

# 25<sup>th</sup> Anniversary

ITコーディネータ制度25周年  
記念誌



経済産業省推進資格



## ご挨拶

ITコーディネータ協会 会長  
野村 真実



### 【使命】

ITコーディネータは、深い教養と高い品性の保持に努め、ITコーディネータとして社会の信頼を得ることができるふるまいに務めるとともに、その専門的知識と経験に基づき、常に経営者の立場に立って経営とITの橋渡しを行い、各種団体・法人等の依頼者（以下、顧客という）の戦略的情報化を支援し、もって公益に資するとともに健全な情報化社会の発展に寄与することを使命とする。

（ITコーディネータ倫理規程第1条）

ITコーディネータ制度創設ならびに協会設立25周年を迎えるにあたり、ここに至るまで支えてくださったすべての皆さんに、心から感謝の気持ちをお伝えいたします。

四半世紀という節目を迎えられましたのも、ひとえにITコーディネータの皆さん、経済産業省さまをはじめとする関係機関の皆さん、パートナー企業の皆さん、そして日本のデジタル化を支えてくださったすべての方々のおかげです。

2001年の設立以来、当協会は激動の時代の中で常に最新のIT動向を捉え、日本の産業界におけるIT活用促進と、ITコーディネータの育成に邁進してまいりました。クラウドコンピューティングの台頭、モバイル技術の進化、AIやIoTの普及など、めまぐるしく変化する技術環境の中、ITコーディネータの皆さんは常に学び、成長を続けてこられました。そして、中小企業を中心に多くの組織でIT戦略立案や導入支援を通じ、日本企業の競争力向上に貢献してきました。この25年間、多くの困難や課題にも直面しましたが、多くの方からご支援とご協力をいただき、それらを乗り越えることができました。昨今、ITコーディネータ制度の認知度向上、資格取得者の増加、企業におけるIT活用の推進など、着実な成果を上げることができているのも、皆さんのおかげです。

25周年を迎える私たち、新たな挑戦に向けて歩みを進めてまいります。

企業のデジタル経営の推進がますます重要となる中、ITコーディネータの役割はさらに大きくなっています。その役割を果たすため、技術と経営の両面から組織の変革を支援する「ITコーディネータプロセスガイドライン（PGL）」を刷新しました。

また、中小企業支援者やユーザ内担当者を主な対象とした新しい資格制度「ITCアソシエイト」をスタートする運びとなりました。

2025年度は、新PGLを対象としたITC試験、ケース研修、ITCアソシエイト制度が始まる大きな変革の年となります。次世代のITコーディネータ育成に注力し、変化の激しいデジタル時代に対応できる人材を輩出してまいります。この挑戦をどうぞ見守りいただけますと幸いです。

今後も日本のデジタル化推進の一翼を担う組織として、より一層努力を重ねてまいります。変化の激しいデジタル社会において、企業と技術を結ぶ「架け橋」としての役割を果たし続けます。

最後になりましたが、これまでITコーディネータ協会を支えてくださったすべての方々に心より感謝申し上げます。そして、これからも25年も、皆さんとともに歩んでいけることを心より願っております。

今後とも変わらぬご支援とご協力を賜りますよう、お願い申し上げます。

2025年2月1日（ITコーディネータの日）

## ITコーディネータ制度25周年記念誌

## 商務情報政策局長祝辞

経済産業省 商務情報政策局長  
野原 諭



1991年 通商産業省（当時）入省／2016年 経済産業省 経済産業政策局 経済産業政策課長／  
2019年 経済産業省 大臣官房審議官（商務情報政策局担当）／2020年 内閣官房成長戦略会議事務局次長（内閣審議官）／2021年10月より現職

ITコーディネータ制度が創設25周年を迎えたこと、心よりお祝い申し上げます。

ITコーディネータ制度は、平成11年6月に通商産業省（現、経済産業省）の産業構造審議会情報産業部会情報化人材対策小委員会の中間報告において提唱された「戦略的情報化投資活性化のための環境整備の試み」の趣旨を踏まえ、創設されたことがその始まりです。以降、ITコーディネータは企業のITコンサルタントに留まらず、企業内や官公庁等におけるIT専門家として活躍するなど、活動のフィールドを拡大していき、その存在感を示してきました。

ITコーディネータ制度が創設されてから25年の時を経て、我が国を取り巻く環境は大きく変化してきました。例えは最近では、生成AIに代表されるデジタル技術の進化により、社会のデジタル化が加速度的に進む中、多くの企業にとって、ビジネス環境の激しい変化に対応し、データやデジタル技術を活用したビジネスモデルや組織の変革を通じて競争優位を確立していくこと、すなわちDXの取組が重要となっています。特に、日本経済を支えている中堅・中小企業の持続的な成長を促すためには、DXによる生産性向上や価値創造が求められますが、人材・情報・資金が不足している中堅・中小企業は独力でのDX推進が困難な状況です。そこで、経済産業省では、地域の支援機関の皆様が中堅・中小企業に対してDX支援を実施する際に考慮すべき事項について解説した「DX支援ガイドンス」を策定・公表し、その中で支援機関としてITコーディネータを含む地域のコンサルタント、地域金融機関、地域ITベンダー

を地域企業の成長を見守り続ける主治医と位置づけています。しかし、各支援機関だけで全ての課題を解決できるものではありません。各支援機関同士がお互いの強み・弱みを相互補完して連携し、DX支援に主体的かつ能動的に取り組むことを期待しています。加えて、全国43の地域DX推進ラボとよろず支援拠点の連携強化、IT導入補助金の運用改善など、DX支援の裾野を全国的に拡大するため、様々な取組を進めているところです。

こうした環境変化や政策の進化を背景に、貴協会が新たに「ITCアソシエイト」を創設し、中小企業DX支援者の大幅な拡大を目指し、DXの支援の輪をさらに広げようとされています。ITコーディネータの活躍の場をさらに広げようと取り組まれていることは、誠に時宜にかなったものです。DXを推進するプロフェッショナル人材として企業のDX支援を推進し、引き続き、我が国経済の発展と国民生活の向上に大きな貢献をされることを心より期待します。

最後になりますが、ITコーディネータ制度創設25周年となる新しい節目の年を迎え、貴協会が蓄積された経験と見識を次の四半世紀の発展の基盤として、新たな課題に積極果敢に取り組み、更なる発展を遂げられることを祈念して、私の挨拶といたします。

## ITコーディネータ制度25周年祝辞

## DXと想像力

デジタル庁 総括官（国民向けサービスグループ長）  
村上 敬亮



1990年 通商産業省（当時）入省／1995～2004年 e-Japan 戰略などIT政策に従事／2014年 経済産業省経済産業政策局調査課長／  
2020年 中小企業庁経営支援部長／2021年 内閣官房情報通信技術（IT）総合戦略室内閣審議官／2021年9月より現職

あるゴルフの会員制クラブに、マイナンバーカードのご利用の提案に伺いました。しかし、そのゴルフクラブ様は、デジタル化の取り組みがとても早く、既に、チェックインからチェックアウト、ロッカーから支払いまで、全てデジタル化した後でした。なので、マイナンバーカードを何に使うのか?と。

確かに、ビジターの方は、多少は書類の記載を要しますが、それだけならいいした手間暇はとりません。受付の入会費削減には現状でも十分かもしれない。そんな議論をしていたとき、ご提案をさせていただきました。実は、ゴルフ・ダイジェスト・オンライン（GDP）さんがマイナンバーカードのご利用を考えおられますと。もし、クラブの会員IDとGDPのIDをマイナンバーカードに紐付ければ、GDPの特集記事を三回読んだ方にはビジターフリーを割り引くとか、逆にビジターで3回以上プレイされた方にはGDPのスペシャルセールを体験してもらうといった連携もできますよと。

さらには、地元の観光振興ポイントと連携すれば、クラブハウスの中に出店しているひもの特約店の商品だけでなく、ゴルフ場からの帰りに、様々なお土産スポットに立ち寄って、ご家族にお買い得なお土産を買って帰っていただくことも出来ますよと。そうすれば、地元と縁遠かったゴルフ場のお客さんが、今後は、地元の商店街にとって大事な顧客になれるかもしれません。そういう地元貢献にもなりますよと。

実は、DXの肝は、技術ではありません。想像力の広がりだと僕は思います。クラブハウスの中や、クラブのメンバーシップサービスの中だけであれば、普通のデジタル化だけで十分効果を發揮します。Tの

文字に例えれば、縦軸の中に閉じているのであれば、難しい連想作業は必要ありません。しかし、必要なのは、Tの横棒部分を膨らませ、こんな人たちと組むとこんな新しいサービスが出来るだろうな、こんな連携をするとこういう新しいお客様がつかめるだろうなといった、想像力なのです。

今ままの仕事のやり方をデジタル化するのも、もちろん大事なことですが、事業所や企業の枠組みを超えたデジタル化を、いや、デジタル化と言うよりも新しいビジネス連携や顧客探しのアプローチを、どう進めていくか、そのことが今後の中小企業の経営者には求められています。従来からの顧客を前提としたデジタル化は、クラブハウスの中のデジタル化と同じこと。これからのITCには、経営者とともに、事業所や企業の枠組み、場合によっては、産業分野の枠を超えた、新たなビジネス連携への想像力が求められます。そして、縦割りの枠を越えた新たなビジネスだけでなく、それを支える適切なデータアーキテクチャを、ビジネスの実態の変化を先回りして広いScopeから設計し、十分に抽象化し、その業態の進化をデジタルのスペシャリストとしてアシストするのが、トップレベルのITCに、これから求められる能力となるでしょう。

創立当初の担当補佐として、ITC及びITC協会の25年もの歴史の積み上げには感謝しかありません。そして今、ITCには、次のステージへの大きな飛躍が求められている。そう感じています。皆さんのご健闘とますますの飛躍を祈念しております。

## ITコーディネータ制度25周年記念誌 目次

IT Coordinators Association

ご挨拶	ITコーディネータ協会 会長 野村 真実	1
祝辞	経済産業省 商務情報政策局長 野原 諭	2
	デジタル庁 統括官（国民向けサービスグループ長）村上 敬亮	3
<b>第1章</b>	<b>ITC制度黎明期：先駆者たち 挑戦の物語</b>	5
1-1	国家施策から誕生したITコーディネータ制度	6
1-2	急速に立ち上がったITコーディネータ制度	7
1-3	当時の日本のIT化の状況と課題	10
座談会	ITコーディネータ制度25周年を振り返る	14
	キーパーソンから一言	18
<b>第2章</b>	<b>経営に革命をもたらしたITCナレッジ</b>	19
2-1	ITCナレッジ誕生の背景	20
2-2	プロセスガイドラインに見る時代の変化	24
2-3	ケース研修の変遷	26
キーパーソンから一言		29
2-4	ITCカンファレンスの変遷	30
キーパーソンから一言		32
<b>第3章</b>	<b>ITC制度の運営：試練と改革の歴史</b>	33
3-1	ITC資格者の推移	34
3-2	制度存続の危機とケース研修改革	35
キーパーソンから一言		37
<b>第4章</b>	<b>ITCコミュニティの力：共に成長し続ける仲間達</b>	39
4-1	ITコーディネータ届出組織の誕生	40
4-2	全国コミュニティ大会の開催	40
4-3	IT経営カンファレンスの開催	41
キーパーソンから一言		42
<b>第5章</b>	<b>経営者の良き支援者：中小企業のIT化を目指して</b>	47
5-1	経済産業省の施策とともに	48
5-2	中小企業支援機関との連携	50
5-3	地域金融機関との連携	51
関係者から一言		52
<b>第6章</b>	<b>25年の成果と挑戦：ITCが描く未来</b>	57
6-1	宣言	58
座談会	デジタル化社会の未来像とITCの新たな役割	60
<b>資料</b>	ITコーディネータ届出組織紹介	
	ITコーディネータ制度の歩み	
	編集後記	

# 第1章

## ITC制度黎明期： 先駆者たち 挑戦の物語

先駆者たちとの座談会を含めITC制度の誕生とその背景を探ります。当時の日本のIT環境の変化と中小企業の課題に対する国の取り組み、ITコーディネータ制度創設までの道程です。

## 1-1 国家施策から誕生したITコーディネータ制度

21世紀を目前にした1990年代、我が国の企業経営環境は劇的かつ急速に変化し始めており、特にデジタル技術の革新的な適用により、インターネット、パソコン、通信回線の利用などの情報技術（IT）がビジネスの在り方そのものを大きく変え始めています。一方で米国においては、既にITを活用した情報公開をベースとして、流通・製造を中心にeビジネスの進展が見られ透明度の高い経営システムが有効に活用されていました。こうした海外における新たな戦略情報システムによる経営革新が、我が国のグローバルマーケットにおける経済優位を劣化させる危機をはらんでいました。

● ITSSP事業（戦略的情報化投資活性化事業）とは  
このような背景の中、1999年6月、通商産業省（当時）産業構造審議会情報産業部会「情報化人材対策小委員会」が、1年近くの検討期間を経て中間報告を取りまとめ、ITSSP事業（IT Solution Square Project : ITソリューション・スクエア・プロジェクト）と、その活動を支える人材を育成する仕組みとしてのITコーディネータ制度の創設を提言したのです。

1999年度から開始されたITSSP事業は我が国の経済基盤を支えている中堅・中小企業の戦略的情報化投資を活性化することにより、国際的な競争力を維持することを目的としていました。具体的には、第1段階として、経営者若しくは経営戦略企画責任者（CSO : Chief Strategic Officer）を対象に、全国でセミナー及び個別企業訪問が展開され、セミナー参加者は全国28カ所で約5,000名、専門家による個別企業訪問も約500カ所に及び、本課題に対する経営者の関心の高さが改めて認識されました。第2段階では、更にこの新しい考え方に関心を持った経営者等に対して、インターネットを通じた情報提供や相談コーナーの開設、全国各地で経営者交流会な

どが展開されました。

### ● ITコーディネータ制度の始まり

そして、第3段階の活動がITコーディネータ制度の創設でした。産業構造審議会の中間報告では、ITコーディネータを「経営戦略企画責任者の戦略的情報化ビジョンの策定を支援し、それに基づく情報化システムの企画及び調達を行い、システムインテグレータ等がシステム構築を実施する場合にもアドバイザリに働き、また監理し、これが無事に稼働するまで一貫して関与し続けるような、経営戦略と情報システムとをつなぐことを行う人材」と定義していました。

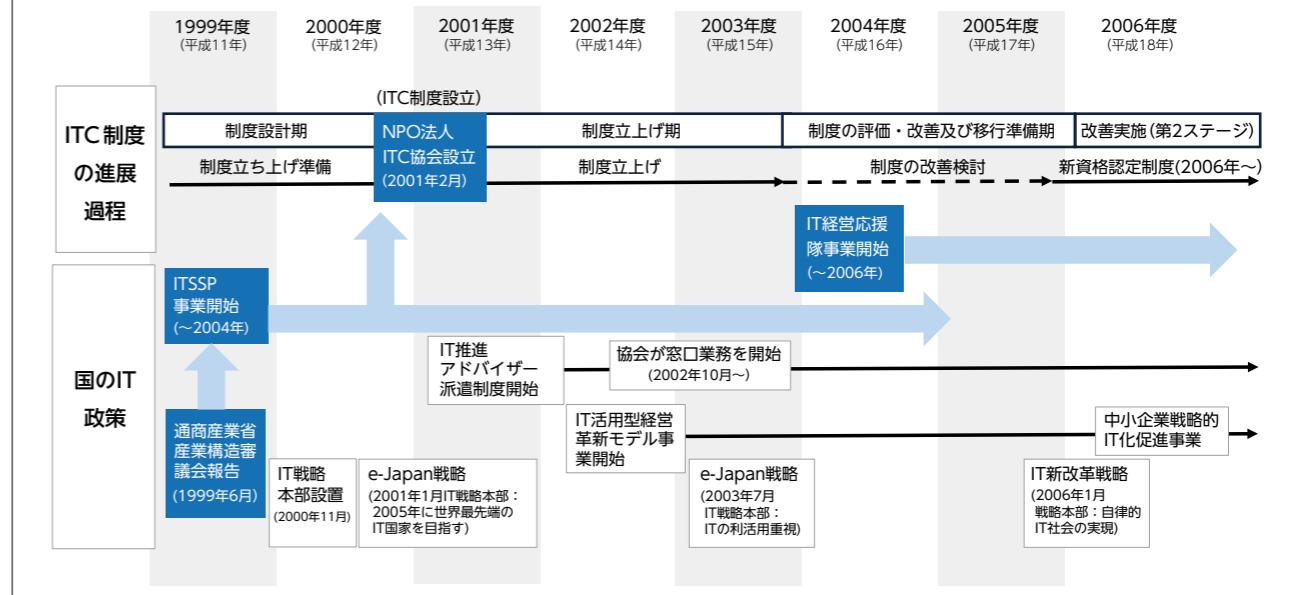
これらを踏まえて、2000年2月にITSSP/ITコーディネータ分科会（会長：松尾明氏、副会長：高梨智弘氏）がITコーディネータ制度全般の素案となる「ITコーディネータ中間報告」を発表、その後10月2日には、ITコーディネータ制度の趣旨及び活動内容の最終的な提言として「ITコーディネータ報告書」および、ITコーディネータの活動プロセスをまとめた「ITコーディネータ・プロセスガイドライン（β版）」、このプロセスを実施するために必要な知識・能力を獲得するためのカリキュラム作成指針として「ITコーディネータ・カリキュラム作成ガイドライン（β版）」を発表し、ここから一気に10月23日に、ITコーディネータ協会発起人会の開催、10月31日には東京都へ

特定非営利活動法人（NPO法人）設立申請を行い、翌2001年2月1日にITコーディネータ協会設立を迎えることとなりました。

### ● e-Japan戦略にも記述されたITコーディネータ

一方、通商産業省（当時）がITSSP事業（1999～2003年度）を進める時期、森内閣（当時）は2000年7月にIT戦略本部を設置し、2001年1月には「5年内（2005年まで）に世界最先端のIT国家を目指す」ことを謳った「e-Japan戦略」を

## ITC制度設立から5年



発表。政府として4つの重点政策分野（超高速ネットワークインフラ整備及び競争促進、電子商取引と新たな環境整備、電子政府の実現、人材育成の強化）を定め、ネットワークインフラのブロードバンド化等が日本全国で急速に進展することとなりました。この「e-Japan戦略」の中にも「ITコーディネータを1万人育成し…」と具体的に記述され、将にITコーディ

ネータが国の政策と一体であることが明示されたこと等により、2003年1月、ITコーディネータ資格に「経済産業省推進資格」という冠が付くこととなりました。

## 1-2 急速に立ち上がったITコーディネータ制度

2001年2月にITコーディネータ協会が設立したのも束の間、制度実施フェーズに突入することになり、ここからの協会・制度運営関係者は、連日終電まで、徹夜組も出るような忙しさを経験することになったのです。

### ● 資格認定制度スタート

#### （ケース研修、ITC補試験の立て上げ）

まず2月14日に「ITコーディネータ資格認定ガイドライン」を発刊し、全国の主要都市で制度説明会

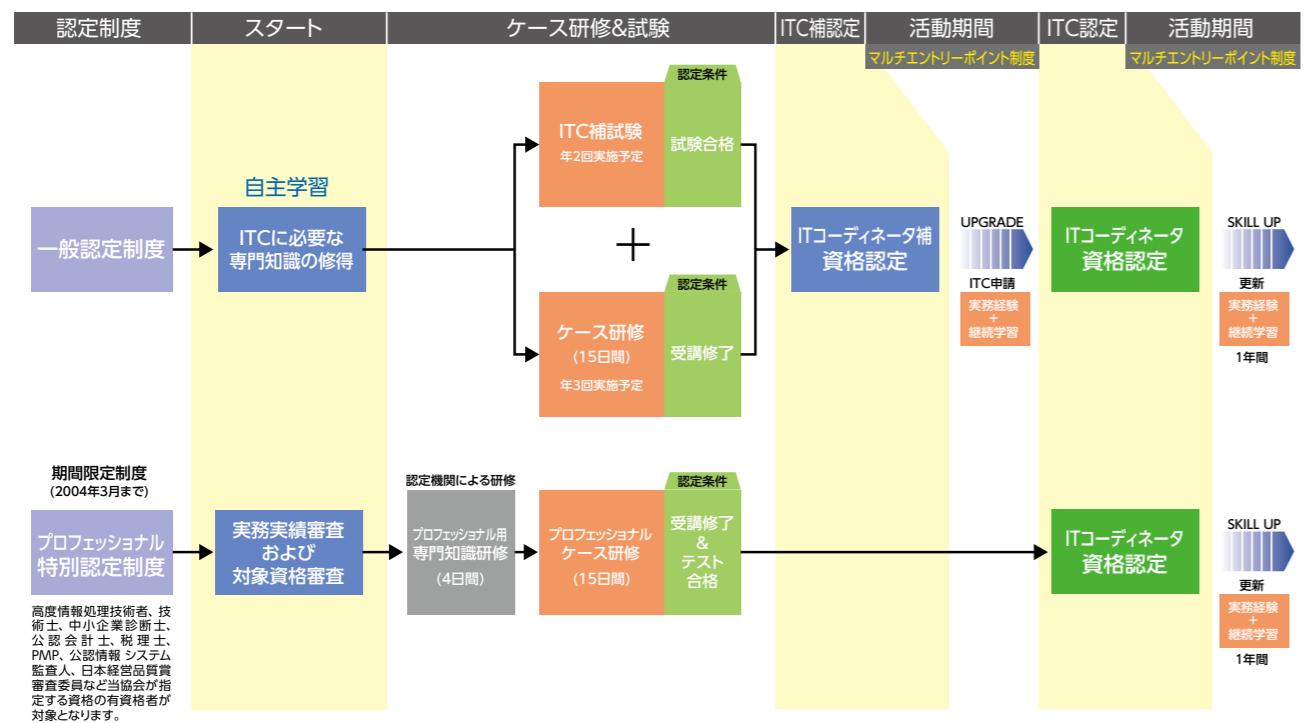
を展開。2月末にはITコーディネータ協会ホームページを開設。

また、いわゆるG0（Generationゼロ）メンバーにより資格者育成の柱となる「ケース研修教材」が作成され、4月からインストラクター（G1 : Generationワン）養成のためのケース研修を開始（4～6月、7～9月：受講者383名）。6月からは、プロフェッショナル特別認定制度\*知識研修（4日間）

