

(別紙)

## 登録養成課程を実施するためのカリキュラム等の標準モデル

以下は、登録養成機関が作成する登録養成課程のカリキュラム(演習・実習基準等)や実施方法等の標準となるカリキュラムモデル等であり、このモデルを基本に研修実施計画等が作成されていることで、機構が実施する養成課程と同等の内容が確保されていることとする。

ただし、諸事情により標準モデルと異なる内容で作成する場合は、当標準モデルと同等の内容が確保されていることの説明を併せて記載することとする。

### 標準カリキュラム

#### 1. 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する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。当コンセプトを明確にし、研修企画を行うこととする。

##### (1) 養成する中小企業診断士像

全社の視点で、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を養成する。

「現場感覚」とは、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能力。

「戦略的」とは、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能力。

「助言」とは、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能力。

「経営コンサルタント」とは、これら能力を有し、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を言う。

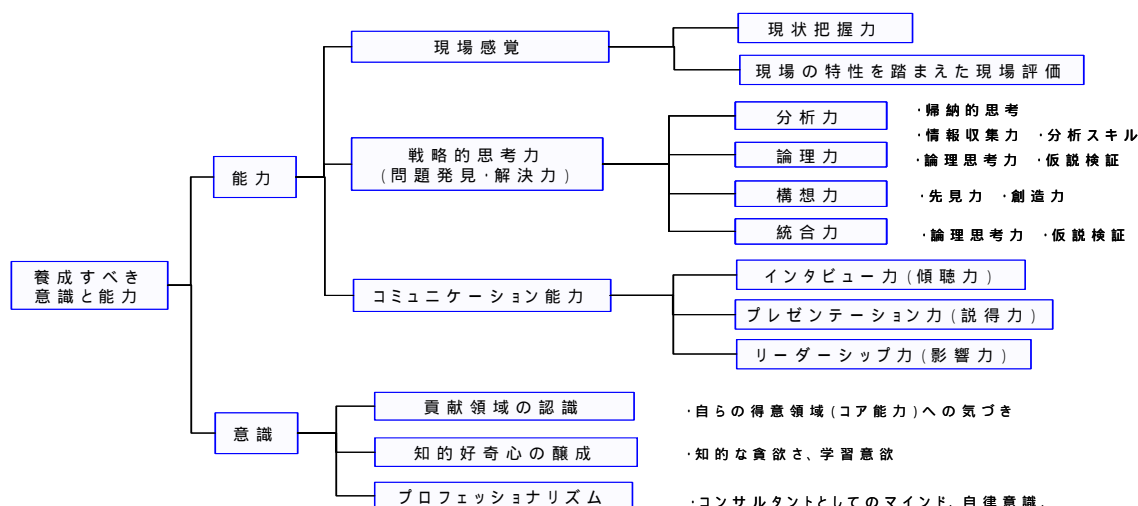
中小企業が抱える課題解決を助言するにあたっては、用意されている様々な中小企業支援策の有効な活用を助言することも必要です。

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

中小企業診断士に対するニーズの多様化(例：起業支援、経営革新支援、再生支援等)また、受講生ニーズの多様化(例：経営人材としての能力、営業人材としての顧客支援能力等の修得等)を踏まえた中小企業診断士としての活動領域を意識したものとすることにより、登録養成課程の特徴を出すことは、可能です。

##### (2) 中小企業診断士に求められる基本能力



### (3) 養成すべき意識と能力

#### 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。カリキュラム構成、科目内容等において、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。

#### 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。実施カリキュラムを通して、これらの意識を醸成することが留意事項となる。

## 2. カリキュラム構成

### (1) 経営診断

中小企業診断士として必要な知識の応用力を修得することを目的に、標準となる科目群は、以下のとおり。なお、基準省令で定める取得に必要な演習、実習時間数等は、確保できること。

#### (演習)

| 科目                  | 研修のねらい・内容  | 単元                         | 内容   | 時間 |
|---------------------|--|----------------------------|--|----|
| 1. 経営戦略             | 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、的確な指導・支援・アドバイスできる技能を修得する       | 経営戦略の形成                    | 経営戦略立案プロセスをケースで学ぶ。   | 24 |
|                     |  | 経営計画の策定                    | 中長期経営計画立案プロセスをシミュレーションで学ぶ。                                 | 12 |
|                     |  | 計数マネジメント                   | 戦略を実行する上で必要となるマネジメント(計数マネジメント、計画の進捗管理、リスクマネジメント)について理解する。  | 6  |
| 2. マーケティング・営業マネジメント | 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、的確な指導・支援・アドバイスできる技能を修得する | マーケティング戦略(流通業)<br>営業マネジメント | マーケティング戦略策定の基本プロセスを理解する。(流通業)                              | 18 |
|                     |  | ロジスティクス                    | ロジスティクス戦略を学ぶ。  | 6  |
|                     |  | マーケティング戦略(製造業)<br>営業マネジメント | マーケティング戦略策定の基本プロセス、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について理解する。(製造業) | 12 |
|                     |  | 製品開発戦略                     | マーケティング戦略策定における製品開発プロセスを理解する。                              | 6  |
| 3. 人材マネジメント         | 人と組織に関する問題を発見し、その具体的方策について、的確な指導・援助・アドバイスができる技能を修得する。                        | 組織診断の進め方                   | 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・再構築できる考え方を学ぶ。                | 12 |
|                     |  | 人材マネジメント計画                 | 人と組織の問題の特質を理解した上で人材マネジメントシステムを再構築する考え方を理解する。               | 12 |

|               |  |                           |  |     |
|---------------|--|---------------------------|--|-----|
| 4. 財務・会計      | 財務状況を評価し、財務分析により抽出された課題の解決について、的確な指導・援助・アドバイスができる技能を修得する                     | 財務分析の進め方                  | 基本的な財務評価分析手法と財務改善提案策定のスキルを学ぶ。                            | 18  |
| 5. 生産マネジメント   | 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、的確な指導・援助・アドバイスができる技能を修得する                | 工場診断の進め方・工場管理の進め方・QC的問題解決 | 工場診断の基本プロセス及び経営数値と現場での関連性の理解及びQC手法による現状分析・問題発見のスキルを修得する。 | 6   |
|               |  | 生産マネジメント体系・現状分析の進め方       | 生産マネジメントの体系的に理解し、IE手法による現状分析・問題発見のスキルを修得する。              | 18  |
|               |  | 生産戦略の考え方                  | 生産戦略策定のための基本フレーム及び生産形態毎ごとの管理・改善ポイントを理解する。                | 6   |
|               |  | 製造システムの管理・改善              | 製造システム改善の定石を理解し、指導・支援・アドバイスできるスキルを修得する。                  | 6   |
|               |  | 管理システムの管理・改善              | 管理システム改善の定石を理解し、指導・支援・アドバイスできるスキルを修得する                   | 6   |
| 6. 店舗施設マネジメント | 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策定することにより、店舗施設について、的確な指導・援助・アドバイスができる技能を修得する | 店舗施設マネジメント                | 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りニューアルプランを策定する。        | 12  |
| 7. 情報化        | 経営課題を解決するための情報化課題を発見し、その解決策の具体的方策について、的確な指導・援助・アドバイスができる技能を修得する              | 情報化支援の進め方(流通業)            | 経営課題を情報化課題に展開し、情報化に関する企画、ベンダーに対する提案依頼等に必要なスキルを学ぶ。        | 12  |
|               |  | 情報化支援の進め方(製造業)            |  | 18  |
| 8. 助言能力       | 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・援助・アドバイスができる技能を修得する                   | コンサルタントの思考法               | 思考法と技法を理解する。   | 12  |
|               |  | コンサルタントのコミュニケーションスキル      | インタビュースキル、プレゼンテーションスキルを学ぶ。                               | 12  |
|               |  | コンサルティングプロセス              | コンサルティングプロセス及び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学ぶ。              | 12  |
| 経営診断 演習時間計    |  |                           |  | 246 |

**演習時間数 246時間以上**

**(実習)**

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| 製造業経営診断実習  | 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、課題解決のための重点部門毎の具体的な解決策を策定することを通して、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。 | 70  |
| 流通業経営診断実習  |   | 56  |
| 経営診断 実習時間計 |   | 126 |

