

小規模店の経営自立化勉強会  
報告書

平成 26 年 2 月

全国石油商業組合連合会  
経 営 部 会

## 目次

<b>I. 調査の目的</b> .....	4
1. 調査の目的 .....	4
2. 勉強会の設置.....	4
①勉強会の設置	
②勉強会の開催	
<b>II. 調査の概要</b> .....	4
1. アンケート調査.....	4
2. ヒアリング調査.....	4
3. 分析・評価 .....	5
<b>III. 調査結果</b> .....	6
1. 第1部 PBに移行した石油販売業者 .....	6
①調査対象の概要.....	6
1)事例1	
2)事例2	
3)事例3	
②調査結果 .....	6
(1)PB化した要因.....	6
(2)PB化の手順.....	7
(3)PB移行時の課題への対応.....	7
1)仕入先の確保	
2)資金調達・決済方法	
3)POSの取扱い	
4)元売クレジットカードの取扱い	
5)サインポール、防火扉等のカラーリング	
6)品質検査	
(4)消費者の反応 .....	10
1)事例1	
2)事例2	
3)事例3	
(5)PB化の効果.....	10
1)現在の仕入方法	
2)仕入れコストの低減	
(6)経営の現状 .....	11
1)事例1	

2)事例 2	
3)事例 3	
2. 第 2 部 最近(平成 18～23 年)商社系に移行した石油販売業者	14
①調査対象の概要	14
②調査結果	14
(1)仕入先を変更した要因	14
1)事例 4	
2)事例 5	
3)事例 6	
4)事例 7	
(2)移行時の課題への対応	15
1)商社との取引のための担保(不動産・資金)の手当て	
2)資金調達・決済方法	
3)POS の取扱い	
4)元売クレジットカードの取扱い	
5)サインポール、防火塀等のカラーリング	
6)品質検査	
(3)消費者の反応	17
1)事例 4	
2)事例 5	
3)事例 6	
4)事例 7	
(4)仕入先を変更した効果	17
1)仕入れコストの低減	
2)経営の現状/黒字経営の実態	
(5)現在の経営状況	18
1)事例 4	
2)事例 5	
3)事例 6	
4)事例 7	
3. 第 3 部 平成 17 年以前に仕入先を変更した石油販売業者	22
①調査対象の概要	22
②調査結果	22
(1)仕入先、系列を変更した要因	22
1)元売会社の特約店または販売店から同一マークの総合商社系列に仕入先を変更した事例	
2)元売り系列を変更した事例	
(2)現在の経営状況	23

1)事例 8	
2)事例 9	
3)事例 10	
4)事例 11	
4. 第 4 部 元売系列石油販売業者 .....	27
①調査対象の概要 .....	27
②調査結果 .....	27
(1)事例 12	
(2)事例 13	
(3)事例 14	
(4)事例 15	
(5)事例 16	
5. 第 5 部 小規模石油販売業者の今後の経営のあり方 .....	33
①経営方策 .....	33
(1)経営方策 .....	33
(2)経営方策の特徴 .....	34
1)全体的な特徴	
2)類型別の経営方策	
②最近のガソリン販売価格・マージンの動向 .....	36
(1)最近のガソリン販売価格・マージンの動向 .....	36
(2)ガソリン販売価格とマージンの関係 .....	37
③経営状況 .....	38
(1)平成 24 年度の経営状況 .....	38
(2)経営状況の分析 .....	39
1)「石油製品販売業経営実態調査報告書」	
2)健全経営小規模販売業者の調査結果	
④今後の経営のあり方 .....	41
(1)SS の現状の収益状況 .....	41
(2)今後の経営におけるキーワード .....	41
1)「セルフのやれない事業に取り組む」	
2)「地域密着で経営を行う」、「SS は地域の玄関・窓口」	
(3)具体的な進め方 .....	41
1)現状分析が必要	
2)ガソリンの収益確保	
3)ガソリン以外の燃料油の拡販	
4)自動車関連事業への取り組み	
IV. 付属資料 .....	44

## I. 調査の目的

### 1. 調査の目的

本会経営部会(中村彰一郎部会長)は、需要の減退、マージンの低下が常態化するガソリン市場において、堅実な経営を続ける小規模石油販売事業者を対象に、特徴的な健全経営のノウハウをヒアリングし、ヒアリング調査結果を石油販売事業者の今後の経営維持の参考に資することとした。

ヒアリング調査業務は(一財)日本エネルギー経済研究所石油情報センターに委託した。

受託した石油情報センターは平成 25 年 7 月下旬～8 月下旬にかけてヒアリング調査を実施した。

### 2. 勉強会の設置

#### ①勉強会の設置

全石連経営部会は、本調査を円滑に遂行するため、同経営部会に「小規模店の経営自立化勉強会」を設置した。

同勉強会のメンバーは以下の通り。

座長	渡邊一正
委員	村上芳弘
	亀井喜久雄
	松田好民
経営部会長	中村彰一郎
経営副部会長	宇佐美三郎

経営部会長・副会長はオブザーバーとして参加

#### ②勉強会の開催

勉強会は、平成 25 年 9 月 4 日(水)、10 月 21 日(月)、11 月 28 日(木)の 3 回にわたり検討会を開催した。

## II. 調査の概要

### 1. アンケート調査

ヒアリング調査に先立ち、SS の属性、競争環境、経営方針、経営状況、改装/設備更新等を内容とするアンケート調査を実施した。(アンケート調査票は付属資料参照)

### 2. ヒアリング調査

小規模/黒字 SS を PB、商社系、元売系列に 3 分類し、地域を選定、経営者から、事業の経緯、主力商品や顧客に支持されているサービス、仕入方法、コスト低減策、ガソリン販売以外のビジネス等について調査し、各 SS の粗利確保に向けた運営の特徴や強みを把握した。

ヒアリングは、下記の通り 7 月下旬～8 月下旬にかけて、東海地方 6 件、近畿地方 6 件、関東甲信 4 件の計 16 件実施した。所在地・運営者名は経営の細部に立ち入るため地域・記号で表示した。

### ヒアリング調査実施状況

運営形態	ヒアリング日	対象販売業者	
		地域名	販売業者
PB	8/27(火)	東海地方	事例1
	8/29(木)	近畿地方	事例2
	7/25(木)	東海地方	事例3
商社系	8/22(木)	近畿地方	事例4
	8/30(金)	近畿地方	事例5
	7/30(火)	東海地方	事例6
	7/26(金)	東海地方	事例7
	8/6(火)	関東甲信	事例8
	8/19(月)	関東甲信	事例9
	7/26(金)	東海地方	事例10
元売系列	8/23(金)	近畿地方	事例11
	7/30(火)	東海地方	事例12
	8/20(火)	関東甲信	事例13
	8/6(火)	関東甲信	事例14
	8/23(金)	近畿地方	事例15
	8/30(金)	近畿地方	事例16

### 3. 分析・評価

今回の調査は、前述の通り、「PB 事業者」、「商社系事業者」、「元売系列事業者」に3分類して計16事業者を対象とした。「商社系事業者」については、平成18~23年に元売系列から移行した4事業者とそれ以前に商社系列に移行した4事業者に分類した。

PB 3事業者、平成18~23年に商社系列に移行した4事業者については、元売系列からの移行に際しての諸課題への対応、経営状況について分析・評価した。それ以前に移行した4事業者と元売系列5事業者については経営状況を中心に分析した。

### Ⅲ. 調査結果

#### 1. 第 1 部 PB に移行した石油販売業者

##### ①調査対象の概要

調査対象の石油販売業者は以下の通り。

各販売業者について、(1)PB 化した要因、(2)PB 化の手順、(3)PB 移行時の課題への対応、(4)消費者の反応、(5)PB 化の効果、(6)経営の現状を調査した。

PB に移行した石油販売業者の概要

	事例 1	事例 2	事例 3
地域	東海地方	近畿地方	東海地方
販売形態	フルサービス	フルサービス	フルサービス
PB化した時期	平成12年3月	平成15年4月	平成13年5月
平均ガソリン販売量	135kℓ/月	50kℓ/月	74kℓ/月
平均灯・軽・A販売量	242kℓ/月	40kℓ/月	30kℓ/月
ガソリン販売価格	156円/ℓ	155円/ℓ	160円/ℓ
ガソリンマージン	15.0円 /ℓ	15.0円/ℓ	15.0円/ℓ
立地/地域特性	商工業地帯の幹線道路	日本海に通じる農村地域の幹線道路	都市圏に近い農村地域の一般道
商圈	半径10km以上	半径5～10km以内	半径5～10km以内
競争環境	フル3カ所 セルフ8カ所	フル3カ所 セルフ2カ所	フル5カ所以上 セルフ3カ所以上

##### ②調査結果

###### (1)PB 化した要因

PB 化した要因は以下の通りであるが、事例 1～3 はいずれも地域の厳しい競争環境の中で、生き残りをかけ経営判断した結果である。

###### 1)事例 1/東海

業転の購入比率が高かったことから、元売から系列離脱を宣告され PB 化したケース

商工業地帯で県外大手セルフ(PB 含む)が乱立する激戦区で、業転との価格差は 12 円、同じ元売マークの商社系との仕切価格差が 5 円近くあった。系列の仕切価格が高いことから、業転玉を仕入れて経営を維持してきたが、元売から系列離脱の宣告を受け、PB 化に踏み切った。周辺 SS がセルフ化して、掛売法人客を手放していく地域の実情に着目し、フルサービスで掛売法人客をターゲットとする販売方針を経営の主眼とし、周辺セルフより高値の価格設定をするとともに、ローリー(8 台)や油槽所(地下タンク 40kℓ)を保有し、大手工場や工事現場などに配送し、ガソリン以外の中間三品の拡販を通じて、黒字経営を維持している。

## 2) 事例 2/近畿

### 販売店として、将来の経営状況を勘案して自ら PB 化を選択したケース

農村地域で 2SS 経営。近隣にセルフ SS が登場し 10 円以上も価格差があり、販売量の少ない農村地域で適正マージンが維持できなくなったことから、将来を見越して PB 化を選択した。PB 化により仕入コストの低減を図る一方、もともと農機具販売がベースで SS 経営をスタートしているので、収益性の高い農機具販売の拡大により経営の黒字化を維持している。

## 3) 事例 3/東海

### 元売系列のマークがない方が洗車の集客を期待できると判断して PB 化を選択したケース

都市部近郊の農村地帯で計画道路建設予定地に面して SS を設置したが、同計画が頓挫した。このような環境下では、ガソリンの拡販が見込めないことから、油外収益での生き残りをかけ、洗車専門店の店作りを目指すこととし、元売のマークを掲げていると他の元売の顧客が入りづらくなるので、元売マークを返上し、PB 化した。

洗車の会員制(月間、年間)の促進や洗車プリカの販売などの多様な集客手段や洗車待ちの顧客のために販売室の居住環境の改善や喫茶店の併設などを図った結果、話題性を梃子に 9 割以上の固定客を確保した。ガソリン価格の高値販売によるマージンの確保及び洗車やタイヤ・オイルなどの自動車関連商品中心の油外売上高により黒字経営を維持している。

## (2) PB 化の手順

特約店との交渉、先行 PB からの情報収集・アドバイス等を得て、PB 化に伴う諸課題の解決を同時並行的に進めている模様。

## (3) PB 移行時の課題への対応

PB 化により、元売系列取引より 3~5 円/ℓ程度安く仕入れることができるが、業転玉の仕入先の確保、現金取引(COD)への対応、POS の切替え、元売クレジットカードの対応等の課題がある。

事例 1~3 は PB 移行時のこれらの課題への解決に向けて以下の通り対応した。

### 1) 仕入先の確保

PB 化当時は仕入先の確保に戸惑うことがあったが、現在のガソリン需要減少下では供給過剰気味であり、常時複数の業転業者からの売込みがあるので、仕入先・仕入量に係る問題は無い。

#### a) 事例 1/東海

##### 業転業者との取引経験があったケース

平成 12 年の PB 化当初は仕入先については勝手がわからず地場の業転業者と取引した。その後、県外の大手業転業者からの売込みがあり、現在では、総合商社系及び大手石油販売業者との取引を行っている。

b) 事例 2/近畿

業転業者との取引経験がなかったため自ら声掛けしたケース

平成 15 年に PB 化するに当たり、まず、既に PB 化した販売業者を訪問し情報収集を行ったり、POS のシステム業者からの情報収集を行った。仕入先についての情報は少なかったため、当初電話サービスの 104 で探した。そのうち業転業者からの売込みがあり、現在では、総合商社系及び大手石油販売業者との取引を行っている。

c) 事例 3/東海

業転業者との取引経験はなかったが、業転業者から売込みがあったケース

平成 13 年に PB 化した。都市近郊の農村地域ではあるが、同地域の臨海部には業転業者が多く、業界内の噂を聞きつけて、複数売込みがあり、玉の手当については心配なかった。

2) 資金調達・決済方法

元売系列下では信用取引が行われ、通常 30 日の支払いサイトとなっているが、PB 化した場合、現金前払い(COD)取引のため、ガソリン等購入のための資金調達・資金繰りが必要となる。

事例 1～3 の事例をみると、仕入の際の資金調達・決済方法については、いろいろな条件が想定されるので、仕入先と交渉して決めることも可能と思われる。借入に当たっては金利水準もよく検討すべき。場合によっては借入よりも個人資産の活用を検討すべき。

a) 事例 1/東海 平成 12 年に PB 化した際、地場の業転業者だったので、当初、支払サイト 30 日を認めてもらった。(同社は創業が昭和 30 年代後半と古く、信用があったためと思われる)

なお、業転業者との COD 取引には相応の資金が必要となることから、PB 化する際に、元売に預金担保していれば返還してもらい、また、土地・建物が担保の場合は銀行に担保の付替えをして融資を受け、COD の資金に充当する必要があるとのアドバイスがあった。

b) 事例 2/近畿 平成 15 年の PB 化当初は支払サイト 30 日にしてもらい、その後、全て COD で取引している。

c) 事例 3/東海 PB 化した平成 13 年当初は支払いサイト 30 日にしてもらった。その後、順次サイトが短縮され、平成 19 年より現金払いとなった。COD には 1,500 万円程度(月間 100 kl 相当)の資金が必要。

