

ACCOUNTING
INTELLIGENCE

ACCOUNTING INTELLIGENCE OFFICIAL WEB

課長が知っておきたい 予算の作り方

公認会計士 望月 実

無料レポート「課長が知っておきたい～予算の作り方」をダウンロードしていただき、ありがとうございました。このレポートは2011年9月29日に日本実業出版社から発売する「部下には数字で指示を出せー儲ける課長の会計力」の原稿から抜粋したものです。

部下には数字で指示を出せ紹介ページ

<http://ac-intelligence.jp/manager2/index.html>

「ビジネスマンは数字に強くなければならない」と言われるようになり、書店には多くの会計本が並ぶようになりました。しかしながら、多くのビジネスマンは学んだ会計をどうすれば日々の業務に役立てることができるかと悩んでいるのではないのでしょうか。

そこで「部下には数字で指示を出せ」では、運転資金の計算方法、キャッシュ・フロー、予算の作り方などの会社で使う数字にポイントを絞って説明することにより、課長に必要な管理会計やファイナンスやマーケティングの基本が身に付くようになっています。

この無料レポートでは、「部下には数字で指示を出せ」の中から「第5章 予算がわかれば’会社’が見える」の部分を抜粋しています。なお、このレポートはご自由に転送していただいて結構です。みなさまのまわりで「予算の作り方」について知りたいという方がいらっしゃいましたらこのレポートを、ぜひご紹介下さい。

今後もいろいろな無料レポートをダウンロードできるようにする予定です。無料レポートの情報につきましては、「経済丸わかり～公認会計士が教える使える知識」というメルマガでお伝えしますので、興味のある方は下記のアドレスよりご登録下さい。

経済丸わかり～公認会計士が教える使える知識

(メルマガ) <http://blog.mag2.com/m/log/0000153671/>

望月 実

アカウントィング・インテリジェンス

(HP) <http://ac-intelligence.jp/>

(メールアドレス) minoru@ac-intelligence.jp

目次

| | |
|------------------------------------|----|
| 第5章 予算はこうして作られる～予算の編成 | 4 |
| 1. 予算の種類..... | 5 |
| 2. 会社の予算はこう作られる | 7 |
| 3. ケーススタディ～予算の作成..... | 9 |
| (1) 当期純利益から営業利益の数字を計算する | 11 |
| (2) 各部署で発生するコストを集計する | 12 |
| (3) 営業部門で稼がなければいけない売上総利益を計算する..... | 13 |
| (4) 必要な売上高を計算する..... | 14 |
| 目次（部下には数字で指示を出せ） | 17 |
| プロフィール | 20 |

第5章 予算はこうして作られる～予算の編成

会社の喫煙コーナーで営業部の課長と入社3年目のSさんが偶然顔を合わせました。そして、こんな会話が始まりました。

Sさん「課長。そういえば、そろそろ予算を作らなければならない頃ですよ。」

課長「そーだよなあ、気が重いよ。来年の目標はあまりきつくないといいけどなあ。ところで、Sさんは来年どのくらいいいけそう？」

Sさん「そうですね。今のところXXと〇〇の案件は大丈夫だと思います。あとプラス2～3件といったところですかねえ。」

課長「そうか。それだとだいたい現状維持といったところかな。確か去年の目標は前年比5%アップだったよな。今年もそんなところかなあ。」

Sさん「うちも上場企業ですからねえ。株主に対していいところを見せなければならぬでしょうね。」

課長「そうなんだろうな。最近は大いぶ環境が厳しくなってきたから、あまり強気な目標でなければ良いんだけど。」

Sさん「課長。予算というのは上からエイヤーで降ってきた数字を、いかに現場で実現するかということですよ。」

課長「そんな感じだな（笑）。確かになぜその数字になるのか、よく分からないよな。」

Sさん「そうですよ。どうやって作っているかがよく分からないから、予算の数字に納得感がないんですよ。」

課長「でも、課長の仕事というのは営業部のみんなで協力しながら、どうすればその数字を上げることができるかを考えることなんだろうな。大変だけど、頑張っていくしかないよな。」

課長の大切な仕事に予算の作成があります。企業が課長に要求する会計力とは、予算の作成と、その後の業績を予算の数字を目標としてビジネスをコントロールしていくという予算の統制といっても過言ではありません。

