

# 中小企業大学校の取組

中小機構 人材支援部

令和8年2月26日

# Agenda

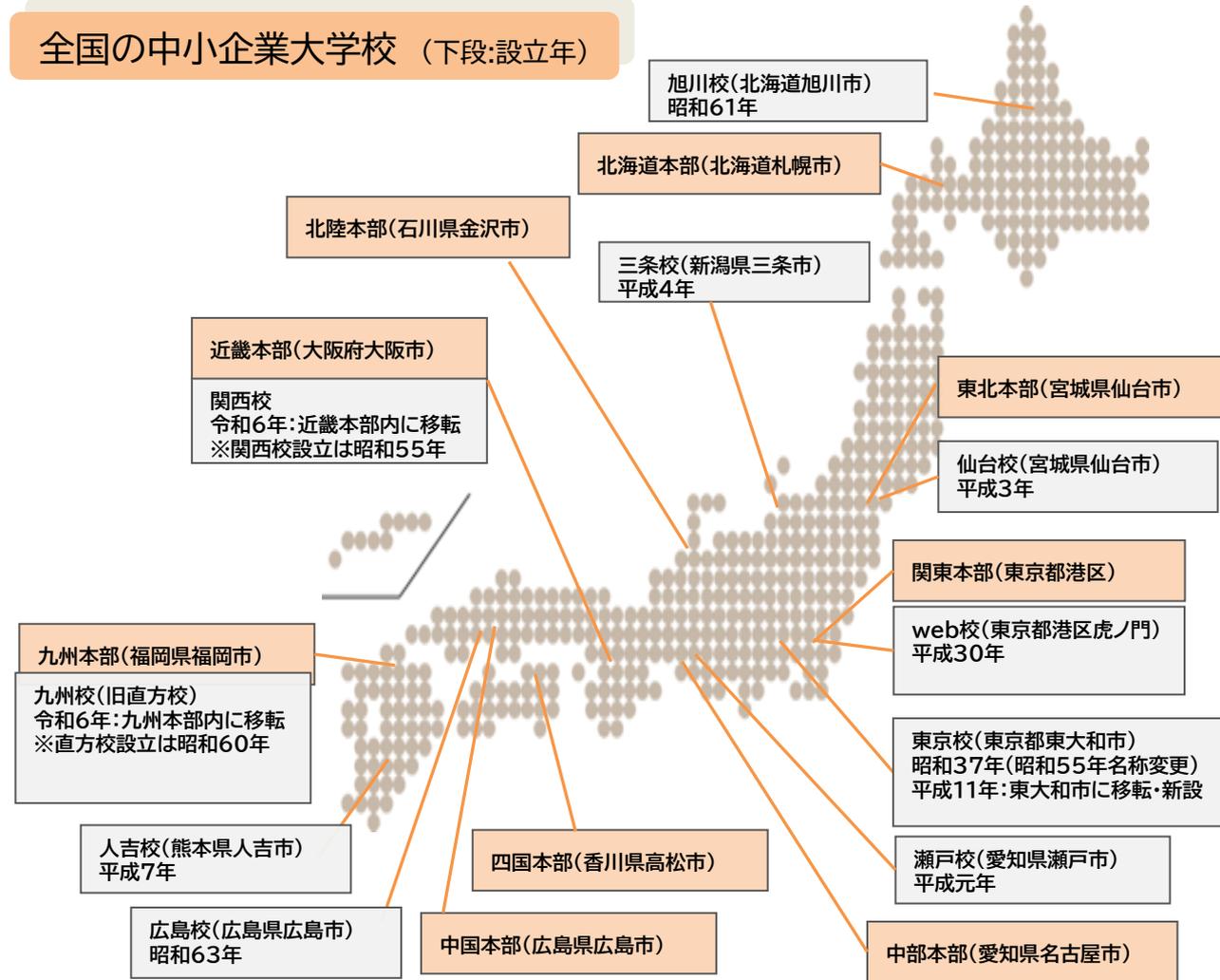
---

1. 中小企業大学校で実施する研修の概要
2. 支援担当者を対象とした研修の実際
3. 支援担当者の研修ニーズ
4. 支援の実践につなげる支援担当者研修の運営の工夫
5. 中小企業診断士養成課程と診断士の活用
6. 金融機関職員の事業者支援力育成に向けた研修
7. 各者のリテラシー向上に向けた検討

# 1. 中小企業大学校で実施する研修の概要

- 中小機構は、全国9か所の地域本部、全国9か所の中小企業大学校とweb校 (WEBee Campus)において、中小企業者及び中小企業支援担当者に対する研修事業を実施。
- 昭和37年の事業開始以来、63年間で延べ78万人が受講。
- 令和6年度は、1,181回の研修を実施し、計27,517名が受講。
- 近年は、受講の利便性を高めるため、オンライン研修や研修施設外で行う研修を充実。

## 全国の中小企業大学校 (下段:設立年)



旭川校

仙台校

三条校

東京校

瀬戸校

関西校

広島校

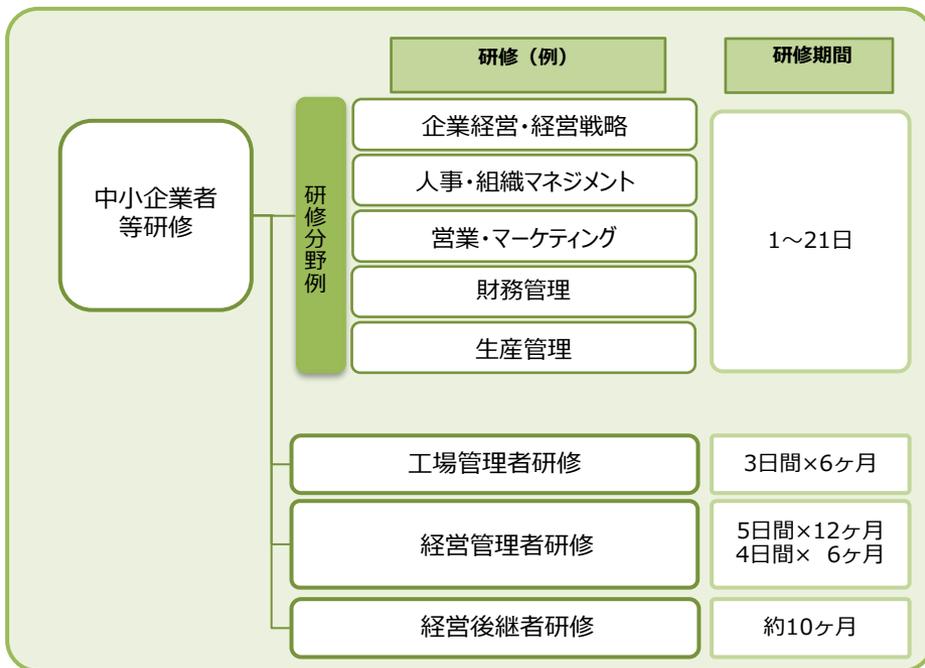
九州校

人吉校

# 1. 中小企業大学校で実施する研修の概要

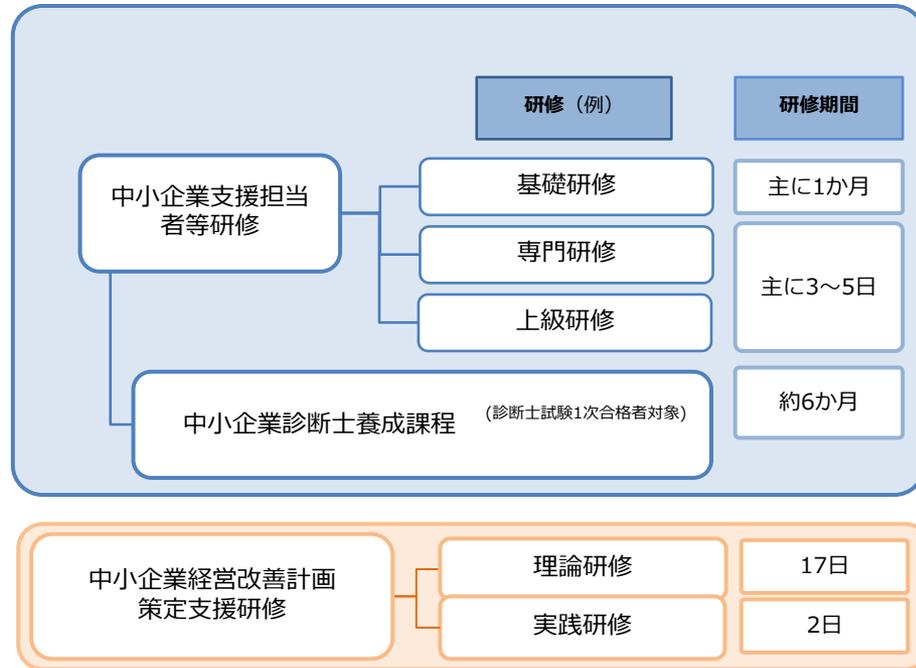
✓ 中小企業者等を対象にした研修、中小企業支援担当者等を対象とした研修を実施。

## ① 中小企業者向けの対象



- 自社の経営課題解決を目的とする実践的な内容
- 研修効果を高める参加型研修
- 長期体系的な総合的マネジメント研修

## ② 中小企業支援担当者向けの対象



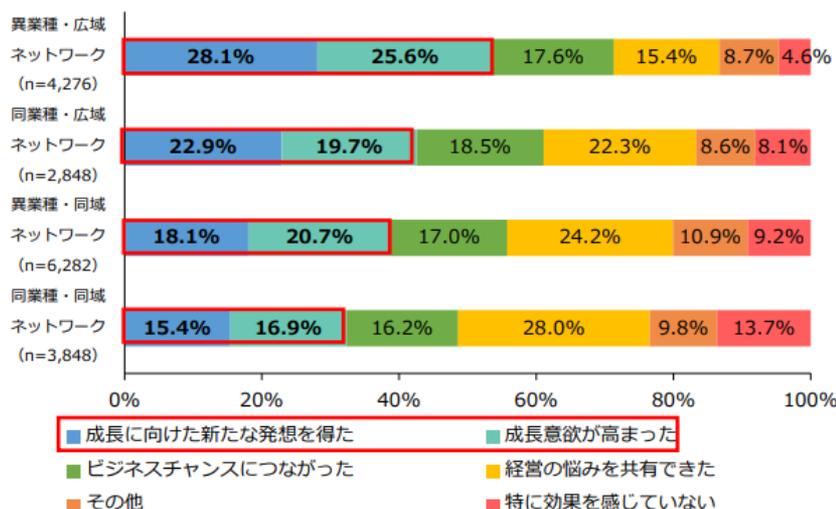
- 中小企業の高度な経営課題解決に対応した支援能力向上
- 中小企業支援政策課題(小規模事業者の活性化等)への対応
- 中小企業診断士、経営革新等認定支援機関等の専門家の養成

