

## 【特別講義】「次世代のグローバル人材育成」

全日本空輸株式会社 上席執行役員 業務プロセス改革室長 幸重 孝典 氏

2014年3月19日

学士會館

(はじめに)

ただ今ご紹介いただきました ANA の幸重でございます。本日は、「次世代のグローバル人材育成」ということで、私共が社内で今進めていることについて、失敗経験等も含めてご紹介させていただきます。皆様がお悩みになっていること、又は「これからやろう」と考えられていることに対する一助となれば幸いです。

(自己紹介)

まず私のバックグラウンドを簡単にご紹介させていただきます。実は IT 部門は新参者でございます、会社には 30 年以上おりますがそのほとんどが営業部門で仕事をしております。

みなさまにもお馴染みの分野としては、1997 年に開始したマイレージサービスの導入がございます。スタート時、私が責任者を務めさせていただきました。その後しばらく、航空券のインターネットでの販売に携わってまいりました。そして 2008 年に ANA の情報子会社である ANA システムズの社長を 1 年ほど経験させていただいた後に、現在の職務に就いております。

(ANA の事業)

まず、私どもの事業の方向性についてお話しさせていただきます。

ANA の事業の中のメインはまだ国内線でございます。しかしながら、マーケットの規模からいくとそれほど大きく伸びていかない環境に加え、新幹線が様々なネットワークを広げていますので今後益々厳しい戦いを強られる状況にあるかと思えます。

そのような状況の中、今後の ANA の戦略は、国際線の事業をいかに拡大しビジネスを変革していくのが大きなテーマとなっております。もちろんこれは簡単なことではなく、例えばリーマンショックのようなことが起きると、国際線のマーケットシェアが大きければ大きいほど、旅客数の急激な落ち込みによる経営へのインパクトは非常に大きなものとなってしまいます。しかしながら、そのリスクを踏まえても、今後に向けて私共は「羽田において国際線最大のネットワークキャリア」をめざし、「成田の接続機能を最大活用」し、また「非日系需要へのアプローチ」を強化して国際線事業を成長の主軸に置いていきたいと考えております。

(IT のテーマ)

事業の変動リスクにいかに対応していくのかは全社のテーマであり、IT のテーマでもあるということで、IT コストの変動費化による構造改革に取り組んでおります。

従来のようなフラットな IT コストではなく、利用した分だけコストが発生する形に変えることで、国際線のビジネスが広がっていく中、ある時極端にお客様が減ったとしても、IT のコストを抑制し、リスクヘッジにつなげることができるようになります。

国際線が伸びていくということは“諸刃の刃”でもあり、そのための備えを充分しておく必要があるだろうということでコスト構造改革への取り組みを進めております。

#### (IT 部門について)

IT 部門の変革についてお話しさせていただきます。私どもの組織は以前「IT 推進室」でしたが、2年ほど前に「業務プロセス改革室」へと名前とともに役割を変えております。

何を大きく変えたかという点、当時の IT 部門は社内ユーザーから「こんなものを作ってほしい」「あんなものを作ってほしい」とオーダーされ、「わかりました、みなさんの言ういいものをお作りしましょう」ということでやってきていました。

そういう意味では、そのシステムの“オーナーシップ”ということからいくと、基本的にはユーザー部門にあったという理解を当時はしておりました。そのような中で、なんとか IT 部門の機能や役割を大きく変えられないものかと考えておりました。

たとえばシステムの数も 1/3 に減らしたい、またそれから今までのやり方を変えてシステムを作っていきたい、といった時にやはりオーナーシップが私共の方に無いとそれができないのだということに気付きました。

複数の部門にまたがるシステムを変えようとすると、オーナーが存在しない中なかなか 20 年、30 年と着手ができなかったといったものもありましたので、横断的にシステムを見て、変革をリードしていくようなセクションが必要ではないかということについて、経営層含め議論を重ねました。

当初は、企画の部門にその横断的なプロセス改革機能を作るべきだろうと思っていたのですが、最終的には IT 部門で担うこととなり、まず私が担当させていただくことになりました。

実際に実行するのはなかなか大変なことです。縦割の会社の組織があり、それを横断的にということ、なかなか、社内抵抗勢力もたくさんありますので、それをどうやって進めていくのかというのはむずかしいのです。

