

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 7 ]

セクター：加工製品産業

企業名：Dornyn Gobi Co.,Ltd.

JICA LIBRARY



J1148633(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

## Dornyn Gobi Co. Ltd.

### 1. 訪問月日

第1次 1998年8月21日 加藤・佐藤

第2次 1998年10月30日 加藤・佐藤

相手方面談者 (General Director) DELGERSAIHAN

(Vice Director) SUKHBAATAT

(Manager) MUNKHERDENE

(Consultant) BADRAL

### 2. 企業概要

工場はドルノゴビ県サインサンドにあり、ここは中国とロシアに通じる鉄道幹線沿いに位置する要所である。工場からトラックで貨車まで運搬し、貨車に積み込んでいる。工場は現社長が旧国营工場を買い取り、ドイツ製の新鋭屠殺設備を購入して1996年より稼動を始めたものである。

またこの会社は羊など小物用ラインも設置済みである。年間の稼動は6月中旬から11月末までで操業率は30%である。

食肉の他に小麦の製粉や購入アルコールを希釈してウォッカのボトルリングも行っている。

また自社でも農場を保有し小麦栽培も実施している。

さらに1998年8月に同アイマグ(県)内の食品工場を買収(政府の株持ち分51%を代替したもの)して1999年半ば以降はこの工場でパンやジュースを製造する予定がある。

なお工場廃水は近隣の食品工場、皮革工場の三社で共同の処理施設を持っておりそこで一次処理した後草原へ放流している。汚泥も近くの草原へ廃棄している模様である。

### 3. 経営の現況

#### 3-1 経営の概況

経営の概況を、添付の企業訪問調査票に示す。



1148633 [9]

## 4. 生産

### 4-1 生産の現状

牛、羊、山羊を屠殺している。設備は新鋭機で衛生管理状態も良い  
食肉は全量ロシアへ輸出している。冷凍機もと殺能力に見合うものを保有して  
いる。屠殺ラインはドイツ製である。  
食肉以外にウオッカ、小麦粉も製造している。

### 4-2 問題と要改善点

生産実態面の診断結果を次頁の「企業診断評価と問題点」に示す。

- 長所
- 1) 新鋭と殺設備で順調稼動であり、冷蔵設備も完備している。
  - 2) 肉、製粉、ウオッカ製造など多角的経営をしている。
  - 3) 個人経営であるが、経営スタッフが充実している。
- 短所
- 1) 食肉製品はロシア一社のみ輸出であり、出荷規格や国際化対応への意識が少ない。
  - 2) 機械、設備のメンテナンスや部品管理が良くない
  - 3) 研究室内が暑く温度管理が良くなく、保管状態も良くない。
- 問題点
- 1) 品質管理不十分である。小麦粉の分析  
ウオッカの充填時の計量、  
研究室内の温度管理不十分
  - 2) 食品衛生的知識の不足

### 4-3 技術指導内容

製造、品質管理、食品衛生面から次の指摘を行った。

- 1) 冷凍機及びパイプからのアンモニアガス漏れ
- 2) 故障した中国製コンプレッサーの早期修理
- 3) 機械部品(パーツ)の在庫管理
- 4) 小麦粉製粉工場のメンテナンス改良
- 5) と殺工場内の手洗い設備で水が出ない箇所がある。
- 6) 廃水設備へ放流し放し。廃水の分析の実施。

### 4-4 改善目標と改善活動に関する提言、勧告

上記に指摘した改善指導内容のうち、冷凍機や周辺パイプからのアンモニアガス漏れは10月調査訪問時には修理されていた。また中国製冷凍機コンプレッサーも修理済みであった。

その他の項目についてはまだ手がつけられていない状態である。

### Company Survey Sheet

Sequential No	14	Date of survey:	Aug.22, 1998	Name of survey personnel	H.Kato M.Sato
---------------	----	-----------------	--------------	--------------------------	------------------

