

平成22年度石油産業体制等調査研究（給油所経営・構造改善等実態調査）

平成22年度  
給油所経営・構造改善等実態調査  
報告書

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



## はじめに

1996年3月の「特定石油製品輸入暫定措置法」廃止による製品輸入の自由化及び石油販売業への異業種参入、98年4月のセルフSS解禁等一連の規制緩和に伴うSSの競争環境の変化に加え、ここ数年来の原油価格の激しい乱高下、石油製品需要の減少、ハイブリッドや電気自動車等の環境対応車の加速的な市場導入など、石油製品市場を取り巻く継続的かつ急激な変化は、我が国のSS経営者にとって、将来への生き残りをかけた挑戦を迫るものとなっている。

また、2008年10月からは、週決め市場連動方式による石油製品卸価格決定方式が導入され、更に2010年4月から同卸価格決定方式の見直しが行われる等、SS経営者には、本業における収益力の向上、経営の多角化等なお一層の努力と創意工夫が必要とされている。

本報告は、上述のような外部環境の変化が経営に与えた影響等について分析し、将来の石油販売業の経営基盤の強化に資することを目的として実施した調査の結果を取りまとめたものである。

本調査においては、経済産業省・資源エネルギー庁の委託事業として86年度以降継続して実施してきた「給油所経営・構造改善実態調査」の24年間に亘る調査結果を総括するとともに、給油所アンケート調査、ヒアリング調査(対象:SS経営者、石油元売会社、商社系販売会社、自動車関連サービス業者等)及び石油流通政策に関する関連文献調査等を行い、これらをもとに、有識者研究会において数次に亘る検討を行った。

本調査終了に当たり、ご多忙のなか多岐の項目に亘るアンケート調査に回答を寄せて頂いた600カ所に及びSS経営者の皆様、石油情報センターのヒアリング調査に時間を割いて頂き多大なるご協力をいただいた石油元売会社、商社系販売会社、自動車関連サービス業者の方々に、厚く御礼を申し上げたい。

また、関係各方面の専門家の意見を反映してより時代の要請に応えられる内容とするため設置された有識者研究会(「給油所経営・構造改善等実態調査研究会」)の委員長(小嶋正稔東洋大学教授・経営学部長)はじめ委員各位に対し、報告取りまとめに至るまで真摯なご討議、貴重なご意見・ご助言を頂いたことに深謝申し上げます。

本報告が、今後の構造改善を進めるうえで、SS経営に当たる皆様の参考となることを期待する。

2011年3月

財団法人 日本エネルギー経済研究所  
石油情報センター

平成22年度 給油所経営・構造改善等実態調査研究会  
委員名簿

	氏名	所属
委員長	小嶋 正稔	東洋大学 経営学部長
委員	鹿島 廣	全国石油商業組合連合会 業務G長
委員	山田 信夫	石油連盟 流通・石油システム部参与
委員	沼田 雄彦	燃料油脂新聞社論説委員
委員	能登谷 彰	日本ガソリン計量機工業会 事務局長 (株)タツノ・メカトロニクス 営業部長
委員	西尾 直毅	UDEX コンサルティング 代表取締役
オブザーバー	下堀 友数	資源エネルギー庁 石油流通課 課長補佐(企画調整)
オブザーバー	府川 秀樹	資源エネルギー庁 石油流通課 課長補佐(振興担当)
オブザーバー	成田 裕幸	資源エネルギー庁 石油流通課 企画調整係長
オブザーバー	山田 裕介	資源エネルギー庁 石油流通課 業務二係長
オブザーバー	加藤 晃一	総務省消防庁 危険物保安室 課長補佐

## 報告書 目次

<調査概要> .....	1
<調査結果概要> .....	9
<調査結果>	
I. 石油販売業を取り巻く環境変化と経営状況 .....	15
1. 石油販売業における規制緩和の経緯 .....	15
(1) 石油産業の規制緩和/法的枠組み .....	15
(2) 石油販売業における規制緩和の経緯 .....	17
2. 規制緩和による石油製品市場等の変化 .....	23
(1) ガソリン流通市場の変化 .....	23
(2) SS 数の減少 .....	26
(3) SS におけるガソリン販売量の変化 .....	31
(4) 系列取引の変化 .....	32
(5) SS における店頭表示の進展 .....	35
3. 元売会社仕切価格の推移と小売価格の動向 .....	36
(1) 元売会社仕切価格の推移 .....	36
(2) 新価格体系導入と効果 .....	38
(3) 新価格体系の見直し .....	39
(4) 小売価格の動向 .....	41
4. 原油価格高騰による影響 .....	42
(1) 原油価格の動向 .....	42
(2) ガソリン等需要減退の実態 .....	43
5. 石油販売業の経営状況 .....	44
(1) ガソリンマージンの変化 .....	44
(2) 販売業者の経営への影響 .....	46
(3) 収支状況の変化 .....	47
(4) 財務状況の変化 .....	47
II. 石油販売業の経営改善に関する取組 .....	51
1. 石油販売業界としての経営構造改善の取組 .....	51
(1) 中小企業近代化促進法の「一般指定業種」としての経営構造改善の取組 .....	51
(2) 中小企業近代化促進法の「特定指定業種」としての経営構造改善の取組 .....	52
(3) SS の設備・機器の近代化の動向 .....	55
2. 石油販売業の経営構造改善の取組 .....	57
(1) 経営環境の変化に関する認識 .....	57
(2) 経営構造改善の取組状況 .....	58
(3) コスト削減等の経営効率化への取組 .....	61
(4) 燃料収益力の拡大への取組 .....	63
(5) 油外収益力の拡大への取組 .....	68

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	81
1. 石油販売業に与える影響—ガソリンの需要減退—	81
(1)ガソリンの需要減退	81
(2)ガソリン需要量の推計(2020年度)	85
2. 将来の石油販売業に向けた取組	87
(1)石油販売業の将来展望への提言	87
(2)石油販売業者の今後の経営への取組	88
(3)石油販売業の将来像で示された事業への取組	93
3. 低炭素社会の実現に向けた石油販売業が目指すべき方向性	98
(1)「基本計画」における石油販売業の位置付け	98
(2)低炭素社会に向けた取組の数値目標	98
(3)石油販売業における取組	99
Ⅳ. 給油所経営・構造改善/取りまとめと考察	101
1. 石油販売業の外部環境の変化	101
(1)様々な環境変化	101
(2)石油販売業への影響	101
2. 石油販売業の経営構造改善の取組	103
(1)これまでの取組	103
(2)今後の取組	105
(3)SS経営の今後の方向性	107
(4)次世代自動車への対応	108
(5)石油販売業の将来像への提言に対する取組	109
3. 元売会社の取組	110
(1)過剰設備処理の推進による本格的な需給環境の整備	110
(2)卸価格改定方式の早期定着化	111
(3)石油販売業者への支援	111
(4)次世代自動車に対応したSSビジネスモデルの確立	112
4. 行政の対応	112
(1)「健全なサプライチェーンの維持」のための施策	112
(2)SSに関する3つの研究会	113
〈付属資料〉	
1. 石油販売業を取り巻く規制と規制緩和の動向(年表)	115
2. 中小企業近代化促進法に基づく石油製品販売業近代化計画関連資料	121
3. SS多角化事業の推移関連資料	127
4. 平成22年度SS経営者等ヒアリング調査 調査結果概要	131
5. 「平成22年度 給油所経営実態アンケート調査」	149

## 図表 目次

### 調査概要

図表 1	給油所経営構造改善に係る調査の枠組み	3
図表 2	会社規模別	5
図表 3	運営形態別	5
図表 4	ガソリン販売形態別	6
図表 5	運営形態別・会社規模別	6
図表 6	運営形態別・ガソリン販売形態別	6
図表 7	系列(サインポール)	6
図表 8	SS 経営者等ヒアリング先概要	7
図表 9	SS 経営者ヒアリング先一覧	7

### 調査結果

#### I. 石油販売業を取り巻く環境変化と経営状況

図表 1-1	石油産業を取り巻く法規制の推移	15
図表 1-2	石油産業/石油販売業を取り巻く規制と規制緩和の推移	16
図表 1-3	石油流通ビジョン研究会・最終報告の概要(85年3月)	17
図表 1-4	石油製品需要構造の変化/実績と見通し	19
図表 1-5	第一次規制緩和と環境変化	19
図表 1-6	揮発油販売業に関わる石油審議会等の動向	21
図表 1-7	「SS 発展の方向性」(石油流通ビジョン研/中間報告(95年6月))	21
図表 1-8	第二次規制緩和と環境変化	22
図表 1-9	石油製品の需給バランス	22
図表 1-10	ガソリンの供給構造(2009年度)	23
図表 1-11	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	23
図表 1-12	ガソリン供給構造の変化	24
図表 1-13	1SS 当たりのガソリン販売量の推移(運営形態別)	24
図表 1-14	ガソリン流通経路の多様化	25
図表 1-15	SS 数、ガソリン販売量の推移	26
図表 1-16	SS 数及び揮発油販売業者数の推移	26
図表 1-17	元売系列 SS 数の推移	27
図表 1-18	元売別形態別 SS と系列特約店・販売店数(2010年3月末)	28
図表 1-19	セルフ SS 数の推移と新規参入の動向	29
図表 1-20	ガソリン販売形態別 SS 数(運営形態別)	29
図表 1-21	セルフ SS 導入と SS 数の変化	30
図表 1-22	セルフ SS の目的、環境変化、今後の展開	30
図表 1-23	1SS 当たりのガソリン月間販売量の推移	31
図表 1-24	1SS 当たりのガソリン販売量の推移(販売形態別)	31
図表 1-25	系列取引の必要性	32
図表 1-26	系列取引のメリット	33

図表 1-27	系列取引のデメリット	33
図表 1-28	系列外取引の有無	33
図表 1-29	今後の系列外取引に対する意向	33
図表 1-30	今後の元売会社との取引関係	34
図表 1-31	ガソリン小売価格の店頭表示率	35
図表 1-32	ガソリン小売価格の店頭表示率(ガソリン販売形態別)	35
図表 1-33	石油精製/元売会社の経営状況	36
図表 1-34	原油価格と国内石油製品卸価格との相関図(2008年10月～)	37
図表 1-35	価格体系の推移(第一次石油危機以降)	38
図表 1-36	新価格体系導入の効果/価格差の解消	39
図表 1-37	ガソリンマージンの推移	40
図表 1-38	新価格体系の見直し	40
図表 1-39	元売卸価格フォーミュラについての意見	40
図表 1-40	SS店頭価格の推移(87年4月～2010年12月)	41
図表 1-41	主要原油価格の推移	42
図表 1-42	石油製品需要動向と変動要因	43
図表 1-43	ガソリンマージン率の推移	44
図表 1-44	ガソリンマージン、ガソリンマージン率の推移	44
図表 1-45	ガソリンマージン(年間平均値)の推移	45
図表 1-46	ガソリンマージン・マージン率の推移	46
図表 1-47	96～2004年度/ガソリン需要増下における販売量・マージン	46
図表 1-48	2005年度以降/ガソリン需要減少下における販売量・マージン	46
図表 1-49	収支状況(1企業当り)の推移(営業利益ベース)	47
図表 1-50	営業利益額、営業利益率(1企業当り)の推移	47
図表 1-51	経常利益率(1企業当り)の推移	48
図表 1-52	営業外利益(1企業当り)の推移	48
図表 1-53	売上高(1企業当り)の推移	49
図表 1-54	貸借対照表(1企業当り)	49
図表 1-55	損益計算書(1企業当り)	50

## II. 石油販売業の経営改善に関する取組

図表 2-1	近促法に基づく石油販売業の経営構造改善の取組	51
図表 2-2	石油製品販売業近代化計画(一般指定業種)(骨子)	52
図表 2-3	第1次近代化計画(骨子)	53
図表 2-4	第3次近代化計画(骨子)	53
図表 2-5	第4次近代化計画(骨子)	54
図表 2-6	近代化計画に基づく設備近代化融資対象機器	55
図表 2-7	近代化計画に基づく設備近代化融資状況	55
図表 2-8	SSの設備・機器導入状況の推移	56
図表 2-9	SSの経営悪化に大きく影響を与えている主たる要因(概要)	57
図表 2-10	SSの経営悪化に大きく影響を与えている要因	57
図表 2-11	競争の激化の要因	57
図表 2-12	ガソリン等の需要減少の要因	57

図表 2-13	仕切価格が問題となる理由 .....	57
図表 2-14	主要な経営構造改善策 .....	58
図表 2-15	経営構造改善の取組比較 .....	59
図表 2-16	経営構造改善の取組(ガソリン販売形態別) .....	59
図表 2-17	経営構造改善の取組状況 .....	60
図表 2-18	経営効率化の取組 .....	61
図表 2-19	従業員数と人件費の推移 .....	62
図表 2-20	販売管理費と販売管理費売上高比率 .....	62
図表 2-21	燃料油収益力の拡大 .....	63
図表 2-22	セルフ SS 導入の意向 .....	63
図表 2-23	セルフ SS の導入状況 .....	64
図表 2-24	運営形態別・ガソリン販売形態別 SS 構成 .....	64
図表 2-25	ガソリン販売量の推移 .....	65
図表 2-26	ガソリン販売量(運営形態別) .....	65
図表 2-27	ガソリン販売量比較(運営形態別) .....	65
図表 2-28	ガソリン総販売量に占めるセルフ SS の割合 .....	66
図表 2-29	油外商品売上高(ガソリン販売形態別) .....	66
図表 2-30	油外商品売上高構成比(ガソリン販売形態別) .....	66
図表 2-31	黒字 SS の構成比の推移(ガソリン販売形態別) .....	67
図表 2-32	SS における油外事業 .....	68
図表 2-33	油外事業の事業別取組区分 .....	69
図表 2-34	本来事業としての油外事業の取組 .....	69
図表 2-35	油外商品売上高推移 .....	70
図表 2-36	油外商品売上高(2008 年度、2009 年度) .....	70
図表 2-37	油外粗利額と油外粗利率の推移 .....	71
図表 2-38	油外粗利率とガソリン粗利率の推移 .....	71
図表 2-39	SS 多角化事業の取組状況比較 .....	72
図表 2-40	SS における多角化事業の継続性 .....	73
図表 2-41	SS 多角化事業の取組状況の推移(概要) .....	74
図表 2-42	SS 多角化事業の取組状況の推移(最近 5 年間) .....	74
図表 2-43	撤退した SS 多角化事業 .....	75
図表 2-44	収益状況の良い SS 多角化事業 .....	75
図表 2-45	SS 多角化事業の収益状況 (2008 年度、2009 年度) .....	75
図表 2-46	油外事業の取組比較 .....	76
図表 2-47	油外事業の取組(ガソリン運営形態別) .....	77
図表 2-48	96 年度以降取り組んだ油外事業 .....	78
図表 2-49	自動車アフターマーケット市場 .....	80
図表 2-50	車検、整備費用内訳 .....	80

### 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

図表 3-1	自動車保有台数(乗用車)の推移 .....	81
図表 3-2	ガソリン乗用車の平均燃費 .....	82
図表 3-3	ハイブリッド自動車の普及動向 .....	82

図表 3-4	電気自動車の普及状況 .....	83
図表 3-5	燃料電池自動車の本格普及シナリオ .....	83
図表 3-6	次世代自動車の普及目標 .....	84
図表 3-7	次世代自動車の普及見通し .....	85
図表 3-8	今回ガソリン需要見通し比較 .....	86
図表 3-9	2020 年のガソリン需要見通し .....	86
図表 3-10	2020 年度ガソリン需要量比較(推計) .....	86
図表 3-11	石油販売業の将来展望 .....	87
図表 3-12	今後の経営方針(2008 年度、2009 年度) .....	88
図表 3-13	今後の経営方針 .....	88
図表 3-14	今後の経営方針(ガソリン販売形態別) .....	88
図表 3-15	経営戦略のタイプ別区分 .....	89
図表 3-16	今後の経営方針 .....	89
図表 3-17	今後の経営戦略(ガソリン販売形態別) .....	90
図表 3-18	石油販売業の今後の経営の方向性 .....	91
図表 3-19	石油販売業の今後の経営の方向性(ガソリン販売形態別・規模別) .....	91
図表 3-20	今後取り組む多角化事業 .....	92
図表 3-21	ハイブリッド自動車、プラグインハイブリッド自動車の点検・整備事業への取組	93
図表 3-22	自動車関連サービス事業の取組 .....	94
図表 3-23	既に取り組んでいる電気自動車関連事業の取組 .....	94
図表 3-24	充電事業等における必要な情報 .....	94
図表 3-25	充電事業等への取組の判断時点 .....	94
図表 3-26	家庭用エネルギー関連事業取組状況 .....	96
図表 3-27	既に取り組んでいる家庭用・業務用事業の取組意向 .....	96
図表 3-28	石油精製業者のバイオ燃料利用目標量 .....	99
図表 3-29	2009 年度電気自動車普及環境整備事業(SS 等における充電 サービス実証事業)委託事業概要 .....	99

#### IV. 給油所経営・構造改善/取りまとめと考察

図表 4-1	SS 販売業の経営変革 .....	103
図表 4-2	石油販売業の事業多角化取組状況の推移 .....	104
図表 4-3	油外事業の取組比較 .....	104
図表 4-4	今後の経営方針(2010 年度) .....	105
図表 4-5	多角化事業の今後の取組意向 .....	106
図表 4-6	「SS の発展の方向」 .....	108
図表 4-7	今後の事業展開 .....	110
図表 4-8	設備能力削減計画 .....	111

# 調査概要



## 調査概要

### 1. 調査目的

1986年度以降、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す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する。

本調査結果を石油製品市場を取り巻く環境の変化、石油販売業の経営状況の推移を整理した基礎資料及び今後、石油製品販売者が経営構造を改善するために参考とする基礎資料として活用し、石油販売業の経営基盤の強化を図ることに資することを目的とする。

### 2. 調査内容

#### (1) これまでの石油販売業の経営改善に関する状況、外部環境変化の推移に関する調査

##### ① 石油販売業の外部環境の変化の推移に関する調査

###### 1) 調査概要

1986年度から2009年度までの、石油販売業を取り巻く環境、経営構造の経年変化及び規制強化等の外部環境の変化が石油販売業の経営基盤に与えた影響について評価・分析する。

###### 2) 具体的調査内容 - 外的環境変化

- (a) 「特定石油製品輸入暫定措置法」(特石法)廃止による石油製品の輸入自由化
- (b) 「揮発油販売業法」の改正による消費者利益の保護強化
- (c) 「危険物の規制に関する政令」の改正によるセルフ給油所解禁
- (d) 新価格体系の本格的な導入等の元売会社の経営戦略の変化
- (e) 原油価格の高騰によるガソリンの需要減退

##### ② 石油販売業の経営構造改善の取組とその結果に関する調査

###### 1) 調査概要

1986年度から2009年度までの、上記 の様々な環境変化に対して、石油販売業者の経営構造改善に向けた取組、その結果について、事例調査を行い、評価・分析する。

###### 2) 具体的調査内容 - 外的環境変化

- (a) セルフ給油所への転換等の経営効率化に関する取組  
(注) 以下、「給油所」を表題や固有名詞で使う以外は「SS」という
- (b) 店舗の拡大・縮小等の経営戦略に関する取組
- (c) これまで石油製品販売業者が取り組んできた油外事業

#### (2) 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 次世代自動車の普及等によるガソリン販売量の需要見通しの作成

次世代自動車等の普及見通しをもとに、ガソリンの需要見通し等を作成する。

##### ② 将来における石油販売業の経営構造に関する調査

###### 1) 調査概要

これまでの外部環境の変化など将来において類似の事象が生じた場合に、石油製品販売業、SSの経営構造に与える影響、検討すべき方向性について評価・分析を行う。

## 2) 具体的調査内容

- (a) 将来の石油販売業の絵姿
- (b) 今後の石油製品需要予測を踏まえた石油販売業への影響及び個々のSS経営の経済構造への影響
- (c) 低炭素社会の実現に向けた石油販売業が目指すべき方向性

## 3. 調査、分析方法

次の調査を実施し、給油所経営全般の実態や課題について総合的に評価、分析を行う。詳細は、別添のとおりとする。

- (a) 文献調査
- (b) 給油所経営実態アンケート調査
- (c) 給油所経営者等ヒアリング調査

## 4. 調査結果の広報

本調査結果を石油販売業者へ広く広報する手法(セミナー、経済産業局の活用等)について十分に検討し、実施する。

## 5. 実施体制

### (1) 有識者研究会の設置

本調査を社会・経済的なニーズに合致したものとするために、学識経験者、石油販売業界団体、石油業界団体、石油機器関係団体よりなる有識者委員会を設置する。

本研究会の名称を「給油所経営・構造改善等実態調査研究会」とする。

本研究会の委員の定員は6名とする。また、関係省庁が、オブザーバーとして参加する。

研究会は合わせて3回程度開催する。

### (2) 有識者研究会の役割

学識経験者、関係業界、有識者及びオブザーバーが、それぞれの視点及び共通の視点で、これまでの外部環境の変化が石油販売業の経営に与えた影響などを精緻に分析・評価するとともに、今後予想される外部環境の変化に対して石油製品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する。

### (3) 事務局

本調査の委託を受けた(財)日本エネルギー経済研究所 石油情報センターが事務局を行う。

# 給油所経営・構造改善等実態調査 調査方法

## 1. 調査の枠組み

本調査は、一般競争入札(総合評価方式)を経て、経済産業省・資源エネルギー庁の委託により、財団法人日本エネルギー経済研究所 石油情報センター(以下「当センター」という。)が実施した。

本調査では、資源エネルギー庁の調査要綱に基づき、当センターの企画・設計により文献調査を実施したほか、これらの調査を補完し、充実させるため、SS 経営者のアンケート調査を実施するとともに、SS 経営者等に訪問面談(ヒアリング)調査を合わせて実施した。

一連の調査の構成及び相互関係を概括的に示すと、次のとおりである。

### (1) 石油販売業を巡る市場環境の変化と経営構造の変化

石油販売業を巡る市場環境の変化と経営構造の変化については、86年度以降 SS の経営・構造改善の実態を調査した「給油所経営・構造改善等実態報告書」、石油販売業の経営実態に関する「石油製品販売業経営実態調査報告書」、石油流通政策等に関する報告書、石油業界の年史、石油の需給・価格などの主に「文献調査」で評価・分析を行うほか、「給油所経営実態アンケート調査」、「給油所経営者等ヒアリング調査」を実施し、「文献調査」で得られる情報と併せて多角的に評価・分析を行った。

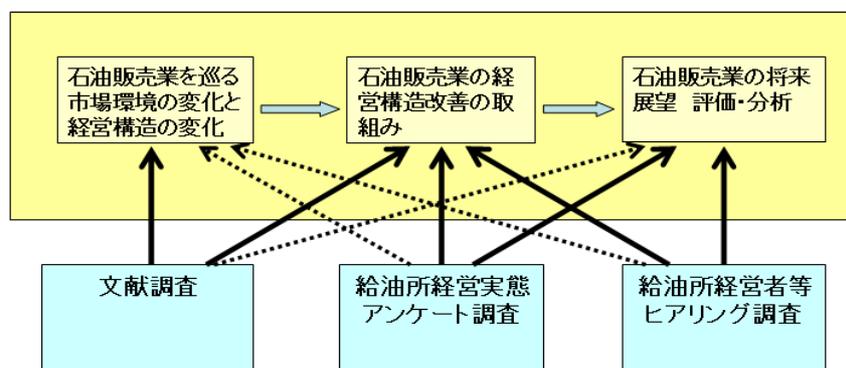
### (2) 石油販売業の経営構造改善の取組

石油販売業者の過去の経営構造改善の取組状況については主として「給油所経営・構造改善等実態報告書」などの「文献調査」で実施し、現在の取組状況については主として「給油所経営実態アンケート調査」、「給油所経営者等ヒアリング調査」で実施し、評価・分析を行った。

### (3) 石油販売業の将来展望

石油販売業の将来展望については、主として石油流通政策等に関する報告書などの「文献調査」のほか、SS 経営者の意向は「給油所経営実態アンケート調査」、「給油所経営者等ヒアリング調査」で評価・分析を行った。

図表 1 給油所経営構造改善に係る調査の枠組み



上記の(1)から(3)の調査概要について以下に、詳述する。

## 2. 調査方法

### (1) 文献調査

これまでの石油販売業の経営構造改善に関する状況、外部環境の変化の推移に関する調査を実施するため、これまで石油販売業者の経営・構造改善の実態を調査した「給油所経営・構造改善等実態報告書」のほか、石油流通政策に関する文献、石油業界の年史、石油の需給・価格などの基礎資料をもとに実施することとした。主要な文献資料は以下のとおりである。

#### 1) 給油所経営・構造改善に係る文献

「石油製品流通適正化アンケート調査報告書」 (1986～ 87年度)

「石油製品販売業構造改善等アンケート調査報告書」 (1988～ 97年度)

「給油所経営・構造改善等実態調査報告書」 (1998～ 2009年度)

#### 2) 石油販売業の経営実態に係る文献

「石油製品販売業経営実態調査」(社)全国石油協会)

#### 3) 石油流通政策に係る文献

「石油業界の推移」(石油連盟)

「全石連 30 年史」(全国石油商業組合連合会)

石油審議会、各種石油流通政策に関する研究会等の報告書等

#### 4) 石油年史

「石油年表」(石油連盟 50 周年記念) (石油連盟)

「過去から未来へ」(石油販売業界の半世紀 1953～2003)(全国石油商業組合連合会)

#### 5) 石油需給・価格、給油所等に関する統計

資源エネルギー庁統計資料

石油情報センター石油製品価格関係資料

#### 6) 次世代自動車関連資料

「次世代自動車戦略 2010」(次世代自動車研究会) (経済産業省)

「EV・PHV タウン構想」(経済産業省)

「次世代自動車対応SSの将来像を考える研究会報告書」(全国石油商業組合連合会)

「環境対応車普及戦略」(環境対応車普及方策検討会) (環境省)

### (2) 給油所経営実態アンケート調査

#### ① 目的

石油販売業を巡る経営環境の変化とこれに対応する石油販売業者の取組状況、今後の方針・展望について実態を把握するため石油販売業者に対するアンケート調査を実施。

#### ② 調査対象

石油情報センターが国の委託を受けて実施する「石油製品小売市況調査」(週次調査 SS 2,000 ヲ所)と「石油製品卸価格調査」(SS 1,500 ヲ所)の協力先から 1,000 件の石油販売業者を選定(複数 SS 運営と 1SS 運営の事業者の割合 50%目標)都道府県別の選定に当っては、都道府県別の SS の在籍数 SS 比率をもとに選定した。

#### ③ 調査項目

- 1) 会社概要(所在地、運営形態、運営給油所数、ガソリン販売形態)
- 2) 給油所経営

- (a) 給油所を取り巻く経営環境の変化と取組
  - ・1996年以降自由化の進展による経営環境の変化
  - ・原油高の影響による経営環境の変化
- (b) 今後の経営方針
  - ・今後の事業展開についての経営方針
  - ・現在の取組みと今後の方向性について経営タイプを選定
- (c) 石油販売業の将来像
  - ・家庭用・業務用エネルギー関連事業への取組意向等
  - ・次世代自動車関連事業への取組意向等

**④ 発送・回収方法・時期**

調査票(A4用紙 7枚)をFAXで12月14日(火)発送し、12月24日(金)まで回収

**⑤ アンケート件数、回収率**

発送数 1,000 件に対し、回答率は 57.4%で、目標の 50%程度を上回った。

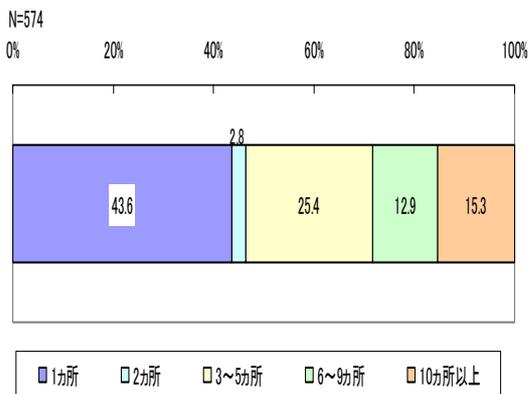
なお、発送数の割合について、1SS 運営 SS と複数 SS 運営の事業者の割合 50%の目標としたが、結果は次のとおり 1SS の割合が多くなった。

	発送数	回答数	回答率
1SS 運営	530	250	47.2%
複数運営	470	324	68.9%
合計	1,000	574	57.4%

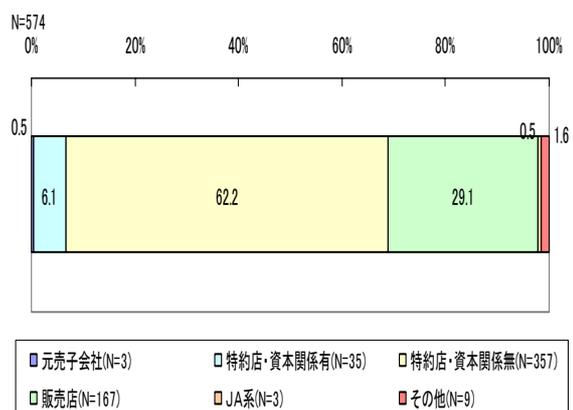
**⑥ アンケート先の属性**

- (a) 会社規模別にみると、「1SS 運営」が 43.6%、「複数運営」が 56.4%。「複数運営」では「3～5カ所」の割合が最も高い。
- (b) SS の運営形態別にみると、「特約店資本関係無」(62.2%)、「販売店」(29.1%)で、全体の約 9 割を占める。
- (c) ガソリン販売形態別にみると、「フル」のみが 56.4%、「セルフ」を導入が 43.5%を占める。

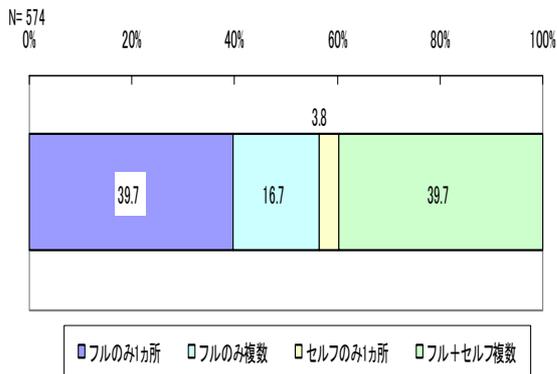
図表 2 会社規模別



図表 3 運営形態別



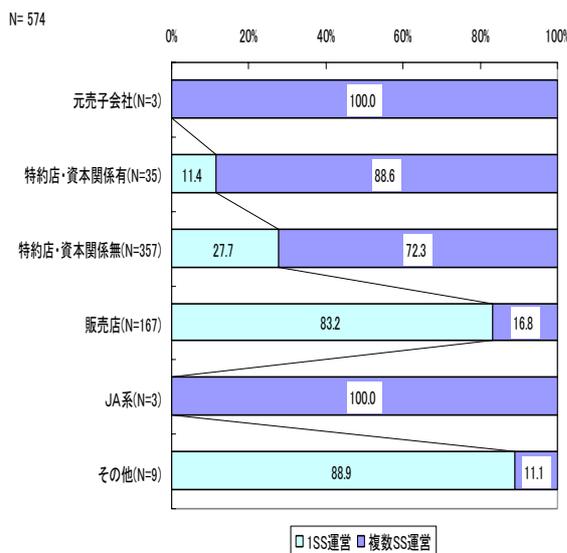
図表 4 ガソリン販売形態別



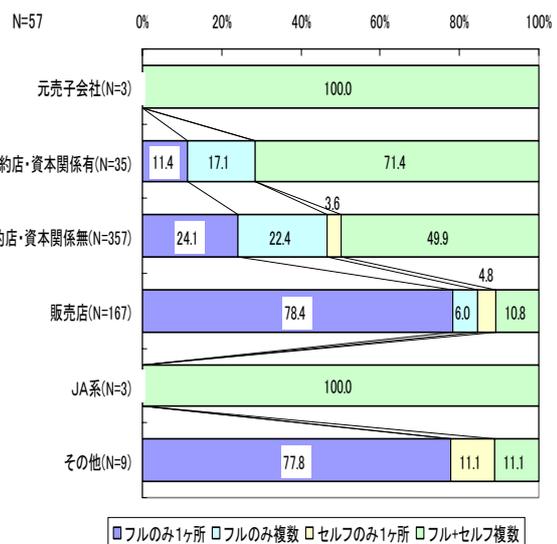
(d) 会社規模をみると、「特約店」は7割以上が「複数SS運営」となり、経営規模が大きい  
が、一方、「販売店」は「1SS運営」が8割を占め、経営規模が小さい。

セルフの導入状況をみると、「特約店・資本関係有」では7割、「同資本関係無」では5割と導入割合が高いが、一方、「販売店」は15.6%にとどまっている。

図表 5 運営形態別・会社規模別



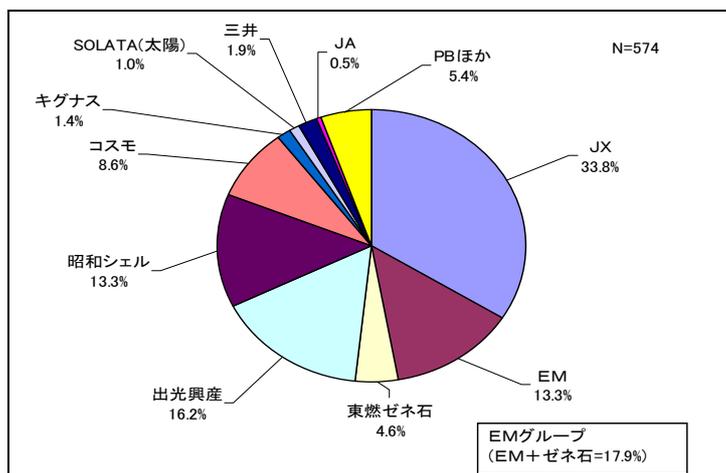
図表 6 運営形態別・ガソリン販売形態別



(e) 系列(サインポール)

一部元売会社を除き、概ね元売会社の系列別 SS 数のシェアに近い数値となっている。

図表 7 系列(サインポール)



### (3) 給油所経営者等ヒアリング調査

#### ① 調査の目的

「給油所経営者等ヒアリング調査」は、経営者の構造改善に係る認識・方向性を把握するために実施した「給油所経営実態アンケート調査」を補完することを目的に実施した。

#### ② ヒアリング先

ヒアリング先は次のとおり。

図表 8 SS 経営者等ヒアリング先概要

区分	ヒアリング先
SS 経営者	油外商品販売、自動車関連油外事業：計 9 社
元売会社	3 社
商社・流通業者	2 社
自動車関連サービス業者	中古車レンタカー事業者 2 社
SS 機器メーカー	計量機メーカー 1 社

#### ③ ヒアリング調査先、ヒアリング内容

##### 1) SS 経営者

##### (a) ヒアリング先の選定

油外商品販売、自動車関連油外事業に積極的に取り組み、成功している石油販売業者（9社）を選定し、個別面談によるヒアリングを実施した。

図表 9 SS 経営者ヒアリング先一覧

	地域	区分	給油所数	
			セルフ	フル
A社	福井県福井市	自動車関連 油外事業	12	7
B社	京都府京都市	自動車関連 油外事業	0	1
C社	福岡県北九州市	自動車関連 油外事業	1	6
D社	大阪府和泉市	油外商品販売(洗車)	6	6
E社	大阪府堺市	油外商品販売(オイル、TBA)	3	4
F社	兵庫県宍粟市	油外商品販売(タイヤ)	0	1
G社	千葉県市川市	自動車関連 油外事業	2	0
H社	福島県いわき市	自動車関連 油外事業	7	12
I社	埼玉県さいたま市	自動車関連 油外事業	1	4

##### (b) 質問事項

- ) 現下の経営環境の変化と経営に与えた影響
- ) 経営構造改善のための取組状況(背景、効果、課題)
- ) 今後の取組(展開)
- ) 次世代自動車、家庭用・業務用エネルギー関連事業の取組意向と、これらの事業化に至るまでの事業継続への見解

## 2) 元売会社

### (a) ヒアリング先の選定

主要な元売会社 3 社に対して、個別面談によるヒアリングを実施した。

### (b) 質問事項

- ) SS 経営環境変化の現状認識について
- ) 今後のリテール戦略について
- ) 石油販売業 (SS) の将来像について
- ) 石油販売業 (SS) の今後の課題とリテール戦略について

## 3) 石油商社

### (a) ヒアリング先の選定

取引先の SS 数が多い商社を選定

### (b) 質問事項

- ) SS 経営環境変化の現状認識について
- ) 今後のリテール戦略について
- ) 石油販売業 (SS) の将来像について
- ) 石油販売業 (SS) の今後の課題とリテール戦略について

## 4) 自動車関連サービス業者

### (a) ヒアリング先の選定

2009 年度に実施した「給油所経営・構造改善等実態調査」の調査結果で、SS 経営者が今後取組む意向を示した多角化事業の中で第一位となった中古車レンタカー事業のフランチャイズ 2 社に対し、個別面談によるヒアリングを実施した。

### (b) 質問事項

- ) SS 経営多角化の中での中古車レンタカー事業の位置づけについて
- ) SS における中古車レンタカーの事業概要
- ) SS の加入状況
- ) SS におけるレンタカー事業の収益状況と検討課題
- ) 中古車レンタカー市場の将来性と今後の加盟店の加入見通し

## 5) SS 機器メーカー

### (a) ヒアリング先の選定

最大手の SS 機器メーカーを選定

### (b) 質問事項

- ) 今後の SS の動向
- ) 経営の多角化
- ) 次世代自動車(特に、電気自動車)への取組

# 調查結果概要



## 調査結果概要

### 1. 調査の背景

わが国の石油販売業は、1996年3月の「特定石油製品輸入暫定措置法」廃止による製品輸入の自由化及び石油販売業への異業種参入、98年4月のセルフSS解禁等一連の規制緩和に伴うSSの競争環境の変化に加え、ここ数年来の原油価格の激しい乱高下、石油製品需要の減少、ハイブリッド自動車や電気自動車等の次世代自動車の市場導入など、石油製品市場を取り巻く継続的かつ急激な変化によって、将来への生き残りをかけた経営戦略を構築する必要性に迫られている。

また、2008年10月からは、「週決め市場連動方式」による石油製品卸価格決定方式が導入され、更に2010年4月から同卸価格決定方式の見直しが行われる等、SS経営者には、本業における収益力の向上、経営の多角化等なお一層の努力と創意工夫が求められている。

資源エネルギー庁は、このような背景の下、86年以降毎年実施してきた「給油所経営・構造改善等実態調査」の結果を基に、石油販売業の市場環境と経営構造の変化を総括することとし、各種の規制の緩和、石油製品需要の減少など環境変化が販売業界にもたらした影響を分析し、将来における石油販売業の経営構造について評価、分析することを目的に本事業を実施した。

石油販売業は燃料油販売をコアビジネスとするだけでは将来展望が開けないため、事業多角化を進める必要があるが、規制緩和を契機に進めてきたコンビニ、喫茶店等のSS店舗併設は成功事例が少なく、近年では自動車整備・钣金、車検取次、保険取次、中古車販売、レンタカー等の「自動車関連事業」、更に宅配便取次、住宅設備機器販売等の「物販、サービス関連事業」を展開してきた。

政府が描くSSの将来像は全国に広汎なネットワークを有し、多様なエネルギー販売を指向する次世代SSへの転換である。しかし、太陽光発電や燃料電池などの新エネルギー普及のスピードは図りがたい上、次世代SSへの転換は新たな設備等の投資を必要とすることから、SSのビジネスモデル転換への道は容易ではない。

石油販売業は、次世代SSへの転換を見据えた動きを早急に進めていく必要があるが、そのためには、行政の支援措置の下、石油元売会社をはじめ、石油販売業界全体でSSのビジネスモデル転換を推進していくことが必要である。

当センターは、このような調査目的を踏まえ、本事業を実施することとし、本調査においては、経済産業省・資源エネルギー庁の委託事業として86年度以降継続して実施してきた「給油所経営・構造改善等実態調査」の長期に亘る調査結果を総括するとともに、給油所アンケート調査、ヒアリング調査及び石油流通政策に関する文献調査等を行い、これらをもとに、有識者研究会において数次に亘る検討を行った。

### 2. 調査結果概要

#### (1) 石油販売業の外部環境の変化

80年代に入り、わが国の石油産業を取り巻く環境は大きく変化してきた。その中で、石油精製・元売業及び石油販売業に対しては、「安定的供給」と「効率的供給」との適切なバランスの下で、様々な規制緩和が実施されてきた。

石油精製・元売業に対しては、製油所設備、供給体制、石油製品輸出入に関わる規制緩和が行われ、石油販売業に対しても、SSの業務範囲、SS建設規制、SSの運営形態(セルフSSの解禁)等に関わる規制緩和が行われてきた。

また、近年では、原油価格の高騰、石油製品の需要減退、ハイブリッド自動車(HV)・電気自

動車(EV)等の次世代自動車の普及促進などの外的変化に直面するとともに、元売会社は数次に亘り卸価格改定方式を変更した。こうした規制緩和・外的変化等を契機として、石油産業を取り巻く環境は大きく変化してきている。

一連の規制緩和が石油産業全体に与えた影響としては、次が挙げられる。

- ) 石油製品の輸出入自由化
- ) 元売会社の経営戦略の変更に伴う価格体系の見直し
- ) 先物市場、業転市場の発展等

また、石油流通市場においても、次のような変化に直面することとなった。

- ) SSの事業多角化の進展
- ) ガソリン供給構造の変化
- ) セルフSSの急増、等

この結果、早期に対応できた事業者は販売量の増加を通じて収益向上等を享受した反面、対応が遅れた事業者は規制緩和の進展とともに、業態の変化や異業種の新規参入等による市況悪化等の影響をより強くに受けようになった。

このような経営環境の変化については次を具体例として検証を試みた。

- ) SSの事業多角化
- ) セルフSSの導入
- ) 特石法の廃止

## (2) 石油販売業の経営構造改善の取組

石油販売業は、SSの事業多角化が認められるまでは、「本来事業」であるガソリン、灯油、軽油の「燃料油販売」と、大きな設備投資を伴わず、SS敷地内で取り扱えるタイヤなどの自動車関連商品販売、洗車、整備・点検事業等の「油外商品販売」を行ってきた。

その後、規制緩和の進展とともに、「本来事業」に加え、新たな敷地の取得・設備等の投資を伴う事業に取組、整備・钣金、車検取次、保険取次、中古車販売、レンタカー等の「自動車関連事業」とコンビニ、宅配便取次、住宅設備機器販売等の「物販、サービス関連事業」を展開してきた。

SSにおいて事業多角化が認められた87年以降は、SSのコンビニ併設等の「物販・サービス関連事業」が上位を占めてきたが、規制緩和が本格的に展開する中で、99年度以降は自動車整備、車検取次、中古車販売等の「自動車関連事業」が上位を占めるようになり、いわゆる油外事業は「物販・サービス関連事業」から「自動車関連事業」へ大きくシフトすることとなった。

「石油流通効率化ビジョン研究会」は95年6月、「今後のSSの発展のあり方」として、次の4つの類型を提言した。

- ) 「サービス充実型」、 ) 「量販指向型」、 ) 「多角経営型」、 ) 「早期撤退型」

この4種類の違いは ) の「早期撤退型」を除いてターゲット市場(顧客)の違いであり、ターゲット市場が異なれば当然、価格設定もサービス内容も違ってくる。セルフ等の量販を前提とする新たな業態の登場により各販売事業者は競争ルールの変更を迫られ、結果として際限のない泥沼の価格競争に陥った。

一連の規制緩和や2004年春以降の原油価格高騰等によるガソリン等の需要減退を受けて、事業多角化として取り組む事業形態が大きく変化してきた。

今後、多角化事業は「自動車関連事業」を中心に「物販、サービス関連事業」への取組が進んでいくことが明らかになった。

2009年度のアンケート調査結果では、「自動車関連事業」では「自動車整備・钣金」、「中古車販売」、「保険取次」、「(中古車)レンタカー」、「洗車専門店」、「コイン洗車場」などの事業であるが、「物販、サービス関連事業」では「住宅設備機器販売」、「宅配便取次」などの事業が今後もSS経営者が取り組む事業として位置づけられている。

### (3) SS経営の今後の方向性

SS経営の今後の方向性については「石油流通効率化ビジョン研究会」で提言された前述の4つの類型( )「サービス充実型」、( )「量販指向型」、( )「多角経営型」、( )「早期撤退型」)を今日的な視点から「販売業者の規模」別に展開を試みると、以下のような類型が想定される。

SS経営者にとっては、( )～( )の類型を組合せた複合型の経営戦略が現実的となってくる。

また、実際の経営に際しては、石油販売業を取巻く状況の変化を踏まえ、次の考え方を取り入れていく必要がある。

- ( ) 「顧客の視点」(地域からの支持)
- ( ) 「効率経営」(収益性の確保)
- ( ) 「収益源の多角化」(経営の安定性確保)

#### ① 「小規模販売業者」

本格的な設備等の投資は期待できないことから、「サービス充実型」すなわち「油外商品販売重視型」を軸に展開し、タイヤ、バッテリーなどの自動車関連商品販売の充実や、洗車の高品質化、高付加価値サービスをめざす方向性であり、更にその専門店化を目指すことも選択肢の一つともいえる。

#### ② 「大規模販売業者(量販型)」

取扱商品の規模と立地を基準に3形態に大別できる。

- ( ) ショッピングセンター(SC)に併設される「ハイパー型」
- ( ) ガソリン等燃料油に特化する、いわゆる「ポンパー型」(洗車等車に関連したサービスも限定的に提供)
- ( ) 量販指向型の顧客数によって可能になるコンビニ併設等の「多角化型」

この3形態のうち、価格面において競争環境をリードするのが「ハイパー型」であり、販売量に対する影響が大きいのがいわゆる「ポンパー型」と「多角化型」である。

今後、「エネルギー供給構造高度化法」に基づき、精製会社の設備廃棄が本格化し、業転市場が縮小化した場合、同市場から専らガソリン等を仕入れしている量販指向型の事業者は量的な安定確保に支障が出ることも考えられる。

集客力、確立された大手小売業のブランド力、広く・入りやすく・出やすい施設、ハイブリッド自動車・電気自動車への対応力、効率的な運営という観点から、量販指向型は上記3形態のうち、「ハイパー型」と「多角化型」が生き残っていくと思われる。

#### ③ 「商社系」

「サービス充実型」に「多角経営型」を加えた複合型の展開が考えられる。

#### ④ 「中規模販売業者」

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。洗車、タイヤ等のカー用品販売等における専門化も考えられる。

その他、現在の経営難に加え、消防法の危険物の規制に関する政令、同規則の改正による地下埋設タンクに関する規制の強化などが重なり、撤退を選択する事業者が増加することが予想される。

#### (4) 次世代自動車への対応

低炭素社会が指向される中で、2020 年度に向けてハイブリッド自動車や電気自動車等次世代自動車の本格普及が始まるものの、次世代自動車の普及台数の比率は民間努力ケースでは 2 割程度にとどまり、ガソリンを燃料とする従来車が新車販売台数の 8 割程度を占めるものと見込まれている。

石油販売業者へのアンケート調査及び給油所経営者、元売会社、石油商社等へのヒアリング調査によれば、電気自動車の充電事業に関しては、SS 単独での事業化は採算性等から困難であるとの見解が示されており、自治体、電力会社等関連事業体、周辺 SS との連携の中で、エネルギー供給地域インフラとしての活用が提言されている。

なお、太陽光発電システム、燃料電池、エコフィール等の家庭用・業務用エネルギー機器販売に関しては、SS スタッフが直接販売する体制をとることはスキルや人員配置の点から難しいが、SS は「それぞれの地域での長年に亘って築いてきたユーザーとの間の強固な関係」という強みを有しており、これを武器に取次拠点やエネルギー・燃料供給拠点としての活用が期待される。

#### (5) 石油販売業の将来像への提言に対する取組

規制緩和の進展とともに、本来事業に加え、「自動車関連事業」への取組が積極的に行われているが、2020 年度に向けて「石油販売業の将来像」の提言で示された次世代自動車や家庭用・業務用エネルギーの供給をどのように担っていくかが課題となっている。

2008 年度、2009 年度アンケート調査では、「今後の経営方針」は「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」が約 5 割、「廃業する」が約 2 割であった。

##### ① 「積極的経営改善」を進める経営者

SS の経営高度化に向けた新たな設備投資を行い、整備・钣金などを積極的に取り組むとともに、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、地域特性を生かして太陽光発電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り組む。

##### ② 「現状の経営維持」の経営者

今後の事業について、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、顧客ニーズに応えるとともに、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。

### 3. 元売会社の取組

#### (1) 過剰設備処理の推進による本格的な需給環境の整備

石油業界の喫緊の課題である過剰設備処理の推進は 2009 年 8 月施行の「エネルギー供給構造高度化法」に基づき実施されることとなった。

資源エネルギー庁は、2010 年 7 月に評価基準を示し、石油精製会社に常圧蒸留装置能力の重質油分解能力への装備率を、2013 年度末までに 13%まで引き上げることを義務付け、10 月末までに計画書を提出させた。

石油精製会社は同計画書に基づき、過剰設備処理を実質的に進めていくこととなっている。

## (2) 卸価格改定方式の早期定着化

元売各社は、2008年10月に市場価格の透明性、公平性等を確保することを目的として導入した「石油製品卸価格改定方式」(週決め市場連動方式)を、2010年4月から10月にかけて、ブランド料の見直し等、同改定方式の見直しを行った。

