



『語りつなぎ』
理念の事業承継 プログラム

恩送りノート



『語りつなぎ』サービス

伴走ファシリテーション

CONCEPT

語りつなぎ

SYMBOL

恩送りノート

KEY RESOURCES

5ヶ年プロセス

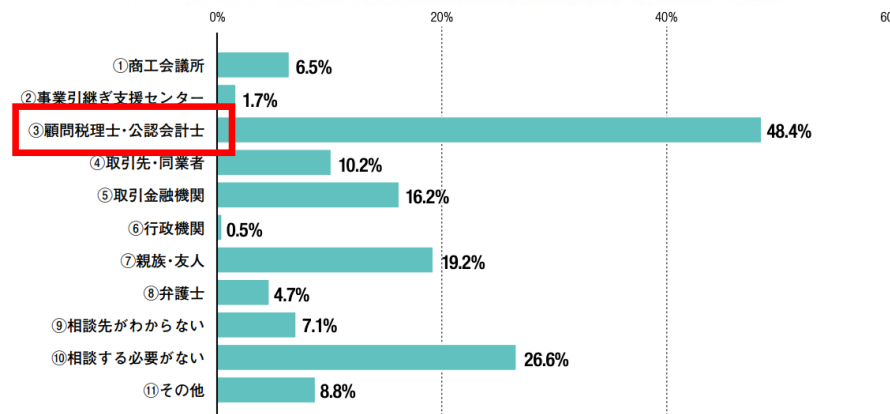
現代の事業承継

事業承継では、お金(株式)のことが重要

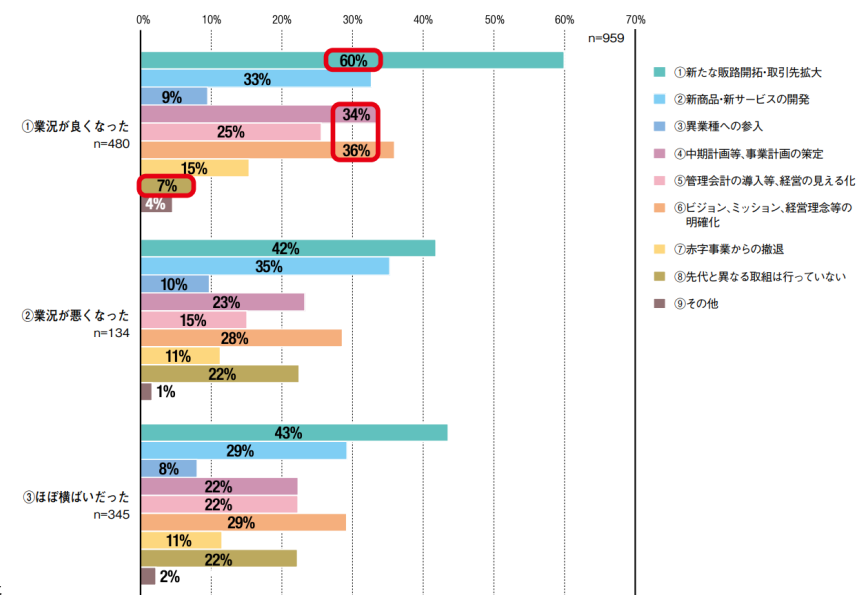
しかし、
そこに力点が置かれすぎている傾向にある

事業を継承するとは、
その会社の文化を継承していくこと

■ <グラフ II-10> 問20(事業承継の相談先)(複数回答)



■ <グラフ IV-5-5> 問44(事業承継後の業況) × 問43(事業承継後に新たに取り組んだ内容)(上位3項目まで複数回答可)



東京商工会議所 平成30年1月
事業承継の実態に関するアンケート調査

●事業承継後「業況が良くなった」企業は、「新たな販路開拓・取引先拡大」に取り組んだ企業が最も多く、「中期計画等、事業計画の策定」「ビジョン・ミッション・経営理念等の明確化」等の社内体制の整備に取り組んでいる。逆に「先代と異なる取組は行っていない」企業は非常に少ない。

