

我が国の石油業界の現状と課題

— 規制緩和の教訓とその対応 —
環境適応のマネジメント
変化への適応
主として流通販売会社への提言

自由化3年目石油業界の現状

日本石油、三菱石油 衝撃の合併発表 和製メジャー誕生??
勝者どころか全員敗者の道をまっしぐら
業界として収益があがらない仕組みになっている

- 原因
1. 準備不足 規制緩和(自由化)の認識不足
 2. 安易な対応 海外コピー戦略
 3. 馬鹿の一つ覚え戦略 プロダクト・アウト思考
 4. メーカー / 流通業者の甘えの構造が抜けず

業界収益は悪化の一途
戦略のないメーカーは魅力なし
新規参入者も思惑はずれ
明確な業態戦略が決まらない

業界再編へ急加速
系列崩壊の危機
揺れる元売系列化戦略
依然として消費者不在

このまま行けば業界沈没？

起死回生の妙薬は？

自由化3年目 露呈するコスト削減戦略の限界

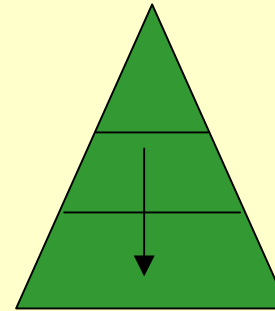
• 露呈したコスト削減戦略の限界

- 差別化できない企業戦略
- 回復しない業績
- 低下するサービス
- 減退する社員の意欲
- 活性化しない会社

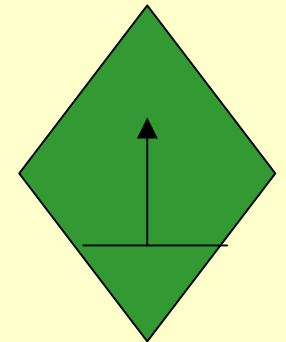
• 3年前からの指摘ポイント

- 戦略無きローコストの危険性
- 企業視点だけのローコストの危険性
- 近視眼的ローコストの危険性

備考



質を下げ続けると
打つ手が無くなる
需要が無くなってくる



需要の構造
評価の時代

矛盾の修正？

● 1999年度元売り各社の方針キーワード

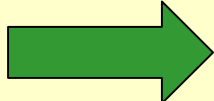
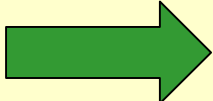
- 消費者に選ばれるSS
- 消費者に支持されるブランド力の向上
- 特約店との新たな関係構築と強化
- 元売りと特約店、互いの役割を明確化
- 自立・自尊
- 強靱な経営体質の確立 ROE (体力から体質へ)
- 油外収益 新たな脚光？ (バリューチェーンはどこに有る？)

提案している上記に適応する戦略！

= CS経営品質改善戦略

再び油外収益に脚光！ (欠如している全体経営思考)

油外収益拡大へ2つの選択肢

- その1 ガソリンが儲からないから油外を
矛盾 ガソリンが儲かればまた止める？
先祖帰り 自社の都合  再起不能
- その2 カーキヤーサービスの提供 全体経営思考
ビジョン 顧客ニーズと自社の戦略
一貫性 顧客と共に  ラストチャンス
現在のSS業界の実態はどちらを選択？

絶対避けたい過去の過ち

今も変わらない特約店の心境

収益の低下が続き、このままでは会社の存続が危ない
しかし

- 何とかしなくてはと思いつつも、変われない
- 元売りが何とかしてくれると、いまだに期待している
- もうすこし我慢すれば、何とかなると思っている
- 時期を見つけてこれから先を判断する
- 現状を考えると夜も寝れなくなる日がある
- 無秩序な業界に嫌気がさしている等

これらの本当の声は

- **なにから手をつけて良いのか、わからない**

危機回避への提言ポイント

- なぜ、会社の業績は不振になるのか？
 - 不振に陥らないための対策は？
 - 危機を迎えた会社が乗り切るための対策は？
 - 変革を妨げる阻害要因
 - 今こそトップの優劣が今後を決める
 - ベンチマーキングの勧め
- 成功企業から早急に学ぶもの 決断へのヒント
- **目指すは、特約店環境適応の経営に答え？**

経営のOSの入れ替え = 環境適応

	OS	CPU	アプリケーション	人
1985	Ms-Dos	33MHZ	ワード、エクセル	使う人
1990	Win3.1	100MHZ	officeStd	使う人
1995	Win95	160MHZ	office95	使う人
1999	Win98	400MHZ	office98	使う人
2000	WIN20	600MHZ	Office2'00動かない	使う人



