

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 6 ]

セクター：加工製品産業

企業名：Dornod Guril Co.

JICA LIBRARY



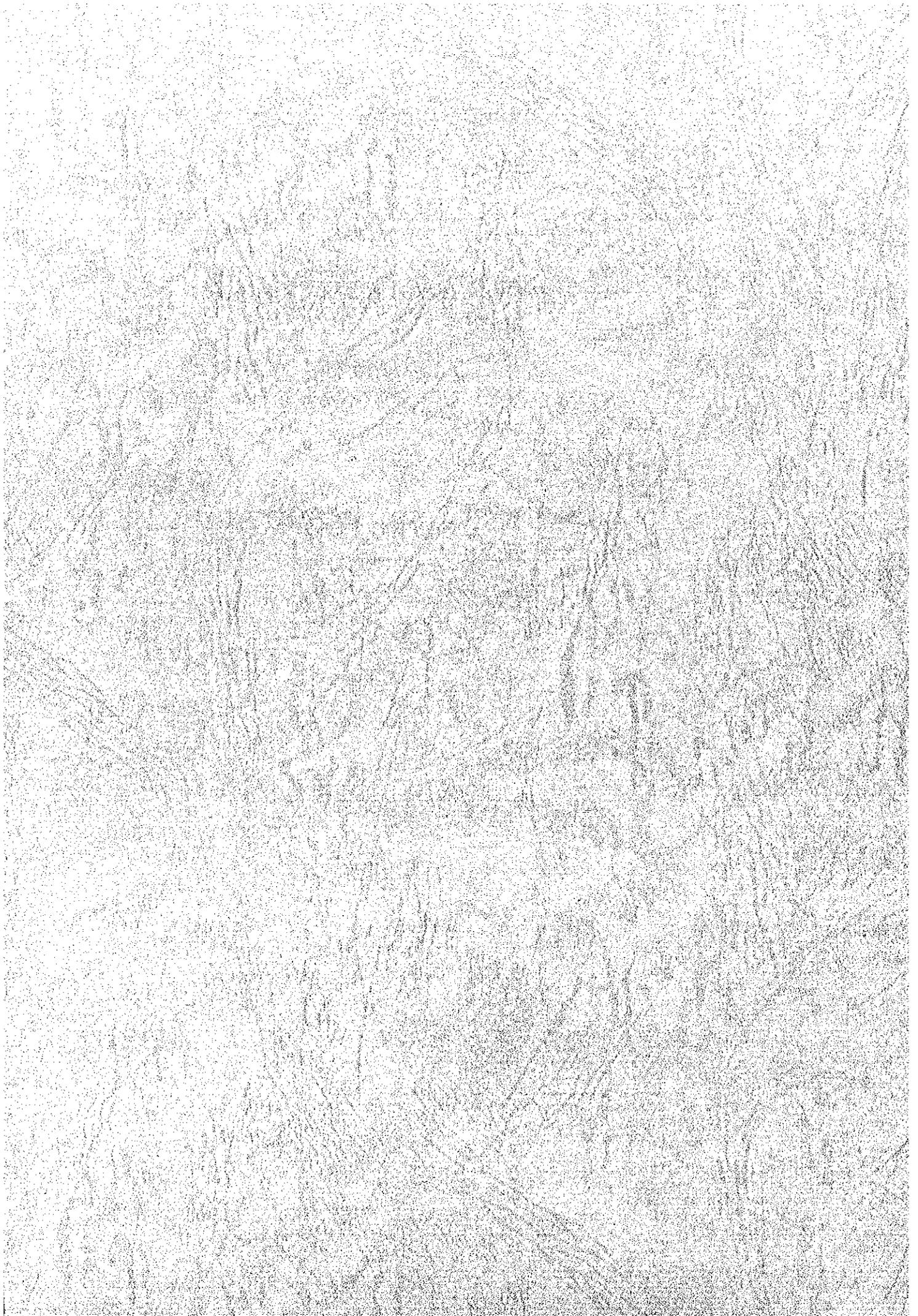
J 1148632 (1)

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

## Dornod Guril

### 1. 訪問月日

第1次 1998年8月12日 加藤・佐藤

第2次 1998年10月19～21日 佐藤

相手方面談者 (General Director) HAYANGAAGYN BOLORCHULUUN 氏  
(Executive Director) SODNOMIN CHOIJILSREN 氏  
(製造技術担当役員) NAMHJESREN 氏

### 2. 企業概要

モンゴル東北方ドルノド県チョイバルサン市内にある。この地域にもロシア、中国を結ぶ鉄道があり、輸送面では極めて良好である。自家小麦農場も保有している。本年の収穫は平均収穫量にはやや及ばなかった模様である。この影響は来春の小麦粉価格高騰に繋がることも懸念される場所である。

