\*\*\*に対して、対象会社は自社製品の品質に開きがあり製品の知名度も\*\*\*より遥かに低いことが分かって、\*\*\*よりやや低い価格を採用している。金属ファスナーの価格は通常に\*\*\*より10%安く、他のファスナーの価格より20%安い。製品のハイエンドイメージを維持するため、対象会社は慎重な態度を持ちながら、国産品と\*\*\*との価格差を保っている。通常に、販売を刺激するため自ら大幅に値下がりなどの価格競争を激化する手段を取らない。

そのほか、対象会社はまだそれぞれの取引先と仕入れ数量によって異なる割引特典を与えて、取引先との長期的な協力を図っている。調べによると、対象会社は取引先としばらくの間で協力し合って、且つ仕入れ数量もある程度に達した普通の取引先に対して、最大に1.5割引の取引価格を与えることができる。そして、少数の重要な長期取引先に対して2-2.5割引の特典を与えることができる。

目標取引先の位置付けにおいて、対象会社の製品は国内の普通のアパレルメーカーにとって価格が比較的高くて、国内向け販売のアパレルメーカーにとって価格の競争力がない。そのため、対象会社は目標取引先を輸出向けのアパレル製造メーカ

弊社は同報告書中に記入した情報の完全性及び正確性について法的責任を負いません。また、情報の処理、収集及び転送過程に生じたずれによる損失についても責任を負いません。同報告書は依頼者のみに提供し、あらゆる形であらゆる第三者へ報告書の内容を漏洩することは禁止します。

一と大手のアパレルブランド OEM メーカーに位置付ける。現在、対象会社の取引先群の中で、韓国系企業はおよそ 50%、国内の外国貿易業者（主に輸出向けのアパレル製造メーカー）はおよそ 30%を占める。従って、対象会社の目標取引先群の位置付けを良く分かった。ほかに、対象会社は\*\*\*\*\*、\*\*\*\*\*などの大手の小売業者や\*\*\*\*\*などの有名ブランドメーカーと協力関係を作り上げて、これらの企業の OEM 製品の指定原料供給メーカーになって、製品をこれらの協力パートナーの国内 OEM メーカー進出させ、国内業務の開拓成功率は大いに増加した。

### 3、マーケティングの現状

決済と支払において、2003 年以前に、対象会社は月間決済または着荷払いの決済条件をとっていた。しかし、一部の取引先は発注しても商品を受取らないまたは支払期限延期のケースがあるので、対象会社に経済的な損失をもたらした。そのため、2003 年以降、対象会社は徐々に信用期間授与または月間決済の決済条件を取り消して、前払金や着荷払いなどの比較的厳格な決済条件を採用し始めた。関係者の話によると、現在、対象会社の 9 割の取引先に対して着荷払いの決済条件を採用している。僅か一部の重要な長期取引先に対して月間決済の決済条件を採用している。そのほか、対象会社は取引史の長くない取引先に対して状況によって 30~50% 予約金の支払いを求めて、また、納品する際に残金を清算する。双方が熟知した後、予約金の免除ができる。弊社の調べでは、今まで対象会社はまだ完備した取引先信用評価システムがなく、取引先に対する信用評価は主に会社の業務員の主観的な判断に頼っている。

そのほか、鋳型製造需要のある取引先には、対象会社は通常、鋳型の難しさに応じて取引先から開発費用を受取り、1 つの鋳型の開発費用は通常に 3,000~5,000 円以内。もし取引先が対象会社の既製の鋳型を利用するなら、他社の知的財産権を侵害しない限り、取引先の注文量によって少量の費用を受取るまたは費用を免除する。

販売地区から見ると、対象会社の業務範囲は長江北部だけで、長江南部の市場は他の韓国\*\*社の中国の製造企業と販売企業が担当する。対象会社の経営する北部市場を分析して見ると、北部地区のアパレル工業の発達程度は南部地区より立ち遅れて、そのうえ、対象会社の製品の価格が比較的高いので、実質の市場普及率は高くない。北部地区で業務を展開している地区は主に幾つかの省の主要都市。そのため、対象会社は現在、北京と威海だけで販売支部を設置して、業務の分枝は比較的小さい。対象会社販売部の人員の話によると、現在、山東省の業務量はもっと大きく、全体におよそ80%を占める。そのうち、済南地区はおよそ60%を占める。天津と北京周辺地区がそれに次ぐ。同地区2004年の売上高はおよそ5,000千元、全体売上高におよそ10%を占める。そのほか、対象会社は遼寧省大連、瀋陽などの都市にも一部の取引先があるが、数量は比較的小さい。黒龍江、吉林、内モンゴル、陝西、山西、河南、湖北などの北部地区での業務の展開はほとんどない。

