
株式会社START WITH WHY

IT以外のBtoB業界別 営業KPI設計テンプレート

食品卸・ヘルスケア・ホテル・製造・建設
5業界の実働数値モデル

2026年版

株式会社START WITH WHY

営業コンサルティング・営業代行「グロース支援スタジオ」運営

IT以外のBtoB領域 200社超の支援実績

<https://sw2.jp> / 本資料の無断転載・再配布は禁止いたします。

はじめに

SaaS業界で流通している営業KPIのテンプレートは、「MRR」「ARR」「チャーンレート」「CAC/LTV比」といった指標を前提に設計されています。しかし、これらの指標は単価が数万円～数十万円のサブスクリプションモデルに最適化されたものであり、IT以外のBtoB業界（食品卸・ヘルスケア・ホテル・製造・建設など）にそのまま適用しても機能しません。

IT以外のBtoB業界でSaaS型KPIが機能しない3つの理由

1. **単価と決裁プロセスが違う**：商談1件あたり数百万～数千万円、決裁期間は6～12ヶ月以上が一般的
2. **リピート/解約の概念が違う**：サブスクではなくスポット発注 + 反復取引が主。チャーンレート概念を適用できない
3. **営業チャネルが違う**：デジタル広告主体のSaaSと違い、紹介・展示会・リアル商談の比重が依然として大きい

本資料で提供するもの

- ・ IT以外のBtoB 5業界の営業KPIテンプレート（業界特性を反映した数値モデル）
- ・ KPI設計の5ステップ（共通フレームワーク）
- ・ 週次・月次レポートのサンプル
- ・ KPI設計で発生しがちな失敗8パターン

本資料の使い方

自社業界に最も近いテンプレから開始し、「初期値」を自社過去実績に置き換えてください。3ヶ月運用後に数値を再調整するのが最も成果が出やすい運用方法です。

KPI設計の5ステップ（共通フレーム）

ステップ1：ゴール数値の確定

年間売上目標 → 四半期 → 月次に分解。この段階で「受注単価平均」「受注件数目標」を確定させます。

ステップ2：商談→受注のCVRを過去実績から算出

過去12ヶ月の商談数と受注数から平均CVRを出します。データがない場合は業界平均（本資料の業界別ページ参照）を初期値に。

ステップ3：必要商談数を逆算

月次受注目標 ÷ 商談→受注CVR = 月次必要商談数。これがフィールドセールス部隊の最重要KPI。

ステップ4：必要アポ数を逆算

月次必要商談数 ÷ アポ→商談化率 = 月次必要アポ数。インサイドセールス・代行会社の最重要KPI。

ステップ5：必要アプローチ数を逆算

月次必要アポ数 ÷ アプローチ→アポCVR = 月次必要アプローチ件数（コール数・メール送信数・訪問数）。

共通の落とし穴

ステップ2のCVRを楽観的に設定するとステップ5の必要数が過小評価され、実働で目標に届かなくなります。必ず過去実績ベース、または業界下限値を初期値にしてください。

業界特性

- ・ 決裁者は商品部・バイヤー（スーパー/外食/ホテル向け）
- ・ 決裁サイクル：展示会→商談→試食→稟議→導入で平均4～8ヶ月
- ・ 季節商品は年1回の導入チャンス、通年商品は四半期ごと
- ・ 単価帯：1アイテムあたり月次取引10万～500万円

KPIテンプレート

01. 月次新規アプローチ数

電話 + メール + DM + 展示会名刺交換 の合計

目標：月200～400件（営業1名あたり）／アプローチ→アポCVR目安：3～6%

02. 月次アポ数

初回面談設定件数（オンライン + 訪問）

目標：月8～15件／アポ→商談化率目安：50～70%

03. 試食・サンプル提出件数

食品業界固有：商談後、試食会・サンプル評価に進んだ案件数

目標：月4～8件／試食→本格商談CVR目安：40～60%

04. 商談→受注CVR

受注件数 ÷ 本格商談件数

目安：15～25%（業界・商材で変動）

05. 平均受注単価（初年度）

初回取引金額（12ヶ月換算）

目安：200万～1,500万円／年

06. リピート率（2年目継続率）

2年目も取引継続した顧客数 ÷ 初年度受注顧客数

目安：60～80%（業界平均より10pt高めを目指す）

業界特性

- ・ 決裁者は事務長・理事長・施設長（規模により異なる）
- ・ 決裁サイクル：6～12ヶ月（理事会・予算期の影響大）
- ・ 紹介・学会・展示会からの流入が主。コールドコールは効きにくい
- ・ 単価帯：月次5万～100万円、年間60万～1,500万円

