

セルフSSSについてのアンケート結果

2001年2月

【全体、形態別】

1. セルフSSSを運営していますか。 回答数 5046社(特約店1257社、販売店3789社)

回答	合計	特約店	販売店
運営している	1.0%	3.3%	0.3%
運営SSS数	77	66	11
運営していない	99.0%	96.7%	99.7%

2. セルフSSSを開業する予定が有りますか 回答数 4939社(特約店1239社、販売店3700社)

回答	合計	特約店	販売店
開業予定有	1.8%	5.2%	0.7%
開業予定SSS数	116	88	28
うち新規	36	28	8
既存店の改造	80	60	20
将来的な計画有	21.8%	41.2%	15.4%
開業の意向無	76.3%	53.5%	84.0%
現状方式維持	54.3%	51.5%	54.9%
採算性に不安	20.1%	26.1%	18.8%
資金不足	6.6%	4.6%	7.1%
敷地面積不足	14.4%	13.6%	14.5%
その他	4.7%	4.3%	4.8%

3. 今後セルフSSSは増えると思いますか。 回答数4873社(特約店1241社、販売店3632社)

回答	合計	特約店	販売店
増えると思う	70.9%	87.2%	65.3%
SSS全体に占める割合	27.7%	26.4%	28.4%
増えると思わない	29.1%	12.8%	34.7%

(出所:平成13年度構造改善アンケート/全石商調べ)

4. セルプSSを運営している者への質問

運営した理由 回答数 52社(特約店41社、販売店11社)

回答	合計	特約店	販売店
経費削減を図るため	26.9%	29.3%	18.2%
消費者ニーズに応えるため	50.0%	46.3%	63.6%
元売の意向	19.2%	22.0%	9.1%
その他	3.8%	2.4%	9.1%

現在運営しているセルプSSの状況 回答数 40社(特約店32社、販売店8社)

回答	合計	特約店	販売店
1 ガソリン販売件数			
100k以下	2.5%	0.0%	12.5%
100k～200k以下	25.0%	18.8%	50.0%
200k～300k以下	32.5%	34.4%	25.0%
300k～400k以下	12.5%	15.6%	0.0%
400k～500k以下	20.0%	21.9%	12.5%
500k超	7.5%	9.4%	0.0%

	特約店	販売店
2 販売数量	359.0	223.8
	0.0	100.0
	186.7	160.0
	270.9	275.0
	367.4	0.0
	492.9	500.0
	700.0	0.0

(k/月)

従業員数 (人)	従業員数	特約店	販売店
3 従業員数 (人)	8.4	8.8	6.9
100k以下	4.0	0.0	4.0
100k～200k以下	5.9	6.2	5.5
200k～300k以下	8.0	8.3	6.5
300k～400k以下	10.4	10.4	0.0
400k～500k以下	11.4	10.7	16.0
500k超	8.3	8.3	0.0

	特約店	販売店
4内パート	6.7	4.6
	0.0	2.0
	4.8	3.0
	6.2	5.5
	7.8	0.0
	8.4	12.0
	6.7	0.0

(人)

営業時間 (時)	営業時間	特約店	販売店
5 営業時間 (時)	20.8	21.4	18.3
100k以下	13.0	0.0	17.0
100k～200k以下	18.7	19.8	20.5
200k～300k以下	21.8	22.0	0.0
300k～400k以下	24.0	24.0	24.0
400k～500k以下	20.5	20.0	0.0
500k超	21.7	21.7	18.3

	特約店	販売店
24時間営業	24	3

(社)

	ガン粗利	特約店	販売店
6 ガソリン粗利 (¥/リットル)	6.8	6.5	7.9
100k以下	8.0	0.0	8.0
100k～200k以下	6.9	6.0	8.3
200k～300k以下	6.7	6.6	7.0
300k～400k以下	7.0	7.0	0.0
400k～500k以下	6.9	6.7	8.0
500k超	5.7	5.7	0.0

	ガン粗利	特約店	販売店
7 その他油外粗利 (千円/月)	697.6	772.7	397.5
100k以下	30.0	0.0	400.0
100k～200k以下	383.0	371.7	25.0
200k～300k以下	360.8	421.8	0.0
300k～400k以下	1067.0	1067.0	1500.0
400k～500k以下	1252.5	1217.1	0.0
500k超	1333.3	1333.3	397.5

採算はいかがですか 回答数 52社(特約店41社、販売店11社)

	回答	合計	特約店	販売店
1 取れている		23.1%	19.5%	36.4%
2 ぎりぎり		46.2%	51.2%	27.3%
3 取れていない		30.8%	29.3%	36.4%
理由				
経費削減できない		25.0%	33.3%	0.0%
販売量伸びない		43.8%	41.7%	50.0%
思ったとおりの価格設定が出来ない		12.5%	8.3%	25.0%
その他		18.8%	16.7%	25.0%

今後の運営方針 回答数 52社(特約店41社、販売店11社)

	回答	合計	特約店	販売店
1 継続		100.0%	100.0%	100.0%
2 フルに転換		0.0%	0.0%	0.0%
3 閉鎖		0.0%	0.0%	0.0%
4 その他		0.0%	0.0%	0.0%

特約店（代理店）制度についてのアンケート結果

（出所：平成13年度構造改善アンケート／全石商調べ）

1. 特約店（代理店）制度は今後どのようになると思いますか。【特約店対象】

（回答数 1190社）

回答	割合
今後とも維持されると思う （理由）	60.6%
日本の風土に合致しているから	19.4%
元売にとってもメリットがあるから	50.2%
なくなると流通が混乱するから	20.4%
その他	10.0%

回答	割合
今後はなくなっていくと思う （理由）	39.4%
元売の特約店切捨て政策が進むから	28.4%
価格競争に伴いコスト削減が必要	19.8%
販売店の維持ができなくなるから	10.0%
販売店の系列外仕入が拡大するから	38.4%
その他	3.4%

2. 特約店（代理店）は今後とも必要ですか。【販売店対象】

（回答数 3206社）

回答	割合
今後とも必要である （理由）	52.1%
金融支援があるから	3.5%
経営指導があるから	11.7%
安定供給・品質が維持されるから	73.0%
その他	11.9%

回答	割合
今後には必要ない （理由）	47.9%
仕切価格が割高だから	49.5%
支援・指導が期待できないから	11.5%
他からの製品調達が可能だから	31.2%
その他	7.8%

欧米の石油流通業の実態

1. 激しい競争にさらされ、減少するガソリンスタンド

メジャーズ系や大手石油会社と独立系、さらに流通業者による激しい競争

シェル、BP、フランスではトタル・エルフなどのメジャーズ系やオーストリアのOMVのような民族資本系などの大手石油会社と独立系の中小石油販売業者、カルフルールやルクレールなどの大手流通業者が国によって様相は異なるが、石油販売を巡って激しく競争を繰り広げてきた。

