

経営人材へ
～求められるスキルとやりがい～

2025年6月13日
株式会社横井製作所
丸山和雄

1

本日のアジェンダ

1. 自己紹介／プロ経営者としての略歴
2. プロ経営者のやりがい
3. オーナー経営中小企業の特徴
4. プロ経営者の役割
5. 求められるスキル

2

1. 略歴 丸山和雄

- 大卒後、欧州高級食品専門商社7年、世界最大の国際広告会社(当時)で15年、国内外のプラチナブランドのマーケティング業務に計22年間携わり習熟。
- 2006年から、中小企業経営者を目指し、スキル習熟と修行を目的に転職。
オーナー経営の中小企業ナンバー2として5年、オーナー経営中堅企業で執行役員兼社内カンパニー代表約執行役として5年、計10年間に渡り経営に参画。
オーナー中小企業経営の本質を学ぶ。
- 2016年から、異なる3社のファンド様投資先である中小企業3社の代表取締役として従事し、本年11月で10年目を迎える。上記修行時代も含めて、中小企業経営に携わって約20年となる。

3

プロ経営者としての略歴

- 2016年より、ファンドA社様投資先である、レンタル事業を主力とする専門商社の中小企業代表取締役として、2年間経営に参画。
南九州内で8事業所／社員数100名／売上23億円。(着任時)
創業オーナー引退に伴う事業承継案件。
- 2018年より、ファンドB社様投資先である、専門店をチェーン展開する中小企業代表取締役として、4年間経営に参画。
南東北を中心に23事業所／社員数280名／売上45億円(着任時)
創業オーナー引退に伴う事業承継案件。在任中、MAにてEC企業をグループ化し代表取締役兼務。
- 2022年から、ファンドC社様投資先である㈱横井製作所代表取締役に就任し、現在に至る。本社:愛知県名古屋市 社員数23名／売上約10億円。
金属加工部品の専門商社／創業53期の老舗企業。創業家3代目オーナー社長引退に伴う事業承継案件。

4

2. プロ経営者のやりがい (=何故大企業をから中小企業の経営者を目指したか)

- ▶業務を通して、地域社会への貢献をダイレクトに実感できる。
- ▶小さくても人の上に立ち、自らの責任と決断で、歯ごたえ十分なミッションを成功に導く達成感。
- ▶人を成長させ、人の力を合わせて、大きなモノ・コトを動かす魅力と醍醐味。
- ▶マンネリを許容する事とは真逆な、チャレンジングな日常を経験できる。
- ▶多様な土地・仕事・人との出会いが、人生を豊かにする。

5

3. オーナー経営中小企業の特徴-①

中小企業ならではの魅力と課題が満載！

- ▶業務成果が、地域産業・地域社会への貢献を実感できる。
- ▶チームビルディングの成果が、業績に直結する。
- ▶スピード感のある業務判断と実行が可能。
- ▶創業オーナーは、リアル「Big Boss」。
- ▶創業オーナーは、「愛情深い」。

6

3. オーナー経営中小企業の特徴-②

- トップダウン経営の極み／「選択肢」という単語は存在しない(かった)。
- 「パワハラ」という単語も存在しない(かった)。
- 大企業に有るものは、中小企業には無い(ことが多い)。
- 鍋蓋組織。一人数役は当たり前かつ、属人的な業務多し。
- 従業員は忍耐強くて誠実、そして受け身。
- 財務経理・労務管理の機能が弱い。
- IT化と働き方は「時が止まって」いる事が多い。
- 採用が難しい、特に新卒採用はハードル高い、のに離職率も高い。
- 規模が小さいので、業績が景気動向・社会情勢に左右されやすい。

7

4. 中小企業におけるプロ経営者の役割

※再生案件ではない、通常の事業承継案件のケース

- まずは株主(=ファンド)のバリューUPおよび、EXIT方針を理解。
DD資料を熟読し、課題の優先順位を認識する。その上で、社会情勢、業界トレンド、対象企業現状を十分に考慮した、ビジョン・経営戦略の策定を、株主と共有することが「一丁目一番地」。
- 自己完結型や教科書通りの経営は全く機能しない。

8

具体的には、以下大きく3つの役割が求められる。

1) バリューUPに向けた新たなリーダーシップの発揮

- ・Well-being 向上の実現。
- ・家業から企業へ ～強すぎた(行き過ぎた)オーナーシップの解消
- ・ビジョン・行動指針・目標の明確化と浸透
- ・承継後の業績維持・伸長と、将来に向けた安定成長の仕組みづくり
- ・トップセールスによる社員からの信頼感獲得

2) 効率的な働き方に向けた施策の実施

- ・組織体制の見直し ～鍋蓋型からピラミッド型へ
- ・幹部社員の育成と属人的な業務の解消
- ・社長が実務に関わらない体制づくり
- ・働き方改革 ～休日増・残業廃止・育休、介護休暇取得,etc
- ・IT化促進による効率化(その企業の状況に応じた)

9

3) 従業員と会社のエンゲージメント醸成

- ・中小企業流のガバナンス強化
～従業員との定期面談による課題抽出・検証・報連相の徹底
- ・大小課題解消へのスピード感
- ・「働き方改革推進」による従業員の定着・離職低減(＝採用頻度が減る)
- ・評価制度はシンプルで実利を感じる処遇

10

5. 求められるスキル(順不同)

<経験>

- ☐ 経営者(に準ずる)
- ☐ 業界(あれば尚可)
- ☐ 財務経理・労務・採用など、経営管理業務
- ☐ 金融機関対応
- ☐ ファンド方針への適応(あれば尚可)

<リーダーシップ>

- ☐ 規模・環境に応じた表現力・論理性
- ☐ トップセールス(=突破力)
- ☐ 変革へのチャレンジ精神
- ☐ 決める度量(=捨てる度量)

11

<コミュニケーション>

- ☐ 言動の一致
- ☐ 社内外への安定した適切なコミュニケーション
- ☐ 変化や環境への適応力
- ☐ 柔軟性／バランス感覚
- ☐ 従業員への愛情(=リスペクト)

<自己管理>

- ☐ ストレス耐性 ～ 挫折と達成の経験
- ☐ 常に前向きなマインドセット
- ☐ 健康な心と身体

12

ご清聴有難うございました。