

中小企業の社長が知っておくべき

目標・KPI・利益の 考え方

——「気合と根性」から「設計」へ。
社長の勘を、組織が動く言葉に変える。

「社員はよくやってくれている。それでも売上が伸びない」——
その原因は、能力でもやる気でもありません。社長の頭の中にある判断が、
まだ組織で共有できる「設計図」になっていないからです。

伊藤 祝

i & Associates 代表

i & Associates

経営者の判断を、組織が動く仕組みに変える。

はじめに

「うちの社員は本当によくやってくれている。でも、売上がなかなか伸びない。」——経営者からよく聞く言葉です。営業は毎日足を運び、商品の良さを伝え、提案を重ねる。社長自身も現場に出て、誰よりも早く動いている。

それでも数字は動かない。一体、何が足りないのでしょうか。

この冊子は、その問いへの答えをまとめたものです。お伝えしたいことを突き詰めると、たった一つの言葉になります。

経営は、祈りではなく設計である。

売上とは、売る側が「売る」ことではなく、お客様に「お買い上げいただく」ことです。どれだけ良い商品でも、相手が必要としていなければ買ってもらえない。そして、気合と根性に頼った営業は再現できません。うまくいっても、なぜうまくいったのかを説明できないからです。

必要なのは、社長の経験と勘を言葉と数字に翻訳し、社員が「何を、どれくらいやればいいのか」を理解できる状態をつくること。その具体的な方法が、**目標・KPI・利益**という三つの考え方です。本書は、この三つを現場の事例と数字で、順を追って解説します。難しい理論は使いません。

読み終えたら、ぜひ自社の業務工程を一枚の紙に書き出してみてください。すべては、そこから始まります。

伊藤 祝

i & Associates

目次

第1部 なぜ売上目標は「掛け声」で終わるのか

第1章 売上が伸びない会社がやっていないこと —— 「行動できる目標」の作り方

第2章 売上目標が毎月未達になる会社の共通点 —— 目標設定の「構造的欠陥」を直す

第2部 売上を「構造」として設計する

第3章 売上1,000万円に必要な面談回数は何回か —— KPIを数字で作る

第4章 KGI・KSF・KPIの違い —— 売上目標を「今日の行動」に変える

第3部 自社の「Key」を見つける

第5章 「売るな、聞け」がKPIになる日 —— 業種別・Keyの見つけ方3事例

第6章 売上は「川」である —— Keyをどうやって見つけるか

第4部 KPIを「生きた仕組み」にする

第7章 KPIはなぜ機能しなくなるのか —— KPIを生きた仕組みにする運用法

第8章 社員はお金で動かすな —— モチベーションと報酬の意外な関係

第5部 売上ではなく「利益」を残す

第9章 売上を増やす前に、売上を「分解」せよ —— 利益を守るために

第10章 値上げできない会社から、静かに潰れていく —— 利益を増やす最短ルート

おわりに

経営を「祈り」から「設計」へ —— シリーズの総括

PART 1

なぜ売上目標は 「掛け声」で終わるのか

多くの会社で、売上目標は毎月掲げられ、毎月未達に終わります。原因は社員の能力ややる気ではなく、目標が「行動できる形」になっていないこと。まずはその構造を見ていきます。

第1章

売上が伸びない会社がやっていないこと ——「行動できる目標」の作り方

「うちの社員は本当によくやってくれている。でも、売上がなかなか伸びない。」こんな悩みを抱える社長は、少なくありません。営業員は毎日足を運び、商品の良さを伝え、提案を重ねる。経営者自身も現場に出て、誰よりも早く動いている。

それでも数字は動かない。一体、何が足りないのでしょうか。

良い商品が、なぜ売れないのか

企業はさまざまな努力をします。新しい商品を開発し、競合が値下げすれば追随し、営業員は何度も顧客を訪ね、品質や耐久性をアピールする。それでも売れない。

インドや東南アジアでは、なかなか売れない日本製品が少なくありません。品質や耐久性は世界一流の水準でも、現地の顧客が求めるものではないからです。どれだけ良いものでも、相手が必要としていなければ買ってもらえません。

「売上」とは、売る側が「売る」ことではなく、お客様に「お買い上げいただく」ことです。お客様が「これが欲しい」と思う商品やサービスを提供すること。それが売上につながる最低限の条件です。どれだけ営業員が頑張っても、お客様にとって価値がなければ、お買い上げいただくことはできません。

「気合と根性」では再現できない

私が銀行員だった、30年以上前の話です。支店の売上目標が未達になると、課長からこんな発破がかかりました。

「今日は取れるまで帰ってこなくて良いぞ！」

「また今日も土手で晩飯か」と思いながら、荒川の土手まで自転車を走らせ、川を眺めながら腹ごしらえをしていました。週末の夕食時に訪問しても、お客様には迷惑以外の何ものでもない。そう思いながらも、行かざるを得ない。

課長の言葉が、目標達成に拘る覚悟を持てという意味であることはわかります。ただ当時から思っていたのは、「精神論だけでは達成できない」ということでした。目標を達成するための行動ならば、その行動が達成につながるという根拠が必要です。

気合と根性に頼った営業は、再現できません。うまくいっても、なぜうまくいったのかが説明できない。根拠が説明できなければ、組織は強くなれないのです。

目標は「行動できる形」でなければならない

では、どうすれば良いのか。ある着物店の話です。「今月〇〇万円」という売上目標を掲げても、社員は何をすればいいかわかりませんでした。そこで経営者が立てた目標は、「月に2回、無料着付け教室を開催する」というものでした。

場所はどこにするか、誰を呼ぶか、告知はどうするか。こうしたことは、社員が自分で考え、自分でコントロールできます。「売上〇〇万円を達成しろ」と言われた時の「頑張ります」と、「着付け教室を2回開催しろ」と言われた時の「頑張ります」は、同じ言葉でも意味がまるで違います。

前者は何をすればいいかわからないまま頑張る、後者はやるべきことが見えた上で頑張る、です。

別の会社では、若手社員が多く、提案営業が難しいため、「機械設備の無料点検を月40社行う」という目標を立てました。無料点検はお客様に喜ばれ、社員は知識とスキルが身につく。売り込みではなく、関係を深めることを目標にしたのです。どちらの目標にも共通しているのは、社員が自分の力でコントロールできる、という点です。

なぜ「着付け教室2回」なのか

「でも、なぜ2回なのか」と思うかもしれません。答えは、経営者の経験と勘です。「着物に触れる機会を増やすことが売上につながる」「1回では少なすぎ、3回では社員の負担が大きすぎる」という過去の経験が、2回という数字の根拠になっています。

社長の頭の中には、「このくらい動けば、このくらい売れるはずだ」という仮説があります。それを言葉と数字に落とし込むこと、つまり「見える化」することが、目標設計の出発点です。最初から完璧な数字を出す必要はありません。仮説を立て、実行し、データを取り、修正する。

