生産財の物流・システム最前線

特別対談

サンコーインダストリー　奥山 淑英社長 × トラスコ中山　中山 哲也社長

機械工具業界でも物流やITシステムを活かした様々なサービスの提供が重要になっている。ねじのサンコーインダストリーと機械工具全般を扱うトラスコ中山は、取扱商品は異なるものの業界でも屈指の「物流・IT巧者」だ。サンコーインダストリーの奥山淑英社長とトラスコ中山の中山哲也社長に、現在の取り組みや、物流・ITシステムの進化により提供できるサービスについて語ってもらった。

サンコーインダストリー
1946年に、木ねじ専門商社として創業。現在は「ないねじはない」を掲げ、約50億本の在庫を持ち、1日の出荷本数は約5100万本にも上る。東大阪市に大型物流センターを持つ。売上高は320億円（20年2月期）、従業員数は414人。

トラスコ中山
1959年、「業界最後発」（中山哲也社長）の機械工具商社として創業。PB展開や物流を武器に業容を拡大してきた。現在もユーザー直送体制の整備や在庫50万アイテムなどを目標に、物流やシステム投資を強化している。売上高2206億円（19年12月期）、従業員数は2787人。

終わりなし 利便性向上に

AI活用　需要予測　データ分析

物流強化のきっかけ

司会　両社は物流やITシステムを経営戦略の中核に位置付けています。そこに注力した理由は。

中山　社長に就いた1994年に「物流を制する」と掲げました。モノづくりに貢献するには業界のインフラになることが重要ではないかと思ったんですね。「水道・電気・ガス・トラスコ」と呼ばれるようになるには物流は不可欠だと確信したんです。また、ビジネスでは、本質を見極めることが何より大事だと思うんです。卸商社のビジネスの本質はライバルに勝つことでなく、いかにユーザー様が必要なものを、必要な時に正確に速く届けるかです。それには物流やシステムは欠かせない。

奥山　当社は70年代にコンピュータ化に取り組み始めたのが最初でしょうか。先代がコンピュータに明るい方と知り合いになって勉強したようです。ただ、ねじは機械工具と異なり、特殊なんですね。そこで物流とコンピュータを使って、効率化できないかという視点を持っていたようです。

中山　当社も70年代にコンピュータは導入しましたが「伝票発行機」程度でした。売掛管理するくらいで経営に活かすレベルになかった。その遅れがなければ、もっと成長が早かったのではないかと後悔があります。

ぼう大なデータ活用術

中山　最近これだけの販売実績がありながら、1品ごとのデータが全く活かされていないと気づいたんです。来年から1品ごとの販売実績を開示しようと思っています。

奥山　どうしてそう感じたのですか。

中山　昨年の売上高は約2200億円でしたが、その結果だけ見ても何も打つ手がない。エリアでも商品別でも実態は見えづらい。AIを使って商品1品ごと分析すれば、細かな動きが把握できるし、伸びている商品の在庫を増やすことなどもできると思っています。

奥山　データはほう大でしょうから、色んな事が見えてきそうですね。ところで、売れ筋商品のデータ分析をする時はA、B、Cとランク付けしますよね。私はそれが嫌いで、意味がないと思っているんです。

中山　なぜですか。

奥山　ランク付けには、販売数量を使いますよね。ねじはこれが管理上は役に立たないので。サイズが1㎜のものから数十㎝のものまであるので、多く売れたからと言って、在庫スペースが広く必要とは限らない。販売数量だけだと、物流の管理がおかしくなるんですね。

中山　なるほど。我々だと、例えば発電機の購入を検討しているお客様がいた時に、売れ筋はやはり検討材料で、Aが最も売れているのなら人気も高そうだし、「Aを買おう」となるわけです。ねじの場合は他社が買った情報など必要ないし、関係ないですよね。