企業経営に大きな影響を及ぼす予算ですが、課長というポジションからは自らの課の予算しか見えてこないと思います。全社的な視点から予算を見ることができれば、会社が今後どちらの方向に進んでいくかということが見えてきます。

第4章までは経営を理解するために必要な会計知識を学びました。そこで、第5章では企業経営の根幹に係わる予算について、全社的な視点からどのように作られるかを説明していきます。

1. 予算の種類

企業経営を行っていく上で大切なことは、自社の人、モノ、カネという経営資源を最も効率的に使うことによって利益を最大にすることです。そのために企業はどのようにすれば利益を最大化できるかというシミュレーションを行い、様々な戦略を考えながら実行していきます。そして、その戦略を数字に落としたものが予算になります。予算の種類には予算の期間に応じて、中期経営計画、単年度予算、四半期予算、月次予算などがあります。それではこの4種類の予算の内容を説明します。

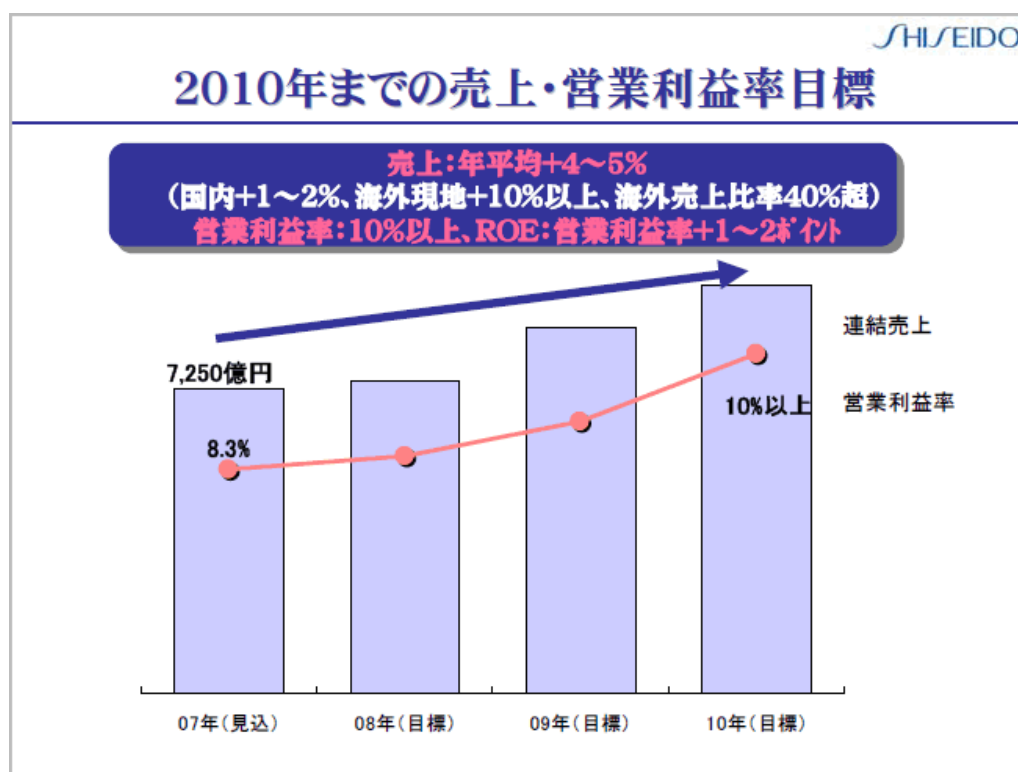
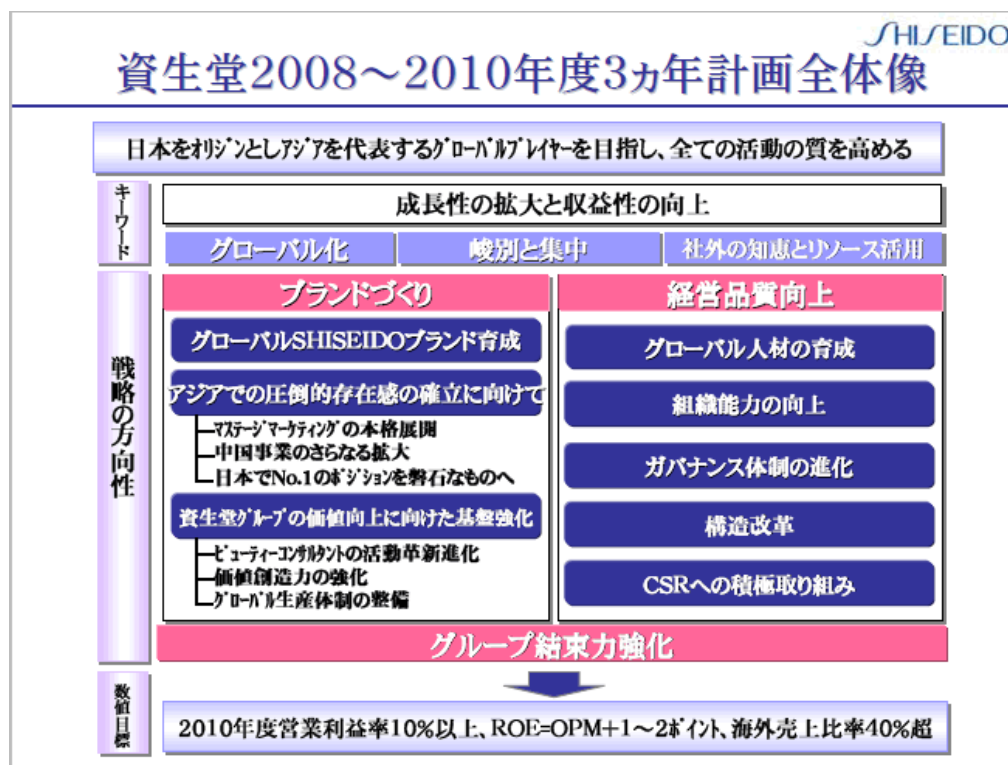
(1) 中期経営計画

