

# 石油流通業の構造改革ビジョン

中間とりまとめー

平成13年7月18日

全国石油商業組合連合会

政策部会

# 目 次

はじめに	1
第 1 章 石油流通業界は今どうなっているのか	3
<u>1 石油流通業の構造分析</u>	3
( 1 ) 精製元売の 4 極化	3
( 2 ) 集約化される販売業者と S S 数	5
( 3 ) セルフ S S の実態	1 0
<u>2 石油流通業の現状認識</u>	1 2
( 1 ) 規制緩和後の主な新規参入	1 2
( 2 ) マージンの低下	1 2
( 3 ) 系列意識の変化	1 3
<u>3 欧米の石油流通業の実態</u>	1 5
( 1 ) 減少した欧州の S S	1 5
( 2 ) 欧州における S S 多角化	1 6
( 3 ) 米国におけるジョバーの存在	1 7
第 2 章 石油流通業の今後を考える	1 9
<u>1 主な業種における卸機能の役割変化</u>	1 9
( 1 ) 流通業における特約(卸売)業者の役割	1 9
( 2 ) 社会環境変化と特約店制度の見直し	1 9
<u>2 経営改革のための事業再構築の取り組み</u>	2 1
<u>3 今後選択しうる石油流通業の経営タイプ</u>	2 1
( 1 ) 元売による特約店集約化の状況	2 1
( 2 ) 今後予想される特約店タイプの提示	2 2
元売連携型	2 2

多角化型	2 2
同業者連携型	2 2
特約機能充実型	2 3
リテール特化型	2 3
サプライヤー特化型	2 3
物流機能充実型	2 3
撤退型	2 3
( 3 ) 今後予想される販売店タイプの提示	2 4
特約店連携型	2 4
多角化型	2 4
同業者連携型	2 4
複数仕入型	2 4
撤退型	2 4
( 4 ) それぞれのタイプの問題点とその打開のための方策	2 5
元売・特約店連携型	2 5
多角化型	2 5
同業者連携型	2 5
撤退型	2 6
第 3 章 石油流通業として取り組むべき課題は何か	2 7
1 石油販売業者が取り組むべき課題	2 7
( 1 ) 消費者ニーズをふまえた企業努力	2 7
( 2 ) 自己責任原則に基づく主体的な経営判断	2 8
( 3 ) 「構造改革」への取り組み	2 9
2 元売と特約店との関係について	2 9
( 1 ) 現状認識	2 9
元売と特約店との関係が対等でないこと	2 9
矛盾のある元売のディーラー政策	3 0
特約店にだけリスクを負担させたり、効率化を求める	3 0
販売戦略	
( 2 ) 元売に対する提言	3 1
元売自身も効率化に努めること	3 1
特約店経営を尊重したディーラー政策の確立	3 1

相互協力関係の構築こそが生き残り最善策	3 2
<u>3 特約店と販売店との関係について</u>	3 2
( 1 ) 現状認識	3 2
販売店に対する特約店の役割	3 2
特約店と販売店との関係に濃淡	3 2
( 2 ) 今後の特約店と販売店の関係のあり方	3 2
特約店の役割の必要性	3 2
販売店による特約店の選別	3 3
<u>4 石油組合組織のあり方</u>	3 3
( 1 ) 組合ニーズに対するサポート機能	3 4
( 2 ) 新たな事業の開発	3 5
( 3 ) 経営革新事業の取り組み	3 5
<u>5 国に対する要望</u>	3 6
( 1 ) 経済産業省資源エネルギー庁	3 6
( 2 ) その他の官庁	3 7
公正取引委員会	3 7
財務省・総務省	3 8
消防庁	3 8
おわりに	3 9
委員名簿・検討経過	4 0
参考資料 1 : セルフ S S についてのアンケート調査結果	4 1
参考資料 2 : 特約店制度についてのアンケート調査結果	4 4
参考資料 3 : 欧米の石油流通業の実態	4 6
参考資料 4 : 主な流通業界の状況	5 6
参考資料 5 : 主な協業化の事例	6 2

## はじめに

これまで石油販売業界は、第二次世界大戦の混乱期や2度の石油危機などの困難はあったが、その存亡の危機にさらされたことはない。

昭和51年の揮発油販売業法(当時)の制定をはじめ“護送船団方式”といわれてきた業界保護規制や自動車の普及等による需要拡大と相まって飛躍的に発展してきたといえる。

この間、国民生活に欠くことのできない石油製品を安定的に供給することができたのは、元売 - 特約店 - 販売店間における系列による供給システム、とりわけ特約店制度が貢献してきたことは論をまたない。

いま、その特約店制度を中心とする石油流通システムが揺れている。

昭和62年から始まった規制緩和・自由化の流れが、平成8年3月末の特定石油製品輸入暫定措置法(特石法)の廃止や、平成10年4月からの有人セルフSSの解禁等によりいっそう加速した。また、今年(平成13年)6月13日には石油規制の象徴であった石油業法が廃止され、新石油備蓄法が可決・成立し、石油産業の規制緩和は最終段階を迎えた。

この間、石油業界では過当競争による収益環境の悪化がより顕著になり、元売業界の再編(4極化体制)やSSの撤退傾向が進んでいる。

SS経営についていえば、指数経営(ローコスト経営)やコミッションエージェント方式の導入が図られたり、セルフSSも急増しており、さらにはITを活用した新しい経営手法の導入が進むなど石油業界をめぐる経営環境も急激に変化してきている。

また、わが国の流通業界全体の経営環境も厳しくなっており、いわゆる「卸機能の中抜き」現象に象徴されるように、仕入れコストの削減や物流の効率化などが進んでいる。

こうした石油業界を巡る環境変化は、元売による特約店政策の見直しや販売業者における系列意識の変化に影響しており、わが国独特の制度である「特約店制度」をはじめとする石油流通システムのあり方を検証する必要がある。また、これからの厳しい競争環境にあって、石油販売業者が「構造改革」に真摯に取り組み、勝ち残っていくためには、従来の習慣やしがらみにとらわれることなく、冷静な経営判断と自己責任原則による主体的な経営選択を迫られている。

こういう観点から、元売との関係はどうあるべきか、元売と特約店との役割分担はどうあるべきか、石油販売業者がなすべきこととは何か、といった検討を行った。

このレポートが、21世紀における石油流通業の方向性をいくぶんでも示唆できれば幸いである。

# 第1章 石油流通業界は今どうなっているのか

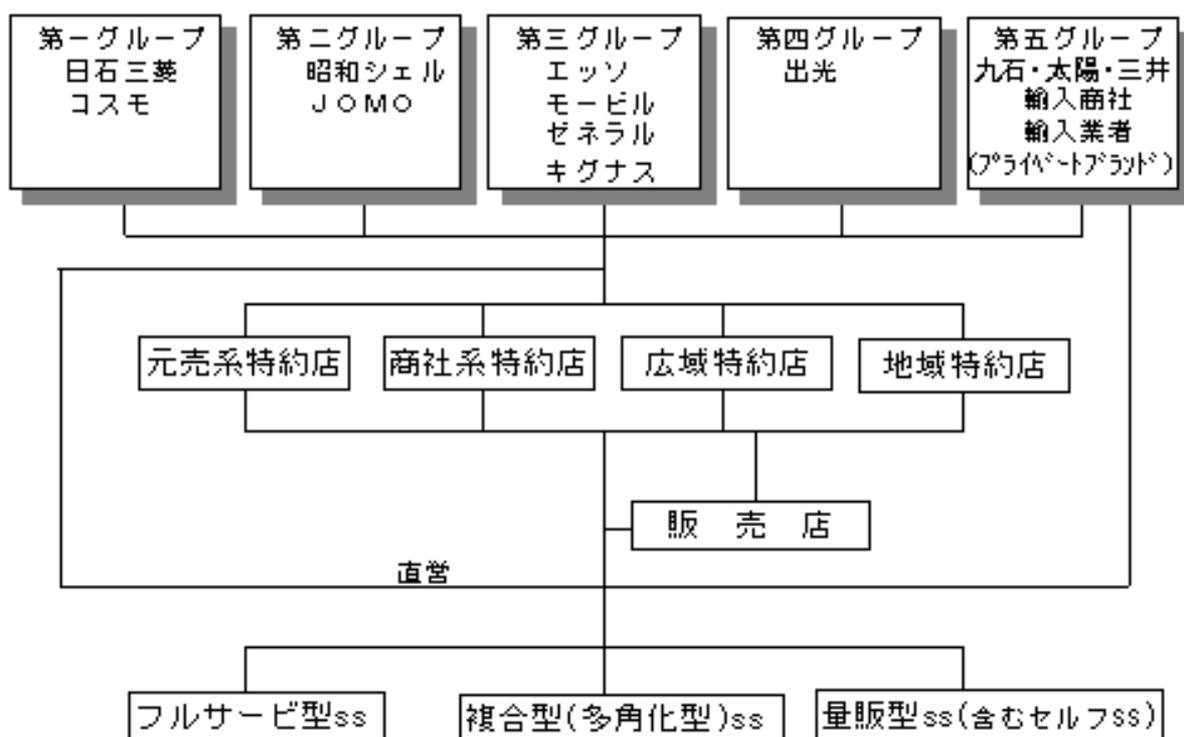
## 1 石油流通業の構造分析

### (1) 精製元売の4極化

1996年(平成8年)3月末の特定石油製品輸入暫定措置法(特石法)の廃止を契機に、わが国の精製元売企業の集約が急テンポで行われている。メジャーおよび準メジャーを含めた世界的な石油産業の再編が背景にあるほか、海外石油企業とのコスト格差を縮小するための選択であると同時に、国内市場における競争を勝ち抜くためのグループ化である。

現在の国内元売各社は、日石三菱とコスモ石油による純民族系の日石三菱・コスモグループ、昭和シェル石油とジャパンエナジーの外資と民族系が連合したシェル・JOMOグループ、エッソ石油、モービル石油、東燃ゼネラル石油およびキグナス石油のエクソンモービルグループ、さらに出光興産の4グループに集約されつつある。このほか、九州石油、太陽石油、三井石油のほか、輸入商社や輸入業者を加え、これらを便宜上、一つのグループとして位置付けると下図のようになる(図1-1)。

図1-1 石油流通の構造図



(出所:全石連作成)

### ( 特約店の形態 )

上の図 1 - 1 で示した特約店(代理店)の形態については、次のように区分した。

元売系特約店とは、元売が全額または相当比率の出資をする販売子会社で、元売直営に近い形のもの。

商社系特約店とは三菱商事石油、伊藤忠燃料など総合商社系の石油販売企業のほか、品川燃料など全国的な販売ネットワークを有する大手薪炭系販売会社も含めた。

広域特約店は大型 S S を全国展開するフリート各社と地域を超えた直営 S S 網を持つ超大手販売業者。

地域特約店は主に都道府県内に止まるか、複数県にまたがって直営給油所を運営する企業。ただし、元売と商社の共同出資企業などもあり、すべての特約店が 4 類型に該当するとは限らない。

- ・なお、エッソなどでは二次卸の系列業者を代理店として、出光では販売店との呼称を使用しているが、今後、本報告書では包括して「特約店」と表記する。

### ( S S の類型 )

1995年(平成7年)6月に取りまとめられた石油流通効率化ビジョン研究会の報告書では、S S の類型として、早期撤退型のほか、サービス充実型、多角経営型、量販指向型を示したが、本報告書では図 1 - 1 のとおり、フルサービス型、複合型、セルフ S S を含めた量販型の 3 タイプに整理した。

- ・フルサービス型は給油のほかに各種サービス機能を備えた S S 。
- ・複合型は他の事業を S S の構成要素として取り入れたもの。
- ・量販型はサービスを極力排して運営する S S 。

