

決算書モデル思考& IMのファシリテーション活動のご紹介

このショート・レクチャーの狙い:

決算書モデル思考の紹介と組織内・外のコミュニケーションをよりストレスのないものにする方法を提案する。

日時 2012年01月30日(火)18:00~18:15 15分間

場所 電気通信大学 西11号館 イノベーティブ研究棟5F

講師 安部 博文 Abe Hirofumi 博士(経済学) 中小企業診断士

電気通信大学 産学官連携センター

インキュベーション・マネジャー(IM)兼産学連携コーディネータ

本レクチャーの構成

1 決算書モデル思考

他大学の決算書(P/L)を比較する

2 IMによるファシリテーション

全11スライド



▲2012年01月10日, UECインキュベーション施設入居企業交流会(第6回)の様子。

●財務状態を見る 決算書モデル思考

損益計算書 P/L

貸借対照表 B/S

費用

製造原価 C/R
人件費・材料費・経費

販売管理費
人件費
地代・家賃
水光熱費
減価償却費

売上高

- 誰が
- 誰に
- 何を
- いつまでに
- どうやって売るのが

営業利益

流動資産

- 現金・預金
- 売掛金
- 棚卸資産

固定資産

- 有形固定資産
- 無形固定資産

負債

(他人資本)

- 流動負債
- 固定負債

純資産

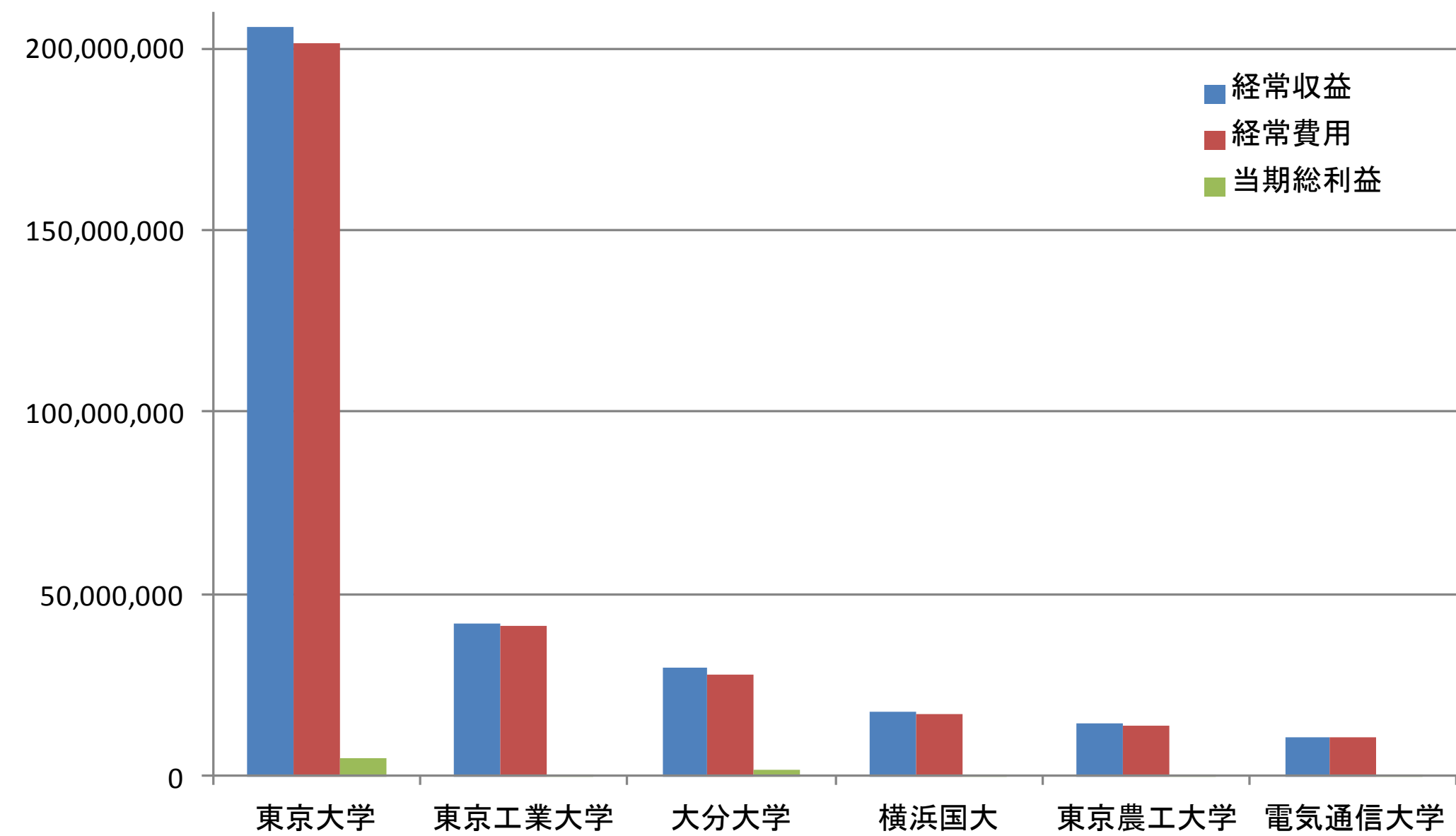
(自己資本)

