

# 1 SS 経営革新部会の活動紹介

## 1.1 SS 経営革新部会の活動

### 部会委員一覧（敬称略）

部会長	出光 泰典（福岡県）
副部会長	安藤 順夫（千葉県）
	原谷 真人（北海道）
	中村 謙信（福島県）
	近藤 雄二（愛知県）
	碓武 宏章（兵庫県）
	山田 正敏（山口県）
	国東 宣之（香川県）
	永岡 壯三（大分県）
	石川 昌司（SS 未来フォーラム会長・愛知県）
	金山 知裕（SS 未来フォーラム副会長・山形県）

### 部会の開催概要

SS 経営革新部会開催概要		
2016年～ 2017年	8月	初会合：部会目的を共有、「SS 百選」活用を促す
	11月	「中小 SS の革新＝経営者の革新」と定義、研修手法を探る
	3月	ワークショップ（研修）を体験、ビジネスモデル 2 案を抽出
	5月	新たな SS ビジネスモデル策定手法として WS 研修を拡充
2017年～ 2018年	7月	① SS 地域コミュニティ拠点化、②油外サービス予約システム 2 案の深掘り
	11月	SS 未来フォーラム正副会長 2 委員を追加、 1SS 経営者ヒアリングで中小組合員ニーズを集約
	3月	「SS 経営革新ガイドブック 2018」作成、「SS 版ミラサポ」構築を決定
	5月	「SS 経営革新ガイドブック 2018」上梓

# 「SS 百選」の活用について

## ◆「SS 百選」について

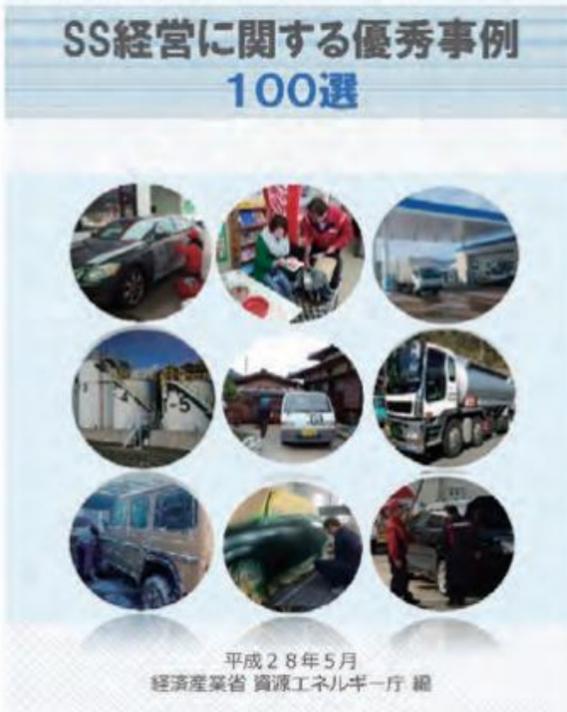
資源エネルギー庁が「全国の SS が経営力を磨き上げ、燃料の安定供給の責務を中長期的に果たしていく一助とする」ことを目的に、2016 年 5 月に「SS 経営に関する優秀事例 100 選」を編纂。

①顧客満足度を高める価値を提供 = 48 例、②企業体としての競争力を強化 = 19 例、③地域の多様なニーズや社会的課題に応える = 24 例、④人材力・ダイバーシティ（多様性）で勝負 = 9 例—の計 100 事例を紹介。うち 1SS ディーラーの 30 先進事例を含みます。

## ◆「SS 百選」の活用事例

石油組合の経営者研修（2016 年度 8 県、2017 年度 18 都道府県）にも高い頻度で活用されています。

自社 SS と共通項が見いだせた百選 SS に、経営者が出向き、実際に SS 経営者が取り組んだ「脱・価格競争を実現した油外収益の強化事例」、「人口減の商圈でクルマの町医者に特化」、「中小 SS でも実現できた総合エネルギーステーション化」、「アルバイト OB や家族との深い関係で人手不足とは無縁の SS 経営の実現に成功」、「セルフ SS が増える商圈内で、灯油配達を強化してセルフとの差別化に成功」した事例等を詳しく聞き、自らの経営に取り込んだ SS 経営者も出てきています。



