

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っているからです。

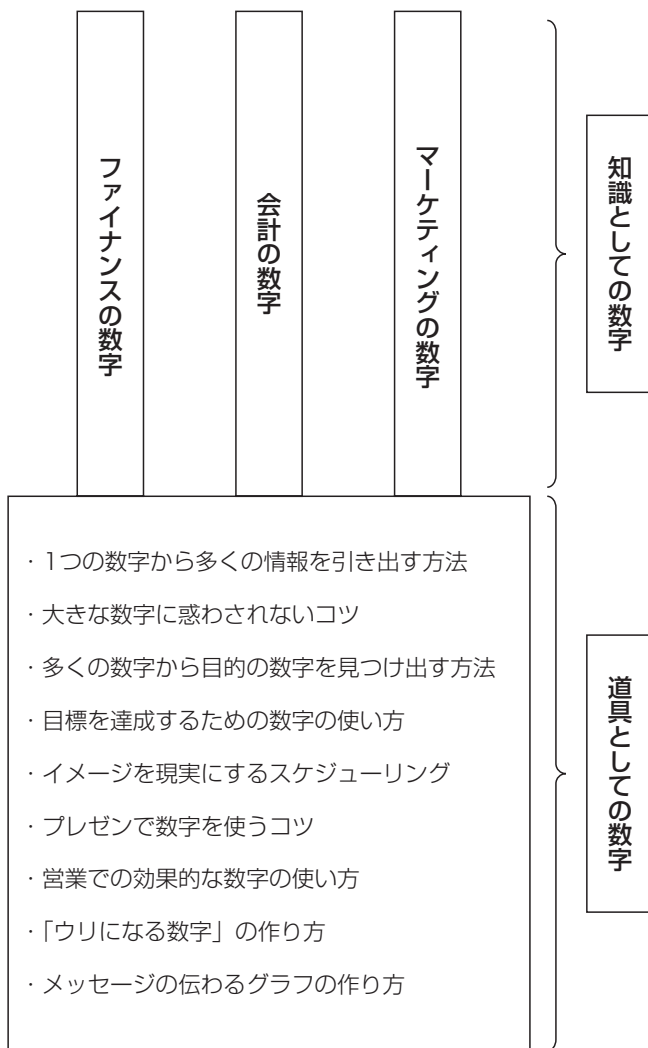
私はいつも疑問に思っていました。英語の初心者が英会話学校に行ったときに「あなたは経理を仕事にしているのですね。それでは会計の英語を勉強しましょう」とはならないはずです。まず、最初に挨拶のような基礎となる英語を学んでから、会計のような専門分野の英語を学んでいくと思います。

ところが数字の場合は、基礎となる数字の使い方学ぶことなく、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 『知識としての数字』と『道具としての数字』



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、日々の仕事に使える数字センスを身につけることができます。

数字センスが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ひと言で表すと、「クライアントの抱えている問題を正しく把握し、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。

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。

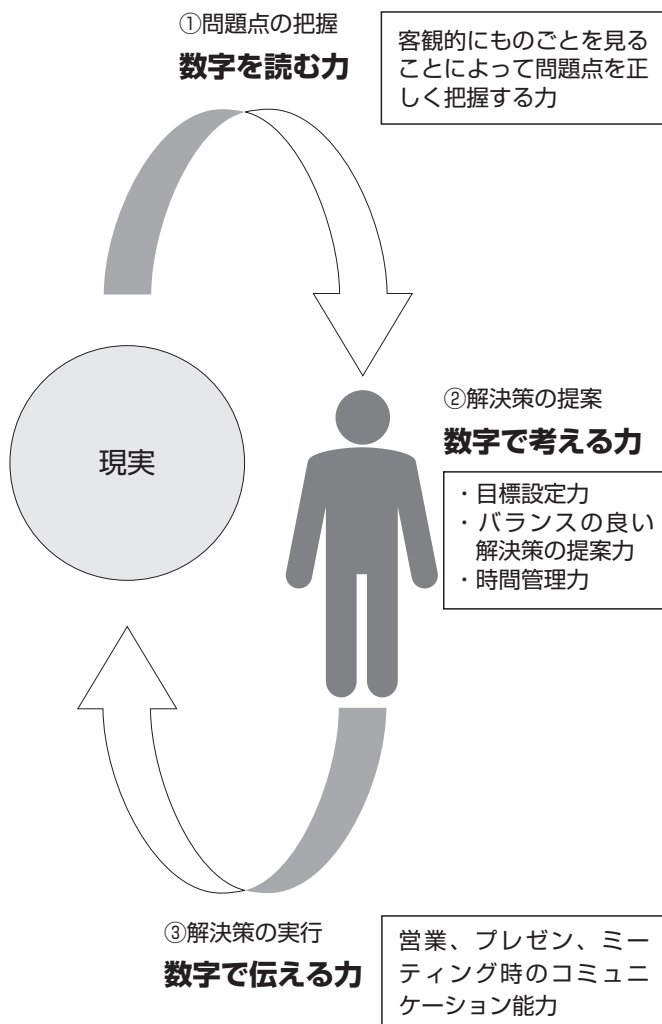
問題解決力Ⅱ問題点の把握力×解決策の提案力×解決策の実行力

そこで本書では、各プロセスをパワーアップさせたために、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）。

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ことがあります。「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。

たとえば「原油が1バレル90ドルになった」というだれもが知っている情報でも、「数字を読む力」が高い人を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っ

図2 3つの数字センス



ではなく、1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ができません。「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、数字を使えば多くの人と目標を共有することができ、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つかむことができます。

いくらすば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うまく伝えることができるようになります、今までよりも大きな成果を上げられるようになります。

問題を解決するために本当に大切なことは、だれ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に、さらなる知識をもとめてしまいま

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、素晴らしい『道具としての数字』の使い方に気づくことができます。

本書を通じてみなさまが、数字に縛られるのではなく、数字をうま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

目次

まえがき 2

会計を学ぶだけでは数字に強くなれない
数字センスが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 18

