Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

中小企業のための データドリブン経営入門

勘と経験だけに頼らず、数字を経営判断に活かす実践ガイド



Start Challenge Consulting co., ltd. ｜ WHITE PAPER
発行：2026年8月

Confidential ｜ 本資料の無断転載・複製を禁じます

はじめに：本資料の位置づけ

経営者の経験と直感は依然として重要だが、変化の速さに対して「なぜそうなったのか」を説明できる根拠が不足している。新規投資の前に、既存データを判断に接続することから始められる。

現状

市場環境と顧客ニーズの変化が速まり、判断に使える時間が短くなっている。四半期単位の振り返りでは軌道修正が間に合わない場面が増えている。

重要課題

経験と直感だけでは、売上や利益が動いた原因を特定できず、判断の再現性と引き継ぎが担保できない。担当者が変わると根拠も失われる。

推奨アプローチ

大規模なシステム導入は前提としない。会計・販売・顧客・勤怠など、すでに社内にあるデータを経営課題に接続することから着手する。

期待効果

現状把握から効果検証までの循環が定例業務として回り、判断の速度と精度、そして組織内での説明力が高まる。

本資料の目的と対象読者

目的：既存データを起点に、データドリブン経営を段階的に始めるための手順（課題選定→KPI設計→データ整備→可視化→運用定着）を示す。

注記｜解釈：一般的な経営環境認識と実務フレームの整理。事実：本資料では外部統計値の引用は行っていない。提案：まず1つの経営課題に絞って着手する（P8参照）。

データドリブン経営とは

データドリブン経営とは、データを集めることではなく「現状把握 → 原因分析 → 施策実行 → 効果検証」を定例業務として回し続ける仕組みである。

01 現状把握
売上・利益・稼働などの実績を、同じ定義で毎月確認する

→

02 原因分析
商品・顧客・担当者・期間の軸に分解し、変化の要因を特定する

→

03 施策実行
担当者・期限・目標値を決めて、打ち手を実行する

→

04 効果検証
目標値との差を確認し、継続・修正・中止を判断する

効果検証の結果を次サイクルの現状把握に反映する —— この循環を週次・月次の定例として回し続ける

観点	従来型（勘と経験に依存）	データドリブン経営
判断の根拠	現場の印象と過去の成功体験	同じ定義で継続的に取得した実績値
検証の方法	結果が出てから振り返る（不定期）	目標値との差を定例会議で確認する
再現性・引き継ぎ	属人的で、担当者交代時に失われる	判断の手順と根拠が組織に残る

注記｜事実：4段階の循環は一般的な業務改善サイクルの整理。解釈：従来型との差は「情報量」ではなく「検証の定例化」にある。提案：まず月次1サイクルの定着を目標とする。

なぜ今、中小企業に必要なのか

人手不足とコスト上昇のなかで、判断の速度と精度そのものが競争条件になっている。一方でクラウド化により、着手に必要な初期コストは大きく下がっている。

人手不足	コスト上昇	顧客行動の多様化	導入コストの低下	判断スピード
限られた人員で成果を出すには、どの業務が成果に結びついているかを測る必要がある。感覚での人員配分は余力を生まない。	原材料費・人件費の上昇分を価格や配分に反映するには、商品別・顧客別の採算を把握していることが前提となる。	購買チャネルと接点が増え、顧客ニーズの変化を経験則だけで捉えることが難しくなっている。離反の兆候も見えにくい。	クラウド型の業務システムとBIツールにより、サーバーや大規模開発を前提とせずに可視化を始められる環境が整っている。	意思決定の速さと軌道修正の頻度が、そのまま競争力の差になる。数字の準備に時間を使う体制では対応が遅れる。

注記｜解釈：一般的な経営環境認識に基づく整理であり、本ページでは統計値を引用していない。提案：自社にとって影響の大きい要因を1つ特定し、P8の課題選定につなげる。

