

未来に向けていま SS は何をなすべきか

石油販売業将来像研究会報告書

平成 16 年 3 月

全国石油商業組合連合会

政策・環境部会

目次

- . 検討の背景
- . 5年後のSSシミュレーション(事業環境悪化の加速)
- . これからのSS業界に求められるもの
- 1. 販売業者自身の取組み
 - (1) 自己責任原則による経営の確立
 - (2) 黒字SSになるための方程式
- 2. 元売との関係のあり方
 - (1) 元売の販売政策の現状
 - (2) 元売との問題意識の共有
 - (3) 問題解決に向けた精販の取組み
- 3. 顧客や地域社会との関係強化
 - (1) 「顧客を向いた経営」への転換
 - (2) 地域社会への貢献
- . 全石連・石油組合の役割
- 1. 全石連の役割
- 2. 石油組合の役割
- . 国に対する意見
- 1. 経済産業省
- 2. 公正取引委員会
- . おわりに
- . 検討経過
- . 参考資料

・検討の背景

石油販売業者の経営環境は悪化の一途を辿っている。政策・環境部会（小浦務部会長）では、3年前の平成13年7月に「石油流通業の構造改革ビジョン」を策定したが、当時に比べ、SS収益はさらに悪化しているとともに、元売による販売業者の選別化や出資子会社等によるセルフSSを中心とする小売分野への進出、さらには異業種参入が加速しており、SS数もこの2年間で約2,400ヵ所減少している。

今年1月に発表された「平成15年度石油製品販売業経営実態調査」（石油協会）によれば、SS赤字割合が再び50%台（13年度41.5% 14年度51.0%）に逆戻りし、SS経営の悪化が進んでいる。

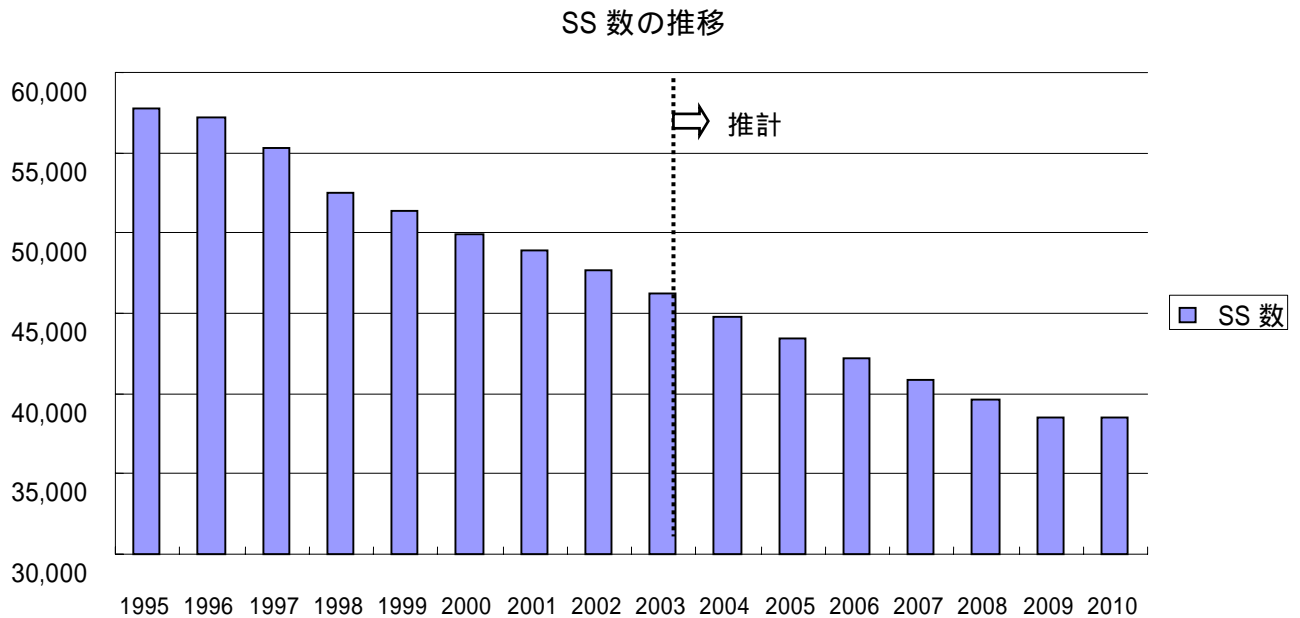
かかる背景を踏まえ、石油販売業者が今後とも、国民・消費者へのエネルギー供給拠点としての役割を維持し、将来の燃料電池やバイオマスの供給主体としての位置付けを確保していくために、いまSS事業者は、経営の質の向上のために何をなすべきかを、改めて問い直すことを目的として、昨年5月、政策・環境部会に「石油販売業将来像研究会」を設置して検討してきた。

現下の厳しい状況を踏まえ、勝ち残っていくためには、SS経営を「量から質」へと転換し、サービスの「質」、ひいては企業行動を「利益重視」の体質に変革していかなければならない。そして、「顧客重視」の経営を実践していくことが求められよう。

一方では、昨今の厳しい経営環境を踏まえれば、SS経営を継続することで赤字が増え、黒字転換がままならないSSについては、今後とも、SS経営を継続していくのか撤退していくのかを冷静に判断し、企業体質をこれ以上悪化させないことも必要である。

こうした観点を踏まえ、本報告書を取りまとめた次第である。

. 5年後の SS シミュレーション(事業環境悪化の加速)



(野村総合研究所作成)

以下の前提により推計すると、

SS 数は今後 6 年間で現行 SS 数の 20% が減少すると想定される。

(5 件に 1 件の割合)。

[現行 SS 数 : 47,639 カ所 (2002 年度)]

[2009 年度見通し : 約 38,000 カ所]

【参考資料 1】

【推計の前提】

- ・ 推計値はガソリン販売を中心とした従来の SS のビジネスモデルを対象とする。
油外収益を中心戦略とするなど高付加価値型の SS は想定外。
- ・ SS 数の変移率は'95 ~ '02 年の廃業率 (-3.0%) を用いている。
- ・ ガソリン相当分の売上総利益がガソリン内需の変化率により変化すると想定。
- ・ SS 数の減少が止まる時期は、事業価値によって求めるものとし、SS 廃業、ガソリン内需の変化などを変数とする事業価値と、現在の SS 業界全体の負債がバランス (事業価値 - 負債 = 0) する時点を SS 数の減少が止まる時点とする。
- ・ 推計にあたっては、現行 SS 数データとして、全国石油協会の分析受託 SS 数を使用している。

- ・現行SS数データとしては、エネ庁公表データ(51,294ヵ所：2002年度)があるが、当該データには、実際には廃業しているにもかかわらず廃止届が提出されていないために、SS数にカウントされているデータ等が含まれている。このため、現在、実際に運営されているSS数に最も近いデータであると思われる全国石油協会の分析受託SS数を使用したもの。

【さらに減少を加速させることが懸念される要因】

a) タンク老朽化による投資負担の増加

【参考資料2】

- ・環境対策の加速化によるコスト負担の増加、SS数減少の加速

b) ガソリン内需の減少加速

【参考資料3】

- ・ハイブリッド車の増加などによりガソリン需要が減少

c) 異業種参入の活発化

【参考資料4】

- ・スーパーやホームセンターの参入が加速。ガソリン販売は、客寄せのツールとして使われることにより、安値競争が激化。

推計値は、あくまでも参考データであり、必ずしも前提どおり推移するとは限らないことに留意していただきたい。

シミュレーション通りにならないための経営努力が必要

- ・SS数のピークは、1994年度(平成6年度)の60,421ヵ所。8年後の2002年度には51,294ヵ所まで減少(9,127ヵ所)。(エネ庁データ)
- ・SS減少のスピードは加速しており、今回でも、今後6年間で約9,600ヵ所が減少すると推計したが、これは従来型のSSモデルを今後とも継続していく場合を想定したもの。
- ・組合員一人ひとりのSSが、今後とも、地域のエネルギー拠点としての役割を担っていくためには、経営マインドを「量から質」へと転換し、顧客重視の経営に改革していくための不断の経営努力が求められる。

. これからのSS業界に求められるもの

1. 販売業者自身の取組み

販売業者の意識改革(マインドリセット)

- ・ 規制緩和・自由化時代の中で、従来と同じマインドで経営することは、市場からの撤退を意味。
- ・ 黒字経営に向けての主体的経営の取組みが必要。

(1) 自己責任原則による経営の確立

事業環境の悪化を認識する

SS経営をめぐる事業環境の悪化を認識し、事業を継続するか、廃止するかについて、冷静な判断を行うことが必要である。

事業を継続すると判断した場合には、採算販売に徹した経営を実践し、黒字経営の確立に向けて、自らの経営判断による行動を行っていくことが必要である(元売頼みからの脱却)。

黒字経営を目指すための条件

1) 収益管理の徹底

販売価格の設定については、仕入価格やコストを踏まえた収益管理を前提として設定すべきであり、市場追随でない自主的な経営判断が求められる。

2) 過去の商慣習からの脱却

元売のインセンティブ(規模格差等)も圧縮しており、また、もはや事後調整を期待した経営が成り立つと考えるのは時代錯誤である。

3) 顧客基盤の確立

フリーの顧客のみを重視するのではなく、事業トータルでの採算確保を図るためには、基盤となる顧客ベースの確保が前提である。

4) 価格以外での差別化

洗車やオイル交換等のプロがいるSS、クリンネスの徹底しているSSなど、他のSSと価格以外で差別化できる“何か”を持っているSSが強みを発揮する。

人材の育成

経営者、所長、所員（SSマン。パートアルバイト含む）などが、それぞれの立場から自社（自SS）の経営状況を把握した上で、消費者ニーズに的確に対応できる資質の向上を目的とした教育制度を検討する必要がある。

(2)黒字SSになるための方程式

* ガソリン販売価格を表す方程式

【参考資料5】

$$\text{ガソリン販売価格} = \text{利益指数} + \text{ガソリン仕入価格} + \frac{\text{総経費} - \text{ガソリン以外粗利益}}{\text{ガソリン販売数量}}$$

* 利益指数: 自社マージン = ガソリンマージン - 損益分岐点指数

黒字SSになるためには「利益指数(自社マージン)」を確保する必要

「損益分岐点指数」経営は自社マージンの確保を前提としない指標であり、黒字SSになるための指標作りを目指す。

ガソリン販売価格は、利益指数、ガソリン仕入価格、総経費、ガソリン以外粗利益、ガソリン販売数量の5つの変数で決まるのであり、市況追随型ではなく、自律的に設定することが必要である。

仕切価格決定のルール化

「販売価格先にありき」から脱却し、仕入価格の透明化（フォーミュラ化）を図り、販売業者が納得できる仕切体系であるべき。

2.元売との関係のあり方

不公正な取引慣行の是正

- ・合理的な説明のつかない仕入格差や賃貸料格差、コミッションエージェントの手数料格差等の不公正な取引慣行の是正を解決すべき。

精販の問題意識の共有

- ・精販が問題意識を共有し、長期的視点にたって、精販双方にとってプラスとなる販売戦略の構築を目指すべき。

(1)元売の販売政策の現状

【参考資料6】

元売は自らの収益確保に精一杯

精販グロスマージンの低下等に伴い、元売も自社の収益確保を優先せざるを得ないのが現状である。

結果として、独立資本の系列業者には高仕切により利益を確保し(取れるところから取る)、元売子会社等には優遇仕切をするなど歪な仕切政策による不公平が拡大している(合理的な説明のつかない仕切格差)。

