上野善信　金沢工業大虎ノ門大学院MBAプログラム　教授

トラスコ中山
逆張りの“持つ経営”支える組織能力

顧客ニーズに最大限応えるため、大量の在庫や物流設備を資産として所有することを厭わず、品揃えの拡大に邁進している。「ROEを目標としない」「在庫回転率の向上は求めない」と経営トップは公言する。それでも実際には高い収益性を実現している。何が離れ業を可能にしているのか。

在庫点数とヒット率を最重要経営指標に

トラスコ中山は、工場や建設現場などの屋外作業で使用するプロ用工具の専門商社だ。1959年に中山機工商会として創業し、64年にプライベートブランド商品を発売して総合カタログを創刊するなど、当初から「人が思いつかないことを考える」ことをモットーに成長を遂げてきた。

今日、上場企業の株主構成が、経営にさほど口を出さない〝安定株主〟から、短期的なリターンを求める〝投資家〟に比重を移していくのに従い、「投下した資本に対し、どれだけの利潤を上げられるのか」が重視されるようになっている。その結果、自己資本利益率（ROE）が重要な経営指標としてクローズアップされている。

ROEは当期純利益／株主資本で計算され、株主の持分に対する投資収益率を表す。ROEを高める方法としては一般的には①純利益を高める、②総資産（＝自己資本＋負債）を圧縮して自己資本を小さくする、③負債を増やして自己資本を小さくする（財務レバレッジを効かせる）などの方法が考えられる。

このうち①純利益を高めるは、正攻法ではあるが容易でないため、ROEを重視する企業は、②総資産（＝自己資本＋負債）を圧縮して自己資本を小さくする、いわゆる「持たざる経営」に流れがちである。

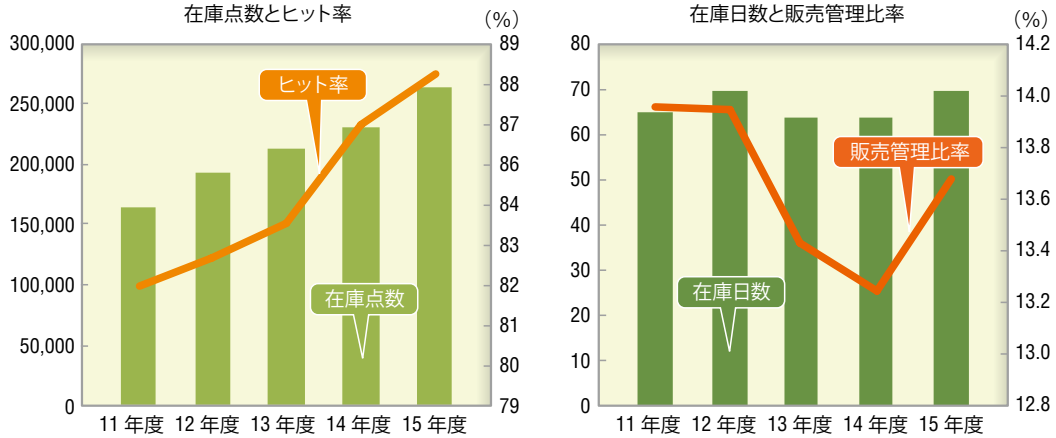
ところが、トラスコ中山の中山哲也社長は「ROEは目標としない」と宣言し、全国16カ所の自社物流センターとITへの設備投資、約26万5000アイテムにも上る在庫への投資を続け、総資産を増やしている。その原資は自社の利益であるため、③の財務レバレッジを効かせることもできない。まるで時代に逆行するかのようである。

しかし、投資家にとっては不要に見える物流設備や在庫は、トラスコ中山がその顧客である工具を使用する〝プロ〟達に、必要なものを必要なときに届けるには不可欠なリソースだ。競合他社よりも物流設備や在庫を上手く管理できれば、そこには商機があるという考えに同社は立っている。

トラスコ中山は、顧客にとって「さまざまな商品がすぐに手に入ること」を一義的な目標として、その指標に「在庫アイテム数」と「在庫ヒット率」を用いている。前者はどれだけのアイテムを自社の物流設備に在庫しているかを表し、後者は受注のタイミングで商品が在庫から引き当てられる確率を表す。

