

地方創生とポートフォリオ起業家

—地方発ビジネスモデル開発とポートフォリオ起業家—

Revitalizing Local Economies and Portfolio Entrepreneur

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 小嶋 正稔

要旨

地方創生には、競争力のあるビジネスシステムをもった地域企業の創成と、それを通じた雇用の創成を欠くことはできない。地方創生の主役は個人の起業であるが、雇用を生み出す力を持った地域のポートフォリオ起業家の視点を複眼的に持つ必要がある。地域のポートフォリオ企業は、地域内でポートフォリオを形成した上で、地域発のビジネスモデルによって地域を越えて成長する。

需要（商圏）の限定は企業の成長の制約であるが、限られた需要を前提に成り立つ地域ビジネスシステムは、その限定ゆえに、逆に立地の制約を大きく緩和する効果を持つ。すなわち限定された商圏で成立するゆえに、数多く立地することが可能であり、これは地方創生事業の成立と展開に有効なシステム要因でもある。本稿は地域のポートフォリオ起業家が、地域の雇用を生み出し地域創生の担い手となる過程を、(株)オカモトの成長過程を通して考察したものである。

キーワード (Keywords) : 地方創生 (Revitalizing Local Economies)、地方企業 (local enterprise)、ポートフォリオ起業家 (portfolio entrepreneur)、ビジネスモデル (Business Model)、シリアル起業家 (serial entrepreneur)

Abstract

Local revitalization is to produce business systems with the competitiveness and is to create employments through it. The leading actor of Revitalizing Local Economies is a nascent entrepreneur, but it is necessary to have the viewpoint of the local portfolio entrepreneur with the power to bring about the employment for multifaceted. Local portfolio entrepreneur forms a portfolio in the area and grows up with the business model across a local border.

Business systems in a limited commercial area has an effect to relax the limitation of little demand. In other words, it can be located at many places because it is established in a limited commercial domain.

This paper considered the process that local portfolio entrepreneur produced the local employment, and became bearers of local revitalization through a growth process of OKAMOTO CO. Ltd.

はじめに

地方企業の最大の制約は需要の制約にある。これは商圏の限定（制約）を前提に成り立っているフランチャイズ（フランチャイズ・システム）と同じである。多くのフランチャイズ企業（フランチャイジー）は、決められた商圏を使い切ると、商圏を飛び出すことができないゆえに、新しい商材（フランチャイズ）を手に入れて、既存市場内であらたな市場を切り開いて成長を目指す。新しい商材が新しいフランチャイズであれば、マルチフランチャイズへのスタートであり、新規事業なら多角化のスタートとなる。

第二次安倍内閣は、「まち・ひと・しごとの創生と好循環の確立」を目指した地域振興・活性化政策を「地方創生」として進めている。これは「仕事の創生、人の創生、まちの創生」であり、「地方に『しごと』が『ひと』を呼び、『ひと』が『しごと』を呼び込む好循環を確立することで、地方への新たな人の流れを生み出すこと、その好循環を支える『まち』に活力を取り戻し、人々が安心して生活を営み、子供を産み育てられる社会環境をつくり出すこと」とされた（首相官邸[2015]pp.2-4）。

地方創生⁽¹⁾の鍵を握る起業家として想定されているのは主に新規起業(novice)や初期起業家(nascent)であるが、実際に雇用を生み出す中心にいるのは、起業家の中の 40%弱の継続的起業家(habitual entrepreneur)である（Westhead and Wright[1997]）。継続的起業家にはポートフォリオ起業家(portfolio entrepreneur)とシリアル起業家（連続起業家：serial entrepreneur）があるが、わが国ではシリアル起業家は少なく、ほとんどがポートフォリオ起業家である。

地域を基盤とする地域企業家は、その限定された需要にゆえに、企業の成長のためにはポートフォリオ起業を選ぶ必要があった。

限られた商圏を前提に成り立つビジネスシステムは、その商圏の限定性ゆえに、立地の制約を大きく緩和する効果を持つ。すなわち限定された商圏で成立するゆえに、数多く立地することが可能であり、これは同様の環境にある地方創生事業の成立と展開にとって有効なシステム要因である。

本稿は、地方の中核都市を拠点としてビジネスシステムを開発し、そのシステムを、フランチャイズを活用して全国へ展開する（株）オカモトの成長過程の検証を通して、地方企業のビジネスモデル開発とポートフォリオ起業の事例を提供することを目的とする⁽²⁾。

1. オカモトの事業概要

北海道帯広市に拠点を構えるオカモトグループは株式会社オカモトホールディング、株式会社オカモト（以下はオカモトと略記する）、株式会社ウェルネスフロンティア、株式会社ヤマウチなど8社8カンパニー、354事業所を北海道、東北、四国、東京を中心に31都道府県と上海(1店舗)に展開している。

グループの中核となっているのがオカモトであり、グループの売上高の60%を

図表 1 オカモトグループの事業展開

事業分野	売上高構成比	粗利益構成比	店舗数	店舗構成比	ブランド
エナジー	60.9	19.0%	73	18.7%	オカモトセルフ、ホームエネジー
カーライフ	1.3	3.3%	9	2.3%	ビットオフ、ラチェットモンキー
リユース	3.9	9.6%	17	4.4%	ゴルフランド、古着屋王国、お宝倉庫、何でもリサイクルビックバン、キングラム
メディア	4.2	8.5%	8	2.1%	TSUTAYA、岡本書店
フーズ	1.3	4.0%	9	2.3%	びっくりドンキー、道とん堀、ジョイカフェ
パブリック	0.6	0.3%	17	4.4%	とかちプラザ、アクリナちゃっぽ、サンドームおとふけ など
ジョイフィット	6.8	21.9%	121	31.0%	ジョイフィット、ジョイフィット24、ジョイフィットヨガ
ジョイリハ	2.1	8.2%	70	17.9%	ジョイリハ
ヤマウチ	16.7	17.2%	66	16.9%	エナジー、カーライフ、メディア、フーズなど
オカモト	2.2	8.0%	0	0.0%	
合計	100	100.0%	390	100.0%	

