

菓子メーカーにおける販売のヒント(2)

販売目標額設定の重要性

1. はじめに

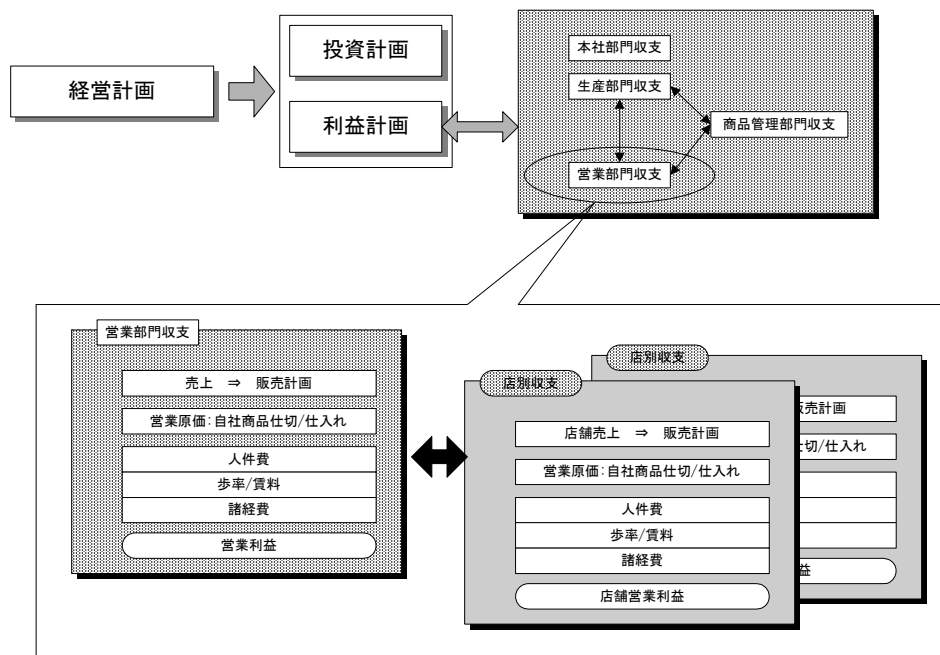
「菓子メーカーにおける販売のヒント(1)」では、納品数の設定方法について解説しました。シミュレーション上、ロスを出しても利益が上がるので、ある程度強気の納品をしてもよいのでは？ という提案でした。しかし、むやみに強気の納品をしても、ロスが出てしまい利益を低下させる要因にもなります。やはり、利益を上げていくには、納品された商品を売り切ってしまう努力をすることが大原則です。前稿では、納品数設定は、「販売目標数量がベースとなる」と述べましたが、売り切るためには、この販売目標数量がしっかりとしたものでなくてはなりません。目標値が、単に前年の売上実績を基にした値でなく、目標値設定に当たっての詳細な検討と達成するための手法が明確になっていて、そのことを販売スタッフ全員が理解していることが重要です。本稿では、販売目標額設定の重要性と設定方法について解説します。

2. 目標額設定のプロセス

(1) 目標額設定の意義を周知

全社の販売目標額は、投資計画と利益計画をベースに設定されています。そして、会社全体の利益は、**図1**のように本社部門収支、営業部門収支、生産部門収支、商品管理部門収支から構成されています。その内、営業部門収支において各店別の販売目標額が設定されているはずです。

図1 菓子メーカーの利益の構造（概略）



まず重要な点は、全社的な観点からなぜこの目標額を設定しているのかを、できればスタッフ全員に認識させることです。全員に周知させることが難しければ、少なくとも店長クラスには理解させる必要があります。その内容は、

- ①各店の営業利益の総和が会社の利益を支えていること
- ②各店の営業利益がどのようにでってくるのか(店別収支の内訳)
- ③その営業利益を確保するためにどれだけの販売目標額が必要となるのか

です(1 ページ 図 1 参照)。少なくともこの3点を理解させるだけで、自分たちに期待している内容が明確になり、「自分たちが努力しないと、会社の発展はない」という会社への帰属意識が芽生え、スタッフの取り組み意欲が変わるものです。この販売目標額や営業利益の目標額の達成度を賞与査定の一基準とすれば、よりスタッフの動きを変えることにはなりますが、この点を含めた給与体系のあり方については、ゆくゆく別稿でご説明したいと思います。