平成 28 年 5 月  
経済産業省 資源エネルギー庁 編

**Case #6 足利大前 SS**

一般ボトム価格から、3円高くても来店する顧客がターゲット。顧客の6割は、ネットからの新規又はリピーター。

**背景・課題**

- ※ 競合他社のみならずサービスもカバリング可能な 他社ボトム価格
- ※ 顧客はサービスカウンターでの来店が中心で、セルフサービスが中心
- ※ 顧客層はスタンダード層が中心

**取組内容及び効果**

【脱価格競争を実現した事例】

- ※ 競合他社と同等のサービスを提供し、価格競争を回避
- ※ 顧客満足度を高めるため、セルフサービスと併用し、顧客の来店を促進
- ※ 顧客満足度を高めるため、セルフサービスと併用し、顧客の来店を促進

**今後の展望**

- ※ 競合他社との差別化を図るため、サービス向上を図る
- ※ サービス向上を図るため、サービス向上を図る

**Case #63 花間 SS**

地域観光を招く組織に参加し、「食」や「アクティビティ」等、他業種と連携することで、レンタカー事業の売上向上が実現。

**背景・課題**

- ※ 競合他社との差別化を図るため、サービス向上を図る
- ※ サービス向上を図るため、サービス向上を図る

**取組内容及び効果**

【脱価格競争を実現した事例】

- ※ 競合他社と同等のサービスを提供し、価格競争を回避
- ※ 顧客満足度を高めるため、セルフサービスと併用し、顧客の来店を促進
- ※ 顧客満足度を高めるため、セルフサービスと併用し、顧客の来店を促進

**今後の展望**

- ※ 競合他社との差別化を図るため、サービス向上を図る
- ※ サービス向上を図るため、サービス向上を図る

**Case #80 有東 SS**

「道の町医館」を目指し給油からメンテ、車検まで一貫したケア体制を実現。「地域に役立つSS」として、車検は年600台、車検は月10台等の安定した油外収益を誇る。

**背景・課題**

- ※ 競合他社との差別化を図るため、サービス向上を図る
- ※ サービス向上を図るため、サービス向上を図る

**取組内容及び効果**

【脱価格競争を実現した事例】

- ※ 競合他社と同等のサービスを提供し、価格競争を回避
- ※ 顧客満足度を高めるため、セルフサービスと併用し、顧客の来店を促進
- ※ 顧客満足度を高めるため、セルフサービスと併用し、顧客の来店を促進

**今後の展望**

- ※ 競合他社との差別化を図るため、サービス向上を図る
- ※ サービス向上を図るため、サービス向上を図る

※全石連 HP「石油広場」  
(下記アドレス) からダウンロード可能  
<http://www.zensekiren.or.jp/06library/0602>

2 1 SS 経営革新部会の活動紹介

## 1.2 1SSディーラーの課題

### 1SSディーラーの類型

SS経営革新部会では、2017年10月、6社の1SSディーラーにご協力を頂いてヒアリングを実施。1SSディーラーの経営者（経営方針）は、「燃料販売集中型」、「油外拡大型」、「多角化型」の大きく3つに分かれ、それぞれによって抱える課題が異なることが分かりました。

- ①「燃料販売集中型」の経営者は、TBASP（タイヤ、バッテリー、アクセサリ、ワックス・ウインドウォッシャー液等のスペシャリティー）は一部取扱いがあるものの、基本的には燃料販売中心のビジネスモデルを志向。周辺のSSが廃業していく中で、その需要を吸収することで顧客数や販売数量は増える一方、法人向けの配達業務や個人向けの灯油配達業務を引き受けることによって、既存の人材で業務を回していける業務量を超えつつあるため、将来の自社の姿や従業員の採用・育成、事業承継等について考える余裕がない状況。
- ②「油外拡大型」の経営者は、レンタカーや整