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

33

～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

44

～資産1兆8000億円と負債20兆円、どちらが良い会社か？

ケース4

フローとストック、2種類の数字に注目する

52

～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

65

～仕事で数字が合わなくて困っているあなたへ

コラム1

イチローと数字に強い人の共通点

72

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

78

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？

85

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

95

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

114

スケジューリングの大切さを学んだ新人時代

115

なぜ成果を出すにはスケジューリングが大切なのか

118

スケジューリングに助けられたセミナー

121

「ラム2」

なぜ外資は数字を重視するのか

131

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

134

ケース1

ターゲットに合わせた数字を使う

142

「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

146

→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

153

→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

157

→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

161

→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

162

2 ブランド力のある数字とおきかえる

164

3 大きな数字を分割する

166

コーヒー1杯いくらなんだろう？

割引チケットは本当に得か

- 4 大きな数字を作る 171

ケース6

メッセージに合わせたグラフを作る

176

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 180

- 2 メッセージに合わせてグラフをカスタマイズする

183

軸の長さを変化させる

目盛りの範囲を変化させる

ケース7

反論されないストーリーを作る

190

なぜあの人のプレゼンはうまくいくのか

プロが勧める数字の本

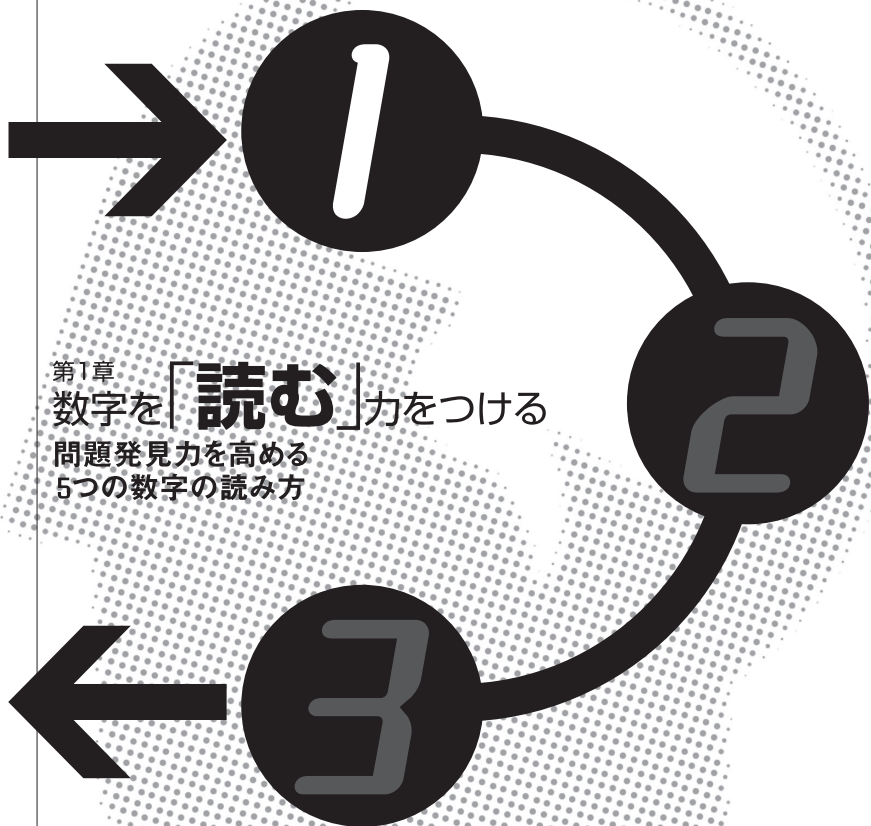
198

まとめ 数字に強くなる15のコツ

205

あとがき 数字からA地点からB地点に行くために

218



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

ビジネススマンに大切な「数字を読む力」とは、数字からビジネスに役立つ情報を読み取る力です。世の中に溢れている数字は、その人がどのように解釈するかによって意味が大きく変わってきます。

たとえば、経済ニュースに出てくる数字を次のように解釈してみましょう。

- ・原油価格が40ドルから90ドルになると、物価が上昇するため不景気になる。
- ・伊勢丹は三越よりも利益が200億円多いため、伊勢丹の方が経営状態が良い。
- ・負債が20兆円もある企業は危ない企業だ。

このような解釈自体はまちがいでありません。原油価格が上昇すると不景気になるのは事実です。問題なのは原油価格の上昇から不景気になることを読み取ったとしても、「どうすれ

ば儲かるか」というビジネスで直面する最も重要な問題を解決するのが難しいということです。

22ページのケース1で紹介していますが、成功している経営者は原油価格の上昇というだれもが知っている数字から、不景気になるということに加えてもう1つ、儲けるための情報を読み取っています。数字に強い人は見ている数字が違うのではなく、1つの数字から引き出す情報量が違うのです。

現実世界を多面的に見ることができるようになると、多くの問題を発見することができます。数多くの問題の中から最も成果が上がる問題を解決することが、少ない力で大きな成果を上げる唯一の方法です。

そこで第1章では、5つのケーススタディを通じて、経済のニュースを題材に現実世界を複数の視点から見る方法と多くの数字の中から目的の数字を見つけ出す方法を説明します。

ケース1 1つの数字から多くの情報を引き出す

できる人はだれも見ている数字から、多くの情報を引き出しています。そこで、ケース1では「原油価格の上昇」というだれもが知っている情報から、自分のビジネスに役立つ情報の見つけ方を説明します。

ケース2 大きな数字に惑わされない

「1万円のシャツ」というような日常生活で使われる数字をイメージすることは簡単ですが、「営業利益200億円」というような大きな数字になると、実感を持つてその大きさをイメージすることは難しくなります。そこで、ケース2では三越と伊勢丹の決算書の数字を使って大きな数字に惑わされないコツを説明します。

ケース3 隠された数字を探す

経済のニュースには多くの数字が使われていますが、必要な数字がすべて出ているわけではありません。そこで、ケース3ではトヨタ自動車と三菱自動車の決算書の数字を使って、隠された数字を探すコツを説明します。

ケース4 フローとストックの2種類の数字に注目する

ニュースを見ていると、この前まで業績が悪いと言われていた会社が、急に業績が良くなったと報道されるようになり、不思議に感じたことはありませんか？

そこで、ケース4では1人負けと言われているNTTドコモのフローとストックの2種類の数字に注目しながら、その謎を解いていきます。

ケース5 多くの数字の中から目的の数字を見つけ出す

会計士の仕事をしていると「どうしてそんなにたくさんさんの数字から、まちがった数字を見つけることができるのですか！」とびっくりされることがあります。そこで、ケース5では多くの数字の中から必要な数字を見つけ出す方法を説明します。

問題を解決するために最も大切なことは、どのようなフレームワークで現実を読み解くかということです。各ケーススタディではクイズを解きながら、複数の視点から現実世界を見る方法が身に付くようになっていきますので、肩の力を抜いて読み進めてください。

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とお話した中で、成功する人には1つの共通点があることに気づきました。それは、だれ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情報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ど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ころは、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する必要があります。

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。

クイズー

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、1バレルは42ガロンで、約159リットルとなります。

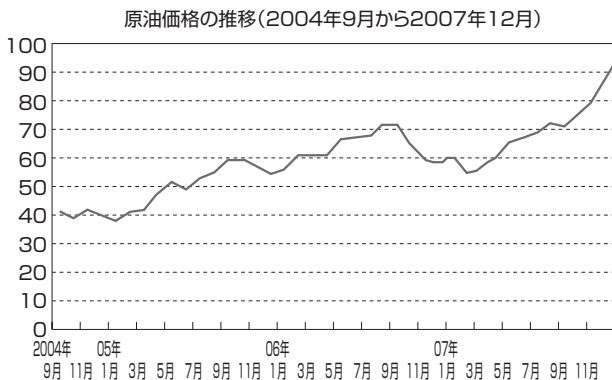
原油価格が上がると最初に考えられることは、ガソリン価格が上がることでしょう。2004年9月から2007年12月の原油価格とガソリン価格には図1-1のような関係があります。

原油価格は40ドルから90ドルに、2・25倍上がっています。同じ期間のガソリン価格は120円から155円に、1・3倍上がっています。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。

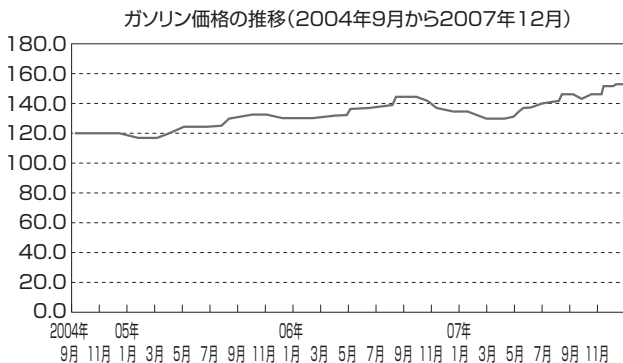
このように原油価格が上がると不景気になるというイメージがあると思いますが、ほかにはどのようなことが起こるでしょうか？

少し時間を取って考えてみてください。

図 1-1 原油価格とガソリン価格の推移



垣見油化株式会社ホームページを参考に著者作成



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

答えは次のようになります。

クイズーの解答

●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など

●SIDE・B（得する側↓販売者）

原油価格高騰のメリットを受けて、原油を輸出している
ロシアや中東地域に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ると、原油価格が上がるとどうしても「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」というような、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。

しかしながら、数字に強い人はここで終わらずに、数字が動くとき世の中全体に対してどのような影響が起るかを多面的に考えます。

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。

できる人は「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、まず第一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日本の半導体大手エルピーダメモリを4000億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だれが儲かり、そしてだれが損をするかということを瞬時に見抜き、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、直接中東に商品を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。ビジネス成功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、長期的にうまく経営している経営者は業績の悪化を不景気のせいにはしないということです。たと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」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。

