

中小企業診断士養成課程・演習・実習基準

平成18年 3月29日 制定
平成19年 1月24日 改訂

中小企業基盤整備機構
人材育成グループ・中小企業大学校東京校

	目	次	
・ 演習・実習基準の目的と活用方法	1	第3単元 製造業マーケティング戦略(営業マネジメント) 14 第4単元 製品開発戦略	
1.目的			
2.研修方法		<u>3.人材マネジメント</u>	15
・ 中小企業診断士養成課程の研修コンセプト	2	(1)研修のねらい (2)研修の到達目標	
1.養成したい中小企業診断士像		(3)研修時間数 (4)研修実施・運営上の留意点	
2.中小企業診断士に求められる基本能力	3	(5)カリキュラムの構成	16
3.当該コースにおいて養成すべき意識と能力		(6)各単元の内容	17
・ 演習の構成(経営診断)	4	第1単元 組織診断の進め方	
演習の構成(経営診断)	5	第2単元 人材マネジメント計画	
・ 研修テーマ・フロー	6	<u>4.財務・会計</u>	18
		(1)研修のねらい (2)研修の到達目標	
・ 研修の概要		(3)研修時間数 (4)研修実施・運営上の留意点	
< 経営診断 >		(5)カリキュラムの構成	19
<u>1.経営戦略</u>	7	(6)内容	20
(1)研修のねらい (2)研修の到達目標		財務分析の進め方	
(3)研修時間数 (4)研修実施・運営上の留意点		<u>5.生産マネジメント</u>	21
(5)カリキュラムの構成	8	(1)研修のねらい (2)研修の到達目標	
(6)各単元の内容	9	(3)研修時間数 (4)研修実施・運営上の留意点	
第1単元 経営戦略の形成		(5)カリキュラムの構成	22
第2単元 経営計画の策定		(6)各単元の内容	23
第3単元 戦略実行マネジメント(計数マネジメント)	10	第1単元 工場診断の進め方 工場管理の進め方	
<u>2.マーケティング・営業マネジメント</u>	11	管理技術(QC)	
(1)研修のねらい (2)研修の到達目標		第2単元 生産マネジメント体系	
(3)研修時間数 (4)研修実施・運営上の留意点		現状分析の進め方	
(5)カリキュラムの構成	12	第3単元 生産戦略の考え方	24
(6)各単元の内容	13	第4単元 製造システムの管理・改善	
第1単元 流通業マーケティング		第5単元 管理システムの管理・改善	25
第2単元 ロジスティックス戦略			

<u>6.店舗施設マネジメント</u>	26	(3)研修時間数	(4)研修実施・運営上の留意点	
(1)研修のねらい		(2)研修の到達目標		
(3)研修時間数		(4)研修実施・運営上の留意点		
(5)カリキュラムの構成	27	(5)カリキュラムの構成		40
(6)各単元の内容	28	(6)各単元の内容		41
店舗施設マネジメントの進め方		流通業総合 製造業総合		42
<u>7.情報化</u>	29	<u>11.イシュー毎の実務的助言</u>		
(1)研修のねらい		【創業・ベンチャー、経営革新支援】		43
(2)研修の到達目標		(1)研修のねらい	(2)研修の到達目標	
(3)研修時間数		(3)研修時間数	(4)研修実施・運営上の留意点	
(4)研修実施・運営上の留意点		(5)カリキュラムの構成		44
(5)カリキュラムの構成	30	(6)各単元の内容		45
(6)各単元の内容	31	創業・ベンチャービジネスモデル構築支援		
第1単元 情報化支援の進め方(流通業)		創業・ベンチャー助言能力養成		46
第2単元 情報化支援の進め方(製造業)		経営革新ビジネスモデル構築支援		47
<u>8.助言能力</u>	32	経営革新助言能力養成		48
(1)研修のねらい		【再生・連携・国際化】		49
(2)研修の到達目標		(1)研修のねらい	(2)研修の到達目標	
(3)研修時間数		(3)研修時間数	(4)研修実施・運営上の留意点	
(4)研修実施・運営上の留意点		(5)カリキュラム構成		
(5)カリキュラムの構成	33	(6)各単元の内容		50
(6)各単元の内容	34	企業再生		
コンサルタントの思考法		企業連携・国際化		51
コンサルタントのコミュニケーションスキル				
コンサルティンクプロセス	35			
< 経営診断 >				
<u>9.総合経営</u>	36	用語の定義(演習基準)		52
(1)研修のねらい				
(2)研修の到達目標				
(3)研修時間数				
(4)研修実施・運営上の留意点				
(5)カリキュラムの構成	37			
(6)各単元の内容	38			
総合経営				
<u>10.流通業総合・製造業総合</u>	39			
(1)研修のねらい				
(2)研修の到達目標				

・ 実習の構成	55
	56
< 経営診断 >	
(1) 流通業経営診断実習	57
(2) 製造業経営診断実習	58
< 経営診断 >	
(3) 経営戦略・戦略計画策定実習	59
(4) 経営戦略・戦略計画策定実習	60
(5) 経営総合ソリューション実習	61

．演習・実習基準の目的と活用方法

1．目的

「中小企業支援事業の実施に関する基準を定める省令の一部を改正する省令」の施行に伴い、中小企業診断士養成課程について実施すべき科目及び要件について指示された注。ただし省令の記載では研修テーマごとの時間数及び単元の細目が定められていないことから、中小企業基盤整備機構としては「新・中小企業診断士養成課程委員会」を設け、標準的な研修テーマごとの時間数、研修すべきポイント並びに実施すべき研修手法等に関して定め、当該コースの研修企画に際し、省令で指示された内容が効果的に実施されることを目指し当基準を策定するものである。

2．研修方法

- 1 演習・実習基準は、標準的時間数及び研修内容を定めたもので、当基準を基本として研修企画を行うこととする。
- 2 科目の配置については、研修テーマ・フローを参考とする。ただし、諸事情により当フローとなり難い面もあるが、当フローへ近づける工夫は必要となる。

研修テーマ（経営診断）		時間数	研修テーマ（経営診断）		時間数
演習-1	経営戦略	42	演習-9	総合経営	12
演習-2	マーケティング・営業マネジメント	42	演習-10	流通業総合・製造業総合	24
演習-3	人材マネジメント	24	演習-11	イシュー毎の実務的助言 (創業・ベンチャー、経営革新)	36
演習-4	財務・会計	18	演習-12	イシュー毎の実務的助言(再生支援等)	12
演習-5	生産マネジメント	42			(84)
演習-6	店舗施設マネジメント	12	実習-3	経営戦略策定	63
演習-7	情報化	30	実習-4	経営戦略策定	63
演習-8	助言能力	36	実習-5	経営総合ソリューション	70
		(246)			(196)
実習-1	流通業経営診断	56	ゼミナール		48
実習-2	製造業経営診断	70	課題研究		
		(126)	その他(開・終講式、試験)		

省令外

注 中小企業支援事業の実施に関する基準を定める省令の一部を改正する省令（施行日：平成 18 年 4 月 1 日）

科目の内容	経営診断		経営診断	
	中小企業診断士となるのに必要な学識の応用能力を修得させるために適切なものであること		中小企業診断士となるのに必要な実務能力を修得させるために適切なものであること	
研修の方法・時間数	演習 246 時間以上	実習 120 時間以上	演習 84 時間以上	実習 192 時間以上

． 中小企業診断士養成課程の研修コンセプト

当該コースにおいて養成したい中小企業診断士とはどのような者であるか、またそのために当該コースでは何を重視すべきかといった研修コンセプトを定める。当コンセプトを基本として研修企画を行うこととする。

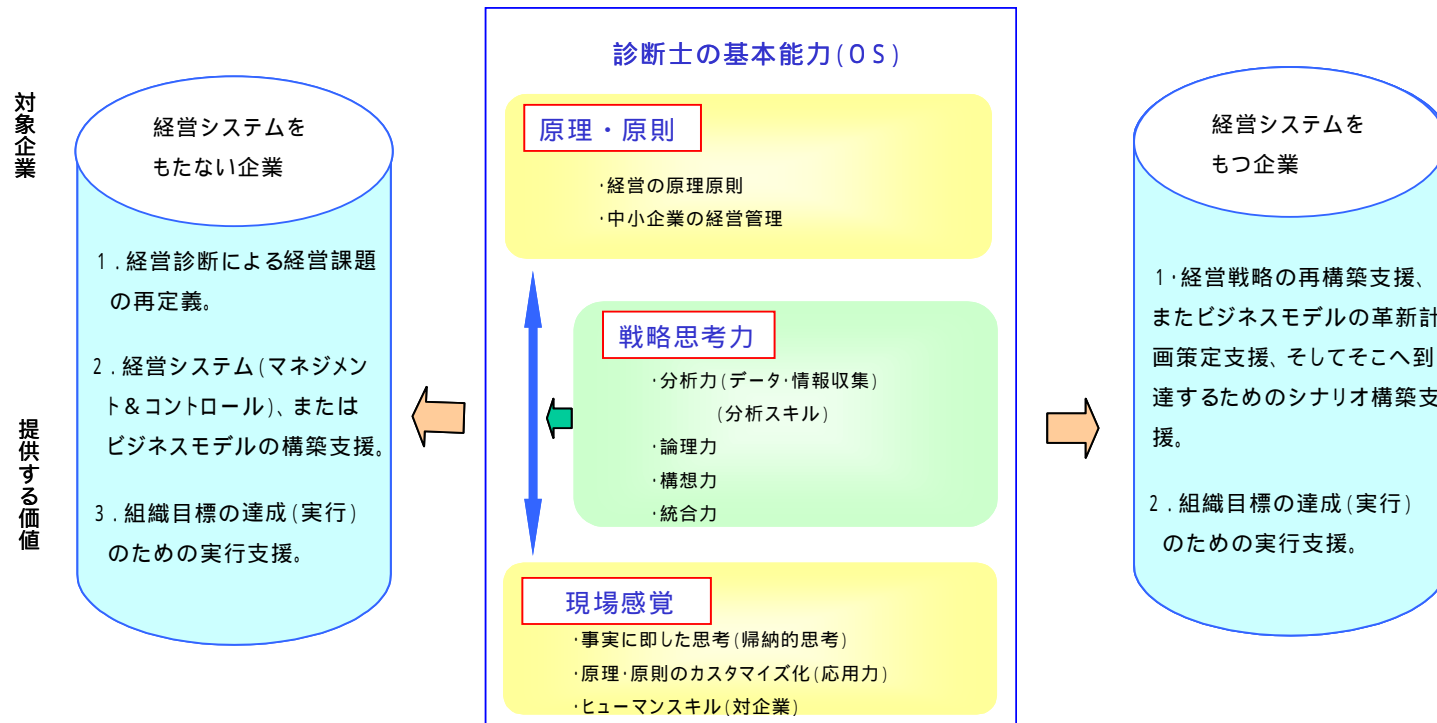
1． 養成したい中小企業診断士像

(1) 全社的視点で、中小企業経営についての現場感覚に根ざした戦略的な問題発見・問題解決について、的確な支援施策の活用を考慮に入れた助言ができる経営コンサルタント。

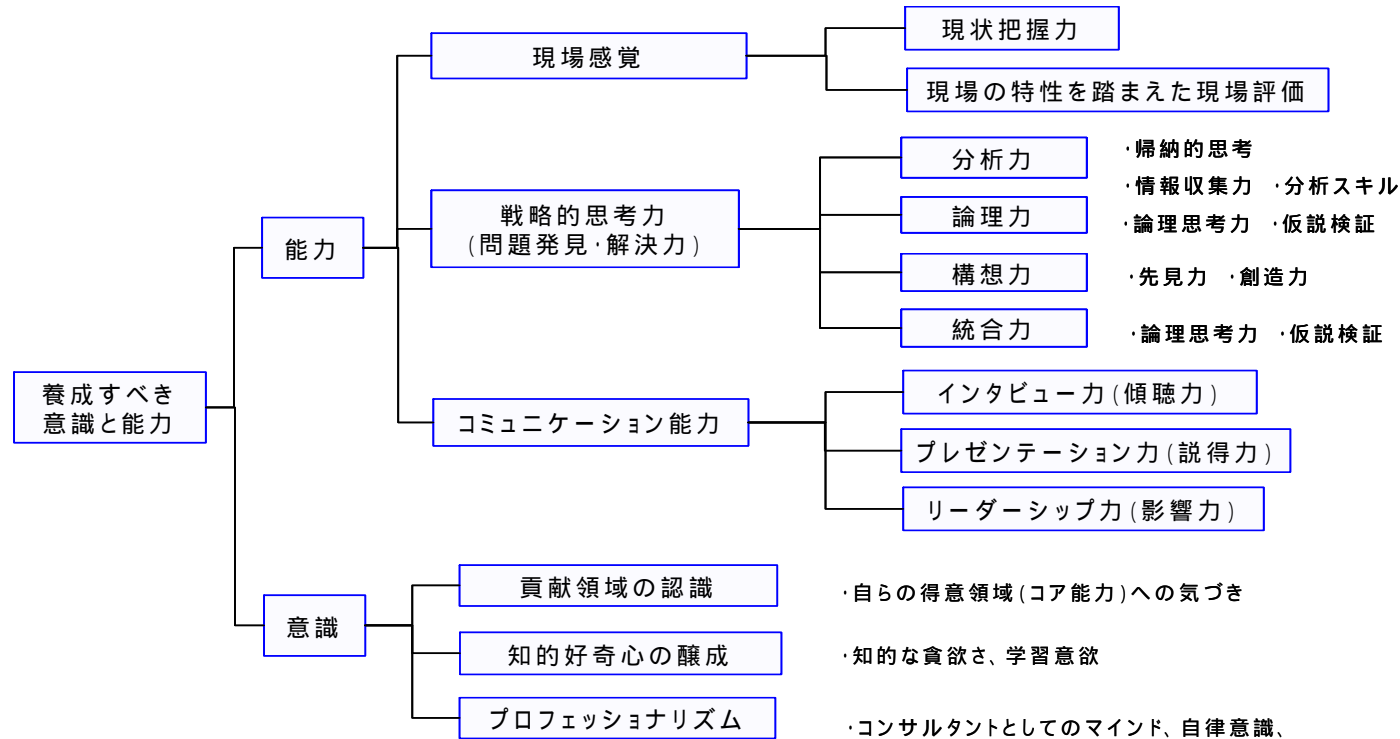
- ・ 「現場感覚」 : 企業の現状を的確に把握するとともに、中小企業の特徴を踏まえて企業経営を考えることができる。
- ・ 「戦略的」 : 5～10年後の競争優位を築けるあるべき姿とシナリオを描くことができる。
- ・ 「助言」 : 経営目標の達成に向けて、経営者・社員の自発的行動を促しつつアドバイスができる。
- ・ 「経営コンサルタント」 : 支援対象となる企業に長期にわたり付加価値をもたらし、組織の目的と目標の達成(実行)を支援するサービス提供者

