

[特集]

組織の デジタル能力を高める

グローバルIT戦略で変わるヤンマー

矢島孝應

ヤンマー

デジタルイノベーションのために一番大事なこと

西畑智博

日本航空

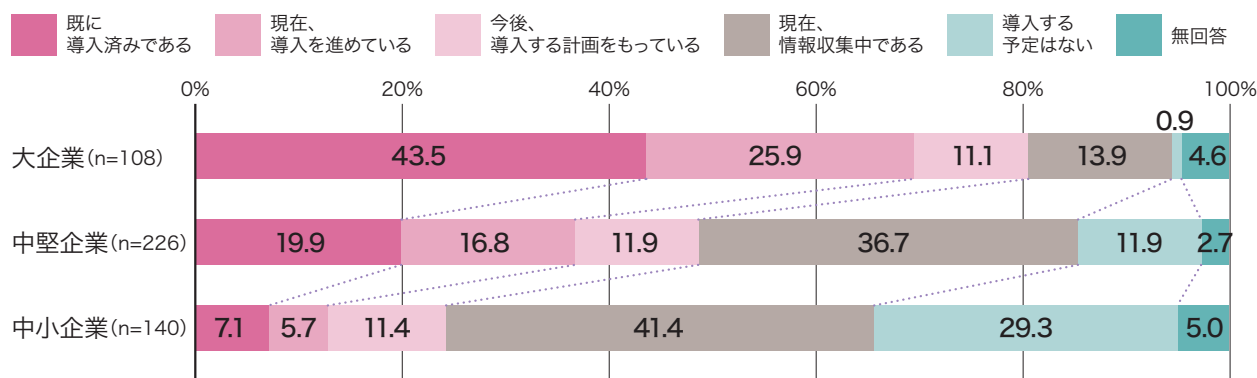


Business DATA

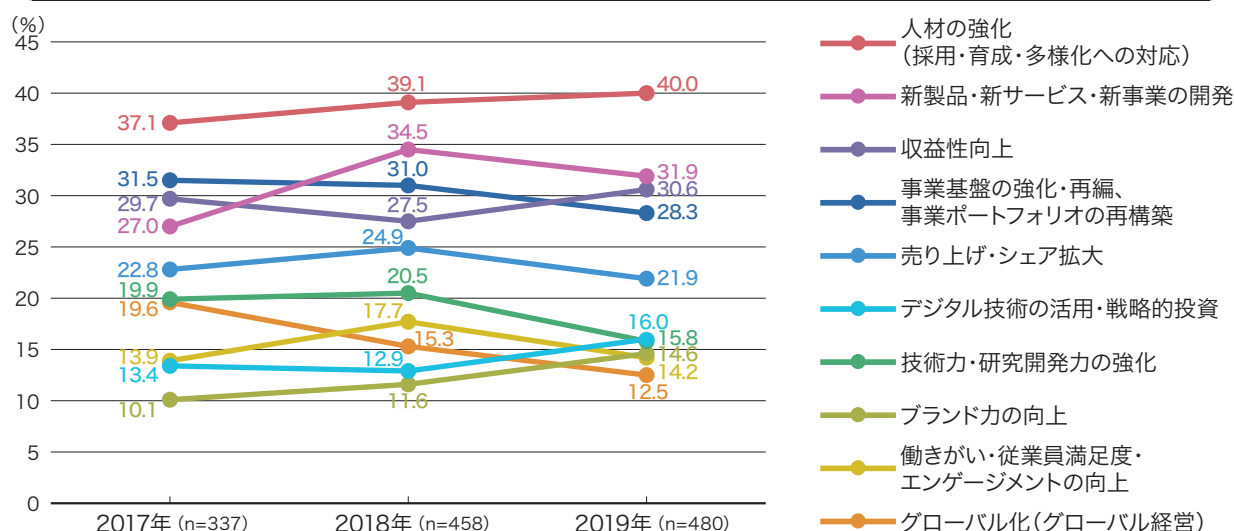
課題として急上昇しているデジタル化

～『日本企業の経営課題 2019』(日本能率協会)より～

【図1】生産性向上や業務効率化に向けた、RPAの導入状況(従業員規模別)



