

Title	石油製品販売業のより良い運営方法の考察：店舗の実態調査を中心として
Sub Title	
Author	西浦, 慎一郎(Nishiura, Shinichiro) 市来 奇, 治(Ichikizaki, Osamu)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2016
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2016年度経営学 第3191号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3191

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2016 年度）

論文題名

石油製品販売業のより良い運営方法の考察—店舗の実態調査を中心として—

主 査	市来 寄 治 専任講師（有期）
副 査	河野 宏和 教授
副 査	坂爪 裕 教授

氏 名	西浦 慎一郎
-----	--------

論文要旨

所属ゼミ	市来寄 治 研究会	氏名	西浦 慎一郎
(論文題名)			
石油製品販売業のより良い運営方法の考察—店舗の実態調査を中心として—			
(内容の要旨)			
<p>これまでの規制緩和等によるガソリンスタンドの増え過ぎや、それに伴う価格競争の激化、近年の軽自動車を中心としてハイブリッド車等の燃費の良いエコカーの普及や、トラックの減少による給油回数の減少により、日本国内の石油製品の需要は減少傾向にあり、ガソリンスタンドの経営は厳しさを増している。今後、自動車保有台数の減少が予測されており、ガソリンスタンドの競争の熾烈さは増していくと考える。</p> <p>さらに、業転玉と呼ばれる石油製品の存在も競争激化の一因になっている。通常は石油メーカーが精製した石油製品は、系列玉として石油元売系列代理店（系列 SS）や元売直営店（直営 SS）に販売される。しかし、石油製品が余剰になった場合には商社などに業転玉として廉価で販売する。近年、供給能力が需要を上回っているため業転玉の流通が増加しており、廉価な業転玉を中心に仕入れて営業している独自の無印・プライベートブランドガソリンスタンド（PBSS）が販売価格面で優位に立っている。このため、系列玉を仕入れるしかない系列 SS は窮地に立たされている。さらに、消防法の改正により、石油タンク改修の義務化やセルフガソリンスタンド化するための設備投資コストが必要になっており、系列 SS の資金繰り悪化に拍車をかけている。</p> <p>このような状況が続いた結果、価格競争力で劣位な地域密着の中小の系列 SS は淘汰されてきており、今後それほど遠くない将来にガソリンスタンドのない過疎地が増加することも予想される。近年、不安視されてきている日本国内における大規模地震などの不測の災害が発生した際、石油製品の安定供給が困難になる可能性も十分に考えられる。これらのことから、人々の日常生活に必要なガソリンスタンドの減少に歯止めをかけるべく、系列 SS の競争力維持や、顧客が満足する店舗のより良い運営方法を考察することを本研究の目的とする。</p>			

はじめに、経済産業省や資源エネルギー庁、全国石油協会、全国石油商業組合連合会、全国石油業共済協同組合連合会等の資料を調査し、ガソリンスタンドを取り巻く状況の整理と、石油製品販売業界の実態分析や石油業界の業界分析を行った。

2番目に、業界関係者へのインタビューや文献の調査を通して、石油製品の仕入れに関する支払い方法の変遷、顧客のSSに対する支払方法の分類、系列SSの仕入れ状況などについて整理した。

3番目に、大阪南部のある地域にある13店舗を対象にフィールド調査を実施し、店舗の実態把握を実施した。さらに一部の店舗では経営者にインタビューも実施した。そして、調査結果に基づいた店舗の比較を通して、価格だけでなく、顧客視点によるオペレーション、設備の充実度、レイアウトなどの良し悪しに関する要因を抽出した。それらの要因に基づき、店舗運営などを含んだ経営戦略を含め、より良い運営方法について考察した。

最後に、今後新規ガソリンスタンドの出店や現在の店舗の運営や施設を改修するにあたり注意すべき提言と今後の課題をまとめた。

目次

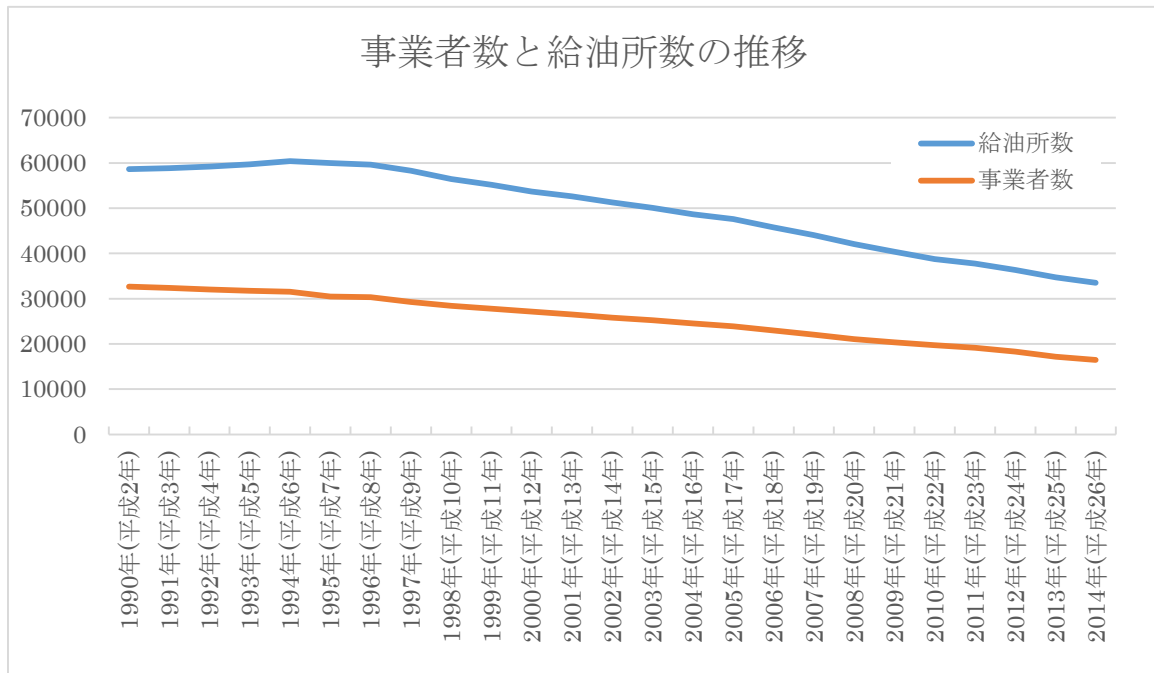
1. 問題意識	5
1-1. ガソリンスタンドを取り巻く概況	5
1-2. 業転玉ガソリンとは	9
1-3. ガソリンスタンドの4形態	13
1-4. 研究概要、研究目的	14
2. 石油元売会社とSSと顧客との関係性	16
2-1. 石油製品の仕入れに対する元売と中間業者への支払い方法の変遷	16
2-2. 事後調整	17
2-3. 顧客のSSに対する支払方法	18
2-4. 系列SSの仕入れ事情	18
3. ガソリンスタンドフィールド調査	20
3-1. 各ガソリンスタンドのフィールド調査記録	20
3-2. 各ガソリンスタンドの差異の概要	21

4. ガソリンスタンドのより良い運営方法に関する考察	24
4-1. 販売価格が最安値である SS の比較	24
4-2. その他の SS の特徴	32
4-3. 分析・考察結果のまとめ	40
5. 今後新規 SS の出店や既存 SS の顧客目線からの店舗改善の視点から、将来的にも勝負できる SS の提言	43
6. 今後の課題	44
参考文献	45
謝辞	47
付録 A 各ガソリンスタンドの施設、設備等分析結果	48

1. 問題意識

1-1. ガソリンスタンドを取り巻く概況

近年、ガソリンスタンド（以下、「SS」とする）の倒産や休業、廃業などによる店舗数の減少が顕著であり、社会的な問題となっている（図表1）。



図表1 登録事業者数及び給油所数の推移
(出典：経済産業省 HP を元に著者作成)

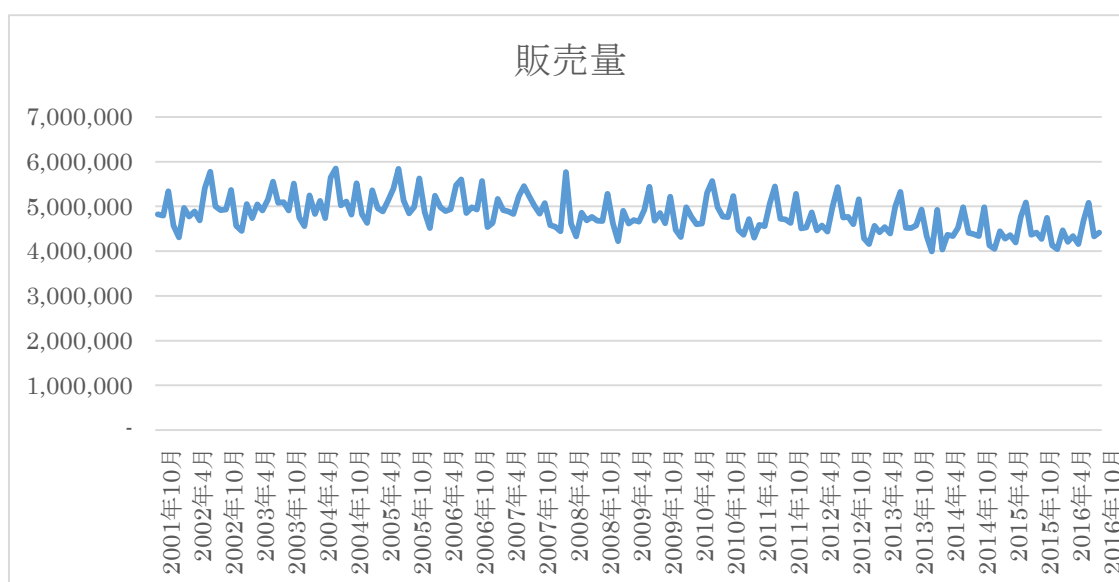
全国のSSは2014年（平成26年）末時点で、約33,500か所で、この10年間で約15,000か所減少している。2015年（平成27年）12月3日（木）19時からのNHK総合テレビ午後7時のニュースの街頭インタビューによると、東京都内のSS利用者は、最近では給油所がとても少なく、SSを探すのが大変だという。この原因として、人口減少に伴う石油製品の国内需要が減っていることが指摘されている。

第一次規制緩和と呼ばれる1990年（平成2年）3月のガソリンスタンド新規建設規制の廃止の影響で、SS数は1994年（平成6年）には60,421か所まで増加した。SSは、元売のガソリン販売を伸ばすための「蛇口」とさえ言われていた。1996年（平成8年）から「安定と効率のバランスの取れた石油製品供給の実現」を目的として、第二次規制緩和が始まり、指定地区制度の廃止（競争激化

地域には新規出店不可とする内容の規制の廃止)が施行され、1998年(平成10年)4月には、消防法等も緩和され、日本でのセルフ解禁が、更なる過当競争に拍車を掛けることになった。

石油製品の国内販売量(燃料用)は、2014年(平成26年)は1億8,544万KLで、この10年間で約20%余り減少している(図表2)。理由として、軽自動車を筆頭にハイブリッド車などの燃費の良いエコカーの台頭や、トラックの減少により、給油回数が減っていることなどが指摘されている。国内石油製品需要が減少する中、増え過ぎたSSの供給バランスが崩れ出し、市況が乱れて過当競争に陥ったガソリンスタンド業界で生き残れない事業者やSSが顕著に現れてきた。

また、若者の自動車離れや今後の予測においては、自動車保有台数も減少傾向にあり、ガソリンスタンドの価格競争は、ますます過熱していくと考えられる。



図表2 石油製品の国内販売量(燃料用)
(出典:経済産業省「資源・エネルギー統計」を元に著者作成 単位はKL)

2015年(平成27年)8月、社団法人全国石油協会が石油製品販売業界の経営実態を把握するために行っている調査で、2015年(平成27年)6月末現在、揮発油販売業を営んでいる10,000企業を無作為に抽出し(最終的な対象企業数は9,921企業)実施した実態調査によると、営業利益ベースの赤字企業は43.2%にのぼる。このうち、1店舗のSS運営での赤字企業の割合は1か所運営給油所全体の48.0%とほぼ半数を示している。また、営業利益の低い「0円以上500万円未満」の企業は全体の26.8%であり、前述の赤字企業と合わせると、営業利

益をあまり出せていない企業は全体の 69.9%になる。依然として、石油製品小売業は、厳しい経営にある企業が相当数存在していることを裏付ける結果となっている。

経常利益ベースでは赤字企業は 29.3% (1 店舗の SS 運営企業は 1 か所運営企業全体の 34.2%) である。同じく経常利益の低い「0 円以上 500 万円未満」の企業は 35.6%であり、これらを合計すると経常利益が芳しくない企業は 64.9%となっており、営業利益と同様の傾向を示している。

年間総販売量に着目してみると、2016 年度の 1 企業あたりの直売・卸売を含む年間総販売量は 4,899KL で、2015 年度に比べ 485KL 減少しており、2014 年度比較でも 241KL 減少している。油種ごとに見ても、全油種で減少しており、特にレギュラーは 2015 年度に比べ 154KL 減少と最も減少している。

