



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社カナモト

私は「変革こそが、企業の永続的な存在を担保するものだ」との考えを久しく抱いています。「変革は自己否定なしに成就しない。自らの成功体験に執したり、体面にかかわってはいけません。現状を冷静にながめ、否定すべきは否定し、そこから脱せよ」と私は社員に言ってきました^[1]。——故カナモト元名誉会長 金本太中氏

(金本太中)は「経営は意志である」と高らかに叫ぶ。現状を打破し、新たな道を開拓する意志、これこそ経営の真髄と目からうろこが落ちた^[2]。——酒井重工業社長 酒井一郎氏

● 会社沿革

株式会社カナモト(以下、「カナモト」と略称)は北海道札幌市に本社を構え、従業員3000人規模で日本全国から中国、アセアン諸国まで建設機械レンタル(以下、「建機レンタル」と略称)ビジネスを展開している。在日韓国人一世の金本一郎氏が戦前の1935年に自営業の古鉄リサイクル会社として、北海道の鉄鋼の町である室蘭で創業した。1963年、創業者の急逝により、残された事業は創業者の子息が経営を承継し、翌年株式会社金本商店に改組した。1960年代の高度成長期の最中、建設ラッシュの波に乗り、これまでの鉄鋼事業とは別に、建機レンタルという新たな事業をはじめた。そして、1979年、初めて北海道外に進出した。その後20年間をかけて、1998年に、日本国内の建機レンタル業における初の東証一部上場を果たした。50年以上の発展を経て、グループで北海道から沖縄まで約470拠点、海外を含めると約500拠点の規模に発展し、建機レンタル業で国内2位、世界8位の売上を上げている^[3](付属資料1)。

^[1]『金本太中の私の中の歴史』34 ページ <https://www.kanamoto.co.jp/document/>

^[2]『脱 私の経営 私の人生』腰帯 北海道新聞社

^[3] イギリス KHL 社の業界誌「International Rental News」2018 版により <https://www.khl.com/download?ac=145523>

本ケースは、標記企業の全面的な協力を得て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程 M40 期生の趙安杰と坂爪 裕教授が共同で作成した。本ケースは、クラス討議の資料として用いるためのもので、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 趙安杰、坂爪 裕 (2019年4月作成)

● カリスマ経営者と「脱・同族経営」

カナモトを一室蘭の廃品回収業の個人商店から建機レンタル業の国内2位の東証一部上場企業まで引っ張ってきた立役者は、創業者の次男・太中氏である。

5 1929年、金本太中はカナモトの創業者 金本一郎（金容旭）の次男として、神奈川県小田原町（現小田原市）で生まれた。当時、昭和大恐慌の最中、両親・兄とともに一家で北海道の室蘭市に移った。旧制第一高等学校入学まで室蘭で過ごし、大学進学を機に上京した。東京大学文学部仏文科を卒業した後、小山書店に入社し、その後6年間民族系の学校で教師を務めた。北海道を出てから17年間東京に暮らした。

10 1963年、創業者の金本一郎が旅先で突然亡くなった時、出版社に勤めていた次男・金本太中は勤務先の東京から室蘭に戻り、家業の経営に加わった。金本太中は、企業が成長を続けるための、「金本家の三戒」と呼ばれる行動指針を掲げている^[4]。

15 「同族間で地位の争いをしてはいけない。同族間で金銭を争ってはいけない。同族の各々の妻女が自らの立場で経営に容喙してはならない。」

また、「個人臭の強いのはダメだ。いつか世界にも通じる、現代風の名前にしないと」と、当時専務だった金本太中が主張し^[5]、1972年に社名を株式会社カナモトに変更した。

20 さらに、「脱・同族」の考えの元で、1980年に副社長になった太中氏は、積極的に当時のオリエン特・リース、現在のオリックスにコンタクトし、出資提携をしてもらった。同年、オリックスとの提携を知ったメインバンクだった旧北海道拓殖銀行室蘭支店では、カナモトを担当している鷺田課長が拓銀の常務会を説得し、5%の出資を行った。これで、オリックス、拓銀と他人資本を受け入れ、カナモトは本格的に「脱・同族経営」を始めた。

25 ● 日本の建機レンタル業の生い立ち

30 建機レンタルビジネスは、一般に、レンタル会社が建設の工事現場に向けて、必要な油圧ショベルや発電機、ブルドーザー、高所作業車などの機械や資材を、ユーザーである建設会社が必要なときに、必要な機種を、必要な数だけ貸出を行うビジネスである。建築や土木のような典型的な建設工事だけでなく、建機レンタル会社のレンタル機は鉄道、林業、造船、さらに製鉄、イベント等に広く使われている。

^[4] 「カナモト：建機レンタル市場のパイオニア」『北海道の企業2 ビジネスケースで学ぶ』北海道大学出版会 127 ページ

^[5] 『脱の思想で北国から全国へ』 32 ページ <https://www.kanamoto.co.jp/document/>

日本の建機レンタル業は戦後から始められた。戦後の食糧増産のための開墾、被災地の復興、占領軍の関連工事などのために、輸入機械や占領軍の払い下げ機械が使われた。当時、民間に保有機械がなかったので、最初は国が大量に機械を保有し、業者に貸与していた。その後、国土開発のためのダム工事、治山治水、道路・港湾などの社会資本充実のための工事が増大し、請負業者側は機械化、つまり建機の自社保有を進めた。自社保有は公共事業を受注する条件として有利であったことが、それを加速させた^[6]。一方、1960年代、高度経済成長期に入り、高速道路建設、東京オリンピック、大阪万博、山陽新幹線と、インフラ整備や国家的事業で建設需要が次々と膨らんでいった。下請けとなる建設・土木業でも機械の需要は増大した^[7]。補完的な役割だった建機レンタルビジネスは、相次ぐ大型工事に呼応するように、徐々に活発になってきた。現在、建設会社がユーザーの場合、建設機械のレンタル依存度は平均5割に到達しており、将来7割を超えられている^[8]。

● 建機レンタルの需要

建機レンタルの顧客となる建設会社を大まかに分類すると、次の3種類がある。まず、スーパーゼネコン及び大手ゼネコンである。基本的に長期で大型のプロジェクト現場を持ち、レンタル機に対する需要も安定的で大規模である。しかも、元請けと下請け関係が厳しい建設業ピラミッドの頂点に立つため、業界での発言権は大きい。次に、中堅ゼネコン及び地場優良ゼネコンである。全国レベルでいうと、規模はスーパーゼネコンや大手ゼネコンほど大きくはないが、地域ではトップクラスである。且つ業歴が長く、堅実な経営を行っているところが多いため、スーパーゼネコンや大手ゼネコンにも劣らない安定性がある。最後に、下位零細建設業者である。会社規模が小さいがゆえに、工事の請負能力にも限界があり、経営が不安定な業者が少なくない。

建機レンタル業は、バリューチェーンの視点から見ると、建機メーカーと建設会社の間に位置する(付属資料2)。いま日本国内の大口の建機需要の多くは、レンタル会社によるものであり、建機レンタル業は建機メーカーの生産計画に影響を与えるほど大きな業界になっている。例えば、日本国内にメーカーから出荷した油圧ショベルの6割強はレンタル・リース会社向けである。建機には何百万から億単位までの高価な機械が多く、さらに言えば、特殊な工事に使う機種の場合は実際の利用頻度も少ないことから、建設会社は購入するのではなく、レンタル会社から借りることが多くなっている。

