

福祉用具レンタル業

なかなか聞けないホントのところ 先輩の事例からトコトン学ぶ!

後継ぎ・若手経営者

ズバリ! 何をすべきか

現場での
実績・経験

社員の
グリップ

おカネの
管理・掌握

継ぐ側の
心構え

譲る側の
引き際



株式会社 **シルバーとっぴ**

千葉県1拠点
利用者数 **6,000名**

偉大なる創業者の下
異業種からの入社で
思い悩みながら
事業承継を目指す
2代目経営者の話

株式会社シルバーとっぴ
部責任者 外山 司 氏



SILVER SERVICE (株) **シルバーサービス沖縄**

沖縄県内3拠点
利用者数 **3,700名**

異業種・銀行出身で
業界のことが
まったくわからない
私が**四苦八苦**
しながら**経営改革**に
取り組んだ4年間の話

株式会社
シルバーサービス沖縄
代表取締役 川平 晃爾 氏

業界スタートからはや四半世紀 そろそろ代替わりの会社もチラホラ...
後継ぎ・若手経営者が会社を伸ばすポイントを実例でアツク語る!

後継ぎ・若手経営者のための福祉用具経営フォーラム

お問い合わせNo.: S122380

主催



サステナブルな成長を促すために

Funai Soken

株式会社船井総合研究所 〒541-0041 大阪市中央区北浜4-4-10 船井総研大阪本社ビル



当社ホームページからお申込みいただけます。船井総研ホームページ<https://www.funaisoken.co.jp> (右上検索窓に「お問い合わせNo.」をご入力下さい)

122380



代表取締役 川平晃爾 氏

沖縄県で利用者数4000名に迫るシルバーサービス沖縄を率いる若き経営者。2024年4月に社長に就任後、順調に利用者数を伸ばしている。

沖縄県で利用者数4,000名！ 持続的な成長を遂げるワケとは？

～20代を銀行員として過ごす～

私自身は、もともとこの会社に入るつもりはなく、大学卒業後は沖縄県内の地方銀行に就職しました。その当時、会社については「父親がやっている会社があるな」というくらいの認識で、父とも会社の話をすることは特になく、まったく関心はありませんでした。**自分自身の人生と父親がやっている会社はまったくの別物で、**自身の銀行員としてのキャリアアップに奔走していました。折しもその頃、銀行は低金利の時代を迎え、融資業務だけでなく、投資信託や外貨、M&Aといった領域にも業務範囲の拡充を図っていたタイミングでした。

～エリート銀行マンから転身！父の会社へ入社を決意する～

銀行に入行後、しばらくは融資業務をメインに銀行マンとしてのキャリアを順調に進んでいました。入社7～8年目の頃、担当企業で実際に事業承継に携わる案件があり、業務を進めながら、ふと

「父の会社って今後どうするつもりなんだろう・・・？」

う・・・？」



と会社の今後が気になるようになりました。さらに「父と同年齢の義父が定年後のセカンドライフを満喫している一方で、私の父は現役で働いている・・・いつまで働くのだろう・・・。」



私自身（当時32歳）も入行10年目の節目を迎えるタイミングとなり、今後の人生についても真剣に考えはじめました。

「しがらみだらけの銀行員としてのキャリアを進む」のか、それとも「会社を受け継ぎ、新たな道でチャレンジしていく」のか、2つの選択肢が目の前にありました。家庭（当時子ども2名）もあり思い悩みましたが、「どうせやるなら自分で楽しい道を創れる経営者の方がおもしろいんじゃないか」とチャレンジの道を選びました。

そうはいっても、父はなかなか素直に話をしてくれるタイプではなく、

「銀行いつまでいるんか？」と軽い声かけはありましたが、それ以上何か言われることは特にありませんでした。そんな様子だったので、

私の方から「そろそろ10年だし、会社を手伝おうか？」と声をかけ、父の会社に入社する運びとなりました。

～入社後、すぐに財務面の立て直しに奔走する日々～

2017年4月に、シルバーサービス沖縄に入社。当時は社会福祉法人を含む4社で年商20億円を超えるグループ会社の全体をみる経営企画部長の役職で着任しました。経営企画部長とはいっても、父から特段何かをやってくれという業務の指示はなく、決まった仕事があるわけではありませんでした。まずは各社の業況確認が必要でしたが、社内に経営数字や流れを把握している人がおらず。。。

