

## 2020年 4月号 月刊ガソリンスタンド誌

2020年、2月時点における新型コロナウイルスによる肺炎感染拡大の影響は人体だけでなく国際経済や我が国の経済動向にも大きな影を落としつつあり、特にオリンピック開催を控えた我が国においてはビジネス環境の急激な変動も想定しておく必要があるかもしれません。アメリカとイランの問題で急騰した原油価格、その後の下落など石油業界としては今後の中東情勢と原油価格動向にも当然注視し続ける必要があります。

さらに、対韓国との課題、そして北朝鮮問題でも金正恩をめぐる情報が錯綜しており、これまで2020年問題と呼ばれ懸念されてきた課題とともに激動の年になる心配がしています。これから発生すると予想されている課題がSS業界にどんな変化を及ぼすことになるのか、現在のSS業界が抱える課題やリスクとともに考えてみたいと思います。

### ● 2020年問題と経営課題

ここ数年、2020年問題という言葉がメディアで取り上げられることが多くなっているわけですが、その課題とは、我が国の人口分布のゆがみによって2020年以降に生ずるであろう問題を指しています。わたくしが生まれたのは昭和23年ですから昭和の終戦後の「団塊の世代」のど真ん中ですが、すでに後期高齢者に間近です。そして私たち団塊世代の子供の世代がいわゆる団塊ジュニアと呼ばれるバブル期に生まれた世代であり、これらの世代ももうすぐ50歳台に近づいています。1993～2004年に学校卒業期を迎えた世代、高卒者の場合は1975～1985頃に生まれた人、大卒者の場合1970～1980年頃に生まれた人ということになるわけで「ロストジェネレーション世代」とも言われます。

バブル崩壊により企業が採用を極端に手控えたために正社員になれず、その後も非正規社員として働き続けている世代とされています。最近、政府では「就職氷河期世代支援プログラム」という政策を発表しこれらの世代を支援するための施策を発表しているのはご承知のとおりです。SS業界では人手不足を嘆く経営者も多いわけですが、一方では政府が本腰を入れて就職支援を行うというおかしな時代が到来しているわけです。

少子化による人口減、高齢化などによる世代のひずみから派生する課題が我々のビジネス環境と生活環境にどのような変化を及ぼすことになるのか気になるところです。

### ● 黒字企業でもリストラを断行する時代

雇用の流動化が急速に進行しており、業績不振で人員削減に追い込まれる企業がある一方、すでに収益体質の強化へ向けて先手を打つ動きも出ているようです。これは黒字でもリストラを断行する企業が増えているということです。今後の事業環境の悪化を想定し、企業の構造改革と業態改革などを急ぐ動きであると思います。経営体力のあるうちに既存事業を見直す取り組みが進んでおり、多くの企業において不要な人間をリストラしつつ時代の変化に対応できるシステム化への対応に向け必要な人材を登用する動きが顕著化しており、雇用は一段と流動化しつつあります。「人材の新陳代謝」の動きはすでにSS業界にも見えており「働かない中間管理職」については世代に関係なくリストラを断行している企業が増

えています。雇用する企業も雇用される社員にとってもこれまでとは異なる意識を持つ必要があります。黒字企業であってもリストラを進めることが当たり前の時代が到来しているわけです。

#### ● 問われる業務キャリアと人的資質

これから70歳まで仕事をする時代が到来すれば、50歳なんて中堅となる高齢化の時代が到来します。そうなれば、現状を変えられない、つまりチャレンジできない人材は若くてもアウトになるはずですし、現状維持だけの単純なルーティン業務であれば、システムやAIの技術進化によって置き換えられてしまうはず。それがわかっているのに、その定型的な処理をいつまでたっても忙しそうにやっている人は、「怠惰な多忙」に陥っているわけですから、企業の付加価値向上に貢献していないということになりいくら毎日忙しそうに働いていても、結果の出せない人材は、30歳代であっても不要となります。

