

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B 中期計画への接続

39頁 ～ 44頁 / 6頁 / 約38分

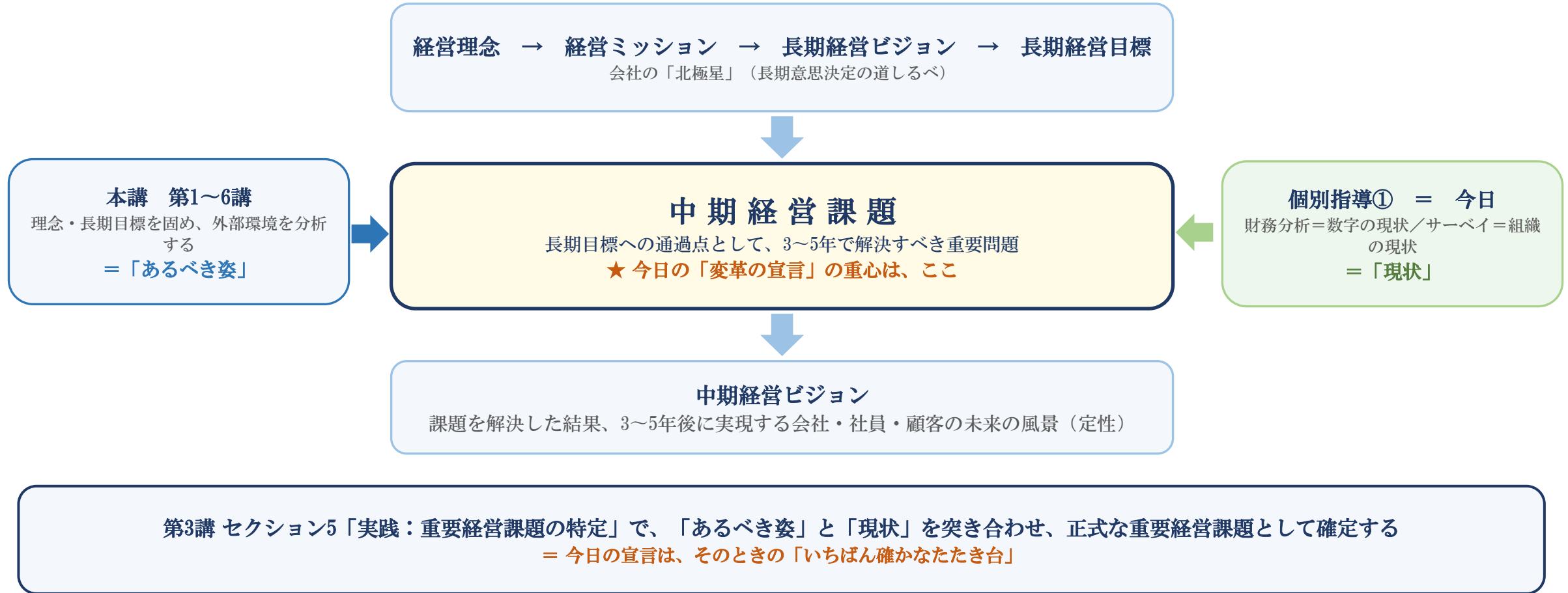
① この個別指導の「居場所」—— 経営意思決定プロセスの中で ※深掘り

② 因果特定ワーク事例集（収益性・生産性・成長性・財務安全性）

③ リーダーシップ実践—— 明日からの「一言」アクションプラン

この個別指導の「居場所」 —— 経営意思決定プロセスの中で

～今日つくった「変革の宣言」は、どこに立つのか～



※ 今日つくる宣言は「仮説」です。完成品ではありません。まず「現状」を事実で固めておくことが、本講での学びを自分ごとに変えます。



戦略中期経営計画に直結する【因果特定ワーク】事例集
～財務の課題から「リーダーシップ」と「文化」の真因を解き明かす～

本事例集は、財務諸表の数字（事実）とサーベイ結果（真実）を突き合わせ、中期経営計画で取り組むべき「根本治療」を特定するためのサンプルです。

(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」が問われる指標

事例	財務の課題（事実）	関連するサーベイ項目とスコア（真実）	真因の特定（因果の仮説）	書き換えるべき習慣（中計の柱）	自社の変革宣言（改革の旗印）
1	粗利率が年々低下中	LS：厳格性 (1.8)	利益基準が甘く値引きが常態化。社長も現場に嫌われるのを恐れて厳しく指導できていない。	「1円の粗利にこだわる」厳格な基準を設け、利益率の高い仕事を称賛する。	「安売りは、私たちの価値を自ら否定する行為である。今日から、利益なき受注とは決別する」
		文化：高い欲求水準 (2.1)			
2	営業利益が赤字寸前	LS：魅了性 (2.2)	自社の独自の強み（イズム）が言語化されておらず、価格以外の訴求力が不足して相見積もりに負けている。	自社の「選ばれる理由」を再定義し、価格競争から脱却する高付加価値営業へ転換する。	「私たちは『安さ』で選ばれる会社ではない。独自の『すごさ』で選ばれ、感謝と共に正当な対価をいただく組織へと進化する」
