

# できる人はなぜ同じ数字から チャンスをつかむのか？

公認会計士 望月 実

無料レポート「できる人はなぜ同じ数字からチャンスをつかむのか」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2008年7月9日に技術評論社から発売予定の「問題は『数字センス』で8割解決する」の原稿から抜粋したものです。(このレポートは原稿をベースに作成しているため、最終的な書籍の内容とはいくつか異なっている点があります。)

「問題は『数字センス』で8割解決する」紹介ページ

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

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「仕事に使える数字センス」を身につけ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。

望月 実

アカウントिंग・インテリジェンス

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

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/>

## 目次

1つの数字から多くの情報を引き出す～できる人は同じ数字からチャンスをつかむ .....	4
「問題は『数字センス』で8割解決する」 目次.....	11
まえがき .....	14
著者プロフィール.....	19
望月実の書籍.....	20
<数字がダメな人用> 会計のトリセツ .....	20
会計を使って経済ニュースの謎を解く .....	20
有価証券報告書を使った決算書速読術.....	21

1つの数字から多くの情報を引き出す～できる人は同じ数字からチャンスをつかむ

会計士という仕事を通じて、多くの成功している経営者の方とお話ししてきました。そのときに気づいたことは、成功する人には一つの共通点があるということです。それは、誰もが同じように見ている数字から自分のビジネスにプラスとなる問題を発見しているということです。言葉を変えれば、数字の変化によって未来はこのように変わっていくはずだから、自分がどう動けば儲けることができるかを常に考えているのです。

私も会計士になったばかりの頃は、教科書通りの数字の読み方は理解していましたが、実践的な数字の読み方は知らなかったので、なかなか経営者の方に相手にしてもらえませんでした。会計の教科書では数字というものは過去のビジネスの結果であり、それをどのように分析すれば良いかという視点から書かれています。

一方で経営者の興味があるのは未来です。同じ数字を見ても、未来のビジネスに役立てるために、この数字からどんなアクションを起こすべきかという視点から分析をする必要があります。

そこで最初は私が会計士の仕事を始めたときに一番インパクトを受けた、成功する経営者に共通する数字の読み方の説明をします。数字に強い人は見ている数字が違うのではなく、一つの数字から引き出す情報量が違います。それでは次のクイズを解きながら、できる人はどのように数字を見ているか考えてみましょう。

