

「大手がスルー」。零細にはムリ」 そのスキマを突く

株式会社ツチャコーポレーション

主な事業内容：
ガソリンスタンド、携帯キャリアショップ、
温浴施設など
本社所在地：静岡県藤枝市
資本金：3000万円
設立：1949年
従業員数：220名
会社HP：
<http://www.tsuchiycorp.co.jp/>



土屋富久夫社長

石油業界の環境変化を機に 未知の事業へ漕ぎ出す

静岡県藤枝市のツチャコーポレーションは1949年に設立され、モーターリゼーションの発展に伴い、ガソリンスタンド（GS）事業を主力に成長してきた。現在、給油や自動車整備、車

検、自動車保険、中古車販売などを担うサービステーション（SS）カーケア部門では、静岡県内に直営SSを4カ所、系列販売店を15カ所運営。県中部のGSチェーンとしては最大規模だ。5年前からは、石油元売り会社と提携した自動車リース事業にも乗り出した。そのほか、灯油や軽油、重油、プロパンガスの販売、給湯や空調、省エネの設備工事なども手がけている。自動車関連事業は、石油業界では「油外」と呼ばれ、GSが副業としているケースが多い。だが、同社の事業領域

は、油外やエネルギー関連だけでなく、住宅販売や不動産仲介・賃貸、携帯電話販売店、温浴施設、外食店と幅広い。「本業のGS、副業の油外事業だけでは、先細りになってしまうと危機感を抱いたからです」と、同社の土屋富久夫社長は理由を説明する。

同社が新規事業に力を入れるようになったのは80年代以降、石油販売の規制が相次いで緩和されてからだ。96年には時限立法である「特定石油製品輸入暫定措置法（特石法）」の期限が切れて、石油元売り会社以外の石油輸入が解禁され、98年からは消防法改正によって「セルフスタンド」が登場した。それに伴って、石油元売り系や総合商社系の大規模広域型GSが台頭。GSの価格競争は激化し、マージンも大幅に低下した。GSはピーク時の昭和50年代には全国に約6万カ所あったが、現在では約2万5000カ所に激減、

GSチェーンの再編・統合も加速した。さらに、燃費の向上、若者を中心とした「自動車離れ」などが追い討ちをかける。極めつきは電気自動車の普及だ。GSを取り巻く経営環境は今後、いっそう厳しさを増すと考えられる。

「GSの生き残り戦略としては、例えば、店舗網の拡大、油外事業の強化といった方向性も考えられます。しかし、GSや油外というレッドオーシャンで、巨大資本と過酷な量的競争を繰り返しても、利は薄いし勝ち目も少ない。それならば、余力が残っているうちに、新たな事業を着実に育てるほうが得策と判断しました」（土屋社長）

「儲かりすぎない」

「生活密着」が進出の条件

しかし、既存事業と関連のない新しい領域は、自社にスキルもノウハウもないだけに、リスクも高い。そこで、

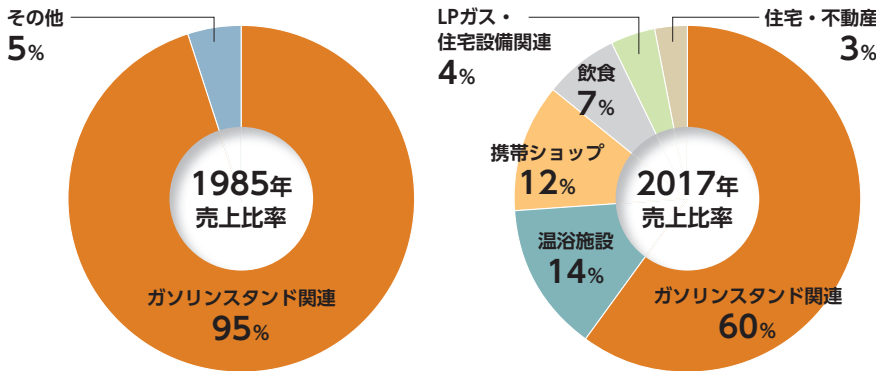
土屋社長は新規事業に進出する際、2つの条件を設けた。一つは「市場規模が中くらいの、儲かりすぎない産業であること」。初期投資はなるべく自己資金で賄える範囲、5億〜10億円が目安だという。土屋社長はこう説く。