現在は小麦粉が主体でふすまを原料に飼料を製造している。原料小麦の入手難のため、稼働率は11%とよくない。工場内には配合飼料工場もあわせもっている。

この会社はドルノド県需要小麦粉量の10～15%をシェアしている。

### 3. 経営の現況

添付の企業訪問調査表に示す。

### 4. 生産

#### 4-1 生産の現状

この工場での小麦粉生産はおおむね順調である。製粉工場内も塵埃はほとんどなく清潔な状態が保たれている。

また駆動する機械(シフター)の間には色別表示で危険防止措置も施されていて、安全管理が行き届いている。このような措置がある工場はモンゴルでは唯一であった。機械類も年間に一度は停止期間中に保守点検を実施している。

製造技術担当者が機械類のメンテナンス、部品管理など生産面を統括管理している。製粉機械はロシア製で既に20年くらい経過しているが、メンテナンスが比較的良好であり、機械部品も何とか調達して保管して不時のトラブルに備えている。さらに簡単な部品は自作して補っている。

小麦粉製品用の袋も中国から原反を輸入して、工場内で製袋している。



1148632 [1]

#### 4-2 問題と要改善点

生産実態面の診断結果を次の「企業診断評価と問題点」に示す。

- 長所
- 1) 経営者の二人が堅実でコンビが良い。しっかりした技術者がいる。
  - 2) 自社小麦農場を持っている。(42,000ha)
  - 3) 1980年代の機械類ながら保守点検状況がよい。
  - 4) 製造技術役員がしっかりしている。
  - 5) 安全操業をしている。

- 短所
- 1) 原料小麦保管状態が良くない。(鳥の侵入)
  - 2) 工場内敷地の活用状況(レイアウト改良)
  - 3) 構内鉄道引込線の活用状況(ほとんど使っていない)

- 問題点
- 1) 現状小麦粉の他にパン、菓子工場を買収し、今後製造開始しようとしている。この会社にすれば、初めての業界進出となる。
  - 2) 飼料工場の管理状況
  - 3) 構内掲示板に掲げているが、品質管理、衛生管理を従業員へさらに徹底する。

#### 4-3 技術指導内容

製造、品質管理、食品衛生面から次の点を指摘した。

- 1). 製品小麦袋に少なくとも品名、等級、入れ目量、製造場名などを表示する。
- 2). 機械部品管理室の整頓と在庫品管理。
- 3). 工場内製品分析室の内部が暗い。部外者の出入りを制限する。
- 4). 機械設備専門家の養成
- 5). 原料小麦貯蔵室から鳥類の排除。

#### 4-4 改善目標、改善活動に関する提言、勧告

上の5項目について、それぞれ担当者に説明し、納得の上実施するようにした。原料倉庫から鳥類の排除については、製粉工場共通の問題であるが、極力排除に努力するよう薦めた。

10月には構内通路にコンクリートを敷き、土埃の防止とトラックの便宜をよくするよう改善した。

### Company Survey Sheet

Sequential No	6	Date of survey:	Aug. 13 .1998	Name of survey personnel	H.Kato M.Sato
---------------	---	-----------------	---------------	--------------------------	------------------

