

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 6 ]

セクター：加工製品産業

企業名：Atar-Urguu Co.,Ltd.

JICA LIBRARY



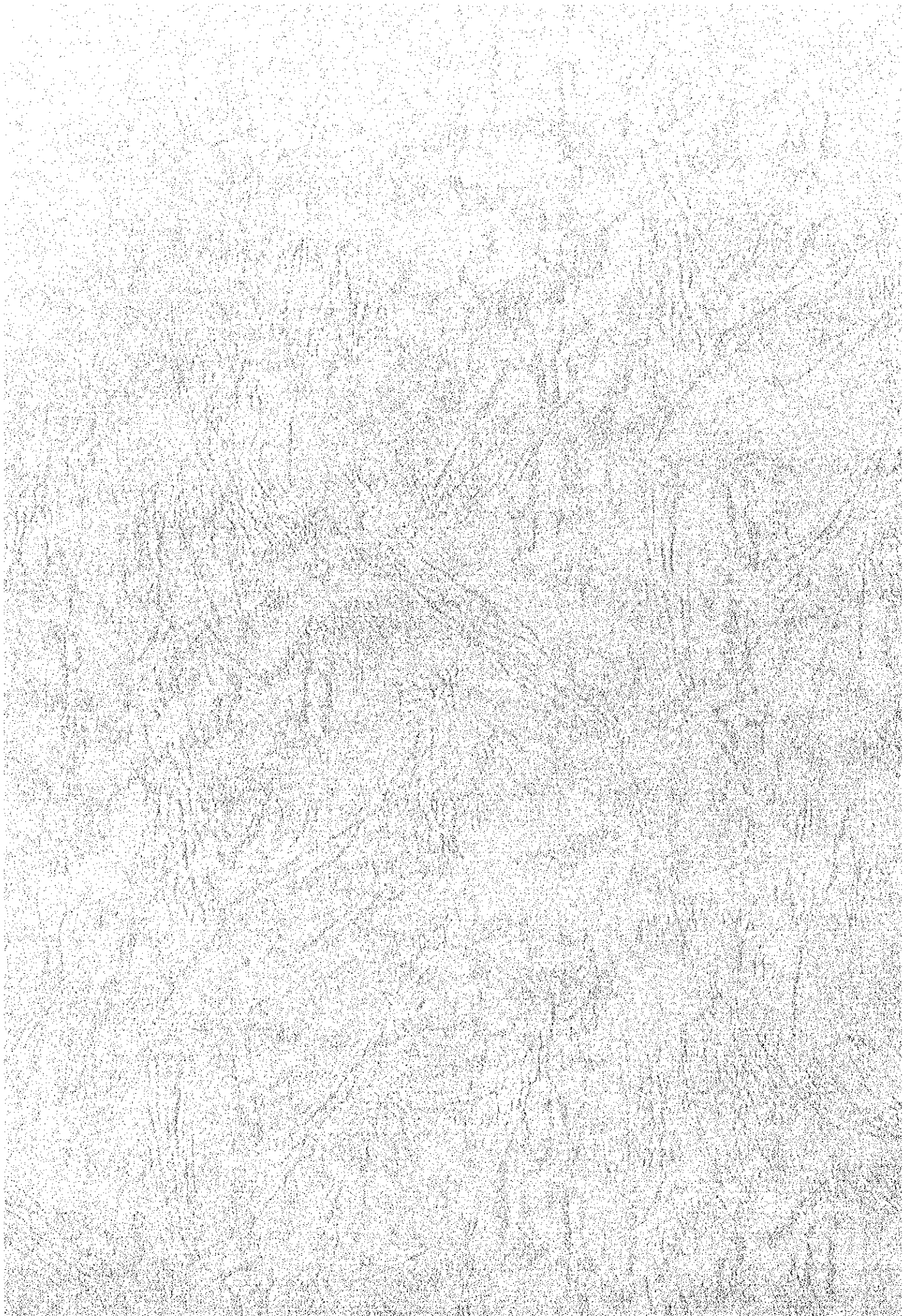
J1148642 (0)

1999年1月

国際協力事業団  
株式会社サイエス

JICA  
115  
60  
MPI  
LIBRARY

鋳調工
CR(3)
99-020



# 企業診断報告書

## Atar Urguu Co.,Ltd.

### 1. 訪問月日

第1次 1998年8月7日 加藤

第2次 1998年10月23日 佐藤

相手方面談者 (General Director) MUNKHTUR 氏

(Executive Director) SAINJARGAL 氏

(Director Technical Department) TAGTOKHBAATA 氏

### 2. 企業概要

1941年に設立された国有企業であった。1997年に完全に民営化された。現在のウランバートル市内にある工場は第一工場が1966年に、第二工場が1976年に建設されたものを改修して使用している。稼働状況は順調である。

ウランバートル市民の必要量の約30%を供給している。製品の70%は工場直営店販売されている。直接工場に購入に来るケースもある。

この会社の社長の実兄が経営する製粉会社 (Bulgann Guril Tejeel Co., Ltd.) から小麦粉の供給を受けてこの工場加工している。本年は降雪が早く、原料小麦に若干の影響が出た模様である。しかし実兄の経営する農場の小麦は全量収穫できた。今年の小麦は例年に比べてグルテン量が多いといっている。