語りつなぎ

知っている人の**知らなかった**想いが次世代に送られる

想いが**つな**がる

想いが**ひろ**がる

想いがその次の世代にさらに**送**られる

対話

対話の積み重ねの中での気づき、キーワードを文章に練り上げていく

対話自体が非常に価値を持つ

先代経営者と 事業継承者の 対話

二人だけでは語れなかったこと
経営の本質



経営陣と 従業員の対話

両者の間に共感が生まれることで
従業員と経営者の心理的距離感が縮まる

スポーツチームの監督と選手のように立場は違えど同じ目標・目的に向かう仲間となる

事業承継とは、その会社の“文化を継承”していくこと

創業者:カリスマ性・一人の強いリーダーシップについていく傾向

後継者:人を束ね、人の力を結集して企業経営をする傾向

今まで

安定の時代:トップダウン経営

お金(株式)承継に力点

変化の時代:チーム全員経営

お金(株式)承継と文化も承継

これから

潜在的

価値観コア・バリュー



顕在化

先代経営者の想い、事業経営の勘所を言語化

持続発展させていくための根っことなる価値観(コア・バリュー)を置く



知らなかった想い

つながり

ひろがり

送られる

恩送り

コア・バリューのもとに人が集まり、チームで経営していく

2つのコア・バリュー

「経営者のコア・バリュー」

先代経営者から事業継承者へと引き継がれる

「会社のコア・バリュー」

経営者コア・バリューがさらに拡大され、
会社に関わる全ての人が必要にする



対話を通して

時代を越えた愛着

経営者と
後継者

・信頼/尊敬
大切なもの認識

チーム組織の愛着

経営者と
従業員

・共感
共に創っている

会社と個の愛着

会社と
働き手

・自己理解/自己効力
なぜこの会社にいるのか

数字との愛着

会社と業績

・業績向上
数字に反映される

4つの握り(エンゲージメント)

