

数字に強い 経営者に共通

たった 4つの条件

～数字に強い経営者になるための4つの秘訣～



今日は「数字に強い経営者の特徴」についてお話しします。実は数字に苦手意識がある：そう感じているビジネスリーダーはあなたただけではありません。多くの社長からどうしたら数字に強くなれるのかとの疑問質問をいただきます。

石原は数字に強いコンサルタントを自負していますが、ここだけの話、算数苦手でした(笑)。それでも、会社の数字は読めます。なぜなら、会社の数字はポイントを掴めば面白いくらいに読めるようになります。そして、数字が読めるようになると、失敗の確率を減らし、成功の確率を高めることができます。算数が苦手な石原でも数字に強くなれた、その秘訣をお伝えします。

① KPIを持つ

多くの経営者の方がまず見るのは決算書の売上と利益でしょう。私も売上と利益は見ます。が、それは一瞬です。その次の瞬間にはKPIを追っています。KPIとは、Key Performance Indicator、その会社にとっての重要指標のことです。

KPIは会社、チームによって異なります。この数字を上げればお客さんが増えて、売上が伸びるといふ「ツボ」と言い換えても良いでしょう。例えばある会社では、お客

さんとの対談件数と売上が比例していることがわかっていました。この場合のKPIは「訪問件数」です。訪問件数目標が達成できれば売上目標も達成できます。こうして見ると、そんなの当たり前と思うでしょうが、このKPIを見つけるのは意外と大変です。試行錯誤しながら、どのツボを押せば売上が伸びるのかを見つける必要があります。逆を言えば、KPIを見つけてしまえばしめたもの。KPIだけを追っただけで、目標売上へ行かぬための最適な行動を見つけれられます。

② 過去ではなく「未来」を見る

決算書が示すのは、常に過去の数字です。年次決算であれば2カ月後、月次決算でも早くても1カ月後の数字が出てきます。これらは過去の分析には役立ちますが、数字に強い社長は「未来」を見えています。

「未来を見る」とはどういうことか？それは、過去の実績データと、これから先の毎月の「予算(計画・目標)」を組み合わせて、将来の売上、粗利、固定費、そして最終的な利益

経営者がやっている習慣です。

いかがでしたでしょうか。数字に強い経営者になるためには、以下の4つの視点を持つことが不可欠です。

● 会社にとっての重要指標(KPI)を定量的に観測する「管理会計」を見る。

● 過去の分析は短く済ませ、常に未来を予測し、そこから逆算して行動を考える。

● 「キャッシュ」が手元に残っているかを徹底的に確認する。

● 「分かりません」で思考停止せず、フェルミ推定を用いて常に数字の予測を立てる。

これらの実践を繰り返すことで、「数字に強い経営者」へと変貌し、ビジネスの成功確率を大きく高めることができますよ。

(株)プレジデントビジョン
石原 尚幸
代表取締役

いしはら・なおゆき。1973年生まれ、愛知県名古屋出身。96年、上智大学経済学部経営学科卒業後、出光興産に入社。京都支店、関東第二支店を経て05年本社・販売部企画課に配属。08年に独立起業し、2012年法人化した。

がどうなるかを「予測」することです。多くの経営者が「まだ始まったばかりで分からない」と考えがちですが、実績に予算を足せば、予算通りに進んだ場合、どんな収支になるかは予想が立ちます。

予想を立てずに経営をするのは、目隠しをして走るようなものです。目の前に障害物があるのかないのかもわからなければ、思い切った行動はできません。しかし、この先に障害物があることが分かっているれば、心構えができて、避けることもできます。数字に強い社長は、過去の分析は手短に済ませ、「このまま行く」とどうなるのか？「上振れするか、下振れするか？」を確認しています。そしてもし下振れするのなら、それを挽回するための対策を逆算して考えるのです。これが、未来を読んで経営をコントロールする力であり、数字に強いといわれる経営者の大きな特徴です。

③ 「利益」ではなく「お金」を見る

経営とは、資金を調達し、それを商品やサービスという「投資」に変え仕入れ、人件費、家賃なども広い意味で投資です。顧客に喜んでもらうことで売上を立て、固定費を支払い、最終的に「利益」と「キャッシュ(現金)」を残す。そこで得ら

れた資金を原資に、また投資をする。この循環を回していくものです。そう考えれば、売上は途中結果にすぎません。経営にとっても最も大切なのは「お金」。

お金がなければ経営のサイクルは始まりません。いくら売上が上がったとしても、最終的に「お金」が残らなければこの循環は途絶えてしまいます。だからこそ、売上だけでなく、粗利や固定費をしつかり見て「利益」を確保すること、そして、利益が確保できたのなら、それが本当に「現金」として手元に残っているかを確認する作業が重要になります。売上を目標にしてしまうと一時的に売上を作ることかできますので、経営の視野は狭くなります。ところが「お金を残すこと」を目標とすれば、資産と借入、投資と回収、粗利と固定費、相矛盾するもののバランスを取らざるを得ず、必然的に視野が多面的になります。

この多面的な視野を持つている経営者を人は「あの人は数字に強い(よくわかってる)」と評するものです。

④ 「フェルミ推定」を使う

「やってみないと分かりませんよ」「現場からよく聞かれる声です。しかし、数字に強い経営者は

「分からない」という思考停止をしません。彼らはわからない中であつて、数字を積極的に推測します。この時に使う思考法を「フェルミ推定」と呼びます。

フェルミ推定とは、分かっている事実から仮説を立て、最終的に求めたい数字を導き出す手法です。例えば、飲食店であれば、座席数、稼働率、従業員数、営業時間、家賃といった既知の情報から、その店の月間の売上や利益を推測することができます。石原がレストランに入ると瞬間的にフェルミ推定を行い、この店の売上と利益を予想します。この予想の精度は90%程度でしょう。ある時、妻とレストランに入り、「この店は3年以内に潰れるよ」と言ったら、「そんなこと大きな声で言わないで」と叱られました。が、事実、そのお店は2年で閉店しました。フェルミ推定は未来予測にも使えます。与えられた情報から、顧客単価、かかる固定費を予想すること、そのビジネスが儲かるか儲からないかがわかります。そして、儲からないならどうすれば儲けられるかを考えることもできるようになります。「やってみないとわからないよ」という思考停止をしていては、未来は読めません。フェルミ推定を使い見えない未来を見える化する。これも数字に強い