

**Table I-T-9 Annual Production Cost Calculation (1/2)**

Input	Unit Cost SP/kg	Consumption kg, MM	Annual Cost SP,MM
<b>Yarn</b>			
- Raw Materials	90.04	1.333	120.03
- Utility	4.63	1.333	6.17
- Salary	18.84	1.333	25.11
- Overhead	10.65	1.333	14.20
- Maintenance	2.17	1.333	2.89
Sub-Total	126.33	1.333	168.40
<b>Grey Fabrics</b>			
- Raw Materials	94.11	2.564	241.29
- Utility	9.36	2.564	24.00
- Salary	33.33	2.564	85.46
- Overhead	20.65	2.564	52.95
- Maintenance	5.71	2.564	14.64
Sub-Total	163.16	2.564	418.34
<b>Bleached</b>			
- Raw Materials	101.54	0.557	56.56
- Utility	24.33	0.557	13.55
- Salary	46.44	0.557	25.86
- Overhead	29.03	0.557	16.17
- Maintenance	7.52	0.557	4.19
Sub-Total	208.86	0.557	116.33
<b>Dyed</b>			
- Raw Materials	103.58	0.375	38.84
- Utility	21.18	0.375	7.94
- Salary	34.67	0.375	13.00
- Overhead	27.24	0.375	10.21
- Maintenance	7.14	0.375	2.68
Sub-Total	193.81	0.375	72.67
<b>Printed</b>			
- Raw Materials	94.75	0.203	19.23
- Utility	25.58	0.203	5.19
- Salary	47.53	0.203	9.65
- Overhead	29.70	0.203	6.03
- Maintenance	7.69	0.203	1.56
Sub-Total	205.25	0.203	41.66

**Table I-T-9 Annual Production Cost Calculation (2/2)**

Input	Unit Cost SP/kg	Consumption kg, MM	Annual Cost SP,MM
<b>Store (Grey Fabrics)</b>			
- Raw Materials	0.01	2.564	0.03
- Utility	0.02	2.564	0.05
- Salary	1.47	2.564	3.77
- Overhead	0.75	2.564	1.92
- Maintenance	0.02	2.564	0.05
Sub-Total	2.27	2.564	5.82
<b>Store (Others)<sup>*1</sup></b>			
- Raw Materials	0.16	1.135	0.18
- Utility	0.04	1.135	0.05
- Salary	2.62	1.135	2.97
- Overhead	1.33	1.135	1.51
- Maintenance	0.08	1.135	0.09
Sub-Total	4.23	1.135	4.80
Total inc. Store	-	-	828.02
Total exc. Store	-	-	817.40

(Note) \*1 : Including Bleached, Dyed and Printed

APPENDIX I-T-10

Sales Performance and Sales Ratio in DEBS Co.

(Unit: 1,000 SP)

Article Name	Unit	Base year 1995		Planned for 1995			Real 1996			Rate of exaution		
		qty	price value	qty	Price / value		qty	price/value		qty	price value	
					Fixed	Running		Fixed	Running		Fixed	Running
1- Grey cotton yarn	Ton	607	67,876	1121	120,446	141,874	376	42,045	43,335	34%	35%	31%
2- Polyester yarn mixed with fibre	Ton	5	336	73	4,918	5,840	4	269	427	5%	5%	7%
3- Bleached and Dyed yarn	Ton	122	14,819	84	10,054	11,865	107	12,995	15,140	127%	129%	128%
4- Cotton Thread waste	Ton	26	1,255	41	1,886	2,075	15	724	738	37%	35%	35%
5- Total of yarn	Ton	764	84,285	1319	137,314	161,634	502	56,034	59,640	38%	41%	37%
6- Grey cotton fabrics	Ton	1,627		1396			1,909			137%		
7- Bleached Fabrics	1000 M	9401	243,902	6803	190,484	240,947	10,013	259,753	305,722	147%	136%	127%
	Ton	503		99			385			389%		
		2,564	97,156	295	71,800	15,892	1,925	72,943	76,196	553%	618%	451%
8- Dyed and coloured Fabrics	Ton	427		438			345			79%		
	1000 M	1,503	101,397	1,750	115,500	146,585	1,054	62,192	92,185	50%	54%	63%
9- Printed Fabrics	Ton	400		941			216			23%		
	1000 M	2,285	77,252	6,050	193,600	280,285	1,208	40,840	44,605	20%	21%	16%
10- Total of Fabrics	Ton	2,957		2,874			2,856			99%		
	1000 M	15,753	519,707	14,898	511,384	684,710	14,199	435,728	518,709	95%	85%	76%
11- Waste- Ralish	Ton	42	1,200	150	2,885	2,700	80	2,285	2,924	53%	79%	108%
12- Profits from preparing for others			279					15	15			
13- Selled service			163		200	200		32	32		16%	16%
14- Sub total of Internal sales			605,635		651,783	849,254		494,094	581,520		76%	68%

APPENDIX I-T-10

Sales Performance and Sales Ratio in DEBS Co.

(Unit: 1,000 SP)

Article Name	Unit	Base year 1995		Planned for 1995		Real 1996		Rate of execution				
		qty	price value	qty	Price / value		qty	price/value				
					Fixed	Running		Fixed	Running			
1- Grey cotton yarn	Ton	607	67,876	1121	120,446	141,874	376	42,045	43,335	34%	35%	31%
2- Polyester yarn mixed with fibre	Ton	5	336	73	4,918	5,840	4	269	427	5%	5%	7%
3- Bleached and Dyed yarn	Ton	122	14,819	84	10,054	11,865	107	12,995	15,140	127%	129%	128%
4- Cotton Thread waste	Ton	26	1,255	41	1,886	2,075	15	724	738	37%	35%	55%
5- Total of yarn	Ton	764	84,285	1319	137,314	161,634	502	56,034	59,640	58%	41%	37%
6- Grey cotton fabrics	Ton	1,627		1396			1,909			157%		
	1000 M	9401	243,902	6803	190,484	240,947	10,013	259,753	305,722	147%	136%	127%
7- Bleached Fabrics	Ton	503	97,156	99	71,800	15,892	385	72,943	76,196	389%	618%	451%
		2,564		295			1,925			553%		
8- Dyed and coloured Fabrics	Ton	427		438			345			79%		
	1000 M	1,503	101,397	1,750	115,500	146,585	1,054	62,192	92,185	50%	54%	63%
9- Printed Fabrics	Ton	400		941			216			23%		
	1000 M	2,285	77,252	6,050	193,600	280,285	1,208	40,840	44,605	20%	21%	16%
10- Total of Fabrics	Ton	2,957		2,874			2,856			99%		
	1000 M	15,753	519,707	14,898	511,384	684,710	14,199	435,728	518,709	95%	85%	76%
11- Waste- Balish	Ton	42	1,200	150	2,885	2,700	80	2,285	2,924	53%	79%	108%
12- Profits from preparing for others			279					15	15			
13- Selled service			163		200	200		52	32		16%	15%
14- Sub total of Internal sales			605,635		651,783	849,254		494,094	581,320		76%	68%

**APPENDIX I-T-11**  
 Balance Sheet in DEBS Co.  
 "ASSET"

Year 1995 SP	account No.	Title	Partial SP	Year 1996 Total, SP
		(1)- Fixed assets		
		(2)- Works in progress.		
		(3)- Stocks.		
		(4)- Debtors.		
		(5) -different Debit accounts		
		(6) -Subtotal of loss during financial cycles.		
		(7)- Debtors of capital loans		
		(8)- disposables		
		(9)- Creditors		
		(10)- Different Credit accounts		
		(11)- Regular accounts		
160,383,456.56	11	1- Fixed assets		171,754,845.53
498,737.72	111	1-1- Lands	498,737.72	
25,589,352.86	112	1-2- Building Construction - public Service (Civil Engineering)	25,589,352.86	
125,653,044.77	113	1-3- Machines + Equipments	135,871,549.04	
2,907,402.11	114	1-4- Transport media	2,993,402.11	
1,627,582.76	115	1-5-Tools + Moulds	1,863,223.76	
2,931,780.15	116	1-6- Furniture for offices	3,763,023.85	
1,175,556.19	118	1-7- Establishment cost.	1,175,556.19	
6,014,716.97	12	2- Works in progress		958,295.70
	122	2-1 - Building construction (Civil Engineering)	813,990.05	
	123	2-2- Machine and Equipment on production centers	144,305.64	

Balance Sheet in DEBS Co.  
"ASSETS"

Year 1996

Year 1995 SP	account No.	Title	Partial SP	Year 1996 Total, SP
160,229,563.86	13	3- Stocks		180,615,385.48
6,996,159.95	1,311	3-1- Raw material.	16,675,694.90	
70,803,361.66	1,312	3-2- Auxiliary material*	68,405,910.03	
4,193,300.81	1,313	3-3-Oil stock (Lubrication)	4,614,393.34	
70,393,932.57	1,314	3-4- Spare parts stock	84,808,088.01	
1,060,225.00	1,315	3-5-packing material	909,250.00	
2,487,056.70	1,316	3-6- Production waste**	1,670,594.85	
702,203.94	1,317	3-7- Building materials	687,493.70	
3,593,323.23	1,319	3-8- Other General stock	2,843,960.65	
22,409,705.19	132	3-9- Uncomplete production	29,711,181.12	
419,291,320.20	133	3-10- Complete production	447,577,981.56	
13,602,833.86	134	3-11- Value of preparing production outside (by others)	13,836,509.60	
128,813.47	136	3-12- Documentary credits (L/C)	465,644.46	
615,807,145.09	16	4- Debtors		652,998,153.48
563,149,294.32	161	4-1- Customers	618,085,507.38	
13,300.00	162	4-2- Receiving papers (Bill note)	13,300.00	
52,644,550.77	163	4-3- Insurance (Bid Bond) and down -payment (in advance)	34,899,346.10	
338,464,508.21	17	5-Different debit accounts		405,611,883.35
161,413,557.48	172	5-1- Other debit balances	217,203,132.09	
8,296,422.50	174	5-2- Down payment specialized current expenses	8,200,171.30	
168,754,528.23	175	5-3- Depreciation specialized for GOTI	180,208,579.96	
161,132,163.09		6- Subtotal loss during financial cycles		168,100,951.37

\* - Such as Dye stuffs.

\*\* - From spinning and weaving.

Balance Sheet in DEBS Co  
"ASSETS"

Year 1995 SP	Account No.	Title	Partial SP	Year 1996 Total SP
		7- Debtors of capital loans (amount)		277,500,000.00
7,779,146.54	18	8- Disposable		48,754,867.30
7,138,347.44	182	8-1- Bank account	45,664,725.20	
640,799.10	185	8-2- Under-collect cheques	3,081,142.10	
10,408,645.12	26	9- Creditors		21,920,987.92
447,969.61	261	9-1- Suppliers	1,021,372.61	
9,960,675.51	263	9-2- Different Creditors	20,899,615.31	
1,013,844.37	27	10- Different Credit accounts		7,312,744.97
1,013,844.37	272	10-1- different Creditors	7,312,744.94	
107,174.85	19	11- Regular accounts		60,763.00
107,174.85	191	11-1- Value of goods to be prepared (from outside)	60,763.00	
1,916,773,037.43		Total	2,427,171,194.84	2,427,171,194.84

Balance Sheet in DEBS Co.  
"REQUIREMENT"

R1

Year 1995 SP	account No.	Title	partial	Year 1996 Total, SP
		(1)-Capital		
		(2)- Reserves		
		(3)- Depreciation.		
		(4)- Provision		
		(5)- Creditors		
		(6)- Different Credit account.		
		(7)-Debitors		
		(8)- Different debit account		
199,061,667.26	21	1- Capital		496,508,667.26
125,500,000.00	211	1-1- Paid-up capital	125,500,000.00	
	212	1-2- Unpaid-up capital	277,500,000.00	
73,561,667.26	213	1-3- Investments excuting of the plan	93,508,667.26	
51,625,165.22	22	2-Reserves		69,196,855.87
1,153,115.64	221	2-1- Legal reserves*	1,153,115.64	
1,770,410.01	223	2-2- Reserve of industrial expanding.	1,770,410.01	
48,701,639.57	225	2-3- Reserve of increase of fixed assets price	54,136,500.97	
12,136,829.25	227	2-4- Accumulation of extra Balance	12,136,829.25	
132,621,739.51	23	3- Depreciations		138,640,929.84
20,341,399.92	232	3-1 Building construction depreciations.	21,041,770.71	
106,031,956.20	233	3-2 Machines and Equipments	110,888,589.22	

A4-I-64

\* 10% as per rules in force from profits us covering loss.



Balance Sheet in DEBS Co.  
"REQUIREMENT"

R-2

Year 1995 SP	account No.	Title	Partial SP	Year 1996 Total, SP
1,956,202.57	234	3-3- Transport media.	2,136,877.57	
1,389,651.16	235	3-4- Tools and moulds	1,499,220.35	
1,915,678.44	236	3-5- Furniture.	2,087,600.77	
986,871.22	238	3-6- Establishment Cost	986,871.22	
	24	4- Provisions		51,080,585.28
45,098,410.28	249	4-1- Other Provisions	51,080,585.28	
1,076,521,864.93	26	5- Creditors		1,217,495,133.33
1,002,896,775.73	261	5-1- Suppliers	1,132,475,883.75	
2,351,097.60	262	5-2- Payer effects	2,314,942.60	
71,208,422.00	263	5-3- Different Creditors	82,639,534.38	
65,572.60		5-4- Creditors for previous profits distribution	65,572.60	
313,664,659.94	27	6- Different Credit account		363,012,163.26
10,004,930.95	272	6-1- different Creditors	7,316,850.56	
109,553,501.93	273	6-2- Other Credit balance	147,668,506.82	
25,351,698.82	274	6-3- Due running specialized expenditures.	25,062,298.77	
168,754,528.23	276	6-4- Accumulation of depreciations and running accounts in the company in favour of GOTI	180,208,579.96	
1,541,161.65	279	6-5- Due unpaid	2,755,927.15	

Balance Sheet in DEBS Co.  
"REQUIREMENT"

Year 1995 SP	account No.	Title	Partial SP	Year 1996 Total SP
	16	7-Debitors		28,023,785.03
22,308,550.76	161	7-1 Customers	28,023,785.03	
107,174.85	291	7-2 The value of goods for others in our company	60,763.00	
		8-Different debit accounts		63,152,311.97
59,878,876.35	1,733	8-1-Due unpaid interests	60,151,715.29	
2,099,361.68	172	8-2- Other Credit balances for other debit account	3,000,596.68	
107,572.75	136	8-3- Documentary Credits	-	
		Buy (L/C)		
<b>1,916,773,037.43</b>		<b>Total</b>	<b>2,427,171,194.84</b>	<b>2,427,171,194.84</b>

APPENDIX I-T-12

Profit and Loss Statement in DEBS Co.

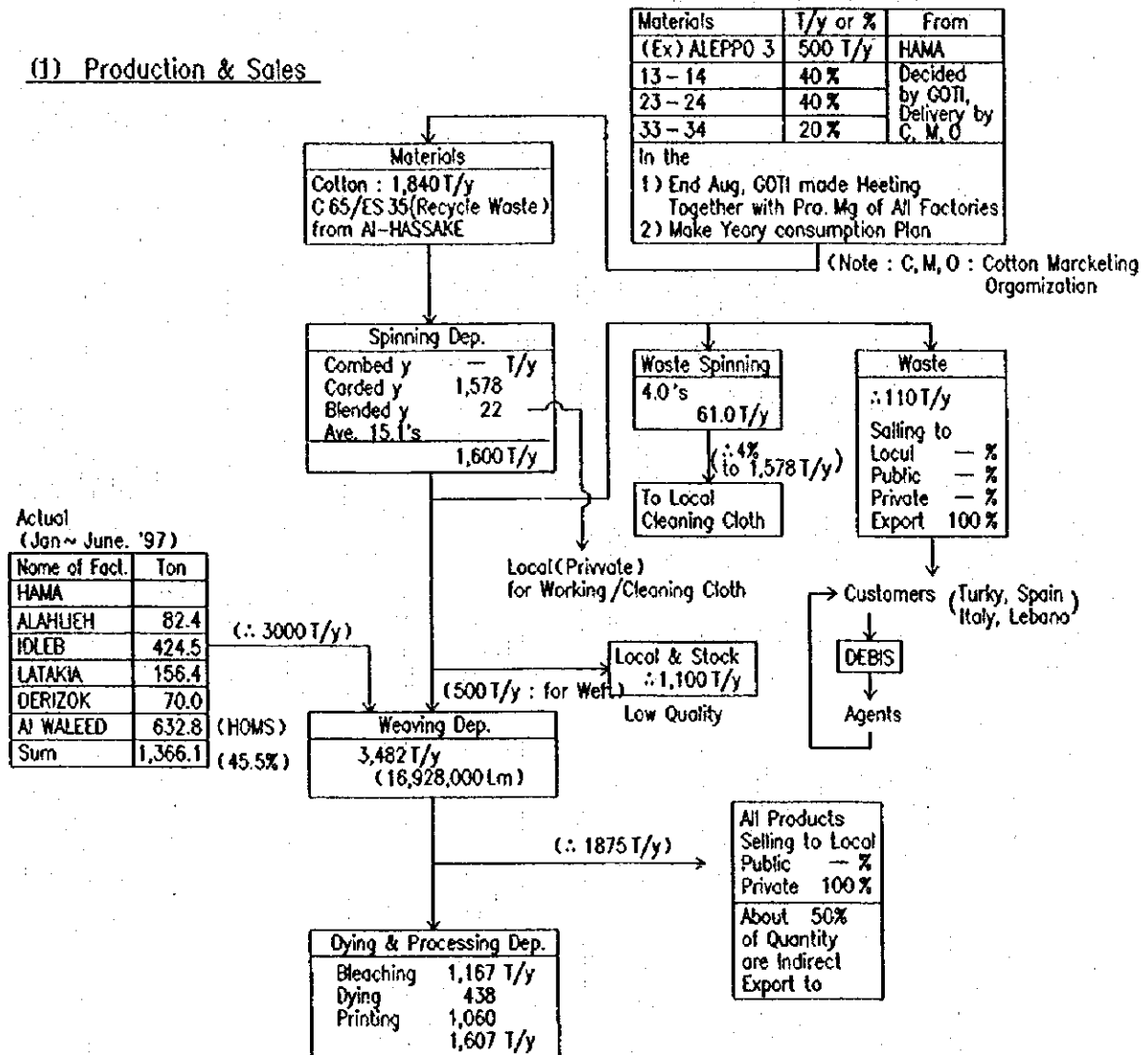
(Unit: SP)

1995	Title - Credit	1996	1995	Title Debit	1996
24,791,349.50	1- The profit of purchasing	9,284,658.89	2,126,373.46	1- Administrative and Financial expenses	8,480,966.76
148,816.26	2- Bank interests and capitals	220,696.04	2,167,632.84	2- Last years expenses	1,999,885.91
8,974.00	3- Credit waging	7,740.00	1,841,826.92	3- Wages against end of service	1,863,275.17
16,276,222.58	4- Revenue of Previous years	128,458.02	3,806,488.00	4- Burden of provisions	9,007,755.00
105,774.94	5- Profits of Grey sales	1,110,818.63	612,556.19	5- Bank Interests and commissiing	497,778.00
1,655,908.05	6- Different Revenues	198,919.79	2,431.11	6- The loss of Farm	587,003.98
503,770.40	7- Goods and material (Smoothing)	119,559.52	59,767,703.40	7- Interests of deley of public sector payback	
562,838.30	8- waste sales- cotton - Thread	4,315,859.15	20,000.00	8- Commissions of debentures discount	
966,550.00	9- Capital profits		3,869,182.54	9- Interests of debit bin	
	10- Revenue of manufacturing for others	2,000.00			
	11- Revenue of goods transportation	79,166.50			
36,093,990.53	12- The loss of cycle (Financial one year)	6,968,788.28			
81,214,194.56	- Total	22,436,664.82	81,214,194.56	Total	22,436,664.82

