

ICT子会社における 企画提案力強化の取組みについて

ジスインフォテクノ（株）

■ 執筆者Profile ■



田口 慎一

1996 年 ゼオン情報システム（株）入社
業務システム開発担当
2005 年 社名変更 ジスインフォテクノ（株）
2011 年 業務システム開発担当チームリーダー
兼サービスセンターリーダー
2017 年 システム運用部長

共著者

（株）ABシステムソリューション
（株）富士通バンキングインフォテクノ
（株）富士通山形インフォテクノ

岩井 宏紀
山口 敏弘、狩野 元信
梅津 亨

■ 論文要旨 ■

情報システム部門が分社化されてできた情報システム子会社の強みは、親会社の業務と既存システムを把握している事である。さらに当社は富士通の資本参加により、技術面でのレベルアップも期待されている。しかし分社から年月の経過に伴い、有識者の離職やユーザー部門との関係希薄化により、お客様の業務を把握できている人材が減少している。また、多種多様な技術の変化に追従できず、お客様の期待に応え、満足いただける提案ができていないという悩みがあった。

筆者は、上記の状況の中で「お客様に満足していただける企画・提案」を実現するために、同様の情報システム子会社と共同で、4つの観点（①業務、②ニーズ、③技術、④付加価値）で施策立案し、PDCA サイクルにより改善を図っている。本稿では、実施した改善施策のうち、効果が高かった施策の事例を紹介するとともに、実践を通して得られた「施策の有効活用」に関する気づきについて述べる。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 3》
1. 1 改革取組みの勉強会について	
1. 2 I C T子会社の悩み	
1. 3 私達が目指したお客様に満足される企画・提案活動とは	
2. I C T子会社の企画提案に必要な要素	《 5》
2. 1 I C T子会社の課題	
2. 2 I C T子会社が目指す企画提案に必要な要素	
2. 3 各要素の強化ポイント	
3. I C T子会社の改善取組み事例	《 12》
3. 1 事例概要	
3. 2 お客様のユーザ部門と一体となった取り組み（富士通山形インフォテクノ）	
3. 3 お客様業務理解による業務効率化（富士通バンキングインフォテクノ）	
4. 今回の改善の成果と課題	《 16》
5. I C T子会社の今後の取り組みについて	《 19》
6. おわりに	《 20》

■ 図表一覧 ■

図1 I C T子会社の位置付け	《 3》
図2 お客様企業とI C T子会社の主な役割と、ご不満の例	《 4》
図3 お客様満足度の向上につながる企画提案	《 5》
図4 「お客様に満足していただける企画・提案」に必要な要素	《 7》
図5 業務フロー作成ガイドライン（イメージ）	《 8》
図6 業務フロー作成ガイドライン（サンプル）	《 8》
図7 課題ヒアリングシート（イメージ）	《 9》
図8 技術情報・提案事例サイトリンク集（イメージ）	《 10》
図9 ベンダー提案依頼チェックシート（イメージ）	《 11》
図10 企画提案ガイドライン（イメージ）	《 12》
図11 対策実施後の改善効果	《 14》
図12 人手作業・システム化を切り分けた業務フロー	《 16》
図13 システム化運用の時系列業務フロー	《 16》
図14 施策展開のマイルストーン（例）	《 17》
図15 試行開始2年後の活動結果（例）	《 18》
表1 業務ヒアリングについての分析結果と対策	《 13》
表2 半年後の各社の成果物活用状況（まとめ）	《 17》
表3 各社における成果物活用の課題と解決方針	《 18》

1. はじめに

1. 1 改革取組みの勉強会について

富士通株式会社の I T M S 事業本部には、ユーザー企業とのパートナーシップ契約によりできた情報システム子会社（以下 I C T 子会社）が 1 2 社ある。各社は元々ユーザー企業の情報システム子会社で、親会社の情報システムに特化して開発・運用を担っている（図 1）。

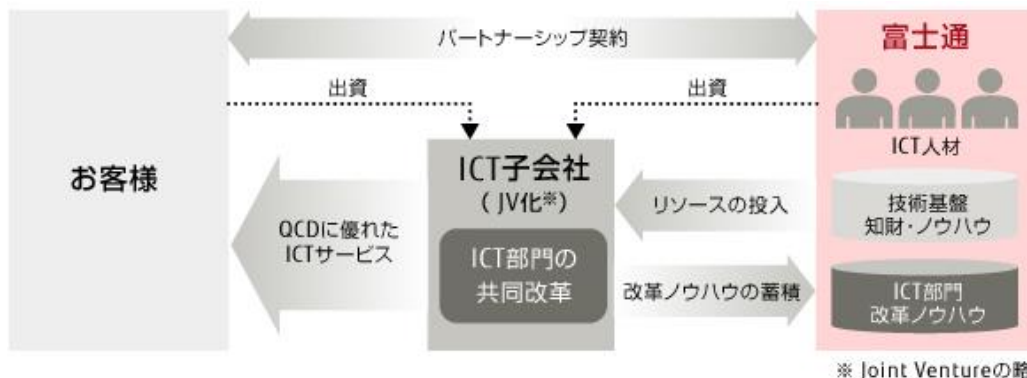


図 1. I C T 子会社の位置付け

2014 年 11 月～2015 年 5 月に I T M S 事業本部の主催で、「I T M S グループ会社勉強会」を行った。これは、I T M S 事業本部の I C T 子会社（7 社）から現場リーダーが集まり、知恵を出し合い各社の組織改革に取り組むものである。形式は富士通の L S 研を模している。毎月、参加各社のいずれかに集まり、共通テーマについて集中検討を行うとともに、1 年間かけて勉強会としての成果を整理し、あわせて各社で活用できる実践的なアウトプットをまとめるというものである。さらに、勉強会の翌年から 2 年間、各社での「実践フェーズ」が設けられており、1 年毎に各社実践における成果と課題、および得られたノウハウを共有するというプログラムになっている。今回参加の 7 社は、2015 年度、2016 年度の 2 年間で、勉強会の成果物を用いて、各社の課題解決に取り組んだ。

1. 2 I C T 子会社の悩み

組織改革に取り組む 7 社のお客様は、金融、製造、流通など多岐に渡っている事に加えて、お客様から委託している業務範囲も異なる。また、勉強会参加メンバーの職種も異なっていた。

集まった 7 社の参加メンバーから、本勉強会にて最も共同検討してみたい課題を 1 つずつ挙げてみたところ、4 社から「企画提案力の向上」が挙げられた（そのほかは人材育成 2 社、富士通活用 1 社）。さらに共同検討テーマの論点を明確化するために、「企画提案における問題点とその原因」についての深掘りを行ったところ、具体的な問題点としては「お客様の課題・背景を理解した提案ができていない」「富士通をはじめ I T ベンダーのソリューションをうまく活用した提案ができていない」などの意見が挙げられた（原因は後述）。

検討を進める中で、各社とも共通していたもう一つの論点が、「お客様満足」であった。I C T 子会社の役割は企業ごとにやや異なるが、各社とも基本的にはシステム保守や運用

が主業務となっている。この領域については、一般的に、お客様からは障害が発生しなくて当たり前、障害が発生した場合は「不満」という評価がなされる傾向にあり、各社とも似たような状況になっていた。お客様が富士通とのパートナーシップに期待している点として、「もともと当社の業務やシステムを良く知っている I C T 子会社が、富士通の技術力を活かし、また富士通の IT 業務遂行力を学ぶことで、より当社に貢献してくれる組織にレベルアップすること」が挙げられる。しかしながら、実際にはお客様からは「受け身体質で提案が少ない」「相変わらず障害が発生している」という声があがっており、I C T 子会社の業務全般において、お客様満足がなかなか得られていないという、共通の悩みがあった（図 2）。