でもまてよ、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
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。



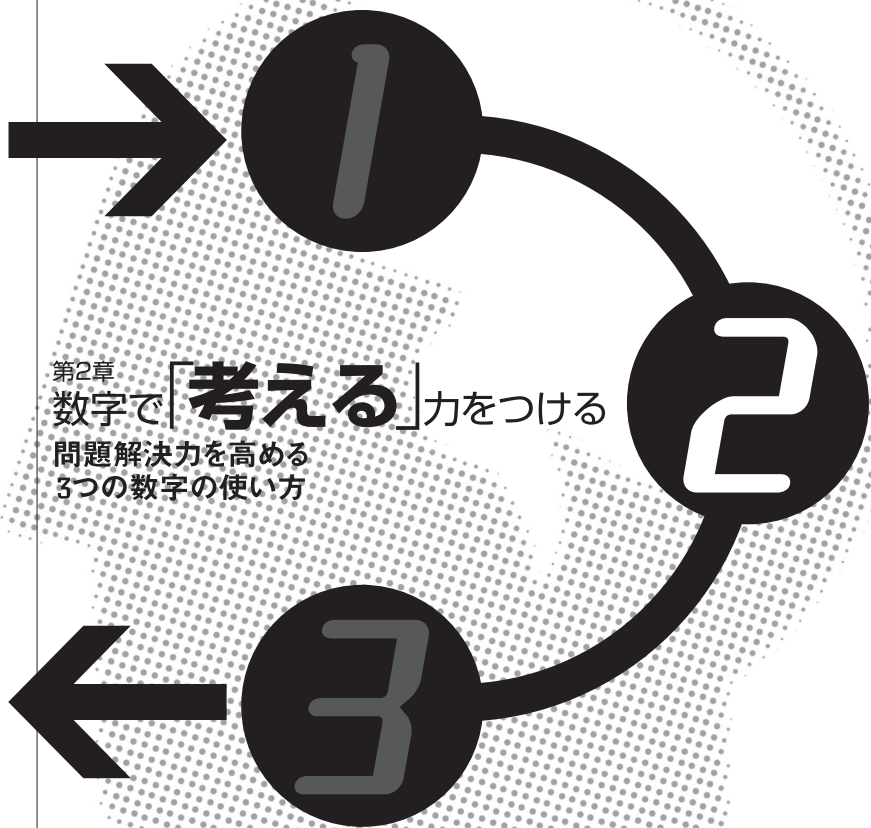
解決できる問題点を見つけることができたため、問題を解決するための行動に移ること
ができる。



数字を読む力をつける「ツ①」

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。



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

第1章では問題発見力を高める数字の使い方を学びました。そこで第2章では、発見した問題を効率よく解いていくための数字の使い方を説明します。

問題を解決するときには大切なことは、目の前にある大きな問題を分割することによって、解決可能な小さな問題にまで追い詰めていくことです。そして、小さな問題を1つ1つ解決することによって、最終的には大きな問題を解決することができます。

現実世界の問題は、限られた時間とお金という制約条件の下で、数多くの解決策の中から効果的なものを選択しなければなりません。多くの解決策の中から目標を達成するバランスのよい解決策を選択するためには、数字を使って解決策を可視化する必要があります。解決策の可視化を別の言葉で言いかえると「数字を使って仕事の段取りを立てる」ということです。

私は社会人になってから、仕事ができる人はどのような段取りで仕事を進めているのかということに、とても興味を持つようになりました。私にとつての「できる人」のイメージは「自分の持っている知識や能力を使って、目の前にある問題を最小限の力で次々と解決できる人」です。

多くのビジネスマンとお会いしていくうちに、仕事ができる人とそうでない人の間には仕事に対するフィードバックの掛け方に大きな違いがあることがわかりました。

問題解決力が低い人のフィードバックサイクルは、目先の仕事をこなすだけで精一杯の「自転車操業型」になります。仕事を行う前に十分な計画（PLAN）を立てないため、現場で仕事をするとき（DO）のミスや無駄が多くなり、仕事量が増えていきます。仕事量が増えれば増えるほど、計画や反省（SEE）に十分な時間を使うことができなくなるため、仕事の効率が落ち、いつも目の前のトラブルを解決することで手一杯という悪循環にはまっていききます（図2-1）。

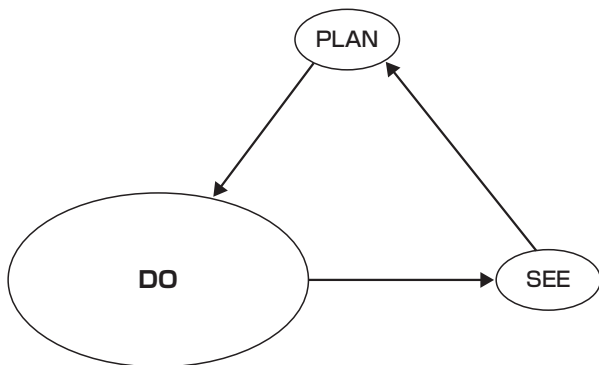
その一方で、問題解決力が高い人のフィードバックサイクルは最小限の力で仕事をこなす「レバレッジ型」になります。このような人は仕事を行う前に問題を発見し、解決策まで考えているため、実際に問題が発生した場合でも大きなダメージを受けることがなく問題を解決することができます。

さらに、できる人は想定外の失敗をしたときには、次回から失敗しないための方法を真剣に考えます。つまり、できる人は「PLAN」と「SEE」のサイクルの大切さを知っているため、そこに十分な時間とエネルギーを投入します。その結果、無駄な行動をせずに効率よく仕事を進めていくため、実際の現場での仕事量は少なくなります。つまり、問題解決力が高い人は少ない労力で大きな成果を上げ、どんどんキャリアアップしていきます。

そこで第2章では、3つのケーススタディを使って「問題解決力が高い人」と「問題解決力が低い人」のフィードバックサイクルがどのように違うかを説明していきます。ビジネスで決しなければならぬ問題は「企業外部の問題」と「企業内部の問題」の大きく2つに分けることができます（図2-2）。

図2-1 問題解決力の低い人、高い人のフィードバックサイクル

●問題解決力の低い人のフィードバックサイクル(自転車操業型)



●問題解決力の高い人のフィードバックサイクル(レバレッジ型)

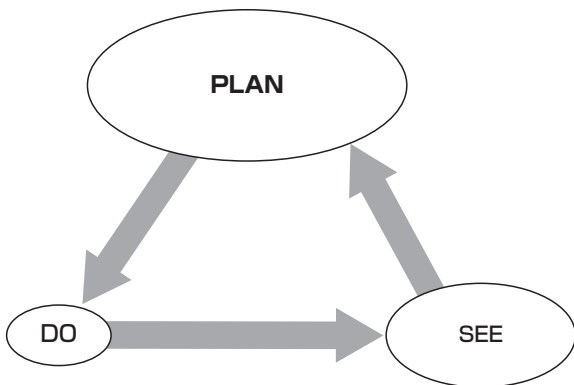
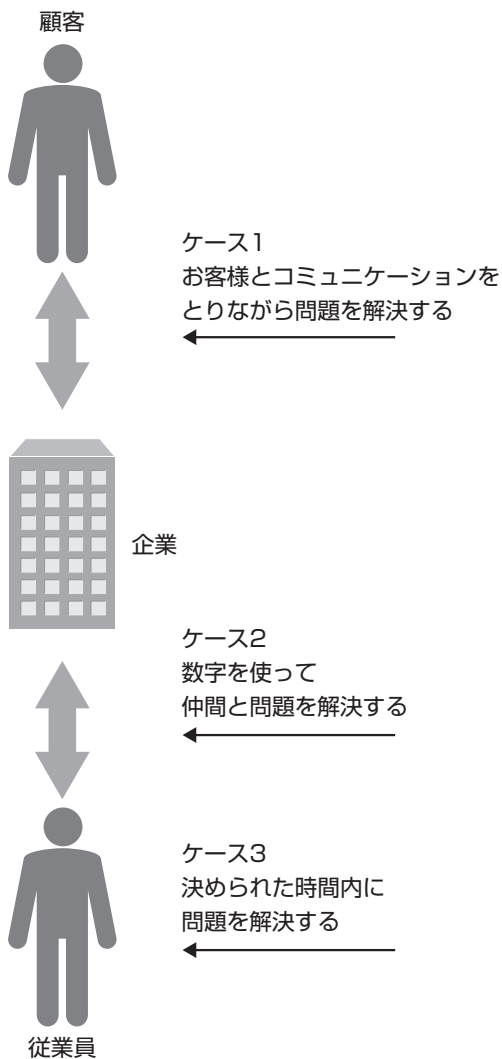