- 資本金, 剰余金



決算書モデル思考 事例研究

電気通信大学 他大学との比較 P/L グラフ



決算書モデル思考 事例研究

電気通信大学 他大学との比較 P/L 数値

● 損益計算書【実数】比較

単位：千円

2010(H22)年4月1日 ～2011(H23)年3月 31日	東京大学	東京工業大学	大分大学	横浜国大	東京農工大学	電気通信大学
経常収益	206,116,000	41,879,971	30,049,239	17,491,858	14,184,929	10,557,133
経常費用	201,217,000	41,494,801	28,165,667	17,107,363	13,931,181	10,580,874
当期総利益	4,790,000	385,170	1,892,320	398,788	261,689	49,491

● 損益計算書【倍率】比較

2010(H22)年4月1日 ～2011(H23)年3月 31日	東京大学	東京工業大学	大分大学	横浜国大	東京農工大学	電気通信大学
経常収益	19.5	4.0	2.8	1.7	1.3	1
経常費用	19.0	3.9	2.7	1.6	1.3	1
当期総利益	96.8	7.8	38.2	8.1	5.3	1

●教職員数・学生数比較

	東京大学	東京工業大学	大分大学	横浜国大	東京農工大学	電気通信大学
学部生	14,260	4,861	5,023	7,726	3,998	4,226
大学院生	14,386	5,183	747	2,691	1,954	1,393
教員数	3,869	1,151	663	728	418	304
職員数	3,717	564	1,039	291	216	156
合計	36,232	11,759	7,472	11,436	6,586	6,079
学部数	11	3	4	5	2	1
大学院数	15	6	5	5	4	1

●教職員数・学生数【倍率】比較

	東京大学	東京工業大学	大分大学	横浜国大	東京農工大学	電気通信大学
学部生	3.4	1.2	1.2	1.8	0.9	1
大学院生	10.3	3.7	0.5	1.9	1.4	1
教員数	12.7	3.8	2.2	2.4	1.4	1
職員数	23.8	3.6	6.7	1.9	1.4	1
合計	6.0	1.9	1.2	1.9	1.1	1
学部数	11.0	3.0	4.0	5.0	2.0	1
大学院数	15.0	6.0	5.0	5.0	4.0	1

決算書モデル思考 留意点

(1) 時系列の自社比較

- ・数字の中身を吟味する。
- ・売上高の構成を確認する。

(2) 同時期の他社比較

- ・数字の大きさに目を奪われない。
- ・比較する対象部分を切り出す。

例えば、電通大と東大を比較する場合。東大全体とではなく工学部と比較する。すると支出(費用)は279億(電通大の**2.6倍**)。人数は、教員431名(同**1.4倍**)、職員223名(同**1.4倍**)、合計654名。学部生2,175名(**0.5倍**)、院生3,264名(**2.3倍**)、合計5,439名。工学部全体の人数合計6,093名(**1倍**)。