(2) 中小企業診断士としての自らの貢献領域を認識し、その修得を志向する経営コンサルタント。

- ・ 「貢献領域」 : 中小企業経営に付加価値を提供できる自分自身の専門領域・ブランド



2. 中小企業診断士に求められる基本能力



3. 当該コースにおいて養成すべき意識と能力

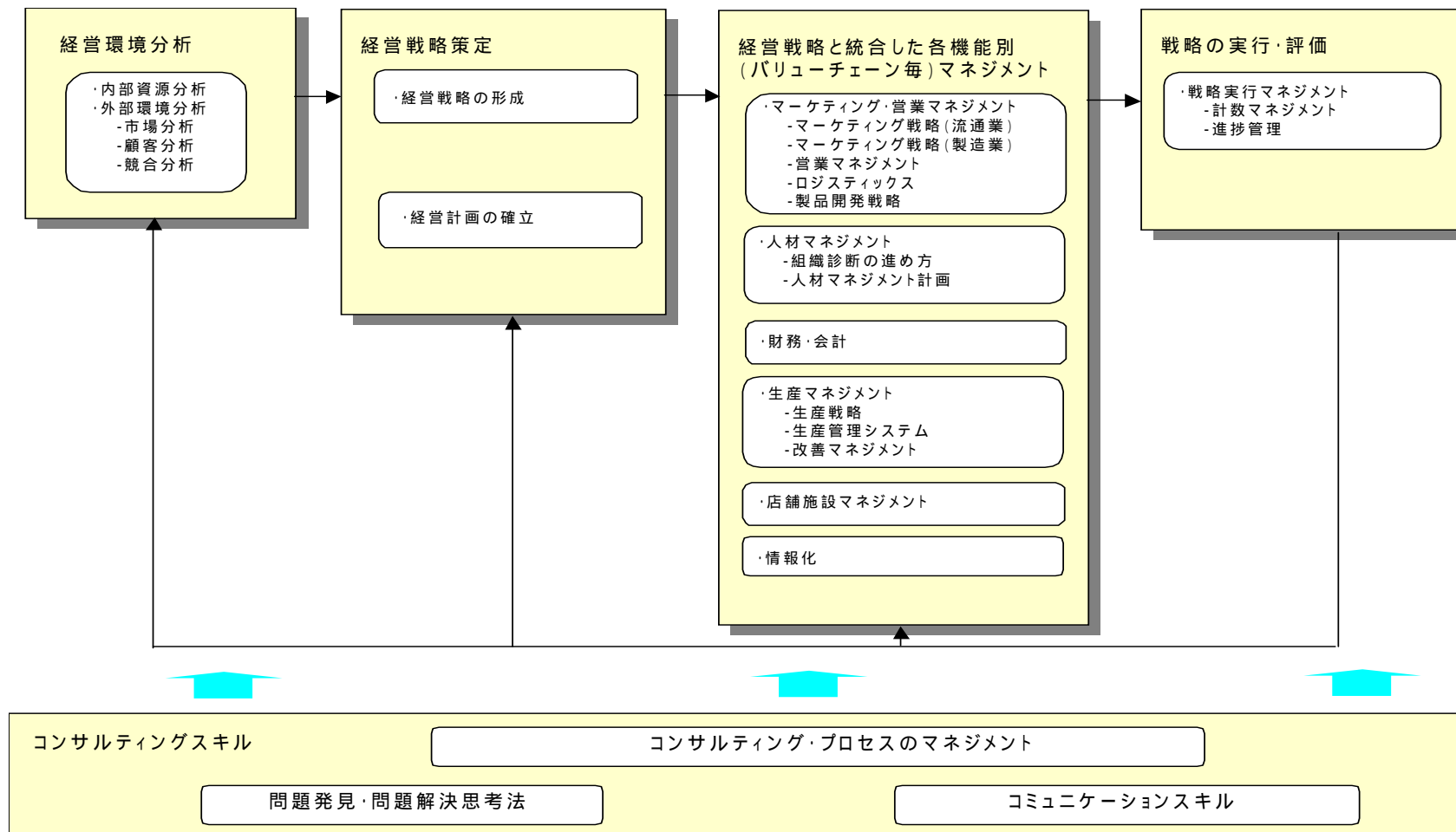
(1) 養成すべき能力

養成すべき能力としては、「現場感覚」、「戦略的思考力」、「コミュニケーション能力」を重視している。これは現場を重視した帰納的アプローチと戦略性を重視した演繹的アプローチの両者を踏まえるということである。指導時にはこれらの能力を付与する内容になっているかが留意事項となる。

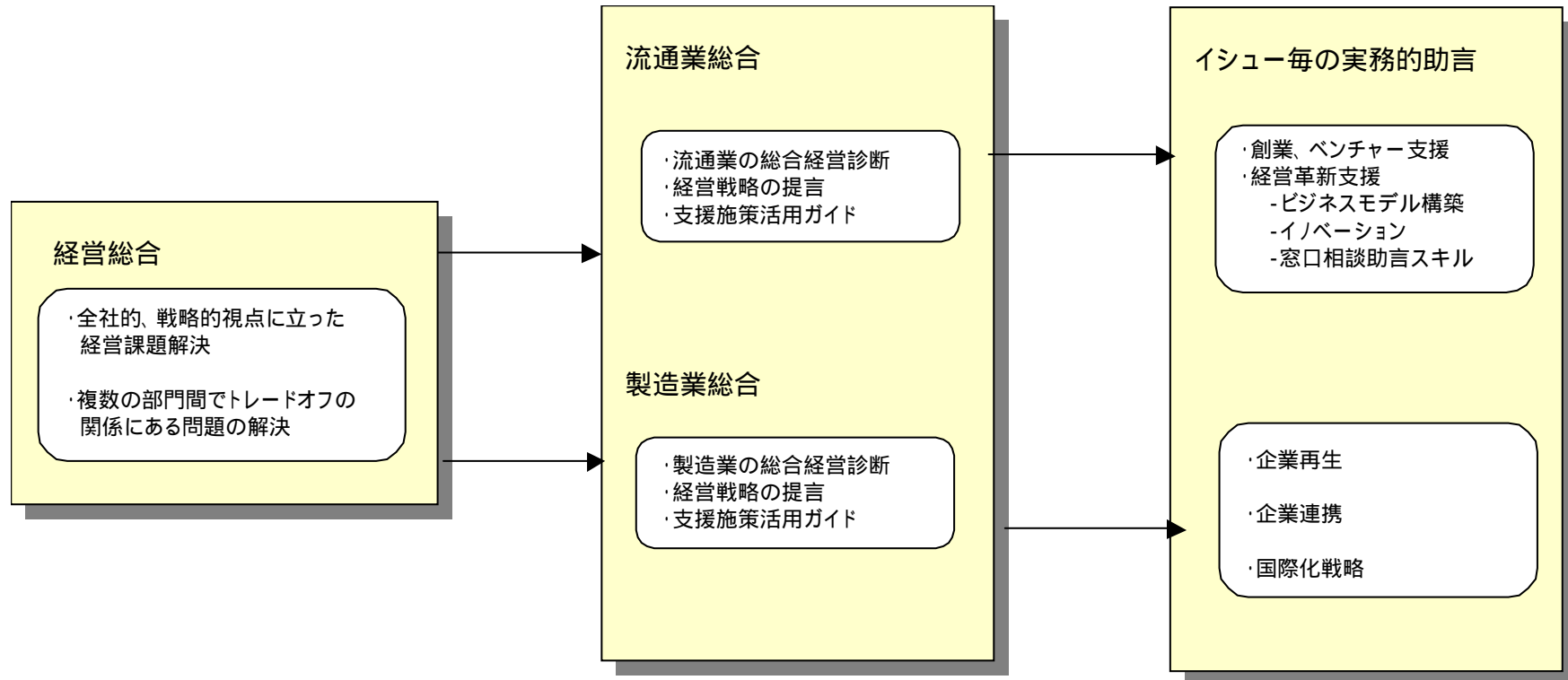
(2) 養成すべき意識

中小企業診断士として活躍するうえで重要となる意識として3つを重視している。全ての研修プログラムを通して、これらの意識を醸成することが留意事項となる。

. 演習の構成 (経営診断)



演習の構成（経営診断）



.研修テーマ・フロー

STEP	研修テーマ	先行テーマ	備考
1	助言能力(思考法)		すべての科目の基本となる
2	助言能力(コミュニケーション)	1	思考法を踏まえて実施する
3	経営戦略(戦略策定)	1	思考法を踏まえて実施する
4	財務会計		研修のスタートで実施可能
5	経営戦略(経営計画)	3・4	
6	人材マネジメント	3	経営戦略を理解している前提で実施
7	助言能力(プロセス)	6	人材マネジメントと同じコンセプト
8	マーケティング戦略(流通業)	6	
9	ロジスティックス	8	
10	店舗施設マネジメント	9	
11	情報化(流通業)	9	
12	流通業経営診断実習	11	
13	生産マネジメント(現状分析編)	12	
14	製造業経営診断実習(前半)	13	前半は現状分析編
15	生産マネジメント(改善編)	14	

STEP	研修テーマ	先行テーマ	備考
16	生産マネジメント(改善編)	15	
17	生産マネジメント(改善編)	15	
18	マーケティング戦略(製造業)	9	
19	製品開発戦略	9	
20	経営戦略(計数マネジメント)	17	
21	情報化(製造業)	20	
22	製造業経営診断実習(後半)	21	
23	イシュー毎(創業・ベンチャー)	22	
24	イシュー毎(経営革新)	22	
25	流通業総合	22	
26	製造業総合	22	
27	戦略策定実習	22	インターバルで実施する
28	戦略策定実習	27	
29	総合経営	22	
30	イシュー毎(再生等)	22	
31	経営総合ソリューション実習	28	インターバルで実施する

STEP の考え方

研修のスタートから修了までの基本的なテーマの配列(順番)を示す。

先行テーマの考え方

各テーマを実施する際、先行して実施しておくべきテーマを示す。

．研修の概要

1．経営戦略

(1) 研修のねらい

経営戦略・経営計画の策定について、また策定した経営計画を実行するためのマネジメントについて、支援対象企業に対し、的確な指導・支援・アドバイスができるスキルを修得する。

(2) 研修の到達目標

- 1 経営戦略を策定するための基礎理論を活用できるよう、体系的に修得していること。
- 2 経営戦略を策定するため、的確な分析ができるスキルを修得していること。
- 3 中期経営計画を策定するための基本戦略と戦略オプション（戦略候補・戦略代替案）を提案できるスキルを修得していること。
- 4 戦略の実行を支援するため、経営計画（数値計画と実行計画）を策定するスキルを修得していること。
- 5 戦略の実行を支援するため、計数マネジメントの仕組みを構築できるスキルを修得していること。
- 6 経営戦略策定・実行・評価の全プロセスを支援企業に合った形で指導・支援・アドバイスができるスキルを修得していること。

(3) 研修時間数

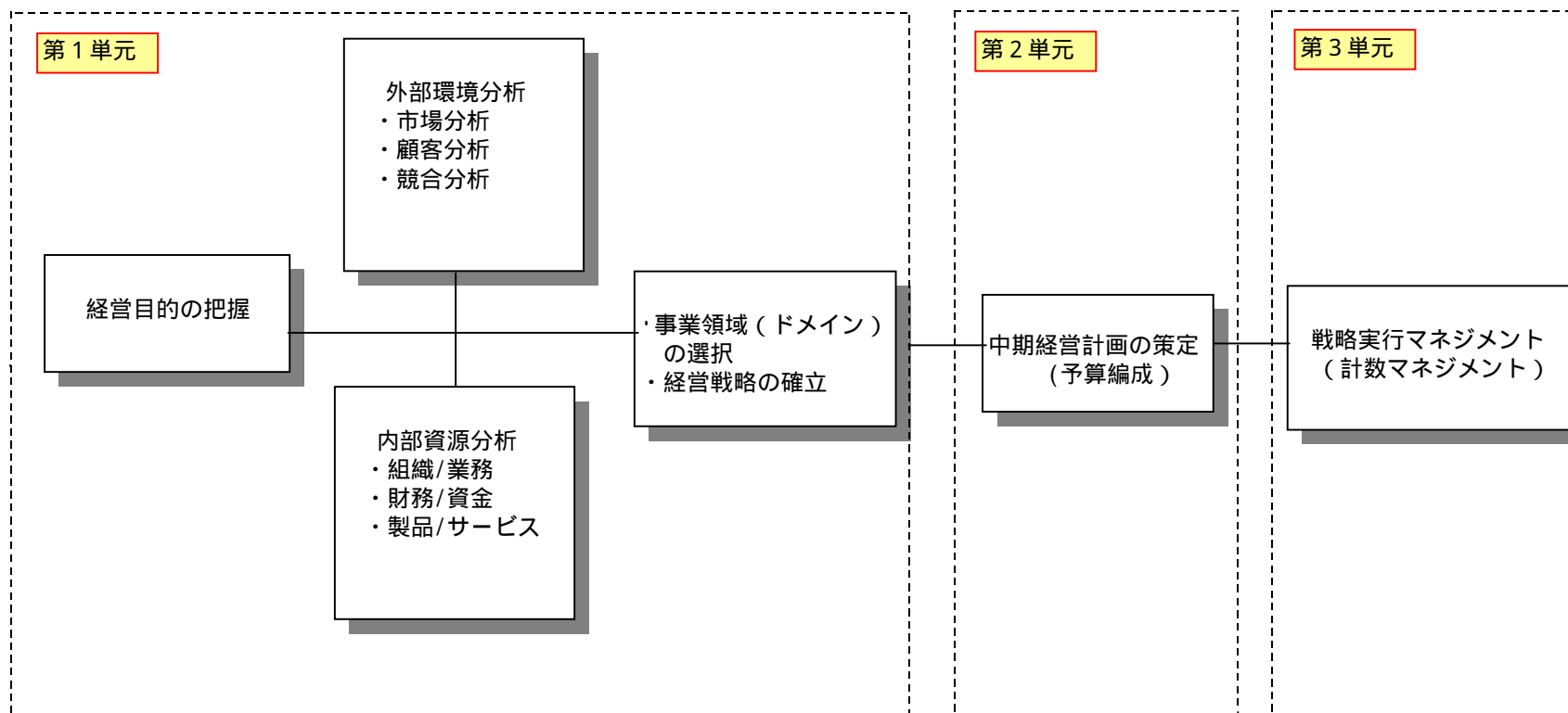
42時間（6時間×7日間）

(4) 研修実施・運営上の留意点

- 1 経営戦略を策定するための基礎理論、フレームワーク、分析技術の取扱いについては、当テーマと助言能力（思考法）、マーケティングで取り扱うものとモレやダブリが出ないように配慮する。
- 2 演習内容が企業経営理論全体の体系の中で、どこに位置づけられるのか受講者に明らかにする。（別チャート参照）
- 3 単元の展開については、基本的には第1単元から順番に展開する。
 - ・ 第1単元では経営環境分析を中心に実施するが、所定の研修時間内に実施することが困難と思われる場合には、インターバル期間を設け実施する。
- 4 経営診断 において実施する総合経営においては、当テーマで学習したことを基に、経営戦略策定・実行・評価の全プロセスを支援企業に合った形で指導・支援・アドバイスできるスキルの修得を図る。

(5) カリキュラムの構成

経営戦略・経営計画の策定について、また策定した戦略計画を実行するためのマネジメントについて、支援対象企業に対し、的確な指導・支援・アドバイスができるスキルを修得する。



- 1 経営戦略では、【演習の構成1】における(経営環境分析)(経営戦略策定)(戦略の実行・評価)の部分をも3単元に分割して実施する。
- 2 第1単元では、経営戦略策定のための外部環境分析、内部資源分析を行い、そこから事業領域=事業ドメイン(会社の存在価値)を明確にし、経営戦略を確立するプロセスを学ぶ。
- 3 第2単元では、経営戦略を予算編成に落とし込み、3年~4年の経営計画(数値計画・実行計画)を確立するプロセスを学ぶ。
- 4 第3単元では、確立された経営戦略の実現を図るため、計数マネジメントの仕組みづくりについて学ぶ。

(6) 各単元の内容

演習のテーマ	【第1単元】 経営戦略の形成	目標	1. 経営戦略策定のための経営戦略理論を体系的に整理できていること。 2. 経営戦略を策定するため、的確かつ必要な分析ができること。 3. 分析結果を踏まえ、論理的なステップで経営戦略を導けること。	時間	24時間
演習の構成(標準時間)		学習のポイント		留意点	
1. 経営戦略論の体系的理解 経営戦略策定のガイド(3h) 2. 経営戦略策定のための分析(9h) 3. 経営戦略策定(6h) 4. 発表・講評・振り返り(6h)		<ul style="list-style-type: none"> 代表的な経営戦略理論の特徴とそれらを活用した経営戦略の策定方法について学ぶ。 経営戦略を確立する基本ステップを学ぶ。 (外部環境・内部資源分析 事業領域定義 経営戦略の形成) 分析結果を踏まえ、戦略理論フレームを活用しつつ論理的に経営戦略を策定する。 発表 — 講師講評 — 振り返り 		<ul style="list-style-type: none"> ある特定の戦略理論のみを学習する方法は避けなければならない。 強み・弱み・機会・脅威、それぞれ、分析にモレがないように丁寧に指導する。 振り返りの時間を重視する。 	
使用演習教材					
その他留意事項	・所定の研修時間内に経営環境分析を実施することが困難と思われる場合には、インターバル期間を設け実施する。				

演習のテーマ	【第2単元】 経営計画の策定	目標	策定された経営戦略を具体化するための経営計画(数値計画・実行計画)を策定できるスキルを修得していること。	時間	12時間
演習の構成(標準時間)		学習のポイント		留意点	
1. 経営計画の立て方(12h)		<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略を具体化するための数値計画(利益計画・資金計画)の立て方について学ぶ。 数値計画については、段階を追って4つのパターンを学ぶ。(売上拡大、利益率改善、回転率改善、設備投資) 発表 → 講師講評 → 振り返り 		<ul style="list-style-type: none"> 経営計画策定支援ソフトを活用するため、事前に基礎的なエクセルのスキルはレベル合わせをしておく。 (この部分の基本教材に添付される個人演習用教材により、事前学習を行うこと) 	
使用演習教材					
その他留意事項					

演習のテーマ	【第3単元】 計数マネジメント	目標	戦略計画を確実に実行するため、組織としてマネジメントサイクル（PDCA サイクル）が機能するような仕組み（計数管理）の構築支援、また運用支援（進捗管理）ができること。	時間	6時間
演習の構成（標準時間）		学習のポイント		留意点	
1．計数マネジメント（5h） 2．計画の進捗管理（1h）		<ul style="list-style-type: none"> ・戦略計画を確実に実行するため、業種毎に重要となる管理指標（重要な計数データ）を理解し、マネジメントしていくための計数マネジメントの仕組みづくりについて学ぶ。 <ul style="list-style-type: none"> ・流通業：販売データ、売上データの計数管理 ・製造業：工数、原価（材料費・加工費）の計数管理 ・建設業：人工、納期の計数管理 など ・日程計画、役割分担、計画の定期的な進捗会議の実践的な進め方を学ぶ。 			
使用演習教材					
その他留意事項					

