

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～

本編は全55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**：p10～p11・p13～p28・p31～p33 → p39～p42・p44～p47～p55

数字で意思決定する土台（マインド→必要利益からのKGI→損益分岐点）から、先行指標（リード指標）による未来予測、経営会議でのPDCAまでが一本で通ります。

■ **任意（深掘り）ルート**：p12・p34・p43

付加価値の構造や、業種別の管理表など、本筋を押さえたうえで自社に合わせて深めたい参考頁です。業種別の台帳は、附録としてp56～p67に付けました（卸流通業・製造業・建設業・サービス業の4業種）。

（演習：p35～p37 損益分岐点分析） ※今回の追加＝p7（作業順の早見表）／p29（記入シート）／p30（6配分×4Pの対応）も本筋です。

■ **部の区切り**：p9 第1部A（p10～20・40分）・p21 第1部B（p22～37・58分）・p38 第2部（p39～47・33分）・p48 第3部（p49～55・24分）



この個別指導の「背骨」は、①**数字で意思決定する経営へ転換し**（p10・p13）、②**必要利益から逆算したKGIと損益分岐点で「勝てる数字」を定め**（p17～p19）、③**先行指標で未来を先読みし**（p39・p40・p45）、④**経営会議で毎月回す**（p50・p51・p55）ことです。

深掘り（p12・p34・p43）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。

※ 紺の【座学（全員）】が付いた頁は、集合研修で一緒に解説します。独学に戻さず、必ずご参加ください。 ※ 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）。

第1部B KGIシミュレーションの実務

22頁 ～ 37頁 ／ 16頁 ／ 約58分

1 KGIに届かないときの四つの打ち手／もう一つの入口（積み上げ方式）

2 ステップ3：予算作成 —— 六つの配分・記入シート・4Pとの対応

3 危機時の特例アプローチ／付加価値の構造／損益分岐点の演習

1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）

2 必要利益から「売上・予算」を導く（KGIシミュレーション）

(5) 実務：ステップ2：必要経常利益を獲得（保証）する売上高（KGI）

(6) 実務：ステップ3：予算作成（売上高に対応する必要経費予算）

③損益計算書シミュレーション

項 目		初年度	
		金額	%
1	売上高	902,694	100.0
2	売上原価	421,714	46.7
	変動製造マージン	480,979	53.3
	外部経費調整	14,520	1.6
	限界粗付加価値	495,500	54.9
3	変動販売費一般管理費	60,656	6.7
	(1)人件費	41,221	4.6
	(2)役員報酬	2,855	0.3
	(3)資本再生費	596	0.1
	(4)研究開発費	238	0.0
	(5)一般経費	15,747	1.7
	限界営業利益	434,844	48.2
4	営業外損益	-16	-0.0
	(1)金融損益	-2	-0.0
	(2)その他の損益	-15	-0.0
	限界営業外利益	434,828	48.2
5	固定費	361,418	40.0
	経常利益	73,410	8.1

6	特別損益	-15,095	-1.7
	税引前当期純利益	58,315	6.5
	法人税・住民税・事業税	20,410	2.3
	当期純利益	37,905	4.2
7	利益処分		
	(1)配当金	8,747	1.0
	(2)内部留保	29,158	3.2
	①利益準備金積立額	300	0.0
	②その他剰余金積立額	200	0.0
	③繰越利益剰余金増加	28,658	3.2
	変動費（直前期）	463,511	
	変動費比率（直前期）	0.5183	
	限界利益率（直前期）	0.4817	
	固定費（直前期）	361,418	
	①損益分岐点売上高	750,296	
	③目標経常利益/売上高	902,694	
	④安全余裕率 %	16.9	

