

産業トレンド

「兼業型」による「高付加価値化」がさらに進むガソリンスタンド

第一生命 株式部 村上 良和

(要旨)

- 収益構造の改善に取り組む石油元売各社は、従来から「セルフ・サービススタンド（セルフSS）」の増設を進めてきたが、価格競争激化などで、フルサービススタンドとの価格差は縮小している。
- セルフSSの「高付加価値化」による集客力アップが、今後のトレンドとなりつつある。
- 顧客の多様なニーズに応えていくことが、ガソリンスタンドの生き残りの鍵を握るだろう。

1. 「セルフSS」の現状と課題

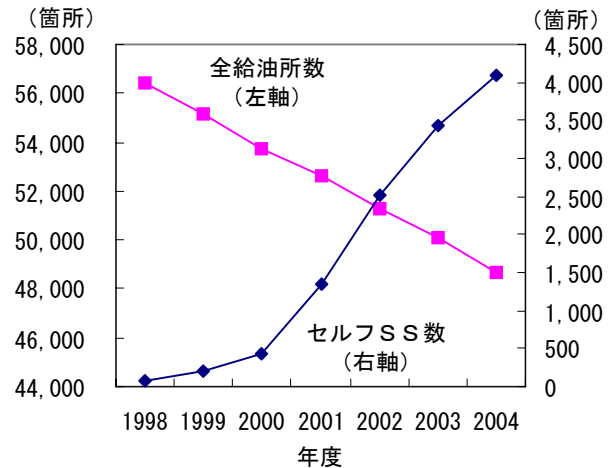
(1) セルフSS拡大の背景

昨今、ガソリンスタンドの新たな形態として増えているのが「セルフSS」である。1998年に消防法が改正されたことに伴ってセルフSSが解禁されて以降、その数は急激なペースで増加している。一方で、給油所数は減少の一途をたどっており、ガソリンスタンドのセルフSS化率は年々上昇している（資料1）。

しかし、セルフSS化の進捗度は全国一律でなく、地域によって大きな格差が生じている（資料2）。ガソリン価格競争の激しい大都市圏を中心にセルフSS化が進んでおり、特に競争が激化している首都圏3県（神奈川・埼玉・千葉）平均のセルフSS化率は約15%となっている。主要幹線道路沿いなど、従来からガソリン価格競争が激化している地域では、原価割れを起こすほどの競争にまで発展しているケースも少なくない。また、昨今の原油価格高騰下であっても、それに見合う価格転嫁は難しく、当該地域のガソリン販売業者の利益を大きく圧迫している。価格競争下で利益を確保するためにはコスト削減が不可欠で、特に人件費の削減が大きな課題である。価格競争の激しい地域において、セルフSS化が特に進んでいるのは、人件費削減効果を期待する側面が強いからであるとも言える。

日本のガソリン販売形態は、元売会社が自ら所有するガソリンスタンド、もしくは独立した事業者であるガソリン販売業者が、元売会社から仕入れたガ

資料1 国内給油所数およびセルフSSの推移



(出所) 石油情報センター資料より作成

(注) 数値は、各年度末現在。

資料2 都道府県別セルフSS率

順位	都道府県	給油所数 (箇所)		セルフ化率 (%)
		(全)	(セルフ)	
1	香川	537	93	17.3
2	神奈川	1,584	257	16.2
3	千葉	2,009	289	14.4
14	大阪	1,701	165	9.7
全国合計		48,672	4,240	8.7
27	東京	1,970	144	7.3
45	鹿児島	1,275	53	4.2
46	沖縄	407	14	3.4
47	山梨	1,373	22	1.6

(出所) 資源エネルギー庁資料より作成

(注) セルフ率=セルフSS/給油所数。数値は2004年度末現在。上記以外の道府県については記載省略。

ソリンをその元売会社の看板を掲げたガソリンスタンドで販売するのが一般的である。ガソリンスタンド経営者の約 95%は中小企業や個人事業主である。最近では、競争激化やスタンド経営者の高齢化による廃業により、ガソリンスタンドは減少傾向にある。今後も、従来型ガソリンスタンドの撤退が増えたとともに、セルフSSの比率がさらに高まっていくと考えられる。

(2) セルフSSが抱える新たな課題

一方で、セルフSSには課題も山積している。その背景として、セルフSSの運営方式が挙げられる。欧米のセルフSSは「完全無人方式」が主流であるのに対し、国内で認められているセルフSSは「有人セルフ方式」（ユーザーの給油作業を、一定の資格を持つ監視員がコントロールブースで見守る）である。国内でのセルフSS新設には、消防法上、監視カメラの設置や一定以上のスタンド面積確保などが定められており、設備投資コストが大きい。また、給油作業の監視員を絶えず常駐させなければならず、人件費の削減にも限界がある。よって、新設・維持に係るコストを考慮すると、従来のフルサービススタンド（フルSS）と比べても実際にはセルフSSによるコスト削減効果はさほど大きくない。また、価格競争の激化で、フルSSとセルフSSの販売価格差は大都市圏を中心に縮小傾向にあり、セルフSSによる収益メリットの低下も懸念される。今後、国内のガソリン需要は、自動車台数の増加により成長は続くものの、自動車の燃費向上や、代替燃料（燃料電池など）を用いて走る自動車の登場により、ガソリン需要の伸びは鈍化する傾向にある（資料3）。このような非常に厳しい環境下において、ガソリンスタンドが生き残るためには、ガソリン給油による収益だけではもはや限界に達していると考えられる。