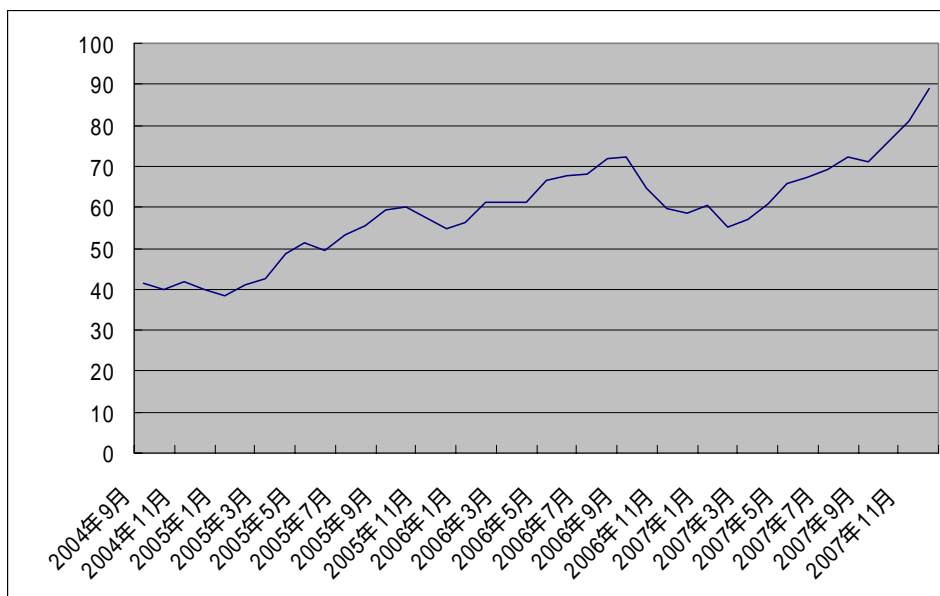
## クイズ1 - 1

原油価格が1バレル当たり40ドルから、90ドルに上昇しました。原油価格の上昇により、どのようなことが起こるのでしょうか？

バレルとはヤードポンド法で液体の体積を表す単位のことです。日本はアメリカの規格を採用し、一バレルは42ガロンで、約159リットルとなります。

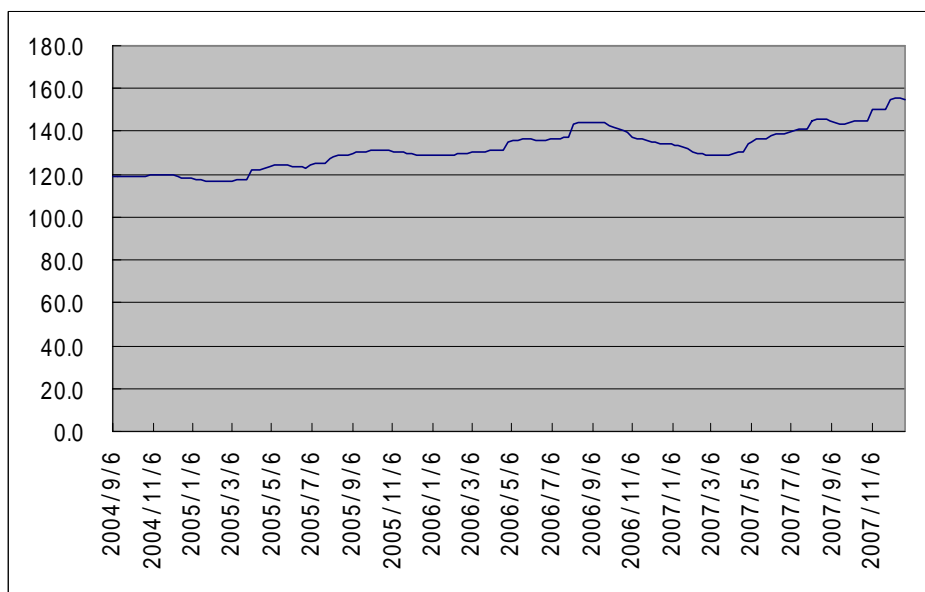
原油価格が上がると、最初に考えられることはガソリン価格が上がるということでしょう。2004年9月から2007年12月の原油価格とガソリン価格には次のような関係があります。

原油価格の推移（2004年9月から2007年12月）



（垣見油化株式会社ホームページを参考に著者作成）

ガソリン価格の推移（2004年9月から2007年12月）



（財団法人日本エネルギー経済研究所作成資料を参考に著者作成）

原油価格は40ドルから90ドルの2.25倍になっています。同じ期間のガソリン価格は、120円から155円の1.3倍になっています。また、原油高の影響によって電気やガスの料金も上がりました。さらに、トラックなどを多く使う運送業界においてはガソリン価格の値上げにより、業績にマイナスの影響を与えています。

このようなことが起こると予想されると思いますが、他にはどのようなことが起こるのでしょうか？

少し時間を取って考えてみて下さい。

## 原油価格が40ドルから90ドルに上昇する と・・・・・・・・

Side-A (損する側 購入者)

ガソリン価格が上がる、原油を原料に使う企業の仕入コストが上昇する等

Side-B (得する側 販売者)

原油を輸出しているロシアや中東地域は、原油価格高騰のメリットを受けて大量のお金が集まるようになる

日本に暮らしてマスコミのニュースを見ていると、どうしても原油価格が上がると、ガソリンの価格が上がる、原油を原料に使う企業の仕入れコストが上がるといような、原油価格の値上がりによって損をする購入者側の視点に立ってしまいます。