5ヶ年「語りつなぎメソッド」

価値観の創造

価値観の実践

価値観の進化・発展

1年目

作成期

2年目

導入期

3年目

推進期

4年目

定着期

5年目

安定期

コア・バリュー
作成

社員に浸透する
仕掛けと仕組み作り

仕組み・仕掛け

コア・バリュー
リニューアル更新

- ・12ヶ月価値創造プログラム
- ・恩送りノート

2～5年の
どこかで開始・実施

人事制度

組織開発

社内イベント

就業規則

中期経営計画

1on1

企業に合ったカスタマイズ

コア・バリューを土台とした

社員の30%

社員の50%

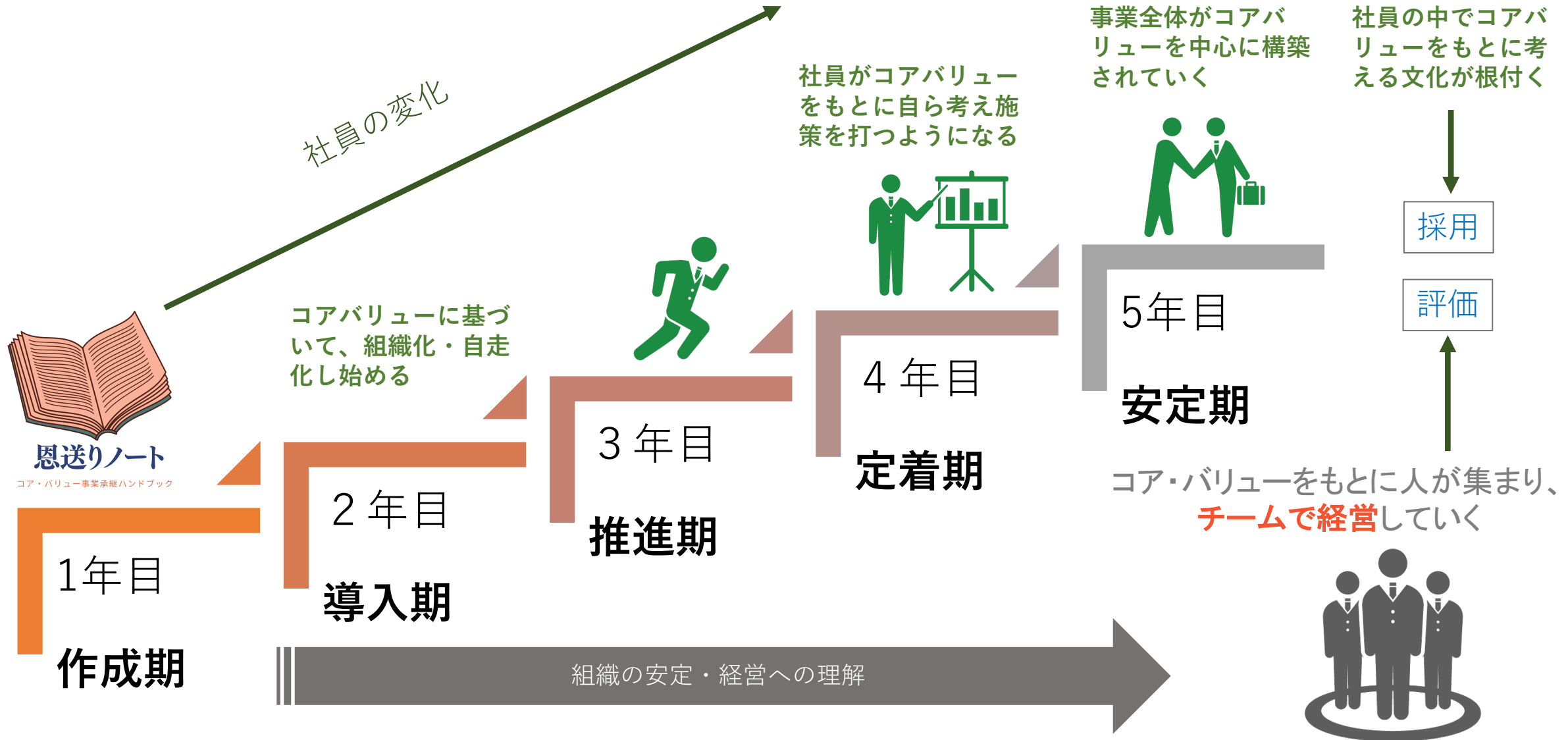
社員の80%

浸透プロセス

コアバリュー

社内共感

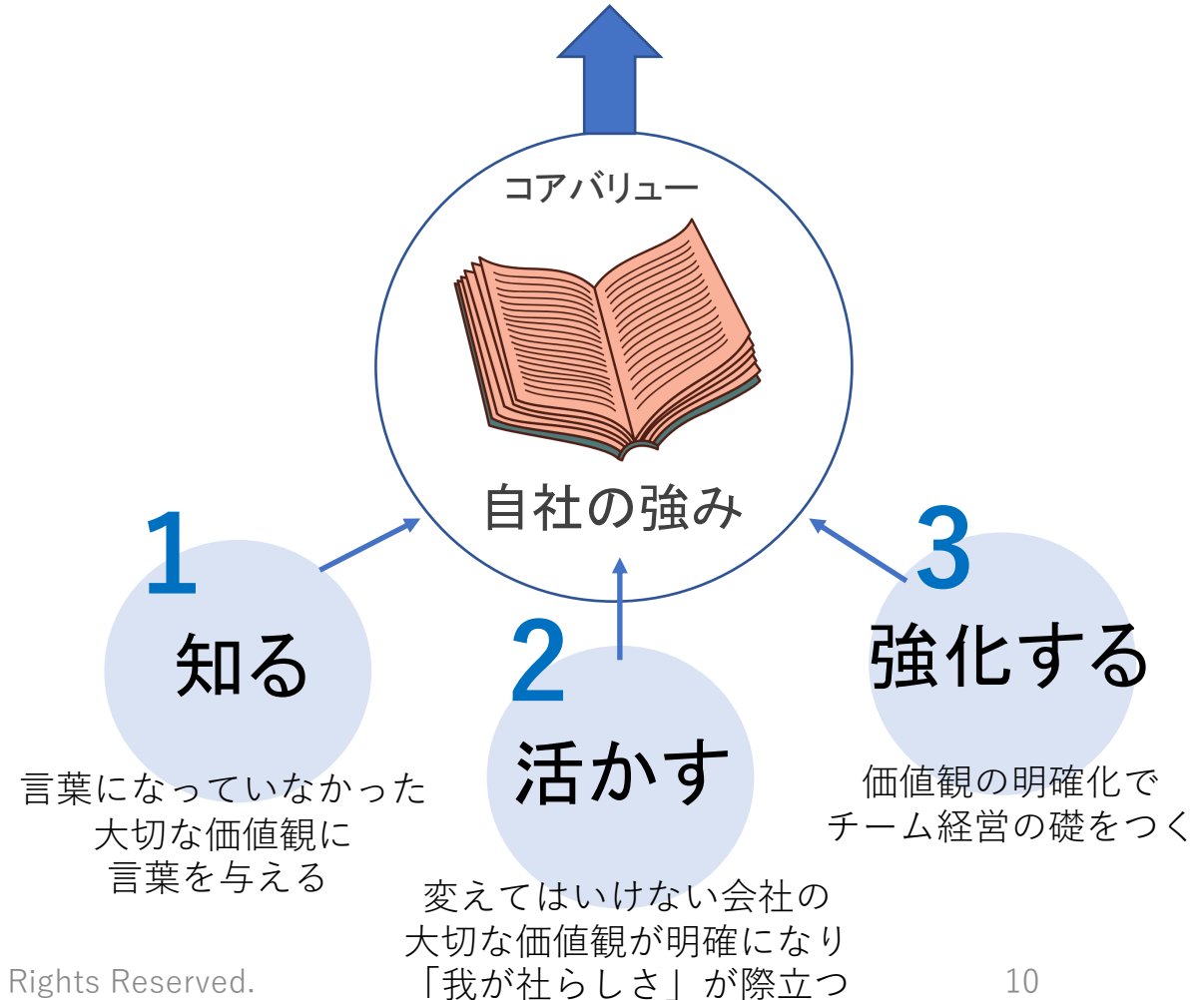
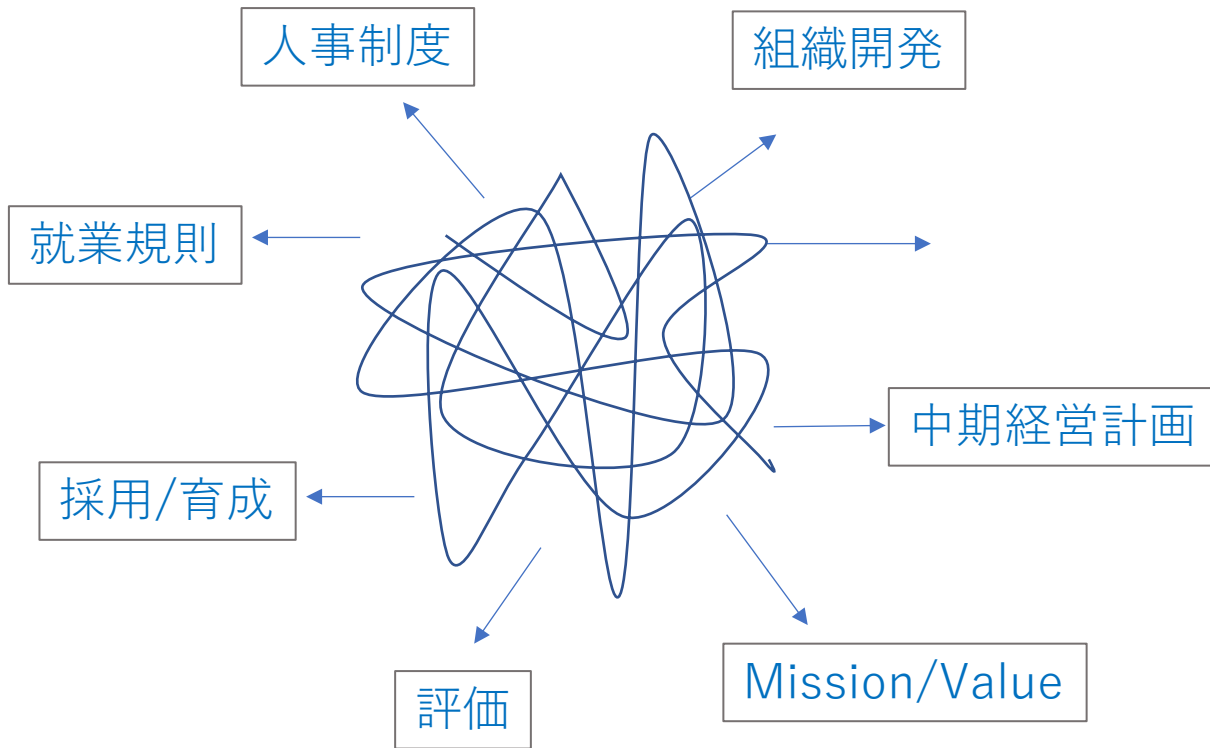
コアバリュー

