

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）。

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

3 組織機能（バリューチェーンの主活動・支援活動）とKGI・KPIの設定

～戦略を形にする「組織デザイン」にKGI・KPIを設定する～

【附録】卸流通業の例：戦略を形にする「組織デザイン」：目標数値の管理＊

バリューチェーンの工程	KGI	主な業務内容	KPI
【主活動】製造・調達 仕入れて在庫を持ち、切らず、抱えすぎない業務。 ポイント：粗利率・キャッシュフローに直結する重要領域。	粗利率・在庫回転率	①仕入・調達交渉（メーカー折衝）	仕入原価低減率、新規取扱商品数、欠品による失注件数
		②入荷検品・保管	検品ミス数、入荷遅延件数
		③在庫管理（適正在庫・滞留）	在庫回転日数、滞留在庫比率
		④価格設定（建値・掛率）	平均粗利率、値引き承認件数
【主活動】流通・販売 取引先に届け、買い続けてもらうまでの業務。新規開拓もここに入る。 ポイント：訪問と提案の質が売上に直結する領域。	売上高・取引先数・新規取引先数	⑤ルート営業（既存深耕）	訪問件数、取引単価、取扱アイテム数
		⑥新規開拓	新規商談件数、初回受注率
		⑦提案・見積作成	見積提出数、見積回答リードタイム
		⑧受注処理・EDI対応	受注処理時間、受注ミス件数
		⑨展示会・カタログ営業	来場者数、カタログ経由の引合件数
		⑩販促・拡販企画	拡販キャンペーン実施数、企画経由の受注額
		⑪取引先分析（ABC・購買）	主要取引先の売上シェア、休眠先の復活数
		⑫競合・市場調査	競合見積との勝率、市場価格の把握件数
		◎収益構造の分解（40頁）	商談件数、見積提出数、成約率（取引単価は⑤）
【主活動】サービス 売ったあとに接し、次の注文をつくる業務。 ポイント：納期と対応の速さが、卸の差別化そのもの。	継続取引率・取引先維持率	⑬返品・クレーム対応	クレーム発生件数、対応完結までの平均時間
		⑭物流・配送管理（納期）	納期遵守率、誤出荷数、配送コスト率

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

【附録】3 組織機能（バリューチェーンの主活動・支援活動）とKGI・KPIの設定 -2

バリューチェーンの工程	KGI	主な業務内容	KPI
【支援活動】インフラ（経営管理） お金の流れを正しく記録し、会社の方向を決める業務。 ポイント：与信と回収が、卸でいちばん倒産リスクに直結する領域。	営業利益・CF・ROA	⑮日次売上の集計・入金	売上集計ミス率、入金消込の遅延件数
		⑯与信管理・売掛金回収	売掛債権回転日数、与信超過先数、回収遅延額
		⑰経費精算・支払処理	支払サイト遵守率、精算不備による差し戻し数
		⑱給与計算	残業時間、給与計算ミス数
		⑲税務申告・資金繰り・銀行対応	期限内申告率、資金繰り表の作成日、金利交渉数
		⑳売上・利益計画策定	計画達成率、予実差異率
		㉑新規事業・補助金活用	新規プロジェクト進捗率、補助金採択数
【支援活動】技術開発 受発注と在庫の仕事を、道具と仕組みで軽くする業務。 ポイント：EDI化の差が、そのまま処理コストの差になる。	業務処理コスト・システム稼働率	㉒受発注・在庫システム運用（EDI）	システム停止時間、手入力の削減率、EDI化率
		㉓需要予測・データ活用	需要予測の的中率、欠品率、発注リードタイム
【支援活動】人事管理 営業と庫内を支える人材と仕組みの管理。 ポイント：離職率・提案品質に影響するため、長期的な競争力に直結。	生産性・離職率	㉔採用・面接	採用単価（CPA）、入社3ヶ月定着率
		㉕シフト・勤怠管理（庫内含む）	人件費率、有給消化日数、庫内人時生産性
		㉖教育・マニュアル整備	研修実施時間、マニュアル更新件数、商品知識テスト合格率
		㉗評価・労務・安全衛生	面談実施率、労働災害ゼロ日数、健康診断受診率

