

# NBCplus

vol.40



経営  
つて  
出  
会  
い  
だ。  
。



費 祝  
賃  
賃  
料  
品  
金  
費  
費  
費  
費  
理  
旅  
費  
費  
造  
減  
価  
償  
却  
費  
料  
借  
家  
材  
費  
資  
取  
手  
形  
費  
受  
入  
金  
雑  
短期借入金  
業経費  
営書費  
図  
給  
与  
入

御社はどっち?

# 数字をつかう経営

新年度

President  
Topic

## 数字に 翻弄される経営

富士フィルム古森重隆（こもりしげたか）氏は、デジタルカメラの普及に伴い、写真フィルムの需要が急減する中で、写真事業の抜本的な構造改革を決断。一方で、フィルム技術を転用した液晶材料や医療事業などに経営資源をシフトさせて、事業ポートフォリオを大きく転換し、2008年3月期には、V字回復となる過去最高益を達成した。それだけではない、次々と新しい分野で成功を遂げる、誰もが認める敏腕経営者である。

1980年代にはすでに、デジタル化の波が押し寄せるだろうと感じていたというから、その先見力は尋常ではない。氏は、そうしたヨミができたことは「常に様々な情

# 衝撃！社長を 計数オンチにする 経理担当者がいた。

文：NBCコンサルティング株式会社

報を収集していたからだ」とし、情報には  
三つの種類があると持論を展開している。

曰く、「二つ目は明白なメッセージ。完全  
に見えている情報だから、誰にでも読み  
取れ、理解できる情報だ。二つ目がかす  
かな兆候といった、部分的にしか見えな  
い情報だ。断片的に見えるが、全体像は  
不明瞭な状態で存在している。そして三  
番目は、沈黙だ。何かあるはずなのに  
片鱗も見えない。」経営者はこの三つの  
情報を感じ取って判断していくのだと  
いう。「物事には、あることが起きると次  
のことが起きるという連続性・因果律  
のようなものがある。それを掴んでいく  
ことが重要なのだ。」

「経営は必ず数字で結果が現れる」と誰も  
が言うようなことを、古森氏が言うと共に  
重みがある。氏は、「戦略や戦術が確かであつ  
たか、そして社員に遂行力があつたかは、す  
べて数字が答えてくれる」としている。

参考：「PRESIDENT」2015年3月30日号

言わずもがな、経営において「数字」とは  
通信簿。社長に突き付けられた評価とも言  
えよう。日々膨大に横たわる数字を、私た  
ちは経営に活かしているだろうか、それと  
も翻弄されてしまっているだろうか。

弊社代表は倒産する社長の共通点をこのように語っている。

- ① 人情型でお人好し
- ② 聞く耳を持たないワンマンタイプ
- ③ 自信家で傲慢
- ④ 計数・法律オンチ
- ⑤ 技術屋

ドキッとされた読者もいらつしやるかもしれない。とりわけ、「計数オンチ」と自称する社長は実に多い。元来数字が苦手、拒絶反応がある社長は、極力数字を遠退ける傾向にある。「そういうことは経理の〇×くんに一任しているから。」そう席を立ち、数字の話が終わったところを見計らって、スッと席に戻ったりする…。失礼ながら非常に滑稽に映るが、こういう社長は少なくない。特に問題が起らないうちはいいが、こうした社長は概して決断を迫られた究極の局面においても、なかなか決断ができない。

例えば、不採算部門の撤退を役員から提言されると、多くはこう答える。「いや…、俺にはわからないな。撤退は

まだ早いんじゃないか？もう少し頑張らせてみては？」提言したほうがゲンナリする答えである。ここで役員が食い下がる。その事業の現状の売上・コスト・営業利益を丁寧に話す。社長は「ふむふむ」と頷いているが、おそらく耳には入っていないだろう。そこで、役員は三つのシナリオを用意する。今後事業継続していくことを前提に、

①「うまくいかなかったときのケース」  
いわゆるリスクケース、

②「もっとも確度が高いケース」  
ベースケース、

③「予想以上にうまくいったときのケース」  
アップサイドケースである。

1年事業を継続すると、ベースケースでも7千万円の赤字が出ることに、アップサイドケースだったとしても収支はトントン…：そこまで話してようやく社長は「少し検討する」となるのだ。

