



# IT 部門からの新事業創出手法とその検討方法

——サービスデザイン手法と IT 人材育成セミナーを通じて——

布 施 匡 章 ・ 宗 平 順 己

**要旨** これからの IT 部門に求められているのはビジネス創造である。クラウド、スマートデバイス、ソーシャルメディア、ビッグデータ等、IT の進展によって IT 部門には、より直接的な経営への貢献が求められている。そのような中で、IT 部門が本当に事業創造を主導できるのか、その検討のプロセスを3回の IT 人材育成セミナーを通じて確認した。具体的には、架空の企業事例についてサービスデザインの手法を適用して新規事業企画書の作成を行い、業務部門や顧客を巻き込んだ実践的なノウハウ習得を図った。本稿ではこのセミナーで得られた知見について検証する。

**Abstract** What will be demanded from the IT department of the future is “Business creation”. With the advancement of IT, such as the cloud, smart devices, social media, big data and more, a more direct contribution to management is being demanded of the IT department. In light of this, this article confirmed whether the IT department can really lead business creation and how group discussions should be held through three IT personnel training seminars. The seminars aimed to have participants learn service design concepts and methodologies, as well as acquire practical know-how that involves the operations department and customers through the creation of new business proposals based on fictional corporate examples.

**Key words** サービスデザイン, IT 部門, IT 人材, セミナー, グループディスカッション  
**原稿受理日** 2016年10月6日

## 1. は じ め に

情報技術（IT）の発展により、企業における IT 部門の役割は変化し続けている。特に、近年のクラウドコンピューティングと、タブレット端末やスマートフォンをはじめとしたスマートデバイス、あるいはソーシャルメディア、ビッグデータといったキーワードを背景に、IT 部門の役割は拡大し続けている。

日経情報ストラテジー（2013年6月号）では国内219社の CIO に対してのアンケート結果が掲載されているが、直近3年間の IT 部門の役割の変化について「役割は拡大した」と回答した企業が約5割であった。3年前から現在にかけて IT 部門が担うようになった役割としては、5割以上の企業が「業務革新やビジネスモデルの改革」を挙げ、収益向上や成長基盤づくりに IT 部門が関与することが明らかとなった。さらに同調査では、今後3年間に「スマートデバイスを活用した新規事業運用」を開始する企業が52.6%、「ビッグデータを活用したノウハウの獲得」が34.7%、「ソーシャルメディア活用の企画・運用」を開始する企業も28.1%と、進展する IT をビジネスに活用するために、IT 部門を軸とした IT 活用新事業の創造が企業の未来のために必要と感じていることが分かる。

また、情報サービス産業協会（2014）における、会員企業588社へのアンケート結果においても、今後、IT 活用によって重要性が増すと答えた項目のうち、「新規の商品・サービスの企画・開発」が28.4%、「新ビジネスの構築および商品・サービス提供」が28.9%、「新ビジネスの品質向上、高付加価値化」が28.7%と、IT 活用による今後の事業創造が重視されている。

さらに、役割の変化とともに、IT 部門で働く上で求められる能力も変化している。関西情報センター（2013）の関西地域に本社を置く779社のアンケート結果では、IT 人材にどちらの知識を求めるかとの質問に対して、「IT の専門知識」が36.6%、「社内の広い業務知識」が63.4%であった。加えて、同調査の企業ヒアリングでは IT 部門の IT 人材に求められる能力を訊ねているが、それは開発やメンテナンスに必要な特殊技能ではなく、多くの企業で「コミュニケーション力、マネジメント力」との回答であった。

一般社団法人関西情報センターでは、以上のような IT 部門の変革を踏まえ、IT 部門からの事業創造を考える計3回の IT 人材育成セミナーを実施した。本論では、同セミナーが設定した仮説とその検証結果について報告する。

本稿の構成は以下の通りである。第2節で IT 部門からの事業創造における阻害要因を

提示する。第3節では、サービスデザイン手法を用いた新規事業創出手法を紹介する。第4節でセミナーの概要と議論を紹介し、第5節でセミナー通じた今後の事業創造に関する検討法を検証する。第6節で結論と今後の課題を述べる。