**実習時間数等 2企業120時間以上**

## (2) 経営診断

中小企業診断士として必要な実践能力を修得することを目的に、標準となる科目群は、以下のとおり。なお、基準省令で定める取得に必要な演習、実習時間数等は、確保できること。

### (演習)

| 科目             | 研修のねらい・内容  | 単元                     | 内容  | 時間 |
|----------------|--|------------------------|---|----|
| 1. 総合経営        | 経営戦略・経営計画を実行していくうえで生じている複数部門にまたがる経営上の課題について、全社的・戦略的に的確な指導・援助・アドバイスができる技能を修得する。                                   | 総合経営戦略(経営戦略、マーケティング戦略) | 全社的な経営戦略的な診断プロセスをケースで学ぶ。                    | 12 |
| 2. 流通業総合・製造業総合 | 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の策定という一連の診断プロセスを学ぶことにより、総合的かつ実践的な指導・援助・アドバイスができる技能を修得する。(対象企業：流通業、製造業) | 流通業総合                  | 流通業を対象とした総合的な経営診断プロセスをケースで学ぶ。               | 12 |
|                |  | 製造業総合                  | 製造業を対象とした総合的な経営診断プロセスをケースで学ぶ。               | 12 |
| 3. イシュー毎の実務的助言 | 企業の成長ステージ、中小企業政策上のテーマについて、総合的かつ実践的な指導・支援・アドバイスできる技能を修得する。  | 創業・ベンチャービジネスモデル構築支援    | 創業・ベンチャービジネスモデル構築支援のポイントと的確な助言能力の修得をケースで学ぶ。 | 18 |
|                |  | 経営革新ビジネスモデル構築支援        | 創業・ベンチャービジネスモデル構築支援のポイントと的確な助言能力の修得をケースで学ぶ。 | 18 |
|                |  | 企業再生                   | 企業再生計画策定プロセスと診断助言スキルをケースで学ぶ。                | 6  |
|                |  | 企業連携                   | 地域、業種等企業連携による経営戦略策定支援プロセスと診断助言スキルをケースで学ぶ。   | 3  |
|                |  | 国際化                    | 海外進出、撤退局面等国际展開の支援プロセスと診断助言スキルをケースで学ぶ。       | 3  |
| 経営診断 演習時間計     |  |                        |   | 84 |

**演習時間数 84時間以上**

### (実習)

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| 経営戦略策定実習      | 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。 | 63  |
| 経営戦略策定実習      |   | 63  |
| 経営総合ソリューション実習 | 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。                                   | 70  |
| 経営診断 実習時間計    |   | 196 |

**実習時間数等 3企業192時間以上**

### 3. 研修テーマと研修フロー（カリキュラム構成（科目配列）の考え方）

経営診断 及び経営診断 の演習、実習の研修フローは、以下のとおり。

| STEP | 研修テーマ           | 先行テーマ | 備考               | 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     | 16   | 生産マネジメント(改善編 )  | 15    |             |
| 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     | 17   | 生産マネジメント(改善編 )  | 15    |             |
| 3    | 経営戦略(戦略策定)      | 1     | 思考法を踏まえて実施する     | 18   | マーケティング戦略(製造業)  | 9     |             |
| 4    | 財務会計            |       | 研修のスタートで実施可能     | 19   | 製品開発戦略          | 9     |             |
| 5    | 経営戦略(経営計画)      | 3・4   |                  | 20   | 経営戦略(計数マネジメント)  | 17    |             |
| 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 | 21   | 情報化(製造業)        | 20    |             |
| 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 | 22   | 製造業経営診断実習(後半)   | 21    |             |
| 8    | マーケティング戦略(流通業)  | 6     |                  | 23   | イシュー毎(創業・ベンチャー) | 22    |             |
| 9    | ロジスティックス        | 8     |                  | 24   | イシュー毎(経営革新)     | 22    |             |
| 10   | 店舗施設マネジメント      | 9     |                  | 25   | 流通業総合           | 22    |             |
| 11   | 情報化(流通業)        | 9     |                  | 26   | 製造業総合           | 22    |             |
| 12   | 流通業経営診断実習       | 11    |                  | 27   | 戦略策定実習          | 22    | インターバルで実施する |
| 13   | 生産マネジメント(現状分析編) | 12    |                  | 28   | 戦略策定実習          | 27    |             |
| 14   | 製造業経営診断実習(前半)   | 13    | 前半は現状分析編         | 29   | 総合経営            | 22    |             |
| 15   | 生産マネジメント(改善編 )  | 14    |                  | 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。