顧客がレンタルの方式を選択する理由は主に2つある。1つは、建機は高価なものが大半であるため、従来の一括購入より、使用期間中の料金しか払わないレンタル料のほうが安いからである。しかも、レンタル料は日割りや月割などのような分割払いがメインとなるため、ユーザーのキャッシュフローに対して

^[6] 『金本太中の私の中の歴史』 29 ページ <https://www.kanamoto.co.jp/document/>

^[7] 『脱の思想で北国から全国へ』 29 ページ <https://www.kanamoto.co.jp/document/>

^[8] カナモトホームページ <https://www.kanamoto.co.jp/employment/career/faq.html>

も圧迫しない。2つ目は、建機にかかる費用は、購入時の代金だけでなく、保守整備や在庫管理など
のような都度発生するこまめな費用もあるため、レンタル会社の機械を使うことで、これらの費用や、こ
れらに関する手間も省くことができる。機械がレンタル会社の資産なので、保守整備はレンタル会社が
行い、遊休時における在庫管理の負担もレンタル会社が負う。

5 なお、施工現場において、顧客は建機のブランドより建機の用途を重視する。つまり、顧客が求めて
いるのは欲しい品質の建機をいつでもどこでも入手できることである。品質を守ることが建機レンタル会社
の最優先課題となる。また、顧客需要のもう1つが、納期である。つまり、顧客が欲しい時期に、レン
タル会社が建機を提供できるかどうかということである。というのも、主要な顧客となる建設会社は、受注
生産の建設業に属するため、決められた工期内に構造物を完工しなければならないからである。よって、
10 工期が厳しい中で必要とする建機を欲しい品質で安定的に供給できるレンタル会社を選ぶわけである。
顧客が求める納期を正確に守れることは、建機レンタル会社が顧客需要を獲得する決め手の1つである。

しかし、顧客の需要は常に固定的なものではない。建設会社の建機需要は主に2種類ある。1つは、
工事が始まる前の積算段階の各種建機需要である。もう1つは、工事が始まった後、工事の進捗状況
や設計変更、緊急対応などによる各種建機需要である。特に公共工事の場合、1年間を単位に、建
15 機需要に波がある。例えば、冬季になると、年間予算を消化する為、公共工事の需要が大幅に増加する。
そのため、突発的な建機需要が発生する。また、工事の施工場所が各地に分散しており、どこでどん
な工事があるかは時期によって違う。そのため、このような需要の変化に対して建機レンタル会社では
フレキシビリティが求められる。顧客にとって、電話一本で、欲しい建機を入手できるという気軽さは、
建機レンタル会社にとって重要なサービスとなる。

● 建機レンタルの商材

レンタル機は、工事等の需要により、主に汎用機、専用機と仮設資材の3種類に分けられる
(付属資料3)。汎用機は掘削機(パワーショベル、バックホウ等)、整地機械(ブルドーザ等)、積込機
25 (ホイールローダ、ドーザーショベル)、コンプレッサ、送風機、電気機器(発動発電機等)、ベルトコンベヤ、
変圧器、水中ポンプ、高所作業車、ダンプトラック等の汎用性の高い機械器具類である。専用機は建
設用クレーン(クローラクレーン、トラッククレーン等)、コンクリート機械(バッチャープラント、コンクリ
ートミキサ、コンクリートポンプ、バイブレータ、水処理プラント等)、整地機械(モータグレーダ、スクレー
パ)、締固め機械(ロードローラー等)、トンネル機械(トンネル掘削機等)、基礎工事用機械(杭打機、
30 バイプロハンマ等)等の機械類である。仮設資材は鋼製足場型枠、鋼矢板、仮設ハウス、仮設トイレ
等である^[9]。

^[9] 一般社団法人日本建機レンタル協会ホームページ <http://www.j-cra.org/>

● リースとレンタルの違い

一般に、建機レンタル会社のことを国内のゼネコンは機材リース会社と呼ぶため、一部のレンタル会社は社名にレンタルを使わず、リースの文字を使っている。しかし、リースとレンタルは同じ賃貸業に属するが、互いに同業とは見なされていない。リース会社はリースという特殊な金融サービスを提供することで、ユーザーは手元資金が潤沢でない場合でも、メーカーから固定資産を調達することができる。よって、日本国内のリースは金融庁の管轄に属さないにもかかわらず、ユーザーにとってある種の資金調達方法になる。一方、レンタル会社はレンタル物件を自社で事前に用意し、ユーザーはレンタル会社の在庫から欲しいものを借りていく形でビジネスを行っている。

レンタル会社にとって建機レンタルは、在庫ビジネスのため、貸出アイテムのラインナップが十分であるかどうかの一つの重要な課題である。ユーザーのニーズを安定的に満たす為、商品を数量も種類も多く持つようにレンタル会社側は努力しなければならない。一方、豊富な在庫はイコール大量の固定資産であり、その分の資金調達も当然必要となる。しかし、レンタル資産は担保となりにくく、レンタル会社は金融機関の融資を受けにくい。よって、建機レンタル会社は、リースの手段を使ってレンタル資産を導入することが少なくない。リース会社にとって建機レンタル会社は重要な顧客である。

● 建機レンタル業の競合環境

建機レンタル業の業界規模は約 1 兆 2200 億円である^[10]。この数字は貸付部門の市場規模の推計値であり、一般的な建機レンタル会社には貸付部門以外に、中古販売や小物、部品販売などの販売部門もある。また、主業がレンタルの会社のほか、レンタルを兼業する会社もある。日本建機レンタル協会の会員企業を見ると、714 社のうち約 94% の会社が資本金 1 億円未満の中小企業である。売上規模と事業展開エリアの広さにより、広域大手、準大手・中堅業者、地場業者の 3 種類に分けることができ、市場シェアでいうと広域大手が 34%、準大手・中堅業者が 26%、地場業者が 40% を占めている。カナモトにとって、常に競い合っているのは同業の広域大手である（付属資料 4）。

広域大手 4 社は、それぞれ東京に本社があるアクティオ、北海道のカナモト、大阪発祥の西尾レントオールおよび栃木創業・現在東京に本社を置いているレンタルのニッケンである（付属資料 5）。アクティオは、清水建設出身の創業者小沼光雄氏が、1967 年に個人営業の水中ポンプ修理会社から水中ポンプのレンタルを始め、徐々に規模を拡大し、現在国内の業界 1 位になった。東京ということもあり、建機需要が最も高い関東圏でのシェアが高い。技術力の高さに評判があり、レンタルとコンサルティ

^[10] 一般社団法人日本建機レンタル協会「平成 29 年度 建機レンタル業実態調査」

<http://www.j-cra.org/jcmra/wp/wp-content/uploads/2017/11/71c798ff59a6ffe99fb6552cece583fe.pdf>

5
10
15
20
25
30
35
40
45
50
55
60
65
70
75
80
85
90
95
100
105
110
115
120
125
130
135
140
145
150
155
160
165
170
175
180
185
190
195
200
205
210
215
220
225
230
235
240
245
250
255
260
265
270
275
280
285
290
295
300
305
310
315
320
325
330
335
340
345
350
355
360
365
370
375
380
385
390
395
400
405
410
415
420
425
430
435
440
445
450
455
460
465
470
475
480
485
490
495
500

ングを掛け合わせて、独自の「レンタルサービス」を掲げ、特に大手ゼネコンからの信頼が厚い^[11]。西尾レントオールは、1959年に電気器具の部品加工並びに販売を目的とし、宝電機株式会社を前身にして創業した。その後、公認会計士、税理士として関与していた前社長の西尾晃氏が経営を任せ、「労働集約型」の業務形態から「資本集約型」へと大転換した。堅実な財務内容をベースに発展し、取引先と資本提携を積極的に行い、現在は業界の三番手になった^[12]。レンタルのニッケンは、1967年に岸光宏氏が日建産業株式会社という建機メーカーとして栃木で創業した。1974年から三菱商事と提携し、現在は三菱商事の100%子会社として、特に建築分野へのレンタルに強いと言われている。現在は建設業界以外にも手を広げ、産業レンタル事業に対し力を入れている^[13]。

