

平成22年度 給油所経営・構造改善等実態調査報告書 概要

平成23年3月

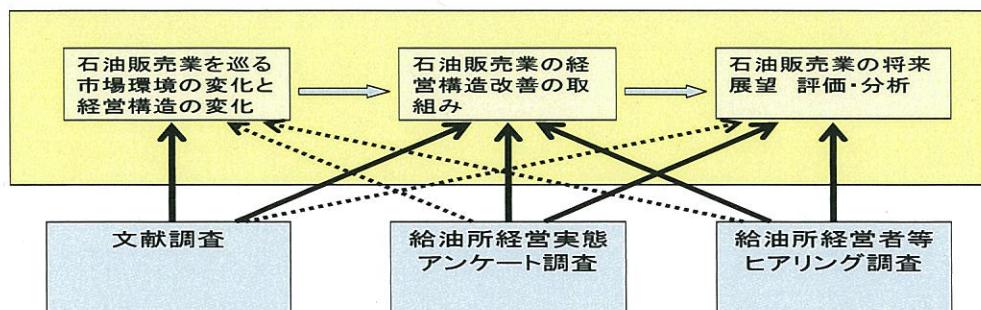
(財)日本エネルギー経済研究所
石油情報センター

調査概要

〔調査目的〕

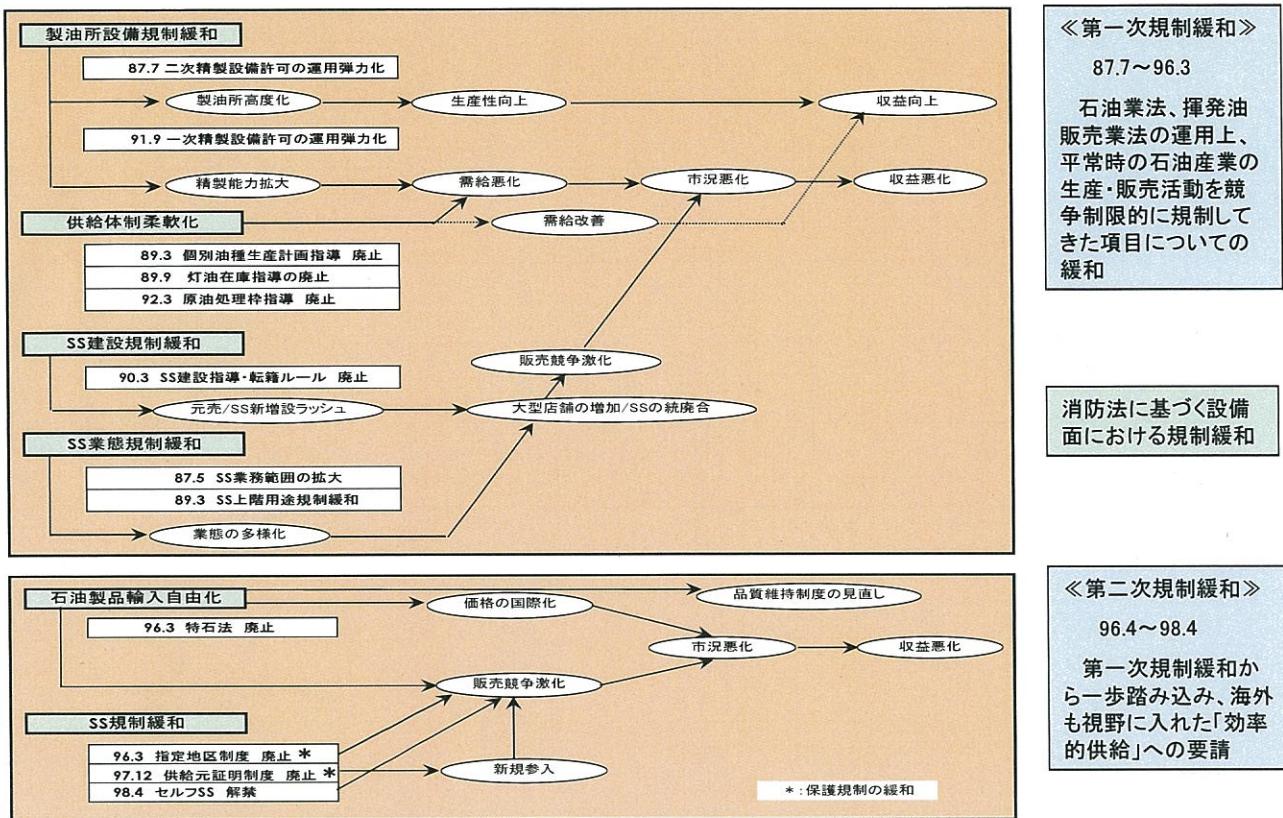
86年度以降24年間継続的に実施してきた「給油所経営・構造改善等実態調査」の結果等を踏まえ、これまで石油製品市場を取り巻いてきた環境変化と石油販売業の経営構造の変化を総括し、外部環境の変化が石油販売業にもたらした影響等について分析するとともに、将来、石油販売業が経営基盤の強化に向けて取り組むべき事項について調査した。

〔調査方法〕



I. 石油販売業を巡る市場環境の変化と経営構造の変化

1. 石油販売業における規制緩和の経緯



«第一次規制緩和»

87.7～96.3

石油業法、揮発油販売業法の運用上、平常時の石油産業の生産・販売活動を競争制限的に規制してきた項目についての緩和

消防法に基づく設備面における規制緩和

«第二次規制緩和»

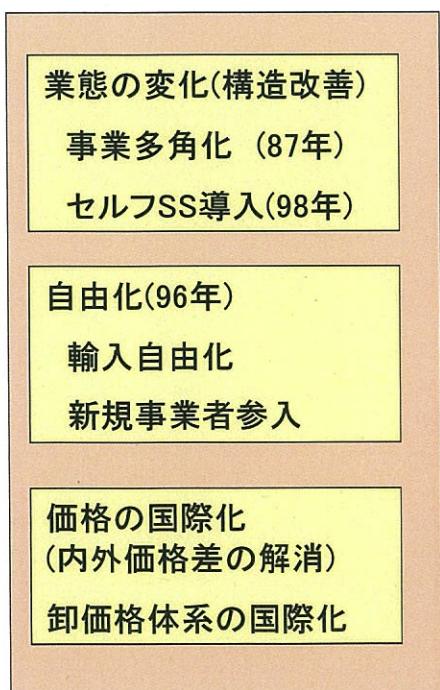
96.4～98.4

第一次規制緩和から一步踏み込み、海外も視野に入れた「効率的供給」への要請

(出所)石油情報センター作成

2. 規制緩和等による石油製品市場等における変化

規制緩和等の内容



2.1 規制緩和による石油製品市場の変化

- (1) ガソリン流通市場の変化
- (2) SS数の減少
- (3) 石油製品販売量の変化

2.2 元売会社仕切価格推移と小売価格の動向

- (1) 仕切価格の推移と変化
- (2) 小売価格の動向
- (3) 原油価格高騰による影響

2.3 石油販売業の経営への影響

- (1) ガソリンマージンの変化
- (2) 収支状況の変化
- (3) 財務状況の変化

2. 1 規制緩和による石油製品市場の変化

(1) ガソリン流通市場の変化

これまでの一般特約店の供給のシェアが大幅に減り、元売子会社、商社特約店のシェアが伸びており、ガソリンの流通構造に大きな変化が起きている。

⇒ 一般特約店の販売シェアは98年度に80.7%、10年経過後の2008年度には63.2%と大幅に低下。一方、元売直売の元売子会社は5.5%から17.5%に3倍増。また、商社系特約店も8.0%から13.1%に5.1ポイント増加。

		2000年度		2009年度		増減	
		販売数量	構成比	販売数量	構成比	販売数量	構成比
		A	B	C	D	C-A	D-B
自動車用		57,560	99.7	58,140	99.9	580	0.2
元売直売		4517	7.8	11,123	19.1	6,606	11.3
需要家		721	1.2	921	1.6	200	0.3
元売子会社		3796	6.6	10,202	17.5	6,406	11.0
商社系特約店		5214	9.0	7,582	13.0	2,368	4.0
特約店直売		517	0.9	497	0.9	▲ 20	▲ 0.0
販売店		4,093	7.1	4,164	7.2	71	0.1
その他		604	1.0	2,921	5.0	2,317	4.0
一般特約店		44,885	77.7	36,798	63.2	▲ 8,087	▲ 14.5
特約店直売		31,574	54.7	25,343	43.5	▲ 6,231	▲ 11.1
販売店		9,720	16.8	7,484	12.9	▲ 2,236	▲ 4.0
その他		3,591	6.2	3,971	6.8	380	0.6
全農		2944	5.1	2,637	4.5	▲ 307	▲ 0.6
非自動車用		183	0.3	68	0.1	▲ 115	▲ 0.2
合計		57,743	100.0	58,208	100.0	465	0.0

(出所) 資源エネルギー庁資料

(2) SS数の減少

① SS数の減少

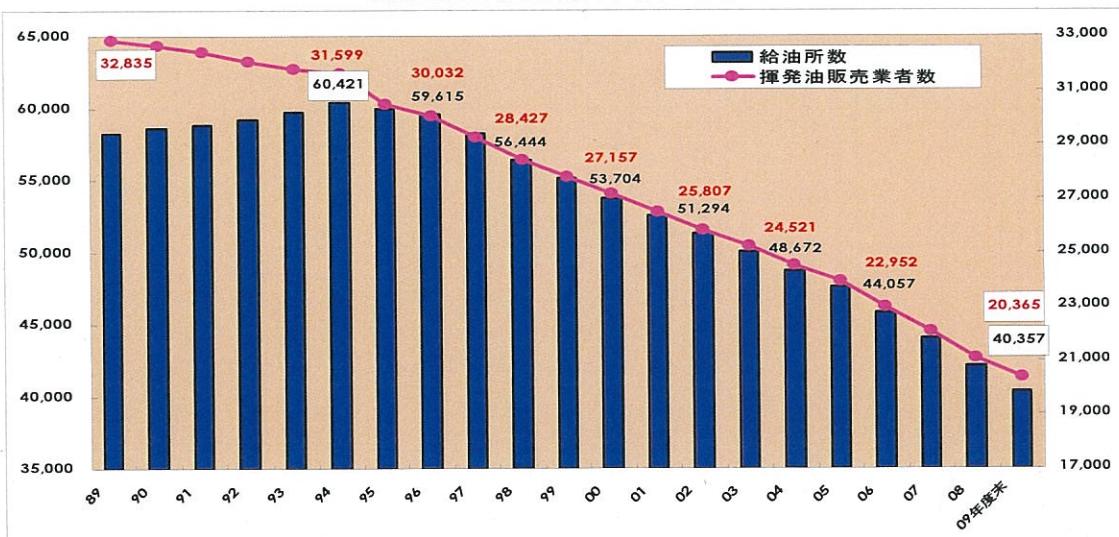
資源エネルギー庁の調査によれば、2009年度末の全国SS数は、40,357カ所。

