

「第 74 回 イノベーション交流分科会」議事録

【実施概要】

日時：2018 年 10 月 4 日木曜日 18：00～20：00

場所：ANA ホールディングス株式会社 本社

講演者：ANA ホールディングス株式会社 デジタル・デザイン・ラボ
チーフディレクター 津田 佳明 氏

出席者：22 名

講演テーマ「ANA デジタル・デザイン・ラボが描く『未来のエアライン』」

【講演内容】

■ 自己紹介

- 東京大学経済学部卒 1992 年 ANA 入社 マーケティング関連部署を歴任後、2013 年経営企画課長 2015 年から現職
- 2015 年 6 月、ANA が参画しているベンチャーキャピタル WiL (World Innovation Lab) が開催するシリコンバレーでの研修会に参加し、そのオープンでカジュアルな雰囲気の影響を受け、その空気感を ANA に持ち帰ったことがデジタル・デザイン・ラボ組織化のきっかけとなる。

■ ANA について

ANA はグループ従業員約 4 万人、飛行機数約 300 機、一日約 1,300 便を運航。「常識を覆すチャレンジ」が ANA の企業 DNA。「日本ヘリコプター」としてヘリ 2 機、社員 16 名の会社からスタート。チャレンジを続けながら、今日に至る。(国際表示の略号 NH は、日本ヘリコプターの名残)

ANA の過去のチャレンジ例

- ① 1986 年国際線運航：規制等で国際線は JAL、国内線幹線は ANA と決まっていたが、創業 34 年にしてようやく国際線に参入。スタートアップ時代の日本ヘリコプターの時代から国際表示を取得し、国際線参入を虎視眈々と狙っていた。ANA のチャレンジの DNA といえる。
- ② 1993 年機体をペイント (マリンジャンボ)：飛行機の機体をペイントするのは常識を覆すチャレンジだった。同業他社からは批判が殺到したものの、世間には認知され、結果として世界中の航空会社も追随するに至る。
- ③ 新サービスへのチャレンジ:2010 年全席通路アクセスの STAGGERED SEAT を開始。座席数が減りスペース効率が悪く減収になるが、顧客の強い要望があるのは把握していたので強行。結果圧倒的な支持を受け、最終的には減収は軽微にとどまり、各社も追随するに至る。
- ④ LCC 参入:世界で隆盛している LCC がいずれ日本に入ってきて脅威にさらさ

れると予想し、LCCに市場を取られるなら取込んでしまうという戦略を選択。

■ デジタル・デザイン・ラボ創設の経緯

- ANAの仕事のほとんどはオペレーションであり、安全運航を守るためにはいい意味でコンサーバティブになる必要がある。結果、新しいものに否定的になってしまうが、社会の変化のスピードが速まり「このままでは取り残されてしまうのでは」という危機感が経営陣にあった。
- そこでオペレーション領域とは切り離された別働隊として新しい組織をつくることになり、デジタル・デザイン・ラボが創設された。津田氏は新組織創設の企画を提出していたことに加え、前述の研修会の空気感を持ち帰っていたことから新組織に相応しい人材として立ち上げを任される。
- デジタル・デザイン・ラボは3.5人からスタートし、現在は専従14名、兼務20名（サブメンバー）。男女半々でエンジニア、キャビンアテンダント、外部企業など異なる経歴を持つ30代が中心である。
- 経営トップの直轄組織であり、社長 - 副社長 - 津田氏 - メンバーという構成。組織形態は、エアラインにおけるピラミッド型のリーダー型マネジメントに対して、サポーター型マネジメントのイメージになっており、メンバー各自が独立した行動をとるフラット型の自由な組織といえる。

■ デジタル・デザイン・ラボの行動指針

安全性重視のANAの行動指針では、新組織にはそぐわないので、独自にデジタル・デザイン・ラボの行動指針を作成した。

- ① 懐を深く、門は広く
 - ・ 入口で否定しない
 - ・ 先入観を捨てる
 - ・ 少数意見こそよく聞く
- ② スピード重視
- ③ 失敗を容認する
- ④ 真剣な遊び心で
- ⑤ チームでアウトプット

一番大事なものは①と考えている。

■ 破壊的イノベーション

デジタル・デザイン・ラボ立上げにあたりまず行ったのは「破壊的イノベーション」を考えること。「運輸（エアライン）における破壊的イノベーションは何か」を考察。以下のような破壊的イノベーションを想定した。

- ① LCC（価格）
- ② ロケット（時間）

③ ドローン（ドア to ドアへ）

④ アバター（移動不要へ）

②～③をターゲットに。究極的には「どこでもドア」をやりたい。

■ DD-Lab の活動事例

事例①ドローン

無人機運航管理システム 空撮 航空機点検 など

事例②宇宙

宇宙ビジネスコンテストへの参画

事例③アバター

「ANA AVATER VISION」等

事例④Pepper

空港スタッフ単純業務のロボットによる代替実証

事例⑤クラウドファンディング

クラウドファンディングのしくみを様々な分野に応用（空席販売等）

事例⑥赤ちゃんが泣かないヒコーキ

生体データ予知アプリ（HITOE とのコラボ）

事例⑦乗ると元気になるヒコーキ

空の人間ドッグ 時差ボケコントロール マインドフルネス スポーツ X

事例⑧ANA 証券

現在株価を因子とした AI による航空機の需要予測技術を逆算して、株価予測のデータに活用。

○その他 注目テーマ

・本体事業関連

シェアリングエコノミー エアラインスポーツ 地域通貨プラットフォーム
バーチャルトラベル 他拠点生活スキーム

・サービス事業関連

機内時間有効活用 エアライン×教育 好業績チーム編成 ミレニアル世代対応
次世代エンタメ エアライン×農業

■ 大切にしている 3 つの言葉

- 「日本の大企業には黒船を呼び込む出島が必要」（WiL 伊佐山元氏）
- 「チャラ男と根回しオヤジのタッグこそ企業イノベーションの源泉だ」（早稲田大学ビジネススクール准教授入山章栄氏）
- 「イノベーションを起こせる人は幸せな人」（慶應義塾大学教授前野隆司氏）

■ イノベーション実践のためのキーワード

Thinker（考える人）から Doer（行動する人）へ!! 「WiL 伊佐山元氏」

■ 質疑応答

- ◆ デジタル・デザイン・ラボのダイバーシティについて
- ◆ 事務系・文系と理系の強み、弱みについて
- ◆ 教育について（シリコンバレー研修の効果）
- ◆ シェアリングエコノミーについて（顧客アイデアに任せるソリューションの重要性）
- ◆ メンバーの人選について
- ◆ アイデアの評価や事業の受け皿など
- ◆ デジタル・デザイン・ラボのマネジメントについて
- ◆ デジタル・デザイン・ラボの人事等評価について
- ◆ イノベーション能力について

など

（文責 東京創研 板垣真吾）