

ANAホールディングスの知財戦略：非航空領域への拡張と技術的自律性の確保に向けた構造転換

エグゼクティブサマリ

1. 知財・技術戦略が財務(売上・利益率)に与えているインパクト

ANAホールディングス(以下、ANAHD)における知財・技術戦略は、従来の「航空運送事業」単一本足打法からの脱却を企図した、極めて構造的な財務インパクトを狙うフェーズに移行しています。2023-2025年中期経営計画において、同社は「航空事業の利益最大化」と「航空非連動の収益ドメインの拡大」を経営の二大テーマとして掲げており、技術投資はこの後者の「非航空(ノンエア)領域」の収益化を支えるインフラ投資としての性格を強く帯びています¹。

具体的には、パンデミックによる航空需要の蒸発という経験則に基づき、物理的な移動に依存しない収益源の確立が急務とされました。この文脈において、技術戦略は単なるコストセンターとしてのR&D(研究開発)ではなく、将来的な「第四の収益の柱」を構築するためのCAPEX(資本的支出)として機能しています。特に、アバター事業(avatarin株式会社)やデジタルプラットフォーム事業(ANA Pocket等)への投資は、従来の労働集約型ビジネスモデルから、技術集約型・プラットフォーム型ビジネスモデルへの転換を意図しており、中長期的には限界利益率の高いデジタル収益比率を高めることで、グループ全体の連結営業利益率のボラティリティを低減させる役割を担っています¹。

財務的な成果としては、航空事業の回復によるキャッシュフローを原資としつつ、これらの新規技術領域へリソースを再配分する循環が形成されつつあります。2025年度計画においては、旅客数の回復(対2024年度比+1%)に加え、単価向上(+3%)を見込んでいますが、この単価向上の背景には、DX(デジタルトランスフォーメーション)によるイールドマネジメントの高度化や、顧客体験価値向上によるプレミアム化が含まれており、技術投資が既存事業の収益性向上にも直接的に寄与している構造が見て取れます²。

2. 注力している技術領域(例：自律化、電動化、デジタルサービス)の進捗

現在、ANAHDが経営資源を優先的に配分している技術領域は、明確に以下の3点に集約されます。第一に「アバターロボット技術(テレグジスタンス)」、第二に「環境技術(特にSAF:持続可能な航空燃料)」、第三に「次世代エアモビリティ(eVTOL)」です。これらは相互に独立したプロジェクトではなく、社会課題解決と事業成長をリンクさせる包括的な技術エコシステムとして機能しています³。

アバター技術に関しては、独自開発の遠隔操作プラットフォーム「avatarin」の実装が急速に進展しています。これは、物理的な距離を越えて意識と存在を伝送する技術であり、従来のビデオ会議システムとは一線を画す「物理的干渉能力」を持つロボット操作基盤です。特に「newme(ニューミー)」と呼ばれる普及型アバターロボットの展開は、水族館や博物館といった観光・教育施設のみならず、

医療や介護といった専門領域への応用も視野に入れており、技術的には通信遅延の極小化とAIによる操作補助機能の実装が競争力の核となっています⁴。

環境技術においては、航空業界の存続に関わる喫緊の課題としてSAFのサプライチェーン構築が最優先事項となっています。ANAHDは単なる燃料購入者（ユーザー）の立場に留まらず、コスモエネルギーホールディングスや日揮ホールディングスとの合併事業を通じて製造プロセスそのものに関与する垂直統合的なアプローチを採用しています。これにより、2025年度からの国産SAF供給開始を目指し、廃食用油を原料とした地産地消型のエネルギーサイクルの確立を技術面から主導しています³。

次世代モビリティに関しては、米Joby Aviation社との提携を軸に、「空飛ぶクルマ」の運航技術確立に注力しています。2025年大阪・関西万博におけるデモフライトは、単なるイベントではなく、型式証明の取得や運航管理システム（UTM）の実証を含む、商用化に向けた重要な技術マイルストーンとして位置づけられています⁵。

3. 特許ポートフォリオの規模と質的变化

ANAHDの知的財産ポートフォリオは、過去の「航空機運航・整備ノウハウ」を中心としたオペレーション知財から、「ロボティクス・AI・通信制御」を含むハードウェアおよびソフトウェア知財へと質的な変貌を遂げています。従来、航空会社の知財といえばブランド商標やマイレージプログラムに関するビジネスモデル特許が主でしたが、avatarin株式会社の設立以降、物理的なロボットハードウェアの設計、遠隔操作におけるUI/UX、そして通信制御プロトコルに関する技術特許の出願・権利化が推測される動きを見せています⁴。

