

株式会社 _____ 殿

次の時代を担う幹部リーダーの育成こそ、会社の成長発展の絶対条件！

次世代幹部リーダーを対象とした

当社ビジョン・事業計画作成研修のご提案

平成 年 月 日

株式会社C B C総合経営研究所

1. はじめに

先日は、 様には、貴重なお時間を頂きありがとうございました。
その際にお打ち合わせ致しました内容をもとに、今回「次世代経営幹部リーダー向け、ビジョン事業計画策定研修」をご提案させていただきます。
短い時間での打ち合わせのため、一部心得違いなどがございましたら、よろしくご指摘頂き、より実りのある研修内容にしていきたいと思います。
よろしくご検討いただきたくお願い申し上げます。

2. ご依頼内容として

お聞きした内容は次の通りであったと思います。

- ・当社は、平成元年に・・・した会社であり、今でも・・・の仕事が全体の約80%になっている。その他の仕事としては、・・・と言ったところである。
- ・平成 年には、〇〇に成功し、……。・・・だから現在、〇〇の構成が高く安定はしていても、それだけに逆に大きなリスクも抱えていると言えよう。
- ・実際、〇〇だけが対象では、現在の人員は多すぎるだろう。××も一時業績が厳しくなっていて、最近ようやく持ち直し、〇〇の引き合いが出て来ているが、それにあわせて人員を増やしたら、減った時に対応出来ない。大きな波に振り回されてしまうことになる。
- ・そこで当社としても だけに頼らないため、新規事業等を進めようとしているが、なかなか進んでいかない。実を言えば創業4~5年以降、当社の人数は多少増えたものの、業容はほとんど変わらないままここまで来ている。
- ・そこで、今回当社のチームリーダークラスを対象に、強く経営思考を持たせるための、全社的な事業戦略とビジョン作りの研修をお願いしたい。
これまで、自部門の課題と対策を考えるような研修はやったことがあるし、**SWOT**分析（強み弱み・機会脅威）もどきもやっけてはいる。しかしそれはここ1~2年をどうするかという話になる。今回はそうではなく、彼らに全社戦略として、5年10年先まで考えてもらって経営思考を身に付けて欲しいというのが目的である。
- ・今後彼らが当社の将来を担って行くことになるが、現在はプレイングマネージャーであり、どうしてもプレーヤーとしての発想が強くなりやすい。しかしそれでは現在の延長でしか考えられないことになり、会社を変えていくことが出来ない。

次の時代は彼らのものであり、彼らが考えた事業戦略が本当に使えるなら、それを会社として実際に実行していてもいいと思っている。彼ら自身がそうすべきだと思うなら、会社として進め

ていくことはやぶさかではない。研修といっても、当社の将来を考える実践的な内容を期待する。

- ・今回の参加メンバーは、各部署の現場の主力になっている人達なので会社の全体を捉えたトータルな戦略まで考えることは可能と思う。

新規事業も考えて欲しいが、現状の〇〇についても、例えば営業拠点毎〇〇といったことで、シェアを上げていき、ダントツNo.1の地位を確立するといったことが必要だ。〇〇もまだ十分考えられる。

一方、新規の〇〇については、継続的な開発改良を続けていかないと難しい事業なので今後どのようにしていくか、大きな課題である。

- ・トップダウンだけだと、会社からの一方的な押し付けになるが、そうではなく彼らが主体性をもって会社の将来を考え、彼ら自身がその実現のために経営を担う気持ちで頑張ってもらえるようになって欲しいと思っている。

彼らに問題意識はあると思う。ただ彼らにこれまでそうした経営的な意見を考える場が少なく、コミュニケーションも不足していたように思う。

メンバー同士が経営という次元の高い視点でコミュニケーションを深めながら、当社のビジョンと事業計画を作っていく。その結果、彼らの会社の将来を担う経営意識と能力も高まっていく。そんな研修をお願いしたい。

3. 研修の方向として

以上により、研修の方向として次のように考えました。

- ①研修のスタートに当たって初回研修は一泊二日で行い、当社の経営についての参加者同士の意見交換とコミュニケーションをより深める場にしていく。

その後、3～4ヶ月をかけて一ヶ月毎の一日研修を行い事業計画を策定する。

そして、6ヶ月後（期末）に、その実行と成果をフォローする研修を行い、経営者マインドを継続的に高めていけるようにする。

- ②研修の内容としては

- ・初回で、時代の大転換を確認し、大きな視野でこれからの事業と自分の人生のあり方を考えなければならないことを気づかせる。そしてリーダーから経営幹部としての自覚を促し、当社の将来方向、課題までグループ討議を通して、検討していく。