販売子会社等を通じた小売進出により系列選別を強化

【参考資料7】

販売子会社戦略は、販売数量の拡大が最大のメリットであり、また流通コストの削減、配送効率化による合理化メリットもある。

こうした販売子会社等による小売進出の加速化は、独立資本の系列業者の販売機会を収奪し、収益悪化の要因ともなっている。

販売子会社を通じたネットワークの再編は、結果として、系列業者の選別を加速しているのが現状である。

コミッションエージェント等により独立資本の系列業者の収益を圧迫

【参考資料8】

隣接地域に同系列のコミッションエージェントのセルフSSを進出させたり、賃貸料やリース料に格差を設けるなど、独立資本の系列業者だけにしわ寄せが来る販売戦略が拡大している。

(2)元売との問題意識の共有

上記のような元売の販売政策に基づく現在の経営環境について、これを改善していくためには、元売に対し、次のような主張や取り組みを行っていく必要がある。

不公正な取引慣行の是正

合理的な説明のつかない仕入格差や賃貸料格差等の不公正な取引慣行の是正の解決が優先されるべき課題。

公正取引委員会は、平成16年1月、ガソリン販売における流通構造実態の把握のため調査を開始したが、石油業界はこれに全面的に協力し、問題解決に向けて真剣に取り組んでいく必要がある。

精販双方にとってプラスとなる取組み

石油事業に携わっていない流通系業者が発行する「発券店値付け法人カード」問題は、精販双方にとって不利益となっている実態がある。

こうした精販共通に関わる課題については、今後とも連携して取り組むことで、精販双方にとってプラスとなる解決を見出していくべきである。

環境問題への販売業者と一体となった先進的な取組み

サルファーフリー(超低硫黄)ガソリンや軽油の前倒し供給、土壌汚染未然防止対策など、環境問題への対応にあたっては、販売業者と一体となって先進的に取り組むとともに、コスト転嫁に努めていくべき。

経営の効率化

元売も経営の効率化に努めるべきであり、精製設備の廃棄等による合理化を積極的に進めるとともに、販売効率化についても直営SSや子会社SSを統廃合するなど元売がまず自らが手本を示すべき。

また、元売としてブランド価値を高める努力をしていくべきであり、安売りは自らのブランド価値を低下させることに他ならない。

(3)問題解決に向けた精販の取組み

石油流通における不公正な取引慣行の是正にあたっては、精販が問題意識を共有し、その解決に向けて取り組んでいかなければならない。

元売とのパートナーシップの強化

精販が問題意識を共有した上で、元売とのパートナーシップを維持し、強化していくことを選択することにより、現下のマージン低下構造においてSSの適正利益を確保していく方策もある。

解決しない場合は問題が顕在化

しかしながら、不公正な取引慣行の是正が解決されなければ、次のような問題が顕在化し、石油産業全体にとって深刻な事態を迎えることも懸念される。

1)不公正取引(差別対価等)申告の激増

系列同業者間における仕切格差が合理的範囲を超えている事例について、公正取引委員会に対して差別対価の申告をしているケースも出始めている。

さらには、特約店契約に対する不満の高まりや、こうした仕切格差の顕在化等による不公平の助長が、精販双方にとって不幸な結果をもたらすことになる恐れがある。

2)元売系列からの離脱

【参考資料9】

地元の中小独立資本業者にとって、商圈が重なる地域に同系列のコミッションエージェントや元売子会社SSの進出は脅威となっている。

これまで、地元の中小独立資本業者は、元売に協力して、販売網の拡大に貢献してきたにもかかわらず、こうした地元資本を無視した販売戦略が拡大していけば、元売系列からの離脱を促進させる。

3) 解決しない場合は自ら行動することも選択肢の一つ

a) 共同仕入等の事業体の確立

- ・タンクやローリーの共同保有による共同仕入事業の取り込み

b) 仕入れの多様化

- ・複数仕入れ、先物取引の活用(現物取引)

c) 独自のPOSシステムの構築

- ・汎用POS等の活用

d) 元売からの独立

- ・プライベートブランド(PB)として元売から独立する。

3. 顧客や地域社会との関係強化

「顧客を向いた経営」への転換

- ・顧客から信頼されるSSになるためには、消費者や地域社会を向いた経営を実践することに他ならない。
- ・顧客を向いた経営 = SS収益向上

(1) 「顧客を向いた経営」への転換

【参考資料10、11】

価格以外でのSS付加価値の確立

顧客は、元売マークではなく、そのSSに何があるのか、何ができるのかを見ている。

- ・基本をおろそかにしない。
- ・そのSSを選ぶかどうかは、従業員の身なり、挨拶一つで決まることがある。

自社SSをブランドとして確立させる

一点豪華主義でいい。そのSSにしかないものを目指すべき。

地域一番店(ナンバーワン)は競争優位にはなりえない。いずれ超えるSSが現れてくる。むしろ、個性化SS(オンリーワン)を目指すべき。

業態化による収益向上

自動車関連サービスの総合的な取り込み(業態化)を目指し、事業トータルでの採算確保を図ることが必要である。

そのためには、顧客の支持を重視するとともに、顧客売上の向上を目指すべき。

(2)地域社会への貢献

今後の地域社会との関係においては、消費者との密接なつながりを築くことで、地域における存在価値の向上を図ることが最も重要となる。

SSは地域社会におけるコミュニティ拠点

SSは地域社会との共生を目指すコミュニティ拠点であることを再確認すべき。

社会貢献活動の発展形をめざす

「かけこみ110番」をはじめとする社会貢献活動をステップに、地に足がついた取り組みを促進するとともに、地元自治体との災害時協力協定の締結など地域密着型経営の発展形をめざす。

・全石連・石油組合の役割

経営改善のための公正な競争環境の整備

- ・依然として後を絶たない、不当廉売・差別対価等の不公正取引を排除し、公正競争ができる市場環境の整備が重要。

SS事業者の経営改善に向けた支援サポート

- ・組合員一人では解決できない課題と、地域で解決を図っていくべき課題とに分けて、全石連と石油組合が役割分担の上、連携してSS事業者をサポート。

1.全石連の役割

組合員や石油組合の共通課題への取組み

- ・税制問題(軽油引取税の脱税防止対策など)
- ・公正取引問題(独禁法改正要望など)
- ・環境問題への対応(土壌汚染、ペーパー排出規制等)

等の組合員一人ひとりでは解決できない課題に対する活動

社会貢献活動等全国的な取組みへのサポート

- ・「かけこみ 110 番」活動などの社会貢献活動についての全国的な取組みへのサポート

共同事業や情報提供の強化

- ・共同事業による販売業者のコスト削減支援(スケールメリット)
- ・情報提供の迅速化、対外広報によるSS業界に対する理解促進

元売との問題意識の共有

- ・不公正な取引慣行の是正に向けた取組み(7ページ参照)
- ・環境税等の税制改正要望、環境問題など精販に共通する課題については、共同して取り組む。

現在、全石連が取り組んでいる経営高度化事業の概要

SSリスクマネジメント研修事業

車両事故、盗難や暴力団対策などSSをめぐるリスクに対する事故処理方法等に関する研修セミナーの開催

IT利用促進研究実現化事業

石油販売業版会計ソフト及び各種経営指標の開発、テストランの実施

SSを媒介とするリサーチ受託事業

企業の市場調査等を受注し、組合員SSを新たなマーケティングチャネルとして活性化

SS - 地域リサイクル拠点化事業

SSのリサイクル拠点としての可能性調査

2. 石油組合の役割

市場適正化への取組み

- ・調整事業規定廃止(平成12年3月)を認識した上での市場阻害要因の解決への役割
- ・不当廉売案件等に対する申告制度の積極的な活用 等

社会貢献活動等の実施組織としての役割

- ・「かけこみ 110 番」活動 等

地域社会での石油販売業界の理解促進への取組み

- ・行政、消費者団体、マスコミ等に対するSS業界の理解促進

個々の組合員の経営改革に向けたサポート

- ・組合員の経営革新に向けた取組みへの支援・推進
- ・売掛未収金回収事業等による経営合理化や効率化に対する支援
- ・補助事業の周知などきめの細かい支援 等

．国に対する意見

1. 経済産業省

SS事業者の経営改善に向けた支援策の拡充

- ・石油販売業者経営高度化調査・実現化事業の拡充
共同仕入れ、汎用 POS の活用や経営高度化成功事例の紹介等
- ・経営高度化実現のための信用保証制度の創設
PB 化や共同化事業のための設備資金等に対する信用保証特別制度の創設
- ・石油販売業者の構造改善支援に係る利子補給事業の拡充
構造改善設備に係る資金、並びに事業多角化・事業転換に係る資金の借入に対する利子補給制度の強化

撤退におけるソフトランディング支援

- ・廃業資金：退職金、土地復旧資金、従業員転職支援 等

官公需適格組合制度の堅持

- ・阪神淡路大震災時における石油製品の安定供給に果たした役割を見るまでもなく、SSは地域における石油製品の確実な供給拠点としての機能を担っている。
- ・かかる観点を踏まえるまでもなく、大半が中小企業者である石油販売業者の受注機会の確保を図るため、今後とも官公需適格組合制度の活用を図るべき。

2. 公正取引委員会

公正な競争環境整備のための条件整備

- ・不公正取引(不当廉売、差別対価、優越的地位の濫用)を排除するための独禁法改正(罰則強化)

申告案件に対するきめの細かい対応

- ・原則2ヶ月を超える案件については、経過説明を行うなどきめの細かい対応をすべき。

. おわりに

規制緩和・自由化から8年たち、多くのSS事業者は、「質」の重視を頭ではわかっているにもかかわらず、経営として実践している販売業者は残念ながらまだ少ない。

まず経営者一人ひとりの意識改革から始めよう。

今からでも遅くはない。しかし、今がラストチャンスであるともいえる。

多くの石油販売業者が、採算販売に徹したSS経営を実践され、企業体質の向上に取り組まれるとともに、顧客や地域社会に真に信頼されるSS経営を目指していくべきである。

元売に対しては、フェアな販売政策を要請するとともに、“精販共生”が石油業界の発展のために重要であることを改めて認識していただくとともに、行政に対しては、SS事業者の経営改革に向けた支援策の拡充を期待するものである。

本報告書を一人でも多くの石油関係者に読んでいただき、未来に向かって健全経営の実践に取り組むための一助となれば幸いです。

・検討経過

- 第1回 平成15年 5月 1日
- 第2回 平成15年 6月 5日
- 第3回 平成15年 7月 3日
- 第4回 平成15年 9月 8日
- 第5回 平成15年10月16日
- 第6回 平成15年11月 6日
- 第7回 平成15年12月11日
- 第8回 平成16年 2月 5日

(メンバー)

政策・環境部会 / 石油販売業将来像研究会 (敬称略)

小浦	務	部会長
山梨	透	座長
山内	章正	副座長
伊藤	豊	委員
高橋	脩	委員
小林	宏一	委員
荒木	敬一	委員
長島	康郎	委員
堀田	龍平	委員
寺野下	省三	委員
木村	容治	委員
永田	致唯	委員
河本	博隆	副会長・専務理事

・参考資料

- (参考資料1) SSシミュレーション推計データ(野村総合研究所提供)
- (参考資料2) アメリカにおける地下タンク規制法(付:アメリカのSS数推移)
- (参考資料3) ガソリン内需見通し(全石連作成)
- (参考資料4) 異業種参入状況(平成16年1月1日付「ぜんせき」記事)
- (参考資料5) ガソリン販売価格を表す方程式について
- (参考資料6) 主要元売会社の経営計画の概要
- (参考資料7) 給油所運営の激戦地区に見る変遷(1993～2003)
- (参考資料8) コミッションエージェント方式について
- (参考資料9) 米国分離法の概要(仮訳)
- (参考資料10) セルフSSの現状
- (参考資料11) SS経営事例紹介