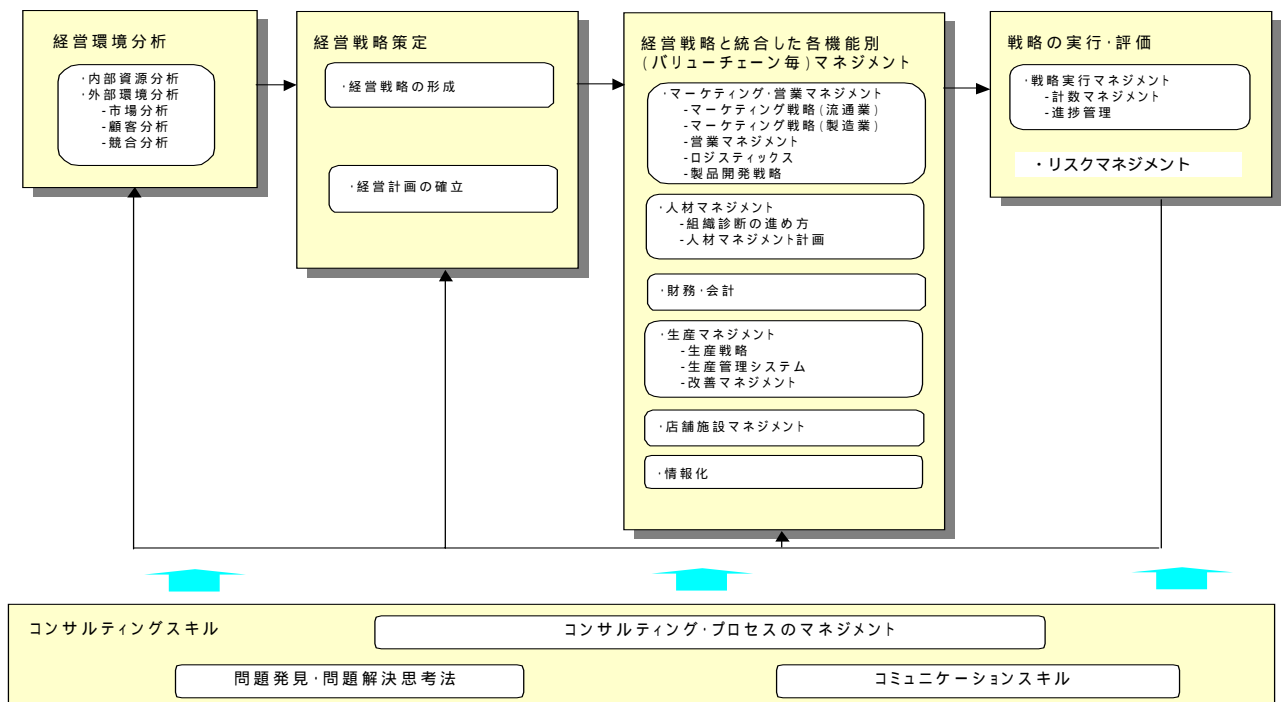
## 4 . 演習の構成

演習構成及び主要科目のねらい・フローチャート・各単元の目標・時間を示すものです。

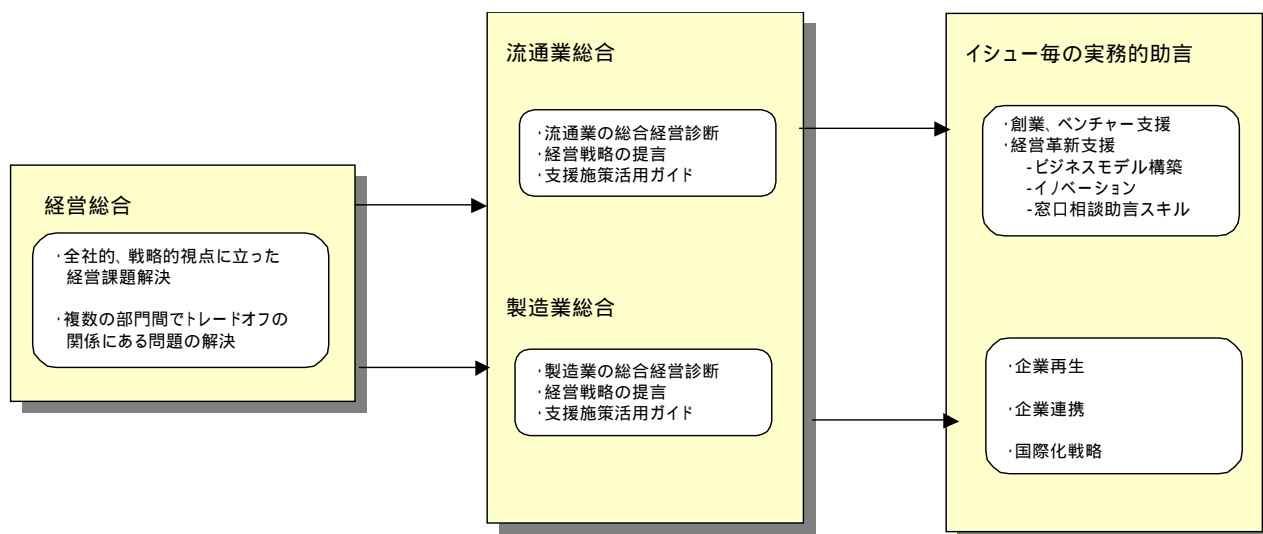
登録養成機関は、カリキュラムを作成するにあたっては、

主要科目・単元、フローチャート、単元の内容、時間数、演習方法は、各登録機関が養成する中小企業診断士像にあったものとし、創意、工夫して計画することを妨げるものではなく、本モデルの内容を大幅に変更する場合は、その理由と同等の内容であることを明記して下さい。

### (1) 演習構成 (経営診断)



### (経営診断)

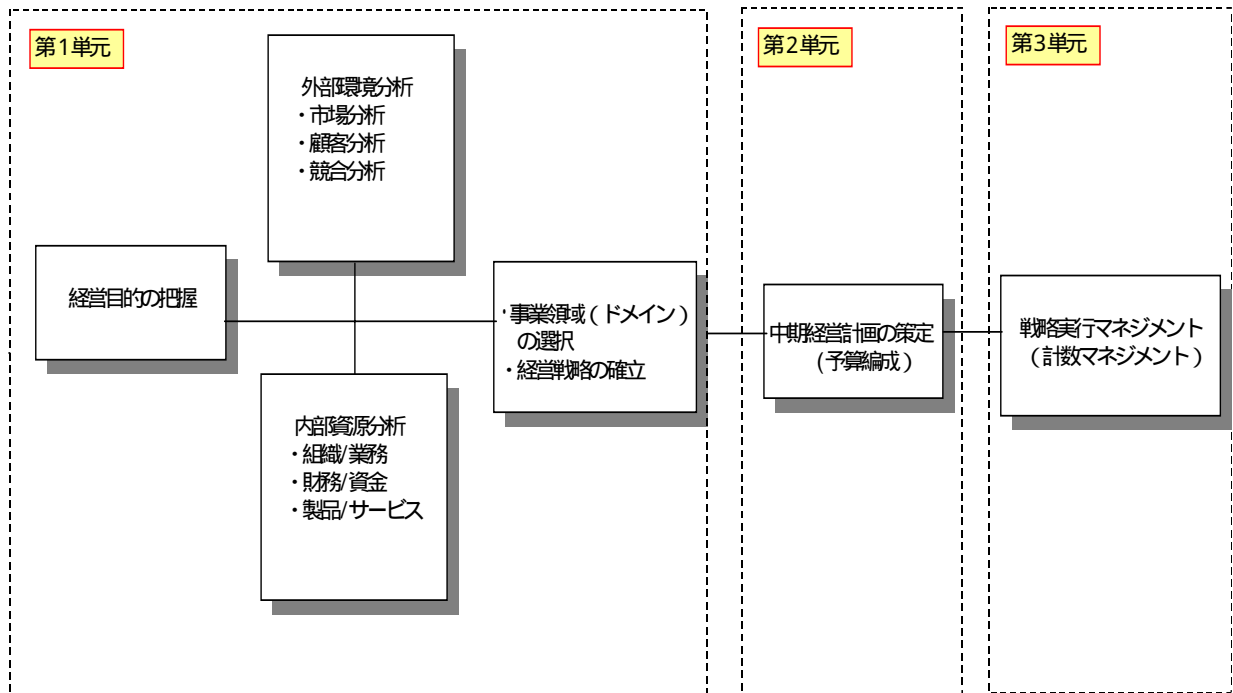


## (2) 主要科目の概要

### ( 経営診断 )

#### 経営戦略

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、【演習構成（経営診断）】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。

## 各単元の内容（経営戦略）

|                   |  |   |    |      |
|-------------------|--|---|----|------|
| 【第1単元】<br>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。<br>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。<br>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 |
| 演習方法              | 受講生自身が企業を選定し、（有価証券報告書）等、対象企業や業界分析を行い、経営戦略策定を実施 |   |    |      |

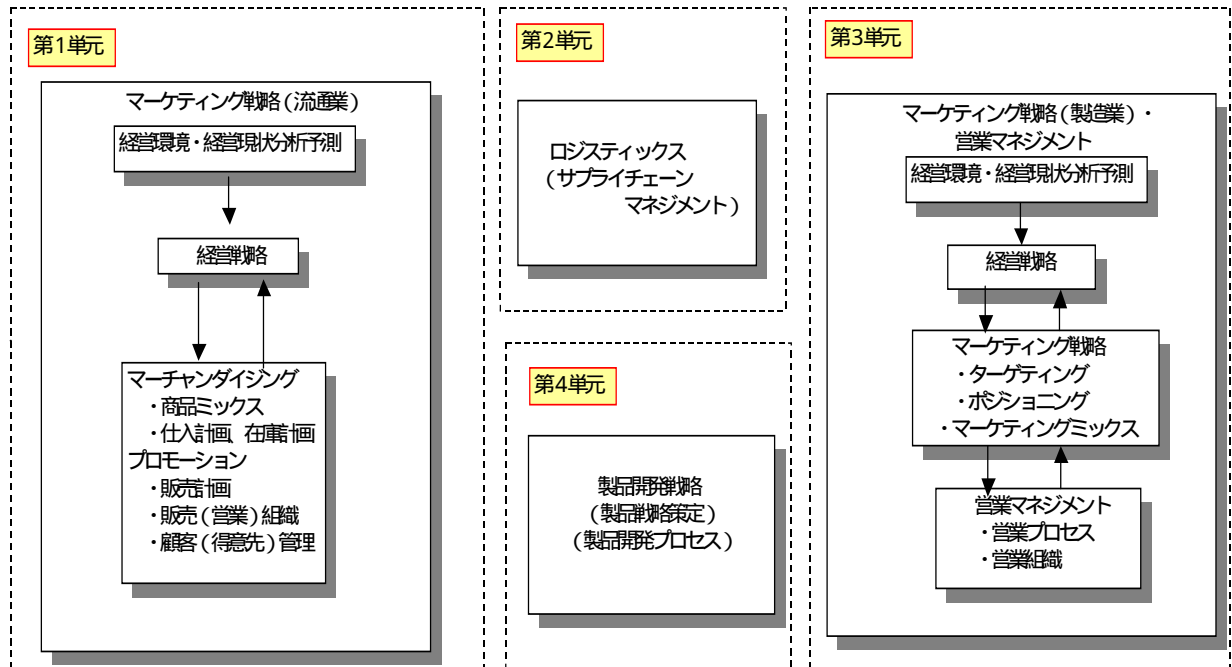
|                   |                                 |  |    |      |
|-------------------|---------------------------------|--|----|------|
| 【第2単元】<br>経営計画の策定 | 目標                              | 策定された経営戦略を具体化するための経営計画(数値計画・実行計画)を策定できる<br>スキルを修得していること。 | 時間 | 12時間 |
| 演習方法              | ケースと経営計画策定支援ソフト（EXCEL版）等を活用して実施 |  |    |      |

|                    |  |  |    |     |
|--------------------|--|--|----|-----|
| 【第3単元】<br>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 |
| 演習方法               | 経営計画策定のケースと計数マネジメント支援ソフト（EXCEL版）等を活用して実施 |  |    |     |