特に特許分類（IPC/CPC）の観点からは、従来の運輸（B64）カテゴリーに加え、電気通信（H04）、情報処理（G06）、ロボット制御（B25J）といったハイテク領域への出願シフトが発生していると考えられます。これは、ソニーAIとの提携に見られるように、外部の高度なAI技術を取り込みつつ、それを自社のサービス基盤に統合するための「つなぎの技術（インターフェース技術）」を自社で保有しようとする戦略的意図の表れです。アバターロボット「newme」に関連する意匠権や、「avatarin」の商標権もグローバルに展開されており、ハードウェアとサービスブランドを一体化させた知財網の構築が進んでいます⁷。

また、SAF製造に関連する知財については、合併パートナーである日揮ホールディングスやコスモ石油が主体となるプロセス特許が中心であると推測されますが、ANAHDは「サプライチェーン全体の最適化」や「燃料品質管理」に関するノウハウを知的資産として蓄積しており、これらが将来的なカーボンクレジット取引や環境価値の証書化ビジネスにおいて競争優位の源泉となる可能性があります³。

4. 競合他社に対する技術的優位性または課題

国内最大の競合である日本航空（JAL）や海外メガキャリアと比較した場合、ANAHDの技術的優位性は「物理的な移動の代替手段」を自社技術として保有している点にあります。多くの航空会社がMaaS（Mobility as a Service）の文脈で「移動のシームレス化」に注力する中、ANAHDはアバター技術によって「移動そのものを不要にする」あるいは「瞬間移動を実現する」という、カニバリズム（共食

い)をも恐れない破壊的イノベーションに取り組んでいます。この「自己否定」を含んだ技術ポートフォリオの多様性は、パンデミックのような移動制限リスクに対するヘッジとして機能するだけでなく、航空事業とは全く異なる収益構造を持つSaaS(Robot as a Service)ビジネスへの道を開いています⁴。

一方で、技術的課題としては、これらの新規技術を既存の航空安全文化とどのように融合させるかというガバナンスの問題が挙げられます。航空機の運航で培った極めて保守的で安全第一なカルチャーと、アバターやAI開発に求められるアジャイルで実験的なカルチャーの衝突は避けられません。また、SAFに関しては、国産サプライチェーンの構築において先行しているものの、原料となる廃食用油の調達競争は激化しており、技術力以上に「調達力」が問われるフェーズに入っています。競合他社も同様に商社やエネルギー企業との提携を加速させており、技術的な差別化要因を維持し続けるためには、製造コストの低減技術や新原料(藻類や合成燃料等)への対応スピードが鍵となります³。

5. 今後のR&D投資計画と長期ロードマップ

今後のR&D投資および技術開発ロードマップは、2025年を短期的な頂点(クライマックス)としつつ、2030年、2050年を見据えた長期的なトランジション戦略に基づいて策定されています。短期的には、2025年の大阪・関西万博において「空飛ぶクルマ」と「アバター」の実社会実装を成功させることが最優先課題です。ここでの成功事例をレガシーとして、2020年代後半には地方都市におけるアバターインフラの展開や、eVTOLの商用運航路線の開設へとフェーズを進める計画です²。

中長期的には、生成AIを活用した業務プロセスの完全自動化・無人化領域の拡大が計画されています。「人の介在価値」を再定義し、定型業務をAIに代替させることで創出されたリソースを、高付加価値な有人サービスや新規事業開発へシフトさせる「人的資本経営と技術の融合」がテーマとなります。さらに、航空機材に関しては、2028年度より導入予定のエンブラエルE190-E2をはじめとする次世代環境機材への更新投資が継続され、ハードウェア(機材)とソフトウェア(運航方式・燃料)の両面からCO2排出量実質ゼロ(2050年)を目指すロードマップが堅持されています。これら一連の投資活動は、単発のプロジェクトではなく、企業の存在意義(パーパス)を実現するための不可欠な手段として、経営計画の根幹に据えられています²。

戦略的背景とIR資料のアーカイブ

R&D投資の推移(Quantitative Log)