対象会社の取引先から見ると、業務の主体対象は主に中国での韓国系企業、輸出向けのアパレル加工企業、外国貿易企業から構成する。そのうち、中国での韓国系企業は中堅取引先で、対象会社の全体業務量のおよそ50%を占める。主要取引先は済南\*\*\*有限公司、済南\*\*\*\*\*服装有限公司、済南\*\*\*\*\*服装有限公司などがある。次に、幾つかの国内貿易業者で、これらの取引先は通常にアパレルの外国貿易と加工または委託加工に従事する輸出入企業で、輸出向けのアパレルはファスナーに対する品質要求は国内向け販売の製品よりもっと厳しい。そのため、対象会社の製品はこれらの取引先の中で人気がある。これらの取引先の業務量は対象会社のおよそ30%を占める。現在、幾つかの大手ブランドメーカーまたは大手の小売業者の国内OEM加工工場は対象会社の業務の中で重要な地位を占めている。これらの企業は通常にOEMメーカーの原料選択に厳格な要求と指定があるため、主に大手のブランドメーカーまたは大手の小売業者に対するもので、国内OEM加工工場むけのものではない。調べによると、韓国\*\*社は国際のK-\*\*\*\*、WOOL\*\*\*\*\*、\*\*\* LIMITED GROUP、W\*\*\*-\*\*\*\*、AR\*\*\*\* GROUP、\*\*\*\*-\*\* \*\*\*\*、\*\*\* \*\*\*\*、\*\*\*\*\* GROUP、\*\*\*\* EXPRES、\*\*\*\* \*\*\*\*、\*\*\*\*\* SEARSTARGET、\*\*\*\*/U2などの有名なブランドと長年の

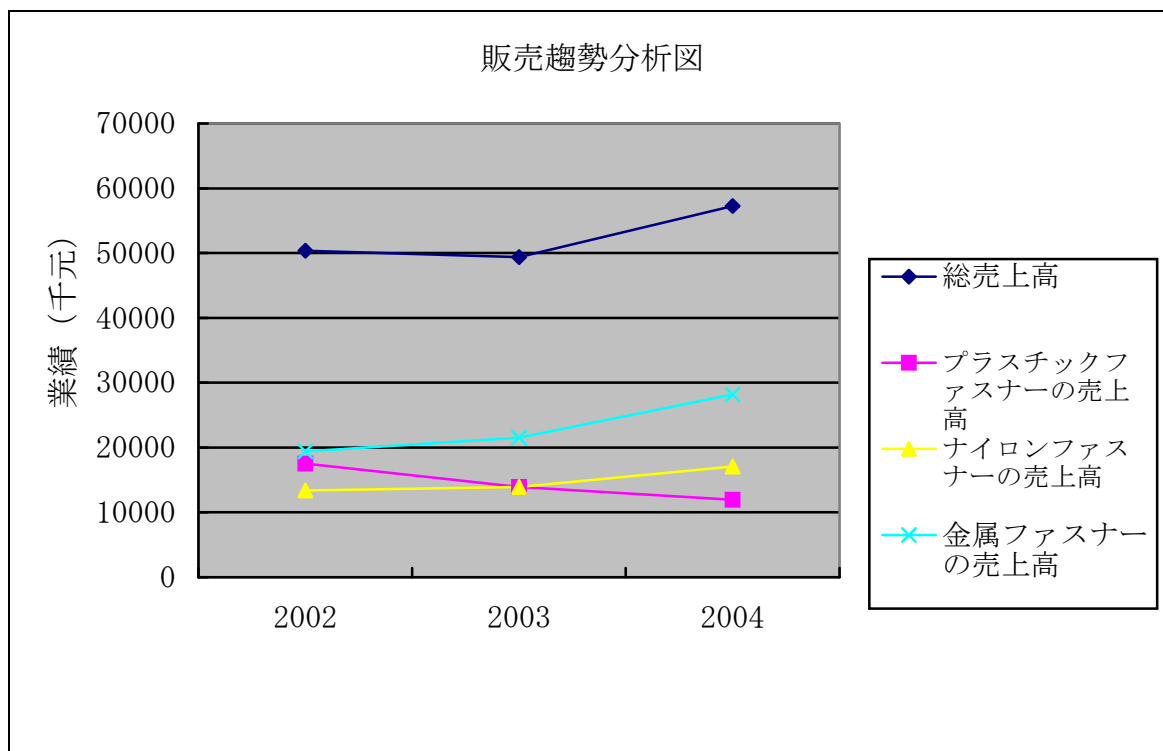
弊社は同報告書中に記入した情報の完全性及び正確性について法的責任を負いません。また、情報の処理、収集及び転送過程に生じたずれによる損失についても責任を負いません。同報告書は依頼者のみに提供し、あらゆる形であらゆる第三者へ報告書の内容を漏洩することは禁止します。

