

トップは語る

「変革」をバックボーンに 絶えず挑戦を続ける

北海道
支部

株式会社カナモト 代表取締役社長

金本 寛中 氏



建機レンタルのリーディングカンパニーとして、国内はもちろんのこと、海外にも着々と拠点を広げ、躍進を続ける株式会社カナモト。45万点以上の充実した品揃えと確かなメンテナンス技術力で、あらゆるレンタルニーズに応える。現社長である金本寛中氏はICTにも造詣が深く、いち早く拠点のオンライン化に取り組んだ他、レンタル資産を合理化するためのアライアンスやワールドワイドでの中古機器販売も手がける。2014年には設立50周年の節目を迎え、2013年を将来の発展を期する礎の年と位置づけている。

かなもとかんちゅう / 1946年生まれ。1970年慶應義塾大学工学部卒業。1973年株式会社カナモト入社。現在の情報システム部の前身である電算室を開設、室長に就任。総務部長、経理部長、管理本部長を経て、1996年副社長。1998年より現職。散歩中は行きと戻りの道を常に変えて歩くほど「同じことを繰り返すのが嫌い」と自己分析。しかし一方で、8年前から始めたサックスの練習を引き合いに出し、「仕事においても、さぼらずにコツコツと努力することが成功に結びつく」と、経営者としての堅実な顔を見せる。

株式会社カナモト

- 所在地：〒060-0041 北海道札幌市中央区大通東3丁目1番地19
- TEL：011-209-1630（代表）
<http://www.kanamoto.co.jp>
- 設立：1964年
- 資本金：96億9,600万円
- 売上高：861億600万円（連結2012年10月）
- 従業員数：2,124名（連結2012年11月1日現在）
- 関連会社：株式会社アシスト、株式会社カナテック、株式会社カナモトエンジニアリング、株式会社カンキ、株式会社九州建産、第一機械産業株式会社、東洋工業株式会社、ユナイト株式会社、上海金和源建設工程有限公司



点在する拠点を結ぶICTは 事業発展の重要なカギ

鉄鋼の材料を販売する会社として父が設立した「金本商店」をカナモトに社名変更したのが1972（昭和47）年。その翌年の1973（昭和48）年に私は入社しました。当時の営業所は室蘭と苫小牧の2か所だけ、社員数は100人に届きませんでした。しかし、1960年代後半から1970年代は、東京オリンピックや万国博覧会を始めとする大規模なイベントが開催され、工事の機械化が一気に進展した時期。その中で時流を捉えた当社の建機レンタル事業は軌道に乗り始め、企業規模を拡大する好機となったのです。

道外にも拠点数が増えていきましたが、その過程で課題となったのが情報の共有です。お客様のニーズに素早くお応えするためには、各営業所が持つ建機のレンタル状況やメンテナンス状況などを把握する必要があります。そこで、営業所を結ぶオンラインネットワークの構築を進めることになったのです。

私がシステム構築プロジェクトの中心となり取り組みましたが、その際にこだわったことのひとつに営業所コードの桁数があります。当時はメモリ（記憶装置）が高価で、営業所もまだ10か所程度だったので、コードの桁数は2桁にするというのが大方の意見だったのですが、私はこれに真っ向から異議を唱えました。2桁では、営業所の数が3桁になった時にシステムを組み直す必要があり、そのほうが時間とコストの無駄になると考えたのです。もちろん心の中には「必ず3桁にするぞ」という気合いもありました。最終的には4桁にすることに決定し、1985（昭和60）年に全拠点を結ぶオンラインネットワークが完成しました。

おかげさまで現在、カナモトの拠点は163か所に増え、アライア

※現在、オリックス株式会社 取締役兼代表執行役会長・グループ CEO

ンス参画企業を含めると337拠点に及びます。全拠点をオンラインで結ぶことによって、どこからでも即座に状況判断ができるようになりました。裏を返せば、ICTなしにはこれだけの多店化戦略は不可能だったとも言えるでしょう。

ICTは、在庫やメンテナンス状況の把握に役立つだけでなく、例えば中古の機械をワールドワイドで販売するためにも欠かせないツールです。情報をどう活用するかによって、ビジネスの可能性も大きく変わります。現在はレンタル事業での利益をさらに堅実にするため、「原点回帰プロジェクト」と名付け、ICTのステップアップに取り組んでいます。



社員力をあげ 会社の地力をつけた上場プロセス

建設マーケットの拡大が当社の追い風となり、売上が順調に推移して1980（昭和55）年に100億円に届きそうになった時、経営陣は、より成長を期すためには外部資本を入れ増資をしていく必要性を感じました。増資には建機メーカーや商社、金融機関が応じてくださいましたが、そのうちの1社が現在のオリックス株式会社で、当時の担当者は宮内義彦さん*でした。投資をする際は必ず自ら足を運び、企業の現場を確認なさる方で、この時も当社の本社がある室蘭までおいでになりました。

宮内さんとお話をした中で強く印象に残っているのは、公共事業は必ずこれから下火になってくるから、その時の対策をどうお考えか、と聞かれたことです。当時は公共事業に大きな予算がつけられていた時代で、下火になることなど誰も考えていませんでした。さらに、「資本を投入するからには上場という果実を期待します」とも言われました。