中期経営計画は会社のおかれている事業環境を分析し、中期的な戦略をベースとして作成されます。多くの企業は、ホームページの投資家情報で中期経営計画を公表しています。資生堂の2008～2010年度の中期経営計画は次のようなものになります(図1)。中期経営計画は企業の長期的なビジョンを数字に落としたものであり、企業経営の基本的な指針という位置づけになります。

(2) 単年度予算

一般的に予算と言えば1年間の経営目標となる単年度予算を表しています。上場企業では決算発表のときに当期の業績だけではなく、次期の業績予想も発表します。この業績予想の数字は株価にも影響を与えるため慎重に作成されます。なお、決算発表のときに公表した業績予想の数字が実績と乖離することが明らかになったときは、業績予想の修正発表を行う必要があります。業績予想の修正については、「ケーススタディ～任天堂はなぜ業績予想を変えたのか」で説明しています。

(図1) 資生堂の中期経営計画



資生堂ホームページ：投資家情報 中期経営計画より引用

<http://www.shiseido.co.jp/ir/mgt/index.htm>

(3) 四半期予算

上場企業においては四半期決算が行われているため、そのときの目標数値として四半期予算が作成されます。

(4) 月次予算

企業経営を行うときは通常、行動目標としての月次予算を作成します。そして月次決算終了後に予算と実績の数字を比較することにより、予算実績分析を行います。このように予算と実績の数字を比較しながら、予算の数字を達成できるようにビジネスをコントロールしていくプロセスを「予算の統制」といいます。予算統制のプロセスについては、「第6章 なぜ予算の数字を達成できないのか～予算実績分析」で説明します。