いずれの指標も年々上昇している。在庫アイテム数は2011年度の16・5万から15年度には26・5万に、在庫ヒット率も同様に82・3％から88・2％に増加した（図1）。その結果、15年度の売上高は過去最高を大幅に更新する1665億円を記録した。同時に

図1　トラスコ中山の在庫点数と在庫ヒット率、在庫日数と販売管理比率の推移



営業利益率は7・8％という高水準を達成し、目標としないとしたROEについても8・7％という立派な数字を残している（図2）。

一般に、在庫アイテム数を増やせば、低回転商品が増える。また、在庫ヒット率を上げるには、安全在庫の水準を上げなければならない。その結果、売り上げは増えても、販売管理費の負担が大きくなって営業利益は下がる、という〝規模の不経済〟が起こることが稀ではない（図3）。

顧客の求めるものを実直にそろえるという、トラスコ中山の究極の顧客指向は、なんらかの歯止めを掛けなければ同様の非効率性が生じかねない無謀な戦略に見える。さらに、中山社長は「在庫回転率は求めない」という、にわかには理解しがたいメッセージを社内外に発信している。

しかし、実際には同社は、前述の通り在庫アイテム数を増やし在庫ヒット率を上げるという目標を設定して継続的に改善を続けながら、同社の在庫日数や販売管理比率はむしろ改善傾向にある（図1）。つまり〝規模の不経済〟は生じていない。なぜ、そのようなことが可能なのだろうか。

ロングテール展開と在庫回転率向上を両立

そもそも、なぜ在庫は必要なのだろうか。また、なぜ余剰在庫の発生は避けなければならないのだろうか。改めて整理しておこう。

在庫は供給のリードタイムやロットサイズが、需要の許容リードタイムやロットサイズと異なる場合に、これらを調整する役割を持っている。例えば、供給のリードタイムが10日で需要の許容リードタイムが1日であれば、そこに在庫の必要が生じる。あるいは、供給のロットサイズが100個で需要のロットサイズが1個であれば、そこに在庫が〝発生〟する。

また、実際の需要に先んじて生産する場合には、将来の需要を予測しなければならない。その予測を実際の需要が上回ってしまったときの保険として安全在庫が必要になる。しかし、実際の需要が予測を下回ると余剰在庫が〝発生〟する。

在庫を保持すると、物理的な在庫保管コストや金利コストの負担、キャッシュ・フローの悪化、陳腐化リスクなどが生じる。トラスコ中山が取り扱うプロ用の工具は、手慣れた製品が求められる傾向にあるため、在庫の陳腐化コストは比較的小さく見積もることができるが、それでもなんらかの歯止めを掛けなければ在庫の増加は止まらない。

そのため一般には、荷動きの悪いアイテムは調達のロットサイズを小さくしたり、扱い自体を取りやめたりして、在庫回転率を向上するという取り組みがなされる。ただし、調達のロットサイズを小さくすれば調達の単価は上がる。扱い自体を取りやめれば、「さまざまな商品がすぐに手に入る」という顧客価値を提供できない。

そのためトラスコ中山は通常とはまったく逆のアプローチをとっている。「さまざまな商品がすぐに手に入る」という顧客の要望に応えるために、まずは自社カタログ「トラスコオレンジブック」への掲載数を増やし、それらの商品在庫を少しでも多く在庫することに努める。その結果として同社の在庫アイテムは一日当たり平均166アイテムというペースで増え続けている（注：2015年度の在庫アイテムの増分を営業日数200日として除算した）。

続いて、増えたアイテムをどのように倉庫に収めるか、在庫管理に知恵を絞る。ものの動きを注意深く観察することで、必要なもの、本当に生きた在庫だけを持つようになり、不要なものが排除される。安全在庫や余剰在庫を