図2-2 ビジネスの問題は「企業外部」と「企業内部」に分かれる



企業外部の問題としては、顧客がどのような商品を求めているか、商品をどのようにPRすれば効果的かというようなマーケティングの分野の問題があります。企業内部の問題としては、どのように商品を販売したら目標利益を達成できるかという事業計画の策定や、各従業員に割り当てられた仕事を締め切りまでに達成するスケジュールリングなどがあります。

ケース1 お客様とコミュニケーションをとりながら問題を解決する

ビジネスを行っていると毎日のように、どの事業領域でビジネスを行うのがよいか、どのように商品をPRすればよいかというような判断に迫られます。そこでケース1では、2種類のセールスレターのどちらを使えばより多くの売上を上げることができるといふシチュエーションで問題を解決する方法を説明します。

ケース2 数字を使って仲間と問題を解決する

1人では解けない問題も、みんなで考えれば解決策が見えてきます。そこでケース2では、あなたがアパレル会社の社長になったというシチュエーションで、目標を達成する計画の立て方と達成方法を説明します。

ケース3 決められた時間内に問題を解決する

できるビジネスマンほど、自分の時間を成果の上がる順番に使っています。言いかえれば、ゴールから逆算して効率よく仕事をこなしています。そこでケース3では、私が外資で学んだスケジューリングの技術を説明します。

私が経営者やベストセラー作家などの成功している方を見て感じていることは、ご自身の強みをはっきりと認識して、それを最大限に生かしているということです。言いかえれば、自身と世の中の動きを客観的に見て、冷静な判断の下に行動されています。自分の能力をうまくコーディネートするためには「PLAN—DO—SEE」のフィードバックサイクルを常に意識しながら行動していく必要があります。

それでは3つのケーススタディを使って、問題解決力を高める数字の使い方を身につけていきましよう。

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

キャリアアップすればするほど、解決しなければならない問題のスケールが大きくなっていきます。たとえば、営業部門の1スタッフであれば自分に与えられたノルマを達成すればよいわけですが、営業部長になれば部門全体の予算を達成するために必要な売上を上げる必要があります。さらに出世して社長になれば、経営全般に関わる問題を解決しなければなりません。

問題が大きくなればなるほど、その問題を解決するには多くの人の協力が必要になります。多くの人で協力して問題を解くときに一番大切なことは、目の前にある大きな問題を分割することによって、1人1人が解決可能な小さな問題にすることです。そして、数字を見ながら小さな問題を1つ1つ解決することによって、当初の課題であった大きな問題を解決していきます。

そこで、ケース2ではあなたが外資系企業の社長になったというシチュエーションで、多くの仲間と協力しながら、大きな問題を解決するための数字の使い方を説明します。

ケース2-2

あなたは紳士服を販売している外資系企業の経営者で、最近は十分な利益を出せずに経営に苦しんでいました。そんなとき、アメリカの親会社で開かれた取締役会で、今後1年間で利益を2倍にしない限り、日本市場から撤退することが決定されました。どうすれば利益を2倍にできるでしょうか？ 前提条件は次の通りです。

- ・有名百貨店にショップを持っているブランドである
- ・ショップの店員は自分の会社の社員である
- ・社長なので広告宣伝等を自由に決められる
- ・ショップだけではなく、インターネットでも販売している

このような問題が与えられたときにあなたはどうか考えますか？ あまりにも問題が漠然としていて、どうすれば良いか、すぐにはわからないのではないのでしょうか。

この問題が難しいのは「利益を2倍にする」という問題があまりにも大きすぎて漠然としているからです。そこで「利益を2倍にする」という問題を具体的にイメージができるレベルの小さな問題に分割します。そして、利益の数字を意識しながら小さな問題を解決していくことによって、最終的には「利益を2倍にする」という大きな問題をクリアすることを目指します。

具体的には次の1から4のようなプロセスに分けて問題の解決に向かって行動していきます。

- 1 目標をわかりやすいプロセスに分解する
- 2 それぞれのプロセスに数値を割り当てる
- 3 各プロセスの数値目標を達成する具体案を考える
- 4 成果を測定して行動を修正する

図2-4 利益を3つに分解する

$$\boxed{\text{集客数}} \times \boxed{\text{利益率}} \times \boxed{\text{販売率}} = \boxed{\text{会社全体の利益}}$$

集客数…お店やホームページに訪問する人の数

利益率…商品1個あたりの平均利益率

販売率…お店やホームページを訪問した人が商品を購入する確率

1 目標をわかりやすいプロセスに分解する

利益を2倍にするためには何をすれば良いでしょうか？

「広告を出す」「従業員教育を行う」「今までよりも安い材料を探す」など、いろいろな方法が考えられます。とはいえ、「利益を2倍にする」という目標ではあまりにも漠然としすぎているので、この目標をもう一段階ブレイクダウンしてわかりやすくする必要があります。

利益の生成過程は集客数、利益率、販売率の3つに分解することができます（図2-4）。

漠然と「利益を2倍にするにはどうしたら良いか？」と考えても答えは出てきません。しかし、そのプロセスを分解し

て「集客数や利益率、販売率を上げるにはどのような方法が考えられるか？」と考えれば答えが見つかりやすくなります。

利益の生成過程は上記以外にもいろいろな方法が考えられると思いますが、今回はわかりやすく集客数、利益率、販売率の3つに分けて次のステップに進みます。

2 それぞれのプロセスに数値を割り当てる

利益はいろいろな要素の掛け算で作られるという性質がありますので、集客数という1つの項目を2倍にできなくても、集客数、利益率、販売率を掛け合わせて2倍にすればよいのです。たとえば、集客数を増やすことが難しい場合であっても、利益率と販売率を増やすことによって必要とする利益を獲得することができます。

それでは実際に、それぞれのプロセスを30%アップさせた場合には、利益がどのくらい増えるのかを計算してみましょう。

図2-5 集客数、利益率、販売率を30%ずつアップさせると……

集客数	×	利益率	×	販売率	=	会社全体の利益
-----	---	-----	---	-----	---	---------

$$1.3 \text{ 倍} \times 1.3 \text{ 倍} \times 1.3 \text{ 倍} = 2.20 \text{ 倍}$$

なんと各プロセスを30%ずつアップさせるだけで、会社全体の利益は2・2倍になってしまうのです（図2-5）。

いかがでしょうか？

「利益を2倍にする方法を考えてください」と言われた場合には難しいと感じるかもしれませんが、「集客数、利益率、販売率を30%ずつアップさせる方法を考えてください」と言われれば、具体的なアイデアを考える気になるのではないのでしょうか。

ここまでのプロセスで大切なことは、「利益を2倍にする」という漠然とした目標を「集客数、利益率、販売率を30%ずつアップさせる」という具体的なプロセスに落とし込むことによって次の行動に結びつけることです。

3 各プロセスの数値目標を達成する具体案を考える

各プロセスを30%ずつアップさせれば、会社全体の利益は2倍以上になることがわかりました。そこで、みなさまに集客数、利益率、販売率をアップさせるためのアイディア（広告を出す、従業員の接客を良くするなど）を考えていただきたいと思います。