建機レンタル業は近年業界再編の圧力が増えてきている。直近10年間、国内の建機レンタル業は業界全体の売上がかなり上昇してきたが、広域大手の各地域への積極的な進出により、業界が激戦化し、再編が進んで寡占化傾向になりつつある（付属資料6）。

● カナモトのアライアンス・グループ

カナモトはカリスマ経営者金本太中の指揮の元で、早くから建機レンタル業のリーディングカンパニーになることを目標にしてきた。

「わたしは、公共事業に深くかかわっているレンタル業の特性から、わが社のように北海道に拠点を置く会社であっても、戦略のよろしきを得れば、公共事業の対全国割合の高さゆえに、日本で有数のレンタル会社になれるとの自信を持っていた^[14]」。

業界ナンバーワンの目標を実現するために、カナモトは多店舗政策をとっている。多店舗政策は、数だけを重視した無原則な出店を否定し、綿密な立地調査を経た上、将来的に進出地域でナンバーワンもしくはそれに準ずる店舗になれるかどうかを基準にした。また、アメリカの建機レンタル会社であるユナイテッド・レンタルのクラスター戦略を参考とし、新たな店舗がその地域で圧倒的に優勢を誇るようにすること、いわゆるドミナント化をしようと考えた。つまり、資産の回転率をよくするよう、サテライトとなる周辺店舗の配置を考えた。一方、見込み違いによる主力店舗の不振が発生した場合、早期に不振店舗の撤退を行った。

建機レンタルは商品だけでは差別化しにくいビジネスであるため、激しい競争になると、各社の貸出

^[11] アクティオホームページを参照 <https://www.aktio.co.jp/company/history.html>

^[12] 西尾レントオールホームページを参照 <http://www.nishio-rent.co.jp/corporate/history/>

^[13] レンタルのニッケンホームページを参照 <https://www.rental.co.jp/company/history.html>

^[14] 『脱 私の経営 私の人生』北海道新聞社 131 ページ

単価が下落する。価格競争に勝つために、ライバルよりコストを下げることは、建機レンタル会社にとって簡単なことではない。カナモトは、どんな企業でも原価を割り込んだまま、長く営業を継続することはできないことをよく認識している。そのため、まだ進出していない激戦区において、無理な出店はせず、アライアンスの形で進めてきた。アライアンスにおいては、貸出資産の優先的相互供給と、求められれば相手の株式を取得することにより、より親しい信頼関係を築いてきた（付属資料 7）。

カナモトは外部の会社をアライアンス・グループに収めて以来、離脱した会社が一社もない。というのは、カナモトはアライアンスを組んだ後でも、アライアンス先の経営自由度が高く、商号も元のまま使い、「連邦制」の形でグループを運営しているからである。対照的に、同業他社は中央集権的で、本社側のマネジャー層や現場営業マンなどの人員をグループ会社に押し付け、社内システムも統一させるというグループ運営手法を取ることが業界内でよく知られている。

● 組織体制

ユーザーの需要は多種多様である。特に建設会社の規模によりレンタル機械に対する要求に違いがある。それに対応するため、カナモトには各地に点在している営業所以外に、営業所の上層組織としてエリアを統括する機能を果たす中規模のブロックや大規模の地区、営業所と連携しながら全国レベルの案件に特化している専門的な営業部署がある（付属資料 8）。

ブロックは、点在している営業所をほぼ都道府県単位の規模で統括し、域内にある大きな需要に対し、複数の営業所の機械を集めて客先に納入することや、業績管理・営業方法の取決めなどを行っている。地区は、さらに大規模で複数の都道府県にあるブロックをコントロールし、もっと大きな現場に焦点を当てることや、地区内の人事異動、経営状況の把握や方針の決定などを行っている。

また、営業所・ブロック・地区のような垂直的な営業所系統とは別に、全国レベルで横断的な営業活動を行う専門部署である「広域特需営業部」という部門もある。営業所系統との違いは、主に次の三点があげられる。第一に、取り扱う機種が異なることである。営業所の場合、需要が多い汎用機が圧倒的に多いのに対して、広域特需営業部の場合、特殊環境に適応する基礎機械・地盤改良機の提供や情報化施工に対応する ICT 設備の取付け、トンネル掘削工事に向けてのシールドマシンの手配など、専用機が多い。第二に、特殊な環境にある現場は広域に分散している上に専門知識が必要であり、その需要に対して経験が豊富で機動的に対応できる人員が不可欠である。広域特需営業部のメンバーは、特殊現場がある場所次第で、ある一定期間ユーザーエリアに出向く場合が多い。第三に、対応する案件の規模に違いがある。営業所はエリアに根付くため、そのエリアにある需要は大小を問わず、迅速に対応することが多い。特殊な現場は、建設業の場合、中堅以上の大手ゼネコンやスーパーゼネコンが行うことが多いため、広域特需営業部では大口な受注案件がメインとなる。

● 商圈

カナモトは北海道発祥の会社であり、現在日本全国にグループの営業拠点を設けているが、それぞれの地域によって営業スタイルが違う。以下では、北海道と東北を含む北日本、関東地区を中心とする東日本、大阪エリアの西日本、及び九州・沖縄という4つの地域軸に基づき、カナモトの地域特性を述べる。

北日本エリアは、カナモトが本拠地を中心に展開する地域である。市場シェアでいうと、約半分近くはカナモトが占めており、当該商圈内で業界1位である。当地域では公共工事が圧倒的に多いため、カナモトの保有レンタル機は大半が油圧ショベルである。自社の営業網はかなり密なため、レンタルのスタイルでいうと、実レンタルで行うのがメインである（自社の在庫品を直接エンドユーザーに貸出するスタイルを「実レンタル」、同業者に向けて貸し出すスタイルを「卸レンタル」、反対に同業者から借りてエンドユーザーに貸し出すスタイルを「転レンタル」と呼ぶ）。当商圈内にあるアライアンス先が古くからグループ内にあるため、カナモトとアライアンス先の営業所同士の連携はよく行われている。

東日本エリアは、建機レンタル業の激戦区の1つである。東京を中心とする大都市圏でもあるため、土木工事より建築工事のほうが多い。よって、カナモトだけでなく、同業他社も油圧ショベルのほか、当該エリア内で高所作業車を大量に保有している。小さい案件から全国レベルの大型プロジェクト案件まで、レンタル機の需要にかなり幅がある。それに対応するため、大型案件だけでなく、中小に向けて地場深耕型の地道な営業スタイルを取っている。しかし、高額な地代や建機在庫の保管に適する土地が少ないなどの外部環境の影響で、後発者であるカナモトにとって、営業網の構築が東京発祥の同業者より遅れている。