# APPENDIX I-F-1

## Production Flow Diagram

### (I) Production & Sales

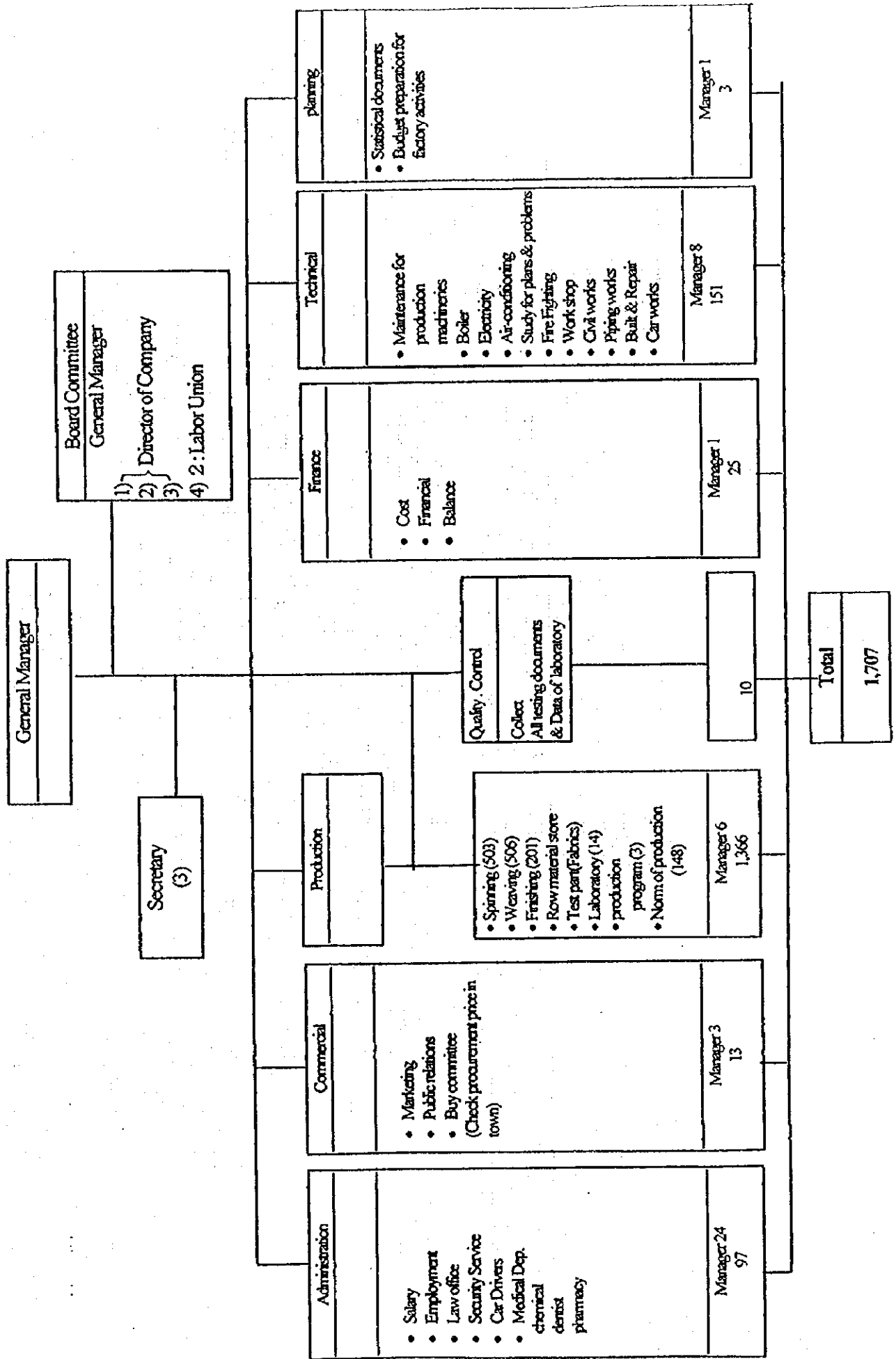


### (II) Stock of Products (At present)

Rate : 43 SL/⌘

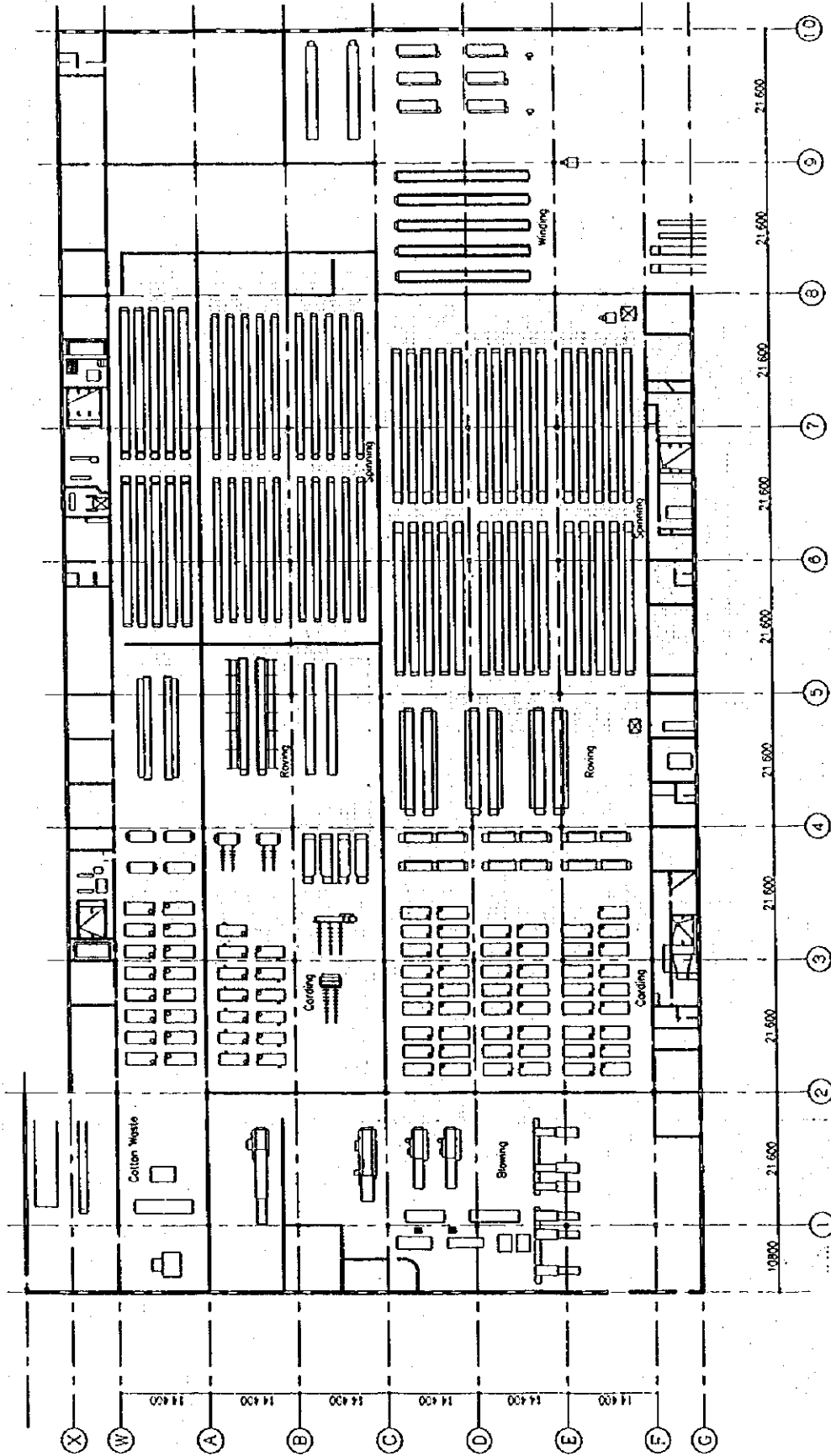
	Yarn	Grey Fabl.:	Dyed/Printed	Others
Quantity	400 T	9,500,000 M	2,000,000 M	0 T
Estimate Value	1.6 MUS ⌘	6.9 MUS ⌘	2.0 MUS ⌘	(Total) 10.5 MUS ⌘
Remarks	due to Low Quality	due to Low Quality	due to Low Quality	

APPENDIX I-F-2 (iii) ORGANIZATION of U.A.C.I

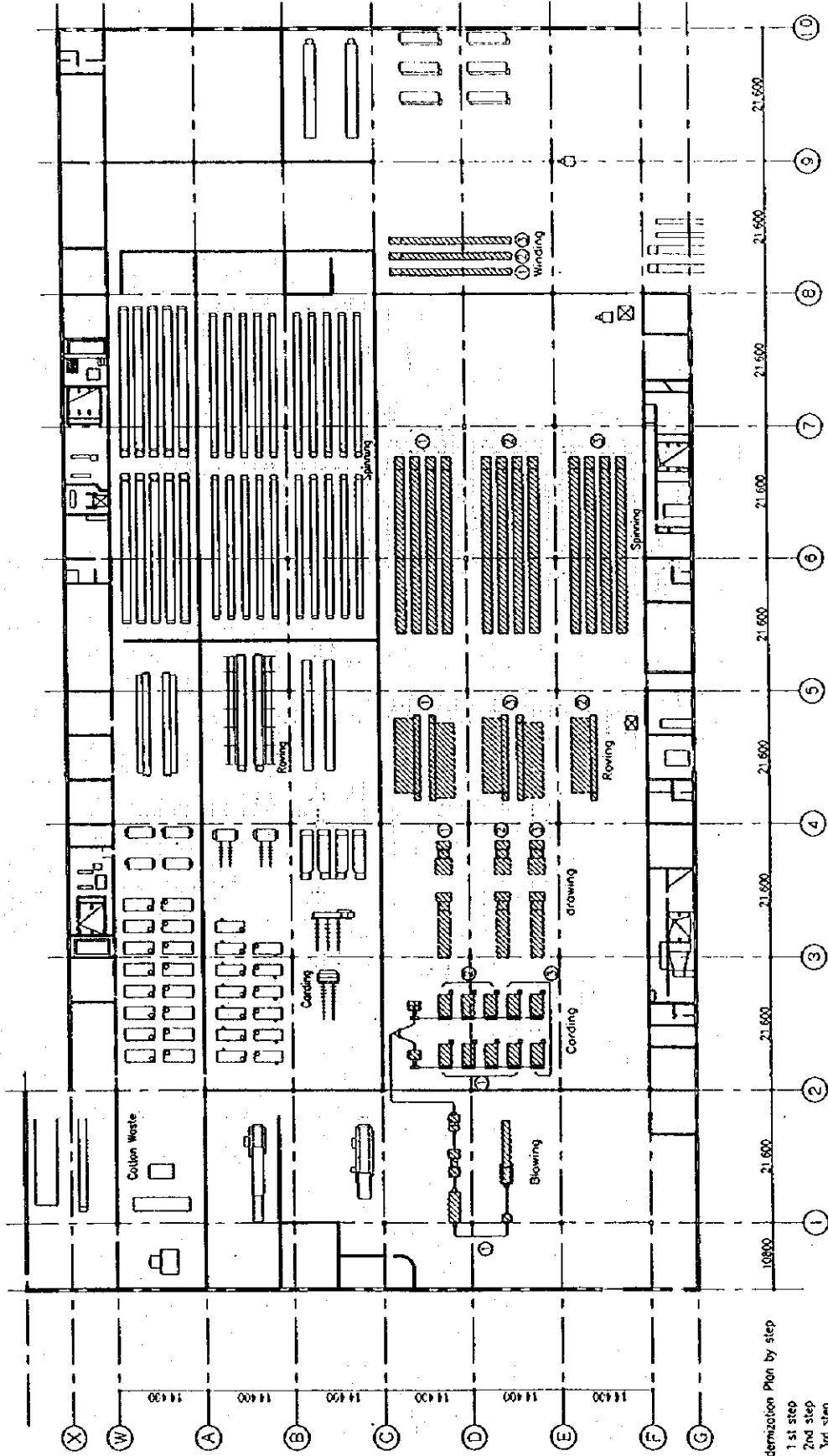


APPENDIX I-F-3

United Arab Company for Industry  
Spinning Section Layout (Existing)



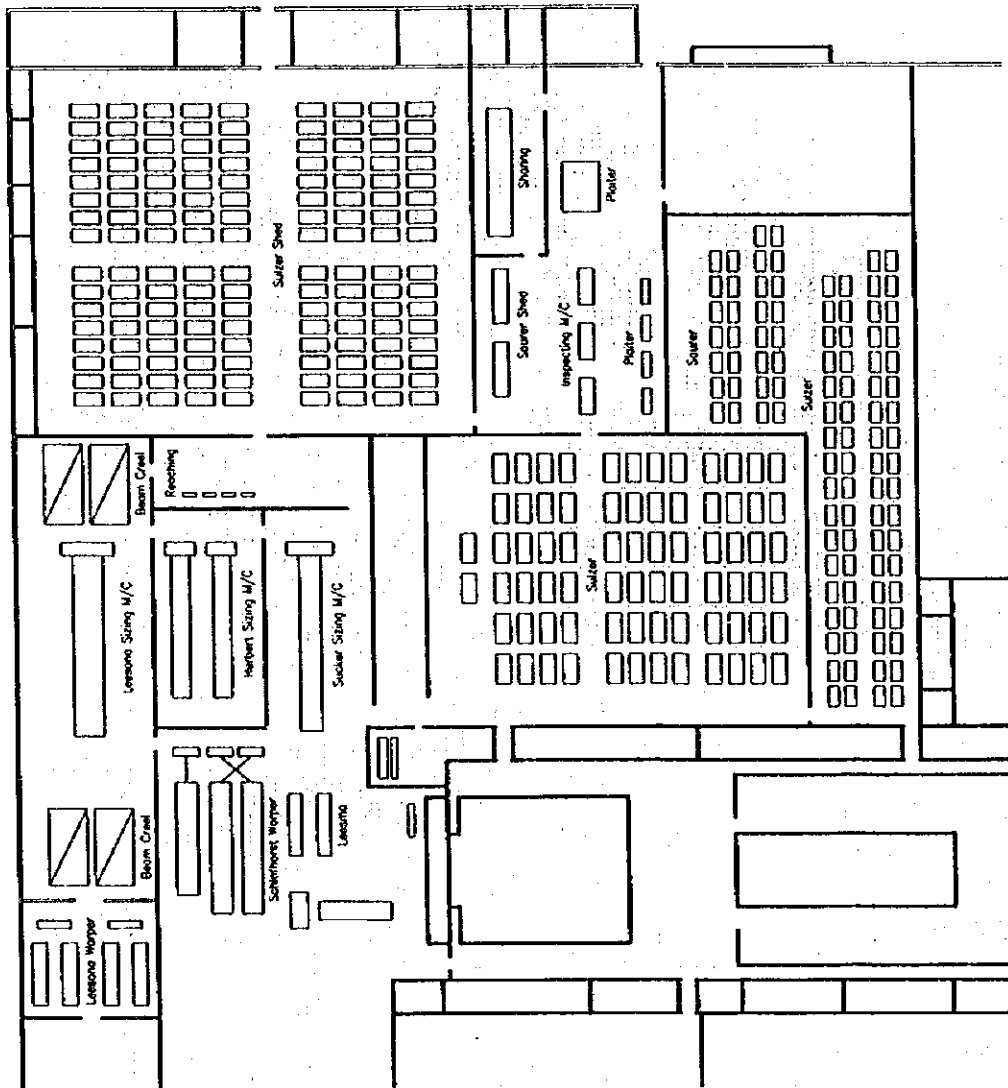
APPENDIX I-F-4  
 United Arab Company Industry  
 Spinning Section Layout (Modernization)



A4-I-71

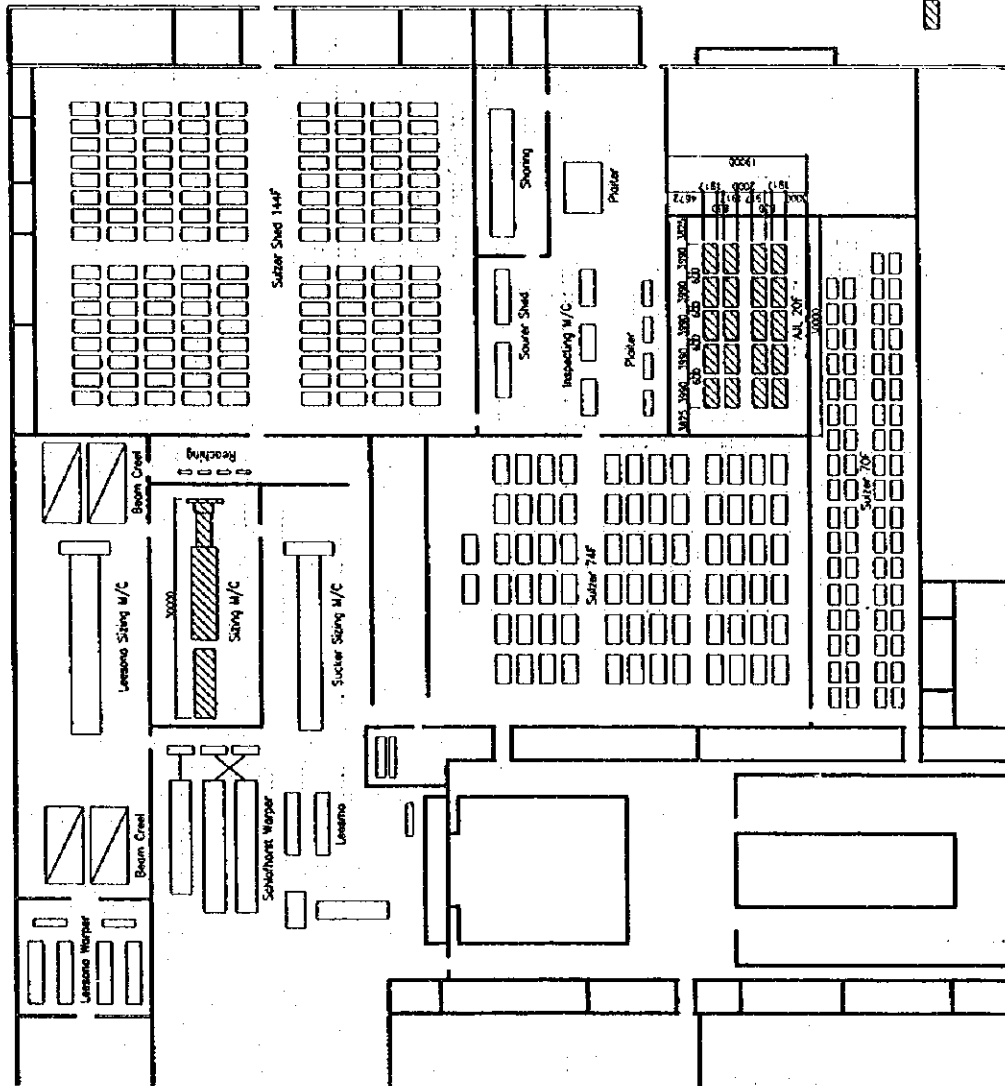
Index:  
 [Shaded Box] Sign: Modernization Plan by step  
 ① 1st step  
 ② 2nd step  
 ③ 3rd step

APPENDIX I-F-5  
 United Arab Company for Industry  
 Weaving Section Layout (Existing)





APPENDIX I-F-6  
 United Arab Company for Industry  
 Weaving Section Layout (Modernization Plan)