できる人は同じニュースを複数の視点から見えています。モノの値段が上がるということは、経済に対して大きく分けると2つの影響を与えます。それは、購入している人にマイナスの影響を与え、販売している人にプラスの影響を与えるということです。マスコミから伝わる情報は原油価格が上がったことにより、損をするというものです。このようにマスコミから伝わる情報を「表」としましょう。

しかしながら、数字に強い人はここで終わらずに、数字が動くと世の中全体に対してどのような影響が起こるかを多面的に考えます。マスコミで原油価格が上昇したら損をすると騒がれているのであれば、「原油価格が上がったら得をするのはだれだろう？」とその反対を考えます。このようにマスコミではあまり取りあげられない情報を「裏」とします。



原油価格が上がったことによって損をするのは、原油を輸入する国に住んでいる人々です。これに対して、原油価格が上がったことによって得をするのは、まず第 1 に原油を売っているロシアや中東地域などが考えられます。この事実を裏付けるかのように、2007 年 4 月 30 日の日経新聞に中東のオイルマネーを運用するファンドが半導体大手エルピーダメモリを 4,000 億円で買収しようという話があったと書かれていました。

原油などの資源価格が変わるということは、お金の流れが変わるということです。成功する経営者は数字の変化によって誰が儲かり、そして誰が損をするかということを見抜きすぐに行動に入ります。

今回のように原油価格が上がったときには、製造業であれば中東に対して何かを輸出できないかと考えるでしょうし、直接中東に販売することが難しいビジネスでは、原油価格の高騰によって儲かった人を相手に取引することが考えられるでしょう。ビジネスの鉄則は儲かっている企業や個人を探し出して、そこをターゲットとしてビジネスを行うことだからです。

私が多くの経営者とお会いした経験から感じたことは、長期的に上手く経営している経営者は業績の悪化を不景気のせいにしていないということです。例えばバブル崩壊の後で日本全体が不景気と言われているときでも、どうすれば儲かるのかという視点から常に現実の社会を見ていましたし、景気が良いときも悪いときも、現実の世界を淡々と一定のスタンスで見ながら、ベストと思われる意思決定をされていました。

原油価格の上昇という現実に対して、自社の業績が悪くなったのは不景気のせいだと捉えようと問題を解決することは難しいでしょう。なぜなら、不景気は経済全体のことなので、自分の力で変えることはできないからです。

その一方で、自社の業績が悪化したのは原油価格の上昇によってお金の流れが変わったからだだと捉えれば、儲かっている業界に対してビジネスを行うとい

うような解決策を見つけることができます。できる人は現実を多面的に分析しながら、解決可能な問題点を抽出し、冷静に解決していきます。それでは、ケーススタディの内容を「問題発見力の低い人」と「問題発見力の高い人」という視点からまとめてみます。

#### （問題発見力の低い人）

原油価格が40ドルから90ドルに上がったら、不景気になるなあ。給料は上がらないだろうし、下手したらリストラされるかもしれない。いやな時代になったなあ。

解決できる問題点を見つけることができないため、マイナス思考になってしまう。

#### （問題発見力の高い人）

原油価格が40ドルから90ドルに上がったら、不景気になるなあ。給料は上がらないだろうし、下手したらリストラされるかもしれない。

まてよ、原油を輸入している国がこれだけ損をしているということは、逆に考えると原油を販売している方はむちゃくちゃ儲かっているはずだぞ。よし、原油価格が上がることによって儲かっている人や企業を探し出して営業をかけてみよう。

解決できる問題点を見つけることができたため、問題を解決するための行動に移ることができる。

### 数字を読む力をつけるコツ

数字の「表と裏」を同時に考える。ビジネスチャンスは「裏」にあることが多い。

## 「問題は『数字センス』で8割解決する」 目次

無料レポート「なぜできる人は同じ数字からチャンスをつかむのか？」はいかがだったでしょうか。この原稿の完全版が2008年7月9日に技術評論社から発売予定の「問題は『数字センス』で8割解決する」となります。