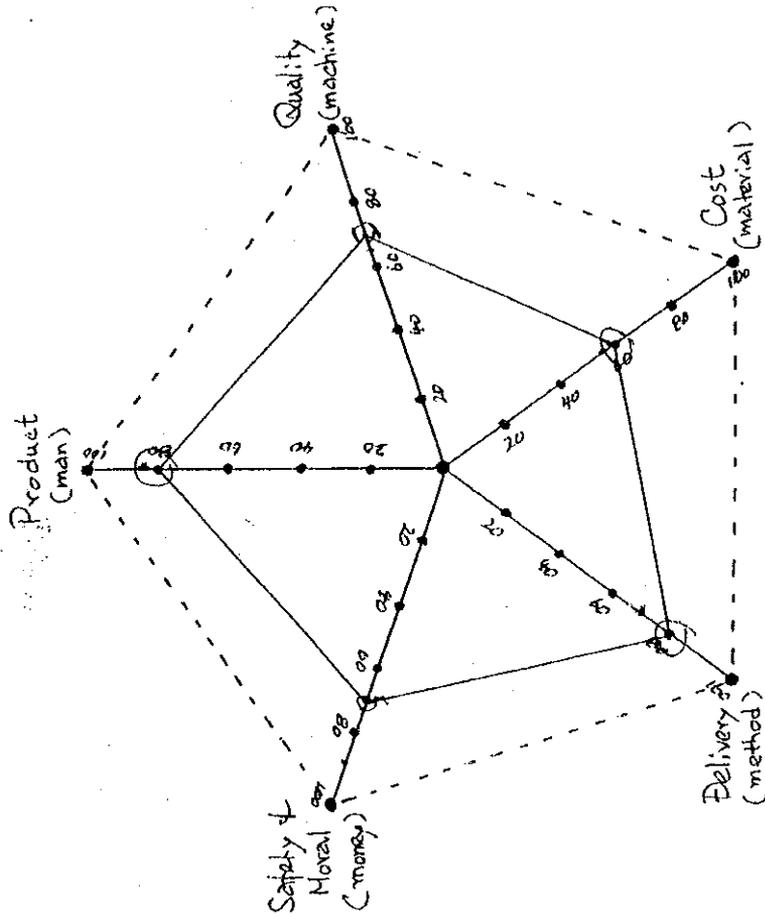
Item	Item	Surveyed content
1	Name of company	DORNOD GURIL CO., LTD.
2	Address	Choibalsan,
3	Telephone/fax:	TEL: 1300. F AX:
4	Established/Commence of operations:	Founded in 1959. Privatised in 1997.
5	Capitalized at:	12,629 thousand Tg.
6	Persons responsible for management:	President: H. BOLORCHULUUN Person in charge of production: S.CHOIJLSUREN
7	Situation regarding shareholders:	Private share holders : H.Bolorchuluun 51%, Others (2251) 49%
8	Number of employees	Total number: 51. Number of engineers 3.
9	Building plot/building:	Plot area: 54,000 m <sup>2</sup> Built area: 15,000 m <sup>2</sup>
10	Turnover ( '97 ) Mil.Tg	329Mil.Tg.
11	Product Sales structure	Wheat flour 97%, Wheat bran 3%,
12	Customers (percentage of exports and countries exported to)	Domestic market 100%, Dornod, Syhbaatar Factory direct store 12.6%, Direct store 37.2%, Cooperative 29.8%
13	Amount of purchases('97)	Main Material: wheat 216Mil Tg.
14	Purchased Source ('97) Ratio: Purchased from abroad/Total by country	Main Material: Neighboring aimags. Sub Material :
15	Main equipment <sup>*1</sup>	Flour mill 9,000T/Y.(24hr/D×265days) Russian made in 1980.
16	Production footing	2 Shift, partly 1 shift.
17	The average wages	35,000Tg / month.
18	Problems/main items that need to be improved.	1)Insufficiency of procurement of wheat , due to shortage of working fund. (high interest ratio as 5%/M, smaller overdraft as 80Mil Tg.) 2)Due to frequent power failure, the production activities would stop sometimes.

19	Funding requirement	Running fund: 800Mil.Tg. (Purchasing 12,000T of wheat) Investment fund : 40Mil.Tg. (Renewal of mill, 20Mil.Tg. Wheat unloading equip, 10mil.Tg.)
----	---------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

# 企業診断評価の問題点

Dornod Guril

評点区分 {  
 81~100点: 最良  
 61~80点: 良  
 51~60点: 可能性未定



IN-PUT, OUT-PUT 別評価.

要素別評価.

## 5. 販売

### 5-1 販売の現状

下表に 1995～1997 年の生産量と売上高を示す。

	1995	1996	1997
小麦粉	2,674	1,587	1,122
副産物 飼料	861	442	325
合計	3535	2,029	1,447

	1995	1996	1997
小麦粉	320,597	442,761	318,605
副産物 飼料	20,700	8,700	10,293
合計 (百万 Tg)	341,297	451,461	328,898

生産量は毎年減り続け、97 年は 95 年の 44% 操業である。これは 高金利の運転資金借入による調達を減らした結果である。現在受託生産は行っていない。

今後、民営化で株主となったオーナーの農場産小麦の使用を全体の 20% まで増加させコスト削減を計画している。

製品の大半、50% は自社直営店で販売しており、37% は挙動組合のベーカリーを中心に販売している。現在の規模では、特に問題はない。

製品品質には特に留意し、国内品評会で金賞を得た。過去 5 年間の品質平均は、53.4% #1、21.7% #2 である。

### 5-2 販売の提言

小麦粉市場は、中小製粉企業が多く存在し、小口家庭用に供給している。については、大企業との競争よりも、中小製粉企業との競争になろう。その場合安定操業のために、良質小麦の確保と、優良中小ベーカリーを開拓することが必要である。

操業度を上げるために、小麦製粉の受託加工を検討してはどうか。

又、金融機関からの借入れが、困難な現状ではあるが、自己資金内での堅実な多角化を企画する必要がある。

## 6. 財務・経理

### 6-1 財務、経理の現状と提言

ドルノグリル社はウランバートル証券取引所上場企業であり、財務、経理システムは、国際会計基準に基づいて組み立てられている。

次ページに1996、1997、1998年第2四半期財務諸表、並びにそれに基づく財務指標を示す。(1998年第2四半期の財務指標算出に当たって、売上、利益は1～6月の実績を2倍して年間と仮定した)

操業度が低く、97年資産再評価による償却負担増も加わり、原価率が年々高くなっている。民営化以降、管理部門のリストラ等経費節減に努めているが、営業利益率は22%から13.6%に下がっている。

