



日本IBM

## 目指すのは価値ある顧客体験創造 大企業のデジタルトランスフォーメーションを支援

「ITコンサルティング／上流設計関連サービス（メーカー）」部門で1位に返り咲いた日本IBM。その評価の背景には、顧客満足度を徹底的に重視する同社の姿勢がある。大企業の変革を積極的に支援するIBMが目指すのは、顧客の顧客まで視野に入れた価値ある体験の創造だ。そのために最新のデジタルテクノロジーを活用し、デジタル変革を加速する「IBM Garage」を展開。大企業トップと直接的な関係を持っていることも見逃せない特徴だ。

### IBMだからこそ可能な “レガシー”と“デジタル”の融合

今回の受賞について「率直に嬉しく、ありがたいことです」と語り始めたのは、日本IBMの池田 和明氏。コンサルティング部門に限らずIBMは、顧客満足度を極めて重視していると説明する。「私は2002年にIBMによるPwCコンサルティング買収によってIBMのコンサルティング事業部門に参画しました。当時から顧客満足度調査を実施し、その内容を経営方針にフィードバックし、チームや個人の業績評価に反映していましたし、それ以前からも実施されていたと聞いています。その後、満足度調査の方法を年々進化させ、2017年からはNPS\*を導入しました。」

調査にあたっては顧客から得られたコメントをプロジェクト関係者やリーダーが把握するだけでなく、全体でみれば膨大な量になるコメントをIBM Watsonで

分析し、顧客の満足度と不満の原因を分析している。

「IBMが目指しているのは、価値ある顧客体験の実現です。それは私たちの直接のお客様の体験だけではありません。お客様企業が新たなサービスや事業を提供することで、その先のお客様にどのような体験をしていただくかを常に考えています」（池田氏）

そのために取り組んでいることの1つが「レガシー」と「デジタル」の融合だ。IBMの顧客は大企業が多いが、そこには以前から使われている各種基幹システムや情報システム、いわゆるレガシーが存在する。他方、最近のデジタルテクノロジーを活用して、主に顧客との接点や社員との接点で使われるソフトウェアは、クラウドネイティブでアジャイルに開発される。このような状況下で、レガシーシステムの機能や、蓄積されたデータを活用する仕掛けをマイクロサービス



日本アイ・ビー・エム株式会社  
戦略コンサルティング&デザイン統括  
執行役員

池田 和明 氏

化し、それらをAPIで連携する。そして、ハイブリッド／マルチクラウドで統合し、システム全体を構成することで、レガシーの合理化・最新化を進めて、新たなシステムとの融合を図っている。

「これは長年にわたって大企業のシステムをご支援させていただいたIBMだからこそできることです。過去“IT”は企業の業務を処理するものでしたが、現在の“デジタル”は企業のビジネスそれ自体を構成する重要な要素です。私たちコンサルティング部門では、このようなシステム変革を推進するチームと連携しながら、スピード感のあるビジネス変革を支援しているのです」と池田氏は語る。

### Garageで大企業の変革を支援 人材育成も積極的に推進

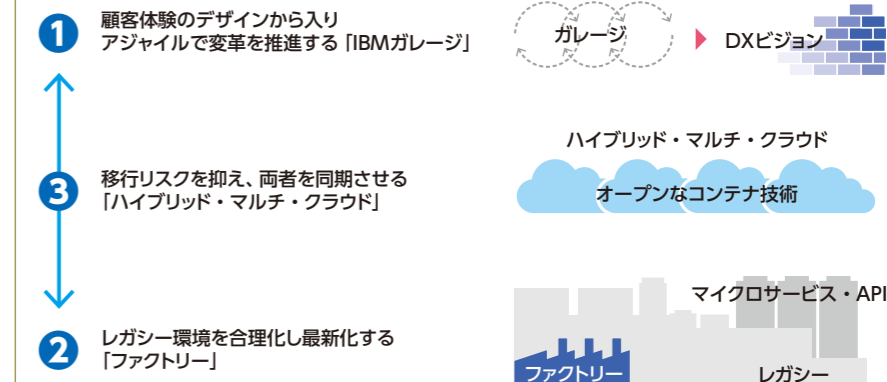
その具体的な施策として池田氏が挙げるのが「IBM Garage」（以下、Garage）である。これは「多彩な人材」「IBMの知見」「自由な実験場」などを同時に提供し、アイデアの創出からPoC・顧客実証実験までをアジャイルに繰り返すプログラムだ。

「その最大のポイントは、多様なメンバーが必要に応じて集まり、お客様と同じスペースで取り組みを進める点にあります」と池田氏。IBM側からはもちろんのこと、顧客側からも幅広い関係者が参加し、顧客の顧客が参加するケースも珍しくない。実施スペースとしては、東京・銀座のGINZA SIXにあるワークスペース「WeWork」内に開設したものやIBM事業所内のデザインスタジオがあり、今後も増設していくが、顧客企業の社内で実施することも多いという。

「生の声を聞きながら、プロトタイプを作って試していきます。ビジネスパートナーや海外の開発センターとも接続し、リアルタイムでプログラミングを行い、すぐに動かせるようにしています」（池田氏）

ここで重要なのは、一時的なPoCレベ

### IBMが考えるDXに向けた道筋



「IBM Garage」を活用して、新たなサービスをアジャイルに開発。一方で、レガシーシステムの機能やデータはAPIで連携させ、両者をハイブリッド／マルチクラウドで統合していく

ルで終わらせず、実ビジネスにつなげていくことだ。IBMの顧客の中には、ある程度の期間Garageを利用した後で、社内にGarage専門組織とスペースを用意するケースも少なくない。ここで継続的なビジネス成果を生み出していくことも、Garageの目標の1つなのだという。

このようなプログラムを適切に回していくには、そのための人材も欠かせない。当然ながらIBMでは、コンサルタント育成にも力を入れている。

まず新卒で入社した社員は2年間にわたり、「CbD（Consulting by Degrees）」と呼ばれる若手育成プログラムに参加。ここで教育を受けながら、実際のプロジェクトにも参画する。この間に適性を判断した上で、次のキャリアへと進むのだ。また中途入社した社員も「IbD（IBMer by Degrees）」という3カ月の支援プログラムを受けることになる。

### 大企業トップ経営者との 深い関係性も見逃せない特徴

もう1つ注目したい、IBMならではの特徴がある。それは大企業のトップ経営者との深い関係性だ。

「IBMはお客様のCIOはもちろんのこと、CEO、CFO、CMOなど経営層の方々と直接リレーションを持ち、経営課題について会話させていただけます。それは、お客様にとって価値ある仕事につながり、大変ありがたいことだと考えています」（池田氏）

その関係性の中でおよそ2年に1回実施されているのが「グローバル経営層スタディ」。これは世界中で経営者に直接会ってインタビューを行うという調査であり、既に14年間にわたって実施されている。

「インタビュー結果を見ると、興味深いことが分かります。2004年ごろはテクノロジーが経営層の関心事の6位だったのですが、ここ数年は1、2位になっています。そして最新のデジタルテクノロジーの動向、社会に与えるインパクト、自社における活用について、CEOをはじめとする経営トップが深く考えておられることが分かりました。時代は変わったのです」と池田氏は力説する。2019年11月にはグローバル経営層スタディの最新レポートも公開される予定。今後のグローバルな企業動向を探る上でも大きな参考になるはずだ。

\*NPS：ネット・プロモーター・スコア。顧客の継続利用意向や推奨度を、0～10点で指標化したもの。