\* 略称：プロ特

を15の認定研修機関で開始。7月には、第1回プロフェッショナル特別認定制度ケース研修が開始(7~9月、受講者432名)、10月には第2回プロフェッショナル特別認定制度と第1回一般認定制度ケース研修(10~12月、合計795名)が開催されました。そして10月15日には第1期ITコーディネータ認定者(プロフェッショナル特別認定制度による559名)が発表され、当時のITC協会の広報戦略により全員の氏名が日本経済新聞(夕刊裏表紙面、全5段広告)に掲載されました。

### ■設立当初のITコーディネータ認定制度



### ● ITC協会が提供する継続学習の開始 (ITCセミナー、ITCカンファレンス)

2002年1月には、資格更新制度を示した「マルチエントリーポイント制度ガイドラインV1.0」を発表し、ITCの更新制度をサポートする「ITCA主催セミナー(継続学習)」をスタート、2月にはITCAメールマ

また、これらと並行し一般認定制度開始の準備として、「ITコーディネータ補試験」作成のためITC協会の公募により集まった有志によって試験WGが立ち上げられ、就業時間終了後の夜間に中心に問題作成やレビューを行い、12月2日の第1回ITコーディネータ補試験(全国3都市で開催、受験者1,412名、合格者772名)の実施にこぎつけました。

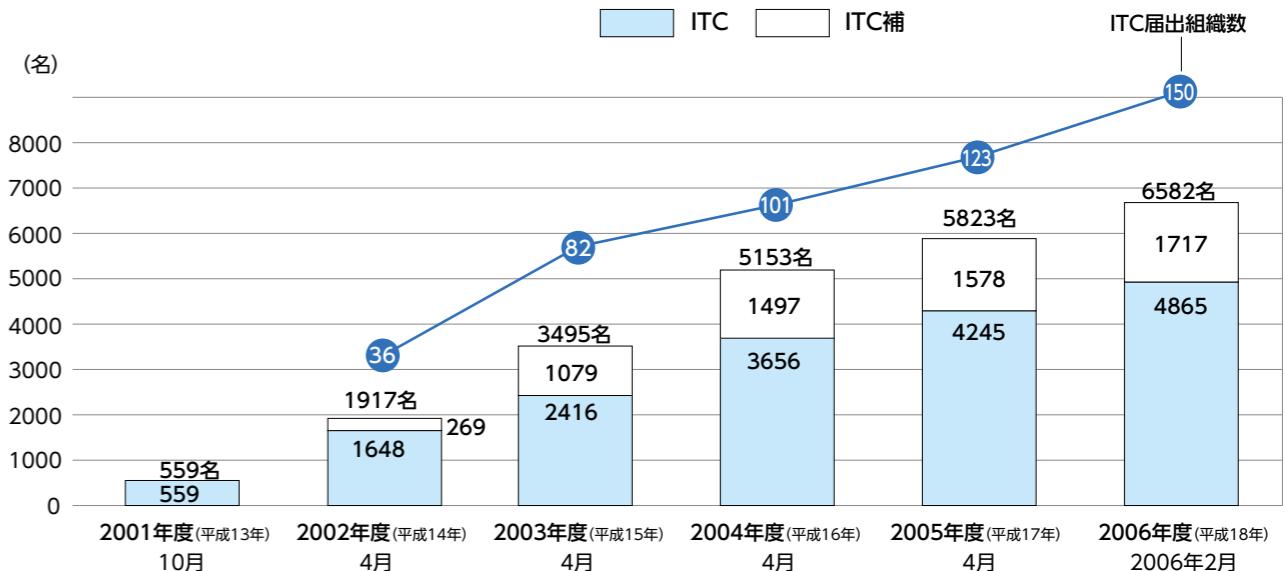
※「プロフェッショナル特別認定制度」: 2001~2003年度の3年間限定で実施されたITC認定制度。ITC協会が定めた経営系又は情報系の高度な資格保有者を対象に、知識研修(4日間)+ケース研修(15日間)を受講すれば、ITC資格を取得できるとしたもの(ケース研修最終日に確認試験を実施しITC補試験を免除した)。

から会社も地域も違う数十名のITCボランティアがWGに参加し、開催前日はメンバーITCのほとんどが徹夜で準備作業を行い、2日間に亘る会場設営から参加者誘導・運営管理・撤収までを全員が力を合わせ、くたくたになりながら終演までやりきりました。

### ● ITC届出組織(コミュニティ)の始まり

資格を取得したITCの動きも徐々にスタートし、ケース研修受講グループを起点とした勉強会や各地域(県)を単位としたITC〇〇(県名)グループ、また同じ志を持つ有志によるITC組織などが全国各地に続々と誕生しました。ITC協会は、こうしたITC組織に協会への登録を呼びかけ、2002年4月に「ITC届出組織」として協会ホームページに掲載を開始。当初は資格更新ポイントを取得するための勉強会組織(任意団体)を中心でしたが、次第に、自治体や支援機関からの事業受託や企業との業務委託契約を結ぶために、NPO法人や一般社団法人、株式会社などの法人格を取得する組織が増えていき、2004年には総数が100を超えるようになりました。

### ■ ITC・ITC補の資格認定者の推移



ガジン「創新」を創刊、3月にはITCA後援セミナー情報をホームページに公開。8月には、ITC継続学習の一環として、全国のITCや支援関係者が一堂に会する交流の場ともなる「第1回ITC Conference 2002」(東京国際フォーラム、参加者2日間延べ約1,600名)を開催しました。この準備には約半年前

### 1-3 当時の日本のIT化の状況と課題

#### ○バブル崩壊からの脱却を目指して

1990年初頭からのバブル崩壊が始まりました。資産価格（株価、地価）の下落は続き、日本経済のデフレが進行し、1997年には、「三洋証券」「北海道拓殖銀行」「山一證券」が相次いで経営破綻しました。1997年4月に消費税率が3%から5%へと引き上げられたのをきっかけに、消費全般が急激に冷え込み、回復傾向にあった景気は再び深刻な後退局面へと向かい、日本経済は物価下落を伴うデフレ不況の色合いを濃くしていました。また、就職氷河期も大きな話題になっておりました。

これら不況から脱却すべく、各種方策が展開されようしていた時代でした。

「経済社会のあるべき姿と経済新生の政策方針（平成11年7月5日）」の序章では、『1998年度に、日本経済は厳しい不況を経験した。政府としては、不況対策に取り組むと同時に、この不況から立ち直つたあとの日本の経済社会の「あるべき姿」とそれに至る政策を、はつきりと提示しておくことが必要である。20世紀末の現在は、世界の文明が大きく変ろうとしている最中だからである』。また、「平成12年度年次経済報告（経済白書）の公表に当たって」の初めに『経済は変わった。そしてますます変わりつつある』。

#### ○我が国のIT化の状況—ネットワーク社会の黎明期

インターネットは、1993年に商用利用を開始し、1995年から急速に普及し始め、インターネットを中心とするITの進歩は、情報流通の費用と時間を劇的に低下させ、経済社会において、あらゆるモノがインターネットを中心とした情報通信ネットワークにより常に連絡されるネットワーク社会になりました。この結果、世界は知識の相互連鎖的な進化により高度な付加価値が生み出される知識創発型社会に急速に移行

経済企画庁として最後の「経済白書（平成12年度年次経済報告）」の序文をこのように書き出せるのは、必ずしも歴史的偶然だけではない。』とありました。

1999年4月を戦後12回目の景気循環の谷とし、懸念される雇用情勢、一進一退の状況にある個人消費など本格的な回復軌道に乗ったといえる状況には依然至っていないしながらも「自律的回復の芽生えがみられる日本経済」として論じられています。

##### ●グローバリゼーションの進展

###### —世界とつながる新たな希望

1989年11月ベルリンの壁崩壊、1991年12月ソ連の崩壊により、世界の冷戦構造は終結し、このことにより、旧社会主义諸国の中華人民共和国やベトナムなどは、社会主義体制を維持しつつも市場経済を導入し始めました。

経済の市場化を進めた中国へは、豊富な労働力と低賃金に着目し、多くの製造業が拠点を移し始め、東アジア経済は急回復しました。

また、インターネットの急速な発展によって、国際間の情報共有も円滑に行えるようになり、一気にグローバリゼーションが進展し、国際間におけるサプライチェーンが当たり前になってきました。

していました。

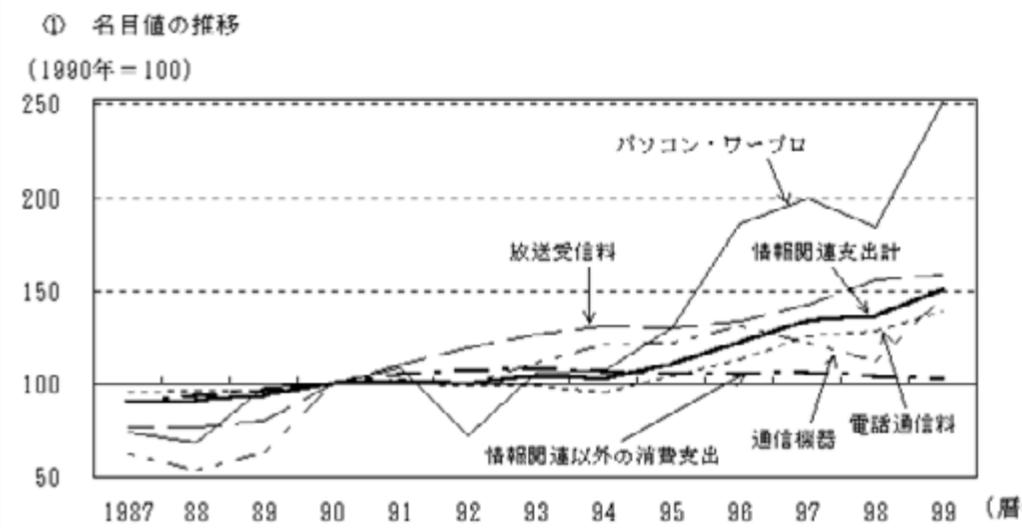
このような状況は、18世紀に英國で始まった産業革命に匹敵する歴史的大転換として「IT革命」と称されました。

##### ●IT革命—歴史的大転換を迎えて

コンピュータや通信技術の急速な発展、インターネットの世帯普及率は10%を突破（平成11年版通信白書）。パソコンは95年570万台から99年994

#### ■当時の統計グラフ

第2-1-1(4)図 増加する情報関連支出(名目ベース)



(備考) 1. 総務省「家計調査（全世帯）」により作成。

2. 情報関係支出は、「電話通信料」、「通信機器」、「パソコン・ワープロ」「放送受信料」として試算。

出典：内閣府平成12年度年次経済報告 第2-1-1(4)図 増加する情報関連支出(名目ベース)

万台（日本電子工業振興協会）へ、携帯電話は95年867万台から99年5,411万台（情報化白書1999）へ、同時に通信も光ファイバーによるDSL（デジタル加入者回線）も1999年にスタート。EC（電子商取引）、テレワークも話題になり、同時にセキュリティ強化も求められ、携帯電話にカメラが搭載されたのも2000年でした。

こうした状況を踏まえて、2000年7月に高度情

報通信社会推進本部を改組する形で情報通信技術（IT）戦略本部が設置され、その後、11月にはIT基本戦略を決定し、高度情報通信ネットワーク社会形成基本法（IT基本法）が12月に成立。2001年に高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（IT戦略本部）が設置され、「e-Japan戦略」が策定されました。なお、IT基本法は、2022年9月に廃止され、デジタル社会形成基本法となりました。

#### ○当時の中小企業の課題—厳しい現実と新たな挑戦

##### ●中小企業の経営環境と課題—孤軍奮闘の軌跡

景気低迷が長期化する中で中小企業の業績も低調に推移し、雇用面では過剰感が高まり、雇用を減らす動きも出ていました。厳しい景気情勢が続く中、変革を促す様々な環境変化が進行してきました。国としても、新規創業、雇用創出支援、貸し渋り対策支援、ものづくり基盤強化、中心市街地活性化対策、コンピュータ西暦2000年問題対策、中小企業

の経営革新と経営環境の変化への対応促進等、21世紀の発展に向けた基礎作りに向けての総合対策を講じていました。

##### ●中小企業基本法の改正—成長への道標

中小企業庁の設置（1948年）から15年後の1963年に制定された中小企業基本法が、1999年12月に改正されました。中小企業を「多様な事業の分野において特色ある事業活動を行い、多様な就業

の機会を提供し、個人がその能力を発揮しつつ事業を行う機会を提供することにより我が国経済の基盤を形成するもの」と位置付けて、これまでの「画一的な弱者」という中小企業像を払拭したのです。

また、中小企業は、[1] 新たな産業の創出、[2] 就業の機会の増大、[3] 市場における競争の促進、[4] 地域における経済の活性化、の役割を担う存在であることを規定するとともに、これまでの「二重構造の格差是正」に代わる新たな政策理念として、「多様で活力ある中小企業の成長発展」を提示しました。この新たな政策理念を実現するため、独立した中小企業の自主的な努力を前提としつつ、[1] 経営の革新及び創業の促進、[2] 経営基盤の強化、[3] 経済的社会的環境の変化への適応の円滑化、の3つを政策の柱としました。

(2020年版中小企業白書第3部第1章第1節より引用)

同時に「中小企業指導法」が「中小企業支援法」に改正され(2000年4月)、「中小企業経営革新支

援法」が1999年11月に施行され、中小企業の経営革新計画を促進するようになりました。

#### ●中小企業の情報化

1999年版中小企業白書では、「経営革新と新規創業の時代へ」とし、「第2部第4章中小企業をめぐる課題と対応、第1節情報化の進展」にて、中小企業の情報化の現状をまとめています。

中小企業の情報化は、1980年にPCが誕生して以来、1982年に中小企業OAシステムセンター設置(中小企業事業団(現:中小企業基盤整備機構))、1985年に中小企業情報化ビジョンを中小企業庁が示し、1986年に(財)全国中小企業情報化促進センターが設立され各都道府県の情報化促進が強化されました。

インターネットの急速な普及、ITの進展もあり、中小企業の戦略的情報化の推進が始まり、進展したITを活用して変化に対応する「戦略的情報化」「スピード経営」が話題になりました。

#### 「1999年版中小企業白書: 第2部第4章中小企業をめぐる課題と対応 第1節情報化の進展」(要約)

従業員規模別にコンピュータの導入状況をみてみると、従業員20人以上の企業では、9割程度がすでに導入している。コンピュータ導入企業におけるコンピュータネットワークの使用目的として、「受発注に利用」「情報収集」「取引先との情報交換」を挙げた企業の割合が高い。また、近年インターネットのように誰でも自由に参加できるオープンネットワークへの接続により、不特定多数のかつ広範囲(世界中)の消費者、顧客に直接的に働きかけ、情報提供・情報収集・商品販売を行うことが可能となる。今後の更なるコンピュータネットワークの発展により新たなビジネス形態の誕生が予想される。このような新しいビジネス形態では、立地条件や企業規模の持つ意味は縮小し、逆に提供される製品やサービスの品質、価格、技術力などがより厳しく問われるようになっていくものと予想される。

#### ■創設当初の「ITコーディネータ制度PRポスター」



<http://www.itc.or.jp>

# 座談会

## ITコーディネータ制度25周年を振り返る

2001年のITCインストラクター研修を受講、ITCになられた方（通称G1）で、かつ現在もITCとして活躍されている赤羽幸雄さん、木村玲美さん、田中渉さん、水口和美さんの4名にお集まりいただき、当時の活躍状況、そして今日までの活動経緯、それらを踏まえてこれからのかのITCならびにITCAへの期待などについて語っていただきました。

進行は、ITCインストラクター研修のインストラクターを務めた（通称G0）の高島利尚が行いました。

**高島** 最初に皆さんの自己紹介をお願いします。

**赤羽** 北海道で活動している赤羽幸雄です。自分で有限会社を27期やっています。ITC届出組織としては、「北海道ITコーディネータ協議会」（ITC北海道）の永年相談役という立場になっています。それから「戦略経営ネットワーク協同組合」というビジネス組織を2003年に立ち上げています。



赤羽 幸雄さん

ITCインストラクター研修を受講したのは2001年5月で、毎週、大阪まで通いました。

**木村** 木村玲美と申します。静岡県の浜松市で「浜松総務部有限会社」という会社の代表取締役をやっています。あと、ITコーディネータに関しては届出組織でもある「特定非営利活動法人ITC-METRO」の理事をしていて、それとは別に「しなやかワーク」というNPO法人もやっています。今は、



木村 玲美さん

社会課題を解決する一般社団法人の立ち上げを準備中です。

研修を受けた時期は忘れてしましましたが、たぶん赤羽さんと同じ時期だったと思います。東京での受講でしたが、宿題がなく、楽しくて、みんなと毎回飲みに行つたことはよく覚えています。

**田中** 田中渉です。現在は「株式会社東京IT経営センター」の代表で企業のDXなどを支援しています。

研修は2001年4月の第1回でした。独立後、ITコーディネータの資格を取つてやつと食えるようになりました。全国で一番、このITコーディネータの資格に感謝しているのは私だと思います。

**水口** 名古屋で活動している水口和美です。「株式会社ARU」の代表取締役とNPO法人「ITC中部」の副理事長を務めています。研修は2001年5月に受けました。研修で得られたことはたくさんありましたね。

### ● ITコーディネータになろうと思ったきっかけ

**高島** 次に、ITコーディネータになろうと思ったきっかけをお聞かせください。

**水口** ベンチャー企業を15年ぐらいやっていたのですが、前の年の2000年に潰れてしまったのです。何とかしたいと思いITCインストラクター研修を受けたのですが、もっと前に受けたら、会社を潰



田中 渉さん



水口 和美さん

すこともなかったと思ひます。

**田中** 先輩に教えてもらい、ITコーディネータのことを知りました。あの頃は研修の費用が50万円くらいでした。清水の舞台から飛び降りたつもりで金を工面し受講しました。

**赤羽** NTTデータに勤めていたのですが、独立してコンサルをやりたかったのです。しかし、人脈がなくて、まずはコンピューターの専門学校の先生になり、副業で会社を作つてITコンサルも始めました。そのうちにITSSP事業が始まり、北海道経産局から、ITコーディネータのインストラクターの募集があるから受けたみたらと言われたのです。

**木村** 実は私もITSSPからです。当時「浜名湖国際頭脳センター」のインキュベーションルームに入居していましたが、ITSSP事業をこのセンターでやるときに、経営者を集めてファシリテーターとして手伝つてほしいという話になったのです。そして、ITコーディネータという新しい制度が立ち上がるので、インストラクターの研修に行ってみないかと勧められました。きっと何か新しい世界が開けるかもしれないという期待感と、よく分からぬけど面白そうな感じがするからという理由で研修を受講しました。

### ● ITCインストラクター研修の感想

**高島** ITCインストラクター研修を受講された感想はいかがでしたか？

**水口** 終わってみるとすごく良かったと思いました。そして、50万円は安かったと感じました。一番良かったのは、グループ討議方式を研修の中に入れたところでした。当時は企業の幹部の育成方法は分からな



高島 利尚さん

かったので、この研修の方式を全部取り入れて、経営者研修を仕事としてやらせていただきました。

**赤羽** 北海道なので東京で受講するはずだったので、仕事の都合で、大阪で受けたのです。だから50万円の受講料と同じくらいの交通費・宿泊費がかかりましたが受講して良かったと思いました。

**田中** 私自身はSEをやったことないし、システムの営業もやつたことがない人間だったので、まったくゼロベースでの受講でした。なので、研修が終わつた翌週の月曜日から、愚直にPGLに従つたビジネスを開きました。

**木村** 研修はすごく楽しかったです。宿題がないことじゃなく、一気通貫で体系的に学べて全体像もよく分かったので、すごく楽しかったです。そして、「これ、すぐに使いたい」と思いました。やっぱり体系的に学んで実践し、そこからまた学び直すという、ITコーディネータの仕組みはいいなと思いました。これは生涯学習の基本だということをすごく感じました。

### ● ITCとして最初に取り組んだこと

**高島** 次に、ITコーディネータの資格を取つて最初にやつた仕事をお聞かせください。

**田中** 異業種交流会で社長さんたちと仲間になつたので、その中の5社ぐらいから仕事をもらいました。研修で受けたことしか知らないので、愚直にそれを実践しました。

**高島** 水口さんはソフトウェアセンターの延長上で新しいお客様を開拓していくのでしょうか？

**水口** そうですね。研修を受けた後は、経産省が制度を作り、ITSSPのコンサルをやつたらお金があげますみたいなものがあって、それで25社くらいのコンサルをやりました。

**赤羽** ITCを取つた後、私は一人でやらずにチームで対応することを基本にしました。1997年に作った有限会社では、北海道で一番大きい建設コンサル会

# 座談会

## ITコーディネータ制度25周年を振り返る

社の初代の電算部長をやっていた人と一緒に。で、共同受注でコンサルとか研修とかの仕事を受けたのです。

**木村** 私はITCという新しい時代の資格が取れて、うれしくてみんなに触れ回りました。その流れで浜松商工会議所と経済産業省の公募案件にチャレンジしたり、静岡大学内に「わいがや創研」という勉強会コミュニティを立ち上げ、ITコーディネータ仲間や他大学、行政の人を呼んだり、創発の場づくりも行いました。

### ●ITCのグループ化について

**高島** 今の話の中にもありました、皆さん、グループを立ち上げて活動されていますよね。グループを立ち上げた目的や、運営にご苦労された点などをうかがいたいと思います。

**水口** ITC中部の立ち上げですが、当時は名古屋ソフトウェアセンターにITコーディネータが集まつたようなところがありました。しかし、中小企業診断士みたいに県組織はなかったのです。ですから、NPOが良いのかという問題はありました、それと同じような組織を作る必要があると感じたのです。立ち上げ当初は250人くらい集まりました。あと、当時は名古屋ソフトウェアセンターが結構権限を持っていたので、その職員とよく喧嘩をしていました（笑）。苦労したということで言うと、運営していくお金がなかつたことです。

**田中** ITコーディネータ多摩協議会は2002年に高島さん、川内さんをはじめ錚々たるメンバーで立ち上げました。高島さんが初代会長で私が引継ぎ今や5代目の則包会長が頑張っています。立上げ当初からビジネス指向の強い組織でした。ITCのビジネスモデルの確立、それに必要な技術力の研鑽を中心に活動を続けています。しかしながら正直に言ってビジネスモデルは確立に至っていません。大企業には多くの独

