

Salesman Work Shop '97 (講義Ⅱ)

골판紙包裝産業의  
採算性 確保 戰略

目 次

- I. 수주산업(受注産業)의 Merit와 Demerit
- II. 가격경쟁의 배제
- III. 개별원가계산의 필요성
- IV. 수익성(부가가치) 향상에 대한 방안
- V. 영업맨 Moral의 향상
- VI. 기업손익의 흑자상태와 적자상태란 ?
- VII. 이익을 내기 위하여 항상 유의하여야 할 점
- VIII. COR Lot별 원가에 대하여
- IX. FFG Lot별 원가에 대하여
- X. 인쇄잉크 종류의 감소와 인판·목형대의 회수상황
- XI. 물류부문(수송)의 제문제

講 師: 東 律

西日本골판紙工業組合 專務理事

I. 수주산업의 Merit와 Demerit

골판지포장산업은 전량 수주(受注)임으로 Dead Stock은 없는 것이 당연하나, 영업 Man의 판단에 따라서는 User의 월 사용 분을 전량생산 시킨후, 도중에 사양변경이 발생하여 Running Stock이 Dead Stock으로 되는 경우가 있어, Merit는 Demerit로 변하는 경우가 있게 된다. 또한 가공산업성(加工産業性)임을 잊어, 원가를 무시하고 적정화공임(工賃)을 요구하지 않고, User의 요망에만 빠져, 당연히 청구해야 할 사항을 청구하지 않아 채산성을 악화시키고 있다.

I. 가격경쟁의 배제

골판지포장산업에 종사하고 있는 우리들은 자기회사가 어느 정도의 이익을 올리고 있는가에 대하여 깊은 관심을 갖고 있지만, 그러나 실제 영업활동을 함에 있어, 자기가 주문받은 골판지포장이 어느정도 회사의 이익에 공헌하고 있을까? 또는 실제 생산활동에 있어서는 자기가 생산한 골판지포장이 얼마나 회사의 이익에 공헌하고 있는가? 에 대하여 과연 정확히 파악하고 있는 것인가?

골판지포장산업의 수익성에 있어서는 타제조업과 비교할 때, 대단히 낮다고들 말하고 있다. 자기가 생각하기엔 나름대로 개별 수주 Lot별로 볼 때, 이익을 얻고 있다고 보는 경우라도 때에 따라서는 불채산(不採算)의 적자로 되고 있는지도 모른다. 바쁘게, 열심히 일을 하면서도 왜 박리(薄利)여야 하는가? 골판지포장산업에서 일하고 있는 한사람, 한사람 모두가 신중히 생각해 볼 필요가 있다.

영업, 제조, 관리 어느 부문에 종사하는 사람이든간에 자기가 얼마나 「기업의 채산」이란 과제에 관심을 갖고, 매일의 기업활동을 하느냐가 관건이라고 본다.

특히 영업부문은 자신의 영업성적을 올리기 위하여 채산을 무시하고 판매활동을 해서는 안된다. 제조에 종사하는 사원은 이렇게 열심히 바쁘게, 잔업(殘業)까지 땀 흘리며

일하고 있으므로, 회사는 상당한 이익을 낼 것으로 생각하는 것은 당연하나, 영업 Man이 저가판매 (이익무시)를 하여 적자를 내고 있는 것은 이해하기 힘든 Nuance다. End User에게 Service 하는 것은 가격 뿐만 아니라, 품질좋은 제품, 납기 준수를 확실히 하여 수용가에게 납품하는 것이 참된 Service라는 점을 잊어서는 않될 것이다.

### Ⅲ. 개별원가 계산의 필요성

골판지포장산업의 업적을 악화시키고 있는 주요인은 최종 소비자 Needs의 다양화(多様化)와 상품 Cycle의 단명화(短命化)가 주인(主因)이지만, User의 Mass Pro. Mass Sale의 체제화로 어려움이 더하고 있다. 즉, 다품종 소량화의 생산, 납품이 요구되고 있으며, 골판지포장기업의 생산 효율은 저하(低下)되어 Cost up의 박차요인이 되고 있는 것이다.

구체적으로 설명하면,

- ① 수주의 소량화, 단납기화, 생산 Cost·물류 Cost의 증대다. 그러나 이에 대한 대응책이 없으면 Market를 잃게 된다.
- ② 기획 변경이나 Design 변경이 많이 발생하여 대량생산이 불가능하며, 한편 인판대나 Die 형태 등 보조재료비가 증가하고 있다.
- ③ 단납기화(短納期化)와 Just in Time이 성행되어, 배송도 소 Lot화 됨으로서 물류 Cost가 증대되고 있다.

이와같은 경영여건을 검토해 볼 때, 여기 개별원가계산의 필요성이 절실하며, Lot를 Cost에 반영시키기 위해서는 공정별 원가 계산이 필요하다. Lot 별 가공임의 지수는 구체적으로는 각기업별로 산정할 것이지만, 자사(自社)의 제조 Cost를 알고, Lot 별 실태를 산정하여 정확히 판매원가에 반영하는 일이 필요하다.

|         |      |           |    |    |
|---------|------|-----------|----|----|
| 재료비     | 노무비  | 제조경비      |    |    |
| 재료비     | 가공임비 |           |    |    |
| 제 조 원 가 |      | 판매비·일반관리비 | 금리 |    |
| 판 매 원 가 |      |           |    | 이익 |
| 판 매 원 가 |      |           |    |    |

일반적으로 제조·판매기업의 원가에는 어떤 요소가 있는가? 우리들이 골판지포장을 제조할 때에는 위(표)에서 알

수 있는 바와 같이 제품을 생산해내는 활동, 판매하는 활동 모두가 돈이 든다. 실제로는 재료비에서 판매비까지 각 비목의 내용은 다시 구체적으로 세분되어 발생하게 되는 바, 요컨대 기업활동에는 모든 부문에서 비용이 발생되고 있다는 사실을 숙지할 필요가 있다. 이에 최근에는 다품종·소 Lot·단납기·다공정화가 증가추세임으로 원가포착에 있어, 이런 변화 요점을 가미반영할 필요가 있다. 즉 이러한 제 요소를 가미한 개별 원가계산이 필요하다. (VIII. Cor Lot 별 원가 및 IX. FFG Lot 별 원가 항목 참조)