この循環を回すことで、目標の精度は上がっていきます。

売上目標が達成されない原因は、社員の能力不足でも、モチベーション不足でもありません。社長の経験と勘が言語化されておらず、社員が「何をどれくらいやればいいのか」を理解できていないことです。

経営は、祈りではなく設計である。

目標が「掛け声」で終わる会社と、目標が「行動」に変わる会社。その差はどこにあるのか。それは、社長の経験と勘が「設計図」になっているかどうかです。では、その設計図をどうやって作るのか。次章から、順に見ていきます。

第2章

売上目標が毎月未達になる会社の共通点 ——目標設定の「構造的欠陥」を直す

「今月の売上目標は、〇〇万円です」——多くの会社で、毎月のようにこの言葉が掲げられています。しかし、その目標が当たり前のようには達成され続けている会社は、決して多くありません。月初は気持ちが入る。月中になると、少し雲行きが怪しくなる。月末には、「今回は仕方ない」という空気が漂う。

そして翌月、また新しい目標が掲げられる。この繰り返しに、心当たりのある社長も多いのではないのでしょうか。

なぜ目標は、達成できないのか

売上目標が達成できない理由を聞くと、多くの社長はこう答えます。市場環境が厳しい。景気が悪い。人手が足りない。もちろん、それらが影響している場合もあります。

しかし現場を丁寧に見ていくと、もっと根本的な原因が見えてきます。それは、目標が「行動につながる形」になっていないという点です。

「今月は売上〇〇万円」。この数字自体は間違っていない。問題は、その数字を見たときに、現場の社員が「何を、どれくらい、どのように」やればいいのか、それが明確になっていないことです。

結果として、目標は掲げられているのに、日々の行動は先月とほとんど変わらない。これでは、達成できないのも当然です。

日本企業の目標設定に潜む構造的な問題

ここで少し立ち止まって、目標の「作られ方」を見てみましょう。多くの中小企業では、前年対比5〜10%増といった形で、根拠よりも雰囲気目標が決まります。なかには、「どうせ達成できないなら、発破をかける意味でも高く設定した方がいい」と考える経営者もいます。

社員は「わかりました、頑張ります」と答え、月末には「必死にやりましたが、力が及びませんでした」と頭を下げれば許される。そういう暗黙のルールが出来上がっている会社は、少なくありません。これは、個人の問題ではなく構造の問題です。

一方、外資系企業や一部の上場企業では、目標は経営者と社員が真剣に交渉して決まります。設定する側と設定される側が対等に数字の根拠を詰める。なぜなら、目標の達成度が報酬や評価に直結するからです。目標に根拠がなければ、達成する方法論も「気合と根性」になります。

そしてその結果、「朝礼で毎日数字をチェックする」「PDCAを回している」という言葉が飛び交うだけで、現場の行動は変わらないままになります。

売上は「プロセスの最後」に現れる数字である

ここで、売上の構造を冷静に整理してみましょう。売上は、次のプロセスの最後に現れます。

行動 → 反応 → 意思決定 → 購入

社員が電話をかける（行動）、顧客が話を聞く（反応）、顧客社内で検討される（意思決定）、最終的に発注される（購入）。この最後に現れる数字が「売上」です。

では、この4つのうち、社員が直接コントロールできるのはどこでしょうか。行動はコントロールできる。反応・意思決定・購入は、相手側の判断であり、直接はコントロールできません。社員が確実に握れるのは「行動」だけです。

にもかかわらず、プロセスの最終段階である売上だけを目標にすると、現場は迷います。行動量を増やすべきなのか、提案内容を変えるべきなのか、顧客層を変えるべきなのか。改善すべき箇所が特定されないまま、「とにかく頑張る」という方向に流れていく。これが、目標が「掛け声」になる構造です。

「目的」と「目標」を混同していないか

もう一つ、見逃せない問題があります。それは「目的」と「目標」の混同です。売上を伸ばす。利益を増やす。これらは重要ですが、それ自体は「目的」ではなく、結果です。本来の目的とは、なぜこの事業をやっているのか、どんな価値を提供したいのか、誰に何を届けたいのか、という意思の部分です。

目的が言語化されていないまま、いきなり売上目標の数字だけが置かれると、目標は単なるノルマになります。ノルマはやらされ感を生み、やらされ感は短期的な数字合わせを生み、その結果、組織は疲弊します。第1章で触れた「社長が一番頑張っている会社」になってしまうのは、この延長線上にあります。

目標は「コントロール可能な行動」であるべき

売上は、社員が直接コントロールできる数字ではありません。しかし目標として掲げているのが「売上」という最後の数字だけだと、現場はこうなります。もっと頑張る、もっと動く、とにかく案件を追う。

しかし、それが成果につながる保証はありません。コントロールできない数字を目標にしているからです。

目標は、本来こうあるべきです——**やり切れば、必ず達成できるもの**。第1章で紹介した着付け教室の2回開催や無料点検40社が、まさにそれです。これらは外部環境に左右されません。やったか、やっていないかが明確です。社員には、自分の努力で完遂できる指標が必要なのです。

ここで重要になるのが、KPI（Key Performance Indicator）という考え方です。売上という最終結果に至るまでのプロセスの中で、成果を左右する“鍵となる行動”を特定し、それを数値化する。売上を目標にするのではなく、売上を生む行動を目標にする。

この転換がなければ、目標はいつまでも「掛け声」のままです。目標を「掛け声」から「判断基準」へ、そして「設計図」へ。ここから、組織は変わり始めます。

PART 2

売上を「構造」として設計する

売上は偶然の産物ではありません。分解すれば「構造」になり、構造がわかれば逆算できます。社長の勘を数字に翻訳し、KPIという行動目標に落とし込む——その具体的な手順を扱います。

第3章

売上1,000万円に必要な面談回数は何回か ——KPIを数字で作る

目標は「コントロール可能な行動」でなければならない——前章でそう整理しました。では、その行動はどう決めるのでしょうか。ここが曖昧なままでは、KPIは思いつきの数字で終わります。本章では、売上をどう分解し、どう逆算し、どう検証するのかを整理します。

売上は分解できる

売上は偶然生まれるものではありません。多くの業種で、売上は次のように分解できます。

$$\text{売上} = \text{客数} \times \text{単価}$$

$$\text{客数} = \text{接触数} \times \text{成約率}$$

$$\therefore \text{売上} = \text{接触数} \times \text{成約率} \times \text{単価}$$

売上は「結果」ですが、分解すれば「構造」になります。売上が未達だったときに見るべきは、接触数が足りなかったのか、成約率が低かったのか、単価が下がったのか——つまり、構造のどこが動かなかったのか、です。

「数字が足りなかった」という言葉は、説明ではありません。構造を見て初めて、改善の方向が定まります。

分解できれば、逆算できる

まずは売上を構造に分けること。そのうえで必要な数字を逆算すること。そして、それを行動に落とし込むこと。この順番を踏まなければ、目標は具体的な動きにつながりません。実際に計算してみましょう。