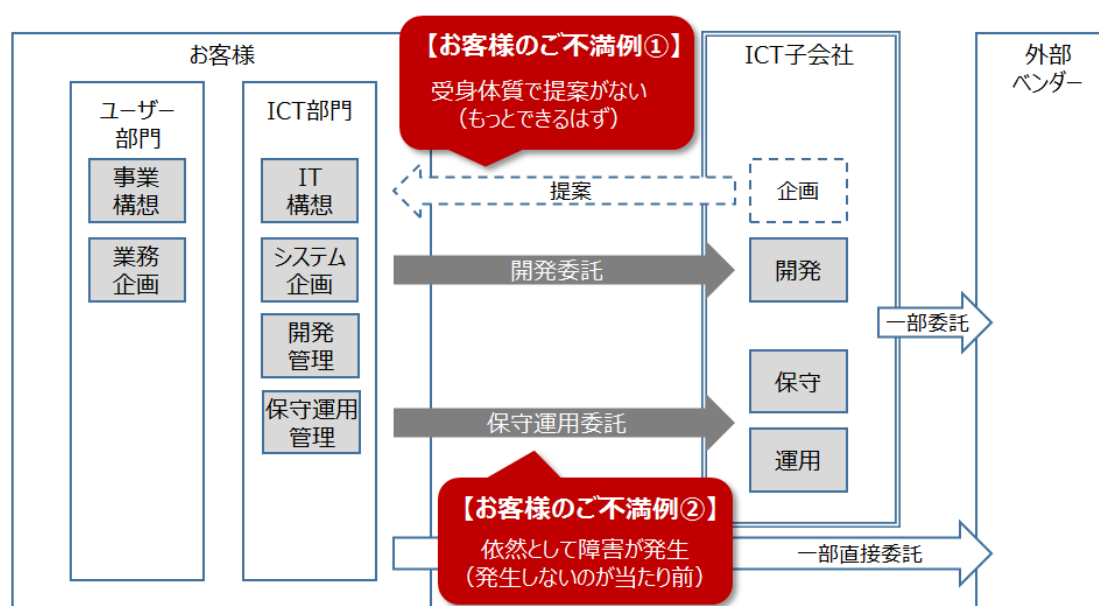


図 2. お客様企業と I C T 子会社の主な役割と、ご不満の例

そこで、参加各社が最も関心の高かったテーマである「企画提案力の向上」に、「お客様満足」の観点を付加し、「お客様に満足していただける企画・提案活動の実現」というテーマで、各社の現状や課題の共有、原因の分析、ならびに実現策の検討を行った。

1. 3 私達が目指したお客様に満足される企画・提案活動とは

I) お客様の「満足」とは

I C T 子会社に限った事ではないが、お客様が何かを依頼した場合、その時点である程度の期待値を持っている。私達が提供するサービスや成果物がおお客様の期待値を下回った場合は「不満」を感じ、期待値通りの場合で「普通」と感じて満足には至らない。お客様の期待値を大幅に超えた時に初めて「満足」していただく事が出来る。

依頼を受ける立場では、依頼に対する基本的価値（例えばシステム開発であれば品質・価格・納期）を順守するだけでも難しいケースがあるが、お客様の立場では、基本的価値は担保されて当たり前であり、これだけを実現しても不満足にならないだけで、満足して頂けたとは言えない。お客様に満足して頂くには、お客様の期待を超えるような価値、つまり「基本的価値+付加価値」の提供が必要となる。

II) お客様満足に繋がる付加価値

私達 I C T 子会社が提供すべき付加価値とは何か？勉強会メンバーが、自社でそれぞれお客様から寄せられている声（ご指摘やご要望）をもとに、整理を行った（図 3）。

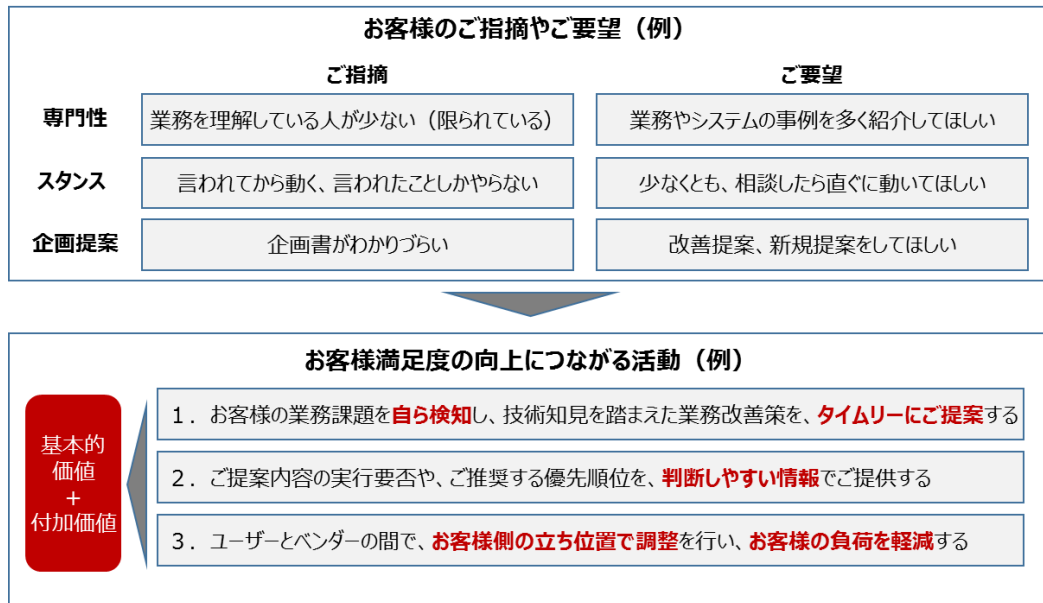


図 3. お客様満足度の向上につながる企画提案

私達 I C T 子会社は、お客様の社内インフラや業務システム保守を幅広く請け負い、お客様との距離感が近く社内情報も入手し易い立場にある。加えて富士通グループであり、富士通のノウハウや I T 技術を活用する事ができる。ただし、これらの強みを I C T 子会社の業務で活かしていく事は、富士通とのパートナーシップで従前よりお客様が期待している「基本的価値」に該当するといえる。そこで、まずはお客様の不満足とならないよう、I C T 子会社はこれらをしっかりと実行できるようにすることが必要だと考えた。その上で、お客様に満足して頂くためには、お客様自身のお困りごとやニーズを把握し、お客様が自身の機能や役割を果たすうえで役立つような情報を、「ご提案」という形で提供すること有効であると考えた。今回の勉強会においては、これが「付加価値」であるという結論に至った。

2. I C T 子会社の企画提案に必要な要素

2. 1 I C T 子会社の課題

I C T 子会社は、お客様にご満足頂くために、ご指摘に応え、ご要望に対応していく必要があるが、実際の I C T 子会社では、設立から年月の経過に伴い新たな課題が発生している。設立当初は、お客様企業の I C T 部門に所属していた社員が中心であった為、お客様の業務を熟知し、ユーザ部門との関係も緊密であったが、現在そのような社員は退職等で I C T 子会社を離れ、I C T 子会社の社員のほとんどが、設立以降の中途採用者や新入社員（プロパー社員）となっている会社も少なくない。その為、「お客様の業務を熟知し

ている」、「ユーザ部門との強力な関係がある」という強みが弱まっている。また時代の変化に伴い、システムそのものの役割が「業務効率向上」から「情報やサービスを活用して業務差別化や自動化」に変化している。ＩＣＴ子会社の中には、技術変化のスピードに追隨して情報収集を行うことが困難な状況となっている会社もある。

ＩＣＴ子会社で発生している課題とその原因を整理したところ、以下ようになった。会社によっては、一部で課題解決に至っている会社もあるが、規模が小さく余力の少ない会社ほど、対応できていない課題が多く残っている傾向があった。

