

モンゴル国工業開発計画調査
簡易企業診断結果報告書

[2 0]

セクター：加工製品産業

企業名：Mazaalai Co.,Ltd.

JICA LIBRARY



J1148636(2)

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

MAZAALAI Co. Ltd.

1. 訪問月日

第1次 1998年8月5日 加藤・田代

第2次 1998年10月16日 加藤・佐藤

相手方面談者 (General Director) D. DUGER 氏
(General Director:工場長) BYAMBAA 氏
(生産担当:副社長) ONORBAT 氏
(経理担当) OYUN 女史

2. 企業概要

ダルハン市内にあり、幹線鉄道もあり、交通の便は良い。この工場では小規模で小麦粉を製造している。

9月よりウランバートル市内に「アルタントブロー」社という別会社発足させてこの工場の小麦粉を使用してパン、菓子を生産し始め、社長夫人が担当している。

3. 経営の現況

経営の概要を、添付の企業訪問調査票にしめす。

4. 生産

4-1 生産の現状

高品質の小麦粉を製造している。製粉設備は中国製である。工場内は粉塵が立ち、またベルトコンベアーなど機械駆動部に安全カバーがなく危険な作業環境下にある。

4-2 問題と要改善点

生産実態面の診断結果を次ぎ頁の「企業診断評価と問題点」に示す。

- 長所
- 1) 自社の輸送用車を保有している。
 - 2) 付加価値高い製品を作っている。
 - 3) 品質の高い小麦粉を製造している。
 - 4) 比較的小人数で操業している。

- 短所
- 1) 原料小麦購入面での不安。



1148636 [2]

Company Survey Sheet

Sequential No	3	Date of survey:	Aug. 4 .1998	Name of survey personnel	H.Kato M.Sato
---------------	---	-----------------	--------------	--------------------------	------------------

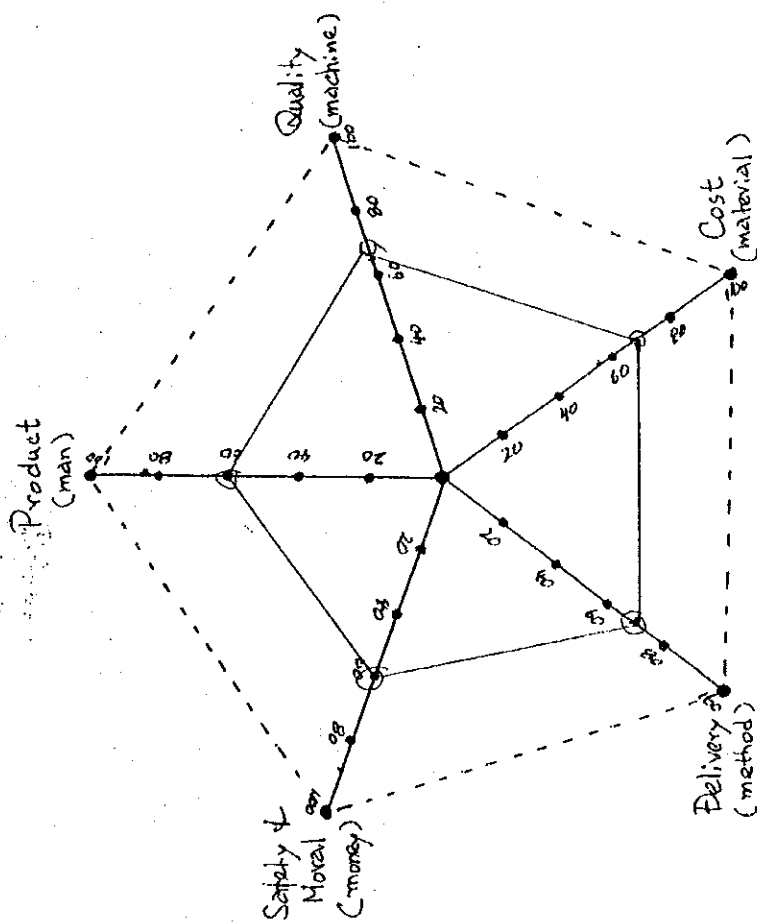
	Item	Surveyed content
1	Name of company	MAZAALAI CO. LTD.,
2	Address	Darkhan -uul aimag, Dorkhon sum, V Bag.
3	Telephone/fax:	TEL: 976-2-7125 F AX: 976-2-7125
4	Established/Commence of operations:	Founded in 1992.
5	Capitalized at:	53MIL.Tg
6	Persons responsible for management:	President: D.DUGER Person in charge of production BYAMBAA
7	Situation regarding shareholders:	Private share holders : D.Duger 100%.
8	Number of employees	Total number: 30. Number of engineers: 5.
9	Building plot/building:	Plot area: 2,000 m ² Built area: 900 m ²
10	Turnover ('97) Mil.Tg	71Mil..Tg.
11	Product Sales structure	Wheat flour 95.5%, Wheat bran 4.5%
12	Customers (percentage of exports and countries exported to)	Domestic market 100%, (Factory direct store 10% Direct store 90%)
13	Amount of purchases('97)	Main Material: Wheat 38.5Mil.Tg Bag 0.9Mil.Tg
14	Purchased Source ('97) Ratio: Purchased from abroad/Total by country	Main Material: Local.
15	Main equipment ^{*1}	Flour mill : 2sets, China made in 1994,1997.
16	Production footing	2 Shift
17	The average wages	30.000 Tg / month.
18	Problems/main items that need to be improved.	1) Fund is short. 2) Heavy repayment for loan. 3) Technological level low. 4) Machinery operating rate is low. 5) Due to frequent power failure, plant operatio would stop sometimes.