先ほど、決断を迫られた…と書いたが、そもそも迫られているその時点で、もう決断の時期を逸している。遅いのだ。社長が早期に決断ができないことの要因は、先述の古森氏の言う「情報の吸収の仕方の問題であり、数字を読み解く力の欠如にはかならない。判断する材料がないのだ。材料がないから

想像力に欠ける。明白なメッセージである数字を掴めない、かすかな兆候などの断片情報を重んじられない、沈黙という情報から創造力を高められない社長では、当然これからの潮流をヨミ、決断していくことは難しい…。常に決断を「迫られている」社長は、吸収活動も含めた情報との付き合い方や数字との向き合い方を再考されると良いと思う。

しかしながら、数字に拒絶反応を示す社長からこんな声が聞こえてきそうである…。

#### VOICE 1

「数字は冷たい…！  
経営つてのはね、もつと  
〇×#△なんだよ！（怒）」

おつしやる通り、経営というのはもつと奥が深く、決して数字だけでは判断できないことも往々にあろう。しかし、先述の事例で仮に不採算部門の撤退について、役員から数字に基づいた提言がなかったとしたらどうだろう。

社長がもつとも恐れる冷たい結果、例えば減給やリストラという結果が待っていたのではないだろうか。



# 「数字が重要なことくらい

## わかつているよ!

## けど、俺は昔っから

## そろばんが苦手でね……



## 「照」

そんな社長には、  
脳科学者 茂木健二郎さんの  
コラムを紹介したい。

世界は数字でできている。これは、間違いのないところである。現代の文明を支えている様々な技術・その背景には、物理学の法則がある。その法則は、すべて数式で書ける。素粒子から私たちの身体、宇宙まで、あらゆる物質を支配しているのは、数字なのだ。(中略)例えば、高校生や大学生と話していて、「英語ができない」と相談された時には、まず1分間、即興でスピーチしてもらう。苦勞しながらも、何とかこなしたのを「偉いな!」と褒めた後で、こんな

質問をすることになっている。「君さ、これまでの人生で、今みたいに、即興で英語をしゃべったのって、トータルで何分くらいだと思う?」「えーと、授業を含めて、せいぜい1時間くらいだと思います」「それじゃあ、英語話せないの、あたりまえじゃないか!日本語だったら、1日1時間として15年しゃべってれば、これまでに約5500時間は、即興で話す練習をしていることになるぞ!」そう言つと、「あつ、そうか」と納得してもらえる。「英語がしゃべれない」ということを、まるで宿命のように感じて暗い顔をしている学生にも、数字で説明すると、問題点を理解してもらえるようになるのである。

参考:「PRESIDENT」2015年3月30日号

自分の人生の様々な側面を、「数字」の視点で分析してみると、曖昧にしていたことが明らかにになり、課題が見えてくる。経営も同じ。

戦略や戦術の確かさ、社員の持つ遂行力の是非を明白な形で表わす数字に目をそむけることは、方向指示器を失った船で大海原を航海しているようなものだ。



## 「正直：どの数字を

見ていいかわからない。

# 会社には膨大に 数字が転がっている！



確かに会社には膨大に数字情報があふれている。数字に苦手意識を持つ社長から、「どの数字を見ていいかわからない」という声を聞くことは非常に多い。すべてを見て一つひとつに解をつけていこうとすると、膨大に時間がかかる上に、それこそ社長を悶絶させてしまう…。これぞまさに数字に翻弄されている状態である。

そこで、自社に必要な数字をピックアップすることが重要だ。たとえば、ここ数年の売上の低調に歯止めをかけるべく、今年はとにかく売上目標の達成を重視するという会社であれば、前期同月と比較をしながら、売上推移を見ていくことがよいだろう。

売上一つとっても、その構成要素は

様々。すなわち、売上を伸ばすためにはまず「因数分解」しなくてはならない。

一つの商品の売上を伸ばすにも、まず消費者に商品の存在を認知してもらう必要がある。そしてターゲットになるセグメントの大きさがどの程度で、その中で当該商品を認知している人が何%いて、実際に購入した人は何%で、その中からリピーターになった人は何%か…と紐解いていくのである。因数分解が終了したら、各項目ごとに対策を具体的に検討する。ここまででも、数字を苦手とする社長においては相当なパワーが強いられることだろう。

