

変化と試練が人と企業をつよくする

原稿を執筆時点における新型コロナウイルス蔓延の状況はアメリカやヨーロッパにも波及しておりいまだに終息の動きがみえておりません。本誌が発行される時点においてどのような状況になっているのか全く判りませんが、すでに世界中の非常に多くの国や分野において大きな経済的ダメージが発生しているのはご承知のとおりです。

・ 新型コロナウイルスと日本の石油業界

過去には中東地区の紛争や何度かの大災害発生の際には石油供給不安により日本の石油業界ではパニックともいわれる混乱が発生したわけですが、今回はマスクや消毒用アルコールをはじめSS業界にはあまり関係ないと思われる物の不足が表面化しています。

さすがにSS店頭で車が並ぶ光景はみえず、逆に売り上げ減少を嘆く企業の方が多いと感じています。コロナウイルスの感染拡大で世界経済が打撃を受け消費需要の急速な減退懸念が強まっている状況下、3月上旬に開催された「OPECプラス（非加盟国も含む産油国）」において減産協議が決裂し原油価格が大暴落し、一時1バレル＝45ドル台前半を付けといった現実もあったわけですが、現在では20ドル台まで下落中。

本誌が発行される時点においてコロナウイルスによる経済への影響がどのような形でSS業界に波及することになるのか、今後の動向を見据える必要があります。

・ 「着眼対局、着手小局」が大切

ここでは、世界経済がどうなるのか、さらにウイルス感染などの専門的な問題は専門家の意見に委ねるとして、まずは日本の石油業界（SS業界）にどのような影響が発生するのかという我々SS業界にとっての足下の課題に焦点を絞って考えてみましょう。

SS業界人の立場としてではなく一国民、消費者の立場にたって現在起きていることなどを検証しながら冷静に今後の推移を想定しておく必要もありそうですね。

メディア等の報道を見ていると大きな影響が出ている業界が非常に多いわけですが、なかには若干の影響で推移している業界もあるようです。旅行会社、ホテル、航空会社などのインバウンド（訪日外国人による消費）効果を中心とする業界は大きなダメージを受けています。中国などからの部品供給が立たれている製造業などにも多大な影響が出始めており、すでに地域の製造業の下請け企業なども部品不足で休業しているわけですから今後は失業者が多発することも予想されています。一方、「宅配」や「通販」といった業態は比較的安定しており消費者による購入動向に若干の変化がみえています。そして我々にとって最大の課題であるSS業界におけるガソリンなどの自動車用燃料は生活に欠かせない消費材でありSS店頭へ出向いて給油するわけですから減販傾向が見えているとはいえ、他のサービス業などと比較すると商品特性上底堅い消費に支えられているとも云えそうですが、今後は消費マインドの冷え込みとともに更なる減販を覚悟する必要があると思われます。

SSビジネスにおいては当面、消費者目線を前提にしてまずは目先のできることから着手することが大切だと思います。本当に経営のかじ取りが難しい局面となってきました。

- ・ **変化の時代こそ、大胆な行動による具体的な業態改革を**

私自身、過去のバブル景気破綻により自分自身の人生をやり直して今日があるわけですが、今だからこそ、そして自分だからこそ云えることがいくつもあります。理不尽のように思われるかもしれませんが、企業経営は現在のような変化と試練の時こそ「ピンチとチャンスは背中合わせ。」と考える必要がありますね。どんなに厳しい状況にあっても、現在起きていることを冷静に分析しながら「次」の手を考えながら打っていく。特に今回のような試練は世界中の問題ですから大変なのは自分だけではありません。自らを事業家としての立場で行動するならば、これほど痛快で楽しいことはないと思うくらいのポジティブな経営マインドが必要なのだと思います。「チャンスは、女神の前髪をつかむ」くらいの心意気大切です。ビジネスなんてそんなものだと思います。ですからチャンスを逃して「後ろ髪」惹かれるような経営者ではどんな時代もどのような業種でも競合企業に打ち勝って生き残ることはできません。変化の時代だからこそ、経済が悪化した時だからこそ決断し行動できる仕事もあります。大きな利益が出ているからできる仕事、利益が出なくて苦勞しているからこそ思い切った決断と行動をしなくてはならない時期もあるはずです。経営者には、どんなときにも決断力と実行能力が求められているわけです。屁理屈だけで行動が伴わない無能な経営者が淘汰されていくということだと思います。SS業界の淘汰は企業としての淘汰ではなく「座して死を待つ」経営者自身の淘汰であると肝に銘じましょう。

