

ICT（情報通信技術）は企業の業務プロセスに変革をもたらしている。ICT の活用は、大企業だけでなく、中小企業においても大きなメリットがあると考えられる。しかし規模の小さい企業ほどヒト・モノ・カネの制約が厳しく、ICT 活用が思うように進んでいない。本稿では、中小企業が経営改革を実現するためのキーポイントを、ICT の活用という観点から考察する。

要 約

- ①近年の ICT の発展により、多くの業務分野においてシステムの導入が進んでいる。大企業を中心に業務プロセス全体が見直され、経営のスピードは増している。
- ②中小企業においては ICT への対応を迫られているものの、ヒト・モノ・カネの制約が厳しく、ICT 投資に向けた動きは限定的である。
- ③クラウド・コンピューティングの普及は、こうした中小企業の ICT に関する課題を解決する可能性がある。クラウドの一種である SaaS（Software as a Service）形式は、初期費用が少額または無料で、利用者数に応じた月額課金制のものも多く、中小企業にとって ICT 導入のコスト負担は軽いと見られる。
- ④中小企業が ICT を利活用するメリットは、業務効率化の他、既存業務の棚卸しをする中で、業務の見える化が進み、問題点を洗い出すことで、業務の最適化を阻むボトルネックの把握ができることにある。
- ⑤ICT による経営改革を成功に導くポイントは、経営トップが関与し、導入の目的を明確にすること、自社の強みを最大限に活かす方法を考えること、実行にあたってはステップ・バイ・ステップで進めること、PDCA を回すこと、費用対効果とリスクを適切に見極めること等が挙げられる。

はじめに

1. ICT（情報通信技術）とは

「ICT（Information and Communication Technology、情報通信技術）」とは、2000 年代から「IT（情報技術）」に代わって使われ始めた用語であり、コンピュータやネットワークに関する技術の総称である。この分野における近年の技術進展は目覚ましく、日本の ICT 基盤は世界最先端とも言われている。

現在、ICT は個人が日常生活を送る上ではもちろん、企業にとっても欠かせない重要な技術となっている。

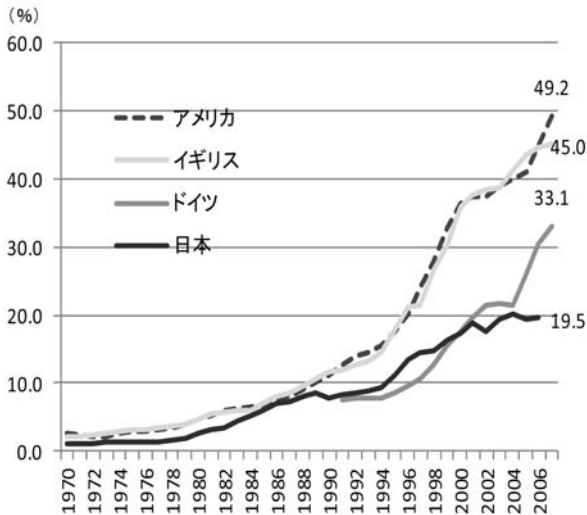
2. 低水準にとどまる日本の ICT 投資

しかしながら、総務省「平成 26 年版 情報通信白書」によれば、日本の ICT 投資比率（ICT 投資額が設備投資額全体に占める割合）は他国（アメリカ・イギリス・ドイツ）に比べて低い（図表 1）。

また、「ICT は、①ICT 投資による資本蓄積を通じた生産能力の向上、②ICT 分野での技術革新による TFP（全要素生産性）の向上、③ICT 投資と併せて、人的資本への支出、企業改革等を行うことで ICT 投資の効果の一層の向上により、経済成長を高める」と指摘されており、経済成長を果たす上で ICT 投資水準の低さが懸念となり得る。

