

お知らせ（学習ルート早見表）

～本個別指導は「本筋（必須）」を中心に、迷ったら赤→オレンジの順でご覧ください～

全44頁です（本頁の早見表を含む）。見出し右上のラベル（【最重要】＝赤／【重要・次点】＝オレンジ／【任意・深掘り】＝グレー）を目印に、上から順にお読みください。

■ 本筋（必須）ルート：p9～p11、p17～p20、p27～p34

財務の「健康診断」→資金調達の「死線」（ICR・DSCR）→財務とサーベイの「因果」という、「変革の宣言」に至る本筋が一本で通ります。

■ 任意（深掘り）ルート：p12～p15、p22～p25、p39

4つの財務分析指標表（成長力・収益力・資金力・生産力）と、業種別ICRの「死線」早見表。本筋を押さえたうえで、自社に合わせて深めたい方向けの参考頁です。

（演習：p21 DSCR診断アプリ作成）



この個別指導の「背骨」は、財務の影（数字）と文化の光（サーベイ）を突き合わせる本筋（p9～p11・p17～p20・p27～p34）です。

深掘り（p12～p15・p22～p25、p39）は後からでも構いません。まずは本筋を最後まで通してご覧ください。

※ 頁番号はスライド番号と一致しています（この早見表＝6頁目／スライド6）。

■ 部の区切り（全4部）：p8 第1部 財務分析指標（p9～15・約26分）／p16 第2部 戦略遂行の資金調達（p17～25・約41分）
p26 第3部A 現状直視：財務とサーベイの「因果」（p27～37・約50分）／p38 第3部B 中期計画への接続（p39～44・約38分）

第3部A 現状直視：財務とサーベイの「因果」

27頁 ～ 37頁 ／ 11頁 ／ 約50分

- 1 財務分析に「サーベイ」が必要な理由
- 2 財務指標とサーベイの「因果対応表」（収益性・生産性・成長性・財務安全性）
- 3 「変革の宣言」ワーク —— 中期計画の「第一章」を決める

3 現状直視：財務とサーベイの「因果」を解く

～数字は「影」、サーベイは「光」。光の形を知れば、影の正体がわかる～

1 財務分析に「サーベイ」が必要な理由

～数字は「影」、サーベイは「光」。光の形を知れば、影の正体がわかる～

財務データ（事実）＝影
過去の決断（戦略策定と実行）の
結果。変えられない「影」。

サーベイデータ（真実）＝光
組織の思考回路と行動特性。
変えるべき「光」。

2種のサーベイで、財務指標との因果関係を解き明かす

1 リーダーシップ能力サーベイ
社長自身の「決断の癖」を
可視化する（LS5コア要素）。

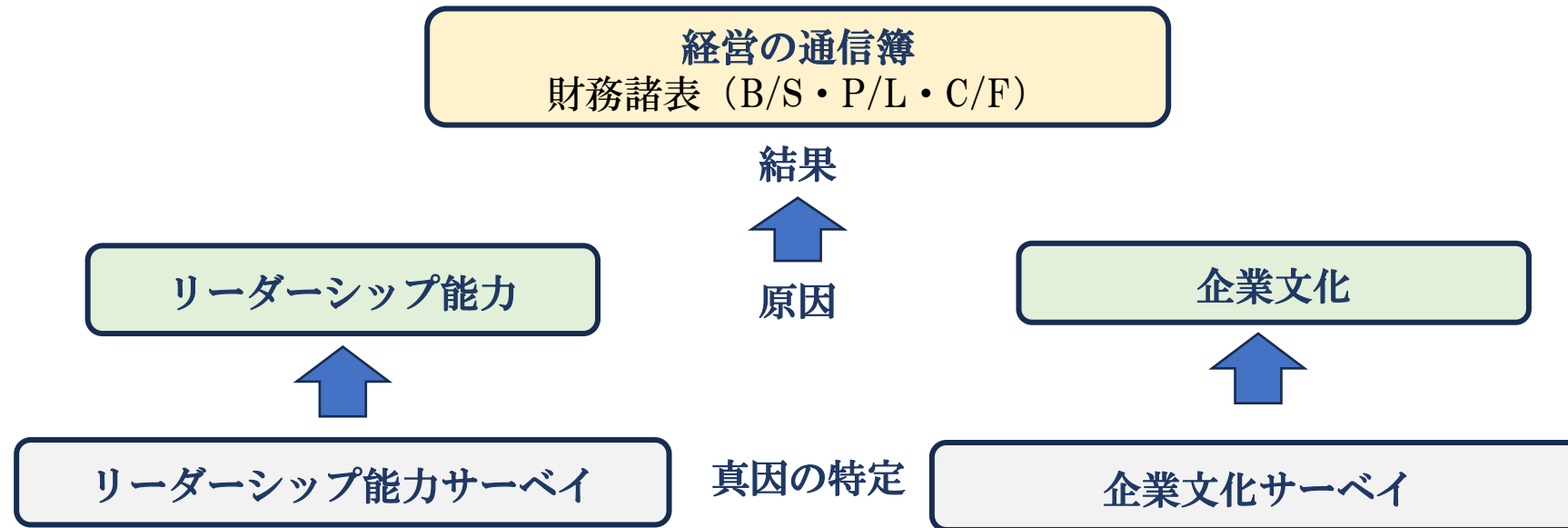
2 企業文化サーベイ
組織に染み付いた「行動の
当たり前」を可視化する（文化6要素）。

