

## 2021年 月刊ガソリンスタンド 2月号

- 政府が「2030年ガソリン車禁止」を打ち出した

2020年12月3日の全国紙に「政府、2030年代半ばにガソリン車新車販売禁止へ 欧米中の動きに対抗」というSS業界にとっては衝撃的な見出しの記事が掲載されました。

この記事は、菅首相の所信表明演説にも盛り込まれましたので驚かれた方も多いはずです。これは、2050年カーボンニュートラル実現のために二酸化炭素の排出削減に向けた重要な取り組みの一環として、先進国の多くが取り組んでいる自動車の内燃機関から排出される排気ガスを抑制するためガソリン車の販売を規制するという方向に沿ったものです。

突然のことでしたから自動車に関連する業界の方、とりわけガソリンを販売しているSS業界の方から多くの問い合わせなどもいただいたわけですが、現在の私はシステム屋ですから友人の自動車業界専門家などとも一緒に今後の課題と推移予測を考えてみました。

- 激変する自動車業界の技術革新

私も、一応40年くらい前にシャシー3級の整備士免許を取得して特定給油所を運営していたSSマンでしたので若干の知識はありますが、最近の自動車の技術進化は本当に凄いと感じています。昔は来店した車のボンネットを開ければ、エンジンオイルの点検かバッテリー液確認、ウィンドウォッシャー、ブレーキオイル確認、ファンベルトの緩み、スパークプラグなどなど、「宝の山」と云われたものですが、最近は自分が顧客となってみるとボンネットを開ける機会もありません。もし開けたとしても最近の車はエンジンカバーに覆われているのでとても手が付けられませんね。昔の車と違い手数はかかりませんがマニアとしては「車の味」が感じられない時代です。ところで、日本の乗用車市場においてハイブリッドを筆頭とした電動化車の販売比率は約4割に達しており、日産やホンダにおいては5割をゆうに超えています。ですから、そもそもこの2030年に向けた目標は日本の自動車メーカーにとって、無理ではなくて、すでに既定路線でもあるわけです。

ではなぜ、ガソリン車2030年販売禁止という表現となったのか、単純に「ガソリンだけで走行する従来の車」と表現すればよりわかりやすかったと思うのですが・・・、いかがでしょう。

- SS業界は落ち着いた対応を

そんなわけですから、「もし、30年代以降はBEV(バッテリーを動力源とする電気自動車)しか買えなくなる」と思い込んだ方も少なからずいたはずですが。実は私自身もそのように感じてしまいました。単純な疑問として、国税である「揮発油税」の税収はなくなるはずですね。そして、30年にはBEVしか買えなくなるというのなら、充電施設のないマンションの自動車の所有者などは一体どうなるのか、まあ、考えればいろいろな問題が噴出しそうです。

そんな厳しいことが本当に可能なのかと思った方も多いはずですが。やはりメディアのミスリードであったと思うわけですが、現在のSS業界にとってはそのようなことに惑わされることなく時代の変化と試練を見極めながらスピーディーな「業態改革」を進めていくこ

とが求められます。

### ● どうなる？ 今後のガソリンスタンドビジネス

政府と東京都による「2030年からガソリン車販売禁止」に関して興味ある論評がありましたのでご紹介しておきましょう。

《《HVやEVの普及促進で忘れてはいけないのは、それで生業を奪われる者たちのことだ。その代表格といえるのがガソリンスタンド。東京都内のガソリンスタンド軒数は1999年3月末の2513軒から2020年3月末には999軒と6割も減り、1000軒の大台を割り込んだ。これはHVの普及やガソリン車の燃費向上でガソリン消費が落ち込んだため。》》