1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）

【重要・次点】

2 必要利益から「売上・予算」を導く（KGIシミュレーション）

（2）ステップ2の続き —— KGIに届かないときの「四つの打ち手」

計算で出したKGIは、あくまで「仮の目標」。第4講の戦略・第5講の戦術で取りにいき、届かなければ、次の四つのどれかで調整する。

上から順に試す —— いきなり目標を下げない

① 戦術を強化する

集客数を増やす、単価を上げる。第5講の打ち手を上積みして、届く量まで積み増す。

② 固定費を見直す

損益分岐点そのものを下げる。同じ売上でも利益が残る体質に変える。

③ 戦略まで立ち返る

戦う市場、勝ちかたそのものを選び直す。第4講に戻って考える。

④ ROA・KGIを置き直す

前提にしたROAや目標利益の水準を、現実的な高さに修正する。

KGIが動くことは「負け」ではない。仮に置いたROAが、実行と検証を通じて「根拠のある数字」へ育っていく。その修正こそ、計画の精度が上がっている証拠。

※ このループを回し続けることが、月次予実管理の実質。1回で当てるのではなく、回しながら精度を上げる。

1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）

2 必要利益から「売上・予算」を導く（KGIシミュレーション）

（2）ステップ2-2：必要利益の「入口」を選ぶ —— ROAが合わない業種のための「積み上げ方式」

必要利益の入口は3つ —— 業種・局面で切り替える（この先の出口は共通）

資産重量型

ROA 起点

製造・建設 など / 率 × 総資本
p13～p16

資産軽量型 ★今回

積み上げ 起点

IT・サービス など / 絶対額の合算
本頁～p25

危機時

生存 起点

債務超過 など / 返済・赤字解消
p31～p32

「積み上げ方式」の記入欄 —— ROAを使わず、四つの意思を**絶対額**で合算する

	項目 —— 四つの意思	記入欄（絶対額）
①	来期残したい利益 将来の投資・社内留保として、いくら残すか	円
②	配当額 株主・自分自身への還元	円
③	危険対応額 もしもの時、固定費の何ヶ月分を守りたいか	円
④	納税額 ①②に対応して準備する税金分	円
合計	必要経常利益（積み上げ） = ①+②+③+④	円

※ この先 —— 損益分岐点 → 目標売上高（KGI） → 予算 —— は、**3つの入口すべてで共通**。参考に「実装ROA = 必要経常利益 ÷ 総資本」を並記すると、資本効率の視点も残せます。

2 必要利益から「売上・予算」を導く（KGIシミュレーション）

積み上げ方式の必要経常利益とP/L —— グロスアップするのは“税引後”に残す項目だけ

経常利益 = 危険対応額 + (来期残したい利益 + 配当額) ÷ (1 - 税率) | 税率35%・単位：千円

科目 (P/L)	金額	積み上げ方式の四項目との対応・補足
経常利益 (= 必要経常利益)	73,410	必要利益の“天井”。危険対応額+(留保+配当)を割り戻して算出
－ 特別損失	△ 15,095	③危険対応額 ← 税引前で控除。グロスアップの対象外
= 税引前当期純利益	58,315	
－ 法人税・住民税・事業税	△ 20,410	④納税額 ← 税引前×税率。P/Lで“差し引かれる”
= 当期純利益	37,905	↓ 利益処分へ
└ 配当	8,747	②配当額 ← 税引後で残す=要グロスアップ
└ 内部留保	29,158	①来期残したい利益 ← 税引後で残す=要グロスアップ

グロスアップ ÷ (1 - 税率) がかかるのは ①来期残したい利益・②配当（税引後に残す分）だけ。③危険対応額は特別損失で税引前に控除、④納税額は割り戻しに内包。④を別枠で足すと二重計上。

1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）

2 必要利益から「売上・予算」を導く（KGIシミュレーション）

（3）ステップ3：予算作成（売上高に対応する必要経費予算）

目標売上を達成するために、使ってもよい経費の枠（予算）を決めます。

i 経費の配分

売上原価（または製造原価）、販売費、一般管理費、金融費用などを、目標利益を確保できる範囲内で割り振ります。

ii [完成]