ゴール：サーベイ × 財務実績で、「なぜこの利益率なのか」の根本的な答えを見つける。

3 現状直視：財務とサーベイの「因果」を解く

～数字は「影」、サーベイは「光」。光の形を知れば、影の正体がわかる～

なぜ「財務」と「文化（イズム）」をセットで考えるのか？



まとめ：セットで考える意義

財務（数字）だけを追いかけると、短期的な視点に陥り、組織の疲弊を招く恐れがあります。一方で、文化（イズム）だけを重視しても、それが利益に結びつかなければ持続可能性がありません。

「文化が行動を作り、行動が結果（財務）を作る」という因果のサイクルを理解し、両者をセットでマネジメントすることこそが、中長期的な企業価値の向上に不可欠であるといえます。

3 現状直視：財務とサーベイの「因果」を解く

～数字は「影」、サーベイは「光」。光の形を知れば、影の正体がわかる～

2 実務：財務指標とサーベイ結果の「因果対応表」

表を読む前に。次の4頁で使う「サーベイの11の言葉」を、ひとことずつ確認しておきます。

社長の「決断の癖」が組織に定着して、「行動の当たり前」になる。11語は、この向きで結びついています。

表を読む前に (1) サーベイの11の言葉
リーダーシップ能力 (5要素) が定着して、企業文化 (6要素) が醸成される

企業文化 (6要素)	組織の「行動の当たり前」	それを作っている社長の力 (リーダーシップ5要素)
コミュニケーション	対立を避けて、話し合える	一貫性 —— 判断の軸が、ぶれない
高い欲求水準	もっと良くしたい、と願う	厳格性 —— 自分にも他人にも、甘くしない
感謝と思いやりの心	互いを気づかう	返報性 —— 貢献に、きちんと報いる
共通の価値観	何を大切にするかが、揃っている	魅了性 (人を惹きつけ、未来を語る) + 一貫性
あなたのモチベーション	働く人自身の、意欲	専門性 (教えて、改善させる) + 魅了性
万一の危機感	最悪に備える、緊張感	5つのどれかが緩むと、痩せていく

※ 右欄は、次の4頁の「因果対応表」と後半の「事例集」の24マスで、実際に組み合わされた実績。上の3行は24マスすべてがこの組み合わせでした。

3 現状直視：財務とサーベイの「因果」を解く

～数字は「影」、サーベイは「光」。光の形を知れば、影の正体がわかる～

2 実務：財務指標とサーベイ結果の「因果対応表」

11の言葉は、4つの指標に均等には現れません。出方に、はっきりした偏りがあります。

次の4頁の「因果対応表」12マスと、後半の「事例集」12マス。この24マスで実際に使われた組み合わせを、一枚にまとめました。

表を読む前に（2）どの力が、どの数字に効くか
●=24マスの中で、実際にその組み合わせが使われている

サーベイの11の言葉	収益性	生産性	成長性	財務安全性
魅了性（惹きつける）	●		●	
一貫性（軸がぶれない）	●		●	●
厳格性（律する）	●			●
専門性（教える）		●		
返報性（報いる）		●		
共通の価値観	●			●
コミュニケーション	●		●	
高い欲求水準	●			●
あなたのモチベーション		●	●	
万一の危機感		●	●	●
感謝と思いやりの心		●		