逆算の例

月間売上目標：10百万円／平均受注単価：1百万円

→ 必要な受注件数 = 10件

〈業務工程の歩留まり〉面談→提案：30%、提案→見積：40%、見積→内定：40%、内定→受注：80%

→ 受注1件に必要な面談回数 = 逆算して理論上 26回

→ 10件の受注には 26回 × 10件 = 260回の面談

→ 営業2名なら、1人あたり 130回

KPI：顧客面談回数 1人あたり月130回

このように分解できると、「今月は売上10百万円」という目標が、「今月は顧客と130回面談する」という行動レベルの話に変わります。ここまで落として初めて、社員は「何をどれくらいやればいいのか」が見えてきます。

なお、面談から最終受注までの歩留まりは業種によって大きく異なります。BtoB営業の実態データでは、接触段階での歩留まりは1～3%程度、商談化後のクロージングは20～30%程度が一つの目安です。自社の数字がこの水準に対してどう位置するのかを把握するだけでも、どのプロセスに課題があるかが見えてきます。

仮説は、社長の経験値から始まる

この話をすると、多くの社長からこう言われます。「うちにはデータがないからさ。」確かに、整ったデータはないかもしれませんが、しかし、どんな会社にも元となるものがあります。それは、

社長の経験値です。これまでの営業経験、顧客とのやり取り、成功事例と失敗事例。

その積み重ねが、「このくらい動けば、このくらい売れるはずだ」という社長の感覚をつくっています。

まずは、その経験値を数字として仮置きする。歩留まり率30%、成約率20%、単価10万円。それで構いません。ただし、それはあくまで仮説です。

仮説は、外れて当然である

最初から正しい数字を置こうとする必要はありません。仮説から始める。実行する。結果を測る。ずれを把握する。修正する。この循環によって、数字の精度は上がっていきます。

先ほどの計算で受注1件に必要な面談回数を26回と仮定しても、実際にやってみると30回必要だった、あるいは15回で良かった、というケースは当然出てきます。また工程自体に漏れがあり、見直すと別のKeyが見つかることもあります。

仮説が外れたとき、組織は二つに分かれます。「やっぱり違った」と言ってやめる組織と、「なぜ外れたのか」「どこが想定と違ったのか」と考える組織。差は、ここで生まれます。

KPIは、検証の結果として定まる

社長の経験値から置いた歩留まり率や接触数は、「売上を動かしているはず」と仮置きした要素にすぎません。それが本当に成果を左右しているかどうかは、実行してみなければ分かりません。実行する、結果を測る、想定とのずれを見る。その検証を通じて、実際に成果を左右している要素が見えてきます。

そうやって初めて、その指標はKPI（重要業績評価指標）になります。

KPIとは、最初から決めるものではありません。仮説を置き、実行し、検証した結果、「ここが重要だ」と確認された指標です。売上を願うのではなく、売上を構造として設計する。こうして、経営は社長の勘から構造へと変わっていきます。

第4章

KGI・KSF・KPIの違い ——売上目標を「今日の行動」に変える

「今月は売上1,000万円だ」「なんとかあと3件取れないか」「とにかく受注を増やせ」——そう発破をかけたとき、現場の営業は本当に動いているでしょうか。月末に値引きで帳尻を合わせていないか。案件を無理やり前倒しして、翌月さらに苦しくなっていないか。心当たりのある方も多いはずです。それは、営業員の考えが甘いからではありません。

組織として、「結果」と「行動」の考え方が理解されていないことが原因です。本章では、売上の分解をKGI・KSF・KPIという枠組みで整理します。

KGIとは何か —— それは“結果”である

KGI（Key Goal Indicator）とは、最終的に達成したい業績目標です。売上〇〇万円、営業利益〇〇万円、顧客数〇〇社。これらはすべてKGIと呼ばれるべきものです。ここで重要なのは、KGIは「動いた結果」であって、「動き方」ではないということです。

売上は努力の「結果」であり、直接コントロールできる数字ではありません。

しかし多くの組織では、この結果指標をそのまま現場に目標として渡します。すると営業は、結果を作るために構造を“いじり”始めます。値引きで利益構造を削る、前倒し受注で月次構造を歪める、無理な契約で信頼構造を傷つける。

本来、目標が達成できない時に変えるべきは行動の構造なのに、目先の数字を達成するために、構造そのものを壊してしまうのです。

KSFとは何か —— 構造を左右する指標

では、売上という結果を生む構造とはどんなもののでしょうか。その構造を左右する指標をKSF（Key Success Factor）と呼びます。顧客との面談回数、提案回数、見積提出数、既存顧客のリピート率。これらはすべて、売上を左右する行動であり、要素です。

ただし注意が必要です。面談回数や提案回数は、自分が動けば増やせます。しかしリピート率は行動の“結果”であり、直接動かせる数字ではありません。リピート率を動かすには、導入後フォ

ロー実施率・定期接触回数・クレーム初動対応時間、といった行動できるところまで分解する必要があります。

KSFの中にも「行動に近いもの」と「まだ構造段階のもの」がある。ここを見誤ると、営業は動けません。

目標は「3つの階層」に分かれる

売上目標を「結果」から「行動」まで落とすには、数字を構造で捉える必要があります。数字は、3つの階層に分かれます。

数字の3階層

第1層 KGI（最終成果）：売上・利益 …… 動かせない「結果」

第2層 構造指標（KSF）：成約率・リピート率・単価 …… まだ直接は動かせない「状態」

第3層 KPI（行動指標）：訪問数・提案数・フォロー回数 …… 今日、自分が動けば変えられる「行動」

多くの会社は第1層を営業目標にします。少し進んでいる会社でも、第2層で止まる。「成約率を上げろ」「リピート率を改善しろ」——しかしこれでは営業は動けません。第2層は、さらに第3層まで分解して初めて行動に翻訳されるのです。

設計例① —— 面談回数をKeyにする場合

実際にKPIを設計してみましょう。第3章で見たとおり、月間売上目標10百万円・平均受注単価1百万円なら、必要な受注件数は10件。工程の歩留まりから逆算すると、受注1件に面談26回、10件で260回、営業2名なら1人あたり130回が個人のKPIになります。

「今月は売上10百万円」が、「今月は顧客と130回面談する」に変わるわけです。

設計例② —— 提案回数をKeyにする場合

Keyは面談回数だけではありません。業種や営業スタイルによって、何がKeyになるかは異なります。次は、法人向けに商材を販売する会社のケースです。

この会社では、お客様への提案回数が売上達成のKeyだと考えました。

■ 提案回数をKeyにした場合

工程を分解して歩留まりを計算 → 受注1件に必要な提案 = 7.8件

平均単価1百万円・月間目標10百万円 → 必要受注 10件

→ 10件の受注には 7.8件 × 10 = 78件 の提案

→ 営業2名で分担 → 1人あたり 39件／月

同じ売上目標でも、Keyが「面談回数」か「提案回数」かによって、KPIの数字もその中身もまったく異なります。自社の営業プロセスのどこにKeyがあるのかを見極めることが、KPI設計の核心です。