ANAHDは持株会社制を採用しており、また主力がサービス業であるため、製造業のような巨額の「研究開発費(R&D Expenses)」が連結損益計算書上で独立して計上されることは稀です。技術開発コストの多くは、各事業会社の「業務委託費」、「ITシステム投資(無形固定資産)」、あるいは「新規事業開発費」の中に内包されています。しかし、入手可能なIR資料および経営戦略資料から、技術に関連する戦略的投資の意図とその規模感を読み解くことが可能です。以下の表は、公開情報に基づく技術・戦略投資の推移と注力領域をカタログ化したものです。

対象年度 (Fiscal Year)	投資・戦略項目 (Category)	記述内容・予算規模 (Analysis & Quote)
2023年度 (FY2023)	経営テーマ設定	<p>中期経営計画において、「航空事業の利益最大化」と「航空非連動の収益ドメインの拡大」を両輪と定義。コロナ禍からの回復期において、単なる復元ではなく構造改革を伴う成長を志向。特に国際線貨物事業やLCC事業の強化に加え、非航空領域でのデジタル基盤構築への投資が優先された。</p> <p>引用:「国際線事業を中長期的な成長軌道に... 航空非連動の収益ドメインの拡大」¹</p>
2024年度 (FY2024)	DX・AI投資	<p>生成AIの実装フェーズ。既存業務の効率化のみならず、顧客接点(カスタマージャーニー)全体のデジタル化を推進。IT・DX関連投資は数百億円規模(推計)で推移しており、特にレガシーシステムの刷新とAI活用基盤の整備に資金が投じられている。</p> <p>引用:「生成AIを活用したデジタル化を推進するとともに、既存の業務プロセスや組織体制を徹底的に見直すことで、費用構造の改革と生産性の最大化を目指しています」²</p>
2025年度 (FY2025 計画)	環境・次世代モビリティ	<p>2025年大阪・関西万博を見据えた集中投資期間。国産SAF製造プラントの稼働開始(コスモ・日揮連携)および空飛ぶクルマのデモフライト実</p>

		<p>施に向けた機体・運航システムへの投資がピークを迎える。また、アバターロボットの量産・普及に向けた投資も継続。</p> <p>引用:「2025年度より国内エアライン向けに国産SAFを供給... 飛行時間:各回10分～15分程度」³</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

詳細解説:投資の質的転換 過去5年間のトレンド分析において特筆すべきは、投資対象が「航空機の座席や機内エンターテインメントシステム」といったハードウェアから、「顧客データを活用したマーケティングプラットフォーム」や「遠隔操作ロボットの制御システム」といったソフトウェア・知財領域へ拡大している点です。航空会社のコスト構造において、固定費の削減は永遠の課題ですが、ANAHDはDX投資を「コスト削減手段」としてだけでなく、「トップライン(売上)向上手段」として明確に位置づけています。特に2024年度の報告に見られる「人的リソースのシフト」という表現は、AIによる自動化で浮いた人件費相当分を、利益として内部留保するのではなく、より創造的な領域へ再投資するという経営意思を示しており、技術投資が人材戦略と密接にリンクしていることがわかります。これは、技術を単独の要素として扱わず、組織能力(ケイパビリティ)全体を向上させる触媒として扱っている証左です²。

経営陣の技術コミットメント

企業の技術戦略を牽引するのは、CTO(最高技術責任者)のみならず、CEOを含む経営トップのコミットメントです。ANAHDの統合報告書やプレスリリースからは、トップマネジメントが技術をどのように捉え、事業戦略に組み込んでいるかについて、力強いメッセージが発信されています。

DXIによる生産性最大化と組織変革への決意「DXをさらに加速させていきます。特に、生成AIを活用したデジタル化の推進と並行し、既存の業務プロセスや組織体制を徹底的に見直すことで、抜本的な費用構造の改革と生産性の最大化を図ります。」「デジタル化によって創出されたリソースを、『人にしか生み出せない付加価値の創造』や『顧客体験価値の最大化』へ振り向ける方針です。」(出典:統合報告書/IR資料 - 経営戦略セクション²)

分析: このメッセージは、技術導入の目的が「人員削減」ではなく「付加価値創造」にあることを明確にしています。航空業界は典型的な労働集約産業であり、安全性とサービス品質を維持するためには人の介在が不可欠です。しかし、経営陣は「人にしかできない業務」と「AI・デジタルが担うべき業務」を厳密に区分し、後者への徹底的な技術投資を行うことで、前者の質を高めるという「ハイブリッドな組織像」を描いています。

アバター技術による社会実装とビジョン「アバターを、すべての人の、新しい能力にすることで、人類のあらゆる可能性を広げていく。」「遠隔操作ロボットであるアバターの将来的な社会実装に向けて、様々な分野においてアバターを活用した新たなビジネスモ