注：売上高、粗利益の構成比は 2015 年 3 月期、店舗数は 2015 年 6 月期。

資料：オカモト提供資料より作成。

を占めている。オカモトグループの 3 本の柱はセルフ式ガソリンスタンド(82 店)、ジョイフィットなど 3 業態のスポーツクラブ(172 店)、ケア事業のジョイリハ(70 店)であり、この 3 つのカテゴリーで店舗数(324 店)の 83%を占め、さらに売上高の約 60%をセルフ式のガソリンスタンドからあげている。この他にも TSUTAYA などのメディア、そしてびっくりドンキーなどのフーズ事業、そして指定管理者制度事業などを展開している(図表 1)。

オカモトは帯広で開発したビジネスモデルによって北海道帯広の地域企業から北海道企業へ、そして全国へ店舗網を拡大してきた。

グループ全体の売上高の推移を見ると、1980 年は約 12 億であったが、1990 年約 20 億、2000 年約 100 億、2010 年約 340 億円、そして 2015 年 3 月には 744 億 3660 万円まで拡大し、グループの資本金総額は 2 億 300 万円、社員数 2,705 名(正社員 668 名、スタッフ 2,374 名)となっている。このようにオカモトは日本経済が低迷した「失われた 25 年」で逆に約 40 倍という急成長を実現した。

2. オカモトの成長過程

オカモトの成長過程は創業期(1950 年～1983 年)、苗床期(1983 年～1998 年)、成長・展開期(1994 年～2010 年)、グループ経営期(2011 年～現在)の 4 段階に区分できる。

創業期は、創業者の岡本忠一(現岡本謙一 CEO の父)が復員して新聞販売店・雑穀業を開業した 1950 年から、ガソリンスタンドを開業し法人化を経て、岡本謙一(以下岡本と略記する)が社長に就任する 1983 年までの 33 年間である。そしてオカモトの基礎を創った苗床期は、岡本の社長就任からポートフォリオ起業家として事業を拡大した 1998 年までの 15 年間、そして成長・展開期が規制緩和によって業態転換してガソリンスタンドの販売網を一挙に広げた 1994 年から

2010年までの15年間、そしてオカモトホールディングとして組織の方向性を確立させ、グループとして事業の拡大・確立期を果たすグループ経営期に分けることができる。

(1) 創業期

創業者岡本忠一（以下忠一と略記する）が中士幌で北海道新聞の販売店を開業したのが1950年であった。忠一は新聞販売店のかたわらで雑穀業を営んでいた。ここでいう雑穀業とは産地問屋、集散地問屋までの集荷を行う産地買出人で、後には産地問屋まで拡大していたようだ。広大な十勝平野で産地買い出しを行うためには業務用の車両が必要であり、忠一は日本内燃機の「くろがね」（オート三輪）を、雑穀の運搬に使用していた。自動車がほとんど走っていない中で燃料を確保するために、自家給油設備を設けた。徐々に自動車が増え始めると、忠一はこの自家給油設備を使用して、給油サービス・ガソリン販売も行うようになった。

1952年には燃料油の配給統制と価格統制が廃止になり、統制経済から自由化に動き出した。雑穀業は軌道に乗っていたが、生産者組合（農協）の取扱高の増加は、産地仲買人から移地問屋までの経路を脱落させ始めていた（山口貢[1956]）。

この中、忠一は、1965年に株式会社栗林商会との販売契約のもとで中士幌給油所を開業していたが、個人事業からの飛躍を目指して、1971年7月に岡本悦樹商店(株)^③を設立し、音更町木野にガソリンスタンド（木野給油所）を建設して本格的に石油販売業に参入した（中士幌給油所は89年に閉鎖）。

木野給油所はキャノピー、セールスルーム、そして当時はまだめずらしかった門型の洗車機^④を完備した近代的な給油所であった。続いて1975年には上士幌給油所を買い取り、販売網を広げた。さらなる事業拡大のためには、帯広市内へ進出したかったが、1965年から経産省（当時通産省）による給油所建設に対する行政指導が始まっており、給油所の建設にはさまざまな制約が課されていた^⑤。石油製品の販売を行うためには、精製・元売と契約を結んで特約店になるか、もしくは特約店と契約して副特約店（販売店）になる必要があった。当時の石油製品の取引形態は一県一特約店などの大特約店主義が基本であり、ガソリンスタンドを運営するには特約店の傘下で副特約店になるほかなかった。オカモトも当時は、日石系列の（株）栗林商会^⑥の副特約店としてスタートしており、元売（日本石油：現 JX 日鉱日石エネルギー）との直接取引ではなかった。この建設規制と取引慣行がオカモトの事業拡大の大きな障害であった。

石油製品の供給過剰を背景に全国展開を進めていた燃料商社のひとつである伊藤忠燃料（現 伊藤忠エネクス）と規制や取引慣行に頭を押さえられていた岡本の思惑は一致し、岡本は伊藤忠（昭和シェル石油系列）に転籍することによって事業拡大の機会を獲得した。しかし傘下の販売店を奪われた老舗特約店は、本来は、建設規制・距離規制などによって建設できないオカモトの隣接地に給油所を建設して報復したために、岡本には苦しいスタートとなったが、この危機を乗り越えることで競争への耐性を強くした^⑦。

(2) 苗床期

岡本が 1983 年にオカモト（当時は岡本石油）の社長に就任すると、さまざまな規制が壁となって思うように成長できない石油販売業界から異業種に目が向けられ、その後の発展の基礎となるさまざまな事業を順次立ち上げていった（『油業報知新聞』2006 年 6 月 17 日）。その最初の取り組みが帯広スイミングスクール、岡本企業株式会社の設立であった。日経新聞でこれから伸びる業種として「子供水泳教室」が取り上げられており新規事業を探していた岡本の目に止まった。岡本は、東北地方のスイミングスクールなどを視察しては事業可能性を調査し、冬場に泳げる施設のない帯広だからこそ、通年営業することができる温水施設は利用者の心をつかむことができると考え、事業化の可能性を確信した。しかしながらオカモトが開業した 2 ヶ月後には「ビッグスポーツゼンりん」という総合スポーツクラブが至近距離にオープンし、ここでも当初から激しい競争の中で事業経営に取り組むことになった。