■ 分解しない組織ほど、管理したがる

KPIが設定されていない組織では、ある現象が起きます。管理表が増える、週次資料が増える、赤字が並ぶ、会議が長くなる。しかし行動は変わらない。分解しない組織ほど、管理したがるものです。でも本当に必要なのは管理ではありません。構造を行動に落とすことです。

KGI・KSF・KPIの整理は、用語の問題ではありません。数字を行動に翻訳すること。売上を追うのではなく、構造を動かす。構造を動かすために、今日の行動を決める。

そのための整理が、KGI・KSF・KPIなのです。

自社の「Key」を見つける

KPIの数字を作れても、そもそも「何を」Keyにするかを間違えれば成果は出ません。業種の異なる3社の事例と、Keyを見つけ出す思考プロセスから、自社の“センターピン”の探し方を学びます。

第5章

「売るな、聞け」がKPIになる日 ——業種別・Keyのを見つけ方3事例

KPIをどう計算するかは、前章までで整理しました。では、それをどう使えば組織は変わるのでしょうか。本章では、実際にKPIを設定することで組織が変わった3社の事例を紹介します。最初に、KPIの本質を一言で言っておきます。

KPIとは、売上を追う数字ではありません。売上を生み出す「Keyとなる行動」を定義するものです。

CASE A —— 機械設備メーカー（アジア展開）

「売るな、聞け」

A社は若手社員を積極的に現地法人へ派遣していましたが、営業成績は長年伸び悩んでいました。理由はシンプルです。若手社員は製品知識を覚えるだけで精一杯で、お客様の現場で何が起きているのかを理解できなかった。結果、営業は「この設備を買ってください」だけ。当然、売れません。

そこでA社が設定したKPIは、売上でも提案件数でもなく「お客様との面談回数」でした。メッセージは非常にシンプルです。「売り込みはしなくていい。とにかく会って、話を聞いてきなさい。」

営業員は最初、世間話から始めます。最近できたラーメン店の話、フットサルチームの話、ゴルフのスコアの話。会話は弾みます。訪問を重ねるうちに、少しずつ現場の困り

ごとが見えてくる。「この前、設備でこんな問題があった」「あの部品、高いわりに寿命が短い」。

営業員はその話を持ち帰り、上司に報告し、上司の助言を次の訪問で顧客に伝える。この繰り返しで知識が増え、次第に仕事の話が増えていきました。

やがて営業員たちは、共通の問題に気づきます。製品設置後のアフターサービスです。現地の同業他社は設置するだけで、修理は地場の提携会社に外注。その地場企業がなかなか修理に来ず、工場のラインが3日も止まることさえあった。

そこで営業員たちは自発的に他社製品のカタログを集めて勉強会を始め、お客様の工場で他社製品も含めた設備点検を始めました。自社への乗り換えを迫るのではなく、「お客様が設備を長く安全に使える」ことを支援したのです。

このサービスはお客様から非常に喜ばれ、結果として自社製品の販売も大きく伸びました。現在では、このサービス事業がA社のコア事業に成長しています。**面談回数というシンプルなKPIが、社員に「考える力」を与え、新事業を生み出した。**これがKPIの本当の効果です。

CASE B —— **地域密着型の葬儀社**

葬儀社のKPIは「税金セミナー」

全国チェーンの大手が地方に進出し、地域の葬儀社にとって新規顧客の獲得は年々難しくなっています。B社が新規顧客獲得のKeyに選んだのは「税金セミナーの開催」でした。

なぜ葬儀社が税金セミナーなのか。人が亡くなると、残された家族には相続税・不動産・銀行手続き・空き家など、数多くの問題が発生します。しかし多くの人にとって税理士や弁護士は遠い存在です。

そこでB社は、地域住民向けに相続・税金・不動産のセミナーを毎月開催。参加者から個別相談を受け、必要に応じて専門家を紹介する。専門家が問題を解決すると口コミが広がり、「あの葬儀社は色々教えてくれる」という評判になります。そして葬儀が必要になったとき、真っ先に連絡が来るのです。

B社のKPIは月次のセミナー開催回数。売上ではなく、信頼関係を作る行動をKPIにしたのです。

CASE C —— 一般小売店

小売店のKPIは「接点を持つ顧客数」

C社の経営者が最初に持っていた問題意識は、「なぜ新規客は来るのにリピーターが増えないのか」でした。調べてみると、来店客の8割は一度きりの購入で終わり、残り2割のリピーターが売上全体の6割以上を占めていた。にもかかわらず、C社が力を入れていたのはチラシや広告による新規客の集客でした。

データを見て、経営者は気づきます。「力を入れるべき場所が、ずっと逆だった。」新規客の獲得には広告費や販促費がかかる。しかし一度来てくれたお客様とは、すでに接点がある。コストは低く、反応率の高いはずです。

そこで方針を変え、「追うべきは新規客ではなく、既存客だ」と、当時としては新しかったメンバーズカードとメール案内の仕組みを導入。KPIに選んだのは「接点を持つ顧客数」でした。

手法は時代とともに変わっても——今ならLINEやアプリでしょう——接点がある顧客が増えるほどリピートの土台が広がる、というKeyは変わりません。その発想の転換が、リピーターを増やし、口コミによる新規顧客の増加にもつながっていきました。

Keyは「売る行為」ではない

3社の事例は業種も規模も異なりますが、共通点があります。どの企業も「売ること」をKPIにしていない、という点です。A社は面談回数、B社はセミナー開催回数、C社は接点を持つ顧客数。一見、売上とは直接関係ない数字です。

しかしその行動の先に信頼関係が生まれ、信頼関係が売上を生み出します。

ではなぜ、多くの中小企業はこのKeyを見つけられないのか。理由の一つ、「売上から逆算して考える習慣」がないからです。売上が下がると、多くの経営者は「もっと売れ」と言う。

しかし「もっと売れ」はKPIではありません。売上を生み出す構造——誰が、何をきっかけに、なぜ買うのか。その流れを丁寧に辿ったとき、初めてKeyが見えてきます。3社の経営者に共通していたのは、「売上を生み出す川上」を見ていたことでした。

KPIは「1つ」から始める

実務では、KPIを3つも4つも並べた結果、「結局どれを優先すればいいのかわからない」という状態になる企業をよく見ます。KPIはまず1つから始めることが重要です。行動を集中させなければ

検証ができず、検証できなければ改善もできません。

さらに、もう一つ重要なことがあります。正しいKPIを設定するのは、経営者の責任だということです。売上が上がらないのは、営業員の責任ではなく、経営者の責任です。経営者が間違ったKeyを選んでしまえば、社員がどれだけ努力しても売上は伸びないのですから。