【図2】「3年後」の課題の過去3年間の推移



日 能率協会 (JMA) では、その年々に企業が課題と考えるテーマを調査している。

図1は、生産性向上や業務効率化に向けた、RPA^(※1)の導入状況(従業員規模別)である。ここからは、大企業の約7割がRPAをすでに導入済みであるか、導入を進めていることがわかる。

図2は、「3年後」に課題になると考えられている課題の、過去3年間の推移である。「デジタル技術の活用、戦略的投資」が、3年後の課題ではなく、いままさに直面している喫緊の課題になってきていることがわかる。そしてこれはコロナ禍によって、よりいっそう

推し進められていくだろう。

ここ数年の傾向に加え、コロナ禍の影響によって多くの企業でテレワーク化がすすみ、それはデジタル化をともなっている。

なかなか進まなかったデジタル・トランスフォーメーション (DX) が、いま具体的に進展している現場に、わたしたちはいる。

DXは進む。その先進の取り組みを取材したのが今号の特集、「組織のデジタル能力を高める」だ。わたしたちとともに、その想いを、革新の息吹を、体感してほしい。

(※1) RPA: ロボティック・プロセス・オートメーション(Robotic Process Automation)。オフィス業務の自動化・効率化のしくみ。AI(人工知能)、機械学習などのIT技術をもって行う。

2 特集

組織の デジタル能力を 高める

4 グローバルIT戦略で変わるヤンマー

ヤンマー 取締役 ビジネスシステム部 部長 矢島孝應氏

8 デジタルイノベーションのために一番大事なこと

日本航空 常務執行役員 イノベーション推進本部長 西畑智博氏

12 JAL INNOVATION Lab フォトスケッチ

■ ホームページ

日本能率協会トップページ

<https://www.jma.or.jp/>



JMA 会員制度

<https://jma-member.com>



JMA 調査レポート

<https://www.jma.or.jp/activity/report.html>



公開セミナー検索

<https://school.jma.or.jp/>



■ お問い合わせ・ご意見

JMA MANAGEMENT ご意見フォーム

ぜひ、皆さまのご意見・ご感想をお待ちしております。



■ 広告掲載のお申し込み

TEL 03-3434-8620

日本能率協会(JMA)は、1942年創立の「経営革新の推進機関」。産業界のあらゆる経営課題の解決を支援しています。社会や経済環境が大きく変わるいま、人材育成、産業振興(展示会ほか)、審査・検証事業などさまざまな活動を通じ、出会い・つながりの「場」をつくり、皆さまのイノベーション創出に貢献していきます。

KAIKA

JMAでは、「人」「組織」「社会」の相互作用に着目し、価値を生みだすつづける次世代組織づくりによる経営革新「KAIKA」を推進しています。新しい知が花開き、新しい価値を共に生みだす。共に開花・開化していくことをめざし、皆さまの企業の人の成長と組織の活性化、社会化を応援します。

JMA MANAGEMENT

(JMA マネジメント)

2020年6月号

発行人 中村正己

発行所 一般社団法人日本能率協会

企画・編集 「JMA マネジメント」編集室

〒105-8522

東京都港区芝公園3-1-22

TEL 03-3434-8620

ホームページ

<https://www.jma.or.jp>

編集・制作 株式会社 アーク・コミュニケーションズ

印刷 ビー・エス印刷株式会社

非売品

(本誌は、日本能率協会法人会員企業・団体にお届けしています)

事業所案内

本部(東京)

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

TEL 03-3434-1601

関西事務所

〒530-0001 大阪市北区梅田2-2-22

ハービスENT オフィスタワー 19階

TEL 06-4797-2050

中部事務所

〒450-0002 名古屋市中村区名駅4-26-25

メイフィス名駅ビル6階

TEL 052-581-3271

●JMAグループ会社・団体

公益社団法人 日本プラントメンテナンス協会

TEL 03-6865-6081

公益社団法人 日本工業英語協会

TEL 03-3434-2350

公益社団法人 企業情報化協会

TEL 03-3434-6677

株式会社 日本能率協会コンサルティング

TEL 03-4531-4300

株式会社 ジェーエムエーシステムズ

TEL 03-3431-7401

株式会社 日本能率協会総合研究所

TEL 03-3434-6282

株式会社 JMAホールディングス

TEL 03-3436-4304

本誌に掲載された寄稿やインタビューなどにおける発言は、必ずしも小会の見解を表明しているものではありません。
©一般社団法人 日本能率協会 本誌の無断転載を禁じます。