減少するガソリンスタンド

メジャーズ系および大手（オーストリアのOMVの様な元国営など）の石油会社の激しい価格競争により、中小石油販売業者の事業が困難となり、多くの業者が倒産している。また、大手流通系企業がSS石油販売量シェアの半数以上を占めるフランスでも集約化が進む中で、独立系販売業者が大幅に減少している。

図 1 オーストリアのSS数の推移

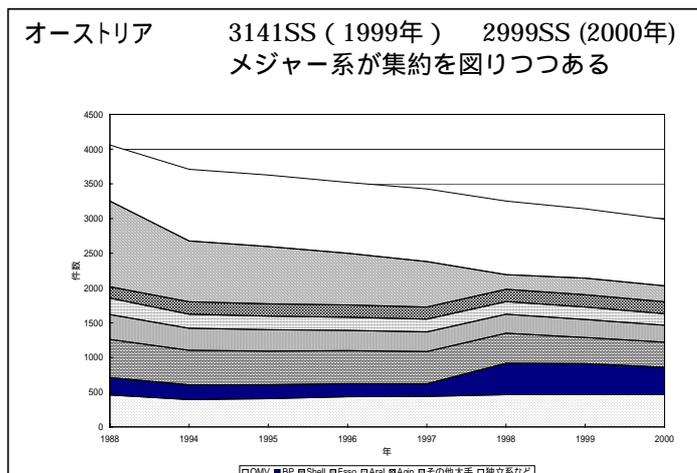


図 2 フランスのSS数の推移

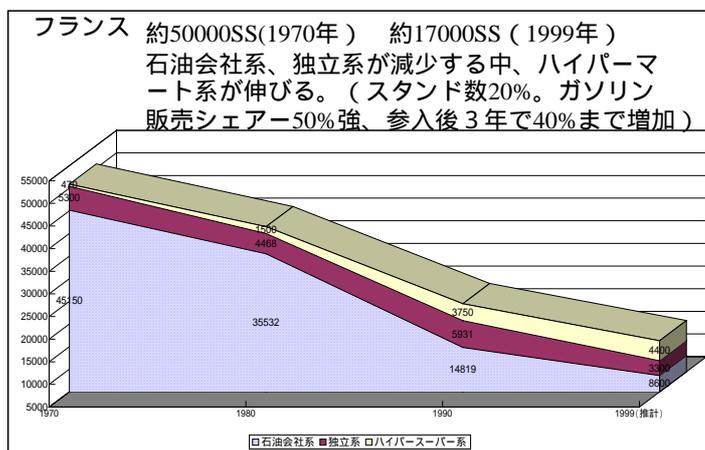


図 3 ドイツのSS数の推移

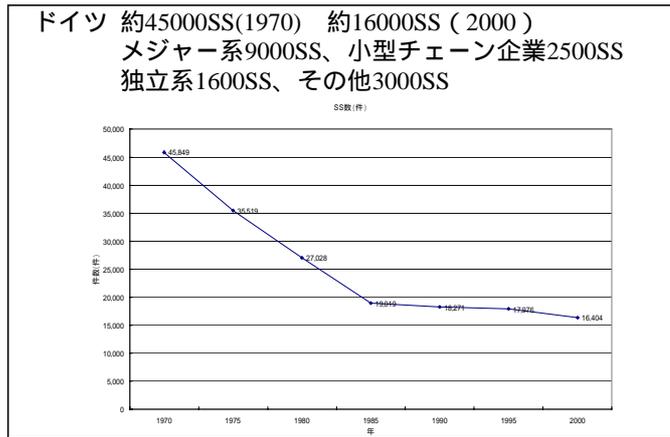
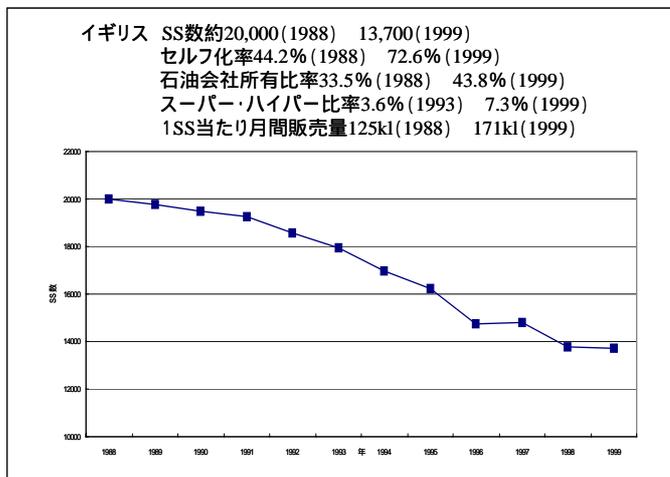


図 4 イギリスのSS数の推移



イギリスのプライスウォッチキャンペーン

90年代の初めにテスコスーパーがガソリンを売るようになり、販売シェア - を少しずつ伸ばしてきた。

このため、エッソが次第に市場の減少に耐えかねて、価格対抗政策を1995年から始めたのが、プライスウォッチ戦略である。これは、イギリスではどこの地域においてもエッソより安いガソリンスタンドは無くそうとしたもので、現在では全ての石油会社が行っており、ほとんどイギリス全体のガソリン価格は同一価格となってしまった。