「問題は『数字センス』で8割解決する」紹介ページ

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

下記に「問題は『数字センス』で8割解決する」の目次を紹介します。もしご興味がありましたら、書店で手に取っていただければ幸いです。最後まで読んでいただき、本当にありがとうございました。

### まえがき

会計を学ぶだけでは数字に強くなれない

数字センスで問題解決力を高める

### 第1章 数字を「読む」力をつける～問題発見力を高める5つの数字の読み方

#### イントロダクション

ケース1 1つの数字から多くの情報を引き出す～できる人は同じ数字からチャンスをつかむ

ケース2 大きな数字に惑わされない～伊勢丹と三越、利益の差は200億円

ケース3 隠された数字を探す～資産1兆8,000億円と負債20兆円、どちらが良い会社か？

ケース4 フローとストックの2種類の数字に注目する～NTTドコモは本当に1人負けか？

ケース5 多くの数字の中から目的の数字を見つけ出す～仕事で数字が合わなくて困っているあなたへ

コラム イチローと数字に強い人の共通点

## 第2章 数字で「考える」力をつける～問題解決力を高める3つの数字の使い方

### イントロダクション

ケース1 お客様とコミュニケーションを取りながら問題を解決する～どちらのセールスレターが売れるのか？

ケース2 数字を使って仲間と問題を解決する～「利益を2倍」にする戦略の立て方

ケース3 決められた時間内に問題を解決する～イメージを現実にするスケジューリングの技術

コラム なぜ外資は数字を重視するのか

## 第3章 数字で「伝える」力をつける～コミュニケーション能力を高める7つの数字の使い方

### イントロダクション

ケース1 ターゲットに合わせた数字を使う～プレゼンの苦い思い出

ケース2 最初に要約資料を見せる～売れない営業マンから売れる営業マンへ

ケース3 不要な数字は資料から削除する～あれもこれも、は数字の切れ味を半減させる

ケース4 イメージがわからない数字は置き換える～数字のすごさだけをアピールしてもピンとこないときには

ケース5 ウリになる数字を作る～なぜ、映画のコマーシャルは「興業成績No.1！」なのか

- (1) No.1になる数字を見つける
- (2) ブランド力のある数字とおきかえる
- (3) 大きな数字を分割する
- (4) 大きな数字を作る

ケース6 メッセージに合わせたグラフを作る～同じ数字でも印象はこんなに変わる

(1) グラフに使う数字を吟味する

(2) メッセージに合わせてグラフをカスタマイズする

ケース7 反論されないストーリーを作る～なぜあの人のプレゼンは上手いのか

コラム プロが勧める数字の本

まとめ～数字に強くなる15のコツ

数字を読む力をつける5つのコツ

数字で考える力をつける3つのコツ

数字で伝える力をつける7つのコツ

あとがき～A地点からB地点に行くために

まえがき

## 会計を学ぶだけでは数字に強くなれない

「ビジネスマンは数字に強くならなければならない」と言われ、書店には多くの会計本が並ぶようになりましたが、会計本をいくら読んでも「数字は難しい」「数字が苦手」と感じているビジネスマンの方は多いと思います。

