

特集2 今一番欲しい中小企業の頼れる助っ人

現状を打破する ITコーディネーター

ITコーディネーター (ITC) は、経営者の立場で経営課題を考え、課題解決のための戦略立案からITシステム導入までをサポートするプロフェッショナル人材だ。ITCとはどのような資格なのか、どのように企業の経営課題を見つけ、解決していくのか……。事例をまじえながらITCの活動を紹介する。

100万社規模の IT化推進を政府が支援

政府は今年2月、中小企業の生産性向上のために施策などに関する情報やITツール活用、経営改善の事例の共有を実現する全国規模の支援体制「中小サービス等生産性戦略プラットフォーム」を発足させた。これは経済産業省をはじめとする関係省庁や経済団体、中小企業支援団体の立場で日本商工会議所などが参画するオールジャパンの取り組みで、政府は3年間の政策集中期間に中小企業のIT化などを通じた生産性向上を100万社規模で推進するとしている。2017年度補正予算「IT導入補助金(サービス等生産性向上IT導入支援事業)」(500億円)により、約13万社のIT導入を支援することも決まっている。

そこで日商では、100万社IT支援を実現するため「中小企業活力増強のためのITサービス・レシビ」を公表するとともに、ITコーディネーター (ITC) らによる相談会の開催といった取り組みを始めている。

しかし、中小企業はIT導入に関してさまざまな課題を抱えている。しかも課題は企業規模やIT投資規模により大きく異なるため

なぜ、中小企業は ITCを活用しないのか

2001年2月、国家プロジェクトの一環としてITコーディネータ資格制度が創設され、その認定や育成を行う特定非営利活動法人「ITコーディネータ協会 (ITC

(次頁図1)、経営者をサポートするプロフェッショナル人材が求められている。その役割を担うことを期待されているのがITCである。

野村 真実 のむら・まさみ 一般社団法人 中小企業 IT 経営センター 代表理事

1962年2月生まれ。鹿児島大学理学部を卒業後、日本ユニバック (現日本ユニシス) へ入社し、2002年経済産業省推奨資格「ITコーディネータ」を、04年に経営学修士 (MBA) を取得。07年に独立し、千葉IT経営支援有限責任事業組合 (LLP) 理事長および日本IT経営支援有限責任事業組合 (LLP) 理事に就任。11年、一般社団法人千葉IT経営センターの代表理事となる。05年度以降、地域活性化のためのIT利活用に関する経済産業省関係の公的事業を支援している。また若手経営者育成のための経営塾「創史塾」を運営し、IT領域にとどまらず、活動を広げている。18年に社名変更し、現職



「A」が発足した。現在は経産省の推進資格として、6286人（18年3月末）の資格保有者が全国各地で活動している（ITC資格認定者数累計では1万2000人を超える）。ITCは全国の地域や職種で120を超える組織をつくり、連携した活動を行っている。

千葉県内に拠点を置き、全国の中小企業支援に特化した一般社団法人中小企業IT経営センター（CIMC）代表理事・野村真実さん

によると、「ITC組織は経営やITの専門知見、専門資格のようにそれぞれ得意分野を持った人材の集まりです。一人ひとり独立した活動をしています。情報やノウハウを共有し、必要に応じて連携して動くこともある」という。

ITは企業経営を飛躍的に改善させる能力を持っている。それなのに、活用が進まない原因をITCAは、ITを経営資源に組み込むことが難しいためと分析してい

る。本業に直接関わるヒト・モノ・カネの経営資源の活用は経営者も従業員も想定しやすいが、IT投資の効果や情報が経営資源になることは想定しにくく、先送りされがちだ。

そこでITCの活動は、経営者と対話を繰り返しながら、思いや疑問、危機感を共有し、経営者に気づきを促すところから始まる。それが、図2のIT導入と活用に関する五つのプロセスである。

「気づき」を促し、「戦略立案」を行い、「RFP（Request for Proposal、提案の依頼書）」の評価」と、導入後の「活用と改善」である。RFP評価の結果に従って、システムを導入するのはITベンダーの役割となる。

このようにITCの守備範囲は広いが、「ひと言でいえば企業の経営変革をどう実現させるかがITCの仕事の肝です。そのためには、新しいビジネスの形、新しい企業・

新しいビジネスの形とは、企業の強みを見極め、新しいビジネスポートフォリオとビジネスモデルを構築すること。新しい企業・組織運営の形とは、従来の企業・組織運営（マネジメント）から脱皮し、新しい方式を構築すること。ITとグローバル化とは、ITとグローバル化（例えば越境EC）を視野に入れて、新しいビジネスの形と新しい企業・組織運営の形を実現することである。