「ガソリンスタンドが消える」というと地方の過疎地のことと考えがちだが、東京は土地の賃借料や人件費が高いためガソリン販売が低迷すると経営が厳しくなる。ガソリンスタンドへの財務支援など、経営を支える政策も必要になる。とりわけHVを残すという中途半端な政策が、事態をややこしくする。EVへの全面移行ならば、ガソリンスタンドを急速充電スタンドに転換すれば良い。しかし、ガソリンを燃料とするHVを残すとなると、ガソリンスタンドは必須だ。一方、HV販売が増えればますますガソリン消費が減少し、ガソリンスタンド数の減少に歯止めがかからない。そうするとHVユーザーはただでさえ渋滞が多い中、遠方のガソリンスタンドまで給油に出かけなくてはいけなくなる。「市場原理に任せる」という手もあるが、住民から「ガソリンスタンドをバランス良く配置してほしい」と強く要望されれば、都としても動かざるをえないだろう。採算がとれない場所でガソリンスタンドを維持するには、やはり損失補填（ほてん）のための補助金などの財務支援策が必須となる。いずれにせよ、都としても「言いつばなし」のパフォーマンスでなく、ガソリン車販売廃止に向けた手厚い支援が必要になる。都にそれだけの「覚悟」があるのかどうか問われることになりそうだ。》》

すでに、SSにおけるガソリン減販傾向は表面化しているわけですが、実際には地域SSの閉鎖や淘汰もあるため勝ち残ったSS企業では1店舗当たりの販売数量について減販を感じていないケースもあります。しかし、多くのSS経営者にとっては、今後、かなり難しい決断を迫られる試練の時が続くはず。全国各地で残存者収益ともいえる動きが出ており主燃料油であるガソリン市況も最悪の時期を脱しつつあるようですが、コストコなど異業種による安売り参入、そしてガソリンの安値販売を餌にして集客をはかる業者などもおりますから、すべてが順調とは言えません。安定にはまだまだ一山超えなくてはならない状況だといえそうです。今後さらにガソリンの減販、そしてSS数が減少することを前提に考えますと採算販売による収益改善体制を確立する必要があります。

### ● 待ったなしの「業態改革」に向けて

コロナ禍による経済的ダメージはすべての業種、企業に大きな影響を及ぼしており、SS業界などはサービス業などと比較してその影響が少ないほうだと云われます。今の時代、すべての経営者に課せられている課題は自らのビジネスと社会の変化を冷静に分析しながら「次の時代（アフターコロナ、ウィズコロナ）」に向けての展望をどのように切り拓くかと

ということだと思います。時代認識はそれぞれの経営環境や経営者自身の能力により異なるわけですが、最大のポイントは決断とスピーディーな実行力だと思います。

そこでSS業界の経営環境はどのように変化していくのか、そして可能性があるのか、考えてみました。正直なところ最近のSS業界は非常に経営格差の拡大が急速に進行していると感じています。特にリテール業界における格差は現在でも急速に拡大中です。大手広域ディーラーや元売り販社などにおいてはかなり先進的な取り組みが行われてはおりますが、中堅以下のSS企業などでは数十年以来の全くアナログ的な経営手法が継続されているのが実態だと感じており、予想を超えるスピードで変わっていく環境に付いていくのは、容易なことではありません。とくに、さきに述べたガソリン車販売禁止の課題なども控えているわけですから業態改革に向けた課題は待ったなしです。

### ● コロナ禍による社会構造の変化を考慮

コロナウイルスによる影響は終息するのか、それともウィズコロナとして人類はともに生きていくのか、もしかすると今後も異なるウイルスが発生し今回同様の事態が繰り返されることになるのか、いずれにしても、「働き方改革」でもともと起こりつつあったライフスタイルやワークスタイルの変化が、今回のコロナ禍により非常に短期間にしかも世界的に大きな変化の波となって到来しているわけですから、我々を取り巻く経営環境の変化も当然一気に加速する想定すべきです。現状、SS業界への影響はサービス業や観光業、飲食企業などと比較すれば少ないと思われがちですが、消費者のライフスタイルやワークスタイルの急速な変化とともに確実に対応を迫られることになるはずですから、焦らずとも、スピーディーな業態改革に向けた意思決定を求められることになるはずです。

アフターコロナにおけるSSビジネスのポイントと働き方は生産性、収益性をいかに最大化できるかを軸に置き、アナログのまま残しておくべき業務とそうでない業務の区分と整理が必要となります。そのうえでリモートワークでも問題ない業務と判断できれば、積極的に多拠点リモート作業やバックオフィスなどを設置してワーケーションを認めていくといった施策を進めることがポイントになります。

