

表面の数値だけ  
なぞっていても  
真実は見えない!!

数字の意味を  
知るための

# 「数値力」の磨き方

税理士  
平井 満広

3 5 1 %  
× の % 4 6

「売上が10%減った」と聞いたとき、あなたはどうか感じるでしょうか。「不景気で減収になったのかな」と単純に考えているようでは経理ウーマン失格です。「数値力」のある人なら「客単価はどのくらいだろう」「利益率はどのくらいだろう」と直感的に考えるはず。経理担当者には必須の「数値力」の磨き方をお教えします。

「数値力」とは構成要素を整理する力だ

スーパーやコンビニでレジに並んだとき、他のレジの方が進むのが速くて「失敗した!」と感じたことはないですか。そんな失敗を繰り返したくないあなたには、「数値力」を磨くことをおすすめします。

では、「数値力」とはなんなのでしょう。か。「数値力」というのは単に計算が

早いとか暗算が得意、といった力のことではなく、「数値の構成要素を整理できる力」のことです。

レジの行列を例にとって考えてみましょう。A、B、C三つのレジにそれぞれ3人、4人、5人の行列ができているとき、行列が進むのが最も速いのはどのレジでしょうか。

単純に並んでいる人数だけで判断すると、Aのレジが速そうですが、数値力のある人はそれだけでは結論を出しません。たとえば、買い物をした商品の量が多いとレジを通すのに時間がかかって行列の進むスピードが遅くなりそうですね。

そこで人数だけでなく、並んでいる人の買い物カゴの中身も判断材料に加えます。

行列に並んでいる人たちの買い物カゴを眺めてみると、A、B、Cの行列の商品の数の合計は列ごとに45個、10個、20個程度あります。「商品をレジ

に打つ時間を1個当たり4秒」、「お客様の精算にかかる時間を1人当たり10秒」として行列の進むスピードを計算すると、次のとおりになります。

(Aのレジ) 45個×4秒+3名×10秒  
= 210秒  
(Bのレジ) 10個×4秒+4名×10秒  
= 80秒  
(Cのレジ) 20個×4秒+5名×10秒  
= 130秒

この計算結果から判断すると、行列の進むスピードが最も速いのは「Bのレジ」のようです。行列の人数が少ないからと、Aのレジに並んでいたら一番遅かったかもしれません。

このように「レジの進むスピード」は「買い物をする商品の数」と「並んでいる人数」の二つの要素で構成されている、と整理して考えるのが「数値力」です。

数値力を経営に活かす

「数値力」の身近な活用方法としてレジの行列の事例をご紹介しますが、「数値力」は経営数値にも応用することができま。今度は「売上」を事例にして考えてみましょう。

当社(ドラッグストア)の今期4月の売上は180万円でした。前年同月の売上は200万円だったので、前年比10%のマイナスとなります。単純にこの数字だけで判断すると「今期はスタートから幸先が悪いなあ」と暗い気持ちになつてしまいがちですが、「数値力」を活かすためにはここからが本番です。先程の事例と同じく、まずは数値の構成要素から考えてみましょう。経営数値のように「金額」が単位となっている数値の場合は、はじめに「価格」

と「数量」に分解します。ドラッグストアのような小売業の売上ならば、以下のように「平均客単価」と「来店客数」に分けることができます。

・前年売上2000万円 @ 8000 × 2500人  
 ・当年売上180万円 @ 750 × 2400人

このように金額を単価と数量に分解することで「平均単価50円マイナス」、「来店客数100人マイナス」と売上が下がった原因を整理することができます。

さらに原因を詳しく調べるために今度は来店客数を「固定客数」と「来店日数」とに分解すると、次のようになります。

・前年来店客数2500人 @ 5000人 × 5日

・当年来店客数2400人 @ 8000人 × 3日

こうしてみると「固定客は300人増えた」ものの、「1人当たりの来店日数は2日落ち込んだ」ことが来店客数の減った原因だと推測できます。もっと詳しく調べるために来店日数を「営業日数」と「来店間隔」（何日に1度の頻度で来店するか）に分解してみます。