この第三者割当増資を行ってから8年を経て、上場できる体制が整いました。最初は1991(平成3)年札幌証券取引所に上場、その後東証二部上場を経て、1998(平成10)年に東証一部昇格を果たすことができました。

ICTなどの設備投資が仕事を効率化し、業務負担を軽減するものとしたら、上場によるメリットは資金調達の幅が広がること、そして会社の知名度や社会的信用が高まることです。さらに私が重要だと思っているのは、上場をめざすプロセスにおいて、社員の実力があがり、会社としての地力がつき、収益も上がっていったということです。

上場をめざすことにより、社内の結束が高まって意欲的に仕事に向き合うようになり、そして、上場を果たすことで、社員が自社に誇りと愛着を感じるようになりました。「働く」ということは単なる生活の手段ではない、と私は思います。仕事に誇りを持って取り組むことは、おのずと結果にも良い影響を及ぼすのではないのでしょうか。上場というきっかけがひとつの善循環を作ることも可能だと思うのです。

変化するビジネス環境の中 重要性を増す海外市場

私が社長に就任したのが東証一部に上場したのと同じ1998(平成10)年です。この頃は公共事業が削減され、国内の建設投資はどんどん減少していきました。当社にとっては、肥沃な土地だと思って耕していたら、いつの間にか痩せた土地になってしまったような感覚です。生きていくためには、痩せた土地でも育つ作物を工夫するか、あるいは他に肥沃な土地を見つけなければなりません。

そこで、国内においては、アライアンスを推進し拠点を増やして地元密着型の営業展開にシフト。受注のポテンシャルを上げる工夫をしました。それと同時に需要の高い海外市場への展開にも乗り出し、2007(平成19)年の中国進出を皮切りに、グアム、香港、シンガポールと拠点を展開してきました。

海外進出にリスクが伴うのは当然ですが、柔軟性を持って新たなことに挑戦していかなければ、企業の成長は止まってしまう。2003(平成15)年からの長期計画では「メタモルフォーゼ」(「形態の変化」「変身」の意味)という愛称を付け、変化することを恐れずに挑戦するという姿勢を掲げました。それまでの方向を変えていくとする時は、こうした印象的な言葉を使うことも重要です。

海外はそれぞれの国情によってニーズが違いますから、品揃えやビジネスのアプローチが日本国内とは大きく異なり、これが苦勞する点でもあります。しかし、それぞれの国のニーズを捉えたビジネス手法を編み出していくことは、新たなノウハウの蓄積ができることであり、それはまた会社の財産になります。例えば、中国にはレンタルという業態そのものが存在しませんでしたから、まずビジネスとして定着させることが必要でした。この時の経験は、その後他国へ進出する際に大いに役立っています。

海外進出しているとはいえ、出たばかりですから収益はまだまだこれから。とはいえ、数年後には売上高を全体の5~10%に持っていくのが目標です。そうすると、現在の中国、香港、シンガポールに

加え、さらに海外市場を展開する必要があります。現在、新たな海外拠点開設を検討している最中です。

多様な価値観と柔軟な発想こそ 成長の源泉

2014(平成26)年、当社は法人設立50周年を迎えます。これをひとつの節目としてさらなるビジネスの発展をめざします。

当社は行動指針の中で「変革」を強くうたっており、社員にも徹底してこれを示しています。現在、国内は、東日本大震災からの復旧・復興のための建機ニーズ、さらには40~50年前に作った高速道路や橋などのメンテナンスの需要も増えることが予測され、当社の受注機会も増えるでしょう。しかし、ビジネス環境の変化が著しい現代、数年先はどう情勢が変わるか正確なところは誰にもわかりません。私たちにできる最善の対応策は、社員一人ひとりが常に変化を読む姿勢を持ち、会社全体で変化に対応できる柔軟な組織を作ることです。

会社とは、同じ目標に立ち向かう者の集合体ではありませんが、組織として均質化するのはいくなく考えています。価値観が全く別な人たちが一緒になって仕事をする中で、発想の違いを知り、お互いを認めるようになってこそ、面白い化学反応が起こるのだと思います。もちろん、行動指針として方向性は示しますし、そこを外れてしまっては会社として機能しません。しかし、基本的な方向性が間違っていなければ、社員には多いに個性を発揮してほしい。それがひいては株主の方々に満足していただける業績へとつながっていくと考えます。

グローバルな時代ですから、時々の状況に応じて、営業拠点や本社機能は柔軟性を持って最善の選択をしていけば良いと考えています。メリットがあれば、本社機能を札幌から移すこともありえるでしょう。

そういったことも含め、さまざまな可能性が頭をめぐっていて、これからがまた新たな挑戦という気がします。3~4人というコンパクトな経営体制を敷き、スピーディーな意思決定をするのが当社の持ち味でもあります。このスピード感を活かし、ビジネスチャンスを見逃すことなく、次のステップを見据えたいと思います。



情報システム部門の社員とともに

トップは語る こぼれ話はウェブサイトへ

eふぁみり もあわせてご覧ください!
<http://jp.fujitsu.com/family/honbu/family/>



テナーサックスの魅力にはまっている金本社長。出張時にも持参するその理由とは?