各社の決算書3期分、現時点での試算表、現場へのヒヤリング等々、まずは各社の財務分析（現在地の確認）に取り掛かりました。



分析を進める中で見えてきたもの、それは
「このままだと潰れる・・・」
過去の経験からの警笛音でした。

さらに、そのタイミングで、新規事業の立ち上げが検討されている状況・・・緊急性に優先順位をつけ、会社毎の施策の柱を立てグループ法人合同の経営会議で説明を行うも明らかに感じる温度差。誰も気付いていないのか、それとも言い切れないのか。

その当時を振り返ると、**グループ全体の創業者である父の周りにはYesマンしか残っておらず、誰も止めきれなかったことも**要因の1つだったんじゃないかなと思います。

そんな中、社長に対して物を言うのは私くらいで、この頃よく父とは喧嘩をしていました。私が譲ると会社の未来が危うい、半ば強引にここから社内の財務の立て直しと、銀行をはじめとした社外への交渉等に奔走することになり、**2022年頃までは「攻め」というよりも「守り」を固める時間が長く続きました。**

～まずは社員から！社員との関係性づくり～

一方、社員との関わりでは、社長や部長職など上層部によるトップダウンが強い社風であったため、当時は社員と上層部との距離を強く感じました。

そこで、私は入社2～3年目のタイミングから、まずは社員全員と個人面談を実施していきました。

その中で「川平部長は、いつもパソコンを触っているが、何をやっているのか不思議に思っている」という声が入社で聞こえてきました。
正直、葛藤がありました。「現状を全部伝えて理解してもらいたい、しかし今はまだ言えない・・・」

私が思う理想の事業継承の形は、入社後営業現場を経験し、課長、部長のようにステップアップをしていく事が大切だと思っています。しかし、私の場合は「財務危機を脱すること」が1丁目1番地だったのでデスクワーク中心となり、営業を経験していないだけに、社員との関わりの薄い日々が続きました。

いずれ会社のトップになる立場としてどのように社員と関わっていけばいいのか模索するうちに、とある研修に出会いました。それは「コミュニケーション能力認定」なるもので、時には飛行機に乗って東京まで講座を受講しにいったりしました。その中で、効果的なコミュニケーションの取り方を体系的に学び、社員とのかかわりに活かしていきました。



社員の中から**「ようやく話を聞いてくれる部長が現れた！」**という声が出始め、少しずつ信頼関係が構築されていく実感が掴めてきました。

一方父とは「いつ継承をするのか？」と聞いても、「考えてはいる」の一点張り。これは考えていない人の先延ばしだろうと捉え、2023年後半に**私のほうから「いつまでも継承の時期が定まらず、目標設定もない中走り続けるのはキツイ」旨直談判し、ようやく2024年4月に社長交代に至りました。**

～社内大改革へ！遂に改革に着手する～

会社の舵取りをしていくにあたり、社長就任以前から大きく3つのことに取り組んできました。

①選択と集中

入社から本日に至るまでに2つの事業を撤退しました。

施設向けの物販事業（紙オムツや消耗品等）と当社創業の事業でもある緊急通報システム事業です。当時、売上は合わせて4億円程ありましたが、どちらも採算性に大きな課題がある状況。それも入社後に手掛けた部門会計により見えてきた事でした。**当時の経営資源や県内のマーケット環境、将来の見通し等、総合的に判断し、当時社長の父を説得し撤退を決めました。**これを機に、収益面、財務面、キャッシュフロー共に改善でき、現在の黒字経営に繋がっています。

②目標設定と評価

これまでは、評価や賞与等についても、いわゆる「鉛筆なめ」で先代が1人で決めていました。

「頑張っても頑張らなくても変わらない」「どうやったら評価されるのか全く分からない」そんな状態だったと思います。

私が入社後3年目の2020年、撤退事業のクロージングと同時時期に評価制度の刷新に着手しました。



社員からは「数字で人を判断するのか」「頑張っている部分は評価されるのか」等、様々な反発があり、**当時は全社員VS川平という構図でしたが、なぜ評価制度を刷新するのかという部分から説明を重ね、**

半年に1回の賞与面談時にフィードバックを繰り返してきた事で、何とか浸透させる事ができました。

今では会社が向かう姿の物差しとして、ほとんどの社員が理解を示してくれています。**また、当社では社員向けに半期に1回の決算報告を行い、会社の数字を包み隠さず共有しています。**

社員自身も普段の業務がどの数字に反映されているのか感覚的にわかるようになってきてくれていると感じています。

③ポストづくり

私が入社した当初の組織は、1人の部長とそれ以外の社員という体制でした。前述したように、トップダウンの強い風土で、どちらかというところには活気には乏しい雰囲気だったと思います。

