

## FBM 実践セミナー

### 「頑固なオーナー経営者を納得させるファミリーミーティングの進め方」

2021/12/16 実施

#### 講師紹介・セミナー概要:

末松先生は元頑固なオーナー経営者でしたが、今はご子息に事業承継を済ませて、事業承継メンターコーチとしてご活躍されています。セミナーではご自身の事業承継やファミリーミーティングについても赤裸々に語っていただきました。頑固なオーナー経営者との付き合い方やファミリーミーティングの進め方など、大変示唆が富むお話でした。ご参考ください。

#### セミナー詳細(時系列)

##### 1. 経営者の「支援」に必要なマインド

- ① 人間力を高める。
- ② やる気を引き出す。鼓舞する！
- ③ 美点凝視！  
⇒相手を承認することが大切。
- ④ ファミリービジネスは優秀であることをPRする
- ⑤ 短所を長所にする変換装置を身に付ける！  
⇒資料「リフレーミング辞典」参照  
⇒のろまは「慎重な性格」といい言葉に読み替える必要がある。
- ⑥ 持続的発展のために、オーナー経営者には区間記録を出すことより、つなぐことを優先するように提案する。

##### 2. 自己紹介と会社紹介

- ・ 末松講師は2代目経営者。57歳のときに、27歳のご子息に事業承継を済ませた。日本一強いファミリービジネスを作ると、息子と決めた。
- ・ 創業者は末松富三郎で、42歳に創業し、49歳のときにすい臓がんでなくなり、末松講師が18歳のときに経営を引きついだ。
- ・ 元の社名は京阪ブラシ工業(株)。しかし、バリ(やっかいなもの)をテクノロジーで解決するという思いから、株式会社バーテックに社名変更。
- ・ どのようにしたらブラシが売れるのかを知るために、慶応大学の通信でマーケティングを学んだ。末松(バーテック)から買ってあげるということをしたかったができなかった。そこで、魅力ある商品をつくることを学んだ。その後、事業承継の段階でようやく末松から買ってあげるというのが人間力であると知った。「魅力ある商品を創る」「人間力」がビジネスの両輪であることを知った。
- ・ 昔は造船業などにブラシを販売していたが、今は後継者が中心となって食品業界やデータセンターの市場を開拓して、ブラシを販売している。

### 3. スリーサークルにおけるそれぞれの役割について。

- ・ **ファミリー: 理念や価値観を守り抜く。**
- ・ **オーナーシップ: 長期的なリターンを確保するために事業承継を求める**
- ・ **ビジネス: 変化し続ける時代とマーケットに適応する役割**

### 4. 頑固なオーナー経営者の特徴として、手が付けられない。

- ・ 利益をあげていたら、怖いものはない！
- ・ 三日やったら中小企業のオーナーは、やめられない。
- ・ コントロールされるのが、大嫌い。
- ・ 孤独である。年をとるほど孤独を感じる。裸の王様。
- ・ 年を取ればとるほど親身になって叱ってくれる人はいなくなる  
⇒叱ってくれる人がいないので、本音ではいべきことは言って欲しいと思っている。アドバイザーの役割である。
- ・ 退職金は、人生 100 年時代に備えて、たくさん欲しい。
- ・ ピンピンころり、死にたい。  
⇒オーナー経営者が世代交代を望んでいないのに、後継者に早く譲れというのは至難のワザ。不可能に近い。