## マーケティング・営業マネジメント

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、【演習構成(経営診断)】における(マーケティング・営業マネジメント)の部分に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。

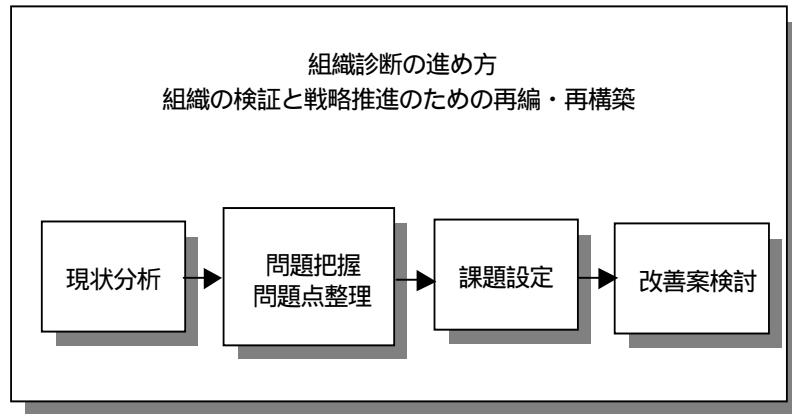
## 各単元の内容（マーケティング・営業マネジメント）

|                                      |            |  |    |      |
|--------------------------------------|------------|--|----|------|
| 【第1単元】<br>マーケティング戦略（流通業）<br>営業マネジメント | 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。<br>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 |
| 演習方法                                 | ケースを活用して実施 |  |    |      |
| 【第2単元】<br>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。<br>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  |
| 演習方法                                 | ケースを活用して実施 |  |    |      |
| 【第3単元】<br>マーケティング戦略（製造業）<br>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。<br>2. 製造業のマーケティング戦略策定ができること。<br>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 |
| 演習方法                                 | ケースを活用して実施 |  |    |      |
| 【第4単元】<br>製品開発戦略                     | 目標         | 1. 製品戦略の考え方について学ぶ。<br>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  |
| 演習方法                                 | ケースを活用して実施 |  |    |      |

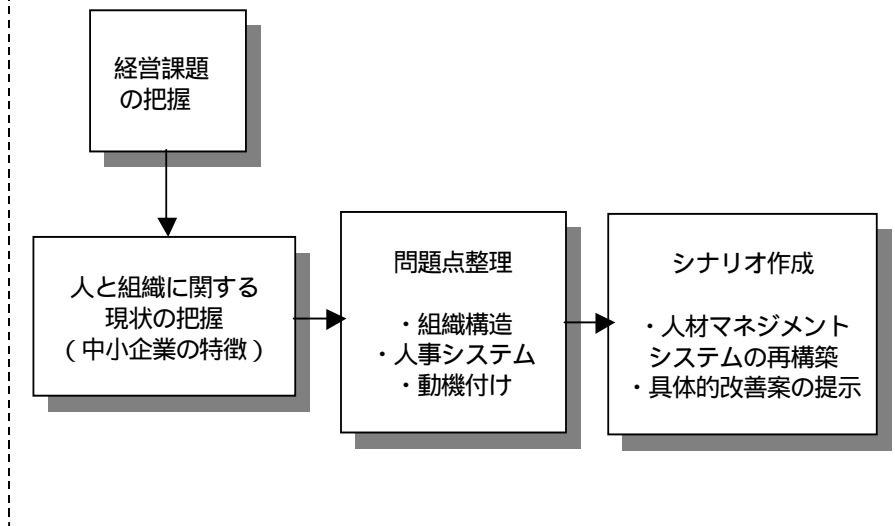
## 人材マネジメント

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。

### 第1単元



### 第2単元



- 1 人材マネジメントでは、【演習構成（経営診断）】における（人材マネジメント）の部分を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。

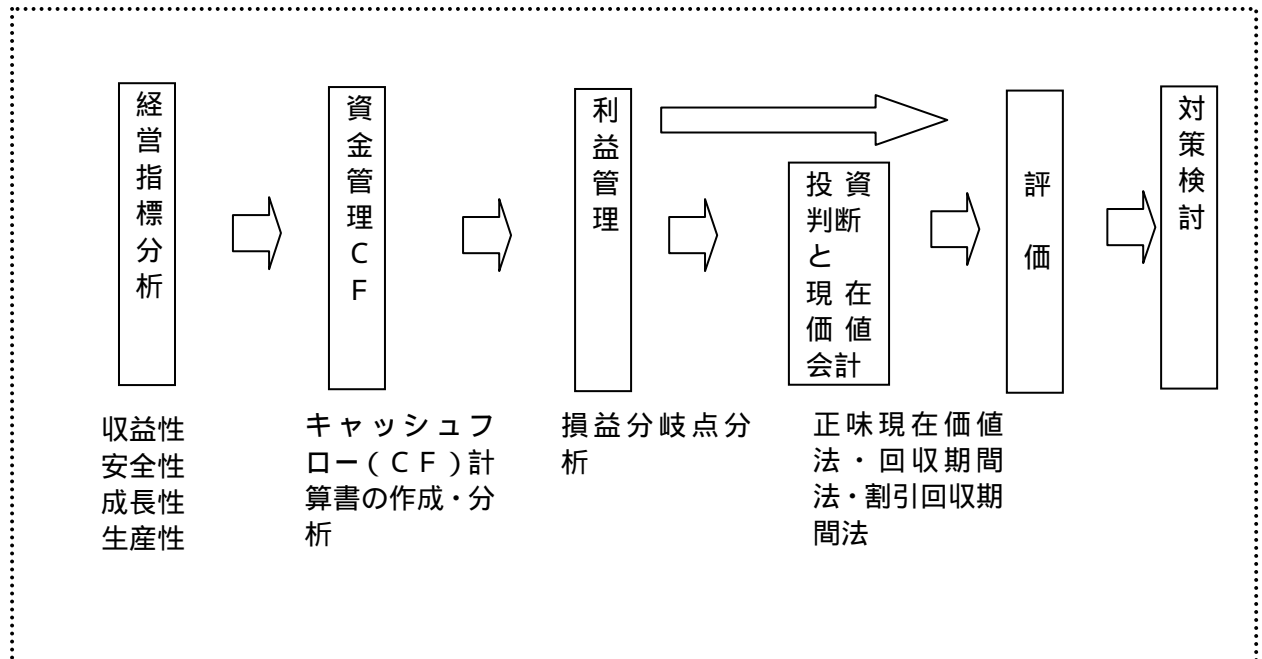
## 各単元の内容（人材マネジメント）

|                            |                   |  |           |             |
|----------------------------|-------------------|--|-----------|-------------|
| <p>【第1単元】<br/>組織診断の進め方</p> | <p>目標</p>         | <p>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。<br/>・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当たっては、経営戦略・経営計画との統合が鍵となることを学ぶ</p> | <p>時間</p> | <p>12時間</p> |
| <p>演習方法</p>                | <p>ケースを活用して実施</p> |  |           |             |

|                              |                   |   |           |             |
|------------------------------|-------------------|---|-----------|-------------|
| <p>【第2単元】<br/>人材マネジメント計画</p> | <p>目標</p>         | <p>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。<br/>・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の提示</p> | <p>時間</p> | <p>12時間</p> |
| <p>演習方法</p>                  | <p>ケースを活用して実施</p> |   |           |             |

