



フォーバル



中島 將典 氏

フォーバル
代表取締役社長

中島 將典(なかじま・まさのり)氏：1964年生まれ。87年新日本工販(現フォーバル)入社。2005年取締役上席副社長、07年代表取締役副社長、10年より現職

写真＝村田 和聡

中小企業を“診断”し変革支援

経営の現状の可視化と伴走で中小企業の黒字化を現場から支援し、理想の経営との差を埋める。経営を「診断して治す」という発想で、日本の中小企業を支える新たな仕組みを広げていく。

—日本の中小企業を取り巻く環境を、どのように見えていますか。

中島 日本の企業の約99%は中小企業であり、その多くが慢性的な経営課題を抱えています。赤字経営や債務超過の企業も少なくありません。コロナ禍以降は、実態として収益力が十分に回復していないにもかかわらず、補助金や金融機関の支援により事業を継続している企業が数

多く存在します。一時的な資金繰りの改善で経営が安定しているように見えても、利益構造や事業モデルが脆弱な企業は少なくありません。

—中小企業のESG経営には、どのような課題がありますか。

中島 多くの中小企業では、経営者自身が営業、現場管理、採用対応などの役割も担います。結果として日々の業務に追われ、経営全体を

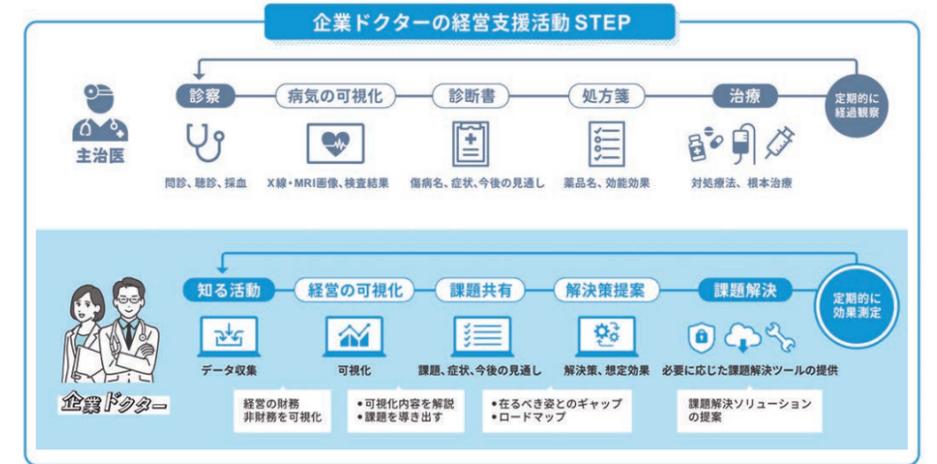
かん
顧する時間を確保できません。税務申告のために決算書を作成しているものの、経営改善のツールとして使いこなせていないケースも目立ちます。数字は存在しているのに、意思決定につながっていないのです。

ESG経営やデジタルトランスフォーメーション(DX)は、中小企業からは「余裕があればやるもの」「自分たちには縁遠いもの」と受け止めら

■フォーバルが育成する「企業ドクター」の経営支援活動イメージ



企業ドクターは中小規模企業の経営課題を可視化し、丁寧に診断する。経営改善や成長戦略の実行を伴走支援し、様々な課題を抱える企業に寄り添う。DXやESG経営など現代社会の重要なテーマにも対応する
出所：フォーバル



れがちです。しかし実際には、取引先からの要請や金融機関の評価、公共調達の条件などを通じて、中小企業にも確実にESG経営への対応の影響が及び始めています。問題は、それらに対応するための基礎体力が十分でない企業が多いことです。経営の現状が把握できていなければ、DXもESGも形骸化します。

—そうした中小企業の実情にどう向き合ってきましたか。

中島 当社は通信機器やIT(情報技術)インフラの提供を起点に、長年にわたり中小企業と直接向き合ってきました。その中で強く感じたのは、ツールや制度を導入するだけでは経営は変わらないという現実です。本当に必要なのは、経営者自身が自社の状況を正しく理解し、意思決定の質を変えていくことです。誰でも分かる形で経営の現状を可視化し、行動に結びつくまで伴走する存在が不可欠と考えるようになりました。