立志向のITCがいます。独立後の稼げる環境に不安があり飛びだせない状況です。一方、困っている企業は山ほどあり、支援できるITCが不足しています。ITC多摩協議会はこの問題に取り組み続けています。

**木村** インストラクター研修終了後、同期の仲間で何か一緒にやりたいね、ということになり、「テキスト」をつくることになりました。日経グループに所属していたメンバーの尽力のおかげです。何十人も執筆者がいて調整に苦労しましたが『ビジュアル解説ITコーディネータテキスト』が完成しました。並行して、ITCの養成と生涯学習を実践する教育サービスの場をつくろうということになりました。それがITC-METROです。2005年の設立になります。

**赤羽** ITC北海道は、2001年の11月に6人で立ち上げました。ソフトウェアセンターもサポートしてくれました。事務局はそこに置いて、ケース研修もソフトウェアセンターでやることも決めました。しかし、他のところがその後どんどん立ち上がって法人化していました。ビジネス組織としてうちも法人化するか、それともこのまでいくかということを考えたときに、当時は企業内ITCが圧倒的に多かったので、任意団体のまま継続することを決断したのです。

そのような状態が2年間あり、ビジネスをする別の組織として2003年に戦略経営ネットワーク協同組合を立ち上げました。なぜその名称にしたかといえば、ある特定のジャンルに紐づいていると見られないようしようという意見があり、またメンバーもITCだけじゃなく中小企業診断士や税理士もいたからです。

### ●これからのITCに期待すること

**高島** 次に、これからITコーディネータに向けてどんなことを期待するかを話しましょうか。

**田中** とにかくお客様が困っていることはすべて勉強しました。客との出会いがあり仕事をしたときに、初めて勉強できるものがあります。いくら本で勉強し



てもダメで、いかに経験するか。そういう意味では、やはり社長とちゃんと話ができるコミュニケーション力をまず磨く必要があります。

**木村** 私はITコーディネータというのはあくまでも知見だと思っているので、その知見を自分のフィールドでいかに活かせるかというところを考えていただきたいと思います。そうすればどの領域においてもDXというものは必須だし、それぞれの領域でこの知見を活かすことによってあらゆるフィールドが活性化していくと思います。

**赤羽** 最近はケース研修を受ける方の年齢が若くなっています。そして、女性も多くなりました。昨年度の第2期は、ケース研修は全員女性でした。けれど、企業から受けろと言われて来ている若い人は、よく理解できていなままでケース研修が終わる人もいます。研修を受けて、自分の力でそれを実行できる人は、多くて2割と言われています。ですから、その人たちの次のステップのために、いろいろな勉強会をやり、ネットワークを広げていくことも重要だと思います。

あとは、自分の専門分野を作ることです。1年に1つでいいから、仕事に関係があってもなくてもいいから、1つだけ今年はこれをやると決める。それを10年続けたら、人生が変わります。

**水口** 私は事業としては経営者研修の一本に絞ってやっているのですが、とにかくそこに参加して自分を磨けと言いたいです。ITCは対話、研修を通して、企業の社長と話すことから始まると思っていますので。

### ●今後のITC制度や若手のITCに対して

**高島** 最後にこれからITC制度、ITコーディネータ協議会に対して、あるいは若手のITコーディネータの皆さんに対して、一言お願いしたいと思います。

**田中** やはり国とITコーディネータ協議会は中小企業

を何とかしなくてはいけないというのが分かっているわけだから、そこにわれわれITCを仕組みの中に組み込む必要があります。

**木村** 私自身がITコーディネータの資格を取ってすごく世界が開けたのです。そして、まず近くでできることを実現し、足りていない学びを続け、また実践するということをやりながら、共に学ぶ、実践する仲間を作っていくと、すごく豊かな職業人生が送れると思っています。ただ、その職業人生を送った人が中小企業支援をするのか、行政で働くのか、何をするのか分からないですが、そういう幸せな職業人生を送れる人を増やす場でありたいと思っていますので、ITコーディネータ協議会にもそれを期待したいと思っています。

**水口** 日本には都道府県が47あります、ITCの組織はそれぞれバラバラです。やはり経産省や地方公共団体、金融機関から見ると、それらはちゃんとした組織には見えない。ITコーディネータ協議会が、きちんと組織化する必要があると思います。

**赤羽** ITCが支援して成長した企業の経営者たちに集ってもらって、“ITCシンパ”のコミュニティを作ることが絶対必要だと思っています。経営者というのは、やはり他の経営者の言ふことはよく聞きますから。

**高島** 皆様面白いお話をいろいろありがとうございます。



## キーパーソンから一言

### 創業期のエピソード

元みずほ情報総研(株)(現:みずほリサーチ&テクノロジーズ(株))  
ビジネスイノベーション部 経営コンサルタント  
弓崎 伸彦



経済産業省のITコーディネータ制度立上げプロジェクトに参画し、  
2001年～2004年、ITコーディネータ協会の業務開発・広報を担当

協会設立当初、広報担当だった私の使命は、創設されたばかりの資格制度の趣旨に基づき、資格取得を希望する方に早急に告知すると共に、資格者を活用していただく中小企業経営者にいち早く認知もらうことでした。

こうしたターゲットに的確にヒットする広報媒体として最も適しているのは「日本経済新聞」だと考えましたが、当時も同紙への企業広告の定価はかなり高額でした。

この考えは、当時、東京火災海上保険(株)（以下、東京海上という）の会長でもあり、ITコーディネータ協会の初代会長であった河野会長に、同社から出向され常務理事だった山口さんを通じて伝わっていたようでした。

ある朝、山口さんから「会長からお呼びがかかったので、今から東京海上の会長室に行くので一緒に来てくれ。」と言われ同行すると、河野会長から「今から日本経済新聞の社長に会いに行くので一緒に来てくれ。」と言われ、その足で日本経済新聞の社長室に向かってました。社長室では、河野会長が自ら社長に新しい制度の趣旨を説明され協力要請を行っていただき、社長から快諾をいただきました。これが功を奏したのでしょう、その後、破格の値段での同紙への広告が実現し、グループ企業による研修セミナー実施へつながっていました。

その後も、たびたび東京海上の会長室に呼ばれ、協会の実情を聞かれ、相談にのっていただいたことが思い出されます。河野会長は、山口さんを通じて、設立当初の協会事務局の職員が毎日終電車で帰らなければならぬほど過酷な実務をこなしていることを存知だったようで、惜しみなく協会に協力していただきました。メールマガジンの命名を依頼した際も、快く引き受けいただき、依頼後しばらく熟考され「創新」と書かれた紙を渡されました。

河野会長と対話をさせていただき、会長がITコーディネータ協会や日本情報システムユーザー協会の会長を引受られた背景には、「これから日本には人材育成が不可欠。とりわけIT人材の育成が不可欠。」という強い意志があったと思います。河野会長は、2012年に他界されましたが、ITコーディネータ協会創設に貢献していただいた会長の遺志を是非引き継いでいただきたいと思います。

創設当時、河野会長は70歳過ぎでした。協会が創設されて25年、私が今その歳になりました。この歳になって、改めて「創新」（常に新しいものを創造し続けて行く）という強い意志を河野会長が持ち続けておられたことに感銘を受けます。

創業期、会長を始めとする全職員、初期のITコーディネータ資格者の方々は、時間を厭わず日本のため、中小企業のためと信じて制度の立上げに奔走してきました。これから、この制度を引継いでいただく方々に、創業期の私たちの意志を引継いで、常に新しい事に挑戦し、新しいものを生み出し続けて欲しいと思います。

## 第2章

### 経営に革命をもたらした ITCナレッジ

ITCの核となるナレッジであるプロセスガイドラインの誕生と進化、およびそれを基盤とするケース研修、また継続研修のひとつであるITCカンファレンスの変遷を辿ります。

## 2-1 ITCナレッジ誕生の背景

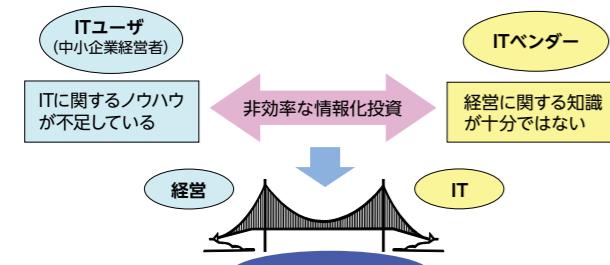
それでは、ITコーディネータ制度の根幹となる“ITCナレッジ”はどのようにして作られたのでしょうか。

当時、日本のIT業界では「業務とIT」の繋がりについては多くの書籍も出版され、双方の密接な関係の重要性が分析されていましたが、「経営とIT」については十分に繋がっているとは言えない状況でした。

特に中小企業においてはそれが更に顕著で、IT（コンピュータ）を購入しさえすれば会社の課題（業務負荷）が解決するといった間違った考え方が広まっており、コンピュータは購入したものの大半をかぶつたまままで使われていないといった笑えない状況も少なくなく、このままでは欧米諸国との生産性の格差が更に拡大し、IT後進国⇒国際競争力の更なる低下、になってしまうという危惧がありました。

そのような状況下で、経済産業省をはじめ関係者が一体となって「経営とITの架け橋」をITコーディネータの役割と定義し「経営とIT」を繋ぐ方法論を開発し、その役割を担うべき人材のトレーニングを開始したことは大きな社会的意義と言えるでしょう。

### ■経営とITの橋渡しをするITコーディネータ



#### ● ITCナレッジとは

“ITCナレッジ”とは、ITコーディネータのバイブルとも言えるプロセスガイドライン（PGL）を基盤として、ITC協会が提供する「ITコーディネータ資格取得のためのケース研修」、「継続学習（研修・セミナー・ITCカンファレンス等）」、および関連する書籍類のす

べてを指すものです。あらためて、これまでのそれらの歴史を振り返ってみたいと思います。

#### 1) ITCプロセスガイドライン（PGL）

プロセスガイドラインは、経営とITの橋渡しを実践する上での共通の“Body of Knowledge”（知識体系）として、2001年のPGL-β版から第5世代のPGL4.0(2024)まで引き継がれています。テクノロジーや伝達スピードなどのIT環境は25年前と大きく変化しましたが、経営戦略の可視化からITシステム導入・評価までの一貫したプロセスを支援するITコーディネータ活動のバックボーンであることに変わりはありません。一方、PGLの中で共通的に使用される言語は時代と共に変化しており、例えば2005年のPGL2.0から登場した「IT経営」という言葉は、PGL4.0では「デジタル経営」に変わってきました。

#### 2) ケース研修

ケース研修はITコーディネータの行動指針や考え方を現実の経営課題に照らし会わせて、具体的なソリューションを導き出すトレーニングの材料を提供してきました。個別スキルに関する研修とは異なり、企業の課題認識や経営戦略の構想からITシステム導入・評価・モニタリングまでを一気通貫で習得できる実践的なプログラムです。創設当初のケース研修は、全15日間で前半5日間のミニ研修、後半10日間のフル研修という構成でしたが、2012年からは現在のような6日間+e-ラーニングと認定後3年間でのフォローアップ研修という構成に変更となっています。

#### 3) ITコーディネータ試験

ITコーディネータ資格取得の条件となるITコーディネータ試験は、2001年12月に第1回ITコーディネータ補試験として全国3都市（東京、大阪、名古屋）で実施され1,412名が受験しました。2006年

4月、ITコーディネータ補の廃止により、試験の名称がITコーディネータ試験に改称され、また、2001～2003年度の期間限定で実施された「プロフェッショナル特別認定制度」の終了を受けて、2006年5月からITコーディネータ試験に「専門スキル特別認定試験」（協会が指定する資格の保有者が対象）が新たに追加されました。

2010年7月から、ITコーディネータ試験が従来の紙による試験方式から、CBT（Computer Based Testing：コンピュータを利用した試験）方式に移行し、全国10か所の試験会場で同一日に限られていた試験が、会場は全都道府県の約120カ所、試験日は約1ヶ月間の中で受験者の希望日時での受験が可能となりました。

#### 4) ITコーディネータの継続学習

ITコーディネータは、IT経営の実現を推進するために、経営とITに通じた知識をベースにスキルを磨き、実践を重ねることによって実績と成果を上げることが求められる、とされてきました。

ITC協会が策定した「ITコーディネータ実践力ガ

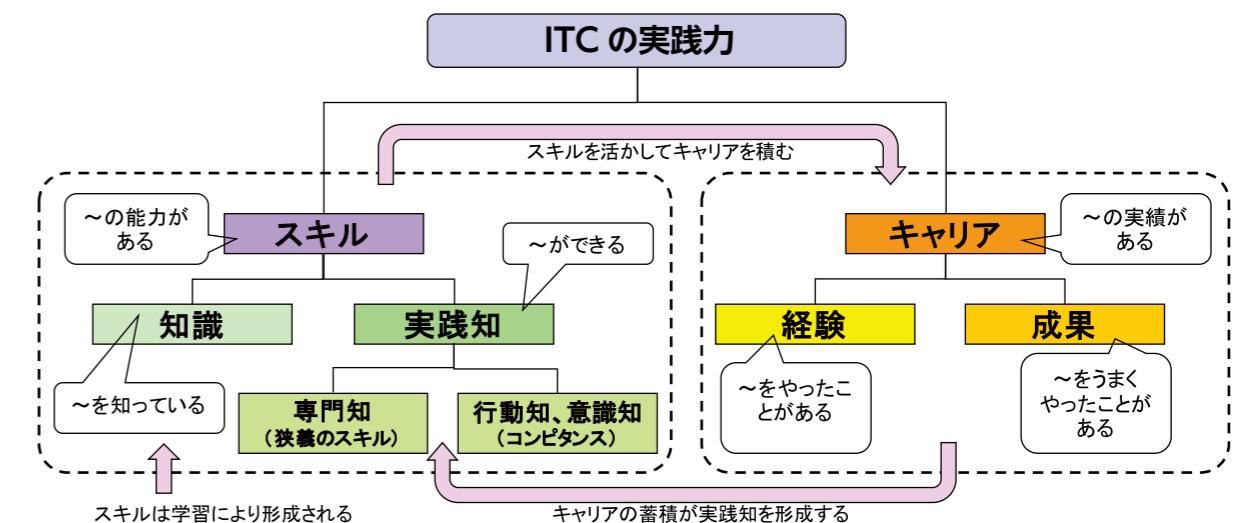
イドライン」では、ITコーディネータの「スキル（広義）」は、知識（Knowledge）と実践知（Practical Chi）で構成され、知識は学習により獲得することができ、実践知は実践を通じて獲得した専門知識と行動知、意識知から成っています。また、ITコーディネータの「キャリア（実績）」は、IT経営の実現に貢献した経験と成果により形成される、とされています。このようにITコーディネータの「実践力」とは、「スキル」を活かして「キャリア」を積み、IT経営の成果を上げる能力を示している、と考えることができます。

継続学習は、ITコーディネータが常に実践に役立つ知識を習得し、実践を通して自己研鑽を図るために必須とされるもので、ITC制度では毎年の「資格更新制度」という形でそれを義務付けています。

ITC協会は、実践に役立つ研修やセミナー、ITCカンファレンスなどを提供していますが、現在では、協会が提供するもの以外に、ITC届出組織が開催するIT経営カンファレンスや定期セミナーなども全国で頻繁に行われています。

また、協会が発刊した書籍類には、これまでに、

### ■実践力スキル・キャリアフレームワーク



出典：ITコーディネータ実践力ガイドラインV.2.1 (2013.3.25発行)

実践力ガイドライン／ITコーディネータ実務ガイド／IT経営アプローチ事例／中小企業のためのIoT導入ガイド／プロセスで解き明かすイノベーション（日経BP社）などがありました。また、ITコーディネータの実践活動を支援するツールとしては、テンプレート類（RFP/SLA見本、ITC業務契約見本など）、分析・診断ツール類（ビジネス競争力自己診断ツール、デジトレ診断Quickなど）、事例集（気づき事例、ITCべからず集など）、ITコーディネータPR（ITコーディネータ活用ハンドブック、ITコーディネータ活用事例集、ITコーディネータ資格案内など）が提供されてきました。

#### ■ ITコーディネータ協会発刊書籍類の一部（カッコ内は発刊年月）



ITコーディネータ実践力ガイドライン  
(2010年6月)



ITコーディネータ実務ガイド  
(2009年4月)



成功したい社長が読む IT経営のススメ  
(2007年6月)



プロセスで解き明かすイノベーション  
(2014年5月)



IT経営アプローチ事例  
(2017年4月)



中小企業のための IoT導入ガイド  
(2017年5月)

## コラム

### ITC制度創設当初のケース研修ビデオメッセージ

2001年からスタートした創設当初のITコーディネータ・ケース研修（15日間）の初日、ITC協会は受講者に向けて次のようなメッセージを伝えています。（以下は当時のコンテンツを要約したものです）

#### 1) 我が国情報化投資の現状

日本は情報化投資の規模で米国に次ぐ世界第2位を誇っていますが、その投資効果が経済状況に十分に反映されていないという現実があります。我々はこの点を十分に認識し、情報化の真の投資効果を引き出す努力が求められています。

#### 2) 國際競争力の低下

1993年には世界一だった日本の国際競争力が、なんと10年足らずの2001年には26位にまで低下しました。この背景には、OECD加盟国の中で最も大きな債務問題があり、この解決のためにはITを活用して経済を活性化させることが急務となっています。

#### 3) 情報化投資の課題

いま経営者のIT知識不足と、それを支援する人材の不足が課題となっています。ITコーディネータを目指す皆さんには、経営者を支援し、彼らのIT知識を補完する重要な役割が期待されています。

#### 4) ITコーディネータ制度の目的

情報化投資を活性化させるための環境整備を目的としています。特に情報化戦略を担当する役員（CSO）への支援と、CSOに信頼されるITコーディネータの育成が重要です。

#### 5) 現状分析

日本のインターネット利用率や情報リテラシーは、他の先進国と比べて低い現状にあります。特に55～65歳の経営者世代がITに関心を持たないため、コンサルタントの活用やシステムの更新が進まない問題に直面しています。この問題に対して、ITコーディネータが積極的に関わり改善を図ることが求められています。

#### 6) ITコーディネータの役割

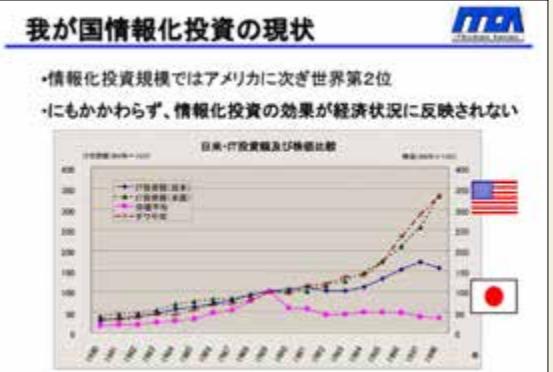
ITコーディネータは、経営とITを結びつける架け橋として、新しいITサービス市場の創出や人材の育成にも寄与することが期待されています。

#### 7) 経営戦略との連携

ITコーディネータは、経営者の参謀として、経営戦略の策定・推進や情報システムの導入・運用の信頼される支援者としての振る舞いが求められます。また顧客満足度の向上を図るために、経営の品質を継続的に改善することも重要です。

#### 8) 21世紀に向けた改革

経営者は21世紀にふさわしい新しい形の経営戦略を策定し、ITの力を活用することが求められています。常に柔軟性を持って環境変化に適応し、社内外に対する透過性を高めることが必要です。



## 2-2 プロセスガイドラインに見る時代の変化

### ● PGL ベータ版

2001年のITC協会発足の1年前にはPGLの原型となるβ版が作成されていました。IT経営の原点がここにあります。

### ● PGL1.0（初版）

初代のPGL1.0では、フェーズ別ガイドラインと共通ガイドラインという二つの大きなカテゴリに分けていました。基本的なITプロジェクトマネジメントやコミュニケーション、モニタリング&コントロールなどの共通的なプロセスが重視されていました。フェーズごとの具体的な手順にフォーカスしており、各フェーズに対して詳細なガイドが提供されていました。

### ● PGL2.0

PGL2.0では、初めて「IT経営」という考え方があ

導入されました。フェーズ単位からプロセス単位への転換が見受けられました。IT経営認識プロセスとIT経営実現プロセスという二つの大きな流れに沿って構成されていました。より高次のIT経営認識に関するプロセスが追加され、ITの経営インフラとしての重要性が強調されました。IT経営認識プロセスとIT経営実現プロセスに分け、経営とITの融合が図られていました。

登場したキーワード：戦略経営サイクル、ITC行動規範、ビジョン2011

### ● PGL3.0

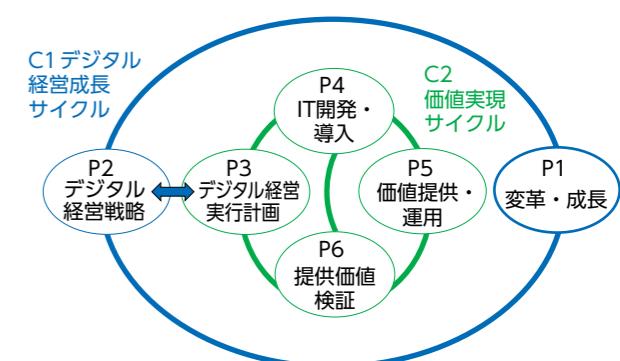
PGL3.0では、IT経営を領域で整理しました。IT経営認識領域、IT経営実現領域、IT経営共通領域の3つに分割されました。プロセスがより具体的か

つ詳細に定義され、経営とITの融合がさらに深められました。IT経営共通領域としてのプロジェクトマネジメントやコミュニケーションの重要性が強調され、IT経営認識領域には変革認識、変革マネジメント、持続的成長認識が導入されました。経営者のリーダーシップや変革へのコミットメントが強調されました。

### ● PGL4.0（最新、2024年版）

そして、最新のPGL4.0です。デジタル経営の文脈に合わせて「サイクル」全体でプロセスをアクティビティごとに細分化しています。デジタルトランスフォーメーション(DX)やデジタル経営が中心となり、現代のビジネス環境に即した内容となっています。成熟度の向上や価値実現など、デジタル時代における企業の持続的成長が重要視されています。デジタル経営成長サイクル(C1)、価値実現サイクル(C2)、デジタル経営共通基盤(CB)という3つのサイクル