データドリブン経営で得られる効果

効果は「数字が見える」ことではなく、原因の特定・資源配分の判断・施策の検証という3つの意思決定が可能になることにある。

変化の原因特定	売上・利益の増減を商品／顧客／担当者／期間の軸に分解し、「どこで、いくら、なぜ」変わったのかを数字で説明できる。 会議での議論が印象論から事実の確認に変わる。
不採算の可視化	粗利ベースで採算の悪い商品・顧客・業務が明らかになり、値上げ・条件見直し・取扱い縮小といった判断ができる。 売上規模と利益貢献のずれが特定できる。
営業の優先順位	受注率・平均単価・商談期間の実績から、限られた営業時間をどの顧客・商材に配分すべきかを決められる。 訪問件数の多さではなく成果で評価できる。
在庫・人員の最適化	需要変動と稼働の実績に基づき、在庫水準・発注点・シフトや人員配置を調整できる。 欠品と滞留在庫の同時発生という状態を抜け出せる。
施策の効果検証	実施した施策を目標値と比較し、継続・修正・中止を判断できる。 「やったが効果は不明」という施策の積み残しがなくなる。

注記｜解釈：想定される効果の整理であり、効果量は業種・データ整備状況により異なる。提案：導入前に「何が判断できるようになるか」を効果の定義として文書化する。

中小企業によくあるデータ活用の課題

データの分散と定義の不統一が資料作成時間を増やし、分析に到達する前に力尽きる。結果として数字が行動に接続されず、判断は経験依存のままとなる。

発生事象	直接原因	構造的原因	業務への影響	経営への影響
・データが複数のExcelとシステムに分散している ・数字を出すたびに手作業の集計が発生している	・部門ごとに集計方法と指標の定義が異なる ・顧客名・商品名の表記が統一されていない	・集計手順が担当者の頭の中にあり文書化されていない ・データの管理責任者と更新ルールが未定義	・資料作成に時間を取られ、分析まで進まない ・担当者不在時に数字が出せず、業務が停滞する	・数字を見ても具体的な行動につながらない ・判断が遅れ、打ち手の是非を検証できないまま次期を迎える

注記｜解釈：課題の連鎖構造の整理。仮説：着手すべきは可視化ツールより先に「定義の統一と管理責任者の明確化」（仮）。提案：P11のデータ棚卸し表から着手する。

データ活用の成熟度を確認する

目指すべきはレベル5（施策改善）であり、可視化（レベル4）は到達点ではなく通過点である。まず自社の現在地を特定し、隣接する次段階だけを当面の目標に置く。

1	**未収集**	必要なデータが収集されていない／紙や個人管理に留まっている
2	**Excel集計**	必要時にExcelで都度集計している（手作業・属人的）
3	**定期レポート**	同じ形式のレポートを定期的に作成している
4	**BIで可視化**	BIツールで主要指標を常時可視化している
5	**施策改善**	データに基づき施策を決定し、効果を検証している

段階の飛び越しは定着しにくい。現在地の1つ上を6か月程度の到達目標に設定する。

自社の成熟度・簡易チェック

- ☐ 先月の売上・粗利を、当月上旬までに確認できる
- ☐ 商品別・顧客別の粗利を出せる
- ☐ 主要指標の定義が文書化されている
- ☐ 担当者が不在でも同じ数字を再現できる
- ☐ 数字を見る定例会議が設定されている
- ☐ 前月決めた施策の効果を検証している
- ☐ 各指標に担当者が割り当てられている

該当数 0〜2＝レベル1〜2／3〜4＝レベル3／5〜6＝レベル4／7＝レベル5（判定目安）

注記｜事実：5段階区分は本資料の構成に基づく。仮説：チェック該当数と成熟度の対応は簡易的な判定目安（仮）。提案：経営者と部門責任者が別々に回答し、認識差を確認する。

