

2022年 6月号 月刊ガソリンスタンド誌 原稿

新型コロナウイルスの感染拡大により世界中が大変な事態となっているわけですが、今回の事態がわが国のSS業界にどのような影響を及ぼすことになるのか、さらにITインフラ環境も5Gという新たな通信世代の到来を迎えており、今後石油業界においてはさらなる業態改革を強いられることになりそうです。

● SS業界にもテレワークの時代が到来する

SSビジネスでは、これまで店頭販売の勘定系処理システムが中心でしたから、本社などの管理部門における業務システムはどちらかといえばなおざりにされてきたという経緯もありました。しかし、ここにきて一転、新型コロナウイルスの影響によるテレワークの推進により思わぬ形でシステム見直しの動きが進められています。

とりわけ重要性が見直されているのがクラウドサービス。これまでは構築コストやセキュリティ一面を懸念する企業も多かったわけですが、すでにそれらの課題は払しょくされており、最近では販売管理の見ならず、会計や人事給与システムなどを含む一気通貫型のERP構築によりテレワークを推進するSS企業が増えています。これらのシステム運用ではリモートによるサポート体制も可能なことから全国どこでも運用が可能であり、しかもこれまでの計算センター依存型と比較して圧倒的なコストダウンが可能となります。

5Gの時代が到来することで、石油ビジネスのシステムも大幅に変化することになるはずです。

● これからSS業界に起こること

新型コロナウイルスの感染により多くの業種において製造現場や物流を担当する一部の例外はありますが原則「在宅勤務」が勧められています。なかには、当面、「出社禁止」とする企業も多く、ここにきて一気にテレワークの活用が改めて見直されています。

本稿においても、これまでSS業界におけるシステム運用のクラウド化とテレワークによる業務効率化に関する提言を何度も行ってまいりましたが、新型コロナウイルスという思わぬアクシデントの発生によりSS業界においてもテレワークの注目度が急速に高まっています。特に、外販配送部門における「雪ん子」システムに関するテレワーク運用の要望が急速に高まっています。これまで、店頭販売オペレーションのみに依存している小規模SSと比較して、一定の経営規模を持つ地域特約店企業や広域ディーラーなどの直売部門や配送部門においては管理業務オペレーションが異なることは当然なのですが、日ごとに変化する価格や販売動向と収益性などのリアルタイム情報把握、さらに5Gの時代の到来と共に管理業務の企業間コスト格差が発生してくることが明白となっています。このことにより石油ビジネスにおけるシステム運用とスケールメリットの経営格差がこれまでよりも拡大し「優勝劣敗」がさらに顕著化することになるはずです。これまで、運営SS数と比例していた運営管理コストについてはクラウド化とテレワークにより自社完結型システムを

運用することで極端に抑えることが可能となれば、全社的な一般管理費を劇的に削減できるということになるわけですから多店舗を運営する地域特約店や広域ディーラーなどでは1店舗あたりの採算分岐点を大幅に下げることが可能となりスケールメリットを享受できるようになるというわけです。

● S S 運営は極端にシンプル化され低コストへ移行

本来、業種としてのS S店頭ビジネスは他の異業種と比較しても非常にシンプルなものであるべきだと思いますしそれが可能な業種なのです。取扱い商品とサービスアイテム数も限られていますし在庫管理も単純です。売り上げデータ処理もPOSを通していますしコンビニなどと比較してもシンプルな業態であるともいえます。しかし店頭来店客に「油」以外の「油外商品」を販売し収益を上げるためにはスタッフの販売コミュニケーション力や商品知識が求められるため人材育成や教育なども必要となります。しかも、人間ですから能力格差もあるわけで、なかなか思うに任せないのが現実でしょう。したがってこれまではフランチャイズ形式のビジネスモデルなどに依存し油外拡販に努力してきたケースも多いという経緯があるわけです。コンビニやスーパーの販売オペレーションは極めてシンプルですから売りたい商品の説明や販売アプローチなどはしていませんね。