2. 会社の予算はこう作られる

予算は一般的に次のような4つのプロセスを経て作成されます（図2）。

①経営者層での検討

ビジネスの状況や株主からのプレッシャーなどを勘案しながら、経営者層においてどのくらいの利益を目標とするかという予算編成の基本方針を決定します。

②予算委員会での検討

予算委員会では経営者層が決定した基本方針をベースとしながら、予算を達成するために必要な戦略のシミュレーションや目標利益額の各担当部門への割り振りなどを行います。

③各事業部門での検討

予算委員会で割り振られた利益を達成するために、部門単位での戦略のシミュレーションや利益額の各課への割り振りなどを行います。

④各課での検討

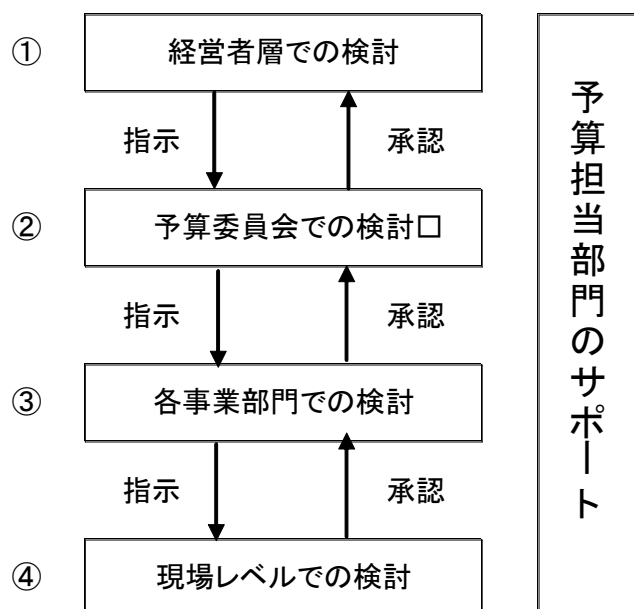
事業部門から割り振られた利益を達成するために、現場レベルで実行可能な予算の数字を作成します。この部分が課長が作成しなければならない予算となります。

①から④のプロセスを経て、現場レベルで実行可能な予算の数字を作成したら、今度は④から①のプロセスで承認されることにより全社的な予算が確定します。もちろん予算には各部署の利害関係が大きく絡んでいますので、すんなりと進むことはありません。

たとえば、課長という立場で事業部門から割り当てられた利益の数字が現場で達成不可能と判断した場合は、事業部長との交渉により数字の再検討を行います。同じように、事業部門でも各課から積み上げられた数字を検討した結果、事業部門に割り当てられた利益を達成不可能と判断した場合は、経営者層で検討された全社利益の目標を変更することもあります。このように各プロセスでの調整を繰り返しながら全社的な予算が決定されます。

なお、予算を作成するときには全社的な視点から数字を使った緻密なシミュレーションが必要となります。このシミュレーションは経営企画部等が担当し、予算の作成をサポートしていきます。

(図2) 予算作成のプロセス



多くの会社では経営者層が利益の数字を決定し、現場はその数字を達成するための具体的な戦略を考えるというトップダウン方式で予算が作成されているようですが、トップダウン方式では現場に対して過度のプレッシャーがかかるという危険性があります。

そこで現在は全体の方向性について経営者層が決定した後は、現場からの数字の積み上げによって会社全体の利益の数字を計算し、その数字を経営者層が検討することによって最終的な予算の数字を確定させるという、トップダウンとボトムアップの折衷方式を取る会社も増えてきているようです。

3. ケーススタディ～予算の作成

課長という立場では割り当てられた予算を達成するための戦略を立てることはあっても、会社全体の予算の作成に携わる機会はないと思います。しかしながら経営という視点から会計を使うためには、自分の課の予算だけではなく全社的な視点から予算の作成方法を学ぶのが効果的です。

そこで次のようなケーススタディを使って、予算と経営の関係について説明をしていきます。

あなたは A 社の経営企画部門に所属し、予算の作成を担当しています。当期の利益の数字は 4 億円になる見込みです。さまざまな要素を考慮した結果、来年度の利益は 5 億円とすることが経営者会議で決定されました。そこで、次の 4 つのステップを一つ一つクリアしながら 5 億円の利益を達成する予算を作成して下さい。

- (1) 当期純利益から営業利益の数字を計算する
- (2) 各部署で発生するコストを集計する
- (3) 営業利益を各部署に配分する
- (4) 必要な売上高を計算する

次ページの (図 3) を見ると、当期の見積もり損益計算書の売上高は 50 億円、当期純利益は 4 億円となっています。(年度決算が終了する前に予算の作成作業を行うため、当期の見積もり損益計算書を作成することにより、予算を作成するときの参考としています。) 次期の利益は 5 億円と決まりましたが、それ以外の数字は全く決まっていません。それでは、5 億円の利益を達成する予算の作り方を一緒に考えていきましょう。

