

仕事を「数字」 で考える クセとコツ

目次

第一部：販売部門におけるデータ分析と業務改善

I. 売上目標の立て方を学ぶ.....	4
II. 実績はどのように把握するか.....	7
III. 売上未達成をどうするか.....	9
IV. 適正シフトを考える.....	11
V. 客単価アップのために何を考えるか.....	13
VI. 儲かる商品構成を考える.....	16
VII. 赤字にならない売上とは.....	18

第二部：部門・階層における目標管理の考え方

I. 部門ごとの目標設定の考え方.....	19
II. その他間接部門の目標テーマ設定のポイント.....	24
III. 階層別テーマ設定の考え方.....	30

はじめに

会社からより高い評価を得るには、どんな数字を意識すべきなのでしょう。利益を出すための論理的思考の方程式とは？グループリーダーとしての数字のとらえ方、組織の部門長としての数字のとらえ方、また、新入社員といえども会社貢献度は評価のひとつとなります。

ライン部門のみならずスタッフ部門でも目標課題設定には定量的な数字を示さなければ活動が「見える化」されず業績は上がりません。

そこで手法のひとつとして「統計（データ）」があるのですが、このデータというのが実は曲者です。

まず、そのデータの母集団が何か？ということです。例えば、冬のボーナスの平均支給額〇十万円という数字を聞くと、うちはそんなにももらっていない、うらやましいよ！ということがよくあります。これは、調査に協力する家庭とか企業というのは、恵まれた状況であることが多く、「うちはボーナスなんて支給できない」という企業はアンケートに参加しないので、結局、有効回答の多くは良い数値に偏った母集団になりがちです。

すなわち、無回答という無言の母集団の中にマイナスの要素が数多く潜んでいることがあります。一方、そのデータ収集の目的の妥当性ということも問題となります。一世帯あたりの平均貯蓄残高が世帯あたり数百万円などと報道されることがあります。本来、平均負債残高という調査も必要で、預貯金は300万円あるが住宅ローン残高は2,000万円あるということになれば、貯蓄と借金のバランスだけをみたらマイナス1,700万円ということになります。

また、データにおける代表的な指標は平均値です。しかし平均値だけでその母集団を判断することは危険です。品質管理の学習に出る例ですが「平均水深50センチの大きな池で小学校高学年の男子児童が溺れて亡くなった」。遠浅な池で事故にあうはずがない！と考えます。ところがそこは、2メートルの局地的な窪みだったのです。すなわちデータを平均値だけで

見るのは危険で、ばらつきも配慮しなければなりません。

さらに、もうひとつの重要な論点があります。皆さんは「ハインリッヒの法則」をご存知でしょうか？ 1 件の重大事故が発生すると、29 件の軽微な事故があり、300 件の事故の要素（ヒヤリ、ハット）があるというものです。

世間でも度々重大事故が発生します。このハインリッヒが正しい理論だとしたら、これに追随する 29 件の軽微な事故が発生しているのでしょうか？ 単に報道されていないからかも知れません。しかし、実はこの軽微な事故というものは、場合によっては隠ぺいすることができる可能性があります。ましてや事故の要素の 300 件という、氷山の大半の隠れた部分はほとんど発見も報告もされない＝記録もされない可能性もあるのです。

このようにデータはとても参考になるのですが、使い方を間違えると諸刃の剣になりかねません。データを分析・解釈するときにはその前提条件なり、どの母集団なのか？ データ収集の目的は何か？ を考えることも大切です。

本書は、「仕事を数字で考えるクセとコツ」と題して二部構成とし、第一部では、オリジナル洋菓子を商品開発し、インショップ型で多店舗展開している架空企業「クイーン・オブ・スイーツ(QOS)」のある店舗の過去データなどを使って、販売計画・シフト管理・商品管理などの業務改善を実施するストーリーとします。第二部では、間接部門を含む部署単位あるいは、階層別の定量的な目標管理の推進の仕方について解説していきます。