# 1. 中小企業大学校で実施する研修の概要

## ～経営者の経営力強化～

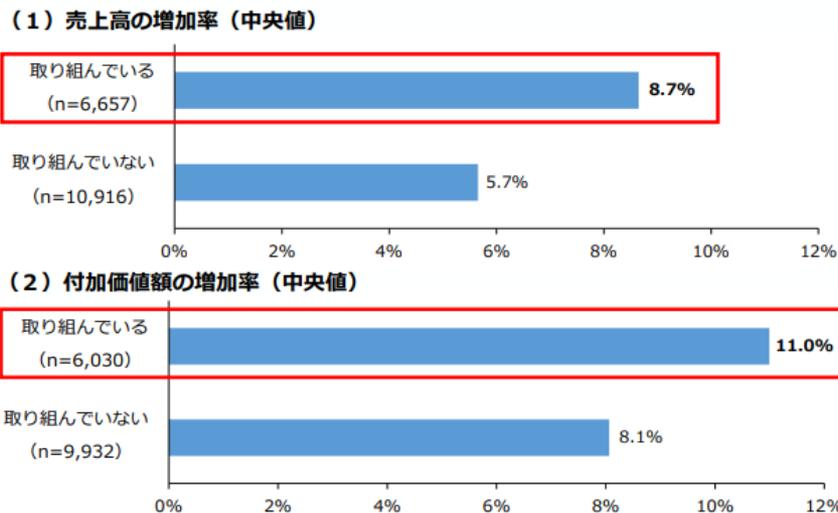
- ✓ これまでも経営者を対象に、ゼミ形式での戦略策定やケースメソッドによる戦略思考を鍛える3カ月～6カ月期間での実践型研修を実施してきた。
- ✓ 今年度より、より多くの成長意欲の高い100億宣言企業等の若手経営者を対象として、自社の戦略の見直し、また自信の経営者リーダーシップの内省など、充実した学びの機会を増やしているところ。
- ✓ 特に経営者同士で学び合う、ネットワーク形成を意図した研修に取り組んでいる。

図1 経営者ネットワークで得られた効果



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)  
 (注)1.ここでの「経営者ネットワーク」は、他社の経営者や経営幹部との交流を目的とした社外のコミュニティを指し、「他社の経営者や経営幹部との交流を目的とした社外のコミュニティ」に経営者が「参加している」と回答した事業者に関するもの。なお、複数のコミュニティに参加している場合は、最も頻繁に参加しているものについて回答している。2.ここでの「同城」とは所在の都道府県内を指す。3.「その他」は、「経営の悩みの解決策を得られた」「優良な支援機関の紹介を受けられた」「その他」と回答した事業者の合計。

図2 経営者のリスキングの効果



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)  
 (注)1.ここでの「経営者のリスキング」とは、(経営者が)経営環境変化への対応などのために新たな知識やスキルを学ぶことを指す。「取り組んでいない」は、経営者のリスキングについて「取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない」「取り組んでいないが、数年のうちに取り組む意向」と回答した事業者の合計。  
 2.売上高、付加価値額の増加率は、2023年と2018年を比較したものの。  
 3.付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

# 【参考】経営者同士の学び合い・ネットワークを重視した経営者研修

- ✓ 著名な大学教授、一流コンサルタントとの対話型研修
- ✓ 少人数(6名~12名)のゼミ形式で、経営者同士での深い学び合いの場
- ✓ 優良企業視察、経営トップとの対話を通し、新たな気づきを獲得する機会

## 経営力強化実践プログラム(全8日間、定員6名、九州本部)

- 中小企業経営者が**自らの経営力・人間力を高め、自社の持続的成長を実現**するための実践型プログラム。
- 合宿形式で、経営者の想いを言語化し、未来のありたい姿から逆算した戦略を策定。さらに、創造力と許容力を養い、新たな事業モデルの構築を目指す。

### 内容

- (1)参加者の課題共有
- (2)ビジョン策定
- (3)新規事業創出ワークショップ
- (4)戦略策定ワークショップ
- (5)フォローアップワークショップ1
- (6)フォローアップワークショップ2

### 講師陣

- ・九州大学経済学研究院 産業マネジメント部門 教授 小城 武彦氏
- ・株式会社ICMG 代表取締役会長 船橋 仁氏
- ・九州大学経済学研究院 産業マネジメント部門 教授 高田 仁氏

## 経営キャラバンプログラム(全2日間、定員20名、11地域)

- 全国各地の**成長企業に訪問し**、経営**好事例を学ぶ**プログラム。
- 他地域、異業種の経営者と意見交換をしながら、**新たな経営戦略立案への気づきやネットワーク構築**、未来志向の経営課題、企業の急成長を促すような経営手法などがテーマ。

### カリキュラム例 (※コースにより異なる)

1日目		2日目	
午後	研修後	午前	午後
<b>テーマ講義</b> 担当講師による各回のテーマに関連した講義を行います。	<b>受講者交流会</b>	<b>企業訪問・現地講義</b> 訪問先企業の経営者等による講演、施設見学等を行います。	<b>ワークショップ</b> これまでの振り返りとともに自社の経営課題や気づきを認識するための対話型講義を行います。

## 経営者塾(全6日間、定員12名、関東本部)

- 中小企業経営者が経営環境が激しく変化する時代においても、自社が継続的に成長していくために**企業の成長を担う設計者(経営者)としての在り方や人間力**について学ぶ。

### 内容

- (1)経営理念と戦略を問い直す
- (2)経営戦略を構想する
- (3)組織を活かすマネジメント
- (4)アカウンティングによる経営戦略の振り返り
- (5)経営者としての哲学と決断
- (6)経営者講話
- (7)理想の経営者像

### 講師陣

- ・中小企業大学学校総長、一橋大学名誉教授 伊丹 敬之氏
- ・一橋大学 教授 藤原 雅俊氏
- ・(株)オオツ・インターナショナル 代表 大津 広一氏
- ・(株)JEPLAN 会長・共同創業者 岩元 美智彦氏

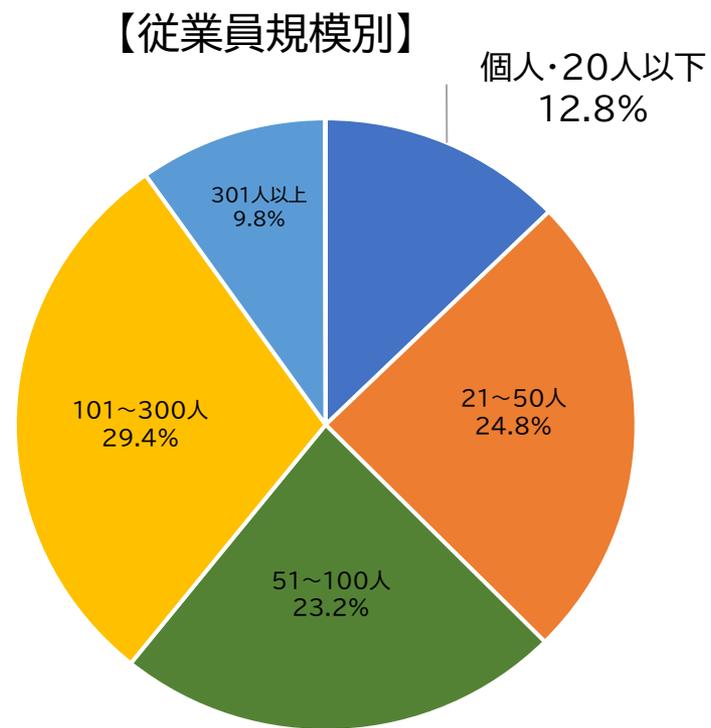
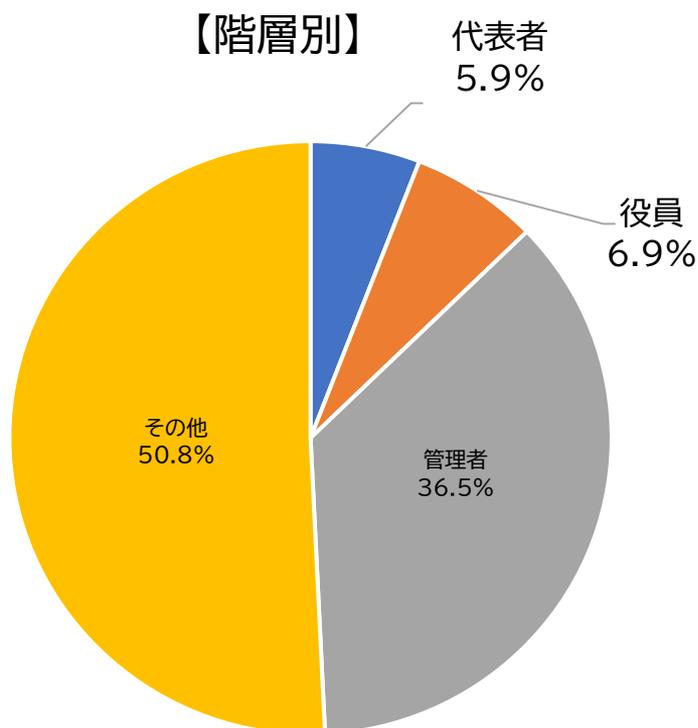
### Caravan Map