このスイミングスクールはオカモトの 4 つの事業の苗床になった。その第一がスポーツクラブであるジョイフィットとケア事業のパワーリハの苗床である。スポーツクラブの中でもっともコストがかかるが、もっとも利用率の低いのがスイミングプールである。スイミングプールを除いたスポーツクラブである「ジョイフィット」というフィットネスクラブの新業態のアイデアはここから生まれた。

この子供向けスイミングスクールは幼児教育事業のチャイルドスクールの開校（86 年）につながり、さらにスイミングスクール、チャイルドスクールは帯広市の指定管理制度業者として託児所運営、各種スポーツ関連施設や公共施設の指定管理事業を実施するパブリック・ビジネスの基礎となった^⑧。そして何よりもスイミングスクールの生徒が活躍することで多くのパブリシティを獲得し、地域の一員としての存在感をオカモトに与えることになった。その後 1991 年にフィットネス事業を開始した。このことから帯広スイミングスクールはオカモトグループの事業の苗床としての役割を果たした。

そして 1981 年には長屋自動車工業より整備部門の営業権を買い取って車検事業を立ち上げ、1987 年の車検事業の法人化（有限会社グリーンオート）を経て現在のカーライフ事業の基礎を作った。

さらに 1989 年には TSUTAYA ニュータウン店という大型複合書店（当時：TSUTAYA 専担法人岡本企画株式会社）、そして 91 年に外食産業を運営する株式会社パトスを設立し、92 年にはびっくりドンキー（アレフ）に加盟した（95 年当時：外食事業専担法人有限会社オカモト商産）。びっくりドンキーは本州ではフランチャイズ（FC）方式で展開していたが、北海道内では物流コストが掛かることを理由に直営展開となっていたが、岡本が日参し熱意を示すことで加盟にこぎ着け、道内の FC 第 1 号店になった。TSUTAYA はリテールマーケティングの、びっくりドンキーはフードマーケティングの核として二つのカンパニー展開の原動力となっただけでなく、これらのフランチャイジーになることで、オカモトはフランチャイジングの基礎を学ぶことになった。

また 1995 年には LP ガス事業会社であるオビネンを、翌 96 年に大樹ガスを吸

収合併することでホームライフマーケティング事業の基礎固めを行った。

オカモトは規制によって動きがとれないガソリンスタンド事業から、成長を求めて次々と事業展開を進めた。まさしくこの時期の岡本はポートフォリオ起業家そのものであった。結果的に現在のオカモトを支えるほとんどの事業はこの 15 年間の苗床期に始められたものであった。

3. 成長・展開期(1994 年から 2010 年)

(1) オカモトセルフ

石油産業に関する規制緩和は 87 年からはじまり 2001 年までにほぼすべての経済的規制は撤廃された。オカモトを苦しめた給油所（ガソリンスタンド、SS：サービスステーション、以下 SS と略記する）建設指導と転籍ルールが 1990 年 3 月に廃止され、さらに 97 年には SS の完全系列化を前提とした供給元証明書が廃止されたことで、系列に対する健全な対抗勢力としての PB（Private Brand）が認められた。そして小売業である SS にとって最も大きな規制緩和が 98 年 4 月の有人方式のセルフ給油 SS の解禁であった。

石油販売業界は、さまざまな規制の下で激しい競争を繰り広げてきたが、その競争はサービスも価格も業態も変わらない横並びが前提であった。セルフという業態は、消費者が給油することで、価格が同じであることを前提に成り立っていた業界に、価格が異なるから成り立つ新しい業態であった。従来型のフルサービス SS では人的サービス、人的販売が差別化の鍵であったのに対し、経営力、運営の合理性に裏付けられた価格競争力が鍵となる業態の登場であった（小嶋[2003]）。

規制緩和前のフルサービス時代でも、北海道市場ではオカモトの他、モダ石油、アサヒ商会（三社合わせて MOA と呼ばれた）という大量販売を前提に価格を武器にした業者が、激しく競争を繰り広げており、この激しい競争がオカモトの経営力を強くしていた⁹⁾。

オカモトはセルフの解禁前にフルサービス SS を 12 店舗展開していたが、セルフ解禁とともに迅速に北海道内にオカモトセルフのネットワークを構築していった。価格競争力を持ったセルフ SS は全国ベースでもフルサービスの 3 倍以上の販売量を稼ぎ出し、圧倒的な販売力を顕在化していった。セルフ SS の展開は全国的にみても価格競争力を武器とするプライベートブランドが先導し、精製・元売の直営が後を追う展開となった。

オカモトは 2006 年末までに北海道内で 34 店舗のセルフ SS 網を完成させた。セルフの集客効果は大きく、2006 年のスーパーセルフ OK では、1 ヶ月間で洗車販売を中心に油外販売で 1,200 万円を売り上げるギネス記録を打ち立てた（『燃料油脂新聞』2006 年 4 月 4 日）

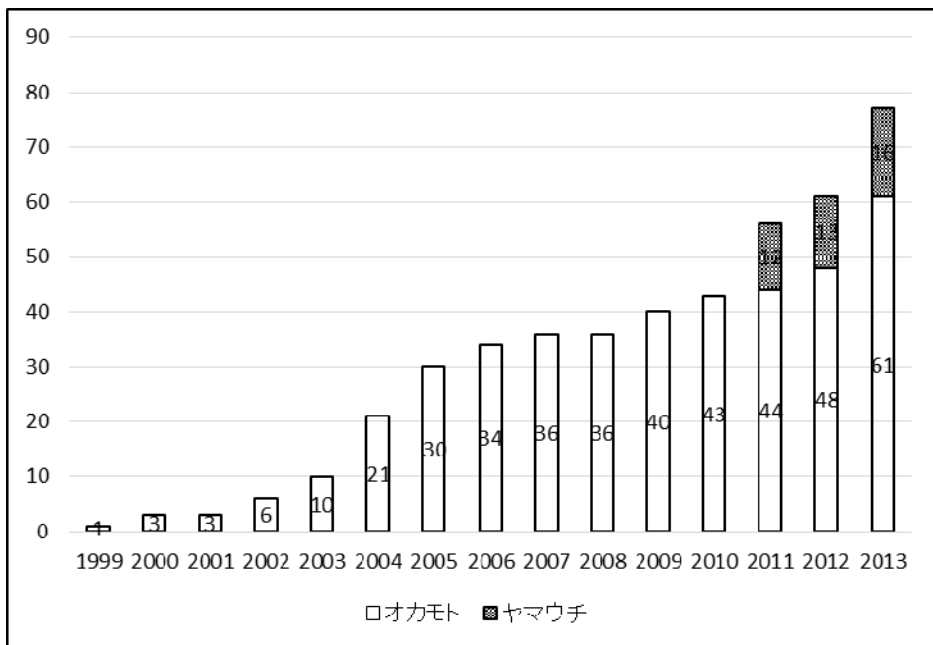
北海道外では、2005 年 3 月に岩手県陸前高田に本州 1 号店を開所し、わずか 1 年で東北に 7 店舗を展開した他、2013 年には 1 年間で 13SS を開設した¹⁰⁾。さらに北海道から東北、埼玉、新潟と SS 網を広げてきたオカモトが四国に進出したのは、2011 年 4 月である。

