

ハイパー併設 SS と石油流通システムの変化

小 嶋 正 稔

1. はじめに
2. ハイパーの市場地位
3. ハイパーの市場地位と業態別 SS 数
4. ハイパーのガソリンビジネスの運営
5. ハイパーの今後の動向 (まとめ)

1. はじめに

1992年にショッピングセンター (shipping center、以降は SC と略記) の年間開所数が100を越え、さらに2000年には149カ所という多数の SC が登場した。2001年以降は開所数が急減したが、1 SC 当たりの平均面積が2万㎡を越えるなど大型化が顕著となっている。SC 総数も2,673カ所となり、過半数を郊外型 SC が占めるなど、大型化とともに本格的に郊外型 SC の時代が到来した。ファッション業界だけでなく、あらゆる流通業者は郊外型 SC が流通全体に与える影響を考慮することなしには、その業容を維持・発展させることはもはや困難となりつつある。

郊外型 SC の既存流通への影響では、ガソリンや灯油という石油製品流通も例外ではない。SC や大型店に併設されたガソリンスタンド (ハイパーGS) は、フランスと英国においては既に大きな勢力となり、米国とわが国においても急速に影響力を増加させつつある。

わが国においては、1996年3月末の特石法 (特定石油製品輸入暫定処置法) の廃止によって石油製品の輸入の自由化、さらに97年12月には SS の供給元証明制度の廃止によって石油元売会社の系列を前提とした石油流通の見直しが行われ、大手流通業者などに石油製品販売への新規参入の道が開かれた。これ以降、平成15年12月末までに175カ所の SC もしくは大型店に SS (ガソリンスタンド) が併設され、ホームセンターを中心に500カ所以上の灯油販売所が新設された。これらの新規参入者は、拠点数ではきわめて少数に留まっているが、圧倒的な販売量と価格競争力を持つ SC ・大型店に併設された量販店 (HVR: High Volume Retailer) は、諸外国において起こったと同様の变化をわが国にもたらす可能性がある。本稿は、ハイパーGS が急速に拡大しつつある米国とわが国の状況を比較検討することによって、SC や大型店のガソリン販売が石油流通に与える影響について考察したものである¹。

2. ハイパーの市場地位

欧州において、ハイパーGSがもっとも影響力を持っているのがフランスである。フランスでは、1970年には50,290カ所あった給油所（以降はSSと略記）は、2003年には14,530カ所と約29%まで減少した。この結果、ハイパーの給油所数シェアは0.9%から32%まで、販売数量シェアも4.1%から58.3%まで増加し、およそ60%をハイパーが賄うまでになった²。

このハイパー急伸の主な原因は、SSの廃止代替規制、価格規制（小売価格の下限規制）などの保護規制によって伝統的販売業者の効率化が遅れ、ハイパーとの間に明確にコスト格差が発生したこと、石油製品の製品特性から、大きな販売量がそのまま単位当たりのコスト削減に繋がり、それが売価に反映されることで、拡大の循環をハイパーに与えたことにあった（小嶋（2003）pp.342-358）。このことからハイパーの拡大の前提には、規制そのものと、規制によって保護された非効率な販売業界があるとされてきた。

しかしフランスにおけるハイパーの急拡大から約10年後、英国でもハイパーの拡大が始まった。英国にはこのような参入規制もなければ、市場も競争的な状況に保たれ、販売業界の競争力も高位に維持されてきた。それにも関わらず、ハイパーのシェアは、約29%まで急拡大した。英国ではエッソ石油のプライスウォッチ戦略（最低価格追随戦略）³やbpの差別化戦略がある程度機能することで、ハイパーの拡大はフランスのおよそ半分程度に留まっているが、依然としてハイパーのシェアは拡大を続けている。ここで初めて、ハイパーなど異業種の拡大は、規制と販売業界の体質だけではなく、消費者の購買行動の変化が重要な要因であり、ガソリンなど石油製品販売業の立地に大きな移動が起きていることが認識されるようになった。

一方、米国における石油製品販売は、もっとも販売競争が激しい業界の一つであり、その結果、販売業者が強い体質を持っていることから、流通業者など異業種の参入は困難であるとされ、事実、異業種はほとんど参入してこなかった。ミシガン州に拠点を置くマイヤー（Meijer）⁴が、1966年に大型店（Big Box）にGSを併設し、その後店舗とGSの共同開発を進めたが、これはまったく例外的な事例であった。また1987年にウォルマート（Wal-Mart）が、ハイパーマート第1号店（ハイパーマートUSA、Hyper Mart USA）をテキサス州ガーランド（Garland, TX）に開所したが、これも大きな流れにはならなかった。

しかし2000年以降、ウォルマートをはじめとしてさまざまな業態の流通業者がガソリン販売に進出し、消費者のガソリン購買行動は大きく変化した。EAI(Energy Analysts International)⁵は、このハイパーの勢いを「西ヨーロッパにおいて起こったのと同様な動きが起こっている」とし、2008年にはハイパーの販売量は238億ガロン、販売シェア17%まで増大すると予測している⁶。フランスにおいて、ハイパーがガソリンシェアの10%を押さえたのが1979年の第二次オイルショック後であ

り、それによる価格高騰がシェア急伸の動力となった。米国における2004年第二四半期のハイパーのシェアは7.1%であり、西ヨーロッパの事例ではちょうど急成長への分岐点となったシェアに近い。しかも原油の高騰を受け、米国のガソリン価格は前年のおよそ2倍、ガロン2ドルを越える状態が現出している。この状況は消費者のガソリン購買行動の変化を加速させ、米国の石油流通を変革する導因になりつつある⁷。