野村さんによれば、ITCには①情報提供役、②まとめ役、③専門家という三つの役割があるという。「情報提供役では、経営者に対して有用な情報をタイムリーに提供します。まとめ役としては、経営者の思いや考えを整理して、戦略や実現方式を見える化し、解決策を実行に移すコーディネーターとなり、変革方針やKGI（重要目標達成指標）やKPI（重要業績評価指標、KGIを達成するための過程を評価する中間指標）の目標を経営者や現場にリマインドする役を果たします。専門家として

は、エンジニアをとりまとめたり統制を支援します」

野村さんのようにITCで組織を構成して活動しているITCのほかに、単独で活動しているITCも存在はする。しかしITCの守備範囲が広がっているため、単独のITCだけでは知見が不足する場合も踏まえ徐々に組織化する傾向にあり、経営者としても安心して相談できるようになっている。

ようなルートがあるのだろう。

最も身近なルートは所属する商工会議所の経営指導員から紹介を受ける方法である。経営指導員は経営者の相談内容に応じて弁護士や税理士、中小企業診断士のような専門家を紹介・派遣するが、その中にITCも含まれる。また付き合ひのある信用金庫などの金融機関に依頼する方法もある。

ITCに対する報酬は、支援対象範囲と支援レベルによって千差万別だが一例を挙げると、あるコンサル経験のあるベテランITCは、ベンダー選定までの6カ月で打ち合わせ回数12回。開発から運用までの4カ月で25回訪問し、マニユアル作成も請け負った。単価は1回8万円（税抜、以下同）で、報酬総額は296万円だった。また経営幹部の経験があり中小企業診断士の資格を持つベテランITCは、報酬がベンダー選定までの6カ月で打ち合わせ回数12回、開発から運用までの打ち合わせ回数40回で、単価は85万円。報酬総額は442万円だった。またミラサポなど、各種補助金の利用も可能である。

政府が音頭を取ってIT化を推進すればするほど、中小企業間の生産性に差がつく。乗り遅れる前にITCの活用を考えたい。

組織運営の形、ITとグローバル化という三つの視点が必要です」と野村さんは説明する。

この図のようにITCは、社内でIT導入プロジェクトを立ち上げてからプロジェクト参加者の一人として招くのではなく、プロジェクト立ち上げ前から経営者に寄り添う存在なのである。

しかし、経営者は必ずしも最初に「思い」を語るわけではない。「IT化の相談から入ることもあり

は、エンジニアをとりまとめたり統制を支援します」

野村さんのようにITCで組織を構成して活動しているITCのほかに、単独で活動しているITCも存在はする。しかしITCの守備範囲が広がっているため、単独のITCだけでは知見が不足する場合も踏まえ徐々に組織化する傾向にあり、経営者としても安心して相談できるようになっている。

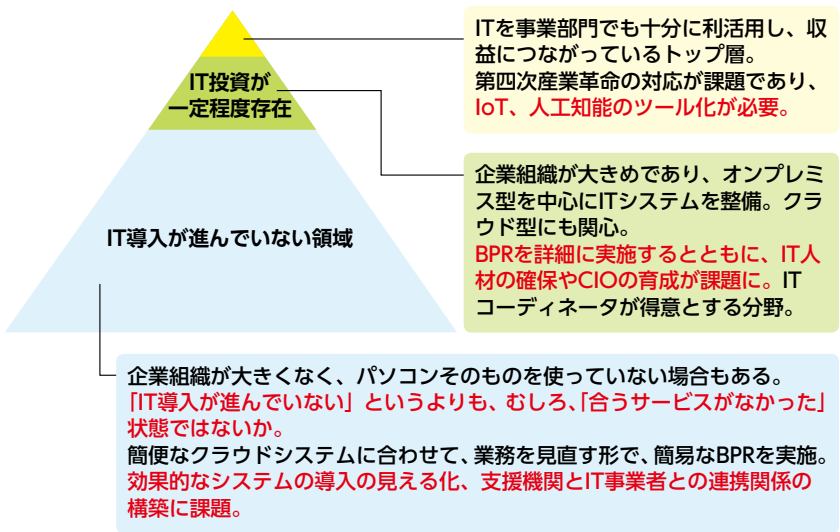
ようなルートがあるのだろう。

最も身近なルートは所属する商工会議所の経営指導員から紹介を受ける方法である。経営指導員は経営者の相談内容に応じて弁護士や税理士、中小企業診断士のような専門家を紹介・派遣するが、その中にITCも含まれる。また付き合ひのある信用金庫などの金融機関に依頼する方法もある。

