



「導入現場から見える」石油流通～その先の未来へ

変化と試練が 人と企業を強くする

アサヒソリューションシステムズ 代表取締役
ゆきんごサポートセンター 須賀 幸正

「今年はずいぶん」の気持ちでひたひたに 「モノ」の経営から「人」の経営へ 「モノ」の未来像

新年あけましておめでとうございませう。

明るい話題が少ない昨今の石油業界ですが、事実そうであるとしても、昨年できなかったことをしっかりとできるようにするために「今年こそ…今年こそは、〇〇〇をなし遂げるぞ!」と意気込む方は多いことと思います。

私自身も、石油流通関連のシステム開発・構築を通じて各地のSS経営者の皆様から与えられた「課題の解決」、新たな提案などを求められ、それらに、つい追われてしまいがち。また、それを言い訳にして、業務がマンネリ化しやすいのが現実です。年が改まるたび、反省の繰り返し。しかしそれでもなお前を向き進んでいきたいと思います。

「今何が必要か」と 思考する癖をつけよう!

石油ビジネスに取り組んで

いく過程において、とりあえず現状の流れに任せる、あるいは上司や先輩の指示に従って動くことに慣れてしまっている者はいないだろうか。これは経営者の立場に置き換えても当てはまることです。

毎年繰り返される石油ビジネスについて、今の取り組み方だといけないと分かっている。でも、「改めることなく継続している」(何となく仕事を続けている)。(もしこんな感じであるとしたら、悪い方向へ向かうほかありません。

市場環境の変化の速度は増すばかり。現状維持は文字通り、衰退を意味します。

例えば、冬場の灯油配送サービス。灯油は季節商品だから、お決まりのやり方ではない。「毎冬シーズン変わらぬ取り組み」が繰り返されている。新しい視野を開くことが「将来の生き残りの策」であると

考えない。現状維持に甘んじることよとする。そこに何ら疑問を抱いていないとしたら、おそろしいことです。

もし自社がそうである、当てはまる部分があると感じたら、経営者の立場に立つ者は「いま何が必要か」と思考する癖を身につける必要性があると思います。「今年こそは」是非そうしていきましょう。

社会の在り方がビジネスそのものが、急速かつ急激に変容しています。

書籍や文房具の販売においても、Web通販が市場を席巻しています。地域の書店、文具店が相次ぎ姿を消している。その事例を挙げれば枚挙にいとまがありません。

漫画・書籍・雑誌、日刊紙(新聞)。これらすべてが電子データ化され、消費者がいつでもどこでもすぐに買える。

パソコン・スマホ・タブレット端末で読める時代です。

IT(情報技術)環境の進化により、情報伝達速度が増せば、必然的に消費者もよりスピーディーな情報取得を求めめるようになる。それが当たり前のことだと思えます。

時代の変化は、既存の業種(業態)にとって想像以上の危機となり襲いかかります。反面、新たなビジネスモデルを創出する好機でもあります。

イギリスの政治家ウィンストン・チャーチルは「ピンチとチャンスは紙一重」と名言を残しています。

状態や状況がいろいろ変化していくなかで、それを千載一遇のチャンスと思うか。それとも難しい局面を迎えたとするか。受け止め次第でその後にとる行動は変わってきます。

意識改革と業態革新により変化を先取りしていく。またそれを促していくと、ビジネスチャンスはさらに大きくふ

くらむ。石油に限らず、既存ビジネスすべてに当てはまると私は考えます。

業界再編と 流通小売り部門への影響

経済誌「週刊エコノミスト」(2016年10月18日号)の特集記事。

出光興産と昭和シェル石油の経営統合について「さまざま石油再編」(副題:官僚たちの挽歌)との標題で、業界再編の行方や、課題もろもろをセンセーショナルに取り上げていました。

また、これに連動するかたちで「ガソリンスタンドが消える日」「時代錯誤の経産省」「上がるガソリン価格」「メジャーの誤算」といった角度でも切り込んでいました。

高齢化社会の進展と省燃費車(エコ・カー)の普及拡大により、ガソリン需要は今後も減退し続けます。SSを取り巻く市場環境は一段と厳しさを増すでしょうし、先行き

不透明感が強まっています。

ガソリンスタンドという業種は今後どのような形へ変化していくか。はたまた消えてなくなるのか。

はつきり言えるのは、今ある業態ではほとんどの「ガソリンスタンド」の経営は立ちいかなくなる。もしくはその可能性が大きいということだ。

「これからどうなる」 SS業界!

私自身、特に「油外増収」に関するアイデアや有為な情報をお客様(クライアント)から求められる場面が増えていきます。

本連載でも繰り返し申し述べていることですが、「油屋」が生業以外の「油外」で収益を稼いでいかなないと食べていけない時代です。

よくよく考えるとSSとして、何が本業なのか分からない。石油業界では「油外収益」という言葉が当たり前のよう

に用いられています。燃料油販売を主とした収益だけでSS経営は成り立たない。燃料油口銭で飯を食べることができた時代はすでに終わっています。この事実を認め、受け入れなければなりません。

石油ビジネスは、生活や産業に密着している。社会的使命があり、有事の際(大規模災害など)の適切な対応も求められます。

不採算SSの閉鎖・撤退は止むことがありません。燃料油の安定供給の確保で懸念も生じています。高齢化の進む郡部で運営されているSSの数は急速に減少しており、地域生活者の日々の暮らしに不便をもたらしています。

「灯油を配達してくれる先がない」というのは典型的な例です。ただこれらの問題は、一般SS(販売業者)の力ではどうにもならないものです。だから、政府や、自治体による対策が強く求められているのです。

「駆け付け給油」の指針を策定したのもその事情があるからですが、しかし、閉鎖・撤退SSを（配送拠点として）活用するの一手であると考えます。

地場業者が互いに手を握り、「配送センター」を設置して共同配送に取り組み、成果を挙げるケースは徐々に増えていきます。

「配送センター」はまた、有事の際（大規模災害発生など）の燃料油供給を想定することで、地域の方々から、その意義を認識してもらえたり、かかる取り組みに対し理解をいただきたきやすい。またそれがきっかけとなり、平時のお付き合いが期待できるようにもなるのです。

SS店頭ビジネスから 抜け出そう！

SS店頭の販売活動で収益を稼ぐという考え方にとらわれてはいけません。少し視点を変えるだけで、既存のSSビジネスの可能性をふくらま



配達と店頭販売。灯油という同じ商品であっても「売り方」(販売手法)はまったく異なる

「HCC灯油」が近年、低迷気味なのは、ここに原因があります。消費者のコスト意識はますます強まっております。逆に、「HCC灯油」の価格表示が灯油客の心をつかみ切れていません。

今やホームセンターでも灯油の配送サービスに応じています。

「業態革新」を難しく考える必要はありません。「売り方を工夫する」ことにより、灯油ひとつをとっても付加価値販売は十分可能であるのです。

「配達灯油」を切り口とし、宅配ビジネスを展開していくこともできます。

通年ビジネスとして定着させることができたら、とても大きい。それこそ、新たな収益構造の確立です。

地域性や企業特性を加味し、既存のSSビジネスの枠にと

「業態革新」を難しく考える必要はありません。「売り方を工夫する」ことにより、灯油ひとつをとっても付加価値販売は十分可能であるのです。

「配達灯油」を切り口とし、宅配ビジネスを展開していくこともできます。

通年ビジネスとして定着させることができたら、とても大きい。それこそ、新たな収益構造の確立です。

地域性や企業特性を加味し、既存のSSビジネスの枠にと

地域SSの新たな事業展開を 当社は力強く支えます

変化に対応できない企業の淘汰は今後も進むと予想されます。

SSの淘汰がさらに進めば、そのことによる弊害や、克服すべき課題がより鮮明に浮き上がります。

地域生活者にSSの存在価値を認めてもらえるよう経営努力を重ねることにより、必ずや新たなビジネスの方向性やその道筋を描けるはず。私たちはそう信じています。

当社は新年度より、灯油配送管理システム「雪ん子」クラウド版による地域SS企業応援活動を開始する計画です。協業化による「配送センター」開設一等等、低額でのシステム構築を承ります。お気軽にお問い合わせください。

せることができます。

「SS業態革新」を推し進めるなら、この発想こそがもつとも現実的であると考えます。

SS店頭の販売活動は、もはや根性論や精神論で現場スタッフを鼓舞しても思うような成果をもたらすことは難しい。押し込み型の販売は、とうていお客様に受け入れてもらえない。ただただ嫌がられるだけです。

SS店頭で「SSがいま売りたいものを売る」。それにより、油外収益の増大をものくるむというのではあまりに短絡的すぎます。その販売姿勢を改められないなら、SSの淘汰はさらに進むことにならざるを得ない。

商売の視点を変える

先に述べましたが、私は今のこの仕事を通じ、SS業者から「油外収益を稼ぐアイディアはありませんか」とよ

く言葉を投げかけられます。

よくよく話を聞くと「SS店頭で儲かる商品やサービスはないか」ということのようにです。

この「SS店頭で」というところにこだわっている。狭い範囲で儲かる商品やサービスをいくら探したところで知れています。もしそれが見つかり、大いに売れたとしても、競合SSがすぐに真似をする。勢い安値競争に陥る。結局のところ、儲かるのは一時的なものではない。

ですから、商売の視点を変える必要があるのです。

SSにおける業態革新とは

SSビジネスにおける「業態革新」。灯油をテーマに考えてみます。

SS業者が取り扱うのは、このふたつ。「店頭灯油」「配達灯油」です。

セルフSSの場合だと「セ

ルフ灯油」と称して店頭灯油が取り扱われています。

お客様自身が灯油のポリ缶に灯油を給油して持ち帰る。SS業者は手数がかららない。言うなれば、「自動販売機」で飲料を売っているのと同じです。

他方、「配達灯油」。電話などで注文が入ると、配送ローリーで客先へ向かい、ホームタンクなどへ灯油を給油する。これに伴う、売上処理などの業務が発生するので手数が掛かります。

灯油という同じ商品であっても「売り方」(販売手法)は、まったく異なります。後者は「宅配ビジネス」と位置付けることができます。

ここで押さえておくべき点は、消費者の視点です。

例えば、灯油客がホームセンター（HCC）で灯油1缶（18ℓ）を買い求める場合、この「HCC灯油」の価格が、「配達灯油」より10円安いと仮定すると180円節約でき



須賀 幸正 代表取締役
ゆきんごサポートセンター

「導入現場から見える」石油流通～その先の未来へ

変化と試練が 人と企業を強くする

コンフィデンスソリューションシステムズ 代表取締役
ゆきんごサポートセンター 須賀 幸正

SS事業に限らず、企業経営は本心に難しいものだと思います。まして、SS経営者として社員とその家族の生活を支えながら、事業を持続的に成長させていくには、並大抵ではない努力が求められます。企業経営者は、経営的リスクをすべて自分自身で負います。失敗は絶対に許されません。一国一城の主より、宮仕えをしている方が抱えるリスクも少なく気持ちがラク、賢明な生き方だと考えるSS経営者がいて、当たり前だと思います。

同じことの繰り返しでは進めない

人間誰しも、人に使われるより人を使う立場になってみたい。人より豊かな暮らしをしてみたい。美味しいものをたくさん食べたい。人がなかなか行けないところへ行ってみよう。自分の理想に描く家に住んでみ

たい。好きな車に乗りたい…。人間の欲望には際限がありません。そして、それら欲望を満たすため、むろん志を高く持ち、リスクと苦勞を承知で事業を立ち上げたり、無理難題に立ち向かう者はたくさんいます。

しかし、よく考えると「人を使う」ことは、結果として「人に使われる」ことなのです。ですから、どんな立場に立っても「楽はできない」のです。

そんな風に考えると、事業を立ち上げ企業を経営するというのは文字どおり、海図がない中で船を大海原（冒険の海）に漕ぎ出すようなもの。

新規事業のことを「ベンチャービジネス」とはよく言ったものです。

しかし、どんな事業でも経営者自身が思うような成果を挙げられるものではありません。

いま自分が携わっている仕事に日々、一所懸命に取り組んでいるか。それにより後々、大きな差が開きます。「飽きない」「空（あき）のない」ことが商売の成功への近道です。

SSビジネスの創生

世の中には、数え切れないほどの仕事があります。それを「業種」といいます。

時流の中心となっている仕事もあれば、これから中心となるであろうと予想される仕事もあります。

一つの業種・業界が30年間成長し続けることは難しい。現代の世の中の変化の速度は以前に増して速い。経営者として先見性やビジネスセンスが問われます。

いま多くの業界で問われているのは業態革新です。販売する商品や提供するサービスは同じでも、「売り方」「提供方法」を工夫することにより得る利益を飛躍的に増大させられるからです。

この業態革新を支えるうえで、IT（情報技術）を駆使した経営管理手法の活用は不可欠です。これを「イノベーション」（革新）といいます。

得る利益が増大し、反面、経営コストが劇的に抑えられたら、必然的に企業収益は大きく伸びます。

ただ現実として「収益向上」と「費用負担軽減」の両立は、大変難しい課題です。この課題に果敢に挑み、経営体質を強化している好例のひとつが、異業種による「灯油販売」（受注と配達方法の工夫）にみる

ことができます。そこでビジネスモデルの革新性が競合優位性を左右している。SS業界も学ぶ必要があります。

シャープ、東芝という老舗大企業でも、組織が硬直化し、いわゆる「大企業病」に罹れば経営危機を招くのです。

当社のような系列の枠にとられないシステム開発を生業とするIT企業（ソリューションベンダー）の立場に立つと、SS業界は系列の枠組みの中で長い間、固定観念にとらわれた経営をしてきた結果、「ビジネスの発想もシステムのにも随分遅れをとってしまった」ように映ります。

逆に言えば、幾つかの点を見直すだけで劇的に経営状況を変えられるSS企業が多い。

当社の2017年のテーマはSSビジネス再生の課題について、より具体的な提案をしていくことです。いかにして、即効性のある経営効果を生み出せるか。皆様の期待に応えたいとさらに意欲を燃やしています。

ビッグデータ元年 SSでの活用を急げ!!

SS業界の後方処理システム

ムは、請求書作成やクレジット処理などの勘定系処理に特化したものが主です。流通管理の面では不備な点が多いと指摘されてきましたが、まったくその通りです。

「油外販売」を一層強化するならば、今後ますます「ビッグデータ」（巨大なデータ群）の活用が求められてきます。

SSビジネスにおける新たな商品アイテムやサービスの開発するうえで、消費者と積極的に交流し、生の声や顧客の視点を日々の活動に生かしていくための、それが有効な手立てだからです。

「改正個人情報保護法」の全面施行日は2017年5月30日です。本年はまさしく「ビッグデータ元年」です。

異業種は、詳細な販売履歴データを活用し、業態革新へ新たな一歩を踏み出しています。ビジネスチャンスをつかむため、水面下での動きは活発化しており、また、関係する先々はその対応に追われて

います。ビッグデータを活用すると、販売履歴から消費者個々の好みを的確につかんだり、その他諸々、過去の膨大な顧客情報を収集・分析できます。しかし、これまで有効に活用されてこなかった。それゆえに、大きなビジネスチャンスがふくらんでいるのです。

政府の個人情報保護委員会は「個人情報保護法案の指針」（ガイドライン）を取りまとめられています。しかし、分りにくい解釈が少なくありません。その解釈の仕方や活用事例などは別稿で取り上げたいと思います。

既存のSS業界システムは、情報系データへの対応が不十分です。「ビッグデータ」の活用ができておらず、SSの油外ビジネスのさらなる強化―その成長戦略に生かせていないのが現実です。

ビッグデータを有効に活用するにはクラウド環境を駆使したシステム構築が前提にな

ります。(当社は灯油配送管理システム「雪ん子」を用い、「油外増収」を可能とする新たな仕組みの構築を低予算で請け負っています)

ビッグデータの活用でSSビジネスは変わる

SSの油外増収を考えた時、SSの商品アイテムを見直し、SSが提案・提供するサービスについて、特別なものを新たに用意しなくてはならないと受け止める方がいるかもしれません。

消費者が買い求めやすい、より注文しやすい方法を形付けていく。そういうのも油外増収の策。システムとして確立することが大変重要なポイントになります。

取り扱う商材の特性や、地域性なども加味する必要があります。新たな商材を探し見つけ出すことがすべてではありません。

SSが店頭待ち受け型ビジネスから脱却する。Webを

活用した外販(配送)ビジネスへ乗り出す。「配達灯油」はその良いきっかけを与えてくれます。

各地で開設されているSS業者による「配送基地」(配送センター)の多くは、「配達灯油」のほかに軽油や重油も取り扱い、通年で配送需要に応じています。

SSの顧客データベースは最大の経営資産

元売指定計算センターの位置付けについて。

前述のように、SS-PO Sデータは、請求書作成やクレジット処理などの「勘定系処理」を行うために、後方処理を担う先々(元売指定計算センター)へデータ送信がされています。