3) POS の取扱い

PB 化による POS の切替えは大きな課題であるが、事例 1～3 をみると、いずれのケースもトラブルなく対応している。機器メーカーは汎用ソフトをもっているため、事前の相談が望ましい。

a) **事例 1/東海** 元売の計算センターである「(株)NTT データ CCS」が PB も受入れたため、PB 化後も POS システムを滞りなく利用できた。

b) **事例 2/近畿** 「新日本システム情報サービス」に相談し、同社の支援を受けて対応した。

c) **事例 3/東海** PB 化後、情報システム会社の「コマテ技研(株)」に相談したところ、同社がデータを取次ぎ処理することができた。

#### 4) 元売クレジットカードの取扱い

PB 化による元売クレジットカードの取扱いができなくなり、カード固定客の客離れが懸念されるが、事例 1～3 をみると、VISA、マスター、JCB、アメックスなどのクレジットカードとして使用可能。元売カードの使用メリットはポイントであるが、別途カード会員へのサービスを検討し対応している。

a) **事例 1/東海** 元売のカードは「(株)セントラルファイナンス(現(株)セディナ)」のクレジットカードを使用。PB 化の際、同社と相談し、CF カード・ルート 2000 が使えた。

b) **事例 2/近畿** 元売カードのポイントはつかないが、クレジットカードとして使用できるので、全く問題なかった。

c) **事例 3/東海** 元売カードのポイントはつかないが、VISA、マスターのカードは使えた。元売のカードのお客様を引止めるため、元売カード利用者に特別サービス(値引き等)を提供した。

#### 5) サインポール、防火塀等のカラーリング

##### a) サインポール

マークや商標は元売の費用で撤去されたが、支柱は事例 1～3 とも残されたので、自費で独自マークを掲げた。

##### b) 防火塀等

**事例 1/東海** 元売の費用で防火塀等の塗装を白色にされたが、その後、自費で塗装。サインポールも含め自己負担額 100 万円程度。キャノピーのみでは 30 万円程度。

SS デザインはヤフーで公募 5 万円。

**事例 3/東海** レイアウト上防火壁が少ないので費用は軽微で済んだ。サインポールも含めると、100 万円程度。

##### c) 制服

**事例 1/東海** 制服は既製のツナギにマークを貼り付け対応。

**事例 3/東海** 制服は元売支給品ではなく最初から同社独自のもので影響はなかった。

#### 6) 品質検査

事例 1～3 はいずれも 10 日に 1 回の品質検査は実施しているが、品質検査に対する考え方は違っている。

- a) **事例 1/東海** 複数の業転業者から仕入れているので、同社としても品質保持の観点から 10 日に 1 回の品質検査は積極的に進めている。
- b) **事例 2、事例 3** では、業転玉といっても精製・元売会社から供給されるものであり、品質検査の手間(10 日に 1 回)及び費用負担(年間 18 万円)を軽減して欲しいとのことであった。

#### (4) 消費者の反応

事例 1～3 では、いずれも PB 化に伴うマークの変更や品質について消費者の関心は薄い。

- 1) **事例 1/東海** サインポールや品質について顧客より問合せは殆どなかった。法人、特に大企業はない。マークについて消費者はそれほど関心がないと思われる。
- 2) **事例 2/近畿** サインポールの撤去による顧客の反応はあまりなかったが、PB 化による COD 取引に対応するため、掛売価格を現金価格より 15 円も高く設定したため、法人客(土建業者、産廃業者など)の客離れがあった。
- 3) **事例 3/東海** 顧客には PB 化しても従来と同様、物流上は元売から供給された玉を売るし、洗車中心の販売のため影響なかった。

#### (5) PB 化の効果

##### 1) 現在の仕入方法

- a) **事例 1/東海** 毎週 10 社程度から FAX 等で売込みがあり、このうち最も安い業者 3～4 社からローリー単位で購入している。貯蔵用地下タンクも保有しているので、リスクヘッジし易い。
- b) **事例 2/近畿** 毎週大手販売業者から FAX 等で売込みがあり、安い業者からローリー単位(最低 10kl 以上)で毎週 2 回程度 2SS に仕入している。ローリー 1 台当り 180～200 万円程度の前払い資金が必要。
- c) **事例 3/東海** 毎週 5 社程度から FAX 等で売込みがあり、最も安い業者より仕入れている。

## 2) 仕入コストの低減

元売系列時の仕入とPB化後の仕入コストを比較すると、次の通り。

- a) **事例 1/東海** PB化後 5円以上安い。CODの割合は95%。
- b) **事例 2/近畿** PB化後 4円～5円安い。CODの割合は100%。
- c) **事例 3/東海** PB化後 3円～4円安い。CODの割合は100%。

### PB化による仕入コスト低減

	事例 1	事例 2	事例 3
地域	東海地方	近畿地方	東海地方
PB化による仕入価格の低減額	▲5円	▲4～5円	▲3～4円

## (6) 経営の現状

### 1) **事例 1/東海**

#### a) 経営方針

セルフSSが取組まない、掛売法人客(8割)を販売のターゲットとした。また、燃料収益拡大のため県内広域で大手工場・工事現場などを対象に、中間三品のローリー配送を行っている。

#### b) 販売状況・売上高

OSSでの販売に加え、ローリー配送による広域販売で中間三品が販売増となり利益を押し上げ、黒字経営。中間三品の販売量のうち6～7割がローリー配送による販売。

○燃料油の平成24年度の平均月間販売量はガソリン135kl、軽油167kl、灯油42kl、A重油33kl。燃料油の売上高は月額約3,900万円(年間約4億6,800万円)。

○油外売上高は月額約108万円(年間約1,300万円)で、あまり力をいれていない。

油外売上高・比率は、洗車約98万円/月(90%)、自動車関連商品10万円(10%)となっている。

#### c) 販売方法/特徴

○販売比率は掛売法人客をメインとしているので、掛売の比率が高く80%、現金が20%。

○COD比率95%と資金調達力があり、仕入コスト低減に効果を挙げている。

○ガソリン販売価格は平成25年8月27日時点で156円/ℓで、近隣のセルフSSより8円程度高く設定し、安値販売はしない。

#### d) マージン/粗利額

○ガソリン 15円/ℓ

○月間粗利額は、燃料油がPB化による仕入コストの低減や8割近くを占める法人向けの高値設定、ローリーによる中間三品の拡販により500万円、油外商品は洗車等により100万円、合計600万円となっている。

## 2) 事例 2/近畿

### a) 経営方針

○資金回収を早くするため、「掛売り」から「現金払い」へ決済方法を転換。掛売を現金より15円高く価格設定の結果、掛売りは18%まで劇的に低下、現金比率82%。

○ローリー配送による販売は力をいれない。土建業者などの重機への販売は掛けなどの支払いとなるため。

○地域特性からみて収益性の高い農機具販売を拡大。

### b) 販売状況・売上高

○SSでのPB化の仕入れコストの低減に加え、収益性の高い農機具売上高が黒字化に寄与している。

○燃料油の平成24年度の月間販売量はガソリン50kl、軽油30kl、灯油10kl、燃料油の売上高は月額約1,000万円(年間約1億2,000万円)。

○油外売上高は月額約50万円(年間約600万円)で、他のSSに比べ、力をいれていない。油外売上高・比率は、自動車関連商品40万円/月(80%)、洗車5万円(10%)、点検・整備収入5万円(10%)となっている。

○農機具売上高は年間5,000~6,000万円であるが、人件費はSSの負担とするのでゼロとなり、原価率も低く収益性は高い。

### c) 販売方法/特徴

○販売比率は現金売り(70%)がメインで、クレジットカードと合わせる8割となり、掛売比率(18%)が低く、資金回収は安定。

○COD比率100%と仕入コストが周辺元売系列事業者より4~5円安く、収益性向上に効果を挙げている。

○ガソリン販売価格は平成25年8月27日時点で155円/ℓで、近隣のSSと同値を設定し、安値販売はしない。

### d) マージン/粗利額

○ガソリン15円/ℓ

○月間粗利額は燃料油が2SS合計でPB化による仕入コストの低減により230万円、油外商品は20万円、その他は農器具販売の収益性が高く250万円、合計500万円となっている。

## 3) 事例 3/東海

### a) 経営方針

洗車を中心とした販売であるが、自動車関連商品(タイヤ、オイル)、コーヒー(喫茶)・果物・花など売れる物は何でも売る。徹底した省力化を図り、人員3~4人で運営。

b)販売状況・売上高

○洗車、自動車関連用品を中心とする油外売上高が多く、黒字経営となっている。

○燃料油の平成 24 年度の月間販売量はガソリン 74kl、軽油 18 kl、灯油 12 kl。燃料油の売上高は月額約 1,270 万円(年間約 1 億 5,250 万円)。

○油外売上高は月額約 460 万円(年間約 5,550 万円)で、他の SS に比べ、かなり多いのが特徴である。油外売上高の構成は、洗車約 160 万円/月(35%)、自動車関連商品 232 万円(50%)、点検・整備収入 10%、その他が 5%(喫茶、花等)となっている。

c)販売方法/特徴

○販売比率は現金が 45%、クレジットカードが 10%に対し、掛売率は 45%ある。

○COD 取引のため、資金繰りが重要で、現金チケットを進めている。また、掛売りは代金回収を早めている。(締切後 15 日以内)

○ガソリン販売価格は平成 25 年 7 月 25 日時点で 155 円/ℓ(会員)、160 円/ℓ(非会員)で、近隣のセルフ SS より 8 円高く設定し、安値販売はしない。

d)マージン/粗利額

○ガソリン 15 円/ℓ

○月間粗利額は、燃料油が PB 化による仕入コストの低減と周辺 SS より高い価格設定により 150 万円、油外商品は洗車と自動車関連販売により 150 万円で合計 300 万円。

## 2. 第2部 最近(平成18～23年)商社系に移行した石油販売業者

### ①調査対象の概要

調査対象の石油販売業者は以下の通り。

各販売業者について、(1)仕入先を変更した要因、(2)移行時の課題への対応、(3)消費者の反応、(4)仕入先を変更した効果、(5)現在の経営状況を調査した。

最近(平成18～23年)商社系に移行した石油販売業者の概要

	事例 4	事例 5	事例 6	事例 7
地域	近畿地方	近畿地方	東海地方	東海地方
販売形態	フル及びセルフサービス	フルサービス	フルサービス	セルフサービス
仕入先を変更した時期	平成23年7月	平成19年4月	平成20年2月	平成18年6月
平均ガソリン販売量	140kℓ/月	62kℓ/月	103kℓ/月	145kℓ/月
平均灯・軽・A販売量	375kℓ/月	31kℓ/月	28kℓ/月	40kℓ/月
ガソリン販売価格	フル 158円/ℓ セルフ 156円/ℓ	166円/ℓ	158円/ℓ	159円/ℓ
ガソリンマージン	フル 12.0円/ℓ セルフ 10.0円/ℓ	16.5円/ℓ	8.3円/ℓ	8.0円/ℓ
立地/地域特性	日本海に面した漁村地域で高速道路のインターチェンジ入口の一般道	日本海の港町の港湾に近い住宅街の幹線道路	県庁所在地の中心街の幹線道路沿い	都市中心街の幹線道路沿い
商圈	半径10km以上	半径2～5km以内	半径5～10km以内	半径2～5km以内
競争環境	フル5カ所以上 セルフ3カ所以上	フル4カ所以上 セルフ1カ所以上	フル5カ所以上 セルフ3カ所以上	フル2カ所以上 セルフ3カ所以上

### ②調査結果

#### (1)仕入先を変更した要因

事例4～7で紹介する販売業者はいずれもそれぞれの地域の厳しい競争環境の中で、「生き残り」をかけて仕入先変更を経営判断した。

##### 1)事例4/近畿

業転の購入比率が高かったことから、元売から系列離脱を宣告され総合商社系へ仕入変更したケース

日本海に面する漁港のある町で、特約店として、フルSSとスプリットSS(平成14年建設)を各1カ所と大型の油槽所(458kℓ)を運営。隣接の通勤圏内にある地方都市も含め、元売系列のSSのみで、マージンも18円/ℓ以上と安定した市場であったが、平成21年に商社系の安売量販店が進出し、近隣のSSより8円/ℓ程度安い価格を提示し、販売したことから急激に市況が悪化した。

同社は値下げで対抗したが大幅赤字となったことから、元売会社に仕入価格の大幅値引きを要求したが、拒否された。このため、商社からの業転玉の購入割合を増やし経営改善に傾注しようとした時、元売からマークダウンの通告があった。商社への転籍しか生きる道はないと考え、平成 23 年に総合商社に仕入先変更した。

#### 2) 事例 5/近畿

販売店で、将来の経営状況を勘案して自ら総合商社への仕入先変更を選択したケース

日本海に面する港町で、特約店としてフル SS を 1 カ所経営。

市内にセルフ SS が進出し、価格競争により厳しい経営環境に陥っていたことから、今後の経営の進め方について元売会社の営業担当者に相談した。元売担当者から商社系列へ移行の勧めがあり、最も条件の良い総合商社を選択し、平成 19 年に仕入先変更した。

#### 3) 事例 6/東海

元売の特約店から同元売系列の販売店へ移行を選択したケース

県庁所在地の都市で、特約店として 4 カ所 SS 経営。

幹線道路沿いの同社 SS の近隣に元売子会社がセルフ SS をオープンさせ、同社の仕入価格で販売した。同社はこのままでは到底経営維持はできないと考え、元売会社のマークは変えずに仕入コストを引下げる道を模索し、平成 20 年に仕入先を元売の特約店から同元売系列のマークでガソリンを販売する総合商社の販売店となった。

#### 4) 事例 7/東海

仕入先を他の元売特約店の販売店へ変更することを選択したケース

都市圏の中心街で、A 元売会社の特約店の販売店として 2 カ所の SS 運営。

同地域では価格競争が厳しく、経営が悪化し、借入金が 2 億円近くまで増えた。

その当時、他の B 元売会社から系列変更の誘いがあったが、財務内容が悪く、難しい状況であった。運よく自社経営の SS1 カ所を売却することができたので、借入金の返済にあて、財務内容を大幅に好転することができた。