これにより、戦略と数値が一致した「KGI（達成指標）損益計算書」が完成します。

※債務超過・経営危機時の特例アプローチ（返済・生存起点） 資本効率が測定不能な場合、「年間借入金返済額」や「赤字解消額」を「必要利益」に据えて逆算します。

1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）

【重要・次点】

座学（全員）

2 必要利益から「売上・予算」を導く（KGIシミュレーション）

（3）ステップ3の中身 —— 上位6配分に「枠」を配る

予算編成とは、経常利益より“上”の六つの配分に、使ってよい「枠」を決めること。13頁で預けた上位6配分が、ここに戻ってくる。

先に必要利益を確保し、残りを六つに配る —— 打ち手の“元手”をどこにいくら回すか

① 社員配分

賃金・賞与・法定福利費。人にいくら配るか。

② 経営者配分

役員報酬。経営者にいくら配るか。

③ 資本再生配分

減価償却費・修繕費。設備を保ち、更新するのにいくら。

④ 先行投資配分

研究開発費。未来にいくら賭けるか。

⑤ 企業維持配分

一般経費。会社を回すのにいくら。

⑥ 金融配分

支払利息。金融機関にいくら。

枠の中でなら、迷わず使ってよい。予算とは「締めつけ」ではなく、安心して使うための「地図」。この六つが決まると、KGI損益計算書が完成する。

※ 各配分が実際のどの勘定科目にあたるかは、34頁「付加価値の構造（勘定科目 対応表）」で確認できます。

1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）

【重要・次点】

座学（全員）

2 必要利益から「売上・予算」を導く（KGIシミュレーション）

（3）ステップ3の続き —— 戦略の具体例で見る、六つの枠の動きかた

戦略が決まると、六つの枠がいっせいに動く。同じ「価格競争から降りて、高付加価値へ」という方向でも、業種が違えば、重くなる枠が違う。

意思は一本、着地は六つ —— ひとつの決断が、六つの枠に分かれて落ちる（色のマス=とくに重くなる枠）

配分	小売業（地域の店）	製造業（部品加工）	ネット販売業
戦略（打ち手）	自社ブランド（PB）を育てる	高精度・小ロット加工へ移る	専門特化のブランドを育てる
① 社員配分	PB開発と売場提案の増員	新工法を担う技能者の育成	商品企画とCS対応を厚く
② 経営者配分	報酬は据え置き、原資に回す	同じく据え置き、設備を優先	同じく据え置き
③ 資本再生配分	売場什器・冷蔵設備の更新	加工機・金型への投資	ほぼ増えない。サイトのみ
④ 先行投資配分	PBの商品開発・試作	試作・試験・特許	商品ページとブランド作り
⑤ 企業維持配分	新PBの販促・チラシ	展示会・技術資料	広告が主戦場になる
⑥ 金融配分	設備資金の借入利息	設備資金の借入が増える	ほぼ増えない
KGIに効く数字（KPI）	客単価と買上点数が上がるか	受注単価と稼働率が上がるか	アクセス数と成約率が上がるか

枠を配って終わりではない。その枠が、いちばん下の数字を動かして、はじめてKGIに届く。届く見込みが立たなければ、23頁の四つの打ち手に戻る。

※ 製造業は資産重量型（24頁のROA起点）、ネット販売業は資産軽量型（24頁の積み上げ起点）にあたります。自社がどちらに近いかで、厚くなる枠が変わります。

1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）

【最重要】

（3）ステップ3の続き ― 記入シート：自社の欄で、予算配分と戦略変更を確かめる（見本は28頁）

経営課題（④）	価格競争から降りて、高付加価値へ					
KGI（⑤）	測る物差し	総資本経常利益率 ※危機時は債務超過解消年数・DSCRに差し替え				
	水準の決め方	□ROA方式（資産重量型）／□積み上げ方式（資産軽量型）／□特例（危機時） ←④経営課題が選ぶ				
	合流点	必要経常利益 → 目標売上高 → 使ってよい経費枠				
戦略タイプ	問1 何で選ばれるか □価値 □安さ 問2 誰に売るか □広く □絞る → □A 高付加価値化 □B 専門特化 □C 効率特化 □D 規模・低コスト （弱者には原則取れない）					
今年の構え	□攻めの年（打ち手を積んで増収を取りに行く） □守りの年（体質を整える） □新しい価値軸をつくる（ブルーオーシャン）					
戦略（⑥）	【現行】自社ブランド（PB）を育てる		【変更後】			
変更の理由						
確かめ方	□枠を守る（目標売上高を動かさない）＝六つの枠で振り替える □枠を作り直す（目標売上高を動かす）＝固定分を動かし、その分の売上を取りに行く					
6配分（⑧）	打ち手＝4P【現行】	金額	打ち手＝4P【変更後】	金額	打ち手KPI（先行）	効く中間KPI
①社員配分	PB開発と売場提案の増員				PB売場提案の実施件数／月	買上点数・PB売上構成比
②経営者配分	―（報酬据え置き＝原資づくり）				―（振替額が意思そのもの）	―
③資本再生配分	売場什器・冷蔵設備の更新				更新完了売場数／廃棄ロス率	買上点数・総資本回転率
④先行投資配分	PBの商品開発・試作				発売PBアイテム数／試作の発売通過率	PB売上構成比・限界利益率
⑤企業維持配分	新PBの販促・チラシ・試食				試食体験の実施回数／PBリピート率	一点単価・PB売上構成比
⑥金融配分	―（③に従属して発生）				―	（実効金利は制約条件）
6配分の合計（①～⑥）					①～⑥の金額を足した数字	
使ってよい経費枠					KGI（⑤）から導く予算の上限。枠を守る＝動かない／枠を作り直す＝売上と一緒に動く	
はみ出し／余り 増収必要額					守る＝合計－枠。プラスならはみ出し、マイナスなら余り／ 作り直す＝動かした固定分÷限界利益率	
価格（Price）※6配分の外	予算に落ちない	―	予算に落ちない	―	値入率／値引率	限界利益率＝損益分岐点
中間KPI：客数・買上点数・一点単価・PB売上構成比・限界利益率 / 4C点検：顧客価値・顧客負担・利便性・コミュニケーション						
★判定＝【変更後】の合計が「使ってよい経費枠」に収まるか（枠を守る）。作り直すなら、増収必要額を取りに行けるか。収まらなければ p23 の四つの打ち手へ。価格は枠に落ちないので、限界利益率＝損益分岐点で見る。						

