

Catalyst

Newsletter

33

Case Study

[花王株式会社 / Kao Corporation]

異文化と信頼関係が織り成すグローバル展開

パートナーと共に、日本でも世界でも生活者に選ばれる企業へ

Global business expansion through intercultural and mutual-trust-based relationships

Aspiring with partners to be the company of choice for everyday people in Japan and across the world

Feature Article 01

"走る哲学者" が語る!

熟達論

～人はいつまでも学び、成長できる～

為末大

Pro runner and philosopher shares vital insights?!

The path to mastery

— Always learning and growing —

Mr. Dai Tamesue

Feature Article 02

CX(カスタマー・エクスペリエンス) × EX(エンployee・エクスペリエンス)

つながる、創る新オフィス

CX (Customer Experience) × EX (Employee Experience)

Connecting and creating — Welcome to our new office —



Catalyst

Newsletter

#33

発行：日本タタ・コンサルタンシー・サービス株式会社
(タタコンサルタンシーサービスと三菱商事の合弁会社)
マーケティング & コミュニケーションズ 統括部

Published by: Marketing & Communications, Tata Consultancy Services Japan
(A Tata Consultancy Services and Mitsubishi Corporation Joint Venture)

本誌に記載されている会社名、ロゴ、製品名およびサービス名などは、日本タタ・コンサルタンシー・サービス株式会社
および各社の商標または登録商標です。
本誌掲載内容の無断複写・転載は、媒体問わず禁じられています。掲載されている情報は本誌作成時の情報です。

All content / information present here is the exclusive property of Tata Consultancy Services Japan (TCS Japan) and the respective
companies. The content / information contained here is correct at the time of publishing. No material from here may be copied,
modified, republished, uploaded, transmitted, posted or distributed in any form without prior written permission from TCS Japan.
Unauthorized use of the content / information appearing here may violate copyright, trademark and other applicable laws, and
could result in criminal or civil penalties.

Copyright © 2024 Tata Consultancy Services Japan, Ltd.

202403_33

Case Study

4 14

[花王株式会社 / Kao Corporation]

異文化と信頼関係が織り成すグローバル展開
パートナーと共に、
日本でも世界でも生活者に
選ばれる企業へ

Global business expansion through intercultural
and mutual-trust-based relationships

Aspiring with partners to be the
company of choice for everyday
people in Japan and across the world

Feature Article 01

8 18

"走る哲学者"が語る!

熟達論

～人はいつまでも学び、成長できる～
為末 大

Pro runner and philosopher shares vital insights?!

The path to mastery

— Always learning and growing —

Mr. Dai Tamesue

Feature Article 02

10 20

CX (カスタマーエクスペリエンス) × EX (エンployeeエクスペリエンス)

つながる、創る

新オフィス

CX (Customer Experience) × EX (Employee Experience)

Connecting and creating

— Welcome to our new office —

News from the Network

12 22

TCSがAWS GSI Partner of the Year

— Global 2023 を受賞

TCS is recognized by AWS as GSI Partner of the Year

— Global 2023

第9回価値創造デザインフォーラムで

日本TCS副社長 中村 哲也が

クリエイティビティー強化の重要性を語る

TCS Japan Senior Vice President Tetsuya Nakamura

speaks about the importance of strengthening

creativity at the 9th Design-Led X Forum

Editor's Note

Catalyst 読者の皆さまへ

日頃より『Catalyst』をご愛読いただき、誠にありがとうございます。
『Catalyst』(旧『TCS Japan NEWS』)は、2014年7月の日本TCS発足時から約10年にわたり、お客さまに当社の情報を定期的にお届けする広報誌として冊子の形で発行してまいりました。
その間、読者の皆さまならびに記事に登場いただいたお客さまや有識者など多くの方々のご支援を頂き、深く感謝申し上げます。

テクノロジーの進化によってコミュニケーションの取り方や働き方の選択肢が増える中、読者の皆さまにより多くのフレッシュな情報をお届けできるよう、2024年4月からウェブメディア版『Catalyst』として再スタートすることとなりました。従来の最新事例のご紹介に加え、当社プロフェッショナルによる寄稿の充実など新たなコンテンツにも挑戦してまいります。今後はぜひ当社ウェブサイトをご覧くださいと幸いです。

冊子からウェブサイトへと形は変わりますが、これからも“変革者”(Catalyst)として皆さまの変革を後押ししたいという思いは変わりません。新生『Catalyst』も、どうぞよろしくお願い申し上げます。

Dear Readers,

Thank you for taking the time to read Catalyst. Since the launch of TCS Japan in July 2014, Catalyst (formerly "TCS Japan NEWS") has been published for about a decade as a newsletter that regularly provides customers with information about our company. We would like to take this opportunity to express our deepest gratitude for the patronage of all of our readers and the support of our diverse range of customers and experts who have appeared in this newsletter.

In order to deliver more of the latest information as technology advances to offer more options for how we communicate and work, Catalyst will be relaunched as a web media platform from April 2024. In addition to introducing the latest case studies, which we have been doing thus far, we will also take on the challenge of adding new content, including a wide variety of contributions from professionals within our company. We hope you will visit our website and continue reading Catalyst.

Although the publication of this newsletter will shift from physical to digital, our desire to operate as a change maker (Catalyst) to help customers in their transformation journey remains unchanged. We kindly ask for your continued patronage as Catalyst continues to evolve.

ウェブ版『Catalyst』については、こちらから
Access the online version of Catalyst here



CASE STUDY

花王株式会社

異文化と信頼関係が織り成すグローバル展開

パートナーと共に、 日本でも世界でも 生活者に選ばれる 企業へ

日本タタ・コンサルタンシー・サービス株式会社
副社長執行役員 最高執行責任者
サティシュ ティアガラジャン

花王株式会社
執行役員 情報システム部門 統括
原田 良一 氏

『豊かな共生世界の実現』をパーパスとする花王株式会社(花王)。生活者向けに『ハイジーン&リビングケア』『ヘルス&ビューティケア』『ライフケア』『化粧品』の事業分野でコンシューマープロダクト製品を提供し、さらに、産業界の多様なニーズに応える化学工業製品を提供する『ケミカル』事業も手掛けています。日本タタ・コンサルタンシー・サービス(日本TCS)では、2015年から花王の事業を支えるシステムのグローバル展開をはじめとした花王の情報システムの支援を行っています。花王の情報システム部門統括を担当する執行役員原田 良一氏と、日本TCSの副社長執行役員 最高執行責任者であるサティシュ ティアガラジャンとの対話を通じて、両社のこれまでの取り組みからビジネスを発展させるためのテクノロジーやパートナーとの関係について紹介します。

すべての人と地球にとってより清潔で美しく健やかな暮らしを ~花王にとってのテクノロジーの役割

サティシュ—花王は、約30の国と地域に拠点を置き、コンシューマー製品だけでなく、産業向けのケミカル事業など、グローバルに事業を展開されています。まずは、読者に向けて、事業の状況を教えてください。

原田—当社は、2019年にESG戦略 Kirei Lifestyle Plan を策定し、コーポレートメッセージ『きれいを ところに 未来に』を定めて、すべての人と地球にとってより清潔で美しく健やか

な生活を創造することを宣言しました。そして2023年に『グローバル・シャープトップ戦略』を掲げ、お客さまのニーズに、エッジの効いたブランドやソリューションで世界No.1の貢献をするための取り組みをしています。消費財などのコンシューマー製品が少なくなっている中、地球環境や命にも目を向け、生活者や社会に欠かせない、繰り返し選ばれる存在になりたいと考えています。

サティシュ—多様化する顧客ニーズに応じていくこと、企業として環境や社会に貢献することは、消費財だけでなく、さまざまな業界の重要なテーマです。『豊かな共生世界の実現』というパーパスを掲げる花王におけるテクノロジーの活用についてもお聞かせいただけますか。

原田—はい。われわれ情報システム部門としては、“人”と“社会”と“地球”にとって、最も優れた製品やサービスをグローバルに安定的に供給することを“コア”に置き、何をしていたかなくてはならないかを常に考えています。具体的には、生

日本でもグローバルでも戦えるTCSのケイパビリティ

サティシュ—2015年から花王と日本TCSとお付き合いがスタートしましたが、当時の状況をお聞かせいただけますか。

原田—当時、花王は海外拠点向けにSAPの基盤を構築していて、各国への展開力をさらに強化したいと考えていました。ITの世界では、品質、コスト、納期が重要ですが、SAPによるシステムの標準化で、海外拠点ごとにシステムを作る必要がなくなりました。おかげで、リソースを集中投下でき、品質とコストの面ではよかったのですが、世界中への展開といった面では、満足できるスピードが出なかったという課題がありました。ちょうど2015年ごろ、ケミカル事業に化学物質を管理する貿易システムのレベルアップを目指し、SAP Global Trade Services (GTS) を導入するプロジェクトがスタートしました。この導入には48カ月かかると見込まれていましたが、ビジネス部門が要求した期限は24カ月と、大きなギャップがありました。ビジネス部門の要求に応えるために、どうやって進めるべきかいろいろ検討しましたね。