(参考資料1) SSシミュレーション推計データ(野村総合研究所提供)

SS数予測 2009年度には約38,000ヶ所まで減少すると予想される

実績(年平均伸び率)	SS業界全体	
	H4～H7年度	H7～H10年度
登録SS数	0.4%	-3.0%
ガソリン内需	2.9%	2.8%
1SSあたりガソリン販売数量	2.5%	5.0%
		4.2%

想定	(カ所、千KL)										
	H13年度 2001	H14年度 2002	H15年度 2003	H16年度 2004	H17年度 2005	H18年度 2006	H19年度 2007	H20年度 2008	H21年度 2009	H22年度 2010	
登録SS数	48,947	47,639	46,210	44,824	43,479	42,174	40,909	39,682	38,491	38,491	
年平均伸び率					-3.0%						
ガソリン内需	58,816	59,520	59,862	60,095	60,302	60,374	60,337	60,251	60,058	59,820	
対前年伸び率	0.8%	1.2%	0.6%	0.4%	0.3%	0.1%	-0.1%	-0.1%	-0.3%	-0.4%	
1SSあたりガソリン販売数量(kl/月)	100.1	104.1	108.0	111.7	115.6	119.3	122.9	126.5	130.0	129.5	
対前年伸び率	2.9%	3.4%	2.8%	2.6%	2.6%	2.3%	-0.1%	-0.1%	-0.3%	-0.4%	

注1 平成13年度以降の登録SS減少率は平成7-13年度の年平均減少率と同じと想定

注2 平成13年度以降のガソリン内需想定はNRI作成

試算基礎データ 事業価値と負債価値の均衡 = SS減少が止まる時点

事業者数	26,475											
割引率	0.045											
SS減少率	0.03											
売上総利益に占めるガソリンの割合	0.33											
全企業平均												
ガソリン内需伸び率 (%)	0.0107	0.0057	0.0039	0.0035	0.0012	-0.0006	-0.0014	-0.0032	-0.0040			
粗利益減少率 (%)	-0.189	-0.070	-0.070	-0.070	-0.070	-0.070	-0.070	-0.070	-0.070	-0.070	-0.070	-0.070
粗利益額 (円)	10.30	8.35	7.77	7.22	6.72	6.25	5.81	5.40	5.03	4.67	4.35	

	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上総利益	1,859,498	1,748,854	1,711,538	1,674,045	1,637,150	1,599,928	1,562,669	1,525,885	1,489,136	1,452,931	1,419,368
販管費	1,871,412	1,815,269	1,760,811	1,707,987	1,656,747	1,607,045	1,558,834	1,512,069	1,466,707	1,422,705	1,380,024
営業利益	-11,914	-66,415	-49,274	-33,942	-19,598	-7,117	3,835	13,816	22,429	30,225	39,344
減価償却費	91,921	89,164	86,489	83,894	81,377	78,936	76,568	74,271	72,043	69,881	67,785
CF	80,007	22,748	37,215	49,952	61,780	71,819	80,403	88,087	94,472	100,107	107,129
事業価値	1,777,943	505,518	827,003	1,110,034	1,372,879	1,595,968	1,786,732	1,957,481	2,099,378	2,224,593	2,380,638
負債価値	2,426,705	2,353,904	2,283,287	2,214,788	2,148,345	2,083,894	2,021,377	1,960,736	1,901,914	1,844,857	1,789,511
株主価値	-648,762	-1,848,386	-1,456,284	-1,104,754	-775,466	-487,926	-234,645	-3,255	197,464	379,737	591,127

注1 ガソリン相当分の売上総利益がガソリン内需の伸び率で増加すると想定

注2 売上総利益に占めるガソリン売上総利益の割合は33%(H14年度 経営実態調査)

注3 ガソリン(レギュラー)の粗利益は92~02年度と同じ水準(7.0%)で減少すると想定

注4 NPV算出時の割引率は0.045と設定

注5 SSの減少率で負債価値が減少すると想定

注6 SS数の減少率は平成7~13年度の年平均減少率(3.0%)を想定

出所)TKCデータなどからNRI作成

試算基礎データ SS数と事業者数の推移

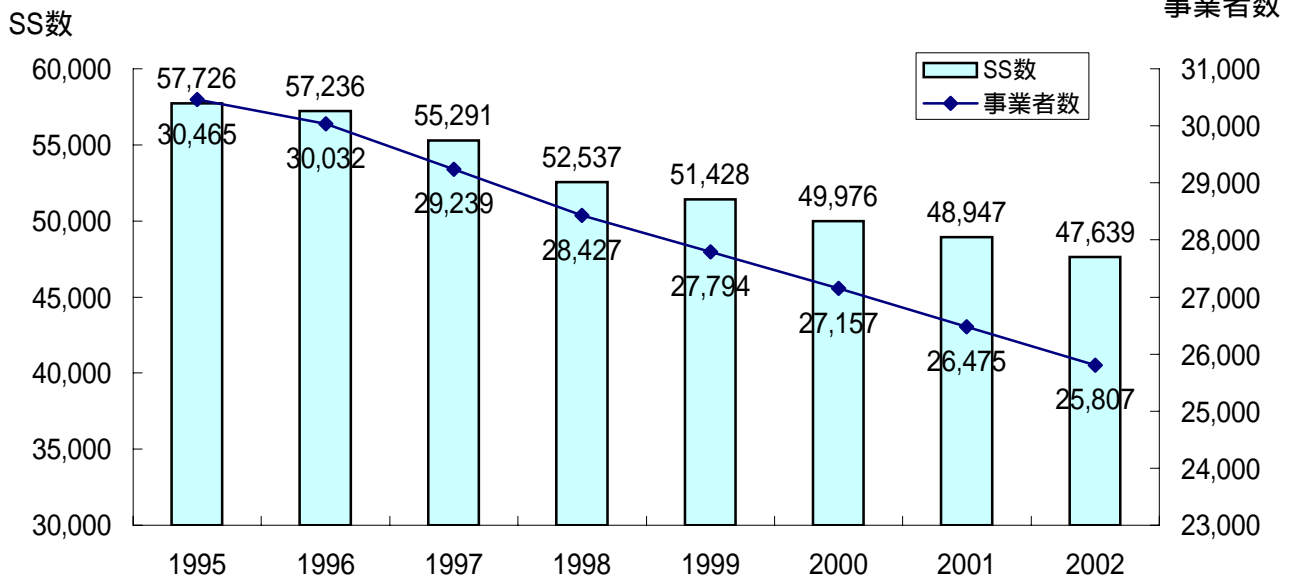
年度	SS数	事業者数
1994	57,323	31,559
1995	57,726	30,465
1996	57,236	30,032
1997	55,291	29,239
1998	52,537	28,427
1999	51,428	27,794
2000	49,976	27,157
2001	48,947	26,475
2002	47,639	25,807

新設SS数	廃業SS数
1141	453
1295	1726
867	1242
389	1741
267	2086
159	1450
214	1663
259	1371

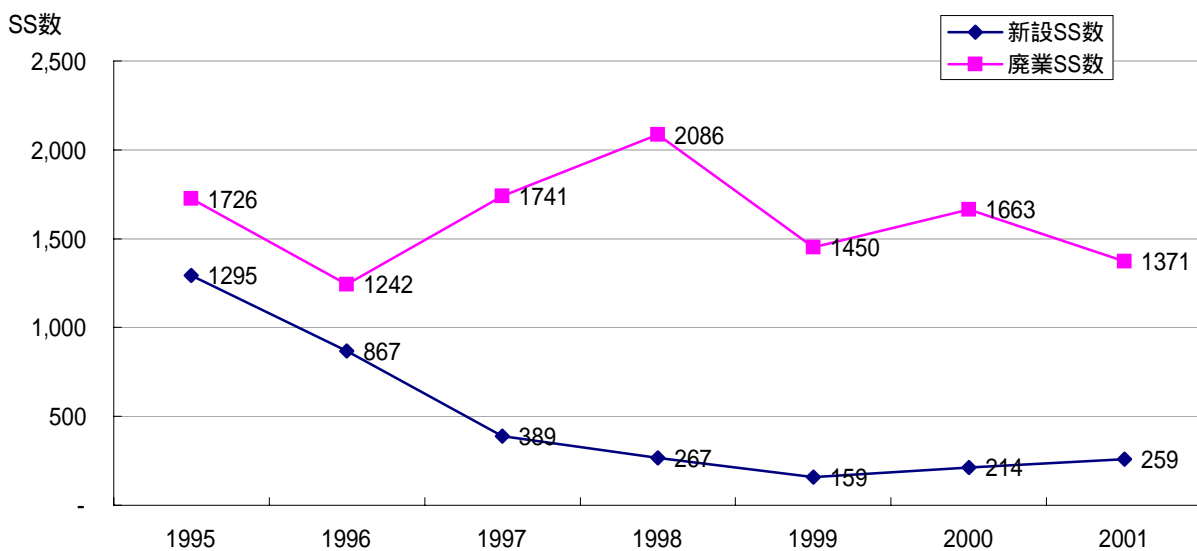
(出所) SS数: 全国石油協会分析受託SS数
事業者数: 資源エネルギー庁

平均廃業SS数	1611.285714
平均SS数	53,306
廃業%	-3.0%
廃業%(平成7~10)	-3.0%
廃業%(平成10~13)	-3.0%

SS数と事業者数の推移



新設SS数と廃業SS数の推移



試算基礎データ 粗利益の推移、1社あたりの決算データ(13年度)

流通小売の粗利益(円/l)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
平均粗利益	20.60	21.50	22.67	23.23	19.18	15.88	11.58	11.94	12.78	10.31	8.36
(減少)		0.90	1.17	0.57	-4.05	-3.30	-4.30	0.36	0.83	-2.47	-1.95

出所:月刊ガソリンスタンド社

平均粗利益 16.2 円
 平均減少額 -1.2 円
 平均減少率 -7.6%

*TKCデータ(1社あたりのB/SとP/L)

	平成13年度 全企業平均	単位:千円
貸借対照表		
流動資産	80,443	
当座資産	63,740	対象企業数 2,208
棚卸資産	7,841	登録事業者数 26,475
その他流動資産	8,860	
固定資産	85,901	
有形固定資産	68,957	
無形固定資産・投資	16,943	
繰延資産	492	
資産(総資産)	166,837	
流動負債	77,073	
買入債務	31,495	
短期借入金	31,573	
割引手形	2,649	
固定負債・引当金	64,181	
長期借入金	56,103	
資本	25,582	
資本金	9,454	
剰余金	16,128	
負債・資本(総資本)	166,837	
損益計算書		
純売上高	366,641	
売上原価	296,404	
売上総利益	70,236	
販売費・一般管理費	70,686	
(役員報酬)	9,827	
(役員外販管人件費)	31,073	
(減価償却費A)	3,381	
営業利益	-449	
営業外収益	4,609	
営業外費用	3,255	
経常利益	905	
特別損益	84	
税引前当期利益	989	
減価償却費計A+B	3,472	
(減価償却費B)	90	
(計)純売上高	9,706,820,475	
(計)営業利益	-11,887,275	
(計)減価償却費	91,921,200	
借入金対月上高	3.0	
CF(キャッシュフロー)	80,033,925	(= 営業利益+減価償却費)
有利子負債	2,426,705,119	(= 短期借入金+長期借入金+受取手形割引高)
事業価値	1,778,531,667	
株主価値	-648,173,452	
自己資本	250,294,650	
株主価値 - 自己資本	-898,468,102	(割引率 0.045)