### Ⅳ. 수익성(부가가치) 향상에 대한 방안

시트(Sheet)는 시장가격으로만 판매됨으로 Case 판매를 여하히 증가시킬 것이냐를 고려하지 않으면 안된다. 금후, 타사(他社)에서 하지 않는 것을 할 것인가, 이제부터 더욱 더 진행될 인쇄의 미려화, 다색화, Preprint, Lap round 형식의 복잡한 Design된 Case를 많이 생산할 수 있는 체제를 구축할 필요가 있다. 또한 물류 문제도 쉽게 간과해서는 안된다. 근래 배송의 다빈도(多頻度)·소 Lot화에 따른 물류량과 물류비의 증가에 대하여도 물류 Cost 의식을 철저히 함과 동시에, User와 수주자간의 거래에 대하여

- ① 최소 발주단위의 설정
- ② 납품수량의 평준화
- ③ 통상규격 등 보다 포장 가격이 증가된 Cost에 대하여는 원인자 부담원칙을 철저화 할 필요가 있다.

### Ⅴ. 영업 Man의 Moral의 향상

User가 하라는대로 하는 User의 심복이 되지 않도록 영업 Man은 기업경영자적(Owner적 입장) 존재성을 인식해야 하며, 다루기 어려운 User 일수록 방문회수를 증가하여 이해와 설득하는 것이 중요하다. 특히 가격 문제에 대하여는 원재료의 가격상승시에는 이론적 무장을 충분히하여 이해를 얻는 노력을 하여, 전전경영에 기여하는, 타사원의 보탬이 되겠다는 의식전환이 중요하다.

### Ⅵ. 기업 손익의 흑자상태와 적자 상태란?

- Ⅵ. 1 매출액이 적든가, 아니면 판가가 너무 싸서 매상고에 비해 이윤이 없다.
- Ⅵ. 2 변동비가 지나치게 높고, 제경비가 높다.
- Ⅵ. 3 고정비가 많이 들고 있으며, 방만(放漫)하게 되어

있다.

**Ⅶ. 이익을 내기 위하여 항상 유의하여야 할 점**

Ⅶ. 1 매상고를 신장시키려면

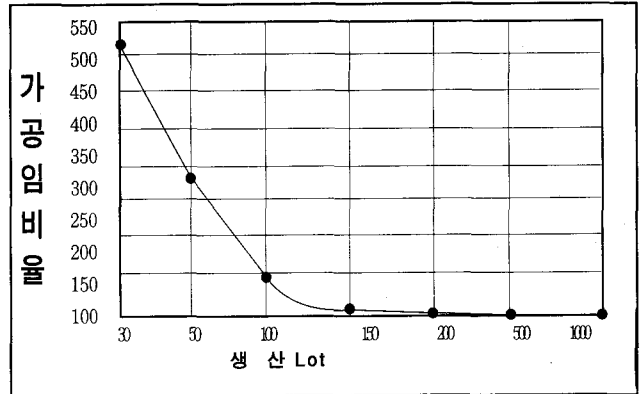
- ① 원가를 상세히 알고 적정가격으로 판매
- ② 할인판매를 일체 아니한다
- ③ 1단위당 가격을 높인다.

Ⅶ. 2 변동비를 절감하려면

- ① 적정한 재료를 사용하고 있는가
- ② 불필요한 경비를 쓰고 있는 것은 없는가
- ③ 납품가격은 적정한가
- ④ 무리(허풍)는 없는가(Loss을 같은 것)

Ⅶ. 3 고정비를 절감하려면

- ① 불필요한 경비를 쓰고 있지 않은가
- ② 효율적으로 사람을 활용하고 있는가
- ③ 설비면의 Loss는 없는가



※(Ⅶ-1 표)

**Ⅷ. COR Lot별 원가에 대하여**

Ⅷ. 1 Lot와 가공임과의 관계 (1000매를 100으로 하여 지수화)

Ⅷ. 2 Cost경향치 (1000매를 100으로 하여 지수화)

※(Ⅶ-1, Ⅶ-2 표 참고)

Ⅷ. 3 COR Lot별 원가

Ⅷ. 3.1 계산기준

|                             |         |   |
|-----------------------------|---------|---|
| (1) 최고속도                    | 200m/분  |   |
| (2) 평균지폭                    | 1.27m   | Sheet㎡ 수  |
| (3) 평균절단장                   | 1.40m   | 1.78㎡   |
| (4) Sli-Sco의 오더체인지 시간       | 1분/오더   |   |
| (5) Sli-Sco 오더체인지 교체재료 Loos | 3m/오더   |   |
| (6) 원지대                     | 40₩/m   | 71.1₩/매   |
| (7) 분간Rate의 산출              | 2200₩/분 | $\frac{\text{생산량(㎡)} \times (\text{경비} - \text{운임})}{\text{가동시간(분)}}$ |

※(Ⅶ-2 표)