*卸流通業の例：戦略を形にする「組織デザイン」：目標数値の管理は、他に「小売業・製造業・建設業・サービス業」があります。

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

【附録】4 卸流通業：業務・目標数値・責任と権限の管理表

卸流通業：業務・目標数値・責任と権限の管理表

業務・目標数値の管理表				権限の管理表			
バリューチェーンの工程	KGI	主な業務内容	KPI	総括責任者	業務遂行責任者	スタッフ	報告を受ける者
【主活動】製造・調達 仕入れて在庫を持ち、切らず、抱えすぎない業務。 ポイント：粗利率・キャッシュフローに直結する重要領域。	粗利率・在庫回転率	①仕入・調達交渉（メーカー折衝）	仕入原価低減率、新規取扱商品数、欠品による失注件数				
		②入荷検品・保管	検品ミス数、入荷遅延件数				
		③在庫管理（適正在庫・滞留）	在庫回転日数、滞留在庫比率				
		④価格設定（建値・掛率）	平均粗利率、値引き承認件数				
【主活動】流通・販売 取引先に届け、買い続けてもらうまでの業務。新規開拓もここに入る。 ポイント：訪問と提案の質が売上に直結する領域。	売上高・取引先数・新規取引先数	⑤ルート営業（既存深耕）	訪問件数、取引単価、取扱アイテム数				
		⑥新規開拓	新規商談件数、初回受注率				
		⑦提案・見積作成	見積提出数、見積回答リードタイム				
		⑧受注処理・EDI対応	受注処理時間、受注ミス件数				
		⑨展示会・カタログ営業	来場者数、カタログ経由の引合件数				
		⑩販促・拡販企画	拡販キャンペーン実施数、企画経由の受注額				
		⑪取引先分析（ABC・購買）	主要取引先の売上シェア、休眠先の復活数				
		⑫競合・市場調査	競合見積との勝率、市場価格の把握件数				
		⑬収益構造の分解（40頁）	商談件数、見積提出数、成約率（取引単価は⑤）				
		⑭返品・クレーム対応	クレーム発生件数、対応完結までの平均時間				
【主活動】サービス 売ったあとに接し、次の注文をつくる業務。 ポイント：納期と対応の速さが、卸の差別化そのもの。	継続取引率・取引先維持率	⑭物流・配送管理（納期）	納期遵守率、誤出荷数、配送コスト率				
【支援活動】インフラ（経営管理） お金の流れを正しく記録し、会社の方向を決める業務。 ポイント：与信と回収が、卸でいちばん倒産リスクに直結する領域。		⑮日次売上の集計・入金	売上集計ミス率、入金消込の遅延件数				
	営業利益・CF・ROA	⑯与信管理・売掛金回収	売掛債権回転日数、与信超過先数、回収遅延額				
		⑰経費精算・支払処理	支払サイト遵守率、精算不備による差し戻し数				
		⑱給与計算	残業時間、給与計算ミス数				
		⑲税務申告・資金繰り・銀行対応	期限内申告率、資金繰り表の作成日、金利交渉数				
		⑳売上・利益計画策定	計画達成率、予実差異率				
【支援活動】技術開発 受発注と在庫の仕事を、道具と仕組みで軽くする業務。 ポイント：EDI化の差が、そのまま処理コストの差になる。	業務処理コスト・システム稼働率	㉑新規事業・補助金活用	新規プロジェクト進捗率、補助金採択数				
		㉒受発注・在庫システム運用（EDI）	システム停止時間、手入力の削減率、EDI化率				
	生産性・離職率	㉓需要予測・データ活用	需要予測的中率、欠品率、発注リードタイム				
【支援活動】人事管理 営業と庫内を支える人材と仕組みの管理。 ポイント：離職率・提案品質に影響するため、長期的な競争力に直結。		㉔採用・面接	採用単価（CPA）、入社3ヶ月定着率				
		㉕シフト・勤怠管理（庫内含む）	人件費率、有給消化日数、庫内人時生産性				
		㉖教育・マニュアル整備	研修実施時間、マニュアル更新件数、商品知識テスト合格率				
		㉗評価・労務・安全衛生	面談実施率、労働災害ゼロ日数、健康診断受診率				