もう一度前提条件を挙げておきます。

- ・あなたは紳士服を販売している外資系企業の経営者である
- ・有名百貨店にショップを持っているブランドである
- ・ショップの店員は自分の会社の社員である
- ・社長なので広告宣伝等を自由に決められる
- ・ショップだけではなく、インターネットでも販売している

なお、この問題の目標は利益を2倍にするということですが、どのような方法を取れば利益

が何%アップするかを具体的な数字で見積もるのは難しいと思います。また、広告を出すためにはコストも発生します。

しかしながら、今回のクイズの趣旨はビジネスプロセスを分解して、より大きな利益を上げる方法を考えるという思考過程のトレーニングです。そこで、現段階ではコストなどは考えずに、集客数、利益率、販売率をアップさせるアイデアを考えてみてください。

集客数、利益率、販売率をアップさせる方法としては、104ページの解答例のようなアイデアが考えられます。みなさまの中にはほかにもいろいろなアイデアを思いつかれた方がいらつしやると思います。もちろん、その解答はすべて正解です。私の行っているセミナーでは、数人でグループを作り、グループワークという形でこのクイズを解いていただくのですが、このワークはとても盛り上がります。

グループワーク終了後には、各グループが考えたアイデアを発表していただき、ホワイトボードに書いていくと数十個のアイデアが出てきます。すると「このアイデアを順番

に実行していけば、利益を2倍にできるかもしれない」という雰囲気になっていきます。

人には得意な分野と不得意な分野がありますので、1人ですべての答えを出すことはできません。しかし、たとえ1人の頭で解決できなかったとしても、数人のグループで話し合うと問題を解くために必要なアイデアが見えてきます。

●集客数を増やす方法

- ・新聞にチラシを打つ。
- ・すでに買ったお客様に対してダイレクトメールを出す。
- ・フリーペーパーにタイアップ広告を出す。
- ・ファッション雑誌に広告を出す。
- ・有名人を呼んで集客する。

●利益率を上げる方法

- ・より高級感のある紳士服を作って商品の販売価格を上げる。
- ・品質をできるだけ落とさずに中国などの人件費の安い国で製作する。
- ・不採算店舗を閉鎖する。

● 販売率を上げる方法

- ・ 成績の良い販売員の販売ノウハウを、すべての店舗で共有する。
- ・ ホームページのデザインや紳士服の写真をできるだけ良くする。

図2-6 半年後の成果

集客数	×	利益率	×	販売率	=	会社全体の利益
1.3倍	×	<u>1.1倍</u>	×	1.3倍	=	1.86倍

4 成果を測定して行動を修正する

先ほど出したアイディアを組み合わせることによって利益を2倍にする計画を立てた後は、その計画を実行して結果を出さなければなりません。しかしながら、最初に立てた計画通りに進むことはほとんどないため、予定通りの成果を上げているかを定期的に測定し、ゴールにたどりつけるように微調整を加える必要があります。

たとえば、今回の計画を実施した半年後に成果を計測したところ、図2-6のような結果になったとします。

計画の実行により集客数と販売率は計画通り1・3倍になったのですが、利益率の高い商品を開発できなかったため、利益率は1・1倍にしかできず、会社全体の利益も1・86

図2-7 集客数を増やして軌道修正する

$$\boxed{\text{集客数}} \times \boxed{\text{利益率}} \times \boxed{\text{販売率}} = \boxed{\text{会社全体の利益}}$$

$$\underline{1.4\text{倍}} \times 1.1\text{倍} \times 1.3\text{倍} = 2.00\text{倍}$$

倍と、目標の2倍に到達することはできませんでした。

このままでは、日本市場から撤退しなければなりません。そこでさらなるアイデアを出す必要があります。

利益率は1・1倍のままで、集客数か販売率を増やせば会社全体の利益を2倍にすることができます。半年間のビジネスを振り返って、集客数はまだ増やせる余地があると感じたため、図2-7のように集客を増やすことによって2倍の利益を達成する計画を立てることにしました。

このように集客数を1・4倍にできれば、利益率は1・1倍のままで、全体の利益は2倍になります。さらに集客数を増やす方法としては、次のようなアイデアが考えられます。

・ ホームページからメールアドレスを登録してくれた人に対して、クーポン付のメルマガを出す。

・ 有名人をイメージキャラクターに使った広告を打つ。

・ ポイントカードを作成し、リピーターになってもらう。

実際のビジネスでは、計画の修正は1年間に一度ではなく、うまく行かなければ何度でも行う必要があります。そのため、問題点を解決するためのアイデアを実行し、その結果を検証するというプロセスを何度も繰り返すことになります。ビジネスプロセスを「修正する」というよりは、よい良い結果を出すために「調整する」という言葉の方がふさわしいかもしれません。

私が勝ち組企業を見ていて感じることは、勝ち組企業ほどビジネスプロセスの調整がうまくいくことです。たとえば、コンビニ業界で勝ち組といわれる「セブン・イレブン」とそのほかのコンビニとは、立地条件や商品の品ぞろえにそれほど大きな差があるとは思えません。しかしながら『日経 業界地図2008年度版』（日本経済新聞社編・刊）によると、業界トッ

プの「セブン・イレブン」の平均日販は61・0万円となっており、2位「ローソン」の47・7万円、3位「ファミリーマート」の46・4万円を大きく引き離しています。

セブン・イレブンのCEOである鈴木敏文氏のコメントをまとめた『鈴木敏文の「本当のよいうなウソを見抜く」』（勝見明著、プレジデント社刊）を読むと、いかにセブン・イレブンが世の中で常識とされている「本当のよいうなウソ」を見抜きながら仮説・検証を繰り返し、ビジネスプロセスを改善しているかがわかります。そして、日々のビジネスプロセスの改善の積み重ねがセブン・イレブンの競争力の源泉となっています。

……事前……

1年以内に利益を2倍にしなければならぬけど、いったい何をすれば良いのだろうか？

とりあえず「広告を出す」「従業員教育を行う」「今までよりも安い材料を探す」というように思いつく順番に手を打っていくか。

……事後……

一生懸命頑張ったけど、利益を2倍にすることはできなかった。これで、日本市場から撤退か。



利益を構成要素に分解しなかったので、何が原因で利益を増やせないかに気づくことができず、時間切れになってしまった。



問題解決力の高い人

……PLAN1……

利益を2倍にするという目標では漠然としているから、利益を「集客数」「利益率」「販売率」の3つの要素に分解して、各要素を1・3倍にするという戦略にしよう。自分1人の頭で考えることには限界があるから、良いアイデアがないか社員全員に聞いて、その中から効果的だと思う順番に実行していこう。

……DO1……

効果的だと思われるものから順番に実行する。

……SEE1→PLAN2……

効果的だと思う順番に実行したけど、本当に効果的かどうかは検証しないとわからないよな。

利益率は思ったように上げることはできなかったか。それでは、まだ余裕のありそうな集客数を上げるための手を打ってみよう。

.....DO.....

集客数を上げるために効果的だと思われる行動する。

.....SUM.....