- ・ **「忙しい」、「面倒くさい」と逃げずに、真正面から課題と相対する**

経営者はだれでも皆、「忙しくて・・・」と自分に対する言い訳をすることもあります。忙しさにこれで十分ということはありません。蟻でさえも常に忙しそうに動いています。問題は、何がそんなに忙しいのかということ自体が課題なのだと思うわけです。なかには資金繰りで忙しい方、〇〇クラブの会合で忙しい人もいらっしゃるはずです。自分の会社が赤字では社会奉仕や業界活動ができるはずありません。まずは、社員と家族のために忙しい時間を費やして責任を全うすべきです。経営者が懸命に自らの仕事に時間を費やして悩み、頑張る姿をみて社員も頑張りますし、有能な人材も集まります。経営者にとっての経営努力は「これでよし」という限界はありません。「一所懸命」に仕事にまい進すれば、常に「忙しい」状況であるのが当たり前です。一所懸命とは、昔、武士が与えられた領地（一所＝企業）を命がけで守るということに起因した言葉なのだそうです。

- ・ **何が起ころか予測もつかない時代。**

はたして、新型コロナウイルス問題と景気後退がいつまで継続するのか、オリンピックも延期となりました。今後、未曾有の大恐慌とも予測されている景気対策の金融政策をどうするのか、わが国ではすでに低金利政策も限界ですから、日銀も安倍総理も予測できない状況となっています。

ところで、驚いたことに、2018年にマイクロソフト社のビルゲイツ氏は“生物兵器”レ

ベルの疫病の世界的な流行が今後 15 年の間に発生するかもしれない。と述べていましたが、さらに「次の疫病は遺伝子工学技術を持ったテロリストによって作られた合成バージョンの天然痘ウイルスかもしれません。あるいは超絶的な感染力を持った致死性インフルエンザかもしれません」（ビル・ゲイツ氏）と今回のコロナウィルスの蔓延を予期していたような論説を述べていました。戦争などは人間に起因する人災行為だとしてもウイルス蔓延や大災害などは人類では制御できない突発的な事態ですから誰もどうすることもできないわけで怖いですね。しかし、よく考えてみればすべての人類に平等に課せられた課題です。

今回は災害なのか人災なのか、人類が初めて体験する複合的大災害ともいえそうです。

● これから、どうなる S S ビジネス

私は、評論家でも学者でもありませんから、これからどのようなことが起こり世界がどのように変化していくのかなどと云う事を論ずる知識も覚悟もありませんが、乱高下している株価は一体どうなるのか、評論家の中には、ウイルス感染者よりも失業者が増えて食えない人の数のほうが確実に増えるはずだと唱える人もいるくらいです。相撲、プロ野球、をはじめとするプロスポーツ界は無観客で入場料収入がゼロになったらどうなるのか、コンサートや講演会、国会といえどもあれほどの人数が密集していれば、濃厚接触ともいえそうですから、何が何だかわからないのが現時点における実情だと思うわけです。

● ガソリンスタンドは、まさに緊急時「最後の砦」

そんななかで、S S ビジネスはこれからどのように推移するのかと予測するのは本当に難しい課題なのですが、私自身が永年にわたり全国の S S 現場で見てきたキャリアをもとに S S ビジネスに関する現状の課題、そして今後の可能性と予測を考えてみました。

① . S S 店頭ビジネスのシンプル化が進む

セルフ化や [駆けつけ給油] などがさらに進むと考えられます。これまで S S 業界は激しい販売競争にさらされてきたことから多くの企業が厳しい経営環境にありました。仕切り格差などから S S 店頭販売オペレーションだけでは赤字経営を強いられているケースがほとんどであり、現状のフルサービスの業態では明るいイメージの未来図が見えていないと嘆く経営者の方が多いわけですが、実は私も全く同感です。しかし、これからは S S 業界自らが明るい未来図を描けるようなビジネスモデルを考え創り出すための努力が必要だと思います。大切なことは個々の企業が自らの独自性を発揮しながら自由な発想で考え、そして具体的に行動に移すことが必要です。