西日本エリアは、激戦区のもう1つである。元々進出の狙いはエンドユーザー向けだったが、1994年に大阪に進出して間もない時に阪神淡路大震災が起これ、エンドユーザーに貸出するよりも、同業からの注文が殺到したため、同業貸し（卸レンタル）だけで事業が成り立っていた。その後も卸レンタルのスタイルを続けるのには、次のような理由がある。元々大阪は他の大都市圏と違い、建機レンタル発祥の地と言われ、中小の地場レンタル業者が400社くらいあるため、卸レンタル・転レンタルが多い。また、関西圏は外部からの新参者への対抗意識が強く、直接エンドユーザーに商売することが難しく、同業の口利きのようなやり方で受け入れてもらうしかなかった。関西の業界内で、カナモトは卸レンタルのブランド力を築き上げた。レンタル商品の豊富さと点数の多さにおいて、関西圏内では圧倒的に強く、実質上、同エリア内の卸レンタルのトップ業者である。カナモトにとって同業者は、関西圏内においては顧客・パートナーである。しかも、カナモトは同業者にとって脅威になるようなことをしないイメージを与えており、地域内の業界組合においても要職に付いている。卸レンタルをすることで、同業者情報をいち早く把握するため、競争になるよりむしろ調節機能を果たしており、他社にとって重要な情報

交換相手でもある。

九州・沖縄エリアは、ほとんどの営業所がアライアンス先の拠点であり、カナモト自社単独の営業所はあまりない。このエリアは、都市圏より地方のカラーが強く、公共工事の比率も高い。長いスパンで行われる公共工事が多いということは、エンドユーザーとの信頼関係が深くないと、うまく受注できないということである。よって、当地域において、カナモトはブランド力が強くないため、経営効率の観点から自社で開拓するよりアライアンスに頼ることにしている。カナモトは自社単独の営業所があまりないことで、アライアンス先との連携は基本的に本社部門の広域特需営業部で行っている。

● 建機レンタルのオペレーション

建機レンタルビジネスの流れは、以下の通りである（付属資料 9）。まず、建機レンタル会社は、事業を展開するため、資金がないと何も始まらないので、第一歩として資金調達をする。次に、建機を商材として顧客のニーズを満たすため、各種建機をメーカーもしくは中古ブローカーから調達する。調達してきた建機を自社の在庫品にして保管し、顧客の個別ニーズに合わせて貸出を行う。保管する時や顧客の現場から返ってきた後、次回のレンタルのため、部品交換や不具合修理、定期点検など各々の建機が必要な維持管理をする。このような貸出、維持管理、返却という一連の流れを何回か繰り返した後、まだ再販価値があるものであれば、中古市場に売出し、該当機械に関する資金を回収する。回収してきた資金を次の資金調達に加え、さらなる建機の調達に回す。このように繰り返すことで、建機レンタル会社はビジネスを行っているのである。

● アライアンスによる効果

カナモトではアライアンスを行うことで、グループ内の企業数が増加してきたが、アライアンスの効果を上げるためには、現場レベルで仕事上の連携を密にしなければならない。カナモトの場合、アライアンスの効果には次の 5 点がある（付属資料 10）。

第一に、これまでカナモトが出店してこなかった地域での補完を目的としたアライアンスによって、顧客の囲い込みを目的とするドミナント出店をより早期にかつ効率的に行うことが可能となる。このようなアライアンスが、一般営業所の建機レンタルにとっては強い支えとなる。また、特に一代で築き上げてきたレンタル会社にとっては、経営者の高齢化と後継者難の課題に直面しているため、強力な同業者と組むことが一つの重要な選択肢となっている。

第二に、アライアンス先と組んだことで、自社商圏内であっても今まで付き合いなかった中小の客層を増やすことができる。一見して同地域のように見えても、実はアライアンス先と商圏が重複していない

のである。地場同業のアライアンス先は、会社規模でいうと、カナモトのような大手に比べ小さいため、大手顧客に対する対応力が弱く、顧客基盤も地場の中小建設業者がメインである。規模は小さいものの、その中には業歴がカナモトより長い会社もある。そのため、該当地域での知見が豊富で、地元商圏の優良顧客のことを熟知しているのである。このようなアライアンス先は、カナモトにとって、前述した地域
5 面での補完だけでなく、顧客の幅拡大にも役立っているのである。

第三に、カナモトにない商品を専門的に取り扱う業者との提携をすることで、顧客に対し品揃えが訴求できる点である。例えば、カナモトはほとんど汎用機だけを取り扱うが、北海道の営業所に関わるアライアンス先は、保安用品や道路機械、濁水処理機などのような特殊機械を商材として扱う。また、特殊機械については、扱っているレンタル業者が少ないので、特殊機械メーカーと直接アライアンスを組
10 むこともある。異商品を取り扱うアライアンス先と組むことによって、レンタル機の機種バリエーションを向上させることができる。差別化が難しい建機レンタル業において、他社より豊富な機種を持つことで、営業面で大きなアドバンテージになる。

第四に、実際にアライアンスを形成することで、規模の経済をベースに調達コストを削減することもできる。アライアンス先と一体となって建機の調達を行うことで、建機の仕入コストダウンを実現することが
15 可能となる。仕入コストを削減することができれば、レンタル料の利益幅が自然に拡大する。これによって、従来より安い価格でレンタルすることができ、価格競争力を向上させることができる。

第五に、アライアンスによる規模拡大は仕入コスト削減だけでなく、維持管理コストの削減にもつながる。アライアンスを行うことで、個別修理だった整備スタイルが、量の拡大によって集中整備を行うことができ、修理の効率性が大幅に上がる。カナモトはアライアンス先の有限会社エーワ商会と組んだ後、修理を共同で行う小型機械センターを設立して、維持管理コストの削減を実現している。一方、アライア
20 ンス先であるエーワ商会でもカナモトの調達力を活かし、調達コストを削減することができている。

● 本社によるモニタリング

このようなアライアンスをコントロールするのは決して容易ではない。そのため、カナモトは投下資本回収率という KPI モニタリング体制を整えている。投下資本回収率の定義は、社内で投下した資金、例えば建機本体の購入単価や修理代、物流代金などを分母にして、顧客に貸出することによって稼いだレンタル料を分子にする比率である。この指標を利用することで、建機の購入から中古販売までの資産運用効率をモニターすることができる。また、投下資本回収率は、本来レンタル用建機の収益力を
30 図るための指標と言えるが、その適用範囲は個々の建機だけでなく、営業担当者の業績や、営業所、ブロック、地区、さらに全社にまで及んでいる。

アライアンスによる付加価値を創造するために、本社はいかに現場に有利なサポート体制を構築する

かが重要になる。一方、本社に重要な判断材料を提供する部門、例えば、維持管理を行う整備部門やレンタルを行う一般営業所、中古建機の売却を行う中古販売部門は、本社に有意義な情報をフィードバックする必要がある。例えば、アライアンスの規模を活かし、積算段階の各種建機需要を事前にキャッチし迅速に対応できるかどうか、どのような整備体制を作ればより保守管理コストを低減することができるか、どのエリアでドミナント出店をすればより迅速な対応ができるかなど、様々なフィードバックの種類が考えられる。

● 建機レンタル業の課題

現在、建機レンタル業の広域大手にとって、新規参入の脅威は低い。というのも、投資の面でいうと、膨大な営業網と豊富な在庫品を抱えることは大きな参入障壁となるし、また、現場の営業面でいうと、顧客と長年の信頼関係が必要とされるからである。しかし、既存のレンタル業者にとって今後克服しなければならない課題がある。