として位置付ける。

### ( わが国の S S 数の推移 )

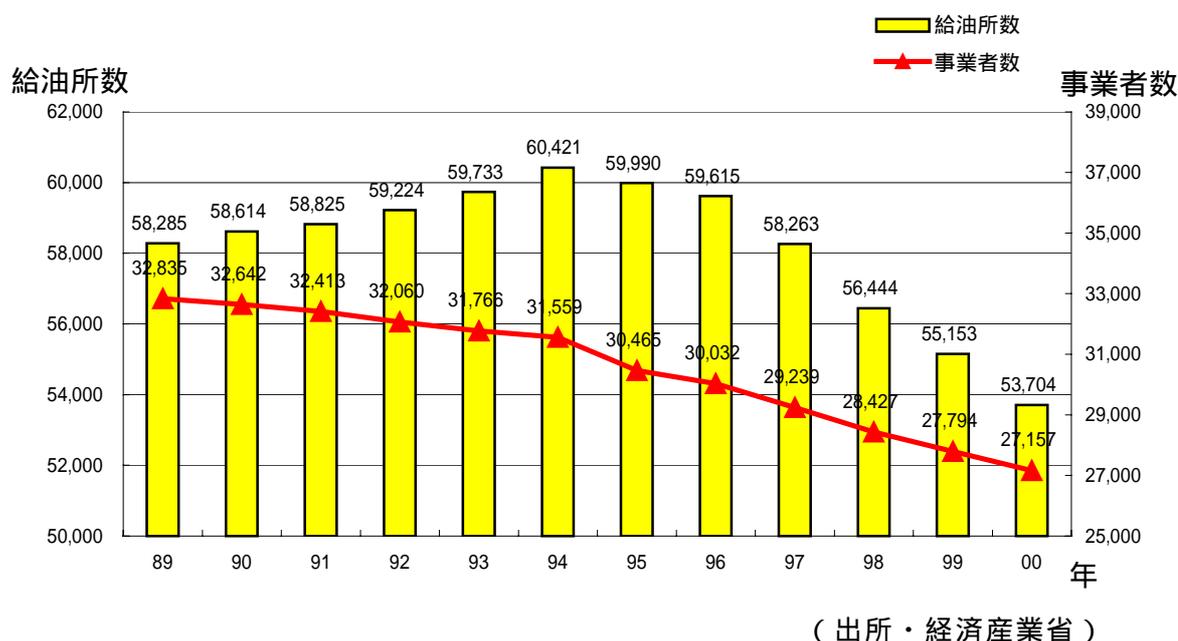
わが国の S S 数はバブル経済が崩壊した後も増加を続け、1994年度末には史上最多の 60,421 カ所まで達した。これは、各元売が自社ネットワークの拡大によってガソリンを中心とした販売シェアを拡大することによって、来るべき規制緩和時代の競争力を備えようとした動きとされる。

しかし、猛烈な新規 S S の出現は、規制緩和の直前から顕著になった価格競争を一層激化させ、その後の 6 年間で約 6700 カ所もの S S 減少を招いた要因ともされる(図 1 - 2)。

一方、規制緩和は精製元売に対するコスト競争力の強化を促したことから、大規模な再編の動きが強まり、現在までに4極体制がほぼ形成されるに至ったとされている。

元売のコスト削減は精製・物流部門とともに販売部門にも及び、自社系列内の不採算SSの統合・閉鎖を促進させており、加えて販売業者への出資による子会社化などの動きが目立っている。

図1-2 わが国の給油所数と事業者数の推移



## (2) 集約化される販売業者とSS数

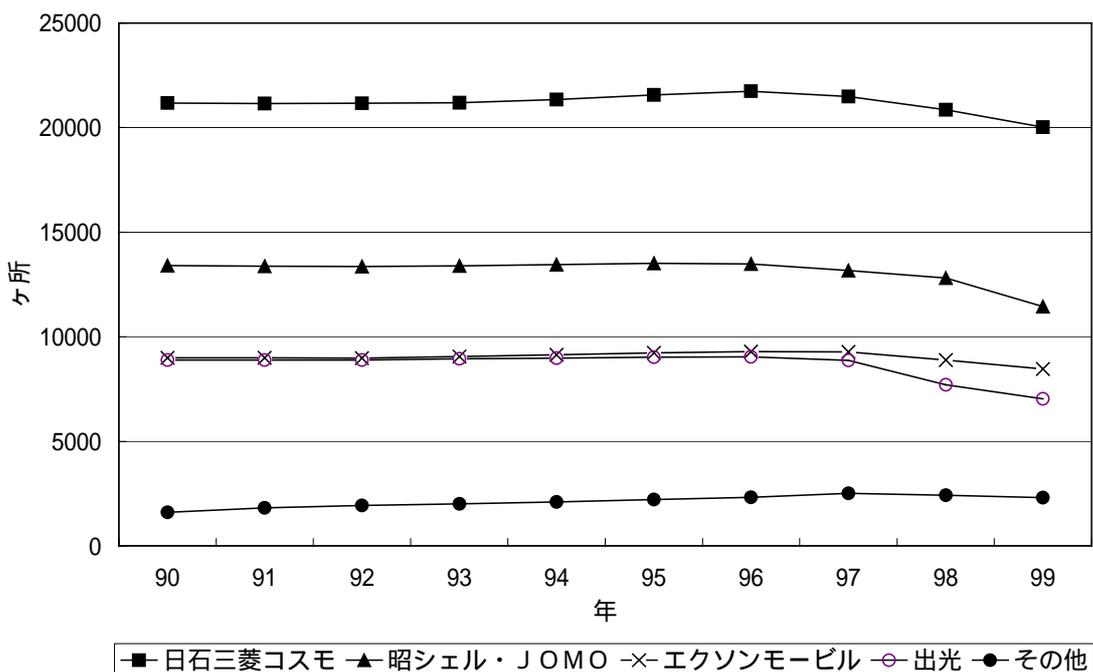
### 元売グループ別SS数

元売グループ別のSS数はいずれも1996年をピークに97年以降、減少が顕著になっている。エクソンモービルとその他の二つのグループを除いた各グループの減少傾向はより鮮明となっているが、出光の場合はJA(全農)のオリジナルサインポールの掲示による系列SSの減少比率が他のグループに比べ高かったことを反映したものと見られる(図1-3)。

### 特約店数

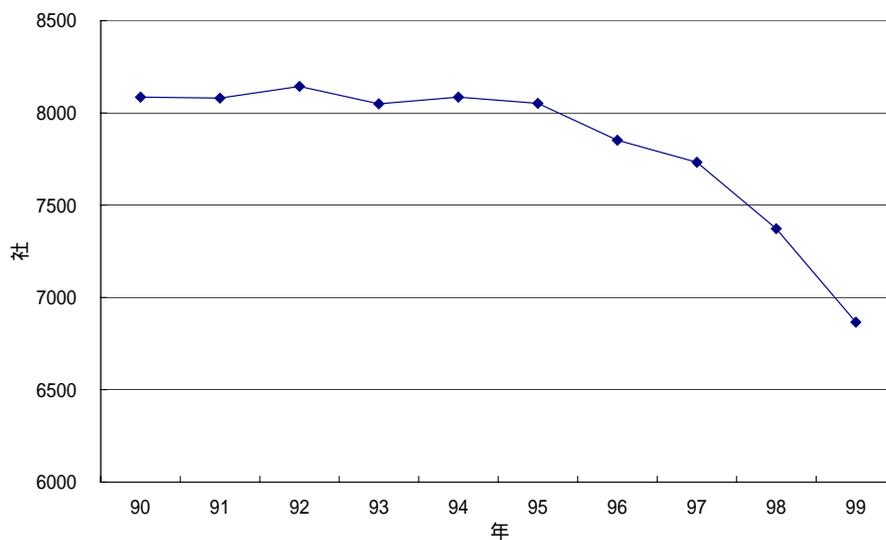
また、特約店数もすべてのグループで減少している。特にここ数年の減少は急テンポで進んでおり、販売業者の自主判断による廃業や元売主導の特約店統合などによって特約店の集約が行われていることがわかる(図1-4)。

図 1 - 3 元売グループ別SS数



(出所・月刊ガソリンスタンド 各年9月号より作成)

図 1 - 4 全特約店数の推移



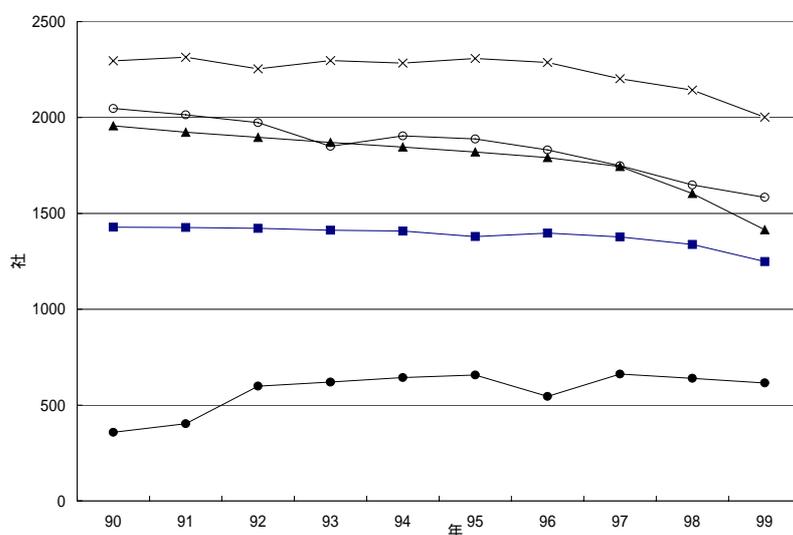
(出所・月刊ガソリンスタンド 各年9月号より作成)

### 元売グループ別特約店数

グループ別特約店数を見ると、大規模特約店主義を採る日石三菱・コスモグループと、販売店を持たない特約店も多い小規模特約店主義のエクソンモービルグループや出光との相違がはっきりする(図1-5)。

1 特約店当たりの S S 数は各グループともこれまで微増傾向を示していたが、1999 年から一部グループに縮小傾向が見られるようになり、特約店の集約によって運営 S S が増加する時期から、S S 数の減少が特約店の運営 S S 数にも表れる時期に移ったことを示している。なお、大規模特約店主義を採る日石三菱コスモグループの 1 特約店当たりの S S 数は 6.5 カ所なのに対し、小規模特約店主義のエクソンモービルグループと出光の 1 特約店当たりの S S 数は各 2.5 カ所となり、約 2.6 倍もの格差があることがわかる(図 1 - 6)。

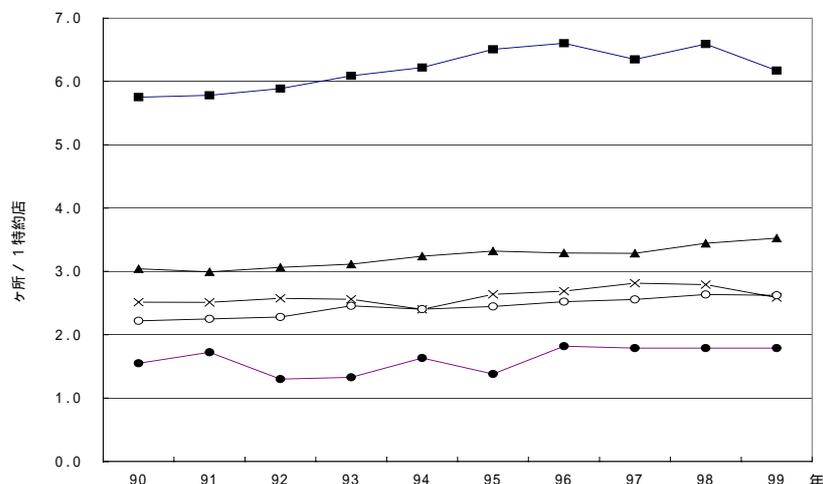
図 1 - 5 元売グループ別特約店数の推移



● : 日石三菱コスモ    ▲ : 昭シェル JOMO    × : エクソンモービル    ○ : 出光    ■ : その他

(出所・月刊ガソリンスタンド 各年 9 月号より作成)

図 1 - 6 元売グループ別 1 特約店当たりの S S 数の推移



：日石三菱コスモ      ：昭シェル JOMO    ×：エクソンモービル      ：出光      ：その他

( 出所・月刊ガソリンスタンド 各年 9 月号より作成 )

