

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2部 「先行指標（リード指標）」による未来予測

39頁 ～ 47頁 ／ 9頁 ／ 約33分

- 1 ラグ指標とリード指標／収益構造の分解（数式化による見える化）
- 2 組織機能とKGI・KPIの設定／責任と権限の管理表／仕組み化プロセス
- 3 戦略と財務の完全統合／二つのループの関係／道具立て

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

1 ラグ指標（結果）とリード指標（先行）

KGI（最終数値目標）を「願望」に終わらせない。利益という「結果」が出る前に、現場で何が起きているかを数値で掴む。

ラグ指標（Lag）＝結果指標

売上・利益・経常利益率など。「終わった数字」であり、
見てから対策を打っても今期の数字は変えられない。



リード指標（Lead）＝先行指標

訪問件数・見積提出数・新規引き合い・広告クリックなど。「未来の売上を創る行動」。変化が数ヶ月後の売上を予測する。

経営者が注視すべきは「終わった数字」ではなく、未来を創る「行動の数字」の推移である。

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

2 収益構造の分解（数式化による見える化）

「戦術の実行度」を、目標売上高に届くための「数式」に分解する。

$$\text{目標売上高} = \text{商談件数(A)} \times \text{成約率(B)} \times \text{客単価(C)}$$

A 商談件数

集客施策（広告・紹介・Web）の結果。

B 成約率

営業プロセス・信頼構築の結果。

C 客単価

商品構成（付加価値向上・松竹梅の提案）の結果。

注視すべきは「売上」そのものではなく、その手前の「商談件数」「成約率」。ここを制御して売上を“保証”する。

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～

小売業の例：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 売れる商品を切らさず、過剰在庫を防ぐための業務。 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（発注・交渉）	仕入原価低減率、新商品導入数、リードタイム短縮
		②入荷検品	検品ミス数、納品遅延件数
		③在庫管理（棚卸・ロス）	棚卸ロス率（不明ロス）、デッドストック削減数
		④価格設定（値付け）	値下げ販売率（ロス率）、平均値入率
【主活動】流通・販売 お客様に届け、買っ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：顧客接点の質が売上に直結する領域。	売上高・客数・新規客数	⑤接客・販売	客単価、セット率（1人あたり買上点数）
		⑥レジ対応・会計処理	レジ待ち時間、打ちミス発生率、キャッシュレス決済比率
		⑦売場作り（陳列・POP）	滞留時間、POP経由の販売数、売場欠品率
		⑧店舗清掃・設備管理	清掃チェックリスト遵守率、設備修繕コスト削減率
		⑨ECサイト運営	サイト訪問数、CVR（成約率）、出荷遅延ゼロ日数
		⑩販促企画（チラシ・SNS）	SNSフォロワー増減、クーポン利用率、広告反応率
		⑪顧客分析（RFM・購買）	リピート率、休眠顧客の復活数、LTV（顧客生涯価値）
		⑫競合調査・市場分析	競合店価格比較回数、市場シェア変動率
		◎収益構造の分解（40頁）	商談件数、見積提出数、成約率（客単価は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：コストと見なされがちだが、リピートを生む差別化の源泉。	リピート率・客数維持率	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	誤配送数、配送料コスト削減率、車両稼働率

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 -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：中小企業では経営者が兼務しがちだが、最も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、未回収金ゼロ
		⑯買掛金・売掛金管理	目標サイト期間（支払・回収）遵守、振込手数料削減額
		⑰経費精算・支払処理	消耗品費削減率、精算不備による差し戻し数
		⑱給与計算	残業代削減率、計算ミスゼロ（給与未払い・過払い防止）
		⑲税務申告・資金繰り・銀行対応	期限内申告率、資金繰り表作成日、金利交渉数
		⑳売上・利益計画策定	計画達成率、予実管理の精度
		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 売場と裏方の仕事を、道具と仕組みで軽くする業務。 ポイント：主活動すべての生産性を左右するが、最も後回しにされやすい領域。	業務処理コスト・システム稼働率	㉒POS・基幹システム運用	システム停止時間、レジ締め処理時間、手入力の削減率
		㉓需要予測・データ活用	需要予測の的中率、欠品率、発注リードタイム短縮
【支援活動】人事管理 店舗運営を支える人材と仕組みの管理。 ポイント：離職率・サービス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シフト作成・勤怠管理	人件費率（FL比率）、有給消化日数、シフト過不足率
		㉖教育・マニュアル整備	研修実施時間、マニュアル更新頻度、スキルアップ数
		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