なぜ、数字はむずかしいのでしょうか？

なぜ、会計本を読んでも数字に強くなれないのでしょうか？

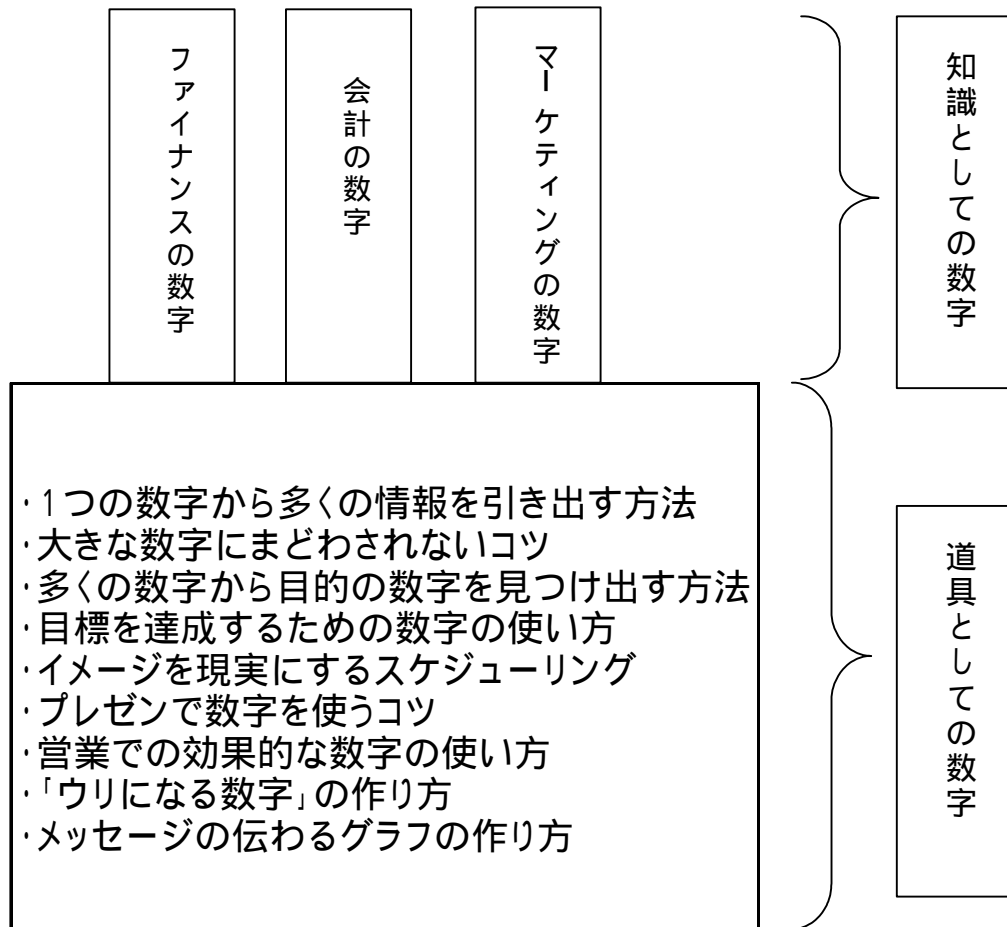
それは、ビジネスで数字を使うときの基礎となる数字の使い方を学ばずに、会計、ファイナンス、マーケティングなどの「知識としての数字」を学ぶことに一生懸命になってしまうからです。

私はいつも疑問に思っていました。英語の初心者が英会話学校に行ったときに「あなたは経理を仕事にしているのですね。それでは会計の英語を勉強しましょう。」とはならないと思います。最初に挨拶のような基礎となる英語を学んでから、会計のような専門的な英語を学んでいくはずです。

ところが数字の場合は、基礎となる数字の使い方を学ぶことなく、いきなり会計やファイナンスといった専門知識の数字を学んでいきます。基礎がないのに応用を学ぼうとしている時点で、もともと無理があるのです。

数字に対する苦手意識をなくすためには、会計のような『知識としての数字』ではなく、ビジネスで数字を使うときの基礎となる『道具としての数字』から学んでいくのが効果的です。(図1)

(図1)



私は「数字センス」とは、セールスやプレゼン、スケジューリングなどの日々のビジネスで直面する問題を数字を使ってバランス良く解決できる能力だと考えています。本書ではスケジューリング、プレゼン、セールスに役立つ数字の使い方など15のビジネスシーンを想定して『道具としての数字』を説明していますので、実際の仕事に使いながら数字センスを身につけることができます。