19	Fund requirement	Running fund: 275Mil.Tg. (Purchasing 3,000T of wheat) Investment fund : 100Mil.Tg. (Renewal of mill, 80Mil.Tg. Reconstruction of Wheat ware- house, 10mil.Tg.)
----	------------------	---

Mazaalai

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

- 2)工場内の衛生管理、安全対策が不十分。
- 3)機械、設備のメンテナンス状態が悪い。

- 問題点
- 1)製粉業は競争の激しい業界である。コスト意識に徹して製造、販売すること。
 - 2)設備の稼働状況を改善するとともに、不良率低減に努めること。

4-3 技術指導内容

製造、品質管理、食品衛生面から次の提言を行った。

- 1)小麦選別機のベルトへ安全カバーの取り付け
- 2)室内粉塵発生源を抑制、粉塵発生を防止する。
- 3)機械類のメンテナンスの実施と記録を残す。また責任者を任命する。

4-4 改善目標、改善活動に関する提言、勧告

目的を説明して、上記1～3の項目を実施するように提言した。なお10月下旬に現在の作業場内を改善する予定があると聞いているので、その際にはぜひ不要機械の撤去、場内レイアウトを考慮して、作業のし易い状態にするべきである。

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	150	225	263
副産物 飼料	43	70	80
合計	193	295	343

	1995	1996	1997
小麦粉	30,000	56,250	68,250
副産物 飼料	1,287	2,450	3,220
合計 (百万 Tg)	31,287	58,700	71,470

個人による小規模製粉企業であり、年々順調に売り下を増加させている。

製品の大半、90%はダルハンの自社直営店で販売しており、現在の規模では、特に問題はない。

製品は家庭、或いは小規模ベーカリーに好まれる品質小麦粉に特化し価格も大口より有利に設定している。

製品多角化を意図し、工場内にてパンを試験生産した後、去る9月から、ウランバートル市内にて製パン、販売を始めた。

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、当面、規模拡大につれ国営大型企業との競争よりも、同業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。

金融機関からの借入れが、困難な現状ではあるが、自己資金内の堅実な多角化を意図したベーカリー進出は評価される。

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、会計士の助言により在来法で作成している。

しかし、将来の発展を意図するならば、国際会計基準により作成することを薦める。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)

操業度がさほど高くないが、営業利益率は21%以上と高い。これは固定資産の再評価未実施による償却費不足の影響もある。

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52%以上と1よりも低いことでも証明されている。

表示した財務指標は、いずれも優良な指標を示しているが、在来法による財務諸表により算出したもので、他社と比較するには問題もあるが、自社の経時比較はできる。

国際会計基準の採用が望まれる。

MAZAALAI CO., LTD.