3 現状直視：財務とサーベイの「因果」を解く

～数字は「影」、サーベイは「光」。光の形を知れば、影の正体がわかる～

2 実務：財務指標とサーベイ結果の「因果対応表」

「因果対応表」を参考にして、財務4指標から「組織の癖（文化）」を読み解きましょう。

自社の4つの財務指標の状態（高い・低い・悪化中）と、現場の生々しい光景（「良い文化」と「悪い文化（癖）」）を照らし合わせ、自社がどちらに近いのか、真因の特定（因果の仮説）を行います。

（1）収益性（粗利率・営業利益率） 「自社の価値に対する誇りとイズム」が表れる指標

収益性	透けて見える「組織の文化（癖）」	現場でよくある光景・セリフ	関連するサーベイ項目（真因）	真因の特定（因果の仮説）
高い	高付加価値文化	「まずは価値を伝えよう」	LS：魅了性	独自の価値（イズム）が浸透しており、価格以外の魅力で選ばれる力が強い。
		「安売りするなら断っている」	文化：共通の価値観	
低い	下請け・いい人文化	「他社より1円でも安くないと…」	LS：一貫性	顧客との対立を恐れる文化があり、価格交渉において社長の軸（一貫性）が揺らいでいる。
		「断るのが怖い」	文化：対立回避（コミュニケーション）	
悪化中	コスト無頓着文化	「売上が上がれば利益は後からついてくる（はず）」	LS：厳格性	利益に対する社長の厳格性が低下し、現場のコスト意識（欲求水準）が形骸化している。
		「細かい数字よりまずは勢いだ」	文化：高い欲求水準	

3 現状直視：財務とサーベイの「因果」を解く

～数字は「影」、サーベイは「光」。光の形を知れば、影の正体がわかる～

2 実務：財務指標とサーベイ結果の「因果対応表」

(2) 生産性（労働分配率・一人当たり粗利）
「時間に対する執着と改善の知恵」が表れる指標

生産性	透けて見える「組織の文化（癖）」	現場でよくある光景・セリフ	関連するサーベイ項目（真因）	真因の特定（因果の仮説）
高い	プロフェッショナル文化	「この作業、もっと楽にできないか？」	LS：専門性	改善の専門性（知恵）を競う文化があり、効率化が個人の成長実感に繋がっている。
		「残業は負けだ」	文化：あなたのモチベーション	
低い	泥臭い・あきらめ文化	「人が足りないから忙しいのは仕方ない」	LS：専門性	* 指導の専門性が不足し、非効率を放置することへの危機感が欠如している。
		「頑張ればなんとかなる」	文化：万一の危機感	
悪化中	馴れ合い文化	「あいつも頑張っているから（成果は不問で）給与アップ」	LS：返報性	情緒的な「思いやり」が過剰になり、成果に基づかない返報性が生産性を押し下げている。
		「波風立てるより仲良くやろう」	文化：感謝と思いやりの心	

* 「指導の専門性」とは、SL理論（状況対応型リーダーシップ）における“指示的行動（タスク指導の専門性）”を指し、部下に対して何を・どう・どこまで教えるかを具体的に示す能力のことです。具体的には、①業務を構造化して教える力（指示的行動）②部下の成熟度を見極める力③状況に応じて指導スタイルを切り替える力からなる。