「中規模の狭い市場で、うま味も少ないければ、大手がなかなか入ってこないからです。かといって、零細企業には億単位の投資は難しいので、やはり入りづらく競争が少ない。価格競争が起りにくく、実は利益も確保しやすいんです。それに、5億〜10億円の投資ならチャレンジしやすいし、失敗しても早めに見切って撤退できるわけです。新規事業は成功率が低いので、種をたくさんまいておくことが肝心なのです」

もう一つは、「生活密着型の産業であること」。土屋社長は、「業績が景気に左右されにくく、リピーターもつき

儲かる「第二の柱」づくり 最初の一歩を踏み出す3つのアプローチ

ツチャコーポレーションの事業構成変化



※グループ会社を含む

「好きか嫌いかわからないけど、土屋社長は何か、とりわけ最近注力しているのが、グループ企業で運営している飲食事業だ。外食産業も生活密着型産業の代表格と言えるが、中でも焼肉店を選んだのは、「私が大の焼肉好きだからです（笑）。好きこそ物の上手なれと言うでしょう」と、土屋社長は明かす。

「好きか嫌いかわからないけど、事業を選ぶことも」

同社が取り組む事業の中でも、とりわけ最近注力しているのが、グループ企業で運営している飲食事業だ。外食産業も生活密着型産業の代表格と言えるが、中でも焼肉店を選んだのは、「私が大の焼肉好きだからです（笑）。好きこそ物の上手なれと言うでしょう」と、土屋社長は明かす。

給湯設備工事事業のノウハウも生かせる。「銭湯が好きで、ときどき行つてリラクセスしたいというお客さまも多い」と語る土屋社長は、湯冷めしにくい「高濃度ナノ炭酸泉」を導入するなどして付加価値を追求し、江南市の施設では天然温泉が掘られている。また、イベントを開催したり、リーズナブルな価格の飲食店を付設したりするなど、長期滞在型のリゾートを目指す。既存の温浴施設の買収を軸に、初期投資を抑えつつ、東海エリアでのさらなる事業拡大を視野に入れている。携帯電話販売事業にも97年に乗り出し、事業の柱の一つに成長している。現在、静岡県中部の大型直営店3店舗を運営。専門知識を備えたスタッフを揃えることで、サービスを充実させている。「モバイルは今や生活必需品。景気に左右されにくい商品です」（同）

そこで、2001年に大手フランチャイズチェーンに加盟しスタート。09年には自社単独の焼肉店「ビーフガールデン」を立ち上げた。人口の多い首都圏市場に狙いを定めたが、首都圏は競合も激しい。そこで差別化を図るため、黒毛和牛を一頭買いし、高品質の牛肉を安定的に供給。「希少部位の肉も食べられると、お客さまから好評でした」（同）。また、さまざまな種類の肉とワインを扱う「肉バル」も開発し、人気を博した。現在、東京都や神奈川県で6店舗の焼肉店を展開している。

さらに、米国・ニューヨークで成功している高級ステーキ料理店「エンパイアステークハウス」と提携し、17年10月に日本第1号店を東京・六本木にオープンした。今注目のエイジングビークが看板メニューで、富裕層をターゲットとしている。「米農務省の格付けで最高級ランクを獲得した牛肉を輸入し、自家熟成庫で約1カ月熟成させています。中でも、シャトーブリアンは、口の中で溶けるような舌触りで、ほかのエイジングビークとは、まったく違うことがわかっていただけでしょう」（同）。商品知識が豊富なソムリエなどの人材育成が必要になるため、多店舗化には時間がかかるが、全国主要都市や海外などにも出店したいと意欲を示す。

土屋社長は、「環境の変化が激しく、本業が長続きしない時代。企業を存続させるには、事業の柱を代えながら、次の世代にバトンタッチしていくしかない」と強調する。同社の売上げ構成比は、80年代までは石油関連が90%以上を占めていたが、現在では60%程度にまで低下した。一方、売上総利益の70〜80%を新規事業が稼ぎ出しているという。環境の変化に適応してきたツチャコーポレーションは10年後、20年後、現在とはまったく違う姿になっているかもしれない。



飲食業は土屋社長が「焼肉が好きだから」と始めたのがきっかけ。2017年にはエンパイアステークハウスをオープン。グループ会社のTFMが運営している。（提供：TFM）