損 益 計 算 書 (1,000Tg.)

	96年	%	97年	%	差異	98年1~6月	%
売上	58,700	100.0	71,470	100.0	12,770	41,611	100.0
売上原価	40,396	68.8	49,604	69.4	9,208	24,596	59.1
売上利益	18,304	31.2	21,866	30.6	3,562	17,015	40.9
一般管理販売費	5,839	9.9	6,832	9.6	993	3,952	9.5
営業利益	12,465	21.2	15,034	21.0	2,569	13,063	31.4
支払利息							
その他の							
税引前利益	12,465	21.2	15,034	21.0	2,569	13,063	31.4
租税	1,870	3.2	2,255	3.1	385	1,959	4.7
当期純益	10,595	18.0	12,779	17.9	2,184	11,104	26.7
(減価償却費)	-865		-1,169			-584	

貸 借 対 照 表 (1,000.Tg.)

	1996年12月	%	1997年12月	%	差異	1998年6月	%
<資産の部>							
現金・預金	2,743	3.6	3,697	4.1	954	11,877	11.4
売掛金	1,121	1.5	10,131	11.1	9,010	2,050	2.0
その他の							
製成品	4,250	5.5	5,240	5.8	990	6,720	6.4
原材料	15,677	20.3	19,725	21.7	4,048	32,062	30.8
流動資産計	23,791	30.9	38,793	42.7	15,002	52,709	50.6
建物	44,640	57.9	44,640	49.1		44,640	42.8
機械等	9,535	12.3	9,535	10.4		9,535	9.1
(償却累計)	-865	-1.1	-2,034	-2.2	-1,169	-2,618	-2.5
固定資産計	53,310	69.1	52,141	57.3	-1,169	51,557	49.4
資産合計	77,101	100.0	90,934	100.0	13,833	104,266	100.0
<負債の部>							
買掛金							
未払金	1,882	2.4	2,937	3.2	1,055	5,166	5.0
短期借入金							
長期借入金							
その他の							
負債計	1,882	2.4	2,937	3.2	1,055	5,166	5.0
<資本の部>							
資本金	60,260	78.2	60,260	66.3		60,260	57.8
利益	10,595	13.7	12,779	14.0	2,184	11,104	10.6
剰余金	4,364	5.7	14,959	16.5	10,595	27,736	26.6
資本計	75,219	97.8	87,997	96.8	12,778	99,100	95.0
負債及び資本合計	77,101	100.0	90,934	100.0	13,833	104,266	100.0

Financial ratio	MAZAALAI CO., LTD.		(Percentage)
	1996	1997	Jun-98
Sales growth ratio		121.8	116.4
Operating profit return on sales	21.2	21	31.4
Recurrent profit return on sales	21.2	21	31.4
Return on assets	13.7	14.1	21.3
Return on equity	14.1	14.5	22.4
Current ratio	1264.1	1320.8	1020.3
Fixed assets equity ratio	70.9	59.3	52
Equity ratio	97.6	96.8	95.0
Liability equity ratio	69.1	96.8	95.0
Liquidity ratio	56.0	62.1	171.3
Total assets turn over	76.1	78.6	80.2

7. 投資計画

運転資金	275 百万 Tg. 稼働率向上、新設製粉設備の原料小麦購入資金
設備資金	100 百万 Tg. 製粉設備更新 80 百万 Tg. 倉庫改修、パレット購入 20 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」に示す。