しかし、「油外販売」という形で安易にS S店頭ビジネスの窓口を広げてきた経営者の多くは、採算に乗せるために多くの時間と労力を費やしても「労多くして益少なし」という現実を嘆いている方が多いように感じます。確かにS S店頭ビジネスだけで経営の採算性を維持することは非常に難しい時代であることは読者諸兄も感じておられるはずです。

● 店頭ガソリン販売価格の中身を考える

釈迦に説法といわれるかもしれませんが、ガソリン（揮発油）の販売価格に占める税金の額を考えてみればS Sビジネスの中身がよくわかるはずです。揮発油税に石油税、さらに消費税など含めれば販売金額の約半分が税金といえるわけですし、今般の原油価格暴落によりさらに税金の占める比率は高まるのかもしれませんが。「税金を仕入れて、税金を売っている」商売ですから利幅がそれなりに保証されて然るべきだとも思いますが、リテールにおける販売価格競争は厳しいわけで、あまり分の良い商売とは言えませんね。しかし、基軸商品が儲からないから「油外商品」で儲けようという経営指向はここにきて急速に変化しています。

● 赤字の出ないS S 運営オペレーション

今後のS S経営はポンプスタンドに徹してどちらかと云えばこれまでよりも赤字を出さない「守り」の傾向が強くなるはずです。しかし企業としてはこれまでの油外販売をS S部門からスピニングアウトして新たな分野を独立させた「攻め」の経営も求められるはずですから、ディフェンス（守り）とオフェンス（攻撃）の経営バランスが求められます。S S店頭部門

はITを駆使して極力人件費を掛けずに極端にシンプル化し運営コストも落としながら価格競争力と収益性を重視した経営に転換することになるはずです。

特に、これまで広報計算センターなどに依存していた勘定系処理などは経営情報の取得が遅れてしまうため、よりスピーディーなリアルタイムな収益情報の取得が必要ですから5Gの時代に即応した自社完結型システムの活用が求められるということ。勘定系の請求書作成やクレジット処理だけでなく、人事給与、在庫管理、軽油税納税管理から会計システムまでの基幹業務統合系システムを駆使し正確な収益情報をリアルタイムに把握できるシステムの構築が必要です。このことにより経営者や管理部門はどこにいてもテレワークにより自社のリアルタイムな経営情報の取得が可能となるわけです。

SS経営において赤字を出さない最大の要諦はリアルタイムな収益情報の取得にあります。これまで多くのSS経営者はまず販売数量のみに目が行き過ぎて最大のポイントである最終的な収益情報は後からついてくるといった傾向の企業が多くみられたという傾向がありました。そのため一部業者による安売り拡販で市況悪化が慢性的にして利益が出ない商売という現実があったということは否めない事実だと思います。赤字を出さないためにはまず自らの経営ポジションを正しく把握したうえで適正な価格販売をすることが大切です。

● SS業界の優位性を掘り起こす

石油製品という危険物を取り扱うSS業界の経営者はそのビジネス特性として、取り扱い免許取得者や危険物取扱施設、機器類などに関する必須条件がありますが、その優位性を改めて認識する必要があります。異業種から見れば、石油ビジネスは関連する設備費なども高額であり参入しにくい業種でしかも収益性が低いという課題もあります。しかし店頭ガソリン販売に徹して無駄な油外販売を省いた業態となればコストコなどの量販店の展開は可能ともいえそうです。しかし、外販配送を伴う家庭用灯油や広範な需要を取り込む「軽油」のパトロール給油などでは設備や機材が必要です。大企業の異業種であっても本格的な展開は不可能となっており、その分野では既存のSS企業などによる専門化と優位性が定着しているのが現状です。危険物である石油製品の配送で消費者に直に届けられるのは既存のSS業者の最も得意とする業務なのですから、その優位性をもっともっと生かしたビジネス展開を考えるべき時代です。同じ石油製品でも配送というエッセンスを転嫁するだけでコストを収益化できるわけです。そのために必要な設備機材をすでに所有しているSS業界が圧倒的な優位性をキープできることは確実です。現状では異業種による灯油配送ビジネスの代行配送などに甘んじているSS企業も多いわけですが、今こそ独自に新たな売り方の工夫を行うことが必要だと痛感しています。