Ⅷ. 3.2 Lot별 원가일람

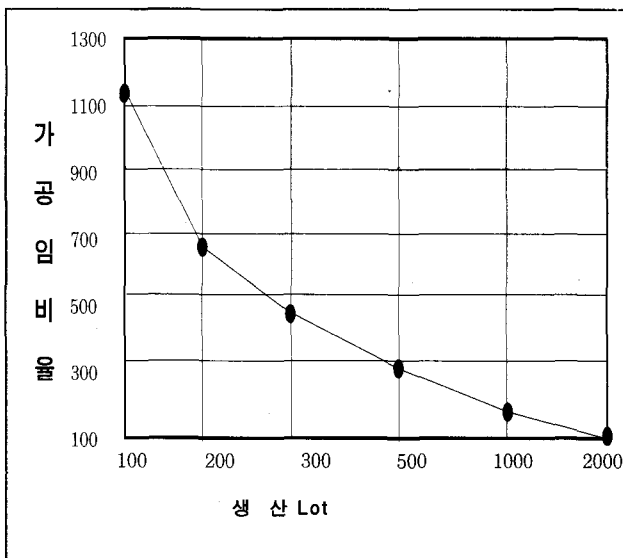
| 생산매수  | 생산㎡수   | 운전㎡수  | 운전속도(m/분) | 운전시간 | 가공임(₩)  | 가공임매    |
|-------|--------|-------|-----------|------|---------|---------|
| 30매   | 53㎡    | 42m   | 42m/분     | 1.0분 | 2.200₩  | 73.3₩/매 |
| 50매   | 89㎡    | 70m   | 70m/분     | 1.0분 | 2.200₩  | 73.3₩/매 |
| 100매  | 178㎡   | 140m  | 140m/분    | 1.0분 | 2.200₩  | 73.3₩/매 |
| 150매  | 267㎡   | 210m  | 200m/분    | 1.1분 | 2.310₩  | 73.3₩/매 |
| 200매  | 356㎡   | 280m  | 200m/분    | 1.4분 | 3.080₩  | 73.3₩/매 |
| 500매  | 889㎡   | 700m  | 200m/분    | 3.5분 | 7.700₩  | 73.3₩/매 |
| 1000매 | 1.778㎡ | 1400m | 200m/분    | 7.0분 | 15.400₩ | 73.3₩/매 |

| 생산매수  | 가공임/㎡    | 가공임/매  | Loss㎡ | Loss금액 | Loss금액/매 | Loss금액/㎡ |
|-------|----------|--------|-------|--------|----------|----------|
| 30매   | 41.24¥/㎡ | 73.33¥ | 3.81㎡ | 152¥   | 5.08¥/매  | 2.86¥/㎡  |
| 50매   | 24.75¥/㎡ | 44.00¥ | 3.81㎡ | 152¥   | 3.05¥/매  | 1.71¥/㎡  |
| 100매  | 12.37¥/㎡ | 22.00¥ | 3.81㎡ | 152¥   | 1.52¥/매  | 0.86¥/㎡  |
| 150매  | 8.66¥/㎡  | 15.40¥ | 3.81㎡ | 152¥   | 1.02¥/매  | 0.57¥/㎡  |
| 200매  | 8.66¥/㎡  | 15.40¥ | 3.81㎡ | 152¥   | 0.76¥/매  | 0.43¥/㎡  |
| 500매  | 8.66¥/㎡  | 15.40¥ | 3.81㎡ | 152¥   | 0.30¥/매  | 0.17¥/㎡  |
| 1000매 | 8.66 ¥/㎡ | 15.40¥ | 3.81㎡ | 152¥   | 0.15¥/매  | 0.09¥/㎡  |

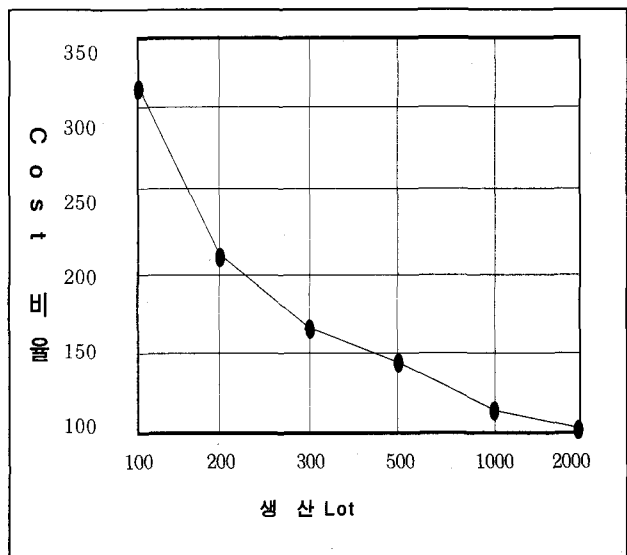
| 생산매수  | 1매당<br>Loss금액+가공임 | 1매당<br>가공임비율 | 1㎡당<br>Loss금액+가공임 | 1매당<br>Cost¥/매 | 1㎡당<br>Cost¥/㎡ | 1매당<br>Cost비율 |
|-------|-------------------|--------------|-------------------|----------------|----------------|---------------|
| 30매   | 78.41¥/매          | 504%         | 44.10¥/㎡          | 149.53¥/매      | 84.10¥/㎡       | 173%          |
| 50매   | 47.05¥/매          | 303%         | 26.46¥/㎡          | 118.17¥/매      | 66.46¥/㎡       | 136%          |
| 100매  | 23.52¥/매          | 151%         | 13.23¥/㎡          | 94.64¥/매       | 53.23¥/㎡       | 109%          |
| 150매  | 6.42¥/매           | 106%         | 9.23¥/㎡           | 87.54¥/매       | 49.23¥/㎡       | 101%          |
| 200매  | 16.16¥/매          | 104%         | 9.09¥/㎡           | 87.28¥/매       | 49.09¥/㎡       | 101%          |
| 500매  | 15.70¥/매          | 101%         | 8.83¥/㎡           | 86.82¥/매       | 48.83¥/㎡       | 100%          |
| 1000매 | 15.55¥/매          | 100%         | 8.75¥/㎡           | 86.67¥/매       | 48.75¥/㎡       | 100%          |

IX. FGL로별 원가에 대하여

IX.1 1 c/s(0.7㎡)의 Lot와 가공임과의 관계(2,000c/s를



IX.2 1 c/s(0.7㎡)의 Cost경향치(2,000c/s를 100으로 하여 지수화)



IX 3 FFG Lot별 원가

IX. 3.1 계산기준

|   |                    |       |
|---|--------------------|-------|
| (1) 최고속도  | 250매/분             |       |
| (2) 준비시간  | 8분/오더              |       |
| (3) 분간 Rate의 산출   | 1200¥/분            |       |
| $\frac{\text{생산량 (m}^2\text{)} \times (\text{경비-운임})}{\text{가동시간 (분)}}$ |                    |       |
| (4) 1매 당 m <sup>2</sup> 수   | 0.7m <sup>2</sup>  |       |
| (5) 재료비   | 50¥/m <sup>2</sup> | 35¥/매 |