を採用し、各サイクル内でのプロセスは具体的なアクティビティにまで細分化されました。また、セキュリティや組織学習が新たに追加され、デジタル時代のリスク管理や学習組織の重要性が認識されています。



CB デジタル経営共通基盤				
CB-1 サイクルマネジメント	CB-2 コミュニケーション	CB-3 モニタリング&コントロール	CB-4 セキュリティ	CB-5 組織学習

2000

### PGLベータ版

- ITCプロジェクトマネジメントガイドライン
- ITCコミュニケーションガイドライン
- ITC活動・成果のモニタリング／コントロールガイドライン
- ITC経営戦略策定ガイドライン
- ITC戦略情報化企画ガイドライン
- ITC情報化資源調達ガイドライン
- ITC情報システム開発・テスト・導入ガイドライン
- ITC運用サービス・デリバリーガイドライン

2005

### PGL1.0

- 共通ガイドライン**
  - プロセス&プロジェクトマネジメント
  - コミュニケーション
  - モニタリング&コントロール
- フェーズ別ガイドライン**
  - 経営戦略フェーズ
  - IT戦略策定フェーズ
  - IT資源調達フェーズ
  - IT導入フェーズ
  - ITサービス活用フェーズ

経営



2011

### PGL

- |                                       |             |
|---------------------------------------|-------------|
| <b>IT経営認識プロセス</b>                     | <b>フェーズ</b> |
| <input type="checkbox"/> 変革認識フェーズ     |             |
| <input type="checkbox"/> 持続的成長認識      |             |
| <b>IT経営実現プロセス</b>                     |             |
| <input type="checkbox"/> 経営戦略フェーズ     |             |
| <input type="checkbox"/> IT戦略策定フェーズ   |             |
| <input type="checkbox"/> IT資源調達フェーズ   |             |
| <input type="checkbox"/> IT導入フェーズ     |             |
| <input type="checkbox"/> ITサービス活用フェーズ |             |
| <b>IT経営共通プロセス</b>                     |             |
| <input type="checkbox"/> プロセス&プロ      |             |
| <input type="checkbox"/> モニタリング&      |             |
| <input type="checkbox"/> コミュニケー       |             |

IT/  
Digital

2016

### PGL3.0

- IT経営認識領域**
  - 変革認識プロセス(A1)
  - 変革マネジメントプロセス(A2)
  - 持続的成長認識プロセス(A3)
- IT経営実現領域**
  - 経営戦略プロセス(B1)
  - 業務改革プロセス(B2)
  - IT戦略プロセス(B3)
  - IT利活用プロセス(B4)
    - ・IT資源調達ステップ(B4-1)
    - ・IT導入ステップ(B4-2)
    - ・ITサービス利活用ステップ(B4-3)
- IT経営共通領域**
  - プロジェクトマネジメント(C1)
  - モニタリング&コントロール(C2)
  - コミュニケーション(C3)

2024

### PGL4.0

- デジタル経営成長サイクル(C1)**
  - 変革・成長プロセス(P1)
    - ・変革認識アクティビティ(P1-1)
    - ・デジタル経営成熟度レベルの向上アクティビティ(P1-2)
  - デジタル経営戦略プロセス(P2)
- 価値実現サイクル(C2)**
  - デジタル経営実行計画プロセス(P3)
  - IT開発・導入プロセス(P4)
    - ・IT開発アクティビティ(P4-1)
    - ・IT導入アクティビティ(P4-2)
  - 提供価値・運用プロセス(P5)
    - ・IT利活用による価値の提供アクティビティ(P5-1)
    - ・ITサービス運用アクティビティ(P5-2)
  - 提供価値検証プロセス(P6)
- デジタル経営共通基盤(CB)**
  - サイクルマネジメント(CB-1)
  - コミュニケーション(CB-2)
  - モニタリング&コントロール(CB-3)
  - セキュリティ(CB-4)
  - 組織学習(CB-5)

## 2-3 ケース研修の変遷

ITC認定制度の根幹をなすITコーディネータのケース研修は、2001年にその基盤が築かれ、以下のように3回の改訂を経て、ケース企業や研修の内容、体系などが改善されて現在に至っています。

### ■第1期（2001年～2006年）

- ・研修期間：5日間（経営系又は情報系）+10日間（全員同一教材）
- ・ケース企業の業種：卸売業、映像制作業、製造業など

### ■第2期（2006年第2期～2010年第2期）

- ・研修期間：15日間スルーケース研修



2001年1月24日、ケース研修のインストラクターを育成するためのインストラクターズ・インストラクター研修が始まり、その後、ケース研修インストラクターの公募が行われました。402名がインストラクター養成用の研修を受講し、383名が修了しました。同年2月14日には、ITコーディネータ資格認定制度のガイドラインが公開され、この年はインストラク

- ・ケース企業の業種：映像制作業

### ■第3期（2010年第3期～2011年）

- ・研修期間：3日間（プレ研修）+12日間（メイン研修）…【図1を参照】

- ・ケース企業の業種：病院

### ■第4期（2012年～2024年）

- ・研修期間：6日間+e-ラーニング

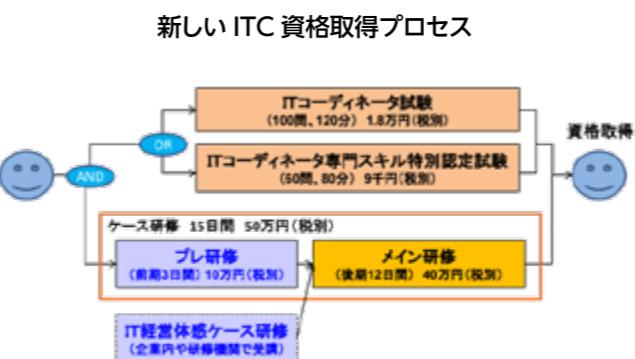
…【図2を参照】

- ・ケース企業の業種：製造業、卸売業

2005年度からは、ケース研修が全国各地で開催されるようになり、受講者の満足度も向上しました。2006年度にはPGLの改訂に伴い、ケース研修の全面改訂が行われ、ロールプレイや新教材の導入により、より実践的な内容が提供されるようになりました。この改訂により、受講者からの評価もさらに高まり、ケース研修の質が向上しました。

2007年度から2011年度にかけては、リーマンショックによる経済状況の悪化の影響を受け、ケース研修受講者の減少傾向が顕著になりました。この減少傾向を開拓すべく、2010年にはIT経営体感ケース研修が新たに商品化され、特別認定資格の拡大等、新しいITC資格取得プロセスが展開されました。

【図1】2010年ケース研修改訂 15日間から  
プレ研修3日間+メイン研修12日間へ



2012年度には、前年度から検討していた新しいケース研修カリキュラムおよび人材育成体系にもとづく新ケース研修が導入され、受講者数が前年の倍近い589名に達しました。ケース研修の集合研修期間は15日間から6日間へ短縮され、費用も50万円（税別）から20万円（税別）へと大幅に削減する抜本的な改訂でした。

さらに、協会が主催していたケース研修を各地の届出組織が主催する形態に変更し、協会と各地の届出組織が共にITコーディネータ人材の育成を水平協

業する形になりました。また、ITC認定後3年間に、フォローアップ研修を3講座を受講することを義務化する制度設計も同時に行われ、継続学習の充実が図られました。

2019年度からは、ケース研修受講者は増加傾向になり、2023年には899名に達しています。受講者数の増加に加え、資格者数も過去最大の7,000名を超えるました。

このように、ITコーディネータのケース研修は、時代の変化に応じて進化を遂げ、受講者のニーズに応える形で成長を続けてきました。2025年度からは、デジタル社会に対応した新PGL（デジタル経営推進プロセスガイドライン）にもとづくケース研修が開始されます。

【図2】現在のケース研修体系



### ●これからのケース研修

#### （生成AIの活用で効率的な議論）

ケース研修はケース企業を題材として、PGLのプロセスをもとにIT（デジタル）を活用した企業変革を、チームでディスカッション（ワークショップ）しながら検討します。今後のケース研修においては、生成AIの活用は避けて通れないでしょう。生成AIに全てを任せるとではなく、ワークショップにおいて生成AIを活用する時代にきています。

ケース研修のワークショップにおいて、生成AIをチームメンバーに加えることで、検討の生産性を飛躍

的に高める工夫が進んでいくと思われます。例えば、ケース企業の外で起きている環境変化（政治、環境、技術、社会のマクロ環境や業種内で起きているミクロ環境）を生成AIで収集し、新しいビジネスモデルと一緒に作り上げるなどの工夫は、すでに始まっています。

## コラム

### 初期のケース研修の熱気

2002年、金沢で行われたケース研修には35名の受講者が集まりました。受講生はAからFまでの6グループに分けられ、15日間の長く苦しい研修を受講しました。教材は毎回宿題が課せられるB教材です。

初期の受講生には、既にコンサルタントとして仕事をしている中小企業診断士や税理士などが多く、彼らの経験と知見にもとづくインストラクターへの質問や反論は厳しいものでした。これに適切に対応できないインストラクターは、さぞ辛かったことでしょう。課題の解答例を解答として捉えていた受講生は、解答例に納得がいかない場合、「どうしてこんな解答になるのか」とインストラクターに厳しく問い合わせる場面もありました。

熱のこもったグループディスカッションや受講生とインストラクターとの激しいやり取りなど、初期のケース研修は良くも悪くも非常に熱気に満ちていました。15日間を共に過ごしたインストラクターや同期の仲間との絆は、今も深く残っています。



写真は2002年地方開催が始まった年の金沢でのケース研修



## キーパーソンから一言 今は昔…、そして未来へ

フィールドコンサルティンググループ株式会社 代表取締役／  
多数の企業で社外取締役・顧問／ITC協会 理事

平野 尚也



外資系および国内の情報通信企業で役員を歴任。同時に、公的機関の各種委員や大学院講師を務める。ITC制度発足当初から現在に至るまで、1,000人以上のITC育成に携わり、制度開始以来、一貫して講師を担当。単なるケーススタディの習得にとどまらず、受講生が翌日から実務に直結するスキル・ノウハウ・実践力を身につけられるよう指導している。

### 「この研修、誰が学ぶのだろう!」

2001年、インストラクター養成研修を受講した際に、そのような率直な印象を持ちました。何しろ、研修期間は15日間、費用は50万円。「全力で取り組み、受講生の満足度を高めなければならない」と覚悟を決めたことを覚えています。1999年に始まったITSSPの初期段階から関わっていたため、研修内容については一定の理解がありましたが、実際に受講してみると、計画と現実とのギャップに驚かされました。

インストラクター養成研修では、参加者がITやコンサルティングの専門家ばかりで、「なぜこの場面でSWOTを使うのか!」といった議論が白熱し、協会スタッフが説明に駆けつける一幕もありました。

その後の25年間で、1,000人以上の受講生と向き合いながら、インストラクターとしての活動を継続してまいりました。2001年にインストラクターとしての活動を始めると同時に、ITC普及活動にも携わりました。芝にあった初代協会本部では、広報ワーキンググループの一員として活動し、その後千石に移転した協会本部では、現在のケース「インテリアライフ社」の議論や創作にも関わりました。

当初、研修は協会主催で、1クラスあたり約50名の規模で実施されておりました。研修最終日には、受講生とインストラクター全員で打ち上げを行うのが恒例で、両国会場ではチャンコ料理屋を貸し切ることもありました。教材は模造紙とポストイットが主流で、書き損じれば時間のロスが生じるという不便さはありましたが、熱意と一体感に満ちた研修でした。グループ発表では、人気投票で優勝を競い合うなど、活気あふれる場面が多く見られました。

2010年には、研修が再改訂されました。当時のケースは病院を題材としており、「このIT化は現実的でない」といった病院システムに詳しい受講生の指摘が議論を呼び、場が混乱しかけたこともあります。

2012年度には、研修の実施主体が協会から各実施機関へと移行しました。コロナ禍では、リモート研修の導入が議論となりました。私の担当コースでは、ケース研修の前にZoomの使用方法を指導し、受講生のリモート習熟度を確認してから研修を実施しましたが、振り返ると隔世の感があります。

インストラクターとして最も嬉しい瞬間は、受講生が実務で成果を上げている姿を拝見した時です。ある受講生が大手メーカーの情報子会社の経営トップとなり、再会した際に「先生の講義が今でも役立っています」と言ってくださった時は、感無量でした。

2025年度からは、新しいPGLに基づくケース研修が始まります。生成AIの活用により、議論の効率化が期待されています。将来的には、メタバース等の導入も視野に入っています。受講生が仮想空間で自由に議論し、海外からも参加できるような日が来るかもしれません。

ITコーディネータこそが、日本のDX推進の星であると信じています。以下の言葉をお送りし、ITCの皆様の今後のご活躍を願ってやみません。

"The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence - but TO ACT WITH YESTERDAY'S LOGIC."  
by Peter Drucker





## キーパーソンから一言

### ITCカンファレンスの思い出話

特定非営利活動法人  
モノづくり応援隊 in 大田区 顧問  
前田 幸穂



製鉄会社、システムインテグレータを経て、2001年～2006年ITコーディネータ協会に勤務し、主に、ITコーディネータの認定、協会運営情報システムの開発等を担当。その後、上記NPOに所属して10年間、大田区製造業や地方公共組合等、職場の業務改善、IT活用の支援活動を実施。

20年以上前になりますが、ITC協会に赴任して間もなく、ITCの活動成果や有識者の最新情報をITCとユーザーで共有し互いに交流する“お祭り”、ITCカンファレンスの事務局を担当した時のお話です。

当初(第3回まで)は、企画以外の運営関連業務の大半をイベント会社に委託していましたが、2005年(第4回)からはITCの手作りで、企画・運営(集客、会場設営、プログラム進行など)からフォローまでの大半を自主運営することにしました。会場を東京国際フォーラムから、ITCの実践活動の場に相応しい“モノづくり中小企業の集積地”である大田区(東京都)の産業プラザ(PIO)に変更し、体制づくりは全国のITCに広く活動メンバーを募集して役割分担毎のプロジェクトチームを結成。大田区で支援活動を行うITC実践チームと、ITCカンファレンス開催実行チームの2チーム編成としました。

ITC実践チームは「モノづくり応援隊 in 大田区」と命名して数名ずつで複数チームを結成し、全チームが半年後のカンファレンスで大田区の中小企業を支援した活動成果を発表することとしました。

また、開催実行チームのほうは、綿密な準備作業のため協会事務局とメンバーITCが夜まで行動を共にすることも多く、カンファレンス以外での交流も生まれました。例えば、懇親のための福島県田舎の一軒家での蕎麦打ち交流会が昂じて、地元農家との交流が“田舎暮らし応援隊”として今も継続し、また大田区で地域活性化支援活動を行っていた市民の方々とも繋がりができ、一緒に福島農業体験を行った参加者親子との交流が現在まで続いている。

また、両チームの活動では、こんなこともあります。

<ITC実践チームでのエピソード>大田区の企業への訪問した際、ITCを「イット・シーって何?」と言われた。・・・確かにITは道具(手段)でなじみが薄く、ITCプロセスなど説明しても全く理解困難だった?「モノづくり応援隊 in 大田区」はその後NPOとして活動を続け、2015年11月に10周年記念イベントを当時の大田区長もお招きして同じ大田区産業プラザで開催しました。

<ITCカンファレンス開催実行チームのエピソード>「ITCカンファレンス活動上の留意事項集(抜粋)」: レセプションでの接客の際には、実行メンバーが各テーブルを回って顧客対応し、その際アルコールは勧められたら断らずに、お付き合い程度に対応する。但し料理には一切手を付けてはならず、料理はあらかじめストックしておきパーティ終了後、皆で慰労を兼ねて頂くこと。など

早いもので間もなく20年になります。この間にIT関連の環境は大きく変わり、最近はAI技術の進展、生成AI、ChatGPTなども登場し、経営の攻めと守りの両面でITCの役割が更に増大しました。しかし、これらの“IT”はあくまでもツール(手段)なので、今まで以上に何のために利用するかの目的を明確にする必要があります。かつて「イット・シー」と言わされたITC、これから目指すのは“技”に“心”を加えた、“愛TC”(愛のコーディネータ)でしょうか。

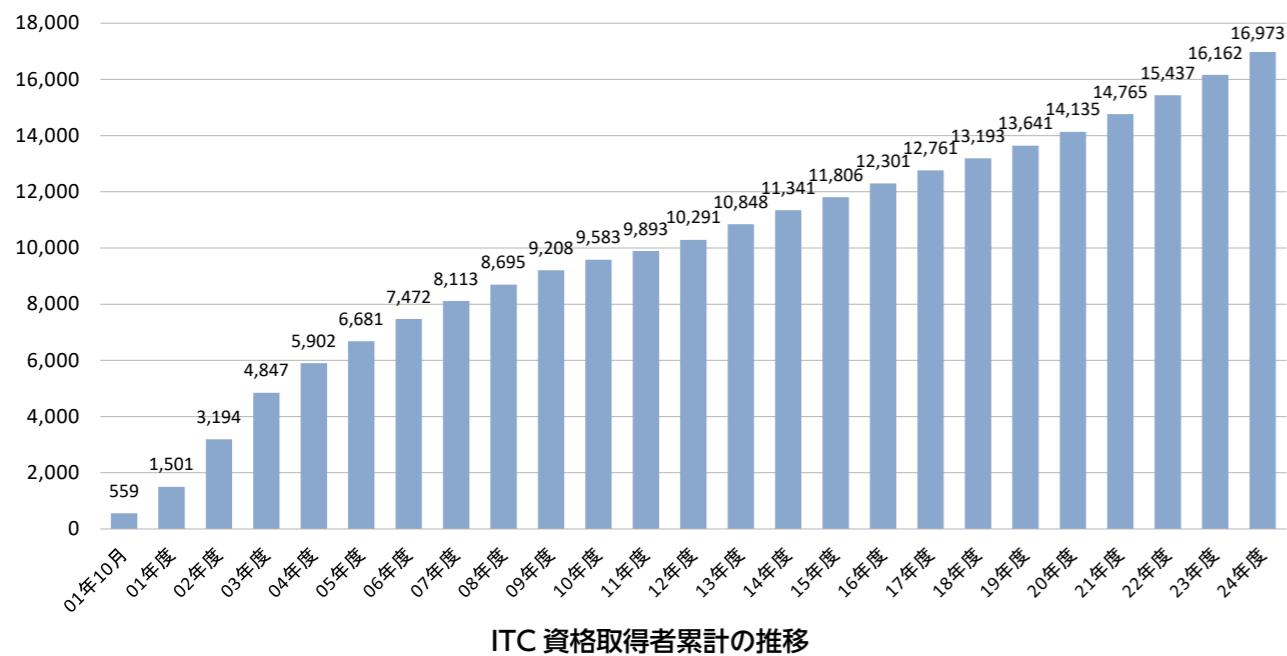
## 第3章

### ITC制度の運営： 試練と改革の歴史

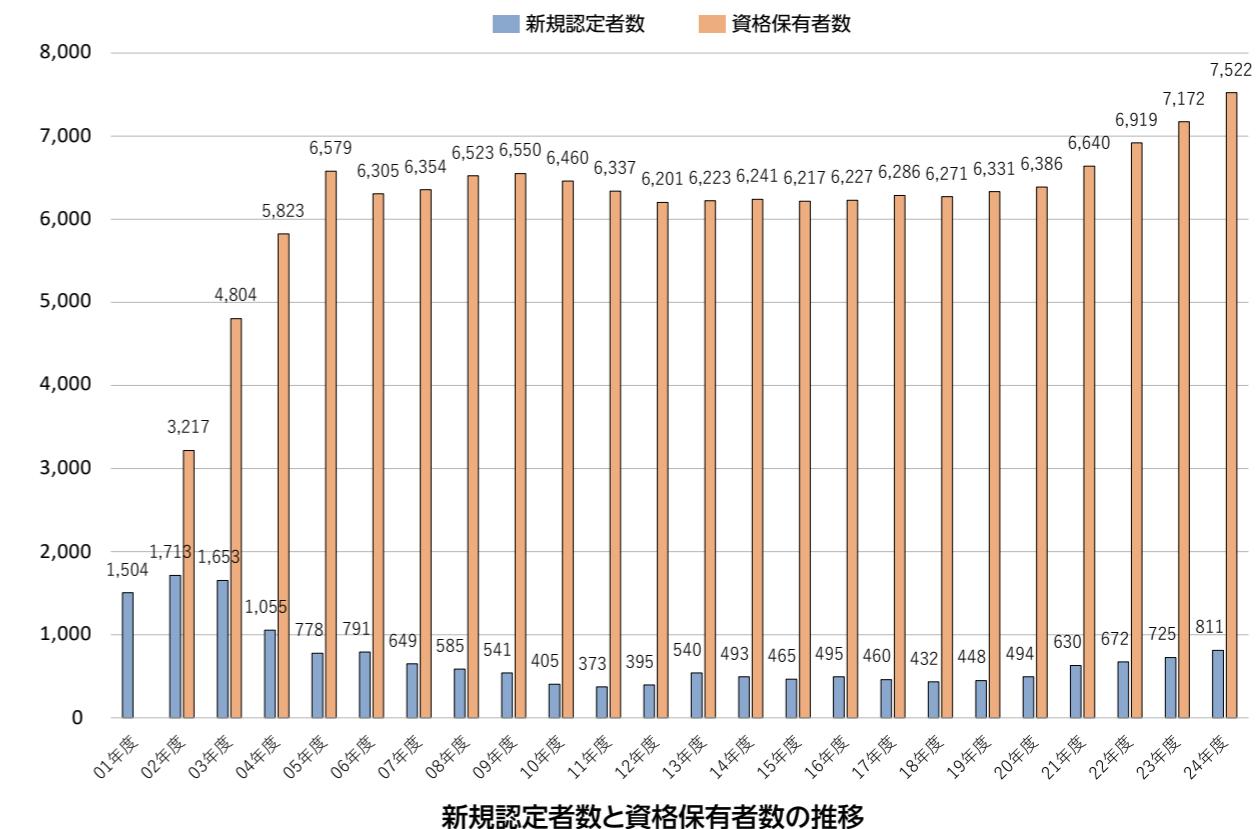
2001年の制度創設以来、ITCの資格取得者は累計で1万6千名を越えていますが、その普及は決して順風満帆といえるものではありませんでした。これまでの制度の歩みと試練克服の道程を振り返ります。

### 3-1 ITC資格者の推移

ITC制度が創設された2001年、同年10月に最初の559名のITCが誕生して以来、2024年までに「ITC資格取得者」は累計で16,000名を超えたました。一方で、ITCの資格を保有・維持しながら活動



