

月刊ガソリンスタンド

「変化と試練が人と企業をつよくする」2021年9月号

● 朝の来ない夜はない

我々人類は、地球という星の上に暮らし太陽の恵みを受けながら生活しています。太陽に向いて燐燐と輝く光を浴びているところが「昼」、そしてその裏側が「夜」というわけです。地球は公転、自転を繰り返していますから、四季があり、昼も夜もあるわけです。

どんなに暗い闇夜であっても、朝が来れば必ず明るくなるのですから夜は夜で楽しみ方もいろいろとあります。しかし今回の新型コロナウィルスはまるで地球全体が闇夜となってしまうがごとく同時に世界中の人類を襲っており人類がみな闇夜に戸惑っています。

運悪く、わが国ではオリンピックの開催が重なってしまいました。本稿をしたためているこの時期にオリンピックとは・・・、アフターコロナの時代を危惧しながらの原稿書きも難しいものです。時代が変化していることは事実ですが、この後、どんな課題と試練が待ち受けているのか全く予測もできない時代となっていました。

こんな時代ですから、日々の話題や情報に一喜一憂して狼狽えるよりもまずは、時代を見据えながら「朝の来ない夜はない」と達観しビジネスを進めることにしましょう。

● これまでとは違う明日

コロナ騒ぎに流されて、気付かずに過ごしていれば、世の中にも大きな変化が出ています。アフターコロナに向けて、われわれはどう備え、何をすべきなのだろうか。多くのビジネスパーソンにとって最大の関心事でしょう。コロナ禍においてはマスクがニューノーマルとなり、人が集まることや旅行、出張といった移動が制限され、会議や学校の授業もオンラインを中心に切り替わり、当社でもオンラインのプレゼンテーションで大忙し。日本社会が一変したかのような印象を受けていますが、お陰様で出張も少なくビジネスに関する経費は出張費や宿泊費を中心に大幅に削減されており、経費面での経営効率化が進んでいます。コロナ禍により影響を受けている業種は多岐にわたるようですが、中には大きな収益向上を実現している業種も多いですね、羨ましい限りです。

大手ホームセンター、スーパーマーケット、テレワークの関係でネットワーク構築業者、などなど数え上げたらきりがないくらいです。私の友人の半導体メーカーなども大忙しで、需要に対応できないようです。これまで韓国や中国に押されていた業界も蘇生しています。

数年前までのコロナ以前とは異なる経済の流れが起きているようで日陰産業と日の当たる業種が極端になっているように感じます。ウィルスや政治問題など予期せぬ事態の発生

により、外食産業やホテルなどのように日陰になる業界があれば陽の当たる業界もあるわけです。日が当たれば、影もできるわけでこればかりは自然の摂理ともいえます。軽井沢の拙宅の周囲には都内の大手企業のオーナー経営者の別荘が多いので付き合いの中での話題も多様で非常に多岐にわたる情報がスピーディーに入ってきます。皆さん、おっしゃるのは、コロナとオリンピックが一段落し、選挙後の情勢が課題のようですね、功成り名を遂げた経営者が経験や実績に基づいて考えるアフターコロナのビジネス展開は非常に興味があります。今後本稿でもできる限り報告したいと思っています。

● 消費者にとっては、便利過ぎた時代から「不便な時代へ」

コロナ禍がもたらしたいろいろな「変化」を詳細に見て行くと、その多くは「コロナ前」からの課題であったことに気付くはずです。コロナ禍が日本社会を変えたというよりも、石油業界などでも積年の課題が可視化したというのが実態だと感じます。

コロナ過の真っ暗闇から夜が明けきらない今、われわれがますすべきは、「コロナ前」に立ち返って業界が抱えていた課題を思い起こすことでしょう。そしてそれがコロナ禍でどう浮き彫りにされたのかを知ることで今後の可能性が見えてくるはずです。

S S 店頭来店客に対する販売アプローチの限界をはじめ、ホームエネルギーに関する消費者ニーズの変化、産業用燃料のデリバリー需要の急増（軽油のパトロール給油）、などは中小 S S 業者の淘汰や閉鎖、そして都市部における「セルフ化」などによる配送体制の弱体化から派生しているわけで、S S 業界自らが生み出した課題であるとも云うです。