特に、機会脅威を **MAX**、**MIN** 予測で極端な発想をすることで、現状延長ではなく、よりはっきりとした「夢と危機感」を持っていただけるようにしていく。

- ・二回以降は、将来展望に基づき、事業計画の策定ステップにあわせて、当社として何をなすべきかを検討していただく。それも、単に現状の延長ではなく、変革を実現するような全社的な活動としての計画づくりである。

- ・そうした事業計画の検討を通して、出来るだけ経営思考を高めてもらえるよう内容にしてい
く。具体的には、経営全体としてのテーマを検討の対象にする。事業収支、財務的な理解を
深める。一部門ではなく、関連部門全体の関係プレーを考える。外部企業とのアライアンス
も念頭に入れる・・・等である。
- ・また最後には、各人の将来ビジョンを想定してもらおうと同時に、経営幹部としての変革を促
す。自分の将来ビジョンと自己改革書（仮名称）の作成等・・・
- ・以上から、次のような研修予定を考えました。

【初回研修】・・・次世代幹部リーダーのあり方と当社の将来方向・課題について（一泊二日）

【第2回研修】・・・将来の事業構成と事業体制・機能のあり方（一日）

【第3回研修】・・・5年、10年先へ向けた事業展開計画づくりと経営数値の作成（一日）

【第4回研修】・・・事業計画書の作成と幹部としての自分の将来ビジョン・自己改革書
の作成（一日）

【第5回研修】・・・前回までの振り返りと今後の計画づくり（6ヶ月後・・・一泊二日研修）

以上 計：7日間（+さらにフォローとして1日）

4. 研修内容の説明

【初回研修】・・・次世代幹部リーダーのあり方と当社の将来ビジョン・課題について

（一泊二日）

①プレイングリーダーと経営幹部の違いを鮮明に認識する。

そして当社の次世代幹部としてのリーダーの役割と期待を今一度見直す。

- ・時代の大転換とこれからの事業のあり方。マネージャー・リーダーのあり方
- ・サラリーマンと経営者、幹部の違い・・・正解は無い世界での決断と実行！
- ・自分の人生の自己実現としてのキャリアプラン

②その上で、当社の将来へ向けた機会・脅威をMAX,MIN 予測することで、夢と危機感をよ
り具体的なものとして認識する。

③一方で、当社の現在の強み・弱みを今一度整理し、現在と将来へ向けての当社が抱える課
題、問題点を全社的な視点で洗い出す。

最後に現在事業を超えたところでの、将来の方向・可能性とあるべき姿を検討する。

あわせて、当社の理念を検討する。（宿題も含めて）

以上 を グループ検討 で進め、最後に発表し相互の意見交換をしていく。

（2～3グループ）

【第2回研修】・・・将来の事業構成と事業体制・機能のあり方（一日）

①一回目で整理した、機会脅威・強み弱みと将来のあるべき姿を基に、当社の将来像をより鮮
明にしていく。仮の将来の事業構成と事業体制（組織・機能・営業構造・商品・開発体制・
その他事業機能・・・）を作成する。

②そのあるべき姿を実現するために考えられる課題と対策方向を洗い出す。

（将来の数値構成・・・それを実現させるための成功要因、障害リスク予測し、これか

らどんな対策と行動が必要になるかまで、仮の案として洗い出す。)

【第3回研修】・・・5年、10年先へ向けた事業展開計画づくりと経営数値の作成（一日）

- ①将来の事業ビジョンと事業構成へ向けて、どんな事業展開が考えられるのか。そのステップを整理する。
- ②そのステップにあわせて、大まかな事業収支をつくる。(売上、粗利益、人件費 [人員増]、その他経費、設備投資その他投資・償却・・・経常利益)
- ③さらに現在からの第一ステップとして、何を目指しこれからどんな活動が求められるのかを整理する。
特に、新規事業開発・開拓、既存事業の深耕、部門間の連携、外部企業との事業関係・活用社内変革と活性化・・・等、当社を変革していく具体的な重点政策テーマを鮮明にして、新たな行動を計画する。

【第4回研修】・・・事業計画書の作成と幹部としての自分の将来ビジョン・自己改革書の作成（一日）

- 以上のこれまでの検討事項を整理して、事業計画書としてまとめる。
- ②最後にスローガンや行動方針、さらに短期の事業変革の行動計画を作成する。
あわせて、個人としての5年、10年先までの人生ビジョンと自己変革計画書を作成する。
それを全員の前で発表し、今後のリーダーとしてのあり方と行動の改善を促していく。
 - ④また、新たな事業の芽を見出す活動もはじめる。(次回までの宿題として)