94年度/60,421カ所のピーク以降、15年間で約2万カ所のSSが撤退。需要減少、競争の激化に伴うマージン圧縮などの環境変化が大きな要因。

SS事業者数も、94年度末が31,559社から2009年度末では20,365社へと11,194社減少。

SS数・SS事業者数の減少傾向は今後も続くとみられる。

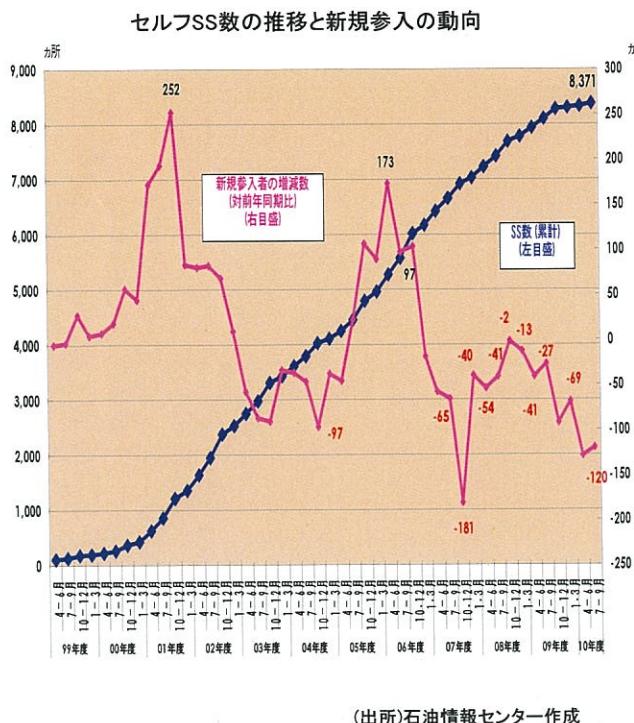
給油所数及び揮発油販売業者数の推移



(出所) 資源エネルギー庁資料を基に石油情報センター作成

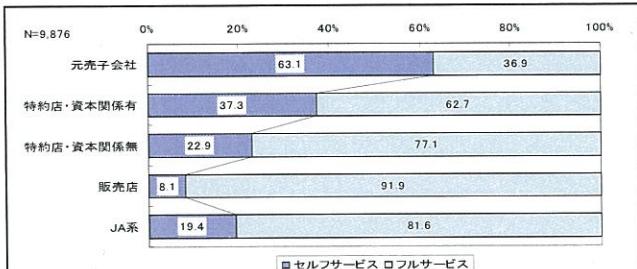
② SS数減少の要因(その1)

元売子会社、石油商社、流通業者はセルフSSを積極的に導入。96年度の自由化以降、ショッピングセンター、ホームセンターなどの流通小売業の石油販売への本格進出。



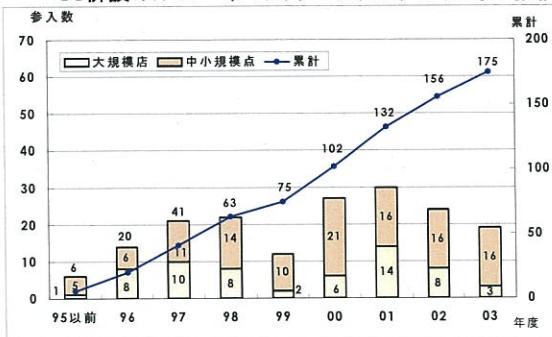
(出所)石油情報センター作成

ガソリン販売形態別SS数(運営形態別)



(出所) 2009年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

SS併設のスーパー・ホームセンター・ショッピングセンター等の推移

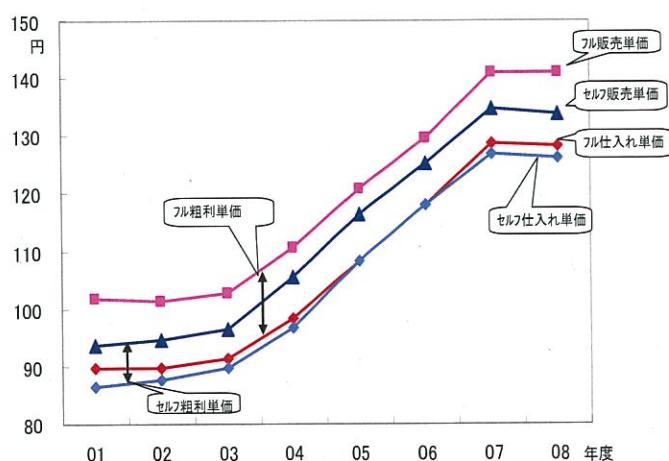


(出所) ショッピングセンター併設型SSおよび大手流通業者などのSS参入動向調査

② SS数減少の要因(その2)

セルフSSはガソリン販売単価をフルSSより3~5円低く設定し、ガソリン販売量はフルSSの4倍近い。セルフSSの増加はガソリン需要が減少基調の中で、全体のSS数の減少に大きく影響を与えている。

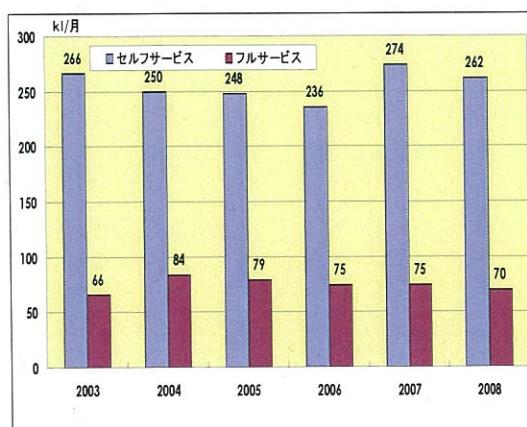
ガソリン仕入単価、販売単価の推移



(出所) 石油製品販売業経営実態調査報告書

1給油所当たりガソリン販売量の推移

(販売形態別)



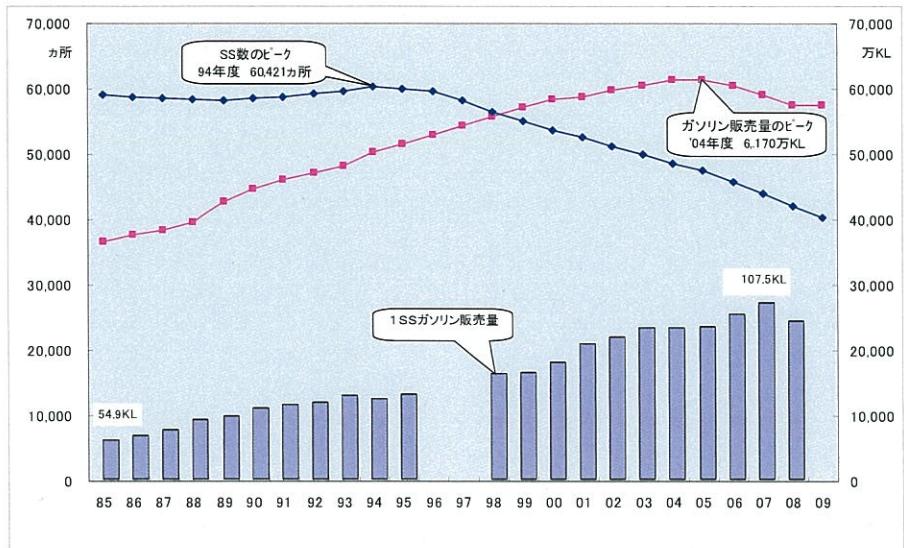
(出所) 給油所経営・構造改善等実態調査報告書

(3) 石油製品販売量の変化

96年度以降、2004年度をピークにガソリン需要は減少基調であり、自由化自体は、ガソリンの全体の需要に影響を与えていない。

1SS当りのガソリン月間平均販売量は96年以降96年以前より増加している。2005年度からガソリン需要量全体が減少する中でも、1SS当りのガソリン販売量は増えており、販売量の多いセルフSSの増加がガソリン販売量増加に寄与している。

1SS当たりのガソリン月間販売量の推移



(出所) 石油情報センター作成

2. 2 元売会社仕切価格の推移と小売価格の動向

(1) 元売会社仕切価格の推移

わが国では第一次石油危機時、原油価格が大幅に上昇した際に、原油コスト上昇のかなりの部分をガソリン価格に上乗せするという行政指導が行われた。以降、国際的な価格体系と異なり、いわゆる「ガソリン独歩高」という価格体系が長期にわたり続いてきた。

90年9月、湾岸戦争時に、原油価格と為替の変動に基づく「月決め/コスト連動方式」の卸価格改定方式が行政指導として導入された。その後、96年4月からの輸入自由化等の規制緩和を契機に、これまでの「ガソリン独歩高」を是正し、税抜きでガソリン、灯油、軽油がほぼ同一水準となる国際価格体系を反映した方式に移行した。

石油製品卸価格体系の推移（第一次石油危機以降）

実施の契機	実施時期	特徴
第一次石油危機時	1974年3月～1996年3月	産業政策上、「ガソリン高・中間留分安」の価格体系を設定して、国内産業の国際競争力を高めた。
湾岸危機時	1990年9月～2008年9月	①「月決め仕切価格改定方式」 ②行政指導による価格改定方式 ○原油FOB価格と為替レートを基に、前月対比コスト変化を確定 ○コスト変化の対象は、原油関連コストのみ、人件費/運賃等の固定費・変動費は対象外 ○原油調達コストの公表による価格の透明性により、消費者・需要家の信頼感が得られたことから、元売会社はその後も自主的に継続、市場に定着
特石法廃止・輸入自由化後	1996年4月～2008年9月	①「月決め仕切価格改定方式」の改定 ②特石法廃止に伴い、国際価格体系に移行するため、ガソリン、灯油、軽油価格を税抜きで同一価格とする新価格体系に変更
08年以降の原油価格急落時	2008年10月～	①新価格体系 透明性、公平性の確保 ②週決め、市場連動、油種別、先決め

