



INFO FLAG

IT顧問のススメ

-- IT投資に失敗しないための経営者の知恵 --

インフォフラッグ株式会社 代表取締役 神戸 仁 著

はじめに～

株価は上がっているが、中小企業には恩恵はなく不況下と言える昨今、「金をドブ捨てる」会社が存在する。テレワーク、セキュリティ対策、DXの促進、AIの導入検討...等々...コロナの影響や働き方改革などで業務体系を変化させながら事業（売上含め）拡大をしようと努力する一方、知らず知らずのうちに資金が流れ出している。

金が無駄に使われているのはIT投資だ。理由は、買う必要がない、自社の運用状態に合致しない製品を導入しているからだ。多くの中小企業は、IT投資の遅れやセキュリティ対策について不安を抱えている。そこで無策ではいられずデジタル化およびセキュリティ強化に躍起になる。クラウドサービスを契約したり、安くてよく売れているというセキュリティ対策製品を導入したりする。

しかし、ベンダーに勧められるままにIT投資を行うと変化の激しいデジタル社会では、とんでもない失敗をする。私の経験で見聞きした中小企業のIT投資は、導入の理由と結果（導入効果）に大きな隔たりがある。これに気がつかない多くの中小企業は、金をドブに捨てる結果となっている。

例えば、ある労務関連業務を支援する事務所ではリモートワークをするために、インターネット経由で自宅と会社を安全に接続できるツールを導入した。月額サービスとして提供され低コストであったため、ベンダーの勧めもあり導入したと言う。だがこれは全く無駄な買い物だったのだ。現在稼働している機器で自宅と会社を安全に接続する機能が実装されており、それを使えば（UTMが設置されていた）明日からでも追加コストを発生させることなくリモートワーク環境は実現できたのだ。

またある製造業の事業者が自社製品のネット販売を勧められ、Webサイトを構築し受発注の手間を軽減すべく効率化を図った。当初は機能したものの、構築時の担当者が退職し、サイト構築を依頼した業者の担当者も退職しており、適切な引き継ぎが行われていなかったため（ID／PWがわからずログインできない）サイトメンテナンスができず、販売終了の製品がずっと掲載されたままになり、注文がくる度に1件、1件電話で事情を説明してお断りするという逆手間が発生しまっていると言うのだ。なんともお粗末な運営である。

これは正直、悲惨だ。会社としては、環境の整備、人手不足解消に向け業務効率化のためにITを導入する。その結果、思ったとおりに機能せず知らないことが多すぎて何のリターンもない無駄な投資となり、場合によっては手間が増え、それを改修するためにまた新たなコストが発生するということさえある。

実は、このIT投資に対する無駄・失敗という問題は、やり方さえ知っていれば誰でも簡単に回避できる。つまり、効果的なIT投資をするには、適切なIT化のプロセス（IT化

の法則)がある。その法則を知ってしまえば、思った通りの成果が期待できるし、金をドブにすてるようなことにはならないのである。

サプライチェーンを狙ったサイバー攻撃の被害やAI活用による成功例などを耳にするとウチも今よりIT促進を加速させなければならないと思うのは経営者であればごく普通の感覚だ。しかし、ライバルや他社の成功事例が必ずしも自社に適合するとは限らない。急務であるが故に慎重に検討する必要がある。意を決して実行したIT投資が成功裏に終わるか、金をドブに捨てることになるかは、そのやり方を知って実践するかどうかにかかっている。

IT投資は製品やサービスだけが対象ではなく、設計や計画など運用・運営に付随する範囲まで広げて検討しなければ無駄な買い物となるかもしれないのだ。このレポート『IT顧問のススメ』は中小企業の経営者のIT投資の視野を広げ、自信を持った意思決定と、安心してITを利活用できるよう、私の30年以上にわたるIT業界での知見をまとめたものである。最後まで熟読し、是非とも実践していただきたい。

第一章 見失ってしまうもの...

まずはじめに最大の課題はなにか考えてみて欲しい。

どの会社であっても、最大の課題は安定した売上を確保し収益を得て、事業を拡大していくことである。顧客を獲得し、継続的に販売することができなければ、例外なく会社は潰れてしまう。社長は売上をあげるために、「良い商品・サービスを作らなければならない」「従業員を増やさなければならない」「働きやすい環境を整備しなければならない」...等々...日々考え、頭を悩ませているはずだ。

IT投資はその悩みを解決するためのほんの一部の手段でしかない。にも関わらず、IT投資によって何かが劇的に変化して、それが売上に直結するかのような勘違いをしてしまう(させられている)ことがある。そのもっとも顕著な例がホームページ作成(リニューアル含め)やSNSによる宣伝活動の強化である。

ホームページも時代の変化に伴い見せ方など進化を遂げ、10年くらい前に作成されたものだと頻繁に更新をして活動をアピールするのだが、どうも古臭いイメージで、会社そのものもなんか古い...昭和な感じの会社なのか...との印象を持たれるのではないかと感じてしまう。SNSの公式アカウントからの発信も当たり前という風潮になり、「今は動画じゃないと見てくれないよ」と言われYoutube向けの動画制作もする必要があると思い込む。それで、必死になって時間を割き投稿を試みたりするようになる。

が、これは大きな勘違いである。この発想は自社が社会的、世間的にある程度認知されておりホームページのPV数もSNSのフォロワーもそれなりに確保している企業が次

のステップに向けて考えるべきことである。あなたの会社がホームページをリニューアルしても、世間の人がそれを認知して見にくることはない。SNSに投稿しても誰も気がつくことはない。最初は誰もがそうなので、積み上げの努力が必要になる。何かの拍子で一気にバズるなんてこともないとはいき切れないが、一般的にそれなりのフォロワー数を確保するには3年は定期的（毎日、毎週くらいの頻度で）に更新・投稿するなど継続しないとダメだ。それくらいの覚悟は必要である。

綿密に検討された計画でマーケティング戦略を練って取り組むべき課題なのだ。にも関わらず、今の時代は...などの風潮に流されるままWebサイトやSNSになけなしの金を投資してもあまり反応は無いし、もちろん売上も期待に応える結果とならず、戦略なきマーケティング活動は継続することもなく2~3ヶ月で更新や投稿が滞り、PV数もフォロワーも鳴かず飛ばずの状態です...結果、無駄な投資...金をドブに捨てたことになる。

営業の質の向上を狙ってSFA（Sales Force Automation：営業支援ツール）を導入して、営業活動を可視化して次にとるべきアクションを導きだし、取りこぼしや対応の漏れ、遅れがないようにして売上を伸ばそう！と導入するも、当初は営業マンに「活動状況を入力しろ！」「ちゃんと入力しろよ！」...社長が発破をかけてデータは蓄積されていくのだが、売上は一向に増えず営業活動も効率化するわけでもなければ受注率も上がらない。

なんの変化もないのに入力という手間だけが増えたと思う営業マンはそのうち、入力を少しづつサボるようになる。それを見ても売上に変化をもたらさない実情を憂う社長も以前のように「入力しろ！」とは言わなくなり、とうとう誰も入力しなくなってしまう...ビジネス環境の変化が厳しい昨今では、経験や勘に頼った経営はリスクを伴う。データドリブンによって、客観的な根拠に基づいた判断を下す必要がある。と、もっともらしい言葉を真に受けた営業マネージャを兼務する中小企業の社長にありがちな失敗。これもまた無駄なIT投資の典型的な例である。

このような事例は私の30年以上のIT業界経験において山ほど見聞きしている。共通しているのは、やり始めると目的を見失ってしまい手段が目的化してしまうということである。

- ・ホームページ制作すること
- ・SNSへ投稿すること
- ・SFAを導入して営業マンに入力させること

これが最終的なゴールとなり、それをやったからといってなんなの？という疑問が表面化しそれが停滞感を生み出してしまい、結果として終息する。そもそもなんのために、何を実現したくて導入、実施しようとしたのか？常にここと突き合わせて取り組むべきだが“ITマジック”にでもかかるのだろうか、動き始めると見えていたはずのものが見えなくなるのだ。

なぜこのような事態になるのか。どうしてIT投資が結果として失敗してしまうのだろうか。これには三つの大きな理由がある。

第一に、ITベンダーの営業マンが他社の成功事例を見せながら「御社もやりましょう!」「この会社はホームページからの問い合わせで受注が増えたんですよ」「ホームページは見た目はやっぱり大事ですね。第一印象が悪いとすぐに離脱してしまいますからね...」「最近はこの感じが流行ってますよ」...等々...煽るような営業トークで経営者にリニューアルや導入を促すのだ。まるで、このままだと時代から取り残されてしまいますよ。とでも言いたげな感じで...