インストールの手順 ハードとソフトと使う人 間違うと壊れる

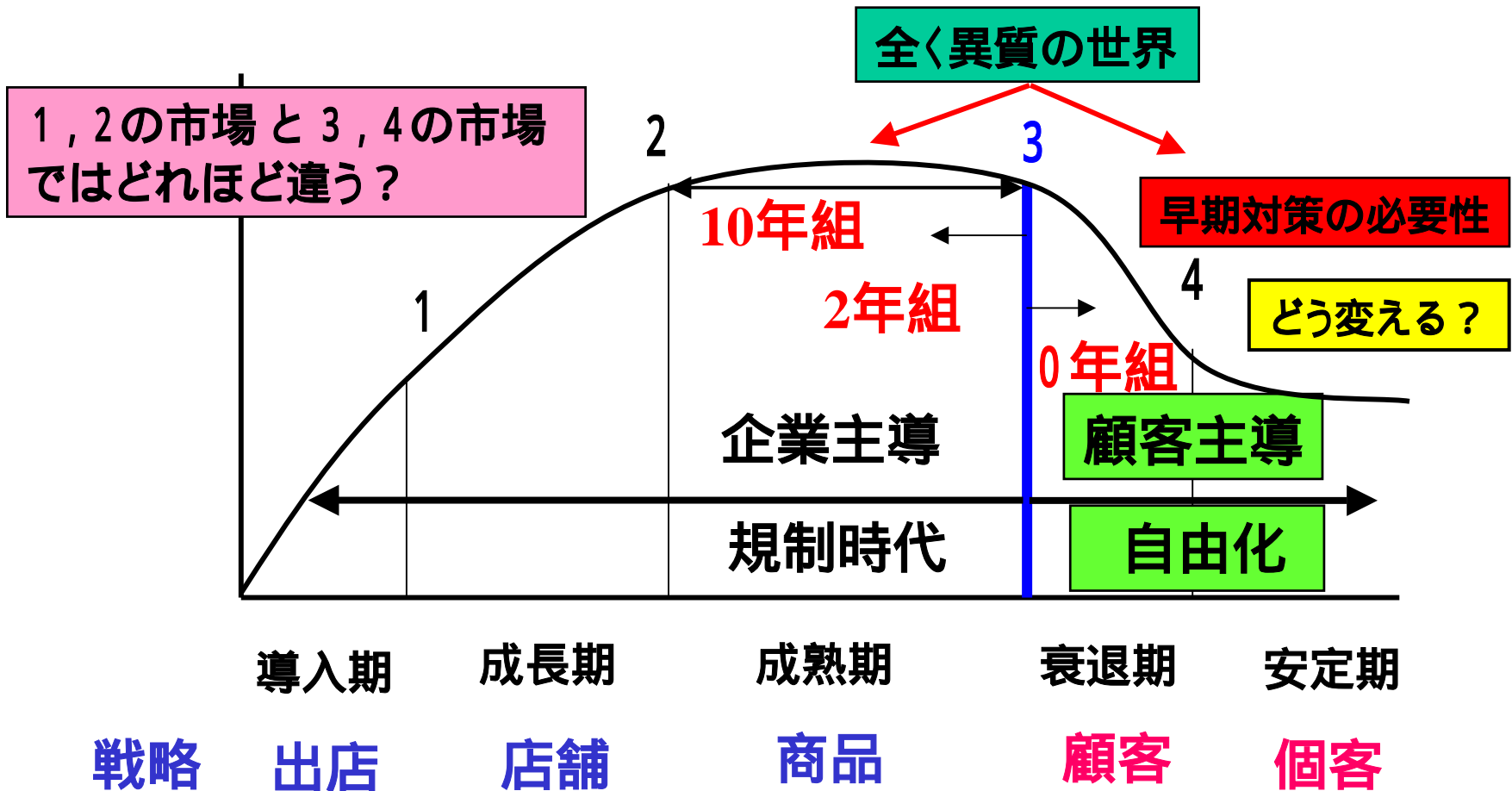
経営も同じ バージョンアップの連続性 間違うと倒産

古いOSに新しいアプリケーションは使えない！

技法だけでは危険！非効率！乗りきれない！超短期思考

石油市場ライフサイクル

環境に適応した経営の仕組み・収益メカニズムの構築が急務



環境適応度セルフ・チェック

あれから3年自由化市場への適応感性度

次の20語の中から正確に説明できる、企業の仕組みに取り入れているものを10語選んで下さい。どれほど適応しましたか？

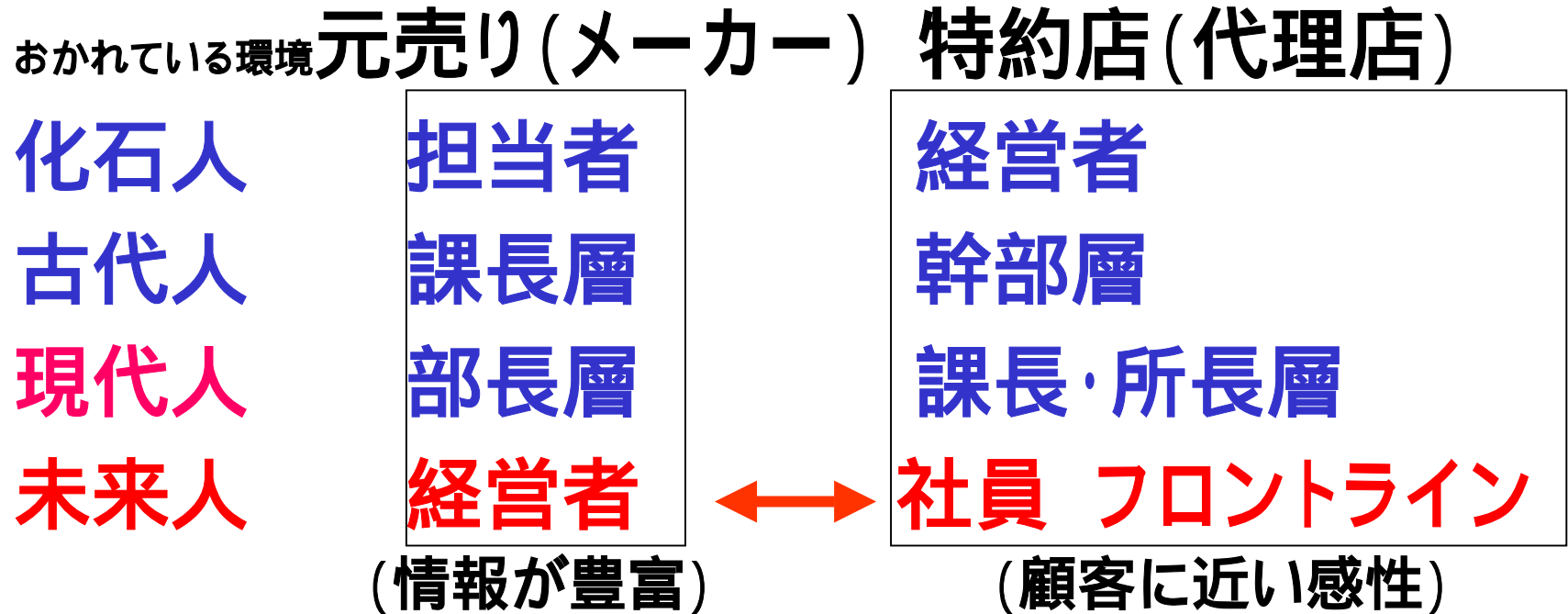
- | | |
|-----------|----------------------|
| 1. 事後調整 | 11. CS(顧客満足) |
| 2. 護送船団方式 | 12. ES(社員満足) |
| 3. 名義料 | 13. 規制緩和(自由化) |
| 4. 業転 | 14. カスタマー・バリュー・チェーン |
| 5. 共同購入 | 15. ブランド・ロイヤリティー |
| 6. 人時生産性 | 16. ビジョン |
| 7. 製品輸入 | 17. CSリーダーシップ/トップダウン |
| 8. 月決仕切り | 18. エンパワーメント |
| 9. 油外収益 | 19. CS経営品質 |
| 10. 物くれ販売 | 20. ベンチマーキング |

環境適応度の判定

(採点 1番から10番は 1語 0点、 11番から20番 1語 2点で計算)

点数	判定	対策
0 - 2点	化石人	500時間勉強 もしくは脱落確定
4 - 6点	古代人	300時間勉強 脱落可能性大
8 - 12点	現代人	組織全体で100時間 勉強 生き残り組
14 - 20点	未来人	組織全体の品質向上 21世紀組

適応感性テスト変らない現状



起こる中抜き現象！

真に強いメーカー、代理店、系列とは？再考の時

サバイバルへの3つの選択肢

- 選択肢その1 3年-4年程度
社長以下全員が本気で取り組む
- 選択肢その2 1.5年-2年程度
できる人と入れ替える
- 選択肢その3 1年程度
合併・買収
- 選択肢その4