社員全員で考える組織にしていきたい、そのために権限移譲を進めていきたいという思いから、新しく部門や業務ごとに責任者のポストを作っていました。事業所としての管理者だけではなく、**副管理者、倉庫管理者、事務管理者、モニタリング管理者といった、多くのポストを新設しました。**

そうすることで、それぞれの管理者が小組織のリーダーとしての仕事をしてくれるようになってきています。

各管理者の評価は、**チームの数字評価をメインとし、その評価と賞与等の待遇をリンクさせています。**

人事評価の仕組みを作るにあたっては、前職の銀行員時代のものをベースに作成し、今でも様々な情報や方向性に応じて変化させています。



数字の評価だけではなく定性面についても、会社が目指す方向とフィットするように設定する事が、継続的な成長に繋がると思います。

このような取り組みを通じて、古い体質であった会社を、なんとかかかんとかか少しずつ前に進めることができています。

それに伴い、昨年度は過去最高の利用者数の純増を達成。今年度は昨年度を更に上回るペースで推移し、再成長フェーズに入ってきているのではないかと手ごたえを感じています。

とはいえ、ここに至るまでは紙面の都合上書き切れないこと、またちょっと大っぴらには言えないことも入社から社長就任までの期間に色々濃すぎる程経験してきました。

今回のセミナーでは、これまでの取り組みから今後の目標まで包み隠さずお話をしたいと思います。

みなさまとお会いできますことを、楽しみにしています。

株式会社シルバーサービス沖縄 代表取締役 川平晃爾





部責任者 外山 司 氏

千葉県で利用者数
6000名を誇る
シルバーとっぷの未来
を担う若き次期経営者。
第2創業期を迎えるに
あたり、様々な施策を
試行錯誤で進めている。

千葉県で利用者数6,000名！ カリスマ社長からの継承方法はコレだ！

シルバーとっぷという会社のことを簡単にご紹介させていただきます。

- ▶ 千葉県内で1拠点利用者数6000名
- ▶ レンタル売上年間10億円弱
- ▶ 法人部門も合わせて、年商約20億円
- ▶ 創業から36年間黒字経営を継続
- ▶ 20年前から新卒採用に取り組み、社員の定着率も高い



・・・とまあ、外から見ると「いい会社」に見えると思います。
実際に外部からの企業の評価は高く、色々な方面からお褒めいただく
ことも少なくありません。それだけに、近い将来現社長からバトンを受
け、社業を引き継ぐ立場の私にとっては、大きなプレッシャーを感じ
ています。このレポートをお読みのみなさんの中には、私と近い境
遇の方もいらっしゃるかもしれません。

私が会社に入り、これまで経験してきたこと、色々とお悩みながら奮闘
していることなど、お話できればと思います。

～あることをきっかけに会社に本気で向き合い始める～

もともと、父の会社に入ることはまったく考えていませんでした。学生時代は、プログラミングなどのシステム分野を専攻していて、そちらの業界に携わりたいと考えていました。卒業後について家族で話した時も、「お前の好きにしたらいい」という話でした。

そんなこんなでゲーム会社に就職をし、ゲームの基盤システムのコードを書いたりするような仕事をしていました。

エンジニアとして働きはじめて3年がたった頃、少し体調を崩してしまった時がありました。それもそのはず、**当時のエンジニアあるあるですが、残業は100時間を超え、いわゆるブラックな働き方を余儀なくされていたのです。**そんなこともあり、自分自身がこれからどんなキャリアを歩みたいのか、真剣に考えるようになりました。今後のキャリアを両親に相談したところ、思わぬ返答がありました。

「それだったらうちの会社で働けば？」

もともとは会社に戻るつもりはなかった私でしたが、そんな選択肢もあったかと思い考えている内に、少しずつ傾いていきました。

～会社に戻り、会社を継ぐことを決意～



その後、29歳で会社に入ることになり、**配送業務を半年、在宅営業を2年半、法人営業を5年と、ひと通りの現場実務を経験しました。**現場実務をやっている中で、入社3年目くらいの頃だったと思います。

新たにオープンした東京支店がうまく回っていないという状況を聞き入れました。その時、「東京支店には、営業スキルの高いメンバーがたくさんいるのになぜだろう？」と不思議に感じていました。詳しく話を聞いたり、現場を見に行ったりするうちに、少しずつ現状が見えてきました。確かに支店のメンバーそれぞれは優秀だが、思いや理念の共有が行き届いておらず、このままでは外山社長が目指したい会社の姿は実現されないのではないかと感じました。そんなことを考えているうちに、「1番社長のことを知っているのは息子である自分ではないか」「社長の目指す会社にするには自分がやっていくしかない」と思うようになりました。