KPIテンプレート

01. 紹介経由アプローチ数

既存顧客・学会・医師会などからの紹介件数

目標：月5～10件／紹介→アポCVR：60～80%

02. コールドアプローチ数

電話 + FAX + DM の合計

目標：月300～500件／アプローチ→アポCVR：1～3%

03. 月次アポ数

事務長・理事長との面談設定件数

目標：月6～12件／アポ→商談化率：40～60%

04. 見積提出→稟議進行率

院内稟議に回った案件数 ÷ 見積提出数

目安：50～70%（院内稟議前で止まる案件が多い）

05. 稟議→受注CVR

受注数 ÷ 院内稟議進行数

目安：30～50%／平均決裁期間：3～6ヶ月

06. 平均受注単価 / 継続率

初年度取引金額 / 2年目継続率

単価：300万～1,200万円／継続率：75～90%

業界特性

- ・ 決裁者は総支配人・オーナー・親会社事業部長
- ・ 決裁サイクル：3～9ヶ月（オンシーズンの直前は商談不可）
- ・ シーズン前（春・秋）に発注が集中。商談タイミングが需要シーズンの3～6ヶ月前
- ・ 単価帯：月次10万～200万円、初期導入費別途

KPIテンプレート

01. エリア別アプローチ数

温泉地・都市別にセグメントしたアプローチ件数

目標：月250～450件／アプローチ→アポCVR：2～4%

02. シーズン前アポ集中度

アポ数 ÷ シーズン3～6ヶ月前の集中期間

春商戦は10～12月、秋商戦は4～6月にアポの60%以上を集中

03. 現地訪問商談率

現地訪問商談 ÷ 初回アポ

目安：50～70%（現地訪問が受注率を大幅に上げる）

04. 商談→受注CVR

受注数 ÷ 商談数

目安：20～35%（シーズン期は高め）

05. 平均受注単価（初期 + 年間）

初期導入費 + 月次×12ヶ月

目安：200万～800万円／年

業界特性

- ・ 決裁者は工場長・購買部長・技術部長（多層稟議）
- ・ 決裁サイクル：6～18ヶ月（大型設備は年単位）
- ・ 技術検証（PoC）フェーズが長く、営業だけでは完結しない
- ・ 単価帯：数百万～数億円（スポット受注）

KPIテンプレート

01. 展示会・専門誌経由リード数

展示会名刺 + 専門誌資料請求 + Webリード

目標：月30～80件／リード→アポCVR：10～20%

02. 技術担当との技術面談率

技術面談実施数 ÷ 初回商談数

目安：50～70%（技術面談に進まない案件は受注しない）

03. PoC（技術検証）実施率

PoC着手数 ÷ 技術面談進行数

目安：30～50%／PoC期間：2～6ヶ月

04. PoC→本受注CVR

本受注数 ÷ PoC実施数

目安：40～60%（PoC通過後は受注率が大きく上がる）

05. 見積→受注期間

見積提出→受注までの平均日数

目安：90～180日（大型設備は1年以上）

業界特性

- ・ 決裁者は工事部長・支店長・設計室長
- ・ 決裁サイクル：3～9ヶ月（案件規模で変動大）
- ・ 公共案件・民間案件で営業プロセスが大きく異なる
- ・ 単価帯：100万～数千万円（スポット）