経営者は、売上を生み出す構造を理解し、Keyを見つけ、KPIを決める。社員は、そのKPIを達成するために知恵を絞る。この役割分担が明確になったとき、組織は初めて同じ方向に動き始めます。

第6章

売上は「川」である ——Keyをどうやって見つけるか

売上は、ある日突然、空から降ってくるものではありません。「認知」という源流から始まり、「接触」を経て「信頼」が育ち、その果てにようやく「契約」という恵みへとたどり着く。

つまり、売上とは一本の「川」なのです。前章では、Keyを見抜いた3社を紹介しました。彼らは「売ること」を追いかけず、売上が生まれる構造の中の「センターピン（Key）」を倒すことに全力を注いでいました。本章では、あなたの会社における「そのKeyをどうやって見つけるか」を扱います。

売上の「詰まり」はどこにあるか

Keyを見つける第一歩は、売上の流れを「川」として俯瞰することです。

川上：認知・接触・信頼関係（まだお金にならない場所）

川中：提案・見積もり・商談（検討が始まる場所）

川下：受注・契約・入金（結果が出る場所）

売上が上がらないとき、凡庸な経営者は川下だけを見て叫びます。「なぜ契約が取れないんだ、もっと気合を入れてクロージングしろ！」しかし、プロの視点は違います。「水が流れてこないのは、川上で岩が詰まっているからではないか」と疑うのです。

そもそも知られていない、会えていない、信じられていない。この「川上の詰まり」を無視して川下で網を振っても、魚は一匹もかかりません。

「工程分解」という名のレントゲン検査

Keyを特定する具体的な武器、それが「工程分解」です。BtoB営業を例に、売上までのプロセスを細かく刻んでみましょう。

①リストアップ → ②アポ獲得 → ③初回面談 → ④課題ヒアリング → ⑤提案 → ⑥
受注

こうして並べると、どこで「流れ」が止まっているかが一目瞭然になります。アポは取れるのに、面談が深まらない。提案書は出すのに、そこから返事が来ない。「流れが最も滞っている場所」、そこがあなたの会社のKeyの最有力候補です。

数字が語る「不都合な真実」

工程を分解したら、次は「転換率（歩留まり）」を直視してください。

リストアップ	：100社
アポ獲得	：20社（20%）
初回面談	：15社（75%）
課題ヒアリング	：5社（33%）
提案・受注	：1社

このデータが示すのは、「初回面談で門前払いされている」という事実です。営業のトークが下手なのか。そもそもターゲットが的外れなのか。KPI分析の目的は、社員を責めることではありません。構造の欠陥を見つけることです。

私自身の経験でも、営業部員を厳しく指導した結果、実は「決裁権のない人に会っていた」というターゲット設定のミスが判明したことがあります。数字は、嘘をつきません。

答えは「顧客の頭の中」にしかない

ここまでは自社視点の分析です。しかし、真実にトドメを刺すには、お客様の声が必要です。既存顧客に、たった3つの質問を投げかけてください。

- 「最初にうちを知ったきっかけは何でしたか？」

- 「他社ではなく、うちに決めた理由は何ですか？」
- 「迷っていた背中を、最後に押したものは何ですか？」

経営者が「価格が安いから選ばれた」と思っている、顧客は「担当者が即レスしてくれたから」と言うかもしれません。この「認識のズレ」の中に、真のKeyが隠れています。

「願望」を捨て、「一歩」に絞る

Keyが見えてきたら、最後はそれをKPIへと昇華させます。ここで多くの経営者が失敗します。あれもこれもと欲張るのです。「提案の質を上げつつ、訪問数も2倍にし、SNSも毎日更新しろ」——これはマネジメントではなく、ただの「願望」です。機能するKeyの条件は3つ。

- シンプルであること（新入社員でもわかる）
- 計測可能であること（嘘をつけない）
- コントロール可能であること（自分の行動で変えられる）

「1日3件、既存客に電話する」。これでいいのです。一つに絞り、そのピンを倒し続ける。それが経営者の覚悟です。Keyが決まれば、現場の迷いは消えます。

KPIを 「生きた仕組み」にする

KPIは作って終わりではありません。仮説を検証し、社員とともに修正し続けてこそ、組織は学習します。そして「人がなぜ動くのか」——報酬とモチベーションの意外な関係も、ここで押さえます。

第7章

KPIはなぜ機能しなくなるのか ——KPIを生きた仕組みにする運用法

KPIを作れば、社員は「今日何をすべきか」が明確になります。しかしKPIは作って終わりではありません。むしろ作った後の運用こそが、組織の質を決めます。

KPIを作ったら、仮説は完成

Keyを見つけ、KPIを設定できれば、売上げ増に向けた取り組みの9割は完成。残りの1割は、KPIの修正と再設定です。企業が売上げを上げるまでのステップは、こうなります。

■ 売上げを上げるまでの5ステップ

- Step 1：事業の目的を達成する目標を設定する
- Step 2：経営者の経験と勘でKeyを決め、KPIを設定する
- Step 3：設定したKPIに基づいて営業活動を実施する
- Step 4：営業活動で得たデータを蓄積し、検証する
- Step 5：検証の結果で、必要に応じてKPIを修正する

多くの経営者は、Step 2（KPIの設定）で止まります。設定したことに満足してしまい、データの検証やKPIの修正に進まない。しかしKPIの本当の価値は、このサイクルを回し続けることにあります。

仮説は外れて当然、だから修正する

KPIを設定して営業活動を行うと、さまざまなデータが集まります。受注1件に26回の面談が必要と仮定したのに、実際には30回必要だった。あるいは15回で十分だった。工程自体に漏れがあり、見直すと別のKeyが見つかることもあります。

こうした「ずれ」が出るたびにKPIを修正し、新しいKPIに基づいてまた営業活動を繰り返す。その繰り返してKPIの精度が高まり、目標達成に近づいていきます。最初から完璧なKPIは作れません。仮説を立て、実行し、データを見て修正する。

このサイクルを回すこと自体が、組織を強くするプロセスです。

修正は、社員と一緒に

KPIを最初に設定するのは経営者の役割です。しかしデータを収集しKeyやKPIを修正する作業は、社員と一緒に行います。社員がKPIの修正に関わることで、二つのことが起きるからです。一つは、自分たちが決めた目標への当事者意識が生まれること。

上から与えられた目標ではなく、自分たちが考えて作った目標では、達成への意欲が変わります。

もう一つは、社員の考える力が育つこと。「実績数字を検証し、次の戦略を考える」という仕事を社員に任せれば、経営への参加意識が高まり、次世代のリーダーが育ちます。KPIの修正サイクルは、組織の学習サイクルでもあるのです。