特集

組織の デジタル能力を 高める

あらためてデジタル・トランスフォーメーション（DX）とは何か、問いたい。

日本でもその流れが止まらないDX。日本航空ではJAL INNOVATION Labを設立、

SAKURAプロジェクトで50年来の旧システムを入れ替え、

ヤンマーでは「A SUSTAINABLE FUTURE」に向けたIoT化が進む。

これら困難な取り組みを推し進めたマネジメントに聞く話からは、結局DXとは何なのか、の示唆が聞き取れる。

それはすなわち経営改革であり、組織改革であり、マネジメントそのものなのだ、と。





グローバルIT戦略で 変わるヤンマー

ヤンマー

取締役ビジネスシステム部 部長

矢島孝應 氏

YAJIMA, Takao

※役職は取材当時

取材日：2020年3月4日

創立100周年を迎えたヤンマーでは、

次の100年の足がかりとすべくIT化の推進をスタートさせた。

その中心的な役割を担ったCIOの矢島氏に、

業務や事業のIT化を進める組織のあり方や注ぐべき視点、

CIOが果たす役割などを語っていただいた。



創業100年を機に IT化を加速

私がヤンマーに情報システム担

当役員として入社したのが201

3年。ちょうど創業101年目が

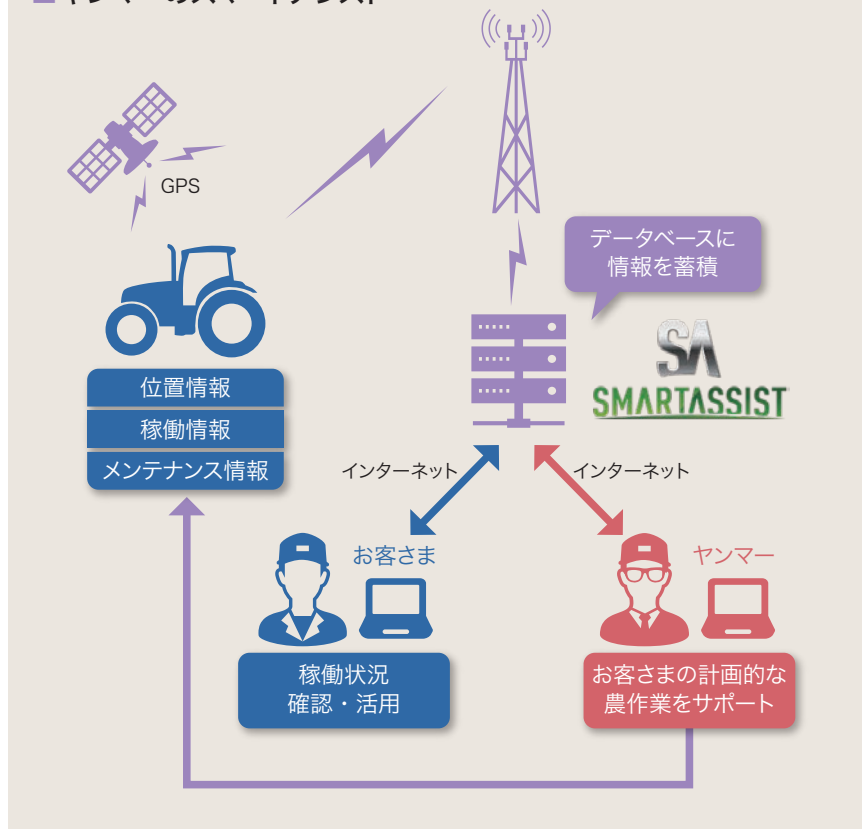
スタートしたタイミングでした。

当時ヤンマーでは、次の100年

をつくるため、ヤンマーの本質的
価値をきちんと伝える「プレミアム
ブランドプロジェクト」が進め
られていました。

プロジェクトのカギとなったの
が「デザインの力」でした。クリ
エイティブディレクターの佐藤可
士和氏による新しい企業ロゴの採

■ ヤンマーのスマートアシスト



用や、フェラーリやボルシェ、マセラティのデザインを手がけた工業デザイナーの奥山清行氏による次世代トラクターのコンセプトモデル発表を通じ、「技術の会社」であることを明確に打ち出したのです。