2. マーケティング・営業マネジメント

(1) 研修のねらい

マーケティング戦略の立案、また立案したマーケティング戦略を実現するための販売・営業マネジメントについて、指導・支援・アドバイスができるスキルを修得する。

(2) 研修の到達目標

- 1 マーケティング戦略を策定するための基礎理論を活用できるよう、体系的に修得していること。
- 2 マーケティング戦略を策定するため、的確な分析ができるスキルを修得していること。
- 3 マーケティング戦略の実現を図っていくうえで、障害となる販売・営業マネジメントに関する問題を的確に発見し、改善に向けた具体的なマネジメントの仕組みを策定できるスキルを修得していること。
- 4 業種特性（製造業・流通業）、また商品特性（消費財・生産財・サービス）に応じたマーケティング戦略の考え方を理解し、支援企業に合ったかたちで指導・支援・アドバイスできるスキルを修得していること。

(3) 研修時間数

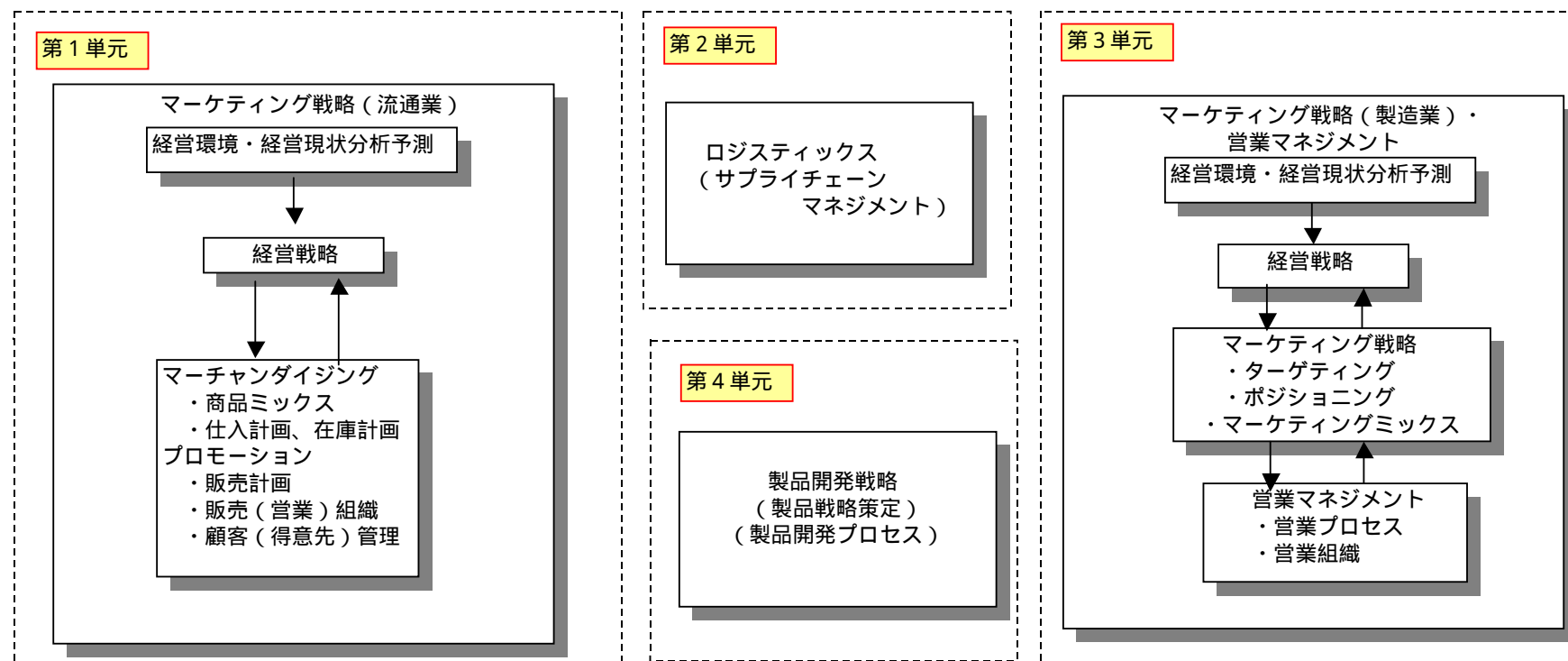
42時間（6時間×7日間）

(4) 研修実施・運営上の留意点

- 1 マーケティング戦略を策定するための基礎理論、フレームワーク、分析技術の取扱いについては、当科目と経営戦略、助言理論（思考法）で取り扱うものとモレやダブリが出ないように配慮する。
- 2 演習内容が企業経営理論全体の体系の中で、どこに位置付けられるか受講者に明らかにする。（別チャート参照）
- 3 単元の展開については、基本的には第1単元から順番に展開する。

(5) カリキュラムの構成

マーケティング戦略の立案、また立案したマーケティング戦略を実現するための販売・営業マネジメントについて、指導・支援・アドバイスができるスキルを修得する。



マーケティング戦略・営業マネジメントでは、【演習の構成1】における(マーケティング・営業マネジメント)の部分を4単元に分割して分けて実施する。

- 1 第1単元では、流通業におけるマーケティング戦略、販売政策を確立するプロセスを学ぶ。
- 2 第2単元では、サプライチェーンを総合的な視点から見直したロジスティックス戦略の考え方について学ぶ。
- 3 第3単元では、製造業(主として生産財)におけるマーケティング戦略・営業マネジメントを確立するプロセスを学ぶ。
- 4 第4単元では、製品戦略の考え方について学ぶとともに、製品開発のプロセスを学ぶ。

(6) 各単元の内容

演習のテーマ	【第1単元】 マーケティング戦略 (流通業)	目 標	1. 流通業におけるマーケティング戦略策定のための的確な分析ができること。 2. 流通業におけるマーケティング戦略の策定とそれに則した具体的な販売政策の提案ができること。	時 間	18 時間
演習の構成 (標準時間)		学習のポイント		留意点	
1. 戦略策定のための分析 (6 h) 2. 戦略の策定、具体的な提案の策定 (9 h) 3. 発表・講評・振り返り (3 h)		・マーケティング戦略策定のため必要となる的確な分析(業界分析、競合分析、商圈分析、自社分析)を行う。 ・分析結果を踏まえ、マーケティング戦略を策定する。また、それに即した具体的な販売政策を策定する。 ・グループ単位で報告書にまとめる。 ・発表 — 講師講評 — 振り返り		・個人分析を事前課題とする ・振り返りの時間を重視する	
使用演習教材					
その他留意事項	店舗施設、情報化に関する要素は、積極的には取り入れない。				

演習のテーマ	【第2単元】 ロジスティックス	目 標	1. マーケティング戦略に反映できるロジスティックスの役割を理解していること。 2. ロジスティックスにより生み出される価値を認識していること。	時 間	6 時間
演習の構成 (標準時間)		学習のポイント		留意点	
1. マーケティング戦略におけるロジスティックスの役割 (2 h) 2. ロジスティックス戦略により生み出される価値 (3 h) 3. 発表・講評・振り返り (1 h)		・企業の現状を把握したうえで、ロジスティックス戦略の役割について学ぶ。 ・ロジスティックスによりどのような価値が生み出されるかグループディスカッションを通じて学ぶ。 ・分析結果を踏まえ、グループ単位で報告書にまとめる。 ・発表 — 講師講評 — 振り返り		・振り返りの時間を重視する	
使用演習教材					
その他留意事項					

演習のテーマ	【第3単元】 マーケティング戦略 (製造業) 営業マネジメント	目標	1. 製造業のマーケティング戦略策定のための的確な分析ができること。 2. 製造業のマーケティング戦略策定ができること。 3. マーケティング戦略に即した営業マネジメントの進め方を具体的に提案 できること。	時間	12 時間
演習の構成 (標準時間)		学習のポイント		留意点	
1. マーケティング戦略策定のための分析 (3h) 2. マーケティング戦略策定 (5h) 3. 営業マネジメント (3h) 4. 発表・講評・振り返り (1h)		<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング戦略策定のため必要となる的確な分析 (業界分析、競合分析、自社分析) を行う。 ・分析結果を踏まえ、マーケティング戦略を策定する。 ・マーケティング戦略を推進するための営業組織、営業プロセスなど営業マネジメントの進め方を学ぶ。 		<ul style="list-style-type: none"> ・特に業界に関する情報や統計資料が整理されていない中で、どのように調査・分析を進めていくか学ぶ。 ・特に生産財マーケティングと消費財マーケティングの視点の違いを踏まえる。 	
使用演習教材					
その他留意事項					

演習のテーマ	【第4単元】 製品開発戦略	目標	1. 製品戦略の考え方について学ぶ。 2. 中小企業の製品開発はどのようなプロセスで進めることが望ましいか、 経営資源が乏しい中小企業の製品開発プロセスを理解する。	時間	6 時間
演習の構成 (標準時間)		学習のポイント		留意点	
1. 製品戦略 (1h) 2. 製品開発プロセス (4h) 3. 知的財産のマネジメント (1h)		<ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略を推進するうえでの製品戦略の考え方について学ぶ。 ・ニーズとシーズの関連性を理解したうえで、開発コンセプト策定に至るポイントを学ぶ。 ・経営資源が乏しい中小企業における製品開発プロセス、また支援施策など外部資源を上手に活用した製品開発の進め方を学ぶ。 			
使用演習教材					
その他留意事項	討議中心の演習とする。				

3. 人材マネジメント

(1) 研修のねらい

組織目標の達成を図るため、人と組織に関する問題を発見し、その問題解決の具体的方策について、支援対象企業に対し、的確な指導・支援・アドバイスができるスキルを修得する。

(2) 研修の到達目標

- 1 組織目標の達成を図ると同時に、組織能力の向上を図っていくうえで、障害となる人と組織に関する問題を的確に発見できるスキルを修得していること。
- 2 明確化された人と組織に関する問題を「経営システムの最適化」を前提において解決する方策、また解決策の実現に向けた具体的なシナリオを策定できるスキルを修得していること。
「経営システムの最適化」：人と組織のみの最適化ではなく、経営の全体最適を志向すること。
- 3 中小企業経営における人と組織の問題の特質を理解し、理論知識とのギャップを認識したうえで、最適な問題解決を考える態度が形成されていること。

(3) 研修時間数

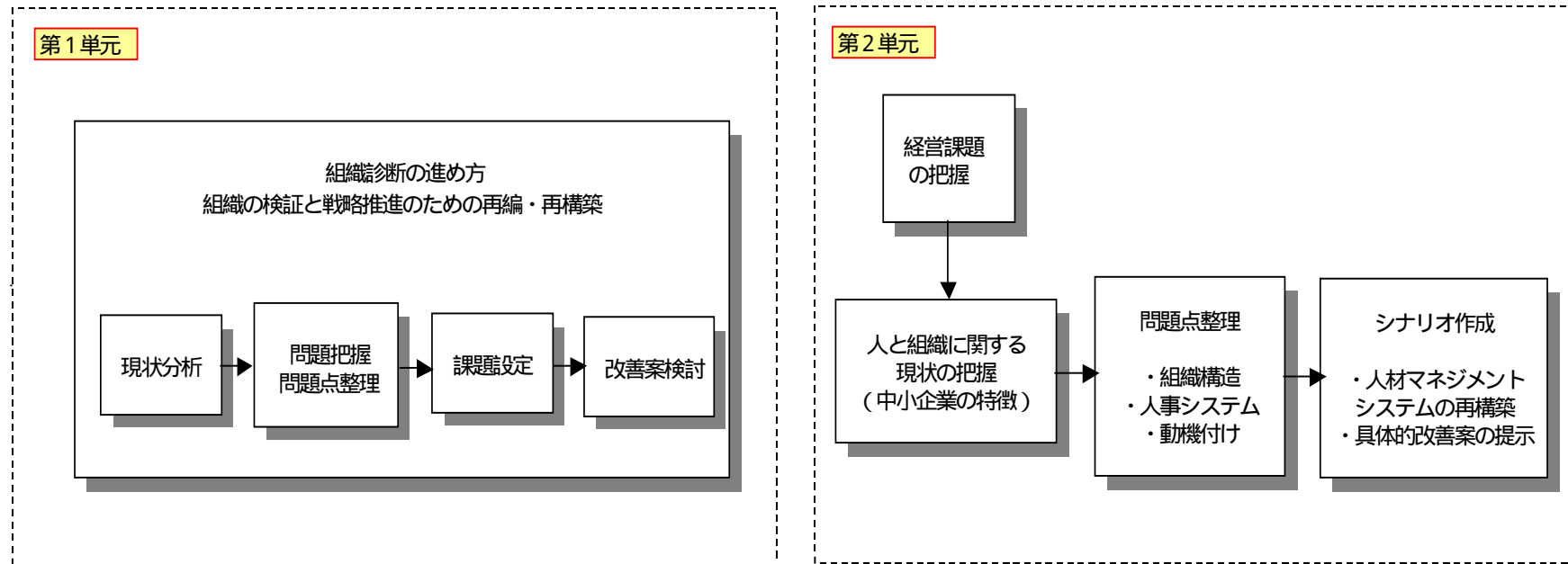
24時間（6時間×4日間）

(4) 研修実施・運営上の留意点

- 1 一次試験で修得している「人的資源管理」に関する理論知識と、演習で取り扱う「人材マネジメント」に関する応用知識との関連性が理解できるよう配慮する。（このコースでは、「経営戦略と統合された人材マネジメントの考え方」を学ぶ。）
- 2 当養成課程のコンセプトに従い、最終的には支援対象企業が組織能力を向上させ、自律化（問題発見・問題解決の主体が支援者から企業側にある状態、すなわち経営にパワーをつけるという状態）することを支援するという考え方で、演習内容を統一する。
- 3 単元の展開については、第1単元、第2単元の順に展開する。

(5) カリキュラム構成

組織目標の達成を図るため、人と組織に関する問題を発見し、その問題解決の具体的方策について、支援対象企業に対し、的確な指導・支援・アドバイスができるスキルを修得する。



- 1 人材マネジメントでは、【演習の構成1】における（人材マネジメント）の部分で2単元に分割して演習を実施する。
- 2 第1単元では、経営目的・経営目標の実現を図るための組織の検証と戦略推進のための再編・再構築について学ぶ。
- 3 第2単元では、中小企業経営における人と組織の問題の特質を理解したうえで、経営目的・経営目標の実現を図るための人と組織に関するマネジメント・システムを再構築する考え方・進め方を学ぶ。

(6) 各単元の内容

演習のテーマ	【第1単元】 組織診断の進め方	目標	経営目的・経営目標の実現を図るため、組織の検証と戦略推進のための人材マネジメントシステムの再編・再構築を推進できる考え方を修得していること。	時間	12時間
演習の構成(標準時間)		学習のポイント		留意点	
1. 組織診断の進め方(11h) 2. 発表・講評・振り返り(1h)		<ul style="list-style-type: none"> ・組織診断の目的(組織風土を改革し、経営目的・目標を達成する改善策の設定)を学ぶ。 ・人と組織に関するマネジメントの問題発見・問題解決に取り組むにあたっては、経営戦略・経営計画との統合が鍵となることを学ぶ。 		<ul style="list-style-type: none"> ・人と組織の問題について自らの経験や情熱で考えようとする傾向に留意する。 	
使用演習教材					
その他留意事項	この単元は、必ず経営戦略を学んだ後に実施すること。				

演習のテーマ	【第2単元】 人材マネジメント計画	目標	中小企業経営における人と組織の問題の特質を理解したうえで、戦略推進のための人材マネジメント・システムを再構築する考え方を修得していること。	時間	12時間
演習の構成(標準時間)		学習のポイント		留意点	
1. 経営課題の解決を図るうえで、人と組織に関する現状を把握し、問題点を整理する。(6h) 2. 問題解決のための人材マネジメント・システムの再構築と具体的改善案の提示(6h)		<ul style="list-style-type: none"> ・経営課題の解決を図るうえで、人と組織に関する現状を総合的に整理し、課題と今後の方向性を整理する考え方を学ぶ。 ・人と組織の課題解決に向けた人材マネジメント・システムの再構築を策定するとともに、最重要改善課題に対する具体的な改善案を提示する。 		<ul style="list-style-type: none"> ・経営組織、人事システム、組織行動など、人と組織に関する理論フレームを踏まえたうえで、問題点を整理する。 	
使用演習教材					
その他留意事項					

4 . 財務・会計

(1) 研修のねらい

組織目標の達成を図るため、財務状況を的確に評価し、財務分析により抽出された財務課題の解決について、支援対象企業に対し、的確な指導・支援・アドバイスができるスキルを修得する。

(2) 研修の到達目標

- 1 基本的な財務面の評価・分析手法を体系的に修得していること。
- 2 財務上の課題を解決するための具体的な改善提案について、支援企業に合った形で策定できること。