そこで、重要になってくるのが、欲しい数字のみをまとめてくれる社員の存在である。数字に苦手意識を持つ社長

がそれを克服できない要因の一つとして考えられるのは、あれもこれもと膨大な量の数字を小難しい資料にして提示してくる社員の存在である。例えば、経理社員。仮に会社経営における数字を3つに大別したとすると、それは『お金(キャッシュ)』『会計』『税金』ということになるが、経理社員は会計面での数字について至極細かい説明をしたがる。ボストンコンサルティンググループの日本代表水越豊氏は、「数字は説明の道具ではなく、考える道具」と言うが、経理社員は往々にして数字一つひとつを説明の道具にしがちだ。当人たちが説明に使えたとしても、実際にその説明を受けている社長が「考える道具」として使えているかは別問題。机に広げられた膨大な資料にめまいを起し、結果的に「任せるよ…」とその場から退散したくなってしまう。

経理部門はコントロールセンターでなくてはならないが、経理に精通した人間でないといわれないような資料を膨大につくる、自己顕示欲の塊のような組織に成り下がってしまうことがある。当然その資料はその場でしか使われず、残念ながら経営に活かされることはない。こうした社員には、「重要指

標が何であるか。説明すべきは『考える道具』となる数字であって、それ以外ではない」ことをはっきりと伝えなくてはならない。もう少し突き詰めると、社長自身に、何が重要指標なのかといういくつかの数字のピックアップがない限り、彼らが『考える道具』としての数字を説明してくることはないだろう。

経理担当者は会計処理については非常に詳しいが、自らの仕事を定量化することには疎い。もともと売上や利益といった収益面での貢献をコミットメントする職種ではないため、難しい側面もあるが、社長自身が経理への教育に数字を使っていないことも問題である。自身の業務すら、会社経営に貢献するという観点で定量的に考えられない社員に、一体どうして経営視点での数字の説明ができるのか…。

まずは経理社員の業務を定量化してみることが、経理担当者が経営に役立つ数字の使い方をする第一歩となるかもしれない。

御社の経理担当者の日報を見てみてください。  
こんなことになっていませんか？

# “頑張ったことをアピールすること”を 頑張っている「ダラダラ日報」

## ✉ ダラダラ日報

平成27年3月24日 | 件名：業務日報 | FROM：経理係長 TO：社長

### 本日の業務内容

- メールチェック・電話対応
- 請求書発行
- 入金処理
- 経理スタッフミーティング
- 会議用 業績資料の作成
- 試算表修正

### 所感

毎月のことではあるんですが、月末は請求所発行のピークと業績資料の作成が重なり大忙しです。  
今月はさらに○×さんの定年退職に伴う引継ぎも大量に発生し、  
予期せぬ辞退に皆てんやわんやになっています。  
猫の手も借りたいぐらいです。  
明日は頑張って20時ぐらいまでには  
上がりたいです。  
以上。

誤字やカタカナが  
半角だったり  
かなり読みづらい...

誤字

半角カタカナ

予期できた定年退職  
に対する引継ぎも予期  
できぬこととして  
対策を怠っていた

## ✉ ダラダラ日報を改善すると！

平成27年3月24日 | 件名：業務日報 | FROM：経理係長 TO：社長

### 本日の業務内容

- 8:30～ 9:00 メールチェック、支店への返信や電話対応
- 9:00～12:00 請求書発行
- 13:00～15:00 入金処理
- 15:00～15:20 経理スタッフミーティング
- 15:20～18:00 会議用 業績資料の作成
- 18:00～20:00 試算表修正

業務内容の  
羅列だけは卒業！  
何をいつまでやって  
いたのか明確にする！

重要案件の  
進捗は  
常に報告！

### ⇒ 業績資料進捗状況：

進捗率60%。月初会議用の業績資料は予定通り、今週末3月27日（金）12:00までに提出。

### ■ 重要指標に関して報告

- ・ 昨対で売上が20,000千円落ちています（3月15日時点）。
- ・ 支店では、東京・大阪・名古屋は順調に推移しており、名古屋は昨対まであと500千円です。  
一方減少幅が大きいのが、札幌（-6,000千円）・仙台（-4,500千円）・さいたま（-4,500千円）です。
- ・ 営業部からの報告では2月の営業稼働日が少なかったとされていますが、  
昨年も当然2月は営業稼働日が少なかったわけで、これが直接因果するものではありません。
- ・ 要因としては2点