選択肢1で 1.5年
その戦略手法 はあるか

業績の良い企業の共通点

市場と一貫性のある戦略！

そのためには

カスタマー バリュー チェーン

CS リーダーシップと戦略の展開

展開の重要性

例： 火の用心コミュニケーション

展開の重要性

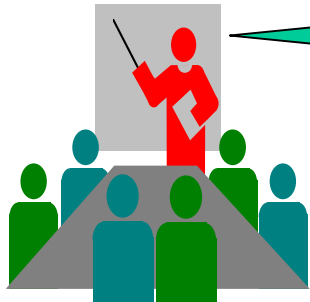
—火の用心コミュニケーション—

戦略 社長 専務 部長 所長 スタッフ お客
火の用心 火の用心 火の用心 火の用心 火の用心 火の用心

社員と顧客が喧嘩する仕組み



火の用心 火の用心 防災規則 火元責任者 身の回 点検 喫煙場所指定 エンジン停止
安全提供

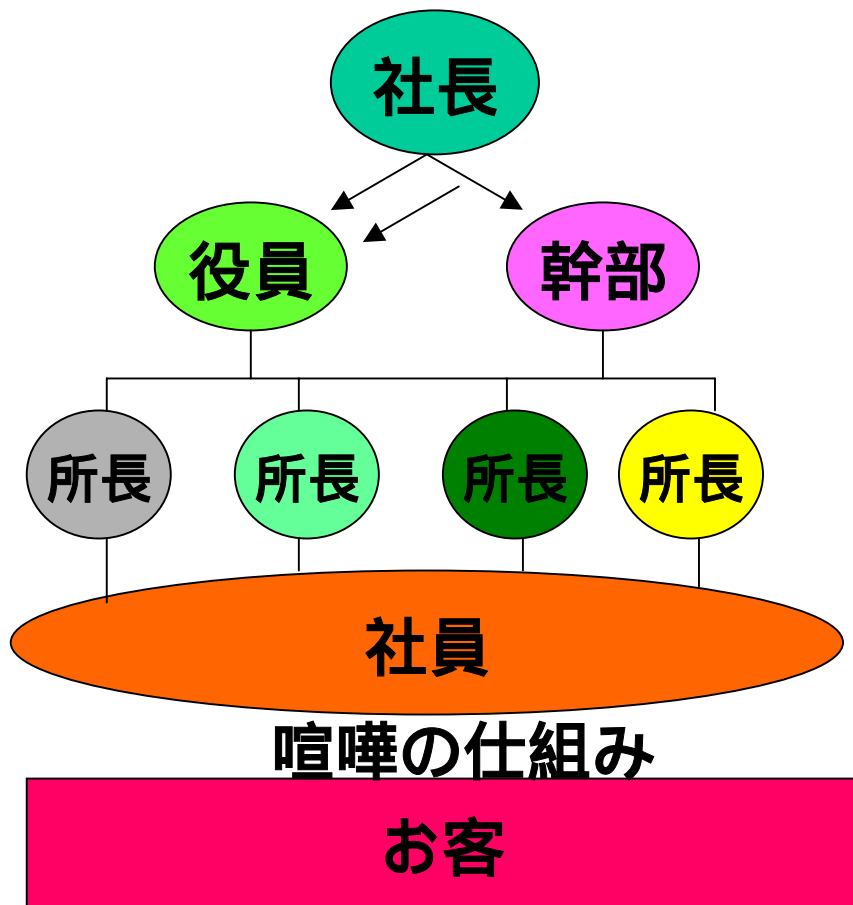


カスタマー バリュー チェーン

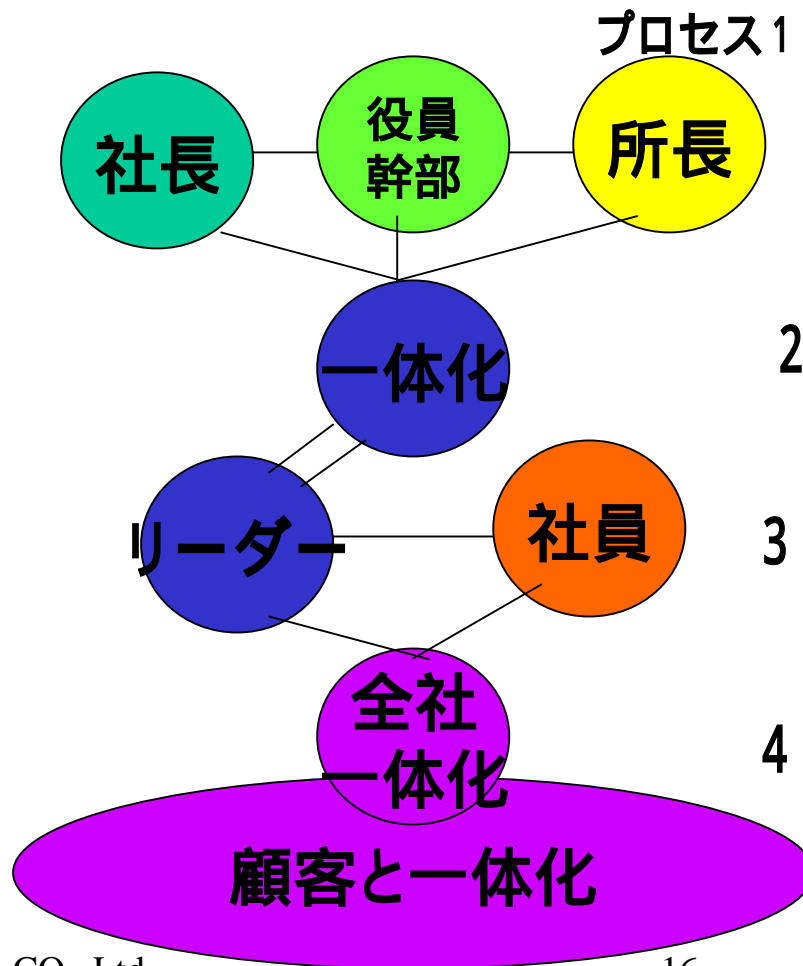
リーダーシップと展開と一貫性

顧客満足経営品質向上への一体化プロセス

今までの組織



これからの組織



1. 規制緩和の教訓

1. 「消費者が求める市場環境にこたえられないとき、市場から消える」
2. 「はじめの5年間は何としても価格競争に勝ち抜く事が必要であり、その試練に耐えれば弱者は淘汰される。10年間を価格競争で生残った企業は見当たらない。」
3. 特に最初の5年間は再編、初期の脱落を避けるために必死の努力が必要
4. 成長、停滞、淘汰の3グループに分類
顧客による弱者のあぶり出し

