

2月号原稿

➤ アフター・コロナとSSビジネスの回復に向けた課題

2020年に勃発した新型コロナウイルスの感染拡大により、多くの業種の経済活動が急激に落ち込み、中小企業の利益も大幅に悪化しています。この間、政府・日銀の資金繰り支援により、中小企業は借入を増やすことで、倒産を回避できているのが現状といったところでしょうか。今後、中小企業が利益を回復し、健全に借入金の返済に目処をつけながら健全な経営状態に回復させるためには、何が求められるのでしょうか。こうした問題意識をもとに、過去の経済危機であった世界金融危機の事例と比較しつつ、利益が急激に悪化した中小企業が、その後どのように利益を回復させていったのかについて考察分析してみましょう。

➤ 経営環境の急速な変化への対応

今回のコロナ禍による不況はウィルスの蔓延に起因しているわけですからこれまでの経済危機とは異なり業種ごとにまだらな影響が出ており複雑な様相を呈しているように感じます。折しも石油業界では価格高騰が同時発生しているわけですが、このことがSS業界の収益構造にどのような影響を及ぼしているのかも気になるところです。

一部には、慢性的な安値販売競争が一時的にせよ緩和されたとの見方もあるわけですが、増加運転資金への急速な対応などが課題として浮上しているとの見解もあります。

いずれにしてもSS業界を取り巻く経営環境も大きな変化にさらされており予断を許さない状況にあると認識しておく必要があります。

今後コロナウィルスが沈静化し経済活動が正常化するとしたらその時期はいつ頃になるのか、それとも人類は今後もコロナウィルスと共生しながらウィズコロナの時代を生きてゆくことになるのかもしれませんが、いずれにしてもこれまで生きてきた人類の生活様式がコロナ禍によって急速に変化したわけですし今後もコロナのような病原ウィルスが人類を襲うことをも想定しつつ覚悟しながら生きていくことになるのでしょうか。

➤ 自動車関連業界の課題

自動車業界が現在内燃機関から電気や水素などのエネルギー転換に向けて大きな過渡期にあるのはご承知の通りですが、自動車用燃料を販売しているSS業界のみならず、すそ野が広い自動車業界の部品メーカーや下請け企業などもこの大きな変化への対応を迫られているわけですから世界規模での産業革命ともいえる構造変化にさらされることになります。

もちろん、自動車関連企業としてはSS業界に限らず既存業態の大きな革命的改革を強いられることになるはずですから覚悟が必要な時代が到来しています。

この流れは個々の企業だけの努力だけで到底解決できるものではありませんが、企業として生き残るためにはそれぞれの企業の努力と先見性と行動力が求められることになるはずです。特に経営者にとっては「決断と実行」が求められる時代が到来しそうです。

➤ まずは、経営コストの見直しから

SS業界の過去の体験を踏まえると、アフター・コロナにおいてSS企業の利益をできるだけ早期に回復させるためには、いくつかのポイントがあるはずです。

まず、不採算事業の整理とITデジタル技術の活用によるコスト削減です。コロナ禍は外的なショックではあるものの、生活様式の変化といった構造変化も伴っており、これによって利益を上げられなくなった赤字事業を整理することは必要不可欠だと思います。

さらに、これまで「油外ビジネス」として展開してきた部門についてもよく精査したうえで価格競争に陥っている部門などで将来も労多くして採算性が見込めないと思われる事業部門については整理する必要性が出てくる場合もあるはずです。他方では、ITデジタル技術を活用すれば、生産性の効率化につながり展望が見えてくるはずです。

コロナ禍によるリモートワークの普及により社内管理業務の見直しを行ったことからスタッフの適正配置や無駄な作業が見えてきた企業も多いはずです。とくにクラウドを駆使した基幹業務統合系(ERP)システムの活用による業務効率化が当たり前になっています。

➤ アフターコロナの二極化を勝ち抜く会社

アフターコロナの先行きが見えにくい時代、発展していく業種と衰退していく企業の特徴と違いはどこにあるのか。今後は石油業界においてもさらに「勝ち組」と「負け組」の二極化が進むはずです。そこで「勝ち組」として生き残るために必要な条件を考えましょう。

● 競合他社との差別化

他の会社には真似することのでき無いもの、強力な武器を持っているSS企業は、二極化された社会で生き残って行くはずです。その為にはまず、自社の強みを分析、強化し、弱点を克服していくことが大切だと言えます。

● 新たな挑戦に抵抗がない

時代のニーズに合わせ、新しいものを取り入れる事やオンライン設備への投資が必要。在宅勤務を始めた多くの企業がオンラインツールを取り入れ、現在もテレワークを始めとしたリモートワークがニューノーマル（新しいとして常態）として継続されている。

● 柔軟な対応ができる

顧客のニーズやライフスタイルなど、様々な周辺環境が日々刻々と変化しています。その時の状況に合わせ、必要に応じて素早く柔軟な対応ができる、変革を恐れない企業が成長していくはずです。

● 既存業界の概念や常識に固執しない

既存のSS企業であっても今後は異業種への参入も考えなくてはなりません。それには本業との相乗効果が狙えるか、また、新規事業へのリターンは見込めるのかを精査した上での速やかな意思決定と行動が必要となるはずです。

アフターコロナの社会でSS企業が生き残る為には、まずは社会環境の変化を受け入れた柔軟な対応、そして業務のオンライン化、不採算事業の整理など、いずれもスピーディーに変革するための意思決定能力と行動力が必要だと思います。