---

協力関係がを保っていて、これらのブランドメーカーの指定供給メーカーになった。これは対象会社の現有の業務を力強く支えている。

ここ数年の営業収入から見ると、対象会社の業務量は上がったたり下がったりしていたが、既に成長安定期に入り、営業収入の成長も決して著しいものではない。前の数年間に原材料価格が上昇したが、対象会社の単品コストは管理レベルの向上に伴い10%以上減少した。従って、対象会社はコストの上昇圧力を耐えることができ、製品の単価を比較的に安定なレベルに保つこともでき、製品の単価の上昇で業務量を失うことはない。2004年半ば頃、国際原料価格が高騰して、対象会社は仕方なく製品の価格を値上げした。売価は大体約3割の値上げで、業務の発展にある程度影響を与えた。

## 最近3年の経營業績推移



## 最近3年の製品販売数量及び価格変化の状況

製品販売数量及び価格変化						
年度 品種	2002年		2003年		2004年	
	販売単価 (元/本)	販売量 (万本)	販売単価 (元/本)	販売量 (万本)	販売単価 (元/本)	販売量 (万本)
プラスチック ファスナー	1.66	1,056	1.66	838	1.66	721
ナイロンファスナー	2.03	660	2.03	686	2.03	841
金属ファスナー	3.15	616	3.15	684	3.04	928
説明：	調べによると、対象会社2005年の販売単価はここ数年の比較的安定した状態を変更し、大幅に値上げした。以下に一部の製品（60cmのファスナー）の取引価格を挙げる。プラスチックは3.32元/本、ナイロンは2.94元/本、金属（黒銅）は4.45元/本。そのほか、対象会社は普通の取引先に最大に1.5割引きの価格特恵を与えている。一方、最も重要な取引先については、一部の製品に対して2-2.5割引の特恵を与えている。					

備考：上記のデータは対象会社販売部より提供されたものである。提出した販売単価は対象会社の主な製品の平均販売価格で、ある特定の製品の価格ではない。上記の販売データは対象会社の財務諸表と若干の食い違いがあり、実質の経営にあたって、統計基準の差異、一部の割引などがあるため、弊社の分析では、上記データは対象会社の財務データとほぼ一致していると考えられ、対象会社の業務構成を十分反映することができ、取引先にご参考になってください。

## VIII. 第3者による評価

### 1、仕入先評価

韓国\*\*\*\*\* INTERNATIONAL 中国連絡所の李氏（男性）（13803456789）の話によると、対象会社は現在、使っているほとんどの機械は\*\*\*\*\* INTERNATIONAL 会社から導入されたものであるが、長い使用期間を経て、機械のモデルも古く、性能も普通である。対象会社の機械設備は韓国本部を通して仕入れたもので、双方は直接の業務関係がない。同社は韓国\*\*社と今なお比較的良好なパートナーシップを保っていて、対象会社の如何なる不名誉な信用記録はない。

山東\*\*\*貿易有限公司(0532-449XXXX)販売部の陳經理の話によると、対象会社は主に同社からファスナーテープ用紡織原料を仕入れて、双方の協力は既に2年目となり、通常に山東\*\*貿易有限公司は対象会社に30日の信用期限と1,000千元以内の信用限度を与える。対象会社は厳格に契約を履行しており、商品代金の支払の延期はほとんどないと評価した。

### 2、訴訟記録

済南中級人民法院（0531-3881XXX）とその他の公的ルートを通して調べた結果、2005年4月15日まで対象会社に関する如何なる訴訟記録はない。

### 3、銀行記録

中国銀行\*\*\*支店\*\*支所（対象会社の口座番号は4195-1416210809100X）に問合せた結果、対象会社の銀行取引状況は異常がない。



#### 4、納税と税関記録

現地の税務部門に問合せた結果、対象会社に関する如何なる不良な納税記録はない。(国税番号：370206614472XXX)

