

SCBSHINKIN
CENTRAL
BANK**産業企業情報****25 - 4****(2013.6.28)****信金中央金庫****SCB 地域・中小企業研究所**

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7

TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048

URL <http://www.scbri.jp>

厳しさを増すガソリンスタンド経営の将来展望

- 問われるエネルギーインフラとしての役割とビジネスモデルの見直し -

視 点

近時、ガソリンスタンド（以下「SS（サービス・ステーションの略）」という。）の動向に注目が集まっている。日本では、1960年代後半以降のモータリゼーションに併せて、急速にSSが普及してきた。そのため、多くのSSで設置から40年程度が経過する地下燃料貯蔵タンクを使用している。去る2013年1月末、こうした老朽化したタンクの改修義務化措置の猶予期限が到来し、体力的に不安のあるSSが相次いで撤退する可能性が出てきた。

こうしたSSの経営不安は、タンク改修という一時的な環境変化にのみ起因するものではない。すなわち、原油価格の動向や規制緩和、商材の流通構造変化など様々な構造的要因による中長期的な影響の結果なのだ。とりわけ足下の20年間ににおける変化は著しく、多くのSSが撤退した。一方で、先般の東日本大震災を契機として、SSのエネルギーインフラとしての役割が再確認され、そのあり方が問われはじめている。本稿では、こうしたSS事業の経営環境を改めて整理し、業界の中長期的展望を示す。

要 旨

- エネルギー消費の動向を消費部門別にみると、運輸部門で消費されるエネルギーの約60%がガソリン、約30%が軽油である。
- 日本のSS数のピークは、1994年3月末の60,421か所である。現在は、ピーク比約38%減の37,743か所（2012年3月末）となっている。ただし、1998年に解禁されたセルフSSはその数を増やしており、全SSのおよそ23%を占める。
- ガソリン販売量が減少する中で、元売会社からの卸価格の値決め方式見直しや原油価格上昇が重なり、この10年間でガソリン販売の利益率は大きく低下してきた。また、元売会社による直接販売や、商社などへの卸売りが増加し、低価格競争が助長された。
- SSを展開する事業者の多くは、自社の立地特性等に応じた施策を地道に実行し、地域になくてはならない存在として日々奮闘している。
- 一方で、次世代自動車への対応や経営難によるSS過疎地域の発生など、SS業界が抱える課題は多い。こうした中で、SS事業者には、消費者を含むステークホルダーの積極的な関与によるビジネスモデルの見直しが求められている。

キーワード ガソリンスタンド（SS：サービス・ステーション）、ガソリン、中小企業、次世代燃料、次世代SS、SS過疎地、将来展望

目次

はじめに

1. 日本のエネルギー消費の現状
2. S S 事業を取り巻く環境とその変化
 - (1) 日本のエネルギー小売関連市場の概要
 - (2) 日本の自動車用燃料需要の動向
 - (3) 日本と海外の S S 比較
3. S S 経営の特徴と課題
 - (1) 日本のガソリン流通の現状と仕入タイプ別 S S の特徴
 - (2) S S 事業の収益構造
4. S S の経営事例
 - (1) 有限会社海野石油 (静岡県静岡市)
 - (2) 有限会社矢吹商店 (福島県白河市)
 - (3) 巻田油業株式会社 (静岡県焼津市)
 - (4) 株式会社アセント (神奈川県川崎市)
5. S S 経営の中長期的展望
 - (1) 次世代 S S の可能性
 - (2) S S 過疎地問題とインフラとしての S S
 - (3) 立地環境別にみた S S 市場の見通し

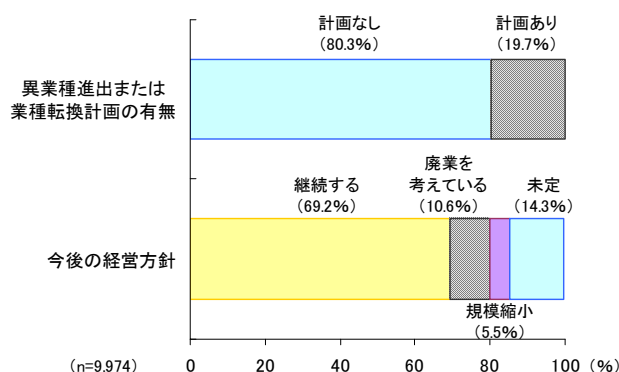
おわりに

はじめに

2013年1月、2010年の消防法（危険物の規制に関する規則等）改正¹により求められているガソリンスタンド（以下「S S（サービス・ステーションの略）」という。）の地下燃料貯蔵タンクの改修猶予期限が同月末に到来することを受け、各種メディアが S S の大量閉鎖の可能性を報じた。

近時、原油価格高騰や業界内での卸価格の値決め方式見直しなどにより、中小 S S 経営は極めて困難な状況に陥っている。こうした中で、今般の消防法改正への対応にかかる資金余力がない事業者や中長期的な利益確保のめどが立たない事業者が、やむなく撤退を選択する可能性が高まっている。一般（図表 1） S S 経営の課題

- 廃業や業種転換を考える経営者は多い。
 社団法人全国石油協会の調査によれば、その割合は事業者全体の10%を超える（図表 1）。こうした厳しい状況は、日本のエネルギー消費や S S 業界の構造的な変化に起因している。本稿では、S S の経営環境を改めて整理しつつ、S S 経営が苦境に陥っている原因を明らかにし、同業界の中長期的な展望を示すことを試みる。



(備考) 一般社団法人全国石油協会資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹ 地盤面に直接埋設された鋼製一重殻地下貯蔵タンクについて、埋設年数、設計板厚等に応じて腐食のおそれが①「特に高いもの」と②「高いもの」を規定し、所要の流出防止対策を講ずることを義務付けている。とりわけ設置から40年以上経過している設備の多くは、数百万円規模の負担を要する対応が必要な場合がある。本改正にかかる対応は、2011年2月から求められているが、2013年1月末までの猶予期間が定められていた。国も、2011年度と2012年度に合わせて200億円近い補助金を用意して改修の支援を行ったが、対応必須タンクのうち、依然として未対応のものが20%近く存在するとの指摘もある。

1. 日本のエネルギー消費の現状

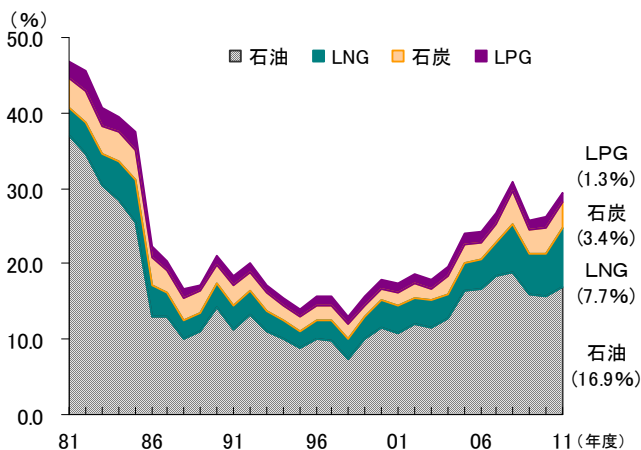
本章では、日本のエネルギー消費の現状について概説する。

まず、日本国内で1年間に供給される（図表2）日本の一次エネルギー供給構成エネルギーをエネルギー源別にみると、全体の約90%を化石資源（石油、石炭、天然ガス）が占めており、このうち石油が約45%を占めていることがわかる（図表2）。一方、近年注目されている再生可能エネルギーは、4%にも満たない。こうした化石資源へのエネルギーの依存は、日本の経済にも大きな影響を与えている。すなわち、日本の1年間の輸入額の約30%を化石資源購入費が占めているのだ（図表3）。この金額は、国内総生産（GDP）のおよそ5%に匹敵する。

一方、実際のエネルギー消費の動向を消費部門別にみると、産業部門（主に製造業）が43%、民生部門（主に家庭、ビル等の業務部門）が34%、運輸部門（旅客、貨物）が23%となっている（図表4）。近時は産業部門での省エネルギーが進み、全体の消費量に占める割合は低下傾向にある。反面、民生部門の消費量は増加傾向にあり、省エネルギー推進の必要性が指摘されている。運輸部門は、各種輸送用機械の燃費向上などを受け、産業部門と同じく構成割合が低下傾向にある。

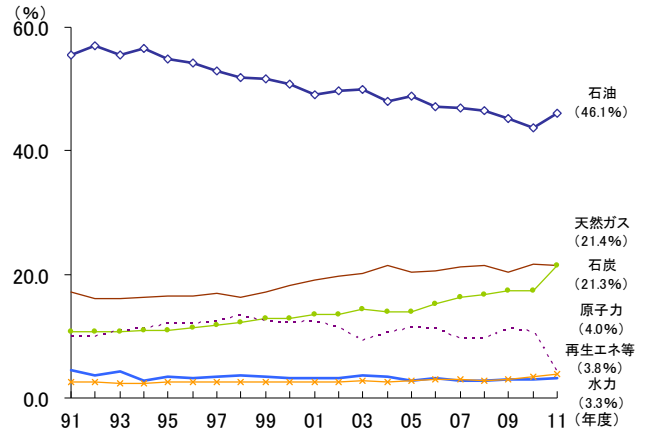
運輸部門で消費されるエネルギーを具体的にみると、約60%がガソリン、約30%が軽油である。また、国内で販売される石油製品（ガソリン、軽油、重油など）の約45%を自動車用燃料が占めている。

（図表3）日本の総輸入額に占める化石資源の割合
- 輸入総額の約30%、GDPの約5%を占める。



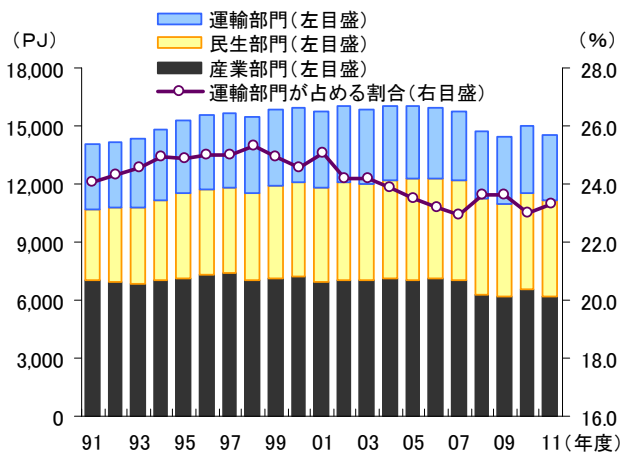
（備考）資源エネルギー庁「エネルギー白書」等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（図表2）日本の一次エネルギー供給構成
- 約45%を石油、約90%を化石資源に依存