# 1. 中小企業大学校で実施する研修の概要

- ✓ 中小企業大学校が実施する「中小企業者向けの研修」の受講者のうち、代表者の割合は5.9%（役員を含めると11.8%）
- ✓ 従業員規模別では、個人・20人以下の割合は12.8%であり、小規模事業者の参加は少ない。
- ✓ 全国の多くの小規模事業者に対して研修の要諦を届けるためには、伴走支援を行う各地域の商工会・商工会議所等の支援担当者のリテラシー向上が有効と考えられることから、中小企業大学校では、その支援担当者を対象とした研修を実施することも重要な役割

中小企業者向け研修 受講者の概要



## 2. 支援担当者を対象とした研修の実際

✓ 受講対象者の経験等に応じて、「3つのレベル」の研修を設定し、分野別に体系を整理

### 【中小企業支援担当者等研修】

レベル	基礎研修	専門研修	上級研修
対象	新任者又は職務経験1年～5年程度	中堅担当者又は職務経験5年程度以上	管理者・プロジェクトマネージャー又は 職務経験10年程度以上 (より専門性の高い内容の研修を受けたい方)
ねらい	中小企業を支援する上で必要な 【基礎知識・理論・手法】を修得	中小企業を支援する上で必要な 【専門知識・実践力・分析力】を修得	中小企業を支援する上で必要な 【専門知識・総合力・応用力】を修得
到達目標 のイメージ	<b>【基礎知識修得】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>支援担当者として活動するために不可欠な基礎知識を修得</li> <li>支援機関ごとの特性に応じてコースを設定</li> </ul>	<b>【実践力養成（専門知識修得）】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>支援担当者が、自らの知識を駆使して経営支援・課題解決を実践</li> <li>専門領域ごとにコースを設定</li> </ul>	<b>【実践力養成（コーディネート力修得）】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>支援担当者による一時対応を経て、専門機関・専門家とのコーディネートを円滑に行い総合的に展開</li> <li>専門領域ごとにコースを設定</li> </ul>

### 分野別コース概要と受講者数(令和6年度実績)

令和6年度	コース数	受講者数	
基礎研修	27	1,122	
専門・上級研修	企業経営・経営戦略	20	395
	人事・労務	6	104
	財務・会計・税務	22	420
	マーケティング・営業力強化	15	299
	相談・助言力	32	280
	地域活性化・商店街振興	10	148
	事業承継・再生支援	9	151
	BCP・事業継続力強化	7	87
	IT利活用・生産性向上	29	464
	創業・第二創業	8	126
合計	185	3,596	

## 2. 支援担当者を対象とした研修の実際

### 支援担当者研修のカリキュラム例

#### 【基礎研修 I】 税務・財務診断 (R7年度受講者数:456名)

主催本部・校	関東本部 (東京校)				コースコード*
コース名	税務・財務診断 (1) [旧] 基礎研修 I ]				T0251102
分野 (レベル)	財務・会計・税務 (基礎)				
研修期間 (研修日数)	2025年6月30日(月) ~ 7月25日(金)				(19日間)
定員	45名	受講料	58,000円(税込)	寮費	*2,400円/泊(税込)
申込締切日	2025年4月30日(水)				
受講対象者	経営改善普及事業に必要な企業経営及び財務・税務の知識を理解したい方 新任者又は新任の経営指導員の方				
研修のねらい 及び主な内容	<p><u>□研修のねらい</u> 経営改善普及事業を実施する際に必要な経営管理の基本及び税務・財務等の基本的事項について、実習を取り入れながら修得することで、経営助言能力の養成を図ります。</p> <p><u>□研修の主な内容</u>            (1) 企業経営の仕組み            (2) 財務諸表の基本            (3) 経営分析の基本            (4) 経営分析机上実習            (5) 所得税・消費税及び法人税の仕組み            (6) 所得税・消費税机上実習</p>				
備考					

## 2. 支援担当者を対象とした研修の実際

### 支援担当者研修のカリキュラム例

#### 【基礎研修Ⅱ】 経営診断基礎(商業コース) (R7年度受講者数:489名)

主催本部・校	関東本部 (東京校)				コースコード
コース名	経営診断基礎 (商業コース) (1) [旧] 基礎研修Ⅱ				T0251101
分野 (レベル)	企業経営・経営戦略 (基礎)				
研修期間 (研修日数)	2025年5月26日(月) ~ 6月20日(金) (20日間)				
定員	50名	受講料	58,000円 (税込)	寮費	* 2,400円/泊 (税込)
申込締切日	2025年4月7日 (月)				
受講対象者	<p>小規模事業者 (卸売業・小売業、サービス業等) に対する基本的な経営診断手法を理解したい方、経営指導員の方</p> <p>◆受講資格 経営指導員の方は「税務・財務診断 [旧] 基礎研修Ⅰ」を修了されていることが受講要件となります。</p>				
研修のねらい 及び主な内容	<p><u>□研修のねらい</u> 小規模事業者 (卸売業・小売業、サービス業等) の経営特性や経営実態の捉え方、評価の仕方等基本的な知識とスキルを修得し、商業分野の診断・支援能力の向上を図ります。</p> <p><u>□研修の主な内容</u>            (1) 経営支援の全体像とコミュニケーション            (2) 商業における調査、分析手法            (3) マーチャンダイジング            (4) 店舗施設の基礎知識            (5) 販売促進とwebマーケティング            (6) 事業計画の進め方            (7) 総合机上実習</p>				
備考					

## 2. 支援担当者を対象とした研修の実際

### 支援担当者研修のカリキュラム例

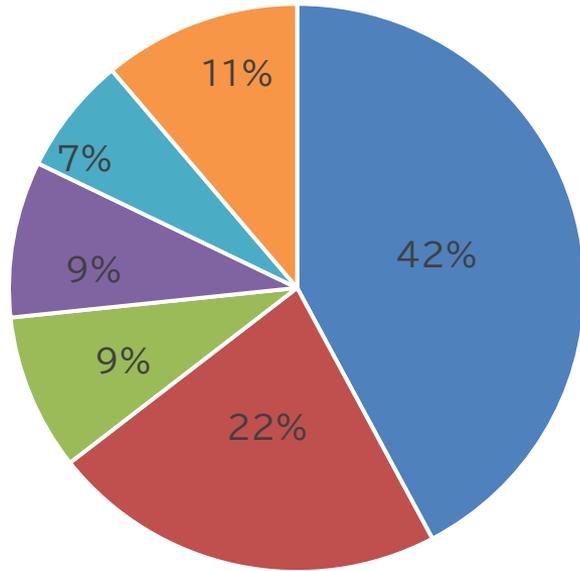
#### 【専門研修】対話からはじめる伴走支援の進め方

主催本部・校	関東本部（東京校）				コースコード
コース名	対話からはじめる伴走型支援の進め方				T0251201
分野（レベル）	相談・助言力（専門）				
研修期間 （研修日数）	2025年5月28日（水）～5月30日（金）				（3日間）
定員	30名	受講料	23,000円（税込）	寮費	* 2,700円/泊（税込）
申込締切日	2025年4月7日（月）				
受講対象者	経営者との対話により事業価値を把握する実践力向上を図りたい方				
研修のねらい 及び主な内容	<p><u>□研修のねらい</u> 支援担当者に求められる中小企業に対する伴走型支援の出発点は、経営者と対話を重ねて信頼関係を構築し、支援先企業のことを良く知ることです。対話を重ねる中で、商流、強みや弱み、アイデンティティなど情報を引き出して深掘りし、支援者として事業価値を的確に捉えると同時に、経営者自身に自社の課題に気づかせたり、あるいは夢や未来像を描かせたりして、経営改善のための内発的動機づけを行うことが求められます。 本研修では、コミュニケーションの基礎を学び土台を固め、経営者との対話の切り口とその手法について、演習を交えて学びます。</p> <p><u>□研修の主な内容</u> （1）コミュニケーションの基礎 （2）対話の必要性、支援者の役割 （3）事業把握のための対話の切り口 （4）事業価値を捉える対話の手法</p>				
備考					

## 2. 支援担当者を対象とした研修の実際

- ✓ 8頁にて紹介した「3つのレベルの支援担当者研修」(公募型の研修)のほか、個別の支援機関のニーズ・課題に応じて「オーダーメイド」で対応する研修も実施。
- ✓ 各支援機関の組織支援力強化に向けた研修を機構から企画・提案することで実施。
- ✓ 支援機関も人手・人材不足から人材育成が大きな課題。属人的な知識・スキルを組織の実践力につなげるための研修(若手支援人材育成)に高い関心がある。