(3) 研修時間数

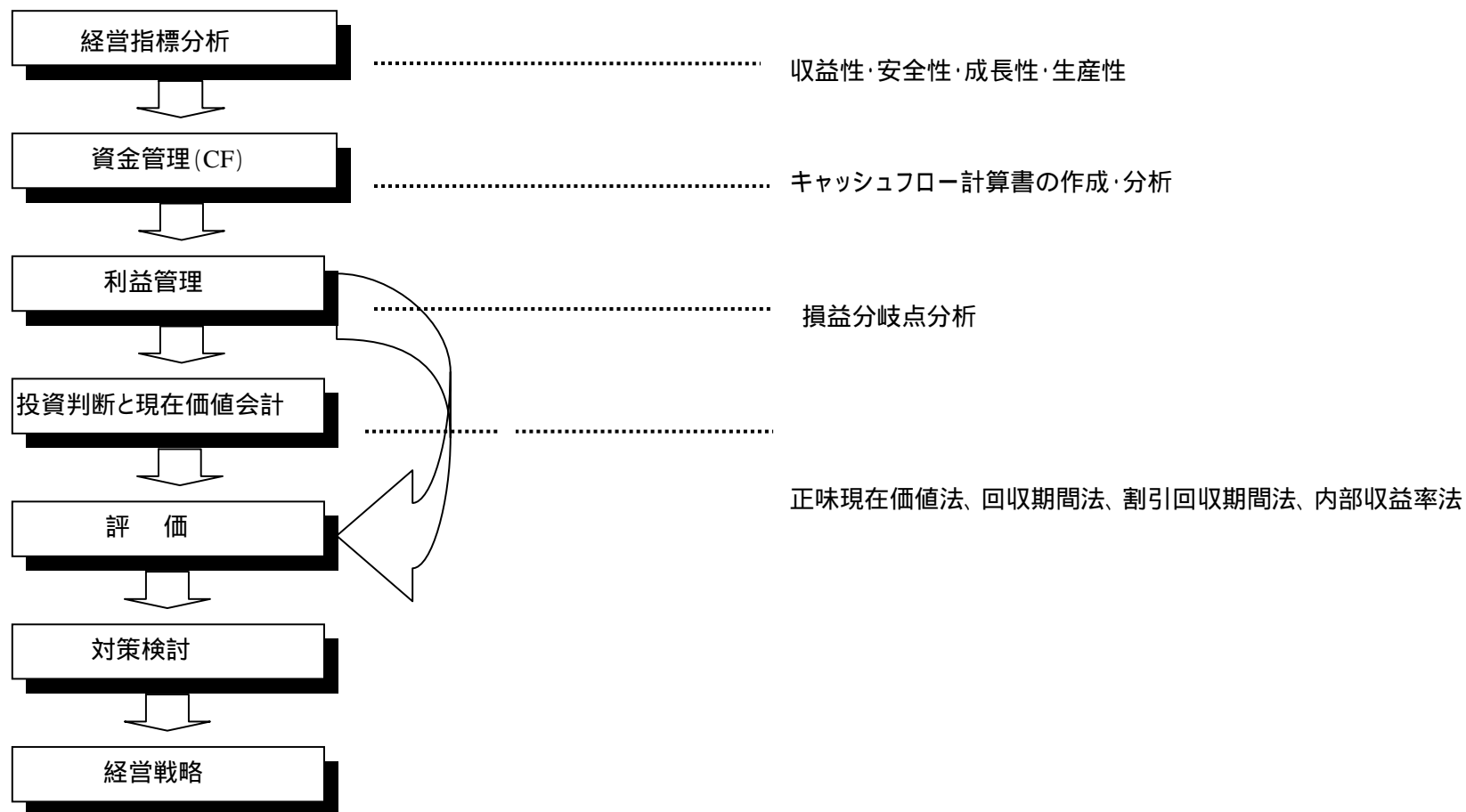
18時間(6時間×3日間)

(4) 研修実施・運営上の留意点

- 1 財務評価・分析方法については、単純に算出方法のみではなく、それが何を意味しているか他のものとどのように関連しているかについて意識するよう配慮する。
- 2 戦略策定において財務分析がどのような位置づけにあるのか(問題点を探る指標)を意識させる。
- 3 演習における提言が、各人のもっている現場に関する知識を駆使したものとなるようにすること。(財務指標を改善させるには具体的にどのような改善策をとるべきか?)

(5) カリキュラムの構成

組織目標の達成を図るため、財務状況を的確に評価し、財務分析により抽出された財務課題の解決について、支援対象企業に対し、的確な指導・支援・アドバイスができるスキルを修得する。



1 財務・会計では、【演習の構成1】における（財務・会計）の部分の演習を実施する。

(6) 内容

演習のテーマ	財務分析の進め方	目標	1. 基本的な財務面の評価・分析手法の理解。 現状の財務状況を的確に評価したうえで、経営課題抽出のための財務分析のスキルを修得していること。 2. 財務改善提案の手法の修得。 財務分析の結果、抽出された課題を解決するための具体的な改善提案を策定するスキルを修得していること。	時間	18 時間
演習の構成 (標準時間)		学習のポイント		留意点	
1. 財務分析結果の検討 (6 h)		・ 事前に個人作業において行った分析結果の妥当性について比較検討を行う		・ 分析数値の正否ではなく、企業の特徴を捉える。	
2. 将来計画の検討 (9 h)		・ 利益計画・資金計画策定 ・ 投資採算計算		・ グループごとに方向性もち、将来計画を策定する。	
3. まとめと発表 (3 h)		・ 分析結果を踏まえ、グループ単位で報告書にまとめる。 ・ 発表 — 講師講評 — 振り返り		・ 振り返りの時間を重視する。	
使用演習教材					
その他留意事項	比率分析・損益分岐点分析・キャッシュフロー計算書の作成及びその分析による現状把握のまとめは、個人の事前課題とする。				

5 . 生産マネジメント

(1) 研修のねらい

組織目標の達成を図るための生産マネジメントに関する問題を発見し、またその問題解決の方向性について指導・支援・アドバイスができるスキルを修得する。

(2) 研修の到達目標

- 1 生産マネジメントに関する問題を発見するための分析手法を的確に活用できるスキルを修得していること。
- 2 生産マネジメントに関する問題の解決(改善)を図るため、分析結果から原因(真因)を把握できるスキルを修得していること。
- 3 生産マネジメントに関する問題の解決(改善)を図るため、生産システムを構築(改善)するための定石(主として生産形態別管理・改善のポイント)を理解していること。
- 4 生産活動の計画策定・実行・統制の全プロセスを、支援企業に合ったかたちで指導・支援・アドバイスができるスキルを修得していること。

(3) 研修時間数

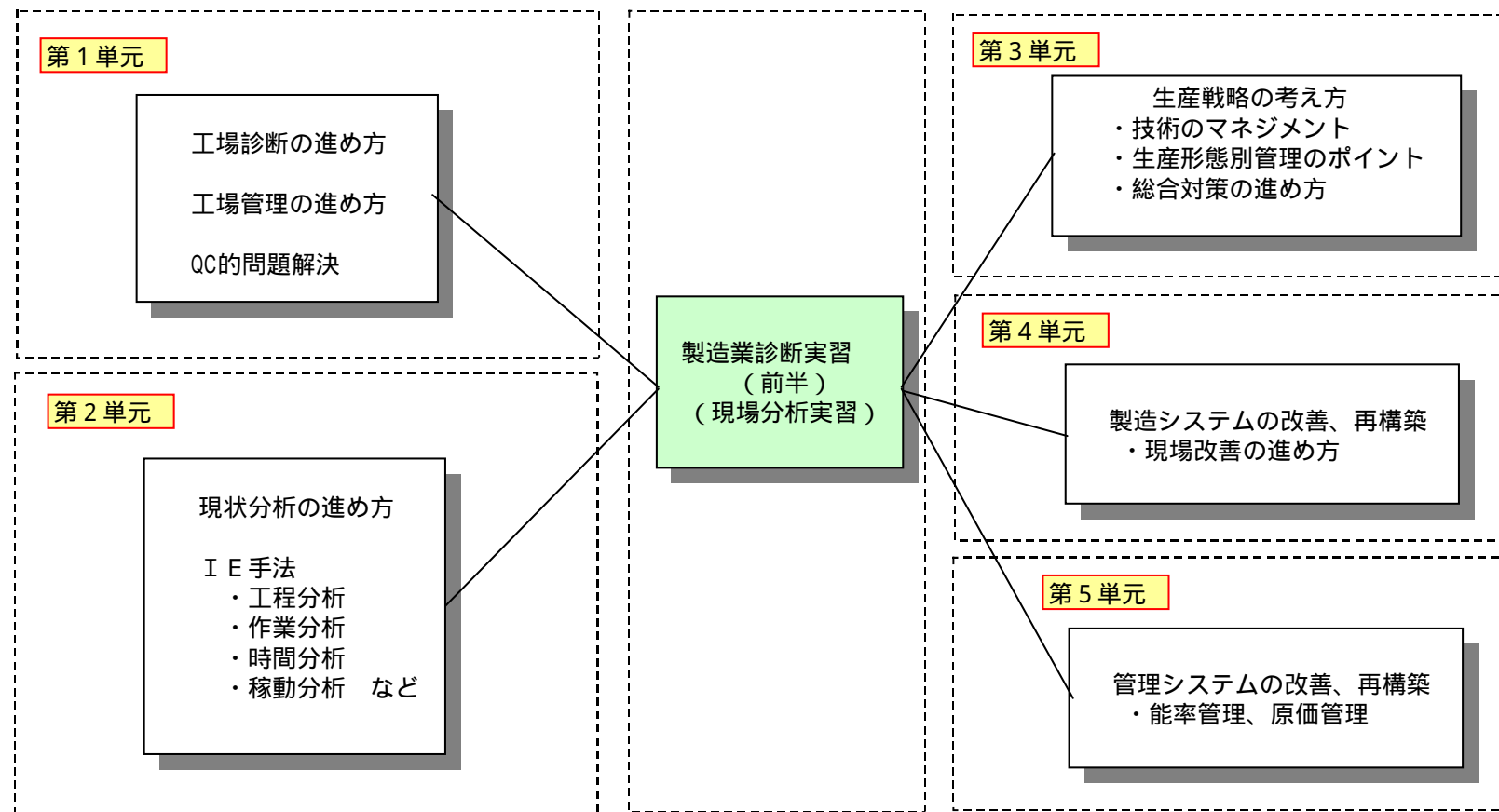
4 2 時間 (6 時間×7 日間)

(4) 研修実施・運営上の留意点

- 1 分析手法(IE手法)の演習は、製造現場に馴染みの薄い受講者に配慮し、VTRの活用を中心とした机上演習として組み立てる。
- 2 分析手法(IE、QC)は、製造現場だけでなく、非製造現場をはじめ、広く経営管理手法として活用できるということを理解させるよう配慮する。
- 3 製造現場に馴染みの薄い受講者に対し、問題解決(改善)の定石についての理解を深めさせるため、製造業経営診断実習をインターバル形式で実施し、現状分析(演習)→現場分析(実習)→改善の定石(演習)という組立にする。
- 4 単元の展開については、基本的には第1単元から順番に展開する。
・第5単元は第4単元の後に実施するのが望ましいが、第4単元の前に、第5単元を実施してもよい。
- 5 技術力(固有技術)の把握と評価の方法については、演習において取り扱うだけでは圧倒的に時間が不足するため、技術マップ(別に作成)を受講者に提示し、個人学習を促進する。

(5) カリキュラムの構成

組織目標の達成を図るための生産マネジメントに関する問題を発見し、またその問題解決の方向性について指導・支援・アドバイスができるスキルを修得する。



- 1 生産マネジメントでは、〔演習の構成1〕における、(生産マネジメント)の部分を5単元に分割して演習を実施する。
- 2 第1・2単元では、生産マネジメントを体系的に理解したうえで、主として工場診断(現状分析)の進め方について学ぶ。
- 3 第3~5単元では、明らかになった生産マネジメントに関する問題解決を図るための管理・改善の進め方について学ぶ。

(6) 各単元の内容

演習のテーマ	【第1単元】 工場診断の進め方 工場管理の進め方 QC的問題解決	目標	1. 工場診断の基本プロセスを理解していること。 2. 経営数値と現場での管理指標の関連性を理解していること。 3. QC手法によるアプローチで、的確な現状分析を行い、問題発見できるスキルを修得していること。	時間	6時間
演習の構成(標準時間)		学習のポイント		留意点	
1. 工場診断の進め方 2. 工場管理の進め方(3h) 3. QC的問題解決(3h)		<ul style="list-style-type: none"> 工場診断の流れ、また診断の着眼点について学ぶ。 固有技術の見方について学ぶ。 経営数値と現場での管理指標の関連性を理解し、経営数値と現場のつながりを理解する。 QC的問題解決のプロセスを理解したうえで、パレート図、特性要因図、ヒストグラム、管理図の見方について学ぶ。 		<ul style="list-style-type: none"> すべての演習は事前課題とする。 分析の進め方(データの加工の方法など)は、基本教材で学ぶ。 	
使用演習教材					
その他留意事項	製造現場だけでなく、非製造現場での活用の意義も理解させる。				

演習のテーマ	【第2単元】 生産マネジメント体系 現状分析の進め方	目標	1. 生産マネジメントを体系的に理解していること。 2. IE手法によるアプローチにより、的確な現状分析を行い、問題発見できるスキルを修得していること。	時間	18時間
演習の構成(標準時間)		学習のポイント		留意点	
1. IEの位置付け(0.5h) 2. 時間分析(2.5h) 3. 連合作業分析(3h) 4. 稼働分析(6h) 5. 工程分析(3h) 6. 動作分析(3h)		<ul style="list-style-type: none"> 生産マネジメント体系におけるIEの位置付け、また5Sの目的について学ぶ。 要素作業への分解をきちんと学んだうえで、時間分析、また分析結果の検討の進め方を学ぶ。 人機械の分析、また分析結果の検討の進め方を学ぶ。 予備観測の進め方(観測項目の決定)、また本観測の進め方、観測結果の検討の進め方を学ぶ。 加工、運搬、検査、停滞の4つの要素工程の見方をきちんと学んだうえで、工程分析の進め方を学ぶ。 動作分析、また分析結果の検討の進め方を学ぶ。 		<ul style="list-style-type: none"> 分析のレベル別に3段階に分けて実施する。 <ul style="list-style-type: none"> 1. 平易な作業 2. 通常の作業 3. 不規則な作業や動作が混在する作業 分析記号をはじめとした正確な分析方法を学ぶのではなく、IE的現場の見方を修得することを主眼とする。 	
使用演習教材					
その他留意事項	製造現場だけでなく、非製造現場での活用の意義も理解させる。				

演習のテーマ	【第3単元】 生産戦略の考え方	目標	1. 生産戦略策定のための基本フレームを理解していること。 2. 生産形態ごとの管理・改善ポイントを理解していること。	時間	6時間
演習の構成（標準時間）		学習のポイント		留意点	
1. 生産戦略（3h） 2. 生産形態毎の管理・改善（3h）		<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略と一貫性のとれた生産戦略の考え方について学ぶ。 それぞれの生産形態のネライと管理ポイントについて学び、総合的な問題解決の進め方を学ぶ。 			
使用演習教材					
その他留意事項					

演習のテーマ	【第4単元】 製造システムの 管理・改善	目標	生産マネジメントの問題解決を図るため製造システムの改善（再設計）の定石を理解し、指導・支援・アドバイスできるスキルを修得していること。	時間	6時間
演習の構成（標準時間）		学習のポイント		留意点	
<ul style="list-style-type: none"> 作業改善（2h） 工程改善（3h） 準備、段取の改善（1h） 		<ul style="list-style-type: none"> 作業のムダを改善するための定石を学ぶ。 5S、目で見える管理の推進 治具の活用 作業方法の再設計 の定石を学ぶ。 停滞をなくすことの重要性を理解させたうえで、 ラインバランス、同期化 運搬改善、レイアウト改善 検査工程の改善 の定石を学ぶ。 個別生産、小ロット生産へ対応するための準備・段取改善の重要性を理解し、その改善の定石を学ぶ。 		<ul style="list-style-type: none"> 時間的な余裕に応じて実施する。 	
使用演習教材					
その他留意事項					

演習のテーマ	【第5単元】 管理システムの 管理・改善	目 標	生産マネジメントの問題解決を図るため、管理システムの改善（再設計）の定石を理解し、指導・支援・アドバイスできるスキルを修得していること。	時 間	6 時間
演習の構成（標準時間）		学習のポイント		留意点	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 能率管理（3 h） ・ 原価管理（3 h） 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 工数と標準時間の考え方を理解したうえで、生産形態別の管理の要点を学ぶ。 ・ コストダウン活動を推進するための生産形態別の管理の要点を学ぶ。 			
使用演習教材					
その他留意事項					

6．店舗施設マネジメント

(1) 研修のねらい

組織目標の達成を図るための店舗コンセプトを策定し、それに基づいた店舗レイアウト等のプランを立案することにより、店舗施設について指導・支援・アドバイス出来るスキルを修得する。

(2) 研修の到達目標

- 1 経営戦略と一貫性のとれた店舗コンセプトを策定できること。
- 2 策定した店舗コンセプトに基づき、店舗レイアウト等を作成し、投資採算性も含めた店舗施設計画を立案できること。
(新規開発、既存店舗の見直し)