しかし、製品のプレミアム化ができて、社員自身の働き方やお客さまに対するサービスのプレミ

アム化が実現できなければ、真のプレミアム化とはいえません。そこで、次の100年の礎となるITを中心とした最初の中期経営計画を策定し、業務プロセスのIT化や、IoT化の進展に伴う事業のIT化を通じてヤンマーを変えていく取り組みを開始しました。中期経営計画にはいくつか柱があり、その1つがグローバル化の

推進です。ヤンマーグループがグローバル展開を進めるにあたり、グループ全体で統一的、標準的に進める業務は何か、管理すべき情報は何かを各役員、各本部長、各事業責任者と議論しました。

その結果、グローバル展開を進めるには全社員のノウハウを集約するための情報基盤が必要であるという認識が共有され、グループ全体のコミュニケーション基盤をOffice 365に統一するとともに、CADデータをはじめとする技術情報の一元管理を行いました。

顧客との関係性を強める

中期経営計画ではお客さまとの接点の強化も掲げられました。つくった製品をただディーラーに販売するのではなく、B to B to Cの考えをヤンマーのもつ価値に置き換え、B to B to M to Cでお客さまとの関係強化をめざしたのです。

Mとはマシンであり、その一例が「スマートアシスト」です。トラクターにSIMカードを装着し、1分ごとに稼働データが記録でき

ます。これによってお客さまのトラクター使用状況が1分単位でわかるようになりました。

さらに、スマートアシストを中心とした管理体制によって常時お客さまのサポートを可能にするリモートサポートセンターを立ち上げました。業務システムにSOE (System of Engagement) という考え方が広がりつつありますが、こういった仕組みは、お客さまとのつながりを重視し、お客さまに貢献するシステムといえます。

私の就任当時、社内でIT活用はそれほど進んでいませんでした。たとえば農機事業の営業拠点にはパソコンが1〜2台、手書きの注文書や日報を担当者が入力している状況でした。そこで就任の翌年、農機事業の中堅クラスメンバーを集めて合宿を行い、どうすればお客さまにより良いサービスが提供できるかを議論しました。

その結果、ITツールが必要であるとの認識が共有され、営業担当者全員にiPadが配付されました。これにより農機事業の営業サービスが革新され、問題が起きた場合でも営業がその場で対応し、何か技術的な問題があっても現場

のiPadに指示を送ることができるようになりました。

経営者との コンセンサス

情報システム担当役員就任に際しては「ヒト・モノ・カネ」の枠組みを考えました。

ヒトについては、ミッション遂行のための組織として既存の3部署を統合し、ビジネスシステム部をつくりました。従来は業務システムを担当する情報システム部、CADやCAMなどを担当するエ

ンジニアリングシステム部、IoT系のマシンデータを扱うICT推進部がありました。しかし、部署が分かれていては、部署を跨いだ対応や大局的な見方ができないと判断したのです。

モノは実行施策です。その1つとして経営者、現場、IT部門が三位一体となった取り組みが重要であるとの考えから、コーポレート審議会や業務改革推進室の設置などを行いました。

そしてカネ、IT投資とITコストです。IT投資額は売り上げの1・2%を守ることとしました。この数字は世界的なICTアドバタイザリー企業であるガートナーが世界の製造業の平均IT投資額は1・2～1・8%と発表した数字を参考にしたものです。

予算範囲は経営者の判断の目安になる重要な数字です。ITコストには運営費用と新規費用の2つがあり、12年当時は運営83%、新規17%という費用構成でした。この新規費用を40%にもっていくため、当社のシステム子会社に運営費用を毎年8～10%削減する努力をしてもらいました。これを5年連続で達成できたことによって、