### 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

第一、第二の工場で伝統的丸パンを主に、いろいろな菓子やパン類を製造している。製品は約40種類ある。工場内の設備は古い、メンテナンス状態は良く、レイアウトにも余裕がある設計がなされている。

9月に緊急な発電所からの給湯ストップに対応するために、ロシアから小型ボイラーを輸入、第二工場内に設置済みである。

パンは日本などと同様夜半から仕込みを開始して、早朝に配達している。



1148642 [0]

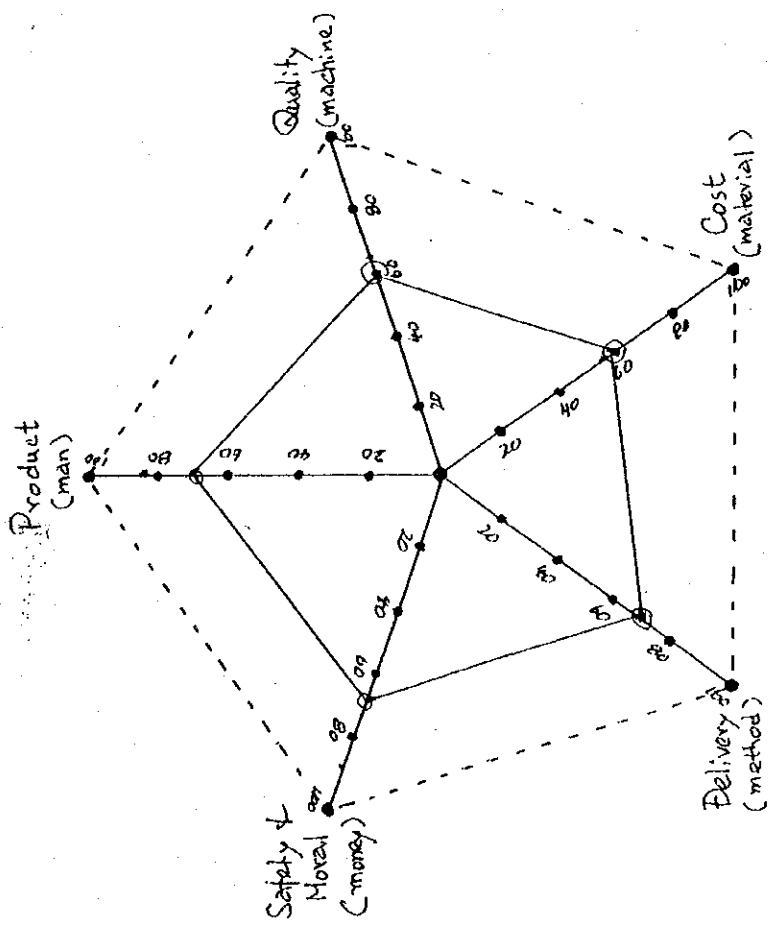
### Company Survey Sheet

Sequential No	5	Date of survey:	Aug. 7, 1998	Name of survey personnel	H.Kato M.Sato
---------------	---	-----------------	--------------	--------------------------	------------------

Item	Surveyed content
1	Name of company ATAR-URGUU CO., LTD.
2	Address Khan-Uul District, Chinggis Khan avenue, Ulaanbaatar-36,
3	Telephone/fax: TEL: 976-1-342132. F AX: 976-1-342130.
4	Established/Commence of operations: Founded in 1941. Privatised in 1991.
5	Capitalized at: 17Mil.Tg
6	Persons responsible for management: President: B.MUNKHTUR Person in charge of production ,J.Sainjargal
7	Situation regarding shareholders: Private share holders : B.Munkhtur 40%, J.Sainjargal and 2 share holders 40%, Others 20%
8	Number of employees Total number: 380 Number of engineers: 30
9	Building plot/building: Plot area: 28,462 m <sup>2</sup> Built area: 2,489 m <sup>2</sup>
10	Turnover ('97) Mil.Tg 2,962 Mil.Tg.
11	Product Sales structure Bread 90.5%, Biscuit 7.7%, Sweet 1.8%
12	Customers (percentage of exports and countries exported to) Domestic market 100% Sales depart direct store 71.1%, Factory direct store 28.8%, Retail store 0.1% The company's market share of bakery bread in Ulaanbaatar is 30%.
13	Amount of purchases('97) Main Material: Wheat flour 696Mil.Tg Sub material
14	Purchased Source ('97) Ratio: Purchased from abroad/Total by country Main Material: Wheat flour /Domestic 612Mil.Tg Imported from China 84Mil.Tg
15	Main equipment 1) Flour storage 30T 14units 1976 Russia 2) Dow kneader 870K/hr 8units 1995 Russia 3) Dow kneader 900K/hr 2units 1996 Germany 4) Dow separator 40/min 5units 1994 Russia 5) Oven 10T/D 5units 1995 Russia
16	Production footing 2 Shift
17	The average wages 40,000Tg/M
18	Problems/main items that need to be improved. 1) Due to shortage of investment fund, plant ¥renewal is difficult.