(2) 設定プロセス

次に、この販売目標額の設定の仕方が重要になります。設定の望ましい方法は、

- ①まず店側から目標額設定を提出させる
- ②あらかじめ作成しておいた会社としての目標額設定と付き合わせる
- ③店側と協議の上、最終目標額を設定する

というプロセスを踏むことです。

なぜならば、仮に会社側からのトップダウンの目標額設定だけの場合、店側は馬車馬のごとく、その数字を追い求めるだけになり、毎月あるいは毎日、その設定額に到達しなかったときの疲弊感が販売スタッフのやる気をそぐことになりかねないこと、第二に、店側からの目標額設定を鵜呑みにした場合、無茶苦茶な発注によるロスの増加やディスカウントによって原価率が上昇するなど、諸々の問題が発生しかねないからです。上記のプロセスを踏むことは、会社として必要な利益の確保と店側の自己責任(自分たちで設定した目標額に責任を持たせる)をうまくバランスさせるために大切です。

(3) 目標額の設定とは

会社としては年単位の経営計画や3年程度の中期経営計画を策定されているはずですから、少なくとも前年度までには店別の月次販売目標額は設定されているはずです。しかし、月次の販売目標を設定したとしても、どの商品をどのような手法で売上を作るのか、といった具体的なアクションプランなくしては、「販売目標を達成せよ」「わかりました。頑張ります」と言うだけに終わってしまい、目標達成の確度は低いとしか言えないでしょう。

そこで、売上目標を商品別に分解し、いつの時点でどのような手法で何を販売するのかを具体化する必要があります。つまり、月別商品別の販売目標額まで落とし込んだ目標設定とそれを実現するためのアクションプランが必要です。このアクションプランを伴った目標設定をまず店側に作成させ、会社側との調整のうえ決定し、さらに店舗の販売スタッフ全員に周知徹底させるという前述のプロセスを踏むことが大切なのです。