現在は目標数値に近づいています。

また、IT部門は1つのチームとしてメンバー間のバランスをとることが求められます。ヤンマーで新しく誕生したビジネスシステム部ですが、従来システムのメンバーは「守備側」、新しく進めるシステムのメンバーは「攻撃側」です。

「守備側」は1回のミスも許されませんが、ゴールディンググラブ賞をめざしてほしい。一方「攻撃側」は100打席のうち1本ホームランを打つことができればよい。私は両者を同じ尺度では評価せず、守備と攻撃のバランスを大切にしました。もし「守備側」のメンバーが1回バットを振ってみたいといえ、積極的にチャレンジさせたい。

CIOだからこそ 出せるアイデア

一般的には経営者とIT部門との間には認識のギャップ、温度差があるように感じます。多くの経営者はIT化に期待を寄せる一方、多額な費用がかかるのではないかと不安をもっています。一方IT部門でも経営者や事業部門に対し

不満をもっている。IT化による成果がでたときは経営者や事業部門の手柄になり、少しでも成果がでなければその責任をすべて負わされる——といったものです。

この問題は一朝一夕には解決しないでしょう。しかし、外部からの評価がその状況を良い方向に変えてくれる場合があります。ヤンマーのグローバルIT戦略が、公益社団法人企業情報化協会（通称・IT協会）による「2018年度IT賞」の最高評価「IT総合賞」を受賞しましたが、ビジネスシステム部のメンバーに対し、社長や役員からは「よくやった」と声がかかりました。IT化は目の成果だけを求めるのではなく、継続することが大切ではないでしょうか。

今後、経営とIT化の推進はもっと緊密につながっていく必要があるでしょう。独創的な発想をどう事業とつなげることができるか。そのためにはテクノロジーのケイパビリティ（能力）、業務および経営のケイパビリティを結びつなぎ役が強く求められます。その役目を果たするのがCIOです。

IT化を推進する立場の者は、



CIOであろうとメンバーであろうと、もともと現場に出るべきだと思います。私は17年、タイの地方農家と現地ディーラーを訪問する機会がありました。そこでわかったのは、タイでは地方であってもほぼ全員がスマートフォンをもっており、LINEでやりとりをしていたことでした。

この光景を見て、当社のサービスに活用できると考えたのです。これまでは農機の不具合が起きると、連絡を受けた担当者が時間をかけて遠方まで出向く必要がありました。しかし、LINEでサービス拠点とお客様をつなげば、不具合箇所の動画や画像を送ってもらうことで、お客さまに対応していただくことも可能です。

テクノロジーを理解していると、現場で何か課題を発見したとき、新しいアイデアも生まれます。いま、ビジネスシステム部のメンバーには海外での経験を積ませていきます。また建機事業やアグリ事業、エネルギー事業など他

部門にもメンバーを出しています。

創業から変わらぬ「燃料報国」の想い

ヤンマーでは15年、次の100年に向けた「A Sustainable

したものです。

100年前、「人々の労働の負担を機械の力で軽減したい」との想いからディーゼルエンジンの小型化・実用化を世界で初めて成功させた山岡孫吉は、「資源の乏し

れています。食料も当然ながら現在の1・4倍必要になりますが、現在はそれだけの量を供給できる体制ではなく、食料不足になることは明らかです。エネルギーも足りません。

日本では50年に人口が現在の3分の2の約8000万人になるといわれていますが、それよりも速いスピードで食料生産に従事している人の数が減少するといわれています。ヤンマーの使命は次の100年も食料生産を支え、エネルギー課題を解決していくことにあります。ヤンマーではこの使命を果たすためにデジタル化、IT化を進めていきます。

多くの企業にとってIT化は収益の源泉ではありません。ヤンマーもまた同じです。IT化で得たノウハ

ウはお客さまの生産性向上を通して社会の課題解決に役立てられます。企業が果たすべき使命に寄与添ってこそ、IT化は進むのだと私は考えています。



Future——テクノロジーで、新しい豊かさへ。——というブランドステートメントを掲げました。これは、ヤンマーの創業者である山岡孫吉が掲げた「燃料報国」という理念を今日的にアップデート

い日本において一滴の燃料も無駄にせず、社会の発展に寄与する」という想いを「燃料報国」という言葉に込めました。2050年、世界の人口は現在の1・4倍の96億人になるとい