		<p>2) Heavy repayment loans.  3) Raw material cost is increasing.  4) Low product quality levels.</p>
19	Funding requirement	<p>Running fund: 461.3Mil.Tg.  (Purchasing raw material)</p> <p>Investment fund: 438.7Mil.Tg.</p> <p>Sweet manufacturing machine  (Japan) 656Mil.Tg.  Packing machine (Japan) 615Mil.Tg.  Bakery machine (Germany ) 123Mil.Tg  Candy, gum manufacturing machine  (Korea) 24.7Mil.Tg.  Pizza manufacturing machine 82Mil.Tg  Vehicles (Japan) 82Mil.Tg.</p>

評點區 {  
 81~100點: 優良  
 61~80點: 差  
 51~60點: 可能性低



IN-PUT OUT-PUT 別評價

要素別評價

#### 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) 二工場に分かれており、工場内の設備配置に余裕がある。

2) 機械設備は古いものながら、メンテナンスが良く順調に稼働している。

3) 工場内にはパン製品の限度見本やパン製造時の原料配合表が掲示されていて、品質管理状態も良い。

4) 指摘、提言に対する対応が早い。

短所

1) 従業員の安全作業対策が不十分

2) 食品衛生対策と従業員の意識が不十分

問題点 食品衛生管理と機械メンテナンスの徹底

#### 4-3 技術指導内容

製造、品質管理、食品衛生面で次の諸点を指摘した。

1) 製品倉庫内に製品の上を通過して、二階の部品倉庫へ昇る通路や階段がある。

製品への異物混入防止のためにも階段を撤去すべきである。

2) またこの倉庫内で箱の修理もやっているが、これもどこか別の場所に移す方が良い。

3) 大型丸パンは無包装のまま出荷販売されているが、衛生上包装して流通販売する方が良い。

4) パン製造工場と製品倉庫及びトラックに積むプラットホームが場合によっては、外部と吹き抜けになってしまう恐れがある。プラスチックカーテンを取り付けるが良い。

5) 生ケーキも何らかのカバーもなく、保管されているがこれにもカバーをした方が良い。

6) 食品衛生上の対策を取るべき箇所。

a. パン生地や製品取り扱い。

b. 床の凹凸部屋水漏れ個所の修理。

c. ロット構成を明確にする。

d. 原料配合時のダブルチェック(特に夜間作業時)

7) 安全作業対策

a. 低位置にある蒸気配管へのカバー取り付け

b. 作業者の安全意識改革

c. 機械駆動部への安全カバー取り付け

#### 4-4 改善目標、改善活動に関する提言、勧告

製品倉庫内の通路・階段は10月調査訪問時には既に撤去され、外部に移設されていた。丸パンもプラスチック袋に包装されるように改善された。その他の指摘事項も出来ることから改善すべきであると説明した。



## 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
ATAR パン	12,384	10,952	8,493
小型パン	46	87	79
ビスケット	235	195	248
油揚げ菓子	51	124	91
キャンデー		2	32
その他	4	3	33
合計	12,720	11,363	8,976

	1995	1996	1997
ATAR パン	1,641	2,455	2,639
小型パン	15	38	43
ビスケット	89	85	174
油揚げ菓子	15	46	52
キャンデー		1	44
その他		1	10
合計	1,760	2,626	2,962

ウランバートルのパン需要は平均 1 日約 70 トンである。これを、ATAR URGUU 社と、TALH CHIHER 社が夫々 30%、中小ベーカリーが 40% のシェアで供給している。パンの需要は年々増加しているが、1990 年頃の規模 1 日、120 トンに達するのは 2000 年以降と思われる。

ATAR URGUU 社の売上の 91% はパンであり、主製品は伝統的丸パンである。

販売は 71% が自社直売店、29% が工場直売であり、販売体制と代金の回収に問題は無い。

ビスケット等菓子類は売上比率が 10% 以下と少ないが、今後の成長が見込まれる。

### 5-2 販売の提言

ウランバートル製パン市場は、2 社以外の中小製粉企業が多く存在し、小口家庭用に供給している。ついては、大型企業は低コストで優良品質製品を大量生産し、安定

供給する必要がある。さらに、品質を向上させて業界のリーダー役を果たさねばならない。このためには設備を改善する必要がある。

特に、工場だけではなく、運送、小売り等流通面の食品衛生管理の向上が必要である。

又、伝統的丸パンから、欧風ソフトパンの需要が増加しておりこの市場の変化に対応する必要がある。

このように、市場の変化に対応し、製品多角化が必要である。

## 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良く管理されている。

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)

設備が旧式であり、新製品に対応できぬ以外は、現状ではいずれの指標も健全であり優良である。

資産再評価による償却費増加の影響はあるが、経常利益率が年々下がり気味であり、一層の原価低減努力が必要である。

しかし、製品が消費者へ直売であり、売上回収に問題がない。

銀行借入金は運転資金のみ2行から、一時的、短期(1～2ヶ月)265百万Tg.、金利4%/Mで借入れを実施している。

現在の財務体質は優良であるが、今後、設備更新と、流通整備の投資をどのように調達するかが問題である。

ATAR URGOO JSC.