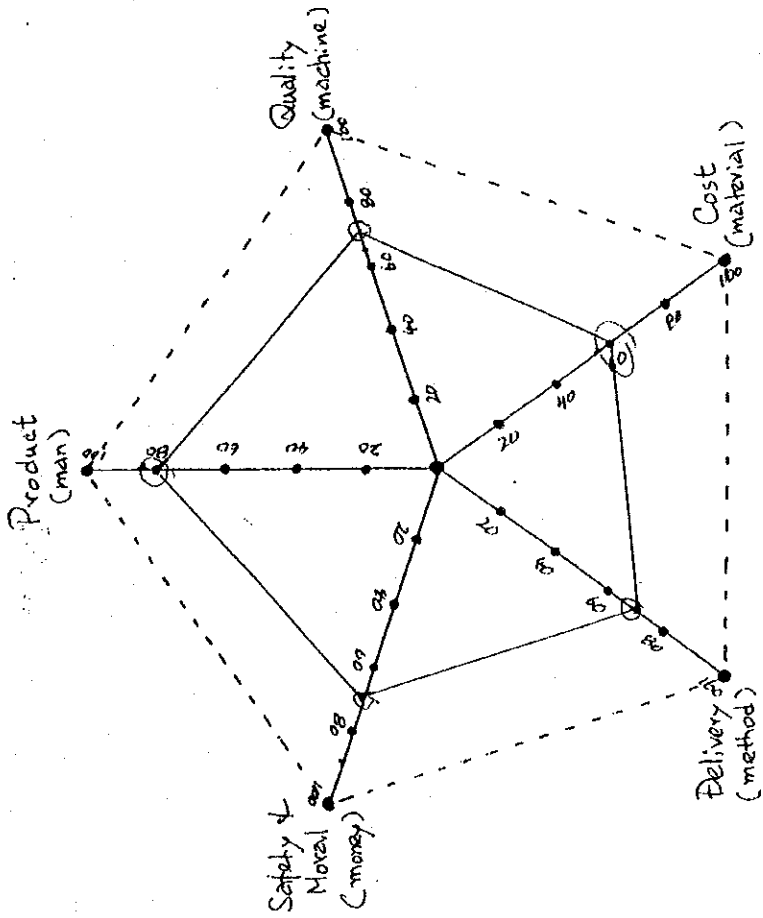
	Item	Surveyed content
1	Name of company	DORNYN GOBI CO., LTD.,
2	Address	Sainshand soum's 4 <sup>th</sup> Block, Dornogobi aimag
3	Telephone/fax:	TEL: 976-99-116360. FAX: 976-1-310087.
4	Established/Commence of operations:	Founded in 1994.
5	Capitalized at:	559 Mil.Tg
6	Persons responsible for management:	President: B.DELGERSAIKHAN Person in charge of production
7	Situation regarding shareholders:	Private share holders : B.Dergarsaikhan 100%
8	Number of employees	Total number: 140 Number of engineers: 4.
9	Building plot/building:	Plot area: 5,160 m <sup>2</sup> Built area: 480 m <sup>2</sup>
10	Turnover ('97) Mil.Tg	810 Mil..Tg.
11	Product Sales structure	Carcass meat and meat products 87%, Hard drinks 7%, Flour 6%,
12	Customers (percentage of exports and countries exported to)	Domestic market 20%, (Direct stores 10%, others 10%) Export : 80% Russia, (Barter trade 20%)
13	Amount of purchases('97)	Main Material: 651mil.Tg. (Cattle, Spirit, Wheat) Sub material
14	Purchased Source ('97) Ratio: Purchased from abroad/Total by country	Main Material: Dornogobi, Selenge, Vehicle : Russia,
15	Main equipment	Cattle slaughter and processing line (13T/D) Sheep and goat slaughter and processing line, made in Germany, June, 1998. Refrigerator (216cubic meter, Frozen meat 5T/D) Made in China, 1998. Flour mill Made in China, 1996.
16	Production footing	1 Shift partly 2shift.
17	The average wages	Engineer's, 70,000Tg/M Technical staff's, 50,000Tg/M
18	Problems/main items that need to be improved.	1) The refrigeration unit's capacity is required to increase. 2)Lack of working fund requires for purchasing