● 強力な販売ツールの確立を急げ

既存SS業界が優位性を発揮しながら安定的収益を確保するには、そのための工夫も必要ですね、異業種などでは参入できないような独自性とノウハウを発揮するための独自の

システム構築がポイントとなっています。そんなわけで、これからのSSビジネスでは自動車用燃料の「店頭販売」、「外販配送サービス」は別物として位置づけることをお勧めします。特に受注システムや配送合理化、そして配送売り上げデータ処理の完全省力化システムなどは必須なアイテムとなっています。

● 「油外販売」のスピナウトの勧め

ビジネス用語で「スピナウト」という言葉があります。一時、米国などのSS業界でも頻繁に行われてきたことですが、SSビジネスの一部門などで洗車やオイル交換など収益性の高いひとつの限られた事業を独立させて企業化し、独立した事業展開を行うことをいいます。独立した後の新会社はもとの企業とは資本関係を結ばず、完全に独立することもありますが、収益性が高くしかも将来的な可能性が高いビジネスモデルを新たな事業部門として立ち上げることも視野にいれる必要があると思います。

考え方としては、SS部門が儲からないから収益性の高い「油外ビジネス」を展開しようというこれまでのSS店頭販売オペレーションを見直すことです。

商売の手法としては当たり前のことだと思うわけですが、それほど「油外ビジネス」の収益性が高く可能性があるとしたら、油以外の儲かるビジネスに徹しようという考え方です。SSと併設することで収益効果を生むコンビニなどを併設し、洗車センターやオイル交換（ルブセンター・工業用潤滑油）、タイヤセンターなどは別の事業部門として独立した企業で運営するという考え方です。すでに米国などのSS視察をされた方はご覧になったはずですが、たしかに、日本でも車両保険や車検、板金などについては独立した部門でのほうが売り易いという実績に基づく見解が多くなっています。

● 石油ビジネス、今後の方向性

仮に今後、これまでのSSビジネスを継続的に展開するにしても、収益部門を独立させてスピナウトとして展開するにしても、5Gの時代が到来することでビジネス環境は変化するはずですが、SS業界におけるこれまでのシステム概念とは異なり、データのリアルタイム処理や会計システムなどを中心とする業務関連システムとの連結活用が求められることとなります。この変化に対応できる企業が圧倒的に優位性を保持しながらSS業界の淘汰と格差拡大が明確化するはずですが、具体的にSS業界にどのような変化が求められるのか非常に興味があるわけですが、いずれにしてもこれまでのシステム構成とは異なる展開となるはずですが。当社ではすでに、5Gの時代に対応できるタブレット型POSに関する開発をスタートさせており実務検証段階に入っております。今後は石油ビジネスの断片的な規制緩和に対応する機能だけでなく、これまででは想定できなかったSSにおける新たな業務分野の拡大と可能性を探りながら、大手機器メーカーをはじめ、元売り、大手ディーラー様など多くの企業からのご要望やアイデアをいただきながらの開発となっています。計画では、本年の全石連SSビジネス見本市においてご披露申し上げる予定でしたが、コロナ

による影響で延期となってしまいました。そこで、年内に新たなシステムの展示説明会を別途開催する計画で進めております。また、リリースに先駆けてご興味を持っていただける企業様には実務検証テストにご参加いただける機会を設ける予定です。より具体的にしかもスピーディーに収益性を確立できるシステムを安い価格でご活用頂く事ができるよう今後も開発に努力を重ねてまいります。S S 業界は新たな時代を迎えています。これまでとは異なる視点での経営展開が求められており、その羅針盤ともなるようなシステム（経営ツール）の活用がS S 業界に新たな方向性を示すことになるはずです。新たなダフレットツールとシステムについては本年8月中旬より軽井沢の「ゆきんこサポートセンター」にてご覧いただけますので、ご興味のある方はご連絡ください。