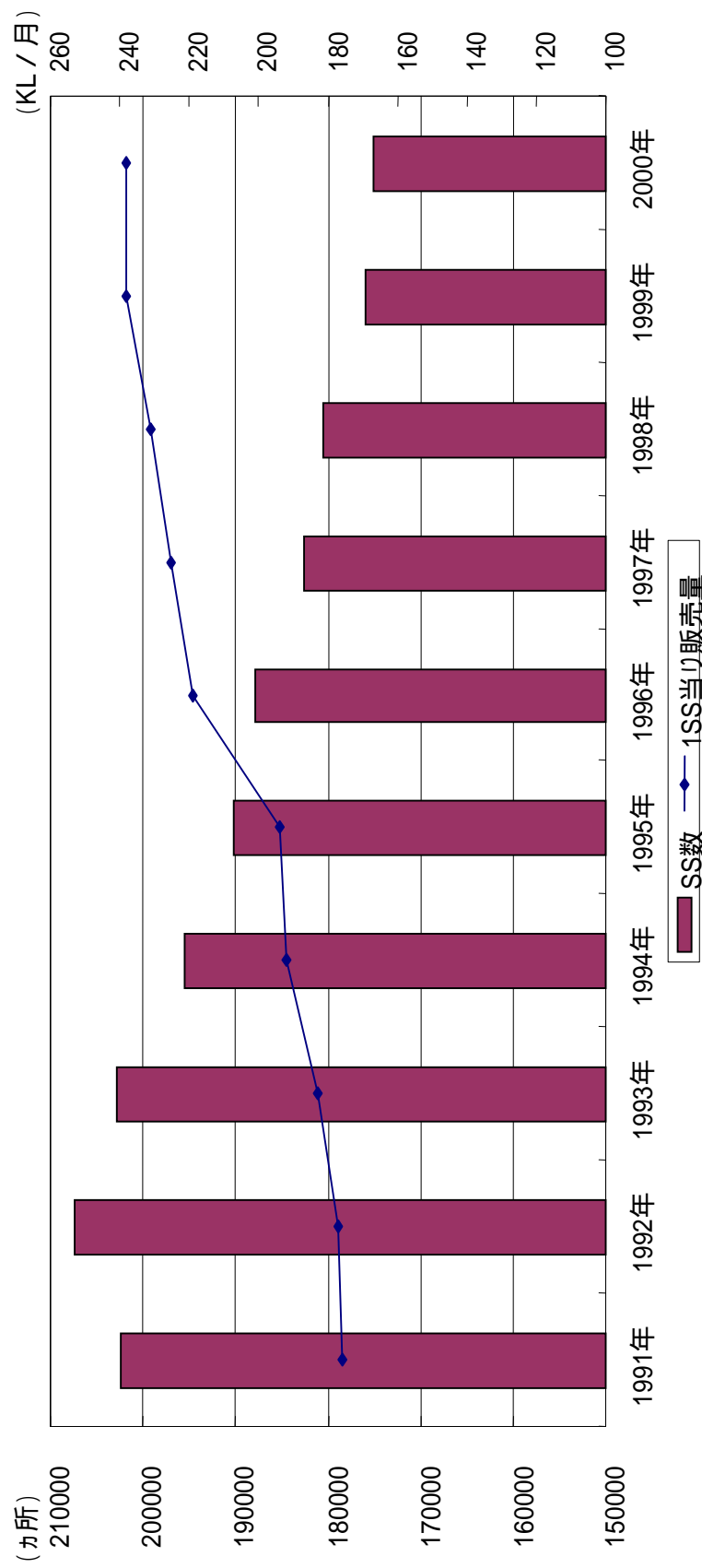
(参考資料2) アメリカにおける地下タンク規制法の影響

アメリカでは、地下貯蔵タンク規制法により、1988年から1998年までの10年間に、地下タンク(一重殻)を二重殻タンク等にアップグレードすることを義務づけ。

その結果、資金余力のない中小SSスタンドを中心に、SSの閉鎖・廃業が進んだ。

(年平均: 2%、1992年～2000年までの累計: 17%)

(アメリカ) SS数 / 1SS当たりガソリン販売量



出所: NPN Market Facts

(単位: カ所、KL / 月)

	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年
SS数	202,443	207,406	202,878	195,445	190,246	187,892	182,596	180,567	175,941	175,132
1SS当り販売量	176	177	183	192	194	219	225	231	238	238

1. 概要

- ・ 土壌汚染問題の高まり等を受け、1984年(昭和59年)に「地下貯蔵タンク規制法」が成立。
- ・ この法律は1988年から施行され、10年後の1998年12月27日をデッドラインとして、SSの地下タンク(一重殻タンク)についてはすべて二重殻タンク等にアップグレードすることを義務付け。

2. 石油販売業界の評価

- ・ この制度は、企業市民としての責任を果たす上でいい制度であったと考えている。(SSDA)
- ・ 草案当初から参加し妥当な結論を導き出すことに成功した。すなわち、アップグレードの移行期間として10年間の期間を確保したこと等、全体として上手くいったと評価。(SIGMA)

3. 中小規模 SS に対する配慮

- ・ 地下タンクの up-grade 期間を10年間に引き伸ばしてコスト吸収を図ったこと。
- ・ 州によっては地下タンク切り替えコストに対するファンドを設けているところがある

4. 業界に対する影響

- ・ 資金余力のない小規模 SS(パパママスタンド)、Clean-up コストが負担出来ない SS 等は閉鎖・廃業に追い込まれた。
- ・ また、猶予期間である10年間の基準として、所有している SS それぞれについて、アップグレード後も SS 経営を維持していく価値がある SS なのか、コストを投下する価値のない SS なのか分析を行い、その結果、コストをかける必要のない SS を売却し、その売却益を経営維持していくべき SS のアップグレード費用に充当したケースもある。

5. 地下タンク入れ替えコスト

- ・ 地下タンクの入替えコストは、平均で8~10万\$ (約1040~1300万円)。(SSDA)
- ・ レッシ - (リース)SS の場合は、レッサ - (石油会社)がレント料に上乗せすることで回収しているケースが多い。

6. 土壌汚染が起こった場合の賠償責任

- ・ EPA 基準においては、賠償責任は、SS のオーナー(所有者)やオペレーター(運営者)にある。
- ・ メリーランド州ではその責任をオーナーだけに義務付けたので、オペレーターやレッシ - には責任がない。

(参考資料3) ガソリン内需見通し(全石連作成)

2010年度のガソリン需要は59,820千kl(スモールカー本格普及ケース)

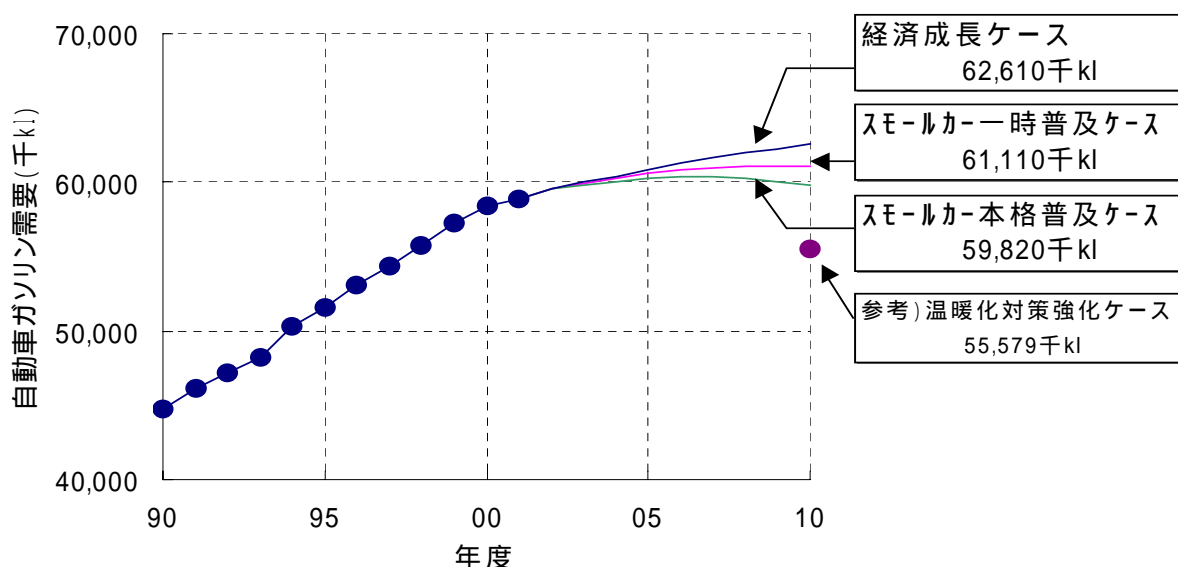
- これは、2000年度の需要に対し、2.5%の増加にとどまり、1990年度から2000年度の増加率31.1%を大きく下回る。しかも、2006年度を境に需要は減少に転じる。

その他のケースでは、横這い～やや増加の傾向が続くが、これまでのような伸びは期待できない

- スモールカー一時普及ケースでは、平均燃費がやや悪化するため、2010年度のガソリン需要は61,110千klとなり、4.7%増加する。
- 経済成長ケースでは、大型の車両の普及が進み、2010年度のガソリン需要は62,610千klと7.3%の増加が見込まれる。

(参考)温暖化対策強化ケースでは、55,579千klで、2000年度比4.8%減。

2010年までのガソリン需要の見通し



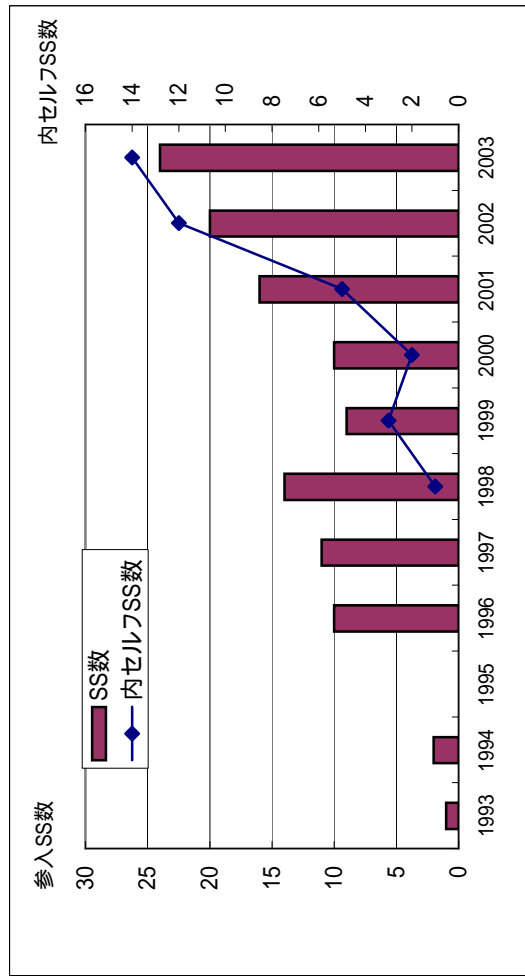
	実績	実績見込	予測								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
スモールカー本格普及ケース			59,520	59,862	60,095	60,302	60,374	60,337	60,251	60,058	59,820
スモールカー一時普及ケース	58,372	58,889	59,559	59,968	60,298	60,634	60,857	60,995	61,104	61,123	61,110
経済成長ケース			59,576	60,011	60,424	60,878	61,268	61,616	61,976	62,288	62,610

単位)千kl

(参考資料4) 異業種参入状況

1996年3月の特石法廃止をきっかけに、異業種参入が活発化
とりわけ、1998年からのセルフSS解禁により、近年はセルフ方式による参入が急増。

年	SS数	内セルフSS	セルフ率(%)
1993	1		
1994	2		
1995	0		
1996	10		
1997	11		
1998	14	1	7.1
1999	9	3	33.3
2000	10	2	20.0
2001	16	5	31.3
2002	20	12	60.0
2003	24	14	58.3
計	117	37	