オカモトは香川県の手石油販売業者のヤマウチの全株式を取得して 100%子

会社とし、四国に SS 網を拡げた。ヤマウチは、2011 年の段階でセルフを 13SS 展開する他、グループ企業のヤマウチサポートでジョイフィットを 2 店舗、フロムワンではびっくりドンキーを 4 店舗展開するなど両社の事業内容は近く、しかも両社長が旧知であったことから事業を継承した。これによってエナジー部門は 2014 年 3 月までに 77SS のネットワークとなった。

オカモトのエナジー部門の成長要因は、北海道の厳しい競争の中で身につけた低コスト運営と競争的価格設定に対するノウハウ、競争的価格を可能にする立地選択とレイアウトなどの施設に関するノウハウにある。さらにオカモトには急速な展開を支える基盤としてフルサービス時代に育ててきた人材の蓄積があった。その上でセルフ解禁後、北海道で最初に参入するなど従来の運営ノウハウをセルフへ早期に移行する高い管理能力があった。これによって多店舗展開に欠かせない、セルフサービスの立地選択と施設レイアウトなどの標準化を早期に作り上げることに成功した。

図表 2 オカモトセルフ SS ネットワーク



資料：オカモト提供資料

(2) ジョイフィット

成長の第二の柱がフィットネスクラブのジョイフィットである。ジョイフィットは、スポーツクラブはプール、トレーニングジム、スタジオの三種の神器からなりたっているという既成概念を取り払った新しい業態である。

プールは初期投資が掛かり、しかも維持管理費が高いにもかかわらず利用率が低いことから、プールを除いて投資を抑え、それを利用料金に反映させて広く顧

客層を広げるビジネスモデルである⁽¹¹⁾。実際にジョイフィットの初期投資は1億5000万円から2億5000万円と従来型スポーツクラブのおよそ5分の一以下に抑えられ、5年で回収することが可能になった⁽¹²⁾（『商業施設新聞』2006年10月10日）。しかもネットカフェを運営していたオカモトは当初、参入当時は10分100円の完全従時間制度という料金体系をスポーツジムに取り入れた（料金体系は後に月額制度中心に移行した）。この手軽さは会員の年齢層を下げ、さらに施設の利用時間の異なる中高年の顧客層を開拓することで施設稼働を高めるなどシンクロ・マーケティングをシステムに組み入れた。「スポーツクラブの利用率は欧米では5～6%に対して、日本では2%に過ぎない。その最大の理由は身近に手頃なスポーツクラブがないことが原因である」（岡本）と新市場を創造することを意識したビジネスモデルである。当時、フィットネスクラブ市場は3,000億円という業界の常識にもかかわらず、オカモトなどの活躍で市場規模は4,200億円まで拡大した（東京商工リサーチ[2006]）。

TSUTAYA やびっくりドンキーなどの複数のフランチャイズ・システムに加盟するマルチフランチャイジーとしてフランチャイジングを見てきた岡本は、このジョイフィットでフランチャイズ・システムをフルに活用できるようになっていた。岡本は明確にフランチャイズ・システムの活用可能性を意識してジョイフィットをシステム化した。ジョイフィットは物販でないことから管理が容易なこと、スポーツクラブという専門性から運営システムという参入障壁があり、これがFC加盟のメリットになること、従来の施設に対する価格競争力、商業施設やロードサイドビジネス施設の活用などフランチャイズへの適合性の高さを明確に打ち出し、しかもPOSシステム・ゲートシステムなどの運営システムはエネルギー部門ですでに活用していることから実証済みであった。

TSUTAYA のフランチャイジーは、事業の成長のために新しい事業機会（成長フランチャイジング）を絶えず探しており、ジョイフィットは、それらのフランチャイジーにとって魅力的な事業機会であり、人口10万以上の地方都市に300店以上は展開できるという展開可能性がシステムの魅力を高めた（『商業施設新聞』2006年10月10日）。さらに岡本の人望がフランチャイジーの仲間達に事業機会を意識させ、さらに百貨店の天満屋などがフランチャイジーになることでフランチャイズ・システムに対する信用を獲得し、フランチャイジーの裾野を広げることができた。

そしてオカモトがエナジーマーケティングで培ってきた競争力を実現したフィットネスがいよいよ2012年1月11日に開始された。これは24時間営業のジム特化型のフィットネス施設「ジョイフィット24」（当時はジョイフィットGYM24、赤ジョイフィット）である。今までのジョイフィット（青ジョイフィット）はスタジオにおけるトレーナー主体のさまざまなコースやサービスによって顧客のニーズに应运えてきたが、プールがないといえどもその施設は大型で、地方都市の郊外を中心に展開せざるを得ない制約があった。しかしジョイフィット24はジムに特化することによって都市中心部での多店舗展開が可能となった。オカモトは、自宅の近隣の長時間営業の施設という都市型ニーズに大きな穴が開いていること

に気がついた。今まで忙しくてフィットネスに通いにくい 20 代、気分転換に自宅を飛び出してそのまま運動できような施設がイメージされた。「都市部こそ人口に対してフィットネスが不足している」(岡本 CEO) という確信がジョイフィット 24 という新業態に結びついた。フィットネスクラブの 24 時間営業は、業界の常識を覆したが、もともと 24 時間営業のセルフ式のガソリンスタンドを多店舗展開するオカモトには、24 時間営業は全く違和感のない業態であり、この運営の中でセキュリティなどのノウハウを積み重ねてきた。まさしくジョイフィット 24 は、オカモトの強み・ノウハウを発揮できる業態に仕上がった。