石油製品販売業における業界分析として、ガソリンは一物二価であるということである。例として挙げると、製品の余剰加減によって、卸売価格は変動するが、石油元売会社が石油元売会社系列代理店・特約店 SS (以下、系列 SS とする) に 100 円/L で販売している場合でも、余剰の石油 (これを「業転玉ガソリン」と呼び、詳細は次節で述べる) を商社等には 88~97 円/L 程度で販売しているのが現状であり、一物二価となっている。

業転玉ガソリンを仕入れて販売する無印・ノンブランドの独自プライベートブランド SS (以下、PBSS とする) は、各油種別に系列 SS より約 3~12 円安く仕入れて販売しているのが現状なので、PBSS は地域の石油製品販売価格のプライスリーダーとなり、デファクトスタンダードを取ることができる。このため、値下げ競争に陥り薄利になったとしても、系列 SS と比べて安値をつけることができ、競争優位に立つことができている。

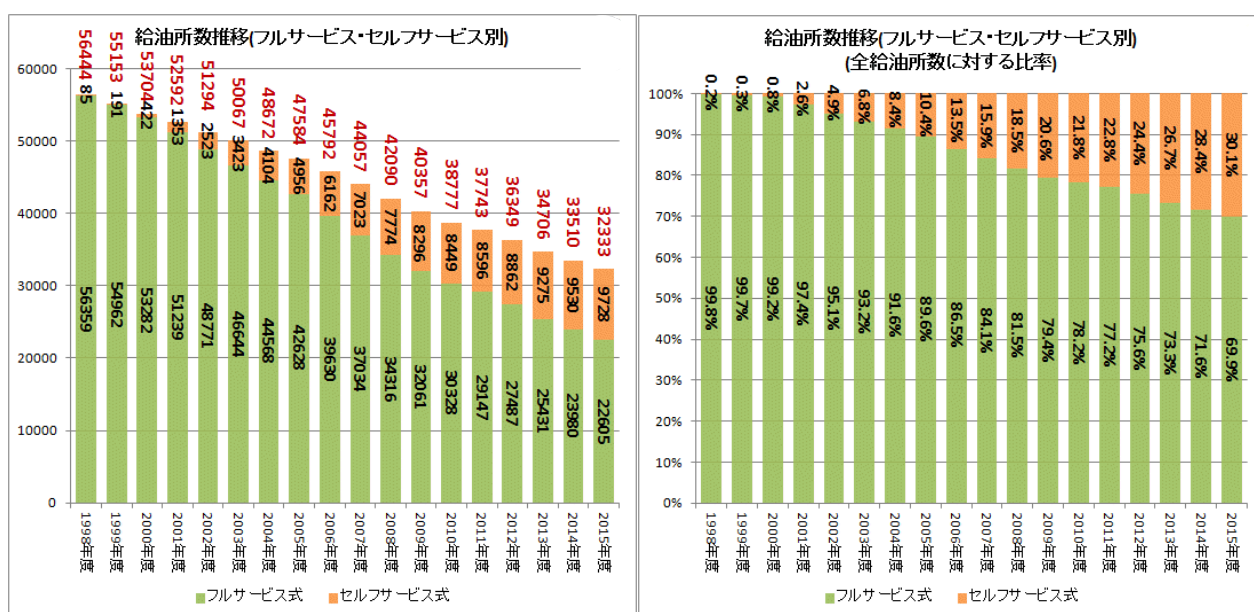
また、1998 年 (平成 10 年) の消防法改正により、日本でもセルフ式ガソリンスタンドが設置できるようになった。最初は実験店舗的な位置づけだったが、価格の割安さや、フルサービス SS の店員による油外商品 (タイヤやバッテリーなど) の営業などの対面販売を回避したい顧客ニーズに答える形になり、徐々に顧客からの人気を集めた。さらに、セルフ式ガソリンスタンドに移行することで、人件費の削減が可能であるので、ガソリンスタンドのコスト競争力が一段と厳しさを増す時代を迎える中で、全石油元売会社が積極的にセルフ化を進めていった。石油元売会社はスクラップ&ビルドを進め、系列 SS、PBSS においても、次々にフルサービスからセルフサービスに移行する店舗が増加していった。

ただ、セルフ化には消防法上、消火設備や監視装置、ポンプ、POS の改良等が必要で、ポンプの設置台数にもよるが、約 2,000~3,000 万円前後の初期投資が必要である。設備投資に対応できない SS は後手に回ったり、淘汰されてしま

い、閉鎖の一因にもなっている。

東京商品取引所の石油元売会社に関する調べによると、石油元売会社はセルフと車両の点検・整備を組み合わせたSS業態店化を進めており、不採算になって特約店などから返上された「社有」の賃貸SSの再生セルフ化と併せて、店舗戦略の中心にセルフを据え、直営子会社などへの運営シフトを進めている。その結果、石油元売の所有する「社有」SSのセルフ比率が高くなっているということである。

セルフSS数は、首都圏などの大消費地で大幅に増加しており、2015年度（平成27年度）末には9,728か所、全SSに占める割合は30.1%に増加した（図表3）。セルフSSは、新たなSSのスタイルとして定着してきている。



図表3 セルフ式ガソリンスタンド数の推移

(出典：一般財団法人日本エネルギー経済研究所石油情報センター)

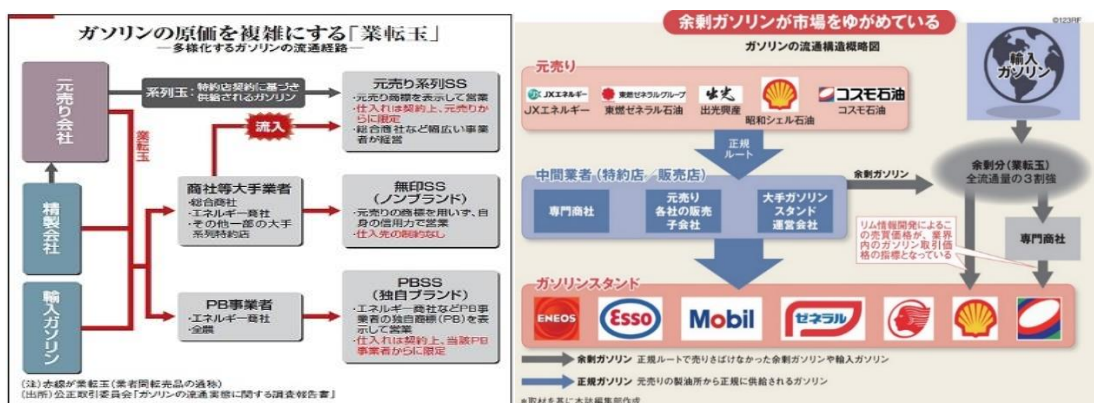
また、2011年（平成23年）から施行された消防法及び危険物の規制に関する規則の改正により、40年以上前の石油タンクの改修が義務化され、費用負担の重圧ものしかかってきており、閉店を余儀なくされるSSが増加し、石油製品販売業の経営を取り巻く環境が一段と厳しくなっていることが如実に表れてきている。

問題意識として、ガソリンスタンド経営は薄利多売の代名詞的なビジネスなので、顧客数が直接的に経営に響き、顧客を確保しようとして、石油価格が高騰しても、販売価格に転嫁できない現状がある。また、石油価格が値下がりしてい

でも、最近ではブランドではなく、無印・ノンブランド製品を商社等から安価で仕入れ、独自ブランドとして販売し出す PBSS が増加してきているという問題もある。

1-2. 業転玉ガソリンとは

業転玉ガソリンとは、石油元売会社が生産した石油製品（以下、系列玉と呼ぶ）を系列 SS に販売しきれなかった余剰分が無印・ノンブランド製品として、商社等に恒常的に供給される業者間転売品ガソリンのことである。商社等を通して無印・ノンブランドのサインポールを掲げている独自の PBSS に販売されている。また、石油精製会社や専門商社等の中間業者や韓国等からの輸入ガソリン（2013 年は、日本全体の石油供給量の 5%以下）も含めて余剰ガソリンであり、全国石油商業組合連合会の副会長・専務理事の河本博隆氏によると、余剰分の業転玉ガソリンのウエイトは年々増加傾向にあり、業転玉は、2000 年前後頃までは数%、最近では全流通量の 3 割強を占めると指摘している（図表 4、5）。



図表 4 ガソリンの原価を複雑にする「業転玉」

—多様化するガソリンの流通経路—

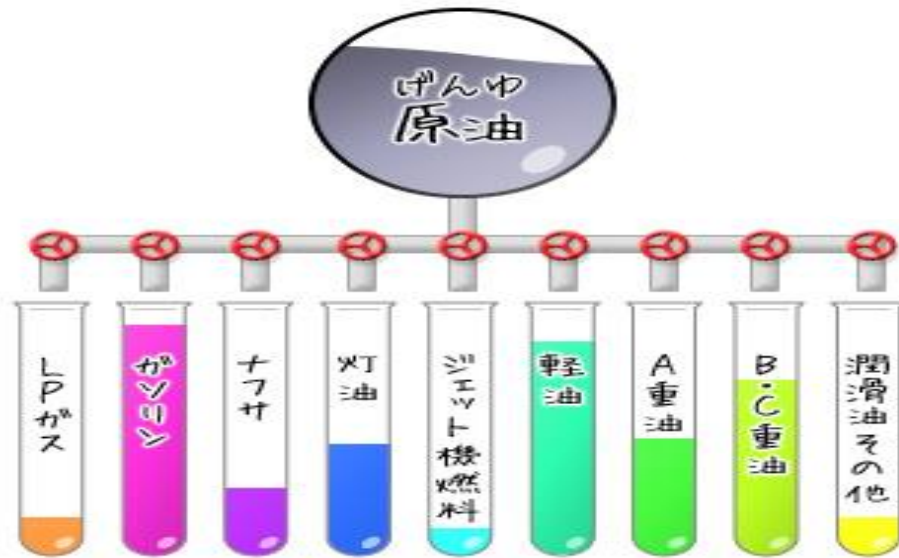
(出典：公正取引委員会「ガソリンの流通実態に関する調査報告書」)

図表 5 経産省が「製油所統廃合」を狙い、ガソリン流通価格にメス

(出典：2016 年 3 月 30 日ダイヤモンドオンライン)

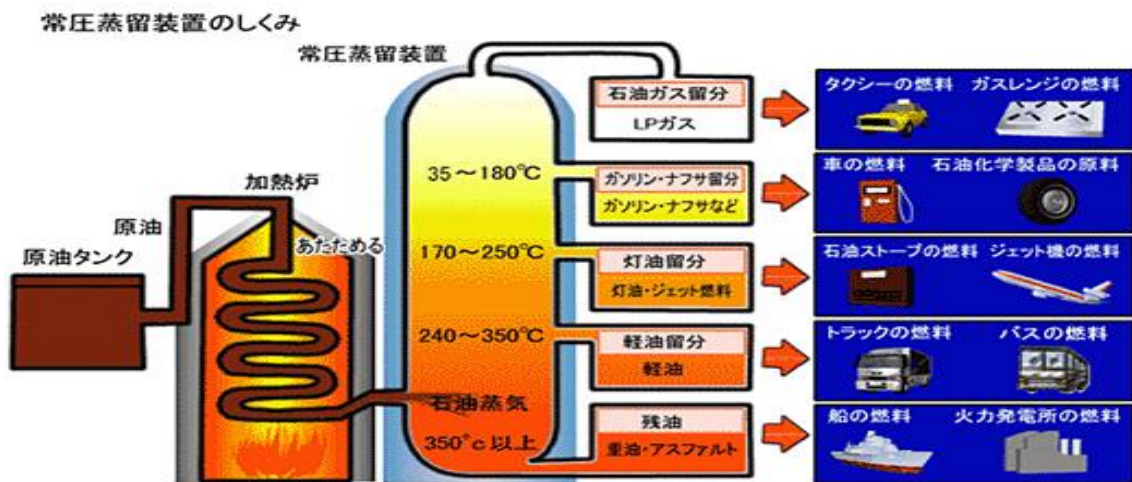
業転玉が出回る原因として、石油製品は原油を精製すると、ガソリン以外にも軽油や灯油、重油などの他の油種まで一定の割合で生産される連産品という性質を持っており、特定の油種だけを必要な分だけ生産することが不可能なため、生産供給過剰な状態になる（図表 6、7）。石油元売会社が生産した石油製品を石油元売系列 SS に販売しきれない余剰石油が結果として商社等などに安く販売

されている。



図表 6 原油精製

(出典：一般財団法人日本エネルギー経済研究所石油情報センターHP)