（備考）資源エネルギー庁「平成23年度(2011年度)におけるエネルギー需給実績(確報)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（図表4）日本の部門別エネルギー最終消費
- 運輸部門は全体のおよそ4分の1を占める。



（備考）経済産業省「平成23年度(2011年度)におけるエネルギー需給実績(確報)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. SS事業を取り巻く環境とその変化

本章では、SS事業を取り巻く環境とその変化について概説する。

(1) 日本のエネルギー小売関連市場の概要

日本の主なエネルギー小売市場は、電気、ガス、ガソリン（石油製品）からなる。それぞれ10～20兆円規模の市場であり、生活に欠かせないインフラ産業として、安定的な市場を形成している（図表5）。

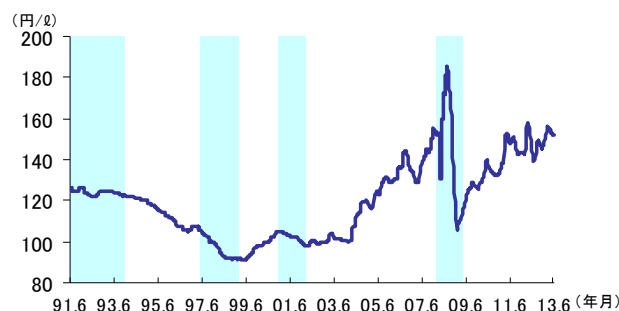
(図表5) 日本のエネルギー小売関連市場
- ガソリンは主要エネルギー唯一の自由市場

	電気小売り	ガス小売り	ガソリン小売り
事業者数	約800	約23,500	約19,000
市場規模	約18兆円	約12兆円	約8.4兆円 ※約5.3兆円 (ガソリン税除く)
需要家	約7,700万口	約5,450万件	約6,700万台 (登録ガソリン車)
市場規制	規制市場 (部分自由化)	規制市場 (部分自由化)	自由市場

(備考) 各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

しかし、これら3つの市場には、現在大きな違いがある。それは、ガソリン小売市場のみが、唯一完全な自由競争市場であるということだ。電気やガスの自由化は、現在一部の需要家にとどまり、全面的な自由化に向けた議論が行われている。これらの市場では、価格決定に国が関与するほか、地域的な独占供給体制が続いている。

(図表7) 日本のレギュラーガソリン価格の推移
- リーマン・ショック後は上昇基調



(備考) 石油情報センター資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ガソリン小売市場も、終戦直後までは国の統制下にあった。しかし、戦後の経済成長の中で有力な事業者が複数展開し、またそうした事業者の中にすでに外資系企業が存在したことなどから、段階をおって市場の自由化が進められた（図表6）。こうした中で、業界の閉鎖性や垂直的な構造が過当競争を助長してきた。一方、近年は原油価格高騰局面が増え、SS事業の収益環境は厳しさを増している（図表7）。

(図表6) ガソリン販売に係る規制緩和の歴史

- 日本の石油製品市場は長い年月をかけて自由化されてきた。

西暦(年)	出来事	概要
1934	旧石油業法 施行(1946年廃止)	精製・輸入業許可制(施行時:製油53業者、輸入16業者)、販売割当制、貯油義務(輸入量の半分)等を規定
1957	揮発油税法 全面改正・施行	【道路特定財源化を明文化】本則税率:24,300円/kl(24.3円/ℓ)⇒暫定税率(現在):48,600円/kl(48.6円/ℓ)
1962	新石油業法 施行	原油輸入の自由化(外資割当規制廃止)、石油精製業の許可・届出制
1965	給油所建設指導開始	通商産業省(当時)により給油所建設数や設置距離に係る行政指導開始
1973	第一次石油危機 資源エネルギー庁 設置	石油需給適正化法および国民生活安定緊急措置法(石油2法)、公布施行 ※無印SSの出現 通商産業省(当時)に資源エネルギー庁が設置される。
1977	揮発油販売業法 施行	給油所出店規制(登録制)、品質管理(成分分析)の徹底、供給元証明制度
1978	石油税法 施行 第二次石油危機	6月より賦課開始(2,040円/kl) (財)省エネルギーセンター発足(1979年:エネルギーの使用の合理化に関する法律(省エネ法)施行)
1986	特定石油製品輸入暫定措置法 施行	IEA閣僚理事会からの石油製品輸入自由化要求への対応(精製・元売による輸入に限定)
1987	消防法 一部改正・施行	給油所の事業範囲拡大(自動車関連商品以外の物品販売が可能になり、コンビニ併設などが可能に)
1989	ガソリン生産割当制度(Product Quota) 廃止 消防法 一部改正・施行	通商産業省(当時)による個別油種の各社への生産計画指導(PQ)を廃止 延焼防止措置を条件に給油所上層階の用途制限が緩和され、高層化利用が可能に(病院、老人ホーム、幼稚園等除く)
1990	給油所建設指導および転籍ルール 廃止	給油所新設に係る行政指導(毎年の望ましい新設数の総枠指導や距離指導)や転籍ルールを廃止し、新設や転籍を自由化
1992	原油処理指導 廃止	原油処理量に係る精製各社の生産計画に対する指導の廃止(原油輸入量、油種別生産計画の完全自由化)
1996	特定石油製品輸入暫定措置法 廃止 品質確保法(揮発油販売業法改正) 施行	石油製品輸入の原則自由化 ガソリン品質確保規制強化(標準品質表示制度(SQマーク制度)の創設)、指定地区制度(出店規制)廃止
1997	石油製品輸出承認制度の簡素化(包括承認制度) 供給元証明制度 廃止	石油製品輸出の原則自由化(2002年制度廃止、完全自由化) 給油所登録時の供給元証明(精製業者、輸入業者に至るまでの製品供給経路)の提出義務廃止
1998	セルフ給油所 解禁	監視員常駐の有人給油方式セルフ給油を解禁
2001	石油業法 廃止	石油産業の自由化が完成(平時における需給調整規制を廃止)
2009	エネルギー供給構造高度化法 施行	実質的な精製・元売会社の精製能力削減義務化、バイオ燃料の導入目標設定
2011	消防法 一部改正・施行	設置年数に応じた地下燃料貯蔵タンクの流出事故防止策の義務化(2013年2月に完全移行)

(備考) 日本実業出版社「よくわかる石油業界」、JX 日鉱日石エネルギー(株)HP 等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 日本の自動車用燃料需要の動向

日本の自動車用燃料需要の約70%を占めるのがガソリンである。自動車用ガソリン需要のピークは、2000年代前半で、その後はわずかながら減少しつつおおむね横ばいで推移している(図表8)。一方、もう一つの重要な自動車用燃料である軽油は、1990年代後半に需要のピークを迎え、その後は減少傾向にある。こうした状況を併せてみると、日本の自動車用燃料需要は2000年代前半をピークとして、足下ではピーク比30%程度の減少となっている。

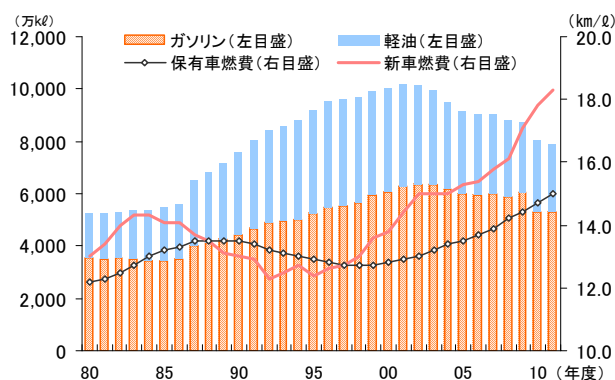
しかしながら、その間にも日本の自動車登録台数は増加している。自動車登録台数が増加しているにもかかわらず、その燃料需要が減少している要因として、①自動車燃費の向上、②軽自動車の普及による1台あたり燃料消費量の減少(ガソリン車の約40%が軽自動車)、③ディーゼル車排気ガス規制の強化によるディーゼル車の減少

(主に1998年以降)、④非化石燃料車の登場などがあげられる(図表9)。

このような市場環境の構造的な変化を受けて、SS事業の市場規模も縮小しつつある。日本のSS数のピークは、燃料需要のピークよりも早い1994年3月末の60,421か所である。現在は、ピーク比約38%減の37,743か所(2012年3月末)となっている(図表10)。ただし、1998年の規制緩和により解禁されたセルフSSはその数を増やしており、利益確保が難しくなる中で、経営の効率化を目指す動きが現れている。

(図表8) 自動車用燃料の消費動向

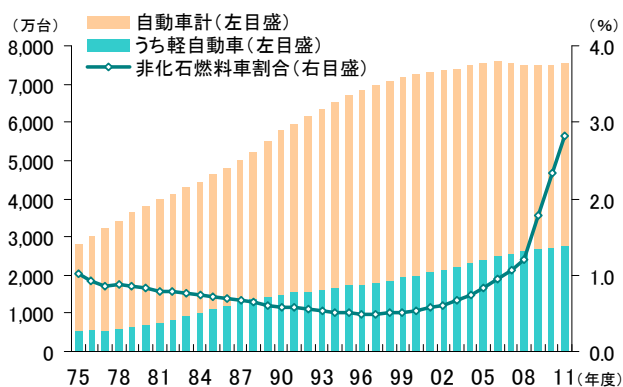
- ガソリン消費は頭打ち、軽油は減少傾向に



(備考) 国土交通省「自動車燃料消費量統計年報」、一般財団法人日本エネルギー経済研究所「EDMC/エネルギー経済統計要覧」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表9) 日本の自動車登録台数の推移

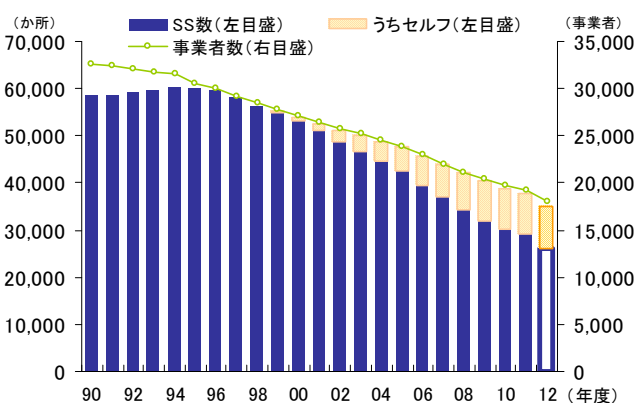
- 軽自動車や非化石燃料車の割合が高まる。



(備考) 1. 一般財団法人日本エネルギー経済研究所「EDMC/エネルギー経済統計要覧」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 非化石燃料自動車とは、電気自動車、各種ハイブリッド自動車等

(図表10) 日本のSS数およびSS事業者数の推移
- 20年でSS数は38%以上減少



(備考) 1. 資源エネルギー庁資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 2012年度は予測値

