

菓子メーカーにおける販売のヒント（1）

納品数（＝発注・生産数）の設定

1. はじめに

納品数量をどの程度に設定すればよいか、よく質問される項目です。納品しすぎたらロスが出るし、また、少なすぎると売上に繋がらないし、というお悩みです。

ロスについては、恐れないことです。食品を扱うにあたっては、ロスはつきものです。もちろん、完売することがベストであることは言うまでもありませんが、百貨店に出店している場合は、極力欠品を出さないように売り場主任からの指示があったりします。また、折角売れ筋となるよい商品を販売していても売り逃しにより、売上増に結びつかない場合もあります。

そこで、本稿では納品数量の考え方とロスを少なくして販売する方法についてご説明いたします。

2. 販売目標の設定

まず、1日の販売目標を設定することが必要です。1日の販売目標を各店で立てておられると思いますが、店舗全体での販売目標ではなく、商品別の販売目標を設定することが大切です。個々の商品ごとに細かく目標額を設定するのは大変ですから、以下のような分類ごとの設定がよいでしょう。

分類	商品アイテム例	備考
一般ギフト商品	和：羊羹、饅頭、最中、汁粉、ぜんざい等の詰め合わせ 洋：クッキー等の焼き菓子、チョコレートゼリー等の詰め合わせ	高単価の重ギフト商品と低単価の軽ギフト商品に区分して設定すると、より明確な陳列展開が考えられる
デイリー商品	和：上生菓子、朝生（おはぎなど）、蜜豆 洋：ケーキ類、パイ、プリン など	デイリー商品全体で目標設定する方が望ましい
季節・歳時商品	和：花びら餅、桜餅、柏餅、粽等の歳時商品 蓬餅、蕨餅、栗蒸羊羹等の季節菓子 洋：クリスマスケーキ、バレンタイン商品、節句（雛、端午）のデコレーションケーキ、ハロウィン関連 など	個々の商品単位で、販売目標を設定
特売品	特定曜日等に展開するお買い得品	同上

このような分類で設定した目標販売数は、必ず納品（ストック）しなくてはならないのは当たり前ですが、もう少し突っ込んだ考え方をご説明しましょう。

3. 納品数の設定方法

3-1 在庫数からの設定方法

デイリー商品や季節・歳時商品の多くは、当日から2日程度の賞味期限のほずです。この場合は、次項3-2の方法で設定します。

在庫からの納品数量を設定する商品は、賞味期限が長く、店舗でストックできる商品で、一般ギフト商品があてはまります。

基本的に、在庫は3日間の販売数量にまで抑えることが望ましいため、その在庫数量を見計らって納品数を設定するのがよいでしょう。

3日分の在庫が望ましいというのは、①突然の別注に対応できる量であること、②店舗での商品サイクルが3日でまわることにより、新しい商品をお客様にお渡しできること、③百貨店等、ストック場が狭い販売店舗でもストック可能な量であること、という理由からです。

3-2 利益額からの設定

基本的には、販売目標数量がベースとなりますが、目標数量だけ納品しても、試食販売もできないし、サンプル提示もできません。また、閉店間際には販売数量が少なくなり、ボリューム陳列ができないだけではなく（空箱等によるダミー展開で工夫はできます）、お客様の目からは売れ残りにしか見えず、そっくりそのまま売れ残る可能性もあります。また、新製品や季節商品など新たに展開した商品が売れ筋商品となり、当初設定した売上目標以上の販売が可能と判断されたときなどには、販売目標数量より多く納品することが必要となってきますが、いったいどの程度が望ましいのでしょうか。以下、シミュレーションによって納品数量の考え方をご説明します。

	ケース1	ケース2	ケース3	ケース4	ケース5
売価	250	250	250	250	250
歩率(%)	80	80	80	80	80
下代単価	200	200	200	200	200
原価	70	70	70	70	70
原料	50	50	50	50	50
包装資材	10	10	10	10	10
労務費他	10	10	10	10	10
生産数＝納品数	1,000	1,100	1,200	1,200	1,300
販売数	995	1,095	1,095	1,150	1,150
ロス率	0.5	0.5	8.8	4.2	11.5
売上					
上代	(248,750)	(273,750)	(273,750)	(287,500)	(287,500)
下代	199,000	219,000	219,000	230,000	230,000
生産コスト	70,000	77,000	84,000	84,000	91,000
利益	129,000	142,000	135,000	146,000	139,000
歩率55%の場合	66,813	73,563	66,563	74,125	67,125