< ＩＣＴ子会社で発生している課題例 >

- ・お客様の業務を熟知している社員の減少による、業務理解度の低下
- ・プロパー社員の増加に伴う、ユーザ部門との関係性の希薄化
- ・お客様のシステム再構築案件（ＳＩ）の減少による、業務理解の機会の減少
- ・世の中の技術変化のスピードに追隨できず、技術動向等の情報収集が不足

< 課題の主な原因 >

- ・組織的にノウハウを蓄積／継承する仕組みを整えられていない
- ・人数規模が少なく、ＯＪＴで継承できるような人材が限られている
- ・既存業務で忙殺されており、ルール整備やナレッジ整理を行う時間的余裕がない
- ・お客様との物理的距離が近いことにより、ご指摘等への悪い意味での慣れがある
- ・富士通との心理的距離がまだまだ遠く、活用する意識が低い
- ・お客様満足や付加価値に対する意識が、社員によってまちまちとなっている

ＩＣＴ子会社の多くは、業務の属人化から脱却できておらず、お客様の期待（基本的価値）を組織的に維持するための仕組みや仕掛けが整備できていない状況といえる。そのため、本論のテーマである「お客様に満足していただける企画・提案」を行うためには、企画・提案にまつわる上記課題を解決し、お客様の期待に応える価値（基本的価値）を提供しつつ、さらに付加価値を生み出していく活動が必要であると考えた。またその際に、組織としての課題解決を実現するため、検討結果をできるだけ汎用的かつ実践的なアウトプット（ドキュメント）として整理することとした。

２．２ ＩＣＴ子会社が目指す企画提案に必要な要素

前項で述べたような課題を抱えるＩＣＴ子会社が、「お客様に満足していただける企画・提案」を実現するには、

- ①. お客様の業務を把握する
- ②. お客様のニーズを把握する
- ③. 最新技術動向の情報を把握する
- ④. 付加価値のある提案をする

の４つの要素が必要になると考えた。これを体系的にまとめると図４のようになる。①お客様の業務を把握する、③最新技術動向等の情報を把握する については、従来はＩＣＴ子会社が持っていた要素、もしくはパートナーシップ契約に伴いお客様がＩＣＴ子会社に期待をしている要素であるが、上記のように実行できていないＩＣＴ子会社も少なくない

ため、基本的価値を提供するには、この要素は改めて組織的に取り組めるようにする必要がある。さらに、②お客様のニーズを把握する（あるいは掘り起こす、汲み取る）ためにも、①お客様の業務を把握することが必要となる。①②の要素と③最新技術動向の情報を把握するを充足した上で、さらに④付加価値のある提案をすることで、満足して頂ける企画・提案を実現することができるように考えた。

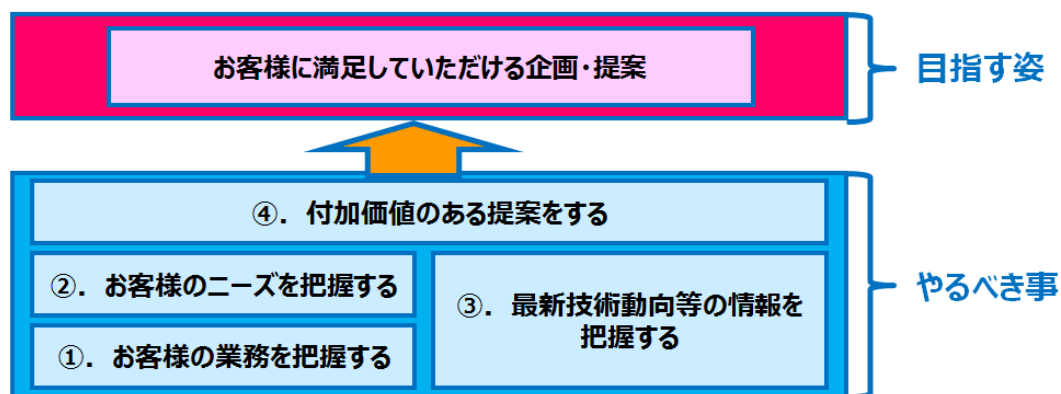


図4. 「お客様に満足していただける企画・提案」に必要な要素

2. 3 各要素の強化ポイント

私達の課題や提供すべき付加価値を加味して、各要素を強化するポイントをまとめた。また、要素毎に勉強会の中で作成した成果物（活用可能なドキュメント）についても以下で述べる。

1) お客様の業務を把握する

お客様の業務を把握する事は、依頼や要望を短時間かつ正確に把握できるようになるだけでなく、業務課題を発見する事にも繋がる。私達 I C T 子会社は業務システムの保守を請負っている為、システム機能に関連する部分は把握できているが、それ以外のところの理解が不足している。

業務理解の重要なポイントは、システムに入力する情報がどのように決められているのか？システムからのアウトプットされた情報がどのように使われているのか？など、システム機能に直結しない部分を把握する事である。よって、お客様の業務を把握する際、有識者のヒアリングや業務フローの作成を行うが、これらを作成する観点に、システムではなく業務中心に記載する事が重要である。

そこでこの勉強会での成果物として、業務をヒアリングする際の視点や観点、業務フローのひな型をまとめた「業務フロー作成ガイドライン」を作成した。富士通などが持っている一般的な業務フローの策定手順に準じているものの、I C T 子会社にとって使いやすいようなカスタマイズを加えた。具体的には、お客様にとっての業務の目的がわかるようなフォーマットとするとともに、対象システムや検討課題の周辺にある関連業務についても体系的に整理できるようにした。これにより、私達 I C T 子会社にとって、お客様業務について、お客様との共通理解がしやすいように工夫している（図5、図6）。

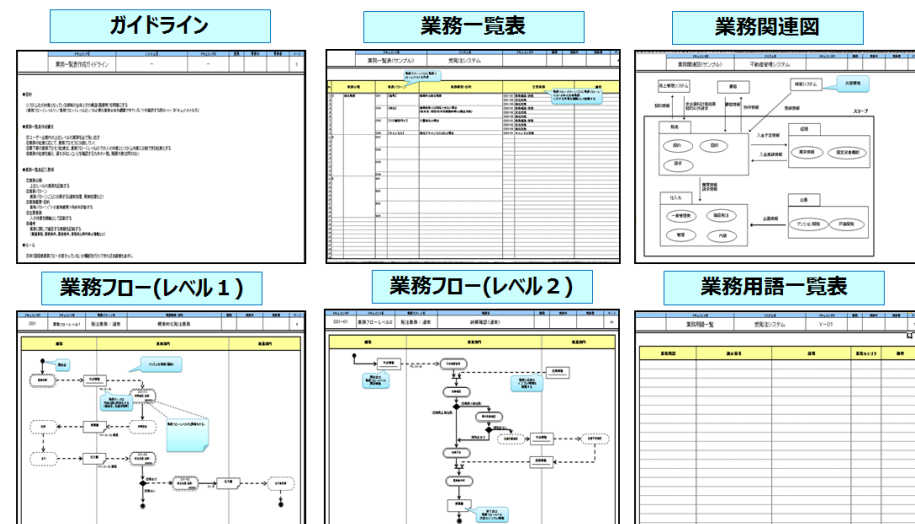


図5．業務フロー作成ガイドライン（イメージ）

ドキュメント名		システム名	ドキュメントID	版数	更新日	更新者	ページ
業務フロー作成ガイドライン		-	-				8

◆目的

業務フローにより「業務プロセスの見える化(可視化)」を行い業務全体の流れを理解する

◆業務フロー作成記号説明

凡例	記述内容	記述内容の説明
	開始	企業活動のある単位、後述の「作業」「システム化」「機能」は、全て業務の
	終了	「作業」「機能」は、全て業務の
	システム化	システムによって自動化される業務
	区画	各部門などの役割分担の領域
	開始点	業務フローの開始点

◆業務フロー作成観点

①開始条件を明確にする。(その業務が何をきっかけに開始されるかをはっきりさせる)