3. ハイパーの市場地位と業態別 SS 数

米国における2004年の第二四半期では、ハイパーは合計で3,260カ所の GS (fueling center) を持ち、推定販売量は9,837百万ガロンであった。これは全米のガソリン販売量の7.1%にあたり、その後もハイパーの取扱量は順調に伸びている (EAI ES-16頁)⁸。

ここでいうハイパーとは、業態としてのハイパーマーケット (hypermarket) を指すのではなく、施設、顧客数などからガソリンを品揃えの1つとして加えることが可能な大型小売店舗を総称したものである。具体的にはディスカウントストア (Wal-Mart、Kmart、Target 等)、スーパーセンター (Walmart Supercenter、Super Target、Super Kmart、Meijer)、ホールセールクラブ (Costco、Sam's Club、BJ's Wholesale club)、スーパーマーケット (Kroger、Albertson、Safeway 等)、ホームセンター (Home Depot、Lowe's 等) をひとまとめにしてハイパーと呼んでいる。

2004年6月現在で、ガソリンを販売するハイパーは、全米で58社あり、GS は3,285カ所である。米国における SS 総数は、167,571カ所であることから、ハイパーGS の SS 数比率は、1.96%に過ぎない⁹。しかしガソリンを取り扱うハイパーは、2000年調査時には29社であったが、地域展開のスーパーマーケットを中心に新規参入が進み、この4年間で倍増した。新規参入会社は合計で912店舗を持ち、併設されたGS は92カ所である¹⁰。

ガソリンを販売するハイパーの小売業態区分を会社数で見ると、スーパーマーケットが44社で75.9%を占めている。これにCVSも同時に展開するスーパーマーケットを含めると86.2%となり、スーパーマーケットが90%弱を占めている。ホールセールクラブはコストコ (Costco)、サムズクラブ (Sam's Club)、BJ's の3社であり、スーパーセンターはウォルマート (Walmart) とマイヤー (Meijer) の2社のみがガソリンを扱っている¹¹。SS 数の伸び率は、ディスカウントストアとスーパーマーケットで高いが、GS 当たりの月間販売数量を見ると、ホールセールクラブが1,669kl と大きいのに対し、ディスカウントストアは863kl、スーパーマーケットは723kl と半数程度に留まっている (EAI ES-16頁)。

次に業態別のGS数をみると、ホールセールクラブが15.8%、スーパーセンターが29.6%となり、この2つの業態の5社で45.4%を占めている。これにスーパーマーケットの34.5%、スーパー・

【図表1】米国におけるハイパーの業態別SS数、会社数

業態・SS数順位	会社数		SS数	
	数	シェア	数	シェア
スーパーマーケット	44	76%	1,134	35%
スーパー・コンビニ	6	10%	611	19%
ディスカウントストア	3	5%	51	2%
ホールセールクラブ	3	5%	518	16%
スーパーセンター	2	3%	971	30%
合計	58	100%	3,285	100

資料：EAI(2004)資料より作成

CVS の18.6%が続いている。また58社のうち全国ネットワークを持っているのは9社のみで、それ以外は地域を限定して展開している。

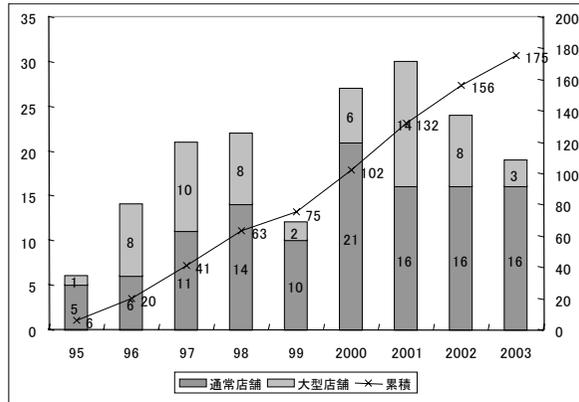
またGS数の分布を見ると、上位への集中度が高く、上位10社で2,753GS、83.8%を占め、上位20社で94%を占めている。10カ所以上の拠点を所有するハイパーは27社に過ぎず、4～9カ所所有が7社、3カ所所有3社、2カ所所有8社、そして1カ所だけの会社も13社ある。同様に販売量も上位10社でハイパー取扱量の91%を販売している。

一方、わが国のハイパーSS数の推移をみると、ハイパーSSは1995年度以前には6カ所しかなかったが、特石法の廃止以降に急増し、2004年3月時点では188カ所まで急増している。ハイパーのSS数の推移を、石油情報センターの調査（『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』）からみると、新設数は特石法の廃止の1996年度以降急増した。99年度に一時減少したが、2001年に30カ所と最大の増加数となった後、2002年以降は新設SC数の減少とともに下降している。15年度末の総数は175カ所であり全SSの0.35%となっている（図表2）。

ハイパーのSSの区分¹²を見ると、GMS・SMに39%、SCに31%が併設され、両者で70%を占めている。HCの比率は15%に留まっているが、これはあくまでGSの併設であり、灯油販売を含んでいない。その他の16カ所は、カーショップなどの車検整備関連や家電店などである。わが国のSCは1核SCが全体の61%を占め、さらにその63%がGMSとなっていること、さらにSSが併設される郊外型SCではさらにGMS、SMの比率が高いことから、全体の約70%はGMS・SMに併設されていると考えてよい（図表3）。