IX.3.2 Lot별 원가 일람

| 생산매수  | 생산면적               | 준비시간(분) | 생산속도(매/분) | 운전시간(분) | 합계시간(분) | 가공임(¥)  |
|-------|--------------------|---------|-----------|---------|---------|---------|
| 100매  | 70m <sup>2</sup>   | 8분      | 100매/분    | 1.0분    | 9.0분    | 10,800¥ |
| 200매  | 140m <sup>2</sup>  | 8분      | 100매/분    | 2.0분    | 10.0분   | 12,000¥ |
| 300매  | 350m <sup>2</sup>  | 8분      | 130매/분    | 2.3분    | 10.3분   | 12,369¥ |
| 500매  | 350m <sup>2</sup>  | 8분      | 150매/분    | 3.3분    | 11.3분   | 13,600¥ |
| 1000매 | 700m <sup>2</sup>  | 8분      | 250매/분    | 4.0분    | 12.0분   | 14,400¥ |
| 2000매 | 1400m <sup>2</sup> | 8분      | 250매/분    | 8.0분    | 16.0분   | 19,200¥ |

| 생산매수  | 가공임/m <sup>2</sup> | 가공임/매   | 가공임비율  | Cost/m <sup>2</sup>    | Cost/매    | Cost경향치 |
|-------|--------------------|---------|--------|------------------------|-----------|---------|
| 100매  | 154.29¥            | 108.00¥ | 11.25% | 204.29¥/m <sup>2</sup> | 143.00¥/매 | 321%    |
| 200매  | 85.71¥             | 60.00¥  | 625%   | 135.71¥/m <sup>2</sup> | 9500¥/매   | 213%    |
| 300매  | 58.60¥             | 41.23¥  | 429%   | 108.90¥/m <sup>2</sup> | 76.23¥/매  | 171%    |
| 500매  | 38.86¥             | 27.20¥  | 283%   | 88.86¥/m <sup>2</sup>  | 62.20¥/매  | 139%    |
| 1000매 | 20.57¥             | 14.40¥  | 150%   | 70.57¥/m <sup>2</sup>  | 49.40¥/매  | 111%    |
| 2000매 | 13.71¥             | 9.60¥   | 100%   | 63.71¥/m <sup>2</sup>  | 44.60¥/매  | 100%    |

X. 인쇄잉크 종류의 감소와 인판·복합대의 회수상황

X.3 월간 사용된 색수의 추이

| 항 목         | 플렉소    |         | 숙 건    |        |
|-------------|--------|---------|--------|--------|
|             | NCCA   | JCCA    | NCCA   | JCCA   |
| 1987년 9월 평균 | 71.4 색 | 124.4 색 | 39.0 색 | 44.5 색 |
| 1989년 3월 평균 | 54.3 색 | 81.4 색  | 36.1 색 | 35.3 색 |
| 1990년 3월 평균 | 53.7 색 | 66.8 색  | 27.8 색 | 24.8 색 |
| 1991년 3월 평균 | 47.5 색 | 60.2 색  | 23.1 색 | 25.9 색 |
| 1992년 3월 평균 | 43.2 색 | 61.9 색  | 25.8 색 | 25.8 색 |
| 1993년 3월 평균 | 46.8 색 | 61.4 색  | 26.5 색 | 21.2 색 |
| 1994년 3월 평균 | 44.6 색 | 55.1 색  | 26.0 색 | 22.7 색 |
| 1995년 3월 평균 | 48.7 색 | 57.0 색  | 24.2 색 | 18.5 색 |

X.2 잉크의 m<sup>2</sup>당 사용 원 단위      단위 : g/m<sup>2</sup>

| 항 목      | NCCA | JCCA |
|----------|------|------|
| 1989년 3월 | 1.50 | 1.51 |
| 1990년 3월 | 1.45 | 1.41 |
| 1991년 3월 | 1.42 | 1.43 |
| 1992년 3월 | 1.58 | 1.44 |
| 1993년 3월 | 1.40 | 1.46 |
| 1994년 3월 | 1.47 | 1.34 |
| 1995년 3월 | 1.41 | 1.28 |

X. 3인판 · 본형대의 회수율

| 항 목      | 인판대의 회수율 |       | 목형대의 회수율 |       |
|----------|----------|-------|----------|-------|
|          | NCCA     | JCCA  | NCCA     | JCCA  |
| 1986년 9월 | 52.6%    | 41.4% | 52.3%    | 36.3% |
| 1989년 7월 | 61.2%    | 48.4% | 58.8%    | 37.5% |
| 1991년 7월 | 70.6%    | 70.4% | 69.0%    | 60.9% |
| 1993년 5월 | 73.7%    | 71.2% | 72.6%    | 46.8% |
| 1995년 5월 | 75.3%    | 68.9% | 70.6%    | 52.5% |

XI. 물류부문(수송)의 제문제

XI.1 아침에 납품을 지정한 거래선 (건수비)

| 연도    | 항 목   | 건수비   |      |      |
|-------|-------|-------|------|------|
|       |       | Cheet | JCCA | NCCA |
| 1992년 | Cheet | 66%   | 90%  | 5%   |
|       | Case  | 43%   | 90%  | 15%  |
| 1995년 | Cheet | 71%   | 90%  | 40%  |
|       | Case  | 43%   | 90%  | 10%  |

XI.2 휴일출하(월간 판매량비)

| 연도    | 항 목   | 휴일출하 | 일 실적비 |      |
|-------|-------|------|-------|------|
|       |       |      | 본요일   | 일    |
| 1992년 | Cheet | 85%  | 4.9%  | 1.5% |
|       | Case  | 96%  | 5.5%  | 2.5% |
| 1995년 | Cheet | 97%  | 6.2%  | 2.5% |
|       | Case  | 100% | 6.9%  | 3.1% |