営業マンは成功事例しか紹介しない。都合の良いことしか並べ立てない。営業先の企業の業種や業界について（顧客となるターゲット、購買プロセス、一般的な情報収集の導線、業界慣習など）は、ほとんど知らずに売り込むことに全力を注ぐのだ。営業先の従業員の業務体系やホームページ構築後にどのような運用が必要で、そこにかかる人的リソースや時間、導入後のコストなど、経営者が導入を躊躇するネガティブ要素は言及しない。それらが提案の中に盛り込まれることはほとんどないのだ。「定期的な更新が必要です。」程度のことを言うのが関の山だ。

そもそも問題はおろかその会社の事業のことも把握せずに、なぜ提案ができるのかが不思議と言わざるを得ない。IT業界の営業マンはやたらと、「ご提案」「ソリューション」という言葉を使いたがるのだが、言葉が持つ本来の意味を知っているのだろうか？やっていることは提案ではなく単なる売り込み、場合によっては押し売りにすぎない。

中小企業の経営者はホームページのPV数を増やすにはSEO対策や、それに紐づく記事の執筆方法や文章構成、更新してホームページを育てていくという概念（サイト運営においては極めて一般的な知識）については知らない方が多い。ホームページを新しくすれば何かしらの効果がある（見てくれる人が勝手に増える）と思い込まされている（成功事例を見せながら語られるのですから...）

表現はちょっと乱暴になるが、経営者がホームページ構築とその後の運用面など知識が無いことにつけ込まれ、良いことしかイメージできないように誘導されて導入を決断させられることになる。が、運用が機能せず（想定外のことが多く発生する）せっかくのホームページもただ存在するだけとなり期待する投資対効果は得られなかったということになるのだ。

第二に、しっかりとした計画がないのである。企業が投資をする時は、具体的に想定する成果（売上や生産量など）を事前に算定し、どのくらいの投資額でいつ回収できて、どのくらいの利益が積み上がるかなど投資計画というものを策定し幹部と協議しながら決定するはずである。現状1日で1,000個の生産量を1億円の設備投資によって10,000個まで増大させることができれば、売上も伸び人的リソースも営業に配置することができるため1年後には**%の利益向上となる。など、具体的な達成目標を算定するはずである。

だが、IT投資については定量化、数値化された期待する成果が明示されないことがほとんどなのだ。私が営業をしていた時にもよく依頼されたのだが、製品導入を検討する担当者から「稟議書に添付する書類として“投資対効果”を書いたものが必要となる。それを社長に説明しないと承認が得られないので書いてもらえませんか？」と...

これはIT業界で営業をしていた人なら一度や二度ならず、多くの案件で経験されているかと思う。なぜ、自社の投資対効果を第三者に算出させようとするのか？営業マンの立場では言えなかったが「なんで？知ってるわけないでしょ。あなたの会社のコスト体系や具体的にどれくらい無駄な経費が計上されているのかなんて...それに、セキュリティ対策ソフト（当時の私が販売していたもの）を入れて効果...売上が上がるなんてことあるわけなし...」こう思っていた。

IT投資は間接投資というか、紙→電子データにすることで検索の時間や保管する場所というコストの削減。電話アポイント→メールにすることで、お互いの不在によって何度もやりとりする無駄な時間というコストを削減する。同じことを何度も入力していた手間（時間と人）というコストの削減。リモートワーク、Web会議によって移動交通費や事務所経費というコストを削減するなど、無駄を省くことで利益を増やすということでの投資対効果は算出できるが、売上拡大に直結すると言えばそうではない。無駄な時間が減り、お客様との対話数を増やすことで売上アップが期待できるということはあるが、直接的な効果とは言いにくい。

セキュリティ対策製品に限って言えば、投資対効果ははっきり申し上げて「無いですよ」というのが正直な回答である。入退出の安全性を確保するために警備員を採用することの投資対効果は？と、聞かれて具体的に数値を算出できるのだろうか？できたとしても、何か条件をつけてこういう時は...とか、もし...などという観点からのもので、こじつけに近いものになるのではないか。マイナスを防止するというのがセキュリティ対策なので、今現在起こってない、いつ発生するかもわからないことに対して算出してくれと言われても困惑する。そうは言っても、実際のところは営業マンの性なのか...なんとか知恵を捻ってそれなりのカタチは作って出すのだが....

PCは1人に1台。DX..AI...セキュリティ対策...データドリブン...デジタルマーケティング...などIT導入を促す言葉や情報が氾濫しており、時代に取り残されないようにと、我が社も！と検討することについては大いに賛同するのだが、具体的な成果をイメージしないまま進めると投資に対する効果測定もできなくなる。

入れたは良いけど、どんな効果があったのだろうか？結果、ITって金かかるよね。ということになってしまうのだ。この製品を入れたらどのくらいの効果が見込めるのか？と考える起点（スタート）に誤りがある。これは正しいIT化のプロセスではない。IT化の法則とは違うのである。これを知らないがために失敗の第一歩を踏み出すことになるのだ。IT業界の営業マンもそれに気がつき（知っていて）言及する人はほとんどいない。

販売をする立場からすると、それはどうでもいいことで機能や導入メリットを説明し見積もりを提示したらあとは注文書を待つだけで仕事は完了する。導入後についてはお客様の責任でお願いします！ということなのだ。導入を検討している経営者とモノを売りたい営業マンの表面的な利害が合致するので取引が成立することになる。”知らない”ということはおかしいことでも正当化してしまうのである。

第三に、理解できないことを判断しようとすることに無理がある。経営者は意思決定をする。つまり、判断をするということだ。判断とは...判って（わかって）いるからできることだ。”わかる”には段階がある。

分かる→分別がつくこと。要不要、やるかやらないかなど、どちらにするか適切かつ的確に選択することを分かる。という。

次の段階は解る→理解をする。そういうことか...そうになっているんだな..なるほど、そういう理屈でこうなっているのだとしたら、ウチとしてはこれを選択すべきだな..など、理解をするからこそ次のわかるのステップ...
判る→つまり、判断ができるのである。

だが、IT関連については分るまでは容易だが、解る...つまり、理解することが難しいのだ。製品選定においても多くのものがあり、カテゴリーも多岐に渡る。製品の有用性や強みの説明は専門用語抜きでは語れないものが多々あるのだ。

リモートワークでよく活用される機器でVPN装置というものがある。営業マンは「リモートワークならVPN接続すると安全でセキュリティは担保されますし、一般的によく使われているのでVPNを入れましょうか。」と導入を促してくるであろう。

ここでVPNとは何かを理解できる中小企業の経営者はどのくらいいるだろうか？少ないであろう。少ないというかIT関連事業をやっていなければ、ほとんどの人が知らないはずだ。ITベンダーの営業マンでさえしっかりと理解できている人は、それほど多くないであろうと私は思っている。

表面的な機能は知っている（一通り説明できる）が、どういう技術でどうしてそれが安全性を担保するのか。なぜあなたの会社はこの仕組みが適しているのか...等々...ちゃんと説明できる営業マンは、おそらく少ないだろう。そもそもVPNとは略称なのだが、なんの略なんですか？と、聞いたらそのくらいは答えられるであろうが、（ここではなんの略かについては、レポートの主旨とは関係ないので割愛しますが）、それってどういうことですかと重ねて聞くと、インターネット上に仮想的に線をはって....云々...とわかっているのかのように答えるだろう。

その後、「ちょっと言っていることが専門的な感じなので知識が無い私にもわかるように何かに例えてこういうものです。と教えてもらえませんか。」と聞いてみてください。

だいたい営業マンは「えっ?...」という感じになって、例えてと言われても...と、例えが難しい理由...つまり、言い訳をして説明はできないという事態に陥るだろう。要は、本質的なことは理解してない。解ってない人が、解ってない人に説明をして判れ!と言ってるのだ。その道のプロの営業マンなら解ってもらうまで親切・丁寧に説明をしてから判断を委ねるべきだ。しかし、IT関連のことはお互いが中途半端に解ったような雰囲気になりそのまま話が進んでしまう。

