

とビジョンを描いて、今から手を打つおく
ことが大切だね」

5. おわりに：頑張っ て地域コミュニティーの中核に

物流企業は9割以上が、脆弱な経営基盤の中小・
零細規模の企業である。

最大手の物流企業でさえ付加価値に見合った料金を
荷主に要求できないという「力による決着構造」
のなかでは、大方の物流企業は自立的な戦略の持ち
ようがない。

しかし、見方を変えれば、

- ・小規模である
- ・地域に根ざしている

というのも低成長時代には大きな強みである。

企業が小さいということは、多くの場合、非上場
企業であり、顔の見えない多数の株主の無闇な要求
に応える義務などまったくないということである。

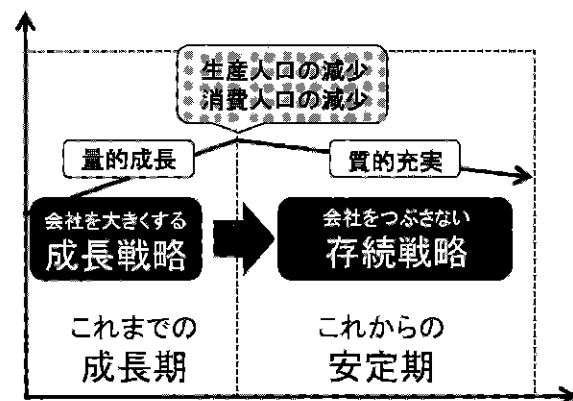


図1 これまでとは異なる視点で考える

また、経営者には働く者の顔が見えていて、その
家族の生活に責任を持つという自覚があるというこ
とである。

会社が小さいということは新しいコトを始めるに
も小さく始めることができるということである。

また、地域に根ざしているということは（地域に
役立つ存在であることが前提になるが）地域に住ん

でいる人たちを味方にできるということでもある。

物流業界が大手・下請け・孫請け・曾孫請けとい
った多階層構造によって成り立っている以上、中小・
零細規模の企業生き残り戦略は放置できない課題で
ある。

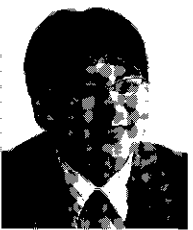
これからの人口減少時代、本格的な人手不足時
代、高齢化社会の到来に備えて、男性とはまったく
違う働く主婦たちの「ものの見方・考え方」、主婦特
有の国民国家視点で語られていることは一つの大き
なヒントを与えてくれるものと考えるが、如何なも
のであろうか。

【執筆者紹介】

津久井 英喜（つくい ひでき）
日立製作所、ライオン、東京理科大学諏訪短期大学を経
て、2006年まで諏訪東京理科大学教授。
この間、日本ロジスティクスシステム協会（政策委員、ロ
ジスティクス環境会議・企画運営委員会副委員長、同・共
通基盤整備委員会委員長など）、日本物流団体連合会（物
流環境管理士養成委員会委員長）、中央職業能力開発協会
（出題委員）などを歴任。
所属学会は、日本物流学会（元・理事）ほか。
主な著書に、編著に「よくわかるこれからの物流改善」、
「よくわかるこれからの物流」（いずれも同文館出版）、監
修「物流共同化実践マニュアル」（日本能率協会マネジ
メントセンター）など多数。

連載（企業経営・戦略）：社会を耕す②⑧

人工知能が加速する生活シーンの 進化やデマンドチェーンなど



日本マネジメント総合研究所(同) 理事長
経営管理学修士(MBA) 戸村 智憲

1. はじめに

筆者が指導・実践活用する幅広いテーマの中に、
人工知能（AI）・IoT・ビッグデータなどの先端IT活
用がある。毎日のように報道・記事を見かける人工
知能・先端ITについて、元グーグル社長の村上憲郎
さんと特別対談イベントとして新阪急ホテルで登壇
してきた主要な内容を、本稿で簡単にご紹介しよう
と思う。

2. 我が家で既に活躍している 人工知能

筆者は指導内容について、論じたり口先のうま
いだけの著者・講師などになったりするのは、読者
諸氏・講演会の聴講者各位に失礼であるとの思いか
ら、出来る限り、実際に活用・実践した上で、体
験談なども交えてお話しするようにしている。