企業においては、日本の豊かな ICT 基盤を強みとして活かし、企業経営上の様々な課題を、

図表 1 設備投資全体に占める ICT 投資の割合



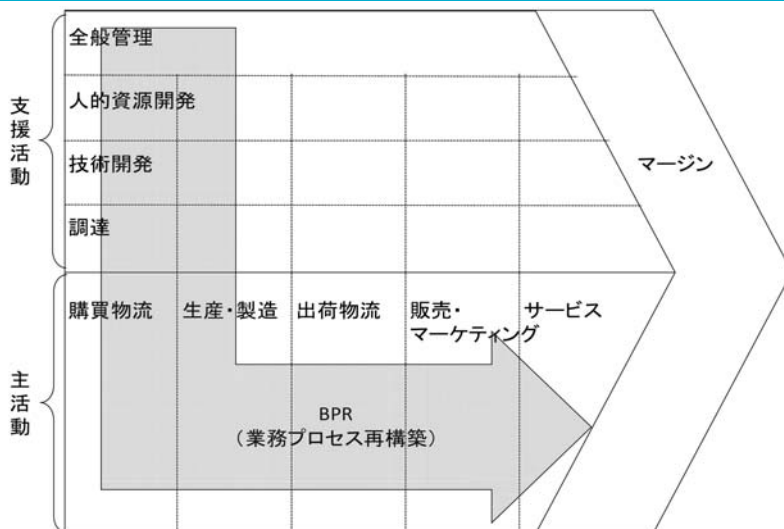
資料出所：総務省「平成 26 年版 情報通信白書」

ICT の的確な利活用により解決し、成長することが期待されている。

1 ICT がもたらしている業務の変革

ICT は企業にどのような変化をもたらしているのだろうか。本章では、ICT の活用により、企業活動が近年どのように変革しているかを考察したい。

図表 2 VC (価値連鎖) の変革による BPR (業務プロセス再構築) のイメージ



資料出所：マイケル・E・ポーター「競争優位の戦略」より当研究所にて作成

1. VC の変革

(1) VC (価値連鎖)

ここでは、マイケル・E・ポーターが提唱した VC (Value Chain、価値連鎖) の概念を用いて、企業活動の変革を考える (図表 2)。

VC では、企業の活動を「主活動」と「支援活動」に大別する。さらに「主活動」を購買物流、生産・製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスに分解し、「支援活動」を全般管理、人事・労務管理、技術開発、調達活動に分解する。

ICT の発展により、VC 上の様々な企業活動がシステム化され、合理化されている。また ICT は、企業全体からみて、どの業務活動が利益をもたらし、またはコストとなっているかを分析するための道具としても大きな役割を果たしている。

(2) BPR (業務プロセス再構築)

ICT の発展により、VC の分析がより正確かつ迅速に行えるようになる中、企業価値を最大化するため、組織や事業の壁を越えて、業務プロセスを抜本的に見直す必要が出てきた。これが BPR (Business Process Re-engineering、業務プロセス再構築) である。

部分最適 (部門内だけの最適化) に陥らないよう業務を見直し、企業価値を向上するために、組織全体の業務プロセスを本来あるべき形へ再構築する。これ自体は、これまでの企業経営でも行われてきたが、全社を横断した事業編成や組織改革をより迅速かつ円滑に進めるにあたり、ICT の導入を前提とすることが多くなっている。

2. 関連業務領域を統合するシステム

上記で見たような ICT による業務横断的な改革を行うため、特に大企業においては関連した業務領域を統合したシステムの導入が進んでいる。ここでは、代表的な 4 つのシステム概念を概観する（図表 3、4）。

（1）ERP（企業資源計画）

ERP（Enterprise Resource Planning、企業資源計画）は、購買・在庫・生産・販売の管理業務や、管理会計・財務会計、人事管理業務等を、互いに関連付けながら実施する一連のシステムである。

もとは全社的な最適化の観点から、企業の持つヒト・モノ・カネ・情報等の様々な資源を、統合的に管理・配分する計画手法のことであったが、転じてそれを実行するシステムを ERP と呼ぶようになった。

ERP を導入するメリットとして、製品マスタ、取引先情報等の各種データベースを統合することによるデータ整合性の向上、並びにデータの即時

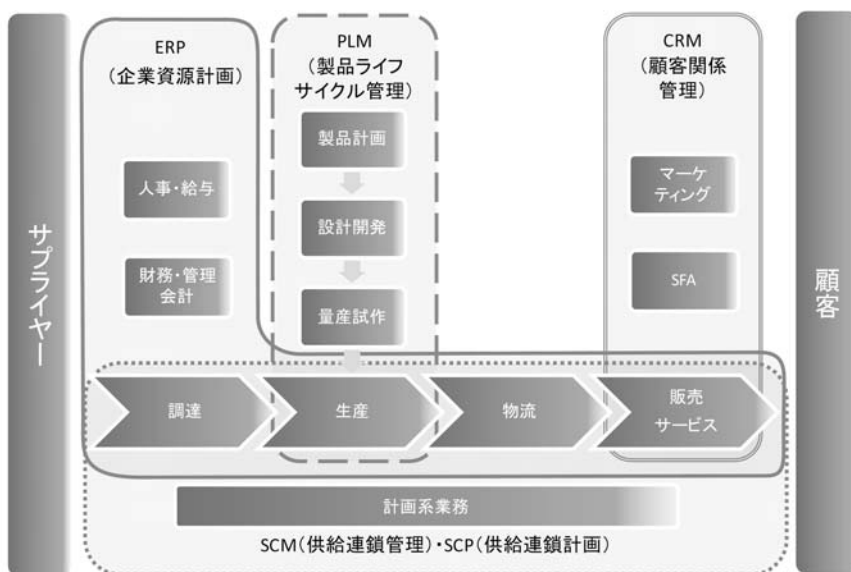
反映が挙げられ、これにより業務効率化・省力化、製品原価等の計数の見える化等が可能となる。