第一に、建機レンタル業では価格競争の激化が深刻になりつつある。価格競争に陥る原因は、主に2点が考えられる。1点目は、ユーザーの購買行動を決めるキーポイントが価格であるという点である。建機レンタル業の主要顧客である建設会社にとっては、工事の請負金額が発注者によって事前に決められているので、いかに自社のコストを削減するかが工事進行中の重要な課題になる。建設会社は、建機の賃貸借コストを抑えるため、建機レンタル会社に対し価格引き下げ圧力を常にかけている。2点目は、建機レンタル業においては建機のブランドや品質、機能などの面での差別化が困難なので、価格でしか競争することができない点である。一定規模以上の建機レンタル会社であれば、提供するレンタル機は、品質やブランド、性能などの面においてどの会社でも大差がない。本来、建機レンタル業はユーザーの需要に見合う豊富な在庫があれば、同業他社と一線を引くことができる。ただし、規模が大きい同業同士を比較してみると、価値や稀少性、模倣困難性で大差がないのが現実である。建設市場の先行きは不透明であり、レンタル機の需要はこれから横ばいのおそれがある。そのため、建機レンタル業者は生き残るために、他社のシェアを奪い合うことになり、もともと価格でしか差別化できない特に中小の建機レンタル業者が価格競争を激化させることになる。

第二に、サービス業である建機レンタル業においては、優秀な営業マンを確保することが会社の最優先課題と言える。豊富な経験かつ顧客との強固な信頼関係を持つ営業マンは非常に貴重で、このような人材を社内で育成できれば他社との差別化にもつながる。しかし、組織風土や社内環境が合わないと、このような人材は流出してしまうこともある。現在、このような人手不足は建機レンタル業だけでなく、建設業全体において深刻な課題になっている。

第三に、中古建機市場が鈍化することで、建機レンタル会社の資金面に打撃を与える恐れがある。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

現時点においてまだ大きな問題になっていないが、環境規制が高い国内市場に向けて作られた建機は、これから中古建機の受け皿となる後進国の市場にどんどん合わなくなる可能性が高くなっている。例えば、品質基準の厳しい燃料にしか対応できない建機は、同基準が低い海外市場において、稼働用の燃料が確保できなければ、部品の価値くらいしかなく、建機としての価値はゼロに近くなる。このような課題は、メーカー側での解決が見えない限り、建機レンタル会社の力だけでは解決することができない課題である。

5

第四に、IoT や人工知能などの IT 系技術の発展により、ICT 建機の研究開発がますます進んでいる。建機レンタル会社は、いままでのアナログ的な建機の保守整備に関する能力は十分持っている。現段階において、ICT 建機の導入は、品揃えを豊かにする手段の 1 つであるが、建機の技術レベルが高くなればなるほど、ユーザー側は建機に問題がある場合、建機レンタル会社のような中間業者を中抜きして、直接メーカー側に頼ることが多くなる。この点も建機レンタル業者の今後の課題である。

10

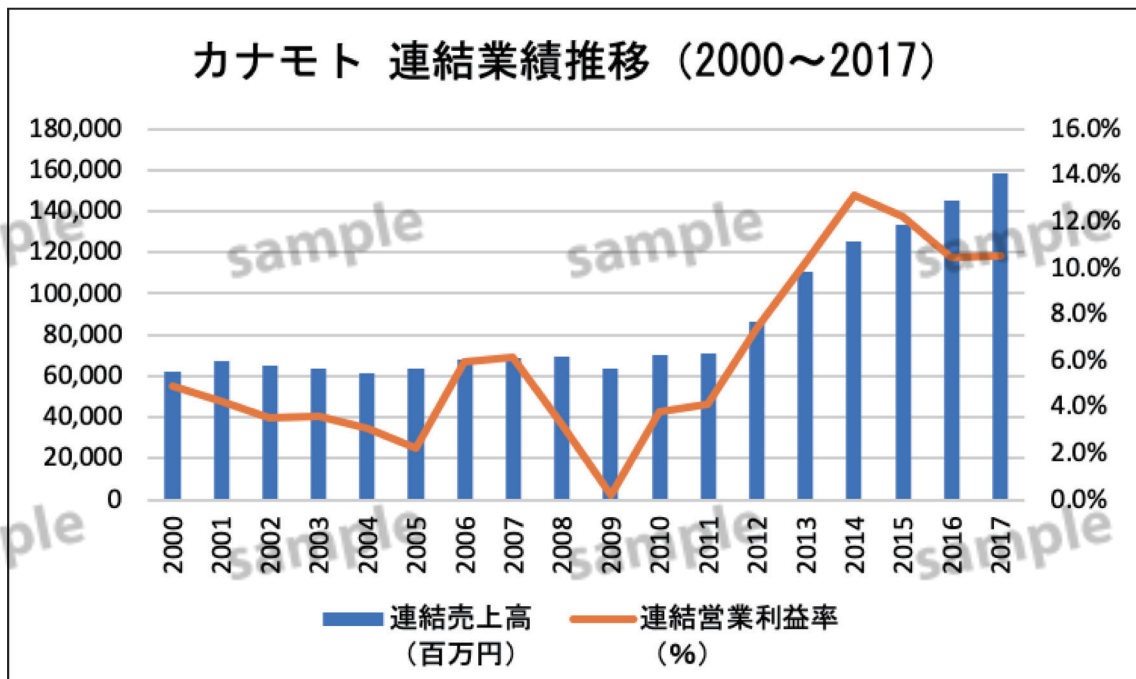
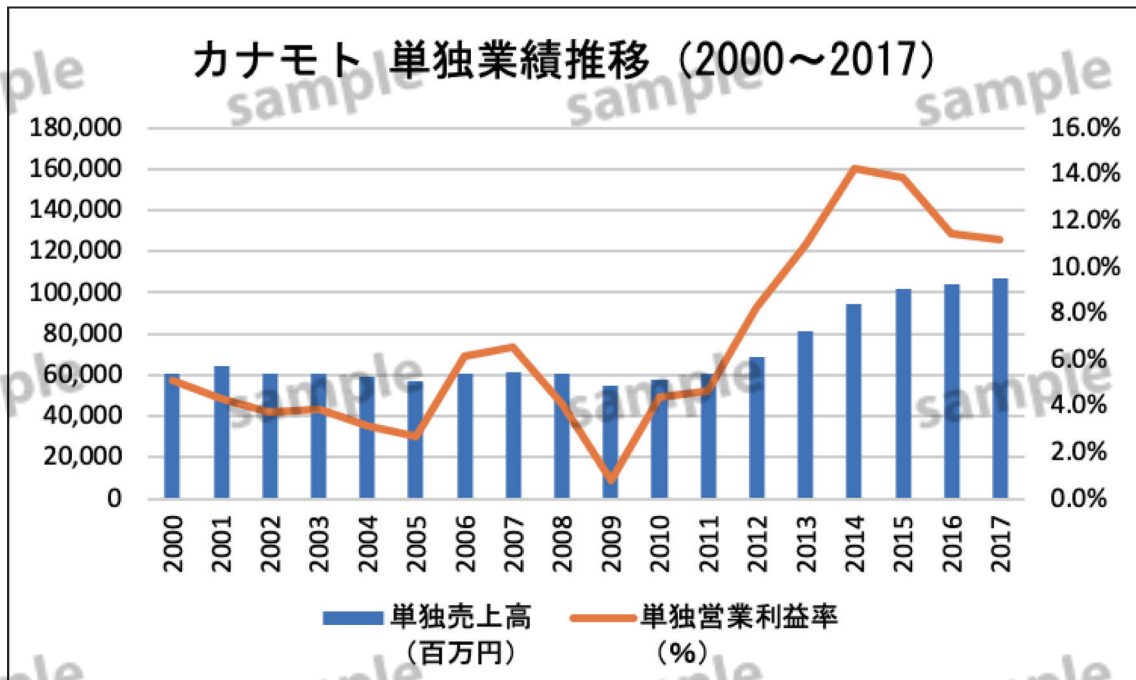
15