- 強み
- 1) 経営者は企業家精神旺盛である。
 - 2) 小麦の主要産地に位置し製品需要も多く地の理が良く、輸送の便も良い。
 - 3) 小麦粉一パン、菓子などの一貫生産を試行中である。
- 弱み
- 1) 製品がすべて国内販売品である。
 - 2) 工場内の整理整頓が不十分である。
 - 3) 従業員に食品衛生知識が不足している。
- 問題点
- 1) 安全作業の実施面。
 - 2) コスト意識を明確に打ち出す。

Company Diagnosis and Evaluation Table

Date of evaluation:

1998

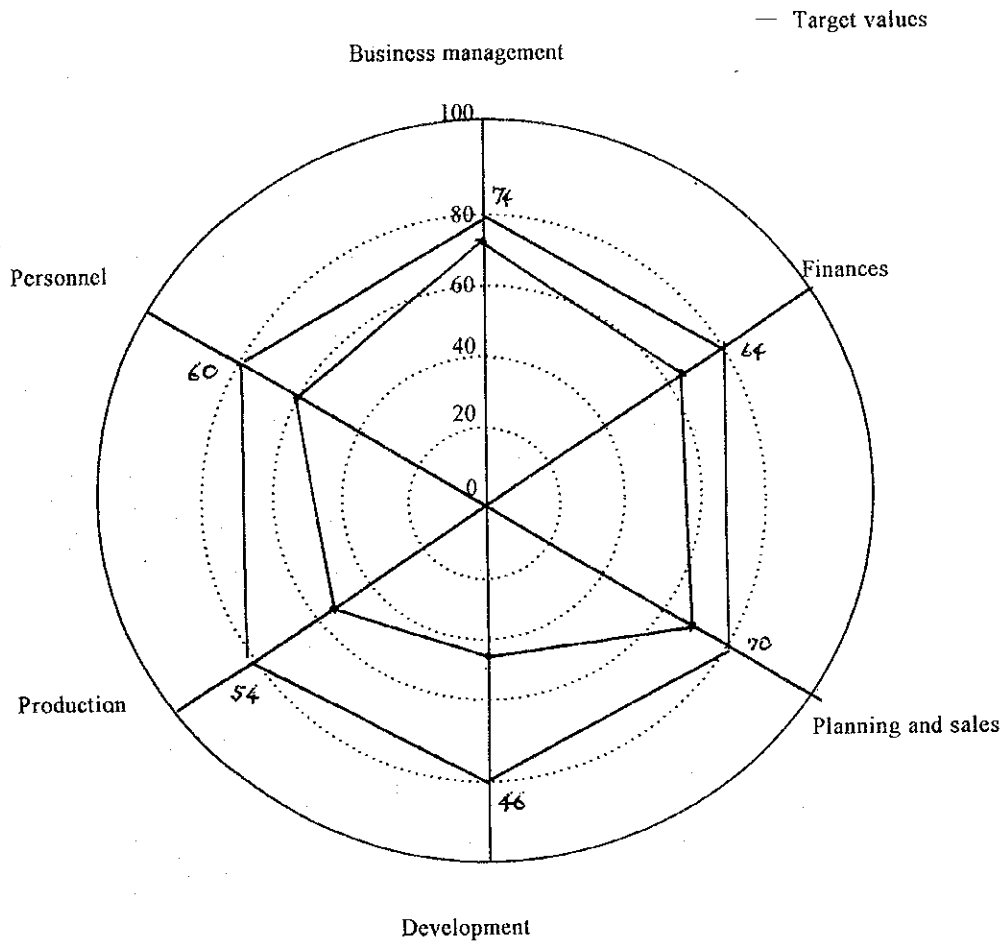
Mazaalai Co.,Ltd.