②時系列および業務の流れを明確にする

③分岐条件および条件の内容を明確にする

④人・モノ・コード等の登場人物(お客様含む)と内容を漏れなく記載する

⑤役割(機能)別に業務を記載する

⑥インプット・アウトプットを明確にする(標準など、できるだけ具体的に)

⑦処理量、頻度、処理時間等を記載する。

⑧システム化範囲外の業務、フローも記述する

⑨エラー発生時や異例時(訂正取引)代替えフローも記載する

⑩チェックポイント(承認等)のプロセスも記載する

⑪複数の部門が関係する場合には、相互の役割分担を明示的に示す

◆ルール

①年1回程度業務フローが変わっていないか確認を行う(できればお客様も含め)。

No.	業務分類	業務パターン	業務概要・目的	主要業務	備考		
1	C 発注業務	C01	【通常】標準的な発注業務	C01-01 納期確認・回答 C01-02 受注処理 C01-03 発注処理	業務フローパターンごとに業務フローレベル1の中の主要業務人がやる作業を機能として記載する		
2		C02	【特注】標準納期では対応できない場合 (例 月末・特別月(年末高需時等)の商品手配)	C02-01 納期確認・回答 C02-02 受注処理 C02-03 発注処理			
3				C03		【大口顧客向け】大量発注の場合	C03-01 納期確認・回答 C03-02 受注処理 C03-03 発注処理
4							C04
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11	D	D01					
12		D02					
13		D03					
14		D04					
15							
16							
17							
18							
19							
20							

図6．業務フロー作成ガイドライン（サンプル）

II) お客様のニーズを把握する

お客様のニーズを把握する事は、要件定義をリードできるようになるだけでなく、課題解決手段の選択肢を業務視点で増やす事ができ、お客様が得られる効果を高める事にも繋がる。お客様がICT部門に依頼する際、「〇〇機能が欲しい」と解決手段の実装を依頼される事が多い。私達は「なぜその機能が欲しいのか?」を深掘りして、「真の課題」を把握したうえ、お客様の要望が最適な解決策かを自ら考える事が重要である。検討した結果もっと良い解決策があれば、それを提案しお客様の効果が最大になる手段を選定する事ができる。これを繰り返す事でお客様に信頼され、何かお困りごとがあればICT子会社に声を掛けていただけるようになり、お客様との関係を強化する事に繋がる。また日常のコミュニケーションを通して「真の課題」を把握できるようになれば、お客様の状況やタイミングを伺いつつ、お客様の依頼に先行してタイムリーに能動的な提案ができるようになる。

お客様のニーズを把握する重要なポイントは、ニーズの裏にある「真の課題」を引き出す為の「なぜ?」を繰り返し、自ら考えた課題解決の施策をお客様に選択肢のひとつとして提示する事が重要である。またその際には、これまで培ってきたお客様とのリレーションを活かして、単に質問するのではなく、一緒に整理しながら不明点を明確にしていくというスタンスも大切である。

これらの活動ができていない原因としては、お客様自身も答えを持たないまま相談してくるケースも多く、論点や観点があちこちに分散して、体系的に把握・検討ができていないという点が挙げられる。またお客様の業務が多岐にわたる中で、一度聞いた話がその意味まで理解できず、流してしまったり、担当者が変更となり重要なメッセージを引き継がれていなかったりすることもある。

そこで、勉強会での成果物として、お客様の業務課題をヒアリングする際のポイントをまとめた「課題ヒアリングシート」を作成した。ここでは、お客様の真の課題を把握できるよう、課題の目的や背景を広く集めて深堀りできるようにしているとともに、確認すべき「観点」も明記することで、汎用性を高めている。また一つの課題について検討状況を時系列で追えるようなフォーマットとしている(図7)。

No	項目名	目的	観点	質問内容	回答内容(結果)	課題	回答日	対象者	完了日	追加 コメント
1	業務	要件整理	現行の問題点が一覧化され、それぞれ具体的に(不具合の影響、改善ポイント、改善の目標等)記述されているか	〇〇機能が欲しいと聞けるが、〇〇機能だけでは足りない必要なのを確認する。	〇〇機能以外の△△機能も追加したい	△△機能についての詳細確認	4月13日	営業部門 社長	あり	
2	業務	問題点整理	ユーザーが問題と思っている課題をヒアリングし、その課題が何故発生しているのかを確認する	△△機能についての要件を確認する	△△機能の要件確認と〇〇機能との関係確認		4月24日	営業部門 社長	4月24日	
3	業務	目的確認	解決する事で得たいものの確認(業務効率化、売上向上等...)	〇〇機能がなければ必要なものを提供できないかを確認	〇〇機能が無いと営業部門内に残った		4月13日	営業部門 社長	4月13日	
4	業務	整合性確認	真の課題なのか? 課題解決することで目的達成するかを確認	作業時間を短縮するために〇〇機能追加が必要なのか? または短縮ではなく業務自体を削減できないかを確認	作業時間の短縮		4月13日	営業部門 社長	4月13日	
5	業務	対象範囲確認	課題の類似処理、類似運用が無いか確認し、対応範囲を決定する。	〇〇機能を追加することで得られるものが作業時間の短縮	短縮は必要で、短縮させるためには〇〇機能が必要		4月13日	営業部門 社長	4月13日	
6	運用	運用影響確認	対応実施することで運用負荷等制約が発生するか確認	時間短縮される以外に追加される運用はないか	範囲は営業部門のみ		4月13日	営業部門 社長	4月13日	
7	運用	現状とのGAP確認	現行を継続することで後で後影響の確認	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか	△△機能について必須か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか		4月13日	営業部門 社長	4月13日	
8	業務	優先順位確認	解決すべき課題の優先順位が明確になっているか? いつまでに実施が必要なのか?	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか		4月13日	営業部門 社長	4月13日	
9	業務	費用対効果確認	費用対効果を確認する	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか		4月13日	営業部門 社長	4月13日	
10	業務	プロジェクト確認	課題の確認を行う対象者の分類(実行部、リーダー、作業員)	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか		4月13日	営業部門 社長	4月13日	
11	業務	プロジェクト-実装性確認	対応する業務方針に合っているかを作業責任者による確認	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか		4月13日	営業部門 社長	4月13日	
12	業務	プロジェクト-確認	対応時のユーザー作業内容を伝える	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか		4月13日	営業部門 社長	4月13日	
13	システム	影響範囲確認	対応策について他に代替案がないか? より効果的な対応策がないかの調査、確認	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか		4月13日	営業部門 社長	4月13日	
14	システム	影響範囲確認	対応策の影響範囲を特定し、他業務に影響がないかを確認	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか		4月13日	営業部門 社長	4月13日	
15	システム	影響範囲確認	対応実施することでシステム負荷等制約が発生するか確認	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか		4月13日	営業部門 社長	4月13日	
16	システム	代替リスク確認	代替タイミングの確認、準備時間を設けられるか	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか		4月13日	営業部門 社長	4月13日	
17	システム	ヒアリング内容確認	対応作業の工数を概算でよいので算出が可能か	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか	△△機能について同時リリースが必要か? リリースできない場合はどれくらい増えるか? このままの状態でどのような影響が発生するか		4月13日	営業部門 社長	4月13日	

図7. 課題ヒアリングシート (イメージ)

先進技術動向を把握する事は、お客様の要望を実現する手段の選択肢を増やす事に繋がる。私達ICT子会社は、お客様からの要望を既存システムの改修で実現する事を優先的に考える傾向がある。新たなアーキテクチャーを利用した場合、社内に活用のノウハウがなく、ITベンダーにRFPを提示する事になり、実装までのリードタイムが長くなるだけでなく、受領する提案を精査する事も難しいからである。

