

バ  
ン  
カ  
ー  
の  
た  
め  
の

# 数値力強化 メソッド

平井 満広  
平井会計事務所  
税理士

## 様

々なことを数値で捉える「数値力」は、情報を細かく正確に把握・提供するための大切なスキルであり、金融機関で働く人には不可欠なものです。本連載では、数値力を高めるコツを紹介していきます。

数値力は、単に計算が早いとか暗算が得意という力のことではなく、「数値の構成要素を整理できる力」だと私は考えます。具体的にどうということなのか、今回は売上を例に見ていきましょう。

### 数字の構成要素を分解

あるラーメン屋さんの3月の売



## ラーメン屋さんの売上減少要因は…

(当年) 180万円 ÷ @750円  
×2400人

こうすると、「平均単価50円マイナス」「来店客数100人マイナス」と、売上が減った原因が分かってきます。今度は、来店客数を「固定客数」と「来店日数」に分解してみましょう。

(前年) 2500人 ÷ 500人 × 5日  
(当年) 2400人 ÷ 800人 × 3日

「固定客は300人増えた」ものの、「1人当たりの来店日数が2日減った」ことが分かりますね。さらに来店日数も「営業日数」と

「来店間隔(来店の頻度)」に分解できます。営業日数が30日だと、次のようになります。

(前年) 来店日数5日 ÷ 30 ÷ 6

…6日に1度来店

(当年) 来店日数3日 ÷ 30 ÷ 10

…10日に1度来店  
ここまでを整理すると、売上の

構成は次のようになります。

(前年) 200万円 ÷ @800円  
×500人 × 30 ÷ 6日

(当年) 180万円 ÷ @750円  
×800人 × 30 ÷ 10日

### 柔軟な発想で数値力アップ

このように売上の構成を分解すると、「客単価を50円下げて新規客を300人獲得したが、来店間隔が6日に1度から10日に1度になり、売上がマイナスになった」という仮説を立てられます。だいぶ情報が細かくなりましたね。

「売上アップのためには固定客の来店間隔を短くしたい。そこで、日替わりでサイドメニューのサービスを始めよう」といった考えも浮かぶかもしれません。

このように、数値の構成要素を分解して整理する力が「数値力」です。数値力を磨くには、ヒト・モノ・カネの流れの理解や柔軟な発想が求められます。次回以降も具体例を挙げて説明しますので、一緒に考えていきましょう。

BB

バ	ン	カ	ー
の	た	め	の

# 数値力強化 メソッド

平井会計事務所 税理士 平井 満広

## 前

回説明したとおり、数値力とは「数値の構成要素を整理できる力」のことです。数値力を鍛えるには、計算力だけでなく、ヒト・モノ・カネの流れの理解や柔軟な発想が必要です。今回も具体例を参考にして、数値力を鍛える練習をしてみましょう。

### 原材料比率上昇の原因

あるお弁当屋さんの今期の売上は、前期1億2000万円から5%増の1億2600万円と、なかなか順調です。ところが損益は前年の黒字から一転、今期は赤字となっています。経営数値を調べる

## お弁当屋さんの原材料比率を考える



と、原材料比率（売上高に対する原材料費）が、前期40%から今期44%（1・1倍）に上昇していました。

表面的な数字だけ見ると、「原材料価格が高騰したため、売上が増えたのに利益が減った」と推測されますが、それでは数値力は鍛えられません。まずは、この推測が正しいどうかを確認するため、経営者等に「原材料価格が1割高くなっていますか？」とヒアリングしてみましょう。

数値で示された事実と商売の実態との関連を調べることは、数値力アップにつながります。ヒアリ

ングの答えが自分の推測と同じであれば「利益が減ったのは原材料費が高騰したため」となります。逆に、「原材料価格はむしろ下がっている」といった推測と違う答えであれば、他の原因を考えることになるでしょう。