		文化：共通の価値観 (2.4)			
3	特定顧客の依存度高く低利益	LS：一貫性 (2.5)	「対立回避」の文化が強く、無理な値引き要求を断れない。社長の方針が現場で徹底されていない。	社長の判断軸（一貫性）を再構築し、不当な要求にはNOと言える対等な関係を作る。	「自社は『下請け』ではない。プロとして対等なパートナーシップを築けない相手とは、未来を共にしない」
		文化：コミュニケーション (4.2)			



(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

事例	財務の課題（事実）	関連するサーベイ項目とスコア（真実）	真因の特定（因果の仮説）	書き換えるべき習慣（中計の柱）	自社の変革宣言（改革の旗印）
1	労働分配率が70%超で高止まり	LS：専門性 (2.0)	改善の知恵（専門性）を教える仕組みがなく、非効率な作業を「頑張り」でカバーする泥臭い文化。	「忙しさを美德」とせず、ITや仕組み化で「楽に成果を出す」ことをプロの証とする。	「『忙しい』を言い訳にするのは今日で終わりだ。知恵を絞り、時間を生み出し、人生の豊かさと利益を両立させるプロ集団になる」
		文化：万一の危機感 (2.3)			
2	残業代が利益を圧迫している	LS：返報性 (4.5)	「思いやり」が過剰で、成果の出ない社員にも高い給与を出し続ける「馴れ合い」が蔓延。	成果（すごさ）に基づかない返報性を廃し、高い成果に報いる「厳格な返報性」を導入する。	「仲良しグループで終わるか、最強のチームになるか。私たちは、互いの成果を厳しく称え合うプロのチームとして生きる道を選ぶ」
		文化：感謝と思いやりの心 (4.8)			
3	一人当たり粗利が業界平均以下	LS：専門性 (2.4)	作業の標準化が進まず、個人のスキル頼み。成長実感がないため、社員の改善意欲が低い。	「指導の専門性」をリーダーが身につけ、個人の成長と効率化を連動させる。	「個人の頑張り頼る時代は終わった。仕組みという武器を全員で磨き上げ、最小の力で最大の成果を出すスマートな現場を創り出す」
		文化：あなたのモチベーション (2.6)			