なお、通常のケーススタディでは最初に必要な条件を設定しますが、今回は最初に条件を説明していくと煩雑になってしまうため、各ステップで必要な条件を説明していきます。

(図3) 当期の見積もり損益計算書と来期の利益

A社損益計算書

(単位: 百万円)

| | | | |
|-------------|-------|-----|--------------------|
| 売上高 | 5,000 | ? | ↑ (4) 売上高の計算 |
| 売上原価 | 2,500 | ? | |
| 売上総利益 | 2,500 | ? | |
| 販売費及び一般管理費□ | 1,500 | ? | |
| 営業利益 | 1,000 | ? | (2) 各部署で発生するコストの集計 |
| 営業外収益□ | 10 | ? | |
| 営業外費用 | 110 | ? | (1) 営業利益の計算 |
| 経常利益□ | 900 | ? | |
| 特別利益 | 50 | ? | |
| 特別損失□ | 150 | ? | |
| 税引前当期純利益 | 800 | ? | |
| 法人税 | 400 | ? | |
| 当期純利益 | 400 | 500 | |

(1) 当期純利益から営業利益の数字を計算する

それでは最初に当期純利益の数字から必要な営業利益の数字を計算してみましょう。

(前提条件1)

1. A社の来期の目標とする当期純利益は5億円である。
2. 税率は50%とする
3. 次年度の営業外収益の数字は1千万円、営業外費用の数字は9千万円、特別利益の数字は3千万円、特別損失の数字は1億5千万円とする。

①税引前当期純利益と税金額の計算

税引前当期純利益の数字をXとすると、次の式を解くことによって税引前利益を計算することができます。

$$X \times (1 - \text{税率}) = \text{税引後利益}$$

$$X \times (1 - 50\%) = 500$$

$$X = 500 \div (1 - 50\%)$$

$$X = 1,000$$

$$\text{税金額} = \text{税引前利益} \times \text{税率} = 1,000 \times 50\% = 500$$


②営業利益の計算

税金の金額を5億円と計算することができました。特別損失、特別利益、営業外費用、営業外収益の数字は与えられていますので、図4のように当期純利益から順番に足し戻すことによって営業利益の数字を12億円と計算することができます。

(図4)

(単位:百万円)

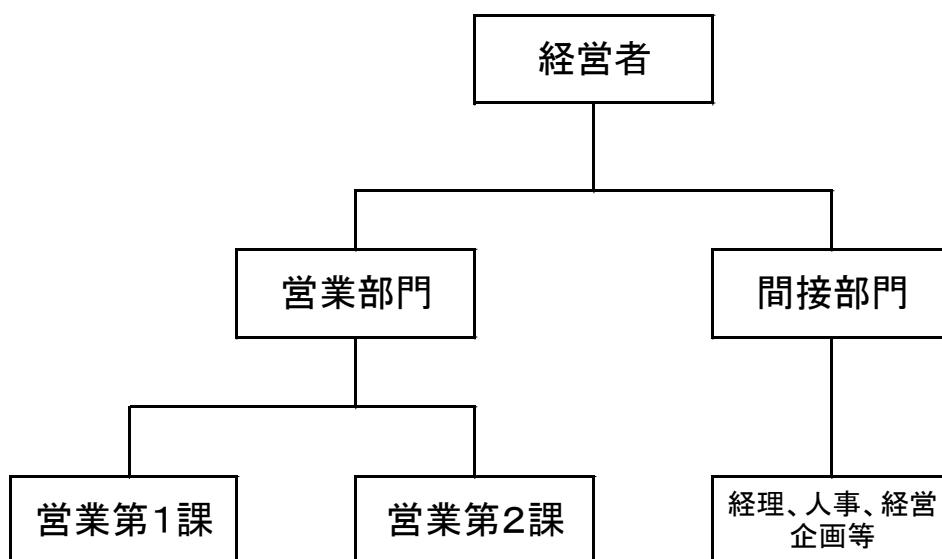
| | |
|----------|-------|
| 営業利益 | 1,200 |
| 営業外収益□ | 10 |
| 営業外費用 | 90 |
| 経常利益□ | 1,120 |
| 特別利益 | 30 |
| 特別損失□ | 150 |
| 税引前当期純利益 | 1,000 |
| 法人税 | 500 |
| 当期純利益 | 500 |