その結果、需給環境の整備と相俟って、元売会社の精製マージン(原油価格と卸価格の差)は大幅に改善され、2010年4~12月期は大幅な経常増益となった。

一方で、市場価格に上乘せされる「ブランド料」(元売会社の差別性・優位性等のブランド・プレミアム)が拡大されたことで、市場価格と卸価格間の価格差拡大が固定化された点については石油販売業者を中心に不満が残った。

石油販売業者の販売マージン(卸価格と小売価格の差)は、「仕入れ価格上昇に価格転嫁が間に合わず」、「仕入れ価格上昇分の価格転嫁不足」を余儀なくされ、収益悪化が常態化しつつある。

石油販売業者の団体である全国石油商業組合連合会(全石連)は、2010年12月、「元売卸価格フォーミュラについての意見」を取りまとめ、「元売ブランド維持コスト等(業転格差)のうち、市場競争の中で系列SSが負担できるコストは1円が限界である」等を主要元売会社に陳情した。

こうした状況の下、元売各社は、「精製能力削減による製品需給環境の整備」に取り組んでいくとの対応を示しているが、元売・系列販売業者間および系列販売業者・非系列販売業者間の不信感、不協和音の解消が俟たれるとともに、卸価格改定方式の早期定着化が緊要な課題である。

## (3) 石油販売業者への支援

今後のSS運営支援に関して、ガソリンの需要減退、低マージン化という状況下で、「燃料拡販+コンビニ併設型」のビジネスモデルで支援しようとする外資系と「カーメンテ型」のビジネスモデルで支援しようとする大半の元売会社とに2極化すると想定される。

「燃料拡販+コンビニ併設型」のコンセプトは、50㎡程度の小規模施設に、ATM、マルチコピー端末装備、イートインスペース、チケット販売、公共料金収納代行等の機能を装備し、「生活拠点として地域社会に利便性を提供できるSS」を目指している。

「カーメンテ型」は、「車検+钣金整備等」といった自動車関連の整備を中心とする事業である。

一方、「中古車販売」、「中古車レンタカー」事業は、商社系がビジネスモデル化し石油販売業者を支援しているが、元売各社の対応は一様ではない。

## (4) 次世代自動車に対応したSSビジネスモデルの確立

石油製品の安定供給網/サプライチェーンを維持するためにも、電気自動車に対するサービスが事業として成立する新たなビジネスモデルの構築が緊要な課題となっている。

経済産業省が2010年4月にまとめた「次世代自動車戦略2010」で、国内の新車販売台数に占めるハイブリッド自動車や電気自動車など、次世代自動車の比率を2020年に最大50%まで高めていくロードマップが示された。今後、10年間で200~250万台が次世代自動車に置き換わることとなっている。

一方、次世代自動車の普及に欠かせないインフラ整備でも、SSや高速道路SA、ショッピングセンター等に普通充電器200万基、急速充電器5,000基の普及を目指している。

アンケート調査によれば、販売業者にとっては、電気自動車の充電事業等に取り組むかどうかの判断のタイミングは「国などの助成制度ができれば」が最も高く42.5%、次いで「元売会社等から

具体的なビジネスモデルが提案されたら」、「導入事例の中から成功モデルができたら」と続いている。

元売各社はこのような販売業者の意向を踏まえ、今後のリテール戦略(指導、支援等)を構築することが必要となっている。

#### 4. 行政の対応

##### (1) 「健全なサプライチェーンの維持」のための施策

経済産業省は、2010年6月、2030年までのエネルギー政策の指針となる「エネルギー基本計画」の改定案を策定し、閣議決定した。

今回の改定では、石油について、「国内需要は減少するものの、利便性・経済性に優れ、既全国の需要家への燃料供給インフラも整っている等の理由から、引き続き経済活動・国民生活において欠かせない基幹エネルギーに位置づけられる。資源国との関係強化やわが国企業による上流権益獲得の推進、精製部門の競争力強化や国内サプライチェーンの維持、備蓄の着実な推進等を通じた安定供給確保を推進する。」と言及している。

また、わが国のエネルギー安定供給を確保するため、原油から石油製品へと精製し、国内の最終消費者に届けるという、石油サプライチェーン全体の維持やその有効利用は重要な課題であるとして、「石油製品は、省エネ等の進展により構造的な国内需要の減少が見込まれるが、引き続き、経済活動や社会生活に不可欠な物資として、一般家庭を含む全国の最終消費者に対して、安定供給確保が必要である。わが国国内において、石油製品を最終消費者に届ける役割を担う石油製品販売業は、年間2,000件程度ずつSS(サービスステーション)が減少する等、競争環境が極めて厳しくなる中で、経営基盤が脆弱化している。こうした状況下において、今後とも石油製品販売業が「石油のサプライチェーン」の最前線としての役割を担うことを可能とするため、品質や価格等に関する公正・透明な競争環境の整備を関係法令の適切な運用により目指す。また、地下タンクの入替などのSSが地域社会と共生していくために不可欠となる環境対応、地元自治体や住民等との連携によるSS過疎地や離島などの地域における課題の解決、事業提携強化による効率性向上などの流通合理化や電気自動車の普及を見据えた新たなビジネスモデルの構築等を通じたSS経営基盤の強化に対する支援を行う。」と石油のサプライチェーンの維持の重要性について言及している。

資源エネルギー庁は、上記の趣旨を踏まえ、2010年11～12月、石油販売業界の当面する課題解決に向けて、下記の3つの研究会を立ち上げ、検討を進めているところ。

##### (2) SSに絡む3つの研究会の提言等を踏まえた行政対応

###### ① SS次世代化に関する研究会

SSの経営基盤の強化に資する次世代自動車向けのビジネスモデルのプロトタイプ案を検討。

###### ② 石油製品供給不安地域におけるリスク評価分析等に関する研究会

SSの撤退に関する要因及び供給不安地域において発生する社会的・経済的リスクについて調査分析しながら、地域における石油製品の安定供給を実現するための方策について検討。

###### ③ 給油所経営・構造改善等実態調査研究会

本研究会。

特石法の廃止、セルフSSの解禁などの外部環境の変化がSS経営に与えた影響等について分析し、将来の石油製品販売業の経営基盤の強化に資することを目的として調査、検討。

# 調查結果



# I. 石油販売業を取り巻く環境変化と経営状況

## 1. 石油販売業における規制緩和の経緯

### (1) 石油産業の規制緩和/法的枠組み

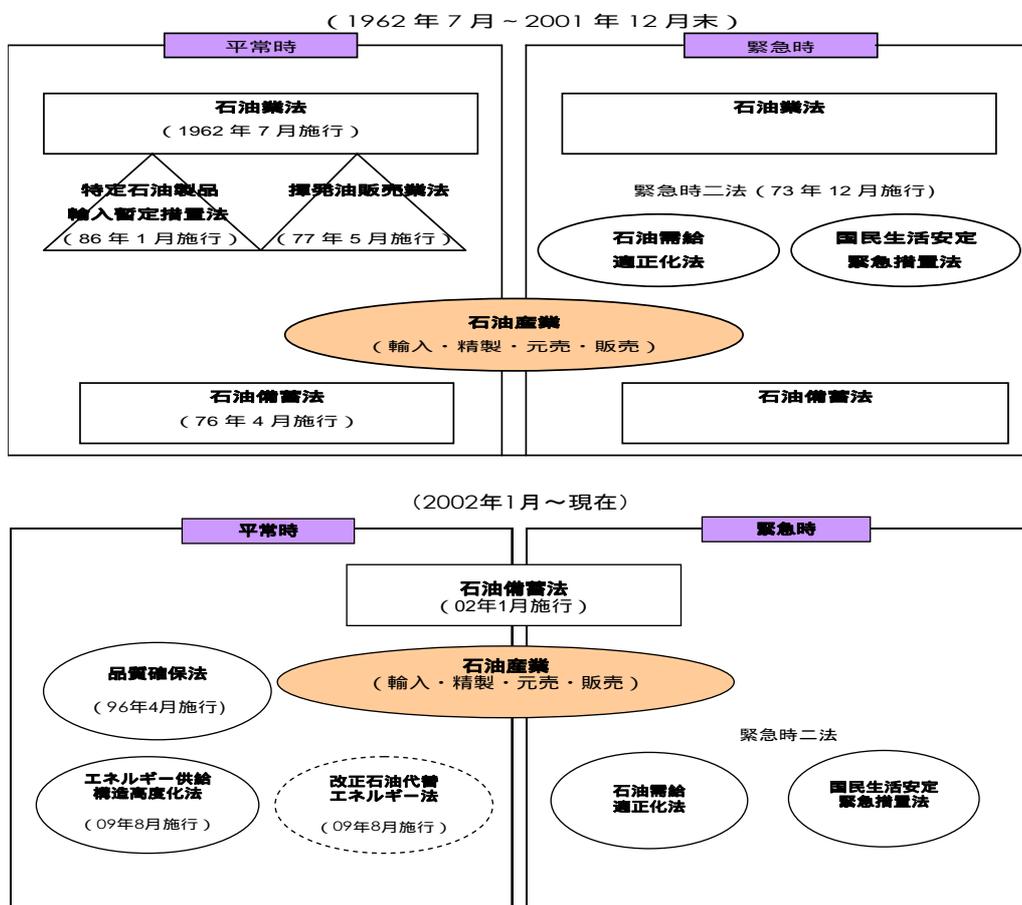
1961年当時、世界的に貿易自由化が進められる中で、わが国でも貿易自由化推進政策がとられ、石油についても62年10月に自由化が行われることが決定された。

この原油輸入の自由化を契機として、政府は、石油産業における自由化対策を検討するほか、石油、石炭、電力等のエネルギー全般について総合的な施策立案を目的に「エネルギー懇談会」を設置した。61年12月、同懇談会は「石油政策に関する中間報告」をとりまとめ、「石油製品の低廉かつ安定供給確保のため、国内市場の一定割合を国の影響下に置くことを前提として総合石油政策を推進すべきこと」とし、具体策として、自由化に伴う諸問題に対処するため石油精製業等の事業活動を調整する立法措置(石油業法)が必要なこと等を提案した。このような提案等を踏まえ、62年7月、「石油業法」が制定された。

同法では、SSに関わる規制事項として、SSの新設や増設を行う場合、その都度、「石油製品販売業者」の届出が義務付けられた。その後、同法を補完する法律として、「石油備蓄法」や「揮発油販売業法」が制定、輸入・生産・販売の各分野に亘って公的規制が行われてきた。また、SSは設備面の安全性について「消防法」上の危険物取扱所として厳しく規制されてきた。

しかし、その後、わが国経済が発展していく中で、石油産業を取り巻く内外の環境は大きく変化した。そのため、石油に関わる規制の見直しが必要となり、石油審議会等における議論を踏まえて、規制緩和が段階的に進められてきた。

図表 1-1 石油産業を取り巻く法規制の推移



(出所) 石油情報センター作成

図表 1-2 石油産業/石油販売業を取り巻く規制と規制緩和の推移

年月	石油産業全体	石油販売業中心
1962年7月	「石油業法」制定	
1973年12月	緊急時二法/「石油需給適正化法」・「国民生活安定緊急措置法」制定	
1976年4月 1977年5月	「石油備蓄法」制定	「揮発油販売業法」制定
1981年5月	「石油備蓄法」改正	
1986年1月 1986年5月 1987年5月 1987年7月 1989年3月 1989年9月	「特定石油製品輸入暫定措置法」(特石法)制定 「特石法」施行 二次設備許可の運用弾力化 個別油種の生産計画指導の撤廃(PQ枠の廃止) 灯油在庫指導の廃止	消防法政省令改正(SS業務範囲の拡大) 消防法政省令改正(SS上階用途規制の緩和)
1990年3月 1991年9月 1992年3月 1993年3月 1994年12月	一次精製設備許可の弾力化 原油処理枠指導の廃止 重油開採割当制度の廃止 石油審議会石油部会石油政策基本問題小委員会/最終取りまとめ	SS建設指導と転籍ルールの廃止
1995年6月 1996年3月 1996年4月 1996年4月 1997年6月 1997年7月 1997年12月 1998年4月	「特石法」廃止 輸入自由化 石油製品輸出承認制度見直し(包括承認制の導入・輸出自由化)	石油流通効率化ビジョン研究会/中間報告(SS発展方向の4類型) 「揮発油販売業法」全面改正⇒「品質確保法」制定 強規制規格、SQマークの導入 指定地区制度の廃止 石油審議会石油部会石油流通問題小委員会/報告(自己責任) SS供給元証明制度廃止 消防法政省令改正(有人セルフSS解禁)
2001年12月	「石油業法」廃止(需給調整規制の廃止)	
2002年2月	「改正備蓄法」(石油の備蓄の確保等に関する法律)の施行	
2008年2月	総合資源エネルギー調査会石油分科会/次世代燃料・石油政策に関する小委員会/報告書取りまとめ(石油精製業、石油販売業の今後の方向性等) <石油精製業> ①製品輸出の拡大、②石油化学分野の強化、③重質油分解能力の強化、④コンビナート連携の推進(CRI高度化)、⑤総合エネルギー企業化など他分野への進出、⑥産油国の製油所への資本参加など	<石油販売業> 石油販売業の課題 ・販売戦略の見直し・販売業者の経営改善・価格形成のあり方 ・公正・透明な競争環境の整備 ②石油販売業の将来像 「地域のエネルギー拠点」としての次世代自動車・家庭用燃料電池への燃料供給への取組み ・地域における「総合エネルギー販売業」への発展
2009年7月 2010年6月	「エネルギー供給高度化法」、「石油代替エネルギー改正法」成立 「エネルギー基本計画」閣議決定	「健全なサプライチェーンの維持」は重要な課題であるとの位置づけ 「石油製品は、構造的な需要減退が見込まれる一方で、引き続き、経済活動や社会生活に不可欠な物資として、安定供給確保が必要。石油販売業は、年間2,000件程度のSSが減少するなど、過当競争が激化し、経営基盤が脆弱化しているなかで、今後とも石油製品を消費者に供給するサプライチェーンの一翼を担う役割が求められる。このため、品質や価格等に関する公正・透明な競争環境の整備を図るとともに、政府の適切な支援の下、流通合理化やEV対応等の新たなビジネスモデルの構築を通じた経営基盤強化、地域社会と共生していくための環境対応、SS過疎地・離島対策などを推進。」

(出所) 石油情報センター作成

なお、石油産業/石油販売業を取り巻く規制と規制緩和の推移の詳細については、付属資料「1. 石油産業/石油販売業を取り巻く規制と規制緩和の動向」(P115、117、119)参照。

## (2) 石油販売業における規制緩和の経緯

### ① 80年代の規制緩和

SS 経営は、1980 年代に入ると、ガソリン需要の伸び悩みと慢性的な過当競争により、以前にも増して厳しいものとなった。

「昭和 58 年度の給油所経営実態報告によれば、揮発油 1 リットル当りの平均粗利益は従来 13 円程度と既に厳しい状況にあったものが 58 年度末には更に 10.1 円と激減し、また、経常利益率も 58 年度において初めてマイナスに転じ、全国の給油所の半数が赤字経営に陥っている。」(85 年 3 月 石油流通ビジョン研究会報告より)

このような背景の下、81 年 12 月の石油審議会小委員会報告「今後の石油産業のあり方」において、過当競争体質の改善の必要性が指摘されたことを契機に、資源エネルギー庁は、84 年 4 月、「石油流通ビジョン研究会」を設置し、石油販売業の構造改善について様々な角度から検討を行った。

翌 85 年 3 月、同研究会の最終報告で、「揮発油販売業の構造改善と新展開」として、次を提示した。

- ）経営環境・経営特性に応じた、個性ある給油所の実現と経営基盤の強化
- ）給油所施設の多目的活用と情報化・多角化の推進
- ）行政対応の柔軟性と中小企業近代化促進法の活用等

図表 1-3 石油流通ビジョン研究会・最終報告の概要(85 年 3 月)

<p><b>1. 環境変化と課題</b></p> <p style="text-align: center;">＜揮発油販売業を巡る環境変化＞</p> <p>①石油供給システム効率化の要請 ②需要動向の基調変化と過当競争の進行 ・仕切価格の事後調整 ・過剰なインセンティブによる転籍勧誘等不合理な取引慣行による過当競争の助長</p> <p>③経営格差の拡大 ④消費者ニーズの変化</p> <p style="text-align: center;">＜揮発油販売業の課題＞</p> <p>①低廉安定供給の確保 ②自律的で活力ある流通業の確立 ③消費者ニーズをとらえた個性ある業態の実現 ④元売企業との連携</p>	<p style="text-align: center;">＜揮発油販売業の新展開＞</p> <p>①揮発油販売業の経営環境 ②個性ある経営の展開</p> <p style="text-align: center;">＜元売企業の責務と組合事業の役割＞</p> <p>①元売企業の責務 ・合理的取引慣行の確立と公正競争ルールの定着化 ②組合事業の役割 ・中小企業近代化促進法に基づく構造改善事業の推進母体として、集約化を推進していく事等</p> <p><b>3. 行政の対応</b></p> <p style="text-align: center;">＜行政の役割＞</p> <p>①最小限の介入 ②活力ある流通業の形成を指向</p> <p style="text-align: center;">＜揮発油販売業法のあり方＞</p> <p>①揮発油販売業法のあり方 ・指定地区制度の見直し検討 ・揮発油規格の見直し ・日曜休業制度の見直し ②中小企業近代化促進法等の活用 ・1977年指定業種⇒83年特定業種</p>
<p><b>2. 揮発油販売業の構造改善と新展開</b></p> <p style="text-align: center;">＜揮発油販売業の構造改善＞</p> <p>①経営基盤の強化 ②事業の集約化 ③公正競争ルールの定着 ・公正競争ルール/「揮発油販売業における合理的な取引慣行の確立のための指針」の策定 (イ)仕切価格の事後調整の廃止 (ロ)過剰なインセンティブ供与による転籍勧誘の自粛 (ハ)採算割れ販売の防止 (ニ)行過ぎた広告等の適正化</p>	

(出所) 石油情報センター作成

また、資源エネルギー庁は、84 年 9 月、元売、流通段階を通じた強い拡販指向、不合理な取引慣行が過当競争を助長しているとして、石油審議会および石油流通ビジョン研究会の提言を受けて、仕切価格の事後調整の廃止等、4 項目からなる合理的な取引慣行のための指針、いわゆる「公正競争ルール」を発表した。

86 年 5 月には石油審議会は、石油販売業界の過当競争を背景とした経営悪化に対処するため「揮発油問題小委員会」を設置し、次の実施大綱を 87 年 3 月に打ち出した。

) 品質確保対策、 ) 流通構造対策、 ) 市場秩序対策、 ) 構造改善対策

この流通構造改善対策の一環として、87年5月には消防法の危険物の規制に関する政令、同規則が改正され、「給油所の業務範囲」が大幅に拡大された。その結果、取扱商品およびサービスが自由化され、SSの事業多角化が可能となった。また、SSの敷地にビルを建設するなどの高層化利用についても、89年3月には、建物の上階等に対する延焼防止対策を講じることを条件に、病院、老人ホーム、幼稚園等を除き、「上階用途の規制」が緩和された。

これらの結果、コンビニエンスストア(以下、「コンビニ」という)、ファーストフードショップ、レンタルビデオ店などを併設したSSなど様々な業態のSSが登場し、従来の給油業務を中心とした「ガソリンスタンド」から消費者の各種ニーズに対応した「サービススタンド」への移行が可能となった。しかし、本格的な事業の多角化は集客力、SS規模(敷地面積等)の制約等から、98年4月からのセルフSSの解禁まで先送りされることとなった。

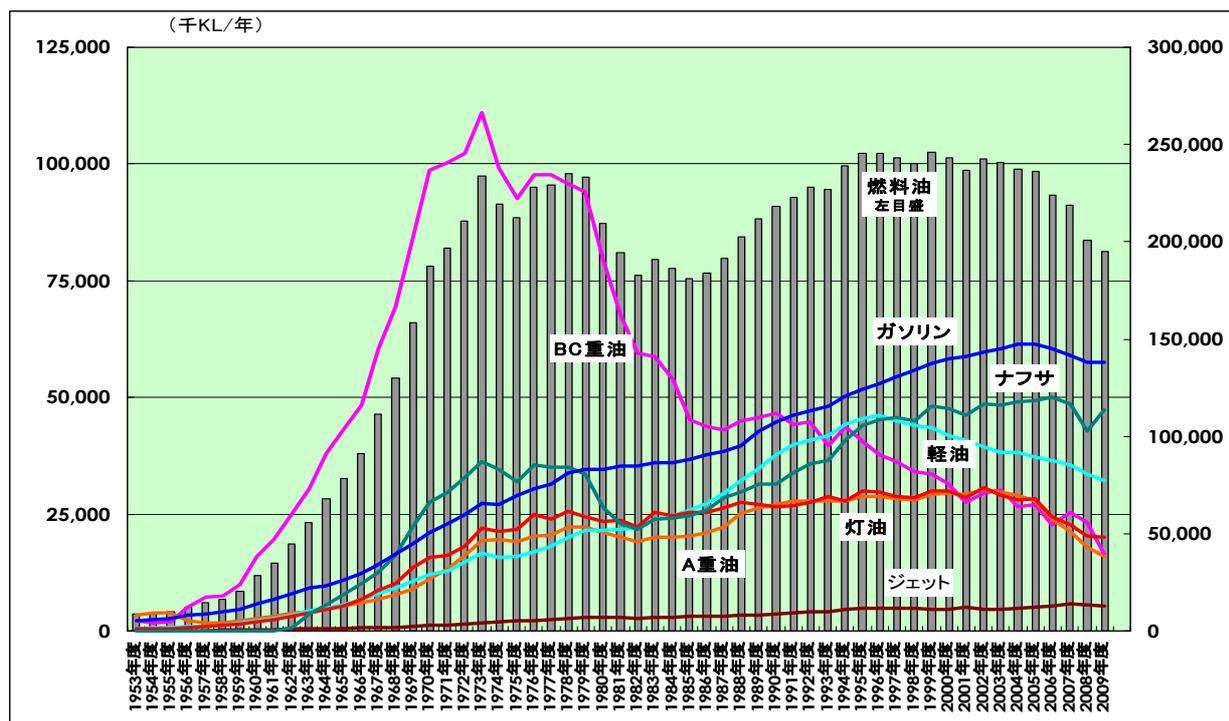
## ② 第一次規制緩和 (87年7月～96年3月)

87年7月にスタートした第一次規制緩和/規制緩和アクションプログラムにより、90年3月末には、SSにかかわる転籍ルールおよび建設指導が廃止され、揮発油販売業法に定める「指定地区」制度を除きSS建設が自由化された。

また、資源エネルギー庁は、89年10月にSSの将来の方向、今後の石油産業・行政対応のあり方を示すための諮問機関として、「石油製品販売業ビジョン研究会」を設置し、翌90年6月に中間報告「ロードサイドビジネスの雄を目指して」を取りまとめ、人手不足への対応、情報化の推進、経営の多角化を目指すことを提示した。

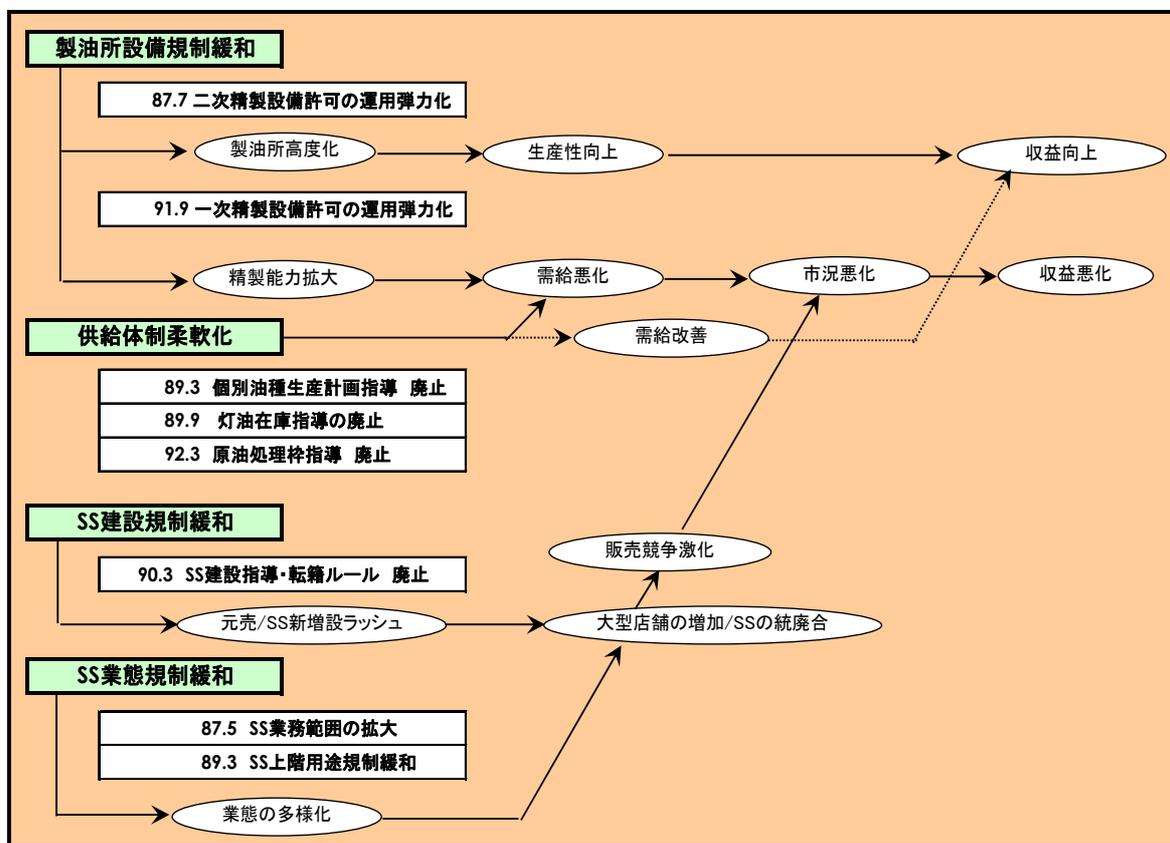
石油精製業に関わる規制緩和として、精製設備建設についての規制が、87年7月(二次設備)及び91年9月(一次設備)と段階的に緩和された。一方、湾岸危機後の石油製品価格の高騰をきっかけに、消費地精製方式の重要性が再認識され、更に石油製品需要の白油化に対応するため、ガソリン、中間留分を増産する各種分解装置や改質装置等の二次精製設備が増強された。95年以降石油製品の内需は減少に転じる一方、精製能力が毎年増強されたため、結果的に需給緩和につながっていった。

図表 1-4 石油製品需要構造の変化/実績と見通し



(出所) 資源エネルギー庁資料より作成

図表 1-5 第一次規制緩和と環境変化



(出所) 石油情報センター作成

### ③ 第二次規制緩和（96年4月～2001年12月）

バブル経済の崩壊を経て、93年夏以降、景気の低迷を打開するために経済の活性化が叫ばれる中、石油に関しては、94年の石油審議会の報告をもとに、ガソリンの内外価格差の縮小が求められる等、「安定供給」と同時に「市場競争原理」の一層の導入により「効率的供給」への社会的な要請が高まった。

このような背景を踏まえ、第二次規制緩和は第一次から一步踏み込んで、海外も視野に入れたわが国石油市場の枠組みの構築を狙いとして実施された。

その骨子は、次のとおりである。

- ）石油製品の輸入自由化
- ）石油流通効率化の推進
- ）流通段階における環境・安全の確保

まず、94年12月の「石油審議会石油政策基本問題小委員会」報告の「今後の石油製品供給のあり方について」をもとに、96年3月、「特定石油製品輸入暫定措置法」（以下、「特石法」という）が廃止され、石油製品の輸入が自由化された。

これに伴い、新規参入業者の輸入に対応して、石油の安定供給や石油製品の品質レベルの維持等を図るための関連制度も見直され、「揮発油販売業法」は、96年4月に「揮発油等の品質の確保等に関する法律」（以下、「品確法」という）として改正された。

この改正により、従来、特定の地区におけるSSの建設を制限してきた「指定地区」制度が廃止され、SSの建設は完全に自由となり、一部の大手スーパーや大型安売店などの異業種が自らの店舗にSSを併設する形で石油流通市場への参入が始まった。

また、同法では、ガソリン・灯油・軽油の品質基準（強制規格）を設けるとともに、SS等の販売段階においては、標準的な品質を満たしているを示す「SQマーク」の表示が出来ることとした。

一方、95年6月、石油流通効率化ビジョン研究会は、SSをはじめとする流通効率化の推進についての提言を行った。同研究会は、安定供給と効率的供給のバランスのとれた石油製品の供給を達成していくためには、規制緩和後も生き残れるコスト競争力のある強靱な石油流通業を確立することが重要であると指摘した。そして、その実現のために、販売業者は、ガソリン価格低下に対応するため、コストの削減と消費者ニーズへの対応による効率化が必要であることを指摘するとともに、「SSの新たな発展の方向」として次の4類型を提言した。

- ）サービス充実型、
- ）量販指向型、
- ）多角経営型、
- ）早期撤退型

また、97年6月の石油審議会石油流通問題小委員会の報告において、「公正かつ自由な競争の確保のための5つの基本原則」が次のとおり示され、これに基づき、品確法に基づく「供給元証明制度」が廃止された。

- ）新規参入・退出の自由、
- ）取引先選択の自由、
- ）取引条件の明確化・適正化
- ）公正競争の確保、
- ）自己責任の徹底

更に、97年11月には、消防庁に設置された「SSの安全性に関する検討委員会」が「固定消火設備など防災機器を設置するとともに、ドライバーの給油作業を一定の資質を持った監視者がモニターカメラなどで見守る『有人セルフ方式』なら安全性に支障はない」との報告書を取りまとめた。

これを受けて、消防法の危険物の規制に関する政令、同規則が改正され、98年4月以降、わが国でもセルフスタンドを設置することが可能となった。

図表 1-6 揮発油販売業に関わる石油審議会等の動向

年月		報告書	内容/骨子
1981年12月	石油部会小委員会	「今後の石油産業のあり方について」	構造改革、過当競争体質の改善
1984年11月	資源エネルギー庁	「販売業界における合理的な取引慣行の確立のための指針」	公正競争ルールの確立
1985年3月	石油流通ビジョン研究会	「構造改善への着手を、石油流通ビジョン研最終報告」	揮発油販売業界の構造改善
1987年3月	揮発油流通問題小委員会	「今後の揮発油流通対策について」(中間報告実施大綱)	販売業問題への方向性
1990年6月	石油製品販売業ビジョン研究会	「中間報告・ロードサイドビジネスの雄を目指して」	SS業界の経営の多角化、情報化
1994年12月	石油政策基本問題小委員会	「今後の石油供給のあり方について」	特石法の廃止、指定地区制度の廃止
1995年6月	石油流通効率化ビジョン研究会	「石油流通効率化ビジョン研究会中間報告」	SSの新たな発展の方向としての4類型
1997年6月	石油流通問題小委員会	「石油流通問題小委員会取りまとめ」	供給元証明制度の廃止
1998年6月	基本政策小委員会	「基本政策小委員会取りまとめ」	石油業法による需給調整規制の廃止
2008年2月	次世代燃料・石油政策小委員会	「次世代燃料・石油政策に関する小委員会報告書」	石油販売業の課題、石油販売業の将来像

(出所) 石油情報センター作成

図表 1-7 「SS 発展の方向性」(石油流通ビジョン研/中間報告(95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の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。

96年3月に特石法が廃止され、それまで事実上、石油精製・元売会社に限定されてきたガソリン等の石油製品の輸入は、備蓄義務と品質確保義務を条件に自由化された。

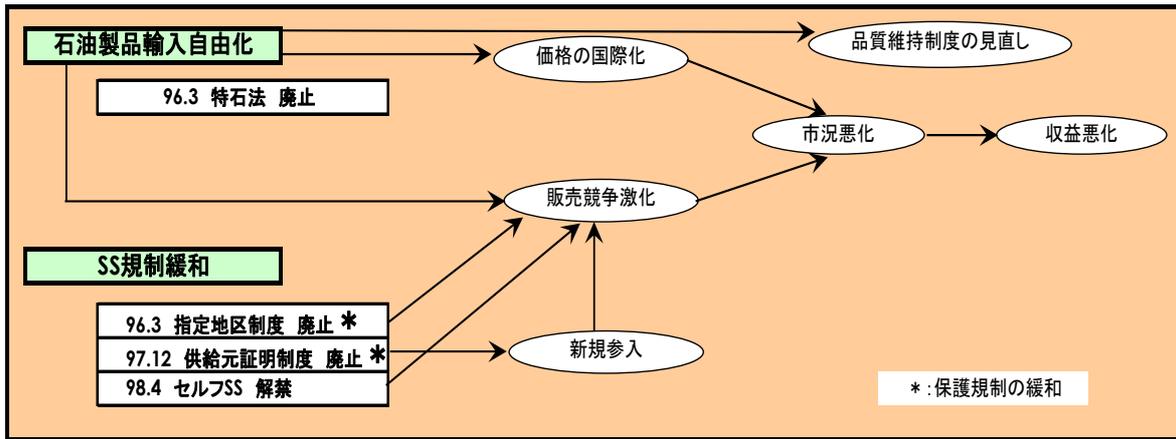
これらの措置により、従来の石油精製・元売会社に加え、総合商社等が新たに石油製品の輸入を開始するなど、石油製品の供給源の多様化が促進された。なお、備蓄義務としては石油製品の安定供給の観点から石油製品の輸入業者に、70日分相当量の石油製品の備蓄が課されることとなった。

特石法廃止による製品輸入自由化の影響は主に以下の2点である。

ひとつは、国際化に対応して、従来から指摘されていた「国際的に遜色のない価格水準の実現と価格体系の国際化」に対応して、元売各社がガソリンと中間留分を同水準にした価格体系(月決め仕切り改定方式)に移行し、「ガソリン独歩高」の価格体系が是正されたことである。

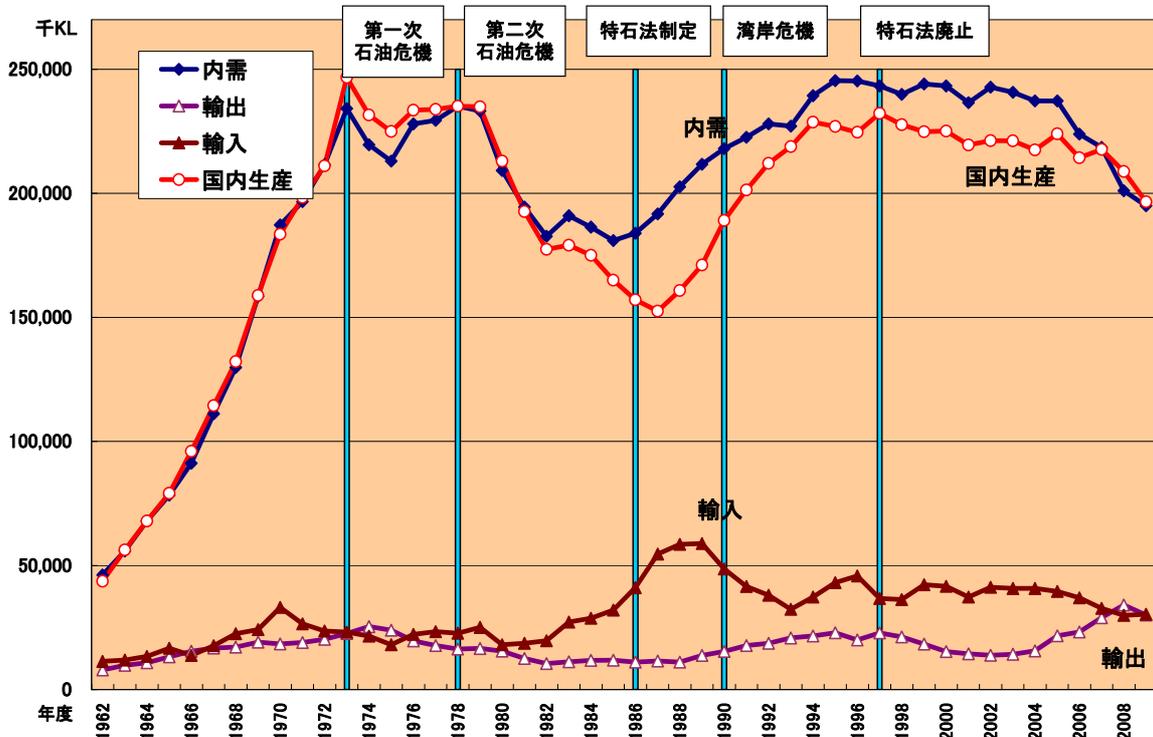
もうひとつは、商社やホームセンターなどの流通業者、すなわち、異業種からSS業界への新規参入である。

図表 1-8 第二次規制緩和と環境変化



(出所) 石油情報センター作成

図表 1-9 石油製品の需給バランス



(出所) 資源エネルギー庁資料より作成

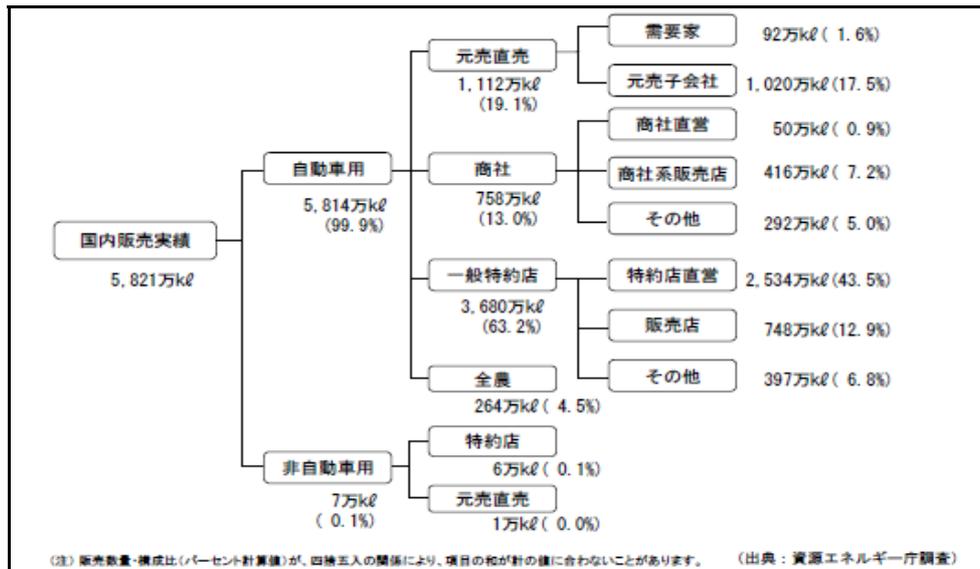
## 2. 規制緩和による石油製品市場等の変化

### (1) ガソリン流通市場の変化

#### ① ガソリン供給構造の変化

資源エネルギー庁が調査した 2009 年度におけるガソリンの供給構造によると、国内販売は前年度比 0.1%増の 5,821 万 KL と 2004 年度以降の減少に歯止めがかかったが、2 年連続で 6,000 万 KL を割り込んだ。ルート別では「一般特約店」は前年度比 0.4%増の 3,680 万 KL の小幅な増加となる一方で、「商社」は 4.6%減の 758 万 KL に減少した。逆に「元売直売」は 2%増の 1,112 万 KL に増加した。

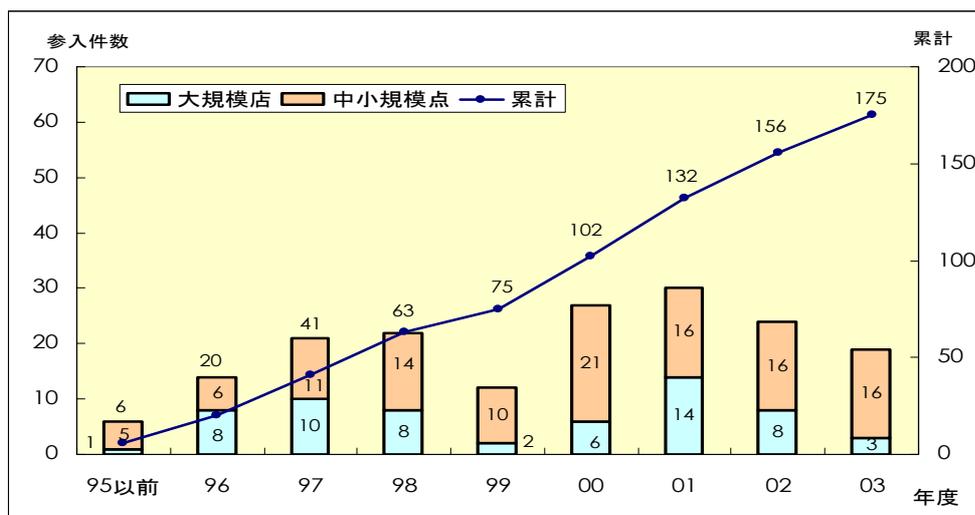
図表 1-10 ガソリンの供給構造(2009 年度)



(出所) 資源エネルギー庁資料

一方、規制緩和後、既存の販売業者はセルフ SS やスーパーマーケット併設型など新業態が登場し、商社やホームセンターなど異業種の参入により系列・非系列の枠組みを超えて低廉な価格設定で量販を志向する事業者との競争にも直面することとなった。

図表 1-11 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

特に 2000 年以降の 10 年間に、系列内部でも元売会社の販売子会社の販売シェアが 3 倍となるなど元売会社と特約店・販売店で構成する系列ネットワークを基本とする従来の流通構造の変化が顕著となっている。

こうした状況の下、元売会社と系列販売業者の間で、取引条件や販売政策を巡る意見の対立がみられるようになった。

このような供給構造の変化をガソリンの販売数量とその販売先からみると、「一般特約店」は77.7%から63.2%へと14.5ポイント、809万KL相当のシェアを喪失する一方、「元売直売」は7.8%から19.1%と11.3ポイント、661万KL増加させ、「商社系特約店」も9.0%から13.1%へと4.1ポイント、237万KL増加させた。

また、「特約店直営」のシェアが11.1ポイント下落しているほか、「販売店」も4.0ポイント下落する一方で、「その他」が0.6ポイント増の6.8%にシェアを伸ばしている。また、「商社」ルートの内訳でも「その他」が10年前の1%から5%へシェアを拡大させており、自由化後の系列外取引の増加など、プライベートブランド(PB)や異業種からの参入拡大とともに、市場での影響力を高めている。

図表 1-12 ガソリン供給構造の変化

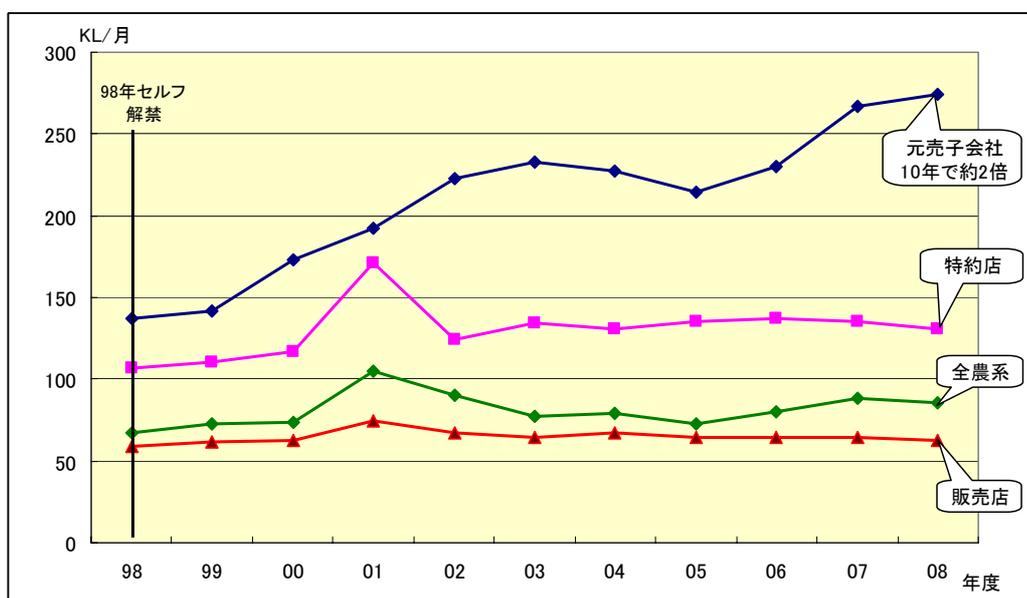
(単位: 千kl, %)

	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	4,517	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	3,796	6.6	10,202	17.5	6,406	11.0
商社系特約店	5,214	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	2,944	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

(注) 「商社系特約店」: 伊藤忠エネクス、住商石油、丸紅エネルギー、三菱商事石油、双日エネルギー、兼松ペトロ

(出所) 資源エネルギー庁資料

図表 1-13 1SS 当たりのガソリン販売量の推移(運営形態別)



(出所) 給油所経営・構造改善等実態調査報告書

## ② ガソリン流通経路の多様化

SS は、掲げるサインポール(ブランドマーク等が表示されている標識をいう。)の別によって、次の3つに大別される。

- (a) 元売マークを掲げる「元売系列SS」
- (b) エネルギー商社等によるプライベートブランド(以下、「PB」という)マークを掲げた「PBSS」
- (c) 元売マークやPBマークを掲げずに営業を行う「無印SS」

特石法の廃止による石油製品供給業者の多様化及びSS登録時に必要であった「供給元証明制度」の廃止の影響もあって系列特約店や系列販売店の中からも、PBSS に業態を転換する販売業者もみられるなど、近年、PBSS の数は増加傾向にある。

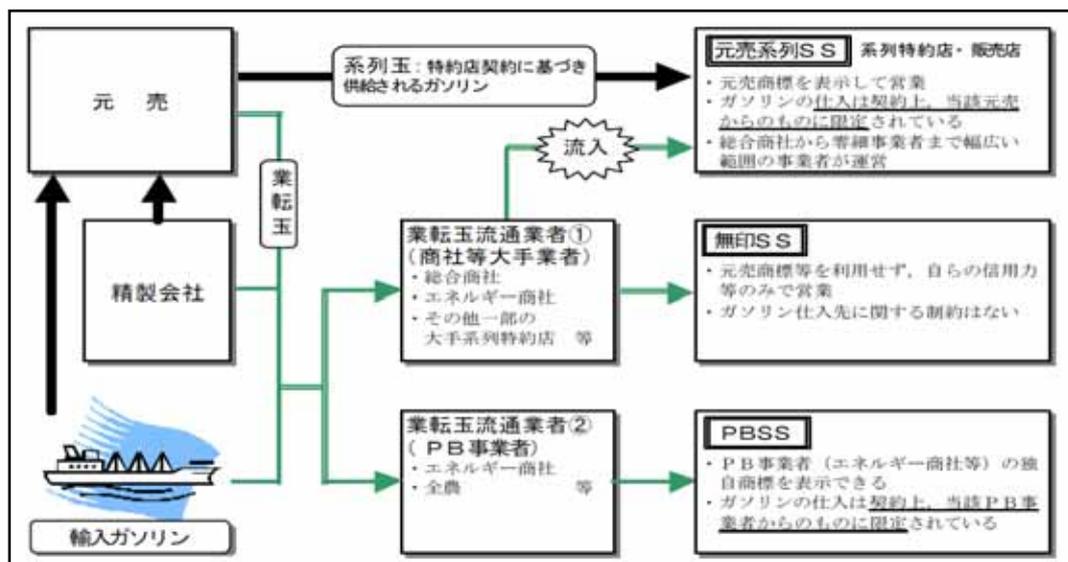
PBSS のうち、全農や商社系大手など大規模業者が約 7,300 ヶ所で約 8 割近くを占め、元売系列を離れた SS や新規参入業者が約 2 割程度とみられる。

PBSS は当初、商社系が先鞭をつけて系列 SS を受け入れ、販売網の拡大に取り組んだ。その後、石油製品の供給経路が多様化し、小規模 SS でも仕入れ不安は少なく事業継続は可能となった。系列を離脱し PB を掲げる事業者数の増加は、仕入れインフラが整備されたことと無関係ではないと考えられる。

2004 年 9 月に発表された公正取引委員会の「ガソリンの流通実態に関する調査報告書」によると、SS において消費者に小売されるガソリンの流通経路は、元売会社の販売先により、系列の <sup>1)</sup>特約店 <sup>2)</sup>販売店を中心とするルート(以下、「系列ルート」という)と、系列以外で商社等に対して販売されるルート(以下、いわゆる「業転ルート」という)に分けられる。

元売会社が業転ルートに供給したガソリンの一部は、系列の特約店、販売店が運営する元売系列 SS にも流入している。

図表 1-14 ガソリン流通経路の多様化



(出所) 公正取引委員会「ガソリンの流通実態に関する調査報告書」

(注) <sup>1)</sup>特約店:元売会社と特約契約を結んでガソリンや軽油などの石油製品を仕入れ、運送業者や工場などの需要家に販売したり、自ら経営するガソリンスタンドを通じて元売会社のブランドで消費者に販売するほか、傘下の販売店に卸売を行う業者。