デジタルイノベーションのために 一番大事なこと

日本航空

常務執行役員 イノベーション推進本部長

西畑智博 氏

NISHIHATA, Tom

取材日：2020年2月28日

ワンチームという言葉と共にラグビー人気が爆発したのは2019年。

その遙か以前から、人・組織が一体となったワンチームでの経営改革を

推し進めてきた企業がある。日本航空（JAL）でシステム刷新を手がけた西畑本部長は、

部下を育て価値観を共有し、円滑で信頼できる関係性をつくり出した。

そのキーワードが「One Boat」だった。

50年越しの システム刷新

2019年11月、当社は公益社

団法人企業情報化協会が発表する

IT賞において「2019年度

IT最優秀賞」をいただきました。

これは当社の基幹システムを刷新

した「SAKURAプロジェクト」と、このプロジェクトを基盤にイノベーションへと向かう取り組みの双方、いわば「SAKURAからイノベーションへ」というストーリーをご評価いただいたのだと思います。

JALは1967年から50年も



「TEAM ZOO」のサンクスカード

の間、予約・発券システム「JAL COM」を稼働させてきました。当然、過去にも古いシステムを刷新する話は何度となくもち上がりましたが、実現には想定以上のヒト・モノ・カネを要します。さらに01年の9・11や08年のリーマン・ショックなどが影響し、「やり切る」ことができずにいました。

しかし、「システムの刷新なくしてこれ以上のJALの成長はありえない。これが最後のチャンス」という覚悟のもと、SAKURAプロジェクトはスタートしました。新しいシステムが稼働したのは17年11月のことです。最盛期には社内の人間だけで約300人、社外のパートナーを含めると2000人にまでプロジェクトチームの規模は大きくなりました。さらに予約や空港、そして旅行会社など実際に利用する現場の人たちも入ると、国内、海外から1万人を超える方々が参画しました。

私がSAKURAプロジェクト専任の役員としてアサインされたのは14年です。まず

乗り越えるべき最初の大きな課題は、いかに全社を「巻き込む」プロジェクトに育てるか。各部署から優秀な人財を集めてもらうために、社内の信頼を得る必要がありました。そこで私は「今度こそやるんだ」「このプロジェクトを成功させなければ会社の未来はない」と社内を説得して回りました。特に今回のプロジェクトは、業務のプロフェッショナルとITのプロフェッショナルによるハイブリッドのチームでなければ実現不可

能と考えていました。

航空券の予約にも発券にも、JALマイレージバンクプログラムにも、空港でのチェックインにも、それぞれプロが存在します。IT側のプロと彼女ら業務のプロ、私たちのもとに全社からプロたちが集められました。こうした座組みづくりにおよそ1年間をかけました。

一番大事なこと

次の課題はチームの運営です。私はいずれのプロジェクトにおいても、一番大事なのはチームづくりだと思っています。どんな仕事も1人ではできません。ましてやこれほど大きなプロジェクトになると私1人がすべてを見通すのは不可能です。となると、できないことや不得意なことがあっても、誰かに任せられる、そんなチームをつくらなければなりません。そこで必要になるのは、「信頼」です。それは任せる相手を信頼することであり、そもそも信頼できる人財を配置することでもあります。

私の考え方を価値観として理解

してもらえると、リーダーとして非常に助かります。私に代わって彼らに会議などに出席してもらうことができ、また彼らの判断について報告を受けた私が異を唱えることもないからです。これがチームを強くします。

そのような信頼関係をつくるのは、普段からのコミュニケーションだと思っています。何がイエスで何がノーなのか部下とやりとりを繰り返し返し、部下が自分で判断できることを増やしておく。これで9割方の判断を部下に任せられるようになりますし、残り1割の、私に相談するべきことも部下は察しがつくようになります。

よく「1つ上の立場の視点から判断する」といいますが、それはこうした上長・部下の信頼関係が前提にあつてこそ。同じようなコミュニケーションを私以外の上長と部下も意識することで、チーム全体でコミュニケーションのストレスがなくなり、お互いを信頼できるようになるのです。