- ・数字を構成している内容を吟味する。

例えば、大分大は収益が300億。電通大の3倍。そのうち、附属病院の収益が153億を占める(後は運営費交付金が90億、授業料が28億、受託研究費は4億)。

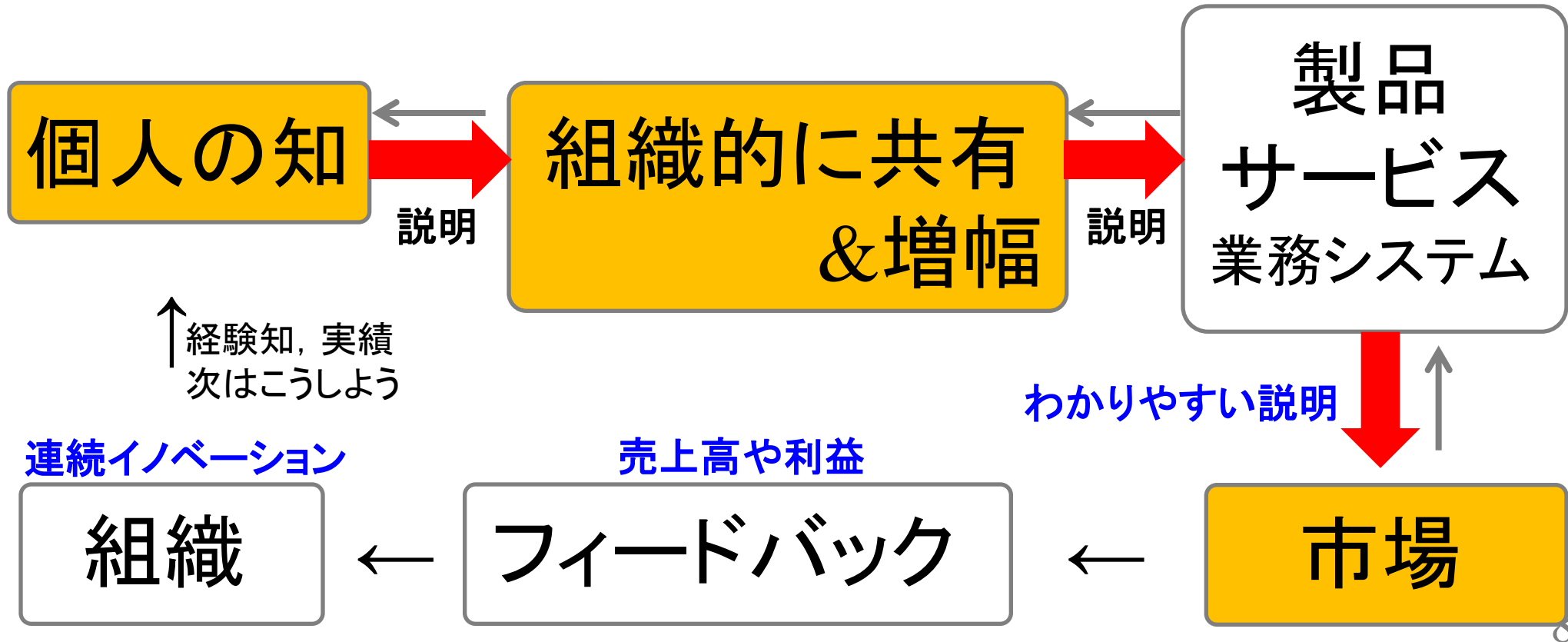
(3) コメント

- ・組織の規模は小さい電通大。しかし、下記のように光る要素がある。
産学官連携やキャリア教育では全国的に注目されている。
世界レベルの研究(電磁気を使った地震予知研究)がある。

∴インキュはどんな形で電通大の組織価値の向上に貢献するか。

ポイント コミュニケーションの改善

ナレッジマネジメント(KM)の視点から見ると**赤色のプロセス**に問題がある場合が多い。
図の「説明」は**コミュニケーションの必須条件**である。互いの思いを理解するには、言葉(話し言葉・書き言葉・ノンバーバル)で伝える必要がある。
ところが、このコミュニケーションの過程(トップ⇔リーダー⇔メンバー⇔取引先)に弱点を持つ企業が多い。これが企業の成長を阻害する原因になっている。
そこでIMは**ファシリテーション**等によってこの問題解決に焦点を当てている。