（2）SCM（供給連鎖管理）

SCM（Supply Chain Management、供給連鎖管理）とは、自社内、および取引先との間での受発注や在庫、販売、物流などの情報を共有し、原材料の購買や、製品の生産、出荷物流の全体最適を図るための考え方をもとにしたシステムである。

先述した ERP と同様に、資源を適正に配分する MRP（Material Requirement Planning、資材所要量計画）に起源をもつ。いずれもバックオフィスにおいて企業内の資源を最適に配分する点で共通するが、ERP が人事管理・財務管理会計等を含めた実施系業務を得意とするのに対して、SCM は MRP にジャストインタイム生産を実現する「かんぱん方式」の考え方を取り入れることで、不要な在庫を持たず、平準生産を実現するための計画系業務を担う。このことから、SCP（Supply Chain Planning、供給連鎖計画）と呼ばれることもある。

図表 3 主要な業務システム概念図



資料出所：当研究所にて作成

近年では EDI（Electronic Data Interchange、電子データ交換）による効率化や、POP（Point Of Product、生産時点情報管理）・POS（Point Of Sales、販売時点情報管理）によるリアルタイムの情報把握が進み、受発注業務の効率化や、需要に応じた適切な供給体制を実現している。

（3）PLM（製品ライフサイクル管理）

PLM（Product Lifecycle Management）は、主に製造

図表4 主要な業務システムの説明

略称	正式名称	日本語訳	説明
ERP	Enterprise Resource Management	企業資源計画	販売・在庫管理・物流の業務、生産管理または購買管理の業務、管理会計または財務会計、人事管理などの基幹業務の実行を、相互に関係付けながら実行を支援する総合情報システムのこと。
SCM (SCP)	Supply Chain Management (Supply Chain Planning)	供給連鎖管理 (供給連鎖計画)	資材の供給から生産、流通、販売に至る、物またはサービスの供給連鎖をネットワークで結び、販売管理、需要情報などを部門間または企業間でリアルタイムに供給することによって、経營業務全体のスピードおよび効率を高めながら顧客満足を実現する計画業務システムのこと。
PLM	Product Lifecycle Management	製品ライフサイクル管理	主に製造業において、製品の企画、開発、試作品製作、生産、調達、販売、廃棄・回収、再利用に至る一連の製品ライフサイクルおよび付随する情報を統合的に管理するシステムのこと。
CRM	Customer Relationship Management	顧客関係管理	個々の顧客のロイヤルティ（自社への愛着度）を高め、顧客価値を最大化するために、個々の顧客の過去の行動を分析し、顧客満足度の向上に有効な施策を計画し実行するマーケティング活動手法、およびそれを実現するシステムのこと。

資料出所：日本工業標準調査会「JIS（日本工業規格）」等を参考に当研究所にて作成

業において、生産に関する一連の業務から生み出される図面等のデータや、企画・開発プロセス、製品仕様の変更履歴等を一元的に管理するシステムである。

生産現場はCAD（Computer Aided Design、コンピュータ支援設計）やCAM（Computer Aided Manufacturing、コンピュータ支援製造）、NC（Numerical Control、数値制御）工作機械が導入されるなど、機械化が進んでいる。こうした生産業務からは、無数のデータが生まれており、これらを一元的に管理し、工程の短縮等生産の効率化を図るためにPDM（Product Data Management、製品情報管理）という概念が生まれた。

PLMはこのPDMから出発し、工業製品開発の企画から、設計、生産、さらに出荷後のユーザサポートなどすべての過程において製品および製品に関するデータを包括的に管理することで、さらなる開発工期の短縮やコスト削減、新たな技術開発に活かすことを目的として導入される。

（４）CRM（顧客関係管理）

CRM（Customer Relation Management、顧客関係管理）とは、顧客属性や、顧客からの問い合わせ・取引履歴を記録・管理し、個別の顧客に応じたきめ細かい対応を行うことで長期的に良好な関係を築き、顧客満足度を向上させることで顧客生涯価値を高めるためのシステムである。