<sup>2)</sup>販売店:特約店から石油製品を仕入れ、ガソリンスタンドを通じて消費者などに販売する業者。

## (2) SS 数の減少

### ① SS 数の推移

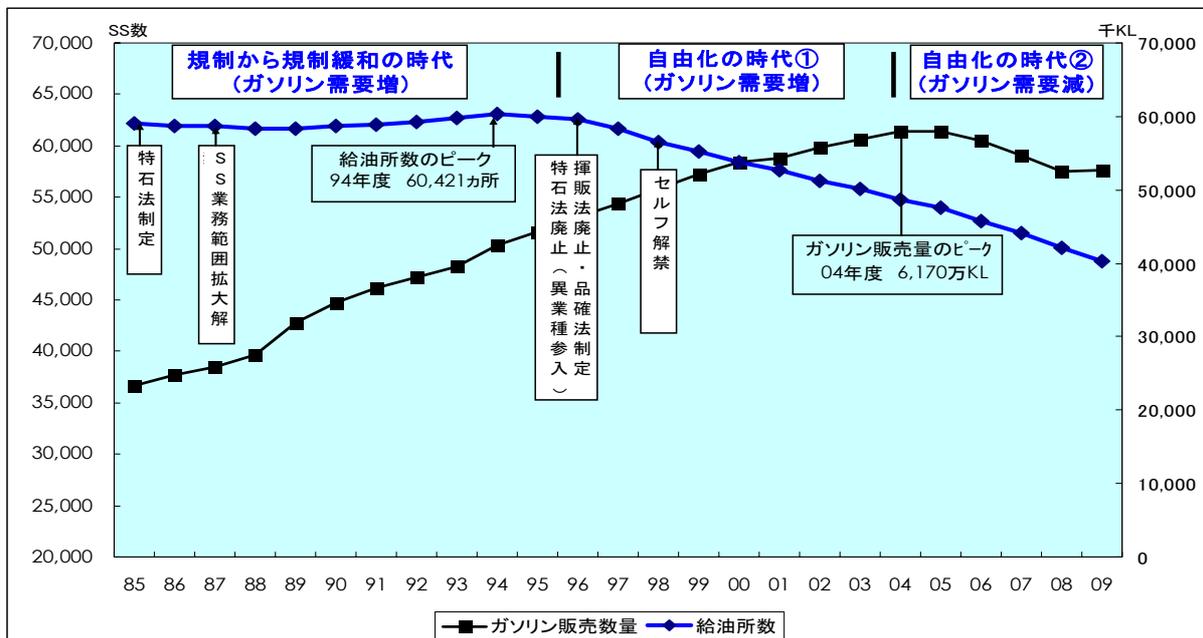
資源エネルギー庁がまとめた 2009 年度末の全国の SS 数は、40,357 カ所となっている。

94 年度に 60,421 カ所とピークに達して以降、ガソリン等の需要減少、競争の激化に伴うマージンの圧縮など石油販売業界を取り巻く環境の悪化を背景に 15 年間で約 2 万カ所の SS が廃業した。

94 年度のピーク時には新設が 1,244 カ所に対し、廃止は 556 カ所に過ぎなかったが、97 年度以降は新設が大幅に減少し、廃止が新設を大きく上回る状況になり、同年度以降は毎年度 1,100～1,800 カ所台での純減が恒常化している。

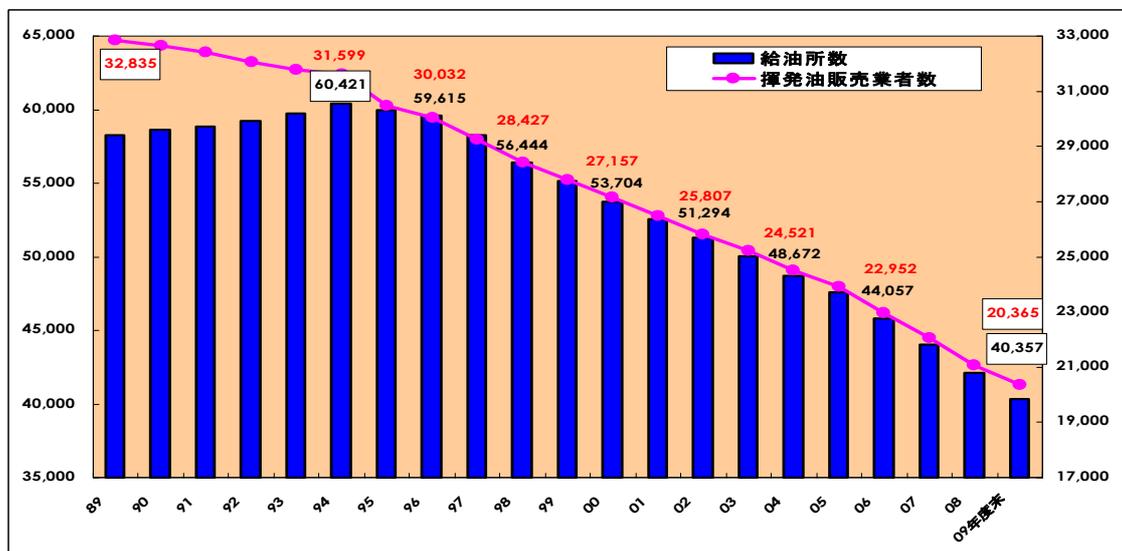
2009 年度末には前年比 1,733 カ所減となり、94 年度からの 15 年間で、新設が 8,313 カ所に対し、廃止が 28,377 カ所と、ピーク時と比較して 20,064 カ所の SS が純減したことになる。

図表 1-15 SS 数、ガソリン販売量の推移



(出所) 石油情報センター作成

図表 1-16 SS 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もとに作成

## ② 元売系列 SS 数の推移

月刊ガソリンスタンド社の調べによると、2009 年度末の元売系列(固定式 SS)SS 数は 30,339 ヲ所で、SS 数全体の 75%を占めている。

96 年度の自由化以降、精製設備の過剰、ガソリン等の需要減少、競争の激化に伴うマーゼンの圧縮など業界を取り巻く環境の悪化により、元売会社間の合併統合が積極的に行われた。

元売系列の SS 数は、13 年間で約 25,000 ヲ所の SS が廃業などにより減少したが、これは SS 数全体の減少数よりも多い。この結果、全国の SS に占める元売系列の SS 数の割合は、92.8%から 75.2%まで 17.6 ポイント減少している。一方、その他(PB、無印、可搬式)SS 数は、系列からの離脱による PB や無印などへの移行などにより、7.2%から 24.8%まで増加している。

図表 1-17 元売系列 SS 数の推移

	会社名	SS数(年度末)				構成比		比較	
		1996	2000	2005	2009	1996	2009	増減	比率(%)
		A	B	C	D			D-A	D/A
元売 固定式 SS	JX日鉱日石エネルギー	21,803	18,036	15,325	12,687	36.6	31.4	▲ 9,116	58.2
	エクソンモービル	8,302	7,153	5,837	4,199	13.9	10.4	▲ 4,103	50.6
	出光興産	8,879	6,114	5,249	4,338	14.9	11.4	▲ 4,541	48.9
	昭和シェル石油	6,937	5,642	4,689	4,102	11.6	10.2	▲ 2,835	59.1
	コスモ石油	6,802	5,600	4,552	3,768	11.4	9.3	▲ 3,034	55.4
	キグナス石油	974	745	627	562	1.6	1.4	▲ 412	57.7
	太陽石油	525	475	385	382	0.9	0.9	▲ 143	72.8
	三井石油	1,104	720	369	301	1.9	0.7	▲ 803	27.3
	合計	55,326	44,485	37,033	30,339	92.8	75.2	▲ 24,987	54.8
	その他(PB・無印SS、可搬式含む)	4,289	9,219	10,551	10,018	7.2	24.8	5,729	233.6
合計	59,615	53,704	47,584	40,357	100.0	100.0	▲ 19,258	67.7	

(注) JX日鉱日石エネルギーは、合併前については新日石、ジャパンエナジー、九石の合計SS数、

エクソンモービルは、合併前については、エッソ、モービル、東燃ゼネ石の合計SS数

(注) 可搬式SS:96年度 2,210カ所、2000年度1,747カ所、同調査は2000年度まで実施

(出所) 月刊ガソリンスタンド社資料より作成

## ③ 所有形態別 SS 数の内訳

SS の形態としては、SS の土地・施設の所有形態から、次のとおり分類される。

### (a) 「元売社有 SS」

元売会社が SS の土地・施設の「全部所有」または「その他所有」(土地のみ所有、リース、土地、施設とも第 3 者所有物件の転賃借等)

### (b) 特約店などの「販売業者所有 SS」

特約店などの販売業者の所有で、さらに細分化すると、次のとおり分類される。

) 独立系の特約店が所有 - 「特約店 SS」、「販売店 SS」

) 商社系・全農などが所有 - 「商社 SS」と「全農 SS」

「元売社有 SS」は、2010 年 3 月末時点では全部所有は 4,221 ヲ所、一部所有が 2,878 ヲ所、合計で 7,099 ヲ所を数え、元売会社系列固定式 SS 総数の約 23%を占めている。

元売会社別にみると、JX 日鉱日石エネルギー、出光興産、昭和シェル石油、コスモ石油、太陽石油、三井石油の 6 社が社有比率 20%を超えており、このうち、土地・施設の全部が元売社有となっている比率では、三井石油が約 26%、昭和シェル石油が約 22%、出光興産が約 14%、JX 日鉱日石エネルギー約 13%となっている。

これら元売社有 SS は、元売子会社が運営するか特約店に貸与するなど運営委託しているケースが一般的となっている。

2010年3月末でみると、元売会社8社の系列特約店の事業者数3,949社に対し、特約店所有のSS数は15,511カ所、1特約店当たりのSS数は約4カ所となっている。一方、販売店の事業者数は12,055カ所に対し、その所有SSは14,828カ所、1販売店当たりの平均SS所有数は1.2カ所となり、商流上末端に近い販売店ほど「1SS・1事業者」の形態が多いといえる。

また、元売会社の経営戦略により県単位、地域単位で大手特約店を起用する<sup>3)</sup>「大特約店主義」(例:JX日鉱日石エネルギー)をとるか、1SS・1特約店の<sup>4)</sup>「リティールディーラー主義」(例:出光、エクソンモービル)をとるかにより1特約店当たりのSS数(自社SS+傘下販売店のSS数の合計)は異なる。

こうした大手特約店の中には、商社系や全農系といった特約店も含まれる。

2010年3月末のSS総数40,357カ所に対し、商社系は4,247カ所、全農系は3,222カ所、合計7,469カ所と全体の18.5%を占めている。

図表 1-18 元売別形態別 SS と系列特約店・販売店数(2010年3月末)

	固定式 SS数 A	PS SS数	社有SS数		セルフ SS数 E	社有セルフ SS数 F	セルフ化率(%)				特約店の 事業者数	特約店の SS数 B	販売店の 事業者数	販売店の SS数 C
			SS数 D	比率(%) D/A			E/A	F/A	F/D	F/E				
JX日鉱日石エネルギー	12,687	130	1,641 1,253	12.9 9.9	2,378	1,245	18.7	9.8	43.0	52.4	898	5,117	6,173	7,570
エクソンモービル	4,199	0	619 199	14.7 4.7	1,205	459	28.7	10.9	56.1	38.1	868	2,755	1,147	1,444
出光興産	4,338	0	600 650	13.8 15.0	891	586	20.5	13.5	46.9	65.8	971	3,003	1,109	1,335
昭和シェル石油	4,102	46	901 63	22.0 1.5	951	480	23.2	11.7	49.8	50.5	601	1,979	1,629	2,123
コスモ石油	3,768	43	290 546	7.7 14.5	1,004	591	26.6	15.7	70.7	58.9	257	1,768	1,679	2,000
キグナス石油	562	0	48 52	8.5 9.3	199	76	35.4	13.5	76.0	38.2	152	318	221	244
太陽石油	382	0	44 88	11.5 23.0	144	91	37.7	23.8	68.9	63.2	98	291	81	91
三井石油	301	0	78 27	25.9 9.0	133	76	44.2	25.2	72.4	57.1	104	280	16	21
合計	30,339	219	4,221 2,878	13.9 9.5	6,905	3,604	22.8	11.9	50.8	52.2	3,949	15,511	12,055	14,828

(注)①社有SSは上段が土地、施設の「全部社有」、下段は「その他社有」(土地のみ所有、リース、土地、施設とも第3者所有物件の転賃借等)。

②「社有SS数」、「セルフSS数」、「社有セルフSS数」は固定式SS数の内数。

③エクソンモービルには東燃ゼネラル石油を含む。

④PSはポータブル給油所/可搬式のこと。

⑤A=B+C

⑥JX日鉱日石エネルギーは2010年7月1日付で発足。

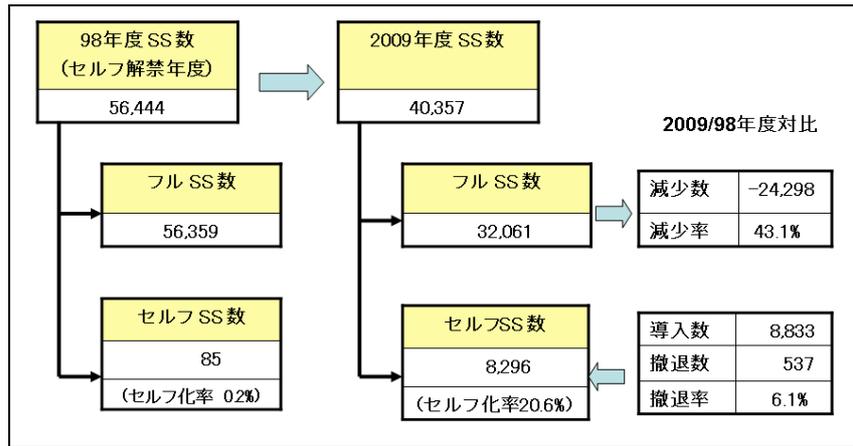
(出所) 月刊ガソリンスタンド

(注) <sup>3)</sup> 大特約店主義、<sup>4)</sup> リティールディーラー主義:「石油流通システム」(小嶋正稔著)(2003年2月発刊)

より引用



図表 1-21 セルフ SS 導入と SS 数の変化



(出所) 資源エネルギー庁資料、石油情報センター資料より作成

セルフ SS は、導入当初、「立地×設備×価格」をコンセプトに展開、SS の事業多角化との相乗効果もあり、一定の成果を収め、2009 年度には全 SS の 20.6%、ガソリン販売シェアでは 40%程度を占めるにいたった。

セルフ SS の増加を牽引してきたのは元売会社で、2010 年 3 月末時点での全セルフ SS 8,296 ヶ所に対し、元売会社の社有 SS 数は 3,604 ヶ所、43.4%を占めている。

セルフ SS はフルサービス SS よりガソリン価格を低めに設定しているため、セルフ SS の普及はガソリンの低価格化をもたらした。そのため、消費者から歓迎され、セルフ化することで大きな販売量が期待でき、元売会社も販売業者も競ってセルフ化を進めた。

セルフ SS の普及に伴う低価格化は、同時に低マージン化をもたらしたが、2005 年までは販売量の拡大がそれを補ってきた。2006 年以降は販売量が減少に転じたため収益悪化が顕在化し、参入数の減少、撤退の拡大につながったとみられる。

(2010 年 9 月末現在 累計参入数 8,983 ヶ所 - 累計撤退数 612 ヶ所=8,371 ヶ所)

元売会社は数年セルフ化への投資を凍結してきたが、一部の元売会社は 2011 年度に再開しようとする動きもある。

今後のセルフ SS の方向性については、従来のコンセプトである「立地×設備×価格」の要素に加え、「カーケアサービスの充実化」などの「付加価値」を加える動きもでてきている。しかし、そうした場合はカーディーラーなどとの競合が生じる可能性が高い。

一部の元売会社では、従来の発想を変え、ガソリンをコンビニ取扱商品の 1 つというコンセプトでコンビニに「ミニセルフ」(簡易ガソリン給油施設)を設置するという動きもでてきている。

図表 1-22 セルフ SS の目的、環境変化、今後の展開

期待された効果	変化/実態	課題及び今後の展開
①人件費の削減 ②販売量の増加 ③給油限定客のニーズへの対応 ④「立地×設備×価格」が判断基準	①多様な消費者ニーズに対応、給油所の多角化との相乗効果⇒コンビニ併設SSは総じて失敗 ②SS価格表示の進展 ③販売効率が低い(客単位、面積当たり効率等)(ガソリン販売量300~500kl/月が必要) ④安全対策投資の増加(1,500~2,000万円必要) ⑤油外収入(オイル交換、タイヤ、バッテリー、カーケア)減少 ⑥コストが下がらない割には割安価格設定が必要 ⑦セルフ間の競争激化⇒市況悪化の要因 ⑧出店テンポがシェア25%を前に急ブレーキ	①10年9月末現在 8,371ヶ所 JXへの統合等により不採算SSの廃業が進むことから10,000ヶ所到達には相当期間を要する。 ②「立地×設備×価格×付加価値」が判断基準 接客型セルフへの転換⇒カーケアサービスの充実化⇒他業種との競争激化が新たな課題 ③一部の元売で、実験的にコンビニに簡易的なスタンドを併設する事例も見られる。

(出所) 石油情報センター作成

### (3) SS におけるガソリン販売量の変化

ガソリン販売量は 2004 年度まで右肩上がり増加していたが、2004 年度の 6,170 万 KL をピークとして、2005 年度以降減少傾向を示している。

一方、全国の SS 数は、85～93 年度まで 59,000 カ所前後でほぼ横這いで推移した。94 年度の 60,421 カ所でピークとして、95 年度以降急速に減少している。

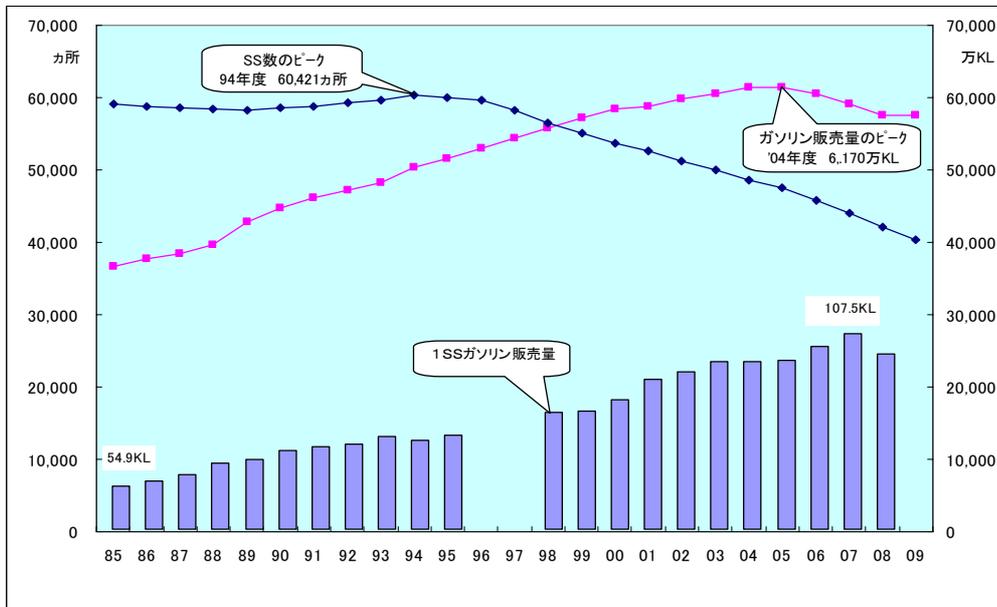
このような環境下で、1SS 当たりのガソリン月間販売量は、85 年度以降 2007 年度まで右肩上がり増加し、85 年度 54.9KL に対し、2007 年度は約 2 倍の 107.5KL となっている。

1SS 当たりのガソリン月間販売量が 2007 年度まで増加した要因は次のとおりである。

- 1) 2004 年度までは、ガソリン販売量が増加する中で、全国の SS 数が横這いで推移したため、1SS 当たりのガソリン販売量が増加した。
- 2) 2005 年度以降はガソリン販売量が減少傾向を示しているものの、全国の SS 数も急速に減少したこと、また、1SS 当たりのガソリン販売量の多いセルフ SS の導入も進んだこと等から、1SS 当たりのガソリン販売量が増加した。

なお、2008 年度は原油高騰による消費者の節約志向等を背景に、前年割れとなっている。

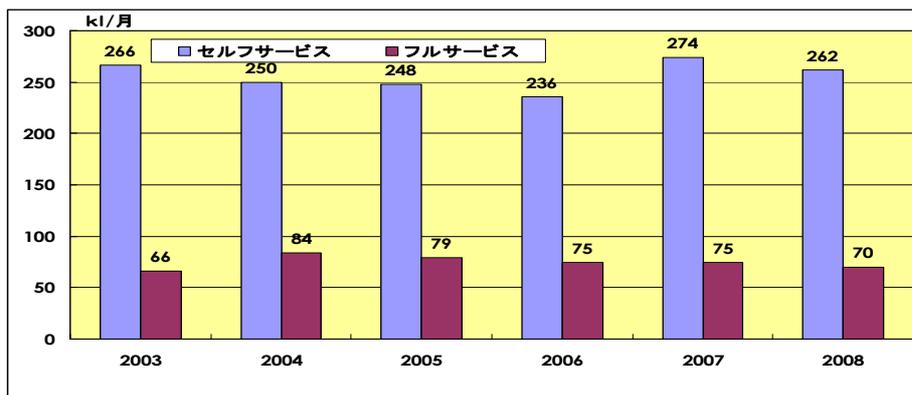
図表 1-23 1SS 当たりのガソリン月間販売量の推移



(出所) 給油所経営・構造改善等実態調査報告書

(注) 97 年度、98 年度は 1 事業者当たりの月間平均販売量のためデータを記載しなかった。

図表 1-24 1SS 当たりの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

#### (4) 系列取引の変化

##### ① 系列取引

ガソリンの販売形態は、元売会社と特約店販売契約を締結した「特約店」が特約店と同様の契約を締結した販売店が運営するSSによって、最終消費者に販売されるのが一般的であり、「元売会社 特約店 販売店 消費者」という系列取引が大半を占めていた。

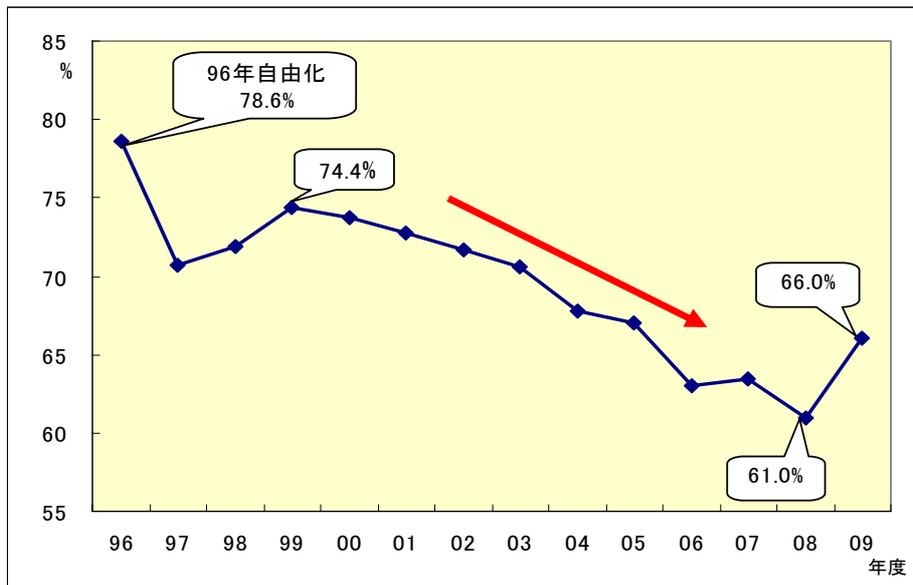
96年3月、特石法とともに、揮発油販売業法の「指定地区制度」が廃止された。

更に、97年12月には、SSの新規登録申請の際、マクロ的な安定供給の担い手たるガソリンの製造業者(精製業者)又は輸入業者に到るまでの取引経路を明らかにした書面の添付を求める揮発油販売業法の「供給元証明制度」が廃止された。本措置は、97年6月の「石審石油部会石油流通問題小委員会取りまとめ」に「円滑な新規参入を妨げたり、取引関係の固定化をもたらす等の効果を副次的にもたらしているのではないかと疑念もあり、緊急時対応や、品質確保の観点から支障がない限り、これを廃止すべき」との提言を受けたものである。

このような環境の変化の中で、系列取引に関する販売業者の意識は大きく変化している。「系列取引の必要性」を調査した「給油所経営・構造改善等実態調査報告書」によると、系列取引の必要性についての評価は96年度の自由化の際には78.6%であったが、97、98年度を除き低下傾向を示しており、2008年度には61.0%まで低下している。

なお、2009年度の評価が2008年度を上回ったのは、新価格体系の導入により透明性が向上したことの期待感等からとも考えられる。

図表 1-25 系列取引の必要性



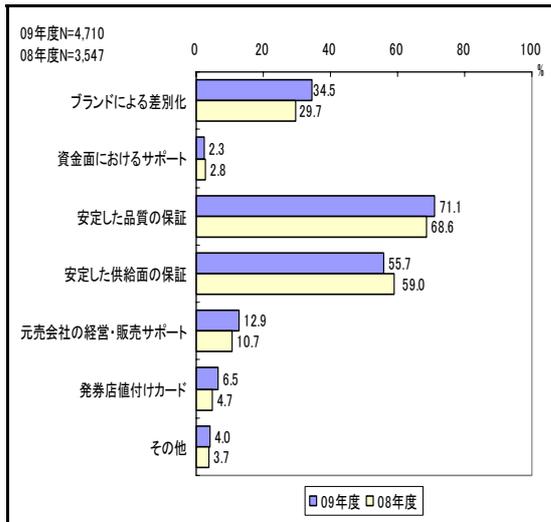
(出所) 給油所経営・構造改善等実態調査報告書

次に、系列取引のメリットとデメリットについては、次のように評価をしている。

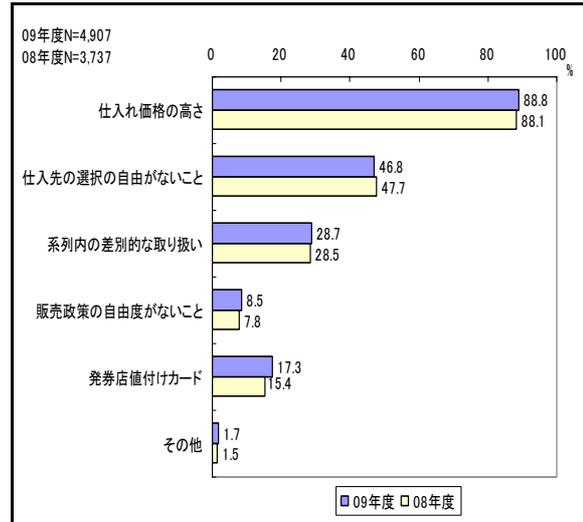
系列取引のメリットとしては、「安定品質の保証」(7割)、「安定供給の保証」(5割)を挙げているが、「ブランドによる差別化」は3割、「元売会社の経営・販売サポート」は1割程度と評価が低い。

一方、デメリットとしては、「仕入れ価格の高さ」が約9割と際立って高い。次いで「仕入先の選択の自由がないこと」、「系列内の差別的な取り扱い」、「販売政策の自由度がないこと」が続いている。

図表 1-26 系列取引のメリット



図表 1-27 系列取引のデメリット



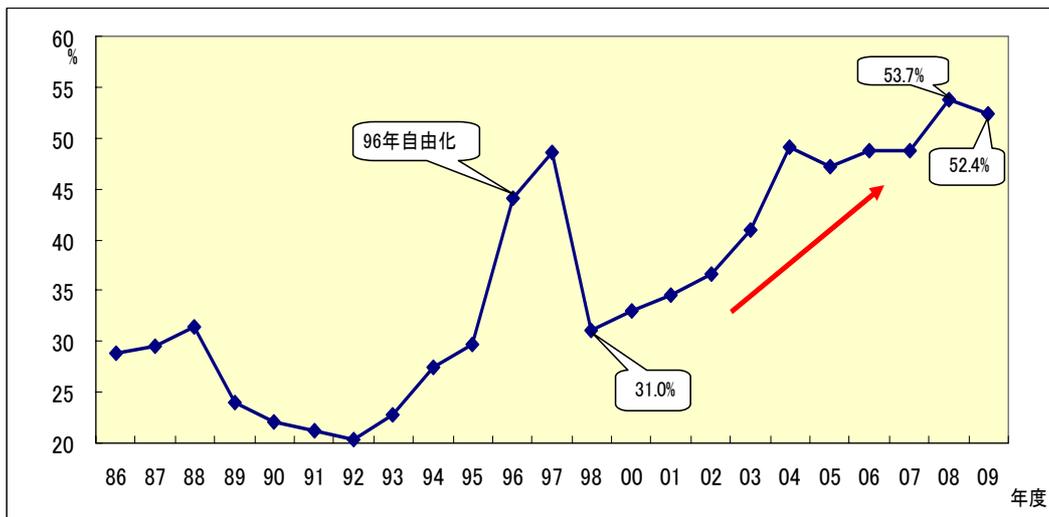
出所) 2008 年度、2009 年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

## ② 系列外取引

「供給元証明制度」の廃止によって、業転が、特石法廃止による輸入品とともにノンブランド取引として、透明かつ公正な「市場取引」として位置づけられ、従来の「系列取引内での秩序構築」の既成観念が取り払われた。

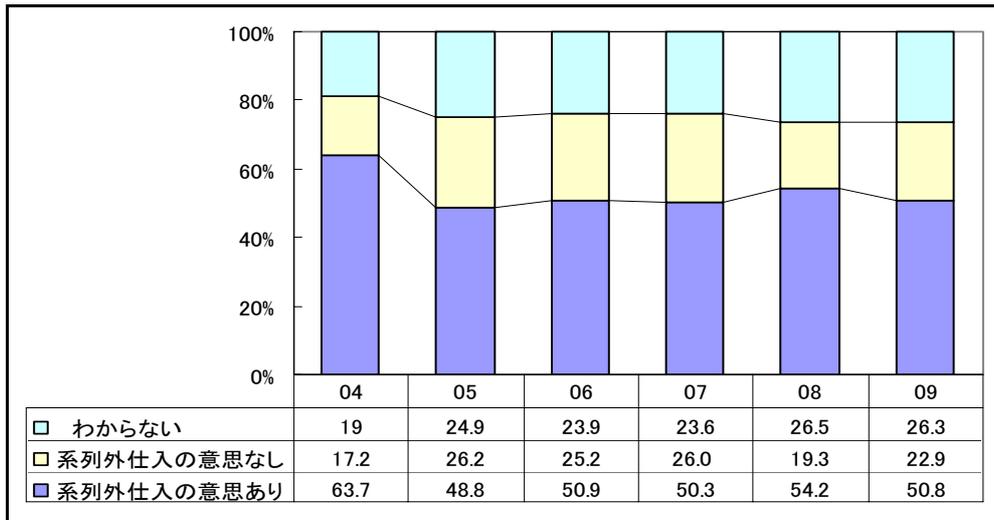
そのような中で、系列外取引の実態をみると、系列外取引を経験した販売業者の比率は、2000 年度以降 2008 年度までに 33.0%から 53.7%まで 20.7 ポイント増加した。2009 年度には一転しても 1.3 ポイント下落したが、52.4%と依然として高い水準にある。このように下落したのは、2008 年 10 月以降導入された新価格体系による影響が反映したものと推察される。

図表 1-28 系列外取引の有無



(出所) 給油所経営・構造改善等実態調査報告書

図表 1-29 今後の系列外取引に対する意向



(出所) 給油所経営・構造改善等実態調査報告書

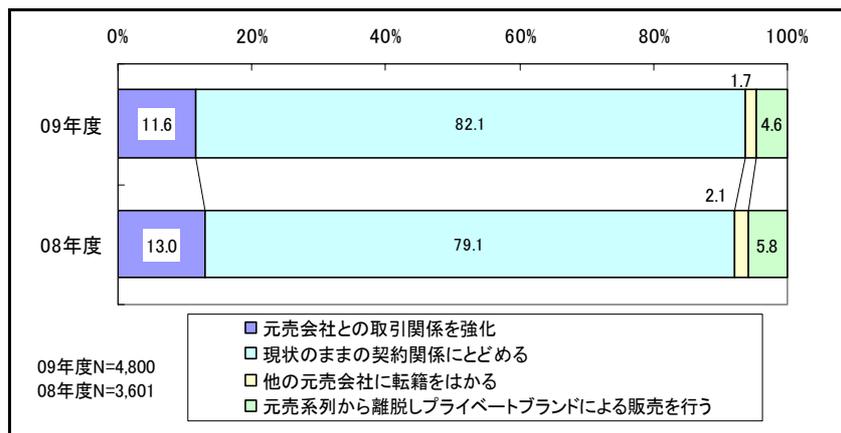
### ③ 今後の元売会社との取引関係

今後の元売会社との取引関係については、2009 年度は、2008 年度に比べ「現状のままの契約関係にとどめる」(82.1%)が増え、「元売会社との取引関係強化」、「元売系列から離脱しプライベートブランドによる販売を行う」などはいずれも減少している。

これは、今後、元売会社との間で、いわば「つかず離れず」の関係を維持したいとの意識をもつ経営者が増えたことによるものとみられる。

将来的に、元売会社の設備廃棄等により製品需給環境の本格的な整備が進展し、業転市場が品薄になれば、系列外取引も縮小方向に向かうことになり、系列取引のウェイトが高まる等、系列取引に新たな動きが出てくることも想定される。

図表 1-30 今後の元売会社との取引関係



(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

## (5) SS における店頭表示の進展

95年6月の石油流通効率化ビジョン研究会の報告書では、石油流通の透明化、公正化の課題のひとつとして、価格表示の重要性を次のとおり指摘している。

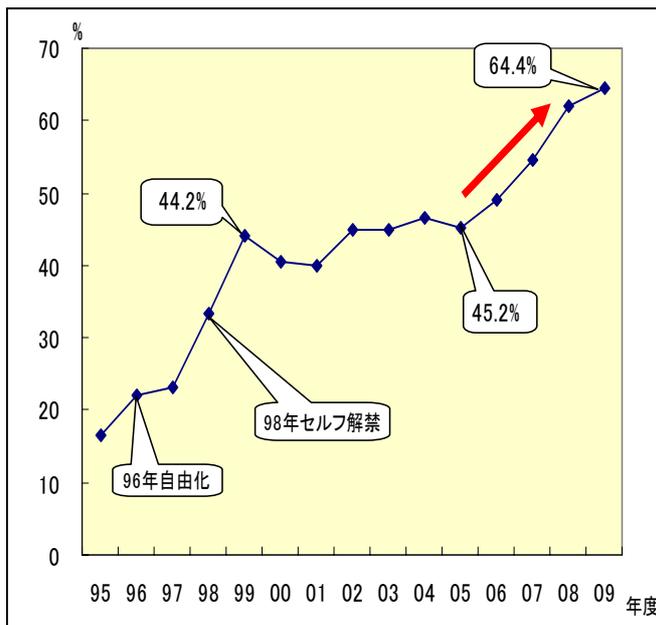
「SS における取り扱う各油種の石油製品や取扱うサービスの価格を計量器等の見やすい場所に継続する価格表示が行われていないので、消費者の目から必ずしも透明性の高い産業とはみられていないこと、わが国では価格表示は法的な義務はなく基本的に経営判断の問題であるが、価格表示は、各 SS の経営努力の成果を対外的に示し、消費者の判断を仰ぐものであり、その SS が消費者の安心や信頼と強い最も基本的なニーズへの対応を重視する観点から価格表示が普及していくことが望ましいこと、このため行政及び事業者団体が協力しつつ、価格表示の意義の啓発に努めること」

ガソリン小売価格の店頭表示について、「給油所経営・構造改善等実態報告書」によると、96年の自由化以降、ガソリン価格の店頭表示の実施は着実に進んでおり、2009年度調査ではガソリン価格の店頭表示率は64.4%に達した。

店頭価格の表示を巡る経緯は以下の通り。

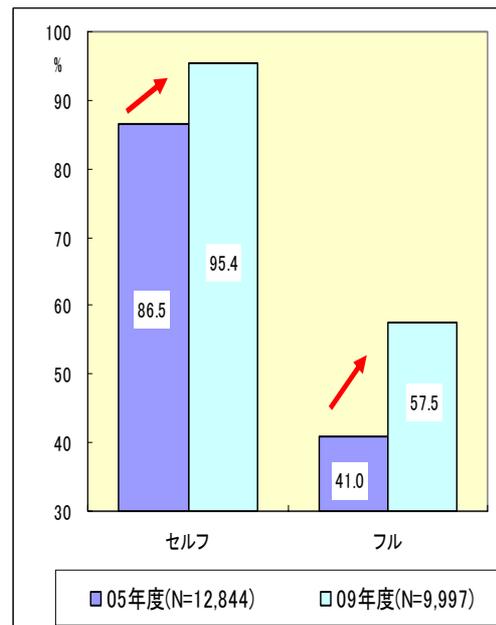
- (a) 96～99年度は自由化後も商社、流通業者などの異業種の新規参入による価格競争が激化したことにより価格の店頭表示が4割まで急伸、セルフの解禁が価格競争に拍車をかけたと考えられる。
- (b) 2000～2005年度は異業種の新規参入が一段落したことなどにより45%前後で大きな変化はみられなかった。
- (c) 2006年度にはセルフSSの本格的な導入により、価格の店頭表示が増加傾向を示した。また、2004年度から原油価格の高騰を背景に、消費者の節約などによる需要減退などにより競争が激化したことから、価格表示に消極的であったフルSSの店頭表示が増加し、2009年度には64.4%まで上昇した。

図表 1-31 ガソリン小売価格の店頭表示率



(出所) 給油所経営・構造改善等実態調査報告書

図表 1-32 ガソリン小売価格の店頭表示率(ガソリン販売形態別)



(出所) 2005年度、2009年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

### 3. 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以降、国際的な価格体系と異なり、ガソリン価格が相対的に割高な、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。

これは、第一次石油危機時、原油価格が大幅に上昇した際に、国民生活への影響などを考慮して、灯油、軽油、重油の価格上昇を抑制し、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ことがきっかけとなった。

その後、湾岸戦争時(90年9月)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通商産業省(現経済産業省)の行政指導として導入された。

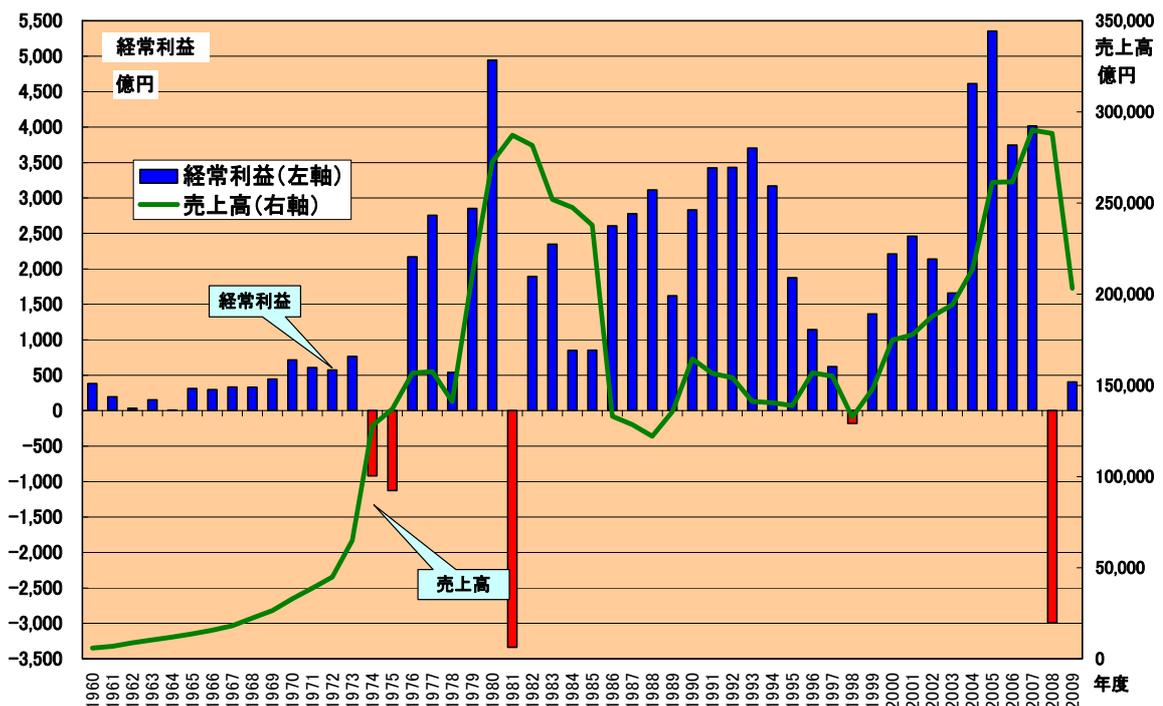
具体的には、以下を骨子とする通商産業省(現経済産業省)通達をもとに実行に移された。

- (a) 元売各社は、価格改定月前月積みの原油 FOB 価格と直近 1 ヶ月の平均為替レートを (TTS) ベースに、前月対比コスト変化を確定させる。
- (b) コスト変化の対象は、原油(含む輸入製品)関連コストのみとし、人件費・運賃等の固定費、変動費は算定の対象外とする。
- (c) コスト変化とその詳細について、元売各社は毎月通産省に報告する。
- (d) 仕切価格改定日は、毎月同日付とする。

更に、この改定方式は、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。

しかし、規制緩和を先取りする形で業転市場や小売市場で価格競争が激化したこともあり、ガソリン価格が大幅に下落する一方、灯油・軽油などの中間留分の価格が是正されず、セルフ SS の導入などにより競争激化に拍車がかかり、その結果、石油精製・元売会社は96年度以降減益を余儀なくされ、98年度には石油精製・元売会社全体が赤字に転落した。

図表 1-33 石油精製/元売会社の経営状況



(出所) 石油情報センター作成

製品調達ルートが多様化とコスト以外の需給その他の競争状況等の要素を反映した取引が進展する中、系列取引における卸価格の決定方式は、「コスト連動方式」、「市況連動方式」、「フォーミュラ方式」など複数の価格体系が併存し、需給環境が好転しない状況の中で、系列と非系列間だけではなく、系列取引においても、大きな価格差が存在していた。

また、2008年のような原油価格の急上昇局面では、日々の原油価格の動きと卸価格の改定に大きなタイムラグが生じたことから、消費者や需要家から多くのクレームが寄せられた。

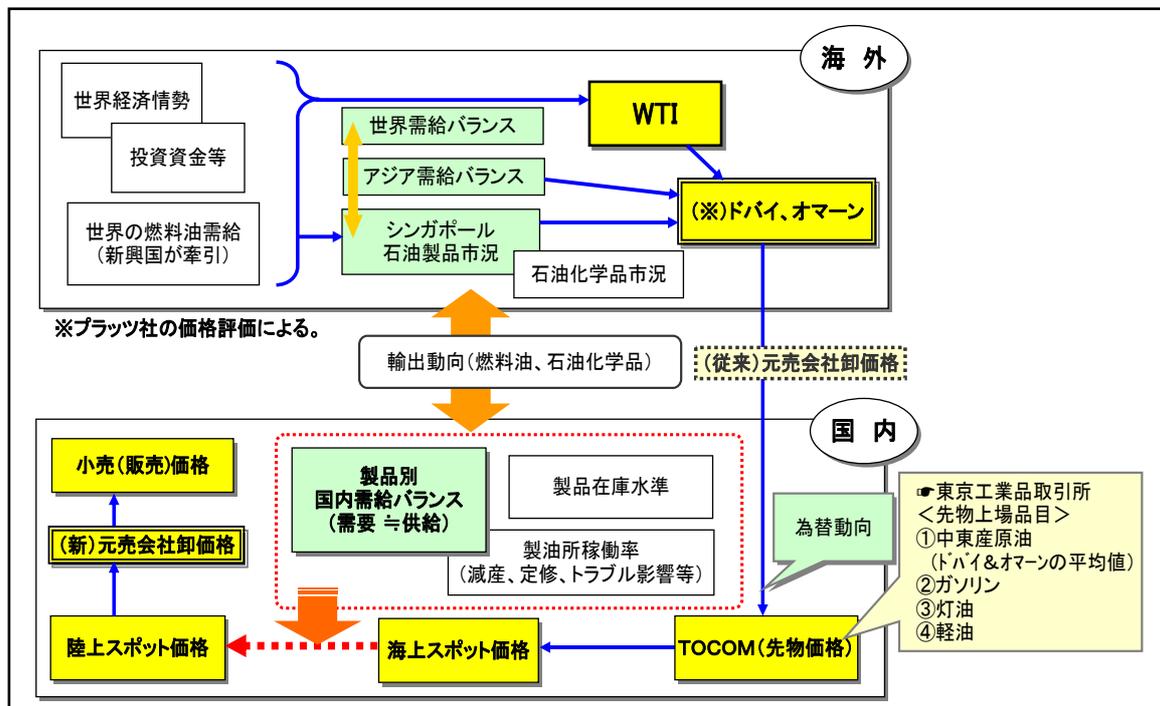
また、系列取引において、「市場メカニズムの中で、需給や市況連動を適切に反映した卸価格の改定方式の構築」が課題となっていた。

そのような状況下で、新日本石油(現「JX 日鉱日石エネルギー」)や出光興産は2008年10月から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/コストベースを軸とする卸価格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。

図表 1-34 原油価格と国内石油製品卸価格との相関図(2008年10月～)



(出所) 石油情報センター作成

図表 1-35 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	環境変化(輸出入の動向)
第一次石油危機時	74年3月~96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。	輸入実質禁止 輸出は想定していない。
湾岸危機時	90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	①輸入自由化ながら非関税障壁(品質/10ppm、備蓄義務→ガソリン等の輸入は困難) ②輸出設備未整備
特石法廃止・輸入自由化後	96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	輸出設備整備の推進
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	輸出採算性の悪化

(出所) 石油情報センター作成

## (2) 新価格体系導入と効果

新価格体系導入による効果の一つとして、「価格差の解消」が挙げられるが、各種価格差は下表の通り大幅に解消された。

- (a) 「系列価格と業転価格の格差」は、新価格体系導入前の2008年9月、ガソリンで8.3円あったが、2010年3月には4.2円まで縮小した。
- (b) 「系列内のガソリンの取引価格差」も、2008年9月の5円格差が3月には2.7円まで縮小した。縮小要因は、新価格体系の導入を機に、所謂「ボリュームインセンティブ」が1~2円に圧縮され、「事後調整」や転嫁不足分の翌月取引価格への反映等の個別対応が廃止されたことが挙げられる。
- (c) 「仕切価格差の縮小」は、小売価格にも影響を及ぼし、「ガソリン小売価格の地域格差」は、2008年9月時点で15円あったものが、5月6日時点では10.4円へと大幅に縮小している。

新価格体系に対する販売事業者の評価は、総じて卸価格の決定方式の「透明性」、次週の卸価格の「予見性」について評価するものの、(需給要因や競争要因などにより)値上げ不足等によりマージンが悪化したとの回答が高い割合を示している。

図表 1-36 新価格体系導入の効果/価格差の解消

	導入前		導入後		効果
		08年9月		10年3月	
卸価格差の縮小 (系列対業転価格)	卸	152.3円		113.4円	導入前に対し、1/2程度に縮小
	業転	144.0円		109.2円	
	格差	8.3円		4.2円	
卸価格差の縮小 (系列間価格)		08年9月		10年3月	効果
	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		08年9月29日		10年5月6日	効果
	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

### (3) 新価格体系の見直し

その後、2008年秋からの世界的な金融危機の影響を受けて、石油製品相場が低迷し、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。

まず、コスモ石油が4月から実行に移し、6月からは新日本石油とジャパンエナジーが仕切価格の統合を機に見直しを実施した。2008年7月、新体系に移行した昭和シェルも6月、出光興産も7月、JX日鉱日石エネルギー(2008年7月に設立された新日本石油とジャパンエナジーの統合会社)は10月から変更した。

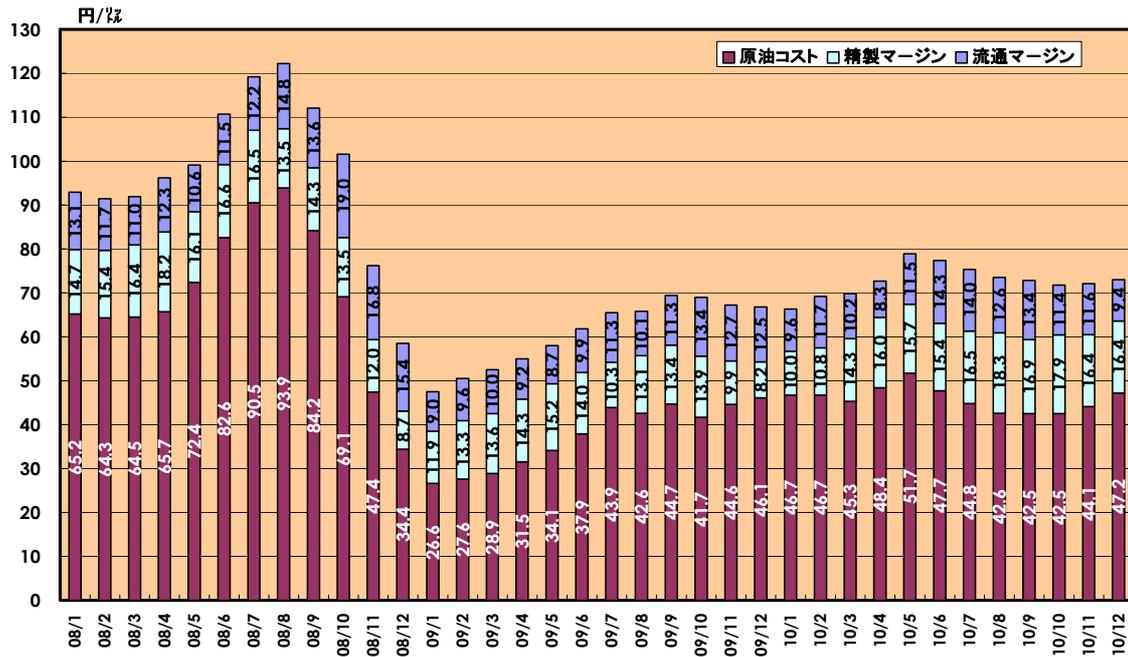
主な変更点は、「陸上スポット価格」を指標とする方針に変わりはないが、上限・下限価格の修正、販売関連コスト(いわゆるブランド料)の引き上げ、指標期間短縮/タイムラグの解消等が主な変更点となっている。