借入金等営業外費用の負担が売上高費6%と重い。

操業度を上げ、原価を低減し収益改善を図ることが肝要である。

## 7. 投資計画

運転資金	800百万Tg.		
		稼働率向上、新設製粉設備の原料小麦12,000T購入資金	
設備資金	40百万Tg.		
	ミル、エレベーター建物改修	20百万tg.	1999年
	製粉設備更新	10百万Tg.	2000年
	倉庫改修、小麦搬入設備	10百万Tg.	2001年

## 8. 総評

### 8-1 診断評価の要約

診断評価の結果を「診断評価実施表」に示す。

- 1) 経営陣が堅実である。
- 2) 地域的に有利な場所にある。
- 3) 現在負債がない。

弱み

- 1) 新規部品購入が不可能になる恐れが大きい。
- 2) 製品が小麦粉であり、現在は国内販売のみである。

- 問題点
- 1) 新規業務(パン、菓子製造)への新規進出。
  - 2) 各製造段階における責任体制を充実する。

DORNOD GURIL JSC.

損 益 計 算 書 (1,000Tg.)

	96年	%	97年	%	差異	98/1~6	%
売上	445,187	100.0	328,897	100.0	-116,290	98,743	100.0 *
売上原価	343,928	77.3	262,370	79.8	-81,558	82,270	83.3 *
売上利益	101,259	22.7	66,527	20.2	-34,732	16,473	16.7
一般管理販売費	5,567	1.3	5,057	1.5	-510	3,022	3.1
営業利益	95,692	21.5	61,470	18.7	-34,222	13,451	13.6
支払利息	6,274	1.4	4,873	1.5	-1,401	9,692	9.8
その他の	8,886	2.0	18,157	5.5	9,271	3,080	3.1 *
税引前利益	98,304	22.1	38,440	11.7	-59,864	6,839	6.9
租税	22,308	5.0	10,922	3.3	-11,386	1,745	1.8
当期純益	75,996	17.1	27,518	8.4	-48,478	5,094	5.1
(減価償却費)			-4067			-2,029	

貸 借 対 照 表 (1,000Tg.)

	1996年12月	%	1997年12月	%	差異	1998年6月	%
〈資産の部〉							
現金・預金	1,362	0.4	2,281	0.6	919	4,240	1.1
売掛金	176,973	56.6	151,444	40.8	-25,529	212,167	55.8
その他の	11,756	3.8	16,979	4.6	5,223	16,581	4.4
製品	33,059	10.6	124,701	33.6	91,642	63,629	16.7 *
原材料	76,608	24.5	38,598	10.4	-38,010	48,746	12.8
流動資産計	299,760	95.8	334,002	90.0	34,242	345,364	90.8
建物	3,612	1.2	3,612	1.0	0	3,612	0.9
機械等	11,653	3.7	39,666	10.7	28,013	39,666	10.4
(償却累計)	-2156	-0.7	-6,223	-1.7	-4,067	-8,252	-2.2
固定資産計	13,109	4.2	37,054	10.0	23,945	35,026	9.2
資産合計	312,868	100.0	371,056	100.0	58,188	380,390	100.0
〈負債の部〉							
買掛金	106,078	33.9	156,564	42.2	50,486	154,882	40.7
未払金	11,671	3.8	11,623	3.1	-48	17,544	4.6
短期借入金							
長期借入金	25,713	8.2	5,945	1.6	-19,768	5,945	1.6
その他の							
負債計	143,462	45.9	174,132	46.9	30,670	178,371	46.9
〈資本の部〉							
資本金	12,628	4.0	12,628	3.4	0	12,628	3.3
利益	75,996	24.3	27,518	7.4	-48,478	5,094	1.3
剰余金	80,781	25.8	156,777	42.3	75,996	184,297	48.4
資本計	169,405	54.1	196,923	53.1	27,518	202,019	53.1
負債及び資本合計	312,868	100.0	371,056	100.0	58,188	380,390	100.0

Financial ratio	DORNOD GURIL CO., LTD.			(Percentage)
	1996	1997	Jun-98	
Salis growth ratio		73.9	60	
Operating profit return on sales	21.5	18.7	13.6	
Recurrent profit return on sales	22.1	11.7	6.9	
Return on assets	24.3	7.4	2.6	
Return on equity	44.9	7.4	5	
Current ratio	208.9	191.8	193.6	
Fixed assets equity ratio	54.1	53.1	53.1	
Equity ratio	54.1	53.0	53.1	
Liability equity ratio	84.7	46.9	88.3	
Liquidity ratio	3.7	8.3	25.8	
Total assets turn over	142.3	88.6	51.9	