また、それらは一定期間、電子データとして保存(保存期間は計算センターにより異なる)されていますが、多くの場合、「紙による記録」でしか履歴詳細は残らない。

ですから、SSが後々、これらデータを販売計画に活用したいと考えても、実際のところ、それが容易ではありませぬ。

販売履歴データを有効活用する際、「紙による記録」を前提とする時間がかるうえ、煩雑な作業を伴い、骨が折れます。しかし、過去の販売履歴データの詳細が長期間にわたり残っていれば、瞬時にそのデータを基に、今後の販売戦略を練り上げることができ

「配達灯油」「油外商品」を始めとする販売履歴がきちんと残されていれば、「商品別」「顧客別」「エリア別」「販売期間」などの条件の絞り込みにより、お客様個々への確かつ適切な働きかけができます。

過去の販売履歴データを抽出すれば、例えば、見込み客をすぐに見つけ出せる。そこから電子メールとかを用いて即座に有益な情報発信が可能となります。

自社の顧客管理データベースと販売履歴データは、最大の経営資産です。これこそが最強の拡張ツール。生かさない手はありません。

ビッグデータ活用のポイント

過去の販売履歴や流通に関するデータをビッグデータとして保有し活用することは、単に、販売強化を促すだけではなくありません。経営管理コストを大幅に抑制できます。

例えば、流通管理データの情報は、SS特約店(軽油税申告特別徴収義務者)の軽油税納税帳票作成作業の省力化に活用できます。

前述のとおり、本年5月より、「改正個人情報保護法」が全面施行されます。

改正個人情報保護法のポイントのひとつは、個人が特定できないように匿名に加工した情報は、本人の同意なしで利用できるようにした点です。それを活用するにあたり、

留意し、また、今後の推移を見守る必要があります。

いずれにせよ、個人の嗜好や消費(購買)動向といったSSに集積された膨大なデータを分析し、商売に役立てることで新たな「油外増収」の可能性は大きくふくらみます。

SSビジネスの可能性をいかに引き出すか

ビッグデータの活用とは、言わねば、データベースマーケティングをより緻密にし、多大な成果を挙げることを目指すことです。

従来のSSビジネスモデルを、これまでとまったく異なる次元で変えていく。Web型ビジネスへ対応できるように変化させる必要があります。

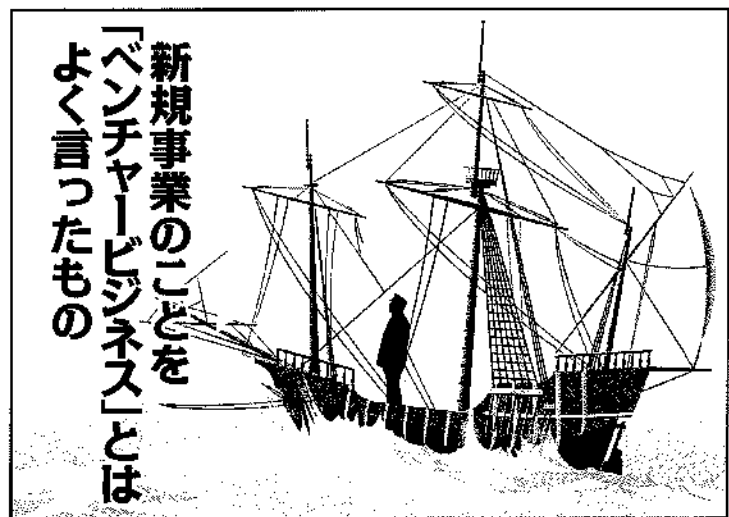
この部分ではこれまでのSS運営における「顧客管理データ」は最大の経営資産となり、また、とりわけ地域戦略を強化するうえでは顧客管理データベースの構築が急がれます。

当社の灯油配送管理システム「雪ん子」最新版は、ビッグデータの活用を前提とした仕様です。顧客データを簡単に取り込めるので多用途の立ち上げ(スタートアップ)が可能です。

SSの油外販売に関しても、最新の3G対応ハンディP

OSの採用により、販売履歴を「雪ん子」にビッグデータとして収納し、既存の勘定システムと連動します。

SSの油外販売でも、ハンディP-OSによる処理が可能です。セルフSSや、今後想定される「駆けつけ給油」での売り上げ処理にも対応します。



新規事業の「ベンチャービジネス」とはよく言ったもの

多様化するSSの油外ビジネス

SS業界における新たなビジネスモデルの開発は、各地で試行的な取り組みがいくつも認められます。

その試行的な取り組みは、多岐にわたります。石油製品や車関連とは直接関係ない分野にまで拡大しています。

外食産業、警備会社、派遣ビジネス、美容院、フィットネスクラブ、地域特産の食品

製造、リフォーム等々、数えたらキリがありません。

「配達灯油」を事業化する際、閉鎖したSSを活用し配送センターを設置するケースが各地で急増しています。

このケースでの課題は、季節商品である灯油の配送業務をいかに通年の宅配ビジネスとすることが出来るか。そのためアイディアにも注目は集まっています。

SS店頭販売で収益増大が見込めないとしたら、Webを活用した受注体制を整備することが有効な一手です。そして、ここでも顧客管理データベースの構築と活用がポイントとなります。

2017年は「ビッグデータ元年」。

顧客管理データベースを基軸とする新たな市場がSS業界に生まれます。

当社はSSビジネスを蘇生させるためにSS業界の皆様と共に考え、行動をとる所存です。



2017

「導入現場から見える」石油流通～その先の未来へ

変化と試練が 人と企業を強くする

コンフィデンスソリューションシステムズ 代表取締役
ゆきんごサポートセンター 須賀 幸正

今さら申し述べるまでもなくSS業界を取り巻く経営環境はとてつもない。店頭販売の強化のみでSS運営を継続するのは困難な時代です。SS業界にとつて耳が痛い話を交えつつ、今回改めて、SSの油外収益向上と課題について考えてみたいと思います。

消費者ニーズの変化と 経営環境の変化

そもそも「油外」は、業界用語です。お客様のSSへの来店目的として、まず最初に挙げるのは給油です。また、この給油目的で来店したところ、SSスタッフがお客様に対し、給油以外の商品や車関連サービス（油外）をお勧めするのは日常業務の一コマです。これら油外を購入してくださるお客様はたくさんいらっしゃいます。しかし、想定外

の出費となつたうえに、支払い金額が大きくふくらむと、お客様は不満を感じます。かつては私自身がSS経営者でした。転じて、今はSS関連システムの開発・販売を生業としていますが、仕事を離れば、SS利用客のひとりです。

SS経営者とSS利用客。そのどちらの立場に立ち、あれこれ考えることがよくあります。

私の親しい友人に大手自動車会社の役員がおり、SSビジネスにも詳しい。その友人から、つい最近も忌憚のない意見を頂戴しました。彼曰く、「ガソリンスタンドはかつて比べ、自動車ユーザーの信用・信頼が薄らいでいるのではないかと」。

この指摘は、我々SSビジネスに深くかかわる者にとつて大変気にかかるところです。

よくよく聞けば、エコ・カー（低公害車／省燃費車）の普及拡大に伴い、エコ・カーに適切に対応できていないSSが増えている、その様子が見て取れると言ふのです。

次世代自動車は今後も続々と市場に投入されていく。であるにもかかわらず、車の基礎知識が不足していたり、技術的な課題を解消できずにいる。それが目に付くというのです。

SSのセルフ化は進展し、かつアルバイトスタッフが多用されていることがその背景にあるのは承知のうえ、しかし、それでもそれを「言い訳にしてはいけない」と苦言を呈していました。

SSへの来店頻度は下がっていますが、しかし、SSには給油客が必ず来店してくれます。ディーラーやカーショップでは、燃料油は売っていません。SS

は自動車利用者と接点を得るのに苦労しなくてもよいのだから、他のチャネルに対するSSの優位性は圧倒的です。

三菱自動車の燃費偽装問題や、タカタの欠陥エアバッグ問題などでも揺れる日本の自動車産業を取り巻く経営環境もまた、急激に変化しています。

お客様の厳しい視線にさらされているのはSS業界だけではなくありません。自動車メーカーやカーディーラーもまた然り。

「賢い消費者」は増えていきます。

インターネットの掲示板でも消費者からSSの油外販売の在り方やその販売姿勢について、疑問を投げ掛けたり批判をしたり遠慮がありません。経営環境の変化とは、ネット上で飛び交うコメントひとつをとつてもはつきり認められます。

店頭販売型では商売が先細りする SS業態の境界がみえる

SS店頭で安値看板を掲げ

て大量集客し、来店してくれたお客様に対しさらに店が売りたい商品やサービスをお勧めする。

こうした商売のやり方、その狙いがどこにあるか。賢い消費者は気付いています。SSがその認識を強く持たないといけません。

燃料油需要の減退は顕著です。SSスタッフの士気を鼓舞したり、今以上の頑張りを期待しても思うような成果は挙がりません。ましてや、押し込み型の販売は客離れを引き起こします。

SSは、従来の油外販売の手法を見直す必要に迫られているのです。販売アプローチにも創意工夫を凝らすことが求められています。SSにとつて、本心に難しい課題だと思えます。

ならば、SS業態をどう変えていくか。消費者ニーズと真正面から向き合うほかありません。「お客様ファースト」とも言いましょうか。

よくよく聞けば、エコ・カー（低公害車／省燃費車）の普及拡大に伴い、エコ・カーに適切に対応できていないSSが増えている、その様子が見て取れると言ふのです。

次世代自動車は今後も続々と市場に投入されていく。であるにもかかわらず、車の基礎知識が不足していたり、技術的な課題を解消できずにいる。それが目に付くというのです。

SSのセルフ化は進展し、かつアルバイトスタッフが多用されていることがその背景にあるのは承知のうえ、しかし、それでもそれを「言い訳にしてはいけない」と苦言を呈していました。

SSへの来店頻度は下がっていますが、しかし、SSには給油客が必ず来店してくれます。ディーラーやカーショップでは、燃料油は売っていません。SS

単に、SS店頭オペレーションを見直せば、SSの販売活動を強化できた時代もありました。しかし、もはやその小手先のやり方だと、結局は根本的な解決にはなりません。

SSの業態革新は大命題です。

SS企業との競争激化

SSの油外販売は、詰まる所、アフター市場の奪い合いです。その大半が車関連の商材やサービスを提供する他チャネルと競合します。

SSスタッフが中途半端なアプローチ手法を駆使していたり、また商品説明が不十分だったりすると「賢い消費者」から不信感を抱かれてしまいます。

SS経営者ならびにSS管理責任者（経営幹部）の立場にある者がそのことに気づいていない場合もあります。

「油外を売れば利益が稼げる」から、過重なノルマを課

す。そういう所からは、SSスタッフたちが無理な店頭セールス活動を強いられる実態が浮かび上がります。

SS店頭を舞台とした油外販売は、事業拡張性という点でおのずと限界があります。SSの油外販売は、片手間でやっているといる自動車利用者がいても不思議ではありません。ガソリンの安値をエサに、見込み客をつかまえていくように映っているのかも分かります。

SS業態の境界がみえる SS業態の境界がみえる

「SSだからできる」「SS業者でないといけない」。そう言ってもらえたら、それはまさしくSS（業者）の強みです。また、その優位性をはつきり認めていただくためには、SSがクオリティ（質）の高いサービスを提供し続けること、商品に付加価値をつけて売ることが外せません。であるからこそ、SS業者

はビジネス創造性を磨き、創意工夫を凝らすことが求められます。

企業の独自性や地域特性を踏まえて、その企業ならではの強みを最大限に発揮していく。それができる商品やサービスがあれば、それをそのまま提供していくのではなく、例えば、魅力ある販促企画とともに案内することが大事です。

石油販売業者は何と言えども地域に根差すのが強みです。専業者として石油製品を取り扱うのも、ならではの強み。売り方や提供する方法を工夫することにより、ビジネスの可能性は大きく広がります。

元売販売子会社や広域大手とは、ひと味もふた味も違う商売を形づけ、勝負していくのです。これはガソリンの安値競争とは異なるものです。

これまでの私の実務経験から言わせてもらえば、難しく考える必要はありません。発想の段階にあっては、むしろ楽しむくらいの気持ちの

余裕がなければダメ。新たな事業を立ち上げるなら、何がいか。どうしたいのか。漠然とした感じでイメージするのはよいのです。制約もなければ、その方が革新的なアイデアが浮かびやすいのです。

固定観念を取り払う。制約を設けない。それらに縛られることがあってはなりません。発想の自由が奪われてしま

石油製品の配送分野では、S業者は今なお、ほぼ独占状態で優位な立場にあります。今冬シーズンの灯油商戦をみても、配達灯油をあつかう大手流通グループやホームセンターのその姿をみれば明らかです。まったく変わっていません。

彼らは、各地のSS業者に対し配送業務を委託しています。SS業者は絶対的な強みを持つているわけですから、消費者ニーズが大きくふくらんでいる「配達灯油」(灯油の宅配サービス)を見逃す手はありません。

SS業者による「家庭関連分野」(ホームライフ部門)の一層強化は、将来の事業展開を見据えると大変意義ある取り組みです。

あるSS広域大手は、灯油配送エリアを拡大しつつ、また、季節需要に左右されない事業としていくため、一年を通じてお買い求めいただける商材や各種サービスメニューを用意して、多大な成果を挙げています。

各地で「配送センター」の設置も進んでいます。地域の企業が協業化しそれを形付けているケースは珍しくありません。

「何を売るか」より、「どのようにしたら売れるか」を考える。「どの地域の方々に」「どんな客層に」照準を絞るか明確にしていく。SSが油外収益を確保するうえでこれらが最大のポイントとなります。

Web管理システムの構築を急げ

SS店頭で「売れそうなもの」をひたすら探したり、いま業界で流行っているものを真似してみる。そういう努力を払ったとして、なかなか思うに任せないのが今の時代です。なおさら、自社が持つ強み、地域特性を考慮しながら商売の魅力を高めていく必要があります。

ある種の条件付けをすることにより市場全体を細かく区分し、その中で自社の製品やサービスに応じてターゲットを絞り込んでいくのが、ターゲットマーケティングです。

このターゲットマーケティングの手法では、SS企業が有する顧客管理データは最大の経営資産です。また、その活用が今後の事業の成否の命運を決することになります。

「顧客管理データベース」の整備とビッグデータの活用は絶対に欠かせない必須事項です。顧客リストを改めて整備し、過去の販売履歴データについて

も瞬時に検索・抽出・分析ができるようにすれば、より効果的な販売戦略を描き、それを実践することができます。

Webの活用を前提に、インターネットによる顧客への情報発信のほか、お客様からの問い合わせや見積もり依頼などにもすみやかに応じられる体制を準備しておく必要があります。

この部分では、SS業界は異業種と比較して遅れていると言わざるを得ません。

楽天市場やアマゾンなどを利用し、消費者は日常的にネット通販で商品を購入しています。インターネットを利用した情報収集も日常的に行われています。

Webビジネスは、SS業界の灯油ビジネスでも多大な成果を挙げており、消費者の購買行動はますます能動的になっていきます。

当社「ゆきんこサポートセンター」は、灯油配送管理システム(雪ん子)を構成する

機能を「KIBIZ」の基盤の仕組みとして用いることにより、受注専用アプリシステムを構築し、稼働させています。

KIBIZとは、「ケータイWebショッピングサービス」の略。SS業者各々が自社の強みを生かせるSS版「ポータルサイト」(Web窓口)です。

「モバイル端末やパソコンから直接受注できる」というのが、KIBIZの売り文句です。

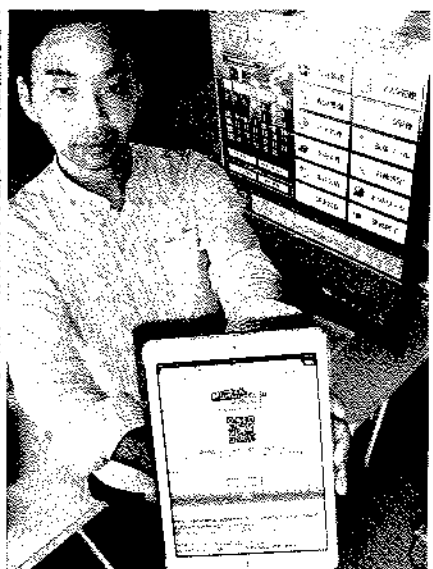
SS油外の取り組みの留意点

でも新たな課題が顕在化しています。

あるカーライフ情報関連のホームページに掲載があり、「なぜ多くのガソリンスタンドが顧客からの信頼を勝ち取ることができないのか」と疑問を投げ掛けています。

事の真偽はどうであれ、Sにとつて厳しい書き込みがなされています。そのなかの一部とはいえ、一般消費者からSSスタッフの行き過ぎた油外販売手法について批判の声が上がっています。