(3) 研修時間数

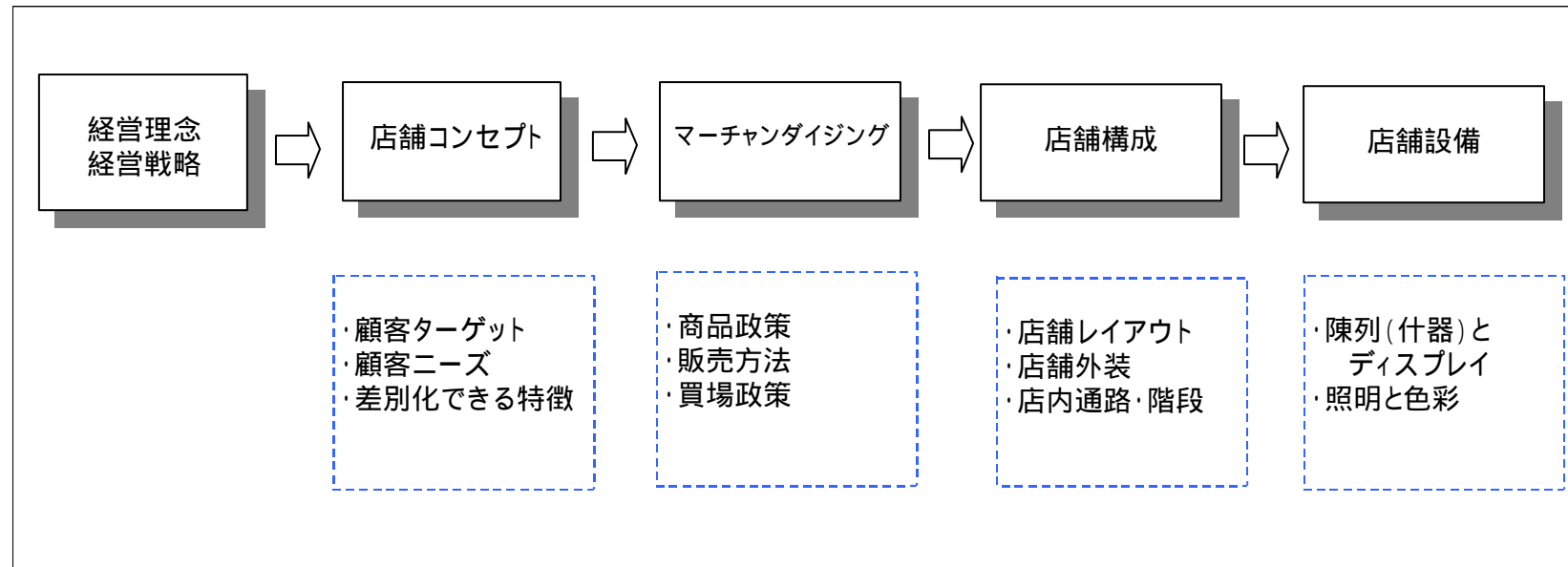
12時間(6時間×2日間)

(4) 研修実施・運営上の留意点

- 1 当演習では、マイクロソフトビジオ()で店舗レイアウトのシミュレーションを行うことから、ビジオの基本操作については事前に各自自習するか、補講を行う必要がある。
()シェイプされたパーツをドラッグ&ドロップして、フローチャートやレイアウト図、システム構成図など、文字や数値だけでは表現できない情報を容易に図式化出来るビジネス グラフィックス ソフトウェア
- 2 できるだけ現場をイメージできるよう、留意すること。

(5) カリキュラムの構成

組織目標の達成を図るための店舗コンセプトを策定し、それに基づいた店舗レイアウト等のプランを立案することにより、店舗施設について指導・支援・アドバイス出来るスキルを修得する。



(6) 各単元の内容

演習のテーマ	店舗施設マネジメントの進め方	目標	1. 経営戦略と一貫性のとれた店舗コンセプトを策定できること。 2. 策定した店舗コンセプトに基づき、店舗レイアウト等を作成し、投資採算性も含めたリニューアルプランを立案できること。	標準時間	12時間
演習の構成(標準時間)		学習のポイント		留意点	
1. 店舗コンセプトの策定(3h) 2. 店舗構成、店舗設備計画の策定、投資採算性の算出(6h) 3. まとめと発表(3h)		<ul style="list-style-type: none"> ・企業の現状と経営戦略を把握したうえで、店舗コンセプトの策定について学ぶ。 ・店舗コンセプトを踏まえ、店舗構成、設備計画を策定し、投資採算性の適否について判断する方法を習得する。 ・分析結果を踏まえ、グループ単位で報告書にまとめる。 ・発表 — 講師講評 — 振り返り 		<ul style="list-style-type: none"> ・振り返りの時間を重視する。 	
使用演習教材					
その他留意事項	当演習では、マイクロソフトビジオで店舗レイアウトのシミュレーションを行うことから、ビジオの基本操作については事前に各自自習するか、補講を行う必要がある。				

7. 情報化

(1) 研修のねらい

組織目標の達成を図るための経営課題と、その経営課題を解決するための情報化課題を的確に発見し、その課題解決の具体的方策について指導、支援、アドバイス出来るスキルを修得する。

(2) 研修の到達目標

- 1 組織目標の達成を図るための経営課題と、その経営課題を解決するための情報化課題を的確に発見できるスキルを修得していること。
- 2 明確化された情報化課題を解決するため、経営戦略に根ざした情報化の基本的な改善提案をそれまでに修得した知識等をもとに策定できること。

(3) 研修時間数

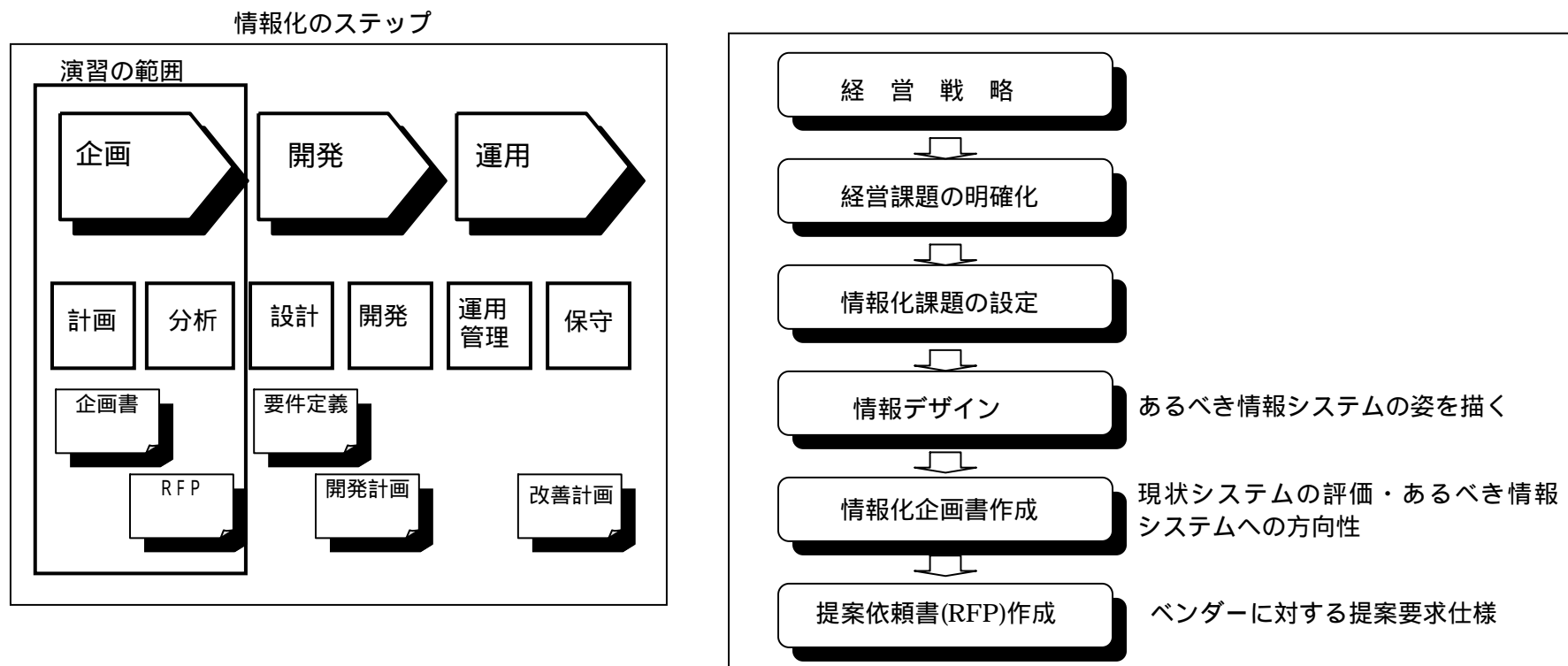
30時間(6時間×5日間)

(4) 研修実施・運営上の留意点

- 1 一次試験で修得しているIT知識を技術的なものだけに終わらずに、経営課題の解決への手段としてどのように活用できるかを意識させる。
- 2 情報化における中小企業診断士の役割として、情報化企画フェーズにその領域があることを理解させる。
- 3 単元の展開については、必ず第1単元、第2単元の順に展開する。

(5) カリキュラム構成

組織目標の達成を図るための経営課題と、その経営課題を解決するための情報化課題を的確に発見し、その課題解決の具体的方策について指導、支援、アドバイス出来るスキルを修得する。



- 1 情報化では、〔演習の構成1〕における（情報化）の部分を2単元に分割して実施する。
- 2 第1単元では流通業のケースを、第2単元では製造業のケースを扱う。
- 3 第1単元、第2単元ともに、企業情報化における企画段階の支援のスキルを修得することを主眼に演習を実施する。

(6) 各単元の内容

演習のテーマ	【第1単元】 情報化支援の進め方 (流通業)	目標	流通業における経営目標の達成を図るための経営課題と、その経営課題を解決するための情報化課題を的確に発見し、その解決の具体的方策について実践的知識・手法を修得すること。	時間	12時間
演習の構成(標準時間)		学習のポイント		留意点	
1. 経営課題、情報化課題の設定(3h) 2. 情報デザインの策定(3h) 3. 情報化企画書の作成(3h) 4. 提案依頼書の作成(3h)		<ul style="list-style-type: none"> モデル企業の経営課題を把握し、そのうち情報化によって対応可能な課題を絞り込む方法を学ぶ。 情報化課題を解決するために必要な情報システムのあるべき姿を策定する方法を学ぶ。 情報化の道りを示すものとして情報化企画書の作成について学ぶ。 情報システム構築に当たってベンダーに対して提示する提案依頼書の作成について学ぶ。 			
使用演習教材					
その他留意事項					

演習のテーマ	【第2単元】 情報化支援の進め方 (製造業)	目標	製造業における経営目標の達成を図るための経営課題と、その経営課題を解決するための情報化課題を的確に発見し、その解決の具体的方策について実践的知識・手法を修得すること。	時間	18時間
演習の構成(標準時間)		学習のポイント		留意点	
1. 経営課題、情報化課題の設定(6h) 2. 情報デザインの策定(6h) 3. 情報化企画書の作成(3h) 4. 提案依頼書の作成(3h)		<ul style="list-style-type: none"> モデル企業の経営課題を把握し、そのうち情報化によって対応可能な課題を絞り込む方法を学ぶ。 情報化課題を解決するために必要な情報システムのあるべき姿を策定する方法を学ぶ。 情報化の道りを示すものとして情報化企画書の作成について学ぶ。 情報システム構築に当たってベンダーに対して提示する提案依頼書の作成について学ぶ。 		<ul style="list-style-type: none"> 帳票の流れや事務フロー等の分析についても分析を行う。 	
使用演習教材					
その他留意事項	製造業現場での経験がない受講生が多いことが予想されることから、製造業の業務プロセスの分析に時間をかけ、しっかりとした分析に基づき、後半の作業を行う。				

8. 助言能力

(1) 研修のねらい

経営目標の達成を図るため、企業の問題発見・問題解決プロセスに参加し、信頼感を獲得したうえで、的確な指導・支援・アドバイスができるスキルを修得する。

(2) 研修の到達目標

- 1 経営コンサルタントとして、経営上の問題発見・問題解決を図るための的確な思考技術を修得していること。
- 2 経営コンサルタントとして、クライアント企業の信頼感を獲得し、影響力を行使できるコミュニケーションスキル（インタビュー & プレゼンテーション）を修得していること。
- 3 経営コンサルタントとして、中小企業をターゲットとしたコンサルティングプロセスをマネジメントする基本的考え方を理解していること。
- 4 経営コンサルタントとして、クライアント企業の自律化を支援するためのプロフェッショナリズムを理解していること。
「企業の自律化」：「企業の体質強化」
企業が自律的に経営課題を発見し、課題解決を図れるような体質を造り込むこと

(3) 研修時間数

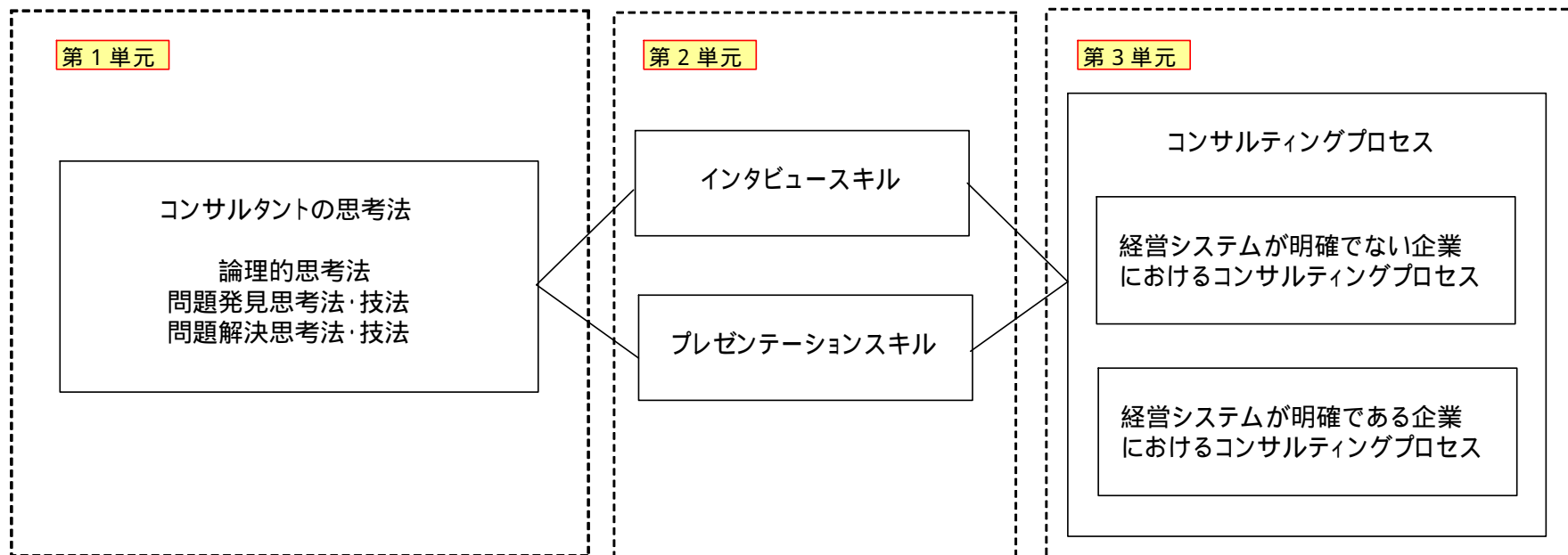
36時間（6時間×6日間）

(4) 研修実施・運営上の留意点

- 1 思考技術の取扱いについては、当科目と経営戦略、マーケティング戦略、製品開発戦略で取り扱うものとモレやダブリが出ないように配慮する。
- 2 企業の自律化を支援するという基本的考え方については、人材マネジメントの演習内容と一貫性を保てるよう配慮する。
- 3 この科目で学ぶ内容が、当養成課程の全体コンセプトの土台となる部分であるため、特にガイダンスを強化して実施する。
- 4 単元の展開については、基本的には第1単元から順番に展開する。

(5) カリキュラムの構成

経営目標の達成を図るため、企業の問題発見・問題解決プロセスに参加し、信頼感を獲得したうえで、的確な指導・支援・アドバイスができるスキルを修得する。



- 1 助言理論では、【演習の構成1】における（コンサルティングスキル）の部分をも3単元に分割して演習を実施する。
- 2 第1単元では、経営コンサルタントが企業経営上の問題発見・問題解決を図るうえで活用する思考技術について学ぶ。
- 3 第2単元では、経営コンサルタントがクライアント企業の信頼感を獲得し、影響力を行使してコンサルティングを進めるために必要となるインタビュースキル、またプレゼンテーションスキルについて学ぶ。
- 4 第3単元では、中小企業をターゲットとしたコンサルティングプロセスをマネジメントし、企業の自律化を支援するためのコンサルティングプロセスについて学ぶ。