● SS 業界 2022 年からのトレンド予測

2020 年に勃発した新型コロナウイルスの感染拡大により、リモートワークやテレビ会議などを活用することで仕事の進め方が一気に 5 年以上も進んだと云われています。

在宅ワークで通勤時間もなくなり生活のパターンも変化し仕事をする時間や場所についても柔軟な選択が可能な時代が到来しており、私が今思っていることは、コロナが落ち着いた後も、「コロナが流行する前の状態に完全に戻ることはない」ということ。ですから「アフターコロナになっても、元々の状態に 100% 戻ることはない」ということを前提に、仕事のスタイルや働き方、生き方を考えていく必要があります。

しかし、世の中には多くの業種、業態がありすべての仕事にあてはまることではないようにも感じます。同一の企業であっても現場の最前線で働く人たちとデスクワークの部門では労働の内容が全く異なるということも頭に入れておく必要があります。

私自身の実体験でこれまでいろいろな業種を展開しながら年齢を重ねてきましたが、「汗を流す人を大切にしよう。」という原理原則は不変なものであるということ。

誰でも衰退する業界より、伸びる業界で仕事をしたいと考えるのはいつでも当然のことだと思います。しかし、伸びている業界の企業がすべて優良企業とは限りませんね。「成長している業界の一企業」というだけなのです。経営者であっても社員であっても収益性の高い働きやすい企業で仕事をしたいものだと常に努力を重ねているはずですが、時の流れや技術革新は止まることなく日々進化と変化を繰り返していくわけですから事業家たるもの立ち止まるわけにはいきません。

企業側からすれば、在宅勤務に切り替えることで、交通費や出張費、オフィスの賃料などのコストカットができるといったメリットも出てくるでしょう。

そのような状況で、全体のトレンドという観点では、アフターコロナでもコロナ禍の数ヶ月間変わったことは、やはり何かしらの形で残っていくのではないかと思います。

▶ 時代に求められる「自己変革力」

コロナにより、我々の生活も仕事も急速に様々な変化を余儀なくされました。リモートワークによる在宅勤務やオンライン診療などの導入は、コロナに関係なく、もう何年も前から「そういう状態にしたいね。じゃあ規制緩和どうする？」と議論されてきたテーマです。

本来であれば、数年かけて徐々に世の中に導入されていくはずだったものが、コロナのために、非常に短期間に強制的に圧縮されて認めざるをえない状況になりました。

ただできえ人間は変化をストレスに感じるのに、大きな変化(進化)が短期間に集中されたことで、強いストレスを感じた方も多くいらっしゃるはずです。

しかし、今回この世の中で発生した変化の圧力は、これから容赦なく高まっていきます。

現在の状況下において変化に対応していくには、時代に合わせて柔軟に自分を変えていく力、つまり「自己変革力」が不可欠となります。

「自分を変える」ということは、決して簡単なことではありません。世の中の変化を受け入れ、しなやかに自分も変えていく力は、これからの時代、何よりも強みとなるスキルです。

● 企業も個人も市場価値が最大の課題

市場価値とは、「企業や自分を商品として考えた場合の、世の中からみた価値（値段）」のことです。すなわち社会的ニーズであるともいえます。

前項「二極化を勝ち抜く会社」の「競合他社との差別化」で述べた通り自社の強みを分析、強化し商圈エリアで消費者に認知される企業となれば「勝ち組」企業として、次の時代にむけた異業種展開なども有利に運ぶことが可能となるはずです。アフターコロナの時代では企業としての「市場価値」が求められています。

また、個人であっても現在在職している会社内での価値ではなく、例えば「競合他社からみても価値があるかどうか」ということです。市場価値が高い「人材」は、他社からみて魅力的な人材なので、1つの会社に依存する必要はなくなるはずです。

コロナの流行によって様々な企業が打撃を受けました。企業の短命化が進む中で、転職を希望する人だけでなく、誰もが"もしも"に備えて市場価値を高め、転職力を磨いておく必要があります。

● 人材確保が次への布石

経営者であればどこかで「4つの人材」という言葉を聞いたことがあるはずです。

企業という組織を構成する従業員は、一般的には「人材」と称する一方で、社員を細分化する「4つの人材」という考え方があります。コロナ禍により陽の当たる業種もあれば日陰となる業種もあります、著名な大企業であっても余剰となる人員整理などが行われておりすでに業務スキルがある人材を確保し新たな事業分野を開拓するには絶好のチャンスです。

そこでこんな時こそ、この「4つの人材」の意味を理解したうえで従業員の力を真に引き出すために、それぞれの人材についてよく知り、企業成長のヒントとしましょう。

「4つの人材」が何のために生まれたかに目を向けると、根源には人をランク付けする視点があるようです。企業にとっての貢献度・立ち位置を基準にして「4つ」を並べてみると以下のようになります。

人財：大きなプラスになる人材

人材：プラスになる人材

人在：プラスにもマイナスにもならない人材

人罪：マイナスになる人材

最近ではこの4つに加えて、組織にとって大きなマイナスとなる人材として、過去の栄光ばかりにすがって新しい考えを受け入れようとしないような「人済」という言葉もあります。これはオフィスや現場で「用済み」となってしまった人を指す言葉です。

今後は企業にとっても個人にとっても厳しい時代が到来することになります。