(R6年度オーダーメイド研修分野別)



- 階層別
- 相談・助言力
- 財務・会計・税務
- IT利活用・生産性向上
- 企業経営・経営戦略
- その他

(実施例: A県商工会連合会様向け「若手を育てるOJT実践講座」)

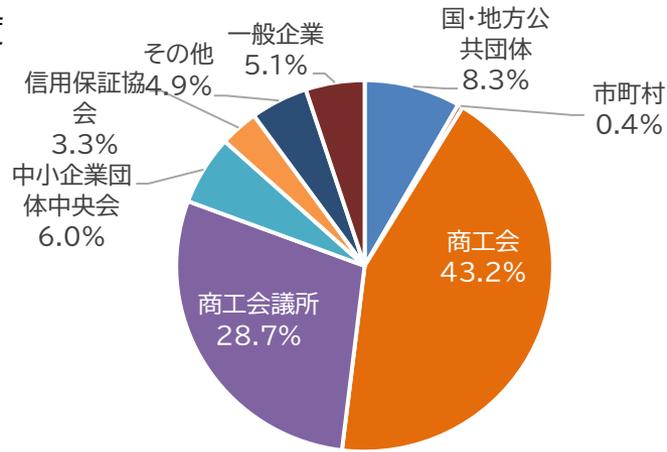
テ		マ		若手を育てるOJTの実践講座					
研		修		のねらい					
				職場での実務を通じて新人や若手職員を育成する【OJT】は、組織の人材育成には欠かせません。本研修ではOJTの適切な実践方法について、講義・演習を通じて解説します。さらに、新人や若手職員が仕事での経験を積みながら成長し、組織の中核人材として定着するために、OJTの実践・改善プランの検討に取り組んでいただきます。					
受		講		対					
		象		者					
				課長補佐、係長、主査					
募		集		人					
				員					
				30名					
研		修		期					
				間					
				令和7年8月28日(木)					
				<時間>					
				受講料-					
研		修		会					
				場					
月	日	時	間	科	目	内	容	講	師
8/28	(木)	1000		事務連絡					
		1000 ~	1230	1	新人・若手のやる気を高めるOJTの実践編	部下を育成する手法の心とつどであるOJTの考え方や進め方、事例や演習を交えて学びます。 ・OJTの考え方・進め方 ・やる気を高めるOJTとは ・職場別に見たOJTの実践ポイント	空 道美 (株式会社B-GROOM 代表取締役)		
	1330 ~	1700	2	効果的な「教え方」とOJTの見直し	成果を上げるOJTの進め方を事例を通して理解した上で、演習を交えて効果的な「教え方」を学びます。また、研修のまとめとして、自社のOJTの現状を振り返り、今後の取り組みについての改善点の検討も行っていきます。 ・上手いOJTと失敗するOJT ・上司と部下のコミュニケーション ・教え方の基礎トレーニング ・自社のOJTの現状と改善の方向性 ・OJTの実践プラン作成				

## 2. 支援担当者を対象とした研修の実績

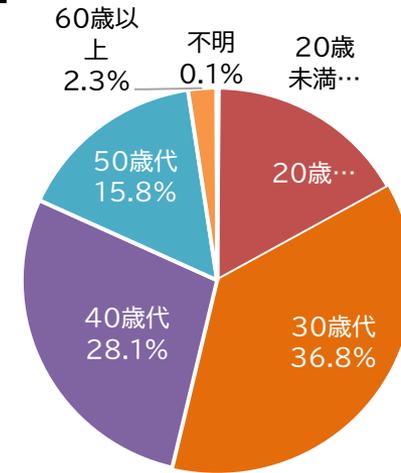
(令和6年度実績)

【派遣機関別】

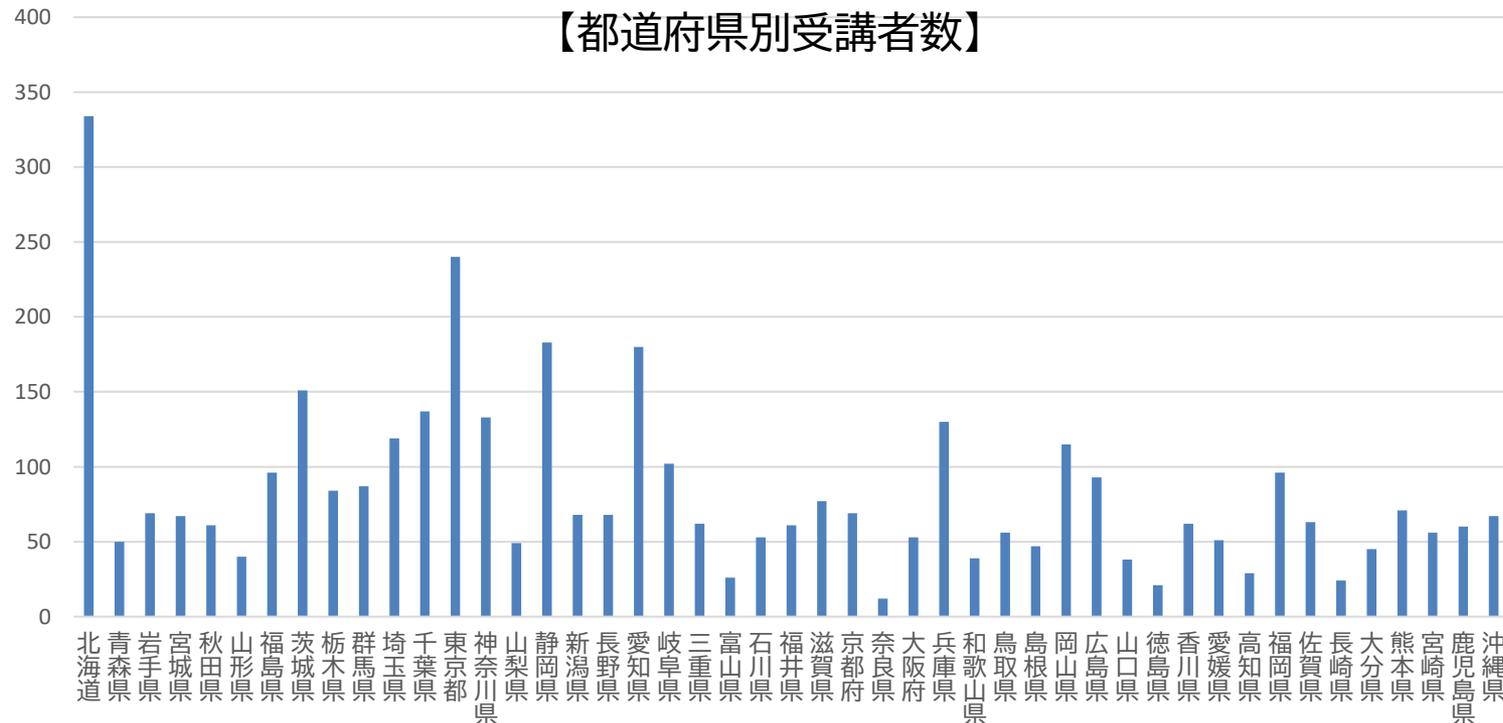
R6年度



【年代別】



【都道府県別受講者数】



## 2. 支援担当者を対象とした研修の実際

### ✓ 「稼ぐ力」支援強化に向けた研修カリキュラム例

#### 「顧客に愛される高収益な会社づくりの支援」

顧客から愛される高収益業の概要と条件	理論政策	なぜ顧客ロイヤリティが重要なのか、顧客から愛される高収益業はどのような経営で成り立っているのか、その根幹を学ぶ。 ・顧客ロイヤリティが求められる背景 ・顧客から愛される高収益業の経営の原理 ・顧客ロイヤリティの創造とその手法
顧客から愛される高収益業をつくるための戦略とスキル		顧客から愛される高収益業をつくるための戦略とスキルについて学び、様々なツールを使いこなすことを目指す。 ・事業ドメインの形成 ・仮説検証の方法 ・ロイヤリティ向上施策のマネジメント
【事例分析】 顧客から愛される高収益業の取組事例	-	顧客から愛される高収益な事業をつくる方策について実際の中小企業の取組事例から学ぶ。
【事例演習】 収益力拡大につなげるための戦略と戦術		事業者の収益力を高めるための、戦略と戦術について、あらゆる場面で応用が効く考え方を学ぶ。 〔演習〕 事例企業をテーマに、事業者の顧客ロイヤリティを高め、伴走型支援で収益力拡大につなげるための支援策を検討し、実践力を身に付ける。
【実践演習】 顧客から愛される高収益業のつくり方 ～企業の支援計画策定～		〔演習〕 支援を検討している小売業・サービス業の事例を各自で持寄り、各グループ内で1つの事例を選定し、顧客から愛される高収益化に向けたプランをグループで作成する。選定した事例について、学んだスキルを活用して、仮説検証を行い、実践的なプランにまとめ上げることを目指す。 ・グループディスカッション ・グループ発表

#### 「逆風を超えよう！ 中小企業の未来を拓く価格転嫁戦略」

##### 基礎知識とBtoBの価格転嫁

- ・ 公的機関から提供されるデータより中小企業や小規模事業者が置かれた環境理解
- ・ 下請法など価格転嫁に必要な知識
- ・ 価格交渉時に必要な原価計算(管理会計で望まれる原価計算と価格交渉時に使う原価計算)
- ・ 価格交渉時に使える知識
- ・ 事例案内
- ・ 無料で提供される原価計算ツール等