同社はセルフ化により経営不振を打開したいと考えていたところ、B 元売会社からセルフ SS を多店舗経営しセルフ化に協力してくれる B 元売の大手特約店 (20SS 以上運営) を紹介され、セルフ化が実現できる目途が立ったので、平成 18 年に B 元売会社の販売店として系列変更した。

#### (2) 移行時の課題への対応

商社、他元売会社への移行により、仕入先移行前より 2~5 円安く仕入れることができるが、決済方法への対応、POS の切替え、元売クレジットカードの対応等の課題がある。調査事例 4~7 は移行時にこれらの課題について以下の通り対応した。

### 1) 商社との取引のための担保(不動産・資金)の手当て

商社との取引のためには、元売との取引同様、担保不動産・資金の手当てが必要になる。  
元売会社より、商社の方が担保の金額が多くなることもある。

a) **事例 4/近畿** 仕入先変更したことに伴って、同商社への担保(不動産担保、現金)の提供が必要になった。元売に不動産の他、現金 300 万円を担保に入れていたが、仕入先変更に伴い、不動産担保の差し替えと担保不足分として現金 2,000 万円を差し入れた。また、仕入分として別途 2,000 万円を積んだ。

b) **事例 5/近畿** 不動産担保は元売会社から商社へ差替えた。現金担保は元売会社では必要なかったが、総合商社から 500 万円の提供を求められ担保に入れた。  
仕入コスト低減のメリットが大きいので、500 万円は必要経費として認識した。

### 2) 資金調達・決済方法

元売系列下では信用取引が行われ、通常 30 日の支払サイトとなっている。  
総合商社や燃料商社と取引する場合も、担保を提供して同様の条件の支払いサイトで取引できた。

a) **事例 4/近畿** 総合商社とは 30 日の支払サイト。

b) **事例 5/近畿** 総合商社とは 30 日の支払サイト。

### 3) POS の取扱い

商社への仕入先変更により POS の切替えが課題となると思われるが、事例 4~6 をみると、いずれのケースもトラブルなく対応している。

a) **事例 4/近畿** 平成 22 年に将来の仕入先変更に備えて、予め汎用タイプの元売会社 POS を導入。平成 23 年 7 月の商社への仕入先変更と同時に㈱アイネット計算センターに切り替えた。元売カードの計算料は安いのが魅力であるが、仕入価格が高いので結局 SS が損をすると判断。

b) **事例 5/近畿** POS の事務処理は商社系では 1 件当たり 7 円かかるので、POS は中古品を購入し、独自にコマタ技研㈱に依頼し商社系の処理対応に変更。  
現在、処理費用は月 3 万円。

c) **事例 6/東海** POS は商社系仕様に変更。同じ元売内の仕入先変更で計算センターが元売会社と同じだったため、スムーズに移行できた。

#### 4) 元売クレジットカードの取扱い

- a) **事例 4/近畿** フル SS は従来どおり元売カードが使えるので、カード利用が継続してできるようにしたが、セルフ SS では使用できなくなった。
- b) **事例 5/近畿** 元売カードは請求時に 2 円～最大 7 円値引きをしているので、元売カード及び他社カード提示の場合には取引状況に応じて値引きをしている。
- c) **事例 6/東海** 同じ元売系列で同じカードなので問題なかった。

#### 5) サインポール、防火塀等のカラーリング

**事例 4/近畿** の対応は以下のとおり。

##### ○サインポール

マークや商標は元売の費用で撤去、総合商社のマークは同商社の負担。

##### ○防火壁等

防火壁やマーク・カラーリングの塗装費用 200 万円は自己負担。

##### ○制服

夏服と冬服の各一着は総合商社の負担。

#### 6) 品質検査

**事例 5/近畿** 燃料に関しては各元売の製油所から配送されてくるので、品質に関しては信頼している。10 日に 1 回品質検査を実施。

### (3) 消費者の反応

いずれも 商社系列変更に伴うマークの変更や品質について消費者の関心は薄い。

- 1) **事例 4/近畿** 元売カードの利用者に不便をかけた。同市内の同系列の大手特約店が商社系列にマーク替えしたため、同市内での代行給油ができなくなったが、比較的不満の声は少なかった。
- 2) **事例 5/近畿** 元売から商社のマークに変わったため、法人クレジット及び一部オーナー客が減少した。
- 3) **事例 6/東海**: 同じ元売カードのままだったので問題なかった。

### (4) 仕入先を変更した効果

#### 1) 仕入れコストの低減

仕入先変更後の仕入コストは低減している。

事例 6/東海は、仕入先商社は仕入が元売ルートと業転ルートの半々になることが多いとのことで、低減額は他の事例より少ない。

事例 7/東海は、仕入先特約店はセルフを主力として 20SS 以上経営し、大量のガソリンを COD で元売会社から仕入れているので、販売店である同店も安く仕入れができる。

商社系列に仕入先変更による仕入コスト低減

	事例 4	事例 5	事例 6	事例 7
地域	近畿地方	近畿地方	東海地方	東海地方
系列変更した 商社・石油販売業者	総合商社系	総合商社系	元売マーク (総合商社系)	元売マーク (大手石油販売業者)
仕入価格の低減額	▲5.5円	▲3~4円	▲2~4円	▲5円以上

## 2) 経営の現状/黒字経営の実態

a) 事例 4/近畿 商社系列への移行によるガソリンの仕入コスト低減(5.5 円/ℓ)と灯油・軽油・A 重油の外販、自動車関連・整備収入の 3 本柱で黒字経営を維持している。

b) 事例 5/近畿 ガソリンの仕入コスト低減(3~4 円/ℓ)と高値販売(166 円/ℓ)などにより高いマージン(16.5 円/ℓ)が確保でき、油外収益ではマージン率の高い自動車販売・レンタカー(油外売上高比率 53%)の売上増などと人件費の削減効果があり黒字経営を維持している。

c) 事例 6/東海 仕入先変更で商社の販売店となり、ガソリンの仕入コストが軽減されマージンは増えたものの、市況が悪いため 8.3 円/ℓにとどまり、車検を中心とした油外ビジネスで収益を確保している。

収益が燃料油/油外が 40/60 の月であれば黒字であるが、比率が 50/50 の月は赤字になる。

車検が 1 日当たり 2 台あれば黒字。SS はカーオーナーの来店頻度がカーディーラーや車検専門店よりも高いので今後とも車検を強化する。

## (5) 現在の経営状況

### 1) 事例 4/近畿

#### a) 経営方針

ガソリンについては、平成 14 年にセルフ導入(スプリット化)により販売量の拡大、平成 23 年には競争力強化のため商社系列への移行により仕入コスト低減を図った。

ガソリン以外の燃料油については、昭和 45 年に建設した油槽所(458kℓ)を活用し、灯油、軽油、A 重油を農家、漁船や観光民宿などにローリーで月間 350kℓ 供給し、売上を確保している。

また、車検のほか、SS 内に認証整備工場を保有し油外収益をあげているが、これを指定整備

工場に指定替えを計画している。

長期的には燃料、整備、保険、自動車の総合サービスステーションを目指す。

b) 販売状況・売上高

○スプリットSSにおける燃料油の平成24年度の月間販売量はガソリン140kl、灯油・軽油計25kl。燃料油の売上高は、月間約2,500万円(年間約3億円)。

油外売上高は月間約300万円(年間約3,600万円)。

油外売上高比率は、自動車関連150万円/月(50%)、点検・整備150万円/月(50%)。

○このほか、フルSS1カ所と油槽所からの灯油・軽油・A重油の外販の売上高約3億円を合わせると、売上高は年間約7億1,600万円である。

c) 販売方法/特徴

○ガソリン販売価格は、平成25年8月22日時点で、セルフ156円/ℓで、フル158円/ℓで競合のセルフSSより8円程度高く設定し、安値販売はしない方針。

d) マージン/粗利額

○ガソリンマージンはセルフ10円/ℓ、フル12円/ℓで、商社への仕入先変更による仕入コストの低減(▲5.5円/ℓ)が寄与している。

○月間粗利額は燃料油が210万円、油外商品は200万円、油槽所からの燃料油の外販が540万円合計950万円。

2) 事例5/近畿

a) 経営方針

○トータルカーケア目指して、社会に貢献する。このため、これまでの自動車整備、車検、損保のほかに、新車・中古車販売、レンタカー事業を強化する。

b) 販売状況・売上高

○燃料油の平成24年度の月間販売量はガソリン62kl、灯油・軽油31kl、燃料油の売上高は月間約1,200万円(年間約1億4,000万円)

○油外売上高は月額約175万円(年間約2,100万円)。

油外売上高・比率は、自動車販売・中古車レンタカー(53%)、自動車関連商品(20%)、点検・整備収入(18%)となっている。

c) 販売方法/特徴

○経営改善の一環として人件費節減の観点から、正社員は雇用しておらず、社長夫妻とアルバイト4名で運営している。

○アルバイトは一般企業を退職した整備士資格保有者を活用し、整備・点検、自動車販売・レン

タカー事業を行っている。

○ガソリン販売価格は平成 25 年 8 月 30 日時点で 166 円/ℓで、近隣のフルより安く、セルフより高く価格設定をし、安値販売はしない。

d) マージン/粗利額

○ガソリンマージン 16.5 円/ℓと良好である。理由としては、以下の点があげられる。

・セルフが進出しているものの、同 SS の周辺地域はフルが多く、比較的市況が良いことから、ガソリン価格(166 円/ℓ)を高値に設定できること。

・平成 19 年商社系列に移行し、仕入コストが元売系列に比べ 3~4 円/ℓ 安くなったこと。

○月間粗利額は燃料油が 130 万円、油外商品は 100 万円、合計 230 万円。

3) 事例 6/東海

a) 経営方針

○快適なカーライフを長期間トータルに支援することにより、顧客に喜んでもらえる存在になる  
ともに、安全な車社会とクリーンな環境づくりに積極貢献する。

b) 販売状況・売上高

○燃料油の平成 24 年度の月間販売量はガソリンは約 103kl、灯油・軽油・A 重油 28 kl。

同社の販売エリアにおいて、ガソリンは需要減よりも、SS の減少が大きいのでガソリン販売量は系列移行前に比べ 3 割増加した。灯油は普段配送が多く、冬場は店頭も増える。燃料油の売上高は月間約 1,748 万円(年間約 2 億 984 万円)

○油外売上高は月額約 200 万円(年間約 2,400 万円)。油外売上高比率は、自動車関連商品(42%)、点検・整備収入(37%)が多い。

c) 販売方法/特徴

○同社は石油配給公社の頃から石油を取扱っている老舗で、現在 4 代目の経営者。

顧客はなじみ客が中心で掛売りが 40%と高いのが特徴。新規の SS では、現金、カード重視で掛売りをしたがるが、同社では掛売りを希望する顧客で商売しているので、価格競争とは一線を画している。

○ガソリン販売価格は、平成 25 年 7 月 30 日時点で現金 158 円/ℓ、近隣フル SS と同値で設定している。掛売り(40%)は現金価格+4 円の 162 円/ℓで設定。

○車検は月間 50 台で、自社で整備士を抱えて対応している。

d) マージン/粗利額

○ガソリンは、2 つの価格陥没地域に挟まれ、マージンは少ない。現金売りは競争が激しくマージンが大幅に低下することもあるが、掛売りで 15 円/ℓ 位確保できるので、何とか経営を維持できる。

○ガソリンマージンは、元売系列の時は 6.3 円/ℓであったが、平成 20 年に商社系に移行後は、仕入コストの低減(2~4 円/ℓ)が寄与し マージンは 2 円増の 8.3 円/ℓとなった。

○月間粗利額は燃料油が 50 万円、油外商品は 200 万円、合計 250 万円。

#### 4) 事例 7/東海

##### a) 経営方針

セルフ化によってガソリン販売量を確保するとともに、車検、車販売、レンタカーなどの収益性の高い自動車関連事業に取り組む。

##### b) 販売状況・売上高

○燃料油の平成 24 年度の月間販売量はガソリン 145kl、灯油・軽油 40 kl、燃料油の売上高は月間約 2,100 万円(年間約 2 億 5,000 万円)

○油外売上高は月額約 330 万円(年間約 4,000 万円)。

油外売上高・比率は、車検を中心とした点検・整備収入(67%)の割合が高いのが特徴。他に、レンタカー事業にも取り組んでいる。

##### c) 販売方法/特徴

○同社は仕入先変更した元売会社の大手特約店に対し、SS の敷地、設備を賃貸し、代わって、同 SS の運営委託契約を結んでいる。

○燃料油に関しては、同社は同特約店が展開しているプリペードカードの販売比率(45%)が高く、特約店との売上の区分が困難なため、特約店に売上を一括計上し、精算している。

○ガソリン販売価格は、平成 25 年 7 月 26 日現在で、セルフとして現金 159 円/ℓ 近隣セルフ SS と同値で設定している。掛売り(22%)は現金価格+5 円の 164 円/ℓ で設定。

○油外は中古車販売、レンタカーは専門店のフランチャイズとなり取り組んでいる。

##### d) マージン/粗利額

○ガソリンマージンは、平成 18 年の移行後、仕入コストの低減(5 円/ℓ 以上)が寄与したが、大都市の中心街で価格競争が厳しくマージンは 8.0 円/ℓ となった。

○月間粗利額は燃料油が 140 万円、油外商品は 190 万円、合計 330 万円。

### 3. 第3部 平成17年以前に仕入先を変更した石油販売業者

#### ①調査対象の概要

調査対象の概要は以下の通りであるが、元売会社のマークは変更せず、過去に元売系列の特約店または販売店から商社系に仕入先を変更した販売業者(事例 8、9)、及び仕入先を元売会社の特約店から大手石油販売業者/燃料商社に変更し、それに伴い系列変更した販売業者(事例 10)の仕入先変更の要因、現在の経営実態と創業以来、元売マークを掲げている大手石油販売業者/燃料商社から仕入れている販売業者(事例 11)の現在の経営実態について取りまとめた。

