

原稿2020年 1月号 月刊ガソリンスタンド誌 原稿

あけましておめでとうございます。いよいよオリンピックイヤーの年が明けました。

今年はどんな年になるのやら・・・、歳を重ねながら生きてきますと新年のめでたさや雰囲気もだいぶ変わってくるわけですが、読者諸兄はどのように感じておられますか？

昨年の石油業界は元売り統合なども進みようやくSS業界にも市況安定化による収益向上の兆しが少しずつみえてきたようにも感じられます。

これまでSS業界と云えば一般的には「不況ビジネス」というイメージが強かったため、人材確保や後継者対策などの課題に悩まされてきた経営者の方も多かったと思うわけですが、本年あたりからいよいよSS業界にも本格的な「業態改革」を前提とした収益向上の構造的変化が見えてくると期待されています。

● 変化するマーケットに対応できる企業のみが勝ち残る

昨年あたりからSS経営者の方の笑顔が増えているように感じます。若干ではありますが燃料油の市況安定化が大きな要因となっているようです。しかし、燃料油の利幅が少し増加した程度でSSビジネスが儲かるといった時代はすでに終焉しています。

経営者には、これまでとは次元が違う頭の使い方とさらにスピーディーな意思決定、そして現実的な行動力も求められており何が起こっても動じることのないようSS経営を組み立て直す必要があると思います。かつての経済高度成長期には経営の多角化がもてはやされた時期もありました。当時は、モータリゼーションの黎明期でもありましたから雨後の竹の子のように全国各地にSSが乱立したものです。その後はコンビニエンスストアなども急増したわけですが、現在では乱立により共に店舗数は減少しています。時代やマーケットの変化により栄枯盛衰を繰り返している業種を挙げたら本当に枚挙にいとまはありませんね。時代に応じて変化するマーケットに対応すべくその時々経営者は必至で生き残りとの次の時代に向けた努力を重ねて今日があるわけですが、

● 待ったなしの「業態改革」

売るものが同一であっても、「売り方」を変えればビジネスモデルは全く変化します。SS業界はすでに「セルフ化」による政策的な規制緩和の業態改革を体験しているわけですが、これからSS業界で起きる業態改革は規制緩和による自由化とは異なり、企業ごとの特性や経営者自身の創造的能力によって自らの力で変化を起こしていく業態改革ということになるはずですが。これまでのSS業界の枠にとらわれることのない事業家としての創造力が求められることになるはずですが。

昨年(2019年3月時点)SS総数の合計は2万3009カ所(前年比マイナス521カ所)でそのうちセルフSSは8068カ所(前年比プラス148カ所)に増え、そのうちセルフSSの社有比率は51.1%ということでセルフSSの構成比率は増加しています。

燃料油の減販が進む中で、フルサービスSSのセルフ化やスクラップ&ビルドによる大型セルフSSは元売り販社や特約店企業などにより増えているとみることができます。

SS数の減少の実態の内容は中小零細の淘汰によるものが多いわけですから大手企業による集約化が確実に進行しているともいえます。本年を起点として大手ディーラーの寡占化と業態改革の波が具体的に展開されることになるはずです。

● 具体的な「業態改革」の波がスタートする年

収益効果を挙げるための「油外販売」を推進するためにガソリンを安く売り集客するという業界としてのこれまでの自滅的な拡販手法は決して「業態改革」ではありません。SSビジネスとしての主軸商品である燃料油を油外拡販のエサにすること自体が本末転倒であると思います。セルフ化の進行やSS数の絶対的な減少に伴い、全国各地で派生している石油ビジネスマーケットの変化を冷静に見極めることで新たな需要が見えており、このことはSSビジネスの強みを生かした新たな可能性と方向性を示していると感じます。

私が最前線で見えてきた現実的な事例をいくつか挙げてみましょう。最近コストコなどが展開している「会員制」のガソリン安売りという業態は異業種参入による「売り方」の新手法ですが、SS業界にはこのような攻勢が多発することも想定しておく必要があるはずで、影響を受ける商圈においてはそれなりの方策を立てながら成長戦略を考える必要もあります。全く品質格差のない商品を似たような施設を使って販売価格競争をすればしたら、既存業者としては不利ですし不毛な競争ともいえますから、専業者としての「強み」を發揮できるビジネスモデルの創出が必須となるはずで、