を続ける「ITC資格保有者」は、長い間6,000名台が続き、2023年によくやく7,000名を超えた状況です。



しながら経営ビジョンを描き、その実現に向けデジタル技術を活用したDX戦略を策定し、伴走支援を行つ

ている私たちITCの存在価値は今後ますます高まるといえるでしょう。

ITCは資格取得後も常に最新の技術動向や官民の施策に関心を払い、絶えず知識収集や実践力を培うべきという観点から、毎年資格更新を必要とし、更新するためにはそれらスキル（知識）、或いはキャリア（実践活動）を、協会が定めたポイント換算で毎年10ポイント以上の取得を求める制度としています。

この更新の考え方と仕組みは今に至るまで変わることなく制度の根幹を成していますが、このために、ITC資格者は制度開始から3年間で6,000名に達してから、その後資格を維持し続けて活動するITCが長期間にわたり6,000名台で伸び悩むこととなりました。

毎年400～500名のITCが誕生する一方で、ポイント不足、或いは高齢、異動などの事由でほぼ

同数の資格返納者・失効者がおり、資格保有者としては6,000名台が続きました。

しかしながら、2018年経済産業省によるDXレポート発表を機に、全国的に高まったDX推進の機運を捉え、ITCの有用性を認識していただく活動が功を奏し、特に金融機関はじめ支援機関にも資格取得者が増加する動きが高まり、2023年に7,000名の壁を超えることができました。

中小企業白書は中小企業を支える支援機関の人材やノウハウの不足が顕在化し、支援体制の強化、支援能力の向上が喫緊の課題であると指摘しており、2024年には経済産業省から支援機関に向けた「DX支援ガイド」が発行されました。このような流れを見ると、20年以上前から、経営者と対話を繰り返

### 3-2 制度存続の危機とケース研修改革

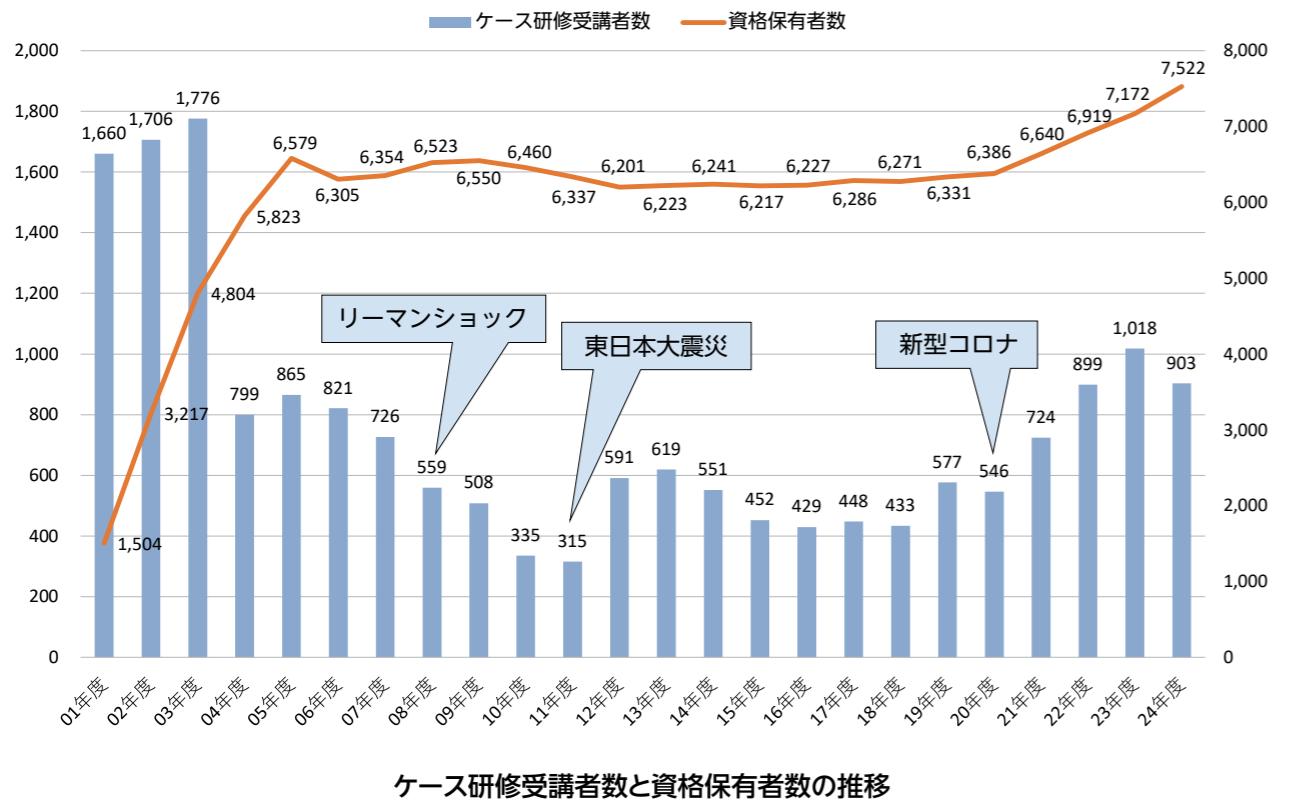
ITCの根幹を成すナレッジであるプロセスガイドイン、ケース研修の内容と変遷については前章で述べたとおりです。ITC資格はケース研修修了、試験合格（研修と試験の順序はどちらが先でも可）により申請する権利を有することから、ITC資格者推移の歴史はケース研修受講者推移の歴史であるともいえます。

ケース研修受講者の推移は次ページの図のとおりです。当初の3年間は経済産業省の強力なバックアップ等もあり毎年1,600～1,700名と活況を呈していましたが、その後受講者は漸減し、2008年度にはリーマンショックの影響で600名を切り、2011年度には東日本大震災の影響もあり300名を切ろ

うかという状況となりました。これらの状況を踏まえ、前章のケース研修の変遷にある第4期の改革、即ち研修期間の短縮、受講料の値下げ、修了後の補講、届出組織主催による開催場所の拡大と、大幅な制度改革を行い「新ケース研修」が2012年度からスタートしました。

この改革の実施により、2012年度には前年度の倍近くの591名、翌年度には619名と、以前の水準に回復を果たすことができました。また届出組織による主催、いわゆるケース研修のオープン化は、各地域のITC組織と協会の現在に至る緊密な連携強化の端緒となりました。

社会環境の大きな変化という点では、2020年2



月からの新型コロナパンデミックに触れるを得ませんが、研修受講者への影響という点では微減にとどまり、むしろ2021年度からは大幅増に転じています。

当初は特に感染状況が厳しい都市部において研修が実施できず、大きな影響を被ることとなり、2021年度前半は目標の半数にとどまりました。しかしながら、これまで集合形態のみで実施してきた研修の「オンライン化」に実施機関とともに至急対応することで、年度後半には計画を上回る受講者数を達成できました。先述した金融機関、ユーザー企業の受講者数増加の流れと相まって、オンライン開催に舵を切ったことで、遠隔地からの受講が容易になり、受講者の利便性が大幅に向上了という効果が生まれたのでした。

新型コロナパンデミックは社会活動の制限など大きな影響をもたらしましたが、それゆえにオンラインコミュニケーションなどデジタル技術を活用した変革

が一段と進み、企業や個々の暮らしに広く浸透していく時代の到来を早めたといわれています。当協会もまさにその実践により、困難を乗り越え、成果を得ることができたといえるでしょう。

#### ● ITC の活躍を広げたプロジェクト

ITC 制度を運営する協会では ITC の活躍の場を広げるための委員会、プロジェクトが多くありました。そのなかでも中小企業の受発注のデジタル化普及を目的とした中小企業共通 EDI プロジェクト、Web マーケティング推進のための専門家を育成する Web 活、自治体の CIO 支援のための自治体支援プロジェクトなどは今でも活動しています。今後 DX 化、AI 化が加速するなかで更なる新しいプロジェクトの登場を協会としても創発、育ててまいります。



## キーパーソンから一言

### ケース研修制度改革と中小企業共通EDIプロジェクトの思い出



元ケース研修改革担当、中小企業共通EDI担当：鈴木 修

#### ■ ケース研修制度改革プロジェクト

2010 年、前任の片山大氏からケース研修運営全般を引き継いだ当初、私はリーマンショック後の影響を深刻には考えていませんでした。しかし、第 2 期募集を始めると地方開催が危ぶまれるほど申請が激減し、前年より 170 名減の 335 名まで落ち込み、協会の財政への影響も深刻になりました。さらに 2011 年度は東日本大震災で大手 IT 企業からの申し込みが途絶え、受講者は 315 名に。300 名割れが現実味を帯び、IT コーディネータ資格制度そのものの存続が懸念される事態となりました。

実はその少し前から研修制度改革の必要性は議題に上がっていたのですが、具体策や体制、収支面などで意見はまとまらず先延ばしとなっていました。2011 年後半、受講者減少が深刻化するなか、議論を重ねて同年 11 月の運営企画会議で改革提案を諮り、高橋明良専務（当時）をリーダーにケース研修改革プロジェクトが発足するに至りました。私は従来の研修を進めながら、新教材開発、e ラーニング導入、講師育成計画、新資格制度整備といった大規模改変を、翌 2012 年度から実行せねばならず、大きな不安を抱えることとなりました。

このような中、最初に相談した武藏大学の松島桂樹教授から「短期でもより良い研修」を目指せるとの示唆を得て、また協会内の仲間たちも大いに力を貸してくれ、徐々に自信を持ち進めることができようになりました。特に「フォローアップ研修」は前田信太郎部長（当時）の知見で優れたカリキュラムが整備され、教材開発は稻垣実氏、野村真実氏（現会長）、査読には平野尚也氏（現理事）ら多彩なメンバーが参加し、有益な議論を重ねる中で、私は困難の中にも新たな学びと喜びを感じました。また、従来 15 日間だった研修を e ラーニング併用で 6 日に短縮する方針には、各地のベテランインストラクター ITC の方々の抵抗もありましたが、粘り強い説明で理解を求め続けました。

改革から 12 年、コロナ禍を乗り越え、受講者数は再び増加傾向です。リモート化など研修形態は変化しても、その根底にある「より良い研修で制度を支える」という理念は不变です。あの時期、経験不足の中で必死に取り組んだ改革は制度の継続と質的向上を支える礎となりました。今振り返れば、険しい道程が多くの学びと信念を育み、ITC 制度に携わる人々を結ぶ大きな転機となったと感じています。これからも ITC 制度がさらに発展することを心より願っています。

#### ■ 中小企業共通 EDI プロジェクト

私は当時、ITC に有用なツール類を提供すること目的とした「支援開発委員会」で、事務局を担当していました。中小企業共通 EDI 検討のきっかけとなったのは、2009 年に機械振興協会から受託した「中小企業モノづくりの生産性向上に貢献する企業内・企業間データ連携手法」でした。

当事業では外部有識者を集めた委員会の設立が要件となっており、委員長として武藏大学の松島桂樹教授、法政大学の西岡靖之教授などの学識経験者、専門家として次世代 EDI 推進協議会事務局長（当時）菅又久直氏、ユーザー企業から小島プレス工業株式会社、株式会社由紀精密などに参加いただきましたが、このときの委員会が、現在の「つなぐ IT 推進協議会」の礎になっています。

この事業で集めた情報が中小企業共通 EDI 仕様のベースとなり、ここから 7 年もの間プラスアップを重ねて、中小企業共通 EDI 標準案として経済産業省ビジネスインフラ整備委員会へ提出、業界横断 EDI 仕様に反映され、2016 年の中小企業庁「次世代企業間データ連携調査事業」受託につながりました。7 年間の活動は先のケース研修改革でも述べたとおり厳しい財政状況のなかで、小島プレス工業の小島洋一郎社長（当時）のご支援、川内晟宏氏の圧倒的な情熱と献身なくしては継続できなかったと考えています。



川内 晟宏氏

「次世代企業間データ連携調査事業」は、明治大学の岡田浩一教授に委員長を引き受けいただき、協会で育ってきた「中小企業共通 EDI 仕様」の有効性を確認し、業種の垣根を越えたデータ連携システムの実現を検証するものでした。受託金額 10 億円は協会の年間予算の 3 倍という規模でしたので、多くの方から本当に引き受けられるか心配もされました。播磨崇会長や有賀貞一理事（ともに当時）にも尽力いただき、NTT データ経営研究所がパートナーとして事務局に入ることになり、また頼もしい ITC メンバーが揃い、これで何とかなると安堵したのを覚えています。毎晩遅くまで議論を重ねて資料を作成し、2016 年 12 月に経済産業省別館で同省幹部を含め 60 名が集まり第1回目の委員会が開かれ、終了後に中小企業庁の方から「IT コーディネータ協会に任せてよかった」と言っていただけたのは今でも心の宝物です。

このプロジェクトの成果として、中小企業共通 EDI 仕様の初版が整い、以降仕様の維持管理は IT コーディネータ協会に任せられることになりました。またプロジェクトに参加したベンダーが中心となって、共通 EDI に準拠した製品・サービス普及のための団体「つなぐ IT コンソーシアム」が設立され、2024 年度末で 50 を越える企業・団体が参加しています。更にユーザーに共通 EDI を導入支援する人材として協会にて「共通 EDI 推進サポート」制度を立ち上げ、講師を務める野田和巳氏の尽力もあり、こちらも 2024 年度末で 300 名を超える ITC が登録するなど、それぞれ発展を遂げています。

これからも「中小企業の DX は受発注のデジタル化から」をモットーに、中小企業共通 EDI の普及、拡大を進めていきたいと考えています。



つなぐ IT コンソーシアム設立総会（2018 年 4 月）

## 第4章

### ITC コミュニティの力： 共に成長し続ける仲間達

地域に根ざした ITC コミュニティ（届出組織）の成長と活動を紹介します。地域貢献と共に成長する仲間達の取り組みを通じて、ITC の役割と影響力、課題を探ります。

ITコーディネータの最初の活動組織は15日間のケース研修を共に学んだグループでの勉強会であり、資格更新のポイントを取得するための会でした。そこから、勉強だけでなくビジネスもやろうという仕事

仲間のグループに進み、更に対外的に契約ができるNPO法人や一般社団法人など法人格を持つ組織へと発展していきました。

で語り合い大いに盛り上りました。

その後、2003～2008年まで毎年開催され、いつ

たん中断しましたが2018年に再度開催されました。

## 4-1 ITコーディネータ届出組織の誕生

ITコーディネータ協会は、ITコーディネータが様々な活動を展開し、情報交換や勉強会、ビジネス活動や各地の支援機関等との連携などを進めるための自由な組織化を積極的に支援することとし、2002年3月に全国のITコーディネータに、勉強会やビジネス活動を行っている組織をITコーディネータ協会に届け出ただくよう呼びかけを行い、集まった33組織の情報を「(第一次)届出組織(ITCコミュニティ)」としてホームページに公開しました。この「届出制」は、ITコーディネータ協会が、届け出た組織を承認、認定するわけではなく、一定の形式要件(ITC3名以上、組織規約の提出など)を満たしていれば良く、企業経営者などのユーザーや地域の支援機関、ITコーディネータ資格者等に広く認知され活動し易くなることを目的にしたものです。

こうした組織化の考え方は、2000年10月にITコーディネータ制度設立の骨子として公表された「ITコーディネータ報告書(経営情報化推進協議会)」に示された「ITコーディネータ協会自身は、東京に本部を置くのみの身軽な組織を目指すべきと考えられるが、各地域のITコーディネータが特定非営利活動法人

(NPO法人)を作つて各地域における活動を行う場合、これを積極的に支援することが期待される。」との方針に基づくものでした。

また、当初は多くの組織が、各地のソフトウェア・センターなどの政府系機関や、第三セクター、地域の支援機関、あるいはITコーディネータを輩出した民間企業などを『地域の止まり木』として活用させていただき、各地域のITコーディネータの活動拠点としてITSSP事業や支援活動などを行う際に会場・会議室の提供や関係先人脉の紹介など、様々な面で大変にご協力、ご支援を頂きました。

その後、届出組織は全国各地域で着実に立上げが進み、知識習得と人的交流を主な目的とした「勉強会組織」から、次第にITCとしての実践活動も展開する「ビジネス志向組織」にシフトする組織が増え、地元企業や自治体との契約行為を前提とした法人化が進みました。2025年3月時点では全国に146組織(内訳は、NPO法人32、一般社団法人22、株式会社9、協同組合5、有限責任組合3、任意団体75)となっています。

## 4-2 全国コミュニティ大会の開催

ITコーディネータ協会は届出組織間の交流や組織活動の活性化を狙いとして、2002年12月に第1回全国コミュニティ大会を開催(会場:メルパルク東京)しました。全国から77の届出組織代表者が集結し、

支援活動の成功事例発表や活動上の課題等について活発な意見交換が行われ、終了後の交流会では届出組織代表者と経済産業省等来賓や協会役職員の全員がITコーディネータ制度の発展に向けた熱い想い

## 4-3 IT経営カンファレンスの開催

IT経営カンファレンスは、地域におけるITコーディネータと中小企業とのマッチング、顧客開拓の取り組み等を支援する目的で、2012年度からITC届出組織が主催しITコーディネータ協会が共催する形でスタートしました。初年度(2012年度)は仙台、金沢、京都、山口、福岡、沖縄の6地域で開催され、各地域の経済産業局や支援機関、商工団体、金融機関、情報サービス産業協会などの協力を得て、地

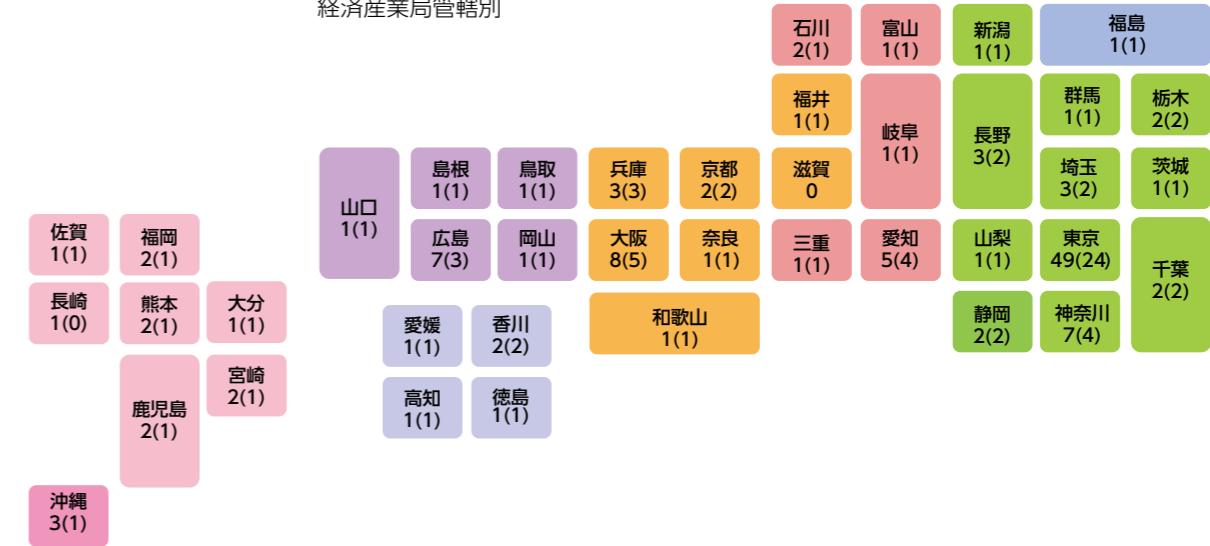
域のITCが支援したIT経営力大賞受賞企業の成功事例や企業内でのITCの活かし方など地域独自の様々なテーマが発表され、終了後の交流会も含め地域ITC組織にとって大変貴重な情報発信、交流促進の場となりました。その後、毎年継続して開催しており、2024年度には名称を「デジタル経営カンファレンス」に改称し2024年度は11地域で開催されています。

### \*全国合計:146組織 (カッコ内がビジネス志向)

(ビジネス志向:89 勉強志向:57)

- ・NPO: 32
- ・協同組合: 5
- ・有限責任組合: 3
- ・株式会社: 9
- ・一般社団法人: 22
- ・任意団体: 75

(2025.3月末現在)  
経済産業局管轄別





## キーパーソンから一言

ITCイースト東京

会長 岡野 勝俊



当会は、ITC制度発足から2年後の2003年10月に東京都江東区内の複数のIT企業が連携し、区内中小企業のIT化支援を目的に設立されました。この設立は各IT企業内のITCが主導し、新たな時代を切り開く意気込みで推進され國からも注目されました。競合するIT企業同士が連携することは画期的なことであり、共通の目的と言語を持つITCの思いが実現させたと言えます。一方、中小企業の現場では、ITCの認知がほとんどなく、「ITって何?」という大きな壁がありました。しかし、「その壁を壊すのがITCの使命」として、お互いのバックボーンや年代が異なっても、「同じITC」であることを共有し、熱い思いを交わしながら知恵を出し合い、成果に繋げてきました。



分科会

2016年に当会は勉強会組織へ移行し、会員数も2024年3月時点での451名に拡大しました。その構成は、IT系企業の現役企業内ITCを中心に、企業を卒業してもなおITC資格を維持する企業OB-ITCが主要な会員となっています。任意団体ではありますが、規約や総会、理事会の運営形態を維持することが、設立時の熱意を継続させる理由の一つとなっています。

当会は、「会員ITCが置かれたフィールドで必要となる実践的な経験、知識、素養を高めるための自己研鑽を支援し、デジタル社会への貢献と健全なITコーディネータ制度の発展に寄与する」ことを目的としています。その実現に向けて、会員ITCが自由に集うコミュニティ「分科会」を活動の中心に据えています。3つの分科会は、「会員のスキルアップ」「会員交流」「ITCビジネス実践力向上」を目的としており、ポイントセミナーや自主勉強会、体験イベント、ビジネス事例研究、模擬体験などの活動を展開しています。

これらの活動の中で、現役企業内ITCは経験豊富な企業OB-ITCや中小企業視点を持つ独立系ITCから、社内では得られない知見や視点を学んでいます。また、企業OB-ITCはセカンドキャリアなど未来へのヒントを得たり、独立系ITCは最新技術を学ぶ機会を得たりするなど、メンバー同士が刺激を受け合っています。

