

経営破綻寸前の状況から一転、製造販売する日本酒「獺祭(たっさい)」が大ヒットし、世界的なブランドに。劇的な復活を果たした旭酒造(山口県岩国市)。桜井博志社長はその裏に数字を押さえる力があつたと振り返る。

1999年、新たに始めたレストラン事業に失敗し売り上げとほぼ同額の2億円の赤字を計上した。「自殺すると保険金はいくら入

旭酒造社長  
桜井博志さん



るのかと考えるまで追い詰めた」と桜井さんは話す。悩んだ末にたどり着いたのが会社の数字をしっかりと把握することだった。危機的な状況が多すぎる。「人件費はま

原料の仕入れ量、人件費などを手入力し、寝ないで会社の数値を整理し始めた。愚直に続けていると「在庫が多すぎる」「人件費はま

会計ソフトを購入できなかったための手入力。だが、今思えばこれが「命運を分けるポイントだった」と桜井さんは力をこめる。

エクセルにデータを入力する作業は手間がかかるが、それを上回るメリットがあった。利益を生み出すには、この数字が大きく関係している。経営数値を同士の関連性がよく理解できるようにした。資金繰りもエクセルの表

「訂正」28日付大学面「働きながら海外大MBA」の表で、授業の頻度はテンプル大「土日週2回」、ミドルセックス大「週1回(土曜日)」でした。

## 手入力で実態を把握

立たされ、「ヒントがある。だけれだけ割れる」と、コ

かもれない」とわらをもスト増につながるムダに気が

つかむ思いで財務状況の把握に取りかかったという。エクセルの解説本を買

い、見よう見まねで在庫や酒造会社用の高額の専用

も、危険な数字は見つからない。分けて、比べる。分かった業績悪化

ことで、効率よく見つけの理由の数字を「実数」

すればよいのか、つかめな。飛躍的に業績を伸ばした2人の経営者の話を中心に、数字を押さえる「ツボ」をみてみよう。

# 数字読む力 こう鍛える

「分けて比べると様々な発見がある」

エリア別	商品別	販路別
A地区 580万円	ビール 250万円	コンビニエンスストア 390万円
B地区 220万円	ワイン 240万円	スーパー 180万円
C地区 230万円	日本酒 240万円	専門店 160万円

A地区が突出している  
商品別のばらつきは少ない  
コンビニ以外の販路が弱い

業務改善コンサル  
数字を仕事に生かすためには「分けて比べる」ことが欠かせない。エクセル業務改善コンサルタントの吉田幸彦さんはこう説く。

数字はビジネスの「現状」を正確に表している。会議などで配られるデータには、放置すると大幅な業績悪化などのひどい事態を引き起こす「危険な数字」が潜んでいることが多い。「データを漫然と眺めていて

## データ、分けて比べる

も、危険な数字は見つからない。分けて、比べる。分かった業績悪化

「割合」の視点で、それぞれ比較検討する。売り上げなら、金額の減少や「商品別」「販路別」な対処が必要な項目の有力

「割合」の視点で、それぞれ比較検討する。売り上げなら、金額の減少や「商品別」「販路別」な対処が必要な項目の有力

「割合」の視点で、それぞれ比較検討する。売り上げなら、金額の減少や「商品別」「販路別」な対処が必要な項目の有力

業務用ソフト開発の弥生(東京・千代田)は2014年9月期の売上高が前期の約1.5倍の161億円に達した。岡本浩一郎社長は大事な数字を細かく分解してきたことが結果に結びついていると強調する。

数字の苦手意識を克服するために、岡本さんは大きな数字同士をきつくり暗算して、大まかに「規模感」をつかむ練習を勧める。規模の大きな数字を扱うジ

弥生社長  
岡本浩一郎さん



## 分解力、解決力と同義

ネスでは、桁数を間違えたら致命的になってしまう。0万〜400万人の間で分

から、桁数を間違えたら致命的になってしまう。0万〜400万人の間で分

「実際の客数×平均リピート率」と分解でき、平均リピート率を上げるなど、手

「この記事は日経ビジネスアソシエ編集部が寄稿です。アソシエ10月号の特集「Excelで数字に強くなる」では、ミ

「この記事は日経ビジネスアソシエ編集部が寄稿です。アソシエ10月号の特集「Excelで数字に強くなる」では、ミ

「この記事は日経ビジネスアソシエ編集部が寄稿です。アソシエ10月号の特集「Excelで数字に強くなる」では、ミ