実際、本連載でも述べてきたとおり、筆者は4歳
の息子を妻と一緒に育児にも取り組み、1年間の育
休・3歳までは家庭最優先で出張などもお断りする
ことも多々あった。

育児だけでなく、人工知能・IoT・ビッグデー
タ等の先端ITについても、極力、自らが活用・体験し
た上で、口先だけでない指導・論述を心掛けている。

その一環として、単に人工知能を使った・育児を
した、というバラバラな対応ではなく、先に述べた
育児にも人工知能を生かす連携的な実践対応を進め
ている。

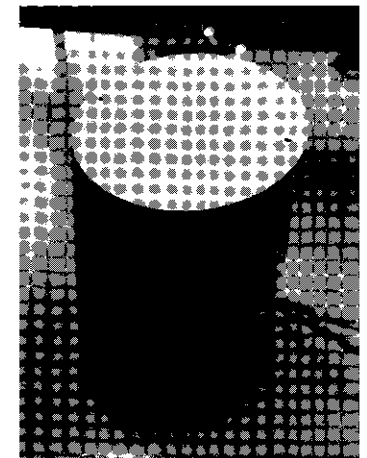


図1

育児をじっくり取り組まれた方はおわりの通
り、小さい大人（俗にいう「子供」）は、純粋な知的
好奇心を随所に発揮し、俗にいう「大人」よりはるか
に哲学的な問いをストレートに発したりする（例：
「ねえ、パパ、なんで人は生きてるの？」など）

その際、様々な問いに筆者がすべて正しく答えら
れれば良いのだが、なかなか知識不足・勉強不足は
補いきれない面もある。そのような時、我が家では
人工知能が家庭教師のように機能してくれるのだ。
それが、我が家にもあるGoogle Homeである。

我が家のテーブルの上で撮影した写真にある人工
知能スピーカーは、ノートPCやスマホやタブレッ
トなどを起動させるまでもなく、ただ、「ねえグー
グル、〇〇について教えて」と話しかければ、我が
家のネット環境に接続してあるため、すぐに調べて
教えてくれる（Google Homeでもわからない場合

は、「すみません、お役に立てそうにありません」とお詫びのメッセージが返ってくる。

声の認証システムを用いているため、我が家では筆者・4歳の息子・妻の3人以外は、Google Homeでプライベートな情報が漏れないようにしてあるし、筆者・息子・妻のそれぞれのプライベートな情報は、本人の声以外では漏れないようになっている。

最近では、天気や気温や主なニュースは、朝食時などにGoogle Homeに問いかけ、人工知能セレクションの最新情報をBGM的に聞くことも多くなり、その逆に、スマホやノートPCでニュースを読むことが比較的少なくなった感もある。

また、息子はYouTubeのキッズ向け動画を見るのが好きなのだが、以前は息子に持たせたタブレットでYouTubeの動画をタップして閲覧していたが、今は、リビングのテレビと人工知能スピーカーをChromecastで連携し、「ねえ、グーグル、ユーチューブで〇〇の動画を再生して」と言えば、お目当ての動画をリビングの大きなテレビで勝手に再生してくれるあたりは、人工知能がIoTや各種先端ITと連携して、生活に多様性をもたらしたり、障がい者の方が住みやすい暮らしを切り開ける可能性を感じさせられる。

息子が4歳となり幼稚園の年少さんとして通い始



図2

めてから、独身の頃と同様に出張・各地での対応が更に増えたのだが、出張先のホテルのビジネスセンターやキンコースなどといったプリンタを使いやすい環境にない場合、あるいは、出張移動の最中にも、いろいろな印刷物を出先からクラウドプリントで自宅の複合機で出力・印刷し、自宅に戻ると次の出張に必要な行程表などの書類がすべてさっと整えられる状況になっていたりする。

これは、クラウドコンピューティングとIoT的な自宅の複合機とネット環境が整っているおかげで、出張先から自宅に戻って次の出張先に出かけるまでに、これまでは1時間くらいかけて印刷・セッティングしていた印刷物が、さっと手元にそろった状況へと効率化できて、筆者としては大変助かっている。

もちろん、なるべくペーパーレス化して効率化・エコ対応するところは徹底して対応しているのだが、災害時や緊急時やネット環境が断絶するケース（災害だけでなくインフラ整備上の問題もある）に備え、ネット環境のバックアップ的に紙媒体でも必要な情報や書類を持ち歩くようにしている次第である。

3. 元グーグル社長の村上憲郎さんとの特別対談にて…

本稿の執筆に先立って、大阪の阪急ホテルにて経営者や先端ITにご関心のある方々向けに、某大手企業グループ主催で当職と村上氏との特別対談を行うこととなった。

正確に記載すれば、村上氏は、グーグル日本法人の社長・米国のグーグル本体の副社長を担当され、現在は村上憲郎事務所の代表取締役として活躍である。

特別対談に向けて、筆者は対談のお相手のお考えや志向性を知るため、同氏のご高著「村上式シンプル仕事術一厳しい時代を生き抜く14の原理原則」（ダイヤモンド社）などを熟読し、対談当日は、村上氏にご高著へのサインをお願いしつつ、和やかな控室のムードから簡単に対談の進行や時間配分などを