次に運営SS数の上位10社の地位を見ると、米国では既に述べたように合計12,020SSで83.8%を占め、わが国でも126カ所で67%を占めている。これらの会社は、米国の場合は大手流通会社のみによって構成されているのに対し、わが国では石油元売子会社が2社含まれている。掲示しているサインポールの80%以上はプライベートブランド(private brand)であるが、32SSでは元売のサインポールを掲示している。

【図表2】ハイパーSS数の推移



注：大型店舗とは、駐車場台数が1,000台以上で、かつ駅前立地を除いた店舗
 【出典】石油情報センター（2004）p.2 「小売店舗併設・隣接SS数の推移」

【図表3】わが国におけるSS併設の業態区分

	併設SS数	業態別SSの比率
DS	11	6%
SC	58	31%
HC	29	15%
SM/GMS	74	39%
その他	16	9%
合計	188	100%

資料：各種資料より小嶋が集計（2004年1月）。

【図表4】米国におけるハイパーGS数上位10社

	会社	店舗数	GS数	業態
1	Wal-Mart	3,021	825	スーパーセンター
2	Kroger	2,567	495	スーパー・コンビニ
3	Safeway	1,610	284	スーパー
4	Albertson	2,287	249	スーパー
5	Sams	538	241	ホールセールクラブ
6	Costco	318	197	ホールセールクラブ
7	HEB	300	147	スーパー
8	Meijer	167	146	スーパーセンター
9	Ahold	1,056	89	スーパー・コンビニ
10	BJ'S	156	80	ホールセールクラブ
		12,020	2,753	

注1. 販売量単位は億ガロン。

注2. Wal-MartにはMurphy、Tesoro-Mirastar、そしてSonoco-Optimaとの提携分を含む。

資料：EAI（2004）表CMP-1、OTL-5、ES-16より作成。

次に駐車場台数1,000台以上を持つ大型SCを対象にGSの併設率をみると、全国的には併設率は7.8%に留まっているが、北海道では30.8%、東北では22.0%と高くなっており、この両地区では

【図表5】わが国におけるハイパーSS数上位10社

	会社	GS数	マーク	分類
1	ジェイクエスト	25	JOMO	2002年3月にBPジャパン(株)から購入したショッピングセンター併設型SSの運営を目的に、2002年8月1日に設立された。ジャパンエナジー100%子会社。
2	メガベトロ	25	PB	イオン(70%)、三菱商事(20%)、三菱商事石油(10%)の共同出資会社、イオングループのショッピングセンターにセルフを中心に出店。
3	DMガスステーション	24	PB	1996年にダイエーと丸紅の共同出資で設立、規制緩和後に最初に参入した。ダイエーは2003年4月25日に全株式を売却して撤退した。
4	ミーエナジー	18		
5	ダイヤボックス他	10	PB	三菱商事系列のダイヤボックス、ガスオーレ、レッドダイヤの合計。
6	ホームセンターセブン	8	PB、太陽、エッソ	大分県のホームセンター8件を運営、太陽石油、エッソの特約店。
7	カウボーイ	6	PB	自社運営はペトロボーイ、ガソリンボーイ3店は日進貿易運営。
8	コスモ石油販売	4	コスモ	コスモ石油100%元売子会社、9の地域カンパニーで直営306、販売店237のSS網を持つ。
9	ジョイフル本田	3	PB	関東(茨城、千葉、群馬、埼玉、栃木)5県に13店舗を展開するホームセンター。
10	H Cユーホー	3	PB	広島県内で18店舗を展開するホームセンター
		126		

資料：各種資料により小寫作成。

【図表6】SC併設SSの分布

	店舗数	SS併設	併設率
北海道	39	12	30.8%
東北	82	18	22.0%
関東	239	10	4.2%
中部	155	7	4.5%
近畿	108	1	0.9%
中国	47	0	0.0%
四国	24	4	16.7%
九州・沖縄	78	8	10.3%
	772	60	7.8%

資料：石油情報センター(2004、p.3)、駐車場台数千台以上の大規模小売店及びSSの数(平成15年度末)より算出。

郊外型SCへのGS併設が進んでいることが分かる。また東京、神奈川など併設SSの無い県を除いた県の平均併設率は14.1%となっている(図表6)。

同様に米国においてもハイパーGSは、ガルフコーストと中西部におよそ47%が集中しており、逆に中部と北西部では少ない(図表7)。さらに都市別の需要とハイパーのシェアをみると、テキサス州のサンアントニオ(San Antonio)22%、ヒューストン(Houston)18%、ダラス・フォートワース(Dallas-Ft Worth)17%、ワシントン州のスポカネ(Spokane)16%、オハイオ州のシンシナティ(Cincinnati)15%と5市で15%を越えている。また大都市の東部のニューヨーク(New York)、

【図表 7】ハイパーの地理的分布

地区名	GS数	構成比	伸び率	1	2	3
北西部	191	5.8	39	Safeway	Costco	Kroger
南西部	249	7.6	60	Costco	Safeway	Albertson's
ロッキー山脈	231	7.1	53	Kroger	Albertson's	Safeway
北東部	103	3.1	24	Wal-Mart	Hy-Vees	Sam's
中部	172	5.3	11	Wal-Mart	Kroger	Sam's
ガルフコースト	914	27.9	92	Wal-Mart	Brookshire Bros	Sam's
中西部	613	18.7	51	Meijer	Kroger	Wal-Mart
北東大西洋	241	7.4	55	Ahold	BJ's	Wal-Mart
南東大西洋	558	17.1	176	Wal-Mart	Sam's	Kroger
	3,272	100.0				