サティシュ—納期を半分に縮めるために、どのような方針を立てたのでしょうか。

原田—今までのやり方に一切固執することなく、新しいやり方を模索しました。その過程で、ご縁があったのが日本TCSです。親会社のタタコンサルタンシーサービス(TCS)が、SAP認定グローバルサービスパートナーとして多くのSAPコンサルタントを擁し、GTSの豊富な導入・バージョンアップ実績を持つだけでなく、花王がビジネスを展開する世界各国に拠点も有していました。将来も見据えたサポートが可能なことだけでなく、われわれのニーズを実現できるであろう理念というか、仕事に対する信念を持っていたこともあり、言ってみれば、日本TCSに賭けてみたんです。結果的に、2015年7月プロジェクトを開始し、2017年4月に対象会社全てにGTSの導入を完了することができました。現

活者ニーズの探索と商品開発をPLM(プロダクトライフサイクルマネジメント)、PLMで生まれてきた製品やサービスの調達から販売までの一元管理によるプロセス最適化をSCM(サプライチェーンマネジメント)、生活者との関係構築をCRM(カスタマーリレーションシップマネジメント)で担っています。同時に、花王の価値を生み出している社員の生産性向上と働きやすい環境の提供を目指し、ESM(エンタープライズサービスマネジメント)の整備にも注力しています。これらの要素を連携して花王のビジネスを支えています。

地のユーザーからも非常に丁寧に親身になって考えてくれる会社だと好評でした。

サティシュ—ありがとうございます。当時、私たちのように外資系企業や中でもインド発のIT企業と組むことに対し、社内ではどのような議論がされましたか。

原田—パートナーを選定するに当たっては、グローバル展開力のある企業を探し、TCS以外のインド含む外資系企業の方々とも話をしていました。日本TCSを選定したのは、日本企業のことをよく理解していることでした。花王の場合、システムの本部が日本にあるため、仕様書やマニュアル、FAQなど多くのドキュメントが日本語で作成されていました。国内のみで利用するシステムであれば、ドキュメントが日本語で作成されていることに問題ありませんが、グローバルに展開しようとしたとき、現地の言語や仕事の仕方を理解した上で、システムの“幹”を作らなくてはならない。そういった点で、日本TCSは、日本を含むグローバルを対象にしながらも日本固有の仕組みも作り、グローバルでも日本でも戦える。このハイブリッドなところが非常に優れていて、パートナーとして選定してよかったと実感しています。

サティシュ—おっしゃる通り、日本TCSを入りに、ハイブリッド体制でグローバルのノウハウやリソースを活用していただけるのは、当社の強みの一つです。とはいえ、初めてプロジェクトを任せる際は、不安はなかったのでしょうか。

原田—当初は初めてのお付き合いだったので、比較的小さなプロジェクトから始めて、さらに次のプロジェクトを成功に導き、相互に理解しながら着実に実績を重ねてきました。期待通り、日本TCSと組んで正解でした。今や花王メンバーの日本TCSに対する信頼はとて厚く、冗談交じりに「あまり有名になってほしくない」と言うこともあります。お気に入りのお店は他人に教えたくありませんよね。そんな特別な関係を大切にしています。

花王と日本 TCS、お互いに腹を割って話せることがこの9年間の宝物

サティシュ——私自身は2019年から花王のプロジェクトに関わっていますが、それ以前から両社の間には非常に良い関係が構築されていると感じました。私たちは、まずお互いの期待を理解することから始めますが、原田さんや現場をリードする当社のチームリーダーたちの相互理解が土台となっています。両社の柔軟性や受け入れる姿勢によって、当社のメンバーの創造性も高まります。お互いの協力なしにはプロジェクトの成功は困難です。

原田——おっしゃる通り、私たちは、共に関係を構築し、一緒にやり方を作ってきました。異なる企業文化の中から、腹を割って話し合い、「花王さん、それはどういう意味でしょう?」「このやり方では、期限は守れません」と、互いの改善点を指摘し合い、互いに高め合ってきました。良くないところはそぎ落とし、良い部分を組み合わせる中で、強固な信頼関係を構築できたのが最大の成果だと思っています。また、日本 TCS には、優秀な人材が豊富でリーダーシップを発揮してくれたことも、プロジェクトを成功に導く一因と考えています。

サティシュ——これまで、花王の複数のプロジェクトを成功裏にサポートすることができたと感じています。最近の例では、アジア太平洋地域で展開したもので、非常にタイトなスケ



ジュールのプロジェクトでしたが、花王と日本 TCS がチーム一丸となって取り組んでいました。これができるのもリーダーシップのコミット、相性の良さですね。当社のシニアリーダーも関与し、安定したリーダーシップを発揮することができました。当社のメンバーにとっても、花王と協業しビジネスに接することで、得られる学びや貴重な機会を得て、高いモチベーションで働いています。お互いの協力なしにはプロジェクトの成功は困難です。現在、花王の情報システムの中で大きなプロジェクトの一つが、SAP S/4HANA へのバージョンアップですね。

原田——はい。このプロジェクトは全世界の拠点を対象としており、アジア全と、欧米のケミカル事業の会社、そして日本と進行していきます。日本 TCS は、先行していた他パートナー企業と共に、このプロジェクトに深く関わり、日本向けは全て対応いただく予定です。日本 TCS は花王の業務を理解しながら、プロジェクト参画メンバーが途切れることなく情報を残して引き継ぎを行います。日本に CoE (センター・オブ・エクセレンス) を置きながら、各国を動かすノウハウを持っていることも魅力的です。アジア、欧米、そして日本の異なる業務スタイルに適応し、共通点と地域特有の要素を見極めながら効果的に対応する日本 TCS のアプローチに感謝し絶大な信頼を寄せています。

サティシュ——当社としても、花王の戦略に沿ったシステム・インテグレーションを提供し、重要なパートナーの一社としての役割を担わせてもらっていることに感謝しています。私が、パートナーとして取り組む上で、重要だと感じていることは、期待に対する理解、リスクに対する評価、チームに対する

信頼です。それらが、コストと品質、スケジュールを決定する三つの要素になると思います。また、当社は、CRM、SCM、PLM などのいわゆるデジタルスレッド分野での豊富な経験

や、業界に関するドメインナレッジも持ち合わせています。今後も関係を深めつつ、その能力を最大限に発揮していきたいと考えています。

グローバル競争や人材不足の課題解決には、AI などの先進テクノロジー活用がカギ

サティシュ——花王の情報システム部門としては、今後どのようなテクノロジーを活用したいとお考えでしょうか。

原田——花王は、グローバル・シャープトップ事業の構築に向けて、グローバルに競争をしていかなければなりません。これに対応するため、データドリブンなアプローチで異なる国や地域の市場と多様な生活者の傾向を理解し、戦略を調整する必要があります。

サティシュ——同感です。グローバル企業が先行していたデータドリブン経営は日本企業にも浸透しつつあり、TCS も分散したデータを一元化してビジネス成果を向上させる動きに加わっています。私たちは花王のデータに関するニーズを深く理解し、データを活用した経営支援の方法と一緒に探求していきたいと考えています。

原田——もう一つの課題は、社員の高齢化と労働人口の減少です。ノウハウの継承と生産性維持を難しくしています。そこで AI や ChatGPT のような先進技術を活用することが、これらの課題に対処するための鍵となるでしょう。

サティシュ——AI は ChatGPT などが大きな話題になっていますね。AI のビジネスや生産性への広範な影響はまだ完全には理解されていないものの、CRM や顧客サービスの分野で有効な使用例があります。また、自動車業界では製品設計に LLM (大規模言語モデル) を使用し、製品設計のリードタイムを大幅に短縮するなどの例もあります。中でもデータ移行と IT サポート効率化の二つの分野に注目しています。AI や LLM を利用することで、データベースのバージョンアップや COBOL を Java に変換するといったプログラミング言語の変換が容易になり、技術的アップグレードが圧倒的に容易になります。IT サポートの生産性を 30% から 40% ほど向上させるなど、当社でも AI を活用したさまざまな取り組みを行っており、そこで得たノウハウをアプリケーション開発などお客さまへのサービスでも活用しています。特に人材不足の問題を抱える日本では、ビジネスの生産性向上に大きく貢献するでしょう。

原田——その通りですね。今後は、SAP S/4HANA の導入を進める一方で、将来の ERP のデザインについても考慮し、実現可能な範囲から段階的にシステムを更新していくことが必要だと考

“花王と TCS のワンチームは、それぞれの柔軟性とお互いを理解しようとする姿勢があってこそ”