## 2. IT 部門からの事業創造の阻害要因

IT 部門の役割の拡大と期待の高まりにも関わらず、事業創造に至らない理由は次の2点であると仮説を設定する。

- ① 保守業務が多忙、新事業への IT 人材のリソース不足
- ② 事業創造の手法がわからない

以下、既存の調査結果に基づくそれぞれの根拠を述べる。

### ① 保守業務が多忙、新事業への IT 人材のリソース不足

IT 部門の役割が拡大する一方で、IT 部門の規模縮小、コア業務への資源の集中の流れは存在する。

「平成23年情報処理実態調査結果報告書」（経済産業省、2012）によると、情報システムの取り組み状況で、「従来システム運用」のみで新規システム構築や再構築を行わない企業が6割程度いる状況が10年近く続いていることが分かる。その一方で、情報処理要員の人数については、平成17年に平均56.9人だったが、平成18年に30.4人に約半減し、以降横ばいで推移していることが分かった。戦略的なシステム構築に向けての原資が不足しているとともに、IT 部門の要員が保守業務に関わる割合が増えていることが窺える。

また、情報処理推進機構（2013）における、上場企業3,000社へのアンケート結果では、IT を活用した新事業・新サービスの必要性に対する認識が、従業員数1,001名以上の企業で「きわめて強く認識されている」「ある程度強く認識されている」の合計が60.5%であるにも関わらず、新事業・新サービスの創出を主導できる IT 人材の確保状況が「大幅に不足している」50.7%と、IT 部門による業務貢献の必要性は認識されながらも、IT 人材が不足している状況が窺える。

上記の調査結果が示すのは、企業の IT 部門は役割が拡大し、期待が高まっているにも関わらず、人材不足等の理由から、事業創造になかなか至らないという実態と推測される。

## ② 事業創造の手法がわからない

IT 部門の要員は、IT の知識を持ち、データの取り扱いができ、企業全体を見渡した高い視点から、部所横断的なポジションとして、業務部門を巻き込んだビジネスを創出できるはずである。関西情報センター（2014）においても、平均的な人材が有している能力評価について、「IT の知識とスキル」項目のみならず「コンピテンシー（人間力）」項目においても、情報システム部門の方が事業部門よりも高いという結果を得ている。

事業創造ができないのは、能力の問題ではなく、自社のリソースに詳しくない、事業創造アイデアに結び付ける方法が分からない等の問題であると考えられる。

IT 部門の要員の多くは、異動がなく入社以来ずっと IT 部門という人間が少ない。また、IT 部門が企画・開発部門や総務部門になく、管理部門として独立しているため、自社の持つリソースに詳しくない可能性がある。

## 3. 新事業創出へのサービスデザインの適用

次世代高度 IT 人材モデルキャリア開発計画事業 報告書」（経済産業省、平成24年3月）では、次世代高度 IT 人材を「異分野と IT の融合領域においてイノベーションを創出し、新たな製品やサービスを自ら生み出すことができる人材」と定義し、新事業・新サービスの創出プロセスとして、「①価値発見→②サービス設計→③事業創出」という3つの段階を示している。

この手法さえ身につければ、多忙な IT 部門であっても、事業創造は可能であると考えた。

価値発見とは、自社のユーザに対する観察と分析によって、市場の隠れたニーズを発見することである。サービス設計は、把握されたニーズを満たすための具体的なサービスを検討し、IT によって実現することである。この2つを身につけるにあたっては、サービスデザイン思考と手法が最適である。サービスデザインとは「製造業や販売業などをふくめたすべてのビジネスが顧客へのサービスである、という考え方のもとにリフレーミング（再定義）する」（Stickdorne・Schneider（2013））ことであり、顧客視点を徹底し、顧客経験価値を最大化することによってビジネスモデルを設計する考え方と手法である。

サービスデザイン思考と手法を IT 部門からの事業創造に用いる理由は、顧客視点の徹底と顧客経験価値の最大化という、提供側ではなくユーザ側からのサービスや商品の価値定義（顧客インサイト）が、客観的な視点を持てる IT 部門では実施しやすいと考えるた

