

AIと共に、 未来をつくる

「ChatGPT」の出現が世界中に大きなインパクトを与えているが、巷で巻き起こる「AI脅威論」ばかりに惑わされることなく、まずはポジティブにとらえたい。

このテクノロジーを活用してどんな会社を、どんな社会をつくりたいのか——。経営者の手腕がいまこそ問われるときだ。

取材・文 稲泉 連

Case1

株式会社マイ・マート
代表取締役 橋本琢万

Case2

株式会社山本金属製作所
代表取締役社長 山本憲吾

Case3

株式会社エルアンドエー
代表取締役 田原大輔

Interview

メタデータ株式会社
代表取締役社長 野村直之

特別寄稿

多摩大学大学院 名誉教授
21世紀アカデミア 学長 田坂広志

いないずみ・れん 1979年東京都生まれ。ノンフィクションライター。早稲田大学第二文学部卒業。「ぼくもいっさきに狂うのだけれどー竹内浩三の詩と死」で第36回大宅壮一ノンフィクション賞受賞。近著に「サーカスの子」(講談社)がある。

AIがはじき出した情報に、 「人間の意思」を反映させる

PRODUCE

Case 1

株式会社マイ・マート

代表取締役 橋本琢方

【会社概要】

- ▷設立=1991年
- ▷事業内容=外食店、催事、食品スーパーマーケットの直営
- ▷従業員数=250名
- ▷本社=兵庫県洲本市



経 営の立て直しを図るために
家業に戻った橋本琢方社

長。エンジニアの経験をもとに開
発した「発注・値付けシステム」に
よって業績を劇的に改善させた。
こだわったのは「データだけに頼
らない」仕組みづくりだ。

**A I の分析だけに
頼らない**

兵庫県洲本市の淡路島で、八店のスー
パーマーケットなどを展開するマ
イ・マート。二〇〇八(平成20)年か
ら同社で働く橋本琢方さんが、父親
から事業を継承して代表になったの
は「一三(同25)年のことだった。

その翌年、彼が考案して導入した
「発注・値付けシステム」は、企業の
A I 活用の事例として大きな成功を
収めているものだ。

このシステムには店舗に並ぶすべ
ての商品が登録されており、商品の
売り上げや売れ筋のデータを一元的
に管理。周囲の競合店の価格も踏ま
え、最適な品ぞろえを、最大利益と
なる価格で提供することを目指す。
具体的には、来客人数予測と発注数

量の関係を数式化し、過去の実績に
基づいた効率的な品ぞろえを示すも
のだ。同システムの導入以来、マイ
マートでは総利益が八%上がり、食
品ロス率もわずか〇・三%にまで下
がったという。

では、橋本社長は「発注・値付け
システム」を導入する際、現場での
A I の活用をどのような視点で行っ
たのだろうか。

「実はシステムの開発当初は、あら
ゆるデータを使って最適解を提案す
る複雑なアルゴリズムを組んだこと
もありました。しかし、肝心のスタッ
フがA I の提案を理解できず、A I
任せの発注となって、売り場の考え
る力が失われてしまったんです。売
り場が発注者の意思の反映されない
つまらないものとなり、特殊なイベ
ントがあると品切れを起こすように
もなっていました」

そこで橋本さんはあえてアルゴリ
ズムを単純化し、現場にしかわから
ない「アナログな情報」を重視する
システムへと変えた。例えば、淡路
島の南の地域では、雨が降ると売り
上げが伸びる。農家の多いこの地域
では農作業に出られない消費者が、
買い物に足を運ぶ率が高まるから

だ。農繁期も年によってずれる。そのうち「現場」でしかわからない情報を取り入れられるようにしたところ、AIのはじき出した情報に自らの経験や考えを加え、発注をカスタマイズできるようになった。

「現場から考える力が失われると、各々のスタッフによる工夫やイノベーションが生まれなくなってしまう。小売業は人間業。発注はあくまでも人間が意思を持って決定し、AIはそれを補助するための存在であるべきだと知りました」

「強み」を際立たせるためのデジタル化に

ただ、いまでこそこう語る橋本社長だが、入社した〇八年ころのマイ・マートは、極めてアナログなやり方をしている会社だったという。発注は基本的に手書きで、スタッフの感覚だけに頼っていた。パン売りの商品を「すべて二個ずつ発注している」といった光景を見て、現場のデジタル化の必要性を強く感じたと橋本社長は振り返る。

