

Consulting Approach Book

事業戦略実践版「実務ノウハウ」フォーマット



■ 実務資料で見る「手順」と「手法」

- ・ 事業戦略・計画立案
- ・ MD (マーチャンダイジング)
- ・ マーケティング戦略
- ・ ISM (インストアマーチャンダイジング)
- ・ VMD
- ・ マーケットリサーチ



目次

エグゼクティブサマリー

■Phase 1 事業計画（収益構造設計）

1. 定量的側面から実態を把握する

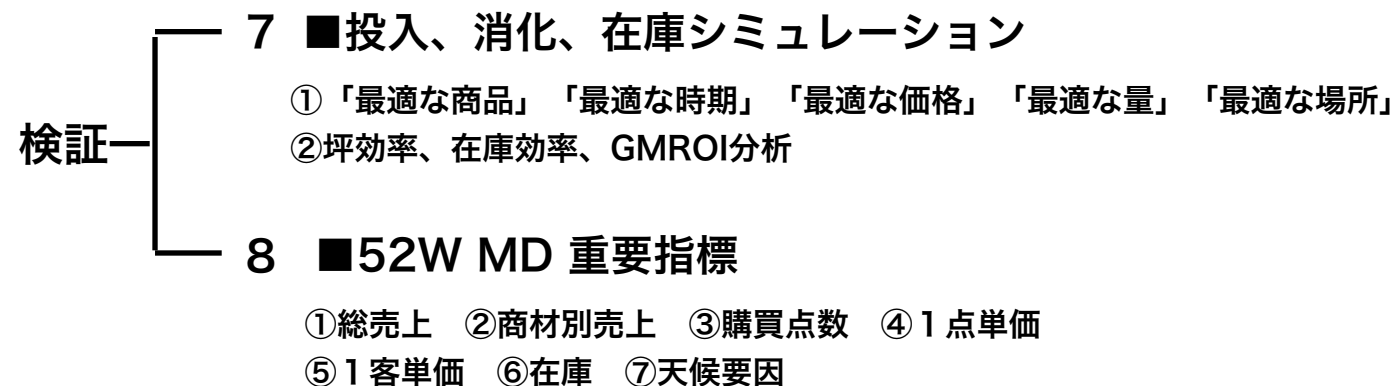
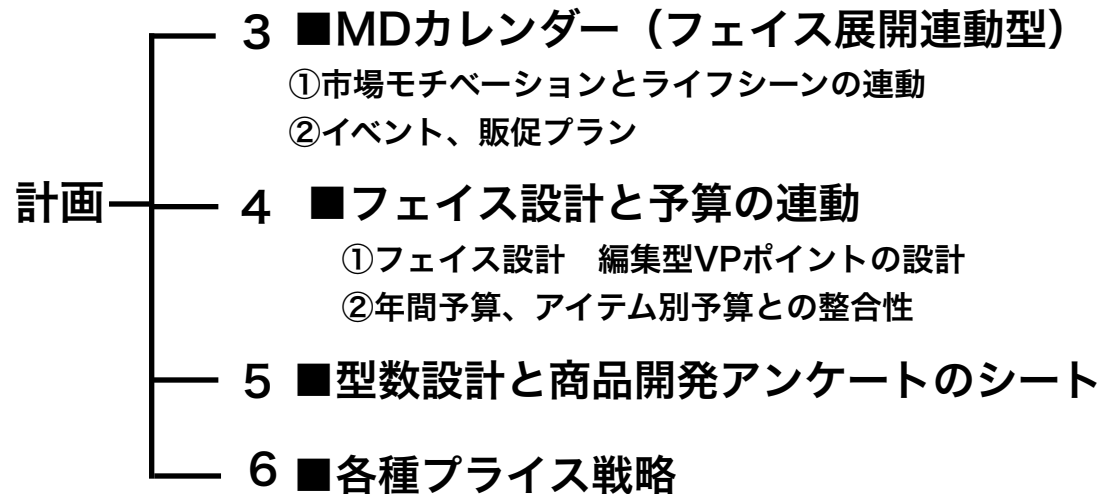
多様なカテゴリー分析（エリア・チャネル・年齢層・優良顧客など）

■Phase 2 部門間連動スケジュール管理

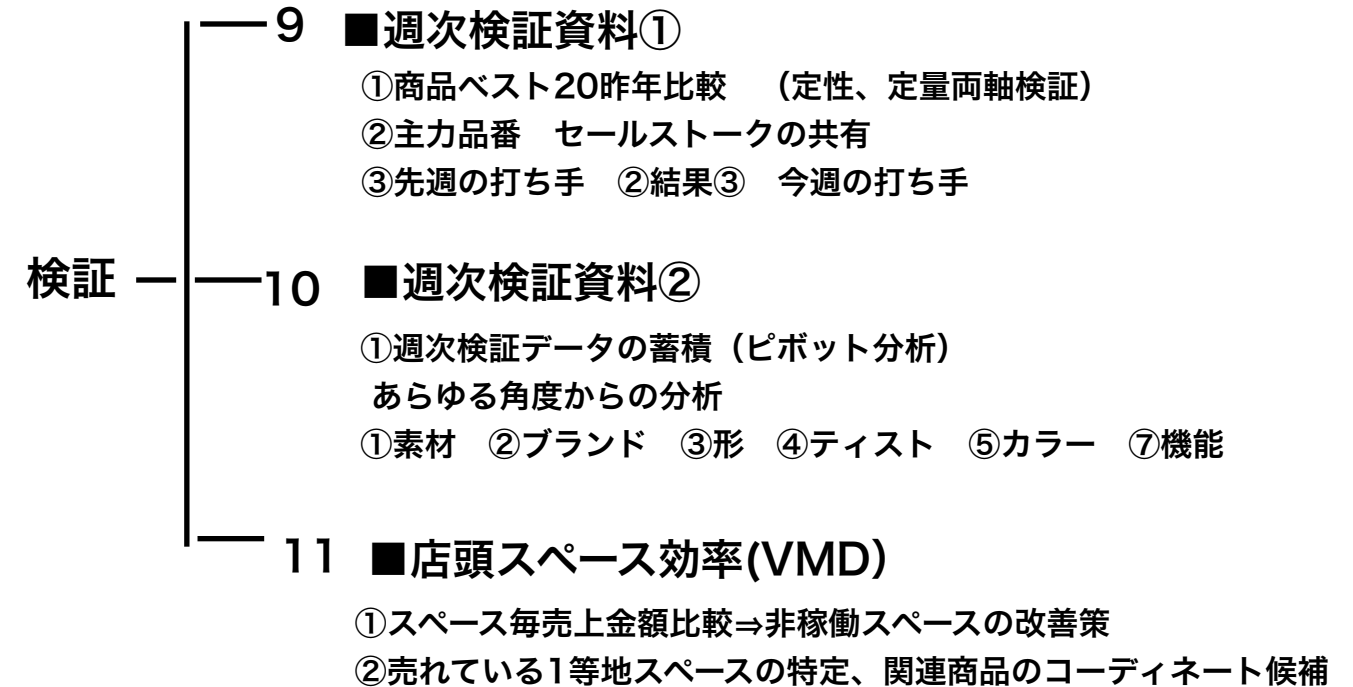
2. ガントチャートを用いて、プロジェクト

権限責任を「見える化」

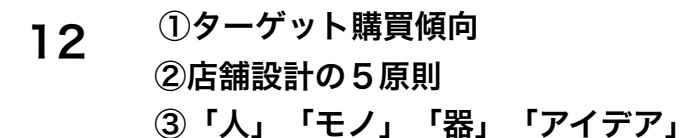
■Phase 3 MD(商品政策アプローチ)