例えば土木業界や農業用などの「軽油」の販売マーケットではSS数の減少やセルフ化による小口配送体制弱体化の影響が顕著となっているため大きな課題となっています。もちろん家庭用の「灯油」も同様です。これらの分野は既存SS企業としての強みをフルに發揮できますし異業種参入も少ないため最近では適正な配送コストの転嫁も可能な状況となっていますから配送センターの設置により効率的で確実な収益確保が見込めます。

軽油を中心とする産業用燃料においては潤滑油拡販などで収益化が見込めます。さらに灯油などのホームエネルギーの外販配送部門の可能性についてはこれまでも本稿において取り上げてきたわけですが、特にホームエネルギー関係のビジネス分野は燃焼器具の販売からリフォームビジネスまで非常に多岐にわたる展開が見えておりSSにおける新たな事業分野としての可能性が拡大しています。

車検や保険などの分野は今後大手自動車メーカーや保険会社などの専業者との競合が強まるはずですから、既存石油販売業者としての特性と強みを發揮できる分野を見直しながら傾注する必要もあります。

● SSはWEBビジネスの時代に突入します

今年からのSSビジネスは、従来の顧客店頭待受け型のビジネスから、WEBインターネットを活用した拡販展開が急速に普及することになるはずで、それに伴い収益の基軸となるサービスや外販配送部門においては、特に受注体制の整備構築を進める必要があります。

す。カーライフ部門やタイヤなどの見積もり要請についてはすでにPCのインターネットだけでなく携帯電話のWEB受注システムの普及も急速に普及しておりWEBビジネスが主流となりつつあります。この分野では異業種との競合が前提となるはずですから、先進的な異業種にも引けを取らないような仕組みづくりを急ぐ必要があると思います。

単なるホームページ制作ではなく顧客管理データベースと受注システムとの連動や過去の販売履歴データの具体的活用なども視野に入れた複合的なシステム構築などが特に有効となるわけですが、これらの週報はすでに一部大手ディーラーなどにおいては稼働を開始しており大きな成果を上げています。

- **新たな通信世代（5G）のスタート**

今後、新たな5G通信の時代が到来することで、SSビジネスはこの分野においてもさらに可能性が拡大するはずですが、5Gとは、「第5世代(5th Generation)の通信技術を表す言葉です。「第5代移動通信システム」などと訳されますが、5G技術が注目されている理由は、通信速度が現在の技術よりもはるかに速くなると期待されているからです。現在使われている通信の100倍ものスピードを発揮することが予想されるうえ、通信の信頼性も上がるということです。5Gが具体的にSSビジネスにどのような変化を及ぼすことになるのかは私自身も現在調査勉強中ではありますが、SSにおけるPOSデータの夜間集信やバッチ処理など従来行われてきたデータ処理は不要な時代が到来する可能性があると思われれます。今後は、SSのPOSデータも「リアルタイム処理でシステムにデータを反映させる処理方法となるはずですから従来の計算センター業務などもどのように変化していくのか興味のあるところです。

しかし、通信速度が速くなったとしても、SS業界においては後方基幹系である勘定系システムの改良が当面の課題として残るはずですが、圧倒的な処理スピードの向上とセンター処理コストの大幅な軽減化が急がれるはずですが。

- **情報端末がアンドロイド系に代わる時代**

ハンディPOSのメーカー各社のOSもアンドロイド系になるため通信環境が変化することになりSS業務における運用範囲も大幅に広がる可能性が出てきました。

現在、SS業界で使用が開始されているタブレット型端末や携帯スマホなどへの広汎な開発対応が見込まれるため、SSフィールドにおける油外販売などの携帯型POSとして多用途で使用される可能性が出ており、すでにメーカーなどではテスト開発もスタートしています。アンドロイド系による新たなハード機器類の開発によりSS店頭販売オペレーションと外販配送部門の効率化と機動力向上が従来のSS店頭販売業態をも変えることになるはずですが。