資料：EAI (2004) ES-15

ワシントン DC (Washington DC)、ボストン (Boston)、フィラデルフィア (Philadelphia)、そして西部のロサンゼルス (Los Angeles)、サンフランシスコ (San Francisco) など11都市ではハイパーのシェアは5%未満に留まっている。

4. ハイパーのガソリンビジネスの運営

4.1 ハイパーのガソリンビジネスへの参入動機

ハイパーのガソリン事業の位置づけは、ガソリン事業を独立した事業として扱うものから、店舗販売へのトラフィックビルダー (traffic builder)、もしくはロスリーダー (loss leader) として位置づけるものまで幅広い。

前者の適切な例は、1966年という早期に参入したマイヤー (Meijer) にみることができる。マイヤーは、ガソリン事業を単独で収益を上げ、店内の商品に依存しない事業としてGSを位置づけた。二つの事業を別々のビジネスモデルとすることは、GSはGSと競争し、店舗は店舗同士で競争しているという認識のもとで成り立っている。一方、クローガー (Kroger) や H・E・B は、かつてガソリンを低価格で販売することで顧客を引きつけ、店内販売で収益を得るものと位置づけていた。しかし単品では金額がかさむガソリンをトラフィックビルダーとするには、ロスが大きいことから、クローガーも短期間で位置づけを変更せざるを得なかった¹³。

実際には両者を独立した事業として扱ったとしても、両事業が並立することで相乗効果がある。相乗効果は、大型店にとってGSがあることよりも、GSにとって大型店がある方がはるかに大きく、受けるメリットも大きい¹⁴。しかしハイパー全体としては、両事業が一カ所で提供されることで、もう1つの利益センター (profit center) を作る努力の一貫として取り組まれ、そしてワンス

トップ・ショッピング (one-stop shopping) の環境をつくることで消費者の利便性を高めることが可能となった¹⁵。

さらに詳しくハイパーのGSの併設理由(参入経緯)を見ていくと、①ワンストップ・ショッピングによる利便性の向上、②クロス・トラフィック (cross-traffic) による来店頻度の向上、③会員誘因効果、④売上高の増大による株価への好影響、⑤資産の有効活用の5つが挙げられる。

消費者のガソリン購買先選択理由において、もっとも大きな要因は利便性であり、ハイパーをガソリンの購買先に選択する最大の理由も、ワンストップ・ショッピングが提供する利便性であった。NACS (National Convenience Store Association) の John Eichberger は、ダラス・フォートワースの消費者調査によって、コンビニエンスストア(以下はCVSと略記する)の顧客とハイパーの顧客のガソリン購買行動を比較し、利便性の要因によって購買先を選択する比率はCVS(23.1%)よりハイパー(32.8%)が高く、価格要因の3倍以上の貢献度を持つ最大の要因であるとしている。一般的には、ハイパーでの購買理由の中心は安価な価格とされてきたが、価格を選択要因とあげた顧客は、CVSでは23.1%であるのに対し、ハイパーでは10.3%にすぎなかった(図表8)。

消費者がガソリンを購入する場所と出向目的の調査(EAIの2001年のShopping and Trip Activityに関する調査)によると、ガソリンの購入を目的にする場合(17%)にはSSが選択され、他の買い物のついでに購入する場合(43%)にはスーパー(19%)かディスカウントストア(24%)が選択されている。それ以外では通勤途上16%、その他の用事11%、その他13%、となっており消費者のワンストップ・ショッピングとガソリン購買の関係がきわめて高いことが分かる。わが国においても、ガソリンを購入する場合の出向目的地で最も多いのがスーパーの47.1%、次いで職場35.3%、大型SC 26.0%、ホームセンター 19.4%、CVS 18.7%の順となっており米国と同様の結果が得られている(広島石油商業組合『平成12年度消費者ニーズ調査報告書』)。さらに英国では、買い物の出向手段に自動車を使用する場合は、ガソリンの購買周期と買い物の出向の同期化が指摘されている¹⁶。これらのことから、ハイパーはガソリンビジネスによって店舗への来店頻度を増加させることができ、さらにガソリンの購買者はきわめて価格に敏感であり便宜性を重視することから、ガソリンの廉売は他の商品の廉売よりも顧客の誘因効果が高く、施設全体としてクロス・トラフィックが期待できることになる¹⁷。

またハイパーにとっては、GSは敷地の有効利用ともなり、しかも売上金額の大きいガソリンは店舗売上高増をもたらす、株価へ良い影響を与える。石油情報センターのSC併設SSに関する実態調査では、参入経緯と運営形態について3つのタイプ¹⁸に分類しているが、この中で積極的に参入意義を考慮しなかったケースでは、「余っていた土地が、敷地形状の観点から物販店には適さずSSを建設した」などと資産の有効活用(賃料収入)を参入経緯として挙げている。一方、参入意

義を認識していたタイプでは、「ワンストップ・ショッピングを実現し、顧客の利便性を向上させ、SC全体の集客力や売上の向上を図る」と先に挙げた要因を積極的に評価している（石油情報センター（2004）pp.13-14）。

さらにホールセールクラブにとっては、ガソリン販売は会員増加に効果があり、コストコ（Costco）ではガソリンを販売することで15%のメンバーシップが増加したとしている。