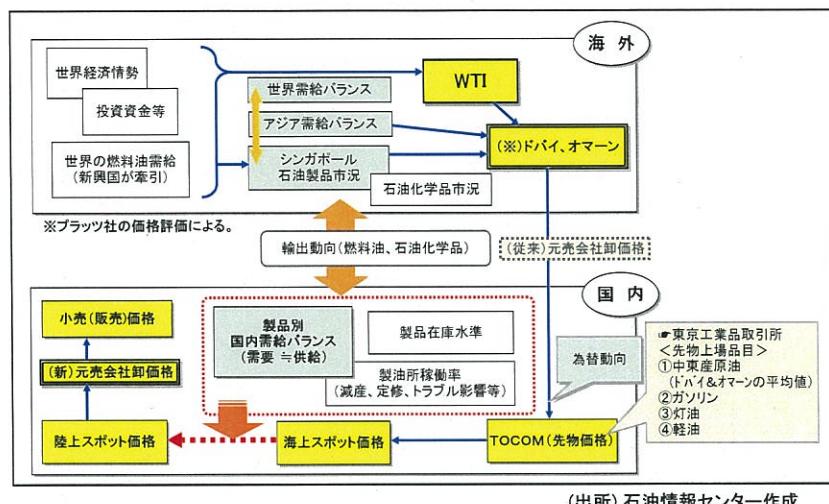
(出所) 石油情報センター作成

(2) 新価格体系の導入

2008年10月から新日本石油や出光興産はスポット価格や東京工業品取引所(TOCOM)の先物取引価格等の製品市場価格を指標とし、週単位で卸価格を改定する新価格体系を導入した。新価格体系は、卸価格決定方式における市場メカニズムの導入により、従来の月決め/決定方式と比較して、「価格透明性の向上」、「卸価格差の縮小」、「需給の的確な反映」、「小売価格転嫁におけるタイムラグの解消」などの実現を視野においたものである。

新価格体系は、「製油所出荷価格」にフレート(輸送費)、ブランド料等の供給コストが加算され、更に数量格差を考慮して決定されるが、この「製油所出荷価格」の指標としてRIM社のラック価格(陸上ローリー渡し価格)やTOCOMの先物価格が使用された。

原油価格と国内石油製品卸価格との相関図（2008年10月～）



(3) 新価格体系導入の効果

新価格体系導入により、「系列価格と業転価格の格差」、「系列内のガソリンの取引価格差」、「ガソリン小売価格の地域格差」などの価格差は下表の通り大幅に解消された。

新価格体系導入の効果/価格差の解消

	導入前	導入後	効果																
卸価格差の縮小 (系列対業転価格)	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>08年9月</td> <td>10年3月</td> <td></td> </tr> <tr> <td>卸</td> <td>152.3円</td> <td>113.4円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>業転</td> <td>144.0円</td> <td>109.2円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>格差</td> <td>8.3円</td> <td>4.2円</td> <td>導入前に対し、1/2程度に縮小</td> </tr> </table>		08年9月	10年3月		卸	152.3円	113.4円		業転	144.0円	109.2円		格差	8.3円	4.2円	導入前に対し、1/2程度に縮小		
	08年9月	10年3月																	
卸	152.3円	113.4円																	
業転	144.0円	109.2円																	
格差	8.3円	4.2円	導入前に対し、1/2程度に縮小																
卸価格差の縮小 (系列間価格)	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>08年9月</td> <td>10年3月</td> <td></td> </tr> <tr> <td>最高</td> <td>155.3円</td> <td>114.7円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>最低</td> <td>150.3円</td> <td>112.0円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>格差</td> <td>5.0円</td> <td>2.7円</td> <td>導入前の5.0円の格差に対し、2.7円まで縮小</td> </tr> </table>		08年9月	10年3月		最高	155.3円	114.7円		最低	150.3円	112.0円		格差	5.0円	2.7円	導入前の5.0円の格差に対し、2.7円まで縮小		
	08年9月	10年3月																	
最高	155.3円	114.7円																	
最低	150.3円	112.0円																	
格差	5.0円	2.7円	導入前の5.0円の格差に対し、2.7円まで縮小																
地域格差の縮小 SS店頭価格	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>08年9月29日</td> <td>10年5月6日</td> <td></td> </tr> <tr> <td>最高</td> <td>180.3円</td> <td>145.3円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>最低</td> <td>165.3円</td> <td>136.9円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>格差</td> <td>15.0円</td> <td>10.4円</td> <td>導入前の15円の格差に対し、10.4円まで縮小</td> </tr> </table>		08年9月29日	10年5月6日		最高	180.3円	145.3円		最低	165.3円	136.9円		格差	15.0円	10.4円	導入前の15円の格差に対し、10.4円まで縮小		
	08年9月29日	10年5月6日																	
最高	180.3円	145.3円																	
最低	165.3円	136.9円																	
格差	15.0円	10.4円	導入前の15円の格差に対し、10.4円まで縮小																

(注)仕切価格：資源エネルギー庁卸価格調査 業転価格：RIMラック価格/京浜葉
小売価格：石油情報センター週次調査

(出所)石油情報センター作成

(4) 新価格体系の見直し

2008年秋からの世界的な金融危機の影響を受けて、製品相場が低迷し、元売会社の2008年度決算はかつてない深刻な赤字計上を余儀なくされた。厳しい決算を受けて新価格体系の見直しが行われることとなった。
 「陸上スポット価格」を指標とする方針に変わりはないが、上限・下限価格の修正、販売関連コスト（いわゆるブランド料）の引き上げ、指標期間短縮/タイムラグの解消等が主な変更点となっている。

新価格体系の見直し

元売会社	実施時期	価格指標(概略)	価格参照期間	価格適用期間	販売店への通知
JX日鉄日石エネルギー	2010年10月以降	特定せず(市況全般を勘案)	設定せず (木曜日までの直近 情勢)	今週土曜日 ～翌週金曜日	今週金曜日 (事前通知)
出光興産	2010年7月以降	特定せず(市況全般を勘案)	設定せず	同上	同上
昭和シェル	2010年6月以降	特定せず(市況全般を勘案)	設定せず	同上	同上
エクソンモービル	2010年10月以降	特定せず(市況全般を勘案)	設定せず	同上	同上
コスモ石油	2010年10月以降	<選択制> ①陸上スポット、みなし原油等 ②特定せず(市況全般を勘案)	①今週金曜日 ～翌週木曜日 ②設定せず	同上	<選択制> ①事後通知 ②事前通知

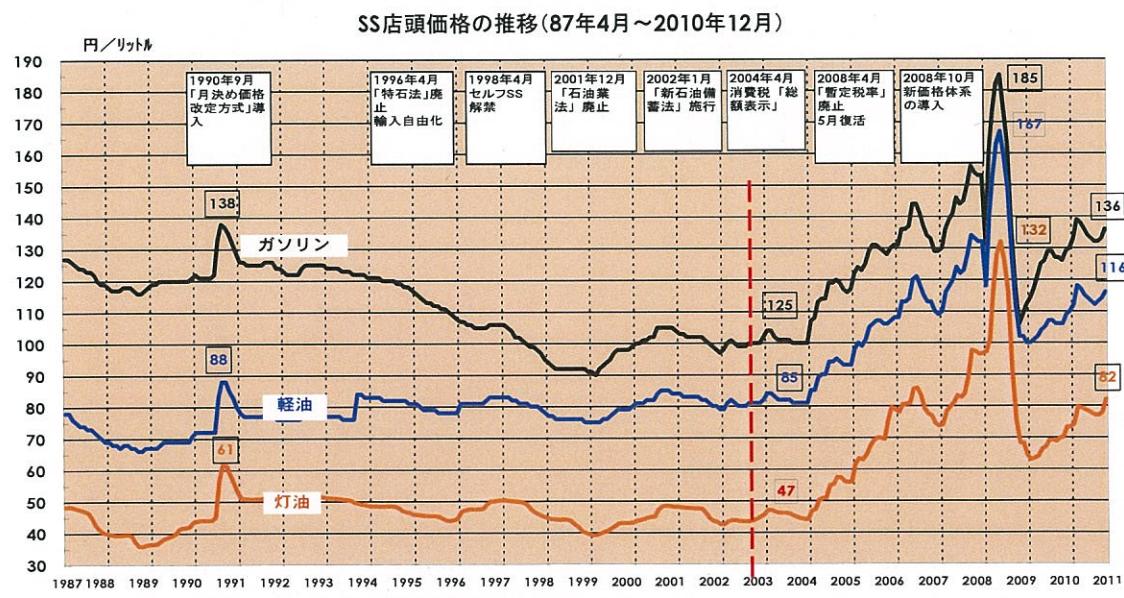
(出所) 石油情報センター作成

(出所) 全石連

(5) 小売価格の動向

わが国のガソリン小売価格は、90年8月の湾岸危機の影響を受けた一時的な急騰後、落ち着きを見せ、91～93年度は120円台半ばで推移した。しかし、特石法廃止が議論され始めた94年を機に、下落傾向が顕著になり、94年1月に比べ、96年4月の自由化後には15円下落、99年5月には32円と大幅下落となった。

2004年春以降は原油価格の上昇とともに、上昇が続き、2008年8月には185円の史上最高値を記録したが、その後106円まで急落した。



出所：石油情報センター「給油所石油製品市況調査」(<http://oil-info.ieej.or.jp>)
 給油所での店頭現金価格。2004年3月以前は消費税抜き価格、2004年4月以降は「総額表示」消費税込み価格。

(6) 原油価格高騰による影響

2004年春以降上昇を続けてきた原油価格(WTI原油)は、2008年7月には終値で145ドル/バレルの史上最高値を記録した。しかし、その後は、世界金融危機を背景に状況は一変し、2008年末から2009年の初めには30ドル台まで急落した。2009年春先以降は再び上昇に転じ、2010年に入ると、5月下旬以降、ほぼ70ドル台で推移。

石油製品の需要は近年の省エネ・燃料転換の進展など構造的要因により減少傾向にある。ガソリン需要については、2004年春以降の原油価格の高騰を背景に、自動車の燃費向上、若者の車離れ等による普通・小型乗用車の減少と軽自動車の増加等を反映して需要減退が顕著となり、2009年度は5,760万KLとピーク時の2004年度に比べ、390万のKL、6.4%減となった。この傾向は今後も続くとみられる。