上の例は、単価250円、納入歩率80%、生産原価70円（原価率28%）、試食・見本には必ず5個使用の場合をシミュレーションしています。

<ケース 1>のように、当初 1,000 個の納品で試食・見本分を除いた 995 個を完売したので、翌日以降、納品を増やしたい場合を考えてみましょう。売り切れ時刻から考えて、100 個は確実に売上アップが可能という見通しがついています。無難に考えるならば、<ケース 2>のように、100 個の追加納品をすればよいでしょう。

しかし、ロスを恐れずに 200 個追加し 1,200 個納品したとしましょう。<ケース 3>は<ケース 2>と同数しか販売できなかった場合です。利益をみると、<ケース 2>の場合よりロスが多くなるため利益は減少しますが、<ケース 1>の場合よりは 6,000 円の増加となります。つまり、<ケース 1>の場合はロスを気にしすぎて手堅い納品であったため、売り逃しをしていたこととなります。

さらに言えることは、<ケース 2>のような売れ方をしている場合は、まだ売り逃しが発生している可能性が高く、<ケース 3>ではなく<ケース 4>のようになることが往々にしてあります。つまり、1,150 個が販売の限界点であったということです。<ケース 4>の場合、ロス率は 4.2%で<ケース 1>、<ケース 2>よりはかなり高くなっていますが、利益は 146,000 円と最も高くなっています。

一方、強気の納品をした場合を考えてみましょう。<ケース 5>は、1,200 個以上の販売ができるだろうと判断し、1,300 個を納品した場合です。結果的には販売数が 1,150 個でロス率が 11.5%という高い値を示していますが、利益は<ケース 3>よりも 4,000 円高くなっています。

このように、利益額をベースに考えていくと、ロス率を恐れずに思い切った納品をしたほうが利益につながります。当然、無茶苦茶な量を納品したのでは利益も少なくなりますから、販売立地、販売当日の天候、販売スタッフの能力等を総合的に勘案して判断していくことが重要です。

3-3 納品数の決め方の留意点

初回納品を多めに

前項のシミュレーションの場合、初日が<ケース 1>、翌日が<ケース 4>というパターンが望ましい形になります。その場合、利益は<ケース 1>の 129,000 円と<ケース 4>の 146,000 円の合計 275,000 円となります。ここでポイントとなるのが初日の納品数です。どの程度の売れ行きが出るかを探る意味で初回納品を多目に設定してみると、2 回目の納品時には、ロス率を低く抑えられる納品数の見当がつかます。つまり、初日を<ケース 5>の 1,300 個を納品すれば、翌日は<ケース 4>の 1,200 個で十分だという判断がつかます。初日に<ケース 5>の納品数を行い、翌日<ケース 4>の納品数に抑えて販売した場合の利益合計は 285,000 円ですから、シミュレーションで想定していた初日<ケース 1>、翌日<ケース 4>のパターンをとるよりも利益は 10,000 円多くなります。

歩率にご注意

百貨店やスーパーでは歩率をとられます。上述した利益ベースでの納品数を考える場合は、この歩率を考慮して計算を行ってください。とくに、歩率の低い場合（80%以下）、上代と下

代との差が大きく、ロス率が高くなると利益が急激に低くなります。

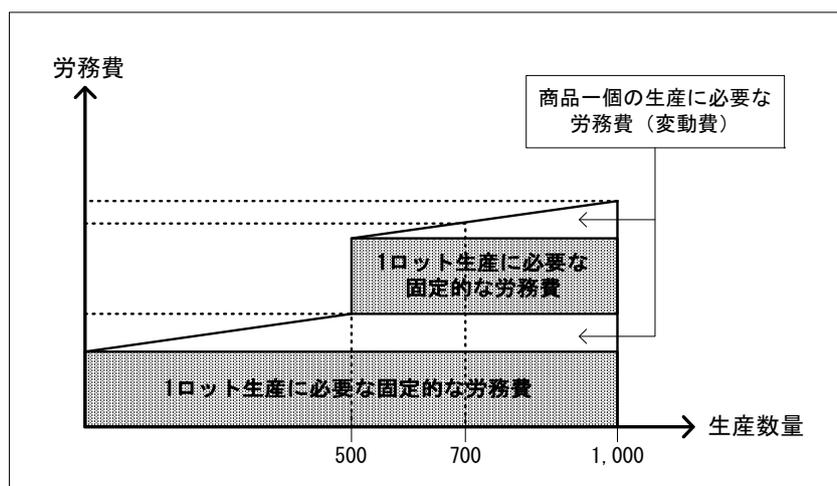
表の最下部に歩率が 55% の場合の利益を示しています。歩率 80% の場合は、<ケース 1> よりも <ケース 3> の方が 6,000 円多い利益が得られていましたが、55% の場合は逆に <ケース 3> の方が 300 円ほど少なくなっています。