IMはどんなファシリテーションをするのか

(1) 個人の場合

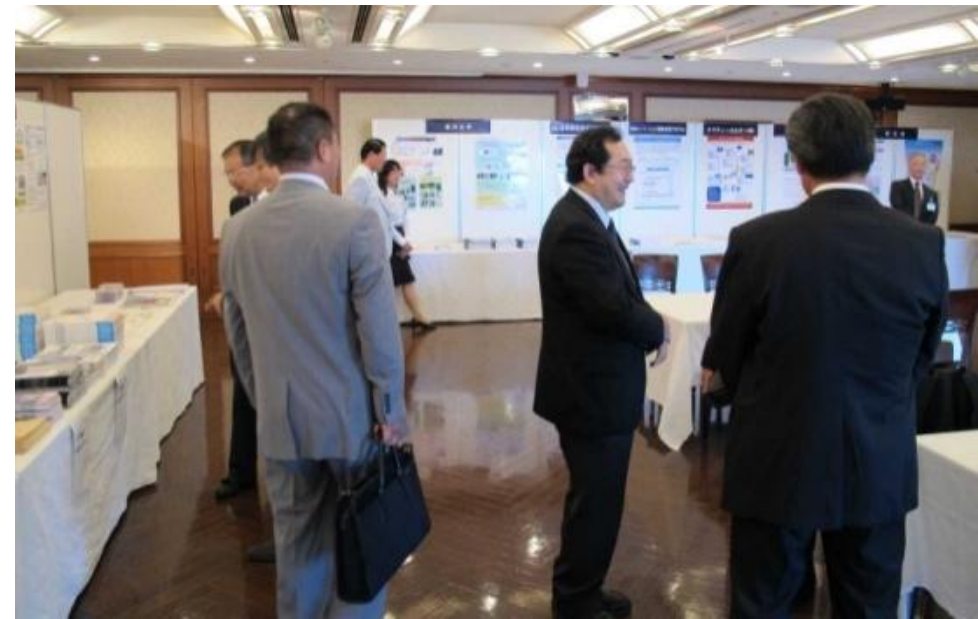
- ・経営者やリーダーの思いを文章や図表にする： KMでは人の思いを共有する点で共同化という。また、思い(暗黙知)をデジタル的に処理できる形(形式知)に転換する意味で形式化という。→情報化時代のメリットを活用する前提条件の整備。
- ・営業マンのための気づきミーティング。まとまった言葉のパッケージを作る。

(2) グループの場合

- ・メンバーが思いを言葉にしやすい環境を整え、状況に応じて適切なツールを提供する。
- ・アイスブレイク(緊張をほぐすワーク)、6W2H、SWOT分析、3C分析、マインドマップ。
- ・プレゼンテーションスキル： エレベーター・スピーチ、PREP法。(下写真のエピソード)
- ・質疑応答スキル： 相手の質問のコアを掴むために、質問を復唱して確認する。
- ・営業部隊のための気づきミーティング。

(3) 組織の場合

- ・社内会議でのファシリテータ。
- ・リーダーズインテグレーション。



事業実績調査のご案内

(1) 目的

インキュベーション施設入居企業のパフォーマンスの定点観測。
インキュベーション事業の効果測定。活動(各企業の経営, IM支援)の改善。

(2) 時期

2012年02月～03月上旬。

(3) 方法

調査票(決算書, ほか)とインタビューの組み合わせ。

(4) 流れ

調査表+インタビュー → データ整理 → 管理責任者

(5) 参考 インキュベーション施設管理運営細則(抜粋)

(実績報告書等)

第17条 使用責任者は、半年度ごとにその期間の事業実績(見込みを含む。)を、管理責任者に報告しなければならない。

情と理を尽くし，相手に伝わる プレゼンと質疑応答を目指しましょう

- ・相手の話を最後まで聞き，真意を掴んで笑顔で応答しよう。
- ・ユーモアを交えよう： 笑いはコミュニケーション改善の特効薬。

END

Let's begin!