② . S S ビジネスの新たな方向性は「消費者ニーズ」から生まれる

S S ビジネスも世の中にある多くのビジネスの中の一つです。そして、今でも新たなビジネスモデルは世界中で全国各地で生まれているわけです。我々の IT ビジネスも日々進化し新たな技術や手法が生まれながら日々変化しています。私自身も S S 業界最前線の現場で長い間仕事をしてきましたが、「ガソリンスタンド」の業態はそれほど変わっていないと感じます。ガソリンが儲からないことから「油外」と称する幾つかの商材は確かに生まれましたが、各種カーライフビジネスや保険、レンタカーなどを見ても果たして現

在、SS業界が世の中で基軸となって消費者に認められているビジネスは少ないように感じているのは私だけではないと思います。なぜなのでしょう・？

その理由について、多くのSS経営者の方も疑問を持つことが多く何度も質問されたりすることがありました。

③ 「油外」を外して、燃料油販売に徹したSSビジネス

これまで、本稿においてSS業界における「油外ビジネス」の意義について論じてきましたが、「SSの本業である燃料油販売が儲からないから、『油外』ビジネスで儲ける』という安易な思考に固執しすぎて淘汰されたSSが意外に多い現実を直視する必要があります。カーライフ部門で自動車メーカーと競っても所詮は消費者からみれば異業種参入であり技術力や信頼性で勝てるはずもありません。保険業界などでも同様にみられてしまうという現実。損保業界から見れば確かにSS業界を利用した拡販は魅力的なものだとは思いますが、事故処理などもありますからそれほど単純なビジネスではありません。特に、最近はWEBで保険を売る時代ですから、これまでの努力も水泡に帰してしまう可能性があるわけです。ですから、SSビジネスの赤字を埋めて余りある儲かる「油外ビジネス」があるならば、SSを廃業してでも「油外」と称する高収益ビジネスに転業するか、または、全く別のビジネスとして創業したらどうでしょう。

そんなわけで、これからはとにかくSS店頭オペレーションで余計な業態拡張をせずにとにかく赤字を出さないという考え方が主流となるはずです。

④ 消費者ニーズにこたえれば、存在意義が必然的に見直される時代。

これからのSSビジネスでは、競合企業の真似をしたり、油外ビジネスのFCなどに依存せず、地域性や企業の独自性をもとにした「業態改革」によるビジネス成功が見えてくるはずです。SS業界でしかできない業務、さらに、SS業界だからこそ強みを発揮できるビジネスモデル。これはこれまでの元売りによる販売戦略とは異なり個々の企業が工夫したり、努力して見いだせる可能性の高いビジネスモデルとなるはずです。

⑤ SS業界の経営環境とビジネスマーケットを視野に入れて

これだけ、全国各地でSS過疎地帯が多発している現在では、建設現場などの燃料供給体制が非常にひっ迫しており、既存SSでは人員不足もあり対応不能な地域が頻発しており需要は非常に高くなっており、これまでよりも適正な配送コストの転嫁が可能な状況です。家庭用の灯油配送などはずでにご承知の通りです。これらの分野ではすでに新たなシステムを駆使した業態開発が急速に進んでおり、系列を超えた業者間の全国ネットワーク構築による配送体制構築が動き出しており、今後は新たなビジネスモデルとして急速に拡大するはずです。

⑥ .まだまだ、可能性が拡大する石油ビジネス

SS店頭ビジネスに限って言えば、未来は限定されるかもしれませんが、SS業界のビジネスマーケットや時代の急速な変化を考慮しますとまだまだ石油ビジネスの可能性が拡大することは間違いないと確信しておりますが、最大の課題はSS業界の皆様の意識改革で

あるともいえます。

ＳＳ業界においては「淘汰期」と言われて久しいわけですが、ＳＳ数が減少すればする程に経営環境も変化しています。自動車の燃費向上によるガソリン販売数量減少も顕著となっており、今後は従来のＳＳ店頭における待受け型の販売手法だけで収益性を維持できると考えず新たな時代に向けての展望を拓きましょう。

この原稿のテーマは申し上げるまでもなく「変化と試練が人と企業をつよくする。」というわけですから、まさにこんな時代をどのように生き抜いて、しかも自らの業種業態を強化することができるかという課題に真正面から取り組んでいます。