

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A 数字で意思決定する土台

10頁 ～ 20頁 ／ 11頁 ／ 約40分

- 1 「過去の通信簿」から「未来の操縦席」へ —— マインドセット
- 2 必要利益（率）から売上高と予算を導く —— 全体像と、ステップ1・2
- 3 損益分岐点売上高 —— 基礎・計算・安全余裕率・費用分解

1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）

1 「過去の通信簿」から「未来の操縦席」へ（マインドセット）

経営者に必要なのは仕訳のスキルではありません。大切なのは「**来期、あといくら手元に残したいか**」という、**あなた自身の血の通った意思**です。

Before 過去の「通信簿」
過去を正確に記録する作業。
バックミラーを見る経営。



After 未来の「操縦席」
未来を自分の手でコントロールする技術。
フロントガラスを見てハンドルを握る経営。

(1) 過去の直視
前段までに明らかにした自社の実態を、未来を創るための「出発点」として再認識する。

(2) 未来の設計
戦略遂行後に達成すべき「総資本経常利益率」「目標売上高」をシミュレーションし、理想のPLを描く。

「過去の事実」と「未来の意思」を統合し、自ら理想のPLを描く**“未来の操縦席”**に座る。

1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）

（3）「戦略」を「数値」に変換する3点接続

「これまでに見えた財務の弱点を、戦略でどう克服し、月次予実管理で**どの数値まで引き上げたいか？**」——この問いを自分に投げかける。

過去の反省

これまでに見えた自社の財務の弱点。



現在の戦略

その弱点を、打ち手でどう克服するか。



未来の数値

月次予実で、どの数値まで引き上げるか。

この3点が**一本の線でつながった時**、予算は単なる「ノルマ」ではなく、達成すべき**「確信」**へと変わる。

1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）

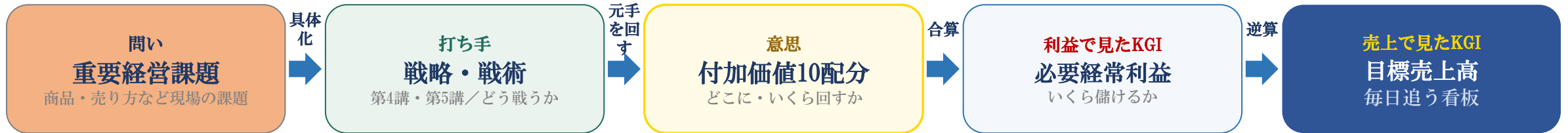
(4) 「過去の反省」から「現在の戦略」を介して「未来の数値」へ

コンテンツ	個別指導①過去の経営成果（財務分析） 1 財務分析指標	個別指導②財務マネジメントの仕組み化 1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）
インプット	過去3期分財務諸表データ (1) 3期比較損益計算書 (2) 3期比較貸借対照表	必要総資本経常利益率シミュレーション（利益計画） (1) 危険率 (2) 配当率 (3) 内部留保率 (4) 平均税率
		利益計画と予算統制 (1) 必要総資本経常利益率等を達成する（KGI）損益計算書 (2) 予算管理（10の付加価値）
アウトプット	経営管理過去指標 (1) 資金運用表 (2) キャッシュフロー計算書 (3) 財務分析 ①成長力 ②収益力 ③資金力 ④生産力 (4) 借入金許容限度額 (5) 損益分岐点	経営管理未来指標 (1) 資金運用表 (2) キャッシュフロー計算書 (3) 財務分析 ①成長力 ②収益力 ③資金力 ④生産力 (4) 借入金許容限度額 (5) 損益分岐点