		<p>raw materials.</p> <p>3)Due to the delivery to procurement points taking much time, there is no proper stock of raw materials available which makes it possible to launch successfully production activities.</p> <p>4)Electricity and fuel cost is increasing.</p> <p>5)It is necessary to strengthen the company's capacity in terms of marketing, managemaint and organization.</p>
19	Funding requirement	<p>Running fund : 1,215 Mil. Tg. (purchasing for raw material cattle)</p> <p>Investment fund : 285 Mil. Tg. (Refrigerator compressor 205 Mil. Tg. Boiler 34 Mil.Tg. Others 47 Mil. Tg.)</p>

Dornyn Gobi

企業診断評価の問題点

評価区分 {  
 81~100点: 最良  
 61~80点: 良  
 51~60点: 可能性あり



IN-PUT OUT-PUT 別評価

要素別評価



## 5. 販売

### 5-1 販売の現況

下表に 1995～1997 年の生産量、販売高の実績を示す。

1995 ～ 1997 生 産 量

	単位	1995	1996	1997
畜肉、肉製品	Ton	788.2	831.7	845.0
小麦粉	Ton			178.5
酒類（スピリッツ）	1,000Lt.			30.0
飼 料	Ton			53.5

1995 ～ 1997 売 上 高 (百万 Tg.)

		1995	1996	1997
国内	畜肉、肉製品	526	580	654
	小麦粉			43
	酒類（スピリッツ）			53
	飼 料			3
	国内計	526	580	753
輸出	蓄 肉			673
	副産物内臓			39
	輸出計			712
売 上 合 計		526	580	1,465

1997 年まで買収した旧国営工場による生産であるが、1998 年からはドイツから輸入新設した屠殺設備が稼働している。

国内、輸出とも、販売は直売であり、国内市場は地元ドルノゴビ県、輸出はロシア向けである。

肉製品以外の小麦粉、酒類の販売も地元市場にかぎられている。

### 5-2 問題点と、販売に関する提言。

国内販売は、地元中心の直売体制であり特に大きな問題はない。

ロシア向け輸出は、輸出価格が、1.20～1.40USD/kg. と国内国内市場（卸価格）より 30～40% 採算は良いが、この 8 月、ロシアのルーブル切り下げによる輸出決済の混乱により、輸出代金決済をガソリン等によるバーターで行おうとしている。これが円

滑に進められるかが、最大問題点である。ロシア輸入先が1社であることも、場合によっては、危険性を有する。今後、複数の販売先を開拓する必要がある。販売、代金回収のリスク分散の観点から、一層の販路拡充が望まれる。今後のロシア貿易が安定拡大できるかが重要である。

## 6. 財務、経理

### 6-1 財務、経理の現状と提言

財務、経理システムは国際経理基準により作成されている。

次ページに税務上の1996、1997、1998年第二四半期財務諸表、並びにそれに基づく1996、1997年の財務指標を示す。

設備能力に対し、操業度が低いために固定費負担が大きく営業利益率も10%以下と低い。自己資金で設備を新設したために、借入金無く、売上高経常利益率と売上高営業利益率は等しい。これは固定比率が82.8%と1よりも低いことでも証明されている。

しかし、手元流動性比率が8.8%と極端に低く、資金が不足し資金調達の必要性を現している。流動比率は113.7%と1以上であり、これからも、運転資金調達による原料家畜購入を図り、売上げ増加を図らねばならない。

## 7. 投資計画

運転資金	1,215百万Tg.
	稼働率工場のために、牛15,000頭購入資金
設備資金	285.6百万Tg.
	冷凍設備の更新 204百万Tg.
	ボイラー設備 34百万Tg.
	その他備品購入 47.6百万Tg.

## 8. 総評

### 8-1 診断評価要約

診断評価の結果を「診断評価実施表」に要約する。

DORNYN GOVI CO., LTD.

損 益 計 算 書 (Mil.Tg.)

	96年	%	97年	%	差異	98/1~6	%
売上	580	100.0	810	100.0	230	1,207	100.0
売上原価	455	78.5	641	79.1	186	958	79.4
売上利益	125	21.5	169	20.9	44	249	20.6
一般管理販売費	104	17.9	102	12.6	-2	171	14.2
営業利益	21	3.6	67	8.3	29	78	6.5
支払利息						2	0.2
その他の			17	2.1	17	34	2.8
税引前利益	21	3.6	50	6.1	76	41	3.4
租税			8	1.0	8	6	0.5
当期純益	21	3.6	43	5.3	22	35	2.9
(減価償却費)			-12			-27	

貸 借 対 照 表 (Mil.Tg.)