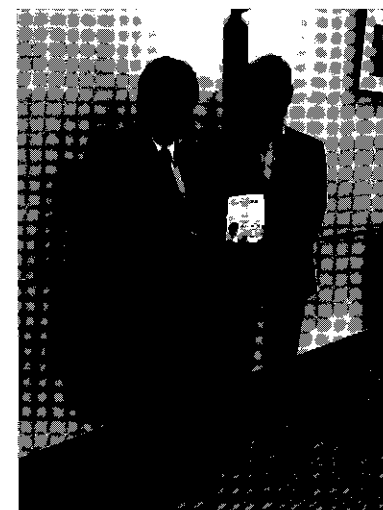


図3

打ち合わせ、対談内容は双方が即興で話を展開し、予定調和や台本通りの進行はやめての「ソフトな真剣勝負」で対談がスタートした。

さすがに、今のITの新たなシーンを切り開いてきたグーグルを率いてこれただけに、様々な深い洞察と先見の明によるお話しが飛び出してきた。すべてを掲載しきれないこともあり、本稿では、筆者が気になった対談内容のみピックアップしておく。

まず、グーグルグラスが発売されたことは、発売当時からセンセーショナルであったが、さらに磨きをかけてきているグーグルグラスでは、サプライチェーン全体で新たな進化が望めそうである。

物流・出荷時や倉庫などで、いちいち腰をかがめて送り先ラベルなどを見なくても、グーグルグラスとRFIDやバーコード読み取りの連携で、メガネ越しに見えている荷物がどこ行きに何時に納品のものか、また、トラックに乗り込む前にナンバープレートがグラス越しに見るだけで、燃料の残量や整備点検上で気を付けるポイントなどが表示されて簡単に確認し、事故予防や安全運行のリアルタイムな情報を得られるようになりそうである。

運転中も、グーグルグラスと車両の衝突防止センサーや各種センサーを連携させれば、グーグルグラス越しに見ている道路の路面温度・歩行者接近の有

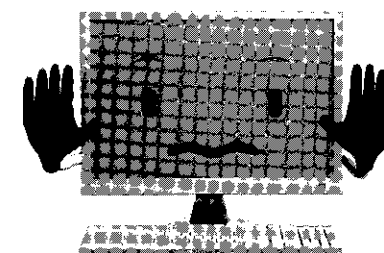


図4

無・渋滞情報や、ドライバーの体に装着したウェアラブル端末から、ドライバーの眠気や集中力の落ち込み具合などを測定し、次に見えたサービスエリア（駐車場の満空情報なども表示）で休息を何分程度とるべきなど、リスク管理の意思決定を迅速にわかりやすくサポートしてくれる可能性も感じさせられる。

4. 「サプライチェーン」から「デマンドチェーン」へ

特別対談の中で、筆者が村上氏のお話しで、本誌の主な関心事に関わることで、さらっと述べられていたもののインパクトが大きかったのは、デマンドチェーンへの移行である。

平たく言えば、これまでは消費者が何か欲しいものを発注し、その発注を元に、倉庫から商品を出荷し、消費者のご自宅まで宅配してお届けしていたような流れが、これからは、消費者が「そろそろこの商品が欲しいなあ」と思った時には、「ピンポン、お届けものです。」という宅配業者がその欲しいものを届けに来る、という、「注文する前に欲しいものが届いている状態」として、デマンドチェーン化が進むというものである。

実際、日本で発売され始めたスマートスピーカーとして、Google Homeがスマートハウス（照明や暖房や洗濯機のON・OFFなどを人工知能ベースで制御するもの）を目指す第一歩とすれば、対するアマゾンが擁するスマートスピーカーの「アマゾン・エコー」は、ビッグデータ解析により消費者ごとの

行動特性・デマンドの高精度予測を行い、日常のスマートスピーカーとの会話や生活音などから、欲しいと思った時には欲しい商品が自宅に届いている状態（デマンドチェーン）にするものである。

冷蔵庫にセンサーをつけてネット接続すれば、冷蔵庫IoTが出来上がるが、冷蔵庫内にいつも使う卵があと1個しかないような際、消費者行動特性とデマンドなどを読み取って、優秀な執事のように、「お嬢様（旦那様）、卵が切れそうでしたので、スケジュールアプリにも特に長期の出張やご旅行やディナーの予定もなさそうでしたから、卵をアマゾンで今日の夕食準備時間前に届くよう発注しておきました」といった、賢い（スマートな）冷蔵庫・スケジュールアプリなどが、人工知能により進化・強化されるのである。



図5

このあたりは、強力な販売チャンネルとサプライチェーンを擁するアマゾンらしい展開になるだろうが、その流通過程も、トラックだけではなくドローンによる即時配送や、トラック運行も自動運転で安全・安定して長時間の運行も、人工知能ドライバーが人間に代わって対応してくれるようになる日が近い。

