

決断参謀 スタンダード／プレミアム

経営合宿 企画書

2026年下期 — 「3年後の絵姿を描く」

株式会社サンプル製作所

代表＋幹部4名＋後継候補1名

半年に1回、社長と幹部が「日常を離れて」
経営の未来を描く2日間の合宿

開催: 2026年11月14日(土)～15日(日)

場所: 箱根 強羅花壇（事前に矢野が下見済み）

ファシリテーター: 矢野 誠（株式会社フエル代表 / 決断参謀）

「数字×組織×承継。3軸を一気に動かす2日間。」

① 合宿の目的・参加者

なぜこの2日間が必要なのか

🎯 今回の合宿の目的

「3年後の御社の絵姿を、社長＋幹部が同じ言葉で語れるようにする」

月次経営会議では、目の前の数字と課題に追われがち。半年に1回、日常を離れて「3年先」を見る時間が必要です。特に今回は、後継候補（長男）も初参加。次世代を巻き込んだ戦略策定を行います。

👥 参加者（全6名）

氏名	役職	DiSCタイプ	期待される役割
佐藤 一郎	代表取締役	D（主導）	最終意思決定者として方針提示
田中 二郎	専務取締役	S（安定）	財務・人事の現実的視点
山田 三郎	営業部長	i（感化）	顧客・市場視点で発想
鈴木 四郎	工場長	C（慎重）	現場・品質視点で検証
佐藤 太郎	後継候補（営業）	D/i	次世代視点で未来を描く
矢野 誠	ファシリテーター	—	議論の構造化・問いの提示

📌 矢野からの設計意図

4名の幹部はDiSCで4タイプそろっており、議論の多様性は十分。今回のポイントは

「後継候補の太郎さんを初参加させる」こと。この合宿が、太郎さんの「会社を継ぐ意思」を固めるか、別の道を選ぶかの分岐点になります。そのため日程に「太郎さん中心の問いかけ」を3箇所設けています（後述）。