	Diagnosis items	Matters considered relevant judging from hearings, local surveys, etc.	Evaluation points: Excellent -- Good -- Fair				
			5	X	3	2	1
Management and control	Leadership and character of the president		5	X	3	2	1
	Specialized technical capability of managers		5	X	3	2	1
	Business strategy and medium- and long-term planning		5	X	3	2	1
	Degree of enthusiasm regarding innovation		5	X	3	2	1
	Decision-making ability and judgment		5	X	3	2	1
	Policy indicated by the president (regarding ISO-9001)		5	4	3	X	1
	Evaluation in term of SWOT in the market economy		Average 3.7 (74)				
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	X	3	2	1
	Market research		5	X	3	2	1
	Situation regarding preparation of sales network		5	X	3	2	1
	Overseas trade competitiveness		5	4	3	X	1
	Situation regarding service		5	4	X	2	1
			Average 3.5 (70)				
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	4	3	X	1
	Degree of use of CAD and CAM		5	4	3	X	1
	Situation regarding preparations for ISO-9001 status		5	4	3	X	X
	Present situation regarding development facilities		5	4	X	2	1
		Average 2.3 (46)					
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	4	X	2	1
	System and actual conditions of maintenance management		5	4	X	2	1
	Setting of standard times		5	4	X	2	1
	Cost management		5	X	3	2	1

Mazaalai 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 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 2.7 (54)				
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	4	X	2	1
	Situation regarding preparation of financial statements		5	X	3	2	1
	Level of rate of ordinary profit to turnover		5	4	X	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 3.2 (64)				
Overall evaluation points = sum of the average points / 6 x 20							
Other aspects	Content of concrete implementation of restructuring plans		5	4	3	2	1
	Content of concrete implementation of plans for promotion of privatization		5	4	3	2	1
Other matters worthy of mention							

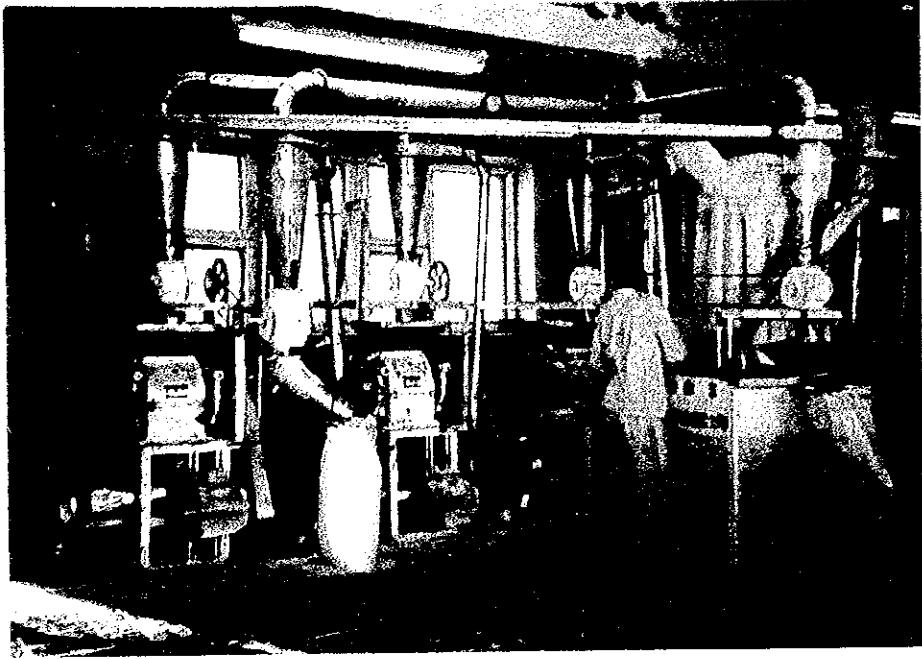
Summary of Results of Evaluation of the Company "MazaalaiCo.,Ltd."



Explanation of Content of Overall Evaluation

Mazaalai Co.,Ltd.

Strengths	1) The company is located in a geographically advantageous position; the transport system is convenient. 2) They are now trying the process production from wheat flour to bread and confectionery. 1 1
Weaknesses	1) All of their products are sold in the country. 2) The inside of the factory is not properly put in order. 3) Employees are short of knowledge on food hygiene.
Problems	1) Safe work precautions should be discussed. 2) Cost consciousness should be clearly manifested.
Other aspects	



製粉機と充填機



JICA