めである。

今回は、サービスデザインの手法として代表的な、ペルソナ、カスタマー・ジャーニー・マップ（As-Is, To-Be）、ビジネスモデル・キャンバスを用いることとした。

## 4. IT 人材育成セミナーの実施結果

### 4.1. IT 人材育成セミナーの概要

関西情報センターが主催した IT 人材育成セミナー『IT 部門の「ビジネス創造」への革新を目指して』は、関西地域企業の IT 部門から10名の参加者を集め、3名の IT コーディネーターと2名の識者をファシリテーターとして配置し、以下に示す3回のシリーズで実施された。

- ・会場 関西情報センター会議室

- ・時間 15:00～17:30

（講義&グループディスカッション）

- ・実施テーマ

第1回：2013年12月20日（金）

「新規事業を創出するこれからの IT 部門」

第2回：2014年1月24日（金）

「事業検討計画書」の策定

第3回：2014年2月21日（金）

「新規事業企画書」の策定

カスタマー・ジャーニー・マップを中心に、顧客基点から新規サービスを検討し、ビジネスモデル・キャンバスを用いて事業化までを検討し「新規事業企画書」として取りまとめることを第一目的とした。加えて、自社に持ち帰って、学習した内容を実施できるようにするために、検討プロセス、タスク、体制等を可視化し、事業部門等を巻き込むための方策を盛り込んだ「事業検討計画書」の作成も目的とした。

### 4.2. セミナーでの討論内容

セミナーの第1回では、参加者は企業規模の大小で5名ずつのグループA、Bに分け、

新規事業創出についての問題意識を共有するとともにサービスデザイン思考について学んだ。また、架空の工業用秤・普通秤の製造・販売・関連サービスを行う企業で、情報システム部門の山田課長が、社長命令でITを活用した新規ビジネスを立ち上げるという設定を説明した。その上で、地方スーパーの「設備関連の購買担当兼導入推進担当」を顧客とした場合の、ペルソナの設定に必要な項目とカスタマー・ジャーニー・マップ（As-Is）の作成を行い、完成を持ち帰りの課題とした。

第一回について、参加者は多忙ながらも新規事業創出の意欲はあり、セミナーに期待するという意見が多かった。また、カスタマー・ジャーニー・マップの作成においても「店員の教育が面倒なのでメーカーに任せたい」、「修理依頼しても、すぐに来てくれない」等、顧客の体験がPoorとなる点（テンションが下がる）の指摘事項が多く出た。

セミナー第2回では、カスタマー・ジャーニー・マップ（To-Be）とビジネスモデル・キャンパスの作成を通じて新規事業を構想するとともに、事業検討計画書（案）を作成し、完成を持ち帰りの課題とした。

第3回では、ステークホルダー等の考え方を説明したのち、新規事業計画書（ビジネスモデル・キャンパス）と事業検討計画書を完成し、発表と講評およびKPTを実施した。

第2回、第3回については、ビジネスモデル・キャンパスの核となるVP（Value Propositions：価値提案）に「故障の未然防止」、「販売傾向が把握しやすい」、「初期コスト不要」等の多様な意見があり、顧客ニーズの把握から新しい価値提案アイデアが提案された。事業検討計画書についても、内部向け説得資料としての位置づけを理解し、社長の意図を汲んだ新事業の設定や、企画実施の体制、計画、予算、スケジュール等が議論され、短時間で意見の一致を見た。

## 5. 仮 説 検 証

3節で述べた「IT部門は管理業務が多忙でリソース不足であるが、能力はあり、手法さえ学べば事業創造は可能である」という仮説は、セミナーの成果を見る限り真であると考ええる。

### ① 保守業務が多忙なことによる新事業へのIT人材のリソース不足

この課題については昨年度セミナー（布施・宗平（2013））でも議論されたが、今回も参加者の普段の業務等で聞くことができた。しかしセミナー参加者は業務改革意識が高く、