損 益 計 算 書		(Mil.Tg.)						
		96年	%	97年	%	差異	98年1~6月	%
売 上	上 原 価	2,522	100.0	2,962	100.0	440	1,390	100.0
売 上	上 利 益	2,077	82.4	2,430	82.0	353	1,121	80.7
一 般 管 理 費	販 売 費	445	17.6	532	12.0	87	269	19.3
営 業 利 益	支 払 利 息	159	6.3	205	6.9	46	132	9.5
支 払 利 息	そ の 他 利 益	286	11.3	327	11.0	41	137	9.8
そ の 他 利 益	税 引 前 利 益	26	1.0	76	2.5	-102	31	2.2
税 引 前 利 益	租 税	312	12.4	251	8.5	-61	105	7.6
租 税	当 期 純 益	144	5.7	115	3.9	-29	29	2.1
当 期 純 益	(減価償却費)	168	6.7	136	4.6	-32	76	5.5
(減価償却費)				-3			-20	

貸 借 対 照 表		(Mil.Tg.)						
		1996年12月	%	1997年12月	%	差異	1998年6月	%
〈資産の部〉								
現 金・預 金		73	9.8	54	5.5	-19	94	7.7
売 掛 金		26	3.5	21	2.1	-5	73	6.0
そ の 他 品 材		17	2.3	142	14.3	125	193	15.9
製 材		2	0.3	6	0.6	4	6	0.5
原 材		243	32.7	296	29.9	48	338	27.8
流 動 資 産 計		361	48.6	519	52.4	158	704	57.9
建 物 等		526	70.6	617	62.3	91	678	55.8
機 械 等								
(償却累計)		-143	-19.2	-146	-14.7	-3	-166	-13.7
固 定 資 産 計		383	51.4	471	47.6	88	512	42.1
資 産 合 計		744	100.0	990	100.0	246	1,216	100.0
〈負債の部〉								
買 掛 金		130	17.5	147	14.8	17	223	18.4
未 払 金		27	3.6	105	10.6	78	189	15.5
短 期 借 入 金								
長 期 借 入 金								
そ の 他 負 債 計				8	0.8	8		
負 債 計		157	21.1	260	26.3	103	412	33.9
〈資本の部〉								
資 本 金		17	2.3	17	1.7	0	17	1.4
利 益 剰 余 金		168	22.6	136	13.7	-32	76	6.2
資 本 計		402	54.0	577	58.2	175	711	58.5
負 債 及 び 資 本 合 計		744	100.0	990	100.0	246	1,216	100.0

Financial ratio ATAR URGUU CO., LTD. (Percentage)

	1996	1997	1998/1/6
Salis growth ratio		117.4	93.9
Operating profit return on sales	11.3	11.0	9.8
Recurrent profit return on sales	12.4	8.5	7.6
Return on assets	22.6	13.7	12.5
Return on equity	28.6	18.6	18.9
Current ratio	229.9	199.6	170.9
Fixed assets equity ratio	65.2	64.5	63.8
equity ratio	78.9	73.7	66.1
Liability equity ratio	26.7	35.6	51.2
Liqyidity ratio	34.7	21.9	40.6
Total assets turn over	339.0	299.2	228.6

## 7. 投資計画

### 7-1 投資の概要

現在の生産を下表のように新製品（欧風パン、菓子、ピザ）を含め生産増強を計画する。

詳細は、巻末「ATAAR URGUU CO., LTD. Marketing Plan (1999-2003)」参照。

生産計画 (1999-2003)

	単位	1999	2000	2001	2002	2003
パン	Ton	7,645	7,959	8,109	8,260	8,410
菓子	Ton	25	27	29	30	32
チュウインガム	Kg	250,000	300,000	350,000	400,000	450,000
ピザ	Pcs	300,000	330,000	360,000	390,000	420,000
ビスケット	Ton	65	70	75	80	85

運転資金 461.3 百万 Tg.      原料購入資金

設備資金 438.7 百万 Tg.

菓子製造設備 (日本)      656 百万 Tg.

包装設備 (日本)      615 百万 Tg.

パン製造設備 (ドイツ)      123 百万 Tg.

キャンデー・ガム製造設備 (朝鮮) 24.7 百万 Tg.

ピザ製造設備      82 百万 Tg.

車輛 (日本)      82 百万 Tg.

## 8. 総評

### 8-1 診断評価要約

診断評価結果を「診断評価実施表」に示す。

- 強み
- 1)原料小麦が比較的潤沢に入手可能。
  - 2)兄弟で小麦栽培、製粉をやっており、グループ内での纏まりが良い。
  - 3)工場建て屋、機械設備に余裕がある。

弱み

- 1) 食品衛生対策を更に充実する
- 2) 安全操業意識の徹底

問題点

- 1) 競争の激しい業界であり、周到なる対策が必要。
- 2) 高付加価値製品の研究開発

## Company Diagnosis and Evaluation Table

Date of evaluation: Aug. 7 1998

Atar-Urguu Co., Ltd.

