

「安定黒字化している SS からの学び」

スキルパス株式会社 代表 谷口竜司

□あなたの目指すお店のスタイルは？

お客様の SS への「来店動機1位」は何でしょう？そうです。答えは「近いから」。ガソリンスタンド黎明期から不動の1位として君臨している理由です。SS ビジネスを成功に導く重要な考え方は、「近隣のお客様に何度もお越しいただくこと」なのです。はじめに、この点を確認しましょう。

では次に、それを実現できるモデルを考えます。ここでは実際に安定黒字を実現している例を2つお見せいたします。1つは、セルフでガソリンと洗車に特化したスタイル。もう1つは、カーケアを追求したスタイルです。どちらも地域のお客様に何度もお越しいただくスタイルですが、重要視しているアイテムが違います。つまり、経営者の考える「戦略」が全く違うわけです。

□成功モデル1

1つ目。給油はセルフで洗車はドライブスルーです。販売するのは基本その2アイテムのみ。私がよく知っている、このスタイルでの成功店は、「ガソリン800KL、洗車300万円」をコンスタントにたたき出しています。安定黒字を実現したドル箱 SS です。当然ですが、そこまで持っていくことが一苦労なわけで、並々ならぬ仕入れ努力、細心の注意を払った価格対応。さらにクレンリネスの徹底。看板・サイン類の充実。24時間営業を人件費25時間分で回していく効率化システムの確立。さらにそれが実現できるマーケットがあるかという外的要因。それらの歯車がかみ合い始めて実現できるお店です。(札幌・仙台・関東圏・中部圏・関西圏・広島・福岡など大商圏で実現可能な都市型モデルだと考えます)

元売りがモデル店としてよく取り上げますが、実現できる人は少ないです。なぜか？それは、きわめて高い運営力が必要だからです。例えば、この SS は、販売に直接人が介在することが少な

いため、相対的にクレンリネスや、看板・サイン類のわかりやすさが重要点になります。ということは、経営者はもちろん、そのお店を運営する責任者(所長)はそれを徹底的に学び実践し、且つ継続していく力を要求されるのです。

□成功SSのクレンリネス

例えば、クレンリネス1つ取っても、これは単に、「掃除しましょう」というレベルの話ではありません。系列の清掃キャンペーンで毎年入賞するくらいきれいにしています。にわかに信じられないかもしれませんが、このSS、ノズルにクッキリ顔が映るくらい磨き込まれています。このSSに見学者が来た時、アルバイトが清掃している姿を見て感激して帰った、という逸話があるくらい、それくらいやり切るわけです。

あなたは自動販売機の売り上げアップ方法を知っていますか？それは、自販機とその周りを徹底的に清掃することです。いつもピカピカに磨かれた自販機で人は購入したくなるのです。また、その周りの雑草などがきれいに抜かれた自販機に人は引き付けられるのです。

□成功モデル1からの学び ~クレンリネス~

成功モデルの話から逸れますが、ここであなたのお店の改善案を1つ。全国の販売店をまわっていて感じるのが、売れていないお店ほど「店が汚い」ということです。看板は色あせて、店内は薄暗く、電気代をケチって明かりもつけていない。これでは店が開いているのか閉まっているのかもわかりません。ホコリをかぶった商品がいつまでも飾ってあって、プライスカードの文字が色あせている上、価格も高い。経営者はここに手を入れていきましょう。棚にホコリが付いてないか、雑誌が古くなってないか、トイレの照明は暗くないか、排気口は埃だらけになっていないか、匂いはどうか、などを改善していくのです。また、バックヤードであるスタッフルームも重要で、ここが汚ければ、クレンリネスに対する意識が低下するばかりか、良い仕事もできません。またスタッフ向けの掲示物などしっかり管理されているかも大事です。

私が「もう少し清掃してはどうか」と提案すると、「うちは田舎だからこれが普通」とか、「古いお店だからしょうがない」という人がいます。じゃあ私も言いたい。「田舎の人は汚いところが好きなのですか？」と。また、「古いからこそしっかり清掃する必要があるのではないですか？」と。話は飛びますが、実はこれ、シャッター商店街にもいえることなのです。イオンやジャスコに行くお客様に、「なぜこれらの大規模商業施設に行くのですか？」というアンケートを取ると、「明るくてきれいだから」という答えが多いのです。品揃えや価格、駐車場問題も大きいことは事実ですが、理由はそれだけではありません。お客様だって、ちょっとした買い物なら近場の商店街の方が便利はず。なぜ来ないのか？それは、クレンリネスを徹底する、そんな姿勢すらないから、商売の基本すらできていないから、お客様はイオンやジャスコに行くのです。

売れないお店の店主さんは、「価格が安いからそこへ行くんだよ」と言います。でも本当でしょうか？「価格を合わせればあなたは自分のお店に集客できますか？」と問うと、無言になってしまいます。基本が出来ていないお店は伸びません。何かの拍子で一時的に伸びたとしてリピーターが期待できないからです。まぐれで1度来店してくれたとしてもお客様は消費のプロ。その店が「商売に対する熱意がない」という正体を見抜いてしまうのです。誰だって命の次に大切なお金を、熱意のないお店で使いたくありませんからね。