(2) 各部署で発生するコストを集計する

予算を達成するために必要な営業利益の数字をもとめることができれば、次は各部署で発生するコストを集計する必要があります。各部署で発生するコストを集計するときには、組織図を使いながら考えるとイメージがしやすいと思います。A社の組織図は図5のようになっています。

(図5) A社組織図



今回は営業第1課、営業第2課、間接部門の3つに分けてコストの集計を行います。次のような条件でコストを集計したところ図6のようになりました。

(前提条件2)

1. 経営者の人件費は間接部門の人件費に含める
2. 賃料はオフィスで使用している面積比率で配分する
3. 広告宣伝費などの全社的なコストは間接部門のその他経費に含める

(図6) 各部署で発生するコスト

(単位:百万円)

| | 営業第1課 | 営業第2課 | 間接部門 | 合計 |
|--------|-------|-------|------|-------|
| 人件費 | 450 | 300 | 200 | 950 |
| 賃借料 | 100 | 80 | 50 | 230 |
| その他の経費 | 50 | 20 | 350 | 420 |
| 合計 | 600 | 400 | 600 | 1,600 |

ちなみに、営業部に所属する営業マンの給料のように、各部署で直接的に発生する人件費などのコストを部署ごとに集計することを直課^{ちよつか}といいます。また、賃料のように全社的

に発生するコストを各部署の使用面積というような一定の基準を使って各部署に配分することを配賦はいふといいます。

(3) 営業部門で稼がなければいけない売上総利益を計算する

各部署で発生するコストの集計が終わったら、12億円の営業利益を稼ぐために必要な売上総利益の金額を計算しなければなりません。必要な売上総利益の数字は次の3つのステップで計算することができます。

① 営業部門が稼がなければならない利益を計算する

A社は営業部門と間接部門の2つの部門からなりますが、経理部や人事部等の間接部門は外部に商品を販売するわけではないので利益を稼ぐことはできません。したがって間接部門のコストを営業部門が稼がなければならない利益にプラスします。

$$\begin{aligned} \text{営業部門が稼がなければならない利益} &= \text{目標とする営業利益} + \text{間接部門のコスト} \\ &= 12 \text{ 億円} + 6 \text{ 億円} = 18 \text{ 億円} \end{aligned}$$

② 各営業部署に配分する利益を計算する

営業部門が稼がなければならない利益は18億円と計算することができました。A社の営業部門は第1課と第2課に分かれているため、各部署毎に目標利益を配分しなければなりません。今回の説例では過去の実績等を勘案して、営業第1課と営業第2課に60%と40%の割合で目標利益を配分することにしました。

$$\begin{aligned} (\text{営業第1課}) \quad & 18 \text{ 億円} \times 60\% = 10 \text{ 億} 8 \text{ 千万円} \\ (\text{営業第2課}) \quad & 18 \text{ 億円} \times 40\% = 7 \text{ 億} 2 \text{ 千万円} \end{aligned}$$

③ 各営業部署が稼がなければならない売上総利益を計算する

各営業部は商品を販売することによって、配分された利益と自らの部署で発生するコストをまかなうだけの利益を稼がなければなりません。商品を販売することによって稼がなければならない売上総利益の数字は図7のようになります。

(図7)

(単位:百万円)

| | 営業第1課 | 営業第2課 | 合計 |
|------------------------------|-------|-------|-------|
| 営業部門への利益の配分額 | 1,080 | 720 | 1,800 |
| 営業部門のコスト | 600 | 400 | 1,000 |
| 商品を販売することによって稼がなければならない売上総利益 | 1,680 | 1,120 | 2,800 |

(4) 必要な売上高を計算する

それでは最後に各部署で必要な売上高を計算してみましょう。

(前提条件3)