こうしてコミュニケーションの網がチーム全体に張り巡らされていると、何か問題が起きたときも早めに察知できます。役員である

私と部長1人に副部長3人の5人が中心となって、「ある機能のところで開発が遅れている」「人間関係におかしなことが起きているかもしれない」となればすぐにサポートに入り、大きな火事になる前のボヤのうちに火を消し止めるように動きました。

部下は、1つ上の視点から物事を判断する。上長は、部下に任せられるものは任せつつ、上位職だからこそ解決できる部分も見逃さない。これで正しくチームが回り始めるのです。

「One Boat」を根づかせる

「One Boat」も大切なキーワードでした。今回のプロジェクトはトータルで100点満点をとらなくては成立しません。あるグループが100点でも別のグループが50点ではアウト。その意味では、我々は何人いようと、いくつかのグループがあろうと1つ、皆「One Boat」に乗り込んでいんだという意識を、全員で共有してきました。

たとえば、インナーブランディング用に「SAKURAプロジェクト」のロゴが入ったサンクスカードをつくり、チーム全員にもたせたことも「One Boat」の意識づくりに役立ちました。感

3カ月に一度はプロジェクトメンバー全員が集まって進捗会議を行い、毎週火曜日には「JALフィロソフィ」朝礼を開きました。40項目あるJALフィロソフィから1つを選んで、SAKURAプ

わりの役員には「お前が着任してからイベントばかりだな、楽しそうだな」とからかわれたものですが、楽しいことは大事じゃないですか（笑）。毎回、社外パートナーを含めて200人以上が参加してくれましたが、忙しい

最中に、こうした機会に皆が集まってくれること自体、普段からのコミュニケーションがうまくいっていた証拠。事実、私たちの「One Boat」が大きく揺らぐことは、プロジェクトが完了するまでなかったように思います。

SAKURAのその先へ



SAKURAプロジェクトが進捗している間、ほかのプロジェクトの多くが止まりました。SAKURAプロジェクトはそれほどに

謝を示したい社内外の相手に贈ることで、コミュニケーションを円滑にするカードです。私はプロジェクト中、直筆で感謝の気持ちを込めて書いた1650枚を一人ひとりに直接手渡しました。

プロジェクトでの自分の仕事と絡めて数百人の前で発表するということも行いました。コミュニケーションの機会という意味では、皆が集まる懇親のイベントを定期的に行いました。ま

大きな全社プロジェクトだったのです。しかしそれを完遂させたことでようやく、次のやるべきことへとJALは動き始めました。その1つがイノベーションの実現に向けた取り組みです。

AIやIoTといった先進テクノロジーを事業に展開するには、机上の議論を重ねるだけでは不可能です。イノベーションを手触り感のあるものにするには、自分たちの手を動かす場が必要です。さらにいえば、ここでも社内外を「巻き込む」実験場が必要だろうと考えました。そこで本社から徒歩5分の距離にある寺田倉庫内に、「JALイノベーションラボ」を開設したのです。

ここにはJALのカスタマー journeysが再現されています。空港のチェックインカウンターに始まり、出発前、予約発券、空港、機内、到着後をイメージできるような空間を設計し、必要なモノはすぐ試作できるように3Dプリンタも置きました。

私たちは事業会社であり、事業会社にはサービスを提供する具体的な「場」があります。それを模したわけです。これで、現場では試すことが難しいアイデアも、すぐにプロトタイプテストができます。イノベーションラボというと、コンサル会社やITベンダーのイメージがありますが、事業会社であるJALならではのラボになっ

たと自負しています。おかげではかのラボとかけ合うこともありません。

アクセントチュア、IBM、KDDI、NTTドコモ、NTTコミュニケーションズ、日本経済新聞社など11社のラボと「ラボ・アライアンス」を結ぶことができたのはそのためです。社外を巻き込む場として、非常に価値のある場所になりました。

ラボの運営を担うのは17年6月に新設された「デジタルイノベーション推進部」です。さまざまな部署から異動してきた社員やグループ会社からの出向者など多彩なメンバーで構成されていますが、彼らだけではイノベーションは起こせません。あらゆる本部とつながり、現場へ赴き、イノベーションのアイデアをもち寄って、形にしようと試みています。