### 5. 親子のバトンゾーン。なぜ、親子は対立してしまうのか。

- ・ 先代経営も後継者もお互いに存在感を出したいと思っている。
- ・ そのため、二頭政治になる。ひどい場合は、父、兄弟といった三頭政治になることもある。

### 6. オーナー経営者への悩みへの対応。

- ・ 長期視点と全体を見てくれる支援者を求めている。かかりつけ医と専門医の視点。アドバイザー側はチームで対応する必要がある。
- ・ 全体を見る重要性として、弁護士を入れたときに失敗した。弁護士は勝ち負けを争うが、母親と揉めたときに、裁判になり、勝ちに勝ってしまった。**一時の話だと良いが、母親との関係は一生で、今も解消されていない。本当は勝ちづけるべきではなかった。長期視点を入れると、ほどほどにしないといけないし、負ける必要もあった。そういった矛盾があった。そういった視点での対応が必要である。**
- ・ 家族で問題解決できるようにしなければならない。例えば、家系図を書くといったことが大切である。NHK のファミリーヒストリーのようなもの  
( <https://www.nhk.jp/p/famihis/ts/57RY735RG4/> )。先祖の生きざまを知ることでバラバラになった親族をまとめることができるときもある。兄弟ケンカをしていたところで、家系図を通じて、母親の考え方が変わったときがあった。
- ・ 経営者の引退時期、退職金、次の舞台を決めないといけない。**引退時期について仮に日程を入れても安心してはいけない。仮に入れても、そのときになるともう2年頑張るとなる。だから、支援者は安心してはいけない。言っているだけと思って対応した方が良い。**オーナー経営者はいつまでもするつもりでいた方が良い。
- ・ 個人保証の問題も大きい。だから、これを外すことが支援者の大きな役割の1つである。銀行と話し合う必要があるが、これを達成したときに、クライアントから最も褒められたこともある。

## 7. 支援者に求められる能力としては、情を理解することである。

- ・ よくあるのは、「ここからは家族で話し合ってください」というタイミングがあるが、そこで「ここから一緒にファミリーミーティングをしていこう」というスタンスが必要である。仮に自分がしなくとも、そういった専門家に任しても良い。いずれにせよ、人間力が大切。
- ・ 支援者として、専門家としてのスキルアップと、〇〇さんでないといけないという人間力が必要。オーナーは自分に人間力が欠けていても、人間力に案外こだわりが強い。
- ・ オーナー経営者に敬意を表すとあるが、そういった気持ちは透けて見えてしまう。伝わってしまう。
- ・ あと、**本当にオーナーが求めているのは、「本音のフィードバック」。**いうとそのときは否定するが、**あとからじわじわとオーナー経営者に伝わる。アドバイザーとして真摯にオーナー経営者に向き合わないといけない。**
- ・ 傾聴＝承認が大切。この40年間頑張ってきましたねというオーナーを労うことが大切。また、面談の90分のうち、90%は聞き役。残り10%でひっくり返す。オーナーに「このままいけばどうなるのか？」という質問を投げかける。

## 8. ファミリーミーティングの進め方としてはできる範囲からすれば良い。

- ・ いつから始めるかは、早ければ早い方が良い。範囲もまず夫婦から始めてもいいし、徐々に巻き込んでいけば良い。
- ・ テーマはどんなことでも良い。例えば、今日良かったこと、新しく学んだこと、仕事や生活で大切にしていること、休みの旅行計画、創業の歴史について、我が家の家訓をつくってみる、子供に進行役・書記を任せる、お祖父さんお祖母さんの生き様をたどっていく、お父さんお母さんが出会ったころの話をきくなど。

## 9. ファミリーミーティングのグラドルール。

- (1) 司会進行役・書記(議事録作成)を決めておく。
- (2) 話し合うテーマ、目的・目標を明確にする。
- (3) 美点凝視
- (4) ポジティブ思考・否定はしない。
- (5) 半学半教  
(年配者は教えてもらう側にまわるのが、うまくいく！)
- (6) コミュニケーションはキャッチボール
  - 最後まで話を聞く。
  - 話の腰を折らない。
  - 上からものを言わない。
  - ねちねち感を出さない。

## 10. ファミリーミーティングのネタ集。

- ・ 両親がどのように出会ったか知っていますか？
- ・ お母さんがどこで育ったか知っていますか？
- ・ お父さんがどこで育ったか知っていますか？
- ・ あなたの祖父母がどこで育ったか知っていますか？
- ・ 祖父母がどこで出会ったか知っていますか？
- ・ あなたがどこで生まれたか知っていますか？
- ・ あなたの名前の由来を知っていますか？
- ・ 家族の中であなたが一番似ているのは誰か知っていますか？
- ・ あなたの両親が学んだ教訓を知っていますか？
- ・ 祖父母の趣味を知っていますか？
- ・ 上記のような投げかけをすることで会話が広がるので、試してもらいたい。