「拙著よくわかる石油業界 P - 62」

キャッシュフロー仕組みの変化

いままで

規制保護 = キャッシュフロー = 事後調整

これから

自由化 = キャッシュフロー = 顧客満足経営

経営品質改革の課題認識

今まで 規制に護られた
経験、感、度胸 (KKD)
これを支えてきた資本力・市場成長

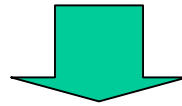
これから 成熟市場に適応 = 顧客に適応
マネージメント・テクノロジー
これからは経営の時代

自由化対応経営品質構築への手順

技法ではない本当のCSの勉強と理解

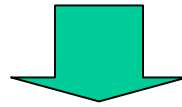
アメリカ研究 世界水準MBNQAの研究 (HWC96-99 ~)
(自由化市場)

カリフォルニア経営品質協議会



日本経営品質賞(JQA)の研究 (HWC96-99 ~)

NACSインターナショナルメンバー
JQA会員・公認セルフアセッサー

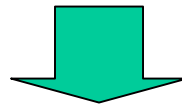


石油業界への導入研究 (HWC97-99 ~ 実践モデル開発)

系列店の評価基準の構築 (98-99)

自店の経営品質基準の構築 (98-99 ~ 実践モデル導入開始)

JQAフレームワーク



最強の差別化戦略(ブランドバリュー戦略)

日本経営品質賞とは

- アメリカのMBNQAを元に1995年12月にSDCが中心になり設立
- 「経営品質評価プログラム」導入のメリット
 - 競争力のある強い経営体質を創る
 - 経営全般の改善領域が明確になる
 - 経営幹部のリーダーシップが検証できる
 - 継続的な改善の仕組みができる
 - 中小企業や事業部門ごとの導入にも成果がある
 - 現在の活動をやめて新たに始めるものではない

CS経営品質とは

理解してから実践へ

経営としてのCSの必要性

CSの正しい理解

CSの基本理解

CS誕生の歴史的背景

CS効果を証明する理論

グッドマンの法則

PIMSの理論

CS経営への変革と実践

実践への指針

マルコム・ボルドリッジ賞

日本経営品質賞

新しいマネジメントスキル

会社の体質をCSに変革

特約店経営品質基準



「顧客満足ってなに」より

戦略的CS経営品質改善

CS経営計画の基本的アプローチ

- 赤字は罪 赤字はCS戦略の怠慢 への意識改革
- CS経営計画は、「ビジョン・目標経常利益の設定」から始める
- CS戦略の思考

我が国の伝統的経営計画 規制市場順応型

- 売り上げ - 原価 = 粗利益 - 経費 = 利益 利益の時 経費に戻る
- 行政型経営陣・リーダー層 企業に焦点

CS戦略経営計画 自由化市場順応型

- 目標経常利益 + 経費 = 粗利益 = $\frac{\text{マージン}}{\text{販売量}} = \text{CS戦略}$
 - 戦略利益型リーダーシップ 市場に焦点
- ↓
一貫性