この価格競争で、イギリスの石油会社のダウンストリームの営業利益は1996年から97年に赤字に転換し、非常に厳しい状況となっている。

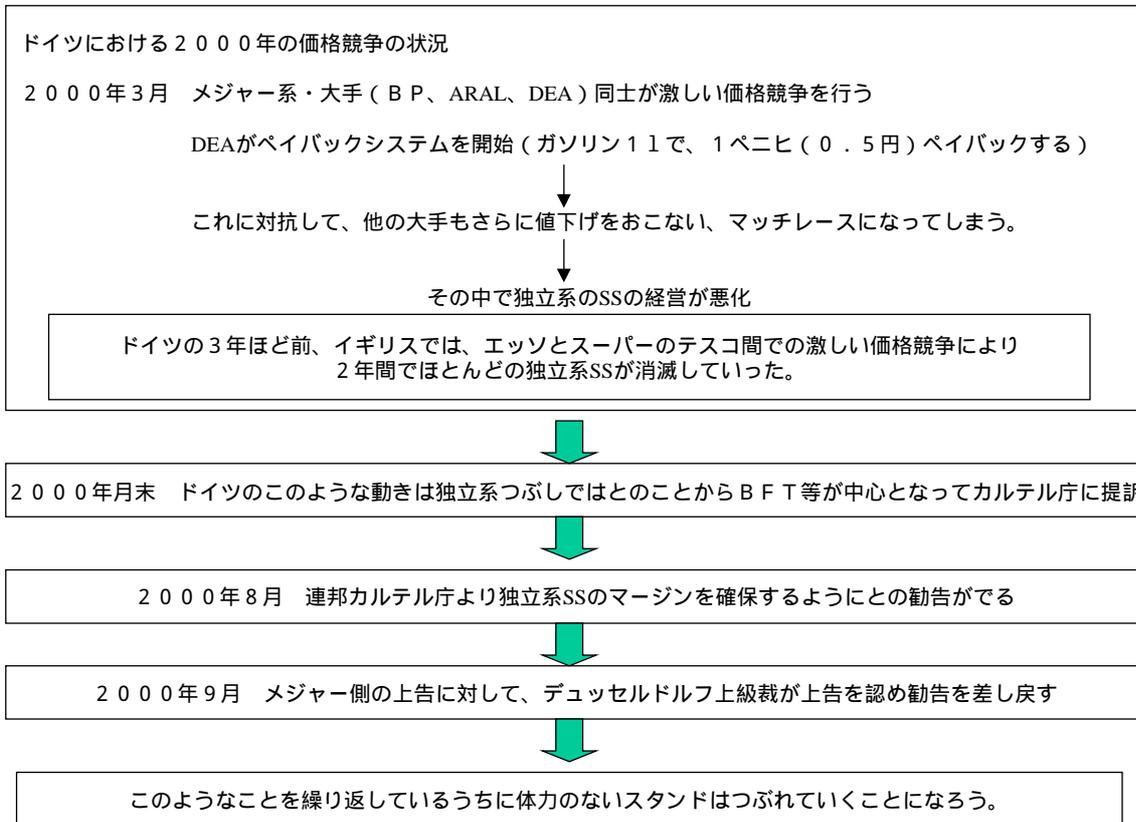
しかし、その後、ハイパーマート系側も極端な安値で販売することを止めたこともあり、マージンは回復基調。現在でもテスコのSSは残っており、うがった見方をする向きでは、テスコとエッソが手を結んで独立系つぶしを行ったのではないかと疑いもある。その理由として、テスコはエッソにシヨップの商品を売っており、エッソはテスコにガソリンを売っていたことが挙げられている。(ドイツのBFTの話)

熾烈を極めたドイツにおける2000年3月の価格競争

最初にDEAがペイバック(ガソリン1リットル当たり1ペニヒ=0.5円)する

ことから始まった。これに対して、アラルが看板で1ペニヒ安く売ることを明示した。
 この後さらにお互いが値下げした結果、現在では両者とも疲弊した模様であり、また多くの独立系販売業者が影響を被った。その状況を図 - 5 に示した。

図 5 ドイツにおける 2000 年価格競争の現況



価格競争の結果、ドイツのSSのグロスマージンは極端なまでに低下しており、他国と比較してもその開きは大きく、独立販売業者にとって厳しい状況であることが判る。

図 - 6 ドイツのSSグロスマージン (1970=100)

ユーロスター	1998 上半期	1998 下半期	1999 上半期	1999 下半期	2000 上半期
ベルギー	101	101	98	102	101
デンマーク	99	106	103	104	95
ドイツ	93	98	89	92	51
フランス	112	103	102	104	104
イギリス	116	116	95	100	101
イタリア	99	103	101	96	90
ルクセンブルグ	100	103	100	100	100
オランダ	102	103	102	103	103
ポルトガル	109	110	92	115	153
スペイン	100	102	94	87	63

コミッションエージェント方式のSSの場合、利ざやは低く、1ℓで約2.7ペニヒ（約1.4円：1ペニヒ=0.5円として）まともに経営するには、20ペニヒ（約1.0円）は必要である。

C Aの平均年収は税込みで8万マルク～10万マルク(400～500万円)中には、3万マルク～5万マルク(150万～250万円)の所もある。

2. 独立販売業者の生き残りと淘汰の結果

独立販売業者の組合結成による生き残り

ただし、メジャーに対抗するためには、小規模では困難である。

・ドイツの協同組合の例

B F T：ロビー活動とともに共同購入なども行う。メンバーの法的問題、契約問題を主に取り扱っている。メンバーは、独立経営事業者が多い。

B T G：オーナーSSの団体で、B F TよりもコミッションエージェントのSSが主な団体。土壌問題など会員の共通の問題に取り組んでいる。

ロビー活動が中心で、一部共同購入、卸目玉商品について行っているがマージンは取っていない。

A V I A：石油製品の共同購買を中心に行っている。ヨーロッパ13カ国に組織がある。

独立系が駆逐された国では、ガソリン価格が比較的高い

独立系が市場から消えた国、つまり、オランダ、フランス、イギリスではガソリン価格が高い。

イギリスが153円/ℓ程度、オランダが128円/ℓ程度であるのに対して、ドイツは、環境税を導入しても102円/ℓ程度である。(2000年9月時点)

独立系スタンドでは、ブランドガソリンでないため少しでも安く売って、客を引きつける。

進む元売の集約化

価格競争により、メジャーズや大手国内石油会社も打撃を被る。

ドイツでは、B PがドイツのD E A(電力会社の一部門)を買収し、ドイツトップシェアのA R A L(フェーバーの傘下)もオーストリアのO M Vに吸収されることも言われており、ドイツから民族系の石油会社が姿を消すこととなり、一部政治家からこのことを危惧する声もある。

3. 海外におけるプライベートブランドSSの状況

各国のプライベートブランド・独立系SS数比率

図 7 各国のプライベートブランド・独立系SS数比率

PB・独立系SS数比率	国名
5%以下	韓国(3%)、スペイン(3%)、イタリア(4%)
5%～15%	日本(10～12%)
15%～35%	カナダ(28%)、米国(約30%)
35%以上	ドイツ(37%)、イギリス(41%)、フランス(45%)

出所：米国 NPN fact book、イギリス IP レビューから当センター集計

それ以外は当センター海外流通実態調査報告書から作成
調査時点では 1998 年～2000 年で、国により若干異なる

ドイツ

図 - 8 ドイツのプライベートブランド・独立系 S S 数比率

	1970 年		1999 年	
	SS 数	SS 比率	SS 数	SS 比率
大手メジャー系列	30,097	65%	7,768	47%
その他石油会社	3,082	7%	2,168	13%
PB・独立系	12,700	28%	6,125	37%
高速道路 SS	212	0%	343	2%
合計	46,091	100%	16,404	100%