ITCに対する報酬は、支援対象範囲と支援レベルによって千差万別だが一例を挙げると、あるコンサル経験のあるベテランITCは、ベンダー選定までの6カ月で打ち合わせ回数12回。開発から運用までの4カ月で25回訪問し、マニユアル作成も請け負った。単価は1回8万円（税抜、以下同）で、報酬総額は296万円だった。また経営幹部の経験があり中小企業診断士の資格を持つベテランITCは、報酬がベンダー選定までの6カ月で打ち合わせ回数12回、開発から運用までの打ち合わせ回数40回で、単価は85万円。報酬総額は442万円だった。またミラサポなど、各種補助金の利用も可能である。

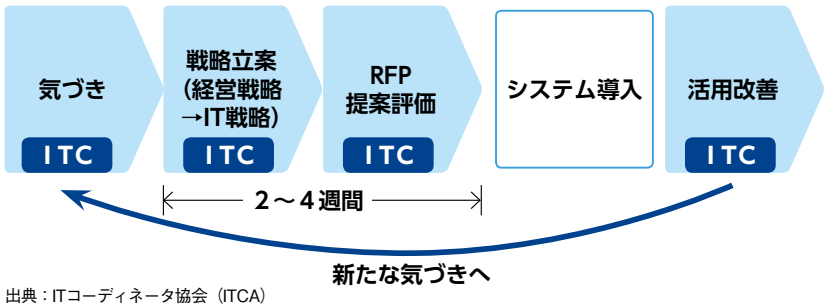
政府が音頭を取ってIT化を推進すればするほど、中小企業間の生産性に差がつく。乗り遅れる前にITCの活用を考えたい。

図1 企業規模ごとのIT利用の状況と主な課題のイメージ



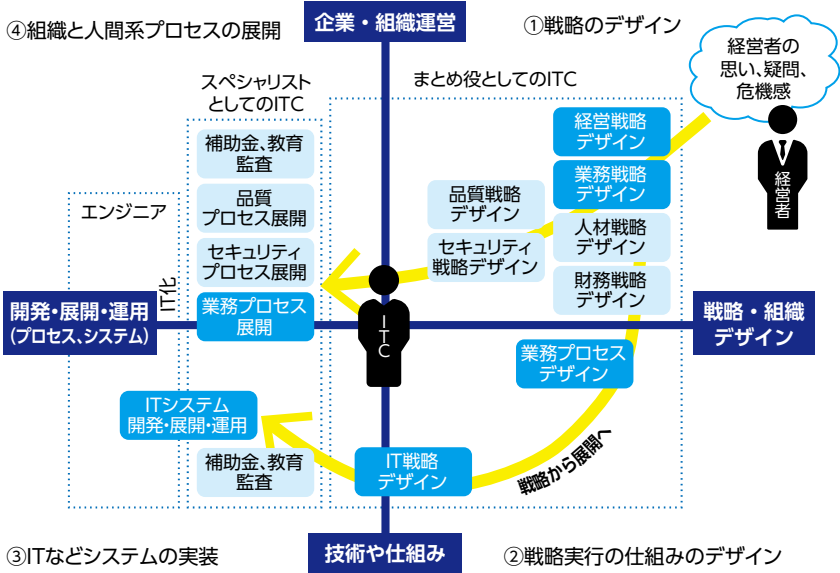
出典：中小企業庁「中小企業・小規模事業者のIT利用の状況及び課題について」

図2 IT導入と活用に関する5つのプロセス



出典：ITコーディネータ協会（ITCA）

図3 ITCの活動の4象限



出典：ITCA「ITコーディネータ実務ガイド」



▲ナカダイ常務取締役役の中台澄之さん。「僕たちが取り組んでいることを全国の産業廃棄物業者に広めていきたいと思っています」



▲廃棄物処理工場では定期的に工場見学を行っており、新たな観光スポットにもなっている



▲前橋市内にあるMRC（マテリアル・リバース・センター）では、オフィスの不要品を引き取り中古品オークションを運営している



▲モノ：ファクトリーでは、廃棄物を分解したり、マテリアルを使ってオリジナル作品をつくり出すワークショップも行っている

新たな事業を展開するために 外部専門家の助言を活用

社名 株式会社ナカダイ
所在地 群馬県前橋市駒形町1326
(前橋支店・工場／モノ：ファクトリー)
電話 027-266-5103
HP www.nakadai.co.jp
代表者 中台正四 代表取締役
従業員 64人