当社の可視化伴走型経営支援は、「見える化」と「伴走」を切り離さず提供するという点を重視します。ま

ず、財務データを中心に経営の状態を可視化します。その際、単に数字を並べるのではなく、同業他社や黒字企業との比較を行い、自社の立ち位置を明確にします。その上で、どこを改善すれば経営が良くなるのかを具体的に示し、実行まで支援します。

当社の支援はいつでも解約可能な仕組みとなっています。成果が出なければ続ける意味はありません。この緊張感が、支援する側の質の向上にもつながっています。

「企業ドクター」の果たす役割

—中小企業を患者に見立てて、その診断や支援のために、「企業ドクター」という制度を手掛けています。

中島 当社が育成を推進している「企業ドクター」は、中小企業経営における総合診療医のような存在です。財務、労務、IT、環境対応、人材といった複数の分野を横断的に捉え、企業全体の健康状態を診断します。営業担当者中心の体制では、どうしても部分最適になりがちでし

た。現在は企業ドクターが中心となり、必要に応じて社内外の専門人材を組み合わせてチームを構成しています。

—国家資格である中小企業診断士とはどのように違うのでしょうか。

中島 中小企業診断士は、専門的知見を基に助言を行う役割を担います。一方、企業ドクターは、実行と成果にまで責任を持つ点が大きく異なります。経営は計画を立てるよりも実行し続ける方がはるかに難しいのです。企業ドクターはその過程に寄り添い、時には経営者に厳しい判断を促す役割も担います。

—中小企業を支援する上で、重視している点は何でしょうか。

中島 企業ドクターの育成では、専門知識や資格だけでなく経営者と向き合える対話力、人間性を重視します。経営に踏み込む以上、信頼関係がなければ支援は成り立ちません。

社内では医療現場に倣い、複数人で企業を診断する「カンファレンス」の仕組みを導入しています。一人の判断に依存せず、多角的な視点



から経営改善策を検討します。

中小企業の財務情報を中心に蓄積・分析する当社独自のプラットフォーム「きづなPARK」は、約500万社分のデータを有する、自社の立ち位置を客観的に把握するための可視化の基盤です。きづなPARKのデータによる分析の結果、支援対象企業の約71%が経営上の課題が深刻な「重症患者」に該当しました。長年にわたり経営改善が先送りされてきた企業が多い実態を示しています。

——黒字化に成功した企業には、どのような共通点がありますか。

中島 2024年10月からの1年間で、

きづなPARKを利用して伴走支援した企業の41.4%が営業赤字から営業黒字へ転換しました。共通しているのは、経営者が正面から数字と向き合い、意思決定を変えた点です。価格転嫁や固定費の見直し、事業の選択と集中など判断を先送りしない企業ほど改善が速い傾向があります。

ある水道管工事業の企業では、慢性的な人手不足が最大の課題でした。採用活動を行っても人材が集まらず、現場負担が増え続けました。賃金水準や労働条件を可視化し同業他社と比較したところ、待遇面だけでなく仕事の内容や将来像が伝わっ

ていないことが分かりました。

発信内容を見直し、社会インフラを支える公共性の高い事業であると強みを訴え、働き方やキャリアの見通しを示したところ採用が改善し、結果として生産性向上と収益改善につながりました。人材の問題も、経営全体の構造と密接に結び付いていると気付いてもらえた事例です。

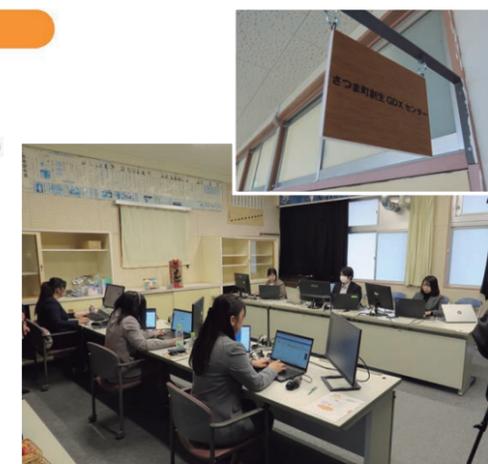
——中小企業にとってのESG経営の重要性をどのように考えていますか。

中島 中小企業においては、ガバナンスというものは「大企業を運営するための概念」と考える方もおられますが、実際は経営者の判断を支え、



■ フォーバルの成長戦略

産官学金による企業ドクターと企業版地域医療機関の創出



さつま町創生GDXセンターは、廃校を活用した地域住民の拠点である「きららの楽校」に設置した。地域のDX推進のモデルケースと位置付け、注目を集める 出所:フォーバル

