

科目名

経営戦略 登録養成課程要求科目 ①経営戦略：経営戦略の形成

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	清水弘（専任）	授業回数	16回
開講学期	春学期	開講曜日	授業スケジュール参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	経営戦略の立案・形成は、自社と自社事業を見渡し、事業推進にあたって関係している企業・機関や環境変化を的確に把握することから始まる。そして、この把握・理解に基づいて戦略を立案することになる。 つまり、支援対象の企業の把握・理解の方法を修得することはそれに基づき戦略立案をどのようにしていくかを修得することと一体的に行う必要がある。
科目の目的	経営戦略には全社戦略と個々の事業戦略があるが、中小企業の場合、主要事業は一つであることが多いことから、経営戦略の立案方法について学習するとともに、事業の改革や転換を行う場合の事業分野の検討方法、事業を取り巻く環境変化を把握する視点などについても学習する。
到達目標	1. 経営戦略を策定するための基礎（理論・フレームワーク）についての体系的な修得 2. 経営戦略を策定するための的確な分析能力の修得

授業計画 各回の授業時間数は1時間30分、授業内容を記載

【第1回】

経営戦略の形成（1）（講義とディスカッション）

・経営戦略とは①

経営戦略の定義と経営戦略理論の歴史と分類について学ぶ。

理論としては、ドラッカー、チャンドラー、アンゾフといった初期の経営学者の理論から現代までの理論を理解し、企業における経営戦略の変遷について学ぶ。

【第2回】

経営戦略の形成（2）（講義とディスカッション）

・経営戦略とは②

中小企業における経営戦略の現状と経営戦略立案のための全体像について学ぶ。

演習方法としては、大企業と中小企業を経営者における戦略策定・実行の係わり、外部資源の活用、機能別戦略の側面を事例から比較し、中小企業における戦略の特徴について学ぶ。

【第3回】

経営戦略の形成（3）（講義とディスカッション）

・経営戦略の基本①

企業の経営目的とミッションについて学ぶ。

企業の経営目的においては、経済的目的と社会的目的（CSR）について整理する。

演習方法としては、ビジョナリー企業のミッションにおける戦略行動基準の事例を取り上げ、中小企業への浸透方法について学ぶ。

【第4回】

経営戦略の形成（4）（講義とワークショップ）

・経営戦略の立案にむけた分析手法の理解①

企業のビジネスモデルと事業領域（ドメイン）の定義、分析、戦略ドメインの確立について学ぶ。演習方法としては、物理的定義と機能的定義の違いについて、事例企業の製品開発の変遷で捉え、戦略的ドメインの確定について理解を深める。

【第5回】

経営戦略の形成（5）（講義とワークショップ）

・経営戦略の立案にむけた分析手法の理解②

経営戦略の立案にむけた内部環境分析手法について学ぶ。

演習方法としては、フレームワークを用いた内部環境分析（4P分析、VRIO分析、バリューチェーン分析、組織・プロセス分析、財務分析、経営資源分析）を活用し、演習を通して学ぶ。

【第6回】

経営戦略の形成（6）（講義とワークショップ）

- ・経営戦略の立案にむけた分析手法の理解③

経営戦略の立案にむけた外部環境分析手法について学ぶ。

演習方法としては、フレームワークを用いた外部環境分析の活用（PEST 分析、3C 分析、5Force 分析、製品市場マトリックス）の活用方法について演習を通して学ぶ。また統合分析の活用（SWOT 分析等）の活用方法について演習を通して学ぶ。

【第7回】

経営戦略の形成（7）（講義とワークショップ）

- ・成長戦略の理解①

中小企業が持続的に存続・成長していくための成長戦略について学ぶ。

アンゾフの「成長ベクトル」をもとに企業成長の方向性を示し、その中でも重要な多角化を中小企業の視点で整理する。

【第8回】

経営戦略の形成（8）（講義とワークショップ）

- ・成長戦略の理解②

中小企業が持続的に存続・成長していくための成長戦略について学ぶ。

戦略策定における資源配分について製品ポートフォリオマネジメントで理解する。また中小企業同士の戦略的提携やオープンイノベーション等の新しい成長戦略の展開手法についても学ぶ。演習方法としては、ケースを活用して実施。

【第9回】

経営戦略の形成（9）（講義とワークショップ）

- ・競争戦略の理解①

中小企業が厳しい市場環境の中で競争優位を構築し、存続させていくための競争戦略を学ぶ。理論としては、ポーターの競争戦略をもとに、経営策定の前提となる業界構造分析、戦略策定のための基本戦略について学ぶ。

【第10回】

経営戦略の形成（10）（講義とワークショップ）

- ・競争戦略の理解②

戦略実行のためのバリューチェーンとはどのようなものかを学ぶ。

バリューチェーンはどのような活動によって構成されているのかについて学び、その活用方法を理解する。また中小企業でも活用できるコーペティション戦略について学び活用するためのルールについて理解する。

【第 11 回】

経営戦略の形成 (11) (ワークショップ)

・ 技術を活かした経営戦略立案①

技術を活かした戦略立案のために、技術分析、製品構成分析、市場・技術マッチ分析などの技術マネジメント手法を理解し、技能重視の中小企業が技術視点で活動することへのアドバイスの大切さを理解する。加えて技術を活かした戦略に関連するプロダクト・プロセスイノベーション、製品アーキテクチャー、魔の川・死の谷・ダーウインの海、イノベーションのジレンマなども説明する。演習方法としては、中小製造業のケースを活用して実施。

【第 12 回】

経営戦略の形成 (12) (ワークショップ)

・ 技術を活かした経営戦略立案②

事例企業を対象に 3 つの技術マネジメント手法を活用し分析を実施する。技術の専門性がなくとも技術を可視化することが可能なことを理解する。

【第 13 回】

経営戦略の形成 (13) (講義とディスカッション)

・ 技術を活かした経営戦略立案③

中小企業の状況により異なる経営戦略に、技術マネジメント手法を如何に活用し提案するかを理解し、差別化された提案を行う方法を修得する。

【第 14 回】

経営戦略の形成 (14) (講義とワークショップ)

・ 経営戦略の策定①

経営戦略の策定演習を通して戦略策定の理解を深める。

実際の中小企業 N を事例に内部環境、外部環境分析から事業領域定義を行い、戦略をチームに分かれて立案する。

【第 15 回】

経営戦略の形成 (15) (講義とディスカッション)

・ 経営戦略の策定②

経営戦略の策定演習を通して戦略策定の理解を深める。

14 回目からの続き。実際の中小企業 N の戦略の策定結果を発表し、講師講評を通じ理解を深める。

【第 16 回】

経営戦略の形成 (16) (講義とディスカッション)

・ 全体まとめ

技術を活かした経営戦略立案を含め授業全体を振り返り、中小企業の制約条件をその特徴を活かして打破する経営フレームワーク全体を俯瞰する。一年間の学び全体のベースを確認する。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	講義と演習を組み合わせで行う。
テキスト	中小製造業 N 社（金属加工業）のケース（第 13～15 回も同様） 中小小売流通業 F 社のケース 中小製造業 S 社（素材～システム品）のケース 講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。（なお、資料によっては必要に応じ Office365 に事前・事後アップする。）
参考図書	網倉 久永 ・ 新宅 純二郎『経営戦略入門』日経 BP マーケティング

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
授業への参画度（質問への対応、演習での積極的参画・的確な発言・議論の整理の仕方、等々）	50%
課題レポートの内容と発表する場合はそのプレゼンテーション力等	50%
合計	100%

科目名

経営戦略

登録養成課程要求科目 ①経営戦略：経営計画の策定、計数マネジメント

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	小林克（専任）	授業回数	12回
開講学期	夏学期	開講曜日	授業スケジュール参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	今日の経営では、イノベーションの視点で経営戦略を検討することが重要になっている。更に、これらの視点を数値計画まで落とし込んでいくことも求められている。
科目の目的	中小企業における経営計画策定の支援の現状を把握し、経営戦略立案や経営計画策定に活かせるように、その基本を学ぶ。 また業種別の計数マネジメントの方法について理解し、中小企業に向けた中期経営計画の策定支援ができるようになる。
到達目標	1. 経営計画を策定について体系的に理解し、数値計画、実行計画を策定する能力の習得 2. 戦略を実行するため、計数マネジメントの仕組みを構築できる能力の習得

授業計画 各回の授業時間数は1時間30分、授業内容を記載

【第1回】

経営計画の策定（1）（講義とディスカッション）

・経営計画とは①

経営作成に向けた理念、ビジョン、戦略決定、計画策定の位置づけについて学ぶ。
経営効率、売上予算、利益計画と資金計画など計画と経営効率指標の関係を再確認する。
手法としては、経済産業省の「経営計画策定スライド」を使用し、中小企業の経営計画策定についての理解を深める。

【第2回】

経営計画の策定（2）（ワークショップ）

・経営計画とは②

中小企業支援機関における経営計画策定支援の現状について学ぶ。
手法としては、中小企業支援機関が利用するローカルベンチマーク、経営デザインシートなどを使い、中小企業に向けた経営計画策定の全体像の理解を深める。

【第3回】

経営計画の策定（3）（講義とワークショップ）

・経営計画とは③

中小企業支援機関における経営計画策定支援の現状について学ぶ。
中小企業支援機関が利用するローカルベンチマーク、経営デザインシートを実際の企業情報をもとに策定してもらい、経営計画の全体像について理解を深める。

【第4回】

経営計画の策定（4）（講義とワークショップ）

・戦略立案に向けて①

経営戦略立案に向けた、事業面と組織面に焦点を当て、目標設定と現状分析の方法について学ぶ、演習方法としては、PEST分析、5Force、SWOT分析などのフレームワークを手法として用いて分析をする。

【第5回】

経営計画の策定（5）（講義とディスカッション）

・戦略立案に向けて②

経営計画の立案に向けた財務面に焦点を当て、目標設定と現状分析の方法について学ぶと共に、業種別に重要指標を整理し、利益計画の作成方法について学ぶ。

【第6回】

経営計画の策定（6）（講義とディスカッション）

- ・基本戦略の立案①

経営戦略立案に向けた、事業面、組織面、財務面の整理から基本戦略を立案する。演習方法としては、実際の中小サービス業 F 社の事業面、組織面、財務面の定量的、定性的な情報から基本戦略の立案について学ぶ。

【第7回】

経営計画の策定（7）（講義とワークショップ）

- ・基本戦略の立案②

6 回目の授業の続き。中小サービス業 F 社の情報の事業面、組織面、財務面の情報から基本戦略の立案についてグループで考察するとともに、講師講評を通じて理解を深める。

【第8回】

経営計画の策定（8）（講義とワークショップ）

- ・数値計画策定について

7 回目の授業の続き。中小サービス業 F 社の基本戦略から、実行計画を作成する。実行計画においては、5 年間の戦略実行計画をグループに分かれて作成し発表する。発表後に講師講評を通じて理解を深める。

【第9回】

計数マネジメント（1）（講義とワークショップ）

- ・計数マネジメントと計画の進捗管理①

小売業と飲食業の計数マネジメントについて学ぶ。演習を通して、月次決算と日次決算の進捗管理、販売データ、売上データの計数管理方法について学ぶ。演習方法としては、経営計画策定（EXCEL）を活用して実施。

【第10回】

計数マネジメント（2）（講義とワークショップ）

- ・計数マネジメントと計画の進捗管理②

製造業の計数マネジメントについて演習を通して、工数、原価（材料費、労務費、間接費）の計数管理方法について学ぶ。演習方法としては、経営計画策定（EXCEL）を活用してチームに分かれて実施。

【第11回】

計数マネジメント（3）（講義とワークショップ）

- ・計数マネジメントと計画の進捗管理③

運送業の計数マネジメントについて演習を通して、車両別採算管理と車両別の損益計算の計数管理方法について学ぶ。演習方法としては、経営計画策定（EXCEL）を活用してチームに分かれて実施。

【第12回】

計数マネジメント（4）（講義とワークショップ）

- ・計数マネジメントと計画の進捗管理④

中小企業における資金の調達手段について学ぶとともに、計画の進捗管理の進め方について短期、中期利益資金計画の立案を検討する。演習方法としては、経営計画策定（EXCEL）等を活用してチームに分かれて実施。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	講義とグループでの検討・作業を交えて行う。
テキスト	中小サービス業F社（スポーツクラブ）のケース 講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。（なお、資料によっては必要に応じ Office365 に事前・事後アップする。）
参考図書	中小企業白書・小規模企業白書 寺岡雅頭 『ベテラン融資マンの知恵袋』 銀行研修社 勝間和代 『決算書の暗号を解け』 武田ランダムハウスジャパン

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
授業参画度 授業中の積極的な発言とその内容、演習の際の的確な指摘や考え方の整理・発想など	50 %
課題レポートの内容と発表する場合はそのプレゼンテーション力等	50%
合計	100%

科目名

マーケティング・営業マネジメント

登録養成課程要求科目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
(流通業) 営業マネジメント、ロジスティクス

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員 (専任・客員)	弓削徹 (専任)	授業回数	16 回
開講学期	春学期	開講曜日	授業スケジュール 参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	企業の成長、存続に資する活動要素は多いが、とりわけマーケティングは欠くことのできない重要な要素である。中小企業はマーケティング戦略の知見が大企業に比べ、十分ではないことも少なくない。そのため、この領域を得意分野として掘り下げていくことは、企業活動を支援・指導する現場において、揺るぎない骨格を築く道筋となる。くわえて、ビジネスや経済活動の全容を理解する助けとなる重要な科目である。
科目の目的	小売、問屋など流通業のマーケティング戦略立案と、販売・営業に関わる支援・指導ができる能力を修得する。
到達目標	・マーケティング戦略や具体的な営業戦術に関し、各回の授業でディスカッションを通じて理解する。 ・業種特性や商品特性に応じたマーケティング戦略の考え方、ロジスティクスについて創案できる思考法を体得する。

授業計画 各回の授業時間数は1時間30分、授業内容を記載

【第1回】

マーケティング戦略（1）（講義とディスカッション）

- ・本科目の概要と授業スケジュールについて
マーケティングのパラダイムシフト（マーケティング 1.0-3.0 等）を理解し、コンサルタントとしてどのように流通業と関わっていくか、専門家に求められる要素について学ぶ。さらにマーケティングの定義および流通業におけるマーケティングの重要性について学ぶ。

【第2回】

マーケティング戦略（2）（講義とディスカッション）

- ・経営環境・経営現状分析①
市場調査や製品計画、販売促進などの各分野で活用できるマーケティング理論（フレームワーク）について学ぶ。演習方法としては、フレームワークとしては、STP、4P、3C等のフレームワークを利用して戦略策定のため必要となる分析の概要について演習を通して学ぶ。

【第3回】

マーケティング戦略（3）（講義とディスカッション）

- ・経営環境・経営現状分析②
業界分析と競合分析について、中小卸売業の企業群とポジショニングについて考察しフレームワークを利用して学ぶ。
消費者行動（AIDMA/AISAS 等）、商圈分析と自社分析について、商圈の考え方と評価について学ぶ。

【第4回】

マーケティング戦略（4）（講義とディスカッション）

- ・販売分析の分析手法の把握
期間別売上高や地域別売上高など様々な実績資料を提示し、販売分析を行う。
演習方法としては、中小企業の実績資料を活用して実施。
- ・販売計画
平均在庫高や商品回転率など各種比率計算を通じて、次期の販売計画について学ぶ。
演習方法としては、中小企業の実績資料を活用して実施。

【第5回】

マーケティング戦略（5）（講義とディスカッション）

- ・中小流通業の経営改善に資する戦略策定
USP 設定の重要性とケーススタディ、中小企業が包含する弱点を強みに変える戦略手法について解説。さらに流通業の位置付けと役割、機能性について、および流通業特有といえるマーケティング項目について学ぶ。

【第6回】

マーケティング戦略（6）販売分析と販売計画（講義とワークショップ）

- ・マーチャндаイジング戦略
マーチャндаイジングについて基礎知識と戦略について学ぶ。またサプライチェーンマネジメントとの関連について学ぶ。
演習方法としては、業界実例のケーススタディとして、医薬品業界の現状を取り上げ、理解を深める。

【第7回】

マーケティング戦略（7）（講義とディスカッション）

- ・仕入管理と仕入計画
仕入計画から情報、仕入れ先の選定、方法、発注について学ぶと共に仕入計画についても学ぶ。
- ・在庫管理
在庫管理について統制の方法、分析、販売動向を把握した在庫管理などについて学ぶ。

【第8回】

マーケティング戦略（8）（講義とディスカッション）

- ・課題企業の指導
売上不振の課題についての要因をあぶり出し、改善を目的とした販路開拓について故殺する。また企業のセールスタイプ別によって異なるバランスでの販路開拓を企図する。

【第9回】

マーケティング戦略（9）（講義とディスカッション）

- ・中小小売業のマーケティング戦略（店舗コンセプト）
小売業の種類と形態、および機能性について整理する。さらに店舗設計、店頭と店舗内の演出、シェルフマネジメント、店舗内レイアウトの心理的戦略について学ぶ。演習方法としては、中小小売業のケースを活用して実施。

【第10回】

マーケティング戦略（10）（講義とディスカッション）

- ・顧客に愛されるための店舗づくりと価格設定
商品政策に関わる企画と棚割りについて学ぶ。また商圈やライフスタイルと関わる商品政策の考え方について学ぶ。さらに地方地場スーパーの集客手法改善策について演習を通して学ぶ。

【第11回】

マーケティング戦略（11）（講義とディスカッション）

- ・リアル店舗とEC店舗の販売促進活動
小売店の商材と情報システムについてPB商品の価値と商品企画の観点から学ぶ。PB商品を企画する上で重要な商品パッケージと機能性について解説するほか、POSシステム、ICタグなど情報システムについて学ぶ。

【第12回】

マーケティング戦略（12）（講義とディスカッション）

- ・課題店舗の診断（リアル店舗の対ネット戦術）
店頭価格決定における基本的な考え方、行動経済学に基づく決定法などについて学ぶ。また価格弾力性とPSM分析、プロスペクト理論からリアル店舗の対インターネット戦術についても考察する。

【第13回】

ロジスティクス（1）（講義とディスカッション）

- ・ロジスティクスの役割とマーケティング戦略

物流とロジスティクスの違い、活動における機能性（物流基本機能、調達・生産・流通・静脈物流、ビジネス・サプライチェーン・ソーシャルロジスティクス）、役割、マーケティング戦略をととの関係を整理する。出荷先・出荷元マップやロジスティックコストなど基本分析手法を理解する。またコンテナ革命、ロジスティクスの3悪、3PLなどロジスティクス業界の現状についても学ぶ。

【第14回】

ロジスティクス（2）講義とディスカッション）

- ・ロジスティクスと顧客にとっての価値

典型事例として世界最大の「物流会社」である Amazon をベンチマークし、その戦略性と将来展開を学ぶ。さらに、中小物流企業でありながらコロナ中も含めて急成長した事例を取り上げて学ぶ。

【第15回】

ロジスティクス（3）（講義とワークショップ）

- ・中小物流企業におけるロジスティクス戦略

演習方法としては、DX の大胆な導入により業績を伸ばしている佐川急便の DX 活用について事例をベンチマークとして中小物流会社の改善策について学ぶ。

【第16回】

ロジスティクス（4）（ワークショップ）

- ・中小物流会社の改善事例

第13回から15回の講義を振り返り、事例をもとに中小物流会社の物流の一連の流れの最適化案をグループで考察するとともに発表し、講師講評を通じて理解を深める。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	講義およびディスカッションとグループワークの組み合わせで行われる。
テキスト	・ 地方地場スーパーU のケース ・ 中小物流会社 T のケース 講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。(なお、資料によっては必要に応じ Office365 に事前・事後アップする。)
参考図書	小川孔輔 『マーケティング入門』 日経 BP マーケティング

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
課題に対する理解と実践への姿勢 課題レポートへの取り組み努力と内容	40 %
授業への参画姿勢 積極的な発言と貢献、柔軟な発想力、各人レベルでの成長	60%
合計	100%

科目名

マーケティング・営業マネジメント

登録養成課程要求科目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
(製造業) 営業マネジメント

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員 (専任・客員)	五十嵐 博一 (専任)	授業回数	8回
開講学期	春学期	開講曜日	授業スケジュール 参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	本科目では、中小製造業を対象としたマーケティング手法について学ぶ。中小製造業のマーケティング戦略では、大企業や B to C 企業とは異なることを理解し、戦略構築することが重要であることを理解する必要がある。
科目の目的	マーケティング戦略における中小企業と大企業の違い、B to C 企業と B to B 企業の違いを理解し、中小製造業のマーケティング戦略立案手法を学ぶ。
到達目標	中小製造業のマーケティング戦略立案を支援するために必要な基本的な能力を身に着ける。