最後は、気合と根性も必要

ここまで「気合と根性だけでは売上は上がらない」と言い続けてきましたが、最後に一つ付け加えます。KPIを達成するためには、最終的には気合と根性が必要です。

ただし、それは「闇雲に頑張れ」という話ではありません。月に50社訪問するというKPIを立てたのに、月末近くでまだ40社しか訪問できていない。そうすると、残り日数でどう10社を回るかを考え、強い意志を持って実行する必要があります。そこには「やりぬく！」という気持ち——気合と根性が要ります。

根拠のある目標に対して、数字にこだわり抜く。その姿勢が社員に根付けば、経営者が黙っていても業績は上がります。

固定観念が、Keyを見えなくする

KPIを修正する際、「このやり方しかない」という固定観念は邪魔にしかありません。ここで、心理学者のカール・ドゥンカーが1945年に行った実験を紹介します。テーブルの上にマッチ、箱に

入った画鋲、ロウソクが置かれています。

これらを使って、テーブルに蝋が垂れないようにロウソクを壁に取り付けてください——さて、どうやって取り付けますか。

なかなか難しい。画鋲でロウソクを壁に刺そうとしても無理。蝋を溶かして壁にくっつけてもうまくいかない。ところが、画鋲を箱の外に出しておくだけで、正解に気づく人が大幅に増えます。

答えは、**箱をロウソク立てとして使うこと**。最初の状態では「箱はモノを入れるもの」という固定観念が、解決策を見えなくしていました。しかし画鋲を外に出して“分解”してみせるだけで、箱が独立したアイテムとして見え、答えにたどり着ける人が増えるのです。

この実験には、経営者にとって二つの教訓があります。一つは、経営者自身が固定観念を持たないこと。「うちの業種ではこれがKeyに決まっている」という思い込みが、本当のKeyを見えなくします。もう一つは、社員が考えやすいように、物事を分解して見せてやることの大切さ。

売上をあげるという複雑な問題も、工程に分解して社員の前に並べてやることで、社員は自分でKeyを見つけ、答えを出せるようになります。経営者の仕事は答えを与えるのではなく、社員が考えられる状態を作ることでもあるのです。

第 8 章

社員はお金で動かすな ——モチベーションと報酬の意外な関係

社員が自ら考え動くようになるために、経営者は何をすべきか。本章では、モチベーションと報酬の関係について、心理学の実験から見えてくる意外な真実を整理します。

お金を見せた途端に、人は考えなくなる

前章のカール・ドゥンカーのロウソクの実験を使って、心理学者のサム・グラックスバークが1962年に興味深い実験を行いました。画鋲が箱の中に入った状態の図を見せ、「テーブルに蝋が垂れないようにロウソクを壁に取り付けよ」という問題を、2つのグループに出します。

Aグループ：「平均時間を計りたいので協力してほしい」（報酬なし）

Bグループ：「早く解いた上位25%に5ドル、1位に20ドル」（報酬あり）

※1962年の5ドルは、現在の価値ではかなりの金額です。

さて、どちらが早く解いたでしょうか。結果は驚くべきものでした。お金をもらえるBグループではなく、何も言われなかったAグループの方が、**3分半以上早く問題**を解いてしまったのです。

なぜ、報酬が逆効果になるのか

「成果を出したらお金を出す」という成果主義の常識を覆す結果です。グラックスバーグは、「クリエイティブな作業では、金銭的なインセンティブはその結果に悪影響を与える」と結論づけています。

なぜか。お金をもらえると聞いた瞬間、人は「早く解かなければ」という焦りにとらわれます。視野が狭くなり、目の前の報酬に意識が向いてしまう。その結果、箱をロウソク立てとして使うという柔軟な発想が生まれにくくなるのです。

考えることが必要な仕事に金銭的インセンティブを持ち込むと、逆効果になる。

これは中小企業の経営者にとって、実は朗報です。リーダー格の社員を育てるために、お金を使う必要はないのですから。

ただし、単純作業には効果がある

ここで重要な条件があります。グラックスバーグは同じ実験を、「比較的解きやすい問題」（画鋏が箱の外に出た状態）でも行いました。すると今度は逆の結果が出ます。報酬を提示されたBグループの方が、早く解けたのです。

解き方が見えていて、あとは実行するだけという場合、目の前にニンジンぶら下げることで生産性は上がる。

つまり、仕事の性質によって、動機付けの方法を変える必要があるのです。

KPIの運用に当てはめると

これをKPIの運用に当てはめると、こうなります。Keyを探してKPIを設計するような創造的な仕事には、考える機会と達成感を与えることが効果的です。将来リーダーに育てたい社員には、KPIの修正作業に参加させ、自分たちで考えさせる。それが最も効果的な育成方法になります。

一方、訪問件数や電話件数のような単純な行動目標については、達成に対してインセンティブを与えることが効果的。経験が浅い若手には、シンプルなKPIの達成に報酬を結びつけることで、行動量を増やせます。社員の熟練度と仕事の性質に合わせて、動機付けの方法を変える。

報酬が限られている中小企業でも、この使い分けさえできれば、コストをかけずに業績向上と人材育成を同時に実現できる可能性があります。

経営者の役割は「考える場を作る」こと

整理すると、経営者の役割は二つです。一つは、正しいKPIを設定すること。もう一つは、社員が考えられる環境を作ること。KPIの設計や修正に社員を巻き込み、自分たちで考え、決めたKPIを達成する。その達成感の積み重ねが、社員を育てます。経営者が答えを与え続ける組織は、経営者がいなければ動けない組織です。

社員が自ら考え、自ら動く組織を作ることが、中小企業が強くなる唯一の道です。お金をかけなくても、考えさせることで人は育つ。これがKPIという仕組みの、もう一つの本質です。

参考・出典：本文中の実験は Sam Glucksberg (1962)。ダニエル・ピンク「やる気に関する驚きの科学」(TED.com) より。

売上ではなく 「利益」を残す

売上を上げることと、利益を残すことは同じではありません。売上を「客数×購入金額」に分解し、まず流出を止める。そして、コスト構造を変えずに利益を改善する最強の一手——値上げを、数字で検証します。

第9章

売上を増やす前に、売上を「分解」せよ ——利益を守るために経営者がまず考えるべきこと

ここからは「利益を増やす」というテーマに入ります。売上を上げることと、利益を増やすことは同じではありません。売上が増えても利益が出ない会社があります。その一方で、売上を大きく伸ばさなくても利益を改善できる方法があります。まずは売上の構造を、正確に理解することから始めましょう。

第3章では、売上を「接触数×成約率×単価」という“営業の流れ”として分解しました。本章では同じ売上を、“顧客と金額の構成”という別の角度から分解します。目的が「行動の設計」から「利益の確保」に変わると、見るべき切り口も変わるのです。