えています。さらに、生活者を深く理解し、良好な関係を築く CRM の導入が重要だと考えられています。私が担当する情報基盤からセキュリティに至るまで幅広い範囲の中で、日本 TCS には引き続き信頼できるパートナーでいてほしいという願いがあります。

サティシュ——私たちは、花王のパートナーとして、求められているニーズに今後も応えていきたいと考えています。当社は、テクノロジーの進化に合わせて、専門知識を生かしたコンサルティングを提供できる企業です。提供できる最大の価値の一つが、グローバルでの経験です。世界各地のお客さまがどのような取り組みをしてきたか、世界のベストプラクティスを花王にどのように導入するかを共有し、花王の“コア”となる事業の発展とグローバル企業への進化をサポートします。そのために、引き続き人材と技術・スキルの強化に注力してまいります。

“TCS との関係は「お気に入りのお店を他人に教えたくない」と似ていますね”



KaO

花王株式会社
創業：1887年
本社所在地：東京都中央区
事業内容：ハイジーン&リビングケア事業、ヘルス&ビューティケア事業、ライフケア事業、化粧品事業、ケミカル事業

Feature Article | 01

“走る哲学者”が語る！

熟達論

～人はいつまでも学び、成長できる～

企業が数十年先の未来を見据えて、長く、速く活動し続けるためには、瞬発力、持久力、柔軟性、そしてこれらの源である強いコア＝“体幹”を獲得することが必要です。アジア最速のハードラーとして、世界陸上選手権で2度の銅メダルを獲得した為末 大氏に、アスリートの視点から考える“体幹”の重要性と、学び、成長し続けるためのエッセンスについてお聞きしました。

体幹を鍛えることで獲得する三つのこと

—まずアスリートにとっての体幹とは、どのような位置付けでしょうか。

“体幹”というと、体の中心の筋肉のことを指しますし、チーム競技においてはファンダメンタル、つまり最も基礎となる技術と捉えられる場合もあり、スポーツの世界では非常に重要視しています。

—体幹を強くすると、どのようなメリットが得られるのでしょうか。

体幹が重要な理由が三つあります。一つは崩されにくくなること。スポーツをしたと

き、慣れないうちは腕や膝周りなど、体の末端が疲れますよね。これは体の中心が揺れてしまうので、末端でその揺れを制御しようとするからです。例えば、柔道の場合、途中まで張り合っている、次第に負ける選手の中心がぐらついてきて最後に投げられてしまう。100m 走でも、レースの後半に一気に差をつけられるような選手は、保ってきた中心がぐらぐらと揺れて遅れていきます。どんな競技も体の中心の揺さぶり合っていて、崩れた方の負けなんです。二つ目は

柔軟に、早く、大きく、強く動かせるようになるために

—近著『熟達論』では、学びのプロセスについて体系化されています。

はい。著書で私が考える五つのアスリートの成長プロセスを整理しました。最初に“遊び”があり、それから“型・フォーム”を手に入れ、徐々にフォームの中の細部を“観察して分類”できるようになります。そして“中心”を手に入れて、最後は没頭して夢中で自分の体を動かせる“フロー体験”の段階を迎えます。

『遊』『型』『観』『心』『空』の5段階のうち、この4段階目が技術的にはある種の到達点で、ここが体幹、すなわち中心を手に入れるということです。

アスリートに限ったことではありませんが、あらゆる分野で自分自身のスタイルをはっきりとつかんだ人、つまり、“体幹”を手に入れた人が、各分野のトップになっていることが多いのではないかと思います。

速さです。体幹が鍛えられると、アスリートは速く動けるようになります。体幹がしっかりしていればいるほど、末端を速く動かせるようになるからです。そして三つ目は強くなること。人間の力は必ず中心から末端へと流れます。ホースと水の関係を思い浮かべてください。そもそもの水量が少なければ、いくらホースの先端をつぶして細くしても水の勢いは増しません。同様に、中心から出てくる力が増えない限り、人は力が出ないのです。

重要なのは、体幹を鍛え自分自身の中心を手に入れたら、立つために必要な最低限の力だけで、それ以外の部分の力を抜くことができるようになること。このようにリラックスした状態が取れると、何をされても、中心が崩れない限りは大きく乱されません。結果として体を大きく使ったり、速く動かしたり、自由に使うことができるようになります。



為末 大 (ためすえ・だい)
1978年広島県生まれ。2001年エドモントン世界陸上選手権において、スプリント種目で日本人として初めての銅メダルを獲得。03年にプロ陸上選手に転向後、05年ヘルシンキ世界陸上選手権でも再び銅メダルを獲得。オリンピックはシドニー、アテネ、北京の3大会に出場。男子400メートルハードルの日本記録保持者(2024年3月現在)。現在はスポーツ事業を行うほか、アスリートとしての学びをまとめた近著『熟達論：人はいつまでも学び、成長できる』を通じて、人間の熟達について探求する。その他、主な著作は『Winning Alone』『諦める力』など。

『できるわけがない』を『できること』に変えるには

—どのような目標を設定し、学び続けるモチベーションをどう維持してきたのでしょうか。

目標設定の最初は大概ロールモデルです。私の場合は、カール・ルイスのようになりたいというのが最初の目標でした。しかし、100m 走で世界一になるのは難しく感じ、他に道はないかと探した時にハードルに出会いました。ハードル競技で世界一という新たな目標を設定し、そこから逆算してやるべきことを実行しました。

ところが陸上競技は、上達するにつれてタイムが伸びなくなります。過去の自分を超

え続けなければ評価されない世界の中で、日本一になり、世界でもトップクラスになると、目標とすべきロールモデルが少なくなってきました。そうすると、何のために走るんだろうという別の理由が必要になってきます。そこで重要なのがアイデンティティーです。どんなアスリートになって多くの人の記憶に残るか。さらに社会にどんなインパクトを与えられるかと考え、そこからモチベーションを絞り出して自分を鼓舞していきました。

—社会へのインパクトとはどのようなものでしたか。

組織の能力を引き出す大きなトリガーは、“パーパス”の共有

—チーム競技の場合はどうですか。

団体競技では“パーパス”をチーム全体で共有することで大きな力が生まれます。2011年3月の東日本大震災後、6月から7月にかけて、女子サッカーの世界カップがドイツで開催されました。その準々決勝、

地元ドイツ戦の直前に日本チームは震災の映像を見てから試合に臨んだそうです。母国が苦しんでいる時になすべきことは何か。その思い、“パーパス”をチーム全体で共有したことで団結力が一気に高まり、優勝候補のドイツを撃破し、さらに準決勝、

ビジョンをしっかりと言語化して、共通認識を持つ

—日本企業は、これまで手本としてきた先人の型を一度忘れ、書き換える時期にきています。成長の過程における『学ぶこと』と『忘れること』の重要性についてお聞かせください。

競技人生においても、前半は覚えることが大事ですが、中盤以降はいかに忘れて新しい自分に書き換えるかが大切です。選手にとって一番忘れなければならないのは成功体験です。一度成功すると、こうすれば大丈夫という記憶が残り、新しい試みを避けがちです。私も最初にメダルを取った時は、筋量を増やすトレーニングをしていたので、それ以降、そこに逃げ込む癖が付いていました。ところが、世界ランクが3番から30番台まで落ち、根本から変えざるを得なくなり、技術の向上と筋肉の発

揮を速めるトレーニングに切り替えました。そして体重を5kg 落とし、以前とは違う体型で2個目のメダルを獲得しました。最後に必要なのは、決定的に追い込まれた先の勇気ということですね。

—最後に組織としての学び方、学習する組織のつくり方についてお聞かせください。

スポーツの世界では、エースとして期待されている人がさらに強くなるよりも、普通だと思われていた選手が強くなる方が、チーム全体の力は上がります。内部で成長するモデルが見えると、多くの人のマインドセットが変わり、『自分もできる』と成長が促されるのでしょう。ベテランのコーチは、見込みがあって周りへの影響が大きそうな選手を選んで鍛える手法を使います。これは企業においても有効でしょうね。

ハードル競技の世界大会でアジア初のメダルを取ることで、世界一になることはかないませんでした。世界陸上選手権で2回、銅メダルを獲得しました。スポーツが持つ最大の力はサプライズだと思っています。『できるわけがない』と思われていることを『できること』に変える。『日本人には無理』という思い込みを取り払うことが一番のモチベーションでした。ある意味思い込みを取っ払い、とても強いモチベーションを持って、取り組むことが重要だと感じています。

決勝と勝ち抜いて栄冠を獲得しました。

苦しいときに、自分たちが何のために行動するのかという本当に信じられる理由を、チームの“体幹”として共有できていることが、組織の能力を引き出す大きなトリガーになります。

