

# 1月号原稿 2022年 月刊ガソリンスタンド誌

変化と試練が人と企業を強くする

## 新年号原稿

新年あけましておめでとうございます。本年もよろしくお願ひ申し上げます。

本稿も永年にわたり寄稿していると話題もマンネリ化してしまいそうですが、昨今の世情を鑑みれば、新型コロナウイルスの発生以来、社会構造の変化が激しすぎてこれらの変化についていくのも大変だと感じております。年末にかけてやや終息化の傾向が見えたものの再び南アフリカで検出された新型コロナウイルスの新しい変異株(オミクロン株)による感染が確認されており今後も感染蔓延が懸念されています。

昨年、11月末には外国人の入国も禁止されているわけですから本稿が出版される時期と執筆時におけるタイムラグを考慮しますと、数か月先の状況がどのようになっているのか・・・、誰にも予測できない状況となっています。

1978年にジョン・ケネス・ガルブレイスという経済学者が『不確実性の時代』というタイトルの著書を発表して話題になりました。マイクロソフト社のビルゲイツ氏もウィルス蔓延による人類への危機を提唱しておりました。何とも不気味な時代となってきたと感じています。「不確実性の時代」とは、「現在の状態、将来の結果、または複数の考えられる結果を正確に説明することが不可能な限られた知識の状態」であると定義されているようですが、本稿は新年号ということで現在起きている時代変化と今後の石油業界の予測動向について、あくまでも「不確実性の時代」であることを前提に考えてみます。

### ● コロナ以降、人々の価値観と行動様式が変化

自分自身の身の周りの変化について、インターネットを使用するテレビ会議、ショッピングやSNSの利用といった非対面・オンラインの活動が増加しています。仕事の進め方もテレワークやお客様へのシステムのプレゼンテーションやサポート業務もインターネットを駆使しており以前とは大きく変化しています。そして、自宅以外における運動や外食といった直接接・対面活動の機会が減少しています。社員も通勤や出張時における時間の削減により自由に使える時間が増えています。どこでも仕事ができるテレワークによりだいぶ効率化が進んだように思われますが、一方ではテレワーク／リモートワークでできる仕事には限界があるという意見もあります。業務に関するコミュニケーションがとりにくいことから社内の情報共有化などに課題もでています。やはり、人間は自分で自分の時間を管理することが難しいといったことなのでしょう。自宅などで仕事をしていると仕事とプライベートの区別がつかないといったこともあるように感じています。

私の住む長野県軽井沢では都内から移住して仕事をする人も増えており今回の感染症を契機に、新たなチャレンジをしてみたいと考えている方も多いようです。人々の考え方や生き方は本当に多様ですから、今回のコロナ禍をチャンスとしてとらえる方も多いと思います。生きていくための価値観によりそれぞれ行動様式も変化しており仕事をするための選

択肢も増えていることから、自らの仕事に対する見直しや工夫をすることで新たなチャレンジも可能な時代が到来していると感じている方も多いはずです。

### ● 顧客が求めるサービスへの対応と変化

読者諸兄も同様だと思われませんが、私自身が消費者として感ずるのは、ネットショッピングやキャッシュレス決済サービスの利用が増えてきたことです。

コロナ禍にあっても街のスーパーマーケットやドラッグストア、コンビニなどは比較的賑わっているようで影響が少ない業種のように見えます。これまで現金決済が多かったそのような業種でもほとんどカードによる決済となっています。世代によってはこれまで小銭で決済していた人達でも細かい金額までもカードで決済する時代ですね。コロナ禍ですから誰でも触れているお金に接触しなくともいいわけですから清潔だと思います。

