

2020年 2月号 月刊ガソリンスタンド誌 原稿

本誌(月刊ガソリンスタンド誌)が読者諸兄の手元に届けられるのは1月末から2月はじめになるはずですが、その時点で、今シーズンの気候がどうなっているのか灯油の販売動向の推移なども気になるところです。ホームエネルギーは自動車用燃料よりも特に気候要因に左右されやすいわけですから留意しておく必要があります。

ここ数年でSS数は激減したわけですが、石油製品の相対的な販売量はSS数の減少比率よりも低いわけですから、石油販売企業においては当然のことながら販売数量を伸ばしながら価格競争の激しさが緩和されたことによる収益向上をフォローの風として享受している企業もたくさんあるわけでSS業界における「勝ち組」と「負け組」の経営格差は一段と拡大しているといえます。

● これまでとは異なる「格差拡大」要因

不況業種と云われて久しいSS業界ですが、これまでのSS数の減少や淘汰に関する本質的な要因は個別的SSにおける燃料油の販売数量の減少だけでなく価格競争の激化などが大きく影響していると考える必要があります。だとすれば、「勝ち組企業」にとって現在の市況好転と競合SS減による増販の傾向は相乗的な収益効果を生んでいるともいえるわけですからSSビジネスにおける「経営格差拡大」の要因概要は納得のいくところです。今後も大手企業や異業種(コストコ)参入などにより大規模セルフSS増設が拡大する傾向にあるわけですから、既存業態の一般SS企業にとっては油断できない経営環境が継続することになるのでしょう。さらに、先月号でも触れましたが、通信環境の高速化と進化(5Gなど)によるIT環境の変化なども今後のSS経営の格差拡大要因となるはずですが、特に、この分野での格差拡大は読者諸兄の予想を上回ることになるはずです。

● 今後は経営管理コストの大幅削減による格差拡大

SS業界では現在でも店頭POSデータを後方の勘定系システムや系列計算センターなどにデータ転送して請求書作成や管理データを数日後にペーパーベースで取得しているケースも多いわけですが、実は先進的な異業種などの流通管理システムと比較しますと非常に時代遅れで時間のかかる前時代的システムを運用しているといわざるをえません。

すなわちリアルタイムな情報取得ができないことや、会計システムとの連動などもできず経営者にとって最も必要な経営管理情報がリアルタイムに把握できないという現状が多いように見受けられます。特に直売部門の販売管理や受注体制が整備されていない中堅以上の特約店企業などにおける流通管理業務は「軽油税申告業務」などを含め非常に煩雑な作業を強いられています。最近、先進システム導入により業務に関連する人員コストを下げることで大幅な経営管理コスト削減が実現できることから石油流通ビジネスの直売部門も統合的に管理できるため先進的な流通管理システムの導入普及が急速に進んでおり一般管理費の大幅な削減による経営効果の向上が実現しています。

企業としての最終収益(経常利益)を想定した場合、人件費をはじめとする「一般管理費」

のコストダウン効果は直接的な収益効果である経常利益を生み出すことができるわけですから、システム導入により即効性のある劇的な経営改善手段であるともいえます。このことで「経営格差」が今後さらに拡大することになりそうです。

● システムの格差が収益に直結する時代

中小のS S企業経営者の方と話していると、企業規模が小さいことから経営管理コストの低さを経営上の優位性として強調されている方が多いように感じますが、実際はどのようなのでしょうか。確かに絶対的な金額は低いわけですが、S S運営数や直売部門の販売規模により経営管理コストの意識は大幅に異なりS S単位の運営管理コストは圧倒的に軽減化が可能ですから実際のところS S数や販売ボリュームが大きいほどシステムを駆使した管理コスト削減により最終利益の幅が大きくなるわけです。

今後は、拡販効果よりもシステムを駆使した経営のスリム化による高収益企業が増えてくる要因となっています。しかも、このことは企業にとっては短期間で劇的な経営効果を生み出すことができることにもなります。そのような理由によりITの最新システムを駆使する石油流通ビジネスでは少ない人員と一定のシステムコストでスケールメリットを生み出せる時代に突入しています。