売上は分解できる

「売上はお買い上げ」という話を第1章でしました。では、その売上はどのような要素で成り立っているのでしょうか。売上は、シンプルに2つに分解できます。

$$\text{売上} = \text{客数} \times \text{購入金額}$$

売上を増やすには、客数を増やすか、購入金額を増やすか、このどちらかしかありません。では客数はどう決まるのか。店舗を例にとると、3種類のお客様がいます。継続的に来てくれる既存顧

客、新たに来店する新規顧客、そして他店に流れてしまう流出顧客です。

$$\text{客数} = \text{既存} + \text{新規} - \text{流出}$$

売上を増やしたいなら、新規を増やすか、流出を減らすか、あるいは既存顧客の来店頻度を上げるか、という話になります。また購入金額は「単価」「品数」「頻度」に分解できます。整理すると、売上を増やすための対策はこうなります。

- **客数**：既存顧客の維持／新規顧客の獲得／流出の防止
- **購入金額**：単価の引き上げ／品数の増加／購入頻度の向上

最も取り組みやすいのは「流出を止めること」

この6つの対策のうち、難易度が低くコストもかからないのはどれでしょうか。多くの経営者は「売上を増やすには新規顧客を獲得しなければ」と考えます。しかし新規顧客の獲得は、6つの中で最も難易度が高く、コストもかかります。人も資金も限られている中小企業が、最初に取り組むべきことではありません。

最も難易度が低くコストもかからない対策は、既存顧客の流出を止めることです。すでに取り引のあるお客様が他社に流れないようにする。それだけで売上は維持できます。

そしてこれは、単なる売上の話ではありません。新規顧客の獲得には広告費や営業コストがかかりますが、既存顧客の維持にはそれほどコストはかからない。

つまり流出を防ぐことは、最も効率よく利益を守る方法でもあります。

最近では、大手企業を定年退職した人材を顧問として採用し、人脈で新規顧客を開拓しようとする中小企業が増えています。

しかし「人脈だけで仕事がもらえる時代」はもう終わっています。外部の顧問を使って取れるかどうかかわからない新規開拓を図るより、今いるお客様にどう取引を継続してもらうかを考える方が、はるかに現実的です。

売上が増えても、利益が増えるとは限らない

ここまで売上の分解を見てきましたが、重要な前提があります。それは「売上が増えても、利益が増えるとは限らない」ということです。

$$\text{利益} = \text{売上} - \text{コスト}$$

売上を増やしても、それ以上にコストが増えれば利益は減ります。逆に言えば、売上を大きく伸ばさなくても、コスト構造を見直せば利益は改善できる。ここを理解しないまま売上だけを追いかけると、「忙しいのに儲からない会社」になります。

売上は出ているのに、赤字になる会社

私が支援した企業の中に、長年赤字を抱える事業を持つ会社がありました。原因を調べると、二つの問題がありました。一つは、代理店が市場を無視した安売りを続けていたこと。代理店は創業時代からの古い付き合いで、価格を見直そうとすると社長にクレームが入る。

社員は社長の顔色を見て動くため、誰も問題を正面から解決しようとしませんでした。もう一つは、製品別の原価を把握していなかったことです。見積原価と実際の原価が乖離し、部品に至っては「売ればよい」という価格設定になっていました。

この企業の製品は品質が高く、20年以上使える耐久性がありました。それにもかかわらず、部品を積み上げて本体価格の120%程度にしかならない。自動車の修理部品が本体価格の3倍以上になることを考えると、利益を取り逃がしていた構造は明らかです。

この企業の問題は、利益構造を見ず、売上だけを見ていたことにありました。

次に考えるべきは、値上げ

既存顧客の流出を止めた次に考えるべきことは、値上げです。値上げは単なる売上増加策ではありません。コスト構造を変えずに利益を改善できる、最も効果の大きい打ち手です。「懇意にしてくれている取引先に値上げの依頼などできない」という経営者は多い。

しかし、元請けや仕入れ先にとっても、一定のコスト増で収まるなら、取引先を変えるより値上げを受け入れた方が合理的なケースは少なくありません。真摯に状況を説明すれば、必ず検討はしてもらえます。検討すらしてもらえないのであれば、それは関係の問題です。

そして値上げは、数字の上でも非常に大きな効果があります。

次章で、その計算例を具体的に見ていきましょう。

第10章

値上げできない会社から、静かに潰れていく ——数字が示す、利益を増やす最短ルート

「値上げしたら、取引先との関係が壊れるかもしれない。」そう思って、何年も値上げを先送りにしている経営者がいます。しかし現実はどうです。

値上げを依頼できない会社ほど、最後は静かに切られます。コストが安いだけの理由で取引を続けてもらっている会社に、長期的な未来はありません。値上げは「悪」ではありません。

値上げできない経営の方が、よほど危険です。今回は、その理由を数字で示します。

販売数を増やすより、値上げの方が利益インパクトは大きい

まずシンプルな計算をします。単価100円、原価60円の商品を10,000個売っている会社があるとします。現在の売上は100万円、粗利は40万円です。

この会社が利益を増やそうとしたとき、2つの選択肢があります。

■ A. 販売数を10%増やす

売上：100円 × 11,000個 = 110万円／原価：60円 × 11,000個 = 66万円
→ 粗利 = 110万 - 66万 = **44万円（10%増）**

■ B. 販売価格を10%値上げする

売上：110円 × 10,000個 = 110万円／原価：60円 × 10,000個 = 60万円
→ 粗利 = 110万 - 60万 = **50万円（25%増）**

売上は同じ110万円でも、粗利はAが44万円、Bが50万円と大きく異なります。販売数を増やす場合、原価も増える。さらに現実には、人を増やす必要があるかもしれない、物流費がかかるかもしれない。最終的な利益はむしろ悪化する可能性があります。

一方、値上げは単純に値段を変えるだけ。新たな人件費も物流費も発生しない。だから利益に与えるインパクトが大きくなるのです。

売上が20%落ちても、利益は維持できる

「でも値上げしたらお客様が離れる」という声が必ず出ます。では計算してみましょう。同じ条件で10%値上げした結果、販売数が20%減ってしまったとします。

売上：110円 × 8,000個 = 88万円／原価：60円 × 8,000個 = 48万円
→ 粗利 = 88万 - 48万 = **40万円**（値上げ前と同じ）

値上げ前の粗利は40万円でした。販売数が2,000個、20%も減ったにもかかわらず、粗利は変わりません。さらに現実的に考えると、販売個数が減れば販売促進費や物流費の一部も減ります。減った仕事量を利益率の高い別の仕事に回せば、最終利益は現状より改善する可能性すらあります。

「値上げして売上が落ちたら困る」という恐れは理解できます。しかし数字で見ると、20%売上が落ちても利益は維持できる。これが値上げの実態です。

本当の問題は、粗利率ではなく「価格弾力性」

値上げの効果を考えるとき、よく「粗利率が低い業種ほど値上げ効果が大きい」と言われます。確かにそれは一面の真実ですが、本質はそこではありません。本当に考えるべきは「価格弾力性」、つまり値上げによってどれだけ販売数が減るかです。

