

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3部 経営会議の型と意思決定

49頁 ～ 55頁 / 7頁 / 約24分

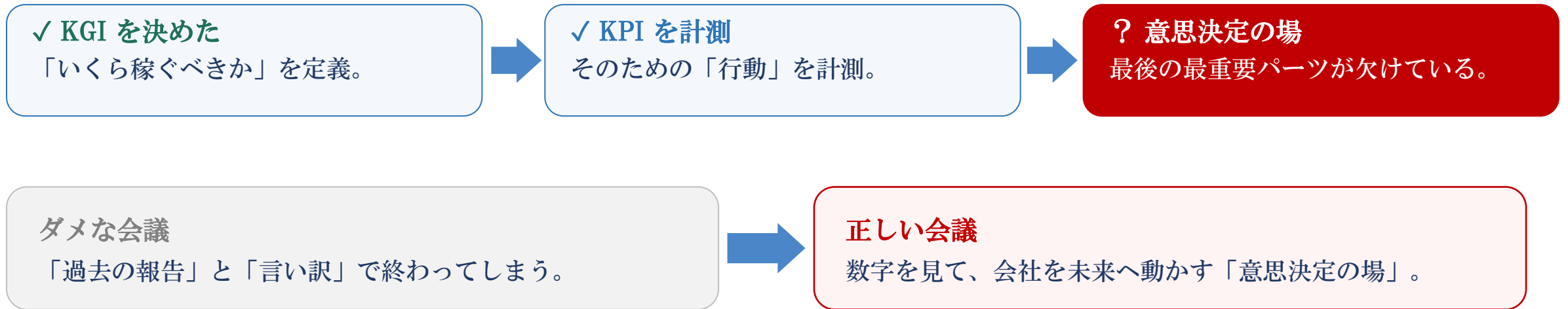
① 数字を「行動」に変える儀式／「言い訳報告会」を「意思決定会議」へ

② 経営会議の標準フォーマット —— 推奨アジェンダと具体的な運用

③ 経営者の「意思決定」の質を高める実戦ステップ／全体のまとめ

3 経営会議の型と意思決定

1 数字を「行動」に変える儀式



本講 S1 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI）を活かし、「正しい会議の型」を仕組みにする。

3 経営会議の型と意思決定

2 「言い訳報告会」を「意思決定会議」へ変える3要素

(1) 数字の鮮度（スピード）

月次決算を「**5営業日以内**」に**確定**させ、「過去」ではなく現在進行形の「今」を議論の対象にする。

悪い例 = 変えられない過去

「先々月の売上が悪かったのは、あの時の天候のせいでした」



良い例 = 変えられる未来

「先月の速報値で成約率が急落。今すぐ営業トークを修正しましょう」
(今なら変えられる未来)

議論の対象を「変えられない過去」から、まだ「**変えられる今**」へ移す。

3 経営会議の型と意思決定

2 「言い訳報告会」を「意思決定会議」へ変える3要素

(2) 差異分析の視点（なぜ？）

要素② 差異分析「なぜ？」

× 悪い例

「売上が100万円未達。来月は気合で頑張る」

○ 良い例

「商談件数は120%。問題は成約率が20%→12%に低下。管理表の比較で徹底確認」

要素③ ネクスト・アクション「どうする？」

× 悪い例

「なぜ達成できないんだ！反省文を出しなさい」

○ 良い例

「来週から営業ロープレを週3回。次月の売上予測を150万円上積みする」

「なぜ？」を先行指標で特定し、犯人探しではなく「**次の行動**」だけを決める。

3 経営会議の型と意思決定

3 経営会議の標準フォーマット（推奨アジェンダと具体的運用）

毎月1回、このアジェンダで「シミュレーションの軌道修正」を行う。

（1）KGI・KPIの進捗確認【結果の検証】

「売上高・利益の予算対比」を確認。利益が未達なら、その原因が「売上不足」か「原価率の上昇」か「固定費の使いすぎ」かを、1分以内に切り分ける。

（2）先行指標による予測【未来の予測】

売上＝（商談数×成約率×単価）の推移を見る。「今月の目標に対し、見積提出数は足りているか？」不足していれば、翌月の売上減がこの場で確定する。

①②で「結果の検証」と「未来の予測」を行う。（③④は次頁）

3 経営会議の型と意思決定

3 経営会議の標準フォーマット（推奨アジェンダと具体的運用）

(3) 異常値に対する戦略の微修正 —— 意思決定の本番

商談数が不足



今すぐ広告予算を追加し、紹介キャンペーンを打つ

成約率が低下



営業資料を見直し、成約率の高い店長への同行を指示する

客単価が低下



低単価商品の販売を制限し、セット販売を強化する

(4) 資金繰り・安全性チェック —— 生存の確認

預金残高と翌月の支払予定を照合する。

「借入金の返済資金は確保できているか？」 **安全余裕率が5%を切りそうなら、役員報酬のカットや設備投資の延期を即決する。**

会議で「その場で意思決定」する —— これが**軌道修正の本番**。

3 経営会議の型と意思決定

4 経営者の「意思決定」の質を高める実戦ステップ

会議の場は、経営者がコンサルタントの知恵を使い、自分の判断の妥当性を検証する場です。シミュレーションアプリを活用した実戦的なステップは以下の通りです。

(1) 「もしも（What-if）」をその場で試算する

①具体的アクション

「人件費を100万円上げたら、利益はどうなるか？」

「逆に成約率が3%改善したら、どの経費を補填できるか？」

をアプリの数値をその場で打ち替えてシミュレーションします。

②目的

頭の中の「不安」を「確かな数字」に置き換えることで、決断のスピードを上げます。

*ここで打ち替える道具は、47頁「道具立て」の一覧にまとめてあります。

3 経営会議の型と意思決定

(2) 「妥当性」の壁打ち

- ① 具体的アクション: 経営者が下そうとしている判断（例：大型設備投資の決断）に対し、コンサルタントが「その投資後の安全余裕率は何%になりますか？」と問いかけます。
- ② 目的
感情や勢いだけの投資を防ぎ、財務的な裏付けを持った「賢い決断」へと磨き上げます。

(3) 「覚悟」を数値化する

- ① 具体的アクション
「赤字解消のために月1,000万円の売上が必要」と出た際、「そのために店長は何人の見込み客を連れてくる必要がありますか？」と、現場への指示レベルまで数値を落とし込みます。
- ② 目的
経営者の決断を「精神論」ではなく、現場が動ける「具体的なノルマ（行動目標）」へと変換します。

(4) 全体のまとめ —— 3つを積み上げ、経営を「仕組み」にした

① 過去と未来

「過去」を直視し、「未来」をシミュレーションした。



② 戦術を数字に

「戦術」を「先行指標」という数字に置き換え、管理可能にした。



③ 会議で回す

「会議」という仕組みで回し、意思決定をシステム化した。

これで会社は「成り行き」ではなく、「**あなたの意志**」で動くようになる。