

# 顧客の事業を起点とするDX推進

## 強みはグローバルな人財

### コグニザントジャパン 村上申次新社長に聞く

コグニザントジャパンでは1月4日付で村上申次氏が新社長に就任した。今後はIT業界で30年以上にわたりマネージドサービス、モバイル通信、事業開発、市場参入戦略を統括してきた経験を生かし、コグニザントが世界の中でも成長市場と位置付ける日本での事業をけん引していく。日本の保険会社に対しては、特にデジタルトランスフォーメーション(DX)とカスタマーエクスペリエンス(CX)に注力し、同社ならではの「顧客の事業を起点としたデジタル改革」を推進していく方針だという。同氏に就任の所感や今後の計画について聞いた。

——就任までの経緯について。  
村上 2020年11月に縁あってコグニザントのフライング・ハンフリースCEOと話をする機会を得た。彼は19年4月に入社して以降、コグニザントの改革に取り組みでおり、スタートアップ精神で会社を根本から変えていこうという強い熱意に非常に感動した。そこで誘いを受けたことをきっかけに入社を決めた。私以外にも、この改革のタイミングで入社したメンバーはITサービス業界での豊富な知見を持つ人ばかり。皆、これまでの経験を生かしてこの会社で新しい紙に自分たちの夢を描いていこう

——入社後の感想は。村上 まだ入って2カ月ほどだが、社内の方は一通り確認できた。期待どおりの理想的な環境であることが分かり、会社の目指す方向性の確かさ、自分の経験が生かせることを確信した。今は武者震いするような気持ちだ。——これまでの経歴を。村上 まず日本IBMに19年間在籍し、セールスとセールスマネジメント、最後はサービス事業の責任者を務めた。その後ソフトバンクで法人事業の立ち上げに携わり、

08年にヒューレットパッドカードに移った。サービス事業の責任者を10年間務め、その間に2度の合併を経験した。さまざまな仕事を経験してきたが、ITサービスが本分だと感じている。私はサービスビジネスをピープルビジネスと呼んでいる。サービスビジネスは、ハードウェアやソフトウェアのように研究所で開発されて工場製品化されるといったものは全く違う。ITサービスは、現場の人間が信頼関係を築きながら知恵を絞って成果を出していくもの。ハンフリースCEOと出会って、やはり私はサービスビジネスがやりたいと思う、ここを選んだ。——貴社の強みは。村上 グローバルのソースやデジタルのプラクティスも良いものがあるが、中でも一つ挙げるとすれば「人」。熱意やスキルはもちろんだが、それに加えて、本当の意味でのマルチナショナルな人材がそろっている。現在コグニザントジャパンの約700人の社員のうち、日本人はその半分。その日本人のうち、6割が完全なバイリンガ

ルだ。完全なバイリンガルとは、英語で考えられる人という意味。また、外国人社員の5割は日本語で考えられる人。外資系企業でも、これだけ完全なバイリンガルがいる会社は日本では他にないと思う。——完全なバイリンガル社員がもたらす価値は。村上 当社はグローバルカンパニーとして、顧客にグローバルの力を結集したサービスを提供している。その際、世界中のメンバーと正確にコミュニケーションが取れて、それを顧客に適切に届けられるバイリンガルの人間が社内にいることは非常に大きな意味がある。グローバルのメンバーの協力を得ながらプロジェクトをスムーズに遂行するためには、言葉は非常に重要だ。そこにギャップがあると、どれほどの技術力があってもうまくいかない。また、メンバーが自分のやるべき仕事に真直に打ち込んでいることも当社の魅力の一つだと感じている。政治的な動きや忖度がないので気持ち良く仕事が進む。これは今後も大切にすべきポイントだと思う



村上氏

——このほかにも、グローバルの事例も含めた豊富な経験と提案力、AIやアナリティクス、IoTなどのデジタル系の高度なスキルも当社の強みだ。——日本の保険業界に向けて注力することは。村上 DXとCXを強力に推進していきたいと考えている。日本では、IT主導の施策が多いが、DXはビジネスを革新するもので、IT主導ではうまくいかない。「ビジネスの課題をいかに解決するか」という流れの中でテクノロジーによる支援を検討すべきだというのが当社の考え方だ。海外では、ビジネス主導のデジタル改革の事例があるので、そういった事例を紹介しつつ、ビジネス主導のトランスフォーメーションの

価値を伝えていきたい。——CXについては。村上 CXというと、ウェアのUIを考えると、チャットボットを導入するといった、入り口部分の改善だと思ってる人が多い。それももちろん大事なことが、保険でいえば既契約者や見込み客がどのような経験をしたいかということに全体的に見て、それに對して何ができるかを考えるのがCX。見込み客からアクセスがあった時にその内容を分析するだけでなく、既契約者の行動や経験を包括的に認識し、求められていることを洗い出し、いかに改善するかをすることも重要だ。お客さまにはまずCXについて理解していただき、その上で当社としての具体策を提案していきたい。

——そうした施策を実現していくため、社内ではどのようなことに取り組むか。村上 話が戻ってしまいが、そういうことをするために必要なのはやはり「人」。お客さまのDXやCXを推進するためには、企画能力やデジタルベースでプロジェクトを推進する能力のある人の存在が欠かせない。まずは社内ですらそういった人材を育成すると同時に、外部からの確保も進めたい。ただし、日本で理想的な人材を確保するのは非常に難しいのも現実だ。そこで、中長期的には、パートナー企業との提携も視野に入れていく。日本の顧客とのコミュニケーションはパートナーに任せて、当社はグローバルの技術やノウハウを提供するといった形を模索していけたらと考えている。——今後の抱負を。村上 ビジネスを拡大し、まずは「コグニザントで働いてみたい」と思われる会社になりたい。さらには、お客さまから「CXについてはやはりコグニザントだな」というような印象を持たれる会社になりたい。また、グローバルではリブランディングの施策として、1月にはF-1のアストンマーチンのスポンサーになると発表した。2月にはプレゼンタカップという米国の選手と

米国以外の選手が競い合うゴルフ大会のスポンサーになることも公表している。こうした施策は、米国以外の国々へのコミットメントを意味している。現在、グローバルでは、北米での売り上げが75%を占めているが、コグニザントとしては、欧州やアジア地域での成長によって、この偏りを解消していきたいという狙いがある。今後は、これまでの経験を生かしながら、柔軟な姿勢で、日本でのブランド力向上に貢献していきたい。【村上申次(むらかみしんじ)氏のプロフィール】IT業界で30年以上にわたりマネージドサービス、モバイル通信、事業開発、市場参入戦略を統括してきた経験を有する。コグニザント入社以前は、日本マイクロソフトにおいてエンタープライズ事業本部の執行役員を務め、さまざまな業種の経営層との関係構築に軸を置き、クライアントを率いて、クラウドのデジタルトランスフォーメーションの推進を支援。それ以前の10年間は、日本ヒューレット・パッカーにて常務執行役員エンタープライズサービス事業統括、DXCTechnology代表取締役社長を務めた。また、ソフトバンクテレコム、IBMにおいても要職を歴任した経験を持つ。