	1996年12月	%	1997年12月	%	差	1998年6月	
〈資産の部〉							
現金・預金			6	0.5	6	8	0.5
売掛金	107	13.7	518	40.8	411	762	50.3
その他の	1		2		1	2	0.1
製成品	289	37.0	160	12.6	-128	62	4.1
原材料	4	0.5	120	9.5	116	37	2.4
流動資産計	400	51.1	806	63.5	406	871	57.5
建物	235	30.1	399	31.4	164	475	31.4
機械等	165	21.1	94	7.4	-71	226	14.9
(償却累計)	-18	-2.3	-30	-2.4	-12	-57	-3.8
固定資産計	382	48.9	463	36.5	81	644	42.5
資産合計	782	100.0	1,269	100.0	487	1,515	100.0
〈負債の部〉							
買掛金	18	2.3	23	1.8	5	65	4.3 *71
未払入金	98	12.5	58	4.6	-39		
短期借入金						498	32.9
長期借入金						408	26.9
その他の	256	32.7	628	49.5	372	971	64.1 *977
負債計	371	47.4	709	55.9	338		
〈資本の部〉							
資本金						502	33.1
利益剰余金						42	2.8 *35
資本計	411	52.6	559	44.1	149	544	35.9 *537
負債及び資本合計	782	100.0	1,269	100.0	487	1,515	100.0

Financial ratio	DORNYN GOBI CO., LTD.	(Percentage)
	1996	1997
Salis growth ratio		139.7
Operating profit return on sales	3.6	8.3
Recurrent profit return on sales	3.6	6.2
Return on assets	2.7	3.4
Return on equity	5.1	3.4
Current ratio	107.8	113.7
Fixed assets equity ratio	92.9	82.8
Equity ratio	52.6	44.1
Liability equity ratio	52.6	44.1
Liquidity ratio	-	8.8
Total assets turn over	74.2	63.8

- 強み 1)多角的経営方針を取っている  
2)設備は新しく工場内のレイアウトも良い
- 弱み 1)生産管理面がやや弱い  
2)倉庫の整理整頓状況が良くない  
3)製粉機械のメンテナンスが良くない
- 問題点 1)食肉規格の設定と国際規格との整合性検討  
2)エネルギー節約のために建物の改善が必要

## Company Diagnosis and Evaluation Table

Date of evaluation:

1998

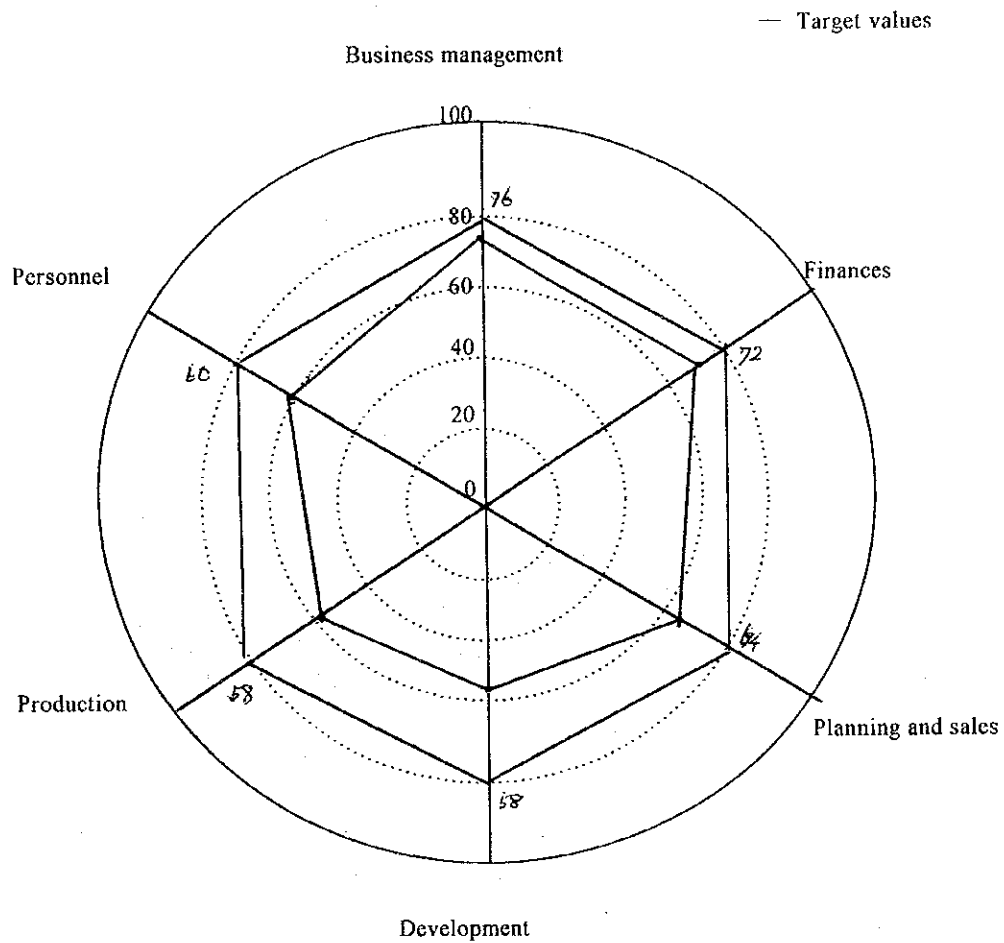
Dornyn Gobi Co., Ltd.