現地の税関部門に問合せた結果、対象会社に関する如何なる不良な通関記録はない。(税関登記番号：3702940XXX)

#### 5、取引先評価

対象会社取引先の青島韓周服装有限公司(0532-483XXX)に問合せた。訪問された方は対象会社の製品の品質を満足していると話した。また、対象会社は地区取引先の製品問題を処理する3人の専門アフターサービスチームがある。もし品質問題があれば、対象会社は速やかにかに審査弁別と解決を行うことができる。一方、協力してから今まで対象会社の製品品質問題はほとんどない。

## IX. 財務状況

## 1、財務データ

## 貸借対照表（単位：千元）

	2004-12-31	2003-12-31	2002-12-31
資産総額	118,054	116,999	128,273
うち：			
流動資産合計	91,075	9,1020	98,117
うち：			
貨幣資金	47,926	49,938	9,722
売掛金	0	0	5,623
前渡金	2,096	1,030	1,116
その他未収入金	0	0	30,215
棚卸資産	41,053	40,052	51,412
固定資産合計	26,873	28,266	29,979
うち：			
固定資産原価	64,121	63,843	62,002
減価償却累計額	37,248	35,849	32,295
固定資産簿価	26,873	27,994	29,707
建設仮勘定	0	272	272
無形資産及び繰延資産合計	106	0	177

弊社は同報告書中に記入した情報の完全性及び正確性について法的責任を負いません。また、情報の処理、収集及び転送過程に生じたずれによる損失についても責任を負いません。同報告書は依頼者のみに提供し、あらゆる形であらゆる第三者へ報告書の内容を漏洩することは禁止します。

負債及び株主持分合計	118,054	116,999	128,273
負債合計	101,006	97,787	100,658
うち：			
流動負債合計	101,006	97,787	100,658
うち：			
短期借入金	21,086	22,920	18,624
買掛金	25,365	26,564	29,754
前受金	22,372	21,087	19,738
その他未払金	26,590	19,820	28,071
株主持分合計	17,048	19,212	27,615
うち：			
株式資本	64,358	64,358	71,796
未処分利益	-47,310	-45,146	-44,181

### 損益計算表（単位：千元）

	2004	2003	2002
主要営業収入	50,137	53,417	53,443
主要営業原価	44,970	47,724	44,996
主要営業税金及び附加費用	0	0	0
主要営業利益	5,167	5,693	8,447
その他業務利益	136	385	563
営業費用	2,504	2,564	2,986
管理費用	4,040	3,957	3,721
財務費用	928	880	1,215

弊社は同報告書中に記入した情報の完全性及び正確性について法的責任を負いません。また、情報の処理、収集及び転送過程に生じたずれによる損失についても責任を負いません。同報告書は依頼者のみに提供し、あらゆる形であらゆる第三者へ報告書の内容を漏洩することは禁止します。

営業利益	-2,169	-1,323	1,088
投資収益	0	0	0
補助金収入	0	0	0
営業外収入	0	0	0
営業外支出	0	271	213
以前年度損益調整	0	0	927
利益総額	-2,169	-1,594	1,802
所得税	0	0	0
純利益	-2,169	-1,594	1,802

重要比率表：

	2004	2003	2002
純資産収益率(%)	-12.72	-8.30	6.53
総資産収益率(%)	-1.84	-1.36	1.40
純利益率(%)	-4.33	-2.98	3.37
総資産回転回数	0.42	0.46	0.42
流動資産回転回数	0.55	0.60	0.54
売掛金回転回数	--	--	9.50
資産負債率(%)	85.56	83.58	78.47
流動比率	0.90	0.91	0.97
当座比率	0.64	0.40	0.46

弊社は同報告書中に記入した情報の完全性及び正確性について法的責任を負いません。また、情報の処理、収集及び転送過程に生じたずれによる損失についても責任を負いません。同報告書は依頼者のみに提供し、あらゆる形であらゆる第三者へ報告書の内容を漏洩することは禁止します。

## 財務説明

現在、国内で情報の獲得手段が不備で、そのため、財務諸表の中の一部の会計科目の不足をもたらし、一部の会計科目の累計数は合計数と等しくなく、ここは特別に説明する。

上記の 2002 年度財務データは政府部門から入手して審査されたものである。2003 年度と 2004 年度財務データは対象会社から得たもので、会計審査が行われていなかった。

