架空の見本

月次経営会議｜社長向けの 1 枚

架空の卸売業 A 社(年商 4.8 億円の設定)｜4 か月目の会議＝計画を承認してからの本番の予実 1 回目
金額は万円。損益の差＝実績 − 計画／キャッシュの差＝実績 − 前回の予測。実在の会社・実績ではありません

今日決める問い 補充提案を、未実施の 4 社に広げてもう 1 か月試すか。対象を絞り直すか。

前回の施策 10 分 | 損益と指標 20 分 | 資産・借入とお金 25 分 | 翌月の施策 25 分 | 決定の確定 10 分

議題 1 前回の施策の結果 行動と成果を分けて判定する

D-07 **重点顧客への補充提案(対象 20 社)**(営業部長) 行動が未達
行動:20 社のうち 16 社に実施(繁忙で 4 社は未訪問)
成果:対象 20 社の注文 41 件＝1 社あたり 2.05 回(計画 2.1 回・施策前の基準 2.0 回)。1 か月目のため季節性は未確認

D-08 **回収条件の確認(対象 5 社)**(経理担当) 判定は保留(次回に確認)
行動:5 社すべてに確認
成果:2 社が支払いまでの日数の短縮に前向き(合意は未確定)

議題 2 損益と指標 行動の指標 → 結果の指標の順に見る

当月	計画	実績	差
売上	4,100	4,020	-80
管理上の粗利	1,025	1,005	-20
販管費	920	905	-15
営業利益	**105**	**100**	-5
うち対象 20 社の粗利	210	205	-5

行動の指標(実行計画)
補充提案の実施 16 社／計画 20 社
回収条件の確認 5 社／計画 5 社

結果の指標(数値計画)
対象 20 社の注文回数 2.05 回／計画 2.1 回(施策前の基準 2.0 回)
販管費の差 -15 は費用が計画より少ない差で、良し悪しは中身で判断

議題 3 資産・借入とお金 前回の予測との差を 3 つに分ける

当月末の現預金 **800**(前回の予測 1,000・差 -200)

差の分け方	中身	金額
計画どおり	設備投資 300 万円は予測に入れたとおり支出	0
時期ずれ	大口先の入金が翌月にずれた(売掛金が残る)	-150
想定外	仕入先の求めで前払いが発生	-50

先の最低残高:620 万円(3 月末。決算賞与と借入の返済が重なる)。警戒ライン 500 万円は割らない見込み。主な資産・借入の動き＝売掛金 +150(ずれた入金)・前払金 +50

議題 4 翌月の施策｜今回判断すること 議題 5 で担当・期限・次回確かめることを決める

補充提案をどうするか
続ける・直す・やめる・広げる から選ぶ。材料＝行動 16 社・注文回数は基準比 +0.05 回(計画比 −0.05 回)・対象群の粗利は計画比 -5 万円

ずれた入金 150 万円への対応
先方への確認の担当と期限。先の最低残高 620 万円が警戒ライン 500 万円を割らないかを確かめる

議題 5 決定事項の台帳(抜粋)

番号	何をする	担当	期限	実施結果	効果や障害	次の対応(会議で記入)
D-07	補充提案	営業部長	当月末	16／20 社	繁忙で 4 社未訪問。効果は判定前	
D-08	回収条件の確認	経理担当	当月 20 日	5／5 社	2 社が前向き・合意待ち	
D-09	ずれた入金の確認	(会議で決める)	(会議で決める)	—	—	

D-08 は合意を待つため判定を保留し、何を待つか(2 社の回答)と次回に確かめることを残す。

生成 AI がしたこと:要約と論点の案・差の分け方の案・台帳の転記案。数字は担当者が元の表で確認済み(という設定)。決めるのは社長。