最初に整理すべき経営課題

「データありき」で始めると、可視化はできても打ち手が出ない。6つの典型課題から効果が大きく着手しやすいものを1つ選び、そこから必要なデータを逆算する。

典型的な経営課題の優先順位マトリクス（縦軸：期待効果／横軸：実現難易度）

期待効果 大↑↓小

効果大 × 実現しやすい ｜ 第1着手 ・利益率を改善したい ・営業効率を高めたい ・業務時間を削減したい	効果大 × 難易度高 ｜ 第2着手 ・売上を伸ばしたい ・顧客離れを防ぎたい
効果小 × 実現しやすい ｜ 第3着手 ・在庫を適正化したい （品目を限定した部分適用から）	効果小 × 難易度高 ｜ 当面着手しない （全社データ統合など、目的が定まらないうちは対象外とする）

実現難易度　易 ← → 難

推奨着手順：濃紺（第1）→ 青（第2）→ ベージュ（第3）

「経営課題ありき」で考える

避けるべき順序

データを集める → 何が見えるか探す → 打ち手が出ない

推奨する順序

課題を1つ選ぶ → 判断に必要な指標を決める → 該当データだけを整える → 施策を実行し検証する

最初に着手する課題は1つに限定する。
複数同時着手は定着前に停滞する主要因となる。

注記｜事実：6課題は本資料の構成に基づく。仮説：象限配置は一般的な難易度・効果の想定による例示配置（仮）。提案：自社の実情に合わせて課題を再配置してから着手順を決定する。

経営課題からKPIを設計する方法

KPIは最終目標（KGI）から逆算し、担当者が自ら改善行動を取れる粒度まで分解する。数を増やすほど焦点がぼやけるため、KPIは3〜5個に絞る。

KGI（最終目標）

経営として達成すべき最終成果。年度単位で1つに絞る。
例：年間売上1億円（例示値）

▼

KPI（中間指標）

KGIを構成する要素に分解した指標。月次で追跡する。
例：商談数 × 受注率 × 平均受注単価

▼

行動指標（現場の実行量）

担当者が今週から増減させられる量。週次で確認する。
例：架電数・提案数・フォロー件数

担当者が動かせない数字はKPIにしない。行動と結果の因果が説明できることを採用条件とする。

設計例：営業部門のKPIツリー（例示値）

KGI／年間売上

1.0億円

（例示値・年度目標）

KPI／商談数

40件/月

（仮定値・逆算による）

KPI／受注率

25%

（仮定値・逆算による）

KPI／平均単価

85万円

（仮定値・逆算による）

行動指標（週次で確認）

- 架電数：週100件（仮定値）
- 提案数：週10件（仮定値）
- 既存顧客フォロー：週15件（仮定値）

注記｜事実：KGI・KPI・行動指標の3階層は一般的なKPI設計の枠組み。仮説：右側の数値はすべて仮定値・例示値であり実績ではない（仮）。提案：自社の実績値で置き換えて設計する。

部門別に見る代表的なKPI

部門ごとに全指標を追う必要はない。各部門から「経営課題に直結する1～2指標」を選び、経営KPIとの接続関係を明示することが設計の要点となる。

部門	主なKPI	まず着目する指標と観点
経営	売上高、営業利益率、資金繰り、予算達成率	**営業利益率**／予算との差の要因を月次で確認
営業	商談数、受注率、平均単価、営業担当者別売上	**受注率**／商談の質と失注理由を併せて把握
マーケティング	問い合わせ数、獲得単価、商談化率、流入経路	**商談化率**／件数より受注につながる質を重視
顧客管理	継続率、解約率、リピート率、顧客単価	**継続率**／離反の兆候を取引頻度の低下で検知
人事	採用単価、離職率、残業時間、一人当たり売上	**一人当たり売上**／生産性と残業の関係を確認
業務・製造	稼働率、原価率、不良率、納期遵守率、在庫回転率	**原価率**／品目別の変動要因を分解して把握

運用の原則：部門KPIは全社で最大10指標程度に抑え、各指標に担当者と目標値を1対1で割り当てる。

注記｜事実：KPI一覧は本資料の構成に基づく一般的な指標例。解釈：右列の「まず着目する指標」は中小企業での着手容易性を踏まえた推奨。提案：自社の課題に応じて優先指標を差し替える。