私も営業職で多くの部下（営業マン）を抱えていたが、自社ソフトの技術やインターネットのことをしっかり理解できている者は30人に1人程度だったと記憶している。研修をしても表面を分かろうとするだけで解ろうとしないからAという製品については解るけど、Bという同等機能を有した製品は分るけど解らないという営業マンがたくさん存在した。応用が効かないというか、これとそれは別のモノ、新しいモノとして認識してしまうのだ。

ITは進化していると言うが、ベースとなる知識があればちょっと聞いただけでも、こういうことか...それは凄いな...なんてことはすぐに解るものだ。それがプロ（専門知識を有する）というものである。営業マンの理解度を検証する有効な手段として、何かに例えて小学生でも近所のおばさんにでもわかるように説明してみろ。と、研修ではよくやっていた。技術を知っていても、その技術を相手に解るように説明できなければその技術はその相手にとって存在しないと同じことじゃないか。と、私はよく営業マンに言っていた。

いつからかIT業界ではプロの営業マンが減ってしまった。そういう人たちから製品導入を促される中小企業の経営者はある意味では被害者かもしれないが、ITの技術面を理解しなくとも何を導入しようとしているのかは理解し判断するという段階を経ないと、意味のないものを導入してしまうことになる。優れた機能が必ずしも自社に有益であるとは限らないのだから。

自社を担当する営業マンの知識や知見を見極める方法として

「それって何の略ですか？」（アルファベットの略で説明をされた時）

「どういうことをするためのものですか？」

「ちょっと難しいので知識のない私にも解るように、何か日常的なものに例えて説明してください」

このような順序で説明を促してみるといい。日常的な例えについてはその人のボキャブラリーや感覚に依存する部分もあるので、できないからといって知識がないとか信頼できないということにはならないが、言葉での説明が難しければ図示してください。と言ってみるといい。エンジニアは知識はあっても説明があまり上手ではないという人がある。そういう人には図を書いてくださいと促すとしっかりとした説明をしてくれることがあるのだ。

営業マンについては、どうしても解る（理解）の壁を超えられない人がある。そんなことあるはずがないと思っていたが、どうもそうではないようで私が勉強になったことだ。この経験から、理解をさせてから説明するようにという教育や研修はやめて、見てもらったら理解してもらえそうな資料作成の工夫とかその資料を説明するための研修を営業マン向けにするように方向性を変えてみた。これによって営業マンのスキルがバラバラであっても、ある程度の理解を得られるような体制を構築することに成功した。

この経験が、後に私が「研修・教育」を自社のサービスラインナップとして提供するようになった原点でもある。これは余談でした...

第二章 ITベンダーの宣伝用語にはウソが多い？

ITベンダーの営業マンはとにかく取り扱い商品を販売したいと思っている。そのためには、説明時に多少、話を盛ってもいいだろう...くらいのことは平気でやっている。明らかな虚偽というか事実ではないことは言わないが数件の引き合いでも、「多くの引き合いをいただいている商品です。」とか、導入実績を少し盛って100件くらいは売れてます。など...（実際は数十件レベルであっても）ウソではないが誇大表現を使う。

私もウソをつくことは無かったが、話しを“盛る”ことはあった。実績が積み重なるにつれ盛ることはほとんどなくなったが...今考えると恥ずかしい黒歴史の一つである。

良い印象を与えたいと思う心理は理解できるが、あまりに“盛り過ぎる”とそれはウソ（事実ではない）になってしまう。ここはよくあることでかつ重要なので二回言う。覚えておいていただきたい。

- 「これを入れておけば大丈夫（これ1台でOK）です。」...こんなセキュリティ対策製品はありません。これを買うとお金をドブに捨てることになる。
- 「これを入れておけば大丈夫（これ1台でOK）です。」...こんなセキュリティ対策製品はありません。これを買うとお金をドブに捨てることになる。

確かに多機能でお手頃な価格設定になっている製品は存在する。だが、入れておけば大丈夫などというものは存在しない。ここで注力すべき文言は「入れておけば」という表現である。こう言われると「これ入れてたら大丈夫なんですね？」という疑問に答えてくれているかと誤認してしまう方が多いだろう。だが、実際には入れておいてそのまま稼働させておけば良いということではないのだ。定期的なメンテナンスやアラートメールを確認するなどやることはそれなりにある。

「入れておけば大丈夫＝放っておいても大丈夫」ではないが、多くの経営者がそのように誤解している。いや、誤解させられているのだ。導入後、数年経過してもアップデートは一度もしてないし、そんなことが必要だとは聞いてなかった...と。

明確なウソとは言えないが、私は恐らく営業マンは販売先企業がメンテナンスをすることはないだろうと、入れっ放しになるだろうと薄々気が付いても、一切言及することなく販売しているのだと思う。製品の具体名は伏せるが国内でもっとも売れているセキュリティ対策製品の一つがこのように販売されているケースを幾度も見聞きしたことがある。（だから売れているという見方もあるが...）

メーカーのエンジニアから「国内で一番売れているってのは間違いないと思いますけど、入れっ放しでそのままになっている製品って意味でも多分、一番だと思いますよ。」と、戸惑いながら話していたことが今でも記憶に残っている。

冒頭で説明したITベンダーの営業マンに勧められるままに製品を導入すると金をドブに捨てることになる。の、最もよくある事例だ。入れっ放しのままではその製品は存在しないも同じという状態になる。前述のVPNの脆弱性が正にこれに該当する。アップデート（メンテナンス）しなければ機能せず意味がない。導入後にやらなければならないこと、これを知っておくだけで製品選定の眼力は鋭くなり無駄な投資を削減できるはずだ。「これって入れた後は何をしないといけないのですか？」と、一言確認をしていただきたい。

ここで、「何もしなくても大丈夫ですよ。」との回答があれば、これは明らかなウソである。ハードウェアに限らずソフトも含めセキュリティ対策ツールは必ずメンテナンス...アップデートはしなければならないものなのだ。

その他に、最近は減ってきているような気がするのだが「シェアNo.1」という宣伝用語だ。ネット販売の世界でも、やたらとNo.1がはびこって消費者を惑わしていると問題視され消費者庁が調査するという動きもあるようだが、構図としては似ている。

調査会社というものがあって、各ベンダーにヒアリングを行ってその結果からNo.1を発表しているようだが、どのくらい売れているのか（売上）は、ベンダーが言った数値がそのまま適用されるようだ。つまり、盛って伝えてもそのまま調査レポートに掲載されるのである。調査会社も調べようがないのでベンダーから言われた売上を掲載するしかないのだが...知り合いのベンダーの方から、某調査会社からの調査で多少、売上を多く言ったらそのまま掲載されてNo.1になったよ。と、笑いながら言ってるのを聞いたことがある。

No.1の称号が欲しいベンダーは、調査会社に対してシェアを算定する時のカテゴリを細分化することでウチがNo.1になるようにして欲しいと露骨に依頼することもあると聞いた。私は「クライアント管理ツール」という市場の開拓者の立場だったので約10年ほどNo.1の座にいたことがあるが、この市場での1強時代が続くと他社はNo.1になれないので、同等の機能が実装されているソフトなのだが

- ・IT資産管理ツール
- ・操作ログ取得ツール

- ・ソフトウェア配布ツール
- ・リモートコントロールツール

など、機能単位でカテゴリを形成させ販売実績が多いベンダーがエントリーしない分野（カテゴリ）でNo.1という称号を獲得するということが横行したこともあった。私から見るとほぼ同じような機能を有するソフトウェアなのだが、複数のベンダーが「国内シェアNo.1」をアピールしているのを見たことがある。これも見方によると明らかなウソではないが、購入しようとしている人が知りたいと思うNo.1とは別モノであることは明らかであり、勘違いを誘発することが懸念されるので適切な宣伝用語とは言えない。私個人の見解としてはこれはウソ！と申し上げたいのだが...