市場環境が厳しさを増すなかでSSが油外販売を強化するのは必然です。



灯油配送管理システム(雪ん子)を構成する機能をKIBIZの基盤の仕組みとして用い、受注専用アプリシステムを構築し、稼働させています。

ただ、SSスタッフに対し過重なるノルマをかけたからか、売り込みが強すぎるとお客様から受け取られることもあるのです。

習熟したベテラスタッフに対し、

片や、キャリアの浅い(パート・アルバイト)スタッフがいます。両者における、商品知識にしろセールストークにしろその販売技能のレベルには大きな差があります。

SSとして、お客様に嫌がられたり不信感を抱かれることがなきように努める必要があります。

SSの多くは地域に根差し、商売をしています。地域住民から信頼を得、真摯な取り組みをし、長年経営を続けています。

地域の消費者ニーズを深く掘り下げること、多様な方向へ展開できる可能性があくらみまします。

SS店頭の燃料油販売に依存しなくとも安定した収益が確保できる仕組みをつくる。そして、その販売体制を固めていく。

SSの新たなビジネスモデルの創出は一大テーマです。当社も共に考えながら努力してまいります。



~2017

「導入現場から見える」石油流通～その先の未来へ

変化と試練が人と企業を強くする

コンフィデンスソリューションシステムズ 代表取締役
ゆきんごサポートセンター 須賀 幸正

宅配便の配達個数が増える一方で、商品をお客様の手に届ける運輸業界の人手不足が深刻化していると言われています。

私と近い話をすると昨今は、システム業務を担う若手スタッフを募集しても「応募者が集まらない」という話をよく耳にします。人手不足で困っているのはSS業界だけではなくありません。少子高齢化が一段と進み、働き手そのものが不足しているのです。働き方の見直しも求められており、いずれも背景にあるのは労働力人口の減少です。

とりわけ人手不足が顕著な業種（運輸・流通・小売りサービス業・医療介護分野）は、人材の奪い合いが一層激しくなっています。

SSに対する懸念をめぐり去れ

SSに絡んだ最近気になる話

顧客ニーズを的確につかみ、時期を逃さないのは、どんな商売でも大事なことです。しかし、SS店頭の現実はどういうと必ずしもそうではありません。商品知識の乏しいアルバイトスタッフなどは、上役から指示されたとおりに油外商品をお勧めします。

お客様の都合を考慮せず商品やサービスをお勧めすることがあり、それゆえに、その行為がお客様の信頼を損なうことになりやすいのです。私自身、いつも利用しているSSでオイル交換した後、ほとんどなくしてアルバイトスタッフから「オイルが汚れています。交換しましょうか」と勧められ、つい笑ってしまったことがあります。

この場面では、私の行き着けの店でもあるし、笑ってやり過ぎるのはよくないと思いつつ、SSマネージャーに注意しておきました。

題。それは、インターネットの掲示板への書き込みです。一般消費者からSSに対する不満の声が多数寄せられています。

SSはどこも収益確保のために一生懸命に販売活動をしていきます。しかし、その販売努力は一般消費者からどう受け止められているか。

SS店頭でのアプローチの手法は様々ですが、強引に売り込むような姿勢は今すぐに改めるべきです。この業界のイメージを著しく損なうだけです。

ほかでも、軽油引取税の脱税行為が繰り返されたり、あるいは「配達灯油」の取り扱いで配送員が不正を働いたことがマスコミに暴かれたり、また、そういう事実が重なって、SS業界に対して厳しい目をもつ消費者は増えています。

SSにとって「油外収益」は

その彼自身も「スタッフ教育は本当に難しいんです」と頭をかいていました。

時代の世は「時代である」を意識する

TPOを弁えた販売活動が行われていれば、少なくともお客様のSSに対する信用を損なうことはありません。

ですが、それが難しい。

SSスタッフたちには店頭販売をもっと頑張ってもらいたい。でも、その頑張りや正しい方向に向かないとお客様の不満を生み、ひいては客離れを招く。

顧客（車両）情報がおおよそSSスタッフの頭に入っていると、言っても、知れたもの。人間の記憶能力には限界がありますし、その記憶が瞬時に呼び起こされたとしても、SSスタッフは店頭接客時に販売アプローチを余儀なくされるわけですから、相対的に高度なやり取りが要求されます。

必要不可欠なもの。私は、SSの油外販売を否定しているわけではありません。SSには「売り方の工夫が求められている」と物申しているのです。

SSの都合だけで「言は成り立たない」

商売ですから、売る側と買う側それぞれに都合があるのは当然です。しかし、SSが売りたいものと消費者が買いたいものが常に一致するわけではありません。売る側の都合だけで商売は成り立たない。誰もが分かっていることです。

私自身が以前はSS経営者でした。その経験から言わせてもらうと、キャンペーン方式でSSがいま最も売りたいものをお客様にご案内し強く売り込んでいくと、その期間中は、飛躍的に実績が伸びます。

まして、SSスタッフはシフト勤務が当たり前のことですし、また、複数店舗網を築く場合は、SSスタッフが直営他店へ異動することもあります。申し送りや引き継ぎがきちんと行われていたとして、人の記憶の中にある顧客（車両）情報までをそっくり渡すのは困難です。

記憶に頼った店頭アプローチ手法は、結局のところ、その人だけのもの。職人芸を操るそのスタッフが店からいなくなれば、ゼロの状態になります。

せっかくの経営資産がすべて泡となり消えてしまうのですから、実にもったいない話です。

その意味では、1SSディーラーは強みがある。地域密着の度合いが大きく、馴染み客のあらゆる情報をつかんでいる。店主やSSスタッフらと関係性が密接なので、適切なタイミングで商品やサービスをお勧めできた。また、お客様に買っていただきやすい状況がそろっている。た

このキャンペーン方式の販売方法は、その瞬間はよい結果を生む。けれども、反動が大きくその後しばらくの間、販売実績を低迷させる場面が多々ありました。

地道にコツコツと稼いでいくのが商売の基本。商売繁盛への近道です。

優秀なセールスマン（営業マン）の極意は「お客様との関係を大切にすることにある」と言われます。

TPOを弁えるとも言います。TPOは、SS店頭のアプローチでも当てはまります。

「時」(Time)、「所」(Place)、「場合」(Occasion)を弁え、都度、働きかけていく。それがSSが安定した収益を確保していくうえで外せない

だ、これとて完璧なものではありません。お客様情報を的確に把握し、それに基づき適切にアプローチしていくことが、これからはますます重要な意味を持ちます。それを日々実践するための不可欠なツール（道具）が顧客管理システムです。顧客管理システムの構築では、とりわけ受注や問い合わせが簡単にできるようにするのが大事です。インターネット上の仕組みとして、それを形付けていくのです。

SSビジネスの固定概念を打ち破れ

お客様の良好な関係を築き、商売をふくらませていくためには地域性や企業特性を生かすこと、さらに消費者の視点に立ち、顧客ニーズを掘り起こすことが不可欠です。今のSS店頭販売活動を強化するだけで十分な利益を確保することができるか。おそらく多くのSS経営者は否定するでしょう。しかし、これまで築いてきたお客様との信頼関係や、経営資

事業環境の変化に対応する

時代はものすごいスピード

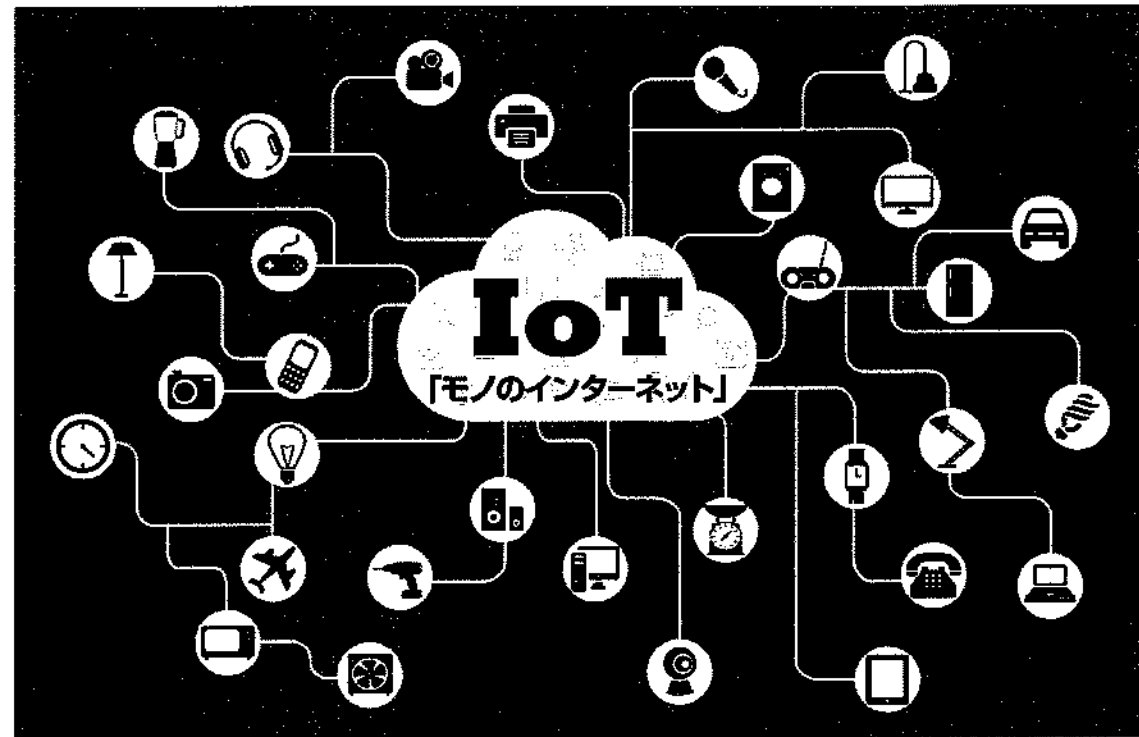
人の記憶やマンパワーに頼るのではなく仕組みとして確立し、それを正しく運用していくのです。その有効性は、誰もが認めるところ。「インターネット通販」需要の伸びが如実に物語っています。

様々なIT機器を活用した情報をビジネスや日常生活に活用していく技術がIoT。それを活用した新たな事業モデルの確立が模索されています。商売における情報発信は長らく、売れる側から消費者へ一方通行で行われてきました。しかし、これから先の時代はますます「双方向でのやり取り」が当たり前のこととなります。

SS業界でも外販部門（例：灯油の配送）を取っかかりとしたIoTの活用（新たな試み）が始まっています。またそれにより、「油外収益増大」の可能性は大きくふくらんでいます。ともかくも、消費者が問い合わせやすい、買いやすい、注文しやすいシステム環境を整えることがポイントになります。SS業者による「売り方の工夫」をどのように形付けていくかが最大の関心事です。

SS店頭で安値看板を掲げて集客し、お客様の都合を考えずに自分たちがいま売りたい商品やサービスを売りつけるような姿勢を改める。消費者ニーズを的確につかんで「店頭待ち受け型」の商売から攻めの商売へ変えていければ、SSは今以上に安定した収益を稼げるようになるかと期待もふくらみます。売り方が洗練されたものになれば、店の印象を悪くすることもありません。

IoTとは、あらゆるモノをインターネットで接続すること



源が効率的に活用できれば、事業再構築（リストラクチャリング）を成功に導けるのではないかと考えているSS経営者は少なくないはず。会社や店の歴史が長いほど、築き上げてきた実績も信用もあるわけですから、それを生かさない手はありません。「配達灯油サービス」の成功のポイント、お客様がいつでも簡単に注文できる「仕組みをつくる」ことです。この仕組みについて「配達灯油サービス」だけのものとしなくても重要な点です。例えば、車検。その見積もりなども行えるようにしていくのです。それが受注機会を増やし、油外増大へ結び付きます。SS業界は業態革新が迫られています。当社の灯油配送管理システム「雪ん子」についてもSS業者の油外増大を促すべく、機能強化を図っています。

お客様から嫌がられない「油外アプローチ」の創意工夫

給油目的で来店したお客様に対する油外アプローチについて。店頭での声かけのタイミングをつかむのは、言うほど簡単なことではない。SSへの来店時、ゆっくり時間のあるお客様ばかりではないのです。ですから、油外アプローチを意図した声掛けのタイミングは、TPOを考慮しなくてはなりません。

例えば、お客様が急いでいるにもかかわらず、タイヤ点検や予約車検をお勧めしても、事がうまく運ばないのは当たり前です。まずもって、話を聞いてもらえませんか。その雰囲気とかを察することもせず、SSスタッフがなお、しつこいアプローチを繰り返せば、お客様が気分を害するなんてことになりかねません。SS業界のイメージが損なわ

業態開発の新たなトレンドが転がってくる『宅配クライアントス』



須賀 幸正

「導入現場から見える」石油流通～その先の未来へ

変化と試練が人と企業を強くする

コンフィデンスソリューションシステムズ 代表取締役
ゆきひろサポートセンター

時々刻々と変化する経営環境

Web通販やメール便の取扱量が急速にふくらんでいるところにあつて、人手不足が深刻化し宅配業者の対応が追い付かない。そしてそれが社会的問題となり、「宅配クライアントス」(宅配危機)などと大々的かつ、煽情的に報じられています。家庭分野のエネルギー「配達灯油」でも同様、その安定供給を確保するうえで不可欠なのは働き手です。ここでも人手不足は顕在化しています。

Web通販やメール便の取扱量が急速にふくらんでいるところでも、端末画面を指先で叩いたり、マウスのボタンを押したりするだけでよい。購入した商品やサービスが迅速に、希望する場所・指定した時間に手元に届けてくれるのだから、人気が一気に広がったのは、当然と言えば当然です。

見直しが進むのではないかと予想されます。直近の情報では、政府は29年度より宅配ロッカーの設置を目的とした補助金(予算案5・2億円)を計上するとのこと。ようやく国がその対策に本腰を入れたようです。

その一方で、それを供給する側、配達業務を請け負う業者の受け入れ能力は限界にまで達しています。「配達灯油」の現場でも同じことは十分に起き得る話。それが懸念されることです。

石油製品は危険物であり、一般の宅配商品と異なる。加えて、SSのセルフ化が一段と進み、また、SSの閉鎖・撤退は今なお止むことがなく、石油販売業者の配送体制が弱体化しているのは紛れもない事実。そこにあつて「緊急時対応」(被災地への燃料油の供給、BCP事業継続計画の実行)がより強く求められるようになり、石油販売業者が負う社会的使命はますます大きくなっています。

でありながら、燃料油の安値競争は止むことがない。SS市場はすっかり疲弊し、その課題解決にまでつながりません。「配達灯油」の提供でも価格転嫁を適切に行う必要があります。配達灯油のお客様にその理解を促していく努力も払われなければなりません。

われているのです。決して他人事ではありません。エコ・カーの普及促進により今後さらなるガソリン需要の減退は避けられません。また、それに伴い、お客様のSSへの来店頻度も着実に下がります。

ニーズに的確に添えていくことには「あり」です。お客様がSS(販売業者)に対し求めているのは給油や、洗車などのカーメンテだけではありません。

消費者ニーズを的確につかめば、売り方の工夫により、同じ商品やサービスであっても収益が劇的に向上する可能性はふくらみます。給油目的で来店するお客様を店頭で待ち受ける。待ち受け型の販売によりSSは成り立つてきました。しかし、SS店頭でお客様の来店を待つだけでは、この先々、おそらくSSはやっていけそうにありません。

SS業界全体に言えること 店舗販売に固執し過ぎない

Web通販業界と宅配業界。両者は持ちつ持たれつの関係にあります。まずまずの成長が見込まれている業界です。しかし、前述したとおり、ここに来て重い課題がのしかかり、今後さらなる成長を遂げるための「壁」を突き破れるか注目されています。

従来の油外販売手法の見直し、さらには「灯油の配送」を起点とする配送体制の強化により、消費者ニーズに的確に対応できるようになっていく。SS業態革新を推し進めていかないと、将来の発展は見込めません。

しかしながら、市場環境が厳しさを増すなかでSSの業態革新への一歩が踏み出せず新規投資に対して消極的になってしまつて、ですから、石油製品を販売するという基本姿勢を崩さないようにして「攻めの販売」に転じていくのが得策と考えます。

消費者ニーズを的確につかめば、売り方の工夫により、同じ商品やサービスであっても収益が劇的に向上する可能性はふくらみます。給油目的で来店するお客様を店頭で待ち受ける。待ち受け型の販売によりSSは成り立つてきました。しかし、SS店頭でお客様の来店を待つだけでは、この先々、おそらくSSはやっていけそうにありません。