社内にあるデータを棚卸しする

新規のデータ収集より前に、既存データの所在・更新頻度・管理責任者を1枚の表に棚卸しする。多くの場合、必要なデータは既に社内に存在している。

棚卸しの対象となる主要データソース

会計システム　売上・原価・経費・入出金データ
利益率の算出基盤。最も精度が高く、起点にしやすい。

CRM・SFA　顧客・商談・活動履歴データ
入力率が低いと使えないため、入力運用の確認が前提。

Web・GA4　アクセス・流入経路・問い合わせデータ
受注データと接続して初めて経営指標になる。

販売管理・在庫管理　受発注・出荷・在庫データ
在庫回転率と欠品状況の把握に用いる。

勤怠・人事　労働時間・人員配置・採用データ
生産性指標（一人当たり売上）の分母となる。

Excel・紙の業務データ　現場管理の個別データ
属人化しやすく、最初に所在と手順を明文化すべき対象。

データ棚卸し表の項目（テンプレート）	
データ名	例：月次売上明細
保存場所	システム名・共有フォルダのパス
管理部門	例：経理部／営業部
更新頻度	日次／週次／月次／不定期
利用目的	対応するKPI名を記載する
データ品質	欠損・重複・表記不統一の有無
管理責任者	氏名を記載（部門名では特定しない）

まず選定した経営課題に関係するデータのみを対象とする。
全社一括の棚卸しは着手負荷が大きく、停滞しやすい。

注記｜事実：棚卸し表の7項目は本資料の構成に基づく。解釈：品質と管理責任者の欠落が後工程の手戻り要因になる。提案：課題1つに関係するデータから優先的に記入する。

データを集約・整備する方法

整備は「形式の統一 → 表記の統一 → 誤りの修正 → システム連携 → 運用ルール」の順に進める。全データの一括統合は行わず、重要データから段階的に着手する。

①形式の統一	②表記の統一	③誤りの修正	④システム連携	⑤運用ルール
Excel・CSVの列構成と項目名を統一する。 1行1レコードを守り、結合セル・小計行・注記行を集計元データから排除する。	顧客名・商品名・部門名の表記を統一する。 「株式会社／(株)」「全角／半角」の混在は集計単位の分断を招く。マスタを1つに定める。	重複・欠損・入力ミスを修正する。 修正で終わらせず、入力規則の設定や選択式への変更で再発を防ぐ。	各システムのデータを共通キーで接続する。 顧客コード・商品コードの対応表を用意し、手作業の転記を減らす。	更新頻度と管理責任者を決めて文書化する。 ここを定めない限り、整備した状態は数か月で崩れる。

段階着手の原則：一度にすべてを統合しない。選定した経営課題のKPIに必要なデータのみを対象とし、①〜③を先行させる。
④のシステム連携は、手作業の集計が定例化して初めて投資判断の対象となる。

注記｜事実：整備手順は本資料の構成に基づく。解釈：表記不統一は集計単位の分断として利益率の誤認を生む。提案：③まで完了した時点で一度可視化を試み、追加整備の必要性を判断する。

Excelから始めるデータ活用

BIツールの導入は必須ではない。既存のExcelでも「1つの明細表 → ピボットで分解 → Power Queryで自動化」まで進めれば、意思決定に足る可視化が実現できる。

Excelでの実践ステップ

1 明細表を1つに集約する
売上・利益・顧客情報を1行1取引の形式で1つの表にまとめる。この土台がないまま集計を重ねると、数字の再現ができない。

2 ピボットテーブルで切り口別に集計する
商品別・顧客別・担当者別・月別に瞬時に分解する。関数による集計表を手作業で組む必要はない。

3 Power Queryで定型集計を自動化する
複数ファイルの結合・列の整形・表記の置換を手順として保存し、翌月は更新ボタンのみで再現する。

4 グラフと条件付き書式で変化を可視化する
前月比・予算比の差を色で示し、閾値超過を目視で検知できる状態にする。

Excel運用を続ける場合の限界

- ファイルが複数版に分岐し、どれが最新か判別できなくなる
- 同時編集と権限管理に制約があり、部門横断の共有が難しい
- データ件数の増加に伴い動作が重くなる
- 数式の参照崩れが発生しても検知されにくい
- 集計手順が作成者に属人化する