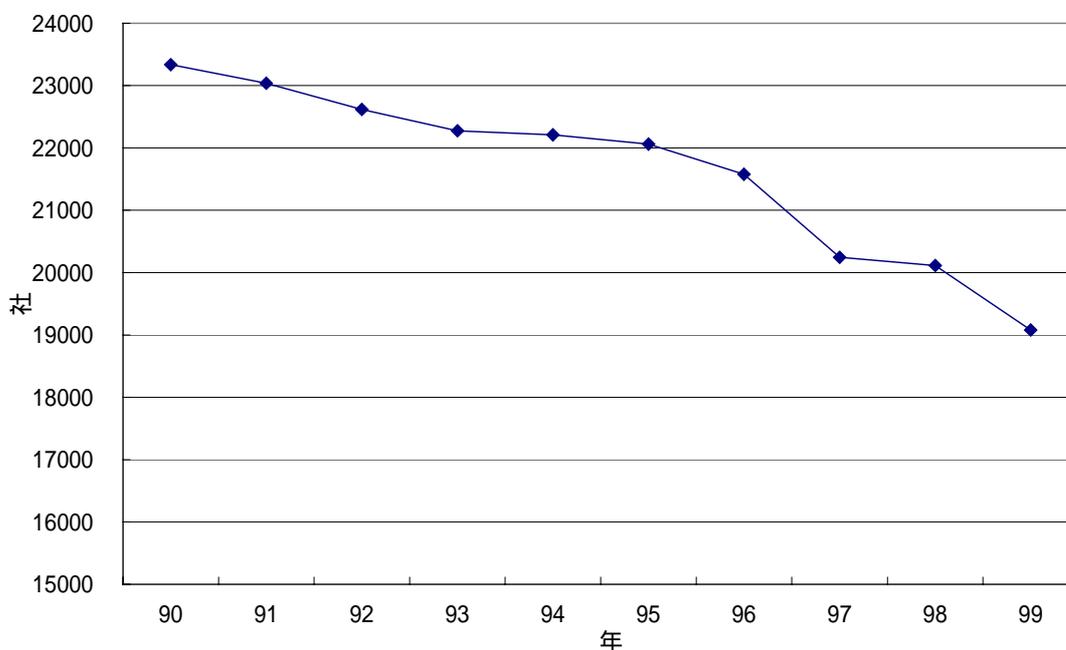
### 元売グループ別販売店数

なお、元売グループ別の販売店数はこれまで確実に減少していたが、1996 年以降はさらに加速がつく形で減り続け、99 年には 20,000 社を割り込んだ。規制緩和をきっかけに展開された価格競争の影響を受け、廃業に追い込まれる販売店が急増していたことを示している(図 1 - 7)。

元売グループ別の販売店数で目立つのは日石三菱・コスモグループの減少で、同グループはほぼ 10 年間で 4 分の 1 に相当する約 3,000 社も減っていることが明らかになった(図 1 - 8)。

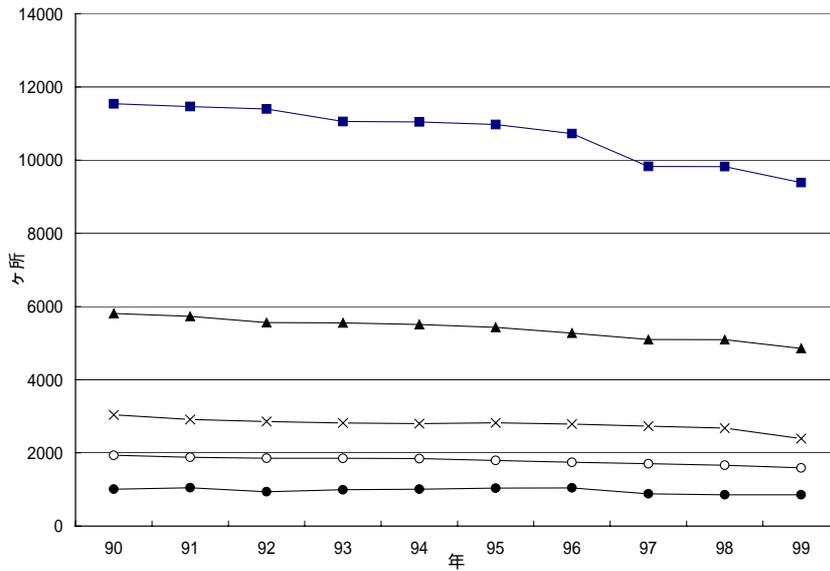
1 販売店が運営する S S 数は各グループとも 1.2 ~ 1.5 ヲ所で大差はないが、出光は特約店と販売店の間に大きな規模格差がなく、他グループに比べ S S 数は多くなっている。しかし、ここ数年の間に出光は急激に S S 数を減らしており、他グループに接近していることがわかる(図 1 - 9)。

図 1 - 7 全販売店数の推移



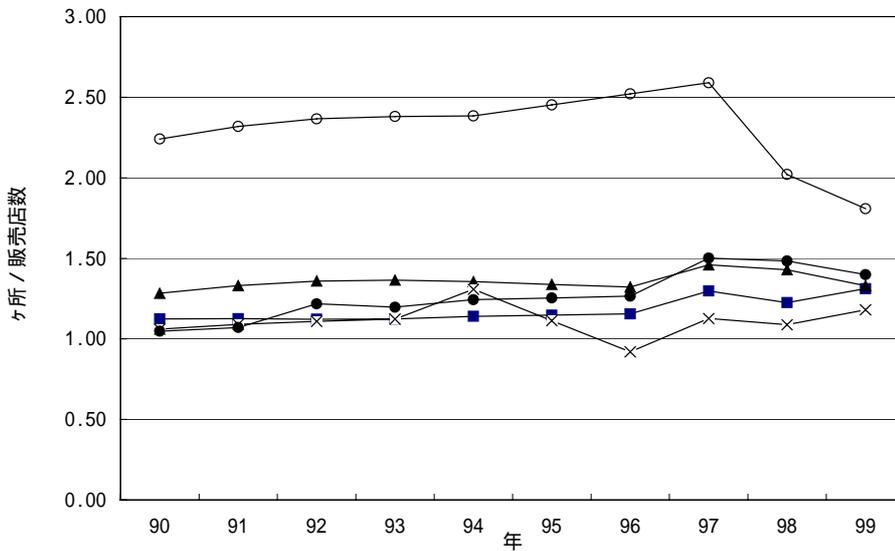
( 出所・月刊ガソリンスタンド 各年 9 月号より作成 )

図 1 - 8 元売グループ別販売店数の推移



：日石三菱コスモ      ：昭シェル JOMO      ×：エクソンモービル      ：出光      ：その他  
 ( 出所・月刊ガソリンスタンド 各年 9 月号より作成 )

図 1 - 9 元売りグループ別 1 販売店当たりの S S 数の推移



：日石三菱コスモ      ：昭シェル JOMO      ×：エクソンモービル      ：出光      ：その他  
 ( 出所・月刊ガソリンスタンド 各年 9 月号より作成 )

### 販売業者所有 S S 数比率

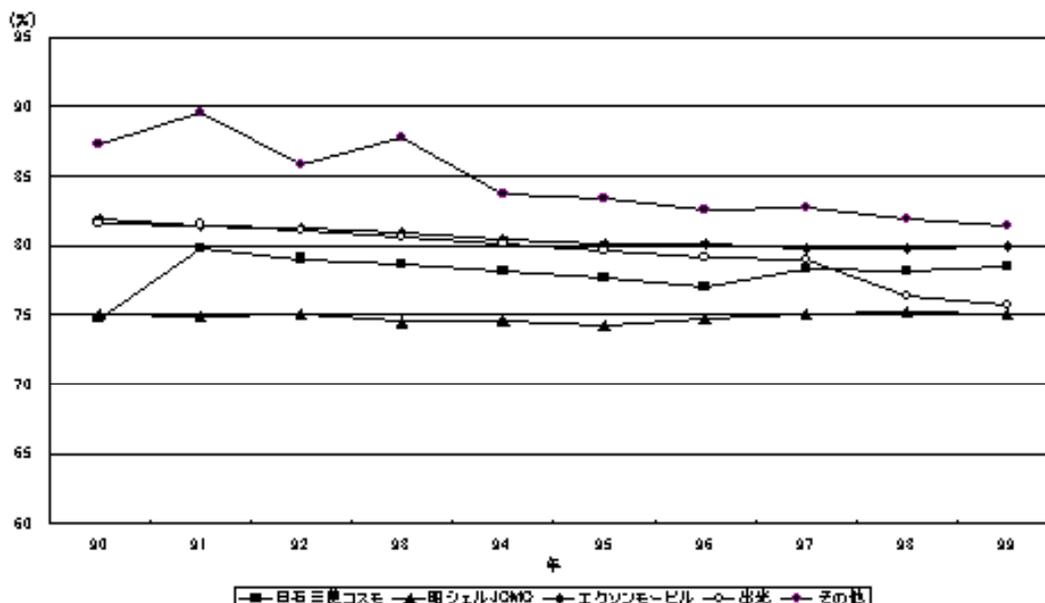
近年、元売グループ別の販売業者所有 S S 数比率は全般的に縮小傾向を示しており、逆にいえば、元売所有 S S 比率が上昇していることになる。

これは、販売業者が自己所有のSSのうち、不採算なSSの閉鎖に踏み切るケースが見られたのに対し、同じく不採算を理由に、元売所有SSの運営を元売に返上されたSSが、リース代を低くして他の販売業者に運営を委託したり、元売子会社に運営させるなどの事例が多く、こうした元売所有SSの“温存”が相対的に元売所有SS比率の上昇につながったと見られる。

また、販売業界の資金調達が困難になったことから、新設されるSSのほとんどが元売の資金によるものであることも、元売所有比率を引き上げる結果ともなったといえる。

なお、販売業者所有SS比率は各グループとも75～80%だが、最近の出光の比率低下はJAの“離脱”によって、結果として元売所有比率が上昇したものと推定される(図1-10)。

図1-10 元売グループ別販売業者所有SS比率の推移



(出所・月刊ガソリンスタンド 各年9月号より作成)

### (3) セルフSSの実態

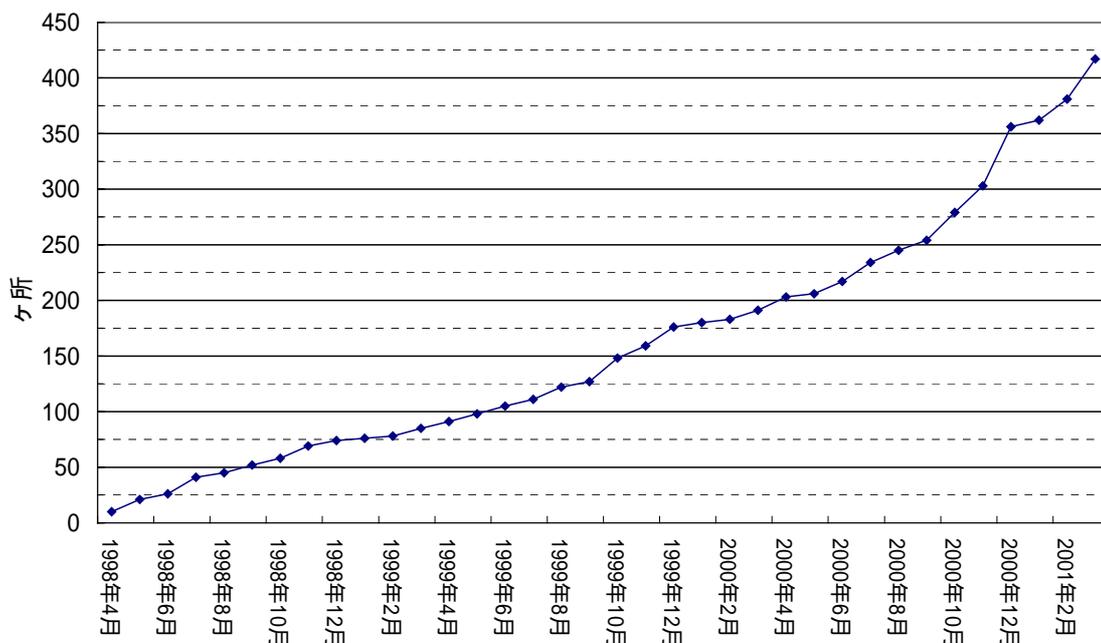
セルフSSは2000年後半から増加傾向が顕著となり、2001年(平成13年)3月末現在、417カ所まで拡大した。全SSに占めるセルフ比率はまだ1%にも達していないが、今後もセルフは増加するとする予想が多い(図1-11)。