(6) 各単元の内容

演習のテーマ	【第1単元】 コンサルタントの 思考法	目標	1. 経営コンサルタントの思考法の土台となる論理思考を修得していること。 2. コンサルティング技術の土台となる問題発見・問題解決の思考技術を修得していること。	時間	12 時間
演習の構成 (標準時間)		学習のポイント		留意点	
1. 論理思考 (1h) 2. 問題発見技術 (5h) 3. 問題解決技術 (6h)		<ul style="list-style-type: none"> ・帰納法、演繹法の基本と活用方法を学ぶ。 ・問題発見プロセスを理解したうえで、ロジカルシンキング (Why ツリー) の活用スキルを学ぶ。 ・問題解決プロセスを理解したうえで、ロジカルシンキング (HOW ツリー) の活用スキルを学ぶ。 		<ul style="list-style-type: none"> ・演習の中で実施される、討議や成果物が論理的に構成されているかインストラクターが確実にフォローする。 	
使用演習教材					
その他留意事項					

演習のテーマ	【第2単元】 コンサルタントの コミュニケーション スキル	目標	1. コンサルティング技術の土台となるインタビュースキルを修得していること。 2. コンサルティング技術の土台となるプレゼンテーションスキルを修得していること。	時間	12 時間
演習の構成 (標準時間)		学習のポイント		留意点	
1. インタビュースキル (9h) 2. プレゼンテーションスキル (3h)		<ul style="list-style-type: none"> ・インタビューの進め方 (仮説構築→項目設計→予約→実施→検討→終了) を学ぶ。 ・インタビューを実施する際の聞き取りの技術を学ぶ。 ・先方の信頼を獲得し、影響力を与える論理的なプレゼンテーションスキルを学ぶ。 			
使用演習教材					
その他留意事項					

演習のテーマ	【第3単元】 コンサルティング プロセス	目 標	1. 中小企業診断士としてのコンサルティングプロセスを理解していること。 2. クライアント企業の自律化を支援するための経営コンサルタントとしてのプロ フェッショナルリズムを理解していること。	時 間	12 時間
演習の構成（標準時間）		学習のポイント		留意点	
1. 経営システムが明確な企業へのコンサル ティングプロセス（6h） 2. 経営システムが明確でない企業へのコ ンサルティングプロセス（6h）		・クライアントニーズに応じたロジカルアプローチを ベースにしたコンサルティングプロセスを学ぶ。 ・最初に経営診断を実施し、経営課題の抽出を重視す るとともに実行支援まで行うコンサルティングプロ セスを学ぶ。			
使用演習教材					
その他留意事項	1. この単元では、経営システムが明確な企業と明確でない企業へのアプローチを明確に区別しているため、この部分のガイダンスはきちんと行うこと。 2. 経営システムが明確でない企業へのコンサルティングにおいては、全社的な経営診断を最初に実施することの重要性を理解させる。 3. 経営診断実習においては、ここで学ぶコンサルティングプロセスのうちの一部を実施することを理解させる。				

9 . 総合経営

(1) 研修のねらい

企業として好業績を達成していくため、経営戦略・経営計画を実行していくうえで生じている経営課題について戦略的に解を出すための実務的なロジックを組み立てについて学習し、具体的なソリューションを提案できるスキルを修得する。

(2) 研修の到達目標

- 1 複数の部門（機能）にまたがる経営上の課題（特に部門間でコンフリクトが生じるような課題）について戦略的に解を出すためのロジックが組めること。
- 2 経営戦略を形成し、発動した直後から生じるエマージェンシー(突発的・緊急的な事象)に対し、戦略的な対応ができるためのロジックが組めること。
- 3 中小企業経営について総合的に考えるため、主要な経営戦略理論が整理できていること。

(3) 研修時間数

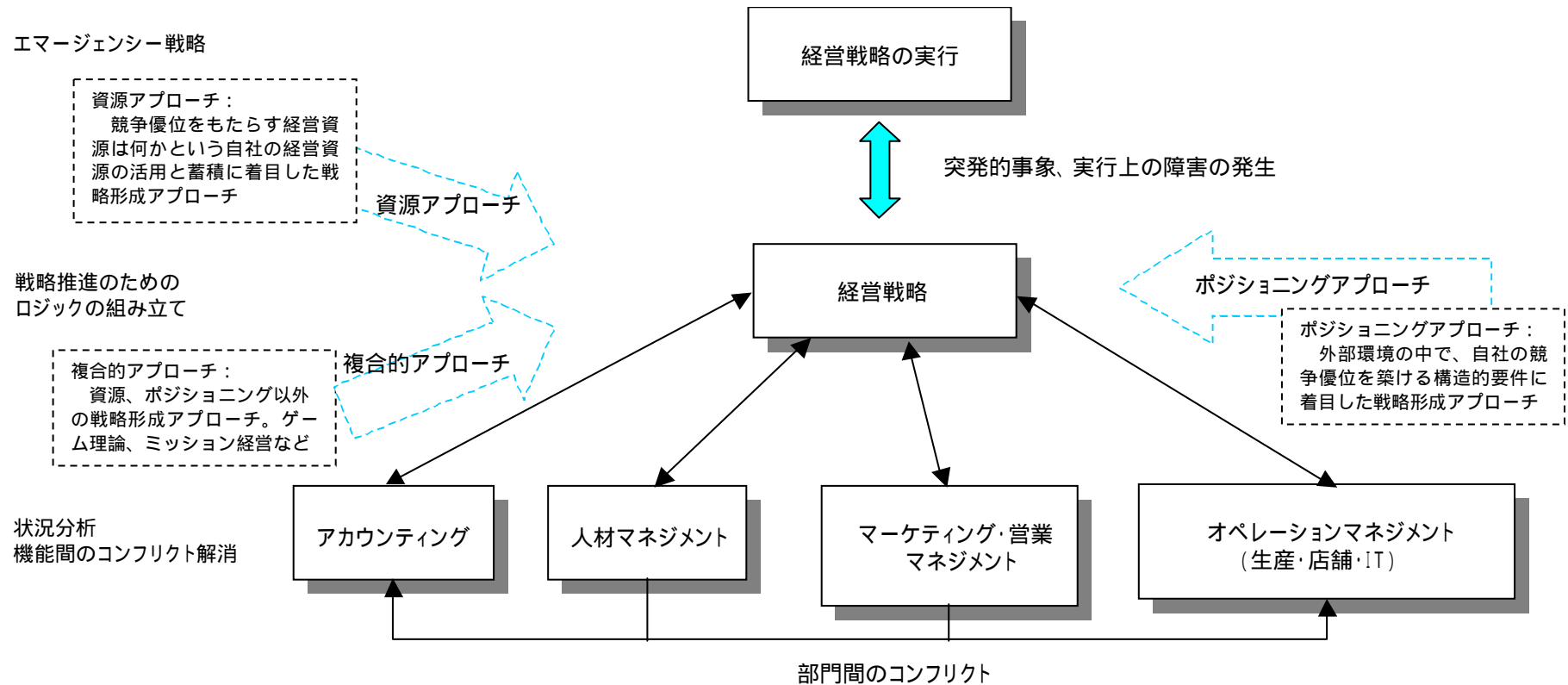
12時間（3時間×4）

(4) 研修実施・運営上の留意点

- 1 当科目は、すべてディスカッションによる学習（ケースメソッド方式）を採用し、構想力、統合力、分析力、論理力を総合的に養成する。
- 2 使用するケース教材（4ケース）は、複数の組織形態（小規模企業と中堅企業、製造業とサービス業など）について学習できるよう選択する。

(5) カリキュラムの構成

企業として好業績を達成していくため、経営戦略・経営計画を実行していくうえで生じている経営課題について戦略的に解を出すための実務的なロジックを組み立てについて学習し、具体的なソリューションを提案できるスキルを修得する。



- 1 総合経営では、【演習の構成2】における（総合経営）の部分で4つのケースディスカッションを通して学習する。

(6) 各単元の内容

演習のテーマ	総合経営	目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 複数の部門(機能)にまたがる経営上の課題(特に部門間でコンフリクトが生じるような課題)について戦略的に解を出すためのロジックが組めること。 2. 経営戦略を形成し、発動した直後から生じるエマージェンシー(突発的・緊急的な事象)に対し、戦略的な対応ができるためのロジックが組めること。 3. 中小企業経営について総合的に考えるため、主要な経営戦略理論が整理できていること。 	時間	12 時間
演習の構成(標準時間)		学習のポイント		留意点	
ケースメソッド(6h)×1コマ (3h)×2コマ		ケース企業が抱える経営政策・経営戦略実行上の諸課題について、ロジックを組み立てて解を出す学習により、構想力、統合力、分析力、論理力を修得する。			
使用教材資料					
その他留意事項	ケースディスカッションの目的、進め方などに関し、しっかりとしたオリエンテーションを実施し、目的に沿った学習効果が出せるよう配慮する。				

10 . 流通業総合・製造業総合

(1) 研修のねらい

全社的な経営診断を踏まえ、経営戦略の策定、経営課題の抽出、課題解決を目指した実行計画策定という一連の経営戦略診断プロセスを学ぶことにより、中小企業経営について総合的かつ実践的な指導、支援、アドバイスができるスキルを修得する。

(2) 研修の到達目標

- 1 経営戦略を策定するため必要となる分析を絞り込み、的確な分析ができること。
- 2 中小企業経営の特性を踏まえ、中期経営計画を策定するための基本戦略と戦略オプション（戦略候補、戦略代替案）を提案できるスキルを修得していること。
- 3 経営戦略を推進するための2～3つの重要課題について、具体的かつ実践的な提案ができるスキルを修得していること。
- 4 重要課題の解決策の1つとして、中小企業支援施策の活用を必要に応じてガイドできる知識を修得していること。

(3) 研修時間数

24時間（6時間×4日間）

(4) 研修実施・運営上の留意点

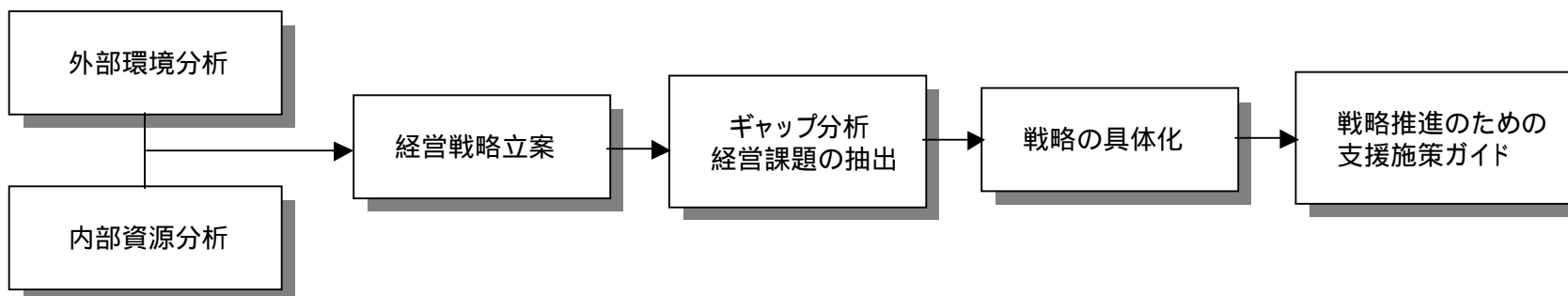
- 1 全社的に経営診断を実施するという想定で、検討の材料は可能な限り、経営を俯瞰的に把握できる定性的情報（経営者、社員へのインタビュー報告等）、定量的情報（財務、販売、生産、モラルサーベイ等）を盛り込んだ内容とする。

(5) カリキュラムの構成

全社的な経営診断を踏まえ、経営戦略の策定、経営課題の抽出、課題解決を目指した実行計画策定という一連の経営戦略診断プロセスを学ぶことにより、中小企業経営について総合的かつ実践的な指導、支援、アドバイスができるスキルを修得する。

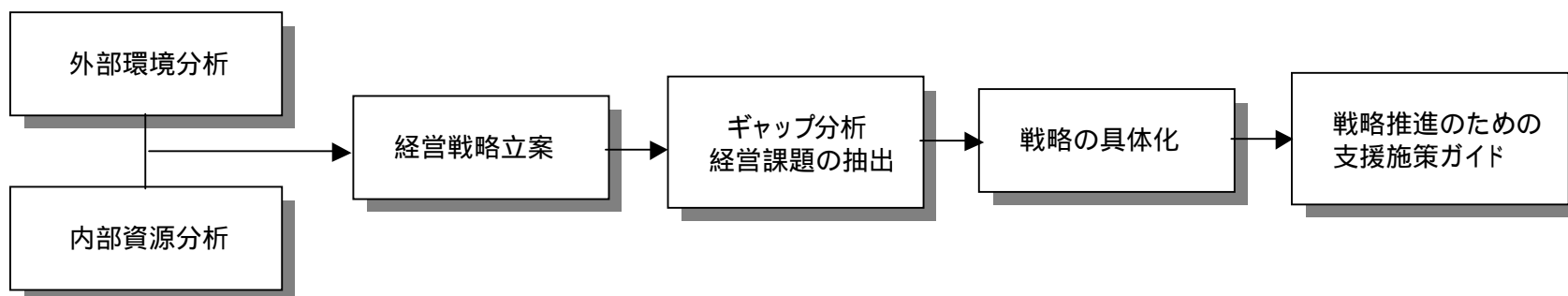
第1単元

【流通業総合】



第2単元

【製造業総合】



- 1 流通業総合・製造業総合では、【演習の構成2】における（流通業総合・製造業総合）の部分を2単元に分割して演習を実施する。

(6) 各単元の内容

演習のテーマ	流通業総合	目標	流通業経営への総合的な指導、支援、アドバイスができるため、ケース上で経営診断を行い、それに基づいて経営戦略、また施策活用も含めた経営戦略の実行対策について提案できるスキルを修得していること。	時間	12 時間
演習の構成（標準時間）		学習のポイント		留意点	
1．外部環境分析、内部資源分析（2 h） 2．経営戦略立案（4 h） 3．経営課題の抽出（1 h） 4．戦略の具体化（2 h） 5．発表（3 h）		<ul style="list-style-type: none"> ・全社的かつ総合的に、経営の現状分析、戦略形成のための分析の進め方を学ぶ。流通業診断実習で修得した手法を応用する。 ・分析結果を踏まえ、ロジックを形成し、戦略立案、また経営課題を抽出する進め方を総合的に学ぶ。 ・戦略計画推進に向けたシナリオを立案するとともに、最重要課題については、具体的な改善案を策定するとともに、支援施策活用のガイドを行う ・検討結果を踏まえ、グループ単位で報告書にまとめる。 ・発表 — 講師講評 — 振り返り 			
使用演習教材					
その他留意事項	全社的に経営診断を実施するという想定で、検討の材料は可能な限り、経営を俯瞰的に把握できる定性的情報（経営者、社員へのインタビュー報告等）、定量的情報（財務、販売、生産、モラルサーベイ等）を盛り込んだ内容とする。				

演習のテーマ	製造業総合	目標	製造業経営への総合的な指導、支援、アドバイスができるため、ケース上で経営診断を行い、それに基づいて経営戦略、また施策活用も含めた経営戦略の実行対策について提案できるスキルを修得していること。	時間	12 時間
演習の構成（標準時間）		学習のポイント		留意点	
1．外部環境分析、内部資源分析（2h） 2．経営戦略立案（4h） 3．経営課題の抽出（1h） 4．戦略の具体化（2h） 5．発表（3h）		・全社的かつ総合的に、経営の現状分析、戦略形成のための分析の進め方を学ぶ。 ・分析結果を踏まえ、ロジックを形成し、戦略立案、また経営課題を抽出する進め方を総合的に学ぶ。 ・戦略計画推進に向けたシナリオを立案し、最重要課題については、具体的な改善案を策定するとともに、支援施策活用のガイドを行う ・検討結果を踏まえ、グループ単位で報告書にまとめる。 ・発表 — 講師講評 — 振り返り			
使用演習教材					
その他留意事項	全社的に経営診断を実施するという想定で、検討の材料は可能な限り、経営を俯瞰的に把握できる定性的情報（経営者、社員へのインタビュー報告等）、定量的情報（財務、販売、生産、モラルサーベイ等）を盛り込んだ内容とする。				

1 1 . イシュー毎の実務的助言（創業・ベンチャー支援、経営革新支援）

（1）研修のねらい

企業の成長ステージ（創業・ベンチャー、経営革新）に応じた特有のイシュー（ビジネスモデルの（再）構築、経営資源の確保・充実、イノベーションの推進など）に関する経営課題について、総合的かつ実践的な指導・支援・アドバイスができるスキルを修得する。

（2）研修の到達目標

- 1 創業や経営革新を成功させるためのビジネスモデルの（再）構築についての確な助言ができること。
- 2 創業や経営革新を円滑に進めるための経営資源の確保・充実についての確な助言ができること。
- 3 窓口相談等、簡易的な助言を実施する際、相談者の自律化を重視して、適切な助言ができること。
- 4 創業・ベンチャー支援、経営革新支援における中小企業支援施策の活用を必要に応じてガイドできる知識を修得していること。