図表 7 石油精製

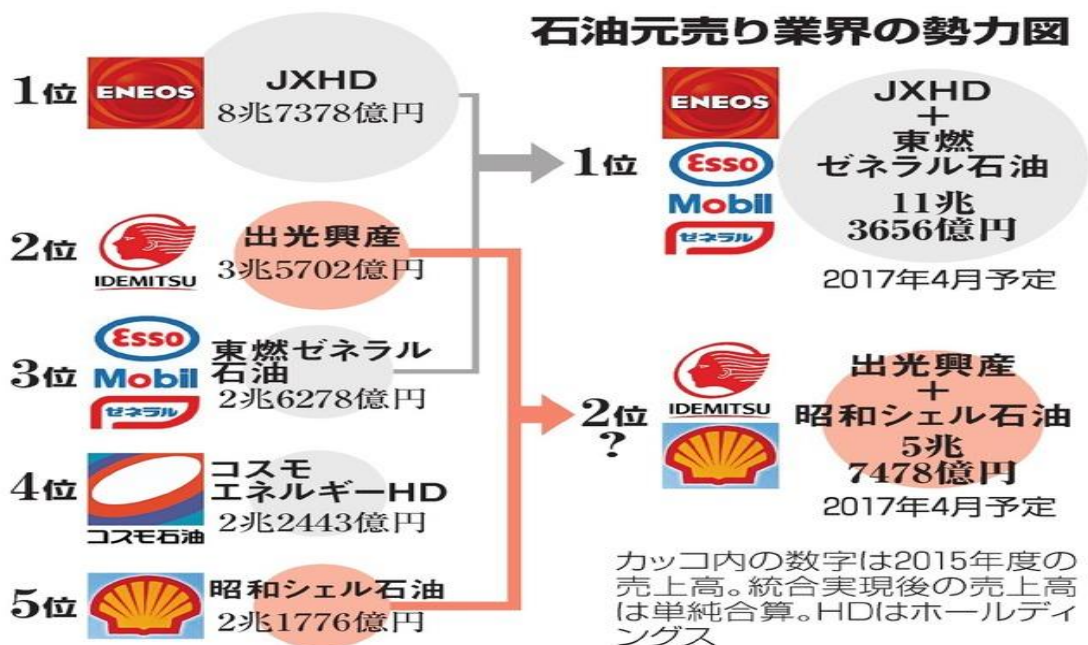
(出典：一般財団法人日本エネルギー経済研究所石油情報センターHP)

全ての石油元売会社は、大手代理店や商社等向けに業転玉を販売している。しかし、商慣習として、石油元売会社が商社等に業転玉を流している事実が明るみに出ることを懸念して、業転玉の取引情報を一切口外しないように、取引先に依頼しているところもある。さらに石油元売会社は、業転玉を自社の系列 SS に販売しないように商社等に依頼しているのが業界慣行である。また、石油元売会社が商社等に販売した業転玉は、無印・ノンブランドの独自の PBSS に販売され

ているが、実際のところ、その行方はわからないとされている。しかし、その販売先は、出荷事務所、製油所の出荷伝票を管理すれば、販売先が見えてくると考えられるが、業転業者との商習慣上、そこまで見ていないのが現状という指摘もある。タンクローリーの出荷伝票は製油所からのものは商社宛で、購入業者であるSSへは商社名の伝票とされている。

石油製品の流通を示した前出の図表5に示されている通り、韓国などからの輸入ガソリンも含めて、石油製品全流通量の3割強を業転玉が占める状況下にある。業転玉の仕入れ値は系列玉より1Lあたりで約3円～12円安い。独自のPBSSは系列玉と同程度の品質のガソリンを低価格で販売することができる。系列SSと独自のPBSSの仕入れ価格差が製品の余剰と業界の駆け引きにより、約3～12円になっている。この余剰分の業転玉ガソリンが安く出回ることで、系列SSと独自のPBSSのガソリン仕入れ値（系列玉はブランド料1Lあたり3～12円高くつくこと）に差がつき、業転玉を販売する独自のPBSSが販売においていつも有利に立っている。

しかし、一方で今後も独自のPBSSが業転玉を安価で安定的に仕入れることは可能なのかという問題について、図表8に示すような業界再編が見込まれている。



図表8 石油元売会社の再編（出典：朝日新聞デジタル—東燃ゼネラル石油株式会社に関するトピックス—）

近年、石油元売会社が相次いで経営統合を行っており、2017年（平成29年）4月には、石油元売会社最大手のJXホールディングス株式会社と業界第3位の東燃ゼネラル石油株式会社が経営統合することを発表した。統合背景として、生産供給過剰である生産設備を減少させることが課題であるから、経営統合により製油所、油槽所などや、SSなどの販売網、物流網の統合を進めることで、コストを大幅にカットし、収益性の強化と競争力の強化、経営の効率化を図る狙いがあるとみられる。これらを踏まえると将来的には業転玉ガソリンの流通は抑えられると考える。なぜならば、石油元売会社が経営統合して生産設備の最適化を図るので、今までのように余剰分が出にくくなると考えられるからである。

また、公正取引委員会は商社等に対して、業転玉ガソリンを系列玉と同等に扱うように働きかけていることから、今後も独自のPBSSが安定して安価で業転玉ガソリンを仕入れていくことは困難になると予想される。しかし、現時点ではまだ余剰分は広く出回り、独自のPBSSが系列SSを凌駕していることには変わらない。

業界の機関紙である全国石油商業組合連合会と全国石油業共済協同組合連合会の2008年（平成20年）7月の機関紙『ぜんせき』によると、資源エネルギー庁が発表した2007年度（平成19年度）給油所経営構造改善等実態調査報告書では、最近1年間で業転玉の仕入を実施したSSは48.8%にも上った。今後についても、系列SSの52.2%、石油元売100%子会社直営SS（以下、直営SSとする）の15.9%が業転玉の仕入を検討中と回答している。これにより、今後系列離れが一層進む可能性が高い。

これらを踏まえて、現状で問題なのは、石油元売会社が余剰な業転玉を安く流通させ、流通価格の差による「不公平」を放置していることである。公正取引委員会からも改善するように促されているが、現状は野放しにされていて、結果として、無印・ノンブランド製品の販売を展開する独自のPBSSの独壇場と化してしまっている。

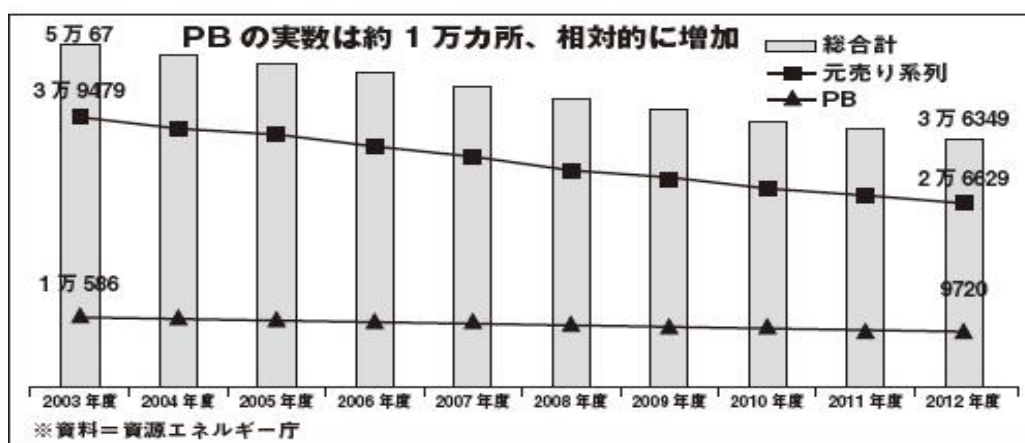
また、石油元売会社直営子会社の小売進出と中小企業販売業者のシェア低下も顕著にみられる。資源エネルギー庁石油流通課の年度別ガソリン国内販売実績によると（図表9、10）、系列SSは、平成17年度は58.7%だったのに対し、2012年度（平成24年度）には50.2%と8.5%減少している。直営SSは、2005年度（平成17年度）は15.2%だったのに対し、2012年度（平成24年度）には21.4%と6.2%増加している。PBSSも26.1%から28.4%と増加している。

全SS数の約3割近くを占めるPB	構成比%	1996年度	2001年度	2003年度	2005年度	2007年度	2009年度	2011年度	2012年度
系列店		82.1	68.6	63.8	58.7	56.2	56.4	52.0	50.2
元売り直営		0.3	8.9	11.1	15.2	17.5	19.1	21.3	21.4
PB		17.6	22.5	25.1	26.1	26.3	24.5	26.7	28.4

※資料＝資源エネルギー庁

図表9 直営SS、系列SS、PBSSの構成比推移

(出典：経済産業省資源エネルギー庁)



図表10 石油元売会社系列代理店・特約店SS、PBSS数の推移

(出典：経済産業省資源エネルギー庁)

1-3. ガソリンスタンドの4形態

調査の結果、現在、ガソリンスタンドの形態は4種類に分類できることがわかった(図表11)。

図表11 ガソリンスタンドの分類(SSの4形態)(出典：著者による独自作成)

石油元売会社直営SS…①	100%石油元売会社から仕入れて、元売ブランド看板で販売するSS…②	石油元売会社と商社等から仕入れて、元売ブランド看板で販売するSS…③	業転玉ガソリンを仕入れて販売するプライベートブランドガソリンスタンド…④
①は利益をあまり考えることなく、経営可能。石油元売会社の精製した石油製品をさばくことが第一で経営されているガソリンスタンドである。増加傾向にある。	②は現時点で業転玉仕入れの独自のプライベートブランドガソリンスタンドに販売価格面で凌駕され、依然として厳しい経営環境。減少傾向にある。	③は卸に差が出た時は、業転玉仕入れの部分が活きて①より利益が出せ、100%業転玉仕入れの④以外には有利に経営できるが、元売と対立、訴訟もしばしば。	④は現時点では中間業者(大手商社や石油製品専門商社等)と複数契約で安定的に安価で仕入れが可能で、販売価格で圧倒的に強い。増加傾向にある。

ひとつ目は、直営SS(図表11の①)である。文字通り、石油元売会社の直営

店舗で、100%メーカー系とされる。二つ目は、大企業や中小企業、個人経営者が経営する、石油元売会社から100%仕入れて、仕入れ先の石油元売ブランドの看板で販売する系列SS（図表11の②）である。なお、近年では石油元売会社から100%仕入れる系列SSは減少傾向にある。なぜならば、無印・ノンブランド製品を仕入れ、販売する独自のPBSSの増加で、利益が生み出せないからである。三つ目は、石油元売会社と商社等の両方から仕入れて（割合は各SSによって異なる）いるにもかかわらず、石油元売ブランドのサインポールを掲げているSSである（図表11の③）。四つ目は、100%卸や商社から仕入れて、独自のサインポールを掲げ販売しているPBSSである（図表11の④）。

これらの4形態のうち、①の直営SSは、卸売りのマージンがあり、石油元売会社との連結決算となることが多く、子会社単独の決算は重要視されていない。

②と③の100%系列SSや、商社等と石油元売会社からの仕入れで石油元売ブランド看板を掲げて販売しているSSは現状では厳しい経営を強いられている。ただし、③は系列玉と業転玉の仕入れ値の差が開いた時には、業転玉の仕入れが活きて①の直営SSよりも安い販売価格にすることができ、競争力を高めることができる。このため、時に元売は商標権を主張し、業転玉仕入れを減少させようとする。

④の独自PBSSは業転玉が100%であり、様々な商社等やブローカーからできる限り安く仕入れることで①から③のSSよりも大幅に安い販売価格にすることができるので、優位な競争力を維持しやすい。

1-4. 研究概要、研究目的

上記のようなこれまでの予備調査を通して、石油製品販売業の現状の厳しい経営環境を打破し、ガソリンスタンド減少の社会問題を解決できないかという問題意識を持ち、石油製品販売業のより良い運営方法の考察を研究テーマとした。

上述した通り、現状としては、ガソリンの国内需要は減少傾向にあるが、慢性的な供給過剰状態であり、石油元売会社は自社の系列SS向けに系列玉を供給する一方で、余剰ガソリンを商社等の卸を通じて小売市場へ業転玉として供給する割合が増加している。そのため、安価な業転玉を仕入れる独自のPBSSが価格競争力において系列SSを凌いでいる。全国各地において独自のPBSSや直営SSが参戦してきて、SS間の強烈な販売価格競争が日常化、常態化してきている。

SS間の激しい競争の結果として考えられることは、独自のPBSSに比べて価

格競争力で劣位な地域密着の中小企業の系列 SS は淘汰されてしまい、今後それほど遠くない将来に SS 過疎地が増加することが予想される。

近年、不安視されてきている日本国内における大規模地震などの不測の災害が発生した場合などに、近所に SS がなく、石油製品の安定供給が困難になる可能性も十分に考えられる。SS は人々の生活になくてはならない、必要不可欠な存在である。

このことから、社会問題に発展している日本国内でのガソリンスタンド減少に歯止めをかけるべく、独自の PBSS が競争優位に立つ中、いかにして系列 SS が今後生き残っていくか。また、顧客が満足感を感じ、再び足を運びたくなるような SS とはどのような SS なのかをフィールド調査分析を通して明らかにし、今後 SS 経営を行う上で、顧客に支持され、快適でゆとりのある、満足感を与えることができる、集客力のある、より良い SS の運営方法を提案することを目指すのが、本研究の最大の狙いである。

2. 石油元売会社と SS と顧客との関係性

2-1. 石油製品の仕入れに対する元売と中間業者への支払い方法の変遷

石油製品の仕入れに対する支払いについて、日本の商慣習では「月末〆切日の翌月 20 日支払い」や、「当月 20 日〆切日の翌月 20 日支払い」が一般的であった。業界によっては、約束手形で支払日から 90 日後、120 日後、150 日後に決済の手形支払いをする SS 経営者もあった。現在でもこのパターンの決済方法は残っている。しかし、エクソンなどの外資系元売会社の中には、この手形支払いを許可しない所もあった。