この見直しは、元売会社にとっては適正な需給環境の整備とともに、「陸上 RIM」が上昇し、「クラックスプレッド」(原油価格と石油製品価格のサヤ)が改善されるなど好材料になる一方、販売業者にとっては、系列とプライベートブランド(PB)の仕切格差が拡大し、系列SSの競争力低下、収益悪化を招くということから、販売関連コストのあり方について販売業者等から多くの不満が出された。

石油販売業者の業界団体である全国石油商業組合連合会(以下、「全石連」という)は、2010年12月、「元売卸価格フォーミュラについての意見」を取りまとめ、「元売ブランド維持コスト等(業転格差)のうち、市場競争の中で系列SSが負担できるコストは1円が限界である」等の意見を主要元売会社に対して主張した。

元売会社にとっては、「精製能力削減による製品需給環境の構築」に取り組むとともに、見直し後の「卸価格決定方式の早期定着化」を図るなどして、市場環境を整備することが喫緊の課題となっている。

図表 1-37 ガソリンマージンの推移



(出所) 石油情報センター作成

図表 1-38 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日鉱日石エネルギー	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

図表 1-39 「元売卸価格フォーミュラについての意見」

提言

我々は組織の太宗を占める小規模系列特約店・販売店の立場から、元売各社に対し、次のように提言することとする。

1. 系列玉と業転玉はどちらも品質に差がないので、精製・販売コストは公平に負担するものであり同価格であるべき。
2. 元売ブランド維持コスト等(業転格差)のうち、市場競争の中で系列SSが負担できる コストは1円が限界である。
3. これにより、系列玉と業転玉の価格差を縮め、精販一体となってフェアな競争環境構築を実現する。

(出所) 全国石油商業組合連合会

#### (4) 小売価格の動向

下図は当センター調査による87年4月から2010年12月間の「SS店頭現金価格」の月間平均値(全国平均)の推移である。

わが国の小売価格は、湾岸危機(90年8月)の影響を受けた一時的な急騰(ガソリン138円)後、落ち着きを見せ、91～93年度は120円台半ばで推移していた。

しかし、特石法廃止が具体的に議論され始めた94年を機に、下落傾向が小売価格に顕著に反映されるようになった。全国平均ガソリン価格は94年1月の122円から、96年4月の特石法廃止直後には107円(15円)、更に99年5月には90円と、32円の大幅下落となった。

これは、96年4月以降、新規参入業者が安く設定したガソリン価格に近隣SSも同値もしくは同値に近い価格で対抗したため、これらの新規業者の参入した地域ではガソリンの市況が大幅に下落し、全国の市況下落にも影響を与えるようになったことが背景となっている。

図表 1-40 SS店頭価格の推移(87年4月～2010年12月)



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。

その後、2000年10月には105円まで回復した。

2004年春以降は原油価格の上昇とともに、急カーブの上昇が続き、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。

2008年10月の元売会社の新価格体系導入以降は、原油価格が下落局面に入っていたため、元売会社も販売業者も価格転嫁を容易に進めることができなかった。

2010年4月以降は130円台を上下動しているが、販売業者の価格転嫁は進んでいない。

ガソリンの店頭価格は2010年末から上昇し、1月31日時点では1リットル当たり137.9円と、9週連続で前週を上回った。

## 4. 原油価格高騰による影響

### (1) 原油価格の動向

2004年春以降上昇を続けてきた原油価格(国際的取引の指標となるWTI原油)は、2007年から更に上昇の度合いを強め、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。

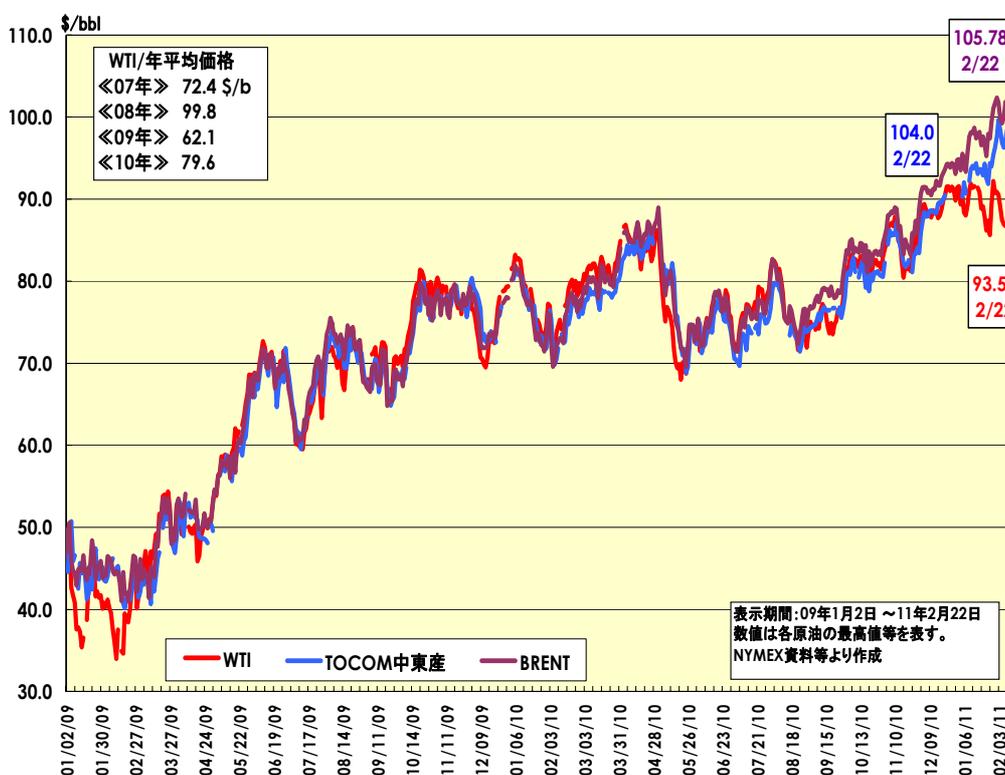
2009年春先以降は再び上昇に転じ、特に5月以降は50ドル、60ドル、70ドル、80ドルと変動の中心を徐々に切り上げる展開となった。

2010年に入ると、5月下旬から2ヵ月以上70ドル台が続いた。10月以降をみても、ほぼ70ドル台で推移し、4月には景気回復期待が高まり、86ドル台の高値を付けたが、5月以降、欧州の金融問題で急落し、11月までは「70～80ドル」の範囲内での<sup>5)</sup>「ボックス圏相場」の様相を呈した。

2010年11月に入り、米国の追加金融緩和の決定などを受けて、4日以降85ドル超の高値が続き、10日には87.81ドルと2008年10月8日の88.95ドル以来の高値を付けた。その後はアイルランドの財政不安や中国の利上げ観測などで一時下落したが、足元は米経済指標の改善で再び基調を強め、12月22日には90.48ドルと2008年10月3日の93.88ドル以来約2年2ヵ月振りの高値を付け、それまでの「ボックス圏相場」の上値を超える上昇となった。

2011年に入り、中国、インド等新興国の成長を軸とした世界経済の回復に伴う需要増加等を背景に、原油価格は引き続き上昇基調にある。

図表 1-41 主要原油価格の推移



(出所) 石油情報センター作成

(注) <sup>5)</sup> ボックス圏相場: 一定の変動幅の範囲内で相場が上がったり、下がったりしている相場状況

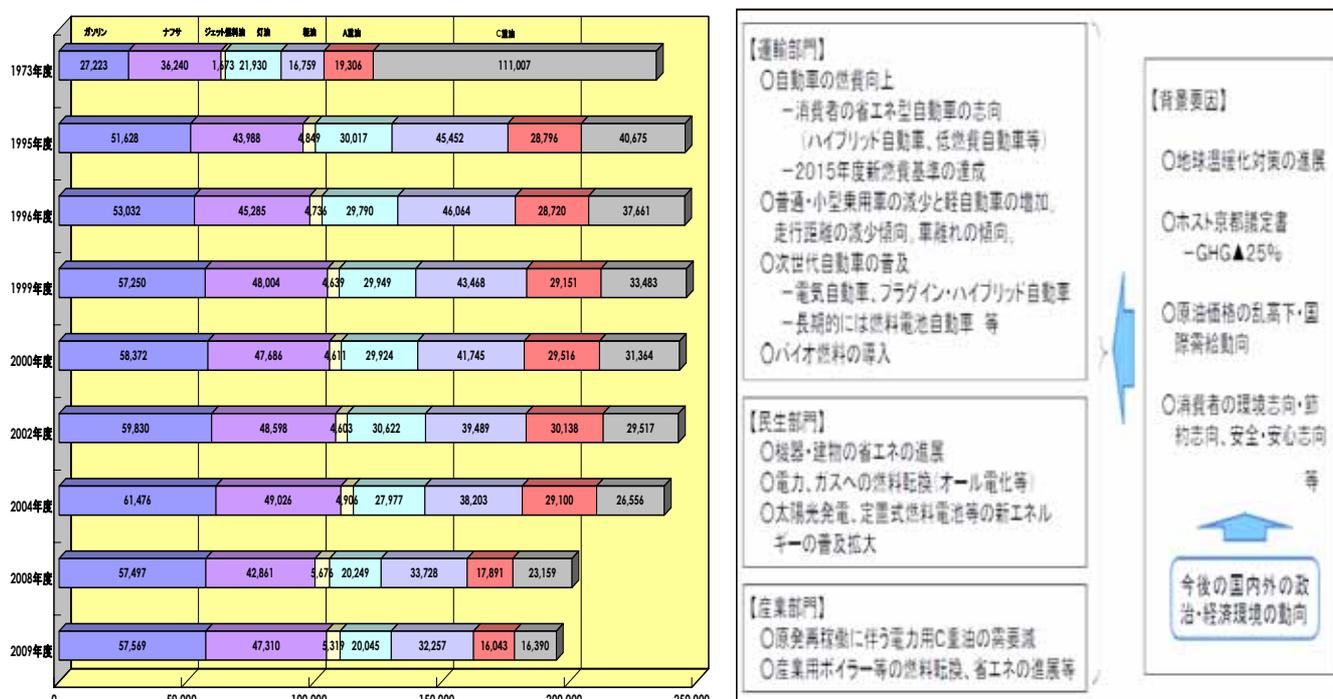
## (2) ガソリン等需要減退の実態

石油製品の需要は燃料油全体では99年度の2億4,597万KLでピークに達し、その後、近年の省エネ・燃料転換の進展等構造的要因により減少傾向にあり、今後もその傾向が続くみられている。

製品別にはガソリンが2004年度の6,148万KL、軽油は96年度の4,606万KL、灯油は2002年度の3,062万KL、また、B・C重油は73年度の1億1,100万KLがピークとなっており、その後は各油種とも需要は減少傾向が続いている。

ガソリンについて詳しくみると、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、次世代自動車の普及等を反映して顕著となり、2009年度は5,760万KLと2008年度を僅かに上回ったものの、ピーク時の2004年度に比べ、390万KL、6.4%減となった。ガソリンの需要減少の傾向は今後も続くとみられ、石油販売業の経営に大きな影響を与えている。

図表 1-42 石油製品需要動向と変動要因



(出所) 経済産業省「資源・エネルギー統計」を基に作成

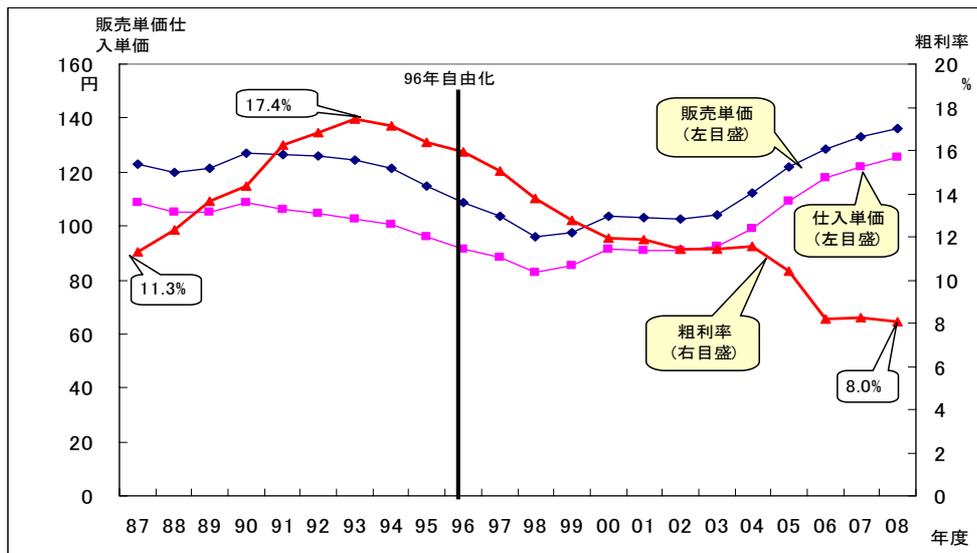
## 5. 石油販売業の経営状況

### (1) ガソリンマージンの変化

87年の第一次規制緩和以降の石油販売業の経営状況について、社団法人全国石油協会がとりまとめた「石油製品販売業経営実態調査報告書」をもとに、レギュラーガソリンのマージンを分析した。

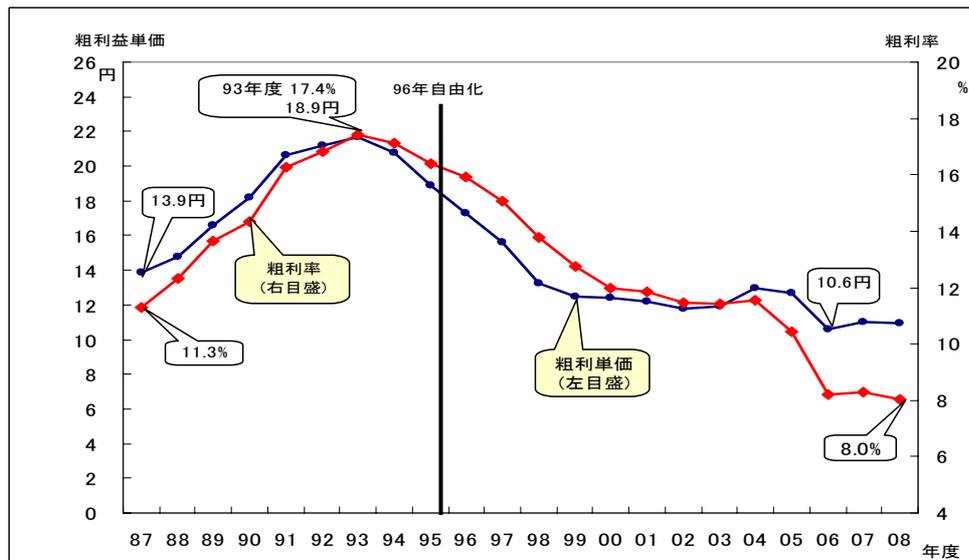
図表 1-43、同 1-44 は、87年度から 2008 年度までのガソリンの 1SS 当りの販売価格と仕入価格の差、マージン(粗利益単価)と、マージン率(粗利益率)を示したものである。

図表 1-43 ガソリンマージン率の推移



(出所)「石油製品販売業経営実態調査報告書」より作成

図表 1-44 ガソリンマージン、ガソリンマージン率の推移



(出所)「石油製品販売業経営実態調査報告書」より作成

#### ① 輸入自由化前(87-96年度)

87年度はガソリンのマージンは13.9円/、マージン率は11.3%であったが、80年代後半から上昇し、ピーク時の93年度には21.7円/、17.4%まで上昇した。しかし、その後は景気後退と規制緩和の影響もあり毎年低下が続き、95年度には18.9円、16.4%まで下落した。

第一次規制緩和時には、景気拡大に伴うガソリン需要の増加による需給の引締めもあり、マージンは拡大基調にあった。

第一次規制緩和は、平常時の生産活動と販売活動における国内市場の枠組みを再構築したものであるが、国内石油精製業にとって国の個別油種の生産指導(PQ)廃止は生産性の向上にも寄与し、需要の増加が増産分を吸収することとなった。販売活動における規制緩和は90年3月のSS建設指導および転籍ルールの撤廃があったが、元売各社はSSの転籍を活発に行うため、各種インセンティブを販売業者に付与した。この結果、実質的な仕入価格を押し下げることになり、ガソリンマージンが拡大した。

## ② 輸入自由化後から原油価格高騰前まで(96-2003年度)

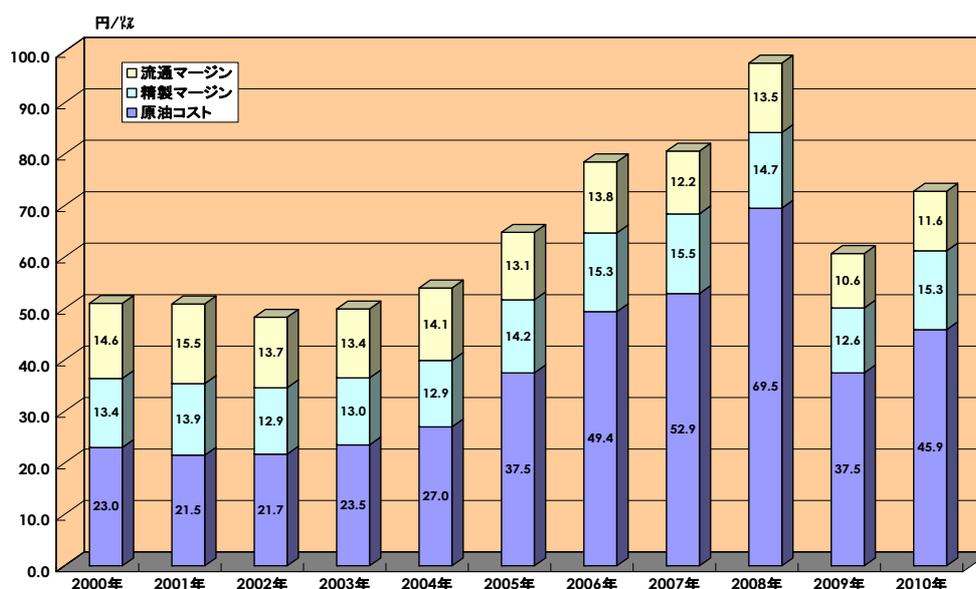
96年の輸入自由化以降、ガソリンマージンは7年間続落した。96年度に17.3円/であったマージンは2003年度には5.4円/減少し11.9円/となり、マージン率も15.9%から11.4%に低下した。これは一連の規制緩和により需給が悪化し、石油販売業においても過当競争が繰り広げられたことが背景にある。

## ③ 原油価格高騰後～現在(2004-2010年度)

2004年度以降2008年度の間、原油価格高騰が続き、わが国のガソリン価格も上昇基調を強め、仕入価格の上昇幅を販売価格に十分転嫁できないため、マージンは2004年度の12.9円/から2008年度には11.0円/に減少し、マージン率も11.5%から8.0%に低下した。

当センターが調査している石油製品価格データ等から作成した「ガソリンマージンの推移(図表1-45参照)」においても、石油販売業者のマージンは15円/台から低下傾向を示し、特に、原油価格高騰、急落後の2009年には10.6円/まで低下しており、「石油製品販売業経営実態調査報告書」と同様の傾向を示している。

図表1-45 ガソリンマージン(年間平均値)の推移

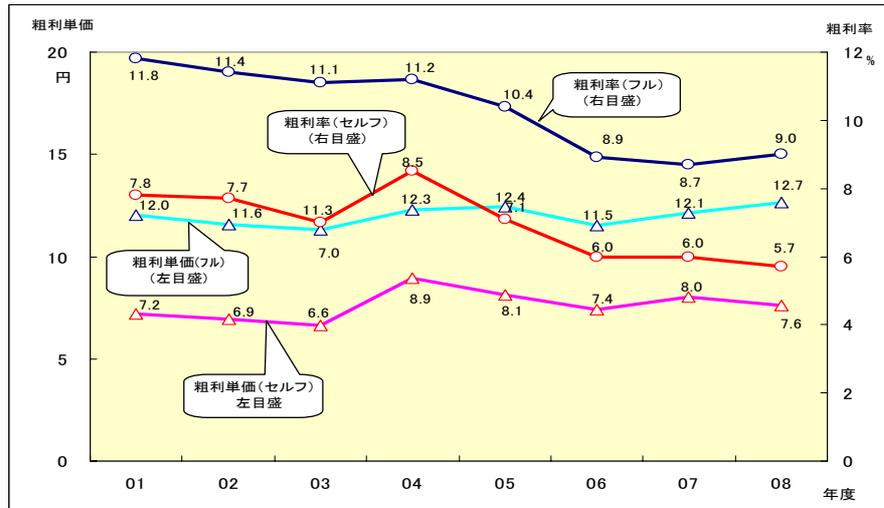


(出所) 石油情報センター作成

## ④ セルフSSとフルSSのマージン格差

2001年度以降のマージン動向をみると、フルSSでは11~12円/で推移し、一方、セルフSSは6~8円/で推移している。このことからフルSSとセルフSS間では概ね3~5円/程度のマージン格差があるといえる。

図表 1-46 ガソリン・マージン率の推移



(出所)「石油製品販売業経営実態調査報告書」より作成

(2) 販売業者の経営への影響

自由化や原油価格の高騰など経営環境の変化がガソリンの販売量やガソリンマージンにどのような影響を与えたかについて調査するため、2010 年度に給油所経営者のアンケート調査を実施した。ガソリンの需要の推移により、次の区分で調査した。

(a) 96 年の自由化以降 2004 年度までガソリン需要が増加している時期

(b) 2005 年以降原油高でガソリン需要が減少している時期

調査結果は、次のとおりである。

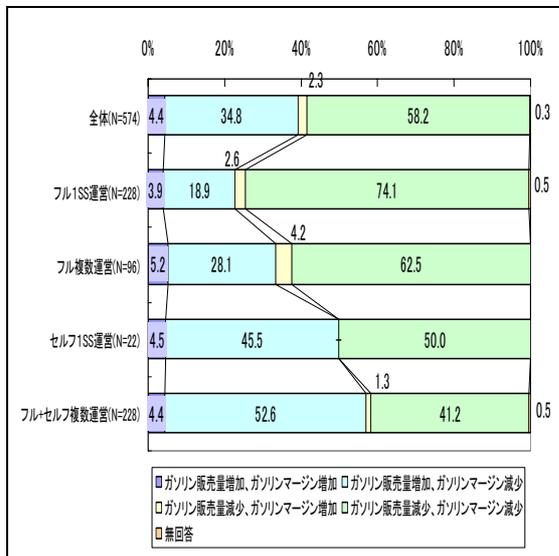
(a) 96～2004 年度までのガソリン需要増加の時期

ガソリン販売量・マージンは、セルフを導入した販売業者ほど、販売量の増加につながっているが、フル SS、セルフ SS ともにあまりマージン増加に結びついていない。

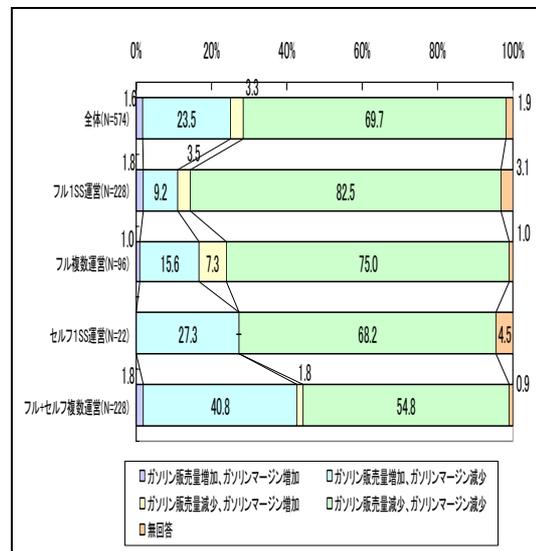
(b) 2005 年度以降のガソリン需要減少が減少している時期

96～2004 年度よりもガソリン販売量が減少し、ガソリンマージンも悪化している。

図表 1-47 96～2004 年度/ガソリン需要増下における販売量・マージン



図表 1-48 2005 年度以降/ガソリン需要減下における販売量・マージン



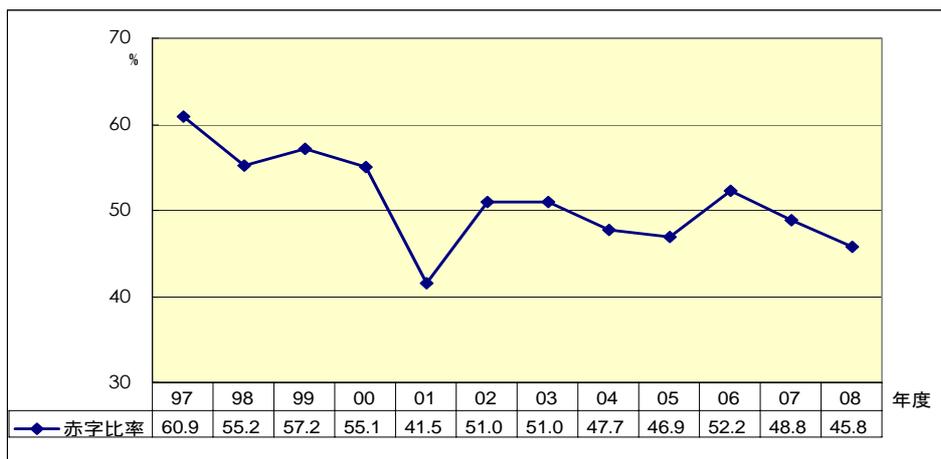
(出所) 2010 年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

### (3) 収支状況の変化

自由化後の石油販売業の収支状況は、「石油製品販売業経営実態調査報告書」によると、97年に赤字が6割あったが、その後減少傾向となり、2001年には41.5%まで減少した。2002年以降は概ね5割前後で推移している。

2008年度は、営業利益ベースで赤字は45.8%であっても、利益幅0～500万円未満の赤字すれすれの販売業者が26.6%あり、これらを含めると72.4%が赤字体質にあるとみられ、1SS事業者では51.2%と半数が赤字となるなど、零細業者ほど、厳しい経営に直面している様子が伺える。

図表 1-49 収支状況(1企業当り)の推移(営業利益ベース)



(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

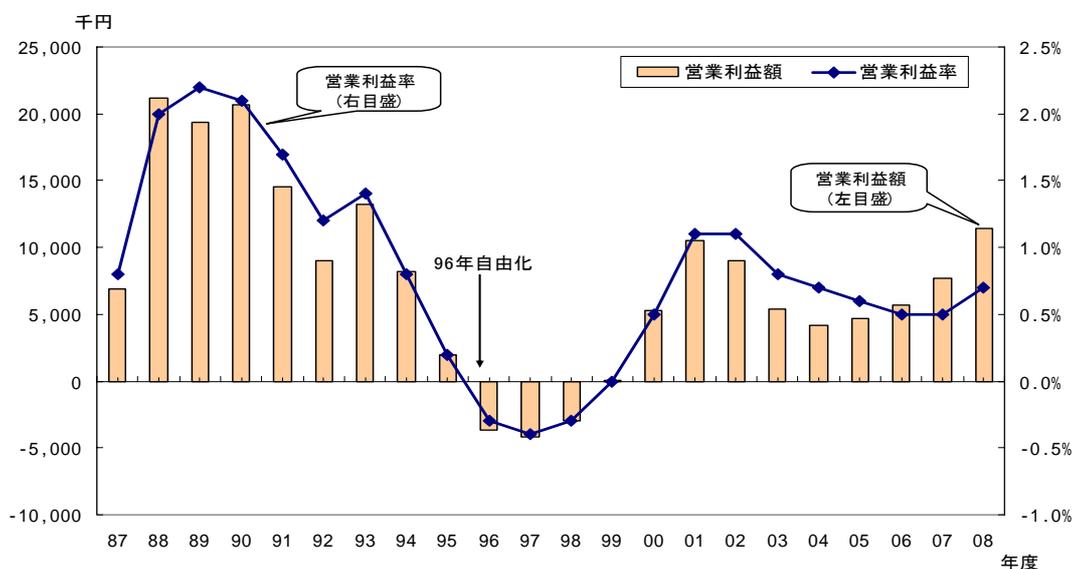
### (4) 財務状況の変化

財務状況の変化について、「石油製品販売業経営実態調査報告書」をもとに分析した。

#### ① 営業利益率

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年度には1.1%と改善の兆しをみせたが、2003年度以降は1%以下で推移し、2008年度にやや改善した。

図表 1-50 営業利益額、営業利益率(1企業当り)の推移

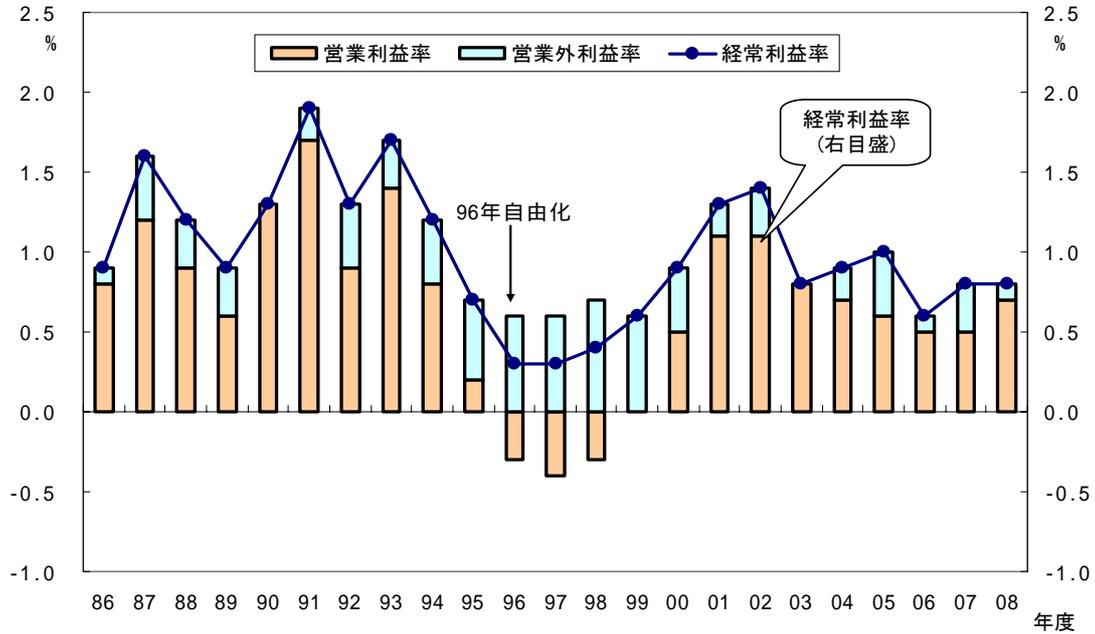


(出所)「石油製品販売業経営実態調査報告書」(社)全国石油協会

## ② 経常利益率

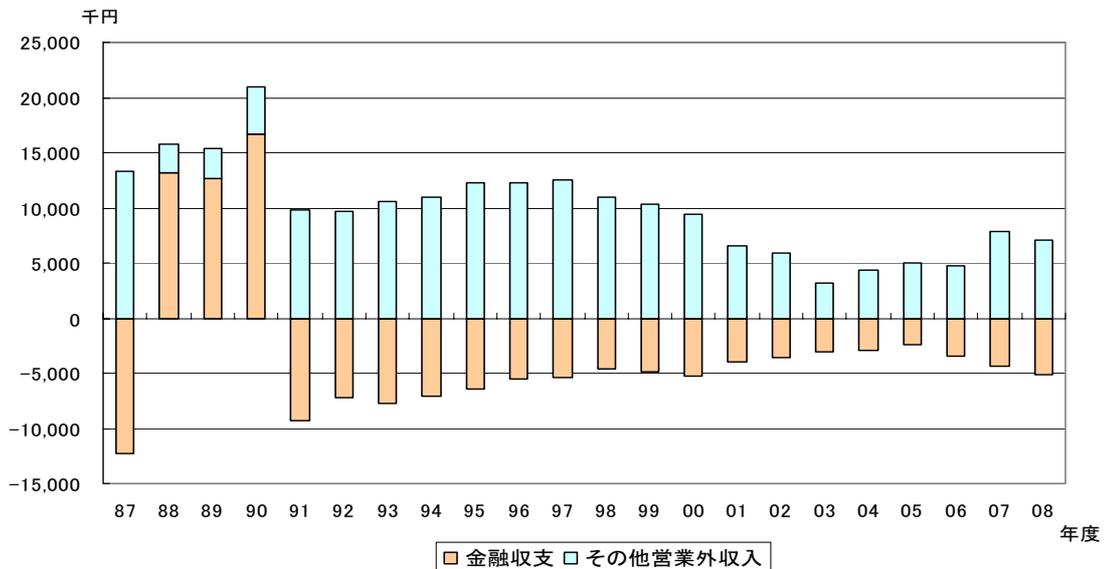
前述の通り、96年度から98年度までの間、営業利益率はマイナスとなったが、経常利益は営業外利益の「其他営業外収入」の黒字で補填した結果、黒字を維持した。

図表 1-51 経常利益率(1企業当り)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)

図表 1-52 営業外利益(1企業当り)の推移



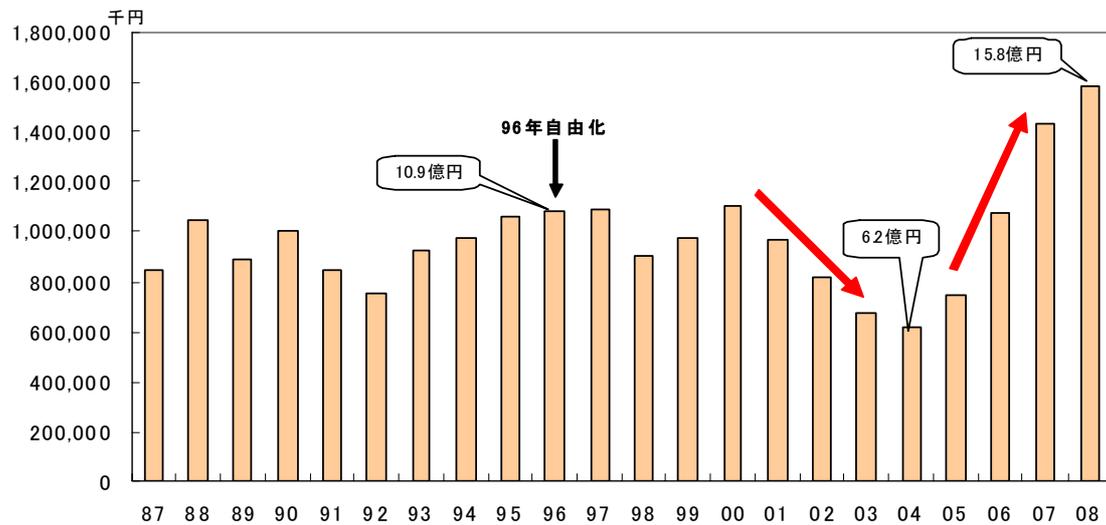
(出所)「石油製品販売業経営実態調査報告書」((社)全国石油協会)

### ③ 財務諸表の変化

#### 1) 売上高

石油販売業の1企業あたりの売上高は96年度に約10億9千万円であったが、自由化後の競争激化などにより石油価格が下落し2004年度には約6億2千万円まで低下した。その後、原油価格高騰によるガソリンなど石油製品価格の上昇により、2008年度の売上高は約15億8千万円となり、2004年度に比べて1.8倍と大幅に増加している。

図表 1-53 売上高(1企業当り)の推移



#### 2) 貸借対照表による分析

96年度と2009年度の貸借対照表を比較してみると、資産の部では固定資産が、負債・資本の部では純資産、固定負債が増大している。特に純資産比率は、96年度末には19.0%であったものが2008年度末には28.6%に増大しており、財政規模の拡大とともに資本が充実されていることがわかる。

石油販売業1企業あたりの財政規模は拡大しており、特に純資産、固定資産、固定負債の増大がみられ、資本の充実などからも脆弱な販売業者は撤退していると考えられ、企業体質は強化される傾向を示している。

図表 1-54 貸借対照表(1企業当り)

	1996年度		2008年度		比較		
	千円	構成比(%)	千円	構成比(%)	千円	ポイント	年度比
	A	B	C	D	C - A	D - B	C / A
流動資産	302,553	54.1%	309,920	49.1%	7,367	-5.0	102%
当座資産	230,876	41.3%	231,819	36.7%	943	-4.6	100%
棚卸資産	23,492	4.2%	29,167	4.6%	5,675	0.4	124%
その他流動資産	48,186	8.6%	48,934	7.8%	748	-0.6	102%
固定資産	250,597	44.8%	308,664	48.9%	58,067	4.1	123%
有形固定資産	191,314	34.2%	245,960	39.0%	54,646	4.8	129%
無形固定資産・投資	59,283	10.6%	62,704	9.9%	3,421	-0.7	106%
その他資産	6,096	1.1%	12,443	2.0%	6,347	0.9	204%
資産の部 合計	559,246	100.0%	631,027	100.0%	71,781	0.0	113%
流動負債	295,015	52.8%	276,893	43.9%	18,122	-8.9	94%
固定負債	154,731	27.7%	170,926	27.1%	16,195	-0.6	110%
特定引当金	3,343	0.6%	2,705	0.4%	638	-0.2	81%
純資産	106,157	19.0%	180,503	28.6%	74,346	9.6	170%
負債・資本の部 合計	559,246	100.0%	631,027	100.0%	71,781	0.0	113%

(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)

### 3) 損益計算書による分析

損益計算書から1企業当りの純売上高みると、96年度には約10億9千万円であったが、2008年度は約15億8千万円(45%増)と大幅に増加している。

ガソリンの小売価格はこの間、18.3%(月次調査の単純平均値)増加していることから1企業あたりの販売量の増加は明確で販売業者の淘汰が進んでいるものと推察される。

次に、売上総利益率(粗利率)をみると、96年度に19.1%であったが、2008年度にはマージン低下により12.1%と7ポイント減少している。しかしながら、2008年度は、従業員削減による人件費の削減、広告宣伝/販促費の削減などによる「販売費」の大幅削減(5.6ポイント減)や、不採算SSの整理・統合による土地、建物賃借料や設備に係る減価償却費などの「一般管理費」の削減(2.4ポイント減)による経営効率化を進め、営業利益率、経常利益率をほぼ維持している。

図表 1-55 損益計算書(1企業当り)

	1996年度		2008年度		比較		
	千円	構成比(%)	千円	構成比(%)	千円	ポイント	年度比
	A	B	C	D	C - A	D - B	C / A
純売上高	1,087,454	100.0%	1,580,203	100.0%	492,749	0.0	145%
売上原価	880,182	80.9%	1,389,696	87.9%	509,514	7.0	158%
売上総利益	207,272	19.1%	190,507	12.1%	16,765	-7.0	92%
販売費・一般管理費	210,907	19.4%	179,069	11.3%	31,838	-8.1	85%
販売費	134,046	12.3%	105,317	6.7%	28,729	-5.6	79%
(人件費)	120,183	11.1%	95,806	6.1%	24,377	-5.0	80%
(広告宣伝/販促費)	6,406	0.6%	3,538	0.2%	2,868	-0.4	55%
一般管理費	76,862	7.1%	73,752	4.7%	3,110	-2.4	96%
(土地・建物賃借料)	14,933	1.4%	12,805	0.8%	2,128	-0.6	86%
(減価償却費)	10,548	1.0%	9,885	0.6%	663	-0.4	94%
営業利益	3,636	-0.3%	11,438	0.7%	15,074	1.0	
金融収支	5,575	-0.5%	5,116	-0.3%	459	0.2	92%
その他営業外収支	12,268	1.1%	7,020	0.4%	5,248	-0.7	57%
経常利益	3,058	0.3%	13,342	0.8%	10,284	0.5	436%
特別利益	7,053	2.6%	5,081	0.3%	1,972	-2.3	72%
特別損失	5,879	0.5%	8,592	0.5%	2,713	0.0	146%
税引前当期利益	4,232	0.4%	9,830	0.6%	5,598	0.2	232%
法人税等	4,383	0.4%	5,161	0.3%	778	-0.1	118%
当期利益	151	0.0%	4,669	0.3%	4,820	0.3	

(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)

## II. 石油販売業の経営改善に関する取組

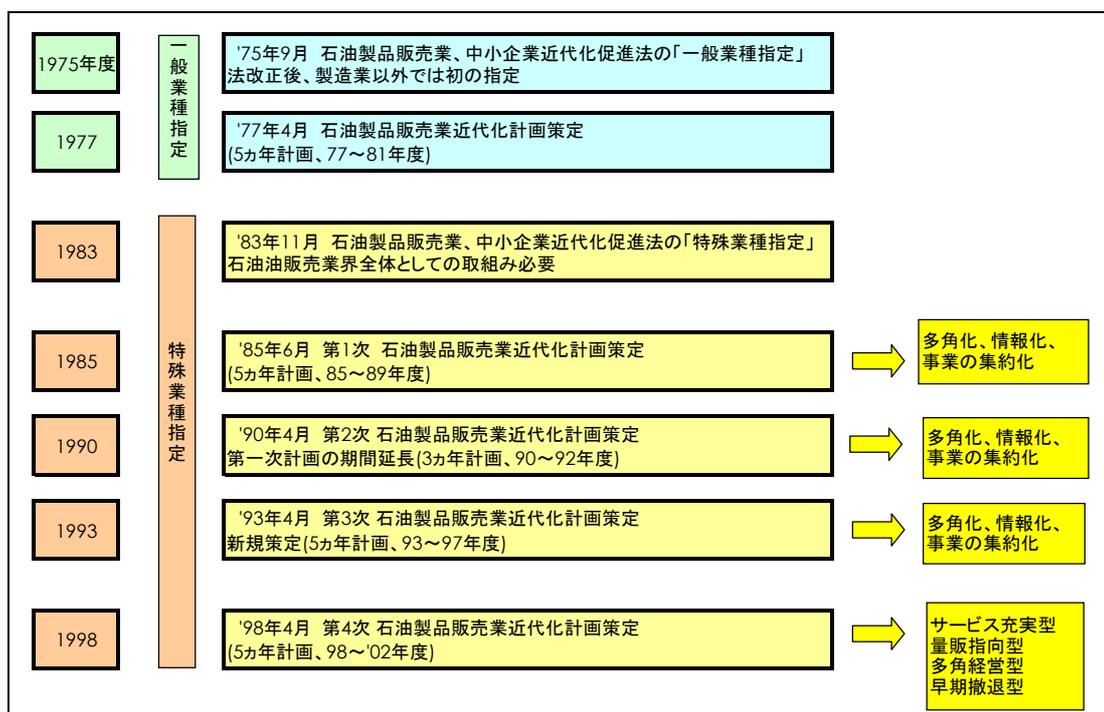
### 1. 石油販売業界としての経営構造改善の取組

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され、具体的な経営構造改善事業は、「中小企業近代化促進法」(以下、「近促法」という)に基づき近代化計画が策定され、同計画に沿って推進された。

(注)「近促法」は、中小企業をめぐる経済事情の変化に対処してその成長発展を図るため、その実態に即した中小企業近代化計画を策定し、中小企業の構造改善を推進するための措置を講ずること等により、中小企業の近代化を促進することを目的として、1963年制定された。

「近促法」に基づく経営構造改善の取組状況は次のとおりである。

図表 2-1 近促法に基づく石油販売業の経営構造改善の取組



(出所) 石油製品販売業近代化計画より作成

なお、近促法に基づく石油販売業の近代化計画の推移の詳細については、付属資料の「中小企業近代化促進法に基づく石油製品販売業近代化計画の推移」(P121)参照。

#### (1) 中小企業近代化促進法の「一般指定業種」としての経営構造改善の取組

##### ① 経緯

「近促法」は、当初、製造業だけが対象であったが、75年7月の同法改正により、流通業にまで対象が拡大された。「近促法」の業種指定には、「一般指定」と「特定業種指定」があり、石油販売業者の業界団体である全国石油商業組合団体連合会(全石連)は、設備の近代化、経営の合理化を推進することを目的に、「一般指定」を申請した。

政府は、同年9月23日の閣議で、石油製品販売業を「一般指定業種」に指定することを決めた。指定理由は次のとおり。

「一般消費者が使用する石油製品の大部分は、96%以上が中小企業者で構成される石油販売業によって供給されている。石油製品販売業の資金繰りは相次ぐ仕入れ価格の引き上げ、石油消費税の増税、あるいは公害対策などで非常に悪化している。一般消費者に対する安定供給を実現するために石油製品販売設備の合理化、近代化を強力に推進する必要がある

ある。」

この指定を受け、77年6月に石油製品販売業近代化計画が策定された。この近代化計画は、前年の76年に成立した「揮発油販売業法」を念頭においたもので、同法の目的である「揮発油販売業の健全な発達」を資金面で支援しようとする側面をもっていたものと考えられる。

## ② 近代化計画の内容

石油製品販売業近代化計画は達成目標年次を77～81年度までの5ヵ年計画で、目標は次のとおりである。設備近代化の対象設備に対しては特別融資が行われた。

図表 2-2 石油製品販売業近代化計画(一般指定業種)(骨子)

近代化の目標	目標を達成するために必要な事項
1. 自主的な品質管理体制の確立 2. 設備の効率化と取引条件の改善による 販売経費上昇分の吸収 3. 石油製品等の総合的な販売体制の確立	1. 設備の近代化 2. 合理的管理体制への体質改善 3. 適切な給油所の設置、過当な競争の排除 4. 現金販売の推進による商慣習の改善

(出所) 石油製品販売業近代化計画(一般指定業種)より作成

## (2) 中小企業近代化促進法の「特定指定業種」としての経営構造改善の取組

### ① 特定業種指定への経緯

近促法の「一般業種指定」による近代化計画により、石油販売業は設備面での近代化は進められたが、過当競争などの厳しい経営環境下において、経営環境の改善はなかなか進展しなかった。このため、全石連は共同化や集約化など「共同事業」を中心とした構造改善を主体に「特定業種」の指定を申請し、83年11月に「特定業種指定」を受けた。

石油販売業の経営構造改善を進めるにあたって、83年12月に官民合同の「欧米石油流通調査団」が派遣され、日本と同様、石油危機後の需要の停滞を背景に激しい競争の渦中にある欧米諸国の石油流通業の実態調査が行われた。

84年2月に石油審議会石油部会小委員会の中間報告において、欧米石油流通調査団の成果を踏まえて構造改善の具体的方策につき早急に検討を行うことが必要であると提言された。

石油販売業の構造改善はこれらの提言等を踏まえて、約3万6,000の販売業者、5万9,000ヵ所の給油所の経営実態を把握した上で、国による近代化計画が策定され、この計画を受けて石油販売業界が構造改善計画を策定するという手順で推進されることになった。

### ② 特定業種指定における構造改善の取組

近促法の特殊指定業種として石油製品販売業近代化計画(以下、「近代化計画」という)は、85年度から2002年度の間合計4回策定された。各近代化計画を区分するため、第1次から第4次までの名称を近代化計画の前に付した。

#### 1) 第1次近代化計画(85～89年度)

85年度に策定された近代化計画(以下、「第1次近代化計画」という)には、次の表のとおり89年度末までの5ヵ年間の近代化の目標及び目標達成に必要な事項等が定められ、近代化の対象設備に対して特別融資が行われた。

第1次近代化計画は中小企業近代化審議会(以下、「中近審」という)の了承を得て、85年6月に告示された。本近代化計画策定にあたっては、石油販売業界の実態を的確に把握した資料を提供するために「石油製品販売業実態調査」が実施され、報告書がまとめられた。

図表 2-3 第 1 次近代化計画(骨子)

近代化の目標	目標を達成するために必要な事項
1. 効率的な販売体制の確立 2. 安定的な経営基盤の確立 3. 品質の確保	1. 設備の近代化 2. 経営管理の近代化 3. 事業の多角化及び情報化の推進 4. 事業の集約化 5. 取引関係の改善

(出所) 第 1 次近代化計画より作成

全石連は、第 1 次近代化計画に基づき「石油製品販売業構造改善計画」(以下、「販売業構造改善計画」という)の策定作業を進め、86 年 3 月、通産大臣に対し同計画の承認申請を行った。

販売業構造改善計画は、3 つの近代化目標を達成するための具体的プログラムで、「事業の多角化」、「情報化」、「集約化」の 3 つを柱とし、その他「公正競争ルールの定着」などの取引関係の改善を含め、85～89 年度に達成すべき目標を掲げている。第 1 次近代化計画終了まで要する資金は総額で約 550 億円となっている。

全石連は、次年度以降、毎年度、販売業構造改善計画の申請を行い、通産大臣の承認を受けた。なお、第 1 次近代化計画に対する販売業構造改善計画の概要については、付属資料「石油製品販売業構造改善計画(概要)」(P125)参照のこと。