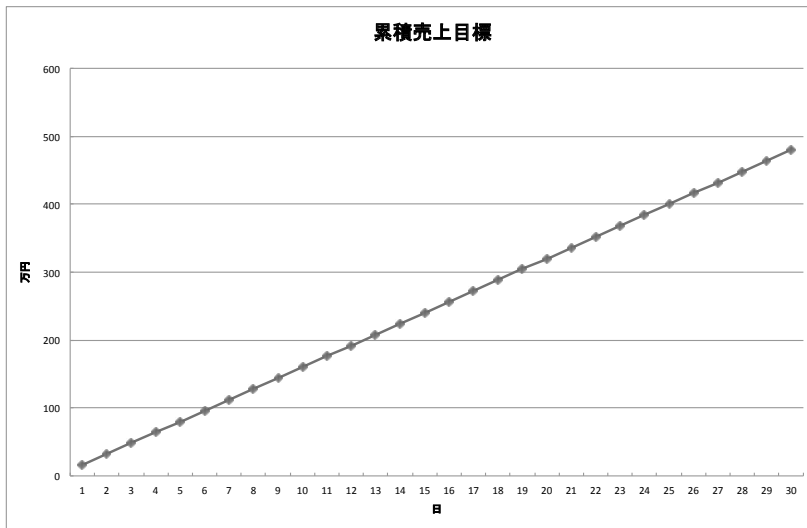
第一部：販売部門における目標設定と業務改善 —クイン・オブ・スイーツ (QOS) における目標管理

本社は東京、工場が神奈川県にあり、全国の主要テーマパークやアウトレットモールなどに出店している、オリジナル洋菓子を生産・販売する独立系企業です。「モナリザフォート」にインショップ型で出店しているQOSお台場店では、施設のオーナーから各テナントに対前年同月比 20% アップという目標が与えられました。Y 店長は生産現場から最近異動してきた 30 歳代の若手です。

1. 売上目標の立て方を学ぶ

前年同月は 400 万円の売上実績でした。今月は 4 月で営業日が 30 日あります。今月目標は、 $400 \text{ 万円} \times 1.2 = 480 \text{ 万円}$ です。

では、どのような販売計画を立てますか？計画なり目標は、1 日なり最低でも 1 週間単位で設定しなければいけません。もし、1 日の日次売上目標を $480 \text{ 万円} \div 30 \text{ 日} = 16 \text{ 万円}$ (平均) としたらどうでしょうか？もちろんこれでも間違いではありません。



しかし、一般的にこのような大規模な商業施設において、毎日の売上は均等になるものでしょうか？大抵は集客力が平日と週末（休日）では違うために、そこにはばらつきが発生します。また、天気などの要素によっても、日々の売上が違ってくるはずです。単純平均目標をグラフ化すると4ページのグラフのように累積売上目標は直線になってしまいます。しかし、曜日や天気により集客力にばらつきがあるとしたら、4ページの直線モデルでは、日々の売上の進捗確認が即座にできません。

現実に即した適正な目標を立てるためには、その店舗の過去データから、ばらつきなどの特性を発見することが必要です。QOS お台場店では、平日（月、火、水、木）と週末（金、土、日、祝日）の売上を比べてみると、平日を1とすると、週末は約2倍の売上であることがわかりました。

この4月は下記のようなカレンダーだったとします。

月	火	水	木	金	土	日
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29 (祝日)	30				

この年の4月の平日は17日、週末（含む祝日）は13日となっています。週末は平日の2倍の売上なので、 $17 + 13 \times 2 = 43$ 日で480万円を負担、下記から平日は約11.2万円、週末は約22.4万円と計算されます。

A：平日合計 17日 × 11.2万円 = 190.4万円

B：休日合計 13日 × 22.4万円 = 291.2万円

A + B = 481.6万円 で目標をクリアし、下記図表のように日次展開できました。

日次売上目標

月	火	水	木	金	土	日
	1	2	3	4	5	6
	11.2万円	11.2万円	11.2万円	22.4万円	22.4万円	22.4万円
7	8	9	10	11	12	13
11.2万円	11.2万円	11.2万円	11.2万円	22.4万円	22.4万円	22.4万円
14	15	16	17	18	19	20
11.2万円	11.2万円	11.2万円	11.2万円	22.4万円	22.4万円	22.4万円
21	22	23	24	25	26	27
11.2万円	11.2万円	11.2万円	11.2万円	22.4万円	22.4万円	22.4万円
28	29 (祝日)	30				
11.2万円	22.4万円	11.2万円				