平成17年以前に仕入先を変更した石油販売業者の概要

	事例 8	事例 9	事例 10	事例 11
地域	関東甲信地方	関東甲信地方	東海地方	近畿地方
販売形態	フルサービス	フル及びセルフサービス	フルサービス	フルサービス
商社系の分類	総合商社系	総合商社系	大手石油販売業者	大手石油販売業者
平均ガソリン販売量	42kℓ/月	40kℓ/月	80kℓ/月	110kℓ/月
平均灯・軽・A販売量	225kℓ/月	94kℓ/月	20kℓ/月	136kℓ/月
ガソリン販売価格	158円/ℓ	フル 163円/ℓ セミセルフ 161円/ℓ	160円/ℓ	157円/ℓ
ガソリンマージン	3.8円 /ℓ	フル8.0円/ℓ セミセルフ7.0円/ℓ	13.0円/ℓ	13.0円/ℓ
立地/地域特性	東北に近い関東の農村地域の一般道	高原地帯の観光地の一般道路	都市圏の中心街に近い高級住宅地の一般道	地方都市の商工業地域の一般道路
商圈	半径2～5km以内	半径5～10km以内	半径2km以内	半径2～5km以内
競争環境	フル3カ所	セルフ1カ所	周辺にセルフ等競合SSが複数あるが、商圈が異なるので棲分けできる	フル3カ所

#### ②調査結果

##### (1)仕入先、系列を変更した要因

事例 8、9 は系列を変更せず、仕入先を変更したケース、事例 10 は系列、仕入先を変更したケースである。事例 11 は仕入先に変更がないケース。

##### 1)元売会社の特約店または販売店から同一マークの総合商社系列に仕入先を変更した事例

###### a)事例 8/関東甲信

仕入先の特約店が廃業し、総合商社に仕入先を変更したケース

東北に近い関東の農村地域で、フル SS1 カ所経営。

昭和 45 年に元売会社の特約店の販売店としてスタート。仕入先の特約店が廃業した。同

元売会社のマークを変更しなくなかったため、同元売マークをかかげる総合商社の販売会社を紹介してもらい、同販売会社に仕入先を変更した。

b) 事例 9/関東甲信

特約店から総合商社に仕入先を変更したケース

関東甲信の高原地帯でフル SS を 1 ヲ所経営。

昭和 39 年に元売会社の特約店の販売店としてスタート。昭和 45 年同特約店と取引停止。同元売会社のマークをかかげる総合商社の販売会社を紹介してもらい、同社の販売店になった。

2) 元売系列を変更した事例

事例 10/東海地方

元売会社の特約店との取引を解消し、燃料商社と取引することになった結果、元売系列を変更したケース

都市圏の中心部に近い高級住宅街で、フル 1SS 経営。

昭和 31 年に元売会社の特約店としてスタート。昭和 53 年元売会社の特約店との取引条件が折り合わず取引を解消し、燃料商社と取引することになった。

(2) 現在の経営状況

1) 事例 8/関東甲信

農村地域でガソリン以外の燃料油で大半の収益を確保しているケース

a) 経営方針

経営方針は「原点に戻って、地元重視で商売を続ける」で、この方針のもと、地域に密着して、軽油、A 重油、灯油などのガソリン以外の燃料油の販売に力を注いでいる。また、石油関連以外の事業として、酒屋、特定郵便局など多角的な経営を行っている。

b) 販売状況・売上高

OSS における平成 24 年度の月間販売量はガソリン 42kl と少ない。一方、販売に力をいれている軽油、A 重油、灯油は、ほとんどがミニローリー 5 台 (4kl×1 台、3kl×2 台、2kl×1 台、0.5kl×1 台) の持届けによるものである。販売量は計 225kl と一般の SS に比べて極めて多い。

軽油については、次の方策により、需要確保に成功している。

○地元の農家と交渉し、農地から採取する砂利の取得権の斡旋を砂利採取業者 8 社に行い、軽油の納入独占に成功している。

○平成 24 年 2 月から福島原発の放射能除染作業車にミニローリーで軽油を持届けしている。

A 重油については、近隣の製菓工場に納入している。

○燃料油の売上高は、月間約 2,500 万円 (年間約 3 億円)。油外売上高は小額とのこと。

c) 販売方法/特徴

○ガソリン販売価格は、平成 25 年 8 月 6 日時点でフル 158 円/ℓ。

○軽油、灯油などの売掛債権の回収を確実にするため、農家や砂利採取業者に念書を書いてもらい、口座引落としをするなど経営上の工夫を行っている。

d) マージン/粗利額

○ガソリンマージンは、仕切価格が高く、3.8 円/ℓ。仕切価格が高すぎるので、何割かは業転玉の仕入れも検討するとのことであった。

一方、軽油、灯油はミニローリー持届けで、10 円/ℓを確保している。

○月間粗利額は燃料油が 335 万円で、油外商品は殆ど売上がない。

2) 事例 9/関東甲信

高原地帯の観光地で SS は赤字であるが、SS を「地域の玄関」と位置づけ、地域特性を生かして収益を確保しているケース

a) 経営方針

経営方針は「地域とともに歩む」。

高原地帯の観光地で、SS 以外でも、別荘の管理、除雪車両の管理、特定郵便局など多角的な経営を地域特性併せて行い、収益を上げている。

「SS は地域の玄関」と位置づけ、地域の顧客が持ってきてくれた色々な情報をビジネスにつなげており、SS は赤字になっても、営業は続ける。

b) 販売状況・売上高

○SS における燃料油の平成 24 年度の月間販売量はガソリン 40kℓ と今回の事例中最も少ない。軽油、A 重油、灯油の販売に力をいれており、近隣のゴルフ場、別荘へは軽油、灯油を、また、冬季のスキー場の除雪車両には軽油をミニローリー(3kℓ×2 台、2.5kℓ×1 台)で持届けている。販売量は計 94kℓ である。

○燃料油の売上高は、月間約 1,400 万円(年間約 1 億 7,000 万円)。

油外売上高は月間約 80 万円(年間約 960 万円)。

c) 販売方法/特徴

○フルの SS で、フルとセミセルフの販売形態をとっている。

ガソリン販売価格は、平成 25 年 8 月 19 日時点でフル 163 円/ℓ、セミセルフ 161 円/ℓ。

近隣のセルフ SS より 5 円/ℓ 高く価格設定。

d) マージン/粗利額

- ガソリンマージンは、仕切価格が高い傾向があり、フル 8 円/ℓ、セミセルフで 5 円/ℓ
- 月間粗利額は、燃料油で 150 万円、油外で 50 万円の計 200 万円。
- SS の経営は赤字であるが、他の事業でカバーしている。

3) 事例 10/東海

都市中心部の高級住宅街で富裕層の固定客を相手に収益を上げているケース

a) 経営方針

富裕層の多い高級住宅街に立地しており、固定客を相手に SS のプロとして質の高いサービスを提供する。平成 17 年頃から車検、損保のほか、中古車販売などの油外事業に力を入れ、収益を上げている。従業員は 5 名全員正社員でアルバイトはいない。

b) 販売状況・売上高

OSS における平成 24 年度の月間販売量はガソリン 80kℓ で、うちハイオク比率が 50%であるガソリン以外の軽油、灯油の販売量は計 20kℓ である。軽油、灯油はミニローリーで配送を行っている。

- 燃料油の売上高は、月間約 1,100 万円(年間約 1 億 3,200 万円)。
- 油外売上高は月間約 240 万円(年間約 2,900 万円)。

c) 販売方法/特徴

○ガソリン販売価格は、平成 25 年 7 月 26 日時点でフル 160 円/ℓ。  
セルフとは顧客層が違い共存できると考えており、近隣のセルフより 4~5 円/ℓ 高く価格設定。富裕層の顧客が多いので、ハイオク比率が 50%と高く、収益アップに寄与している。  
また、掛売りは現金より 5 円/ℓ 高く設定しているが、掛売り比率が 50%あり、収益アップに寄与している。

d) マージン/粗利額

- ガソリンマージンは、前述のとおり、ハイオク比率が高く、また、現金より 5 円/ℓ 高く価格設定した掛け比率が高いことから、フルで 13 円/ℓ と高いマージンを確保している。
- 月間粗利額は、燃料油で 120 万円、油外で 200 万円の計 320 万円。

4) 事例 11/近畿

商工業地域でガソリンの倉取りによるコスト低減とガソリン以外の燃料油の販売で収益を上げているケース

a) 経営方針

経営方針はガソリンの仕入コスト低減とガソリン以外の軽油、A 重油、灯油などの燃料油の販売で収益をあげる。

b) 販売状況・売上高

○SSにおける平成 24 年度の月間販売量はガソリン 110kl。平成 23 年に、老朽地下タンクの入替えの期限が到来した際に、後継者もいるので、隣接地まで敷地面積を倍増し、1 億円かけて全面改装。

但し、ガソリン販売増には必ずしも結びついていないとのことであった。

ガソリン以外の軽油、灯油、A 重油のほとんどは近隣のゴルフ場、工場などにミニローリー(4kl×2 台)で持届けしたもので、燃料油の販売量は計 136kl と一般の SS に比べ多い。

○燃料油の売上高は、月間約 2,700 万円(年間約 3 億 2,400 万円)。

油外売上高は月間約 120 万円(年間約 1,440 万円)。

c) 販売方法/特徴

○ガソリン販売価格は、平成 25 年 7 月 26 日時点でフル 157 円/ℓ。

近隣セルフより、2~3 円/ℓ 高く設定。また、掛売りは 4 円高く設定しているが、掛売り比率が 39%と高く、収益アップに寄与している。

d) マージン/粗利額

○ガソリンマージンは、フルで 13 円/ℓ。

燃料商社からの仕入れ以外に、業転玉を一定割合倉取りし、仕入コストを低減できていること、また、現金より 4 円/ℓ 高く価格設定した掛け比率が高いこと、から高いマージンを確保している。

○月額粗利額は、燃料油で 200 万円、油外で 60 万円の計 260 万円。

#### 4. 第4部 元売系列石油販売業者

##### ①調査対象の概要

元売会社系列の販売業者5社を調査対象とした。

スプリットSSを経営する2販売業者(事例12、13)、フルSSを経営する3販売業者(事例14、15、16)の現在の経営実態について取りまとめた。

元売系列石油販売業者の概要

	事例 12	事例 13	事例 14	事例 15	事例 16
地域	東海地方	関東甲信地方	関東甲信地方	近畿地方	近畿地方
販売形態	フル及びセルフサービス	フル及びセルフサービス	フルサービス	フルサービス	フルサービス
平均ガソリン販売量	150kℓ/月	208kℓ/月	150kℓ/月	140kℓ/月	100kℓ/月
平均灯・軽・A販売量	138kℓ/月	74kℓ/月	52kℓ/月	100kℓ/月	15kℓ/月
ガソリン販売価格	フル 162円/ℓ セルフ 159円/ℓ	フル 161円/ℓ セルフ 159円/ℓ	153円/ℓ	162円/ℓ	162円/ℓ
ガソリンマージン	5.0円/ℓ	フル8.0～10.0円/ℓ セルフ4.0～5.0円/ℓ	5.0円/ℓ	15.0円/ℓ	13.0円/ℓ
立地/地域特性	都市近郊で近隣に温泉街がある農村地域の一般道	地方都市の商工業地域にある幹線道路	県庁所在地近郊のインターチェンジ周辺にある幹線道路	地方都市の住宅街にある幹線道路	大都市近郊の商工業地域にある一般道
商圈	半径5～10km以内	半径5～10km以内	半径5～10km以内	半径2～5km以内	半径2～5km以内
競争環境	フル3カ所、セルフ2カ所	フル3カ所、セルフ2カ所	セルフ3カ所	フル3カ所、セルフ3カ所以上	セルフ3カ所以上

##### ②調査結果

###### (1)事例12/東海

農村地域でセルフ化、ガソリン以外の燃料油の外販、自動車関連油外の3本柱で収益を確保しているケース

###### 1)経営方針

ガソリンについては、平成19年にセルフ導入によりフルとセルフの相乗効果(スプリット化)で販売量の拡大を図った。

a)ガソリン以外の燃料油については、油槽所を活用し、灯油、軽油、A重油をローリーで販売し、売上を確保している。

b)油外については平成9年度から自動車整備事業開始、現在は規模を拡大してSSとは別棟で事業を行っている。更に、自動車の新車販売や中古車オークションにも積極的に取り組んでいる。

###### 2)販売状況・売上高

a)SSにおける平成24年度の月間販売量はガソリン150kℓとセルフ導入による相乗効果が出ている。販売に力をいれている軽油、A重油、灯油は、販売業者としては規模の大きい油槽所

(462kl)を保有し、近隣の温泉旅館、ホテル、老人施設などにほとんどがミニローリー3台(4kl×1台、2kl×2台)の持届けにより販売している。販売量は計138klと一般のSSに比べて極めて多い。

b)燃料油の売上高は、月間約3,500万円(年間約4億2,000万円)。  
油外売上高は約645万円(年間約7,740万円)。

### 3)販売方法/特徴

a)ガソリン販売価格は、平成25年7月30日時点で、フル162円/ℓ、セルフ159円/ℓ。  
b)フルは近隣のセルフより2~3円/ℓ高く設定している。

### 4)マージン/粗利額

a)ガソリンマージンは、仕入価格が高く、5円/ℓと厳しい。  
b)月間粗利額は、燃料油300万円、油外340万円の計640万円。

## (2)事例13/関東甲信

近隣に安売量販セルフがある商工業地域でセルフ化と自動車関連油外で収益を確保しているケース

### 1)経営方針

a)セルフ化によるガソリンの拡販と自動車関連事業拡大で収益を上げる。

地方都市の商工業地域で、近隣に、PB、外資系など安売量販セルフがある激戦地区。競争激化によりガソリンの売上が落ちてきたので、既存のフルSSの隣接地に平成20年に8,000万円をかけてセルフSSを新設し、スプリット化による相乗効果でガソリンの拡販を図った。

b)平成9年に車検、コイン洗車に参入、その後、中古車販売、中古車レンタカーなど自動車関連事業を拡大し、収益を上げている。

### 2)販売状況・売上高

a)SSにおける平成24年度の月間販売量はガソリン208kl。このうち、セルフが125klと当初予想した販売量には達していないとのことであった。

b)燃料油の売上高は、月間約3,700万円(年間約4億4,400万円)。

油外売上高は月間約300万円(年間約3,600万円)。

油外売上高の80%が車検で、2級整備士1名、3級整備士2名で、現在月に25台処理している。また、コイン洗車も予想以上に売上に寄与している。

### 3) 販売方法/特徴

a) ガソリン販売形態がスプリット型で、販売価格は、平成 25 年 8 月 20 日時点で、フル 161 円/ℓ、セルフ 159 円/ℓ。

近隣の安売量販セルフは 151～153 円/ℓ と 6～8 円/ℓ の価格差があり、価格では勝負にならないのが現状。掛売りは 5 円/ℓ 高く価格設定。掛売り比率は 20%。