## 2) 第 2 次近代化計画 (90～92 年度)

資源エネルギー庁は、第 1 次近代化計画の 5 ヶ年間の販売業構造改善の実施状況を踏まえて、今後も継続するか否かを判断するため、89 年 8 月、中近審石油部会石油製品販売業分科会に「石油製品販売業実態調査委員会」を設置し、実態調査を行った。

資源エネルギー庁は、90 年 3 月の同分科会における次の実態調査結果の報告を受けて、第 1 次近代化計画を 3 ヶ年延長して、90～92 年度までの 3 ヶ年の「第 2 次近代化計画」を策定することとした。同近代化計画は中近審の了承を得て、90 年 4 月に告示された。

- ) 給油所での多角化・高層化事業が端緒にあること
- ) 給油所建設の自由化、労務問題の深刻化、といった環境変化の中で、石油製品販売業は引き続き経営の近代化、効率化を進め、経費の節減を図ること
- ) 多角化により総合的収益力の強化を図ることが必要であること

## 3) 第 3 次近代化計画 (93～97 年度)

第 3 次近代化計画では、石油販売業は引き続き設備等の近代化を進め、総合的な収益力の強化を図りつつ顧客ニーズの的確な把握と変化への対応、最新・最適技術への新陳代謝、ソフトな経営資源(人材、販売力、財務力等)の充実およびその戦略的活用等経営戦略面の核心に重点をおいた「経営戦略型構造改善事業」に取り組むこととした。

図表 2-4 第 3 次近代化計画(骨子)

近代化の目標	目標を達成するために必要な事項
1. 適正な収益の確保 2. ゆとりある労働環境の創造 3. サービスステーションへの転換 4. 地球環境の保全	1. 設備の近代化 2. 経営規模及び経営方式の適正化 3. 新商品又は新技術開発による多角化推進 4. 取引関係の改善 5. 従業員の福祉向上 6. 環境保全

(出所) 第 3 次近代化計画より作成

#### 4) 第4次近代化計画(98~2002年度)

第4次近代化計画は、96年3月の特石法の廃止による石油製品の輸入自由化などの規制緩和に加え、98年には消防法の危険物の規制に関する政令、同規則の改正により有人セルフ方式のSSが解禁され、流通大手・商社等異業種から石油流通市場への参入が一段と本格化されると予想されることから、第4次近代化計画が必要と判断され、中近審の了承を得て、98年4月告示された。

近代化目標の「1.石油流通および経営の効率化」では、「消費者ニーズの動向及び保有する経営資源の特性等を適切に評価し、以下の今後の経営戦略を参考として主体的な選択を図る」として、95年6月の「石油流通ビジョン効率化研究会」の中間報告で提言された、SS発展の方向性の4類型(「サービス充実型」、「量販志向型」、「多角経営型」、「早期撤退型」)が示されている。

また、SS敷地の立体的利用を図るための施設として、コンビニ等異業種店舗併設SSやSS敷地の立体化・ビル化に対してして1500ヵ所、社会ニーズ対応型SSとして災害対応型SSなど3,300ヵ所の設置に特別融資をすることとしている。

図表 2-5 第4次近代化計画(骨子)

近代化の目標	目標を達成するために必要な事項
1. 石油流通および経営の効率化 2. 従業員のゆとりと豊かさの実現 3. 環境の保全及び地域社会との共生	1. 設備の近代化 2. 経営規模及び経営方式の適正化 3. 新商品又は新技術開発による多角化推進 4. 取引関係の改善 5. 従業員の福祉向上 6. 環境保全

(出所) 第4次近代化計画より作成

第4次近代化計画は2002年度をもって終了した。これをもって85年度から2002年度の間に合計4回策定された近代化計画に基づく経営構造改善事業は終了した。

### (3) SS の設備・機器の近代化の動向

#### ① 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

石油販売業は近促法に業種指定されたことにより、各近代化計画に掲載された次の設備・機器に対し特別融資対象金額が決められた。

なお、近促法に基づく設備近代化の融資の推移の詳細については、付属資料「中小企業近代化促進法に基づくSS設備・機器に対する融資の推移」(P123)参照。

図表 2-6 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
	計量器	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、自動釣銭機
	品質検査	品質検査機
	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・チェンジャ等)
	タンク	大型地下タンク(20KL以上の大型又は二重殻のものに限る。) 灯油用地下タンク
	環境対応	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
	構造改善対応	高層化
多角化		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

構造改善対応のうち、SSの敷地の立体的利用(高層化)に関しては、第1次～第3次近代化計画で対象となり、事業多角化SS、社会ニーズ対応型SSについては、第4次近代化計画から対象となった。

図表 2-7 近代化計画に基づく設備近代化融資状況

単位:百万円

近促法区分	近代化計画		
	区分	期間	特別融資対象金額
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

#### ② SS設備の普及状況

各近代化計画で指定されたSS設備・機器のうち、SS構造改善実態報告書で調査対象となった設備・機器の普及状況は、次のとおりである。

(a) 「給油所経営・構造改善等実態調査報告書」の調査対象の「POS」、「パソコン」、「キャ

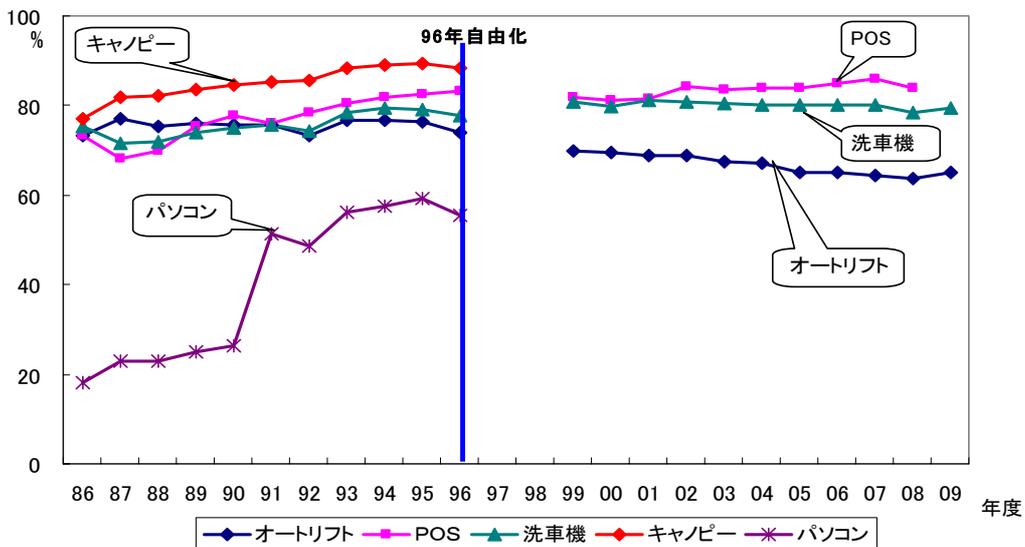
コピー機、洗車機、オートリフトはいずれも近況法の融資対象の設備・機器である。

(b) 「コピー機」、「POS」、「洗車機」、「オートリフト」は86年度調査時点で、7割台に達しているが、これは77年度から5年間「一般業種指定」による融資対象となっており、その成果があらわれたものと考えられる。

その後、「コピー機」、「POS」、「洗車機」は8割を超える水準で推移しているが、「オートリフト」の導入割合は低下傾向にある。

一方、「パソコン」は86年度調査時点では2割程度であったが、91年度以降、急速に普及し、調査終了時点の96年度には6割近くに達している。

図表 2-8 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

2008年度、2009年度に実施した「給油所経営・構造改善等実態調査報告書」のSSアンケート調査結果及び2010年度に実施したSS経営者等ヒアリング調査結果によると、SS経営者の経営環境の変化に関する認識は次の通りである。

#### ① アンケート調査結果

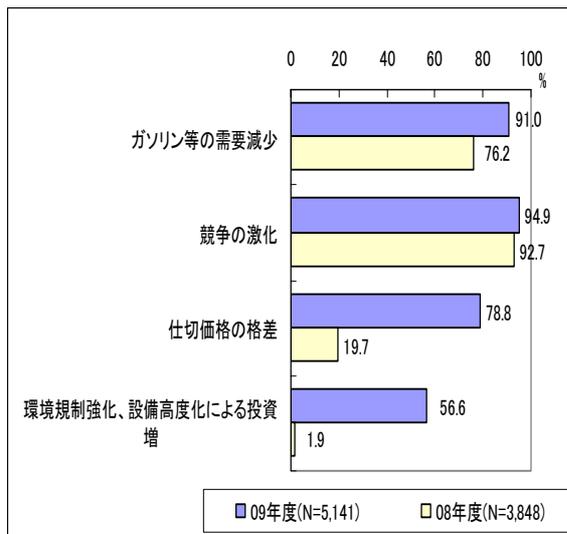
SS経営者は経営悪化に大きく影響を与えている要因として、主に次の3つを挙げている。

図表 2-9 SSの経営悪化に大きく影響を与えている主たる要因(概要)

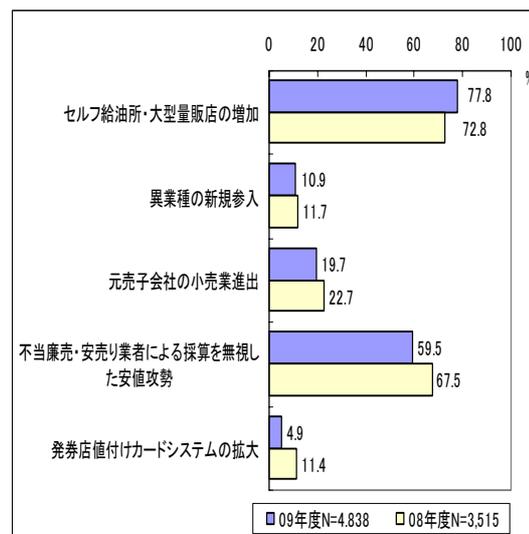
経営悪化の主たる要因	主たる要因の内訳
競争の激化	「セルフ給油所・大型量販店の増加」 「不当廉売・安売り業者による採算を無視した安値攻勢」など
ガソリン等の需要減少	「原油高に伴う消費者の節約志向」など
仕切価格の格差	「業転との格差」など

(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より作成

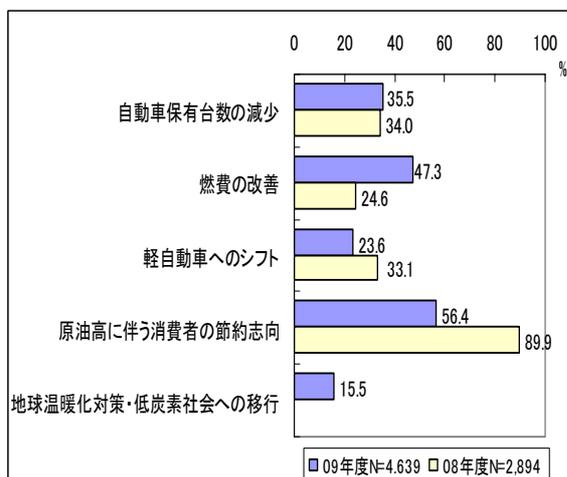
図表 2-10 SSの経営悪化に大きく影響を与えている要因



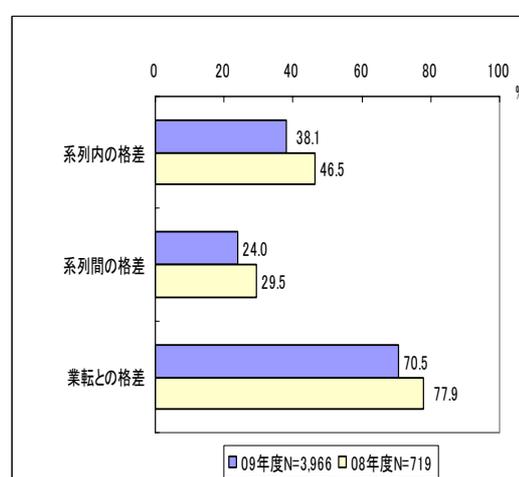
図表 2-11 競争の激化の要因



図表 2-12 ガソリン等の需要減少の要因



図表 2-13 仕切価格が問題となる理由



(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

## ② SS 経営者等ヒアリング調査結果

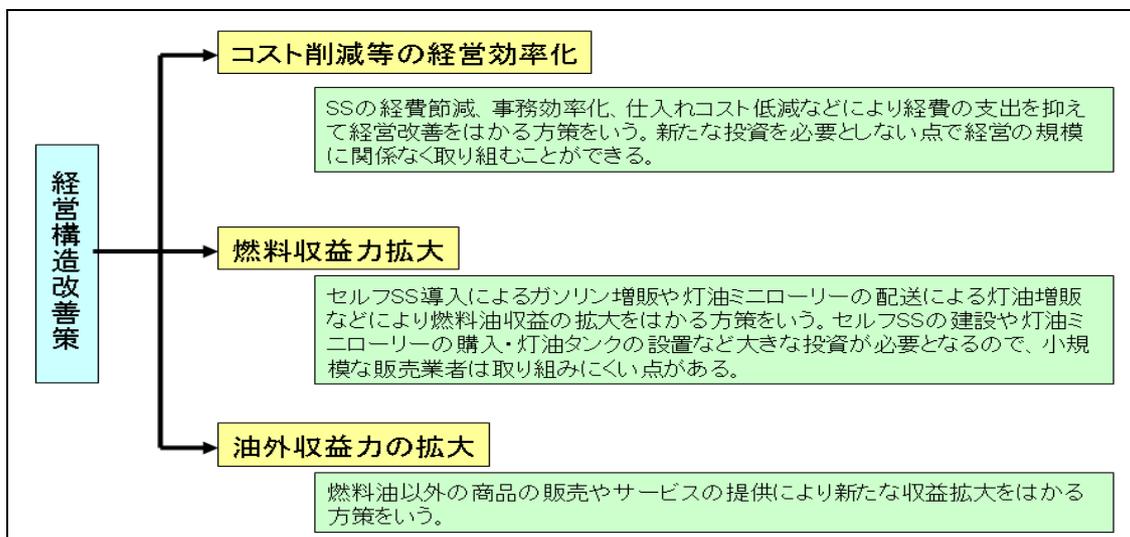
2010年度のSS経営者のヒアリング調査によると、大半のSS経営者は石油製品の輸入自由化やセルフ解禁などの規制緩和が販売競争の激化を招き、この結果、市況が悪化しマージンが減少したと考えている。また、少子高齢化、若者の車離れ、原油価格の乱高下もあり、ガソリン・灯油需要の減退や自動車関連消費の頭打ちなどにより、今後も厳しい経営環境が続くものと考えている。

### (2) 経営構造改善の取組状況

#### ① 経営構造改善の主要な方策

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」を主要な経営構造改善策と考えている。

図表 2-14 主要な経営構造改善策



(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より作成

#### ② 経営構造改善の取組状況

SS経営者の経営構造改善の取組状況について、次の観点から分析した。

- (a) 96年以降自由化が進み、経営環境が大きく変化する中での経営構造改善への取組
- (b) 2008年度、2009年度の原油価格高騰・急落下での経営構造改善への取組

調査結果は以下のとおりである。

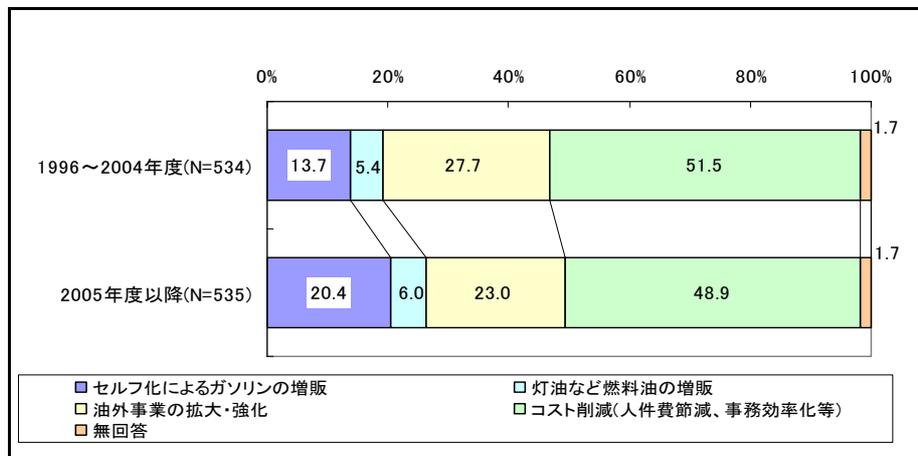
##### 1) 96年度自由化以降の取組状況

2010年度のSS経営者のアンケート調査では、96年度の自由化から2004年度までのガソリン需要が増加した時期とガソリン需要の減少基調が続く2005年度以降の時期に分けて調査した。

- (a) 96年度の自由化以降、最も取組が多かったのは、ガソリン需要の増減に係らず「コスト削減などの経営効率化」で、5割前後を占めた。これは、経営構造改善策として、新たな投資を伴わず、また、経営規模に係らず多くのSS経営者が取り組むことができるためと考えられる。次いで「油外事業の拡大」、「セルフ化によるガソリン増販」などの順となっている。
- (b) ガソリンの販売形態別にみると、2005年度以降、「セルフSS運営」では、規模を問わず「セルフ化によるガソリン増販」が4割近くを占め、「フル+セルフ複数SS運営」では「コスト削減」を上回っている。これは、2005年度以降のセルフSSの本格的な普及を反映した

結果とみられる。一方、「フル SS 運営」ではセルフ SS のように新たな構造改善策がないため、取組に大きな変化はなかった。

図表 2-15 経営構造改善の取組比較

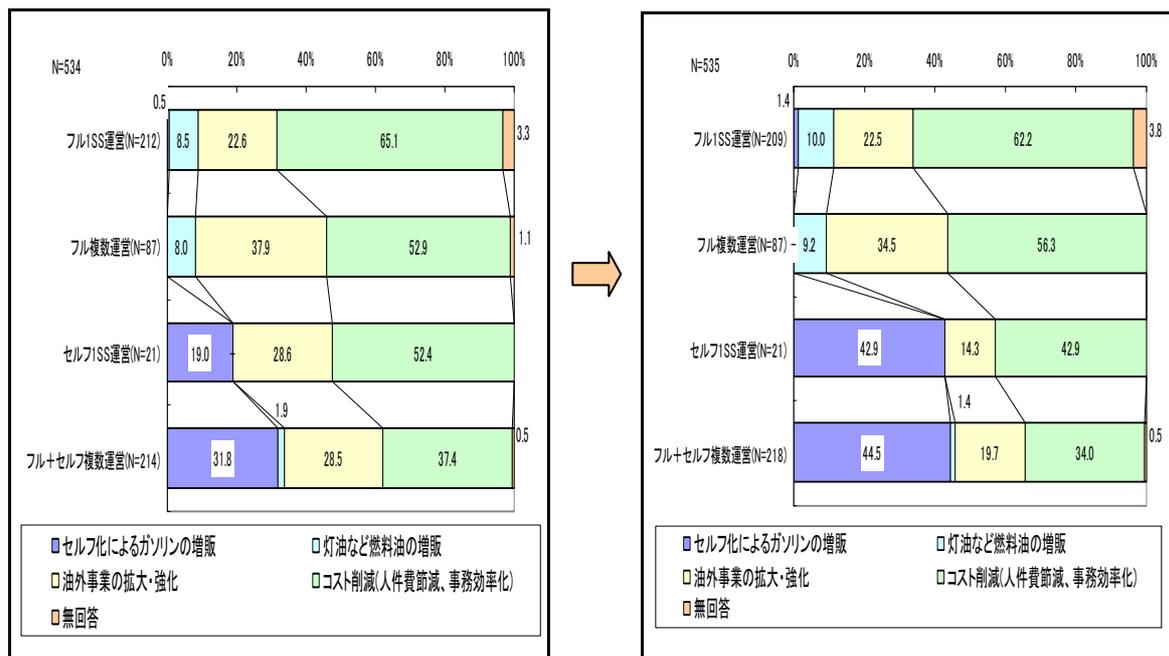


(出所) 2010 年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

図表 2-16 経営構造改善の取組(ガソリン販売形態別)

96 年度～2004 年度まで

2005 年度以降



(出所) 2010 年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

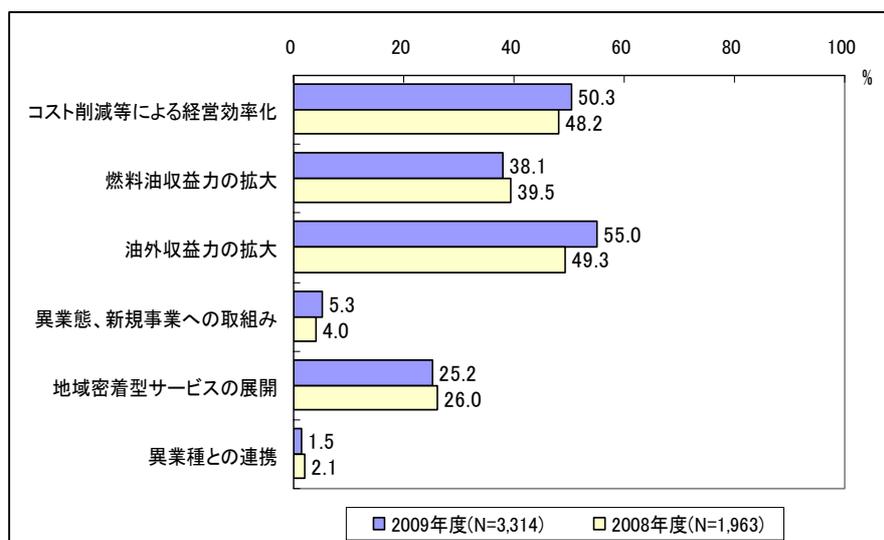
## 2) 2008 年度、2009 年度の原油価格高騰・急落下での取組

2004 年度以降、世界的に原油高騰が続く中で、2008 年 7 月に原油取引の国際的指標となる WTI 原油が最高値 145 ドルを記録後、リーマンショックで 30 ドル台まで急落した。その後、2009 年度は 70 ドル台まで緩やかに上昇、一方、国内のガソリン価格も原油価格に連動して急騰・下落した。

このような原油価格が乱高下する中で、2008、2009 年度の「給油所経営・構造改善等実態調査報告書」によると、SS 経営者は主に「コスト削減等による経営効率化」(約 5 割)、「油外収益力の拡大」(約 5 割)、「燃料収益力の拡大」(約 4 割)などの経営構造改善に取り組んでいる。

2009年度には、他の取組に比べ「油外収益力の拡大」への取組割合の伸びが大きい。

図表 2-17 経営構造改善の取組状況



(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) 調査結果のまとめ

#### (a) 96年自由化以降の取組

ガソリン需要は96年の自由化以降の増加基調から2005年度以降減少基調に大きく変化した。需要の増減を問わず、「コスト削減等による経営効率化」の取組が最も多かった。これは大きな投資を伴わず実施できる経営構造改善策であることからと考えられる。一方、セルフSSではセルフ化が進展したことから2005年度以降、「セルフ化によるガソリン増販」が4割近くを占め、「コスト削減」を上回っている例もある。

#### (b) 2008～2009年度の原油価格高騰・急落下の取組

上記調査と比較して、「油外収益力の拡大」への取組が5割前後と高い点が異なる。

2008年度に原油価格が急騰後、消費者の節約志向が顕著になった時点で、「コスト削減等による経営効率化」は一巡していることや「燃料収益力の拡大」は今後ガソリン需要増加が期待できないことからそれぞれ前年度を下回ったのに対し、「油外収益力の拡大」は前年度を上回っている。SSの経営構造改善の重点が「油外収益拡大」に向けられていることをうかがわせる。

### (3) コスト削減等の経営効率化への取組

#### ① 経営効率化の取組状況

86年度～2007年度に実施した「給油所経営・構造改善等実態調査報告書」によると、SSにおける経営効率化の取組は次のとおりである。96年度の自由化以降、経営効率化の取組みが変化したかどうかをみるため、96年度以前と以降の時期に分けて分析した。

#### 1) 自由化以前（86年度～95年度）

自由化以前は、経営効率化の取組として、「不良債権整理、現金化推進」などの経費削減が3～4割で最も多く、次いで、「集金合理化」や「営業時間の短縮」による経費節減、「POS導入による事務効率化」が多かった。

#### 2) 自由化以降（96年度以降）

96年の自由化以降、経営効率化の取組に大きな変化があった。

(a) 一つめは、「仕入先の取引条件の改善」の取組が最も多かった点である。96年の自由化後の翌年の97年には4割まで急増し、その後も3割前後の高い水準で推移している。

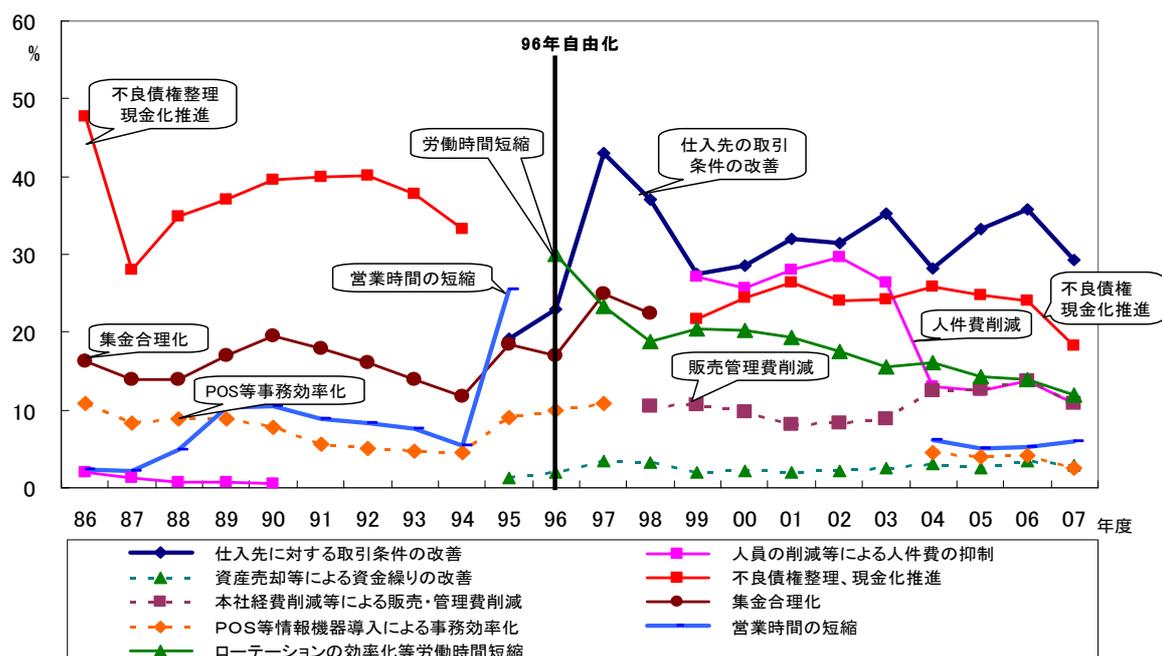
これは、輸入自由化を契機に、「ガソリン独歩高」の価格体系が見直され、ガソリンと灯油・軽油など石油製品の仕切価格（卸売価格）が税抜きベースでほぼ同一水準としたことにより、ガソリンの仕入れコストに影響のある「取引条件の改善」に販売業者が経営効率化の主な方策として位置づけ、重視したことが背景にあると考えられる。

(b) 二つめは、自由化後の厳しい経営環境を反映して、96年度以前には経営効率化の方策として手をつけなかった「人員削減による人件費の抑制」も実施されるようになった。特に、セルフ解禁後の翌年の99年度から2003年度にかけては3割近くに達している。

(c) 三つめは90年代からの労働力不足を背景に従業員の待遇改善の取組が行われたことから、「ローテーションの効率化等労働時間の短縮」も一時は3割近くに達している。

(d) このほか、「不良債権整理、現金化推進」、「本社経費削減等による販売・管理費節減」にも取り組んでいる。

図表 2-18 経営効率化の取組



(出所) 給油所経営・構造改善等実態調査報告書

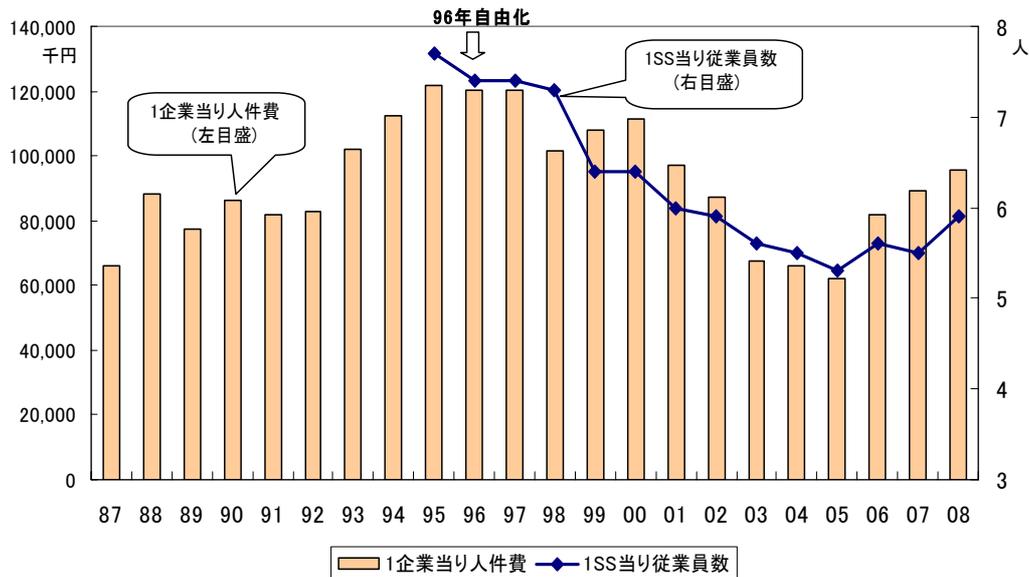
## ② 経営効率化の取組と経費節減

### 1) 人件費の削減

SS 経営者は競争激化により売上高が減少する環境下で、96年度の自由化以降 2005年度にかけて、前述のとおり、従業員の人員削減などの経費節減による経営合理化を図った。これらの人員削減の状況については、「石油製品販売業経営実態調査報告書」の一企業当たりの人件費の推移にも反映されている。

なお、2005年度以降、従業員数、人件費とも増加しているが、フル SS のほかセルフ SS も油外事業の拡大に取り組んでいることを反映しているものと考えられる。

図表 2-19 従業員数と人件費の推移

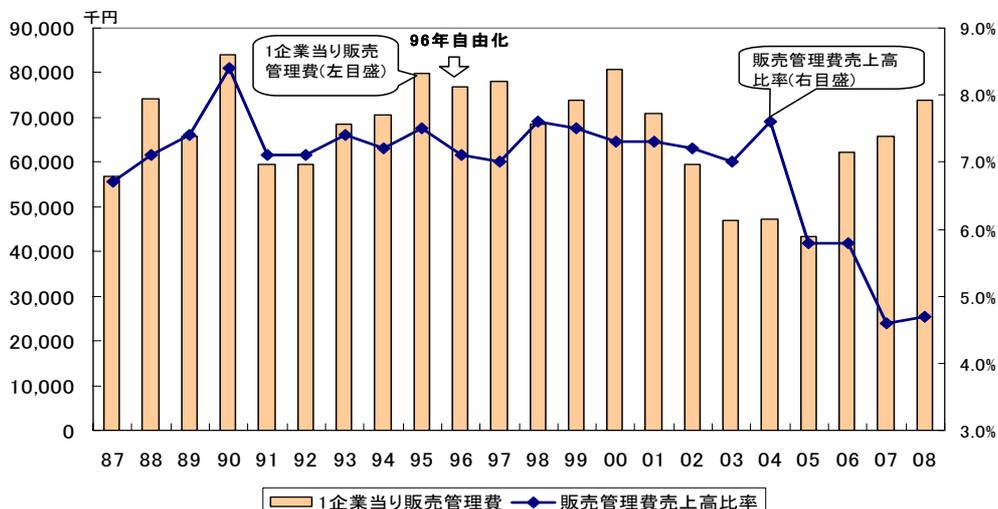


(出所)「石油製品販売業経営実態調査報告書」((社)全国石油協会)

### 2) 販売管理費の削減

「石油製品販売業経営実態調査報告書」によると、販売業者は人件費と同様、販売管理費の節減にも積極的に取り組んでいる。

図表 2-20 販売管理費と販売管理費売上高比率



(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)

#### (4) 燃料収益力の拡大への取組

##### ① 燃料収益力の拡大の取組方策

これまで調査した「給油所経営・構造改善等実態調査報告書」によると、「燃料収益力の拡大」のためには、次のような方策がとられている。

ここでは、「燃料収益力の拡大」の方策の中でも「ガソリンの増販」に最も効果的なセルフ SS の導入についてとりまとめる。

図表 2-21 燃料油収益力の拡大

方 策	
ハード面	・ セルフ方式の SS の導入によるガソリンの増販 ・ ガソリン以外の灯油などの増販 (灯油の配送など)
ソフト面	・ 優良顧客の確保のための施策 (会員カード発行、ポイント提供、キャンペーン開催による集客など)

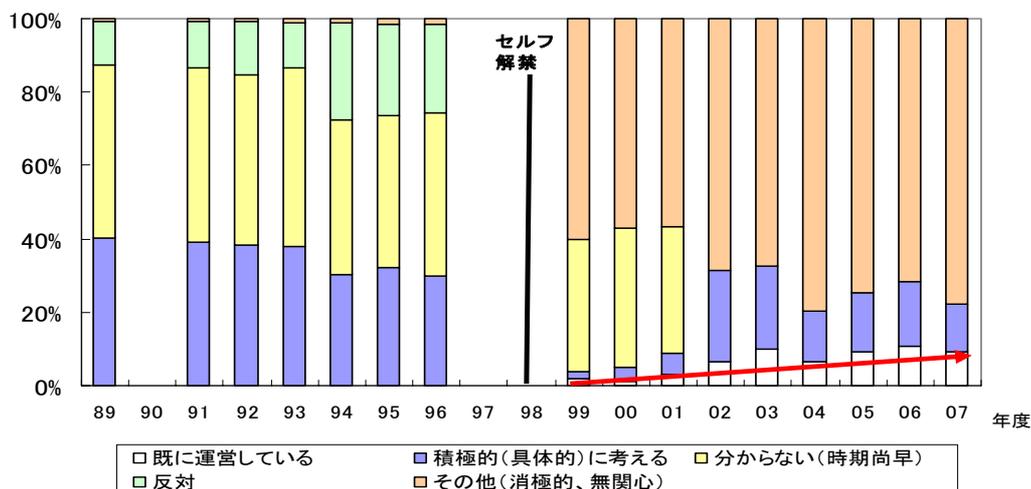
##### ② セルフ SS の導入の意向

わが国では、87年5月に消防法の危険物の規制に関する政令、同規則の改正によりSSにおける業務範囲の拡大が認められた。セルフ SS は安全対策を確保するための設備の技術基準等が慎重に検討され、10年後の98年4月「有人方式のセルフ」として導入が認められた。

89年度から2007年度の間「給油所経営・構造改善等実態調査報告書」によると、販売業者のセルフ SS 導入に関する意識は次のとおりである。

97年度以前はセルフ SS の導入を「積極的(具体的)に考える」は3~4割近くあったが、導入が認められた98年度以降は、「既に運営している」を併せても2~3割程度と導入が認められる以前より下回っている。

図表 2-22 セルフ SS 導入の意向



(出所) 給油所経営・構造改善等実態調査報告書

##### ③ セルフ SS の導入状況

2009年度末のセルフ SS の導入実績は、「セルフ SS 出店状況」調査(当センター調べ)によると8,296カ所、全SS数に対するセルフ化率は20.6%、2割となっている。

このセルフ化率の数値は、上記のセルフ SS の導入意向のアンケート結果を反映した数値とほぼ同様の数値となっている。

セルフ SS の導入状況は、「2009年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書」によると、「元売子会社」のセルフ化率は6割、元売子会社と資本関係のある「特約店資本関係有」では

約4割となっている。一方、「特約店資本関係無」が2割、「販売店」が1割弱にとどまっている。また、2010年度の石油商社のヒアリング調査結果によると、系列販売店のセルフ化率は3割程度とのことである。

このことから、セルフSSの導入は「元売子会社」、「特約店(資本関係有)」、石油商社が主導して行ってきたことが明らかである。

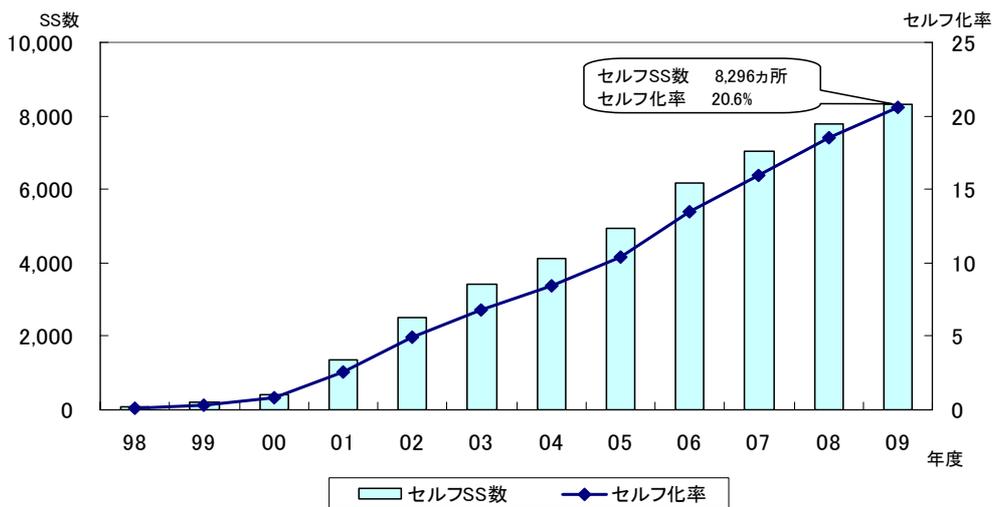
なお、「セルフSS出店状況」調査によると、セルフSSは、新設よりも既設のフルSSからの改造が多く、既設のフルSSからの改造が約75%、新設が約25%となっている。

(注) ガソリンの販売形態は、前述のとおり、元売会社 特約店(販売店) SS 消費者という一般的な販売形態をとるが、商社や全農などを経由して販売される販売形態もある。

SSの運営形態により、次のとおり分類した。名称は次のとおり 印で示した略称等による。

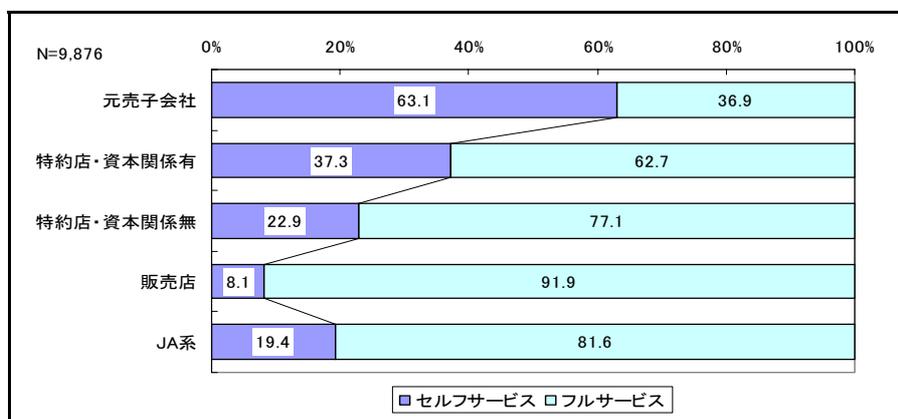
- |                           |             |
|---------------------------|-------------|
| 「元売100%子会社給油所」            | 「元売子会社」     |
| 「特約店直営給油所(二者:元売との資本関係有り)」 | 「特約店・資本関係有」 |
| 「特約店直営給油所(二者:元売との資本関係無し)」 | 「特約店・資本関係無」 |
| 「販売店給油所(三者)」              | 「販売店」       |
| 「全農系給油所」                  | 「JA系」       |

図表 2-23 セルフSSの導入状況



(出所) 資源エネルギー庁、石油情報センター資料より作成

図表 2-24 運営形態別・ガソリン販売形態別 SS 構成



(出所) 2009年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

#### ④ セルフ SS のガソリン販売量

##### 1) セルフ 1SS 当たりのガソリン販売量

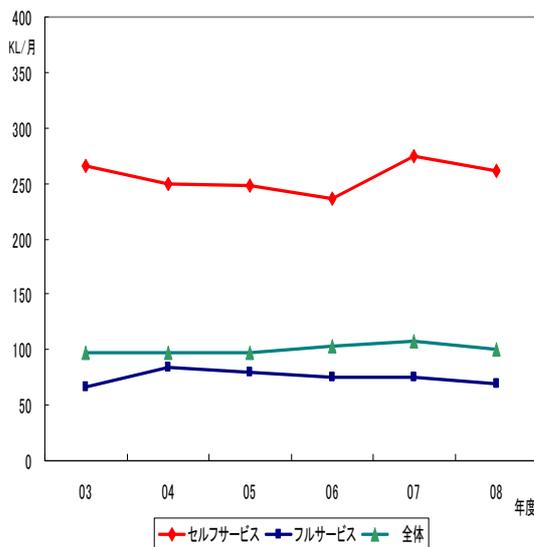
セルフ SS は、顧客自らが給油するので、給油するための従業員の人件費を低減できるといわれているが、今回調査した SS 経営者は人件費相当分の 3～5 円程度安くガソリン価格を設定して販売している。フル SS よりも価格競争力があり、ガソリンの販売量はフル SS の販売量を大幅に上回っている。このことから、セルフ SS は「ガソリン量販型」のビジネスモデルといえる。

2008 年度のガソリン販売実績をみると、全体ではセルフ SS の月平均販売量は 262KL でフル SS の 70KL の 3.7 倍ある。セルフ SS とフル SS の販売量の差は販売店が 4.9 倍で最も格差が大きい。

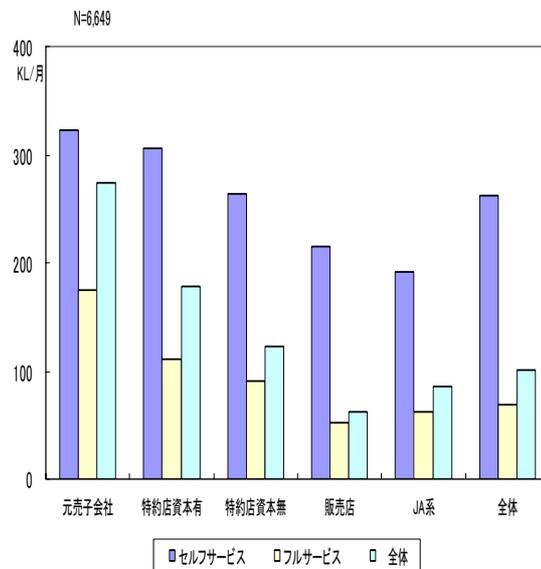
一方、セルフ SS 間でも、元売子会社と販売店では差があり、元売子会社は販売店の 1.5 倍の量を販売している。

2003 年度以降、セルフ SS のガソリン販売量は 250KL 前後とほぼ横這いで推移している。

図表 2-25 ガソリン販売量の推移



図表 2-26 ガソリン販売量(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

図表 2-27 ガソリン販売量比較(運営形態別)

単位: KL

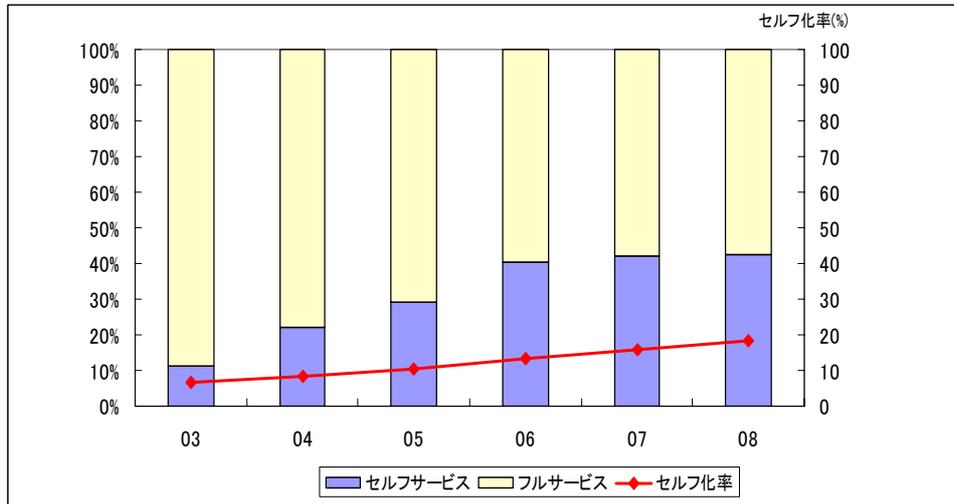
N=6,649	セルフサービス	フルサービス	比較
	A	B	A/B
元売子会社	322	174	1.5
特約店・資本関係有	306	111	2.3
特約店・資本関係無	263	91	2.8
販売店	215	52	4.9
JA系	192	62	4.1
全体	262	70	3.7

(出所) 2009 年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

## 2) 総販売量に占めるセルフ販売量

「2009 年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書」によると、2008 年度における全 SS 数に占めるセルフ SS の割合は 20.8%であるが、ガソリン総販売量に占める割合は 42.4%、4 割に達している。

図表 2-28 ガソリン総販売量に占めるセルフ SS の割合



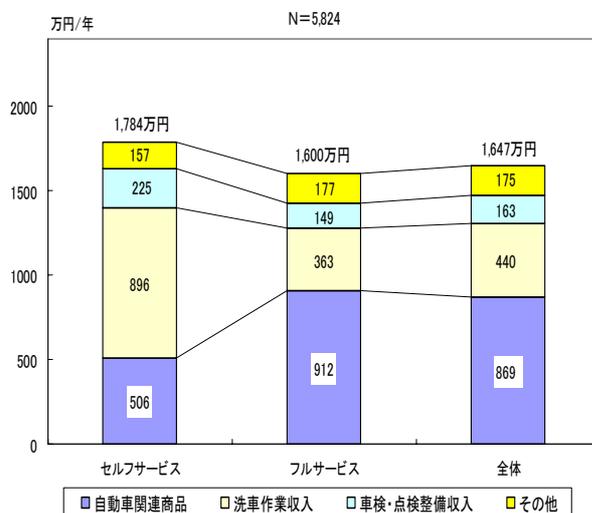
(出所) 2009 年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

### ⑤ セルフ SS の油外商品売上高

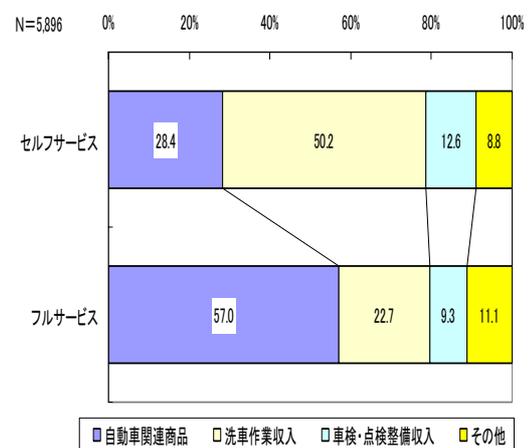
セルフ SS のガソリン販売量は、前述のとおりフル SS より 3.7 倍あるが、ガソリンマージンがフル SS より安く設定しているため、ガソリンの収益だけでは経営が厳しいため、油外商品販売にも積極的に取り組む、いわば「日本型セルフ」を展開している。この点で欧米のようにガソリン、軽油などの燃料油販売に依存するいわゆる「ポンパー型」とは異なる。

2008 年度の実績をみると、セルフ SS の油外売上高はフル SS を上回っており、特に大きく上回っているのが「洗車作業収入」となっている。

図表 2-29 油外商品売上高  
(ガソリン販売形態別)



図表 2-30 油外商品売上高構成比  
(ガソリン販売形態別)

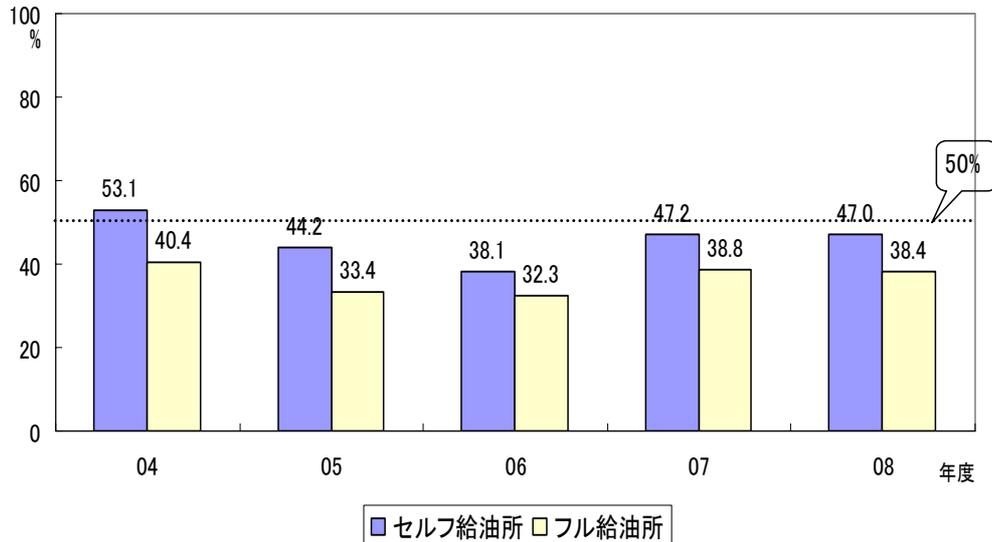


(出所) 2009 年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

## ⑥ セルフ SS の収益状況

セルフ SS の黒字が 5 割を超えたのは調査開始時点の 2004 年度のみで、2005 年度以降は 5 割を下回っている。フル SS に比べ安全対策などの設備投資額が大きいことからセルフ SS の方がより厳しい経営環境におかれているケースも考えられる。

