

## 第Ⅱ章

# 職場の見える数字と 見えない数字

第Ⅰ章では、給料明細をくわしく眺めることによって、企業のあり方がどのようになっているかを学びました。いままで単なる給料明細と思っていたものが、その数字ができあがるまでのプロセスを知り、付加価値とかコストという考え方を知ることによって、企業のあり方について、何らかの問題意識や目的意識が持てたことと思います。

つまり、いままで慢然としかとらえていなかった表面上の数字ばかりでなく、その裏にかくれた数字が見えてくることによって、利益意識やコスト意識を持って企業活動に参画することができるようになります。

企業の本質がわかるようになるには、このように見える数字と見えない数字の両方を理解する必要があります。この章では、職場の見える数字と見えない数字の両方の理解をすすめていきます。



# 1 見える数字は結果の数字

売上高  
費用（コスト）  
利益

会社の数字を見ていくいちばん簡単な基礎は、売上高と費用（コスト）、利益の関係を見ていくことです。

$$\text{売上高} - \text{費用} = \text{利益}$$

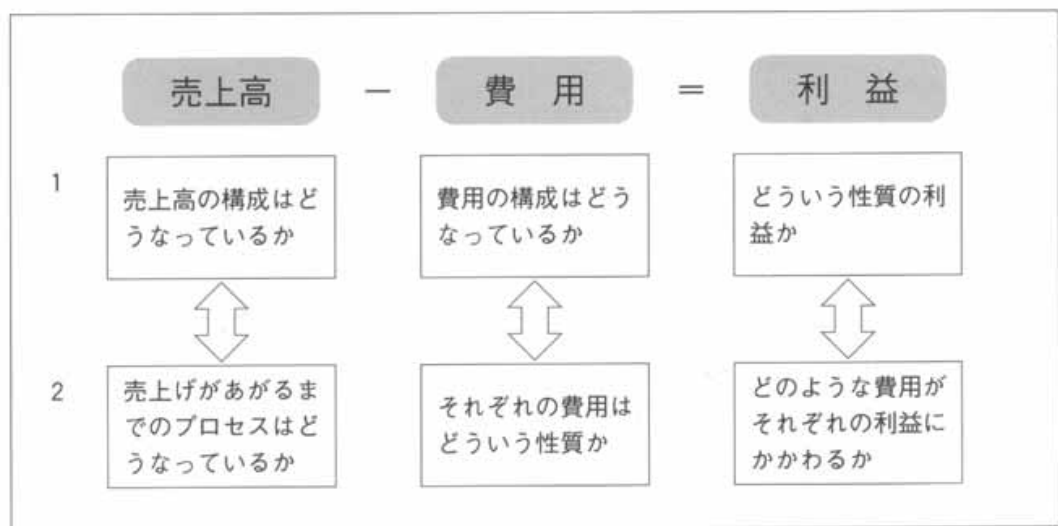
この簡単な、誰でもすぐわかる式を、具体的に一つひとつみつめていくことから、会社の数字の理解がはじまります。まず、図表Ⅱ・1によって、そのポイントをつかんでください。

見える数字

売上高、費用、利益等の数字は、いわば企業活動の結果としての数字です。いろいろの企業活動において稼いだお金やかかったお金は、結果として売上高・費用・利益といった形でまとめられます。したがって、これは目に見える数字ということになるでしょう。

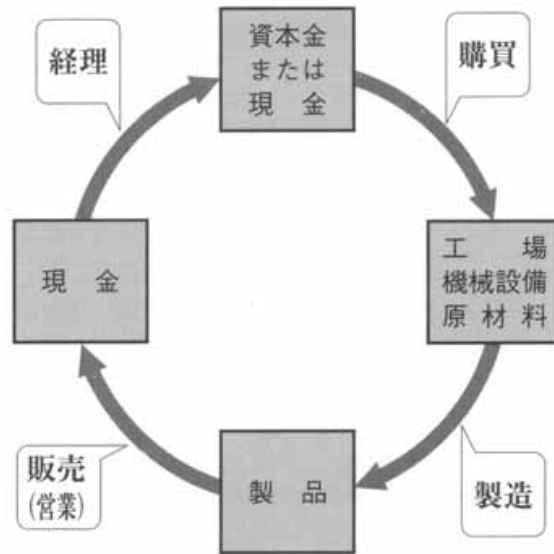
企業における結果としての数字は、「お金」がどのように変化していくかを頭に置くと考えやすいと思います（図表Ⅱ・2）。あなたがどの部門を担当しているのかによって、「お金」の出入りを見るポイントが違ってきます。たとえば、販売（営業）の段階では売上高が、製造段階で

図表Ⅱ・1 売上高・費用・利益の関係を見ていくポイント



は原価（コスト）が、第一に考えなければならない会社の数字になるでしょう。

こうした、いわゆる見える会社の数字は、職場における次期や次年度の目標数字としてよく掲げられます。目標数字を掲げることによって、職場の仲間がいっしょになってエネルギーを結集して、その実現に向けて行動を強めていくためです。



図表Ⅱ・2 企業活動における「お金」の変化

こうした目標として掲げら

れる数字は、図表Ⅱ・3（26ページ）に見るように、売上高、生産量、販売量、原価、経費、利益といった形でまとめられることが多いのです。また、数字による目標は、金額（や量）によって示されることもあれば、率によって示されることもあります。形こそ違え、このような数字は私たちが仕事のなかで毎日、目にし耳にするものです。

目標数字

このように、見える数字というのは、経営の結果としてまとめられる数字ですが、よりよい結果を生むための目標として用いられることが大切です。さらに、同じくこの図に見るように、対前年比や対前期比といった形で、比較の数字としても用いられます。

対前年比、対前月比、対前年同月比という数字の比較は、会社の数字ばかりでなく、経済の指標としてもよく用いられます。GDPが対前年比で2%伸びたとか、鉱工業生産指数が対前月比で5%上昇したとか、消費者物価指数が対前年同月比で1%下がったとかいう形で、よく新聞やテレビで報道されています。

なかには、こうした形でやれ目標だ、やれ前年比で5%売上げを伸ばせなどと言われて、うんざりしている人がいるかもしれません。また、どのようにして目標を達成すればよいのか、途方にくれている人もいるのではありませんか？ しかし、この目標となる数字こそ、企業活動の