##### BtoCの価格転嫁と便利ツールの活用

- ・ 値上げ検討時に確認するマーケット調査
- ・ 実績データに基づく商品やメニュー別の価格戦略と粗利設定  
(何をいくら値上げするかで期待できる粗利が違う)
- ・ 事例案内
- ・ 公的機関等から提供される価格交渉に使えるツール等のまとめ
- ・ 本プログラムのふりかえり

## 2. 支援担当者を対象とした研修の実際

- ✓ Web研修の受講者数は年々増加傾向。
- ✓ Web研修では、これまでリアル研修に参加困難であった女性受講者の比率が高い。

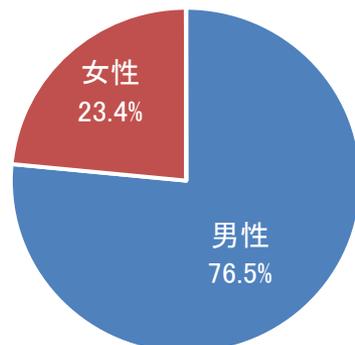
### web研修の受講者推移

区分	6年度		7年度	
	コース数	受講者数	コース数	受講者数
基礎研修	1回	110人	2回	163人
専門研修	81回	647人	92回	744人
合計	82回	757人	94回	907人

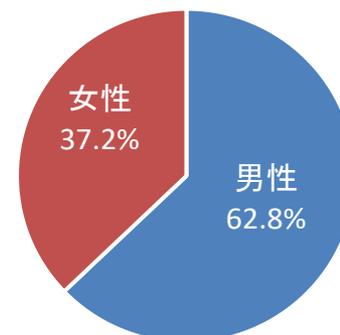
※R7fyは  
12月末実績

### 受講者の割合

令和6年度支援担当者全体



令和6年度支援担当者(web研修)

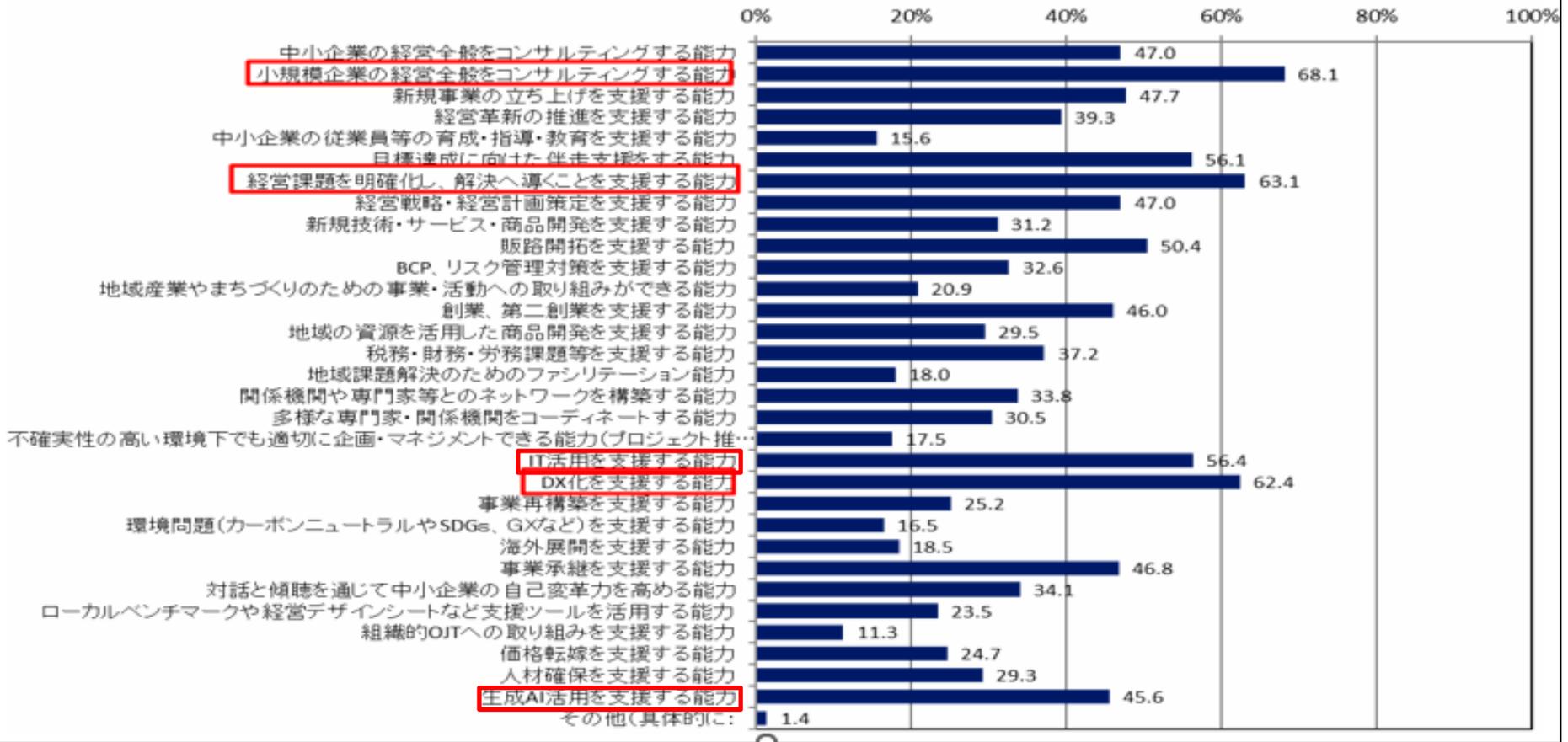


女性比率が  
14ポイントアップ

### 3. 支援担当者の研修ニーズ (R7年支援機関ニーズ調査結果)

- ✓ 今後強化を図りたい支援能力としては、『小規模企業全般へのコンサルティング能力』や『経営課題を明確化し、解決へ導くことを支援する能力』など、経営支援の基礎能力のニーズが高い。
- ✓ 個別の課題としては、DXやIT、生成AI活用支援など情報スキルの能力ニーズが高い。

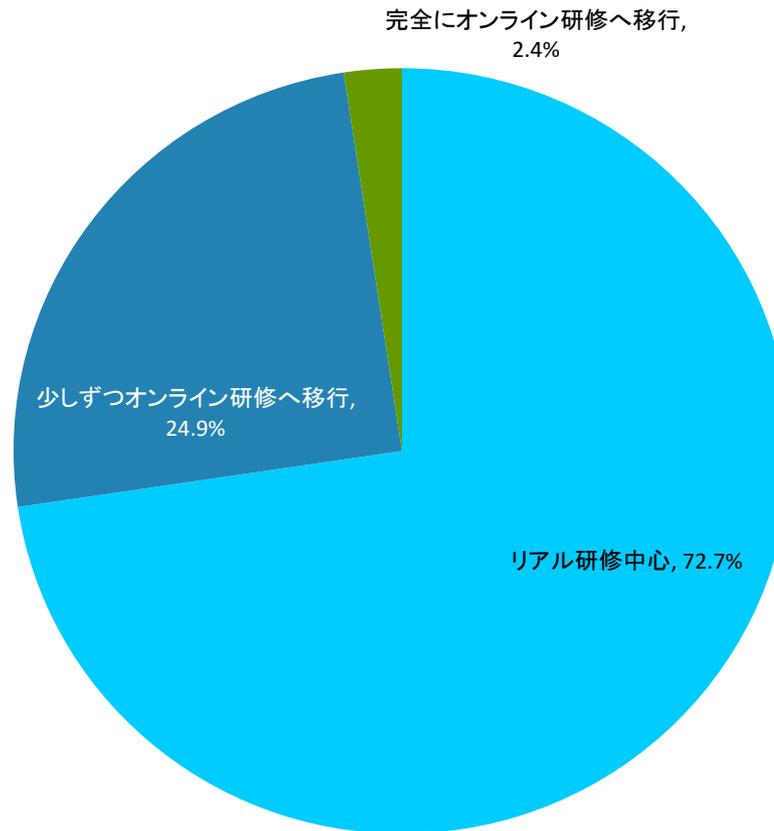
今後強化を図りたい支援能力(知識・スキル)(複数回答可)(N=417)