そのような中、「まず黒子に徹しよう」ということを心がけ、取り組んでいます。あまり「私が、私が」というやり方では反発を受けますので。

会社全体を見た時に複数の部門にまたがらないと解決できない問題は、恐らく皆様もたくさん感じていらっしゃるのではないかと思います。私共の社内にもそのような状況があり、まずそれを浮き上がらせ、そしてそれを「どう解決するのか?」、そしてその際に黒子として活動していくという形で、まだまだあまり大きな変化に至っていないかもしれませんが、少しずつ成果が出てきているというところでございます。

#### (グローバル化)

システムにさらに焦点を当てると、開発がどんどんグローバル化していることが間違い

なく言えると思っております。私共もシステムの数がたくさんあり、まだあまり胸を張ってグローバル化をしているとは申し上げられないのですが、例えば国際の貨物システムや整備系のシステム、経営管理系のシステムに関しては既にオフショアを行ってきています。

多くの失敗経験をいたしました。だいたい最初に始めた時は上手くいかないもので、でも上手くいかないのを止めてしまったら恐らくもうそこでおしまいということになってしまいます。「なんで上手くいかないのだろう」と、「どうしてなんだろう」を都度分析して進めてきました。

今後は、オフショア活用にさらに加速をつけていきたいと思っております。

国際競争の激化と益々求められる IT コスト抑制の観点で、欧米の航空会社が既にこの領域に踏み込んでおり、日本の航空会社もその競争環境に耐えられる体質にしていなければ今後グローバルな競争に勝てないと強く感じております。

#### (システムの刷新)

私共のシステムの刷新についてお話しさせていただきます。ANA の基幹系システムは“旅客系”と呼ばれる予約・発券・搭乗のシステムになります。

そして、国内線のシステムと国際線のシステムを別々に作っており、世界でもあまり例がない“ツインシステム”の形でこの 25 年程やっています。

この 2 つのシステムを両方とも刷新をしようということで、国内系のシステムは昨年 2 月にレガシーシステムから完全なオープンシステムへの切り替えを実施いたしました。

そして、今まさに国際線のシステムを刷新すべくプロジェクトを進めており、こちらは来年の春から秋にかけて完全なクラウドサービス型のシステムへの移行を行っていくこととしています。

基幹システムのクラウドサービス型に切り替えることに関して、社内では相当喧々譁々の議論を行いました。また、世界の航空会社の CIO からいろいろな話を聞きました。

海外では、航空会社のシステムにはクラウドサービスを提供する大手の会社が複数存在しており、世界の航空会社の 75% はクラウドサービス型のシステムを利用している状況にあります。議論の末、私たちのもそのシステムを利用しようとの結論に至りました。

これからは、自分たちのニーズでシステムを作るのではなく、グローバルスタンダードシステムにビジネスプロセスを極力合わせる、仕事のやり方も変えるということで、単にシステム開発というプロジェクトではなく、まさに社内の業務プロセス改革プロジェクトとして現在進めている状況です。

#### (今後求められる人材)

やはり国境を越え、カルチャーの違う中で仕事をしていくということ言えばまず柔軟な考え方ができないと入り口でストップをしてしまうのではないかと思っております。

それから相手を説得するときには論理的にきちんと話せないとどうしても理解はしてもらえない。そして、最終的に説得する時にはやはり数字というものは非常に大きな力になると常々考えております。「右に行くのですか？左に行くのですか？」「これは捨てるので

すか？残すのですか？」と言った時にはこのような要素が大切だと思っています。

さらに、コミュニケーション力は当然必要ですし、その時に諸外国の人たちと仕事をするには英語が必要になります。

ANA グループでは、今や情報子会社でも管理職登用の条件のひとつに英語のコミュニケーション能力が重要な要素となっております。

(インドでの研修)

ただ教育だけで育てるのは非常に難しいことだと思います。

本来であれば実践を通じて失敗をしてもらってそこから学ぶのがよいのですが、なかなかそういう訳にもいかないので、実践的なグローバル研修による教育を始めています。

一昨年からは始めているのが「インドでの研修」で、実際のインドの人とプログラムを作ったりする研修ということで、既に 2 年目に入っております。この研修を経験した人材を中心にオフショアを活用したプロセス改革のビジネスに参画していただくという形で進めております。

しばらくこの取り組みを続けていくと、徐々にグローバル人材が育ってくるのではないかと考えております。

～研修ビデオ放映 10 分間～

(おわりに)

失敗や反省も多々あり、全部がうまくいっている訳ではないのですが、今後もどんどんチャレンジをして、世界で戦っていける航空会社になりたいと思っております。

失敗してもそこであきらめないことが重要なと思います。

ご清聴、ありがとうございました。

(以上)