分科会は、会員の自由なアイデアでスタートし、自主的な計画のもと、リアルやオンラインで自律的に活動しており、職場や家庭とは異なるサードプレイスとしての居心地の良さもあります。特に「会員交流」は、企業内ITCも気負わず、オープンマインドな雰囲気で場を楽しみ交流することを大事にしています。

当会は勉強会組織として10年を迎えるにあたり、新たなコミュニティへの声も高まっています。現役企業内ITCによる企業内ITCのための活動や、社会の課題に目を向けた活動などが挙げられ、分科会にまだ参画していない会員や新たに当会へ参加するITCとの交流や刺激を期待しています。

25年の歴史を持つITC制度は、DX推進を支える人材育成へと進化しています。ITCは時代を超えて共通言語でつながり、活躍の場を広げています。現在、デジタルの波による急激な時代の変化の中で、果たすべき役割が重要となっているITCが集う場として、当会は地域や企業を超えて全国のITCが参画できる届出組織へと成長を図ります。そして、これからの未来を切り開くより多くのITCが活力を養える場として、ITC制度とともに末永く存在し続けたいと考えています。



## キーパーソンから一言

特定非営利活動法人 長野県ITコーディネータ協議会 理事長 普世 芳孝



長野県ITコーディネータ協議会（ITC長野）は、2002年に任意団体として設立、2004年にNPO法人化され、昨年法人化20周年を迎えました。現在58名の会員で長野県内の自治体、企業に対する支援を行なっています。

設立の翌年に長野県庁からIT調達監理業務を受託するなど、長野県庁、長野市、軽井沢町など自治体のIT調達監理業務や特定個人情報安全管理措置業務など公共部門の支援を強みとしていましたが、近年では民間企業の支援に注力しており、民民契約による伴走支援が売上の過半を占めるなど業務の大きな柱となっています。

ITC長野の活動の特徴として、県内の支援機関との連携、近隣のITC届出組織との連携が挙げられます。県内の支援機関との連携では、関東経済産業局、信越総合通信局とともに長野県サイバーセキュリティ連絡会の事務局を務めるほか、長野県産業振興機構、信州产学みらい共創会、ながの産業支援ネットでの活動への参画やDX支援コミュニティの事務局など県内の産官学連携のハブとして活動しています。こうした活動を通じて民間企業支援の案件が増加し、特に八十二銀行はじめ金融機関との連携は大きな強みになっており、経済産業省の「DX支援ガイド」の別冊事例集にも取りあげていただいている。

近隣のITC届出組織との連携では、ITC茨城との経済産業省「地域DX促進活動支援事業」の共同実施、ITCちば経営応援隊との合同研修、ITC新潟とのケース研修の合同開催、北陸3県の研修への参加など実績をあげており、こうした関係もあって20周年記念イベントには多くの届出組織の代表者にご参加いただきました。

県内の支援機関、近隣のITC届出組織との連携の枠組みで地域DX促進活動支援事業で伴走支援した3社のうち2社がDX認定を取得し、うち1社はDXセレクションに選定されるなどの成果をあげています。

こうした活動の支えになっているのは、デジタル経営カンファレンスとケース研修の継続的な実施です。デジタル経営カンファレンスは制度開始以来10回開催し、毎年の恒例のイベントとして県内の多くの支援機関から後援いただき、ITC長野の知名度向上と支援機関との連携に大きく寄与しています。ケース研修も金融機関等での個別開催を含めて21回開催、178名が修了し、ITC活動の裾野の拡大と会員の増加に寄与しています。一時は集客に苦労した時期もありましたが、正に「継続は力」です。

長野県の地域特性として県内が4つの地域に分断され、ITCも特定地域に偏在していて支援の手が届かない地域があるという課題がありました。会員の増加と金融機関との連携で県内全域での対応が可能となる体制が整いつつあります。また、介護分野や農業分野といった新しい分野での支援の取組みも進めています。

今後も、公的機関、地域金融機関、商工団体との緊密な連携により、中小企業の最大の課題である生産性向上に向けたデジタル経営推進の支援を継続するとともに、長野県の産業振興に貢献できるよう取り組んでいきたいと考えています。

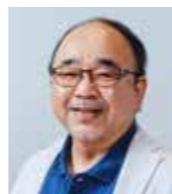




## キーパーソンから一言

### 九州ITコーディネータ研鑽会

会長 西一彦



#### 地域への貢献、ともに成長する仲間

私たちの組織は、2005年10月に「福岡ITコーディネータ推進協議会」として発足し、勉強会志向の届出組織として活動を開始しました。地域のITCおよび志望者のスキル・ノウハウの習得、研鑽を目的とした活動を展開してきました。その後2010年度よりビジネス志向の届出組織としてさらに活動の場を拡げてきました。



研鑽部・白武 達哉 部長と  
中村 瞳美 副部長

2019年4月には、当会より新たに「一般社団法人IT経営コンサルティング九州」(ITC九州)がビジネス志向の届出組織として誕生したことを機に、私たちは「九州ITコーディネータ研鑽会」(勉強会志向)として再出発しました。現在は多種多様なスキル、キャリアを持つITCが九州内外から参画し、お互いに切磋琢磨しながら研鑽を重ねています。会員数は現在で60名です。

当会の活動の中心は、「九州ITC合同研鑽会」の開催です。現在は研鑽部を中心に企画・運営されており、会員のリクエストや最新のITトピックを取り上げ毎回、内外から講師を迎え講演、セミナー やワークショップ等を行っています。開催は年3回、土曜日の午後に行われ、リアル会場、オンラインのハイブリッド形式を活用して参加者の多様なニーズに応えています。

同研鑽会では、講師の講演のほか、参加者同士のフリートークや事例紹介などの情報交換の場も設けています。また、リアル会場では交流会や懇親会が企画され、これにより知識やスキルを深めるだけでなく、人的ネットワークを広げる機会にもつながっています。

これらの活動を通じて、参加者は研鑽を重ね、ITCとしてのスキルを磨き、それぞれの活動領域を広げています。

当会は、「学びと実践を循環させる場」を目指し、次世代のITコーディネータの育成、成長の場としての役割も担えるよう活動を進めています。また、(一社)ITC九州とのさらなる相互協力、連携を通じて、メンバーが学びの場だけでなく、実践の場でも積極的に活躍できる環境を整えていきたいと考えています。こうしたことからも、地域社会におけるデジタル経営支援の可能性を拓げていきたいと思います。

一部ではコロナ禍の影響により、従来と比べると人と人との相互の繋がり、関係性も希薄となってきた状況も見受けられます。こうした問題を克服し、仲間同士の繋がり、交流を活性化していくよう、今後も仲間とともに研鑽と交流の場を拓げていきたいと思っています。また、当会の財産の一つである、ケース研修の同期が編成するチームの活動も併せて活性化ていきたいと思っています。

最後に、当会は「ともに学び、ともに成長し、地域社会に貢献する」ことを大切にしています。ご賛同いただける方、九州以外からのご参加も大歓迎です。新たなご縁が生まれますことを願っております。

## 第5章

### 経営者の良き支援者： 中小企業のIT化を目指して

中小企業経営者の良き支援者として、ITCと協会と外部団体との連携の歴史を振り返り、デジタル化時代における中小企業支援の新たな展開を探ります。

## 5-1 経済産業省の施策とともに

ITコーディネータ制度を生んだ経済産業省は、制度創設前後8年間（1999～2006年度）にわたりITコーディネータの活躍を後押しする施策を推進し、その後、中小企業に役立つIT経営のベストプラクティスを選出する表彰制度を10年間（2007～2016年度）の事業として展開しました。

### ●ITSSP事業：1999～2004年度

**経済産業省推進事業  
ITSSP** 初めて実践の場を得た全国各地のITコーディネータは、ケース研修の受講クラスや地域の資格者同志で活動グループ（組織）を編成し、地元の商工会議所や商工会、政府系金融機関、地方銀行、信用金庫などに対して事業連携を熱心に働きかけました。その甲斐あって、商工団体の会員企業や金融機関の顧客企業を対象に啓発セミナーや経営者研修、個別企業への専門家派遣など「場」を獲得し、初めて専門家として活動できる自信と報酬を得ることができました。

また、本事業でITコーディネータ有志が作成した「経営者研修教材（3日間、4日間コース）」は、商工団体や金融機関との連携を進める際の有効なツールとなり、2002年度のITSSP事業では43会場、2003年度は55会場で活用され、東京商工会議所、横浜商工会議所、千葉商工会議所などの首都圏会議所を始め全国の商工会議所等でITコーディネータとの連携が進みました。なお、事業終了後も名古屋地区等では経済産業省のお声がけを契機に中小企業金融公庫（当時）との連携が開始され、継続的に経営者研修を開催すること等によって毎年のように後述する表彰制度で受賞する企業を輩出できるようになりました。

### ●IT経営応援隊事業：2004～2006年度

経済産業省がITSSP事業の後継として実施したIT経営応援隊事業では、ITコーディネータが企画やコ



ンテンツ作成等にも参画し、次の3つの活動を展開しました。①IT経営の「気づき」から「成功のプロセス」を示した「IT経営教科書」、「IT経営のススメ パンフレット」等の作成。②IT経営のベストプラクティスを選出する「IT経営百選」の公募・審査による134社の表彰。（最優秀賞75社／内27社がITCの支援企業、優秀賞59社／内18社がITCの支援企業。このIT経営百選が後のIT経営表彰制度の基になりました。）、③全国の金融機関や商工団体等と連携し、ITCが講師を行いITCプロセスに沿って経営者自身が経営戦略・IT戦略企画書を作成する経営者研修（3日間、4日間）の開催。

またITSSP事業の教訓や成果を踏まえ、ITCプロセスの前に「気づきのプロセス」を加え、更に各プロセスを支援するツールや支援策を加えた「IT経営応援隊フレームワーク」を作成し、応援隊事業終了後も成功事例の創出サイクルが継続する「支援環境の市場化」を目指しました。

### ●IT経営表彰制度：2007～2016年度

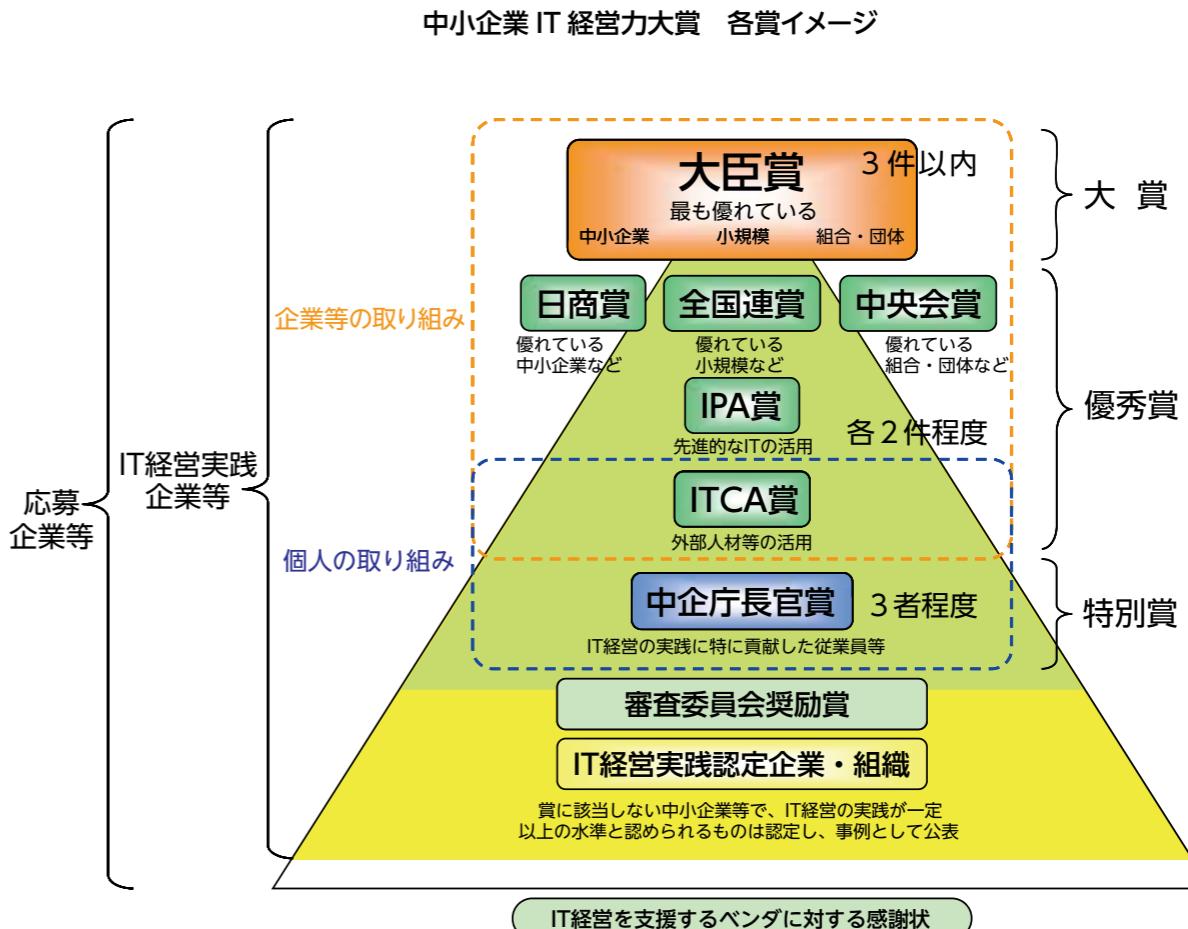
・「中小企業IT経営力大賞」：2007～2013年度 優れたIT経営を実現し、かつ、他の中小企業が

### 中小企業IT経営力大賞2011表彰式



企業等の取り組み

個人の取り組み



IT経営に取り組む際に参考となるような中小企業等を経済産業大臣が表彰する制度として実施。この活動には、日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の商工3団体や、特定非営利活動法人ITコーディネータ協会、独立行政法人情報処理推進機構が共催し運営に協力しました。この結果、経済産業大臣賞を始めとしてITCの支援企業が合計296社表彰されました。

### ・「攻めのIT経営中小企業百選」：2014～2016年度

「中小企業IT経営力大賞」の後継事業として実施された「攻めのIT経営中小企業百選」は、わが国企業のIT投資が社内の業務効率化・コスト削減を中心とした「守り」に主眼が置かれているケースが多い

ことに着目し、IT活用による「製品・サービス開発強化」や「ビジネスモデル変革」を通じて、新たな価値の創出や競争力強化を目指す、いわゆる「攻めのIT投資」を積極的に行う企業を増やす目的で創設されました。ITの効果的な活用に積極的に取り組み成果を上げている中小企業が3年間合計で100社選定され、このうちITコーディネータの支援企業が34社にのぼりました。

また、2019～2022年には、商工3団体と民間団体が総務省等の協力を得て、クラウドを活用し新規事業創造、収益向上、業務効率化を実現した地域企業等の実践事例を表彰する「全国中小企業クラウド実践大賞」を実施。2023年以降も運営母体や名称を変えて表彰制度を継続しています。

## 5-2 中小企業支援機関との連携

中小企業等の経営支援や地域の発展を担う中小企業総合事業団（当時）や商工3団体（商工会議所、商工会、中央会）との連携は、ITCの誕生以来、個々のITコーディネータが各地域の商工団体でIT専門家としての登録を行い地元中小企業を支援するケースや、セミナー・研修の講師としてIT活用等の指導を行うなど、全国各地で着実に活動が広がってきました。ここでは、連携の一例として、ITコーディネータ協会が窓口となり2016～2017年度に全国で展開した2つの事業を紹介します。

### ●経営指導員向け小規模事業者支援研修（ITスキル向上等研修）（中小企業基盤整備機構事業）

2016年・2017年の2年間、商工会議所、商工会の経営指導員が小規模事業者のIT支援を行うために必要なスキル向上を目的として、ITスキル向上等研修を全国47都道府県で各1回開催し、2年間で約1,800名の方が受講されました。ITコーディネータ協会は中小企業基盤整備機構から講師選定協力を依頼され、日頃から商工団体と連携した活動を行っている全国各地域のITコーディネータ約20名に講師を依頼し、小規模事業者を支援する役割を担う経営指導員のITスキル向上に協力しました。

### ●にっぽん全国IT経営力強化塾運営事業「プラスITセミナー」（中小企業庁事業）

2017年に中小企業・小規模事業者等がIT導入・利活用により業務効率化、販路拡大など経営力の向上を図り競争力を強化することを目的として、日本商工会議所が中小企業庁から委託を受け、全国107カ所で合計293回の「プラスITセミナー」を開催し、のべ5,780名の中小企業経営者、関係者が受講しました。ITコーディネータ協会は日本商工会議所から「気づきセミナー」や「課題解決ワークショップ」の講師選定協力を依頼され、全国各地で中小企業・小規模事業者の支援を行っているITコーディネータ約20名に依頼し、講演並びに課題解決支援を行いました。

#### プラスITセミナー チラシ



## 5-3 地域金融機関との連携

全国の地方銀行や信用金庫等金融機関との連携は、2001年度のITSSP事業でのセミナー開催などからスタートして、今まで様々ななかたちに進化しながら展開されています。

### ●連携の立ち上げ（ITSSP事業）

2001年度ITSSP事業では、岐阜県の大垣共立銀行と地元ITコーディネータが連携し、岐阜市と大垣市の2会場で「経営者のための戦略的情報化セミナー」を開催しました。また同年度に、静岡銀行、あさひ銀総合研究所（当時）とも同様の連携セミナーが開催され、翌年度以降の金融機関との連携拡大の端緒を開きました。

また、この頃から政府系金融機関である中小企業金融公庫（当時）各支店との個別連携や、広島銀行と地元ITコーディネータ組織とのコンサル仲介契約締結など、各地での金融機関とITコーディネータ組織との業務連携、継続的な研修会・セミナーの開催などが開始されました。

### ●業務提携から金融機関内の資格者拡大へ

2013年9月に、信用金庫のセントラルバンクである信金中央金庫とITコーディネータ協会が業務連携を開始。全国各地で開催された「しんきんビジネスフェア」に各地のITコーディネータが参加し中小企業とのマッチング機会が拡がりました。

また、2013年12月に、西武信用金庫（本店：東京都）が顧客からのIT相談に関して専門性の高い「IT活用サポート事業」を立ち上げるにあたり、ITコーディネータ協会が地元ITコーディネータによる同金庫専属チームを編成して窓口となることで「包括的連携・協力に関する協定」が締結され継続的な業務連携を開始しました。その後、各地で地域金融機関と地元ITコーディネータとの連携が進み、敦賀信用金庫（本店：福井県）、福井信用金庫と福井県情報化支

援協会（ITC福井）、長野県信用組合と長野県ITコーディネータ協議会が業務提携。またITコーディネータ協会が、城南信用金庫（本店：東京都）、武蔵野銀行（本店：埼玉県）、山陰合同銀行（本店：島根県）、常陽銀行（本店：茨城県）、足利銀行（本店：栃木県）、三島信用金庫（本店：静岡県）と「包括的連携・協力に関する協定」を締結しました。

また、2020年以降は、十八親和銀行（本店：長崎県）や常陽銀行など全国の地域金融機関が組織内にITコーディネータを育成し顧客のIT経営コンサルを行う動きが始まり、この動きは年々加速しており、地元のITコーディネータとの有機的な連携が期待されています。

### ITSSP事業ちらし（大垣共立銀行セミナー）





## 関係者から一言



西武信用金庫 理事長  
高橋 一朗



1983年西武信用金庫入庫／2006年7月事業支援部長就任／2008年7月常勤理事就任／2019年5月理事長就任／2010年環境省「21世紀金融行動原則」起草委員会委員／2012年文部科学省地域科学技術施策推進委員会委員／2013年経済産業省内閣府「共助社会づくり」懇談会委員／2023年公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン評議員就任

質問：西武信用金庫さんが中小企業の支援に関わったきっかけをお聞かせください。

高橋：長く続いた高度成長が終わり、バブルが崩壊した後でした。当時はお客さまが赤字になってしまい“金融が傷む”ということを、初めて我々が体験することになりました。そんなときに考えたのが、金融ではない役割が我々にはあるのではないかということです。そして、25年ほど前にビジネスモデルを大きく変えて、営業係の肩書きを「事業コーディネータ」に変更しました。そして、お客さまの困りごとや課題を聞いて、中小企業診断士などの専門家の皆さんと一緒に解決していくこうという方針になったのです。

質問：ITコーディネータとはどのように出会ったのでしょうか？

高橋：確かITC多摩の総会に出席したときだと思います。あの頃はまだDXなんて言葉がないときで、本当に「IT」でしたよね。中小企業の経営全体の課題とか方向感ではなく、人手不足の話になり、それを解決するのには手書きで決算書を作っている時代じゃないですよ、もう少しIT化しましょうよ。また、Eコマースの話もされていて、他の専門家とはひと味違うという印象を持ちました。その後、ITコーディネータ協会とは平成25年に協定を結び、正式に専門家登録をお願いすることになりました。ITコーディネータと一緒にになった企業の支援は、それ以降、かなり増えていきました。

日本では零細企業、中小企業が90%を占めています。それらの企業は身の丈にあった改革をすればいいと私は思っています。ITコーディネータの方々には、業務のIT化やECサイトの構築はもちろんのこと、インスタグラムなどのSNSの発信など身近な改革をお手伝いいただいているいます。ITコーディネータの方にはそういう泥臭いことをやっていただけ、お客さんもとても喜んでいただいていると思っています。小さな企業には小さな提案、中堅には中堅に相応しい提案。それは我々ではできないので、ITコーディネータのような専門家に頼ることになります。

質問：支援の際は職員の方がいつもITコーディネータと同行されていますが、その狙いをお聞かせください。

高橋：専門家派遣事業のもう1つの狙いは、うちの職員の教育という点です。うちには専門家だけでは絶対にお客さまへ訪問してはいけないというルールがあります。うちの職員を必ず同行させていただき、横で聞かせていただくことにしています。私は教育だと思って費用をお支払いしています。うちの職員がITコーディネータの方の横に座り、こういう課題には専門家の方はどう対応するんだ、こういう提案をするんだ、今日もらった宿題にはどう答えるんだということを、学ばせていただくことが大きな糧になっていると思います。

質問：ITC制度について何かお考えがあればお聞かせください。

高橋：ITコーディネータという名称ですが、25年が経ち時代が進んだぶん、もしかするともっと奥行きが深いものにしたほうが良いような気がします。例えばITじゃなく、DXにするとか。若い人の間では、ITという言葉がなかなか通じなくなってきた気がします。「デジタルトランスフォーメーションコーディネータ」みたいな名称に変えていったほうが、新しい時代に即した感じがするように思います。

