

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

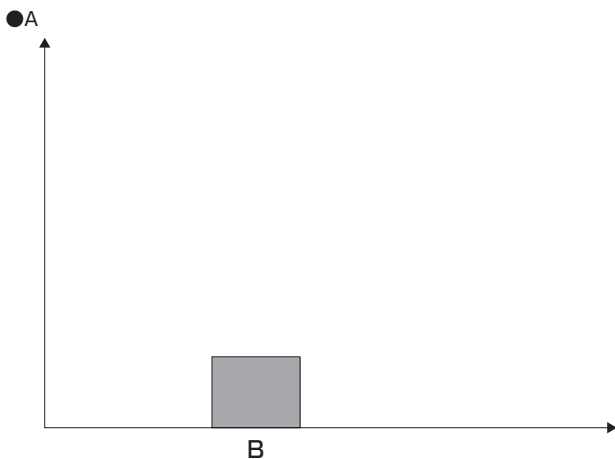
上司への報告やプレゼンのときに、自分の思っていることがなかなか伝わらず、もどかしい思いをしたことはありませんか？

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」

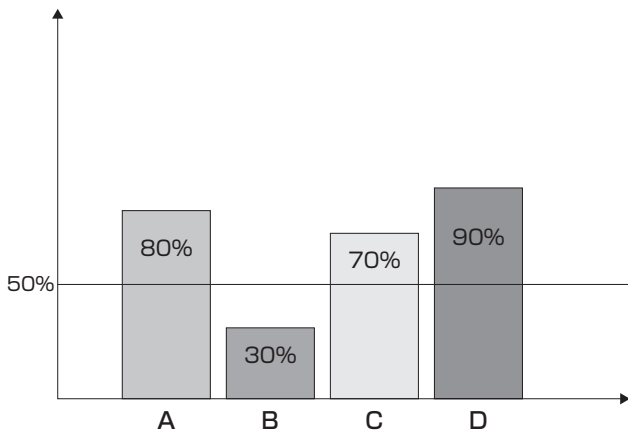
私の報告を受けた上司の頭の中は図3-1のAのようなイメージだったと思います。しかし、私が本当に伝えたかったのはBということでした。

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



●B

プロジェクトが成功するための条件



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るとしても、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っ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ませんが、「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ょう。「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？

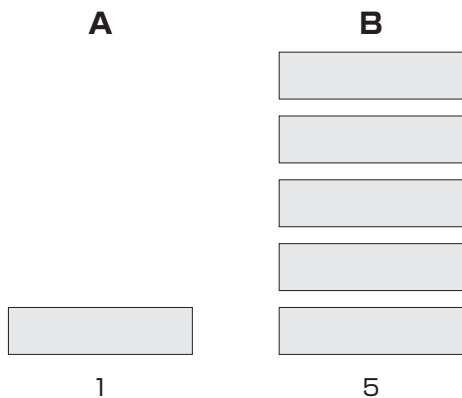
「37, 489」は「187, 445」の5分の1なので、「37, 489」と「187, 445」の関係は、「1」と「5」の関係とまったく同じになりますが、この関係がすぐにわかる人は少ないでしょう。

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

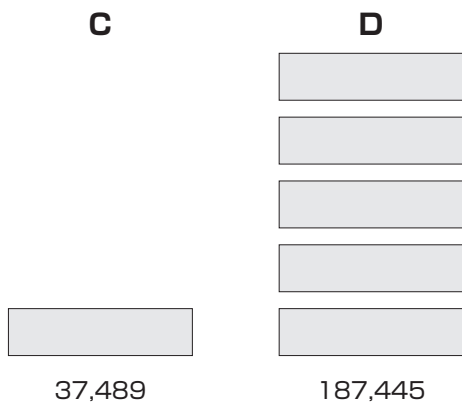
(図3-6)。

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った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とき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つ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

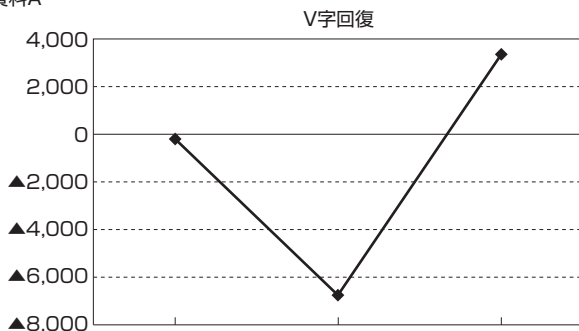
図3-7に日産自動車がV字回復を果たしたときの数字を折れ線グラフで表してみました。資料AとBを比べてみてください。どちらも同じ会社の同じ時期の業績を表していますが、グラフから伝わるメッセージは大きく異なっています。

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の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