逆に、仮に60歳以上であっても業務キャリアやスキルを満たすスタッフは企業にとって非常に強力な経営資源となるわけですから優遇される時代が到来するというわけです。

経営者にとっては、これまでよりもさらに自らの業務に精通しながら適材適所を進めるための「眼力」と決断力、さらに実行力が求められていると思います。

SS企業を船に例えれば、経営者は「船長」です。大海原に行く大きな船（企業）もあれば小舟（零細な企業）もあります。天気晴朗な海原に行く大型船であれば船長は何をせずとも各部署のスタッフが業務を円滑にこなすはずですから日々安心していられます。

しかし、大きな台風に遭遇したりアクシデントが発生すれば自らの責任で即時決断しながら行動しなくてはなりません。タイタニックの船長やウィルスに汚染されたダイヤモンドプリンセスの船長の責務は大変なことであろうと思われま。一方、独りで小舟の櫓をこぎながら仕事をする船頭さんのような経営者もいるわけですから一概にSSビジネスとはいってもその業態と規模は本当に多様だと感じます。大企業も零細企業も品質格差のない燃料油を競って販売する業界ですからそれぞれの立場で考え方も異なるわけで、本当に難しい商売であると感じています。私自身、全国各地のSS経営者の方と接して感ずることは、経営者とはまさに十人十色というよりも「千人千色」といった感じです。

業種は異なっている、SS経営者の皆様と接していると最近では勝ち組といわれる経営者のセオリーといいますか思考と行動のパターンが見えてきたように感じています。

#### ● 問われる経営者のビジネスセンスと資質

これまでの石油業界は元売りの系列という枠と政治的な法規制の中である意味保護されてきたというのが現実だと思います。この件については異論のある方がおられるかもしれませんが、どんな業種にも企業間競争があります。石油業界も規制と系列という概念の枠の中で生き残りをかけて努力を続けてきたはず。です。

本来、同業者間が組合などを軸として同一ルールで品質格差のない商品を販売しているのであればあまり大きな収益格差がつくはずはないわけですが、現実には、よく云われる「系列内格差」や販売努力の工夫などにより企業間格差は明確についています。

これまでは、格差要因として「販売数量」が大きなファクターとなっていたわけですが、最近では、SS経営の視点をこれまでよりも少しばかり採算性を見据えた経営に転換する経営者が増えているように感じます。これは、売上高や販売数量よりも「経常利益」を競うという考え方に変わってきたということでしょう。これは年商数百億円売り上げても赤字を出している企業よりも確実に黒字を出せる企業体質を構築するという意識改革が進んでいるということです。SS経営者自身の企業統治（ガバナンス）に関する意識が変化してきたことが要因の一つとして挙げられると思います。中堅特約店などでもERP系（基幹業務統合系）システムの導入が進んでおり会計システムとのリアルタイムなデータ連動が可能となったことから自らの経営ポジションをリアルタイムに知ることができるようになったことで、採算性を重視した販売戦略を進めるSS企業が増えてきたということです。経営者自身で判断できるリアルタイムな情報取得をもとにした決断、さらに速やかな意思決定から行動力がSS経営の明暗を分ける時代です。

- SS経営者の意識と業態改革への対応

余談となりますが、過日、異業種の某大手企業で量販型ガソリンスタンドを数店舗運営している企業幹部からSSビジネスの採算性と将来性に関する見解を求められましたが、彼いわく、「SSビジネスは本業と比較して土地と設備に関する投資を考慮すると資金効率が悪い。」ということ、さらに「流行商品」「ヒット商品」、が少ないこと(販売できる商品アイテムの幅が少ない・)などが課題であるということでした。確かにこれまでもSSビジネスに関する投資効率は業界にとっても大きな課題でもあったわけですが、燃料油以外にSSでなければできないサービスや「ヒット商品」は現在でも少ないように思います。非常に多様な家庭用品やカー用品を取り扱うホームセンター系企業では多くの商品アイテムのなかから「売れ筋商品」を見つけ出して販売に傾注するわけです。例えばウィルス騒ぎの現在はマスクなどの仕入れ調達に課題となっているはずですが、一方、SS経営者は商品アイテムが少ないわけですから元売り仕切り価格や燃料油業転市況に視点を集中しています。彼は、SSでマスクを販売すれば飛ぶように売れるはずだと笑います。確かだとは思いますが、石油販売業者がいまさらどうやってマスクを仕入れたらいいのか・・・、なんて考えておりました。広範な消費者需要（ニーズ）から売れ筋商品を見つけて仕入れ、集中販売する業種だからできること。決まった商品だけで勝負するSSビジネスを比較してみるとその業態が全く異なることに気づきます。業種が変われば志向も変わるのとは当然だといえれば当然なのですが、それだけで片づけてはいけないとも思います。