ここでは、富士通で蓄積されている技術情報・S Eノウハウを集めた「技術情報・提案事例サイトリンク集」、I Tベンダーに提示するR F Pの項目・観点をまとめた「ベンダー提案依頼チェックシート」を作成した。サイトリンク集については、富士通の中にも技術情報に関するポータルサイトは数多く存在するものの、扱っている情報のカテゴリや技術的な深さが多岐にわたり、特に富士通グループに参画して間もないI C T子会社においては十分に使いこなせていない状態であった。そのため、まずは勉強会メンバーが各種情報を確認し、I C T子会社が期待する情報にスムーズにたどり着けるよう、リンク集に掲載する情報を限定するなどの工夫を行っている（図8）。またベンダー提案依頼チェックシートについては、I C T子会社において、お客様の要件に沿ってベンダーに提案依頼をするだけでなく、要件が固まる前の段階から有効な技術情報にあたりをつけるため、その費用感を含めて確認したいというケースも多い。そのため、ベンダーに提案依頼するタイミングを「情報収集時」「概算見積時」「正式見積時」の3つのフェーズに分けて、それぞれの場面においてベンダーに提示する必要のある項目をわけて整理している（図9）。

図 8. 技術情報・提案事例サイトリンク集 (イメージ)

No.	カテゴリ	整理すべき事項	情報収集	概算見積	正式見積	記載項目詳細	記載目的
1	1) システム概要	背景		○	○	システム構築が必要と考えた経緯を社会情勢や社内の業務など関連づけて示す。	システム構築が必要と考えた経緯を明らかにする。
2		目的	○	○	○	システム構築により実現させたいのかを明確に示す。	システム構築の必要性、方向性をユーザ企業とベンダ企業で共有する。
3		目標			○	システム構築による効果などを定量的・定性的に示す。	システム構築の必要性を明らかにする。
4		課題	○	○	○	課題を改善する	システム構築の必要性を明らかにする。
5		改善策	○	○	○	課題を改善する	システム構築の必要性を明らかにする。
6		検討経緯		○	○	これまでの検討	システム構築の必要性を明らかにする。
7		効果			△	システム構築による効果	システム構築の必要性を明らかにする。
8		影響			△	システム構築によるマイナス面の影響(例:標準化による個別対応の制限等)	システム化による影響とその対策の有無を確認し、あれば提示を依頼する。
9		緊急時対応計画の作成			△	緊急時対応計画の要否、対応方針の内容	緊急時対応計画の有無を確認し、あれば記述する事を依頼する。
10		業務の制約条件/前提条件	○	○	○	法律・法改正・業界ルール・取引先からの要求などの制約事項	改善策の前提条件
11		技術の制約条件/前提条件	○	○	○	技術方針・パッケージ・活用する既存資産・クラウドサービス利用、システム運用・システム連携などの制約事項	改善策の前提条件
12		全体像と対象範囲	○	○	○	一連の業務の流れの中で、今回システム化対象とする範囲を示す。(図)	システム構築の範囲を明確にする。
13		現行システムとの関係		○	○	今回システム構築対象となるシステムと現行システムとの関係を示す。(図)	現行使用しているシステムとの関わりを確認する。
14		新システム利用者			○	組織図(ロケーション、人数含む)	技術要件の決定。システム利用者の権限設定にも必要
15	2) 業務要件	現行システム			○	人、業務、時間の関連図と問題点を記載	ベンダに現状のシステムの課題を伝える。課題の共通認識
16		現行(システム)の業務フロー		△	○	現状の処理をフローにして記載	現行の業務フローの課題を伝える。課題の共通認識

図 9. ベンダー提案依頼チェックシート (イメージ)

IV) 付加価値のある提案をする

これまで説明した 3 つの要素を強化する事で、以下の効果が得られる。

- ①. お客様の業務を把握する → 業務上の課題を発見できる
- ②. 最新技術動向等の情報を把握する → 課題解決に使える技術の選択肢を増やせる
- ③. お客様のニーズを把握する → お客様の課題に先行して対応できる

しかしながら、付加価値は「1. 2. II) お客様満足に繋がる付加価値」で記述したように、基本的価値を提供した上での「タイムリーな提案」、「判断し易い情報提供」、「お客様の負荷の軽減」など、ルールで定める事が難しい部分であり、実行するメンバーの「考え方」や「意識」が重要なポイントになる。例えば、「品質・価格・納期を守っているから問題ない」「ルールを守っているから問題ない」「与えられている役割は実施しているから問題ない」という考えではなく、お客様の業務や知識、立場になって考え、「お客様のお役に立つ」という意識を持って行動する事が重要である。ICT子会社の作成する企画書・提案書は、ベンダーの提案内容を評価し、お客様自身が業務課題の解決に向けて社内で実行すべき内容を求められることも多く、実際にお客様内部の稟議資料にほぼそのままの内容で添付されるケースも少なくない。

勉強会での成果物として、ICT子会社が企画書・提案書をまとめる際のポイントをまとめた「企画提案ガイドライン」を作成した。ここでは、お客様視点で「書かれるべき内容」が企画書に盛り込まれているかをチェックできるようになっており、作成者が「書きたいことを書く」企画書から脱し、「お客様にとって魅力あるわかりやすい企画書」を作成できるようになっている(図 10)。

項目	項目名	書かれるべき内容	目録	チェック内容・定義		チェック・ログ		対応ログ	
				チェック項目	評価 (+/-)	コメント	チェック 実施者	チェック 実施日	対応者 対応 期限
1	背景	・対象システム(業務)の生い立ちと目的、今回の対応が必要になった理由 ・外部環境変化(社会情勢、法改正など)、内部環境変化(経営戦略、部門戦略への追従など)	・背景(決意書目録) ・背景目録(決意書目録) ・背景目録(決意書目録) ・背景目録(決意書目録)	・所属に「事実」のみが ・システム化の提案企画書において、お客様に ・決裁いただくために必要となる標準的な項目 ・と、そこに書かれるべき内容を定義 ・(お客様の決裁者に提出される企画書を想定)	N/A	N/A			加藤 2015/3/7/2015/3/8 修正中
2	目的	・システムが改善されると、対象事業や対象業務がどのような状態になるのか。 ・QCD観点で今後の姿を書く ・Be:あるべき姿(課題問題を解決した後の状態)	・目的(決意書目録) ・目的目録(決意書目録) ・目的目録(決意書目録) ・目的目録(決意書目録)	・手段が目的になっていないか。 ・背景と目的が対応しているか。 ・対象事業が明記されているか ・どのような資源(人員/売上/コスト削減/リスク回避など)が書かれているか。	N/A	N/A			5/3/8 修正中
5	投資対効果 (費用対効果)	・可能な限り「定量」で効果を記載する	・投資対効果(決意書目録) ・投資対効果目録(決意書目録) ・投資対効果目録(決意書目録) ・投資対効果目録(決意書目録)	・システム投資単価(投資対効果)が記載されているか。 ・投資対効果に測定可能な効果か。また測定方法(いつ、どこ、どのように)が明記されているか。 ・投資対効果に対する妥当性が判断できる内容か。	×	売上QCDはUPは、効果全体の測定目標であり、システム自体の改善のみで測定できる効果ではない為、不適当。 測定方法を明記する	井上	2015/2/7	加藤 2015/3/7/2015/3/8 修正中
10-3	新業務概要と 新システム (新システム概 念図)	・当プロジェクトの対応による既存システムからの変更点を明確に示す(構成図自体の変更がなくても明示する)	・新業務概要(決意書目録) ・新業務概要目録(決意書目録) ・新業務概要目録(決意書目録) ・新業務概要目録(決意書目録)	・「6-3 既存システム概念図」との違いが明確に理解できる内容か。 ・「6-4 新業務概要図」、「6-5 業務改善点」、「6-6 業務改善点一覧」と整合が取れている内容か。 ・「目線別」に評価、及び修正ポイントの指示ができる。	○	「目線別」に評価、及び修正ポイントの指示ができる。	井上	2015/2/7	加藤 2015/3/7/2015/3/8 修正中

図 10. 企画提案ガイドライン (イメージ)