一般に、原材料比率が上昇する主な原因としては、次のようなことが考えられます。

- ・ 原材料の購入価格が上がった
- ・ 商品の販売価格が下がった
- ・ 内容量が増えるなど仕様が変わった
- ・ ロスが発生している

### 原因から課題を絞り込む

数字が変化する要因を整理することで、商売の実態がつかみやすくなります。先述の項目を参考にしてお弁当屋さん詳しくヒアリングすると、次の事実が分かりました。

① 低価格帯の顧客獲得のため、販

売価格を600円から500円に100円（約16%）値下げした

② 販売価格の値下げに合わせ、原材料の仕入先を安い業者に切り替えた。その結果、原材料の購入価格は約16%下がった

③ お弁当の内容量に変化はない

④ 安価な材料にしたことで品質不良が増え、材料のロスが10%発生している

ここまで調べると「販売価格を値下げしたが、原材料の購入価格も下がったので理論上、原材料比率は変化していない。利益が減った原因はロスの増加にあると考えられる」という結論が出ました。経営数値を改善するために、何をすべきか考えることも数値力のアップにつながります。今回ならロスの削減が最優先課題です。

このように、表面的な数字だけで結論を出すのではなく、数字が変化する要因を整理し、最優先課題を絞り込む、といったことを繰り返すことも大切です。身近な事例でぜひ実践してみましょう。

BB

バ	ン	カ	ー
の	た	め	の

# 数値力強化 メソッド

平井会計事務所 税理士 平井 満広

## 第1回

1回、第2回と、経営に對する数値力について取り上げました。しかし、数値力はビジネスだけでなく、普段の生活にも応用できます。今回は、身近な事例で数値力を鍛えてみましょう。

### 行列の進むスピードを予測

夕方、スーパーへ買い物に行く時、どのレジにも長い行列ができていて、うんざりすることがあります。なるべく待ち時間を少なくしようと短い行列に並んだのに、結局他のレジより遅かった、なんて失敗はだれでも一度くらいはあります。同じことを繰り返さない

## レジ待ちの行列で早く進むのはどれ？



ために、数値力の考え方を応用してみましょう。

例えばA、B、Cの3つのレジにそれぞれ3人、4人、5人が並んでいるとします。早く支払いを済ませたいとき、単純に人数だけで判断するとAの列に並びたくありませんが、数値力を鍛えるにはここからポイントです。

まず、行列が進むスピードは、どんな要素で変わるのかを考えます。今回は「商品1個をレジに打つ時間（1秒/個）」と「お客様1人の精算にかかる時間（10秒/人）」だけを考えます。すると、行列に並んでいる人た

ちの商品の数を把握する必要があります。買利物カゴを見ると、

A、B、Cの行列の商品の数の合計は列ごとに45個、10個、20個程度です。このデータを参考に行列が進むスピードを計算すると、どの列が1番早いでしょうか。答えは、次のとおりです。

(Aの列) 45個×1秒+3人×10秒=75秒

(Bの列) 10個×1秒+4人×10秒=50秒

(Cの列) 20個×1秒+5人×10秒=70秒

「Bの列が一番早い」という結論を出すことができました。人数だけで判断したAの列は、一番遅かったということです。

今回は計算をシンプルにするために、行列が進むスピードの構成要素を2つとしましたが、実際は「レジスタッフのレジを打つスピード」「お客様がお金を支払うスピード」「商品の大きさや重さ」

「商品の種類の数」なども構成要素として考えられます。

### 経営上の改善課題を考える

では、今度はスーパーの経営者の立場で考えてみましょう。より少ないスタッフで今と同じ業務量をこなすためには、レジ作業のスピードアップが課題です。

業務の流れを考えると「お客様の買利物カゴから商品を取り出す」「レジを打つ」「商品を別の買利物カゴに移す」「お金を受け取る」「お客様へおつりを渡す」といった、1つひとつの作業の改善がカギとなりそうです。

そこで、カゴの置き場所やカウンターの高さ、お金を受け取る場所などを工夫する、バーコード読み取り機やお釣りの自動計算機を購入する、といった多種多様な改善案を導き出すことができます。このように、日々の生活でも数値力を鍛えられる場面はたくさんあります。普段から考えるクセを身につけておきましょう。

BB

バ	ン	カ	ー
の	た	め	の

# 数値力強化 メソッド

平井 満広  
平井会計事務所  
税理士

## 数

値力が身につくと、商売の試算も具体的になり、目のつけどころも変わってきます。今回は学園祭の事例を紹介します。

### どっちの屋台が儲かる!?

学園祭の目玉といえば屋台です。焼きそば、わたあめ、チョコバナナ、かき氷…食べ物だけでもたくさんあるので、出店する側も意見をまとめるのに一苦労です。あるクラスでも、「焼きそば」と「わたあめ」のどちらを出店するかで意見は真っ二つ。見かねた先生が、「儲かるほうにすればどうか」と提案しました。