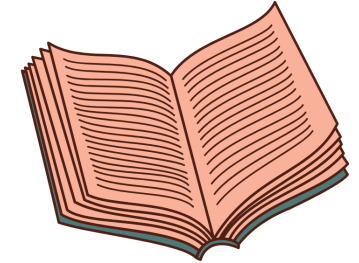
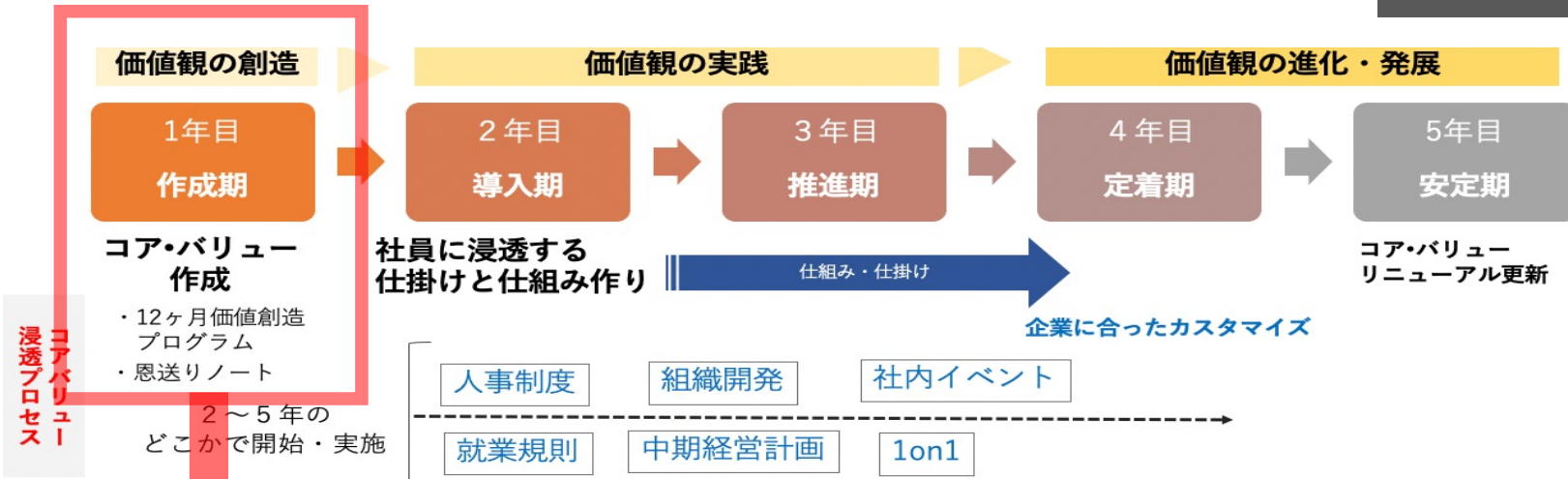


意識分散により
前に進まない状況から



チーム経営が
加速する





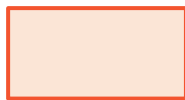
恩送りノート

コア・バリュー事業承継ハンドブック

12ヶ月“価値の創造プログラム”

ご紹介

12ヶ月“価値の創造プログラム”前半



-対象-
経営者・後継者



-対象-
経営者含めたプロジェクトチーム(PJT)

ステップ1 経営者のコア・バリュー

ステップ2 会社全体のコア・バリュー

1ヶ月目

2ヶ月目

3ヶ月目

4ヶ月目

5ヶ月目

6ヶ月目

コア・バリュー目的・
意義の理解

経営者価値観
表出

経営者コア・バリュー
作り

経営者コア・バリュー確定→
会社コア・バリュー作りへ

会社全体も
巻き込み



イントロ

- ・12ヶ月プログラム説明
- ・コア・バリューとは
- ・コア・バリュー 意義



経営者

ヒアリング 対話 1

- ・過去の棚卸
- ・経営者価値観を明らかに



経営者

ヒアリング 対話 2

- ・4 観点のコーチング
- ・経営者として大切な
コア・バリュー作り



経営者
対話3



PJTキックオフ1



会社コア・バリュー
素案決め



PJTワークショップ2

- ・素案ベースに対話

対面(オンライン)