## 財務・会計

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。



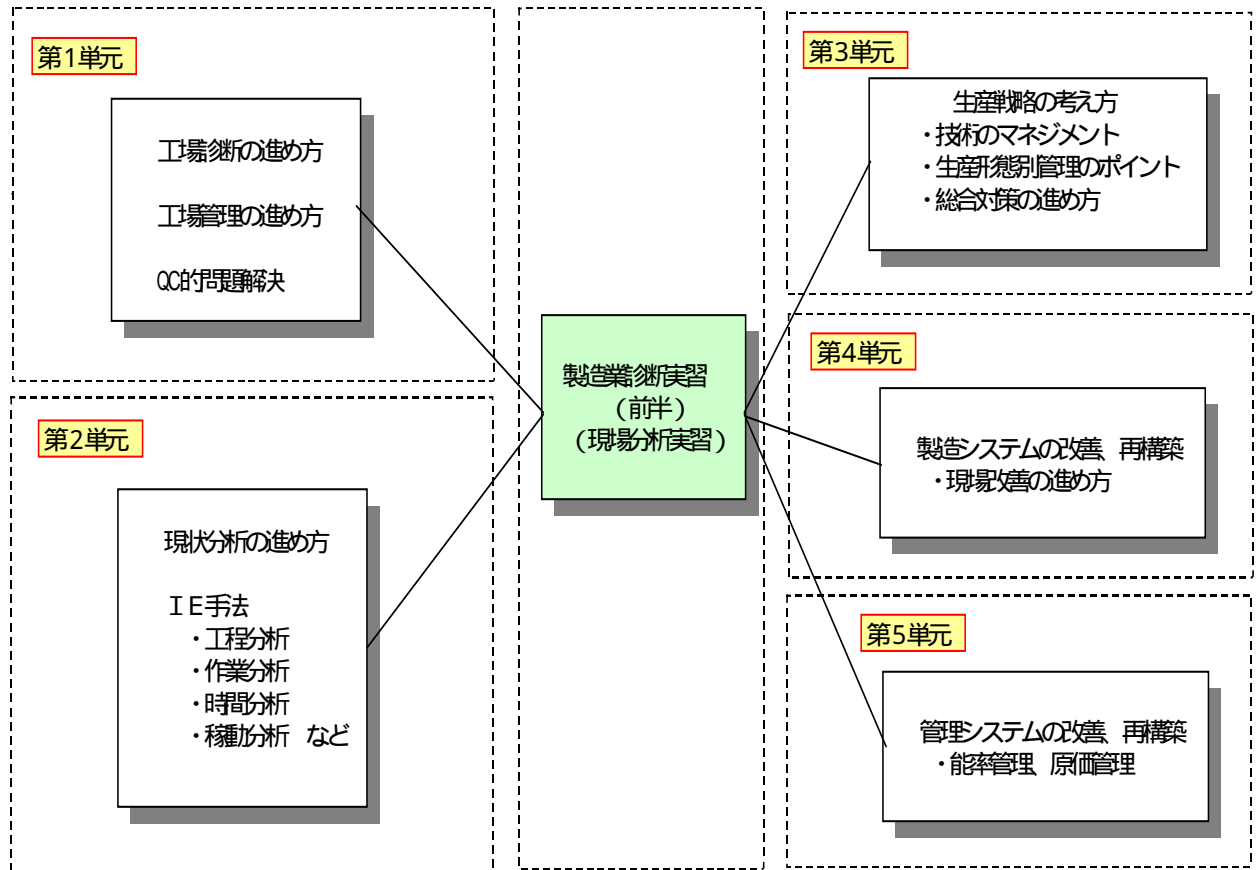
財務・会計では、【**演習構成(経営診断)**】における(財務・会計)の部分の演習を実施する。

### 各単元の内容(財務・会計)

|          |            |   |    |      |
|----------|------------|---|----|------|
| 財務分析の進め方 | 目標         | <p>1. 基本的な財務面の評価・分析手法の理解。<br/>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。</p> <p>2. 財務改善提案の手法の修得。<br/>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。</p> | 時間 | 18時間 |
| 演習方法     | ケースを活用して実施 |   |    |      |

## 生産マネジメント

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。



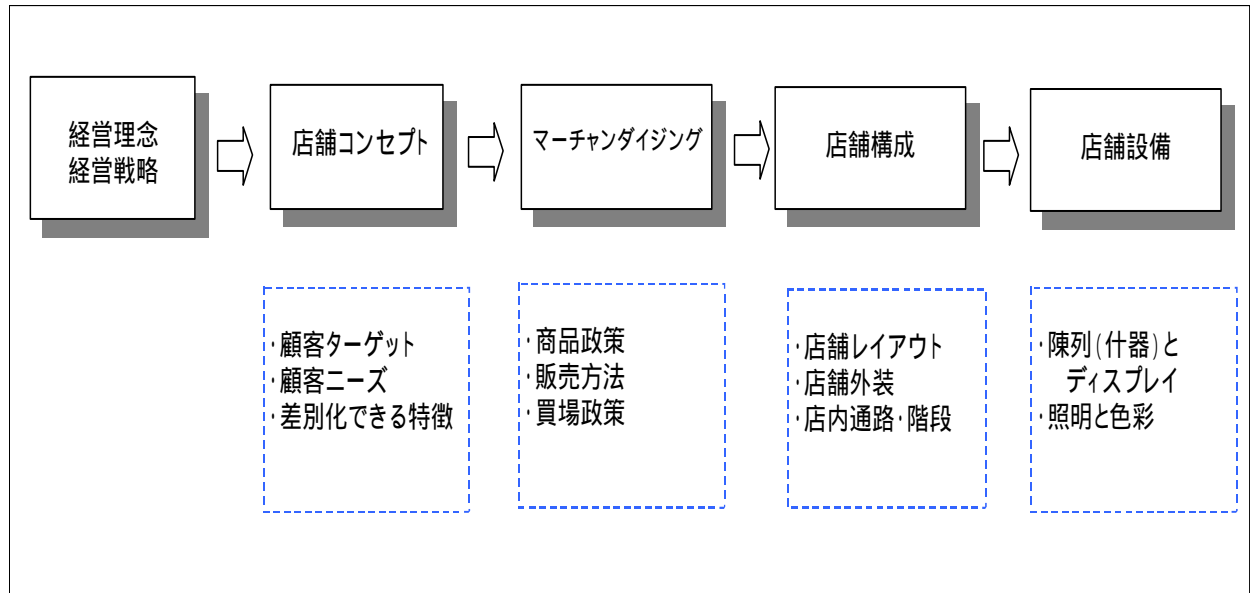
- 1 生産マネジメントでは、【演習構成(経営診断)】における、(生産マネジメント)の部分に5単元に分割して演習を実施する。
- 2 第1・2単元では、生産マネジメントを体系的に理解したうえで、主として工場診断(現状分析)の進め方について学ぶ。
- 3 第3～5単元では、明らかになった生産マネジメントに関する問題解決を図るための管理・改善の進め方について学ぶ。

## 各単元の内容（生産マネジメント）

|   |   |  |    |      |
|---|---|--|----|------|
| 【第1単元】<br>工場診断の進め方<br>工場管理の進め方<br>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。<br>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。<br>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  |
| 演習方法                                      | ケースを活用して実施。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 |  |    |      |
| 【第2単元】<br>生産マネジメント体系<br>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。<br>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 |
| 演習方法                                      | 製造現場VTR教材（現状編）など活用                      |  |    |      |
| 【第3単元】<br>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。<br>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  |
| 演習方法                                      | ケースを活用して実施                              |  |    |      |
| 【第4単元】<br>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。<br>・作業改善    ・工程改善    ・準備、段取の改善             | 時間 | 6時間  |
| 演習方法                                      | 製造現場VTR教材（改善編）など活用                      |  |    |      |
| 【第5単元】<br>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。<br>・能率管理    ・原価管理                         | 時間 | 6時間  |
| 演習方法                                      | ケースを活用して実施                              |  |    |      |