もう一つはビジョンの共有です。それもフワッとしたイメージのまま共有するのではなく、しっかりと言語化し、その意味をみんなで考えて丁寧に使っていく。チーム全員が同じ目標を同じ言葉で言っていたら、大体チームは強くなります。しかし、多くの場合は、それがぶれていたりします。例えば『ミッション』という言葉日本語で『使命』と言う人もいれば、『志』と言う人もいて、捉え方が異なるわけです。新しい言葉が出てきたときに、その言葉の定義をチーム内でしっかり共有して、皆が同じ認識になっていることが非常に重要です。そうすることで、どういう目標に向かっているのかがクリアになり、組織としての文化が醸成され、強くなっていくのだと思います。

Feature Article | 02

CX(カスタマーエクスペリエンス) × EX(エンプロイーエクスペリエンス)

つながる、創る 新オフィス

日本タタ・コンサルタンシー・サービスズ(日本 TCS)の新本社である麻布台オフィスは、当社が発足以来ビジョンとして掲げている『Gateway to Globalization』をコンセプトにしたダイナミックな Welcome Lounge に始まるイノベーションの旅へとお客さまをお連れします。また、六本木オフィスでは、インドのタタコンサルタンシーサービスズ(TCS)のメンバーともつないで、サービスのデモンストレーションや日本への理解を深める取り組みなどをご紹介します。そして、コラボレーションとクリエイティビティの拠点となる社員エリアもご紹介。誌上ではありませんが、皆さまを日本 TCS の新オフィスにご案内します。

Customer Area

Azabudai

Encounter

出合いを意味するこのスペースでは、お客さまと TCS のお互いの理解を深め、これから始まる体験をご説明し、ツアーをスタートします。



Azabudai



ベンカティシュクリシュナン

IoT & デジタルエンジニアリング統括本部
デジタルスレッド&コネクティッドプラントサブユニット
ディレクター & ヘッド

Encounter と Explore で私たちを知っていただいた後は、実際に体験していただくショールーム、DCEC へ。IoT や AI で効率化されたスマートファクトリーの模型に触れながら、情報の流れに沿ってデジタル化された製造計画から製造までの流れを体感していただけます。Envision では実現に向けた議論をグローバルのメンバーたちと交わすことができます。TCS と共に DX を実現させましょう。



秋山 牧雄

IoT & デジタルエンジニアリング統括本部
デジタルスレッド&コネクティッドプラントサブユニット
PLM シニアコンサルタント

さまざまなベンダーの PLM、MES を使ったデモンストレーションおよび実機操作が可能な環境をご用意しています。特に、お客さまの実際の業務を想定したデモでは、システム導入後の業務に近い体験で取り組みのイメージをよりクリアに持っていただけたらと思います。



Azabudai

Explore

映画館のような空間で、TCS のスケール、ケイパビリティ、キャパシティや理念に加え、私たち社員一人ひとりがどのような思いを持ってお客さまとともに歩もうと願っているのかをお伝えします。



IoT & DE Showcase

(DCEC & Automotive Experience Center)

エンジニアリングサービスの体験型ショールームでは、スマートファクトリーや運転シミュレーターを見て、触れて、体験することができます。

Azabudai

Welcome Lounge

新しい世界に連れて行って欲しいようなワクワク感を演出する当社の顔でもある受付は、お客さまがこれから世界へ踏み出すゲートウェイ。幅 9.6 メートル、高さ 2.7 メートルの巨大モニターの映像が、世界へと心運びます。

tcs
TATA
CONSULTANCY
SERVICES

Employee Area



Azabudai

Inspiration Forum

ステージをしつらえた多目的のスペースでは、社内勉強会などのイベントが日々開催されています。窓辺にはリラックスできるソファ席も。

社員エリアは、さまざまなバックグラウンドやスキルを持った社員同士の自由で充実したコミュニケーションを促すことを狙い、フリーアドレスを採用しています。集中できるソロワークと、視野を広げ、お互いに高め合えるコラボレーションワークが共存するオフィスで、社員のプロフェッショナルとしての成長を促します。

Azabudai



佐藤 未希

コーポレートアドミニストレーション
総務統括部
オフィス管理部

壁を取り払うことで、これまでフロアが分かれていたさまざまな部門の社員が、見渡せば声を掛けられる距離で働けるようになりました。これは、偶発的なコミュニケーションを促進する狙いです。麻布台ではテレワークブースを 33 台設置し、オンラインの会議も快適に実施することができます。

Agile Area

可動式ホワイトボードで緩やかに空間を仕切ったエリアは、ブレインストーミング型ワークショップで新たなアイデアを創造する場です。



Azabudai

Envision

大型モニターを複数設置し、サービスやソリューションの説明を行うほか、グローバルのメンバーとオンラインで議論できる環境も整えています。



Azabudai

Executive Dining

ツアーのゴールとなるダイニングは、お客さまとのリラックスした空間。お茶や食事をしながら、一日を振り返りつつ、お客さまの新たな船出について語り合います。



Azabudai



武田 浩一

コグニティブビジネスオペレーション統括本部
ハイブリッドクラウド本部
PRISM サービス オペレーションマネージャー

インドにいるオペレーションマネージャーが、現地での運用の状況やメンバーに対する日本の高習慣・文化に関する教育プログラムを紹介しています。PRISM はオペレーションの自動化を推進し、業務改善を継続的に実施することを旨としており、インシデント検知、運用担当者への電話連絡、インシデント登録までを自動化したデモもご覧いただいています。

PRISM Tokyo

国内外のサービス拠点とつなぎ、お客さまの高度なビジネスオペレーションを支援する、オフショアも活用した日本 TCS 独自のハイブリッドモデルを象徴する IT インフラ運用拠点です。



Roppongi



01

TCS が AWS GSI Partner of the Year — Global 2023 を受賞

業界を超えたイノベーションの実現、顕著なビジネス成果が高く評価

タタコンサルタンシーサービズ (TCS) は、アマゾン ウェブ サービス (AWS) がグローバルに展開するシステムインテグレーター (GSI) に授与するアワードの中でも最も栄誉ある GSI Partner of the Year — Global 2023 を受賞しました。

受賞にあたっては、TCS がフルスタックのソリューションを提供し、新規認定者を多く育成し、AWS において数多くの指名を獲得したこと、さらに、AWS 上で業界を超えたイノベーションを実現し、顕著なビジネス成果を生み出してきたことが高く評価されました。

TCS AWS ビジネスユニット グローバルヘッドのクリシュナ・モハンは、「このたび

の受賞は、イノベーションへの投資、データや AI 技術に関する専門性、業界に関する専門的知見、そして AWS とのリレーションシップのさまざまな局面でグローバルなコラボレーションを構築・強化することにより、お客さまのクラウド変革への道のりにおいて、ビジネス価値を提供してきたことの証しと言えるでしょう」とコメントしました。

TCS は、日本でもアマゾン ウェブ サービス ジャパン合同会社 (AWS ジャパン) との間で経営層、営業、技術の各分野での交流や協力機会を創出し、アライアンスを戦略的に強化してきました。特に人材育成と次世代技術の専門知識の深化に

重点を置き、クラウドスキルに投資するとともに、AWS 認定資格取得者を積極的に育成しています。AWS ジャパンの多大な協力の下、月次での実践的なハンズオントレーニングや新入社員向けの基礎研修、AWS 認定取得のための研修など、日本におけるさらなる AWS に関するケイパビリティの向上に注力しています。



受賞は「AWSの最上位パートナー」の証し



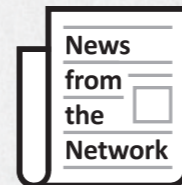
AWS GSI Partner of the Year は、世界的に見てどのような意義のある賞なのか。そして日本タタ・コンサルタンシー・サービズ (日本 TCS) では、お客さまにどのような価値を提供できるのか。日本 TCS アライアンス本部長 山縣 真樹 (写真左) と、クラウドビジネス統括本部長 洪 種敏 (写真右) に聞きました。

山縣：アワードは、世界中でビジネスをしているシステムインテグレーターを対象としています。ほかにも APAC や米国などのサブリージョンの

カテゴリもありますが、グローバルは最上位とされています。よって今回の受賞は、TCS が AWS のパートナーとして最上位の評価を頂いたと感じています。こうしたグローバルでの強いリレーションシップを背景に、日本でも手厚いテクニカルサポートなどを受けられるため、お客さまには安心感を持って相談していただけるものと自負しています。

洪：評価されたケイパビリティの中で、特に強調したいのが、支援できるソリューション領域の広さであると思っています。TCS が多様なグローバル企業を支援していることも合わせて、その知見や経験は日本のお客さまに提供できる価値にも直接つながります。なぜなら、TCS は豊富な知見や経験を持つグローバルリソースを活用した、日本とグローバルのハイブリッド体制でプロジェクトを推進するため、世界中の先進事例をもとにしたご提案および支援ができるからです。