- 削減する経費、残す経費
 - 顧客満足に貢献する経費 戦略経費
 - 顧客満足に必要なでない経費 仕組みで削減

ポイント

CS経営品質改善への役割

公式

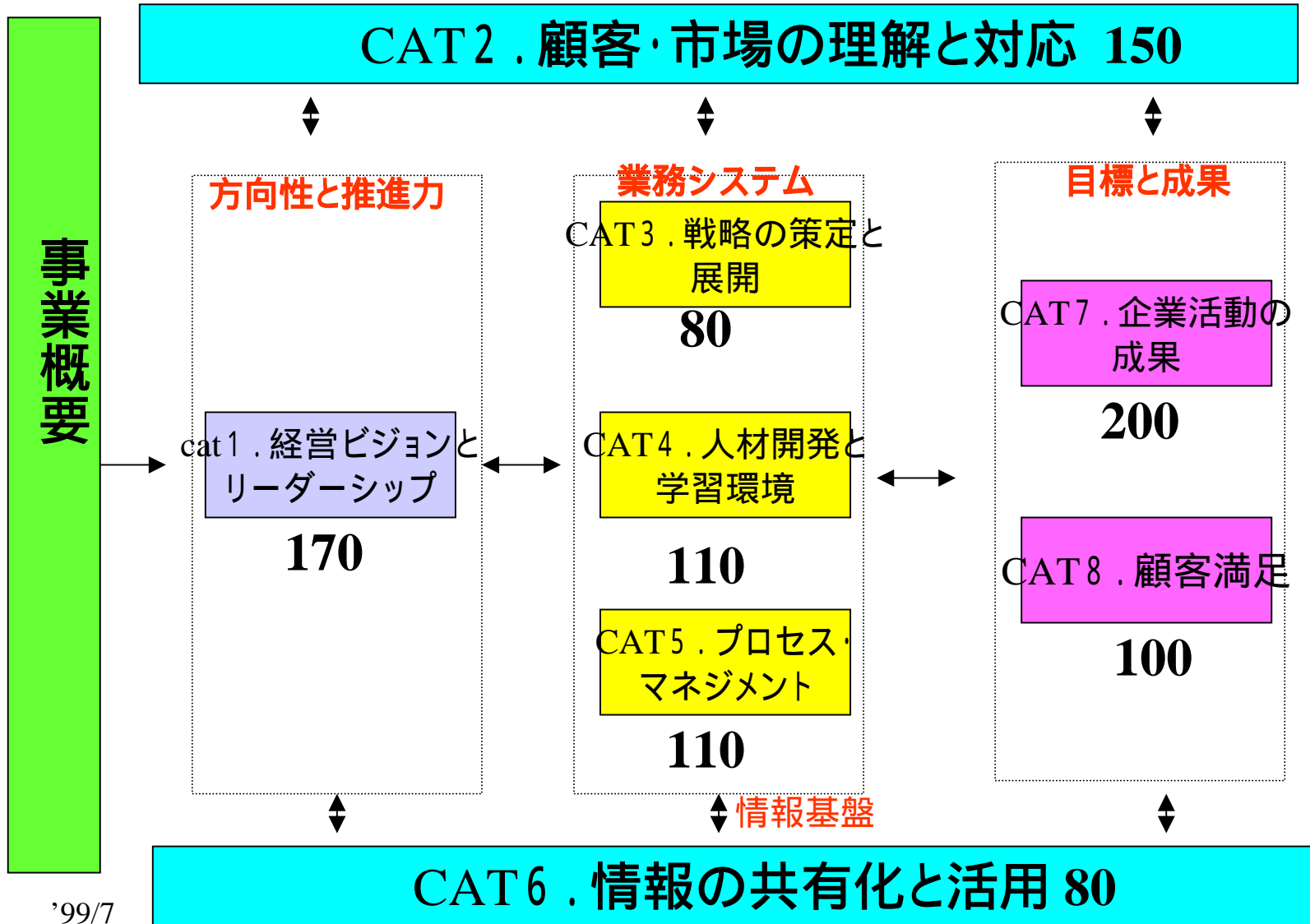
$$\begin{array}{ccccc} \text{CS 経営品質} & = & \text{CS} & + & \text{生産性} \\ \text{成長存続} & & \text{インCREMENTAL} & & \text{ブレイク・スルー} \\ & & \text{全社員} & & \text{経営者} \end{array}$$

両輪

社員の解ける方程式

経営者が解ける方程式

日本経営品質審査基準フレームワーク1000点満点



全体と個の総合評価基準

全体と個 体力より**体質**に重視

体質の良い会社は**儲かる会社**

体質は**測定**できるのか

体質の根源(同義語)はCS **体質 = CS文化**

体質 = CS文化を測定するツール **CSを数値化**

ツールとしての MBNQA、JQA そして

CS経営品質測定基準の策定と展開

石油業界で初めての取り組み

標準は3年を、1.5年に挑戦！ その方法はほぼ完成

これからのSS(全事業部)運営と特約店経営のあり方

経営品質評点

レベル 1	0 ~ 99	完全顧客無視型経営	危険状態
レベル 2	100 ~ 299	CSスローガン空洞型	魅力無し状態
レベル 3	300 ~ 499	リーダー引率型CS経営	サバイバル分岐点
レベル 4	500 ~ 699	学習するCS組織型経営	評判店
		地方経営品質賞受賞候補店	ベンチマーク
		JQA受賞候補店	
レベル 5	700 ~ 899	JQA受賞型経営	知覚品質店 REO向上
		世界水準	
レベル 6	900 ~ 1000	伝説的経営	いまだ世界に存在しない

優れたSS(全事業部)は優れた特約店経営品質から
業績は品質改善と比例する 儲かる会社創り
あなたの会社は 自己満足経営？

勝ち抜くための経営品質基準

1. 現在の自社経営品質のアセスメント(査定・評価)