CRMと似た概念として、SFA（Sales Force Automation、営業支援システム）もある。こちらは、既存顧客や新規顧客（見込み顧客）への営業活動を記録することで商談プロセスを管理し、組織として営業の品質を管理するためのシステムであり、CRMとは本来別の概念であるが、近年ではCRMに標準でSFA機能を持つものも増えている。

2 ICT利活用に向けた中小企業の現状

以上に見てきたように、主に大企業を中心にICTを活用することでシステム化が進み、既存

業務の効率化・省コスト化・迅速化を実現している。続いて、中小企業庁「ITの活用に関するアンケート調査」（2012年11月）により、中小企業のICT利活用の現状を見ていく。

1. ICTの進展で変化したこと

ICTの普及に伴う市場や経営環境の変化の内容（規模別）は、「業務スピードの要求増大」が大企業（59.1%）、中規模企業（45.6%）で最も多い（図表5）。ICTの発達で、業務に関する情報の正確さと伝達スピードを上げることで、意思決定の迅速化に繋がり、更に業務スピードを上げる要因となっている。

一方で、小規模企業では、「同業他社との競争激化」（33.9%）が「業務スピードの要求増大」（30.7%）を上回っている。これは、ICTの発達で、これまで全国に分散していた事業者もネットワーク化が進み、技術の研鑽が進み、価格の比較が容易となったことが、要因の一つと考えられる。

図表5 規模別のITの普及に伴う市場や経営環境の変化の内容（複数回答、5位以下省略）

規模	1	2	3	4
大企業	業務スピードの要求増大 (59.1%)	個別の顧客ニーズへの対応の要求増大 (36.8%)	同業他社との競争激化 (36.1%)	販売機会・市場の拡大 (26.8%)
中規模企業	業務スピードの要求増大 (45.6%)	同業他社との競争激化 (33.3%)	個別の顧客ニーズへの対応の要求増大 (32.5%)	販売機会・市場の拡大 (21.1%)
小規模事業者	同業他社との競争激化 (33.9%)	業務スピードの要求増大 (30.7%)	特段の変化はない (28.6%)	個別の顧客ニーズへの対応の要求増大 (22.8%)

資料出所：中小企業庁「ITの活用に関するアンケート調査」（2012年11月）

※ここで、中小企業とは従業員300人以下（ただし、卸売業、サービス業は100人以下、小売業は50人以下）の企業を言い、このうち小規模事業者とは従業員20人以下（ただし卸売業、サービス業、小売業は5人以下）の企業をいう。大企業とは中小企業に該当しない企業をいう。また、本調査ではICTをITと表記している。以下同様。

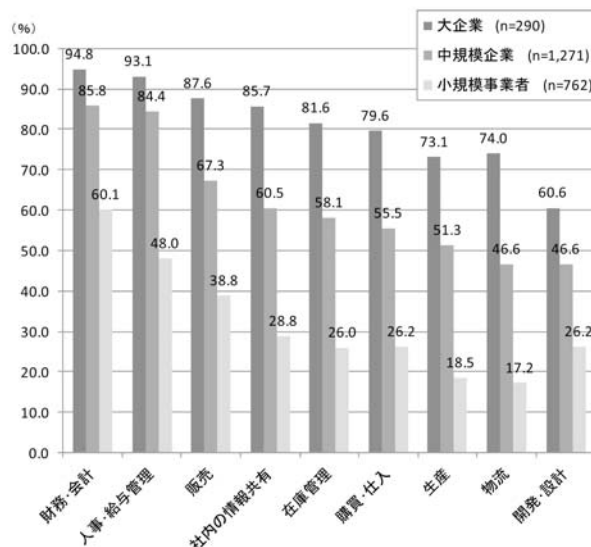
また、小規模事業者では、「特段の変化がない」（28.6%）という答えが3番目に多い。これは、大企業（7番目の12.0%）、中規模企業（5番目の20.0%）に比べて多く、目立っている。小規模事業者の中には、ICTが自社にどのような変化をもたらしているかを、明確に認識できていない企業もあると見られる。

2. 業務領域別のICT導入状況

次に、中小企業におけるICTの導入状況を規模別・業務領域別に見ていく（図表6）。規模別では、大企業が最も導入率が高く、開発・設計（60.6%）を除いた業務領域すべてで導入率は7割を超え、ICTの導入は進んでいる。一方、中規模企業、小規模事業者の順で導入率が低くなっている。

このうち中規模企業では、財務・会計（85.8%）や人事・給与管理（84.4%）等の業務では導入が進んでいるものの、販売（67.3%）や在庫管理

図表6 規模別・業務領域別のITの導入の状況



資料出所：中小企業庁「ITの活用に関するアンケート調査」（2012年11月）

(注) 1. 各業務領域のITの導入の状況について「導入している」と回答した企業の割合を示している。
2. 「該当する業務領域がない」と回答した企業を除いて集計している。
3. 各項目によって回答企業数（回答比率算出時の母数）は異なる。