サービスデザイン手法を自社に持ち帰ることで、IT 部門からの事業創出を行いたいという意識で参加していた。

## ② 事業創造の手法がわからない

「①価値発見→②サービス設計→③事業創出」の事業創出プロセスとサービスデザインの手法に対する理解は想定よりも早く、手法に対する疑問点やカスタマー・ジャーニー・マップとビジネスモデル・キャンバスの作成においても、多くの意見が挙がり、議論が尽きなかった。

第3回セミナーで発表した新規事業計画書の内容では、大企業・サービス業からの参加者が多いAグループでは、「スーパーへの業務用秤を販売ではなくレンタルにすることで、初期コストを不要にし、機器の管理も容易にする」という事業創出につながる価値提案がなされた。また、中堅企業・製造業からの参加者が多いBグループでは、「トラブル時だけでなく、販売傾向を把握できる」という価値提案がなされ、そのための機能向上した機器を提供する、インターネットによる機器管理を可能にする等の新規開発事業を提案した。

いずれも顧客視点からサービスを見直すだけに留まらず、事業創出に転換できている発表であったと考える。

同時に作成した事業検討計画書においても、社長を責任者に据える、ユーザアンケートを実施し生の声を聞くといった、IT 部門だけで新規事業を企画するのではなく、業務部門を上手に巻き込むための説明資料としての工夫が見られた。

## 6. 結論と今後の課題

本論では、(1)役割が拡大し続ける IT 部門への、大きな期待である事業創造が可能かどうかを、3回のセミナーを通じて検証した。この過程を通じて、(2)事業創出に向けたグループディスカッションの進め方に関する課題も明らかになった。

### 6.1. IT 部門における事業創出の可能性

(1)については、検証の結果、IT 部門の課員には事業創造のアイデアや事業部門を巻き込む企画能力があり、「事業創造の手法がわからない」という問題であることが、セミナーの参加者からは分かった。サービスデザインの思考と手法、事業検討計画書の利用方法を提示することで、IT 部門からの事業創造は可能であることが窺えた。

3回のセミナー終了後に行った KPT では、既にセミナーで習得したサービスデザインの手法を会社に持ち帰り、実際に使用したとの報告が参加者のうち3名からなされた。この点だけでも、サービスデザインの手法が画期的であり、その有用性が理解されたと考える。

## 6.2. グループディスカッションにおける課題

(2)については、最初に IT 部門の将来の理想形を提示し、また座ったままにならないような工夫をすることで、全員から活発かつ将来的な議論がなされた。ディスカッションの方法が検証結果に影響を与えることが分かり、今後の活動内容の検討に重要な示唆を得ることができた。

ただし、3回のセミナーでは手法の習得に終始し、毎回時間的余裕が無い状態であった。参加者の意見でもあったが、この分量でセミナーを実施するのであれば、もう1回増やす等、時間的にもう少し余裕を持たせる必要があると感じた。

近年のクラウド利用の広がりや、タブレット端末やスマートフォンをはじめとしたスマートデバイス、あるいはソーシャルメディア、ビッグデータといったキーワードを背景に、ITを活用した事業創造が、企業の今後の課題である。そのためにはIT部門からの新規事業創出が必要である。

今回のIT部門からの事業創出手法とその検討方法について、真の検証はサービスデザイン思考と手法を自社に持ち帰ったセミナー参加者が、実際にビジネスモデルを設計することでなされる。これからの日本企業において、顧客視点からの新たな価値創造とITを活用したイノベーションが多く起こることに期待する。

## 参 考 文 献

- Mark Stickdorn, Jakob Schneider 『THIS IS SERVICE DESIGN THINKING.』株式会社ビー・エヌ・エヌ新社 (2013年)  
一般財団法人関西情報センター (KIIS) 「e-Kansai レポート2014」(平成26年3月)  
一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS) 「企業IT動向調査2013 (速報値)」(平成25年3月)  
独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) 「IT人材白書2013」(平成25年3月)  
日経情報ストラテジー2013年6月号 「IT部門が経営参謀」(平成25年5月)  
布施匡章・宗平順己 「IT部門の実質的な課題の検証—IT人材育成セミナーを通じて—」, 商経学叢 61(1), 113-122. 2014年7月.