2. 年次別品質基準の改善 3年計画以内

3. サバイバル基準 **企業競争力**

第1次 1999年度 350点をクリアー なんとか

第2次 2000年度 450点をクリアー ほぼ

第3次 2001年度 550点をクリアー 确实

4. 現状評価 実施店112店 平均 182点

業界推定 50点 から 180点 **赤字基調**

300点レベル まあまあの会社 =

スピードが勝負！改善には1.5年が必要です。

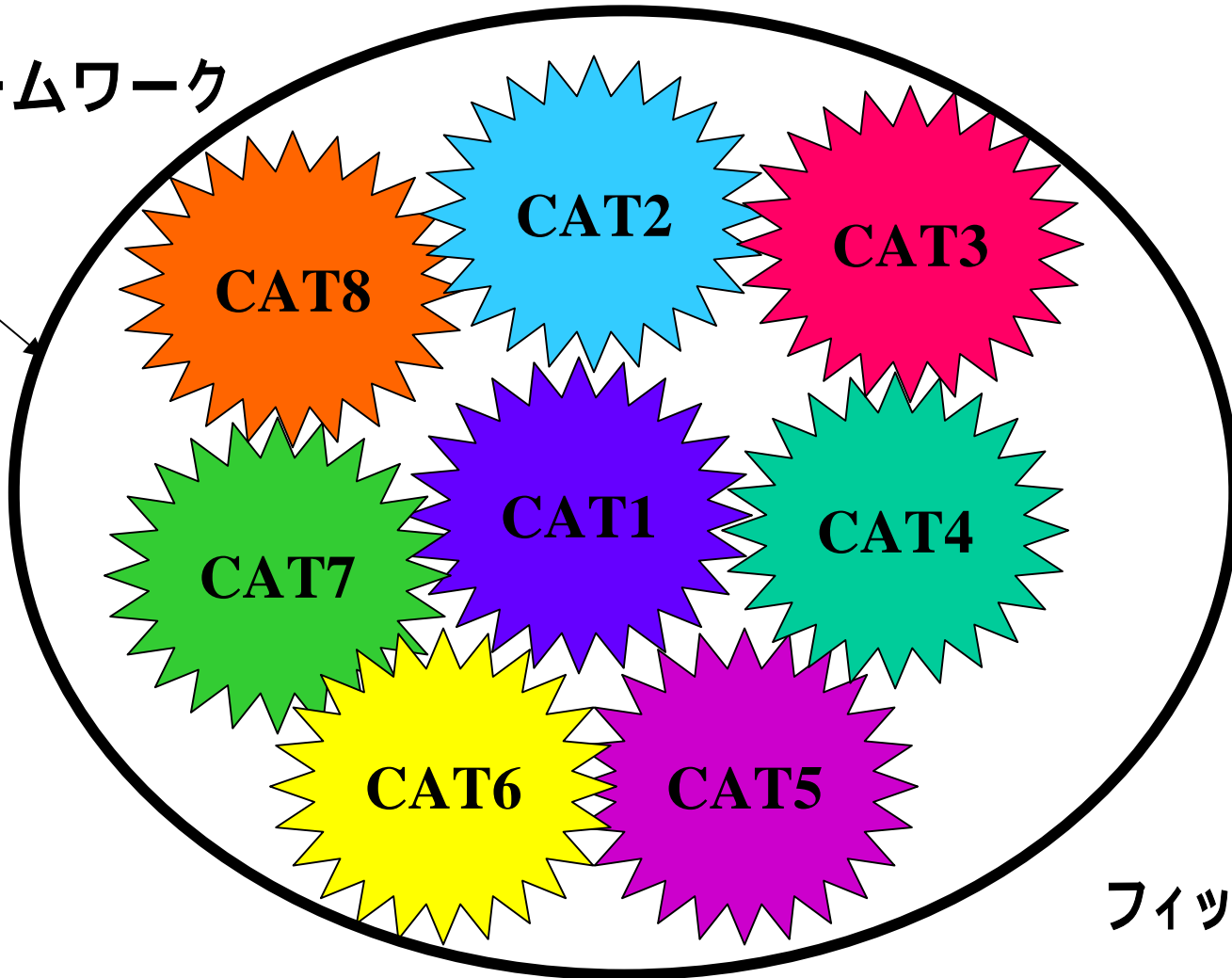
*** 貴社やSSの経営品質を簡易診断することが可能です。
興味のある方はご連絡ください。**