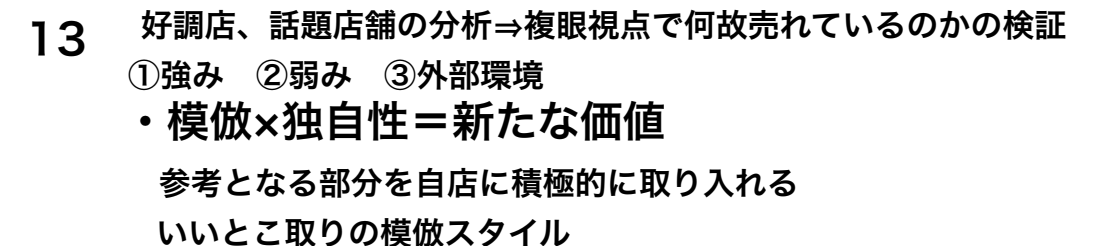
■週次PDCA資料



■各視点からの総合評価（5段階評価）時系列



■ショップリサーチ重点チェック項目



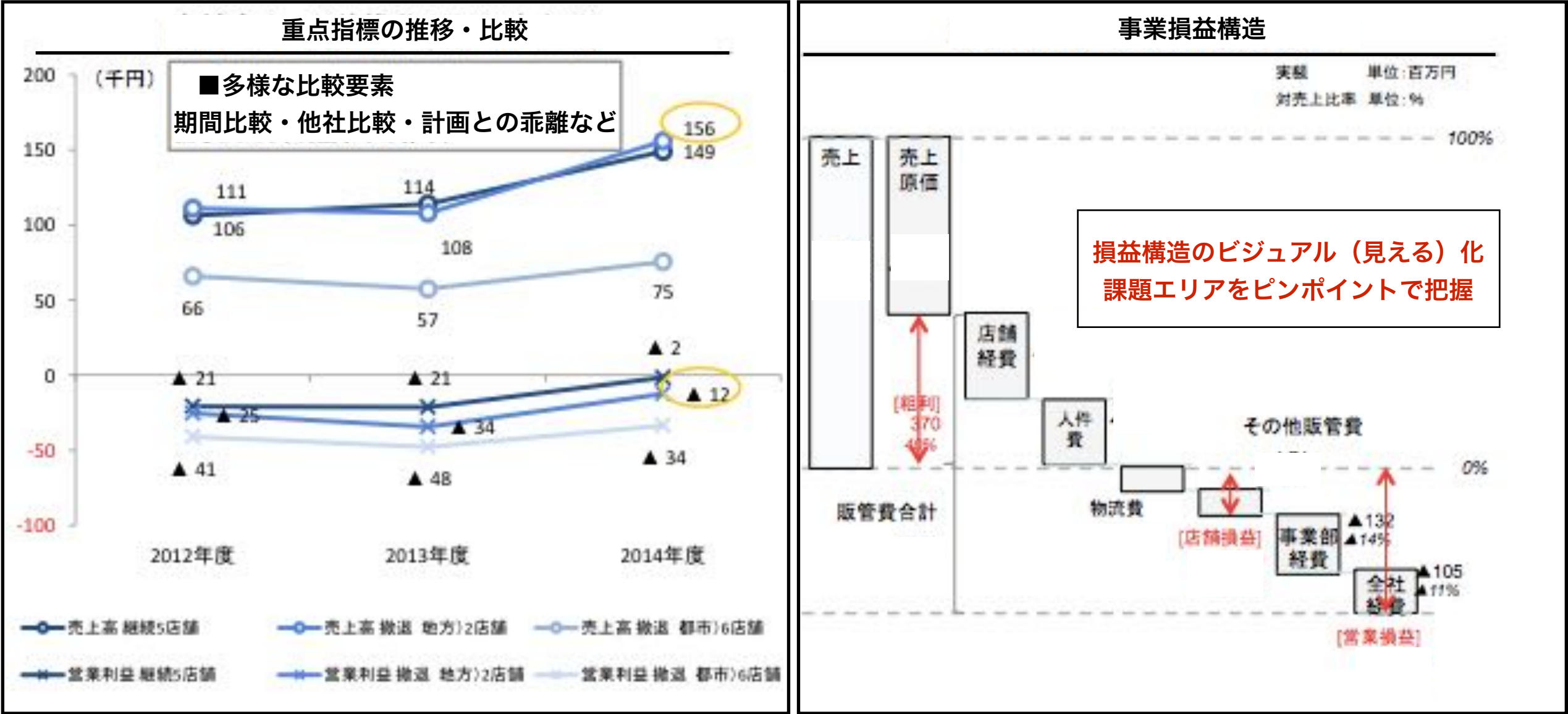
■Phase 2 事業計画（収益構造設計）

- ・ カテゴリー（エリア・チャネル・年齢層・優良顧客）別収益構造分析
- ・ 利益率・坪効率・原価構造・経費構造・在庫回転率→標準比較
- ・ 3カ年損益分岐（CVP）分析