施設には 24 時間アクセスできる専用階段があり、エントランスはカードによる会員認証システムを採用したオートロックシステム、防犯カメラ、緊急時通報システムなどセキュリティにも十分に配慮した。330 m²のフロアのマシンエリアには生活習慣病や肥満などに対して体内脂肪を燃焼するカーディオマシン(有酸素運動)であるトレッドミルやステッパー、エアロバイク、そして筋力トレーニングマシン、フリーウェイト・ストレッチングスペースとロッカー、シャワーブースが機能的に配置されている。

このジョイフィット 24 の主要セグメントは、勤め帰りの 30 代から 40 代のサラリーマン、OL が 80% を占めており、男女比では男性が 65%、女性 35% となっている。そして何よりもフィットネスクラブの未経験者が多く、まさしく新しい市場を開拓することに成功した(月刊レジャー産業資料編集部[2012])。

フィットネスは今後とも急速な拡大が見込める市場であるが、それゆえにその裾野は広がり、さまざまな業態が競い合うことになる。総合スポーツクラブとしてプール、ジム、スタジオから特別なパーソナル指導までを行う総合的スポーツクラブ、ジムとスタジオなどに特化し、スタジオを利用してダイエットから健康作り、さまざまなプログラムを展開して楽しめるフィットネスクラブ⁽¹³⁾、女性専用フィットネスなどのコンビニ型フィットネス、そしてアスレチック 트레이ナーやチームトレーナー、アウトドア・フィットネスなど特殊な分野で、専門的な指導者がコーチングするものまである⁽¹⁴⁾。

通常のフィットネスクラブが可能な立地は限定されるが、これをジョイフィットのように気軽さ便利さを追求することで組み立てられたビジネスシステムが、採算面からも市場面からも立地の制約を減少させることで多数の立地を可能にしている。しかし気軽さや便利さは、参入障壁を下げることから、オカモトがエナジーマーケティング事業で鍛えられた競争耐性とスピード感が成功の鍵となった。

(3) ジョイリハ

ジョイリハは「要介護を余儀なくされた方が自立を目指して『無理なく、明るく、楽しく』運動をすることができる『介護予防型運動施設』であり、介護保険法にもとづいて都道府県から認可を受けた指定介護事業所」(オカモト提供リーフレット) である。

オカモトが介護関連事業(デイサービス)に参入したのは、2007 年 9 月 8 日に(株)パワーリハ(現(株)ウェルネスフロンティア)の経営に参加してから

である。このパワーリハは、東京の医療法人により 2004 年 7 月に設立された介護関連施設であり、事業展開の可能性が感じ取られていた。しかし、医療法人ゆえに多店舗展開できない制約から、投資会社が提携先をさがしていたところに岡本が手を上げ、オカモトが 51%の株を取得して参入した（『ひまわり』118 号、p.15）。当時の黒川パワーリハ社長は「私はかつて帯広スイミングスクールやスポーツクラブジョイフィットの運営にも関わってきました。そこには障害をお持ちの方も入会して利用してくださっていましたが、きちんとスタッフがついてケアすることができなかつたり、健康な人々の中に入って同じようにセルフでトレーニングせざるを得なかつたりしたことから、結局お辞めになってしまいました。私はこうしたかたの方が気持ちよく、そして継続して利用できる施設を作れないかとおもいました。それで、リハビリ、介護予防運動に特化して実践する「ジョイリハ」を着想し、その事業開発に着手することにしました」（クラブビジネスジャパン[2010]）と述べている。黒川はまた「開発段階で気がついたことは、このビジネスは地方の子ども対象のスイミングスクールと似ているということです。プログラムを提供する曜日・時刻に合わせて、バスでお迎えにあがり、一定の時間、プログラムを提供し、終わったら自宅までお送りするという流れは、対象が大人になっただけで、スイミングスクールのそれとそれほど変わらないと思いました」とオカモトの蓄積してきた見えざる資産の存在を示している。

しかし「多店舗展開するのは容易なことではなかった。当時は、ユニフォームもない。マニュアルもない。さらには介護や医療という業界で、営業というものが根付いていない時代、（中略）採用、FC 展開の加速、コンプライアンスマネジメントとの強化、様々な問題に常に直面していた」（『ひまわり』118 号、p.15）とフランチャイズパッケージを作り上げていく過程が難しかった。またジョイリハの高田マネージャーは「オカモトが介護事業に参入した頃、短時間デイスサービスはほとんどなく、多店舗展開するにも、左も右も全く分からない状態だった。そんな中、既にジョイフィットが FC 展開をしていたので、そのノウハウを参考にすることが出来た。それが後に、ジョイリハの FC 展開を充実させることになり、非常に役に立った」（『ひまわり』118 号、p.15）と述べている。

2007 年中に新小岩店と北綾瀬店の 2 店、2008 年には本拠地帯広で帯広西 5 条店、葛西店の 2 店を追加し、さらに西新井店の 5 店舗目に続いて、2009 年 4 月に初めてのフランチャイズ店として水戸市の千波緑岡店、2009 年 7 月に堺小坂店で FC 展開を始めた。

フランチャイズ・システムには、スリー・ツー・イヤーズ・ルール（フランチャイズ展開するためには最低 3 店舗 2 年以上の経営が条件）という世界中のフランチャイズ業界で守られるべきモラル・ハザードがある。日本ではこのことすら守られず、詐欺的なフランチャイズが後を絶たないが、オカモトは 5 店舗を軌道に乗せ、2 年の実証期間をおき、システムの優位性の基礎である成功するビジネスモデルの検証後に FC 事業に乗り出した。そして 2010 年 10 月にパワーリハを 100%子会社化して、その後の機動的な展開条件を整えた。