## APPENDIX I-F-7

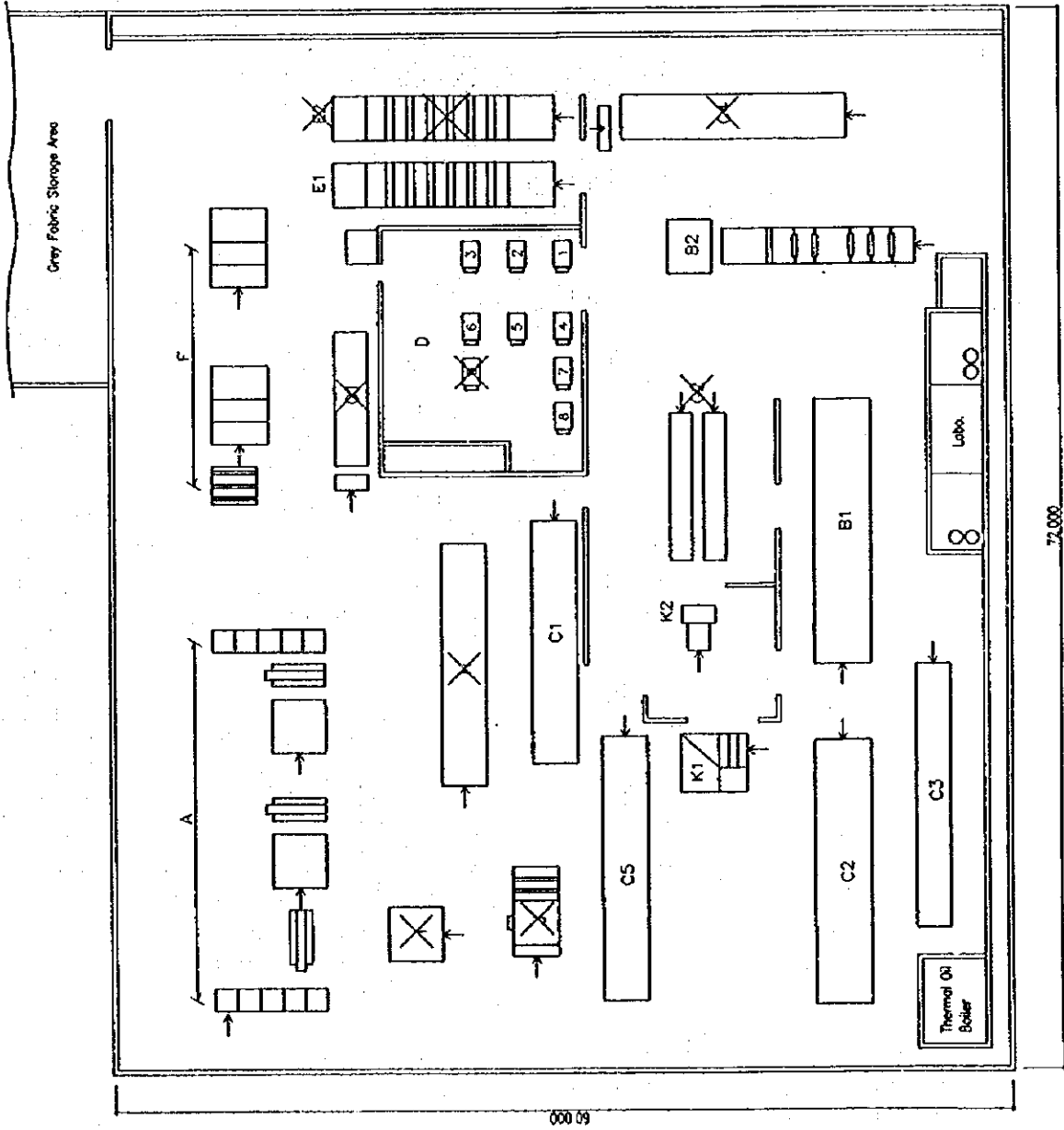
Flow Chart of Dyeing & Finishing Process

No.	Machine	Material Process	Cotton (60" w)			Cotton (100" w)	
			* White	Dye	Print	* White	Dye
1	Singeing & Desizing M/C		●	●	●	●	●
2	Jigger for Bleaching M/C		●	●	●	●	●
3	Cylinder Dryer		○	○	○	○	○
4	Mercerizing M/C		●	●	●	●	●
5	Jigger for Dyeing		○	●	○	○	○
6	Cylinder Dryer		○	○	○	○	○
7	Stenter for Pre-Printing M/C		○	○	○	○	○
8	Rotary Screen Printing M/C		○	○	○	○	○
9	Baking M/C		○	○	○	○	○
10	Finishing Stenter		○	○	●	●	●
11	Calender		○	○	○	○	○
12	Sanforizing M/C		●	●	●	●	●
13	Inspecting M/C		○	○	○	○	○
14	Doubling & Winding M/C		○	○	○	○	○
15	Packing & Shipping		○	○	○	○	○

Note :

- Newly replaced machine
- A little difficult when the fabric wider than 100" will be processed.
- Existing machine shall be utilized after maintenance.
- \* Yarn dyed fabric process will be same as white finishing fabric.

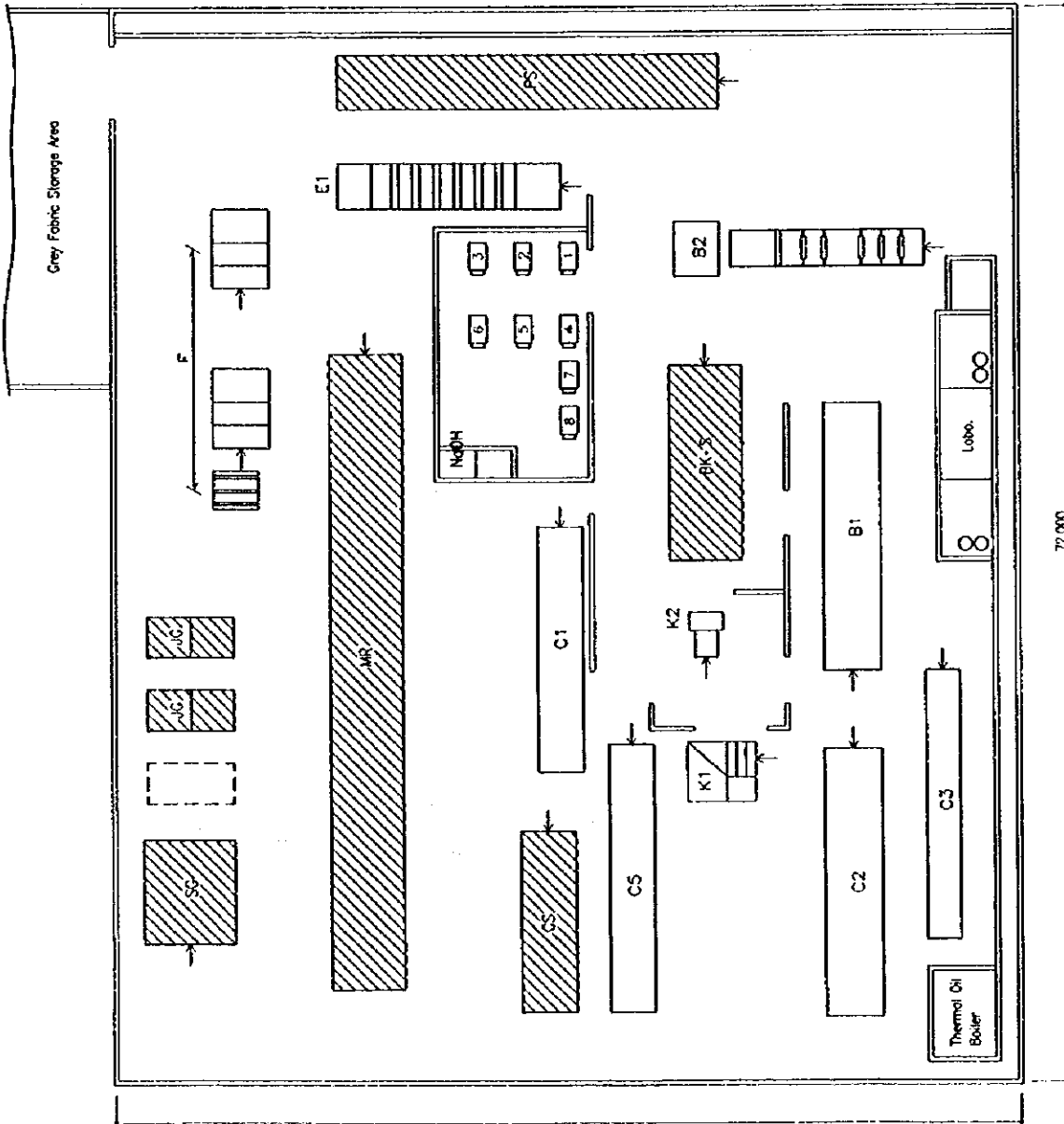
APPENDIX I-F-S  
 United Arab Company for Industry  
 Dyeing and Finishing Section Layout (Existing)



A	-Bleaching Line (J-Box)	Biger (Germany)	Mfg. 1958
B1	-Printing Machine	Zimmer (Dutch)	Mfg. 1969
B2	-Roller Printing Machine	(Japan)	Mfg. 1956
C1	-Stenter	Kranz (Germany)	Mfg. 1969
C2	-Stenter	Monfortos (Germany)	Mfg. 1976
C3	-Stenter	Monfortos (Germany)	Mfg. 1958
C4	-Stenter	Dobor (Hambold)	Mfg. 1957
C5	-Stenter	Atros (Germany)	Mfg. 1960
D1 ~ 5	-Jäger	Gerber (English)	Mfg. 1958
D6 ~ 8	-Jäger	Benger (Germany)	Mfg. 1959
D9	-Padding Machine	Monfortos (Germany)	Mfg. 1958
E1	-Washing Machine	Goler ( )	Mfg. 1974
E2	-Washing Machine	Clinowever (Germany)	Mfg. 1958
F	-Cylinder Dryer	Monfortos (Germany)	Mfg. 1958
G1	-Colour Fixing Machine	Monfortos (Germany)	Mfg. 1958
G2	-Steamer x 2	Clinowever (Germany)	Mfg. 1958
H	-Mercerizing Machine	Gerber (English)	Mfg. 1956
I	-Fire Engine	Walter (English)	Mfg. 1957
J	-Shrinking Machine	Hanter (English)	Mfg. 1959
K1	-Calender	Clinowever (English)	Mfg. 1957
K2	-Calender	Remisch (Germany)	

Note: X Sign M/C are not used at present.

APPENDIX I-F-9  
 United Arab Company for Industry  
 Dyeing & Finishing Section (Modernization - 1st Step)



< Replaced New Machine List >

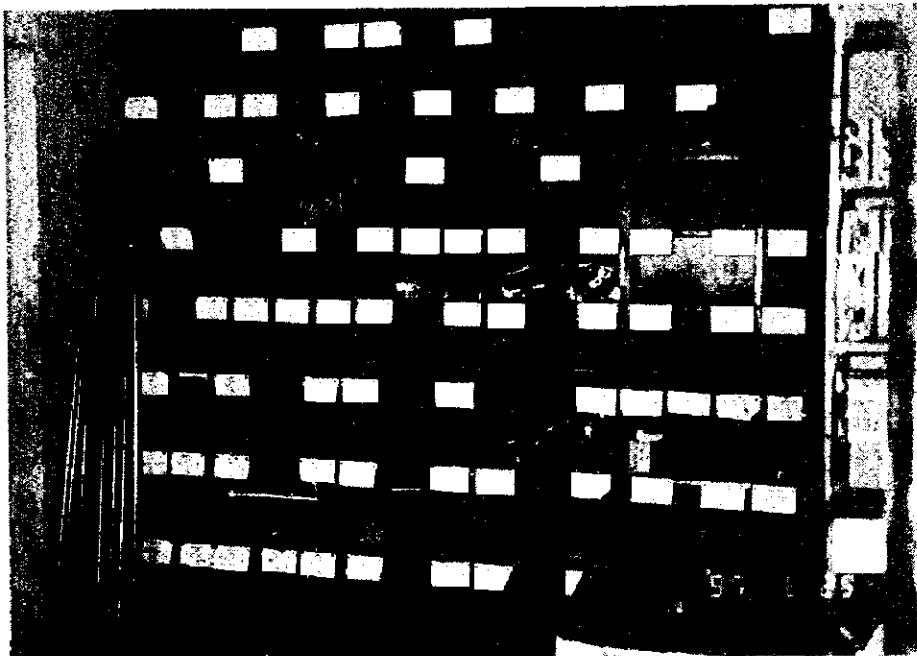
No. Index	Machine Name	Set/Width	Note
1	SG Singeing & Desizing M/C	1 3000	Batch up type
2	JG Large Batch Jigger for Bleaching	1 3000	Approx 3000m/Batch
3	JG Large Batch Jigger for Dyeing	1 3000	Approx 3000m/Batch
4	MR Mercerizing M/C	1 2000	chain type
5	CS Compressive Shrinking M/C	1 2000	
6	BK-S Baking & Steaming M/C	1 2000	Cap : 140m
7	PS Pod Steam & Washing M/C	1 2000	

Note : Sign M/C Shall be replaced at the 1st Step Modernization Plan

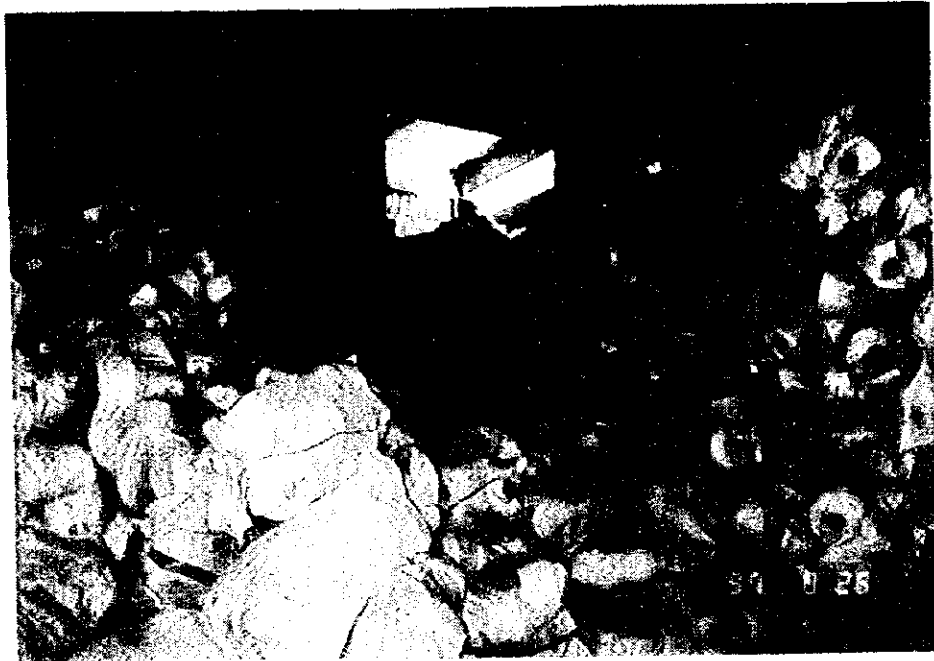
**APPENDIX I-P-1 BAD CONDITION OF WASTE BEFORE BEING PUT INTO MACHINE**



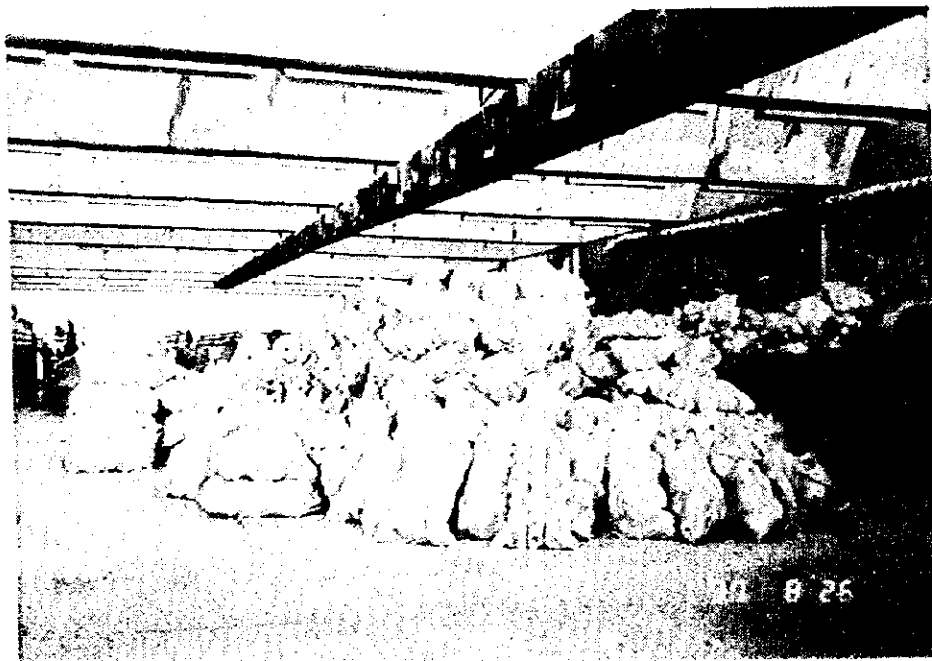
**APPENDIX I-P-2 STORAGE CONDITION OF SPARE PARTS**



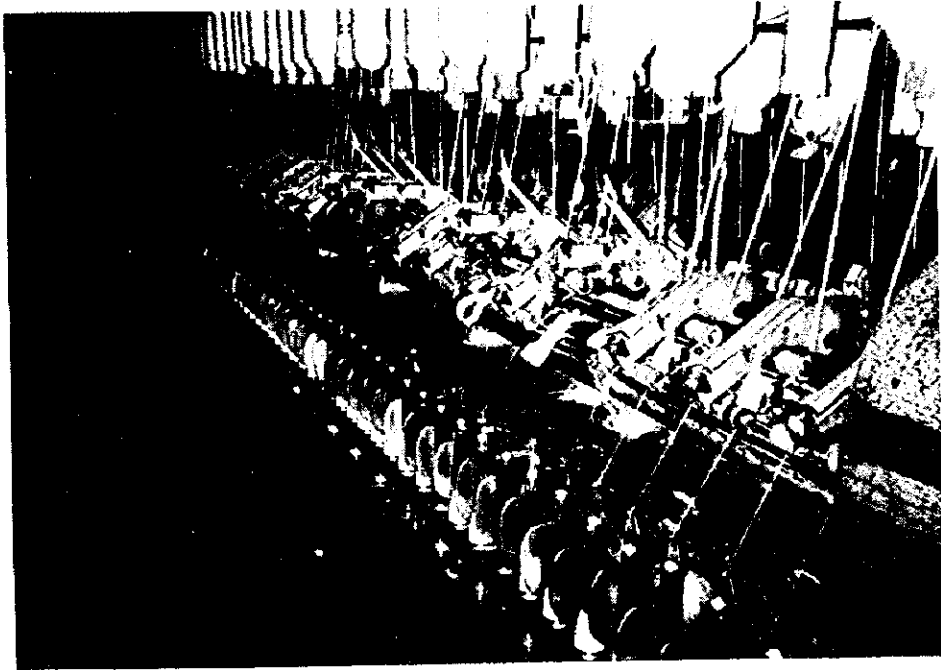
**APPENDIX I-P-3 EXTRAORDINARY YARN STOCK**



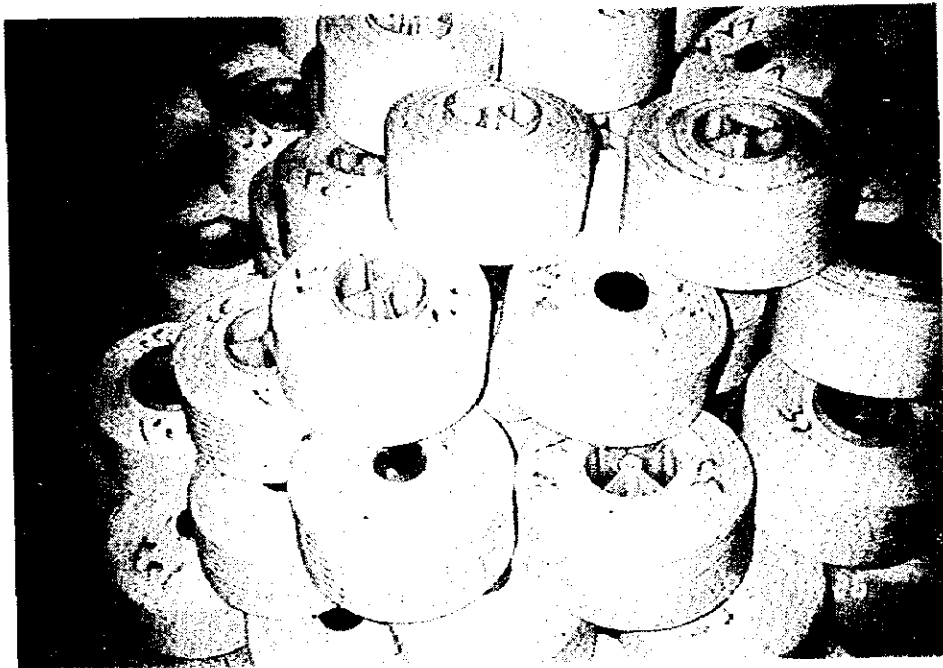
**APPENDIX I-P-4 YARN BAGS PUT EVERYWHERE**