授業計画 各回の授業時間数は1時間30分、授業内容を記載

【第1回】

マーケティング戦略（製造業）（1）（講義とディスカッション）

- ・マーケティングの基礎
BtoC マーケティングと BtoB マーケティングの違いについて価値分析の手法を用いて、それぞれの違いについて学ぶ。加えて製品ライフサイクルと価格・コストの関係、ブランドの機能と戦略（類型）やイノベーター理論など基礎知識を修得する。

【第2回】

マーケティング戦略（製造業）（2）（講義とワークショップ）

- ・マーケティング戦略策定のための分析
外部環境分析（マクロ環境分析、対象市場分析、競合分析）について学ぶ。
演習方法としては、フレームワークを活用して実施。

【第3回】

マーケティング戦略（製造業）（3）（講義とディスカッション）

- ・マーケティング戦略策定のための分析
内部環境分析（販売分析、マーケティング機能分析）について学ぶ。
演習方法としては、フレームワークを活用して実施。

【第4回】

マーケティング戦略（製造業）（4）（講義とワークショップ）

- ・マーケティング戦略の組立
外部環境分析、内部環境分析を踏まえて、マーケティング戦略の基本である商品、販路、販促、活動における戦略と計画について学ぶ。
演習方法としては、中小製造業のケースを活用して実施。

【第5回】

マーケティング戦略（製造業）（5）（講義とワークショップ）

- ・マーケティング戦略方針の設定
第4回で取り扱った商品、販路、販促、活動における戦略と計画に深く考察するとともに、売上と利益目標の設定、マーケットのセグメンテーションとターゲットについて考える。

【第6回】

マーケティング戦略（製造業）（6）（講義とワークショップ）

- ・マーケティング戦略を実践するための営業管理について
営業管理の必要性と営業管理の考え方と進め方について考察する。市場情報→営業プロセス・活動→成果（売上利益）の関係、既存・新規の営業プロセスの違いや営業業績管理について、基本的な営業情報や進捗管理ツールも含めて学ぶ。

【第7回】

マーケティング戦略（製造業）（7）（講義とワークショップ）

- ・フォーマットを活用した戦略の取りまとめ
企業情報を提示し、各種フォーマットを使ってマーケティング戦略から営業活動について分析から戦略の組立まで行う。演習方法としては、複数のマーケティング分析のフレームワークをまとめたフォーマットを使用する。

【第8回】

マーケティング戦略（製造業）（8）（講義とディスカッション）

- ・フォーマットを活用した戦略の取りまとめ
第7回の続き。
企業情報を提示し各種フォーマットを使ってマーケティング戦略と営業活動について分析から戦略の組立まで行ったものを発表してもらい講師講評を通じて理解を深める。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	・ 中小企業 K 社（プラスチック加工業）のケース 基礎知識の講義と予習内容の共有の後に、グループディスカッションや演習を実施して理解を深めるとともに、コンサルティングの現場で活用できる実践的な応用力を身につける。
テキスト	講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。（なお、資料によっては必要に応じ Office365 に事前・事後アップする。）
参考図書	コトラー、アームストロング『マーケティング原理』丸善出版

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
授業への参画姿勢 受講態度、発言内容、グループワークにおける貢献	50 %
プレゼンテーションの発表内容 基本的な知識やスキルの理解度とプレゼンテーションにおける応用力	50 %
合計	100%

科目名

マーケティング・営業マネジメント

登録養成課程要求科目②マーケティング・営業マネジメント：製品開発戦略

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	石井宏宗（専任）	授業回数	4回
開講学期	春学期	開講曜日	授業スケジュール参照
位置づけ	マーケティング・営業マネジメント分野 応用段階		

科目紹介

科目の重要性・必要性	製造業においては製品開発戦略や知的財産戦略に活かすことも求められている。更に、これらの視点を数値計画まで落とし込んでいくことも求められている。
科目の目的	経営戦略を推進するうえでの製品戦略の考え方をニーズとシーズの関連性を理解し、開発コンセプトに至るポイントを修得する。
到達目標	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、中小企業の製品開発プロセスを理解する。

【第1回】

製品開発戦略（1）（講義とディスカッション）

・新製品開発の必要性

フレームワークから新製品の必要性と中小企業ならではの製品開発の考え方について学ぶ。新製品と製品開発プロセスについて、市場選定→内部外部分析→市場ポジション→製品コンセプト→技術要素の抽出と開発→市場テスト→販売展開の一連の活動を理解する。また BtoB と BtoC のマーケットの違いやニーズとシーズの関連性について考察する。

【第2回】

製品開発戦略（2）（講義とディスカッション）

・製品開発におけるイノベーションの源泉とアイデア

イノベーションの概観、イノベーションの源泉となるアイデア創出のプロセス、ニーズ志向とシーズ志向からの開発コンセプトの策定の違いについて学ぶ。加えて製品と製品開発プロセスの一連の活動について演習を通じて理解する。演習方法としては、ケースを活用して実施。

【第3回】

製品開発戦略（3）（講義とディスカッション）

・製品開発の事業化プロセス

クロス SWOT からの市場・製品機会の抽出、製品開発に必要な経営資源の抽出、事業化のための計画策定について学ぶ。知財マップや商標・意匠など知的財産権を活かした製品開発も理解する。演習方法としては、ケースを活用して実施。

【第4回】

製品開発戦略（4）（講義とディスカッション）

・製品開発における支援施策や外部資源の活かし方

経営資源が乏しい中小企業においても、支援施策や外部資源を上手に活かした製品開発の進め方について学ぶ。開発における外部資源の利用として、開発資金の確保、技術アライアンス・産学共同による開発、試作ネットワーク等の活用も理解する。演習方法としては、ケースを活用して実施。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	講義とグループでの検討・作業を交えて行う。
テキスト	講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。(なお、資料によっては必要に応じ Office365 に事前・事後アップする。)
参考図書	宮永博史『顧客創造 実践講座』ファーストプレス

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
授業参画度 授業中の積極的な発言とその内容、演習の際の的確な指摘や考え方の整理・発想など	50 %
課題レポートの内容と発表する場合はそのプレゼンテーション力等	50%
合計	100%

科目名

人材マネジメント

登録養成課程要求科目 ③人材マネジメント：組織診断の進め方

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	安田 厚（客員）	授業回数	8回
開講学期	夏学期	開講曜日	授業スケジュール参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	<p>企業が「ありたい姿」を実現するためには、「人」という経営資源を適切にマネジメントし、一人ひとりにその能力を十分に発揮してもらうことが必要である。また、そのためには個人としての「人」だけでなく、「組織」という視点での組織能力の向上も必要不可欠である。特に経営環境が激しく変化する今の時代においては、自社の組織上の問題点を把握し、日々改善していくことがより一層重要になる。</p> <p>本科目では、中小企業の組織上の問題をあぶり出し、改善策を立てるために必要となる知識・考え方や、人と組織に関する現状を総合的に把握し、今後の具体的な方向性を整理するための考え方を学習する。</p>
科目の目的	<p>本科目では、中小企業の人と組織に関する問題を発見する能力、またその問題の解決に向けた具体的な指導・アドバイスができる能力を身につけてもらうことを目的とする。</p>
到達目標	<p>上記目的の下、具体的な到達目標としては、以下の4項目の理解とその活用能力の修得を掲げる。</p> <p>①経営目標の達成および組織能力の向上を図るうえで、障害となる人と組織に関する問題を的確に発見できる能力を修得すること。</p> <p>②明確化された人と組織に関する問題に対し、経営の全体最適を考慮した解決策を考え、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能力を修得すること。</p> <p>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、それらを踏まえたうえで最適な解決策を考える能力を身につけること。</p>

授業計画 各回の授業時間数は1時間30分、授業内容を記載

【第1回】

組織診断の進め方（1）（講義とワークショップ）

- ・戦略と組織の関係性の整理
戦略と組織の関係性を整理するとともに、戦略がうまく立てられない企業の特徴、戦略を立てたが実現できない企業の特徴について学ぶ。チャンドラーの戦略と組織の関係も理解する。

【第2回】

組織診断の進め方（2）（講義とディスカッション）

- ・現状分析①
組織構造の設計原理、ファヨールの管理原則や基本的な組織構造論を理解した上で、マネジメントにおける組織構造分析の重要性と着眼点のポイントについて、段階別に確認する。また組織運営の考え方と分析のポイントについて段階別に確認する。演習方法としては、ケース問題を活用して実施。

【第3回】

組織診断の進め方（3）（講義とワークショップ）

- ・現状分析②
組織目標と業績の関係について、部門業績管理の効果と意義を、演習を通して学ぶ。また組織風土分析においても演習を通じて学ぶ。組織文化の形成要因、組織学習、モチベーション理論や職場集団のダイナミクスなども理解する。演習方法としては、ケースを活用して実施。

【第4回】

組織診断の進め方（4）（講義とワークショップ）

- ・人事評価制度や職業能力評価基準
人事制度面の着眼ポイントとして、多様な人事考課の在り方や心理的な偏向による弊害など踏まえ、必要な人事評価制度や職業能力評価基準を踏まえた人材育成について学ぶ。演習方法としては、ケースを活用して実施。

【第5回】

組織診断の進め方（5）（講義とワークショップ）

- ・評価シートの作成、評価者研修
人事制度面の着眼ポイントとして、組織構造にあった成果責任の設定、目標管理制度と人事考課制度の実際の運用を踏まえ、必要な評価シートの作成方法と評価者研修について学ぶ。演習方法としては、大企業と中小企業のケースを比較し実施。

【第6回】

組織診断の進め方（6）（講義とワークショップ）

- ・現状分析③

第4回から第5回の学習内容を踏まえて、戦略と組織、組織の設計、組織目標と業績、人事制度と能力評価といった、組織や人事管理の分析の意義や着眼点について、理解を深める。

【第7回】

組織診断の進め方（7）（講義とワークショップ）

- ・問題点の整理と課題設定

戦略と組織、組織の設計、組織目標と業績、人事制度と能力評価について、組織や人事管理の分析手法を使い、演習問題を通じて現状分析の整理改善の方向性についてグループで検討する。

【第8回】

組織診断の進め方（8）（講義とワークショップ）

- ・改善案の検討

第7回の講義の続き。グループで検討した課題設定において、グループで改善案を作成し発表。その後講評。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	組織や人材マネジメントに関する基本的な考え方（理論、方法論など）と具体的な実務場面での適用（応用）の方法を講義と演習を交えて学ぶ。演習では、中小企業支援の実務で行う頻度の高いものをピックアップし、必要に応じて受講者間での討議も行いながら進めていく。
テキスト	・中小スポーツクラブFのケース（組織診断の進め方） 講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。（なお、資料によっては必要に応じてOffice365に事前・事後アップする。）
参考図書	今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門(新装版)』日本経済新聞出版

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
講義への参画度 講義の中で実施するグループ討議への積極的な参画と取りまとめ、積極的な質問や意見の表明、講義の中での発表内容などを総合的に評価します。	50 %
課題レポートの内容 課題レポートを1回出します。テーマ・提出方法については事前に指示します。	50 %
合計	100%

科目名

人材マネジメント

登録養成課程要求科目 ③人材マネジメント：人材マネジメント計画

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	萬代憲司（客員）	授業回数	8回
開講学期	夏学期	開講曜日	授業スケジュール参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	近年組織の在り方が変化する中で組織目標を達成するため、人と組織に関する問題を発見し、その問題解決の具体的な方策について、適格な指導、支援ができるスキルの重要性や必要性が高まってきている。
科目の目的	本科目では、組織の在り方が変化する中で組織目標を達成するため、人と組織に関する問題を発見し、その問題解決の具体的な方策について、適格な指導、支援ができるスキルを習得することを目的とする。
到達目標	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習得することを目標とする。

【第1回】

人材マネジメント計画（1）（講義とディスカッション）

- ・人材面の経営課題の把握と中小企業の特徴①
中小企業における人事制度や賃金制度の現状と課題の把握を通じて、中小企業の経営の実際と組織の特徴について学ぶ。

【第2回】

人材マネジメント計画（2）（講義とディスカッション）

- ・人材面の経営課題の把握と中小企業の特徴②
中小企業における労働生産性と職務評価の現状と課題を通じて、中小企業の経営者や幹部の職務の実際と組織の特徴について学ぶ。

【第3回】

人材マネジメント計画（3）（講義とディスカッション）

- ・問題点の整理①
人材マネジメントについて、戦略に従った組織や人材像の設定、採用・配置、育成、評価とフィードバックの一連のプロセスを学ぶ。人材マネジメントに不可欠な、キャリアステップ、チームと個人の育成、後継者計画、組織風土の醸成などを含む。演習方法としては、大企業と中小企業のケースを比較し実施。

【第4回】

人材マネジメント計画（4）（講義とディスカッション）

- ・問題点の整理②
人材マネジメントシステムの再構築に向けた検討について、戦略に従った組織や人材像の設定、採用・配置、育成、評価とフィードバックの一連のプロセスについて現状把握と改善策検討について学ぶ。演習方法としては、大企業と中小企業のケースを比較し実施。

【第5回】

人材マネジメント計画（5）（講義とワークショップ）

- ・シナリオ作成①
人材マネジメントシステムの再構築に向けて、中小企業で重要になる、キャリアステップ、チームと個人の育成、後継者計画、組織風土の醸成などについて現状把握と改善策検討について学ぶ。演習方法としては、ケース問題を活用して実施。

【第6回】

人材マネジメント計画（6）（講義とワークショップ）

- ・シナリオ作成②

第5回目の続き。

人材マネジメントシステムの再構築について、事例を通じて、チームに分かれて改善の基本的方向性を検討する。事例にそって中小企業で重要となるキャリアステップ、チームと個人の育成、後継者計画、組織風土の醸成などの実践的な問題解決を含む。

【第7回】

人材マネジメント計画（7）（講義とワークショップ）

- ・シナリオ作成③

第6回目の続き。

人材マネジメントシステムの再構築について、事例についてチームに分かれて改善の基本的方向性を検討する。一連のプロセスと中小企業で重要となる問題解決を進める場合の生じる障害とその解消方法を検討する。

【第8回】

人材マネジメント計画（8）（講義とワークショップ）

- ・シナリオ作成④

第7回目の続き。

経営特性と組織風土、組織管理、人材管理のそれぞれの基本的方向を整理し、現状分析と今後の方向性についてチームに分かれてプレゼンテーション資料を作成し発表する。講師講評を通じて理解を深める。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	組織や人材マネジメントに関する基本的な考え方（理論、方法論など）と具体的な実務場面での適用（応用）の方法を講義と演習を交えて学ぶ。演習では、中小企業支援の実務で行う頻度の高いものをピックアップし、必要に応じて受講者間での討議も行いながら進めていく。
テキスト	・食品卸小売業Bのケース（人材マネジメント計画） 講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。（なお、資料によっては必要に応じOffice365に事前・事後アップする。）
参考図書	守島基博『人材マネジメント入門』日本経済新聞出版社

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
講義への参画度 講義の中で実施するグループ討議への積極的な参画と取りまとめ、積極的な質問や意見の表明、講義の中での発表内容などを総合的に評価します。	50 %
課題レポートの内容 課題レポートを2回出します。テーマ・提出方法については事前に指示します。	50 %
合計	100%

科目名

財務・会計

登録養成課程要求科目 ④財務・会計：財務分析の進め方

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	村山 浩宜（客員）	授業回数	12回
開講学期	春学期	開講曜日	授業スケジュール参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	<p>経営者が意思決定を行うためには、その前提として企業の置かれている現状を理解することが必要である。財務状況は、自社の内部環境を把握する上で最も基礎的な指標であり、将来の経営計画を検討する際にも現在の財務状況がベースになる。</p> <p>しかし一方で、財務情報に表れない情報や自社を取り巻く外部環境によって、取り得る戦略は変わってくる。</p> <p>本講座では、財務分析の基本的な進め方と全社の戦略策定における財務分析の位置づけについて学ぶ。</p>
科目の目的	<p>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、支援先企業に対して的確な指導・支援・アドバイスができるスキルの修得を目指す。</p>
到達目標	<ul style="list-style-type: none">・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。・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、支援企業に合った実行可能な提案ができること。・戦略策定において、財務分析がどのような位置づけであるか理解していること。・会計を起点に企業の目的と価値経営や経営の本質と職業倫理の重要性の理解を深める。

授業計画 各回の授業時間数は1時間30分、授業内容を記載

【第1回】

財務分析の進め方（1）（講義とディスカッション）

- ・本科目の講義概要
- ・財務諸表の基本
貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書の関係性について学ぶ。
また個人事業主と法人の申請書の違いや別表、決算報告書、勘定科目内訳書、法人概況説明書の関係性について学ぶ。

【第2回】

財務分析の進め方（2）（講義とディスカッション）

- ・財務分析の基本
経営診断における財務分析の位置づけについて学ぶ。財務分析における全体像を把握し、中小企業における業種や業態ごとに財務分析の重要項目、分析の方法、分析上の注意事項について事例をもとに確認する。

【第3回】

財務分析の進め方（3）（講義とワークショップ）

- ・経営指標分析①
演習問題を通じて、安全性の分析について学ぶ。安全性の分析においては、資本構造の安全性（自己資本比率、負債比率等）、短期支払能力の安全性（流動比率、当座比率等）、長期支払能力の安全性（固定比率、固定長期適合率等）の観点から分析を行う。

【第4回】

財務分析の進め方（4）（講義とワークショップ）

- ・経営指標分析②
演習問題を通じて、収益性の分析について学ぶ。収益性の分析においては、資本利益率（ROE、ROA、総資本経常利益率等）、売上高利益率（売上高総利益率、売上高経常利益率等）、資本回転率（総資本回転率、棚卸資産回転率等）の観点から分析を行う。

【第5回】

財務分析の進め方（5）（講義とワークショップ）

- ・経営指標分析③
演習問題を通じて、生産性の分析について学ぶ。生産性の分析においては、労働生産性（付加価値率、労働装備率、有形固定資産回転率等）の観点から分析を行う。

【第6回】

財務分析の進め方（6）（講義とワークショップ）

- ・資金管理キャッシュ・フロー

演習問題を通じて、キャッシュ・フロー計算書の分析および作成する。損益計算書とキャッシュ・フロー計算書の比較を通じて、勘定合って銭足らずがなぜ生じるかを確認する。

【第7回】

財務分析の進め方（7）（講義とワークショップ）

- ・利益管理

演習問題を通じて、損益分岐点分析（売上高の変動性、費用構造が利益構造に及ぼす影響）について学ぶ。固定費比率、変動費比率、限界利益率、目標利益率について把握し、セグメント別損益計算書の作成を通して、戦術的意思決定について学ぶ。

【第8回】

財務分析の進め方（8）（講義とワークショップ）

- ・投資判断と現在価値会計

演習問題を通じて、投資判断と現在価値（正味現在価値法・回収期間法、割引回収期間法）について学ぶと共に、経営効率について（経営効率と利益計画・資金計画の関係）についても学ぶ。

【第9回】

財務分析の進め方（9）（講義とワークショップ）

- ・利益計画・資金計画の作成手法

演習問題を通じて、利益計画・資金計画の作成手法について（変動損益計算書、資産負債の増減と資金の増減）について学ぶ。

【第10回】

財務分析の進め方（10）（講義とワークショップ）

- ・演習課題の財務分析と課題の抽出①

1回目から9回目の分析手法を使い財務分析を行い、グループに分かれ課題を抽出する。

【第11回】

財務分析の進め方（11）（講義とワークショップ）

- ・演習課題の財務分析と課題の抽出②

第10回の続き。

グループに分かれケース企業の課題を抽出したものを発表し、講師講評を通じて理解を深める。

【第12回】

財務分析の進め方（12）（講義とワークショップ）

第11回目の続き

グループに分かれケース企業の課題を抽出したものを発表し、講師講評を通じて理解を深める。

- ・財務分析と経営診断まとめ

第1回から11回までの講義の振り返り

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	基本的事項については講義形式を中心としますが、演習問題を通じて理解を知識の定着を図ります。また、事例演習を2回行います。事例演習はグループごとに検討し発表します。
テキスト	・住宅設備販売会社Yのケース ・菓子製造業Mのケース 講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。(なお、資料によっては必要に応じOffice365に事前・事後アップする。)
参考図書	桜井久勝著『財務会計講義(第23版)』中央経済社

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
課題レポートの内容 課題レポートを2回出します。テーマ・提出方法については概ね三週間前には提示します。	50%
講義への参画度 講義の後半に実施するグループ討議への積極的な参画と取りまとめ、積極的な質問や意見の表明、講義の中での発表内容などを総合的に評価します。	50%
合計	100%

科目名

生産マネジメント 登録養成課程要求科目 ⑤生産マネジメント：工場診断の進め方・工場管理の進め方・QC的問題解決、 製造システムの管理・改善、管理システムの管理・改善