(3) 日本と海外のSS比較

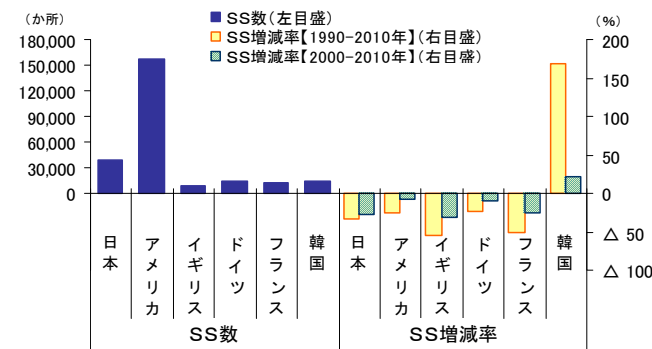
こうした日本のSSの状況は、世界的にみても特異な状況なのだろうか。例えば、直近20年間の主要国のSS数の推移をみると、ほとんどの国で20~50%減少している(図表11)。また、SS事業の中核商品であるガソリン価格を比較すると、いずれも製品価格は同水準で、税金により価格差が生じている(図表12)。

一方、市場環境については、それぞれ特徴が表れている(図表13)。アメリカは、1SSあたりのガソリン販売量が日本の2倍あるが、1SSあたりのガソリン車台数は日本と同水準であり、1台あたりの売上げが大きいことがわかる。イギリスとドイツは、1SSあたりのガソリン販売量も1SSあたりのガソリン車台数も日本より多く、顧客数がSS運営において鍵となっていることがわかる。これに対して、フランスと韓国は、1SSあたりのガソリン販売量も1SSあたりのガソリン車台数も日本より少ない。これは、両国ではディーゼル(軽油)車の割合が多いためだ。全車両のうち、フランスでは約50%、韓国では約35%がディーゼル車である。

また、アメリカのコンビニエンスストアの約80%にSSが併設されているほか、イギリスではスーパーマーケット併設SSが販売量の40%(設置数は全体の15%程度)を占めるなど、各国それぞれの特徴がある²。

(図表11) 主要国のSS数と増減率比較

- 主要国では軒並みSS数が減少している。

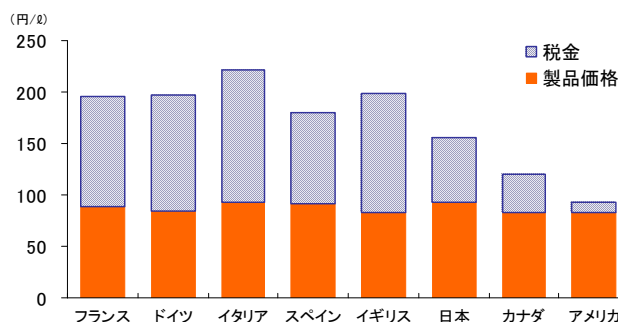


(備考) 1. IEA「Oil Supply Security(各国版)」、UKPIA「Statistics Review(各年版)」、資源エネルギー庁「資源・エネルギー統計年報(各年版)」、JXホールディングス(株)資料等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 韓国のSS増減率「1990-2010年」は、1992-2010年

(図表12) 主要国のガソリン価格(13年4月)

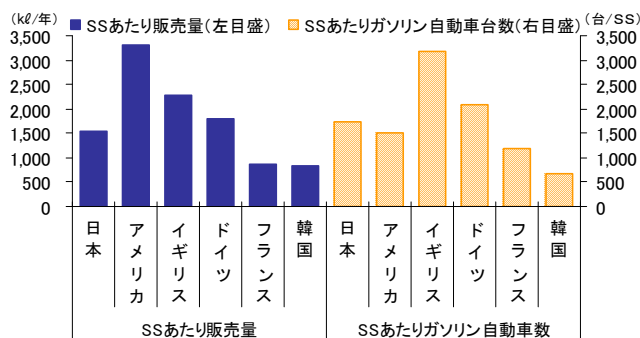
- 日本のガソリン価格は決して高くない。



(備考) IEA「End-Use Petroleum Product Prices and Average Crude Oil Import Costs」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表13) 主要国の1SSあたり市場規模比較

- 国によって市場環境は異なる。



(備考) 1. IEA「Oil Supply Security(各国版)」、EIA統計資料、UKPIA「Statistics Review(各年版)」、資源エネルギー庁「資源・エネルギー統計年報(各年版)」、JXホールディングス(株)資料等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 各計数は、2010年末時点の推計値

² デンマーク、フランス、スイスでは、無人SS(セルフ)の割合が50%を超える。また、オーストリア、ベルギー、ブルガリア、チェコ、ドイツ、ハンガリー、オランダ、ポーランド、スロバキア、イギリスの各国のSSは、主要メジャー(国際石油資本)ではない企業が高い割合を占める。

3. SS経営の特徴と課題

本章では、SS経営の実態と経営面での構造的課題について概説する。

(1) 国内のガソリン流通の現状と仕入タイプ別SSの特徴

日本国内で流通しているガソリンの大半は、国内の大手元売会社が原油を調達して国内で精製したものである。現在、日本には主要な元売会社が数社存在する（図表14）。SSも、これら元売の系列と非系列に分けられる（図表15）。基本的には、各SSが店頭に掲げるサインポール（看板）がそのSSが契約する元売会社となっている。国内に流通するガソリンの主要経路の一つがこの系列間での取引によるもので、「系列玉」と呼ばれる。

系列玉は、元売会社から一次卸先である特約店に卸される。特約店は、自社SSでの販売のほか、販売契約を結んでいる販売店（小売専業）に卸販売を行う。こうした系列取引においては、ブランド料が上乗せされるなど、総じて割高な価格で取引される。また、特約店にも取扱量等に

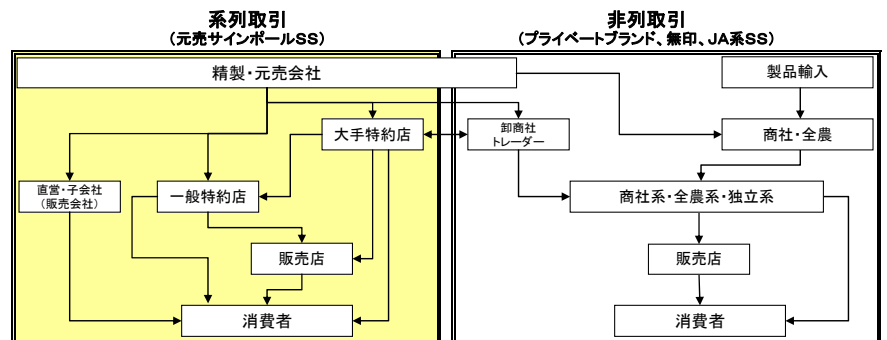
応じてランクがあり、大手特約店は、系列以外にも卸売りする場合がある（図表16）。一方、元売会社は、系列取引で消化しきれない製品を系列外の事業者に販売する。これ

(図表 14) 日本の主要元売会社の概要
- 元売会社がガソリン流通をコントロールする。

会社名	業帯	ポジション	売上高 (億円)	ガソリン 販売数量 (万ℓ)	SS数 (か所)	主要ブランド
JX日鉱日石エネルギー㈱	精製・販売	民族系 (純日系)	95,996	1,904	11,283	ENEOS
出光興産㈱			43,747	856	3,861	IDEMITSU(出光)
太陽石油㈱			7,624	—	—	SOLATO
東燃ゼネラル石油㈱(EMG含む)	外資系	外資系	28,049	1,026	3,475	ゼネラル、ESSO、Mobil
昭和シェル石油㈱			26,292	906	3,555	Shell
コスモ石油㈱			31,667	599	3,325	COSMO
三井石油㈱	元売専業	準元売	4,884	—	271	mitsui

(備考)1. 各社資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. JX日鉱日石エネルギー㈱および出光興産㈱、コスモ石油㈱については 2013 年 3 月期計数、東燃ゼネラル石油㈱および昭和シェル石油㈱については 2012 年 12 月期計数

(図表 15) 日本のガソリン流通経路（系列取引と非系列取引）
- 国内のガソリン流通は多様



(備考)資源エネルギー庁資料等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表 16) 仕入タイプ別SSの特徴

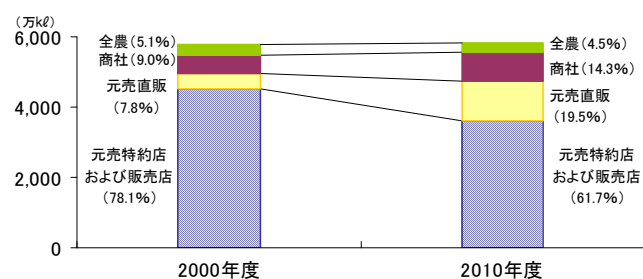
- 資本や調達経路により、SSにも様々な種類がある。

	役割とポジション	価格面の特徴
元売直営SS 販売子会社	元売会社が直接経営もしくは資本関係のあるSS。全量を元売から調達	基本的には、大手特約店と同様の価格体系により調達している。
系列取引	特約店	元売会社と特約契約を結び、直接製品を調達できる。自社直営SSでの小売りのほか、一部卸売りも行う。
	大手特約店	調達は元売からの系列玉が基本だが、一部非系列の業転玉も扱う。契約販売店や他の特約店、非系列への卸売りも行う。
	一般特約店	調達は元売からの系列玉が基本
販売店 (一般的なSS)	特約店と契約を結び、製品を調達して小売りする。非系列の業転玉を調達する場合もある。	流通の最下層に位置するため、調達価格の水準は最も高い。
非系列取引	商社系・全農系 独立系	精製・元売会社や海外から製品を調達し、自社系列SSや元売系列SS等に卸売りする。
	販売店	各契約元からの調達のほか、元売特約店などからも製品を調達し、小売りする。

(備考)資源エネルギー庁資料等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

を非系列取引と呼び、こうした取引で流通する製品を業転玉³という。業転玉は、ブランド料⁴などが上乗せされておらず、相対的に割安⁵である。主な販売先は商社系のエネルギー企業や全国農業協同組合連合会などで、その後各系列のSSに卸売りされ、小売販売される。こうした元売系列でないSSをプライベートブランド（PB）SSと呼び、近年その勢力が拡大している。

(図表 17) ガソリン流通構造の変化
- 過去 10 年で元売直販や商社取扱量が倍増



(備考) 日本実業出版社「よくわかる石油業界」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

元売会社は、こうした卸売り以外に自社直営SSや子会社販売店による直販を行っており、近時、その流通量を増やしている(図表17)⁶。こうした直販系のSSは、割安な価格での調達が可能である。さらに、ランニングコストの負担が少ないセルフSS⁷方式での出店により、低価格戦略を採る場合が多い⁸。