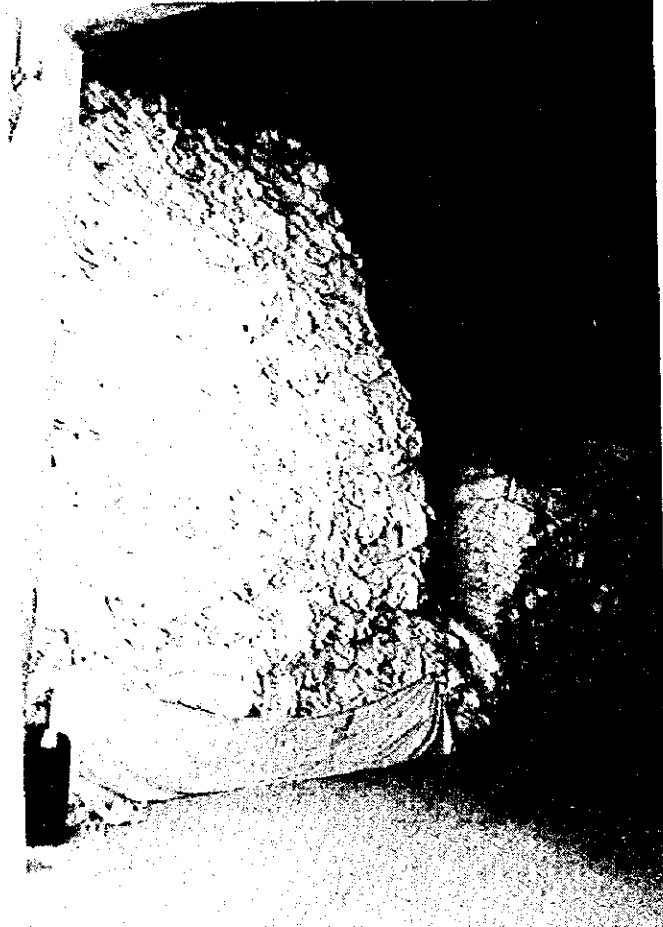
**APPENDIX I-P-5 MANY BROKEN YARNS AND EMPTY SPINDLES**



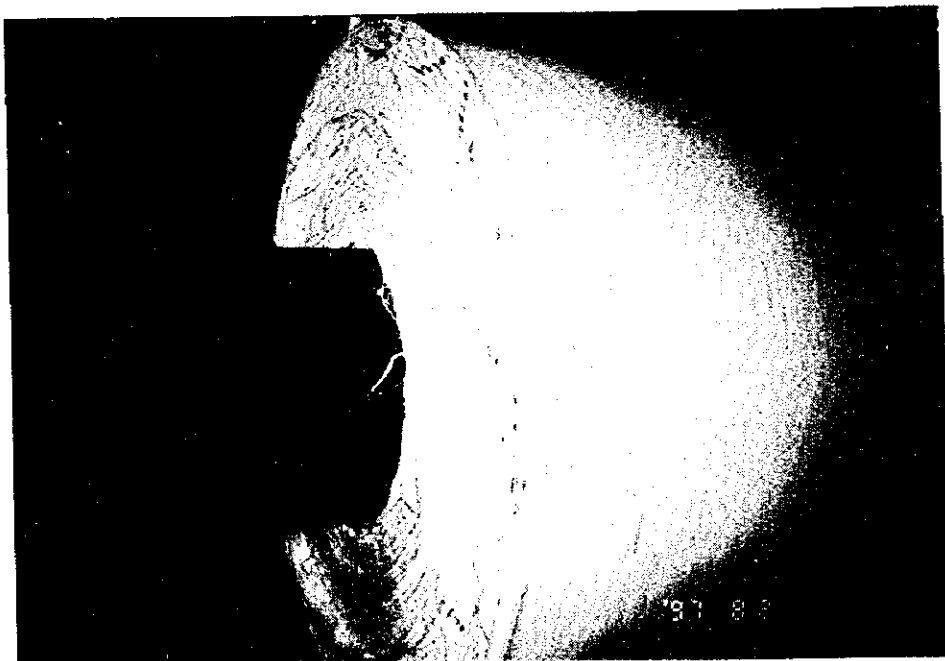
**APPENDIX I-P-6 CHEESE OF YARN IMPROPERLY PILED**



**APPENDIX I-P-7 EXTRAORDINARY GRAY FABRIC STOCK**



**APPENDIX I-P-8 BATCH-UP ROLL ATTACHED WITH MANY OF EDGE YARN**

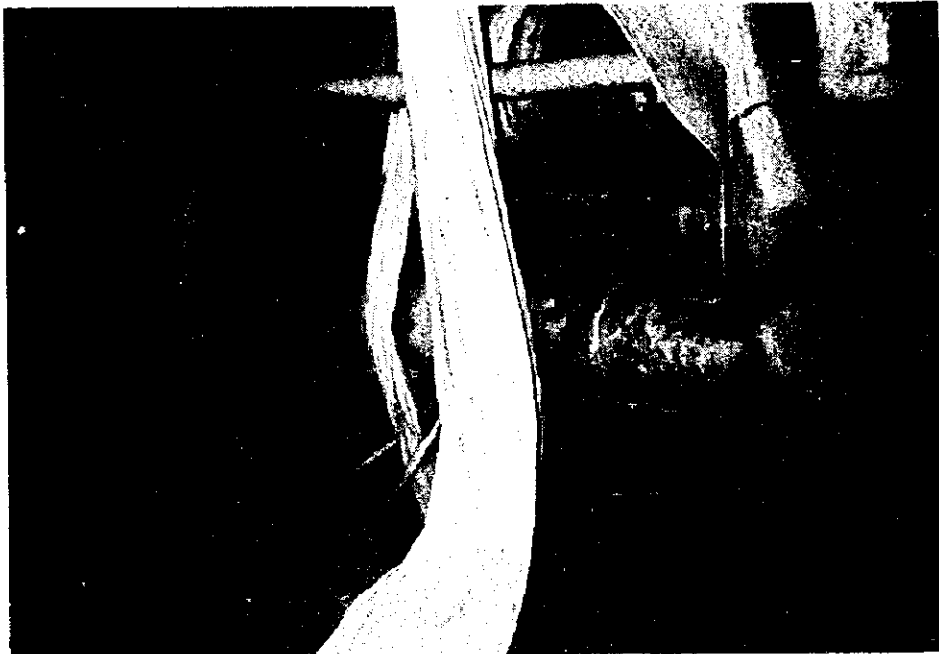




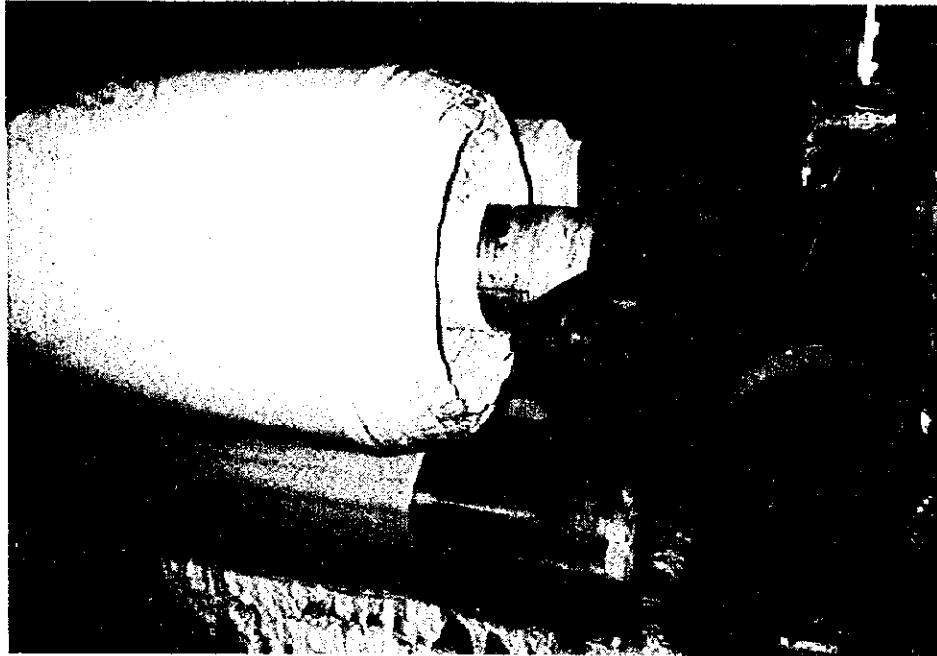
**APPENDIX I-P-9 SURFACE OF RUBBER ROLL DETERIORATED AND WORNOUT**



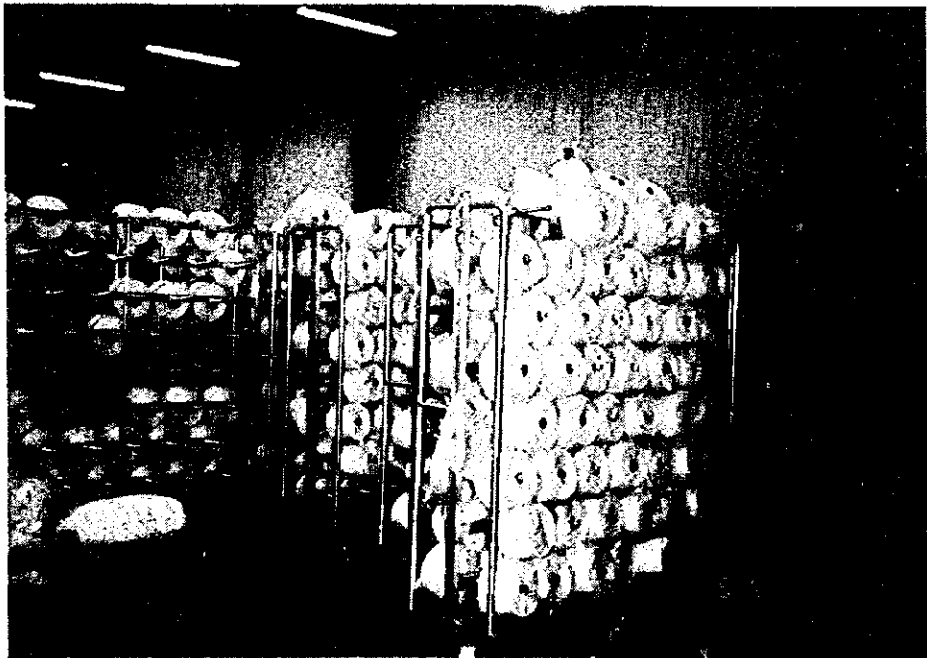
**APPENDIX I-P-10 SILICON SCALE AND RUST GENERATED IN ROPE WASHER AND IMPROPER TENSION CONTROL**



**APPENDIX I-P-11 DEFECTIVE CENTERING OF JIGGER**



**APPENDIX I-P-12 CHEESE CARRIERS TO USE FOR CHEESE TRANSPORTATION  
AND STORAGE**



**10**

**Jableh Spinning Company**

## 目次

JABLEH SPINNING COMPANY 工場診断書.....	1
1. 企業の現状.....	1
1.1 立地条件.....	1
1.2 企業の概要.....	1
2. 経営・財務管理の現状と問題点.....	3
2.1 経営管理の現状と問題点.....	3
2.2 財務管理の現状と問題点.....	5
3. 生産工程の現状と問題点.....	9
4. 生産工程の管理の現状と問題点.....	10
4.1 調達管理.....	10
4.2 在庫管理.....	10
4.3 工程管理.....	11
4.4 設備管理.....	14
4.5 品質管理.....	14
4.6 教育・訓練.....	15
4.7 環境対策.....	15
5. 近代化計画.....	15
5.1 経営管理の近代化.....	15
5.2 生産管理の近代化.....	28
5.3 生産工程の近代化.....	29
5.3 生産設備の近代化.....	30

# JABLEH SPINNING COMPANY 工場診断書

実施日：1997年8月27日～9月7日

実施者：大嶋、市川、McCorkel、小杉、津森

## 1. 企業の現状

### 1.1 立地条件

Jableh はシリア北西部の地中海沿岸にあり、Lattakia のすぐ南側で Damascus、Aleppo から車で 3-4 時間の距離にある。Jableh Spinning Company は Jableh 市街地郊外の東側に位置する。ハイウェイの傍で、鉄道の駅にも近く、ラクキア港にも車で 15 分と近く、交通の至便な所に立地している。Jableh には大きな工場もなく、近隣には同規模の町村が沢山あり、人集めには特に問題がない。

### 1.2 企業の概要

#### (1) 基本的事項

1975 年の設立で紡機 75,000 錠を有す紡績専用工場である。年約 7 千トンの綿糸を生産する（平均番手 Ne 24）。

#### (2) 建物、敷地

敷地総面積は約 20 万平方メートルで、建物総面積は 78,900 m<sup>2</sup> である。主要な建物の面積は次の通り。

紡績工場	23,800 m <sup>2</sup>
原綿・原料倉庫	8,400 m <sup>2</sup>
製品倉庫	6,300 m <sup>2</sup>

工場の敷地内には事務所、生産、ユティリティなどの設備の他に、診療所、幼稚園、寄宿舎、トマト加工工場、ベーカリーなどがある。また、Jableh New Spinning Project が敷地内に建設される予定である。企業全体の配置図を Appendix J-F-1 に示す。

### (3) 原材料

Jableh Spinning が使用している原綿の混綿区分は次の通りである。

- コーマ糸 (Ne 32/1, 24/1 など)

13×××	33%	又は	13××	33%
13××	33%		13×	33%
13×	33%		13	33%
- カード糸 (Ne 30/1)

13×	50%	又は	13	50%
13	50%		13M	50%
- カード糸 (Ne 24/1, 20/1 など)

23	33%	又は	14××	33%
14×	33%		14	33%
14	33%		24	33%

(注) 13, 23, 14 などの数字の 1 桁目は成熟度、カラー、マイクロネア、その他のスペックで番号が少ない程良い。2 桁目は繊維長を示し、3 は 1-3/32 インチ、4 は 1-1/16 を指す。付属記号は×××、××、×、×無しの順で品質が悪くなる。M は more dirty を意味する。

原綿産地の比率は現在 Hama 40%、Hassakeh 20%、Aleppo 40%である。

### (4) 製品

Jableh Spinning の生産品目は以下の通り。

カード糸 Ne 20/1, 24/1, 30/1, 20/2, 24/2

コーマ糸 Ne 20/1, 24/1, 30/1, 32/1

その他、各工程から出る屑綿を販売している。

### (5) 販売と在庫

Jableh の製品 (糸) 販売価格は Appendix J-T-1 参照。過去 6 年間の生産、販売と在庫バランス実績は Appendix J-T-2 参照。数量だけに限った生産対販売率、生産対在庫率の推移は次の通りである。

年度	販売/生産(%)	在庫/生産(%)
1991	95	49
1992	128	18
1993	109	8
1994	107	1
1995	101	0
1996	69	31
平均	102	18

販売、在庫の推移は一応順調である。過去に時々数百トンの在庫が溜まる時があったが、生産調整と集中的な販売努力でクリアされてきた。

#### (6) 生産計画および生産実績

過去6年間の生産計画と実績および1997年度の月別生産実績を Appendix J-T-3 および Appendix J-T-4 にそれぞれ示す。又、当該企業の生産フローを Appendix J-F-2 に示す。

#### (7) 組織および人員

会社全体の組織、および Production Department 並びに Technical Department の組織は Appendix J-F-3, J-F-4, J-F-5 に示す通りである。

#### (8) 製造設備

Jableh Spinning の生産設備およびユーティリティ設備の明細を Appendix J-T-5、J-T-6 に示す。

## 2. 経営・財務管理の現状と問題点

### 2.1 経営管理の現状と問題点

#### (1) 販売管理

- ① GOTI 傘下の国営繊維企業は同条件下（販売単価の統一など）における自由競争である。

- ② そのマーケティングに対する考え方は旧態依然の生産志向、販売志向（作ったものを売る）である。原則として生産は止められないので、見越生産の比率が高く、見込みが外れれば在庫が急増する。しかし、Jableh Spinning は注文生産の比率が高く、1997年度現在の注文生産は全体の90%である。
- ③ 見込み生産の時は市場調査が大切だが、GOTI およびその傘下企業とも市場調査はやっていないも同然である。Jableh Spinning の場合、糸の販売先は民間ユーザーが多いので、需要番手の傾向など調査しているが、本格的な調査手法による市場調査は行っていない。
- ④ 需要予測、販売計画は GOTI の Planning Dept.で行っているが、その結果が各企業へ Feedback されているかは定かでない。
- ⑤ マーケティングに関する一応の実績資料は Jableh で作成されているが、その評価、応用が十分なされているかははっきりしない。
- ⑥ 国営企業の法規制などから、各企業とも十分なマーケティング戦略（マーケティング組織の拡充、プロモーション戦略の推進など）を展開する土壌にない。
- ⑦ Jableh Spinning はコマ糸という戦略商品を持っているが、品質的に Lattakia Spinning と Hama Spinning に及ばない(Annex 2 および Appendix J-F-6, 7, 8 参照)。ポートフォリオ・マトリックスにおける「問題児」の地位を脱却できていない。

## (2) 労務管理

- ① 有能な従業員を採用してその定着性を図るという面からは、現行の採用管理では不十分である。
- ② 従業員の会社間、都市間の異動、配転、職種や業務の転換、新職場への配転などにより、合理化を計るという配置管理は諸制約により、全く行われていない。
- ③ 終身雇用制で一時解雇も一時帰休制もまったく出来ない体制にある。
- ④ 1992年に各企業別に制定された職務記述書(SOPを兼ねる)が十分に活用されていない。
- ⑤ 十分な教育訓練(能力開発)を行える infrastructure がない。
- ⑥ 国営企業の賃金高、賃金体系は多くの問題を抱えている。
- ⑦ 安全衛生管理が不十分である。
- ⑧ 労使関係も改善が必要である。



### (3) 資金管理

- ① 国営企業への販売は資金回収が遅れがちである。
- ② 国営企業同志の取引は持たれ合い的傾向があって、支払い不能リスクの回避などに重点を置いた現金資金管理が行われていない。

### (4) 事業計画

中・長期事業計画は GOTI、短期部門別事業計画は各企業の責任だが、自由競争で独立採算を持たせるなら、戦略計画まで各企業の責任にしなければ不十分である。

## 2.2 財務管理の現状と問題点

第二次現地調査において、Jableh Spinning Company から入手した主要財務諸表に基づき、同工場の現在の財務状況を知るために財務分析を行うこととする。

### (1) 生産量

綿糸における最近の生産計画および生産実績を下記に示す。

#### PLANNED/REAL PRODUCTION IN JABLEH SPINNING - Cotton Yarn -

Year	Unit	Production Capacity	Planned Capacity	Real Production	%
1995	Ton 1,000 km	- -	- -	4,912 <sup>*1</sup> -	- -
1996	Ton 1,000 km	6,844 279,244	6,844 279,244	6,603 262,224	96.0 94.0
1997	Ton 1,000 km	6,844 279,244	6,844 279,244	2,976 <sup>*2</sup> 121,249 <sup>*2</sup>	43.0 43.0

Source : Planning department, Jableh Spinning

\*1 : Production cost statement in 1995

\*2 : From 01/01/97 to 30/06/97

上表から、1996年の綿糸生産は6,603トン/年で、前年と比べて34%増産するとともに、同年の計画能力に対して96%を達成した。1997年も順調に生産が行われている。

## (2) 製造原価

1996年の製造原価の詳細はAppendix J-T-9に示した。

製品の種類では、カード糸が製造原価の87.2%を占め、次いでコマ糸が12.6%、残りが屑糸(0.2%)となった。同工場の主力商品はカード糸の22番手および24番手である。

製造原価の構成では、第一次現地調査の結果も考慮すると、最大費用要素として原料代が製造原価の66.7%を占め、次いで人件費が17.4%、エネルギー代が7.1%を占めた。

