

## はじめに

月刊ガソリンスタンド編集部  
より連載のお話を頂きました。

過去、2006年4月から6月まで「魅力ある人になるために」のタイトルで連載していたので、全国にお邪魔した際「何故やめてしまったのですか」「復活はないのですか」と多くの方に声をかけて頂いたこともあり、嬉しく思っております。

実は私は学生時代、今で言うITを学びました。もし、そのままIT業界に入っていたら、環境変化のスピードに対応するのが精一杯で、今のような成功はなかったことでしょう。

むしろ成熟期のSS業界だからこそ、経営の基本である「C

# SS業界に 願いを込めて

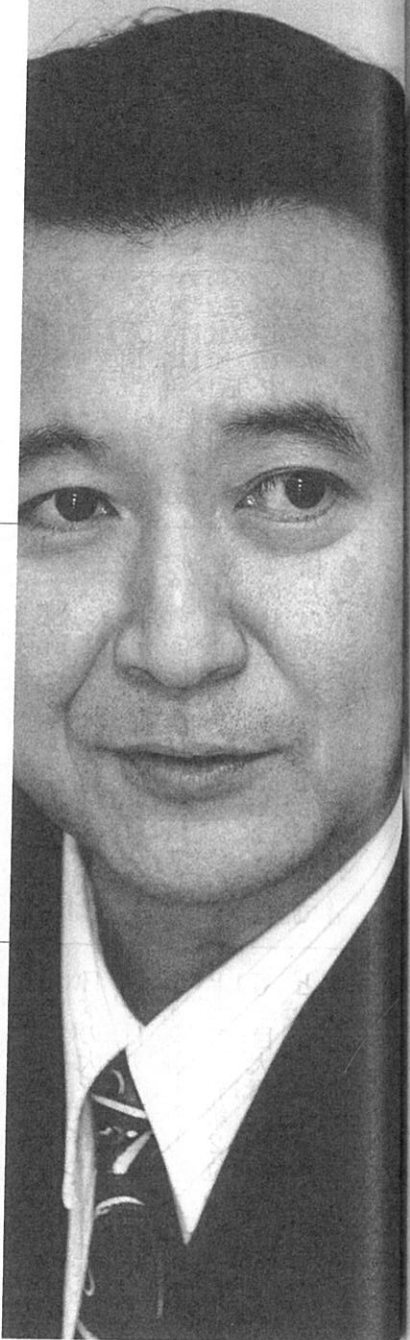
## 業界ニュースの 行間を読む

### PROFILE

垣見裕司（かきみ・ゆうじ）。東京都千代田区麹町生まれ。成蹊大学工学部経営工学科卒業後、垣見油化株式会社に入社。石油ガス部長、取締役石油部長、常務取締役を経て、94年、代表取締役専務に就任。01～02年、エネ庁研究会委員等も務める。

96年、業界に先駆けて開設したホームページは、アクセス数累計240万件を超える人気。毎月、鋭い切り口と明快な論旨で業界の今を伝える。特にガソリン税問題では、1日3000件のヒット数を誇った。

高校時代は硬式野球でインターハイ出場。大学時代には中高の監督を務める。趣味はゴルフ、囲碁（七段）



## 垣見裕司

Kakimi Yūji

1000人。一方、月刊ガソリンスタンド誌の知名度は、業界内ならほぼ100%。業界10万人の仮に2割の方に届けられ、さらに半分の方が読んだとしても、その数、毎月1万人。IT時代の今でも、紙媒体の威力は絶大だと思えます。

さらに、新聞とは違い一つのテーマをじっくり掘り下げることの出来る月刊誌は、やはり大切な情報伝達媒体です。

### 連載で 何を伝え たいのか

ズバリ、SS業界が「魅力ある業界になってきた」ということです。SSの絶対数すら増えず、成熟期から衰退期に入るかもしれないのに、どこが魅力的なのでしょう。

弊社石油部の例で申し上げれば、昭和40年の直営SSは、八重洲、麹町、亀戸、池袋、荻窪、南田無の6カ所でした。しかしその中で今残っているのは、亀戸と南田無だけ。1990年に八王子をオープンしまし