	Diagnosis items	Matters considered relevant judging from hearings, local surveys, etc.	Evaluation points: Excellent -- Good -- Fair				
Management and control	Leadership and character of the president		X	4	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		X	4	3	2	1
	Decision-making ability and judgment		X	4	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 3.8 (76)				
Planning and sales	Information collection and analysis ability (information on society, market demand, other companies, technology, etc.)		5	4	X	2	1
	Product planning capability (particularly capability to develop new products and price competitiveness)		5	4	X	2	1
	Market research		5	4	X	2	1
	Situation regarding preparation of sales network		5	4	X	2	1
	Overseas trade competitiveness		5	X	3	2	1
	Situation regarding service		5	4	X	2	1
			Average 3.2 (64)				
Development	Number of technical personnel and technical level		5	4	X	2	1
	Situation regarding acquisition of patents and other industrial technology rights		5	4	3	2	X
	Situation regarding preparation of technical standards		5	4	X	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	X	2	1
	Present situation regarding development facilities		5	4	X	2	1
		Average 2.9 (58)					
Production	Production technology footing		5	4	X	2	1
	Quality control system		5	4	X	2	1
	Situation regarding setting of work standards		5	4	X	2	1
	Situation regarding production facilities		5	X	3	2	1
	System and actual conditions of maintenance management		5	4	3	X	1
	Setting of standard times		5	4	X	2	1
	Cost management		5	4	X	2	1

Dornyn Gobi Co., Ltd.

	Diagnosis items	Matters considered relevant judging from hearings, local surveys, etc.	Evaluation points: Excellent - Good - Fair				
			5	4	X	2	1
Production	Situation regarding inventory management		5	4	X	2	1
	Activities for reduction of inventories		5	4	X	2	1
	Rejects depot		5	4	X	2	1
	Situation regarding measures for dealing with deficiencies		5	4	X	2	1
	System and record to date of management of orders placed Outside		5	4	X	2	1
	Situation regarding tool management		5	4	3	X	1
	Record to date concerning improvement activities		5	4	X	2	1
	Situation regarding implementation of "5S" campaign		5	4	3	X	1
			Average 2.9 (58)				
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		5	4	X	2	1
	Work system		5	4	X	2	1
	Situation regarding labor unions		5	4	X	2	1
			Average 3.0 (60)				
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	4	X	2	1
	Levels of research and development and plant and equipment investment		5	4	X	2	1
			Average 3.6 (72)				
Overall evaluation points = sum of the average points / 6 x 20							
Other aspects	Content of concrete implementation of restructuring plans		5	X	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, Dornyn Gobi Co., Ltd.