資料3 国内ガソリン需要見通し
(千キロリットル)



(出所) 石油通信社「石油資料」より作成
(注) 2005年度以降は予測値。

2. 日本のガソリンスタンドの今後の展望

このような状況下で、ガソリンスタンドが生き残るためには、「顧客を集めること」つまり「集客力アップ」が至上命題であるといえる。では、集客力アップのために、ガソリンスタンドはどのような戦略で集客力アップを図るべきなのか。今後、SSに求められる要素を大きく分けると、以下のとおり分類することができる（資料4）。

資料4 今後のSSの類型

目的	SSの類型	概要
専門的サービスの高度化	専門店型SS	ガソリン販売以外の顧客へのきめ細かいサービスで固定客を確保
		大手では難しい、小回りのきくニッチ戦略により差別化
合理的な低価格の実現	量販店型SS	「より安く買いたい」という顧客のニーズを的確に捉えて展開
		薄利多売で収益をあげるローコストオペレーション
		大規模セルフSSを大量展開
新業態型店舗の設置	SS機能を付設した異業種小売店舗	コンビニやビデオレンタルなどの店舗に付設
		カーメンテナンスの顧客の利便性をさらに向上するためにセルフ給油機能を付設
	SS機能を付設したショッピングセンター	ショッピングセンターに来店する顧客に対して、より利便性を向上するために併設 ガソリンは多くの商品アイテムのひとつとして位置づける

(出所) 石油連盟資料より作成

ガソリンは各種規制や製品の特性上、商品自体の差別化が非常に難しく、価格が唯一の競争材料となっているのが現状である。価格競争が激化する中で、ガソリン給油での利益はもはやゼロに等しいともいわれている。そのため、いかに給油以外で収益を上げるかということが求められている。過当なまでに価格競争が繰り広げられる中、ガソリン販売業者は収益力アップのために多様な販売戦略を掲げて収益拡大に取り組んでいる。そこで各社とも盛んに取り組んでいるのが、サービス施設との兼業型SSの新設である。現在、従来の「カーライフサポート」に加え、「異業種兼業型」のスタンド新設が活発化している。従来から、自動車関連サービス・商品の提供（洗車、エンジンオイル販売、整備など）は行なわれてきた。最近では、コンビニエンスストアやカフェなどを、特にセルフSSに併設することで、自動車関連以外の面で収益を上げようとしている（資料5）。兼業店舗を併設する場合、その店舗の従業員コストが発生するが、セルフSSでの常駐が義務付けられている監視員（従業員）を兼業店舗の従業員との兼務とすることで、兼業店舗も含めての人件費コストの圧縮が図られる。

セルフSS同様、欧米では商店・飲食施設の兼業型SSは一般的であるが、日本でもこのような兼業型SSが今後も増加すると考えられる。

資料5 元売各社のSS高付加価値化事業

元売会社	展開事業	給油所数（箇所）		セルフ化率
			（うち、セルフSS）	
国内系元売会社	セルフSSに、ペーカリー・CD自動販売機等を設置	5,358	400	7.5%
国内系元売会社	総合カーケアメンテナンスサービスを提供	11,059	651	5.9%
国内系元売会社	コンビニエンスストア、ファーストフード店舗を併設	4,023	440	10.9%
外資系元売会社	セルフSSに、カフェ店舗を併設	6,075	810	13.3%

（出所）各社公表資料、石油情報センター資料より作成

（注）給油所数は各社所有および系列給油所の合計数（2004年度末現在）。セルフ化率＝（セルフSS数／給油所数）

3. まとめ

ガソリンスタンドといえば、「給油するための場所」「自動車ユーザー以外には無縁」といったイメージが強かった。しかし、SSの正式名称である「サービススタンド」の「サービス」に注目すれば、本来、SSはサービスを提供する施設であるといえる。

今後、日本のガソリンスタンドの形態は、「セルフSSと異業種の兼業」が主流となり、ガソリンスタンドの「高付加価値化」がさらに進んでいくと考えられる。特に、「有人セルフSS」のみ認められている日本では、人員を有効に活用するという面でも、むしろ兼業型のほうが好ましい。そのため、「セルフSSと異業種の兼業」は、集客力アップ、集約化によるコスト・メリットといったシナジー効果が期待できる形態であるといえる。

自動車ユーザーにとっては、普段から何気なく利用するガソリンスタンドであるが、自動車ユーザーでなくとも、コンビニやカフェを目当てに気軽にガソリンスタンドを利用することができるようになる日も、そう遠くないだろう。

むらかみ よしかず（主任）