SS 全体、折を見て塗り直し行方などのこまめな手入れ、店の美化を行き届かせ野暮ったく見せないことです。そのモチベーションを継続して上げる方法として、地域一番のクレンリネスのお店に見学に行ってみましょう。百聞は一見にしかず。まずは優秀店を見に行きましょう。

□成功モデル1からの学び ～照明～

2つ目の改善点は、「お店を明るくする」ということです。ここでいうのは、明るい笑顔とか明るい性格などの「明るい」ではなく、「物理的に明るくする」、ということです。照明を増やすのです。「節電の折に何を言うか」と思われるかもしれませんが、これは真剣にっています。冷静に考えてみ

てください。あなたは日用品を買う場合、薄暗くぼんやりした店に行くか、照明が明るく煌々(こうこう)と点いているお店に行くか。ハッキリ言います。明るい店ほどお客様は集まります。コンビニやドラッグストアでは常識です。コンビニチェーンはそれを知っているので、「お客さんがいないから」という理由で電気を消す経営者を許さないのです。その事実を知っている企業ほど店舗の明るさにするさなのです。そのようにお客様は明るい店舗が好きなのです。まずはパトライトを設置するだけでもいいです。出来ることから改善しましょう。

□成功モデル2

2つ目の成功モデルです。ご紹介するSSは、ガソリン50KL、油外500万円強をやっています。油外パーリッターでいうと、なんと、100円(!)です。基本、家族経営で、家族以外の社員さんは2名と少数精鋭。低い人件費でお店を回していることも奏功し、安定黒字を実現しています。油外500万円以上をコンスタントにやっているため施設にはそれなりにお金をかけてきましたが、その支払いも終了し、さらなる収益を享受しているところなのです。

このSSのスタイルは、今業界を挙げて取り組んでいる、いわゆるカーケアステーションです。具体的には、洗車・車検・钣金・車販でこの収益を確立しています。内訳は、洗車100万、車検200万、钣金100万、車販100万です。

このSSも、元々は普通の販売店さんでした。2代目経営者がやる気にあふれ、勉強熱心だったため、普通の販売店さんよりは業績は良かったのですが、しかし、「目を見張るほど」のものだったか、といえばそうでもありません。

普通の販売店さんがここまで油外収益を確立するのは並大抵の努力ではできません。成功モデル1でも書いたように、圧倒的な運営力が必要なのです。運営力とは何か？あえて言うと、「経営者がどこまで細かくSSのことを見ているか？」ということに尽きると思います。

□成功モデル2からの学び ～経営者の姿勢～

経営者の部下である、マネージャーや課長、場合により部長が、会社がお金をかけて呼んだ業

者が教えてくれた通りに実践しているか、決まったことをやるという「遂行責任」を果たしているか、このチェックが欠かせません。油外アイテムが立ち上がらないほとんどの場合、この部長・課長・所長が、油外立ち上げ業者（高額洗車のインストラクター・車検チェーン・車販チェーン・钣金チェーンなどのこと）が教えたとおりにやらないため結果が出ないのです。経営者はそこを発見できなければなりません。勘違いしてほしくないのですが、「人を信用するな」ということを言いたいものではありません。どんなに信用していても相手は人間です、「忙しさにかまけてやらなかった」「魔が差した」「勘違いしていた」ということがあります。「人は信用しても仕事は信用するな」という言葉がありますが、まさにその通り、信用していても最終的に経営者がチェックすることが重要です。経営者によるチェックはエラーを防止する重要な仕組みなのです。「彼を信用しているから」といって、ノーチェックであることは「信用」と言わず「無責任」といいます。ノーチェックは無責任以外の何物でもありません。そもそもそれを行わない経営者にはこのような SS を立ち上げることが出来ないし、その資格がないと思います。

稀に、優秀な部下（部長・課長・所長）がいて丸投げしても（社長が最終チェックをしなくても）立ち上がることはありますが、しかしそれでは、その部下にノウハウが付いてしまいます。その部下が辞めてしまえば、その人と共にノウハウが流出してしまいます。経営者の大事なことは「再現性」です。その人でなくても同じような結果が出る仕組みを作ることが重要なのです。そしてまた、確立したノウハウを会社に残すことが重要なのです。経営者はそこに心血を注がなければなりません。その人がいなくなると売り上げもなくなるというのは、会社ではありません。まるで個人事業です。

それに「丸投げ」は、モンスターを育成する土壌になります。つまり、社長が、詳細が分からないため、その責任者がいなくなれば売り上げを維持できなくなります。そのため、その責任者に言うべきことが言えなくなり、そのうちどちらが決定権者かわからなくなり、最後は、「すべては俺のおかげなのに会社はそれを理解していない」と勘違いしてしまう管理職が現れます。さらには、その責任者に決定権が大きく委ねられ、業者との癒着など不正の温床になることも多いのです。なので部下にノウハウを丸投げせず、軌道に乗るまで経営者責任のプロジェクトとして行動しているか、