2. 3 石油販売業の経営への影響

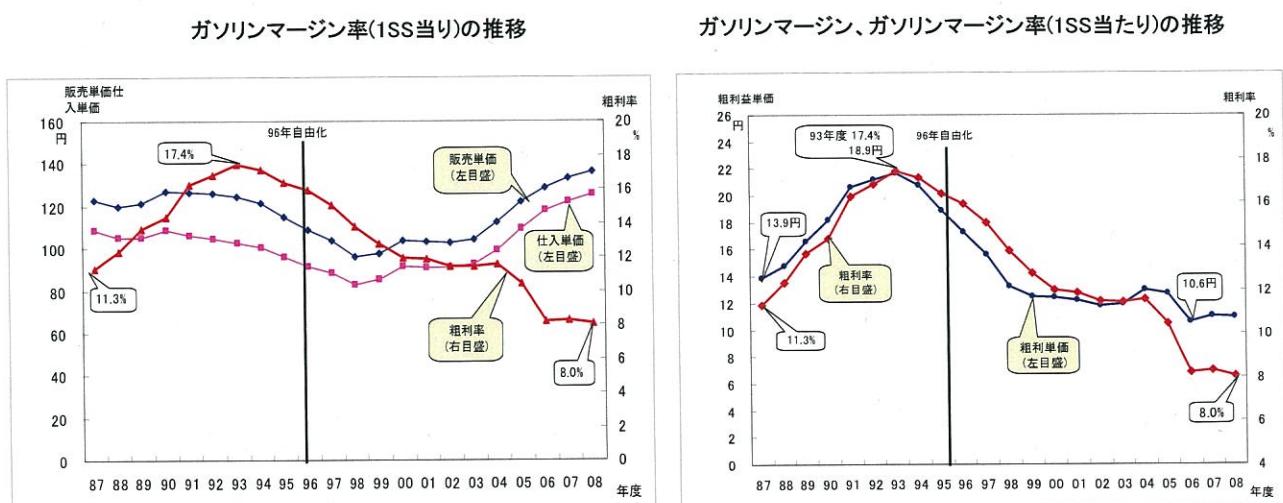
(1) ガソリンマージンの変化

① 輸入自由化後から原油価格高騰前まで(96～2003年度)

ガソリンマージンは、96年の輸入自由化以降7年連続して下落。自由化後、異業種の新規参入等によりさらにSS間の競争が激化し、SSの経営環境は一層厳しくなっている。

② 原油価格高騰後～現在(2004～2010年度)

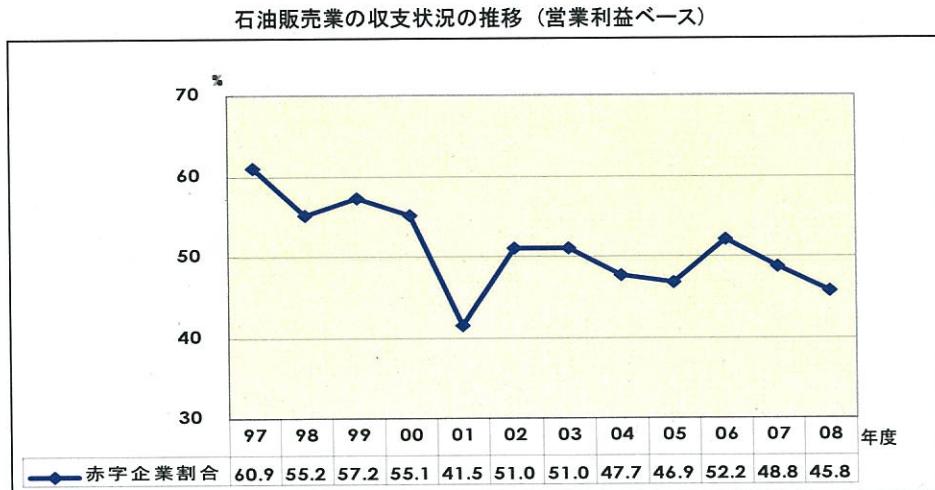
2004年度以降、原油価格高騰が続き、国内価格も上昇基調を強めたが、製品価格への転嫁が不十分なため、マージンは低下した。



(出所) 「石油製品販売業経営実態調査報告書」((社)全国石油協会調べ)

(2) 収支状況の変化

自由化後の97年以降の収支状況(営業利益ベース)では、石油販売業の赤字企業の割合は97年に6割あったが、その後、2001～2002年度は改善の兆しを見せたが、2004年度以降は45～52%で推移している。

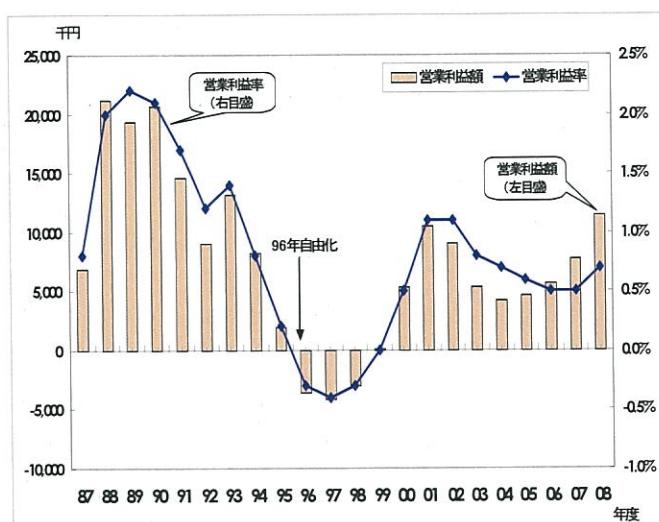


(出所)「石油製品販売業経営実態調査報告書」((社)全国石油協会調べ)

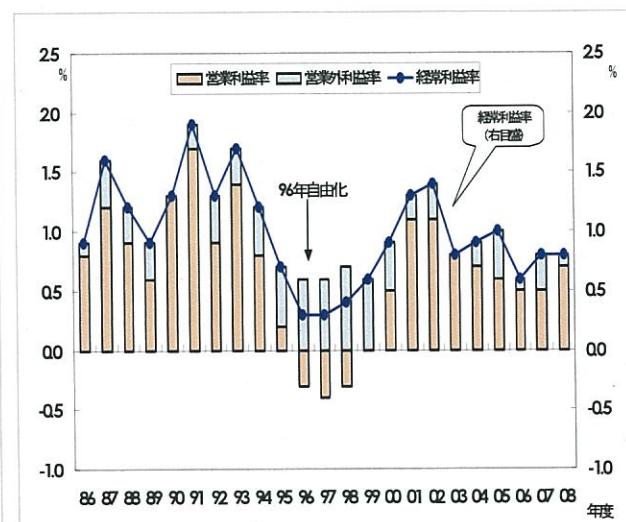
(3) 財務状況の変化/営業利益率・経常利益率

売上高営業利益率は、88～90年度にかけて2%前後で推移してきたが、96～98年度の3年間はマイナス(赤字経営)、99年度以降回復基調に転じて、2001、2002年度は1.1%と改善の兆しを見せたが、2003年度以降は1%以下で推移し、2008年度はやや改善した。

石油販売業の営業利益率の推移



石油販売業の経常利益率の推移



(出所)「石油製品販売業経営実態調査報告書」((社)全国石油協会調べ)

3. 規制緩和等による石油販売業への影響まとめ

主な環境変化	期待された効果	実態と課題
石油製品の輸入自由化	(1)輸入品と国産品との競争による低廉な石油製品の供給 (2)輸入主体の拡大による輸入量の増加	①製品輸入価格の上昇、円安の進行、国内製品価格の先行的下落により内外価格差の縮小⇒輸入品メリットを減殺 ②'96年度の新規参入、量的な影響力は些少 新規輸入業者:全農、総合商社14社 新規輸入数量(対需要量比率):ガソリン(0.2%)、灯油(0.8%)、軽油(0.2%)
価格体系の国際化	(1)「ガソリン独歩高」の価格体系の是正 (国際価格体系への移行と国際価格に対応できる価格水準の達成) (2)ガソリンの内外価格差の解消	①(i)、(2)はおおむね達成 (価格水準は原油輸入価格の上昇、円安などによるコスト上昇分を転嫁できず、低水準で推移) ②価格競争の激化 (i)ガソリン価格の大幅低下 94年1月122円/l⇒97年12月99円(▲23円) この現象は消費者には規制緩和によるメリットとして還元 経済企画庁試算:8,740億円(94~96年度平均) (ii)灯油価格の国際化(是正)は難航 (iii)各事業者の収支はさらに悪化 石油会社/29社の「売上高利益率」は7.3%
公正な石油製品市場の形成	仕切価格の事後調整の廃止、取引条件の明確化・適正化(不当廉売、差別対価の解消)などによる流通市場の透明化・公正化	新価格体系による仕切価格(コスト積み上げ方式による価格設定)と末端市況とのかい離が顕在化
石油流通市場の変化	(1)SSへのスーパーなどの新規参入の自由化と低廉な石油製品の供給 (2)SSの業態多様化(多角化・複合化)による個性化指向と競争力の強化 (3)SSのセルフ化による消費者の選択肢の拡大と低廉な石油製品の供給	①ダイエー、ジャスコなどのスーパー併設SSが地域限定的に参入 (競争激化によるガソリン価格の下落) ②ハンバーガー店、コンビニ、カー用品店などの併設SS ③セルフSSは98年4月以降、有人セルフ方式の解禁

(出所) 石油情報センター作成

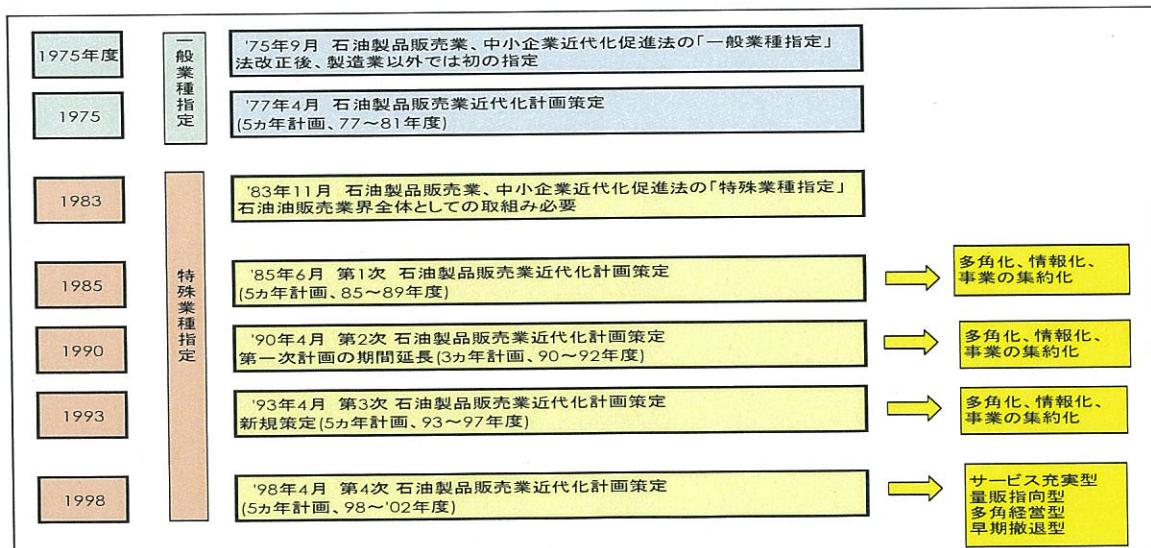
II. 石油販売業の経営構造改善の取組

1. 「中小企業近代化促進法」に基づく経営構造改善の取組

(1) 経営構造改善の取組の推移

石油販売業の経営構造改善に関する国の石油流通政策は、石油審議会や各種研究会の提言を受けて策定。具体的な経営構造改善事業は「中小企業近代化促進法」に基づき、石油販売業の近代化計画が策定され、同計画に沿って推進された。