1970 年には 46,000 店以上あった S S 数 (旧西ドイツ) が 1999 年には 16,404 店 (旧東ドイツ含む) にまで大きく減少しつつしてきた。

系列別では最も減少数が大きかったのが大手メジャー系列の S S であり、大手石油会社が合理化、効率化を追求して非効率 S S を廃止した結果、S S 数でのシェアが下がり、PB・独立系 S S のシェアが上がっている。

ドイツの PB・独立系 S S の特徴は昔から共同購買組織が発達していることにある。地場有力販売業者が共同出資で購買会社を運営したり、中小業者の共同購買組合が発達したり、農業協同組合が S S 運営を行っていたりする。

フランス

図 - 9 フランスのプライベートブランド・独立系 S S 数比率

	1970 年		1998 年	
	SS 数	SS 比率	SS 数	SS 比率
石油会社系列	45,150	89%	9,409	55%
PB・独立系	5,300	10%	3,484	20%
ハイパー・スーパー	470	1%	4,232	25%
合計	50,920	100%	17,125	100%

出所：フランス石油連盟

フランスにおける S S 数の推移はドイツと同様に 1970 年に 5 万店以上あった S S 数が 1998 年には 17,125 店にまで減少しており、系列別ではそのほとんどが大手石油会社系列の S S である。

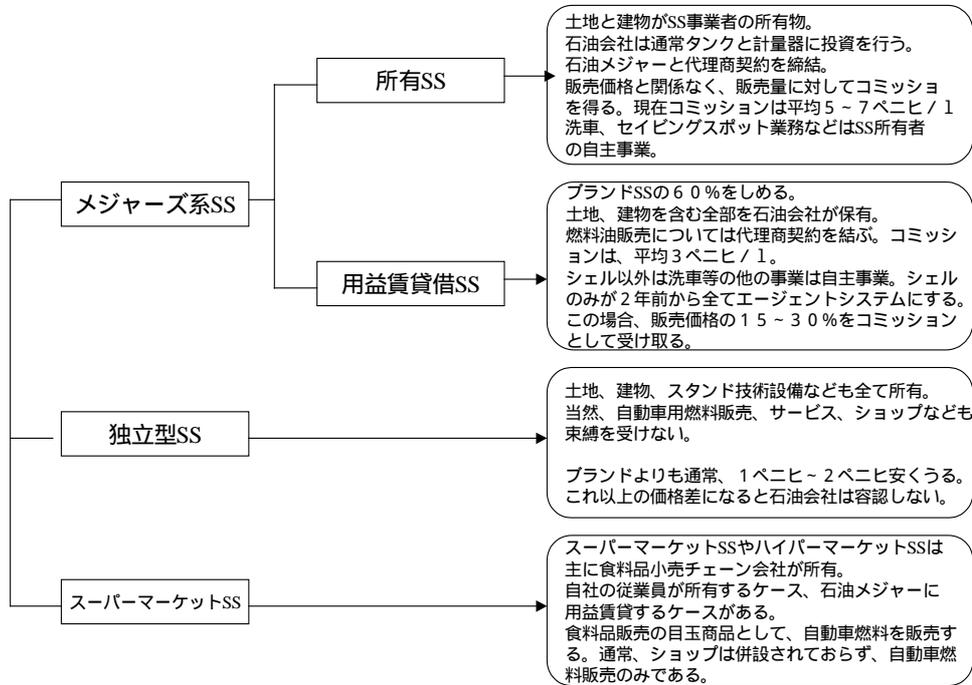
結果として PB・独立系 S S 比率が上昇しているが、ドイツと異なるのはハイパー・スーパーマーケットの異業種が S S 併設に進出して大きくシェアを伸ばしたことにある。従来型の PB・独立系 S S とハイパー・スーパーを合計した S S 数比率は 45% になっている。

4. S S の事業形態

ドイツにおける事業形態

ドイツにおいては、大きく分けて、メジャーズ系、独立系、スーパーマーケット系があるがそれぞれの事業形態は以下の図に表される。

図 - 10 ドイツにおけるSSの事業形態



イギリスにおける事業形態

石油会社所有の場合、1970年代最も多かったのは、テナント契約あるいはライセンス契約であった。運営者はリース料を払い、燃料を購入し、石油会社のアドバイス価格で販売していた。石油ショック以降、競争の激化に伴い、直営あるいはコミッションエージェント方式が採用されるようになった。イギリスがフランスやドイツと異なるのは、メジャーが子会社で直営SSを運営していることにある。

ディーラー所有のSSの場合、通常燃料提供契約およびブランド使用契約を結ぶ。石油会社は燃料価格についてアドバイス価格を提示するとともに、必要に応じて市況に対応した分の価格サポートを行う。この方式は極めて日本の特約店契約と似ている。

5. SSの多角化と他業種の参入状況

SSの多角化の状況

我が国と比較して、洗車、ショップなどのSSの油外収入の割合は大きい。

ショップは、単に自動車関連用品のみならず、コンビニエンスストアとして、食品、日用品、軽食類、書籍、新聞などに加えて、アルコールの販売もなされているところもある。

ドイツでSSショップが発達した背景には閉店法の影響も多分にある。これは、日本のようにコンビニの発達した国とは基盤が違う。

SSショップの顧客は35歳以下の若者が多く、また独身者が多い。

食料品のうち、パンの売上げが伸びており、一部SSでは近辺のホテルに卸してい

るところもある。冷凍食品の需要は伸びている。また、小さなバーが併設されているところも増えている。

ドイツのSS一件当たりのショップ売上げは、年間約4190万円にも昇っており、伝統的な食料品販売店の売上をはるかに凌いでいる。

ハイパー系にとっては、石油製品は最初からワンオブゼム

フランスのハイパーマートのように、多くの商品のうちの 하나가ガソリンや軽油であるとの認識も強い。

ハイパー系では、もはや石油は目玉商品ではなくなってきた。

ネット販売に乗り出す大手石油会社

元売石油会社は、自動車用燃料売上げの減少する中、ショップビジネスに賭けているところもある。

中期的には、完全にショップビジネスに比重を傾けているところもある。

さらに、インターネットビジネスに乗り出す大手石油会社も出てきている。まだ、実験段階であるが、BPでもキャンペーン商品の残りをさばいたりするなどをおこなっており、さらに商品の幅も広げている事も考えている。