1995年と1996年との比較検討のために、下記に番手別生産量、原料代および総製造原価を示した。

**COMPARISON OF PRODUCTION AND RAW MATERIALS  
BETWEEN 1995 AND 1996**

Type Yarn Count	Combed Yarn		Carded Yarn			
	32	30,36&24	20	22	24	30
<b>Production (l/y)</b>						
1995	1,080	84	1,422	-	2,314	6
1996	838	-	52	2,568	3,181	-
<b>Raw Material (SP/kg)</b>						
1995(a)	87.0	87.0	84.0	85.4 <sup>*1</sup>	85.4	86.0
1996(b)	100.8	100.8	92.8	92.8	92.8	92.8
Difference(b-a)	13.8	13.8	8.8	7.4	7.4	6.8
Change(b/a,%)	15.8	15.8	10.4	8.6	8.6	7.9
<b>Total Cost (SP/kg)</b>						
1995(c)	148.5	143.7 <sup>*2</sup>	121.8	-	130.8	142.7
1996(d)	176.1	-	140.0	128.3	135.8	-
<b>Processing Cost (SP/kg)</b>						
1995(c-a)	61.5	56.7	37.8	-	45.4	56.7
1996(d-b)	75.3	-	47.2	35.5	43.0	-

Note : \*1 Estimated cost

\*2 Average cost

上表は、コマ糸の生産が1,164トン/年から838トン/年へ減少する一方、カード糸の生産が3,742トン/年から5,801トン/年へ増加したことを示している。この転換理由としては、カード糸（22番手および24番手）の原料代が8.6%上昇したのに比べて、コマ糸の原料代が15.8%と急激に上昇したことが考えられる。

原料代の上昇に伴って、総製造原価も1995年と比べて上昇した。そうした中、総製造原価から原料代を控除した加工費に関して、1996年の24番手の加工費が1995年と比べて2.4SP/kg安くなったことは注目に値する。

最後に、1996年の年間製造原価は933.79百万SPとなった。

**(3) 売上**

Appendix J-T-10 から、1996 年の年間売上高は 689.08 百万 SP となった。その内訳は、糸が 640.04 百万 SP、屑糸が 14.62 百万 SP、その他の売上が 34.42 百万 SP である。

同表において、完成品の在庫（製品在庫）の評価額として 1995 年が 0.32 百万 SP および 1996 年が 284.46 百万 SP が計上されている。

**(4) 損益**

上述した年間製造原価、年間売上高および製品在庫額を基に次式を使って売上粗利益を算出する。

$$ST96+SR96=PC96+ST95+GP96$$

Where;

SR96: Annual sales revenue in 1996

PC96: Annual Production cost in 1996

ST96: Value of stock of complete production in 1996

ST95: Value of stock of complete production in 1995

GP96: Gross profit on sales in 1996

この結果、1996 年の売上粗利益は 39.43 百万 SP となる。この利益と Appendix J-T-11 の利益とは差があるけれども、これらの利益は同じ水準にあると見做せる。Appendix J-T-11 の損益計算書によれば、1996 年の税引後利益は 8.10 百万 SP であった。

**(5) 貸借対照表**

資産部および調達部より成る貸借対照表は Appendix J-T-11 に示す。

本分析では、生産に関連しかつ 1995 年から 1996 年にかけて大きな変化があった項目として固定資産および在庫を取り上げる。

上記の条件を有する項目は第(3)項目で述べた製品在庫であった。

## (6) 結び

1995年に比べて高い原料代でありながら、1996年において生産量を増加することが出来たのは同工場の努力の賜である。

しかしながら、この生産量の増加相当分は製品在庫として計上されている。

したがって、問題はかかる在庫分が1997年以降十分に販売できるかどうかにかかっていると考えられる。

## 3. 生産工程の現状と問題点

当工場は、1975年に設立され、設備165台75,528sp内Comber糸設備30,240sp Card糸設備45,288spが1工場に収容された工場である。操業は全工程3シフト、年間操業日数284日、調査時点での紡出糸コマ糸Ne 20/1、カード糸Ne 24/1、30/1、24/2生産量6,000T/Y、月間500Tである。

工場管理としては、Appendix J-F-4 生産管理組織に示す如く、各部門を分割し、それぞれに責任者を配置し、充実した管理体制の基に運営されている。機械は1975年に設置されて以来相当に荒い使い方をされ、特にComing Machine, Lap Former, Roving Machineの痛みがひどく、現在の保全整備能力では回復不能な状態にある（Appendix J-P-1-3参照）。近代化計画としてDrawing Machine全台が原織機製28台（Appendix J-P-4参照）に、Winding Machineの一部がSchlafhorst新台7台に置き換えられた（Appendix J-P-5参照）。

品質は特にComber糸が悪く、販売不可能な状態で停止し、わずか4台でNe 20'sを紡出している。現在海外に補修改善を依頼しており（メーカーのPlatt Saco Lowellは既がない）、品質を確認しながら、20台全運転する計画で進めている。

精紡機の14台（6,216sp）は整備不能で停止している。従って、実運転台数は151台、69,312spである。

## 4. 生産工程の管理の現状と問題点

### 4.1 調達管理

#### (1) 原料

- ① 原綿は CMO が会社の紡出品種に適した綿を供給するので、これを受けて全量受入検査を QC グループが行い、工場西側にある原綿倉庫にクラス毎に保管される。Ne20's~Ne 34's 紡出としては、比較的良い綿を使用している。
- ② 毎日必要量が混綿割合に応じて、原綿室に払い出される。その際に原綿品質検査は行っていない。混綿機に仕掛けるベールは 12~13 俵 (1 俵約 200kg) で事前に開俵し、Ageing はしていない (混綿例は 1.2.3) 参照)。
- ③ 現在の原綿供給体制では企業が原綿の品種を自由に選択できないので、特色のある糸作りが出来ない。
- ④ 毎日の原綿が生産ラインに払い出された時点での品質検査が必要である。
- ⑤ 原綿使用前に (24 時間) 開俵し、Ageing をすることが望ましい。その場所の広さは十分にある。

#### (2) 部品

- ① 部品の精度、特殊性などから下記 3 箇所より調達している。
  - \* 精度の高いもの、特殊な部品は直接機械メーカーから購入。
  - \* 一般品で歯車、ベアリングなど精度の高いものはローカルのワークショップから購入。
  - \* その他一般品はローカル市場より調達する。
- ② 機械メーカーに注文する部品納期は最低 6 ヶ月以上を要し、高額である。
- ③ 製造中止部品は更に高価で、納期が長い。
- ④ 予備部品棚の区画毎に部品名と数量がカードにより整理されている。部品在庫台帳が準備され、在庫管理は良好。(Appendix J-P-6 参照)

### 4.2 在庫管理

- ① 精紡で玉揚された管糸は袋に入れられ、巻糸室の通路にある計量器で計量され、巻糸工程に送られる。計量合計がその日の精紡出来高となる。

- ② Winder で巻かれた Cone Cheese は 1 袋約 24kg で袋詰め・計量され、その合計が当日の生産量となり、製品倉庫に各品種番手別に納められる。製品倉庫の現在 (Aug.1997) の在庫量はカード糸 1,612t、コーマ糸 654t 合計 2,266t の在庫があり、これは生産量の 3.5 ヶ月分に当たる。製品倉庫だけでは保管出来ず、一部原綿倉庫に保管されている。
- ③ 品質の向上を計り、在庫にならない製品作りと、現在庫はとりあえず品質に適した使用先を見つけ処分する。現在、コーマ糸は不良機台により品質が悪く売れないので、20 台中、16 台が停止している。
- ④ 在庫糸は整頓して保管されており、整理票によるロット区分も行われているが、袋詰め保管は糸品質を損なう (Appendix J-P-7, 8 参照)。
- ⑤ 1995 年の台風で製品倉庫が倒壊し、製品は屑物倉庫と原綿倉庫にも入れている。現在、東側の空き地に製品倉庫を建設中である (8,820 m<sup>2</sup>、97/9 現在、基礎工事まで完了)。

#### 4.3 工程管理

- ① Production Department は Preparatory Section (Blow room—Card—Drawing—Roving), Spinning Section, Winding Section の 3 部門に分割管理されている。各工程とも Job は細分化され、責任範囲を明確にしている。特に精紡では運転台数 151 台を 3 分割し、責任者を配置し、きめ細かい管理体制で運営している。
- ② 各工程の操業シフトグループの他に、Preparatory Section には Press group (シフト制、1 Chief, 5 Workers) を配置し、全工程の屑物の集積、選別、荷造りを行い、再用綿屑 (自家使用) を屑物 (市場販売品) と区別し、Press 俵にして、管理している。Spinning Section には Cleaning group (Day shift, 1 Chief 68 Workers) が配置され、全精紡機の清掃と屑物の管理を行っている。Winding Dept には製品を荷造りする Packaging group (Day shift, 1 Chief, 34 Workers) が配置され、製品荷造り、計量、倉庫納入の業務を行っている。
- ③ 工場内は、清掃されてはいるものの、床に管糸、ボビンが落ちている。物の置き場所の整理整頓が出来ていない。
- ④ 工程に再投入される再用綿 (Max.5~7%) は以下の通りである。
  - スライバー屑 (カード、コーマ、練糸)
  - ラップ屑 (コーマ、ラップフォーマ)
  - ニューマ屑 (精紡ニューマフィル)

篠屑（粗紡・精紡機）

- ⑤ 再用綿以外に外販される屑物は以下の通りである（落率は 97 年第 1 四半期平均）。

混綿コンデンサー落ち（0.17%）

その他混綿落ち（1.9%）

カード錠綿（コマライン 0.95%、カードライン 0.85%）

カードシリンダード（コマライン 4.5%、カードライン 4.3%）

掃き寄せ（コマライン 4.5%、カードライン 4.3%）

精紡、捲糸、合糸屑糸（コマライン・カードライン 1.25%）

コマノイル（14-17%）

空調溜り（極く少量）

合計コマライン約 25%

カードライン約 10%

- ⑥ 室内の温湿度は全工程 30℃ 45%で設定管理され、乾燥状態で生産している。このため、最終製品の Cone cheese の水分率は 5%前後と通常（7.5%）より少ない。糸の品質に問題を与える毛羽立ちが多くなるとともに市場での重量取り引きで損をする。

- ⑦ 各工程の機械・操業状態の現状と問題点は以下の通りである。

[BLOW ROOM] 機械のドアーのはずれが多い。そのはずれから綿が吹きこぼれている。落物の集綿が遅れている台があった。全体には、安定した操業状態である。

[CARDING] 96 台中、保全台を除き、7 台停台していたが、全般には安定した良い操業状態である。Web の状態は doffer の metallic Wire の不良による穴あきが目立つ。Nep も 25cm×25cm 板上で、30ヶ前後とやや多い。

[COMBING] Comb Cylinder の針の損傷がひどく、針に短繊維が溜まった状態で運転されている。又、TOP Comb の針の脱落もあり、comb の状態が非常に悪い。全体に comb のクリーニングが不良のため、ウエップにネップが残っている（Appendix J-P-9 参照）。現在運転されている台は整備した台とのことだが、機械の主要なポイントは整備による改善が見られない。供給ラップの linking



も発生しており、sliverのCV%も11.14%であり、全ての特性値でコーマの操業状態は非常に悪い。

**[DRAWING]** 28台全台が1996年製Hara Shokkiの新台で、運転状態も適正な紡出条件で調子良く運転され、操業状態も良い。Comber揚りSliverのFinish DrawframeのCV%が3.9%~4.6%で、ばらつきはあるものの、良い管理状態である。

**[ROVING]** 機械操業状態は工程中最悪である。空錘が各機平均して、3~4spはあり、機械の振動騒音が激しく、ニューマチック装置もブロー不良のため、吸引力が弱く、ローラー上のクリヤラーは取付不良で、クリヤラー効果がない錘がある。篠巻はプレッサー巻1回のため、軟らかい篠巻で玉揚後、肩くずれが3~4ヶ発生している。粗紡機の周囲には不良篠、空ボビンが散乱している。

**[RING SPINNING]** 165台中14台が整備不能で停止している。カード糸紡出では、粗糸が不足し、多くの空錘が発生している。回転数は8,000~9,000r/mで、糸切はCarded 20/1'sで100pcs/1,000sp/1hrであり、この回転数から見ると多い。実際の瞬間糸切れ数は、1台6pcs~15pcsでこれも多い。これは台持工の能力の差によるところが大きい。持台数は2台持で、一般的標準からは決して作業量は多くない。玉揚方は男子4人の作業で、片側2人でやっている。玉揚した管糸は袋に詰め込み、巻糸セクションに送っているが、製品の取り扱いが荒っぽい。工場内は清掃されているものの、操業用品の整理整頓は出来ておらず、機械下にはボビン、管糸がころがっている。

**[WINDING]** 古いLeassona製の巻糸機は順次Schlafhorstの新しい巻糸機に切り替えつつあり、現在7台が導入されている。新台は糸速1,400m/minで適正な条件で効率良く操業し操業されている。工場内の清掃は行っているものの、床に空ボビン、不良管糸が散乱しており、新台の環境としては良くない。

精紡各番手糸の CV%および IPI 値の比較

Yarn	U%	CV%	Thin-50%	Thick + 50%	Neps + 200%
Comed 20/1's	8.96	11.39	6	29	99
Carded 20/1's	12.56	16.07	16	371	315
Carded 24/2's	12.70	16.25	11	376	399
Carded 30/1's	13.29	17.32	42	598	552
"	14.44	18.66	149	854	774

Carded 24/2's は比較的良い数値が出ている。販売でも Carded 24/1's は在庫がない。Carded 30/1's も管糸 2 本にかなりのパラツキがある。

#### 4.4 設備管理

- ① 通常 Combing Machine は Short fiber, Pin leaf, Nep 等の欠点を取り除く機械であるが、当工場の Combing Machine は Comb cylinder のクリーニングが不良のため、逆に Nep を作っている。
- ② 3.1 でも述べたごとく、粗紡機も状態が悪い。このように、1975 年設置された機械は相当に荒い使い方をされてたため、現在の maintenance だけでは機能回復はできない状態である。
- ③ 機械更新のやり方が現在の工程別の機械入替え（横割方式）では、十分に効果を発揮していない。例えば、更新された練条機で良い中間製品を作っても次の粗紡工程の機械の状態が悪いため、それが相殺されてしまい、練条工程での良い製品効果が最終糸作りまで発揮されていない。単品機械毎の設備更新では、最終製品までその効果が発揮されるまで、長い時間と多額の資金が必要となる。

#### 4.5 品質管理

- ① 試験室には、一応試験検査に必要な計器類はそろっている（Appendix J-P-9-16 参照）、約 40 人 3 シフトで各工程の原料、半製品および糸の検査を行い、データを集約、問題点の整理を行っている。そのデータを受けて、Q.C.group 10 人が問題点を確認し、その改善、解決にあっている。
- ② 品質管理グループは保全グループとともに、機械保全完了台の製品の品質チェックを行い、オートレベラー機能を含めた機械機能を確認、最終品質を確認している。もし、基準レベルまで達しない場合には整備をやり直している。

- ③ 上記実行されている品質管理組織は非常に機能的である。ともすれば試験室のデータがデータ作りに終わってしまう欠点を当工場では Q.C. group により、そのデータが実際の製品作りに反映され、効果を上げている。しかし、これはあくまでも現状の品質レベルを維持するための管理であって、現状の品質基準は決して高い水準ではない。更に品質レベルを向上するためには、機械設備と併せ、作業者の品質意識の近代化と向上が重要である。

#### 4.6 教育・訓練

- ① かつての工場内の Training センターは機械のスクラップ置き場になっている。各工程の training 用機械が据え付けてあるが、使用不能の状態である。
- ② 実状は、当工場はワーカーの定着性が良いので、新入生の教育をあまり考える必要がない。新入生が多く入った時は、特別訓練コースとして熟練したエンジニアやワーカーを trainer として、特別の施設を使わず、現場を中心に品質、安全、SOP などについて 2~3 ヶ月間訓練するのみで、一般工の再教育訓練はやっていない。又、専属の trainer は配属されていない。

#### 4.7 環境対策

- ① 工場外部への環境汚染は特にない。
- ② 空調・集塵装置が全工程に完備しており、工場内の fly や塵埃は取り除かれている。しかし、空気は過乾燥状態である。
- ③ 機械の危険個所に安全カバーがない。

### 5. 近代化計画

#### 5.1 経営管理の近代化

##### (1) 販売管理

GOTI および企業の Commercial Department が行っている販売管理に対して以下を提言する。以下の提言は自由市場、自由競争を前提とした考え方であり、Jableh Spinning はその他の国営紡績企業とともに、綿紡績事業を独占しているため、そんな考え方は必要でないという意見もある。しかし、綿糸を製造している国営企業

だけでも 13 あり（間もなく 15 になる）、企業間は自由競争であるため、まづ国営企業同志の競争に勝たねばならない。次に国営企業の独占状態がいつ崩れても良いように、新しい販売管理の考え方は会社のために重要である。

#### 1) マーケティング・コンセプトの確立

現在のマーケティング環境に応じたマーケティング志向とは企業の利潤追求をユーザーの満足追求と調和させねばならないことである。かかるマーケティング志向、ひいては社会の趨勢を良く理解し、新しいマーケティング・コンセプトを再認識し、企業の理念とする所からスタートすべきである。

かつて、生産性が低く、市場で常に需要が供給を上回る時代においては経営者は市場に関する問題よりも、製造に関する問題により多くの関心をもっていた（生産志向）。その後、マスマプロダクションの時代を迎えても、生産者は消費者の満足をほとんど考えることなく製品を製造し、消費者にいかにか売りつけるかが経営者の関心事であった（販売志向）。現在は企業の経営のすべての意思決定は顧客をもって始まるマーケティング志向の時代である。

しかるに、GOTI およびその傘下企業のマーケティング理念は、かかる経済、社会の発展を背景とした変化があるにもかかわらず、依然として生産志向、販売志向である。それは、注文がないにもかかわらず、生産を止められないとして見越し生産を常に行い、その際も十分な科学的市場調査を行わずして生産することが多く、見込みが外れて在庫の山を築くという現状から断定できる。

また Jableh の会社組織においても、Commercial Department が財務、総務、労務、企画、製造などの部と並列的に位置しており、その下部組織にマーケティング企画、市場調査、広告・販売促進グループを持ってないという生産志向組織であることもその証拠である。

現在のマーケティング環境に応じたマーケティング志向とは企業の利潤追求をユーザーの満足追求と調和させねばならないことである。かかるマーケティング志向、ひいては社会の趨勢を良く理解し、新しいマーケティング・コンセプトを再認識し、企業の理念とする所からスタートすべきである。

#### 2) ミクロ・マーケティング概念の確立と実行

企業のマーケティング理念が確立されたら、次にそれに基づいて Jableh が対市場活動を行うということを、即ち、Jableh の責任においてミクロ・マーケ

ティングを行うということ -- 現在は国営企業の中にはセールスという概念があるのみで、マーケティングという概念はないことは断言できる -- 政府、GOTI、傘下企業の内外ではっきり宣言し、Jableh の General Manager がそれを管理するという体制を確立、実行することである。勿論、国営企業の定款、営業規則などマーケティングに関する既存法規制の改正が必要である。

- セールスとは作ったものを売る、将来の需要は過去の需要の延長線上にある、顧客に対するサービスはアフター・サービスを重視するという売手本位の考え方。
- マーケティングとは買手本位であり、将来の需要は積極的に開拓していこうという需要創造の原則に基づいており、顧客に対するサービスもアフター・サービスだけでなく、見込み客を対象としたビフォア・サービスを重視し、セールス活動を含めた顧客に対するコミュニケーション活動を積極的に行うという全方位的マーケティングを基本としている。

### 3) 新しいマーケティング戦略の理論

新しいマーケティング戦略が考えられ、実行されてゆく背景として、次のような環境変化がある。

- 企業間競争の激化による市場の寡占化状況などが生まれ、このような状況では各企業は競合相手の動向を予測し、マーケット全体の将来の予測、事業分野の見直しを迫られてきた。
- 技術革新の進展により、設備投資など巨額の投資が求められ、長期的な見通しに立った経営計画が必要になってきた。
- 技術の陳腐化の速度は早まり、短期サイクル化し、商品のライフサイクルも短命化した。
- 以上のような経営環境の激変により、企業は戦略的マーケティング計画に基づき、外部環境を的確に分析・予測し、また企業内部においてもすべての経営資源を総合し、諸機能を統一し戦略的計画の方向のもとにマーケティングを実行していくことが必要となった。詳しいマーケティング戦略の手法についてはマーケティングの参考書を読んで頂くとして、ここでは代表的手法の1、2を紹介する。