・前年来店日数5日 @ 30日 / 6日（に1度）  
 ・当年来店客数3日 @ 30日 / 10日（に1度）

以上の考え方を整理すると、各年の売上金額は以下になります。

・前年売上2000万円 @ 8000 × 500人 × 30日 / 6日

・当年売上180万円 @ 750 × 800人 × 30日 / 10日

このように売上の構成要素を分解することで、たとえば「客単価を50円（6・25%）下げて新規の固定客を300名獲得（60%増）したものの、来店間隔が6日に一度から10日に一度に落ちこんだ（40%減）ため、売上が10%マイナスになった。売上アップのためには固定客の来店間隔を短くすることが課題だ」といった改善の方向性を立てることができます。

ここまで数字を細かく分解して問題を絞って分析することができれば、「曜日別のセールを企画してお客様を飽きさせないように工夫しよう！」といった前向きなアイデアも浮かんできそうですね。最初の頃の暗い気持ちもどこかへ吹き飛んでしまします。

このように「数値力」は、経営数値を細かく分析して会社の問題点を絞り

込み改善の方向性を示す、という活かし方ができます。経営者の有能な右腕にステップアップしたい経営ウーマンにとって「数値力」は欠かせないスキルなのです。



「数値力」は普段の生活だけでなく、



イラスト・山口まぐ

経営の業務でも役に立つことがご理解いただけたところで、今度は「数値力」を鍛えるには具体的に何をしたらよいのかご紹介したいと思います。冒頭でもご紹介しましたが「数値力」とは、単純に計算が得意、というモノではありません。どちらかというと、数値の背景に疑問を持つ、ヒト・モノ・カネの流れを理解する、数値を改善する方法を検討するといった「考える力」に近いモノになります。特別

な才能がなくても普段の心がけですぐに力がつきます。

(1) 細分化する

「数値力」を鍛えるためには、数字の背景に疑問を持つことが大切です。そのためまずは数値を細分化するクセをつけましょう。

たとえば新聞などで「年商6000億円」という記事を見たら「1日約16億円の売上」、「全国3200店舗」ならば「1店舗1日50万円」、「客単価500円」なら「1店舗1日1000人の来店数」というように、自然に数字を細かく分けて考えるようになるのが理想です。

ちなみに数字を細分化する際のコツとしては①月、日、時間など期間を「分割」してみる、②店舗、商品、事業などの種類に「分類」してみる、③金額と人数や数量などに「分解」してみる、の三つです。

とりあえず数値を見たらさまざまな切り口で細分化してみましよう。

### (2) 現場を知る

「数値力」を鍛えるには、ヒト・モノ・カネの流れを把握するのが不可欠です。ところが、経理のような管理部門の担当者には、現場で起こっている事は把握しにくい面があります。

たとえば、工場から報告されてくる原材料の購入数量が倉庫の在庫数量・製品の販売数量と比較して多いので現場に確認をしにいくと、倉庫以外に原料を保管していたり無断で廃棄したりしていた、ということがよく聞かれます。

こうした情報は、本社で書類を眺めているだけでは把握できません。「数値力」を鍛えるためには、現場担当者に業務の流れの話を書く、実際に現場を見て状況を確認するといった姿勢も大切になります。

### (3) 数値の改善を検討する

ダイエットに真剣に取り組んでいる人は「どういった食事をどれくらい摂取すると体重がいくら増えるのか」「どういった運動をどれくらい行なうと体重がいくら減るのか」といったことをしっかりと把握しています。

経理担当者であれば、同じように「どういうときに売上がいくら増えるのか」「どうなったらコストや経費がいくら減るのか」といった経営数値が変化する要因を把握しておくことも大切です。

そのためには、日頃から数値の変化に気を配っておくことはもちろん、なぜそうした変化が起こったのかを考えるクセをつけておくことも大切です。こうしたことを繰り返すことで、数値の改善方法を検討する力が身につきます。

### 数値力の活かし方

「数値力」が鍛えられると、経営の場面でどのように活用することができるようになるのか。今度は、スーパーのレジスタッフの人員費を削減するためにどうしたらよいか、というテーマをお店の経営者側の立場になって考えてみます。

#### (1) 20%のコスト削減

あるスーパーでは、黒字確保のために人員費の削減が急務となっています。なかでも、ピーク時のレジスタッフのパート従業員の人員費は20%削減する必要があります。

時給は今以上に下げられないので、コスト削減のためには人数を20%減らすしかありません。

会社としては現在、5台稼働しているレジを4台に減らして、そのまま人数も5名から4名に減らしたいと考えています。しかし現場からは「1人でも減ったらレジがまわらない！」と猛反対を受けていて、なかなかコスト削減の取組みは進みません。