図2　トラスコ中山の売上高と営業利益率

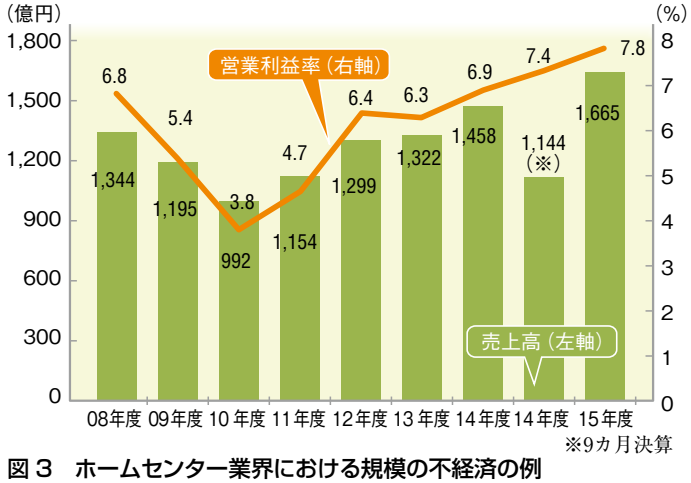
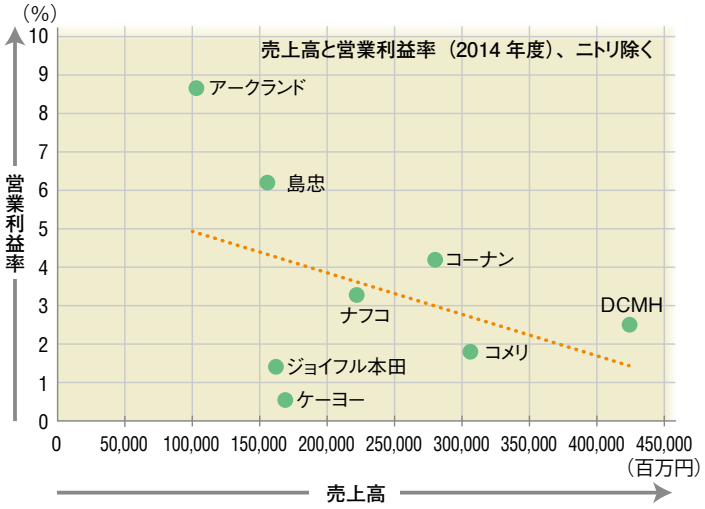


図3　ホームセンター業界における規模の不経済の例



削減できる。そのための仕組みを同社は構築している。

高度な在庫管理を支えるプロセス、IT、人材

同社の場合、大ロットで仕入れても、全国16カ所のセンターに分散配置するため、センター毎の在庫水準はそれほど高くはならない。しかし、人間一人が日々管理できる在庫はせいぜい数千アイテムにとどまる。16拠点×26万アイテム、合計400万SKU以上の（在庫管理単位）の管理は人手ではとても不可能だ。

コンピュータを使っても、センター別の需要を予測して最適な在庫水準を算出するとなると、計算量が膨大になるため通常は容易ではない。そこでトラスコ中山は、2008年にSAPのHANA（大量データの高速分析環境）を導入して、過去1年の出荷実績から発注点を計算するシステムを構築した。

大量のデータを用いた定形処理はコンピュータの得意とするところだ。ただし、コンピュータも当然ながら万能ではない。例えば、増え続ける新アイテムを、定形処理に乗せて、安定稼働させるという非定型業務は人間のほうが得意である。従って日々の運用には、人間との協調作業を許容する柔軟なシステムに加え、システムを十分に理解した人間が必要になる。

サプライチェーンに限らず、ITシステムが実際のオペレーションと乖離してしまうのは、業務知識とITの双方の経験・知識をもった人材の不足が主因の一つだ。

その点で、トラスコ中山はこれまでに100億円を超えるシステム投資を行い外部の技術を導入してきたが、〝何をどのように扱うか〟という業務オペレーションは全てノウハウとして社内に蓄積しており、同社のスタッフは十分にシステムを理解している。

また、個別最適の〝蛸壺主義〟に陥らずに、ダイナミックな意思決定を下すことのできる人材は、〝何々畑出身〟というような縦割りのキャリアパスを重視する組織では育成が難しい。

この点でも、トラスコ中山の人事政策は独特である。新卒採用に際して、理系文系の区分をしない。全ての社員に一年間、物流現場を経験させて、商品と顧客を理解させる。その後、営業現場も勤務させて、5年を目処に異なる職場に異動させる。執行役員レベルにおいても営業部長を経理部長に据えるなどの大胆な異動を行う。ダイナミックなキャリアパスにより、「モノ、カネ、情報」の動きを理解した人材の育成、機能間にまたがる意思決定のできる人材の育成を行っている。