（3）研修時間数

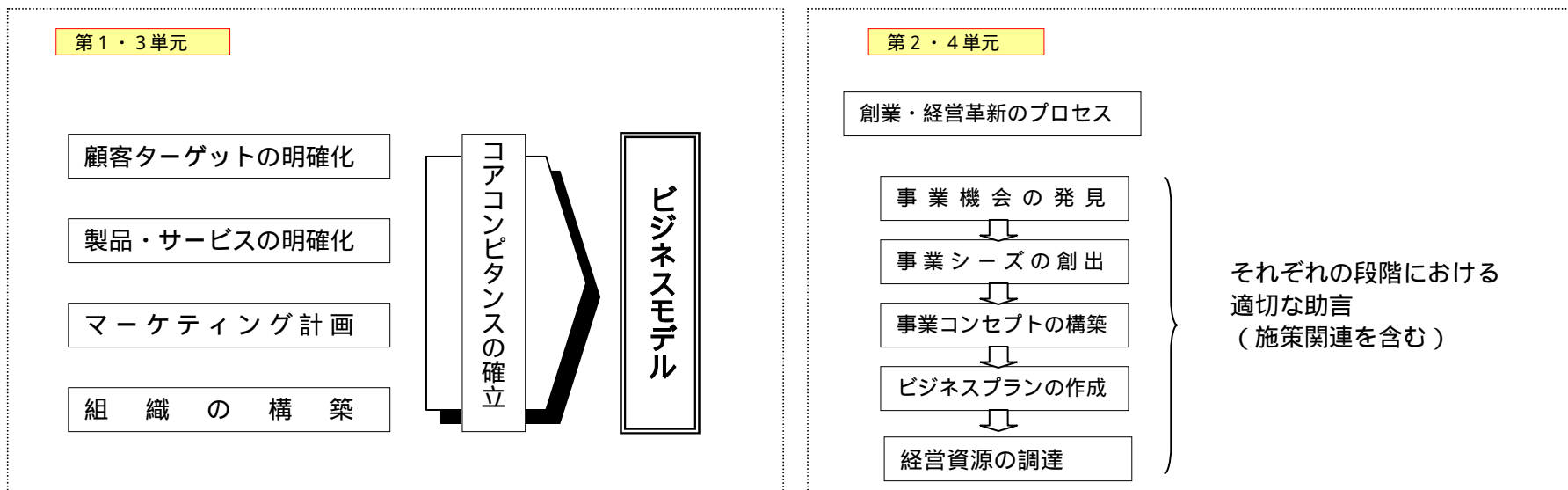
36時間（6時間×6日間）

（4）研修実施・運営上の留意点

- 1 助言能力養成の単元では、ロールプレイング形式による演習を実施する。
- 2 できるだけ現場をイメージできるよう、留意したい。

(5) カリキュラムの構成

企業の成長ステージ（創業・ベンチャー、経営革新）に応じた特有の 이슈（ビジネスモデルの（再）構築、経営資源の確保・充実、イノベーションの推進など）に関する経営課題について、総合的かつ実践的な指導・支援・アドバイスができるスキルを修得する。



- 1 イシュー毎の実務的助言では、【演習の構成2】における（創業・ベンチャー支援、経営革新支援）の部分を4単元に分割して演習を実施する。
- 2 第1単元では、創業・ベンチャー期にある企業のビジネスモデル構築、経営資源の確保・充実等における成功要因を学ぶ。
- 3 第2単元では、創業・ベンチャー期にある企業に対する課題発見・解決のための助言の進め方について学ぶ。
- 4 第3単元では、経営革新を図る企業のビジネスモデル再構築、経営資源の配分、イノベーションの推進等における成功要因を学ぶ。
- 5 第4単元では、経営革新を図る企業に対する課題発見・解決のための助言の進め方について学ぶ。

(6) 各単元の内容

演習のテーマ	【第1単元】 創業・ベンチャー ビジネスモデル構築支援	目標	創業・ベンチャー支援におけるビジネスモデルの構築、また経営資源の確保・充実に関する成功要因を的確に理解し、創業・ベンチャー支援のポイントを修得していること。	時間	6時間
演習の構成(標準時間)		学習のポイント		留意点	
1 ビジネスモデルの構築における成功要因(3h)		・ビジネスモデル構築における成功要因について、収益モデル、顧客ターゲット、製品・サービスの明確化、事業展開の仕組み(マーケティング計画、組織の構築)から分析する。		・振り返りの時間を重視する	
2 効果的な経営資源の確保・充実(2h)		・要因分析をふまえ、ビジネスモデルを成功に結びつけるための効果的な経営資源の確保・充実にについて分析する。			
3 まとめと発表(1h)		・分析結果を踏まえ、グループ単位で報告書にまとめる。 ・発表 — 講師講評 — 振り返り			
使用演習教材					
その他留意事項					

演習のテーマ	【第2単元】 創業・ベンチャー 助言能力養成	目標	創業・ベンチャーに関し、窓口相談等、簡易的な助言を実施する際、相談者の自律化を重視して、経営課題発見・解決のための的確な助言ができること。	時間	12時間
演習の構成（標準時間）		学習のポイント		留意点	
1 .創業・ベンチャーに対する課題発見(1次支援)(3h) 2 .創業・ベンチャーに対する課題解決(2次支援)(3h) 以上の流れを2テーマ実施する		・新規創業の窓口相談等のケースを通じて課題発見に対するアドバイスを行う演習を、ロールプレイング形式で行う。 ・1次支援においてのアドバイスを実行するに当たって生じた問題に対し、相談があったとの想定で2次的なアドバイスを行う演習をロールプレイング形式で行う。		分析を事前課題とする	
使用演習教材					
その他留意事項	ロールプレイングにおける1グループを3名程度とし、各自均等に発言するよう配慮する。施策に関するアドバイスも意識して指導する。				

演習のテーマ	【第3単元】 経営革新 ビジネスモデル構築支援	目標	経営革新支援におけるビジネスモデルの構築、経営資源の配分、またイノベーションの推進に関する成功要因を的確に理解し、経営革新支援のポイントを修得していること。	時間	6時間
演習の構成（標準時間）		学習のポイント		留意点	
1. ビジネスモデルの構築における成功要因（2h） 2. 効果的な経営資源の配分（2h） イノベーションの推進（1h） 3. まとめと発表（1h）		<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスモデル構築における成功要因について、収益モデル、顧客ターゲット、製品・サービスの明確化、事業全体の構成から分析する。 ・要因分析をふまえ、ビジネスモデルを成功に結びつけるための効果的な経営資源の配分、またイノベーションの推進について分析する。 ・分析結果を踏まえ、グループ単位で報告書にまとめる。 ・発表 — 講師講評 — 振り返り 		<ul style="list-style-type: none"> ・振り返りの時間を重視する 	
使用演習教材					
その他留意事項	新製品（商品）開発による経営革新については、経営診断 の「製品開発戦略」で学ぶため、これとダブリがないよう留意する。				

演習のテーマ	【第4単元】 経営革新 助言能力養成	目標	経営革新に関し、窓口相談等、簡易的な助言を実施する際、相談者の自律化を重視して、経営課題発見・解決のための的確な助言ができること。	時間	12時間
演習の構成（標準時間）		学習のポイント		留意点	
1．経営革新に対する課題発見（1次支援） （3h）		・現在事業を行っている企業が事業多角化等を図る際の窓口相談等のケースを通じて課題発見に対するアドバイスをを行う演習を、ロールプレイング形式で行う。		個人分析を事前課題とする ・振り返りの時間を重視する	
2．経営革新に対する課題解決（2次支援） （3h）		・1次支援においてのアドバイスを実行するに当たって生じた問題に対し、相談があったとの想定で2次のアドバイスを行う演習をロールプレイング形式で行う。			
以上の流れを2テーマ実施する					
使用演習教材					
その他留意事項	ロールプレイングにおける1グループを3名程度とし、各自均等に発言するよう配慮する。 施策に関するアドバイスも意識して指導する。				

1 2 . イシュー毎の実務的助言（再生・連携・国際化）

（1）研修のねらい

企業再生・企業連携・国際化といった中小企業が直面する今日的な経営課題に応じた特有のイシューについて、総合的かつ実践的な指導・支援・アドバイスができるスキルを修得する。

（2）研修の到達目標

- 1 イシュー毎の支援ポイントについて理解していること。
- 2 イシュー毎の経営課題について、戦略的に解を出すためのロジックが組めること。
- 3 イシュー毎の中小企業支援施策の活用を必要に応じてガイドできる知識を修得していること。

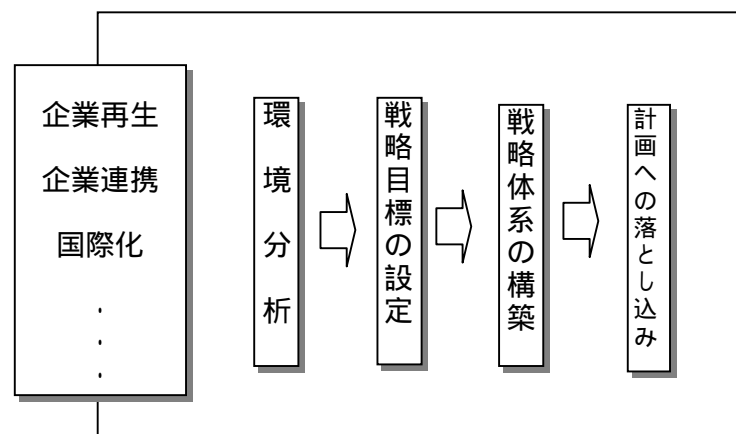
（3）研修時間数

1 2 時間（6 時間×2 日間）

（4）研修実施・運営上の留意点

- 1 イシューに関しては、その時期に応じて変更すること。

（5）カリキュラムの構成



イシュー毎の実務的助言では、〔演習の構成2〕における（企業再生・企業連携・国際化戦略）の部分をも4単元に分割して演習を実施する。

(6) 各単元の内容

演習のテーマ	【第1単元】 企業再生	目標	企業再生における法制度と再生計画（経営改善計画）策定のプロセスを理解し、指導・支援・アドバイスできるスキルを修得していること。	時間	6時間
演習の構成（標準時間）		学習のポイント		留意点	
1. 企業再生支援の流れ（1h） 2. 再生計画（経営改善計画）の策定（3h） 3. まとめと発表（2h）		<ul style="list-style-type: none"> ・企業再生支援の全体的な流れについて把握する。 ・再生への対応方針（戦略）→アクションプラン→経営改善計画 といったステップで策定を進める。 ・分析結果を踏まえ、グループ単位で報告書にまとめる。 ・発表 — 講師講評 — 振り返り 		振り返りの時間を重視する。	
使用演習教材					
その他留意事項	・再生支援全体の中で、診断士が担うべきパートについて意識させる。				

演習のテーマ	【第2単元】 企業連携	目標	地域や業種等による企業連携による経営戦略について、支援施策活用のガイドも含めた指導・支援・アドバイスのできるスキルを修得していること。	時間	3時間
演習の構成（標準時間）		学習のポイント		留意点	
1．戦略の選択の是非に係る検討（2h） 2．まとめと発表（1h）		<ul style="list-style-type: none"> ・ケース企業のための戦略の是非をグループをはじめとする討議型演習で行う。 ・分析結果を踏まえ、グループ単位で報告書にまとめる。 ・発表 — 講師講評 — 振り返り 		振り返りの時間を重視する。	
使用演習教材					
その他留意事項					

演習のテーマ	【第3単元】 国際化	目標	海外進出、撤退の局面に置かれた企業の経営戦略について指導・支援・アドバイスできるスキルを修得する。	時間	3時間
演習の構成（標準時間）		学習のポイント		留意点	
1．戦略の選択の是非に係る検討（2h） 2．まとめと発表（1h）		<ul style="list-style-type: none"> ・ケース企業のための戦略の是非をグループをはじめとする討議型演習で行う。 ・分析結果を踏まえ、グループ単位で報告書にまとめる。 ・発表 — 講師講評 — 振り返り 		振り返りの時間を重視する。	
使用演習教材					
その他留意事項					

・用語の定義（演習基準）

当該コースの研修企画に際しての誤謬をなくすため、当基準において使用している重要な経営用語について以下のように定義づける。

【経営システム】

「組織構造」と「マネジメント・コントロールの仕組み」をあわせて、経営システムと言う。

組織構造は、何を誰にどの程度任せるとするのかについての構造的設計のことであり、管理の階層、部門化、権限関係、標準手続やコミュニケーション・システムなどから成り立っている。

「マネジメント・コントロールの仕組み」とは、マネジメント・サイクル（P D C Aサイクル）を組織的に動かす仕組みのことであり、計画のシステム、報告のシステム、業績評価のシステム、などが含まれる。

（参考：「経営学大辞典」神戸大学大学院経営学研究室 編）

【組織目標】

組織が追求する目的。組織の長期的な目標は、定性的には、理念、憲章、定款によって示され、定量的には、長期計画によって示される。短期的な目標は、定性的にはビジョンやテーマとして示され、定量的には中期計画あるいは予算として示される。短期的な目標は、実行の結果をもとに定期的に修正されるが、予期しなかった環境変化が生じた場合には、実行途中でも変更されることがある。

（引用：「経営学大辞典」神戸大学大学院経営学研究室 編）

【管理】

経営目標に沿って、人、物、金、情報、などさまざまな資源を最適に計画し、運用し、統制する手続き及びその活動。

（引用：「J I S」）

【マネジメント】

マネジメントとは、組織の運営管理活動のことである。組織には組織目標を追求する活動とその維持・発展のための管理の活動が存在する。マネジメントとは、この経営戦略、基本方針の執行のため、人、物、金、情報など様々な資源を最適に計画し、運用し、統制する手続き及びその活動である。

マネジメントと管理とは、ほぼ同義語であるが、ここではマネジメントは「経営目標を追求する活動」が「組織」として実施されるという点を付加し、管理とは区別する。

（参考：「I S O 9000/14000」）

【スキル】

訓練によって得られる特殊な技能。(レベル1：知っている)(レベル2：理解している)(レベル3：行動できる)の3段階ではレベル3のことを言う。

【問題と課題】

問題とは、あるべき姿と現状の乖離のことである。また課題とは、問題を解決したいと考えるとき、解決すべき問題とその方向性のことである。したがって、すべての問題が課題になるとは限らない。問題解決とは、現状をあるべき姿のレベルに引き上げることであり、そのためには、複数の問題の中から課題を定義する必要がある。

【フレームワーク】

問題を解決するために原因を追求したり、解決策を考えるときの骨格や構造。
経営コンサルティングでよく使われるフレームワークとしては、3C、バリューチェーン、4P、事業ポートフォリオ、ファイブフォース分析、SWOT分析、7S(マッキンゼー)、バランススコアカード、効果と効率、量と質、時間軸(短期・中期・長期)(過去・現在・未来)などがある。

(参考：「問題解決プロフェッショナル」)

・実習の構成

1. 経営診断 と経営診断 の位置付け

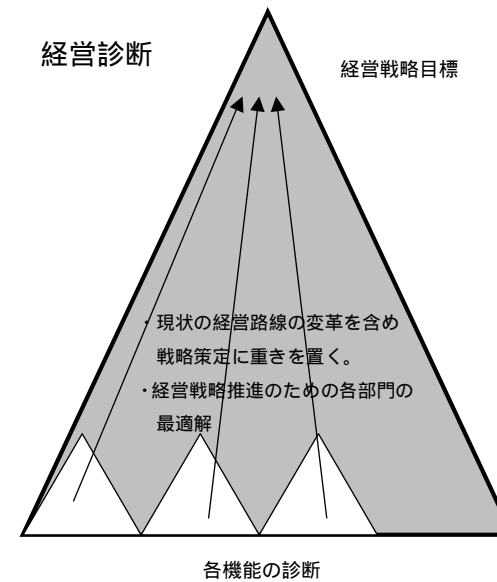
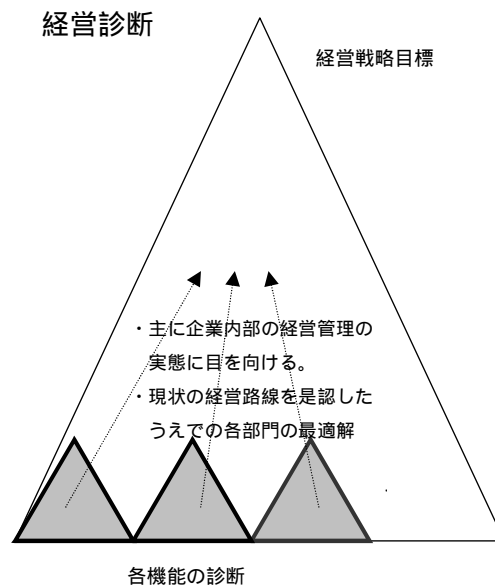
経営診断 における実習は、各部門の現状分析、課題発見、また経営改善レベルの提言ができる診断スキルの修得を中心とする。そこでは、中長期的な経営戦略目標を踏まえつつも、現状の経営路線を是認したうえでの最適解の提言が中心となる。