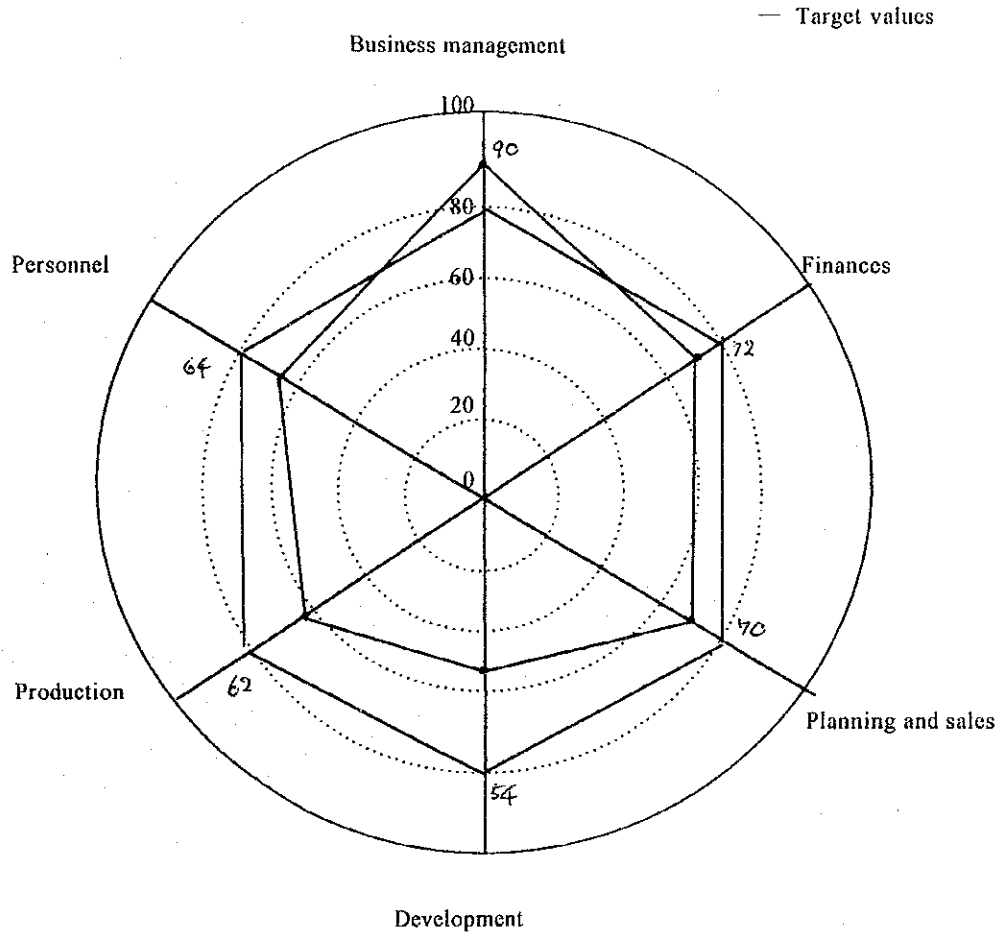
	Diagnosis items	Matters considered relevant judging from hearings, local surveys, etc.	Evaluation points: Excellent -- Good -- Fair				
			5	4	3	2	1
Management and control	Leadership and character of the president		5	X	3	2	1
	Specialized technical capability of managers		5	4	X	2	1
	Business strategy 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	X	2	1
	Evaluation in term of SWOT in the market economy		Average 4.5 (90)				
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	X	2	1
	Situation regarding preparation of technical standards		5	4	X	2	1
	Situation regarding use of external technology		5	4	X	2	1
	Degree of use of CAD and CAM		5	4	X	2	1
	Situation regarding preparations for ISO-9001 status		5	4	3	X	1
	Present situation regarding development facilities		5	4	3	X	1
		Average 2.7 (54)					
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	3	X	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

Atar-Urguu 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						
	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	X	3	2	1
	Situation regarding tool management		5	4	X	2	1
	Record to date concerning improvement activities		5	4	X	2	1
Situation regarding implementation of "5S" campaign		5	4	3	X	1	
			Average 3.1 (62)				
Personnel	Personnel grooming system for office work and technical Departments		5	X	3	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 3.2 (64)				
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							



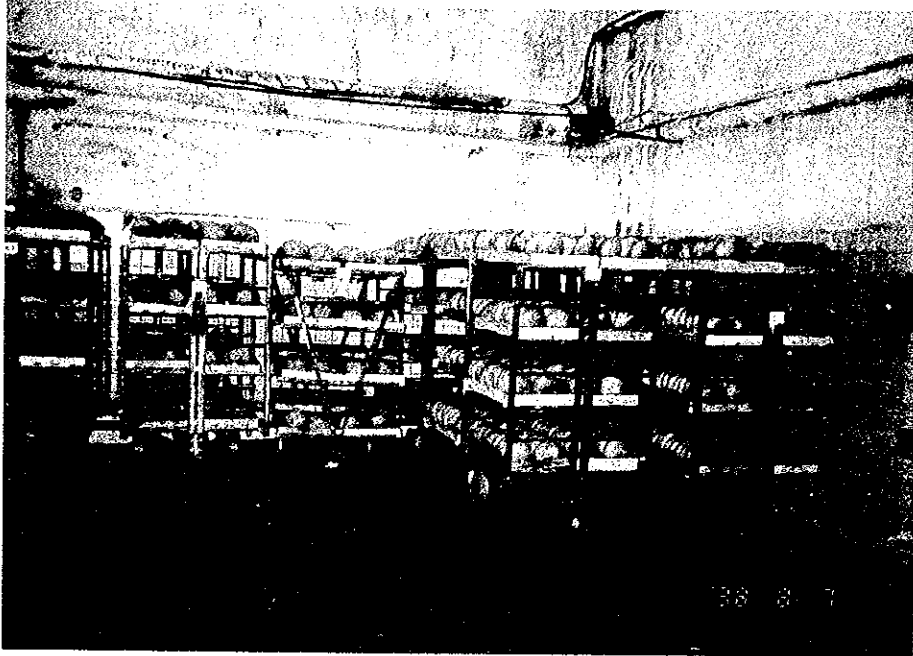
Summary of Results of Evaluation of the Company, Atar-Urguu Co., Ltd.