アウトラインを把握する
定量的側面から計画と実態の乖離を確認

1

事業計画（収益構造分析）



■Phase 2 部門間連動スケジュール管理

■横断的なプロジェクト管理

関連部署とのスケジュール、対応期間を視覚化
進捗管理が一目でわかる

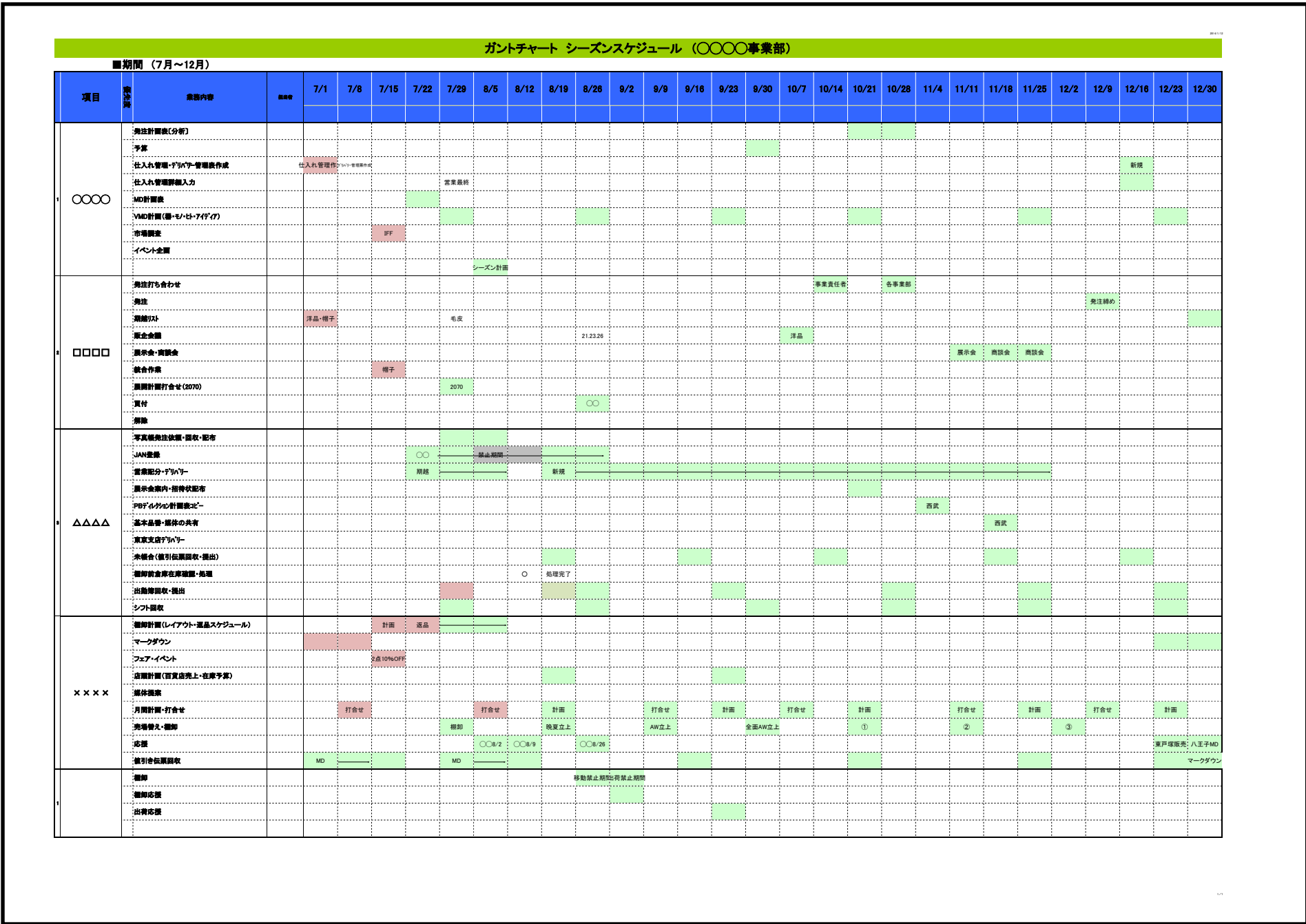
■業務内容、担当者を明確にする

ボトルネック作業の時間、量の確認
作業順序の見直し、人員の見直し等
計画修正が可能

■業務の効率化、標準化

2

ガントチャートによる部門連携スケジュール



■Phase 3 MD(商品政策アプローチ)

