

SS業界に願いを込めて  
業界  
ニュースの  
行間を読む

JXトリプルクラウン  
全店達成の秘訣は所長会

石油・エネルギー業界アナリスト  
垣見裕司  
Kakimi Yuji



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、09年エネルギー研究会委員、10~13年トヨタ水素スタンド委員会・14~15年東京都外務知事主催「水素社会の実現に向けた東京戦略会議」委員 2014-2015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400万件を超える人気。毎月、鋭い切り口と明快な論旨で業界の今を伝える。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)

◆全店達成のトリプルクラウン◆

皆様の会社やSSの目的は何ですか。私も垣見油化の場合には、正直黒字です。その利益に見合った社員やスタッフへの報酬を出すことで会社もお客様も社員もともに喜べることでです。

もう少し具体的な目標としては、ガソリン数量は前年97%以上、洗車等の売上なら前年100%以上もあります。優先順位は「黒字」の方でしょうか。

次の重要目標は、一見利益には関係ないですが、系列元売であるJXが、大変力をいれているトリプルクラウンという表彰制度において、全SS表彰基

準の達成を心に誓っています。

PBの方からは「そんな元売の表彰制度に乗ってどうするの」と言われそうです。おっしゃる通りトリプルクラウンを達成しても賞金が出る訳でもないし、値引きだってありません。

しかしそれに取り組むことで、ENEOSのやる気ある特約店の直営SS軍団の中で、自身の会社やSSの運営力を表す、客観的な指標の一つになるのではないかと思います。

4月某日、JXの担当マネージャーより「垣見さんのSSは、今年も全店達成しました」という大変嬉しい連絡を頂きました。

その全店達成の理由は何か。

今月はCSやESとは違う所長会という角度からご紹介します。

◆トリプルクラウンとは何か◆

まずJXの全国SS表彰制度であるこのトリプルクラウンを簡単に説明しておきます。トリプルなので正に3つの冠です。1つ目は、ガソリン損益分岐点口銭指数で、フルなら7円以下セルフは5円以下が合格で、JXではT指数と呼んでいます。

2つ目が、油外収益の人件費指数です。油外商品の売上ではなく粗利で、人件費を賄えているか。この通称P指数が100

%以上であることです。

3つ目が、初夏と秋の2回行われる覆面でのCSチェックです。得点率にして85%以上のAランクを取ることでです。

最初の2つは、12カ月間の累計数字なので挽回が可能です。この覆面CSチェックだけは、取り返しが効きません。

2回の平均得点率が85%以上ですから、1回目に70%以下ならもうアウトです。特にセルフは、いつ来ているのか、全くわからないので、残念ながら繕うことが出来ません。本心に普段の実力が出てしまうのです。

その採点も厳しく、印象点だけでも20点。入店から受注終了までも20点なので、極端な話

給油開始までにXの結論が出てしまうこともあります。

当社にとっての救いは、ガソリン絶対数量や前年対比何%以上の縛りがないことです。

◆表彰確率は約25%◆

JXの担当マネージャーに表彰SS数を聞きましたところ、東京支店で約150だそうです。

JX東京支店には、推定約1000のSSがありますが、エントリーしていない販売店SSもあるのです。最も少ない分母としては、特約店直営の約600SSと言えるでしょう。従って表彰確率は、約25%です。

表彰数150とか、確率25%だけをみれば、そんなに高いハードルではなさそうですが、当社の直営SS全てが、同じ年に受賞する確率を計算すると0.25×0.25×0.25…

要するに0.25の5乗なので約1000分の1しかないのです。

当社の他に全店表彰の特約店があるか聞いたところ、2SSの会社が1社。5SSの会社が

1社のだけとのことでした。

表彰式は6月11日。所長会全員でANAホテルに行つて、そこで所長会をして、その晴れ姿を今年も写真に撮ってきます。

◆各指数を如何に下げるか◆

受賞の秘訣をSS単位でみれば、やはり徹底したCSと、それを支えるESと、ESを高めるコーチングがあつて、競争力は高まっていきます。

しかしそれだけで本当に油外商品が売れ、T指数やP指数が下がるのか。例えばバッテリー等の数を出したいがために安売りをして、売上1万円でも粗利は1000円では、T指数やP指数は余り下がりにません。