## 11. ファミリーミーティングでの視点。

- (1) 強いファミリーと強いビジネスをつくる。
  - (2) 将来のオーナーシップを計画する。
  - (3) ファミリーメンバーのビジネスへの参加を計画・調整する。
  - (4) 財産の管理について話し合う。
  - (5) 事業承継のプロセスを共有する。
  - (6) ファミリーの価値観、伝統、歴史を維持、伝承する。
  - (7) ファミリーと取締役会の関係を管理する。
  - (8) 摩擦を早期に発見し解消する。
  - (9) ファミリーの夢を共有する。
- ・ 話し合いの時には緊急度が優先されて、重要度が優先されない。アドバイザーが重要なことにして、話し合うように仕向けていく必要がある。
  - ・ 家族の良いところを伝えるとか、気づかせることもアドバイザーの役割である。

**質問①支援者がファミリーミーティングに関わる場合、積極的に関与していくのか、もしくは相手に進め方を任せるのか、そういった関わり方について教えてもらいたい。**

- ・ 家族によって異なる。すごく揉めているところがあれば、そうでないところもある。創業者家族、2代目家族なら10数名、3、4代目となると30~40名となる。
- ・ ファミリーミーティングを始めるにあたって大切なことは、オーナーにリーダーシップを持ってもらわないといけない。オーナーにファミリーミーティングの良さを知ってもらう必要がある。
- ・ ミーティングを始める前に、ファミリービジネスとはどういうものなのかを理解してもらう必要がある。環境づくりが大切。ファミリーミーティングを始めるまでの環境づくりが必要。
- ・ オーナーや奥さんの協力がないと、ファミリーミーティングもうまくいかない。
- ・ まずは、夫婦とアドバイザーの3名ではじめて、徐々に参加者を増やしていけば良い。
- ・ 私たちの場合も夫婦と長男夫婦の4名でファミリーミーティングを始めた。そのなかで長男の嫁は会社経営に興味を持っていなかったが今では妻が長男の嫁に本なども紹介している。そういった話が良かったのか、神戸のアパレル会社に嫁いだ長女も今はこの会議に参加している。月に1回勉強会をしている。しかし、次女は参加していない。無理に参加させなくとも良いと考えている。
- ・ オーナーに共感を示して、信頼を得るところからスタートである。

**質問②現経営者と後継者もお互いに存在感を示すとあるが、どのような形で解決していくのか。**

- ・ 親父には息子を腐らせないようにしなければならない。今は雑誌致知で木鶏会をしているが、その中で社内の雰囲気は変わってきた。そういった活動を通じて、奥様の雰囲気が変わることもある。
- ・ 支援者はそういったアドバイスをして、親父に学んでもらうように仕向けないといけない。

**質問③ファミリーが理念や価値観を守り抜くとあったが、ファミリーミーティング以外での取組む事項などはあるのか。**

- ・ 価値観ということでは先に紹介した木鶏会は良い。ここで社員に感想文を書かせるが、ファミリーミーティングのなかで参加者4名がそれぞれが良い感想文を1つ選び、推薦文を書くようにしている。このような感想文を読み込むなかで、創業者やファミリーの価値観にあったものを選ぶ。このようなことをすることで、ファミリーが何を大切にしているのかが分かる。
- ・ 長男の妻の専業主婦であったが、そういった活動を通じて、ファミリーの価値観を理解してもらっている。

**質問④頑固な経営者であった末松講師が物腰柔らかいコーチになったきっかけは何か。180 度変わったように見えるが。**

- ・ 元々はトップダウン型の親父だったが、コーチングを受けて大きく変わった。
- ・ I S Oの審査があり、トップダウンの改善について7年間指摘を受けたが変わらなかった。しかし、あるとき、I S O審査員にコーチングというものがあるよと言われて、息子と2003年にコーチングを受けた。コーチから「この現象を引き起こしているのはあなたにも原因がある」と言われた。言われたときは、「そんなことはない。」といったが、コーチから「あなたが1%でも変わると変わる」と言われて、電話を切ってから「自分が1%変われば良いのか」と考えて気持ちが切り替わった。
- ・ これまで一方向で指示だけを出してきたが、相手の言うことを聞くようになった。これが今、自分がコーチをしているきっかけである。

以上