■シーズンMD設計

効果的な投入タイミング、店頭VMD計画

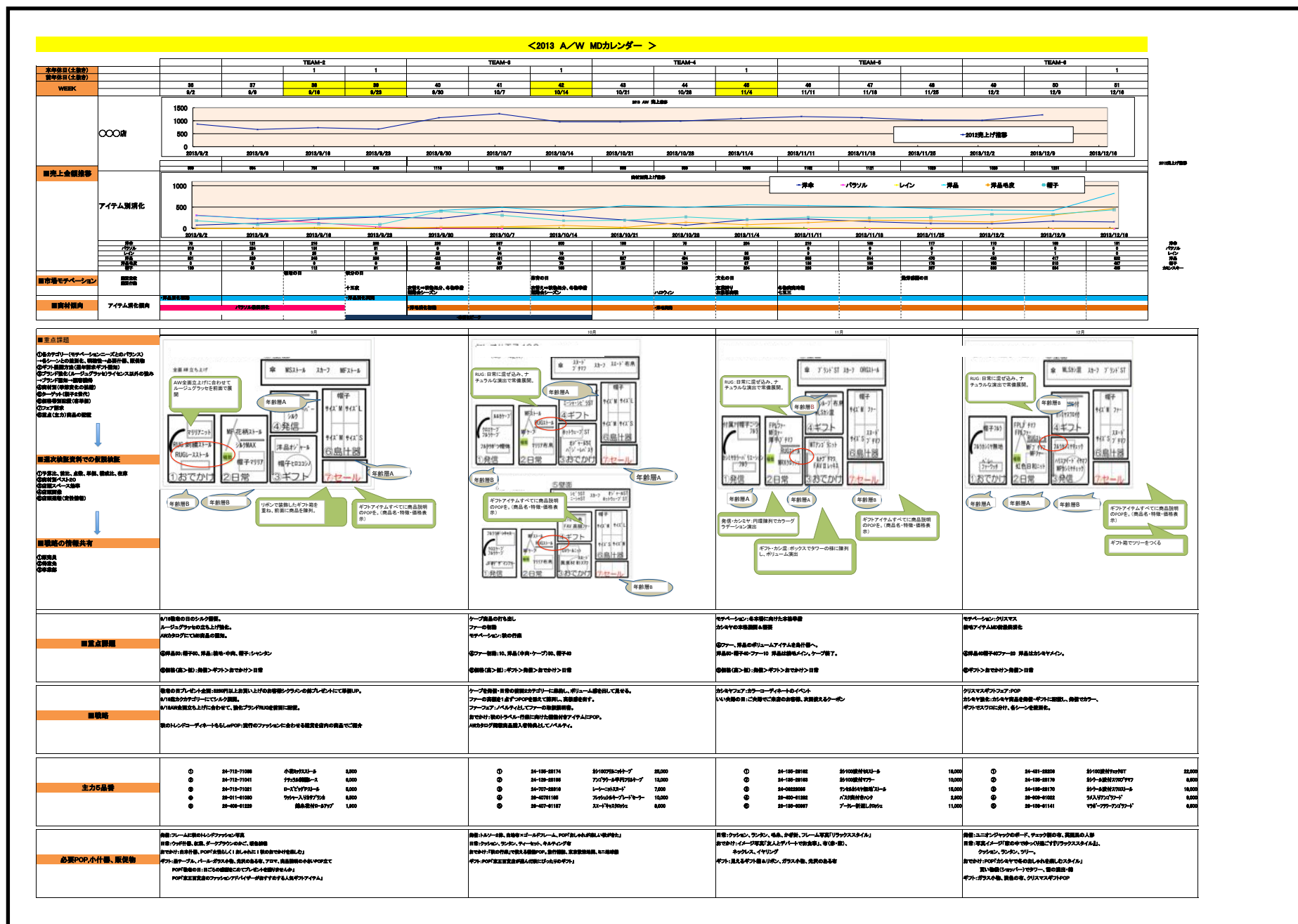
モチベーション需要⇒効果的販促、イベント企画

■店頭スペース計画⇒客導線、1等地の検証
ライフスタイル別、年齢別、商材別

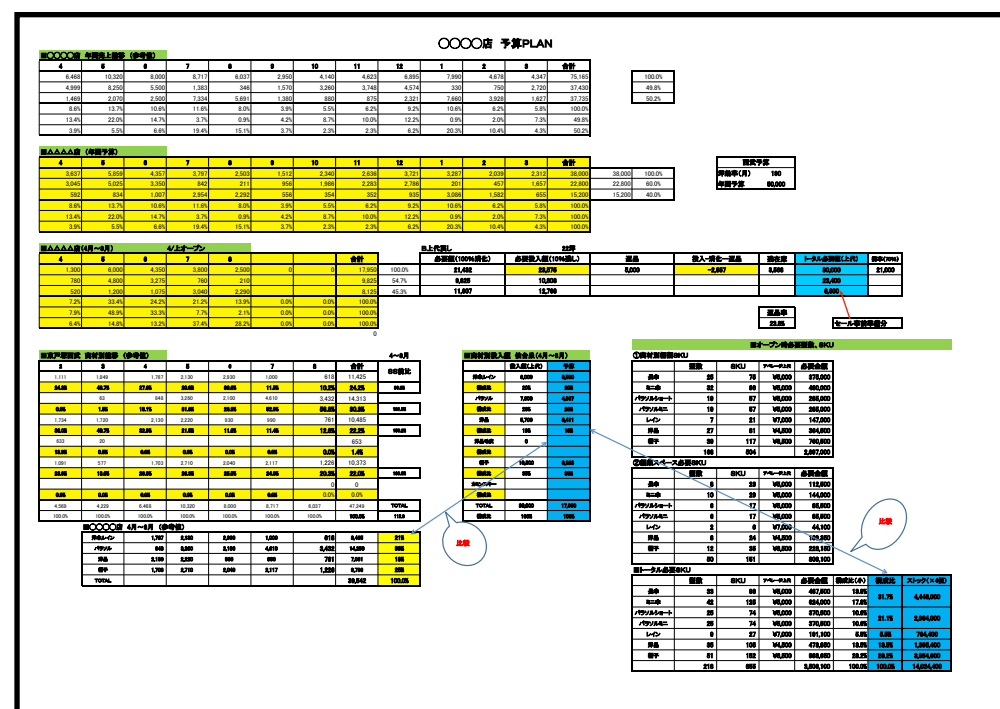
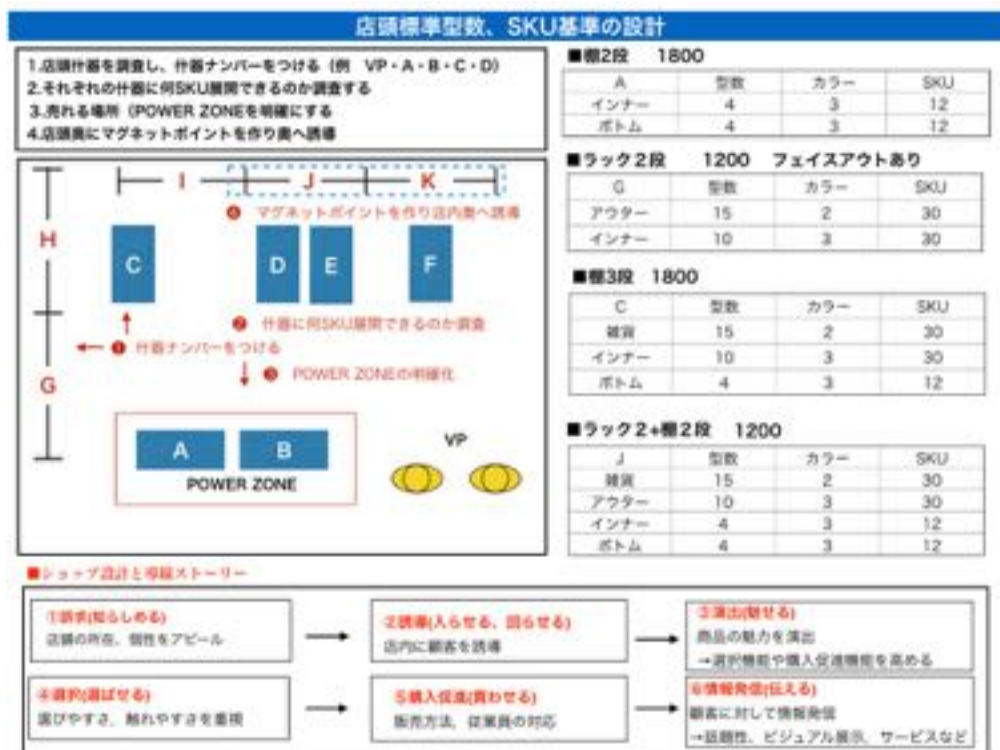
顧客ニーズへの効果的アプローチ

3

MDカレンダー（時系列戦略）



店頭適正型数(SKU)と売上予算の連動



■ 6つの軸から店頭設計 適正SKU設計

- ①館の階数 ②店内ポジショニング ③坪数
④什器形状 ⑤商材特性 ⑥コンセプト

■消費者購買行動

VP、POWERZONE、マグネットポイント等で
集客導線を作り込む

■必要商品量の決定

什器形状、陳列方法から型数、SKU、FKUを割り出す

店頭適正商品量と
売上予算、
双方のバランス

■年間・月間予・アイテム別予算作成

- ①売上 ②予算 ③必要商品量 ④消化率 ⑤返品額 ⑥在庫高

■ GMROI=商品投下資本粗利益率
(交差比率)