3. ICT子会社の改善取り組み事例

3.1 事例概要

勉強会に参加した現場リーダーは、共同検討や成果物の作成を通じて、それぞれ自社の価値向上のために実践すべきことの気づきを得た。自社に戻った後、翌年度からの勉強会の「実践フェーズ」に入り、勉強会で得られた気づきをもとに、各社における課題に対して、勉強会での成果物を活用しながら、それぞれ改善施策を実施した。本論文では、事例として、共著者の会社2社の取り組みを紹介する。

【事例】

- (1) お客様のユーザ部門と一体となった取り組み (富士通山形インフォテクノ)
- (2) お客様業務理解による業務効率化 (富士通バンキングインフォテクノ)

3.2 お客様のユーザ部門と一体となった取り組み (富士通山形インフォテクノ)

(株) 富士通山形インフォテクノは地域金融機関向けの情報系システムのトータルアウトソーシングを行っており、主なサービスとして、約60のサブシステムのサーバを含めた運用管理を行っている。富士通(株)と(株)きらやか銀行の共同出資により2008年4月に設立された従業員24名の会社である。

今回はICT子会社としてお客様側の真の課題を解決するための、2015年度下期～2017年度下期までの2年半での取り組みを以下に示す。

I) 取り組みの起点

お客様である営業推進部の上長より、「担当者が各種報告書作成にかかる時間が多く本来の営業推進業務が出来ない」「作成を依頼した資料がすぐ提示されない」との相談を受けた。当社側では当該課題を解決するため、まずはお客様業務の深い理解と、業務における

真のニーズ（真の課題）をしっかりと把握することが重要だと考えた。そこで、現状よりさらに一步踏み込み、お客様の中に入り込んでの実態調査・改善活動をお客様と合意のもと取り組んだ。

Ⅱ) 最初の実組み

- ①有償での当社要員常駐による業務改善活動の立案（最低1年間）
- ②担当者1人1人の日次・月次の報告書作成業務のヒアリング・相談
※当ヒアリング時に勉強会での成果物である「課題ヒアリングシート」を使用
- ③月1～2回の上長・担当者を含めた定例会の開催

Ⅲ) 業務分析結果

担当者1人1人の業務についてのヒアリング及び分析結果とお客様と協議して決定した対策を以下の表1に示す。尚、営業推進方針は半期～1年程度で変更されるため、報告書作成業務の業務負担に拍車がかかっている状況であった。

表1 業務ヒアリングについての分析結果と対策

課題	ヒアリング結果分析結果	対策
1. 各種報告書作成にかかる時間が多い (作業者目線)	<p>① 前任者からの引継ぎ作業が多い →100報告書の約半数が現時点で <u>未使用・不要であることが判明</u></p> <p>②自動化されていない手作業が多い →50のうち約20が手作業であり、 <u>自動化による効率化の余地あり</u></p> <p>③担当外の作業を実施している →別担当者による引継ぎで、データ <u>準備等のダブリ作業発生を抑止可能</u></p>	<p>①未使用・不要業務の段階的な廃止</p> <p>②Access・Excel マクロでの自動化及び 手順書作成</p> <p>③報告書作成担当の見直し及び 担当者不在を想定したローテーション</p>
2. 依頼した報告書 作成に時間がかかる (上長目線)	<p>① 都度 INPUT データ (過去含む) を Access・Excel で加工して 報告物を作成している →<u>過去データを保持した統合的な データベースが必要</u></p> <p>②通常業務が多く時間が取れない →<u>不要業務の廃止、業務効率化で 改善可能</u></p>	<p>①営業推進の統合データベース構築</p> <p>② 上記1の①②③及び2の①の対策で 解決</p>

また、各担当者に現在の状況をヒアリングした結果、「無駄な作業と分かっていても上長に相談出来ず、前任者からの引継ぎ作業をやり続けていた」「手作業の自動化による改善を相談する機会がなかった」との声が多かった。また、今回のヒアリングで上長自体も部下の日々の業務をあまり把握していなかったことが判明したことから、不転の決意で業務改善を実施していくことをお客様と合意して作業を進めた。

IV) 対策実施後の結果

2015 年度～2017 年度の 3 年間の対策実施後の改善効果を図 1 1 に示す。結果として以下の改善効果が得られた。

(1) 報告書作成業務にかかる工数の削減

改善前：年間 752 人／日

改善後：年間 310 人／日

段階的に 2 人の人員削減を行い、営業推進等の他業務へ担当者をシフト

(2) 報告書作成業務の内容・サイクル・担当者・手順の一覧化及び見直し業務フロー作成による業務の見える化

(3) 統合データベース構築・運用開始及び各担当者の Access・Excel のスキル向上による報告書（突発的な依頼含む）の作成時間削減

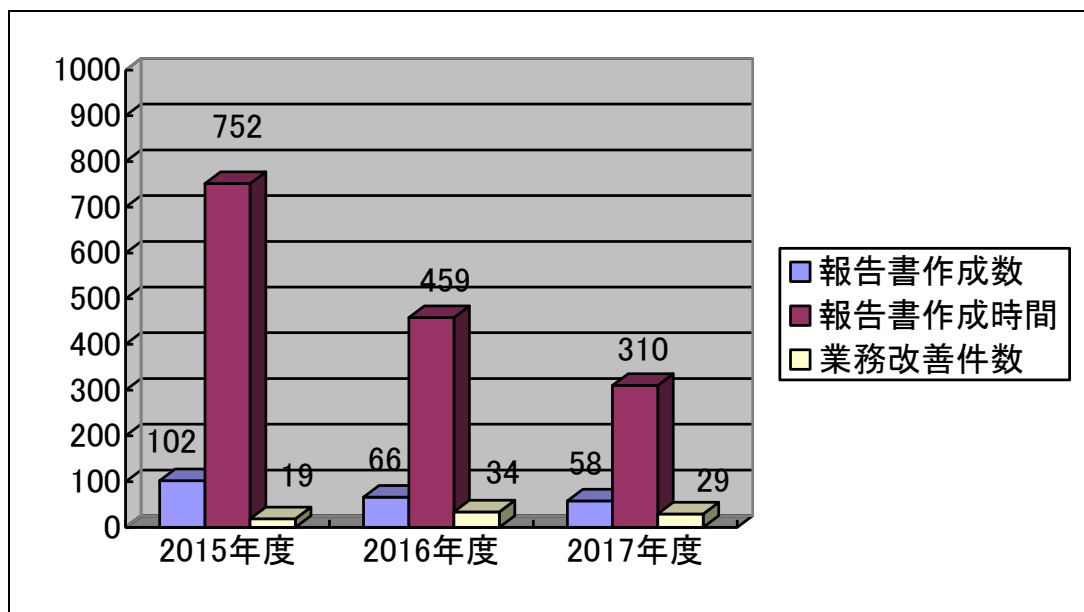


図 1 1 対策実施後の改善効果

V) 勉強会成果物の活用による効果

(1) お客様と共同で業務改善を遂行したことでの C S 向上及び良き信頼関係の構築

(2) 当社要員の営業推進業務にかかる知識向上

(3) 営業推進の統合データベース構築による 10 百万円の売上計上 ※副次的効果

勉強会の実践フェーズを通して学んだことは、

(1) 改善はお客様側にも負担がかかることから、中長期で考える必要があること

(2) お客様側業務側に入り込むことで、客観的な立場で見えてくるものがあること

(3) 意思決定者を含めた定例会を継続していくことが、業務改善の尻すぼみを抑止する重要な要素であること

の 3 つである。今後は融資業務・事務集中業務の改善に取り組んでいく。

3. 3 お客様業務理解による業務効率化（富士通バンキングインフォテクノ）

（株）富士通バンキングインフォテクノは、（株）東日本銀行様向けの基幹系システムのアウトソーシングサービスの提供と金融機関様向けのソリューションサービスの提供を行っている。富士通（株）と（株）東日本銀行の共同出資により 2006 年 4 月に設立された従業員 78 名の会社である。