移行の判断目安
月次の集計作業が定例化し、かつ閲覧者が3部門以上に広がった時点でBIツールを検討する。

注記｜事実：ピボットテーブル・Power QueryはMicrosoft Excelの標準機能。仮説：移行の判断目安（3部門以上）は運用実務に基づく想定値（仮）。提案：まずステップ1〜2を1か月で完了させる。

BIツールを活用した可視化

BIツールの価値は集計作業の消滅と閲覧の常時化にある。評価基準は見栄えではなく「その画面を見て次の行動を決められるか」に置く。

BIツールでできること

・複数システムのデータを接続し、指標を自動更新する
・ダッシュボードで主要指標をリアルタイムに把握する
・グラフをクリックして商品別・顧客別に掘り下げる
・閲覧権限を役職・部門単位で制御する
・PC以外の端末からも同じ数字を参照する

閲覧者ごとに画面を分ける

経営者向け　全社の売上・利益・予算達成率・資金繰りを1画面に集約。詳細は必要時のみ掘り下げる。

部門責任者向け　自部門のKPIと担当者別実績を中心に構成。日次・週次で確認できる粒度にする。

選択肢	主な特徴と適する場面
Power閻I	Microsoft製。Excel・Power Queryとの連携が前提にでき、既存のExcel運用からの移行に適する。
Looker閲tudio	Google製。GA4・スプレッドシートとの接続が容易で、Web関連指標の可視化から始める場合に適する。
既存システムの標準レポート	会計・販売管理システムの標準機能で足りる場合もある。新規導入の前に既存機能を確認する。

設計原則：見栄えより「判断しやすさ」

・1画面の指標は5〜7個までに絞る
・必ず比較対象（前年・前月・予算）を併記する
・色は状態の意味に限定して使う（達成／未達／注意）
・3Dグラフ・過度な装飾は判断を妨げるため使用しない

注記｜事実：ツール名称と提供元は各社公表情報に基づく一般的事実（料金・機能詳細は各社最新情報を要確認）。提案：まず無償・低コストの範囲で試作し、判断に使えるかを検証してから拡大する。

経営ダッシュボードの設計例

経営者向け画面は「当月実績・予算差・推移・採算・顧客・資金」を1画面に収める。すべて比較対象を併記し、異常値が一目で判別できる構成とする。

画面上段：当月の状況（数値はすべて仮定値）

当月売上	予算達成率	営業利益率	顧客継続率
842万円	**96.4%**	**7.8%**	**91.2%**
前年同月比 +6.2%／（仮定値）	予算差 -31万円／（仮定値）	前月 8.5%から低下／（仮定値）	新規獲得 4社／（仮定値）

画面中段・下段：経営者向けダッシュボードの表示項目

① 当月売上と予算達成率
② 売上・利益の月次推移（13か月）
③ 商品別の利益（上位・下位各5件）
④ 顧客別の利益（上位・下位各5件）
⑤ 新規顧客数と既存顧客の継続率
⑥ 営業担当者別の商談・受注状況

⑦ 資金繰りと入出金見込み（3か月先まで）
売上・利益の指標と同一画面に置くことで、成長投資と資金余力を同時に判断できる。

設計時の3つのポイント

1. 重要指標を1画面にまとめる
スクロールや画面遷移を前提にすると、確認が定着しない。

2. 前年・前月・予算と比較する
単独の実績値だけでは良否を判断できない。

3. 異常値をすぐ発見できるようにする
閾値を定め、逸脱時のみ色で示す。常時の色分けは注意を鈍らせる。

注記｜仮説：上段カードの数値はすべて仮定値であり、実在企業の実績ではない（仮）。事実：表示項目7点は本資料の構成に基づく。提案：まず①②③の3指標のみで試作する。