当社の「雪ん子」で使用中のハンディPOSも次世代用の機種開発に着手しており、当社もその開発対応に追われています。

これらの動きに関しましては、今後、本稿にてご紹介をさせていただく所存です。

- **本年からの新たな動きについて、そのポイント**

新たなIT環境の変化の動きとSSビジネス環境についての概略を申し上げてきましたが、このことが起点となり、既存のSSビジネスの業態改革が本年からどのように変化していくのか注目される年になるはずです。

これまでとは視点を変えた取り組みがシステムを中心とする新たな経営管理とビジネスモデル創出による業態改革が進むと云う事。それは、地域性や企業特性を生かしながら独自性のあるアイデアやSS店頭販売の枠組みを超えた動きとなって表れてくるはずです。すでに過去2年ほどの間にそれらの動きは先進的な企業においてスタートを切っており本年あたりからその動きが具体的な成果となって表れるはずです。

● 人材確保と育成

もし、これまでの業態を継続しつつSS経営を行っていきとしたり、社内管理コストの大幅な削減は企業にとって避けて通れない課題となるはずです。濡れた雑巾を絞るような業務コスト管理を重ねてきたわけですが、今後さらにコスト削減を実行するためには経営者にとってかなり厳しい決断と努力が必要となるはずですが、ここで問題となるのはやはり「人材」です。時代に対応できる人材の確保と育成は企業の経営コストダウンを考えると相反する課題となるわけですが、これは別にSS業界のみに限った課題ではないはず。多くの企業が有能な必要人材をそれなりの待遇で優遇しつつ、単純な労働はコストに見合ったスタッフで賄うという合理化を進めているわけですから今後の展開を考えれば絶対に必要な条件となるはず。

銀行などの金融業務もコンビニATMの普及などにより店頭来店客の減少が顕著となり、これまでも異なる業態に移行しつつあるのはご承知の通りです。利ザヤが減少することで店頭業務オペレーションは大きく変化しており、業態改革の波により今後必要とされる人材はこれまでの「ぬるま湯経営」の時代とは全く異なるという現実を内包しつつ経営改革に取り組んでいます。

● 極力人を使わずに成果を上げる経営手法

人材確保と極力「人を使わない経営手法」と云えば、矛盾した論法のように聞こえるはずですが、「人材」とは、才能があり、企業にとって役立つ人物。すなわち企業経営に貢献できる個人の事です。ですから企業としては人材を適正に活用することで活性的な企業組織を構築することができます。またそれらの要求に適う人材を育成する事が企業としての人材育成の使命でもあるわけです。経営者にとっては人を見る目と適材適所を徹底する決断、信州必罰を実行する意思決定が求められています。

SS経営者にとっては、これまでの「ぬるま湯経営」や「茹でカエル経営」は通用しない時代なのです。隣の店の店頭掲示価格を横目で見ながら自分の店の価格を変えるような時代ではありません。自分で考える努力をせずにFCのビジネスモデルを取り入れて安心していられる時代でもないでしょう。自らの考える力と行動力そして努力によって命運を切り拓く時代が到来したと考えるべき時です。

やる気のある、できる、経営者にとっては最大のチャンス到来ともいえます。

- **今年を飛躍の年に・。受注システムが「業態改革」の起爆剤となる**

そんなわけで、私自身も沸々と新たなビジネスモデル創出の意欲が湧いてきてやる気満々の年を迎えています。SS業界において、誰にもできて、しかし簡単には真似のできない、確実に収益を生み出せる独自性の高いビジネスモデルの創出をクライアント企業様と共に考えながら行動に移す年だと感じています。意思決定速度が遅く優柔不断な経営は禁物だと思います。何事もスピーディーな行動力で物事を進めます。

本年は以上の趣旨に沿った寄稿を心がけながら、個別的なテーマに沿ってより深く掘り下げながら読者諸兄のお役に立ちたいと考えます。本年もよろしくお願い申し上げます。