なお、元売グループ別のセルフSS数はエッソモービルグループの133カ所が最多で、日石三菱・コスモグループの79カ所がそれに続いている。(図1

- 12 )

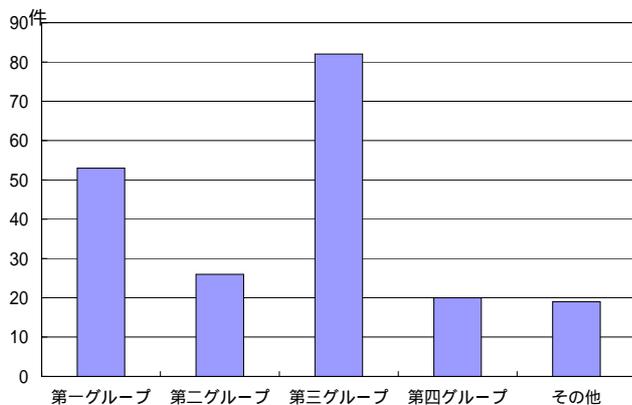
また、グループ別のセルフ比率も示した(図1-13)。なお、プライベートブランドを掲げるセルフSSは100カ所を数え、セルフ全体の4分の1を占めている。

図1-11 全国のセルフSS数の推移



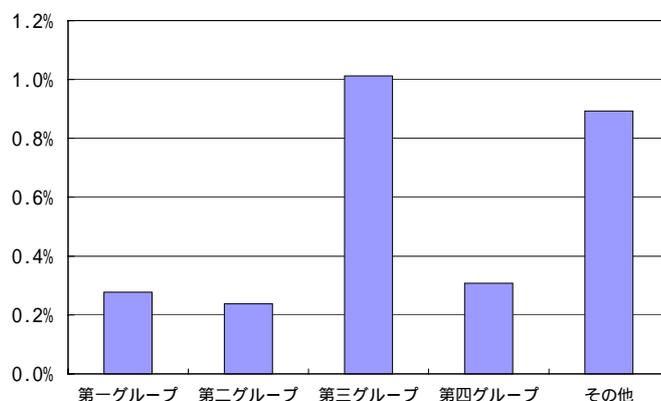
(出所・石油情報センター)

図1-12 元売グループ別セルフSS数



第一グループ：日石三菱コスモ 第二グループ：昭シェル JOMO 第三グループ：エクソンモービル  
 第四グループ：出光 第五グループ：その他

図1-13 元売りグループ別セルフSS比率



(出所・石油情報センター)

## 2 石油流通業の現状認識

### (1) 規制緩和後の主な新規参入

わが国の石油流通業はモータリゼーションの急速な進展に合わせ、商社系販売業者、石炭や海上燃料の販売業者の転進による参入は見られたものの、取り扱う商品が危険物であることからさまざまな規制を受けたこと、行政指導として給油所建設規制が断続的に実施されたことなどから、他業界および既存の外資系企業を除いた海外からの進出は事実上、困難となっていた事情がある。

しかし、1980年代後半からの一連の規制緩和政策によって石油産業の自由化が進められていく中で、揮発油販売業法の登録時に必要とされていた供給証明の廃止、さらに、特石法の廃止や有人セルフSSの解禁などによって、ダイエーやジャスコなどの大手流通資本、外資であるBPを中心とした参入が本格化している(図1-14)。

図1-14 規制緩和後に参入した主な事例

参入者/年度	96	97	98	99	00	01	合計	備考
ダイエー	3	10	9		1		23	ス・パーマーケット
ジャスコ	2	3	3	1	3		12	ス・パーマーケット
オートバックス	1	1					2	自動車用品販売
BP		1	3	4	9	3	20	スーパーメジャー
カウボーイ	3	2			1		6	ディスカウントストア
ユーホー	1	1	1				3	ホームセンター(広島)
セブン		1		2	2		5	ホームセンター(大分)
米工房							3	米穀販売
マキオ						1	1	ディスカウントストア(鹿児島)
フジ				1	1	4	7	スーパー(中四国地域)
合計	10	19	16	8	17	8	82	

注1：2001年度は5月現在で建設中を含む。注2： は出店年度不明を含む。

(出所：全石連作成)

### (2) マージンの低下

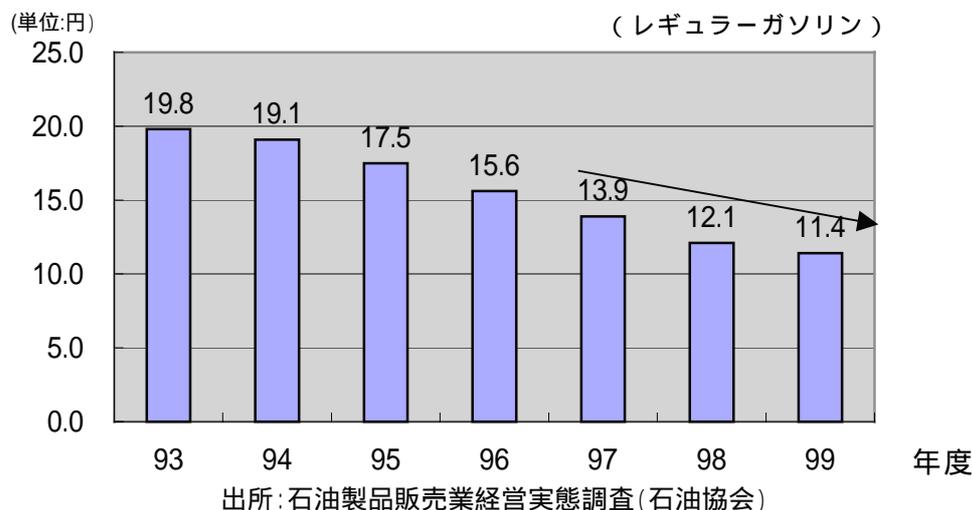
また、再統合されたエクソンモービルグループは市況対応の仕切り政策を採用し、また、同グループに属する元売各社によって異なっていた特約店対応を徐々にエッソ方式に近づけるなど、欧米流の系列指導の手法に転換しつつある。

さらに、系列業者に徹底的なコスト削減を求め、それをもとにした「価格競争力」を武器に、他系列SSとの差別化を促進させており、同グループとの価格競争に敗れたSSの淘汰も進行しているのが現状である。

こうした“外資手法”はいわゆる民族系の他社にも広がりつつあり、流通業界におけるサバイバルレースを出現させ、販売業者マージンを低下させている（図1 - 15）。

販売業者のガソリンマージンはさらに悪化しており、平成12年度は10円/ℓを割っていると思われる。

図1 - 15 ガソリンマージンの推移



### (3) 系列意識の変化

規制緩和後、非系列供給の拡大、石油先物市場の開設もあって、安定供給を担保するものとしての系列供給を前提としていた従来の系列意識が徐々に変質してきたことも、わが国の流通業界の大きな変化と捉えられる。

#### 【特約店(代理店)制度に関する意識調査結果】

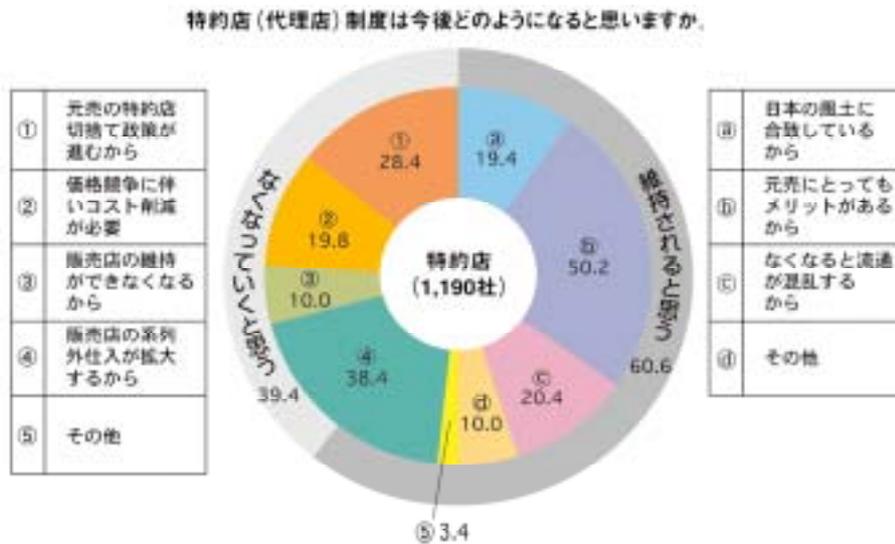
全石連が今年1月に行った構造改善アンケートの一環として実施した「特約店(代理店)制度に関する意識調査」によると、「今後も同制度は維持される」と回答した特約店は61%にとどまっている。一方、「なくなっていくと思う」と回答した特約店の4割弱が「販売店の系列外仕入れが拡大するから」とし、3割弱が「元売の切捨て政策が進むから」と回答している。

特約店自身が自社傘下の販売店の業転購入による系列の空洞化、元売による選別政策の進展によって、特約店制度の継続性を疑問視している実態が明らかになり、系列意識の変化が明確になったといえる（図1 - 16）。

なお、運営給油所数別に見た傾向では、給油所数が少なくなるに従って「なくなっていく」と予想する比率が上昇している。

同調査では、販売店を対象に特約店制度の必要性を聞いているが、「必要」としたのは52%、「必要ない」は48%で、ほぼ拮抗する結果となり、特約店に比べ特約店制度に対して“厳しい”捉え方をしていることが明らかになった。

図1-16 特約店制度に関する意識調査

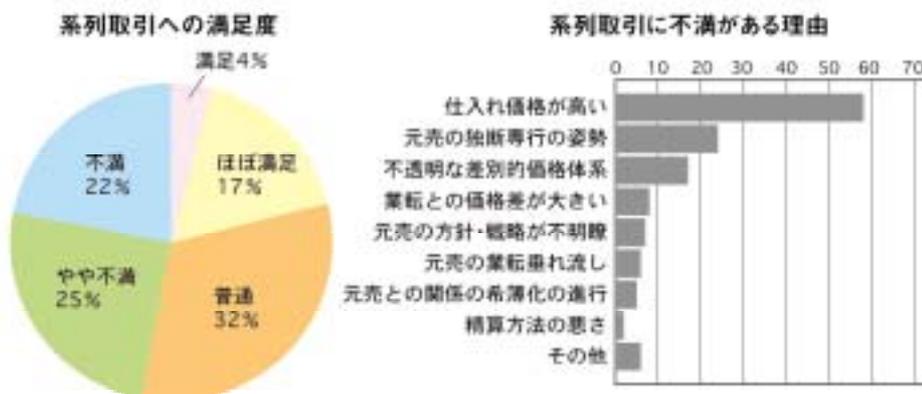


(出所・全石連構造改善アンケート)

【石油のブランド意識調査結果】

また、石油情報センターが1999年末に行った「石油のブランド意識調査」では、系列取引に対して、「満足」はわずか4%、「ほぼ満足」の17%を加えても、2割程度の販売業者にとどまっており、「仕切価格が高い」ことを主な理由にした「不満」が大きいことがわかった(図1-17)。二つの調査結果は、系列取引への強い不満が、特約店制度への“不信”につながっていること示している」と推定される。

図1-17 石油のブランド意識



(出所・石油情報センター)