## 関係者から一言



日本中小企業診断士協会連合会相談役  
野口 正



1981年通商産業省（現：経済産業省）入省／2003年商務情報政策局情報化人材室長／2006年中小企業庁長官官房企画官／2010年津市副市長／2014年中小企業診断協会（現：日本中小企業診断士協会連合会）専務理事／2024年同協会相談役

質問：野口様は2003年に経済産業省の情報化人材室長に就任され、ITSSP後にIT経営応援隊事業を立ち上げていただき、私たちITCのビジネス創出に大きく寄与していただきました。当時のITC制度の思いなどについてお聞かせいただければと思います。

野口：私が着任したのは、ITSSPがなくなると言われていたときです。当時の中小企業のIT化は始まったばかりで、経営とITを結びつけるというような考えはほんの一部にしかなかったように記憶しています。IT化よりも、まず経営自体をちゃんと見直していくところから始めないといけないのではないか、という理解をしていました。そうしたことから、ITCの皆様が活躍する場を作り、さらに中小企業のIT化への取り組みを進めていかないといけないという思いが強くありました。

質問：当時のITCに対しては、どのような印象をお持ちでしたか？

野口：皆様大企業の特にIT系企業の方で、中小企業経営については、あまり知らない方が多かったように思います。従って、できるだけ中小企業の経営者に接していただき、中小企業の抱える経営課題を理解して欲しいと感じていました。また、資格というのは取ってからが勝負で、取ってからどう活かすかは本人次第です。ITCになつたけど仕事が来ないという方もおりましたが、単にITCだから仕事があります、ということはありません。

質問：野口様は、その後転任され、直前の中小企業診断協会の専務理事のときには、ITCAの理事・評議員も務めていただきました。2003年当時のITCと比較しての印象は、いかがでしょうか？

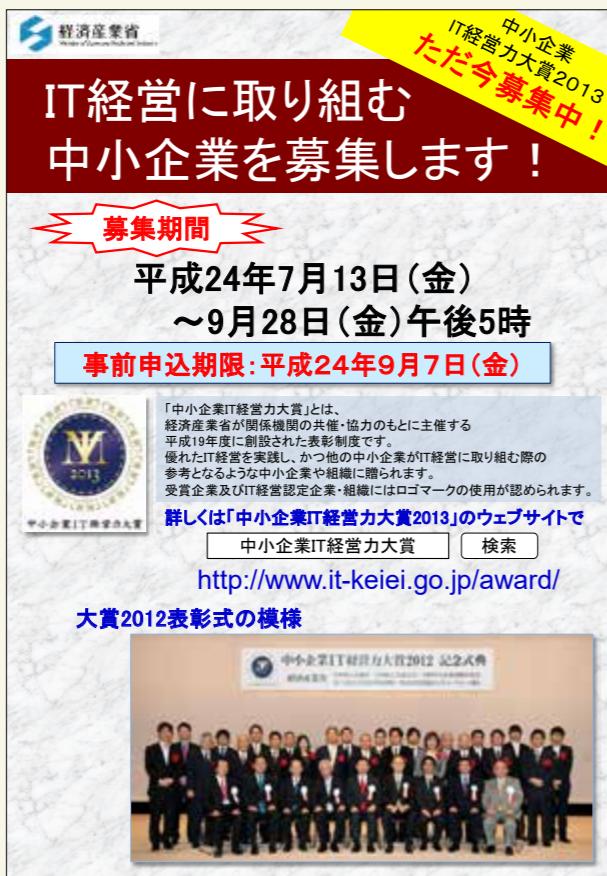
野口：当時と比較してみると、中小企業に若い経営者が増え、新しいことに取り組む方々が増えてきました。同時にIT関連ツールも多く出てきて、ITCの皆様の市場は格段に広まっていると思いました。従って中小企業の経営、経営課題を今まで以上に理解し、提案型の支援ができるよう、経営者との接し方を見直すことが必要だと強く感じており、今もそのように考えています。

質問：このような状況の中で、ITC、ITCAに対する期待はいかがですか？

野口：ITCの仕事のやり方もそれぞれ個性があると思っています。どうかご自分のビジネスモデルをしっかりと磨いて、自身の経営スタイルを確立、発展させて欲しいと思います。また、企業内のITCの方々も、中小企業の経営に触れるような場を求め、経営にITを活かすという視点でいろいろ勉強していただきたいと思います。ITCAには更に省庁とのパイプを太くし、政府と一体となってデジタル化政策を進めていくことを期待しています。同時に、地域の中小企業のデジタル化支援にもこれまで以上に力を入れていただきたいと思います。

## 「経済産業省『中小企業 IT 経営力大賞』等との継続的な連携」

経済産業省が主催した「IT 経営を実践して成果を挙げた中小企業表彰」は  
名称を変えながら 2004 年から 2016 年度まで実施され、  
ITC が支援した中小企業が合計延べ 375 社表彰されました。



当時の応募企業募集チラシ



ロゴデザイン



ITC 協会会長賞授与



受賞企業事例集

## 第6章

### 25年の成果と挑戦： ITCが描く未来

中堅 ITC の皆さんにこれからの ITC25 年を展望していただきました。  
DX 時代に相応しい ITC を目指して新たなステップを踏み出します。

## 6-1 宣言

2001 年の ITC 協会設立以前から、熱気を帯びたマグマのように情熱と危機感が地下で煮えたぎっていました。当時、IT に疎い経営者と、経営視点を欠いた IT エンジニアという構図が、いずれビジネスの成長を阻む限界点に到達すると、多くの人が漠然とした不安を抱いていたことは間違ひありません。第 1 章の座談会で語られた通り、ITC 資格、PGL（プロセスガイドライン）、およびケース研修に寄せられた熱い期待は、そのような危機感の現れであり、また同時に、新しいブレークスルーを求める切実な渴望でもありました。

協会設立とともに始動した ITC 制度により、その動きは瞬く間に加速しました。「経営と IT の橋渡し」という役割を担った、個人としての ITC が誕生した瞬間もあります。しかし、当時を振り返ると、個々の ITC 一人ひとりの歩みはまだよちよち歩きの段階であり、その道のりが決して平坦なものではなかったことも事実です。第 1 章の座談会では、ITC の先輩たちが、試行錯誤を重ねながらゼロの状態から 1 を生み出していった苦労と工夫の片鱗を垣間見ることができます。

デジタルが主流となった今日においても、ITC 人材が果たすべき「経営と IT の橋渡し」という使命は変わりません。それどころか、ますます重要性を増していると言えるでしょう。当時の先輩方が見せた先見性や創意工夫、そして情熱は、変化の激しい現代を生き抜く私たちにとって、多くの学びとヒントを与えてくれるはずです。

25 年の ITC の歴史を振り返る中で改めて実感するのは、「経営と IT を結ぶ」という大胆かつユニー

クな発想が、単なる理念やスローガンにとどまらず、具体的な形として実現され、それが 25 年間もの長きにわたり継承されてきたという事実です。その実現を支えてきた要素のひとつが、プロセスガイドラインやケース研修といった ITC プロセスの知識・ノウハウであり、もうひとつが、それらを学んだ個々の ITC を結びつけ、協働を深めるための「場」の存在です。

ITC カンファレンスやコミュニティ大会、全国で開催されてきた IT 経営カンファレンス（2024 年度から「デジタル経営カンファレンス」）、支援機関との連携、届け出組織の勉強会など、多数の「場」が提供してきた交流と成長の機会は、単なる個人としての力では到底超えられない限界を乗り越え、より大きな可能性を切り拓いてきました。こうした歩みが実現できたのも、「経営と IT の橋渡し」という ITC 制度の理念に共鳴し、それを後押しし、支え続けてくださった多くの方々の存在があったからに他なりません。その証左として、ITC カンファレンスが 25 年間にわたり毎年 1 千数百名の参加者をいただいていることが挙げられます。

また NPO として発足した協会は、特定非営利活動法人促進法のもと、趣旨に賛同した方は協会会員として入会が可能であり、設立に協力くださった企業など当初から多くの法人、個人に入会いただきました。正会員の皆様の協会活動への叱咤激励があつたからこそ、25 年経った今も存在価値を維持し続けることが出来ました。そして時代に応じた様々な会員規程の改定を経てきましたが、特に個人正会員については 2023 年度から次の取り組みを行い、会員数の大幅増につなげています。

- ・正会員による理事への自薦・他薦立候補規程の新設

- ・年会費を 3 万円から 1 万円に減額
- ・正会員属性の ITC プロフィールへの表示（希望選択方式）
- ・正会員掲示板への協会運営の要望・提言受付欄の新設
- ・希望者によるメーリングリストの作成と提供
- ・正会員年度始期の変更（4 月から総会後の 7 月へ）

これから多くの正会員が多種多様な視点から発言し、ITC による ITC のための制度運営が継続できるよう進化を遂げていきたいと考えています。

また 2024 年 5 月には経済産業省との共催で「スプリング WEB カンファレンス」がスタートし、さらに 2025 年 2 月 1 日の「IT コーディネータの日」には、「ITC シナジーフォーラム」を開催するなど、次々と新しい「場」もスタートいたしました。これからも、「場」の精神を大切にしながら、さらなる時代の変化に対応し、次なる未来への歩みを力強く進めていきたいと強く感じています。

本誌の最後では、今後の 25 年を担う中堅の ITC メンバーとこれからの ITC の在り方や未来についてざっくばらんな談義を行いました。その中で、PGL（プロセスガイドライン）やケース研修といった ITC の知

識体系が、一層強い支持と賛同を得ていることは、大きな励みとなりました。

2024 年、ITC プロセスである PGL4.0 は「IT 経営」から「デジタル経営」へと進化を遂げ、座談会では生成 AI の話題も熱っぽく語られました。デジタル社会での存在意義を問うという新たなチャレンジに加え、「経営と AI の橋渡し」という次なる ITC のミッションが姿を現しつつあるように感じます。この新たな課題は、ITC のこれまでの取り組みを土台に、新時代に向けた大いなる挑戦を予感させるものです。

新しい人材として特に近年注目しているのは、中小企業支援機関、特に金融機関において、ITC プロセスの習得が進みつつある点です。さらには自治体や大学関係者の方々からの問い合わせも増えており、ITC 人材や知識体系が新たな領域やネットワークに広がっていく可能性を感じさせ、これからのさらなる展開への期待を大いに高めています。

こうした変化と広がりの中で、ITC が積み上げてきた「知的資産」と「場」を活かし、未来のビジネス環境に貢献できる存在であり続けることを目指しています。

からの 25 年もよろしくお願ひいたします。

IT コーディネータ協会スタッフ一同



「ITC の日」記念日登録証授与式（2024 年 ITC カンファレンスにて）  
左 日本記念日協会 代表理事 加瀬 清志氏 右 IT コーディネータ協会 会長 野村 真実



# 座談会

## デジタル化社会の未来像とITCの新たな役割

**安藤** 転職や就職を控えた大学生など若い方には、企業内で活躍できるスキルの証明としてITC資格を使う動きが広まってほしい。ITC中部ではすでにPGLを幹部研修に活用しており、一般企業内でお役立ていただいている。また、大学入試センター試験の「情報」科目の受験に有効と認知されるのもよいですね。情報の試験はPGLにするとか。

**井川** 教育にITCの要素を入れる視点は、なるほどと思いました。社会人になる前に大学の授業やゼミなどでITCケース研修に触れる機会があると良いですね。

**安藤** 義務教育にケース研修を入れてほしいと思っていました。一度学ぶと目線が変わるはずです。

**井上** 私は、大学院より前の学部生にPGLを教えていた現場で学びましたので、ケース研修に学生さんが増えるのは歓迎です。企業経営への学びになります。

—ITC資格の広がりが見えてきました。ユーザー企業や学生への認知度向上、具体的なキャリアパスの提示にも力を入れてまいります。

### 10年後、ITC資格を活かして自身が目指す姿は?

—ご自身の未来像、10年後の姿はどのように描いていらっしゃいますか。

**荒井** 目標は二つあります。一つはITCの資格取得者を増やし、さらに、資格を取るだけでなくその内容を活かして活動していく方を増やしたい。もう一つはやはりスタートアップ分野です。今やIT系に限らず起業する方にはITが不可欠ですが、まだあまりITCは意識されていない印象です。「ITCプロセスが使える」ことを示すデータを提示したいと考えています。

**井川** 金融機関においては、まだデジタルにアレルギーがあったり、よくわからないので避けて通っている銀行員も多いです。しかし、もはや経営戦略策定の支援にはデジタル、DXの文脈は欠かせません。すべ

ての銀行員がデジタル経営を理解し、当たり前のようにお客様とITの会話を交わせる状態が、目指す姿です。

**井上** 20年後を描いてから10年後を考えようとしてみたのですが、企業の在り方もITも政策も変化が激しすぎて予想がつかないという結論でした。ただ、2024年のPGL改訂に携わった際、ポイントは「提供価値を検証して価値実現サイクルを回し続ける」でしたから、10年後も変化に対応し、サイクルを回す支援を続けているのは間違いないでしょう。その時には、変化への「対応」にとどまらず、変化の方向を「提唱」する存在になっていたいですね。

—優秀な経営者ほど5年先は見ず、2年先をきちんとイメージしていくといいます。正解を予測するというより、この時間軸できちんと変化を受けとめて対応することが大切ですね。

変化を誘導する側としてのITコーディネータ、楽しみです。協会は、こうしたときに皆さんの意見がすぐに集まり、展開・発信できる組織を目指します。

**安藤** 私は、現在行っているDX認定支援において、100社の認定を支援し、国のDX戦略に現場として意見を発信できるようにするという目標を立てています。現状、中小企業の多くはDXのX(トランسفォーメーション)には至っていない状況ですので、ITC中部で20年にわたり行っている中部IT経営大賞も、自発的な応募がどんどん集まるような状態を目指します。

同時に、ITC自身が変革力を高め変わっていく必要があります。例えばITCの定義は、「経営とITがわかる専門家」とされていますが、具体的に何ができる人なのか、掘り下げて明確にし、皆がイメージできるようにしたいと考えています。

**山崎** DX認定を取得するまでのプロセスの中で、企業の経営方針等を見直すことができます。そういった意味でも、より多くの企業にDX認定制度を活用いただきたく、取得支援のコツやノウハウについても各支援機関の皆様と共有いただけたとありがたいです。



左 ITコーディネータ協会会长  
野村 真実

右 経済産業省 商務情報政策局  
情報技術利用促進課 調査官  
山崎 由莉さん

会社に集約されれば、従業員の方も幸せですし、給料も上がっていくのではないか。どうでしょうか。

**井上** 経営者の世代交代によるデジタル化のスピードアップは、従業員の世代交代でも同じことがいえると感じています。

テクノロジーの進化は皆さんご指摘通りで、特にAIは非常に進むでしょう。すでに、プレゼン資料作成のAIツールを使えば、スライドが簡単に、あつという間に完成します。「すごい技術」がどんどん生まれていくわけですが、その結果、問われるのは、「あなたは何をしたいのですか」ということなんですね。簡単に作れるスライドで、何を訴えたいか。これはまさに「経営を考える」ということ、改革のサイクルを回していくことだから、ITCの存在意義と結びついでいます。

**山崎** お話を伺っていて、システム化で余力が生まれた人的リソースを活用して、新ビジネスの開発やデータの利活用が進み付加価値向上を図る会社が増えてくると、デジタル経営が当たり前の世界がやってくるだろうと改めて感じました。

—全国の仲間が各地で頑張っており、そのムードが広がり、世代交代や技術の進化、生成AIなどももつと使いやすくなるなかで、我々の役割がおのずと見えてくる。我々が経営者に対して、「何がしたいのか」と問い合わせ一緒に考え、AIにも質問しながら、どんどん先へと、脱線しないように進むことですね。逆に、慌てず一歩一歩、きちんと実行していくことも大事と感じました。

今日は貴重なご意見をいただきありがとうございました。

全国のITコーディネータの皆さん、一緒に次の25年を創っていきましょう。

# 届出組織紹介

代表拠点	組織名	組織略称	設立年月日	志向	形態	代表者氏名	組織 URL	組織 PR
北海道	ITC 札幌有限責任事業組合	ITC 札幌	2007/4/27	ビジネス志向	LLP	佐々木 身智子	https://www.itc-sapporo.jp/	私たちは北海道内の中小企業に対し、DX (IT) に関する情報提供や勉強会、支援を実施してきました。多様化するニーズに応えるべく、より強固に組織的に活動をすることとし、2025年4月にNPO法人を設立します。
北海道	SOC 経営推進グループ	SOC	1978/4/1	勉強会志向	任意団体	朝倉 幹雄		斬新なる技術で邁進し、協力一致で総力を発揮します。
北海道	さっぽろ IT 経営推進協議会	SAPIT	2014/9/1	ビジネス志向	任意団体	新山 将督	https://www.ecraftman.com	IT を有効的に利活用した経営戦略をサポートし、地域に貢献します。
北海道	戦略経営ネットワーク協同組合	SMNet	2003/8/26	ビジネス志向	協同組合	赤羽 幸雄	http://www.senryakukeiei.net	IT コーディネータ、中小企業診断士、税理士、行政書士、防災士などの資格を有する事業者により設立した協同組合です。活動の3本柱は、①デジタル化・DX導入支援、②経営の強靭化支援、③公的支援制度活用の支援。
北海道	道産子 ITC	どさんこ	2010/10/1	勉強会志向	任意団体	伊与 滋		2010年10月に発足し、ITCとしての知見を高めるため定期的な勉強会を開催し、10年間で延べ170人程の参加がありました。諸事情により2020年以降は活動を休止していますが、再開を目指しているところです。
北海道	北海道 IT コーディネータ協議会	ITC 北海道	2001/11/20	勉強会志向	任意団体	市村 淳一	http://www.itc-hokkaido.org	『DX時代、北海道の未来を切り開く～今こそITを経営の力に～』をスローガンに掲げ、会員同士のスキル向上を目的とした勉強会の開催や、IT経営・DX推進を目指す企業様を対象としたイベントの主催を行っています。
北海道	北海道 IT コーディネータ協議会くしろ支部	ITC くしろ	2014/6/1	勉強会志向	任意団体	乗山 徹	https://www.facebook.com/kushiroitc	北海道ITコーディネータ協議会の釧路地域支部として4名のITCで活動しています。産学官金連携によるデジタル人材育成やDX支援者育成に取り組みながら、支援者連携による企業のDX伴走支援などに取り組んでいます。
北海道	北海道 IT コーディネータ協議会十勝支部 ITC 十勝	ITC 十勝	2012/10/25	勉強会志向	任意団体	高田 聰史	https://www.facebook.com/ITC.Tokachi/	ITC十勝は、十勝地域で「観光・食・農業」を中心にITを活用した企業と地元の活性化に取り組んでいます。IT化、デジタル化、DXに関してのご相談等に、地元ITコーディネータが丁寧に対応いたします。
青森県	IT コーディネータあおもり協議会	ITC あおもり	2023/10/2	勉強会志向	任意団体	佐々木 勝彦	https://itcaomori.jimdofree.com/	NPO法人ITCあおもりを継承した任意団体です。企業、自治体、各種団体に対して経営に役立つITの有効活用を支援する知識習得を行い、DX推進を支援することにより経済活動の発展に寄与することを目的としています。
岩手県	IT コーディネータ岩手	ITC いわて	2023/12/25	勉強会志向	任意団体	阿部 昭博		岩手県内初の届出組織として発足しました。会員相互の研鑽と交流を図るとともに、その知見を地域社会に還元することを目的として、緩やかなペースで活動しています。
宮城県	一般社団法人 ITC-EXPERT 東北	ITC-EXPERT 東北	2022/10/31	ビジネス志向	一社	佐藤 雅英	https://www.itc-expert-tohoku.org	宮城県仙台市に拠点を置く9名で組織された中小・零細企業へのデジタル化支援を行う組織です。研修事業を行いながら、支援機関との連携も行っており、精力的に活動を行う支援組織を目指しています。
宮城県	一般社団法人みちのく IT 経営支援センター	MITBAC	2012/2/22	ビジネス志向	一社	本田 秀行	https://www.mitbac.org	みちのくIT経営支援センターは、東北を中心に活動している組織です。会員が価値を提供し合い、相乗効果を生む自立的なメンバーの集まりとして東北の「持続可能な成長」と「豊かな地域社会」の実現を目指しています。
宮城県	一般社団法人戦略経営促進機構	PSM	2020/5/18	ビジネス志向	一社	平塚 喜一	https://psm.or.jp/	当機構は、税理士&ITCにより、生成AIやデジタル技術を活用した企業の戦略経営を支援。競争優位性の確立と持続的成長を目指し、専門的なコンサルティングやITC研修の実施機関としても活動しています。
秋田県	秋田県 IT コーディネータ情報連絡会	ITC 秋田	2002/11/1	勉強会志向	任意団体	水谷 太志		ITCとしてのスキル向上など自己研鑽を主な目的とし、相互の情報交流や勉強会開催等の活動を行っています。
山形県	ITC やまがた応援隊	ITC やまがた	2021/9/1	勉強会志向	任意団体	島田 慶資	https://itcy.zohosites.com/	山形でのITコーディネータの知識・経験を深めるための勉強会グループです。
山形県	ITC 南とうほく事業協同組合	ITC 南とうほく	2025/2/7	ビジネス志向	協同組合	島田 慶資		山形を中心に南東北のDXを推進します。よろしくお願いします。
福島県	特定非営利活動法人 ITC ふくしま	ITC ふくしま	2005/10/5	ビジネス志向	NPO	菊地 匡	https://itc-f.com/	当法人は、福島県内の中小企業・自治体のDX推進を支援する団体です。経営課題に寄り添い、IT活用の最適解を提供します。常に復興の意識をもち、地域に根差した活動をしております。
茨城県	特定非営利活動法人 IT コーディネータ茨城	ITC 茨城	2002/9/2	ビジネス志向	NPO	大久保 賢二	https://www.itc-ibaraki.com/	「デジタル化による住み良い社会を実現させる」、「デジタル化による地域の企業や組織を発展させる」べく、茨城県におけるIT事業組織として活動しています。社会貢献活動として、学生向けの取組みも行っています。
栃木県	アップデート株式会社	アップデート	2022/5/9	ビジネス志向	株式会社	和氣 悟志	https://updx.co.jp	デジタル人材のシェアリングサービスと自社開発のIT管理クラウドを活用し地域企業のデジタル化を支援します。
群馬県	特定非営利活動法人 ITC 群馬	ITC 群馬	2004/7/12	ビジネス志向	NPO	木島 隆	https://www.itc-gunma.com/	ITC制度誕生とともに活動を開始したITC群馬は、独立ITCおよび企業内ITCの情報交換が活発です。会員以外の参加もOKなオープンセミナーを定期的に行い、新しい気づきを得られたと好評価を得ています。