### **Explanation of Content of Overall Evaluation**

Atar-Urguu Co., Ltd.

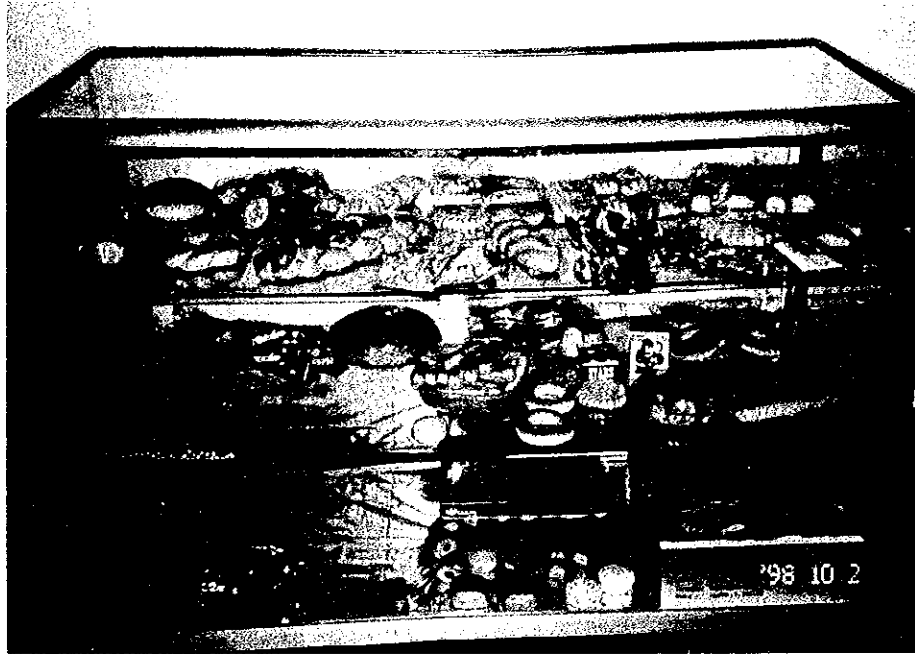
<b>Strengths</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Raw wheat material is relatively abundant and easily available.</li><li>2) Culture and milling of wheat is handled by the brothers, and coordination in the group is good.</li><li>3) Factory buildings, machinery and facilities have space in reserve.</li></ol>
<b>Weaknesses</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Measures for food hygiene should be improved.</li><li>2) Consciousness of safe operation should be developed among employees.</li></ol>
<b>Problems</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Thorough going measures are necessary because the industry has keen competition.</li><li>2) High-value added products should be researched and developed.</li></ol>
<b>Other aspects</b>	



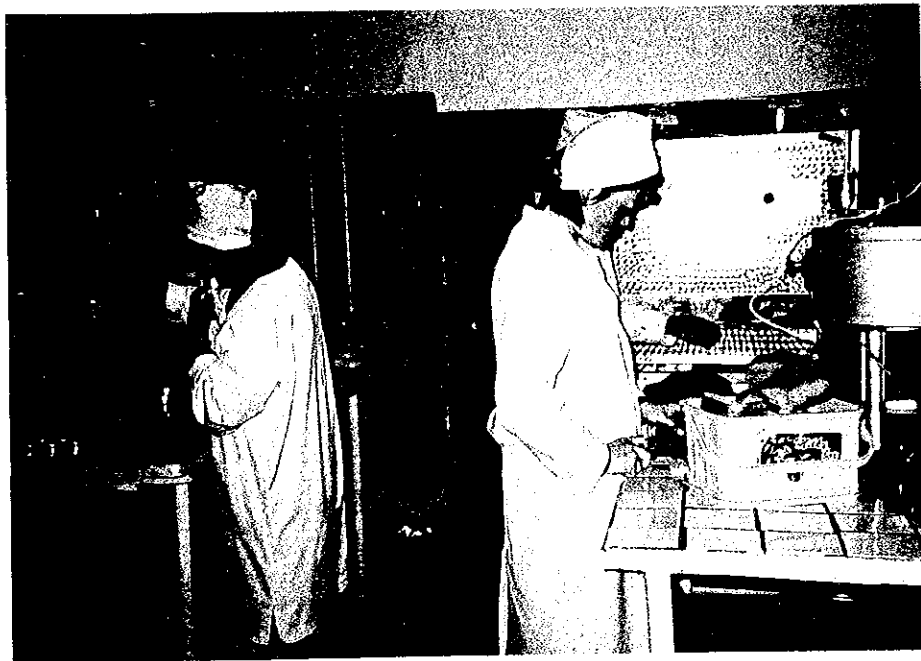
写真一 パン工場製品庫内の無包装パン  
(改善前)