1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）

【重要・次点】

2 必要利益から「売上・予算」を導く（KGIシミュレーション）

（3）ステップ3の続き —— 六つの配分と、四つの打ち手（4P）の対応（一般則）

6配分	4P	性格
①社員配分	Product/Place/Promotion	4Pの実行主体（人がやる）
②経営者配分	なし	内向き＝残り五つの原資
③資本再生配分	Place（＋Product）	今ある売場を保つ
④先行投資配分	Product	無かったものを作る
⑤企業維持配分	Promotion（＋Place）	知らせる・来てもらう
⑥金融配分	なし	内向き＝③④に従属
価格	Price	予算に落ちない

市場に向くのは①③④⑤の4枠（色つき＝4Pに対応）、内向きが②⑥の2枠、そして価格は枠の外。

1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）

【重要・次点】

2 必要利益から「売上・予算」を導く（KGIシミュレーション）

（7）債務超過・経営危機時の特例アプローチ（返済・生存起点）

資本効率が測定不能な場合は、「**キャッシュの流出**」から**逆算**して必要利益を定める。

ステップ1：利益計画 —— 4つのインプット（必要経常利益の構成要素）

i 借入金返済額

「年間でいくら元金を返済する必要がありますか？」

ii 赤字解消額

「債務超過を何年で解消？ 今期いくら利益を積みめますか？」

iii 最低限の現預金維持

「月末に最低いくら残っていれば、安心して眠れますか？」

iv 納税資金

「納税資金はいくらになりますか？」

→ i ～ivを合算し、生存に必要な「**必要経常利益**」を導き、KGI（目標売上高）を逆算する。

ステップ2＝予算作成：必要経費予算（売上原価・製造原価／販売費・一般管理費／金融費用）を策定する。

2 必要利益から「売上・予算」を導く（KGIシミュレーション）

危機時の必要経常利益とP/L —— 税額は「差し引かれる」項目（経常利益への加算ではない）

必要経常利益 = (借入返済 + 赤字解消 + 最低現預金) ÷ (1 - 税率)

税額 = 必要経常利益 × 税率

科目（P/L）	金額（数値例）	内容・補足
経常利益（＝必要経常利益）	1,000 万円	キャッシュ必要額 ÷ (1 - 税率) で逆算した“天井”の数字
－ 法人税・住民税・事業税	△ 300 万円	経常利益 × 税率。P/Lに表示され“差し引かれる”税額
＝ 税引後利益（キャッシュ）	700 万円	この手取りを、下の3項目に充当（＝生存に必要な現金）



税引後キャッシュ 700万円 を充当

充当先（税引後キャッシュから支払う3項目）： 借入金返済 / 赤字解消 / 最低現預金の維持 = 合計 700万円

ポイント：法人税等は、グロスアップした必要経常利益に**すでに内包**され、P/Lで差し引かれる項目です。だから「必要経常利益 + 納税」と別枠で足すと二重計上。（数値例：税率30%、3項目合計＝700万円）