SSの持つ優位性を発揮せよ

ホームエネルギー(家庭分野の燃料油)の代表格は灯油です。異業種参入(例:ホームセンター灯油/HC灯油)により、SSの「店頭灯油」「配達灯油」は安値の影響を受けています。「セルフ灯油」を除けば、一般的

「配送センター」を設置する意義

どんな商売でも成功の条件はあります。その核心部分は「消費者



SSが大手も争奪する成長を遂げるための「SS」を突き進むか注目されている

安んじてくれない。
こうしたなか地域の石油販売業者が互いに手を結ぶケースは増えています。配送分野を中心とする「協業化」はすでに珍しいものではないです。
近年は、地域JASSや、SS特約店大手などが配送一元化による広域展開により「SS過疎地」への灯油の配送サービスを実施させるため、経営努力を重ねています。

灯油は、季節需要に左右される商品です。夏場の閑散期をどう乗り切るかも経営課題となります。
地域住民のニーズに応えられる宅配サービスとして磨きをかけていく。そのための商品アイテムを開発し、取り扱いメニューを充実させる。通年型のビジネスとしていくことでその意味はさらに増します。
当社「ゆきん」サポートセンターは、灯油配送管理システム「雪ん子」を介して、お取引先各位の期待に応えるべく日々努めています。

人手不足と業態革新

いくら頑張っても思うほどには収益を稼げない。給与が年々、安定的に増えるなんてことは夢のまた夢。率直に言わせてもらえば、業界そのものに魅力がなければ、若くて有能なスタッフは集まってくれません。
業務効率を促し、収益性を向上させるには業務改善と

経営環境の変化にどう対応するか

SSを取り巻く経営環境が

いくら頑張っても思うほどには収益を稼げない。給与が年々、安定的に増えるなんてことは夢のまた夢。率直に言わせてもらえば、業界そのものに魅力がなければ、若くて有能なスタッフは集まってくれません。
業務効率を促し、収益性を向上させるには業務改善と

業態革新が不可欠です。
元売系列に属するSSの事業展開は、いかにせん画一的になりがちです。商売の独自性や創造性が乏しいなど指摘されてもいます。
私自身、SSビジネス最前線に長きにわたり身を置いている者ですが、その点においては、反省もあり疑問もあり悩みもあり、この仕事をしてきました。

国内で最初にフランチャイズ・チェーン展開されてきたともいわれるのがSSです。SS業界は、自動車産業の勃興とともに成長し拡大してきました。
良い商品であれば売れる、たくさん作れば売れる。かつて当たり前のことがますます通用しにくくなっています。単純な発想ではやっていけないのが今の時代です。たゆまぬ業務の改善に取り組みながら、商売の創意工夫を凝らし、独自性を発揮していかないとお客様の支持を得られません。

激変しているのは明々白々たる事実です。どのようにSS業態を変革していくか。SSビジネスを再び成長路線にのせることができるか。全国のSS経営者が模索しています。
自動車を走らせるエネルギーは変わらうとも、燃料油需要が突如としてゼロにまで落ち込むことはないはず。まして、家庭分野のエネルギーや産業用燃料の需要はまだまだ底堅いものがあります。
繰り返し述べますが、SS店頭での販売活動に固執し過ぎるのは賢明ではありません。経営環境の変化に対応していくには、広い視野を持つことが大事です。ビジネスにおける課題解決やアイデア創出のきっかけをつかめます。

将来のSSの発展・成長のため、新たなビジネスモデルの確立を目指すうえでSS企業個々が保持する顧客データを生かし、SSがもつ優位性を発揮していくのが、外せない点です。

には灯油の購入は配送サービスに伴います。

灯油は危険物です。要資格者を確保しないとできません。ですから、当初は、異業種参入の影響を受けにくいと考えられていたのですが、そうではありませんでした。今はもう「HIC灯油」は無視することのできない存在です。

近年はコメリやイオングループなどの異業種が、宅配ニーズに応えるため「配達灯油」も取り扱うようになりまし。

しかし彼らは、配送機能を持っていません。彼らが頼りにするのは地域のSS業者です。異業種が提供する「配達灯油」の配送委託（配送サービス）を請け負うSS業者も増えてきました。

SSの商売である最も基本的な部分について、異業種に浸食されてしまった。異業種は、Web受注システムをいち早く導入し、SSの灯油客を奪い取っている。それにより、SSが異業種の下請けに甘んじているのは悔しい限りです。

このケースなどは、どこかアマ

ゾンとヤマトの関係に似ていると思えてなりません。

ヤマト（宅配業者）がモノやサービスを売っているわけではなく、ヤマトが主、ヤマトが従。その関係性についてこう述べたら、言いすぎでしょうか。

灯油販売の主役はSS業者。そうであつたはず。

「配達灯油」の在り方についてもまた変わってきているのです。旧態依然の売り方を変えられないSS業者のすきを狙い、異業種が鋭く食い込み、異業種による最先端のWebビジネスが「配達灯油」ニーズに見事に応えている。その事実があります。

「配達灯油」でのSSの優位性は揺らがないと思われていたのですが、そうではありませんでした。イオンやコメリなどの異業種が「配達灯油」の受注件数を増やし続けている。この現実を直視しないのは愚かです。
敵の実力や現状をしっかりと把握し、自分自身のことをよくわきまえて戦えば、いくと戦っても

勝つことができる。何か問題を解決するときも、その内容を吟味し、自分自身の力量を認識したうえで対処すれば、うまくいく。
有名なことわざに「彼を知り己を知れば百戦あやうからず」とあるではありませんか。
SS業者は灯油販売の在り方を見直せば、今からでも十分に巻き返せます。

最先端に行くWeb通販ビジネスにおいても「配達灯油」の取り扱いは、大変魅力あるものなのです。
SS業態革新の切り口としてもつと関心を集めてよいと私は思っているのですが、必ずしもそうなつていません。

「配達灯油」のWeb受注および配送サービスについて、元売各社が系列全体の取り組みとしてもよい。なぜそうしないのか疑問を感じるどころでもあります。系列下で体系づけていけばよいのですから、その仕組みづくりはさほど難しいことではありません。
燃料商社大手やJA系では、他に先駆けて「地域配送センター」

の設置に着手しています。災害時対応の拠点でもあり、その存在意義は高まっています。配送能力が増強されている。受注方法でも見直しの余地は十分にありまし。

地域ニーズにも十分に答えられる業態であれ

SSは元来、地域ニーズにも十分に答えられる業態であることが求められます。

けれども、必ずしもそうなっていません。元売販売子会社などは、量販志向の店づくりに徹しており、また、そのための販売体制を固めている様子がうかがえます。
ガソリンを始めとする燃料油の安値競争が地域に根差す中小零細SSの経営を圧迫していると考えれば、元売は、その販売姿勢を考へ直す必要がある。でないと、この先も地域のSSがどんどん姿を消していくこととなります。安値販売の影響は、都市部のマーケットだけに及んでいるわけではありません。

ここに都部の零細SSは、販売量が乏しい。おそらく仕切りが激

「勝ち組企業」となるための条件 変化に早めに対応し展望を拓く



2017

「導入現場から見える」石油流通～その先の未来へ

変化と試練が 人と企業を強くする

コンフィデンスソリューションシステムズ 代表取締役
ゆきんごサポートセンター 須賀 幸正

SSのセルフ化進展や、SS総数が減少し続けていることによるマイナス影響は、確実に現れています。燃料油の配送を例に挙げるとその弱体化は顕著です。配送サービスの提供を困難（あるいは不能）とする地域は各地で数多く生まれており、また、従来の配送体制を維持できない業者も増えています。

反面、配送体制の在り方について見直したり、新たにそれを構築することにより地域生活者や需要家から支持を得、収益を増大を実現する石油販売業者も珍しくありません。典型的な勝ち組の姿です。

SS業界における「外販ビジネス」

当社の灯油配送管理システム「雪ん子」ユーザーの実態について。

「外販ビジネス」成功のポイント

外販ビジネスの収益性は優れています。

その事は理解できたとしても、けれども、外販事業を立ち上げるための道筋の付け方が分からない。当社「ゆきんごサポートセンター」への問い合わせでも、多いのがその辺りのことについてです。

SS業者は長年にわたり燃料油販売を手掛けており、石油製品の取り扱いに慣れたもの。元来、外販は、SS業者の多くにとって難しいものではないはずですが、SS店頭販売活動の延長線上で外販をとらえると首尾よく運びません。店頭販売と外販は「売り方」（販売形態）がまったく異なるからです。

SS店頭で、お客様が来店してくれるのを待つ。来店してくれるら、給油するという単純な業務の流れを描くことはできません。

「配達灯油」の提供や、軽・重油のパトロール給油を主として、雪ん子を上手に活用されている様子が鮮明に浮かび上がります。

J A系や、燃料商社系ディーラーによる具体例を挙げると「配送センター」を新たに立ち上げ、軌道にのせ、多大な成果を収めています。

SS経営者の多くが、SS店頭（販売活動）を今後さらに強化していけば、この先もずっと食べていけるなどという甘い考えを持っていません。

灯・軽・A重油（中間留分）の外販は、SS店頭での燃料油販売と異なります。外販は、配送サービスを伴うものではなく、まったく別物の商売と位置付けられるものです。ということもあり、そこでも商売のチャンスはふくらんでいます。

そうな建設業者、工場、農業関係先を探し出します。

職業別電話帳データや、業界資料集といった類ものを用いるのが効率的です。そして、「エクセル」（パソコンソフト）でデータベース化することを是非お勧めします。

エクセルで作成したデータは、その後、配送システムを本格的に導入する際、顧客マスタリストとして直接読み込めます。入力作業が省けますし、余計な労力を使わないで済みます。

別途、「ご提案書」を作成し、前記・顧客ターゲットに働きかけていきます。この時、大事な点は、のつけから安値を強調したり、価格提示をしないことです。それより、自社の売りとする配送サービスの中身とともに、お客様のご要望・お問い合わせに、正確・迅速に答えられることをしっかりと訴えていくのです。安値で釣られていた客は、安値で他店へ動く。SSの看板価値

ブルドーザーやコンボ、農業機械などは、軽油を大量に消費します。ですが、お客様がそれら重機や農機とともに給油目的でSSに来店することはあまりありません。

地域のSS業者らが個々に燃料油を定期配送し、各現場で供給しているのです。しかし、昨今の経営環境の悪化や人手不足により、これら定期配送についても十分に対応できないケースは増えており、逆に、この領域でも配送需要が増えています。

そもそも、石油製品に掛かる税率は高い割合となっています。揮発油税は53・8円。軽油引取税は32・1円です。

この税率を単純比較すると、資金効率の面で中間留分の取り扱いが、揮発油に比べて圧倒的に優位です。

格表示でも同じことが言えますよね。

立ち上げた当初は、お得な特別割引価格を打ち出すとしても、一定期間を過ぎた後は、配送サービスの中身の充実や価格転嫁できるサービス体制を構築し、適正な利潤を確保していくのが大事な事です。

宅配サービスの充実がポイント

宅配業界は、荷物の急増と人手不足の壁にぶつかっています。宅配最大手のヤマト運輸は、それらを背景とする長時間労働で厳しさが増しているドライバーの労働環境を改善するため、宅配の基本料金を27年ぶりに引き上げる方針を明らかにしました。併せて、配達時間指定サービスの見直しや、再配達を受け付け時間を短くすること、荷物を適正な範囲に抑えることなどを決めました。

「外販」。新たな配送サービスを立ち上げたとして、それを提供できるのだと広く知ってもらわないことには話が始まりません。宣伝・告知は、とても重要です。地域名を冠したり、「○○石油配送センター」などと名称を付けることでも印象を強められます。次に、顧客ターゲットとなり



配送員は、ハンディPOSとプリンターを常時携帯し、配送センターと結び付く

近年、新たに立ち上げられる「配送センター」の業務省力化は、こうした点でも認められます。配送員が配送の現場から売り上げデータを逐一送信することにより、配送センター内での伝票入力作業を一切不要としています。配送員が常時携帯しているのが、最新の3GハンディPOSです。元売の指定計算センターとの間でもデータ連動させることができ、業務省力化を促しています。

連する業務全般を系統立てて、それをシステム化し稼働させると劇的に省力化できます。配送の現場でも、3G回線対応（※囲み参照）のハンディPOSや、タブレット端末などが当たり前のように活用される時代となりました。その部分だけを見ても、コスト負担の軽減を促す一方で、多大な収益効果を発揮しています。

燃料油需要が減退傾向を示すなか、「増販戦略」一辺倒で利益を稼ぎ出すのは至極困難です。業務コストの削減による収益増大は、まさしく「業態革新」と呼べるものです。「配送センター」の実務は、Sの運営オペレーションと異なり

「配送センター」の開設とポイントとなる管理業務

もに商品別購入履歴の詳細などがパソコン画面上に「ポップアップ表示する」（最前面に飛び出すように表示内容が現れる）のでその場で瞬時に参照でき、適切な対応がとれます。

「軽油」の外販ビジネスの留意点

灯油の巡回販売における不正行為（過少販売／売上金の着服）や、軽油引取税の脱税行為が相次ぎ発覚しています。

荷物の急増と人手不足が宅配サービスを大きく揺るがしています。末端の配送を担う運転手に過重な負担がかかっている中、「労働環境の改善」は急務です。底流には、構造的なドライバー不足の問題があるわけですが、私は、本質的な課題は「物流部門の生産性向上をいかに図るかにあり」と考えます。

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務

「配達センター」の開設とポイントとなる管理業務



須賀 幸正 代表取締役
コンフィデンスソリューションシステムズ
ゆきんごサポートセンター

「導入現場から見える」石油流通～その先の未来へ

変化と試練が 人と企業を強くする

コンフィデンスソリューションシステムズ 代表取締役
ゆきんごサポートセンター

店頭のカソリン販売と比較して2〜3倍のマージンを確保できる中間留分(灯・軽・重油)の配送業務を強化する石油販売業者が増えています。

依然として底堅い需要を見込めるのは、冬場の暖房用灯油であり、また、通年を通して需要が大きいのは軽油のバトロール給油です。これらは配送業務を伴いますが、それゆえに収益性は高く、魅力的なビジネスとなつていきます。ただし、ご多分にもれず、配送員の確保が難しいのが切実な問題です。

宅配業界の人手不足が社会的問題となり、配送コストに対する消費者の認識と理解は深まっています。配送コストについて転嫁しやすい環境も整備されようとしていますが、けれども、石油販売業者の配送体制の弱体化が顕著に進行中であるのは紛れもない事実です。

残存者利益が見えてきた

配送(外販)ビジネスは、立地条件を問いません。それも特徴のひとつです。ですから、閉鎖SSを活用したり、地価の安い郊外に「配送基地」を設けたとしても支障をきたすことはありません。

SS企業であれば、例えば、配送ローリーを新規導入するにあたり、助成金支給という優遇措置を受けられたり、また、石油製品の仕入れや価格動向その他に精通しており、この分野での競争優位性があります。

危険物取り扱いに関する資格取得や、配送実務にも明るい。それらがあつて、燃料油の配送事業は、事実上、SS業界の独壇場となつていきます。

異業種が提供する「配達灯油」を引き合いに出すと、その配送実

務は、地域のSS業者に委ねているのが現状です。

石油(販売)業界の方々によく考えていただきたい。異業種が提供する「配達灯油」は目新しいものでもなければ、特別なものでもありません。

Webビジネスの利点を生かしたものの、利便性向上を促したことから、灯油客が支持しているのです。

その流れを大まかに描くと、インターネットで受注し、その決済はカードで処理。配送業務のみ、既存の石油販売業者に丸投げ(委託)しているのです。

「底を貸して母屋をとられる」(二部を貸したばかりに、しまいはすべて奪われる)とは、まさにこの事です。

石油製品の販売では、SS業者は圧倒的な強みがあるはずなのに、そうなつてはいない。何たることか。

異業種に販売領域を侵されつつあるという現状を真摯に受け止めて、そのうえで、石油販売業者は能動的に行動していくほかありません。

Webを駆使した新たな販売手法で、SS業界はもうこれ以上遅れを取ってはなりません。自らの優位性を発揮し、時代の要請に応じていくのです。新たなビジネスモデルを創出し確立することにより業態革新につながっていく。SSビジネスの展望を切り開けるのです。

発想を変えるだけでもSSの業態革新を生み出せる

異業種が展開しているWeb環境を駆使した販売手法について、システム構築予算がぼう大であると考え、端からあきらめているSS経営者も多いみたいです。

ですが、昨今話題にのぼるクラウドシステムを用いると、配送サービスの広域展開などで乗り越えるべきハードルはさほど高くありません。

当社でも、それらクラウドシ

ステムの構築を手掛けていますが、最新のIT(情報)技術をもつてすれば、総予算を大幅に抑制できます。システム稼働の実務(日々の運営)においても特別な取り組みは不要です。