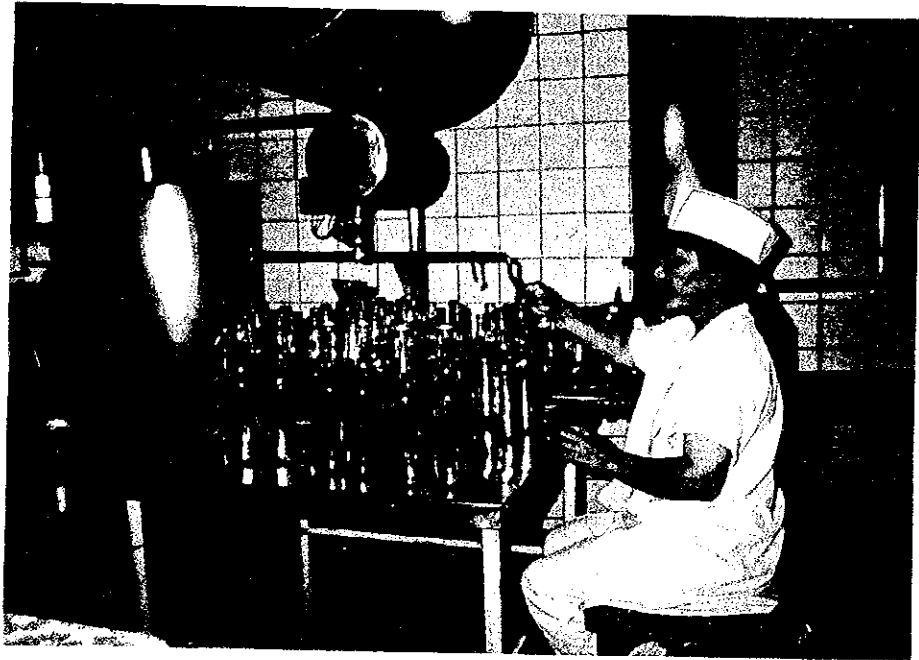
### Explanation of Content of Overall Evaluation

Dornyn Gobi Co., Ltd.

<b>Strengths</b>	1) The company adopts a policy of diversified operation. 2) Facilities are new, and the layout inside the factory is good.
<b>Weaknesses</b>	1) The aspect of production control is more or less weak. 2) The warehouse is not put in good order. 3) Maintenance of the flour-milling machinery is not good
<b>Problems</b>	1) Discussion should be made on establishment of meat standards and their conformity to international standards. 2) Improvement of buildings is required in order to save energy
<b>Other aspects</b>	