6. 効率的なハイパーマートのSS経営

フランスの効率的な流通業の石油販売

全国のSS17000件のうち、UIP（石油輸入者組合）に属するカルフル等4社の持つSSは、3500件と20%程度である。

しかし、石油販売シェアは全国の50%をしめており、非常に効率の高い販売をしていることが伺える。

流通業者の平均ガソリン販売量は、4000m³これに対して、石油会社系は2500m³である。

ハイパーマートの効率性の理由

・競争力ある価格

石油専門業者のSS経営は、商売では素人なのに対して、流通業は販売のプロであり、価格引き下げのための様々なノウハウがある。

・消費者向けサービスの充実

サービスステーションも新しく、365日開いている。SSはガソリンを販売するところではなくて、サービスを提供するところとの認識強強い。

多くない輸入

- ・石油元売と、流通業者が年間契約を結んで購入している。大体この割合が90%で、10%程度が輸入である。
- ・価格はロツテルダム市場に連動し、毎年、更新する。
- ・他国からの製品輸入のオファーもあるが、海上輸送費を考えると国内調達が最も安い。

ロツテルダム価格については、ドイツにおいても、製品の値決めをすることに使われ

ており、この価格にマージンを載せて販売価格としている。

7. アメリカのジョバーに見る石油流通

ジョバーの機能

ジョバーは米国のガソリン流通に大きな役割を果たしている。

ジョバーは、卸及び小売機能を持っている問屋で、日本では「仲買人」または「小売業者」と訳されることが多い。

また、SSを所有、或いはリースするというディーラー活動も行っている。ジョバーは小規模なものも多く正確な数はわからないが、米国全土で1万社を超えとも言われている。1996年には、ブランドSSに占めるジョバーSSの比率は70%であった。

ジョバーは、もともと卸業者から発生し、冬なら石炭や木材、夏には氷など、いろいろなものを売ってきた。自動車時代になってから、石油を扱うようになった。そのため、家族ぐるみの経営が多く、活動拠点は主に都市圏から外れた所である。

ジョバーは地域に密着しているため、精製業者は彼らの配送機能や販売機能に頼ってきた。しかし、大手以外は物流施設を所有していない。中小のジョバーは、運送会社とスポットやタームで契約を結んだり、大手ジョバーに配送機能をアウトソーシングされていたりする。また、小規模ジョバーはターミナルも持つことが出来ない。製油所やターミナルからラック価格で買って、直接小売業者に売っている。

ジョバーの定義

ジョバーに関する明確な定義はないが、米国エネルギー省ではジョバーのステータスを手に入れる条件として、次の4項目を挙げている。

- ・ガソリンの配送機能

ガソリン製品を販売し配送することを遂行するために必要な施設と装置を持っていること。

- ・供給者からの独立

財政的管理、物的管理、オペレーション管理について、供給者から独立した責任を持っていること。

- ・供給者に対する責任

供給者の製品を配送したり販売したりする場合、その費用や責務について供給者やその他のものに対し責任を有していること。

- ・製品の配給の自由度

供給者の指示する顧客に製品を供給するだけ出なく、顧客と売買関係を結んだりそれを解約することを含めて、製品の配給の自由度を独立して有していること。

ブランドド・ジョバーとアンブランドド・ジョバー

ジョバーには、ブランドド系とアンブランドド系がある。

ブランドド・ジョバーは、メジャーや準メジャーの系列にあたる。メジャーや準メジャーのサインポールを掲げたSSに自社のターミナルからガソリンを供給している。また自らも、メジャーや準メジャーマークのSSを運営することもある。

アンブランドド・ジョバーは、メジャーや準メジャーから完全に独立したターミ

ナルを所有している。アンブランドガソリンを購入し、無印/独自ブランドのSSに供給している。また、自社マークのSSでも自分のブランドでガソリンを直接販売している。

アンブランデッド・ジョバーが独自ブランドを作った場合にはブランデッド・ジョバーとなるため、ブランドとアンブランデッドの区別は難しい。

精製業者との契約

契約は交渉で決まる。期間は3～5年で、例外的に10年もある。契約条件及び契約期間は、取引量に左右される。条件の中には、看板料、SS維持費、ボーナス、違反した場合のペナルティ、キャンセル料等が盛り込まれる。また、環境上のお互いの責任も明記される。宣伝費や人件費に関する項目が入ることもある。

取引と価格

メジャー等との取引は通常ラック取引である。ジョバーは蔵取り価格であるラック価格でメジャー等からガソリンを購入している。

ラック価格には、ブランド品の価格とアンブランド品の価格とがある。ブランド品の価格はメジャー等の供給者によって一方的に設定され、ジョバーには価格交渉の余地はないとされている。但し、ラック価格の情報は常に公表されているので、供給者が設定する価格は市場競争を反映したものとなっている。価格情報はプラッツ、O P I S、ランドバークなどたくさんあって、信憑性は非常に高い。

精製費は各社とも違っていて、物流費もパイプ、バージン、トラックなどで異なっている。販売マージンにしても10%台の黒字もあれば赤字もあり、力量次第である。DTW(SS持ち受け価格)の場合は、ラックコストに保険、運送費、広告費、援助費等が含まれている。

リベート提供に関しては全てオープンに契約書に記載し、その基本は取引量と価格であり、反面、ペナルティーや契約解除にもつながってくる。

SSリース料は不動産価値を反映しているが、推測は難しい。

小売価格への反映については、上下変動を伴うものなので、通常はディーラーが飲み込むか末端価格を上げることになる。

ジョバーの今後の動き

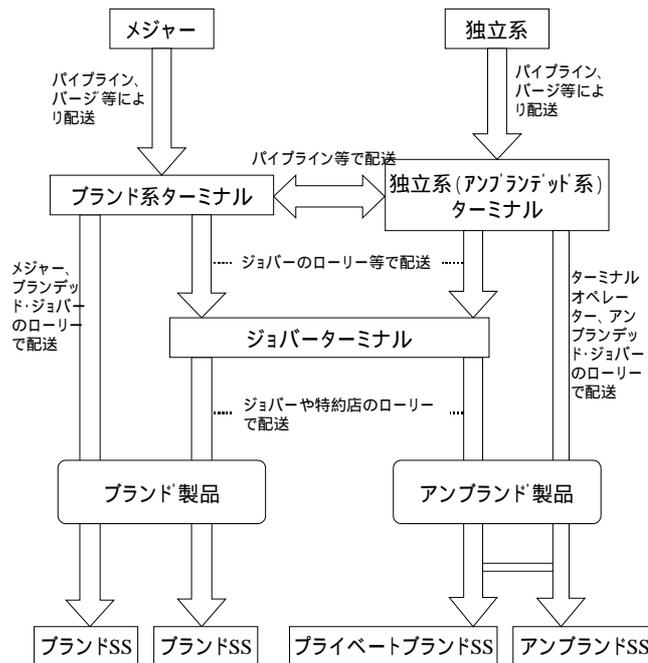
近年、ジョバー所有SSの比率が高まってきている。メジャー等はジョバーを戦略的に重要なパートナーと位置づけ、直営SSをジョバーに売却することにより、メジャー等自身は自社直接配送地域の絞り込みによる合理化、効率化を推進している。また、ジョバーに様々なインセンティブを付与することによってSSの近代化を押し進め、SS網の再構築を図ろうとする動きが強まってきている。

