

## 社長対談◎日産自動車株式会社

日産自動車株式会社  
常務執行役員 CIONTTコムウェア  
代表取締役社長

## 行徳セルソ氏 × 海野忍

当コーナーは、NTTコムウェアのお客さまをゲストにお迎えし、お客さまの事業動向をお聞かせいただくとともに、当社への期待などもお伺いしていきます。今回は、日産自動車株式会社常務執行役員 CIO の行徳セルソ氏に、お話を伺いました。(本文中敬称略)

## バリューやイノベーションにITを駆使して貢献していく

## 「技術の日産」が進めるIT戦略

**海野:** 行徳さまはブラジルで教育をうけられて、大学では土木がご専門だったそうですね。ITはどのように携わられていたのでしょうか。

**行徳:** 1982年に大学を卒業したあと、日本に半年ほど滞在したことがあります。大学で建築・土木工業を専攻していたことから神奈川県海外技術研修生として都市部建築工事課で建築物の設計・施工・監理に携わりました。その後、ブラジルに戻って1年ほど建設会社でプロジェクトマネジメントの仕事をしました。当時のブラジルでは理系や工学部の多くの学生がITを専攻し、ブラジルにあるほとんどの銀行や金融は大々的にIT専攻の人材を採用したという歴史があります。

**海野:** 日本でもそういう時代がありました。理工学系の人が多量に銀行にいった時期があります。

**行徳:** しかし、実は私が採用試験を受けたのは世界的なIT企業だったのです。約3000人の応募者の中から最終面接に進んだのは30人ほど。私も含まれていたのですが、最終面接の場で「マーケティングはやりたくない。ソフトエンジニアとして仕事がしたい」と伝えたところ、ブラジル大手銀行のバンコ・ブラデスコに紹介してもらい、入社することになりました。当時、バンコ・ブラデスコはそのIT企業の重要顧客の一つで、自社で面接した人材をバンコ・ブラデスコに紹介するケースがあったのです。私もその一例というわけです。



## 社長対談◎ 日産自動車株式会社

海野:その後行徳さまは、アンダーセン・コンサルティング(現在のアクセンチュア)や東芝アメリカなどを経て、2004年に日産自動車に入社されています。日産自動車に移られたきっかけはどのようなことだったのでしょうか?

行徳:当時、私はアメリカのi2テクノロジーズというサプライチェーン・マネジメント会社の日本法人で、私自身が立ち上げたコンサルティング部門に勤めていました。ある日、ヘッドハンティング会社から電話があり、「CIOを探しているので、誰か紹介してほしい」という問い合わせを受けたのですが、あいにく適当な人材が見当たらず、お力になれませんでした。ところが、数日後にまた電話がかかってきて、「あなた自身はどうですか?」と。私に日産自動車のCIOになる気はないかというわけです。思いもよらない申し出に戸惑いましたが、せっかくのチャンスなので面接を受けてみたところ、採用されることになりました。

## それまで積み重ねてきたキャリアのすべてが日産で結実

海野:日産自動車でCIOの役割を果たすうえで、行徳さまがそれまでに積み重ねてこられたキャリアはどのように生かされていますでしょうか。

行徳:日産自動車では、私がそれまでのキャリアを通じて学んだすべてを「フル活用」しています。アクセンチュア時代には、新技術やテクニカル・アーキテクチャーなどの分野を中心に、さまざまな業界のプロジェクトをサポートする経験を積みました。東芝アメリカでは人材育成の大切さを教わりました。コンサルティング会社は人の入れ替わりが激しく、即戦力にならなければ会社での居場所がすぐになくなってしまいます。でも、東芝アメリカは人をちゃんと育てるということに重きを置いており、企業にとっての人材の重要性に改めて気づくことができました。i2テクノロジーズでは、コンサルティング部門を一から立ち上げるという経験ができました。こうしたキャリアのすべてが、今の仕事に役立っていると実感しています。

海野:日産自動車に移ったときの印象はいかがでしたか。

行徳:私が日産自動車に入社して最初に感じた印象は、「コスト管理に関する甘さと決断のスピード感が不足している」ということでした。これが日本の大企業というものと驚いたことを覚えています。そこを改善していきたいという思いは、ずっと抱き続けていました。