### 3. 支援担当者の研修ニーズ (R7年支援機関ニーズ調査結果)

- ✓ 中小企業大学校の今後の派遣方針としては、「リアル研修中心」の割合が約7割。「少しずつオンライン研修へ移行」する意向も2割強と増加傾向。

中小企業大学校のリアル研修とオンライン研修の今後の派遣方針。

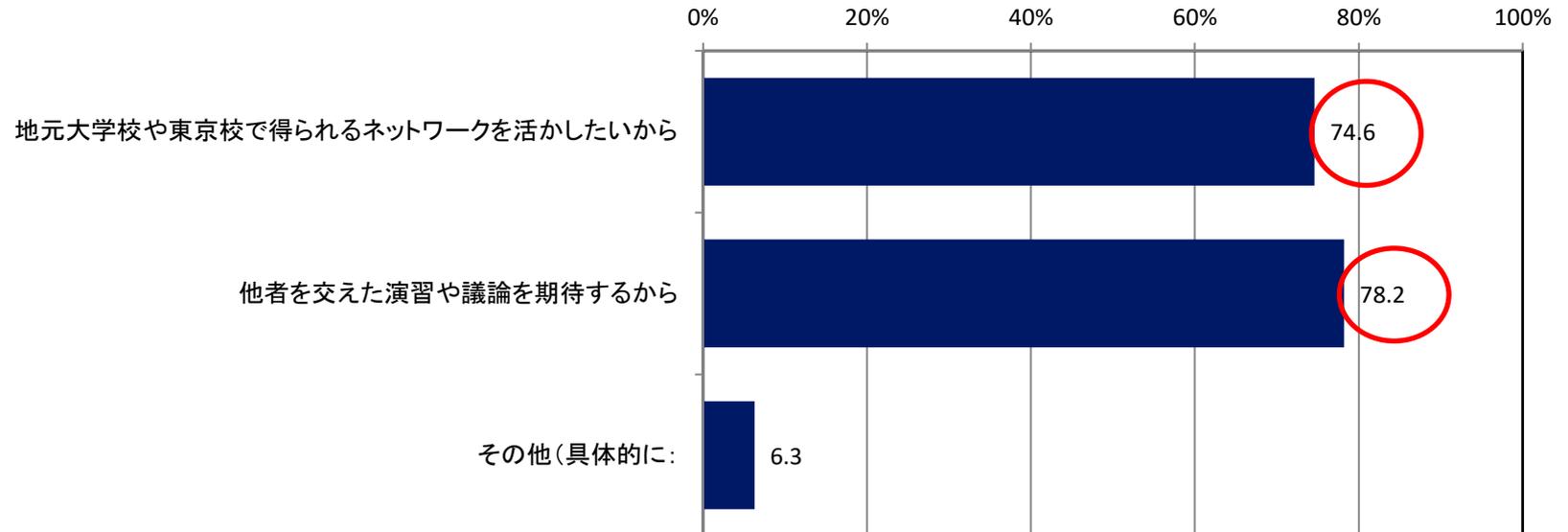


### 3. 支援担当者の研修ニーズ (R7年支援機関ニーズ調査結果)

- ✓ 『他者を交えた演習や議論を期待する』、また『地元大学校や東京校で得られるネットワークを活かしたい』という理由でリアル研修への派遣を続けたい意向が高い。

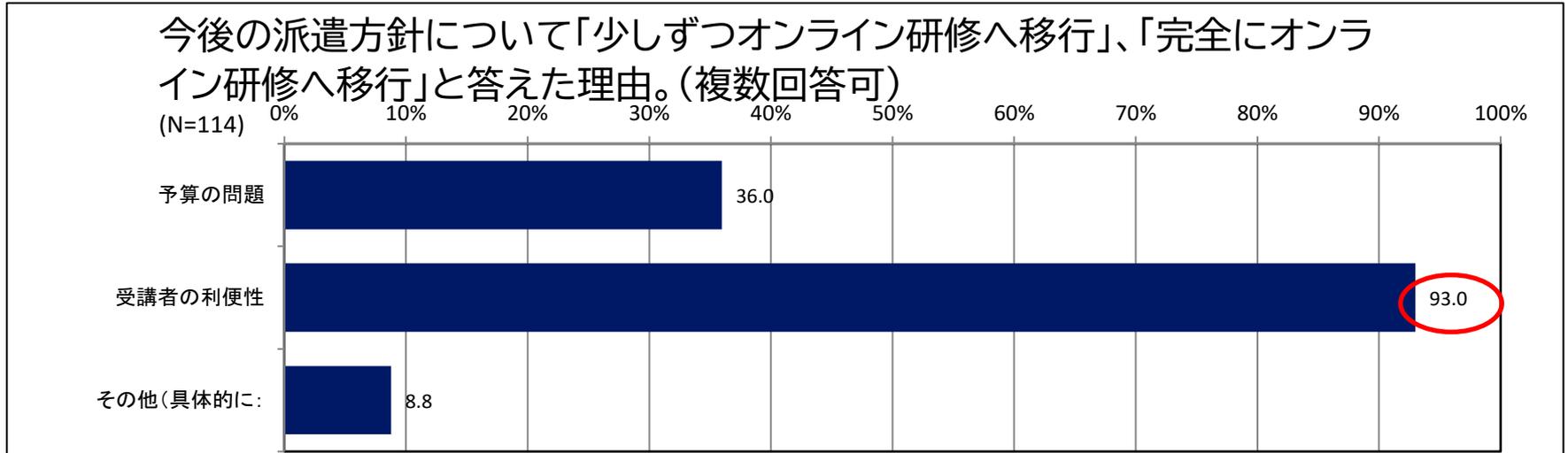
#### 今後の派遣方針について【リアル研修中心】と答えた理由。(複数回答可)

(N=303)



### 3. 支援担当者の研修ニーズ (R7年支援機関ニーズ調査結果)

- ✓ 『受講者の利便性』のためオンライン研修を選択する機関が多い。
- ✓ 人手不足によりリアル研修に派遣できないという現状も見受けられる。
- ✓ また、3割強の機関が、予算の問題によりオンライン研修に移行すると回答。



#### 【その他の理由】

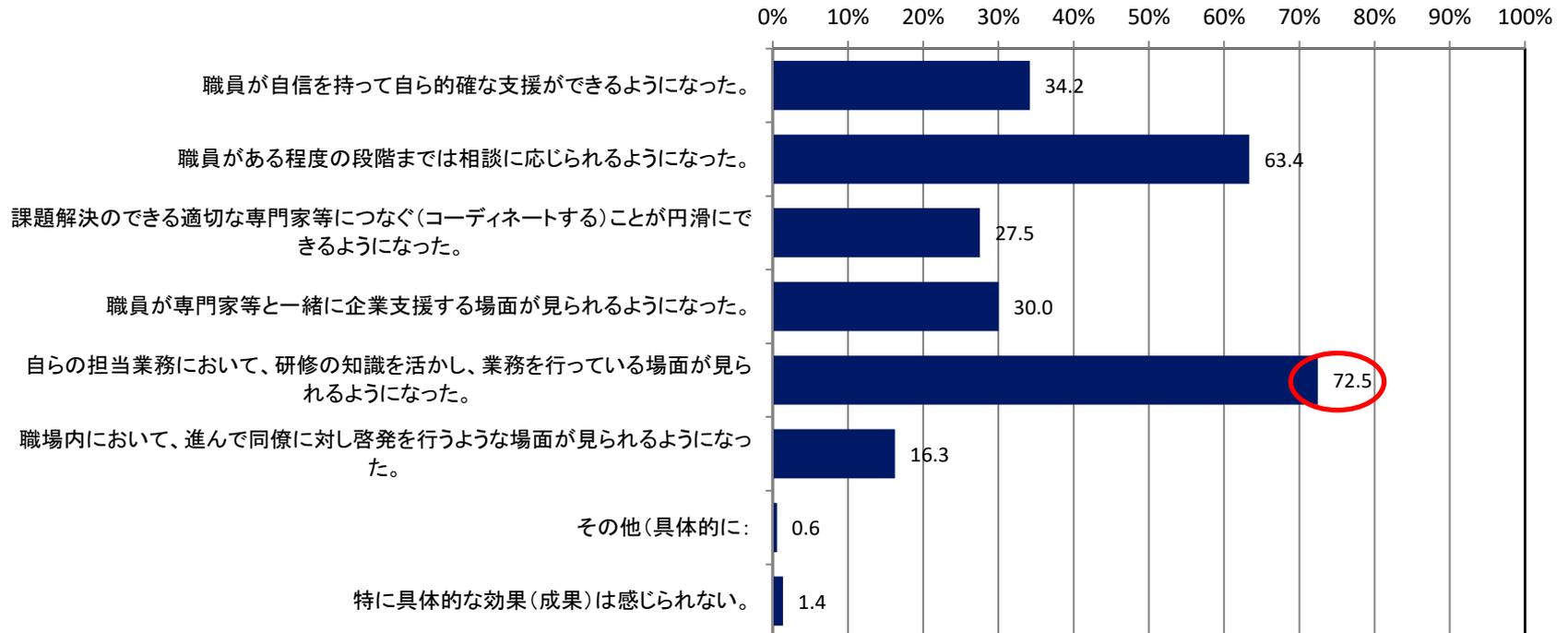
- ・リアルかオンラインかは職員の希望制にしているが、オンラインの方が希望者の割合がやや多い
- ・人材不足と業務の多様化によりスケジュール調整が難しくなっている
- ・オンライン研修の方が研修内容が豊富なため。研修内容によっては対面研修も選択したいと考えている
- ・必要に応じオンライン研修を利用
- ・オンラインになることで効果が落ちることを懸念
- ・人手不足
- ・通いで受講する地域にありますが、今後受講予定の職員がまだ小さい子供がいる女性のため、帰宅時間の配慮が必要
- ・集合研修に受講したい講座が少ない(集合研修は職員が既に受講済みの講座が多い)

### 3. 支援担当者の研修ニーズ (R7年支援機関ニーズ調査結果)

- ✓ 大学校での研修効果としては、「自らの担当業務において、研修の知識を活かし、業務を行っている場面が見られるようになった。」が最も多く約7割となっている。
- ✓ 職場に戻ってからの支援力の向上を挙げる回答が多く、より実践的な研修と評価されている。

#### 中小企業大学校での研修効果(複数回答可)

(N=363)