財務人員の話によると、対象会社の株主の出資方式は外貨資金と設備で、設備の減価で帳簿上の払込資本金が登記資本金を遥かに下回った。

## 業界財務指標との比較

業界コード：1750、紡織製品製造業

指標 (2004 年)	対象会社	業界平均値 (15*)
純資産収益率 (%)	-12.72	0.38
総資産収益率 (%)	-1.84	0.15
純利益率 (%)	-4.33	0.33
総資産回転回数	0.42	0.58
流動資産回転回数	0.55	1.47
売掛金回転回数	--	3.14
資産負債率 (%)	85.56	62.77
流動比率	0.90	0.88
当座比率	0.64	0.57

\*同数字は財務指標平均値にある同業界の企業数量を計算するものである。

弊社は同報告書中に記入した情報の完全性及び正確性について法的責任を負いません。また、情報の処理、収集及び転送過程に生じたずれによる損失についても責任を負いません。同報告書は依頼者のみに提供し、あらゆる形であらゆる第三者へ報告書の内容を漏洩することは禁止します。

## 2、財務分析

財務諸表を分析して見ると、ここ3年間、主要営業収入は若干の下降の傾向があるが、全体の業務の状況は比較的安定している。注意しなければならないことは、主要営業収入の減少は小幅であるが、原材料の価格の上昇などの影響を受けて、ここ数年の粗利益率は下降しつつある。特に2003年度と2004年度の粗利益率は僅か10.66%と10.31%で、2002年度の15.81%よりも大きく下降した。これは対象会社が2003年度と2004年度に黒字経営から赤字経営に変わった主な原因である。

対象会社の経営時間は比較的長く、投資者の設備投資の減価償却は深刻である。それによって、対象会社の実際の株資本は登記資本金を大きく下回った。そのうえ、連続の年間赤字で、未処分利益がマイナス成長していた。現在、会社の純資産は経営規模にとって、既に比較的低いレベルで、純資産は絶対値が下がりつつあり、資産負債率が年々高まって、既に赤字経営の状態に陥った。高水準の負債のため、収益状況の小幅な変動でも対象会社の収益率にとって大きな影響である。ここ3年間の純資産収益率に比べて見ると、下降の傾向も明らかである。

対象会社の資本構成を分析して見ると、資産負債率は85.56%で、業界の平均レベルを大きく上回った。生産型企业にとって高い資産負債率は、生産活動にとって高リスクを生み出した。資産構成について、固定資産は22.76%を占め、流動資産は77.15%を占め、資産流動性が比較的強くて、回転に役立っている。一方、流動資産について、貨幣資金は相当な割合を占め、資金を十分利用していなかったと示し、経営効率と利益の成長に若干影響した。負債構成について、対象会社の負債はほとんど流動負債である。そのうち、買掛金と前受金の合計は流動負債に45%を占め、短期借入金に21%を占める。従って、財務コストの圧力は中等で、全体の短期返済圧力は合理的である。

資金の流動性から見て、対象会社はここ数年、資金回転の状況は比較的安定していたが、全体の回転は業界の中でやや低いレベルで、資産収益能力の低下をもたらした。ここ2年間、取引先に対して比較的厳格な決済条件を取ったため、2003年度と2004年度の売掛金の割合は2002年度より明らかに下降した。現在、貸し倒しリスクはほとんどなく、企業の経営に役立っている。

## X. 総合力分析

### 1、競争の優劣分析

対象会社の製品ブランドから見て、現在、\*\*は全世界幾つかの主要なファスナー有名ブランドの1つで、製品は取引先に高く評価されており、対象会社の取引先の開拓に役立っている。特にファスナー製品は品質の相違が比較的小さい場合で、全世界の有名なブランドアパレルメーカーは自社製品の等級を高めるため、有名なファスナーブランド品を選択して、ファスナー製品の価格をあまり気にしない。そのため、対象会社の製品が国際アパレルブランドメーカー市場の中で、国産品に比べて競争力を持っているのは明らかである。そのうえ、韓国\*\*社は長年にわたって経営してきて、既に K-\*\*\*\*、\*\*\*-\*\*\*\*、\*\*\*\*/U2 などの多くの小売業者及びブランドメーカーの指定供給メーカーになった。これによって、対象会社の核心取引先が安定していることが分かった。上記の原因により、ここ数年、国内ファスナー製造業の競争は厳しいが、対象会社は生産能力と技術を大幅に向上していない状況の下で、業務量はほぼ安定している。