ここ数年で、中堅特約店以上の企業では、受発注から売上処理、在庫管理、会計システムとのリアルタイム連動などによる経営効果により石油流通ビジネスは収益性の高い非常に魅力的なビジネスに生まれ変わることが可能となるはずです。

● システムのクラウド化が経営コストダウンに貢献

S Sビジネスシステムをクラウドなどにより活用することで運営するS S数にかかわらずシステム的なコストをある程度一定に見込むことが可能となるわけですから、特にS S店舗数が多く広域的に展開している大手ディーラーなどにおいては処理速度の大幅向上によりリアルタイムな経営情報の取得が可能となります。さらに運用コストを大幅に削減でき、企業としての収益構造も大幅に強化できると云う事です。

ERP (Enterprise Resources Planning の略) の「基幹系情報システム」の構築により、企業の情報戦略から速やかな意思決定と行動に欠かせない重要な部分を具体的な形で進めることが可能となります。しかし、これらのシステム改善には導入コストが掛かります。以前よりも大幅に軽減化されてはおりますが、中小S S企業にとっては導入負担の課題もありますが、ある程度の経営規模があれば、計算センターなどの経費は本社管理費をはじめとして劇的に変化させることが可能となります。再三申し上げているように、S S経営者におかれましては、IT環境の進化によりこれからはさらに企業間格差が拡大する時代であることを認識したうえで対応を急ぐ必要があると思います。

● 市況安定化で現業専念傾向がよまる

全国各地でS S数が減少し「S S過疎地帯」とも呼ばれる地域が多発していることから極端な販売価格競争は緩和されつつあり、配送需要を伴う灯油や軽油をはじめとする農業、土木用燃料などに対する供給体制の課題が露呈していることから中間留分の市況は安定化する

る傾向にあります。今後の課題としては人手対策にあります。

主に、配送外販部門の見直しと強化が進んでおりますが、SS経営者の中には依然として店頭来店客対応中心のビジネスモデルから脱却できていない方も多く見受けられるのは残念なことです。地域マーケットでは配送システムを完備した「配送センター」の開設が急増しており、SS部門をしのぐ利益を上げているケースも増えています。

現状、市況好転が見えてはいるものの未だ自動車用燃料のSS店頭販売だけで、健全な経営を維持できるほどに至ってはいないと思われまます。特に地方都市周辺においては石油製品の「配送外販」部門に力を入れることで今後の展望が見えてくると思います。

● 創業者的精神に立ち返る

最近感じている厳しいことを云えば、SS店舗やスタッフの方を見ていると「金太郎飴」のように感じてしまうのは私だけでしょうか、元売系列が統合されてマークも少なくなりましたので余計にそんな感じを受けてしまいます。

ところで、読者の皆さんが異業種の繁盛店などを見たときに経営者や店長などに独自性や独創性を持った方が多いとは思いませんか？、SSを店舗として見た場合、やはり「覇気」が必要だと思うわけです。今は、スーパーで魚や野菜を買う方が多いとは思いますが、昔の魚屋、八百屋のように気合で商売をすることも必要です。最新のシステムを駆使しながら気合で物を売るという一見異なる視点で商売をしている企業が私は大好きですね。

やはり、SS経営者はひとりの事業家として創業者的精神を持って自らのビジネスを創意工夫しながら構築していくことに喜びを感じなくてははいけません。

私ももとはSS経営者。しかし、今ではシステム開発という立場でこのビジネスに立ち向かっているわけです。仕事の内容は全く異なるように映るかもしれませんが、永年にわたる石油ビジネス最前線で培ってきたキャリアがあって現在SS業者の皆様と触れ合いながら仕事をしています。ビジネスはまさに「コロンブスの卵」であると考えています。