このように、ガソリンの流通経路は多様であり、様々な流通価格が存在する。近年は、元売会社の精製能力余剰に伴う業転玉の増加⁹や元売会社による直販系統の流通が増加し、低価格化に拍車がかかっている。そのため、販売網の最下層に位置する販売店や中小特約店は、過当競争の中で利益確保が難しい状況に置かれている。

(2) SS事業の収益構造

現在、日本のSSの約50%が営業利益ベースの赤字経営といわれている。一般的な専門SS経営において、ガソリンをはじめとする燃料油の売上高は、依然として全体の80%以上を占める。しかし、その利益率はこの10年間で約半分の10%以下にまで落ち込んでいる(図表18、19)。とりわけ足下の5年間では、元売会社からの卸価格の値決め方式の変更により、利益率の低下が進んだ¹⁰。一方、自動車用燃料の販売量の減少とSS数の減少、自動車の増加量が均衡し、1SSあたりの販売量は大きく減少していない。そのため、単純計算すると、この10年間で、燃料油からの

³ スポット取引が基本だが、商社系エネルギー企業や全農には契約に基づき一定量を継続的に販売している。元売会社にとって、コスト競争力向上のためには精油所の稼働率を上げる必要があり、一定の業転玉を抱えるようになってきた。

⁴ 本来、ブランド料には安定供給と品質保証に対する対価という側面があった。しかし、元売間のバーター取引(商品の融通)や油槽所(貯蔵槽)の共同運用などにより、各社の製品が相互に流通したり混合される場合が増え、ブランド料の位置付けは形骸化しつつある。通常、ガソリン1Lあたり3~4円程度のブランド料が生じているが、SSの業界団体である全国石油商業組合連合会も1円程度が妥当としている。

⁵ 系列玉と業転玉の価格差は5~10円程度あるとされる。一方、系列特約店の40%以上が業転玉を購入しているとの調査もある。

⁶ 2012年3月末時点の37,743か所のSSのうち、74%が元売系、8%がJA系、18%が商社・独立系(当研究所推定)となっている。近時は、商社・独立系が勢力を拡大する一方、過疎地での立地が多いJAは苦戦を強いられている。

⁷ セルフSSの平均ガソリン販売量は、250kL/月程度(フルサービスSSの約2倍)だが、利益率は2~4%程度低く、薄利多売の典型である。

⁸ 元売各社は、①販売量の確保、②高い利ざやの確保などを目的として、直販戦略を強化しているとみられる。

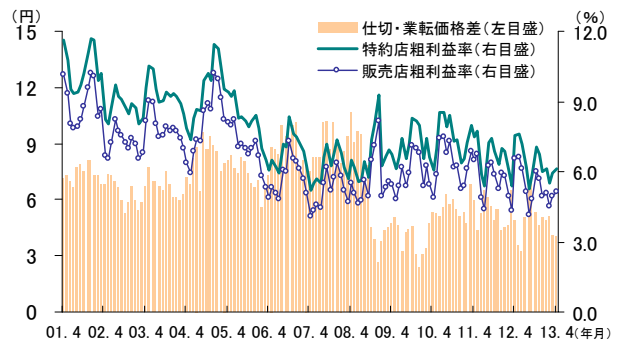
⁹ 通常は、契約上、系列特約店や販売店が業転玉を扱うことはできない。とりわけPOS(point of sales system)が導入されている計量機では、在庫管理が電子化されており、系列以外の燃料油を取り扱うことは困難である。一方で、割安な業転玉の流通量が増えたことで、系列から離脱し、独立系の事業者や大手特約店等から独自に燃料油を調達することで、自由経営に乗り出す事業者も増加しつつある。

¹⁰ とりわけ、価格変更サイクルが月1~2回から毎週となり、スポット価格や先物相場等が基準指標として採用されたことで、値動きが小刻みかつボラタイルになり、小売価格への適切な転嫁が難しくなったとされる。一方、系列内や系列と業転間の価格差が縮小するという効果もあった。

利益は半減したことになる。SS事業の労働分配率は50～60%であるため、売上げの80%以上を占める燃料油販売で、ようやく人件費がまかなえる計算である。そのため、業界では残りの20%の売上げで利益の半分を賄うべく、タイヤや各種オイルといった自動車関連商品や洗車、車検、整備などの油外品・サービスの取扱いに注力してきた。これら油外品・サービスの粗利益率は30～60%と高く、日本のSS経営の生命線となっている。しかしながら、そうした油外品・サービスにも当然のことながら競合先がある。従来は、自動車整備事業者や自動車用品店などが主な競合先であったが、近年は、ディーラーも同分野に注力しており、市場の奪い合いになっている（コラム参照）。

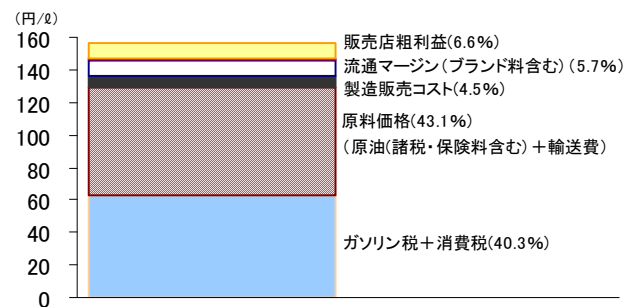
SS事業は、小売業であるにもかかわらず、主要取扱商品である燃料油が消費者の目に直接触れることがほとんどない。そのため、コモディティ¹¹化による過当競争に陥ってしまう。よって、顧客との安定的な関係構築（固定客化）が極めて重要であり、サービス業としての側面が大きい。こうしたことから、SSの事業戦略上、マーケティングと顧客とのコミュニケーションは不可欠の要素となる。

（図表 18）ガソリン販売の粗利益率比較
- 粗利益率は10年で半減し10%未満に



（備考）1. 財務省「貿易統計」、石油情報センター資料等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所推計
2. 「仕切・業転価格差」＝「特約店向け卸価格（仕切価格）」－「業転価格（当研究所推計）」

（図表 19）ガソリンの価格構造（13年4月：156円）
- ガソリン価格に占める利益は極めて薄い。

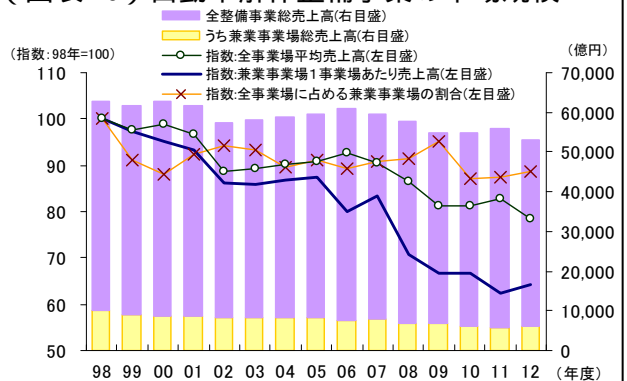


（備考）1. 財務省「貿易統計」、石油情報センター資料等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所推計
2. 販売店でのレギュラーガソリンの現金価格。カード支払いの場合は、1%程度の手数料が費用負担として上積みされる。

【コラム - 自動車解体整備事業の動向】

日本の自動車解体整備事業の市場規模は、およそ 5.5 兆円である（図表 20）。このうち、売上げの 50%以上が燃料販売等の他事業である兼業事業場の売上規模は、約 6,000 億円と全体の 10%程度である。同売上規模は過去 15 年で約 4,000 億円減少したが、事業場数は約 15,000 か所と 15 年前から変化がなく、1 事業場あたりの売上が減少している。これに対して、ディーラーの売上規模は約 2.5 兆円と全体の 45%近くを占める。過去 15 年でこの水準はほとんど変化していない。同様に事業場数もほとんど変化しておらず、1 事業場あたりの売上げも約 1.6 億円という水準を長らく維持している。このことは、SSなどの兼業事業場のシェアを奪いながら、ディーラーが自動車整備市場で一定のシェアを確保してきたことを表しており、今後も厳しい市場競争が予想されるものと思われる。

（図表 20）自動車解体整備事業の市場規模



（備考）国土交通省「自動車分解整備事業実態調査（各年度版）」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹¹ 市況商品とも言う。競合製品間の差別化特性（機能、品質、ブランド力など）が失われ、価格や買い易さが主たる選択の理由となっている商品。消費者がSSを選好する3大要素は、立地、価格、サービスであるが、このうち、立地と価格の影響力は最も大きい。

4. SSの経営事例

本章では、中小SSの経営事例を紹介し、事業者目線での課題認識や今後の見通しについて触れていく。

(1) 有限会社海野石油（静岡県静岡市）

当社は、静岡県静岡市にて事業を営む中小SSである。当社は、主要幹線から外れた不利な立地を法人向け配達等にて補いつつ、ゴミ処理場に隣接するという特殊な環境を強みとして、独自の事業展開を図っている（図表21）。

イ. 概要

当社は、現代表取締役である海野吉史氏の父親が、1971年に自宅で始めた農家向けの燃料小売業に起源をもつ。その後、事業拡大に伴い現事業所に移転し、1987年には有限会社に組織変更した。

当社は、年商約1億5,000万円で、売上げの大宗は燃料販売による。販売先は、個人40%、法人60%で、法人向けは軽油販売が

60%超を占める。また、配達販売に注力しており、店頭販売と配達販売の比率は50%ずつである。そのため、積載燃料種別に3台のタンクローリーを所有している。現在は、JX日鉱日石エネルギー(株)の販売店であり、同特約店である地元商社の鈴与商事(株)から販売燃料を調達している。

当社は、ゴミ処理場の近接地に立地していることもあり、廃棄物運搬・処理業者が重要な取引先の一つとなっている。廃棄物運搬・処理業者向けには、車両燃料のほか、作業車両や機械の潤滑油などの販売も行っており、重要な事業基盤となっている。また、静岡市内の廃棄物運搬・処理業者6社が共同で設立したリサイクル事業協同組合向けに、日常的な車両整備を請け負っている。

当社は、立地特性上、個人のフリー客の利用が多くないため、油外品の取扱いもオイル交換や点検が1日1~2件程度しかない。そのため、法人の固定客を地道に開拓し、今日の事業基盤を築いた。一方、法人向けの油外品の販売については、積極的な営業販売ではなく、相談に応じて客先に出向く形で対応している。

ロ. 近時の事業環境について

元売各社は、子会社や関係会社として販売会社を有している。こうした資本関係のある販売会社への卸価格は、当社への卸価格よりも10円/ℓ程度安いという。従来、元売ブランドには、供給安定性や品質保証といったメリットが一定程度存