石油需要の拡大にあわせた系列SSネットワークの拡張という目的のため、商社などを特約店として起用したこと、三者販売店を特約店に昇格させたことにより、当初の特約店制度の変質が進んだとされる。さらに、規制緩和前後には、特約店との販売契約の改定が相次いで行われたことも系列意識の変化を促した。

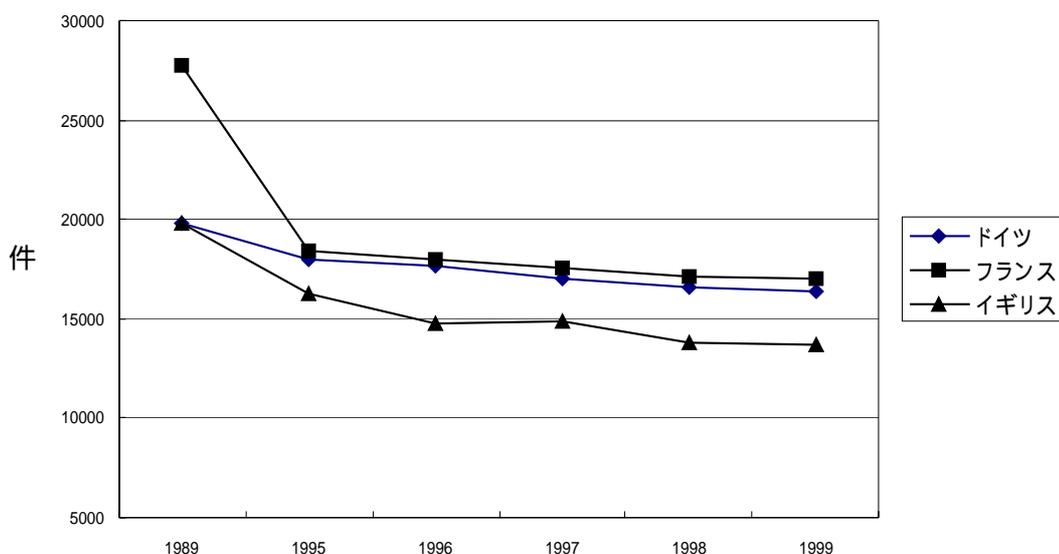
新規参入者の登場による多様化する石油流通業者、SSサービスと立地も多様化する中で、特約店制度の変質と制度そのものへの信頼感の喪失などが見られるのが、わが国の石油流通業の現状である。

### 3 欧米の石油流通業の実態

#### (1) 減少した欧州のSS

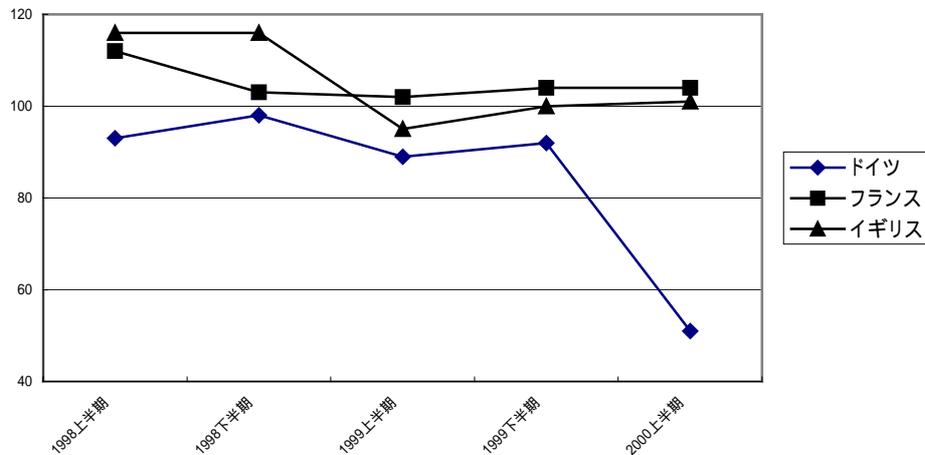
わが国の規制緩和に先行する形で各種の経済規制が撤廃された欧州では、メジャーの主導による価格競争が展開される一方、ハイパーマーケットなどの新規参入による価格破壊などによって、マージンの圧縮が続いた結果、SSの大規模な減少が見られた。こうした過程を経て、独立系SS業者が市場から駆逐され、コミッションエージェント方式のSSが拡大するという経過を辿ってきた(図1-18、図1-19)。

図1-18 ドイツ・フランス・イギリスにおけるSS数の推移



(出所・石油情報センター「石油流通欧州調査報告書」)

図1 - 19 ドイツ・フランス・イギリスにおけるガソリン販売マージン  
(1997=100)



(出所・全石連 / 欧州石油流通業調査報告書 2000年)

わが国では1994年度末に史上最多のSS数を記録した後は減少に転じ、97年度以降は毎年1,000カ所を上回る規模の減少となっている。劇的な様相を見せた欧州のSS減少ほどではないにしても、わが国でもそれに近い姿を見せており、今後もこの傾向は続くことが予想されることから、日本の石油流通業が欧州の歩んだ道を辿らないための対応策の立案が求められている。

なお、独立系SSが市場からほぼ撤退したフランスやイギリスでは、独立系SSが残るドイツに比べてガソリン価格が割高になっており、こうした現象はメジャーが独占する市場の特徴として指摘できるとする見方もある。

## (2) 欧州におけるSS多角化

欧州では「閉店法」によって一般商店の営業時間などが規制されるのに対し、SSは同法が適用されておらず、わが国に比べSSでの商品購入が一般化している。例えば、ドイツの1SS当たりのショップの年間売上高は4,190万円もあり、伝統的な食料品販売店をはるかに上回っている。欧州のSSの総売り上げに占める油外収入(ショップ販売)の比率の高さは、自動車関連商品だけでなく、食品、日用品、書籍、新聞、さらにアルコールなど、コンビニエンスストアとしての機能を備えていることが要因とされる。

また、フランスのハイパーマーケットでは数多くの商品の中での石油製品との位置付けがされており、SSはガソリンなどを販売するだけでなく、サービ

スを提供する場でもあるという認識が欧州では強いことも、油外収入の多さの背景にある。

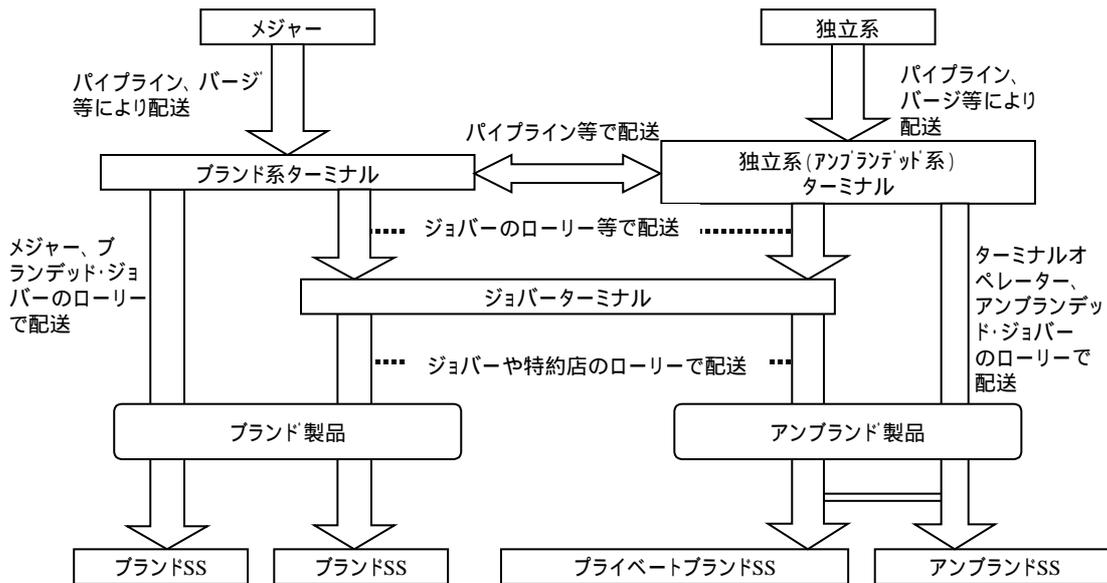
### (3) 米国におけるジョバーの存在

アメリカの石油流通を特徴付けているのは、自らの物流手段とSS網を持つジョバーと呼ばれる存在とされている。

ジョバーは独立系SSを中心にした製品供給の機能を有しているおり、最近、ジョバー所有のSS比率が上昇しているのは、特定地域に系列SSネットワークを集中させるメジャーズが採用した地域戦略の拡大過程で、ジョバーにSSを譲渡するケースが増えたためとされる。

ジョバーをさらに細かく見ると、ブランド系とアンブランド系に分けることができる(図1-20)。

図1-20 アメリカの石油流通の実態



(出所・石油情報センター)

なお、先物取引が発達し、数多くのトレーダーが活用できる受け渡しタンクの集積があることによって、ジョバーが機能し得る基盤がある東海岸と、縦に長い地形に沿ってメジャーズの製油所が分散し、メジャーズのスワップが効率よく行われていることから、ジョバーの機能が発揮しにくい西海岸では大きな違いがあるとされている。

わが国にはアメリカのジョバーと同じ機能を持つ存在はないとされているが、

石油製品の先物市場が東京と名古屋で開設されており、今後、受け渡しタンクが拡大していけば、さらに、これまで元売が担っていた機能の一部を引き取る形で、商社や超大手販売業者の中から、“ジョバー”的な機能を有する企業が登場する可能性があると考えられている。また、地域業者が共同して製品の購入、配送、販売を行う場合、日本型の一種の“ジョバー”と捉えられるかもしれない。

## 第2章 石油流通業の今後を考える

### 1 主な業種における卸機能の役割変化

#### (1) 流通業における特約(卸売)業者の役割

特約店制度は、石油流通だけではなく、さまざまな流通業界において取り入れられてきた。すなわち特約店制度は、メーカーが高度成長期の中でシェア拡大のための販路確保と販売店の育成のために取ってきた政策であるといえる。

特約店制度は、流通ルートが確立され価格政策が維持された場合、メーカーにとっても特約店にとっても非常にメリットがある制度といえる。メーカーにとっては、地方の名士などを特約店として獲得し、地域ごとのシェア拡大をはかり、そのことが売上げ増につながり利益をもたらした。一方、特約店にとっても、安定的に利益を確保することができた制度であった。

#### (2) 社会環境変化と特約店制度の見直し

わが国独特の制度である特約店制度も、社会環境の変化とともにその機能と役割が変化してきている。

すなわち、小売業が販売力を強めてきたり、市場が成熟化しシェア拡大が困難になってきていること、また規制緩和によって市場に新しい参入者やディスカウunterが登場した時には、高コストシステムとしての側面が相対的に強まることによって、制度としての役割が急速に低下しつつある。この結果、現在、さまざまな業種において、特約店制度の機能が変化したり、系列販売の見直しなどが起こっている。

#### 食品卸売業：小売業者による卸売業者の選別などによる卸売業のローコスト化

食品卸売業においては、価格決定権がメーカーから大手小売業へ移行し、卸売業を通さない流通が拡大しつつある。さらに大手小売業による卸売業者の選別化・集約化が進んでおり、またメーカーによるリベート政策の見直しやオープンプライス化の急速な進展などもあって、食品卸売業のローコストオペレーション化が進んでいる。

#### 酒類販売業：業務提携や合併、系列集約化等による流通効率化の急激な進展

酒類販売業を営むためには免許が必要であり規制が厳しい業界であったが、酒類の販売量が増加していた時代は、低マージンでもリベート政策により特約店制度が維持されていた。

しかしながら、最近の消費者の低アルコール嗜好の高まり、若年人口の減少などにより飲酒量が低下し、供給過剰の事態に陥っている。さらには販売免許制度の緩和によりディスカウントストアやコンビニエンスストアなどの大手小売業者が酒類販売を行えることになったことから、価格競争が激化し、流通の効率化が進み、その結果として特約店機能が急速に低下してきている。