## 店舗施設マネジメント

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。



店舗施設マネジメントでは、【演習構成(経営診断)】における(店舗施設マネジメント)の部分の演習を実施する。

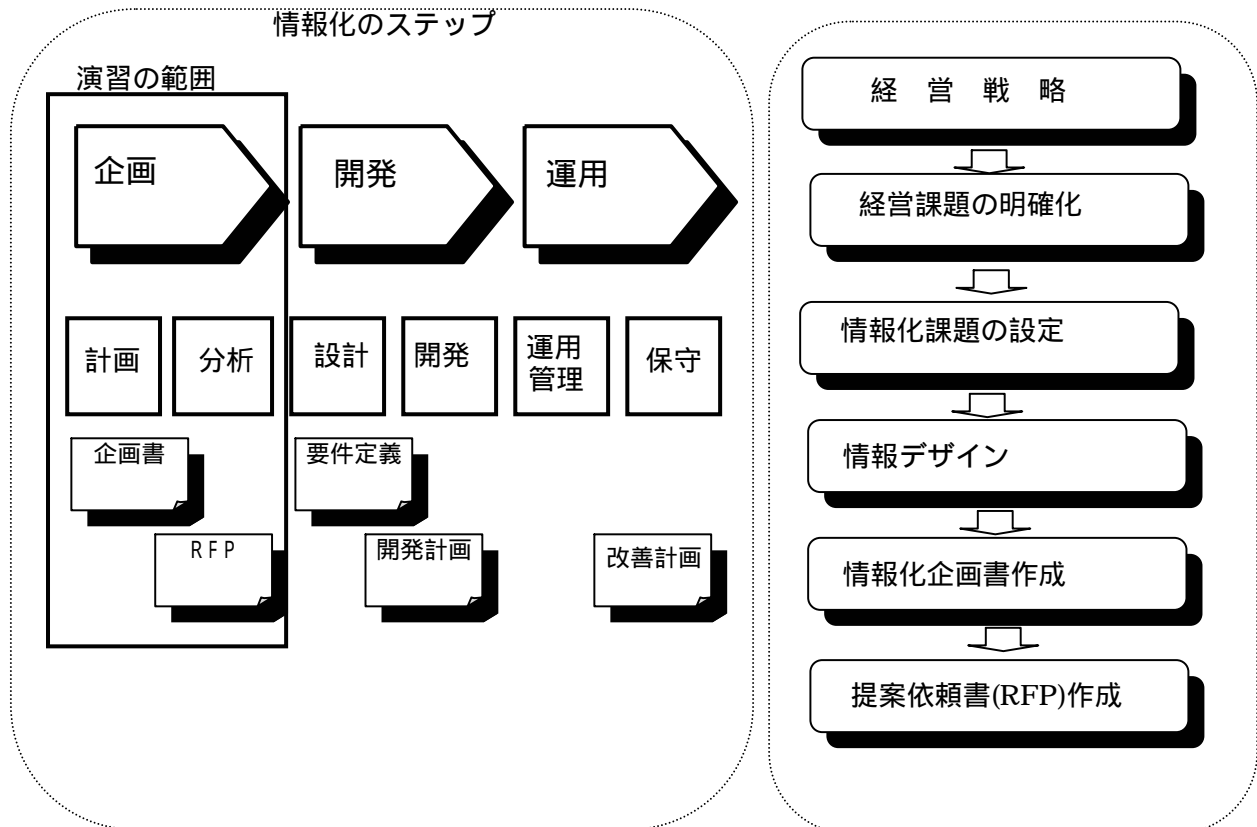
### 各単元の内容(店舗施設マネジメント)

|                |         |  |    |      |
|----------------|---------|--|----|------|
| 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。<br>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。 | 時間 | 12時間 |
| 演習方法           | ケースにて実施 |  |    |      |



## 情報化

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、【演習構成(経営診断)】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。

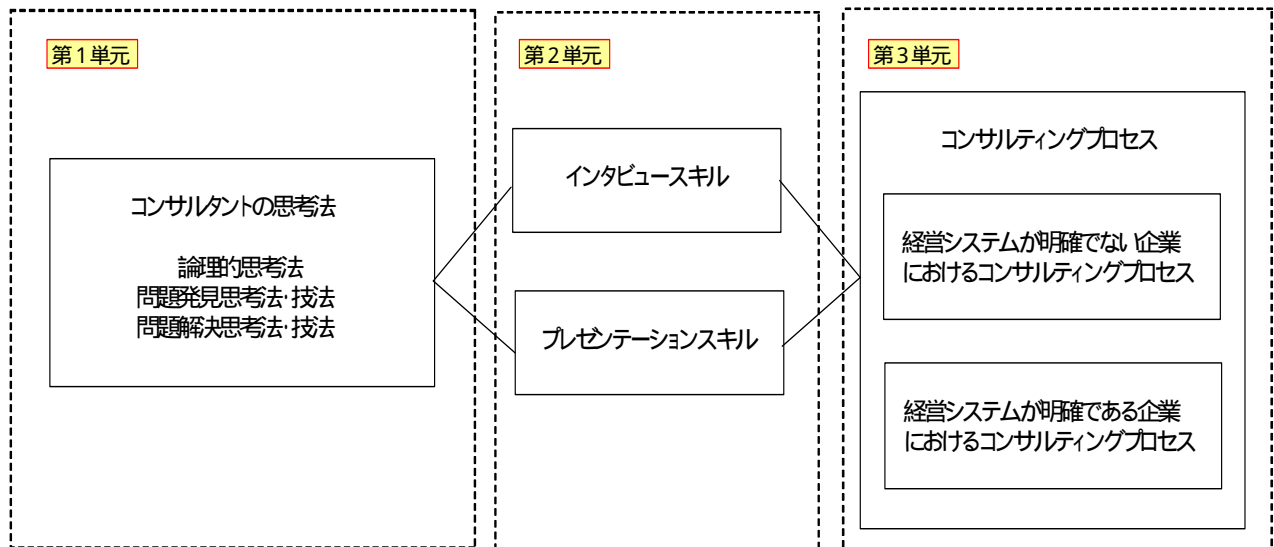
## 各単元の内容(情報化)

|                                       |                |   |                |                       |
|---------------------------------------|----------------|---|----------------|-----------------------|
| <p>【第1単元】<br/>情報化支援の進め方<br/>(流通業)</p> | <p>目<br/>標</p> | <p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営課題、情報化課題設定</li> <li>・ 情報デザインの策定</li> <li>・ 情報化企画書の作成</li> <li>・ 提案依頼書の作成</li> </ul> | <p>時<br/>間</p> | <p>12<br/>時<br/>間</p> |
| <p>演習方法</p>                           |                | <p>ケースにて実施</p>  |                |                       |

|                                       |                |   |                |                       |
|---------------------------------------|----------------|---|----------------|-----------------------|
| <p>【第2単元】<br/>情報化支援の進め方<br/>(製造業)</p> | <p>目<br/>標</p> | <p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営課題、情報化課題設定</li> <li>・ 情報デザインの策定</li> <li>・ 情報化企画書の作成</li> <li>・ 提案依頼書の作成</li> </ul> | <p>時<br/>間</p> | <p>18<br/>時<br/>間</p> |
| <p>演習方法</p>                           |                | <p>ケースにて実施</p>  |                |                       |

## 助言能力

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、信頼感を獲得した上で、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、【演習構成（経営診断）】における（コンサルティングスキル）の部分を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。