奥山　でも役立つ部分もあるんです。数量でABC分類をしても、意味がないですが、出荷頻度は役に立つし、物流にも関係しています。

中山　どういうことですか。

奥山　お客様は1個だけねじを買うのではなく、色んなものを複数購入されます。つまり購入頻度の高いAと頻度の低いBは関連性があるかもしれない。ハンバーガーを食べる人はコーラを頼みやすいという考え方ですね。それが分かれば、最適な在庫ロケーションがあるのではと思い、配置を変更したんです。

中山　効果は。

奥山　「当たり」ましたね。だから物流業界はフリーロケーションが主流ですが、固定ロケーションに戻そうと思っています。商品を複数取りに行く必要があるからフリーロケーションになったと思うのですが、AとBの関連性が高いことが分かればその通りに在庫を置けばいい。物流のセオリーで「似た商品は並べるな」というのがありますが、逆で似た商品を並べています。入庫管理もしやすいからですからね。

中山　Aを買うお客様がBを買うというようなケースは多いのですか。

奥山　多いですね。

中山　ねじの特性でしょうか。

奥山　ボルトとナットをセットで買うイメージがあるかもしれませんが、実はそうでもないんです。でも大量のデータがあれば探せる要素はあります。

中山　我々の商品の相関関係はあるのかな。溶接機を買った人はキャブタイヤケーブルを買うのは分かるけれど、それ以外はどうだろう。

奥山　あるかもしれないですね。1社のお客様だけでは分析は難しいですが、全顧客の中のデータからであれば傾向を見つけられると思います。

中山　ABCの中で上昇傾向にある商品を見ておけば、在庫を増やすなどの手を打てます。例えば、スポーツ用品メーカーの安全靴が売れていますが、安全靴自体が大きく伸びているわけでもない。安全靴全体では変化がなくても、スポーツ用品メーカーで見れば変化を見つけることがある。

奥山　なるほど。商品の違いですね。我々はねじですからね。

中山　また、お客様と個別に目標設定することは重要ですが、ゲリラ的な部分もあると思うんです。例えば、ある会社と手を握って「この数字をやりましょう」と言っても、隣の会社には意味がない。品ぞろえや在庫を増やせば広く多くのお客様に使って頂ける。そのうえで、販売実績を紐解けば、在庫の効率的な配置なども見えてくるのではないかと思っています。

奥山　なるほど。商品の相関はかなり分かってきましたが、注文全てで荷合わせが必要なこともあります。多拠点化すると全拠点で、同じ在庫を持たないと荷合わせができないので正直難しい。ただ、1カ所だと出荷機能が厳しいのが悩みですね。

司会　リスクはないですか。トラスコ中山さんは拠点が多いので分散できそうですが。

中山　そうですね。当社はある地域で災害などがあっても、近隣のセンターから出荷できるような体制にし、リスクヘッジしています。

奥山　リスクヘッジを考える必要はありますが、先ほど言った理由で多拠点化はまだ考えられないですね。

中山　規模的に考える時ではないですか。

奥山　在庫より配送の多拠点化の検討が必要だと思っています。トラスコ中山さんを見ていると配送強化の時代になってきたなと思うからです。これまで運送業者にお願いしてきましたが、物流危機を見ると百年も考える必要がある。少し遅いように思うので、工夫する必要がありますね。

司会　トラスコ中山さんは配送の自前化もしていますがメリットは。

中山　配送コストが固定費化するのはメリットの一つです。例えば、1カ所で数千円のものしか受け取れなくても、何十件も回るルート全体で何十万円という物量になります。そうなると収益性は高まります。それだけでなく、商品を梱包なしで届けられたり、修理品や返品を商品をお届けの際に、持ち帰りできたりもできる。業界で返品をシステムで受け付けているのは当社くらいではないかと思います。

経営者には「旬」がある

中山　ところで、奥山社長のところでは手形取引はありますか。

奥山　まだあります。無くすメリットは感じるのですが…。

中山　進めるべきですね。（現金化に伴う手間で）営業が大変だという話になりますが、現金化を進めても「御社は来なくていい」と言われることのない、必要とされる会社をつくるほうがもっと大変。また現金化は絶対に社長が若いうちにすべきです。10年経てば「面倒だからやめよう」となってしまいます。

