



「よくわかる石油業界」改訂版 2002.4.20 最新版発行

日本実業出版社 著者 渡辺 昇

はじめに

1996年4月、自由化という歴史的な未体験ゾーンに突入した日本の石油業界は、2002年4月で早や6年目を迎えます。自由化の波は予想通り厳しく、初版の内容をほとんど書き換えなければならないほど国内石油事情は様変わりしています。99.7%原油を輸入している経済大国のわが国にとって、石油製品はきわめて高度な国家安全保障上の取り扱いが行われている反面、21世紀の国際市場を視野に入れた自由化市場へと大きな転換が行われています。

日本の第一次エネルギーに占める石油依存度は52%にもおよび、石油がなければすべてが始まらないほど深く国民生活にかかわり、わが国の経済活動に大きく貢献している石油業界は、いま大きな転換期を迎えています。初版でも自由化初期に起こると予測されている世界的な教訓を述べましたがわが国の石油業界においてもやはり

劇的な小売価格の下落と過当競争

収益低下に伴う事業者や給油所の撤退・淘汰

元売の再編

セルフSSの誕生

新規参入者

など同様のことが起こっています。

今回改定にあたり、石油業界を

自由化以前はどうであったか

自由化をむかえた初期の5年間にわたる現状はどうなっているか

自由化後期の今後5年間の方向性

3つの視点を軸にし、広い範囲で石油業界を展望出来るように構成しています。

改定にあたり各章は

第1章、第3章、第7章、第8章 最新のデータと情報に改定

第4章、第5章、第6章 石油業界の現状と今後の方向性

を留意しています。

自由化を迎えた1996年当時、石油業界がどのような方向に進むのか誰にも予想はつきませんでした。厳しい自由化5年を経験して学んだことを、今後の5年間にどのように活かすのかによって、「わが国石油業界の5年後の姿」を



予測することができると思います。そのような意味からも「規制緩和ガイド・ブック」として一読していただければと願っています。

この本は、石油業界に就職を考えている方々、石油業界に所属し、再度業界動向を整理しようとされる方々、特定の問題について確認されたい方々、そしてこれから自由化を迎えようとしている他業界関係の方々へ、多々不十分なところがありますが入門書として、少しでもお役に立てば幸いです。

なお本書の出版にあたっては、業界関係の各位から資料の提供等さまざまなご協力をいただきました。大学院研究室では、塩田長栄教授、高橋乗宣教授から貴重な資料提供および助言を賜りました。資料編集では弊社関係者（平野通、渡辺充彦、渡辺征克）の協力を得ました。そして日本実業出版社書籍出版部の田中大次郎部長および編集等山内ななえさんには、格別のご支援をいただきました。ここに厚くお礼申し上げます。

2002年4月

渡辺 昇

新たな情報発信基地 特約店 HP 存在の意義

情報化時代の流れは、元売だけではなく流通業者の段階にまで広がっている。代表的な事例は、石油業界を代表するまでにまで、多方面から脚光を浴びている我が国最大の元売系列店に属している**垣見油化のHP**である。

開設5年目の2001年度7月にアクセス20万件をヒットするレベルにまでになり、元売本体HPレベルを超える勢いである。

垣見油化のHPがなぜこれほどまでにアクセス数が伸びるのだろうか。その答えは極めて簡単、メッセージに明確なコンセプトがあることである。

HPの運用管理は難しい。一番の問題は、絶えず情報を最新の状態に維持更新しつづけることであり、二番目は情報の中身である。そして三番目は運用の維持コストであり、4番目は、系列元売等への配慮であろう。**垣見油化**は石油業界ではこれらを完全にクリアーしている珍しい存在といえる。運用管理を一人でこなす**垣見裕司氏**の個人的な意欲と能力に負うところ大きそうだし、元売の影の



支援もあるだろう。長く規制下にあった石油系列店は、元売と系列店という垂直統合なかで情報の交換をしてきたため、受身的な立場が強く自ら情報を公に発信する機会は殆どないに等しかったが、IT時代は、意思のある特約店には自ら利用することができる機会を与えている。自由化を迎え、石油元売は系列店に対して自分の経営は自分で守る、自助努力の原則を強く求めている。

系列店は、自己の経営と業界を切り離しては考えられない。いかに業界を魅力的なものにしてゆくか、一人一人が真剣にその考えを広く業界の仲間と共有しながら、自己の経営能力を高めてゆくことが求められている。