デル創出を図る。」(出典:avatarin株式会社 関連リリース⁸⁾)

分析: グループ会社であるavatarin社のビジョンですが、これはANAHD全体の「移動の概念拡張」を象徴しています。航空会社が「飛行機に乗らない移動」を推進することは自己否定にも見えますが、経営陣はこれを「移動の民主化」と捉え、身体的・地理的制約を持つ人々を含む新たな顧客層(Non-Travelers)へのリーチ手段として技術を位置づけています。

環境技術(SAF)への現実的なアプローチ「業界全体の課題解決に向けて、官民一体で取り組んでいきます。」(出典:国内航空のあり方に関する有識者会議資料²⁾)

分析: 環境技術、特にSAFに関しては、一企業努力の限界を認め、政府や他業界(エネルギー)を巻き込んだエコシステム形成が必要であるという認識を示しています。これは「競争」よりも「協調」を重視する技術外交(Tech Diplomacy)の姿勢を表しており、標準化やルール形成において主導権を握ろうとする戦略的意図が読み取れます。

知的財産・技術ポートフォリオの全貌

(1) 重点技術領域のカatalog

ANAHDが定義し、実用化を進めている重点技術領域について、その詳細仕様、開発プロジェクト、およびビジネス実装状況をカatalog化します。

A. アバターロボット・遠隔操作基盤(Avatarin)

ANAHD発のディープテック・スタートアップであるavatarin株式会社が中核となり、世界初の「アバターインフラ」を構築しています。

- 技術名称: avatarin(アバターイン)プラットフォーム
- コア技術要素:
 - 遠隔AI化技術: ロボットのエッジ側(端末側)に高度な処理能力を持たせるのではなく、クラウド上のAIと通信制御によってロボットを智能化するアーキテクチャ。これにより、ロボット本体のコストを下げつつ、機能のアップデートをクラウド経由で即座に行うことが可能。
 - 低遅延伝送プロトコル: 操作者の意図とロボットの動作、そして視覚フィードバックの間の遅延(レイテンシ)を極限まで低減し、違和感のない操作感を実現する通信技術。
- ハードウェア:「newme(ニューミー)」
 - 仕様: 高解像度ディスプレイ、移動用ホイール、広角カメラを搭載したコミュニケーション特化型ロボット。
 - 特徴: 自分の顔をディスプレイに表示しながら、遠隔地の空間を自由に動き回り、現地の人と会話が可能。「存在感」の伝送に最適化されたデザイン。
 - 拡張性: 高性能GPUの搭載により、将来的なAI・ディープラーニング処理(自動運転や画像認識)への対応が可能⁶⁾。
- 実装プロジェクト:
 - 大分県アバター戦略: 大分県内での観光、教育、医療分野での実証実験。
 - 「瞬間移動」サービス: 水族館や美術館への有料リモート入館サービスの商用化⁴⁾。

B. 持続可能な航空燃料(SAF)サプライチェーン

2050年カーボンニュートラル実現に向けた、航空事業存続の生命線となる技術領域です。

- プロジェクト主体: 合同会社SAFFAIRE SKY ENERGY(サファイア スカイ エナジー)
 - 出資構成: コスモ石油 (48%)、日揮ホールディングス (48%)、レボインターナショナル (4%)
。ANAは需要家かつエコシステムパートナーとして参画。
- 技術詳細:
 - 原料: 国産の廃食用油(Used Cooking Oil: UCO)。家庭や飲食店から回収された油を再利用。
 - 製造プロセス: 水素化処理エステルおよび脂肪酸(HEFA)技術等が想定されるが、日揮HDのプラントエンジニアリング技術とコスモ石油の製油所運営ノウハウが融合。
- 生産能力: 年間約3万キロリットル(2025年度稼働予定)。
- 拠点: 大阪府堺市西区(コスモ石油 堺製油所内)。
- ビジネス的意義: 海外からの輸入SAFに依存せず、為替リスクや地政学リスクの影響を受けにくい「国産エネルギー」を確保することで、運航コストの安定化を図る³。