ジョイリハの基本的なフォーマットは総面積 50 坪程度で、施設の中心は静脈

認証によって利用者の個別の負荷を自動設定するオリジナルマシンを配置した 30 坪の機能訓練スペースであり、他に静養室、相談室、事務室、トイレを完備している。施設の 1 回の利用定員は 15 人から 35 人である。サービスプログラムは、健康チェック、準備体操・ストレッチ、リズム体操、機能訓練、自宅での運動を促進する今週のテーマ、整理体操・ストレッチまででグループトレーニング方式を採用している。オリジナルマシンの静脈認証システムは、利用者の識別、トレーニング履歴（出席履歴を含む）を記録することができ、不正請求を防ぐだけでなく、業務の効率化にも有用なシステムとなっている。あくまでジョイリハは比較的軽度の介護者をターゲットとし、要介護 1 が 24.6%と最も多いが、要支援 1 と 2（介護予防）で 45.5%とほぼ半数を占めるほか、要介護 2 までで 90%以上を占め（木村[2009]pp.120-121）、40 代から 90 代の 5,776 名（2012 年 1 月現在）の要介護・要支援者に利用されている。

ジョイリハの特徴として男女比率は男性 54.1%、女性 45.9%と男性が多いことが上げられる。男性はリハビリに熱心でないとと言われるだけに、この比率はジョイリハの開放的な雰囲気が認められていることの証左になっている（金澤匠(2012)、pp.94-95）。利用者の中心は当然高齢者が中心となるが、40 歳～64 歳が 14.9%、65 歳～74 歳が 35.7%、75 歳～84 歳が 38.6%、85 歳以上が 10.8%であり、65 歳から 84 歳で全体の 75%を占め、平均利用回数も月 5.1 回と高くなっている。高齢者の口コミネットワークは、圧倒的な力をもっており、わずかな顧客の信頼の喪失が命取りになることすらある。このことからジョイリハの躍進の実績はスタッフが顧客の信頼に応え、「無理なく、明るく、楽しく」の方針が着実に受け入れられていると考えられる。

2015 年 3 月現在で 70 店舗まで拡大し、地域的にも北海道から沖縄まで 25 都道府県に展開しており、店舗展開目標としては 2018 年には 100 店舗を掲げている。

4. 十勝帯広モデル⁽¹⁵⁾

帯広の人口は 17 万人弱であるが、音更町、幕別町、芽室町などを合わせた十勝圏では 35 万人となり、帯広は十勝地方の拠点都市である。地方都市は、需要が限定されているために競争も激しく、サービスの質も高い、それゆえこのような地区で成功できれば都市部でも通用する可能性が高くなる。帯広で新規事業を試し有効なものであれば、帯広を起点にそれを北海道、そして全国に広げる「十勝帯広モデル」がオカモトの強さの原点である。すなわち十勝帯広モデルは、需要が限定された地方において確立したビジネスシステムだからこそ、多数を分散して立地できることから、需要や立地の制約を克服する可能性をもったモデルである。

オカモトは地域企業としてガソリンスタンド、LP ガス、カーケアセンター、スポーツクラブ、TSUTAYA、レストラン、リサイクルショップ、書店など十勝地区に 19 業態の店舗を運営し、オカモトグループの十勝地区の直営店のみで利用可能な独自のポイントカードによって十勝帯広モデルの検証システムを持つ。

十勝帯広モデルを支えているのが大きなキャッシュフローをもたらすエナジーマーケティングと関連する車検・整備・洗車などの車関連事業（カーライフマーケティング）である。これにリテールではTSUTAYA、フーズマーケティングではびっくりドンキーが安定した収益で新規戦略を支えている。オカモトはこれらのフランチャイズに出会い、成功したことが、オカモトのフランチャイズを通じたさまざまな事業展開へのきっかけになった。

岡本は新規事業戦略について「一番大切なことは時流を見極めること。時流に合わない商売をやっても絶対にうまくいかない。また世の中がすさまじいスピードで変化し続けるなかで長期安定的に業績を上げていく必要があり、経営者としては短期のリスクを吸収でき、しかも相乗効果を生むようなポートフォリオを持つ多角化戦略が必要である」（月刊レジャー産業資料編集部[2009]p.123）と述べ、そのコンセプトとして、「時代が求めるニーズと要求に敏感でありたい。暮らしの活力を生み出す生活応援企業であり続けたい」（『燃料油脂新聞』2006年10月30日）としている。

しかしポートフォリオ起業は決して順調なものではなかった。帯広スミミングスクールに続いて1987（昭和62）年に手がけた巨大迷路「幸福村」は2年後の1989年に閉鎖、これ以外にも「パチンコ北斗」も同様であった。この中でTSUTAYA、びっくりドンキーに加盟、お好み焼き道とん堀の成功がオカモトのフードビジネスを支えた。オカモトの事業選択の基準は、「①エンドユーザー向けの現金商売、②粗利50%以上、③投資回収3年（長くても7年以内）④多店舗展開可能」（月刊レジャー産業資料編集部[2009]p.123）であり、急成長が望める事業に適時に参入するか、早期に有力なフランチャイズに加盟することで、実現できる基準でもあった。しかし業種、業態、フランチャイザー、フランチャイズの成熟度によって適切なフランチャイズやライセンスを選択することはむずかしく、いくつかのFC・ライセンス事業は軌道に乗らなかった。特に運営期間の短かったものには外食関連が多く、「半田屋」、「はなどき」（回転寿司）、「暖中」（中華料理）から和・DINING 綾月などがあり、結果的にはリフォーム、カラオケ王国も含めて営業譲渡などによって事業の選択と集中を行った。岡本は「外食産業というのは、居酒屋やファミレスなどの同業のみならず、ファストフードやコンビニ、スーパーまであらゆる口に入るものを扱う商売が競合になります。特に居酒屋は、オーナーが自分で包丁握って料理するような個人店でも、大手ナショナルチェーンを食ってしまうことができる場合があります。このようなことを考えると、オカモトという会社で、これ以上経営資源を投下するビジネスではないという経営判断から、2013年に居酒屋・カラオケ店舗の一部を閉鎖し、残りをすべて同業他社に譲渡することになった」と述べている。結果的にフーズマーケティングではハンバーグレストランびっくりドンキーとお好み焼き道とん堀、そしてジョイカフェ（インターネットカフェ）に選択・集中した⁽¹⁶⁾。

ポートフォリオ起業家として岡本は「快適さを追求すると、いくつかのビジネスモデルが生まれてきます」と地域発のビジネスモデルを構築し「街をくらしをもっと楽しく おもしろく」オカもっと!、「おもしろ、おかしく、お元氣よく」