(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

事例	財務の課題（事実）	関連するサーベイ項目とスコア（真実）	真因の特定（因果の仮説）	書き換えるべき習慣（中計の柱）	自社の変革宣言（改革の旗印）
1	既存客の減少で売上微減	LS：魅了性 (2.1)	将来のビジョン（魅了性）が語られず、現場が現状維持（守り）に入り、新規開拓への情熱が喪失。	5年後のワクワクする未来図を提示し、新しいことへの挑戦を称える評価制度へ。	「昨日のコピーを繰り返す組織に未来はない。私たちは、常に『新しい自社』を創り続ける挑戦者であり続ける」
		文化：あなたのモチベーション (2.3)			
2	新規顧客比率が伸びず、新規事業も未達	LS：一貫性 (2.3)	社長の思いつきで方針が頻繁に変わり現場が混乱。本音の対話がないため改善が進まない。	社長の決定に「一貫性」を持ち、現場との対話を通じて「失敗から学ぶ」学習組織へ。	「失敗は挑戦した証であり、財産だ。一度決めた道を、本音の対話と圧倒的な一貫性で正解に変えていく組織になる」
		文化：コミュニケーション (2.5)			
3	主力商品の売上高伸び率が数年マイナス	LS：魅了性 (2.5)	「今のままでも大丈夫」という楽観論。変化しないことへの「危機感」を組織で共有できていない。	外部環境の厳しさを共有し、「変化こそが生存戦略」という共通の価値観を浸透させる。	「現状維持は退化と同じである。私たちは常に自分たちを疑い、変化の波を自ら作り出すフロントランナーへ生まれ変わる」
		文化：万一の危機感 (1.9)			



(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

事例	財務の課題（事実）	関連するサーベイ項目とスコア（真実）	真因の特定（因果の仮説）	書き換えるべき習慣（中計の柱）	自社の変革宣言（改革の旗印）
1	現預金が常に枯渇状態	LS：厳格性 (1.5)	社長自身のお金の使い方がルーズ。資金管理のルール（規律）を自ら破り、組織全体がコストに甘い。	1円単位の経費まで社長自らが「厳格性」を持って管理し、規律を重んじる文化を背中を示す。	「お金は自社の血液であり、自由の源泉だ。一円の重みを誰よりも社長が噛み締め、規律正しき経営の模範となる」
		文化：高い欲求水準 (2.0)			
2	自己資本比率が低下傾向	LS：一貫性 (2.2)	投資判断の軸（一貫性）が不明確で、目先の利益に惑わされた無計画な設備投資がBSを傷めている。	「借りた金は必ず返す、現金は自由の源」という共通価値観を徹底し、健全な財務体質を誇りとする。	「自社は自らの足で立つ。依存を捨て、内部留保という盾を磨き上げ、何が起きても揺るがない鉄壁の経営基盤を築く」
		文化：共通の価値観 (2.4)			
3	借入依存から抜け出せない	LS：厳格性 (2.0)	銀行が貸してくれることに甘え、返済の重みに対する危機感が薄い。将来の倒産リスクを直視できていない。	「無借金こそが最高の安全」という高い欲求水準を掲げ、全社でキャッシュフローを重視する。	「借りた傘を返し、青空の下で堂々と商売をする。私たちは、借金に頼らず自らの利益で未来を切り拓く『独立独歩』の精神を取り戻す」
		文化：万一の危機感 (2.2)			



リーダーシップ実践：明日からの「一言」アクションプラン
「変革宣言」に基づき、あなたが明日から現場で放つ「一言」を決めます。

財務指標	変革の宣言	強化するLS要素	明日からの「一言」アクション
① 収益性	「利益なき受注とは決別する」	一貫性・厳格性	「その案件、粗利基準を超えてる？基準以下なら自社はやらないよ」
	「独自の価値で選ばれる」	魅了性・専門性	「価格で勝とうとするな。お客様に『自社だからこそできること』を語ってこい」
② 生産性	「忙しさを美德としない」	専門性・厳格性	「その作業、もっと楽にできる仕組みはない？君の知恵を貸してくれ」
	「馴れ合いを捨て最強のチームへ」	返報性・厳格性	「頑張りは認める。だがプロとして、結果にはもっとシビアにこだわろう」
③ 成長性	「挑戦を称える文化へ」	魅了性・返報性	「失敗はナイスチャレンジだ！その勇気が自社の未来を創る。ありがとう」
	「変化こそが生存戦略」	一貫性・魅了性	「今のままでいいと思った瞬間、衰退が始まる。新しい一步を今日踏み出そう」
④ 安全性	「現金は自由の源泉である」	厳格性・一貫性	「経費1円の無駄も、自社の自由を奪う行為だ。まずは私が襟を正す」
	「自立した鉄壁の経営基盤」	一貫性・厳格性	「銀行に生殺与奪を握らせない。自分たちの足で立つための利益を残そう」