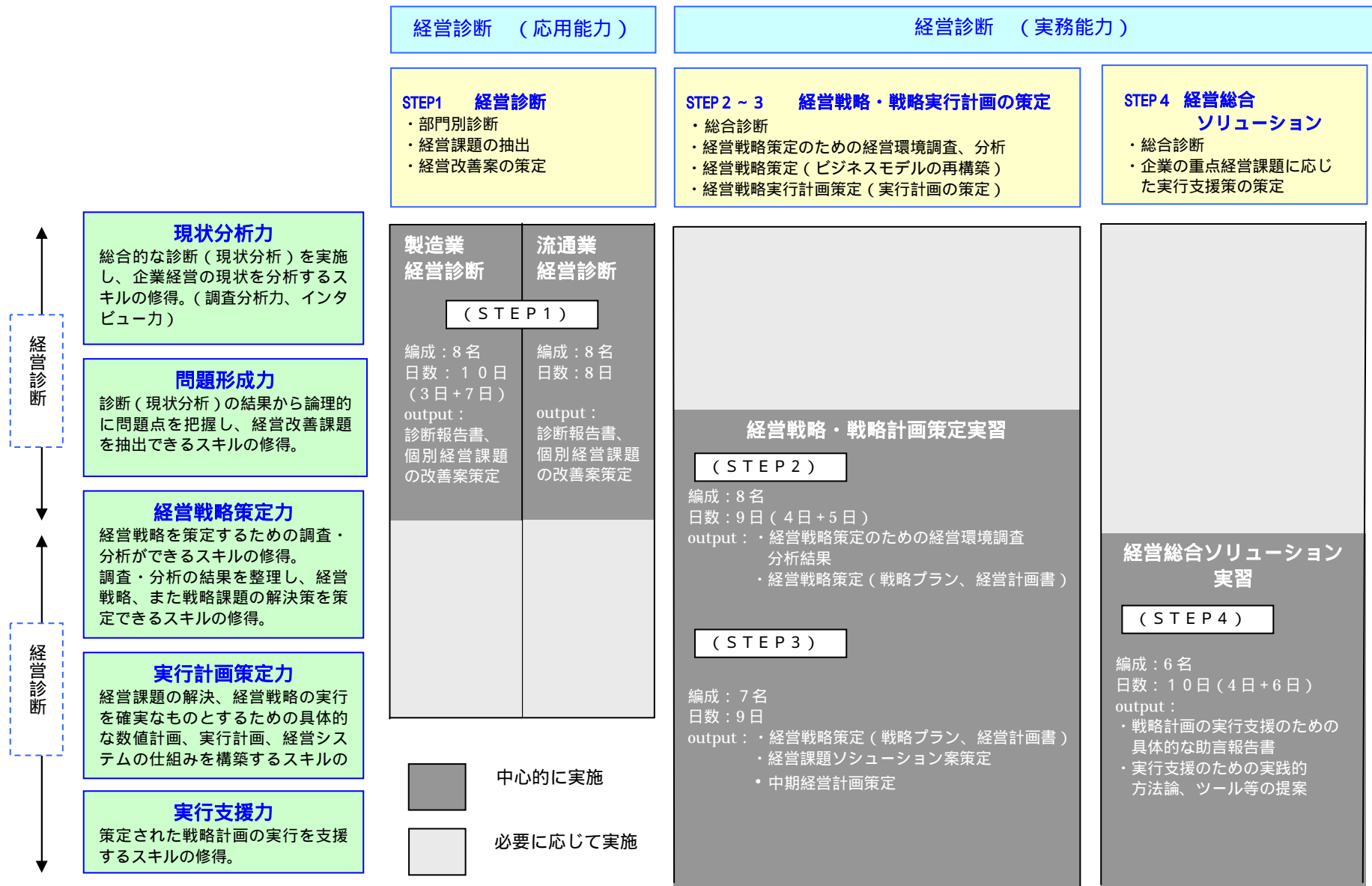
経営診断 における実習は、経営環境分析、経営戦略確立、また経営革新レベルの提言ができる診断スキルの修得を中心とする。そこでは、現状の経営路線の変革を考慮に入れた戦略経営の推進のための最適解の提言が中心となる。

2. 実習フロー

段階的に診断スキルをステップアップし修得できるよう各実習を位置付ける。

第1ステップは、経営診断 として流通業経営診断実習、製造業経営診断実習を実施する。第2ステップは経営戦略策定実習1とし、主として経営戦略確立を中心とする。第3ステップは経営戦略策定実習2とし、主として経営戦略確立と戦略計画確立を中心とする。第4ステップは総合ソリューション実習とし、企業の個別経営課題のソリューション及び実行支援を中心とする。





流通業経営診断実習（8日）		
実習の目的	中小流通業の経営について、総合的に現状を把握することにより経営改善課題を抽出し、課題解決のための具体的な解決策を策定することを通し、指導・支援・アドバイスできるコンサルティングスキルを修得する。	実習の目標 1. 担当する部門（項目）毎に、現状分析 問題点構造化 課題抽出 課題構造化 具体的解決策検討、という一連のプロセスを理解し、進めることができるスキルを修得すること。 2. 重点部門毎に、検討された解決策について、現状の組織能力、実行力を考慮するとともに、総合的に調整し、実現可能性、効果性の高い総合的な経営改善実行計画を策定できるスキルを修得すること。
実習の構成（標準時間）	学習のポイント	留意点
1. 経営診断（3日） 2. 診断・総合提言のまとめ 個別経営課題の改善計画策定（4日） 3. 最終報告（1日）	<ul style="list-style-type: none"> ・全社的に現状分析を行い、的確な経営資源の棚卸、また経営課題を抽出するスキルを修得する。 ・特に顧客アンケート等流通業特有の調査を実施し、効果的な調査方法等を修得する。 ・現状分析 - 経営課題抽出 - ソリューション計画というフローを論理的に整理するスキルを修得する。 ・経営課題の解決を図るための個別経営課題（オペレーション機能を中心とする）の改善計画書を策定する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修生全員が各種調査を実施する。 ・現状分析（定量・定性）を重要視する。
主要アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> ・経営診断報告書（経営全般についての現状分析、問題点構造化、重点課題の抽出） ・個別経営課題の改善計画書 	
実習協力企業の条件	実習運営上の留意点	インターバルの工夫など
<ul style="list-style-type: none"> ・演習で学んだ外部環境分析（業界、競合、顧客分析等）、内部環境分析（財務、店舗施設等）に活用できるデータを有する又は調査によってデータがとれる流通業（小売・卸売・サービス業） ・全社的な経営診断が実施できる程度の経営情報の開示があること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営診断の実習では、経営戦略に大きな誤りが認められなければ、現状の経営路線を是認したうえで診断を実施する。 ・事前に人材育成支援アドバイザーが企業を訪問し、企業の要望等を勘案し、必要な分析事項を特定する。 	

製造業経営診断実習（10日：3日+7日のインターバルで実施）

<p>実習の目的</p>	<p>中小製造業の経営について、総合的に現状を把握することにより経営改善課題を抽出し、課題解決のための具体的な解決策を策定することを通し、指導・支援・アドバイスできるコンサルティングスキルを修得する。</p>	<p>実習の目標</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生産現場の現状を的確に調査・分析し、経営改善課題を抽出できるスキルを修得していること。 2. 担当する部門（項目）毎に、現状分析 問題点構造化 課題抽出 課題構造化 具体的解決策検討、という一連のプロセスを理解し、進めることができるスキルを修得していること。 3. 重点部門毎に、検討された解決策について、現状の組織能力、実行力を考慮するとともに、総合的に調整し、実現可能性、効果性の高い総合的な経営改善実行計画を策定できるスキルを修得していること。
<p>実習の構成（標準時間）</p>	<p>学習のポイント</p>		<p>留意点</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. 生産現場の診断（3日） 2. 部門別診断（総合的）（2日） 3. 具体的改善案の検討 全体調整 報告書作成（4日） 4. 最終報告（1日） 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務局が実施する事前調査により明らかにされた生産現場の重点課題（改善テーマ）の解決を図るため、必要となる現状のデータ収集・解析を行い、生産現場についての的確な現状の分析を行うスキルを修得する。 ・診断重点事項を決め、部門毎に現状分析、問題点構造化、課題抽出ができるスキルを修得する。 ・部門毎の経営課題をサブ課題に分解し、サブ課題毎に具体的な解決案の案出しを行う。また現状の組織能力を考慮したうえで、全社的な経営改善方針、手順を論理的に組み立てる。 		<ul style="list-style-type: none"> ・研修生全員が工場診断を実施する。 ・経営全般について俯瞰的に現状を把握したうえで、診断重点事項を決める。
<p>主要アウトプット</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・経営診断報告書（経営全般についての現状分析、問題点構造化、重点課題の抽出） ・個別経営課題（重点診断事項）の改善計画書 		
<p>実習協力企業の条件</p>	<p>実習運営上の留意点</p>		<p>インターバルの工夫など</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・演習で学んだIE技法を活用できる生産工程がある製造業。 ・全社的な経営診断が実施できる程度の経営情報の開示があること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営診断の実習では、経営戦略に大きな誤りが認められなければ、現状の経営路線を是認したうえで診断を実施する。 ・事前に人材育成支援アドバイザーが企業を訪問し、生産現場の重点課題を特定する。 		<ul style="list-style-type: none"> ・インターバル期間は、前半の実習で入手したデータやVTRの解析を行うとともに、生産現場の改善技術に関する演習を実施し、実習企業の改善案を検討する時間とする。

経営戦略・戦略計画策定実習（9日：4日+5日のインターバルで実施）			
実習の目的	企業の持続的な成長・発展を支援するため、企業を取り巻く外部環境、内部資源について総合的に分析し、分析の結果として策定された経営戦略により明らかになった戦略課題を解決するための方向と具体策を策定することにより、中小企業の指導・支援・アドバイスができるコンサルティングスキルを修得する。	実習の目標	<ul style="list-style-type: none"> 1．経営戦略を策定し、ビジネスモデルを再構築するための確かな分（外部環境分析、内部資源分析）ができるスキルを修得していること。 2．外部環境分析、内部資源分析の結果から、論理的プロセスを通して経営戦略・機能別戦略を策定し、戦略課題（経営課題）を抽出できるスキルを修得していること。 3．戦略課題（経営課題）の解決に向けた方向と具体策を策定できるスキルを修得していること。
実習の構成（標準時間）		学習のポイント	留意点
<ul style="list-style-type: none"> 1．企業・環境把握（1日間） 2．経営戦略策定のための調査・分析（4日間） 3．経営戦略策定 経営課題ソリューション案策定（2日間） 4．全体調整・報告書作成（1日間） 5．最終報告（1日間） 		<ul style="list-style-type: none"> ・全社的に現状分析を行い、問題点を整理し、重点的な調査・分析項目を絞り込む。 ・経営戦略策定のための外部環境分析、内部資源分析を行うスキルを修得する。 ・調査・分析結果を整理し、論理的プロセスを通して経営戦略を策定し、経営課題を抽出する。 ・抽出されて経営課題の構造化を行い、経営課題解決の具体策を検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事前準備、インターバル期間を活用して、戦略策定のための必要な分析を行う。
主要アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> ・経営診断報告書（経営全般についての現状分析、問題点構造化、重点課題の抽出） ・経営戦略策定書 		
実習協力企業の条件		実習運営上の留意点	インターバルの工夫など
<ul style="list-style-type: none"> ・全業種 ・経営者が、中・長期的に成長志向である ・財務分析以外に4つの分析ができる規模であること。（組織、競合、顧客、情報など） 		<p>この実習では、経営戦略を策定し、戦略を実行していくための方向と具体策を策定することに重点を置くこととする。</p> <p>続く経営戦略・経営計画策定実習では、経営戦略とともに中長期経営計画（利益・資金計画、およびアクションプラン）を策定することに重点を置く。</p>	<p>インターバル期間は、戦略策定のための必要な分析（2次データの収集、アンケートの回収など）を実施する時間とする。</p>

経営戦略・戦略計画策定実習 (9日)

<p>実習の目的</p>	<p>企業の持続的な成長・発展を支援するため、企業を取り巻く外部環境、内部資源について総合的に分析し、分析の結果として策定された経営戦略により明らかになった戦略課題を解決するための具体策を策定するとともに、経営戦略の実行に向けた中長期経営計画を策定することにより、中小企業の指導・支援・アドバイスができるコンサルティングスキルを修得する。</p>	<p>実習の目標</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 経営戦略を策定し、ビジネスモデルを再構築するための的確な分析（外部環境分析、内部資源分析）ができるスキルを修得していること。 2. 外部環境分析、内部資源分析の結果から、論理的プロセスを通して経営戦略・機能別戦略を策定し、戦略課題（経営課題）を抽出できるスキルを修得していること。 3. 戦略課題（経営課題）の解決に向けた具体策を策定できるスキルを修得していること。 4. 経営戦略の実行に向けた中長期の経営計画（利益・資金計画、及び戦略実行アクションプラン）を策定できるスキルを修得していること。
<p>実習の構成（標準時間）</p>	<p>学習のポイント</p>		<p>留意点</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業・環境把握（1日間） 2. 経営戦略策定のための調査・分析（3日間） 3. 経営戦略策定 経営課題ソリューション案策定（3日間） 4. 体調整・報告書作成（1日間） 5. 最終報告（1日間） 	<ul style="list-style-type: none"> ・全社的に現状分析を行い、問題点を整理し、重点的な調査・分析項目を絞り込む。 ・経営戦略策定のための外部環境分析、内部資源分析を行うスキルを修得する。 ・調査・分析結果を整理し、論理的プロセスを通して経営戦略を策定し、経営課題を抽出する。 ・抽出されて経営課題の構造化を行い、経営課題解決の具体策を検討する。 ・策定された戦略を実行するための中長期経営計画（利益・資金計画、アクションプラン）を策定する。 		<ul style="list-style-type: none"> ・最終報告までに、数回、組立てた仮説について経営陣との意見交換を行い、検証する。 ・実現可能性の高い実行計画を策定するため、企業の現状の組織能力を考慮した計画を策定する。
<p>主要アウトプット</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・経営診断報告書（経営全般についての現状分析、問題点構造化、重点課題の抽出） ・経営戦略策定書 ・中長期経営計画書 		
<p>実習協力企業の条件</p>	<p>実習運営上の留意点</p>		<p>インターバルの工夫など</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・全業種 ・経営者が、中・長期的に成長志向である ・財務分析以外に4つの分析ができる規模であること（組織、競合、顧客、情報など） 	<p>この実習では、経営戦略を策定し、戦略を実行していくための方向と具体策を策定するとともに中長期経営計画（利益・資金計画、およびアクションプラン）を策定することに重点を置く。</p>		

経営総合ソリューション実習（10日：5日+5日のインターバルで実施）			
実習の目的	経営目的・目標を達成するために、企業が抱える重点経営課題の解決策を策定するとともに、解決策の具体化を提案することにより、中小企業の経営課題の解決に対し、指導・支援・アドバイスできるコンサルティングスキルを修得する。	実習の目標	<ul style="list-style-type: none"> 1．重要な経営課題を解決するため、課題の構造化を行い、課題解決に際しての制約条件を考慮した経営課題解決策を策定できるスキルを修得していること。 2．課題解決策を企業が実行して成果を出すための課題解決プロジェクト計画を立案することができるスキルを修得していること。 3．課題解決プロジェクト計画の中に盛り込まれている成果物のうち、企業から要求のあった部分を具体的に提案できるスキルを修得していること。
実習の構成（標準時間）		学習のポイント	留意点
<ul style="list-style-type: none"> 1．簡易経営診断（1日間） 2．経営課題解決策・解決計画の策定（1日間） 3．課題解決計画に基づくソリューション案の具体化（6日間） 4．最終報告書作成・最終報告（2日間） 		<ul style="list-style-type: none"> ・事務局が実施する事前調査により明らかにされた重点経営課題を簡易経営診断により確認するスキルを修得する。 ・経営課題の解決策を検討し、実行計画を策定する。実行計画では、診断実習の範囲とその後の企業の実行計画を区分する。 ・課題解決計画に基づきソリューション案を具体化する。 （ex：経営管理ツールの作成、新商品開発コンセプトの策定、企業内研修カリキュラムの作成など） 	<ul style="list-style-type: none"> ・個別課題の検討に入る前に、全社的に簡易経営診断を行い、経営課題を確認する。
主要アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> ・経営診断報告書（経営全般についての現状分析、問題点構造化、重点課題の抽出） ・重点経営課題解決プロジェクト計画書 ・プロジェクト計画書に基づく成果物 		
実習協力企業の条件		実習運営上の留意点	インターバルの工夫など
<ul style="list-style-type: none"> ・すでに重要な経営課題が明確になっており、実行段階で何らかの障害を持ち、実行支援を必要としている企業。 ・全社的な経営診断が実施できる程度の経営情報の開示があること 		<ul style="list-style-type: none"> ・企業側で、重点経営課題が特定されていても、簡易経営診断を行い経営課題について確認する。 ・プロジェクト計画書については、標準的なプロジェクトマネジメント手法に基づき立案する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・インターバル期間は、より具体的、実践的な成果物の作りこみを行う時間とする。