「ラボ会員」という制度もつくりました。全グループ会社からやる気のある社員を集めて、業務の空き時間にラボの取り組みに協力してもらおう会員組織です。人事異動を伴わず、多くの社員がイノベーションに参画することができるところから、今年も100人以上の社

員が手をあげてくれました。

私たちが決めているのは「実験のための実験はやめよう」ということです。私たちは事業会社であり、現場には解決すべき課題があります。先端テクノロジーを追いかけ、POC（概念実証）をいくつ積み重ねたところで、それが現場で役に立たなければ意味がありません。必要なのは具体的な成果であり、手触り感のあるアウトプットなのです。それ以外にJALイノベーションという場が機能していることを社内外に評価していただき、期待をかけていただく術はありません。

さらに「巻き込み」を図る

成果の例をご紹介します。

ハワイにある「JALPAKアロハステーション」には、スマホ1つでオプションナルツアアの予約ができる「JAL体験自販機」を設置しました。また「JAL x Traveler」はVR（仮想現実）やハプティクス（触覚技術）などのXR技術を駆使して「旅を試着」できるサービスです。視覚や聴覚に加えて、嗅覚や触覚まで

も再現して、バーチャルな旅行体験をご提供します。愛称「JET」と呼ばれている人型の遠隔操作ロボットも、羽田空港や成田空港などで空港スタッフに代わってお客さまをご案内しています。

とはいえ、「SAKURAからイノベーションへ」という取り組みは道半ばです。社内外における認知度もまだまだ弱いと考えています。航空会社の日常業務は安全・安心が第一です。そこにイノベーションにもチャレンジする文化を根づかせるには、まだまだ「巻き込み」が足りません。SAKURAプロジェクトは早くから全社プロジェクトとして動くことができましたが、JALイノベーションラボはまだそこまで至っていないのです。

私たちは、社内外問わずラボの考え方に賛同してくれるすべての人を、多様性でイノベーションを起こしていく仲間という意味で「TEAM ZOO」と呼び、やはりサンクスカードを配るなどして「巻き込み」を図っているとこです。今後も、巻き込みの力でイノベーションを加速していきます。



JAL INNOVATION Lab フォトスケッチ

JAL INNOVATION Labのフロア設計はカスタマージャーニー(※1)を模している。

入り口を入るとチェックインカウンターがあり、ラウンジエリアを経て機内食をリヒート(再加熱)できるダイニング&キッチンなどをめぐり、搭乗ゲートからキャビンモックアップへと至る。

各段階のサービスが検証可能であるほか、快適なミーティングスペース、最新の通信環境を備え、Labのメンバーを紹介する親しみやすい空間にもなっている。



(※1)カスタマージャーニー：消費者(カスタマー)による、購買意思決定に至る旅(ジャーニー)。「消費者の意思決定の旅」(デイビッド・コートほか、『マッキンゼー・クオータリー』2009年6月号)によると、①検討、②評価、③購入、④享受・支持・きずなの4プロセスからなる。



5



6



4



3



6



8



7

① JAL INNOVATION Labの天井を走る配管

② 入り口を入ってすぐLabのロゴと飛行機の模型が出迎え

③ すぐ隣にはチェックインカウンターが置かれる。自動チェックイン機のデザイン思考、チェックイン体験を実現するスペースともなる

④ 壁を通る配管は、よく見ると「Team Zoo」の文字をかたどっている

⑤ ラウンジエリアに配される椅子。一つひとつ形が異なり、デザインの試行錯誤の後や型番がそのまま残されている

⑥ ダイニング&キッチンには、実際の機内食をリヒート（再加熱）できるオーブンを備える。すぐ横の広いダイニングスペースではミーティングも可能

⑦ カスタマージャーニーの終点、機内のモックアップ。国際線ファーストクラスのシートに対応できるスペースをもち、シートのデザインや客室乗務員の機内サービスなどを検証できる

⑧ 「TEAM ZOO」メンバーの顔写真が貼られた、手づくりのボード。明るく開放感あふれる空間に親しみやすさを加えている



一般社団法人日本能率協会
JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 TEL 03-3434-1601 <https://www.jma.or.jp>