## 学園祭の屋台の儲けはどいつ計算する??



「焼きそばは1個400円、わたあめは1個300円の予定だから価格の高い焼きそばに決定だ！」焼きそば派が声を上げます。「どうせなら儲けたいよね」と、中立派も焼きそばに傾いたようです。結論が出そうだと先生がほっとしたのも束の間、わたあめ派から反対意見が出ました。「焼きそばを1個作る材料費は100円だけど、わたあめは30円です。利益率で考えると焼きそばは75%、わたあめ90%だから、儲かるのはわたあめだと思えます」。そういう考え方もできるなど、中立派の生徒がうなずいています。

しかし、焼きそば派も負けません。「利益率より利益額で考えるべきだと思います。1個当たりの利益額は焼きそば300円、わたあめ270円なので、儲かるのは焼きそばです」。確かにそうだ、と皆がさやいています。

さらに、別の焼きそば派がたたみかけます。「焼きそばは一度にたくさん作れます。去年、1時間で100食分作ったクラスがありました。それに比べて、わたあめは1分で1個しか作れません。計算すると、焼きそばは1時間で3万円の儲け、わたあめは1時間で1万6200円の儲けになります。効率で考えても、焼きそばのほうが儲かると思います」。黒板に数字を書きながら詳しい説明をするのを、クラスの皆は黙って聞いています。「じゃあ、焼きそばにしようか」先生が言いかけるのを制して、わたあめ派の生徒が手を挙げました。「効率は確

かに焼きそばのほうが高いけど、焼きそばが売れるのはお昼のせいぜい2時間です。でもわたあめは開店から閉店まで4時間コンスタントに売れます。計算すると、焼きそばは6万円の儲け、わたあめは6万4800円の儲けです！」

### 儲けの要素を理解する

数値力の高い生徒が多いので、学園祭とは思えない白熱した議論が交わされました。儲けを計算式にすると次のようになります。

【焼きそば】@400円×75%×100個÷1時間×2時間=6万円  
 【わたあめ】@300円×90%×60個÷1時間×4時間=6万4800円

こうした試算を行うためには、屋台の儲けの要素には、価格、利益率、利益額、1時間当たりの販売量、販売時間等があることを理解しておく必要があります。皆さんも数値力を磨いて、会議や融資先などで鋭い意見を発言できるようにしましょう。

バ	ン	カ	ー
の	た	め	の

# 数値力強化 メソッド

平井 満広  
平井会計事務所 税理士

## 今

回は、仕事などで作業にあたる「必要人数」を求めるにはどうしたらよいかを考えます。荷物運びの事例で、数値力を鍛えましょう。

### 荷物の量や時間等から算出

荷物運びの仕事を請け負うA社に「デパートの雑貨店の売り場を変えるので、商品の入った段ボールを運んでほしい」との依頼がありました。社長は、少しでも利益を出すため「なるべく少ない人数で対応したい」と考えています。必要人数の計算にあたり、お客様に色々と確認することにしまし

## 作業にかける必要人数をどう求めるか



た。まず「荷物の量」を確認したところ、段ボール20個とのこと。次に「1度にいくつ運べるのか」です。段ボールの大きさや重さを確認すると、1度に1個しか運べそうにありません。

続いて「1往復にかかる時間」を計算するため、運ぶ距離や歩く速度を確認しました。1往復には15分程かかりそうです。

最後は「作業にかけられる時間」です。お客様からは「9時半にスタートして正午までに終わればよい」と言われました。これから必要人数を求めると、次のようになります。

必要人数  $\parallel$  20個  $\div$  1個  $\times$  15分  $\div$  150分  $\parallel$  2人

段ボール1個の移動で1000円の売上、アルバイトは時間や作業量に関係なく1人3000円の支払いなので、仕事の儲けは「1000円  $\times$  20個  $-$  3000円  $\times$  2人」で1万4000円でした。

### 必要人数を減らすには？

今度は、別のデパートのデパートから「売り場が変わるので段ボール30個を運んでほしい」という依頼がありました。雑貨店の仕事より荷物の量が多く、よい仕事と思いましたが、話を聞くと、1回に運べるのは1個、1往復にかかる時間は20分、作業にかけられる時間は1時間のようなのです。必要人数を計算すると、次のようになります。