～新たな取り組みをはじめ～

なんだかんだ言っても、やはりこの先シルバーとつづを背負っていくのは自分の役割だろうと覚悟を決めました。自分が次の社長になると決意をしたその日から、少しずつ会社を自分の思う方向にもっていくための取り組みをはじめました。



1.社員との関係性づくり

まずは、社員との接し方に力を入れました。今の社員は現社長に惹かれて入っている人がほとんど。「あの人と一緒に仕事がしたい」「外山社長でなければ一緒に働きたくない」という声もあり、自分のほうを見てもらうのは容易いことではありませんでした。だからこそ、自身の思いをしっかりと伝えないといけない。

そんな中で、私は社員に積極的にアプローチするようになりました。

特に気を付けていることは、営業や配送、事務、メンテナンスなど特定の部署に限らず、様々な人に分け隔てなく声を掛けるように意識をしています。

小さなことですが、年末に催される納会の後は30人くらいの社員を連れて、2軒目に行ったりもしています。また、現社長はカリスマ性があり、常に輪の中心にいるタイプです。

それと比べると、自分にはなかなかそれはできないということはおかっています。だからこそ、私は「人を頼る」ことを大事にしています。そんな風に社員と関わっていくことで、少しずつ社員から認めてもらえるようになってきているんじゃないかと感じます。

2.社員が働きやすい環境づくり

今の時代に合わせた働く環境のアップデートにも取り組んでいます。例えば、今まではいわゆる福利厚生のような手当はほとんどなかったのですが、初めて昼食手当をはじめました。

また、以前から完全週休二日制と謳ってはいましたが、なかなか完全に撤廃できていなかった土日の配送も少しずつ改善しています。私は前職がエンジニアだったため、その経験を活かして業務効率化のアプリを作ったりもしています。



分かりやすいところだと、FAXで届いた見積書を自動で振り分けるシステムなんかをつくりました。1つ1つは決して大きなことではないですが、少しずつDX化による事務作業の削減を図っています。

また、評価制度の見直しについても着手しています。社員の評価は、社長・専務と部長職が参加する評価会議で決定されます。社長1人で評価を決めているわけではないのですが、評価される基準が完全にクリアになっているかというと、そうではありません。

そのため、社員としてはどうやったら評価されるかわからないという状態になってしまっています。また、給与体系は職種を問わず全て一律となっています。やはり圧倒的に業務量が多く、数字のプレッシャーが強いのは営業というのは、当社に限らず業界一般的なことだと思います。業務量や役割に応じて、給与体系の見直しをかけていくのも、今後の課題だと捉えています。

3.社長との関係性

多くの会社では、社長と社員の関係、親と子の関係、この両面でどう接していくのがいいのか手探りで、日々過ごしている方も多いと思います。私自身もご多分に漏れず、一時期は会社の会議などで言い合いに発展することも多々ありました。

社員からすると、社長と社員というよりも単なる「親子喧嘩」のように映っていると耳にしました。そうした「親子喧嘩」の光景を目にしたとき、社員は現社長と次期社長のどちらについていけばいいかわからなくなり、混乱させてしまっていると感じました。