ワーク・社内



- ・経営者ヒアリング
事前質問



- ・ロジックツリーの
見直し



- ・4 観点見直しと
個人コア・バリュー作成



- ・経営者コア・バリュー
修正
- ・会社コア・バリュー素案



- ・事前課題ワーク
- ・会社コア・バリュー素案
の質問反転課題



解説動画



社内アンケート
実施

12ヶ月“価値の創造プログラム”後半

■ -対象- 経営者・後継者

■ -対象- 経営者含めたプロジェクトチーム(PJT)



7ヶ月目 → 8ヶ月目 → 9ヶ月目 → 10ヶ月目 → 11ヶ月目 → 12ヶ月目

7ヶ月目: コアバリュー目的・意義の理解
 8ヶ月目: 経営者価値観表出
 9ヶ月目: 経営者コアバリュー作り
 10ヶ月目: 経営者コアバリュー確定→会社コアバリュー作りへ
 11ヶ月目: (空欄)
 12ヶ月目: 会社全体も巻き込み

対面(オンライン)

■ 中間ふり返り
予備日

■ PJTワークショップ3
・コア・パーパス/コアバリューのたたき案

■ コア・パーパス/コアバリュー最終案

■ コア・パーパス/コアバリューを決定

■ PJT協議
・社内活用法と発表会進行の方法を決定する

■ 社内発表会

ワーク・社内

■ アンケートまとめ、検証

■ コア・パーパス/コアバリューのたたき作成

■ コア・パーパス/コアバリューを考える

■ 社内活用法と発表会進行を考える

■ 発表会準備

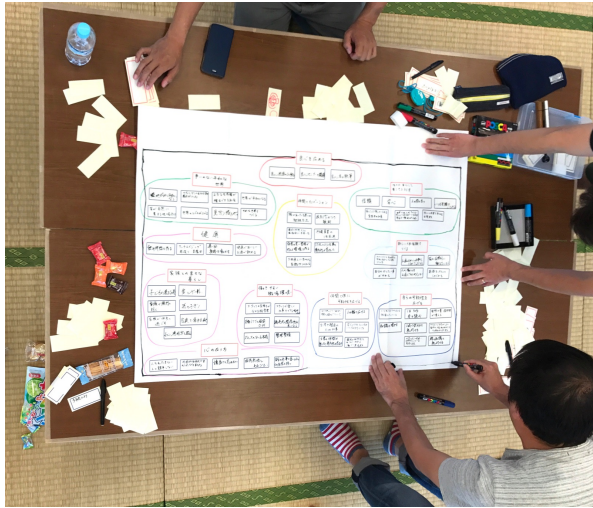
■ PJTふり返り
・リフレーミング

プログラム金額 -スケジュール-

「12ヶ月価値の創造プログラム」実施伴走

- 基本契約期間 1年
- 月額 275,000円(税込) × 12ヶ月

	事前	ステップ1 (1~4ヶ月)	ステップ2 (5~7ヶ月)	ステップ3 (8~10ヶ月)	ステップ4 (11・12ヶ月)
契約	● 年契約				
社内調整	● 経営層説明	● PJチームアサイン			● 社内発表
ふり返り			●		●
計画				● 来期実施計画	