海野:ゴーン社長のお立場ではグローバルIT本部の役割をどう見ていらっしゃるかと考えていますか。

行徳:彼にとってITというのは、会社の成功に対してのイネーブラダというのが強いと思います。ゴーン社長はよく、戦略というのは仕事の5%で、95%はちゃんと汗をかいて仕事の成果を出すのが大事だと言います。いくら素晴らしい戦略でも、それが実現・実行ができなければ、また、成果が出なければ、それはもう何の役にも立ちません。

海野:御社では現在、行徳さまが中心に策定された「VITESSE」と中期計画に取り組んでいます。VITESSEという言葉の背景にはどんな思いが込められているのでしょうか。

行徳:フランス語で「速さ」を意味するVITESSEはITに関する三つの戦略の頭文字を並べた言葉でもあります。つまり、「VI」はバリューイノベーション、「TES」はテクノロジーシンプリフィケーション、「SE」はサービスエクセレンス。これにより、ビジネスで必要とされるバリューやイノベーションにITとして貢献していくという方針を打ち出しています。

海野:2016年6月、経営革新や収益水準・生産性の向上をもたらす積極的な企業を「攻めのIT経営銘柄」として経済産業省と東京証券取引所が選定していますが、VITESSEというIT戦略もその一つに選ばれました。評価された点をどう分析されていますか。

行徳:ITの投資がそれぞれの業務に対してどれだけ貢献しているかを明確化していることではないでしょうか。戦略の素晴らしさも重要ですが、それよりそれが実現・実行され成果が出ていることが評価されたものと思います。



## 「技術の日産」が描く、未来につながる戦略

**海野:** 御社は昔から「技術の日産」と呼ばれていますが、これから世界市場の中で、どのような事業を展開していくか、大きなポリシーのようなものはありますか。

**行徳:** 戦略として今日産が旗を振っているのは、インテリジェント・モビリティです。コネクテッド・カー（インターネット通信機能を付加した自動車）と、e-POWER（日産自動車が開発した、発電専用のガソリンエンジンと走行用の電気モーターを組み合わせたハイブリッドのパワートレイン）とIoT（Internet of Things）を含めて展開していくのが今後の「技術の日産」の戦略です。

**海野:** 自動車の製造工程の記録や運転中のドライバーの動き、混雑状況など、車を取り巻くビッグデータは山のようにあると思います。弊社の話で恐縮ですが、御社にはデータ高速処理基盤の「AB INITIO」というパッケージをご利用いただいております。ビッグデータを扱うのには有効なソリューションだと考えておりますが、ご感想をお聞かせいただけますか。

**行徳:** AB INITIOにもっとも期待しているのが、メタデータの管理です。それぞれのデータのソースは何か、データの元はどこから来ているかをしっかり管理することは非常に大切です。そのデータが何に由来するのかが明確になっていなければ、いろいろな分析をするときに、データの精度が疑われてきますから。

**海野:** 御社のDMP（データマネジメントプラットフォーム）をご支援させていただいておりますが、今後DMPをどのように活用していくお考えですか。

**行徳:** これから戦略として新しい生産ラインを設けるときには、今まで以上のセンサーやIoTを使い、そこからどんどんデータが集まってくるようになります。そうしたビッグデータを活用していくうえで役立てたいと考えています。

**海野:** 弊社に対して希望、ご要望などございますか。

**行徳:** 「AB INITIO」もそうですが、新しい技術をどんどん紹介してもらえればありがたいと思います。いろいろチャレンジをしてください。

**海野:** 本日はありがとうございました。

[対談日:2016年11月7日]



### CORPORATE PROFILE

名称: 日産自動車株式会社  
 所在地: 神奈川県横浜市西区高島一丁目1番1号  
 設立: 1933年12月26日  
 従業員数: 2万2,471人(単独ベース)、  
 15万2,421名(連結ベース)  
 事業内容: 自動車の製造、販売および関連事業



NTTコムウェア株式会社

URL: <http://www.nttcom.co.jp/>

WEB掲載: 2017.1