要は、商売の発想を切り替えられるかどうかです。これまでの店頭待ち受け型の商売に固執しているとその一歩を踏み出すことが難しい。結果、何も変わっていない。

もちろん石油製品の配送(外販)ビジネスは、営業努力を重ね、地域ニーズをじん欲に掘り起こしながら需要を喚起していかなければなりません。

受注業務や配送体制などの面でもシステム整備は必要です。店頭待ち受け型のSSビジネスとは、考え方も販売手法も異なりますが、それらの行動をとっていくと新たな世界が広がっていくのです。

あらゆるサービス分野でWebを駆使したビジネス(例:ネット通販)が勢いよく伸びています。ITインフラの充実も追い風です。SSの集客・増客、油外収益の増

大に結びつくものですし、それを活用しない手はありません。

物やサービスを売ることに変わりはありません。消費者ニーズに的確に答えていくために、その提案・提供方法について新たに形付けていくと商機拡大、収益増大の道筋を描き出すことができます。

SSのWebビジネスと配送業務

配達業務について認識を改めること。配送(外販)業務を新たなビジネスモデルとして確立するための第一歩です。

私が述べている「配達灯油」とは、店頭業務のついでに取り組むものではありません。

燃料油の配送業務を宅配サービスへ進化させ、需要を取り込んでいくのです。

新たな商品メニューを設けたり、サービス内容の充実に努め、またそこに自社独自のアイデアや地域性などを盛り込んでいくと魅力ある「宅配サービス」を提案・提供できるようになります。創

意工夫を凝らしたり、そのアイデアによりさらに需要が喚起されるのはよくあることです。

インターネット環境の充実と昨今のモバイル端末の普及拡大により、消費行動やサービスに期待するものは大きく変化しています。翻つて、販売する側の立場に立つと売り方の工夫が求められるという話です。SSの配送(外販)業務もまた然り。今まで通りのやり方でいて、よいはずはありません。

文具業界だとアスクルやカウネット、書籍販売だとアマゾンが代表的な存在ですが、Web通販は大きく成長し続けています。既存の店舗が各地で窮地に追い込まれているケースは珍しくありません。淘汰される側の企業と伸びる企業の格差はますます拡大していきます。

燃料油の需要傾向が続く中で、SSスタッフが日々店頭に立ち、お客様が来店してくれるのを待つ。常に受け身の姿勢であるなら、大きな経営リスクを抱え込んでいくようなものです。

eコマースとSSS業界

各方面で「eコマース」(電子商取引)が徐々に浸透してき

ました。インターネット上で商品やサービスを売買することを「eコマース」と言います。

スマートフォンでのeコマースは、購買行動が検索からお勧めへと変化してきたり、末端ユーザーが自ら商品を紹介するサービスが人気となり、新たな潮流を生み出しています。

どこにいてもいつでも、インターネット端末を使えば、必要な商品やサービスが簡単に手に入る時代です。本当に便利な時代になりました。

読者の皆様も楽天市場やアマゾンほかで買い物をした経験があると思います。インターネット上で、支払いまでできてしまうわけですから、人気が高まるのも当然ですね。

かく云う私も、長野・軽井沢の森の中にオフィスを構え、全国

の石油(販売)業界の皆様とインターネットを駆使して仕事をさせていたしております。

「eコマース」が急速に普及拡大したことにより、ほとんどのビジネスが大きな変化を遂げているわけですが、ただし、それにより「経営格差」が生み出されているのもまた現実です。

この「eコマース」ですが、押さえておきたいポイントがいくつかあります。

まず最大の利点は、店舗設備やその維持費がかからないことです。「ガソリンスタンド」を運営する場合、土地を確保し、店舗設備と諸々の維持費がかかります。しかし、eコマースの場合、商取引はすべてWeb上で行われるため、それらの負担はありません。

立地や地理的条件を問わないのも利点です。消費者の立場に立てば、どこに住んでいようがWeb上で検索し、欲する商品やサービスを見つけ、簡単に購入することができ

配送業務の省力化は基幹システムでの運動がポイントになる

配送(外販)部門の強化は、顧客管理データベースや既存の請求書作成(勘定系)システムとの連携もポイントです。

各部門や業務システムにより、バラバラに管理されている顧客情報を統合しマスターファイル化しないと、業務効率化やコスト負担の軽減を促すことはできません。

また、それらマスターファイル化されたデータがあれば、顧客に対し、能動的な働きかけができるようになります。

前述したように、SSS業界でも3G対応のハンディPOSの運用が始まっています。現場での業務と自社の基幹システムをリアルタイムに結び付け、さらに後方処理に至るまで連携できるように

なりました。配送員が配送先での売り上げデータ処理を手元の3GハンディPOSで行い、納品伝票発行と同時に、出先から配送システムへ直接データ送信することにより、

が言えます。

この「雪ん子」と連動する石油業界向け専用ソリューションのひとつに「KIBIZ」(携帯ビジネスの略/WEB受発注システム)を用意しているのですが、最新の「KIBIZ」は、SSSビジネスのさらなる変化を想定して、広範な運用を視野に入れた仕様になっており、「雪ん子」導入先各社での上手な活用が進んでいます。

SSSの外販宅配ビジネス成功のポイント

SSS業界での宅配ビジネスへの関心の高まりは「配達灯油」が起爆剤となっています。

昨今は、3G対応ハンディPOSの普及などもあり「配達灯油」(事業成功)への一連のプロセスを描き出しやすくなっていることも、宅配ビジネスへの意欲的な取り組みを促しているのかもしれない。

灯油配送管理システム「雪ん子」の場合、導入先企業様からのご要望やアイデアをも

後方システムへの伝送も完了させる。それにより、伝票の再入力作業を不要にし、また、在庫情報や日報作成まで一元的に管理することができ

ます。SSS過疎地などでこの先々、本格的に取り組んでいこうとしている「駆け付け給油」を想定すると、3GハンディPOSの活用は今後ますます増えてきそうです。

もし本場にそうならば、既存のSSS店頭オペレーションも必然的に変化していくのではないのでしょうか。

それらシステム運用の最大の利点は、燃料油の販売量が大幅に増えたとしても、それに伴うデー

タ入力処理や管理業務は増えないことです。ですから、システム構築と運用による収益効果は極めて大きいのです。燃料油需要が減退傾向を示すなか、SSS店頭活動の一層強化に努めたとしても黒字化するのが難しい時代です。守りから攻めの発想へ転換していきましょう。

弊社では、システム構築の手順や運用方法その他はSSS企業各社様の事情や状況を踏まえ、ご提案(無料相談)をさせていただきます。お気軽にお申し付けください。



Webを駆使した新たな販売手法で、燃料油の配達業務を宅配サービスへ進化させ、需要を取り込んでいくのも「SSSの真価革新」である

導入現場から見える「石油流通～その先の未来へ」

変化と試練が人と企業を強くする

エフエスソリューションシステムズ 代表取締役
ゆきんこサポートセンター 須賀 幸正



～2017

今にちでは省燃費車が増え、エネルギー源、動力源ともに様々な仕様の自動車が開発、販売されています。関連技術の進化にも著しいものがあります。

SS業界を取り巻く経営環境や、競争環境の急速な変化を目の当たりにして、SS経営者は時代の変化をどのようにつらえ、将来の展望を描き出していくか。SS経営者には文字通り、企業家精神が求められています。

企業はよく「生き物」のような存在だと言われます。これは、企業が経営環境の変化に対応できないと永続的には生き残れないことを意味しています。企業にも寿命（企業が繁栄できる期間）があり、30年も経過すると経営環境の変化に適応する力が落ちてしまい、企業として盛りが過ぎてしまうと考えられています。

ところが、30年を過ぎててもなお優良な企業は存在します。企業が永続的に生き残るためには、経営環境の変化に敏感であること、そして、その変化に迅速かつ的確に対応し、経営改革を続けることが必須条件です。

国内石油業界、とりわけSS運営体制は制度疲労をきたしており、いろいろな側面でその統ひを見せえています。

どんなに優れたシステムと言っても長年の制度疲労は必ず生じます。この制度疲労はまた様々な課題を突き付け、経営者（事業者）に抜本的見直しや、意識改革を迫ります。

SS経営者にとって今がまさしく試練の場。己を高めるための最高の舞台がそろっています。身近なところだと、現在の石油

油商（出光佐三）の不屈の精神を描いた映画「海賊と呼ばれた男」が分かりやすい例です。その大胆な発想と実行力、そして不屈の精神に改めて驚かされた者のひとりとして、私は今、SS経営者にこそ「起業家精神」が求められていると強く感じます。

SS業界の構造変化に適応する事業の姿びなる発展に向けて
国内SS業界の動きを大きくとらえると、創業期→成長期→成熟期→衰退期（向かう4つのサイクルを認めることができます。経営者が何も手を打たないまま、衰退期に入れば、他の多くの企業と同じく、そのまま衰退の一途をたどり、その先には間違いなく、SSの閉鎖・撤退、廃業という結末が待っています。しかしそこにはもうひとつ、将来に向かう「再生期」へ至るサイクルがあります。

大切なことは「日に新たに、日々…」

時代の変化にさらされているのはSS業界だけではありません。名だたる大企業であっても、時代の変化の速さについていけなかつたり、消費者の要求を読み間違えたり、あるいは経営者の能力不足により経営危機に陥るケースは珍しくありません。

たった数年の間で超有名な大企業が深刻な経営難にあえぎ、立ち直ろうにも立ち直れない悪循環を生んでしまつ。かつて、そんなことにならうとは誰が想像できたでしょうか。

新しい朝を迎えるたび、今日という一日に全力を傾ける。自身を日々向上させながら、毎日毎日それを繰り返す。自分自身も企業も新しくなる。その思考と行動が求められているのです。故事に習えば、中国の殷の時代の名君、湯王の言葉「日に新たに、日に新たに」が浮かびます。

湯王は、この言葉を毎朝自分が顔を洗う盥（タライ）に刻み、日々三度となえ、自らの戒めとしたとのこと。

企業家では、昭和の大経営者として名高い、土光敏夫氏の座右の銘であるのが知られています。土光氏の思考と行動はまた、このような言葉でも刻まれています。

「神は万人に公平に1日24時間を与え給うた。われわれは、明日の時間を今使うことはできないし、昨日の時間を今に取り戻すすべもない。ただ今日の時間を有効に使うことができるだけである。毎日の時間をどう使っていくか。成功の要因は、会社の中での

SS業界の「創業期」は、第2次大戦後のモータリゼーションの進展、経済の発展とともに「ガソリンスタンド」ビジネスを生み出した時期でした。

当時は、市場の拡大とともに資金の確保、顧客へのアプローチによる燃料油の拡販が主な課題だったと思います。

そして「成長期」には、売上増が続きました。市場拡大とともに売り上げがすべてという時代でもあり、それがなされていればよしとする。経営課題があると分かっている手をつけられない、もつと言えは、都合の悪いことは隠すことさえ構わないという側面があったことは否めません。

この成長期は、急速に市場拡大が見込まれるなか、他方で、企業各社が経営資源の面で限界を感じ、企業改革が求められたりもしました。そして、その経営環境の変化に対し「攻めの経営」で挑み、着実に成果を挙げた。石油販売業者で言えば、「スーパーディーラー」と呼ばれるSS大手の姿が重なります。

「成熟期」は、市場の成長性に陰りがみえ始め、売り上げは横ばい、稼ぎ出せる利益にも上積みがさほど期待できない状態に陥りました。

事業モデルを見直すことにより新たな「成長期」に入ることになり、なかには、環境変化に対応できず、そのまま「衰退期」を迎えた企業もありました。

攻守とくろを変えて、「守りの経営」が功を奏した時期だったと思います。

そして今、SS業界は、ピーク時には6万カ所を超えたSS総数がほぼ半減した「衰退期」にあるのは、業界人誰もが認識しています。

これまでの経営モデルや事業モデルが環境変化に対応できなくなり、業績が悪化し、多くのSSが淘汰されています。

経営改革が遅れるほど、業績悪化とともにキャッシュフロー（現金収支）が減少する状態に陥ります。資金的な余裕がなくなつてからだとかなり厳しい。そつ

多くが「起業家精神」を發揮し、この商売に夢を掛けてファイトを燃やしたことでしよう。

地域性や企業特性は強みです。これを生かしていく。自社の顧客管理データを有効に活用するのにも外せない点です。

そのうえでビジネスアイデアを創出し、形づけていくことは特に重要な事柄です。

得意先は、最も大切な経営資産です。この先々、新たなビジネスを展開するうえでも得意先の存在は大きいのですし、大事にしていけないといけません。

この部分では、顧客管理システムを上手に運用する必要があります。

競合他社の成功事例を真似するのは悪いことではありません。ただ、誰かのアイデアやどこかの成功事例を拝借しようという傾向が強いと、新しいものを生み出すことはできません。陳腐なモノマネに終わってしまう危険性もあります。

無駄な時間や経費を費やすことは、自らの手で企業生命を短

縮させることになりかねません。フランチャイズ・ビジネスに手を必要にしても十分に検討することは経営者自身の感性（経営センス）と、そのために払う最大限の経営努力です。

むしろ経営リスクを伴います。新たなビジネスに果敢に挑戦する意欲、心意気があれば、成功へ導いていけるはずはあります。

SS業界の優位性を考慮し、迅速な意思決定に基づき行動を起す

「販売手法・売り方」「店の在り方（業態）」は、想定もできないスピードで変化し、進化しています。

特にインターネットを駆使したWebビジネスの成長性は凄まじい。

SS業態を起点として、さらなる成長を目指すならIT（情報技術）の活用は絶対条件です。

これまでのSSの商売は、給油客を待つ。来店してくれたら、お客様にさらに油外商品や関連サービスをお勧めし、収益を稼ぐ。



配送分野をなお一層強化するのが得策

この販売スタイルで長年やってきたわけでは、

けれども、周知のとおり車の進化は著しい、競争環境も激変し、SSのこの販売スタイルが以前のように通用しません。

だからこそ、石油販売業者は自らの強みを理解し、その優位性を發揮して経営力強化に大いに励むべきです。

燃料油、潤滑油などの石油製品に関する知識を身につけていたり、取り扱い資格を持つことは強みであり、石油販売業者の優位性はつきり認められるものです。危険物を伴う配送業務、その

取り扱いは、絶対的に既存のSS業者に優位性があります。だからこそ、この配送分野をなお一層強化するのが得策。SS業界の進むべき方向性は「深耕拡大」にあり。私はそのように考えます。

ここで言う「深耕拡大」とは、既存の顧客や業務領域をさらに掘り下げることで受注や販売規模を拡大することを意味します。新規開拓が見込み客や新たな受注を獲得する活動であるのに対し、自分の商売の徹底した深掘りをする。それにより成果を挙げる事例はいくつもあります。

**経営者に求められる企業統治能力
意思決定と行動のスピードを速めよ**

当社サービスなどへのお問い合わせや、またソリューションシステムに関するご相談をいただきながら、私自身が各地にうかがい、システムプレゼンター

縮させることになりかねません。フランチャイズ・ビジネスに手を必要にしても十分に検討することは経営者自身の感性（経営センス）と、そのために払う最大限の経営努力です。

むしろ経営リスクを伴います。新たなビジネスに果敢に挑戦する意欲、心意気があれば、成功へ導いていけるはずはあります。

SS業界の優位性を考慮し、迅速な意思決定に基づき行動を起す

「販売手法・売り方」「店の在り方（業態）」は、想定もできないスピードで変化し、進化しています。

特にインターネットを駆使したWebビジネスの成長性は凄まじい。

SS業態を起点として、さらなる成長を目指すならIT（情報技術）の活用は絶対条件です。

これまでのSSの商売は、給油客を待つ。来店してくれたら、お客様にさらに油外商品や関連サービスをお勧めし、収益を稼ぐ。

になったり、遅々として進まない。また、進捗管理がないためにズルズルと終止符なく継続している情性のプロジェクトも決して少なくありません。

その意味でも、経営者の企業統治能力が問われていると感じています。

業務省力化を促したり、経営合理化を実行するにあたり、担当者各位が現状の自分の仕事を死守するため、業務の囲い込みをしたりする場合もありますから、そこら辺りのことは本場に難しい問題です。

ときには、ベテラン担当者らによる抵抗や反発も想定する必要があります。しかしSS業界の現状に深い憂いを持つなら、そのような振る舞いを安易に許してはなりません。

収益力強化のため、将来の生き残りのために業務省力化、経営合理化、SS業態革新は取り組まなくてはならないもの。変革期の経営者に求められているのは、経営方針を立てて、確実に実行する強い指導力です。