集客数を1・4倍にすることによって、利益を2倍にするという目標を達成することができたぞ。



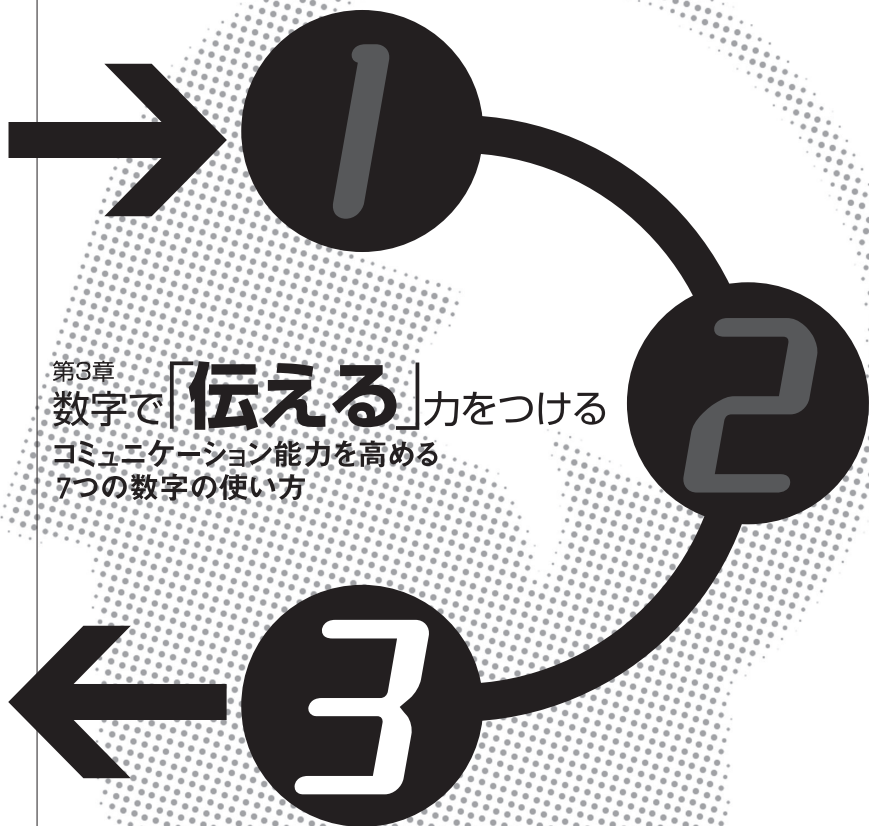
組織のメンバー全員で協力することによって、利益を2倍にするという大きな問題を解決することができた。



数字で考える力をつけるコツ②

最初にゴールまでのプロセスを数値化する。

数字を見ながら思い通りにならない部分が思い通りになるまで
「何度も何度も考えて」「行動を繰り返す」ようにする。



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

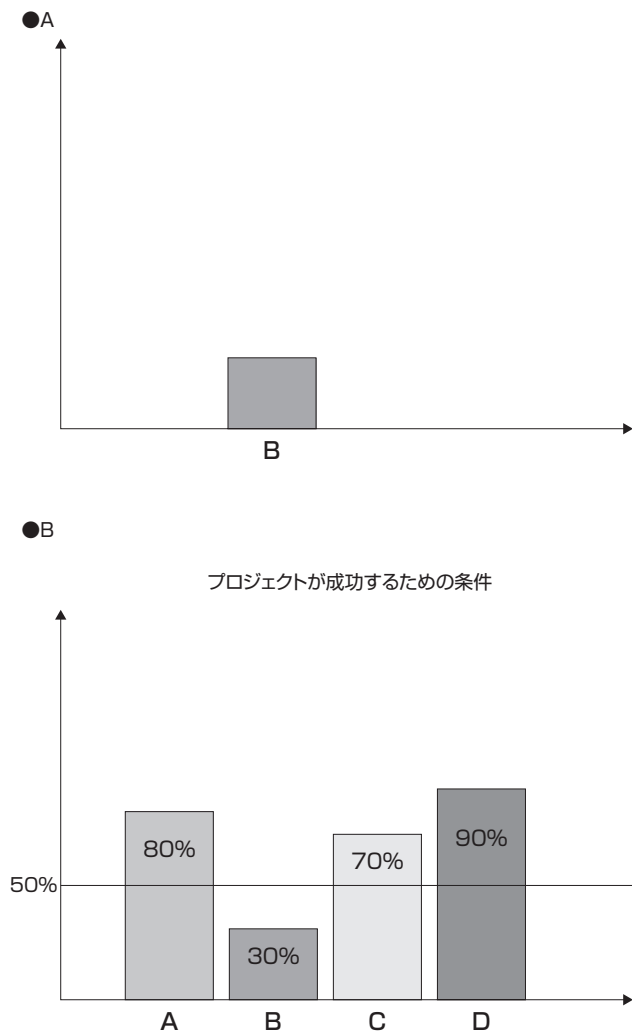
上司への報告やプレゼンのときに、自分の思っていることがなかなか伝わらず、もどかしい思いをしたことはありませんか？

私も会計士になったばかりのころは、上司への報告やプレゼンがとても苦手でした。今振り返ると、なぜ自分の話を通じなかったのかよくわかりますが、当時はどう話せば良いのかまったくわかりませんでした。当時の私が上司に報告するときの会話は次のようなものでした。

私「○○さん、大変です!! Bの進み方が芳しくありません。どうすれば良いでしょうか？」
上司「ちよつと待て。落ち着け。もうちよつとわかりやすく話せ」

私の報告を受けた上司の頭の中は図3-1のAのようなイメージだったと思います。しかし、私が本当に伝えたかったのはBということでした。

図3-1 報告を受けた上司のイメージ、著者が伝えたかったイメージ



なぜ話を通じないかを考えていたところ、自分が大切だと思ったことだけを話していることに気がつきました。自分が考えていることを相手に伝えるためには、自分が大切だと思う部分だけではなく、「なぜその部分が大切か」という前提条件から伝える必要があります。そのことに気づいてからは、次のように話すようになりました。

私「○○さん、ちょっとよろしいでしょうか。プロジェクトが成功するための条件はA、B、C、Dのすべての要素で50%を越さなければなりません、Bだけは現在30%までしか進んでいません。その理由は××だと思います。どうすればよろしいでしょうか？」

上司「そうかわかった。それじゃあ××をやってみて、その結果をフィードバックするように」

このように伝えることができるようになると、「最近の仕事ができるようになったね」と言われるようになりました。

もちろん、仕事をはじめた当初からBに問題があることはわかっていました。でも、それがなぜ問題なのかを伝えるコミュニケーション能力が足りなかったのです。頭の中でいくらわかっていても、それを伝えることができれば評価されることはありません。

このような経験から、相手に自分の考えていることを伝えるためには前提条件をしつかりと合わせて冷静に話をしなければならぬことを学びました。

今回のように同じ内容を伝えるのであっても「Bの進み方が芳しくない」と言葉を使ってはいまいに表現するよりも「プロジェクトを成功させるにはすべての要素で50%をクリアする必要があるが、Bはまだ30%しか進んでいない」と数字を使って明確に表現した方が相手の頭の中に正確なイメージを再現することができます。

キーとなるポイントに数字を使うと自分の考えている内容が伝わりやすい理由は、相手と同じ前提条件を作りやすいからです。たとえば「りんご」という言葉からは「赤い」「果物」「甘い」というように人によって異なるイメージが伝わりますが、数字から伝わるイメージは世界

共通で変わらないからです。

そこで第3章では7つのケーススタディを使って、コミュニケーション能力を高める数字の使い方を説明します。

ケース1 ターゲットに合わせた数字を使う

プレゼンの資料を作るときに悩むのは、どのように表現すれば伝えたい内容がうまく伝わるかということです。そこでケース1では、私のプレゼンの失敗談を通じて、ターゲットに合わせた数字を選ぶ大切さをお話しします。

ケース2 最初に要約資料を見せる

数字を使ったプレゼンをしたときに、内容がうまく伝わらなくてもどかしい思いをしたことはありませんか？　そこでケース2では、多くの数字の中からキーとなる数字を伝える方法を説明します。

ケース3 不要な数字は資料から削除する

プレゼンの資料に何となく数字を詰め込んでいませんか？ 資料に使う数字は慎重に絞り込まなければなりません。そこでケース3では、どのように数字を絞り込んでいくかを説明します。

ケース4 イメージがわからない数字は置き換える

「昨日は2時間しか眠れなかった」というような日常生活に密着した数字はその大変さをイメージすることができそうですが、「1万時間勉強した」というように日常生活から離れた数字はすごさがよくわかりません。そこでケース4では、日常生活から離れた数字のすごさを伝えるコツを説明します。