このような中で、酒類卸では次の三点の集約が見られる。1つは、食品系卸による業務提携や合併、2つ目はメーカー主導による系列集約化、3つ目は大手酒類卸主導の系列化である。

#### 家電販売業：量販店の急速な発達と系列販売の崩壊

典型的なのは系列販売策を取っていた家電販売業の変化である。

家電業界では、昭和26年に松下電器が系列政策を採ったことから系列販売の先駆けであったが、高度成長期から低成長時代に入り売り上げが低迷してきたこと、系列外の大型店の進出、チェーンストアの台頭、ディスカウントストアやホームセンターの参入で小売チャンネルが多様化し、さらにスーパーによるセルフサービス大量販売、コジマやヤマダ電機などの量販店の急速な発達（現在では全家電販売額約5兆円のうちの1兆円をこの2社だけで占める）による価格破壊で系列維持は困難となっている。

一方、減少する小規模地域家電店であるが、なかには地域に根ざしたサービス業を目指し、生き残りを図るところもある。

## 2 経営改革のための事業再構築の取り組み

規制緩和・自由化をきっかけとして、石油販売業界では収益が悪化しており、ガソリンマージンの下落等もあり、これまでのように単にガソリンだけを販売していればSS経営が成り立っていた時代は過ぎ去ろうとしている。

現在の厳しい経営環境のなかで企業収益を確保していくためには、企業経営をもっとも効率的に収益を生み出せる構造に改革する必要がある。すなわち、事業再構築(リストラクチャリング)の取り組みが必要である。

具体的には、本業である石油販売による利益確保を図るとともに、新規事業の開発や油外収益の向上などにより収益確保を目指す必要がある。また、身軽な組織、身軽な経営を目指すため、コスト削減によるローコストオペレーション化を図るとともに、もっとも効率的な事業に経営資源を投入するなどの取り組みが必要である。

高度成長期のように石油販売業の市場規模が継続的に拡大し、多額のマージンが獲得できていた時には、量を売れば一定の利益を確保できたから経営の非効率さはあまり問題視されてこなかった。

ところが、収益環境が悪化するとともに、市場が成熟化しシェア拡大が困難になってきている現在、経営の非効率さはその企業の存在を危うくし、市場からの撤退も避けられない。

## 3 今後選択しうる石油流通業の経営タイプ

これまで述べてきたように、石油流通業界においても、規制緩和によって市場に新しい参加者が登場したり、元売の特約店政策の見直し、さらには石油販売業者自身による事業再構築の取り組みや系列意識の変化などもあって、特約店の役割機能は変化してきている。

こうした中であって、石油流通業を形成している特約店及び販売店のそれぞれの役割変化と今後の選択しうる経営タイプについて分析を加えてみた。

### (1) 元売による特約店集約化の状況

石油販売においても元売の経営リスクを分散させることや、販売店の経営指導等を行う機能を特約店が持っていることから、特約店は必要とされてきた。

石油業界はシェア争いの販路確保のために、各元売が積極的に特約店を増や

してきたが、石油製品需要の伸びが鈍化したことやコスト削減が求められていることなどから、いわゆる“卸の中抜き現象”が進みつつある。また、石油販売業者数やSS数が過剰であるという認識が業界内に存在していることも特約店制度の不要論の背景にある。

こうした状況もあり、元売では特約店を集約し効率向上を図ることをめざし始めているが、これまでの関係上すぐには整理・集約できない元売グループもある。整理に時間をかけすぎると元売も体力をなくすおそれがあるものの、当面は特約店を維持していき、できるだけ力のある特約店や出資会社に中小規模の特約店などの面倒を見させようとする方向に動きつつある。

特に、多くの販売店を持つ元売グループほど、特約店が行ってきた仕事を元売が行っていこうとすると新たなコストが発生するという認識から、今後も特約店機能のある程度維持していきたいとしている。

一方外資系元売には、もはや特約店卸機能等を必要としない考えも存在してきている。販売店が元売と直結し、仕切値の設定から販売マニュアルの整備などを行い、直接元売が販売指導までするグループでは、強力に集約化が進みつつある。

## (2) 今後予想される特約店のタイプの提示

このような状況の中で今後予想される特約店のタイプとして、以下のような8つのタイプが考えられる。ただし、これらのタイプが全ての特約店に当てはまるわけではなく、経営規模の相違、運営給油所が立地する地域の条件などによって変わってくることになる。

### 元売連携型

これまで以上に、元売と特約店が密着していこうとするもの。系列外製品は購入せず系列色を強くして、その分元売から他の系列特約店以上のメリットを得ようとする方向。

### 多角化型

石油卸・販売事業を継続しながら、他業種、たとえば自動車販売やLPG販売、さらにエネルギー産業以外の業種まで含めて、石油以外の他の業種に売上げの主力を移していく方向。

### 同業者連携型

小規模な特約店や販売業者が協業化し、協同組合、ボランタリーチェーン等を形成して、量の確保による対元売交渉力の向上、物流の共同化、油外商品や石油関連商品以外の商品の共同仕入れなどを行うことで、力を付けていこうとする方法。系列内の場合も、系列を超えた協業化もある。

企業同士の合併、事業連携や、M & Aなど資本を超えた連携も選択の一つとして考えられる。

#### 特約機能充実型

特約店の持つこれまでの機能をさらに強め、系列内の他の特約店や販売店を吸収しながら、元売の支店的な機能（単に卸だけではなく販売店やSSの販売指導など）を果たしていく役割を担っていく方向。

#### リテール特化型

販売機能の効率化から直営SSの比率を増やし、特約店がリテールへの進出を拡張していく方向。この場合、自らのグループの販売店を吸収していく場合と他グループのSSを吸収していく方法がある。

#### サプライヤー特化型

特定元売だけから仕入れるのではなく、コスト削減やリスク分散の観点から、仕入ソースを多様化し、サプライヤーとして販売店に供給していく方向。

サプライヤー特化型の発展類型として、PB（プライベートブランド）の選択も考えられる。

#### 物流機能充実型

アメリカのジョバーに見られるように、タンクやローリーなどの物流機能を持ち、元売が実質的に独占している物流機能を獲得することによって競争力を付けていく方向。

#### 撤退型

完全に石油卸売業から撤退する方向。傘下の販売店、SSも閉鎖するか、他の特約店や元売に譲渡し事業を清算する。

石油販売業からは撤退するものの閉鎖したSS跡地の立地特性を生かして、ディスカウントストアや外食産業などの新たな事業を展開するケースも考えられる。

### (3) 今後予想される販売店のタイプの提示

今後予想される販売店のタイプとしては次の5つのタイプが考えられる。ただし、これらのタイプが全ての販売店に当てはまるわけではなく、経営規模の大小、SS立地などによって選択の方向が異なるのは特約店と同じである。

#### 特約店連携型

引き続き特約店との連携を維持していこうとするもの。系列外製品などには手を出さず、仕入ルートを特定することによって特約店からの安定供給、販売指導その他のメリットを獲得・維持する方向。

#### 多角化型

石油販売業を継続しながら、他業種、たとえば自動車販売やLPG販売、さらにエネルギー産業以外の業種まで含めて、石油以外の他の業種に売上げの主力を移していく方向。

#### 同業者連携型

特約店や販売店が協業化し、協同組合、ボランタリーチェーン等を形成して、量の確保による対元売交渉力の向上、物流の共同化、油外商品や石油関連商品以外の商品の共同仕入れなどを行うことで、力を付けていこうとする方法。系列内の場合も、系列を越えた協業化もある。

企業同士の合併、事業連携や、M & Aなど資本を超えた連携も選択の一つとして考えられる。

#### 複数仕入型

特定の特約店だけから仕入れるのではなく、コスト削減やリスク分散の観点から、石油製品の調達先を複数化していく方向。

複数仕入型の発展類型として、PB(プライベートブランド)の選択も考えられる。

#### 撤退型

完全に石油販売業から撤退し、事業を清算する方向。SS施設の老朽化や後継者問題などから撤退を余儀なくされる場合もある。

石油販売業からは撤退するものの閉鎖したSS跡地の立地特性を生かして、ディスカウントストアや外食産業などの新たな事業を展開するケースも考え

られる。

また、SSについては、地域社会に対する石油製品の供給上の必要性から、特約店などに運営を譲渡することも考えられる。

#### (4) それぞれのタイプの問題点とその打開のための方策

それぞれのタイプを選択するにあたってクリアしなければならない問題点とその打開のための方策については次のとおりである。

なお、ここでは特約店・販売店に共通する 元売・特約店連携型、 多角化型、 同業者連携型及び 撤退型の4つのタイプについて述べることにする。

##### 元売・特約店連携型

特約店としては、元売との関係を過信しすぎると、例えば、自らが選別の対象になっていることも気づかないことがあり得る。このため、元売との関係はたえず緊張関係を維持すべきであり、いたずらな盲従は慎むべきである。

また、販売店については、従来からの特約店との信頼関係を維持しながら協力して連携していくことが必要である。例えば、販売店が他の系列などから仕入れたりすると、これまでの信頼関係が損なわれるといった問題が生じる。

##### 多角化型

多角化型については、石油販売業を従とし石油以外の事業に売上の主力を移していく方向であるが、多角化する事業についてはカーケアビジネスやガス供給業等への進出が考えられる。

多角化する事業の需要開拓については、まずは石油販売における顧客に対するアプローチが効果的であることから、顧客管理マネジメント(CRM)といった経営管理手法を導入するなど経営改善に努める必要がある。

また、地域特性や立地条件、採算性や当該業種の将来性などを勘案していくことが大切である。

SS複合化については、消費者ニーズが One-Stop-Shopping を志向していることもあり、「SSに併設」から「SSを併設」とするコンセプトに変わりつつあることなど時代の変化に対応した店舗作りが求められる。

##### 同業者連携型

同業者連携型の目指すべき方向は、量的規模の拡大などを通じて仕入や物流の共同化等を行うことによりコスト削減を図り、コスト競争力を向上する

ことにある。

協業化の事例としては、灯油や軽油の共同配送、共同仕入に取り組んでいる事例（福島県会津地区、愛媛県新居浜地区等）や、共同出資会社を設立してSS部門の集約化に取り組んでいる事例（新潟市）などがある。

最近、ドラッグストアの最大手であるマツモトキヨシがジャスコに対抗するために共同仕入れ連合の結成を目指しているなど、他業界では協業化が加速度的に進んでいる。

規模のメリットによるコスト削減が優勝劣敗の帰趨を決めかねないことから、もはや石油業界においても同業者連携をタブー視することなく有力な選択肢の一つとして取り組んでいく時期にきているのではないかと。

なお、同業者連携型については、特約販売契約と商標権との関係、消費者に誤認混同を与えないための計量機、地下タンクの切り分け等を検討する必要がある。また、タンクや物流施設の保有について検討する必要もあろう。

## 撤退型

これまではSS業界から撤退する場合、赤字経営に転落しても財産の切り売りなどによって事業の維持・回復を図ろうとするケースが多く見受けられた。

しかしながら、こうしたケースではSS跡地を活用して事業転換・進出を目指すことも困難なことから、経営者のみならず従業員の生活の維持が困難となる危険性が高い。

こうしたことから、継続的な赤字経営や損益分岐点の改善の目途が立たないSS等については、企業維持や他のSS運営等に悪影響が及ばないうちに思い切って集約・廃止することも、経営戦略の一つである。

なお、廃止・撤退するSSについては、地域社会に対する石油製品の安定供給の観点から、特約店等に譲渡することも考えられる。

### 第3章 石油流通業として取り組むべき課題は何か

前章では、石油流通業が選択しうるタイプについて述べてきた。ここで確認

しておきたいのは、どのタイプを選択するかは自らの経営判断で行うべきであり、提示した選択肢以外の経営選択も十分ありえるということである。

本章では、タイプの選択にあたって、また今後の石油流通業者が取り組むべき課題について検討する。

加えて、特約店と元売や販売店との関係に対する現状認識と提言、併せて石油組合組織のあり方や国に対する要望について述べることにする。

#### 1 石油販売業者が取り組むべき課題

##### (1) 消費者ニーズをふまえた企業努力

SS経営については、消費者ニーズに応じたSSスタイルや新たなサービスを提供する企業努力が必要である。元売や販売店から選ばれる特約店という視点ではなく、消費者から選ばれるSS経営を行うためには何をすべきかという視点に経営センスが問われる。