競争力の階層構造と社長メッセージの真意

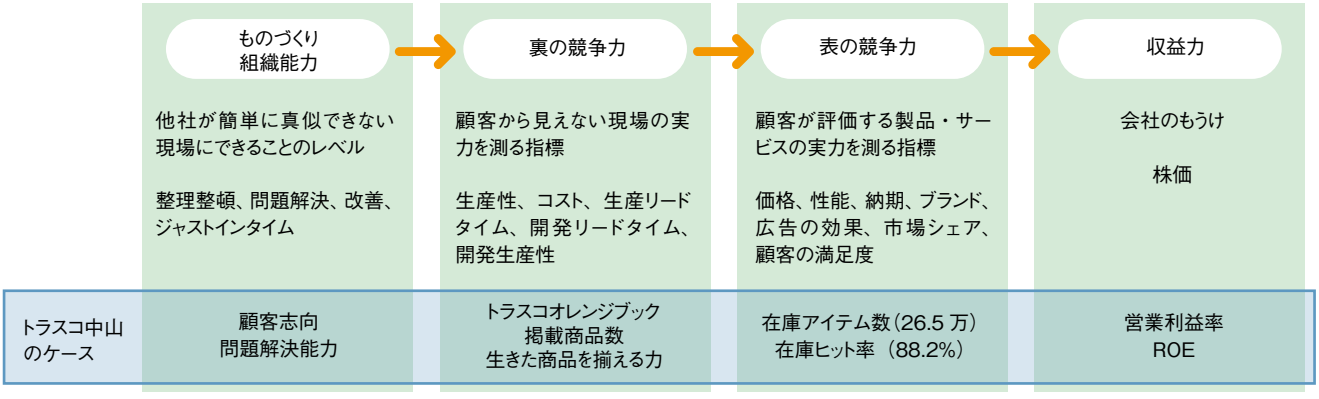
東京大学の藤本隆宏教授は『競争力は多層的に把握せよ：「まず現場か」「まず利益か」』と題した論文で、企業競争力の多層構造について解説している。そこには、経済主体がもつ独自の組織ルーチンや経営資源・知識の体系である〝組織能力〟が、生産性や生産リードタイムなどの顧客から直接認識されない〝裏の競争力〟を支え、価格や納期などの顧客が直接認識する〝表の競争力〟となり、最終的に利益などの収益力を高める、という競争力の階層構造が示されている。

これをトラスコ中山に当てはめると、同社の競争力は、①複数機能の経験を有する人材、②カタログ掲載商品数と生きた商品を揃える力、③在庫アイテム数（26・5万アイテム）と在庫ヒット率（88・2％）、④営業利益率（7・8％）とROE（8・7％）、という階層構造に整理できる。

この階層構造において、②カタログ掲載商品数と生きた商品を揃える力は〝裏の競争力〟に相当し、③在庫アイテム数と在庫ヒット率は〝表の競争力〟に相当する（図4）。

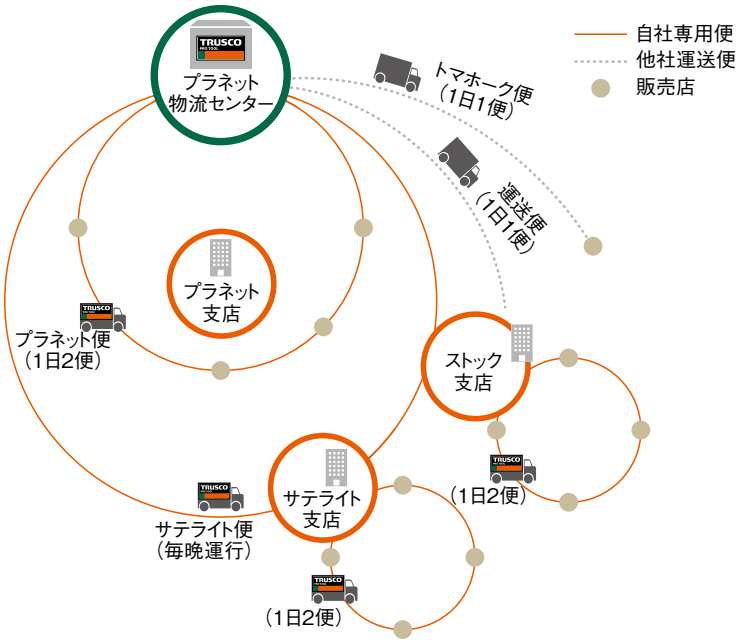
この図4から、〝ROEを高めるためには、在庫アイテム数を増やす必要

図4　競争力の階層



出所）藤本隆宏“ものづくり概念と産業競争力”、http://www.rieti.go.jp/jp/events/09070201/pdf/2-1_fujimoto.pdf、p.9を著者、加筆修正