1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）

2 必要利益から「売上・予算」を導く（KGIシミュレーション）

(8) 「通常時のアプローチ（ROA=Return On Assets 起点）」と「債務超過・経営危機時の特例アプローチ（返済・生存起点）」に共通事項

「通常時（ROA起点）」でも「危機時（返済・生存起点）」でも、最後は**現場感覚とのすり合わせ**を行う。

戦術との整合チェック

算出した目標売上高に対し「今の戦術（4P・4C）で届くか？」を、第4講・第5講の内容と紐づけて議論する。

→ 具体的には、28頁「KGIに効く数字」で自社に近い列を開き、その数字が動く見込みがあるかで判定する。

経営者のチェック事項

☐ 算出した目標数値を「自分の意思で決めた数字だ」と腹落ちしている。

☐ 毎月、どの数字を見れば経営の良し悪しを判断できるか（KPI）を理解している。

数字を「与えられたノルマ」から、**「自分で決めた目標」**へ。

1 総合予算計画 (2) 付加価値の構造

【任意・深掘り】

色分け：非付加価値＝グレー / ①～⑥＝上位6配分（費用・分配） / ⑦～⑩＝下位4配分（＝経常利益＝必要利益）

P/L						
制度会計			管理会計	勘定科目	付加価値	
売上高	製造（工事）原価	材料費	材料費	主要材料費・補助材料費	非付加価値（外部購入価値）	粗付加価値
		経費	資本再生費以外	資本再生費以外の製造（工事）経費		
			資本再生費	減価償却費・修繕費	③ 資本再生配分	
	売上総利益	労務費	人件費	賃金手当・法定福利費・福利厚生費	① 社員配分	
		販売費及び一般管理費	人件費	給料手当・賞与・法定福利費・福利厚生費・退職金	① 社員配分	
			役員報酬	役員報酬・賞与・法定福利費・福利厚生費・退職金	② 経営者配分	
			資本再生費	減価償却費・修繕費	③ 資本再生配分	
			研究開発費	新商品製品の研究開発費・新市場事業の調査研究費	④ 先行投資配分	
			一般経費	販売費及び一般管理費のうち①～④以外の経費	⑤ 企業維持配分	
		営業外（純）費用	金融費用	受取利息・支払利息	⑥ 金融配分	
			その他の費用	営業外損益のうち⑥以外の損益（受取配当・雑損益）	⑤ 企業維持配分	
		特別損益	特別損益	臨時損益（固定資産売却損益）・前期損益修正損益	⑦ 危険配分	
		税金	法人税等	法人税・住民税・事業税	⑧ 社会配分	
		利益処分（当期純利益）	配当金	未払配当金	⑨ 資本主配分	
			その他剰余金積立額	利益剰余金の増加項目	⑩ 企業配分	
			内部留保	繰越利益剰余金	⑩ 企業配分	



演習：損益分岐点分析

変動費（材料費等）と固定費（人件費・家賃等）を分け、自社が最低限売らなければならないラインを把握します。

次頁の「付加価値を考慮した変動損益計算書」から下記の表を完成しなさい。

売上高		
変動費		売上原価-外部経費調整+変動費(一般経費)
変動費比率		変動費÷売上高（小数点4位切捨て）
限界利益率		1-変動費比率
固定費		売上高×限界利益率-営業利益
①損益分岐点売上高		固定費÷限界利益率
②目標営業利益80,000の売上高		(固定費+目標営業利益)÷限界利益率
③目標総資本営業利益率6%の売上高		(固定費+目標営業利益)÷限界利益率
④安全余裕率 %		(売上高-損益分岐点売上高)÷売上高

総資本：506,526

①～③小数点以下切捨て



演習：損益分岐点分析

付加価値を考慮した変動損益計算書

項 目		3期平均 金 額	
1	売上高	751,197	
2	売上原価	522,587	売上原価
	(1)期首棚卸高	43,222	固定費 95,273
	(2)当期仕入(工事)原価	526,967	
	合計	570,189	変動費 427,314
	(3)期末棚卸高	47,602	
	売上総利益	228,610	外部経費調整：製造原価報告書の①労務費と②経費の中の減価償却費,修繕費等(資本再生配分) 固定費に相当する
	外部経費調整	95,273	
	粗付加価値	323,884	
3	販売費一般管理費	263,915	販売費一般管理費
	(1)労務費	160,526	固定費
	(2)役員報酬	42,245	固定費
	(3)資本再生費	19,294	固定費
	(4)研究開発費	12,197	固定費
	(5)一般経費	29,654	
	①変動費(一般経費の内)	16,868	変動費
	②固定費(一般経費の内)	12,785	固定費
	営業利益	59,968	

売上高と無関係に発生する費用

売上高に比例して発生する費用



演習：損益分岐点分析

解答

売上高	751,197	
変動費	444,182	売上原価-外部経費調整+変動費(一般経費)
変動費比率	0.591	変動費÷売上高（小数点4位切捨て）
限界利益率	0.409	1-変動費比率
固定費	247,047	売上高×限界利益率-営業利益
①損益分岐点売上高	604,026	固定費÷限界利益率
②目標営業利益80,000の売上高	799,625	(固定費+目標営業利益)÷限界利益率
③目標総資本営業利益率6%の売上高	678,333	(固定費+目標営業利益)÷限界利益率
④安全余裕率 %	19.5	(売上高-損益分岐点売上高)÷売上高

総資本：506,526

①～③小数点以下切捨て