者)と連携し、地域の中小企業の経営を支援する“企業版地域医療機関”の中核的な役割を担います。医療の世界では、重症化してから治療するよりも、日常的な健康管理や予防医療の方が重要だという考え方が定着しています。企業経営も同じで、経営難に陥ってから支援するのでは遅いのです。定期的に経営の状態をチェックし、異変があれば早期に手を打つ「かかりつけ医」のような存在が必要だと考えました。

——企業版地域医療機関は、具体的にどのような機能を担うのですか。

中島 大きく3つあります。1つ目は、地域の中小企業の経営状態を継続的に可視化する機能です。きづなPARKを基盤に、財務を中心とした経営データを蓄積し、企業ごとの変化を追いつけます。2つ目は、企業ドクターによる定期的な診断と伴走支援です。経営者と対話を重ねながら、症状が軽いうちに改善策を提案します。3つ目は、地域全体を俯瞰

する視点です。個社の課題を積み上げると、地域産業全体の構造的な問題も見えてきます。

企業ドクターを地域に実装

——どのように実装していきますか。

中島 企業版地域医療機関は当社だけでは完結できません。自治体や金融機関、商工団体と連携して初めて機能します。自治体は地域企業の実態を把握でき、金融機関は融資先企業の健全性を中長期で判断できます。それぞれの立場に点在していた情報を橋渡しするハブ機能も、企業ドクターの重要な役割です。

現在、全国で段階的に取り組みを進めていますが、象徴的な事例が鹿児島県さつま町です。さつま町は人口減少と高齢化が進み、消滅可能性自治体の1つにも指定され、地域経済をどう維持していくかが大きな課題でした。町内の事業者の多くは中小・零細企業で、経営者の高齢化や後継者不足も深刻です。

さつま町、鹿児島国際大学、鹿児島銀行と当社の4者で包括連携協定を締結し、さつま町創生GDXセンターを設立して運営しています。行政サービスのデジタル化や地域企業の競争力強化を支援し、持続可能な地域経済の構築に貢献します。

——全国展開での課題は何ですか。

中島 最大の課題は人材です。企業ドクターを十分に育成し、地域に根付かせるには時間がかかります。課題や優先順位は自治体ごとに異なり、画一的なモデルでは解決できません。地域の実情を理解し、柔軟に設計する力が求められます。

中小企業は地域の雇用と経済を支える基盤です。その基盤が揺らげば地域社会そのものが立ち行かなくなります。企業版地域医療機関は単なる中小企業支援の拠点ではありません。地域に存在する企業を「点」ではなく「面」で捉え、10年、20年先を見据えた社会インフラになり得ると考えています。

「産・官・学・金」と連携し地域を支援



リスクを抑制するために不可欠な仕組みなのです。属人的な経営はスピード感がある一方で、判断が偏るリスクも高いのです。意思決定のプロセスを可視化し、第三者の視点を取り入れると、経営の安定と持続性につながります。

中小企業にとって人材は最大の資産ですが、育成や評価が場当たりの企業も少なくありません。人材をコストではなく投資と捉え、従業員のスキルや意欲を可視化して成長と企業価値向上を結び付けるべきです。

ESG開示は外部に情報を示すためだけのものではなく、経営の現状を整理し、改善につなげるためのツ

ールです。きづなPARKを通じて非財務情報も含めた可視化を進め、無理のない形で開示につなげます。

人材の対話力や調整力を重視

——フォーバルの人的資本について教えてください。

中島 当社は企業ドクターの育成を推進している特性上、対話力や調整力を持つ人材が重要になります。その中で、女性の企業ドクターが多く活躍しているのが特徴の1つです。当社の女性社員比率は36.6%、女性管理職比率は12.6%です。決して高い数字ではありませんが、着実に人材の多様性を高めてきました。企業

ドクターの現場では、高い対話力や共感力が、経営者との信頼関係構築に生きています。今後も、多様な人材が活躍できる環境づくりを進めていきます。

——推進する「F-Japan構想」とは、どのようなものでしょうか。

中島 F-Japan構想は政府の骨太方針が掲げる4つの原動力「Four driving forces」(グリーン社会の実現、官民挙げたデジタル化の加速、活力ある地方創り、少子化対策)に由来し、当社の理念である社会価値創出への思いを込めた造語です。

企業ドクターは「産・官・学・金」の各ステークホルダー(利害関係