### 4) マージン/粗利額

a) ガソリンマージンは、仕切価格が高い傾向があり、フル 8～10 円/ℓ、セルフで 4～5 円/ℓ。

厳しい価格競争下でマージンを確保するため、やむなく、系列からの仕入れより 4 円/ℓ 程度安い系列外仕入れを 3 割程度行っている。

b) 月間粗利額は、燃料油で 200 万円、油外で 250 万円の計 450 万円。

## (3) 事例 14/関東甲信

大手フリート業者や PB のセルフの近隣でフルで収益を上げているケース

### 1) 経営方針

経営方針はガソリン販売量の確保を重視し、自動車販売に取り組む。

現在は、フルのみであるが、今後は、隣接地にセルフを建設し、ガソリンの拡販を行う予定。

### 2) 販売状況・売上高

a) SS における平成 24 年度のガソリン月間販売量は 150kℓ と一般 SS よりかなり多い。

ガソリン以外の軽油、灯油の販売量は計 52kℓ 。

b) 燃料油の売上高は、月間約 2,200 万円(年間約 2 億 6,400 万円)。

県庁所在地の近郊のインターチェンジ周辺の幹線道路沿いで、大手フリート業者や PB のセルフが近接する激戦区なので、フルサービスで近隣のセルフ SS と同価格を設定することにより集客を図り、売上げを確保している。

油外売上高は月間約 150 万円(年間約 1,800 万円)。

### 3) 販売方法/特徴

ガソリン販売価格は、平成 25 年 8 月 6 日時点で、フル 153 円/ℓ 。

近隣のセルフと同値を設定。

### 4) マージン/粗利額

a) 近隣のセルフとガソリン価格を同値設定のため、仕入先の特約店から仕入価格値引きの支援を受けている。フルで 5 円/ℓ とマージンは低い。

b) 月間粗利額は、燃料油で 90 万円、油外で 100 万円の計 190 万円である。

(4) 事例 15/近畿

近隣にセルフの多い住宅街でガソリン以外の燃料油販売と自動車関連油外事業で収益を確保しているケース

1) 経営方針

a) セルフの増加により、近隣 2km 以内のフルの SS は廃業が続き、生き残っている数少ないフル SS である。このような厳しい環境下で、「セルフのできない地域密着型の経営を行う」を経営方針としている。

b) ガソリンは系列外仕入による仕入れコスト低減により販売量を確保。セルフは、軽油、灯油などガソリン以外の燃料油を店頭販売しないので、ミニローリーによる持届けによる販売量を確保する。

c) 油外は、洗車、コーティング、車検整備、中古車販売で収益をあげる。

2) 販売状況・売上高

a) SS における燃料油の平成 24 年度の月間販売量はガソリン 140kℓ。

ガソリン以外の軽油、灯油、A 重油の販売量は計 100kℓ と一般の SS に比べ多い。

近隣フル SS の廃業により、販売量は増加傾向にある。

b) 燃料油の売上高は、月間約 2,600 万円(年間約 3 億 1,000 万円)。

油外売上高は月間約 450 万円(年間約 5,400 万円)。

売上高の 30%が車検で、平成 7 年から取り組み、正社員 4 名には 2 級整備士、3 級整備士の資格保有者がいる。このほか、自動車買取販売が 30%、自動車関連商品販売 30%となっている。

3) 販売方法/特徴

a) ガソリン販売価格は、平成 25 年 8 月 23 日でフル 162 円/ℓ。

近隣セルフより、5 円/ℓ 高く設定。しかしながら、安売り量販店のセルフとは 10 円以上価格差がある。掛売比率は 40%と高い。

b) 軽油、灯油、A 重油は近隣のゴルフ場、工場などにミニローリー(3kℓ×1 台、0.45kℓ×2 台)で持届けしている。

c) 自動車関連油外の車検などは、ホームページで PR、注文を受付けている。

#### 4) マージン/粗利額

a) ガソリンマージンは、フルで 15 円/ℓ。

厳しい価格競争下でマージンを確保するため、やむなく、系列からの仕入れより 4 円/ℓ 程度安い系列外仕入れを行っており、多いときには 5 割を超えることもある。

b) 月間粗利額は、燃料油で 300 万円、油外で 270 万円の計 570 万円である。

#### (5) 事例 16/近畿

大都市近郊の商工業地域で SS の油外事業から自動車関連を発展・拡大し、別店舗を設置し、収益を拡大しているケース

##### 1) 経営方針

a) 経営方針は、「地域のカーライフを楽しく、安全なもの」にし、「地域になくてはならない存在になる」。

b) ガソリン販売中心の SS の将来性に危機感を抱き、収益の柱として、次のとおり自動車関連事業の発展・拡大に取り組んできている。

○SS では自動車のキーパーコーティングのフランチャイズ店、中古車レンタカーのフランチャイズ店として油外収益を確保。

○自動車販売は平成 10 年にフランチャイズ店となり、現在 2 店舗で営業。

○車検は平成 23 年にフランチャイズ店となり、現在 1 店舗(車検工場)で営業。

##### 2) 販売状況・売上高

a) SS における平成 24 年度の月間販売量はガソリン 100kℓ。

ガソリン以外の軽油、灯油、A 重油の販売量は計 15kℓ。

b) 燃料油の売上高は、月間約 1,700 万円(年間約 2 億 1,000 万円)。

油外売上高は月間約 560 万円(年間約 6,700 万円)。

油外売上高の 53%が車検、キーパーコーティングなどの整備。

c) 同社の売上高は、11 億 3,000 万円で、SS 以外の自動車販売のフランチャイズ及び車検工場のフランチャイズとしての合計売上高割合は 7 割程度を占め、SS の売上高を上回っている。

##### 3) 販売方法/特徴

a) ガソリン販売価格は、平成 25 年 8 月 30 日時点で、フル 162 円/ℓ。

近隣セルフより、5 円/ℓ 高く設定。しかしながら、安売り量販店のセルフとは 8 円以上価格差がある。掛売比率は 40%と高い。

b) 自動車関連油外の車検などは、ホームページで PR、注文を受付けている。

4) マージン/粗利額

a) ガソリンマージンは、フルで 13 円/ℓ。

ガソリンの仕入れは 100%系列仕入れであるが、高値設定が寄与している。

b) 月間粗利額は、燃料油で 150 万円、油外で 250 万円の計 400 万円である。

## 5. 第5部 小規模石油販売業者の今後の経営のあり方

### -健全経営小規模販売業者の経営実態の取りまとめ-

#### ①経営方針

##### (1)経営方針

PBに移行した販売業者、商社系列に移行した販売業者、元売系列販売業者の経営方針は、下表の通りである。

小規模販売業者の経営方針

事例	系列	所在地 府・県	エリア	経営方針					
				仕入コスト削減、 経費節減等	燃料需要拡大策		油外商品・サービス需要拡大		
					ガソリン	灯油・軽油・A重油	自動車関連	自動車関連以外	
					内容	内容	内容	内容	
PB に移 行 販 売 業 者	1	PB	三重	東海	・H12年 PB移行 (5円/ℓ低下)	・掛け法人会員 (販売比率80%)取り 込みによる販売増	・油槽所保有(40kℓ) ・大手工場、建設現場 県内広域持届け		
	2	PB	京都	近畿	・H15年 PB移行 (4~5円/ℓ低下)				農機具販売 500万円/月
	3	PB	愛知	東海	・H13年 PB移行 (3~4円/ℓ低下)			・洗車の専門店化	
商 社 系 販 売 業 者 (最 近 仕 入 先 変 更)	4	総合エネル ギー	兵庫	近畿	・H23年 商系移行 (5.5円/ℓ低下) ・倉取り	・H14年セルフ導入 による販売増 (スプリット)	・大規模油槽所(458kℓ) 保有 ・漁船用、水産加工用、 かに旅館・民宿用持届け	・車検 ・整備→SS内に認証 整備場(83m2)	
	5	丸紅エネル ギー	京都	近畿	・H19年 商系移行 (3~4円/ℓ低下)			・車検 ・自動車販売 ・レンタカー	
	6	JX(伊藤忠 エネクス)	三重	東海	・H20年 商系移行 (2~4円/ℓ低下)			・車検 ・自動車販売 ・レンタカー	
	7	キクナス石油 (三愛)	愛知	東海	・H18年 商系移行 (5円/ℓ以上低下)	・H18年セルフ導入 による販売増		・車検 ・自動車販売 ・レンタカー	
商 社 系 販 売 業 者 (過 去 仕 入 先 変 更)	8	JX(伊藤忠 エネクス)	栃木	関東甲信			・建設・砂利業者へ持届 け(マージン10円/ℓ)		・砂利採取用地の 斡旋 ・郵便局の経営
	9	JX(三菱商 事石油)	長野	関東甲信		・セミセルフ	・ゴルフ場、融雪車等へ 持届け		・別荘管理、融雪 車の保管、郵便局 経営
	10	昭シェル (三愛)	愛知	東海				・車検 ・自動車販売	
	11	キクナス石油 (三愛)	兵庫	近畿	・業転玉仕入 ・倉取り		・ゴルフ場(10カ所)、工場 等への持届け	・車検 ・自動車販売 ・レンタカー	
元 売 系 列 販 売 業 者	12	JX	三重	東海		・H19年セルフ導入 による販売増 (スプリット)	・大規模油槽所(462kℓ) 保有 ・観光旅館、老人施設持 届け	・車検、整備工場 ・自動車販売	
	13	出光	長野	関東甲信	・業転玉仕入 (多いときは5割)	・H20年セルフ導入 による販売増 (スプリット)		・車検 ・自動車販 売・レンタカー	
	14	昭シェル	栃木	関東甲信	・系列玉安く仕入	・セルフ並み価格 設定による販売増		・車検 ・自動車販売 ・レンタカー	
	15	JX	兵庫	近畿	・業転玉仕入 (7割~3割)		工場・産廃業者へ持届け	・車検 ・自動車販売 ・レンタカー	
	16	ゼネ石	京都	近畿				・車検、コーティング ・自動車販売、レンタ カーはフランチャイズ 加盟、別会社設立	

- (注)①「仕入コスト削減、経費節減等」欄の「PBに移行」はピンク、「商系に移行」は肌色、「業転玉仕入れ」は緑色に着色
- ②「燃料油拡大策」の「ガソリン」の「セルフ化による販売増」は黄色、「軽油、灯油、A重油」のローリー持届けは黄土色に着色
- ③「油外商品・サービス需要拡大」の「自動車関連」の事業は水色、「自動車関連以外」以外の事業はグレーに着色

## (2) 経営方策の特徴

### 1) 全体的な特徴

健全経営を行っている小規模販売業者の経営方策の実態について分析すると、その特徴は下表の通りである。

まず、第一に、仕入コスト削減、燃料需要拡大、油外需要拡大の視点からみると、油外需要拡大に取り組んでいる割合が高いことである。全体16社中の15社93.8%が取り組んでおり、そのうち、自動車関連油外事業は12社75.0%となっている。

第二に、ガソリン以外の灯油・軽油・A重油の中間留分の配送用ローリーによる持届け販売が7社、43.8%と多いのが注目される。

第三に、ガソリン以外の燃料油販売と油外需要拡大の両方に取り組んでいる事業者は6社、37.5%いる。

第四に、厳しい価格競争下で、PB化、商社系列への移行により、ガソリン等の仕入コストの削減をはかった販売業者が7社、43.8%と多い。

経営方策別販売業者数・比率

	仕入コスト削減、				燃料需要拡大策			油外需要拡大	
	PB化	商社系列等変更	計	業転仕入	ガソリン		灯油・軽油・A重油	自動車関連	自動車関連以外
					セルフ化	法人取込み、セミセルフ等			
販売業者数 (16)	3	4	7	3	4	3	7	12	3
比率	18.8%	25.0%	43.8%	18.8%	25.0%	18.8%	43.8%	75.0%	18.8%

### 2) 類型別の経営方策

#### a) PBに移行した販売業者

PBに移行した3社は、いずれもガソリン仕入コスト削減(3~5円/l)による経営健全化をはかっているが、燃料販売、農機具販売、洗車など油外事業がもう一つの事業経営の柱となっている。

b) 商社系列に移行した販売業者

商社系列に移行した販売業者 8 社は、いずれも油外事業に取り組んでおり、そのうち、自動車関連事業が 7 社、自動車関連以外で地域に密着した事業に取り組んでいるのが 2 社である。

また、8 社中、4 社がガソリン以外の燃料油販売による需要拡大に取り組んでいる。セルフ化によるガソリン販売拡大に取り組んだのは 2 社である。最近、5 年程度で商社系列に移行した 4 社は、ガソリン仕入コスト削減(2~5.5 円/l)に成功している。

c) 元売系販売業者

元売系販売業者 5 社は、いずれも、自動車関連事業に取り組んでいる。

5 社中、2 社がガソリン以外の燃料油販売による需要拡大に取り組んでいる。セルフ化によるガソリン販売拡大に取り組んだのは 2 社である。また、元売系列と業転価格差が 4 円/l 程度ある中で、厳しい経営に対応するため業転玉を仕入れて経営健全化をはかる販売業者も 2 社ある。