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

3 組織機能（バリューチェーンの主活動・支援活動）とKGI・KPIの設定

～戦略を形にする「組織デザイン」にKGI・KPIを設定する～

【附録】製造業の例：戦略を形にする「組織デザイン」：目標数値の管理＊

バリューチェーンの工程	KGI	主な業務内容	KPI
【主活動】製造・調達 買って、作って、良品として出すまでの業務。 ポイント：原価率と歩留まりに直結する、製造業の心臓部。	製造原価率・歩留まり	①資材調達（購買・外注交渉）	購買単価低減率、支給材の欠品件数、調達リードタイム
		②受入検査	受入不良率、検査待ち時間
		③在庫管理（原材料・仕掛・製品）	棚卸資産回転日数、仕掛品滞留日数
		④製造（工程管理・歩留まり）	歩留まり率、工程内不良率、設備稼働率
【主活動】流通・販売 引合を受け、見積を出し、納めるまでの業務。新規開拓もここに入る。 ポイント：技術提案の質が受注率を決める領域。	売上高・受注残・新規取引先数	⑤営業（既存深耕）	訪問件数、受注単価、リピート受注率
		⑥新規開拓	新規引合件数、初回受注率
		⑦見積・技術提案	見積提出数、見積回答リードタイム
		⑧受注処理・生産計画連携	受注処理時間、生産計画の変更件数
		⑨展示会・技術発表	来場者数、展示会経由の引合件数
		⑩販促・拡販企画	拡販キャンペーン実施数、企画経由の受注額
		⑪取引先分析（ABC・購買）	主要取引先の売上シェア、休眠先の復活数
		⑫競合・市場調査	競合見積との勝率、市場価格の把握件数
		◎収益構造の分解（40頁）	引合件数、見積提出数、受注率（受注単価は⑤）
【主活動】サービス 納めたあとに接し、次の注文をつくる業務。 ポイント：不具合の再発をゼロにできるかが、次の指名につながる。	保守契約継続率・再発不良ゼロ	⑬クレーム・不具合対応	不具合発生件数、対応完結までの平均時間、再発件数
		⑭出荷・納品管理（納期）	納期遵守率、誤出荷数、輸送コスト率

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

【附録】3 組織機能（バリューチェーンの主活動・支援活動）とKGI・KPIの設定 -2

バリューチェーンの工程	KGI	主な業務内容	KPI
【支援活動】インフラ（経営管理） お金の流れを正しく記録し、会社の方向を決める業務。 ポイント：原価差異をつかめない製造業は、儲けの出どころが見えない。	営業利益・CF・ROA	⑮日次売上の集計・入金	売上集計ミス率、入金消込の遅延件数
		⑯原価管理・売掛金回収	原価差異、売掛債権回転日数、回収遅延額
		⑰経費精算・支払処理	支払サイト遵守率、精算不備による差し戻し数
		⑱給与計算	残業時間、給与計算ミス数
		⑲税務申告・資金繰り・銀行対応	期限内申告率、資金繰り表の作成日、金利交渉数
		⑳売上・利益計画策定	計画達成率、予実差異率
		㉑新規事業・補助金活用	新規プロジェクト進捗率、補助金採択数
【支援活動】技術開発 製品と工程そのものを作り替える業務。 ポイント：下請けから開発型へ変わるかどうかは、この工程で決まる。	開発リードタイム・新製品売上比率	㉒設計・製品開発	開発リードタイム、設計変更件数、新製品売上比率
		㉓生産技術・設備改善	段取り替え時間、設備故障停止時間、改善提案件数
【支援活動】人事管理 現場と技術を支える人材と仕組みの管理。 ポイント：多能工化の度合いが、そのまま生産性の幅になる。	生産性・離職率	㉔採用・面接	採用単価（CPA）、入社3ヶ月定着率
		㉕シフト・勤怠管理（現場含む）	人件費率、有給消化日数、一人当たり生産高
		㉖教育・多能工化	研修実施時間、多能工比率、資格取得者数
		㉗評価・労務・安全衛生	面談実施率、労働災害ゼロ日数、ヒヤリハット報告件数