### a) ポートフォリオ戦略

代表的なポートフォリオの例として、Boston Consulting Groupのモデルがある。これは縦軸に市場成長率、横軸に相対的マーケットシェアをとり、戦略事業単位(SBU)を4つの戦略区分に分類したものである。

Growth ratio	
high	Problem children 問題児
Stars 花形	
Cash cows 金のなる木	Dogs 負け犬
low	
high	low
Relative market share	

SBUは時間の経過とともにポートフォリオのマトリックスにおける位置を変えてゆく。将来性のある「問題児」に投資し、これを「花形」に育成し、そして「金のなる木」として保持し、収穫し、最後の段階で「負け犬」として撤退するという順序をたどるのがベストと言われている。

例えば、Jablehが生産しているコーマー糸は依然として現在「問題児」の位置にある。綿コーマー糸は高級綿製品原料として高成長市場に位置し、非常な可能性をもっている。しかし、その品質は同じコーマー糸を生産しているLattakia Spinning, Hama Spinningに及ばない。これを「花形」に変えるためには品質を向上させるための新設備購入の巨額資金が必要である。それが達成されれば、将来「花形」から「金のなる木」になってゆくであろう。

### b) 競争市場戦略

ある企業がそのおかれている地位に応じてどのような戦略を採用すれば、最高の成果を期待できるかというアプローチである。市場における企業の相対的な規模、地位、マーケティング戦略などの関係から、企業を4つのタイプにわけ、各タイプの特徴ととるべき戦略を規定している。

- マーケット・リーダー＝全天候型戦略
- マーケット・チャレンジャー＝差別化戦略
- マーケット・フォロワー＝模倣戦略
- マーケット・ニッチャー＝市場特定化戦略

Jableh は業界 3,4 位のかかなりの規模の大企業でマーケット・リーダーの Lattakia, Hama を追跡する立場にあるので、マーケット・チャレンジャーと位置づけられよう。

その採るべき戦略としては、価格引き下げ、安価製品、製品イノベーション、サービス改良、製造コスト低減などがある。また、他の企業が見落としていたり、無視しているニッチの市場を見つけ、その市場で大きな成果をあげるというマーケット・ニッチャーの戦略も重要である。下級綿製品（下着など）向けに特化した太番手コマ糸（現在作っているコマ 20 など）などが面白いかもしれない。

このように企業は競争市場においてどのようなポジションにあるか、そのなかで4つのどのタイプに属しているのかを明確に判断して、製品・市場開発戦略を決めることが重要である。

#### 4) 市場調査

市場の特性を明らかにし、マーケティング活動のための重要な情報を収集することが大切で、標的市場における消費者行動という定性的分析は市場調査により行う。現在市場調査は GOTI、企業とも行っていないとのことであるが、やはり自社の市場占有率、市場潜在力を知るためにも、これからは行った方がよい。そのためには、現在の Commercial Dept. では人員不足なのでまづ組織改革から手をつけねばならない。手法として質問調査、市場観察などがある。

#### 5) 需要予測と販売計画

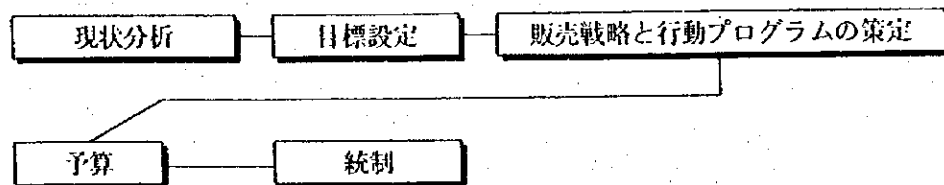
マーケティング情報収集の質的面では市場調査があるが、量的な面についての需要量把握は「需要予測」で行う。現在需要予測は GOTI の Planning Dept. で行っているとのことであるが、各企業へフィードバックがあるのかははっきりしない。各企業が自由競争である以上、企業ベースで行うべきである。需要予測の手法としては以下がある。

- 経営陣による合議 – 生産、営業、財務などの部門長により構成。
- 営業部意見の積み上げ法

- 購買見込者への意見調査法
- 時系列分析
- 統計的需要分析

需要予測を行うに当たっては、販売、在庫の季節変動、市場における自社の知名度、需要の価格弾力性等考慮する必要がある。

「販売計画」の策定も企業レベルでやった方が良く、是非実行すべきである。次の手順で行う。



販売戦略の策定は市場 segmentation による標的市場の決定や最適マーケティング・ミックス（製品、価格、経路、プロモーションの組合わせ）の決定などがある。行動プログラムは SWIWH で表し、行動内容、手順、担当者、組織、時期、予算などを明らかにしておく。

統制の有効な手法として「販売分析」がある。これは、売上高を価格別、数量別、顧客別、経路別、販売員別、地域別、製品別などに分けて分析し、解釈し評価するプロセスである。これを是非実行すべきである。

## 6) 価格戦略

現在、国営繊維企業の製品価格設定はコスト・プラス法（コストに一定の利益を加えたものを価格とする）で行っている。確実に利益が得られる方法であるが、競争相手の価格がまったく考慮されていない。市場においてその価格で販売が可能であるかどうか不確かである。現在は紡績糸は国営の独占状態なのであまり問題は顕れていないが、自由化された時に備えて、より柔軟な価格設定法を採用すべきである。即ち、コスト志向型価格設定法から需要志向型・競争志向型価格設定法に変えるべきである。

現在の Jableh の糸販売は直接ニッターや織布業者へ行くより、流通業者へ出荷される方が多い。流通業者に対する価格政策として数量・現金割引などの割引価格政策やリベートによる販売促進を考えた方が良い。



先進国では価格破壊現象が起こっている。将来、間違いなく自由競争に曝されるシリアの繊維取引についても、低価格戦略をとりながら、一定の利益も確保していくことが必要となるだろう。そのためには、従来の価格決定方法の抜本的見直しを計り、ローコストでも事業運営ができる仕組み、つまりローコストオペレーション体制の確立が必要となる。具体的には、仕入価格、製造コスト、販売管理費、利益など販売価格を構成する要素を恒常的に低く抑えることのできる体制を指す。

## 7) プロモーション戦略

国営繊維企業はまづプロモーション・ミックスの1つである人的販売戦略を積極的に行う必要がある。人的販売とは販売することを目的にセールスマンによって行われる、顧客に対する口頭によるプレゼンテーションであり、顧客との直接的な双方向的コミュニケーション活動である。その目的は注文獲得活動（新規顧客の開拓）でもあり注文維持活動（追加注文、ルートセールス）でもある。また、彼等の活動に対する販売支援活動として、企業が行うミッションナリー活動（商品ディスプレイやプロモーション・ツールの準備、従業員の教育訓練、巡回サービスなど）やセールス・エンジニアによるテクニカル・セールス活動がある。

また将来のため、広告、販売促進、パブリシティ、PRによるプロモーション戦略の準備を始めるべきである。

## 8) その他改善案

### a) 製品差別化戦略

Jableh は紡績系に特化した企業であるから、競合製品にはない特徴を持たせ、その違いを強調できる糸を作り、差別的優位性を獲得する努力を是非やってもらいたい。Jableh に可能な差別化要素には素材、包装、品質、ブランドなどが考えられる。わずかな心理的差異を広告宣伝やプロモーションによって強調することも大切である。

**b) マーケティング戦略を中心とした経営戦略の確立**

この意味は、今までに触れてきたように、現在の Commercial Dept.を Marketing Dept.に改組し、Sub-group を多く作り、上記提案の活動ができるようにすることである。

**c) マーケティングに関する法規制の改正**

マーケティング活動における外部環境要因の1つとして、法的環境が存在し、国営企業にとっては統制のできない要因がある（例えば、販売価格の決定など）。現在のマーケティング関連法規を改正して国営企業も自由なマーケティング活動ができるようにすることが必要である。

**d) 国際市場におけるマーケティング戦略の展開**

シリアの国営企業の国際市場への進出方法としては、既に一部展開している輸出・貿易型を更に押し進めることから始めるべきである。

- ・ 国内のエージェントや民間セクターを通じて行っている間接輸出の推進。
- ・ 直接輸出の試み。相手国ユーザーへの直接輸出と相手国の代理店に販売委託を行う2種類がある。会社内に貿易部門の設立が不可欠である。

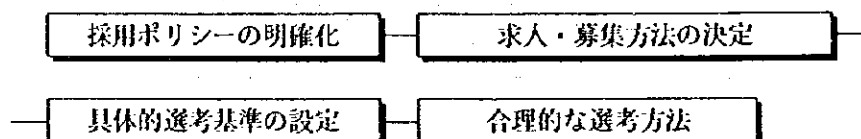
**(2) 労務管理**

**1) 雇用管理**

雇用管理とは求人、選考、採用、配置、配置転換、昇進、退職にかかわる一連の管理を指すが、Jableh を始め国営繊維企業に於いては雇用管理は規則に基づいて、一応実施されているが、十分に機能していない。

**a) 採用管理**

合理的、計画的な人材採用を行う組織的活動である。



- 現状では従業員が欠員になると、その都度補充採用の手続きを行っているだけで、どういう採用をすべきかというポリシーが見当たらない。求める従業員の職種・職務、階層、求める能力・経験・性格・意欲、将来どう活用していくかまで、事前に資格要件を確定し、明文化しておくべきである。
- 現在行っている求人・募集方法は新聞広告による文書募集のみであるが、できるだけ優秀な人材を採用することが重要なので、縁故募集、委託募集、直接募集や補助手段について幅広く行うことを検討すべきである。中途採用も可能な限り導入すべきであろう。
- 経験、資格の閲覧、試用期間、テストなど選考方法は十分考えられているが、職業適性検査の導入などテスト方法をさらに充実するのが良い。

#### b) 配置管理

新たに採用された従業員に対しては、組織の一員として暖かく迎え入れる体制づくりと、人材を育てる適正配置を推進する。

#### c) 人事異動

- 人事異動の目的の一つに組織の改正などに伴う欠員の補充がある。特にGOTI傘下の国営繊維企業の場合、今後合理化、再編成の動きがでてきた時や、会社間、都市間の従業員移動が出てくる時、またAteppoのように従業員の確保が非常に難しい場所で、非常に有効である。現状では住宅の手当て、家族との別居などの問題があって不可能であるが、社宅の手当て、諸手当の支給など制度面での検討を行い、実施準備が必要である。
- また、中高年者の職種や業務の転換、新職場への配転は軋轢を生じ易いが、温情的考えは捨て、適正検査や教育訓練を施すことにより、対処する。また、競争激化時代に対応できる柔軟な従業員構成（若年従業員中心）に変更してゆかねばならない。

#### d) 雇用調整

終身雇用制で一時解雇も一時帰休制も出来ない体制にあるが、景気変動に応じた雇用調整は企業として避けて通れない。これらが行える法改正が必要である。

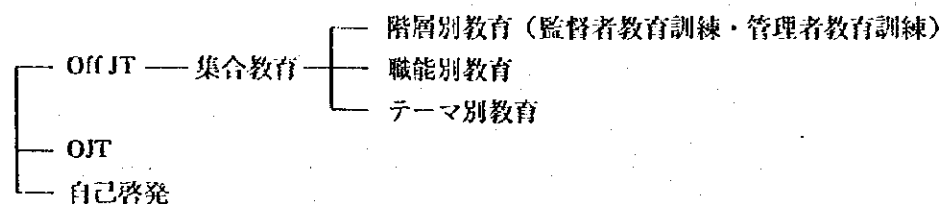
## 2) 人事管理

### a) 職務分析

1992年に各企業別に制定された職務記述書があり、職能給設定などの職務評価に活用されているが、更に、人事考課、合理的な採用・適正配置・教育訓練などに活用すべきである。

### b) 教育訓練（能力開発）

シリアのように地域による有能な人材の採用難、定着性の悪さを克服するために教育訓練は欠かせない。しかし、Jableh および他の国営企業の現状では、当面の業務を円滑かつ効率的に処理する能力の向上とさらに高度な業務を処理できるために必要な知識と技術の習得という教育訓練の目的を達成するための infrastructure がまづ無い。次の企業内教育訓練を体系的に行える制度整備が必要である。



- off JT が行える企業内の教室、訓練センターの建設
- 専任指導者の育成
- 自己啓発促進のための雰囲気作り（小集団活動・各種研究サークルの設置）
- 自己啓発への資金面援助と情報提供（図書購入、研究サークルへの助成金、各種セミナーへの参加費の援助、公的資格取得の奨励金）

## 3) 賃金管理

### a) 賃金体系の見直し

国営企業の賃金決定理論は賃金生存費説に拠っているようであって、民間セクターに見られるように、労働市場における労働力の需給関係によって決定されな

いのが現状である。これでは良質で安定した労働力を確保できない。現在の賃金体系を見直し、低賃金を是正する必要がある。

- 現在の賃金体系は相対的低賃金であり、有能な人材を求人し、その定着を図るという機能がない。有能な人が逃げ、能力の低い人が止まると言っても過言ではない。
- 賃金の水準は社会の動きから大きく離れており、社会的正当さに反する。
- 現在のように、労働力不足、民間部門の高賃金（シリアの場合）、賃金水準社会平準化段階においては、シリア国営企業の賃金体系は労働対価原則賃金体系に変えねばならない。現在の賃金体系では配転や、多能職化、作業の高度化などを進めることが困難である。

#### b) 賃金決定方法の見直し

- 企業の賃金支払能力は労働生産性によって決まるので、この考え方をとり入れる必要がある。

$$1人当たり賃金額 = \text{付加価値額} / \text{従業員数} \times \text{労働分配率}$$

$$* \text{付加価値額} / \text{従業員数} = \text{一人当たり付加価値生産額}$$

$$\text{労働分配率} = \text{総賃金額} / \text{付加価値額}$$

- 世間相場（業界水準や地域の賃金相場）との比較、検討が必要。

#### 4) 安全衛生管理

従業員を災害や疾病から守るため、職場の安全・衛生管理は労務管理のなかでも基本的なものであり、労働災害を防止する責任は労働者を使用する事業者にある。安全・衛生管理上以下の点を改善すべきである。

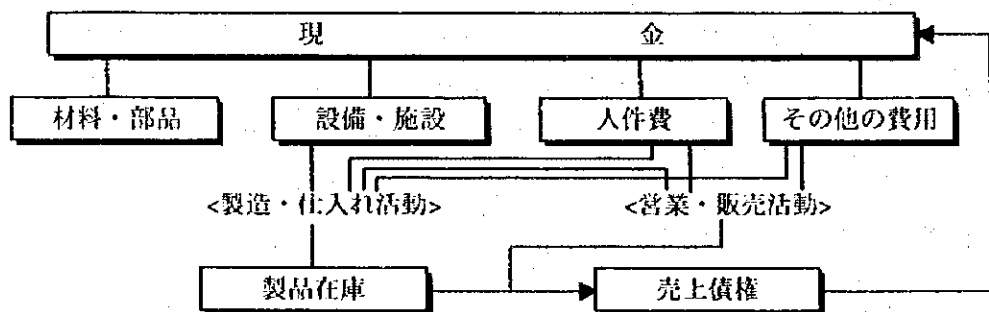
- 機械設備の安全化を図る。殆どの工場が機械設備の安全化（危防カバー、危防柵などの設置）を怠っている。
- 安全点検の励行
- 安全と生産の原点である整理整頓の励行
- 最初の訓練機会に安全衛生教育を実施する。

## 5) 労使関係管理

労働組合は経営参画はしているが、労使が共存共栄の実を挙げるためには、労働組合が企業に活力を与え、近代化を促進するような役割を演じなければならない。工場のリストラ案が出て、一方的に拒否するのではなく、企業にとって真に必要な措置に協力する姿勢が望ましい。

## (3) 資金管理

資金管理の目的は「経常的な資金循環プロセス」の管理である。即ち、現金は材料、部品、設備・施設などの各種資産（モノ）に投下される他、人件費や販売費用、管理費ようなど（人・サービス等）に支出される。かくて取得された経営資源（モノ・人・サービス等）によって、企業は生産・販売・管理活動を展開し、製品を作り出し、それを販売して売上債権（売掛金、受取手形など）として回収し、現金に還流させていく。この資金を中心とする経営活動の流れが「資金循環プロセス」である（下図参照）。



この資金循環プロセスを2つの概念、つまり、

- 資金の循環の円滑化（フローの安全性優先）
- 循環する資金総額の節約（ストックの経済性優先）

という資金の相反する二面性（フローとストック）を基に管理する必要がある。特に現代の財務管理では、支払い不能が企業の黒字倒産や社会的信用の問題につながることから、フロー（現金保有高の水準の安全性）を管理することを資金管理の第一義的な目的としている。

Jableh では通常のキャッシュフロー管理は行われているが、今一歩突っ込んで資金の安全性を最優先としたキャッシュフロー管理を行うべきである。国営企業へ

の販売がなかなか資金回収できない現状ではキャッシュフローは大きな問題を抱えており、同業企業といえどもこの問題を無視することはできない。その対策として以下を提案する。

① 現金流入（インフロー）の面では

- ・ 現金回収の確実化・迅速化
- ・ 現金流通の円滑化

を目指し、流出（アウトフロー）の面では

- ・ 現金支出の節約・調整
- ・ 不足現金の処置方法と手当て

を考慮しなければならない。

② 支払い不能の回避と現金資金のストックの経済性の追求をも含んだ「適正現金残高水準の維持」を考える必要がある。これは次の式で求められる。

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{適正現金} \\ \text{残高水準} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{形状取引} \\ \text{必要額} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{不測事態} \\ \text{必要額} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{投資機会} \\ \text{対応額} \end{array}}$$

③ 資金繰り表の活用

資金繰り表は将来における支払い不能などの資金繰りの悪化対策として、木目細かな現金資金にかかわる計画・調査・管理などに活用できる。

(4) 事業計画

事業計画（経営計画）とは事業戦略を事業活動へ結び付けるものであり、事業活動の質的高度化と量的拡大により、企業は極めて長期にわたる計画を必要とするようになっている。しかし、現代では事業環境が激しく変化してきたこともあり、過去の延長線上で計画される長期利益計画では対応が難しくなり、戦略的経営計画が導入されているという事情がある。

、研究開発計画や設備投資計画などを含めた全社的事業計画から、中期的事業計画と短期的事業計画が作成されるのが今日一般的である。生産計画、マーケティング計画といった部門経営計画は予算を策定し、日常業務活動を管理しつつ実行される。

現在、中・長期事業計画は GOTTI、短期・部門事業計画は傘下国営繊維企業と分担が決まっている。国営企業は独立採算的企業である以上、生きた事業経営を行うために、戦略計画まで責任を持たせるべきである。

## 5.2 生産管理の近代化

### (1) 工程管理

- ① 現在の過乾燥の温湿度設定（30°C、45%）は 40 年前の USSR の管理マニュアルに従って設定されたものである。多湿にするとローラー巻き付きが起り易くなるので、乾燥状態で運転されている。しかし、現在では、機械の高速化による高い熱発生があり、製品が乾燥しやすくなっている。最終製品の Conc cheese の適正水分率を得るためにも、27°C、60~65%の温湿度設定をすることが必要である。

- ② 各工程別の管理に対する提言は次の通りである。

[BLOW ROOM] 機台のドア外れなどは Operator の注意と入念なメンテナンス作業で十分防ぐことができる。

[CARDING] 全台、新しい Metallic wire に巻き換える必要がある。

[COMBING] 整備と管理でこの機台を改善することは不可能である。

[ROVING] クリアラーの取付け状態、機能状態を 1 鍾毎に絶え間無くチェックし、不良クリアラーは取り替える。この仕事を基準化し、実行する。

[RING SPINNING] 原料の粗糸切れ対策は篠運搬ワーカーの仕事と粗紡機と精紡機との粗糸供給バランスをチェックする必要がある。この工程から最終製品に近づくので製品の取り扱いには更に注意するようワーカーを指導する必要がある。

- ③ 各工程とも、掃除はされているが、整理整頓ができていない。これは、この作業が職務規定採り入れられていないためである。5S 運動を展開するため、まづ職務規定の見直しが必要である。

### (2) 設備管理

- ① 基本的にはコマと粗紡機の設備管理は機台を更新しなければ難しい。
- ② 設備の部分的・段階的更新を行うには機種毎の更新より、工程（生産ライン）に沿った設備更新の方が良い。Jableh の紡績工程はコマ系 2 系列とカード系



3系列の5ブロックに分けられる。混綿から巻糸仕上げまでのブロック単位のすべての機械を入換える方が、短期間で、少い資金で効果をより発揮できる。また、縦割り区分の方が責任範囲が明確になり、管理が行い易い。

### (3) 品質管理

- ① 品質管理グループは General Manager 直属組織で、大きな権限も与えられている。しかし、全従業員が品質マインドを持って、半製品、製品の注意深い取り扱いを実行すること、そのための再教育が必要である。
- ② 現在の QC グループと試験室の連帯業務はさらに全体の品質水準の向上を目指すべきである。
- ③ 原綿関係検査機器は Shirley analyzer 以外はすべて壊れているか、使用不能である。原綿の品質チェックは重要なのでできるだけ早く整備するか取り替えていることが必要である。

### (4) 教育訓練

5.1 (2) 2) b) 教育訓練（能力開発）を参照のこと。

### (5) 環境保持

環境対策としては、工場内の安全対策が重要である。Safety グループ が定期的に工場内を巡回し、事故の防止、発生後の対応をしている。しかし、機械の危防カバーのない所が多く、ワークショップで必要な危険対策治具を作って対応すべきである。また、危険標識の整備が必要である。

## 5.3 生産工程の近代化

4.4、5.2で述べたように、更新した練糸機、ワインダーなどが生産工程の設備のほんの一部であるため、品質が向上するまでに到っていない。コマ系1系列の全設備を更新することを提案する。

### 5.3 生産設備の近代化

前項に基づき、既存のコーマ糸 1 系列の設備を練糸機を除いて、廃棄または他へ移設し、新台を導入する。

#### (1) 導入主要機械

Blowing machine : Blow room machinery with automatic cotton bale opener

1 line

Carding machine : high production with auto-leveller 10 台

Combing machine : high production, high quality 2deliv. × 10 台 = 20deliv.