(図表 21) 有限会社海野石油



当社の概要

社名	有限会社海野石油
代表	海野 吉史
立地	静岡県静岡市
設立	1971年(法人化:1987年)
従業員数	2人
売上高	1億5,000万円
運営SS	ENEOS内牧SS
事業内容	・燃料小売り ・自動車整備

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

在した。ところが、こうした流通の多様化や不透明性が広まる中で、元売ブランドから離れる動きも活発化している。

近時、SS事業とは油外事業での利益確保の下に成り立っているといっても過言ではないが、一方で、その油外事業も大きな壁に直面している。従来は、車検やオイル交換などの取扱いを自動車整備業者と競っていたが、近年はカーディーラーが最大の競合先となっている。カーディーラーは、自動車販売による利益確保よりも、その後のカーライフサポートにおけるサービス提供で利益を上げるビジネスモデルに転換しつつある。そのため、自動車整備業の事業環境は悪化しつつある。一方、こうした動きは、「燃料販売」という事業としての旨みの少ない部分だけをSSに「押し付ける」ような状況を助長している。また、税制面では、いわゆる地球温暖化対策税¹²の負担が顕在化している。同税は、段階的な引上げに伴い、10あたり銭円の単位で課税されている。よって販売価格への転嫁は難しく、結果的に多くの事業者が自己負担しているとみられる。

八．事業承継について

代表取締役の海野氏は現在62歳であるが、70歳をめどに廃業を考えている。背景には、今後確実に見込まれる需要の減退と競争の激化がある。今後の利益獲得基盤を強化するためには油外事業の拡充が不可欠であり、そのための先行投資は大きな負担となる。また、現在は海野氏夫妻とアルバイトで運営している体制にも限界があり、経営を担える人材の育成にも課題がある。なお、当社では、これまでもコンビニエンスストアなど異業種からの多角化の売込みがあったが、本業が厳しい中でさらなるリスクを負うのは難しいと考え応じてこなかった。海野氏は「燃料販売は、これまで当社を支えてくれた地域への奉仕として続けていこうと考えているが、そのためには地域の理解が不可欠である」と指摘した。

二．今後の事業展開について

当社では、エコカーへの乗換えが進むことによる燃料販売量の減少を危惧している。一方で、次世代燃料分野については、水素に注目している。ただし、本格的な導入には、ヒト・モノ・カネの全てにわたって新たな負担が生じることとなり、行政による支援が不可欠である。

海野氏は、「地下タンク問題にみられるように、今後のSS事業には、危機管理とコンプライアンスが強く求められるようになる」と指摘する。一方で、タンクの入替え負担は極めて重く、行政による金銭的な補助は不可欠であろう。そうした仕組みがきちんと整備されなければ、補助金に左右される「運任せ」な事業になってしまう。海野氏は、これからのSS事業は生き残ることが最優先であり、地域とコミットした「使命」を意識していく必要があると感じている。

¹² 2012年10月よりガソリンへの適用が開始され、2012年10月1日に10あたり0.25円、2014年4月1日に同0.5円、最終的に2016年4月1日に同0.76円となる見通し

(2) 有限会社矢吹商店（福島県白河市）

当社は、福島県白河市にて事業を営む中小SSである。当社は、農家向けの肥料販売なども手掛けているほか、近時はSS過疎地域の撤退営業所を買収し、1事業者2SS体制に移行するなど、充実した営業基盤のもとで積極的な事業を展開している（図表22）。

イ．概要

当社は、1970年から福島県白河市にて燃料販売・肥料販売（米集荷を含む）を営んできた。現在は、年商3億2,000万円の事業規模で、SS事業60%、肥料販売等40%の構成となっている。顧客は、個人70%、法人30%程度で、とりわけ固定客が中心となっている。なかでも肥料販売（米集荷）先などは、SSの重要な固定客の基盤となっている。なお、SS事業においては、油外製品・サービスの取扱いはほとんど行っていない。

当社は、丸紅エネルギー㈱の特約店であるが、本社機能を置く釜の子SSではJX日鉱日石エネルギー㈱のENEOSブランドを採用している。一方、2012年3月に買収により居抜き出店した大信SSは、丸紅ブランドで営業している。

釜の子SS周辺には、およそ5km圏内に5つの競合SSが立地しているが、いずれも固定客を中心とした経営で価格競争はほとんどない（競合SS間の価格差は5円/ℓ前後）。競合先は、いずれも1事業者1SSで、金物店やガス事業など油外の副業を営んでいる。

ロ．近時の事業環境について（SS過疎地への居抜き出店について）

当社は、2010年に倒産（自己破産）して閉鎖されたSSを買収し、2012年に居抜き方式で新たな営業所を出店した¹³。同営業所の立地する旧大信村には、かつて5か所のSSが立地していたが、閉鎖した同SSが最後の1か所であった。これにより、大信地区の最寄りSSは生活圏から10km以上離れてしまった。当社では、①行政（白河市）からの強い要請、②魅力的な事業環境、③社会貢献などを理由に、買収・出店を決意した。また、特約店である丸紅エネルギー㈱の後押しも大きかった¹⁴。同SSに競合先はなく、大信地区約5,000人という商圏をほぼ独占できるという魅力的な事業環境にある。2012年12月には、新たにタンクローリー

（図表 22）有限会社矢吹商店



当社の概要

社名	有限会社矢吹商店
代表	矢吹 幸彦
立地	福島県白河市
設立	1970年
従業員数	6人
売上高	3億2,000万円
運営SS	ENEOS釜の子SS、丸紅エネルギー大信SS
事業内容	・燃料小売り ・LPG販売 ・肥料販売（米集荷含む）

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹³ ただし、消防法改正に伴う地下燃料タンクの入替えが必要で、近いうちに手当てする必要がある。

¹⁴ 丸紅エネルギー㈱としては、燃料供給不安定への貢献という社会的役割の発揮と同時に、セルフスタンド等安売り事業者の参入を防ぐという経済的な利益の確保につながると判断した。

を導入して灯油配達を開始するなど、順調に事業を拡大している。また、白河市役所大信庁舎や地元の小中学校、地元ゴルフ場など安定的な取引先の確保にも注力している。

東北地域の燃料需要に関して、灯油（給湯や暖房に用いる）の位置づけは重要である。関東や西日本では、SSの油外事業の多くが自動車関連の物品販売やサービス、自動車整備といった自動車関連事業であり、SSの競合先にはカーディーラーや自動車整備業者が挙がるが、当地では灯油販売を行うホームセンターなどが主要な競合先となる。

八．今後の事業展開について

燃料販売の直接の競合先となるセルフSSは、白河市内に2か所しかない。これは、当地では顧客の固定化（農家における肥料や燃料需要との結びつきなど）が進んでおり、価格競争になりにくいためである。ただし、近年は若年層を中心に価格動向に敏感なユーザーも増えつつある。また、PB事業者による安売り攻勢の拡大などを背景として、調達の安定性よりも燃料価格の弾力性確保を優先させることを目的に、特約店から販売店に変わる事業者が増えてきている。

当地では、都市ガスが整備されておらず、ガスはLPGである。LPG事業はSS事業よりも利益率がよく、地場エネルギー事業者にとっては重要な収益源である。過去に当地で廃業したSSの多くは、このLPG事業を先に処分してしまうケースが多かった。当社では、重要な収益源として、引き続きLPG事業の安定的な運営を目指している。一方、次世代燃料・エネルギーに関しては、太陽光発電などを扱うSS事業者が増えてきている。しかしながら、当社では、給湯・暖房需要を前提として、燃料電池（エネファーム）に注力していきたいと考えている。なお、航続距離や価格面の課題から、当地では電気自動車やハイブリッド車などはほとんど普及しておらず、充電スタンドの設置についても現時点では検討していない。

（3）巻田油業株式会社（静岡県焼津市）

当社は、静岡県焼津市にて石油製品の卸・小売事業を営んでいる。直営SSでの自動車用燃料販売のほか、船舶向け重油・軽油なども扱う地場有力エネルギー企業である。

イ．概要

当社は、江戸時代後期から明治時代初期にかけて、沖合に停泊している廻船に年貢米等を小船で運ぶ海上輸送業を行っていた。しかし、鉄道輸送の台頭に伴う同業の事業環境悪化により、兼業していた植物油販売を主業とした事業継続を余儀なくされた。こうした中、明治後期から大正初めにかけて、米国製の船舶用内燃機関の普及による海運需要の増加を察知し、いち早く従来の海上輸送業を再開

した。一方、船舶用内燃機関のさらなる普及を見越して石油販売に事業転換し、巻田石油店として基盤を確立するに至った。その後、とりわけ第二次世界大戦時には同社も石油配給公団に組み入れられ、配給船や船員が南方方面へ徴用されたため事業を中断せざるを得なかった。戦後、石油配給公団から独立して事業を再開、1951年に巻田油業株式会社に法人化し現在に至る（図表23）。

現在は、海上部門（船舶向燃料販売）、産業部門（機械用潤滑油、重油等販売）、SS部門、LPG部門、不動産賃貸などを展開している。会社全体の売上げは約50億円、従業員は75人である。売上げベースの構成比は、海上部門30%、産業部門20%、SS部門40%、LPG部門と不動産賃貸がそれぞれ数%となっている。また、取扱燃料の75%程度が“クロモノ”¹⁵である。

ロ．近時の事業環境について

当社では、元来、船舶用（漁船用）燃料が主業であったことなどを背景に、SS事業については直営店を中心とした展開に注力してきた。1955年に最初のSSを出店したのを皮切りに、現在は、セルフSS3か所、セミセルフSS2か所の計5か所の直営SSを展開している。過去数店あった販売店（卸先）は、独立・廃業等により現在では1か所となっている。現在のような価格競争下では卸マーチンの確保が難しく、また複数の販売店を抱えることは相応の管理コストも伴うため、こうした直営主体の身の丈にあった経営が奏功している。一方、多数の販売店を伴い多店舗展開してきた同業者の中には、構造的に立ち行かなくなり、元売会社の資本系列下での経営継続を選択する業者もある。また、石油販売商社の傘下に移る業者や元売会社の系列から離脱してPB（独立系・プライベートブランド）に転換するといった動きも活発化している。

セルフSSの開設、運営については、当然相応の負担を要する（回収20年程度と言われる）。セルフSS解禁当初は、価格競争力などを背景に、1SSあたり500kl/月程度の売上げが一般的とされていたが、当社の実績から勘案すると、こうした水準を確保するのは難しい状況である。背景には、軽自動車の普及（給油1回

