総合経営戦略と企業連携実践

Management strategy and corporate collaboration

中小企業診断コース関連科目

担当教員	五十嵐博一（専任）	**単位数**	2単位
開講学期	秋学期	**開講曜日・時限**	授業スケジュール参照
位置づけ	企業・事業戦略 発展/ケーススタディ		
区分	中小企業診断コース コース基本科目		

科目紹介	
科目の重要性・必要性	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。 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。 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。 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。 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。

科目の目的	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。
到達目標	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、公的機関や金融機関に満足してもらえ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。 具体的には、 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。
受講してもらいたい院生	経営コンサルタントを目指す院生

授業計画		
第1回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	予習：初回は予習不要 復習：授業中に実施した業界調査や市場調査を補足しておく。
	授業内容	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	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	連続授業なので前回と同じ。
	授業内容	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。
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	全体へのフィードバック
第3回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	連続授業なので前回と同じ。
	授業内容	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。
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	全体へのフィードバック

第4回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	予習：経営者から聞き取りたいことをリストアップしてくる。 復習：授業中に実施した定性分析を補足しておく。
	授業内容	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	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	連続授業なので前回と同じ。
	授業内容	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。。
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	全体へのフィードバック

第6回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	連続授業なので前回と同じ。
	授業内容	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。
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	全体へのフィードバック
第7回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	予習：一般的な財務分析の手法を理解してくる。 復習：授業で実施した財務分析を補足しておく。
	授業内容	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。
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	全体へのフィードバック

第8回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	連続授業なので前回と同じ。
	授業内容	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。
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	全体へのフィードバック
第9回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	予習：定性分析や財務分析から考えられる問題点を抽出してくる。 復習：授業での議論を踏まえて問題点や課題を再考する。
	授業内容	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。
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	全体へのフィードバック

第10回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	連続授業なので前回と同じ。
	授業内容	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。
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	全体へのフィードバック
第11回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	予習：抽出された問題点や設定された課題に基づく提案事項を考えてくる。 復習：経営改善計画とアクションリストを盛り込んだ報告書を完成させる。
	授業内容	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。
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	全体へのフィードバック

第12回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	連続授業なので前回と同じ。
	授業内容	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。
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	全体へのフィードバック
第13回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	予習：プレゼンテーション資料を完成させてくる。 復習：自分とほかの人のプレゼンテーションの良かった点や悪かった点を振り返り、改善すべきことを認識する。
	授業内容	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。
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	全体へのフィードバック

第14回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	連続授業なので前回と同じ。
	授業内容	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。
	授業課題	無
第15回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	予習：プレゼンテーション資料を完成させてくる。 復習：自分とほかの人のプレゼンテーションの良かった点や悪かった点を振り返り、改善すべきことを認識する。
	授業内容	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。
	授業課題	無

第16回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	連続授業なので前回と同じ。
	授業内容	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。
	授業課題	無

授業情報	
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

評価方法		
評価の視点	評価 ウェイト	備考
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％	

受講生へ （授業科目のアピールポイント、必要な基礎となる科目の履修や知識・スキル）
コンサルタントとして独立開業し、公的機関や金融機関から委託を受けて中小企業の経営診断にあたる場合、そのほとんどのケースで、すべての作業を自分ひとりで完結させなければなりません。グループで役割分担を決めて実施する実務補修や診断実習とは違い、すべてが自己完結で自己責任となります。この授業を通じて、ひとりで実務を遂行する「ホンモノの中小企業支援の仕事」を疑似体験して下さい。

その他
シラバスの講義内容は、一部変更する場合がある。 変更の場合は、各教員の講義初日に改めて説明を行う。