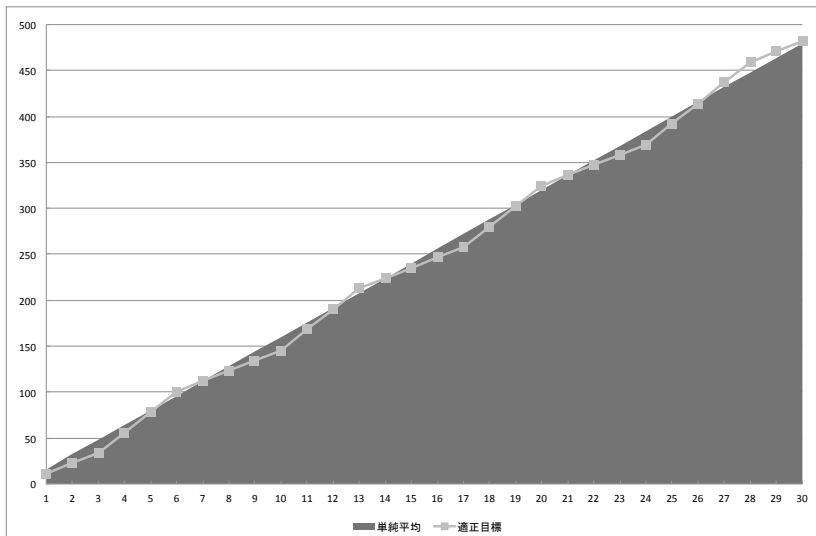
さらに、累積目標も把握します。

累積売上目標

月	火	水	木	金	土	日
	1	2	3	4	5	6
	11.2 万円	22.4 万円	33.6 万円	56 万円	78.4 万円	100.8 万円
7	8	9	10	11	12	13
112 万円	123.2 万円	134.4 万円	145.6 万円	168 万円	190.4 万円	212.8 万円
14	15	16	17	18	19	20
224 万円	235.2 万円	246.4 万円	257.6 万円	280 万円	302.4 万円	324.8 万円
21	22	23	24	25	26	27
336 万円	347.2 万円	358.4 万円	369.6 万円	392 万円	414.4 万円	436.8 万円
28	29 (祝日)	30				
448 万円	470.4 万円	481.6 万円				

過去データから配分された適正な累積目標と単純平均との比較をグラフ化してみます。塗りつぶされたのは単純平均で、適正な累積目標はばらつきが考慮されています。

単純平均目標とばらつきを考慮した適正目標



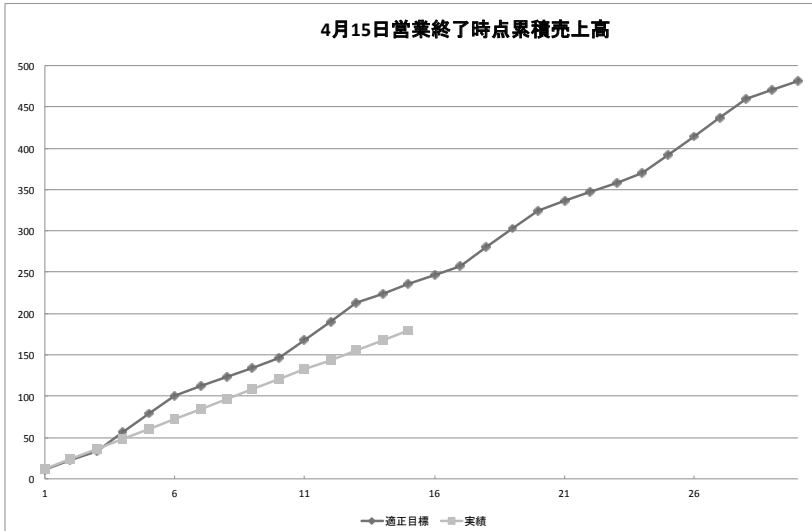
週末は平日の倍の売上なので、この単純平均と実績は違ってきます。このように平均値より、ばらつきを考慮した目標管理を実行すべきなのです。

II. 実績はどのように把握するか

1. ばらつきを考慮した目標と実績把握

ここでは、毎日・毎週の目対の把握方法を考えます。15日の営業終了時点において、累積売上が180万円だったとします。この時点での売上累積目標は235.2万円ですから、下記グラフのようになります。残念ながら目標を下回っています（実績累計180－目標累計235.2＝△55.2万円）。店長としては、残りの15日で足りない分を挽回する努力をしなければなりません。