奥山　なぜですか。

中山　現金化を通じて感じたのが、経営者には「旬」があるということです。私は40歳で手形全廃を始めました。60歳を超えた今だと「面倒だからやめよう」と言ってしまう気がします。「やろう」と思ったことはやれる時にやらないと。キャリアを重ねたからこそできることもあれば、重ねないほうができることもある。

奥山　その方向で考えたいですね。

ネットとリアルの未来

司会　最後の質問になります。業界ではネット通販の伸びが顕著ですが、ネットとリアルの位置づけをどう考えていますか。

奥山　極論すれば両面がネットだけで、それ以外はリアルにモノが動いていると思うんです。だからかけることにあまり意味はないと感じています。ネットに偏らず、世の中がせっかちになっていっているように思います。なので、この3年から5年は「在庫50万点」、「ユーザー直送」、「1年365日受発注体制」など、数値より能力目標を大事にしようと思っています。その能力を持てれば、結果的に3000億円くらいの売上高になると思う。売上や利益など数字だけで突っ走るとろくなこともないでしょうしね。

司会　本日はどうもありがとうございました。

見積もりを早めるか、無くすか

司会　奥山社長はどう考えますか。

奥山　「見積もりって何か」ということですよね。見積もりに求められるのは、機論「価格」、「納期」、「どこにあるか」だと思うんです。これを示しているにもかかわらず、見積もりが発生するのは、安くして」しかないと。となると、表示価格が適正ではない可能性がある。表示通りで発注して頂ける価格を出せばいい。安くするのでなく、適正な価格に見直すということです。適正価格を出して、見積もりそのものを減らしていこうと考えており、最適価格を分析しているところです。

リードタイムの短縮方法預託や需要予測

司会　納期短縮もサービス強化の一つだと思いますが、トラスコ中山さんは驚き桃のようなサービス「MROストッカー」も始められています。

中山　ユーザー様の工場内に棚を置かせて頂き、使った分だけ伝票を出させてもらう、置き桃ならぬ「置き工具」のようなサービスです。ユーザー様にとっての最大の利便性は即納です。販売店様にとっても「すぐ持って来て欲しい」と急に呼ばれる回数が減らせるのではないかと思っています。

司会　奥山社長が納期短縮で取り組まれていることはありますか。

奥山　「MROストッカー」のような預託が最もリードタイムを短くできると思いますが、違う形で取り組んでいます。

中山　どんなことですか。

奥山　商売の全ては注文を頂いてから動き出しますが、注文を頂く前に動けることはないのかと考えたんです。簡単に言えば需要予測ですね。お客様ごとの過去の受注データを分析し「そろそろ発注があるのでは」という商品をリストアップしています。営業がそのリストをお客様に持参して、提案する資料として使っています。4割～5割の確率で当たるので、お客様も驚かれていますね。

中山　当社は見積データを活用した研究を進めています。例えば、北海道である商品の見積もり依頼が入ったとします。北海道にその在庫を持つ企業がなくて、当社の北海道に在庫があれば注文が来る確率は高まります。見積もりを頂いた段階で、必要な商品を必要な拠点に移動させるということを考えています。

物流機器への対応策

司会　人手不足や出荷個数の増大で物流危機が叫ばれており、多くの企業で受注締め切り時間を早めなければならないなどの話を聞きます。

奥山　トラスコ中山さんはこれだけの物量があるにもかかわらず、5時半の受注締め切りの当日出荷はすごいと思いました。我々も5時半まで対応できるようにしているところです。

司会　どうしたのですか。

奥山　1日に1社のお客様から何度も注文を頂くのですが、最後の注文を受けてから商品を集めて荷合わせするのが理想です。そうすると、出荷作業が後ろ倒しになってしまいます。そこでお客様ごとの最終オーダー時間を算出できれば前倒しできるのではと考えました。データを分析してみると、お客さんのラストオーダー時間って大体決まっているんですね。A社は15時、B社は16時というように、お客様ごとのラストオーダー時間を決めました。