備工場等の車関連の油外ビジネスを展開。既存事業をより良くすることや新しい事業のアイデアを考えているものの、情報収集や外部研修や会合等に参加する時間が限られており、アイデアを実現するための情報が入って来なかったり、後進が育っておらず、SS経営について相談できる相手がないことが課題。

- ③「多角化型」の経営者は、車関連に留まらず、地域のニーズを捉えた他業種を含む事業展開。忙しい業務の合間にも、積極的な情報収集や新たな施策への取組みが見られます。一方、経営者の参謀・右腕となる後進人材の育成が追い付いておらず、経営者の考えや意向に従業員が必ずしもついてこれていない状況。また、事業についてアイデアはあるものの、リソースの制約（ヒト・モノ・カネ・情報のうち、特にヒトの制約）により、実現までのハードルが高くなっている状況も見られました。

なお、SS業界全体、ひいては日本全体でも大きな課題となっている「人材の確保」は勿論、「後進人材の育成」については、共通の課題。

### 1SSディーラーの類型

類型	特徴	主な課題
①燃料販売中心型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・燃料販売中心でTBASPも取り扱う</li> <li>・灯油や業務用燃料の配送業務が多い</li> <li>・現業で手いっぱいとなり、外部の情報が入って来にくい状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材の採用、後進の人材育成（従業員の高齢化に伴う人材の若返り）</li> <li>・既存事業の生産性の向上</li> <li>・事業承継に対する対応</li> </ul>
②油外拡大型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・燃料販売とTBASPに加え、洗車、車検・整備、レンタカー等の油外事業にも注力</li> <li>・情報収集や外部支援機関の活用する姿勢はあるが、情報の偏在等により使いこなせていない状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材の採用、後進の人材育成</li> <li>・特にSS事業に特化した情報の所在や、SS経営の相談先の認知不足</li> <li>・既存事業の改善（労務環境改善やマーケティング施策等）</li> </ul>
③多角化型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・燃料販売とTBASP、油外事業に加え、車関連以外の兼業事業も展開</li> <li>・積極的に情報収集を行い、外部支援機関を活用できているものの、経営者の参謀となり実行できる人材が育っていない状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材の採用・定着、後進の人材育成（経営者の参謀・右腕の育成）</li> <li>・SS事業に限らない、小規模事業者でも使えるツールに関する認知不足</li> <li>・他業種との連携・交流機会の不足</li> </ul>

## 1SSディーラーヒアリング結果一覧（1/2）

	A社	B社	C社
系列	ENEOS	ENEOS	ENEOS
立地	ロードサイド／インター近く・工業団地・住宅地立地	ロードサイド／住宅地立地／工場等が多い	ロードサイド／住宅地立地
近隣の状況	近隣SSが続々と廃業	—	—
油外	洗車／タイヤ・バッテリー・オイル・ワイパー	車検・整備／ニコニコレンタカー／中古車販売／洗車／タイヤ・オイル	ニコニコレンタカー／車検／車販
事業の状況	燃料配達と洗車が中心。A重油を取り扱うため、業務用掛売りが殆ど。冬場は灯油の個配需要が多い。	燃料販売：法人顧客も多い（工場、土木建築）	燃料の業務用掛売りが主。船舶用屋形船底引きの船舶の需要が多い。
スタッフの状況	社長・事務・含めて6名＋バイト1（社長は実質引退）	夫婦＋母の家族3人＋夕方は高校生バイトを雇用。	4名＋アルバイト（1日6名程度）
新事業・サービス	— （現業を着実にやっていく／キャッシュオーバー）	— （キャンプ場等は興味があるが実施していない）	— （介護、共働き世代の買物支援、園児のお迎え等、実施ハードルが高い）
外部支援機関、情報源の利用状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元石油組合・青年部会での交流</li> <li>・震災時の設備修繕補助金利用</li> <li>・元売営業担当者への販促品や不明点等の相談</li> <li>・税理士への会計依頼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県石からのFAX</li> <li>・地元の石油組合・青年部会での交流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・石油組合の青年部会、青年商工会等、6か所での役員務めによるネットワーク</li> </ul>
経営課題等（運営上の困りごと）	<p><b>人材</b>：人材の高齢化に伴う、若手の確保・育成</p> <p><b>労務</b>：近隣SSの廃業に伴い、需要が集中し、冬の灯油個配需要に対応できるか心配。</p> <p><b>事業承継</b>：子どもに継がせたくない、自分の代で廃業も考えている。</p>	<p><b>人材</b>：アルバイト募集をしているが、人材の確保はできておらず、中々厳しい。</p> <p><b>新規事業</b>：情報不足、リソース不足で行動に移せていない。</p>	<p><b>人材</b>：スタッフの育成・確保。新規事業の話にスタッフがピンと来ていない。</p>