## ②最近のガソリン販売価格・マージンの動向

### (1)最近のガソリン販売価格・マージンの動向

小規模販売業者の最近のガソリン販売価格・マージンの動向は、下表の通りである。

最近のガソリン販売価格・マージン

	事例	府・県	ガソリン		
			販売価格 (円/ℓ)	価格設定の考え方 近隣セルフとの現金比	マージン (円/ℓ)
PB に 移 行 販 売 業 者	1	東海	156円	8円高	15円
	2	近畿	155円	近隣フルと同値	15円
	3	東海	160円	8円高	15円
(最近 商 社 系 販 売 業 者 に 先 変 更)	4	近畿	フル 158円 セルフ 156円	・競合セルフ(隣町) より8円高	フル 12円 セルフ 10円
	5	近畿	166円 ・市況が良い	2~3円高	16.5円
	6	東海	158円	セルフと同値	8.3円
	7	東海	159円	セルフと同値 掛け(22%) 5円高	8円
(過去 に 商 社 系 販 売 業 者 に 先 変 更)	8	関東甲信	158円	—	3.8円
	9	関東甲信	フル 163円 セミセルフ 161円	5円高	フル 8円 セミセルフ 5円
	10	東海	160円	4~5円高 掛け(50%) 5円高	13円 (優良顧客)
	11	近畿	157円	2~3円高 掛け(39%) 4円高	13円
元 売 系 列 販 売 業 者	12	東海	フル 162円 セルフ 159円	2~3円高	5円
	13	関東甲信	フル 161円 セルフ 159円	4~5円高 掛け(20%) 5円高	フル 8~10円 セルフ 4~5円
	14	関東甲信	153円	セルフと同値	5円
	15	近畿	162円	10円高以上	15円
	16	近畿	162円	8円高以上	13円

(注)①「販売価格」欄で「160円以上」は黄色に着色

②「価格設定の考え方」の欄で、セルフまたはフルより「高値設定」は緑色に着色

③「マージン」の欄で10円以上はピンクで着色

(2) ガソリン販売価格とマージンの関係

ガソリン価格設定と、マージンの関係をみると、回答のあった15社のうち、8社が近隣セルフより2円以上の高値設定をし、10円/ℓ以上のマージンを得ている。

ガソリン販売価格設定とマージンの関係

	ガソリン価格設定	マージン(円/ℓ)	
		10円未満	10円以上
高値設定	近隣・競合セルフより5円以上	1	5
	近隣セルフと2円以上5円未満	2	3
同値設定	近隣セルフと同値	3	
	近隣フルと同値		1
		6	9

### ③経営状況

#### (1)平成 24 年度の経営状況

平成 24 年度の経営状況は以下の通りである。

健全経営小規模販売業者の経営状況(平成 24 年度)

事例	エリア	販売量(kℓ)		売上高(万円/月)			月間粗利額(万円)			
		ガソリン	軽油、灯油、A重油	燃料油	油外	合計	燃料油	油外	合計	
P B 移行 販売 業者	1	東海	135	242	3,900	108	4,008	500	100	600
	2	近畿	50	40	1,000	50	1,050	130	20	150
						500 (農機具販売)			250 (農機具販売)	
3	東海	74	30	1,270	460	1,730	150	150	300	
商 社 系 販 売 業 者 ( 最 近 系 列 変 更 )	4	近畿	140	25	2,500	300	2,800	210	200	410
				350 (油槽所外販)	3,000		3,000	540 (油槽所外販)		540
	5	近畿	62	31	1,200	175	1,375	130	100	230
	6	東海	103	28	1,748	200	1,948	50	200	250
7	東海	145	40	2,100	330	2,430	140	190	330	
商 社 系 販 売 業 者 ( 過 去 に 系 列 変 更 )	8	関東甲信	42	225	2,500	—	2,500	335 (軽、灯、A 90%)	—	335
	9	関東甲信	40	94	1,400	80	1,480	150	50	200
	10	東海	80 (ハイオク比率 50%)	20	1,100	240	1,340	120	200	320
	11	近畿	110	136	2,700	120	2,820	200	60	260
元 売 系 列 販 売 業 者	12	東海	150	138	3,500	645	4,145	300	340	640
	13	関東甲信	208 (セルフ 125)	74	3,700	300	4,000	200	250	450
	14	関東甲信	150	52	2,200	150	2,350	90	100	190
	15	近畿	140	100	2,600	450	3,050	300	270	570
	16	近畿	100	15	1,700	560	2,260	150	250	400

(注) ①「販売量」の欄の「ガソリン」100kℓ以上は黄色で着色、「軽油、灯油、A重油」100kℓ以上は黄土色で着色

②「油外売上高」の 200 万円以上は水色で着色

③「月間粗利額」の欄の合計 200 万円以上はピンクで着色

④「売上高」、「月間粗利額」の燃料油はガソリン、軽油、灯油、A重油の合計(総括表参照)

(2) 経営状況の分析

月間粗利額について、(一社)全国石油協会「石油製品販売業経営実態調査報告書」と比較すると次の通りとなる。

1) 「石油製品販売業経営実態調査報告書」

平成 23 年度の同報告書によれば、年間ガソリン販売数量別の 1SS 当たりの粗利額は、下表の通りである。

a) ガソリン販売数量(年間 500～999kl 未満/月間 42～84kl 未満)の粗利額

月間平均販売数量でみると、ガソリン販売量は約 60kl となるが、月間粗利額は燃料油約 137 万円、油外約 42 万円で、計約 179 万円である。

b) ガソリン販売数量(年間 1,000～2,999kl 未満/月間 84～250kl 未満)の粗利額

月間平均販売数量でみると、ガソリン販売量は約 165kl となるが、月間粗利額は燃料油約 181 万円、油外約 74 万円で、計約 255 万円である。

総粗利額/SS 店頭販売分(1SS 当たり月間平均)

ガソリン販売数量 (kl)			月間粗利額(千円/月)				
年間	月間	月間平均	ガソリン	軽油・灯油・A重油	燃料油	油外	計
500～999	42～84未満	60	566	806	1,372	417	1,789
1,000～2,999	84～250	165	956	857	1,813	735	2,549

2) 健全経営小規模販売業者の調査結果

上記の経営実態調査報告書と同様月間ガソリン販売数量により、84kl 未満と 84kl 以上に区分してみると、月間粗利額は以下のとおりとなる。

a) ガソリン販売数量月間 42～84kl 未満の月間粗利額

ガソリン販売数量月間 42～84kl 未満の販売業者の月間粗利額

事例	エリア	販売量(kl)	月間粗利額(万円)			
			ガソリン	燃料油	油外	合計
2	近畿	50		130	270	400
8	関東甲信	42		335 (軽、灯、A 90%)	—	335
10	東海	80 (ハイオク比率50%)		120	200	320
3	東海	74		150	150	300
5	近畿	62		130	100	230
9	関東甲信	40		150	50	200

(注) 「月間粗利額」の燃料油はガソリン、軽油、灯油、A重油の合計(総括表参照)

○月間粗利額は、いずれの事例も、上記の経営実態調査報告書の月間粗利額 179 万円を超えている。

○燃料油の粗利額では事例 3、8、9 の 3 社が上記の経営実態調査報告書の月間粗利額 137 万円を超えている。

○油外は、事例 8 を除き、上記の経営実態調査報告書の月間粗利額 42 万円を超えており、事例 2、10 では 4 倍以上となっている。

b) ガソリン販売数量月間 84~250kl の月間粗利額

ガソリン販売数量月間 84~250kl の販売業者の月間粗利額

事例	エリア	販売量(kl)	月間粗利額(万円)		
		ガソリン	燃料油	油外	合計
4	近畿	140	750	200	950
12	東海	150	300	340	640
1	東海	135	500	100	600
15	近畿	140	300	270	570
13	関東甲信	208	200	250	450
16	近畿	100	150	250	400
7	東海	145	140	190	330
11	近畿	110	200	60	260
6	東海	103	50	200	250
14	関東甲信	150	90	100	190

(注) 「月間粗利額」の燃料油はガソリン、軽油、灯油、A重油の合計(総括表参照)

○月間粗利額は、事例 6、14 を除き、8 社が上記の経営実態調査報告書の月間粗利額 255 万円を超えている。

○燃料油の粗利額では事例 6、7、14、16 の 4 社を除き、6 社が上記の経営実態調査報告書の月間粗利額 181 万円を超えている。

○油外は、事例 11 を除き、上記の経営実態調査報告書の月間粗利額 74 万円を超えており、事例 12 では約 4.6 倍となっている。

c) 健全経営小規模販売業者の評価

上記 a)、b) の調査結果から、いずれも健全経営を実践していると評価できる。

なお、事例 14 については、周辺地域にショッピングモール建設の予定があり、これに対応し隣接地にセルフを建設し、ガソリンの拡販及び粗利額増加をはかるとのことであった。

#### ④今後の経営のあり方

##### (1)SSの現状の収益状況

今回の調査結果からみると、価格競争の厳しい地域では、ガソリン販売だけでは生き残れないことが明らかになった。

事例14/関東甲信をみると、燃料油はガソリン150kl、灯油52klと合計で202klを販売しているが、ガソリンマージンは5円/ℓで、全体の月間粗利額はわずか90万円である。

言い換えれば、ガソリン80kl/月程度のSSで価格競争が厳しく、マージンが5円/ℓの場合は、月額マージンは40万円程度にしかならないことから、赤字経営は必然であり、ガソリン依存の経営は不可能といえる。

##### (2)今後の経営におけるキーワード

今回調査した小規模販売業者の経営方策から、今後の小規模販売業者の経営のあり方について、示唆に富んだキーワードが得られた。

###### 1)「セルフのやれない事業に取り組む」

具体的には、次の事業があげられる。

第一に、自動車関連事業での安定収入として、人手のかかる車検・整備、自動車販売、中古車レンタカー等。

第二に、人手のかかる、軽油・灯油、A重油などの燃料油をミニローリーによる持届け販売。

第三に、リスクが高い建築・土木事業者など、優良固定客、トラック運送業者が要望する「掛売り」をもリスクを回避しながら対応するとの方策もある。(事例8)

###### 2)「地域密着で経営を行う」、「SSは地域の玄関・窓口」

「地域密着」を狭義の意味でいうと、その地域で求められる特有のニーズへ対応し、事業を行っている例で、事例2の農機具販売、事例8の砂利採取用地の斡旋、郵便局の経営、事例9の別荘の管理、融雪機の保管、郵便局の経営などがあげられる。

また、「SSは地域の玄関・窓口」として、カーディーラー、整備工場などにはない強みとして、「顧客の来店頻度が多いこと」があり、それに伴い、顧客からの相談、要望、クレームなど多様な情報を得られることから、新たなビジネスのチャンスを掴むことが期待できる。

##### (3)具体的な進め方

###### 1)現状分析が必要

###### a)燃料油配送ニーズのリサーチ

○石油製品の需要減少下、ガソリンの需要拡大が見込めないことから、自社SSの立地環境の中で灯油、軽油などの燃料油の配送需要ニーズの有無についてリサーチする。

⇒工場、病院、福祉施設、建設重機、ゴルフ場、産廃業者、トラック業者等

b) 自動車関連油外事業のリサーチ

○車検、自動車買取販売、中古車レンタカーなどの事業については、まず、経営が軌道に乗っている販売業者や既にフランチャイズ契約を結んでいる販売業者から広く情報収集する。次に事業化に関心が高まった場合にはノウハウを持っているフランチャイズを展開する事業者から情報収集・交渉する。

c) 自社 SS の強み、弱みの分析

地域の厳しい競争環境の中で、燃料油の配送や、自動車関連等の油外販売事業を自社 SS の強みとして発揮できるか、自社 SS の強みと弱みを冷静に分析し、事業化に向けてアイデアを駆使して積極的に取組むチャレンジ精神をもつ必要がある。

2) ガソリンの収益確保

a) セルフ化による余剰人員の活用

ガソリン販売量の拡大は期待できないことから、セルフ化を図ることにより生じた余剰人員を自動車関連油外事業に活用する方策を検討する。

b) 仕入コストの低減

仕入コスト低減の方策として、系列外仕入、商社系への系列変更、PB があり、今回の調査事例ではいずれも 2~5 円/ℓ 程度の引下げ効果があったとの回答を得ている。

ア) 系列外仕入れ

自社ローリーで業転玉を倉取りにいくのが、最も仕入コストが安くなるが、ローリーの維持費、人件費等の収支も考慮する必要がある。(事例 11、13、14、15 参照)

イ) 商社系への移行

商社系列へ移行する場合には、商社のマークに変更するか、また、元売マークを掲げる商社の販売店になるかで対応は異なる。

○商社のマークに変更する場合(事例 4、5 参照)

- ・最近では、土地の担保から銀行担保、銀行保証に移行する傾向にあることから相応の現金担保を調達する必要がある。
- ・POS の処理コストは元売会社より高めである。
- ・防火塀等のカラーリングの一部費用負担を求められることがある。

ウ) PB 化

PB 化のための手間、資金調達が必要となる。(事例 1、2 参照)

○需要減少下で供給に余剰感があることから、業転玉の確保は東海、近畿圏など製油所が集中している地域では比較的容易。

○ガソリン等の購入は現金取引(COD)のため、継続して資金を確保する必要がある。

○POSシステムの変更が必要となるが、システム会社の協力を得られればさほど障害とはならない。

○サインポール、防火塀などのカラーリング変更の資金手当てが必要。

c) ガソリン/適正価格の設定

自社SSに来店してくれる固定客に、満足のできるサービスを提供するには一定の-marginが確保できるよう適正価格の設定が必要である。

全体16社のうち11社が高値設定をし、9社が10円以上のmarginを確保している。

3) ガソリン以外の燃料油の拡販

a) 需要家の確保(工場、建設業者、産廃業者、農林漁業者など)

b) 配送用ローリーの保有

c) 配送用地下貯蔵タンクの確保

4) 自動車関連事業への取組み

a) 車検、損保、板金、自動車販売、中古車レンタカーなどの需要リサーチ

b) 同上フランチャイズへの加入

c) 自動車整備士の採用、育成

d) 整備工場の確保

○最近では、整備工場も世代交代があり、2級整備士、3級整備士の資格者が退職しているため、退職者を雇用できればコストがかからず比較的参入は容易とのこと(事例4の販売業者からのアドバイス)