No.1は販売実績から算定され、調査会社発表のものは年単位であるが、各ベンダーが発表している販売実績...例えば「導入社数***社 突破!」「売れています。上場企業の***社に1社が導入しています!」などは出荷開始からの累計で算定していることがほとんどだ。これは現在の売れ行きを正しく反映させたものとは言えない場合があるのだ。

- ・他社ツールに乗り換えた
- ・もう使っていない

これらも実績としてカウントしているからだ。このカウントだと長くやっているベンダーの方が実績は多くなりがちで新興ベンダーは少なくなる。実勢を把握するには

- ・ここ3年の販売実績（できたら年単位で。伸長率も把握できる。）
- ・保守更新継続ユーザ数（現在使っている数）
- ・サブスクリプションの場合は現在の契約数

など、今現在使っているユーザ数を確認する必要があるだろう。このような情報を一般的に開示しているベンダーはほとんど見られないが、導入を検討する時には営業マンに聞いてみるといい。現在の実績を正しく聞いて判断したいからです。と、理由を説明したらいい。それは非公開なんですとの返答であれば、もしかしてここ最近は売上が減少傾向にあるかもしれない。

「売れているから安心」というのは必ずしもそうとはならない。売れている数値の算定方法によっては大きな違いがある。過去に売れた実績総数が国内No.1でも、直近の実績が減少傾向だとバージョンアップを含めサポート要員数など体制も縮小されてしまっているということは表面化しないがよくあることだ。ベンダーが発信する表面的な情報（数値など）にはウソはなくても、あなたが知りたいことを誤認させる方へ誘導することになるかもしれない。それを知っておくべきだ。

人を惹きつける宣伝用語（キーワード）に、代表的なものとして

- ・愛
- ・お金
- ・成果
- ・健康
- ・発見
- ・簡単
- ・安全
- ・あなた
- ・新しい
- ・保証する
- ・節約された
- ・実証された

などがある。IT製品に限らず一般的にこれらの言葉が使われるとWebサイトの閲覧数が上がったりするらしい。

ITセキュリティに「愛」や「健康」は関連性が薄いですが、少し表現を変えるとこれらのキーワードはITベンダーのWebサイトやメール、パンフレットでよく目にすることがある。

- ・お金→低価格
- ・簡単
- ・安全（安心含め）
- ・あなた→中小企業向け
- ・新しい→最新情報・最新技術
- ・節約された→コスト削減
- ・実証された→導入事例

など。ただ、これらの言葉は氾濫しているので現実的な見方をすれば無味乾燥化していると言えるだろう。このようにアピールされても「これいいな！これにしよう！」と買う気にはならないはずだ。製品の技術的なことを100%理解はできないにしても購入するからには120%納得してから決断したいと思うであろう。しかし、残念なことにITベンダーのWebサイトや説明資料はアピールしたいことは明記されている（ベンダーが言いたいこと）が、導入する側が聞きたいことは書かれていないことが多い。「だからどうなの？」「なぜそう言えるのか？」など合理的な説明と根拠が示されず「すごい！すごい！」と連呼しているように感じるのだ。

その典型例が価格である。製造メーカーが直接販売するケースはほとんどない。販売会社があって、そこがエンドユーザーに価格を提示する役割になっている（そのような流通構図になっている）ため、ほとんどが個別見積となる。価格は真っ先に知りたいのだが、す

ぐに知るということができない。ちょっと知りたいという段階で見積依頼をするのは時間をとられることにもなり躊躇してしまう。その後に「どうですか？」と営業されることも避けたい。

宣伝用語やアピールそのものがウソということではないが、言いたいことばかりではなく聞きたいであろうことにもっと注力した情報発信をして欲しいと思う。ITに詳しくなければ、「聞きたいことはなんなのか？というよりは、何を聞けばいいのかわからないんですよ。」これが本音に近い心理かもしれない。

営業マンも売りたいという心理は、同じ立場にあった私もよく理解はできる。だが、買って欲しいと思うなら相手を納得させなければならない。アピールを積み重ねて説得しようとするれば、どこかにウソもどきの説明が混ざってしまうかもしれない。

説明がウソとならないために、「親切・丁寧／合理的な根拠」を組み合わせた情報発信をお願いしたい。また、経営者は120%納得がいくまで決断をするべきではない。

ITについて知見が浅く知識もないITベンダーの営業マンは製品の機能とアピールは積極的にやってくれるが、こちら側の状況を深く考慮してくれず全面的に信頼するに至らない。かといって、自分で情報収集をするにも宣伝用語や誇大表現が多岐的確な精査ができず戸惑ってしまう。それでは、失敗しないIT投資をするためにはどうすれば良いだろうか？それは、自社の現状を把握することだ。どうすれば良いかの前に、今はどういう状態なのか、詳細を客観的に把握することができなければ、適切な選択も判断もできない。

ウチはIT化が遅れている...人が足りない...でも、このままってわけにいかないしなあ...など、感覚や主観的なものではなく、業務オペレーションやプロセスを細分化し定量的に数値化して現状を把握する必要がある。ここから始めないとやったはいいいけど、結局失敗に終わってしまうことになるのだ。一大決心でダイエットに励んだが、リバウンドして元どおり...そんなことになってしまうのだ。

糖質制限...有酸素運動...筋トレして代謝をあげる...〇〇ダイエット...食べながら痩せられる...等々...ダイエットについてもメディアやネットには宣伝用語が溢れている。「2ヶ月で15kg減量に成功！」など、前後の写真が掲載され、明らかに体型の変化を見せつけられると「これ、やってみようかな」という気にさせられてしまうだろう。

だが、人間には個体差があり必ずしも自分に合致する手法かどうかはわからない。合わなければ、まったく効果が出ないか、成功したと思ってもリバウンドすることになる。また、2ヶ月後も継続して食事制限をしないとリバウンドします。と、説明されることはほとんどない。2ヶ月間、食事制限をして痩せたのだから食べたいものを食べようと思うのは当たり前の心理だ。食欲を抑えるには限界がある。太ってきたからダイエット...きっかけはそうかもしれないが、どうするかを決めるためにしないといけないのは、太っていることの本質的な意味...つまり、現状を正確に知ることが重要だ。

身長、体重、体脂肪、筋肉量、骨年齢...など、家庭用の体重計で計測できるものもある。さらに、日常の食生活...どのくらいの量でどんなものを摂取しているのか（摂取カロリーなど）、飲酒量、運動量などを分析し、なぜ太ることになったのか。これらは全て数値化できる。（太り過ぎの原因のほとんどが過食によるものだと言われているが...）

どの数値の積み重なりが、今の身体を形成することになったのかを知ることが**現状把握**である。それを知った上で、食べる量を減らすのか、食べてはいけないものを決めるのか、有酸素運動が必要なのか、筋トレが適しているのか、運動と食事制限を組み合わせるのか...等々...とるべき手段が違ってくる。

できそうなことからやればいいというものではない。IT投資もこれとまったく同じ考え方なのだ。よく売れてて価格も手頃だからこれを導入しようかと、できそうなことからやっても結果として無意味なものになる。それは、自社の現状を把握し適切なモノを導入していないからそうなるのだ。

以上が、IT業界の宣伝用語にはウソが多い？の、解説だが、ダイエット業界もウソではないが結果として、これってぜんぜん意味ないじゃないか！と、言いたくなるような宣伝用語もあるだろう。

導入事例や実績、体験談が必ずしも自分がそうなることを裏付けるものではない。自社に必要なものはどのような機能とサポートがある製品で価格も妥当であり、これくらいの効果が期待できるであろうと、具体的に試算があったうえで選定すべきなのだ。

そのためには、自社の現状を数値で把握する必要がある。では、それは一体どうするのか？ダイエットを例に必要性和重要性は理解するものの、体重計のように業務プロセスを計測するツールや手法は存在するのか？と言いたくなるのではないか。結論を申し上げると、そのような便利な万能ツールは存在しない。

コンサルティング事業者には依頼すれば可能だが、数百万～数千万規模の費用が必要となる。これは定型化された指標のようなものがないため個別対応になるからだ。工数積み上げとノウハウ料が加算されると膨大な金額になってしまう。事業者によっては定型化されたものがあるかもしれないが、あくまでもそれをベースとした個別見積もりになり結果として金額は膨れ上がる。

中小企業にとってはまったく身の丈に合わない選択肢である。が、これはあくまでも一般論で既知の範囲で検討した場合のことである。そもそもコンサルティング事業者が作るサービスは大企業向けのものである。中小企業をターゲットにしていない。たとえ、金銭面での折り合いがつかなくてもそれが有益なものとならず失敗する可能性は否定できない。中小企業には中小企業なりの事情とニーズがあるのだ。サービス提供事業者が、これを知っているのと、知らないのではサービス内容と価格に雲泥の差が出てくる。

- ・何を知っておくべきか....
- ・中小企業の社長のための視点とは...