（図表23）巻田油業株式会社



当社の概要

社名	巻田油業株式会社
代表	巻田 達央
立地	静岡県焼津市
設立	1912年(法人化:1951年)
従業員数	75人
売上高	50億円
運営SS	セルフ:ENEOS数田SS、ENEOS築地SS、ENEOS藤枝大洲SS セミセルフ:ENEOS焼津インターSS、ENEOS小川SS
事業内容	・海上部門(船舶向燃料販売:焼津港、清水港) ・産業部門(機械用潤滑油、軽・重油等販売) ・SS部門、LPG部門、不動産賃貸

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹⁵ 黒物、黒油などとも呼ばれる重油やアスファルトなどの重質石油製品の総称。対して、ガソリン、軽油、灯油などを総称してシロモノ（白物）、白油などと呼ぶ。

あたりの給油量が200 /台程度と少ない) があるとみられる。そのため、現在の販売量・粗利益率の状況においては、慎重な経営が求められる。一方で、利益確保に向けて油外販売にも注力しており、とりわけ資金面でもボリュームでも一定のマーケット力を持つ団塊世代の購買力に注目している。

八．その他事業について

船舶向けの燃料等を販売している海上部門では、バージ船と呼ばれる海上給油用の船舶や、重油専用の油槽所を所有している。船舶用燃料は、主に焼津港船籍の漁船のほか、焼津港に入港してくる他地域の漁船向けにも販売している。また、他港の燃料業者の代行給油なども取り扱っている。近年は、漁船数減少などもあり、燃料油や潤滑油等の販売量も減少傾向にある。一方、1979年に開始したLPG部門は、現在、県の中西部にわたり広域に供給している。これは、都市ガスが導入された際の影響を軽減するためである。LPG部門は、相対的に利益率が高く、当社にとっても重要な事業の一つである。

二．今後の事業展開について

当社では、10年程度先を見通して、市況に左右されない安定した収益基盤の確保を目指している。自動車用燃料市場は、電気自動車やハイブリッドカーの普及が進む中でも、依然として石油燃料の需要は一定程度存在するとみている。また、船舶用燃料市場は、内燃機関の代替は現時点では考えにくく、相応の需要が継続するとみている。こうした状況からみれば、やはり安定供給を柱とした顧客との信頼関係の構築が不可欠であり、その要はヒトであろう。SS運営は、いかに足を運んでもらうかが重要であり、サービス提供者たる従業員の質も、当然、来店を誘導する大きな要素である。当社代表取締役の巻田達央氏は、従業員の質的向上（人間力向上）には、「経営者と従業員が課題を共有し、共に成長していく姿勢が重要である」と指摘している。

なお、次世代燃料・エネルギーについては今のところ静観している。近時、燃料電池自動車の普及に向けた動きが業界内外でみられるようになってきた¹⁶。しかしながら、やはり大規模かつ先行的なインフラ整備がなければ燃料電池自動車の普及は難しく、当社では国の政策動向を注視している。

また、地域との関係においては、「地域コミュニティにおいてなくてはならない存在として、「商い」以外の使命を持ちながら、地域を支えるエネルギー企業として生き残っていくことが最も重要なことである」との認識に立っている。

(4) 株式会社アセント（神奈川県川崎市）

当社は、神奈川県川崎市を中心に、広域的に多数の直営SS運営および販売店へ

¹⁶ JX日鉱日石エネルギー㈱が神奈川県海老名市や愛知県名古屋市に実証的に水素ステーション併設型SSを建設したほか、トヨタ自動車㈱も2015年の市場投入に向けた燃料電池自動車の開発が佳境に差し掛かっているとされている。

の卸販売を展開する元売大手特約店である。また、日本国内でいち早く電気自動車用充電スタンドの実証に協力するなど、業界をリードする燃料販売事業者である（図表24）。

イ．概要

当社は、現代表取締役の堀内資公氏の祖父が1949年に事業化した神奈川県川崎市に起源をもつ。燃料販売事業は、当初複数展開していた事業の一つであったが、モータリゼーションの流れの中で同事業に注力し、1970年頃には5か所のSSを運営するに至った。創業当初は、三菱石油株の特約店であったが、その後の業界再編を経て、現在はJX日鉱日石エネルギー株（ENEOSブランド）の特約店となっている。販売先の構成は、個人65%、法人35%で、SSでの小売りに限れば、個人85%、法人15%と、個人客を中心とした販売を展開している。なお、取扱燃料の90%以上は、“シロモノ”である。

現在、年商約120億円、従業員数150人の事業規模で、14か所の直営SSと9か所の契約販売SSを有する。直営SSの立地は、本社事務所のある川崎市をはじめ、横浜市、大和市、綾瀬市、座間市と神奈川県内広域に及ぶ。こうした広域化は、出店規制の影響や撤退SSの運営継承の結果である。とりわけ撤退SSの継承に関しては、厳しい事業環境を踏まえつつ、ENEOSブランドの面的ネットワーク維持を意識しながら取り組んできた。さらに、関連会社として、東北地方で自動車の車検・板金塗装・自動車保険・自動車販売を扱う東北オートメカニクス株など3社を有する。

ロ．近時の事業環境について

現在、当社直営SS14か所のうち、5か所がフルサービスSS、9か所がセルフSSとなっている。当社の販売データをみると、セルフSSの方がフルサービスSSよりも1回あたりの給油量が少ないことが分かる。これは、セルフSSでは金額や給油量単位での購入が可能であるためだと思われる。また、近年は軽自動車やエコカーの普及による燃費向上が販売量の減少を招いている。実際、20年前と比較した給油1回あたりの販売量は20%の減少となっている。これに対して、自動車保有台数はこの20年で25%ほど増加しており、当社では、自動車の増加速度が販売量の減少を足止めしている状況だと認識している。

一方、利益面は、燃料販売の利益率低下が著しい。20年程前は、粗利益率20%

（図表24）Dr.Drive川崎SS（アセント）



当社の概要

社名	株式会社アセント
代表	堀内 資公
立地	神奈川県川崎市（本社事務所所在地）
設立	1949年（神奈川県油株式会社：2003年現社名に変更）
従業員数	150人
売上高	120億円
運営SS	セルフ(Dr.Drive): 川崎SS、初山SS、東戸塚SS、 上和田南SS、大和南SS、 大和西SS、相模が丘SS、 綾瀬中央SS、大和SS フルサービス(Dr.Drive): 川崎大師SS、下平間SS、 反町SS、洋光台南SS、瀬谷SS
事業内容	・燃料小売り、卸売り（契約販売店9SS含む） ・自動車修理
（備考）	信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

程度が一般的であったが、足下では7%をも大きく切る水準になっており、燃料販売だけでは十分な利益の確保が難しくなっている。当社でも、売上げの90%以上は燃料販売であるが、利益ベースでは燃料販売と油外販売が50%ずつとなっている。油外販売については、ENEOSの整備部門ブランドである「Dr. Drive」を展開して積極的に推進している。一方、ブランドの利用にあたっては、ガソリン1ℓあたり数円の「ブランド料」が付加されている。このブランド料は、製品の安定供給や品質面での保証料的な意味合いが大きいものである。ただし、実質的に系列各店が支払ったブランド料を「投資回収」するには、元売が提供する各種の人材育成プログラムなど製品以外のブランド価値を活用することが不可欠である。JX日鉱日石エネルギー(株)の人材育成は充実しており、中央販売研修センターでは当社社員も多数研修を受けている。SSの優位性は価格や立地が第一であるが、継続的な利用の動機付けや油外販売の拡充には、やはり人材の質が重要となってくる。近時はSSのセルフ化が進んでおり、従来のフルサービス店舗のような重労働環境ではなくなりつつある。そのため、女性や高齢者を活用する余地は拡大しており、当社でも積極的な活用を視野に入れている。

八．次世代エネルギーについて

当社では、直営SSのうち3か所に電気自動車用の急速充電器を設置している(図表25)。これは、元売からの要請¹⁷に基づく国の実証実験で、国内のENEOSスタンドで初の試み(2010年設置)であったが、近時は充電器の稼働率の低さや売上げ確保の難しさ¹⁸を実感している。また、設置当初は、設備を認知してもらうことを最優先に無料充電制であったが、有料化したことで利用者も減少した¹⁹。一方、市場黎明期に電気自動車やハイブリッド自動車を購入するユーザーには「自動車好き」が多く、充電の際に洗車などの油外サービスを利用する割合が高いのは特徴的である。

(図表25) 急速充電器
(Dr. Drive 川崎SS)



(備考) 信金中央金庫
地域・中小企業研究所撮影

当社が最も注目しているのは水素である。水素は、2015年をめどに自動車メーカーが本格的な製品の市場投入を明言している。こうした流れは海外でもコンセンサスとなっており、将来発展が大きく期待される市場とみられる。ただし、本格的な普及には一定の時間を要するものと思われる。反面、自動車ユーザーにし

¹⁷ 元売には、引き続き自動車用エネルギーの供給を担うという使命の下、コンビニエンスストアやコインパーキングなどの他業態で先行している充電器設置に対抗する必要があった。

¹⁸ 現在は、ENEOSブランドの急速充電器を全国共通で利用できる会員カード制(会費は3,000円/月)をとっている。通常、ガソリン給油は、1回20ℓの給油で3,000円程度の売上げとなるが、電気の充電ではこうした売上げは見込めない。

¹⁹ 当社のDr. Drive 川崎SSは、1日の利用回数が日本で一番多い充電設備であるが、それでも5~10回/日程度の利用にとどまる。

てみれば、重要なのは移動手段としての自動車であり、燃料はあくまでその目的を充足するための付随的な存在である。これまでその燃料を扱ってきた当社としてみれば、「燃料（エネルギー）供給」こそが、今までそして今後とも担うべき役割である。それがガソリン、電気、そして水素であるかは環境の変化に負うところであり、自動車のあり方やユーザーのニーズに応じて、マルチなエネルギー供給に対応していく必要があると認識している。

二．今後の事業展開について

当社では、今後、次世代エネルギーへの対応を含め、積極的に市場環境の変化に対応していく意向である。具体的には、マルチステーション化（石油燃料、電気、水素などの複合エネルギーを扱うSS）や板金などの重整備部門の拡充、自動車販売分野への展開なども模索していく。当面は、オイル交換などの手軽なカーメンテナンス事業の一層の定着を図り、洗車や車検、タイヤ販売といった油外事業の深耕を継続していく。

具体的な目標としては、今後数年のうちに150億円程度までの売上げ拡大を目指している。事業拡大の目標指標としては、油価や市況に左右される売上高よりも、来店数や取扱数量といった計数をベースに、利益確保を優先して取り組む。

当社では、本社事務所を置く川崎市や横浜市は、積極的な市街地開発と人口増加が続いており、マーケットとしてはさらなる深耕の余地があるとみている。また、その他の直営SSについても国道などの主要幹線に面しており、一定の売上げ確保が見込まれる。併せて、戦略的な店舗網の拡充も検討していく意向である。