SS経営は店頭の現場業務や管理部門、そして最近は特に、受発注から配送センター部門などの設置による外販配送部門の展開が増えているわけですから、社会の変化に対応できる柔軟性や多様性に対応した企業、またそのようなサービス・体制を確立した企業が今後は成長・拡大していくことでしょう。情報化社会を迎えてからというもの、人も社会もこれまで以上に早いサイクルでアップデートを重ねることが求められるようになりました。

今回のパンデミックをきっかけに、新陳代謝しやすい体制を確立することができれば、その先の成長にもつながるのではないかと思います。例えば、ステイホームやリモートによる在宅作業が増えており灯油配送に対する需要が急増しているわけですから、今シーズンは大きなチャンスが到来しているといえます。今後、どのように社会が変化したとしても、電気などと比較しても「運べる・エネルギー」である灯油は災害発生時などのライフラインという意味でも、絶対に欠かせないホームエネルギーであるということを消費者は認知して

いるわけですから、底堅い需要があります。一時期は「火事が起こらない安全性」が強調されて人気を博していた「オール電化」でしたが最近ほとんど耳にしないはずです。なぜなら東日本大震災の際に、オール電化は停電したらどうしようもないということがよくわかったからです。ガスの供給が止まるリスクよりも停電のリスクの方がはるかに高いわけですが、そんな時でも「灯油」は運搬できる最強のホームエネルギーなのです。

ガソリン車の販売が禁止されてもホームエネルギーや産業用燃料は強い消費者ニーズに支えられているわけです。さらに、コロナ禍によるステイホームで配送需要が増えているという現実を見れば、SSを起点とする宅配ビジネスの可能性も拡大してくるはずですよ。

### ● 次の時代に向けて新たなビジネスモデルの創出

私は、何年も前からSSビジネスにおける「顧客管理データベース」の必要性を提唱してまいりました。ビジネス環境と社会が不確実な現在の状況では、かつてないほどリーダーシップと創意工夫が求められます。事業を止めず、成長させるための最善の方法は、変化にスピーディーに対応することが最大のポイントとなります。個々の企業にとっては信頼性のあるデータ情報に基づいて、独自に戦略的事業展開を行うための意思決定をスピーディーに行うことが大切です。しかし、SS業界のほとんどの企業が自社の顧客・販売履歴データを保持し活用できていません。すでに勝ち組といわれるSS企業は、テクノロジーの知識だけではパフォーマンスの維持・飛躍的な拡大には十分でないということを実感して素早くデータの活用を実行しています。つまり、新たなスキル、手法、ガバナンス、管理手法、作業方法の再考こそが事業を止めないよりスマートなビジネス構築の近道だということを知っているわけです。これこそが、さきに述べたSS業界における企業間格差の最大要因だと思います。最近、デジタルトランスフォーメーション（英: Digital transformation; DT or DX）という言葉が耳にします。これは、「ITの浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」という概念ですが、実は、それぞれの企業において最大の経営資産である顧客管理データベースの具体的な有効活用ともいえます。

### ● 時代を見据えた「雪ん子」の進化

現在、全国各地で配送システム「雪ん子」の顧客管理データベースを活用した新たなビジネスモデル創出の試みと実証実験がスタートしています。それぞれの企業にとって最大の経営資産である顧客管理データ、販売履歴データなどを詳細に分析しながら「次の時代・ビジネス」に向けたアイデア、企画に有効活用できる、個々の企業の自社の生データをどのように活用できるか、これらの開発作業は当社にとっての開発業務というよりもクライアント企業様との共同開発ともいえる作業となっております。すでに、5Gの時代を想定した「アンドロイド」による情報端末（ハンディPOS）の開発を完了しリリースを開始しました。当社が「雪ん子」を世に出した時代を振り返りながらSS業界の「次の時代」を見据え、新たなビジネスの道筋を創ることが我々に課せられた使命であると認識し、今後さらに努力してまいります。「ゆきんこサポートセンター」では、テレビ会議システムなどによりいつでもご覧いただけます。お気軽にお問い合わせください。