橋本社長は大学院時代にAIについて学び、マイ・マートを継ぐ前は



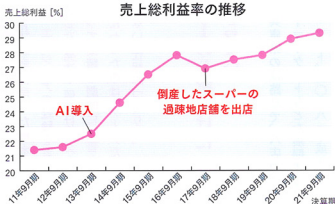
AIの提案を参考にしながら総合的に発注を行う。「人の考える余地をつくる」というのがマイ・マート流AI活用のこだわりだ

三洋電機（現・パナソニック）でエンジニアとして働いていた。そんな折父親の経営していた同社が業績不振に陥り、島内外の競合他社に買収されそうになった。それに猛反対したのが入社後のきっかけだったという。

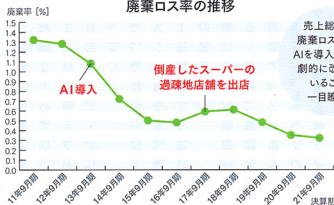
「確かに当時の店は極めてアナログなやり方をしていましたが、従業員の数には現場で考え行動する自覚性があり、地域のスーパーとして特色を出そうという気持ちはありました。買取によってトップダウン方式に変わってしまえば、その強みは消えて二度と取り戻せない。そこで家業の立て直しをするために、戻ってくることを決意したんです」

学生時代から会社員時代に学んで

売上総利益率の推移



廃業ロス率の推移



売上総利益、廃業ロスともに、AIを導入してから劇的に改善していることが一目瞭然だ

きたAIの知識、実家である店の「強み」を知っていたこと——。AIを現場に活用する際の橋本社長の視点の背景には、そんな二つの自身の経験があったのである。

入社後、橋本社長はマイ・マートのデジタル化に着手した。

「従来の経験や勘による発注では、売れ残った商品で倉庫がいっぱいになってしまいうこともありました。古くなった商品を原価で販売したり、



神戸淡路湾臨門自動車道・洲本インター近くにある「マイマルシェ 洲本とれたて市場」。
朝とれたばかりの地元野菜や、近海の鮮魚、地域特産品などを取り揃えている

廃棄したりという非効率な状況が繰り返していたのです」

本来は強みであるはずの「現場の裁量」を、いかに機能させるか。そのため、まずは四万八〇〇〇個に及ぶ商品をレジに登録し、データ管理が可能な環境を整えた。試行錯誤を続けながら従業員の理解に合わせ、少しずつ業務のデジタル化を続けた。このことが、一四(平成26)年の「発注・値付けシステム」導入の土台

となったという。

人間にしかできない仕事を注力するための手段

鳴り物入りで導入したこのシステムの効果について、橋本社長は次のように解説する。

「システム導入以前の発注には、勘や度胸が必要でした。よって、それを行えるのは裁量のある社員に限られていました。しかし、導入後は新入社員やパートさんでも過去のデータを見ながら、AIのサポートを受けての発注が可能になった。その結果、スタッフ全員の参画意識が高まり、売場づくりに責任感のある行動をとるようになりました」

AIのサポートのもと事業に参画することで、スタッフに「会社に必要とされている」「地域の役に立っている」という意識が生まれた、とも橋本社長は感じている。

「自ら意思決定をしているという実感は、働くことの充実感につながります。システムの導入は、そんな環境づくりに大きな役割を果たしていると思っています」

マイ・マートのAI活用のポイント
トは、橋本社長がそれを「人手不足



「淡路島では各家庭で5種類以上のソースを常備するなど、たくさんの調味料を取り揃える傾向があり、そのような地域の特徴が反映された売場をつくっています」(橋本社長)

を補う目的」で導入しなかったことだ。これまで手のかかっていた穴筋でない定番商品の発注・値付けは、ビッグデータをもとにしたAIの効率化する領域である。その領域の効率化することで、スタッフは独自の売り場作りや地域の特性に合ったアイデアを考えるなど、人間にしかできない重要度の高い仕事に注力できるようになる。そこに「発注・値付けシステム」の真価があったと言えるだろう。

「AIの導入を行う上で重要だったのは、「データそのものは価値を生まない」という視点を持つことでした。ビジネスにおける「価値」やイノベーションは、結局は現場で活躍する人間によって生み出されるものです。そんな人間の「強み」をサポートする環境をつくるために、AIをツールとして活用する。そのような発想をすることこそが、経営者の仕事だと思っています」