3. 目標額設定スケジュール

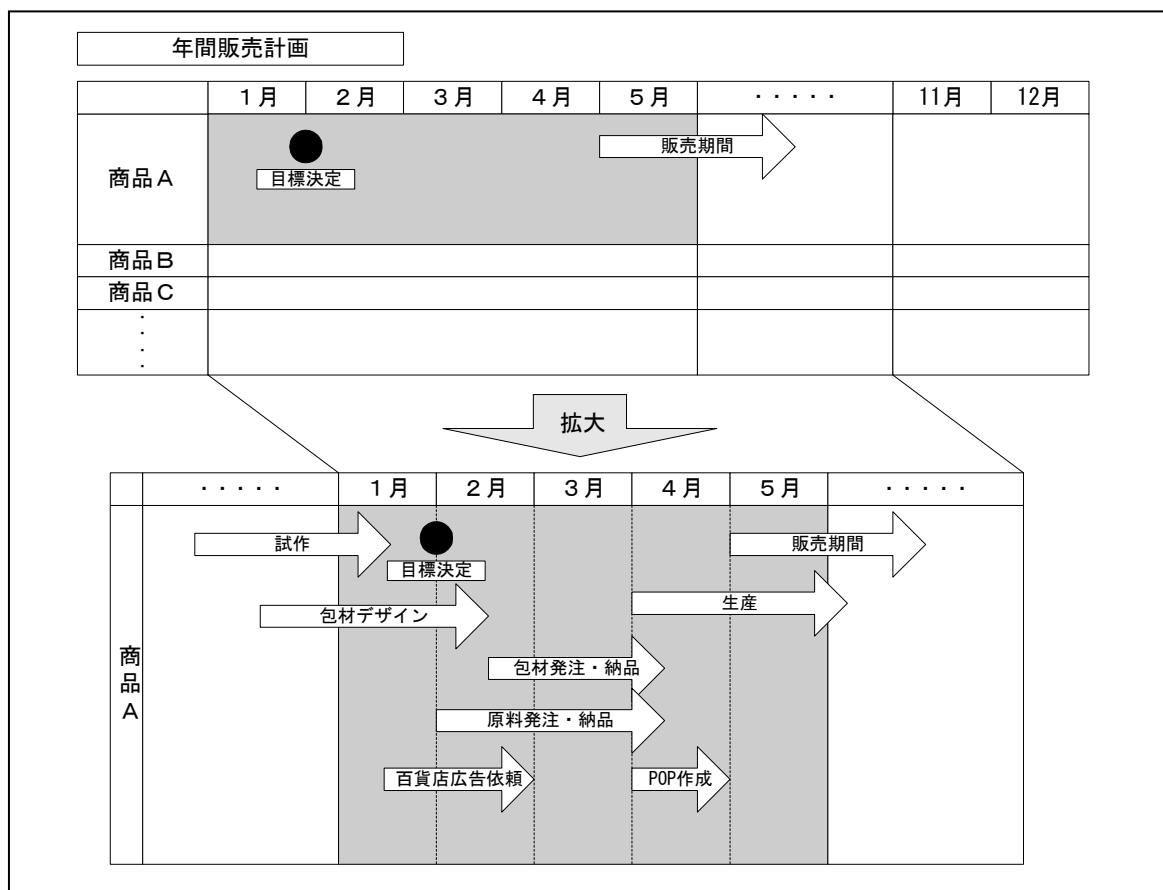
商品別の販売目標額の設定は、少なくとも3ヶ月前には決定しておく必要があります。

その理由は、原料や包材の発注、百貨店への広告掲載依頼などの販促活動、工場での生産計画等を考えれば、3ヶ月程度の準備期間が必要だからです。極端な場合、原料によっては1年前に予定数量を仕入先に伝えておかなければならないものもあり、早く決定することにこしたことはありません。

前稿（「菓子メーカーにおける販売のヒント(1)」）では、商品の分類別に目標額を設定することが望ましいと記述しましたが、とりわけ3ヶ月前に商品別にまで落とし込んで決めたいのは、「一般ギフト商品（季節商品）」と手作りの部分が多い「季節・歳時商品」です。

図2は、5月から販売開始する季節商品の販売開始までの流れをイメージしたものです。3ヶ月前には各店の販売目標額を設定し生産計画に結び付けないと、販売期間中での欠品発生、あるいは欠品防止のため無理な増産が工場の稼働時間を延長し、超過勤務手当等の余計な人件費の負担を発生させることとなります。また品質管理面でのリスクをも増大させたりします。

図2 商品の販売までの流れ（イメージ）



4. 目標額の設定方法

次に販売目標額をどのように設定すべきなのかを説明します。

ここでは、わかりやすく説明するために、百貨店内のある店長が目標設定にむけて何を考

えて設定値を決めていくのか、その様子をイメージ的に再現してみます。

<前提条件>

商品アイテム	<p>①そのメーカーの定番商品（通年販売している商品、あるいは季節商品でも売上構成比が大きく販売期間も長いもの／例えば、缶入り水羊羹）で、前稿で「一般ギフト商品」と位置づけられるものは前年と変更がない</p> <p>②「一般ギフト商品」の中で、季節商品が前年 2 アイテムの内、1 アイテムが廃番となり新たに 1 アイテム新規に投入される</p> <p>③「デイリー商品」が前年より 1 アイテム追加され 3 アイテムとなる</p> <p>④「季節・歳時商品」が前年と同様 1 アイテム販売される</p>
販売額等	<p>①前年販売額 上代合計 600 万円</p> <p>②売上構成比（前年） 「一般ギフト商品」（定番商品） 55% 「一般ギフト商品」（季節商品） 25% 「デイリー商品」 10% 「季節・歳時商品」 10%</p>

①目標総額

全社の目標が対前年の 103%だが、当店が立地する百貨店の来店客数はここ数ヶ月伸びているので、対前年の 105%を目標としよう。月間販売目標額は 6,300 千円か。

②既存商品の伸び

前年に販売した商品のうち、翌年も販売される商品の伸び率をまず考えてみよう。

「一般ギフト商品・定番商品群」は長年販売していた既存商品がそのまま引き続き販売されるので、ここ数年の販売実績から対前年 95%まで低下すると想定してもいいのではないか。その代わり他の商品で売上を伸ばせばいい。

「一般ギフト商品・季節商品」のうち、「既存A」は人気商品だが、売上構成比の 17%も占めているのでそう大きな伸びは見込めない。だから翌年度 1%増が関の山だろう。

表1 目標設定の考え方

		前年			目標設定			
		売上	構成比	分類別 構成比	売上	推定 伸び率	構成比	分類別 構成比
一般ギフト商品	既存商品	3,300	55.0%	55.0%	3,135	95%	49.8%	49.8%
一般ギフト商品 (季節商品)	既存A	1,020	17.0%	25.0%	1,030	101%	16.4%	16.4%
	既存B	480	8.0%		廃番	—	—	
	新規C	—	0.0%		—	—	0.0%	
デイリー商品	既存D	300	5.0%	10.0%	285	95%	4.5%	9.0%
	既存E	300	5.0%		285	95%	4.5%	
	新規F	—	0.0%		—	—	0.0%	
季節・歳時商品	既存商品	600	10.0%	10.0%	588	98%	9.3%	9.3%
合計		6,000	100.0%	100.0%	5,323		84.5%	84.5%
翌年目標額		6,300			-977	←目標額との差		