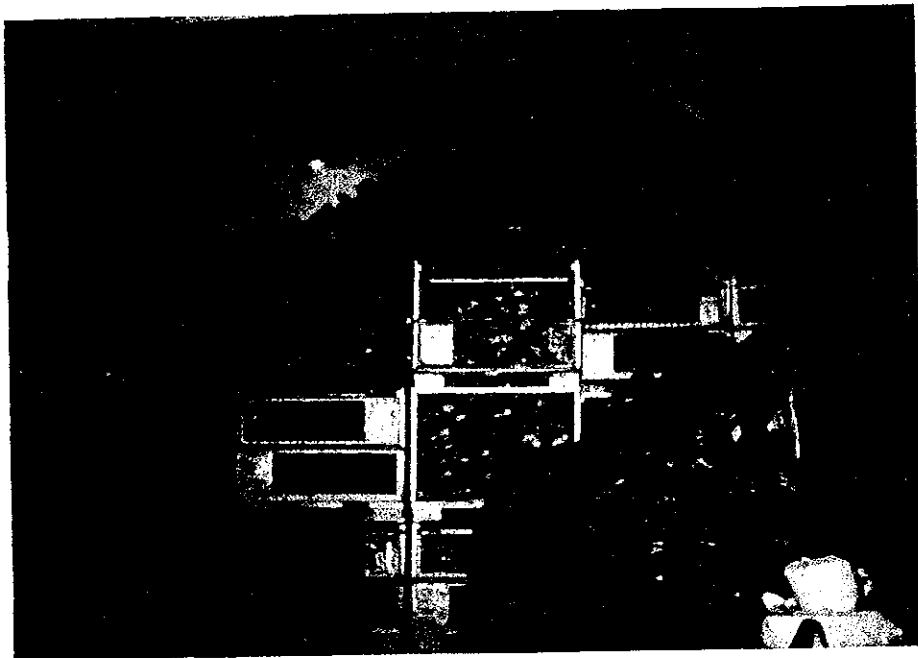
輸出用肉の貨車積み作業



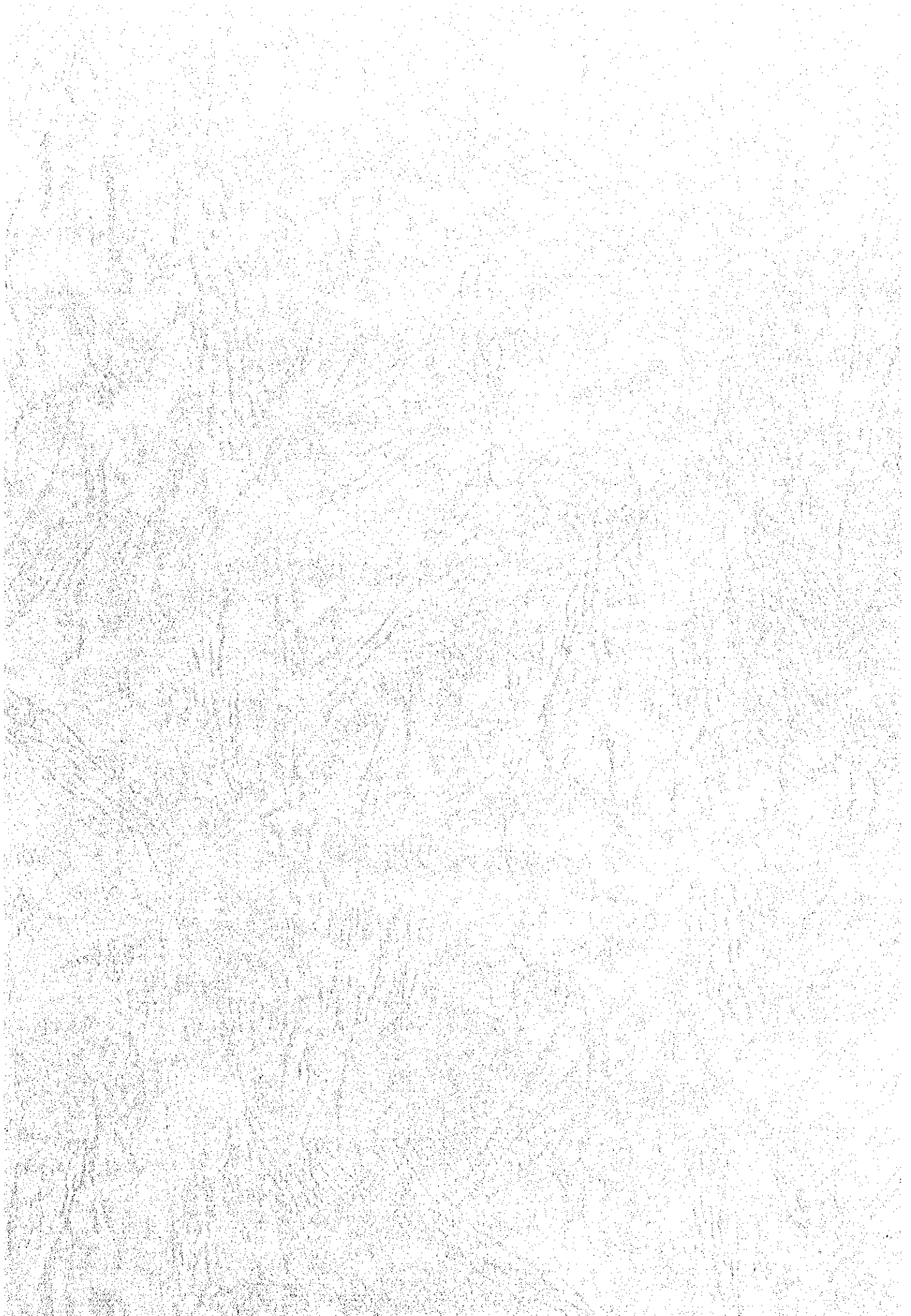
ウォッカの手詰め作業



屠畜半切り作業



冷凍庫中の各種肉



JICA