ケース5 ウリになる数字を作る

セールスをするときには、その商品を購入することによって手に入るメリットを明確に伝えなければなりません。ウリになる数字を作ることによって、商品の良さを明確に伝えることができます。セールスで好成績を上げることができます。そこでケース5では、実際の広告を分

析しながらウリになる数字を作るコツを説明します。

ケース6 メッセージに合わせたグラフを作る

プレゼンの資料で数字を使うときには、グラフを使って視覚的に説明することが多いと思いますが、使い方によってはまちがったメッセージが伝わってしまうこともあります。そこでケース6では、メッセージに合わせたグラフの作り方を説明します。

ケース7 反論されないストーリーを作る

プレゼンのときに相手からの反論によってペースが崩れてしまったことはありませんか？そこでケース7では、私がプレゼンをするときに使っている反論されないストーリーの作り方を説明します。

コミュニケーションは、言葉と数字で成り立ちます。新入社員研修で「社会人としての言葉の使い方」を学んだ方は多いと思いますが、「コミュニケーションに役立つ数字の使い方」を学んだ方はほとんどいらっしゃらないと思います。これはすごくもったいないことです。ビジ

ネスで使う言葉の表現に気をつけるように、数字の表現にも気をつければ、あなたが考えていることはもっと相手に伝わるからです。

第1章では5つの「数字を読む力」を、第2章では3つの「数字で考える力」について学びました。この2つをマスターすると、成果に向かってバランス良くビジネスを組み立てることができるようになります。しかしながら、いくら素晴らしいアイデアを思いついたとし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。

それでは、コミュニケーション能力を高める数字の使い方を説明していきます。

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

プレゼンなどで数字の説明をするときには、グラフを使って視覚化して伝えることが効果的です。なぜグラフを使うと数字をわかりやすく伝えることができるのでしょうか？

それは数字が持っている「質量」を視覚化することによって明確にできるからです。最初に「1」と「5」をグラフにして比較してみましよう。「1」と「5」というわかりやすい2つの数字であれば、わざわざグラフにしなくても「5」は「1」の5倍だとすぐにわかります。

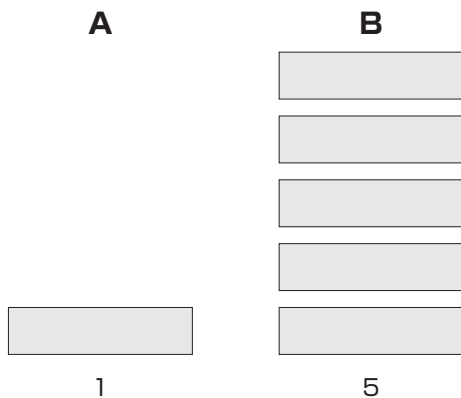
それでは、「37, 489」と「187, 445」の2つの数字にはどのような関係があるのでしょうか？

「37, 489」は「187, 445」の5分の1なので、「37, 489」と「187, 445」の関係は、「1」と「5」の関係とまったく同じになりますが、この関係がすぐにわかる人は少ないでしょう。

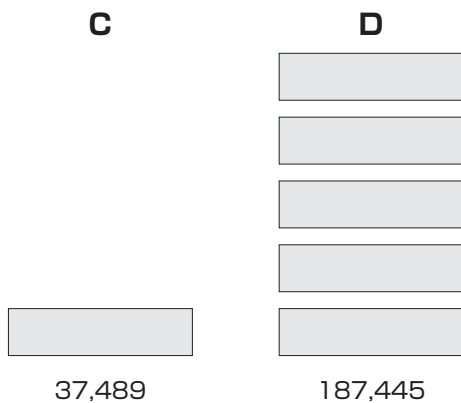
このようなときにも、グラフを使えば数字だけではピンとこなかった複数の数字の相対的な関係を視覚化することができるため、数字の持っている質量を効果的に伝えることができます（図3-6）。

図3-6 1と5、37,489と187,445の関係をグラフで表すと

●1と5の関係



●37,489と187,445の関係



先ほど、他人にお金を払ってもらうときは大きな数字を分割して小さくした方が良く、自分がお金を受け取る時には大きな数字を作った方が良いと説明しました。このように、数字を使うときには、同じ数字でも状況によって大きく見せた方が良く、小さく見せた方が良いときもあります。

次の2つのポイントに気をつければ、自分が伝えたいと思うメッセージを効果的に伝えるグラフを作成することができます。

- 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

それでは実際にグラフを見ながらポイントをおさえていきましょう。

1 グラフに使う数字を吟味する

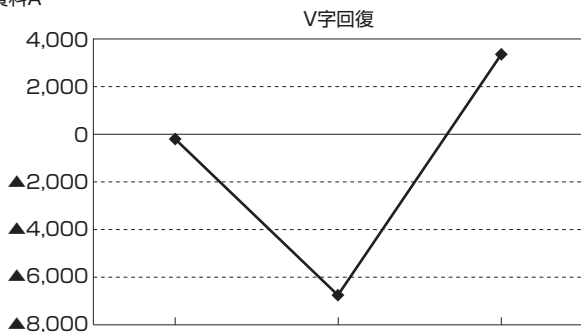
図3-7に日産自動車がV字回復を果たしたときの数字を折れ線グラフで表してみました。資料AとBを比べてみてください。どちらも同じ会社の同じ時期の業績を表していますが、グラフから伝わるメッセージは大きく異なっています。

資料Aは、グラフの下にある表の数字の中から当期純利益だけを選んでグラフを作成したものです。このグラフからは「日産の当期純利益がV字回復した」というメッセージが伝わります。つまり、日産がV字回復したという事実だけを伝えたいのであれば、資料Aのように当期純利益の数字だけをグラフ化して、売上高と営業利益の数字はグラフの下表に入れるだけにしておくべきです。

一方資料Bは、グラフの下にある表のすべての数字を使ってグラフを作成しています。このグラフからは「日産の当期純利益はV字回復したけど、なぜ売上高の数字や営業利益の数字はあまり変わっていないのだろうか」というメッセージが伝わります。つまり、日産はたしかにV字回復したが、本当に業績が回復したと言えるのかと伝えたいのであれば資料Bのように売

図3-7 日産自動車のV字回復時のグラフ

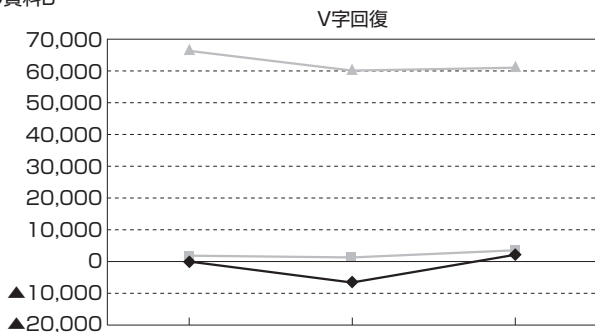
●資料A



(単位：億円)

	1998年度	1999年度	2000年度
売上高	65,800	59,771	60,896
営業利益	1,097	826	2,903
当期純利益	▲ 277	▲ 6,844	3,311

●資料B



(単位：億円)

	1998年度	1999年度	2000年度
売上高	65,800	59,771	60,896
営業利益	1,097	826	2,903
当期純利益	▲ 277	▲ 6,844	3,311

上高、営業利益、当期純利益のすべてについてグラフ化するべきです。

このように、グラフに使う数字はメッセージに合わせて吟味するべきですが、グラフは見栄えがよいため、つい余分な数字までもグラフ化しようという誘惑にかられます。しかし、メッセージの受け手側は余分なグラフがあると、こちらが意図しているものとは違うメッセージを受け取ってしまう危険があります。そのため、自分が本当に伝えたいメッセージを表す数字だけをグラフ化するというのが、メッセージを正確に伝えるコツです。