中小企業近代化促進法に基づく石油販売業の経営構造改善の取組み



(出所) 石油製品販売業近代化計画より作成

(2) 経営構造改善の効果

中小企業近代化促進法に基づく給油所設備・機器に対する融資はSSの近代化、経営構造改善に寄与

中小企業近代化促進法に基づく給油所設備・機器に対する融資

近似法区分	近代化計画		単位:百万円
	区分	期間	
一般指定業種		77~81年度	212,815
特別指定業種	第1次	85~89年度	197,612
	第2次	90~92年度	303,536
	第3次	93~97年度	566,475
	第4次	98~02年度	647,000

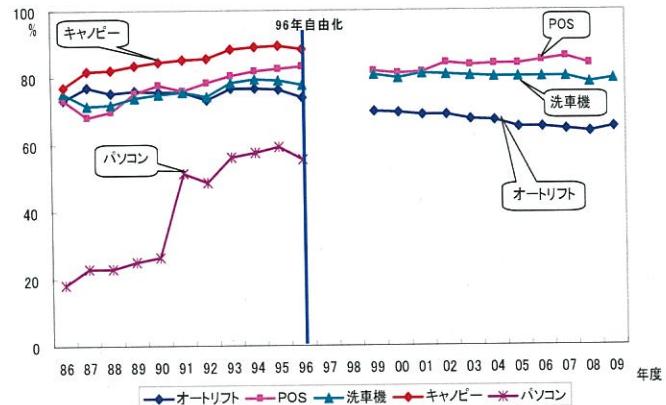
(出所) 各近代化計画より作成

近代化計画に基づく設備近代化融資対象機器

区分	対象設備・機器
給油所設備・機器	建築物
	キャノピー
	懸垂式計量器
	計量器(POS端末機に接続されているものに限る。)
	マイコン制御油面計
	精算関連
	POS端末機、ミニ・コンピュータ、自動取扱機
	品質検査
	洗車
	自動洗車機、洗車廃水リサイクル機
整備・点検	特定給油所用検査測定器一式(自動洗車機を除く。)
	自動車点検・整備機器(オートリフト・タイヤ・チェンジャー等)
	タンク
	大型地下タンク(20KL以上)の大型又は二重底のものに限る。)
環境対応	灯油用地下タンク
	廃油専用地下タンク廃水浄化装置
	ペーパー拡散装置
ローリー	灯油ミニローリー
	高層化
	給油所敷地の立体的利用を図るための施設
	多角化
構造改善対応	事業多角化給油所(給油所敷地を利用したもの。)
	コンビニ等異業種店舗併設給油所
	給油所敷地の立体化・ビル化
社会対応	社会ニーズ対応型給油所
	災害対応型給油所等

(出所) 各近代化計画より作成

SSの設備・機器導入状況の推移



(出所) 給油所経営・構造改善等実態調査報告書

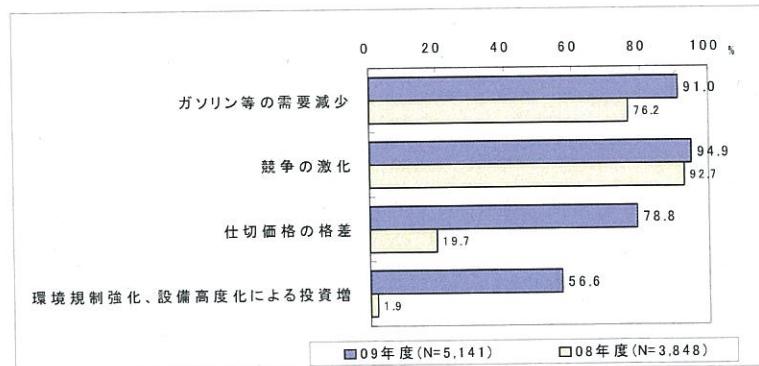
2. 石油販売業の経営構造改善の取組

(1) 経営環境の変化に関する認識

アンケート調査によれば、SS経営者はSSの経営悪化に大きく影響を与えていた要因として、次の3つを挙げている。

経営悪化の影響要因	要因の内訳
競争の激化	「セルフ給油所・大型量販店の増加」「不当廉売・安売り業者による採算を無視した安値攻勢」など
ガソリン等の需要減少	「原油高に伴う消費者の節約志向」など
仕切価格の格差	「業転との格差」など

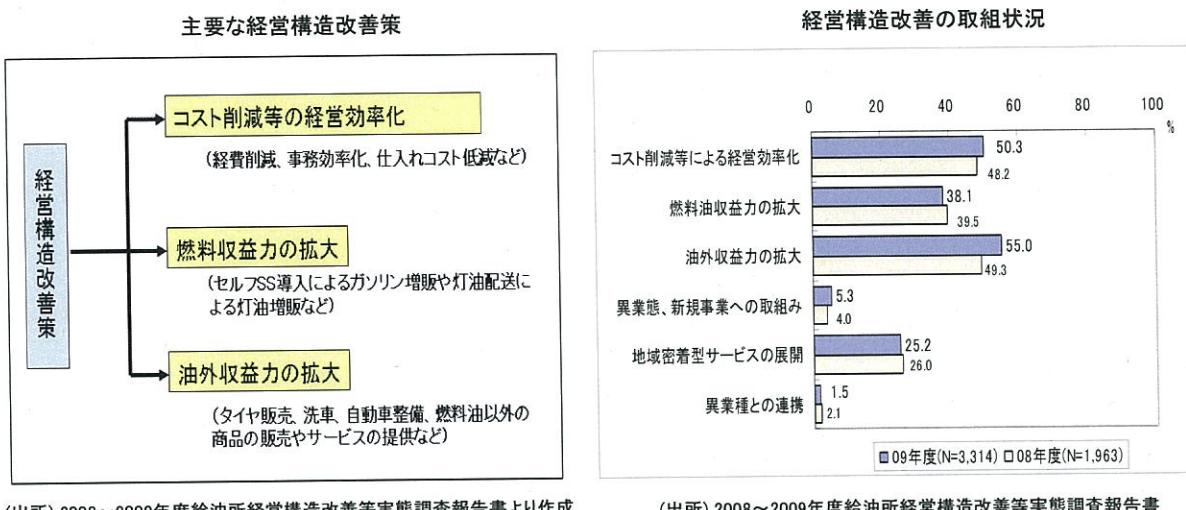
SS経営者が経営悪化に大きく影響を与えていた要因



(出所) 2008~2009年度給油所経営構造改善等実態調査報告書

(2) 主要な経営構造改善策

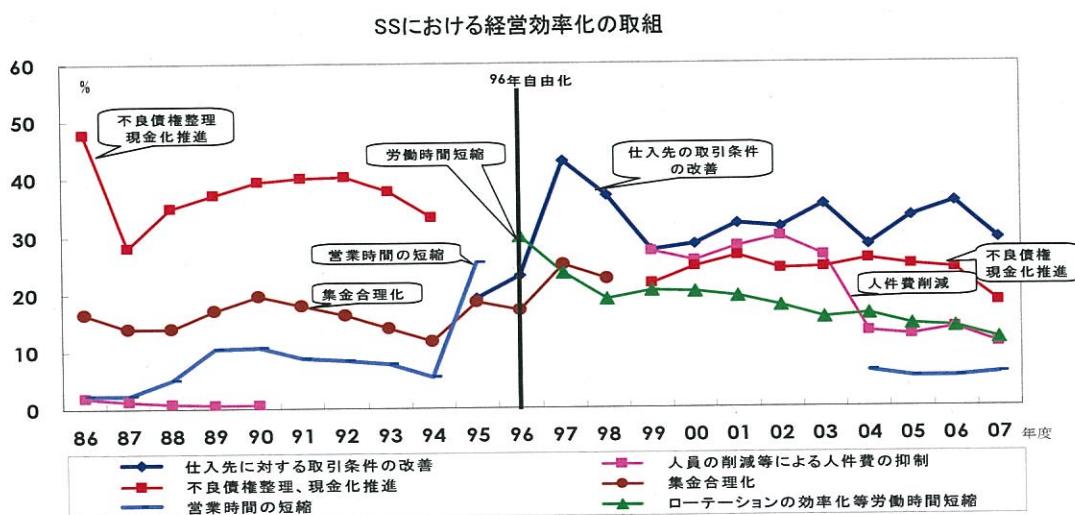
SS経営者は、「コスト削減などの経営効率化」、「燃料収益力の拡大」、「油外収益力の拡大」が主要な経営構造改善策と考えている。
年度の原油価格急騰後、消費者の節約志向の高まりなどを受けて、今後ガソリン需要は年率3.2%で減少すると見通されることから、SS経営者は経営・構造改善の「油外収益の拡大」への取組を強化する傾向がみられる。



① コスト削減等の経営効率化への取組

アンケート調査結果によれば、「経営効率化の取組」は、96年の自由化以前は「不良債権整理、現金化推進」などの経費削減が最も多いかった。96年度の自由化以降、経営環境の変化を受けて、経営効率の取組は大きく変化し、次のような取組が行われるようになった。