第1章でも述べたとおり、SSの形態としては、フルサービス型、複合型(多角化型)、セルフSSを含めた量販型の3タイプに整理したが、その選択にあたっては、消費者ニーズをふまえつつSSの立地条件や地域特性によってさまざまなタイプを自主的に選択すべきである。

フルサービス型SSについては、わが国では欧米に比べて消費者のフルサービス志向が強いとされることから、洗車や自動車の点検・整備をはじめとする各種のサービスや消費者のカーライフをサポートできる余地はまだ大きいと考えられる。このため、消費者ニーズの変化に対応する新しいタイプのフルサービス型SSのビジネスモデルを開発し、サービスの高度化による顧客満足の向上に努めていく必要がある。

複合型(多角化型)については、前章でも述べたとおり、多角化する事業を選択するにあたっては、地域特性や立地条件、採算性や当該業種の将来性などを勘案する必要があること。また提携する際には信頼のある業者と組むことな

どに留意していくべきである。

最近の、B P (ブリティッシュ・ペトロリアム)のようなショッピングセンターと併設するいわゆる業態店化の進展は今後の多角化の参考になる。

量販型(セルフSSも含む。)SSを運営している事業者でも、消費者ニーズの把握と顧客満足の向上に努めながら固定客化などの販売戦略を展開しており、フルサービス型でも、量販型であっても、究極的には消費者利便のためのSS経営を行うというコンセプトは同じであるといえる。

また、セルフSSについては消費者へのサービス形態の一つとして、セルフSSを運営することも選択肢の一つである。

ただし、わが国においてはセルフSSが欧米並みのようには増えないと考えられる。消費者のフルサービス志向や、住宅が密集した地域等については安全性の確保や立地条件などを考えると直ちにセルフSSに移行するとは考えられないとの見方も多い。

このため、地域によってはフルサービスが優位性を確保する余地も大きいのではないかと。セルフSSの活用として経営戦略として人件費削減メリットなどを企業収益の改善に活かすことが考えられるが、量販優先や採算無視といった量販志向型セルフについては、採算悪化を招き、かえって企業体質を弱体化させかねないことに留意する必要がある。

## (2) 自己責任原則に基づく主体的な経営判断

市場メカニズムの流れは止められない。厳しい競争環境の中で、SS商売で培った経営ノウハウを活かして収益確保を図るのは、まさに販売業者の知恵の見せどころである。

そのためには、自己責任原則に基づく主体的な経営判断によるSS経営が不可欠である。元売との関係については、主従関係ではなくパートナーとしての対等関係を目指すべきであり、自己責任原則による採算を重視した経営に徹することが必要である。また消費者との関係においては、国民生活に不可欠な石油製品の最終供給者としての責任を担っていることを改めて自覚すべきである。

石油業界が規制により保護されていた時代には、いわゆる系列政策の下で業界利益が確保されてきた。しかしながら、規制緩和の最終段階にある現在、従来のような経営手法だけに頼ってはやがて業界からの退出を余儀なくされるであろう。

### (3) 「構造改革」への取り組み

経営環境が目まぐるしく変化している中で、どの業界においても企業の優勝劣敗が際立ってきており、コスト競争力に対抗できるように企業体質の強化に取り組む必要がある。

具体的には、非効率なSSの撤退や共同配送などによる販売コストの削減などが考えられるが、こうした「構造改革」への取り組みは必要不可欠であり、換言すれば、「選択と集中」によって絶えず企業活力の維持向上に努める必要がある。

例えば、現在、流通業界では物流コストの削減や流通の効率化が進んでいるが、石油業界における卸機能の中抜き(脱系列)として、共同仕入や製品輸入、先物市場(現物取引)などによる石油製品の調達による仕入選択の拡大などが考えられる。そのためには、販売業者側が物流施設を持つことも選択肢の一つとして考えられる。

## 2 元売と特約店との関係について

前節では石油販売業者が取り組むべき課題として、消費者ニーズをふまえた企業努力を行うこと、自己責任原則に基づいて主体的に経営判断を行っていくこと、そして経営体質の強化と事業再構築を図るために「構造改革」に取り組む必要があること、について述べてきた。

一方、特約店制度に関するアンケート調査結果(13ページ)において、「特約店制度が今後とも維持される。」と回答した特約店が約6割いることから明らかなように、今後とも系列取引の中で特約店の主体性を確保していきたいとする販売業者がいる。

このため、本節と第3節では、これまでの系列取引における元売と特約店との関係のあり方、特約店と販売店のあり方について述べる。

### (1) 現状認識

#### 元売と特約店との関係が対等でないこと

販売マージンや販売価格の設定について元売に決定権を握られつつあること、先物価格との格差が著しい不透明な仕切価格が存在していること、経営

補助やインセンティブの恣意的な供与により元売が特約店を選別していること等の問題がある。この底流には特約販売契約が片務的であることに象徴されるように、元売と特約店との関係が対等ではないことが要因として存在している。

このためには、特約販売契約の片務的条項を見直すといった対策を講じることが求められる。

#### 矛盾のある元売のディーラー政策

一部元売は、従来の特約店契約に基づいたディーラー政策を取りつつ、一方では特約店制度に代わるエージェント制度を導入するなど二律背反政策を取っており、元売自らが特約店制度の空洞化を促進させている。

合理的な説明のつかない仕切価格の設定や、安値量販セルフSSによるシェア確保や指数経営(ローコスト経営)による販売マージン固定化戦略などは元売の利益は生むが、販売業者の利益までは考えてない。

例えば、元売は自社所有SS(社有SS)を活用して量販を図るため、コミッションエージェント方式や賃貸料を安くして貸与するなどの手法を用いているが、これは特約店自ら建設コストや固定資産税等を負担している販売業者所有SSの存在を考慮に入れていないと考えられる。

また、石油製品についても市場メカニズムが価格を決定する時代を迎えているが、量販店や流通系列店による安値販売を可能にする元売による安値業転の放出(結果としての差別対価問題)があることは、市場メカニズムの正常な機能を阻害するものである。

このためには、元売に対して、アンフェアな販売政策の是正や、安値業転の放出を取りやめること等の対策を求める必要がある。

#### 特約店にだけリスクを負担させたり、効率化を求める販売戦略

競争環境の激化などにより元売の利益も減少傾向にある中で、元売は販売マージン固定化戦略やマージン下振れリスクを特約店に負わせることで収益の確保を図ろうとしている。

また、経費削減やコスト競争力の向上は必要であるが、元売自らは過剰設備は廃棄せずそのままなのに、特約店にだけコスト削減による効率化を求めるようなシステムを続けていけば、特約店の系列離れは避けられず、結果的に元売にも大きなリスクとなって返ってくる。

## ( 2 ) 元売に対する提言

### 元売自身も効率化に努めること

#### 1) 精製設備の削減

- ・ 精製・元売が所有する精製設備については、かねてより過剰であると指摘されている。また、合併や業務提携の結果、同じ地域に製油所が複数存在するなど非効率性も見受けられること等から、精製設備を削減し効率化を図るべきである。

#### 2) 販売の効率化

- ・ 特約店にだけ販売マージン固定化戦略やマージン下振れリスクを負担させたり、指数経営(ローコスト経営)による販売コスト削減を求めるのではなく、元売も支店経費を削減するなど販売の効率化に努めるべきである。

### 特約店経営を尊重したディーラ政策の確立

#### 1) 特約店契約の見直し

- ・ 元売と特約店とが対等な関係を築くためには、片務的である特約店契約を見直すべきである。

#### 2) 仕切価格の透明化

- ・ 合理的な説明のつかない仕切価格を是正し、仕切価格の透明化を早急に実現し、広い意味でのロイヤリティーの定義を明確にすること。

#### 3) 安値業転の放出禁止

- ・ 量販店や流通系列店に対する安値業転の放出は、市場メカニズムの正常な機能を阻害している。また、不当廉売や差別対価といった不公正取引の原因となっていることから、安値業転の放出は即時にやめるべきである。

#### 4) 商標権の濫用防止

- ・ 元売として商標権を主張するだけでなく、自社ブランド品の価値を維持し高める努力、あるいは系列店の納得が得られるブランド料の設定に留意すべきである。

#### 5) エージェント制導入見直し

- ・ 一部元売では特約店制度に代わるエージェント制度の導入を加速させる動きがあるが、本来、販売価格の値決めなどは特約店が自らの経営判断により設定すべきであり、元売がコミッション・エージェント制

を通じて市場価格をリードするような市場関与は改めるべきである。

### 相互協力関係の構築こそが生き残り最善策

現在は、元売4極体制が維持されているが、元売の効率化が進まなかったり、仕入多様化による脱系列化が進めば、元売の収益環境は更に悪化し、元売と販売業者が共倒れする危険性がある。

こうした状況を打開するためには、元売と特約店とが役割を分担し、重複する役割についてはコスト削減の観点から見直しを行うなど、相互協力体制（Win-Win関係）を組むことがお互いの利益につながると考える。

## 3 特約店と販売店との関係について

### (1) 現状認識

#### 販売店に対する特約店の役割

第1章で引用した「特約店(代理店)制度に関する意識調査結果」(13ページ)によれば、「特約店を今後とも必要とする」と回答した販売店(52%)はその理由として安定的な製品供給、経営指導、金融支援等を挙げている。

反面、「特約店を必要としない」と回答した販売店(48%)はその理由として仕切価格が割高、他からの製品調達が可能、支援・指導が期待できない等を挙げている。

#### 特約店と販売店との関係に濃淡

上記の調査結果は、現在の特約店と販売店との関係を表しているものとして、大変興味深い。すなわち、これまでは市況是正により販売店を維持してきたがそれも重荷になってきている特約店がいる一方、今後とも販売量確保のために販売店との関係を維持していく特約店が存在していること。また、販売店側でも、特約店との関係を維持していく方向と、見直していく方向とにどちらも二分されていることを示した。

### (2) 今後の特約店と販売店の関係のあり方

#### 特約店の役割の必要性

販売店は安価な石油製品や油外商品の供給、的確な経営指導を求めており、また消費者ニーズに応じたサービスの提供なども必要であり、その機能の特約店が提供していくことが求められる。

消費者の購買動向に応じたSSづくりの支援のための情報提供機能も今後の重要な役割として位置付けられる。元売が販売店に対してこのような機能を持つことは対象件数が多くまたコスト面からも現実的には難しい面がある。

また、意欲のある販売店が生き残るための販売指導や自己責任に基づく経営ができるのかを示す役割もある。

特約店がこうした役割を果たしていくことが、将来においても販売店との信頼関係を繋げていくための大事な要素である。また、経営維持が困難な販売店については撤退を含めた経営指導を行なっていく必要もあると考えられる。

#### 販売店による特約店の選別

反面、こうした機能を果たしえない特約店については、販売店から選別される特約店も出て来ることも避けられない。

## 4 石油組合組織のあり方

近年、組合員の組織離れが進んでいる。

これまで、組合による市場環境整備事業に一定の効果があった時代には組合員は率先として会費を支払い、委員会活動にも熱心に参画していた。

それがいつの間にか組織活動への参加から足が遠のき、現在、脱退する組合員が増えており、また複数店舗を所有する組合員は1SS分だけの会費を支払うといったケースも見受けられるなど組合財政が危機的状況になっている組合もある。

しかしながら、全石連・石油組合組織があったからこそ国会・政府は業界の主張に理解を示し、税制上の優遇措置や利子補給事業等の獲得につながったのであり、組合がなければこうしたメリットは享受できなかった。