(58.1%)、購買仕入 (55.5%)、生産 (51.3%)、物流 (46.6%) 等、基幹的業務への ICT 導入は遅れが見られている。

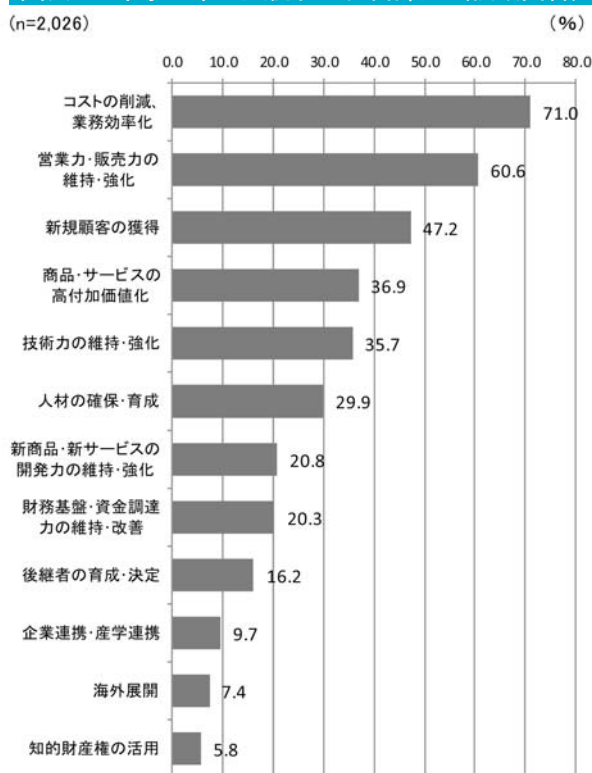
小規模事業者では、中規模企業よりもさらに導入率は低く、最も高い財務・会計 (60.1%) で 6 割であり、生産 (18.5%)・物流 (17.2%) に至っては 2 割にも満たず、ICT の導入による生産性改善の余地は大きいと言える。

3. 中小企業の経営課題

中小企業の重視する経営課題は、「コストの削減、業務効率化」(71.0%) が最も高く、「営業力・販売力の強化」(60.6%)、「新規顧客の獲得」(47.2%) が続く (図表 7)。

こうした課題について、ICT という助けを借りることで解決を図ることが選択肢としてあり得

図表 7 中小企業の重視する経営課題 (複数回答)

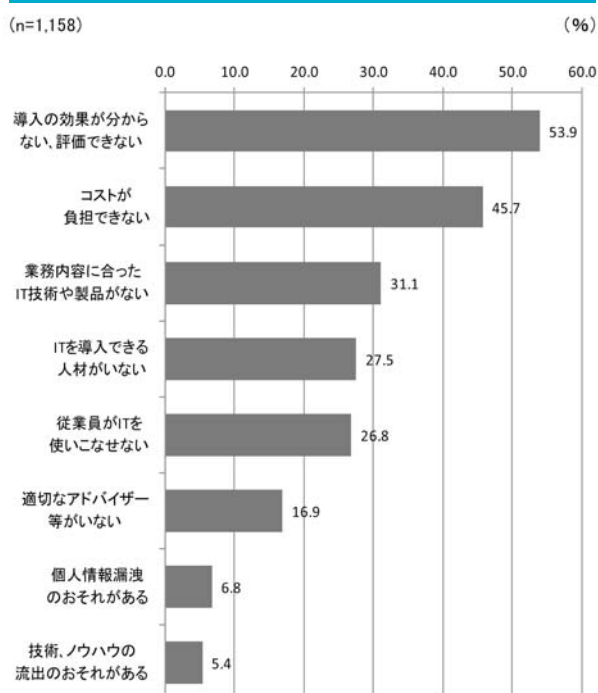


るが、中小企業では上記で見たように導入に至っていないケースが多い。この中には、ICT の活用が必要と考えているものの、なんらかの理由で導入できていない企業も多いと考えられる。

4. 中小企業の ICT 導入が進まない理由

中小企業の ICT 活用が進まない理由は何だろうか。前述のアンケートによれば、「IT の活用が必要と考えているが、IT を導入していない理由」として最も多いのは「導入の効果が分からない、評価できない」(53.9%) であった (図表 8)。「コストが負担できない」(45.7%)、「業務内容にあった IT 技術や製品がない」(31.1%) などがそれに続く。「IT を導入できる人材がない」(27.5%)、「従業員が IT を使いこなせない」(26.8%) など、人材に関する悩みも目立つ。