*製造業の例：戦略を形にする「組織デザイン」：目標数値の管理は、他に「小売業・卸流通業・建設業・サービス業」があります。

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

【附録】4 製造業：業務・目標数値・責任と権限の管理表

製造業：業務・目標数値・責任と権限の管理表

業務・目標数値の管理表				権限の管理表			
バリューチェーンの工程	KGI	主な業務内容	KPI	総括責任者	業務遂行責任者	スタッフ	報告を受ける者
【主活動】製造・調達 買って、作って、良品として出すまでの業務。 ポイント：原価率と歩留まりに直結する、製造業の心臓部。	製造原価率・歩留まり	①資材調達（購買・外注交渉）	購買単価低減率、支給材の欠品件数、調達リードタイム				
		②受入検査	受入不良率、検査待ち時間				
		③在庫管理（原材料・仕掛・製品）	棚卸資産回転日数、仕掛品滞留日数				
		④製造（工程管理・歩留まり）	歩留まり率、工程内不良率、設備稼働率				
【主活動】流通・販売 引合を受け、見積を出し、納めるまでの業務。新規開拓もここに入る。 ポイント：技術提案の質が受注率を決める領域。	売上高・受注残・新規取引先数	⑤営業（既存深耕）	訪問件数、受注単価、リピート受注率				
		⑥新規開拓	新規引合件数、初回受注率				
		⑦見積・技術提案	見積提出数、見積回答リードタイム				
		⑧受注処理・生産計画連携	受注処理時間、生産計画の変更件数				
		⑨展示会・技術発表	来場者数、展示会経由の引合件数				
		⑩販促・拡販企画	拡販キャンペーン実施数、企画経由の受注額				
		⑪取引先分析（ABC・購買）	主要取引先の売上シェア、休眠先の復活数				
		⑫競合・市場調査	競合見積との勝率、市場価格の把握件数				
		⑬収益構造の分解（40頁）	引合件数、見積提出数、受注率（受注単価は⑤）				
		⑭クレーム・不具合対応	不具合発生件数、対応完結までの平均時間、再発件数				
【主活動】サービス 納めたあとに接し、次の注文をつくる業務。 ポイント：不具合の再発をゼロにできるかが、次の指名につながる。	保守契約継続率・再発不良ゼロ	⑭出荷・納品管理（納期）	納期遵守率、誤出荷数、輸送コスト率				
【支援活動】インフラ（経営管理） お金の流れを正しく記録し、会社の方向を決める業務。 ポイント：原価差異をつかめない製造業は、儲けの出どころが見えない。		⑮日次売上の集計・入金	売上集計ミス率、入金消込の遅延件数				
	営業利益・CF・ROA	⑯原価管理・売掛金回収	原価差異、売掛債権回転日数、回収遅延額				
		⑰経費精算・支払処理	支払サイト遵守率、精算不備による差し戻し数				
		⑱給与計算	残業時間、給与計算ミス数				
		⑲税務申告・資金繰り・銀行対応	期限内申告率、資金繰り表の作成日、金利交渉数				
		⑳売上・利益計画策定	計画達成率、予実差異率				
		㉑新規事業・補助金活用	新規プロジェクト進捗率、補助金採択数				
【支援活動】技術開発 製品と工程そのものを作り替える業務。 ポイント：下請けから開発型へ変わるかどうかは、この工程で決まる。	開発リードタイム・新製品売上比率	㉒設計・製品開発	開発リードタイム、設計変更件数、新製品売上比率				
		㉓生産技術・設備改善	段取り替え時間、設備故障停止時間、改善提案件数				
【支援活動】人事管理 現場と技術を支える人材と仕組みの管理。 ポイント：多能工化の度合いが、そのまま生産性の幅になる。	生産性・離職率	㉔採用・面接	採用単価（CPA）、入社3ヶ月定着率				
		㉕シフト・勤怠管理（現場含む）	人件費率、有給消化日数、一人当たり生産高				
		㉖教育・多能工化	研修実施時間、多能工比率、資格取得者数				
		㉗評価・労務・安全衛生	面談実施率、労働災害ゼロ日数、ヒヤリハット報告件数				