これからの組合活動についても、時代の変化とともに取り組むべき事業内容を絶えず見直していくことは勿論のこと、組合員のニーズをふまえた組織改革が必要である。

## ( 1 ) 組合員ニーズに対するサポート機能

石油販売業は約70%が1企業1SSの中小零細企業が占めており、大資本に対抗する手段として、中小企業が連携することには依然として意義がある。

組織活動のあり方については、これまでの市場環境整備事業に重点を置いた事業だけではなく、時代の趨勢や組合員ニーズに合わせて活性化していく必要があるとともに、これからの組合組織は単に組合に参加しているだけではなく、努力する事業者が集まる集団であるべきである。

こうした中で、引き続き、個々の中小企業では解決することのできない問題や業界全体で取り組むべき問題については、組合組織を活用することで組合員にメリットを提供することができる。また、地域貢献事業の推進や産業廃棄物対策など社会の一員としての自覚を持つこともこれからの組織活動の新しい役割である。

さらには、エネルギービジネスの動向など時代の変化をふまえた的確な情報収集、情報提供機能の拡充が必要となる。

最近でも、輸入軽油を悪用した軽油引取税の脱税対策として、平成13年度税制改正要望において地方税法の改正強化を要望した結果、2001年(平成13年)6月1日以降から元売業者や特約業者以外の者が輸入する軽油については、従来の譲渡後課税から輸入時課税方式への変更が実現し、軽油引取税の脱税防止対策として効果があがるものと期待されている。

また、公正取引の実現については、差別対価についてのガイドラインの設定を要請した結果、1999年(平成11年)11月に「差別対価ガイドライン」が設定された。

さらには、構造改善支援事業の一つである「地域事業多角化等共同実施モデル事業」として、平成12年度には、“子ども110番”や“シルバーケアネットワーク”の構築等を実施した29の石油組合に対して補助金を交付し石油販売業者の多角化を支援したり、今年4月からスタートしたPRT法(化学物質管理促進法)の対応については、石油連盟との共同によるパンフレットを作成し、該当事業者に対して指導を行っていることなど、組合員をサポートするためにさまざまな事業を展開している。

これらの事業展開を整理すると次のようになる。

個々の中小企業では解決することのできない問題

- ・ 税制改正要望や不当廉売・差別対価などの不公正な取引方法の改善等

業界全体で取り組むべき問題

- ・産業廃棄物処理やP R T R法の的確な履行をはじめとする環境安全対策や計量適正管理事業等

地域社会に対する貢献や消費者に対する啓蒙活動

- ・地域貢献事業（防犯ネットワークの構築、暴走族への給油拒否等）や対外広報事業の推進等

## （２）新たな事業の開発

共同事業については、給油伝票や洗車タオルなどの資材斡旋事業、また共済事業として火災共済、S S総合共済や中型生命共済など7種目の商品を取り扱っているが、給油伝票や共済などの共同事業については、スケールメリットによるコスト削減が最大の利点であり、今後とも共同事業の利用メリットをアピールしていくことは必要である。

さらに、組合員ニーズに応えた新規商品の開発などを通じて利用拡大を図っていく必要がある。例えば、環境問題への対策としても効果があるF R P事業（強化プラスチックによる既設地下タンク漏洩防止事業）やK H P事業（灯油エアコン普及事業）などを進めていくことも必要である。

## （３）経営革新事業の取り組み

中小企業に対する支援スキームについては、これまでは組合組織を核とした構造改善事業が基本であったが、中小企業経営革新支援法の施行により、個々の企業やグループでの取組みに対する支援へと方向転換が図られてきた。

国の中小企業政策が、従来の護送船団方式から、経営改革に積極的かつ革新的に取り組もうとする個々の企業に対する支援政策へとシフトしている。こうした状況の変化をふまえ、組合事業として、個々の企業やグループが行う経営革新事業をサポートしていく役割が考えられる。

また、2002年度（平成14年度）末で終了する構造改善事業を継承するものとして、経営基盤強化計画の策定に向けた検討を今年度から開始していくことが必要である。

全石連・石油組合組織が果たしていく役割は依然として重要である。しかし、組合が組合員のための組織であり続けるためには、時代の変化や組合員のニーズをふまえて事業活動や組織のあり方を絶えず見直していく必要がある。そして、組織活動を効率よく実施していくためには、全石連と石油組合との役割分

担を明確にする必要がある。

全石連の役割は、石油組合・組合員からの意見をふまえて全体の事業活動方針を策定のうえ、会員である石油組合に周知徹底するとともに、全石連が取り組む事業（税制改正要望や不公正取引の改善要望など）について責任をもって対応していくことが求められる。

石油組合(組合支部を含む。)については、事業活動方針に基づいて具体的に事業を実施するための主体的な役割が期待される。市場環境整備事業は引き続き石油組合の重要な事業の一つであるが、これからは組合員の経営革新に対するサポート機関としての役割が望まれており、その際には組合支部の活用も考えられる。

また、情報化に対する取り組みを拡充していく必要があるが、一方で国民・消費者に対して、石油販売業界のおかれた現状を積極的に開示するため、対外広報活動を推進していく必要がある。その際には、一般紙や業界紙・誌などに対する情報提供やプレス発表のあり方について検討していく必要がある。

## 5 国に対する要望

### (1) 経済産業省資源エネルギー庁

#### 構造改革の取り組みに対する支援

現在、資源エネルギー庁（以下、「エネ庁」という。）では、石油販売業者の事業転換や集約化などに対する利子補給事業や地下タンク等の特定施設撤去補助事業などの構造改善支援事業を実施している。

石油販売業者の構造改革や活路開拓を支援するスキームは今後とも必要であり、一層拡充していくことが望まれる。例えば、同業者連携を行う際に必要となるローリーや油槽タンクの購入・設置費用などに対する低利融資制度や利子補給制度等の構造改善支援制度を拡充・拡大すべきである。

また、石油販売業の厳しい経営状況を踏まえて、経営基盤強化や経営革新のための支援策を推進するとともに、転廃業を余儀なくされた場合における必要な金融面等の支援策について講じるべきである。

## 公正競争実現のための環境整備

石油販売業界では、不当廉売や差別対価などの不公正取引が依然として行われており、その解決に向けて公正取引委員会に対して対策を要望するとともに、エネ庁においても、元売ヒアリングを通じて不公正取引の是正を図るなど公正競争の実現に向けた環境整備対策を推進すべきである。

具体的事項としては、仕切価格の正確な把握と公正取引委員会との連携、元売主導による安値量販指向のセルフ政策の是正、商標権の濫用抑制や特約販売契約における片務的規定の是正といったことが挙げられる。

この他、不正規格の石油製品の流通を防止するための品質確保法に基づく品質管理事業や、計量法に基づく計量適正管理事業の実施等に対する支援を講じていくべきである。

## (2) その他の官庁

### 公正取引委員会

前述のとおり、石油販売業界には、不当廉売や差別対価などの不公正な取引方法が依然として存在している。当業界では、公正取引委員会に対して、最近4年間は毎年100件を超える不当廉売申告を行っているが、そのいずれもが「違反事実なし」や「注意」であり、不公正取引の抑止力として機能していないのが現状である(図3-1)。

図3-1 石油製品の不当廉売に対する注意件数の推移

(単位：件)

年度	1996	1997	1998	1999	2000
件数	22	94	185	215	110

(出所：公正取引委員会)

このため、現行(平成3年11月制定)の「不当廉売ガイドライン」については、実質仕入価格や総販売原価の考え方をより明確化することをふまえて改定すべきである。

また、今年4月から施行されている民事的救済制度(私訴制度)の実効性を確保するための対策を講じるべきである。

## 財務省・総務省

税制改正要望は石油販売業界における重要な施策の一つである。

例えば、ガソリン税・軽油引取税については、道路整備財源として累次にわたって引き上げが図られているが、ガソリン税の実質的徴税者として、また軽油引取税の特別徴収義務者・納税義務者として、石油販売業者は貸倒れリスクや金利コストなどを負担している。また、石油諸税には消費税が上乗せ（Tax On Tax）されている。

こうした石油諸税の過重負担について軽減するよう要望することは、国民・消費者にも資するものであり、引き続き税務当局(財務省・総務省)に対して要望していく。

また、アルコール系燃料に対するガソリン課税の問題や、CNG自動車や燃料電池自動車等に対する課税のあり方（「自動車燃料税(仮称)」の創設）などを含めて、石油諸税の抜本の見直しが喫緊の課題になりつつあり、税務当局は、これら石油諸税のあり方について真摯に対応すべきである。

## 消防庁

SSの安全対策上、石油販売業者として消防法を順守することは当然の責務であり、今後とも消防当局との連携は必要である。

一方、近年、官公庁に対する申請手続きが簡素化されつつある。例えば、公正取引委員会に対する合併手続きに関する提出書類についても簡素化されており、消防関係の申請手続きについても簡素化を講じていくべきである。

## おわりに

自由化から5年目を迎えた今、石油業界は、元売、販売業者ともに、海図のない荒海に漕ぎ出し、これまで経験したことのない騒乱の地に陥り、地域によっては秩序を喪失した状態になっているところさえあります。

石油業界は、今後どういう方向へ歩いていけばよいのか、また正常に発展していくためには何が必要なのか。この報告書は、石油業界を導く海図のひとつとなればと思い、まとめたものです。

石油業界の将来を考察する上で、イメージしたのがスポーツの祭典「オリンピック」であります。緊張気味の開会式に続き、それぞれの競技に出場する選手たちの晴れ晴れとした表情に多くの人々が感動させられます。一人ひとりが努力の結果晴れ舞台に立ち、それぞれの種目において、実力を出し切った満足感に包まれています。戦いを終えた閉会式では、互いの健闘を称え合い、国も人種も超えた友情の輪を広げる様子は、われわれに強烈な印象を残すのです。また、決して忘れてはならない事は、オリンピックの舞台裏には多くの人達はその成功に向けて最大の努力をしていると言う事であります。

オリンピックのように、石油業界においても、そう遠くない将来、秩序を取り戻し、本報告書で提唱した分類を参考にして歩みだし、お互いに努力した成果を認め合う「感動の場面」を創り出していく事ができないでしょうか。また、オリンピック競技をはじめスポーツは、ルールに沿って競われます。石油業界においても、当然守らなければならないルールがあるはずですが、いまはそれが欠けているような気がしてなりません。業界ルールをしっかりと確立し、参加する種目(8項目)に基づいて、最善の努力をしていくための基盤を整備していく必要があるのではないのでしょうか。

ここにまとめたのは、大きな方向性でしかありません。具体的な肉付けは、個々の組合員企業で探り、実施していかなければなりません。

石油業界がこれまで果たしてきた役割を考えると、今後ともその重要性は増してくるでしょう。新燃料が近い将来、開発されようが、お客様の快適なカーライフの担い手であることは変わらず、さらに大きく飛躍しなければならないのです。

この提言の中には耳障りな部分もあるかもしれませんが、個々の責任を追及するものではありません。あくまでも全体の流れの中で反省に立ち、総力を挙げてよりよい石油業界にしていくことに主眼を置いたものであることを念頭においていただければ幸いです。

## 委員名簿

### 【政策部会】

副会長・政策部会長 小 浦 務 (近 畿：小浦石油(株))

### 【石油流通業のあり方に関するワーキング・グループ】

座 長・政策部会副部会長 勝 木 紀 昭 (北海道：勝木石油(株))

副座長・同部会委員 岡 田 昌 之 (関 東：カナイ石油(株))

委 員・ " 阿 部 宜 浩 (東 北：(株)アベキ)

" 堀 田 龍 平 (中 部：(株)堀田石油店)

" 寺野下 省 三 (近 畿：寺下石油(株))

" 永 瀬 正 治 (中 国：永瀬石油(株))

" 西 山 岳 (四 国：四国石油(株))

" 黒 木 秀 人 (九 州：(株)Misumi)

副会長・専務理事 河 本 博 隆 (本 部)

## 検討経過

政策部会(小浦 務部会長)の中に「石油流通業のあり方に関するワーキング・グループ」を設置して計8回にわたり検討を行った。

第1回 平成12年12月 7日

第2回 平成13年 1月25日

第3回 2月15日

第4回 3月 6日

第5回 4月 5日

第6回 5月 8日

第7回 6月19日

第8回 7月18日