商売の種やヒントはどんな人間の足元にも転がっています。たとえば、田舎で灯油を配達しながら販売していた時に配達から帰ってからの伝票入力作業はストーブで手を温めながら行っていました。また、軽油を売れば特徴業者としての毎月の納税帳票作成作業が非常に煩雑で頭の痛い課題でした。それらの課題を自ら工夫しながら当時はまだ少なかったパソコンを駆使してなんとか出来ないものだろうかと思死で苦しんでいたものです。

バカバカしい。バカバカしい。と何度も挫折したわけですが、それが今日の「雪ん子」、さらに「D-TAX」として完成し全国の石油業者の皆様が便利に使っていただけるようになりました。私自身の仕事は石油流通企業としては零細な石油業者でしたから、たいした数量ではなかったのですが、それでもシステム化することで世のニーズに応えられるようになって今日があります。振り返ればSSビジネスの現場からスタートし、その後、一度は挫折した石油ビジネスなのですがその失敗が今日の糧となっています。商いの原点は「飽きない」「空かない」にあります。成功の秘訣は飽きないで成功するまで努力を継続すること。そして心に空きを作らないということだと痛感しています。まさに、「松茸は千人の股をく

ぐる」。ビジネスモデルの原点は夫々の経営者の足元にあります。

● 人を創ることの大切さ

「人を使う」ということは難しいことだと痛感しています。ですから「人を創る」なんてことはさらに大変なことですね。自らが足りないところだらけなのに「人を創る」ことなんて出来るわけがない。ですから「人を使う」ということは「人に使われる事」だと思わなければなりません。それでも仕事は何とか進めなくてはなりませんから経営者という仕事はさらに大変な仕事だと思わなければなりません。やはり人手不足と相まって「人材育成」がポイントとなっておりSS業界の最大の課題ともなっています。

人を育て、人を創るための名言として、「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、誉めてやらねば、人は動かじ」という山本五十六の名言が身に沁みます。

● 今年は「着眼大局 着手小局」で

さて、今年から元売再編により国内の石油業界の勢力地図も徐々に変わるはずですが、元売は元売、リテール業界はそれなりの覚悟と意識改革が求められています。

SS経営者の皆様におかれましては、今後の展望をどのように想定していらっしゃるでしょうか、私は今年あたりから石油（SS）業界の経営者の意識は良い意味で変わるだろうと思っていますが、まずは足元の採算性を考慮しながらの展開となるはずですが。

本年はあまりマクロ的な視野で原油価格や元売り施策などにこだわることなく自ら足下の課題に着実に対応し経営計画を立てましょう。これは、リアルタイムな会計処理であるERP系システムの活用などで自らの経営ポジションを知ることができることからスタートします。もはや、隣接店舗の価格を見ながらの販売価格設定よりも、自らの経営ポジションを見据えた自主的な価格設定に移行する賢明な業者が増えて生き残るということになるはずですが。リテール企業としての最大の要点は原油価格動向や元売り施策よりもまずは自らの経営力強化に最大の力を傾注する年になるはずですが。

石油業界を取り巻く情報の大局を見ること、見誤らないことは大切ですね、しかし当面の課題である小局をおろそかにせず積み重ねていかなければビジネスを成功させることはできないと思います。「着眼大局」という言葉でマンネリから脱却し、「着手小局」で具体的な意思決定をスピーディーに行い行動に移すことがポイントです。

● 百の理論より一つの実践を大切に

どのような業種、業態であれ経営者にとっては難しいかじ取りを迫られる時代となりました。栄枯盛衰の流れの速さも増してくる時代。この時代をどのように生き抜き、勝ち残ることができるか、ゆきんこサポートセンターは読者の皆様と共に考え、速やかな行動によりクライアント企業様のビジネス成功に向けた道筋づくりをサポートする所存です。

最後に、先にご紹介した山本五十六の名言は

「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず」

「やっている、姿を感謝で見守りて、信頼せねば、人は実らず」と続きます。

読者諸兄のご検討をお祈り申し上げますとともに、本年も、よろしくお祈りを申し上げます。