#### 【その他回答について】

・研修で学んだ知識が相談対応の際の職員のスキル向上に役に立っていると感じる

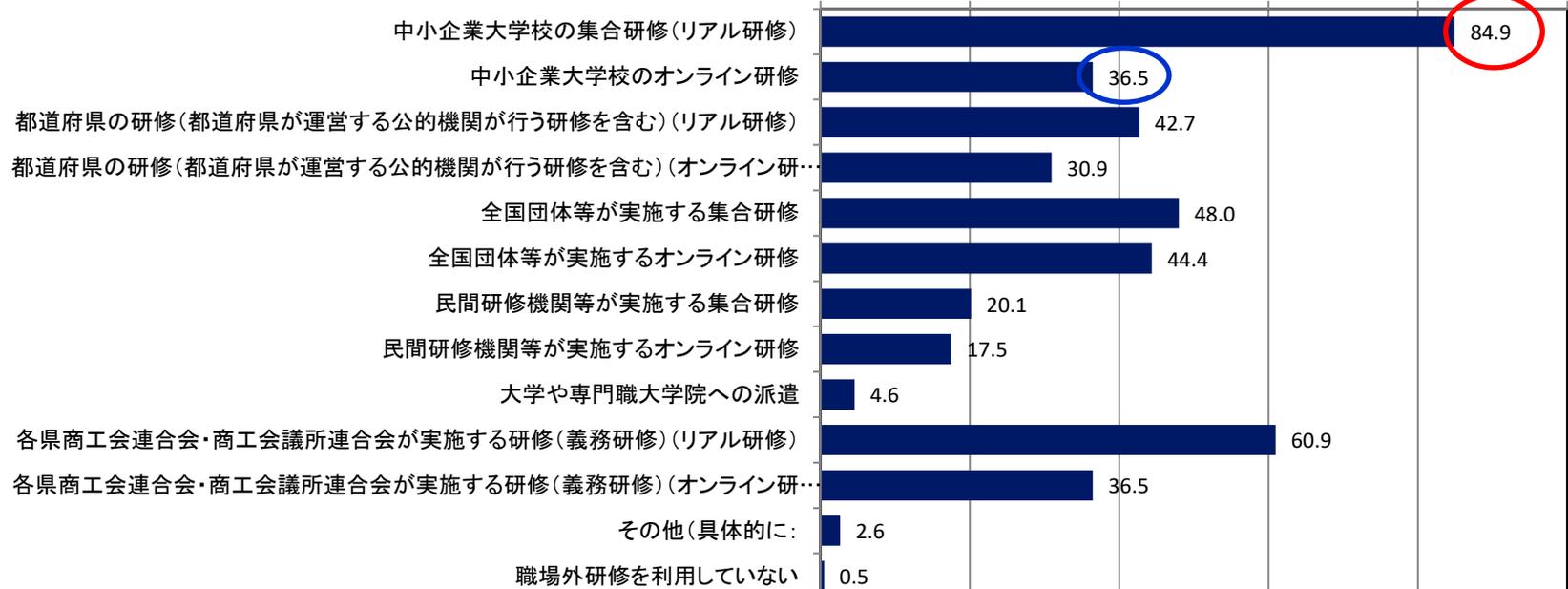
### 3. 支援担当者の研修ニーズ (R7年支援機関ニーズ調査結果)

- ✓ 職場外での研修利用は、中小企業大学校の集合研修(リアル研修)の活用割合が8割強で突出して高い。
- ✓ 全体的に、オンライン研修のニーズは高まっているものの、依然としてリアル研修を受講している傾向にある。

職場外研修としてどのような研修等を活用しているか。(複数回答可)

(N=417)

0% 20% 40% 60% 80% 100%



### 3. 支援担当者の研修ニーズ(まとめ)

---

- 小規模事業者の「稼ぐ力」を支援していくうえで、経営支援員、経営指導員には「事業者から信頼されるコミュニケーション力」の向上を期待する研修ニーズが大きい。
- 小規模な商工会、商工会議所の職員は、エリアを超えた幅広い機関との情報交換を求めており、その機会提供が大学校研修には期待されている。
- オンライン研修の選択が増えたことで、研修参加機会は増えている。リアル研修、オンライン研修の選択は、機関や受講者の状況次第。多様な学習形態を提供していくことが求められており、オンデマンド学習も選択できると有益。
- 個人の支援スキル獲得に加え、組織の実践力を高めていく組織内集合研修の強化・充実を図る傾向にあり、それに関する研修ニーズがある(オーダーメイド研修)。

課題としては、

- 人手不足(採用困難、早期離職等)に直面している商工会、商工会議所において、「研修派遣できる時間的余裕がない」ことに加え、「研修派遣できる予算が不足している」という要因で、研修派遣が困難な機関が多い。

## 4. 支援の実践につなげる支援担当者研修の工夫

【特徴1】 受講者が自身の実際の支援計画を持ち寄り、グループ討議で計画や支援内容をブラッシュアップし、支援の現場へ持ち帰り実践していく。

【研修テーマ】 専門研修「小規模企業支援能力向上研修」(5日間)

【受講者】 商工会の経営指導員(5社以上の支援経験がある者)

【運営の工夫】 ①自身の支援事例を持ち寄り、グループで共有することで学び合う。  
②現場で実践できるレベルまで支援計画を練り上げていく。

### 支援能力向上研修

研修のねらい

小規模企業支援を担う機関の支援担当者が、経営革新計画等の計画・実行を中心とした各種支援が効果的にできるよう、計画策定支援の能力強化や論理的思考力の向上など、支援の総合力の修得を目指します。また、小規模企業の成長・発展につながる伴走型の支援手法を学びます。

月日	時間	科目	内容	講師(敬称略)
2025 11/17 (月)	9:40~ 10:00		オリエンテーション	当校職員
	10:00 ~ 13:00	小規模企業支援の実践	小規模企業支援のための体系・手法等について、支援者側の目線から学びます。  ・高度化・専門化する小規模企業支援 ・連携支援の重要性と支援のプロセスマネジメント ・支援プロセス毎のポイント ・支援事例の発表(グループワーク) ・支援計画書の作成(演習)	フレイヤ・コンサルティング 代表 豊田 信
	14:00 ~ 17:00			
11/18 (火)	9:40 ~ 12:40			

# 4. 支援の実践につなげる支援担当者研修の工夫

【特徴2】 実際の支援事例から教訓を学び、自身の支援に活かす討議を実施。  
 事業者から信頼を獲得する対話の基本スキルを演習を通して学ぶ。

- 【研修テーマ】 専門研修「事業者へのアプローチ術」(3日間) ほか  
 【受講者】 経営支援員・経営指導員(若手職員)  
 【運営の工夫】 ①実際の支援事例を題材に討議し、支援の勘所を学ぶ  
 ②質疑、討議を通し、現場で事業者と自信を持って対話できるスキルを修得する。

## 事業者へのアプローチ術

11/6 (木)	9:40 ~ 12:40	事業者との信頼関係の構築について	<p>支援機関が円滑な事業者支援を行うため、事業者との信頼関係を深めていくために必要とされる視点について理解を深めていただきます。また、実際のアプローチ手法について、演習を交えて実践的に学んでいただきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者との接点の作り方</li> <li>・事前準備や訪問時に心掛けるポイント</li> <li>・前捌きと課題整理力向上</li> <li>・継続支援に向けた対応策</li> <li>・事業者の心を掴むための実践ワーク</li> </ul>	株式会社ファースト・イニシアチブ 代表取締役 藤本 隆幸	
	13:40 ~ 17:40			11/6(木) 9:40~12:40 中津川北商工会 経営指導員 丹羽 悠	
11/7 (金)	9:40 ~ 12:40				
	13:40 ~ 16:40				

# 4. 支援の実践につなげる支援担当者研修の工夫

【特徴3】 事業者の規模や業種、また目的に合ったITツールの導入や実際の活用方法を学び、実践的なIT化支援につなげる。

【研修テーマ】 専門研修「データを活用した支援の進め方」(3日間)  
 「賃上げと成長を叶える価格転嫁戦略」(2日間)

【受講者】 経営指導員

【運営の工夫】 ①事業者にとって有用な具体的なITツールの活用法を学ぶ。  
 ②業種ごとに異なるIT化支援について整理して学ぶ。

## データ活用支援

8/7 (木)	9:40 ~ 11:40	中小・小規模事業者のIT活用の現状と支援のあり方	IT活用・導入が遅れている中小・小規模事業者のIT化を支援する為に、データ活用の進め方を理解するとともに、企業において普段から収集すべきデータと分析について解説し、有用なITツールやシステムと支援のポイントについて学びます。
	11:40 ~ 12:40		製造業の事業者について、市場の動向と自社の強みと弱みをデータであぶり出し、事業計画への提案を具体的に考えます。
	13:40 ~ 15:40	データ活用演習(製造業編)	・グループで製造業の事業者の周辺の状況を確認しながら、解決策について検討していきます。 ・グループで検討した解決策について、事業者に提案する形で発表します。
	15:40 ~ 16:40	研修のまとめ	データを活用した事業者の支援について、研修で学んだことや現場での活用の可能性について、現場での活用に向けて気づきを共有し、現場で活用できるよう支援能力の向上を図ります。