データを会議と意思決定に組み込む

可視化が定着するのは、それが定例会議の議題に組み込まれた時点である。会議の時間を数字の報告から、原因の分析と打ち手の決定へ移す。

会議の基本サイクル（毎回同じ順序で進行する）

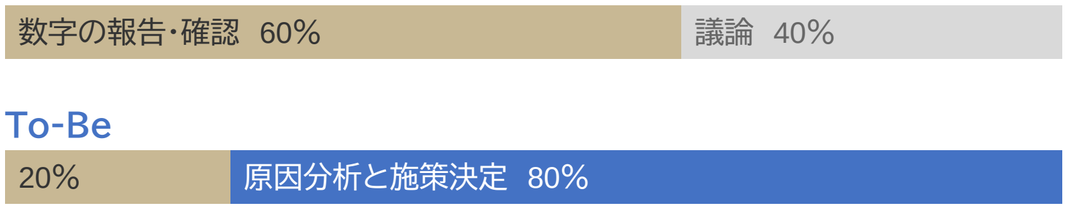
① 事実を確認する	② 原因を分析する	③ 改善施策を決める	④ 担当と期限を設定	⑤ 結果を検証する
ダッシュボードで実績と予算差を確認する。報告に時間を使わず、事前に各自が閲覧しておく。	差が出た指標を商品・顧客・担当者の軸で掘り下げ、要因を特定する。ここに最も時間を配分する。	実行可能な打ち手を絞って決定する。案の列挙で終わらせず、必ず1つ以上を決議する。	施策・責任者・期限・目標値の4点セットで記録する。責任者は部門名ではなく個人名で指定する。	次回会議の冒頭で目標値との差を確認し、継続・修正・中止を判断する。

⑤の検証結果を次サイクルの①に接続する —— 検証を省略した会議は、施策の是非が永久に不明のまま積み残される

定着のための運用ルール

- 会議前の資料作成を自動化し、作成工数をゼロに近づける
- KPIごとに担当者を1名割り当てる（共同責任にしない）
- 決定事項は施策・責任者・期限・目標値の形式で記録する
- 議事録の冒頭に前回施策の検証結果欄を固定で設ける