おそらく「ガソリンスタンド」業界の創世期は、SS経営者の

土光氏のこの語りは、今一度、頑張ってみようという気持ちになれる名言。そうではありませぬか。

企業経営（毎日の仕事もそうですが）を続けていると「もう辞めたい」「逃げ出したい」などと思う。企業経営者ならずとも誰だつてそういう部分があるものです。

土光氏のこの語りは、今一度、頑張ってみようという気持ちになれる名言。そうではありませぬか。

縮させることになりかねません。フランチャイズ・ビジネスに手を必要にしても十分に検討することは経営者自身の感性（経営センス）と、そのために払う最大限の経営努力です。

むしろ経営リスクを伴います。新たなビジネスに果敢に挑戦する意欲、心意気があれば、成功へ導いていけるはずはあります。

SS業界の優位性を考慮し、迅速な意思決定に基づき行動を起す

「販売手法・売り方」「店の在り方（業態）」は、想定もできないスピードで変化し、進化しています。

特にインターネットを駆使したWebビジネスの成長性は凄まじい。

SS業態を起点として、さらなる成長を目指すならIT（情報技術）の活用は絶対条件です。

これまでのSSの商売は、給油客を待つ。来店してくれたら、お客様にさらに油外商品や関連サービスをお勧めし、収益を稼ぐ。

になったり、遅々として進まない。また、進捗管理がないためにズルズルと終止符なく継続している情性のプロジェクトも決して少なくありません。

その意味でも、経営者の企業統治能力が問われていると感じています。

業務省力化を促したり、経営合理化を実行するにあたり、担当者各位が現状の自分の仕事を死守するため、業務の囲い込みをしたりする場合もありますから、そこら辺りのことは本場に難しい問題です。

ときには、ベテラン担当者らによる抵抗や反発も想定する必要があります。しかしSS業界の現状に深い憂いを持つなら、そのような振る舞いを安易に許してはなりません。

収益力強化のため、将来の生き残りのために業務省力化、経営合理化、SS業態革新は取り組まなくてはならないもの。変革期の経営者に求められているのは、経営方針を立てて、確実に実行する強い指導力です。

おそらく「ガソリンスタンド」業界の創世期は、SS経営者の

時間中になく私生活の時間中にあるというわけだ。会社で頭を使ったり努力するのは当たり前で、大部分の人がそうしているのだ。ところが、家に帰ってからの時間をどう使っているかが、だんだん差をつけてくる」

土光敏夫「私の履歴書」「経営の行動指針」（日本経済新聞）より抜粋

企業経営（毎日の仕事もそうですが）を続けていると「もう辞めたい」「逃げ出したい」などと思う。企業経営者ならずとも誰だつてそういう部分があるものです。

土光氏のこの語りは、今一度、頑張ってみようという気持ちになれる名言。そうではありませぬか。

縮させることになりかねません。フランチャイズ・ビジネスに手を必要にしても十分に検討することは経営者自身の感性（経営センス）と、そのために払う最大限の経営努力です。

むしろ経営リスクを伴います。新たなビジネスに果敢に挑戦する意欲、心意気があれば、成功へ導いていけるはずはあります。

SS業界の優位性を考慮し、迅速な意思決定に基づき行動を起す

「販売手法・売り方」「店の在り方（業態）」は、想定もできないスピードで変化し、進化しています。

特にインターネットを駆使したWebビジネスの成長性は凄まじい。

SS業態を起点として、さらなる成長を目指すならIT（情報技術）の活用は絶対条件です。

これまでのSSの商売は、給油客を待つ。来店してくれたら、お客様にさらに油外商品や関連サービスをお勧めし、収益を稼ぐ。

になったり、遅々として進まない。また、進捗管理がないためにズルズルと終止符なく継続している情性のプロジェクトも決して少なくありません。

その意味でも、経営者の企業統治能力が問われていると感じています。

業務省力化を促したり、経営合理化を実行するにあたり、担当者各位が現状の自分の仕事を死守するため、業務の囲い込みをしたりする場合もありますから、そこら辺りのことは本場に難しい問題です。

ときには、ベテラン担当者らによる抵抗や反発も想定する必要があります。しかしSS業界の現状に深い憂いを持つなら、そのような振る舞いを安易に許してはなりません。

収益力強化のため、将来の生き残りのために業務省力化、経営合理化、SS業態革新は取り組まなくてはならないもの。変革期の経営者に求められているのは、経営方針を立てて、確実に実行する強い指導力です。

おそらく「ガソリンスタンド」業界の創世期は、SS経営者の



須賀 幸正 代表取締役
コフインスリューションシステムズ 代表取締役
ゆきんごサポートセンター

「導入現場から見える」石油流通～その先の未来へ

変化と試練が 人と企業を強くする

コフインスリューションシステムズ 代表取締役
ゆきんごサポートセンター

先月号の本稿では、SS経営者に求められる意思決定のスピードがますます重要になっている理由について、また、その行動をとるためのポイントを考えてみました。

意思決定はすみやかに、しかし慎重に進めるべき事項です。時代（物事の本質）を見抜く目を養うこと、企業経営者としての資質も当然ながら求められます。

変化の激しい時代ですから、なおのこと、自身と業界における立ち位置を見誤ることのないようにしたい。時代を先取りする柔軟性、既成の枠にとらわれない発想で突き進むという姿勢を崩さないのはとても大事な事です。

EVの普及拡大によるSS経営環境の変化

世界中の自動車メーカーが電気自動車(EV)の開発に戦略的に取り組んでいます。スウェーデン

の高級車メーカー、ボルボ・カー社は過日、2019年以降に発売するすべての車種を電気自動車やハイブリッド車などの電動車にするを発表しました。

EV専業の米テスラは、着実にEV販売台数を増やしており、こうした動きは今後急速に進んでいくものと思われまます。私自身SS業界に深くかかわる者として、その普及速度が大変気になる場所です。

もしガソリンが売れない時代が到来するとしたら、熾烈な販売競争に勝ち残れたとしても、SS業界は「将来、いったいどうなるのか」。

しかしながら、いかなる環境変化やどんな事情があるにせよ、企業経営者はその企業活動を止めざるわけにはいきません。

戦後、国内の「ガソリンスタンド」ビジネス創世記において先人たちは、その後のモーターゼーション

の進展を視野に入れ、SS事業を立ち上げました。現代に生きる我々もまた、自動車技術の進化やエネルギービジネスの先行きを見通しながら、次なる事業展開を考え、その行動をとらないといけません。

SSビジネスの優位性を発揮する

自動車利用客が給油目的で定期的に来店してくれる。他の業種・業態に比べ、SSが持つ圧倒的な優位性です。

ただ、燃料油は工業規格品です。品質に違いがないため、いきおい安値競争に陥りやすい。SS市場を慢性的に疲弊させてきた理由でもあります。

このSSが持つ圧倒的な優位性について、この先も揺らぐことはないかと言ふとそんなことはありません。前述したように、非化石燃料をエネルギー源とする

自動車相次ぎ市場に投入されており、さらに、その数を増やそうとしているからです。

この部分だけをみても、SS経営者にとって、さらに厳しい時代が到来すると覚悟しなければなりません。

いかにしてSS業態革新をなし遂げるか。次の時代へ向けた成長戦略を模索し、描き出していくほかありません。

「中間留分」の配送事業は大きな可能性を秘めている

石油販売業者の間で近年ますます注目されているのが、「中間留分(灯・軽・重油)の取り扱いです。配送基地を設け、配送サービスを一層強化し、長期安定的な収益基盤づくりに励んでいます。

具体例を挙げると、土木工事の現場における軽油のパトロール給油や、産業用・農業用の重油の配送、冬場の灯油配送サービスがそれです。SS事業による収益効果を大きく上回るケースが珍しくありません。

例えば、インターネット検索で

「パトロール給油」と入力してみてください。各地の有力企業の取り組み内容や事業概要が分かります。

SSのセルフ化進展やSS総数の減少を背景に、燃料油の配送需要は大きくふくらんでおり、また、通年型の魅力ある事業へ導きながら、多大な成果を挙げています。

SSと異なり、配送基地は立地条件を問いません。閉鎖・撤退したSSをそのまま配送基地に転用したり、遊休地を有効活用してありますが、これなどは無理・無駄のないやり方です。

燃料商社(伊藤忠エネクスグループ)の例を挙げると、災害対応型の石油配送基地「絆ネットセンター」(複数展開)が事業をすでに軌道に乗せ、各方面から注目を集めています。

「絆ネットセンター」は、BCP(事業継続計画)の要件を満たしており、また、膝元の自治体と連携しその動きをとるよう体制を固めています。

緊急時対応を踏まえた時、不可

欠であるのが「石油」です。この視点でも各地域の石油配送基地の重要性は増しており、今後さらに各地で新たに立ち上げられることになりそうです。

これまでSSビジネスは、系列という枠組みの中で成立してきました。「元売再編最終章を迎えた今、この先々のことを考えると、ガソリン販売を中心とした利幅の薄い商売にとらわれ過ぎるのは賢明ではありません。

ガソリン販売量が突出した販売大手だけが将来に勝ち残ることが容易に想像できるからです。家電、文具、医薬品、衣料品、等々、いくつもの業界で事例は上がります。これは明々白々たる事実です。

パトロール給油の需要がふくらむ

石油(販売)業界で「パトロール給油」なる専門用語が使われるようになったのは、バブル経済(1980年代中盤以降)のころだったと記憶しています。

当時は、地域の小規模SSが土

木工事ほかの現場の燃料油供給に個別に対応していました。

ただし、SS運営が本業です。もっぱら現場での燃料油供給は本業を補完する業務として位置づけられていました。

昨今の動きをつかむと、パトロール給油を行っている石油販売業者にはSSを保有していないケースがけっこう目に付きます。

このパトロール給油の分野では、彼らはノウハウを蓄積しており、工事を請け負う大手ゼネコンなどが要求する各種条件や安全基準ほかを完璧に満たすよう給油業務を行っています。

請求書に添付する「給油明細」の作成とか「免税券」の取り扱いなどにも精通しており、専門業者としてその優位性をいかに発揮しています。

昨年終盤、軽油の免税制度の虚偽報告(税逃れ容疑)で全国で初めて石油販売業者が摘発されましたが、パトロール給油の業者には、このような不正行為を絶対に許さないように給油管理業務の適正化についても強く求められ

ます。

かくあるなかで地方へ行くほど、パトロール給油への需要の高まりが認められます。専門業者に頼りたくてもそれがなかなか難しいからです。ならば、藤元のSS業者がその期待に応えていくべく体制を整える。その構図が鮮明に浮かび上がります。

灯油配送管理システム「雪ん子」の最新(クラウド)版Ver.12は、灯油の配送業務にとらわれることなく、これらパトロール給油にも対応できるようにしています。

外販(配送)部門とSS経営の強化

SS業界は、燃料油を主としてさらに「車関連」「家庭関連」両分野の販売活動に力を込めてきました。両分野が意味するものが、いわゆる油外収益です。

そもそもSSが油外収益を稼いでいかないと食べていけない。石油元売が系列SSに対し、油外への取り組みを推奨しながらガソリンを卸売りにしてきたのですから、実におかしな話です。

ガソリン口銭が圧縮しているから、その分を油外で賄う。このような発想に対し、疑問や違和感を抱くSS経営者は増えていきます。

そうではなくて、地域性と企業の独自性を武器に、配送需要のふくらみをとらえて配送業務を新たに事業として立ち上げる石油販売業者が今、着実に増えています。

このケースで当面の課題として上がるのは、配送システムの構築・配送体制の強化・配送員(危険者取扱資格者)の確保です。

ただ、これらに関する項目についても補助金制度が設けられています。ですから、それを上手に活用するとその分、初期投資を抑えることができます。

燃料油の配送は、SS業者ならではの強みを発揮できる分野です。

既存の設備と機器を生かせる、経験豊富な有資格者がいる、仕入れルートをもつ、石油流通の詳細について明るいなど、異業種参入が容易ではないこともプラス要素に働きます。要は、SS

業者がこの領域に力を注いでいくと、事業を拡大できる可能性が大きいのです。

「雪ん子クラウド版」とSS業態革新

配達業務をすで行っている石油販売業者に対し、「配送強化」といつてもあまりピンとこないかも分かります。

ここで私が述べる配送強化とは、消費者の視点に立ち、その仕組みにも磨きをかけながら、魅力的なサービスを提供していくことです。

消費者の立場に立つと、メニューや品ぞろえが豊富、値ごろ感がある、時と場所を選ばず注文できるのは何よりうれしい。

「オンライン決済ができる」「ポイント付与」「指定した時間に届く」等々、さらに利便性に優れると利用者数を確実に増やします。

燃料油配送ではそれらに付随して「災害時対応でも抜かりがない」といった点が大きな売りになります。

のデータ送信ができるようになり、それにより配送エリアも飛躍的に拡大します。

この「雪ん子/クラウド版」によるSS業態革新は「配送分野」だけに止まりません。SSのドライブレコーダーにおける油外販売活動にも応用できます。

SSを起点とする「宅配ビジネス」の可能性

私は今のこの仕事を通じて、これまで各地で多くの石油販売業者様と「宅配ビジネスの可能性」



配送センターの名称には、地域名や自社独自のブランドを冠したものが目につく

私には、今この仕事を通じて、これまで各地で多くの石油販売業者様と「宅配ビジネスの可能性」について模索し行動をとり、宅配(配送)事業にかかわるお手伝いをしてきました。

地域性や企業特性は各社各様異なります。それがゆえに、配送する商品アイテムや提供するサービスは実に多様です。

少子高齢化が進む過疎地のあるSS業者は、「買い物代行」や「デイサービス(昼間に日帰り利用できる通所介護サービス)」という、ならではのサービスを打ち出していました。

およそガソリンスタンドとはかけ離れた地域密着型ビジネスです。地域に愛される業態とはどういふものか思い知らされました。

商売の原点に立ち返ることが地域に愛されるSSとして至極大切なこと。厳しい現実に対峙し、前を向く仲間たち(石油販売業者)がいるのは何とも頼もしく感じられます。

石油(販売)業界の未来を拓くために暑さを言い訳にせず、今夏もまた誰もが頑張りました。残暑お見舞い申し上げます。

当初、「配達灯油」向けのソリューションシステムとして開発しました。

「雪ん子」導入先企業から寄せられた要望やアイデアを逐一取り入れながら、「雪ん子」最新(クラウド)版は、パトロール給油やSSの油外販売へ対応できるようにするなど、機能増強を図っています。

例えば、給油対象となる重機の給油口にバーコードを付け、3G対応型ハンディPOSのバーコードリーダーで読み取れるようにしたのもそれに該当します。

連続給油により請求書に「重機別明細」を添付し、1現場で連続30台以上の給油伝票をまとめて発行できるようにし、さらに給油データを即時に現場から本部事務所へデータ転送できるようにしたこと、給油伝票の紛失や売り上げの漏れを完璧に防いでいます。

最新3GハンディPOSを活用すると、本部(事務所)に対し、いつでもどこでも売り上げ、積み込み、払い出し、車両日報一等等々

「パト給」専用システムの概要

当社が提供する「雪ん子」は

石油販売業者の配送サービスは、いまだ冬場の灯油配送という印象が強い。けれども、これから先は通年型の高収益事業へ育てていく発想が不可欠です。

昨今、新たに立ち上げられた配送センターの名称をみると、社名をうたうのではなく、地域名や自社独自のブランドを冠したものが目に付きます。地域のお客様を強く意識し、また、将来の広域展開を踏まえたものであるのが主たる理由です。

配送センターの立ち上げ(開設)は、配送件数が少ない時期(例:「配達灯油」なら夏場)に行い、新たに導入されたシステムおよび操作方法、そして、それらを駆使した業務の流れに慣れておくのも配送事業を成功に導くためのポイントです。

POSで受信できます。それにより迅速な配送サービスを実現しています。

燃料油の配送サービスにも 質的向上が求められている



須賀 幸正 代表取締役
コンフィデンスソリューションシステムズ 代表取締役
ゆきひろサポートセンター

「導入現場から見える」石油流通～その先の未来へ

変化と試練が 人と企業を強くする

コンフィデンスソリューションシステムズ 代表取締役 須賀 幸正
ゆきひろサポートセンター

SS店頭「ガソリン販売」をよそに、燃料油の配送需要が大きく伸びています。インターネット検索で「パトロール給油」と入力してみてください。パトロール給油を手掛けている石油企業が数多く存在することに驚かれる方がいらっしゃるのではないのでしょうか。

石油配送事業の可能性はふくらんでいる

土木工事や農業用燃料で取り扱われる軽油や、家庭用エネルギーの中核をなす灯油の配送需要は比較的安定しています。こうしたなか燃料油の配送サービスについても質的向上が求められる時代になりました。

配送コストに対する消費者の意識は一段と高まっており、そういうのも後押ししています。商品性を注視すれば、指定した場所、時間帯に迅速に届けてくれるのが当たり前のことと思われる住宅配サービスが岐路に