20

25

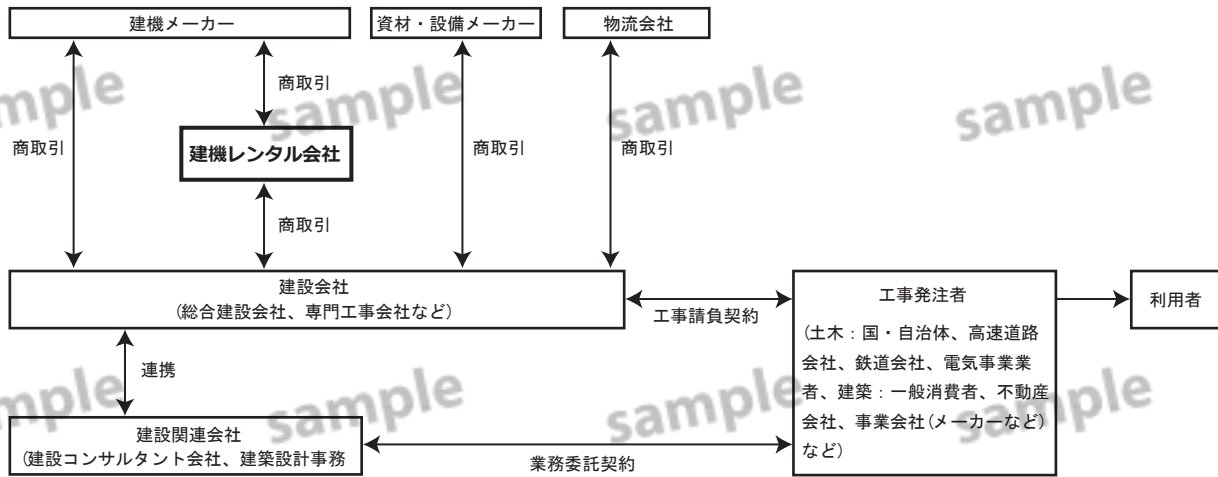
30

付属資料 1 2000年～2017年 カナモトの業績推移



(出典：カナモトの各年度のアニュアルレポート <https://www.kanamoto.ne.jp/pub/> により筆者作成)

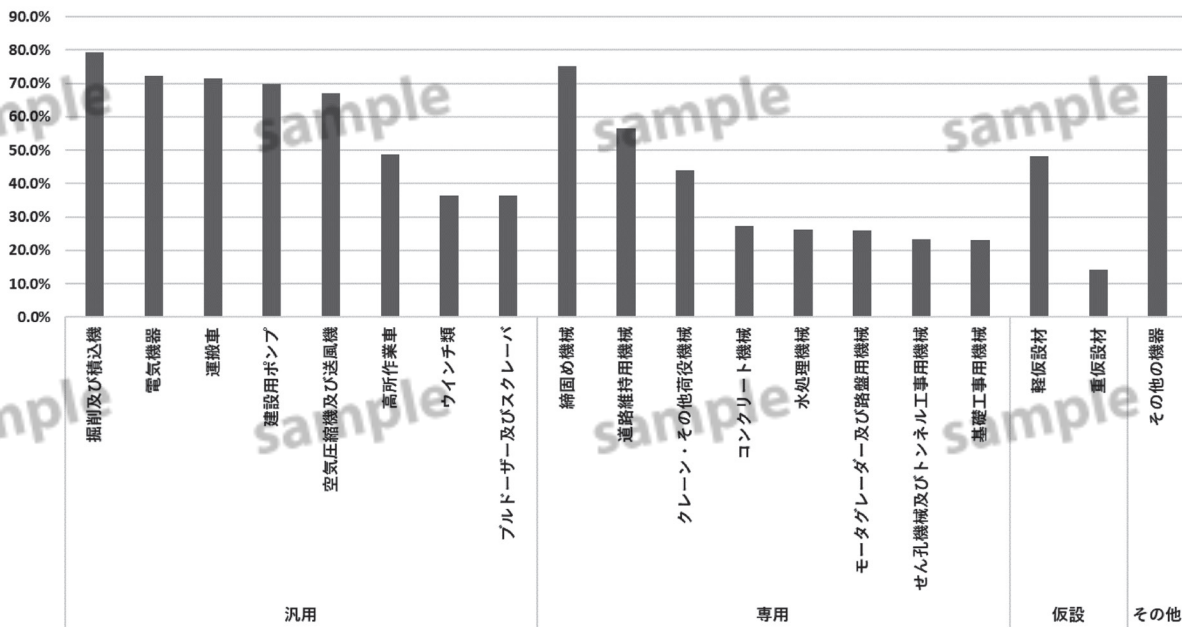
付属資料2 建機レンタル業の位置づけ



(出典：木村駿 (2018)『建設テック革命 アナログな建設産業が最新テクノロジーで生まれ変わる』日経 BP 社及び 三井住友銀行「国内建機業界」レポート2018年1月

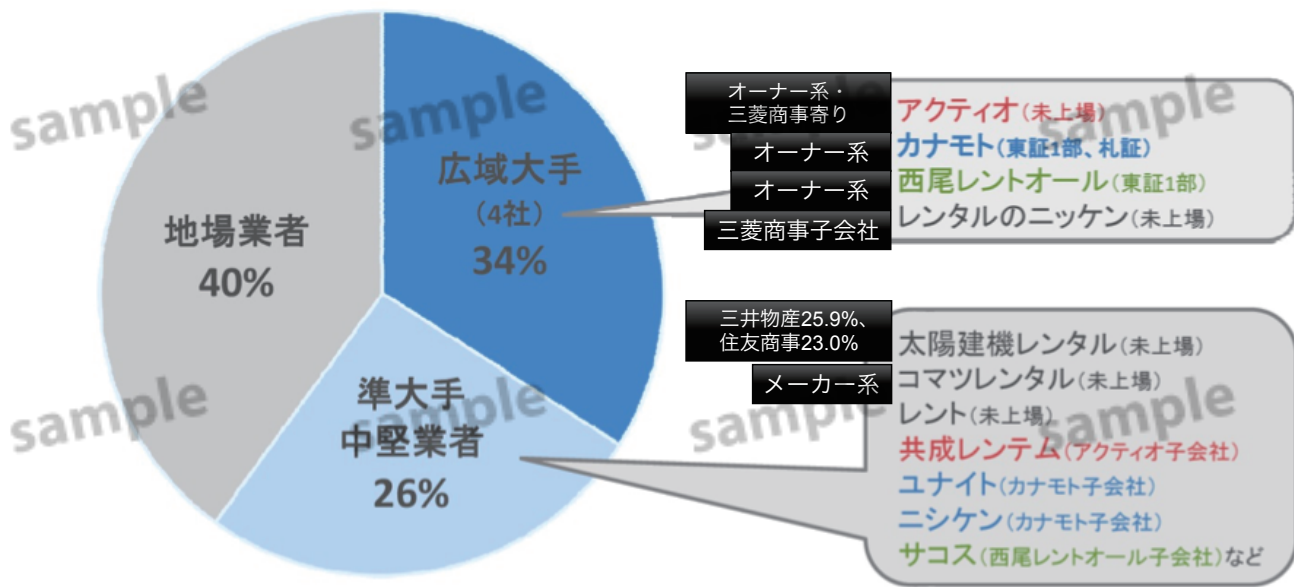
https://www.smbc.co.jp/hojin/report/investigationlecture/resources/pdf/3_00_CRSDReport054.pdf (こより筆者作成)

付属資料3 国内建機レンタルの主要機種



(出典：一般社団法人日本建機レンタル協会「平成30年度 建機レンタル業実態調査 報告書」により筆者作成)