40~50 年前の石油元売会社の決済方法は、民族系であるエネオスや出光などは「月末〆切日の翌々月 15 日支払い (45 日後支払い)」が常であった。対して、外資系のエッソ、モービルは「月末〆切日の翌月末支払い」であった。さらに、外資系石油元売会社エクソン日本法人のエッソ石油は、代理店契約を締結する際に、SS が万が一倒産した際にも貸し倒れを防止するべく、元売は各 SS の月商の約 2 か月分の保証金を SS から取って、倒産しても SS 経営者 (社長等) を保証人として、保証人の財産を担保にするよう契約書に盛り込むほどであった。

その上、外資系石油元売は、各系列 SS の売上の 2 か月分の保証金を預かり、リスクの回避をして自社の安定を図る観点から、それまでの支払い方法のサイトを短くしようと動き出し、〆切を 1 か月から 15 日〆切、月末〆切の月 2 回の〆切日を作成し、支払いをその 15 日後、つまり 15 日〆切分は当月の月末に、月末〆切は翌月の 15 日に支払うように改定した。その際、他の石油元売会社より厳しい支払選択を設定したので、早払い報奨金という名目で、当時の銀行利息より良い金利をおまけとして付帯した。

元売は、その後これを進化させて、当日払い (キャッシュオン) という制度を設けた。系列 SS 経営者は仕入れの前日までに (石油タンクローリー入荷日の前までに) 支払いをする方法である。これにより、石油元売会社は代特店が倒産しても、リスクを最小限に抑える方法を考え出したのである。外資系元売りのエッソ、モービル、シェルは自社のリスク回避だけを考え、一度キャッシュオン現金支払いにした系列 SS に対して、系列 SS 経営者が経営状態の悪化を理由に月末〆切の翌日末支払いを希望してもなるべく受け入れないようにした。エッソは、現金支払いにした系列 SS が保証金を入れていることについて、約 2 か月分の保証預かりを約 1 か月にしたり、15 日分にすることを本社に申請して、許可が下りた系列 SS ののみ受け入れた。

これにより、困った系列 SS 経営者は、「月末〆切日の翌日末支払い」を受け

入れてくれる中間業者（業転玉ブローカー、商社等）から購入する場合もある。しかし、元売は全量を元売から仕入れるように要求している。

一方、民族系であるエネオス、出光などは相変わらず、月末〆切日の翌月末日もしくは翌々月の15日が支払い日であった。

業転玉を流す中間業者（商社等）は、大半が貸し倒れを防止するために、キャッシュオン支払い、もしくは、月末〆切日の翌月末支払いや、より早い支払いを希望したが、業転玉を買うSSは値段が安く、支払いサイトは長いから購入するという商習慣があったが、SS倒産の場合のリスクを少なくするために新規顧客からキャッシュオン当日支払いを前提とするようになった。だが、商売は力関係と信用力であり、中間業者は買って欲しい顧客に対しては、月末〆切日の翌月の末支払いや期間の長い手形支払いでも売るケースが出てきた。中間業者からの仕入れに関しては、元売とは異なり、保証人はいらず、その代わりにSSの決算書の提示は要求している。業転玉を購入している系列SSはどの商社か、大手元売代理店かを特定せず、価格の安い中間業者から仕入れるのが一般的である。

2-2. 事後調整

元売は、系列SSへの卸価格については、各SSの販売量や地域によって差をつけている。これは事後調整（図12参照）と呼ばれており、元売直営や大手代理店に対して値引きを行っている。元売直営SSには系列SSに流している系列玉より5円～10円安く卸し、売上高や販売量が芳しくない直営SSの決算上の損金補填をしているといえる。大手代理店に対しては、販売量を鑑みて約3～5円安く卸し（中には5円以上の場合もある）、中小系列SSには事後調整を行わず、その代わり業転仕入れを注意しながらも見逃している。元売の系列SSに対するいわゆる、“儲けさせず閉店させず”の戦略が見てとれる。複数の元売代理店を担当している税理士の言によれば、上述した早払い報奨金は仕入れ格差で調整しているという。

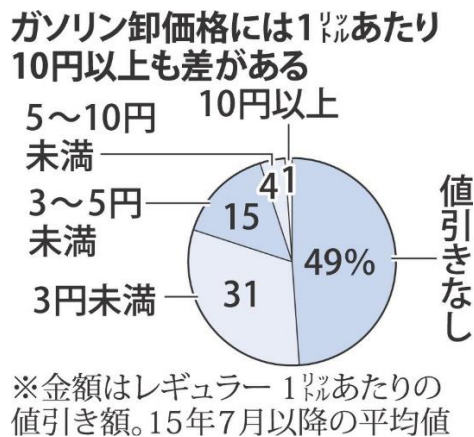


図 12 ガソリン卸価格操作

(出典：毎日新聞 2016 年（平成 28 年）12 月 17 日 東京夕刊)

2-3. 顧客の SS に対する支払方法

SS 経営者は顧客に対して、20 日〆切日の翌月 10 日、15 日、20 日、25 日の現金集金（小切手を含む）が一般的であった。中には、大口顧客が約束手形で支払いを希望すると、それを受け入れる SS 経営者もいた。

このように、系列 SS も過去は掛売りが主体であったが、掛売りをする SS は少なくなってきた。掛で売ると、手間がかかる上に、価格戦略において不利に働くことがあるからである。掛けを立て看板価格で承ると交渉をしてしまった場合などは、安易に看板価格を下げられず、価格競争の一番手の位置につけないデメリットが出てくる。さらに、現在では現金セルフの給油形態が主流となり、キャッシュオンが一般的になっている。

2-4. 系列 SS の仕入れ事情

系列玉と業転玉に仕入れ価格差があるため、独自の PBSS より販売価格を低くできない系列 SS の中には、系列玉と平行して業転玉を仕入れる所も少なくない。「系列玉 7：業転玉：3」や「系列玉 6：業転玉：4」の割合で仕入れるパターンが一般的だが、中には「系列玉 2：業転玉：8」で仕入れる系列 SS もある。石油元売会社は当然 100%元売から系列玉を仕入れるように注意しているが（元売は商標権を巡った裁判をしてまで争うというまでの厳しさはなく、業転玉仕入れを一定程度黙認した上で、余りにも業転玉仕入れ比率を増加させようとする方針がみられた場合には、元売りが実施している石油の成分分析の実施を停止し、各 SS が自費で実施せざるを得ないようにするなどの対処をする）、この

ような系列 SS と独自の PBSS の仕入れ価格差をつけているのは、元売そのものである。公正な取引をと要求してくるが、元売側と系列 SS どちらの視点から公正な取引なのかは全く異なるといえる。

系列玉以外の業転玉仕入れをしている系列 SS や独自の PBSS は、業転玉を複数の中間業者から仕入れている。中間業者が扱う業転玉の仕入れ価格も業者間で約 2~3 円の価格差があり、より安い中間業者からの業転玉仕入れをメインに、安定した業転玉供給のため、複数の業転玉仕入れの中間業者から取引するのが主流である。

系列 SS 経営者の中には、SS の売上高や販売量を元売に提示せず、元売から SS 内の石油タンクの石油量が減ってくると自動的にローリーがくる自動配送の枠組みから外れて、売上の後方処理（現金やクレジットカード、掛け等の売上別処理）を元売指定の機関にせず、自ら計算センターと契約して、元売に SS の決算情報や売上販売量を把握させず、状況に応じて、中間業者から業転玉を仕入れ、ブランド看板を保持したまま、元売とはこれまで通りの関係を保っている。元売も系列 SS がこれ以上減少すると精製した石油製品を捌けないばかりか、自ら元売直営 SS を増やし販売にあたらなるといけなくなる。さらに余剰ガソリンが増え、中間業者に廉価で卸すことになり、収益がますます減少するという懸念がある。

3. ガソリンスタンドフィールド調査

大阪南部のある地域にある、①直営 SS、②系列 SS、③系列 SS (業転玉使用)、④独自の PBSS の合計 13 店舗 (図表 13 参照) を対象にフィールド調査を実施し、店舗の実態調査 (看板価格、給油機の種類やレイアウトなど) を実施した。さらに一部の店舗では経営者にインタビューを行った。

また、上記のフィールド調査に加えて、データ調査 (Google マップストリートビューを使用したレイアウトの分析などの Web 調査を含む) も実施した。

図表 13 調査対象 SS (出典：著者による独自作成)

	①直営 SS	②系列 SS	③系列 SS (業転玉使用)	④独自の PBSS
SS 店舗名	①A 店 (ESSO) ①B 店 (ESSO) ①C 店 (SOLATO)	②A 店 (ENEOS) ②B 店 (ESSO)	③A 店 (ENEOS) ③B 店 (ENEOS) ③C 店 (ESSO) ③D 店 (Mobil)	④A 店 ④B 店 ④C 店 ④D 店

3-1. 各ガソリンスタンドのフィールド調査記録

図表 14 にフィールド調査の実施概要を示す。調査時刻に自動車または自転車で調査対象店舗を回り、看板価格調査 (ガソリン、軽油、洗車など)、施設調査、レイアウト調査、顧客の入り具合の調査などを実施した。なお、図表 14 の調査対象店舗名に「※」印がついている場合は、SS の経営者あるいは元売へのインタビューを実施したことを示している。

図表 14 調査記録 (出典：著者による独自作成)

日付	調査時刻	調査対象
2016 年 8 月 10 日	12 時～14 時	①B 店と③B 店と③C 店以外の 10 店舗
2016 年 8 月 11 日	17 時～20 時	①B 店と③B 店と③C 店以外の 10 店舗
2016 年 8 月 12 日	15 時～19 時	①B 店と③B 店と③C 店以外の 10 店舗
2016 年 8 月 13 日	11 時～20 時	①B 店と③B 店と③C 店以外の 10 店舗
2016 年 8 月 14 日	11 時～22 時	①B 店と③B 店と③C 店以外の 10 店舗
2016 年 8 月 15 日	11 時～21 時	①B 店と③B 店と③C 店以外の 10 店舗
2016 年 8 月 16 日	終日	③B 店※
2016 年 8 月 17 日	16 時～21 時	①B 店と③B 店と③C 店以外の 10 店舗
2016 年 8 月 18 日	16 時～21 時	①B 店と③B 店と③C 店以外の 10 店舗

2016年8月19日	16時～19時	①B店と③B店と③C店以外の10店舗
2016年8月20日	11時～22時	①B店と③B店と③C店以外の10店舗
2016年8月21日	11時～22時	①B店と③B店と③C店以外の10店舗
2016年8月22日	終日	③C店※、元売※
2016年8月23日	18時～20時	①B店と③B店と③C店以外の10店舗
2016年8月24日	18時～22時	①B店と③B店と③C店以外の10店舗
2016年8月25日	18時～21時	①B店と③B店と③C店以外の10店舗
2016年8月26日	7時～22時	③B店と③C店以外の11店舗
2016年8月27日	11時～21時	③B店と③C店以外の11店舗
2016年8月28日	11時～22時	③B店と③C店以外の11店舗
2016年8月29日	17時～21時	③B店と③C店以外の11店舗
2016年8月30日	17時～21時	③B店と③C店以外の11店舗
2016年8月31日	17時～21時	③B店と③C店以外の11店舗
2016年9月1日	17時～21時	③B店と③C店以外の11店舗
2016年9月2日	17時～21時	③B店と③C店以外の11店舗
2016年11月12日	17時～22時	③B店と③C店以外の11店舗
2016年11月13日	16時～22時	③B店と③C店以外の11店舗
2016年12月30日	12時～21時	③B店と③C店以外の11店舗
2016年12月31日	13時～21時	③B店と③C店以外の11店舗

なお、インタビュー等をおして把握した、各時点の市況の概要は以下のとおりである。

2016年（平成28年）8月時点での市況

- ・元売が業転玉の販売を止める可能性がある。
- ・系列玉と業転玉の価格差が縮小傾向（8月時点では、約3円差）。
- ・石油元売が再編に伴い、系列玉と業転玉の価格差をなくす可能性がある。