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	高久馨（客員）	授業回数	16回
開講学期	夏学期	開講曜日	授業スケジュール参照
位置づけ	オペレーション分野 応用段階		

科目紹介

科目の重要性・必要性	中小製造業の診断・指導を行う場合、事業特性に見合った的確な手法を選択した客観的な現状把握と、改善案の具体的な立案見本を示すことが必要となる。そのためには正確かつ具体的に現状把握することが求められる。 現状把握は、企業から提出される資料ばかりではなく、一次情報を企業等から取り寄せることに加え、自ら測定して集計分析することも必要となる。この科目では、主要な測定集計分析手法の、現場での応用の仕方について学ぶ。
科目の目的	工場診断で定石となる基本的な手法について、その理論を理解した上で、診断の場面で応用して活用できる様にすることを目的とする。 講義の中では、基本となる理論を説明した後に、単純化したビジネスゲームやケース課題を使った実務演習を行う。現実の診断の場では、さらに応用する必要がありますが、実務演習によって理論を応用する能力を獲得することを目的とする。 中小企業・小規模事業者に対して、工場の製造・事務の現場に関する問題発見を促し、自ら改善できるように導けるようになることを目指す。
到達目標	工程管理、稼働分析、品質管理、在庫管理、資材所要量計算、安全管理、納期管理、原価管理、設備管理、事務管理、技術管理等の現状把握と改善案を考えて提案できるようになることを目標とする。

授業計画 各回の授業時間数は1時間30分、授業内容を記載

【第1回】

工場診断の進め方・QC的問題解決（1）（講義とワークショップ）

・工場診断の概要

工場診断の全体プロセス、設備型工場と労働集約型工場での工場の診断の視点や、現地調査での具体的な手法との関連性を学ぶ。演習方法としては、工場診断の場合大局的な視点から工場の特徴に合わせた重点を絞り込み。加えて管理目標と手法として、QCD、4M、PQCDSME、5S、3S、5W1Hと歩留と直行率といった基礎知識の確認を行う。事前に提供される財務状況を分析し、その事業特性に応じた仮説を立案、仕入れた素材に付加価値をつけて出荷する流れについて学ぶ。

【第2回】

工場診断の進め方・QC的問題解決（2）（講義とワークショップ）

・現状分析の手法

QC7つ道具と新QC7つ道具の分析対象と場面について学ぶ。演習方法としては、中小製造業における分析ケースを活用し、それぞれの手法の活用について理解する。

【第3回】

工場診断の進め方・QC的問題解決（3）（講義とワークショップ）

・QC7つ道具①

演習を通して、ヒストグラムの作り方、見方、規格・目標との比較方法について学ぶと共に、パレート図の作り方、主な分析項目、度数項目、見方について学ぶ。また散布図、特性要因図の使い方についても学ぶ。演習方法としては、中小製造業における分析ケースを活用し、それぞれの手法の活用について理解する。

【第4回】

工場診断の進め方・QC的問題解決（4）（講義とワークショップ）

・新QC7つ道具

演習を通して、親和図法、連関図法、系統図法を学び、数値化が難しい問題に対する発想方法を考察する。演習方法としては、中小製造業における分析ケースを活用し、それぞれの手法の活用について理解する。

【第5回】

製造システムの管理・改善（1）（講義とワークショップ）

・製造システム①

動作の合理化や動作の適正化、材料・工具の置き方、動作負荷軽減など作業員の動作の合理化について学ぶ。演習方法としては、ケースを活用して実施。製造業だけでなく、非製造業のケースも用いる。

【第6回】

製造システムの管理・改善（2）（講義とワークショップ）

・製造システム②

作業の合理化や工程編成の改善について学ぶ。工程編成の改善では、生産形態からの品種別編成と機能別編成の違いについて学ぶ。演習方法としては、ケース問題を活用して実施。

【第7回】

製造システムの管理・改善（3）（講義とワークショップ）

- ・生産システム職場レイアウトと運搬改善①
職場レイアウトの基本策と改善方法について学ぶ。
運搬改善では、顕在的運搬と潜在的運搬の違いと活性示数、運搬の改善方法について学ぶ。演習方法としては、ケース問題を活用して実施。

【第8回】

製造システムの管理・改善（4）（講義とワークショップ）

- ・生産システム職場レイアウトと運搬改善②
職場レイアウトの基本策と改善方法について学ぶ。
運搬改善では、顕在的運搬と潜在的運搬の違いと活性示数、運搬の改善方法について学ぶ。演習方法としては、ケース問題を活用して実施。

【第9回】

製造システムの管理・改善（5）（講義とワークショップ）

- ・生産システムの改善①
第5回目から8回目の講義で取り上げた動作の合理化と、レイアウト改善について事例問題をチームで検討する。事例問題については、金属精密加工業の現場 VTR を使用する。

【第10回】

製造システムの管理・改善（6）（講義とワークショップ）

- ・生産システムの改善②
第9回目の続き。金属精密加工業の現場 VTR から使用する。作業の合理化や工程編成の改善について事例問題をチームで検討し、発表する。発表後に講師講評を通じて理解を深める。

【第11回】

管理システムの管理改善（1）（講義とワークショップ）

- ・能率管理
能率管理の指標と生産性向上の基本的な考え方を学ぶ。多能工化を進めるための手順と、分析手法についてケースを通じて学ぶ。

【第12回】

管理システムの管理改善（2）（講義とワークショップ）

- ・コスト管理手法
生産活動に直接的に関連する財務面の主要な指標と、生産性の主要な管理指標について学ぶ。財務面の指標としては、売上高利益率、売上高原価係数、限界利益率、従業員効率について取り上げ、生産性の指標としては時間稼働率、不良率、納期延滞率、在庫回転率について取り上げる。

【第13回】

管理システムの管理改善（3）（講義とワークショップ）

- ・原価管理
現実の工場診断で活用できる原価計算について学ぶ。
具体的には、標準原価、実際原価、直接原価計算の違いと算出方法について学ぶ。
演習方法としては、ケース問題を活用して実施。

【第14回】

管理システムの管理改善（4）（講義とワークショップ）

- ・原価管理に関するケース演習
中小製造業の企業情報をもとに財務諸表から原価計算まで分解していく実務を学ぶ。
演習はケースを活用しチームに分かれて実施。

【第15回】

管理システムの管理改善（5）（講義とワークショップ）

- ・原価管理に関するケース演習
第15回目講義の続き。
中小製造業の企業情報をもとにした演習問題をチームに分かれて発表し、講師講評を通じて理解を深める。

【第16回】

管理システムの管理改善（6）（講義とワークショップ）

- ・管理システムの管理改善についてのまとめ
中小製造業にむけた生産マネジメントの実行計画について学ぶ。実行計画においては計画、指導、実行におけるそれぞれの課題について中小企業製造業の特性から考察する。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	基本的な内容の講義の後に、個人またはグループで演習を行い、その後成果について発表し、最後にフィードバックする。
テキスト	・酒類製造、販売小売業D社のケース（工場診断の進め方） ・金属精密加工業の製造現場 VTR を使用（製造管理システムの管理・改善） 講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。（なお、資料によっては必要に応じ Office365 に事前・事後アップする。） 演習ケースについては、適宜配布します。電子媒体で配布する場合があります。
参考図書	黒田充、中根甚一郎、圓川隆夫、田部勉著『生産管理』朝倉書店

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
発表内容（グループ討議、個人取り組み課題） 発表内容の合理性、論理性、独自性について評価する。わかりやすくビジュアル表現できているかも評価する。	60 %
グループ討議への参画度合い、取り組み姿勢 自分のアイデアを積極的に出せているかを評価する。雑務を引き受けたりする貢献については評価しない。	40 %
合計	100%

科目名

生産マネジメント 登録養成課程要求科目 ⑤生産マネジメント:生産マネジメント体系・現状分析の進め方、生産戦略の考え方
--

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	渡辺英男（客員）	授業回数	16回
開講学期	夏学期	開講曜日	土曜日 授業スケジュール参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	IEのみならず他の実践的な分析手法も含めて、その内容と活用場面を理解することによって、製造業企業における生産戦略の立案と確立・浸透とリンクする現場改善のあり方を修得する。
科目の目的	中小の製造業企業にあっては、QCDをいかにバランスよく実践・実現し、顧客ニーズに応えつつ自社を成長させていくかが、常に求められる経営課題と言える。本科目では、その解決すべき課題を抽出してQCDの向上を促す改善方策を見だし、これを論理的に提案できる能力・知見獲得を目的とする。
到達目標	経営には物理学や数学のように唯一無二の「解」があるわけではない。この授業の履修を通じて、相対する企業の経営者はむろん現場の社員の方々が理解し納得して、提案した内容を実践してもらえよう自らの考え方をまとめ上げる力を身に付けて頂きたい。具体的には、 <ul style="list-style-type: none">・製造業の特徴と企業を動かす基本的な仕組みを理解。・製造現場を中心に、現状把握と分析のスキルの修得。・QCDコントロールのための生産管理体系を理解し、その精度向上を図る。・改善案の実現度を高める提案力の修得。・生産マネジメントの体系を理解し、IE手法による現状分析の能力の修得。・生産戦略策定のフレームワークを理解し、生産形態ごとの管理・改善ポイントの修得。・中小企業・小規模事業者に対して生産マネジメントに関する具体的な助言ができることを目標とする。・工作機械の種類とその用途について基礎的な知識の習得。

授業計画 各回の授業時間数は1時間30分、授業内容を記載

【第1回】

生産マネジメント体系・現状分析の進め方（1）（講義とディスカッション）

- ・製造業とは（ものづくり企業とこれを動かす仕組み）

製造業企業の、生産形態（受注・見込み生産 とデカップリングポイント）、生産方式（セル/ライン/生産とラインバランス）や工場レイアウト（固定/機能/製品別）など基本
的な特徴、仕組みについて学ぶ。

【第2回】

生産マネジメント体系・現状分析の進め方（2）（講義とディスカッション）

- ・現場改善のための分析手法（IE：工程分析、稼働分析（その1））

製造現場での現状把握・分析手法としての IE の視点から工程分析及び稼働分析についての学びを深める。演習方法としては、ケースを活用して実施。

【第3回】

生産マネジメント体系・現状分析の進め方（3）（講義とディスカッション）

- ・現場改善のための分析手法（IE：工程分析、稼働分析（その2））

工程分析及び稼働分析について演習を通じて、その手法内容について学ぶ。演習方法としては、精密金属加工業の製造現場 VTR を使用する。

【第4回】

生産マネジメント体系・現状分析の進め方（4）（講義とワークショップ）

- ・現場改善のための分析手法（IE：動作分析、時間研究（その1））

製造現場での現状把握・分析手法としての IE 視点から、動作分析及び時間研究について学ぶ。演習方法としては、ケースを活用して実施。

【第5回】

生産マネジメント体系・現状分析の進め方（5）（講義とディスカッション）

- ・現場改善のための分析手法（IE：動作分析、時間研究（その2））

動作分析及び時間研究について演習を通じて、その手法内容について学ぶ。演習方法としては、ケースを活用して実施。

【第6回】

生産マネジメント体系・現状分析の進め方（6）（講義とワークショップ）

- ・現場改善のための分析手法（その他の実践的手法：レイアウト分析）

仕掛かり、製品や作業者の効率性・安全性などを加味した工場内レイアウト、作業場のあり方について考察する。演習方法としては、中小製造業における分析ケースを活用し、それぞれの手法の活用について理解する。

【第7回】

生産マネジメント体系・現状分析の進め方（7）（講義とディスカッション）

- ・現場改善のための分析手法（その他の実践的手法：業務プロセス分析（その1）
社内で日常行われている業務内容を「見える化」することによって、3ム（ムダ・ムリ・ムラ）の発見や、社内統制のあり方について、フローチャート化の有効性と併せながら学ぶ。

【第8回】

生産マネジメント体系・現状分析の進め方（8）（講義とワークショップ）

- ・現場改善のための分析手法（その他の実践的手法：業務プロセス分析（その2）
業務プロセス分析手法としてのフローチャートの作成と可視化による問題点の発見、改善点の提示について学ぶ。

【第9回】

生産マネジメント体系・現状分析の進め方（9）（講義とワークショップ）

- ・現場改善のための分析手法（その他の実践的手法：5S、QC活動、提案制度、従業員アンケート調査分析等からのアプローチ）
社員の意識改革とその維持、モチベーションの確保などにリンクしつつQCD向上に寄与する、全社的参加かつ継続性ある社内活動のあり方、また社員の意識や考え方を把握、改善に生かすためのアンケート等の手法についても学ぶ。

【第10回】

生産マネジメント体系・現状分析の進め方（10）（講義とディスカッション）

- ・現場改善のための分析手法（その他の実践的手法：在庫分析、クレーム分析、関係者ヒアリング調査分析等からのアプローチ）
客観的なデータを収集・整理・分析して改善すべき点を見いだす手法例として在庫分析やクレーム分析などからアプローチする。また企業診断の際に重要となる経営者をはじめとした関係者へのヒアリング調査についても考察する。

【第11回】

生産マネジメント体系・現状分析の進め方（11）（講義とディスカッション）

- ・生産管理（生産マネジメントの深耕：作業標準、手順書作成、QC工程表、設備保全等からのアプローチ）
QCDのコントロールとその向上に肝要となる社内の基準・ルールの確立や運用などについて、そのあり方・重要性を学ぶ。

【第12回】

生産マネジメント体系・現状分析の進め方（12）（講義とディスカッション）

- ・生産管理（生産マネジメントの深耕：日程計画、納期管理、生産管理板・作業指示書・作業記録など社内生産情報共有化等からのアプローチ）

製造業企業の社内で共有化されるべき生産情報を、どのように伝え確認し、要求された精度で生産して顧客に納品するか、その一連の流れに必要な情報共有・伝達の仕組み、手法について学ぶ。

また製品別原価計算例などを紹介しながら、販売方針の見直しなどへの論理構築を考察する。

【第13回】

生産戦略の考え方（1）（講義とディスカッション）

- ・生産戦略策定のための基本

経営戦略と生産戦略の一貫性を確認するとともに、生産形態、生産方式や工場レイアウトといった生産戦略策定のための基本フレームワークの使い方について学ぶ。

演習方法としては、ケースを活用し、チームに分かれて実施。

【第14回】

生産戦略の考え方（2）（講義とディスカッション）

- ・生産形態ごとの管理・改善ポイントについて①

生産形態の管理についてのポイントを学び、その進め方を考察する。

演習方法としては、ケースを活用し、チームに分かれて実施。

【第15回】

生産戦略の考え方（3）（講義とワークショップ）

- ・生産形態ごとの管理・改善ポイントについて②

金属加工業の事例を通して、生産形態毎の管理・改善の問題解決策について、チームで生産形態を分析し、品質管理、生産戦略の視点で診断する。

【第16回】

生産戦略の考え方（4）（講義とワークショップ）

- ・生産形態ごとの管理・改善ポイントについて③

金属加工業の事例を通して、生産形態毎の管理・改善の問題解決策について、チームで発表し講師講評を通じて理解を深める。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	基本的には対面の講義形式として進めつつ、内容により演習をグループ単位で実施し、作業した内容や検討結果を授業内で発表してもらう場合もある。
テキスト	・精密金属加工業の製造現場 VTR を使用 ・金属部品メーカーY社のケース 講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。(なお、資料によっては必要に応じ Office365 に事前・事後アップする。)
参考図書	藤本隆宏著『生産マネジメント I・II』日本経済新聞社 筒井 彰彦『7つの要素で整理する業務プロセス』翔泳社

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
授業参画度 授業中の積極的な発言とその内容、演習の際の的確な指摘や考え方の整理・発想など	50%
授業の中で行うグループワークや討議への参加積極性、発表がある場合のその内容などの状況。	50%
合計	100%

科目名

店舗施設マネジメント

登録養成課程要求科目

⑥店舗施設マネジメント：店舗施設マネジメント

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	武篤志（客員）	授業回数	8回
開講学期	春学期	開講曜日	授業スケジュール参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	<p>中小企業支援については特定の業種に偏ることなく各業種の特徴、診断のポイントについて一定の知識を得ておく必要がある。特に経営視点での指導にとどまらず、現場レベルの改善・改良についての指導を求められる可能性が高い。具体的には小売業の業界特性、トレンドを含む一般的な知識を得る必要がある。</p> <p>また店内環境、マーチャンダイジング、VMD等の店づくりに関連する知識や、売場図面作成方法、競合店調査の手法を学習することによって、小売分野を支援するための知見を身につける必要がある。</p>
科目の目的	<p>知識のインプットにとどまらずケーススタディや、実店舗への覆面調査等の手法を通じて、店づくりの考え方について理解を深めるとともに、店舗コンセプト作成、それに基づく店内レイアウト等のプラン作りにより店舗施設についての支援・アドバイスができるスキルの修得。店内レイアウト作成手法の体感とExcel、PowerPoint、CAD、手書き等を活用して売場図面を作ってみることにより売場改善をビジュアルに表現するスキルを身につけること。</p>
到達目標	<ol style="list-style-type: none">1. 経営戦略と一貫性のある店舗コンセプトの策定ができる。2. 策定した店舗コンセプトに基づき店舗レイアウトを作成し、投資採算性を含めた店舗施設計画の策定ができる。3. 流通業診断実習に向けた基本的な診断能力の修得。

授業計画 各回の授業時間数は1時間30分、授業内容を記載

【第1回】

店舗施設マネジメントの進め方（1）（講義とディスカッション）

- ・店舗コンセプトとマーチャンダイジング

小売業の戦略策定として、流通業界の動向、立地、商圈、法規制、ドメインや最近の消費者動向の変化が影響を与える、店舗コンセプトとマーチャンダイジングについて学ぶ。

【第2回】

店舗施設マネジメントの進め方（2）（講義とディスカッション）

- ・店舗の構成

店舗の各機能、目的と効果、施設と要素について学ぶ。

陳列方法・売場づくりの考え方について学ぶ。演習方法としては、ケースを活用して実施。

【第3回】

店舗施設マネジメントの進め方（3）（講義とディスカッション）

- ・店舗の構成

店舗の立地環境、品揃えの特長、対象顧客の類推、レイアウトの特長等について顧客の視点で調査し、個別にレポート作成する。

【第4回】

店舗施設マネジメントの進め方（4）（講義とディスカッション）

- ・第3回の講義課題に対する調査結果の個別発表。

意見交換を行い、店舗の構成について店舗の各機能、目的と効果、施設と要素、立地環境、品揃えの特長、対象顧客の類推、レイアウトの特長等について、講師講評を通じて理解を深める。

【第5回】

店舗施設マネジメントの進め方（5）（講義とディスカッション）

- ・店舗設備

陳列の基本と商品レイアウトと配置について学ぶ。

店舗における効果的な照明と色彩の知識と組み合わせについて学ぶ。

【第6回】

店舗施設マネジメントの進め方（6）（講義とワークショップ）

- ・店づくりを体験するための演習①

立地環境、商圈、ビジネスモデルについて演習を通じて作成し、店舗のマネジメントのポイントについて学ぶ。演習方法としては、ケース問題を活用し、チームに分かれて実施。

【第7回】

店舗施設マネジメントの進め方（7）（講義とワークショップ）

第6回の続き。

コンセプト、マーチャンダイジング、売場レイアウトへの落とし込みと収支計画作成について、演習を通じて学び、実現可能性のある店舗の作り方について考察する。

【第8回】

店舗施設マネジメントの進め方（8）（講義とディスカッション）

・店づくりを体験するための演習③

第7回の続き。

演習課題の個人発表。立地環境、商圈、ビジネスモデル、コンセプト、マーチャンダイジング、売場レイアウトへの落とし込みと収支計画作成について、講師講評を通じて理解を深める。発表内容の共有により、知識・プロセスの相互補完を行う。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	基本的知識修得のための座学と、チーム演習、個人ワークを交えて実施する。講義中に演習を実施①講義時間外に店舗（又は商店街）視察およびレポート作成。②演習課題の実施（店舗コンセプトの策定、売場図面作成、収支計画作成）。
テキスト	講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。（なお、資料によっては必要に応じOffice365に事前・事後アップする。）
参考図書	佐藤郁哉『フィールドワーク増訂版』新曜社 菅原 正博、吉田 裕之、増田 大三『次世代流通企業-リテール・マーケティング』中央経済社

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
演習レポートの内容 視察研究及び課題演習の内容、レポートへの取り組み姿勢。発表姿勢、説得力等を評価する。	50 %
講義への参画度 講義全体を通じてグループ討議への参画度、リーダーシップ力の発揮度。積極的な質問や意見の発言度。講義の中での発表内容を評価する。	50 %
合計	100%