*小売業の例です。卸流通業・製造業・建設業・サービス業は、附録（p56～p67）にあります。

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

4 小売業：業務・目標数値・責任と権限の管理表

小売業：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 売れる商品を切らず、過剰在庫を防ぐための業務。 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（発注・交渉）	仕入原価低減率、新商品導入数、リードタイム短縮				
		②入荷検品	検品ミス数、納品遅延件数				
		③在庫管理（棚卸・ロス）	棚卸ロス率（不明ロス）、デッドストック削減数				
		④価格設定（値付け）	値下げ販売率（ロス率）、平均値入率				
【主活動】流通・販売 お客様に届け、買っ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：顧客接点の質が売上に直結する領域。	売上高・客数・新規客数	⑤接客・販売	客単価、セット率（1人あたり買上点数）				
		⑥レジ対応・会計処理	レジ待ち時間、打ちミス発生率、キャッシュレス決済比率				
		⑦売場作り（陳列・POP）	滞留時間、POP経由の販売数、売場欠品率				
		⑧店舗清掃・設備管理	清掃チェックリスト遵守率、設備修繕コスト削減率				
		⑨ECサイト運営	サイト訪問数、CVR（成約率）、出荷遅延ゼロ日数				
		⑩販促企画（チラシ・SNS）	SNSフォロワー増減、クーポン利用率、広告反応率				
		⑪顧客分析（RFM・購買）	リピート率、休眠顧客の復活数、LTV（顧客生涯価値）				
		⑫競合調査・市場分析	競合店価格比較回数、市場シェア変動率				
		⑬収益構造の分解（40頁）	商談件数、見積提出数、成約率（客単価は⑤）				
		⑭返品・クレーム対応	クレーム発生件数、対応完了までの平均時間				
【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：コストと見なされがちだが、リピートを生む差別化の源泉。	リピート率・客数維持率	⑭物流・配送管理	誤配送数、配送料コスト削減率、車両稼働率				
【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：中小企業では経営者が兼務しがちだが、最も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、未回収金ゼロ				
	営業利益・CF・ROA	⑯買掛金・売掛金管理	目標サイト期間（支払・回収）遵守、振込手数料削減額				
		⑰経費精算・支払処理	消耗品費削減率、精算不備による差し戻し数				
		⑱給与計算	残業代削減率、計算ミスゼロ（給与未払い・過払い防止）				
		⑲税務申告・資金繰り・銀行対応	期限内申告率、資金繰り表作成日、金利交渉数				
		⑳売上・利益計画策定	計画達成率、予実管理の精度				
【支援活動】技術開発 売場と裏方の仕事を、道具と仕組みで軽くする業務。 ポイント：主活動すべての生産性を左右するが、最も後回しにされやすい領域。	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				
		㉒POS・基幹システム運用	システム停止時間、レジ締め処理時間、手入力の削減率				
【支援活動】人事管理 店舗運営を支える人材と仕組みの管理。 ポイント：離職率・サービス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	㉓需要予測・データ活用	需要予測的中率、欠品率、発注リードタイム短縮				
		㉔採用・面接	採用単価（CPA）、入社3ヶ月定着率				
		㉕シフト作成・勤怠管理	人件費率（FL比率）、有給消化日数、シフト過不足率				
		㉖教育・マニュアル整備	研修実施時間、マニュアル更新頻度、スキルアップ数				
		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				