## 1SSディーラーヒアリング結果 (2/2)

	D社	E社	F社
系列	ENEOS	PB	コスモ
立地	ロードサイド/住宅地・漁港・鉱山近隣立地	ロードサイド/住宅地立地	ロードサイド/住宅地立地
近隣の状況	道の向かいに2社SSが立地	近隣SSが2社廃業	市の中心地・住宅地間に県外安値ディーラーが進出
油外	洗車/レンタカー/オイル・タイヤ/車販	車検/钣金・塗装/車販/タイヤ販売・交換	車検・整備・钣金・塗装/保険/自動車販売
事業の状況	燃料は、鉱山用の配達需要があるが、年々減少。漁港が近いが、船の需要は向いのSSが主に引き受けている。	整備工場が主。主な顧客は周辺住民。新たな事業を開始するよりも、既存事業の“発展”を目指す。	油外は钣金・塗装がメインとなっている。燃料は過去3年間で28%減少。県外安値ディーラーに売り負け。
スタッフの状況	社長+現場3名、事務1名程度	社長、母、妹、男性2人朝夕方、女性3人パート(事務・整備・給油)、労務士に名義借り	社長+従業員13名(うちパート1名)
新事業・サービス	灯油の共同配送、高齢者向け宅配サービス、SS向けオイル販売管理アプリ	以前は社長の趣味の花弁販売を実施(現在は市場・卸の廃業により廃止)	地域の需要を吸い上げて、別会社でフィットネスクラブを実施
外部支援機関、情報源の利用状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>全石連「ぜんせき新聞」</li> <li>中小企業庁「ミラサポ」</li> <li>県の経営革新支援制度、ホームページ</li> <li>小規模事業者持続化補助金</li> <li>灯油共同配送補助金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業庁「ミラサポ」</li> <li>県の中小企業支援センター</li> <li>労務士</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全石連「ぜんせき新聞」</li> <li>中小企業庁「ミラサポ」</li> <li>財務関連の専門コンサルティング会社</li> <li>会議ファシリテーションコンサルティング会社</li> </ul>
経営課題等(運営上の困りごと)	<p><b>新規事業</b>：マーケティングをするためのネットワーク、ツール、情報、リソース不足</p> <p><b>他社・他業種との連携</b>：ネットワークが少ない</p>	<p><b>人材</b>：人材不足・賃金の上昇(まだ深刻ではない)</p> <p><b>労務</b>：整備工場の労務環境改善</p> <p><b>事業全体</b>：将来のEV化に向けた対応</p> <p><b>マーケティング</b>：顧客ニーズの把握(特に洗車)</p> <p><b>燃料油</b>：粗利確保・安定供給</p>	<p><b>人材</b>：人が育たず辞めてしまう、募集しても応募が来ない。</p> <p><b>労務</b>：(週休2日でも仕事が回る)仕組みづくり</p> <p><b>事業承継</b>：考えられていない。子どもに継がせない方がいいかもしれないと考えている。</p>