科目名

情報化 登録養成課程要求科目 ⑦情報化：情報化支援の進め方（流通業）、情報化支援の進め方（製造業）

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	鶴飼雄太（客員）	授業回数	20回
開講学期	夏学期	開講曜日	授業スケジュール参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	クラウド・IoT・AI 時代となり、情報化の重要性は増している中で、中小流通業、中小製造業においても企業経営に資する情報化のスキルを習得する重要性・必要性が増している。
科目の目的	中小流通業の経営課題およびその経営課題を克服するための情報化課題を的確に発見し、その課題克服の具体的方策の立案について指導、支援、アドバイスできる技能を修得する。 また中小製造業の IT 活用状況の実態を理解し、IT 活用の根底にある経営課題を明確にした上で、適切な情報化による課題解決の立案について指導、支援、アドバイスできる能力を修得する。
到達目標	流通業分野の企業の経営目標をクリアするための経営課題と、その経営課題を克服するための情報化課題を的確に発見できるとともに、明確化された情報化課題を克服するため、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基に策定できることを目標とする。 製造業分野の企業の経営目標クリアするための経営課題と、その経営課題を克服するための情報化課題を的確に発見できるとともに、明確化された情報化課題を克服するため、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基に策定できることを目標とする。

授業計画 各回の授業時間数は1時間30分、授業内容を記載

【第1回】

情報化支援の進め方（流通業）（1）（講義とディスカッション）

- ・流通業で押さえておくべきIT技術と最新動向（1）
流通業分野の企業の経営環境の変化を踏まえた上で、背景となるマーチャンダイジング理論と支援を行う際に押さえておくべきIT技術（SCM、POS、オープンデータ活用、クラウドファンディング等）を学ぶ。

【第2回】

情報化支援の進め方（流通業）（2）（講義とディスカッション）

- ・流通業で押さえておくべきIT技術と最新動向（2）
昨今の急激な外部環境の変化に伴い、“非対面型ビジネスモデルへの適用”を求められる中小流通業の実態について学ぶ。演習方法としては、ケースを活用して実施。

【第3回】

情報化支援の進め方（流通業）（3）（講義とディスカッション）

- ・中小流通業におけるWebマーケティング①
マーケティング戦略(目的)におけるWeb(手段)の役割(関係性)を理解し、Web技術の活用時にどういった支援を行うべきかについて学ぶ。Webで収集できる基本データとその解析方法（グーグルアナリティクス活用等）についても理解する。

【第4回】

情報化支援の進め方（流通業）（4）（講義とディスカッション）

- ・中小流通業におけるWebマーケティング②
Web活用の基礎知識として、Webサイト（ランディングページ）の作成方法について学ぶ。

【第5回】

情報化支援の進め方（流通業）（5）（講義とディスカッション）

- ・中小流通業におけるWebマーケティング③
グループワーク形式でケーススタディを元に実際にランディングページ作成を体験し、支援を行っていく為の具体的な能力を培う。

【第6回】

情報化支援の進め方（流通業）（6）（講義とディスカッション）

- ・IT相談ケーススタディ①
中小流通サービス業の戦略を理解した上でマーチャンダイジング（4P）、仕入計画・実施、商品・在庫・資金管理などを想定しつつ提案を行うために、中小流通サービス業から具体的なIT相談を受けた場合に、どのように対処すべきかを、実際のケーススタディを用いてグループワーク形式で学ぶ。

【第7回】

情報化支援の進め方（流通業）（7）（講義とディスカッション）

- ・IT相談ケーススタディ②
中小流通サービス業の戦略を理解した上でマーチャンダイジング（4P）、仕入計画・実施、商品・在庫・資金管理などを想定しつつ提案を行うために、中小流通サービス業からIT相談を受けた場合に、どのように対処すべきかを、実際のケーススタディを用いてグループワーク形式で学ぶ。

【第8回】

情報化支援の進め方（流通業）（8）（講義とディスカッション）

- ・ SNS, 動画マーケティング
中小流通業でプロモーション手段を検討する際に必要となる SNS、動画マーケティングについて学ぶ。演習方法としては、ケースを活用して実施。

【第9回】

情報化支援の進め方（製造業）（1）（講義とディスカッション）

- ・ 中小製造業における情報化の実態と中小企業診断士に求められる役割①
生産システムと情報伝達レベル、マニファクチャリング・マネジメントサイクルや生産情報システムの設計要点などを理解した上で、中小製造業の情報化（IT 活用）における課題と中小企業診断士の役割について学ぶ。演習方法としては、ケースを活用し、チームに分かれて実施。

【第10回】

情報化支援の進め方（製造業）（2）（講義とディスカッション）

- ・ 中小製造業における情報化の実態と中小企業診断士に求められる役割②
生産システムと情報伝達レベル、マニファクチャリング・マネジメントサイクルや生産情報システムの設計要点などを理解した上で、中小製造業（特に小規模企業）の情報化（IT 活用）における実態を公的データや実体験をもとに学ぶ。

【第11回】

情報化支援の進め方（製造業）（3）（講義とディスカッション）

- ・ 製造業で押さえておくべき IT 技術と最新動向①
製造業分野の企業の経営環境の変化を踏まえた上で、支援を行う際に押さえておくべき IT 技術と最新動向（AI、RPA、5G(通信技術全般)、ビッグデータ、クラウド技術など）や情報セキュリティ対策を学ぶ。演習方法としては、中小製造業のケースを活用して講義する。

【第12回】

情報化支援の進め方（製造業）（4）（講義とディスカッション）

- ・ 製造業で押さえておくべき IT 技術と最新動向②
生産管理システムを軸に製造業の基本的な事業構造を学ぶ。生産管理システムは、中小製造業においても多層に階層化されておりその区分の方法を理解する。

【第13回】

情報化支援の進め方（製造業）（5）（講義とワークショップ）

- ・ IT 相談ケーススタディ①（情報課題の明確化）
実際のケーススタディを用いて、中小製造業から IT 相談を受けた場合に、中小製造業の戦略を理解した上で経営管理・生産管理システムや Web マーケティングなど、どの領域を強化すべきかを想定出来るよう、情報化課題の明確化についてグループワーク形式で学ぶ。

【第14回】

情報化支援の進め方（製造業）（6）（講義とワークショップ）

- ・ IT 相談ケーススタディ②（情報化課題の設定）
実際のケーススタディを用いて、中小製造業から IT 相談を受けた場合に、中小製造業の戦略を理解した上で経営管理・生産管理システムや Web マーケティングなどどの領域を強化すべきかを想定出来るよう、どのように対処すべきか、具体的な IT システムの設定と実行体制についてグループワーク形式で学ぶ。

【第 15 回】

情報化支援の進め方（製造業）（7）（講義とワークショップ）

- ・ IT 相談ケーススタディ③（情報デザインの手法）
実際のケーススタディを用いて、中小製造業から IT 相談を受けた場合に、相談の裏にある本質的な（経営）課題が何であるかを追求するとともに、情報デザインの手法についてグループワーク形式で学ぶ。

【第 16 回】

情報化支援の進め方（製造業）（8）（講義とワークショップ）

- ・ 情報化企画書の作成①
ケーススタディを元に、企業情報や経営課題からどのような観点で情報化が可能か、実現に向けてどういったことに注意すべきかを情報化企画書としてグループワークで作成する。

【第 17 回】

情報化支援の進め方（製造業）（9）（講義とワークショップ）担当 鵜飼雄太

- ・ 情報化企画書の作成②
16 回目の続き。
ケーススタディを元に、チームで作成した情報化企画書を発表し講師講評を通じて理解を深める。

【第 18 回】

情報化支援の進め方（製造業）（10）（講義とワークショップ）担当 鵜飼雄太

- ・ RFP について
情報システム導入時に中小企業診断士として抑えるべき役割①
RFP とは何か、RFP はどのような手順で作成するのかについて学ぶ。

【第 19 回】

情報化支援の進め方（製造業）（11）（講義とワークショップ）担当 鵜飼雄太

- ・ RFP の作成
情報システム導入時に中小企業診断士として抑えるべき役割②
グループワーク形式でケーススタディを元に実際に RFP を作成し、クラス全体で議論する。

【第 20 回】

情報化支援の進め方（製造業）（12）（講義とワークショップ）担当 鵜飼雄太

- ・ RFP の優劣について
RFP をもとに複数の IT ベンダーから見積を取った場合を想定し、どのようにして優劣をつければよいかを学ぶ。演習方法としては、中小製造業のケースを活用して実施。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	講義、個人演習およびクラスワークで構成する。
テキスト	講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。(なお、資料によっては必要に応じ Office365 に事前・事後アップする。)
参考図書	柴崎 辰彦、影島 広泰、阿部 幸太『製造業・プラントにおける迫りくるDX(デジタルトランスフォーメーション)時代に向けたデジタル化導入・利活用提案』情報機構

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
講義への参画度 講義の中で実施する討議への積極的な参画度を評価する。	50 %
演習レポートの内容 視察研究及び課題演習の内容、レポートへの取り組み姿勢。発表姿勢、説得力等を評価する。	50 %
合計	100%

科目名

助言能力

登録養成課程要求科目 ⑧助言能力 コンサルタントの思考法

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	五十嵐 博一（専任）	授業回数	8回
開講学期	春学期	開講曜日	授業スケジュール参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	本科目では、コンサルタントに求められる論理的な思考法を学ぶ。中小業診断士の診断助言業務の現場では、客観的なデータに基づいた説得力のある論理展開が求められる。そこで必要となるのが論理的な思考法である。
科目の目的	コンサルタントが身に付けておくべき論理的思考法の基本を理解し、それぞれのケースに応じて実践できるようにトレーニングする。
到達目標	客観的データに基づく論理的な説明によって、中小企業支援において、顧客に対し客観的な論理展開で納得させられる能力を獲得する。

授業計画 各回の授業時間数は1時間30分、授業内容を記載

【第1回】

コンサルタントの思考法（1）（講義とディスカッション）

- ・イントロダクション
- ・コンサルタントの思考について
コンサルタントに求められる思考について学ぶとともに、論理的思考法と非論理的な思考に分けて考察する。

【第2回】

コンサルタントの思考法（2）（講義とワークショップ）

- ・論理的思考法の基本技法①
論理的思考法の基本である因果関係、演繹法、帰納法の活用方法について演習を通して学ぶ。

【第3回】

コンサルタントの思考法（3）（講義とワークショップ）

- ・論理的思考法の基本技法②
論理的思考法の基本であるロジックツリー、推論の活用方法について演習を通じて学ぶ。

【第4回】

コンサルタントの思考法（4）（講義とワークショップ）

- ・論理的思考法の基本技法③
5フォース、STP などのフレームワークを用いた情報整理の方法について演習を通じて学ぶ。

【第5回】

コンサルタントの思考法（5）（講義とワークショップ）

- ・発想法の技法
ブレインストーミング、オズボーンのチェックリストの活用方法について演習を通じて学ぶ。

【第6回】

コンサルタントの思考法（6）（講義とワークショップ）

- ・発想法の技法
KJ法、マインドマップ、マンダラートの活用方法について演習を通して学ぶ。

【第7回】

コンサルタントの思考法（7）（ディスカッションとワークショップ）

- ・論理的思考法と発想法の演習①
企業情報から論理的思考法と発想法を複数使い、課題点を論理的に導き出しまとめる。演習方法としては、ケース問題を活用してチームで実施。

【第8回】

- ・論理的思考法と発想法の演習②
第7回の続き。
企業情報から論理的思考法と発想法を複数使い、チームに分かれて課題点を論理的に導き出し発表。講師講評を通じて理解を深める。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	基礎知識の講義と予習内容の共有の後に、グループディスカッションや演習を実施して理解を深めるとともに、コンサルティングの現場で活用できる実践的な応用力を身に着ける。
テキスト	講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。(なお、資料によっては必要に応じ Office365 に事前・事後アップする。)
参考図書	波頭 亮『思考・論理・分析―「正しく考え、正しく分かること」の理論と実践』産能大出版部

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
授業への参画姿勢 受講態度、発言内容、グループワークにおける貢献	50 %
プレゼンテーションの発表内容 基本的な知識やスキルの理解度とプレゼンテーションにおける応用力	50 %
合計	100%

科目名

助言能力

登録養成課程要求科目 ⑧助言能力 コンサルタントのコミュニケーションスキル

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	小沼梨沙（客員）	授業回数	8回
開講学期	春学期	開講曜日	授業スケジュール参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	中小企業診断士は、クライアントの伴走者であり、決して上下の関係ではない。経営者の真意、ビジョンや思い、悩み・迷いなどを十分に把握することが的確な提案と前向きな実行に繋がる。そのため、コンサルティングにあたっては、経営者・従業員との信頼関係を構築するための円滑なコミュニケーションが重要となる。本科目では実務で用いるためのコミュニケーションスキルを学ぶ。
科目の目的	効果的な診断・伴走支援には、コミュニケーションスキルが重要であることを理解する。また自身のコミュニケーションスタイルを意識しつつ、コンサルタントに求められるコミュニケーションスキルを習得する。そして支援の場で効果的なコーチングやファシリテーションができるようになる。
到達目標	コミュニケーションスキル習得の必要性を理解し、効果的な関係構築ができるようになる。また経営者との対面の場、グループミーティングの場での的確なリードが取れるようになることを目標としている。

【第1回】

コミュニケーションスキル（1）（講義とディスカッション）

・インタビュースキル①

中小企業への診断におけるコミュニケーションの進め方を確認し、診断のための Input/Throuput/Output とコミュニケーションスキルの全体像について把握する。

【第2回】

コミュニケーションスキル（2）（講義とワークショップ）

・インタビュースキル②

中小企業への診断におけるインタビューの進め方を学ぶ。仮説の設定、インタビューの設計、有効なインタビューのための雰囲気づくり、質問のパターンなどを理解し、言葉の選び方、「伝えた」と「伝わった」との違いについて考察する。演習方法としては、ロールプレイングで実施。

【第3回】

コミュニケーションスキル（3）（講義とワークショップ）

・インタビュースキル③

中小企業への診断におけるインタビューの進め方を学ぶ。具体的には、診断実習におけるインタビューの進め方（仮説構築→項目設定→予約→実施→検討）を一つひとつ確認する。演習方法としては、ロールプレイングで実施。

【第4回】

コミュニケーションスキル（4）（ワークショップ）

・インタビュースキル④

中小企業への診断におけるインタビューの進め方を、演習を通して学ぶ。診断実習におけるインタビューの進め方（仮説構築→項目設定→予約→実施→検討）について、仮説の設定、インタビューの設計、有効なインタビューのための雰囲気づくり、質問のパターンなどチームに分かれてロールプレイングで実施する。

【第5回】

コミュニケーションスキル（5）（講義とディスカッション）

・インタビュースキル⑤

インタビューを実施する際の聞き取りと質問の技術について学ぶ。通常のインタビューとコーチングやファシリテーション型のコミュニケーションの活用場面の違いを理解する。診断実習におけるコーチングやファシリテーションを使った場面を想定しコミュニケーションスキルについて学ぶ。

【第6回】

コミュニケーションスキル（6）（講義とワークショップ）

・インタビュースキル⑥

インタビューを実施する際の聞き取りと質問の技術を、演習を通して学ぶ。

演習方法としては、診断実習におけるコーチングやファシリテーションを使った場面
を想定し、コミュニケーションスキルについて、チームに分かれてロールプレイング
で実施する。

【第7回】

コミュニケーションスキル（7）（講義とディスカッション）

・プレゼンテーションスキル①

プレゼンテーションの進め方について学ぶ。

事前準備 3P（目的、相手、場所）、シナリオの作成、資料の作成、インタラクション
準備の仕方について学ぶ。演習方法としては、ケース問題を活用してチームで実施。

【第8回】

コミュニケーションスキル（8）（講義とワークショップ）

・プレゼンテーションスキル②

プレゼンテーションスキルにおける言葉の選び方、言葉の届け方、ボディールラング
エージの使い方について学ぶ。演習方法としては、ケースを活用して実施。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	【コミュニケーションスキル】 座学及びロールプレイング等の演習を含め実践的な技術の習得を図る。
テキスト	講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。（なお、資料 によっては必要に応じ Office365 に事前・事後アップする。）
参考図書	末田清子・福田浩子『コミュニケーション学/その展望と視点』松柏社

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
授業への参画姿勢 授業中の参画姿勢や他者とのコミュニケーション力を評価します。	60 %
発表や課題の内容 講義で学習した内容が、発表や提出課題に活かされているか評価しま す。	40 %
合計	100%

科目名

助言能力

登録養成課程要求科目 ⑧助言能力：コンサルティングプロセス

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	小沼梨沙（客員）	授業回数	8回
開講学期	春学期	開講曜日	授業スケジュール参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	<p>中小企業を取り巻く環境は、複雑かつ多様化し、中小企業診断士の支援のあり方も変化している。従来の課題解決型の支援方法に加えて、企業（経営者）が抱える本質的な課題設定を共に考える姿勢が求められ、重要とされている。本科目では、伴走支援の具体的なプロセスを会得し、企業の自走化を促すスキルを身に付ける。</p> <p>本科目では、中小企業診断士や経営コンサルタントとして中小企業を対象とした経営診断や助言の業務に携わっていくために、知っておくべき経営診断の手順やコミュニケーションのスキルを修得する。</p>
科目の目的	<p>本科目前半で習得するコミュニケーションスキルを踏まえ、経営者の問題課題意識形成のフェーズに合わせたコンサルティングプロセスを理解する。またケース事例をもとに、実践的な支援とは何かを体得する。</p>
到達目標	<p>中小企業診断士として、中小企業支援の多様なケースにおいて、自力で支援方針を立てることができるようになる。また支援時の起こる想定外の出来事を俯瞰し、柔軟に方向転換できるようになることを目標としている。</p>

【第1回】

コンサルティングプロセス（1）（講義とディスカッション）

- ・コンサルティングプロセスの全体像の把握
中小企業診断士の企業への活動領域と、標準的なコンサルティングプロセスの全体像について学ぶ。

【第2回】

コンサルティングプロセス（2）（講義とワークショップ）

- ・コンサルティングの進め方と留意点①
支援者としての心得からコンサルティングの基本を学ぶ。
- ・クライアントの経営システムの把握
経営システムを備えている企業と備えていない企業との違いについて学ぶ。それがコンサルティングプロセスとしてどう異なるかを理解する。
演習方法としては、ケースを活用して実施。

【第3回】

コンサルティングプロセス（3）（講義とワークショップ）

- ・コンサルティングの進め方と留意点②
コンサルティングの進め方について学ぶ。
具体的には、ファーストコンタクト（引き合い、予備調査、面談までの準備）、経営診断の視点（7S、経営機能における診断）、プロポーザル（プロポーザルの内容）、契約から課題解決、サポート、フォローアップの一連の流れについて学ぶ。演習方法としては、ケースを活用して実施。

【第4回】

コンサルティングプロセス（4）（講義とワークショップ）

- ・コンサルティングの進め方と留意点③
問題と課題の違いについて学ぶ。また課題を捉える視点（見える、探す、創る問題の違い）問題解決のプロセス問題発見のアプローチについて考察する。
演習方法としては、ケース問題を活用して実施。

【第5回】

コンサルティングプロセス（5）（講義とワークショップ）

- ・中小企業へのコンサルティングアプローチ①
経営システムが明確な企業のコンサルティングプロセスの計画について、ファーストコンタクト、経営診断の視点、プロポーザル、契約から課題解決、サポート、フォローアップの一連の流れを学ぶ。演習方法としては、ケース問題を活用し、チームに分かれて実施。

【第6回】

コンサルティングプロセス（6）（講義とワークショップ）

- ・ 中小企業へのコンサルティングアプローチ②

第5回の続き。

経営システムが明確な企業のコンサルティングプロセスの計画を、ケース演習を通してチームで発表し、一連の流れの中でどこに留意点があるか講師講評を通じて理解を深める。

【第7回】

コンサルティングプロセス（7）（講義とワークショップ）

- ・ 中小企業へのコンサルティングアプローチ③

経営システムが明確でない企業のコンサルティングプロセスの計画を、ケース演習を通してチームで議論する。経営システムが明確な企業と比較して、経営者の問題課題認識を高めることが必要で、戦略、組織、プロセス、資源などの問題課題について如何に気づきを与えるかを理解する。

【第8回】

【コンサルティングプロセス（8）（講義とワークショップ）

- ・ 中小企業へのコンサルティングアプローチ④（ワークショップ）

第7回の続き。

経営システムが明確でない企業のコンサルティングプロセスの計画を、ケース演習を通してチームで発表し、講師講評を通じて理解を深める。経営者の問題課題認識を高め、戦略、組織、プロセス、資源などをどのような順番で整備し、経営システムを構築するかのシナリオを理解する。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	【コンサルティングプロセス】 座学で支援プロセスについての知識を習得し、ケース演習を通じた個人、グループワーク、全体討議で知識の定着を図る
テキスト	・小売業Bのケース（経営システムが明確な企業） ・飲食業Fのケース（経営システムが明確でない企業） 講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。（なお、資料によっては必要に応じOffice365に事前・事後アップする。）
参考図書	適宜紹介する。