## Company Diagnosis and Evaluation Table

Date of evaluation: Aug.13,1998

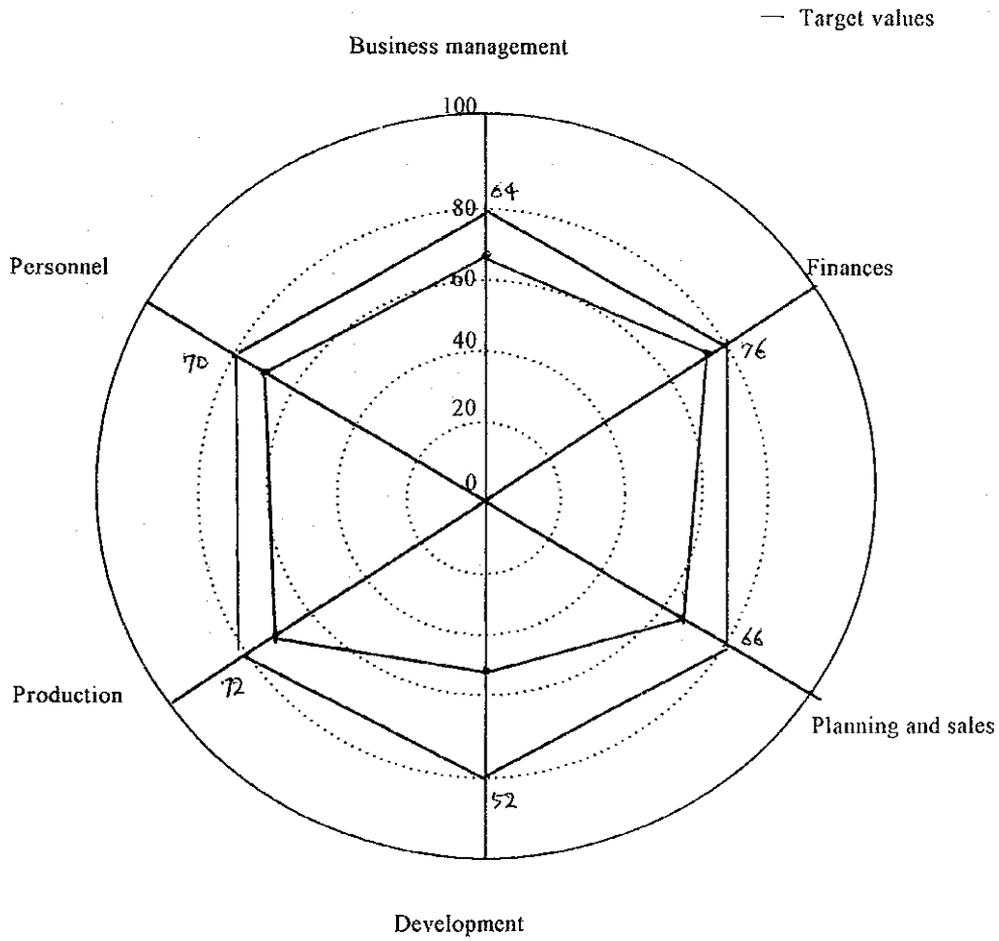
Dornod Guril Co., Ltd.

	Diagnosis items	Matters considered relevant judging from hearings, local Surveys, etc.	Evaluation points: Excellent -- Good -- Fair				
			5	4	3	2	1
Management and control	Leadership and character of the president		5	X	3	2	1
	Specialized technical capability of managers		5	4	X	2	1
	Business strategy and medium- and long-term planning		5	X	3	2	1
	Degree of enthusiasm regarding innovation		5	4	X	2	1
	Decision-making ability and judgment		5	X	3	2	1
	Policy indicated by the president (regarding ISO-9001)		5	4	3	2	X
	Evaluation in term of SWOT in the market economy		Average 3.2 (64)				
Planning and sales	Information collection and analysis ability (information on society, market demand, other companies, technology, etc.)		5	X	3	2	1
	Product planning capability (particularly capability to develop new products and price competitiveness)		5	4	X	2	1
	Market research		X	4	3	2	1
	Situation regarding preparation of sales network		5	X	3	2	1
	Overseas trade competitiveness		5	4	3	2	X
	Situation regarding service		5	4	X	2	1
			Average 3.3 (66)				
Development	Number of technical personnel and technical level		5	X	3	2	1
	Situation regarding acquisition of patents and other industrial technology rights		5	4	3	2	X
	Situation regarding preparation of technical standards		5	X	3	2	1
	Situation regarding use of external technology		5	X	3	2	1
	Degree of use of CAD and CAM		5	4	X	2	1
	Situation regarding preparations for ISO-9001 status		5	4	3	2	X
	Present situation regarding development facilities		5	4	3	2	X
		Average 2.6 (52)					
Production	Production technology footing		5	X	3	2	1
	Quality control system		5	X	3	2	1
	Situation regarding setting of work standards		5	X	3	2	1
	Situation regarding production facilities		5	4	X	2	1
	System and actual conditions of maintenance management		X	4	3	2	1
	Setting of standard times		5	4	X	2	1
	Cost management		5	4	X	2	1

Dornod Guril Co., Ltd.