少ない在庫投資で粗利拡大

$$\text{益率} = \frac{\text{粗利益額 (売価)}}{\text{平均在庫金額 (原価)}} \times \text{商品回転率}$$

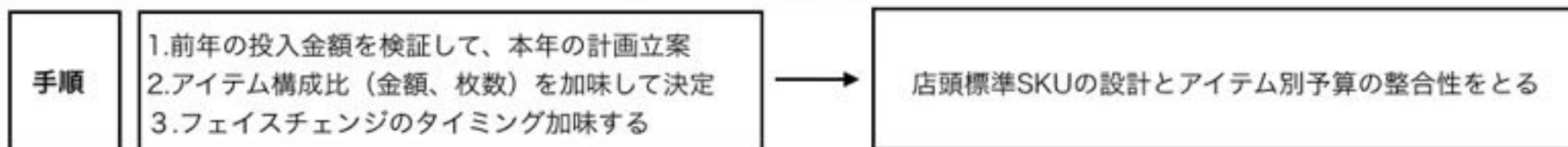
■類似店舗との比較

売上規模、商材傾向、天候要因、ターゲット特性など

■Phase 3 MD(商品政策アプローチ)

5

型数設計（数値側面）と「売れる」商品開発手段



金額だけで構成比を算出すると単価の高いコートの構成が高くなってしまいます。

枚数だけで構成比を算出すると単価の低いカットソーが高くなってしまう

金額×枚数での構成比の場合、ある程度実際の型数に近いバランスになる

金額÷単価				金額×枚数		(投入型数50型を設定した場合)	
アイテム	金額	単価	金額構成比	枚数	枚数構成比	金額・枚数 平均構成比	型数
カットソー	108.817	5.000	27%	21.763	47%	37%	19
コート	129.880	25.000	32%	5.195	11%	22%	11
シャツ	60.394	7.000	15%	8.628	19%	17%	8
パンツ	52.227	12.000	13%	4.352	9%	11%	6
スカート	49.098	8.000	12%	6.137	13%	13%	6
合計	407.417		100%	46.076	100%	100%	50

■アンケートによる商品開発力の強化と顧客ニーズの事前収集

- ・新規企画商品の評価や売上予測を店舗販売前に調べる
- ・全店舗の店長（店長代理）から「お客様が」「買う買わない」の視点で評価を実施する。

重点項目を事前に設定
(売れる要素・理由の明確化)

絵型・商品画像	品番		デザイン	買わない 普通 買う	コメント
①評価軸 決定している商品の絵型やサンプル or ②開発軸（情報収集手段） お客様が買うであろう商品 (絵型・雑誌切り抜き、ネットURL 他店売れ筋商品など)	商品名	品番、商品名、上代 展開月を記入	カラー	1 2 3 4 5	対象商品に対しての 詳細
	上代		価格		
			機能		
	展開月		トレンド		

各種プライス戦略

■コスト基準型 1個あたり生産原価÷原価率=上代→スタンダード型

■競争基準型 市場価格、実勢価格を重視させた方法

■差別化戦略型 消費者の購買時期、心理を反映させた方法

$$\text{売れる価格} = \frac{\text{価値 (価格以上の価値を創造する)}}{\text{価格}}$$

戦略的価格設定
の必要性あり

■プライス戦略手段具体例

- ①ロスリーダー戦略 (エントリープライスで集客増、関連購買で収益増)
- ②松竹梅プライス (一番無難な真ん中のプライス=売りたい価格に設定する)
- ③マージンミックス (粗利益の高い商品と安い商品を組み合わせる)
- ④プライスライニング (自分の予算・目安になる価格帯を分かりやすくする)
(3000円、5,000円、7,000円均一など)
- ⑤プレミアム価格戦略 (ブランディング機能を活用した+付加価値価格)

<メンズ>

	プライスライン 上	プライスライン 下	構成比	プライスポイント	構成比	プライス MAX	プライス MIN
アウター	17.000	14.000	58.3%	14.000	17.6%	21.000以上	4.000
カットソー	5.000	2.000	72.9%	5.000	22.1%	11.000	1.000
ジャケット				8.000	63%	18.000	8.000
シャツ	8.000	4.000	100%	5.000	34.6%	8.000	4.000
ニット	7.000	3.000	85.9%	4.000	26.4%	16.000	3.000
パンツ	8.000	5.000	9.1%	6.000	41.9%	9.000	4.000
小物	5.000	2.000	74.8%	5.000	23.1%	19.000	500

<課題>

■プライスポイントとプライスライン

→基準が不十分

■プライス間をに刻み過ぎ

→差異がわかりにくい

アウター→プライスポイントが低い

- ・上代引き上げ余地あり
- ・総プライス幅が広すぎ、絞り込み必要

カットソー→プライスポイントが高い

- ・主力価格帯を高めるのは厳しい

ニット→プライスポイントが低い

- ・主力価格帯を高めるのは厳しい

<レディース>

	プライスライン 上	プライスライン 下	構成比	プライスポイント	構成比	プライス MAX	プライス MIN
アウター	17.000	16.000	33.7%	16.000	18.9%	21.000	4.000
カットソー	5.000	2.000	77.2%	4000	37.9%	8000	1000
ジャケット				58	100%		
シャツ	7.000	4.000	100%	5.000	33.9%	7.000	4.000
スカート	6.000	3.000	95.2%	5.000	41.5%	7.000	3.000
ニット	6.000	4.000	72.5%	5.000	30.8%	15.000	3.000
パンツ	6.000	4.000	83%	5.000	33.8%	8.000	3.000
ワンピース	7.000	4.000	83.2%	5.000	28.3%	8.000	2.000
小物	5.000	2.000	71.9%	3.000	29.2%	21.000	500