図表3 オカモトの十勝帯広モデル

	十勝帯広	北海道	その他	ヤマウチ	合計
オカモトセルフ	5	25	34	18	82
ホームエネルギー(灯油・LPG)/油槽所	2	4			6
車検・整備(ビットオフ・ラチェットモンキー)	3	5		3	11
TSUTAYA	2	4			6
岡本書店	1				1
なんでもリサイクルビッグバン	1	12			13
古着屋王国	1				1
お宝・倉庫		1			1
ゴルフランド(スポーツ用品リサイクル)	1				1
キングラム(ブランド・貴金属買取)独立店なし	1	8			9
びっくりドンキー	1			4	5
お好み焼き道とん堀	1				1
ジョイカフェ(インターネットカフェ)	1	5			6
ジョイリハ(介護予防デイサービス)	1	4	54		59
ジョイフィット(スポーツクラブ・スイミングスクー	4	11	46		61
ジョイフィット24	0	4	104		108
ジョイフィットヨガ	0	2	1		3
パブリック	16				16
合計	41	85	239	25	390

資料：オカモトグループの提供資料より作成

をテーマに事業ポートフォリオを展開している。

5. まとめ

地方発のビジネスモデル開発とポートフォリオ起業家について、オカモトの事業展開と成長過程を事例として考察した。

地方発のビジネスモデル開発がポートフォリオ起業に繋がる原因の第一は需要の限定であった。地域を越えて一つのビジネスシステムを成長させるのか、それとも地域の中でビジネスを成長させていくのかによって異なるが、地域初のビジネスシステムは、基本的に地域の需要を前提に成り立っている。それゆえに需要や契約・規制などが制約になると、企業の成長はポートフォリオ起業に繋がりがやすい。オカモトの場合には、規制と商慣習に阻まれたことが、地域の生活応援というミッションをもとに地域内の事業ポートフォリオ展開に繋がった。

そして地域の競争を経て基盤を固めた地域企業の事業は、新規事業の段階から成功したビジネスシステムに成長し、地域を越えて展開する能力を持つ。そのビジネスシステムの力はその過程で経験した競争の強さに依存し、展開力は経営者のマネジメント力に依存する。オカモトの場合にはスイミングスクールという新規事業がスポーツクラブ、フィットネスクラブ、リハビリ施設に連続的に繋がっていった。また規制緩和を機にセルフ式ガソリンスタンドの店舗網を急拡大したが、その原動力となったのは、北海道内の激しい競争の中で鍛えられたコスト競争力とマネジメントの競争耐性の強さであった。そして 24 時間のセルフ式ガソ

リンスタンドのノウハウが、コンビニ型フィットネスクラブの運営ノウハウに繋がっており、地域密着のスポーツクラブの運営がリハビリ施設に繋がるなど、ポートフォリオを形成する事業ノウハウを、企業の強みに繋げていった。

地域企業は地域の仕事を作り出すことによって地方の経済を支えるが、地域企業が地域を支え、地域間競争に耐えるためには、地域内外の競争を通じたビジネスシステムの洗練化が必須である。逆に地域企業の競争力の劣勢は、地域企業の敗退をとおして地域経済を困難にする厳しさがある。首相官邸（2015、p.14）は、「第一に、『しごとの創生』による新たな雇用の創出を目指し、地域産業の競争力強化に取り組むこととする。（中略）その地域にとって経済の活性化につながる強みを持った事業・産業を特定し、新事業・新産業と雇用を生み出すための包括的創業支援や地域イノベーションの推進、地域を担う中核企業支援などにより、域外からも需要・投資を呼び込むことができる産業の育成を進める。また、地域に根付いたサービス産業の活性化・付加価値向上や農林水産業の成長産業化、観光地域づくりなどに取り組み、地域産業の雇用創出力の向上を図る」としているが、小売業やサービス業では、地方企業が域内で競争力を持ったビジネスシステムを創造し、確立することがスタートであり、域外から需要や投資を呼び込むよりも、域外にそのビジネスシステムを拡げる活性化した地域の拡散が重要である。

地方創生とは競争力のあるビジネスシステムをもった地域企業の創成であり、それを通じた雇用の創成に他ならない。このことから地方創生の主役には個人起業がドミナントモデルになっているが、ポートフォリオ起業家の視点を複眼的に持つ必要があるのである。

謝辞；本稿の作成にあたり、株式会社オカモトホールディング、株式会社オカモトから各種の資料提供を受けました。また同社の岡本謙一代表取締役、オカモトグループ CEO 様には本社でのインタビュー調査等にて貴重なお時間を御割愛いただきました。また株式会社オカモト・ホールディングス、オカモトグループ管理本部堀川寛様には、各種資料の詳細なご説明など多大なご助力をいただきました。ここに謹んで御礼申し上げます。

【注】

(1) 首相官邸（2015,p.26）の政策パッケージの(1)-(ア)-D-④ 創業支援・起業家教育において、「地域に新たなビジネスや雇用を創出し、域内経済を活性化させるためには、リスク性資金の充実と併せ、官民一体となった創業支援や起業家教育及び第二創業支援を通じた新陳代謝の促進が必要である」として創業支援策や起業家教育を具体策として挙げている。地方創生には、「まち・ひと・しごと創生法（平成二十六年法律第百三十六号）」と「まち・ひと・しごと創生法の一部の施行期日を定める政令（平成二十六年政令第三百八十一号）」がある。

(2) 事例研究はオカモト以外にも数社を対象に行ったが、これらの事例研究は、ポートフォリオ起業家へのアンケート調査の事前調査でもある。今後これらを通してポートフォリオ企業家に

ついて研究をまとめる。

(3) 悦樹とは忠一の通称 (『ひまわり』100号、2010年5月、p.24)

(4) 「当時洗車機は全国的にも珍しく、竹内鉄工 (現ビューティ株式会社) が門型洗車機を開発して数年しかたっていない時期だった。当然、竹内鉄工には北海道には販売拠点はなく、謙一は自ら4tトラックで大阪まで買い付けに走り、フェリーに乗せて持って帰ってきた」。(『ひまわり』102号、p.25)。

(5) 1965年には建設枠規制、1967年から距離規制、1973年12月から建設全面凍結、そして1975年1月からは廃止代替・特例制度と規制が続いていた(小嶋正稔[2003])。