ナカダイ

群馬県前橋市

産業廃棄物処分の中間処理業や中古品の再利用、リサイクルなどを主な業務としているナカダイは、東京に本社があり、処理工場と物品再生工場を群馬県前橋市に持っている。約10年前から始めた事業改革で新たな取り組みを行っている中で、外部専門家の意見を取り入れる必要性を感じたことから、現在はITコーディネータに定期的にその経過を確認してもらい、業務改善に役立てている。

廃棄物を新たな素材に 生まれ変わらせる会社

ナカダイは1937年、東京都品川区でスクラップ処理を行う鉄



▲群馬県前橋市にある廃棄物処理工場は、まるで生産工場のようにきれいに整理整頓されている



▲本社内にあるモノ：ファクトリーのショールーム。廃棄物から生まれたさまざまな“マテリアル”を並べて販売している

鋼商、中台商店として創業し、今もその地に本社を置いている。創業者の孫で、現在は常務取締役として会社を切り盛りしている中台澄之さんは、大学卒業後は証券会社に就職していた。しかし、父親で同社社長の正四さんから会社が総合リサイクル業に乗り出すと聞き、同時に誘いもあったことから証券会社を辞めて同社に入社した。1999年のことだった。

「入社してからは懸命に働き、売り上げも従業員数も伸ばしていききました。また、集めた廃棄物を細かく分別して、リサイクル率を極限まで上げることに取り組み、リサイクル率が99%を超えるようになりました。でも、やっているうちに違和感を持つようになったんです。取引先企業の話や、どこも経費削減のためもあり、廃棄物の量を削減するよう努力している。廃棄物を減らすことは世の中にとつていいことなのに、僕ら廃棄物処分業者にとって、それは売り上げの減少につながるので素直に喜べない。この業界の構造的な矛盾に疑問を持つようになったのです。そこで2007年に、新たなコンセプトを立てて、会社を別の方向にシフトしようと考えました」と中台さんは言う。

中台さんが考えたのは、集めた廃棄物を効率的にリサイクルするだけではなく、廃棄物を丁寧に分別、解体、選別して、そこから新しい素材を生み出していく「生産会社」という新たな会社の姿だった。「集めたものをスクラップとして売るのはなく、そのまま何かの素材として使えるようにして販売しようと考えたのです」

現場の課題解決には 第三者の視点が必要になる

そこで中台さんは11年、「発想はモノから生まれる」をコンセプトに、群馬県前橋市にある廃棄物処理工場の敷地に「モノ：ファクトリー」を設立。廃棄物を「マテリアル（素材として生まれ変わらせる、新しい産業の形の構築に向けて動いている。また、生産された製品がいくつか廃棄されるときを考えると、それらをリサイクルやリユースするために解体しやすいものづくりをする枠組みを、メーカーや流通業者と共同でつくっていくことも考えているという」。

「この枠組みを全国の産業廃棄物業者に展開していきたい。そのためにはITCのような外部の助言は重要で、言葉は悪いですが、ITCの方を使い倒すくらいの姿勢で取り組んでいきたいと思っています」

新たな取り組みに挑戦するために外部専門家のアドバイスを受ける。これもITCを活用する一つの方法である。

「廃棄物をリサイクルではない別の形で使うことを世の中に発信する仕組みをつくるためには、社内のIT化が重要になってくる。社内のITスキルが外部に通用するレベルにあるのかを確認する必要がある。そこで昨年、幹部社員に中小企業大学の講習を受けてもらうことにしました」

「それらのデータを1カ月から1カ月半に1回、堀さんに見ていただいています。僕らの会社の理屈だけで作業を行っていたら、多少の問題があっても、まあいいかとなってしまうですが、堀さんは僕らが気付かなかった改善方法をアドバイスしてくれる。いい意味で廃棄物に関して素人の目線だからこそ、問題点を見つけることができる。データの取り方にしても、こういう方法の方が正確に取れますよと言っていただけ。これが、外部

ITCを使い倒すくらいの 姿勢で取り組む

同社では現在、現場の課題を見える化するためにさまざまな業務のデータを取り、それを分析している。廃棄物には多くの混合物が