■プライスポイントとプライスライン

アウター→プライスポイントが低い

- ・上代引き上げ余地あり
- プライスライン構成比低い
- ・プライス幅に大きなバラツキがある

■1回の購入金額を2万円を目標にすると

*単価アップ施策とセット販売向上が必須

- ①戦略的な価格設定 (上記プライス戦略手段)
- ②特典を付けてまとめ買いしてもらう
- ③優良顧客に特別な商品を用意する

「最適な商品」 「最適な時期」 「最適な価格」 「最適な量」 「最適な場所」

〇〇〇〇店（投入、消化、在庫）月別シミュレーション

2月																									
★(手入力)			★			★			★			★			★			★			★				
アイテム	推移	期首在庫	構成比	投入計画	プロバー	セール	構成比	前年消化	構成比	本年消化	プロバー	バーゲン	構成比	前年対比	前年在庫	期末在庫	構成比	前年在庫比	回転率	回転期間(月)	評価率				運品
A	↑	7,000	29.2%	4,500	4,500	0	25.0%	2,000	18.2%	2,420	1,210	1,210	20.0%	121.0%	7,500	8,080	34.5%	107.7%	0.30	3.34	在庫金額	前年	本年	基準	1,000
B	↓	6,500	27.1%	2,700	2,700	0	15.0%	3,000	27.3%	3,025	1,513	1,513	25.0%	100.8%	4,000	3,175	13.6%	78.4%	0.95	1.05		22,200	23,400	23,300	3,000
O			0.0%	0	0	0	0.0%		0.0%	0	0	0		#DIV/0!		0	0.0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		100.0%	100.0%	100.0%	
D	↑	5,000	20.8%	5,400	5,400	0	30.0%	3,000	27.3%	3,025	1,513	1,513	25.0%	100.8%	4,000	6,375	27.2%	159.4%	0.47	2.11		30	30	30	1,000
E	↓	3,000	12.5%	1,800	1,800	0	10.0%	2,500	22.7%	2,420	1,210	1,210	20.0%	96.8%	2,700	1,380	5.9%	51.1%	1.75	0.57	坪在庫	740	780	700	1,000
	↑	2,500	10.4%	3,600	3,600	0	20.0%	500	4.5%	1,210	605	605	10.0%	242.0%	4,000	4,390	18.8%	109.8%	0.28	3.63					500
Q	↑		0.0%	0	0	0	0.0%		0.0%	0	0	0		#DIV/0!		0	0.0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		11,000	12,100	10,500	
H	↑		0.0%	0	0	0	0.0%		0.0%	0	0	0		#DIV/0!		0	0.0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		367	403	350	6,500
			0.0%	0	0	0	0.0%		0.0%	0	0	0		#DIV/0!		0	0.0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	消化				
			0.0%	0	0	0	0.0%		0.0%	0	0	0		#DIV/0!		0	0.0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	坪単価				
計		24,000		18,000	18,000	0	100.0%	11,000	100.0%	12,100	6,050	6,050	100.0%	110.0%	22,200	23,400	100.0%	105.4%	0.52	1.93					
				18,000	100.0%	0.0%				12,100	50.0%	50.0%													
3月																									
★(手入力)			★			★			★			★			★			★			★				
アイテム	推移	期首在庫	構成比	投入計画	プロバー	セール	構成比	前年消化	構成比	本年消化	プロバー	バーゲン	構成比	前年対比	前年在庫	期末在庫	構成比	前年在庫比	回転率	回転期間(月)	評価率				運品
A	↑	8,080	34.5%	3,500	3,500	0	25.0%	2,500	22.7%																

Leverage Labo

レバレッジラボ-研究所

Phase 3 MD(商品政策アプローチ)

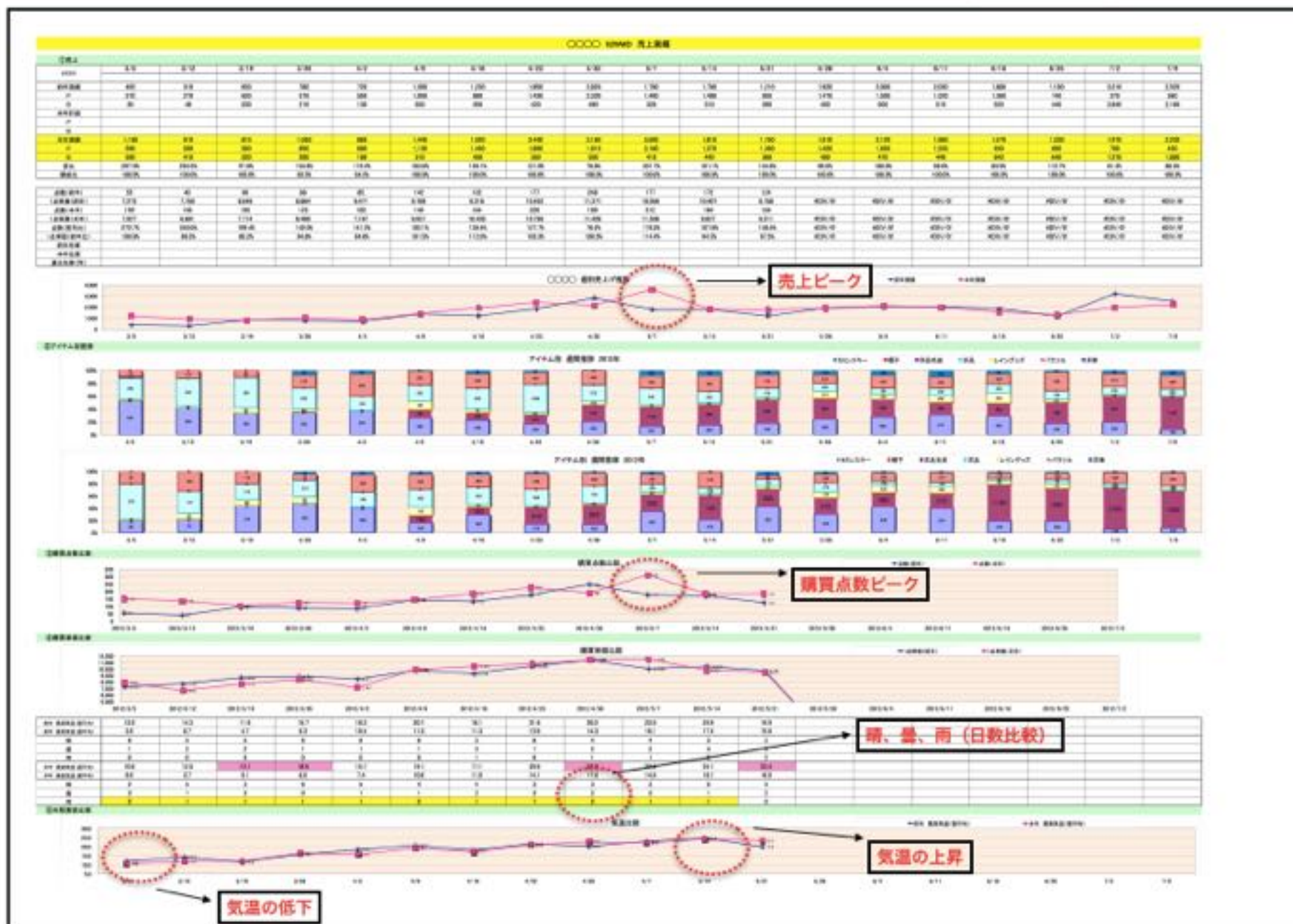
52W MD 売上重要指標 (時系列)