(6) 取引先の栗林商会は1949年に日本石油の特約店となり、同年に帯広に出張所を開設し、1956年に日本石油精製が室蘭製油所を建設すると製油所内事務所を開設するほどの有力特約店である。

(7) 謙一は「あれが最大の逆境だったなあ・・・」(中略) 創業者忠一は反対した。それを謙一は「やらせてくれ」と押し切り、「負けてたまるか」と必死になって営業をかけた。(『ひまわり』100号、p.25)。

(8) パブリック・ビジネス・カンパニーは、託児所運営、各種スポーツ関連施設や公共施設の指定管理を受けて公共施設の指定管理事業を展開している。

(9) オカモトは、この大量出店の中で、2006年9月にはオカモトセルフ (PB) の全25SSでエッソマークを掲示し、オカモトの北海道内のすべてのSSがエクソンモービル系列に入った。オカモトはこれによって膨大な販売量の裏付けとなる安定供給とExpressの店舗展開ノウハウ、スピードパスなどのIT技術などを活用できるようになった。一方、北海道の両雄とされるモダ石油は、エッソマーク (東燃ゼネ石) から昭和シェルの系列に入り、PB同士の競争は系列間競争として同様に激しく行われた。

(10) このうち福島は8SSはスタンドサービスのSSを買い取ったものであり、山形ではミーエナから運営交代したSSを含む。

(11) スイミングプールは水道代や燃料費などでプールの維持費は年間数千万となる。しかもフィットネスの会員のうちプールの利用者は15%程度に過ぎず、出店費用も10億円前後となる。

(12) 従来のフィットネスクラブの1/5から1/8の低投資モデル (『油業報知新聞』2006年11月11日)。初期投資は居抜きの場合には1億5千万円、新築で2億2千万程度 (『商業施設新聞』2006年9月12日)。

(13) オカモトのジョイフィット、(株)東祥のホリディススポーツクラブ (51店舗)、株式会社Fast Fitness Japan 運営の小規模で低価格のエニタイムフィットネス (33店舗世界12カ国2000店舗) などがある。女性専用ではカーブス (株式会社カーブスジャパン、1247店舗) がある。

(14) 「アールボディプロジェクト」(Beach(アウトドアフィットネス(株))、フィールサイクル (Feel Cycle: ベンチャーバンク) のようにインドアサイクル専門で音楽に合わせて運動をするような独特のスタイルのスペシャリティフィットネスまで幅広くある。

(15) 十勝帯広モデルという用語は小嶋が地域からの発展モデルとして使用しているものである。

(16) JOY—Caféは、コミック4万冊、ソフトクリーム食べ放題、フリードリンク、オンラインゲーム専用ルーム、オンラインダーツ、ビリヤード、卓球、スロットマシン、シャワールームなどを完備したインターネットカフェであり、1988 (平成10) 年に開業した「コミック喫茶ヨムヨム」、その後に「楽天王国」によって独自にノウハウを蓄積して業態として確立させた。

【参考文献】

- Gavron, R, Cowing M., Holthan, G, and Westall A.(1998) The Entrepreneur IPPR(忽那憲治、高田寛爾、前田啓一、篠原健一訳(2000)『起業家社会』同友館).
- Westhead, P. and Wright, M.(1997). Novice, Portfolio, and Serial Founders: Are they Different?, Journal of Business Venturing, 8, Elsevier.

オカモトグループ社内報『ひまわり』、オカモトの社内報は1993（平成5）年1月10日に『エコーリンクタイムス』として創刊され、2004年4月の72号から『ひまわり』となった。

金澤匠(2012)「【特集】リーダーになる人が身につけておきたいこと 顧客の気持ちに寄り添いビジネスチャンスをつくる 黒川明彦」『THE21』2012年8月特別増刊号、pp.94-95.

木村隆雄[2009]「介護ビジネスの新局面を開くリハビリ特化型デイサービス事業研究 介護予防フィットネスジョイリハ」『月刊レジャー産業資料』、2009年9月号、pp.120-121.

クラブビジネスジャパン (2008)「広い、安い、楽しい、究極のフィットネスセンター」『Fitness Business』、2008年9・10月号(No.38)、pp.89-90.

クラブビジネスジャパン (2010)「Special Interview 株式会社パワーリハ 代表取締役社長黒川明彦氏」『Fitness Business』、2010年5・6月号(No.48)、pp.68-71.

月刊レジャー産業資料編集部(2009)「市場ニーズに向き合う、企業経営の原点を地で行く注目企業の多角化戦略 オカモトグループ」『月刊レジャー産業資料』、2009年9月号、pp.122-123.

月刊レジャー産業資料編集部(2012)「ジョイフィット初のジム特化型・24時間営業店舗が開業、フィットネス未経験者も取り込む ジョイフィット」『月刊レジャー産業資料』、2012年3月号、pp.62-63.

小寫正稔[2003]『石油流通システム』文眞堂.

小寫正稔[2014]『スモールビジネス経営論』同友館.

東京商工リサーチ (2006)「ジョイフィット[スポーツクラブ]10分100円～のフィットネスで人気価格指向に 대응する」『ザ・ビジネスサポート』2006年12月号、pp.18-19.

山口貢[1956]「北海道における豆類の流通と農協」『農業総合研究』第10巻3号、pp.69-97.

[新聞記事]

「『大切に乘っていますね』ソフトに声かけ」『燃料油脂新聞』、2006年4月4日.

「時流を見極めて経営」『油業報知新聞』、2006年6月17日.

「10分100円のスポーツクラブを全国展開 ジョイフィット」『商業施設新聞』、2006年9月12日.

「特別インタビュー(株)ジョイフィット社長加藤信也氏」『商業施設新聞』、2006年10月10日.

「オカモト多角化事業拡大で3年間で売上高は2倍の300億に迫る」『燃料油脂新聞』2006年10月30日.

「コンビニエンスなスポーツクラブ FC加盟店を募集 ジョイフィット」『油業報知新聞』、2006年11月11日.

[参考 URL]

首相官邸[2015]『まち・ひと・しごと創生総合戦略』(2015改訂版)

http://www.kantei.go.jp/jp/headline/chiyou_sousei/ (2016年2月6日アクセス).

受付日：2016年1月2日 受理日：2016年2月8日