また、特にマーケティング部門でメガサイズの合併が進んでいるので、それがジョバーにも徐々に波及しており、現在はマーケットの動きを見つめながら、アクションを開始している。

米国は国土が広いため、メジャーといえども全米的な流通体制を整備することが困難で、過疎地での配送を受け持つジョバーが重要な役割を担ってきた。また、米国においては価格が常に公表されているので、メジャー等とジョバーの取引価格の透明性、公平性が担保されている。

ブランド品とアンブランド品が明確に区別されて市場に定着しており、メジャー等もジョバーも「ブランド」の価値を認めているため、ブランド品とアンブランド品が混ざり合うこともない。アンブランデッド・ジョバーは、アンブランド品を自分のブランドで売ったり大口需要家向けに売ったりしている。ジョバーはアンブランド品を売りさばく上で重要であり、また、アンブランデッドの比重が高まっているからジョバーの存在意義も高まっていると言える。

図 - 1 1 米国の石油流通の実態



主な流通業界の状況

1. 食品業界

(1) 業界の概要

商品特性

- ・商品：加工食品中心。最近では業務用食材や菓子、日配品等も扱う。
- ・日常生活に密着 ニーズの多様化と高度化
- ・販売量：地域による差 < 個人の価値観や家庭環境、生活スタイルによる差

業界特性

- ・大きく、比較的安定している市場。卸売業経営における集約効果が大きい。
- ・大手卸売業を中心に、取扱分野を拡大する動き。
- ・食料品の内外価格差問題への関心 価格破壊の進展

流通特性

- ・多品種少量高頻度の効率的で精度の高い流通システムの構築が求められている。
- ・情報通信技術などの流通技術革新 + 業界特性の変化 流通チャネル変貌の兆し

(2) 業界の環境変化

価格決定権がメーカーから大手小売業へ移りつつあり、卸売業を通さない流通が拡大しつつある。大手小売業による卸売業の選別化・集約化、メーカーによるリベート政策の見直し、オープンプライス化等の急速な進展による業界環境の変化を受け、卸売業界ではローコストオペレーション化が一層進展している。

(3) 経営の実態

経営成果

- ・比較的低い人件費の水準が苦しい経営を支えている企業が多い。
- ・過半数が3年前よりも売上高が減少

仕入れ・販売活動の問題点

- ・経営管理面や物流施設面に大きな問題を抱える企業が多い。
- ・不況や価格破壊、得意先の減少等の影響を克服できない企業が多い。

2. 酒類販売業界

(1) 業界の特性

商品特性

- ・商品：長い間、清酒、ビール、ウィスキーが3本柱。
近年は若年層を中心に低アルコール嗜好となり、ハードリカーからビール、果実酒などライトリカーに変化。
清酒：73年をピークに徐々に売り上げ減。99年には73年の60%迄減少
ビール：94年に700万lを突破するが発泡酒に押されて減少
ウィスキー：83年以降減少し続けたが、89年の税制改正で一挙に後退
焼酎：酎ハイの登場で、新しい流れを作る。これが低アルコール化を招く
ワイン：98年のワインブーム以降確実に市場を伸ばす。
発泡酒：ビールの市場を喰い、ビールの約22%程度まで伸びる。
- ・特性：至酔飲料、担税商品（酒税）。製造、卸売、販売には免許が必要
- ・取扱アイテム数：増加。最近では低価格（自主企画）ビール、発泡酒など

業界特性

- ・業界構造の特性としては食品産業に比べて構造変化が30年程度遅れている。
（食品系卸は昭和40年代からスーパーなどの組織小売業の台頭にもまれてきたが酒類専門卸は免許制に守られ旧態依然としていた）
- ・流通の規制緩和（酒類免許の緩和）、小売業態の多様化による競争激化
- ・飲酒人口伸び悩む一方（若年層の人口低下）、消費者ニーズは多様化

流通特性

- ・メーカー 卸売業（一次卸、二次卸） 小売業の三層。
大手メーカーと卸売業との特約制度（メーカーの販路確保と卸店を系列化する保護政策）
- ・価格競争（特に5年ほど前のDSと大手スーパーのビールを中心とした安売り合戦）
一般酒販店の地盤沈下、販売量の増加 価格決定権が大手小売業へ移行
- ・課題：物流、受発注システムの構築、値引き・リベート等の商慣行からの脱却

(2) 流通形態の変化の要因と推移

急激に減少する販売店と卸

- ・酒類免許の緩和で、酒販店のみの特典が、スーパーやコンビニエンスストアにも普及し、酒販店の経営を圧迫し転廃業に拍車をかけた。
- ・低マージン、リベート依存型の酒類販売業界は販売量が増加している時は良いが現在は消費の低迷による過剰供給やディスカウントショップ、コンビニエンスストアなど新しい小売業態の出現による流通の変化、価格競争により厳しい経営を強いられている
- ・卸売業者内の競争環境としては、価格競争の激化、卸売業者間の競争激化、輸入品の急増などがある。

- ・仕入先競争としては流通の中抜き現象やディスカウントストアなどの新業態の発展がある。
- ・食品系卸の変革が30年あまりの中でゆっくりと進んだのに対して、変革に取り残された酒類卸は急激な変化にさらされることが必定である。

特約店制度の崩壊

- ・定価販売が守られた時には、メーカーにも特約卸にもうまみがあったが、小売業が販売力を強めている今日、特約店の存在理由がなくなってきた。
- ・これまで、メーカーが販路確保のために特約店を増やしすぎたため、メーカーにとっては特約店は代金回収程度の意味あいしかなさくないという指摘もある。