■各項目数値から傾向値を予測、スピード感ある戦略立案！！

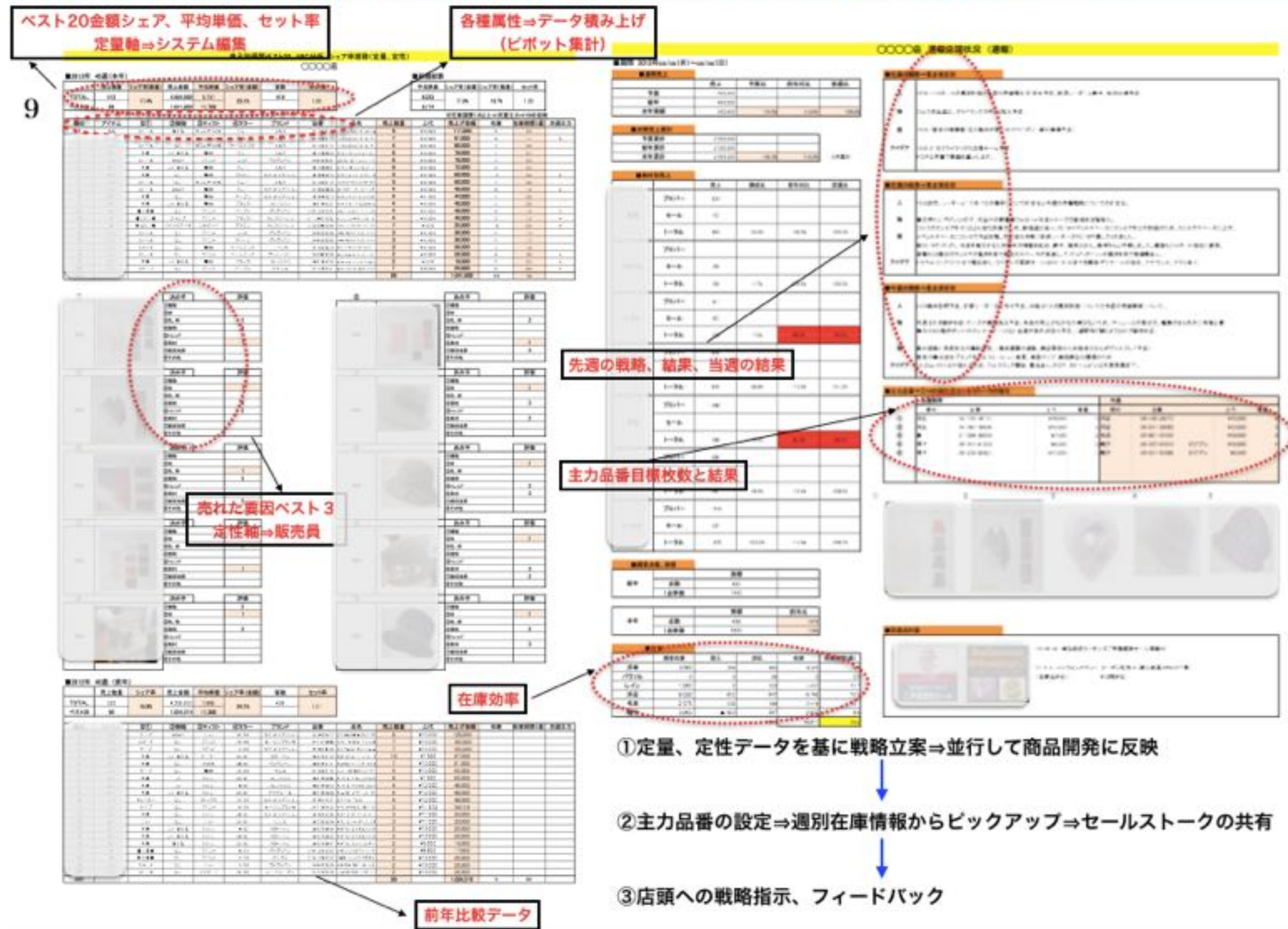
①総売上 ②商材別売上 ③購買点数 ④1点単価 ⑤1客単価 ⑥在庫 ⑦天候要因

前年、予算比較

8



週次検証資料①（人、モノ、器、アイデア軸）PDCAサイクル



週次検証資料② 各種属性データ分析

10



週次検証資料③（店頭スペース効率）VMD戦略資料

■VMD戦略を科学的にアプローチ

定量、定性軸の根拠を持ったVMD戦略

陳列手法の創意工夫 主力商品の配置

デットスペースの改善とスペース効率の向上

スペース別売上構成比

11

○○○ショップ 店舗スペース効率 (VMD推進資料)

第48W 11/25~12/1

品名	カテゴリー	スペース	数量	構成比	上代	金額	構成比
おはかた	①	1	1	11.0%	¥5,100	25,500	9.3%
おはかた	②	4	4	8.0%	¥5,500	22,000	7.2%
フローリング	③	2	2	7.1%	¥5,000	20,000	6.8%
おはかた	④	1	1	7.1%	¥5,500	12,000	4.2%
フローリング	⑤	2	2	7.1%	¥5,500	11,000	3.2%
壁紙	⑥	1	1	7.1%	¥5,000	10,000	3.6%
おはかた	⑦	3	3	4.0%	¥5,000	15,000	5.2%
おはかた	⑧	2	2	7.1%	¥5,500	11,000	5.2%
壁紙	⑨	1	1	4.0%	¥10,000	10,000	4.0%
フローリング	⑩	2	2	4.0%	¥10,000	10,000	4.0%
壁紙	⑪	2	2	4.0%	¥10,000	12,000	4.1%
フローリング	⑫	1	1	2.4%	¥10,000	10,000	4.0%
壁紙	⑬	1	1	2.4%	¥10,000	10,000	4.2%
壁紙	⑭	1	1	2.4%	¥10,000	10,000	3.9%
フローリング	⑮	1	1	2.4%	¥10,000	10,000	3.9%
壁紙	⑯	1	1	2.4%	¥10,000	10,000	3.9%
おはかた	⑰	1	1	2.4%	¥10,000	10,000	3.2%
壁紙	⑱	1	1	2.4%	¥10,000	10,000	3.3%
		40				201,000	
		160				1,404,000	
		200				81%	

スペース効率		
スペース	金額	構成比
①	111,400	30%
②	47,000	13%
③	0	0%
④	47,000	13%
⑤	24,000	6%
⑥	40,000	11%
⑦	0	0%
⑧	0	0%
⑨	31,000	10%
⑩	0	0%
	357,000	100%

