経営革新ビジネスモデル構築支援と企業再生

Management innovation business model support and corporate revitalization practice

中小企業診断コース関連科目

担当教員	小井川明良（専任） 落合哲美（客員）	**単位数**	2単位
開講学期	冬学期	**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 応用段階		
区分	中小企業診断コース コース重点科目		

科目紹介	
科目の重要性・必要性	（経営革新ビジネスモデル構築支援） 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。 （企業再生） 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	（経営革新ビジネスモデル構築支援） 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。 （企業再生） ・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	（経営革新ビジネスモデル構築支援） 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。 （企業再生） 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。
受講してもらいたい院生	・中小企業診断士として、中小企業の成長への助言、支援を目指す院生。 ・中小企業診断士として、中小企業の企業再生への助言、支援を目指す院生。

授業計画		
第1回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	【経営革新】 予習：事前配布の経営革新計画資料を読み、内容を理解しておくこと。 復習：成長戦略と企業・事業再生の違いについて整理をしておくこと。
	授業内容	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	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	【経営革新】 予習：事前配布の経営革新計画資料を読み、内容を理解しておくこと。 復習：経営革新計画の目的、活用方法について確認をしておくこと。
	授業内容	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	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	【経営革新】 予習：経営革新計画の申請と認定の手順を調査しておく。 復習：経営革新計画の申請に必要な書類や受けられる支援策をまとめる。
	授業内容	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	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	【経営革新】 予習：経営革新計画の申請を支援する場合の作業を想定しておく。 復習：中小企業・小規模事業者に対する認定への気づきをどう誘導するかをまとめる。
	授業内容	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	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	【経営革新】 予習：経営革新の勘所、押さえておかねればいけないところを理解、整理しておくこと。 復習：経営革新における今までの講義内容について整理しておくこと。
	授業内容	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	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	【経営革新】 予習：経営革新の勘所、押さえておかねればいけないところを理解、整理しておくこと。 復習：経営革新における今までの講義内容について整理しておくこと。
	授業内容	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	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	【経営革新】 予習：経営革新計画の書式体系を見直しておく。 復習：計画内容を経営革新計画に落とし込む。
	授業内容	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	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	【経営革新】 予習：経営革新計画の書式体系を見直しておく。 復習：計画内容を経営革新計画に落とし込む。
	授業内容	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	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	【経営革新】 予習：経営革新計画の書式体系を見直しておく。 復習：計画内容を経営革新計画に落とし込む。
	授業内容	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	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	【経営革新】 予習：経営革新計画の書式体系を見直しておく。 復習：計画内容を経営革新計画に落とし込む。
	授業内容	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	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	【経営革新】 予習：1回目から10回目の授業全体を振り返ること 復習：授業における経営革新計画の実例を振り返ること
	授業内容	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	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	【経営革新】 復習：授業における経営革新計画の実例を振り返ること
	授業内容	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。
第13回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	【企業再生】 予習：中小企業活性化協議会のサイト等で、企業再生とは何かについて事前に学習しておく。 復習：中小企業活性化協議会のサイト等で、講義に関連する情報を閲覧して理解しておく。
	授業内容	企業再生（１）（講義とディスカッション）担当　落合哲美 ・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、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」に基づいた事業再生計画の策定について学ぶ。事業再生計画策定実施事例を取り上げ、事業再生の手法についての理解を深める。

第14回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	【企業再生】 予習：中小企業活性化協議会のサイト等で、経営改善計画とは何かについて事前に学習しておく。 復習：中小企業活性化協議会のサイト等で、講義に関連する情報を閲覧して理解しておく。
	授業内容	企業再生（２）（講義とディスカッション）担当　落合哲美 ・企業再生② 中小企業の企業再生として経営改善計画策定支援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。企業再生において、中小企業診断士の関わりの深い事業デューデリジェンスの基本ついて学ぶ。次回以降の講義で行う、演習に使用するケース問題についての解説を行う。
	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15回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	【企業再生】 予習：経営改善計画の策定方法について確認しておく。 復習：演習ケース資料を読み込んでおく。
	授業内容	企業再生（３）（講義とワークショップ）担当　落合哲美 ・企業再生③ 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、経営改善計画書演習フォーマットを使ってグループ相関図、ビジネスモデル俯瞰図作成をチームに分かれてディスカッションしながら行う。

第16回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	予習：演習ケース資料を再度読み込んでおく。 復習：グループディスカッションでの気づきを整理しておく。
	授業内容	企業再生（４）（講義とワークショップ）担当　落合哲美 ・企業再生④ 企業再生③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、対策立案等をチームに分かれてディスカッションしながら行う。
第17回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	【企業再生】 予習：演習ケース資料を再度読み込んでおく。 復習：グループディスカッションでの気づきを整理しておく。
	授業内容	企業再生（５）（講義とワークショップ）担当　落合哲美 ・企業再生⑤ 企業再生④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。経営改善計画書演習フォーマットを使って計数計画、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。作成した経営改善書に基づいてグループ発表の準備を行う。
第18回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	【企業再生】 予習：企業再生③～⑤回のグループワークでの検討結果をブラッシュアップし、発表の準備をする。 復習：グループ発表や質疑応答、講評等での気づきを整理しておく。
	授業内容	企業再生（６）（講義とワークショップ）担当　落合哲美 ・企業再生⑥ 企業再生⑤回の続き。演習ケースにおけるチーム発表（模擬バンクミーティングをロールプレイング方式で実施）。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。

授業情報	
授業方法	（経営革新ビジネスモデル構築支援） 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。 （企業再生） 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	（経営革新ビジネスモデル構築支援） 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。） （企業再生） 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	（経営革新ビジネスモデル構築支援） 中小企業庁　経営革新計画進め方ガイドブック （企業再生） ・実践的中小企業再生論(改訂版)　「再生計画」策定の理論と実務　藤原敬三著　きんざい ・実践的中小企業再生論(別冊版)　「経営改善計画」策定の理論と実務　藤原敬三著　きんざい ・認定支援機関・金融機関のための　中小企業再生支援マニュアル　福岡真之介・藤井俊央著　清文社

評価方法		
評価の視点	評価 ウェイト	備考

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%	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。
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%	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。
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%	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。
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）
中小企業の場合、経営革新、再生を考えることの出来る社長、経営者は多くありません。更に、考えた戦略を実行出来る経営者となると更に、少なくなると思われます。 コンサルタントとして経営革新、事業・企業再生の施策を考え、計画に落とし込んだ提案をし、実行を支援する意義について理解すると共に、その実践力を養うことを意識した科目になります。 補助金を得る為の計画策定方法だけを学ぶのではなく、コンサルタントとしての有効性の高い経営革新、企業再生が出来る力の取得を目指していきます。

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。