主な異業種の参入事業者

(カ所) 2003年12月末時点調査

業者名	SS数	業種
DMガスステーション	25	スーパー
メガペットロ	24	ショッピングセンター
ミーエナジー	18	ショッピングセンター
ホームセンターセブン	8	ホームセンター

最近では、ホームセンター等の進出も盛ん
ホームセンターセブン、ジョイフル本田、ユーホー等のホームセンターや、
車検整備業者(ビーワン等)、酒類DS(中木屋)など多様な業種が参入。

全国の異業種参入および異業種店舗に進出したSS一覧

所在地 (都道府県 市区 町村)	異業種店舗の名称	異業種の 業態	SS運営者	サイン ポール	営業開始 年 月	セルフ
北海道札幌市	カウボーイ厚別店	SC	ガソリンボーイ	P B	1996年4月	
北海道札幌市		単独SS	ペトロボーイ	P B	2001年10月	
北海道札幌市	カウボーイ藤野店	SC	ペトロボーイ	P B	2001年10月	
北海道札幌市	パストラル星置	SC	ミーエナジー	P B	2000年12月	
北海道旭川市	ダイエー旭川豊岡店	スーパー	DMガスステーション	P B	1998年8月	
北海道端野町	東武端野店	スーパー	DMガスステーション	P B	1998年4月	
北海道釧路市	コープさっぽろ貝塚店	スーパー	DMガスステーション	P B	1997年8月	
北海道帯広市		単独SS	DMガスステーション	P B	2002年11月	
北海道深川市	しまむら深川店	衣料品販売	ミーエナジー	P B	2002年9月	
北海道滝川市	ダイエー滝川店	スーパー	DMガスステーション	P B	1998年10月	
北海道岩見沢市	ダイエー岩見沢店	スーパー	DMガスステーション	P B	1997年12月	
北海道江別市	カーステーション プリ・クリ	カーディーラー	ホンダクリオ南札幌	P B	2002年7月	
北海道恵庭市	カウボーイ恵庭店	SC	ガソリンボーイ	P B	1998年11月	
北海道苫小牧市	カウボーイ苫小牧店	SC	ガソリンボーイ	P B	1996年4月	
北海道上磯町	カウボーイ上磯店	SC	ガソリンボーイ	P B	1996年9月	
北海道上磯町	ダイエー上磯店	スーパー	DMガスステーション	P B	1998年3月	
青森県下田町	ジャスコ下田店	SC	メガベトロ	P B	1998年11月	
青森県黒石町	ジャスコ黒石店	SC	メガベトロ	P B	1997年12月	
青森県柏村	ジャスコ柏村	SC	メガベトロ	P B	1998年10月	
若手県前沢町	ジャスコ前沢店	SC	メガベトロ	P B	1996年11月	
宮城県仙台市	ダイエー泉店	SC	DMガスステーション	P B	1997年7月	
宮城県三本木町	カウボーイ三本木町店	SC	ガソリンボーイ	P B	1996年6月	
宮城県富谷町	ジャスコ富谷店	SC	アポロ興産	出光	2003年4月	
宮城県柴田町	ジャスコ柴田店	SC	メガベトロ	P B	1998年10月	
宮城県古川市	ジャスコ古川店	SC	メガベトロ	P B	1999年3月	
宮城県多賀城市	ジャスコ多賀城店	SC	メガベトロ	P B	1996年12月	
福島県郡山市	ジャスコ郡山フェスタ店	SC	日和田石油	新日石	1996年4月	
福島県いわき市	ダイエーいわき店	SC	DMガスステーション	P B	1998年7月	
福島県西郷村	ジャスコ白河西郷店	SC	メガベトロ	P B	2000年7月	
秋田県中仙町	ジャスコ中仙店	SC	メガベトロ	P B	1999年11月	
秋田県五城目町	ジャスコ五城目店	SC	メガベトロ	P B	2001年6月	
秋田県天王町	ジャスコ天王店	SC	メガベトロ	P B	2003年6月	
秋田県能代町	ジャスコ能代北店	SC	メガベトロ	P B	2003年7月	
山形県東根市	ジャスコ東根店	SC	メガベトロ	P B	2000年9月	
山形県酒田市	ジャスコ酒田南店	SC	メガベトロ	P B	1997年11月	
山形県新庄市	ジャスコ新庄店	SC	メガベトロ	P B	2002年11月	
山形県三川町	ジャスコ三川店	SC	メガベトロ	P B	2001年10月	
新潟県上越市	上越ウイングマーケット	SC	コマレオ	太陽	1994年8月	
長野県佐久市	中木屋佐久店	酒類DS	中木屋	太陽	1993年1月	
長野県松本市	ダイエー松本店(閉鎖)	単独SS	DMガスステーション	P B	1996年6月	
長野県東部町	中木屋東部店	酒類DS	中木屋	太陽	1996年10月	
長野県上田市	マックスバリュしおだ野店	SC	メガベトロ	P B	2003年8月	
長野県茅野市	マックスバリュ茅野店	SC	メガベトロ	P B	2003年8月	
群馬県東村	アビタ伊勢崎東店	SC	ミーエナジー	P B	2003年11月	
群馬県太田市	ジャスコイオン太田店	SC	メガベトロ	P B	2003年12月	
栃木県石橋町	ダイエー石橋店(閉鎖)	SC	DMガスステーション	P B	1996年9月	
栃木県佐野市	ペトラス佐野店	SC	メガベトロ	P B	2003年4月	
千葉県印西市	ジョイフル本田千葉NT店	H C	ジョイフル本田	P B	2002年12月	
埼玉県幸手市	ジョイフル本田幸手店	H C	ジョイフル本田	P B	2002年10月	
神奈川県厚木市		単独SS	ダイヤボックス	P B	2002年4月	
山梨県檜形町		単独SS	DMガスステーション	P B	1997年12月	
山梨県河口湖町	ダイエー河口湖店	SC	DMガスステーション	P B	1998年11月	
愛知県名古屋市	ダイエー鳴子店	SC	DMガスステーション	P B	1999年3月	
愛知県名古屋市	ダイエー名古屋東店	SC	DMガスステーション	P B	2000年5月	
愛知県名古屋市	ダイエー上飯田店	SC	DMガスステーション	P B	1998年8月	
愛知県日進市		単独SS	東邦ガスエコオート	P B	2003年7月	
三重県鈴鹿市	ジャスコベルシティ店	SC	メガベトロ	P B	2002年10月	
石川県松任市	ジャスコ松任店	SC	メガベトロ	P B	2002年6月	
石川県羽咋市	ロッキー羽咋店	H C	アケス	P B	2002年12月	
大阪府大阪狭山市	ディーエム・ガスステーション狭山店	スーパー	DMガスステーション	P B	1998年12月	
和歌山県打田町	オーマート	SC	ミーエナジー	P B	2002年6月	
兵庫県龍野市	ディーエム・ガスステーション龍野店	スーパー	DMガスステーション	P B	1998年3月	
兵庫県川西市	ディーエム・ガスステーション川西店	スーパー	DMガスステーション	P B	1998年6月	
兵庫県西宮市	ディーエム・ガスステーション西宮店	スーパー	DMガスステーション	P B	2001年7月	
岡山県笠岡市	H C・ユーホー笠岡店	H C	ユーホー	P B	2003年4月	
広島県福山市	H C・ユーホー松永店	H C	ユーホー	P B	1994年9月	
広島県福山市	H C・ユーホー駅前店	H C	ユーホー	P B	1997年10月	
広島県竹原市	パルティーフジ竹原SC	SC	ミーエナジー	P B	2000年8月	
広島県熊野町	フジ熊野店	SC	ミーエナジー	P B	2000年11月	
広島県本郷町	マックスバリュ本郷店	SC	メガベトロ	P B	2003年12月	
山口県美祿市	フジ美祿店	SC	ミーエナジー	P B	2001年4月	
山口県長門市	フジ長門店	SC	ミーエナジー	P B	2001年3月	
鳥取県鳥取市	大森自動車整備	自動車整備	大森自動車整備	P B	2002年12月	
愛媛県松山市	ダイエー南松山店	SC	DMガスステーション	P B	1999年1月	
愛媛県伊予西条市	フジ西条玉津店	SC	DMガスステーション	P B	2000年1月	
愛媛県今治市	今治サティ	SC	伊藤忠エネクスカーライフ中四国	P B	1999年4月	
愛媛県今治市	フジ今治店	SC	ミーエナジー	P B	1999年10月	
愛媛県宇和町	パルティーフジ宇和SC	SC	ミーエナジー	P B	2000年9月	
愛媛県宇和島市	パルティーフジ宇和島SC	SC	ミーエナジー	P B	2001年11月	
愛媛県伊予西条市	フジグラン今治	SC	ミーエナジー	P B	2001年12月	
高知県中村市	フジグラン四万十	SC	ミーエナジー	P B	2003年9月	
香川県さぬき市	マックスバリュ寒川店	SC	メガベトロ	P B	2003年12月	
福岡県北九州市		車検整備	ピーワン	P B	2003年12月	
福岡県福岡市	ダイエー福重店	スーパー	DMガスステーション	P B	1997年11月	
福岡県久山町	トリアス久山	SC	林兼石油	九石	1999年4月	
福岡県宗像市	サンリブくりえいと宗像店	SC	ミーエナジー	P B	2002年1月	
福岡県甘木市	ジャスコ甘木店	SC	ネクステージ九州	新日石	2002年7月	
福岡県飯塚市	ミスターマックス飯塚花瀬店	H C	コスモ石油販売	コスモ	2002年4月	
福岡県田主丸町	マックスバリュ田主丸店	SC	レッドダイヤ	三菱商事石油	2003年7月	
福岡県筑紫野市		単独SS	ダイヤボックス	三菱商事石油	2003年8月	
福岡県北九州市		車検整備	ピーワン	P B	2003年12月	
福岡県大川市	ゆめタウン大川	SC	ミーエナジー	P B	2001年10月	
福岡県豊前市	ホームセンターセブン豊前店	H C	ホームセンターセブン	エッソ	2001年2月	
大分県豊後高田市	ホームセンターセブン高田店	H C	ホームセンターセブン	太陽	1997年11月	
大分県宇佐市	ホームセンターセブン四日市店	H C	ホームセンターセブン	P B	1999年11月	
大分県中津市		単独SS	ホームセンターセブン	エッソ	2000年3月	
大分県玖珠町		単独SS	ホームセンターセブン	太陽	2000年12月	
大分県国東町	ホームセンターセブン国東店	H C	ホームセンターセブン	P B	2002年5月	
大分県山香町		単独SS	ホームセンターセブン	太陽	2002年12月	
大分県宇佐市		単独SS	ホームセンターセブン	P B	2003年4月	
大分県宇佐市	メルクス宇佐	SC	ミーエナジー	P B	2001年9月	
大分県三光村	イオン三光	SC	レッドダイヤ	三菱商事石油	2001年8月	
大分県大分市	カーコンビニ倶楽部	板金整備	翼システム	出光	2002年2月	
大分県大分市	パークプレイス大分	SC	コスモ石油販売	コスモ	2002年4月	
佐賀県佐賀市	モラージュ佐賀	SC	喜多村石油	新日石	2003年3月	
佐賀県上峰町	上峰サティ	SC	コスモ石油販売	コスモ	2002年12月	
佐賀県江北町	ジャスコ江北店	SC	レッドダイヤ	三菱商事石油	2003年3月	
佐賀県北茂安町	メルクス北茂安	SC	コスモ石油販売	コスモ	2003年11月	
佐賀県基山町	マックスバリュ基山店	SC	レッドダイヤ	三菱商事石油	2003年11月	
長崎県大村市	エレナ大村店	スーパー	DMガスステーション	P B	2001年12月	
熊本県小川町	ダイヤモンドシティ熊本南	スーパー	エム・エムシー・オイル	新日石	1997年11月	
熊本県熊本市	ニコニコ武蔵丘店	スーパー	ミーエナジー	P B	1999年12月	
熊本県本渡市	ジャスコ本渡店	SC	東光石油	三菱商事石油	2003年12月	
宮崎県都城市	ダイエー都城店	スーパー	DMガスステーション	P B	1997年3月	
宮崎県日向市	ビッグバリューうめこうじ日向店	スーパー	ミーエナジー	P B	2003年3月	
鹿児島県阿久根市	AZセンター	SC	マキオ	P B	2001年5月	
沖縄県豊見城町	上原自動車整備センター	板金整備	上原自動車整備センター	忠ボーイ	2001年12月	