酒類卸の再編

以下のような類型で再編が進んでいるが、おもに第3者主導で行われているのが現状である。どのような吸収合併であっても力のない企業は拾わないし、力のない酒類卸同士の合併も無意味という見解が業界関係者にはある。

a 食品系卸による業務提携や合併

大手食品卸の菱食、関西の加藤産業が代表例

大得意先の手スーパーなど組織小売りの売場にも酒売場が増加し、酒を扱う機能が食品系卸にも必要となった。

従来の酒類卸には新たな脅威となる。

b メーカーの思惑による合併

主として大手ビールメーカーの系列卸政策に関わる。

熾烈なシェア争いを展開するビールメーカーが、特約制度は崩壊しつつあるにも関わらず、特約卸強化に走る。

そこで、力のある卸に系列卸の面倒を依頼するパターン。

c 大手酒類卸主導の系列化

国分の二次卸政策が好例。

国分傘下の地域の二次卸を「冠国分」として系列化。

さらに、冠国分の生き残りとして得意先酒販店を組織化したKGC（国分グロースーズチェーン）との連携が求められる。

3. 家電業界

(1) 業界の概要

化粧品と並んで系列販売の先駆け

大量生産、大量販売に見合う流通形態として卸と、小売業者を組織する系列化をメーカー主導で始める。1949年に松下電器産業が系列化を始めたのが先鞭。

系列化政策の岐路

高度成長期から低成長時代に入り売上げが鈍化したことと、昭和40年代には系列外の大型店、50年代にはチェーンストア、60年代以降はディスカウントストア、ホームセンター等の参入が相次ぎ、小売チャネルは多様化。スーパーにおけるセルフサービス大量販売、さらに量販店やDSなどの台頭による価格破壊により系列維持が困難になった。

小売業の形態変化

減少する小規模な地域家電店は、地域に根ざしたサービス業へ転換する。一方、家電量販店は大型化し、比較購買できる品目数の増加と、ローコスト経営による収益性向上を目指す。

(2) 家電小売業の流通構造変化と要因

ア) 大型化に構造変革中の家電小売業

従業員9人以下の家電店の減少

- ・ 1982年をピークに家電店舗数が減少
- ・ 規模の大型化：小規模店舗の減少と大規模店舗の増加
- ・ 構造変化：経営合理化を積極的に進めてきたため
- ・ 総売場面積の増加：新規出店や店舗オペレーションのあり方に構造変革

大型化する家電専門店の店舗面積

- ・ 売上高：94年には9.2ポイントの減少率 転換期にある家電市場
- ・ 売場面積の増加：急ピッチで大型化が進行
- ・ 1店当たりの従業員数、従業員1人当たりの売場面積が増加 大型化に対応
- ・ 商品手持高の減少：経営合理化を進めながら、対象人口や世帯数を拡大

非家電専門店でシェア拡大する家電品

- ・ 家電専門店：「NEBA（日本電気大型店協会）加盟店」、「電気街」（秋葉原、大阪日本橋）、その他の「地域店」
- ・ 94年にシェア27%のNEBA加盟店が今後も牽引店として伸長が予想される。
- ・ 総売上高の1/3が家電専門店以外：流通チャネルの多様化
- ・ 非家電専門店：家電品を集客商品として位置付ける 育成する企業が増加

イ) 進展続く大型家電専門店の優位

300坪の家電専門店が5134店

- ・ 中型家電店（10～29人）の増加：地域住民の家電需要をまかなう重要な存在
- ・ 駐車場を50台以上用意して総合化した郊外型家電専門店が有力な店となる。

比較購買の進む大型家電専門店

- ・ 高効率な生産性を追求する業界：大型化、寡占化
- ・ 従業員一人当たり売上高の増加
- ・ 商品回転率の効率化
- ・ 1店舗当たりの対象人口が増加

非家電専門店と競合する大型専門店

- ・ 情報・通信機器を収益部門として家電戦略再強化を計るチェーンストア
- ・ 家電を集客商材から収益部門へ位置付けて重点化しているホームストア、大型カメラ店など
- ・ 業態特性に対応した品揃えによって専門化を図り家電品需要を拡大
- ・ 家電店：比較購買できる品目数の増加と、ローコスト経営による収益性向上が求められている
- ・ 非家電店：生活関連品を導入している 家電品の売り上げ低迷により、かつての系列型地域店と同じ路線を歩むことが予想される

ウ) 卸売業の変化

家電卸売業は、昭和30年代半ばまでは総合問屋が担っていた

業界の急成長に伴い、メーカーの資本参加

メーカー系の地域販売会社へと変化

量販店等に対応するため、広域販売会社に統合

メーカーの営業本部機能と広域販売会社を統合した全国販社が出来てくる

このように、メーカー主導による卸統合が進んでいるものの、量販店、DSなどが卸を通さない流通やメーカーからの直接大量買い付けなどを行う事で価格を下げてきており、卸のマージンが急激に低下してきている。