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
授業への参画姿勢 授業中の参画姿勢や他者とのコミュニケーション力を評価します。	60 %
発表や提出課題の内容 聞き手や読み手を意識した言語表現、コンサルタントとしての適性を評価します	40 %
合計	100%

科目名

<p>総合経営、企業連携</p> <p>登録養成課程要求科目</p> <p>⑨総合経営：総合経営戦略：総合経営戦略（経営戦略、マーケティング戦略）</p> <p>⑩イシュー毎の実務的助言：企業連携</p>
--

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	五十嵐博一（専任）	授業回数	16回
開講学期	秋学期	開講曜日	授業スケジュール参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	<p>本科目では、中小企業診断士や経営コンサルタントとして中小企業を対象とした経営診断や助言の業務に携わっていくために、知っておくべき経営戦略立案の手順や企業連携手法を修得する。</p> <p>経営診断では、企業の状況や取り巻く環境を俯瞰的かつ客観的に捉えて分析し、問題点をあぶり出し、課題を抽出する必要がある。企業内部の状況を把握する手段には、経営者や従業員からのヒアリング調査や財務分析などがある。また、企業を取り巻く環境を把握する手段には、市場調査や PEST 分析、5Force 分析などがある。</p> <p>対象企業や業界が違っていても、アプローチの手法や手順に大きな違いはない。中小企業診断士の資格を取得して独立し、経営コンサルタントになるなら、実務で使えるオーソドックスな経営診断のプロセスと経営戦略立案の手順を修得しておく必要がある。</p> <p>企業連携は、現代の中小企業を支援するコンサルタントとして身に着けておくべき大切な知見のひとつである。ダイナミックかつスピーディーに変化する昨今の経営環境において、大企業に比べて経営資源の乏しい中小企業の場合は、自社単体で生き残っていくのは容易ではない。積極的に外部のネットワークを活用することを検討する必要がある。</p> <p>本科目の授業では、実際の企業を対象としてオーソドックスなプロセスに沿った経営診断手法や経営戦略立案の手順を学ぶとともに、実践的な企業連携を提案することを通じてコンサルタント実務を模擬体験してもらう。</p>
科目の目的	<p>中小企業を対象とした経営診断業務を実施する際の一般的な作業手順を理解し、その手順に沿って、ベーシックな診断業務と経営戦略立案、企業連携提案をできるようになることを目的とする。</p>
到達目標	<p>中小企業を対象とした経営診断と経営戦略立案、企業連携提案を一人で完結し、顧客である中小企業、公的機関や金融機</p>

	<p>関に満足してもらえらる報告書を作成でき、かつ、顧客の心に刺さるプレゼンテーションができるようになることを目標とする。</p> <p>具体的には、</p> <ol style="list-style-type: none">1. 対象企業を取り巻く環境分析に必要な情報を把握し、収集できること。2. 対象企業を取り巻く内部環境・外部環境を的確にとらえて分析し、かつ、的確に表現できること。3. 経営課題解決のプロセスを提示できること。4. 経営課題解決の方法について提案できること。5. 経営課題解決の一つとして、有効かつ実践的な企業連携を提案できること。
--	--

授業計画 各回の授業時間数は1時間30分、授業内容を記載

【第1回】

総合経営戦略（経営戦略、マーケティング戦略）（1）（講義とディスカッション）

- ・一般的な経営診断手順
経営診断実習での診断手順について振り返る。
- ・業界調査と市場調査
対象企業の事前情報を手掛かりにして、インターネットから得られる公開情報に基づいて、業界や市場の状況を把握する。

【第2回】

総合経営戦略（経営戦略、マーケティング戦略）（2）（講義とワークショップ）

- ・業界調査と市場調査①
対象企業の事前情報を手掛かりにして、個別にインターネットから得られる公開情報に基づいて、業界や市場の状況を把握する。
入手した情報を、偏見を排して客観的に分析、評価し、論理的に考察する。

【第3回】

総合経営戦略（経営戦略、マーケティング戦略）（3）（講義とワークショップ）

- ・業界調査と市場調査②
第2回の続き。各自が調べた内容を発表する。講師講評を通じて理解を深める。
発表の場では、自分が発表することだけを考えるのではなく、ほかの人の発表を見て、聞いて、自分の調査結果とほかの人の調査結果は同じか？何か違いがあるとしたら、何が違うのか？なぜ違うのか？どのように情報を整理するとわかりやすいのか？どのように発表すると良いのか？などを考えてもらう。

【第4回】

総合経営戦略（経営戦略、マーケティング戦略）（4）（講義とワークショップ）

- ・経営者ヒアリング①
対象企業の経営者を招き、ヒアリングを実施。
ヒアリングには、限られた時間内により多くの有益な情報を入手することを意識して臨んでもらう。より効果的なヒアリング調査とするために、事前に質問項目を吟味、相手の受け答えについて学ぶ。

【第5回】

総合経営戦略（経営戦略、マーケティング戦略）（5）（講義とワークショップ）

- ・経営者ヒアリングに基づく企業の定性分析①
経営者からのヒアリングや業界調査、市場調査の結果に基づいて、個別に定性分析を実施する。定性分析では、親和図法（KJ法）などを使って得られた情報、また連関図法を使って因果関係を検討することで、問題点や課題を浮き彫りにすることを学ぶ。

【第6回】

総合経営戦略（経営戦略、マーケティング戦略）（6）（ワークショップ）

- ・経営者ヒアリングに基づく企業の定性分析②
第5回の続き。各自の分析結果を発表する。講師講評を通じて理解を深める。
発表の場では、自分が発表することだけを考えるのではなく、ほかの人の発表を見て、聞いて、自分の分析結果とほかの人の分析結果は同じか？何か違いがあるとしたら、何が違うのか？なぜ違うのか？どのように情報を整理するとわかりやすいのか？どのように発表すると良いのか？などを考えてもらう。

【第7回】

総合経営戦略（経営戦略、マーケティング戦略）（7）（講義とワークショップ）

・財務分析①

企業から入手した決算書を使って各自が財務分析を実施する。

財務分析では、まずは直近5年分の決算書の数字をエクセルに入力。全ての数字を自力で入力することで、企業の状況や疑問点の把握をグループに分かれて実施。

【第8回】

総合経営戦略（経営戦略、マーケティング戦略）（8）（講義とワークショップ）

・財務分析②

第7回の続き。チームで分析結果を発表。講師講評を通じて理解を深める。

発表の場では、自分が発表することだけを考えるのではなく、ほかの人の発表を見て、聞いて、自分の分析結果とほかの人の分析結果は同じか？何か違いがあるとしたら、何が違うのか？なぜ違うのか？どのように情報を整理するとわかりやすいのか？どのように発表すると良いのか？などを考えてもらう。

【第9回】

総合経営戦略（経営戦略、マーケティング戦略）（9）（講義とワークショップ）

・問題点の抽出と課題の設定①

これまでの調査やヒアリング、財務分析などから、企業の問題点を抽出し、解決すべき課題を各自で検討する。

問題点や課題の抽出にあたっては、定性分析と同様に、親和図法（KJ法）などを使って得られた情報を整理し、連関図法を使って因果関係を検討する。

問題点や課題をマーケティングの4Pで整理するとわかりやすいこともあれば、バランス・スコアカードの4つの視点で分類、整理する。

【第10回】

総合経営戦略（経営戦略、マーケティング戦略）（10）（講義とワークショップ）

- ・問題点の抽出と課題の設定②

第9回の続き。各自が考えた問題点や課題を発表。講師講評を通じて理解を深める。発表の場では、自分が発表することだけを考えるのではなく、ほかの人の発表を見て、聞いて、自分の検討結果とほかの人の検討結果は同じか？何か違いがあるとしたら、何が違うのか？なぜ違うのか？どのように情報を整理するとわかりやすいのか？どのように発表すると良いのか？などを考えてもらう。

【第11回】

企業連携（1）（講義とディスカッション）

- ・経営改善のための提案と企業連携を含めた経営改善計画の立案①

企業連携の在り方を、技術・生産・営業など目的別と、提携、JV、M&Aなどの形態別に、価値連鎖や組織設計手法を使った企業連携の設計とその実行アプローチを理解する。第10回までの調査、分析などを踏まえて、企業連携を含めた経営改善のための戦略の立案を学ぶ。加えて活用できる支援施策についても学ぶ。

【第12回】

企業連携（2）（講義とワークショップ）

- ・経営改善のための提案と企業連携を含めた経営改善計画の立案②

第10回までの調査、分析などを踏まえて、支援施策を活用も含めた経営改善のための戦略や企業連携の提案を検討し、その提案を実施するための経営改善計画やアクションリストを作成する。提案や経営改善計画では、内容が対象企業の実情に則しているか？タイムスケジュールは現実的か？を検討する。

【第13回】

総合経営戦略（経営戦略、マーケティング戦略）（11）（講義とワークショップ）

- ・経営診断報告書の作成

調査分析結果や提案、経営戦略や経営改善計画、具体的な企業連携スキーム提案などを盛り込んだ報告書を各自で作成。報告書とプレゼンテーション資料は、次回の授業までに完成させて提出。

【第14回】

総合経営戦略（経営戦略、マーケティング戦略）（12）（講義とワークショップ）

- ・プレゼンテーション演習①

第13回の続き。各自の経営改善提案と経営改善計画をプレゼンテーションする。プレゼンテーションでは、内容の合理性や妥当性を評価する。これらと合わせて、限られた時間内で、経営者の心に刺さるプレゼンテーションについても考察する。

【第15回】

総合経営戦略（経営戦略、マーケティング戦略）（13）（講義とワークショップ）

・プレゼンテーション演習②

第14回の続き。各自の経営改善提案と経営改善計画をプレゼンテーションする。プレゼンテーションでは、内容の合理性や妥当性を評価する。これらと合わせて、限られた時間内で、経営者の心に刺さるプレゼンテーションについても考察する。

【第16回】

総合経営戦略（経営戦略、マーケティング戦略）（14）（講義とワークショップ）

・プレゼンテーション演習③

第15回の続き。各自の経営改善提案と経営改善計画をプレゼンテーションする。プレゼンテーションでは、内容の合理性や妥当性を評価する。これらと合わせて、限られた時間内で、経営者の心に刺さるプレゼンテーションについても考察する。

・総括 講師講評を通じて理解を深める。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	・一連の経営診断業務、経営戦略立案、実践的な企業連携スキームの検討などを16回の授業を通して模擬的に体験してもらう。
テキスト	講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。（なお、資料によっては必要に応じOffice365に事前・事後アップする。）
参考図書	中小企業庁 中小企業施策利用ガイドブック

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
完成させた経営診断報告書の内容 企業の経営状況を正しく認識しているか？ 報告書の内容は充実しているか？ 説明は合理でわかりやすいか？ などを評価する。	30%
プレゼンテーション資料とプレゼンテーションの内容 資料はわかりやすいか？ プレゼンテーションはわかりやすいか？ 態度や言葉遣いは適切か？ などを評価する。	30%
授業の参画姿勢	40%
合計	100%

科目名

流通業総合・製造業総合

登録養成課程要求科目

⑩流通業総合・製造業総合：流通業総合

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	武篤志（客員）	授業回数	8回
開講学期	秋学期	開講曜日	授業スケジュール参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	<p>企業の経営診断を進める上で、限られた時間内に問題点や課題を抽出し、経営者のオーダーを踏まえた戦略的な解決案を、根拠を示しながら提示することが必要である。</p> <p>本講義ではケーススタディをベースとした学習により、必要な情報を入手し分析しつつ課題解決に導き出す能力を身に着ける。</p> <p>ケーススタディの取組に当たっては SWOT 分析、クロス SWOT 等の必要に応じたフレームワークを活用し、ビジョン達成に向けた経営課題の抽出、経営戦略の構築、実行計画の策定という一連の経営診断プロセスを学ぶ。</p> <p>チームワーク主体の講義とし、スケジュール管理を受講者に委ねて講義を進めることにより戦略策定プロセスはもちろん、時間配分のやり方、発表のポイント等を学ぶ機会とする。</p> <p>流通業の創業をテーマとして疑似的な創業支援のポイントを学ぶ。講義を通じて流通業界に求められる機能や業界動向の抽出の方法を体感する機会も得られる。</p>
科目の目的	<p>戦略構築に向けたフレームワークの選択。必要に応じた定性、定量データの抽出方法の修得。</p> <p>中小企業の特性を踏まえた戦略構築と達成に向けた実行計画を策定する力を養う。</p> <p>ケーススタディを始め実践的な講義によってメンバーのリーダーシップや参加意欲を向上させ、経営診断業務に必要なポイントを体感する。</p>
到達目標	<ol style="list-style-type: none">1. 流通業を対象として、経営戦略に必要な定性、定量データの分析手法を学ぶ。2. フレームワークの効果的な活用により経営面、業績回復に向けた戦略策定の策定方法、プロセスを修得する。3. チームワーク主体の講義により時間内に意見を集約し具体的な提案にまとめ上げる。発表はチームメンバー全員がパーツを分担し、説得力ある発表を行う能力を修得する。

授業計画 各回の授業時間数は1時間30分、授業内容を記載

【第1回】

流通業総合（1）（講義とディスカッション）

- ・経営戦略策定について
経営戦略策定プロセスを確認。数値計画のみならず、より具体的な実行計画構築のためBSC等のフレームワークを再確認する。

【第2回】

流通業総合（2）（講義とワークショップ）

- ・ケース企業の分析
ケース企業の現状（経営理念、問題点・課題）を洗い出しフレームワークを使って体系的に整理し、あるべき姿達成のために乗り越えるべき課題の抽出と具体的な提案へ落とし込むための分析を行う。ケーススタディはチームに分かれて取り組む。

【第3回】

流通業総合（3）（ワークショップ）

- ・経営戦略の立案
第2回の続き。ケーススタディについてチームワークを通して提案の基本戦略の方向性をまとめ、根拠を明確にした上で提案書にまとめる。

【第4回】

流通業総合（4）（ワークショップ）

- ・経営課題の抽出
第3回の続き。ケース企業への経営課題の抽出と活用できる中小企業施策等の活用の可能性を探り、ケーススタディについてチームで戦略提案の方向性を決める。

【第5回】

流通業総合（5）（講義とワークショップ）

- ・戦略の具体化
第4回の続き。ケーススタディについてチームで戦略の具体化を行い、報告書に反映させる。発表の段取り、役割分担も決める。

【第6回】

流通業総合（6）（講義とワークショップ）

- ・報告書の発表①
第5回の続き。各チームでのケーススタディの発表。その後報告書の意見交換と講師講評を行う。

【第7回】

流通業総合（7）（講義とディスカッション）

- ・報告書の発表②
第6回目の続き。各チームでのケーススタディの発表。その後報告書の意見交換と講師講評を通じて理解を深める。

【第8回】

流通業総合（8）（講義とディスカッション）

- ・報告書の発表③ 意見交換。
他のメンバーの発表から新しい知識や自分に足りない知識のインプット機会とする。限られた時間で伝えたいことを要約して伝える方法を学ぶ。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	最初に知識の確認のために座学を行うが、原則ケーススタディに基づくチームごとの討議及び取りまとめ中心の講義を行う。
テキスト	・菓子小売業 A 社のケース 講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。(なお、資料によっては必要に応じ Office365 に事前・事後アップする。)
参考図書	中小企業庁 中小企業施策利用ガイドブック

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
講義への参加態度。 チームディスカッションへの参加積極性。リーダーシップ。議論の深堀度合い。チーム協調性。	50 %
研究レポートの内容（課題抽出力、提案力、根拠、具体性）。プレゼン姿勢・説得力等を評価します。 ケーススタディを 1 回出します。	50 %
合計	100%

科目名

流通業総合・製造業総合

登録養成課程要求科目

⑩流通業総合・製造業総合：製造業総合

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	製造業総合渡辺英男（客員）	授業回数	8回
開講学期	秋学期	開講曜日	授業スケジュール参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	<p>企業の経営診断では、限られた時間内に問題点や課題を抽出し、経営者の意向を踏まえた戦略的な解決案を提言しなければならない。経営診断は、全社的な総合診断と個別テーマの診断がある。経営コンサルタントは決算書を分析して全社的な総合診断の一連の流れ・手法を修得しなければならない。</p> <p>全社診断は、経営改善診断と将来に向けた戦略策定診断に大別できるが、それぞれの特徴や方法を理解しておく必要がある。製造業の診断においては、PQCDSME等の観点で、3現主義（現場・現物・現実）の事実に基づき定量的な現状把握と分析、これに基づく定量的な期待効果と5W2Hを含む具体的な実施策の提案が重要である。</p> <p>そのため、手際よく情報を入手して分析し、課題形成して対応策を立案し、経営計画からアクションプラン、その結果としての中期経営計画を策定する一連の総合診断プロセスを身につけておく必要がある。</p>
科目の目的	<p>中小企業製造業の特性を踏まえた工場の診断、経営戦略の策定（全社戦略と会社の機能別戦略）、経営計画（中期経営計画と年度計画）を策定するスキルを養う。</p> <p>同一目的・目標でありながらもコンサルタント（院生）の「考え方の多様性、提案の多様性」を体感する。</p>
到達目標	<ol style="list-style-type: none">1. 製造業を対象として、工場の改善、経営改善、経営戦略策定に必要な定性、定量データの分析・診断・提案手法を修得する。2. 経営面、業績回復に向けた中期経営計画、年度計画の数値計画の策定までできる力を身につける。3. 中小企業の多様性を理解し、自己の考えに固執せず、他人の意見と自らの意見を調整して最適解を導き出す能力を修得する。

授業計画 各回の授業時間数は1時間30分、授業内容を記載

【第1回】

製造業総合（1）（講義とディスカッション）担当 渡辺英男

- ・製造業の経営診断の進め方
製造業診断の進め方の全体像を復習するとともに経営戦略策定のフレームワークについても復習する。

【第2回】

製造業総合（2）（講義とディスカッション）担当 渡辺英男

- ・ケース企業の分析①
ケース企業の概要を把握し、環境分析（SWOT分析等）、問題点、課題抽出を行う。
チーム（リーダー・タイムキーパー・書記（毎回交代））を分けて経営環境分析（外部環境、内部環境）に取り組む。

【第3回】

製造業総合（3）（講義とワークショップ）担当 渡辺英男

- ・ケース企業の分析②
第10回の続き。経営環境分析（外部環境、内部環境）についてグループ討議し、チームで発表。講師講評を通じて理解を深める。

【第4回】

製造業総合（4）（講義とワークショップ）担当 渡辺英男

- ・経営戦略立案
第3回の続き。経営戦略立案についてグループ討議しチームで発表。講師講評を通じて理解を深める。

【第5回】

製造業総合（5）（講義とワークショップ）担当 渡辺英男

経営課題の抽出

- 第4回の続き。経営課題抽出についてグループ討議しチームで発表。講師講評を通じて理解を深める。

【第6回】

製造業総合（6）（講義とディスカッション）担当 渡辺英男

- ・戦略の具体化
第5回の続き。戦略実行の具体策検討についてグループ討議し、チームで発表。講師講評を通じて理解を深める。
- ・支援施策の活用
戦略実行に向けた支援施策を検討する。

【第7回】

製造業総合（7）（講義とワークショップ）担当 渡辺英男

・実行計画（中期経営計画）

実行計画の策定と個人発表とグループ討議およびグループ案のとりまとめ。

次回グループ発表に向けて、グループの診断報告書（提案書）のまとめ。

【第8回】

製造業総合（8）（講義とワークショップ）担当 渡辺英男

・グループ発表

グループ発表に対して意見交換。講師コメントを行う。

・講義全体の振り返り。

・講師の実務事例の紹介

中小企業の経営改善計画（経営再建）、経営革新計画（経営力強化）、事業再構築計画（新事業）などの計画作成の事例。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	ケーススタディの課題説明後、個人ワークを行います。未完成部分は宿題として、次回の講義で個人発表を行い、各自が考えた多様な意見を参考にグループ討議を行い、グループ案を纏める。その後、ケーススタディの課題を提示してワークを進める。これを繰り返し、最終的にグループの診断報告書をまとめ、グループ発表を行う。
テキスト	・プラスチック加工業0社のケース 講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。（なお、資料によっては必要に応じOffice365に事前・事後アップする。）
参考図書	中小企業庁 中小企業施策利用ガイドブック

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
講義への参加態度。 チームディスカッションへの参加積極性。リーダーシップ。議論の深堀度合い。チーム協調性。	50 %
個人ワークとグループ発表の内容（課題抽出力、提案力、根拠、具体性）。ケーススタディ（事例）を1回出します。	50 %
合計	100%