図表 8 IT の活用が必要と考えているが、IT を導入していない理由 (複数回答)



資料出所：中小企業庁「ITの活用に関するアンケート調査」(2012年11月)

(注) 1. 中小企業を集計している。
2. 「その他」の回答は表示していない。

5. クラウド・コンピューティングの活用

こうした中、導入に向けたコストや人材に関する課題解決の可能性を持つのが、クラウド・コンピューティングである。クラウド・コンピューティング（略してクラウド）とは、オンプレミス（自社施設内の自前のコンピュータにシステムを導入して利用すること）とは異なり、ネットワークから提供される情報処理サービスで、ネットワークと接続された環境さえあれば、情報処理やアプリケーションが利用できるものである。

しかし中小企業庁の調査によれば、クラウド・コンピューティングを「利用している」企業の割合は、大企業（27.0%）に比べ、中規模企業（11.0%）や小規模事業者（7.1%）ではまだまだ低い割合に留まる（図表9）。特に小規模事業者では「内容がわからない・知らない」が23.3%に達している。現状ではクラウドの利便性は十分に伝わっているとは考えづらく、自社の経営課題を解決に導くための適切な利用が望まれる。

近年では、クラウドの一種で、インターネット

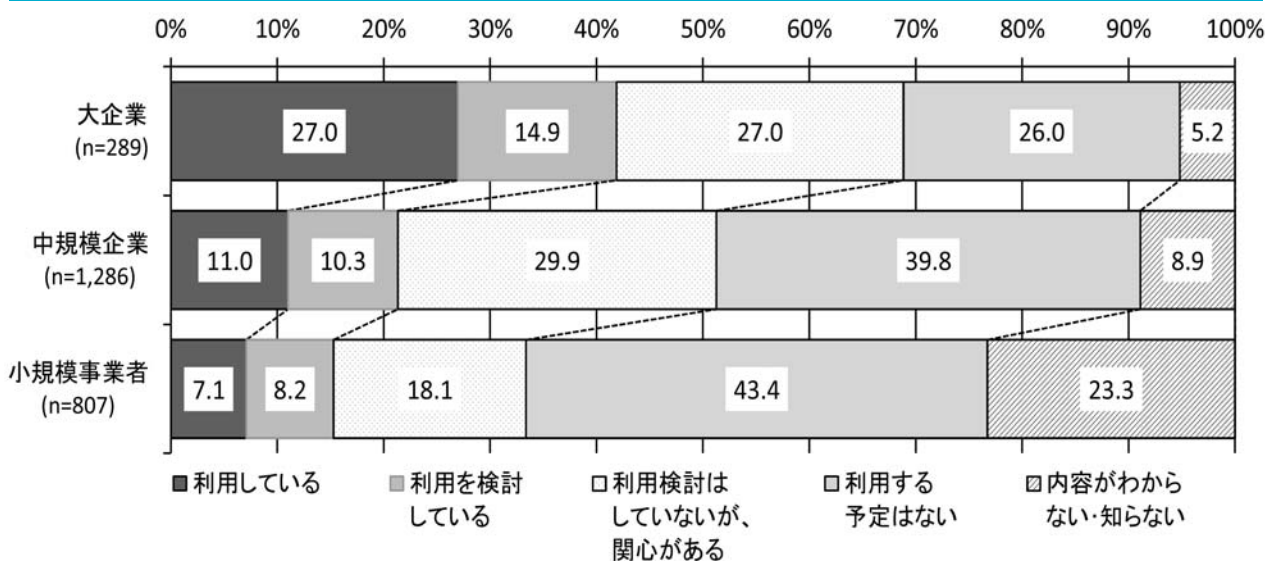
を經由して、必要な時、必要なだけソフトウェアを利用する「SaaS（Software as a Service）」形式の業務用アプリケーションが増えている。

こうしたSaaS形式のアプリケーションの場合、初期費用を無料ないし低額に設定し、なおかつユーザ（使用者）単位・月額課金という料金体系とするところが多い。中小企業にとっては、まず使い勝手を試し、自社に合えば本格的に導入するという判断を行うことで、多額のシステム投資や高額なソフトを購入したが、結果的に使いこなせないという失敗を避けられる可能性が高まる。

3 課題解決のための ICT の活用成功事例

本章では、具体的にどのような活用の仕方があるのかを、いくつかの業種を題材に、抱える課題とICTを活用することによる解決手段を考えた。なお本章の執筆にあたっては経済産業省の「中小企業IT経営力大賞ポータル」における成功事例を参考にした。