2 必要利益から「売上・予算」を導く（KGIシミュレーション）

重要経営課題とKGIの関係

始めに 重要経営課題（問い）を、戦略・戦術を通じて「配分^①の意思」へ翻訳 → 必要利益・目標売上（ともにKGI）



《上位6配分》 経常利益より“上”＝費用・分配（打ち手の“元手”） → ステップ3 予算編成で枠を決める

① 社員配分

② 経営者配分

③ 資本再生配分

④ 先行投資配分

⑤ 企業維持配分

⑥ 金融配分

《下位4配分》 経常利益＝必要利益 → ステップ1で積み上げ（ROA・積み上げ方式が扱うのはココ）

⑦ 危険配分

⑧ 社会配分

⑨ 資本主配分

⑩ 企業配分

重要経営課題は、戦略と戦術を通して「配分^①の意思」に翻訳される。その合計＝必要経常利益が「利益で見たKGI」、逆算した目標売上高が「売上で見たKGI」。

単年の配分＝今年のKGI。 数年かけて“配分バランスをどう動かすか”＝中期経営ビジョン。

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）

STEP1 利益計画

最低限必要な「必要経常利益」を算出する。

STEP2 目標売上高

必要利益を稼ぐKGI（売上）を特定する。

STEP3 予算作成

売上に対応する必要経費予算を組む。

(1) STEP1のインプット：4つの問いに答えると「必要経常利益」が自動計算される

i 危険率

「もしもの時、固定費の何ヶ月分を守りたいですか？」

ii 配当率

「応援してくれる株主（自分を含む）にいくら還元しますか？」

iii 内部留保率

「将来の設備投資や不況への備えに、いくら貯めますか？」

iv 平均税率

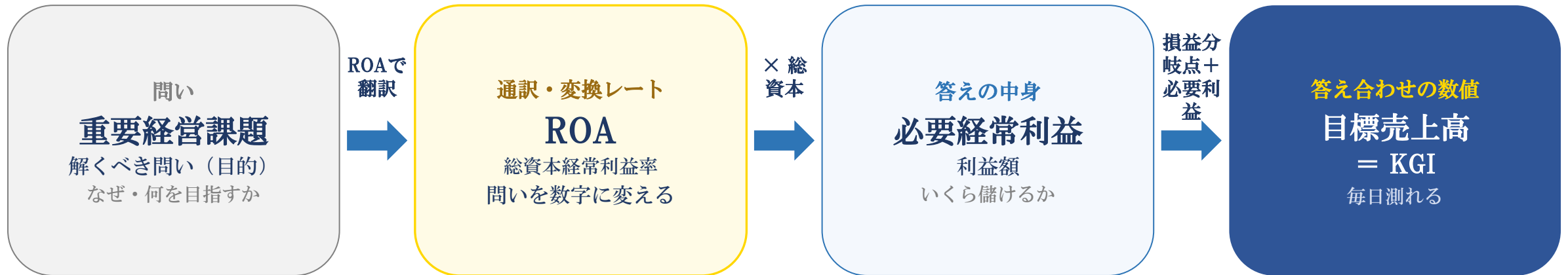
「納税資金として準備すべき割合を考慮します」

→ 達成に必要な「**総資本経常利益率（ROA）**」と「**経常利益額**」が導き出される。

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：重要経営課題とKGIの関係 —— 「解くべき問い」 を「答え合わせの数値」へ翻訳する



重要経営課題が「解くべき問い」、KGIがその「答え合わせの数値」。ROAは、問いを数字へ橋渡しする「通訳」です。

ひ KGIは、第4講の戦略・第5講の戦術で取りにいき、届くかを検証する。届かなければ、戦術や固定費、時には前提の **ROA・KGI**まで見直して、このループを回し続ける。

1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）

【最重要】

2 必要利益から「売上・予算」を導く（KGIシミュレーション）

（4）実務：ステップ1 利益計画 —— 必要経常利益の算出

① 危険率

3.0%

② 配当率

6.0%

③ 自己資本比率

29.0%

④ 内部留保率

20.0%

⑤ 平均税率

35.0%

必要総資本経常利益率 = 危険率 + (配当率 × 自己資本比率 + 内部留保率 × 自己資本比率) ÷ (1 - 平均税率)