C. 次世代エアモビリティ(eVTOL / 空飛ぶクルマ)

都市部および離島・山間部における新たな航空輸送モードの開拓。

- パートナー機体: Joby Aviation社製 eVTOL(電動垂直離着陸機)。
 - 機体特性: 静粛性が高く、排出ガスゼロ。滑走路不要でヘリポート等から離着陸可能。
- 運航計画:
 - マイルストーン: 2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)でのデモフライト。
 - 飛行詳細: 各回10分～15分程度の飛行を予定。大阪ベイエリア等の特定ルートを想定。
 - 役割分担: 機体開発・製造はJoby社、運航管理・パイロット訓練・地上インフラ整備・法規制対応はANAHDが主導⁵。

(2) 特許・商標データ分析

ANAHDの知財戦略は、特許(技術)と商標(ブランド)を組み合わせた「ミックス戦略」を採用しています。公開情報および技術リリースの内容から、以下の知財活動が分析されます。

知財区分	対象技術・ブランド	分析・詳細記述
特許 (Patent)	遠隔操作・通信制御	avatarin株式会社において、遠隔操作時のパケットロス補正、回線品質に応じた解像度調整、および複数台ロボットの同時管理システムに関する特許群が出願されていると推測される。ソニーAIとの共

		同開発においては、AIによる半自律制御(障害物回避や人物追従)に関する基本特許の共有またはライセンス契約が存在する可能性が高い ⁷ 。
特許 (Patent)	顧客データ解析	デジタルプラットフォーム事業において、マイレージ会員の行動データに基づいたレコメンデーションアルゴリズムや、ダイナミックプライシング(価格変動)システムに関するビジネスモデル特許の出願が想定される。
商標 (Trademark)	avatarin / newme	「avatarin」およびロボット名称「newme」は、単なる製品名ではなく、プラットフォームブランドとして商標登録されている。これにより、他社製ロボットが「avatarin対応」として接続する際のエコシステム形成を有利に進めるブランド戦略を展開している ⁴ 。
意匠 (Design)	ロボット筐体デザイン	「newme」の特徴的な流線型デザイン、ディスプレイ配置、走行機構に関する意匠権を確保し、模倣品の排除とデザインアイデンティティの保護を図っている。

戦略的示唆:

特筆すべきは、ANAHDが「航空機の機体そのもの」の特許(ボーイングやエアバスの領域)を持たない代わりに、「航空機を運航するためのシステム」や「顧客接点となるデバイス」の知財に集中している点です。特にアバター領域では、ハードウェアメーカーとしての側面を持つに至っており、従来のサービス業では考えられなかった「製造業的知財ポートフォリオ」への変質が見られます。これは、GAFA等のテックジャイアントがハードウェア(スマホやスピーカー)を自社開発するのと同様に、サービスへの入り口(ゲートウェイ)を自社技術で押さえることの重要性を認識している結果と言えます。

(3) サービスビジネスとの連動

技術と知財は、ANAHDのサービスビジネスモデルを根本から変革しています。ここでは、具体的な収益モデルへの組み込み状況を解説します。

- **Robot as a Service (RaaS) モデルの確立:** アバターロボット「newme」は、単なる売り切り型のハードウェアビジネスではありません。ANAHDはこれを「遠隔体験プラットフォーム」としてサービス化しています。例えば、水族館に設置されたnewmeに自宅からアクセスする場合、ユーザーは「ロボット利用料」または「遠隔入場料」を支払います。これにより、施設側は物理的な収容人数(キャパシティ)を超えた集客が可能となり、ANAHDはプラットフォーム手数料を得る構造です。知財(遠隔操作技術)が、物理的制約を取り払うことで新たな収益機会(TAM: Total Addressable Marketの拡大)を創出しています⁴。
- **マイレージ経済圏の拡張 (ANA Pocket):** 移動データ解析技術を活用したアプリ「ANA Pocket」は、徒歩や自転車、電車といった「飛行機以外の移動」に対してもポイント(マイル)を付与します。この背後には、ユーザーの詳細な移動データを収集・解析するアルゴリズム(知財)が存在します。収集されたデータは、マーケティングパートナーへの送客や、自治体の交通政策へのデータ提供といったB2B2Gビジネスへと転用され、マイルという負債(引当金)を、データという資産へ変換する錬金術的なビジネスモデル転換を果たしています²。
- **オムニチャネル・カスタマーサポート:** 生成AI技術の導入により、コールセンターやチャットボットの応答品質が劇的に向上しています。これはコスト削減(呼量削減)だけでなく、顧客の潜在ニーズを掘り起こし、アップセル(上位座席への変更)やクロスセル(ホテル・レンタカー予約)へ誘導するための「営業エンジン」として機能しています。ここでも、AIの学習データとして蓄積された過去数十年分の顧客対応ログが、他社が模倣できない独自の知的資産となっています²。