続きはこちらから。AIドリブンな経営を目指す日本企業が抱える課題は何か。二人が語ります。



02

第9回価値創造デザインフォーラムで日本 TCS 副社長 中村 哲也がクリエイティビティ強化の重要性を語る

日本をもっと強くするデザイン教育の重要性

2024 年 2 月 2 日 (金) に、東京大学生産技術研究所 (IIS) 価値創造デザイン推進基盤主催による「第9回価値創造デザインフォーラム『だれでもデザイン? — 科学と社会をつなぐ未来のクリエイション』」が開催され、当社副社長執行役員チーフデジタルイノベーションオフィサー (CDIO) の中村 哲也がパネリストとして参加しました。

イベントでは、IIS の『価値創造デザイン (Design-Led X)』(DLX) のこれまでの活動から見てきたイノベーション教育と実践におけるデザインの可能性や挑戦を振り返るとともに、次の 5 年間を見据えたデザイン駆動のイノベーション戦略について、アカデミアとインダストリー、教育と実践を横断した議論が行われました。議論は、第1部『まなぶ：教育活動』第2部『つくる：研究活動』第3部『つながる：産学官連携』の3つの観点で実施されました。

当社は、東京大学と 2020 年に締結した産学協創協定の一環として、DLX Design Lab と協働で当社のお客さまのイノベーション創出に取り組んでおり、第3部『つながる』に当社 CDIO である中村が登場しました。

中村は、「日本の企業が再びグローバルリーダーになるためには、サステナブルで大胆な事業変換を続けていかなければならず、そのために必要なのがイノベーションである」と述べました。そのイノベーションには、何かを始める『インキュベーション』と社会実装までもっていく『スケール』のステージがあり、いずれにもクリエイティビティが必要と強調しました。

実際に当社は DLX Design Lab と共に、ビジネス、サービス、テクノロジーとデザインを組み合わせ、航空、半導体、エネルギーなどさまざまな業界のお客さまのイノベーションジャーニーに伴走しています。



パネルディスカッションの様子。日本 TCS 中村 哲也 (中央)

最後に中村は「デザインが当たり前の一般教養になり“カイゼン”のように市民権を得よう教育分野での取り組みをお願いします」と強い思いを語り、パネルを締めくくりました。

東京大学と TCS は、デジタル技術活用に向けたコラボレーションを加速させるため、技術連携、人材交流、イノベーション創出、スタートアップエンゲージメントの領域において協創を推進しています。

今回のフォーラムでは、世界をリードするデザイン教育の未来と日本の産業界におけるイノベーションの重要性が再確認されました。日本 TCS は、東京大学が考えるデザイン教育の構想と、世界の未来を創るリーダーやクリエイター (Future Shapers や Change Maker) の創出にこれからも協働していきます。



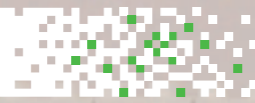
前列左から) 4 人目：DLX Design Lab の生みの親である東京大学 藤井 輝夫 総長、5 人目：日本 TCS 中村 哲也、6 人目：東京大学 DLX Design Lab マイルス・ベニントン 教授



第9回価値創造デザインフォーラムについて

CASE STUDY

Kao Corporation



Global business expansion through intercultural and mutual-trust-based relationships

Aspiring with partners to be the company of choice for everyday people in Japan and across the world



Satish Thiagarajan

Chief Delivery Officer and Executive Vice President
Tata Consultancy Services Japan, Ltd.

Ryoichi Harada

Executive Officer, Senior Vice President
Enterprise Information Solutions, Global
Kao Corporation

Kao Corporation (Kao), with its purpose of creating “A World of Harmony and Potential for All Life,” offers products for consumers in the fields of hygiene and living care, health and beauty care, life care, and cosmetics. It is also involved in the chemical business, providing industrial chemical products to meet diverse needs in the industrial world. Since 2015, Tata Consultancy Services Japan (TCS Japan) has been supporting the development of Kao’s information systems, including the global deployment of systems that support Kao’s business operations. In this article, we feature a dialogue between Mr. Ryoichi Harada, executive officer of Kao who leads the company’s Enterprise Information Systems Division, and Satish Thiagarajan, chief delivery officer and executive vice president of TCS Japan, to introduce the two companies’ collaborative initiatives to date, and the technologies and partnership that will lead to business development.

Providing a cleaner, more beautiful and healthier life to all people and the planet — The roles of technology for Kao

Satish: Kao has offices in about 30 countries and regions around the world, globally operating business in the areas of consumer products and in the chemical business for industries. To start things off, could you please explain your business to our readers?

Harada: In 2019, we formulated a new ESG strategy called “Kirei Lifestyle Plan” and established our corporate message of “Kirei— Making Life Beautiful,” as outlined in the concept of the Kao Group’s Mid-term Plan 2025, which articulated our commitment to making the world healthier, more beautiful, and cleaner for all life and the planet. In 2023, we set our “Global Sharp Top Strategy” and have been striving to be the world’s No.1 brand for customers with our

cutting-edge solutions to meet their needs. This is due to the fact that there are fewer consumer products these days, including commodities. We also pay attention to the global environment and people’s lives, and hope to become an indispensable part of society and consumers’ daily routines so that we can attract and retain repeat customers.

Satish: Meeting diversifying customer needs and contributing to the environment and society as a company is a critical theme not only in the consumer products industry, but also in many other industries. How is Kao utilizing technology in the context of your purpose, “to realize a Kirei World in which all life lives in harmony?”

Harada: At the core of our Enterprise Information System Division is the task of stably and globally supplying the best products and services for people, society, and the planet, and we are always thinking of what we must do for that. Specifically, PLM (Product Lifecycle Management) is responsible for searching consumer needs and developing products, SCM (Supply Chain Management) is in charge of centralizing and optimizing the management of the entire

TCS’ capability of competing both in Japan and the world

Satish: The relationship between Kao and TCS Japan started in 2015. Can you tell us how things were like at that time?

Harada: At that time, we were building an SAP platform for our overseas offices and wanted to further strengthen the capability to deploy it globally. In the IT world, businesses are striving to meet the requirements of quality, cost, and lead time. The standardization of systems through SAP eliminated the need to build a system for each overseas office respectively, which allowed us to concentrate our resources on reducing costs and improving quality. Still, challenges remained in terms of lead time, i.e., global expansion at a satisfactory speed. Just around 2015, we started a project to implement SAP Global Trade Services (GTS) to upgrade our trade system for managing chemicals in our chemical business. This implementation was expected to take 48 months, but the lead time requested by our business division was 24 months, and there was a significant gap. We had a lot of discussions about how to proceed with the project to meet the business division’s request.

Satish: What policies did you make to shorten the lead time by half?

Harada: We looked for a completely new approach without adhering to conventional practices, and in the process, we were fortunate enough to meet TCS Japan. Your parent company, Tata Consultancy Services (TCS), has many SAP consultants as an SAP-certified global service partner, has extensive experience in implementing and upgrading GTS, and also has offices in many countries around the world where Kao does business in. We concluded that we would be able to make this challenging project a success by working with TCS Japan not only because you could provide us with support looking ahead to the future, but also because you had a philosophy that we thought would enable us to realize our needs. In a manner of speaking, we took a chance on TCS Japan, and as a result, we were able to start the project in July 2015 and successfully completed the implementation of GTS in every target company by April 2017. Our local users were also very pleased with your highly attentive and devoted support.

Satish: Thank you. At the time, what sort of discussions did you have

internally about partnering with a foreign company like us, especially an IT company based in India?

Harada: In selecting a partner, we were looking for a company that is capable of expanding the system on a global scale, so we had discussions with many representatives from foreign-owned companies, including other India-based companies aside from TCS. We selected TCS Japan because you have a good understanding of Japanese companies. In Kao’s case, since our system is headquartered in Japan, many documents such as specifications, manuals, and FAQs were created in Japanese. If the system were to only be used in Japan, then there would be no problem with creating documents in Japanese, but when we set our sights to global expansion, our partner needs to be able to create a core system that will be used on a global scale, in addition to understanding the Japanese language and the country’s business practices. In this respect, TCS Japan not only has a good understanding of Japan, but it also can develop Japan-specific systems and deploy them while targeting global audiences. In other words, TCS Japan is competitive both globally and in Japan. This hybrid nature is the very advantage of TCS Japan, and we are very happy that we selected you as our partner.

Satish: As you say, a hybrid approach is one of the strengths of TCS, where you can leverage our global know-how and resources, with TCS Japan as a gateway. Nevertheless, I guess you would have had concerns as it was your first time partnering with us.

Harada: Yes, it was our first time working together with TCS Japan, so we started with a relatively small project and then moved on to larger ones from there. With each successful project, our relationship of mutual understanding grew stronger, and so we were able to form a solid track record together. TCS Japan met all of our expectations, so choosing you as our partner was definitely the right choice. Kao members now trust TCS Japan so much that we even jokingly say, “We don’t want them to become too famous.” You know, you do not want to tell others about your favorite store, right? We think this is special and value such a precious relationship.