(3) メーカーの二面政策

家電メーカーは、このような低価格化に対応し、海外生産品の国内販売が増加しており、これも価格競争にさらに拍車をかけている。

このような状況の中、系列の維持のための政策と量販店向けの政策との二面政策を採らざるを得なくなっている。

地域小売店に対するリテールサポートの強化

地域小売店に対しては、生き残りの一環として、取付工事やアフターサービス等ソフト業務の提供や商品提案型の販売を強化するよう指導を行なっている。

この後も、引き続き地域小売店に対するリテールサポートを強化する方針である。

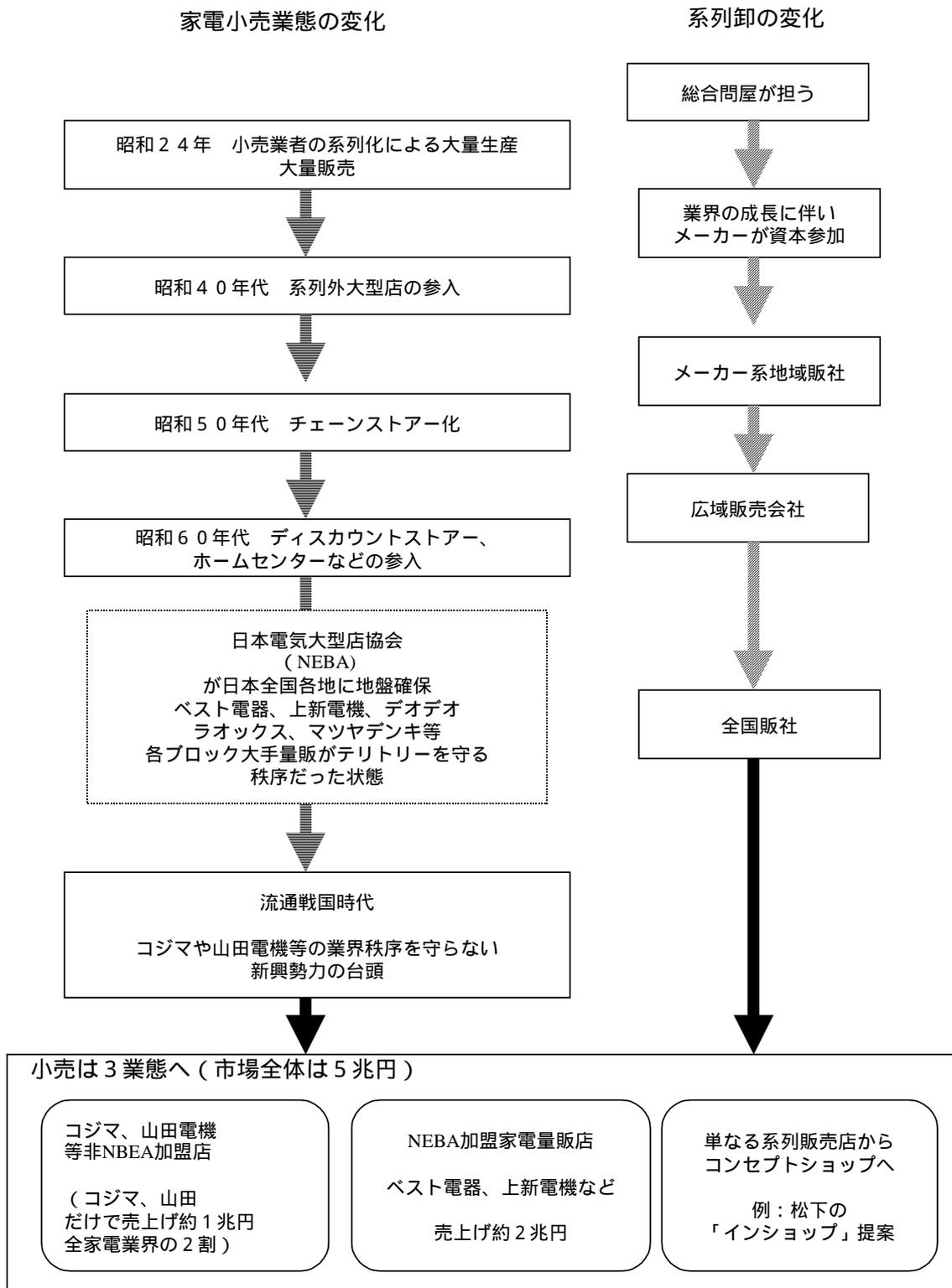
量販店へのローコストオペレーションへの協力

総合スーパー等非家電店に対しては、情報交換を密にし、物流の効率化や梱包の

改善等により、各店のローコスト・オペレーションに協力していく。

(4) 家電業界の変化とアクターの変化

図 家電業界の変遷



主な協業化の事例

1. 灯油、軽油、重油の共同配送会社の設立（福島県会津地区）

(1) 参加企業の概要

- ・マークの異なる5つの特約店が集まり、株式会社組織の共同配送会社を設立。（平成11年8月設立）

(2) 共同化事業の実施内容

- ・灯油、軽油、重油の末端ユーザーへの配送を共同化。軽油は工事機械用、重油は暖房用としての用途が中心。
- ・配送には、共同配送会社のマークをつけたミニローリーを使用。元売のマークは原則なくしているが、一部には元の塗装が残ったままのミニローリーもある。
- ・仕入れの共同化にはなっていないが、複数元売から価格提示がある場合、それを交渉材料として同条件での仕入れが可能になるなど、共同配送会社の存在が影響。

(3) 共同化事業に至った経緯

- ・平成9年頃からホームセンターでの灯油小売が始まり、徐々に消費者が安価な店頭価格を提示したホームセンターで灯油を購入するようになってきた。
- ・このような状況で、灯油価格＋配送価格が従来の灯油配達価格であったが、灯油配達価格をリットル当たり10円以上確保することは事実上不可能となった。ホームセンター進出以前は、灯油は石油販売業にとって魅力的な商品であったが、これが崩れた。
- ・共同配送会社の立ち上げにあたり当初元売は難色を示した。共同購入のイメージが先行したらしい。しかしながら、ガソリン以外の灯油、軽油、重油に関しては、商社系も台頭していることから、認める方向に態度を変化。

(4) 共同化事業のための投資内容

- ・配送用のローリーは各社が所有していた。
- ・共同配送用のタンクも、出資会社の1社が100klの地上タンクを4本所有。
- ・そのため新規投資はそれほどなく、新社屋も出資会社の建物を借り受け。

(5) 共同化の効果等

- ・共同化により、各社で保有していた配送用の車両は約20台から12～3台に減らすことができた。また、設立当初は新規雇用も実施したが、その後の自然減などにより、人件費も75%程度に圧縮できた。
- ・現在のところ、軽油については共同化しても収益の上げられる事業ではないが、灯油に関しては計算通りのメリットが得られている。
- ・設立した共同配送会社は、同業者の寄せ集めの会社であるため、信頼しあう仲間、同じ方向を目指した者同志でないと、うまく運営していくことは難しい。
- ・特に、配送コストをSS運営コストと一緒にどんぶり勘定しているような会社では、共同会社を設立し、配送費用を独立して扱うようになると、かえって配送費がかかるようになったと錯覚するようになる。実際には、明らかにコストダウンしているにもかかわらず、このような状況は発生している。

2. 協同組合方式による共同仕入・共同配送（愛媛県新居浜地区）

(1)概要

- ・ 会員数は新居浜市内の石油販売業者43名。設立は昭和27年4月であるが、共同事業は現支部長が就任してから開始（2～3年前）

(2)実施している共同事業

計量機自主管理事業。

灯油共同配送（専門業者委託）・灯油共同仕入。

官公需適格組合による共同受注・販売

廃油などの共同回収（組合としても産業廃棄物処理事業者の資格を申請中）

リサイクルA重油（廃油とローサルA重油を混合して製造）の販売。平成12年2月に愛媛県廃棄物処理センターに出荷。

軽油共同配送（需要家向け）、軽油共同仕入。

(3)実績

- ・ 月額約7万円を組合員に還付。支部会費より高い還付金があるため、組合加入が収益面でプラスになっている。
- ・ そのため組合員の集まりもよい。協同組合の形態だが株式会社の思想が強い。
- ・ IT事業による新たな共同事業やカードの共通化を研究しており、新事業への取り組みが非常に熱心。

3. 共同出資子会社の設立によるSS部門の集約化（新潟地区）

(1)経緯

- ・ 11年3月に2つの石油特約店会社が直営のSSについて共同の運営会社を設立。
- ・ SS数は43となり県内最大規模の会社となる。特約店自体は所有会社として存続。
- ・ この合併は元売も歓迎しているが、資本提供は断り、独立運営を貫いている。

(2)合併のメリット

- ・ 例えば、A石油は油外商品が強かったし、B石油はガソリンが強かったが、合併によって、お互いのレベル向上があった。
- ・ オペレーションコスト（本社コスト）を大幅に下げることができたこと。
- ・ 油外商品であるタイヤなどを共同仕入することによるコスト削減。
- ・ 石油製品の仕入れも元売に対して大きな力を持つことができるようになり、有利な条件を引き出すことができるようになった。

(以上)