以上

石油販売業健全性調査 調査結果 経営健全要因とりまとめ（総括）

事例	地域	経営者の年代	経営状況(平成24年度)										直近の状況				対応策					
			販売量(kℓ)		売上高(万円/月)			売上構成	月間粗利額			ガソリン				仕入コスト削減、経費節減等	燃料需要拡大策		油外商品・サービス需要拡大			
			ガソリン	灯、軽、A	燃料油	油外	合計	油外	燃料油	油外	合計	エネ庁調査価格	販売価格(円/ℓ)	価格設定の考え方 近隣セルフとの現金比	マージン(円/ℓ)		ガソリン 内容	灯油・軽油・A重油 内容	自動車関連 内容	自動車関連以外 内容		
PB移行販売業者	1	東海	40	135	242	3,900	108	4,008		500	100	600	161円	156円	8円高	15円	・H12年 PBに移行(5円/ℓ低下)	・掛け法人会員の取込み(80%)	・油槽所保有(40kℓ) ・大手工場、建設現場等県内広域小口配送			
	2	近畿	40	50	40	1,000	50	1,050		130	20	150	162円	155円	近隣フルと同値	15円	・H15年 PBに移行(4~5円/ℓ低下)				・農機具販売 500万円/月	
	3	東海	70	74	30	1,270	460	1,730	洗車35%	150	150	300	157円	160円	8円高	15円	・H13年 PBに移行(3~4円/ℓ低下)				・洗車の専門店化	
商社系販売業者(最近仕入先変更)	4	近畿	70	140	25	2,500	300	2,800		210	200	410	159円	フル 158円 セルフ 156円	競合SSより 8円高	フル 12円 セルフ 10円	・H23年 商系に移行(5.5円/ℓ低下) ・倉取り	・H14年セルフ導入による販売増(スプリット化) ・漁船用、水産加工用、かに旅館・民宿へ小口配送	・大規模油槽所(458kℓ)保有 ・倉取り	・車検 ・整備→SS内に認証整備場(83m2)		
	5	近畿	70	62	31	1,200	175	1,375	車販売、レンタカー 53%	130	100	230	162円	166円	2~3円高	16.5円	・H19年商系に移行(3~4円/ℓ低下)				・車検 ・自動車販売 ・レンタカー	
	6	東海	70	103	28	1,748	200	1,948		50	200	250	158円	158円	セルフと同値	8.3円	・H20年商系に移行(2~4円/ℓ低下)				・車検 ・自動車販売 ・レンタカー	
	7	東海	50	145	40	2,100	330	2,430	点検・整備 67%	140	190	330	157円	159円	セルフと同値 掛け(22%)5円高	8円	・H18年商系に移行(5円/ℓ以上低下)	・H18セルフ化			・車検 ・自動車販売 ・レンタカー	
商社系販売業者(過去に仕入先変更)	8	関東甲信	70	42	225	2,500	-	2,500		335		335	158円	158円		3.8円			・建設・砂利業者へ小口配送(マージン10円/ℓ)		・砂利採取用地の斡旋 ・郵便局の経営	
	9	関東甲信	70	40	94	1,400	80	1,480		150	50	200	163円	フル 163円 セミセルフ 161円	5円高	フル 8円 セミセルフ 5円		・セミセルフ	・ゴルフ場、融雪車等へ小口配送		・別荘管理、融雪車の保管、郵便局経営	
	10	東海	40	80	20	1,100	240	1,340		120	200	320	157円	160円	4~5円高 掛け(50%)5円高	13円 (優良顧客)					・車検 ・自動車販売	
	11	近畿	70	110	136	2,700	120	2,820		200	60	260	159円	157円	2~3円高 掛け(39%)4円高	13円	・業転玉仕入 ・倉取り		・ゴルフ場(10ヵ所)、工場等へ小口配送		・車検 ・自動車販売 ・レンタカー	
元売系販売業者	12	東海	70	150	138	3,500	645	4,145	自動車関連63%	300	340	640	158円	フル 162円 セルフ 159円	2~3円高	5円		・H19年セルフ導入による販売増(スプリット化)	・大規模油槽所(462kℓ)保有 ・観光旅館、老人施設へ小口配送	・車検、整備工場 ・自動車販売		
	13	関東甲信	70	208	74	3,700	300	4,000	点検・整備 80%	200	250	450	163円	フル 161円 セルフ 159円	4~5円高 掛け(20%)5円高	フル 8~10円 セルフ 4~5円	業転玉仕入(3割)	・H20年セルフ導入による販売増(スプリット化)		・車検 ・自動車販売 ・レンタカー		
	14	関東甲信	40	150	52	2,200	150	2,350		90	100	190	158円	153円	セルフと同値	5円	・系列玉安く仕入	・セルフ価格並みの価格設定			・車検 ・自動車販売 ・レンタカー	
	15	近畿	60	140	100	2,600	450	3,050		300	270	570	159円	162円	10円以上高	15円	・業転玉仕入(7割~3割)		・工場、産廃業者等へ小口配送		・車検、コーティング ・自動車販売 ・レンタカー	
	16	近畿	70	100	15	1,700	560	2,260	点検・整備 53%	150	250	400	162円	162円	8円以上高	13円					・車検、コーティング ・自動車販売、レンタカーはフランチャイズ加盟、別会社設立	

#### IV. 付属資料

##### 1. 石油販売業健全性調査に係る調査票/アンケート調査

①PB用

PB用

秘

### 石油販売業健全性調査に係る調査票(案)

#### 1. 給油所の属性

(都道府県)

Q 1. 貴社の給油所の所在する都道府県名をご記入下さい。

都道府県名

(立地)

Q 2. 給油所の立地特性に近いものを、次の中から選んで下さい。(○印は1つだけ)

- |            |                |           |
|------------|----------------|-----------|
| 1. 高速自動車道内 | 2. インターチェンジ周辺  | 3. 幹線道路沿い |
| 4. 一般道     | 5. ショッピングセンター内 | 6. その他( ) |

(地域環境)

Q 3. 給油所周辺の環境に最も近いものを、次の中から選んで下さい(○印は1つだけ)

- |              |        |          |          |
|--------------|--------|----------|----------|
| 1. 都市中心部     | 2. 住宅街 | 3. 商工業地域 | 4. 農漁村地域 |
| 5. その他(観光地等) |        |          |          |

#### 2. 競争環境

(商圏)

Q 4. 貴社が考える商圏は、次のどれに該当しますか。(○印は1つだけ)

- |                |               |               |
|----------------|---------------|---------------|
| 1. 半径1km 以内    | 2. 半径2km 以内   | 3. 半径2～5km 以内 |
| 4. 半径5～10km 以内 | 5. 半径10 km 以上 |               |

(競争相手の給油所数)

Q 5. 貴社の商圏内に競争相手となる給油所は何ヵ所ありますか。販売形態別に選んで下さい。

(○印は1つだけ)

- |            |                                     |
|------------|-------------------------------------|
| 1. フルサービス  | ( ①1ヵ所、②2ヵ所、③3ヵ所、④4ヵ所、⑤5ヵ所、⑥5ヵ所以上 ) |
| 2. セルフサービス | ( ①1ヵ所、②2ヵ所、③3ヵ所以上 )                |

Q 6. 貴社の最大の競争相手と考えている事業者名、給油所名、系列関係(元売又は商社系列の場合は系列名、PBの場合は○印)を記載ください。

事業者名	給油所名	系列等
		系列元売又は商社名( ) PB

### 3. PB移行の経緯

(PB移行の経緯)

Q 7. 元売系列に属したことがありますか、いつ頃、どのような経緯でPB化しましたか。

(PB移行の要因)

Q 8. PB移行の要因は何ですか。

### 4. PB移行の際の課題への対応

(POSの取扱い)

Q 9. PB移行に際して、POSシステムの維持・管理、データ処理についてどのように対応しましたか。

(クレジットカード問題への対応)

Q10. PB移行に際して、元売クレジットカードの取り扱いについてどのように対応しましたか。

(サインポール、防火壁等のカラーリング)

Q11. PB移行により、元売系列の商標を付したサインポール、防火壁を独自のカラーリングにする必要がありますが、どのように対応しましたか。

また、その費用はどの程度かかりましたか。

従業員のユニフォーム等はどのように変更しましたか。

(元売(仕入先)との関係)

Q12. PB移行に際して、元売会社(仕入先)との交渉をどのように行いましたか。

(COD取引)

Q13. PB移行後、仕入れは元売会社との間で行っていた信用取引ができなくなり、代金前払い(COD:Cash on delivery)となりますが、資金の調達・支払いなどについてどのように対応しましたか。

(仕入先、仕入方法)

Q14. PB移行後、仕入先をどのように確保しましたか。確保するに当たってどのような点を重視しましたか。

(消費者の反応)

Q15. PB移行後、法人や個人のお客様の反応はどうでしたか。来客数に変化がありましたか。お客様の元売会社のマークへの関心・評価はどの程度あったと思いますか。

## 5. 経営方針

(経営方針)

Q16. どのような経営方針で、SS 経営を行っていますか。

- (1) 経営理念
- (2) 経営方針
  - ① ガソリン販売
  - ② ガソリン以外の燃料油販売
  - ③ 油外商品(自動車関連商品販売、洗車、整備・点検)
  - ④ 新規事業(自動車整備、車検・損保、中古車販売、レンタカー、コンビニなど)  
(コスト低減)

Q17. コスト低減の具体策について、お聞かせ下さい。

- ①仕入れコストの低減
- ②経費節減
- ③事務効率化
- ④その他

## 6. 経営状況

(仕入価格)

Q18. 仕入価格は元売系列の時と比べてどの程度価格差がありますか。

(○印は1つだけ)

1. 1円以上～2円未満/ℓ	2. 2円以上～3円未満/ℓ	
3. 3円以上～4円未満/ℓ	4. 4円以上～5円未満/ℓ	5. 5円/ℓ 以上

(販売価格)

Q19. ガソリン販売価格は、近隣のSS(セルフ、フル)の販売価格に対して、どの程度の価格差で設定していますか。(25年6月時点) (○印は1つだけ)

1. 1円以上～2円未満/ℓ	2. 2円以上～3円未満/ℓ	3. 3円以上～4円未満/ℓ
4. 4円以上～5円未満/ℓ	5. 5円/ℓ 以上	6. 横並び

(販売比率)

Q20. 平成24年6月のガソリンの1給油所当たりの「現金」、「掛売り」、「カード」等の販売比率をご記入下さい。

現金	掛売り (掛けカード含む)	クレジットカード (店頭値付け)	発券店値付け カード	合計
%	%	%	%	100%

(販売量)

- Q21. P B移行前後でガソリンの月間販売量は変化がありましたか。  
変化したと回答した方は、どの程度違いましたか、下表にご記入下さい。  
販売量が変化した要因は何ですか。

P B移行前の販売量	直近の販売量
Kℓ/月	Kℓ/月

(マージン)

- Q22. 経営上、ガソリンのマージン（粗利益＝販売価格－仕入価格）について、P B移行前と直近のマージンをご記入下さい。

P B移行前マージン	直近のマージン
円/ℓ	円/ℓ

(ガソリン以外の燃料油の販売方法)

- Q23. 灯油、軽油、A重油についてはどのような販売方法をとっていますか。  
(油外商品)
- Q24. 平成 24 年度の油外商品(自動車関連商品販売、洗車、整備・点検など)についてどのような販売方法をとっていますか。最も重視している油外商品は。

(情報収集)

- Q25. 従来、元売会社等から得ていた S S 経営に関する情報は、P B 移行後はどのように収集していますか。  
(元売ブランド／品質に対する考え方)
- Q26. P B 移行後、元売会社のブランド、品質保証についてはどのように評価していますか。

## 7. 改装／設備更新

(消防法対応等)

- Q27. 40 年以上経過した老朽地下タンクは消防法上の安全対策をとる必要がありますが、対象となるタンクはありましたか。対象となる地下タンクがある場合、どのような対応をしましたか。

(改装)

- Q28. P B 移行後、最近 給油所のレイアウト、デザイン・カラーリングの変更を行いましたか。実施した場合、どのように改装しましたか。

(セルフ)

- Q29. セルフ化は検討したことがありますか。また、現在、検討していますか。

商社系列用

石油販売業健全性調査に係る調査票(案)

1. 給油所の属性

(都道府県)

Q 1. 貴社の給油所の所在する都道府県名をご記入ください。

都道府県名

(立地)

Q 2. 給油所の立地特性に近いものを、次の中から選んで下さい。(○印は1つだけ)

- |            |                |           |
|------------|----------------|-----------|
| 1. 高速自動車道内 | 2. インターチェンジ周辺  | 3. 幹線道路沿い |
| 4. 一般道     | 5. ショッピングセンター内 | 6. その他( ) |

(地域環境)

Q 3. 給油所周辺の環境に最も近いものを、次の中から選んで下さい(○印は1つだけ)

- |              |        |          |          |
|--------------|--------|----------|----------|
| 1. 都市中心部     | 2. 住宅街 | 3. 商工業地域 | 4. 農漁村地域 |
| 5. その他(観光地等) |        |          |          |

2. 競争環境

(商圈)

Q 4. 貴社が考える商圈は、次のどれに該当しますか。(○印は1つだけ)

- |                |               |               |
|----------------|---------------|---------------|
| 1. 半径1km 以内    | 2. 半径2km 以内   | 3. 半径2～5km 以内 |
| 4. 半径5～10km 以内 | 5. 半径10 km 以上 |               |

(競争相手の給油所との数)

Q 5. 貴社の商圈内に競争相手となる給油所は何ヵ所ありますか。販売形態別に選んで下さい。

(○印は1つだけ)

- |            |                                     |
|------------|-------------------------------------|
| 1. フルサービス  | ( ①1ヵ所、②2ヵ所、③3ヵ所、④4ヵ所、⑤5ヵ所、⑥5ヵ所以上 ) |
| 2. セルフサービス | ( ①1ヵ所、②2ヵ所、③3ヵ所以上 )                |

Q 6. 貴社の最大の競争相手と考えている事業者名、給油所名、系列関係(元売又は商社系列の場合は系列名、PBの場合は○印)を記載ください。

事業者名	給油所名	系列等
		系列元売又は商社名( ) PB

### 3. 商社系列移行の経緯

(商社系列移行の経緯)