【図表8】消費者の選択基準比較

	CVS	ハイパー
便利さ	23.1	32.8
価格	23.1	10.3
顧客サービス	13.8	10.3
商品選択	9.2	12.1

出典：J. Eichberger(2002)

4.2 クロス・プロモーション（cross-promotion）

1966年という早期に参入したマイヤー社の場合は、GSを独立した事業（プロフィットセンター）として位置づけ、相乗効果を顧客への便宜性の提供に限定していたが、1990年代以降に参入したハイパーは、それに加えてクロス・トラフィックによる相乗効果を追求し、さまざまなクロス・プロモーションを実施してきた。さらに2000年以降では、情報技術（IT）を活用したクロス・プロモーションのシステムが急速に普及しつつある。その代表的なシステムが、センテゴ社（Centego Marketing）¹⁹が1998年12月に開発した、複数のクーポンを一括して処理する共同マーケティング・プログラム（Co-Marketing Program）、MBC（Multiple-Brand Clearing）システムである。システムの名称は、使用するハイパーによって異なるが、いずれもMBCシステムを使用したFree Gas（無料ガソリン）システムで、代表的なものはFuel RewardとKASH 4 GASがある。

従来からメーカー・クーポンは米国における代表的な販売促進策の1つとして活用されてきた。メーカーは新聞の日曜版などを使って自社製品の値引き券（クーポン）を配布し、消費者は該当する製品を購入する際、キャッシャー（レジ、精算時点）でクーポンを提示して値引きを受けてきた。家電製品など購買頻度が低い高額商品の場合には、購入した際のレシートを添付して、メーカーに郵送してチェック（小切手）を受け取る、メールクーポン・システムも活用されている。キャッシャーはクーポンを提示されると、購入された商品がクーポンの指定の商品であるのか、サイズは、そして2個以上同時購入など、クーポンが指定した購買条件をクリアしているかのチェックが必要であった。しかもメーカー・クーポンは日常的に使用されるため、店舗にとっては、クーポン処理作業の効率化は重要な課題であり続けた。現在では一連の作業はPOSによって効率化されており、

残っていたのはキャッシャーがクーポンをスキナで読み取ることだけであった。

しかしこの MBC システムは、指定された商品を購入すると自動的にクーポンが発行され、レシートに記録されるシステムであり、クーポンの読み取り作業まで自動化した。クーポンを使用する消費者は、使用するかどうか分からないクーポンまで財布（クーポン用の財布を持つ人も少なくない）にいれて持ち歩く必要があったが、このシステムではその必要もなくなった。さらにこのシステムの優れている点は、このシステムが消費者の購買決定時点での販売促進（クーポン）であることである。消費者は購入する商品の70%を購買時点で決めており、事前に配布されるクーポンよりも購買時点で提供されるクーポンの方が有効であるとされている。

消費者は発行されたクーポンを GS に持参すると、クーポンに記載された金額の値引きを受けることができる。結果的に値引きの資金はすべてメーカーが負担していることから、ハイパーは「ガソリンを安く売っているのではなく、顧客は安く買うことができる仕組み」として、ハイパー、顧客、メーカーともに便益があるシステムとなっている²⁰。

センテゴ社のシステムは、既に述べたように98年12月に導入され、99年1月には NCR と提携することでシステム上の問題をクリアした。2000年4月にはマイヤーが全店に導入、5月には H・E・B、2001年4月には Brookshine Grocery などが導入をはじめ、2001年10月には全国システムになった²¹。さらに GS をもたないハイパーも石油会社と提携してこのシステムを導入し始めている。2003年1月に Reley's、Nob Hill Foods、そして Bel Air Markets がシェブロンと提携し、これらのスーパーのクーポンをハイパー展開地域の350のSSで受け入れている。さらに2004年にはアリゾナ州の BASHAS がシェブロンと同様の提携を行った。このセンテゴのシステムの取り扱い GS は、2002年には650だったが、2004年6月時点で11社1,600カ所となり、既に2,500万人が利用している。

センテゴ社によるとフエル・リワードの使用状況は、1回当たり1.62ドルとなっている。これはガソリン価格を\$1.71/ガロン（49.7円/リットル²²）、平均15ガロンを使用しているとする、ガロン当たり11¢（3.2円/リットル）、6.3%の値引きに相当し、クーポンの引き替え率（換金率）も20-30%と高くなっている²³。

センテゴ社がメーカーやベンダーとの交渉、プログラム（対象品目は月600~800アイテム）の作成し、販促ツールの開発、送付、クーポン内容のデータの転送などを一括して行うため、ハイパーの負担は少ない。

このシステム以外でも店舗と GS の共同販促は随時行われている。マイヤーにおいても、新規開店（グランドオープン）の場合に、特別の販促として50¢/ガロン引きというクーポンを出したこともあるし、メインストアの店内で50ドル買えば、ガソリンを5ドル値引きするクーポンを出したこともある。これらはメインストアの資金で行っている販売促進である。またマイヤーのクレジッ

トカードで、メインストア1%リベート、CVSは3%リベートを付けるという実験をしている。このリベートは10ドルに達するとクーポンを発行し、このクーポンはメインストア、CVS、GSを問わず、マイヤーならどこでも使用できる。

同様にハウスカード用いたガソリンの値引きは、業態を問わず行われている。ウォルマートでは、プリペイドカード（Wal-Mart Reloadable Shopping Card²⁴）をGSで提示するとガロン当たり3¢値引きされるシステムがある。またサムズクラブ、ウォルマートは店内を利用するとガソリンが値引きになる方法をとっている。それに対抗するために、マイヤーはレシート1枚につきレギュラーガソリン3¢、ミッドグレード5¢、プレミアム7¢の割引のクーポンを付けている。