A社は営業第1課で標準品のA商品、営業第2課で高級品のB商品を販売している。来期のA商品の限界利益率は40%、B商品の限界利益率は70%と見込まれる。

先ほど、次のような損益分岐点売上高の計算式を紹介しました。

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益率}}$$

目標とする利益を上げる売上高も同じような考え方で計算することができます。

$$\text{目標とする利益を上げる売上高} = \frac{\text{固定費} + \text{目標利益}}{\text{限界利益率}}$$

損益分岐点売上高とは、人件費などの固定費を回収することができる売上高の金額です。目標とする利益を上げる売上高の計算式は、売上によって固定費だけではなく、目標とする利益も回収しようという考え方です。したがって営業第1課と2課の売上は次のようになります。

| | | |
|-----------|---|---|
| 営業第1課の売上高 | = | $\frac{6\text{億円} + 10\text{億}8\text{千万円}}{40\%}$ |
| | = | 42億円 |
| 営業第2課の売上高 | = | $\frac{4\text{億円} + 7\text{億}2\text{千万円}}{70\%}$ |
| | = | 16億円 |

また、営業第1課と2課の売上原価は、売上の金額に変動費率を掛けることにより計算することができます。

| | | | | |
|------------|---|---------|---|---------|
| 営業第1課の変動費率 | = | 1-40% | = | 60% |
| 営業第1課の売上原価 | = | 42億×60% | = | 25億2千万円 |
| 営業第2課の変動費率 | = | 1-70% | = | 30% |
| 営業第1課の売上原価 | = | 16億×30% | = | 4億8千万円 |

ステップ(1)から(4)までに計算した数字をすべて合わせると、売上高58億円、当期純利益5億円の予算損益計算書を作成することができます(図7)。また、当期の見積もり損益計算書と予算の関係を比較すると次のようになります(図8)。

(図7) A社予算

予算損益計算書

(単位:百万円)

| | 営業第1課 | 営業第2課 | 間接部門 | 全社合計 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|
| 売上高 | 4,200 | 1,600 | | 5,800 |
| 売上原価 | 2,520 | 480 | | 3,000 |
| 売上総利益 | 1,680 | 1,120 | | 2,800 |
| 販売費及び一般管理費□ | 600 | 400 | 600 | 1,600 |
| 営業利益 | 1,080 | 720 | ▲ 600 | 1,200 |
| 営業外収益□ | | | | 10 |
| 営業外費用 | | | | 90 |
| 経常利益□ | | | | 1,120 |
| 特別利益 | | | | 30 |
| 特別損失□ | | | | 150 |
| 税引前当期純利益 | | | | 1,000 |
| 法人税 | | | | 500 |
| 当期純利益 | | | | 500 |

(図8) 見積もり損益計算書と予算の比較

A社損益計算書

(単位:百万円)

| | 当年度見込み | 予算 | 差額 |
|-------------|--------|-------|------|
| 売上高 | 5,000 | 5,800 | 800 |
| 売上原価 | 2,500 | 3,000 | 500 |
| 売上総利益 | 2,500 | 2,800 | 300 |
| 販売費及び一般管理費□ | 1,500 | 1,600 | 100 |
| 営業利益 | 1,000 | 1,200 | 200 |
| 営業外収益□ | 10 | 10 | 0 |
| 営業外費用 | 110 | 90 | ▲ 20 |
| 経常利益□ | 900 | 1,120 | 220 |
| 特別利益 | 50 | 30 | ▲ 20 |
| 特別損失□ | 150 | 150 | 0 |
| 税引前当期純利益 | 800 | 1,000 | 200 |
| 法人税 | 400 | 500 | 100 |
| 当期純利益 | 400 | 500 | 100 |

目次（部下には数字で指示を出せ）

はじめに

チームワークを劇的に高める数字の使い方

本書で学ぶ内容

第1章 「値引きはどこまでしてよいか」が分かる売上と利益の関係

1. 10%の値引きで数量50%アップは得か損か
2. 少しの値引きが利益に与えるインパクト
3. 10万円の値引きと、30万円のオプションどちらが得か
4. マッサージチェアを何台売ればもとが取れるのか
5. 広告宣伝費と利益の微妙な関係
6. ユニクロは、なぜ儲かるのか①価格戦略を分析する

第1章のまとめ

第2章 資金繰りで困らない運転資金の計算法

1. 運転資金とは何か
2. 運転資金が増えることによるデメリット
3. 運転資金を減らす3つの方法
4. 資金繰りの楽なビジネス・大変なビジネス
5. 有利な資金繰りは諸刃の剣～NOVAの運転資金

