

2020年 3月号 月刊ガソリンスタンド誌

● 石油ビジネスV字回復の動機付けのポイント

最近のSS業界においては、若干ではありますが企業ごとに採算販売の意識が芽生えており収益性も好転しているように感じておられる経営者の方も増えていると思いますが、これは主要油種における粗利益幅が少し拡大しているということであり、業界全体としてのガソリンの減販傾向は依然として進んでいます。

燃料の商品特性により中間留分における灯油は季節要因に影響されますが、軽油についてはSSの淘汰減少などによる要因と外販配送であるパトロール給油需要の急増により収益構造が大幅に好転しているケースもあるわけですから、今後の展望について明るい見通しを持つ経営者の方も増えているようで、一部には「V字回復」ともいえるような企業も見えているのは明るい情報であると思います。今月号では、私自身がシステム構築の最前線で見してきた石油ビジネスにおける企業収益向上の現状について気が付いたいくつかの事例をご紹介しますながらのポイントを考えてみます。

➤ 拡販戦略から「企業体質の改善」へ、経営者自身の意識改革

最近の元売統合による業界への影響についてはいろいろな見解もありますが、元売企業自体のコスト軽減や合理化による経営効果だけでなく、リテール業界においても市況形成や販売競争緩和の面でも大きな効果が出ていると感じます。

まず、業転玉の減少により市況が安定してきたこともプラス要因となっているわけですが、リテール企業の採算販売に対する意識改革も進んでいるようです。これまで収益向上の手段としては「拡販戦略」のボリュームアップだけに走っていたSS業界にもようやく前向きな採算販売の志向が芽生えつつあるということのようです。

これは、「まずは、ガソリン安売りで集客し、集客したお客に対して油外商品の拡販を行う。」というこれまでの収益指向から「本来の石油販売ビジネスから強味を見出すことで次に向けての経営展望を拓く。」という考え方が再び芽生え定着しつつあることであり新たな展開が生まれつつあることを示しています。石油製品は危険物であることから、特に外販配送業務を伴う分野では設備や機材を保有している既存業者にとって圧倒的に優位なビジネス分野であることは申すまでもありません。危険物を扱う石油流通ビジネスには多額の設備と機材が必要です。さらに、外販、配送業務を伴う分野はSSとは違い業界特有の特殊なシステムや知識も必要となりますから、異業種による参入も難しく、ここに至る既存業者の強味を改めて認識する企業が増えているということです。この傾向は今後業界に定着することになるはずですが、販売ボリュームや新たな油外ビジネス展開に目が行っていたSS業界もようやく消費者ニーズとマーケットの変化を感じながら自らの強味を認識しつつ冷静にその収益確保の手法と中身を重要視するようになってきたと強く感じています。今後、この意識改革は業界における事業継承など経営者の若返りとともにSS業界全般に拡大することになると思いますが、そのことは、同時にシステムの進化など周辺環境への知識と対応に

迫られることになるはずですが。ですから、今後、経営者にとってはスピーディーな意思決定と決断力が求められる事になります。

➤ 「経常利益」優先の経営

企業活動である以上、安定的な収益確保ができるビジネスモデルを構築する必要があることは当然のことですが、これまでのように競合企業に「売り勝つ」ための販売ボリューム競争のみの競争から「売り方の工夫」による業態改革への意識改革の高まりとともに、企業としての最終目標である「経常利益高」確保を前提とする競争に経営目線が移行しつつあるのは業界として良い傾向だと思います。これまでの販売競争は元売りの販売施策に踊らされていたと感じている経営者も多く、「V字回復」を実現している企業経営者の多くは仕切り価格の事後調整などをあてにせず、今後は自主独立的な経営を確立するといった力強い有力企業も増えつつあります。

リテール部門における自らの努力による経営力強化はリアルタイムな会計システムとの連動を可能とする基幹系業務統合システム（ERP）の導入構築の急速な進行により今後は一気に加速することになるはずですが。

➤ SS業界も「業態の抜本的な見直し」が求められる

良く考えてみてください。どんな業種にも成功している企業と淘汰される企業はあるものです。例えば、外食産業という業種において「牛肉」を売るだけでもステーキ、焼肉、牛丼、などの業態がありそれぞれ調理方法や売り方の工夫を競い合っています。