それ以来、会社では親と子の関係は一線をひき、あくまでも社長と社員との関係として接するように気をつけています。

とはいえ、一步会社を離れると、とても仲良くしています。

例えば、共通の趣味として、父とバイクでツーリングをする際などは、インカムでよく仕事の話をしていました。

社長からすると、会社の現場の状況は細部まではわからないので、そのあたりの話なども、走りながら話すこともありました。

社長と接する際は、基本的に社長を全肯定すること。

向かう方向性は同じであることはいつも伝えていきます。

社長と対立しても、何もいいことはありません。



社員の混乱も招くし、物事が前に進まず、非生産的だと感じています。

社長と思いを1つにしなから、自分の思う方向に少しずつ少しずつ会社を変えていくことが重要だと思っています。

まだ、取り掛かってはいるわけではありませんが、こんな内容にも着手していきたいと考えています。

まず1つは、もっと外部の風を入れていくということです。

現在は新卒採用が中心になっているのですが、キャリア採用なども含めて新しい風も入れていきたいと思っています。

2つ目に、リーダーの育成です。部長職を立ててはいますが、実績を上げてはきたものの、マネジメントやリーダーシップについては、まだまだ育成が必要だと感じています。

そういった部分を会社としてもサポートできる体制を強化していきたいと考えています。

このように、数年後訪れるバトンタッチを前に、少しずつではありますが会社を変える取り組みを進めています。

まだまだ若輩者ですが、同じような境遇にある方なんかもいらっしゃると思います。

そんなみなさんに、少しでも参考にさせていただけるようにお話をさせていただきたいと思います。

ぜひ、東京会場にてお会いできます事を楽しみにしております。



**株式会社シルバーとつぶ
部責任者 外山司**

後継ぎ・若手経営者のための福祉用具経営フォーラム

業界スタートからはや四半世紀 そろそろ代替わりの会社もチラホラ…
アツギ・若手経営者が会社を伸ばすポイントを実例でアツク語る！

第一講座

後継ぎ・若手経営者が直面する経営のかべ

- ▶福祉用具レンタル業界の変遷と企業のパターン
- ▶後継ぎ・若手経営者に共通する深〜い悩みとは！？
- ▶後継ぎ・若手経営者はココのポイントを押さえよう！

株式会社船井総合研究所 リフォーム支援部 東野準也



第二講座

異業種・銀行出身で業界のことがまったくわからない私が四苦八苦しながら経営改革に取り組んだ4年間の話

- ▶財務の立て直しが急務！？会社に戻ってイチ早く取り組んだこと
- ▶いざ社長に就任！2代目社長が描く新・シルバーサービス沖縄の未来とは？
- ▶次々と経営改革を実行！その戦略と成果を一挙公開！

株式会社シルバーサービス沖縄 代表取締役 川平晃爾 氏



第三講座

偉大なる創業者の下、異業種からの入社で思い悩みながら事業承継を目指す2代目経営者の話

- ▶入社してからこれまでに取り組んだこと、気を付けていること
- ▶既存社員との関係づくりと自らの実績と…後継者はやるべきことがいっぱい！
- ▶創業者から受け継ぐ「夢」と2代目が目指す企業の未来

株式会社シルバーとつぷ 法人営業部 部責任者 外山司 氏



第四講座

2代目社長の赤裸々トークセッション！悩み〜ビジョンまで

- ▶ぶっちゃけ2代目は苦しい…、それでも動き続けるのが重要！
- ▶2代目ならではの立ち振る舞い方はこれだ！
- ▶2代目は特に外の情報が必要！外の情報を手に入れるコツ

外山司 氏 × 川平晃爾 氏



第五講座

業界はどうなる！？今後の福祉用具レンタル業界の展望

- ▶創業者が伸ばす会社、2代目になって伸びる会社
- ▶会社を伸ばす2代目社長に共通すること
- ▶会社を持続的に成長させるために必要なこと

株式会社船井総合研究所 リフォーム支援部 シニアコンサルタント 入江貴司



開催日時

東京会場

2025年1月16日(木)

14:30~17:30

(受付開始：開始時間30分前~)

船井総研グループ 東京本社
サステナグローススクエア TOKYO

【年末年始休業のお知らせ】

2024年12月26日正午~2025年1月7日まで

※休業期間中は電話が繋がらなくなります。

※Webからのお問い合わせは1月8日以降順次ご回答させていただきます。

※なお、受講申込はWebより24時間受け付けております。

ご不便をお掛け致しますが、何卒ご了承くださいませようお願い申し上げます。

諸事情により、やむを得ず会場を変更する場合がございますので、会場はマイページにてご確認ください。

また最少催行人数に満たない場合、中止させていただく場合がございます。尚、中止の際、交通費の払戻し手数料等のお支払いはいたしかねますので、ご了承ください。

お申込み期日

銀行振込み：開催日6日前まで クレジットカード：開催日4日前まで ※祝日や連休により変動する場合もございます

受講料

一般価格 税抜30,000円(税込33,000円) / 一名様 会員価格 税抜24,000円(税込26,400円) / 一名様

会員価格は、各種経営研究会・経営フォーラム、および社長onlineプレミアムプラン(旧：FUNAIメンバーズPlus)へご入会中のお客様のお申込みに適用となります。

お申込み方法



【QRコードからのお申込み】

右記QRコードからお申込みください。



【PCからのお申込み】

<https://www.funaisoken.co.jp/seminar/122380>

船井総研ホームページ(<https://www.funaisoken.co.jp>)に
右上検索窓に「122380」をご入力し検索ください。



E-mail seminar271@funaisoken.co.jp

TEL 0120-964-000 (平日9:30~17:30)

※よくあるご質問は「船井総研 FAQ」と検索しご確認ください。

※お電話・メールでのセミナーお申込みは承っておりません。