Roving machine : high production, high quality 96sp × 4 台 = 384sp

Ring Spinning machine : high production, high quality 480sp × 30 台 = 14,400sp

AutoWinder : high production with splicer 50drum × 4 台 = 200drum

High Lap machine : high production, high quality 1 台

注) Drawing machine は、現在設置の Hara Shokki D600 (1996 製) 18 台の内 9 台を流用する。

#### (2) 工程能力計算

Appendix J-T-7 参照

#### (3) レイアウト

現在のレイアウト(Appendix J-F-9)と近代化計画レイアウト(Appendix J-F-10)参照。旧精紡機台数 36 台 × 480sp = 17,280sp を新台 30 台 × 480sp = 14,400sp に入替える。生産量は現在の Ne 24's、6,000kg/day が 6,435kg/day と 7.25%アップする。

#### (4) 付帯設備

ケンス : 36" Φ 120 本、24" 900 本

粗紡ボビン : 60,000 本

精紡ボビン : 120,000 本

#### (5) 据付日程

機械据付 : 3 ヶ月

機械調整：1ヶ月

**(6) 人員配置（運転要員）**

Blow Room	2 person × 3 shift = 6 person
Card	2 person × 3 shift = 6 person
Comber	5 person × 3 shift = 15 person
Drawframe	2 person × 3 shift = 6 person
Roving	4 person × 3 shift = 12 person
Ring spinning	16 person × 3 shift = 48 person
Winding	3 person × 3 shift = 9 person
合計	34person × 3 shift = 102 person

**(7) 近代化設備所要資金**

Appendix J-T-8 参照

**(8) 第2次近代化計画**

第1次計画の併設ラインに別の Comber1 系列（混打綿～巻糸迄）を設置する。

## APPENDIX J-T-1

### Price List of Products (JABLEH SPINNING COMPANY)

#### 1. Spun Yarn

Count	Price without package sp/kg
20/1 carded	127.20
24/1 carded	134.80
30/1 carded	162.45
20/1 combed	142.35
24/1 combed	153.65
32/1 combed	176.35

#### 2. Waste

Price of 1 ton (FOB) US \$	
Comber noils	1100
Flats waste	700
Under cylinder waste (extra + filters)	580
Filler waste	320
Thread waste	750
Cleaning waste	360
Under carding and blowing	430
Jute waste	100

APPENDIX J-T-2

Production, Sales and Stock

Year	Products	Unit	Production	Sales for Domestic Market		Sales for Export		Stock Ton
				Ton	1,000sp	Ton	1,000sp	
1991	Yarn	Ton	3,673	3,079	302,714	425	37,240	1,784
1992	Yarn	Ton	3,872	4,348	428,135	621	61,060	687
1993	Yarn	Ton	3,982	4,324	438,585	12	524	333
1994	Yarn	Ton	4,185	4,331	502,901	153	18,081	34
1995	Yarn	Ton	4,913	4,922	649,268	22	2,250	3
1996	Yarn	Ton	6,603	4,566	625,395	15	810	2,025
Total of 6 years	Yarn	Ton	27,228	25,570	2,946,998	1,248	119,965	-

APPENDIX J-T-3

Planned and Actual Production

In the Production Case :

Year	Products	Unit	Maximum Capacity	Planned Production	Actual Production	Capacity Utilization	Actual / Plan %
1991	Yarn	Ton	6,844	5,840	3,673	54	63
1992	Yarn	Ton	6,844	4,991	3,872	57	78
1993	Yarn	Ton	6,844	4,990	3,982	58	80
1994	Yarn	Ton	6,844	4,991	4,185	61	84
1995	Yarn	Ton	6,844	6,255	4,913	72	79
1996	Yarn	Ton	6,844	6,844	6,603	96	96

APPENDIX J-T-4

Actual Output per month (Jan~ Aug/1997)

Yarn Count (Ne)	Month	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	May	Jun.	Jul.	Aug
CM 32/1's		111.7	74.3	113.0	106.1	104.7	66.1	-	-
CM 24/1's		18.1	22.2	16.4	-	-	-	-	-
CM 24/1's		-	-	-	-	-	11.7	-	-
CM 20/1's		-	-	-	-	-	-	4.2	7.1
CD 30/1's		-	-	-	-	-	35.1	77.3	47.9
CD 24/1's		202.3	155.3	189.9	161.4	182.8	225.7	236.9	245.4
CD 22/1's		-	-	-	-	-	-	17.5	13.6
CD 20/1's		186.3	224.0	235.2	214.0	195.2	104.9	138.6	129.0
CD 24/1's		-	-	14.6	19.6	4.9	13.1	1.7	-
CD 20/1's		-	-	11.7	-	5.8	-	34.4	32.1
Total		518.4	475.8	580.8	501.1	493.4	456.6	510.6	475.1

## APPENDIX J-T-5

### List for Machinery of Spinning Machine List

Process : Jableh Spinning Co.,

M/C No.	Origin	Name of Manu.	Model	Year of Manu.	Remarks
Blow Room	3 (set)	TRIIZCHELER	1975		
Card M/C	96	Platt Saco Lowell	1975		
Ply Draw Frame	6	Hara Shoki	1996	DX 600 Tipe	3 sets Stop
Lap Homer	3	Platt Saco Lowell	1975		2 sets Stop
Comber M/C	20	Platt Saco Lowell	1975		16 sets Stop
Draw Frame	10	Hara Shoki	1996	DX 600	6 sets Stop
Draw Frame	12	Hara Shoki	1996	DX 800	
Roving Frame	12x104sp	Platt Saco Lowell	1975		4 sets Stop
Ring Frame	63x480sp	Platt Saco Lowell	1975	30,240sp	
Ring Frame	102x444sp	Platt Saco Lowell	1975	45,288sp	14 sets Stop
Winding Frame	5x50 D	Schlofhorst	1994	Auto Coner 238	
Winding Frame	2x40 D	Schlofhorst	1994	Auto Coner 238	
Winding Frame	14x108 D	Leessona	1975		8 sets Stop
Doubling M/C	2	Gilbos	1975		
Twisting M/C	18	Platt Saco Lowell	1975		10 sets Stop
Utility Equipment					
1. Power Supply		Main	1 x 10MVA 1 x 8MVA		66KV - 20KV
		Distribution	6 x 1600KVA		20KV - 0.4KV
		Lighting	1 x 1000KVA		20KV
2. Diesel Generator			15000KVA 1000KVA		
3. Water Supply Equip.			3 x 8m <sup>3</sup> /H		for Air Condition
4. Air Conditioning Equip.			8 x stage		
5. Chiller		(Carrier 1983)	2 x 2500KVA		for Air Condition
6. Air Compressor			4 units		
7. Fire Protection			1 set Complete		Hydrant for Sprinkler
8. Work Shop			Lather, Milling, Shaper		etc



APPENDIX J-T-6

Mechanical Workshop Machinery

Machine tool	Nos.	Swing (mm)	Bed length (m)	Make or Country	Year
Lathe	1	140	1	USSR	1975
Lathe	1	400	1½	USSR	1974
Lathe	1	540	3	USSR	1974
Lathe	1	300	2	Hungary	1992
Shaper	1			SEBA	-
Milling machine	1			ARNO/Italy	-
Milling/drilling M.	1			Aja/Spain	-
Surface grinder	1			Russia	1994
Roller grinder	1			Russia	1994
Radial arm drill	1			UK	1974
Vertical drill	1			Local	-

Source : Jobleh Spinning Co.

APPENDIX J-T-7

Calculation Table

<CM : Cotton 100% Ne 26's>										
	Blowing	Carding	Ply Drawing	High Lap	Combing	Drawing	2nd Drawing	Roving	Spinning	Winding
1	Count	Ne							26	26
2	Fed Grain	gr/yds	380/6	380/6	750/1	380/6	380/6	380/6	250/30	38.46/120
3	Produced Grain	gr/yds	380/6	750/1	380/6	380/6	380/6	250/30	38.46/120	38.46/120
4	Twist	/min						1.25	19.88	
5	Twist Multiplier							1.25	3.9	
6	Speed	/min	300 m	60 m	53.8 m (230mp/min)	300 m	300 m	1,000 R	11,000 R	1,100 R
7	Calculated Production	kg/hr	80.8	191.4	15.15	80.8	80.8	0.900	0.01916	1.498
8	Efficiency	%	80	85	85	80	80	85	90	90
9	Actual Production	kg/MC.D	3,103	3,905	618	3,103	3,103	1,763	198	1,618
10	Total No. of M/C		3	2	10	3	3	4X96=384sp, 30x80=14,400sp		4
11	Total Production	kg/Day	9,303	7,809	6,180	9,303	9,309	7,052	5,940	6,472

## APPENDIX J-T-8

### The Investment for Modernization Plan

Name of Machine	Q'ty	Price (Exgodown)
① Blowing M/C	1 line (set)	
② Cording M/C	10	
③ Sliver Lap M/C	2	
④ Combing M/C	10	
⑤ Roving M/C	4	
⑥ Ring Spinning M/C	30	
⑦ Auto Winding M/C	4	
Ⓐ S. Total		¥ 1,400,000
Accessories		
① Cons 36" φ	120pcs	
② Cons 24" φ	900pcs	
③ Roving Bobin	60,000pcs	
④ Ring Bobin	60,000pcs	
⑤ Spare Parts	1 set	
Ⓑ S. Total		¥ 250,000
Ⓐ + Ⓑ Total Investment		¥ 1,650,000

**APPENDIX J-T-9**  
**Production Cost in 1996 at Jableh Spinning**

Total Cost of 1 Kg	cost of 1kg winding	Total cost of winding	cost of kg count winding	total cost of 1kg finish spinning	production cost of kg	total cost of other factors (production cost)	Total cost of Raw material	cost of 1kg Raw material	kg count	Real production kg	Yarn count
176.14	13.44	11,267,114.88	26,826,464	162.70	61.95	51,934,357.65	84,462,050.06	100.75	26,826,464	838,327	32 combed
128.30	8.38	21,529,668.00	51,359,900	119.92	27.12	70,823,880.15	238,309,936.00	92.80	51,359,900	2,567,995	22 carded
135.80	10.08	32,059,883.52	716,333,056	125.72	32.92	119,143,178.00	295,154,483.20	92.80	76,333,056	3,180,544	24 carded
140.00	12.60	650,651.40	1,549,170	127.40	34.60	1,786,709.40	4,792,099.20	92.80	1,549,170	51,639	20 carded
150.43	7.98	115,334.49	274,607	122.45	29.65	428,531.45	1,341,238.40	92.80	274,607	14,453	waste yarn
-	-	65,622,652.72	156,343,197	-	-	244,116,656.63	-	-	156,343,197	6,652,958	Total

**APPENDIX J-T-10**

Sales Performance in Jableh Spinning

1995	Title of Credit	1996	1995	Title of Debit	1996
315,975.14	1. Real Production as of 31/12/96	284,458,597.00	4,709,496.77	1. Real Production as of 01/01/96	315,975.14
	- Yarn (2,025 ton)			-Yarn (3149 ton)	
	-Waste ( 589 ton)			- Waste (592 ton)	
10,805,302.00	2. Sales of waste yarn	14,623,551.40	662,396,910.79	2. Total Production cost	958,166,694.46
666,426,746.75	3. Sales of yarn	640,043,353.00	5,954,233.14	3. Administrative and financial expenses	4,044,480.83
26,797.30	4. Sales of transportation	-	24,774,844.57	4. The Profit on the company	11,017,469.45
20,260,659.98	5. Other Sales	43,419,118.48			
697,835,481.17	Total	973,544,619.88	697,835,481.17	Total	973,544,619.88

**APPENDIX J-T-11**

**Profit and loss Statement in Jableh Spinning**

1995	Title of Credit	1996	1995	Title of Debit	1996
18,065,565.87	1. The Profit of purchasing	19,667,608.11	35,308,693.65	1. Administrative and financial expense	60,827,864.50
	2. Delivery profit	38,246,884.00	8,487,541.76	1-1 wages	9,926,823.10
24,774,884.57	3. Total commercial profit	11,017,469.45	1,058,089.22	1-2 welfare	1,514,666.52
			1,194,234.03	1-3 consumer goods	1,245,128.76
			1,411,576.96	1-4 Service goods	2,681,194.40
			744,439.95	1-5 Tax and depreciation	4,407,280.88
			22,412,811.73	1-6 Carried over cost From past years	41,042,770.87
			7,531,716.79	2. The Profit of cycle (Financial one year)	8,104,097.06
42,840,410.44	Total	68,931,961.50	42,840,410.44	Total	68,931,961.56

**APPENDIX J-T-12**  
 Balance Sheet in Jableh Spinning  
 "ASSETS"

Year, 1995 SP	account No.	Title	Partial SP	Year, 1996 Total, SP
		(1)- Fixed assets		
		(2)- Stocks		
		(3)- Debtors		
		(4)- Debit accounts		
		(5) - Disposables		
		(6) - Creditors		
		(7)- Credit accounts		
400,043,016.91	11	1- Fixed assets	-	432,084,963.68
6,956,634.79	111	1-1- Lands	6,956,634.79	
45,170,288.97	112	1-2- Bulding Construction	60,106,195.95	
246,933,729.60	113	1-3- Machines + Equipments	263,947,608.32	
15,242,949.26	114	1-4- Transport media	15,242,949.26	
4,849,288.42	115	1-5-Tools + Moulds	4,849,288.42	
2,987,259.96	116	1-6- Furniture for offices	3,079,521.03	
36,965,812.91	118	1-7- Establishment cost.	36,965,812.91	
40,936,953.00		1-8- Specialized cost	40,936,953.00	
211,081,420.57	13	2- Stocks		516,482,953.07
54,350,198.97	1311	2-1- raw materials	34,297,467.46	
2,229,935.70	1312	2-2- Stationery	4,845,658.70	
907,671.24	1313	2-3- Oil	667,626.02	
73,399,114.37	1314	2-4- Spare parts	86,044,900.44	
11,099,941.41	1316	2-5- Production waste	20,389,717.86	
10,805,302.00	1315	2-6- Packing materials	14,623,551.40	
15,425,114.95	133	2-7- Uncompleted production	15,956,637.00	
315,975.14	132	2-8- Complete production	284,458,597.00	
42,548,166.79	136	2-9- Documentary credits (L/C)	55,198,797.19	

Balance Sheet in Jableh Spinning  
"ASSET S"

Year 1995 SP	account No.	Title	Partial SP	Year 1996 Total, SP
505,630,686.82	16	3- Debtors		907,329,238.60
276,955,780.48		3-1- Customers	860,888,465.11	
227,285,339.54		3-2- Benefit to financial minister	220,375,167.74	
393,666.70		3-3- Insurance (Bid Bond) down- payment (in advance)	355,527.27	
476,045,004.27	17	4- Debit account		48,090,594.12
969,067.15	171	4-1- defferent Debit account	702,875.15	
231,103,093.15	1751	4-2- Deprecations for GOTT	237,575,262.40	
43,332,045.00	1752	4-3- Reserves loans against high prices fixed asset	50,091,100.16	
200,640,799.02	179	4-4- Subtotal of loss during financial cycles	192,536,701.96	
69,654,051.73	18	5- Disposables	-	27,870,701.44
337,722.80	26	6- Creditors	-	398,750.74
		6-1- Debit accounts	398,750.74	
2,691,965.29	27	7- Credit accounts	-	7,770,024.19
		7-1- Different account	7,770,024.19	
1,665,483,868.29		<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>2,372,842,571.84</b>	<b>2,372,842,571.84</b>



Balance Sheet in Jableh Spinning  
"REQUIREMENT"