*「異業種の業態」の「SC」はショッピングセンター、「HC」はホームセンター、「単独SS」は異業種店舗に併設しないが異業種事業者が運営しているSS。
また、この欄では、「スーパー」は単独のスーパーマーケット、「ショッピングセンター」はスーパーやほかの店舗などの複合施設として区分している。

(参考資料5) ガソリン販売価格を表す方程式

$$\text{ガソリン販売価格} = \text{利益指数} + \text{ガソリン仕入価格} + \frac{\text{総経費} - \text{ガソリン以外粗利益}}{\text{ガソリン販売数量}}$$

- ・ 5つの変数を増減させ、ガソリン販売価格がどのように変化するかをシミュレーションすることにより、自店のガソリン販売価格の引下げ限度の把握が前提。
- ・ 黒字経営(適正利益確保)のためには一定の利益指数の確保が必要。

1. 利益指数と損益分岐点指数

- ・ 「損益分岐点指数」経営は自社マージンの確保を前提としない指標であり、黒字を確保するためには、利益指数を常にプラスにすることを意識した経営(黒字経営)が必要。

[利益指数 = ガソリンマージン - 損益分岐点指数]

2. 黒字を確保しながら、ガソリン販売価格をどこまで引下げられるか。

利益指数	下げる	黒字であるためにはゼロ以上でなければならない。適正利益確保のためには一定の利益指数の確保が必要。
ガソリン仕入価格	下げる	15年度の元売ヒアリング(石油流通課)によれば、仕入格差の最大は全国で7.9円、同一県内で7.1円。
総経費	減らす	固定費が少ないほど下げ余地が生ずる。但し、経費節減がサービスの質の低下を招けば逆効果。
ガソリン以外粗利益	増やす	粗利益を大きく出来るほど下げ余地が生ずる。
ガソリン販売数量	増やす	販売数量を増やそうと価格を下げ過ぎれば赤字経営に陥る懸念。

3. 仕切価格を決める合理的なルールが必要

- ・ 現状では周辺の競合店に売り負けなため、まず「販売価格」ありき。この結果、仕入価格を後でなければ決められない(事後調整)経営が蔓延。現在、グロスマージンの減少により事後調整の原資が大幅に減少したといわれる中で、従来のような経営を続けていけば経営が疲弊するのは明らか。
- ・ 自店の販売価格の引下げ限度を確認するためには、あらかじめ仕入価格を納得して受け入れていなくてはならない。
- ・ そのためには、仕入れ価格を決める合理的な考え方やルールについて、精販でフォーミュラ化しておく必要。

4. 新しいSS像を生み出すためのプロセス(質の経営への転換)

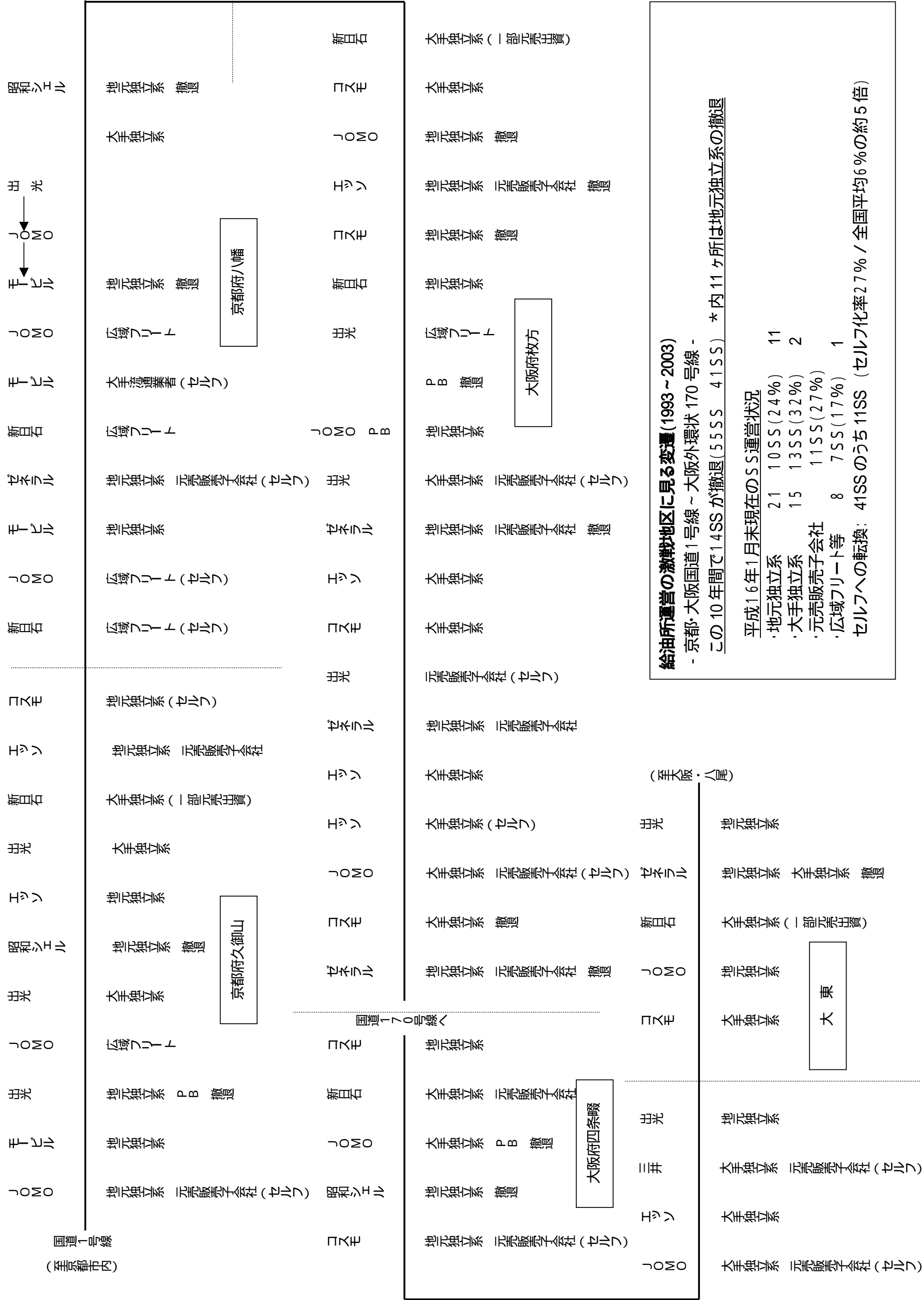
- ・ 自店の販売価格の引下げ限度を意識しながら、5つの変数を望ましい方向に変化させて行こうという活動こそ、新しいSS像を生み出すための重要なプロセスといえる。

(参考資料6) 主要元売の経営計画の概要

*SS関連部分に下線

A社	名称	「平成14～16年度中期経営計画」
	目標	<p>連結ROE(株主資本利益率)の向上 = 平成16年度に6.5%達成 コスト削減と効率化の推進 = 平成16年度に13年度比1,000億円の圧縮 新エネルギービジネスへの挑戦 = 自前原油の拡大、IPP事業の展開、燃料電池の開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1兆1,000億円(平成13年度末)の有利子負債を16年度までに9,000億円まで削減 ・人員削減、物流合理化、補修費の削減などを実施し、1,000億円(13年度総経費の15%)の効率化 ・合理化で得るキャッシュフロー(3年間計1,650億円)を石油開発、電力事業、環境対応などに重点投資 ・<u>権益原油生産量を必要量(100万B/D)の15%まで引き上げ</u> ・<u>“日本発SSモデル”(高付加価値型SS)の確立</u> ・中国を中心にしたアジア市場への製品輸出の拡大 ・天然ガスと電力の国内販売の実施
B社	名称	「Bグループ新中期経営計画」(平成14～17年度)
	目標	<p>17年度度末のグループ有利子負債額を1兆円まで圧縮 18年度の株式上場に向けての第三者割当増資の段階的实施 製油所体制の見直しと石油化学事業の再構築 電力販売、DMEなどの事業化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・17年度末までに、第三者割当増資と3年間の収益を積み上げることによって4,100億円の自己資本を確保(自己資本比率20%) ・営業キャッシュフローを主な原資に有利子負債を4,400億円圧縮(17年度末までに1兆円以下) ・重点分野(セルフSSの設置、定置型燃料電池の開発、売電事業への参入、DMEやGTLの事業化など)への積極投資(4年間で2,400億円) ・石油需要の低減に合わせた製油所体制の見直し、不採算事業からの撤退を含めた石油化学事業の再構築、<u>出資小会社の統廃合などによる構造改革の実施</u> ・17年度末までにグループ社員6,000人体制の実現(13年度末比1,000人 = 14%のリストラ)
C社	名称	「連結中期経営計画」(平成13～15年度)
	目標	<p>合理化と価値創造による収益改善目標として565億円を設定 平成15年度決算で営業利益660億円、経常利益600億円、株主資本比率20.3%、有利子負債5200億円までの圧縮</p> <p><u>CグループのSS向け自動車燃料直販比率の拡大(平成14年度20.3% 17年度44%)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>特約店流通構造の革新</u> ・<u>セルフSSへの集中投資(平成17年度セルフ比率10%目標)</u> ・<u>油外収益の拡大(15年度末までにAutoB-Cle780ヵ所のネットワーク)</u> <p>競争力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・統合基幹業務システムによるローコストオペレーションの実現(精製コストの改善目標・現在比820円/kl) ・グループ企業全体のオペレーションの導入による人員削減(15年度末に3500人体制へ500人削減) ・石油開発事業の展開とLNG事業の基盤整備
D社	名称	「D社のグループ運営体制～経営ビジョン・経営戦略・経営目標等」(平成14～16年度)
	目標	<p>グループ有利子負債を2,000億円圧縮 自己資本比率を11%から20%に拡大 製油所の効率化によるコストダウンにより、アジア最強の精製コストを実現 燃料電池やGTLの開発と三陸沖ガス田の開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ・T製油所の休止によって過剰設備が解消されたことから、フル稼働を行うことによって1,500円/kl以下の精製コストを実現 ・<u>ショッピングモール型SS(旧BP)を含めたセルフ化の促進などにより、販売子会社の販売シェアを30%(現在23%)まで拡大</u> ・コスト削減などを通じ、16年度の経常利益として360億円を確保(13年度比275億円増) ・E社との提携をさらに促進(従来の精製、物流に加え、今月から購買でも提携) ・重点部門に3年間で1,300億円を投資(石油関連 = 三陸沖天然ガス探鉱、SSのセルフ改造など)

給油所運営の激戦地区に見る変遷(1993~2003)



給油所運営の激戦地区に見る変遷(1993~2003)