企業管理の面では、対象会社はここ数年、ISO9002 認証取得のほか、企業内部で6SIGMA 管理の実施によって、製品の品質とコストのコントロールなどを向上しており、企業の競争力はいっそう強化された。対象会社の内部調査結果によると、対象会社は社内で「単品の消費を下がり、コストを下げる」というスローガンを出した後、2003 年度の製品の単品消費は2002 年より効果的に10%下がった。同期の原材料価格が大きく上昇したが、対象会社は依然として販売単価を安定したレベルに維持していた。普通の企業に比べて、対象会社のリスク抵抗能力は比較的高い。

取引先範囲の狭さは対象会社の今後の業務展開及び中国国内市場の開拓を制約す



る要因の1つである。対象会社の現在の取引先構成を見ると、韓国系取引先は50%を占め、外国貿易取引先は30%を占めており、その他の取引先、特に国内の製造メーカーはかなり不足である。中国で急成長しているアパレル市場にとって、対象会社の製品と参与の程度は高くない。その原因として、対象会社の製品の価格が国内のファスナー企業より高く、そのうえ、販売チームが小さいことである。このため、国内市場を業務の新しい成長ポイントに育成しようとすることはなかなかできず、ここ数年来にずっと外国貿易アパレルメーカーに依存し、業務規模を拡大することができなかった。他方では、国際市場での主要ライバルである\*\*\*社は、製品の品質またはブランド知名度において対象会社より優れている。対象会社の製品の価格は比較的安い、製品価格に対する敏感度の低い国際ブランドアパレルメーカーにとって、\*\*製品は依然として市場の「ついて行く者」役柄を演じることしかできない。従って、対象会社の\*\*ブランド品は価格敏感度の高いローエンド市場で競争力が不足で、敏感度の低いハイエンド市場で主導的地位を取ることはなかなか難しく、製品の市場の位置付けにおいてずっと迷いがある。

ファスナーは労働集約型製造産業で、製品の製造技術含有量はあまり高くない。現在、多くの国内企業は国外の先進的な生産設備を採用して生産を行って、製品の品質も国際のブランド品に近づいている。それに対して、対象会社の生産設備は現在、深刻な老朽化問題に臨んでおり、設備能力では決して競争優位を持っておらず、ひいては一部の後から後発の参入企業より見劣りしている。そのため、対象会社の製品研究と開発能力と設計能力は国内のライバル者の先頭に立つキーポイントである。

## 2、直面しているチャンスと挑戦

ファスナー製品は主にアパレル業に応用される。アパレル業の需要状況はファスナー業の発展にとって重要な役割を果たしている。関連資料によると、我が国はアパレルの生産大国であり、同時にもファスナーの生産と輸出大国でもある。「第10次5カ年計画」期間中に、国内のアパレル生産量は年間10%以上の成長率を保っていて、ファスナーに対する国内需要も年間20%で伸びていた。そのうち、ファスナー総生産量の6割以上は直接または間接輸出。今後、輸出向けのアパレル製造メーカーは依然としてファスナー製造メーカーの争奪重点である。従って、対象会社はもし国内の取引先の需要を正しく把握すれば、業務の将来性は明るいと考えられる。

ここ数年、急成長の市場の中で、国内のファスナー企業は設備と資金を増加したほか、一部の企業も生産規模と市場シェアの拡大を図るため、よそのところで支社を設置して、生産能力を10%~15%で増大させて、市場競争がますます激しくなる。国内では、利錫ファスナー、福建潯川ファスナー、温州ファスナーなどの競争者も迅速に立ち上がり、一部の企業が既に対象会社の市場シェアを脅し始めた。特に福建潯川ファスナーはここ数年、国内外で相当な知名度を確立して、しかも生産設備は対象会社と同じである。そのため、対象会社の技術競争の優位は大いに削減され、中級市場を相当に脅かしている。

そのほか、国際原料価格の大幅な値上がりは対象会社の経営に影響する要因の1つである。仕入コストの影響で、対象会社はここ数年、粗利益率が年々下がり、業績も黒字から赤字になって、資産負債率は年々高まっている。これは対象会社の財務の状況に対して大きな試練である。

----- 以 上 -----