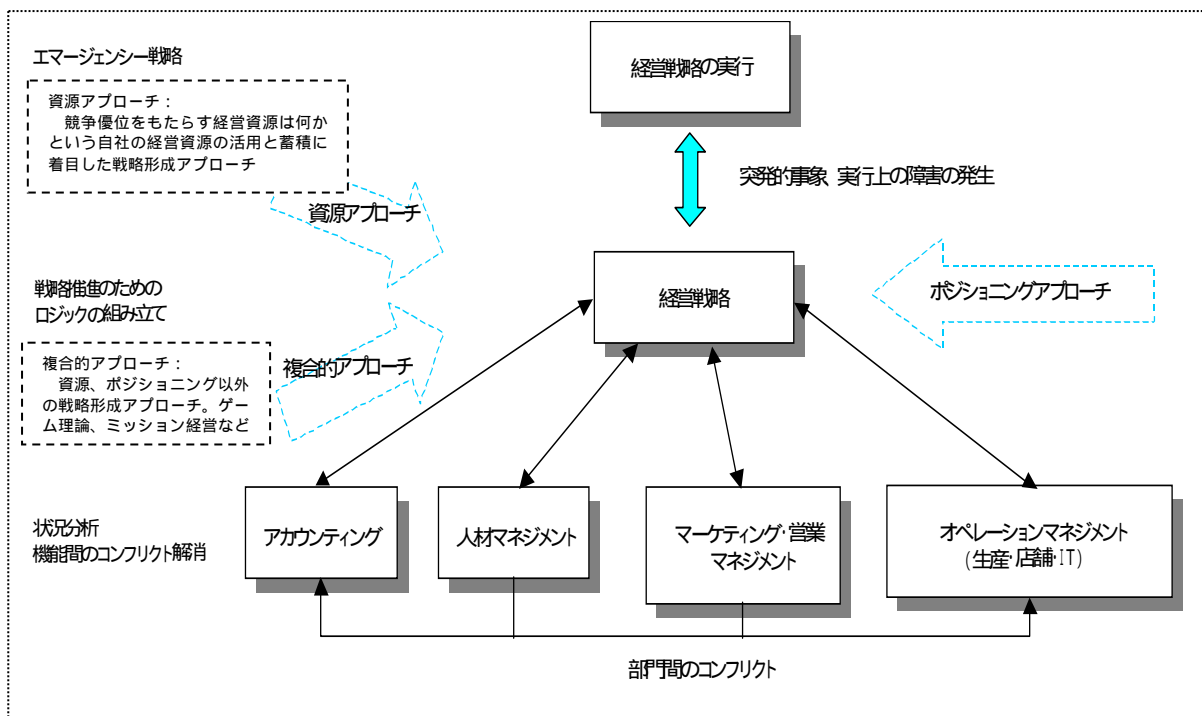
## 各単元の内容（助言能力）

|  |           |  |           |             |
|--|-----------|--|-----------|-------------|
| <p>【第1単元】<br/>コンサルタントの思考法</p>          | <p>目標</p> | <p>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。<br/>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。<br/>・論理志向                      ・問題発見技術<br/>・問題解決技術</p> | <p>時間</p> | <p>12時間</p> |
| <p>演習方法</p>                            |           | <p>ケースにて実施</p>   |           |             |
| <p>【第2単元】<br/>コンサルタントのコミュニケーションスキル</p> | <p>目標</p> | <p>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。<br/>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。<br/>・インタビュースキル<br/>・プレゼンテーションスキル</p>                   | <p>時間</p> | <p>12時間</p> |
| <p>演習方法</p>                            |           | <p>ケースにて実施</p>   |           |             |
| <p>【第3単元】<br/>コンサルティングプロセス</p>         | <p>目標</p> | <p>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。<br/>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リズムを理解していること。</p>                                      | <p>時間</p> | <p>12時間</p> |
| <p>演習方法</p>                            |           | <p>ケースにて実施</p>   |           |             |

## < 経営診断 >

### 総合経営

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。



総合経営では、【演習構成（経営診断）】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。

### 各単元の内容（総合経営）

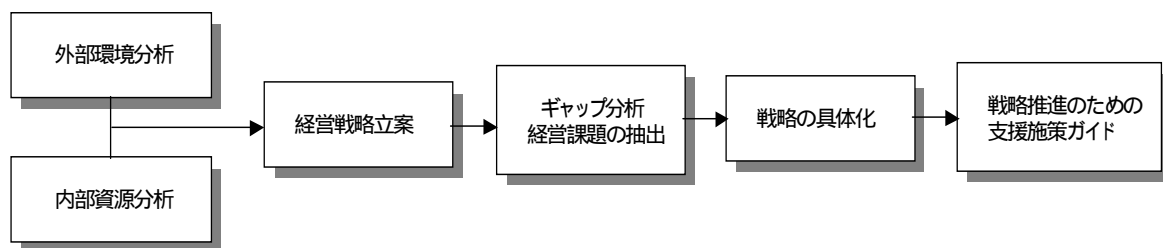
|      |         |  |    |      |
|------|---------|--|----|------|
| 総合経営 | 目標      | <ol style="list-style-type: none"> <li>複数の部門（機能）にまたがる経営上の課題（特に部門間でコンフリクトが生じるような課題）について戦略的に解を出すためのロジックが組めること。</li> <li>経営戦略を形成し、発動した直後から生じるエマーゼンシー（突発的・緊急的な事象）に対し、戦略的な対応ができるためのロジックが組めること。</li> <li>中小企業経営について総合的に考えるため、主要な経営戦略理論が整理できていること。</li> </ol> | 時間 | 12時間 |
| 演習方法 | ケースにて実施 |  |    |      |

## 流通業総合・製造業総合

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。

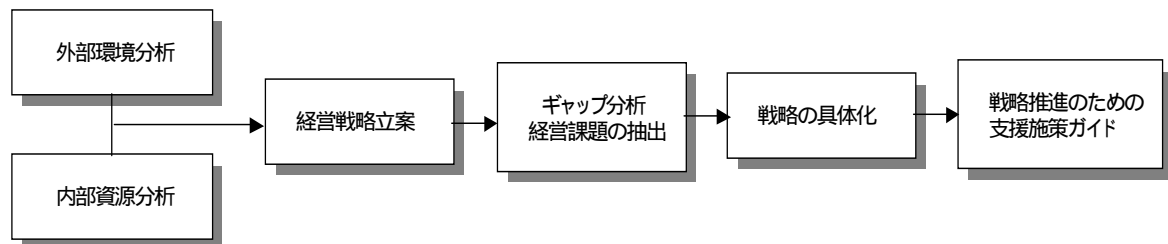
### 第1単元

【流通業総合】



### 第2単元

【製造業総合】



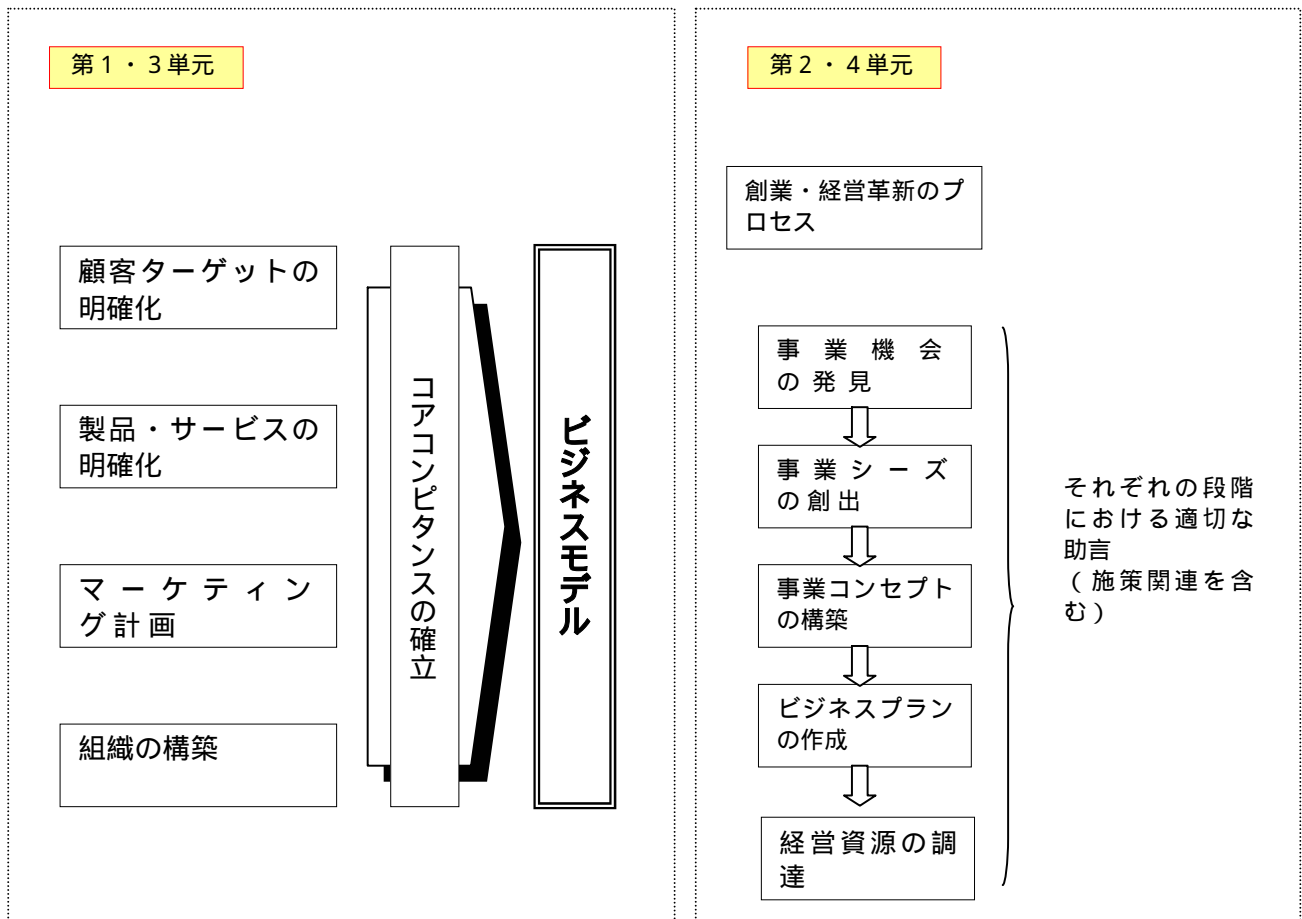
流通業総合・製造業総合では、【演習構成（経営診断）】における（流通業総合・製造業総合）の部分をも2単元に分割して演習を実施する。