## 価格転嫁戦略

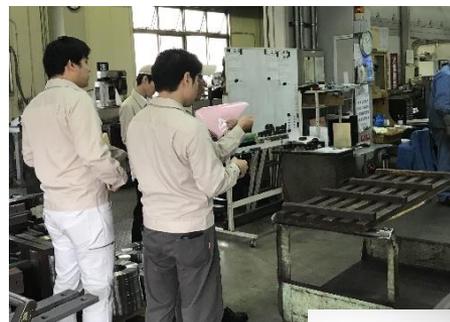
受講対象者	価格転嫁 (BtoBとBtoC) の交渉時の知識、価格設定などを体系的に学びたい支援者の方	
カリキュラム		
初回開講前	Web会議システムの操作について (15分間)、オリエンテーション (5分間)	
第一回	2025年7月8日(火曜日)	14:00-17:00
タイトル	基礎知識とBtoBの価格転嫁	
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公的機関から提供されるデータより中小企業や小規模事業者が置かれた環境理解</li> <li>・下請法など価格転嫁に必要な知識</li> <li>・価格交渉時に必要な原価計算 (管理会計で望まれる原価計算と価格交渉時に使う原価計算)</li> <li>・価格交渉時に使える知識</li> <li>・事例案内</li> <li>・無料で提供される原価計算ツール等</li> </ul>	
第二回	2025年7月15日(火曜日)	14:00-17:00
タイトル	BtoCの価格転嫁と便利ツールの活用	
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・値上げ検討時に確認するマーケット調査</li> <li>・業績データに基づく商品やメニュー別の価格戦略と粗利設定 (何をいくら値上げするかで期待できる粗利が違う)</li> <li>・事例案内</li> <li>・公的機関等から提供される価格交渉に使えるツール等のまとめ</li> <li>・本プログラムのふりかえり</li> </ul>	

# 5. 中小企業診断士養成課程と診断士の活用

- ✓ 中小企業者・小規模事業者の支援においては、商工会・商工会議所等の経営指導員が、より専門的な知識・経験を有する「中小企業診断士」を取得し、組織内でコンサルティングスキルを活かした役割を担うことが組織支援力の向上につながっている。
- ✓ 中小企業大学校では、支援担当者研修の一環として、中小企業支援のエキスパートである「中小企業診断士」の養成プログラム(6か月)を開講。

## 1. 中小企業支援のエキスパートを養成

- (一社)中小企業診断協会が実施する中小企業診断士第一次試験に合格した方が対象  
国家資格の中小企業診断士を6ヶ月のプログラムで養成



## 2. 中小企業経営について事業性評価ができるスキルを修得

- 実際の中小企業に訪問する**5回の診断実習**を通じて、現地調査・ヒアリングから、課題の抽出、解決策の立案、報告書の作成まで、中小企業診断士と同じ手順を経験。実践的な支援ノウハウを修得。

- 東京校では、昭和37年度から当養成課程を開始。令和6年度までに**約9,100名の中小企業診断士を輩出**。



# 5. 中小企業診断士養成課程と診断士の活用

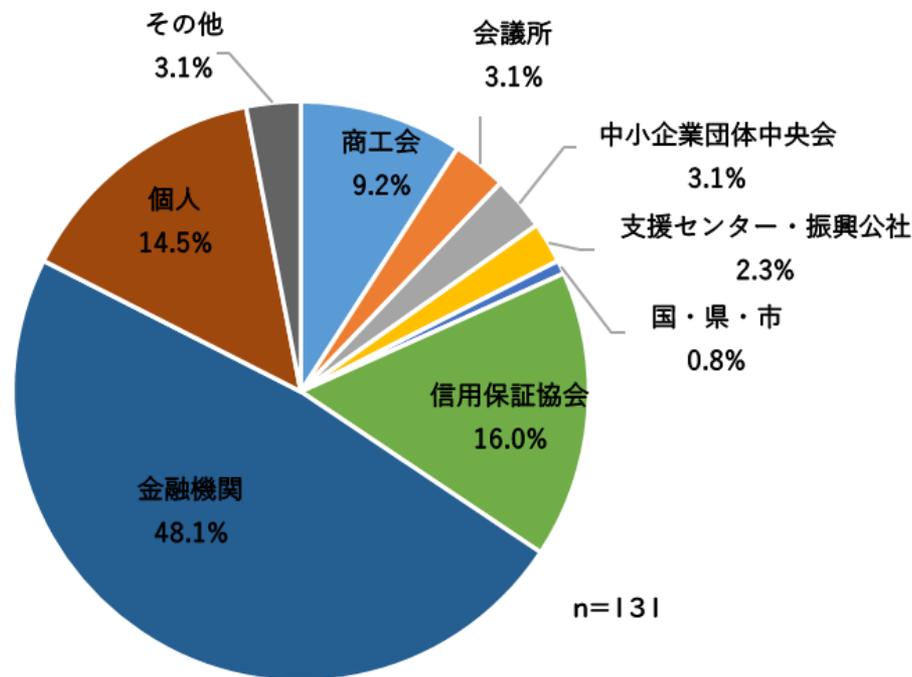
## 商工会での診断士の活用の実際

- 現在10名の診断士が在籍。有資格者を県連合会に集め、各単会の経営指導員とペアで伴走支援にあたっている(A県商工会連合会)
- 現在14名の診断士が在籍。有資格者には活躍できる担当業務を割り当てている。やりがいのある仕事で、資格取得後に離職する者はいない(B県商工会連合会)
- 全職員の25%が診断士資格を取得。会議所内の様々な業務で診断士有資格者が活躍しており、若手職員が診断士有資格者ととも相談・支援業務に従事している(C商工会議所)

## 商工会での診断士養成の現状と課題

- ①診断士養成にあたっては、養成課程の診断実習が高く期待されている。
- ②診断士を増やしたい意向で、一次試験合格のためのサポート制度を用意している商工会連合会が多い。
- ③業務多忙等で**一次試験に取り組む若手職員の伸び悩みが大きな課題。**

受講者の属性(R6年度)



## 6. 金融機関職員の事業者支援力育成に向けた研修

- ✓ 事業者と緊密な関係にある金融機関は、商工会・商工会議所等とともに地域の中小企業者・小規模事業者に対する支援者として重要であり、地域金融機関職員の支援力向上は有益。
- ✓ 中小企業大学校では、金融機関職員の支援力向上のため、金融機関との連携によりオーダーメイド研修を実施。
- ✓ 特に、金融機関が関心の高い事業性評価・企業価値担保権に関する研修について連携を強化し、金融政策の普及にも寄与(「事業性融資推進法」への対応)。
- ✓ A金融機関とは、地域金融機関へ提供しているLMSプラットフォームへ、オンデマンド研修コンテンツを提供。全国の金融機関職員の事業者支援力育成に連携して取り組んでいる。

【金融機関等とのオーダーメイド研修(連携型)一覧】

連携機関名	コース名	研修形式
A金融機関	金融機関に求められるこれからの経営改善支援と支援機関との連携強化～事業性融資の推進に関する法律(企業価値担保権)の意義～	オンデマンド
	金融機関職員のための伴走型によるDX導入支援の進め方①	
	金融機関職員のための伴走型によるDX導入支援の進め方②	
	金融機関職員のための伴走型によるDX導入支援の進め方③	
	事業者支援における企業価値担保権の活用・事業者支援の深化と支援機関との連携の重要性について(東京)	リアル
	事業者支援における企業価値担保権の活用と融資慣行の是正(名古屋)	
	金融機関本店向け 事業者支援における企業価値担保権の活用と融資慣行の是正	オンライン
	金融機関営業店向け 事業性評価推進ツールとしての企業価値担保権の活用	オンライン+オンデマンド
	事業者支援における企業価値担保権の活用と融資慣行の是正(大阪)	リアル
	事業者支援における企業価値担保権の活用と融資慣行の是正(高松)	
事業者支援における企業価値担保権の活用と融資慣行の是正(福岡)		
B金融機関	事業性評価力実践講座	リアル

# 7. 各者のリテラシー向上に向けた検討

## 【1】地域支援機関（商工会・商工会議所の指導員等）

### ○多様な研修形態の提供

- ✓ 人手不足に直面し時間的余裕がない商工会・商工会議所においては、学習の目的・内容や業務状況などに応じ、指導員等が研修形態を選択できることが有益。
- ✓ 具体的には、大専校施設における宿泊型研修の他、リアルタイム・双方向型のオンライン研修、また民間事業者等が提供するオンデマンド研修など多様な学習機会が提供できるとよい。

### ○オンデマンド動画とリアル研修のそれぞれの良さを組合せた効率的なステップアップ

- ✓ 民間事業者等が提供するオンデマンド動画等により、生成AI等の最先端知識やクラウドサービスの活用に係る知識を修得するとともに、経営者支援の実践力を養成するため、中小企業大専校が実施する演習・討議型研修である「専門研修」を受講することが有益。

## 【2】地域金融機関（信用金庫・信用組合の職員）

### ○中小企業支援に係る研修提供の強化

- ✓ 信用金庫・信用組合の職員に対して、中小企業支援の「専門研修」を積極的に案内、地域の商工会・商工会議所の経営指導員と中小企業支援に係る学びの場を共にすることで、お互いの支援機能を理解し合うことにつながる。

## 7. 各者のリテラシー向上に向けた検討

### 【3】小規模事業者（経営者）

#### ○地域の支援機関による研修機会の提供、学習意欲を引き出す働きかけの必要性

- ✓ 小規模事業者は受講料が無料であっても学ぶ機会への参加に消極的であることが多い。
- ✓ 商工会・商工会議所など、日頃より小規模事業者と接している地域の支援機関が、青年部などの会合等において、各者の関心に応じた有益なオンデマンド研修を利用しスモールステップで学習意欲を引き出していく働きかけを行うことが有効ではないか。
- ✓ そのうえで、「経営計画を立てたい」、「資金計画を立てたい」、「人材採用・活用方策を立てたい」、といった経営リテラシー向上の必要性を抱いた経営者を対象に、中小企業大学校が得意とする自社分析演習やケースメソッド技法を用いた経営者研修を地域支援機関（各県商工会連合会等）と連携し実施できると持続的な小規模事業者のリテラシー向上を図ることができるのではないか。