5．SS経営の中長期的展望

本章では、ここまでの情報整理などをもとに、業界で注目度の高い論点を中心に、SS経営の中長期的な展望について考察していく。

(1) 次世代SSの可能性

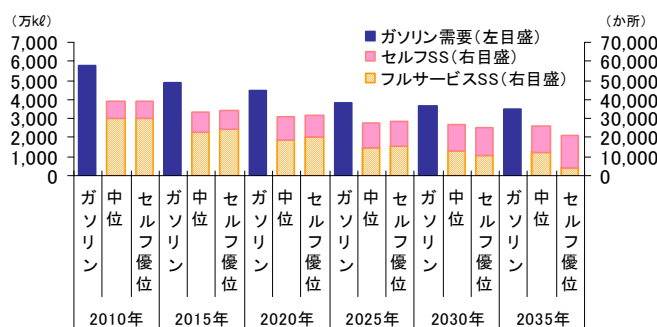
現在のSSがこのままガソリン等の燃料油と一部の油外品のみを取り扱うとすると、その市場規模はどの程度となるのだろうか。当研究所の試算によると、2020年には約3万か所、2035年には約2.5万か所にまで減少する(図表26)。要因としては、燃料油需要の減少とセルフSSの増加の2つの影響が大きいとみられる。一方、ヒアリング先の各事業者は、いずれも次世代燃料への関心を示していた。中でも、電気自動車向け急速充電と燃料電池自動車向けの水素供給が確実性の高い市場とみられている。しかし、実際に既存のSS事業者が取り組むにはそれぞれいくつかの課題がある。

電気自動車向け急速充電設備については、SSへの設置も徐々に広まっている。これは、規制緩和、市販車流通量の増加、初期投資費用が相対的に小さいことなどが要因として挙げられる。しかしながら、電気自動車向けの売電は、課金によるビジネスモデルが確立されておらず、商業ベースの取組みが難しいのが現実である。SSでのビジネスモデル確立を困難にしている要因は3つ考えられる。①ディーラーを中心にすでにSS以外での設置が相当程度進んでいるため、差別化が困難²⁰、②自治体施設などを中心に、無料充電可能な設備が依然として多く存在する（家庭での充電も可能）、③経済合理性に欠ける（充電1回あたり20分という所要時間の長さや売上げ（1,000円/台に満たない）が見合わない）。そのため、自己資金を投じて新たな設備投資を行うインセンティブに乏しい。

燃料電池自動車向けの水素供給については、2015年以降に主要自動車メーカーが市販車の市場投入を明言しており、中長期的には市場の拡大が見込まれる²¹。しかし、燃料電池自動車に搭載される水素貯蔵システムが標準化されていない点²²や各供給地点への水素の供給システムが未整備な点など、依然として不確定な要素が大きい。そのため、現段階では具体的な事業ビジョンが全く描けない。さらに、建設費5億円前後とされる供給機システムや、高圧ガスの取扱いに係る人的手当等、導入には相応のコストが予想される。そのため、既存のSS事業者にとっては、資金面でのハードルが極めて高く、国による支援が不可欠である²³。

このように、次世代SSと呼ばれる次世代燃料供給拠点の整備には課題が多く、国による早期のビジョンの明確化と支援が望まれる²⁴。また、SS業界は、先んじて民間のビジョンを示して前向きに取り組む姿勢を示さなければ、電気自動車の急速充電器のように、異業種に市場を奪われる可能性も十分ありうる。

(図表 26) ガソリン販売量とSS数の簡易将来推計 - SS数のさらなる減少が見込まれる。



(備考) 1. IEA「World Energy Outlook 2012」、資源エネルギー庁資料等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所推計
 2. 「セルフ優位」の推計値は、セルフSSの過去10年の増加率が継続することを前提としている。

²⁰ JX 日鉱日石エネルギー(株)、出光興産(株)、コスモ石油(株)、昭和シェル石油(株)がEV 充電会員の相互利用ネットワーク「EV SERVICE STATION NETWORK」を展開するほか、住友商事(株)、日産自動車(株)、日本電気(株)、昭和シェル石油(株)が展開するEV 充電サービス提供会社「JAPAN CHARGENETWORK」との連携も進められている。

²¹ 石油精製過程で水素は重要な役割を果たしており、とりわけ精製・元売会社は水素供給に一定の強みを有している。ただし、水素の生産には別のエネルギーが必要で、エネルギー合理性の問題が残る。

²² 水素の搭載方法には、水素吸蔵合金や高圧ボンベなどいくつかの選択肢があり、どの方式が標準になるのかは現時点では不明

²³ SS事業は、見通しの厳しさから後継者難にも陥っており、次世代のエネルギー供給拠点を担う人的基盤の弱体化も懸念事項である。

²⁴ 新たなエネルギー供給拠点の整備は、実際の電気自動車や燃料電池自動車の走行データ等をもとにした技術的な計画(自動車が多く走行するエリアや燃料切れを回避する補完的エリアなど、合理的な意味付による整備)を前提としながら進められる可能性があり、その場合、既存のSSを活用する必然性が生じない可能性もある。一方、国は、2011年度から、「次世代石油製品販売業等実証事業」「次世代石油製品販売業人材育成事業」の展開などで予算面での手当てを実施している。

(2) SS過疎地問題とインフラとしてのSS

先般の東日本大震災において、ライフラインとしてのSSの重要性が改めて明らかとなった。一方で、自由競争市場であるSSの限界も浮き彫りとなりつつある。現在、日本には域内SS数が3か所以下の自治体（SS過疎市町村）が257（うち7市町村はSS0か所）存在する（図表27）。背景には、過疎化等に伴う需要の減退や消費者の低価格志向により、民営ベースでは事業継続が困難な状況に置かれているSSの姿がある。電気やガスのように、事業者には「供給義務」のないSSからすれば当然の事態である。すなわち、SSの営利事業としての私的な側面と、インフラとしての公的な側面が抱える矛盾が顕在化しているのだ。

では、こうした地域をできる限り少なくするためにはどのような方策が考えられるのだろうか。例えば、自治体や住民による維持・運営といった取り組みがすでにいくつかの地域で実践されている²⁵。また、調達先の統一等による配送の合理化や小規模・簡易給油拠点の分散配置、タンクローリーによる定期的な個別配送といった方法もある²⁶。このような具体的施策を検討する際に重要なのが、まずはSSの自立的な運営が本当に困難なのかを整理し、SSの経営主体と利用者間で相互にコミュニケーションを図る（需要量とニーズの洗出しを行う）ことだ²⁷。

こうした問題は、地方部に立地する金融機関や郵便局、新聞配達などの事業においても、今後本格的な対応が求められるものである。一方で、SSや金融機関、小規模商店など、これまで個別に運営されていた施設を統合し、新しい複合的な生活支援拠点として再構築するという可能性も模索していく必要があるだろう。

（図表 27）SS 過疎市町村（3 か所以下）の現状 - 全市町村の 15% が SS 過疎地

都道府県	都道府県内SS数 (2012年3月末)	市町村数 (2013年1月末)	SS過疎市町村数 (2013年3月末)	SS過疎 市町村割合(%)
北海道	2,023	179	57	31.8
青森県	688	40	7	17.5
岩手県	602	33	2	6.1
宮城県	743	35	1	2.9
秋田県	578	25	3	12.0
山形県	539	35	5	14.3
福島県	987	59	11	18.6
茨城県	1,449	44	0	0.0
栃木県	897	26	0	0.0
群馬県	906	35	5	14.3
埼玉県	1,351	63	4	6.3
千葉県	1,557	54	1	1.9
東京都	1,385	62	8	12.9
神奈川県	1,175	33	6	18.2
新潟県	1,132	30	2	6.7
富山県	428	15	1	6.7
石川県	422	19	2	10.5
福井県	324	17	0	0.0
山梨県	489	27	7	25.9
長野県	1,078	77	25	32.5
岐阜県	867	42	6	14.3
静岡県	1,302	35	0	0.0
愛知県	1,770	54	3	5.6
三重県	733	29	2	6.9
滋賀県	383	19	1	5.3
京都府	514	26	5	19.2
大阪府	1,199	43	7	16.3
兵庫県	1,223	41	1	2.4
奈良県	337	39	18	46.2
和歌山県	462	30	6	20.0
鳥取県	267	19	3	15.8
島根県	398	19	2	10.5
岡山県	729	27	4	14.8
広島県	871	23	2	8.7
山口県	542	19	3	15.8
徳島県	449	24	3	12.5
香川県	416	17	2	11.8
愛媛県	674	20	0	0.0
高知県	411	34	8	23.5
福岡県	1,120	60	6	10.0
佐賀県	379	20	1	5.0
長崎県	569	21	0	0.0
熊本県	873	45	4	8.9
大分県	566	18	1	5.6
宮崎県	581	26	4	15.4
鹿児島県	990	43	3	7.0
沖縄県	365	41	15	36.6
全 国	37,743	1,719	257	15.0

（備考）1. 資源エネルギー庁資料等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 東京都は特別区を除く

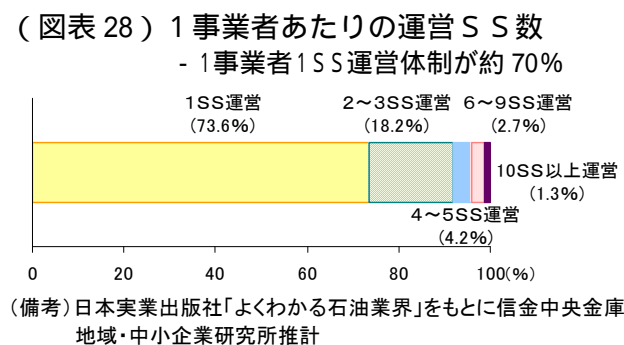
²⁵ 長野県泰阜村、同県阿智村、同県天龍村、兵庫県神戸町、高知県四万十市、同県土佐町、同県橋原町などでは、住民出資による受皿会社の設立や住民による運営などにより、撤退SSの事業を引き継ぐ取り組みが実践されている。

²⁶ 災害時などにエネルギーを必要とする病院や避難所(学校や公民館)において、平時から一定の燃料を消費し、SS運営基盤の底上げを図るような取組みも場合によっては有効であろう。

²⁷ 国も、2011年度と2012年度に補助金を用意し、民間団体と自治体によるコンソーシアム方式でのSS過疎地対策(SSを核とした複合型拠点の整備やSSのダウンサイジング化)の実施を支援している。合わせて8件の採択があり、総額2.5億円の補助を予定している。