第三章 「IT化の法則」 その第一歩

社長ともなればお付き合いなども増えゴルフをされる方も多いと思われる。あなたがゴルフを始めた時のことを思い出して欲しい。スコアアップのために...チョロったり、曲がったりしないよう練習を重ねたのではないだろうか。

どうすることが上達への一番の近道だったろうか。これはゴルフに限らず、テニスでも、楽器であっても上達するためには、まず練習計画を立て、練習を行い、結果を分析しそしてもう一度計画を立てて....これを繰り返す必要がある。誰もが耳にしたことはあるだろうが、プラン・ドゥー・シーという品質管理方法を実践することが上達への近道なのだ。

IT投資も同じだ。情報セキュリティ対策もまた同じであり、「PDCAサイクルを回していくことが重要である」とセキュリティ対策製品やサービスを提供するほとんどのベンダーのホームページや資料に書かれていた。あえて説明する必要はないかもしれないが

P：Plan（計画を立てる）

D：Do（計画に則り実行する）

C：Check（計画と実行結果の差異から問題を抽出し改善を見出す）

A：Action（改善すべきことを実行する）

ゴルフ上達の例ではPDSで、S→Cで、Aがないもので説明したが、基本的には同義である。これを実践すれば理屈上は確かに上達するであろうことはイメージができる。だが、果たしてすぐに実行できるものなのだろうか？その答えは「ノー！」だ。PDCAで一番重要でかつ難しいのがPの計画だ。計画立案ができたならあとはその通りに実行すればよいのだから。だが、知識がなく未経験の人が計画を立てることができるのか？そう、できるわけがないのだ。では、なぜITベンダーはPDCAを提示してくるのだろうか？

それは、D（実行策）に必要な製品を販売するという目的があるからだ。PがなければDの説明ができず製品の必要性を訴えても説得力には欠ける。つまり、「製品導入だけではダメでセキュリティ対策はPDCAサイクルを回すことが重要です。そのような体制構築が困難でしたらウチで（ベンダー側）でサポートします。」という提案ストーリーにする。

つまり、コンサルティング（PとC）と製品（D）をセット販売することで利益拡大に努めているのだ。他社も同じ製品を売り込んでいた場合の差別化要素がPとCになり、ITセキュリティの黎明期にはよくある営業手法としてパターン化されたものだった。

その後、ほとんどPDCAを提案資料やホームページで見ることにはなくなったが...この時代はお客さん側のセキュリティ対策への知識が乏しいこともあり、製品説明だけではその有効性や使い方が理解されないということもあった。そのため、製品だけを販売するということが難しかった（高価でもあった）ため導入から設置、運用もサポートも含めた提案をする必要があったのだ。

ここで申し上げたいのは、PDCAという手法やベンダーの営業手法を否定することではない。この考え方を適用しないとIT投資が成功する確率は限りなく低くなるということは過言ではないと私も賛同する。

ただ、これを企業内で実践できるか否かなのだ。要員も知識も経験もない中ではほとんど無理な話である。大手企業であればセキュリティコンサルを依頼し担当者を配置し、実践という経験を積み重ねることで内製化（PとCを担う人材が育成される）されていくのでその投資は効果が見込める。だが、中小企業にはそんな余裕（お金も人も）はない。

そうなのだ。この考え方もまた大手企業向けのものと言わざるを得ないのだ。中小企業の事情は考慮されずIT化が遅れることになっていくのだ。中小企業向けに低価格で機能を絞り込んだオールインワンと称する製品が販売されているが、根本的な問題を解決するものではない。中小企業の本質的なIT投資における問題を知らないのではないか...知らないから表面的（価格や機能）なアレンジを加えることで解決策を提供していると考えているのではないか...

ここで中小企業が抱えるIT投資における本質的な問題とはなにかを改めて思い起こすと

- ・人もお金もない（余裕がない）
- ・ITに詳しい要員が社内にはいない
- ・他にもっと優先すべきことがある
- ・今すぐ！ということでもないし...
- ・結局、何をどうしたらいいのかよくわからない...

これが全てではないが、私がここ20年くらい中小企業の経営者の声として聞いてきたことは、だいたいこのようなことに集約される。ITが進化し、サイバー攻撃が巧妙化しても、中小企業の経営者の問題はほぼまったくと言っていいほど変化はない。

なぜこういう状態がずっと続くのだろうか？と、考えてみると、ここにあげた5つの問題というのは、「IT投資（IT化）をする」と決めたか、ほぼやるという状況になった時に目の前に立ちはだかる壁だ。その壁の向こう側には何があるのか？それは、IT化された環境...つまり、IT化が目的となっているのではないか。私にはそう見えてくるのだ。

IT化が目的であれば、確かにこのような壁にぶつかってしまうことになる。この問題は、

笑いが止まらないくらいお金が有り余っており、社内は常に優秀な人材で溢れているという状態にならない限り、永遠のテーマとして存在するのではないのか。そう考えると20年以上、問題が解決されないとしてもそれはうなずける。

そもそもIT化は目的ではないはずだ。IT化は手段であることも潜在的には理解しているであろう。加えて、必要性和重要性も同等に理解しており、導入するにあたってその選定（要否を含め）が適切・的確な判断なのか自信を持って下せないことに悩みを抱えているというのが本質的なことではないのか。だとするならば、問題は

- ・価格の妥当性が見えない（自社に適正な投資金額）
- ・製品の有効性（自社にとってどういうメリット見出すものか）が見えない
- ・なにからやったらいいか優先度が見えない
- ・今、必要なのかどうか見えない
- ・説明を受けても理解できない（見えない）のだが決断せざるを得ない

見えないことが多過ぎて第一歩が踏み出せないのでは...私はそのように考察している。中小企業経営者に必要なのはPDCAサイクルを回すための体制を構築するコンサルティングサービスやITのトレンドや技術知識でもない。

単純に見えるようにしてくれたいということなのではないかと...判断とは未来に向けてヒト・モノ・カネをどう動かすかを定めることだと言える。つまり、見えてないことを決めているのだ。見えないからできないということはなく、経営者は常にそれをやっているはずだ。

ITに関してはそれが滞るか躊躇してしまうがそれはなぜか？ITに関する見えないものとは何を意味しているのか？それは、定量化・数値化されてないことだろう。それ故、可視化されずに“見えない”ということになるのだ。ヒト・モノ・カネは数値で管理されている。単位は、個、人、円、動きが伴えば、回、時間、日、月など...過去→現在と管理され、その数値を分析することで未来を見据えて経営判断をする。

ITも同じことをすればいい。対象は違えど、そのような考え方や手法は実践的に積み重ねられた経験値があるはずだ。だが、それをしようとするにも、ITに関しては数値管理するという概念も単位も存在しない。存在しなければこの考え方は実践不可となるのか...20年以上抱え続ける問題をさらに抱えたまま経営をしなければならないのか...

そこで、私はITを数値で評価する仕組みを自らのIT業界歴（実質35年）の経験から熟考した。確かにそのような指標はないし見たことも、聞いたこともない...存在しないのであれば作ってみようと考えた。

IT化をセキュリティ対策とDX推進という観点も考慮し、自らが経営者の立場で何が必要か？見えないものとはなにか？いや、何が見えたらいいいんだ？細かいことを考え出すと難しくなってしまう。かと言って思いつくままというわけにもいかない。そこで「ヒト・モノ・カネ・情報」という4つの要素でどうなっているのか答えられるようになれば見えていると自認できるであろうと考えた。

見えないものを可視化し**現状把握**をできるようにする。これが冒頭で触れた「IT化の法則」に必要な重要な要素なのだ。

※IT化の法則

【理想・目的を決める】→【現状把握】→【理想とのギャップを生み出す要因を抽出】→【改善策の施行】→【現状把握】→【改善の結果と理想を計測】→【理想とのギャップを生み出す要因を抽出】→【改善策の施行】→….