このように歩率によっては逆転現象が起こりうるので、販売場所の歩率を勘案して納品数を決めていく必要があります。

原価の労務費にご注意

シミュレーションの場合、労務費他を一定にしていますが、生産数によっては一個あたりの労務費に差が出る場合があります。例えば、一工程で生産できる数（1 ロット）が 500 個とすれば、700 個生産するのも 1,000 個生産するのも、労務費はほとんど変わらない場合があります。なぜなら、500 個以上生産する場合は 1 ロット増やすことになり、ロット単位で必要となる工程（仕込み等）は、1,000 個の場合であっても 700 個の場合と同じ作業を必要とするからです。一個あたりの労務費を計算すると、1,000 個生産するよりも 700 個生産する場合のほうが高くなることもあります。

このように、納品数を決める際には、生産のロット数を勘案（＝労務費を勘案）して決める必要もあります。



4 売り切る手法

売り逃しをしようが何をしようが、とにかく完売することが販売の一番望ましい形です。納品数を設定した以上は、予想ロス率をいかに減らしていくかが販売部門の腕の見せ所です。完売に向けての手法をいくつか列挙いたします。

①見本は現物で、もったいがらずに交換を！

季節・歳時商品などデイリー商品は、いかに商品をおいしく見せるかがコツです。当然、見本を提示されるとは思いますが、次の点に気をつけてください。

①-1 箱などの包材に入れたまま見本を陳列していませんか。

特に個々の商品がナイロンに包装されたものが 5 個入ったままの箱を陳列し

ていませんか。見た目がよくありません。今、すぐ食べられる状態、例えば銘々皿に盛りつけるとか、菓子鉢に入れるなどの工夫が必要です。

①-2 朝、見本を出したら、閉店までほったらかしにしていますか。

例えば、柏餅の場合、必ず柏の葉が乾いてきます。色も悪くなり古びた感じになります。商品をもったいがらずに、葉が乾いてきたらこまめに新しい商品と交換しましょう。

②ダミーの展開をしていますか

納品数がそもそも少なかったり、午後4時の時点で残品が少なくなってしまったことにより、陳列のボリュームに欠ける場合はありませんか。商品数が少なくなると売れ残りにしか見えず、お客様の購買意欲が低下します。その場合は、商品の下に台をおいたり、空箱でボリュームを出して大きく目立つようにする必要があります。

③売ろうという商品が目立っていますか

本日の当店のお勧め商品は「これ」です！ という陳列になっていますか。ケース上にいろいろな商品が並んでいて、本日のお勧め商品がどれなのかさっぱりわからない状況になっていることが往々にしてあります。販売スタッフが、とにかく置いておけば何か売れるという意識で陳列しているからです。売れ筋でない商品を削除し、一番当たりのよい場所に、これから売ろうとする商品をメインに陳列していく工夫が必要です。また、販売スタッフに対し、一日の販売目標額をしっかりと認識させ、目標到達に向けて販売努力をさせることが大切です。

④販売場所を固定していませんか

ケース上の展開では、ある一定の場所で販売しては目標数量に追いつかない場合があります。そこで、午後4時の時点で目標数量の60%しか売れていない場合は、ケース上で2ヶ所展開したり、試食販売を実施することが必要です。

5 まとめ

本稿に示した利益の出る納品の仕方は、力を入れて販売する商品の目標額を毎日設定し、販売スタッフ全員が一丸となって売り切る努力をすることが大前提であることを付け加えておきます。