

## ■ インスタプロモーションのための発注と在庫管理 - 2

### 1. 売上変動の大きい商品の発注と在庫管理

先回は、発注と在庫管理の基本について整理しました。今回は、集中的に売れるため、インスタプロモーションにとって特に重要となる季節商品の発注と在庫管理について整理していきます。

定番商品は、売上変動が小さいので在庫数量を一定に保つフェイス管理が有効ですが、季節商品では売れない時期と売れる時期の販売数量が極端に違うために、在庫が一定では多過ぎたり、逆に少な過ぎたりして実態にあった対応が難しくなります。したがって、売上変動の大きな季節商品の発注と在庫管理は定番商品とは異なるOTB(Open To Buy)と呼ばれる方法を用いるのが一般的です。

OTBは、一般的には在庫管理のための仕入れ枠管理手法と説明されます。しかし、実際に使ってみると仕入＝発注によって売上と在庫のバランスをコントロールするための手法と言った方がよいでしょう。OTBは数量ベースで商品発注に用いる場合と金額ベースで店や部門の売上／在庫バランスのコントロールに用いる場合があります。

ここでは、売場でインスタプロモーションなどに用いる場合の数量ベースのOTBを事例にして説明していきます。

### 2. OTB計画の作成

図表—1は、ある商品について作成したOTB表です。

①まず昨年の販売実績や本年の商品動向、売上予算などを基に週別売上計画を作成します。昨年の販売実績はある意味では本年の計画を立てる上で参考になるデータですが、あくまでも昨年の商品構成、売場づくり、販促、売り方、天候、競合状況などによってできた数値です。したがって、これらの要素が変わった時には何倍にもなることもあります。特に推奨販売などによって販売実績が大きく変わる『売込み型の商品』では『売上計画をどのように設定するか』が重要な意味を持つようになっていきます。

②売上計画を基にして在庫(週末)計画『＝売上計画だけの数量を販売するために必要となる在庫数量』を立てていきます。

③期首在庫計画と期末在庫計画、売上計画を基にして発注数量＝仕入計画を図表—1欄外の式によって

算出します。

このような計画により、1週間に売る数量、持つべき在庫数量が分かれば売場の展開規模、販売・補充などに要する作業量の想定も容易になります。

### 3. OTB表への実績記入

図表-1のOTB計画表にそれぞれの実績を記入しながら状況を把握していきます。図表-1の事例では1週目+60, 2週目+65, 3週目+55と当初の売上計画よりもよく売れています。しかし、売上と在庫のバランスが崩れていても仕入で修正せず、計画通りの仕入になっています。在庫実績は売上実績が計画を上回った分だけ減り続け、せっかく売上が順調に推移していてもこのままでは売上が計画を上回ることは難しくなるでしょう。

逆に売上実績が計画を下回っているにもかかわらず、仕入が計画通りに行われた場合には、売上実績が計画を下回った分ずつ在庫が増え続けていきます。

つまり、OTBでは計画表をつくり、実績を記入しただけでは全く意味がないことになります。

### 4. OTBによる売場の運用

OTBの計画は実績との差異を確認するための目安です。実績を記入することによって当初の予定と実際の差を確認しながら商品構成や売場づくり、売り方などを修正していきます。また、必要に応じて計画をも修正します。事例の場合、売上が計画よりも6割ほど多くなっていますから在庫計画を修正して6割増やしても商品回転率は当初の計画通りになります。実際には在庫を6割まで増やさなくても現状より売上実績が上がることは容易に予想がつきます。これがOTBによる売場の運用です。

図表-2は、売上計画に対して実績が下回った場合、同じ場合、上回った場合の3つのケースについて仕入と在庫計画をどのように調整したらよいかを整理したものです。基本的に売上実績が計画を下回れば、それに伴って仕入も減らします。在庫計画も当初より少なく修正します。売上実績が計画通りの場合には仕入も在庫計画も当初の計画通りに行います。一方、売上実績が計画を上回った場合には、在庫計画を増やし、仕入を増やします。このように売上と在庫の関係を仕入によって調整することで欠品や過剰在庫が起らないようにしていくの

が O T B です。

図表 - 3 は、O T B による売場運用で最も基本となる売上 / 在庫 / 仕入の関係を整理したものです。

① 当月（週）と翌月（週）の売上を比べて翌月（週）の売上が高い場合には、当月（週）初在庫よりも当月（週）末在庫 = 翌月（週）初在庫を増やします。この時、翌月（週）の販売を考慮して当月（週）の売上よりも多く仕入れをします。

② 当月（週）と翌月（週）の売上と同じ場合には、当月（週）初在庫と当月（週）末在庫 = 翌月（週）初在庫を同じにします。その時、当月（週）の売上与仕入は同じにします。

③ 当月（週）よりも翌月（週）の売上が少ない場合には、当月（週）初在庫よりも当月（週）末在庫 = 翌月（週）初在庫を減らします。この時、当月（週）の売上より仕入を減らします。

図表 - 2, 3 の内容は、O T B の考え方の基本を構成する内容です。決して難しいことはありません。これらの考え方をよく理解した上で O T B を確実に使いこなせば、売上変動の大きい季節商品についても確実に扱うことができます。インスタプロモーションに季節商品を用いる時だけでなく、売場運営全体にもきっと役立つことでしょう。