Being able to talk openly with each other is a treasure we gained over the past nine years

Satish: I got involved in Kao's projects in 2019 and felt that a really great relationship had already been established between Kao and TCS. We begin by understanding both our and our partner's expectations, the foundation of which is built through a mutual understanding between you and TCS Japan's team leaders spearheading operations on the ground. Our members can only unleash their creativity once a flexible and accepting attitude is adopted in both companies. It is difficult to make a project succeed without mutual understanding.



Harada: As you say, we have built our relationship and cooperative work methods together. Having different corporate cultures, we have had heart-to-heart discussions, with TCS Japan asking Kao about the meaning behind certain concepts, as well as blunt opinions about how deadlines cannot be met using conventional practices. We also pointed out what could be improved on both sides, and even inspired each other. We have built a strong partnership based on mutual trust, eliminating what was bad and combining what was good, which I believe is the greatest thing we have achieved. Moreover, TCS Japan's wealth of talent and leadership skills was another factor that contributed to the success of our projects.

Satish: I feel that we have been able to successfully support several of Kao's projects until now. A recent example is a project that was developed in the Asia-Pacific region. It had a very tight schedule, but Kao and TCS Japan worked together as a team to make it happen. This

“Our relationship with TCS is similar in nature to that feeling of not wanting to tell others about one's favorite store.”



was possible because of the commitment of leadership, and compatibility displayed by both companies. Our senior leaders also got involved, which enabled us to demonstrate stable leadership throughout the project. For our members, collaborating with Kao and interacting with the company's business provided them with valuable opportunities and lessons learned, which greatly motivated them as they carried out their duties. It is difficult for a project to succeed without mutual cooperation. One of the major ongoing projects in Kao's information system is the upgrade to SAP S/4HANA, right?

Harada: Yes. This project covers all of our global locations and is underway in all our locations in Asia, our chemical business companies in Europe and the U.S., and in Japan. TCS Japan is going to be deeply engaged in this project together with the other partner companies that have already gotten involved. Along with a deep understanding of Kao's business, you will be working with us throughout the project in Japan, ensuring that all the information is carried over when members change. It is also attractive that you have know-how to build a CoE (Center of Excellence) based in Japan, yet being capable of operating globally. We appreciate TCS Japan's adaptability to the different business styles of Asia, Europe, the U.S., and Japan, and your approach of identifying commonalities and region-specific aspects while effectively operating the business. This is why we have immense trust in TCS Japan.

Satish: We also appreciate that you give us the opportunity to provide system integration services that fit into Kao's game plan and to play a role as one of your important partners. What I feel is important as a partner is to understand what is expected, assess the risks, and place trust in the team. I believe those are the three factors that determine cost, quality, and timeline. TCS has the experience and domain

knowledge in CRM, SCM, and PLM, which together we refer to as a digital thread. We look forward to continuing to strengthen our

relationship, and will dedicate ourselves so that Kao can fully leverage our capabilities.

Use of advanced technologies such as AI is the key to being competitive globally and addressing the issue of talent shortages

Satish: What kind of technology from TCS Japan does Kao's Enterprise Information Systems Division hope to utilize going forward?

Harada: Kao needs to compete on a global scale to develop its "Global Sharp Top" business (contribute as a global No. 1 with leading-edge brands and solutions that address the critical needs of customers). For this, we need to take a data-driven approach to understand different national and regional markets, as well as a diverse range of consumer trends, and adjust our strategies accordingly.

Satish: I agree. Global companies might have been ahead of Japan in data-driven management, but it is something that we see a lot of Japanese customers going through these days. TCS is helping our customers integrate data from different parts of the company into a single data source and use it intelligently for them to drive business outcomes. We will jointly work with Kao, understand your data requirements, and start looking at how TCS can support you in your vision of moving to a data-driven management style.

Harada: Another challenge is the aging and shrinking workforce. This issue makes it difficult to pass on know-how and maintain productivity. Leveraging advanced technologies such as AI and ChatGPT will be key to addressing these challenges.

Satish: AI, especially ChatGPT, is somewhat of a buzzword. The kind of impact AI could have on our business and productivity is not fully realized yet, but in the areas of CRM and customer services, there are examples of the effective use of AI. We also understand that automotive industry is using LLMs (Large Language Models) in product design helping them significantly reduce the lead time for product design. We focus on two particular areas: data migration and IT support streamlining, where AI and LLMs can make technical upgrades a lot easier, such as migrating from a lower version of a database to a higher version, and converting from an old programming language to a newer one, e.g., from COBOL to Java. As a matter of fact, we are working on various initiatives that leverage AI, such as improving our own IT support team's productivity by 30% or 40%, and using the know-how gained from these efforts in our services for customers such as application development. We will bring it to our customers at some point. Particularly in Japan, where there is a talent shortage, AI will play a significant role in improving productivity.

Harada: That's right. In the future, while we will be proceeding with the implementation of SAP S/4HANA, we believe it is necessary to consider



the design of future ERP and update the system using a step-by-step approach starting from what is feasible. Moreover, we need to implement CRM in order to deeply understand consumers and build good relationships with them. I hope that TCS Japan will continue to be our reliable partner in the wide range of areas I am responsible for, including information infrastructure and security.

Satish: I think the logic of compacting the ERP and building services that can be refreshed based on business demand is a fantastic concept. Of course, we will respond to whatever you are asking for, in whatever we can do, as your partner. TCS is a technology company that can offer consulting services leveraging our expertise, keeping pace with technology as it evolves. One of the greatest values we can offer is our global experience. We will provide Kao with knowledge on what our customers across the globe have done to address their particular problems, as well as how Kao can implement some of the best practices from around the world as you develop your core businesses and aspire to become a more global company. For that, TCS will continue to invest in people, technology, and skills so that Kao can fully leverage them.



Kao Corporation
 Establishment: June 1887
 Head office: Chuo-ku, Tokyo, Japan
 Business Fields: Hygiene and Living Care Business, Health and Beauty Care Business, Life Care Business, Cosmetics Business, and Chemical Business

Feature Article | 01

Pro runner and philosopher shares vital insights?!

The path to mastery

—Always learning and growing—

Looking decades ahead to ensure that their business goes the distance, enterprises need to acquire agility, endurance, and flexibility, the source of which is a strong **core**. We interviewed Mr. Dai Tamesue, Asia's fastest hurdler and two-time bronze medalist at the World Championships in Athletics, about the importance of the **core** from an athlete's perspective, as well as the essence of how to keep learning and growing.



Dai Tamesue

Born in Hiroshima, Japan, in 1978, he became the first Japanese sprinter to win a bronze medal at the World Athletics Championships in Edmonton in 2001. After turning professional in 2003, he won another bronze medal at the World Athletics Championships in Helsinki in 2005. He also competed in three Olympic Games in Sydney, Athens, and Beijing, and is the Japanese record holder in the men's 400m hurdles (as of March 2024). Currently, in addition to his sports business, he explores how humans become proficient at things through his recent book *Jukutatsu ron* (the path to mastery — always learning and growing —), which is a collection of lessons he has learned over decades as a professional athlete. His other major publications include *Winning Alone* and *Akirameru chikara* (the power to give up).

Three things you acquire by training your core

—First, can you tell us what the core means for athletes?

In the world of sports, the term “core” refers to the muscles at the center of the body, and in team sports, the core sometimes refers to the fundamental elements, i.e., the most basic skills. In any case, athletes consider the core to be very important.

—What are the benefits of strengthening the core?

There are three reasons why the core is important. One is that it makes it harder for an

athlete to collapse. When you play a sport, your limbs such as the arms and knees become tired if you are not used to doing that sport. This is because you lose your core strength and your limbs try to compensate for it. In judo, for example, two athletes might compete for equal footing at first, but gradually one might lose her/his core strength and find herself/himself thrown to the ground before their opponent. Similarly, in the 100m run, an athlete whose center is unstable will soon lag behind in the latter half of the race.

The second aspect is speed. Athletes can move faster when their core is strong. This is because the stronger the core is, the faster your limbs can move. The third is force. Force is always transmitted from the center of your body to the limbs. Think of the relationship between a hose and water. If the amount of water is small, the force of the water will not increase even if you squash the end of the hose to make it thinner. Similarly, unless the force coming out of your center increases, you cannot use your power well.

To be able to move flexibly, quickly, bigger, and stronger

—In your latest book, *Jukutatsu ron* (the path to mastery –always learning and growing –), you sort out the process of learning.

Yes, in the book, I sorted out the five stages of an athlete's development process. The first step is to **play just for fun**, next comes **the form**, and gradually the athlete will be able to **observe and analyze** the form into details. After that **the center** is built, and finally comes the

flow experience, an immersive stage where you will be absorbed in moving your body.

Out of these five stages of 遊 (*yu*: play), 型 (*kata*: form), 観 (*kan*: observe and analyze), 心 (*shin*: center), and 空 (*ku*: flow experience), the fourth should be a technically matured point, and this is where you can get the core, or the center.