これを繰り返していくことである。PDCAサイクルと基本的な考え方は同じだが、計画立案など難しいことはこの段階では考慮しなくていい。これを知らないがためにIT投資に失敗しているというのは何かというと**【現状把握】**という工程を飛ばしているか、存在すら確認していないことに起因しているのだ。**現状把握**が大事であることは、先に述べたダイエットの例からも、お分かりいただけるのではないかな。

私が講演やセミナーで利用する例としては医療行為を持ち出すことが多い。何か体調が悪いなあ...と、感じ病院に行った時のことを思い出して欲しい。この時の【理想・目的】は言うまでもなく、健康体でいることである。

(問診) → (検査) → (精密検査) → (検査入院) ... → **【現状把握】**

このように多くの時間をかけて**現状把握**に努めるのではないかな。現状がどうなっているのかを徹底的に調べて把握することで、問題（体調不良の原因）を検出する。なんか頭が痛いんです...そうですか、頭痛ですか...寝不足とストレスかもしれませんね...良い薬がありますので処方箋出しておきますね...ありがとう。...こんな医療行為があり得るだろうか...

原因が分かるから治療法が確立する。原因を知るためには**現状把握**が必要。現象を把握してもそれは問題の検知には至らない。合理的な根拠がないからだ。その工程を飛ばして対策（治療）をすれば失敗する可能性が高くなるのは当然のことだ。

IT投資の現場では**現状把握**がないまま対策の検討に入ってしまうことが一般化している。それが失敗をもたらす要因なのだ。**現状把握**はIT投資をする上で欠かせないプロセスなのだ。これは大事なので二度言う。覚えておいていただきたい。

●ITの法則：最初にやるべきことは【現状把握】

●ITの法則：最初にやるべきことは【現状把握】

現状把握をしっかりやっておけば、IT投資に失敗しお金をドブに捨てることにはならない。

第四章 IT投資【現状把握】のメソッド

失敗しないためのIT投資に必要な現状把握のアウトプットとはどのようなものなのか？整理すると以下の7項目にまとめることができた。

- 1) 基本情報管理
- 2) IT投資分析
- 3) DX推進分析・計画
- 4) セキュリティ対策
- 5) IT投資計画
- 6) ITリテラシー教育
- 7) リスク管理

それぞれについて具体的なアウトプットを提示した方が理解が深まるとは思うが、ここではまず基本的な項目について理解していただくため、（項目名だけでは理解できないと思われるので）概要レベルに絞り説明したい。

1) 基本情報管理

これは現状把握をするための基本中の基本といえる情報を整理したものである。

- ・ネットワーク構成図
- ・資産管理台帳

この2つの書類があれば、今どこに何があるかを把握することができる。ネットワーク構成図はPCやネットワーク機器の配置図とデータフローを明記したものだ。これから何かをする（導入するなど）、障害が発生した時に、どこに何が配置されておりどのようなデータがどういう経路で流れているかが見えなければ手が打てずに、チェックすべき範囲が広過ぎて時間がかかってしまうことになる。

現存環境に適したものを選定しているのかも判定できる。買ったはいいけど、こういう使い方ができないのか...という無駄な投資を回避することができる。

資産管理台帳は、PC、プリンタ、ネットワーク機器、ソフトウェアの一覧表というイメージである。導入先や保守契約期間と金額、ソフトウェアのバージョンなど。セキュリティ対策や無駄な投資かどうかを判定するにもこの管理台帳は必須である。

バージョン管理は特に重要だ。常に最新の状態に保つことでランサムウェアの被害を避けられることもあるのだ。これは過去のサイバー被害（事件）からも実証されている。

2) IT投資分析

IT関連のモノやヒトにどのくらいカネがかかっているのかを算出（集計・分類）したものである。

<要件別分布>

- ・ハードウェア
- ・ソフトウェア
- ・サービス
- ・保守費用
- ・サブスクリプション
- ・工事／修理
- ・人件費

<導入理由別分布>

- ・業務必須
- ・業務効率
- ・外的要因
- ・その他

<導入期待効果別分布>

- ・セキュリティ対策
- ・顧客サービス
- ・インフラ整備（強化）
- ・コスト削減
- ・その他

<導入区分別分布>

- ・新規導入
- ・追加導入
- ・更新／更改
- ・廃棄

に分類する。何に？どうして必要なのか？導入する目的（期待する効果）は？など、単純にいくらかかっているかだけではなく、必要性和期待する効果に対してどういう投資分布となっているか現状を正確に把握するためのものである。

保有から利用（サブスク利用など）、サービス活用による新規導入コストの抑制など現状と市況を鑑みた適切な投資に向けた参考指標となる。

「ITにどれだけカネかかっていますか？」「何にカネをかけているのですか？」「どうしてそうするのですか？」という質問にすぐに回答できるレベルで現状把握をすることが可能となる。売上は？従業員数は？と、問われて即答できない経営者はいない。ITに関してもそれと同様、即答できるようになるであろう。

3) DX推進分析・計画

DXはペンと紙をPC（ワープロ）にする...つまり、デジタル化とは一線を画すものである。ITを活用することで新たなビジネスモデルを構築する、販路を拡大する、ローコストで顧客数を増大させる...等々..事業に新たな価値を見出すことである。単純にデジタル化で60分が5分になったという業務効率向上とは別視点で捉えなければならない。

それ故、X→トランスフォーメーション（変革）と言われるのだ。

今現在のIT投資が

- ・社内
- ・社外

どちらに向いているかどうか、ひとつの指標となる。ほとんどの企業が社内向けの投資であり社外はWebサイトくらいになっているのではないか。AIを活用したコールセンターや24時間の顧客案内サービスなど社外向けの投資が促進されることがDX化推進の一つの指標となる。ITインフラで業務環境を整備してもそれはデジタル化されただけであり、DX化していることにはならない。経営者としてはこの視点を持つことが重要である。

4) セキュリティ対策

IT投資の中でももっとも理解しにくく、適切な判断ができない分野であろう。投資対効果も見えず、どこまで何をやったらいいかわからないという悩みの代表的なものである。だが、必要要件を整理して各項目に照らして見えるようにすることでシンプルなものとなるのだ。

- ・組織／体制
- ・インフラ（ネットワーク）
- ・エンドポイント
- ・利用／稼働状況
- ・ツール導入
- ・事業継承計画

大きくはこの6つの視点で現状を把握する。ツール導入に目が行きがちだが、セキュリティ対策は業務と関連づけて考える必要があり、「業務＝ヒト・情報の動き」ということである。そのような視点から総合的に評価しないと自社の現状は見えてこない。ツール導入も可否（導入しているかどうか）だけの判定ではなく、導入したがメンテナンスがされず放置されていると期待する効果は発揮されない（未導入よりは評価は高くなるが）ことになる。

各項目についてさらに細分化した項目も設定しているのだが、長くなるので本誌面では割愛する

5) IT投資計画

IT投資分析とDX推進・計画をベースにして「IT投資優先度マップ」を作成し、今何が必要かを可視化するものである。

IT投資要件（必要なもの一覧）を＜重要度＞＜緊急度＞の軸で評価し、点数の高いものが＜優先度＞が高く投資対象として上位にランキングされるということになる。「何からやったらいいかわからない」という悩みを解決してくれるものになるだろう。

6) ITリテラシー教育

近年の若い世代の従業員にITデバイスやシステムの使い方（操作）を教育する必要はほとんどないだろうが、ITリテラシー教育は、ITをどう捉え、利活用次第では自分にも所属している組織にも大きな被害やリスクを生じさせることになるということを認知させるために必要な企業活動である。組織のポジションによって知っておくべきことは変わってくる。

- ・社長
- ・経営層
- ・管理職
- ・IT担当者
- ・一般社員

この分類にて知るべきことを知る機会を組織として設け教育を促す。SNS活用人口は多く、会社の悪口をただ思いのままに投稿した結果、情報漏洩となることもある。

バイトテロと言われた不適切な言動を撮影し投稿することで、社会問題化してしまうなど、何の気なしに...ちょっとふざけて...ムカついて投稿した...なんてことが損害賠償の対象になることもある。など、知っておくべきことであり、これを知らしめることがITリテラシー教育の目的の一つでもある。