過当競争が生み出した、過剰なサービスと価格競争により消費者サイドが永く享受してきた仕組みが販売業者側の経営が苦境となったためにひずみが生じているのが現実です。

多くの業種でコロナ禍前に展開されてきた過当競争による過剰ともいえるサービスや価格競争が見直されることになるはずです。消費者にとってはこれまでよりも不便な時代がやってくるのかもしれません。

● 適正値取りがポイント

まだ記憶に新しい 2017 年、ヤマト運輸はアマゾンの当日発送からの撤退を表明しました。ドライバーの負担が過重となり、再配達の時間指定のシステムも一部変更されました。

人手不足によって「便利すぎるサービス」は、すでに崩壊の兆しを見せていたのです。しかし、コロナ禍により「宅配ビジネス」は多くの業種で急速に普及し定着しつつあります。消費者による配送コストの認識や明確な価格転嫁も認知されたことで「宅配ビジネス」は今後さらに急速に普及していくことになるはずです。S S 業界における値取りはこれまでの過当競争という業界体质や系列という枠に縛られていたことから足腰が弱かつたと云えます。ここで旧態然とした弱腰値取から脱却し適正価格販売を確立し継続できるのかが大きなポイントとなっていました。

● 「営業時間短縮」や「業務縮小」で利益を生み出す異業種

企業収益を拡販一辺倒により「売り勝つ」という考え方から、企業毎の業種、業態、経営規模などの収益構造体制を前提にして経営規模を適正に縮小させるという考え方と経営手法を取る企業も出ています。これは、赤字体質の企業の経営を抜本的に改善するには規模を縮小（合理化）することで「戦略的に縮む必要がある」という考え方ですが、今回のコロナ禍によるテレワークの導入と人員の適正配置の見直しなどでも見受けられます。

営業時間の短縮の事例はコロナ禍以前でも見受けられました。例えば、ロイヤルホストが24時間営業を廃止したのは2017年のことでした。1店舗当たりの営業時間を平均1・3時間短縮し、翌年には年中無休もやめて年3日の店舗休業日を設けたという事例があります。24時間営業をとりやめたのは、「人口減少時代に備えて従業員の働き方を見直すための方策」だと云う事ですが、要するに働き手の確保が難しくなったので、アルバイトをなるべく正社員として登用し、短時間勤務のスタッフはシフトを固定化したという事のようです。人手不足や人事ローテーションで苦労しているのは別にSS業界だけではないと云う事です。一般的にあれだけの店舗数で営業時間を短縮したのだから、当然売上は減るはずだと思います。予想では年間約7億円の減収を見込んでいたようですが、なんと驚くことに、24時間営業をやめたら、逆に7億円の増収になったといいます。この数字はコスト削減による増益ではなくて売上が増えたのだと云う事です。

じつは、私も30年以上前に外食産業（ステーキハウス、焼き肉レストラン）を展開していたときに同様の経験をしたことがあります。毎月29日をニクの日として割引メニューの企画を立てておきましたが、当日は常に予約で満席。翌日を休業日としたのですが、売り上げは前年を超えるました。しかし、分析してみると利益が出た最大の要因は食材の無駄が無くなり原価率が下がったことでした。業種や規模、立地条件などにもよりますが、どんな業種にも「やってみなければ判らない」という事がたくさんあるはずです。

SS業界も週や時間帯などにより大きな幅があるはずです。フルサービスなどでは8時以降は晴天客が極端に減少する日もあるはずですから過去のデータを参照、分析しつつ人員の配置を考え収益性を高める方法を工夫する必要があります。

● サービスの「質」が問われる時代

実際のところ、お客様もピンからキリまで多様ですね。昔からよく云われることなのですが「優良顧客」とは常に安定した収益をもたらしてくれるお客様です。どんな店にも3割いれば上等だといえるはず、価格志向が強い浮遊客といわれるお客様は価格で取っても価格で移動しており安定客とは云えません。特にガソリンは消費者にとって商品格差やブランド格差も少ない商品ですから常に販売競争にさらされてきたという宿命があります。