This is not limited to athletes. I believe the front runners of any field usually have a clear

sense of their own style, i.e., their **core**.

What is important here is that once you have trained and obtained the core, you will be able to relax the rest of your body and stand with only the minimum amount of strength. Once you are relaxed in this way, you will not seriously collapse no matter what is done to you unless you lose your center. As a result, you will be able to move your body faster, more freely, and with greater range of motion.

How to make the impossible possible

—Can you tell us what goals you have set and how you have maintained your motivation to keep learning?

Most athletes have a role model that they strive towards as their first goal. For me, I wanted to be like Carl Lewis, but I later felt that it would be too difficult to become the world's best at the 100m sprint, so I explored other options and came across hurdles. Then I set a new goal of becoming the world's best hurdler, made a plan to achieve it, and did what I needed to do according to that plan.

In athletics, however, your time will stop

improving at some point. In a world where you are only recognized when you continue to surpass your past self, the number of role models you can aim for will become smaller as you grow to be the best in Japan and one of the best in the world. Then, you will need another source of motivation for running. This is when identity matters. What kind of athlete do you want to be remembered as by a lot of people? What kind of impact can you have on society? From there, personally, I motivated and inspired myself.

—What sort of social impact did you hope

to achieve?

It was to win Asia's first medal in hurdles at global competitions. Although I did not become number one in the world, I was able to win bronze twice at the World Athletics Championships. I believe that the greatest power of sports is to surprise people. To turn what is thought to be impossible into what is possible — to eliminate the belief that a Japanese athlete can never do it — that was the biggest motivation for me. In a way, I feel that doing away with bias and having a very strong motivation is key.

A major trigger for drawing out the capabilities of an organization is to share its purpose

—How about in team sports?

In team sports, sharing a **purpose** with all the members in the team is a great source of power. After the Great East Japan Earthquake in March 2011, the FIFA Women's World Cup was held in Germany from June to July. Just before the quarterfinals against Germany, the

Japanese team watched a video of the earthquake. “What should we do at this moment when our country is suffering?” The entire team shared this thought, or **purpose**, which drastically increased their sense of unity, and as a result, they defeated Germany, the favorite to win the tournament, and went

on to win the semi-finals and the finals to take the crown.

In difficult times, having a shared **core** of purpose for “why we are doing this,” which is truly worth believing by all the members, will be a major trigger to bring out the capabilities of your organization.

Clearly verbalizing the vision to have a shared purpose

—It is time for Japanese companies to unlearn and relearn the lessons left behind by their predecessors. Please tell us about the importance of **unlearning and relearning** in the process of growth.

In the life of an athlete, it is important to remember as much as possible in the first half of your career, but after that, the key to success is how well we can unlearn and relearn that knowledge to become an even better version of what we were before. What athletes must unlearn is their experience of success. Once you have succeeded, you tend to avoid trying new things since you know that you can make it by taking the conventional approach. When I first won a medal, I had trained to build up my muscle mass, so after that, I had a habit of training that way. However, when my world ranking dropped from No. 3 to No. 30, I had no choice but make a fundamental change and switched up my training routine to focus more

on improving my technique and accelerating my muscle exertion. I lost 5 kg of body weight and won my second medal with a different physique. The final decisive element is courage when you are driven into a corner.

—Finally, what are your thoughts on how to learn as an organization and how to create a relearning organization?

In sports, the entire team improves when a member who is thought to be an ordinary athlete becomes stronger. This is not so much the case when someone who is expected to be a star player becomes even stronger. I think this is because if there is a role model who is growing within an organization, it will change the mindset of its members and have them believe “I can do it, too!” It encourages everyone to grow. Experienced coaches adopt an approach of selecting and training a player who has the potential to grow and who has a great impact on those around them. This

approach would be effective in the corporate world as well.

Another thing is to share a vision. Rather than sharing it ambiguously, it should be verbalized clearly, discussed by everyone so that all the members share the concept, and used carefully. If everyone in a team shares the same goal in the same words, the team will be strong. But in many cases, it is a blur. For example, the word “mission” in English would mean 使命 (*shimei*: role) in Japanese for some members while others might use 志 (*kokorozashi*: aspiration) for that, which means that the same word is perceived differently depending on the member. When we use a new word, therefore, it is very important to share the definition of that word within the team so that everyone is on the same page. I believe this will make the goal we pursue clearer, and that is how the culture of an organization is fostered and strengthened.

Feature Article | 02

CX (Customer Experience) × EX (Employee Experience)
Connecting and creating
 Welcome to our new office

TCS Japan's new headquarters, the Azabudai office, will take you on a journey toward innovation, starting from our dynamic Welcome Lounge that is based on the concept of Gateway to Globalization, our corporate vision since foundation. The Roppongi office, which is connected to Tata Consultancy Services' (TCS) teams in India, provides demonstrations of our services and introduces some initiatives that help promote the India-based team's understanding of Japan. In this article, we will also introduce our employee zone, a space for collaboration and creativity. Keep reading to get a quick introduction to TCS' new offices.

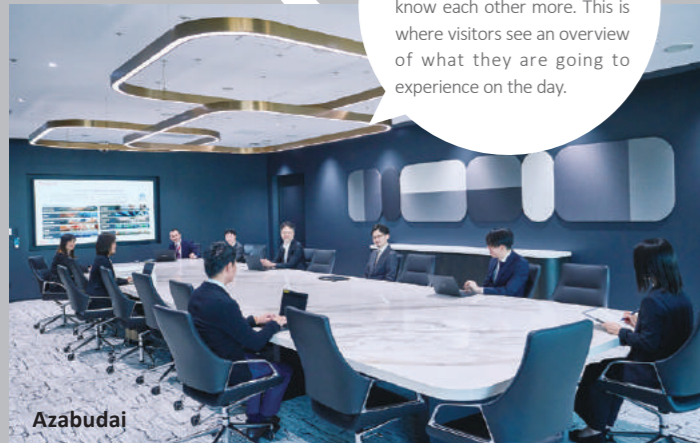


Customer Area

Azabudai

Encounter

The Encounter space is where TCS and our customers get to know each other more. This is where visitors see an overview of what they are going to experience on the day.



Azabudai



Venkatesh Krishnan

Director & Head,
 Digital Thread and Connected Plants Sub Unit,
 IoT & Digital Engineering

After getting to know TCS at Encounter and Explore, you will visit DCEC, our showroom where you can have a hands-on experience by touching a model of a smart factory streamlined by IoT and AI, and experience the process from planning to manufacturing that is digitalized based on the flow of information. At Envision, you can have discussions with our global team about how you can realize your vision. Let's make DX happen with TCS.



Makio Akiyama

PLM Senior Consultant & Delivery Leader,
 Digital Thread and Connected Plants Sub Unit,
 IoT & Digital Engineering

We provide you with a space for demonstration, as well as an opportunity to experience operations, leveraging the PLM and MES of a diverse range of vendors. In particular, demonstrations based on customers' actual business operations will give you a clearer image of the initiative you envision, with an experience that is close to actual operations after the system is deployed.



Azabudai

Explore

This movie-theater-like space will show you TCS' scale, capability, capacity, philosophy, and the aspirations of our employees as they support customers throughout their journeys.



Azabudai

IoT & DE Showcase

(DCEC & Automotive Experience Center)

This interactive showroom for engineering services allows guests to see, touch, and experience smart factories and driving simulators.

Welcome Lounge

This is the reception area, the face of our company and a gateway to the world. Its exciting atmosphere makes you feel as if you are about to embark on a new journey. The dynamic images displayed on the giant wall-mounted monitor, spanning 9.6 meters wide and 2.7 meters high, will open the doors of the world to you.

The Employee Area is a hot-desking workspace that encourages lively and spontaneous communication among our employees, who all come from various backgrounds and each have a unique set of skills. It is an office equipped with space for solo work so that employees can concentrate, as well as space for collaborations so that they can broaden their horizons, inspire each other, and help one another grow as professionals.



Azabudai



Miki Sato

Corporate Administration
 GA Office management

By removing the walls, employees from various divisions who used to work on different floors can now work at a distance where they can see and talk to each other when they look around. This is intended to encourage spontaneous communication among employees. The Azabudai office has 33 telework booths where employees can conduct online meetings smoothly.

Agile Area

This area, flexibly divided by movable whiteboards, offers a space for brainstorming workshops where new ideas are created together.