XI.3 거래조건에 대하여 충분한 이해와 협력을 얻을 필요가 있는 것

XI.3.1 계획적 · 효율적인 생산을 하기 위해서는 조금 더 납기를 장기화 할 수 있도록 노력하는 일

XI.3.2 수작업 하역을 줄이고, 적재, 하차작업의 효율화를 도모하기 위하여 Pallet의 이용(회수) 촉진에 노력하는 일

XI.3.3 시간외 노동이나, 심야노동을 줄이기 위하여 수주 마감시간과 출하마 감시간의 기준을 설정함과 동시에 휴일출하의 평일작업으로 바꾸고, 아침 납품 평준화 적극 노력하는 일

XI.3.4 수송에 있어서는 과적재가 않도록 배려함과 동시에 제법령의 준수와 차량의 효율적 관리에 노력하는 일

XI.3.5 물류와 Service는 곧 Cost이며, 증가 Cost는 원인자 부담원칙을 철저히 하는 일

(이 상)

Salesman Work Shop '97 (講義 II)

# 段ボール包装産業の 採算性 確保 戦略

講 師：東 律

西日本段ボール工業組合 専務理事

## 目 次

1. 受注産業のメリット(MERIT)デメリット(DEMERIT)
2. 価格競争の排除
3. 個別原価計算の必要性
4. 収益性(附加価値)向上に対する方策
5. 営業マンのモラル(MORAL) 向上
6. 企業の損益が黒字の祥態と赤字の祥態とは
7. 利益を出すために常に心掛けなければならないこと
8. CORロット別原価について
9. FFGロット別原価について
10. 印刷インキの種類削減と印版・木型代の回収状況
11. 物流部門(輸送)の諸問題

### 1. 受注産業のメリット(MERIT)とデメリット(DEMERIT)

段ボール産業は、全量受注である為デッドストックは無いのが当然であるが、営業マンの判断によって、ユーザーの月使用分を全量生産し途中仕様変更があって、ランニングストックがデッドストックになる場合があり、メリット

がデメリットに変わる。また、加工産業であることを忘れ原価を無視、適正化工賃を要求せず、ユーザーの要望ばかりに没頭し、当然請求すべき事項を請求もせず採算性を悪化させている。

### 2. 価格競争の排除

段ボール産業に従事する我々は、自分の会社がどの程度利益を上げているかについて、深い関心を持っている。しかし、実際に営業であれば、自分が受注した段ボールが、また、製造であれば、自分が製造した段ボールが、どの程度会社の利益に貢献をしているかについて正しくは把握しているだろうか。

段ボール産業の収益性については、他の製造業と比較すれば、非常に低いといえる。自分では、それぞれ個別の受注ロットについて、利益を得ているつもりでも、時には不採算で赤字になっているかも知れない。

なで、忙しい仕事の割りに薄利なのか、段ボール産業に働く一人・一人が真剣に考える必要がある。営業・製造・管理いずれの部門に従事する人も、各自がいかにか企業の採算ということに関心を持ち、日々の企業活動を行うかにかかっている。

特に、営業部門は、自分の成績を上げるため、採算を無視して販売活動をしてはならない。製造に従事しているものは、これだけ忙しく残業までして汗水出して働いている

と、会社は相当な利益を出していると思うことは当然で、営業マンが、安値販売(利益無視)をして赤字を出していることは理解できない。

ユーザーにサービスすることは価格だけではなく、品質の良い製品、納期を守り確実にお客様に届けることが、サービスの一つであることをお忘れなく。

### 3. 個別原価計算の必要性

段ボール産業の業績を悪化させている諸要因は、最終消費者ニーズが多様化し、商品サイクルの短命化もあり、ユーザーもマスプロ・マスセルの体制がとり難くなっている。即ち、多品種少量型の生産、納品が要請されることとなり、企業の生産効率の低下、コストアップに拍車をかけることになっている。

具体的には、

|      |     |      |           |    |
|------|-----|------|-----------|----|
| 材料費  | 労務費 | 製造経費 |           |    |
| 材料費  | 加工費 |      |           |    |
| 製造原価 |     |      | 販売費・一般管理費 | 金利 |
| 販売原価 |     |      |           | 利益 |
| 販売原価 |     |      |           |    |

一般的に、製造・販売企業の原価には、どのような要素があるだろうか、我々が段ボールを製造する時上図の分解でわかる通り、製品を作り出す活動、販売する活動すべてにお金がかかる。

実際には、材料費から販売費まで、各費目の中身はさらに具体的に細かく分類されて発生している。要するに、企業の活動すべてに何らかの費用が生じていることを知っておきたい。

まして、最近が多品種・小ロット・短納期・多工程化がますます進行しているのであるから、原価の捉え方にそういった点を加味していく必要がある。即ち、種々要素を加

① 受注が小口化、短納期化し、生産コスト・物流コストが増大する。しかし、これに対応できないとマーケットを失うこととなる。

② 企画変更やデザイン変更が多くなって、大量生産ができず、一方では印版代や抜型代等の補助材料費が増大している。

③ 短納期化やジャストインタイムが進み、配送も小ロット化し物流コストが増大している。

このような状況下で、個別原価計算が必要であり、ロットをコストに反映させるためにも、工程別原価計算を必要とする。ロットによる加工費の指数は、具体的に各企業毎で算定されるべきであるが、自社の製造コストを知り、ロット別に実態を算定し、正しく販売原価に反映させることが肝要となる。

味した個別原価計算である。

### 4. 収益性(附加価値)向上に対する方策

シートは市場価格でしか販売できない。ケース販売を如何に増やすか考慮しなければならない。今後、他社でやっていないことをやるか、これから、ますます進行する、印刷の美粧化、プレプリント、ラップラウンド形式当の複雑なデザインによるケースを多く生産出来得るような体制を構築しなければならない。また、物流問題も見逃してはならない、近年、配送の多頻度・小口化による物流量の増加



は、物流に対するコスト意識の徹底とともに、ユーザーと受注者間の取引きについて、最小発注単位の設定、納入量の平準化のほか、割り増しコストは原因者が負担すべきということを徹底すべきである。