図5　トラスコ中山の物流ネットワーク



プラネット便	約26万アイテムの定番アイテムを在庫しているプラネット物流センターから約1時間圏内にあるプラネット支店が受けた注文を直接プラネット物流センターから届ける。
サテライト便	プラネット物流センターから約2～3時間圏内にあるサテライト支店へ毎晩商品補充をする便。サテライト支店の基本在庫2～3万点以外の商品はプラネット物流センターからの補充により販売店様へ届る。
トマホーク便	支店からの定期便で配達しにくい地域の販売店に、プラネット物流センターから1日1回他社運送便にて商品を届ける。

※各支店は、物流センターからの配送方法の違いにより、「プラネット支店」「サテライト支店」「ストック支店」という名称で分類している。

出所）同社資料より作成

がある〟と理解することができる。しかし、そうであればROEを経営目標にしても良さそうだ。また、生きた商品を揃える力の内部管理指標として在庫回転率を採用しても構わないだろう。それなのになぜ、中山社長は「ROEは目標としない」「在庫回転率は求めない」とのメッセージを社内外に発信しているのだろうか。

筆者はこのうちROEについては「株主ではなく顧客のほうを向いて仕事をすべし」、在庫回転率については「社内ではなく顧客のほうを向いて仕事をすべし」という社員に向けたメッセージであると理解している。シンプルなメッセージによって究極の顧客志向を社員に徹底していると理解すべきだろう。

21年度に50万アイテムへ アイテム数倍増計画の評価

トラスコ中山の成長戦略に死角はないのだろうか。工具の販売チャネルとしては現在、同業の専門商社の他にMonotaROやアマゾン、楽天といったECサイトが台頭している。現状ではこれらのネット通販はトラスコ中山から商品を調達している。つまりトラスコ中山の顧客となっている。

しかし今後、各社の取り扱い規模が拡大していけば、自社でメーカーと直接取引を始めたり、プライベートブランドを作る可能性も否定できない。そのように流通ルートが増えた商品は価格競争にさらされて利益率が低下する。その兆候は既に現れている。

これに対してトラスコ中山は、価格競争による不毛な戦いを避け、ロングテールというフロンティアに取り扱いを広げることで、利益を確保しようという戦略をとっている。実際、過去5カ年の同社の売上増に占める新製品の売上比率は71％に及ぶ。さらに2021年度には取り扱いアイテム数を現在の約2倍の50万アイテムまで拡大する目標を掲げている。

この戦略のもとでのオペレーション上の課題を2つ指摘できる。一つはマーチャンダイジングである。アイテム数を50万に増やすとなると、現有商品の延長線上にはないアイテムにまで手を広げることになる。取り扱いノウハウがなく、ロングテール商品で荷動きも少ないため、リスクは大きい。

また従来、同社は全国の物流センターにそれぞれ26万5000に上るフルラインのアイテムを在庫してきたが、これが50万に増えると、すべてを在庫できるセンターは限られてくる。その結果、在庫管理が複雑になる。〝そのアイテムを何個在庫するか〟という変数に加え、〝どこに何をおくか〟という組合せを判断する必要が出てくる。最適化の難易度、すなわち計算機の負荷は一気に高まる。

究極の顧客志向、一日166アイテムというスピードで在庫を増やし続けることで培ったトラスコ中山の問題解決能力は、他社には一朝一夕には真似できない同社の競争力の源泉である。その〝組織能力〟を活かして、同社が新しい課題にどのように対処していくのか注視していきたい。 輝

PROFILE

上野善信（うえの・よしのぶ）

東京大学工学部卒。UCバークレー大学院（OR）、MITスローン大学院（MOT）修了。東京大学大学院工学系研究科（技術経営戦略学）博士（工学）。新日鉄、ベンチャー企業創業、アサガミ株式会社取締役経営企画部長、外資系コンサルティング会社日本法人社長等を経て、株式会社バリューグリッド研究所を設立。金沢工業大虎ノ門大学院MBAプログラム教授。