麺類にしても、古くからの蕎麦屋、うどん屋、ラーメン屋などがあります。最近のバスタ類などもその類になりますが、同じ業種であっても味付けや売り方で客の入りから収益まで大きく格差がつくものなのです。「いきなりステーキ」などはここ数年で一気に業容拡大しましたが、すでに客足が減少しておりトレンドの流れが激しいことに驚いています。

一方では、「丸亀製麺」のようにあまり時代トレンドに関係ない「うどん」という商材の提供の工夫やメニュー構成で成長している企業もあるわけです。

最近、新たな事業分野として外食産業をスタートさせたSS経営者の方が、その難しさを語っておられました。これまで品質格差のない製品を同じような販売手法で続けてきたわけで、消費者の立場に立てば価格要因の比率が高すぎたことに気付いたと述べておられました。私も過去に外食産業を手掛けたときに痛切に感じていました。

また、私の友人で、過去にレコード会社の役員をしていた方は、昔はレコードを数万枚もプレスして販売したり、8トラックのカーステレオパックを売っていたのが、最近、音楽業界にはレコード会社がなくなって、インターネットからのダウンロードやストリーミングが中心となり音楽業界は全く様変わりしてしまったということです。

以上の事例のように、多くの業種が時代の流れと技術進化による経営環境の変化により、消えたり、淘汰されたりしているわけですが、日本のSS業界を取り巻く業種としての業態はどのように変化したのでしょうか・・・、異業種と比較した場合、経営者の意識も業態もあまり変化していないように思うのは私だけではないはずですが。

勢力もあり本当に大変なことだと痛感したのですが、全社的な経営コストダウンを決断実行するためには致し方のないことです。

当該企業は本社管理部門に非正規社員を含め15名以上存在していたわけですが、会計システム連動の基幹業務統合系システム構築によりスタッフを5名程度に削減できたことで高収益企業に転換したわけです。その際、人員配置とリストラが最大の課題でしたが、既存スタッフの有効活用による配送部門業務の見直しと強化による収益構造の抜本的改善が特に功を奏した事例でありました。

▶ 「経営コスト大幅削減」を実現するシステム運用にあたっての留意点

業務見直しと改善の最大ポイントは現場実務に精通するスタッフに権限を委譲して断行する意思決定と決断が必要です。既存業務に慣れたベテランスタッフは業務内容の変化や変更などを嫌い抵抗するケースもあります。また、新たなシステムによる業務では習熟するまでに研修や勉強も必要です。PCなどに慣れていない高齢スタッフなどは特に抵抗するケースも見受けられました。異業種などではすでに働き方改革の盛り上がりに伴い、テレワークの導入企業が増えています。石油流通企業などでは特別徴収義務者企業における専門的な業務である「軽油税納税帳票作成」に関する業務効率化やワークライフバランス向上といったテレワークがスタートしておりますが、今後クラウドによるシステム運用や5Gの普及による通信速度の向上が見込まれる中、大手特約店企業などではさらにテレワークの拡大による業務効率化を進める傾向にあります。石油業界にあってはこれまで系列計算センターなどによる「請求書作成」業務を中心とする「勘定系処理」を中心としておりましたが、すでに、受注管理、発注処理、など直売部門の受け渡し業務をはじめとして、仕入管理、在庫管理、会計処理などを管理業務の統合管理システムの構築により圧倒的な業務省力化を実現可能なシステムが稼働開始しており石油ビジネスもWEB環境を駆使した先進的ビジネスに代わっている事を知っておく必要があります。

▶ WEB インターネットの有効的な活用

クラウドと通信速度の進化普及により、石油ビジネスも大きく変わるはずですが、これまで系列という枠の中で画一的な思考とシステムで動いてきたSS企業にとっては「仕切り価格」と「店頭販売価格」が収益格差として意識されてきたわけですが、これからの時代は、インターネットなどのWEBを駆使することで販売手法だけでなく管理業務コストが大幅に変わることになるはずですからスケールメリットを享受できる企業も増えてくるはずです。この事はすでに現実に確認できている事実であるともいえます。

● 5Gの時代、通信環境の進化で石油ビジネスはさらに変わる

国の発表では、オリンピックイヤーの本年からいよいよ「5G（第5世代移動通信システム）の運用が開始されることになっています。通信速度の飛躍的な高速化により石油業界を取り巻くシステムも大きく変化するはずですが、当社も新たな5Gの時代を見据えた開発に着手しておりまして、夏ごろまでの運用開始を目指して作業中です。完成しましたら、本稿にて運用事例のご紹介をさせて頂く所存です。