クローガーはセンチゴのシステムを導入しているが、同時にハウスカードを使うと3¢値引きになる。セーフウェイの値引きは大きく、ストアカードへの新入会で5¢引き、通常は3¢引きとなっている。

わが国においても同様のクロス・プロモーションはSC併設においては、ほぼ例外なく行われている。具体的には、SCカードでの給油によるポイント付与、SCカードでの値引きSSでのレシートの提示によるSC内の飲食店、映画館の値引きなどである（石油情報センター（2004）p.26）。またホームセンターなどは、自社の会員カード制度の特典の一つとして、多くの異業種の提携先を持ち、SSもその中に多数含まれている²⁵。

4.3 業態による価格戦略の差違

通常の製品の価格設定方法は、CVS、ディスカウントストア、スーパーストア、ホールセールクラブなど業態に依存し、消費者も価格レベルの差を容認している。これはガソリン販売の場合も同様で、セルフ給油と給油サービスを行う場合など提供方法などに差がある場合には価格差が存在している。しかし米国の場合には、製品自体が規格品であること、業態にかかわらずほぼすべてのGSがセルフ給油など均一の販売方法を取っているために、業態間格差は消費者に容認されていない。それゆえ、特別なクラブ会費を支払っているホールセールクラブを除けば、業態によって価格レベルに違いはない。しかし価格競争力を前提にしないハイパーはなく、最安値、安値追随など、価格を変化させるタイミングと価格帯が決定すべき内容となっている²⁶。

これはガソリン（CVS）が重要なプロフィットセンターであるCVS（SS）にとっても同様であり、ガソリンを売っているから顧客がくるという事実があり、ガソリン価格は競争力の前提であり、それゆえにさまざまな業態との競争は避けられない²⁷。

5. ハイパーの今後の動向 (まとめ)

EAIによると、ガソリンを販売しているか検討中のものは、スーパーマーケットで15,074カ所、ディスカウントストアで4,827カ所、ホールセールクラブ等で3,361カ所、合計23,262カ所あり、これを基礎に新規参入者の増加や増設比率の増加を考えると、ハイパーのガソリン販売拠点は7,000~7,600カ所まで増加すると予測している²⁸。またガソリン販売量は、2004年の119億ガロンから2008年までに238億ガロンに達し、マーケット・シェアは7.1%から16.3%に増加するとしている。しかしながら積極的に展開してきた一部の会社ではすでに飽和に近づいていることなどから、この予想は新規参入者がかなり積極的に取り組むことを前提としていると考えられる²⁹。

また業態間シェアでは、マスマーチャンダイザーがその成長を新規店に依存することから、シェアを減少させる一方、スーパーマーケットがシェアを増加させるとしている³⁰。しかし EAI がハイパーの増加予想を下方修正してきた要因、すなわちカリフォルニア州、ワシントン州などの西部におけるハイパーの店舗開発の遅れ、不当販売などの法令問題³¹などが解決していないことから、緩やかな増加に留まると考えられる³²。

一方わが国では、多くの SC が順調に集客をしており、駐車場のスペースには SS を併設する余裕の無いものが大半である。このことから SC の増加はそのまま SC 併設 SS の増加には繋がらないと考えられる。しかしながら郊外型 SC 時代の本格化は、そのまま SC 間競争の激化を意味しており、SC 間競争は、余剰となった駐車場の有効活用、競争手段としての SS の併設など、新たな併設動機が出てくる可能性が高い。

このことから郊外型 SC の競争状況とそれによってもたらされる消費者行動の変化、SS の立地の移動を注視していく必要がある。

【参考文献】

EAI (Energy Analysts International, Inc.) (2001) *U.S. HYPERMART PETROLEUM MARKET STUDY*, The Oil Information Center(OIC),IEE January 2001.

EAI (Energy Analysts International, Inc.) (2004), 'U.S. Hypermart Petroleum Market Outlook: Emergence Of The New Competitive Arena,' Executive Summary Presentation For Japan Oil Information Center, June 2004.

Eichberger, John(2002) 'Squeezing Profit Out of a Non-Margin Market', Western Petroleum Marketers Association, February 28, 2002.

United States General Accounting Office(2004), *ENERGY MARKETS Effects of Mergers and Market Concentration in the U.S. Petroleum Industry*, Report to the Ranking Minority Member, Permanent Subcommittee on Investigations, Committee on Governmental Affairs, U.S. Senate, May 2004.