写真一 包装して輸送・販売形態に改善

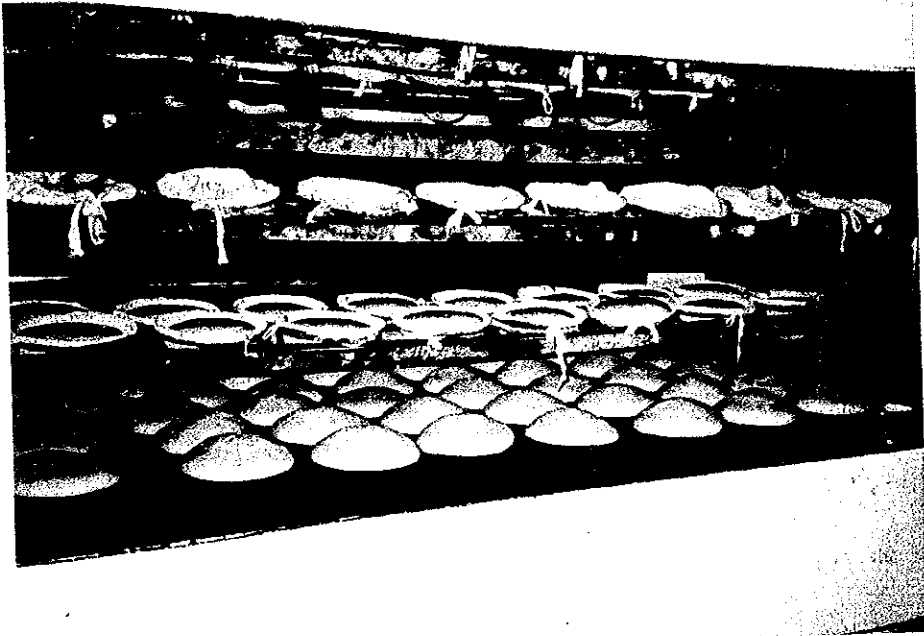


製品の陳列



製品試験室

丸パン釜入れ直前

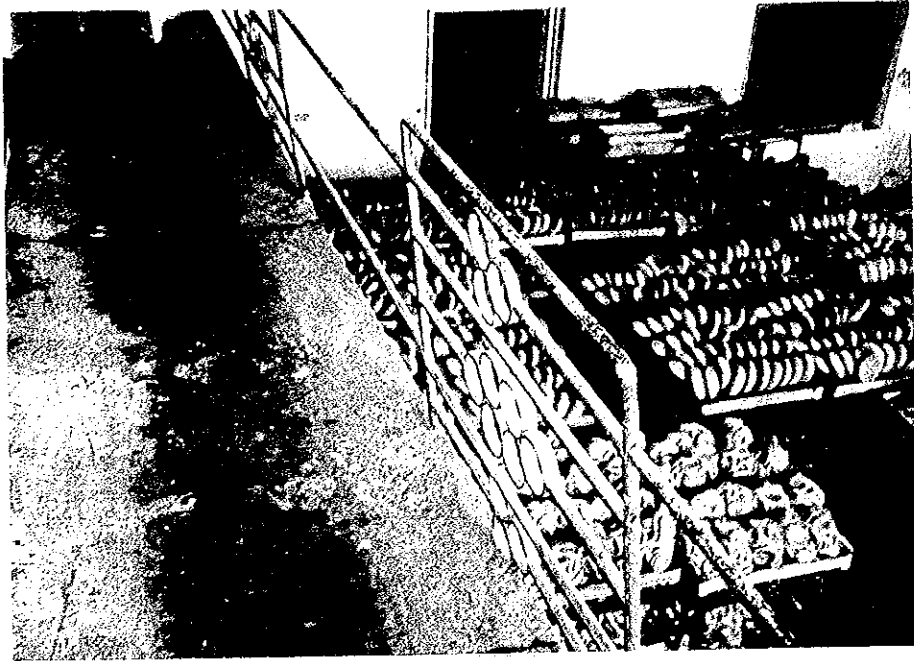


丸パン焼き上がり直後



焼き上がりパン冷却中

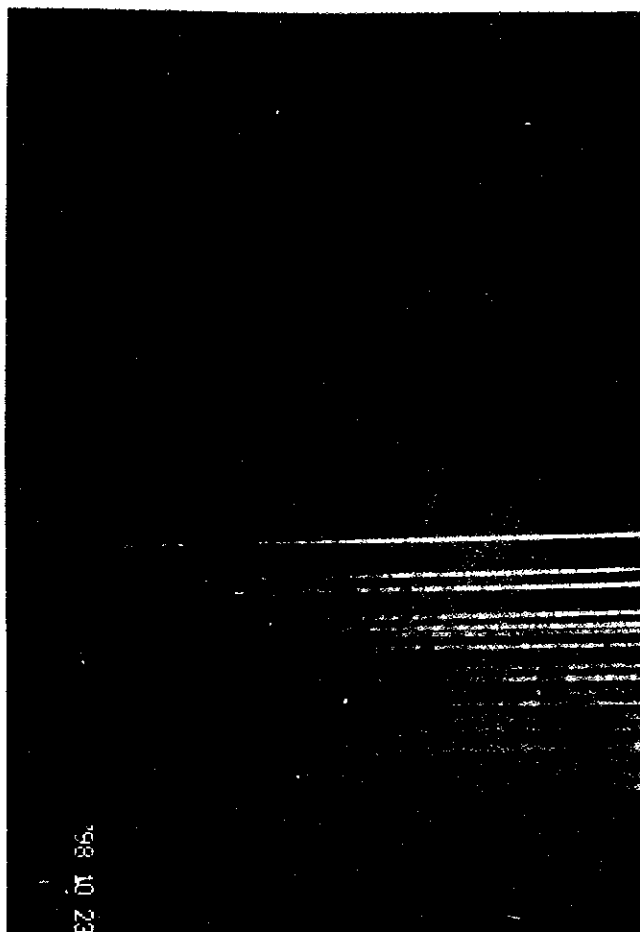




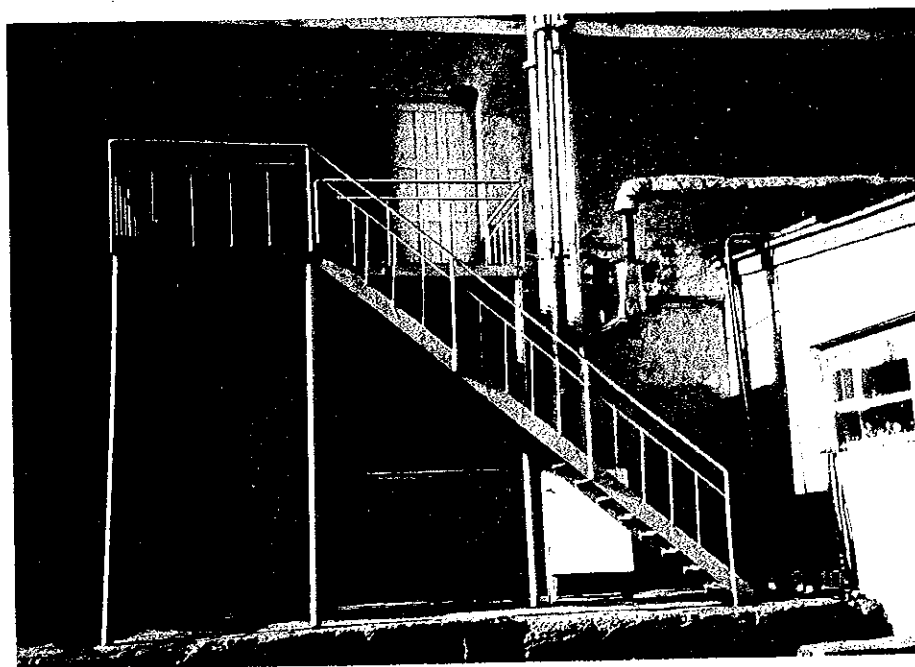
製品置き場の上にある通路  
(改善前)



パン工場から製品置き場  
(間肉の間仕切りなし)



写真一 パン工場製品倉庫内部  
二階の部品倉庫への階段撤去後  
(改善後)



写真一 パン工場一部品倉庫への階段を外に移設  
(改善後)