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

3 組織機能（バリューチェーンの主活動・支援活動）とKGI・KPIの設定

～戦略を形にする「組織デザイン」にKGI・KPIを設定する～

【附録】建設業の例：戦略を形にする「組織デザイン」：目標数値の管理＊

バリューチェーンの工程	KGI	主な業務内容	KPI
【主活動】製造・調達 実行予算を組み、材料と外注を手配し、原価を工事ごとに押さえる業務。 ポイント：完成基準では原価が未成工事支出金に溜まる。工事別に見ないと儲けの出どころが見えない。	実行予算差異・原価率	①資材・外注の発注（業者交渉）	購買単価低減率、協力業者の確保数、発注リードタイム
		②搬入・検収	検収ミス数、手待ち発生件数
		③未成工事支出金の管理	工事別原価の把握遅れ日数、未成工事支出金残高
		④実行予算の作成・管理	実行予算差異、予算超過工事の件数、原価率
【主活動】流通・販売 引合を受け、積算して契約するまでの業務。新規開拓もここに入る。 ポイント：完成基準では、いま動く数字は売上ではなく受注高。	受注高・受注残・新規客数	⑤営業（既存・紹介）	訪問件数、1件あたり受注額、紹介件数
		⑥新規開拓	新規引合件数、初回受注率
		⑦見積・積算	見積提出数、積算リードタイム
		⑧契約手続・着工準備	契約までの日数、着工遅れ件数
		⑨現場見学会・地域活動	来場者数、見学会経由の引合件数
		⑩販促・広告	広告反応率、企画経由の受注額
		⑪顧客・受注分析	元請比率、休眠客の復活数
		⑫競合・市場調査	入札・相見積の勝率、市場価格の把握件数
		◎収益構造の分解（40頁）	受注高、引合件数、受注率（1件あたり受注額は⑤）
		⑬アフター・クレーム対応	不具合発生件数、対応完結までの平均時間、再発件数
【主活動】サービス 引き渡したあとに接し、次の注文をつくる業務。 ポイント：地域の建設業は、紹介とアフターが次の受注の源泉。	紹介率・アフター受注率	⑭引渡し・完了検査	完了検査の是正件数、引渡し遅延件数

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

【附録】3 組織機能（バリューチェーンの主活動・支援活動）とKGI・KPIの設定 -2

バリューチェーンの工程	KGI	主な業務内容	KPI
【支援活動】インフラ（経営管理） お金の流れを正しく記録し、会社の方向を決める業務。 ポイント：完成基準は入金が後ろに寄る。 出来高請求を打てるかが資金繰りを決める。	営業利益・CF・ROA	⑮日次の出来高集計・入金	出来高計上の遅れ日数、入金消込の遅延件数
		⑯工事別原価管理・出来高請求	出来高請求の実施率、売掛債権回転日数、回収遅延額
		⑰経費精算・支払処理	支払サイト遵守率、精算不備による差し戻し数
		⑱給与計算	残業時間、給与計算ミス数
		⑲税務申告・資金繰り・銀行対応	期限内申告率、資金繰り表の作成日、金利交渉数
		⑳売上・利益計画策定	受注計画達成率、予実差異率
		㉑新規事業・補助金活用	新規プロジェクト進捗率、補助金採択数
【支援活動】技術開発 図面と工法そのものを作り替える業務。 ポイント：工期を縮めれば、同じ人数で受けられる工事が増える。	施工品質・工期短縮	㉒施工管理システム・図面電子化	手入力の削減率、図面差し替えの遅れ日数、システム停止時間
		㉓工法の標準化・改善	標準工期の短縮日数、手戻り件数、改善提案件数
【支援活動】人事管理 現場と職人を支える人材と仕組みの管理。 ポイント：職人と有資格者の頭数が、受けられる工事量の上限を決める。	生産性・離職率	㉔採用・面接	採用単価（CPA）、入社3ヶ月定着率
		㉕シフト・勤怠管理（現場含む）	人件費率、有給消化日数、一人当たり完成工事高
		㉖教育・資格取得	研修実施時間、有資格者数、職人の確保数
		㉗評価・労務・安全衛生	面談実施率、労働災害ゼロ日数、ヒヤリハット報告件数