National Petroleum News *Facts Book 2004*, Adams Business Media, Inc

小島正稔 (2002) 『石油流通システム』文真堂。

石油情報センター（2004）『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』、平成16年3月。

石油情報センター（2002）『大手流通業者などの SS 業態参入動向および可能性調査』、平成13年3月。

通産省・石油情報センター（1997）『欧州石油流通調査団調査報告書』（平成9年3月）。

通産省・石油情報センター（1998）『欧州石油流通事情調査報告書』（平成9年3月）。

（社）日本ショッピングセンター協会（2004）「わが国 SC の現況（2004年版）」。

（社）日本ショッピングセンター協会（2005）『SC JAPAN TODAY』、第375号（1.2月合併号）。

広島石油商業組合（2001）『平成12年度消費者ニーズ調査報告書』構造改善円滑化事業、地域消費者ニーズ把握等円滑化事業。

注

- 1 本来ならば、GS と SS の区分は、給油施設のみ施設と何らかのサービスを行うことを前提にした施設とで区別すべきであるが、本稿では、わが国の給油所では、SC 併設の場合でも給油作業を従業員が行う施設、何らかのサービスを同時に提供する施設が多くあることから SS と表示し、セルフ給油のみを行う施設である米国の給油所を GS と区別して使っている。
- 2 SS 数は、フランス石油連盟（UFIP）統計の各年版。
- 3 エッソの SS から、ハイパーの場合は3マイル圏内、他社 SS の場合は1マイル圏内で最低価格保証を行う戦略で、1996年に全英で実施された。詳細は小島（2003、pp. 371-374）を参照のこと。
- 4 Meijer 社（Grand Rapids, MI）、ミシガンを拠点にイリノイ、インディアナ、オハイオ、ケンタッキーの5州でスーパーマーケット、スーパーセンターを展開。大型店にいち早く GS を併設した。1934年グロサリーストアとして創業。62年に大型店を開店、66年に GS 1号店、セルフが禁止されていたためフルサービスで開所、これ以降、PB で GS ネットワークを作る。現在、店舗数159店、139店に GS を併設、7店のフリースタンディングの CVS 併設の GS を持つ。4 GS では CNG、バイオディーゼルも扱っている。
- 5 EAI (Energy Analysts International) 社は1982年設立。原油から精製、ロジスティック、小売までの分野で、競争力の評価と戦略、事業評価、ビジネスプランニングなどのコンサルティングサービスを行っている。関係会社には、オーストラリアの小売、特に CVS の関係の調査を行っている EAI RETAIL がある。
- 6 2004年に行った EAI でのヒアリング調査。
- 7 米国のガソリン価格高騰の原因を尋ねた世論調査では、①OPEC 及び外国の石油生産者37%、石油会社35%、米国政府23%、自動車会社1%、その他4%となっており、石油会社と米国政府を原因とする意見は合計で半数を超えていた。このように価格高騰に対する石油会社への不信は強く、心理的にもハイパーの成長を後押ししている（USA TODAY 2004. 6. 9）。ガソリン価格の高騰は、低所得者層の可処分所得の減少に繋がり、ウォルマート等では店内販売の減少に繋がる一方、それらの GS でのガソリン販売は増加している。コストコのように高所得者層をターゲットとする他のハイパーにはほとんど影響はない。
- 8 推定販売量は2004年の第二四半期の数字。速報値のため他の図表とは調査時期が異なる。
- 9 NPN FACT BOOK 2004の SS 総数。
- 10 これ以降は、EAI のヒアリング時に示された最新の数字を使用する。そのため2004年の第二四半期の数字と異なる場合がある。

- 11 ウォルマートにはディスカウントストアに分類すべき店舗とスーパーストアに分類すべき店舗があるが、併設 GS の配分が不明のため、ここではすべてスーパーセンターとして算入した。2003年8月1日現在の米国内の業態別店舗数は、Wal-Mart Stores が1,494、スーパーセンターが1,386、SAM'S CLUB が532、Neighborhood Markets が56となっている (Wal-Mart Expansion Plans for FYE 2005, Feb 1, 2004)。
- 12 この SS 区分のデータは小島が独自に収集したデータ (ハイパーSS 総数188カ所) をもとに計算した。
- 13 2004年に行ったマイヤーとのヒアリング調査。
- 14 両者の関係について、日本のある運営者は「例えて言うなら、SC は神社仏閣で、SS は露天商」と「SS の営業成績は SC 自体の競争力次第。近隣に強力な競合店が出店されると、SS も苦戦することになる」と述べている (石油情報センター (2004) p.17)。
- 15 Winn-Dixie や Publix など数社は計画通りの展開ができていないが、ほとんどのハイパーはガソリンビジネスにおいて満足すべき実績を残している。それゆえセーフウェイ (Safeway)、アルバートソン (Albertsons)、クローガー、コストコ、ウォルマートは積極的に販売網を拡張させてきた。セーフウェイ、クローガー、ウォルマートは順調にビジネスを拡大しているが、アルバートソンは展開スピードを減速している。
- 16 97年、98年に行った BP でのヒアリング調査。この調査については通産省・石油情報センター (1997)、(1998) を参照のこと。
- 17 マイヤーの FUEL REWARD のリーフレットによると、ガソリン購買者の75%は購買決定に際し価格に影響を受けている。
- 18 タイプ I は併設・隣接型 SS の参入意義を認識し、SC 自らが SS を直営しているケース (1社)、タイプ II は参入意義を認識し、専門の SS 業者が運営しているケース (6社)、タイプ III は参入意義については考えたことはなかったが、SS 業者よりアプローチを受け、敷地の一部を SS 用地として貸与しているケース (3社) (石油情報センター (2004) p.13)。
- 19 2003年5月に FMS (Fuel Marketing Solution) 社より社名変更、本社はテキサス州ダラスにある。
- 20 Fuel Reward の概要は、①プログラムの申し込みは一切不要。対象商品をクーポン記載の条件で購入すれば自動的に参加。②購入量などの制限なし。購入しただけ、自動的に値引きを獲得。③他のメーカー・クーポンも同時に使用できる。④期限は会社毎に設定されている。マイヤーは4週間。⑤金額の制限は、会社毎に設定。H.E.B やマイヤーは1枚当たり25ドルが上限。⑥クーポンは紛失しても再発行されない。⑦クーポンは一度に購入するガソリン金額まで、何枚でも利用可能 (ディポジットはされない)。⑧クーポンの使用場所は、会社毎、店舗ごとなどの設定がある。また購入から使用までの流れは、①店内で Free Gas の表示のある商品を購入する。②キャッシャーで精算すると2枚のレシートが発券される。1枚目は通常のレシート、2枚目にクーポン (FREE GAS AWARD) が出る。③GS で給油をし、支払い時にクーポンを提示して値引きを受ける、となる。
- 21 大手では2002年9月にクローガーと Kings Scoopers and City が導入し、2003年にセーフウェイが一部店舗で導入、2004年には Randalls などが順次取り扱い店舗を広げている。2004年の調査時点では、実施店舗数は、セーフウェイ45店、Randalls は20店であった。
- 22 1ドル=110円、1ガロン=3.785リットルで換算。
- 23 GS と店内での支払い方法は、現金65%、クレジットカード22%、チェック5.7%、デビットカード4.5%、プリペイド・ガソリンカード0.7%、EBT (electronic benefits tranfer) 0.6%、スマートカード0.4%、その他