必要人数  $\parallel$  30個  $\div$  1個  $\times$  20分  $\div$  60分  $\parallel$  10人

儲けを計算すると、「1000

円  $\times$  30個  $-$  3000円  $\times$  10人」で0円です。このままだと儲けからないため、社長は考えました。「1度に2個運べる力持ちのアルバイトを5000円で雇ったらどうか」「業務用通路を使わせてもらい、往復時間を5分短縮できないか」「50円値引きする代わりに作業時間を75分にしてもらう」。

この条件にすると、必要人数は次のようになりました。

必要人数  $\parallel$  30個  $\div$  2個  $\times$  15分  $\div$  75分  $\parallel$  3人

儲けは「950円  $\times$  30個  $-$  5000円  $\times$  3人」で1万3500円になります。

このように必要人数は「仕事量  $\div$  個人の能力  $\times$  (距離  $\div$  速度)  $\div$  納期」といった公式で求められます。この公式が理解できれば、事例のように「人数を減らすためには何を工夫したらよいか」「いくらまで値段交渉できるか」といったことも検討できそうです。皆さんも取引先などに紹介してみてください。

BB

バ	ン	カ	ー
の	た	め	の

# 数値力強化 メソッド

平井 満広  
平井会計事務所  
税理士

## 安

定した経営には安定した資金繰りが欠かせませんが、そんな資金繰りを苦しめる原因の1つが「在庫」です。今回は、数値力の考え方で資金と在庫の結びつきを考えてみましょう。

## 発注は毎月か半年ごとか？

Aさんは伝統工芸品の職人です。腕がいいのはもちろん、「丹精込めて丁寧」をモットーに1日1個しか作らないので、工芸品はいつも品薄状態。注文は数年先まで埋まっています。材料にもこだわっていて、一番良いと思った素材を、10日に1度まとめて納品

## 伝統工芸作りの資金繰りと在庫の関係



してもらっています。

一方、Aさんの愛弟子Bさんも、師匠に負けず劣らず評判の良い職人です。師匠から受け継いだ技術だけでなく、同じように1日1個しか作らないので、Bさんの工芸品もなかなかの人気です。注文は師匠ほどではありませんが、半年先まで埋まっています。

そんなある日、Bさんは思いました。「注文は半年先まであるのだから、材料を毎月発注するのはやめて半年分まとめてしよう」。いつでも即断実行のBさんはすぐに納入業者に連絡して、半期の最初の日に6ヵ月分の原料を納品し

てもらったことにしました。「最終的には使う量も払うお金も一緒だから、特に問題ないだろう」と、Bさんは深く考えていません。

## 資金繰りに大きな違いが：

ここで、製品1個の値段は1万5000円で販売時に現金受取り、原料1個の値段は1万円で納品時に現金一括払い、スタート時の手元の資金を200万円として、AさんとBさんの6ヵ月(180日)経過時点の業績を計算すると「売上270万円、利益90万円、資金290万円」と同じになります。これだけ見ると、「発注方法が違って結果は同じ」と思

いがちですが、実は、両者の資金繰りに大きな違いがあります。Aさんの場合、1回の発注で原料10個が納品されて代金10万円を支払い、その後毎日1万5000円ずつ売上が入金され、これを10日ごとに繰り返します。この場

合、在庫の平均残高は5万円、資金の平均残高は240万円です。これに対してBさんの場合、半期の最初の日に6ヵ月分の在庫180個が納品されて代金180万円を支払い、その後6ヵ月間毎日1万5000万円ずつ売上が入金されます。この場合、在庫の平均残高は90万円、資金の平均残高は155万円となります。

これらの数字をよく見ると「発注期間が18倍(180日÷10日)になると在庫の平均残高も18倍(90万円÷5万円)になる」、「在庫の平均残高の違い(90万円÷5万円)は資金の平均残高の違い(240万円÷155万円)と一致する」という関係性が分かります。「在庫の発注期間を短くすれば、資金繰りが安定する」ということです。

実際の取引でも基本的な考え方は同じです。数値力を活かして、資金と在庫(発注期間の長さ)の結びつきを取引先にも説明してみてください。

BB