司会　15時に締切り設定しているお客さんからは17時に注文が来た場合はどうするのですか。

奥山　もちろん対応します。とはいえ、想定している許容率の範囲内でほとんどラストオーダーができます。結果的に荷渡しまでの時間は1時間以上短縮できましたし、残業も半分になりました。

司会　サンコーインダストリーさんは過去の受注データをかなり駆使されていますね。トラスコ中山さんはいかがですか。

中山　サンコーインダストリーさんのような過去のデータの使い方はしていないですね。というのも、仕入れ能力を高めると自動的に販売力が上がると思うからです。その中で、いかに変化の予兆を見つけるかが重要で、通常の商売の流れの中で上昇傾向にある商品を見ておけば、在庫を増やすなどの手を打てます。例えば、スポーツ用品メーカーの安全靴が売れていますが、安全靴自体が大きく伸びているわけでもない。安全靴全体では変化がなくても、スポーツ用品メーカーで見れば変化を見つけることがある。

奥山　なるほど。商品の違いですね。我々はねじですからね。

中山　また、お客様と個別に目標設定することは重要ですが、ゲリラ的な部分もあると思うんです。例えば、ある会社と手を握って「この数字をやりましょう」と言っても、隣の会社には意味がない。品ぞろえや在庫を増やせば広く多くのお客様に使って頂ける。そのうえで、販売実績を紐解けば、在庫の効率的な配置なども見えてくるのではないかと思っています。

奥山　規模的に考える時ではないですね。

中山　規模的に考える時ではないですか。

奥山　在庫より配送の多拠点化の検討が必要だと思っています。トラスコ中山さんを見ていると配送強化の時代になってきたなと思うからです。これまで運送業者にお願いしてきましたが、物流危機を見ると百年も考える必要がある。少し遅いように思うので、工夫する必要がありますね。

司会　トラスコ中山さんは配送の自前化もしていますがメリットは。

中山　配送コストが固定費化するのはメリットの一つです。例えば、1カ所で数千円のものしか受け取れなくても、何十件も回るルート全体で何十万円という物量になります。そうなると収益性は高まります。それだけでなく、商品を梱包なしで届けられたり、修理品や返品を商品をお届けの際に、持ち帰りできたりもできる。業界で返品をシステムで受け付けているのは当社くらいではないかと思います。

経営者には「旬」がある

中山　ところで、奥山社長のところでは手形取引はありますか。

奥山　まだあります。無くすメリットは感じるのですが…。

中山　進めるべきですね。（現金化に伴う手間で）営業が大変だという話になりますが、現金化を進めても「御社は来なくていい」と言われることのない、必要とされる会社をつくるほうがもっと大変。また現金化は絶対に社長が若いうちにすべきです。10年経てば「面倒だからやめよう」となってしまいます。

奥山　なぜですか。

中山　現金化を通じて感じたのが、経営者には「旬」があるということです。私は40歳で手形全廃を始めました。60歳を超えた今だと「面倒だからやめよう」と言ってしまう気がします。「やろう」と思ったことはやれる時にやらないと。キャリアを重ねたからこそできることもあれば、重ねないほうができることもある。

奥山　その方向で考えたいですね。

ネットとリアルの未来

司会　最後の質問になります。業界ではネット通販の伸びが顕著ですが、ネットとリアルの位置づけをどう考えていますか。

奥山　極論すれば両面がネットだけで、それ以外はリアルにモノが動いていると思うんです。だからかけることにあまり意味はないと感じています。ネットに偏らず、世の中がせっかちになっていっているように思います。なので、この3年から5年は「在庫50万点」、「ユーザー直送」、「1年365日受発注体制」など、数値より能力目標を大事にしようと思っています。その能力を持てれば、結果的に3000億円くらいの売上高になると思う。売上や利益など数字だけで突っ走るとろくなこともないでしょうしね。

司会　本日はどうもありがとうございました。

サンコーインダストリーの東大阪物流センター

トラスコ中山最大の物流拠点プラネット埼玉