- 京都・大阪国道1号線~大阪外環状170号線 - この10年間で14SSが撤退(55SS 41SS) * 内11ヶ所は地元独立系の撤退

平成16年1月末現在のSS運営状況

地元独立系	21	10SS(24%)	11
大手独立系	15	13SS(32%)	2
元売販売子会社		11SS(27%)	
広域フリート等	8	7SS(17%)	1

セルフへの転換: 41SSのうち11SS (セルフ化率27% / 全国平均6%の約5倍)

コミッションエージェント(CA)方式は精販双方にとってメリットがあるのか？

CA方式は受託運営業者にとってはマイナスにならないシステムであるが、元売、販売業者双方にとっては不利益をもたらすシステムである。

受託運営業者にとってはマイナスにならないシステム

- ・SS運営上の主要なコスト(賃貸料、償却維持費、カード手数料、洗車消耗品等)は元売が負担。
- ・受託運営業者にとってはコミッション(委託手数料)収入から、「従業員人件費 + 諸経費」を差し引いたものが利益となり、受託運営業者にとってはマイナスにならない。

販売業者にとっては不公正なシステム

- ・これに対し、独立系事業者は《仕入販売原価 + SS総運営コスト》を売価に転嫁できなければ赤字。
- ・また、CA方式の運営コストは10～14円/ト_ル。
- ・販売価格(93～95円)から試算した仕入原価は79～84円となり、独立系事業者の仕入価格(89～90円:調査時)に比べると著しく不公平。同一商圏では対等に競争できないほどの格差。

元売にとっても期待したほどの利益が確保できないシステム

- ・CA方式移行前の売上に到達しなくても、受託運営業者にはコミッションを保証。また、上述の通り、SS運営上の主要コストも元売が負担。
- ・費用対効果からみると、CA方式は元売にとっても必ずしも利益を生み出すシステムとはいえない。

* コミッションエージェント方式(セルフSS)によるコスト試算

(前提) 独立系業者が運営していた社有SSをコミッションエージェント方式に変更したケース(月間燃料油販売量300KL)

独立系セルフSS(A社系列)

SS運営コスト(月間)	実績ベース (万円)
人件費	167
賃借料	157
管理費	70
コスト計	394
1L当り運営コスト(円)	13.1

従業員人件費、パート代
土地・建物・洗車機リース料
水道光熱費、通信費、施設維持補修費、備品消耗品費、カード手数料、オープニング費、諸会費等



コミッションエージェント・セルフSSのコスト試算 (CA方式移行に伴い元売が負担する経費)

* 24時間営業のセルフSSの場合

A社	
SS運営コスト(月間)	実績ベースによる試算(万円)
コミッション	*1 90
賃借料	157
管理費	70
コスト計	317
1L当り運営コスト(円)	10.6

・ガソリン価格(円/ℓ) 95円
・販売原価(推定) 84.4円
・仕切り格差(推定) 6円～11円

B社		C社	
推定値による試算 (万円)	推定値による試算 (万円)	推定値による試算 (万円)	推定値による試算 (万円)
*2 250	*3 250		
*4 100	*4 100		
*5 70	*6 70		
420	420		
14.0	14.0		

93円
79円

2003年12月1日時点調査
独立系向け仕切価格89～90円

- *1) A社のコミッション: 人件費のみ。受託運営者は従業員をシルバー人材センターから雇用(高齢者再就職支援補助金によりコスト圧縮)
・A社の運営業者利益 = コミッション - (従業員人件費)
- *2) B社のコミッション: 人件費160万円 + 販売量インセンティブ(ガソリン・軽油2.5円/ℓ) + 洗車・物販インセンティブ(売上の20～60%)
・B社の運営業者利益 = コミッション - (従業員人件費、水道光熱費、通信費、従業員用備品、消耗品費、SS警備費、ごみ処理費、諸会費)
- *3) C社のコミッション: 人件費180万円 + 販売量インセンティブ(ガソリン・軽油1.0円/ℓ) + 洗車インセンティブ(売上60万円までは+10%等)
・C社の運営業者利益 = コミッション - (従業員人件費、通信費、従業員用備品、消耗品費、SS警備費、ごみ処理費、諸会費)
- *4) 賃借料は推定値
- *5) 管理費はA社の実績ベース額とした。

米国「分離法」の概要について

(未定稿)

1. 「分離法(Divorcement Law)」について

米国のメリーランド州など一部の州では、「分離法」(州法)により、石油精製業者が、社員、子会社や委託代理店(コミッションエージェント)等により、SSを直接運営することが禁止されている。

2. 「分離法」が成立している州・地区

- ・ メリーランド州、バージニア州、ネバダ州、デラウエア州、コネチカット州、ハワイ州及びワシントンDCの6州1地区。

3. 各州における分離法条文の概要

- ・ 別紙のとおり。

1977年 デラウエア州

1978年 メリーランド州

1979年 バージニア州

1979年 コネチカット州

1997年 ネバダ州

1997年 ハワイ州

DELAWARE CODE TITLE 6. COMMERCE AND TRADE (州法第6編の2 商業と貿易)
CHAPTER 29. RETAIL SALES OF MOTOR FUEL (自動車燃料に係る小売販売)

§2905 Independence of retail dealers (石油小売業者の独立)

- (a) すべての石油製造業者は、ブランド品、ノンブランド品の如何に関わらず、当該石油製造業者の社員、子会社、あるいは委託代理店(コミッションエージェント)によるガソリン販売を行ってはならず、また当州においてSSを開業してはならない。
- (b) ガソリン小売に関し、石油製造業者が緊急時またはそれに類似した状況下においては、一時的にSSを運営することができる旨定める諸規制を置く。

メリーランド州

CODE OF MARYLAND BUSINESS REGULATION (州法 商業規定)

TITLE 10. MOTOR FUEL AND LUBRICANTS (第10編 自動車燃料油)

SUBTITLE 3-INSPECTION AND SALE OF MOTOR FUEL (自動車燃料油の調査と販売)

§10-311.Station operation(SS 運営)

- (a) 本条項の(c)及び(d)に規定するものを除き、当州においては、SSは、
- (1)石油小売業者によって運営されるべきであり、
 - (2)石油製造業者又は石油精製業者が、
 - ()委託代理店(コミッションエージェント)、当該石油製造業者等の社員や子会社を用いて運営されてはならないし、
 - ()当該石油製造業者等と賃金協定を結んでSSを運営する契約を交わしてはいけない。
- (b) 略
- (c) 次の(1)、(2)の場合は、1979年7月1日から開始される会計年度の1年間は
- (a)規定は適用されない。
 - (1)1979年1月1日時点で、石油製造業者又は精製業者の子会社により運営されていたSS。
 - (2)前年における州内の自動車燃料の売上に占める子会社の総売上が、前年の州内の全小売業者の総売上の2%より少ないこと。
- (d) すでに小売業者がSSを運営している場合においても、州(監督官)は、石油製造業者又は石油精製業者が、一時的にSS運営を行うことを認めることができる旨の規定を置く。

バージニア州

CODE OF VIRGINIA TITLE 59.1. TRADE AND COMMERCE (州法第59編の1 貿易と商業)

CHAPTER 2.2. VIRGINIA PETROREUM PRODUCTS FRANCHISE ACT (バージニア州における石油製品フランチャイズ法)

§59.1-21.16:2 Operation of retail outlet by refiner; apportionment of fuels during periods of shortage; rules and regulations (石油精製業者による小売販売)

1979年7月1日以降、すべての石油精製業者は、ブランド品、ノンブランド品の如何に関わらず、当州においては当該石油精製業者の社員、親会社による小売販売、もしくは他の精製業者と賃金協定して小売販売をしてはならない。

しかし、石油精製業者は、最寄のフランチャイズ業者(小売店)から1.5マイル(約2400m)以内にSSが設置されていない場合には、小売販売を行なうことができる。その際の測定基準は、SS施設内で一番近くにあるガスポンプからの距離で判断する。

そしていったん小売販売の開始が認められれば、石油精製業者は本条項を根拠として、小売販売の変更又は禁止を求められることはない。

コネチカット州

CONNECTICUT GENERAL STATUTES TITLE 14. MOTOR VEHICLES. USE OF THE HIGHWAY BY VEHICLES.GASOLINE (州法第14編 自動車、自動車の公道使用、ガソリン)

CHAPTER 250A. OPERATION OF RETAIL SERVICE STATIONS (SS運営)

§14-344a. Retail service stations; opening and operation by producers or refiners prohibited after July 1,1979

(小売SS:1979.7.1以降の石油製造・精製業者によるSSの開業・運営の禁止)

1979年7月1日以降、すべての石油製造・精製業者は、ブランド品、ノンブランド品の如何に関わらず、当州においてSSを開業してはならない。

また、当該石油製造業者等の社員、子会社、あるいは委託代理店(コミッションエージェント)によるSS、もしくは他者と契約してSSを運営してはならない。あるいは、他の製造業者等との賃金協定により、石油販売会社を運営してはならない。

全てのSSは石油小売業者により運営されるべきである。

NEVADA REVISED STATUTES TITLE 52. TRADE REGULATIONS AND PRACTICES

(改訂州法 第52編 貿易規定と慣例)

CHAPTER 597. MISCELLANEOUS TRADE REGULATIONS AND PROHIBITED ACTS

(597章 多角貿易における規制と禁止令)

AUTMOTIVE SERVICES , SERVICE STATIONS (自動車のサービス業務とSS)

597.440. Restrictions on refiner's operation of service stations (石油精製業者によるSS 経営に対する諸規制)

1. 本規則(597.440)、597.443 及び 597.446 に定められていないものを除いて、1997年7月1日以降、石油精製業者は、次に指示する期間及び設置数を除いて、当該精製業者の社員、子会社、委託代理店(コミッションエージェント)及び賃金契約を結んだ者を使って、SSを直接運営してはいけない。

(a) 1997年末までの期間:1997年7月1日時点で、石油精製業者が運営しているSS数を除いて、2ヶ所。

(b) 1998年末までの期間:1997年7月1日時点で、石油精製業者が運営しているSS数を除いて、6ヶ所。

(c) 1999年末までの期間:1997年7月1日時点で、石油精製業者が運営しているSS数を除いて、10ヶ所。

(d) 1999年末以後:1997年7月1日時点で、石油精製業者が運営しているSS数を除いて、15ヶ所。

2. 2001年1月1日以降、SSを直接運営している石油精製業者について

(a) 当州において30ヶ所未満のSSを運営している精製業者は、社員、子会社、委託代理店(コミッションエージェント)及び賃金契約を結んだ者による直営SSを年5ヶ所以上増やしてはならない。但し、いかなる場合においても次の(b)条項に従うこ

となく30ヶ所以上のSSを運営してはならない。

- (b) 当州において少なくとも30ヶ所以上のSSを運営している精製業者は、社員、子会社、委託代理店(コミッションエージェント)及び賃金契約を結んだ者を用いてSSを直営する場合、当該直営SSの運営を始めた年において、1997年7月1日時点で当該精製業者が既にリースしているSS数に加えて、2店舗につき1店舗を小売業者にリースすれば、当該石油精製業者はSSを直営することができる。

597.443 石油精製業者が賃借業者に1997年7月1日以前にリースしたSSの運営を禁止

1997年7月1日以前に石油精製業者からリースされたSSについては、1997年7月1日以降は、石油精製業者は社員、子会社、委託代理店(コミッションエージェント)及び賃金契約を結んだ者を使って、SSを直営してはならない。

HAWAII REVISED STATUTES DIVISION 2. BUSINESS (改訂州法 部門2 商業)

TITLE 26. TRADE REGULATION AND PRACTICE (第26編 貿易規定と慣例)

CHAPTER 486H. Gasoline dealers (ガソリン業者)

§486.H-10.4 Restrictions on manufacturers or jobbers in operating service stations;
lease rent controls; definitions. (Effective until July 1, 2004.)