Q 7. 初めから商社系列でしたか、元売系列からの移行ですか。いつ頃、どのような経緯で商社系列に移行しましたか。

(商社系列移行後のマーク変更の有無)

Q 8. 商社系列に移行した結果、商社系列のマークに変更しましたか。それとも、当該商社が元売との取引がありマーク変更をしなかったですか。

(商社系列移行の要因)

Q 9. 商社系列入りした要因は何ですか

### 4. 商社系列移行の際の課題への対応

(POSの取扱い)

Q10. 商社系列移行に際して、元売系列のPOSシステムの維持・管理、データ処理についてどのように対応しましたか。

(クレジットカード問題への対応)

Q11. 商社系列移行に際して、元売クレジットカードの取り扱いについてどのように対応しましたか。(サインポール、防火壁等のカラーリング)

Q12. 元売系列から商社系列のマークに変更した方がお答え下さい。

元売系列から商社系列移行後、サインポールや防火壁の類を商社系列のカラーリングに変更し、塗装を直す必要が生じた方にお伺いします。商社系列に移行後、どの程度の期間で営業を再開できましたか。

(元売(仕入先)との関係)

Q13. 商社系列移行に際して、元売(仕入先)との交渉はどのように行いましたか。

(元売と商社との取引の違い)

Q14. 商社系列への移行と元売との取引関係で相違する点がありましたか。

- (1) 仕入価格
  - (2) 決済方法
  - (3) 支払サイト
- (消費者の反応)

Q15. PB移行後、法人や個人のお客様の反応はどうでしたか。来客数に変化がありましたか。お客様の元売マークへの関心・評価はどの程度あったと思いますか。

## 5. 経営方針

(販売方針)

Q16. どのような経営方針で、SS 経営を行っていますか。

- (1) 経営理念
  - (2) 経営方針
    - ① ガソリン販売
    - ② ガソリン以外の燃料油販売
    - ③ 油外商品(自動車関連商品販売、洗車、整備・点検)
    - ④ 新規事業(自動車整備、車検・損保、中古車販売、レンタカー、コンビニなど)
- (コスト低減)

Q17. コスト低減の具体策について、お聞かせ下さい。

- ①仕入れコストの低減
- ②経費節減
- ③事務効率化
- ④その他

## 6. 経営状況

(仕入価格)

Q18. 元売系列から商社系列に移行した方に伺います。仕入価格は元売系列時と比べてどの程度価格差がありましたか。(○印は1つだけ)

1. 1円以上～2円未満/ℓ	2. 2円以上～3円未満/ℓ	
3. 3円以上～4円未満/ℓ	4. 4円以上～5円未満/ℓ	5. 5円/ℓ 以上

Q19. 貴社のガソリン販売価格は、近隣の給油所の販売価格に対して、どの程度の価格差で設定していますか。(25年6月時点) (○印は1つだけ)

1. 1円以上～2円未満/ℓ	2. 2円以上～3円未満/ℓ	3. 3円以上～4円未満/ℓ
4. 4円以上～5円未満/ℓ	5. 5円/ℓ 以上	6. 横並び

(販売比率)

Q20. 平成24年6月のガソリンの1給油所当たりの「現金」、「掛売り」、「カード」等の販売比率をご記入下さい。

現金	掛売り (掛けカード含む)	クレジットカード (店頭値付け)	発券店値付け カード	合計
%	%	%	%	100%

(販売量)

Q21. 24年度のガソリンの月間販売量は何kℓ程度でしたか。

元売系列から商社系列に移行した方に伺います。商社系列移行前と直近の販売量をご記入下さい。

移行前の販売量	直近の販売量
Kℓ/月	Kℓ/月

(マージン)

Q22. ガソリンのマージン(粗利益=販売価格-仕入価格)について、商社系列移行前と直近のマージンをご記入下さい。

商社移行前マージン	直近のマージン
円/ℓ	円/ℓ

(ガソリン以外の燃料油の販売方法)

Q23. 灯油、軽油、A重油についてはどのような販売方法をとっていますか。

(油外商品の販売方法)

Q24. 平成24年度の油外商品(自動車関連商品販売、洗車、整備・点検など)についてどのような販売方法をとっていますか。最も重視している油外商品は。

(情報収集)

Q25. 元売系列から商社系列に移行した方に伺います。SS経営に関する情報収集はどのように変わりましたか。

(元売ブランド/品質に対する考え方)

Q26. 元売系列から商社系列に転籍し、商社のマークに変更した方に伺います。

商社系列に移行して、元売会社のブランド、品質保証についてはどのように評価していますか。

## 7. 改装/設備更新

(消防法対応等)

Q27. 40年以上経過した老朽地下タンクは消防法上の安全対策をとる必要がありますが、対象となるタンクはありましたか。

対象となる地下タンクがある場合、どのような対応をしましたか。

(改装)

Q28. 商社系列移行後、最近 給油所レイアウト、SSデザイン・カラーリングの変更を行いましたか。どのように改装しましたか。

(セルフ)

Q29. セルフ化は検討したことがありますか。また、現在、検討していますか。

(3)元売系

元売系列用

秘

### 石油販売業健全性調査に係る調査票(案)

#### 1. 給油所の属性

(都道府県)

Q 1. 貴社の給油所の所在する都道府県名をご記入ください。

都道府県名

(立地)

Q 2. 給油所の立地特性に近いものを、次の中から選んで下さい。(○印は1つだけ)

- |            |                |           |
|------------|----------------|-----------|
| 1. 高速自動車道内 | 2. インターチェンジ周辺  | 3. 幹線道路沿い |
| 4. 一般道     | 5. ショッピングセンター内 | 6. その他( ) |

(地域環境)

Q 3. 給油所周辺の環境に最も近いものを、次の中から選んで下さい。(○印は1つだけ)

- |              |        |          |          |
|--------------|--------|----------|----------|
| 1. 都市中心部     | 2. 住宅街 | 3. 商工業地域 | 4. 農漁村地域 |
| 5. その他(観光地等) |        |          |          |

#### 2. 競争環境

(商圈)

Q 4. 貴社が考える商圈は、次のどれに該当しますか。(○印は1つだけ)

- |                |               |               |
|----------------|---------------|---------------|
| 1. 半径1km 以内    | 2. 半径2km 以内   | 3. 半径2～5km 以内 |
| 4. 半径5～10km 以内 | 5. 半径10 km 以上 |               |

Q 5. 貴社の商圈内に競争相手となる給油所は何ヵ所ありますか。販売形態別に選んで下さい。

(○印は1つだけ)

- |   |
|---|
| 1. フルサービス ( ①1ヵ所、②2ヵ所、③3ヵ所、④4ヵ所、⑤5ヵ所、⑥5ヵ所以上 ) |
| 2. セルフサービス ( ①1ヵ所、②2ヵ所、③3ヵ所以上 )               |

(最大の競争相手)

Q 6. 貴社の最大の競争相手と考えている事業者名、給油所名、系列関係(元売又は商社系列の場合は系列名、PB の場合は○印)を記載ください。

事業者名	給油所名	系列等
		系列元売又は商社名( ) PB

### 3. 経営方針等

(販売方針)

Q 7. どのような経営方針で、SS 経営を行っていますか。

- (1) 経営理念
- (2) 経営方針
  - ① ガソリン販売
  - ② ガソリン以外の燃料油販売
  - ③ 油外商品(自動車関連商品販売、洗車、整備・点検)
  - ④ 新規事業(自動車整備、車検・損保、中古車販売、レンタカー、コンビニなど)

(コスト低減)

Q 8. コスト低減の具体策について、お聞かせ下さい。

- ①仕入れコストの低減
- ②経費節減
- ③事務効率化
- ④その他

(元売からの経営指導)

Q 9. 特約店の方がお答え下さい。系列の元売会社から経営指導がありますか。経営指導がある場合、どのような内容ですか。

(特約店からの経営指導)

Q10. 販売店の方がお答え下さい。取引先の特約店から経営指導がありますか。経営指導がある場合、どのような内容ですか。

### 4. 経営状況

(新価格体系による改定方式)

Q11. 平成 20 年 10 月から導入された新価格体系による価格改定方式についてお聞きします。

(○印はそれぞれ 1 つだけ)

1. 価格改定方式－週決め方式	1. 知っている	2. 知らない
2. 指標価格　－陸上スポット価格(RIM)先物価格(TOKOM)	1. 知っている	2. 知らない
3. 卸価格の決定方式 ＝製油所出荷価格(スポット価格)＋販売関連コスト(転送運賃、ブランド料)－各種インセンティブ(ボリュームインセンティブ)	1. 知っている	2. 知らない

(系列外ルート取引)

Q12. 平成 24 年度に系列外ルートからガソリン (いわゆる業転玉) を仕入れたことがありますか。仕入れたことがあると回答した方は何割ぐらい仕入れましたか。

(系列・非系列ルートの価格差)

Q13. 平成 24 年度でガソリンの系列ルートと系列外ルートの仕入価格でおおよそどの位の価格差がありましたか。(○印は 1 つだけ)

1. 1 円以上～2 円未満/ℓ	2. 2 円以上～3 円未満/ℓ	
3. 3 円以上～4 円未満/ℓ	4. 4 円以上～5 円未満/ℓ	5. 5 円/ℓ 以上

(販売価格)

Q14. 貴社のガソリン販売価格は、近隣の SS (セルフ、フル) の販売価格に対して、どの程度の価格差で設定していますか。(25 年 6 月時点) (○印は 1 つだけ)

1. 1 円以上～2 円未満/ℓ	2. 2 円以上～3 円未満/ℓ	3. 3 円以上～4 円未満/ℓ
4. 4 円以上～5 円未満/ℓ	5. 5 円/ℓ 以上	6. 横並び

(販売比率)

Q15. 平成 24 年 6 月のガソリンの 1 給油所当たりの「現金」、「掛売り」、「カード」等の販売比率をご記入下さい。

現金	掛売り (掛けカード含む)	クレジットカード (店頭値付け)	発券店値付け カード	合計
%	%	%	%	100%

(販売量)

Q16. 最近のガソリン販売量はどのような傾向にありますか。

(○印は 1 つだけ)

1. 販売量は増加傾向にある	2. 減少傾向にある	3. 変化がない
----------------	------------	----------

(マージン)

Q17. ガソリンの直近のマージン (粗利益 = 販売価格 - 仕入価格) についてご記入下さい。

直近のマージンの実績
円/ℓ

(ガソリン以外の燃料油の販売状況)

Q18. 灯油、軽油、A重油についてはどのような販売方法をとっていますか。

(油外商品の販売方法)

Q19. 平成 24 年度の油外商品(自動車関連商品販売、洗車、整備・点検など)についてどのような販売方法をとっていますか。最も重視している油外商品は。

(元売ブランド/品質に対する考え方)

Q20. 元売会社のブランド、品質保証についてはどのように評価していますか。

### 3. 改装/設備更新

(消防法対応等)

Q21. 40 年以上経過した老朽地下タンクは消防法上の安全対策をとる必要がありますが、対象となるタンクはありましたか。

対象となる地下タンクがある場合、どのような対応をしましたか。

(改装)

Q22. 最近給油所レイアウト、SSデザイン・カニーリングの変更を行いましたか。どのように改装しましたか。

(セルフ)

Q23. セルフ化は検討したことがありますか。また、現在、検討していますか。

## 2. ヒアリング調査

### ①会社概要

別紙 1

秘

### 会社概要調査票

#### 〔会社概況〕

貴社名				
代表者名				
所在地				
連絡先	電話	( ) -	メール	
創業	( 明治、昭和、平成 ) 年 月			
資本金	百万円			
総売上高	億円/年 (24年度)			
経常利益				
営業利益				
運営形態(燃料販売)	1. 特約店 2. 販売店			
自社給油所数	( )カ所 (セルフ カ所 フルサービス カ所)			
サインポール	1. 元売名( ) 2. プライベートブランド( )			
営業時間	1. 一定時間 ( : ~ : ) 2. 24時間			
従業員数	正社員( 人 ) アルバイト( 人 ) 合計 人			

#### 〔給油所概況〕

(給油所が複数ある場合、主たる給油所について記載願います)

給油所名				
住所				
敷地面積	1. 給油所 ( m <sup>2</sup> )		2. 一般取扱所 ( m <sup>2</sup> )	
建物面積	1. 販売室 ( m <sup>2</sup> )		2. 整備室 ( m <sup>2</sup> )	
計量機数	1. ガソリン・軽油 ( 基 )		同時給油最大 ( 台 )	
	2. 灯油 ( 基 )		シングル、ダブル (いずれかに○)	
計量機レイアウト	1. フォースクエア方式		2. ゲート方式	
地下タンク基数、容量	1. ハイオクガソリン ( 基、 kℓ )		2. レギュラーガソリン ( 基、 kℓ )	
	3. 軽油 ( 基、 kℓ )		4. 灯油 ( 基、 kℓ )	
洗車機数	( 機 )			
オートリフト数	( 機 )			
ローリー保有台数、積載量	1. ( ) kℓ × ( ) 台		2. ( ) kℓ × ( ) 台	
油槽所能力	1. ハイオクガソリン ( 基、 kℓ )		2. レギュラーガソリン ( 基、 kℓ )	
	3. 軽油 ( 基、 kℓ )		4. 灯油 ( 基、 kℓ )	

②経営状況

別紙 2		秘	
<b>経営概況調査票</b>			
〔貴社の販売・収益状況〕			
総売上高(平成24年度)(A)			万円/年
燃料収益	販売量	ガソリン	KL/年
		軽油	KL/年
		灯油	KL/年
		A重油	KL/年
	売上高	ガソリン	万円/年
		軽油	万円/年
		灯油	万円/年
		A重油	万円/年
		合計	万円/年
油外収益	油外売上高(B)		万円/年
	構成比率	自動車関連商品	%
		点検・整備収入	%
		洗車収入	%
		その他(LPガスを除く)	%
		合計	100 %
総売上高に占める油外売上高の割合(B)/(A)			
対売上高比率	燃料油	ガソリン	%
		軽油	%
		灯油	%
		A重油	%
	油外商品	自動車関連商品	%
		点検・整備収入	%
		洗車収入	%
		その他(LPガスを除く)	%
		合計	100 %