代表者が交代したことを契機にコア・バリュー作りに取り組む。

コア・パーパスとコア・バリューのもとに**従業員発案の新たな事業**も開始し、**1年で軌道に乗せる**。

翌年度は、**コア・バリューに基づいた経営計画**を作成し、チームによるコア・バリュー経営が定着した。

沖縄県/サービス業



中期経営計画を作成する前段階としてコア・バリュー作りに取り組む。

中期経営計画作成前に、**自社の強みを棚卸**し、会社に流れる大切な価値観を文章にすることで「見える化」（＝コア・バリュー化）する。

コア・バリューに基づいた計画立案と実行により、**売上が2年間で約2倍**になると共に、**利益率が業界平均の約2倍**となる。

東京都/建築業

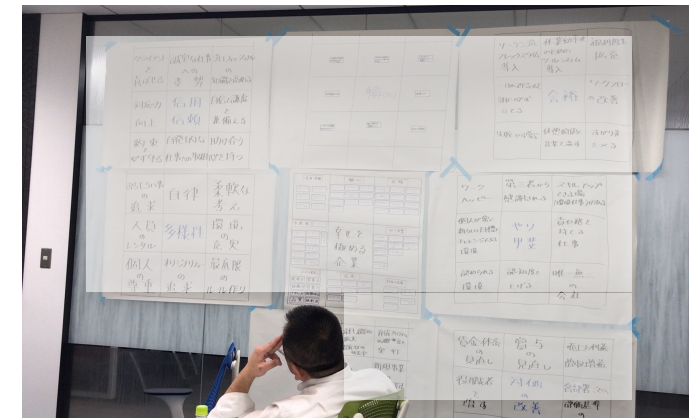


事業継承を視野に入れた段階でコア・バリュー作成に取り組む。

1年間かけて、現経営者と後継者で対話を繰り返す中で、**明文化されていない事業への想い、大切な価値観、経営の勘所**が後継者に継承されていった。

コア・バリュー完成後は、それに基づき、従業員が**自発的に取り組むような社風**に変化する。

大分県/畜産業



私たちは、創業から培ってきた目に見えない大切な文化、時代や環境が変わっても大切にすべき考え方、マテックスの存在意義や核となる価値観を明文化し、常に共有をしています。それらは、全ての事業、プロジェクト、取り組みの基礎となっており、10年後、20年後、さらに社会から必要とされる会社であり続けられるよう、皆で考え、定義をし、実践をしています。

HPには経営理念に並び、コア・パーパス、コア・バリューが掲載されており、誰でも見れる状態で置かれています。



2019年12月、全社員が参集した場で新コア・バリューを発表し、「働くとは何か」「成長とは何か」について考えました。新コア・バリューは、6年前に社員の意見を元に制定したものを時代や現状の環境に合わせて、改めて社員の意見を募り、見直したものです。

▼参照
<https://www.matex-glass.co.jp>

コア・バリュー
(マテックスらしさ・価値観)

- 1 つづく、をつなぐ。**
 - 適正な仕事のやり方を提案し、実践する。
 - パートナー（お客様や仕入れ）と共によくなることを重視する。
 - 日々の努力の積み重ねを大切に。
- 2 良き伴走をする。**
 - 相手を鼓舞する意欲を大切に。
 - 相手のためになることは愛情をもって伝える。
 - 自分の仕事、でなくチームの仕事として考える。
- 3 手段を追求する。**
 - 手段と目的を覚える。
 - 手段を改善していくことでより良い成果につなげる。
 - 戦略的に選択的を考える。
- 4 美点視をもつ。**
 - 人の良いところを見つけ、称賛する。
 - 人から学び自身の良いところさらに伸ばす努力をする。
 - 感謝の表現を大切に。
- 5 YESで思考する。**
 - 何事も「YES」で受け入れ、どうすればもっと良くできるかを考え行動する。
 - うまく成し遂げないイメージ、目指すイメージを描く。
 - 変化を楽しみ、ポジティブにとらえる。
- 6 プチイノベーターであれ。**
 - 小さな改善を積み重ねる。
 - 現状を疑い、問題意識を持つ。
 - 自身で変える。
- 7 包容力で器をつくる。**
 - 聞く耳を持ち話しやすい雰囲気をつくる。
 - 率直な気持ちで接する。
 - 自身の感情の動きを見る。
- 8 善響をうむ。**
 - 良い影響を与える。
 - 志がある。
 - 言葉の与える影響を深く考える。
- 9 本当の気持ち、を丁寧に。**
 - 常に自分の思いや考えを伝える。
 - 正しいと思う事を伝える。
 - 年齢や立場に関わらず、伝える。
- 10 誠意でつくる。**
 - 相手に正直である。
 - 約束を守る。
 - 自責で考える。



マテックス株式会社
松本浩志代表

マテックス株式会社、代表取締役社長。2009年の代表就任以来、**理念経営からコア・バリュー経営に進化させ、持続可能な社会づくりのためのCSR活動を展開する。**「リーダーシップの転換」「人にフォーカスする経営」をテーマに掲げ、様々な取り組みをつうじて企業文化の醸成を推し進めている。「市民が選ぶCSR大賞」、「低炭素杯」最優秀家庭エコ活動賞、経済産業大臣賞「先進的なリフォーム事業者」受賞。

想いを形にする取組み

マテックスでは経営理念やコア・パーパス（会社の存在意義）、コア・バリュー（マテックスらしさ・価値観）を多様なイベントを通じて共有しています。それを社員が実践することで、最大限のサービスを提供でき、また社員一人ひとりが楽しく、誇りをもって働けるものと信じています。



マテックス独自のコア・バリューを軸とした様々な取り組みが行われている。社員も一丸となったコア・バリュー経営を実践されており、確実な成果へと繋げている。