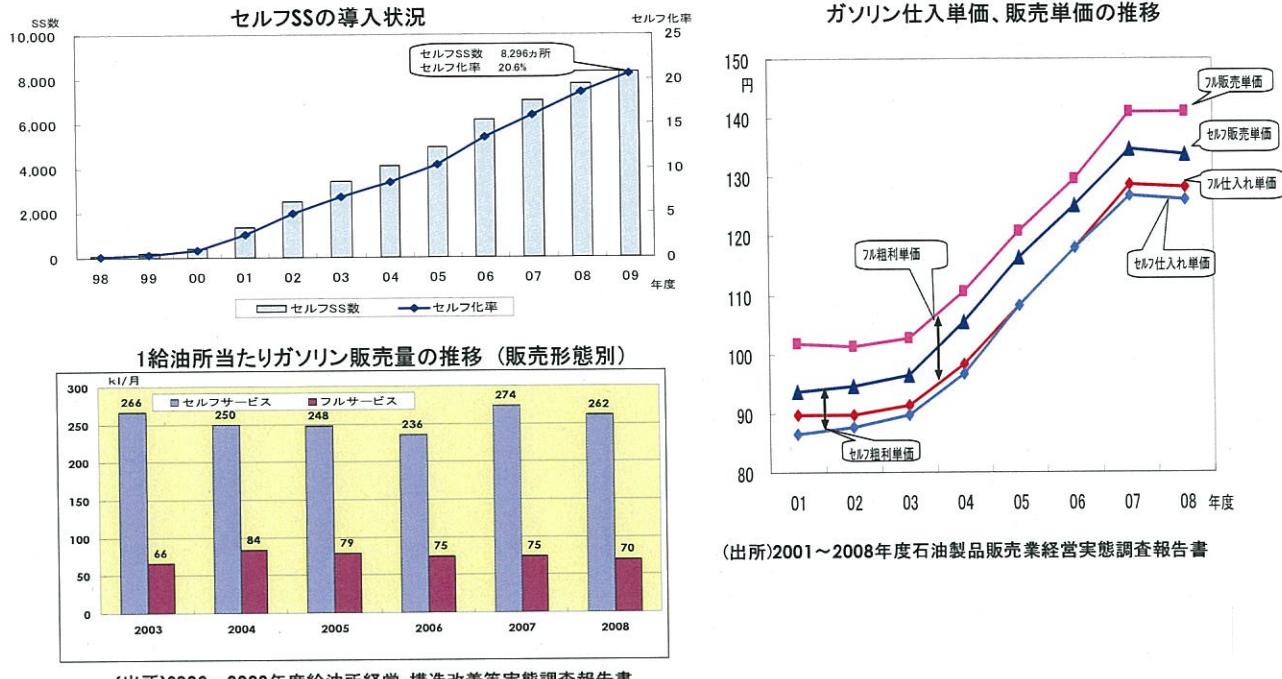
- 1) ガソリンの仕入れコストに影響のある「取引条件の改善」
- 2)「人員削減による人件費の抑制」
- 3) 労働力不足を背景とした「ローテーションの効率化等労働時間の短縮」



(出所) 1986～2007年度給油所経営構造改善等実態調査報告書

② 燃料油販売による収益力拡大への取組

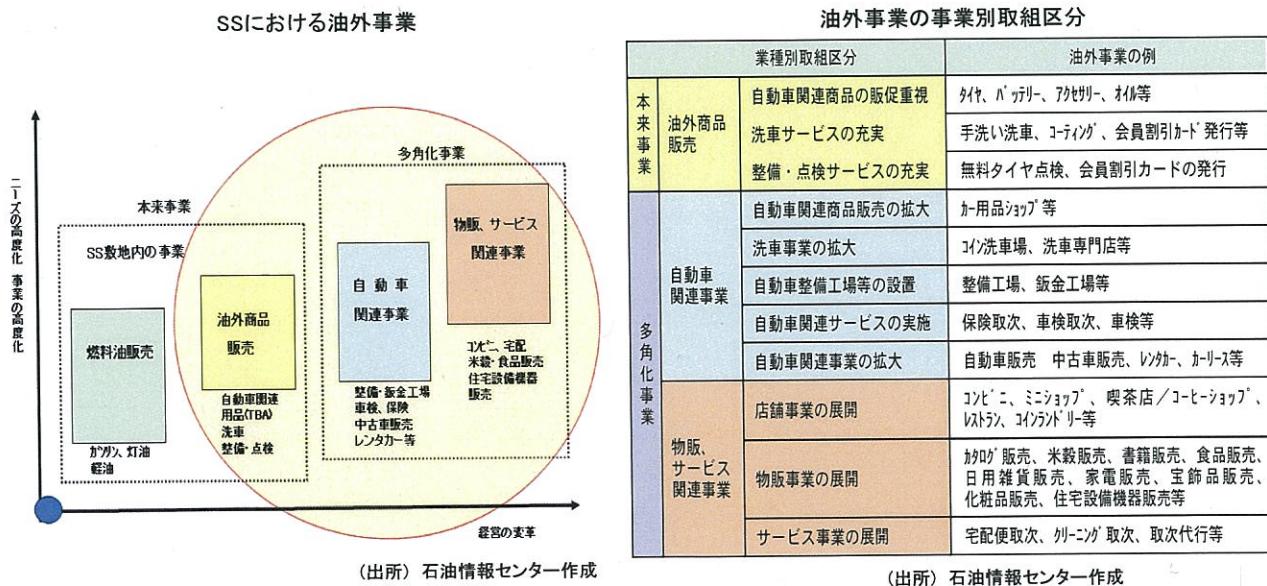
「燃料収益力の拡大」のために、SS経営者はセルフのSSを積極的に導入した結果、セルフSS数は2009年度末で約8,300ヵ所、全SSに占める割合は約2割。セルフSSでは、フルSSよりガソリン販売単価を安く設定(3~5円)することにより価格競争力で優位に立ち、販売量を拡大するという販売戦略を採用した結果、フルSSIに比べ約4倍弱のガソリンを販売している。セルフSSは「ガソリン増販モデル」としては最適といえるが、一方、フルSSIに比べ低マージンで「燃料収益力の拡大」には必ずしもつながっていない。



（3）油外事業の取組

① 油外事業とは

SSにおける油外事業とは、石油販売業者が「燃料油販売」以外に取り組んでいる「商品販売・サービス提供」をいう。この油外事業は、SS敷地内でタイヤ、バッテリーなどの販売や洗車など燃料販売に付随して行われてきた「本来事業の油外事業」と、1987年の消防法令改正に伴いSSの「業務範囲の拡大」後、認められた「多角化事業」からなる。この「多角化事業」は、「自動車関連事業」と「物販、サービス関連事業」とに区分できる。



② 油外事業の取組

1) 油外事業の取組みを次に分けて調査

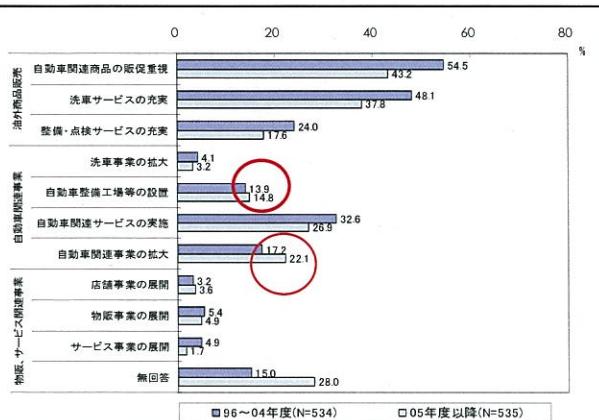
- (a) 1996年度の自由化以降、2004年度までのガソリン需要が増加している時期
- (b) 2005年度以降原油高騰などの影響もあり需要が減少する時期

2) 調査結果は、次のとおり。

全期間を通じて、本来油外事業の「自動車関連商品の販促重視」、「洗車サービスの充実」、多角化事業のうち保険など「自動車関連サービスの実施」が多い。

「2005年度以降」は、中古車販売、レンタカーなどの「自動車関連事業の拡大」、「自動車整備工場等の設置」が増えている。

油外事業の取組比較(96~2004年度、2005年度以降)



これまで取組んできた油外事業

順位	96年度以降2004年度まで			2005年度以降		
	取り組んだ油外事業	N数	評価	取り組んだ油外事業	N数	評価
第1位	自動車整備工場等の設置	74	85.1	点検・整備サービスの充実	94	75.5
第2位	自動車関連商品の販促重視	291	73.2	自動車整備工場等の設置	79	74.7
第3位	自動車関連サービスの実施	174	71.3	自動車関連サービスの実施	144	72.2
第4位	洗車サービスの充実	257	70.0	自動車関連商品の販促重視	231	71.9
第5位	点検・整備サービスの充実	128	64.8	洗車サービスの充実	202	71.8
第6位	自動車関連事業の拡大	92	62.0	自動車関連事業の拡大	118	68.6

(注) ①N数未満表示

②色表示 [■] 順位上昇 [■] 順位変動 [■] 順位下落

(出所) 2010年度給油所経営・構造改善等実態調査結果

③ 多角化事業の取組/取組状況の推移

石油販売業者の多角化事業の取組をランキング別にみると、1987年の「SSにおける業務範囲の拡大」後、当初は元売会社が中心にコンビニやミニショップなどの併設店舗事業を中心に展開したものの大半は成功しなかった。

1996年の自由化以降は、国の車検制度により確実に需要があり、収益が期待できる車検取次、整備工場、保険などカーメンテ型が油外事業の上位を占めている。

石油販売業の多角化事業取組ランキング推移

年度	87年5月業務範囲の拡大		96年4月標準法 ⇒ 品種法へ改 フ解禁		98年4月セル		03		06		09	
	事業名	比率%	事業名	比率%	事業名	比率%	事業名	比率%	事業名	比率%	事業名	比率%
第1位	コイン洗車場	27.1	コイン洗車	16.8	米穀販売	39.9	自動車整備工場	20.2	車検取次	34.4	自動車整備・車検	45.7
第2位	自動車整備工場	16.0	取次代行	16.4	保険取次	32.0	保険取次	17.9	自動車整備工場	24.5	保険取次	37.4
第3位	コンビニ	9.4	カタログ販売	13.9	宅配便取次	19.1	米穀販売	15.0	中古車販売	11.1	宅配便取次	30.0
第4位	喫茶店	8.0	米穀販売	13.3	食料品販売	15.4	宅配便取次	13.0	保険取次	9.3	コイン洗車	19.3
第5位	ミニショップ	7.8	カーリース	13.0	家電製品販売	11.9	自動車販売	12.8	自動車販売	8.5	自動車販売	18.8
第6位	カーショップ	3.7	ミニショップ	10.6	カーリース	10.9	食品販売	6.2	宅配便取次	8.1	カーショップ	8.4
第7位	食堂	3.1	コンビニ	10.2	カタログ販売	10.2	コイン洗車	5.2	コイン洗車	5.6	米穀販売	6.9
第8位	コインロッカー	1.4	カーショップ	6.4	コイン洗車	10.1	カーリース	4.5	カーディテーリング	5.5	食品販売	6.0
第9位	コインランドリー	1.1	自動車整備工場	5.8	日用雑貨販売	8.6	日用雑貨販売	3.1	米穀販売	4.7	日用雑貨販売	5.9
第10位	花屋	0.6	喫茶店	5.6	コンビニ	6.6	コンビニ	2.8	コンビニ	4.2	レンタカー	4.1
第11位			レンタカー	4.7	カーショップ	6.0	カーショップ	2.2	食品販売	3.4	カーリース	3.6
第12位			ファーストフード	1.8	自動車販売	6.0	レンタカー	2.0	カーリース	2.1	家電製品販売	3.1
N数	3,166		2,104		2,238		1,053		1,530		1,970	