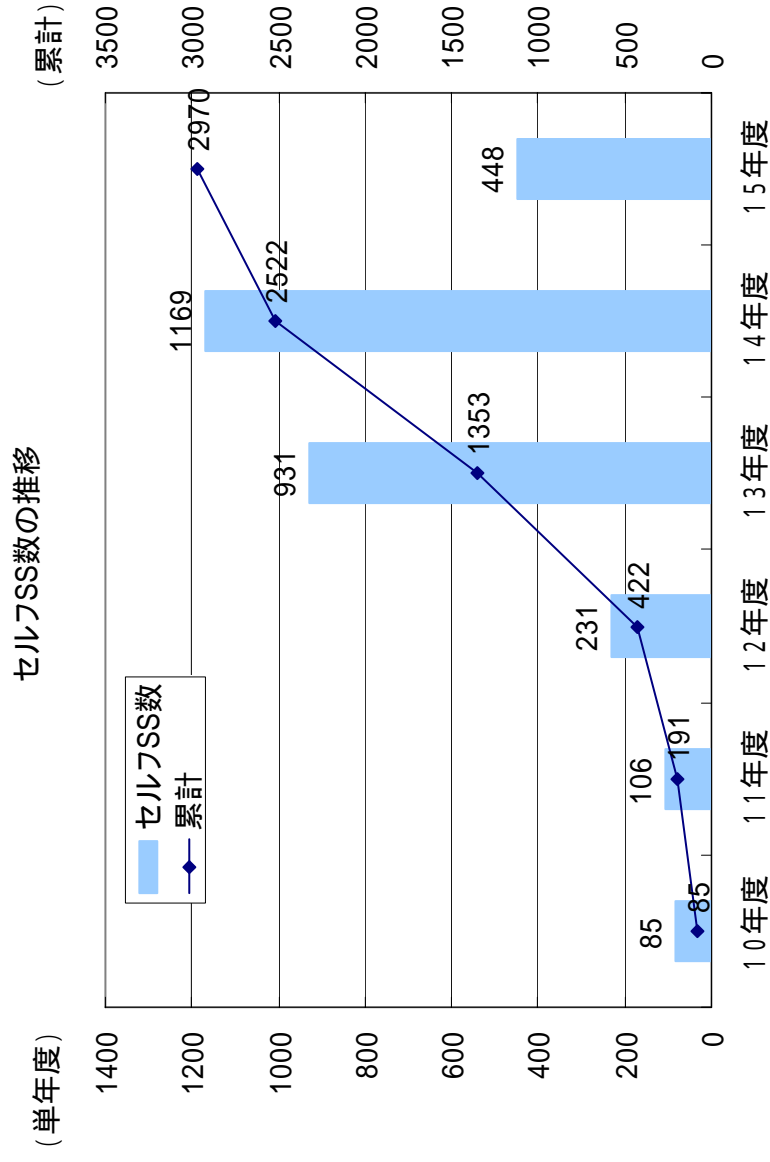
(石油製造業者又は仲買人(ジョバー)のSS運営、賃貸借管理に関する制限(2004.7.1まで有効))

- (a) 1997年8月1日以降、すべての石油製造業者又は仲買人(ジョバー)は、次の(1)、(2)、(3)を除いて、SSを運営する既存の石油小売業者を子会社化してはならない。
- (1) 1997年7月31日時点で運営していた社有SSを引き続き運営すること。
 - (2) 後段(b)条項(場所・位置に関する規定)の規定により、1997年8月1日以降に設立されたSS運営会社により、新たにSSを設置・運営すること。
 - (3) 現在運営しているSS業者が撤退したり、フランチャイズ権を放棄し、または契約終了後に更新されない場合において、後任の運営業者が現れるまでの間(24月間)は、現行SS業者が運営すること。
- (b) 石油製造業者又は仲買人(ジョバー)は、石油小売業者が運営しているSSから、都市部においては8分の1マイル(約200m)以内、都市部以外では4分の1マイル(400m)以内に、新たに社有SSを設置してはならない。
- 都市部とは州の第一議会地区を指し、都市部以外とは第二議会地区をいう。

拡大するセルフ化も経営次第(1)

(参考資料10)

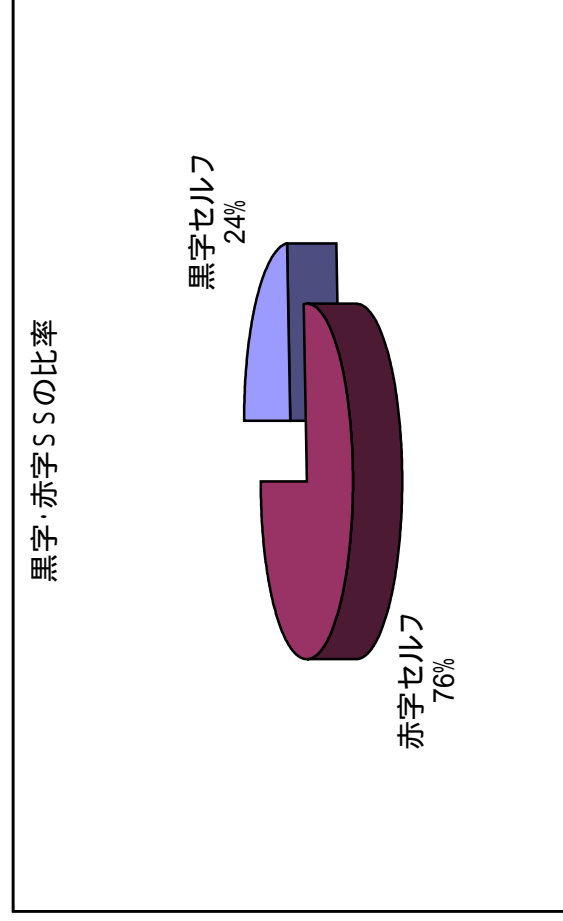
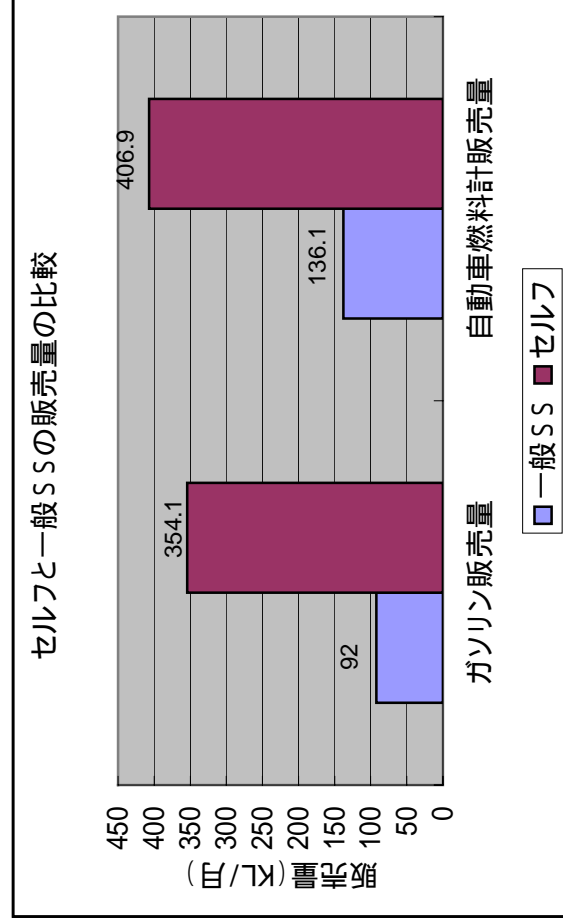
- 薄利多売型のセルフSSは規制緩和に伴い急拡大したが、近年は伸びが鈍ってきている。
 - 平成13、14年には出店ラッシュ(SS数ベース)
 - 平成15年には伸び率低下
 - 廃業の増加(平成14年度は6件、平成15年度は半年で10件)



出所)石油情報センター

拡大するセルフ化も経営次第(2)

- 1SS当たりの販売数量は、一般SSを圧倒的に凌駕する。
 - 3倍以上の販売数量
 - 一般SSにとっては脅威。
- ただし、赤字店が3 / 4あり、廃業も起こり始めている
 - セルフ化だけでは、黒字にならない。 セルフSSも店舗形態の一つであり、結果としての収益は、経営次第
 - 廃業16件の中身は改造セルフ。 中途半端にやっけては、フルサービスと同様に結局うまくいかない



(参考資料11) SS経営事例

野口石油

(所在地、運営SS数)

本社:福岡県北九州市。同市で2SSを運営(JOMO・新日石系)

(特徴)

油外収益(特に洗車)中心型

(経営方針)

- ・SSは人(スタッフ)がすべて。スタッフが気持ちよく働けることが重要。
 - スタッフに保護観察処分を受けた少年・少女を積極的に雇用。SSは県保護観察雇用事業所に認定。
- ・お客様が一生懸命働くスタッフを評価してくだされれば、必ずSSで商品が売れる。
- ・SSはガソリンの安売りでは決して黒字にならない(周辺より15円高)。
- ・“SS経営は洗車”。洗車が伸びると、タイヤ、ケミカル等の油外商品も売れてくる。

(2002年実績/月平均)

SS概要	戸畑SS(北九州市戸畑区)市街地	中原SS(北九州市戸畑区)商住混合
敷地	181坪	170坪
計量機	W型×3基、S型×1基	ノンスペ6本、S型×1基
スタッフ	社員2人、アルバイト4人	社員3人、アルバイト3人
営業時間	7:30~21:00	7:30~21:00
ガソリン	65KL/月	65KL/月
軽油	15KL/月	20KL/月
洗車収益	1350千円/月	1400千円/月
オイル	580L/月	550L/月
タイヤ	670本/月	650本/月
ケミカル	480千円/月	430千円/月
車検	10台/月	15台/月
油外収益	2500千円/月以上	2500千円/月以上

(野口石油提供)

アイビー石油

(所在地、運営 SS 数)

本社:熊本市。熊本で2SS、福岡で1SSを運営(昭シェル系)

(特徴)

ガソリン収益重視型(周辺より15~20円高く販売)

(経営方針)

- ・「人」は会計上は経費であるが、教育し成長すると“利益”の源泉となる。
人材こそ「資産」。リストラと称して大切な資産を切り捨てたら会社は良くない。
- ・キャッシュフロー経営を重視。すべて現金販売。債権と在庫を持たない経営。
- ・元売の言う損益分岐点指数経営(ガソリンマージンをゼロにして油外収益で経営)は非常に危険な経営を強いることに他ならない。
- ・スタッフ教育が大事。お客様はスタッフの良し悪しで店を選ぶ。スタッフ(=商品)がお客様に喜んでいただくサービスを提供することで、従業員満足=顧客満足を与えられる。

(2002年12月実績)

(単位:百万円)

	熊本市白藤(農村地域)	下城郡松橋町(商業住宅地域)
店舗面積	400坪(1,320㎡)	230坪(759㎡)
売上高	55~57百万円/月	
総粗利益率	27~28%	
総利益	20百万円	
燃料収益	200KL	
	4.5百万円/1ss	
	5.31(2002.12) 4.82/月 57.84/年	4.39(2002.12) 4.18/月 50.16/年
油外収益	3.2百万円/1ss	
	5.52(2002.12) 3.23/月 38.76/年	4.79(2002.12) 3.07/月 36.84/年
	7.5百万円	
経常利益高	7.5百万円	
経常利益率	10~13%	
スタッフ	社員2人(所長、主任)、アルバイト7人/1ss	

(月刊ガソリンスタンド2003年9月号)