※目標設定の構成比は、6,300千円を100%とした値

「デイリー商品」は、他メーカーが同様のデイリー商品の販売強化を図っているため、既存商品（「既存D」「既存E」）は、頑張っても前年の95%いけばよいほうだろう。

「季節・歳時商品」はやや売れ行きが悪く、これも前年割れになる気がするが、ケース前でお客様に積極販売し、ギフト商品を購入されたお客様へ一声かけて買っていただくようにスタッフに徹底すれば、なんとか前年の98%までの低下にとどめられるだろう。

そうすると、これだけで5,323千円の売上が確保できるはずだ。あと977千円だな（表1）。

③目標との差額

目標との差を埋めるには、新規に投入される「一般ギフト商品・季節商品」「デイリー商品」の2アイテムで勝負するか、他メーカーと競合するデイリー商品に1アイテム加えるよりは、「一般ギフト商品・季節商品」だけで勝負するほうが良いか、悩みどころだな。しかし、「デイリー商品」の新アイテムを加えるほうが、品揃えも豊富になりアピール度も高まるはずだ。それに、百貨店の食品マネージャーも「新商品については、いつでも広告掲載してあげるよ」と言っている。販売日までにはまだ3ヶ月あるから、掲載を依頼する余裕は十分ある。よし、一度、「新規F」を投入してみるか。ただ、どれくらい売れるかが問題だな。「デイリー商品」の売上構成は前年10%。陳列方法や品揃えによるアピール度によってもう少し構成比が大きくなるはずだから200千円くらいかな。3個入り400円の商品だから1ヶ月で500箱、1日に換算すると17箱。これくらいなら売る自信はある。よし200千円が目標だ。

そうすると、あと800千円を「一般ギフト商品・季節商品」の「新規C」でとればいい。単価1,200円の商品だから月間670個、1日当たり22個。ちょっと厳しい数字だが、百貨店外商部へのPRで少しでも別注をとってきてもらおう。新規商品で包装デザインも味もいいから、外商の得意先にも喜んでいただけるはずだ。販売スタッフにも、目標数量と毎日の販売実績を周知してもらい、「新商品でよく売れています」というキャッチフレーズでお客様をひきつけてもらうよう、ミーティングで伝えればなんとかなる。

④設定の確認と周知

これで目標設定が終わった（表2）。あとは、曜日別の目標に落とし込むのと、目標達成のためのアクションプランを営業マネージャーと調整するだけだな。それが終われば、スタッフ全員集めて目標内容の説明と達成に向けてのアクションプランを周知徹底だ。今夜はゆっくり寝られるぞ。

以上のように、設定した目標をどのようにして達成するのかを明確にし、店の販売スタッフ全員に周知することこそが、真の目標設定です。

この店長の検討過程には、例えば、デイリー商品を新規に投入することになっていますが、ケースの大きさからみて、陳列するスペースがあるのかどうかという視点が抜けています。そういう抜け落ちがないように、営業担当マネージャーと店長とがディスカッションして、より現実的な目標設定にする必要があります。

全店の目標設定ができれば、生産すべき数量がある程度、見込めますから、工場側も生産計画を立てやすくなり、人件費や原材料費の無駄がない効率的な生産によって、工場利益が増大するという相乗効果が生まれてきます。

表2 目標設定結果

千円

		前年			目標設定			
		売上	構成比	分類別 構成比	売上	推定 伸び率	構成比	分類別 構成比
一般ギフト商品	既存商品	3,300	55.0%	55.0%	3,135	95%	49.6%	49.6%
一般ギフト商品 (季節商品)	既存A	1,020	17.0%	25.0%	1,030	101%	16.3%	28.9%
	既存B	480	8.0%		廃番	—	—	
	新規C	—	0.0%		800	—	12.7%	
デイリー商品	既存D	300	5.0%	10.0%	285	95%	4.5%	12.2%
	既存E	300	5.0%		285	95%	4.5%	
	新規F	—	0.0%		200	—	3.2%	
季節・歳時商品	既存商品	600	10.0%	10.0%	588	98%	9.3%	9.3%
合計		6,000	100.0%	100.0%	6,323		100.0%	100.0%
翌年目標額		6,300			23	←目標額との差		

※目標設定の構成比は、6,323千円を100%とした値

5. 最後に

目標設定の重要性を述べてきましたが、必ずしも目標どおりに進むわけではありません。事前に予測不可能な気温や天気が売れ行きを大きく左右する要因になります。また、スタッフの日々の意識が、「売れている」という感覚に終わってしまうと、実際、月末になって「実は思ったほど売れていませんでした」という結果になることもしばしばです。そこで大切なのが、計画期間中の目標達成のトレースです。商品別売上など日々の目標とレースを行い、販売方法の見直しや、商品構成の変更等を期中に行うことも大切です。目標のトレース方法については、別稿でご説明することになります。