

## 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10月号

昨年の今頃から本年にいたるまで、国民の多くは「オリンピック開催は無理だろう・」と  
思っていたわけですが、東京オリンピックは強行開催され、その後は懸念されていた通りの  
コロナ禍の再来。いつまで続くか判らないコロナ禍の影響で世界中がとんでもない危機に  
さらされています。さらに、国の財政も相当ひっ迫しておりますから国民生活を含め今後ど  
のような推移をたどることになるのか、注視しつつ冷静な対応が求められます。

#### ◆ 経営者として考えること

現在のような状況下においては、平時よりも経営者の能力や資質によって企業の業績や  
今後の方向性が大きく左右されると感じており経営者にとっては本当に厳しい時代ですね。

変化の激しい今の時代に適応し、企業を発展させていくのは並大抵のことではありません。  
これからの時代に対応し成功を目指す経営者には、どんなスキルが求められるのでしょ  
うか。少なくとも現在のSS業界の既成概念の枠を取り払い一人の事業家としての立場で  
考えてみる必要があります。

#### ● 時代を見抜く「先見性」

いつの時代においても、経営者に限らずリーダーには先見の明が求められます。時代を見  
抜ける先見性なしには良きリーダーたりえないということでもあります。

特に現在のコロナ過においては、急速なIT化によるリモートワーク、働き方改革、グロ  
ーバル化などがこれまでにない急激な速度で一気に進んでおり、業務環境に関する変化が  
激しい時代となっています。昨日の常識は今日の非常識、さらに明日からの平準化をどう進  
めていくかという事も想定しておく必要があります。

このような厳しく激しい状況の中でSS企業を維持し、さらに発展させていくためには  
時代を先読みする力、すなわち「先見性」がないと難しいでしょう。

そのためには、今日明日という目先のことだけではなく、何十年先をも見通し、その上で  
変化に応じて先手を打っていかなければ、企業が発展するどころか生き残ることすらでき  
ません。特にSS業界には自動車業界の脱ガソリンという大きな方向性が明確化されてい  
るわけです。これからの厳しい時代を生き抜いていく優れたSS経営者には、鋭い洞察力を  
伴う高い先見性は欠かせないスキルのひとつです。先見性を持ってSS業界の変化を見越  
し、コロナ禍による時代の変化の速さについていくためには経営者自身が変革していく必  
要があります。SS運営企業を変わり続ける環境に適合させるだけではなく、最適化させて  
さらに発展に導くためには、まずは企業の方針を決める経営者自身がとどまることなく変  
わらなければならないのです。既成概念を捨てるだけでなく、自らが「起業家」として新た  
なビジネス分野を開拓しながら試行錯誤を繰り返しつつ挑戦する覚悟が必要となるはずで  
す。

➤ 過去の実績に固執しない

SS経営者として、これまでの成功体験は貴重です。しかし、その成功体験にこだわり続けると成功体験も邪魔な要素となってきます。これまでに大きな成功を経験してきた経営者に多い傾向があるといいますが、過去の成功体験を過信し、それに固執することによって目まぐるしく変わるビジネスの世界の変化に対応できなくなってしまう傾向があります。これまでの既存業界での成功から学べる部分は学んだら、過去の成功は過去のものとして切り捨てる必要があります。過去に通用したものは、これからのコロナ後のビジネスステージではすでに役に立たないものに変化している可能性が高いのかもしれませんが。

これまでのSS業界ではSS店舗数の多さが業界内におけるステータスともいえる時代が続いてきましたが、異業種における無店舗のWEB通販や宅配業界などの勃興を見ると大艦巨砲型の大資本を投下した設備投資型ビジネスから機動力を発揮できるWEBを駆使したビジネスに転換するのを感じます。これからはWEBを駆使した「空中戦」ビジネスの時代が到来するはずで

➤ テクニカルスキルの重要性、見直し

SS業界としての優位性と得意な分野であるテクニカルスキルを改めて見直しながらその強みを発揮することが今後のポイントとなるはずで

。「テクニカルスキル」とは特定分野の職務を遂行するための専門知識や専門技術を指す言葉です。テクニカルスキルは一般社員、管理職、上級管理職、経営幹部と上層部になるにつれて求められる割合は少なくなっていますが、経営者だからといって軽視していいものではありません。すなわち現場実務としての強みでもあります。

キャリアのある社員やエリアを習熟したベテランスタッフのキャリアを有効に生かすためには「配達作業」や顧客管理体制の確立が重要なポイントとなります。最近のSS経営者は、現場対応型のスキルを求められる機会が少なくなる傾向がありました。しかし、テクニカルスキルのない経営者は「現場を知らない経営者」と紙一重であり、業務遂行にどのようなものが必要になるのかということや、問題が起こった際に問題点が見つけられない可能性があります。社員とコミュニケーションを取っても話が通じない、ということになりかねません。また万一の大きなトラブルの際などに現場に立って指揮できるテクニカルスキルを有していれば、社員は心強く感じ、信頼感も増すでしょう。

➤ SS業界としての「テクニカルスキル」の強みを発揮する

当たり前のように聞こえるかもしれませんが、SS業界は危険物を取り扱う異業種から見れば非常に特殊な業種なのです。まず取扱い免許が必要で

「タロール給油」体制の構築は異業種参入が不可能な分野であり、SS業界のみが可能な配送デリバリーサービスであることを認識することです。自らの設備やキャリアを生かすわけですから余計な投資も不要ですし、セルフ化やSS数の減少により全国的に外販配送業務への対応弱体化が顕著ですから、この分野の需要は飛躍的に拡大しています。配送料が価格転嫁できる時代になりましたので値取りも可能です。