実際にピークの時間帯の客数を調べたところ、90分で約300名のお客様が買い物をしていることが分かりました。今はレジが5台あるので1台当た



りに直すと60名になります。これを1台減らして4台にすると、1台当たり75名と1.25倍になります。

何の対策もしないで単純にレジの人数を減らしてしまつては、待ち時間が伸びてしまつてお客様に不満を与えてしまう可能性があります。結果的に売上が減つてしまつては、コスト削減の意味がなくなります。

お客様の不満を招かずに、かつ業務の負担を減らすにはどうしたらよいか。それを考えるために、レジ作業の流れをもう少し詳しく調べてみることにしましょう。

#### (2) 流れを調べる

レジ作業の流れを詳しく調べてみるとおおまかな流れは次のようになっていることが分かりました

- ① 買い物カゴから商品を取り出す
- ② 商品の値段を見る

- ③ レジを打つ
- ④ レジを打った商品を別のカゴに移す

- ⑤ ①〜④を繰り返す
- ⑥ おカネを受け取る
- ⑦ お客様へお釣りを渡す

それぞれの動作にかかる時間をストップウォッチで測つてみると、①〜④の作業で計4秒、⑥、⑦の作業で計10秒かかることが分かりました。また、ピーク時のお客様1名当たりの買い物量は、約20個であることが分かりました。

これらのデータから、ピーク時にはお客様1名当たり90秒(20個×4秒+10秒)かかっていることが推測できます。60名で90分(5400秒)÷90秒×60名)となるので、ピーク時のデータとも整合がとれました。

#### (3) 削減方法を検討する

ここまでのデータから、「お客様1名当たりにかかる作業時間を18秒(90秒×20%)削減できれば、レジの人数を1名減らしても待ち時間は変わらない」という方向性を導き出すことができました。

そこで具体的な作業時間を短縮するための改善策を検討したところ、カウンターの高さをレジスタッフの取り出しやすい高さに調節する、カゴの置き場所をレジに近づける、バーコード読み取り機やお釣りの自動計算機を購入する、代金を受け取るお皿を取りやすい形態に工夫する、といったさまざまな改善案が出されました。

実際にいくつかの改善案を実践したところ、①④の作業が計4秒から3・3秒に、⑥、⑦の作業が計10秒から6秒に、それぞれ短縮させることができました。結果的にこれまでお客様1名当たり90秒かかっていた時間も、72秒(20個×3・3秒+6秒)になり

ました。

その後ピーク時のレジスタッフを1名削減しましたが、大きな混乱もありませんでした。売上を維持しつつ、目標の人件費削減に成功しました。



ご紹介した事例のようにうまくいくとは限りませんが、人件費削減のために、作業の流れを点検して、動作の改善につなげる、というのは「数値力」の上手な活かし方の一つです。

また、今のドラッグストアの事例のように数値を細分化して問題を絞り込む、という場合でも「数値力」は発揮されます。他にも、製造業なら在庫を削減するためにはどれくらいのペースで発注や生産を行なうべきなのか、飲食店なら目標の売上を達成するために何分のペースでお客様を入れ替えるべきなのか、といったことを検討する

際にも「数値力」を活かすことができます。

業種業態や事業の規模にかかわらず、どんな商売にも「数値力」を活かす場面は必ずあります。普段から意識して鍛えて「数値力」をアップさせれば、他の経理担当者にも差をつけることができます。経営者を補佐する有能な幹部へのステップとして、ぜひあなたも「数値力」を磨いてみてください。

### ●ひらい みつひろ

1975年埼玉県生まれ。日本大学文理学部心理学科卒業。中央競馬ヒールセンター(JRA関連企業)、落合会計事務所を経て、KCCSマネジメントコンサルティング(京セラ関連企業)入社。2008年、平井会計事務所開業。【近況】中小企業の社長の多くはどんなに困難な状況でもへこたれません。そうしたお姿を拝見しているところもファイトがわいてきます。みんなで一生懸命に頑張つて励まし合えば、必ず日本中が元気になると信じてます。