### 数字センスで問題解決力を高める

私は会計士として数多くのコンサルティング業務に関わってきました。コンサルティング業務を一言で説明すると、クライアントの抱えている問題点を正

しく把握し、解決に向けての道筋を提案することです。

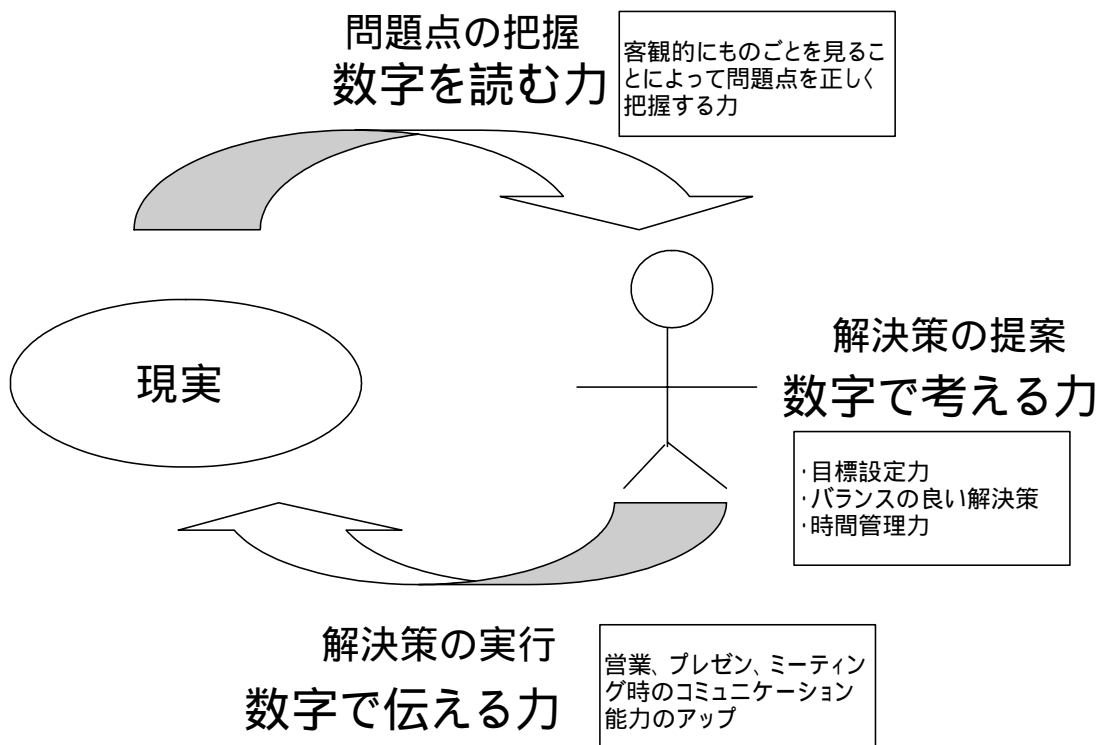
ビジネスで直面する問題は多くの要素が複雑に絡み合っています。複雑な問題を解決するためには、数字を使って問題をシンプルに捉えることが効果的です。

それではさっそく、私が実際にビジネスの現場で身につけた「数字を味方にして問題を解決する力」について説明します。私はビジネスの現場で必要される問題解決力とは、次の3つのプロセスを掛け合わせたものだと考えています。

問題解決力 = 問題点の把握力 × 解決策の提案力 × 解決策の実行力

そこで本書では、各プロセスをパワーアップさせるために、3つの数字センスを身につけることを目標にしています。(図2)

(図2)





ビジネスの問題を解決していく上で一番重要なことは、問題点を正しく把握することですが、そのためには現実を多面的な角度から見る必要があります。「数字を読む力」を高めると、現実を多面的に見ることができるようになるため、世の中に溢れている情報の中から自分に必要な情報を引き出せるようになります。

例えば「原油が1バレル90ドルになった。」という誰もが知っている情報でも、「数字を読む力」が高い人が見ると儲けのネタが見つかります。数字に強い人は見ている数字が違うのではなく、一つの数字から多くの情報を引き出しているのです。

問題点を把握することができても、お金や時間という制約条件のある現実世界の問題は簡単に解くことはできません。「数字で考える力」を高めると、数字を使って解決策を可視化することにより、バランスの良い解決策を考えることができます。また、数字は多くの人と目標を共有するときにとっても役立ちます。1人では解けない問題でも、みんなで考えれば解決の糸口を掴むことができます。

