

SS MAGAZINE

ガバナンス・スタンド



いい流れを創ろう。

Illustration by Kazuhiko Okushita(FOGHORN)

Challenge to energy & mobility

 三菱商事エネルギー株式会社

<https://www.mc-ene.com>

12月号

特別寄稿

ビジョンと戦略思考で 脱炭素社会を勝ち残れ！

逆境におかれたSSS業界が

今真っ先に取り組むべき課題とは？

▽需要減、人材難、価格競争の3重苦に脱炭素も加わり、崖っぷちに立たされるSSS業界。

そんな逆境を乗り越える秘策をV字回復請負人が渾身の書下ろし。



※石原氏が代表を務める
プレゼンツビジョンの
HPはこちら！

3重苦で苦しむ 特約店で見つけた 2つの問題点とは？

多くのSSSは、需要減×人材難×価格競争の3重苦の中にどっぷりと浸かっています。さらに脱炭素社会の実現が宣言され、「SSS業界は今後どうなってしまうのですか？」との問い合わせが石原にも多数来ています。

そこで、実際に3重苦を乗り越えてきた特約店さんの事例を紹介し、逆境におかれたSSSが今何に取り組めば良いのかのヒントをご提供できればと思います。

今回取り上げるのは、激戦区に拠点を展開する特約店さん。価格競争の波に見事に飲み込まれ、かろうじてわずかな額の黒字を維持しているいわば「トントン経営」

油外収益を伸ばそうとがんばっているものの、残業ばかり

が増え、人材は定着せず。借入金が増え、財務的にも非常に厳しい状態となっていました。

「見ての通り、がんばってもがんばっても利益も人も残らず、借金だけが增える…何とかみんのがんばりを成果に変えていけないだろうか？」

これが、特約店社長から石原に投げかけられた宿題でした。現場も一通り巡回させていた

だき、社員さんとも面談。社長の言う通り、確かに現

場は必死に頑張っていました。が、じつとこの会社を観察していく中で、大きく2つの問題点が見えてきました。

1つ目は「目的とゴールの喪失」。目先の数量確保、油外販売が優先され、誰のために、何のための販売をしているのかという目的（「ミッション」）、そして、この先どうなりたいのかというゴール（「ビジョン」）を見失っていました。

想像してみてください。

プロフィール

（株）プレゼンツビジョン

石原 尚幸 代表取締役

いしはら・なおゆき。1973年生まれ。愛知県名古屋出身。96年上智大学経済学部経営学科卒業後、出光興産に入社。特約店担当として、自由化後で収支悪化に苦しむ担当店のV字回復に成功し社長賞を受賞。08年に独立起業後は、SSS特約店を含む十数社の顧問として顧問先のビジョン実現へ邁進している。独自に開発した五つ星経営フローを活用し、組織を改革していく様子はV字回復請負人として定評が高い。



目的もゴールもなく、「ただひたすらにフルマラソンを走れ！」と言われたらあなたは走り続けることができますか？

恐らく難しいと思います…。

健康のためや達成感を得るためという目的があり、42・195キロというゴールがあるから走り続けることができます。

この特約店では毎月の油外目標はあっても、なぜ目標を達成しないといけないのか、その目標を達成したらどんな良いことが待っているのかは、一切触れられてきませんでした。

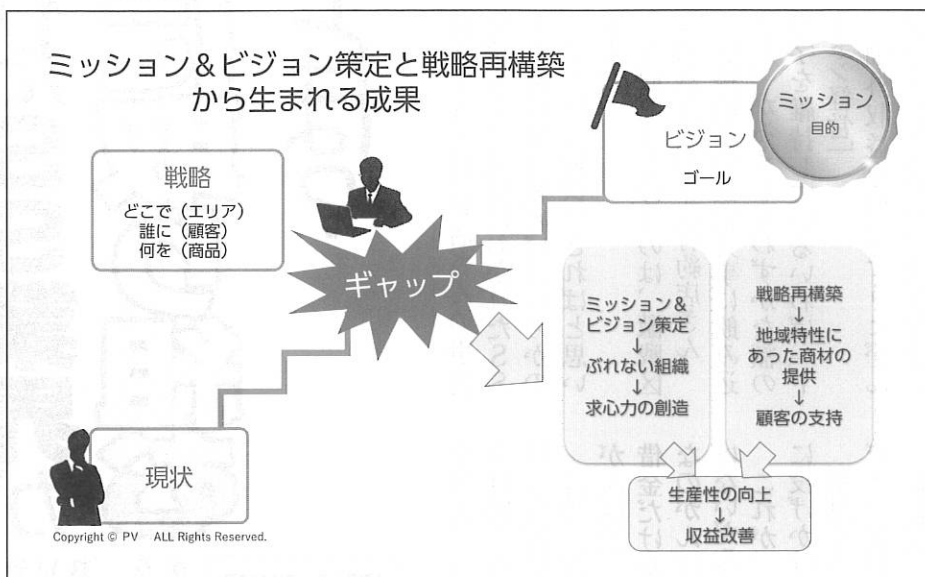
目的もゴールもないマラソンを走り続けたため、社員は疲弊し、優秀な人材も入ってきてはくれません。

そこで、社長と数カ月にわたりディスカッションを重ねました。そもそもこの会社は誰のために、何のために商売をしているのか？

どんな風土を持つ会社になつてほしいのか？

どんなお客さんとお付き合いをしたいか？

どんな社員と一緒にがんばりたいか？



結果、どれだけの上昇、利益、財務状態になつているのか？社長の頭にあるイメージを言葉と数字に落としこんでいきま

した。そして、もう一つの問題点。それは、「戦略思考の欠落」。戦略とは、現状とビジョンのギャップを埋めるために、どこで【エリア戦略】、誰に【顧客戦

略】、何を【商品戦略】を売るかを決めること。「戦略」と似て非なるのが「戦術」。戦術とは、接客レベル、おすすめトークの内容、看板などの表示、チラシやPOPの魅せ方など、目に見えるやり方のこと。