商売というものは本当に難しいものだと痛感します。

最近のホームセンター系企業では車検やタイヤも販売しておりSS業界における「油外収益」ともバッティングしています。さらに最近では車メーカー系のディーラーでも車検やアフターサービスに力を入れていることからSS業界の「油外ビジネス」は車関連のディーラーとも競争をしいられており、技術面で劣るケースが多いことから総じて低価格での競争を強いられているのが現状です。

SS 経営者としては意識を変えて、もっともっと柔軟な思考で現在の業態を見直しつつ、新たな業態開発に向けた行動をスタートさせるべきだと思います。

#### ● 業態改革のヒント

灯油の販売戦略において、異業種の量販店「イオングループ」や「コメリ」などの量販店が受注した案件を各地のSS業者が代行配送しているのはご承知のとおりですが、非常に残念なことだと思います。量販店は経営規模が大きくとも、危険物である灯油の貯蔵施設や配送機器類、さらに危険物免許を保有する配送スタッフも揃っていないわけですから注文データをSS企業に配信して、売り上げデータを受信するだけで非常に手のかからない効率的な灯油販売を展開中です。一昔前には、ホームセンターによる店頭安値現金売りによる影響で大騒ぎをしていたSS業界がいつの間にか灯油販売の「下請け企業」として異業種に母屋まで取られているような状況です。これらの現実を見ているとSS業者の販売の工夫がいかに少ないかよく理解できるはずですが。系列や大企業の参加でのビジネスに甘んじ慣れあいの経営であると思います。

元売り系列も少しこの現実を考えたらどうだろうかとも思うわけですが、元売りほどの蛇口であっても大量に販売してくれることがありがたいということでSSリテールに対する拡販に手を付けていなかったという現実があり今後力を入れるとのこと。

ここでも、SS業界は一步遅れた対応となっています。

#### ● 新たな高収益ビジネスモデル

ガソリンスタンド(SS)は災害時における『最後の砦』として政府などでもその対策を急いでいるわけですが、SS業界におけるBCP対策についてもまだまだその対応は遅れており「笛吹けど踊らず」といった感があります。最近ではSSとは異なる配送業態で石油製品を専門的に配送する「パトロール給油」の専門企業が急速に業績を伸ばしており注目されています。同じ石油製品を販売している企業であっても「配送」を伴う付加価値ビジネスとして位置づけられます。これらの分野は今後既存広域ディーラーのネットワーク構築が進み、配送の代行、非代行業務が活発化して新たな高収益ビジネスモデルとして確立されつつあります。私は、これまで何度もSSにおける「店頭待受け型ビジネス」からの脱却を提唱してきました。全国的なSS閉鎖の波とセルフ化によりSS業界の配送体制弱体化が急速に進んでおり、消費者からの配送需要の高まりに対してSS業界がどのように対応し、SSビジネスの存在意義を認知させることができるかが今後の大きな課題であり、そのための業態改革を自らどのように進めるか、地域性や企業規模もありますからその手法は多様であると思います。しかし、SSビジネスにおける外販配送部門の拡充については、まず、携帯スマホやインターネットを駆使する「WEB受注システム」の導入が非常に有力であることは、多くの異業種などでも非常に強力な拡販ツールとして証明されており、すでにSS業界においても普及が進んでいます。ゆきんこサポートセンターではこれからも新たな時代を見据えた開発と運用に関する実証を進めながらSS業界の皆様とともに共通する課題に取り組んでまいります。ご期待ください。