まず、店頭にガソリン低価格を提示することで店頭来店客を集め、「油外商品」の車関連ビジネスの展開を目指す企業が増えたことから、SSにとって主食である燃料油販売

をおろそかにしたことが主たる原因ともいえます。よく考えてみれば、主食であるガソリン以外の「油外」という副食を売るために主軸であるガソリンを競って安く売るわけですから冷静に考えれば、まさに「本末転倒」ともいえる商法であったといえます。

S Sに来店するほとんどのお客様は燃料補給に来店するはずですが顧客が購入したいものや求めるサービスと販売する側とに差があつてはなかなか思うような販売成果は生み出せませんね。昔からよく云われることですが、S Sはガソリンで儲からないからガソリン以外の「油外商品で利益を出そう」。ガソリンの利益は捨てて安値看板を提示し価格に付られて来店する客に「油外商品」を販売しよう。これまで続けてきた廉売競争の最大の要因はこの思考に基づいているケースが多いわけです。

● S S ビジネスの「油外販売」とは一体、何だろう・?

かつてのS S業界には、T・B・A・S P、という販売セオリーがあったのはご存知でしょう。T(タイヤ)、B(バッテリー)、A(アクセサリー)、S P(スペシャリティー)とかいました。ボンネットの中は「宝の山」でエンジンオイル、バッテリー液、ラジエーター点検、ファンベルトチェック、プラグ点検、そして、ワイパー点検。などなど、S S店頭で販売できる商品やサービスはたくさんありました。

元売りが整備士資格の取得にも力を入れて特定給油所などによる車両定期チェックなどもありました。あの頃が、S Sビジネスの最盛期であったように感じます。

車ディーラーの営業所数も少なくて、「トヨタS Sサークル」などはS Sと提携しながら車両販売から車検取次などを展開していた時代もありました。

しかし、現在はどうでしょう。時代とともにS S業界を取り巻く経営環境は大幅に変化しています。時代によって販売するものは同じであっても「売り方」や「購入方法」が変化したために成長している企業や業種も非常に多岐にわたり同時に淘汰も進んでいます。

例えば、文房具屋は「アスクル」、「たのめーる」、「ロフト」、「オフィス・デポ」などの通販企業の急成長により既存の業態は街から姿を消しつつあります。どんな山の中でも必要なオフィス商品が届く便利な時代、これでは既存業態の文房具屋では時代についていけません。同様の業種やケースはほかにもたくさんあります。

● 経営者の意識改革が求められている

コロナ禍によりテレワークやリモート会議などが急速に進み、人々の働き方も急速に進みました。確実に5年から10年程度はタイムスリップした印象をうけています。変化の激しい時代ですから、経営責任者(C E O)は会社の今後の経営方針や事業計画など長期的な経営事項の見直しを進めつつ自らのビジネスを健全に成長させなくてはなりません。

私自身年齢を重ねながら最近感じていることは、この変化に流動的に対応するための自らの意識改革だと痛感しています。いかに人生100年とは言いつつもIT環境の最新の概念や技術的進化についていくことは難しい年齢となつており常に若手スタッフによるサ

ポートを受けながら仕事をしています。ポイントは「できる・できない」、「やる・やらない」ということを認識することが必要です。そのためには良質な経営情報のスピーディーな取得が大切だと思います、先進的な異業種企業などの業態改革の事例などを積極的に学ぶことで必ず見えてくる可能性があるはずです。現在経営しているSSビジネスも数十年前に誰かが考え、試行錯誤を繰り返しながら起業し経営を継続して現在があるはずです。

みずからが創業者の精神に立ち返るための意識改革が求められる時代が現在であると認識すれば、新たなビジネスモデルに立ち向かう生みの苦しみも楽しみに変わるはず。

時代の変化やピンチはチャンス到来の時期でもあるわけですから必死で考え、そして大胆に行動することが成功のポイントです。SS業界における次のビジネスステージの幕が開く時代が到来しています。「朝の来ない夜はない。」というわけです。新たな未来に向けて、読者諸兄の奮闘努力を期待します。頑張りましょう!!