長く元売の垂直統合化にあった特約店が、新しい時代向かって羽ばたくには水平統合の情報システムを構築することも重要なポイントである。資本力で劣る特約店が真の力を発揮するためにも価値のある情報を市場に発信続けることでその存在価値が評価される。市場に自己のメッセージを発信するにはそれなりの考えと信念や決意がなければ行えるものではない。価格競争による低次元な市場の揺らぎではなく、業界の基本的なり方を根本から抉り出すような示唆に富んだ系列を超えた特約店同士の新しい視点の論議で業界を揺るがして欲しい。特約店が真の実力を形成することで、元売も成長し、新しい日本の石油業界が誕生する。その鍵となるのが特約店情報戦略である。垣見油化のHPは当たりし時代を切り開こうとするコンセプトが伺える。HPにリンクされているおおくの仲間とともにこれからも有意義な情報発信を期待したい。

これからの特約店経営 格付け経営への転換

バブル崩壊後、我が国の経済は一向に立ち直りの兆しを見せないどころか、国家経済の構造改革に向けて大きな変化が表れている。中でも、金融再編成は、特約店の経営に直接影響を与える大きな出来事となっている。特に2002年4月からはじまるペイオフ制度は、特約店経営に大きな影響をあたえる。ペイオフ制度が金融機関およびに特約店経営に与える影響を整理しよう。ペイオフ制度が金融機関に与える最大のポイントは、その金融機関が預金者から見て倒産しない安全な金融機関であるかどうかということであり、そのために広く情報公開しなければならないのである。情報公開される中で、重要な内容は、金融機関の預金貸出先の安全度である。貸し出している全額が回収確実な銀行ならまずは安全であるが、貸出先のお多きに回収不能金額が多ければそれだけ危険な銀



行となる。当座預金・普通預金がペイオフの対象となるのは2003年4月からである。銀行は残された一年間で、貸し出し先の不良債権を切り捨て、健全な状態にして情報公開を続けることになる。このことが特約店の経営に直接影響を与えることになる。貸し付け金額が回収不能とされた債権は、損切りとして処理されるが、その対象になった特約店は、金融機関からの調達のルートを絶たれる。銀行を中心とする金融機関は、間接金融で預金者から預かったものを企業に貸し出すことで成り立っている。今までは、土地を担保に安易な貸し出しが出来たが、これからは金融機関も貸し出す担保の質的な転換を迫られている。特に地方銀行は、地域企業活性化を支援する社会的な責任を背負いながら優良な特約店の選定基準を模索している。

過去から築いてきた資産や長い取引関係も選定基準の重要な要因にかわりはないが、一段と重要性をましてきたのが、特約店経営の質的な判断である。質的な判断とは、売上高の大きさではなく、特約店経営の中身、すなわち、明確な企業ビジョンが策定され、達成すべき明確なゴールが明らかにされ、そこに向かって経営者のリーダーシップがどのように発揮され、業務展開の仕組みが一貫性を持って展開されているかその活動の中に改善の成果が明らかに表れ、改善を継続的に行える仕組みが確立されているかという判断基準である。簡潔に言えば、この特約店ならリスクをかけられると判断される経営である。財務諸表のみで企業を評価する時代は終わりを告げている。業績を作り出す定性的な要素をいかに企業経営に反映させるか、質的なレベルを上げることがこれから特約店が目指さなければならない経営、すなわち格付け経営である。筆者は某地方銀行の責任者と貸し出し企業が一緒になり、核付け経営への一年にわたる研修を行っている。格付け経営による選別は既に始まっている。特約店が自らの経営の格付けを高めてゆく上で最適なプログラムがある。それは、質力量への構造改革を導く「**経営品質プログラム**」である。自社の経営を評価し、その仕組みを改善して、更なる競争力を強化して行く経営品質改善手法は、世界60カ国で推進されており、多くの企業が優れた成果をあげている。石油業界でも極少数の特約店がこのプログラムに先駆的に取り組み、企業活性化を軸に社員の動機付けと優れた顧客サービスで劇的な業績改善を成し遂げている。格付けとは、優れた業績を作り出すためにどれほど卓越した仕組みを構築している会社であるかを評価することである。量神話から抜け出せない石油業界には、元売から特約店まで業界あげて取り組む価値のあるプログラムである。新しい日本の石油業界の幕開けになることを確信している。