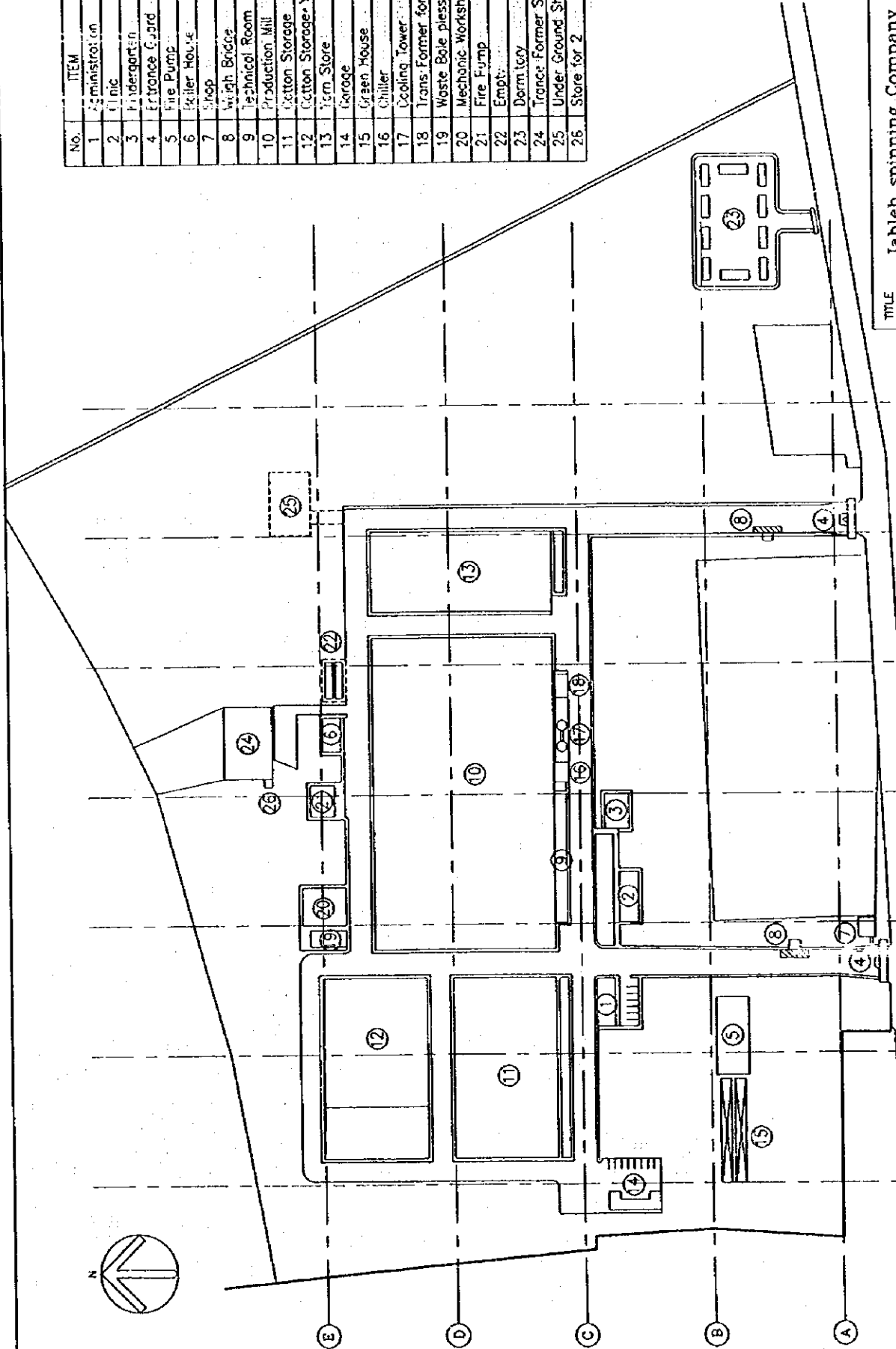
Year 1995 SP	Account No.	Title	Partial SP	Year 1996 Total, SP
		(1)-Capital		
		(2)- Resources		
		(3)- Depreciation.		
		(4)- Debtors		
		(5)- Provision		
		(6)- Creditors		
		(7)- Different Credit accountant.		
225,000,000.00	21	1- Capital		225,000,000.00
225,000,000.00		1-1- Paid-up capital	225,000,000.00	
43,332,045.00	22	2-Reserves		50,084,100.61
42,994,162.83		2-1- Reserve of of fixed assts prices.	49,741,918.44	
337,882.17		2-2- Reserve of increase trans port media prices	342,182.17	
231,103,093.11	23	3- Depreciations		237,575,263.41
29,643,978.86	232	3-1 Building construction	31,253,384.34	
157,077,735.30	233	3-2 Machines and Equipments	160,373,719.79	
3,699,826.22	234	3-3- Transport media	4,748,089.70	
2,823,020.28	235	3-4- Tools and moulds	3,072,881.17	
892,719.54	236	3-5- Furniture for offices	1,161,274.53	
36,965,812.91	238	3-6-Establishment Cost	36,965,812.91	

R-2

Balance Sheet in Jabieh Spinning  
"REQUIREMENT"

Year 1995	account	Title	Partial	Year 1996
SP	No.		SP	Total, SP
43,878,596.66	16	4- Debtors		52,772,096.70
43,870,515.57		4-1- Customers	52,744,008.29	
8,081.01		4-2- Insurance (Bid Boind) and down - payment (in advance)	28,088.41	
189,206,153.20	24	5- Provisions		227,453,057.20
189,128,783.20	241	5-1- Provisions against benefit financial minister	227,375,167.20	
77,870.00	-	5-2- Other Provisions	77,870.00	
480,959,896.88	26	6- Creditors		1,114,842,550.31
8,162,671.89		6-1- Different credit accounts	11,476,340.76	
		6-2- Unpaid - up capital	301,000,000.00	
472,798,224.49		6-3- Suppliers of organization of cotton (Government)	802,366,201.55	
450,483,046.84	27	7- Different Credit account		465,108,524.61
168,128,675.74	277	7-1- During account to GOTI	168,605,611.67	
2,291,030.93	276	7-2- Deprecations loans for GOTI	235,575,262.40	
43,337,045.01		7-3- Reserve for against to high prices	50,091,100.62	
9,919,233.49		7-4- Other different credit	10,836,549.92	
1,665,483,868.29		<b>Total Requirement</b>	<b>2,372,842,571.84</b>	<b>2,372,842,571.84</b>

No.	ITEM
1	Administration
2	Clinic
3	First Aid Station
4	Entrance Guard
5	Fire Pump
6	Welder House
7	Shop
8	Weigh Bridge
9	Technical Room
10	Production Mill
11	Cotton Storage
12	Cotton Storage-Yarn Store
13	Yarn Store
14	Garage
15	Green House
16	Chiller
17	Cooling Tower
18	Trans-Former for Chiller
19	Waste Bale press
20	Mechanic Workshop
21	Fire Pump
22	Emp't.
23	Dormitory
24	Trans-Former Station
25	Under Ground Shelter
26	Store for 2

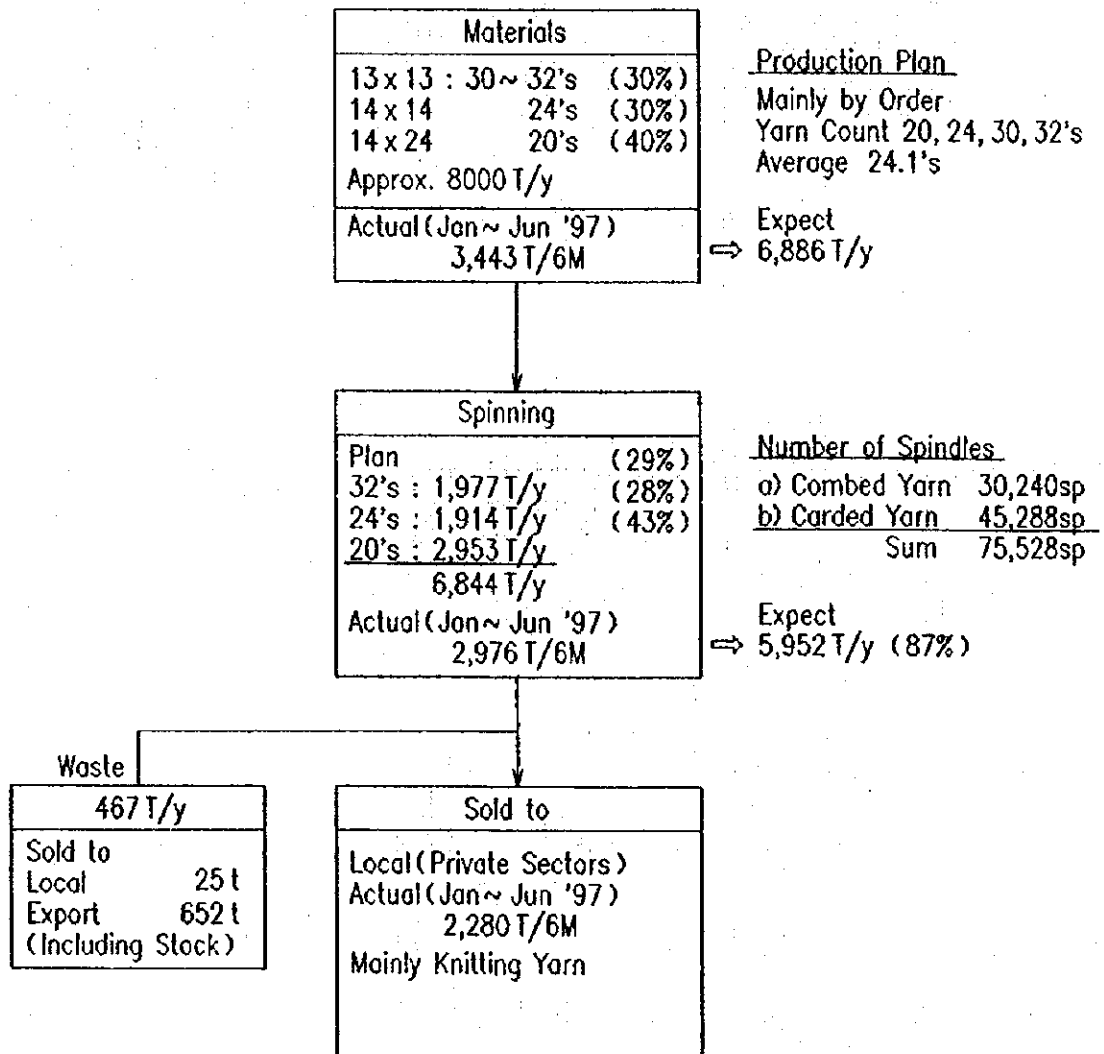


TITLE Jableh spinning Company  
(Existing Company General Layout)

DRAWN	DATE 1997.10.6	SCALE 1/3000
CHECKED	DWG NO.	
APPROVED	APPENDIX J-F-1	△

## APPENDIX J-F-2

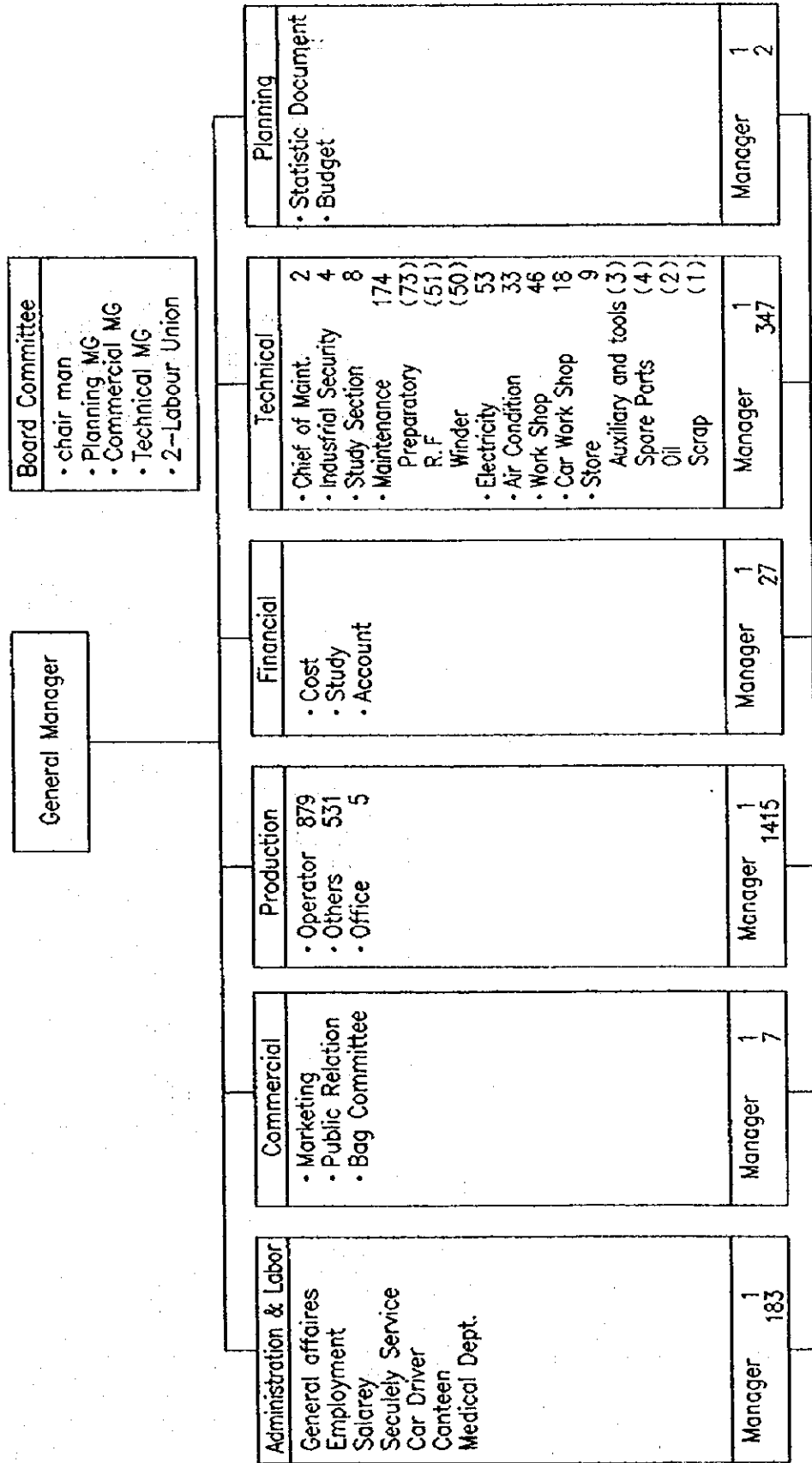
### 1. Production Flow Diagram



### 2. Stock of Products (at present)

	Yarn	Waste
Quantity	2616 T	265 T
Estimate Value	337.3 MSP	8.41 MSP

Organization of Jableh Spinning Co.

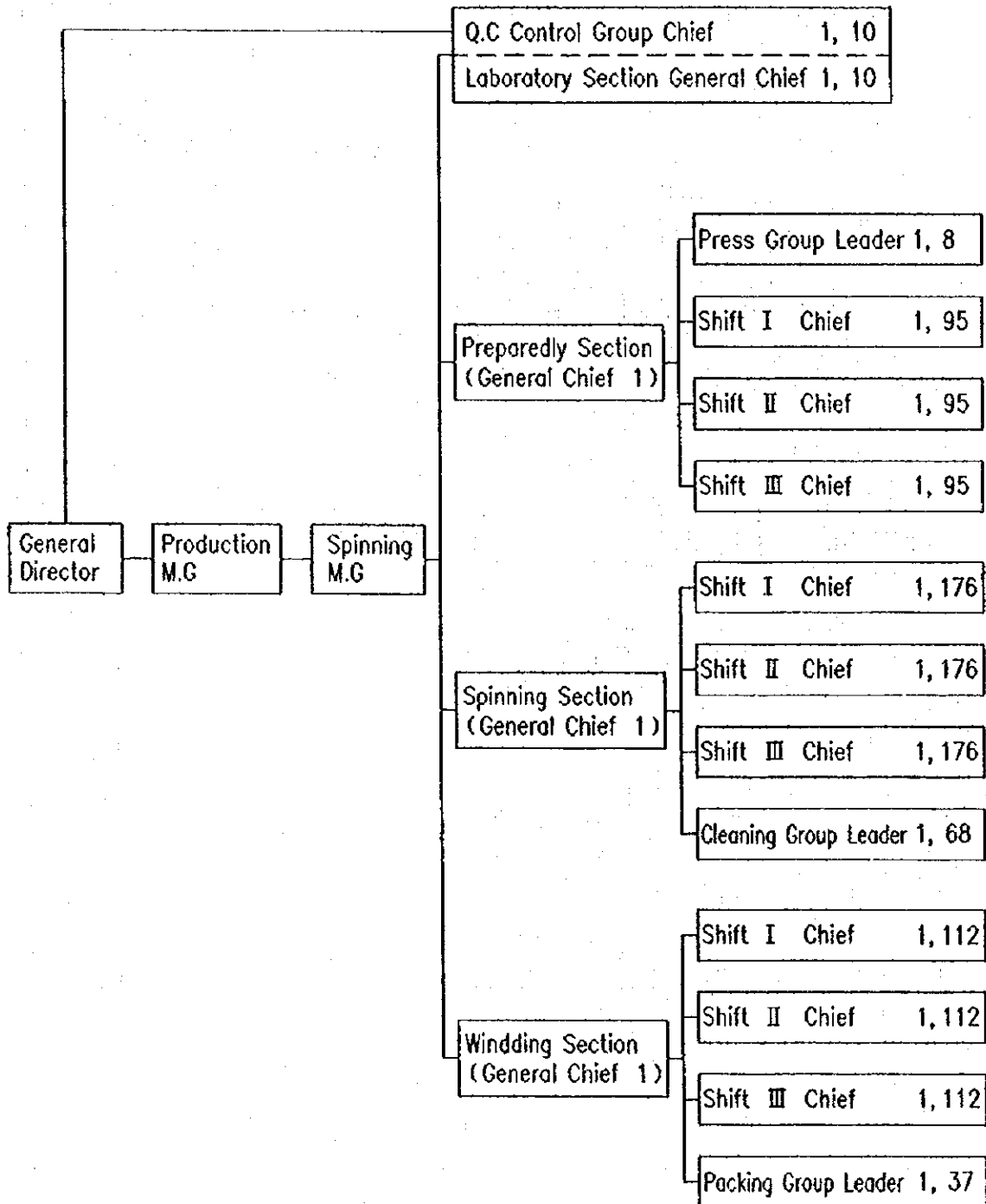


Total  
1,982

Note:  
Number : Show the Number of Labour

## APPENDIX J-F-4

### 1. Production Control - Organization

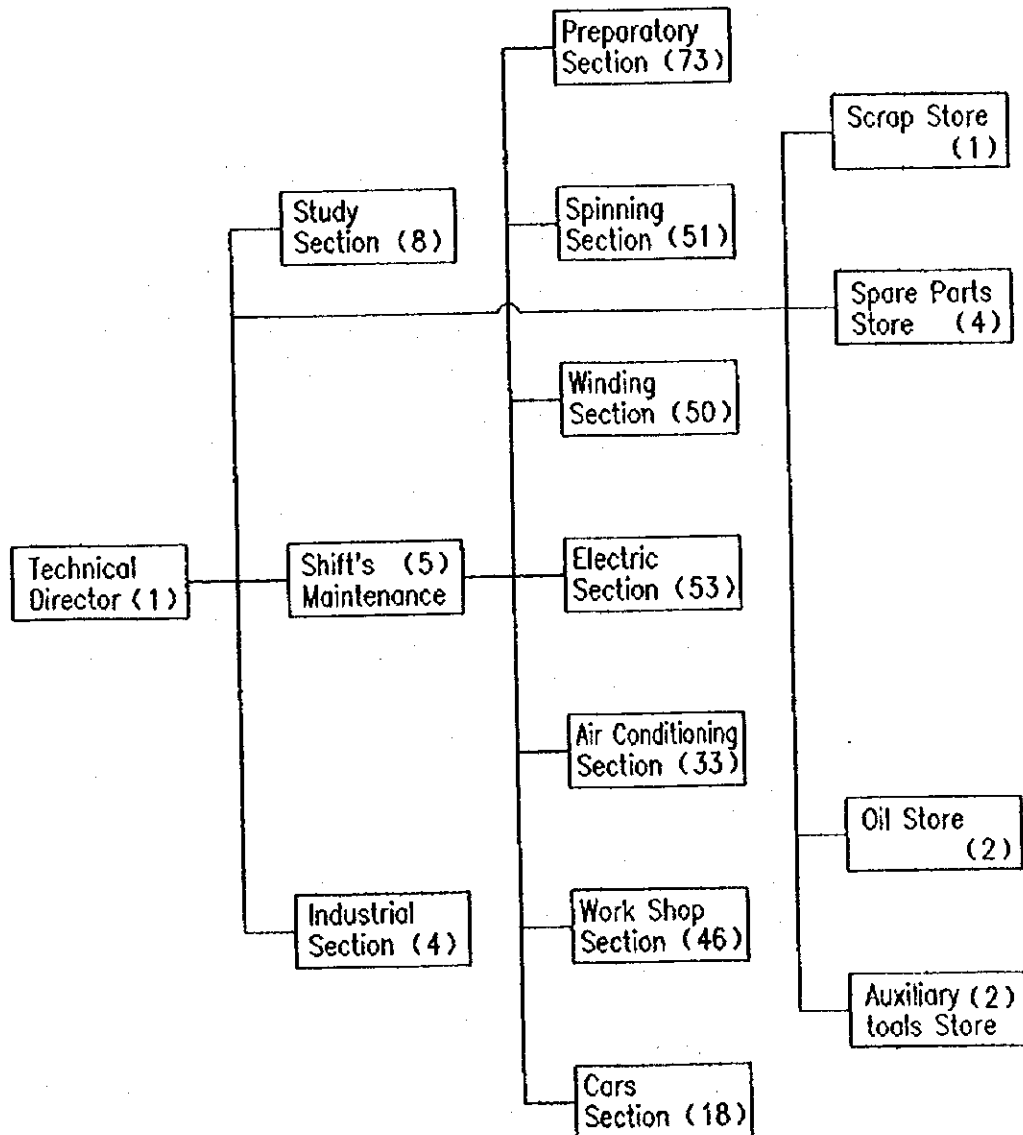


Note

Number : Show the Number of Labour

## APPENDIX J-F-5

### 2. Technical Maintenance – Organization



Note

( ) Number : Show the Number of Labour