

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 CIO

行徳 セルソ氏



NTTコムウェア 代表取締役社長

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。理工学系の人がどんどん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か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とお考えですか。

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だ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らっしゃいますか。

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。

社長対談○ 日産自動車株式会社

グローバル展開には、国を超えて通じる明確なスローガンが必須



行徳 セルソ 氏

1982年、サンパウロ大学卒業。ブラジルの大手銀行のバンコ・ブラデスコ、アクセンチュア株式会社、東芝アメリカ電子部品社、i2 テクノロシー・ジャパン株式会社などを経て、2004年5月、日産自動車株式会社に入社。ルノー・日産のCIOとして両社のグローバルな情報システム部門を率いる。

IT戦略とは、ビジネス目標に合わせたIT投資とその 貢献度を明確にすること

海野: それにしても、VITESSEというのはうまい言葉の組み合わせですね。やはり、社内の意識を統一するには、いいスローガンを打ち出すことも大切でしょうか。

行徳: 特にグローバルでの取り組みには、優れたキャッチフレーズやスローガンがないと、コミュニケーションが展開できません。グローバルカンパニーとしては、自分たちがどんな戦略で事業展開していこうとしているのか、シンプルな言葉で明確にする必要性があります。

海野:次に、ルノーとの関係を伺いたいのですが、大会社同士がIT部門を統合するのは、大変なことだったのではないでしょうか。

行徳: 方針としては明確です。アプローチとしては、その業務をお互いに一緒にやるメリットがある場合に共通化を進めていくという考え方です。逆にいうと、ビジネス側でお互いに統合して、共通化していくというアグリーメントがない限り、あえてIT側が動く必要性はありません。ただ、業務が一緒ではなくても、ITとして共通化したり統合したりする分野や領域もあります。インフラの場合は、業務がどう仕事をするかは関係ないので、できるだけ統合しています。

海野:インフラの場合でも、統合する2社それぞれが自分の方を使って欲しいと言い出すようなことはありませんか?

行徳: 基本的には、コストパフォーマンスです。だから、どちらのインフラがコスト面で有利か、を判断します。場合によってはどっちも当てはまらないケースもあります。そういうときは、むしろやりやすいんですよね。

グローバルカンパニーのIT部門の人材育成法

海野: 東芝アメリカで人材育成の重要さを学んだとおっしゃられましたが、現在、IT部門での人材育成では、特別な訓練コースを用意したり、トレーニングを実施されているのでしょうか。

行徳:特に優秀な人材には、マイクロソフト・SAP・CISCO・SIEMENSのようなグローバルカンパニーで3カ月の研修を受けるプログラムを用意しています。さまざまな企業でキャリアを積み重ねてきた私自身の経験からも、他社での業務を経験することはとても大事だと思っています。

海野:御社のような巨大なグローバルカンパニーのIT部門の人材として、特に重視される資質というものはございますか。

行徳:一番大事なのは、チャレンジすること。ボックス化されないように、ですね。大企業というのは、人材をボックスに入れたがる傾向がありますから、四角のボックスにすっぽり収まってしまうのではなく、丸く柔軟に何事にもチャレンジできることが大事だと思います。

海野: チャレンジできる人材を育てるため、具体的にどういったことを行っていらっしゃいますか。

行徳:私ががかつてアクセンチュアに勤務していた時代に経験したことをベースにしています。具体的には、新卒は入社後に日産自動車の研修を受けますが、それに加えてITの研修を行っています。インドで2カ月くらいSAPやJAVAなどの研修を受けるわけです。 海野:グローバルなセンスも身につきますね。弊社も一部の社員にインドで研修を受けさせていますが、やはり海外企業での研修は大事だと思います。



グローバルに展開する日産 自動車の戦略を支援します



社長対談○ 日産自動車株式会社

「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おありですか。

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