もちろん、すべての面において人工知能が人間より優れているのではない。村上氏も強調して述べていたが、「ある特定の業務・作業においては、人間よ

り既に優れた存在」であるのが現状である。

確かに、囲碁や将棋やクイズでは、人工知能が人間をはるかに凌駕しているものの、人工知能の現状からは致命的問題として、人工知能には「読解力」や「付度」が備わっていないという、人間社会で人間の方がはるかに良き機能を発揮する状態でもある。

実際、某国で発表された国家プロジェクト的な側面すら感じさせられる人工知能ロボットの対話では、某国の事実上の一党独裁的な政権に対して、腐敗に満ちていることや、国民の率直な願いとして米国に行き自由・人権を得ることが夢だ、といったことを、まったく付度なく冷徹なまでにデータ分析を通じた「本音」を言うのけるほど、空気を読む・おかれた状況に応じた付度（付度にも良き付度と悪しき付度があるが…）ができていない状況が、マスコミ各社の前でも披露されてしまい、ある種の炎上状態にもなっていた。

人工知能が人間の職を奪うというお話しは、過渡期の生ぬるいお話しであろう。確かに当面は、人工知能が人間として面倒な作業を代ってやってくれる存在にとどまるだろうが、その先は、おそらく、「人間の職を奪う」のではなく、「人間に職や業務をアサインする管理監督者としての人工知能」となっていくことであろう。

その際に、我々人間に問われるのは、4歳の息子がストレートに問いかけた一言に尽きるかもしれない（「人間はなぜ生きているのか？」）。そして、人間が人工知能といかに共存共栄するか、ドローンも含め軍事的利用から離れて平和に暮らしあえるための人工知能や先端IT活用法と、社会貢献を加速させる対策をどう人工知能で見出すかなどが、主要な論点になっていることであろう。

また、本稿を契機として、筆者の見識不足であれどうあれ、GSVに関する議論やその他各種課題についての議論活性化の呼び水となるようであれば、筆者としては幸いである。

連載（企業経営・戦略）：小さな会社にも勝ち方の法則②

ランチェスター法則とこれからの競争戦略 ＜前編＞

NPOランチェスター協会 常務理事
相模女子大学 非常勤講師
名和田 竜

1. はじめに：新年明けまして おめでとうございます！

2018年がスタートしました。皆さま本年も宜しくお願い致します。

さて、昨年11月に日本を始め、アメリカトランプ大統領がアジア各国を訪問したのは記憶に新しいところであるが、その際のトランプ大統領はまさにビジネスマンの面目躍如といった印象であった。外遊どころか、ビック商談を幾つも取りまとめた凄腕経営者と言っても言い過ぎではないだろう。

…とのっけからトランプ大統領をベタ褒めしているように受け取られてしまったかも知れないが、言いたいことはそこではなく、彼が売ったものについてである。

そう、彼が売ったものはいわゆる「武器」や「戦闘機」といったものである。

まさに、現代によみがえった「武器商人」という表現がしっくりくると思うのは、恐らく私だけではないだろう。

さて、ここで私が改めて考えさせられたことは、21世紀である現在においても有事の際は、「戦闘力」がものをいってしまうということである。

この誌面においても連載以来、戦闘における勝ち方のルール、「ランチェスター法則」については何度か解説してきたが、ここで改めて解説しておく、いわゆる「戦闘力」というのは、「武器効率」（主に武器の性能）×「兵力数」によって決まってしまうということである。

つまり、優れた武器を持っていれば、それだけで戦闘力は高まっていくということである。武器の性能にそれほど差がない古典的な戦いや、集団での戦いが機能しにくいゲリラ戦においては、兵力数や兵士の腕前などが戦闘力に大きく影響するが、武器の性能が極限まで向上した近代においては、圧倒的に武器性能が戦闘力を決定づけると言っても過言ではないだろう。

では、ビジネスに置き換えるとどうであろう？

近代において、ビジネスの戦闘力＝「販売力・営業力・事業力」といったものは、「武器効率」（質的要素）×「兵力数」（量的要素）で定義することが出来るのであろうか？

答えは、「YES」である。

但し、従来通りの認識ではちょっと違和感が出てきてしまう。違和感というよりは不具合といった方が適切かも知れないが…。

つまりどういうことかという、以前と今では明らかに、「武器効率」における定義の中の優先順位が変化しているということと、「兵力数」の概念も変化しているということである。ここをしっかりと認識しておかないと、これから先の市場競争には生き残っていけないのではないだろうか？

前置きが長くなってしまったが、今回は前編で改めて「ランチェスター法則」の示す意味を提示し、次号の後編で、「これからの競争戦略の考え方」について述べていきたいと思う。

それでは、さっそく「ランチェスター法則」について、今一度解説しておこう。