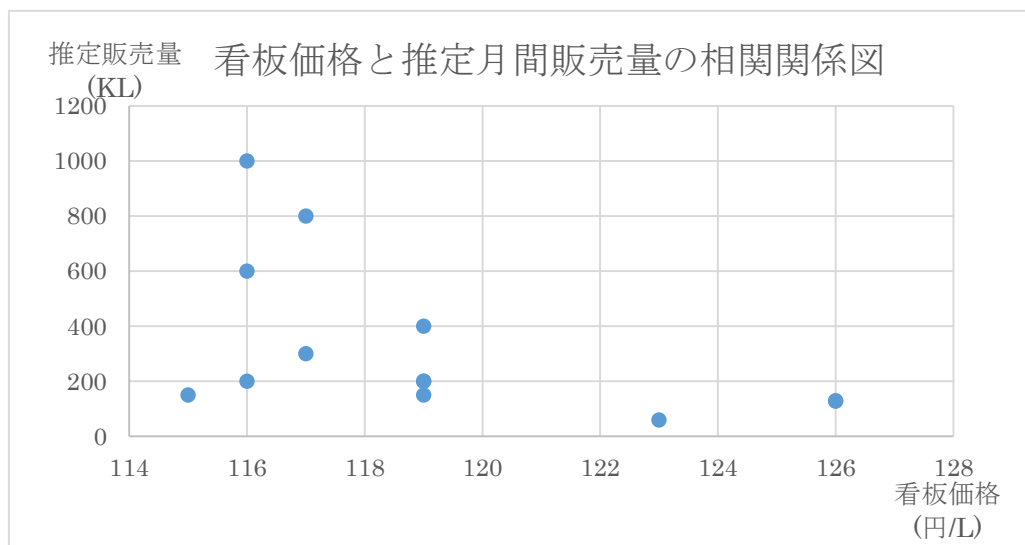
2016年（平成28年）11月時点での市況

- ・系列玉と業転玉の価格差が拡大傾向（11月時点では、約5円差）。

3-2. 各ガソリンスタンドの差異の概要

フィールド調査の結果に基づき、全調査対象店舗の看板価格と推定販売量（KL/月）の関係を示した相関図を図表15に示す。なお、看板価格は8月の平均的な価格であり、推定販売量は同業他社の経営者、中間業者、元売など石油業

界関係者からインタビューの内容を元に推定したものである。

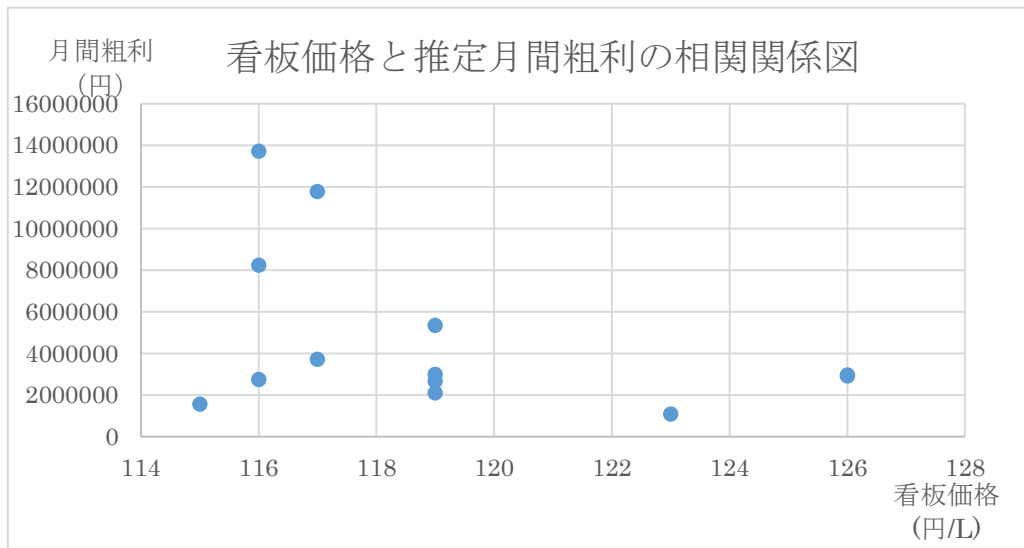


図表 15 看板価格と推定月間販売量の相関関係図
(出典：著者による独自作成)

図表 15 を見ると、石油製品を安い価格で販売している SS は月間販売量も多い傾向がみられ、顧客は安さを求めて 1 円でも安い SS で給油する傾向がみられる。一方、同じ価格であっても、月間販売量の多寡に差も見られるので、価格は集客の一因ではあるが、それ以外に注意すべき点があることも推測される。

安値であるが、新しく開業したばかりの元売直営①B 店 (ESSO) は、2016 年 (平成 28 年) 8 月時点では特定の固定顧客は獲得できておらず、地域の顧客に認知されるまでには時間がかかると思われた。しかし、開業から約 4 か月後の 2016 年 (平成 28 年) 12 月末の調査では、依然として安値で販売している①B 店 (ESSO) に集客能力が付き始め、立て看板価格最安値の独自の PBSS を脅かし始めている。

図表 16 は同様にして作成した、全調査対象店舗の看板価格と推定粗利 (販売価格－仕入れ値、円/月) の関係を示した相関図である。なお、看板価格は図表 15 と同じであり、推定粗利は同業他社の経営者、中間業者、元売など石油業界関係者からインタビューの内容を元に、系列玉及び業転玉の仕入れ値、業転玉仕入れ比率、販売量を元に推定売上原価を算出して、売上高から引いたものを推定粗利としている。



図表 16 看板価格と推定月間粗利の相関関係図
(出典：著者による独自作成)

図表 16 を見ると、石油製品を安い価格で販売している SS は、安値競争で薄利ながら、多売によって月間粗利も伸ばしているといえる。一方、図表の右端の点 (126 円/L) の SS はブランド看板で業転玉仕入れを行っている古参のガソリンスタンドである。フルサービスで高売りしながらも、法人顧客などに掛売りを残すなど、独自の顧客目線のサービスをしている。系列玉を 100%仕入れている系列 SS より、値段は高く、販売量は少ないが、粗利は 117 円/L で安売りをしているひとつの店舗と同程度であり、119 円/L あるいは 123 円/L で販売している SS の粗利と比べるとむしろ上回っている結果が見てとれた。

上記でも述べたが、新しく開業したばかりの元売直営①B 店は今後地域に認知され、固定客が増加していくことで、販売量も伸ばし、粗利も増えていくと考えられる。

4. ガソリンスタンドのより良い運営方法に関する考察

調査対象のSSに関して、顧客視点やオペレーション、レイアウトなどの観点から比較し、より良い運営方法の本質に迫ることを目指す。まずは、販売価格が最安値であるにもかかわらず推定販売量の異なる4店舗について比較し、その違いの要因と思われるものを抽出する。その後、残りの店舗についても同様の分析を実施する。最後に、これらの比較分析結果から、より良い運営方法に必要なことに関して考察する。

4-1. 販売価格が最安値であるSSの比較

8月の看板販売価格が最安値（もしくは準ずる）④B店、④C店、④D店、①B店（ESSO）の4店舗に着目し考察する。各店舗の特徴を「側壁を有効利用した価格表示」、「立て看板」、「サインポール」、「間口」、「SS内スペース」、「ポンプ」、「洗車機」、「面している道路」、「SSの面積」、「仕入れ形態」、「特典」、「併設の有無」、「油外の有無」、「SSの綺麗さ」、「夜間におけるSSの出入り口の明るさ」、「立地」、「交通量」、「営業時間」に分類し、さらに必要に応じてそれぞれを項目に分類したうえで、各店舗の特徴をまとめたものを図表17（列は推定販売量順）に示す。

図表 17 各店舗の特徴 (出典：著者による独自作成)

SSの総合比較分析			④B店	④C店	④D店	①B店
側壁を有効利用した価格表示	左手前外		○	×	×	×
	左手前内		○	×	+	+
	左奥内		—	—	—	×
	中央奥外		—	—	○	○
	中央奥内		—	×	×	×
	右奥外		—	—	×	—
	右奥内		—	×	×	—
	右手前外		×	+	+	×
	右手前内		○	×	×	×
	入店・退店通路外		—	—	—	—
	入店・退店通路内		—	×	—	—
立て看板	総枚数		1	0	2	1
	価格表示		×	—	○	○
	壁の価格表示やサインポールと同じ、道路に垂直向き		○	—	○	○
サインポール	価格表示が見やすい		○ ※下方だが、壁の洗車価格と同時に観客視点で有効的だと見える。	○	表示なし	×
間口	入店角度が30°～45°で入りやすい	自転車線	○	○	○	○
		対向車線	○	○	×	○
	退店角度が30°～45°で出やすい	対向車線	○	×	×	○
		対向車線	○	—	×	○
ポンプ	道路との面し方	垂直	—	平行	平行	平行
	レーン数(レーン)	フルレーン数	0	0	1	0
		フルレーン数	0	0	0	0
		セパレート数	5	4	2	3
	同時給油可能台数(台)		10	8	6	6
	車体間スペースあり(1m以上)		○	×	○	×
	支払方法	現金	○	×	○	○
		クレジットカード	○	×	○	○
		プリペイドSSカード	×	×	×	○
		プリペイドカード	○	○	○	×
		売り掛け(カード)	○	×	○	×
SS内スペース	給油機付近にUターンや方向転換スペースがある		○	×	○	○
給油機から洗車機までの動線	Uターンせずにスムーズに行ける		○	—	△	△
洗車機	洗車機数(台)		3	0	1	1
	待た・拭くスペースあり		○	—	○	×
	値段(円)		100~	市道	320~	400~
	SSの面積	国道/都道府県道/市町村道	1000	国道	都道府県道	都道府県道
	仕入れ形態	単数(坪)	400	400	600	600
	特長	系列玉と柔軟玉の割合	柔軟玉100	柔軟玉100	柔軟玉100	柔軟玉100
		各種割引	現金支払い-1円引き	○	×	×
			プリペイドSSカード	×	×	○
			nanacoカード	×	×	○
			イオンカード	×	×	×
			割引チケット	×	×	○
			プリペイド割引	○	×	×
			7ポイント5倍	×	×	×
併設の有無	併設がある場合の併設店名		×	×	×	○
		セブンイレブン	×	×	×	○
		ファミリーマート	×	×	×	×
油外の有無	タイヤやバッテリー、オイル交換などの油外商品の提供		×	×	×	×
		KeePer PRO SHOP	×	×	×	×
		Dr. Drive	×	×	×	×
		自社で独自の検査、車検	×	×	○	×
SSの規模	周囲のSSの出入り口の明るさ		○	×	×	○
			○	×	×	○
立地	大商店		×	○	×	×
		市街地(都心部)	×	×	○	×
		郊外	○	×	○	○
交通量			△	◎	△	△
営業時間	24時間営業		○	○	○	○

・④B店

④B店は独自のPBSSであり、日本のセルフガソリンスタンドに新しい常識をつくるというコンセプトのもと、便利でお手頃で快適なSS作りに力を入れている企業である。同店舗は、大阪府南部の郊外に位置し、交通量は今一つである。

写真1右に示すように、SSの側壁を有効利用し、運転中の顧客から石油製品販売価格と洗車価格がよく把握できるように表示されている。サインポールの石油製品価格表示も下方に表示し、洗車値段と合わせて見えるように工夫されている。

SSの間口も入店・退店角度が30°~45°で入りやすく、自転車線・対向車線からともにスムーズに入店・退店できる(写真2参照)。SS内のスペースについても、Uターンや方向転換スペースが十分にあり、ポンプのレーン間の車体スペースも1m以上あり(写真1左及び写真3参照)、5レーンで10台同時給油が可能である。SSの入り口からポンプ付近の動線が太く、顧客にとって充分心のゆとり、安心感を与えることができている。

洗車に関しても、石油製品販売以外の油外商品は洗車に特化していて、洗車機は3台設置されていて、値段も100円からと石油製品同様に最安値で提供して

おり、洗車待ちや洗車後に車体を拭く十分なスペースがある。SS の敷地面積が広大なため、このような施設の充実性を実現できているといえる。

この店舗はポンプも最新式を導入しており（写真 1 中参照）、現金やクレジットカード、プリペイドカードの全ての支払い方法が可能で、現金支払いは 1 円引きやプリペイドカードの割引特典が付帯されていて、24 時間営業で顧客に常にリーズナブルな販売価格を提供できている。SS 内の清掃が行き届いており、夜間においても SS の出入り口は明るい。



写真 1 ④B 店 1（出典：著者による撮影）

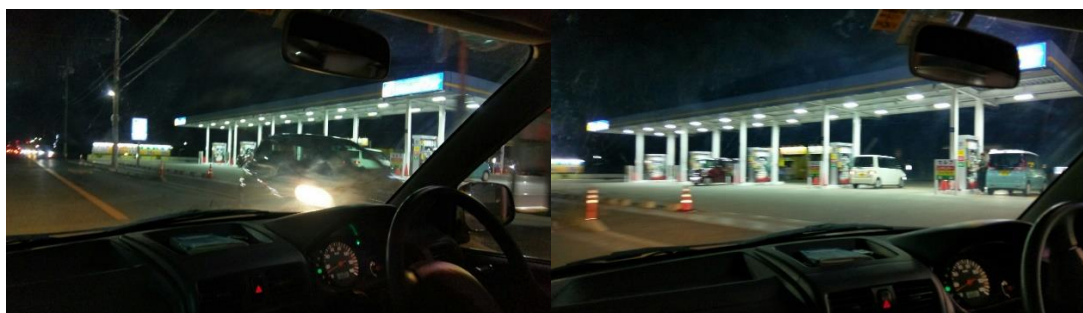


写真 2 ④B 店 2（出典：著者による撮影）



写真 3 ④B 店 3（出典：著者による撮影）

・④C 店

④C 店も独自の PBSS であるが、できるだけ SS 設備に資本をかけず、最低月間販売量 400KL を目標に掲げている企業である。この SS は④B 店と常に立て

看板販売価格最安値を争ってきている。同店舗は、大阪府南部の市街地に位置し、交通量は国道で抜群である。SSの側壁を有効利用していないのが④B店と対照的である。サインポールの石油製品価格表示は上方に表示し、顧客からよく見えるように工夫されている。