図表9 規模別のクラウド・コンピューティングの利用状況



資料：中小企業庁「ITの活用に関するアンケート調査」（2012年11月）

事例1. 製造業（樹脂製品製造業、従業員50名以下）

（1）経営課題

- ・量産製品の価格競争の激化
- ・リードタイム短縮の要求
- ・多品種小ロットの需要拡大
- ・原材料の適正な調達、在庫管理効率化
- ・進捗の見える化によるレスポンスの高速化

（2）ICT 経営実践に向けた方法

- ・先を見通した経営戦略の再構築
- ・課題の明確化と、課題解決のための組織再編
- ・IT リーダーを育成し、IT 経営に向けた社内意識変革の旗振り役にする
- ・これらにより、各業務間の連動性の向上と従業員の意識改革が進展。有機的な IT 基盤構築とも相まって、業務効率化の推進が可能に

（3）ICT の活用と効果

- ・生産管理システムのレベルアップにより、原材料手配の自動計算による効率化、生産・在庫の各業務プロセスの管理が可能に
- ・EDI（電子データ交換）による受注から生産管理業務までの一元化により、受注数量や納期などに関するミスをなくす
- ・SaaS 型販売管理システムを導入し、商談履歴やアプローチ計画等をシステム化することで、顧客窓口担当者別の対応の見える化を実現
- ・設備（金型）使用実績（寿命）、生産現場での日報ベースの生産技術情報、品質情報なども管理する仕組みを構築
- ・個人別属人的なデータ保存から脱却し、会社組織としてデータ管理をルール化。これにより、情報共有のスピード向上、マニュアルなどの文書の体系化、技術ノウハウの共有化、経営管理情報の見える化等を実現

事例2. 製造業（金属加工業、従業員20名以下）

（1）経営課題

- ・金属加工における、東アジア地域の技術的キャッチアップと製品の低価格化
- ・顧客からの短納期化、高品質化要請
- ・業務の見える化、高効率化

（2）ICT 経営実践に向けた方法

- ・IT コーディネータの助言を得ながら、SWOT 分析を通じて、自社の進むべき経営戦略、アクションプランを策定

（3）ICT の活用と効果

- ・生産情報の蓄積・活用のため、まずは Access（データベース管理ソフト）を活用、本格的な IT 化のきっかけになる
- ・受発注・販売管理・生産管理を一元化した統合データベースを構築し、データ入力の省力化を実現
- ・自社 HP で強みを PR、Web 経由での新規顧客の開拓に成功
- ・現場ではハンディターミナル（手許操作端末）を活用し、省力化と正確な原価計算を両立
- ・営業にあたっては、クラウドサーバに置いたデータベースにタブレット端末でアクセスすることで、営業現場での判断が容易に

事例3. サービス業（宿泊業、従業員50名以下）

（1）経営課題

- ・競争激化による低価格化
- ・団体客から個人客へという変化による市場縮小および志向の多様化による業務の複雑化

（2）ICT 経営実践に向けた方法

- ・経営者が IT 経営実務者を兼任
- ・業界の現状と自社の課題を把握し、それらを解決するための IT 戦略を策定

- ・戦略に基づいた戦術や方法論を実践し、効果検証→実践を繰り返す

- ・縦割りの組織体制を見直し、部門の統廃合を実施、スタッフの多能工化で一層の省力化を実現

(3) ICT の活用と効果

- ・クラウドサービスを利用し、予約・フロント・会計で別々だったシステムを一元化、業務効率と情報の精度が向上

- ・導入したシステムから得られた顧客属性や販売データ等の集計分析を実施。顧客ニーズの把握、販路開拓や商品開発の投資効果判断が容易に

- ・自社 HP の制作や改善に解析ツールを活用し、成約率を高めるよう PDCA を繰り返し、売上効果を高めることに成功

4 ICT 導入に向けた成功のポイント

以上のように見てきた成功事例をもとに、ICT 導入成功のポイントを考察したい。

1. 経営トップ自身の関与と導入目的の明確化

ICT による経営改革を成功させるポイントは、第一に、経営トップの積極的な関与と、導入の目的の明確化である。

前述のように、中小企業においては「ICT の導入効果が分からない、評価できない」ことが ICT 利活用への大きな障害となっている。まずは経営者自身が、自社の課題解決にあたり、ICT をどのように利活用するかをイメージし、導入目的を明確化することが必要である。

その際に有効なのは、ベストプラクティス（結果を得るのに最も効率の良い手段・方法）として他社の成功事例を学ぶ方法である。経済産業省では、ICT を利活用した経営改革の成功事例を、インターネット上のサイト「中小企業 IT 経営力