*建設業の例：戦略を形にする「組織デザイン」：目標数値の管理は、他に「小売業・卸流通業・製造業・サービス業」があります。

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

【附録】4 建設業：業務・目標数値・責任と権限の管理表

建設業：業務・目標数値・責任と権限の管理表

業務・目標数値の管理表				権限の管理表			
バリューチェーンの工程	KGI	主な業務内容	KPI	総括責任者	業務遂行責任者	スタッフ	報告を受ける者
【主活動】製造・調達 実行予算を組み、材料と外注を手配し、原価を工事ごとに押さえる業務。 ポイント：完成基準では原価が未成工事支出金に溜まる。工事別に見ないと儲けの出どころが見えない。	実行予算差異・原価率	①資材・外注の発注（業者交渉）	購買単価低減率、協力業者の確保数、発注リードタイム				
		②搬入・検収	検収ミス数、手待ち発生件数				
		③未成工事支出金の管理	工事別原価の把握遅れ日数、未成工事支出金残高				
		④実行予算の作成・管理	実行予算差異、予算超過工事の件数、原価率				
【主活動】流通・販売 引合を受け、積算して契約するまでの業務。新規開拓もここに入る。 ポイント：完成基準では、いま動く数字は売上ではなく受注高。	受注高・受注残・新規客数	⑤営業（既存・紹介）	訪問件数、1件あたり受注額、紹介件数				
		⑥新規開拓	新規引合件数、初回受注率				
		⑦見積・積算	見積提出数、積算リードタイム				
		⑧契約手続・着工準備	契約までの日数、着工遅れ件数				
		⑨現場見学会・地域活動	来場者数、見学会経由の引合件数				
		⑩販促・広告	広告反応率、企画経由の受注額				
		⑪顧客・受注分析	元請比率、休眠客の復活数				
		⑫競合・市場調査	入札・相見積の勝率、市場価格の把握件数				
		⑬収益構造の分解（40頁）	受注高、引合件数、受注率（1件あたり受注額は⑤）				
【主活動】サービス 引き渡したあとに接し、次の注文をつくる業務。 ポイント：地域の建設業は、紹介とアフターが次の受注の源泉。	紹介率・アフター受注率	⑭アフター・クレーム対応	不具合発生件数、対応完結までの平均時間、再発件数				
		⑮引渡し・完了検査	完了検査の是正件数、引渡し遅延件数				
【支援活動】インフラ（経営管理） お金の流れを正しく記録し、会社の方向を決める業務。 ポイント：完成基準は入金が後ろに寄る。出来高請求を打てるかが資金繰りを決める。	営業利益・CF・ROA	⑯日次の出来高集計・入金	出来高計上の遅れ日数、入金消込の遅延件数				
		⑰工事別原価管理・出来高請求	出来高請求の実施率、売掛債権回転日数、回収遅延額				
		⑱経費精算・支払処理	支払サイト遵守率、精算不備による差し戻し数				
		⑲給与計算	残業時間、給与計算ミス数				
		⑲税務申告・資金繰り・銀行対応	期限内申告率、資金繰り表の作成日、金利交渉数				
		⑲売上・利益計画策定	受注計画達成率、予実差異率				
		⑲新規事業・補助金活用	新規プロジェクト進捗率、補助金採択数				
【支援活動】技術開発 図面と工法そのものを作り替える業務。 ポイント：工期を縮めれば、同じ人数で受けられる工事が増える。	施工品質・工期短縮	⑳施工管理システム・図面電子化	手入力の削減率、図面差し替えの遅れ日数、システム停止時間				
		㉑工法の標準化・改善	標準工期の短縮日数、手戻り件数、改善提案件数				
【支援活動】人事管理 現場と職人を支える人材と仕組みの管理。 ポイント：職人と有資格者の頭数が、受けられる工事量の上限を決める。	生産性・離職率	㉒採用・面接	採用単価（CPA）、入社3ヶ月定着率				
		㉒シフト・勤怠管理（現場含む）	人件費率、有給消化日数、一人当たり完成工事高				
		㉒教育・資格取得	研修実施時間、有資格者数、職人の確保数				
		㉒評価・労務・安全衛生	面談実施率、労働災害ゼロ日数、ヒヤリハット報告件数				