Azabudai

Envision

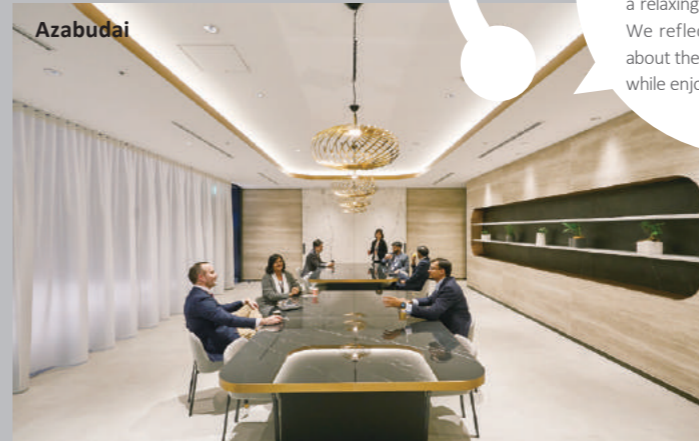
Multiple large monitors introduce the services and solutions we offer. This space also serves as a meeting room where visitors can talk with our global members online.



Azabudai

Executive Dining

The Executive Dining space at the end of the tour gives our guests an opportunity to spend a relaxing time together with us. We reflect on the day and talk about their new journey to come while enjoying tea and food.



Azabudai



Hirokazu Takeda

PRISM Service Operation Manager
 Hybrid Cloud,
 Cognitive Business Operations

Our operation manager in India introduces how they operate in India, as well as their educational programs for local members on Japanese business practices and culture. PRISM aims to promote the automation of operations and continuous improvement. You can watch a demo of automation ranging from incident detection and telephone calls to the person in charge of operations, to incident registration.

Employee Area



Azabudai

Inspiration Forum

In-house study sessions and other events are held on a daily basis at this multi-purpose space equipped with a stage. The sofas by the window provide a space for employees to sit back and relax.

Roppongi

PRISM Tokyo

This IT infrastructure operation hub, which is connected to our service hubs in Japan and overseas, supports our customers' advanced business operations and represents TCS Japan's unique hybrid model that utilizes our offshore teams.



01

TCS is recognized by AWS as GSI Partner of the Year — Global 2023

TCS recognized for the strength of its innovations and outstanding business outcomes

Tata Consultancy Services (TCS) was honored as GSI Partner of the Year – Global 2023, the most prestigious award of all the recognitions Amazon Web Services (AWS) gives to its global system integrators (GSIs).

TCS was recognized for its full solution stack of offerings, significant contributions to net new certified individuals and AWS designations earned, as well as the strength of its innovations and business outcomes offered across industries on AWS.

“This award demonstrates our investments in innovation, expertise in data and AI technologies, deep domain knowledge across industries, and strong global collaboration across various aspects of our relationship

with AWS in delivering business value for our customers in their cloud transformation journeys,” said Krishna Mohan, Deputy Head, TCS AI.Cloud.

In Japan, TCS has strategically strengthened its alliance with Amazon Web Services Japan (AWS Japan) by creating opportunities for interaction and cooperation in the areas of management, sales, and technology. With a particular focus on talent development and furthering expertise in next-generation technologies, we are investing in cloud skills and proactively fostering AWS-certified associates, including efforts such as monthly hands-on training, basic training for new hires, and training to

become AWS certified. All of these initiatives are being promoted with the generous cooperation of AWS Japan to further improve our AWS capability in Japan.



This award is a testament to our position as a top-class partner of AWS



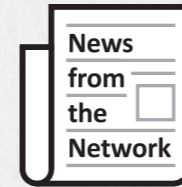
How is the AWS GSI Partner of the Year award positioned on a global scale? What value can Tata Consultancy Services Japan (TCS Japan) provide to its customers? We interviewed two associates from TCS Japan, Masaki Yamagata (left), head of the Alliances Unit, and Jongmin Hong (right), head of the Cloud Business Unit.

Yamagata: The award recognizes system integrators that operate business globally. There are geography-based categories such as APJ (Asia-Pacific excluding Japan) and Namer (North America), but Global is regarded as a highest recognition. Therefore, I feel that TCS has received the highest evaluation we can receive, so much so that

we can say that TCS is the top-class partner of AWS. Backed by such a globally strong relationship, TCS Japan can provide customers with extensive technical support and other services in Japan, so we are confident that our Japanese customers will be in good hands.

Hong: Among the capabilities recognized, I would like to emphasize the breadth of solutions with which we can support our customers. Such expertise, combined with our proven track record in supporting a diverse range of global companies, directly translates into the value we can provide to our Japanese customers. This is because TCS advances projects with a Japan-global hybrid team leveraging a wealth of our knowledgeable and experienced global talent, which allows us to make proposals and support customers based on best practices from around the globe.

Read more of their dialogue. What are the challenges Japanese companies face as they aim for AI-driven management? (In Japanese only)



02

TCS Japan Senior Vice President Tetsuya Nakamura speaks about the importance of strengthening creativity at the 9th Design-Led X Forum

Making Japan stronger — The importance of design education

The 9th Design-Led X (DLX) Forum titled “Anyone can be a designer? — Creating a future that connects science and society” was held on Friday, February 2, 2024, by the University of Tokyo’s DLX Platform of the Institute of Industrial Science (IIS). At the event, Tetsuya Nakamura, chief digital innovation officer (CDIO) and senior vice president, Tata Consultancy Services Japan (TCS Japan), took to the stage as a panelist.

At the event, participants reviewed the past DLX initiatives of the IIS at the University of Tokyo to explore the possibilities and challenges of design in the field of innovation education and practice. The event also featured discussions across academia and industry, and education and practice, on design-driven innovation strategies for the next five years. These discussions were conducted from three perspectives in the form of sessions, namely, Session 1 “Learning: Educational initiatives,” Session 2 “Creating: Research initiatives,” and

Session 3 “Connecting: Collaboration between industry, academia, and the government.”

As part of the academic-industry partnership concluded between the University of Tokyo and Tata Consultancy Services (TCS) in 2020, our company has been working with DLX Design Lab to create innovations for our customers, and CDIO Nakamura took to the stage in Session 3 “Connecting.”

Nakamura stated that in order for Japanese companies to once again become global leaders, sustainable and bold business transformation is needed, and innovation is essential for that. He emphasized that there are two stages of innovation: **incubation** to get it started, and **scaling** to implement it in society, both of which require creativity.

In fact, together with DLX Design Lab, we have been supporting our clients on their innovation journeys in a wide range of industries including aerospace, semiconductors, and energy, by combining business, service,



Tetsuya Nakamura of TCS Japan at the panel discussion (center)

technology, and design.

Nakamura closed his speech by expressing his high expectation, saying, “I look forward to your continued endeavors in the field of education so that the incorporation of design in general education can become common practice, and become a common word like *kaizen*.”

The University of Tokyo and TCS are promoting co-creation to accelerate collaborative efforts for digital technology to be utilized more in the areas of technological collaboration, human resources exchange, innovation creation, and startup engagement.

Through the forum, we shared the future of the design education that will lead the world and reaffirmed the importance of realizing innovations in the Japanese industries. TCS Japan will continue to collaborate with the University of Tokyo to realize the University’s vision of design education and to foster future shapers and change makers who will create the future of the world.



Front row, 4th from left: President Teruo Fujii of the University of Tokyo, the founder of the DLX Design Lab, 5th from left: Tetsuya Nakamura, TCS Japan, 6th from left: Professor Myles Pennington, the DLX Design Lab, the University of Tokyo.

For more information about the 9th Design-Led X Forum, scan the QR code. (In Japanese only)



世界と日本の知見を融合した最高のソリューションをお客さまにお届けする

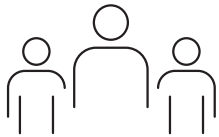
日本企業専用デリバリーセンター Japan-centric Delivery Center (JDC)

インド・プネにあるTCS サヤドリパークをはじめとするインドの主要拠点に、日本企業専用のデリバリーセンター『Japan-centric Delivery Center (JDC)』を設置しています。
JDCでは、日本独自の商習慣に基づき、品質やプロセス、言語のニーズに応える『Japan-centric Delivery Model (JDM)』により、日本国内はもちろんのこと、国外のプロフェッショナルとのハイブリッド体制で、日本企業のビジネスをサポートします。
豊富なバイリンガル人材が、24時間365日、ボーダーレスなコラボレーションによって、インフラ運用やAMO(アプリケーションマネジメントアウトソーシング)のシェアードサービスなどを提供。
圧倒的なスケーラビリティ、豊富なプロフェッショナルによる対応、グローバルなノウハウを活用いただけます。

JDC 主要拠点

インド国内 **9拠点** に
5000人以上 の
プロフェッショナル

5000+ Associates across
9 Locations in India



80社以上 の
グループ企業と
25社以上 の

長期のお客さまをサポート

80+ Active group customers and
25+ Active long-term relationships



Mumbai

New Delhi

Indore

Nagpur

Ahmedabad

Hyderabad

Pune

Bengaluru

Chennai

年間

60社以上 が
訪問

60+ Yearly customer visits



TCS Sahyadri Park, Pune

38% が女性の
プロフェッショナル

38% Women workforce



350人以上 の
バイリンガル人材

350+ Bilingual associates



TCS Siruseri, Chennai