立たされています。配送員らの犠牲(過重労働)のうえに成り立つ利便性は社会的にも否定され、受け入れられなくなっています。石油製品のそれについても、また然り。

一連の業務コストとサービス内容について、今一度見直してみることが至極大事。今後のSS業界の「宅配サービス」はどうあるべきか。そのイメージを明確にし、適切な体制を整えていく経営努力を重ねていかねばなりません。

石油業界における「宅配」(配送)サービス

SSも例外なく、創成期から成長期は利幅が大きいビジネスでした。

灯油や軽油の配送業務を言えば、今日のように「配達灯油」「パトロール軽油」などと商品コードを区分けし、取り扱われることもほとんどありませんでした。昨今はそうではありません。SS業者もその大半が「店頭灯

油」「配達灯油」を区分し、販売しています。

この背景は、ひとつには、SS業者がホームセンター(HC)などの異業種の委託配送を請け負ったり、また、SS側でも(灯油の)本体価格と配達料を明確に分けて案内するようになったことがあります。

ホームセンターの場合、「HC灯油」を取り扱い集客の目玉にしていますが、しかし、ホームセンター自身が配送機能をもつわけはありません。

HCの近くで燃料油を販売している業者、地場SSなどに配送業務を丸投げ(委託)しているのです。

ホームセンターがSS業者に灯油の配送代行業務を頼んでいる。そう考えるとSS業者の立場は圧倒的に強い。SS側が受注方法を工夫するなどして利便性向上を促していけば、元来「HC灯油」の後手を踏むことはないはず。SSは、もつと自信をもつてしか

るべきです。他方、軽油に関して。軽油の需要は底堅く推移しており、この先々、急激な需要の落ち込みもないと予測されています。その意味では、安定収益を見込めます。

よく考えれば分かりますが、ブルドーザーやユンボなどの大型土木重機が公道を走り、給油目的でSSに来店するなんてことはありません。これら重機にも燃料油を供給(補給)しているのは石油販売業者です。土木工事の現場を日々巡回しながら、大量の燃料油を重機などに給油する業務を「パトロール給油」といいます。

この領域は、豊富な経験とノウハウ、幅広いネットワークを築く既存業者が圧倒的に優位な立場にあります。ここで言う既存業者とは、SS業者に限りません。というよりむしろ、パトロール給油で名を馳せるのは、SS運営をしていない石油販売業者の方が多いのです。系列に属することもなければ、そもそも表立って行動しているわけではありませぬから、その

存在が一般的なものではないのです。しかし、その存在感はますます増すばかりです。とりわけ有事の際、彼らにかかる期待は大きい。避難所での被災者の安心した日常生活を支えるため、被災地の復旧復興のため、燃料油の安定供給は不可欠であるからです。

大規模災害の発生を想定し、近年、元売や燃料商社が燃料油の安定供給体制を一層強化する動きをみせています。具体的には各地域における、燃料油の「配送基地」の整備です。

パトロール給油に関する最新情報

土木業者が関係官庁に提出する見積もり書のもとになる「公共工事設計資材単価表」においても「パトロール給油」による軽油代金は、SS店頭価格と明確に分けられています。

パトロール給油の代金は、工事費用の見積もりにも含まれており、配送サービス料として計上されます。この事は、各都道府県(自治体)でも一切の例外を認めていません。

軽油を購入する工事業者は、納入単価が他と同じなら、この分野・領域で確固たる実績を積み(信用・信頼できる)石油販売業者から供給を受けることを選択するのが一般的です。事実、大規模な工事現場となれば、過去の納入実績をもとにパトロール給油(現場での供給業務)に熟知した石油販売業者を指名するケースが多いのです。

工期の遅れは、まっすぐに費用負担増へ結び付きます。いかなる理由があっても安易に許されることではないのです。工事現場を巡回するパトロール給油は、常にきちんと果たされてしかるべきものなのです。ですから、工事業者から指名される理由は、納入単価がすべてとはならないのです。前述したように、配送サービスの質(中身、信頼性)も厳然と問われることになります。

SS店頭での販売業務より、パトロール給油は専門性が高い。納入単価は、単純に安ければよいものでもなければ、おのずと多様な価格設定になるのがごく普通のことなのです。

パトロール給油に関する課題とポイント

「パトロール給油」その業務は、単に、工事現場で安全かつ迅速に燃料油を供給することに止まりません。

工事現場で重機に給油する時間を指定される(早朝とか昼休み中とか)ことがあります。例えば、都内の工事現場の場合、夜間給油を求められることがよくあります。それへの対応についても万全の体制を固めなくてはなりません。

「現場別」「重機別」「日別」「油種別」等々、請求書関連帳票ほかを求められるケースも多い。

請求書に添付する帳票類の整備作成などの作業が発生することになりますから、それらを含めた対応が「配送サービス」であると思っておきましょう。

大規模なプロジェクトでは、ジョイント・ベンチャー(JV)複数の工事業者が、一つの建設工事を受注・施工することを目的として形成する事業組織体による、「下請け企業別」といった売り上げ区分まで管理を求められる場合も

あります。
燃料油納入に関する管理は、とても複雑です。

それだけではありません。大規模プロジェクトの場合、納入数量がばう大であるので、多くの場合、元売や燃料商社の直売部門が営業活動を行います。パト給業者は納入に伴う業務を代行する立場をとりながら、課せられた使命をまっとうすることになります。

「パト給」業者は文字通り、配送手数料が収益になります。おのずと配送サービスの質が問われます。

大規模プロジェクトで使用する燃料油は、J・Vにより、元売や燃料商社別に「シェア割り」と呼ばれる納入比率が決まります。「パト給」業者は、このシェア割りに応じた荷受け納入業務の管理も担います。

このようにパトロール給油には、専門的な知識とノウハウが不可欠であることから、一般SS（販売業者）は手をのばせなかつたという経緯があります。

また別の切り口から迫ると、パトロール給油にかかわる関連デ

ータの後方処理が首尾よく運ばないのです。SS（POS）だと、それへの対応が大変困難であるといった理由があります。

反面、パトロール給油を通じて潤滑油販売などで多大な収益を見込めます。パトロール給油の魅力といえるものです。具体的に述べると、重機用のエンジンオイルのみならず、工用機器に不可欠な作動油、グリッド、剥離剤などの関連商品の需要を取り込むことができます。

この観点からは、J・Vへの営業活動を展開するうえで、潤滑油に関する専門知識と販売ノウハウを持つ専任スタッフを配置することが重要なポイントとなります。

パトロール給油の今後と課題

パトロール給油の納入単価は、SS店頭のと異なり、「配送サービス」の質や、諸々の条件により変わってきます。

大別すると、自社（プロパー）納入と、元売や燃料商社の直売部門の代行業務を請け負う場合があるわけですが、パトロール給油

についても今後ますます安全管理の在り方や、法令順守の管理体制（コンプライアンス）が厳しく問われることとなります。

ここ数年の動きをとらえても「2020東京五輪」関連の工事件数が急増するに伴い、燃料油（パト給）需要が大きくふくらみ、「パト給」業者はうれしい悲鳴をあげています。

東日本大震災における復興需要、直近だと九州地区での洪水被害や熊本地震によるそれが大きくふくらみ、石油販売業界によるパトロール給油への関心は一段と高まっています。

近年、各地で新規開設されている「石油配送基地」の多くは、冬の「灯油配送」のほかに、BCP（災害発生時などの事業継続計画）対策を想定し、通年型の宅配ビジネスとして形づけられています。

ガソリン需要の減退を踏まえ、これらの事業展開は、配送サービスの可能性をふくらませるとともに、多大な収益をSS業界にもたらしてくれるものです。

当社の灯油配送管理システム「雪ん子」においても、さらに適用

販売にもその他の関連サービスの提供にも対応できるようにしてほしい、という雪ん子ユーザー様からの要望が多々寄せられています。

また最近では、顧客管理データベースの活用を視野に入れ、雪ん子にもさらなる機能強化が求められています。

「雪ん子」本体の大幅改定だけでなく、3GハンディPOSターミナルの採用などにより、配送現場における作業効率の劇的な向上が促されるものとしていくことも重要課題でした。

近年は、灯油配送やパトロール給油においても広域展開する石油企業が増えています。

かつてのように、手書き伝票を発行して伝票を遠方の場所からお客様に送付したり、また、配送員が現場から帰社した後、毎回伝票処理をしていたのでは非効率です。伝票紛失などのリスクを背負うことにもなりません。

むしろ売り上げ金の入力作業などを伴うわけですから、業務コスト負担が掛かりすぎて、このようない方をしていただければ、なかなか配送サービスとして採算

に合うものにはなりません。

仮に、ハンディPOSを活用したとしても、従来のハンディPOSの場合、通信速度が遅いため、データ送信ひとつをとっても時間と手間が掛かります。

そこで今回、新たに開発した雪ん子「パト給」版は、3G通信に対応したハンディPOSの採用により、パトロール給油の実務にかなうものとなりました。また、それにより販売戦略性を強化したものにしています。

これらの機能強化はまた、自身の石油ビジネスにおける実務経験をもとに諸々のノウハウを落とし込んだものです。

パトロール給油は、ある意味、石油ビジネスにおいて特化した業務領域です。一般SSを運営している販売業者の方々にはなかなかイメージが湧いてこない部分もあるかと思えます。

パトロール給油は、言うならば、SS業者が古くから手がけてきた土木工事の現場などへの燃料油の配達業務です。

それを一般的な「宅配サービス」よりしく、燃料油の配送サービスとして磨きをかけ、収益性に

ついてはより魅力的なものとしたのがパトロール給油です。

専門的な知識を身につけ、新たな仕組みを構築し、さらには創意工夫を凝らすことにより競争力強化を実現します。

「パトロール給油」は、先手必勝の優位性が認められます。

SS店頭活動と異なり、現場実務のほかにデータ処理の在り方などに重要なポイントがあります。その中身は、他社には見え

範囲を拡大し「パト給対応版」としてあります。大災害発生時における燃料油の緊急供給体制までを補えるように機能強化を図っています。

灯油配送管理システム「雪ん子」は、当初、冬場の灯油配送を円滑に運ぶために開発したのですが、使い勝手がよく、また、応用が効くことが分かるにつれ、ご利用者様の間から様々な要望が寄せられるようになりました。「パト給」対応もそれらご利用者様の生の声を形にしたものです。通年運用を前提にした「パトロール給油」への対応も無事完了しました。

パトロール給油システムの概要

石油（販売）業界で便利に、かつ有効に、コスト負担にも十分に見合った運用効果を生み出すため、既存の雪ん子ユーザー様、また、大手ゼネコンやJ・Vほかのご要望を取り入れた「雪ん子」パトロール給油対応版の概要について明らかにしたいと思います。

冬場の利用が目立つものだったこれまでの「雪ん子」について、パトロール給油にもSSの油外

にくいもの、すなわち、真似のできないビジネスモデルであるので、それを商売の仕組みとして一度構築できたら、圧倒的な優位性を発揮することができます。

外販配送部門を立ち上げ、軌道にのせたと云えるようになるのが理想の姿。やはり、ある程度の実績を挙げないとなりません。そのハードルは高いのか。否。そこで取り扱われているのは、SS業者に馴染みの深い、石油製品です。

貯蔵施設や配送ローリーなどの運搬機器も従来の設備を活用することができず、異業種参入が難しい領域ですから、その点でもSS業者が圧倒的に優位であるといえます。

パトロール給油で外せないポイントはいくつもあります。それが、そのひとつです。燃料油の配送サービスにおいても「付加価値を高めていく」のです。

それにより新たな収益を生み出すことができます。「外販」業務とサービス提供に関するご質問、システムプレゼンテーションなどのご要望がございましたら、当社までお気軽にお問い合わせください。



パトロール給油は、先手必勝の優位性が認められる



2017

「導入現場から見える」石油流通～その先の未来へ

変化と試練が人と企業を強くする

コフイデンスソリューションシステムズ 代表取締役
ゆきんこサポートセンター 須賀 幸正

脱化石燃料の動きが一段と加速しています。自動車の環境変化で押さえておくべき点は、電動化と自動運転、コネクテッドカー(インターネットで常時つながる車)ですが、そこでは既存の自動車メーカー以外の企業の姿も目立ちます。

直近では、去る9月に発表された新型リーフの後続距離(充電1回)がこれまでの2倍、400kmに達したと話題に上りましたが、特に、このEVの本格的な市場投入により、自動車産業界の勢力図は塗り替えられつつあります。

翻って、SS経営はさらに厳しくなると、SS経営者が不安感を強めるのも当然のことです。しかし「車の動き」を含め、これから未来に起こることを知る術もありません。できないうことを考えるより、今すぐやることを決めて動き

立ち上げ、求人募集したところの反応がいい。応募者が集まるので、スタッフを確保できそうだ」
実際にSS経営者の言葉としてこのように発せられた。まずこの事実の重さを受け止めるほかありません。

人材確保の在り方ひとつをとっても、内(SS業界)からの視点に立つのではなく、外(業界外)からの視点に立ち、考える必要があります。

働く人たちからみると「ガソリンスタンドは斜陽産業」と映るのかもしれない。そう考えると寂しいものがあります。しかし、落胆しているわけにはいかないのです。社員教育の徹底と創意工夫を凝らすことにより、確固たる実績を挙げる優秀なSS企業は多々あります。

これから5年先のSS業界を見据えた時、個々の企業における業態革新と人材確保はこれまで以上に切り離せない問題となります。翻って、今後

出しましょう。

EVの普及とガソリン需要減

一消費者の立場に立つと、燃料にかかる費用負担が軽減されるのは大変喜ばしいこと。しかし、EVが普及拡大し、燃料油需要がさらに減退傾向を示すのは、SS業界にとってやはり歓迎すべき話ではありません。なにより給油の必要がなくなれば、来店頻度の低下につながり油外販売の機会も大幅に減少するからです。まさしくSSにとって死活問題と言えます。

そこで異論・反論があることは承知のうえ、私なりの業界の近未来予測を試してみたいと思います。

石油業界の5年先の未来

当社が提供する各種システ

の事業展開について明確な将来構想を持つことがとても大事な事になってきます。
当然ながら、これまでの業務内容と業務コストの見直し、さらに新たな投資が求められます。この事を理解できない(実行できない)経営者が率いる企業が早晩、淘汰されていくことになるでしょう。

赤字のSS店舗を抱えたまま、経営努力を重ねていてもやはり限界があります。

SS業界に求められる経営管理コストの削減

「乾いた雑巾(ぞうきん)を絞る」という言葉に象徴されるコスト削減があります。

一般的には、企業は例外なく徹底したコストダウンを行っています。トヨタのいう「乾いた雑巾を絞る」ことの意味は、ケチるのが目的ではなく、知恵を出すことを示す。それをこのように表現しているのだそうです。

「もう無いと思っても、もう一

ムを活用している企業様は、全国各地に多数いらっしゃいます。

経営理念・経営方針・経営手法は多様です。安値量販型もあれば、反面、SS店頭活動を一層強化して採算販売に徹するケースも認められます。

昔から、SS経営者には個性豊かな方が多い。多種多様な経営手法や考え方がありますが、これは突き詰めれば、経営者の生き方の問題でもあり自身、大変勉強になります。

「売れば売るほど儲かる」――。ふた昔前は右肩上がりの時代です。SS業界も他と同様、「もっと売って、もっと儲けよう」という発想が何の疑問もなく受け入れられていました。

競合他店に負けない価格を打ち出して安値攻勢をかけ、絶対客数を増やすのが常套手段。かつて名を馳せた「ゴン太」

度みんな考えて知恵を出そうじゃないか」。その合言葉として用いられていたのです。
そんな風に考えれば、SS企業にはまだまだ創意工夫と改善の余地があるかもしれない。

経営規模が小さい企業というよりむしろ、経営規模が大きいほど改善・改良の余地がある。
単純に、社員やスタッフの数を減らすことがリストラを意味するわけではありません。

社内業務や社内システムを見直すことにより管理業務を省力化し、さらに余った時間や人員を上手に活用していく。それにより新たな収益を生み出していくのです。

安値量販で販売攻勢をかけたり、新規事業を立ち上げたりの努力や、そのためにかかる費用負担を考えると、まずはその方向(管理業務の見直し)により物事を推し進めた方が多大な利益を確保できます。

と呼ばれるSS業者のトップの方々も年齢を重ね、近年は、後継者に事業承継する場面が相次いでいます。そして、代替わりにより、その経営姿勢もだいぶ変化してきたように感じています。

昨今は元売販売子会社の勢力がさらに拡大しており、片や、元売の系列政策に疑問を感じたり不満を抱く地場業者が増えていく構図が鮮明に浮かび上がります。

そこではまた、系列政策に基づいた画一的な販売活動ではなく、地域性を考慮したり自社ならではの強みを発揮した商売を形づけようとする地場業者の姿が目につきます。このような動きは、今後さらに際立つのだろうと思います。