成功要因は収益率の高い洗車やコーチング、レンタカーを収益の柱にしたことです。この商品には仕入がありません。

資産として車両の減価償却や駐車場等の経費はありますが、売上粗利は大きいので競争力強化に直結しているのです。

SSが閉店している時も稼いでくれるレンタカーという商材

を持ったことは正に感謝です。

後は徹底した経費削減で、習慣にするのがベストです。時間短縮はウルトラD難度の技です。

◆説明のつかない全店達成◆

しかし上記のCSやESやコーチングは、1つのSSがトリプルクラウンの表彰達成のための最低源必要なことです。

しかし確率1000分の1の全店達成。更に自慢話の2階建てになってしましますが、これを2年続けるとなると、100万分の1というとても確率になり、こうなるとCSやESだけではもう説明がつかない。実はこの鋭い点を指摘して頂いたのは、月刊ガソリンスタンドの私の背中叩き役である副編集長のA氏でした。その理由は何か。改めて考えてみます。

実は20年以上前は、GS社と私は、元売の施策に対して、余り真剣ではありませんでした。現場をよく知らない机の上で考えた元売のプログラムが、本当に役に立つのか。そもそも今

利益が出ているから良いではないか等、変なプライドが邪魔していたのかもしれない。私が元売の施策を軽視していたので、覆面チェックでSSが悪い点を取ったとしても、「採点の仕方が悪い」と決めつけ、所長会での改善のための議論も怠っていたと思います。

その頃の直営は、口銭も20円以上あり、油外収益もあり大黒字でした。それを特約店の運営力だと思っていたのです。

でも冷静に考えれば、オープン当時は日本一と言われた東京駅八重洲口から徒歩2分にあつた八重洲給油所。資源エネルギー庁長官賞も頂いた本社麹町SS。要するに都心の超好立地にSSを持つていたことが、相当地な利益貢献になっていた。当社の直営に、圧倒的な運営力があったとは言いきれなかったのです。

よって最初に必要な改革は、トップの反省と改善でしょう。元売施策をけなしてばかりいなくて、折角ある制度なのだから、自社のSSの実力を確かめる意味でも、真摯に挑戦してみ

よう。良い悪いは別としてこの謙虚さは必要です。

## 謙虚になると見えてくるもの

人間は不思議なもので、自らを悔い改め謙虚になると逆に見えてくるものが沢山あります。元売の表彰は例えば月間ガソリン500kl等量販賞。

今まではそんなSSは当社にはないから関係ないと無視していましたが、反省以降は、500klが無理なら当社SSに出来ることは何か。所長たちと真剣に考えました。

所長会の結論は、地元の例えば八王子市のSSの中で「洗車満足度NO1になろう」です。

そのためには、お客様に満足度調査アンケートを何度もやりました。答えてもらったアンケートや鋭い指摘には、我々の改善を決意表明にして、ポスターにしてSSの販売室等に張り出しました。

そして八王子市内では自称満足度NO1を実感した我々は、本気で全国NO1のCSを目指すことを当社・石油部の所長会

で決めたのです。

## 日本CSを目標とする所長会日本一

SSを日本一にするなら、その前段として指令塔である所長会も日本一にする必要がある。私は直感的にそう思いました。多くの会社の所長会は、一般的には販促会議でしょう。

何故バッテリーの販売がこんなに悪いのだと社長や部長達から怒られる。やがて中間管理職としての所長のストレスは溜まり、出たくない所長会になってしまふ。それはきつと最悪の悪循環パターンでしょう。

私が考える理想の所長会は？

- ①何でも言える。②愚痴も聞いてもらえる。③でも愚痴だけで終わるならちゃんと論じて叱ってくれる。④自分が持っている問題の解決策を教えてください。⑤勿論即答えが得られなくても親身になって相談ののつてくれる。⑥自分が成長できる場である。⑦参加したいと思う。⑧逆にトップの弁舌は厳禁。寧ろ聞く側に立つ時間と気持ちが必要だと思えます。

## 毎月の時事問題討論

また私は所長には、SSしか出来ない所長ではなく、当社で言えば、ガスの営業も、合成樹脂部の営業もやればそれなりに出来るSSの所長がいい。そういう人材が理想で、SSしか出来ない人になつてほしくありません。

