

経営相談 Q & A

ビジネスマンに必要な数字力を磨くコツ

Q

感覚でモノを言ったり、考えたり、感覚で判断・行動したりする従業員が多くて困っています。ただ、管理者である私自身も、決して数字に強いとは言えず、どのように数字力を磨けば良いかわかりません。収益環境が厳しくなるなか、社内の様々な場面において数字で把握し、数字で考えることができる体制を整えたいと考えています。数字力を磨くためのポイントや注意点などについて教えて下さい。

A

数字を把握する、数字で考える、数字で伝える、の三つの切り口で数字力を磨くコツを解説します。

1. 数字を把握する

情報のインプットを間違えると、アウトプットも的外れになります。偏った見方で情報収集すると、自分の都合の良い情報しか目に入りません。フラットな状態で情報を集めることが大切です。

(1) 基本的な考え方、習慣化すべきこと

- ①人口やGDPなど、主要な数字の定義とその実数（大まかな数字で十分）を知る、覚える。
- ②普段から身近な数値を意識して集める。
- ③疑問に思ったらすぐに調べる、都度確認する。
- ④日頃から街に出て色々な数字に触れ、自分の皮膚感覚・常識と比較しながらモノを見る。
- ⑤日常的かつ長期的に同じ数字を追いかける。例えば、日本経済新聞の月曜日の「景気指標」等を参考に同じ項目の数字を継続して見る。

(2) 社内の体制づくり、従業員の指導方法等

- ①従業員に経営内容を公開し、透明性を高める。
- ②社内で様々な業務の「見える化」を進める。
- ③曖昧用語を社内から一掃する。会議や日常のやりとりで数値を意識させ、目標や仕事には必ず期限と数字を入れる。
- ④自社の数字を定点観測し、季節変動や曜日による違いなど、数字変動の癖を把握する。
- ⑤数字に表れない問題（モラルやスキルの低さな

ど）が存在することを意識する。

(3) 数字・情報を把握する際の注意点

- ①情報収集に時間をかけすぎない。
- ②情報の前提・結論を疑う。信憑性を見極める。
 - ・アンケートの場合、サンプルが少な過ぎないか、回答者や選択肢等に偏りがいないか、質問の定義が曖昧でないかなど。
 - ・結論ありきの情報ではないかも確認を。
- ③加工済み情報は、安易に鵜呑みせず、生情報（原データ）から自分で検証する。資料の作成側は、事実をできるだけ良く見せたり、不都合なことを小さく見せたり（あえて公表しなかったり）する必要があることを理解しておく。
- ④定性的情報を定量的情報、数字に置き換える。
- ⑤特定の数字にこだわり過ぎない。KPI（重要業績評価指標）を設定し、日次・週次など一定期間ごとに進捗管理する。例：「売上向上」の場合は「引き合い案件数」「顧客訪問回数」など。

2. 数字で考える

常に数値化して考える癖をつけます。適切な仮説を立てるためには、常識を疑うことが重要。分析は主観的・恣意的な行為であり、敢えて自分の思考パターンと異なる方法を試したり、少数意見を拾って別角度から分析したりすることが必要。

(1) 全体を把握する、全体から部分を捉える

- ①まずは大きな数字から把握する。細かい箇所ばかりを見過ぎると、全体を見失いやすい。桁違

いだけしなければ、上二桁を意識すれば大丈夫。

- ②常に母数（全体数）、絶対額を意識する。
- ③全体の中での位置づけ（割合、順位）を考える。
全体や平均だけではなく、個別の数字を見る。
- ④重要度を加味して捉える。加重倍率を掛ける。
- ⑤わかりやすい母数で考える。

例：「奈良県がもし100人の街だったら」「全店舗を100坪だとして再計算すると」

- ⑥「パレートの法則」（80：20の法則）や「ハイソックスの法則」（1：29：300の法則）等の数字が入った法則を活用し、問題の当たりをつける。

（2）要素ごとに分解する、分けて考える

例：売上＝（顧客数×利用回数）×客単価

（3）比べる〔数字は比較して初めて意味を持つ〕

- ①時系列で見る。変化率を意識する。
財務データは3～5年、顧客数や単価などの経営指数は1～2年が基本的な期間設定となる。
- ②他社や他国のデータと比較する。
- ③平均、正常値、基準値等と比較する。
- ④数字と数字を関連付ける。例えば、売上高の伸び率を見る際には総資産の増減率も見る。

（4）単位当たりを意識する、小さくして考える

例：1人当たり、1個当たり、1坪当たり

（5）数字で考える際の注意点

- ①具体的な数値目標を立てる。数字を細かく落とし込むほど「やるべきこと」が見えてくる。
- ②平均という言葉に騙されてはいけない。標準偏差（データのバラツキ具合）を意識し、山の形を見極める。左右対称の正規分布のように、必ずしも平均値付近に値が多いとは限らない。
- ③相関関係の強弱を考慮する。相関関係があっても、因果関係があるとは言い切れない。
- ④問題の先送りや意思決定の先延ばし等により発生する、見えない損失「機会損失」を意識する。
- ⑤将来の価値に影響しない過去のコスト「埋没原価」を意思決定の判断材料にしない。
- ⑥将来に得られる金額を現在の価値に置き換えた「正味現在価値」を意識する。

3. 数字でわかりやすく伝える

（1）見せ方を変える、工夫する

- ①同じ内容でも誰に提示するか、何のために利用するかによって数字の見せ方（金額の単位、図表、比較対象・期間等）を変える。
- ②「割引2%」「50人に1人無料」のように同じ数字・事実でも、見せ方を変えると相手に与える印象・インパクトが違う。100万円の自動車は「20万円引き」、1,000円のTシャツは「20%引き」など、価格帯によって表示方法を使い分ける。
- ③重要度に応じて文字の大きさや太さ、色を変えるなどの工夫をする。
- ④増減率や構成比の%表示だけではなく、絶対額やn数（サンプル数）の表示も行う。
- ⑤最低限3つの価格帯を作る。人は「特上・上・並」の上など、三つのうち真ん中を選んでしまう行動特性があるため、売りたい商品の他に1ランク上と1ランク下の価格帯の商品を設定する。
- ⑥プレゼンでは、クイズ化、ランキングやたとえの使用、身近な単位への落とし込みなどを行う。

（2）マジックナンバーを意識する

- ①「1」：主張をあえて一つに絞る。
- ②「3」：普通・順調・最悪の3パターンのシナリオを作る。「ポイントは3つあります」と述べる。
- ③「4」：縦軸・横軸で4象限からなるマトリックス（SWOT分析、PPM等）を作って整理する。
- ④「5」：資料は5つ以内の大項目を提示し、派生する詳細な内容は中項目・小項目とする。
- ⑤「7」：分類・提示する項目数の上限。

（3）数字で伝える際の注意点

- ①数字は根拠と前提を明らかにする。
- ②「すごく」「劇的に」など、誇張表現や情緒的な表現は避ける。
- ③数字を使いすぎると逆に説得力が無くなる。
- ④アンカリング（最初に提示された情報に意識が行ってしまうこと）の発生に留意する。
- ⑤細かな情報を取って切り捨てることも重要。
- ⑥表とグラフを使い分ける。（島田清彦）