オープンイノベーションとエコシステム

ANAHDの技術戦略の要諦は、自前主義(NIH: Not Invented Here)の排除と、最強のパートナーとの連合形成(アライアンス)にあります。以下に、主要な提携・M&Aの全貌をリストアップします。

提携・M&Aリスト

パートナー企業・組織	提携領域	契約形態・戦略的狙い
Joby Aviation (米国)	空飛ぶクルマ	戦略的パートナーシップ: eVTOL業界のリーダーであるJoby社と提携し、機体の提供を受けるだけでなく、日本国内での運航権を確保。 ANAHDは運航・整備・訓練のノウハウを提供し、Jobyは機体技術を提供する補完関係。トヨタ自動車も出資するJoby社との提携は、日本市場におけるデファクトスタン

		ダード形成を意味する ⁵ 。
コスモエネルギーHD / 日揮HD	SAF (エネルギー)	合弁会社設立 (JV): 合同会社SAFFAIRE SKY ENERGYを設立。ANAHDは直接の出資者ではないが(※プレスリリース上は需要家としての記述が主だが、グループ全体での関与は深い)、サプライチェーンの中核に位置する。エネルギー企業(コスモ)、プラント企業(日揮)、航空会社(ANA)という異業種連合により、製造から給油までの一貫体制を構築 ³ 。
ソニーAI	ロボティクス・AI	共同開発契約: ソニーグループのAI・ロボティクス技術と、avatarinの遠隔操作技術を融合。ソニーのセンシング技術やAI制御技術を取り込むことで、アバターロボットの自律走行性能や安全性を飛躍的に向上させ、社会実装のスピードを加速させる狙い ⁷ 。
株式会社アステム / 社会福祉法人太陽の家 等	地域実証	実証実験パートナー: 医療卸や福祉施設との連携。大分県におけるアバター活用実証において、具体的なユースケース(遠隔面会、遠隔商談)を共同で開発。技術の供給側(プッシュ)ではなく、現場の需要側(プル)からのフィードバックを得るための連携 ⁸ 。

エコシステム解説:

ANAHDのエコシステム戦略の特徴は、「機能補完」です。自社にない「機体製造(Joby)」「燃料精製(コスモ・日揮)」「高度AIセンシング(ソニー)」については、躊躇なく外部リソースを活用しています。一方で、「顧客基盤」「運航管理(オペレーション)」「安全認証ノウハウ」という自社のコアコンピタンスについては主導権を譲らず、プラットフォーマーとしての地位を確保する巧妙なポジショニングをとつ

ています。

政府・公的機関との連携

技術の社会実装には、規制緩和やルール形成が不可欠です。ANAHDは政府プロジェクト(国プロ)への参画を通じて、自社に有利な事業環境を整備する「ロビング活動を伴う技術開発」を行っています。

- 国土交通省「国内航空のあり方に関する有識者会議」: 航空需要の変動や環境対応について、政策立案の初期段階から関与。SAFの導入目標設定や支援策(補助金、インセンティブ)の設計において、業界代表としての意見を反映させています²。
- 自治体連携(大分県、石川県小松市等): 「アバター」や「ドローン」の実証実験フィールドとして地方自治体と連携協定を締結。特区制度を活用した公道でのロボット走行実験や、過疎地におけるドローン物流実験を行い、実績作りと社会的受容性(Social Acceptance)の醸成を同時並行で進めています⁴。

リスク管理とガバナンス(IP Governance)

係争・審査のファクト記録

現時点(2026年2月)における公開情報および提供されたりサーチ資料の範囲内では、ANAHDまたはその主要子会社(avatarin含む)が被告または原告となっている重大な知的財産権侵害訴訟、特許無効審判、営業秘密侵害訴訟の事実は確認されていません(**Not Disclosed**)。

これは、同社が防衛的な知財戦略(Freedom to Operate調査の徹底)を行っているか、あるいは係争に至る前のクロスライセンスや和解によって解決している可能性を示唆します。ただし、アバターやeVTOLといった新興領域では、市場拡大に伴いパテントロール(特許主張主体)からの攻撃リスクが高まるため、今後の動向監視が必要です。

守りの戦略(サイバーセキュリティと技術流出防止)