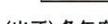
(注) 自動車関連事業のうち、「自動車関連商品の販売」、「洗車事業の拡大」



物販・サービス関連油外事業



自動車関連事業のうち、「自動車整備工場等の設置」、「自動車関連サービスの実施」、「自動車関連事業の拡大」



(出所) 各年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

④ 多角化事業の取組/収益状況の推移

多角化事業で収益状況が比較的良好な事業は次のとおり。

- 1) 「良い」2割以上、且つ「良い+普通」が8割以上
「自動車整備・鍛金工場」、「給湯器等の住宅設備機器販売」、「洗車専門店」
- 2) 「良い」2割以上、且つ「良い+普通」が7割以上
「中古車販売」、「レンタカー」

多角化事業の収益状況(2008年度、2009年度)

順位	事業名	08年度					09年度				
		良い	普通	良い+普通	悪い	合計	良い	普通	良い+普通	悪い	合計
第1位	自動車整備・鍛金工場	28.2	60.0	88.2	11.8	100.0	26.3	57.2	83.5	16.5	100.0
第2位	任意保険取次	13.9	58.3	72.2	27.8	100.0	11.8	61.2	73.0	27.0	100.0
第3位	中古車販売(含む新車)	26.8	48.7	75.5	24.5	100.0	15.9	51.1	67.0	33.0	100.0
第4位	宅配便取次	7.5	59.7	67.2	32.8	100.0	5.3	56.1	61.4	38.6	100.0
第5位	給湯器等の住宅設備機器販売	25.3	58.2	83.5	16.5	100.0	23.1	55.4	78.5	21.5	100.0
第6位	コイン洗車場	15.3	50.7	66.0	34.0	100.0	12.2	48.2	60.4	39.6	100.0
第7位	レンタカー	20.0	47.5	67.5	32.5	100.0	25.4	48.5	73.9	26.1	100.0
第8位	米穀販売	1.8	51.8	53.6	46.4	100.0	11.2	47.7	58.9	41.1	100.0
第9位	食品販売	7.1	55.4	62.5	37.5	100.0	10.8	48.0	58.8	41.2	100.0
第10位	洗車専門店	29.4	51.0	80.4	19.6	100.0	25.2	58.3	83.5	16.5	100.0
第11位	カー用品ショップ	1.9	54.7	56.6	43.4	100.0	8.3	46.4	54.7	45.3	100.0
第12位	家電製品販売	13.5	48.7	62.2	37.8	100.0	11.3	42.2	53.5	46.5	100.0

(注) 「良い」20%以上 「良い」+「普通」 70%以上80%未満 80%以上
 「悪い」 30%以上40%未満 40%以上

(出所) 2008年度、2009年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

III. 将来における石油販売業の経営構造に関する評価・分析

1. 石油販売業に影響を与えるガソリンの需要動向

国が策定した「次世代自動車の普及見通し」/「民間努力ベース」では、2020年度段階で次世代自動車は2割未満、国が積極的なインセンティブを与えた場合の政府目標は20~50%としている。

言い換れば、従来車は民間努力ケースで8割近くを占める可能性がある。また、環境省の見通しによると、2020年度のガソリン需要を約4,050万KLと推計している。2010年度実績と比較して▲1,707万KL・▲30%相当。

今後もガソリンは自動車の基幹エネルギーである点は変わらない。

「次世代自動車普及戦略2010」

	民間努力ケース	政府目標
従来車	80%以上	50~80%
次世代自動車	20%未満	20~50%
ハイブリッド自動車	10~15%	20~30%
電気自動車	5~10%	15~20%
プラグインハイブリッド自動車		
燃料電池自動車	僅か	~1%
クリーンディーゼル自動車	僅か	5%

(出所) 経済産業省「次世代自動車普及戦略2010」

(注) 民間努力ケース:メーカーが燃費改善、次世代自動車開発等に最大限の努力を行った場合の普及見通し。

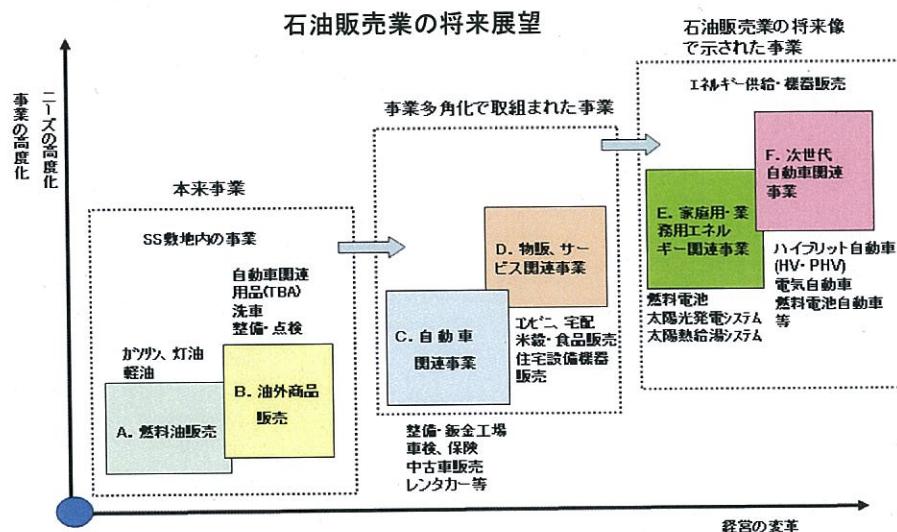
政府目標:次世代自動車普及のため、政府が目指すべき車種別目標を設定。

この目標達成のためには、政府による積極的なインセンティブ施策が求められる。

2. 将来の石油販売業に向けた取組

(1) 「石油販売業の将来展望」への提言

2008年2月、総合エネ調は「石油販売業の将来展望」としての方向性を提示。
 ①「地域のエネルギー拠点」として、次世代自動車の燃料供給、新たな家庭用燃料の供給等、
 新たな事業への取組
 ②新エネルギー、都市ガス等他のエネルギー分野への進出による「総合エネルギー販売業化」
 の推進



(出所) 石油情報センター作成

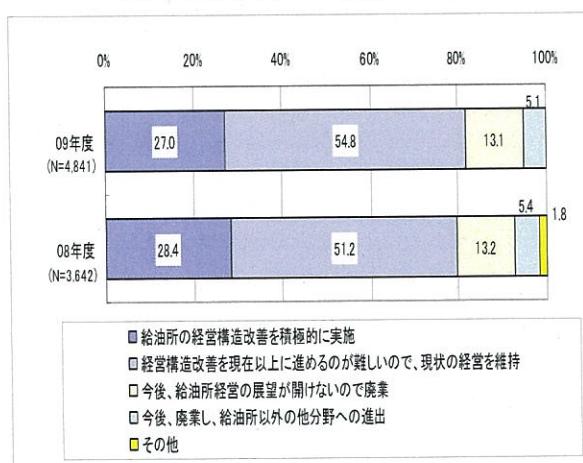
(2) 石油販売業者の今後の経営への取組

① 今後の経営方針

今後の経営方針について、2008年度、2009年度調査は、全SSを調査対象として実施した結果、「経営構造改善に積極的に取り組む」が約3割、「現状の経営を維持する」が約5割、「廃業する」が約2割であった。

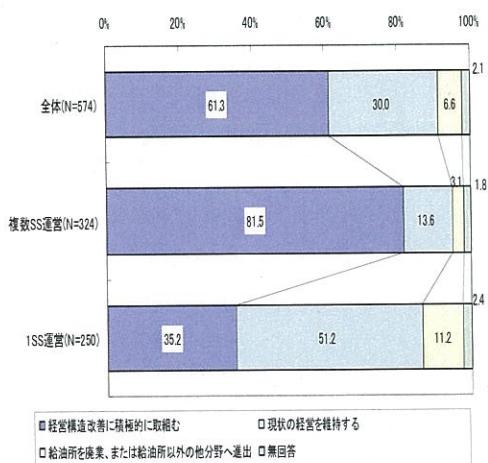
一方、2010年度調査は、石油情報センターの市況調査に協力する販売業者(1000件)を調査対象として実施した結果、「経営構造改善に積極的に取り組む」が約6割であった。2008年度、2009年度調査に比べ積極的に取り組む割合が多い。

今後の経営方針(2008年度、2009年度)



(出所) 2008年度、2009年度給油所経営・構造改善等実態調査結果

今後の経営方針(2010年度)

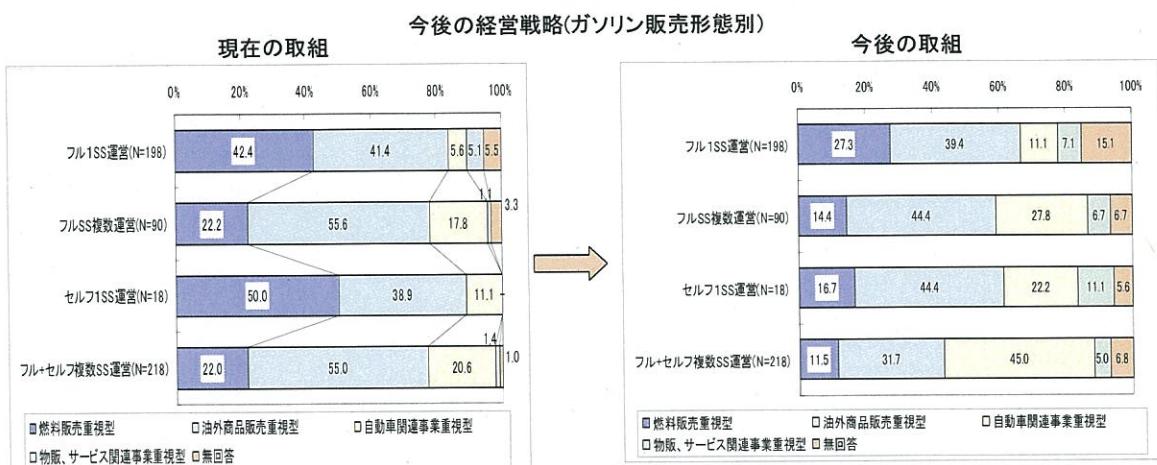


(出所) 2010年度給油所経営・構造改善等実態調査結果

② 今後の経営戦略

2010年度調査によると、「燃料販売重視型」は競争が厳しく、一層の需要の減少が見込まれることから大幅に減少、一方、油外事業としての「自動車関連重視型」が倍増する結果となった。