図表 2-31 黒字 SS の構成比の推移（ガソリン販売形態別）



(出所) 給油所経営・構造改善等実態調査

## ⑦ 燃料収益力の拡大への取組のまとめ

- (a) セルフ SS の導入が進んでおり、SS 数では全体の 2 割、総販売量では 4 割を占める。
- (b) セルフ 1SS 当たりのガソリン販売量は、2008 年度調査によるとフル SS の 3.7 倍あるが、フル SS よりガソリンマージンを 3～5 円程度安く設定しているため、収益性が低く、ガソリンの収益だけでは経営の維持が厳しい。このことから、セルフ SS は「ガソリン量販型」のビジネスモデルといえるが、必ずしも「燃料収益力の拡大」に結びついていない。

セルフ SS はガソリンの収益だけでは経営が厳しいため、油外商品販売に積極的に取り組む、いわば「日本型セルフ」を展開している。

- (c) また、収益状況を見ると、5 割程度が赤字で、フル SS に比べ安全対策などの設備投資額が大きいことから、セルフ SS の方がより厳しい経営環境におかれているケースも考えられる。

## (5) 油外収益力の拡大への取組

SS 経営者は燃料油収益の低減を補完する収益源として、燃料油以外の商品販売やサービスの提供など「油外収益力の拡大」のため油外事業に取り組んでいる。

### 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 SS を中心に取り組んでいる「燃料油販売」以外の商品販売やサービスの提供をいい、これまで燃料販売に付随して行われてきた「本来事業としての油外事業」と 87 年の消防法の危険物の規制に関する政令、同規則の改正に伴い認められた SS の「業務範囲の拡大」後、取り組んだ「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。

#### (a) 「本来事業としての油外事業」

従来から SS 敷地内で行われてきた自動車関連商品(タイヤ、バッテリーなど)の販売、洗車、整備・点検などの「油外商品販売」をいう。

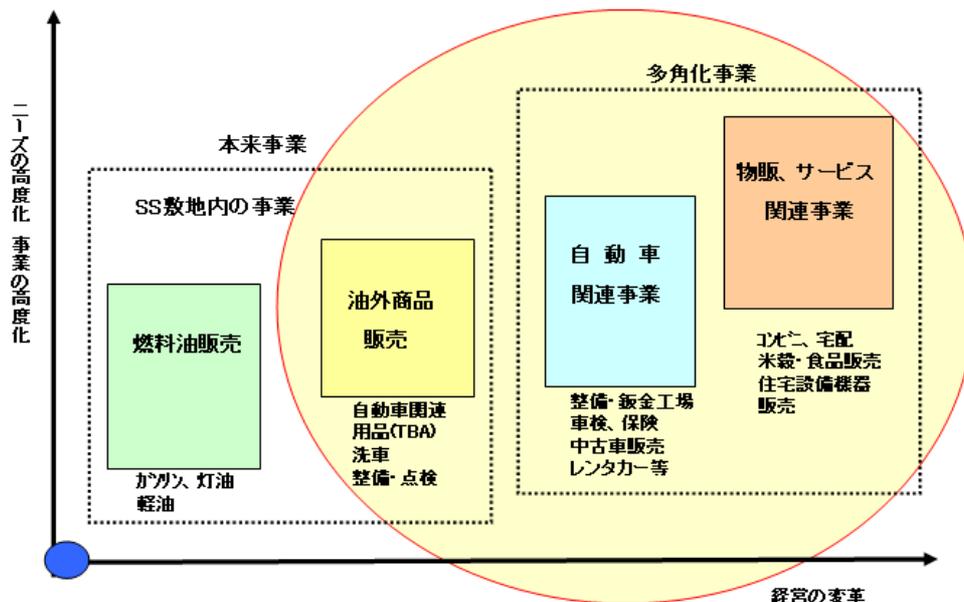
#### (b) 「多角化事業」

87 年 5 月の消防法の危険物の規制に関する政令、同規則で SS における業務範囲の拡大が認められ、販売業者は自動車整備、車検やコンビニによる物品販売など、事業の多角化に取り組んだ。ここでは「本来事業としての油外事業」を除き、この消防法の危険物の規制に関する政令、同規則の改正後、販売業者が取り組んだ事業を「多角化事業」という。

「多角化事業」には整備・钣金工場、中古車販売、コイン洗車など「自動車関連事業」と、コンビニ、住宅設備機器販売などの「物販、サービス関連事業」に区分される。

また、「多角化事業」には、整備工場・钣金工場の設置やコンビニの併設など大きな投資が必要なものと、任意保険取次、宅配便取次など投資が少なく、経営規模に関係なく取り組めるものがある。多角化事業は、いずれにしても、従来の「油外商品販売」と異なり、ノウハウの取得や人材の育成など経営の変革が求められる。

図表 2-32 SS における油外事業



(出所) 石油情報センター作成

## ② 油外事業の事業別区分

SSにおける油外事業は、事業別に次のとおり区分することができる。

図表 2-33 油外事業の事業別取組区分

業種別取組区分		油外事業の例	
本来事業	油外商品販売	自動車関連商品の販促重視	タイヤ、バッテリー、アクセサリー、オイル等
		洗車サービスの充実	手洗い洗車、コーティング、会員割引カード発行等
		整備・点検サービスの充実	無料タイヤ点検、会員割引カードの発行
多角化事業	自動車関連事業	自動車関連商品販売の拡大	カー用品ショップ等
		洗車事業の拡大	コイン洗車場、洗車専門店等
		自動車整備工場等の設置	整備工場、钣金工場等
		自動車関連サービスの実施	保険取次、車検取次、車検等
		自動車関連事業の拡大	自動車販売 中古車販売、レンタカー、カーリース等
	物販、サービス関連事業	店舗事業の展開	コンビニ、ミニショップ、喫茶店 / コーヒーショップ、レストラン、コインランドリー等
		物販事業の展開	カタログ販売、米穀販売、書籍販売、食品販売、日用雑貨販売、家電販売、宝飾品販売、化粧品販売、住宅設備機器販売等
		サービス事業の展開	宅配便取次、クリーニング取次、取次代行等

(出所) 給油所経営・構造改善等実態調査報告書より作成

## ③ 油外事業の取組状況

これまでの油外事業の取組について、次の観点から分析した。

- (a) 87年のSSの業務範囲拡大後の油外事業の取組
- (b) 96年以降自由化が進み、経営環境が大きく変化する中での油外事業への取組

### 1) 87年のSSの業務範囲拡大後の油外事業の取組状況

「給油所経営・構造改善等実態調査報告書」によると次のとおりである。

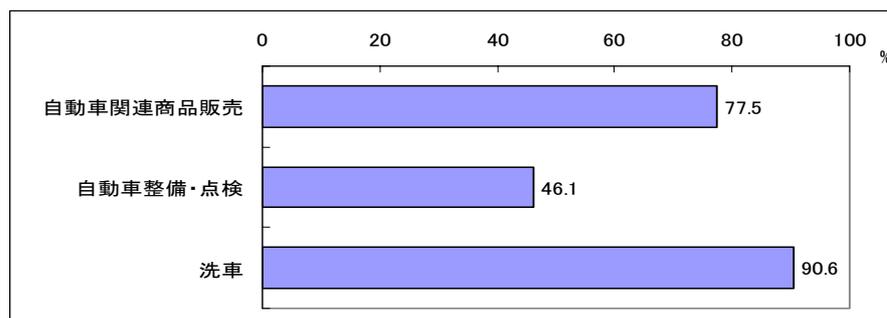
- (a) 本来事業としての油外事業の取組

- i) 本来事業としての油外事業の取組状況

本来事業としての油外事業の取組については2009年度調査で実施した。

「洗車」に取組んでいる割合が9割と最も多い。次いで、「自動車関連商品」が約8割、「自動車整備・点検」は約5割弱となっている。

図表 2-34 本来事業としての油外事業の取組



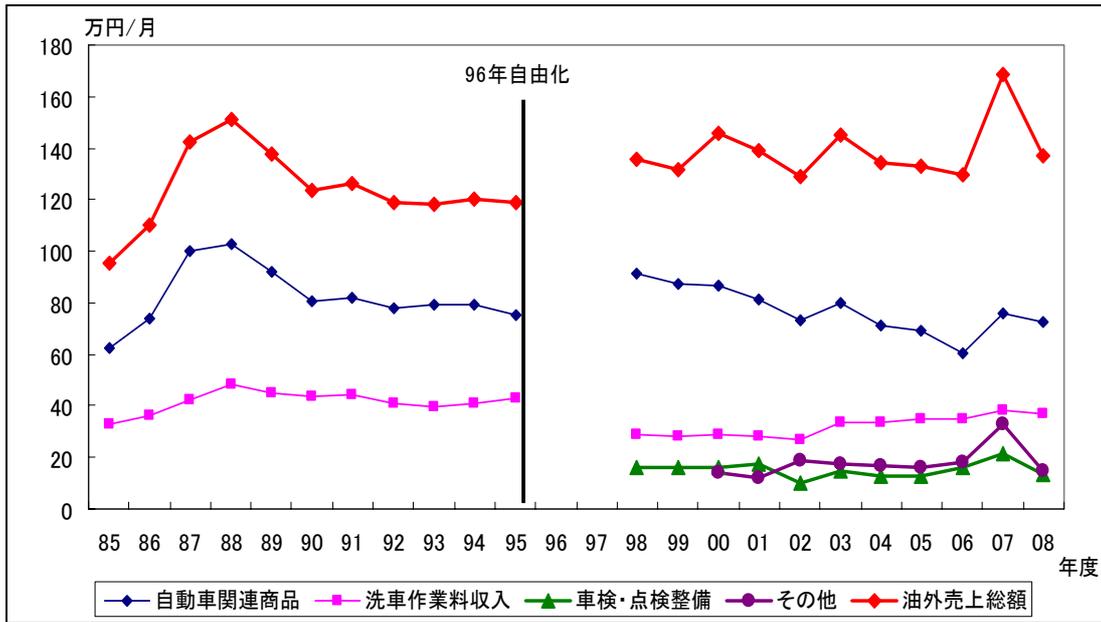
(出所) 2009年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

) 油外商品売上高

自動車関連商品、洗車、車検・点検整備を併せた油外商品売上総額は 90～95 年度以前は 120 万円台で推移している。一方、2007 年度を除き、98 年度以降は、95 年度以前にはなかつた「その他」を控除すると、概ね 90～95 年度の水準の 120 万円前後で推移しており、SS にとって安定した収益源となっている。

油外商品売上高の中では、「自動車関連商品販売」が 5 割前後を占めている。最近の傾向としては、洗車の売上高が増加する傾向にある。

図表 2-35 油外商品売上高推移



(出所) 給油所経営・構造改善等実態調査報告書

図表 2-36 油外商品売上高(2008 年度、2009 年度)

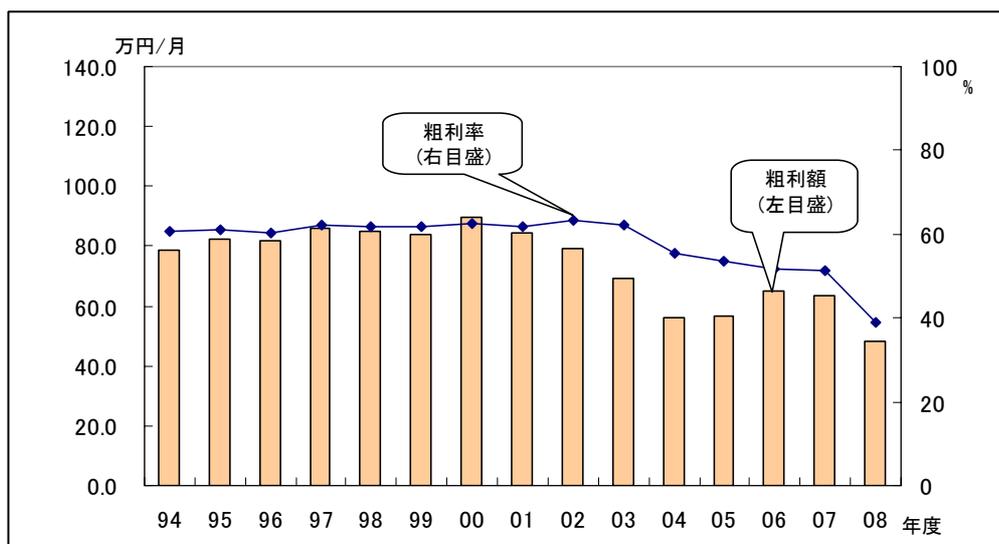
	07 年度(N=3,129)		08 年度(N=5,824)	
	売上高	比率	売上高	比率
自動車関連商品	76	45.1	72	52.8
洗車作業料収入	38	22.6	37	26.7
車検・点検整備収入	21	12.8	14	9.9
その他	33	19.5	15	10.6
全体	168	100.0	138	100.0

(出所) 2008、2009 年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

) 油外商品のマージン

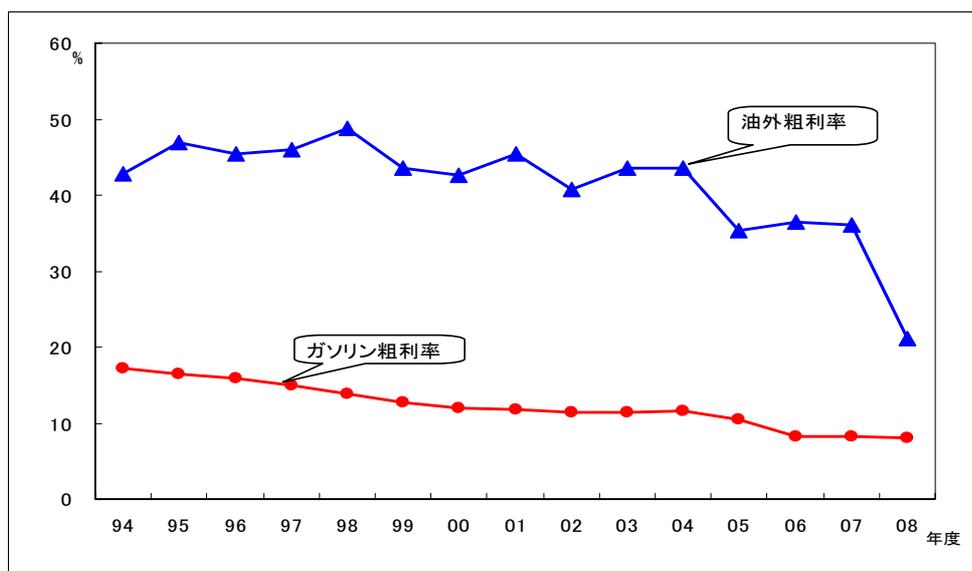
油外商品のマージン率は 2004～2007 年度は 50%台で推移し、粗利額は 50～60 万円台となっている。油外商品のマージン率はガソリンの 8%台に比べ収益性が相当高い。

図表 2-37 油外粗利額と油外粗利率の推移



(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)

図表 2-38 油外粗利率とガソリン粗利率の推移



(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)

(b) 多角化事業の取組

) 多角化事業の取組

87年の業務範囲の拡大後、5年以内に開業し現在も取り組んでいる多角化事業への取組状況を分析、評価した。結果は次のとおりである。

なお、SS 多角化事業の取り組みの時期、事業の継続性の詳細については、付属資料「SS 多角化事業の取組状況の推移」(P131)参照のこと。

取組の時期

96年度の自由化を控え油外事業の取扱業種に大きな変化のあった95年度以前と以後に区分して分析した。

・ 88年度から94年度までの取組

94年度まではコンビニ、喫茶店、ミニショップなどの「店舗事業」が多いのが特徴で

、一時は 10%を超えたこともあった。一方、自動車関連事業では、コイン洗車、物販事業ではカタログ販売、米穀販売、サービス事業では取次代行に取り組む販売業者が多かった。

・ 95 年度以降の取組

96 年の自由化以降は、コンビニなどの店舗事業は 5%を下回って低調であった。一方、自動車関連事業や物販、サービス関連事業の取扱業種が拡大した。

自動車関連事業では、自動車整備工場設置、自動車車検、保険取次、自動車販売などの事業が拡大し、3 割を超えているものがある。最近では、中古車自動車販売、中古車レンタカー事業への取組が増えている。

また、物販、サービス関連事業では、宅配便取次に取り組む事業者が多いが、最近、住宅設備機器販売が新たに登場し注目されている。

図表 2-39 SS 多角化事業の取組状況比較

業種区分		多角化事業の取組時期	
		88～94年度	95年度以降
自動車 関連 事業	自動車関連商品拡大	20%以上	
		10以上20%未満	
		10%未満	カー用品ショップ
	洗車事業拡大	20%以上	
		10以上20%未満	コイン洗車場
		10%未満	洗車専門店
	自動車整備工場の設置	20%以上	
		10以上20%未満	
		10%未満	自動車整備工場
	自動車関連サービス	20%以上	
		10以上20%未満	
		10%未満	
自動車関連事業の拡大	20%以上		
	10以上20%未満	カーリース	
	10%未満	レンタカー	
物販、 サー ビス 関連 事業	店舗事業の展開	20%以上	
		10以上20%未満	コンビニ、喫茶店、ミニショップ
		10%未満	ファーストフード、レストラン コインランドリー
	物販事業の拡大	20%以上	
		10以上20%未満	米穀販売、カタログ販売
		10%未満	書籍販売
	サービス事業の展開	20%以上	
		10以上20%未満	
		10%未満	写真現像(DPE)取次 クリーニング取次

(注)自動車整備工場 (05～07年度は車検取次含む。08年度より钣金含む)、中古車販売(08年度より新車含む)、レンタカー(09年度より中古車レンタカー含む)

(出所) 給油所経営・構造改善等実態調査報告書より作成

### 多角化事業の継続性

SSの多角化事業が継続的に取り組まれている事業か、一時的な取組で終わった事業かなど継続性の観点から分析した。

- ・ 継続的に取り組み、取組比率が高い事業、又は最近注目される事業  
自動車関連事業が多い。
- ・ 継続的に取り組んでいるが、新規取組比率が低い事業  
住宅設備機器販売や米穀販売、宅配便取次を除いて、物販、サービス事業に多い。
- ・ 一時的な取組で終わった事業  
過去の「給油所経営・構造改善等実態調査報告書」に多角化事業として記載されているか、最近記載されていない事業。

例えば、「ミニショップ」は88～94年度まで調査結果に記載されているが、95年度以降は記載されていない。

図表 2-40 SSにおける多角化事業の継続性

	継続的に取り組み、取組む比率が高い事業、又は最近注目される事業	継続的に取り組んでいるが、新規取組比率が低い事業	一時的な取組で終わった事業
自動車関連商品拡大		カー用品ショップ	
洗車事業拡大	コイン洗車場、洗車専門店		
自動車整備工場の設置	自動車整備工場		
自動車関連サービス	車検取次、保険取次		
自動車関連事業の拡大	中古車販売 中古車レンタカー	カーリース	
店舗事業の展開		コンビニエンスストア 喫茶店/コーヒーショップ ファーストフード、レストラン コインランドリー	ミニショップ
物販事業の拡大	住設機器販売、米穀販売	日用品販売、食品販売 家電販売	カタログ販売、宝飾品販売 書籍販売、化粧品販売
サービス事業の展開	宅配便取次	写真現像(DPE)取次 クリーニング取次	

(注)自動車整備工場(05～07年度は車検取次含む。08年度より钣金含む)、中古車販売(08年度より新車含む)、レンタカー(09年度より中古車レンタカー含む)

(出所)石油情報センター作成

### 多角化事業の取組状況

多角化事業のうち、取組比率の高い事業上位12件は次のとおりである。

なお、多角化事業の各年度毎の取組状況の詳細については付属資料「SS多角化事業の上位12件の推移」(P129)参照のこと。

- ・ 88年度以降3年毎  
99年度以降、自動車整備工場など自動車関連事業が上位を占めている。

・ 2005 年度から最近 5 年間で

最近 5 年間で自動車関連事業が上位を占めている。

図表 2-41 SS 多角化事業の取組状況の推移(概要)

年度	88		93		96		99		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%	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	自動車整備・钣金工場	35.0
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	保険取次	31.6
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	中古車販売	28.2
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	宅配便取次	24.8
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	住宅設備機器販売	21.2
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	コイン洗車	13.6
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	レンタカー	10.0
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	カーディテール	5.5	食品販売	6.0	米穀販売	7.6
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	食品販売	7.3
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	洗車専門店	7.2
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	カーショップ	5.7
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	家電製品販売	5.1
N数		3,166		2,104		2,238		1,053		1,530		1,970		1,502

(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」 (黄色) 物販・サービス関連油外事業 (水色)  
 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」 (オレンジ)

(出所) 給油所経営・構造改善等実態調査報告書

図表 2-42 SS 多角化事業の取組状況の推移(最近 5 年間)

順位	05年度		06		07		08		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%
第1位	自動車整備・車検	42.9	自動車整備・車検	45.7	保険取次	22.0	自動車整備・钣金工場	36.4	自動車整備・钣金工場	35.0
第2位	保険取次	34.2	保険取次	37.4	宅配便取次	20.6	保険取次	33.2	保険取次	31.6
第3位	宅配便取次	30.9	宅配便取次	30.0	自動車整備・車検	12.1	宅配便取次	23.7	中古車販売	28.2
第4位	コイン洗車	18.7	コイン洗車	19.3	コイン洗車	8.1	中古車販売	23.6	宅配便取次	24.8
第5位	自動車販売	15.2	自動車販売	18.8	自動車販売	5.9	住宅機器機器販売	18.6	住宅設備機器販売	21.2
第6位	カー用品ショップ	9.6	カー用品ショップ	8.4	米穀販売	5.7	コイン洗車	15.0	コイン洗車	13.6
第7位	米穀販売	8.6	米穀販売	6.9	カー用品ショップ	3.1	米穀販売	6.0	レンタカー	10.0
第8位	日用雑貨販売	6.2	食品販売	6.0	食品販売	3.1	食品販売	5.8	米穀販売	7.6
第9位	食品販売	5.8	日用雑貨販売	5.9	コインランドリー	2.8	カー用品ショップ	5.5	食品販売	7.3
第10位	家電製品販売	3.6	レンタカー	4.1	コンビニ	2.0	洗車専門店	5.4	洗車専門店	7.2
第11位	コンビニ	3.5	カーリース	3.6	家電製品販売	1.6	レンタカー	4.7	カー用品ショップ	5.7
第12位	レンタカー	3.4	家電製品販売	3.1	日用雑貨販売	1.4	日用雑貨販売	4.3	家電製品販売	5.1
N数		2,066		1,970		1,038		1,026		1,502

(注) 自動車関連油外事業で10%以上にマーキング

(出所) 給油所経営・構造改善等実態調査報告書

撤退した多角化事業

「保険取次」は多角化事業として新規参入、撤退とも4割と高い。参入も容易であるが、事業継続も難しい事業である。「宅配便取次」、「コイン洗車場」も撤退が1割程度ある。

図表 2-43 撤退した SS 多角化事業

順位	08年度 (N=203)		09年度 (N=323)	
	事業名	比率 (%)	事業名	比率 (%)
第1位	保険取次	41.9	保険取次	40.6
第2位	宅配便取次	13.3	宅配便取次	14.9
第3位	コイン洗車場	11.3	米穀販売	13.3
第4位	米穀販売	9.4	コイン洗車場	12.4
	DPE(写真現像)取次	9.4		
第5位	コンビニエンスストア	7.9	DPE(写真現像)取次	9.9

(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

) 多角化事業の収益状況

2008 年度、2009 年度の「給油所経営・構造改善等実態調査報告書」により多角化事業への取組が多い上位 12 件の収益状況をみると、次のとおりである。

なお、事業の順位は「2009 年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書」の記載順による。

収益状況が「良い」と2割以上回答したのは、2008 年度 4 業種、2009 年度 5 業種。「良い」が 2 割以上で、「良い」+「普通」が 7 割を超えているのは、収益状況が良い業種といえる。

図表 2-44 収益状況の良い SS 多角化事業

収益状況の評価基準	収益状況の良い事業
良い 2 割以上で、 「良い」+「普通」80%以上	「自動車整備・钣金工場」 「洗車専門店」 「給湯器等の住宅設備機器販売」(08 年度)
良い 2 割以上で、 「良い」+「普通」70%以上 80%未満	「中古車販売」(08 年度) 「レンタカー」(09 年度)

図表 2-45 SS 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・钣金工場	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

## 2) 96年の自由化以降の油外事業への取組状況

96年の自由化以降の油外事業への取組状況と評価については、2010年度に実施したアンケート調査とSS経営者等ヒアリング調査によると、調査結果は次のとおりである。

なお、アンケート調査については、当センターの市況調査の協力先を基に選定した1000事業者を対象にしたもので、96年度～2004年度までのガソリン需要量が増加する時期と、ガソリン需要が減少に転じる時期の2005年度以降の2つに区分して調査した。

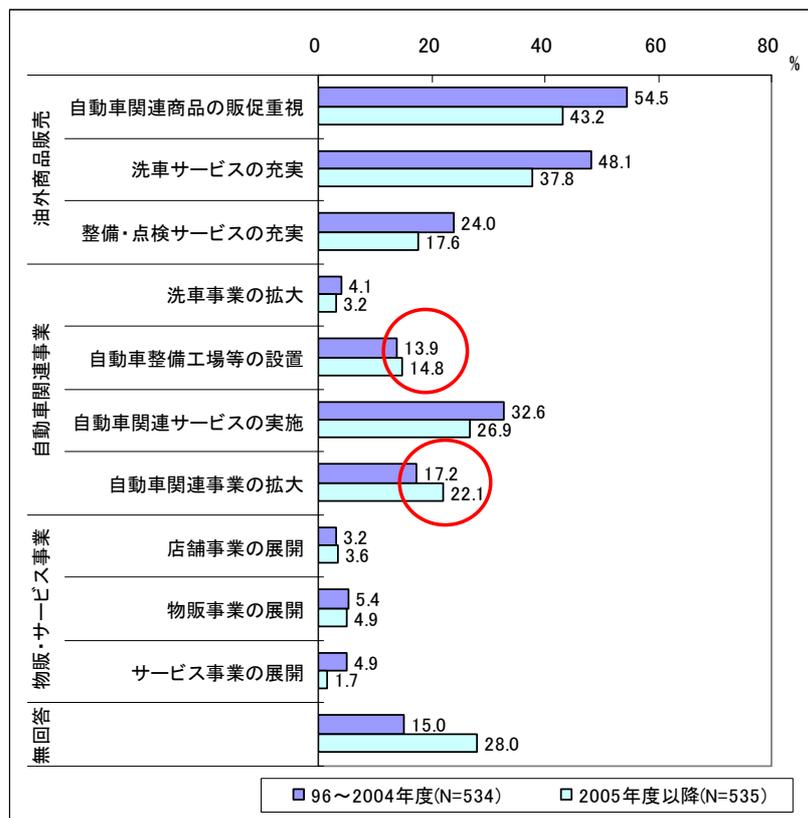
### (a) アンケート調査

#### 1) 油外事業の取組

「96～2004年度」は「自動車関連商品の販促重視」が最も多く、次いで「洗車サービスの充実」、「自動車関連サービスの実施」、「整備・点検サービス」の順となっている。

「2005年度以降」は「無回答」が増え、全体の回答数が減少した中で、上位3つの事業の順位は変わらないが、中古車販売、レンタカーなどの「自動車関連事業の拡大」(17.2% 22.1%)、「自動車整備工場等の設置」(13.9% 14.8%)は増えている。

図表 2-46 油外事業の取組比較

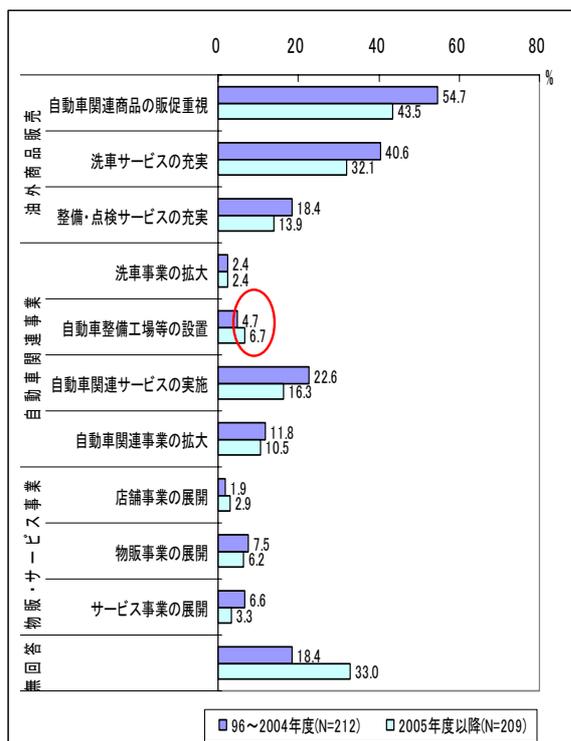


(出所) 2010年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

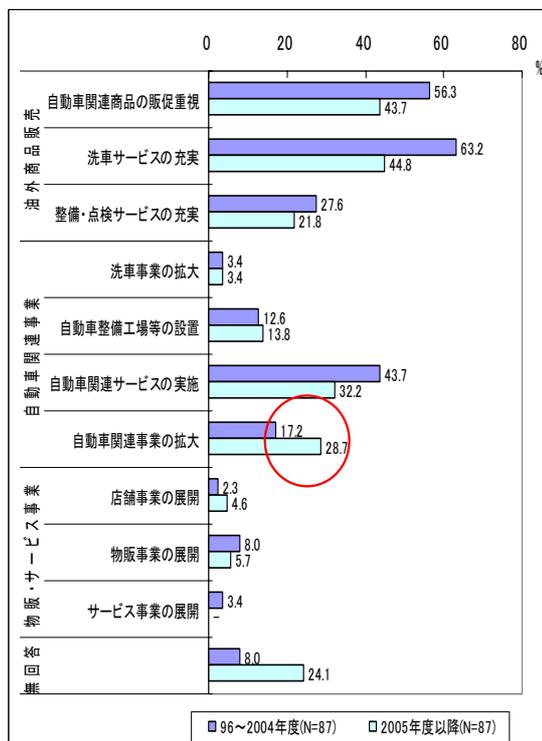
ガソリン販売形態別・規模別にみると、「96～2004年度」はガソリン販売形態・規模により順位は異なるが、「自動車関連商品の販促重視」、「洗車サービスの充実」、「自動車関連サービスの実施」が多い。「2005年度以降」では「フル1SS運営」を除き、「自動車関連事業の拡大」が増加している。

図表 2-47 油外事業の取組(ガソリン運営形態別)

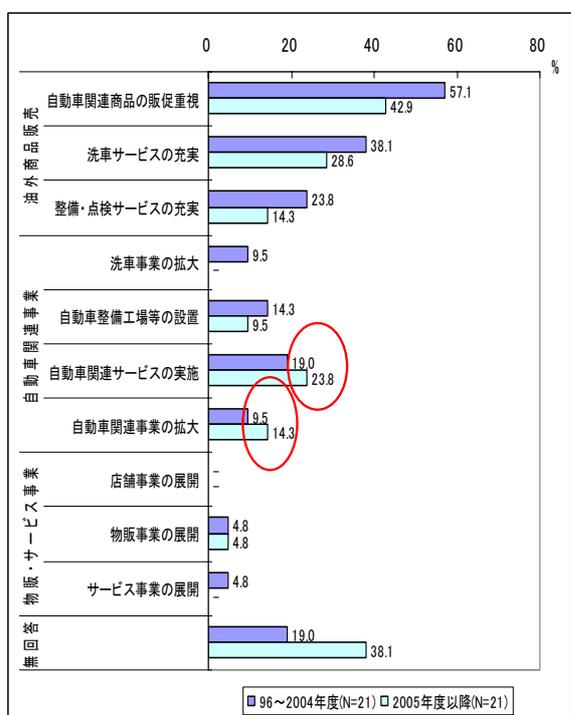
フル 1SS 運営



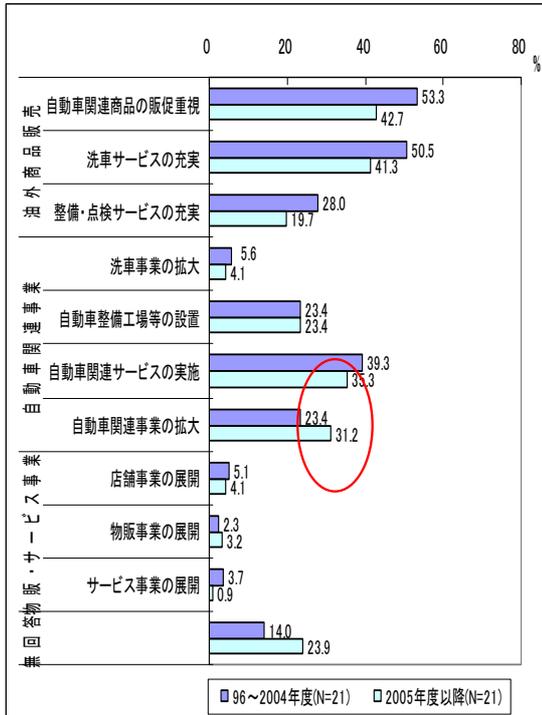
フル複数運営



セルフ 1SS 運営



フル+セルフ複数 SS 運営



(出所) 2010 年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

) 取り組んだ油外事業の評価

これまで取り組んだ油外事業で、評価の高い事業は次のとおりである。

・「96 年度～2004 年度まで」

「自動車整備工場等の設置」(85.1%)が最も高く、次いで「物販事業の展開」、「自

自動車関連商品の販促重視」、「自動車関連サービスの実施」と7割台で続いている。

・「2005年度以降」は「点検・整備サービスの充実」(75.5%)が最も高く、「自動車整備工場等の設置」、「自動車関連サービスの実施」、「自動車関連商品の販促重視」、「洗車サービスの充実」と7割台で続いている。

・「2005年度以降」で油外事業として評価の高い事業(6割以上)の順位の変動は以下のとおりである。

順位が上ったもの： 「点検・整備サービスの充実」

順位が横這いのもの： 「自動車関連サービスの実施」、「自動車関連事業の拡大」

順位が下がったもの： 「自動車整備工場等の設置」、「自動車関連商品の販促重視」、「洗車サービスの充実」

図表 2-48 96年度以降取り組んだ油外事業

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

(注) ①N数30未満は除く

②色表示  順位上昇  順位横這い  順位下落

(出所) 2010年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

## (b) SS 経営者等ヒアリング調査

### 1) 販売業者の取組

タイヤ、バッテリー、オイルなどの自動車関連商品販売や洗車など油外商品販売を中心に収益改善をめざしている販売業者と車検や自動車整備工場など自動車関連事業を展開する販売業者のヒアリング調査を実施した。回答は以下の通り。

#### 油外商品販売に積極的に取り組んでいるケース

将来的に車がなくなることはないと考えているので、タイヤ、バッテリー、オイルなどの自動車関連商品販売や洗車などの油外商品販売に積極的に取り組んでいる。

事業を成功させるため、優良顧客の固定化を重視しており、セルフ、フルを問わずタイヤ、バッテリー、オイルなどの販売のための商品知識や接客力向上のための従業員教育を積極的に行っている。

また、洗車に関しては手洗いやコーティングなど高級洗車へ重点を移し、付加価値販売の徹底による収益向上をめざしている。更に、タイヤ卸販売業や、洗車専門店の開業まで展開しているケースもある。

#### 自動車関連事業に積極的に取り組んでいるケース

体力のある販売業者はタイヤ、バッテリーなどの販売、洗車などの油外商品販売のほか、車検、任意保険などの自動車関連サービス事業に取り組んでいるが、更に、燃

料販売に比べ、高い収益が期待できる自動車整備工場や钣金工場などへの投資を行うとともに、最近では、中古車販売、中古車レンタカー事業などの自動車関連事業まで拡大している。

SS においてこれら車関連の事業をトータルカーケア事業として取り組むことにより、SS の資産、人材を活用でき、また、相互に補完しあう事業として、複数事業の兼務や内製化、外注費の削減によってローコスト経営を実現し、成功している例が多い。

これらの事業を推進するため、接客やスキルアップのための従業員教育に力をいれており、事業によっては SS とは独立して専門スタッフを配置しているケースもある。

#### ）元売会社の石油販売業の支援

元売会社は 87 年の消防法の危険物の規制に関する政令、同規則の改正により SS の業務範囲の拡大が認められた際に、コンビニなどのフランチャイズチェーンと提携し、SS にコンビニを併設し、コンビニの集客力によりガソリンの増販につなげようとチャレンジした。しかし、当時は、コンビニの併設の条件(郊外型の立地で 2,000 坪程度のスペース必要)が十分認識されておらず、SS の立地(例:幹線道路沿)、スペース(例:500 坪程度)を前提にコンビニ併設を推進したため、成功した例は少ない。

ガソリンマージンが低い現況下で、SS 運営の方向性は自動車整備・車検などの「カーメンテ」を進める元売会社と「燃料拡販+コンビニ併設」を進める外資系元売会社に分かれている。

「カーメンテ」を進める元売会社は SS 経営において厳しい競争に勝ち残るには、「立地」、「設備」、「価格」の要素に加え、「付加価値」= 新規油外事業が必要と認識し、タイヤ、バッテリーなどの自動車関連商品販売から、車検、整備など自動車関連事業を統合した形で事業を推進している。

これらの事業はいわば、カーケアサービス業で、サービス業としての石油販売業の原点に戻りつつあるとの認識を持っている。

但し、中古車販売、中古車レンタカーについては現状ではビジネスモデル化していないケースが多い。

### 3) 油外事業の取組状況まとめ

#### (a) 油外事業の取組

「96 ~ 2004 年度」と「2005 年度以降」の取組を比較すると、「自動車関連商品販売」、「洗車」、「自動車関連サービス」は 2005 年度以降、多少取組の比率が減少するものの販売業にとって基幹となる油外事業である点は変わらない。一方、2005 年度以降、「自動車関連事業の拡大」、「自動車整備工場の設置」への取組が増えている。

#### (b) 多角化事業の取組

SS における業務範囲の拡大後、元売会社が中心にコンビニやミニショップなどの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。96 年の自由化以降は、市場規模が大きく、国の車検制度により収益が期待できる車検取次、整備工場など自動車関連事業への取組が SS の多角化事業の主流となっている。

#### (c) 収益状況

「自動車整備・钣金工場」、「洗車専門店」、「中古車販売」、「(中古車)レンタカー」など自動車関連事業の収益が高いという回答であった。

(参考)

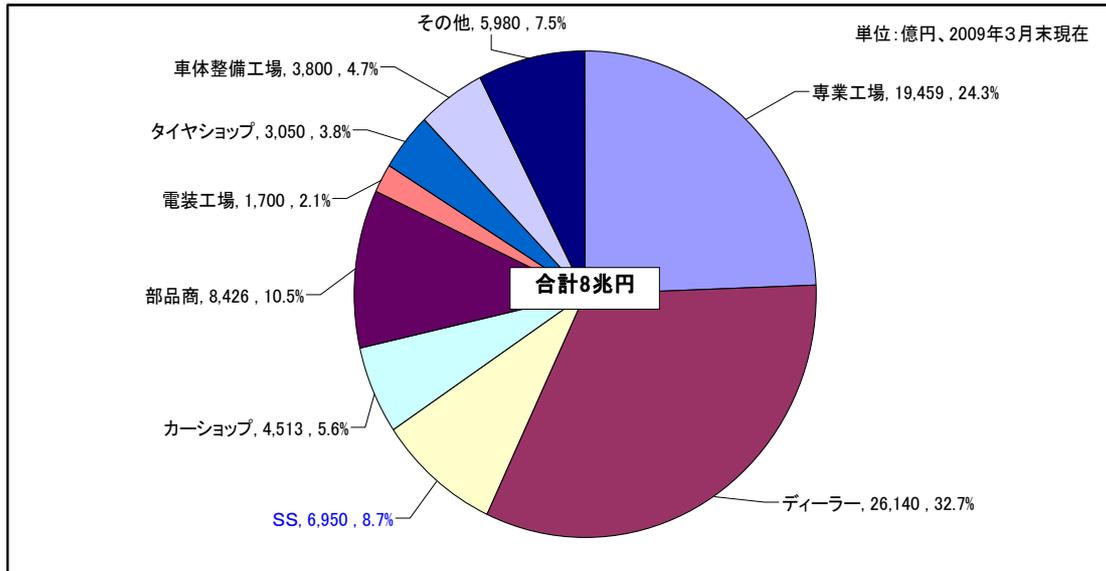
### 「自動車関連事業の市場規模」

#### 1) 自動車アフターマーケットの規模

自動車アフターマーケットの売上高は、2009年3月末現在、約8兆円、うちSSは6,950億円で全体の8.7%を占めている。

(注)「自動車アフターマーケット」とは、自動車購入後のサービスの市場をいい、具体的には自動車部品、自動車用品、自動車整備などを併せた市場をいう。

図表 2-49 自動車アフターマーケット市場



(出所) 月刊「ガソリン・スタンド」(別冊 2010)、せいび広報社資料

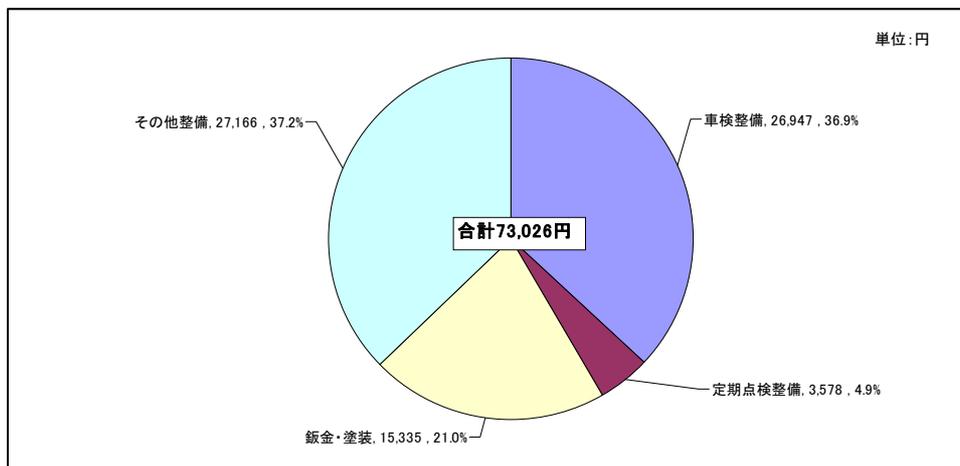
#### 2) 車検、整備費用

(a) 自動車1台当たりには支出される「車検・整備費用」は、年間約7万3000円となっている。

(b) この内訳をみると、「車検整備」が約2万7000円で、全体の約37%を占め、最も高くなっている。

次いで「钣金・塗装」が約1万5400円、21%、「定期点検整備」が約3,600円、4.9%となっている。

図表 2-50 車検、整備費用内訳



(出所) 月刊「ガソリン・スタンド」(別冊 2010)

### 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. 石油販売業に与える影響—ガソリンの需要減退—

##### (1) ガソリンの需要減退

少子高齢化の進展、車の保有台数の減少、燃費の向上や、燃費の良い軽自動車へのシフト、若者の車離れなどによりガソリン需要の減少が見込まれ、更に地球環境問題の高まりから、自動車分野においても、更なる燃費向上、CO2 削減、燃料の多様化及び次世代自動車の本格的な普及により、ガソリン需要の減少がより進むことが見込まれ、今後の石油販売業を取り巻く環境は極めて厳しいとみられている。

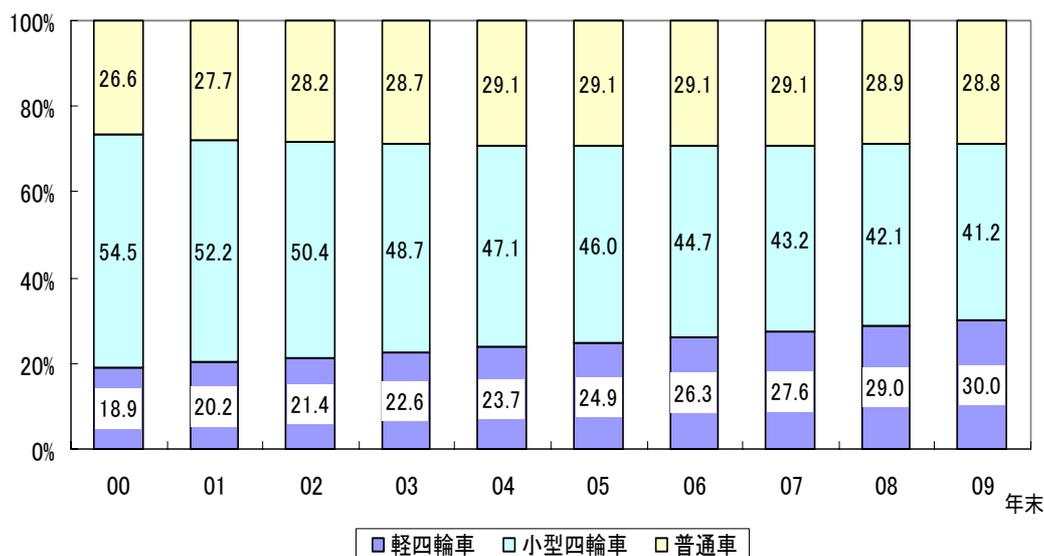
##### ① 既存自動車の動向

###### 1) 軽自動車へのシフト

軽自動車が乗用車全体に占める割合は、2000年に18.9%であったが、10年目の2009年には30.0%となっており、11.1ポイント増えた。小型四輪車、普通車から燃費が良く維持コストが安い軽自動車へのシフトが進んでいる。

今後もこの傾向が続くとみられ、ガソリン需要減少の大きな要因のひとつとなっている。

図表 3-1 自動車保有台数(乗用車)の推移



(出所) (社)日本自動車工業会資料より作成

###### 2) 自動車の燃費の向上

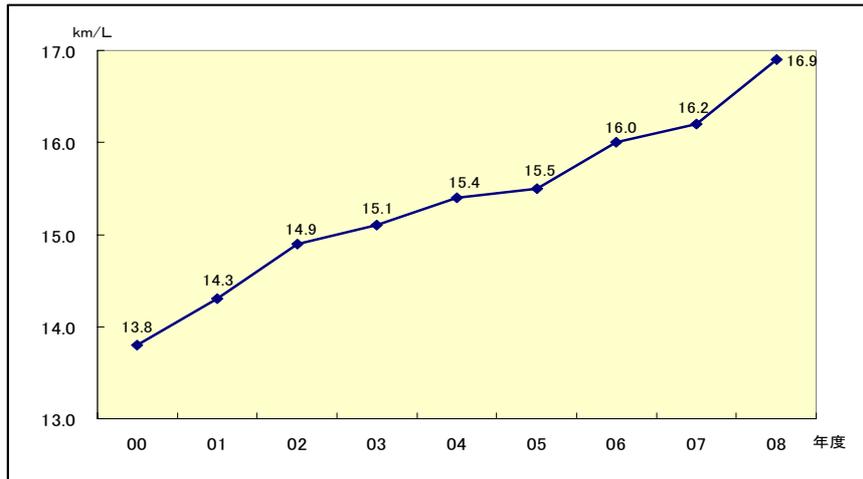
国は「エネルギーの使用の合理化に関する法律」(省エネ法)で CO2 排出削減の 2015 年度のガソリン乗用車の平均燃費の目標基準値を 16.8km/L と規定している。

ガソリン乗用車の燃費は年々改善しており、2008 年度には 16.9km/L で、2000 年度実績 13.8km/L に対し、22.5%改善している。

最近販売されている乗用車では、ハイブリッド自動車で燃費が 30km/L を超えるものもあるが、ガソリン車でも技術革新が進み 20km/L を超えるものが販売されている。

現在、2020 年度に向けて平均燃費基準の見直しが検討されており、自動車について今後一層の燃費向上が図られていくものと予想される。

図表 3-2 ガソリン乗用車の平均燃費



(出所) (社)日本自動車工業会資料より作成

## ② 次世代自動車の普及動向

### 1) 次世代自動車の普及動向

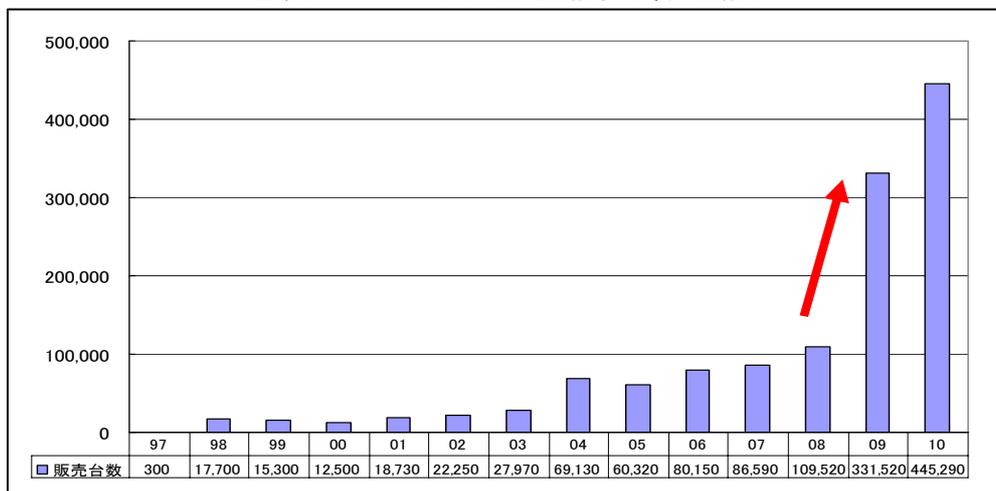
短期・中期的には、引き続き、ガソリン車など内燃機関系自動車が市場の大半を占めると予想されているが、ハイブリッド自動車、更には電気自動車などの次世代自動車を巡る競争は既に国際的に激化していることから、技術開発、普及が急速に進展していくものとみられている。