KPIテンプレート

01. 支店・現場別アプローチ数

支店・現場単位にセグメントしたアプローチ

目標：月150～300件／アプローチ→アポCVR：3～6%

02. 現場訪問商談率

現場訪問商談 ÷ 初回アポ

目安：60～80%（建設業界は現場主義）

03. 見積→受注CVR

受注数 ÷ 見積提出数

目安：20～40%（公共案件は競合多数）

04. 平均受注単価 / スポット受注率

1案件平均単価 / スポット vs 継続取引比率

単価：300万～3,000万円／スポット：継続＝7:3

KPI設計チェックリスト（12項目）

No	チェック項目
1	年間売上目標から月次目標まで分解できているか
2	受注単価は過去12ヶ月実績の中央値で設定されているか（平均値ではなく）
3	商談→受注CVRは過去実績 or 業界平均のどちらを使うか決まっているか
4	アポ→商談化率の定義が社内で統一されているか
5	アプローチ手段（電話/メール/訪問/展示会）別にKPIが分離されているか
6	季節変動・シーズン性がKPIに反映されているか
7	新規 / 既存 / 紹介経由のKPIが分離されているか
8	KPI未達時のアラート基準（月次・週次）が定まっているか
9	KPI改訂タイミング（3ヶ月ごと・半年ごと）が決まっているか
10	個人KPIとチームKPIの関係が説明できるか
11	ボトルネックKPIの特定方法（前月比・目標比）が決まっているか
12	KPIダッシュボードの閲覧権限・更新頻度が決まっているか

週次・月次レポートのサンプル

週次レポート（5項目）

- 週間アプローチ数 / アポ数 / 商談数（目標vs実績）
- ボトルネックの指摘（CVRが目標を下回っている箇所）
- 翌週の重点アクション3つ
- 予想される障害・リスク（季節性・競合動向）
- 個別案件TOP5の進捗

月次レポート（8項目）

1. 月次サマリー（売上・受注・商談）
2. KPI一覧（全指標の目標vs実績）
3. ファネル分析（アプローチ→受注までの各段階）
4. セグメント別パフォーマンス（業界・エリア・商材）
5. 上位顧客TOP10の動向
6. 失注案件10件の原因分析
7. 翌月のフォーカス施策3つ
8. 翌3ヶ月のフォーキャスト（受注見込み件数・金額）

KPI設計のよくある失敗8パターン

失敗01：SaaS型KPIをそのまま流用

MRR・チャーンレートなどIT以外のBtoBに合わない指標を使い、実態と乖離。自社業界のテンプレから作り直す。

失敗02：アポ数だけを追って質が崩壊

アポ数は増えるが商談化率が下がる。「商談化率×受注率」で評価する複合指標に切り替える。

失敗03：個人目標の合計が組織目標と合っていない

個人目標の合計が組織目標を下回る or 大きく上回るケース。四半期ごとに整合性チェックを。

失敗04：KPIが多すぎて現場が形骸化

15項目以上は機能しない。優先5項目 + 補助5項目の計10項目以内に絞る。

失敗05：達成容易なKPIばかり設定

100%達成率なのに売上目標未達。KPIのストレッチ度合いを見直す。

失敗06：季節性を反映しない

月次一律目標にすると繁忙期に未達、閑散期に過大達成が出る。月次の傾斜配分を設計。

失敗07：レポートが「数字の報告」で終わる

「なぜ」と「次の打ち手」が無いレポートは意思決定を生まない。原因分析 + 改善プランまでを含める。

失敗08：KPIを改訂しない

1年間同じKPIで運用。市場変化・内部変化に追従できず、指標が形骸化。3～6ヶ月ごとに再調整を。

自社のKPI設計を無料で壁打ち（60分）

株式会社START WITH WHY では、本資料のテンプレートをベースに、
あなたの業界・商材に即したKPI設計の初期案を無料で壁打ちします。

IT以外のBtoB領域 200社超の支援経験から、
業界特性を踏まえた実効性のある数値モデルをご提案します。

sw2.jp/contact/

発行: 株式会社START WITH WHY / 2026年4月版
<https://sw2.jp> / 本資料の無断転載・再配布は禁止いたします。