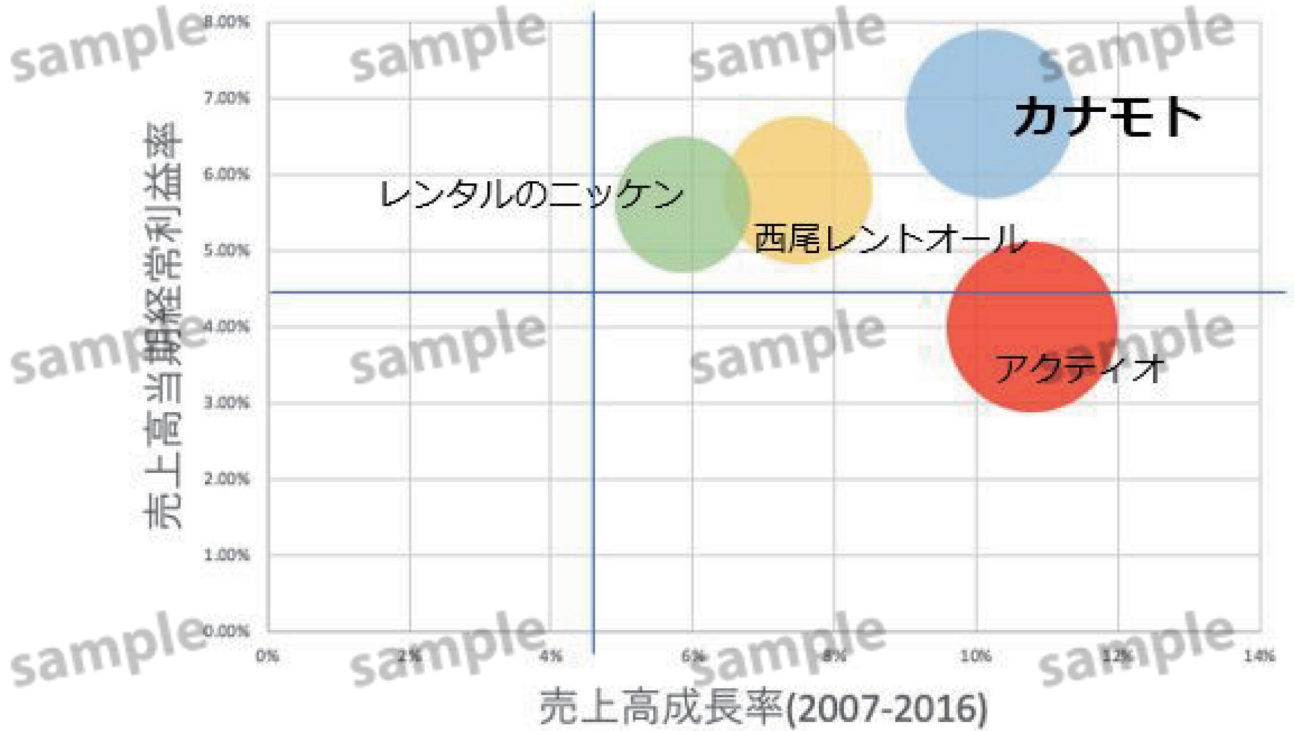
付属資料 4 国内建機レンタル業の競合環境



(出典：カナモト 2018 年決算説明会資料 <https://finance.logmi.jp/326283> により筆者加工)

付属資料 5 国内建機レンタル広域大手 4 社の業績比較

建機レンタル 広域大手4社の業績比較



(出典：SPEEDA 2017 年 8 月版レポート及び各社ホームページにより筆者加工)

付属資料 6 国内建機レンタル業の再編状況

年	買い手	売り手	所在地
08	カナモト	キョクトーリース ^[15]	栃木県
09	カナモト	ナラサキリース ^[15]	北海道
10	西尾レントオール	トモエ電機工業	東京都
12	カナモト	ユナイト	東京都
12	カナモト	小松土木通商	石川県
12	アクティオ	住商レンタルサポート	東京都
15	アクティオ	ソクト	佐賀県
15	カナモト	エーワ商会	埼玉県
16	レンタルのニッケン	北新機材	青森県
16	アクティオ	GK ホールディングス	岐阜県

(出典：MARR 業界動向「M&A でみる日本の産業新地図」2017年9月号 275号 (2017/08/15)
<http://www.marr.jp/marr/marr201709/entry/7291>)

^[15] 筆者のインタビュー調査により、キョクトーリースとナラサキリースは吸収合併を前提とした M&A 案件であるため、付属資料 7 に記載したアライアンスのカテゴリーには属さない。

付属資料 7 カナモトのアライアンス・グループ一覧



カナモトアライアンスグループ Kanamoto Alliance Group

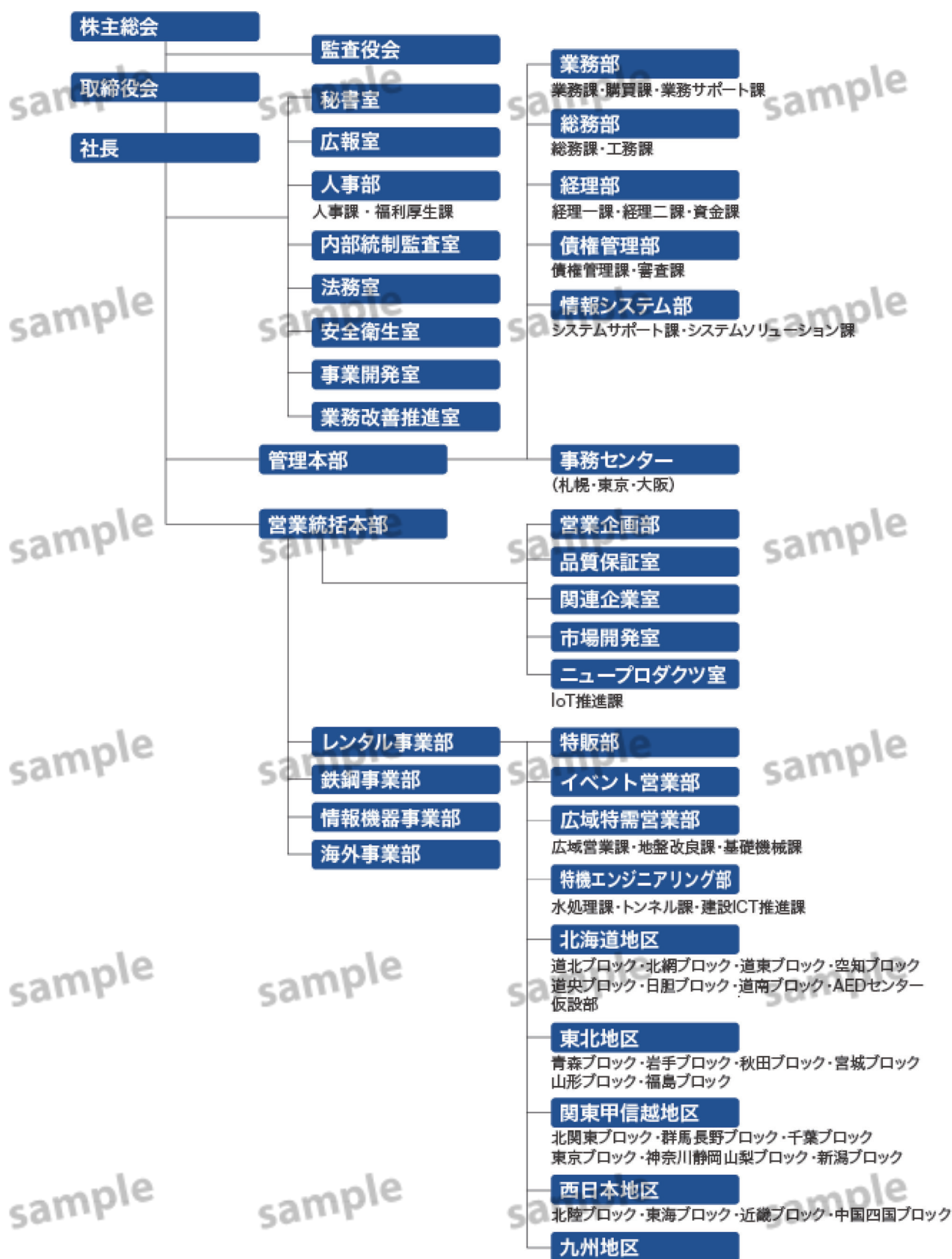
kanamoto	株式会社カナモト		エーワ商会	有限会社エーワ商会		株式会社朝日レンタックス
ASSIST	株式会社アシスト		ケアウェル安心	ケアウェル安心株式会社		東友エンジニアリング株式会社
KANATECH	株式会社カナテック		株式会社KGフローテクノ	株式会社KGフローテクノ		名岐エンジニアリング株式会社
KANKI	株式会社カンキ		kanamoto (china) investment co., ltd.	卡纳磨拓 (中国) 投资有限公司		KNK MACHINERY&EQUIPMENT CORPORATION
	株式会社九州建産		金本(香港)有限公司	金本(香港)有限公司		FECON UNDERGROUND CONSTRUCTION JSC
	第一機械産業株式会社		上海可基机械设备有限公司	上海可基机械设备有限公司		株式会社小松土木通商
	東洋工業株式会社		KANAMOTO FECON HASSYU CONSTRUCTION EQUIPMENT RENTAL JSC			株式会社コムサプライ
NISHIKEN	株式会社ニシケン		kanamoto & JP Nelson Equipment (S) PTE. LTD.	Kanamoto & JP Nelson Equipment (S) PTE. Ltd.		菅機械工業株式会社
UNITE	ユナイト株式会社		PT Kanamoto Indonesia			町田機工株式会社
	上海金和源建设工程有限公司		SIAM KANAMOTO CO., LTD.			