高齢者はどうも現金で買い物をすることに慣れ過ぎていたようです。最近ではコンビニで現金で買い物をしても店のスタッフは現金に触れない時代なのです。

コロナ禍になって街のスーパーが混雑して買い物が大変なので、家内は食べ物までネットショッピングを利用するようになりました。どこに住んでいても翌日には宅急便が届けてくれる便利な時代。軽井沢の森の中の自宅で世捨て人のような生活をしていても何の不便もありません。このように消費者マインドが変化している時代に「ガソリンスタンド」の業態は今後どのように変化していくのか、気になります。先日、行きつけのSSのマネージャーからタイミングよく冬支度でスノータイヤに入れ替えの電話がありました、聞いてみましたら、「雪ん子」の顧客管理データベースでタイヤ交換客を検索して声かけをしてくれたとの事。今年の今頃スノータイヤ入れ替えで予約時間がズレてしまい苦労したので、油外商品を「雪ん子」を通して後方システムに転送していたため、今年からは前年の同じ週のタイヤ交換履歴を検索してお客様に連絡しているとのこと。うれしいですね。社用車の10台をまとめてタイヤ交換し摩耗しているスノータイヤは交換していただきました。

季節に応じて消費者ニーズを先取りする商売は従来の「店頭待ち受け型」のSSビジネスとは違います。ついでに石油ストーブの整備とホームタンクの灯油も満タンにしてください。ということになるわけです。少しばかりの気遣いでビジネスは大きく変わります。

顧客管理データベースの有効活用はウィズコロナの時代、そして今後の自動車エネルギーがどうなるうともSSビジネスの経営オペレーションがどのように変化するとしても必須アイテムとなるはずです。時代とともに消費者ニーズも変わるわけですから対応する必要があります。

### ● 予測不能な時代だからこそ、情報伝達速度が求められてくる

経営環境が急激に変化する状態を海外では「VUCA」というそうです。すなわち、経営環境における変化の度合い (Volatile)、不確実性 (Uncertain)、複雑性 (Complex)、曖昧さ (Ambiguous) が増すことを意味しているようですが、なにも特別難しい話ではありません。

予測不能と聞いてネガティブな印象を持つ経営者も多いと思いますが、予測不能な時代だからこそ、逆の発想が必要になってくるはず。すなわち、これまでの既存概念や業界

の常識にとらわれず、自社にとってポジティブな変化を、誰よりも早く、誰よりも的確に読み解くことができれば、大きなビジネスチャンスにつながるとのポジティブな発想を持つことが求められています。そのためには、経営陣自らが、そうしたポジティブな変化に対する感度を高め、意思決定に資する重要な情報を経営陣が常に共有することが望ましいわけですが、併せて、それをサポートするため企業としてのガバナンス(企業統治)機能の整備と意思決定速度も必要となっています。

### ● コロナ禍により変化の速度が速まった

コロナ禍による社会の変化についてはいろいろな見解がありますが、ビジネスとしては「変化の方向」が変わったわけではなくて、「変化のスピード」が加速したに過ぎないと感じます。3~5年かかる改善や働き方改革が、わずか半年とか1年という時間に短縮されたということだと思います。これまで、「いつかは、こうしたい」、「いつかは、そうなるはずだ・・・」と考えていたことや課題について、コロナ禍により対応の速度を求められているということでしょう。ですからすでにシステムのクラウド化やテレワークなども想定してシステム構築をしてきた先進的な企業にとって「方向性」は変わらないはずですから別に特別なことではないはずです。最大の課題は変化に対する対応スピードが求められているということになります。実は、今回のコロナ禍への対応でテレワークを実施したことにより、社内の業務オペレーションの再精査を実施した結果、業務の無駄や人員に関する課題が露呈した企業が非常に多い事が判明しています。大企業などの業務収益のV字回復などは多くの場合人員削減効果が最大のポイントとなっていることを見れば明白です。

日本の石油業界、とりわけ多くのリテール部門における基幹系システムは後方計算センターなどを利用している前時代的システムであると思うわけですが、コロナ禍が終焉したのちには一気に課題が噴出する可能性が高いと思われます。

### ● コロナ禍と石油ビジネス

コロナ禍により多くの業種において多様な課題が発生しています。石油業界においても間接的要因として原油価格の高騰があげられます。対応として日本政府はアメリカ バイデン政権の要請を受けて、石油の国家備蓄のうち国内消費量の数日分を放出することを正式に発表しました。政府としては、各国と協調姿勢をとることで、原油価格の上昇を一定程度抑えるねらいがありますが、さらに国内の市況対策としてレギュラーガソリンの全国平均価格が1リットル=170円を超えた場合、最大で1リットル当たり5円分を石油元売りや輸入商社に対して補助する方式とのこと、ガソリン高騰対策としては初めての試みです。ただ、なぜ元売りや輸入商社のみを補助するのか、疑問が残ります。ガソリン流通の仕組みは複雑に入り組んでおり、補助金の実効果が出るかどうかは不透明だと思います。