大賞ポータル」において公開している。

成功企業と自社との間では、経営の成熟度や資金力、取り巻く環境等の前提条件や目指すべき到達点が異なるため、他社のやり方がそのまま自社に当てはまるわけではないが、具体的な ICT 利活用イメージを掴み、導入目的を明確化するには極めて有用である。

2. 経営戦略・ICT 戦略立案と既存業務の見直し

続いて、ICT 導入を成功させるには、時代の変化に応じた自社の経営戦略と、それに応じた ICT 戦略の立案が必要である。その根幹は、自社の経営基盤となっているコア・コンピタンス（他社との差別化につながっている強みであり、顧客が自社を選ぶ理由）の最大化にある。

戦略の立案にあたっては、現状の業務の棚卸しは不可欠であり、これにより企業の最適化を阻むボトルネックを把握することができる。同時に「業務の見える化」を進め、より正確かつ迅速な意思決定を可能とすることが、ICT 導入の最大の目的とも言える。

時には業務プロセスだけでなく、組織体制の抜本的な改革も必要とされる。戦略の策定にあたっては、IT コーディネータ等、専門家の助言を得ることも有効であろう。

3. ステップ・バイ・ステップで改革を進める

ノウハウが全くないところから、劇的に ICT 導入を進め成功するような魔法のような手段があるわけではない。ICT による経営変革を成功させた企業においても、まずは市販の表計算ソフトやデータベース管理ソフトを使用する中で改善点を洗い出し、その後データベースの統合等を経て全体最適を実現していったケースが多い。

また、ICTによる業務プロセスの改善は、トップダウンによる取組みは必須として、ボトムアップアプローチも求められる。例えば従業員にICT化のリーダーを置き、その者を中心に勉強会等を開催し、ICTリテラシー（ICTを取り扱うための技術・知識）を高めるなど、取組みを着実に進めていくことが必要である。

近年ではERPやSCM、CRM等のシステムも、インターネットを介したSaaS形式で提供されることが増え、多大な投資を必要としないケースが増えている。中には、無料で使用感を確かめることができるものもあり、まずは触ってみることも前進につながる。

4. PDCAを回す

ICT化の取組みが成功し、目的を達成し続けるためには、当初の目的に対しての達成度合いをチェックする体制を整え、PDCA（Plan＝計画、Do＝実行、Check＝評価、Act＝改善）サイクルを回すことが必要となる。

そのためには、経営トップとICTの専門家による計画策定と実行推進はもちろんだが、ICT化のリーダーを中心に、現場レベルでPDCAを素早く行えるような体制を整えるよう、努力する必要があるだろう。

5. 費用対効果とリスクを見極める

ICTへの投資は、以下のようなコストやリスクが発生する。

- ①人的・時間的・金銭的成本
- ②業務プロセス変更に伴うリスク
- ③情報毀損・消失リスク
- ④情報漏えいリスク
- ⑤システムダウン時のリスク

ICTの導入により必ずしも成果が得られるわけではないことから、費用対効果や、リスクに合ったメリットが得られるかを適正に評価したうえでの投資判断が求められる。

まとめ

中小企業のICT化の重要性はかねてから叫ばれてきたが、満足に進んでこなかった経緯がある。その理由は、単に資金や人材が不足していただけでなく、多くの経営者がICT導入の重要性や目的、効果をイメージできていなかったからである。しかしながら、ICTが単なるコスト削減にとどまらず、新たな付加価値をもたらすことに気付いた一部の中小企業では、既にICTを用いた経営改革を成し遂げつつある。

企業環境が急速に変化し続ける中、中小企業が勝ち残るためには、経営者自身が「ICTで何ができるか」、「自社の課題をどのように解決するか」を考え、リスクを見極めたうえで、果敢に経営改革に挑むことが求められている。

（太田宜志）

【参考文献】

- | | |
|----------------------------------|--------------------|
| 平成26年版 情報通信白書 | 総務省 |
| 中小企業IT経営力大賞ポータル | 経済産業省 |
| 中小企業白書【2013年版、2014年版】 | 中小企業庁 |
| 中小企業のIT経営論 岡田浩一編著 | 同友館 |
| ITコンサルティングの基本 克元亮編著 | 日本実業出版社 |
| ITコーディネータ実践力ガイドライン | |
| ITコーディネータ協会編 日経BP社 | |
| 業務改革の教科書 ― 成功率9割のプロが教える全ノウハウ | |
| 白川克 榊巻亮著 日本経済新聞出版社 | |
| 戦略的サプライチェーンマネジメント 競争優位を生み出す5つの原則 | ショシャナ・コーエンほか著 英治出版 |