⑥ 必要総資本経常利益率

14.59%

②必要経常利益配分 （各構成要素 × 各基礎数値 = 配分額）

（単位：千円）

	配分	構成率		基礎数値		配分額
⑦	必要経常利益	14.59%	×	総資本 503,153	=	73,410
⑧	危険配分	3%	×	総資本 503,153	=	15,095
⑨	社会配分	35.0%	×	税引前当期純利益 58,315	=	20,410
⑩	資本主配分	6%	×	自己資本 145,777	=	8,747
⑪	企業配分	20%	×	自己資本 145,777	÷	29,155

※ 総資本・自己資本は直前期末の金額。⑦必要経常利益は ⑧危険配分+⑨社会配分+⑩資本主配分+⑪企業配分 に対応する。

1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）

3 損益分岐点売上高

(1) 【必須スキル】損益分岐点分析（CVP分析）の基礎

利益計画の精度を高めるため、最低限必要な「**数字の仕組み**」を理解する。

損益分岐点売上高とは、**利益がゼロになる売上高**をいう。

通常損益計算書			
売上高	300		100%
費用	180	売上原価率	60%
利益	120	売上利益率	40%



変動損益計算書			
売上高	300		100%
変動費	114	変動比率	38%
限界利益	186	限界利益率	62%
固定費	66		22%
利益	120	売上利益率	40%

限界利益＝固定費 なら利益ゼロ → $\text{売上高(X)} \times \text{限界利益率} = \text{固定費}$ → $\text{売上高(X)} = \text{固定費} \div \text{限界利益率}$

1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）

3 損益分岐点売上高

（2）計算：損益分岐点売上高（X）の求め方

変動損益計算書（現状）			
売上高	300		100%
変動費	114	変動比率	38%
限界利益	186	限界利益率	62%
固定費	66		22%
利益	120	売上利益率	40%



変動損益計算書（損益分岐点）			
売上高	106		100%
変動費	40	変動比率	38%
限界利益	66	限界利益率	62%
固定費	66		62%
利益	0	売上利益率	0%

損益分岐点売上高（X）の求め方

限界利益＝固定費 なら利益がゼロ

売上高(X)×限界利益率 ＝ 固定費

売上高(X) ＝ 固定費 ÷ 限界利益率 ＝ $66 \div 62\% = 106.45\cdots$

損益分岐点売上高とは、**利益がゼロになる売上高**をいう。固定費66を賄うだけの限界利益を稼ぐ売上高が、生存ラインとなる。

1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）

3 損益分岐点売上高

（3）安全余裕率

$$\text{安全余裕率} = (\text{売上高} - \text{損益分岐点売上高}) \div \text{売上高} \times 100 (\%)$$

★ 自社 19.5%



0%以下
赤字企業

～5%
危険水域

6～15%
最低限の指標

16～30%
優良（目標）

31～49%
かなり優良

50%以上
極めて優良

この設例（演習ケース・3期平均）の判定

①	損益分岐点売上高 604,467円	②	安全余裕率 19.5% 優良である。
③	優良（目標としたい領域） 16%～30%	④	総資本経常利益率6%の売上高 678,334円

1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）

3 損益分岐点売上高

（4）費用分解 ― 変動費と固定費を分ける2つの方法

（1）勘定科目法 ― 勘定科目ごとに、変動費／固定費へ振り分ける

費用区分	変 動 費	固 定 費
製造（工事）原価	材料費、外注加工費、水道光熱費	労務費、変動経費以外の固定経費
販管費	販売手数料、荷造発送費、運送費、見本費、保管費等	変動経費以外の販管費
営業外費用	—	支払利息、手形売却損、雑損失等

（2）総費用法 ― 2期間の総費用と売上高の差から、変動比率を推定する

$$\text{変動比率} = \frac{\text{2期の費用の差額}}{\text{2期の売上高の差額}}$$

売上に応じて増減した費用の割合＝**変動比率**。1から差し引けば**限界利益率**が求まる。