ちなみに私は、世の中が日産のV字回復について騒いでいるときは、売上や営業利益の数字が大きく増えたわけではないので「本当に業績が回復したといえるのだろうか」と感じていました。その一方で、V字回復のように騒がれたわけではありませんが、長期的に日産を成長させたゴーンさんのマネジメントスタイルは評価しています。そのあたりについてご興味のある方は、拙著『会計を使って経済ニュースの謎を解く』（日本実業出版社）をご覧ください幸いです。

2 メッセージに合わせてグラフをカスタマイズする

グラフに使う数字を吟味した後は、メッセージを効果的に伝えるためにグラフをカスタマイズする必要があります。

グラフというのは、数字が同一の場合であっても、縦軸と横軸をカスタマイズすることによって伝えるメッセージを大きく変えることができます。同一の数字で伝えるメッセージの内容を変えるには、「軸の長さを変化させる」方法と「目盛りの範囲を変化させる」方法の2種類があります。

1 軸の長さを変化させる

図3-8の資料CとDをご覧ください。

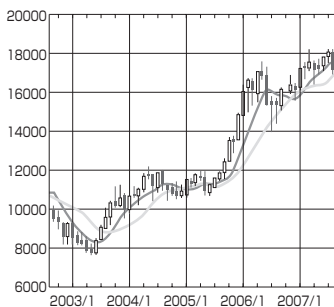
資料CとDではグラフから受ける印象が大きく違います。しかし、注意深く目盛りを見てみると、まったく同じ動きを表していることがわかります。じつは、資料CとDの折れ線グラフは同期間の日経平均株価の動きベースに作成しています。CとDのグラフは、見た目はまったく違いますが、表している内容はまったく同じなのです。

しかしながら、資料Cのグラフは日経平均株価は急激に上がっているというメッセージを伝えています。これに対して資料Dのグラフは、日経平均株価はゆるやかに上昇しているというメッセージを伝えています。

つまり、数字の動きが同一であってもこんなに急激に動いているというメッセージを伝えたときは資料Cのように「縦軸を長く、横軸を短く」します。また、ゆるやかに動いているというメッセージを伝えたいときは、資料Dのように「縦軸を短く、横軸を長く」します。

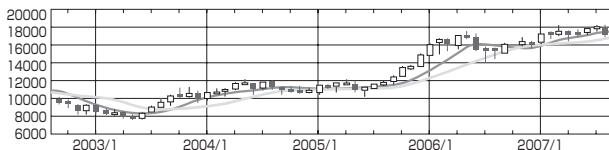
図3-8 日経平均株価の推移

●資料C



過去5年間で日経
平均株価は急激に
上昇！

●資料D



過去5年間で日経平均株価はゆるやかに上昇

2 目盛りの範囲を変化させる

同一の数字で伝えるメッセージの内容を変えるもう1つの方法は、「目盛りの範囲を変化させる」というものです。

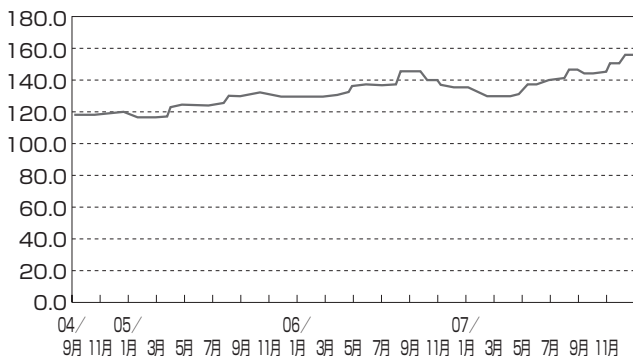
図3-9の資料Eと資料Fは、2004年9月から2007年12月のガソリン価格の推移を表しており、両方とも同一のデータから作成しています。当該期間のガソリン価格は116円から155円の間を推移しています。

同一のデータでありながら、資料Eのグラフではあまりガソリン価格が上昇していないように見えますし、資料Fのグラフではガソリン価格が大きく上昇しているように見えます。その理由は、資料Eでは縦軸の目盛りが0円～180円という「180円の範囲」になっているのに対して、資料Fでは縦軸の目盛りが110円～160円という「50円の範囲」になっているからです。

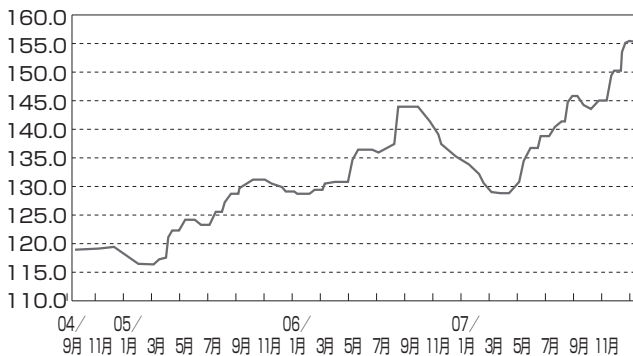
つまり、数字の動きが同一であってもゆっくり動いているというメッセージを伝えたいとき

図3-9 ガソリン価格の推移 (2004年9月から2007年12月)

●資料E



●資料F



※財団法人日本エネルギー経済研究所作成の資料を参考に著者作成

は資料Eのように「縦軸の目盛りの範囲を広くする」べきですし、急激に動いているというメッセージを伝えたいときは、資料Fのように「縦軸の目盛りの範囲を狭くする」べきです。

ちなみに、毎日のようにニュースで取りあげられるガソリン価格については、資料Fのような急激に動いているイメージがあるため、資料Eのようにゆるやかに動いているというグラフを見せられると違和感を覚えると思います。しかしながら、銅やニッケルなどの価格の推移があまり知られていない原料であれば、資料E、資料Fのどちらのグラフであったとしても、グラフを見たままの印象を受けるのではないでしょうか。

逆に考えると、グラフにはこのように視覚的なトリックを仕込まれる危険性もあるため、私はグラフを見るときには必ず縦軸と横軸の比率や目盛りの範囲についてチェックしています。

グラフを使って効率的にメッセージを伝えるコツは、まず伝えたいメッセージを考えてから、そのメッセージが効果的に伝わるグラフを選ぶということです。グラフは数字をビジュアル化したものなので、うまく使えばこちらが伝えたいメッセージを強力に伝えることができます。



数字で伝える力をつけるコツ⑥

伝えたいメッセージが正確に
伝わるグラフを作る。

望月 実 (もちづき みのる)

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。

会計士として仕事をしていく中で、多くのビジネスマンより「数字をどのようにビジネスに使えば良いのか」という質問を受ける。その答えを出すために、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』（ともに日本実業出版社）、『有価証券報告書を使った決算書速読術』（阪急コミュニケーションズ、共著）がある。

●著者 Web サイト URL

「アカウンティング・インテリジェンス」

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

- 装丁・本文デザイン：竹内雄二
- 本文レイアウト：MADHOUSE
- 編集：傳 智之

■技術評論社ホームページ <http://gihyo.jp/book/>

もんだい すうじ わりかいけつ
問題は「数字センス」で8割解決する

平成20年8月5日 初 版 第1刷発行

著 者 望 月 実
発行者 片岡 巖
発行所 株式会社技術評論社
東京都新宿区左内町21-13
電話 03-3513-6150 販売促進部
03-3513-6160 書籍編集部
印刷／製本 港北出版印刷株式会社

定価はカバーに表示してあります。

本書の一部または全部を著作権法の定める範囲を超え、無断で複写、複製、転載、テープ化、ファイルに落とすことを禁じます。

©2008 望月 実

造本には細心の注意を払っておりますが、万一、乱丁（ページの乱れ）や落丁（ページの抜け）がございましたら、小社販売促進部までお送りください。送料小社負担にてお取り替えいたします。

ISBN978-4-7741-3535-9 C2036

Printed in Japan