経営タイプ		重視する経営内容
燃料販売重視型		ガソリンの拡販や競争力のある価格設定、または灯油の配送を充実するなど燃料収益の確保を重視
油外事業	油外商品販売重視型	燃料収益の確保が難しいため、タイヤ、バッテリー、オイルなどの自動車関連商品の販売や洗車、点検・整備等を充実するなど油外収益の確保を重視
	自動車関連事業重視型	燃料収益の確保が難しいため、自動車整備工場、車検取次による自動車関連油外の収益確保重視、更に、中古車自動車販売・レンタカー、カーシェアリングなどへ事業拡大し、自動車関連のワンストップ・サービス事業を展開
	物販、サービス関連事業重視型	燃料収益の確保が難しいため、コンビニ、コーヒーショップなどの店舗併設、食品・日用品・米国販売等の物販事業、宅配便取次、コインランドリーなどのサービス事業などを展開



(出所) 2010年度給油所経営・構造改善等実態調査結果

③ 今後の多角化事業の方向性

2009年度アンケート調査によれば、SS経営者は今後取り組む多角化事業として、SSにおける(中古車)レンタカー事業を第一位に挙げている。レンタカー事業者のヒアリング調査結果は、次のとおり。

- 1) SSが中古車(10~15万円程度)を購入、駐車場を確保し、SS周辺住民にレンタルする事業。
- 2) 主としてフランチャイズ方式で加盟店募集が行われており、レンタカー事業者が事業ノウハウ、ホームページによる顧客の予約システムの提供、保険・事故につきサポートする体制をとっている。
- 3) SS周辺、地元住民が対象で既存レンタカー事業と市場は必ずしも競合しない。
- 4) 中古車でかつSSの施設、人材を活用するので利用料金は既存レンタカーの半額程度に設定。
- 5) 5台のレンタカーを保有しているSSでは年間100万円以上の利益をあげている例もある。
- 6) 2010年度末に約1,000ヵ所近いSSが中古車レンタカー事業に取り組むと見込まれる。

今後の多角化事業への取り組み意向

順位	08年度(N=383)		09年度(N=411)	
	事業名	比率	事業名	比率
第1位	「自動車整備・钣金」	27.7	「レンタカー」	33.3
第2位	「中古車販売」	26.4	「中古車販売」	24.8
第3位	「保険取次」	18.8	「自動車整備・钣金」	24.1
第4位	「住宅設備機器」	16.4	「カーリース」	14.6
第5位	「レンタカー」	13.6	「住宅設備機器」	14.1
第6位	「宅配便取次」	12.5	「洗車専門店」	11.7
第7位	「カーリース」	9.9	「保険取次」	11.4
第8位	「洗車専門店」	8.9	「宅配便取次」「コインランドリー」	7.1
第9位	「コインランドリー」	6.8	「食品販売」	6.8
第10位	「コイン洗車場」「コンビニ」	5.7	「コイン洗車場」	5.8

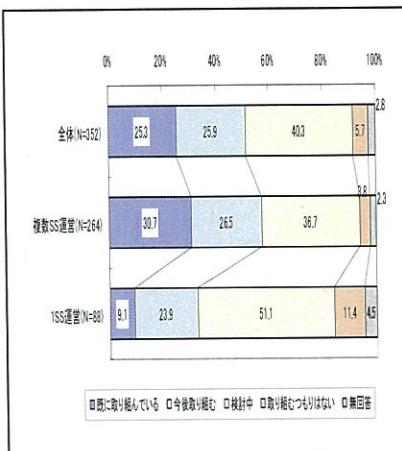
(出所) 2008年度、2009年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

(3) 「石油販売業の将来展望」で示された事業への取組

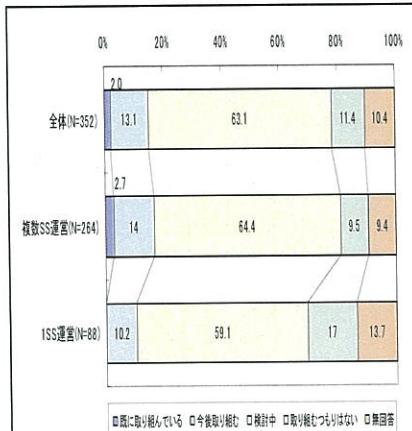
2008年2月、総合エネ調は「石油販売業の将来展望」としての次世代自動車等へのエネルギー供給関連事業方向性を提示。SS経営者の取組み状況は以下のとおり。

- ①ハイブリッド自動車、プラグインハイブリッド自動車は、「今後取り組む」も含めると過半数を超える関心が高い。
- ②電気自動車/急速充電事業だけでは経済性が低いことから、今後取り組む意向を示している石油販売業者は10%程度にとどまる。元売会社からの新たなビジネスモデルの提示や国などの支援を期待する割合が高い。
- ③太陽光、燃料電池など家庭用・業務用エネルギー供給:約36%が関心を示している。

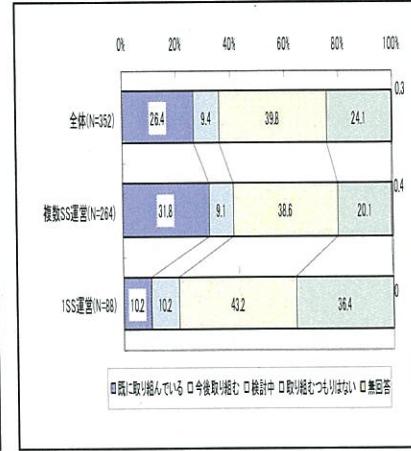
ハイブリッド・プラグインハイブリット自動車の点検・整備事業



電気自動車関連のサービス事業



家庭用・業務用エネルギー関連事業



(出所) 2010年度給油所経営・構造改善等実態調査結果

(4) 取りまとめと考察

① SS経営の今後の方向性

SS経営・今後の発展の方向/95年6月

SS経営・今後の発展の方向/2011年2月

石油流通効率化ビジョン研/中間報告 1995年6月	
1. サービス充実型	顧客車両の点検整備、洗車などの車両関連サービスを充実させることにより、従来中心となっていた法人顧客に加え、年配者や女性等これらサービスに対する需要の高い顧客の固定化と収益の向上を目指す。
2. 量販指向型	ガソリン販売等燃料油販売に特化し、規模拡大、サービス簡素化等を通じて販売コストの徹底的な圧縮を図ることにより、若年層や利用するSSを特定していないフリー客等価格志向の強い層を対象として販売量の拡大を目指す。
3. 多角経営型	SSの立地特性を最大限に活用し、SS以外の事業を複合的に経営することにより、事業全体での収益確保を目指す。コンビニ、レンタルショップ、ファーストフード店、整備工場等
4. 早期撤退型	自らの経営資源を再評価した結果、経営するSSの中に今後十分な収益の望めないSS又は、業種転換した方がより高い収益が見込めるSSがある場合には、当該SSを早期に閉鎖し、現在保有している経営資源の他の分野での有効活用を図る。

今後の展開		
販売業者の規模	展開案(ターゲットとする市場)	備考
小規模販売業者	・本格的な設備投資は期待できないことから、「サービス充実型」を軸に展開・洗車も有益な油外商品の1つ	経営コンセプト -「地域社会との共生」- ・顧客の視点 ・収益源の多角化 ・効率経営
①ハイパー(大規模販売業者) ②商社系	・集客力のあるSC ・確立された大手小売業のブランド ・広く、入りやすく、出やすい施設 ・効率的な運営 「サービス充実型」、「多角経営型」を加えた複合型の展開	設備廃棄⇒業転市場の縮小 ⇒中小規模販売業者は撤退、大規模販売業者に限定されるか
中規模販売業者	①本格的な設備投資を必要とするが、カーケアを中心とした「多角経営型」を軸に展開、「サービス充実型」を加えた複合型の展開もある。 ②洗車、タイヤ等のカー用品販売等における専門事業化	経営コンセプト -「地域社会との共生」- ・顧客の視点 ・収益源の多角化 ・効率経営



(出所)石油情報センター作成

② 今後の石油販売業の将来展望に向けた事業展開/考察

①「積極的経営改善」を進める経営者(約3割)

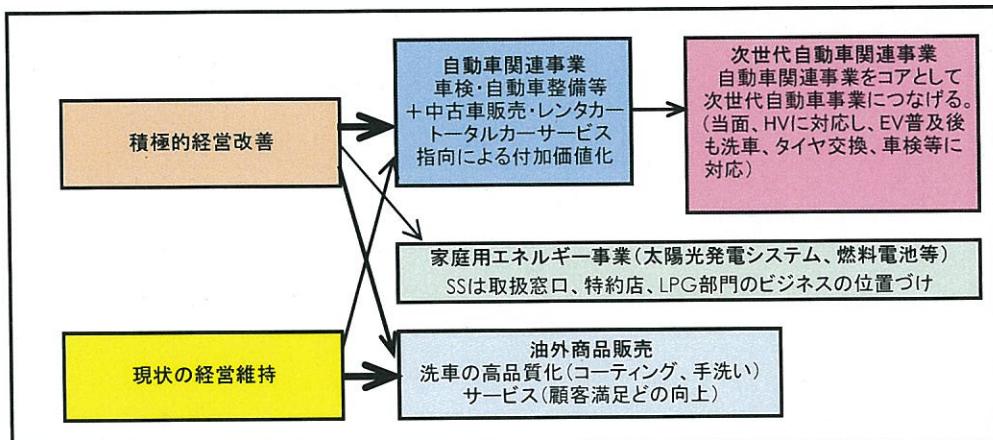
新たな設備投資を行い、整備・鍛金などに積極的に取組むとともに、中古車販売やレンタカーなどトータルカーケアとして自動車関連事業に取り組む。

次世代自動車関連事業についてはハイブリッド自動車の整備、点検を通じてスキルアップを図り、電気自動車普及後もカーメンテナンス事業、洗車に活路を見出す。また、太陽光発電システムや家庭用燃料電池システムなど家庭用エネルギー事業にも取組む。

②「現状の経営維持」の経営者(約5割)

油外商品販売のうち洗車の高品質化(コーティング、手洗い)をはかり、顧客ニーズにこたえるとともに、洗車の優良顧客を確保し、自動車関連用品販売の販促につなげる。また、サービス(顧客満足度)の向上を通じて顧客との信頼関係を築き、他SSとの差別化をはかる。なお、本格的な自動車関連事業への取組みは新たな設備投資を伴うので極めて困難であるが、地域特性を生かして、洗車、タイヤ販売等の特定分野での専門化を指向する選択肢も考えられる。

(注)「積極的経営改善」約3割、「現状の経営維持」約5割は、2008年度、2009年度のアンケート調査結果による。



(出所)各種情報から石油情報センター作成