② 2日間のアジェンダ

数字 → 組織 → 承継の流れで深める

Day 1（土曜）－ 数字と組織

13:00-13:30 **到着・チェックイン**
移動の疲れをほぐす。雑談OKタイム。

13:30-14:00 **オープニング・合宿の目的共有**
矢野ファシリ。「3年後の絵姿」というテーマを全員で確認。

14:00-15:30 **★セッション1：3年後のお金のブロックパズル**
現状（年商8.5億）から、3年後の3つのシナリオを描く。SVGで可視化。

15:30-15:45 **休憩（コーヒー＋温泉散歩）**
頭を一旦切り替える時間。

15:45-17:30 **★セッション2：組織の3年後（DiSC×役割）**
幹部4名＋太郎さんの3年後の役割を、DiSCタイプから設計。

17:30-19:00 **休憩・温泉**

19:00-21:00 **夕食＋本音セッション**
お酒も入れて、普段言いにくいことを話す。矢野が問いを投げる。

Day 2（日曜）－ 承継と意思決定

7:30-8:30 **朝食（自由）**

8:30-10:00 **★セッション3：承継3シナリオの深掘り**
親族内承継／社内承継／M&A の3つを、太郎さんと一緒に検討。

10:00-10:15 **休憩**

10:15-12:00 **★セッション4：今後90日の決定事項**
3年後から逆算した、最初の90日でやることを5つに絞る。

12:00-13:00 **昼食＋クロージング**

13:00-14:00 **ラップアップ・解散**
議事まとめを矢野が共有。1週間以内に詳細議事録を納品。

★ハイライトセッション4つがこの合宿の核です。各2時間×4＝計8時間を、矢野が構造化されたファシリテーションで進行します。

③ 事前ワークシート

参加者全員が合宿前に答える5つの問い

合宿の質は、事前準備で8割決まります。参加者全員が、合宿1週間前までに以下の5問を回答。矢野が事前に集約し、Day 1冒頭で全員の答えを共有します。

Q1 3年後、御社はどんな会社になってほしいですか？

→ 売上・利益などの数字も、雰囲気や働き方も、自由に。

Q2 3年後、あなた自身はどんな役割で、何をしていますか？

→ 今の役割を続けているか、変わっているか。

Q3 今の御社で、変えるべきと感じていることは何ですか？

→ 3つまで。社長への遠慮は不要。

Q4 今の御社で、守るべきと感じていることは何ですか？

→ 文化・人・商品など、変えてはならないもの。

Q5 後継問題について、あなたの考えを率直に教えてください。

→ 特に太郎さん・佐藤社長は深く書いてください。他のメンバーも自分の意見を。

⚠ 重要

この事前回答は**全員に共有**します（合宿冒頭）。社長への忤度は不要。むしろ「言にくいこと」こそが合宿の価値になります。矢野が事前に矢面に立ちます。

④ 3軸SWOT（事前準備資料）

数字×組織×承継の現在地マッピング

矢野が直近1年の月次資料と組織観察から、3軸でSWOTを作成しました。合宿Day 1のセッション1～2で深掘りします。

数字	組織	承継
S: 強み - 粗利率3年で+3.2pt改善 - 現預金月商1.6ヶ月分維持 - 銀行A行の評価高い W: 弱み - 労働分配率62%（業界55%） - 設備投資の自己資金不足 - 主要顧客への依存25% O: 機会 - 新ライン投資で粗利+5pt - 価格改定の余地あり1社 - 新規顧客開拓のリード3件 T: 脅威 - 原材料価格の継続上昇 - 主要顧客の海外移転リスク - 金利上昇局面	S: 強み - 幹部4名のDiSC多様性 - 月次経営会議制度化済み - 社員定着率改善傾向 W: 弱み - 工場長の定年（来春） - 評価制度未確立 - 社長依存度まだ高い O: 機会 - DiSC研修で組織活性化 - 評価制度で離職率改善 - 後継候補の覚醒 T: 脅威 - 採用難（特に工場長） - 若手の3年離職率 - 幹部の高齢化	S: 強み - 後継候補（長男）が社内 - 太郎さん30代・経験あり - 株式整理は完了済み W: 弱み - 太郎さんの継ぐ意思未確定 - 社長の引退時期未定 - 番頭格不在（専務は同世代） O: 機会 - 太郎さん覚醒で5年計画可 - 若手幹部の育成余地大 - M&Aも選択肢として開放 T: 脅威 - 太郎さん不継承の場合の空白 - 高齢幹部の同時退任 - 事業価値の経年劣化

 矢野からの所見

3軸とも「強み（S）」と「機会（O）」は明確。問題は「弱み（W）」と「脅威（T）」への対応スピード。特に承継軸の「太郎さんの継ぐ意思」は、この合宿で決着をつけたい最重要論点です。

⑤ 合宿後90日アクション（仮）

合宿で決まる予定の打ち手・テンプレ

合宿Day 2のセッション4で、最終的に5つに絞ります。以下は「想定される候補」を矢野が事前準備したもの。実際の確定版は、合宿翌週に正式議事録としてお渡しします。

1 承継 太郎さんの承継ロードマップ策定

合宿の決定を踏まえ、5年計画として正式化。役職・株式・教育計画を文書化。

 2027年1月末

2 数字 新ライン投資の正式申込み

A銀行プロパー6,000万の正式申込み。事前打診済み内容で本契約へ。

 2026年12月

3 組織 工場長後任の決定&引き継ぎ開始

採用が間に合わない場合は、社内昇格（鈴木副工場長）も視野に。決定して引き継ぎを開始。

 2027年1月

4 組織 評価制度の試運用開始

9月策定の点数化基準を、2026年下期で試運用。1月から本格運用。

 2027年1月

5 数字 主要顧客X社の価格再交渉

他2社が受諾済みのファクトを背景に、最大顧客への値上げを再提案。

 2026年12月

合宿後の継続伴走

月次経営会議+いつでも壁打ち

合宿で決めた5つのアクションを、翌月以降の月次経営会議で進捗管理します。半年後（2027年5月）に第2回合宿を実施し、進捗を踏まえた次の半年戦略を描きます。

本合宿の確定スケジュール: 2026年11月14日(土)~15日(日)

株式会社フエル / 決断参謀 矢野 誠