### 各単元の内容（流通業総合・製造業総合）

|       |    |   |    |      |
|-------|----|---|----|------|
| 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 |
| 演習方法  |    | ケースにて実施   |    |      |
| 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 |
| 演習方法  |    | ケースにて実施   |    |      |

## 課題毎の実務的助言（創業・ベンチャー支援、経営革新支援）

企業の成長ステージ（創業・ベンチャー、経営革新）に応じた特有の課題（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、【演習構成（経営診断）】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。

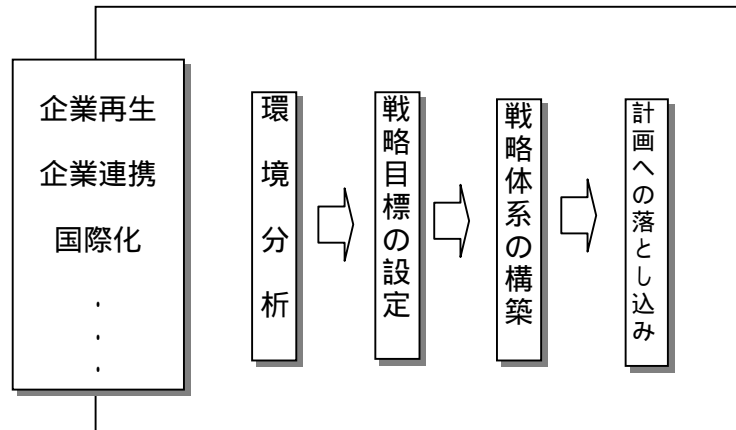
各単元の内容（課題毎の実務的助言（創業・ベンチャー支援、経営革新支援））

|                                       |        |   |        |              |
|---------------------------------------|--------|---|--------|--------------|
| 【第1単元】<br>創業・ベンチャー<br>ビジネスモデル構<br>築支援 | 目<br>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。<br>・ ビジネスモデルの構築の成功要因<br>・ 効果的な経営資源の確保・充実 | 時<br>間 | 6<br>時<br>間  |
| 演習方法                                  |        | ケースにて実施   |        |              |
| 【第2単元】<br>創業・ベンチャー<br>助言能力養成          | 目<br>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。<br>・ 創業・ベンチャーに対する課題発見<br>創業・ベンチャーに対する課題解決         | 時<br>間 | 12<br>時<br>間 |
| 演習方法                                  |        | ケースにて実施(ロールプレイング方式)   |        |              |
| 【第3単元】<br>経営革新<br>ビジネスモデル構<br>築支援     | 目<br>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<br>間 | 6<br>時<br>間  |
| 演習方法                                  |        | ケースにて実施   |        |              |
| 【第4単元】<br>経営革新<br>助言能力養成              | 目<br>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<br>間 | 12<br>時<br>間 |
| 演習方法                                  |        | ケースにて実施(ロールプレイング方式)   |        |              |



## 課題毎の実務的助言（再生・連携・国際化）

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。



課題毎の実務的助言では、【演習構成（経営診断）】における（企業再生・企業連携・国際化戦略）の部分を4単元に分割して演習を実施する。

各単元の内容（課題毎の実務的助言（再生・連携・国際化））

|                |    |   |    |     |
|----------------|----|---|----|-----|
| 【第1単元】<br>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。<br>・企業再生支援の流れ<br>・再生計画(経営改善計画)の策定 | 時間 | 6時間 |
| 演習方法           |    | ケースにて実施   |    |     |
| 【第2単元】<br>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・アドバイスができるスキルを修得していること。<br>・企業連携戦略の是非に係る検討            | 時間 | 3時間 |
| 演習方法           |    | ケースにて実施   |    |     |
| 【第3単元】<br>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。<br>・国際化戦略の是非                                    | 時間 | 3時間 |
| 演習方法           |    | ケースにて実施   |    |     |

## 5 . 実習の構成

実習構成、実習フロー及び実習の目的、目標、アウトプットを示すものです。

登録養成機関が、カリキュラムを作成するにあたっては、

各登録機関が養成する中小企業診断士像にあったものとし、経営診断 と経営診断 の位置づけ、フローチャート、各回の実習の目的、目標は創意工夫して計画することを妨げるものではなく、  
本モデルの内容を大幅に変更する場合は、その理由と同等の内容であることを明記して下さい。

### 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。

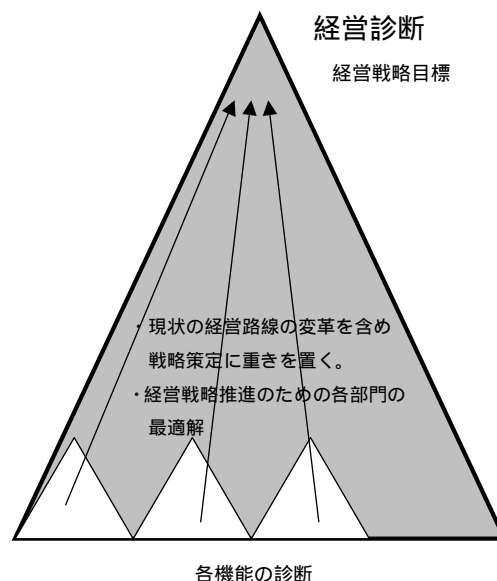
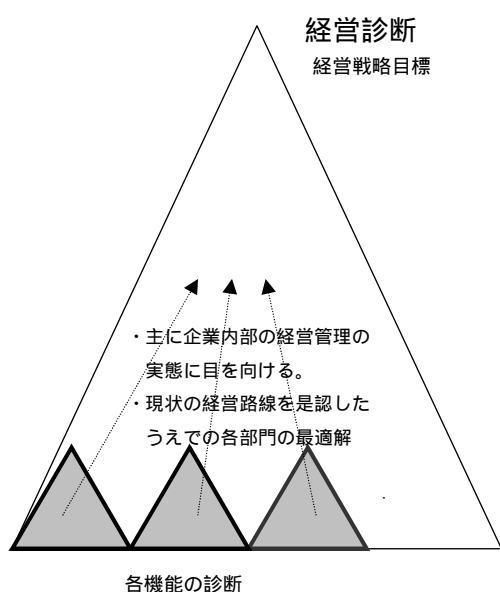
経営診断 における実習は、経営環境分析、経営戦略確立、また経営革新レベルの提言ができる診断スキルの修得を中心とする。

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。

### < 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。



( 経営診断 )

| 経営診断 流通業経営診断実習 ( 56 時間 ) |  |
|--------------------------|--|
| 実習の目的                    | <p>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、課題解決のための重点部門毎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>   |
| 実習の目標                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol> |
| アウトプット                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営診断報告書 ( 経営全般について現状分析、問題点構造化、重点課題の抽出 )</li> <li>・ 個別経営課題 ( 重点診断事項 ) の改善計画書</li> </ul>  |

| 経営診断 製造業経営診断実習 ( 70 時間 ) |  |
|--------------------------|--|
| 実習の目的                    | <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、課題解決のための重点部門毎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>   |
| 実習の目標                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol> |
| アウトプット                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営診断報告書 ( 経営全般について現状分析、問題点構造化、重点課題の抽出 )</li> <li>・ 個別経営課題 ( 重点診断事項 ) の改善計画書</li> </ul>  |

( 経営診断 )

| 経営診断 経営戦略・戦略計画策定実習 (63時間 インターバルで実施) |   |
|-------------------------------------|---|
| 実習の目的                               | <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。</p>  |
| 実習の目標                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol> |
| アウトプット                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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)</li> <li>・ 経営戦略策定書</li> </ul>  |

| 経営診断 経営戦略・戦略計画策定実習 (63時間) |   |
|---------------------------|---|
| 実習の目的                     | <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>   |
| 実習の目標                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol> |
| アウトプット                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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)</li> <li>・ 経営戦略策定書</li> <li>・ 中長期経営計画書</li> </ul>  |

| 経営診断 経営総合ソリューション実習 (70時間 インターバルで実施) |  |
|-------------------------------------|--|
| 実習の目的                               | <p>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。</p>   |
| 実習の目標                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol> |
| アウトプット                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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)</li> <li>・ 重点経営課題解決プロジェクト計画書</li> </ul>   |