ということです。現場で一緒にやれと言っているのではありません。例えば、高額洗車を導入するのなら、経営者自らその研修と一緒に参加して、やり方を学び、自分は、作業したり、販売しないにしても、部下がルール通りやっているかチェックしなければなりません。それをやらなければ、そこがブラックボックスになり、彼らの言うがままに、話を鵜呑みにしなければならなくなります。以前、私が顧問先の部長の不正を暴いたとき、同席していた2代目社長は、「父親の代から仕えてくれたこいつが…」と、腰を抜かすほど驚いていました。そんなことの無いようにして欲しいと、切に願います。

□成功モデル2からの学び ～注力すべき油外アイテム～

さて、話を戻します。カーケアステーションを墓標しているお店は多いですが、それが実現できているSSは少ないです。そこでここでは、黒字化が出来ているSSと、そうでないSSの違いを書きたいと思います。

その1つが、注力している油外アイテムです。カーケアステーションとして油外収益が確立しているSSは、必ず「車検が立ち上がっている」ということです。重要なので繰り返します。カーケアステーションとして確立しているSSは、車検が立ち上がっているのです。なぜ車検なのか？それがポイントで、われわれが一番頭を抱えていることは、「お客様がなかなか買ってくれないこと」です。しかし車検は、必ずどこかで買う商品です。買わないと法律で罰せられる絶対ニーズのあるもので、こんな商品は他にありません。さらにいうと、2年ごとのリピート商品でもあるわけです。その絶対ニーズのある商品を獲得することから安定収益が確立されていきます。天候に左右されず、リピート商品であり、さらに予約商品でもある。最も難しい集客については、DMやネットを上手く使うと、運営力の低いマネージャーのSSでも、本社(経営者)の運営力が高ければ、そこがフォローし、送客出来るできるシステム構築が可能です。まさに、「再現性」にあふれる商材なのです。

補足でいうと、このカーケア500万円SSに限らず収益の安定しているSSの共通項は車検が立ち上がっているということです。顧問先で、収益の安定したSSを見ると必ずこの傾向があるのです。認証工場や指定工場を持っていることと、収益の安定は関係ありません。場合により、資格が無

い方が良いこともあります。理由はのちほど解説します。

説明を続けます。「車検が立ち上がっている」とは、具体的に、ピットの無い SS 及び、ピットはあってもユーザー車検で実施している場合は、20台／月以上を獲得していること。認証工場であれば30台／月以上、指定工場であれば50台／月以上をいいます。なぜか？簡単です。認証工場や指定工場になって行けば行くほど高コストになるからです。高コストは毎月着実に SS の収益を圧迫します。このことから安定した台数が必要なわけです。われわれの目的は、工場資格を取得することではありません。儲けることです。指定や認証を取るなら機能を使い切り儲ける。それが出来た人だけが安定経営にたどり着けるのです。

さらに事実を伝えたと、車検を取ることが出来るお店には車の買い替えニーズが生まれます。車検での信頼から、初めて SS で車販が可能になるのです。車検を一定の台数コンスタントに取っていて初めて車検時に、「おクルマの買い替え」という話にぶつかることが出来るのです。

車検が立ち上がっていないのにクルマ売買が上手くいっている SS の事例としては、中古車展示場を併設するスタイルしかし知りません。その併設スタイルもなかなか簡単には立ち上がりません。当然です。中古車販売、買い取りどちらにもその業界で命懸けて戦っている先行者がいるからです。彼らはそんなに簡単に勝たしてくれるほどくみし易い相手ではありません。

レンタカーも然りです。既に車検に取り組んでいて、代車を持っているからこそ、コストを増やさず、それを有効利用するモデルが確立できるのです。いくら格安レンタカーが今注目を浴びているとはいえ、そのためだけに車を用意して、駐車場を借りて、さらにフランチャイズなら毎月のロイヤリティまで払うわけですから、そこまでして立ち上げていくほど利益があるのか、安定しているのか、今現在私は疑問視せざるを得ません。車検をやっていればこそ、車検の少ない8月がレンタカーの需要月だったり、逆に車検繁忙期の3月がレンタカーの閑散期でフルで車検客に貸すことが出来たりで、それぞれの需要の谷間を埋める働きがあるからこそシナジー効果を発揮するのです。

最終的にどの油外商品をラインナップするかはそれぞれで決めればよいと思います。しかし絶

対にはずせないアイテムが車検であるということです。上記の事例からも、あなたがカーケアステーションの確立を目指しているのであれば、まずは車検の立ち上げに全力を挙げ、前出の台数までもって行って、その後車販なり、レンタカーなりに取り組むことをお勧めいたします。いや、車検をやるだけでも収益が安定してきますので、残りは伝統的油外(洗車・オイル・TBAPS・作業)でも、私の顧問先の例を出すまでもなく、黒字化することが多いのです。