### 5. 営業マンのモラル(MORAL)の向上

ユーザーの言いなりにならぬよう、営業マンは企業経営者の(オーナー的立場)存在を重視し、難しいユーザーほど訪問回数を増やし理解度を得ることである。特に価格問題は、原材料の価格修正時には理論武装を十分し理解を得よう努力し健全経営に寄与することが肝要であって、社員の範となるよう心かけなければならない。

### 6. 企業の損益が黒字の状態と赤字の状態とは

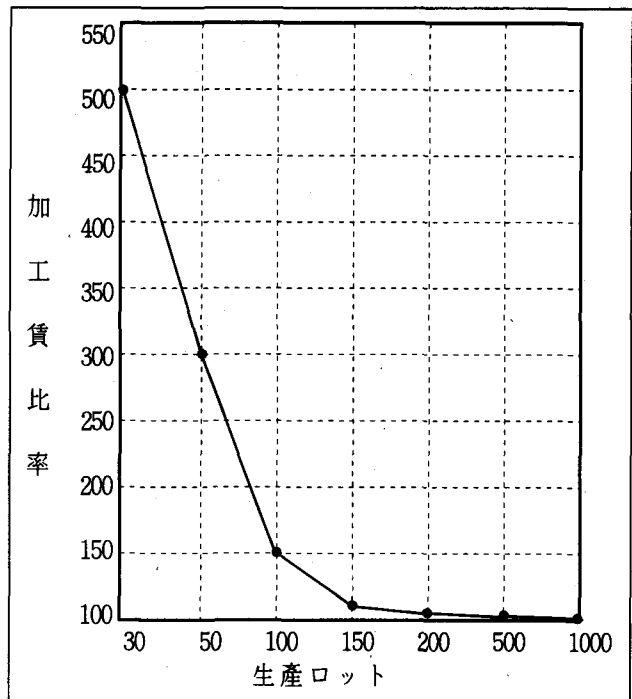
- 6.1 売上高が少ないか、あるいは売価が安すぎて、売上高への寄与が少ない。
- 6.2 変動費が高すぎる、材料費が割高、諸経費が高い。
- 6.3 固定費がかかりすぎている。放漫になっている。

### 7. 利益を出すために常に心掛けなければならないこと

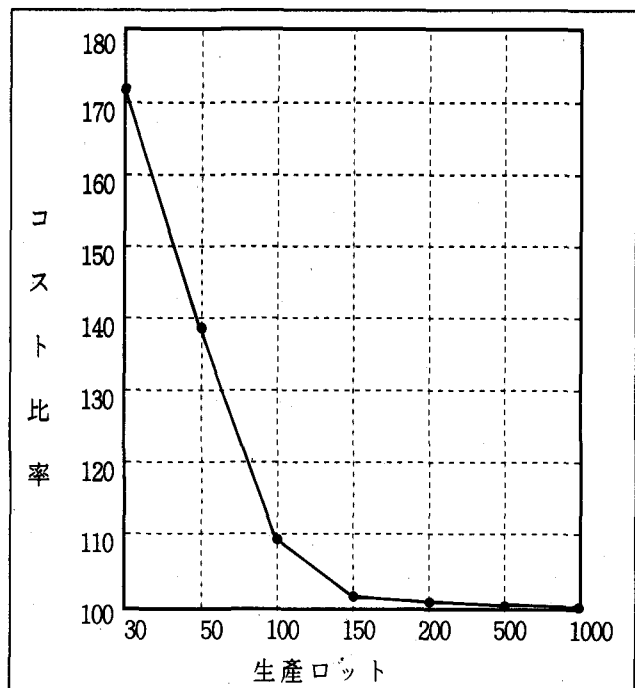
- 7.1 売上高を伸ばすには
  - ① 原価を十分に知って適正価格で販売する。
  - ② 原価割れはしない。
  - ③ 1単位当たりの当価格を高くする。
- 7.2 変動費を削減するには
  - ① 適正な材料を使っているか。
  - ② 不必要な経費をかけていないか。
  - ③ 仕入価格は適正か。
  - ④ 無駄はないか(ロスはどうか)。
- 7.3 固定費を削減するには
  - ① 無駄な経費は使われていないか。
  - ② 効率よく人が活かされているか。
  - ③ 設備面のロスはないか。

## 8. CORロット別原価について

8.1 ロット加工賃の関係(1,000枚を100として指数化)



8.2 コスト傾向値(1,000枚を100として指数化)



8.3 CORロット別原価

8.3.1 計算基準

|                          |         |         |
|--------------------------|---------|---------|
| (1) 最高速度                 | 200m/分  |         |
| (2) 平均紙巾                 | 1.27m   | シート㎡数   |
| (3) 平均切断長                | 1.40m   | 1.78㎡   |
| (4) スリスコのオーダーチェンジ時間      | 1分/オーダー |         |
| (5) スリスコのオーダーチェンジ切替え材料ロス | 3m/オーダー |         |
| (6) 原紙費                  | 40円/㎡   | 71.1円/枚 |
| (7) 分間レートの算出             | 2200円/分 |         |

$$\frac{\text{生産量(㎡)} \times (\text{経費} - \text{運賃})}{\text{稼動時間(分)}}$$

8.3.2 ロット別原価一覧

(最低 2,200円)