そこで私は、業界人、経済人、社会人としての品格と一般常識を身に付け、魅力ある人になつてもらうために、毎月の所長会の貴重な時間を使って、時事問題の討論をしています。

過去1カ月間に起こった経済等の時事問題で、これはグループ討論の内容としてふさわしいと思うものを数点考えて来てもらい、最初にタイトルだけ発表し2、3点に絞って皆で討論をするのです。こんなニュースがあっただけではなく、自分がその当事者ならどう解決するか。最初に始めた10数年前は、「松井が米国でもホームラン打つてすごい」等の討議に適さない内容もありました。

5月の所長会なら、おそらくオバマ訪日でのTPPや尖閣問題。韓国フェリー沈没問題。国際問題ならウクライナ等です。

先日所長会では何ちゃって安倍首相になり切った各所長が、「日米会談の総括」と「私ならこうする」が聞きました。また石油業界版もやります。3月末の精製設備の廃棄で今後の業転市況はどうなる。東燃の三井石油の買収。そして次の再編はどの会社か等々です。

この時事問題グループ討論は、正に大卒等の就職面談等でも行われているようです。これを10数年前からやっているとは嬉しい変化が始まります。今まではマンガを読みながら出勤していたのに、それが日経新聞に代わったのです。

そうなるかと好循環が始まりません。10年前は、私が「WTIが高いね、どう思う」と聞いても「WTIって何ですか」と返されましたが、今は所長の方から、WTIのみならず、日経平均の適正値まで聞かれるのです。

## 報告、討議、意思決定

所長会の議事進行は、私もやっていましたが、皆に経験してもらうため、部長や副部長、今では係長がやっています。

進行役は、前月の式次第を参考にしますが、「悪い例」は「各SS10分ずつ先月の反省と今月の取り組みの発表」です。時間の使い方は、優先順位でメリハリをつけるべきで、問題のないSSは成功要因を紹介し拍手で終了でもいいのです。

所長会は報告の場ですが、それは最大でも3枚以内に要約した紙面で事前に提出し、当日の貴重な時間は、意見を戦わす議論と意思決定やその実行方法に充てるべきだと思います。

また当社の所長会は、新規のSSを引き受けるか否か等の非常に重要な問題もオープンに議論します。所長はSSを預かる経営者だからです。

所長会の意見をこれ程重く考えているのも、筆者の会社の特徴だと思えます。

## 所長会の議事録は誰がつけるか

ところで当社の所長会の議事録は誰が付けると思えますか。私、部長、司会の係長？

今でこそ現場が超多忙なので部長がつけていますが、以前は、所長会に出ていない副所長が持ち回りで書いていました。

所長会終了後、副所長がまず自分の所長に聞いて議事録案を作ります。次には出席した他の所長に電話で内容を聞きます。そうするとびっくり。同じ所長会に出ていたのかと思うほど各所長の言うことすなわち伝えることが違うのです。

要するに所長も参加するのが一杯で、どう伝えるかにまで気が回っていないからです。

そして一応出来上がった議事録を私が1週間後に見て、私も手直しして全SSに送ります。こうして月初の所長会の内容が3度SS現場に周知されるようになり、副所長も持ち回りなので、所長会をより身近に感じるようになりました。

## 全国NO1を2回撮った快挙

所長会について嬉しい話があります。副所長がその日を休みにし、無給でいいから自身の成長のために参加させてくれないかと直訴して来ました。所長会が一般社員も参加したいと思う存在なのは大切なことです。

もう一つは人生に迷って一度退社した所長が、縁あって復職した時、転職時の面接で一番役にたったのは、所長会の時事問題検討会だったと言っていたことです。大卒の集団面接だけではなく、中小企業の転職面接でも時事問題は有効でした。

前述の1000分の一もすごい快挙ですが、新日本石油当時、年3回の覆面CSチェックで、2007年には西八王子が、2009年には八王子長沼が、全国1万カ所のENEOSのSSの中で、5SSしかない当社が2度全国1位になり当時の新日石社長から賞状を頂きました。

今は、CSだけの表彰制度はなくなりましたが、皆でトリプ



昨年のトリブルクラウン表彰式にて。田畑JX東京支店長を囲む