SSの間口も入店・退店角度が30°~45°で入りやすく（写真4左参照）、国道からスムーズに入店・退店できる。SS内のスペースについては、一方通行で、ドライブウェイ付近のUターンや方向転換スペースが十分でない。また、廃業したガソリンスタンドを中古で購入し、非効率なポンプの配置をそのまま利用しているため、4レーンで8台同時給油できるが、同時にフルレーン8台同時給油するには、顧客が一番前から順番につめて給油を行った場合に限られる。通常、顧客は自らの好きなポンプで給油を始めることが多いので、この④C店のドライブウェイ及びポンプの配置による非効率性は否めない。レーン間の車体スペースも1m以下であり、SSの入り口からポンプ付近の動線が細く、顧客にとって充分心のゆとり、安心感を与えることができていない。

しかも、投資資金を抑制するため、旧式である現金のみでしか購入できないプリペイドカード式のポンプを使用し続けているので（写真4右及び写真5参照）、顧客は現金以外の支払いはできず、クレジットカードなどは使用できない難点も挙げることができる。

洗車などの油外商品はなく、石油製品販売に特化した24時間営業で顧客に常にリーズナブルな販売価格を提供している。SS内は古びていて、夜間においてもSSの出入り口付近は、薄暗い印象を顧客に与えている。



写真4 ④C店 1（出典：著者による撮影）



写真5 ④C店 2 (出典：著者による撮影)

・④D店

④D店は業転玉仕入れの商社系ブランドSSであり、看板販売価格最安値で首位をいく上記の2SSに追随している。元々は、業転玉を少なからず仕入れて販売していた元売ブランド系列SSであったが、生き残りをかけて、商社系SSに転向した。同店舗は、大阪府南部の郊外に位置し、交通量は今一つである。

この店舗は側壁を有効利用していない。SSの左内側に中途半端に钣金や車検の文字があり、その奥に洗車価格が表示されているだけである。運転中の顧客から石油製品販売価格と洗車価格が把握しやすい表示とはいえない。サインポールに石油製品価格表示が一切なく、活用方法が工夫されていない。

SSの間口は入店角度が 30° ~ 45° で入りやすく、自車線・対向車線からともにスムーズに入店できる。しかし、退店時は間口が狭く、事務所とドライブウェイ付近のスペースが十分に確保できておらず、自車線・対向車線へ共に出にくい。SS内のスペースについても、Uターンや方向転換スペースが十分にある。ポンプのレーン間の車体スペースも1m以上あり、3レーンで6台同時給油（フルサービスが1レーン、セルフサービスが2レーン）が可能であり、SSの入り口からポンプ付近の動線が太く、顧客にとって十分に心のゆとり、安心感を与えることができている。しかし、ドライブウェイから出口付近は大きな建物があり、多少の圧迫感がある。

ポンプも現金やクレジットカード、プリペイドカードの全ての支払い方法が可能で、掛売りも行っているのが特徴である。プリペイドカードには1円引きの割引特典も付帯されている。

洗車に関しては、洗車機は1台のみ設置されているが、値段も320円からと

四番手ながら比較的安い部類で提供しており、洗車待ちや洗車後に車体を拭く十分なスペースがある。

24 時間営業で顧客に常にリーズナブルな販売価格を提供できているが、一般的に独自の PBSS は徹底したコスト削減（人件費、諸経費）を実施しているのに対して、この④D 店は 24 時間営業でフルサービスやその他钣金や車検などの各サービスも行っているため、人件費がかさみ、相当の販売量を売らないと利益を上げることは厳しいと考えられる。SS 内は清掃が行き届いているが、夜間の SS の出入り口付近は薄暗い印象を顧客に与えている。

・①B 店 (ESSO)

①B 店は、前記の④D 店の向かいにあり、2016 年（平成 28 年）8 月 26 日にオープンした石油元売会社直営の SS である。同店舗は、大阪府南部の郊外に位置し、交通量は今一つである。

SS の側壁は有効利用しておらず無表示で、運転中の顧客から石油製品販売価格と洗車価格がよく把握できるように表示されていない。サインポールの石油製品価格表示も下方に表示し、運転中の顧客が近くまで来なければ把握できない。

SS の間口は入店・退店角度が 30°～45°で入りやすく、自車線・対向車線からともにスムーズに入店・退店できる。SS 内のスペースについては、U ターンや方向転換スペースが十分にあり、ポンプも 3 レーンで 6 台同時給油が可能であるが、ポンプのレーン間の車体スペースは 1m 以下であり、SS の入り口からポンプ付近の動線も余裕があるとはいえず、顧客にとって充分心のゆとり、安心感を与えることができているとまではいえない。

この店舗は新型店舗であり、ポンプも最新式を導入しており、現金やクレジットカード、ブランド SS カードであるシナジーカード、プリペイドカード、スピードパス、nanaco カードなどの全ての支払い方法が可能である。セブンイレブンが併設されており、そこで買い物をするとガソリンが 2 円引きになる割引チケットが付帯されている。

洗車に関しては、洗車機は 1 台設置されていて、値段も 400 円からと高めの値段設定で提供しており、洗車待ちや洗車後に車体を拭く十分なスペースがない。SS の敷地面積が広大であるが、併設店舗のセブンイレブンとの兼ね合いで、施設の充実性を実現できているといえない。

24 時間営業で元売ブランド直営ながら、顧客に常にリーズナブルな販売価格を提供できている。SS 内の清掃が行き届いており、夜間においても SS の出入り口は明るい。

・4店舗の比較に関する考察

このように立て看板販売価格最安値、もしくは最安値に準ずる価格で販売しているSSであっても、月間販売量に価格面以外でこれほどの販売量に差がつくことが実地調査において明らかになった。そこで、これら4店舗（④B店、④C店、④D店、①B店（ESSO））の特徴を比較し、その差が生じる要因について考察する。

まず、看板販売価格最安値で首位をいく独自のPBSSである④B店、④C店の2店舗の販売量の明暗が分かれた点について考察する。④B店は最新の万能なポンプ（TATSUNO計量器+現金やクレジットカードも可能なPOS+後方処理）や、車体スペースが充分確保されたポンプの配列の良さ、SS内の動線の太さ、施設の広さ・綺麗さが優れた点として挙げることができる。一方、④C店は、支払いの融通性が悪い旧式の富永製作所計量器+現金のみのプリペイドカード式（POSと後方処理が同じ）や、車体スペースの不十分さ、給油機の配列の悪さ、SS内の動線の細さ、施設の狭さ、敷地の汚さが弱点になっている。これらの事から、この2店舗に差ができたと考える。

④D店は、最安値に準ずる価格で販売しているにも関わらず、販売量が伸び並んでいる。理由として考えられるのは、SSの側壁を有効利用せず、壁の面積の大部分を持て余している。また、サインポールには価格を表示せず、社名やロゴが印字されているのみである。立て看板も背が低い看板で、運転中に視界に入りにくく、顧客視点が欠如していると考えられる。設備の充実性では競合他社に引けを取らないが、側壁やサインポール、立て看板の表示の仕方が芳しくないのも、顧客を逃がしていると言っても過言ではない。

一方、①B店（ESSO）は後発で最新鋭の店舗でありながら、課題が山積している店舗であると考えられる。まず、計量器に工夫が必要だと考える。店舗調査を行った際、併設のセブンイレブンで買い物をして2円引きになったと言われたが、その後に給油する際、ポンプの価格表示は116円のまま114円に表示変更されておらず（写真6、7参照）、顧客視点では本当に2円引きされているのか不安になってしまう。



写真6 ①B店 (ESSO) 1 (出典：著者による撮影)



写真7 ①B店 (ESSO) 2 (出典：著者による撮影)

また、このような割引特典に関してはサインポールなどに示されておらず(写真8右参照)、実際に併設店舗であるセブンイレブンを利用するまで顧客は知ることができない。写真8左はセブンイレブン内に表示されている価格表である。写真8右に示すように外のサインポールには115円/Lと表示されているが、店舗を利用すると実際には113円/Lで独自のPBSSなどの競合他社より安い価格であることが分かるようになっている。しかし、この状態では事実が顧客に周知されるまでに時間がかかると思われる。このため、サインポールと実際の販売価格の違いが世間に浸透するまで時間がかかってしまうという問題があり、元売ブランド直営でありながら、この価格の安さを周知させる工夫が必要不可欠であると考えられる。



写真 8 ①B 店 (ESSO) 3 (出典：著者による撮影)

ただ、サインポールに安値を表示すると、競合他社もすぐに追随してくることが容易に想定される。関西圏では、業転玉仕入れで有利に立つ独自の PBSS が台頭している中、2016 年 (平成 28 年) 8 月時点では系列玉と業転玉の価格差が約 3 円程度に縮小していた。石油商業組合との兼ね合いもあるが、系列玉でもこの価格表示なら 1 L 当たり約 8 円程度の粗利益が見込まれ、事後調整でさらに約 10 円近く上積みされることも想定できるので、PBSS の価格表示と同等、もしくは逆に 1 円差程度の安値で販売するなど、攻めていくべきだと考える。

4-2. その他の SS の特徴

以降は前節以外の残り 9 店舗に関してその特徴を述べる。なお、全 13 店舗の特徴をまとめた表は付録 A として巻末に載せた。

・④A 店

④A 店は独自の PBSS であり、かつては、立て看板販売価格最安値を牽引し、推定月間販売量 1,000KL を超えていた。しかし、2016 年後半から④B 店や④C 店より約 1~2 円高い立て看板販売価格を表示している。これは、この SS が掛売りをしている都合上、看板価格を最安値にまで下げられない現状があるという見方ができる。同店舗は、大阪府南部の市街地に位置するが、府道の沿線であり、交通量は国道ほどではない。

この店舗 SS には側壁はほとんどなく、どこからでも入店できる作りの店舗である。サインポールの石油製品価格表示も上方に電光掲示で夜でも見やすく表示し、洗車機付近には値段が見やすいように看板が大きく設置されており、工夫されている。

SS の間口も縁石が一切なく、どこからでも入店・退店角度が 30°~45°で入り

やすく、自車線・対向車線からともにスムーズに入店・退店できる。SS内のスペースについても、Uターンや方向転換スペースが十分にある。ポンプのレーン間の車体スペースも1m以上あり、8レーンで16台同時給油が可能である。SSの入り口からポンプ付近への動線がスムーズで、顧客にとって十分な心のゆとり、安心感を与えることができている。

洗車に関しても、石油製品販売以外の油外商品は洗車に特化していて、洗車機は2台設置されている。値段も200円からと石油製品同様に2番手の安値で提供しており、洗車待ちや洗車後に車体を拭く十分なスペースがある。SSの敷地面積が約1,000坪非常に広大なため、このような施設の充実性を実現できているといえる。

この店舗はポンプも最新式を導入しており、現金やクレジットカード、プリペイドカードの全ての支払い方法が可能である。市や学校、運送会社などに対して掛売りも実施している。ノンサービス、セルフサービスの2種類が選べるシステムである。

プリペイドカードの割引特典が付帯されていて、セルフサービスかつプリペイドカード利用で、立て看板価格から4円引きがされている。6時から21時までの営業で、人件費の調整が柔軟にされ、顧客に常にリーズナブルな販売価格を提供できている。今後この店舗が再び価格のデファクトスタンダードを取る戦略に転換すると競合他社は危うくなると考えられる。SS内の清掃が行き届いていて清潔感はあるが、夜間のSSの出入り口付近は、薄暗い印象を顧客に与えている。

・①A店 (ESSO)

①A店 (ESSO) は、2016年夏に①B店 (ESSO) が開業した際は、①B店 (ESSO) よりも約2~3円高く販売していた。しかし、11~12月の調査時には同等の看板価格になっており、元売直営同士で販売価格を合わせてきたようである。同店舗は、大阪府南部の市街地に位置し、臨海線沿いで交通量は国道に次いで多い幹線道路である。

直営の①A店 (ESSO) は側壁がない型のSSで、一部の左手前内の壁には洗車価格のみで、運転中の顧客から石油製品販売価格と洗車価格を把握しやすいように表示されていない。サインポールの石油製品価格表示も下方に表示し、工夫されていない。

SSの間口は入店・退店角度が30°~45°で入りやすく、自車線・対向車線からともにスムーズに入店・退店できる。SS内のスペースについても、Uターンや方向転換スペースが十分にある上に、ポンプのレーン間の車体スペースも1m程

度あり、3レーンで6台同時給油が可能である。SSの入り口からポンプ付近の動線が程良く、顧客にとって充分心のゆとり、安心感を与えることができているといえる。

洗車に関しては、洗車機は1台設置されていて、値段も400円からと高めの値段設定で提供している。洗車待ちや洗車後に車体を拭くスペースもある程度、確保されている。しかし、値段が高いためか調査時には利用者は少なかった。SSの敷地面積が広大であり、交通量も多く、併設店舗のセブンイレブンとの兼ね合いで、施設の充実性を実現できているといえる。

ポンプも最新式を導入しており、現金やクレジットカード、ブランドSSカードであるシナジーカード、プリペイドカード、スピードパス、nanacoカードなどの全ての支払い方法が可能である。さらに、セブンイレブンで買い物をすると1円引きの割引チケットが付帯される。