8つのカテゴリーの考え方

全てが関連して動く

350点以上レベル

JQAフレームワーク



フィットネス

8つのカテゴリーの考え方

バラバラの某大手企業 一貫性なし
300点までレベル

CAT8

CAT2

CAT3

CAT7

CAT1

CAT5

CAT6

CAT4

8つのカテゴリーの考え方

業績の悪い中小企業・SSモデル
100点レベル

CAT8

CAT2

CAT7

CAT1

CAT5

CAT3

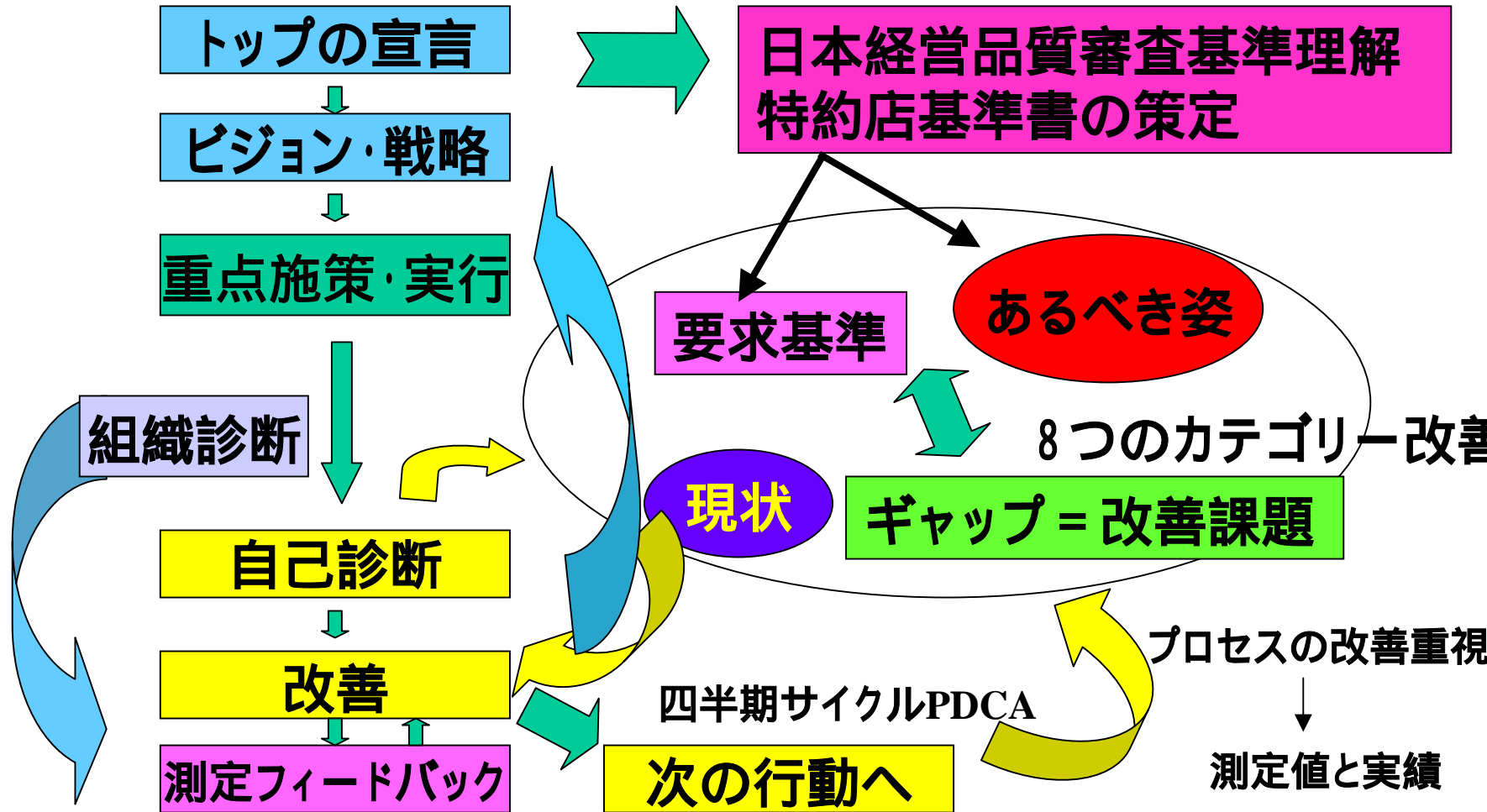
CAT6

歯車欠落
トップの頭の中 歯車欠落
思考プロセスの欠如

CAT4

経営品質改善 取り組みの流れ

ービジョンから店頭スキルまでー



いつ経営品質評価プログラムを導入するか

- 新しい会社戦略を策定したいとき (合併会社)
- 経営トップに就任したとき (ジュニアに最適)
- 経営者のリーダーシップを点検したいとき
- 自社の総合的な品質を把握したいとき
- 解決すべき課題が整理できないとき
- 全社をひとつの方向に向けられないとき
- 社員を生き生きと活性化させたいとき
- PDCAサイクルを本当に機能させたいとき
- なにをして良いのかわからないとき

Thank you for your attention.

「本物のビジョンがあれば、人々は学び、力を発揮する。そうせよと言われるかではなく、そうしたいがゆえに。欠けていたのは、個人のビジョンを共通のビジョンに変容させる訓練である。・・・心からの参加と献身を育む共通の将来像を掘り起こすこと...」 ピーターセンゲ/JQA資料から引用

HWC **TEL 047-380-6263** **FAX 047-380-6374**
e-mail hwc1nw@mb.infoweb.ne.jp