会議の時間配分を組み替える（仮定値）

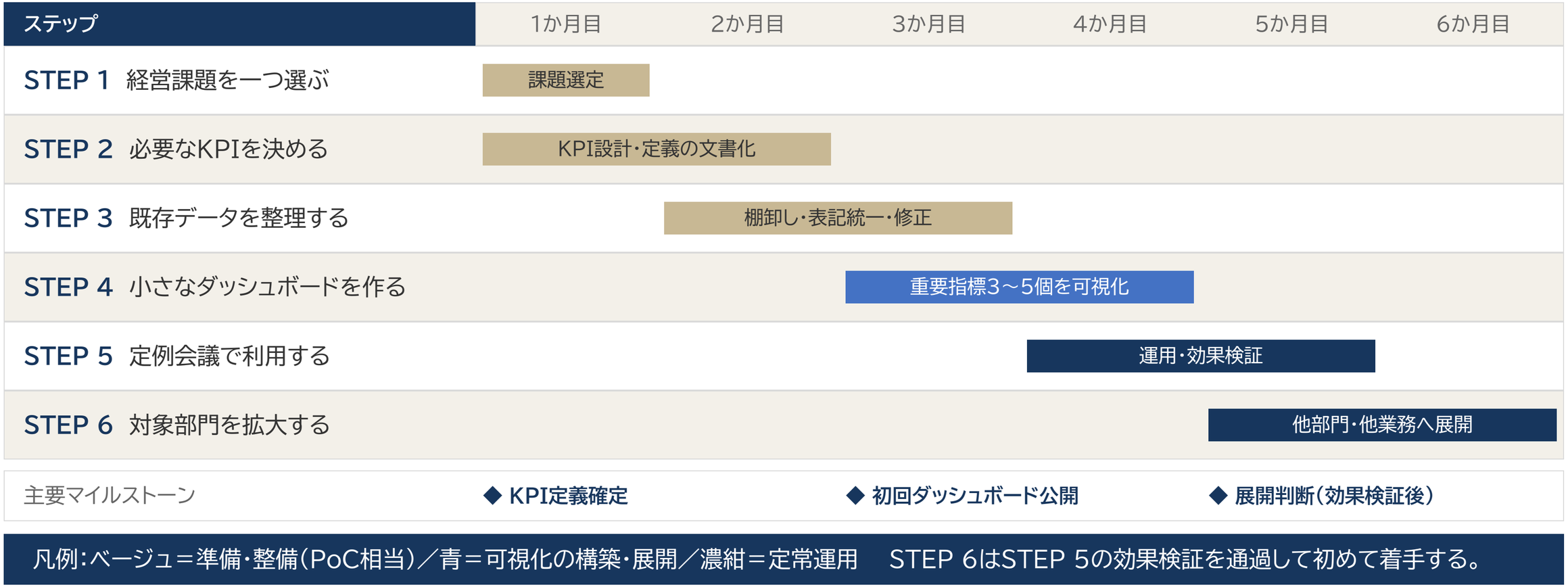


注記｜事実：5段階サイクルは本資料の構成に基づく。仮説：右下の時間配分（60→20%）は目標イメージを示す仮定値であり実測値ではない（仮）。提案：まず議事録の様式変更から着手する。

失敗しない導入ステップ

課題1つ・指標3～5個・1部門から始め、定例会議での運用が定着してから対象を広げる。全社同時展開は定着前に停滞する主要因となる。

導入ロードマップ（期間はすべて仮定値・6か月モデル）



凡例：ベージュ＝準備・整備（PoC相当）／青＝可視化の構築・展開／濃紺＝定常運用　STEP 6はSTEP 5の効果検証を通過して初めて着手する。

注記｜事実：6ステップは本資料の構成に基づく。仮説：各ステップの所要期間（計6か月）は標準的な進行を想定した仮定値（仮）。提案：STEP 4は完成度より公開の早さを優先する。

まとめ・ご相談のご案内

データドリブン経営は大規模なシステム導入から始める必要はない。経営課題とKPIを明確にし、既存のExcelと業務データから小さく始めて改善を継続することが成功要因である。

大規模投資は不要

システム刷新を前提にしない。既存の会計・販売・顧客データが出発点となる。

課題とKPIの明確化

「データありき」ではなく「経営課題ありき」。指標は3〜5個に絞る。

Excelからでも開始可能

明細表の集約とピボット集計で、意思決定に足る可視化は実現できる。

小さく始め、継続する

1課題・1部門から着手し、定例会議での検証サイクルを定着させる。

ご相談いただける内容

- 自社のデータ活用状況を診断したい
- 経営ダッシュボードを構築したい
- Excelで分散しているデータを整理したい
- 導入計画の策定を相談したい

「データはあるものの活用できていない」という企業向けに、現状整理からKPI設計、データ可視化、運用定着までを一貫して支援します。

Start Challenge Consulting
info@startchg.com ／ 担当：平出

注記｜提案：まずP7の簡易チェックで自社の成熟度を確認し、P8の課題選定から着手することを推奨する。お問い合わせ先の詳細はP19に記載。

お問い合わせ

現状整理からKPI設計、データ可視化、運用定着まで一貫して支援します。まずは自社のデータ活用状況の確認から、お気軽にご相談ください。

発行元



Start Challenge Consulting co., ltd.

挑む力が、世界を照らす

ご連絡先

会社名	Start Challenge Consulting
メール	info@startchg.com
担当	平出

お問い合わせの際にお知らせいただきたい事項

・現在の課題（売上／利益率／営業効率／在庫／業務時間 など）
・現在ご利用中のシステム（会計・販売管理・CRM・Excel など）
・想定される検討時期

「データはあるものの活用できていない」段階からのご相談を歓迎します。
本資料P7の簡易チェック結果をお持ちいただくと、初回のご相談から具体的な進め方をご提示できます。

注記｜提案：まずP7の簡易チェックで自社の成熟度をご確認のうえ、P8の課題選定についてご相談ください。