I) 課題と取り組み

当社では長年運用を行っている業務に対して、システム構築時の有識者の離職、お客様出向者の帰社、手順書の陳腐化により、お客様業務の理解が欠如したまま運用・保守作業を行い、思い違いによるインシデントの発生、障害発生時の対応遅延等、円滑な運用が出来ていなかった。

そこで、改めて運用品質を向上し、お客様満足度を高めていくために、勉強会で作成した「業務フロー作成ガイドライン」をもとに、お客様ご協力のもと運用業務で重要な自振業務の業務フローを作成し、運用部員への展開を行った。

II) お客様業務の理解

業務フロー作成にあたり、お客様内での事務手続きの流れをヒアリングし、人手による作業、システムによる作業に分けて取りまとめを行った。

【人手にて行う作業】

- ・委託者データの到着管理
- ・委託者データの受付
- ・委託者データのエントリー
- ・委託者データの結果確認
- ・委託者データの結果返却

【システムにて行う作業】

- ・委託者データの引落し
- ・委託者データの引落し結果の作成

結果として、人手による作業がまだまだ多く、それが長年続いており、定型の運用と違った委託者もいる中で、運用担当の業務理解が非常に重要であることが分かった。

III) 業務フローの作成

お客様よりヒアリングした内容と社内システムの流れを改めて調査し、以下観点をもとに業務フローの作成を行った。

【業務フロー作成時の観点】

- ・人手にて行う作業とシステムにて行う作業を見える化する。
- ・業務に携わる登場人物を明確にする。
- ・システム化されている処理を時系列にて表現する。
- ・システムフローは別途作成し、あくまで業務の流れを把握する資料とする。

上記観点をもとに作成したフローの一例を図 1 2・図 1 3 に示す。

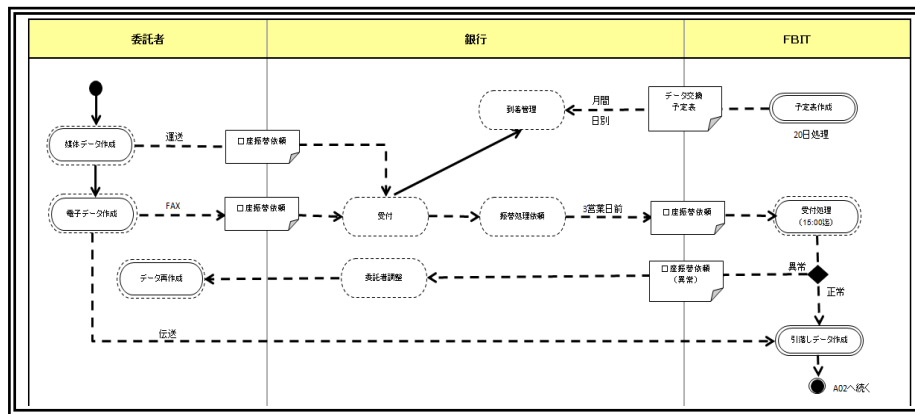


図 1 2 人手作業・システム化を切り分けた業務フロー

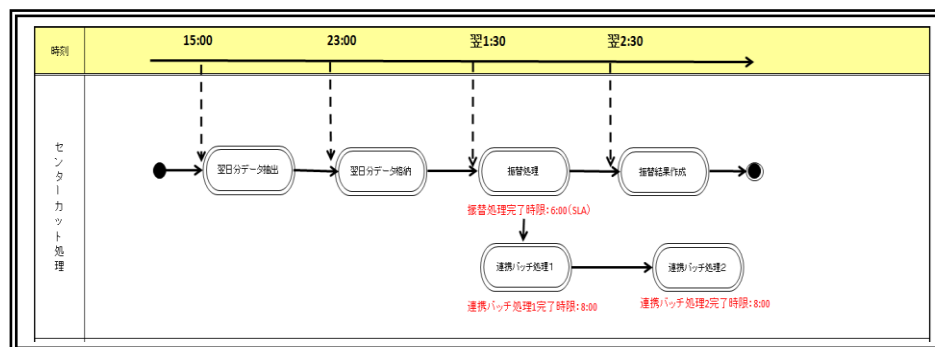


図 1 3 システム化運用の時系列業務フロー

IV) 業務フローの社内展開と業務改善効果

作成した自振業務の業務フローを元に勉強会を定期的に開催し、運用部員に展開した。今までは手引書通りの作業を日々実行していたが、お客様業務を理解する事により下記効果が得られた。

【業務改善効果】

- ・ データ受付時のオペレーションミス削減（約 5 割削減）
（双方スケジュール管理強化／媒体変更提案等の施策実施にて約 5 割削減）
- ・ 問題発生時の対応時間の削減
- ・ 委託者／お客様都合によるスケジュール変更への柔軟な対応
- ・ 処理時限理解による余裕ある運用

今回は自振業務に特化した対応であったが、今後は安全な運用に繋がるようリスクの高い業務から優先順位を付け業務フローの作成を続けていく。また、お客様の業務を理解することにより、手作業で行う業務に対してシステム化提案が出来る様、業務の理解に努めていく。

4. 今回の取組の成果と課題

上記のように、それぞれの会社およびお客様の状況を踏まえて、勉強会の成果物を活用した取組を実施した。富士通山形インフォテクノでは、お客様の作業員および上長のお困

りごとを、それぞれの目線で把握することができた。また富士通バンキングインフォテクノにおいては、当社のこれまでのようなシステム目線中心だけではなく、業務全体の流れを理解することができた。

勉強会に参加した各社において、自社での活用を試みた成果物は、以下の通りである。

- ・業務フロー作成ガイドライン 2社
- ・課題ヒアリングシート 6社
- ・技術情報・提案事例サイトリンク集、ベンダ提案依頼チェックシート 2社
- ・企画提案ガイドライン 2社

試行にあたっては、各社それぞれでマイルストーンを設定し取り組んだ（図14）が、それぞれの会社でハードルがあり、取り組み当初の進捗はスムーズではなかった。表2は、試行開始半年後の各社の状況をまとめたものである。また、この状況を踏まえて、勉強会メンバー同士で課題と改善方針を検討した内容が表3である。