三代目のある若手経営者は言います。
「ガソリンスタンドで求人を出してもほとんど応募がない。SSの人材確保では悩みはつきないけれども、新たにフードサービスや宅配事業を

ガソリン減価時代を迎えた今、量販で稼ぐより社内業務の見直しによりコスト削減を促す方が確実に収益を上げられる。その事を理解するべきです。

社内管理システムの見直し

これもSSビジネスの特性のひとつですが、外側から見える部分、SS店頭の販売活動にこだわる方はとても多い。競合他社が成功しているからといって、その売り方について真似をしたり表面をなぞったりしただけで、同じような結果を得られるかといえば、否。売れるようになるには、売

るための工夫や相応の理由がありますし、儲かるには儲かるの理由やその裏付けとなるものが存在します。

そのこと自体が経営格差であり、俗に言う「勝ち組」「負け組」の明暗を分けています。

要は、表面的にしか見ることでできない「販売数量が最も多く一部で認められますが、この先々のことを考えるとシステムのクラウド化は時代の流れです。システム運用はより複雑化、多様化しています。業務効率化や事業環境の変化に対応していくには、業務の流れである経営・組織プロセスを改善していく必要があります。

石油販売業界のそれは、悲しいかな、異業種と比べると大幅に遅れているように感じます。

特に、請求書作成の勘定系処理は、系列下の計算センターに依存している販売業者が多い。

直売部門や特徴業者の「軽油税納税申告」に代表される複雑な運用を必要とするSS企業は、システム機能や運用面での経営課題が山積しています。

SS店頭業務ほかを通じて蓄積されたビッグデータをどのように活用していくか。各種会計システムとの連動によるリアルタイムな収益状況の取

得など、異業種の勝ち組企業と同等のシステムを構築することにより、業務省力化によるコスト削減を促していくかなくてはなりません。

得など、異業種の勝ち組企業と同等のシステムを構築することにより、業務省力化によるコスト削減を促していくかなくてはなりません。

得など、異業種の勝ち組企業と同等のシステムを構築することにより、業務省力化によるコスト削減を促していくかなくてはなりません。

得など、異業種の勝ち組企業と同等のシステムを構築することにより、業務省力化によるコスト削減を促していくかなくてはなりません。

SSビジネスでもシステム格差は収益格差に直結する

石油販売業に限らず、同一業種であっても企業の収益格差

得など、異業種の勝ち組企業と同等のシステムを構築することにより、業務省力化によるコスト削減を促していくかなくてはなりません。

ビッグデータを今後の販売活動に生かす

元売標準オンラインPOSを通して得た各種情報は、元売各社のデータセンターへ送信されます。

得など、異業種の勝ち組企業と同等のシステムを構築することにより、業務省力化によるコスト削減を促していくかなくてはなりません。

得など、異業種の勝ち組企業と同等のシステムを構築することにより、業務省力化によるコスト削減を促していくかなくてはなりません。

得など、異業種の勝ち組企業と同等のシステムを構築することにより、業務省力化によるコスト削減を促していくかなくてはなりません。

は存在します。なぜか。衣料品、牛丼、回転ずし、家電量販店。自動車業界の雄、トヨタだろうが競合他社とシノギを削るライバルがいます。

は存在します。なぜか。衣料品、牛丼、回転ずし、家電量販店。自動車業界の雄、トヨタだろうが競合他社とシノギを削るライバルがいます。

は存在します。なぜか。衣料品、牛丼、回転ずし、家電量販店。自動車業界の雄、トヨタだろうが競合他社とシノギを削るライバルがいます。

は存在します。なぜか。衣料品、牛丼、回転ずし、家電量販店。自動車業界の雄、トヨタだろうが競合他社とシノギを削るライバルがいます。

は存在します。なぜか。衣料品、牛丼、回転ずし、家電量販店。自動車業界の雄、トヨタだろうが競合他社とシノギを削るライバルがいます。

は存在します。なぜか。衣料品、牛丼、回転ずし、家電量販店。自動車業界の雄、トヨタだろうが競合他社とシノギを削るライバルがいます。

は存在します。なぜか。衣料品、牛丼、回転ずし、家電量販店。自動車業界の雄、トヨタだろうが競合他社とシノギを削るライバルがいます。

は存在します。なぜか。衣料品、牛丼、回転ずし、家電量販店。自動車業界の雄、トヨタだろうが競合他社とシノギを削るライバルがいます。

は存在します。なぜか。衣料品、牛丼、回転ずし、家電量販店。自動車業界の雄、トヨタだろうが競合他社とシノギを削るライバルがいます。



灯油の配送サービスでも、インターネットを活用した広域展開が繰り返されている

や皆様の「ご要望」に添えるべく、業務に邁進しています。

や皆様の「ご要望」に添えるべく、業務に邁進しています。

や皆様の「ご要望」に添えるべく、業務に邁進しています。

や皆様の「ご要望」に添えるべく、業務に邁進しています。

や皆様の「ご要望」に添えるべく、業務に邁進しています。

や皆様の「ご要望」に添えるべく、業務に邁進しています。

や皆様の「ご要望」に添えるべく、業務に邁進しています。

や皆様の「ご要望」に添えるべく、業務に邁進しています。

や皆様の「ご要望」に添えるべく、業務に邁進しています。

収益は足下にある マツタケは千人の股をくぐる

市場環境は今後ますます厳しさを増し、それに伴い、SSの淘汰も進みそうです。

市場環境は今後ますます厳しさを増し、それに伴い、SSの淘汰も進みそうです。

市場環境は今後ますます厳しさを増し、それに伴い、SSの淘汰も進みそうです。

市場環境は今後ますます厳しさを増し、それに伴い、SSの淘汰も進みそうです。

市場環境は今後ますます厳しさを増し、それに伴い、SSの淘汰も進みそうです。

市場環境は今後ますます厳しさを増し、それに伴い、SSの淘汰も進みそうです。

市場環境は今後ますます厳しさを増し、それに伴い、SSの淘汰も進みそうです。

過去20年を振り返り将来を予測

~2017



「導入現場から見える」石油流通～その先の未来へ

変化と試練が人と企業を強くする

コンテナソリューションシステムズ 代表取締役
ゆきんごサポートセンター 須賀 幸正

「10年ひと昔」と言いますが、「特石法廃止」(1996年3月末から20年以上が経ちました。当時、石油業界の最前線で活躍していた方々の多くはすでに現役を退いているのではないのでしょうか。

時代の変化と今後のSS業界の動向を予測する時、過去の業界の流れを振り返ることの大切さを痛感させられます。

どう先を読み解くか

今後の業界を展望してみようと思ひ、私は近ごろ、いろいろな文献や過去の資料を引っ張り出して読み漁っているのですが、そのなかには的確な予測もあれば、想定外の出来事も多いことに気付かされます。電気自動車(EV)の急速な普及拡大による

燃料油需要の減退は、まさしく後者です。将来に勝ち残るには、SS業態革新をなし遂げなくてはなりません。どう先を読み解くのが大変難しいところではあります。

石油業界の構造変化

まず自由化の流れがあり、その最終段階である「特石法廃止」後からいって、SS業態革新の必要性がより強く叫ばれるようになったと思ひます。

さらに「SSのセルフ化解禁」に象徴される規制緩和により、新たな競争時代に突入しました。つい昨年までの出来事のように感じられますが、月日は、着実に流れています。

綾小路きみまろの漫談ではありませんが、「あれから20年/」。

果たして、日本のSS業界はどのように進化を遂げてきたのでしょうか。

SS経営者のおおのが、様々な見解をお持ちのことでしょう。将来の方向性を見出し出して結果を出された方は「勝ち組」として、現に今、生き残っています。

逆に、淘汰された「負け組」は数知れず。「茹でカエル経営」状態に陥っているケースもあれば、依然として業界環境は厳しい状況が続いています。この先々も大きな変化が起こったり、また、企業規模の大小を問わず乗り越えざるべき経営課題はいくつも浮かび上がってくるはずですよ。

SS業界の20年間の変化と想定外の経営課題

「SS業態開発」事業の多角化「選択と集中」による経営資源

の効率的な活用」—その重要性が説かれたり、また、それを推し進めていくための様々な提言が繰り返されてきました。

欧米では、国内SS市場に先んじて格好で業界の構造変化が起こり、SSの淘汰・撤退が進み、SS業態革新の方向性が示されました。

この時代の欧米SSと国内SS市場を重ねると、「特石法廃止」「SSのセルフ化解禁」が我が国のSS業界にどのような影響を及ぼすかが盛んに論じられていました。

今改めて振り返ると当時、欧米のSSマーケットで発生していた現象が、こんにちの国内SS市場で発生しているケースが多いことが分かります。

モーターゼーション先進国である米国は、敷地面積の広いSSが多い。国内SSと比べると若干異なる業態革新が進んできたことを受けています。

しかしながら、安値競争の激化

や口銭圧縮を背景に、SS数の減少が続くなかでも大型量販SSが台頭したり、また、経営コスト削減により収益向上の実現を目指すという点は、国内SSでも欧米の市場でも共通しています。

20年前の「日米」石油業界を振り返る

当時は、業界全体にまだ余裕がありましたし、海外SSマーケットの視察研修なども企画され、人氣を集めていました。

米国SS市場では、様々な事業モデルがお目見えし、例えば、コンビニエンス・ストア(CVS)とか洗車センターとかの併設が急速に進んでいました。

米国SS業界の場合、我が国のような規制緩和による構造変化ではなく、SS経営そのものを効率化するという面から、経営合理化・集約化、経営コスト削減が積極的に進んでいました。

「スクラップ・アンド・ビルド」により、赤字経営の小規模SSを閉

鎖し大型化する。

販売システムでも、データウェアハウスを中心とする新たなシステムを構築し、1店舗当たりの従業員数を大幅削減することにより収益性向上を促しました。

米国のガソリン粗利益率は20年前、リッター換算7〜8%で推移していたと記憶しています。SSを大型化し量販する運営スタイルがすでに固められていました。米国の某大手石油企業は1万4000カ所の系列SSをスクラップ&ビルドにより、8000カ所にまで集約化した事実も確認できます。

国内市場でも販売数量が乏しい小規模零細SSの閉鎖・撤退が相次いでいます。

その一方で、元売販社子会社の直営SSや一般ディーラーによる大型セルフSSは、販売攻勢を強めています。

米国と国内のSS市場の動きは、時間差こそあれ、基本の構図は同じです。

改めて日本のSSビジネスを考える

先進国のほとんどで自動車保有台数は増えているにもかかわらず、国によっては、SS数が減少し続けています。

この現象は不思議かといえませんが、そうではありません。20年以上前の英国の統計資料にはこういうのがあります。

7796カ所(1981年)あった英国のSS数が、90年には6847カ所にまで減少。約10年間で949カ所減、SS全体だと12%減を示しています。

安値競争の激しいフランスでも、経営合理化により1975年時点で4万3000カ所を数えたSS数が1994年には1万

8000カ所(全体の41%)に。減少数が著しいこと、このうえありません。

ドイツの場合は1986年時点で4万6000カ所のSS数が、その後8年が経過(94年)し、1万6000カ所(全体の35%)にまで減少しています。

この数値は20年以上前のものです。その後のSS数の推移は推して知るべし。欧米では、SSの閉鎖・撤退、スクラップ・アンド・ビルドが盛んに行われてきた事実があります。

これら各国のSS数の推移をみると、今にちの国内SS業界が置かれた状況にも納得がいきます。

すなわち、販売競争の激化と利幅の減少、販売数量の少ない小規模SSの淘汰、大手企業による量販型SSの台頭、といった二連の流れです。

繰り返しますが、ここに申し述べたデータの数は20年以上前の欧米におけるSS業界の実

態です。

悲観的な情報が先走りがちな国内SS業界にあって、決して暗い話ばかりではない。その事に気が付かれます。その後の「動き」を検証することにより、鮮明に浮かび上がってくるものがあるのです。

経営環境の変化と新たな方向性を模索する

SS業界を取り巻くこれまでの20年間はまさしく自由化の歴史です。実に変化が激しく、また、様々な出来事が起こりました。

20年前には想像できなかったことは多々ありますし、改めて将来の事業計画を描き直す必要がありそうです。変化の速度は増し、その対応についても急がなくてはなりません。

SS業界を取り巻く変化要因をいくつか挙げてみます。

EVに代表されるエコカーの普及拡大は予測されてはいても、これほどの速度で進むとは考えていなかった。世界中の自動車メー

カーがその開発に力を注いでおり、石油業界全体にガソリン需要減退の影響は及んでいます。

20年前、現在の国内元売会社の再編が、これほど進むとは誰が予想していたでしょうか。元売販売子会社による小売り分野の強化も顕著です。

「東日本大震災」以降、近いところでも熊本地震、九州北部豪雨などに見舞われました。災害対応時の石油製品安定供給体制は着々と整備されています。

コストコに代表される異業種による新規参入が既存のSS業者に脅威を与えています。

大規模商業施設の一角に、SS店舗を構え、ガソリンを安値販売する。問題視されている点はありませんが、これもまた、新たなSS企業の姿です。

「経営効率の向上を実現するための具体的なシステムの見直し」新たな油外収益確保に向けたビジネスモデルの開発など、経営課題が浮き彫りとなっています。

ガソリン需要減退が顕著となりSS店頭販売活動を中心とした収益モデルの見直しが進められています。既存のSS業態の枠組みを超えた発想が求められています。

「」の先、SS業界で予想される変化とは

これまで述べてきた「20年前の業界予測」とSS業界が置かれた現状について思いを巡らせたり、さらには、今後さらなる業界(市場)環境の変化への対応を考えた時、読者の皆様はどのような具体策をお持ちでしょうか。

またSS数は減少するだろうと口にする方々は多くいらっしゃいます。

過去に起きた欧米の事例に学びながら、SS企業各社において、なお一層の経営努力が払われていくと思われませんが、そこではまた、その前提となる条件をいくつか加味し対応していくことが必要ではないかと私は思っています。

国内SS業界には、欧米の事例に学び、独自の味付けもされながら形付けられてきた油外販売の型(スタイル)が数多くあります。それにより成功した事例もあれば、さほどの効果を生み出せなかったケースもある。単純には運ばないのが難しいところでは

SSの油外収益の考え方

そもそもSSは給油する場所。そうであるにもかかわらず、燃料油以外で稼いでいかないと食べていけないのが実情です。これを踏まえて「情けない話」などと口にするSS経営者は今なお少なくありません。

よく考えてみれば、その通りだと思います。

しかし、20年前の米国内業界誌によると「CVS(コンビニエンス・ストア)の70%がSSを併設している」と紹介されています。

手元の資料(US chain store News)を確認する

と、全米では当時、50社のCVSチェーン合計で4万1317カ所のコンビニ店舗を数えます。そのうち、ガソリンを販売している店舗数は2万9516店舗。実に71.4%まで達していたのです。

これが1993年時点の統計資料です。驚きです。米国では「ガソリンも売っている」というコンビニ店舗が全体の7割以上を占めていたわけでは

経営の軸足をSS店舗に置き、そこに付随する商品やサービスを販売するビジネスモデルを構築する国内SS業界と異なり、米国の場合、店舗敷地を有効活用しながらまったく異なる視点で事業展開をしていた。

この辺りのことは、店舗敷地に余裕がないなかで事業展開を強いられた国内SSとは前提条件が異なります。

米国のSS経営者は、従来のSSビジネス(ガソリン販売を主たるものとせず)とは一線を画する新たなビジネスモデルを模索す



海外の事例(画像)

るなかで、コンビニを開業していた。そういう見方ができると思えます。

国内SSを見渡すと、敷地全体に余裕がある石油販売業者(元売販売子会社を含む)がコンビニ併設型SSを展開しています。

ですが、国土の狭い日本で、コンビニ店舗の70%がSSを運営するなどという形にはおそらくならないでしょう。

一方で、当時ヨーロッパでは「ハ

イパーマーケット」と呼ばれる現在の「コストコ」のような大型総合ディスカウントストアによるガソリン販売が激化し、SSマーケットが大きく変貌を遂げていました。SS数が激減したことも盛んに報じられました。

単に「油外収益」という言葉に惑わされると、盲目的に既存のSSビジネスに軸足を置いてしまふ。そういう経営者は多いみたいです。

それゆえ、SSの業態開発に取り組もうとしても、おのずと視野は狭くなりがちになる。

欧米人のように、合理的かつ単純明快に考え、消費者ニーズに合致したビジネスモデルを模索し構築していく必要があると思います。

次号の本連載は、欧米における「その後のSS業者の展開」などを織り交ぜながら、我が国のSS業界における今後の可能性のあるビジネスモデルのご提案などをさせていただきます。