#### ◆ SS店頭ビジネスはどうなる

ガソリン販売で利益が出ないから、「油外商品」を売って利益を上げよう、そのためには、まずはガソリン価格を安く提示して集客することから・・・、というこれまでの思考を抜本的に考え直す時代が到来しています。「油外」を販売するための新たな設備投資、人材育成のための時間経費によりここ数年余計な投資や無駄な時間を割いたため赤字になるSSが多数存在しています。当たり前のことなのですが、セルフ化は人件費を削減するための施策でしたが、「油外販売」に要するセールス活動、それに従事するスタッフの育成や時間を「経費」として勘案し最終的な収益効率を分析すると確かに売上高は上がるが最終利益は出ないというSS企業が多いことも事実なのです。もうこれ以上赤字を垂れ流すわけにはいかない。しかし、はじめてしまったビジネスを辞める訳にも行きません。攻めるべきか、引くべきか・・・、自動車業界のEV化を前提にしたむずかしい局面で決断を迫られて悩む経営者も多いようです。いずれにしても、今後、ガソリンの減販は避けられそうにないわけですから早晩決断を迫られることとなります。やはり、経営者にとっての「先見性」と意思決定速度、行動力が今後の命運を分けることとなります。

#### ◆ AIを駆使するビジネス展開、本社機能と管理費の削減

AIとは日本語で「人工知能」を意味します。SS業界にとってのシステムは、これまでPOSを中心に限定した業務を繰り返し行うことは得意としていましたが、機械が自ら判断することは苦手としていました。しかし、コンピューターの機能と処理能力が飛躍的に向上し、過去の経験値から最適な答えを導き出すことができるようになりました。

その結果、人が判断するよりもAIに仕事をさせる方が優れた結果になる可能性があります。例えば、過去の販売履歴データをデータベース化してそのまま生かしながらの販売データ分析などが可能となり、販売戦略などに活用できる時代です。また、基幹業務統合系システム（ERP）を駆使して人件費の削減といったコストの軽減、会計システムとの連動による最終決算のリアルタイム把握まで可能となっています。一般的に石油ビジネスでは本社機能に関する人件費率が高いという傾向があるわけですが、最新のAIを駆使する石油ビジネス専用のソリューションの活用により本社管理費を大幅に削減することで収益構造を劇的に改善している企業が増えています。これらのAIシステムはすでに現実に稼働を開始しており決して夢のシステムではありません。導入に関する経費も以前と比較するとかなりハードルが低くなり一般特約店企業でも導入が可能となってきました。さらに今後はリモート作業により人との接触を減らして新型コロナウイルス感染のリスクを減らすことも期待されます。当社と富士通グループによる構築からサポート体制まで一貫して行ってい

ます。

#### ◆ コロナ禍がSS業界に教えてくれた、消費者ニーズ、IT技術整備

コロナ禍は、SS業界にも多くのことを気づかせてくれました。例えば、これまであたりまえのことと認識してきた、人と人の緊密で直接的な販売コミュニケーションは、時として制限することが求められるものであること。そしてこの傾向は今後も継続することになるのかもしれませんが。コロナ禍により、こうしたことに気付かされた我々は、販売現場や社内管理業務の現場でもデジタルシフトによる強靱性を高めるなど、「新たな業態改革」の実現にむけて新しいイノベーションの模索をスタートさせなくてはなりません。今後のSS業界ビジネスに期待される新しいイノベーションのイメージはこれまでよりも広範な視野にたったものとなるはずですから、単にSS業界内部に限った販売競争に留まらないと思われます。コロナ禍によりほとんどの物販ビジネスがWEB駆使した情報発信と受発注システムの整備による通販や宅配に移行すると思われます。カーライフ部門はすでに各地のメーカー系ディーラーがユーザーサービスに力を入れていますし、大手カーショップなども勢いを増しており、専門企業との競争を強いられることになりそうです。

#### ◆ あらためて、「着眼大局 着手小局」

石油業界に限らず、どうも現況のコロナ禍におけるビジネス界では“原因と結果”が頭の中で混乱してしまう経営者の方が多いように思われます。自省を含めていえば、結果ばかりを追い求めるために、打つ手が的外れになり、思うような結果が出せていない企業も少なくありません。確かに世の中で起こっていることはすべからず“原因”と“結果”で成り立っています。うまくいく要因があれば結果は善となり、思うに任せない要因があれば善くない結果がでるはずです。この因果関係を認識できれば経営も順調に進むはずですから、私たちは常に善なる結果をもたらす原因を明らかにしておき、その原因に注力すればいいわけです。単に結果である売上を追い求めても売上は上がりません。まずは、最も重要で取り組み易い課題に全精力を注げばいいのです。経営者が“結果”ばかりを強要し過ぎると、現場で活動する人の頭の中は“結果を出すこと”に支配されてしまいます。

よって、結果を出すためには、何をどのようにすればいいのかまったくわからない、考えないという状態に陥ってしまいます。

ビジネスで成功するための秘訣は今やっていることが“善”であることに確信を持ち、善なる結果が出るまで続ければいいのです。孔子の弟子、荀子が「着眼大局、着手小局」という言葉を残しています。経営者としての眼のつけどころは大局でおこない、実践は小さなことを積み重ねることによって為されていくという教えです。

そこで、まずは高いところから自分のやっていることを眺めてみましょう。グローバルな情報を知るためには低い目線では全体が見えないし、見なくてもいいものまで見てしまいます。結果はハッキリ見えるので高い所から見ればいいのです。そして、経営者としてどのレベルに最終結果を求めるのかを高所から考え直してみましょう。結果は大局的に、原因となる実践はまさに日々の小さなことの積み重ねなのですから。