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

5 先行指標の仕組み化プロセス

STEP1 ボトルネックの特定

目標未達の原因は、集客（件数）か、営業（成約率）か、商品力（単価）か？ どこが効いているかを見極める。



STEP2 計測ルールの策定

現場が毎日・毎週「これだけは報告する」という最小限の指標（KPI）を決める。



STEP3 予測（フォーキャスト）

推移から「このままなら来月末の売上はどうか」を予測し、不足はそこで手を打つ（戦略の微修正）。

「測る → 予測する → 先に手を打つ」を回し、数字が悪くなる前に動ける体制をつくる。

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

6 戦略と財務の完全統合

戦略を実行する

打ち手を現場で動かす。



先行指標が動く

商談・成約などの行動数値が変化。



財務数値（PL）に反映

数ヶ月後、売上・利益へ。

ひ このサイクルを回し続ける

各社のビジネスモデルに応じた「これを追えば未来が見える」独自の先行指標を特定する。

<個別指導ゴールチェック>

☐ KGI達成のため、現場で「毎日何を追うか（KPI）」が明確になっている。

☐ 数字が悪化してから慌てるのではなく、先行指標の変化を見て「先手を打てる」体制へ移行する。

戦略・先行指標・財務を、ひとつの「回るサイクル」に統合する。

* どの指標が何ヶ月先行しているかは、「KPIモニタリング（先行指標の当たり判定）」で測れます。

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

7 二つのループの関係 ——「決めるループ」と「走るループ」

項目	決めるループ（29頁）	走るループ（39～45頁「戦略と財務の完全統合」）
使う道具	KGI予算ループシミュレーター	KPIモニタリング
向き	財務 → 戦略（逆算）	戦略 → 財務（順行）
流れ	必要な利益 → 目標売上高 → 使ってよい経費枠 → 打てる手	打ち手を動かす → 先行指標が動く → 数ヶ月後にPLへ
出てくるもの	決めた数字（予算・枠・打ち手の選択）	出た数字（実績）
見る指標	ラグ指標のゴールを置く	リード指標で先読みする
回す人・場所	社長が、机の上で	現場が、日々の仕事で
周期	年に1回（期首に組み直す）	毎月（回し続ける）
つなぎ目① 入口	29頁が出した目標売上高を、40頁が「商談件数 × 成約率 × 客単価」に分解する。ここで、枠がリード指標に翻訳される。	
つなぎ目② 出口	45頁の「財務数値（PL）に反映」が、そのまま29頁の入力（連続P/L 3期分）に戻る。だから来期の必要利益と経費枠が更新される。	

シミュレーターは「まだ起きていない数字」を決める道具。第二章は「もう起きた数字」を読む仕組み。大きい輪の中で、小さい輪が十二回まわる。決めるのが期首、走るのが毎月。

*六つの道具の全体像は、次の頁「道具立て」にまとめてあります。

2 「先行指標（リード指標）」による未来予測

8 道具立て —— 「どの判断に、どの道具を、いつ使うか」

道具	どの判断に効くか	いつ・どちらのループか
4つの経営指標（過去分析）	成長力・収益力・資金力・生産力の、どこが弱い	期首と期末に（決めるループ）
KGI予算ループ	いくら稼ぐか。使ってよい経費枠を、どう配るか	期首に1回（決めるループ）
設備投資の経済計算	この投資をするか。何年で回収し、返済と噛み合うか	決断が要るときだけ（決めるループ）
月次予実	どこがズレたか。売上不足か、原価率か、固定費か	毎月（走るループ）
月次資金繰り（借入・返済を含む）	払えるか。返せるか	毎月（走るループ）
KPIモニタリング	先行指標は動いているか。何ヶ月先を映しているか	毎月（走るループ）
毎月ひらく三つ	月次予実 → 月次資金繰り → KPIモニタリング の順に、経営会議で見る（アジェンダは52・53頁）	
期首と、決断のとき	4つの経営指標で現状を見て、KGI予算ループで枠を決める。設備投資は、決断が要るときだけ。	

道具は六つ。決めるループに三つ、走るループに三つ。毎月ひらくのは、走るループの三つだけ。

*それぞれの使いかたは、アプリの中に入れてあります。この頁は「どれを開くか」の地図です。