3 現状直視：財務とサーベイの「因果」を解く

～数字は「影」、サーベイは「光」。光の形を知れば、影の正体がわかる～

2 実務：財務指標とサーベイ結果の「因果対応表」

(3) 成長性（売上高伸び率・新規顧客比率）
「未来への投資と挑戦の意欲」が表れる指標

成長性	透けて見える「組織の文化（癖）」	現場でよくある光景・セリフ	関連するサーベイ項目（真因）	真因の特定（因果の仮説）
高い	開拓者文化	「失敗は当たり前」	LS：魅了性	未来のビジョン（魅了性）にワクワクしており、新しい挑戦が推奨される文化がある。
		「まずは試してみよう」	文化：あなたのモチベーション	
低い	ゆでガエル・保守文化	「今のままでも食べていける」	LS：一貫性	現状維持に甘んじる空気が強く、変化しないことへの「危機感」を社長が示せていない。
		「昔のやり方が一番安心」	文化：万一の危機感	
鈍化中	他責文化	「景気が悪いから」「地域に人がいないから」	LS：一貫性	社長の判断軸がぶれ、対話不足により「できない理由」を外部に求める文化が定着した。
		「今の時代、どこも同じだよ」	文化：コミュニケーション	

3 現状直視：財務とサーベイの「因果」を解く

～数字は「影」、サーベイは「光」。光の形を知れば、影の正体がわかる～

(4) 財務安全性（自己資本比率・現預金月商比） 「自立心と規律」が表れる指標

安全性	透けて見える「組織の文化（癖）」	現場でよくある光景・セリフ	関連するサーベイ項目（真因）	真因の特定（因果の仮説）
高い	堅実・自立文化	「最悪に備えよう」	LS：厳格性	社長自身が自己統制（厳格性）を貫き、高い規律を組織の共通価値観にしている。
		「無借金が自由への近道だ」	文化：高い欲求水準	
低い	自転車操業・楽観文化	「なんとかなるだろう」	LS：厳格性	根拠のない楽観に基づき、資金使途への厳格性と将来への危機感がともに欠落している。
		「いざとなったら銀行が貸してくれる」	文化：万一の危機感	
悪化中	公私混同文化	「会社のお金で高級車を買っても誰にも言われない」	LS：一貫性	公私の区別という経営の根本（一貫性）が崩れ、組織全体のモラルが低下している。
		「公私混同は社長の特権だ」	文化：共通の価値観	



ワーク解説：財務と心理データの突合から「変革の宣言」へ

～数字の裏にある「真因」を特定し、未来を変える旗印を掲げる～

STEP A

財務の課題（事実）を直視
過去3～5年の推移から、最も
解決すべき指標を選ぶ。
（粗利率↓→収益性 など）



STEP B

サーベイのスコアを照らす
因果対応表を参考に、原因と
思われる項目（LS5・文化6）
の
スコアを確認する。



STEP C

真因（因果の仮説）を言語化
データと現場のセリフを紐付
け、
一文で表現する。
例:対立回避の文化が強く…



STEP D

変革の宣言（旗印）を掲げる
3年後にどうありたいか、
社長としての「魂の言葉」を
記す。



ワークシート記入の3つのポイント

1

「やっばりな」を逃さない
「なんとなく感じていたこと」が
数値化されていたら、そこが
改善の最大のツボ。

2

綺麗に書こうとしない
外部向けの資料ではありません。
社長自身の「腹落ち」が、
最も重要です。

3

「誰」を変えるかを明確に
まず社長自身（リーダーシップ）か、
組織全体（文化）か。
対象を意識して宣言を書く。



ワークの効果：中計の「第一章」が決まる

「変革の宣言」＝中計の「現状認識」と「経営方針」を繋ぐ最重要の一節

自社は、〇〇という数字（影）を改善するために、〇〇という文化（いまの光）を、〇〇という文化（あるべき光）に書き換える。

1 情熱的結び 「誇りを取り戻し、次世代へ最高のバトンを渡すための『生存の誓い』である。」

2 論理的結び 「影を変える無駄はやめ、光（文化）を変え、必然として望む数字を手に入れる。」

3 覚悟の結び 「痛みは百も承知。私は社長として、この変革の先頭に立ち続けると宣言する。」

この論理的な確信こそが、5年間の変革を支えるエンジンになる。