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

3 組織機能（バリューチェーンの主活動・支援活動）とKGI・KPIの設定

～戦略を形にする「組織デザイン」にKGI・KPIを設定する～

【附録】サービス業の例：戦略を形にする「組織デザイン」：目標数値の管理＊

バリューチェーンの工程	KGI	主な業務内容	KPI
【主活動】製造・調達 提供できる状態をつくる業務。材料も、設備も、空き枠も、ここで整える。 ポイント：サービスの在庫は「空いた時間」。稼働率が粗利を決める。	原価率・稼働率	①仕入・消耗品管理	仕入原価低減率、消耗品費率、欠品件数
		②設備・機材の保守	故障停止時間、点検実施率
		③稼働枠（予約枠）の管理	稼働率、空き枠の発生数
		④メニュー・料金設計	平均単価、値引き率
【主活動】流通・販売 お客様に提供し、また来ていただくまでの業務。集客の企画もここに入る。 ポイント：予約が埋まるかどうかで、その月の売上がほぼ決まる。	売上高・客数・新規客数	⑤接客・サービス提供	客単価、指名率、リピート予約率
		⑥予約受付・電話対応	予約件数、電話応答率、キャンセル率
		⑦店内環境・待合の整備	待ち時間、清掃チェックリスト遵守率
		⑧会計・決済処理	会計ミス数、キャッシュレス決済比率
		⑨Web・SNS運営	サイト訪問数、Web予約比率、口コミ投稿数
		⑩販促企画（クーポン・紹介）	クーポン利用率、紹介件数、広告反応率
		⑪顧客分析（カルテ・履歴）	リピート率、来店周期、LTV（顧客生涯価値）
		⑫競合・商圈調査	競合店価格比較回数、商圈内シェア
		◎収益構造の分解（40頁）	予約件数、問合せ件数、来店率（客単価は⑤）
【主活動】サービス サービスしたあとも接し、次の来店をつくる業務。 ポイント：次回予約をその場で取れるかが、生涯フォロー型の分かれ目。	継続率・紹介率	⑬クレーム・アフター対応	クレーム発生件数、対応完結までの平均時間
		⑭次回予約・フォロー	次回予約率、フォロー連絡の実施率、離反客数

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

【附録】3 組織機能（バリューチェーンの主活動・支援活動）とKGI・KPIの設定 -2

バリューチェーンの工程	KGI	主な業務内容	KPI
【支援活動】インフラ（経営管理）	営業利益・CF・ROA	⑮日次売上の集計・入金	売上集計ミス率、レジ差異金額
お金の流れを正しく記録し、会社の方向を決める業務。 ポイント：回数券・前受金は預り金。使われる前に使うと、あとで資金が詰まる。		⑯売掛金・回数券（前受金）管理	前受金残高、売掛債権回転日数、回数券の失効件数
		⑰経費精算・支払処理	支払サイト遵守率、精算不備による差し戻し数
		⑱給与計算	残業時間、給与計算ミス数
		⑲税務申告・資金繰り・銀行対応	期限内申告率、資金繰り表の作成日、金利交渉数
		⑳売上・利益計画策定	計画達成率、予実差異率
		㉑新規事業・補助金活用	新規プロジェクト進捗率、補助金採択数
【支援活動】技術開発	業務処理コスト・提供品質の標準化	㉒予約・顧客管理システム運用	システム停止時間、手入力の削減率、Web予約比率
予約と顧客管理の仕事を、道具と仕組みで軽くする業務。 ポイント：Web予約比率の差が、そのまま取りこぼしの差になる。		㉓技術・メニュー開発	新メニュー投入数、技術研修の実施回数、新メニュー売上比率
【支援活動】人事管理	生産性・離職率	㉔採用・面接	採用単価（CPA）、入社3ヶ月定着率
現場のスタッフを支える人材と仕組みの管理。 ポイント：指名できるスタッフが何人いるかが、受けられる客数の上限を決める。		㉕シフト・勤怠管理	人件費率、有給消化日数、人時生産性
		㉖教育・技術認定	研修実施時間、技術認定者数、指名可能スタッフ数
		㉗評価・労務・安全衛生	面談実施率、労働災害ゼロ日数、健康診断受診率