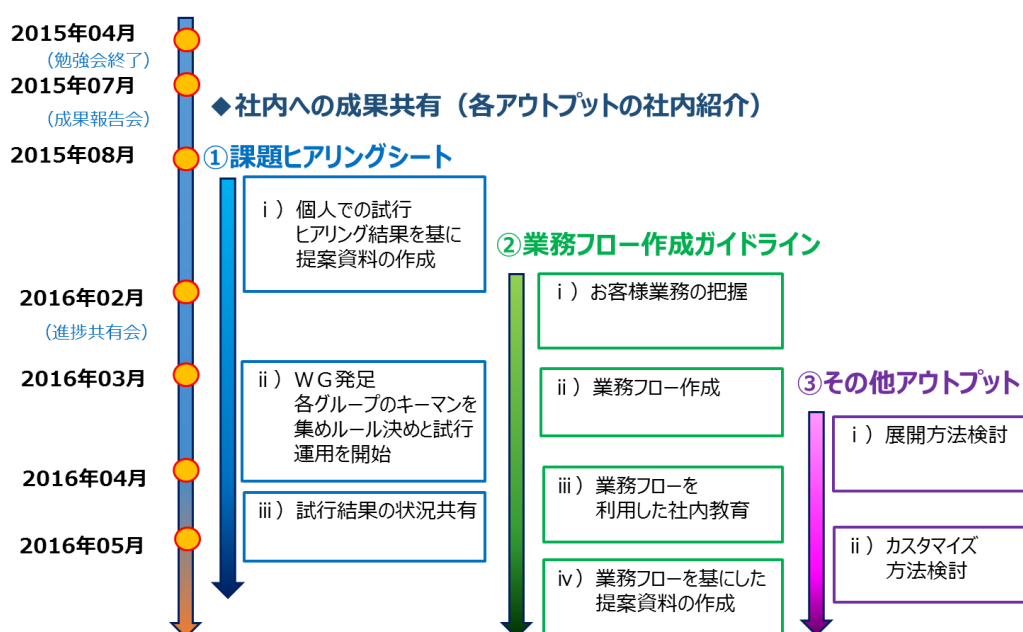


図14 施策展開のマイルストーン（例）

表2 半年後の各社の成果物活用状況（まとめ）

成果物	活用状況
業務フロー作成ガイドライン	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様にご協力いただき、既存業務のフローを作成中 ・業務フローを作成したが記載内容が不十分 ・S Eが理解する目的としては利用できている
課題ヒアリングシート	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリングシートの記載内容を意識して業務遂行中 ・自社の業務にあった内容にカスタマイズ中 ・個人利用したが、当成果物の効果は判断できない ・自社の役割を見直すWGを立ち上げ議論中
技術情報・提案事例サイトリンク集	<ul style="list-style-type: none"> ・富士通情報の活用を推進するWGを立ち上げ環境整備は完了 ・社内展開をしたが、利用者が限定的
企画書レビューチェックリスト	<ul style="list-style-type: none"> ・当成果物を活用するような案件が発生していない ・レビュー者の負荷が高く、想定した運用は出来ていない

表3 各社における成果物活用の課題と解決方針

NO	課題	解決方針
①	自社メンバの意識レベルにバラつきがあり、「目的」や「課題」を深掘りする必要性が理解できいなど、 マインド（思考）が統一できていない。	当初設定した取り組みに拘らず、 本来の目的を達成する為 に効果的な活動を考える。
②	勉強会では共通の成果物を作成したが、各社がお客様から求められている役割や社風（文化）が異なる為、実業務で 成果物そのままを使う事は難しい。	・各種成果物を 自社の業務、役割にあった内容にカスタマイズ する。 ・一度に完璧を求めず、 P D C Aサイクル を回し、繰り返し改善をする。
③	成果物を活用できる 機会が少なく、試運用ができない。	それぞれの成果物を活用できる機会は多くない為、案件が発生した際には 可能な限り、試運用 するよう心掛ける。
④	ITMS勉強会参加メンバが個人利用する事は可能だが、他チームや他部門への 横展開が難しい。	社内のキーマンを集い、 チームや会社で活動 をする。
⑤	成果物を利用した案件に関しても、直接的な 効果を測る事は難しい。	・継続的に利用していくことで、お客様の満足度（我々への評価）の向上や社内メンバが受け身でなく、自分達で考え行動する体質に変わる事を効果として評価すべき。 → 効果は中長期で判断 する方が良い。

勉強会メンバーで検討した解決方針を各社に持ち帰り、改めて各社で取り組むというサイクルを繰り返すことで、取組の実効性を高めていった。図15は、取り組み開始2年後の活動結果例である。

2016年度の活動結果

①. 課題ヒアリングシート

a. 試行状況

- 事前協議（お客様要件）の**5案件**で実施
- 大規模案件**（ATM更改）の要件定義で実施
- お客様からの**相談**（困っている事）に対して実施（電話対応含む）

b. 試行結果

- 打合せの中で成果物を確認しながら進行できない。
- 案件担当者の**負荷**になった。
- 案件毎に**観点の違い**がある。
- お客様に**ヒアリングする場が少ない**。

c. 結果対策

- 打合せ前の事前レビューでワークシートとして活用
- ヒアリング観点の見直しを実施（社内用にカスタマイズ）
- ヒアリングの場に**若手を積極的に**参加させた。

d. 今後の対応

- ルール明確化**の促進（社内規定化）
- 成果の**定期的な監視**（チェック）

図15 試行開始2年後の活動結果（例）

今回の勉強会の成果物は、前述した事例2社のように、試行を通じて各社の組織活動として定着しているものもあるが、カスタマイズやブラッシュアップ等の試行錯誤が必要なものもあった。それらの試行錯誤の内容は、いずれも各社の実践の場で得られたノウハウである。オリジナルの勉強会成果物の見直しは行っていないものの、各社が定期的に集まり実践ノウハウを共有することで、有効なノウハウを自社に取り入れ、それぞれの取り組みを改善している。

今回、勉強会および実践フェーズの一連の活動を通じて、様々な議論や試行を繰り返していく中で、以下のような成果や課題がみえてきた。

【成果】

- ・社外のメンバーと議論する事で、多くの刺激や気づきを得られた。
- ・自社がお客様に提供できる“価値”を考える良い機会になった。
- ・現場リーダーとしての自分が何をすべきかというマインドの変化があった。
- ・検討メンバーに若手メンバーが参画することにより若手育成にもつながった。
- ・他社の取り組み事例を共有することにより、自社での施策のヒントにつながった。

【課題】

- ・改善活動の取り組みには作業負荷がかかるため、経営層の理解を得て組織的な取り組みにする必要がある。
- ・提案や受注といった成果につなげるためには、継続的に施策を実施して実績を積み上げていく必要がある。
- ・改善活動のためにはお客様に協力をしてもらうことも必要になる。

今回の勉強会に限らず、社外で得られたツールやナレッジを自社に持ち込む際には、まずはツールの目的や活用シーンを理解した上で、活用自体が目的化しないよう、自社の課題にあてはめて、得られたナレッジを「自分化」することが重要だと考える。さらに自社の課題解決に有効だと思われる際には、上長や役員を巻き込み、さらにはお客様にもその価値を説いて、リーダーシップを発揮しながら組織的に実践することが、成果創出に向けたポイントであると考えている。

5. ICT子会社の今後の取り組みについて

今後、各社の価値をさらに向上させていくためには、以下の3点について実施していくことが重要であると考えている。

①PDCAサイクルによる改善活動を継続する

仮説⇒実践⇒振り返り⇒改善のサイクルを継続していくことで、やりっぱなしや自然消滅にならないようにする。活動を継続し、良かった点・悪かった点を各自が認識すると共に、課題等については経営層を含めた組織的な対応が必要である。

②定期的な情報交換会の開催

半年に1回程度、ICT子会社各社の課題・取り組み事例について情報共有することで、自社のノウハウの提供と他社の実践内容の取り込みを実施することが可能となる。

③ ICT子会社間での人の交流

ICT子会社間での人の交流を推進していくことで、他社の業務スピード・業務レベルを身をもって体感することが可能となり、中長期的にみればICT子会社全体のスキルのレベルアップにつながる。

6. おわりに

近年、VR・RPA・IOT等の新技術が実用段階に入っており、これまで当たり前であった事が当たり前でなくなっている時代に突入している。お客様も新技術導入による売上UP・コスト削減に興味・期待をもっており、ただ同じことをやり続けるだけのITベンダーについては、切り捨てられる可能性がある。ICT子会社も例外ではない。

私たちICT子会社も、現在の業務で満足することなく、常に危機感をもって業務にあたると共に、初心に帰って「お客様のために何が出来るか」を常に自問自答し、組織的に対応していくことが必要であると考えます。

今回、ICT子会社数社が集まって討議を行ったことで、各社に共通する問題があることが分かった。また、他社の事例・取り組みを共有する事により、自社の組織改革のヒントを得たり、自分の仕事への取り組み方・考え方を見直すきっかけにもなった。

勉強会で策定した改善施策や成果物はそのまま各社で適用できるものではないが、

ICT子会社としての役割やお客様への価値提供について、会社をまたがったメンバーで議論できたことが大きな成果だと考える。

今後もITMS事業本部グループ会社間での交流・情報共有を継続し、お客様への更なる貢献、自社の改革に取り組んでいきたい。

参考文献

[1] 富士通公式サイト：“富士通とのパートナーシップによるICT組織改革”

http://jp.fujitsu.com/solutions/it_services/itms_camp2014/