科目名

⑪イシュー毎の実務的助言

登録養成課程要求科目

⑪イシュー毎の実務的助言 創業・ベンチャービジネスモデル構築支援

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	小林克（専任）	授業回数	12回
開講学期	冬学期	開講曜日	授業スケジュール参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	創業支援を行うことは、経済の新陳代謝、産業構造の転換やイノベーション促進、雇用の創出といった経済における重要な意味をもっている。わが国の経済状況を鑑みると、経営者の高齢化、後継者不足だけでなく、コロナウイルスの影響による経営環境の悪化により今後さらに廃業や倒産の増加が予想され、経済の持続性を持たせる意味でも創業支援の重要性がさらに増している。現在では価値観や働き方が多様化する中で、創業のカタチやニーズも変化している。本科目では変化に合わせて、どのように創業支援を行っていくかについて学ぶ。
科目の目的	ビジネスプラン構築における成功要因と失敗要因を整理し、適切な支援を行えることを目的とする。また創業希望者の思いの整理をして、創業の段階別（創業・起業希望者、創業・起業準備者、起業家（開業者））に応じた支援のポイントを理解してもらう。
到達目標	1. ビジネスモデルの構築に向けた的確な支援が行えることを目標とする。 2. 創業支援における創業者の段階別ニーズを把握し、それに沿った的確な支援を行えることを目標とする。

授業計画 各回の授業時間数は1時間30分、授業内容を記載

【第1回】

創業・ベンチャーのビジネスモデルの構築支援（1）（講義とディスカッション）

- ・ビジネスモデルの構築における成功要因①
ビジネスモデル構築における重要成功要因と失敗要因について学ぶ。
手法としては、ビジネスモデルキャンバスやビズグラムを使い、収益モデル、顧客ターゲット、商品・製品・サービス、マーケティング、組織の視点でビジネスモデル構築における成功要因と失敗要因について分析する。

【第2回】

創業・ベンチャーのビジネスモデルの構築支援（2）（講義とディスカッション）

- ・ビジネスモデルの構築における成功要因②
第1回目の続き
ビジネスモデルキャンバスやビズグラムを使い、収益モデル、顧客ターゲット、商品・製品・サービス、マーケティング、組織の視点で事例をもとにビジネスモデル構築における成功要因と失敗要因について分析し、グループでまとめて発表。

【第3回】

創業・ベンチャーのビジネスモデルの構築支援（3）（講義とワークショップ）

- ・効果的な経営資源の確保・充実①
ベンチャー企業の事例をもとにビジネスを成功に結び付けるための効果的な経営資源の確保と持続的なビジネスモデルについて分析を行う。

【第4回】

創業・ベンチャーのビジネスモデルの構築支援（4）（講義とワークショップ）

- ・効果的な経営資源の確保・充実②
第3回目の続き。事例をもとにビジネスを成功に結び付けるための効果的な経営資源の確保と充実についてグループでまとめて発表。

【第5回】

創業・ベンチャーのビジネスモデルの助言能力の構築（5）（講義とディスカッション）

- ・我が国における創業と段階別支援ニーズ
中小企業白書をもとに我が国の創業の現状と支援ニーズについて考察する。また年齢、性別に分けて創業のビジネスモデルの特徴と段階別支援ニーズについて考察する。

【第6回】

創業・ベンチャーのビジネスモデルの助言能力の構築（6）（講義とワークショップ）

- ・創業の窓口相談の対応（講義とワーク）
実際の創業相談事例をもとに窓口相談対応について学ぶ。演習方法としては、ロールプレイング形式で行い、創業の窓口相談を体験する。

【第7回】

創業・ベンチャーのビジネスモデルの助言能力の構築（7）（講義とディスカッション）

- ・創業における金融支援①
創業・ベンチャー支援における金融支援を整理すると共に、融資に結び付く創業計画書について学ぶ。演習方法としては、日本政策金融公庫の創業計画書を用いて実施。

【第8回】

創業・ベンチャーのビジネスモデルの助言能力の構築（8）（(講義とワークショップ)

・創業における金融支援②

第7回目の続き。創業・ベンチャー支援における実際の創業計画書をもとに、課題発見をチームで分かれて行い発表。講師講評を通じて理解を深める。

【第9回】

創業・ベンチャーのビジネスモデルの助言能力の構築（9）（講義とディスカッション）

・数値計画の納得性を高める商圈分析について

商圈分析ソフトなどを活用し、創業計画書の適性評価や納得性を高める商圈分析について学ぶ。商圈分析としてはJSTAT MAP、RESASを使用。

【第10回】

創業・ベンチャーのビジネスモデルの助言能力の構築（10）（(講義とワークショップ)

・創業期に活用できる中小企業支援施策について

創業期に活用できる中小企業支援施策について整理すると共に、実際の活用方法について学ぶ。演習方法としては、ケース問題を活用し、チームに分かれて実施。

【第11回】

創業・ベンチャーのビジネスモデルの助言能力の構築（11）（(講義とワークショップ)

・創業後のアドバイスについて①

創業後に起こるリスクについて考察すると共に、軌道に乗せるための二次的アドバイスについて事例をもとに学ぶ。

【第12回】

創業・ベンチャーのビジネスモデルの助言能力の構築（12）（(講義とワークショップ)

11回目の続き

・創業後のアドバイスについて②

創業後に起こるリスクについて考察するとともに軌道に乗せるための二次的アドバイスについて事例をもとにチームに分かれて考察し発表。講師講評を通じて理解を深める。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	実際の中小企業支援の事例を多く取り上げ、実践に近いワークショップ形式で講義を行う。
テキスト	・医療ベンチャー0社のケース ・飲食業創業予定者S氏のケース 講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。(なお、資料によっては必要に応じOffice365に事前・事後アップする。)
参考図書	日本政策金融公庫 創業の手引き 埼玉県信用保証協会 創業Navi

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
課題レポートの内容の評価 課題レポートは演習内容に即して回出す。	50 %
授業への参画度 講義時における質疑、演習時における積極的な関与と取りまとめへの内容的貢献など。	50 %
合計	100%

科目名

イシュー毎の実務的助言

登録養成課程要求科目 ⑩イシュー毎の実務的助言

経営革新ビジネスモデル構築支援

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	小井川明良（専任）	授業回数	12回
開講学期	冬学期	開講曜日	授業スケジュール参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	変化が早い経営環境の中で、企業成長に結びつかない中小企業が増加している。そのような環境の中で、本科目は中小企業の成長に向けて効果のある戦略を策定、提案し、その実行を支援する重要性の高い科目である。
科目の目的	当科目では、成長、収益向上を支援する経営革新へのアドバイスと、その施策を実行する際に活用できる経営革新の支援制度と申請書類の作成についても学習していき、中小企業の経営革新を包括的に支援できる診断士の育成を目的としている。
到達目標	経営革新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、経営革新計画のポイントを修得する。 中小企業・小規模事業者が経営革新に取り組む際に、事業者の自律性を重視して、経営課題発見・解決のための的確で具体的な助言ができることを目標とする。

授業計画 各回の授業時間数は1時間30分、授業内容を記載

【第1回】

経営革新ビジネスモデル構築支援（1）（講義とディスカッション）

・経営革新ビジネスモデル構築支援①

我が国の中小企業を取り巻く経済・社会の構造変化をもとに経営革新が必要とされる背景や考え方についても学ぶ。加えて成長戦略と企業・事業再生を比較することで経営革新の理解を深める。

【第2回】

経営革新ビジネスモデル構築支援（2）（講義とディスカッション）

・経営革新ビジネスモデル構築支援②

経営革新の事例をもとに、中小企業におけるビジネスモデルの構築と経営資源の分配、イノベーションの推進について分析する。どのように経営革新を遂げたのかについて、フレームワークを用いた事例企業の分析をもとに確認していく。

【第3回】

経営革新ビジネスモデル構築支援（3）（講義とディスカッション）

・経営革新ビジネスモデル構築支援③

経営革新の前線で活躍しているコンサルタントをゲストスピーカーとして迎え、一筋縄ではいかない、実際の経営革新の実務や現場とはどういうものなのか、実行の際のポイント、これまでの成功事例等を聞き、質疑応答を行う。

【第4回】

経営革新ビジネスモデル構築支援（4）（講義とディスカッション）

・経営革新ビジネスモデル構築支援④

第3回目の続き。経営革新の前線で活躍しているコンサルタントをゲストスピーカーとして迎え、一筋縄ではいかない、実際の経営革新の実務や現場とはどういうものなのか、実行の際のポイント、これまでの成功事例等を聞き、質疑応答を行う。

【第5回】

経営革新ビジネスモデル構築支援（5）（講義とディスカッション）

・経営革新助言能力養成①

経営革新計画の概要について学ぶ。計画の制度概要や中小企業支援機関が支援する背景について学ぶ。加えて各都道府県における作成・申請方法の違いや、計画認定におけるメリットについて学ぶ。

【第6回】

経営革新ビジネスモデル構築支援（6）（講義とディスカッション）

・経営革新助言能力養成②

経営革新計画作成の依頼を受けるルートや体系、申請の手順、申請窓口との係わり方、経営革新計画と他の補助金との関係と応用について学ぶ。

【第7回】

経営革新ビジネスモデル構築支援

・経営革新助言能力養成③

経営革新計画書における付加価値の計算方法、資金計画立案の注意点、数値設定の根拠策定の方法、市場規模等の数値計画のポイントについて学ぶ。

【第8回】

経営革新ビジネスモデル構築支援（8）

・経営革新助言能力養成④

経営革新計画の作成相談に向けた情報収集について学ぶ。
演習方法としては、実際の企業情報をもとに、経営革新計画の作成相談があったとの想定で、計画作成に向けた情報収集をロールプレイングで行う。

【第9回】

経営革新ビジネスモデル構築支援（9）

- ・経営革新助言能力養成⑤
実際の企業情報をもとに、経営革新計画の作成相談があったとの想定で計画を作成する。計画書は東京都の経営革新計画のフォーマットで作成する。演習方法としては、ケースを活用し、チームに分かれて実施。

【第10回】

経営革新ビジネスモデル構築支援（10）

- ・経営革新助言能力養成⑥
第9回の続き。実際の企業情報をもとに、経営革新計画の作成相談があったとの想定で経営革新計画をチームで作成する。

【第11回】

経営革新ビジネスモデル構築支援（11）

- ・経営革新助言能力養成⑦
第9回目から10回目の講義で作成した経営革新計画をチームで発表する。チームで作成し、発表したものを議論する。加えて計画認定後の中小企業診断士としての伴走型支援の在り方について学ぶ。

【第12回】

経営革新ビジネスモデル構築支援（12）

- ・経営革新助言能力養成⑧
第9回目から10回目の講義で作成した経営革新計画をチームで発表する。チームで作成し、発表したものを議論する。また講師講評を通じて理解を深める。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	基本的な事項の確認と、ケーススタディを交互に行う。ケーススタディの回では、提示したケースについてのグループ討議結果を発表する。
テキスト	講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。(なお、資料によっては必要に応じ Office365 に事前・事後アップする。)
参考図書	中小企業庁 経営革新計画進め方ガイドブック

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
プレゼン・発表内容・課題 プレゼン・発表資料・提出課題における分かりやすさ、新規性、論理性、先行事例の学習度、調査内容を評価する	50 %
講義への積極性 講義に対して、積極的に取り組む姿勢（自身の意見を発し、院生間の議論を活発化させる）を評価する	30%
受容性 積極的でありながらきちんと 他者の意見も消化し、発展的な議論へと昇華させる姿勢を評価する。	20 %
合計	100%

科目名

経営革新と企業再生実践
登録養成課程要求科目
⑪イシュー毎の実務的助言 企業再生

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	落合哲美（客員）	授業回数	4回
開講学期	冬学期	開講曜日	授業スケジュール参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	中小企業を取り巻く環境は、複雑かつ多様化し、経営の継続が困難に陥る中小企業は多い。そのような中で、本科目は中小企業の事業継続に向けた再生を行う重要性の高い科目である。
科目の目的	・当科目では、経営再建を目的とした企業再生を支援できる実践力を養うと同時に、事業再生を包括的に支援できる診断士の育成を目的としている。
到達目標	企業再生に関する法制度、再生計画（経営改善計画）策定のポイント、プロセスを理解し、経営立て直しの指導・支援・アドバイスができる能力を修得する。

授業計画 各回の授業時間数は1時間30分、授業内容を記載

【第1回】

企業再生（1）（講義とディスカッション）

・企業再生①

今までの中小企業再生の歩みに触れ、中小企業活性化協議会の役割を取り上げながら、再生計画の策定について学ぶ。加えて中小企業の再生として経営改善計画策定支援（405 事業）の仕組みと実施に向けたアクションプランについて学ぶ。演習方法としては、ケース問題を活用して実施。

【第2回】

企業再生（2）（講義とワークショップ）

・企業再生②

演習ケース資料についての説明と読みこなしを通して、企業再生の具体的な方法について学ぶ。手法としては、内部管理体制や経営の透明性確保に向けたガバナンス体制を考察し、経営改善計画書を使ってグループ相関図、ビジネスモデル俯瞰図を作成する。

【第3回】

企業再生（3）（講義とワークショップ）

・企業再生③

第2回の続き。演習ケース資料についての説明と読みこなしを通して、企業再生の具体的な方法について学ぶ。経営改善計画書を使って窮境要因分析と課題設定、対策立案、計数計画、アクションプラン計画、モニタリング計画策定をチームに分かれて行う。

【第4回】

企業再生（4）（講義とワークショップ）

・企業再生④

第3回の続き。演習ケースにおけるチーム発表（ロールプレイング）。質疑応答、講師講評を通じて理解を深める。発表後に分野の講義の振り返り、まとめを行う。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	基本的な企業再生の枠組みと方法論についての講義を行ない、その後再生支援が必要な企業のケース資料についてグループワークで分析し経営改善計画策定演習を行ないます。まとめた結果をグループ毎に発表（ロールプレイング）を行ないます。他のグループや講師からの質疑応答を通じて理解を深めます。
テキスト	・自動車部品製造業E社のケース 講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。（なお、資料によっては必要に応じOffice365に事前・事後アップする。）
参考図書	中小企業庁 経営改善計画策定支援事業（経営改善計画策定支援）に関する手引き

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
プレゼン・発表内容・課題 プレゼン・発表資料・提出課題における分かりやすさ、新規性、論理性、先行事例の学習度、調査内容を評価する。	50 %
講義への積極性 講義に対して、積極的に取り組む姿勢（自身の意見を発し、院生間の議論を活発化させる）を評価する。	30%
受容性 積極的でありながらきちんと 他者の意見も消化し、発展的な議論へと昇華させる姿勢を評価する。	20 %
合計	100%

科目名

イシュー毎の実務的助言
登録養成課程要求科目
⑪イシュー毎の実務的助言 国際化

担当教員・学期・時間帯・授業回数・位置づけ

担当教員（専任・客員）	永吉和雄（客員）	授業回数	4回
開講学期	冬学期	開講曜日	授業スケジュール参照

科目紹介

科目の重要性・必要性	中小企業においても海外展開のみならずネット販売、輸出入を通じてグローバルな活動が増加してきており、国際化の方策についてコンサルタントとして修得しておくことは重要になっている。
科目の目的	中小企業の国際展開・国際化のプロセスの修得し、中小企業の国際化に向けて円滑な支援が出来るようになることを目的とする。
到達目標	中小企業が国際展開を目指すときの課題について指導助言ができるようになる事を目標とする。

授業計画 各回の授業時間数は1時間30分、授業内容を記載

【第1回】

国際化（1）（講義とワークショップ）

事業形態別の国際化の基本パターンと、国際化の段階を学ぶ。海外情報収集・分析、海外進出目的・目標の明確化、拠点の設立、販路構築、拠点経営、事業計画策定・見直し等について学ぶ。海外展開の検討に必要な、価値連鎖、ロジスティクスコスト、組織図など基本のフレームの活用を理解する。適宜WEBでの情報収集を実践する。

【第2回】

国際化（2）（講義とワークショップ）

特に東南アジアの状況について、進出を前提とした注意点について確認する。各国の状況について基本的な材料を提供し、基本のフレームを活用して議論する。

【第3回】

国際化（3）（講義とワークショップ）

事前の担当国・地域について各自が発表し、ビジネスを行う場合のメリット、デメリット、ビジネス展開の可能性等について討議する。

【第4回】

国際化（4）（講義とワークショップ）

勤務先企業、取引先企業等を想定し、その企業のビジネスの国際化について、どのように支援していくかについて発表、討議する。海外情報収集・分析、海外進出目的・目標の明確化、拠点の設立、販路構築、拠点経営、事業計画策定・見直し等の具体的な内容について、海外展開の検討に必要な、価値連鎖、ロジスティクスコスト、国内外組織図など基本のフレームの活用で描く。

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	実際の中小企業支援の事例を多く取り上げ、実践に近いワークショップ形式で講義を行う。
テキスト	講義は担当教員が作成したオリジナルテキストを使用する。(なお、資料によっては必要に応じ Office365 に事前・事後アップする。)
参考図書	経済産業省 通商白書

成績評価

評価の視点・内容	評価ウェイト
課題レポートの内容の評価 課題レポートは演習内容に即して2回出す。	50 %
授業への参画度 講義時における質疑、演習時における積極的な関与と取りまとめへの内容的貢献など。	50 %
合計	100%

授業方法・テキスト・参考図書

授業方法	海外情報収集・分析、海外進出目的・目標の明確化、拠点の設立、販路構築、拠点経営、事業計画策定・見直し等について、対話形式で講義を行ない、適宜 WEB での情報収集の実践を行う。また、海外進出事例のケーススタディ、発表を行う。
------	--

科目名	導入授業（支援機関と中小企業診断士、産学連携） 登録養成課程要求科目外		
（副題）	中小企業振興政策の歴史概観、地域振興と中小企業支援機関、機械加工関連製造機器の歴史に学ぶ		
担当者氏名	小林克	教室	・神田キャンパス 503 教室 ・本大学埼玉キャンパスの各施設
開講日時	2024年3月26日 1時限と2時限 2024年5月25日 13:00～17:00		
科目のねらい	<p>中小企業診断士の制度を含め国の中小企業政策の変遷を概観し、技術が急速に発展する中での中小企業診断士の役割についての認識を深める。また、地域振興においては、地域密着型の中小企業の果たす役割は大きい。そのため、中小企業診断士には地域振興の視点から中小企業の戦略や具体的方策を検討することも求められることから、地域振興における中小企業の役割について把握する。</p> <p>更に、本大学における登録養成課程では、技術経営に強い中小企業診断士の育成に力を入れることから、本大学に整備されている工業技術博物館等の施設を見学し、ものづくり企業の診断能力を強化する一助とする。加えて、産学連携の実情を知ること、中小企業診断士に求められるコーディネートを醸成する。</p>		
科目の到達目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 技術の急速な発展の中での中小企業診断士の役割認識 2. 地域振興における中小企業の役割認識 3. 地域における中小企業支援機関の整備状況とその役割を理解 4. ものづくりにおける基盤的技術を支える工作機械等の歴史把握 5. 産学連携を推進する教員と中小企業診断士の役割把握 		
実施・運営上の留意点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業診断において地域振興の視点も絡めて中小企業診断ができるようにしていく。 2. 個別企業の診断に限らない幅広い知識を常に探求する姿勢を涵養する。 3. 埼玉キャンパス見学会では複数の見学コースが用意されているので、修了後も毎年積極的に参加してもらい、新たな情報の修得を進めるようにしていく。 		
科目の構成	<p>○第一単元</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業診断士の活動領域と地域中小企業支援機関の現状 <p>○第二単元</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 産学連携を推進している研究室の教員による講義と研究室訪問 2. 先端材料技術研究センター見学 3. 工業技術博物館見学 		
第一単元の内容	テーマ	「国の中小企業政策の中での中小企業診断士の役割」と「中小企業診断士と地域中小企業振興」	
	目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業診断士の役割認識 2. 地域中小企業支援機関の役割と整備状況の理解 	
	時間（開講日時）	3時間（2024年3月26日 1時限と2時限）	
	内容構成 学習のポイント 留意点	<p>内容構成：(3時間)</p> <p>①学習のポイント：国の中小企業政策の変遷を概観する中から、中小企業診断士の活動領域と地域中小企業支援機関の現状。</p> <p>②留意点：コンサルタントの対象顧客が企業である以上</p>	