*サービス業の例：戦略を形にする「組織デザイン」：目標数値の管理は、他に「小売業・卸流通業・製造業・建設業」があります。

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

【附録】4 サービス業：業務・目標数値・責任と権限の管理表

サービス業：業務・目標数値・責任と権限の管理表

業務・目標数値の管理表				権限の管理表			
バリューチェーンの工程	KGI	主な業務内容	KPI	総括責任者	業務遂行責任者	スタッフ	報告を受ける者
【主活動】製造・調達 提供できる状態をつくる業務。材料も、設備も、空き枠も、ここで整える。 ポイント：サービスの在庫は「空いた時間」。稼働率が粗利を決める。	原価率・稼働率	①仕入・消耗品管理	仕入原価低減率、消耗品費率、欠品件数				
		②設備・機材の保守	故障停止時間、点検実施率				
		③稼働枠（予約枠）の管理	稼働率、空き枠の発生数				
		④メニュー・料金設計	平均単価、値引き率				
【主活動】流通・販売 お客様に提供し、また来ていただくまでの業務。集客の企画もここに入る。 ポイント：予約が埋まるかどうかで、その月の売上がほぼ決まる。	売上高・客数・新規客数	⑤接客・サービス提供	客単価、指名率、リピート予約率				
		⑥予約受付・電話対応	予約件数、電話応答率、キャンセル率				
		⑦店内環境・待合の整備	待ち時間、清掃チェックリスト遵守率				
		⑧会計・決済処理	会計ミス数、キャッシュレス決済比率				
		⑨Web・SNS運営	サイト訪問数、Web予約比率、口コミ投稿数				
		⑩販促企画（クーポン・紹介）	クーポン利用率、紹介件数、広告反応率				
		⑪顧客分析（カルテ・履歴）	リピート率、来店周期、LTV（顧客生涯価値）				
		⑫競合・商圈調査	競合店価格比較回数、商圈内シェア				
		⑬収益構造の分解（40頁）	予約件数、問合せ件数、来店率（客単価は⑤）				
		⑭クレーム・アフター対応	クレーム発生件数、対応完結までの平均時間				
【主活動】サービス サービスしたあとも接し、次の来店をつくる業務。 ポイント：次回予約をその場で取れるかが、生涯フォロー型の分かれ目。	継続率・紹介率	⑭次回予約・フォロー	次回予約率、フォロー連絡の実施率、離反客数				
【支援活動】インフラ（経営管理） お金の流れを正しく記録し、会社の方向を決める業務。 ポイント：回数券・前受金は預り金。使われる前に使うと、あとで資金が詰まる。		⑮日次売上の集計・入金	売上集計ミス率、レジ差異金額				
	営業利益・CF・ROA	⑯売掛金・回数券（前受金）管理	前受金残高、売掛債権回転日数、回数券の失効件数				
		⑰経費精算・支払処理	支払サイト遵守率、精算不備による差し戻し数				
		⑱給与計算	残業時間、給与計算ミス数				
		⑲税務申告・資金繰り・銀行対応	期限内申告率、資金繰り表の作成日、金利交渉数				
		⑳売上・利益計画策定	計画達成率、予実差異率				
		㉑新規事業・補助金活用	新規プロジェクト進捗率、補助金採択数				
		㉒予約・顧客管理システム運用	システム停止時間、手入力削減率、Web予約比率				
【支援活動】技術開発 予約と顧客管理の仕事を、道具と仕組みで軽くする業務。 ポイント：Web予約比率の差が、そのまま取りこぼしの差になる。	業務処理コスト・提供品質の標準化	㉒技術・メニュー開発	新メニュー投入数、技術研修の実施回数、新メニュー売上比率				
【支援活動】人事管理 現場のスタッフを支える人材と仕組みの管理。 ポイント：指名できるスタッフが何人いるかが、受けられる客数の上限を決める。		㉔採用・面接	採用単価（CPA）、入社3ヶ月定着率				
	生産性・離職率	㉕シフト・勤怠管理	人件費率、有給消化日数、人時生産性				
		㉖教育・技術認定	研修実施時間、技術認定者数、指名可能スタッフ数				
		㉗評価・労務・安全衛生	面談実施率、労働災害ゼロ日数、健康診断受診率				