たが、これは池袋のSB（スクラップ&ビルド）なので、純増ではありません。

でも当社石油部の歴史の中で、最も重大な決断は、本社隣接の麹町SSを閉鎖し、オフイスビルにした事です。経済原則からは当然の判断なのですが、当時元売からは「業界から撤退するのか。そうでないなら特有SSを増やしてみる」との厳しい要請がありました。その麹町SSの代わりは、閉鎖予定だった販売店のSSをお借りし、全面改造でオープンした東久留米なのですが、15年の定期借地だったので今はもうありません。そしてバブルが始まり、SS

S（顧客満足）やES（従業員満足）が通じる。その意味で、私を育ててくれたのは石油&SS業界だと本気で感謝しています。だからこそ、またご恩返しのご縁を頂けたのだと思います。

おかげさまで、弊社インターネットHPは業界内外から高いご評価を頂いておりますが、これは一般消費者様や業界に興味をもっている学生さん向けの「無償の社会奉仕」です。また、全国での講演活動は「業界貢献」のつもりです。直接お会いして語りかけることが出来るので、ネットとは違いフェイス・to・フェイスのコミュニケーションで、アナログ的。そして講演後、何人かの方々からの「ありがとう、元気をもらいました」というお声や名刺交換、握手を求められた時のハンド・in・ハンドの感動は、私にとって神様からのご褒美でもあります。でも、年20回の講演で、参加者が平均50名としても年間最大

業界でも新設には巨額の投資が必要になりましたが、どんどんSSが増えて行きました。しかし、10億円も投資して本当に利益が出るのでしょうか。

「バブルで感覚が麻痺している。こんな高額な投資をしてSSを新設するのは、業界の方が異常なのだ。いつかは正常化し、そんな高額投資をしなくても、SSを増やせる時は必ず来る—」

そう信じて、やるべきことはしっかりやりながら、じつと当社の出番が来るのを待ちました。そして、5年、10年、15年、20年。

転機が訪れたのは2006年4月です。新日石東京支店から「引き受け手の無いSSがあるが、閉鎖は出来ないのだから垣見さんやってみますか」。それが西八王子です。家賃（営業料）は、基本料金。1年目は「感動のCSサービス」に徹したので、ガソリン数量や油外販売の実績は、おほずかしい限りです

が、それでも収支だけは、何とかトントンになりました。

そして2年目の2007年度には、全国1万箇所の新日石Sの優秀SS表彰CS部門で何と全国第1位を頂戴しました(今月号の連載「あの人に聞きたい!」でご紹介頂いておりました)。私どもにとつては、西八王子だけでなく、20年来の思いがあるので、実は20倍嬉しかったのです。

その実績をご評価頂き、今度は2007年10月に同じ八王子市の長沼SSを引き受けしました。周辺環境は非常に厳しいものの、近隣SSが1年で2店舗も閉鎖したので、2年目の今年は、何とか黒字となりそうです。実はこの長沼SSも、5月の覆面CSチェックで、100点を取りました。

そして極めつけは、来月から3年連続で、また一店舗オープンさせて頂く予定です。要するにSS業界が、そこそこの運営力さえあれば、巨額の立

何と買い物袋を持っていないのです。「政府が動員をかけたかな?中国ならありうるかな?」体が震えるのが分かりました。

それからわずか1年。その会社の経営危機が表面化し、翌1997年に会社更生法適用を申請、事実上倒産しました。今度は、マスコミは、その会社を袋叩き。「カリスマオーナーは単なる独裁経営だった。ワンマン、放漫経営の弊害だ」と評論家も言いたい放題。

しかしほんの2年前、その会社を持てはやしたマスコミや評論家が、本当に深い取材や分析をしていたなら、その時点で何か気がついていたらはず。「責任を取れ」と言いますが、御自身の2年前の報道に責任はないのでしょうか。

ち上げ資金なしに、毎年店舗を増やせるような魅力的な業界になつて来たとも言えるのではないのでしょうか。

SS業界が、成熟期なのか、衰退期に入ったのか。そんな机の上の議論は、有識者にお任せするとして。我々現業者は、絶対数が減って行く中でも、お客様に最高の満足を感じて頂けるなら、その対価として、SSの存続に必要な利益をちゃんと頂き、やっていけるビジネスモデルがある。これを皆様と同じSS経営者の視点での、成功事例や、更に今後業界に降りかかるであろう色々な問題に対し、個人的な見解をご紹介します。ばと思います。