なお、ここでいう次世代自動車とは、ハイブリッド自動車(HV)、電気自動車(EV)のほか、プラグインハイブリッド車(PHV)、燃料電池自動車(FCV)、クリーンディーゼル自動車(CDV)、天然ガス(CNG)自動車をいう(「低炭素社会づくり行動計画」(2008年7月閣議決定)より)。

### 2) ハイブリッド自動車

トヨタは 97 年度よりハイブリッド自動車の市場投入を先行させていたが、価格が割高で本格的普及にはつながっていなかった。2009 年度に、トヨタ、ホンダの両社が 200 万円前後の手頃な価格のハイブリッド自動車の新型車を投入した。消費者の節約志向や国がエコカー補助金とエコカー減税の制度を創設し支援を行ったため、ハイブリッド自動車の販売台数が急増し、2010 年には年間で 44 万 5 千台、新車販売台数の約 9%を占めるようになった。販売台数累計では約 130 万台に達している。

図表 3-3 ハイブリッド自動車の普及動向



(出所) (社)日本自動車販売協会、メーカー発表の資料等より作成

### 3) 電気自動車

三菱自動車は2009年に世界で初めて軽自動車仕様の電気自動車を本格販売した。日産自動車は2012年度以降、小型車仕様の電気自動車を投入し、世界的な規模での本格的販売を目指している。

図表 3-4 電気自動車の普及状況

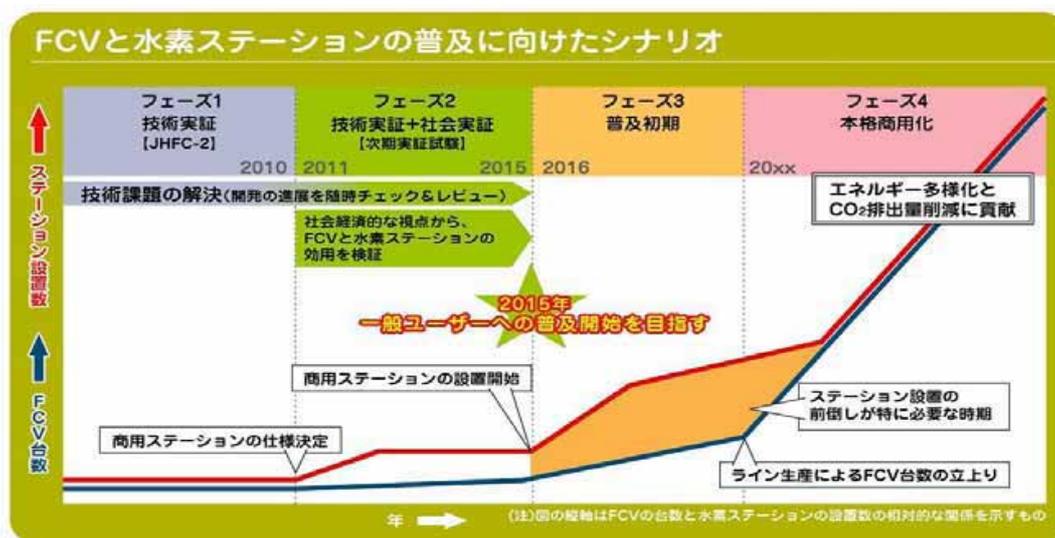
	車種	名称	価格	販売目標
三菱自動車	軽自動車	アイミーブ	438万円 2010年度 から価格 引下げ	2009年度 2千台 (法人向け) 2010年度 5千台 (個人向け含む) 2011年度 1万8千台 2012年度 4万台
	小型車 商用車			
富士重工	軽自動車	プラグイン ステラ コンセプト	450 万円	2009年度 170台 (首都圏中心に法人向け)
日産自動車	小型車	リーフ	376万円 予定	2010年 目標 5万台 (日・米・欧) 国内予約 6千台達成 2012年 30万台 <b>意欲的な販売目標発表</b> 生産 日本 5万台 台数 米国 15万台 英国 約 5万台
トヨタ	小型車 未定	プリウス プラグインハイブリッド EV専用車	未定	2009年 試験販売 2011年 販売 2012年 米国で量産

(出所) HP、新聞報道等より石油情報センター作成

### 4) 燃料電池自動車

2011年1月、自動車メーカーと水素供給事業者民間13社は、燃料電池自動車(FCV)の量産車を2015年に4大都市圏を中心とした国内市場へ投入すること、また、FCV量産車の販売台数の見通しに応じて100ヵ所程度の水素供給インフラ(水素スタンド)の先行整備を目指すことを発表した。

図表 3-5 燃料電池自動車の本格普及シナリオ



(出所) 燃料電池実用化推進協議会

### ③ 次世代自動車の普及見通し

#### 1) 次世代自動車の国の普及目標

2008年7月に次世代自動車の普及目標を「2020年までに新車販売のうち2台に1台」とする「低炭素社会づくり行動計画」が閣議決定された。

#### 2) 「環境対応車普及戦略」(環境省)の次世代自動車の普及目標

環境省は、「低炭素社会づくり行動計画」を受けて、環境対応車に関する今後の市場動向、技術開発の動向を踏まえ、普及目標及び普及拡大に向けた取組方針について、「環境対応車普及方策検討会」を設置し検討を行い、その結果を2010年3月に「環境対応車普及戦略」として取りまとめた。

同戦略によると、2020年度における普及目標は、次世代自動車のシェアを新車販売台数の1/2の250万台とし、このうち乗用車の販売台数を約220万台とし、内訳は約50%がハイブリッド自動車で112万台、約18%が電気自動車で、67万台と予測している。

図表 3-6 次世代自動車の普及目標

単位:千台	乗用車				トラック・バス	合計
	軽乗用車	小型・普通乗用車	合計	比率(%)	トラック・バス	
ハイブリッド自動車	-	1,120	1,120	51.1	80	1,200
プラグインハイブリッド自動車	-	390	390	17.8	-	390
電気自動車	470	200	670	30.6	-	670
燃料電池自動車	-	-	-	-	-	-
クリーンディーゼル自動車	-	10	10	0.5	180	190
天然ガス自動車	-	-	-	-	60	60
合計	470	1,720	2,190	100.0	320	2,500
					次世代自動車 シェア	51%

(注)四捨五入しているため、各項目の和が合計と異なる場合がある。

(出所)「環境対応車普及戦略」(環境省)

#### 3) 「次世代自動車普及戦略 2010」(経済産業省)の次世代自動車普及見通し

経済産業省は、自動車や関連産業及び社会全体の中長期的な対応のあり方に関する新たな戦略を構築するため「次世代自動車戦略研究会」を設置して検討を行い、その結果を2010年4月に「次世代自動車戦略 2010」として取りまとめた。

同戦略によると、2020年度の新車販売台数に占める次世代自動車の割合は、民間努力ケースで20%未満、政府目標で20~50%となっている。次世代自動車の中でもハイブリッド自動車の比率を民間努力ケース、政府目標とも電気自動車の目標より高く設定している。一方、燃料電池自動車では本格普及にはまだコスト面の課題があり、政府目標で1%以下とみている。

また、同戦略で示された「インフラ整備ロードマップ」においては、電気自動車やプラグイン・ハイブリッド自動車本格普及した場合に備え、日本全国の充電インフラについて2020年度に普通充電機を200万基、急速充電器を5,000基設置するという目標を設定している。

図表 3-7 次世代自動車の普及見通し

	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 プラグインハイブリッド自動車	5～10%	15～20%
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%

(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普及目標を設定。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。

(出所)「次世代自動車普及戦略 2010」経済産業省

## (2) ガソリン需要量の推計(2020年度)

前述のとおり、自動車分野においても、更なる燃費向上、燃料の多様化及び次世代自動車の本格的な普及により、ガソリン需要の減少がより進むことが見込まれる。2020年度のガソリン需要の推計について文献調査により取りまとめた。

### ① 経済産業省

経済産業省は2014年度までのガソリンの需要見通しを「平成22～26年度石油製品需要見通し」で発表している。

ガソリン需要は、軽自動車の走行距離が増加するものの、普通・小型乗用車の走行距離の減少により、全体の走行距離が減少することに加え、今後も燃費は向上することから、2014年度までの5年間の平均で3.2%、全体として14.8%(850万KL)減少するとの見通しを策定している。

### ② 環境省

環境省は「環境対応車普及戦略」報告書で、2020年度の新車販売台数、保有台数および次世代自動車の普及目標を踏まえて、2020年度のガソリン需要量を推計している。

同報告書では、2010年度のガソリン需要実績見込み5,390万KLに対し、ガソリン車の燃費の改善に加え、前述の次世代自動車の普及により約520万KL削減され、2020年度におけるガソリン需要は約25%減の約4,050万KLと推計している。

### ③ 「次世代自動車対応SSの将来像を考える研究会」

全石連が設置した「次代自動車対応SSの将来像を考える研究会」で、次世代自動車の普及が2020年度までのガソリン需要にどのような影響を与えるかを推計し報告書に取りまとめている。

2020年度のガソリン需要は2008年度実績5,747万KLに対して、28.9%減の約4,080万KLと試算している。減少要因としては、保有台数減や燃費向上を見込んだ基準需要で20.5%減(1,180万KL減)、これに次世代自動車の普及による影響が8.4%減(1,660万KL減)となると推計している。

ガソリン需要の減少は、次世代自動車の普及より、むしろ燃費の改善、保有台数の減少、

車種構成の変化などによる影響が大きくみている。

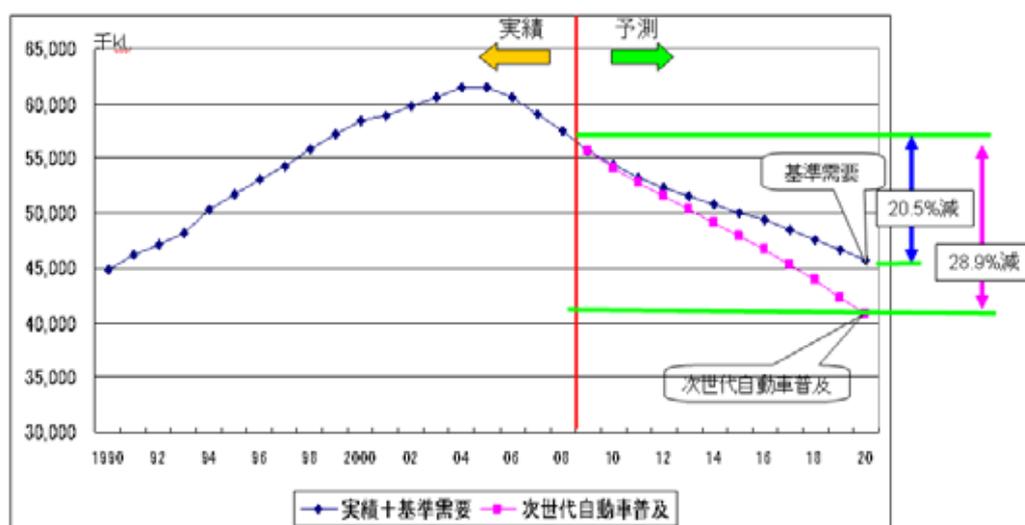
ガソリン需要は2010年度実績見込み5,878万KLに対し、2020年度には4,080万KL程度まで減少すると見込んでいる。

図表 3-8 今回ガソリン需要見通し比較

	2008年度実績 (A)	2020年度見通し (B)	増減 (A)-(B)	比率
需要量 (万 KL)	5,747			
基準需要量(万 KL)		4,570	1,177	20.5%
次世代自動車 普及後需要量(万 KL)		4,080	1,667	28.9%

(出所)「次世代自動車対応 SS の将来像を考える研究会」(全石連)報告書より作成

図表 3-9 2020年のガソリン需要見通し



(出所)「次世代自動車対応 SS の将来像を考える研究会報告書」(全石連)より作成

#### ④ 両推計結果の比較

2020年度のガソリン需要量について、「環境対応車普及戦略」報告書は、4,050万KL、「次世代自動車対応 SS の将来像を考える研究会」は4,080万KLと予測しており大きな差はなく、両者とも、4,100万KL程度まで減少すると推計している。

図表 3-10 2020年度ガソリン需要量比較(推計)

	環境対応車普及 戦略の推計 (A)	「次世代自動車対応 SS の将来像 を考える研究会」の推計 (B)	増減 (A) - (B)
2020年度販売量	4,050	4,080	30

(出所) 石油情報センター作成

## 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

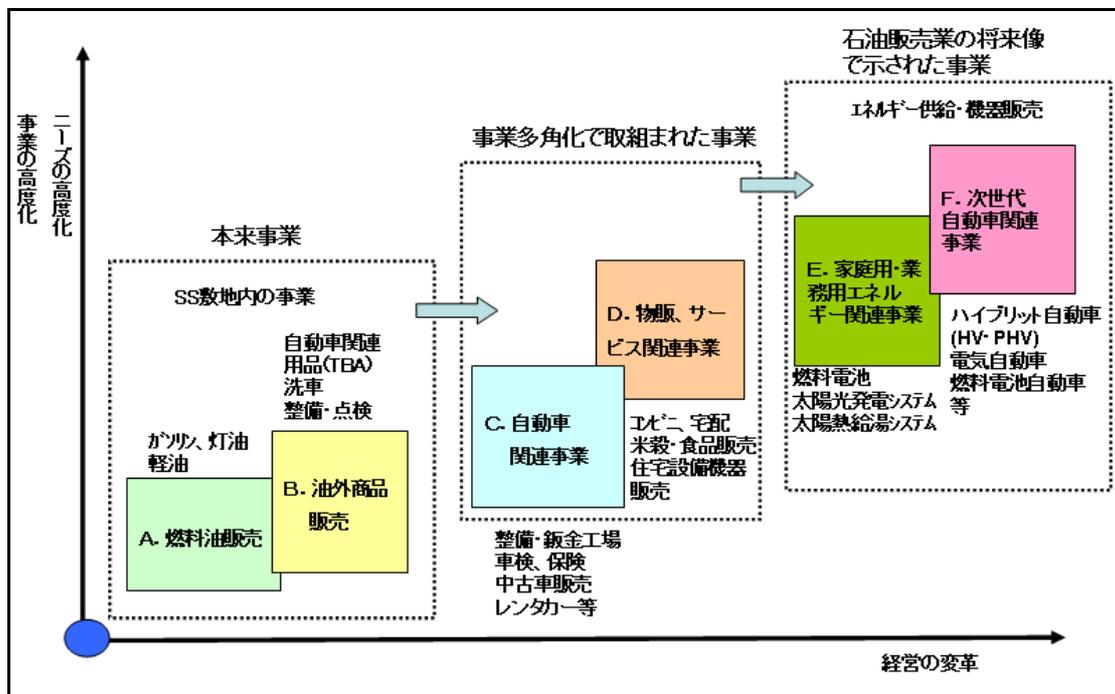
2008年2月、「総合資源エネルギー調査会石油分科会」は次世代燃料・石油政策に関する報告書を取りまとめた。「石油販売業の在り方」の中で、「内需の減少や水素・電気を燃料とする次世代自動車等の環境変化に対応し、今後も地域におけるエネルギー供給拠点として機能するため、機を逸することなく新たな取組を推進することが重要」として「石油販売業の将来像」を示し、今後も「地域のエネルギー拠点」として次世代自動車の燃料供給や新たな家庭用燃料の供給等、新たな事業への取組を推進するよう提言した。

この提言を受けて、経済産業省は2009年2～3月に「次世代SSの在り方に関する研究会」を設置し、SSが次世代自動車への対応で克服すべき課題を取りまとめた。この課題を検討するために、2009年度に電気自動車に対する急速充電方式、バッテリー交換方式等の充電方式及びその稼働システムを用いて、実証実験等を行い、充電サービスの在り方を検証するため、充電サービスの実証事業を行った。

#### 「石油販売業の将来像」の提言

- (a) 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、新たな事業への取り組み
- (b) 新エネルギー、都市ガスその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への推進

図表 3-11 石油販売業の将来展望



(出所) 石油情報センター作成

「石油販売業の将来展望」で示された次世代自動車関連事業や家庭用エネルギー関連事業への本格的取組については、今後、電気自動車など次世代自動車の本格普及や低価な家庭用燃料電池など普及が必要であり、今後数年の経過を要するものとみられる。

そこで、まず、現下の厳しい市場環境の中で、熾烈な競争を行っている販売業者が、現在の競争に「生き残る」ためにどのような経営方針、経営戦略を持っているか、次いで将来の石油販売業への将来展望へどのように取り組むか調査した。

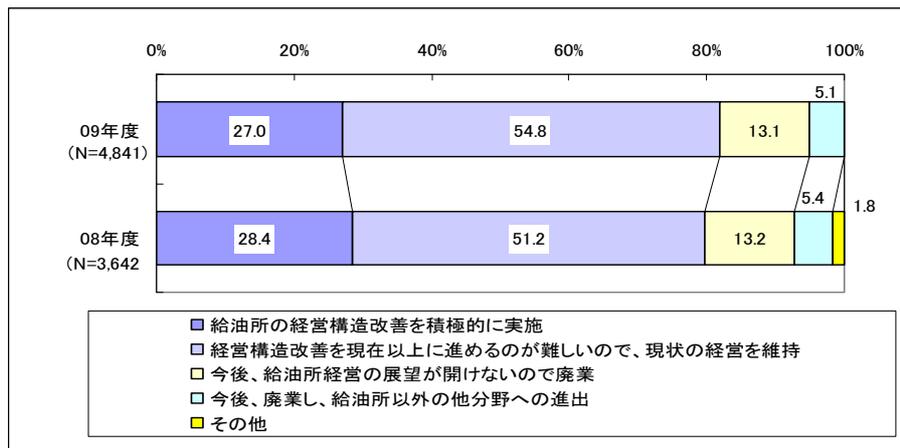
## (2) 石油販売業者の今後の経営への取組

「今後の経営方針」については、2008年度、2009年度の調査結果を取りまとめた「給油所経営・構造改善等実態調査報告書」と2010年度に実施したアンケート調査及びヒアリング調査結果によると、次のとおりである。

### ① 2008年度、2009年度の「給油所経営・構造改善等実態調査報告書」

全SSを対象に実施した両年度の「給油所経営・構造改善等実態調査報告書」の調査結果では、概ね「経営構造改善に積極的に取組む」が約3割、「現状の経営を維持する」が5割、「廃業する」が約2割であった。

図表 3-12 今後の経営方針(2008年度、2009年度)



(出所) 給油所経営・構造改善等実態調査報告書

### ② 2010年度調査結果

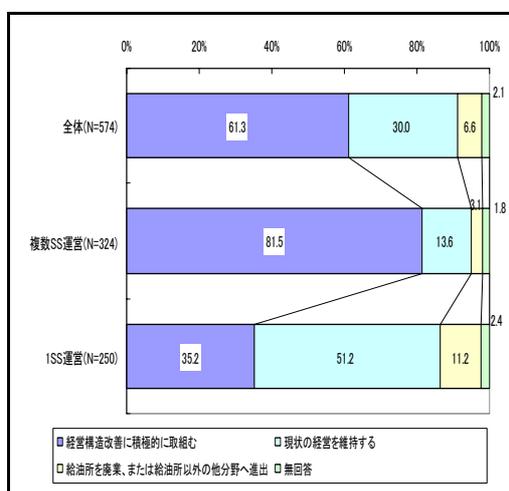
#### 1) アンケート調査結果

##### (a) 今後の経営方針

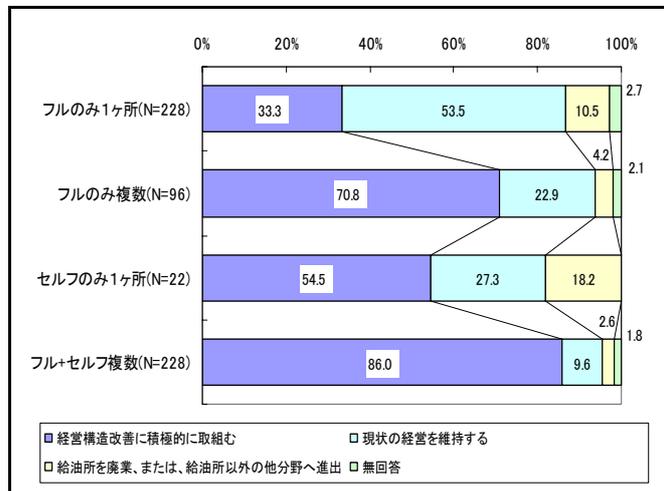
2010年度は約1,000の販売業者を対象にアンケート調査したが、「経営構造改善に積極的に取組む」が6割あり、2008年度、2009年度の調査結果に比べ積極的に取り組む経営者の割合が多く、2倍あった。

また、フル、セルフSSを問わず、「複数SS運営」は「1ヶ所運営」より「積極的に取組む」割合が多い。

図表 3-13 今後の経営方針



図表 3-14 今後の経営方針(ガソリン販売形態別)



(出所) 2010年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

(b) 今後の経営戦略

上記のアンケート調査で「経営改善に積極的に取り組む」、「現状の経営を維持する」との回答者に対し、経営戦略についてのアンケート調査を実施した。

1) 経営区分

今後の経営戦略を調査するため、次のとおりタイプ別に区分した。

図表 3-15 経営戦略のタイプ別区分

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

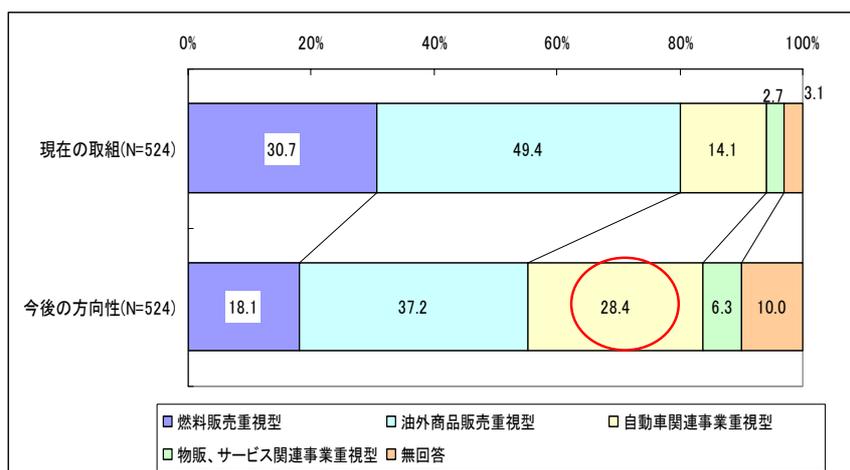
(出所) 石油情報センター作成

2) 調査結果

現在の取組については、タイヤ、バッテリーや洗車などの「油外商品販売重視型」(49.4%)、「自動車関連事業重視型」(14.1%)など油外事業重視が約 7 割を占めており、「燃料販売重視型」は 3 割にとどまる。これは、現在は、競争が厳しく燃料油では十分な収益が期待できないことを反映したものと考えられる。

今後の方向性については、ガソリン需要の減少が今後も見込まれることから、「燃料販売重視型」は 18%とほぼ半減している。一方、油外事業としては「油外商品販売重視型」から、より高い収益が期待できる「自動車関連事業重視型」(14.1% 28.4%)、「物販・サービス関連事業重視型」(2.7% 6.3%)へとシフトがみられる。

図表 3-16 今後の経営方針



(出所) 2010 年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

今後の経営戦略をセルフ SS、フル SS などのガソリン販売形態別にみると、次のとおりである。

現在の取組について、「燃料販売重視型」はフル SS、セルフ SS を問わず、「1SS 運営」の割合が高い(フル 1SS 4 割、セルフ 1SS 5 割)。一方、「油外商品販売重視型」はフル、セルフを問わず「複数 SS 運営」(各 55%)の割合が高い。

今後の取組について、「燃料販売重視型」はガソリン需要減少が見込まれる中、全ての SS で取組が大幅に減少する。特に、セルフ 1SS 運営は「燃料販売重視型」が 1/3

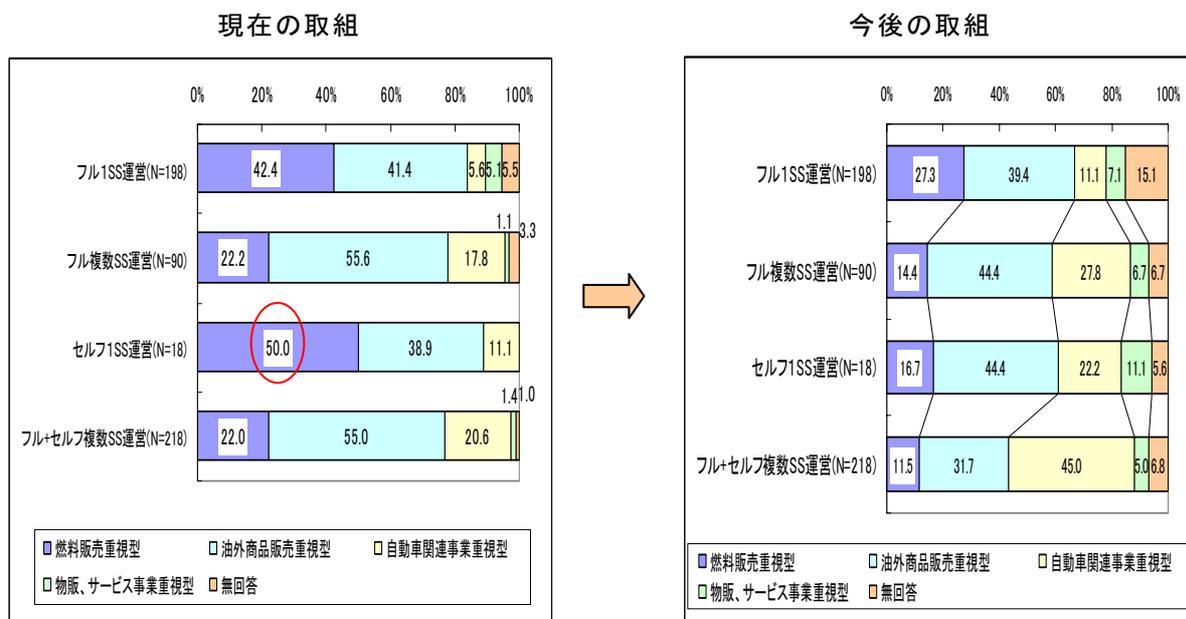
まで減少する。

「油外商品販売重視型」は、セルフ1SSを除き、現在の取組より減少する。

「自動車関連事業重視型」は全てのSSで取組が増える。特に、「フル+セルフ複数SS運営」(45.0%)はその傾向が顕著である。

今後の方向性としては、「燃料販売重視型」が大幅に減少し、油外事業は、「油外商品販売重視型」から「自動車関連事業重視型」へシフトしていくものとみられる。

図表 3-17 今後の経営戦略(ガソリン販売形態別)



(出所) 2010 年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

## 2) ヒアリング調査結果

積極的に経営構造改善に取り組んでいる SS 経営者にヒアリング調査した結果は、次のとおりである。

- (a) アンケートの調査結果、同様「自動車関連事業」を安定的な収益源にしたいと回答した経営者が多い。
- (b) また、経営の方針の一つとして、ソフト面では接客力の向上や優良客の確保が、収益確保の安定化に繋がる最も重要な課題と位置づけて、取組の強化を行うとも回答している。

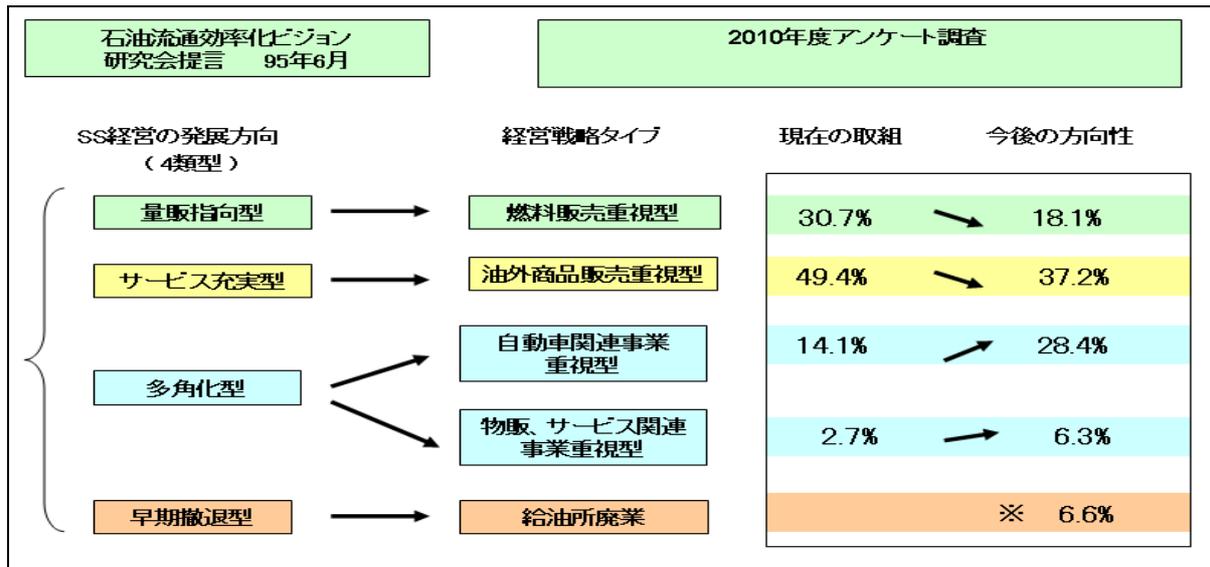
## ③ 今後の経営の方向性

95 年 6 月の石油流通効率化ビジョン研究会で提言された「SS の発展方向」の 4 類型と今回の経営戦略のタイプ別区分を対応させると、石油販売業の今後の経営の方向性は図表 3-18、同 3-19 のとおりとなる。

### 1) 全体

ガソリン需要の減少が今後見込まれることから、「燃料販売重視型」はほぼ半減し、油外事業としては「油外商品販売重視型」は減少し、より高い収益が期待できる「自動車関連事業重視型」、「物販、サービス関連事業重視型」へとシフトしている。

図表 3-18 石油販売業の今後の経営の方向性



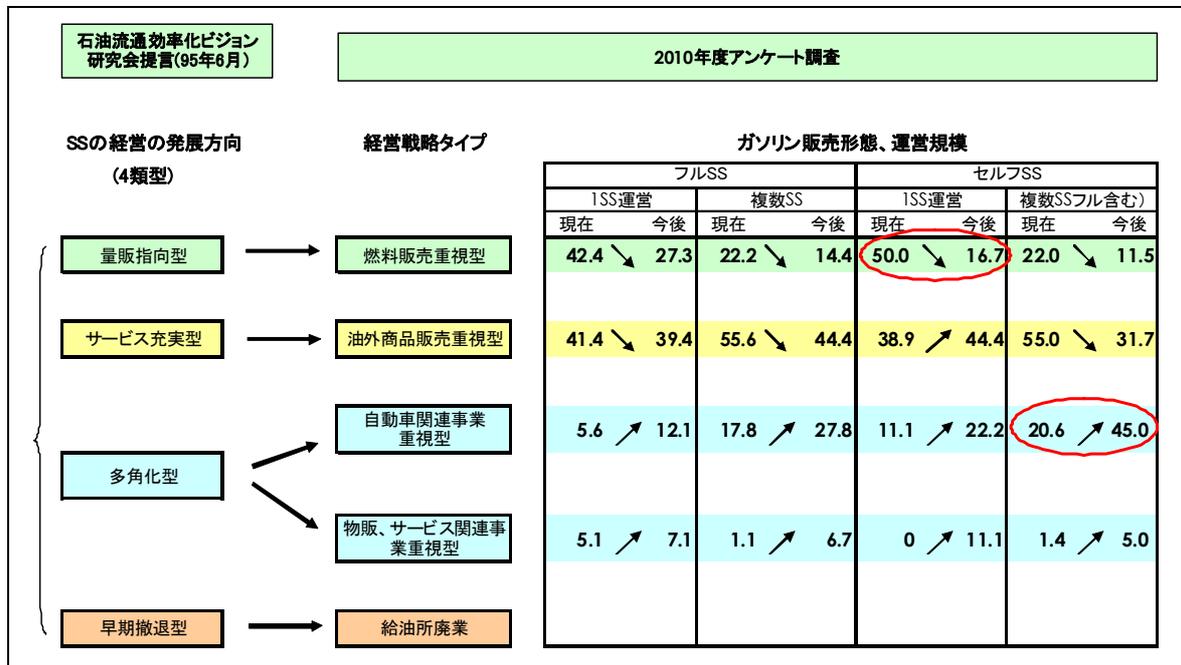
※：設問に早期撤退を加えなかったため、「今後の経営方針」の廃業の数値採用。無回答10.0%の内数

(出所) 石油情報センター作成

## 2) ガソリン販売形態別、規模別

今後の方向性としては、「燃料販売重視型」、「油外商品販売重視型」から「自動車関連事業重視型」へシフトしていくものとみられる。特に、「フル+セルフ複数SS運営」(20.6%→45.0%と倍増)は顕著である。

図表 3-19 石油販売業の今後の経営の方向性(ガソリン販売形態別・規模別)



(出所) 石油情報センター作成

## ④ 今後の多角化事業の方向性

上記 で今後、「自動車関連事業重視型」や「物販、サービス関連事業重視型」へシフトしていく傾向が明らかになった。

SS 経営者が今後のどのような多角化事業へ取組む意向をもっているかについては2008年度、2009年度の「給油所経営・構造改善等実態調査報告書」によると、次のとおりである。

## 1) 今後取り組む多角化事業

今後も取り組む事業として自動車整備・钣金、中古車販売、保険取次、洗車専門店、コイン洗車場などの「自動車関連事業」や住宅設備機器販売、宅配便取次などの「物販・サービス関連事業」が多かった。

レンタカー、カーリースが 2008 年度から上位に順位をあげているが、注目されるのは第 1 位になった「レンタカー」で SS 経営者は「レンタカー」への取組に高い関心を示している。

なお、ここでいう「レンタカー」は従来の新車レンタカー事業ではなく、SS における「中古車レンタカー」事業をさす。

図表 3-20 今後取り組む多角化事業

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) 石油情報センター作成

## 2) 中古車レンタカー事業の動向

SS 経営者の取組の意向が最も強かった SS における中古車レンタカー事業の動向について、今後の事業の将来性も含めて、中古車レンタカー事業を推進している事業会社にヒアリング調査した。調査結果の概要は次のとおりである。

- (a) SS における中古車レンタカー事業は SS が中古車(10～15 万円程度)を購入、駐車場を確保し、SS 周辺の住民にレンタルする事業。中古車レンタカー事業会社が主としてフランチャイズ方式で加盟店を募集し、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。
- (b) 顧客のターゲットは SS 周辺の地元住民が対象で、観光客などを対象とする既存レンタカー事業と市場は必ずしも競合しない。
- (c) 中古車でかつ、SS の施設、人材を活用するので、既存レンタカーの半額程度に料金設定している。低廉な価格設定をしているので、再利用者が多い。
- (d) 主としてホームページの予約システムにより顧客を確保し、既存の SS 配置の人員で対応できるので、手間がかからない。
- (e) 基幹店のデータによれば平均単価は約 6,000 円。収入は、月間 10 契約として 5～6 万円という計算で、1 店舗あたり 5 台レンタカーを保有している場合、年間 100 万円以上の利益をあげている例もある。
- (f) 2009 年度以降、本格化した新しいビジネスで 2010 年度末に約 1,000 ヶ所近い SS が中古車レンタカー事業に取り組むと見込まれる。

### (3) 石油販売業の将来像で示された事業への取組

次世代自動車への燃料供給等の事業と家庭用・業務用エネルギー供給等の事業への取組について2010年度にアンケート調査とヒアリング調査を実施した。

#### ① 次世代自動車への燃料供給等の事業の取組

##### 1) アンケート調査結果

次世代自動車とは、前述のとおり、ハイブリッド自動車、電気自動車のほか、プラグインハイブリッド車、燃料電池自動車、水素自動車、クリーンディーゼル自動車、天然ガス自動車をいうが、ここでは、普及の進んでいるハイブリッド自動車とこれから本格的な普及が始まる電気自動車への取組についてアンケート調査した。

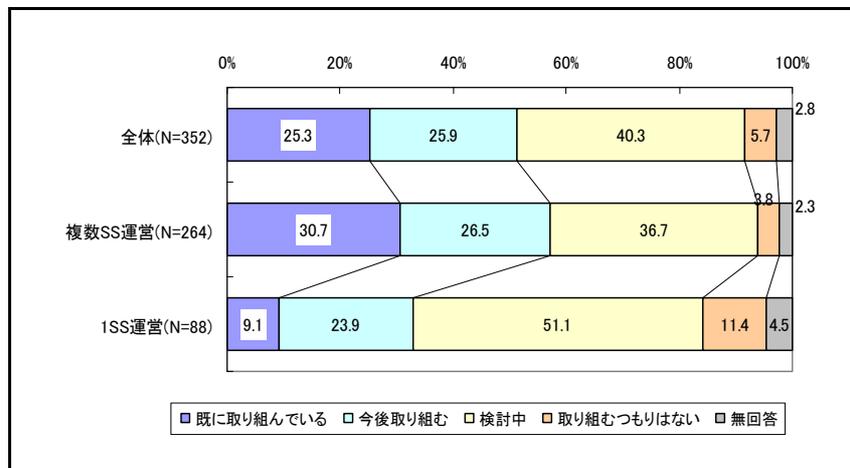
##### (a) ハイブリッド自動車、プラグインハイブリッド自動車

ハイブリッド自動車は販売台数が急増し、2010年には年間で44万5千台、新車販売台数の約9%を占めるようになった。ここでは、点検・整備に関する事業についてアンケートした。

ハイブリッド自動車(プラグインハイブリッド自動車含む)の点検・整備に関する事業については、既に取り組んでいる(25.3%)と今後取組む(26.9%)を併せると全体の5割を超えており、販売業者の関心は高い。

実際にハイブリッド自動車の点検・整備に関するSS向けの研修会が各県の石油商業組合でも積極的に開催され、盛況を呈していることから関心の高さが裏付けられる。

図表 3-21 ハイブリッド自動車、プラグインハイブリッド自動車の点検・整備事業への取組



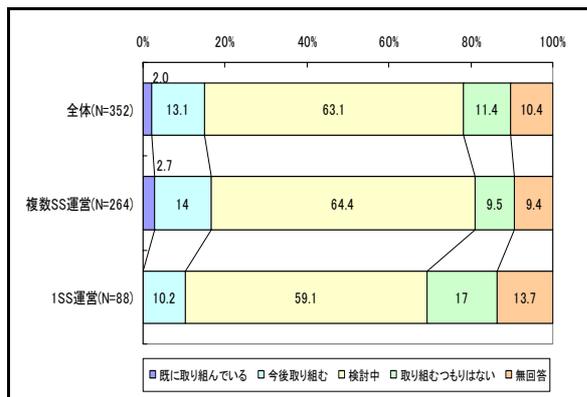
(出所) 2009年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

##### (b) 電気自動車

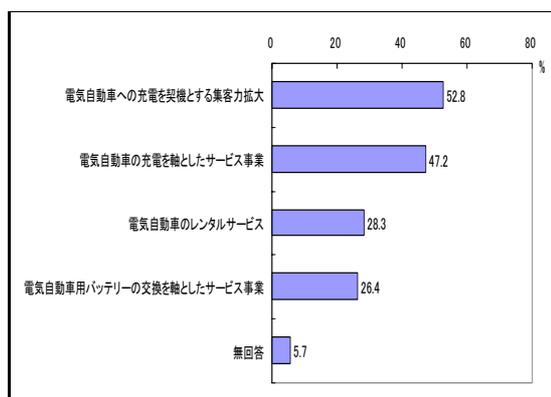
##### 1) 電気自動車関連サービス事業の取組

電気自動車関連のサービス事業については、態度未定の「検討中」が63.1%とが全体の2/3を占めており、既に取り組んでいる(2.0%)と今後取組む(13.1%)を併せても、事業へ取組む意向を示している販売業者は15.1%にとどまる。

図表 3-22 自動車関連サービス事業の取組



図表 3-23 既に取り組んでいる電気自動車関連事業の取組



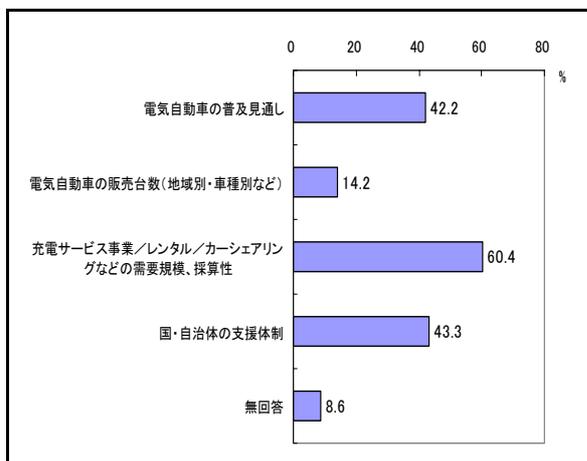
(出所) 2010 年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

必要な情報、取組の判断時点

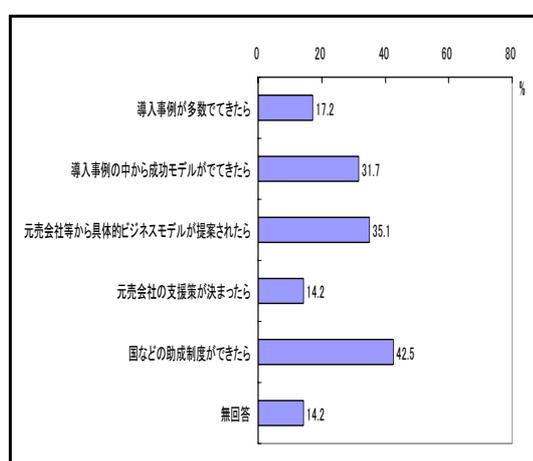
電気自動車の充電事業等について必要な情報としては、「充電サービス事業などの需要規模、採算性」に関するものが最も高く6割、次いで「自治体の支援体制」、「電気自動車の普及見通し」となっている。「電気自動車の普及見通し」を除いて運営 SS 規模による差はない。

電気自動車の充電事業等に取り組むかどの時点で判断するかについては、「国などの助成制度ができれば」が最も高く 42.5%、次いで「元売会社等から具体的なビジネスモデルが提案されたら」、「導入事例の中から成功モデルができれば」と続いている。

図表 3-24 充電事業等における必要な情報



図表 3-25 充電事業等への取組の判断時点



(出所) 2010 年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

2) ヒアリング調査結果

次世代自動車への燃料供給等の事業への取組について販売業者、元売会社、石油商社へのヒアリング調査結果は次のとおりである。

(a) 販売業者

SS において電気自動車に対する急速充電事業だけではコストが合わない。普及状況にもよるが、現状では急速充電器の導入を考えていない。自動車メーカーは、SS に対してハイブリッド自動車の整備には消極的との意向と聞いているが、一般の整備工場がで

きるなら SS でもそれだけの技術力は持っているので整備はできると考えている。(A社)  
) SS では急速充電事業だけではコストが合わない。普及状況にもよるが、現状では導入を考えていない。今後も車関連のビジネスとして残る、車検、車販売、保険、钣金・塗装に取り組む。(B社)

) 将来的には電気自動車が本格的に普及していくものと思われる。

カーディーラー、ホームセンター、コインパーキング、スーパー銭湯等が急速充電設備を設置して電気を供給することも考えられるが、SS は電気の充電事業だけではやっていけない。当面は、SS としての本業である車関連の収益拡大を目指す。競争に勝ち抜き、生き残ることが出来れば、石油需要減退の状況下でも、1SS 当たりの販売量はそれほど落ちずに、一定数量を維持できるのではないかと考えている。(C社)

) 電気自動車に関連する事業は、すぐには取り込めないが、大いに興味があり、事業として取り組む意欲はある。(D社)

#### (b) 元売会社

) 自動車のエネルギーは、地球環境面から見ても、従来の化石燃料だけでなく、徐々に電気・水素等多様化が進むと思われる。様々なエネルギー源の自動車が普及するにせよ、そのエネルギー供給の担い手が必要であることに変わりはなく、SS がその役割を果たし、多様なエネルギーを取り扱うことになると考えている。

一方、カーケアビジネスは、次世代自動車によってエンジンオイル等の販売縮小は避けられないものの、基本的なカーメンテ(洗車・点検・整備)を求めるユーザーニーズも根強いと考えている。

当社は 2009 年度に経産省の「電気自動車普及環境整備実証事業」を受託するなど、次世代自動車に対応した SS ビジネスモデル確立に向けて取り組んでいる。充電ビジネスで競合する他業種に対しても、SS ならではの強み(=「最寄性」、「安心・安心」、「それぞれの地域で長年に亘って築いてきたユーザーとの間の強固な関係」)を発揮することで、SS が今後も総合的なエネルギー供給やカーメンテナンスの拠点であり続けるものと考えている。受託を受けた上記の実証事業は 2009 年度で終了したが、今後も自主的に継続して実施する。

電気自動車事業等の次世代自動車(EV、FCV、PHV)はビジネスとして何が得られるのかは不透明なところだが、当面はタイヤ、洗車のフィールドで特約店に提供できるよう、準備を進めている。

メンテナンス/カーケア事業の拡大は「車のことならガソリンスタンドだね」という状態にしないと進展できない。そのためには、顧客が SS に来所する動機付けが最も重要であり、そのための仕掛け(ユーザーニーズと合致するもの)が必要と認識し、また、スタッフの質的向上も並行して充実させなければならない課題と考えている。(E社)

) 経済産業省から受託した次世代実証事業は今後も自主的に継続するつもりだが、電気自動車のエネルギー供給事業のポイントはバッテリーだと思っている。バッテリーはまだ高価で、急速充電器も 1 基 300 万円もする状況であり、課金制度があっても事業は現状では成り立たない。バッテリー乗換え方式(SS は乗換えスポット)という発想が良いのではないかと思っている。(F社)

(c) 石油商社

- 電気自動車への充電実証事業については 2 ヶ所で実施中だが、電気自動車(アイミーブ)のレンタル料金が3時間で2,500円程度であり、充電器に1,000万円の費用がかかることを考えると、商売として成立させることは難しい。地域の社会インフラとして認識してもらうことが重要だが、自治体、電力会社等との共通の取組の中で、SSをどのように機能させるかが課題である。輸送用エネルギーという考え方のみでは立ち行かない。ホームエネルギーを含めた全体的な枠組みで考えて行くことが必要と認識している。(G社)
- 茨城県のクリーンエネルギーを活用した低炭素交通社会システムの共同実証プロジェクトに参加し、次世代モデルとしてレンタカー/課金制度を活用した電気充電の実証事業を進めている。これらの取組は、全ての販売店が可能になるとは考えていないが、取り組めるところでやるという方針であり、また、シナジー効果が出ることを期待している。そのためには、販売店育成が重要になるが、加えて新しい商材を常に提案するなど、ビジネスの商材を増やす方針である。(H社)

② 家庭用・業務用エネルギー供給等の事業

1) アンケート調査結果

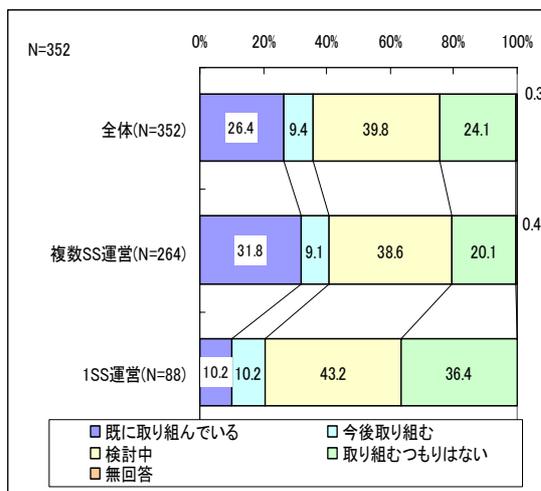
家庭用・業務用エネルギー供給するためのシステムは、家庭や事務所、店舗などで使用される太陽光発電システム、太陽熱給湯システムなどの自然エネルギーや燃料電池などの発電・給湯システムなどがあげられる。