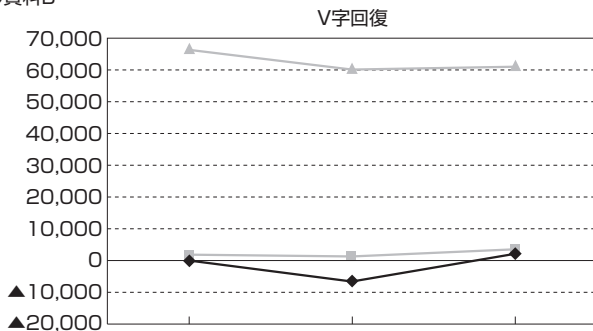
●資料A



(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。

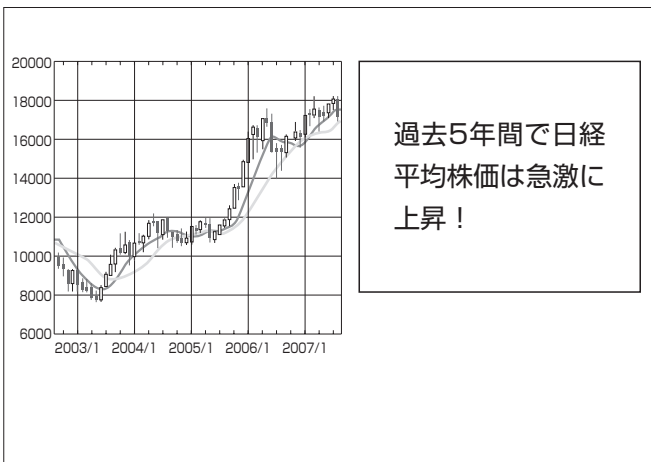
資料CとDではグラフから受ける印象が大きく違います。しかし、注意深く目盛りを見てみると、まったく同じ動きを表していることがわかります。じつは、資料CとDの折れ線グラフは同期間の日経平均株価の動きベースに作成しています。CとDのグラフは、見た目はまったく違いますが、表している内容はまったく同じなのです。

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。

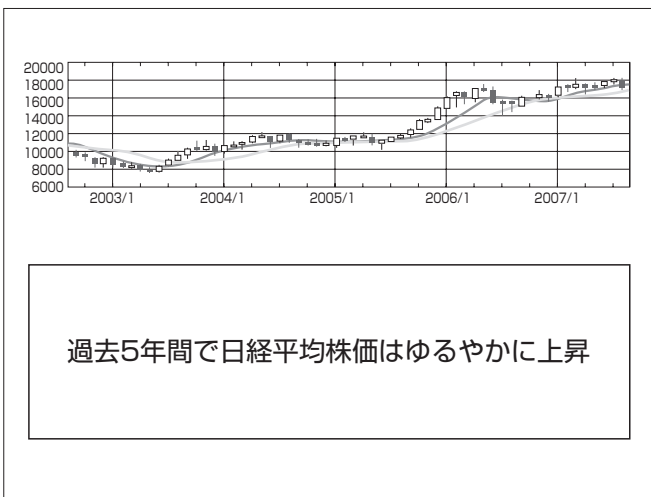
つまり、数字の動きが同一であってもこんなに急激に動いているというメッセージを伝えたときは資料Cのように「縦軸を長く、横軸を短く」します。また、ゆるやかに動いているというメッセージを伝えたいときは、資料Dのように「縦軸を短く、横軸を長く」します。

図3-8 日経平均株価の推移

●資料C



●資料D



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。

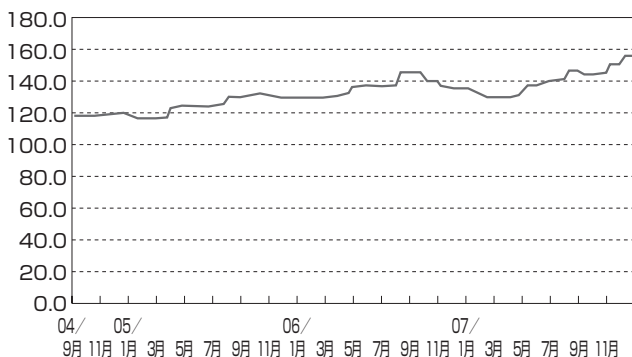
図3-19の資料Eと資料Fは、2004年9月から2007年12月のガソリン価格の推移を表しており、両方とも同一のデータから作成しています。当該期間のガソリン価格は116円から155円の間を推移しています。

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。

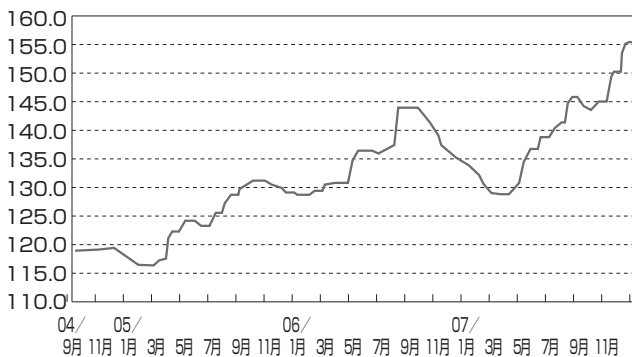
つまり、数字の動きが同一であってもゆっくり動いているというメッセージを伝えたいとき

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。

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