また、いくら素晴らしい問題解決策を思いついても、自分の頭の中で考えているだけでは価値は生まれません。考えていることが相手に伝わったときに初めて価値が生まれるのです。「数字で伝える力」を高めると、セールスやプレゼンのときに自分の考えを上手く伝えることができるようになり、今までよりも大きな成果を上げることができます。

問題を解決するために本当に大切なことは、誰でも知っているシンプルなことです。とはいえ、本当に大切なことはなかなか気づくことができず、さらなる知識をもとめてしまいがちですが、そこから有効な答えを見つけることは難しいでしょう。

問題を解くための道具はすでにあなたの中にあります。本書を読んでいくうちに、きっと素晴らしい「道具としての数字」の使い方に気づくと思います。

本書を通じてみなさまが、数字に縛られるのではなく、数字を上手く使って人生をより良い方向へ進めることができるようになれば、このうえない喜びを感じます。

2008年6月

望月 実

## 著者プロフィール

望月 実

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。

多くのビジネスマンから仕事で数字をどう使えば良いかという質問を受けた経験より、現在は「日本人を数字に強くする」をミッションとして執筆活動、セミナー、人気メルマガ「経済丸わかり～公認会計士が教える使える知識」の発行など精力的な活動を展開中である。

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」(共に日本実業出版社)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」

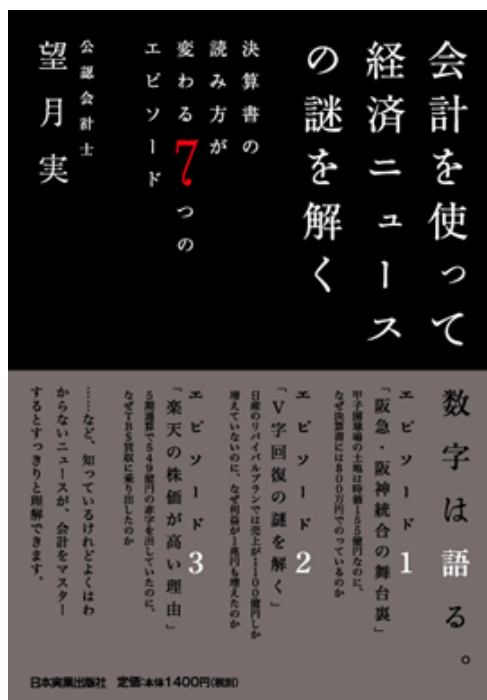
<http://ac-intelligence.jp/>

## 望月実の書籍

< 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



私も会計の勉強は苦痛でしたが、実際に仕事で会計を使うようになると、会計って面白いなと感じるようになりました。

それは、会計を知っているからこそ見えてくる世界があるからです。

そこで、私が現場で使っている会計をそのまま実況中継したところ、今までにない会計入門書ができました。

この方法ならば回り道をせずに、会計の一番美味しい部分から勉強を始めることができますので。

「会計のトリセツ」紹介ページ

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

会計を難しいと感じるのは、決算書の数字と実際のビジネスの結びつきをイメージすることができないからです。

そこで本書では、ライブドア、日産、楽天、阪急・阪神の統合などの話題になった経済ニュースを題材として、

「ビジネス」、「会計」、「決算書」をバランス良く説明し、それらがどのように結びついているのかをイメージできるようになっています。

「会計を使って経済ニュースの謎を解く」

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

## 有価証券報告書を使った決算書速読術



実際に会計士や投資のプロ、成果を上げている営業マンのように「できる人」は、有価証券報告書を道具として使い、決算書から必要な情報を取り出しています。

本書では実際に営業マンがどのように有価証券報告書を使って戦略を立てているか、私自身が行った決算書トレーニングの中で、いちばん効果的だった方法など会計をビジネスに役立てる方法がいろいろ書かれています。

「有価証券報告書を使った決算書速読術」  
紹介ページ

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