15日営業終了時点の目標対実績



元の目標を確認します。

15日までの実績と16日以降の日次売上目標

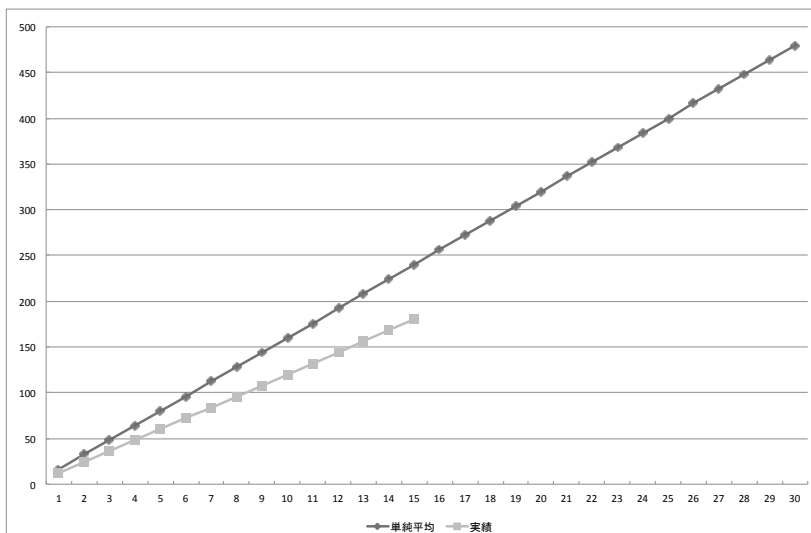
月	火	水	木	金	土	日
	15	16	17	18	19	20
	→180万円	11.2万円	11.2万円	22.4万円	22.4万円	22.4万円
21	22	23	24	25	26	27
11.2万円	11.2万円	11.2万円	11.2万円	22.4万円	22.4万円	22.4万円
28	29 (祝日)	30				
11.2万円	22.4万円	11.2万円				

16日以降に目標通り販売できたとして、246.4万円です（16日～30日までの目標累計）。これに15日までの実績180万円を足すと、426.2万円（達成率は、 $426.2 \div 480 = 88.79\%$ ）です。この未達成の差額 $480 - 426.2 = 53.8$ 万円をどのようにして埋めるか？という論点になります。残りの日数に等分（平均）負担させると、 $53.8 \text{万円} \div 15 \text{日} = 3.58$ 万円、1日あたり、約3.6万円も当初目標よりも売らなければなりません。このように半月が経過してから目標との差額を認識しても手を打つのが遅くなります。最低でも毎週、できれば毎日の目標と実績の把握をすべきです。

2. 単純平均による目対の把握方法

過去のデータから曜日ごとのばらつきが発見できない、あるいは過去のデータがないなどの理由で単純平均の日割目標を設定する場合の目標と実績の差異を把握する計算に使用する数値は次の3つです。達成率：月次目標のうち現時点での達成割合、経過率：1ヶ月のうち何日経過したかの割合、進捗率：達成率と経過率を比較して予定通り進行しているかの割合。

進捗率による目標達成度合いの測定



前記「1」のケースでみてみましょう。

A：達成率＝累積実績÷月間目標＝180万円÷480万円＝37.5%

B：経過率＝経過日数÷月間営業日数＝15日÷30日＝50%

C：進捗率＝A÷B＝37.5%÷50%＝75%（現時点では75%の出来だということです）

もし、累積実績が、15日時点で、250万円だとしたら、

A：達成率＝250÷480＝52%、B：経過率は同じく50%、C：進捗率＝52%÷50%＝104%、ということで現時点では平均目標を上回っています。もちろんこの手法は年間目標の管理にも使えます。

III. 売上未達成をどうするか

小売業で参考になるのが戦後最も進化したビジネスモデルといってもよい、コンビニエンスストアでしょう。我が国におけるコンビニの誕生は、業界最大手が1974年に東京で出店したのが第1号店とされています。今やその国内出店数は5万店に迫る勢いです。これは人口2,500人あたりに1店舗という身近で便利な存在となっています。さて、コンビニにおける、最も重要な方程式は、「売上高＝客数×客単価」です。

だいぶ昔のことですが、業界最大手が発表した、1日平均売上高は70万円でその内訳は、売上高70万円＝客単価700円×客数1,000名というものでした。もちろんこれは統計上の数値ですから、全店舗平均としても、都心の一等地と地方都市ではかなりばらつきがあるものと思われます。

冒頭にも申し上げたように、統計的数値は平均とばらつき、そしてどの条件や母集団のデータなのかを識別して使うことが大切です。

さて、この「客数×客単価＝売上」という方程式は、飲食・サービス業においても最も基本となるものです。売上目標だけを設定したとすると、売上平均70万円に対し、たとえば、昨日の売上が60万円と下回っているとします。

オーナーであるあなたは店長を呼びつけ「なんで平均より10万円も売

上が低いのか？」と責め立てます。店長が「すみません、がんばります！」と言ったところで問題解決になりませんね。このとき客数 1,000 名、客単価 700 円と設定しておけば、この 60 万円の内訳が、客数は 1,000 名をクリア、ただし客単価が 600 円だったということがわかれば、客単価を 100 円上げる努力をすべきことがわかるわけです。

よくキャンペーンで、「700 円買ったらスピードくじが引ける」というのはおそらく、この客単価を上げるための工夫だということが想像できます。

さて、モナリザフォートに出店している QOS お台場店ですが、昨日は日曜日だったのですが、売上目標 22.4 万円に対し実額は 18 万円でした。この場合どのように原因分析と改善策を立てれば良いのでしょうか？

