

Biz Know-how 「数字力を強化する」

ビジネスシーンには常に数字がつきまとう。いかにしてこの数字を読み、理解し、操るか。「数字力」こそ、ビジネスマンの優劣を分けるポイントとなるのだ。

数学の得意・不得意は関係ない 数字の持つ意味を知ること

「数字が苦手」という人は多いだろう。毎日の売り上げ、株価の上げ下げ、商品価格の設定、税金の計算、マーケティングのために集めた膨大なデータ。会議で示される数字の羅列を見ただけで頭が痛くなる人もいるかもしれない。しかし、ビジネスにおいて、重要になるのはやはり数字だ。「がんばります」「大丈夫です」といった意気込みだけでビジネスは成り立たない。その根拠となる「数字」が必要になる。だからこそビジネスマンは「数字力」を鍛えることが大切だ。

では、数字力とはいったい何か？ それは「数字の持つ意味を理解し、数字に意味を持たせる」ことだといえる。無機質なものと思われがちな数字だが、実は数字にはさまざまな意味がある。

例えば、ニュースで今年のGDPが発表される。多くの人は、自分とは縁遠い話とってしまうが、実はこのGDPの数字が個々の生活とも密接な関係がある。国内総生産というと漠然としていて実感がつかめないが、企業の売上高と同じだと思えばより身近に感じることができるだろう。自社の売り上げも知らないという人は、自分の給料を想像すれば良い。企業では売り上げの中から、社員の給与などが支払われる。GDPにも、国内の労働者に支払われた金額が「労働分配率」として含まれている。GDPにおける労働分配率はおおよそ60%。つまり、GDPの60%を国内の労働者全員で分け合っているということだ。ここに日本の現在の労働人口を当てはめれば、労働者一人あたりの平均給与が出てくる。役職や手当てなどによって格差が生まれてくるものの、国民全体に支払われる金額が労働分配率の金額を超えることはない。つまり、GDPが上がらなければ給料も上がらないのだ。

もちろん、実際には自由業、自営業者など、就業者の中には給与所得者ではないものも含まれるので、金額にはズレが生じる。正確さが求められる数字がそんなにおおざっぱで良いのかと思われるかもしれないが、遠い世界の話だと思っていたGDPがより身近に感じられるようになったのは確かだろう。

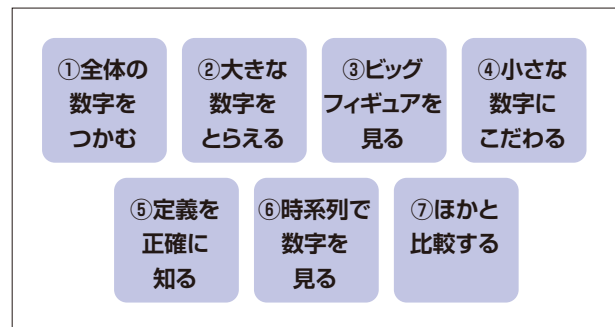
数字に興味を持つこと、そしてその数字を身近に感じられるということでは間違っていない。正確な数字が必要になるのはその先にある。

必要な数字を作成して操る 数字力を養う7つのテクニック

数字を実際に扱う場合には、やはり正確さが求められる。売り上げや決算などを誤魔化すのは大きな背任行為だ。もちろんそんなつもりはなくても、数字が間違っていれば導き出した結論そのものがおかしくなる。

こういった事態を回避するのは、数字に踊らされるのではなく、自分が数字の主人になることだといえる。数字を見る場合には7つのポイント（図1）がある。

（図1）数字を見極める7つのポイント



まず一つ目は「全体の数字をつかむ」ことだ。一つの数字が出たときに、その数字が全体のどれくらいの割合なのかを知ることが前提条件となる。ある商品の売り上げの数字があったとして、市場の中でどれくらいの割合を占めるのか、会社全体の利益の中でどれくらいなのかをまず知らなければならない。

二つ目は「大きな数字をとらえる」ことだ。数字の一つひとつを追っていると頭が混乱してくる。そういった場合は、まず全体的な大まかな数字を把握しておくことだ。それは三つ目の「ビッグフィギュアを見る」ことにもつながる。ビッグフィギュアは「大きな数字」という意味で前述のポイントと同じだが、この場合は位の単位のこと。為替などの場合、〇円〇銭と細かい数字まで出さなければならない。小さな数字でも取引額が大きくなればそれだけ誤差が大きくなる。ただ、こういった小さな数字が必要になるのは相場が急変動する場合などで、通常は不要だともいえる。必要であれば小さな数字を切り捨て「ビッグフィギュア」だけを見れば良い。

四つ目は「小さな数字にこだわる」ことだ。大きな数字を把握したら次は小さな数字を見る。すべてにおいて細かい数字を出す必要はないが、重要なものについては細部まで示さなければならない。コンマいくつで争う業界などはこの小さな数字が重要になる。

次に五つ目として「定義を正確に知る」ことだ。例えば売上原価と製造原価では差額が生じるが、どう違うのかを知らなければその数字の意味も分からない。また、数字を出すのは別の数字と比較するためだ。毎月の売り上げなど「時系列で数字を見る」ことが六つ目になる。日経平均株価など毎日変化する数字には、その変化から経済状況などが読み取れる。そして最後に、「ほかと比較する」ことである。数字には時系列で見ると同時に、他社や他国の数字と比較する。日経平均株価と東証株価指数ではやはり違う。さらにアメリカやヨーロッパなど他国の株価と比較すれば、より日本の経済状態が分かる。

以上のようなポイントを押さえて数字を扱えるようになれば、数字を見る力もかなり養えるだろう。

平均値や表やグラフ 視覚化した数字の落とし穴

最近では、エクセルなどを使えば簡単に統計が出せるし、面倒な計算なども自動で行える。難しい数式などを使わなくても、表やグラフなどを使えば、より説得力のあるプレゼンなどが行えるだろう。

ただ、数字にはその数字そのものが持つ意味のほかに、作成した人の意図も込められる。数字力の高い人ならば、意図的に数字の持つ意味を自分の伝えたい事柄にあわせることも可能だ。

そこで気を付けなければならないのは、「数字の落とし穴」を見抜くことだ。例えば、政府の出す国民の平均給与と実際の感覚ではずいぶん違っていると感ずくことがあるだろう。平均値とはすべての数字が同じ重要性であることを前提としている。給料は多い人もいれば少ない人もいる。実際には平均給与が400万円だったとしても、もっとも多くの人々の給与は250万円かもしれないのだ。その統計の中で、どの層がもっとも多いかといったことも注意しなければならない。

またグラフなども恣意的に作成することができる。平均身長推移などは数ミリ単位での変化であり、センチメートル単位のグラフにすれば差異はほとんど見られなくなってしまう。視覚化されているからといって安心してはいけぬ。こんなときこそ、細かい数字を見るという数字力が試されるのだ。

こういった数字を読み解く力を養っておくことで、日ごろ目にする数字にもさまざまな意味を持つことが分かるだろう。また、数字に注意を払うことで数字の落とし穴に引っかかることもなくなる。逆に、数字力を駆使して相手を説得しやすくなるだろう。

参考資料：『ビジネス数字力を鍛える』グロービス著（ダイヤモンド社）、『ビジネスマンのための「数字力」養成講座』小宮一慶著（ディスカヴァー・トゥエンティワン）