本調査では家庭用エネルギー関連事業の取組状況について調査した。

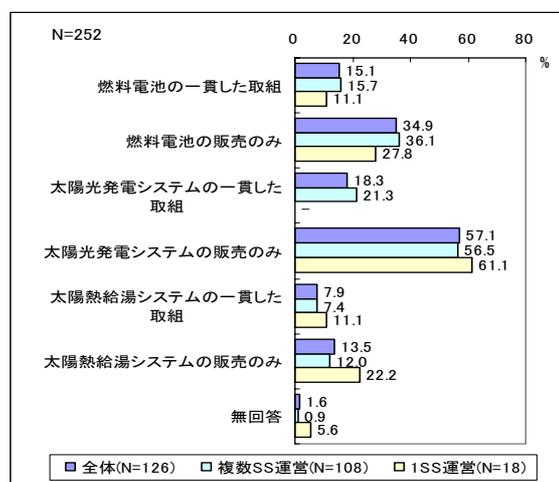
家庭用エネルギー供給事業へ取組む意向を示している販売業者は「既に取り組んでいる」(26.4%)と今後取組む(9.4%)を併せると、全体の1/3となっている。

「既に取り組んでいる」事業は「太陽光発電システムの販売のみ」が57.1%、次いで「家庭用燃料電池のみの販売」が34.9%で、販売、設置工事、メンテナンス、燃料供給までシステムの一貫した取組をしている販売業者は少ない。

図表 3-26 家庭用エネルギー関連事業取組状況



図表 3-27 既に取り組んでいる家庭用・業務用事業の取組意向



(出所) 2010年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

## 2) ヒアリング調査結果

### (a) 販売業者

- ）太陽光、水素などの新エネルギー供給への進出については特に考えていない。親会社では風力発電事業を実施しているが、車関連以外のものは1企業では難しく、元売会社等の支援が必要と考えている。(A社)
- ）ソーラーハウスの設置、燃料電池のメンテなどは、SSのスタッフでは対応出来ず、考えていない。これらの販売は大手特約店でないとできない。(B社)
- ）当社は元来、LPG等の兼業がないため、燃料電池および太陽光発電事業などは、今さらゼロからやるとなるとかなり荷が重く、リスクも高い。また、この種の事業は、ガスや住宅リフォーム事業者などと競合する。(C社)
- ）エネファーム・太陽光システム販売事業は、すぐには取り込めないが、大いに興味があり、事業として取り組む意欲はある。(D社)
- ）現在のところ、人手の問題もあり、太陽光発電システム、エネファームなどへの取組は考えていない。(I社)
- ）太陽光システム販売への取組は、建材部門を中心に推進して行く。家庭用燃料電池・エネファームなどの住設機器販売は、LPG販売を行っていないため、ユーザーとの接点が少ない点でやや不利と思っているが、今後、徐々に取組を進める。(J社)

### (b) 元売会社

- ）家庭・業務用エネルギーの主力である灯油の需要は、2002年度をピークに大幅な減少傾向にある。需要減退の要因は、原油価格高騰に伴う価格の不安定化と環境意識の高まり等による顧客離れに加え、オール電化・ガスへの燃転の影響が大きい。

灯油需要防衛のために、高効率石油給湯器「エコフィール」の販売を2006年12月以降展開している。SS販売業者にとっても需要防衛・顧客流出防衛、新たな収益源(機器粗利益)のメリットがあり、積極的な取組を望む。また、総合エネルギー企業の実現に欠くことのできない取組として、2009年度から家庭用燃料用電池システム「エネファーム」、太陽光発電の販売を開始した。さらに、従来の単なる機器販売だけでなく、ユーザーの要望に沿った新エネルギーシステムを「企画・提案」から「設計・施工」、さらには「保守管理などのアフターサービス」まで実施する事業として展開することを目的として、2010年7月から新しい推進事業部を発足させた。今後はエネファームと太陽光発電を組合わせたダブル発電を核にしたシステム提案型のセット販売を推進していく。

SS販売業者・SSは、「最寄性」、「安心・安全」、それぞれの地域での長年に亘って築いてきた「ユーザーとの間の強固な信頼関係」という強みを有している。その特性を活かし、自動車関連のみならず、燃料電池やエコフィール等の機器販売をも含めた、総合エネルギーのサプライ・メンテナンスなどの(取次)拠点としてのニーズがあると考えている。

(E社)

### (c) 石油商社

- ）販売店に対しては、地域生活者のための車の拠点として、また、地域のコミュニティーの場としてのSS作りのため、タイヤ、バッテリーなどの既存の油外商品に加え、新エネ事業の武器として、太陽光、エネファーム、家庭用蓄電池など付加価値のあるものを提案している。また、販売店のサポートのため、社内に新たな組織を設置する予定としている。太陽光、エコフィールなどは販売店の取分が大きく、販売店には魅力のある商材と思っている。(H社)

### 3. 低炭素社会の実現に向けた石油販売業が目指すべき方向性

#### (1) 「基本計画」における石油販売業の位置付け

近年、地球温暖化問題への対応は、世界的な要請となっており、わが国では2009年9月の国連気候変動首脳会合において、CO<sub>2</sub>(二酸化炭素)をはじめとした温室効果ガスの排出量を、2020年までに90年比25%削減することを表明している。

このような方針を踏まえ、国はエネルギーの需給に関する施策の長期的・総合的かつ計画的な推進を図るため、2010年6月に「エネルギー基本計画」の第二次改訂を行った。

同「基本計画」では、石油の位置付けとして、我が国のエネルギー安定供給を確保するため省エネ等の進展により構造的な国内需要減退が見込まれる中、今後とも石油販売業が「石油サプライチェーン」の最前線としての役割を担うことが期待されている。そのためには、事業モデルの見直しを進めていくことが重要で、その方策の一つとして、電気自動車の普及を見据えた新たなビジネスモデルの構築等を通じたSS経営基盤強化や、2015年の燃料電池自動車の普及開始に向けた水素ステーション等の供給インフラの整備など、将来的には石油燃料に加え、水素・電気も供給するマルチステーションの整備が必要である」としている。

#### (2) 低炭素社会に向けた取組の数値目標

「基本計画」には、低炭素社会に向けた数値目標について以下の記載があり、石油販売業としても今後の取組を検討して行く必要がある。

##### ① バイオ燃料利用目標

「基本計画」では、「今後、2020年までに一次エネルギー供給に占める再生可能エネルギーの割合について10%に達することを目指す」としており、そのうち、バイオ燃料については、「LCAでの温室効果ガス削減効果等の持続可能性基準を導入し、同基準を踏まえ、十分な温室効果ガス削減効果や安定供給、経済性の確保を前提に、2020年に全国のガソリンの3%相当以上の導入を目指す」としている。

ただし、導入に当たっては、LCAでの十分な温室効果ガス削減効果や安定供給、経済性の確保、さらには食料競合の回避のための次世代燃料製造技術の確立が課題となっている。

##### ② 次世代自動車等環境性能に優れた自動車の普及目標

次世代自動車に関しては、「基本計画」では「乗用車の新車販売に占める次世代自動車の割合を、2020年までに最大で50%、2030年までに最大で70%とすることを目指す」、また、「先進環境対応車(ポスト・エコカー:「次世代自動車」+「将来において、その時点の技術水準に照らして環境性能に特に優れた従来車」)について、2020年において乗用車の新車販売に占める割合を80%とすることを目指す」としている。

特に、電気自動車・プラグインハイブリッド自動車の普及拡大が見込まれており、そのためのインフラ整備として、2020年までに、普通充電器を200万基、急速充電器を5000基設置することが計画されている。また、「多様な車種の用途・役割に応じた棲み分けが進展する可能性も踏まえ、燃料電池車等に対する燃料供給インフラ等の環境整備を図る」としている。

##### ③ 環境対応機器の普及目標

国内のエネルギー市場は省エネの推進、人口減少等に伴い、縮小すると見られているが、エネルギー利用の効率化・低炭素化のニーズを満たす機器・サービス市場は拡大の余地が大きいと見込まれる。

「基本計画」では「家庭における省エネを進めるため、家庭用高効率給湯器の普及が重要。販売台数を今後3年で2倍(200万台程度)、5年で3倍(300万台)、また、高効率給湯器を標準装備にすることを旨とする」としている。

### (3) 石油販売業における取組

#### ① バイオ燃料(バイオ ETBE ガソリン)の供給

石油業界は、国の要請(2010年度に原油換算21万KL(バイオ ETBE 84万KL)に対応し、「バイオガソリン(バイオ ETBE 配合)」の販売を2007年4月より開始し、順次拡大してきた。

国は、エネルギー供給構造高度化法に基づき、石油精製業者に対し、2011年度から2017年度までの7年間のバイオエタノールの利用目標量を年度毎に設定した。最終年度の2017年度の利用目標量は50万KLとなっている。石油業界はこの目標に向けた供給体制構築に迫られているが、バイオ燃料を販売するSSは今後拡大していくものとみられている。

図表 3-28 石油精製業者のバイオ燃料利用目標量

単位:万 KL

年度	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
バイオ燃料利用目標量	21	21	26	32	38	44	50

(注) バイオ燃料利用目標量はいずれも原油換算量

(出所) エネルギー供給構造高度化法の基本方針及び判断基準

#### ② 電気自動車への充電実証の推進

経済産業省は、充電サービスのあり方を検証するため、2009年度より、電気自動車に対する、急速充電方式、バッテリー交換方式等の充電方式及びその稼働システムの実証実験等を行い、元売会社、販売業者(SS)等はこれに協力して実証を進めてきた。

図表 3-29 2009年度電気自動車普及環境整備事業  
(SS等における充電サービス実証事業)委託事業概要

番号	委託事業者	業種	事業概要	実証地域
1	出光興産株式会社	石油元売	EVの充電に加え、SSの消費電力抑制とクリーンエネルギーインフラの普及拡大が可能なビジネスモデルの実証。	神奈川県、東京都
2	昭和シェル石油株式会社	石油元売	太陽光発電とリチウムイオンバッテリーを組み合わせた充電システムの開発、再生可能エネルギーの最適活用、電力負荷平準化等が可能なエネルギー管理システム等の実証。	神奈川県
	日産自動車株式会社	自動車会社		
3	新日本石油株式会社	石油元売	急速充電サービスにおける太陽光発電による電力供給、充電器設置情報・空き情報の提供、EVカーシェアリング、急速充電中の付加サービスの提供等の実証。	東京都、神奈川県、福岡県、青森県、岡山県
	日本電気株式会社	ベンダー		
	日本ユニシス株式会社	ITベンダー		
4	株式会社ジャパンエナジー	石油元売	EVユーザー向けサービス(充電、コールセンター、レッカー、洗車・軽整備等)等の実証。	東京都、神奈川県、埼玉県
5	コスモ石油株式会社	石油元売	基本カーケア/メンテナンス、充電サービス他、周辺サービスをパッケージ化した「会員システム」の実証。	神奈川県
6	全国石油商業組合連合会	業界団体	充電時洗車に必要な技術開発(防水充電コネクタの試作検証、安価防水カバーの試作検証等)、ビジネスモデル(会員型等)に関する実証。	神奈川県
	株式会社タツノ・メカトロニクス	給油機メーカー		
	株式会社三菱総合研究所	シンクタンク		
7	株式会社サイカフ	機械メーカー	充電インフラ設備を一体運営するために、地域ニーズを満足するコンパクトなEVセンターの開発実証。	新潟県(柏崎市)
	有限会社品田商会	SS経営		
8	ベタープレイス・ジャパン株式会社	ベンチャー	六本木ヒルズにおけるタクシー乗降場所を所定の乗降場とし、バッテリー交換式EVを用いて、高い稼働率を要求されるタクシー車両におけるEV運用の実証。	東京都(六本木)
	株式会社東京アールアンドデー	自動車研究会社		
	株式会社アーク・アイ・コーポレーション	設計会社		
9	株式会社N T Tデータ	ITベンダー	企業等が個別に保有する充電スタンドを相互乗り入れさせ社会インフラに発展させるための課題抽出に関する実証。	東京都、神奈川県
10	財団法人エネルギー総合工学研究所	公益法人	充電サービスの課題(受電契約や構内配線の計画が難しい等)を解決するために必要な技術開発の実証。	宮城県、青森県

(出所) 経済産業省資料

### ③ その他の取組

石油業界は、家庭用高効率給湯器(潜熱回収型)、石油系燃料を水素源とする固定式燃料電池の普及や水素燃料電池自動車への水素供給実証などへの取組みも進めている。

今年度調査では、家庭用高効率給湯器や固定式燃料電池は給油所での直接販売は困難な面もあるとしながらも、住設部門等を持つ販売事業者は取組み易く、アンケート調査結果では26%の事業者が取り組んでいると回答している。

## IV. 給油所経営・構造改善/取りまとめと考察

### 1. 石油販売業の外部環境の変化

#### (1) 様々な環境変化

80年代に入り、エネルギー市場のグローバル化が進む中で、わが国の石油産業を取り巻く環境は大きく変化してきた。その中で、石油精製・元売業及び石油販売業に対しても、「安定的供給」と「効率的供給」との適切なバランスの下で、様々な規制緩和が実施されてきた。

石油精製・元売業に対しては、製油所設備、供給体制、石油製品輸出入に関わる規制緩和が行われ、石油販売業に対しても、SSの業務範囲、SS建設規制、SSの運営形態(セルフSSの解禁)等の規制緩和が行われてきた。

また、近年では、原油価格の高騰、石油製品の需要減退、ハイブリッド、電気自動車等の次世代自動車の普及促進などの外的変化に直面する中、元売会社は数次に亘り卸価格改定方式を変更した。こうした規制緩和・外的変化等を契機として、石油産業を取り巻く環境は大きく変化してきている。

一連の規制緩和が石油産業全体に与えた影響としては、 ) 石油製品の輸出入自由化、 ) 数次に亘る価格体系の見直しによる元売会社の経営戦略の変更、 ) 先物市場、業転市場の発展等、が挙げられる。また、石油流通市場においても、規制緩和の結果、 ) SS業態多様化の進展や ) ガソリン供給構造の変化、 ) セルフSSの急増、等に直面することとなった。

#### (2) 石油販売業への影響

このような環境変化が石油販売業に与えた主な影響としては、早期に対応できた事業者が販売量の増加を通じて収益向上等、規制緩和による利益を享受した反面、対応が遅れた事業者は規制緩和の進展とともに、業態の変化や異業種の新規参入等による市況悪化等の影響をより強く受けるようになったことが挙げられる。

#### ① 業態の変化による影響

##### 1) SSの事業多角化(87年5月実施)

SSにおける燃料油以外の取扱商品の拡大、SSの業態多様化は、98年4月のセルフSSの解禁と相俟って、消費者ニーズに対応して、元売会社が主導する形でコンビニ、コーヒーショップ、ピデオショップ等の併設が行われた。独自のコンビニを併設するSSも出た。

しかし、コンビニ等の併設により集客力を拡大し、ガソリンの増販につなげるというコンセプトは必ずしも全てのケースで成立したのではなく、全てのケースで両立させるには十分なスペースと立地条件を必要としたため、併設店舗は限定的となった。

##### 2) セルフSSの導入(98年4月実施)

セルフSSは、「立地×設備×価格」をコンセプトに展開、SSの多角化との相乗効果もあり、消費者ニーズを満足させるとともに、販売業者にもガソリン販売量の増加をもたらす等、一定の成果を収め、2008年度には全SSの20%、ガソリン販売シェアでは40%を占めるに到った。

セルフSSは、当初、ガソリン拡販型を指向し、コンビニ、ファーストフード店等を併設した業態でスタートしたが、SSを軸とした立地でコンビニ等を併設したため、期待した集客力が確保できなかった。

その後、コンビニ等の併設から洗車サービスや整備工場の併設等カーケア型への移行が顕著となり、欧米でみられるいわゆる「ポンパー型」(ガソリンの給油に特化した量販型)とは異なる

るいわゆる「日本型セルフ」へと展開していった。

セルフ SS は 98 年 4 月に解禁されてから、2010 年 9 月末現在、8,371 ヲ所と 8 千 ヲ所を超え、SS 数の 5 分の 1 を占めるまでに到った。

(2010 年 9 月末現在のセルフ数:累計参入数 8,983 ヲ所-累計撤退数 612 ヲ所=8,371 ヲ所)

セルフ SS の増加を牽引してきたのは主に元売会社で、元売会社のセルフ SS の社有化比率は 2010 年 12 月末時点で 52.4%と過半を占めているが、最近では元売会社の投資意欲の停滞もあり、その増加のペースは鈍化傾向にある。

セルフ SS の普及はガソリンの低価格化をもたらし、消費者からも歓迎された。また、セルフ化することで販売量の拡大が期待できたことから、元売会社も販売業者も競ってセルフ化を進めた。セルフ SS の普及に伴う低価格化は、販売量拡大と同時に低マージン化をもたらした。収益確保の要因となってきたガソリン販売量の拡大が 2005 年以降減少に転じ、収益悪化の顕在化、参入数の減少・撤退の拡大につながったとみられる。

## ② 新規事業者の参入による影響

### 1) 特石法の廃止(96 年 4 月実施)

特石法の廃止は、価格体系の国際化と多様な新規事業者の参入による競争激化という 2 つの大きな流れを SS 市場へもたらした。

前者は、従来から指摘されていた「国際的に遜色のない価格水準の実現と価格体系の国際化」に対応して、元売各社がガソリンと中間留分を同水準にした価格体系(「月決め仕切改定方式」)に移行したことである。

具体的には、元売会社はガソリン、中間留分の仕切価格をほぼ同一水準に設定した。この価格体系は、シンガポールの製品市況に見合っ実施したもので、元売会社はその浸透を期するため、事後調整、不透明な販促インセンティブを完全に廃止し、また、商慣行の公正化に取り組むことも明らかにした。

後者は、輸入自由化により、全農、総合商社等が石油製品の輸入を始め、石油製品の供給業者が多様化したことである。これを受けて、大手スーパー、カーショップ等の異業種が SS 経営に乗り出し、更にメジャーズの一つである英国系の石油会社 BP も一時日本へ進出する等、新規事業者の参入が増加した。これにより、ガソリン小売市場における価格競争は、これまでの同業種・同業態間の競争から新業態との業態間競争、新規参入者との業者間競争となった。

この特石法廃止が市況に与えた影響は大きく、特にガソリン価格については、特石法廃止が具体的に議論され始めた 94 年を機に、下落傾向が顕著となった。

また、石油製品の輸入自由化に伴い、適正な品質の石油製品を安定的に供給し、消費者の利益を保護するため、従来の揮発油販売業法を改正し、「揮発油等の品質の確保等に関する法律」(「品確法」)が新たに制定された。

## 2. 石油販売業の経営構造改善の取組

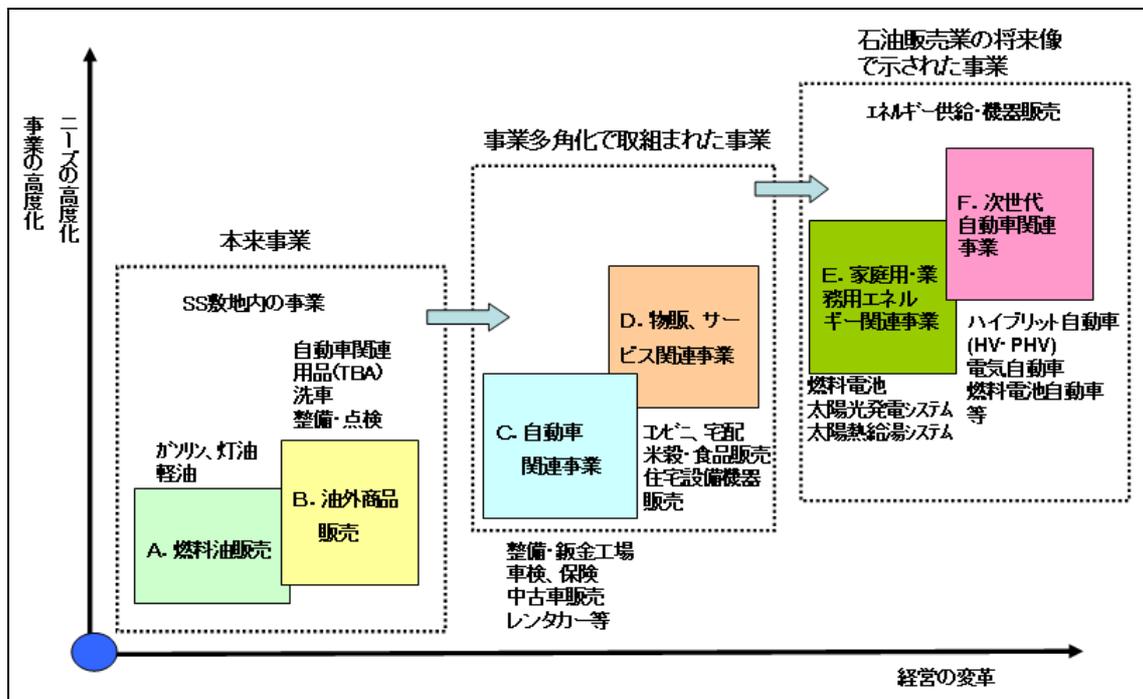
### (1) これまでの取組

石油販売業は、SS 事業多角化が認められるまでは、下図の通り、「本来事業」であるガソリン灯油、軽油の「燃料油販売」とSS敷地内で取り扱うことができ、大きな設備投資の必要がないの自動車関連商品(タイヤ・バッテリー・アクセサリ、潤滑油)販売や洗車、整備・点検事業等のいわゆる「油外商品販売」を行ってきた。

その後、規制緩和の進展を受けて、本来事業に加え、新たな敷地の取得や設備等の投資を伴う事業に取り組み、整備・钣金、車検取次、保険取次、中古車販売、レンタカー等の「自動車関連事業」とコンビニ、宅配便取次、住宅設備機器販売等の「物販、サービス関連事業」を展開してきた。

SSでの事業多角化が認められた87年以降、コンビニ、ミニショップ、喫茶店等の併設が上位を占めていたが、規制緩和が本格的に進展する中で、97年度以降は自動車整備、車検取次、中古車販売などの自動車関連事業が上位を占めるようになり、油外事業は自動車車関連事業へ大きくシフトすることとなった。

図表 4-1 SS 販売業の経営変革



(出所) 石油情報センター作成

図表 4-2 石油販売業の事業多角化取組状況の推移

年度	88		93		96		99		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%	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	自動車整備・販売工場	35.0
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	保険取次	31.6
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	中古車販売	28.2
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	宅配便取次	24.8
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	住宅設備機器販売	21.2
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	コイン洗車	13.6
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	レンタカー	10.0
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	カーディテール	5.5	食品販売	6.0	米穀販売	7.6
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	食品販売	7.3
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	洗車専門店	7.2
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	カーショップ	5.7
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	家電製品販売	5.1
N数		3,166		2,104		2,238		1,053		1,530		1,970		1,502

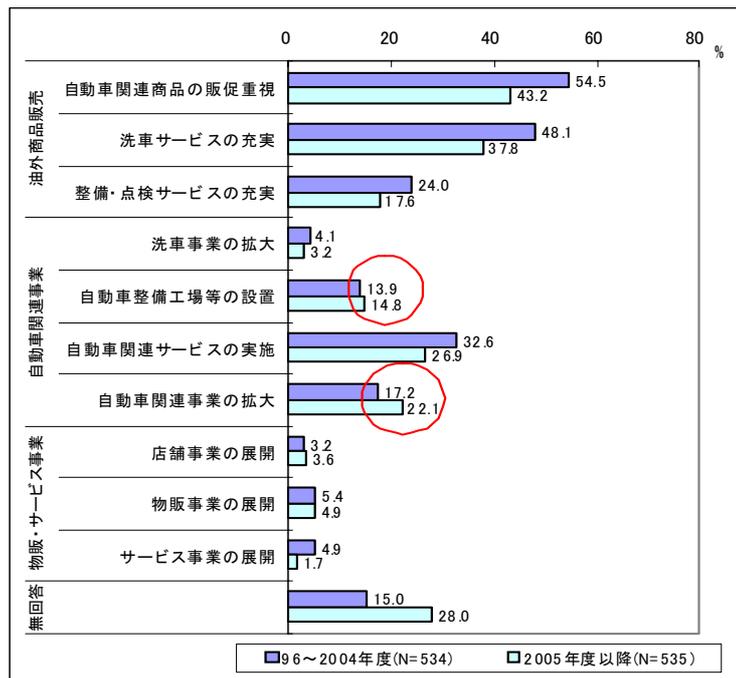
(注) 自動車関連事業のうち、「自動車関連商品の販売」、「洗車事業の拡大」 (黄色) 物販・サービス関連油外事業 (水色)  
 自動車関連事業のうち、「自動車整備工場等の設置」、「自動車関連サービスの実施」、「自動車関連事業の拡大」 (オレンジ)

(出所) 給油所経営構造改善等実態調査報告書より作成

2010年度のアンケート調査では、油外事業の取組について、96年度～2004年度までのガソリン需要が増加傾向にあった時期と、2005年度以降、ガソリン需要が減少傾向に転じた時期に分けて調査した。

調査結果では、96年度以降は「自動車関連商品の販促重視」、「洗車サービスの充実」、「自動車関連サービスの実施」の各事業を基本とし、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」(17.2% 22.1%)、「自動車整備工場等の設置」(13.9% 14.8%)への取組が増えている。

図表 4-3 油外事業の取組比較



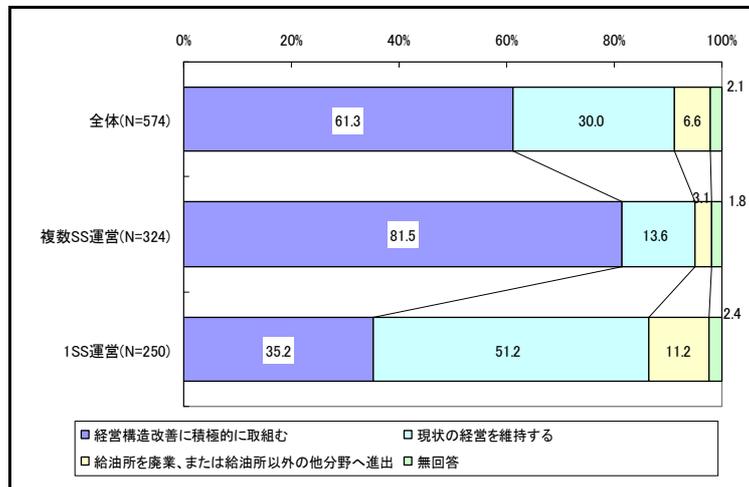
(出所) 2010年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書

## (2) 今後の取組

### ① 今後の経営方針

「今後の経営方針」については、当センターの市況調査の協力先を基に選定した 1,000 事業者を対象に実施した 2010 年度アンケート調査によれば、「経営構造改善に積極的に取り組む」が 6 割、「現状の経営を維持する」が 3 割となっている。

図表 4-4 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報告書

### ② 今後の経営戦略

販売業者は今後どのような経営を指向するか、4 つの経営タイプに分類しアンケート調査した。

調査結果を 95 年 6 月の「石油流通効率化ビジョン研究会」が提言した今後の SS の発展方向の 4 類型、)「サービス充実型」、)「量販指向型」、)「多角経営型」、)「早期撤退型」と整合させると次の通りである。

#### (a) 量販指向型 = 「燃料販売重視型」

現在、この戦略を志向しているのはフル、セルフを問わず「1SS 運営」では 5 割近くにのぼる。他方、「複数 SS 運営」では 2 割程度にとどまっている。今後の方向性としては、ガソリン需要が今後も年率 3%程度で減少し、競争も激化すると見込まれることからこのタイプを指向する SS は大幅に減少すると思われる。特にセルフは 1/3 まで減少し、減少割合が大きい。

#### (b) サービス充実型 = 「油外商品重視型」

現在、この戦略を志向しているのはフル、セルフを問わず「1SS 運営」では 4 割近くある。他方、「複数 SS 運営」では 55%程度と「複数 SS 運営」の割合が高い。今後、このタイプを指向するのは、「フル」は「1SS 運営」、「複数 SS 運営」、「フル + セルフ複数運営」は減少するものの、「セルフ 1SS 運営」はガソリン需要の減少による収益減を補うため増えている。

多角化型は、「自動車関連事業重視型」と「物販、サービス関連事業重視型」に分かれる。

)「自動車関連事業重視型」は現在 1~2 割程度であるが、今後このタイプを指向するのはすべての運営形態において増加し、特に、「フル + セルフ複数運営」は 20.6% から 45%まで倍増する。

)「物販、サービス関連事業重視型」は現在取組が 5%未満と極めて少ないか、今後の方向性としても 1 割程度で取組は少ない。

### ③ 今後の多角化事業の方向性

一連の規制緩和や 2004 年春以降の原油価格高騰等によるガソリン等の需要減退を受けて、事業多角化として取り組む事業形態が大きく変化してきた。

今後、「自動車関連事業重視型」や「物販、サービス関連事業重視型」へシフトし傾向が明らかになった。

今後の多角化事業への取組意向については、2008 年度、2009 年度の「給油所経営・構造改善等実態調査報告書」によると、自動車整備・钣金、中古車販売、保険取次、洗車専門店、コイン洗車場などの「自動車関連事業」や住宅設備機器販売、宅配便取次などの「物販・サービス関連事業」が多かった。

レンタカー、カーリースが 2008 年度から上位に順位をあげているが、注目されるのは第 1 位になった「レンタカー」で SS 経営者は「レンタカー」への取組みに高い関心を示している。

なお、ここでいう「レンタカー」は従来の新車レンタカー事業ではなく、SS における「中古車レンタカー」事業をさす。

図表 4-5 多角化事業の今後の取組意向

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

### ④ 事業多角化/中古車レンタカー事業への取組

最近、SS 経営者が高い関心を示している「レンタカー」事業の動向について、中古車レンタカー事業を推進している事業会社にヒアリング調査した。

- (a) SS における中古車レンタカー事業は SS が中古車(10~15 万円程度)を購入、駐車場を確保し、SS 周辺の住民にレンタルする事業。中古車レンタカー事業会社が主としてフランチャイズ方式で加盟店募集し、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。
- (b) 顧客のターゲットは SS 周辺の地元住民が対象で、観光客などを対象とする既存レンタカー事業と市場は必ずしも競合しない。
- (c) 中古車でかつ、SS の施設、人材を活用するので、既存レンタカーの半額程度に料金設定している。低廉な価格設定をしているので、再利用者が多い。
- (d) 主としてホームページの予約システムにより顧客を確保し、既存の SS 配置の人員で対応できるので、手間がかからない。
- (e) 基幹店のデータによれば平均単価は 5,976 円。収入は、月間 10 契約として 5~6 万円という計算で、1 店舗あたり 5 台レンタカーを保有している場合、年間 100 万円以上の利益をあげている例もある。
- (f) 2009 年度以降、本格化した新しいビジネスで 2010 年度末に約 1,000 ヲ所近い SS が中古車レンタカー事業に取り組むと見込まれる。

### (3) SS 経営の今後の方向性

#### ① 「SS の発展の方向」4 類型

前述の通り、「石油流通効率化ビジョン研究会」は 95 年 6 月、今後の SS の発展のあり方として、次の 4 類型を提言した。

)「サービス充実型」、)「量販指向型」、)「多角経営型」、)「早期撤退型」

この 4 類型の違いは)「早期撤退型」を除いてターゲット市場(顧客)の違いであり、ターゲット市場が異なれば当然、価格設定もサービス内容も違ってくる。セルフ等の量販を前提とする新たな業態の登場により各販売事業者は競争ルールの変更を迫られ、結果として際限のない泥沼の価格競争に陥った。

#### ② 今後の SS の発展方向性

更に、前述の「石油流通効率化ビジョン研究会」の 4 類型を今日的な視点から「販売業者の規模」別に展開を試みると、下記にあるような類型が想定される。経営者にとっては、自らの経営規模に応じた戦略を取ることが現実的である。また、石油販売業を取巻く状況の変化を踏まえ、次のような考え方を取り入れていく必要がある。

)「顧客の視点」(地域からの支持)、)「効率経営」(収益性の確保)

)「収益源の多角化」(経営の安定性確保)

##### 1) 「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」即ち、「油外商品販売重視型」を軸に展開し、タイヤ、バッテリーなどの自動車関連商品販売の充実や、洗車の高品質化、高付加価値サービスをめざす方向性であり、更にその専門店化を目指すことも選択肢の一つともいえる。

##### 2) 「大規模販売業者(量販型)」

取扱商品の規模と立地を基準に 3 形態に大別できる。

(a) ショッピングセンター(SC)に併設される「ハイパー型」

(b) ガソリン等燃料油に特化する、いわゆる「ポンパー型」(洗車等車に関連したサービスも限定的に提供)

(c) 量販指向型の顧客数によって可能になるコンビニ併設等「多角化型」

この 3 形態のうち、価格面において競争環境をリードするのが「ハイパー型」であり、販売量に対する影響が大きいのがいわゆる「ポンパー型」と「多角化 SS」である。

今後、「エネルギー供給構造高度化法」(解説 P110 参照)に基づき、精製会社の設備廃棄が本格化し、業転市場が縮小化した場合、同市場から専らガソリン等を仕入れしている「量販指向型」の事業者は量的な安定確保に支障が出ることも考えられる。

集客力、確立された大手小売業のブランド力、広く・入りやすく・出やすい施設、ハイブリッド自動車(HV)・電気自動車(EV)への対応力、効率的な運営という観点からは、量販指向型は上記 3 形態のうち、「ハイパー型」と「多角化型」が生き残っていくと思われる。

##### 3) 「商社系」

「サービス充実型」に「多角経営型」を加えた複合型の展開が考えられる。

##### 4) 「中規模販売業者」

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。洗車、タイヤ等のカー用品販売等における専門化も考えられる。

その他、現在の経営難に加え、消防法の危険物規制に関する政令、同規則の一部改正による地下埋設タンクに関する規制の強化などが重なり、撤退を選択する事業者が増加することが予想される。

図表 4-6 「SS の発展の方向」

	石油流通効率化ビジョン研/中間報告 1995年6月	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
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の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。	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
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。	①ハイパー (大規模販売業者)	・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	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
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	②商社系	「サービス充実型」、「多角経営型」を加えた複合型の展開	
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。	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

#### (4) 次世代自動車への対応

低炭素社会が指向される中で、2020年度に向けてハイブリッド自動車(HV)や電気自動車(EV)等次世代自動車の本格普及が始まるものの、次世代自動車の普及目標は「低炭素社会づくり行動計画」(2008年7月閣議決定)で「2020年までに新車販売のうち2台に1台」とするされている。

環境省は環境対応車普及方策検討会を設置し、「低炭素社会づくり行動計画」を踏まえて、2010年3月に「環境対応車普及戦略」を取りまとめた。この中で、2020年度における普及目標については、新車販売台数のうち次世代自動車のシェアを全体の1/2の250万台とし、このうち乗用車の販売台数約220万台とし、約50%がハイブリッド自動車で112万台、約18%が電気自動車で、67万台でハイブリッド自動車が主力であると予測している。

一方、経済産業省が策定した「次世代自動車戦略 2010」では次世代自動車の導入は民間努力ベースで20%未満、政府目標で20~50%となっている。次世代自動車の中でもハイブリッド自動車の比率を民間努力ケース、政府目標とも電気自動車の目標より高く設定している。

2020年度のガソリン需要量については、環境省の「環境対応車普及戦略」では上記のような次世代自動車の普及見通しを踏まえて、現在より3割程度減少するものの4,000万KL程度と推計していることから、ガソリンは引き続き自動車燃料として主要な地位を占めると見込まれる。

販売業者へのアンケート調査及びSS経営者、元売会社、石油商社などへのヒアリング調査によれば、電気自動車への充電事業に関しては、SS単独での事業化は採算性等から困難であるとの見解が示されているが、審議会等では自治体、電力会社等関連事業体、周辺SSとの連携

の中で、エネルギー供給地域インフラとしての活用を提言している。

反面、ハイブリッド自動車や電気自動車の普及とともに、充電機器の低価格化が進むと、カーディーラーをはじめ、コンビニやコインパーキング、ショッピングセンター等が競って充電設備を設置し、これらの事業者が自動車用のエネルギー供給拠点として参入し、競争が激化する可能性がある。

なお、太陽光発電システム、燃料電池、エコフィール等の家庭用・業務用エネルギー機器販売に関しては、SSスタッフが直接販売する体制をとることはスキルや人員配置の点から難しいが、SSは「それぞれの地域での長年に亘って築いてきた顧客との間の強固な関係」という強みを有しており、これを武器に取次拠点やエネルギー・燃料供給拠点となることが期待される。

#### (5) 石油販売業の将来像への提言に対する取組

これまでの給油所本来事業に加え、規制緩和の進展とともに、最近では、自動車関連事業への取り組みが積極的に行われているが、2020年度に向けて「石油販売業の将来像」の提言で示された次世代自動車や家庭用・業務用エネルギーの供給をどのように担っていくかが課題となっている。

販売業者が、今後SS経営にどのような経営方針をもっているかによって取組が異なってくる。2008年度、2009年度の「給油所経営・構造改善等実態調査報告書」によると、「今後の経営方針」について「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。

将来的にどのように事業を展開していくかについての回答結果は、以下のとおりであった。

##### ① <sup>6)</sup>「積極的経営改善」を進める経営者(約3割)

SSの経営高度化に向けた新たな設備投資を行い、整備・钣金などを積極的に取り組むとともに、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油外事業に取り組む。

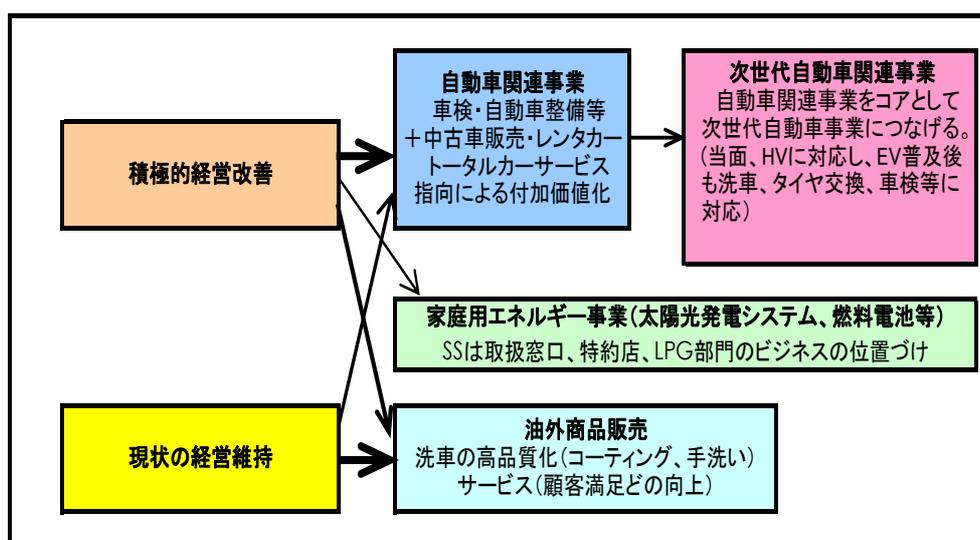
次世代自動車関連事業についてはハイブリッド自動車の整備、点検を通じてスキルアップを図り、電気自動車の普及後もカーメンテナンス事業、洗車に活路を見出す。また、地域特性を生かして太陽光発電や家庭用燃料電池システムなど家庭用エネルギー事業にも取り組む。

##### ② <sup>7)</sup>「現状の経営維持」の経営者(約5割)

今後の事業について、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)を図り、顧客ニーズに応えるとともに、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との差別化を図る。なお、本格的な自動車関連油外事業への取組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)<sup>6)</sup>「積極的経営改善」を進める経営者(約3割)、<sup>7)</sup>「現状の経営維持」の経営者(約5割)は、2008年度、2009年度の「給油所経営・構造改善等実態調査報告書」による。

図表 4-7 今後の事業展開



(出所) 各種情報から石油情報センター作成

### 3. 元売会社の取組

#### (1) 過剰設備処理の推進による本格的な需給環境の整備

石油業界にとって、緊要な課題となっている過剰設備処理の推進は2009年8月施行の<sup>8)</sup>「エネルギー供給構造高度化法」に基づき実施されることとなった。

2010年7月、石油精製・元売会社に対し、重質留分の分解装置の装備率を引上げる新基準が公表された。装備率を達成する上で新たな資金が必要となるため、国内の石油製品需要が減少している環境下では、石油精製・元売各社は分母となる常圧蒸留装置(トッパー)の削減を選択する可能性が高く、実質的には国内の精製能力削減につながるといわれている。

石油精製各社の削減計画に関する報道によると、JXグループが発足前から表明していた生産能力の日量40万バレルの削減を10月に完了、今後の能力削減を明らかにしている出光興産や2011年9月までに12万バレルの削減を表明している昭和シェル石油も基準をクリアする見込みである。

現状の国内の需給ギャップの拡大が、過当競争要因のひとつとなっている石油流通段階において、精製各社が精製設備の能力削減に本格的に取り組むことは、石油販売業にとっては市場正常化にプラスに働くとみられ、今後の具体的な動向が注目されている。

(注) <sup>8)</sup> エネルギー供給構造高度化法：2009年8月に施行された「エネルギー供給事業者による非化石エネルギー源の利用及び化石エネルギー原料の有効な利用の促進に関する法律」の通称名。

石油や電気、ガスといったエネルギー供給事業者に非化石エネルギーの利用拡大と化石エネルギーの有効利用を促進することが目的。

図表 4-8 設備能力削減計画

会社名	製油所	トッパ能力削減 (千BD)	時期
新日本石油(株)	富山	60	2009.5
コスモ石油(株)	千葉	20	2010.2
コスモ石油(株)	四日市	50	2010.2
コスモ石油(株)	坂出	30	2010.2
JX日鉱日石エネルギー(株)	大分	24	2010.5
JX日鉱日石エネルギー(株)	鹿島	21	2010.5
JX日鉱日石エネルギー(株)	根岸	70	2010.5
JX日鉱日石エネルギー(株)	水島	110	2010.6
JX日鉱日石エネルギー(株)	大阪	115 ※	2010.10
昭和シェル石油(株)	扇町	120	2011.9
出光興産(株)	未定	100	2013-2014
JX日鉱日石エネルギー(株)	未定	200	～2014
合計		920	

(出所) 各社 HP 等

## (2) 卸価格改定方式の早期定着化

元売各社は、2008年10月に市場価格の透明性、公平性等を確保することを目的として導入した「石油製品卸価格改定方式」(週決め市場連動方式)を、2010年4月から10月にかけて、ブランド料の見直し等、同改定方式の見直しを行った。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、原油コストの変動を国内指標価格が適切に反映しなくなってきたことが要因となっている。

その結果、従来形式で最大10日あったタイムラグが大幅に解消し、足元の市場動向に連動した体系が整った。反面、これまでの透明性、価格の予見性から判断すると後退したとする見方もある。

元売会社は精製マージン(原油価格と卸価格の差)が大幅に改善され、2010年4-12月期は大幅な収益改善となった。

一方で、市場価格に上乘せされる「ブランド料」(元売の差別性・優位性等のブランド・プレミアム)が拡大されたことで、市場価格と卸価格間の価格差拡大が固定化された点については石油販売業者を中心に不満が残っている。

石油販売業者の販売マージン(卸価格と小売価格の差)は、「仕入れ価格上昇に価格転嫁が間に合わず」、「仕入れ価格上昇分の価格転嫁不足」を余儀なくされ、収益悪化が常態化しつつある。

96年の自由化以来、業界の過当競争による疲弊が緩和に向かうことは事実にしても、流通の末端まで収益構造の改善が大きな課題となっている。

全石連は、2010年12月、「元売卸価格フォーミュラについての意見」を取りまとめ、「元売ブランド維持コスト等(業転格差)のうち、市場競争の中で系列SSが負担できるコストは1円が限界である」等を主要元売会社に陳情した。

こうした状況下で、元売各社は、「精製能力削減による製品需給環境の整備」に取り組んでいくとの対応を示しているが、元売・系列販売業者間および系列販売業者・非系列販売業者間の不信感、不協和音の解消が俟たれるとともに、卸価格改定方式の早期定着化が緊要な課題となっている。

## (3) 石油販売業者への支援

今後のSS運営支援に関して、ガソリンの需要減退、低マージン化という状況下で、「燃料拡販+コンビニ併設型」のビジネスモデルで今後も支援しようとする外資系と「カーメンテ型」のピ

ビジネスモデルで支援しようとする大半の元売会社とに 2 極化すると想定される。

「燃料拡販 + コンビニ等併設型」のコンセプトは、50 m<sup>2</sup>程度の小規模施設に、ATM、マルチコピー端末装備、イートインスペース、チケット販売、公共料金収納代行等の機能を装備し、「生活拠点として地域社会に利便性を提供できる SS」を目指している。

「カーメンテ型」は、「車検 + 钣金整備等」といった自動車関連の整備を中心とする事業である。一方、「中古車販売」、「レンタカー」事業は、商社系がビジネスモデル化し石油販売業者を支援しているが、元売各社の対応は一樣ではない。

#### (4) 次世代自動車に対応した SS ビジネスモデルの確立

石油製品の安定供給網/サプライチェーンを維持するためにも、EV 等次世代自動車に対するサービスが事業として成立する新たなビジネスモデルの構築が緊要な課題となっている。

経済産業省が 4 月にまとめた「次世代自動車戦略 2010」で、国内の新車販売台数に占めるハイブリッド自動車や電気自動車など、次世代自動車の比率を 2020 年に最大 50%まで高めていくロードマップが示された。今後、10 年間で 200 ~ 250 万台が次世代自動車に置き換わることとなっている。

一方、次世代自動車の普及に欠かせないインフラ整備でも、SS や高速道路 SA、ショッピングセンター等に普通充電器 200 万基、急速充電器 5 千基の普及を目指している。

国のエコカー補助金等の政府による景気刺激策で、ハイブリッド自動車はここ数年で爆発的に増加。エコカーの本命と目される EV も先陣を切って三菱自動車が 2009 年 7 月に「i-MiEV (アイミーブ)」を 2010 年 12 月には日産自動車が「リーフ」を投入した。

また、トヨタやホンダも 2012 年の販売を目指し急ピッチで開発を進めている。一方で、EV の普及は今後、石油製品販売業である SS のビジネスモデルに大きな影響を与えることが想定される。

反面、ハイブリッド自動車や電気自動車の普及とともに、充電機器の低価格化が進むと、カーディーラーをはじめ、コンビニやコインパーキング、ショッピングセンター等が競って充電設備を設置し、これらの事業者が自動車用のエネルギー供給拠点として参入し、競争が激化する可能性がある。

アンケート調査によれば、販売業者にとっては、電気自動車の充電事業等に取り組むかどうかの判断時点は「国などの助成制度ができたなら」が最も高く 42.5%、次いで「元売会社等から具体的なビジネスモデルが提案されたなら」、「導入事例の中から成功モデルができたなら」と続いている。

元売各社はこのような販売業者の意向を踏まえ、今後のリテール戦略(指導、支援等)を構築することが必要となっている。

## 4. 行政の対応

### (1) 「健全なサプライチェーンの維持」のための施策

経済産業省は、2010 年 6 月、2030 年までのエネルギー政策の指針となる「エネルギー基本計画」の改定案を策定し、閣議決定した。

今回の改定では、石油について、「国内需要は減少するものの、利便性・経済性に優れ、既に全国の需要家への燃料供給インフラも整っている等の理由から、引き続き経済活動・国民生活において欠かせない基幹エネルギーに位置づけられる。資源国との関係強化やわが国企業による上流権益獲得の推進、精製部門の競争力強化や国内サプライチェーンの維持、備蓄の着実な推進等を通じた安定供給確保を推進する。」と言及している。

また、わが国のエネルギー安定供給を確保するため、原油から石油製品へと精製し、国内の最終消費者に届けるという、石油サプライチェーン全体の維持やその有効利用は重要な課題であるとして、「石油製品は、省エネ等の進展により構造的な国内需要の減少が見込まれるが、引き続き、経済活動や社会生活に不可欠な物資として、一般家庭を含む全国の最終消費者に対して、安定供給確保が必要である。わが国国内において、石油製品を最終消費者に届ける役割を担う石油製品販売業は、年間 2,000 件程度ずつ SS(サービスステーション)が減少する等、競争環境が極めて厳しくなる中で、経営基盤が脆弱化している。こうした状況下において、今後とも石油製品販売業が「石油のサプライチェーン」の最前線としての役割を担うことを可能とするため、品質や価格等に関する公正・透明な競争環境の整備を関係法令の適切な運用により目指す。また、地下タンクの入替などの SS が地域社会と共生していくために不可欠となる環境対応、地元自治体や住民等との連携による SS 過疎地や離島などの地域における課題の解決、事業提携強化による効率性向上などの流通合理化や電気自動車の普及を見据えた新たなビジネスモデルの構築等を通じた SS 経営基盤の強化に対する支援を行う。」と石油のサプライチェーンの維持の重要性について言及している。

## (2) SS に関する 3 つの研究会

資源エネルギー庁は、2010 年 11～12 月、販売業界の当面する課題解決に向けて、下記の 3 つの研究会を立ち上げ、検討を進めているところ。

### ① SS 次世代化に関する研究会

SS の経営基盤の強化に資する次世代自動車向けのビジネスモデルのプロトタイプ案を検討する。

### ② 石油製品供給不安地域におけるリスク評価分析等に関する研究会

SS の撤退に関する要因及び供給不安地域において発生する社会的・経済的リスクについて調査分析しながら、地域における石油製品の安定供給を実現するための方策について検討する。

### ③ 給油所経営・構造改善等実態調査研究会

本研究会。

特石法の廃止、セルフ SS の解禁などの外部環境の変化が SS 経営に与えた影響等について分析し、将来の石油製品販売業の経営基盤の強化に資することを目的としている。