		に経営者であること。各自が活動地域とするところの支援機関の状況の把握。
	使用教材	特別授業用のオリジナル教材
第二単元の内容	テーマ	機械加工関連機器等の歴史に学ぶ
	目標	1. ものづくりにおける基盤的技術を支える工作機械等の歴史把握 2. 産学連携の中での中小企業診断士の役割把握
	時間（開講日時）	4時間（2024年5月25日13:00～17:00）
	内容構成 学習のポイント 留意点	1. 内容構成：(1時間) ①学習のポイント：実工学に基づく教員による産学連携の在り方を学び、その中における中小企業診断士の役割について把握する。 ②留意点：一つの事例であるから、これを機会に自分が活動する予定の地域の大学における産学連携の在り方について積極的に情報収集とネットワークを構築すること。 2. 内容構成：(1.5時間) ①学習のポイント：企業の技術的課題に対応して推進しているセンターの研究内容に触れることで、産学連携における大学施設の活用方策について知見を深める。 ②留意点：これを機会に、他の大学の施設も見学するように勧める。 3. 内容構成：工業技術博物館見学(1.5時間) ①学習のポイント：ものづくりにおける基盤技術を支える工作機械の発展の歴史を学び、製造業の理解を深める。 ②留意点：見学者には開放されているので、必要に応じて足を運ぶように勧める。
	使用教材	各施設のパンフレット

科目名	A. 流通業経営診断実習		
(副題)	的確な現状分析を踏まえ、経営改善レベルの提言ができる診断能力の修得		
担当者氏名	貫井政文、渡辺英男、 (田中敏夫)、(小林克)	時間	66 時間
開講期間	(7/20～8/9)		
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能力を修得する。		
実習の到達目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 経営方針・課題を明確にし、担当する部門（業務や項目）ごとに、①現状分析→②問題点構造化→③課題抽出→④課題構造化→⑤具体的解決策検討、という一連のプロセスを理解し、診断を進めることができる能力を修得する。 2. 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能力を修得する。 		
指導の留意点	<ul style="list-style-type: none"> ・受講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。 		
実習協力企業の条件	<p>中小企業庁『実習先企業の選定要領』に準じる。</p> <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。 		
実施運営上の留意点	<ul style="list-style-type: none"> ・経営診断Ⅰ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。 ・事前に担当指導員と中小企業診断士登録養成課程主任が企業を訪問し、企業の要望等を勘案し、必要な分析事項を特定する。 		
科目の構成	<ol style="list-style-type: none"> 1. 診断の進め方・診断手法の確認、(2 日間) 2. 店舗・倉庫等の現場診断、動線調査、アンケート調査、ヒアリング、競合調査等 (4 日間) 3. 分析結果のまとめ、総合的な診断 (1 日) 4. 中間報告会 (1 日) 5. 具体的改善案の検討全体調整、報告書作成、プレゼン資料作成 (2 日間) 6. 報告会の実施、振返指導 (1 日/受講生+指導員) 		
学習のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・全社的に現状分析を行い、経営資源の状況や経営課題を抽出する能力を修得する。 ・流通業特有の調査（店舗レイアウト分析、動線調査、顧客アンケート等。ただし、企業の状況と診断テーマによる。）を実施し、効果的な調査方法等を修得する。 ・現状分析－課題抽出－ソリューションというフローを論理的に整理する能力を修得する。 ・課題解決を図る個別経営課題（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。 		

流通業経営診断実習のスケジュール

※日程欄の★は企業先において実施する日

日程（時間）		内容	進め方の詳細/留意点
1	1日目 (5.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・受講生／指導員の自己紹介 ・診断方針や方向性について話し合い ・調査の項目・方法などの検討 	<ul style="list-style-type: none"> ●受講生は実習 5 日程度前に実習先の情報をまとめた「予備調査票」と「財務情報」を共有する。受講生は情報をもとに、事前に学習を行っておく。調査目的をよく理解し、事前の情報に基づき、現地での調査計画の概略を立てておく。 ●指導員と共に診断の基本方針などについて話し合う。
2	2日目 (7.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客アンケートの設計 ・ヒアリング項目の抽出 ・店舗への事前調査 	<ul style="list-style-type: none"> ●指導員は適宜、診断の進め方、必要な調査内容や調査手法について、レクチャーなどを交えて具体的に、積極的に助言を行う。 ●企業の都合や事前把握のため、指導員の判断によって、2日目から企業での調査等を行う場合もある。
3 ★	3日目 (7h)	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング（経営者対象） ・現地調査 現場観察、顧客アンケート、動線調査、ビデオ撮影（必要に応じ／許可要）、競合調査 <ul style="list-style-type: none"> ・調査内容や結果についての情報共有 	<ul style="list-style-type: none"> ●調査等を行いながら、同時に集計・分析や情報共有化を行い、問題点や課題の抽出段階も進める。 ●指導員は適宜、診断の進め方、必要な調査内容や調査手法、現場改善のために用いる方法論（動線調査や競合店との比較調査など）や分析方法（アンケートのクロス分析やグラフ化など）について、レクチャーなどを交えて具体的に、積極的に助言を行う。
4 ★	4日目 (7h)	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング（管理者や現場責任者対象） ・現地調査（つづき） 現場観察、顧客アンケート、動線調査、ビデオ撮影（必要に応じ／許可要）、競合調査 <ul style="list-style-type: none"> ・調査内容や結果についての情報共有 	<ul style="list-style-type: none"> ●指導員は、受講生が調査を行っている様子を見ながら、顧客に対するアプローチの方法、競合店における比較調査の目の付けどころ、動線調査の結果の取りまとめ方などについて、適宜助言を行う。 ●商店街に位置する店舗の場合は、来街者調査などの2次データがないかどうかについてもあたってみる。
5 ★	5日目 (7h)	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング（必要に応じて、従業員へのインタビュー） ・現地調査（つづき） ・現場観察、顧客アンケート、動線調査、ビデオ撮影（必要に応じ／許可要）、競合調査、モラルサーベイの実施（必要に応じ／許可要） 	<ul style="list-style-type: none"> ●指導員は、適宜、診断の進め方、必要な調査内容や調査手法、現場改善のために用いる方法論（競合店との比較調査や動線調査やなど）や分析方法（アンケート分析やグラフ化など）について、レクチャーなどを交えて具体的に、積極的に助言を行う。また経営者の要望と許可を受けたうえ、モラルサーベイを実施する場合は、従業員に対する受講生の調査説明に対して、留意する。
6	6日目	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング（経営者や管理者 	<ul style="list-style-type: none"> ●指導員は、多様な情報の取りまとめ方に

★	(7h)	<ul style="list-style-type: none"> に対して、追加のヒアリング) ・現地調査 (つづき) ・現場観察、顧客アンケート、動線調査、ビデオ撮影 (必要に応じ/許可要)、競合調査 ・調査内容や結果についての情報共有 ・これまでの調査結果のとりまとめ 	<p>について、具体的な方法論 (KJ 法やマインドマップ、マンダラートなど) とその使い方を示して、受講生が段取りよくまとめられるように助言を行う。</p>
7	7 日目 (3h)	<ul style="list-style-type: none"> ・調査結果の分析とまとめ ・問題点・課題の抽出 (問題の構造化) ・提案の方向性と内容の討議 ・報告書の執筆開始 ・個々の分析や提案パートの取り決めなど 	<ul style="list-style-type: none"> ●指導員は、情報共有後に各自が課題認識や提案 (素案) を発表するなど、グループ討議を進めながら班の考えをまとめることができるように助言を行う。 ●必要に応じて、追加のヒアリングや調査を行う。その場合は必ず指導員の了承と企業とのアポイントを前提とする。企業への訪問は基本的に実習指導員か実習責任者が同行する。 ●報告書執筆やプレゼン資料の作成作業は、なるべく指導員の同席する講義日をあてない自主学習日 (平日や日程表の予備日) に行うようにする。
8 ★	8 日目 (7h)	<ul style="list-style-type: none"> ・中間報告会 ・追加ヒアリングや追加調査 (必要に応じて) ・修正項目の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ●受診企業に対して可能な限り、中間報告を行う。企業の要望や班の進め方次第で、「提案の方向性の報告確認」「分析結果の報告」「ワークショップ (討議形式)」など、多様な形態ですすめる。 ●中間報告を通して、修正項目を検討し、提案を、企業の実態に合った現実的なものとする。
9	9 日目 (5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・提案内容のブラッシュアップ ・提案内容に相互に矛盾がないか等を確認し全体を調整 ・報告書初稿のチェックと報告書の読み合わせ 	<ul style="list-style-type: none"> ●提案は、修正項目を検討し、企業の実態に合った現実的なものとする。 ●報告書は、指導員が個別に添削するのではなく、読み合わせによる情報共有を図る。 ●報告書執筆やプレゼン資料の作成作業は、なるべく指導員の同席する講義日をあてない自主学習日 (平日や日程表の予備日) に行うようにする。
10	10 日目 (3h)	<ul style="list-style-type: none"> ・提案内容や報告書内容の最終ブラッシュアップ ・診断報告会 (プレゼン) の予行 	<ul style="list-style-type: none"> ●診断報告会予行は、本番と同じような環境で行うことが望ましい。 ●指導員の指導をとまわらないプレゼン資料や報告書等の印刷・製本は、自主学習として行う。
11 ★	11 日目 (7h)	<ul style="list-style-type: none"> ・経営診断報告会の実施 ・振返指導 ・経営診断報告会の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●報告会はプロジェクトを用いたプレゼンテーション実施が望ましい。 ●報告後の質疑応答を想定した「問答」を事前準備しておく。 ◆振返指導の結果は、班ごとにまとめて大

	(3h) ・振返指導(4h)		学に提出し、次回の実習指導員の指導の参考に供する。
--	-------------------	--	---------------------------

上記の日程は、実習先企業の都合や診断課題の内容等によって変更することがある。

実習開始前までに、オリエンテーション、業界の事前調査、関連資料収集・分析と互選により 班長・副班長を各1名選出する。

班長・副班長は、受診企業との連絡窓口のほか、指導員との調整・連絡、全体の進行のプランニングなどの役目を務める。

科目名	B. 製造業経営診断実習		
(副題)	的確な現状分析を踏まえ、経営改善レベルの提言ができる診断能力の修得		
担当者氏名	渡辺英男、小田恭市 (貫井政文)、(田中敏夫)、 (小林克)	時間	72 時間
開講日時	(9/21~10/8)		
実習の目的	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、課題の具体的な解決策の策定を通し、指導・支援・アドバイスできるコンサルティング能力を修得する。		
実習の到達目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生産現場の現状を三現主義（現場・現物・現実）に基づき的確に調査・分析し、経営改善課題を抽出できる能力を修得する。 2. 経営方針・課題を明確にし、担当する部門（業務）毎に、①現状分析→②問題点構造化→③課題抽出→④課題構造化→⑤具体的解決策のプロセスで、問題分析・解決を進めることができる能力を修得すること。 3. 重点部門毎に検討された解決策（改善策）について、現状の組織能力、実行力を考慮し、実現可能性と効果が高い総合的な経営改善策を策定する能力を修得すること。 		
指導の留意点	<ul style="list-style-type: none"> ・受講生全員が各種調査を実施する。 ・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。 		
実習協力企業の条件	<p>中小企業庁『実習先企業の選定要領』に準じる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・演習で学んだ改善手法（IE 技法など）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。 		
実習運営上の留意点	<ul style="list-style-type: none"> ・経営診断Ⅰ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。 ・事前に担当指導員と小企業診断士登録養成課程主任が企業を訪問し、企業の要望等を勘案し、必要な分析事項を特定する。 		
実習の構成	<ol style="list-style-type: none"> 1. 診断の進め方・診断手法の確認、(2 日間) 2. 製造現場・倉庫等の診断、ヒアリング、工程分析、稼働率調査、原価管理分析等 (3 日間) 3. 分析結果のまとめ、総合的な診断 (1 日) 4. 中間報告会 (1日) 5. 具体的改善案の検討全体調整、報告書作成、プレゼン資料作成 (2 日間) 6. 報告会の実施、振返指導 (1 日/受講生+指導員) 		

学習のポイント	<ul style="list-style-type: none">・「予備調査票」にもとづく現場の改善テーマの解決を図るため、事前調査による診断の狙い、現状のデータ収集・解析を行う。生産現場についての的確な現状分析を行う能力を修得する。・生産現場の診断では、現場を体験しながら受講生全員が IE 観測の視点で、工程分析、人稼働分析、設備稼働分析等を行い、生産現場の的確な現状分析を行う能力修得する。同時に、工程管理や品質管理、在庫、原価の実態や、各部門間の現状把握をする。・診断重点事項を決め、部門毎に現状分析、問題点構造化、課題抽出ができる能力を修得する。・部門毎の経営課題を分解し、具体的解決案の案出を行う。現状の組織能力を考慮しながら、全社的な改善方針・手順を論理的に組み立てる。
---------	---

製造業経営診断実習のスケジュール

※日程欄の★は企業先において実施する日

日程（時間）		内容	進め方の詳細/留意点
1	1日目 (5.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・受講生／指導員の自己紹介 ・診断方針や方向性について話し合い ・事前情報の確認 ・調査の項目と方法などの検討 	<ul style="list-style-type: none"> ●受講生は実習 5 日程度前に実習先の情報をまとめた「予備調査票」と「財務情報」を共有する。受講生は情報をもとに、事前に学習を行っておく。調査目的をよく理解し、事前の情報に基づき、現地での調査計画の概略を立てておく。 ●指導員と共に診断の基本方針などについて話し合う。
2	2日目 (7.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・調査の項目と方法などの検討 ・ヒアリング項目の抽出 	<ul style="list-style-type: none"> ●指導員は適宜、診断の進め方、必要な調査内容について、レクチャーなどを交えて具体的に、積極的に助言を行う。 ●企業の都合や事前把握のため、指導員の判断によって、2日目から企業での調査等を行う場合もある。
3 ★	3日目 (7.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・工場内の視察 ・製品に関する説明（受診企業より） ・ヒアリング（経営者対象） ・現地調査 <p>IE 的手法（工程分析、動作分析、稼働分析など）を用いた現場調査、ビデオや写真撮影（必要に応じ／許可要）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調査内容や結果についての情報共有 	<ul style="list-style-type: none"> ●調査等を行いながら、同時に集計・分析や情報共有を行い、問題点や課題の抽出段階に入る。 ●指導員は適宜、診断の進め方、必要な調査内容や調査手法、現場改善のために用いる方法論（生産戦略とマネジメント、工場診断と生産管理システムの演習で学習した方法）について、レクチャーなどを交えて現場における適用方法について具体的な助言を行う。
4 ★	4日目 (7.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング（管理者や現場責任者対象） ・現地調査（つづき） <p>IE 的手法（工程分析、動作分析、稼働分析など）を用いた現場調査、ビデオや写真撮影（必要に応じ／許可要）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調査内容や結果についての情報共有 	<ul style="list-style-type: none"> ●指導員は、常に工場内を巡回しながら受講生が調査を行っている様子を見て、調査方法に係わる具体的な助言を行う。 ●ビデオや写真撮影については、使用目的を明確に伝え、必ず事前に経営者（場合によっては現場管理者）の許可を得て行う。
5 ★	5日目 (7.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング（必要に応じて、従業員へのインタビュー） ・現地調査（つづき） <p>IE 的手法（ラインバランス分析、連合作業分析、運搬分析など）を用いた現場調査、ビデオや写真撮影（必要に応じ／許可要）、モラルサーベイの実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●指導員は、常に工場内を巡回しながら実習生が調査を行っている様子を見て、調査方法に係わる具体的な助言を行う。 <p>また経営者の要望と許可を受けた前提条件をうえ、モラルサーベイを実施する場合は、従業員に対する受講生の調査説明に対して、留意す</p>

		(必要に応じ/許可要) ・調査内容や結果についての情報共有	る。
6	6日目 (7.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・調査結果の分析と調査結果のとりまとめ ・問題点・課題の抽出(問題の構造化) ・QCやABC分析などの分析手法や整理手法を用いて調査結果を可視化 ・提案の方向性と内容の討議 ・個々の分析や提案パートの取り決めなど ・報告書の執筆開始 	<ul style="list-style-type: none"> ●指導員は、多様な情報の取りまとめ方について、具体的な方法論(KJ法やマインドマップ、QCやABC分析など)とその使い方を示して、実習生が段取りよくまとめられるように助言を行う。 ●整理された情報は、グラフや図表にまとめるなど、可視化して報告書に盛り込めるようにする。 ●報告書執筆やプレゼン資料の作成作業は、なるべく指導員の同席する講義日をあてない自主学習日(平日や日程表の予備日)に行うようにする。
7 ★	7日目 (7.5h) 実習の構成では中間報告会は9日目	<ul style="list-style-type: none"> ・中間報告会 ・追加ヒアリングや追加調査(必要に応じて経営者や管理者に対して、追加のヒアリング) ・修正項目の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ●受診企業に対して可能な限り、中間報告を行う。企業の要望や班の進め方次第で、「提案の方向性の報告確認」「分析結果の報告」「ワークショップ(討議形式)」など、多様な形態ですすめる。 ●中間報告を通して、修正項目を検討し、提案を、企業の実態に合った現実的なものとする。 ●必要に応じて、追加のヒアリングや調査を行う。その場合は必ず指導員の了承と企業とのアポイントを前提とする。
8	8日目 (7.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・提案内容のブラッシュアップ ・報告書初稿のチェックと報告書の読み合わせ 	<ul style="list-style-type: none"> ●提案は、修正項目を検討し、企業の実態に合った現実的なものとする。 ●報告書は、指導員が個別に添削するのでなく、読み合わせによる情報共有を図る。 ●報告書執筆やプレゼン資料の作成作業は、なるべく指導員の同席する講義日をあてない自主学習日(平日や日程表の予備日)に行うようにする。
9	9日目 (7h)	<ul style="list-style-type: none"> ・提案内容に相互に矛盾がないか等を確認し全体を調整 ・提案内容や報告書内容の最終ブラッシュアップ ・診断報告会(プレゼン)の予行 	<ul style="list-style-type: none"> ●提案は、修正項目を検討し、企業の実態に合った現実的なものとする。 ●診断報告会予行は、本番と同じような環境で行うことが望ましい。 ●指導員の指導をともなわないプレゼン資料や報告書等の印刷・製本

			は、自主学習として行う。
10 ★	10 日目 (7h) ・ 経営診 断報告会 の実施 (3h) ・ 振返指 導(4h)	・ 経営診断報告会の実施 ・ 振返指導	● 報告会はプロジェクタを用いたプレゼンテーション実施が望ましい。 ● 報告後の質疑応答を想定した「問答」を事前準備しておく。 ◆ 振返指導の結果は、班ごとにまとめて大学に提出し、次回の実習指導員の指導の参考に供する。

上記の日程は、実習先企業の都合や診断課題の内容等によって変更することがある。

実習開始前までに、オリエンテーション、業界の事前調査、関連資料収集・分析と互選により 班長・副班長を各 1 名選出する。

班長・副班長は、受診企業との連絡窓口のほか、指導員との調整・連絡、全体の進行のプランニングなどの役目を務める。

科目名	C. 経営戦略策定実習 I		
(副題)	中小企業経営について経営戦略及び戦略課題解決策の策定ができる能力の修得		
担当者氏名	三宅将之、田中敏夫、 (貫井政文)、(渡辺英男)、(小林克)	時間	66 時間
開講日時	(10/29~11/19)		
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性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能力を修得する。		
実習の到達目標	<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）ができる能力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）を抽出できる能力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性と具体策を策定できる能力を修得していること。 		
指導の留意点	・受講生は、事前準備や自主学習期間を活用して、戦略策定のための必要な分析を行う。		
実習協力企業の条件	中小企業庁『実習先企業の選定要領』に準じる。 ・全業種 ・経営者が、中・長期的に成長志向であること。 ・財務分析以外に4つの分析が可能であること。（組織、競合、顧客、情報など）		
実施・運営上の留意点	人口減少と高齢化の進展、人手不足と中小企業の置かれている環境は業種を問わず厳しさを増している。このような状況で中小企業が持続的に成長・発展していくために、単なる問題解決型の経営戦略ではなく、強みを活かして「ありたい姿」を実現する改革的・革新的な経営戦略、戦略を実現するための課題並びに具体的解決策を策定し、診断企業に提言することに重点を置く。		
科目の構成	<ol style="list-style-type: none"> 1. 診断の進め方や方向性の決定企業・環境把握（2日） 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、経営課題の提案策定（1日間） 4. 中間報告会（1日） 5. 全体調整・報告書作成（2日間） 6. 報告会の実施、振返指導（1日／受講生＋指導員） 		

学習のポイント	<ul style="list-style-type: none">・「予備調査票」にもとづく現場の改善テーマの解決を図るため、事前調査による診断の狙い、現状のデータ収集・解析を行う。生産現場についての的確な現状分析を行う能力を修得する。・生産現場の診断では、現場を体験しながら受講生全員が IE 観測の視点で、工程分析、人稼働分析、設備稼働分析等を行い、生産現場の的確な現状分析を行う能力修得する。同時に、工程管理や品質管理、在庫、原価の実態や、各部門間の現状把握をする。・診断重点事項を決め、部門毎に現状分析、問題点構造化、課題抽出ができる能力を修得する。・部門毎の経営課題を分解し、具体的解決案の案出を行う。現状の組織能力を考慮しながら、全社的な改善方針・手順を論理的に組み立てる。
---------	---