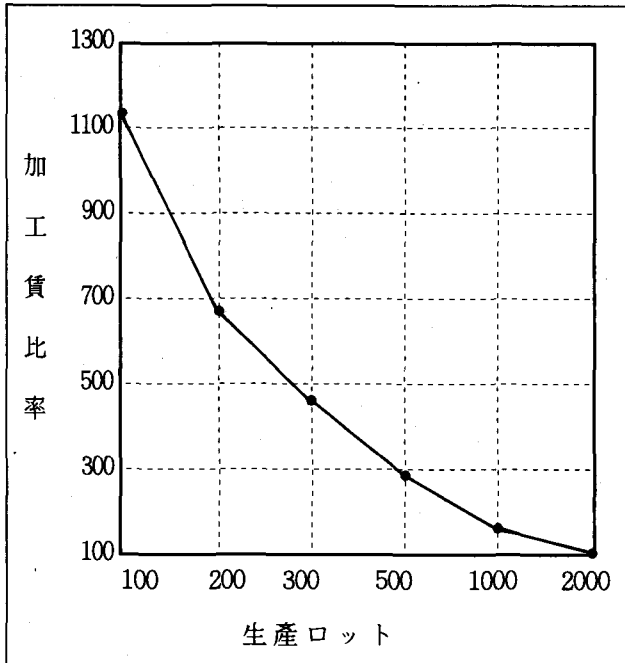
| 生産枚数  | 生産㎡数   | 運転距離  | 運転速度(m/分) | 運転時間(分) | 加工費(円)  | 加工費/枚   |
|-------|--------|-------|-----------|---------|---------|---------|
| 30枚   | 53㎡    | 42m   | 42m/分     | 1.0分    | 2,200円  | 73.3円/枚 |
| 50枚   | 89㎡    | 70m   | 70m/分     | 1.0分    | 2,200円  | 44.0円/枚 |
| 100枚  | 178㎡   | 140m  | 140m/分    | 1.0分    | 2,200円  | 22.0円/枚 |
| 150枚  | 267㎡   | 210m  | 200m/分    | 1.1分    | 2,310円  | 15.4円/枚 |
| 200枚  | 356㎡   | 280m  | 200m/分    | 1.4分    | 3,080円  | 15.4円/枚 |
| 500枚  | 889㎡   | 700m  | 200m/分    | 3.5分    | 7,700円  | 15.4円/枚 |
| 1000枚 | 1,778㎡ | 1400m | 200m/分    | 7.0分    | 15,400円 | 15.4円/枚 |

| 生産枚数  | 原紙費(円)   | 加工費(円) | 原紙費(㎡) | 加工費(分) | 原紙費/枚   | 加工費/㎡   |
|-------|----------|--------|--------|--------|---------|---------|
| 30枚   | 41.24円/㎡ | 73.33円 | 3.81㎡  | 152円   | 5.08円/枚 | 2.86円/㎡ |
| 50枚   | 24.75円/㎡ | 44.00円 | 3.81㎡  | 152円   | 3.05円/枚 | 1.71円/㎡ |
| 100枚  | 12.37円/㎡ | 22.00円 | 3.81㎡  | 152円   | 1.52円/枚 | 0.86円/㎡ |
| 150枚  | 8.66円/㎡  | 15.40円 | 3.81㎡  | 152円   | 1.02円/枚 | 0.57円/㎡ |
| 200枚  | 8.66円/㎡  | 15.40円 | 3.81㎡  | 152円   | 0.76円/枚 | 0.43円/㎡ |
| 500枚  | 8.66円/㎡  | 15.40円 | 3.81㎡  | 152円   | 0.30円/枚 | 0.17円/㎡ |
| 1000枚 | 8.66円/㎡  | 15.40円 | 3.81㎡  | 152円   | 0.15円/枚 | 0.09円/㎡ |

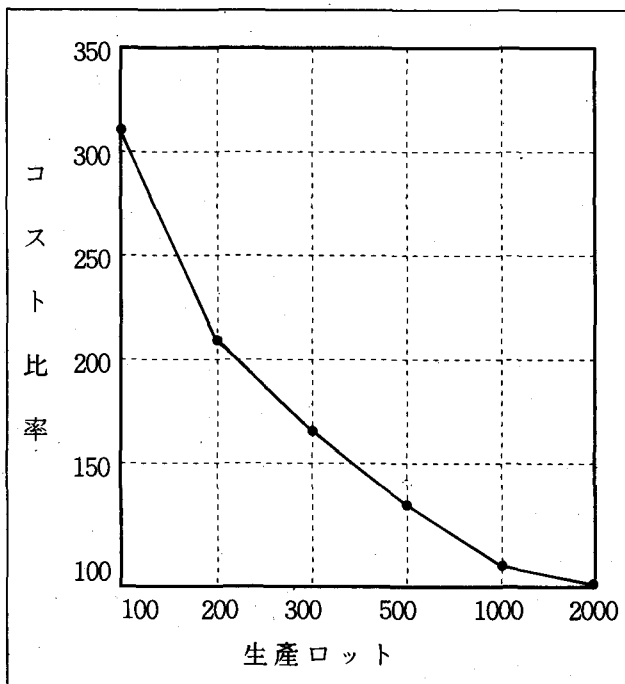
| 生産枚数  | 原紙費/枚    | 加工費/枚 | 原紙費/㎡    | 加工費/枚     | 原紙費/㎡    | 加工費/㎡ |
|-------|----------|-------|----------|-----------|----------|-------|
| 30枚   | 78.41円/枚 | 504%  | 44.10円/㎡ | 149.53円/枚 | 84.10円/㎡ | 173%  |
| 50枚   | 47.05円/枚 | 303%  | 26.46円/㎡ | 118.17円/枚 | 66.46円/㎡ | 136%  |
| 100枚  | 23.52円/枚 | 151%  | 13.23円/㎡ | 94/64円/枚  | 53.23円/㎡ | 109%  |
| 150枚  | 16.42円/枚 | 106%  | 9.23円/㎡  | 87.54円/枚  | 49.23円/㎡ | 101%  |
| 200枚  | 16.16円/枚 | 104%  | 9.09円/㎡  | 87.28円/枚  | 49.09円/㎡ | 101%  |
| 500枚  | 15.70円/枚 | 101%  | 8.83円/㎡  | 86.82円/枚  | 48.83円/㎡ | 100%  |
| 1000枚 | 15.55円/枚 | 100%  | 8.75円/㎡  | 86.67円/枚  | 48.75円/㎡ | 100%  |

9. FFGロット別原価について

9.1 1c/s(0.7㎡)のロットと加工賃の関係(2,000 c/sを100として指数化)



9.2 1c/s(0.7㎡)のコスト傾向値 (2,000 c/sを100として指数化)