代表拠点	組織名	組織略称	設立年月日	志向	形態	代表者氏名	組織 URL	組織 PR
佐賀県	ITC 西九州	ITC 西九州	2007/4/1	勉強会志向	任意団体	坂下 正洋	<a href="https://itcwestkyusyu.wixsite.com/index">https://itcwestkyusyu.wixsite.com/index</a>	ITC 西九州は、各会員のコアコンピタンスを相互に認識して、ビジネス指向組織としての活動強化を図る。また、ITC の情報交換の場として、資質の向上を図ることを目指しています。
長崎県	ITC ながさき	ITC ながさき	2021/10/11	勉強会志向	任意団体	岩瀬 祐樹	<a href="https://www.facebook.com/profile.php?id=100083688242897&amp;locale=ja_JP">https://www.facebook.com/profile.php?id=100083688242897&amp;locale=ja_JP</a>	みなさま初めまして。ITC ながさきです。われわれは長崎県内における ITC の勉強会組織です。様々な魅力を持った会員で構成されており、年に 4 回を目処に組織内勉強会を実施しております。よろしくお願ひいたします。
熊本県	一般社団法人 ITC-Pro 九州	ITC-Pro 九州	2020/11/24	ビジネス志向	一社	松岡 祥仁	<a href="https://www.facebook.com/itcprokyushu">https://www.facebook.com/itcprokyushu</a>	熊本から九州全体だけではなく、日本全国に向けて ITC の価値向上、スキルアップの支援を全力で行なっている団体です。ケース研修から実際の企業でのコンサルティング業務、官公庁での DX 事業など幅広く対応します。
熊本県	特定非営利活動法人熊本県 IT コーディネータ協会	K-ITCA	2013/5/24	勉強会志向	NPO	松下 高	<a href="https://kumamoto-itca.net">https://kumamoto-itca.net</a>	熊本県内を活動拠点として、民間、自治体などのデジタル活用の支援及び、会員内の相互研鑽を目的として活動しております。
宮崎県	宮崎 IT コーディネータ協議会	ITC 宮崎	2002/9/1	ビジネス志向	任意団体	中村 誠亮	<a href="https://www.miyazaki-nw.or.jp/itc-miyazaki/">https://www.miyazaki-nw.or.jp/itc-miyazaki/</a>	戦略的な情報化投資に熱意を持ち、各種団体と連携し、ITC 実践活動を通じて IT コーディネータ制度を普及させ、情報技術と会員の IT ノウハウ向上を目指し、宮崎県の中小企業と地域社会の利益に寄与します。
鹿児島県	ITC 鹿児島	ITC 鹿児島	2010/4/1	勉強会志向	任意団体	濱田 雄二		2010 年から鹿児島地区の ITC メンバで勉強会組織として活動しております。
鹿児島県	特定非営利活動法人 IT かごしま支援隊	IT かごしま支援隊	2007/10/31	ビジネス志向	NPO	水口 誠	<a href="http://www.itshien.org/index.html">http://www.itshien.org/index.html</a>	「経営と IT の橋渡し」の専門家として、鹿児島県内の中小企業を始めとし、自治体、各種団体、個人に対しても、IT 化に関する糸口を提供し、問題解決への道案内と IT 利活用の底上げを行なう事を目的に活動しています。
沖縄県	ISCO ITC-Labo	ISCO ITC-Labo	2022/12/22	勉強会志向	任意団体	上地 卓也	<a href="https://isc-okinawa.org/iil/">https://isc-okinawa.org/iil/</a>	ISCO 組織内および会員企業の IT スキル向上と DX 化支援を行い、沖縄県内産業の課題解決と価値創造により ISCO の MISSION 実現を目指し、沖縄経済の振興を図る活動を行う組織です。
沖縄県	株式会社オーシーシー	オーシーシー	1966/10/11	ビジネス志向	株式会社	天久 進	<a href="https://www.occ.co.jp/">https://www.occ.co.jp/</a>	私たちは「あらゆる企業・団体の繁栄を希い あらゆる企業・団体に奉仕する」の経営理念を基に、IT ベンダーとしての長年の活動実績に加え、IT 経営推進プロセスの利活用により経営課題の解決に向け伴走支援いたします。
沖縄県	特定非営利活動法人 IT コーディネータ沖縄	ITC 沖縄	2002/1/1	ビジネス志向	NPO	高橋 康正	<a href="https://www.itc-okinawa.jp/">https://www.itc-okinawa.jp/</a>	ITC 沖縄は「デジタル経営支援のプロフェッショナル」として、沖縄県内の中小企業・小規模事業者への AI、デジタル化、DX 計画策定や認定支援、人材育成、コンサルティングを行っています。

※ 2024 年度末（2025 年 3 月）時点で登録されている組織を対象として、掲載募集に回答いただいた組織を掲載しています。

# ITコーディネータ制度の歩み

年	ITコーディネータ制度の歩み	中小企業IT化支援等の主な歩み	日本と世界のランドスケープ
1999年 平成11年	産業構造審議会情報産業部会 情報化人材対策小委員会 中間報告（6月） ITSSP事業の中でITコーディネータ制度創設の検討開始 ITコーディネータ分科会発足（会長 松尾明氏、副会長 高梨智弘氏）	中小企業基本法の抜本的改正 中小企業経営革新支援法が制定 ITSSP（ITソリューションスクエアプロジェクト） 開始（1999～2004）	日本：2000年問題対応・携帯急普及・i-mode始動・ ADSL登場・EC急拡大 世界：2000年問題対応・オープンソースの台頭・ Wi-FiとモバイルWeb登場・ 米ドットコムバブル・Google躍進
2000年 平成12年	ITSSP事務局ITコーディネータ分科会「ITコーディネータ中間報告」（2月） 経営情報化推進協議会（代表幹事 河野俊二氏）「ITコーディネータ報告書」（10月） プロセスガイドライン（β版）発刊 カリキュラム作成ガイドライン（β版）発刊 ITコーディネータ協会 発起人会 開催 東京都へ特定非営利活動法人（NPO法人）設立申請	中小企業指導法の中小企業支援法への改正	日本：高度情報通信ネットワーク社会形成基本法（IT基本法）制定・ ITバブル崩壊（2000年3月～2001年） 世界：米国ドットコムバブル崩壊・ブロードバンド進展・ Linux拡大
2001年 平成13年	特定非営利活動法人ITコーディネータ協会設立（2月1日） ITコーディネータ資格認定ガイドライン発刊、全国主要都市で説明会 ITCインストラクター（G1）養成ケース研修開始（4-6月、7-9月：計383名） 2001年度（第1回）通常総会開催（東京プリンスホテル）河野会長就任 プロフェッショナル特別認定制度 運用開始（2001～2003） 第1回プロフェッショナル特別認定制度ケース研修実施（7月：432名） 第1回一般認定制度ケース研修 272名 第1期ITコーディネータ認定（10月：559名） 第1回ITコーディネータ補試験実施（12月：合格者772名） ITコーディネータ普及セミナー開催（2002年3月まで、全国13都市） ITCA主催セミナー（継続研修）開始	「J-Net21」開始（中企庁・中小企業総合事業団（現中小機構）） 「中小企業IT化推進計画」策定（中企庁） IT推進アドバイザー制度開始 (中企庁・中小企業総合事業団（現中小機構）)	日本：e-Japan戦略公表・光回線普及・携帯カメラ登場・ 3Gサービス開始 世界：アメリカ同時多発テロ・Web2.0始動・iPod発売・ 3G準備・無線LAN普及
2002年 平成14年	マルチエントリーポイント制度運用ガイドラインV1.0公表 ITCAメールマガジン「創新」の創刊 第1期ITコーディネータ補認定 186名 第1期届出組織（ITCコミュニティ）をホームページに掲載 中小企業総合事業団IT推進アドバイザー派遣制度の窓口業務を開始 第1回ITC全国大会「ITC Conference 2002」開催（東京国際フォーラム） 経営者向け研修 教材講習会開催 情報化月間記念式典「ITコーディネータ活用セミナー」開催 第1回全国ITCコミュニティ大会開催（メルパルク東京）	ITスキル標準の策定・公表（経済産業省）	日本：住民基本台帳ネットワークシステムの稼働 世界：欧州単一通貨「ユーロ」流通開始・ Wi-Fi普及・SNS萌芽・Bluetooth実用化拡大
2003年 平成15年	ITC資格が「経済産業省推進資格」となる（1月） 資格更新（マルチエントリーポイント制度運用）開始（対象者1,500名） ITC及びITC補認定者数 累計4,351名	「戦略的IT導入・IT経営実践事業」開始 (中企庁・中小企業総合事業団（現中小機構）) 中小企業IT投資促進フェア／全国4都市（経産省）	日本：e-Japan戦略Ⅱ・携帯&ブロード普及・再編進む 世界：仮想化技術の商用化・オープンソースの企業利用拡大
2004年 平成16年	プロフェッショナル特別認定制度 運用終了	ITSSP事業の後継としてIT経営応援隊事業開始 (2004～2006) 新連携支援事業が中小企業等経営強化法に基づき実施 (中企庁) IT経営百選開始（2004～2006）	日本：u-Japan政策公表・キャリア携帯普及・ADSL定着・ SNS登場（Mixi）・電子マネー普及 世界：デジタルコンテンツ流通のグローバル化・ ポッドキャスティングの誕生
2005年 平成17年	2005年度通常総会で関会長就任 PGL1.0（プロセスガイドライン）発刊		日本：愛・地球博（愛知万博）・IT政策パッケージ-2005公表・ ICタグの一般化 世界：Web2.0／参加型Webの本格化・Youtube誕生

資料

年	ITコーディネータ制度の歩み	中小企業IT化支援等の主な歩み	日本と世界のランドスケープ
2006年 平成18年	マルチエントリーポイント制度名称を「ITコーディネータ資格更新条件」に変更 ITコーディネータ補制度を廃止、ITコーディネータ資格に一本化 専門スキル特別認定試験（現在の専門スキルコース）の開始 ITCA機関誌「架け橋」創刊 IT経営キャラバン隊事業に協力	中小企業支援ネットワーク強化事業（経産省） CIO人材活用に関する調査・モデル事業を一部地域で開始（中企庁）	日本：MNP（Mobile Number Portability）導入・IT新改革戦略公表 世界：Facebook・YouTube急成長・Wi-Fi進展・ Amazonクラウド提供開始
2007年 平成19年	「成功したい社長が読むIT経営のススメ」発刊	戦略的CIO育成支援事業を本格実施（中企庁・中小機構） 「地域情報化アドバイザー制度」本格開始（総務省） 中小企業IT経営力大賞の創設・募集開始（経産省） 中小企業地域資源活用促進法の制定（中企庁）	日本：高度IT人材の育成をめざして公表・Web2.0拡大 世界：iPhone発売・SNS世界拡大・SaaSベンダーの成長・ サーバ仮想化が企業の本番環境に浸透
2008年 平成20年	SaaS World/Tokyo 2008に出展、ITC5名が講演	中小企業IT経営力大賞の表彰実施（2008～2014） (経産省) 地域力連携拠点事業開始（後によろず支援拠点の端緒） (中企庁) IT経営憲章宣言採択（経産省） 農商工連携促進法の制定（経産省、農水省）	日本：IT政策ロードマップ策定および重点計画-2008公表・ キャッシュレス拡大 世界：リーマン・ショックによる世界的な金融危機・ スマホ加速・SNS隆盛・Google Cloud Platform
2009年 平成21年	「ITコーディネータ実務ガイド」発刊	「J-SaaS」の開始（経産省）	日本：i-Japan戦略2015公表（7月）・民主党（当時）鳩山政権（9月）・ 事業仕分け・スマホ本格化・光回線普及 世界：GM、クライスラー経営破綻・SaaS／IaaS利用拡大・ iPhone/Android端末普及
2010年 平成22年	第19回ITコーディネータ試験から受験方法をCBT方式に切替 「ITコーディネータ実践力ガイドライン」発刊 自治体ビジネス研修の開始		日本：新たな情報通信技術戦略（新IT戦略）公表・スマホ普及・ 4G商用開始・モバイル利用率がPC利用率を超える 世界：アラブの春（2010～2012）・LTE展開・ビッグデータ注目・ Microsoft Azure
2011年 平成23年	2011年度通常総会で播磨会長就任 PGL2.0（プロセスガイドライン）発刊 IT経営研究所設立	みんなのビジネスオンライン（みんびズ）開始 (2011-2014) (google)	日本：東日本大震災・震災後ICT・クラウド対策・LINEサービス開始 世界：industry4.0（ドイツ）・タブレット普及・ クラウドコンピューティングの本格普及・ ユビキタス／IoT概念の普及
2012年 平成24年	新ケース研修（6日間）・フォローアップ研修の開始 IT経営カンファレンス（現：デジタル経営カンファレンス）の開始 知のネットワーク開設 ITC WEBカンファレンス開始	「ものづくり補助金」創設（経産省）	日本：東京スカイツリー開業・第2次安倍政権（12月）・ 「アベノミクス」発表・4Gの進展・クラウド進展 世界：モバイル中心のアプリ開発とインターフェース設計・ ビッグデータ基盤進展
2013年 平成25年	信金中央金庫との業務提携開始 西武信用金庫との包括的連携・協力に関する協定締結 架け橋電子版開始		日本：世界最先端IT国家創造宣言公表 世界：IaaS/PaaSの成熟・3Dプリンター脚光
2014年 平成26年	2014年度通常総会で2名のITC理事誕生（赤羽氏、横屋氏） 「プロセスで解き明かすイノベーション」発刊	小規模企業振興基本法の制定（中企庁） 攻めのIT経営中小企業百選の募集開始（経産省） よろず支援拠点設置（中企庁）	日本：「まち・ひと・しごと創生法」施行（地方創生）・ 消費税率が5%から8%に・4K始動 世界：コンテナ技術（Docker）の実用化
2015年 平成27年	中小企業WEB活用支援プロジェクト「WEB活」の立ち上げ マイナンバー研修開始（全国8都市で開催） 「マイナンバーの取扱いに対応する製品・サービス一覧表」を公開	IoT推進ラボ開始（経産省・内閣府） 攻めのIT経営中小企業百選の表彰実施（2015～2017） (経産省)	日本：選挙権18歳に引き下げ・4G普及・マイナンバーカード 世界：4G拡大・SNS隆盛・ブロックチェーン活用・SDGs
2016年 平成28年	協会の基幹システム全面更新 2016年度通常総会でITC理事が7名に増加 PGL3.0（IT経営推進プロセスガイドライン）発刊 中小企業庁／次世代企業間データ連携調査事業（共通EDI）の受託 中小機構／経営指導員向けITスキル向上研修をITCが実施（2016～2017） ITコーディネータ実務ガイドvol.2の発刊 ITC向け研修を全面改修（ITCA研修）、ハイブリッド型研修開始		日本：官民データ活用推進基本法施行・Society5.0・ 日銀がマイナス金利政策導入 世界：マルチクラウド戦略・機械学習の実運用化・AR/VR

資料

年	IT コーディネータ制度の歩み	中小企業 IT 化支援等の主な歩み	日本と世界のランドスケープ
2017 年 平成 29 年	「IT 経営アプローチ事例」発刊 「中小企業のための IoT 導入ガイド」発刊 2017 年度通常総会で澁谷会長就任 中小企業庁 / 日本商工会議所：プラス IT セミナー開催に協力（全国 100 力所） 厚生労働省事業 / 製造業 ITマイスター指導者育成プログラム実施（2017～2019）	IT 導入補助金開始（中企庁） SECURITY ACTION 開始（IPA）	日本：AI 活用・サイバー強化・「デジタル・ガバメント推進方針」（内閣府） 世界：デジタルツイン拡大・自然言語ベースのインターフェース
2018 年 平成 30 年	2018 年度通常総会でほぼ全理事が ITC に 評議委員会新設 つなぐ IT コンソーシアム設立 城南信用金庫との業務連携締結	「DX レポート」公表（9 月、経産省）	日本：デジタル・ガバメント実行計画公表・QR 決済拡大 世界：GDPR 施行とデータプライバシー強化
2019 年 令和元年	IT を経営の力とする経営者研修の展開 EDI 推進センター研修開始 山陰合同銀行との包括的連携・協力に関する協定締結 武蔵野銀行との包括的連携・協力に関する協定締結	「働き方改革関連法」施行（厚労省） 全国中小企業クラウド実践大賞開始（総務省）	日本：元号が令和に改元・消費税が 8% から 10% に 世界：新型コロナウィルス発生・5G 展開
2020 年 令和 2 年	内閣府沖縄型産業中核人材育成事業受託（2020 年度～2023 年度） 関東経済産業局「中小企業サイバーセキュリティ対策促進事業」受託（2020～2021） 後期ケース研修オンライン化 中小企業共通 EDI 標準準拠製品・サービス認証制度スタート 共通 EDI 推進サポート制度スタート 常陽銀行および足利銀行との包括的連携・協力に関する協定締結 日本金型工業会と TICS 認証審査業務受託契約を締結	デジタルガバナンスコード公表（経産省） DX 認定制度の制定（経産省）	日本：新型コロナウィルス拡大・4 月緊急事態宣言発令・ はやぶさ 2 帰還・スマートフォン普及・5G 商用利用開始・ オンライン教育拡大・テレワーク拡大 世界：新型コロナウィルス拡大・英国 EU 離脱・5G 加速・ オンライン教育拡大・テレワーク拡大・半導体不足顕著
2021 年 令和 3 年	ITCA20 周年 /ITCA 表彰の開始	中小企業等事業再構築促進事業（事業再構築補助金） 創設（中企庁） デジタル庁発足（9 月）	日本：東京オリンピック・デジタル庁設立・ デジタル社会形成基本法施行 世界：スマートシティ進展
2022 年 令和 4 年	2022 年度通常総会で野村会長就任 経済産業省「中小企業生産性革命推進事業」協力 関東経済産業局「地域 DX 促進活動支援事業」受託 日経デジタルフォーラム「デジタル立国ジャパン」への参画開始	デジタルガバナンスコード 2.0 に改訂（経産省） DX セレクション開始（経産省）	日本：デジタル田園都市国家構想総合戦略閣議決定・生成 AI 登場 世界：ウクライナ侵攻・世界人口 80 億突破・ 生成 AI 進展（OpenAI ChatGPT 等）
2023 年 令和 5 年	ITC 資格保有者 7,000 名突破 日本金属プレス工業協会と TICS 認証審査業務受託契約を締結 自治体支援 WG 発足	IT 経営サポートセンター設置（中小機構） 全国クラウド実践大賞 (旧：全国中小企業クラウド実践大賞)	日本：生成 AI / ChatGPT の業務実装・インボイス制度・ 自動運転レベル 4 解禁 世界：ガザ侵攻・生成 AI 普及
2024 年 令和 6 年	PGL4.0（デジタル経営推進プロセスガイドライン）発刊 スプリング WEB カンファレンス 2024 開催（経済産業省共催） ITC の日（2/1）記念日登録 内閣府「地域デジタル化支援促進事業」参画開始	DX 支援ガイダンス公表（経産省） 全国ワークスタイル変革大賞 (旧：全国クラウド実践大賞)	日本：能登半島地震・マイナス金利解除・ 6G 実証・生成 AI 活用活発化・DX 推進人材不足深刻化・ マイナンバー連携強化 世界：生成 AI エージェント化・倫理 AI
2025 年 令和 7 年 (5 月末まで)	ITC の日（2/1）シナジーフォーラム開催 ITC アソシエイト制度開始 新ケース研修、試験（PGL4.0 対応）開始 金融機関連絡会コミュニティ発足 生成 AI 研究会発足		日本：大阪・関西万国博覧会 世界：トランプ関税で世界的な混乱

資料

## 編集後記

25年前の日本では、中小企業の戦略的情報化が話題になり、中小企業基本法の抜本的な改正、中小企業指導法が支援法に変わっていく中で、中小企業のIT化をどう推進すればよいのか、種々の検討に取り組んでいた時期もありました。

ITC制度立ち上げの検討過程で、ケース研修のあり方、研修教材について激しく論議したこと、そして初期のケース研修では問題意識の高い受講生も多く、講義終了後に意見をぶつけ合ったことなど懐かしくいろいろ思い出しました。

2022年9月のITCA理事会で25周年記念誌の編纂が了承され、2023年3月から本委員会は現在のメンバーでスタートしました。以来、委員が一丸となって33回の会合を重ね、資料収集や執筆に取り組んできました。

25年間に及ぶデータは、過去の教材、ケース研修の様子、ITCカンファレンスでの出来事やITCA運営における様々な取り組みなど、多岐にわたっていました。検討を進める中で「そういえば、あの時こんなこともあった」と思い出すたびに、再度の資料探しと収集に多くの時間を費やしました。資料整理には生成AIが力を発揮してくれました。

本誌編纂に寄稿、情報提供等いただいた皆様には、改めてお礼申し上げます。

中小企業のデジタル化への要請はますます高まっていくと思われます。現在ITCの皆様はもとより、これからITCを目指される皆様にとって本誌が有効活用され、中小企業のデジタル化促進に役立つことを委員一同願っております。

2025年6月  
ITコーディネータ制度25周年記念誌 制作委員会

ITコーディネータ制度25周年記念誌 制作委員会

### 委員会

高島 利尚 委員長  
西川 仁 編集長  
横屋 俊一 委員  
松下 正夫 委員

ITコーディネータ協会事務局

太田 愛仁

中村 路子



## ITコーディネータ制度 25周年記念誌

発行：特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会  
〒103-0007 東京都中央区日本橋浜町 2-17-8 浜町平和ビル 7F  
e-mail : info@itc.or.jp

編集協力：有限会社ビアード / アップコンパス合同会社

デザイン / 印刷：株式会社サンワ

発行：2025年6月

定価：2,200円（10%税込）

●本誌掲載記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。 ©ITコーディネータ協会 2025



電子版（無料）はこちらからご覧いただけます  
<https://www.itc.or.jp/itc25th/>