価格弾力性が低い商品・サービスとは、値段が上がっても顧客が離れにくいものです。代替品がない、スイッチングコストが高い、品質への信頼が厚い。こうした特性を持つ商品は、値上げしても顧客は離れません。

逆に価格弾力性が高い商品は、少し値上げしただけで顧客が競合に流れます。コモディティ化した商品、差別化できていないサービスがこれに当たります。

経営者がまず問うべきは、「自社の商品・サービスは、値上げしても顧客が離れないだけの価値があるか」という一点です。

**値上げできない会社は、
顧客に価値を認められていない会社である。**

値上げは「一発」でやるな

値上げを実行する際、多くの経営者が失敗するのは「一度に大幅に上げようとする事」です。現場で効果的だった方法を3つ紹介します。

- **段階的に上げる**：一度に10%上げるより、半年ごとに3~5%ずつ。人は変化の「幅」に反応します。急激な変化は拒絶されやすく、緩やかな変化は受け入れられやすい。
- **先に付加価値を見せる**：値上げの前にサービスの改善や新しい提案を行い、「最近こういう対応を強化しました」という実績を作った上で依頼する。値上げを「要求」ではなく「報告」の形にするのがポイントです。
- **全顧客一律にしない**：まず関係が安定し、自社の価値を理解してくれている顧客から始める。成功事例を作ってから、他の顧客に展開する。

値上げ交渉で準備すべき3つのこと

- **自社の価値を言語化する**：「原材料費が上がったから」だけでは弱い。品質、納期、技術力、アフターサービス——数字で示せるものは数字で示す。
- **交渉のシナリオを複数用意する**：第一希望と妥協ライン、相手に譲歩してもらうべきこと、決裂した場合にどうするか。事前に用意しておけば、交渉の場で冷静に動けます。
- **「断られた場合」を恐れすぎない**：誠実に説明した値上げ依頼を、検討すらしてくれない取引先は、それだけの関係です。長期的に見て、そういう取引先への依存度を下げることが、経営上の正しい判断です。

KPIと値上げは、両輪である

このシリーズを通じて、KPIで行動を設計し、社員を動かし、売上の構造を理解してきました。値上げは、その延長線上にあります。KPIで顧客との接点を増やし、信頼を積み上げる。その信頼があるからこそ、値上げを依頼できる。値上げが受け入れられるからこそ、利益が確保できる。

利益があるからこそ、社員に報い、次の投資ができる。売上を増やすことは手段であり、目的は会社を存続・成長させることです。その目的を果たすために、行動の設計（KPI）と価値の適正評価（値上げ）の両輪を、回し続けてください。

おわりに

経営を「祈り」から「設計」へ ——社長の勘を、組織が動く言葉に変える

ここまで、目標・KPI・利益というテーマでお付き合いいただき、ありがとうございました。最後に、全体を振り返り、お伝えしたかったことを改めて整理させていただきます。

「売上はお買い上げ」という原点

売上とは、売る側が「売る」ことではなく、お客様に「お買い上げいただく」ことです。どれだけ良い商品でも、お客様にとって価値がなければ買っていただけません。気合と根性だけでは売上は上がらない。

この一点をお伝えしたくて、このシリーズを始めました。では何が必要か。それは、経営者の経験と勘を言語化し、社員が「何をどれくらいやれば良いのか」を理解できる状態を作ること。それがKPIという仕組みの出発点です。

目標・KPI・利益の全体像

お伝えしてきたことを、一本の線でつなぐとこうなります。

目的 → 目標 → KPI → 売上 → 利益

まず**目的**があります。なぜこの事業をやっているのか。お客様に何を提供したいのか。これが経営の北極星です。

次に**目標**。「売上1億円を目指せ」では社員は動けません。「6ヶ月で新規顧客を10件獲得する」のように、いつまでに何をするかが明確になって初めて、目標は行動につながります。

そして、その目標を達成するためのKeyを見つけ、行動量に落とし込んだものが**KPI**です。面談回数、セミナー開催回数、顧客フォロー数——業種や戦力によってKeyは異なりますが、「社員が自分でコントロールできる行動」であることが条件です。

そのKPIで行動を積み重ねた先に**売上**が生まれ、売上の構造を理解し価格と価値を見直すことで**利益**が確保できます。

経営者に伝えたい、5つのこと

- ① 自社の業務工程を分解してください。営業プロセスを最初の顧客接点から受注まで細かく分解すると、見えていなかったKeyが見つかります。
- ② 経営者の勘をKPIに変えてください。「これくらいやれば、これくらい売れるはず」を数字と言葉に。最初から完璧である必要はなく、仮説→実行→修正で精度を上げます。
- ③ 社員と一緒に修正してください。修正作業に社員を巻き込むと、当事者意識が生まれ、リーダーが育ちます。報酬よりも、考える場を作ることが人を育てます。
- ④ 売上の構造を把握してください。売上は客数×購入金額。新規獲得より先に、既存顧客の流出を止める。次に、価格と提供価値が見合っているかを見直す。この順番が利益を守ります。
- ⑤ 値上げを恐れないでください。値上げできない会社は、顧客に価値を認められていない会社です。価値を磨き、段階的に、誠実に交渉を。値上げは会社と社員を守る経営判断です。

「経営は設計である」という結論

5つのことをお伝えしましたが、突き詰めると、この一言に尽きます。

経営は、祈りではなく設計である。

目標が「掛け声」で終わる会社と、「行動」に変わる会社。その差は、経営者の経験と勘が「設計図」になっているかどうかです。設計図があれば、社員は迷わず動けます。どこがずれているかわかります。いつでも修正できます。目標を設定し、達成を目指して行動し、達成感を何度も経験する。

それができる社員は、将来、会社の優秀な幹部になります。そして、そういう社員が育つ会社は、経営者が黙っていても成長します。これは、私が経営に携わってきた会社で、繰り返し見てきたことです。

最後に、一つだけお願いします。ぜひ、自社の業務工程を紙に書き出してみてください。書き出す中で、気づくことが必ずあります。

KPIは難しい概念ではありません。経営者の頭の中にある「これをやれば売れるはず」という感覚を、言葉と数字にすること。それだけです。その先に、売上と利益が安定した、強い組織があります。

本書がその一助になれば幸いです。

KPIの設計から、利益改善まで。

i & Associatesは、経営者の判断を、幹部と現場が同じ判断で動ける「仕組み」に変える支援を行っています。KPIの設計・運用、利益改善、組織づくりまで、経営者の右腕として、成果につながるまで並走します。まずは現状を整理し、本当に取り組むべき課題を、一緒に明確にすることから始めます。

i & Associates

お問い合わせ：<https://i-associa.com/>

初回のご相談では、貴社の状況を伺い、課題の整理と支援方針の仮説提示までを行います。