24時間営業で元売ブランド直営ながら、顧客に常にリーズナブルな販売価格を提供できている。SS内の清掃が行き届いていて清潔感はあるが、夜間のSSの出入り口付近は、薄暗い印象を顧客に与えている。

・②A店 (ENEOS)

元売ブランドで大手の系列代理店が経営している②A店 (ENEOS) は、これまで経営不振で三度に渡って経営者が代わっている土地に、2013年に開店した店舗である。昨年初旬頃から売上販売量が増加し始めた注目店舗である。同店舗は、大阪府南部の市街地に位置するが、府道の沿線であり、交通量は国道ほどではない。

SSの左側壁には無表示で、運転中の顧客から石油製品販売価格と洗車価格がよく把握できるように表示されていないが、サインポールの石油製品価格表示も上方に表示し、電光看板等を設置し、工夫されている。

SSの間口は入店・退店角度が30°~45°で入りやすく、自車線・対向車線からともにスムーズに入店・退店できる。SS内のスペースについても、Uターンや方向転換スペースが十分にあるが、ポンプのレーン間の車体スペースも1m程度であり、4レーンで8台同時給油が可能である。SSの入り口からポンプ付近の動線が太くも短くもなく、顧客にとって充分心のゆとり、安心感を与えることができているとまではいえない。

タイヤ交換やオイル交換などの油外サービスが充実しており、洗車に関しては、洗車機は1台設置されていて、値段も100円からと最安値の値段設定で提供している。洗車待ちや洗車後に車体を拭く十分なスペースもある。SSの敷地面積が広めであるが、程良い施設の充実性を実現できているといえる。

この店舗はポンプも最新式を導入しており、現金やクレジットカード、ブランドSSカードであるエネオスカード、プリペイドカード、イオンカードなどの全ての支払い方法が可能で、Tポイント5倍の特典があり、元売ブランド系列ながら、顧客に比較的安めの販売価格を提供できている。系列玉を仕入れているため、石油製品販売での粗利は出にくいですが、油外収益が期待される。

24時間営業のため、人件費で相殺されてしまう可能性も考えられる。SS内の清掃が行き届いており、夜間においてもSSの出入り口は明るい。

・①C店 (SOLATO)

同じく元売直営で、ブランドは異なる①C店 (SOLATO) は、近隣に独自のPBSSがあり価格面では勝負できず、独自のPBSSより常に立て看板価格は約3~4円高いので、月間推定販売量も約200KLである。同店舗は、大阪府南部の郊外に位置し、交通量は今一つである。

この店舗には有効利用できるSSの側壁があまりなく、サインポールの石油製品価格表示は上方に表示し、運転中の顧客から石油製品販売価格がよく把握できるように表示されている。さらに、間口付近に一番安いシャンプ洗車の値段が見えるように、背の低い横長看板を用いる工夫がされている。

SSの間口も入店・退店角度が30°~45°で入りやすく、自車線・対向車線からともにスムーズに入店・退店できる。SS内のスペースについても、Uターンや方向転換スペースが十分にある。ポンプのレーン間の車体スペースも1m以上あり、3レーンで6台同時給油が可能である。SSの入り口からポンプ付近の動線が太く、顧客にとって充分心のゆとり、安心感を与えることができている。

洗車に関しても、石油製品販売以外の油外商品は洗車に特化していて、洗車機は2台設置されていて、値段も200円からと二番手の安値で提供している。洗車待ちや洗車後に車体を拭く十分なスペースもある。SSの敷地面積が広めなため、このような施設の充実性を実現できているといえる。

この店舗はポンプも最新式を導入しており、現金やクレジットカード、プリペイドカードの全ての支払い方法が可能で、イオンカードやプリペイドカードの割引特典が付帯されている。しかし、セルフサービスにも関わらず、店員をドライブウェイ付近に2名常駐させているので、人件費がかさんでいると推察できる。

24時間営業ではなく、7時開店、22時閉店という運営方針を取っているといえる。SS内の清掃が行き届いており、夜間においてもSSの出入り口は明るい。

・②B店 (ESSO)

元売系列の②B店 (ESSO) は、近くに④B店の独自の PBSS があるため、④B店より常に立て看板価格は約 3~4 円高く、月間販売量も約 200KL である。同店舗は、大阪府南部の郊外に位置し、フィールド調査対象の SS の中では交通量は③C店に次いで少ない。

有効利用できる SS の側壁があまりなく、サインポールは 2 か所あり、ともに石油製品価格表示は上方に表示し、運転中の顧客から石油製品販売価格がよく把握できるように表示されている。洗車機に直接値段表示されており、洗車値段が見えるように工夫されている。

SS の間口も入店・退店角度が 30°~45°で入りやすく、自車線・対向車線からともにスムーズに入店・退店できる。SS 内のスペースについても、U ターンや方向転換スペースが十分にある。ポンプのレーン間の車体スペースも 1.5m 以上あり、4 レーンで 8 台同時給油が可能である。SS の入り口からポンプ付近の動線が太く、顧客にとって充分心のゆとり、安心感を与えることができている。

洗車に関しては、洗車機は 1 台設置されていて、値段も 300 円からと三番手の安値で提供している。洗車待ちや洗車後に車体を拭く十分なスペースもある。SS の敷地面積が広いと、このような施設の充実性を実現できているといえる。

この店舗はポンプも最新式を導入しており、現金やクレジットカード、ブランド SS カードであるシナジーカード、プリペイドカード、スピードパス、nanaco カードなどの全ての支払い方法が可能で、マクドナルドの割引チケットが付帯されている。

24 時間営業ではなく、7 時開店で 21 時閉店という運営方針を取っているといえる。钣金や車検、レンタカーサービスも行っているが、顧客の入りや販売量から考慮して、人件費の節約はできていないと考察できる。SS 内の清掃が行き届いており清潔感はあるが、夜間において SS の出入り口付近は、薄暗い印象を顧客に与えている。

・③A店 (ENEOS)

③A店 (ENEOS) は系列 SS であるが、中間業者から業転玉を少なからず仕入れている。しかし、近くにある④C店より常に立て看板価格は約 3~4 円高く掲げ、利益を取りにいく経営戦略なので、月間販売量も約 150KL と少ない。同店舗は、大阪府南部の市街地に位置し、交通量は国道で抜群である。

SS には利用できる壁はないが、サインポールの石油製品価格表示を真ん中当たりに表示し、電光看板等を設置するなど工夫されている。SS の間口は入店・退店角度が 30°~45°で入りやすく、自車線・対向車線からともにスムーズに入

店・退店できる。SS内のスペースについても、Uターンや方向転換スペースが十分にあるとはいえないが、ポンプのレーン間の車体スペースも1m以上あり、3レーンで6台同時給油が可能である。しかし、SSの入り口からポンプ付近の動線が細く、顧客にとって充分心のゆとり、安心感を与えることができていない。

タイヤ交換やオイル交換などの油外サービスが程良く充実している。洗車に関しては、洗車機は1台設置されていて、値段も300円からと三番手の値段設定で提供しているが、洗車待ちや洗車後に車体を拭く十分なスペースがない。SSの敷地面積が狭く、施設の充実性を実現できているといえない。

この店舗はポンプも最新式を導入しており、現金やクレジットカード、ブランドSSカードであるエネオスカード、プリペイドカードなどの全ての支払い方法が可能である。Tポイントの特典があり、元売ブランド系列ながら、業転玉仕入れにより、顧客に比較的安めの販売価格を提供できている。系列玉も仕入れているため、石油製品販売での粗利は出にくいですが、油外収益が少々期待される。

24時間営業のため、人件費で相殺されてしまう可能性も考えられる。SS内は古びていて、夜間においてもSSの出入り口付近は、薄暗い印象を顧客に与えている。

・③D店 (Mobil)

系列SSながら、中間業者から業転玉を約75%仕入れている。常に価格表示をせず、系列SSより約10円高く販売し、フルサービスで利益を取りに行く経営戦略である。月間販売量は約130KLである。同店舗は、大阪府南部の市街地に位置するが、府道の沿線であり、交通量は国道ほどではない。

SSには利用できる壁はなく、価格表示は一切せず、サインポールの石油製品価格表示もしていない。SSの間口は入店・退店角度が30°~45°で入りやすく、自車線・対向車線からともにスムーズに入店・退店できる。SS内のスペースについても広く、ファミリーマートが併設されているのでUターンや方向転換スペースが十分にある。レーン間の車体スペースは1m以上あり、2レーンで4台同時給油が可能である。SSの入り口からポンプ付近の動線が太く、顧客にとって充分心のゆとり、安心感を与えることができていない。

フルサービスで整備士が常勤しており、TBASの油外サービスが程良く充実している。洗車に関しては、洗車機は1台設置されていて、値段も800円からと高めの値段設定で提供している。洗車待ちや洗車後に車体を拭く十分なスペースもある。SSの敷地面積が非常に広く、施設の充実性を実現できている。

ポンプは比較的新しい型であり、現金やクレジットカード、ブランドSSカー

ドであるシナジーカード、プリペイドカードなどの全ての支払い方法が可能である。公的機関などの法人顧客に掛売りも実施している。元売ブランド系列 SS ながら、複数の中間業者から業転玉の大量仕入れにより、顧客に比較的高めの販売価格を設定している。販売量はさほど多くはないが、系列玉 100%仕入れの系列 SS より利益をあげることができている。後述の③C店の SS 同様、古参のガソリンスタンド以外では、この経営戦略は取ることは難しいと考える。

24 時間営業ではなく、6 時から 20 時までの営業である。SS 内の清掃が行き届いており、夜間においても SS の出入り口は明るい。

・③C店 (ESSO)

上記とはブランドは異なるが、この店舗も系列 SS である。中間業者から業転玉を約 75%仕入れて、常に価格表示をせず、系列 SS より約 10 円高く販売し、フルサービスで利益を取りにいく経営戦略である。月間販売量も約 128KL である。同店舗は、大阪府南東部の郊外に位置し、交通量はフィールド調査対象の SS の中で最も少ない。

SS には利用できる壁はなく、価格表示は一切せず、サインポールの石油製品価格表示もしていない。SS の間口は入店・退店角度が 30°~45°で入りやすく、自車線・対向車線からともにスムーズに入店・退店できる。SS 内のスペースについても狭く、U ターンや方向転換スペースが十分にあるとはいえない。ただし、上記の店舗と同様にポンプが並列しておらず、レーン間の車体スペースを気にする必要性はない。2 レーンで 4 台同時給油が可能であるが、SS の入り口からポンプ付近の動線が細く、顧客にとって充分心のゆとり、安心感を与えることができているとまではいえない。

フルサービスでタイヤ交換やオイル交換などの TBAS の油外サービスが程良く充実している。洗車に関しては、洗車機は 1 台設置されていて、値段も 800 円からと高めの値段設定で提供しているが、洗車待ちや洗車後に車体を拭く十分なスペースがない。SS の敷地面積が非常に狭く、施設の充実性を実現できているとはいえない。

ポンプは、現金やクレジットカード、ブランド SS カードであるシナジーカード、プリペイドカード、スピードパス、nanaco カードなどの全ての支払い方法が可能である。しかし、旧式のポンプのため、クレジットカードの種別が不可能な場合もある。教育機関などの法人顧客に掛売りも実施していて、元売ブランド系列ながら、複数の中間業者から業転玉の大量仕入れにより、顧客に比較的高めの販売価格を設定し、販売量はさほど多くはないが、系列玉 100%仕入れの系列 SS より利益をあげることができている。

24時間営業ではなく、7時から21時までの営業でフルサービスの人件費を抑えている。古参のガソリンスタンド以外で、この高売り・フルサービスの経営戦略は取ることは難しいと考える。なぜなら、古参のガソリンスタンドは、信用や信頼関係、人間関係が既に構築されていて、特定の固定顧客が少なからず一定数おり、法人などの顧客には掛売りがあることで重宝されるからである。SS内は古びていて、夜間においてもSSの出入り口付近は、薄暗い印象を顧客に与えている。

・③B店 (ENEOS)

③B店 (ENEOS) は系列SSであるが、中間業者から業転玉を約65%仕入れている。常に価格表示せずに系列SSより約10円高く販売し、フルサービスで利益を取りにくい経営戦略である。このため、月間販売量も約60KLにとどまっている。同店舗は、大阪府南部の市街地に位置するが、府道の沿線であり、交通量は国道ほどではない。

SSには利用できる壁はあるが、価格表示は一切せず、サインポールの石油製品価格表示もない。SSの間口は入店・退店角度が30°~45°で入りやすく、自車線・対向車線からともにスムーズに入店・退店できる。しかし、SS内のスペースは狭く、Uターンや方向転換スペースが十分にあるとはいえない。ポンプは並列しておらず(写真9参照)、レーン間の車体スペースは気にする必要性がない。2レーンで4台同時給油が可能であるが、SSの入り口からポンプ付近の動線が細く、顧客にとって充分心のゆとり、安心感を与えることができているとまではいえない。