	Diagnosis items	Matters considered relevant judging from hearings, local surveys, etc.	Evaluation points: Excellent - Good - Fair				
			5	4	3	2	1
Production	Situation regarding inventory management Activities for reduction of inventories		5	X	3	2	1
	Rejects depot		5	4	X	2	1
	Situation regarding measures for dealing with deficiencies		5	4	3	X	1
	System and record to date of management of orders placed outside		5	X	3	2	1
	Situation regarding tool management		5	X	3	2	1
	Record to date concerning improvement activities		5	X	3	2	1
	Situation regarding implementation of "5S" campaign		5	X	3	2	1
			Average 3.6 (72)				
Personnel	Personnel grooming system for office work and technical departments		5	4	X	2	1
	Personnel grooming system for the shop floor department		5	4	X	2	1
	Employee discipline		5	4	X	2	1
	Rate of employees staying with the company		X	4	3	2	1
	Work system		5	X	3	2	1
	Situation regarding labor unions		5	4	X	2	1
			Average 3.5 (70)				
Finance	Preparation and management of medium- and long-term profit plans		5	X	3	2	1
	Situation regarding preparation of financial statements		5	X	3	2	1
	Level of rate of ordinary profit to turnover		5	X	3	2	1
	Wage level		5	X	3	2	1
	Levels of research and development and plant and equipment investment		5	4	X	2	1
			Average 3.8 (76)				
Overall evaluation points = sum of the average points / 6 x 20							
Other aspects	Content of concrete implementation of restructuring plans		X	4	3	2	1
	Content of concrete implementation of plans for promotion of privatization		5	4	3	2	1
Other matters worthy of mention							

Summary of Results of Evaluation of the Company -- "Dornod Guril Co., Ltd."



### Explanation of Content of Overall Evaluation

Dornod Guril Co., Ltd.

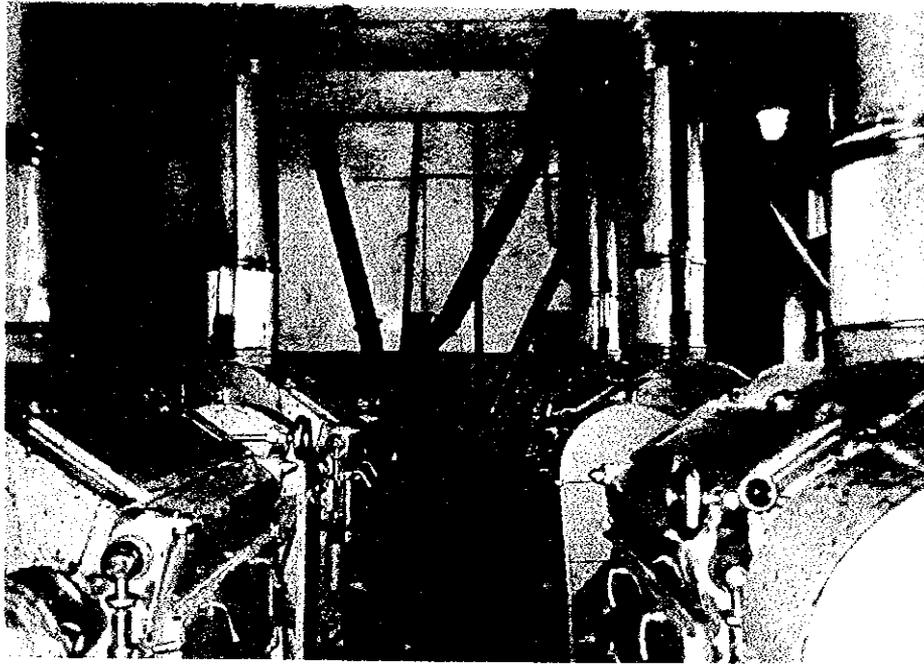
Strengths	<ol style="list-style-type: none"><li>1) The management is steady.</li><li>2) The location is geographically advantageous.</li><li>3) As of now, no liabilities are apparent.</li></ol>
Weaknesses	<ol style="list-style-type: none"><li>1) There is a high possibility that new purchase of parts will become impossible.</li><li>2) The company manufactures wheat flour which is sold only in the country now.</li></ol>
Problems	<ol style="list-style-type: none"><li>1) New businesses (the manufacture of bread and confectionery) are programmed to be launched.</li><li>2) The personnel's responsibility system should be improved in each manufacturing stage.</li></ol>
Other aspects	