協議の結果、ミッションとビジョンが定まります。【ミッション】
 ◆社員の物心両面の幸福の実現
 ◆クルマの町医者として、地域のカーライフを支える
 【ビジョン】
 ◆社員の物心両面の幸福実現と設備投資への財源を捻出できるだけの利益（1億円）を確保する
 こうして目的とゴールを明らかにし、ことあるごとに社員に語りかけることで、社員が走り続けていける土台をまずは整えていきました。

SS業界はこの戦術が大好きです。この特約店でも、どんな看板を置くか、どんなチラシを作るか、どんなトークをするかばかり考えてきました。ですが、一向に収支は改善されません。なぜか？
 それは、「戦略」が間違っているから。
 魚釣りを例にすれば、どこで（エリア）、どんなお魚を（顧客）、どんな餌で（商品）で釣るのかを決めることが戦略
 そして、どんなルアーを持つとか、どんな釣り方をするかを考えるのが戦術
 例えば、鯛を釣ろうとしている時に、どんな高価なルアーをもつていても、どんな腕のいい釣り方をして、川へ行つては鯛に出会うことすらありません

し（エリア戦略と顧客戦略のミスマッチ）、ミミズを餌にしているのは釣るものも釣れません（顧客戦略と商品戦略のミスマッチ）。鯛を釣りたいければ、鯛が泳ぐ海へ行き、鯛が好きな餌をたらさなければなりません。

SSの置かれた環境はどれひとつとっても同じ環境ではありません。競合も客層も違う中で、同じ戦略を取っているのは売れるものも売れません。各拠点では戦略のミスマッチが起きていて、このミスマッチが収益を生まない一因となっていました。

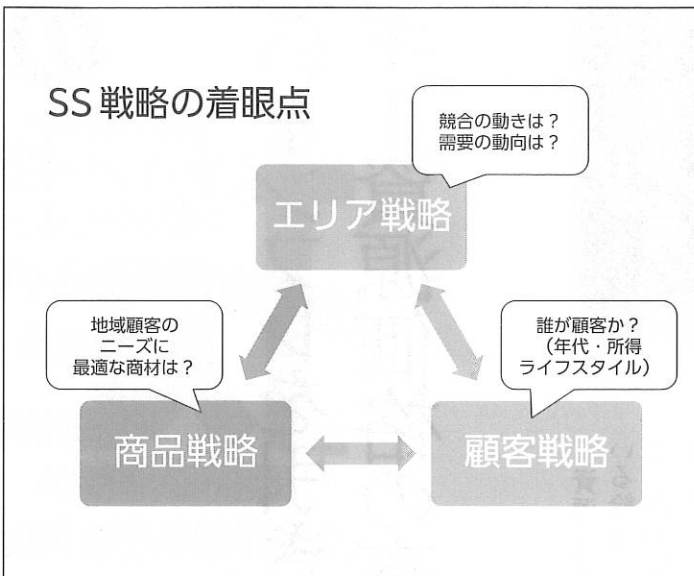
戦略のミスマッチを解消すべく、拠点ごとの競合の動き、需要の動向を把握しながら、若年層が多いSSではコイン洗車のメニューを充実させる反面、シルバー層の多いSSでは手洗い洗車を整備。車離れが進む地区ではレンタカーを強化、富裕層が多いSSではコーティングはもちろん車検から車販への展開も行う、というように、拠点ごとの特徴を捉え、強弱をつけながら、誰に、何を売っていけば、その地域顧客の支持を最大化できるのかを考え戦略を構築していきます。

ました。

この結果、来店台数は横ばいもしくは微減ながら、油外を購入してくる顧客を的確に補足できるようになり、油外の客数及び客単価を飛躍的に向上させることに成功しました。

ちなみにこの戦略的思考。規模の大小も燃料油需要の大小も関係ありません。規模が小さいなら小さいな

規



りに、需要がないならなり、その商圏に住む顧客が必要とする商材を見定め、提供していけば支持を得られます。事実、石原は、需要が激減している地方SSでも戦略的思考からミスマッチを解消し、収益改善に成功しています。

目的（ミッション）とゴール（ビジョン）が土台となり、足腰の強いぶれない体制が徐々にできていきました。

ぶれない会社には求心力が生まれ、定着率は向上。

拠点別の戦略も功を奏し、数年かけて収支は改善。中期ビジョンの仕上げ年度となった昨年度はコロナ禍に見舞われながらも、見事に当初描いた利益目標の1億円を達成することができました。

この事例を通じて、それは、厳しい環境においてこそ、

ミッション&ビジョンと戦略が必要であるということ。

世の中が暗く、前が見えない時にはどうしても視線は下を向き、目の前のことしか見えなくなり、結果、目的もゴールも見失い、小手先の戦術しか考えられなくなります。

一方で、逆境を超える目的と超えた先の未来を明らかにできれば、視線は上を向き、人は逆境を乗り越えるための歩みを続けることができます。

また、戦術的視点から離れ、戦略的にターゲット顧客、油外商品ラインナップを見直すことで、油外の客数アップ、客単価アップは可能です。また、もう少し視野を広げ、顧客を商圏内に住む人たちと捉えれば、まだまだSSがカバーできていない商品やサービスがたくさんあります。

ミッションを再確認し、ビジョンを掲げながら、戦略的思考を武器にすることで、3重苦を乗り越えることは十二分に可能です。是非一緒にこの価値観を共有し、逆境を乗り越えていきましょう。