ANAHDは、航空システムという重要インフラを担う企業として、極めて高いレベルのセキュリティガバナンスを求められています。しかし、具体的な「サイバーセキュリティ体制図」や「CISO(最高情報セキュリティ責任者)の氏名」といった詳細は、セキュリティ上の理由および公開資料の制約から**非開示(Not Disclosed in accessed sources)**となっています。

一方で、業界全体の動向や断片的な情報から、以下の「守りの戦略」が実行されていることが確認できます。

- サプライチェーン・セキュリティ: 日本ネットワークセキュリティ協会(JNSA)の報告にもある通り、大企業へのサイバー攻撃は、防御の堅い本体ではなく、セキュリティ対策の甘い関連会社や取引先(サプライチェーン)を経由して行われる傾向があります(Island Hopping攻撃)。ANAHDもこのリスクを認識しており、グループ会社および取引先を含めたセキュリティガイドラインの策定と遵守状況のモニタリング強化が進められていると考えられます(業界標準的対応として)⁹。
- 技術・データのブラックボックス化:
アバターの制御アルゴリズムや顧客データといったコア資産については、特許公開による技術

流出（模倣）を防ぐため、あえて特許出願を行わず、厳重なアクセス制限下で「営業秘密（Trade Secret）」として管理する戦略（オープン・クローズ戦略）を併用していると推測されます。

競合ベンチマーク（技術・財務比較）

本レポート作成時において、競合である日本航空（JAL）の最新の詳細なR&D投資額や特許データへの直接アクセスは制限されていましたが、公開された経営指標や業界動向に基づき、両社の技術戦略の差異を鮮明化する比較分析を行います。

比較項目	ANAホールディングス	日本航空（JAL）	戦略的差異の分析
新規技術の方向性	物理移動の代替（Avatarin）	移動のシームレス化（MaaS）	ANAは「行かなくても良い未来」を作るアバター技術に深くコミットし、ハードウェア開発まで行う垂直統合型。対するJALは、ドローン物流や「空飛ぶクルマ」への投資はあるものの、既存の移動体験を補完・拡張するMaaS的アプローチや、他社提携による水平分業型が目立つ。ANAの方がよりディープテック志向が強い。
環境技術（SAF）	国産サプライチェーン構築（Cosmo/JGC）	調達ポートフォリオ多様化	ANAは製造現場（堺製油所）に入り込んだ国産SAFの確立に主軸を置く。JALも国産化を進めるが、海外サプライヤー（Neste等）や商社（ワンワールドアライアンス活用）からの調達を含めた「調達ソースの分散」に強みを

			持つ傾向がある。 ANAは「作る責任」、 JALは「運ぶ責任」に 重心があるように見 える。
エアモビリティ	Joby Aviation 一点 突破	複数社提携・全方位	ANAはJoby社との 強力なタッグにより、 2025年万博での「運 航」にフォーカスを 絞っている。JALは Volocopterなど複数 の機体メーカーと提 携関係を持ち、多様 な可能性を探るポー トフォリオ戦略をとっ ている。ANAの戦略 はリスクも高いが、 実現時の先行者利 益を最大化する「選 択と集中」型である。
R&D・知財投資	構造改革投資として のDX	イノベーションファン ド活用	ANAは中期経営計 画の中で構造改革 費用としてDX投資を 計上。JALは「JAL Innovation Fund」な どを通じたベン チャー投資(CVC)活 動が活発であり、外 部技術の取り込みに 積極的。ANAは自社 グループ内での事業 化(カーブアウト)を 志向する傾向があ る。

解説:

ANAHDとJALは、同じ「2050年カーボンニュートラル」や「DX」というゴールを共有しながらも、その登山ルートは異なります。ANAHDの特徴は、avatarinに見られるような「自らがメーカーになる」というある種の野心的な越境性です。航空会社の枠を超えた技術企業への脱皮を図ろうとするANAHDに

対し、航空会社としての機能を極限まで高めようとするJAL、という対比構造が浮かび上がります。

公式ロードマップと未確認情報

技術・サステナビリティロードマップ(確定未来)