9.3 FFGロット別原価

9.3.1 計算基準

- (1) 最高速度 250枚/分
- (2) 段取り時間 8分/オーダー
- (3) 分間レート of 算出 1200円/分

$$\frac{\text{生産量(㎡)} \times (\text{経費} - \text{運賃})}{\text{稼動時間(分)}}$$

- (4) 1枚あたりの㎡数 0.7㎡
- (5) 材料費 50円/㎡ 35円/枚

9.3.2 ロット別原価一覧

| 生産枚数  | 生産面積(㎡) | 段取り時間(分) | 生産速度(枚/分) | 稼動時間(分) | 合計稼動時間(分) | 加工賃(円)  |
|-------|---------|----------|-----------|---------|-----------|---------|
| 100枚  | 70㎡     | 8分       | 100枚/分    | 1.0分    | 9.0分      | 10,800円 |
| 200枚  | 140㎡    | 8分       | 100枚/分    | 2.0分    | 10.0分     | 12,000円 |
| 300枚  | 210㎡    | 8分       | 130枚/分    | 2.3分    | 10.3分     | 12,369円 |
| 500枚  | 350㎡    | 8分       | 150枚/分    | 3.3分    | 11.3分     | 13,600円 |
| 1000枚 | 700㎡    | 8分       | 250枚/分    | 4.0分    | 12.0分     | 14,400円 |
| 2000枚 | 1400㎡   | 8分       | 250枚/分    | 8.0分    | 16.0分     | 19,200円 |

| 生産枚数  | 加工賃/㎡   | 加工賃/枚   | 加工賃比率 | コスト/㎡     | コスト/枚     | コスト傾向値 |
|-------|---------|---------|-------|-----------|-----------|--------|
| 100枚  | 154.29円 | 108.00円 | 1125% | 204.29円/㎡ | 143.00円/枚 | 321%   |
| 200枚  | 85.71円  | 60.00円  | 625%  | 135.71円/㎡ | 95.00円/枚  | 213%   |
| 300枚  | 58.90円  | 41.23円  | 429%  | 108.90円/㎡ | 76.23円/枚  | 171%   |
| 500枚  | 38.86円  | 27.20円  | 283%  | 88.86円/㎡  | 62.20円/枚  | 139%   |
| 1000枚 | 20.57円  | 14.40円  | 150%  | 70.57円/㎡  | 49.40円/枚  | 111%   |
| 2000枚 | 13.71円  | 9.60円   | 100%  | 63.71円/㎡  | 44.60円/枚  | 100%   |

10. 印刷インキの種類削減と印版・木型代の回収状況

10.1 インキの㎡当たり使用原単位

(単位：g/㎡)

| 項目         | 全段通  | 目段工  |
|------------|------|------|
| 1989年3月 平均 | 1.50 | 1.51 |
| 1990年3月 平均 | 1.45 | 1.41 |
| 1991年3月 平均 | 1.42 | 1.43 |
| 1992年3月 平均 | 1.58 | 1.44 |
| 1993年3月 平均 | 1.40 | 1.46 |
| 1994年3月 平均 | 1.47 | 1.34 |
| 1995年3月 平均 | 1.41 | 1.28 |

10.2 月間に使用された色数の推移

| 項目         | フレキシソ |        | 速乾    |       |
|------------|-------|--------|-------|-------|
|            | 全段通   | 目段工    | 全段通   | 目段工   |
| 1987年9月 平均 | 71.4色 | 124.4色 | 39.0色 | 44.5色 |
| 1989年3月 平均 | 5.3   | 81.4   | 36.1  | 35.3  |
| 1990年3月 平均 | 53.7  | 66.8   | 27.8  | 24.8  |
| 1991年3月 平均 | 47.5  | 60.2   | 23.1  | 25.9  |
| 1992年3月 平均 | 43.2  | 61.9   | 25.8  | 25.8  |
| 1993年3月 平均 | 46.8  | 61.4   | 26.5  | 21.2  |
| 1994年3月 平均 | 44.6  | 55.1   | 26.0  | 22.7  |
| 1995年3月 平均 | 48.7  | 57.0   | 24.2  | 18.5  |

10.3 印版・木型代の回収状況

| 項目      | 印版代の回収率 |       | 木型代の回収率 |       |
|---------|---------|-------|---------|-------|
|         | 全段通     | 目段工   | 全段通     | 目段工   |
| 1986年9月 | 52.6%   | 41.4% | 52.3%   | 36.3% |
| 1989年7月 | 61.2    | 48.4  | 58.8    | 37.5  |
| 1991年7月 | 70.6    | 70.4  | 69.0    | 60.9  |
| 1993年5月 | 73.7    | 71.2  | 72.6    | 46.8  |
| 1995年5月 | 75.3    | 68.9  | 70.6    | 52.5  |

11. 物流部門(輸送)の諸問題

11.1 朝一納入を指定する得意先(件数比)

| 項目    | 平均  | 最高  | 最低  |     |
|-------|-----|-----|-----|-----|
| 1982年 | シート | 66% | 90% | 5%  |
|       | ケース | 43% | 90% | 15% |
| 1985年 | シート | 71% | 90% | 40% |
|       | ケース | 43% | 80% | 10% |

11.2 休日出荷(月間販売量比)

| 項目    | 休日出荷あり | 土曜日  | 日曜休日 |      |
|-------|--------|------|------|------|
| 1982年 | シート    | 85%  | 4.9% | 1.5% |
|       | ケース    | 96%  | 5.5% | 2.5% |
| 1995年 | シート    | 97%  | 6.2% | 2.5% |
|       | ケース    | 100% | 6.9% | 3.1% |

11.3 取引条件について十分な理解と協力を得る必要があるもの。

11.3.1 計画的・効率的な生産を行う為に、もう少し納期を長期化できるように努めること。

11.3.2 手作業荷役を減らし、積み込み・荷降ろし作業の効率化を図る為に、パレットの利用(回収)促進に努めること。

11.3.3 時間外労働や深夜労働を削減する為に、受注締切時間や出荷締切時間の基準を設けると共に、休日出荷の平日繰上げ朝一納入の平準化に極力努めること。

11.3.4 輸送にあたっては、過積載にならぬよう配慮すると共に、諸法令の遵守と車輛の効率的な稼働に努めること。

11.3.5 物流とサービスはコストであり、割増コストは原因者が負担すべきとの原則の徹底に努めること。  
<以上>