【第5回研修】・・・前回までの振り返りと今後の計画づくり

(6ヶ月後・・・一泊二日研修+1日)

- ①前回の事業計画書を振り返り、どこまで出来てどこまで出来ていないか。何が変わったか、変わらなかったかを整理する。
そして当社の事業変革、社内変革の今後の方向をあらためて整理する。
- ②新たな事業の芽についての、これまでの活動を振り返ったところでの整理（マーケットとしての状況分析、チャンス、リスクの整理と活動方法の課題の整理）と今後の活動方針、計画づくりを行う。
- ③さらに、各人の自己変革についての振り返りを行い、『気づき』を与えて経営幹部としての今後の課題を今一度確認し、行動対策をさらに進めていけるようにする。
【※その後、さらにその継続フォローとして、1日研修を実施し、当社事業ビジョン計画の再策定（修正）を行うようにすることをお勧めします。】

4. 研修カリキュラム（初回一泊二日研修の内容として）

【初回研修】・・・次世代幹部リーダーのあり方と当社ビジョン・課題について（一泊二日）

研修内容	時刻
------	----

<p>第一日目（二日間研修の一日目）</p> <p>1. オリエンテーション</p> <p>2. 時代の大転換と新しい事業のあり方とリーダーの役割</p> <p>①今、時代の大転換が起こっている。 ②拡大市場と縮小市場では、何が根本的に違うのか ・上から下へ流す、ピラミッド構造は崩壊した ③ビジョン方向を示して、トライ&エラー！ ④これからの人生のあり方、</p> <p>3. 経営幹部の発想とは</p> <p>①事業成功の5つの条件 ②サラリーマンと事業家の違いとは ③経営者、経営幹部が持つべき10の視点</p> <p>4. 事業ビジョン、戦略計画の考え方</p> <p>①事業計画の考え方と具体的な策定のやり方として ・これまでの経緯と成功要因、ギャップと今後の対策 ・自社の強み・弱み、機会・脅威 ・PPM分析と事業戦略 ②事業理念・ビジョンの構成として ・人を動かす3段論法・ ・事業コンセプト・時間・空間・価値 ・ミッション、ビジョン、バリュー、アクション</p> <p>5. 当社の将来ビジョンと課題・方向の整理</p> <p>一次世代幹部として、会社の将来像のグループ検討 当社事業のチャンス・リスクとは・・・ ・当社のこれまでの経緯、強み弱み・・・ ・将来へ向けたMAX、MIN予測の検討 当社の現状の課題・問題点の整理 今後の方向とあるべき姿の検討 （及び、当社の理念、ビジョンの仮検討） あるべき姿を実現していく方法とリーダーの役割として （明日からできる事。今後やっていくべきこと。 検討すべきことの整理、確認）</p> <p>以上のグループ検討の実施</p>	<p>午前10:00 ～11:10 休憩</p> <p>午前11:20 ～12:15</p> <p>昼食休憩</p> <p>午後 1:00 ～2:20</p> <p>休憩</p> <p>午後 2:30 ～3:30 休憩</p> <p>午後 3:40 ～5:00</p> <p>休憩</p> <p>午後 5:10 ～6:00 夕食</p> <p>午後7:00 ～10:00</p>
--	---

二日目（二日間研修の二日目）

研修内容	時刻
グループ検討・・・継続	午前9：00 ～10：30
各グループ発表・・・発表と質疑応答	休憩 午前10：40 ～12：00
6. 出来る営業リーダーの12項	昼食休憩
①明確な方針、目標設定と実行への計画立案 ・業績目標と組織目標・・・	午前1：00 ～午後2：20
②マネジメントリーダーの役割 ・3人のレンガ積みの話 ・PDCAとリーダーの役割	休憩 午後2：30 ～4：00
③出来る営業拠点長の実例紹介	
次回までの宿題確認 各事業構成の数値目標とその実現のための課題確認 (シート記入) ②その他、事業変革へ向けたテーマの対策案の洗い出し	

※2回目以降は、研修の実施状況と御社の課題等を踏まえて進めさせていただきます。
計画内容の検討は、各回振り返りながら繰り返し検討していく中で、より中身が深まっていきますし、参加者の気づきが深まり意識改革が進んでいくこととなります。
ですから、その都度宿題を出し、前回研修内容を確認しさらにそこから次の展開を図るような進め方を研修を通して行ってまいります。

以上