企業が公式にコミットしている、技術実装およびサステナビリティ達成の時系列ロードマップは以下の通りです。

- **2023年度 - 2024年度:**
 - **DX基盤整備:** 生成AIの全社導入、レガシーシステムのクラウド移行完了。
 - **アバター実証拡大:** 大分県等でのユースケース確立、商用サービスの黒字化モデル構築¹。
- **2025年度(変革の年):**
 - **SAF供給開始:** 合同会社SAFFAIRE SKY ENERGYによる国産SAF(年産約3万KL)の供給開始。これにより、国内線定期便へのSAF混合搭載が常態化する³。
 - **空飛ぶクルマ デモフライト:** 大阪・関西万博会場におけるJoby Aviation製機体の運航。日本初の有人電動エアタクシー飛行として、航空史に残るマイルストーンとなる⁵。
 - **アバター社会実装:** 万博会場を含む主要施設へのアバターロボット配備、遠隔参加型のイベント開催。
- **2028年度以降:**
 - **次世代機材導入:** エンブラエルE190-E2等の高効率機材の受領開始。リージョナル路線の環境負荷低減²。
- **2030年度:**
 - **中期環境目標達成:** 航空燃料総使用量の10%をSAFに置き換える(政府目標準拠)。
- **2050年度:**
 - **カーボンニュートラル:** 航空機の電動化・水素化技術の実装、SAFの100%利用、ネガティブエミッション技術(DAC等)の活用により、実質排出ゼロを達成。

未確認情報リスト(Missing Intelligence)

今回の徹底的なリサーチによっても、以下の情報は公開資料から確認することができませんでした(Not Disclosed)。これらは企業の「秘匿戦略」あるいは「開示基準外」に該当するものです。

1. 詳細な技術別**R&D投資額:** 財務諸表上、研究開発費が一本化(あるいは他科目に埋没)されており、「アバター開発に〇億円、SAFに〇億円」といったセグメント別の投資額内訳は不明です。
2. 特許出願件数の正確な統計: WIPO/JPO等のデータベース直接検索が本環境下では実施できなかったため、正確な特許保有件数、および直近の出願トレンド(係属中の案件)の定量データは欠落しています。
3. サイバーセキュリティ組織の詳細: CISOの権限範囲、セキュリティ部隊(SOC/CSIRT)の人員規模、具体的な導入セキュリティ製品名は、攻撃者への情報提供となるためか、一切の開示がありません。
4. **Joby Aviation**との契約詳細: 独占契約の有無、レベニューシェア(収益配分)の比率、機体購

入価格等の具体的な契約条件は非開示です。

引用文献

1. 2023~2025年度 中期経営戦略 - ANA, 2月 17, 2026にアクセス、
https://www.ana.co.jp/group/investors/data/kessan/pdf/2023_02_4.pdf
2. 「成長回帰への足元固め」 - ANA, 2月 17, 2026にアクセス、
https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/pdf/25/25_05.pdf
3. コスモエネルギーグループ、2025年度より国内エアライン向けに国産SAFを供給 日本初となる国産SAFサプライチェーンの構築を実現 - PR TIMES, 2月 17, 2026にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000181.000098598.html>
4. avatarin(アバターイン)株式会社 | 世界最大の人助けネットワークの構築へ - 人が持つ様々なプロフェッショナルのスキルをAI化して共有できる世界共通のプラットフォームを構築する。そのプラットフォームにロボットやモビリティをはじめとした多種多様なデバイスが接続され、「アバターインする」こと, 2月 17, 2026にアクセス、
<https://about.avatarin.com/>
5. ANAホールディングスとJoby Aviation 大阪・関西万博 空飛ぶクルマ デモ飛行および機体特別公開イベントの一般公開の詳細について | プレスリリース - ANA Group 企業情報, 2月 17, 2026にアクセス、
<https://www.anahd.co.jp/group/pr/202509/20250904-2.html>
6. 製品特長 | avatarin(アバターイン)が開発した遠隔操作ロボットnewme(ニューミー)の特長や機能スペック、推奨環境などをご紹介, 2月 17, 2026にアクセス、
<https://about.avatarin.com/service/feature/>
7. ソニーAIとavatarinが遠隔操作ロボットの開発協力で基本合意 - ANA Group 企業情報, 2月 17, 2026にアクセス、
<https://www.anahd.co.jp/group/pr/202005/20200511-2.html>
8. 遠隔操作ロボット「アバター」を活用した新たなビジネスモデル構築挑戦パートナー決定 - avatarin, 2月 17, 2026にアクセス、
<https://about.avatarin.com/info-news/news-release/586/>
9. サイバーインデックス企業調査2024 - JNSA, 2月 17, 2026にアクセス、
https://www.jnsa.org/seminar/nsf/2025/data/20250124_03.pdf
10. JAE Report 2024 - 日本航空電子工業, 2月 17, 2026にアクセス、
<https://www.jae.com/files/user/pdf/ir/jae-report-2024-spread.pdf>