(3) 立地特性別にみたSSの事業戦略の可能性

日本のSSの約70%は、1事業者1SS (図表28) 1事業者あたりの運営SS数 S運営体制 (以下「1SS事業者」という。)となっている(図表28)。こうしたSSの多くは、いわゆる販売店であり、1960年代後半以降のモータリゼーションの流れを受けて展開した事業者が多い。一方、2SS以上を展開する事業者の多くは特約店であり、地主など、古くから地域経済の重要な担い手である場合が多い。近時、とりわけ苦境に立たされているのは前者の1SS事業者である。



今後のSS淘汰が確実にされる情勢の中で、これら1SS事業者の動向は最も重要である。すなわち、こうした経営状況が厳しい1SS事業者の拠点を吸収して多店舗化することにより、規模の経済が発揮され、自立運営可能なSSとなる可能性があるのだ。すでに複数店舗を有するSS

(図表29) 立地特性別にみたSSの事業戦略の可能性
- 燃料販売に代わる戦略が求められている。

SSの立地	SSの立地					
	市街地・郊外 競争激化(人口集中)			農村・山間・沿岸部 需要減退(人口流出)		
	主要幹線沿い	一般道沿い	その他 (商業施設、 高速等)	主要幹線沿い	一般道沿い	その他 (商業施設、 高速等)
◎=選択の余地が大きい ○=選択の余地がある △=選択の余地はあまりない ×=選択の余地はない						
多角化(レンタカー、コンビニ等)	◎	△	×	○	×	×
マルチ(次世代)SS化	◎	○	○	○	○	○
多店舗化(1事業者複数SS運営)	◎	◎	○	◎	◎	◎
油外拡大	○	◎	×	◎	◎	×
車検	○	○	△	○	◎	△
自動車販売	◎	○	×	◎	△	×
整備・板金	◎	◎	×	◎	◎	×
エネルギー(エネファーム、太陽光)	△	○	○	○	○	△
燃料油特化	◎	◎	○	◎	◎	○
セルフ化	◎	◎	◎	◎	◎	◎
法人先強化	○	◎	○	◎	◎	○
乗換	◎	○	×	◎	○	×

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

事業者や経営余力のある1SS事業者は、こうした投資メリットのある撤退SSを見極めて事業を承継することで、マーケットの面的確保と経営の合理化・安定化を図る余地があるといえよう。しかしながら、多くのSSがこのような戦略を採れるわけではない。実際には、それぞれの立地特性を勘案して、経営手法や個別の販売戦略を選択していく必要がある(図表29)。SS事業者には、消費者を含むステークホルダーの積極的な関与を通じたビジネスモデルの見直しが求められている。

なお、仮に撤退を選択した場合、跡地の処分問題がある。SSの敷地には、通常地下に貯蔵タンクが4本程度埋設されており、これを掘り起こして処分する必要がある。また、SS跡地の売買には、土壌が汚染されていない証明を提示することが慣例となっているほか、自治体によっては、土壌汚染調査・浄化などが義務として求められる場合がある²⁸。こうした調査や浄化にかかる費用は、1㎡あたり数万円以上要するといわれる²⁹。また、実際の再利用については、事業者の体力や土地の価値などを考慮して判断していくこととなる。

²⁸ 全国石油商業組合連合会経営部会経営継続問題WG「小規模石油販売業者の経営継続(事業承継・自主廃業)に関するQ&A」(2011年)
²⁹ 都市未来総合研究所(みずほ信託銀行)「不動産トピックス(2013年4月号)」

【コラム - 元売会社の中期的戦略】

燃料油市場の低迷は、当然、石油製品の製造・卸売を行う元売会社にとっても重大な事態である。こうした中、元売各社は“次の一手”を模索し始めている（図表 30）。

多くの元売会社では、アジアを中心とした海外への積極的な展開を示唆しているほか、石油と化学のシナジーを目指した化学品事業の拡大を掲げている。一方、燃料油については、需要減退に対する抜本的な打開策を明確にできず、精製能力削減（稼働率上昇）によるコスト削減や異業種との連携による販売ネットワーク力の強化をうたうにとどまる。

こうした中、太陽電池や発電事業などの電力事業分野に積極的に取り組む姿勢を示す会社も多数見受けられる。

（図表 30）元売会社の中期経営計画

会社名	ポイント	主な内容
JX日鉱日石エネルギー㈱	多様なエネルギーのカバーと海外資源開発によるポトフオリオの多様化	・石油精製販売の収益力強化 ・エネルギー変換企業（電気・ガス・石炭・太陽光・燃料電池、水素） ・海外での資源開発の強化
出光興産㈱	海外展開の積極化と化学事業の強化	・海外燃料油市場への積極展開 ・ショートポジション（精製能力削減・抑制） ・海外での資源開発の強化 ・高性能素材事業（電子材料、アグリバイオ）への集中
東燃ゼネラル石油㈱	国内生産供給体制の最適化と化学事業への展開	・製造設備・操業の最適化 ・原料油自主調達力の強化 ・燃料油から化学品へのシフト ・セブン&アイ、ドールとの連携強化
昭和シェル石油㈱	太陽電池事業の確立と化学品事業の拡大	・コスト構造改善 ・石油化学分野の事業拡大 ・太陽電池事業の競争力強化 ・電力事業の拡大
コスモ石油㈱	国内燃料油の生産・供給体制の再構築と海外石油開発事業の拡充	・「カーライフ価値提供型」へのSSの業態変革 ・イオングループ等との異業種連携強化 ・精製部門改善と供給部門の合理化 ・海外石油開発事業の拡充

（備考）各社中期経営計画をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに

先般の東日本大震災において、電気やガスの供給が滞る中で、元売会社や地域のSSの努力によって、燃料油はいち早く被災地に届けられた。一方、被災地以外でも、供給不安からSSに長蛇の列ができ、遠方までガソリンを買いに向かう人が続出した。こうした中で、ヒアリング先の経営者らは、普段は自社を利用しない顧客が「困ったときだけ助けてほしい」という姿に違和感を覚えたと言っていた。本稿でも述べたように、SSは、エネルギーインフラとしての公共性と私的営利性という二つの側面を持つ。こうした中で、市場環境の変化に伴い、私的営利性のみを前提とした事業運営は限界を迎えつつある。このことは、SSの有するエネルギーインフラとしての公共性というもう一つの側面にスポットライトを当てるべき段階であることを示している。

東日本大震災を契機として、これまで当たり前前に供給されていた電気の供給に不安が生じ、消費者は大きく動揺した。しかし、それよりもさらに構造的で看過できないエネルギー問題が目の前で進行していることに、消費者も目を向けるべきときが来ている。

以上
けがい さとし
 （毛涯 郷史）

< 参考文献 >

- ・ 経済産業省 資源エネルギー庁「エネルギー白書」（各年版）
- ・ 垣見裕司「よくわかる石油業界」日本実業出版社（2012年）
- ・ 株式会社価値総合研究所（経済産業省 資源エネルギー庁委託調査）「平成22年度石油産業体制等調査研究（石油製品供給単安置調査）」（2011年）
- ・ 株式会社三菱総合研究所（経済産業省 資源エネルギー庁委託調査）「平成22年度石油産業体制等調査研究（次世代SSに関する市場動向調査）」（2011年）
- ・ 全国石油商業組合連合会（経済産業省 資源エネルギー庁委託調査）「次世代自動車対応SSの将来像を考える研究会 報告書」（2010年）
- ・ 公正取引員会事務総局「ガソリンの流通実態に関する調査報告書」（2004年）
- ・ 日本経済新聞社産業地域研究所「日経グローバル（220）」（2013年）
- ・ 石油連盟「今日の石油産業 2013」（2013年）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこのレポートは作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況 (2013年5月末現在)

レポート等の発行状況(2013年4~5月実績)

発行日	分類	通巻	タイトル
13.4.1	内外金利・為替見通し	25-1	景気底入れ後も、デフレ脱却に向けて追加金融緩和を実施へ
13.4.15	中小企業景況レポート	151	1~3月期業況はわずかに悪化もマインドは改善方向
13.5.1	内外金利・為替見通し	25-2	「量的・質的金融緩和」を受けて、長期金利は低位で安定へ
13.5.13	金融調査情報	25-1	2012年度中の全国信用金庫主要勘定増減状況(速報)
13.5.20	経済見通し	25-1	実質成長率は13年度2.8%、14年度0.3%と予測

講演の実施状況(2013年4~5月実績)

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
13.4.3	新年度の経済見通し	三島信用金庫	斎藤大紀
13.4.8	アベノミクスと日本経済の行方	トヨタファイナンス(株)	中村毅夫
13.4.9	2013年度の日本経済の見通し	川口信用金庫	角田匠
13.4.10	新年度の経済見通し	愛媛信用金庫	斎藤大紀
13.4.16	環境変化に挑む中小企業の経営事例について	苫小牧信用金庫	鉢嶺実
13.4.17	日本経済の現状と展望	飯能信用金庫	斎藤大紀
13.4.23	日本経済の現状と展望	飯能信用金庫	斎藤大紀
13.5.12	2013年度の経済見通し	アイオー信用金庫	斎藤大紀
13.5.16	地域活性化課にかかるポイントと成功事例について	愛媛信用金庫	笠原博
13.5.17	信用金庫を取り巻く状況と地元地銀の動向	中栄信用金庫	山田健嗣
13.5.21	いまあらためて注目される老舗企業の底力	仙南信用金庫	鉢嶺実
13.5.21	観光による地域活性化・街づくり	仙南信用金庫	笠原博
13.5.21	日本経済の現状と展望について	西京信用金庫	斎藤大紀
13.5.22	再生可能エネルギーによる発電事業について	気仙沼信用金庫	毛涯郷史
~23			
13.5.22	危機を乗り越えてきた老舗企業と新たな創業について	気仙沼信用金庫・NPO 法人「ネットファインズジャパン」	鉢嶺実
13.5.23	日本経済の現状と展望	東京三協信用金庫	斎藤大紀
13.5.24	メガソーラーについて	中栄信用金庫	毛涯郷史
13.5.28	日本経済の現状と今後の見通し	長野信用金庫	斎藤大紀
13.5.28	なら観光シンポジウム	奈良信用金庫	笠原博
13.5.30	アベノミクス効果と今後の日本経済	さがみ信用金庫	角田匠

統計データの公表、レポート等の発刊予定(公表日等は変更となることがあります。)

13.6.10	全国信用金庫預金・貸出金(2013年4月末)
13.6.18	全国信用金庫主要勘定(2013年4月末)
13.6.21	全国信用金庫預金・貸出金(2013年5月末)
13.6.27	第152回全国中小企業景気動向調査(速報版、2013年4~6月期調査)
13.7.1	内外金利・為替見通し(月刊)<25-4>

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号
 TEL 03-5202-7671(ダイヤルイン) FAX 03-3278-7048
 e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp
 URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/>(信金中央金庫)
<http://www.scbri.jp/>(地域・中小企業研究所)