第49W 12/2~12/8

品名	カテゴリー	スペース	数量	構成比	上代	金額	構成比
おはかた	①	2	2	4.0%	¥25,000	30,000	10.3%
壁紙	②	1	1	2.4%	¥30,000	30,000	10.0%
壁紙	③	2	2	4.0%	¥10,000	20,000	6.8%
フローリング	④	1	1	2.4%	¥30,000	30,000	10.0%
フローリング	⑤	1	1	2.4%	¥30,000	30,000	10.0%
おはかた	⑥	1	1	2.4%	¥30,000	30,000	10.0%
壁紙	⑦	1	1	2.4%	¥10,000	10,000	3.3%
壁紙	⑧	1	1	2.4%	¥10,000	10,000	3.3%
おはかた	⑨	1	1	2.4%	¥10,000	10,000	3.3%
壁紙	⑩	1	1	2.4%	¥10,000	10,000	3.3%
壁紙	⑪	1	1	2.4%	¥10,000	10,000	3.3%
おはかた	⑫	1	1	2.4%	¥10,000	10,000	3.3%
壁紙	⑬	1	1	2.4%	¥10,000	10,000	3.3%
壁紙	⑭	1	1	2.4%	¥10,000	10,000	3.3%
おはかた	⑮	1	1	2.4%	¥10,000	10,000	3.3%
壁紙	⑯	1	1	2.4%	¥10,000	10,000	3.3%
壁紙	⑰	1	1	2.4%	¥10,000	10,000	3.3%
		40				200,000	
		160				1,490,000	
		200				81%	

スペース効率		
スペース	金額	構成比
①	114,000	30%
②	66,000	18%
③	0	0%
④	12,000	3%
⑤	27,000	7%
⑥	103,000	27%
⑦	12,000	3%
⑧	16,000	10%
⑨	0	0%
⑩	10,000	3%
	385,000	100%



■各視点からの総合評価（5段階評価）時系列

重点項目別 総合評価シート

■各視点からの総合評価（5段階評価）時系列

- ①ターゲット購買傾向 ②店舗設計の5原則
③「人」「モノ」「器」「アイデア」

■各種項目の理解度、浸透度 強み、弱点の明確化

→ 事業の成長スピードを確認

12

時系列 店舗定性検証 <①現状⇒②課題⇒③解決策> ○○○○店									
■店舗環境> ★「誰に」「何を」「どのように」⇒結果検証から振り返り込む⇒ターゲットへの効果的なアプローチ！⇒店舗環境変化への対応					■店舗戦略> 単品販求型ショップ⇒(自主編集コンセプトショップへ)				
★ベスト2評価					★4段階評価				
項目	プロジェク	30代	40代	50代	項目	プロジェク	30代	40代	50代
ターゲット購買傾向	30代 2 40代 3 50代 1 60代以上 2	1 2 3	3 2 2	3 1 2	人店 店舗⇒30代、40代中心 顧客⇒世代層単一型代 店舗⇒30代中心 顧客⇒世代層単一型代	1 2 3	3 2 2	3 2 2	3 2 2
店舗設計の5原則	ファミリー 専業主婦 OL、学生 リタイア(定年) 顧客 リピーター	1 2 3	2 2 2	2 2 2	店舗⇒30代、40代専業主婦、リタイア(定年) 顧客⇒世代層単一型代、ファミリー(専業主婦の二人組) 店舗⇒30代、40代専業主婦、リタイア(定年) 顧客⇒世代層単一型代、ファミリー(専業主婦の二人組)	1 2 3	2 2 2	2 2 2	2 2 2
商品陳列	20代 OL 40代以上 ダイエー	2 2 2 1	2 2 2 1	2 2 2 1	店舗⇒ 顧客⇒あるダイエーとの店舗購入が事実。 店舗⇒ 顧客⇒あるダイエーとの店舗購入が事実。	2 2 2 1	2 2 2 1	2 2 2 1	2 2 2 1
営業戦略	店舗イメージ 接客態度 商品力 価格力 O&P	2 2 2 2 1	2 2 2 2 1	2 2 2 2 1	店舗⇒ 顧客⇒あるダイエーとの店舗購入が事実。 店舗⇒ 顧客⇒あるダイエーとの店舗購入が事実。	2 2 2 2 1	2 2 2 2 1	2 2 2 2 1	2 2 2 2 1
ライフライン	店舗 お洒落 付帯 サービス イミタ	2 2 2 2 1	2 2 2 2 1	2 2 2 2 1	店舗⇒ 顧客⇒あるダイエーとの店舗購入が事実。 店舗⇒ 顧客⇒あるダイエーとの店舗購入が事実。	2 2 2 2 1	2 2 2 2 1	2 2 2 2 1	2 2 2 2 1

■店舗戦略> ★4段階評価		
項目	プロジェク	30代
① 人	1	1
② モノ	2	2
③ 器	1	2
④ アイデア	1	2

項目	30代	40代	50代
① 人	1	1	1
② モノ	2	2	2
③ 器	1	2	2
④ アイデア	1	2	2

■ショッピングリサーチ重点チェック項目

競合店分析シート

■ショップリサーチチェック項目

好調店、話題店舗の分析⇒複眼視点で何故売れているのかの検証

①強み ②弱み ③外部環境

■模倣戰略

参考となる部分を自店に積極的に取り入れる

いいとこ取りの模倣スタイル

自店特性との整合性
独自性を追求する

13

競合店分析シート

店舗名

日時

■店舗表現の5つの視点 (5段階評価)

項目	店舗表現の要素	評価	コメント
①訴求	-店舗の特色 -個性をアピール	4	
②誘導	-店内に入らせる -店内に留らせる -滞在時間アップ	3	
③演出	-商品の魅力演出 -関連展開 -ライフスタイル提案	4	
④導視	-遊びやすさ -分かりやすさ -イメージしやすさ	2	
⑤販売促進	-販売方法 -提案力	5	
⑥価値	-話題性 -ニーズ -サービス	3	

■動員分析 ベスト3

集客要因	項目	評価	コメント
年齢加入店客層内	20代	3	
	30代	1	
	40代	2	
	50代		
	60代以上		
客層傾向	ファミリー		
	専業主婦	2	
	OL、社会人	1	
	シニア(定年)		
	学生	3	
来店動機	店舗イメージ	3	
	POP等販促物		
	品陳列	1	
	価格帯	2	
目連性、関心			

■価格帯(プライスポイント) ベスト3

プライスポイント	A(10%)	B	C	D	E	F	その他
¥0～¥2,000							
¥2,000～¥4,000							
¥4,000～¥6,000			1				
¥6,000～¥8,000							
¥8,000～¥10,000	1		2				
¥10,000～¥12,000	2			3			
¥12,000～¥14,000	3	2	3				
¥14,000～¥16,000							
¥16,000～¥18,000		1			3		
¥18,000～¥20,000				2			
¥20,000～¥22,000		3					
¥22,000～¥24,000				1	1		
¥24,000～¥26,000							
¥26,000～¥30,000					2		
¥30,000～¥35,000							
¥35,000～¥40,000							
¥40,000～¥45,000							
¥45,000～¥50,000							

■店舗画像(ポイントスペース)

イメージ画像 (複数枚)

■大分類(プライスポイント) ベスト3

大分類	中分類	集客力	付加価値
1			
2			
3	2		
	1		
	3		
		2	
			1
		2	