下図 筆者作成

民間企業への影響と対策 — 新たな経営モデルの創造 —

- 痛みは伴うが先は明るい
 - 「預切り」対象店は、実施とともに「即死」
 - 肩代わりするような銀行は現れない
 - 社会問題化しても実施される 選択の余地なし
 - 信用乗数の低下が続く
 - とともに出血をともなうプロセスに着手
- 自社の格付けを意識した経営と改善
 - 不良資産のB/Sからの切り離し
 - 格付けが低い企業は高い金利、融資も受けられない？
 - 会計制度の大変革が企業を変える 連結、時価、CFS etc
- 新たな経営モデルの創造

自社の企業競争力がどれほどのものか、競争力の実態を確認してみたい企業が
あれば、下記にご連絡いただきたい。

info@hwcg.co.jp

CS（顧客満足）が氾濫するSS業界

顧客満足と利益の関係

自由化後6年目、2002年度石油元売各社の販売戦略キーワードは、「顧客満足」で揃っている。困った時の神頼みのように、打つ手がなくなると使われる



傾向がありそうだ。本当に石油業界は、顧客満足について真剣に研究し取り組む決意があるのだろうか。どうも販売促進策の一つ程度のような使い方が、大いに気になるところである。

石油元売や販売店の幹部が、安易に顧客満足を口にすればするほど、フロントラインのスタッフは、CS(顧客満足)大嫌いになり、顧客サービスがさらに悪化してゆく現実を知らないようだ。

「本当の顧客満足」を理解しない元売や販売店は、フロントラインのスタッフに、[にっこり笑ってこんにちは]のサービスを強いて、覆面調査のような事をしながら、顧客満足度をあげようとしているが、過去にも幾度となく行なってきたこのような方法で、本当に顧客満足が改善されてゆくと思っているのだろうか。

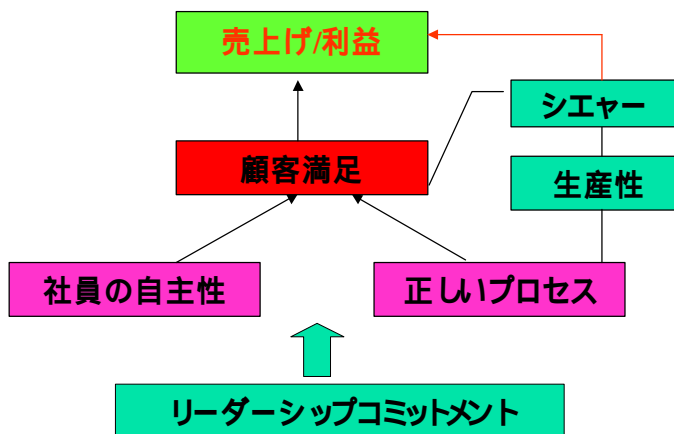
顧客満足とは、顧客に提供したサービスの結果評価である。顧客満足という結果を作り出すものは、顧客ニーズの把握、経営者のリーダーシップ、戦略の策定、組織内への展開、それを支える社員の教育・訓練、プロセス・マネジメント、情報マネジメント、ビジネス・パートナー等の全て組織内プロセスが顧客満足に向けて統合された時に、初めて実現できるものであり、顧客と接点を持つ社員だけが行なうものではない。顧客満足とは、会社そのものが顧客志向を徹底して貫く姿勢のことである。最近元売各社は、顧客の声を聞く仕組みとして、コールセンター等を設置し、対応を始めているので、少しは顧客の声を認識し始めていると思われるが、とても戦略的な運用レベルとはいいがたく、いまだその機能は、形式的な領域を出ないようだ。

石油業界が、本当に顧客満足を考えるなら、例えばコールセンターを持つ石油元売ならば、経営陣は毎日コールセンターに出向き顧客の生の声を聞き、顧客の要望を把握したり、クレーム対応と再発防止の根源的な改善等を、自ら指揮するような象徴的な行動で示すことからはじまると思われる。顧客満足を唱える元売、販売店は、企業内の全ての業務を顧客の声からスタートさせるよう経営の仕組みを再構築しなければ、「顧客満足」で競争優位のポジション築くことは出来ない。顧客満足を唱えるだけで、顧客が満足するほど市場は甘くない。自社の顧客価値連鎖(元売・特約店・社員・顧客のつながりが作る顧客価値提供の全体プロセス)を正しく把握し、連鎖を構成する要素や連鎖の全体を改善してゆくことが必要である。顧客満足とは、[顧客の言いなり]になることではなく、「顧客の声を聴き」、自社の独自の価値を提供することである。

顧客満足と売上利益の概念図をしめすので、その本質を考えて欲しい。

下図 筆者作成

利益が生じる仕組み



以上