7) リスク管理

業務のIT依存度は高くなっており、使えなくなると業務が停止してしまうこともある。セキュリティインシデントを発生させると事業存続も危ぶまれることになる。未然防止の観点から対策することは重要だが、絶対の安全を確保することはできない。何かあった時のために...と、備えておくこともIT投資・セキュリティ対策という面において重要な視点である。リスク管理で必要なこととして

- ・BCP対策
- ・サイバー保険
- ・通信不良
- ・データ破損
- ・緊急連絡網
- ・決裁者継承順位
- ・ITリカバリー
- ・社外対応

何かあった時のために、事前に策定しておくべき事項である。中小企業はサプライチェーンの中でサイバー攻撃のターゲット（入り口）にされることもあり、被害にあった場合、それは被害者ではなく加害者になることも想定され損害賠償の請求対象ともなる。

個人情報保護法の改正で委託元の委託先の管理責任が義務付けられることになり、委託先の管理体制の中でも損害賠償能力の有無を査定するという視点も出てきている。この場合の対処としてサイバー保険の加入などをしておかなければ委託先の選定から漏れてしまうということも考えられるのだ。

「なにかがあっても、すぐに行動できるような体制にしておく」それがリスク管理だ。

失敗しないためのIT投資に必要な**現状把握**には、これだけの要素がある。**現状把握**が重要であるが故に結果的に、かなりボリュームのあるものとなってしまった。果たしてこれは、中小企業でできることなのだろうか？残念ながら、これもまた無理と言わざるを得ない。これを実践するとなると

- ・担当者が必要（兼務でも可だが明確にIT担当という位置付けの者が必要）
- ・ある程度のIT知識と情報（情報精査と理解）が必要

少なくともこの2要件は満たさなければならない。これは前述した中小企業が抱える問題・悩みそのものであり実践はできないということになってしまう。これは何を意味するのだろうか？その答えは、中小企業が失敗しないIT投資を実現するためには、自社内のリソースでなんとかやろうとすることに無理があるとの結論に至るのだ。

第五章 中小企業の社長のために...

IT関連の業務には、専門的知識と経験は欠かせないのである。知識がなくても可能な方法は存在せず、経験がなくても大丈夫！ということにはならないのだ。

では、どうしたらいいのか？中小企業はどうやってこの壁を乗り越えたらいいのだろうか...？その壁の向こう側に失敗しないIT投資の答えとなる対策があるのだ。どうしよう？...どうやって手に入れる？...

- ・中小企業の社長のために考えて出したその答えは？....

【PIT-Sec.】だ。President for IT-Security ～社長のためのITセキュリティ～

専門知識と経験をサービスとして提供することである。どんなに優れた手法・手段・ツールがあってもそれを実行、活用、運用する要員がいなければ、見つけても、導入しても意味がない。

IT化の法則が分かって、実践する上で第一歩となる現状把握をするにも、ヒトが必要となるのだ。単なるヒトではなくITとセキュリティの知識と経験を有するヒトである。前述の7つの項目による**現状把握**の実践も発案者の我々であれば実現可能だ。PIT-Sec.こそ中小企業のヒトの問題を解決する特効薬になると。

ヒトを補うという意味では、IT支援やセキュリティ対策に関するサービスを提供する事業者は存在する。ただ、IT担当者の補助や後方支援を担うサービス形態になっているため、ヒトがいなければそのサービスを受ける窓口が存在しないので依頼できない。

IT業務のアウトソース的なサービスの場合、セキュリティを含めたIT全般となれば高額になる（少なくとも中小企業の平均月給の2～3倍程度の月額サービス料となる）ため選択肢から外れることになるだろう。PIT-Sec.は既存のサービスとは違う視点で、中小企業の社長のサポート（的確な経営判断ができるよう）をするためのサービスとして構成している。PIT-Sec.を利用することにはいくつものメリットがある。

第一に、見えてなかったものが可視化されるので自信を持った経営判断ができるようになること。

第二に、ヒトの問題が一気に解決すること。

第三に、IT導入コストを適正化（出費を抑える）できること。（カネの問題の一部を解決）

第四に、取引先に信頼と安心を与えられること。

第五に、ITに関していつでも、なんでも相談できる相手ができること。

第一の、見えてなかったものが可視化されることについては、内容については前述した通りだ。経営状態を数値で可視化するということは売上などの経営状態の通知表とも言える期末の決算報告書を作成するなど、既実践し経験済みのことであろう。

PIT-Sec.はサービスのアウトプットとして期末に【IT・DX セキュリティ対策決算報告書】（以下：IT決算書）を社長に提出する。ITが売上や納税に次ぐ経営課題との認識を持っていただくためだ。

※IT決算書のサンプルは別途、提供することができます。

経年評価で3年～5年の推移も可視化され次年度シミュレーションも付記されているのがIT決算書の特徴であり一般的な経理上の決算書との大きな違いである。見えるようにして、どうしたらいいかを導くためには来年はどうするのか、提案してくれるようになっていればそれが基準となり、可否や要否を判断することができる。ゼロから考えるよりは既に一步踏み出せているのだから、経営者にとってはありがたい助言にもなるであろう。

第二のメリットは、ヒトの問題が一気に解決することだ。仮にIT担当を採用しようと動いて、入社してもらうことになったとしても3年以内に退職してしまうことになるだろう。IT関連の仕事に就きたい人は、そのほとんどがベンダー側で従事することを希望する。中小企業のエンドユーザー側で働くことはないのだ。

それには多くの理由がある...

- ・ 中小企業ではITのスキルも経験値も磨けない
- ・ やることがパターン化される
- ・ 言うほどやることがない
- ・ 先輩も後輩もいなくてIT担当は自分だけ（孤立しがち）
- ・ IT担当者用の人事考課制度がない（評価基準が不明）
- ・ 給料が安い

など、中小企業で働くメリットがほとんどないからだ。採用コストをかけること自体が金をドブに捨てることになる。ITの知識と経験を有する人材を採用することはほとんど不可能であり、採用できたとしてもそれなりの給与を用意しなければならない。（中小企業の平均月給の2倍以上は必要。IT業界経験者であればそのくらいは要求される）

PIT-Sec.は有識者を採用したと（中小企業の平均月給の2倍は要求しない）同等の価値であり、教育も不要であるし退職リスクもなく安定して安心を得ることになり、ITに関するヒトの問題と悩みは存在しなくなるのだ。

第三のメリットは、IT導入コストの削減だ。IT業界に長く従事していた（業界経験が豊富）ことから、ITベンダーから提示された金額が相場観と乖離してないかどうか査定することができるのだ。とくに、サービスや構築費用などの無形物や開発費についてはベンダーによる価格差があるため、見積内容を精査し適正な価格であるか、その妥当性を判定できる。冒頭で触れた知らないが故に無駄な買い物をさせられることもなく、必要最低限、または別の選択肢の提案によりコストメリットを見出すことが可能となる。

商談に同席しその場で提案の適正を判定し、再提出を求めるという対応も担える。PIT-Sec.は他のITサービスベンダーとは違い、製品の販売はしない。従って、私たちの助言が製品導入を促すものであっても、それはあくまで第三者（製品が導入されることでの便益が発生しないため）の立場なので公平性が担保された意見となることも中小企業経営者にとっては大きなメリットになるかと思われる。

第四のメリットは、取引先...とくに委託元に対しての信頼性の向上に繋がることだ。サプライチェーンの被害や個人情報保護法改正については前述したが、改めて述べる。委託元は委託先（あなたの会社：中小企業）のセキュリティ対策における体制や環境を確認する指標の一つで「外部の専門家などに助言を求めるような体制になっているか」という項目がある。これはある委託元の顧問弁護士の見解なのだが、自社で一生懸命セキュリティ対策に努めています！と宣言されても、それだけでは信頼は薄いと判定するとの意味である。

「ウチは外部のIT専門家と顧問契約してしっかりとした管理体制を敷いてます」と宣言で

きることは委託元との取引を継続させるための要件としてプラスに働くことになるのだ。これも大きなメリットと言えるだろう。

第五のメリットは、いつでも、なんでも相談できる顧問またはCISOが社長の側近としているということだ。一般的なIT関連サービスは対応範囲や事項が定型化されており、なんでも答えてくれたり相談に乗ってくれることはない。