07%となっている。現金での支払いが減少し、支払い方法は多様化している (NACS (2003) State of the Industry survey data)。

- 24 このカードには、10ドルから2,500までチャージすることができる。カードはウォルマート、サムズクラブの両方で使用できるが、ガソリンの値引きはウォルマートのみ。
- 25 青森県を中心に46店舗展開しているホームセンターのサンデーは、提携するガソリンスタンド10社25SSにおいて、サンデーカードの提示で値引きが受けられる特典を付与している。
- 26 マイヤーの担当者は、価格設定について「原則として、メジャー（モービル、シェル、マラソン）より1¢安く売っている。しかし市場によってはできないこともある。気が付いたらコスト割していたというペニーゲームとなる状況避ける必要がある。顧客には安いところと思ってもらいたいと考えている。店舗から半径3マイル（4.8km）を商圈として、2番目に下げる店にしている。消費者も当店を価格競争力がある店と感じている」。さらに「ホールセールクラブに対しても価格競争力を持っていきたい。それゆえホールセールクラブに対しても同価格ではなく、近似の価格を設定している。ホールセールクラブが隣接していない場合は3¢の差まで容認し、隣接している場合には同価格にする。仮にコストコが10¢安いと聞けば同じにしなくても近似にしている。現状ではサムズクラブはそれほど値引きをしていないが、コストコは過激に値引きしている。今のところコストコと競争する必要があるところは限られる。ホールセールクラブは安く販売していくから、今後、価格は下がるだろう」と述べた。
- 27 GS と CVS の併設は米国においては一般的な形態であるが、ホールセールクラブを除けば、これはハイパーに併設された GS においても同様であり、ハイパーのうち、少なくとも19社は GS に CVS を併設している。たとえば、アルバートソンとマイヤーは400店舗のうち295店舗で CVS を併設している。一般的に CVS の運営は、メインストアと独立して行われている。マイヤーは現在159店を持っているが、このうち139店には GS が併設され、13店のみ GS は併設されていない。また7店は大型店のない単独立地として GS と CVS だけの店舗である。他に2つのハイパーが単独立地の GS を開設している。マイヤーの GS 部門は CVS の運営責任を兼ねており、ハイパーにおいても GS と CVS は結びつけられている。また14社のハイパーは既に洗車ビジネスに参入している。アルバートソンは58の洗車場を運営し、立地が可能であれば増設するとしている。
- 28 EAI は、全米の大手チェーンストア店舗数を62,097店舗としている (EAI(2004)ES-23)。さらに楽観的な予想では、2004年に133が追加され、2008年までに597カ所が追加されるとしている。
- 29 既進出ハイパーの GS 併設率は16.3%に留まっているが、上位10社では22.9%、11~20位では10.4%、21~58位では3.7%となっている。GS 併設率が50%を越えている企業が8社あり、中でも Milles Fleet Farm、Woodman、Brookshire Brothers、Meijer の5社はほぼ飽和状態にある。
- 30 ディスカウントストアでは、K-mart がガソリンビジネスを拡大させないとしても、Wal-Mart を中心にコンスタントに約19%のシェアを維持するとしている。
- 31 2002年12月に Woodman's Food Market が、ウィスコンシン州最低マークアップ法で告訴されるなど、ハイパーは各地の同様の法律で告訴を受けている。
- 32 EAI の2000年のハイパーのガソリン販売シェア予測は、2001年5.7%、2002年8.1%、2003年11.1%、2004年13.6%、2005年16.1%と急速に普及する予測を出していた。しかし実際にはこの予想を大きく下回り、2004年の第二四半期で依然7.1%と当初の予測の半分に留まった。増加数で見ると、2000年に1,240カ所であった GS は2004年の第二四半期で3,260カ所に増加したが、2003年~2004年には46カ所増/月に留まり、

一昨年の増加の62カ所/月を下回り、増加の速度は減速している。この原因として EAI は、K-mart が積極的に参入すると予想していたが、実際にはわずか19カ所に留まったこと、Winn-Dixie と Publix などが積極的に参入すると思われたが実際には Winn-Dixie が35カ所に留まり、Publix はわずか6に留まったなど、優良スーパーでは結果的に Ahold をのぞいて緩慢な伸びに留まっていることを挙げている。しかし Publix、Winn-Dixie、Releys そして IGA が積極的な展開を計画していることから、2004年末には、現在の3,285に511カ所が追加され、3,800GS になると予想している。

(2005年1月11日受理)