カナモトアライアンスグループの営業拠点は国内469拠点、海外も合わせると482拠点

社名 (順不同)	分類	各社 設立年	グループ 加入年	各社本社 (都道府県)	各社本社 (市町村)	各社 拠点数	多角化 (関連か非関連か)	地域か機種か	代表機種名
アシスト	連結子会社	1996年	2007年	北海道	北広島市	13	関連	機種	保安設備
カンキ	連結子会社	1962年	2004年	兵庫県	神戸市	10	関連	地域	-
第一機械産業	連結子会社	1977年	2001年	鹿児島県	鹿屋市	12	関連	地域	-
ニシケン	連結子会社	1960年	2016年	福岡県	久留米市	65	関連	地域	-
カナテック	連結子会社	1987年	2000年	北海道	札幌市	15	関連	機種	仮設ハウス
九州建産	連結子会社	1989年	2007年	福岡県	福岡市	16	関連	地域	-
東洋工業	連結子会社	1965年	2008年	東京都	港区	3	関連	機種	シールド
ユナイト	連結子会社	1972年	2012年	東京都	中央区	47	関連	機種	道路機械
ケアウェル安心	非連結子会社	2002年	2018年	東京都	北区	26	非関連	非関連	-
エーワ商会	非連結子会社	N/A	2015年	埼玉県	三郷市	1	関連	機種	小型機械
KG フローテクノ	非連結子会社	1999年	2006年	東京都	港区	2	関連	機種	地盤改良
サンワ機械リース	非連結子会社	N/A	2018年	北海道	釧路市	N/A	関連	地域	-
朝日レンタックス	関連会社	1989年	2014年	青森県	八戸市	5	関連	機種	備品
東友エンジニアリング	関連会社	1992年	2015年	東京都	千代田区	3	関連	機種	トンネル
名岐エンジニアリング	関連会社	1973年	2015年	岐阜県	養老郡	2	関連	機種	トンネル
小松土木通商	アライアンス提携会社	1972年	N/A	石川県	小松市	4	関連	地域	-
コムサプライ	アライアンス提携会社	2000年	N/A	北海道	江別市	9	関連	機種	備品
菅機械工業	アライアンス提携会社	1924年	N/A	大阪府	大阪市	17	関連	両方	-
町田機工	アライアンス提携会社	1970年	2000年	沖縄県	中頭郡	13	関連	地域	-

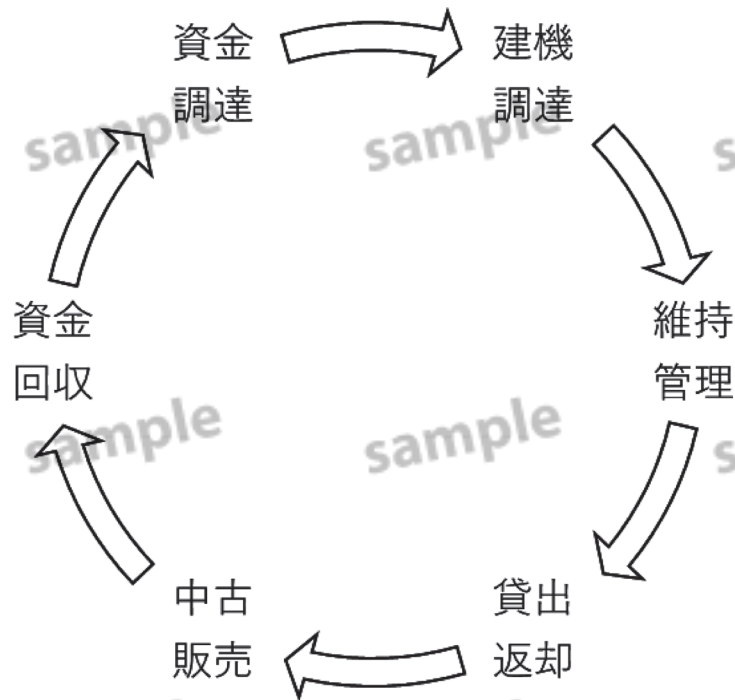
(出典：カナモトアニュアルレポート 2018 年版 <https://www.kanamoto.ne.jp/pub/53/annualreport/08/index.html> により筆者作成)

付属資料 8 カナモトの組織図



(出典：カナモトホームページ 2019年2月現在 <https://www.kanamoto.co.jp/outline/information/organization.html>)

付属資料 9 オペレーション・サイクル



付属資料 10 アライアンス先の分類

アライアンス分類 (社名順不同)		異商品	同商品
水平 (同業者)	同地域	アシスト(保安用品) ユナイト(道路機械) コムサプライ(備品)	サンワ機械リース(釧路) 朝日レンテックス(青森) エーワ商会(三郷)
	異地域		九州建産(福岡) 第一機械産業(鹿児島) 町田機工(沖縄) ニシケン(九州全域) 小松土木通商(石川) カンキ(兵庫)
垂直 (メーカー)	同地域	東友エンジニアリング(トンネル) 名岐エンジニアリング(トンネル) 菅機械工業(濁水処理機、集塵機) 東洋工業(シールドマシン) KG フローテクノ(地盤改良機) カナテック(仮設ハウス)	
	異地域		

(出典：カナモトアニュアルレポート 2018 年版 <https://www.kanamoto.ne.jp/pub/53/annualreport/08/index.html> により筆者作成)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2019.5 PDF