経営戦略策定実習 I ※日程欄の★は企業先において実施する日

日程 (時間)		内容	進め方の詳細/留意点
1	1 日目 (5.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・受講生/指導員の自己紹介 ・診断方針や方向性について話し合い ・調査の項目・方法などの検討 	<ul style="list-style-type: none"> ●受講生は実習 5 日程度前に実習先の情報をまとめた「予備調査票」と「財務情報」を共有する。受講生は情報をもとに、事前に学習を行っておく。調査目的をよく理解し、事前の情報に基づき、現地での調査計画の概略を立てておく。 ●指導員と共に診断の基本方針などについて話し合う。
2	2 日目 (7.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・調査の項目と方法などの検討 ・ヒアリング項目の抽出 	<ul style="list-style-type: none"> ●指導員は診断の進め方、必要な調査内容について、必要に応じてレクチャーなど交えて助言を行う。 ●企業の都合や事前把握のため、指導員の判断によって、2 日目から企業での調査等を行う場合もある。
3 ★	3 日目 (7h)	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング (経営者対象) ・現場視察や現場における分析 ・市場調査 ・経営計画やビジョン、戦略など全体的な把握 ・情報の共有化 	<ul style="list-style-type: none"> ●本実習においては、現場改善に必要な事柄だけでなく、戦略的な見地からヒアリングや調査を進める。 ●経営者ヒアリングにおいては、企業全体のビジョン、ミッション、戦略などを体系的に聞き取る。また合によっては、経営者から経営ビジョンや経営計画に関するレクチャーを受けてもよい。 ●調査等を行いながら、同時に集計・分析や情報共有化を行い、問題点・課題の抽出段階に入るようにする。
4 ★	4 日目 (7h)	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング (管理者対象) ・現地調査 ・現場における分析 (つづき) ・販売データ、品質データなどライン部門系の資料徴求 (必要に応じて) ・情報の共有化 	<ul style="list-style-type: none"> ●各部門の管理者を対象としてヒアリングを行う際には、企業全体の視点 (戦略、ビジョンの浸透など) だけでなく、単位組織のマネジメントの視点も含めて聞き取りを行う。 ●ヒアリングや調査を通して、受診企業のビジネスモデルや経営上の見える問題点、課題点だけでなく、見えない問題点についても把握する。
5 ★	5 日目 (7h)	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング (必要に応じて、従業員へのインタビュー) ・現地調査 ・現場における分析 (つづき) ・人事制度関連の資料徴求 (必要に応じて) ・モラールサーベイの実施 (必要に応じて/許可要) 	<ul style="list-style-type: none"> ●ヒアリング対象を拡げ、経営者視点や管理者だけでなく従業員が感じる問題点や課題を多角的に把握する。 モラールサーベイを実施する場合は、従業員に対する受講生の調査説明に対して、留意する。
6	6 日目	ヒアリング (必要に応じて、経	●戦略やマーケティング、営業、生産など

★	(7h)	<p>営者や管理者、そして従業員を対象とする対して、追加のヒアリング)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現地調査 ・現場における分析（つづき） ・情報の共有化 	<p>のライン系だけでなく、組織や人事施策などのヒアリングや調査を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●必要に応じてヒアリングを追加で行い、問題点や課題を多角的に把握する。
7	7日目 (3h)	<ul style="list-style-type: none"> ・問題点・課題の抽出（問題の構造化） ・提案の方向性と内容の討議 ・報告書の執筆開始 ・個々の分析や提案パートの取り決めなど 	<ul style="list-style-type: none"> ●多面的な情報やデータを KJ 法やマインドマップ、戦略マップなどの方法で可視化し、問題を構造化する。 ●提案は、企業の戦略や保有資源との整合性を重視する。 ●報告書執筆やプレゼン資料の作成作業は、なるべく指導員の同席する講義日をあてない自主学習日（平日や日程表の予備日）に行うようにする。
8 ★	8日目 (7h)	<ul style="list-style-type: none"> ・中間報告会 ・追加ヒアリングや追加調査（必要に応じて） ・修正項目の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ●受診企業に対して可能な限り、中間報告を行う。企業の要望や班の進め方次第で、「提案の方向性の報告確認」「分析結果の報告」「ワークショップ（討議形式）」など、多様な形態で進める。 ●中間報告を通して、修正項目を検討し、提案を企業の実態に合った現実的なものとする。
9	9日目 (3h)	<ul style="list-style-type: none"> ・提案内容のブラッシュアップ ・提案内容に相互に矛盾がないか等を確認し全体を調整 ・報告書初稿のチェックと報告書の読み合わせ 	<ul style="list-style-type: none"> ●提案は、修正項目を検討し、企業の実態に合った現実的なものとする。 ●報告書は、指導員が個別に添削するのではなく、読み合わせによる情報共有を図る。
10	10日目 (5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・提案内容や報告書内容の最終ブラッシュアップ ・診断報告会（プレゼン）の予行 	<ul style="list-style-type: none"> ●報告書は、指導員が個別に添削するのではなく、読み合わせによる情報共有を図る。 ●診断報告会予行は、本番と同じような環境で行うことが望ましい。 ●指導員の指導をとまなわないプレゼン資料や報告書等の印刷・製本は、自主学習として行う。
11 ★	11日目 (7h) ・経営診断報告会の実施 (3h) ・振返指導 (4h)	<ul style="list-style-type: none"> ・経営診断報告会の実施 ・振返指導 	<ul style="list-style-type: none"> ●報告会はプロジェクトを用いたプレゼンテーション実施が望ましい。 ●報告後の質疑応答を想定した「問答」を事前準備しておく。 ◆振返指導の結果は、班ごとにまとめて大学に提出し、次回の実習指導員の指導の参考に供する。

上記の日程は、実習先企業の都合や診断課題の内容等によって変更することがある。

実習開始前までに、オリエンテーション、業界の事前調査、関連資料収集・分析と互選により 班長・副班長を各1名選出する。

班長・副班長は、受診企業との連絡窓口のほか、指導員との調整・連絡、全体の進行のプログラミングなどの役目を務める。

科目名	D. 経営戦略策定実習Ⅱ		
(副題)	中小企業経営について経営戦略及び戦略課題解決策の策定ができる能力の修得		
担当者氏名	貫井政文、清水弘、 (田中敏夫)、(渡辺英男)、(小林克)	時間	72 時間
開講日時	(11/23～12/17)		
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、経営戦略を策定する能力を修得する。戦略とともに戦略課題を解決するための具体策を策定し、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能力を修得する。		
実習の到達目標	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)ができる能力を修得すること。 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)を抽出できる能力を修得すること。 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能力を修得すること。 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)を策定できる能力を修得すること。		
指導の留意点	・最終報告までに課題や問題構造の仮説について経営陣と意見交換を行い検証する。 ・実現性の高い実行計画を策定するため、現状の組織能力を考慮した計画を策定する。		
実習協力企業の条件	中小企業庁『実習先企業の選定要領』に準じる。 ・全業種 ・経営者が、中・長期的に成長志向であること。 ・財務分析以外に4つの分析が可能であること(組織、競合、顧客、情報など)。		
実習運営上の留意点	・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性と具体策を策定するとともに実行計画(中長期経営計画、利益・資金計画、アクションプランなど)を策定することに重点を置く。 ・事前に担当指導員と中小企業診断士登録養成課程主任が企業を訪問し、企業の要望等を勘案し、必要な分析事項を特定する。		
実習の構成	1. 診断の進め方や方向性の決定 企業・環境把握(2日) 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、経営課題の提案策定(1日間) 4. 中間報告会(1日) 5. 全体調整・報告書作成(2日間) 6. 報告会の実施、振返指導(1日/受講生+指導員)		
学習のポイント	・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。		

ト	<ul style="list-style-type: none">・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、アクションプラン等）を策定する。
---	---

経営戦略策定実習Ⅱ ※日程欄の★は企業先において実施する日

日程（時間）		内容	進め方の詳細/留意点
1	1日目 (5.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・受講生／指導員の自己紹介 ・診断方針や方向性について話し合い ・調査の項目・方法などの検討 	<ul style="list-style-type: none"> ●受講生は実習5日程度前に実習先の情報をまとめた「予備調査票」と「財務情報」を共有する。受講生は情報をもとに、事前に学習を行っておく。調査目的をよく理解し、事前の情報に基づき、現地での調査計画の概略を立てておく。 ●指導員と共に診断の基本方針などについて話し合う。
2	2日目 (7.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・調査の項目と方法などの検討 ・ヒアリング項目の抽出 	<ul style="list-style-type: none"> ●指導員は診断の進め方、必要な調査内容について、必要に応じてレクチャーなど交えて助言を行う。 ●企業の都合や事前把握のため、指導員の判断によって、2日目から企業での調査等を行う場合もある。
3 ★	3日目 (7.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング（経営者対象） ・現場視察や現場における分析 ・市場調査 ・経営計画やビジョン、戦略など全体的な把握 ・情報の共有化 	<ul style="list-style-type: none"> ●本実習においては、現場改善に必要な事柄だけでなく、戦略的な見地からヒアリングや調査を進める。 ●経営者ヒアリングにおいては、企業全体のビジョン、ミッション、戦略などを体系的に聞き取る。また場合によっては、経営者から経営ビジョンや経営計画に関するレクチャーを受けてもよい。 ●調査等を行いながら、同時に集計・分析や情報共有化を行い、問題点・課題の抽出段階に入るようにする。
4 ★	4日目 (7.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング（管理者対象） ・現地調査 ・現場における分析（つづき） ・販売データ、品質データなどライン部門系の資料徴求（必要に応じて） ・情報の共有化 	<ul style="list-style-type: none"> ●各部門の管理者を対象としてヒアリングを行う際には、企業全体の視点（戦略、ビジョンの浸透など）だけでなく、単位組織のマネジメントの視点も含めて聞き取りを行う。 ●ヒアリングや調査を通して、受診企業のビジネスモデルや経営上の見える問題点、課題点だけでなく、見えない問題点についても把握する。
5 ★	5日目 (7.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング（必要に応じて、従業員へのインタビュー） ・現地調査 ・現場における分析（つづき） ・人事制度関連の資料徴求（必要に応じて） ・モラルサーベイの実施（必 	<ul style="list-style-type: none"> ●ヒアリング対象を拡げ、経営者視点や管理者だけでなく従業員が感じる問題点や課題を多角的に把握する。 ●ヒアリング対象を拡げることによって、経営者視点だけでなく、管理者や従業員が感じる問題点や課題を多角的に把握する。 ●戦略やマーケティング、営業、生産など

		要に応じ/許可要) ・情報の共有化	のライン系だけでなく、組織や人事施策などのヒアリングや調査を行う。
6	6 日目 (7.5h)	・問題点・課題の抽出（問題の構造化） ・提案の方向性と内容の討議 ・報告書（あらすじ）を確認 ・報告書の執筆開始 ・個々の分析や提案パートの取り決めなど ・経営計画とアクションプランの策定	●多面的な情報やデータを KJ 法やマインドマップ、戦略マップなどの方法で可視化し、問題を構造化する。 ●提案は、企業の戦略や保有資源との整合性を重視する。 ●報告書執筆やプレゼン資料の作成作業は、なるべく指導員の同席する講義日をあてない自主学習日（平日や日程表の予備日）に行うようにする。 ●経営計画およびアクションプランの策定が重要なテーマであることを意識して提案内容の全体調整を図る。
7 ★	7 日目 (7.5h)	・中間報告会 ・追加ヒアリングや追加調査（必要に応じて） ・修正項目の検討	●受診企業に対して可能な限り、中間報告を行う。企業の要望や班の進め方次第で、「提案の方向性の報告確認」「分析結果の報告」「ワークショップ（討議形式）」など、多様な形態ですすめる。 ●中間報告を通して、修正項目を検討し、提案を、企業の実態に合った現実的なものとする。
8	8 日目 (7.5h)	・提案内容のブラッシュアップ ・提案内容に相互に矛盾がないか等を確認し全体を調整 ・報告書初稿のチェックと報告書の読み合わせ	●提案は、修正項目を検討し、企業の実態に合った現実的なものとする。 ●報告書は、指導員が個別に添削するのではなく、読み合わせによる情報共有を図る。
9	9 日目 (7h)	・提案内容や報告書内容の最終ブラッシュアップ ・診断報告会（プレゼン）の予行	●報告書は、指導員が個別に添削するのではなく、読み合わせによる情報共有を図る。 ●診断報告会予行は、本番と同じような環境で行うことが望ましい。 ●指導員の指導をとまなわないプレゼン資料や報告書等の印刷・製本は、自主学習として行う。
10 ★	10 日目 (7h) ・経営診断報告会の実施 (3h) ・振返指導 (4h)	・経営診断報告会の実施 ・振返指導	●報告会はプロジェクトを用いたプレゼンテーション実施が望ましい。 ●報告後の質疑応答を想定した「問答」を事前準備しておく。 ◆振返指導の結果は、班ごとにまとめて大学に提出し、次回の実習指導員の指導の参考に供する。

上記の日程は、実習先企業の都合や診断課題の内容等によって変更することがある。

実習開始前までに、オリエンテーション、業界の事前調査、関連資料収集・分析と互選により 班長・副班長を各 1 名選出する。

班長・副班長は、受診企業との連絡窓口のほか、指導員との調整・連絡、全体の進行のプログラミングなどの役目を務める。

科目名	E. 経営総合ソリューション実習		
(副題)	企業経営上の重要課題を把握し、その解決策を具体的に提案できる能力の修得		
担当者氏名	小田恭市、渡辺英男、 (貫井政文)、(田中敏夫)、 (清水弘)、(小林克)	時間	72時間
開講日時	(2/8～2/25)		
実習の目的	経営目的・目標を達成するために、企業が抱える重要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に対し、指導・支援・アドバイスできるコンサルティング能力を修得する。		
実習の到達目標	<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能力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能力を修得していること。 ③ 課題解決プロジェクト計画に盛り込まれている成果物のうち、企業から要請のあった部分を具体的に提案できる能力を修得していること。 		
指導の留意点	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者が認識している問題点が果たして本当に重要であるのかを確かめるために、全体的な簡易経営診断を行い、経営課題を確認する。 		
実習協力企業の条件	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業庁『実習先企業の選定要領』に準じる。 ・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。 		
実習運営上の留意点	<ul style="list-style-type: none"> ・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性と具体策を策定するとともに実行計画（中長期経営計画、利益・資金計画、アクションプランなど）を策定することに重点を置く。 ・事前に担当指導員と中小企業診断士登録養成課程主任が企業を訪問し、企業の要望等を勘案し、必要な分析事項を特定する。 		
実習の構成	<ol style="list-style-type: none"> 1. 診断の進め方や方向性の決定 企業・環境把握（2日） 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、経営課題の提案策定（1日間） 4. 中間報告会（1日） 5. 全体調整・報告書作成（2日間） 6. 報告会の実施、振返指導（1日／受講生＋指導員） 		
学習のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者などへのヒアリングを通じて、重点経営課題を抽出する能力を修得する。 ・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。（例：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）。 		

経営総合ソリューション実習 ※日程欄の★は企業先において実施する日

日程（時間）		内容	進め方の詳細/留意点
1	1日目 (5.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・受講生／指導員の自己紹介 ・診断方針や方向性について話し合い ・調査の項目・方法などの検討 	<ul style="list-style-type: none"> ●受講生は実習5日程度前に実習先の情報をまとめた「予備調査票」と「財務情報」を共有する。受講生は情報をもとに、事前に学習を行っておく。調査目的をよく理解し、事前の情報に基づき、現地での調査計画の概略を立てておく。 ●指導員と共に診断の基本方針などについて話し合う。
2	2日目 (7.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・調査の項目と方法などの検討 ・ヒアリング項目の抽出 	<ul style="list-style-type: none"> ●指導員は診断の進め方、必要な調査内容について、必要に応じてレクチャーなど交えて助言を行う。 ●企業の都合や事前把握のため、指導員の判断によって、2日目から企業での調査等を行う場合もある。
3 ★	3日目 (7.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング（経営者対象） ・現場視察や現場における分析 ・市場調査 ・経営計画やビジョン、戦略など全体的な把握 ・情報の共有化 	<ul style="list-style-type: none"> ●本実習においては、とくにソリューション（解決策）の案出に力点をおく。 ◆経営者ヒアリングでは、どのような問題解決（ソリューション）を望んでいるのかについてよく確認する ●経営者ヒアリングにおいては、企業全体のビジョン、ミッション、戦略などを体系的に聞き取る。 ●調査等を行いながら、同時に集計・分析や情報共有化を行い、問題点・課題の抽出段階に入るようにする。
4 ★	4日目 (7.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング（管理者対象） ・現地調査 ・現場における分析（つづき） ・販売データ、品質データなどライン部門系の資料徴求（必要に応じて） ・情報の共有化 	<ul style="list-style-type: none"> ●各部門の管理者を対象としてヒアリングを行う際には、企業全体の視点（戦略、ビジョンの浸透など）だけでなく、単位組織のマネジメントの視点も含めて聞き取りを行う。 ●ヒアリングや調査を通して、受診企業のビジネスモデルや経営上の見える問題点、課題点だけでなく、見えない問題点についても把握する。
5 ★	5日目 (7.5h)	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング（必要に応じて、従業員へのインタビュー） ・現地調査 ・現場における分析（つづき） ・人事制度関連の資料徴求（必要に応じて） ・モラルサーベイの実施（必 	<ul style="list-style-type: none"> ●ヒアリング対象を拡げ、経営者視点や管理者だけでなく従業員が感じる問題点や課題を多角的に把握する。 ●ヒアリング対象を拡げることによって、経営者視点だけでなく、管理者や従業員が感じる問題点や課題を多角的に把握する。 ●戦略やマーケティング、営業、生産など

		要に応じ/許可要) ・情報の共有化	のライン系だけでなく、組織や人事施策などのヒアリングや調査を行う。
6	6日目 (7.5h)	・問題点・課題の抽出(問題の構造化) ・提案の方向性と内容の討議 ・報告書(あらすじ)を確認 ・報告書の執筆開始 ・個々の分析や提案パートの取り決めなど ・経営計画とアクションプランの策定	●多面的な情報やデータをKJ法やマインドマップ、戦略マップなどの方法で可視化し、問題を構造化する。 ●提案は、企業の戦略や保有資源との整合性を重視する。 ●報告書執筆やプレゼン資料の作成作業は、なるべく指導員の同席する講義日をあてない自主学習日(平日や日程表の予備日)に行うようにする。 ●経営計画およびアクションプランの策定が重要なテーマであることを意識して提案内容の全体調整を図る。 ●報告書執筆やプレゼン資料の作成作業は、なるべく指導員の同席する講義日をあてない自主学習日(平日や日程表の予備日)に行うようにする。
7 ★	7日目 (7.5h)	・中間報告会 ・追加ヒアリングや追加調査(必要に応じて) ・修正項目の検討	●受診企業に対して可能な限り、中間報告を行う。企業の要望や班の進め方次第で、「提案の方向性の報告確認」「分析結果の報告」「ワークショップ(討議形式)」など、多様な形態ですすめる。 ●中間報告を通して、修正項目を検討し、提案を企業の実態に合った現実的なものとする。
8	8日目 (7.5h)	・提案内容のブラッシュアップ ・提案内容に相互に矛盾がないか等を確認し全体を調整 ・報告書初稿のチェックと報告書の読み合わせ	●提案は、修正項目を検討し、企業の実態に合った現実的なものとする。 ●報告書は、指導員が個別に添削するのではなく、読み合わせによる情報共有を図る。
9	9日目 (7h)	・提案内容や報告書内容の最終ブラッシュアップ ・診断報告会(プレゼン)の予行	●報告書は、指導員が個別に添削するのではなく、読み合わせによる情報共有を図る。 ●診断報告会予行は、本番と同じような環境で行うことが望ましい。 ●指導員の指導をともなわないプレゼン資料や報告書等の印刷・製本は、自主学習として行う。
10 ★	10日目 (7h) ・経営診断報告会の実施 (3h) ・振返指導 (4h)	・経営診断報告会の実施 ・振返指導	●報告会はプロジェクタを用いたプレゼンテーション実施が望ましい。 ●報告後の質疑応答を想定した「問答」を事前準備しておく。 ◆振返指導の結果は、班ごとにまとめて大学に提出し、次回の実習指導員の指導の参考に供する。

上記の日程は、実習先企業の都合や診断課題の内容等によって変更することがある。

実習開始前までに、オリエンテーション、業界の事前調査、関連資料収集・分析と互選により 班長・副班長を各1名選出する。

班長・副班長は、受診企業との連絡窓口のほか、指導員との調整・連絡、全体の進行のプランニングなどの役目を務める。