本題前に長々とご説明して来ましたが、経営でも、コーチング指導でも、スタートとゴール。すなわち目標、理想や夢。そして何のためにやるのか。この目的等の明確化と読者の皆様との共有化は、非常に重要です。

また「行間を読む」には、もう一つ別の意味もあります。前者の例とは違い、書いている記者は、実は良く分かっているのですが、立場上言えないので、文字にこそ書かないものの、行間にニュアンスとしてちりばめていることがあります。読者としては、それを読み解くのはとても面白いことです。

## 初回で 取り上げる 業界ニュース とは

編集部からは今最も旬な話題である「新仕切価格体系」についてコメントしてほしいと言われました。多くの業界の友人から「業界紙で発表されている新仕切体系。どう思います?」とよく聞かれますが、既にこの質問の段階でちよつとした間違いがあります。

業界紙は、特約店等に取材し、それを先行報道しているだ

長い連載の中で、立場の違い元売から見れば、時には、苦言に聞こえることもあるでしょう。しかしこの「SS業界を魅惑する業界にしたい」という基本理念の共有があれば、笑つてお許し頂けるものと思います。

## サブタイトルの 「行間を読む」 とは何か

これを教えてくれたのは、父でした。一見華々しいニュースでもこの「行間を読む」という発想を知ったお陰で色々見えてくるものがあり、それを心から実感した出来事が1995-1997年がありました。「ある日本の大手スーパーY社が、中国では外資系として初めて輸入小売業者となり、1995年に上海で世界第2位の販売面積をもつ巨大百貨店を誕生させる」というニュースです。

この時、マスコミや評論家

けで、この10月号の締め切りである9月5日の時点では、元売は正式には、まだ何も発表していないのです。

では、この未発表という事実をどう読んだらよいのでしょうか。実は、我々が系列特約店としてお聞きした新体系には「守秘義務」があり、内容を漏らしてはいけません。新聞にはかなり詳しく報道されています。

しかし、元売にも守秘義務があります。もしそのまま体系を発表すると、取扱数量に応じた全特約店の仕切価格が、推定出来ることとなります。それは一般常識からして、どう考えてもおかしいので、慎重の上にも慎重を期している。これが一般的な見方です。

もう一つは、数量的に、かなりの割合を占める商社や大手特約店の一部には未だに反発が強いのではないか。特に数量インセンティブは、中堅の弊社から見てもちよつと少ない?と思える

は、Y社を大絶賛。「難しい中国にいち早く進出して根を下ろした。これからは中国の時代。自動車の下請工場だけでなく、流通や小売でもそれが始まった」。そして「中国に進出した企業は、馬鹿だ、無能だ」と言わんばかりの勢い余った評論家のコメントもあつたように思えます。

しかし私は「進出したのはY社だけ。名門の同業他社は、出来ないのである。あえてしないのか。評論家は、もてはやすが、本当に成功するのかわかよく確かめよう」と冷静に見ることが出来ました。

そして次に私の目に飛び込んだのは、オープン初日の中国のテレビ映像です。黒山の人で大混雑ですが、日本のデパートの福袋の大混雑とは何か違い異様に見え、違和感すら感じました。その原因は何だと思えますか。私は、ハッと気がつきました。その黒山の殆どの人が、

程、大手には厳しいものです。また元売の社内でも、未だに色々の意見があつて、その細部のために時間がかかり、中には「走りながら実施していく」等のあいまいな表現で、来年4月まで、スタートが順次ずれ込むのではないかと予想している業界人もいるくらいです。

しかし、ひとつだけ言えるのは、10月だろうが半年先だろうが、元売が新仕切体系を「完全に実施しました」と宣言した後でも、元売が大手商社等からその体系の通りにちゃんと回収したかそれを確かめるすべはないということですが。

要するに一番肝心なのは、元売と特約店、さらには販売店も含めた信頼関係です。もし全く信頼出来ないなら、特約店として、販売店として、PBでやって行く覚悟をしておく必要があるのかもしれない。来月もお楽しみに。 気愛を

入れ、暮縁を大切に、感謝を込めて

# SS業界に 願いを込めて