- ① ○○部長・△△課長が、××事業のため営業稼働ができていないこと
- ② ◇◇への広告出稿後の反響が取れておらず、問い合わせ件数が今月10件（昨対比58%）

### ■ ご検討願いたいこと

- ① については、一旦○○部長・△△課長両名に  
営業稼働にまわっていただくことが現状では最善策と考えております。
  - ② については、販売促進課と連携して、内容推敲した上で、  
今月末ないし来月初旬に再度広告出稿するよう段取りたく考えております。
- 以上2点、ご検討のほど宜しくお願いします。

脱！愚痴メール  
経営に活かせる  
情報を報告

# 数字なき物語も 物語なき数字も 意味はない。



**問題には必ず原因があります。  
また、数字は正直です。  
原因や数字を現実と踏まえることで、  
必ず対策が見えてきます。**

エイチ・アイ・エス 澤田 秀雄(『運をつかむ技術』小学館)

**思い込みや常識を排し、  
数字・ファクト・ロジックによって、  
目標達成に必要な道筋を考え、  
仕事を組み立てていく。  
それが当社の必要としている  
人材であり、私にとって共に仕事が  
やりやすい相手でもあります。**

ライフネット生命 出口治明(『早く正しく決める技術』日本実業出版社)

勘・経験・度胸…いわゆるKKDの経営をしている社長のもとには、数字を「考える道具」として使う社員は育たない。では、経営者や幹部が数字を重んじている企業の社員は、数字を軸にロジカルな判断をし、目的・目標から物事を進められる社員ばかりだろうか？  
…必ずしもそうではない。

何度言っても取るに足らない質問をしてくる社員、簡単なことにも「誰かの指示」という鎧をかぶって仕事をする社員は、概して数字に疎く、考えない…。というよりも、考える道具を持たないため、答えが導き出せないのである。数字に弱いと仕事の目的(ゴール)と現状把握がまるでできない。数字で考える経営者や役員・幹部・直属の上司との間に、数字という「共通言語」が存在しないから、話がうまくかみ合わない。指示されたことに対して、トンチンカンな質問をしてくる。指示した言葉を額面通りにしか受け取れず、プラスオンのことをしてきたことがない。…無論、指示の主旨がつかめずにいるのだから無理もない。

考え方のコツや方向性がわからないから、「こないだ言ったじゃないか!」と同じような局面にあっても毎度同

じ指摘を受ける…。ところが、「毎度同じ」「こないだ言ったじゃないか」というのは指摘している側の感覚。指摘されている方は、今発生していることと前回発生したことに共通項が見つけられない…全く別の場面と捉えていたりする。

こうなってくると人は2つのパターンに分かれる。「諦める」か「説き伏せ続ける」かである。いずれもパワーのかかることだ。

まず、「諦める」…これは一見するとラクな選択に思える。数字という考える道具を持たない部下が投げかけてくるトンチンカンな質問や「この前も言っただろう…同じように考えればいいだけ…」と思う質問に、常に真新しい顔をして、しれ一つと低レベルな質問に答えてやるのだ。なんて手がかかることだろうか。そして、己の忍耐力が試されているようだ。常に「一問一答」…決して進化している感覚を持たないし、価値があるやり取りに思えない。

一方で、指摘し続け「だからあ〜」といちいち解釈を入れてトクトクと「説き伏せ続ける」方法。こちらは言わずもがな、部下に強烈にパワーを吸い取られてしまう。さらに、1対1でのこうしたやりとりは水平展開の可能性が著しく低く、投下した時間や労力、吸い取られるパワーに対して効果が薄い。

諦めるのでもなく、1対1で説き伏せるのでもなく、会社のベースに数字という共通言語を広く浸透させることをしていきたい。社長の社長力を最大化し、社員の能力を最大限に引き出す経営…

それは、数字という共通言語による経営である。

**感覚の違い過ぎる社員や幹部に  
イライラしている社長は、  
是非このセミナーにお越しください!**

～社長!儲かる会社をつくりたいなら今すぐ引退の準備を始めなさい～

**売上5億以上の社長のための  
クラスター経営®  
セミナー**