第2章のまとめ

第3章 会社の実情をつかむキャッシュ・フロー計算書の読み方

1. キャッシュ・フロー計算書の読み方
2. 企業の成長段階とキャッシュ・フローパターン
3. NOVAのキャッシュ・フロー計算書から破綻の徴候を読み取る

第3章のまとめ

第4章 どんな時でも儲けるための「コスト」の基本

1. 会社で発生する2種類のコスト
2. 黒字と赤字の分岐点～限界利益と損益分岐点売上高
3. なぜインターネットビジネスは儲かるのかービジネスの種類とコストの関係
4. 生徒数の減少で大きなダメージを受けたNOVA
5. V字回復はなぜ起こるのか

第4章のまとめ

第5章 予算がわかれば'会社'が見える

1. 予算の種類
2. 会社の予算はこう作られる
3. ケーススタディ～予算の作成
 - (1) 当期純利益から営業利益の数字を計算する
 - (2) 各部署で発生するコストを集計する
 - (3) 営業部門で稼がなければいけない売上総利益を計算する
 - (4) 必要な売上高を計算する

第5章のまとめ

第6章 予算を達成するための数字の見方・使い方

1. 予算実績分析のポイント
2. ケーススタディ～予算実績分析
 - (1) 全社レベルで分析する
 - (2) 責任単位で分析する
 - (3) 販売費及び一般管理費を分析する
 - (4) 売上と売上原価を分析する
 - (5) まとめ
3. 任天堂は、なぜ業績予想を変えたのか

第6章のまとめ

第7章 勝ち組企業に学ぶ利益を増やす発想法

1. 営業利益を増やす3つの方法
2. 売上を増やす4つの方法
 - (1) 集客数を増やす
 - (2) 顧客単価を上げる
 - (3) 購入率を上げる
 - (4) リピート回数を増やす
3. コストを削減するときの注意点
 - (1) 戦略に合わせたコストダウンを行う
 - (2) アウトソーシング（外部委託）を検討する
 - (3) IT投資の注意点
4. ユニクロはなぜ儲かるのか②ビジネスモデルを分析する

第7章のまとめ

第8章 予算よりプロセスを管理する～未来の管理会計

1. 予算の問題点

- (1) 予算の作成に多大な労力を必要とする
- (2) できるだけ低い目標を立てようとする
- (3) 経営資源を適切に配分することが難しい
- (4) 実際のビジネスを行うときと前提条件が異なる
- (5) 数字という目標を与えられても優秀な社員しか達成できない
- (6) 月次決算の数字では間に合わない
- (7) 企業の長期的な利益を損なう可能性がある

2. 問題点の解決方法

- (1) 予算作成支援システムの使用
- (2) 数値管理からプロセス管理へ
- (3) 個人の業績評価の見直し

3. 脱予算経営

- (1) 利益目標から KPI へ
- (2) 目標達成率ではなくマーケットと連動した業績評価
- (3) 自由度の高い組織

第8章のまとめ

おわりに～軍師は数字で考える

プロフィール

1972年愛知県名古屋市生まれ。

立教大学卒業後、大手監査法人に入社。

監査、株式公開業務、会計コンサルティング等を担当。

2002年に独立し、望月公認会計士事務所を設立。

ドラッカー学会会員。就活塾講師

現在は、就活やキャリアアップにおいて「数字センス」で状況を切り開いていく方法を伝えることをミッションとして、日本人を数字に強くするための活動を精力的に展開。

執筆、講演、テレビ出演などを通じ、わかりやすく親身なアプローチと温かな視点には定評があり、切実な悩みを抱えながらもがんばっている就活生やビジネスマンの支持を集める。

著書に「<数字がダメな人用>会計のトリセツ」「会計を使って経済ニュースの謎を解く」「課長の会計力」（共に日本実業出版社）、「内定をもらえる人の会社研究術」「就活の新常識！学生のうちに知っておきたい会計」「有価証券報告書を使った決算書速読術」「最小限の数字でビジネスを見抜く決算書速読術」（共に阪急コミュニケーションズ）、いいことが起こり続ける数字の習慣（総合法令出版社）、数字は語る（日本経済新聞出版社）、「問題は『数字センス』で8割解決する」（技術評論社）がある。

著者 Web サイト URL

「アカウントティング・インテリジェンス」

<http://ac-intelligence.jp/>