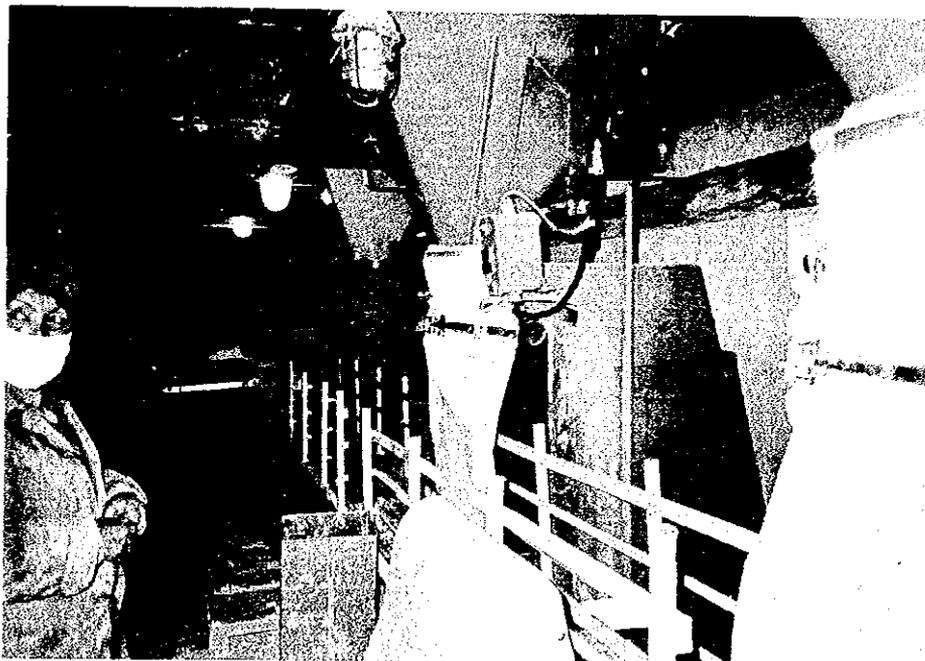
DORNOD GURIL社正門前



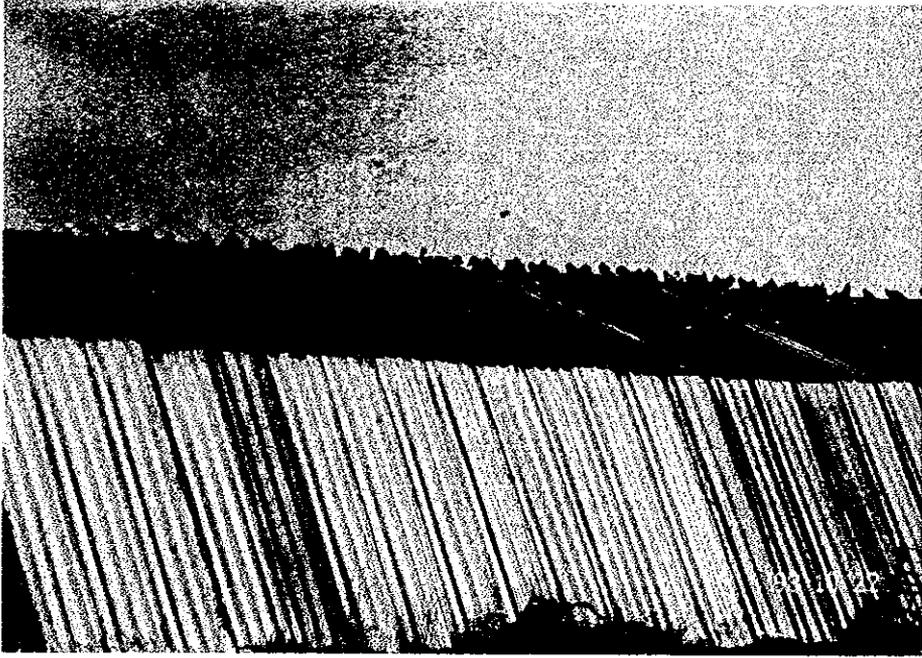
製品試験室



製粉機



小麦粉製品充填作業



写真一 製粉工場原料小麦倉庫に巣くう鳥類



写真一 同上 正面の入り口





1. 2003 онд "Электрон-Гурим" ХК-ийн Электрон Цахуйн  
 設備 具 (E/V) 具  
 2. 2003 онд цагдаагийн хэлтэст  
 3. 2003 онд цагдаагийн хэлтэст  
 4. 2003 онд цагдаагийн хэлтэст

1998-10-21.

計画

ХУВИЙН ХАВАЛ 能力	ХАВАЛ ТАЛТ TOO 数	УНБ AM/POUNDER USD	ХЭЛЭН ОНХ 年数	ЯМАА УЛСЫН 購入先
30 т/ц	2	2149 (591)	2000	ОУ-ОХ
30 т/ц	2	6762	1999	"
20 т/ц	1	1998	1999	"
10 т/ц	1	12452	2000	"
ДҮН				28361