日次でみると未達成額 = $18 - 22.4 = \Delta 4.4$ 万円です。

上記に述べたコンビニの例を参考にしてみましょう。ポイントは売上目標だけでなく、客数と客単価に分解して考えることです。「売上高 = 客単価 × 客数」

昨日のジャーナルから、客数を調べてみたところ客数（販売件数）は 134 名でした。さらに遡って過去のデータを調べたところ、週末の平均客数は 130（販売件数）名だということがわかりました。つまり、来店数はいつもどおりということです。しかし今月の売上目標は対前年同月比で 20%アップです。そこで客単価を計算してみます。

客単価 = 売上高 18 万円 ÷ 134 名 = 1,343 円です。

この客単価で売上が達成するためには、 $22.4 \text{ 万円} \div 1,343 \text{ 円} \approx 167$ 名となり、25%程来店を増やすか、来店客数を同じとすれば、客単価を $22.4 \text{ 万円} \div 134 \text{ 名} \approx 1,672$ 円にしなければなりません。

現状→改善の方向付け

現状→目標	客単価	客数	売上
現状	1,343 円	134 名	18 万円
客数増加目標	1,343 円	167 名	224,281 円
客単価増加目標	1,672 円	134 名	224,048 円

さっそく、Y 店長は来店数を増やすこと、客単価をアップすることの検討に入りました。

Ⅳ. 適正シフトを考える

来店客分析をするときに注意したいことは、必ずしも来店数＝購入数ではないということです。

大抵は来店数>購入数となります。ウインドウショッピングなど、結局購入に至らない来店者もいるからです。

今月の売上目標が未達成になりそうだ！というY店長からの報告を受けた経営企画室のK部長が、お台場店にお忍びで視察に来ました。週末の売上が低い原因を探るためです。約1週間観察した結果、Y店長が呼び出されました。

K部長：週末には施設にも、結構家族連れも出ているし、当店への来店数もあるようなのに、何で販売に結びつかないのかわかりますか？

Y店長：いや～、冷やかしかが多いからじゃないですか～！

K部長：こっそり1週間観察したんだけど、週末は確かに店内が混んでいるが販売が比例しないみたいだね。

Y店長：でも、週末はスタッフも結構忙しくしていて、決してサボっているようには見えませんが。

K部長：いや違う、たしかに忙しい、むしろ店員の数が足りないんだよ。どういふシフトを組んでいるのかな？君も土日休みを入れているようだが。

Y店長：うちのマネキン（販売スタッフ）は優秀ですから、週末にお店を任せても心配ないですよ～。

K部長：そうではなくて、平日と週末に売上のばらつきがあるのに、スタッフのシフトにメリハリがない。つまり週末にスタッフが足りなくて、平日に手があまっているんじゃないかな？

とりあえず、シフト表を見せてください。

と、シフト表を確認することになりました。

著者

企業ドクター・ホリコン：堀内 智彦 (Tomohiko HORIUUCHI)



株式会社グリップス代表取締役、堀内経営労務事務所代表。

(財)日本生産性本部認定経営コンサルタント、ISO9001 (品質)、ISO14001 (環境)、ISO27001 (情報セキュリティ)、O h & S (労働安全衛生) 各マネジメントシステム審査員資格取得、東京都行政書士会会員、東京都社会保険労務士会会員、日刊工業新聞実務セミナー登録講師。

1962 年生まれ。日本大学理工学部土木工学科を卒業後、国際航業株式会社に技師として 4 年間勤務した後独立。

「従業員も経営者も法人というひとつの身体の中で生きている」との信念から、現在の経営資源で生産性をあげる「人財育成型経営改善ノウハウ」を展開。中小企業中心に製造業のみならず、小売・飲食・サービス業などあらゆる業種の経営改善を得意とし 25 年に及ぶ経験をもつ。

現在は現場改善活動の他、雑誌の執筆活動や全国の講演会・セミナー講師としても精力的に活動している。

主な著書に「社長、その給与は払い過ぎ！」あさ出版、「アナタの会社の埋蔵金(ムダ)を利益に変える本」：日刊工業新聞社、「原価計算―事例で学ぶ実践のツボ!」「実践!原価管理―事例でわかるコストマネジメントのツボ」：秀和システム

連絡先：doctor@glips.co.jp ドクター・ホリコン ←検索

近代中小企業 Vol.49 No5 付録 仕事を「数字」で考えるクセとコツ

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425©2014 Dataagent

ISBN 978-4-907196-28-8 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、無断で転載・複製することは固く禁じられています。