PIT-Sec.にはそのような制限はない。競合他社や知人の会社で最近、AIを導入したと聞いて、ウチもAIとか利用できたりするのか？など、ちょっと聞いてみたいと思うようなことでも気軽に相談できる。ITベンダーに相談すると、関連する製品のパンフレットを持ってすぐに売り込みにくるので、なんでも聞くというわけにはいかないだろう。相談への回答ではなく営業トークが返ってくることになるからだ。我々は製品販売はしないので、社長の質問に公平性を持って率直な意見を述べる。

繰り返しになるが、IT投資に失敗しないためには【現状把握】が、なにより重要である。今、どうなっているのかが解らなければ、いつまでに、なにを、どのくらい...など、対策を講じることができないのであるから。そこで、数値化するポイントを7項目で整理したが、結果としてこれも中小企業には困難なことであるとの結論に至った。そこで、PIT-Sec.を考案し利用していただくことを申し述べた。

これが、本題の【IT顧問のススメ】である。

私は30年以上にわたり、中小企業の経営者がIT投資に悩み、自ら試行錯誤し勉強しながら取り組んでいる姿を見てきた。だが、進化を続け、巧妙化するサイバー脅威に追いつくとしても無理なのだ。当たり前である。そもそもITに関与する時間がないからである。中小企業では、社長が営業マンを兼ねていることが多い。営業だけでなくすべての仕事、社長や一部の幹部に集中する。そのような状況でITを勉強しながらというのは限界がある。

そもそも、IT関連業務は専門知識が必要な仕事なのだ。別の業務をしながら、時間を見つけてその合間に勉強して実践してみようというレベルのものではない。先にも述べたが、IT業界の営業マンでも専門知識を有しているとは言えない者が多々、存在するのである（その業務しかしてないにも関わらず）。だから、顧問のススメを提案することにした。

これは中小企業のみならず、社長であれば既に別の業務にて実践していることであろう。提案としては新しい考えではない。業務遂行において、専門知識が必要とされるものは多々存在する。

- ・売買契約、各種法務関連
- ・社会保険、労働保険、労務管理（給与など）、人事労務（人事制度、労災など）
- ・経理業務、年次決算書（財務諸表）、税務申告、
- ・登記（不動産、商業）、供託業務
- ・特許出願、商標登録、知的財産権

など、これらは企業の規模に関係なく存在する重要な業務であり、専門知識を必要とするものである。これらの業務を中小企業の社長が自らの時間を割いて実行するだろうか？六法全書を読みながら契約書を精査するということがあるだろうか？そんなことはしないだろう。これらの業務は、たとえ自分に多少の知識や経験があったとしても、専門分野（専門知識を必要とする者の助言と判断が必要）の仕事なので、専門家に任せるという判断をするのではないか。

上記の業務はそれぞれ

- ・弁護士
- ・労務士
- ・税理士／会計士
- ・司法書士
- ・弁理士

俗に、士業と言われる専門家に、精査・確認・助言をいただき実行しているのではない。なぜ、そうするのか？それは、たとえ自分でも大丈夫だと思っていても専門家に確認することで安心が得られるからではないのか。失敗しないための行動をすることが安心を得るということに繋がっているのではないか。

そうなのだ。ITも専門知識が必要な専門家の仕事だ。だから、専門家に任せるべきなのだ。そうすることで安心できる。つまり、IT投資に失敗しないための行動となる。ただ、ITには士業という概念もIT士も存在しない。士業は法の下でその知見を活かすものだが、ITを使う上での法律は存在しない。（制定のしようがないと思うが）PIT-Sec.は言わば、IT関連の士業... “IT士” と言えるのだ。

弁護士や税理士、社労士と顧問契約をしている中小企業は多いであろう。これらに関連する業務は頻繁に発生するからだ。それと同様、いやそれ以上に日常的に発生し、使っているのがITなのだ。

ITの進化は法律の改定よりも圧倒的に早い。昨日までAだったものが、今日はBになるということが頻繁に起こるし、サイバー攻撃の事件や事故から自社でも早急に対処すべきことがあるかもしれない。（大きく報じられることはないが、情報漏洩事件はメール誤送信レベルのものであれば、ほぼ毎日ようにどこかで発生している）

その時にすぐに対策・対処の助言をしてくれる「IT顧問：IT士」が側にいたら、それは心強く安心できるのではないか。PIT-Sec.によって、IT化が促進されることにはならないので、カネがない中で顧問料はちょっと... と、思われるかもしれないが、顧問弁護士がいても契約条件が有利になったり取引価格が上がるということはない。実質的な利益ではなく、マイナスにならないよう安心を買っているのではないか。PIT-Sec.は正にIT投資に失敗しない（金をドブに捨てないように）ために買うものなのだ。

PIT-Sec.じゃなくても、ITに知見を持った事業者からサービスを受けられるか、別の選択肢があるのでは？という考えもあるだろう。ITベンダーの中には、コンサルティングサービスの一環として似たようなことを提供する事業者も存在するかもしれないが、それは他の製品の販売を促すものか、コンサルティング費用そのものが高額であり中小企業では手が出せないレベルであろう。さらに、ITベンダーはITの専門知識はあるかもしれないが、経営視点はない。経営経験がある要員がコンサルティングの担当となることはない。

中小企業の社長のサポートをするということはITの専門知識を有することはもちろんだが、それ以上に経営視点（経営者の経験があればさらにOK）が重要なのではないか。それを持っているから我々は、PIT-Sec.というサービス名称にしたのだ。社長のためのサポートサービスなのだ。一般的なコンサルティングサービスとの大きな違いだ。また、他の選択肢については、**現状把握**を適切かつ的確にすることが第一歩と定義づけるならば、存在しないであろう。

セキュリティ診断と称して数値で判定するというサービスは存在する。私も実際に自社の簡易診断を受けたことがある。いくつかの項目で評点されたが、残念ながらまったく現実を反映しているものではなかった。定型化された質問に回答する形式のものであったが、この形式の場合、私と同じ回答をする企業があったらまったく同じ結果になってしまう。セキュリティ診断において、同じ結果になることはまず考えられない。簡易診断なので、そこまでの範囲でその後に詳細...という流れになると、一気に高額な費用が必要となってしまうのだ。

ITのテクニカルな部分での診断だとこの傾向は強い。経営視点を持ったプロ目線の診断とは...

例えば、2名のヒトにそれぞれ、1万円を提供する。その反応は

Aさん：「1万円もくれるのですか！」

Bさん：「1万円しかくれねえーのかよ！」

と、反応が分かれたとする。ただ、客観的な数値（金銭的）はどちらも1万円と同じである。が、Aさんと、Bさんとでは1万円の“価値”が違うのだ。価値が違えば、1万円の使い方、使い道が異なる。ここで重要なのは、その価値判断の基準であり、そのような判断を下す理由なのだ。これが次の一步を踏み出す時にすべき**現状把握**なのだ。

機械的に「1万円存在する」という診断結果は現状を正確に表しているし、数値で可視化されていることにもなる。が、これだけではそれは本質的ではない。PIT-Sec.の**現状把握**は、この1万円の価値...その企業にとってどういうものであるかを診断することを意味する。これが経営視点で社長をサポートするということなのである。

専門家の視点...プロの視点...社長の経営判断をサポートする...これを徹底的に追求してできあがったものがPIT-Sec.なのだ。

PIT-Sec.がIT投資の問題を解決する万能薬とはならないかもしれない。だが、いままでと同じことをやっていたら、それは絶対にいままでと同じ結果となるかそれ以下になるであろう。

「IT顧問のススメ」という考え方は、IT関連製品の売り込みでもなければIT環境に直接的な変化をもたらすものでもない。IT投資への視点と経営判断に変化をもたらすための行動を示し、促すものである。

PIT-Sec.を活用するという、新しいIT投資のアプローチは、無駄に資金が流れ出ていく防波堤になる。安心して自信を持ってIT投資への経営判断をしていただくため、**現状把握**からスタートするという世界への第一歩へ踏み出して欲しい。

(了)