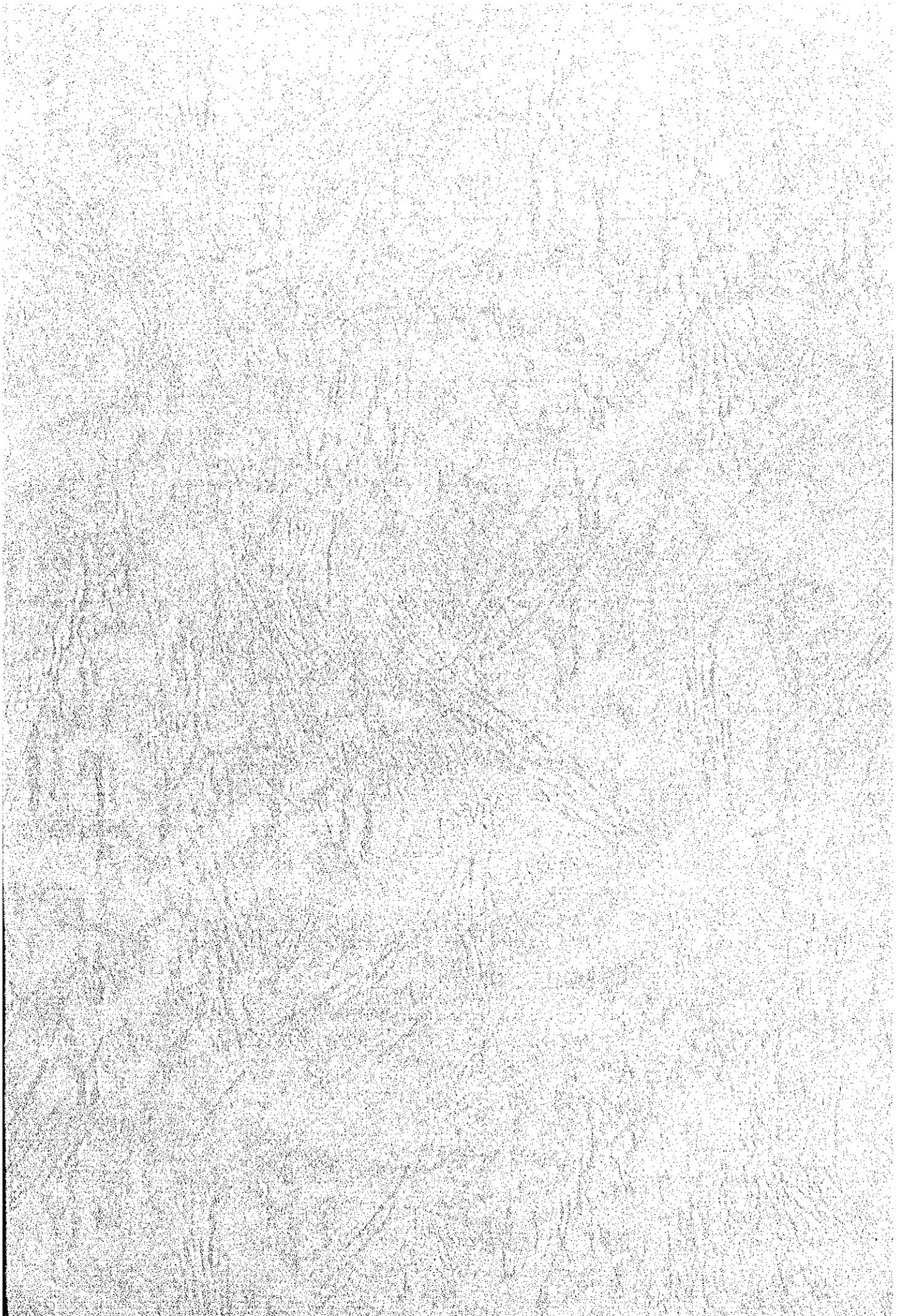
1. 2003 онд цагдаагийн хэлтэст  
 2. 2003 онд цагдаагийн хэлтэст  
 3. 2003 онд цагдаагийн хэлтэст  
 4. 2003 онд цагдаагийн хэлтэст

Сүлжүүнгийн  
Салбарын  
Төв

Дорнод аймгийн "Дорнод-Гурвил" ХК-ийн  
ТОНОГ ТЕХНОЛОГИЙН ЦАГ АШИГЛАЛТЫН СУДАЛГАА.  
 設備 / жилээр / 年向  
 停止期間の理由 1998-10-21.

д/д	АСУУЛТ 理由 (時間?)	өдөр (日)	цаг 時間
1.	Ажил ажиллах 年向稼働日	257	2056
2.	Их засвар хийсэн 工場全体の修理	21	168
	Урсгал эсвэл хийсэн 稼働中の突然の 事故 停止した時の修理に要した時間	16.5	132
	Техникийн саатлаар зогссон 設備の故障による停止した時間	1.5	12
	Цахилгааны саатлаар зогссон 停電のため停止した時間	2	16
	Бусад шалтгаанаар хүн хүч эд материалын/гэх мэт. などの理由 従業員や資材不足による 停止時間	2	18
	Үйлдвэрлэл явагдсан 生産と対応した時間	214	1710

Брөнхий инженер  . Д. Намжилцэрэн.



JICA