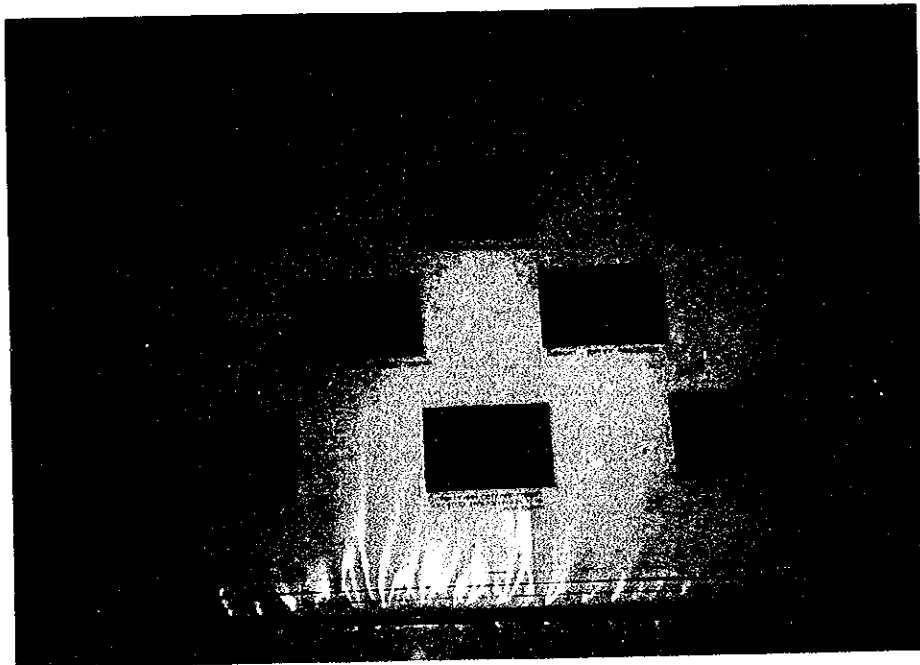
**МЭЭЛЖИЙН**

ЭЗЭГ	
1	
30.5	
3.9	
19	
13.8	
50	

ҮЗҮҮЛЭЛТ	
1	Чийглэг, /
2	Хучиллэг, "Н
3	Сийрэгжилт, /
4	Давс, /
5	Н/д
6	Дундаж жин, г
7	Чихэрлэг, /
8	Таслаг, /
9	Үлчлэх бодис, /
10	Өнгөлгөөний /
11	Өнгөлгөөний /

Хүснэгт дээрх утгуудыг хувиартайгаар харуулж байна. МЭЭЛЖИЙН 5

写真一 同上パン工場の原料配合表 (壁に貼付)



写真一 パン工場内の品質限度見本写真 (壁に貼付)





JICA