フルサービスでタイヤ交換やオイル交換などのTBAS(タイヤ、バッテリー、ワックス、洗車などのアクセサリ(別称:スペシャリティ))の油外サービスが程良く充実している。洗車に関しては、洗車機は1台設置されていて、値段も500円からと高めの値段設定で提供しているが、洗車待ちや洗車後に車体を拭く十分なスペースはない。SSの敷地面積が非常に狭く、施設の充実性を実現できているといえない。

この店舗はポンプも最新式を導入しており、現金やクレジットカード、ブランドSSカードであるエネオスカード、プリペイドカードなどの全ての支払い方法が可能である。掛売りも実施していて、元売ブランド系列ながら、業転玉仕入れにより、顧客に比較的高めの販売価格を設定し、販売量は少ないが、最低限の利益は確保できている。

24時間営業ではなく、7時から20時までの営業である。SS内は古びていて、夜間においてもSSの出入り口付近は、薄暗い印象を顧客に与えている。



写真 9 ③B 店 (ENEOS) (出典：著者による撮影)

4-3. 分析・考察結果のまとめ

SS の各種の分析から、立地や交通量に着目してみると、都心部に位置する SS と郊外に位置する SS の販売量の差は明らかに存在し、最も販売量が多い④ B 店は郊外に位置しているが、国道や臨海線と交わっていて、車で移動するにあたっては便利である。交通量の多い国道沿いにある④C 店は夜間も比較的顧客が見込めており、24 時間営業は理に適っていると考えられる。交通量は多い沿線の方が有利であるが、高売りの SS は販売量が伸び悩んでおり、一般都道府県道でも、販売業績が著しく高い SS もあるので、一概に交通量が多いと良いとまではフィールド調査結果からはいえない。同価格帯で販売量に差がついている SS 施設、設備等の比較において、店舗を利用する顧客に対して気が利いている点を優れている点と定義して挙げてみると、売上販売量を伸ばしている店舗ほど、運転中から見える側壁を有効利用し、運転手である顧客を意識した販売価格の見せ方ができていて、サインポールの価格表示が運転中の顧客の視界に入りやすいように高い位置に電光掲示されている。

また、ドライブウェイ付近や洗車機付近に十分なスペースの確保ができるだけの十分な面積であり、洗車に関しても、価格が安く（最安値は100円～）、洗車待ちスペースや洗車後拭くスペースがある点が挙げることができる。

逆に売上販売量を伸ばせていない店舗ほど、これらの点が不十分であることが見てとれる。また、出口付近のスペースが確保できておらず、退店しづらい店舗は、SS面積が広く、SS全体が見渡せる視界良好な、間口の広い店舗に比べ、販売量は著しく低く、快適かつ運転中も安心感が得られる、ゆとりのあるSSを作り出せているか否かが業績の優劣を分けているとも考えられる。

特筆すべきは、給油機から洗車機までUターンせずにスムーズにいける動線があり、ガソリンと洗車共に安売りにしているSSは、ガソリン販売量と油外収益の両方で他のSS店舗を圧倒し、著しい好業績を上げていることがわかる。

さらに、SS店舗の清掃が行き届いていて、施設が夜間でも明るいSSとそうでないSSとでは、同価格で立て看板を表示していても、販売量に差が出たことから、顧客に気持ちよく利用していただけるSS施設の照明設備や小まめな清掃も重要であることが窺い知れる。

これまでは、同価格帯で販売量の差があるSSの施設、設備面に着目したが、全店舗を価格も含めて総合的な視点でみると、価格が1～2円高くても、販売量が勝っているSSが見受けられる。

セルフサービスで給油一本や給油と洗車のみなどの選択と集中に取り組むSSの中で、ガソリン等の販売だけをメインに据える戦略ではなく、SSで各種サービス特典（Tポイント×5倍やブランドSSカードやSSの提携先カードで給油価格が割引）や、給油以外にも、従業員が顧客に声かけを積極的にし、懇切丁寧にタイヤやバッテリー、オイル交換などの油外商品を提供している点など、車のメンテナンスを付帯して、顧客にプラスアルファの付加価値を提供するガソリンスタンドは、価格が少々高値でも顧客の信頼を掴んでいると考える。

より良い店舗運営方法の結論として、本研究のフィールド調査によって、必ずしも販売価格が安いガソリンスタンドだけが繁盛しているのではないことがわかる。

施設の充実性やサービスなど顧客に満足感を醸成させることができている店舗が利益を上げることができていることがいえると考えられる。価格が安くても、店舗に顧客目線での創意・工夫が見られない店舗は逆に販売量を減少させ、結果的に顧客離れを招いているということを見てとることができる。

系列SSでは、元売と対立することなく、これまで通りの関係を維持し、系列玉と業転玉の仕入れの比率を考え、また、油外商品にも力を入れることで、活路を見出せているということがわかった。価格の安さと顧客視点での施設の

充実性（SS内のスムーズな動線や、計量器の使いやすさ、ポンプの配列の良さ、SS内のスペースの広さ、小まめな清掃、ゆとりのある空間）を実現しているガソリンスタンドこそが石油業界小売部門の熾烈な競争の中で、同業他社よりも優位に立つことができているということである。

5. 今後新規 SS の出店や既存 SS の顧客目線からの店舗改善の視点から、将来的にも勝負できる SS の提言

今後一層厳しさを増すと予想される競合他社との熾烈な競争に勝負できる SS を作り上げる提言は以下のとおりである。

新規出店を考える場合、周囲に競合他社や PBSS が極力いない、車の利用者が比較的多い地域の幹線道路沿いに出店し、顧客視点で快適で満足感や安心感を与えられるようなゆとりのある空間を演出するため、できるだけ広大な面積（約 500 坪、コンビニ、カフェなどの併設店舗を考えるなら約 1000 坪）でセルフサービスで人件費を削減し、元売との関係性を鑑みて、波風が立たない程度に業転玉の比率を上手く設定し、販売価格は安く売るのが望ましいということである。

独自の PBSS の場合は、業転玉の安定仕入れの観点から、複数の中間業者からできるだけ安く仕入れることを実行すれば良い。

系列 SS の場合は、元売との関係性もあるので、これまでの関係を保持しながら、仕入れ価格の抑制を図る必要がある。業転玉を一定以上仕入れ、元売とは自動配送契約をせず、売上の後方処理も元売指定の機関を利用せず、自ら電算センターなどの計算センターに委託するなど、元売に SS の全ての情報を把握させないような施策を実行し、知恵を働かせる必要がある。このように、業転玉を効率的に仕入れ、石油製品において一定の利益を確保できるように努める必要がある。

さらに、仕入れ以外にも、SS の施設を充実させることが急務であると考えられる。例えば、店舗の側壁を有効利用し、運転中の顧客から石油製品販売価格と洗車価格、セルフ、24 時間営業などの表示がよく見えるように表示し、サインポールの石油製品価格表示も見やすい位置に表示し、洗車値段と合わせて見えるように工夫が必要である。

SS の間口も入店・退店角度が 30° ~ 45° で入りやすく、自車線・対向車線からともにスムーズに入店・退店できるように改修することが必要である。SS 内のスペースについても、U ターンや方向転換スペースを十分に確保する必要がある。ポンプも台数のみに注意するのではなく、レーン間の車体スペースを 1m 以上にし、複数レーンでも顧客が十分に給油しやすい環境づくりが必要である。SS の入り口からポンプ付近の動線も太くし、顧客にとって充分心のゆとり、安心感を与えることができるような工夫をすることが重要である。

洗車に関しても、油外商品は洗車に特化し、洗車機は複数台設置して、値段も最安値で提供し、洗車待ちや洗車後に車体を拭く十分なスペースがあるように

作り変えることが望ましい。

オペレーションに関しては、ポンプは常に最新式を導入し、現金やクレジットカード、ブランドSSカード、プリペイドカードの全ての支払い方法が可能である方がよい。現金支払いは値引きやプリペイドカードの割引特典の付与も検討する必要がある。掛売りなどの手間がかかる支払いは、やり方によっては差別化になるが、工夫が必要である。セルフサービス 24 時間営業で顧客に常にリーズナブルな販売価格を提供し、徹底したコスト削減（人件費、諸経費）を実施していくことが重要である。

SS 内の施設面では、SS 内が小さい場合は、可能であるならば、近隣の土地を買い足すなどして、スペースを確保し、ゆとりのある空間を作り出すことが望ましいといえる。価格と施設のゆとり、充実が大切であると考ええる。

今後も国内の石油製品の需要が減少し、ガソリンスタンドの厳しい競争が一層増すと予想されるが、顧客視点での価格設定や施設、設備の充実、割引などの特典サービスの付帯により、将来的にも勝ち残っていける SS になると考える。

6. 今後の課題

そもそも元売自身が系列 SS の減少を招いているといえる。系列玉と業転玉の卸の差が今以上にならないように早急に対策が必要である。元売は増加する業転玉を系列 SS だけでは捌けないという理由で、大量に出回る業転玉を安価で卸していると、元売自体も利益が生み出せず、系列 SS と共倒れになる危険性をはらんでいる。

ガソリン車を対象とするこれまでのガソリンスタンドから HV 車や軽自動車などのエコカーなどが台頭し、今後は EV や FCV への移行が取り沙汰され、次世代の新しいクルマ社会の到来が予測されているが、水素 SS に置き換わっても、今回の本研究と中身は共通点が多く、本研究の視点は一定程度不変であり、顧客視点での店舗運営のあり方は極めて大切であると考えている。

参考文献

1. 経済産業省 HP、<http://www.meti.go.jp/>
2. 資源エネルギー庁 HP、<http://www.enecho.meti.go.jp/>
3. 一般社団法人全国石油協会 HP、<http://www.sekiyu.or.jp/>
4. 全国石油商業組合連合会全国石油業共済協同組合連合会 HP、
<http://www.zensekiren.or.jp/>
5. 一般財団法人日本エネルギー経済研究所石油情報センターHP、
<https://oil-info.ieej.or.jp/>
6. 公正取引委員会、『ガソリンの流通実態に関する調査報告書』、2004年（平成16年）9月
7. 株式会社 三菱総合研究所、『平成22年度石油産業体制等調査研究(次世代SSに関する市場動向等調査)報告書』、2011年（平成23年）2月
8. 財団法人 日本エネルギー経済研究所 石油情報センター、『平成22年度給油所経営・構造改善等実態調査報告書』、2011年（平成23年）3月
9. 資源エネルギー庁 資源・燃料部、『石油産業の現状と課題』、2014年（平成26年）2月
10. 松本 成一郎（みずほ銀行）、「石油製品流通市場の課題調査 ～業界全体の基盤強化に向けた石油製品価格の適正化に関する考察～」、Mizuho Short Industry Focus、2014年（平成26年）5月2日
11. 資源エネルギー庁、『石油流通における現状と課題について』、2014年（平成26年）6月
12. 河本博隆（全国石油商業組合連合会 副会長・専務理事）、「石油販売業について <現状と問題点>」、総合資源エネルギー調査会・第5回石油・天然ガス小委員会（平成26年6月10日）説明資料、2014年（平成26年）6月10日
13. 石油連盟、『今日の石油産業2015』、2015年（平成27年）4月
14. 石油製品需要想定検討会 燃料油ワーキンググループ、『平成27～31年度石油製品需要見通し（案）燃料油編』、2015年（平成27年）4月9日
15. みずほ銀行 産業調査部、「需給動向レポート（2015年6月）④石油産業 ～石油需給は緩和状態から今後緩やかにバランスへ～」、Mizuho Short Industry Focus、2015年（平成27年）6月15日
16. 経済産業省 資源エネルギー庁 資源・燃料部石油流通課、『揮発油販売業者数及び給油所数の推移(登録ベース)』、2015年（平成27年）7月3日
17. ダイヤモンドオンライン、「経産省が「製油所統廃合」を狙い、ガソリン流

通価格にメス”、<http://diamond.jp/articles/-/88605>、2016年（平成28年）3月30日

18. 公正取引委員会事務総局、『ガソリンの取引に関するフォローアップ調査報告書』、2016年（平成28年）4月
19. 経済産業省 製造産業局、『素材産業課世界の石油化学製品の今後の需給動向〔対象期間：2007～2020年〕』、2016年（平成28年）7月
20. 野神 隆之（独立行政法人 石油天然ガス・金属鉱物資源機構 調査部）、『石油市場の現状と今後の展望』、2016年（平成28年）7月21日
21. 毎日新聞（東京夕刊）、“<石油元売5社>ガソリン卸を価格操作 給油所数半数は高値”、2016年（平成28年）12月17日
22. 朝日新聞デジタル、“東燃ゼネラル石油株式会社に関するトピックスーJ X・東燃、「一強」体制 国内合理化、海外強化へ 統合承認”、2016年（平成28年）12月22日

謝辞

本論文の作成にあたり、終始適切な助言を賜り、また丁寧で熱心なご指導を下された主査である市来 治先生に感謝の意を表します。

実地調査の実施及び分析にあたり、同業他社のガソリンスタンド経営者、業転玉ガソリンを取り扱う中間業者、石油元売会社の皆様には、ひとかたならぬお世話になりました。誠にありがとうございました。

副査の河野 宏和先生、坂爪 裕先生には、実地調査のあり方や分析において終始ご指導ご鞭撻を頂きました。心より感謝致します。

本研究にご協力を頂いた全ての皆様に御礼申し上げます。