まずは、現状、多くの国民から批判されているガソリンに掛かっている揮発油税の二重課税をこの際撤廃することが懸命な手段だと思います。

リテール販売業者にとっては価格高騰による運転資金の増加が深刻な課題となるはずですから優遇的な金融措置も必要となるはずです。これまで石油販売業者は多額な石油関連

の税収に貢献してきたわけですから、声を大にして主張すべきだと思います。

### ● アフターコロナのSSビジネス

新型コロナウイルス感染症の流行で急速に浸透した新しい生活様式「ニューノーマル(新しい生活様式)」が、人々の消費動向に大きな変化をもたらしています。多くのビジネスが対面からオンラインへと変化している現状を見ているとSS業界でも店舗での接客に代わりオンラインによる受注や問い合わせ対応などによるビジネスが増えてきました。

すでに「灯油」のように来店せず電話やWEBで受注する商品はあるわけですが、今後はどんな商品やサービスに対応しながら将来に向けてどのようにSSビジネスの幅を拡大していくことができるのか、多くのSS企業で今シーズンから試行錯誤が開始されおりすでに大きな収益効果を上げています。今後の業態改革とともに競争力を維持するためにはオンラインを軽視することはできない時代となっております。

特に、自社としての顧客管理データはSSビジネスの命運を分けるといっても過言ではありません。すでに多くのSS企業は自社固有の顧客にも元売りカードを発行し、自らの顧客についての顧客管理データを保持していないといったケースも見受けられます。地域に根差すSSビジネスであれば「顧客管理データベース」は今後の展開を考えても絶対に必要となる販売戦略のための武器ともいえます。仮にコロナ禍が終焉したとしても、地域ビジネスとしてのSSを取り巻く経営環境の未来には課題が山積しています。自動車用エネルギーが電気や水素に代わる時代が到来するわけですから「次」の時代を見据えた業態展開の工夫と企画、決断力と行動力が求められます。

どんな業態に変化するにしても、お客様ごとの過去の販売履歴データベースをペーパーベースではなく電子データとして保持しておけばどんな業種をスタートさせるにしても有効かつスピーディーに活用できるということを認識しておく必要があります。

経営環境が激変すると予測されているSS業界ですから抜本的な業態改革が求められています。元売り企業に補助する5円/㍑の予算をぜひともリテール販売業界の業態転換のための予算に組み込めば有効に生きてくると思われますが、いかがでしょう。

### ● 「ゆきんこサポートセンター」は、SSビジネスの次の変化を先取りします

当社では最近、多くの企業様から「このままSS経営を継続してもまずいと思っています。どうすればいいのでしょうか」という内容の問い合わせを頂戴することが増えております。

本当に難しい質問だとは思いますが、多くの場合、お客様自身が明確な課題や具体的な解決策のイメージを持っていないケースが多いように思われます。

そのようなケースではお客様は、解決策を教えてほしいわけではなく、課題や具体的に何をすべきかを教えてほしいのだと感じています。それに対応できないとすれば、我々がお客様に変化の方向や具体的手法を提示することはできません。

ですから、「まずは、何が課題なのか、何をしたいのか教えてください。そうすれば、解決策を提案させていただきます」というような回答でシステムを販売するということは極力避けています。お客様とともに、いまの時代の変化の方向を体現しながらお客様との対話

を始め、お客様に最適化された成功のストーリーをイメージしながら、一緒になってその実現を目指すことが、「ゆきんこサポートセンター」に課せられた使命だと確信しております。

I Tテクノロジーのトレンドに真摯に目を向け、自ら体験し、そこで得た専門的なノウハウを提供できるようになることが重要だと考えております。まずは、行動しながら考える。時代は、そんなスピードを求めていると感じています。本年も読者の皆様と共に考えながら行動していく所存です。