

利益計画

# ガソリンスタンドの モデル利益計画

中小企業診断士・事業再生アドバイザー  
長谷川 勇

## I 業界の概要

### 1 三重苦のガソリンスタンド業界

現在、ガソリンスタンド(SS)業界は、三重苦に見舞われ、倒産や廃業が頻発し、今後とも増加することが予想されている。三重苦とは、

- ・地下タンクの危険物流出防止対策
  - ・燃料油の需要減少
  - ・金融円滑化法の期限到来
- などである。

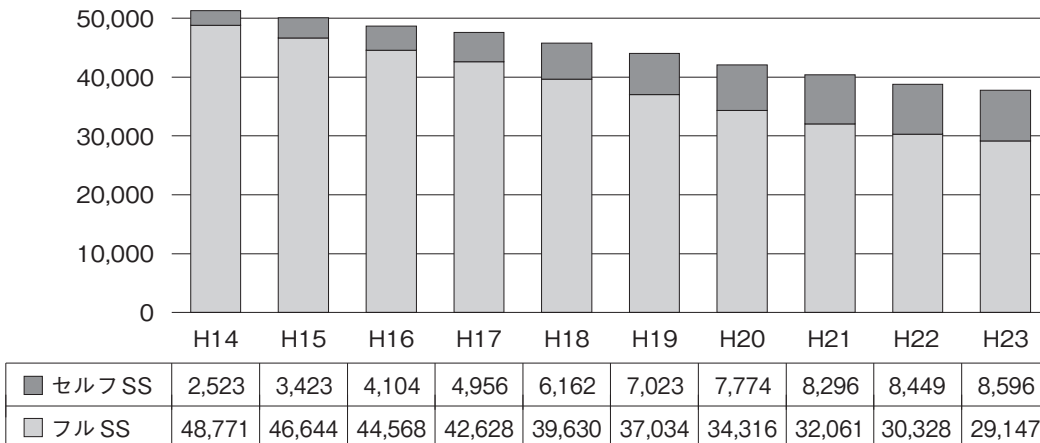
### 1 危険物流出防止対策の義務化

平成23年2月に施工された改正消防法では、設置から40年以上経過した給油所の地下タンクは、平成25年1月末までに、改修・交換することが義務付けられている。

「タンクを三つ改修すれば750万円」と見積もられ、サンプル調査をした500業者のうち、38業者(7.5%)が規制強化を機会の給油所の閉鎖を検討中である。全国石油商業組合連合会(全石連)は、平成24年度に過去最大の2,000か所の給油所が閉鎖されると試算している。

石油販売業の赤字企業比率は、50%前後

●図表-1 給油所数の推移



で推移しており、売上高営業利益率・経常利益率が1%を下回っている状況では、地下タンクを改修・交換する余力のない企業が多いと推測される。

平成23年度と平成14年度を比較すると、セルフサービスSS(以後セルフSS)は3.4倍に増加しているが、フルサービスSS(以後フルSS)は40.3%減少し、合計で1万3,551か所と26.4%減少している(図表-1)。過疎地域によっては、給油所がなくなり「ガソリン・灯油難民」が生じる恐れがある。ガソリンのみならず、過疎寒冷地では、暖房用の灯油の入手も困難となり、生活に影響する心配がある。

## 2 燃料油の需要減少

エコカーの増加や若者の車離れ、高齢人口の増加などにより、ガソリンの需要は連年減少している。車両の燃費改善と人々の環境意

識の向上が、ガソリンの需要減少に拍車をかけている。

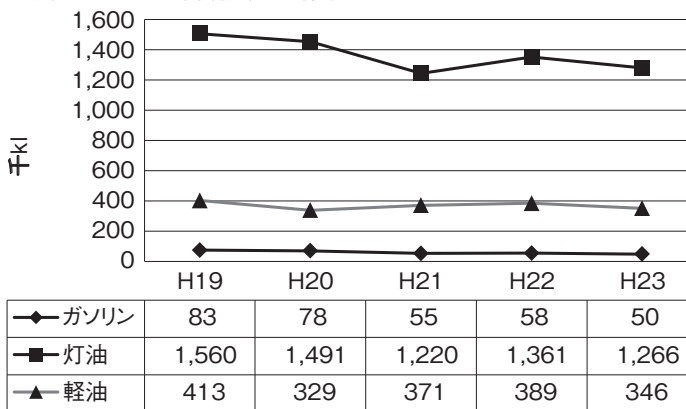
新車販売市場では、ハイブリッドカーや燃費の良い軽四輪車の比率も高まり、燃料油需要を減少させている(図表-2)。

灯油の需要減少は、操作が簡便で安全なエアコンの普及が背景にある。高齢人口の増加は、暖房ニーズに対する安全なエアコン需要をさらに増加させ、灯油需要の減少を加速すると思われる。

トラック輸送の貨物量は年々減少し、その影響でトラック登録台数も減少に転じている。貨物量の減少に加えて、環境意識の向上や経費削減のためのエコドライブによる燃費改善で、軽油の消費量は減少している。高速道路では、時速80km走行のトラックが増えている。

給油所数は減少を続けているが、需要の減

●図表-2 燃料消費量の推移



●図表-3 自動車保有台数の推移 (千台)

	乗用車				トラック			
	普通車	小型4輪	軽4輪	計	普通車	小型4輪	軽4輪	計
平成15年	15,836	26,885	12,490	55,211	2,476	4,870	9,732	17,078
平成17年	16,634	26,254	14,201	57,089	2,473	4,594	9,665	16,732
平成19年	16,771	24,921	15,931	57,623	2,455	4,323	9,495	16,273
平成21年	16,688	23,919	17,412	58,019	2,319	3,952	9,288	15,559
平成23年	17,039	23,143	18,486	58,668	2,266	3,740	8,963	14,969
H23/H15	107.6	86.1	148.0	106.3	91.5	76.8	92.1	87.7

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

少に追いつかず競争環境は改善していない(図表-3)。

### 3 金融円滑化法の期限到来

時限立法である金融円滑化法は、平成25年3月で廃止される。中小企業に対する、借入金の返済条件の緩和を促す金融円滑化法は、リーマン・ショックによる急激な経営環境の悪化で、資金繰りに窮した企業を救済し、その間に経営再建計画を作成して、経営健全化を図ることを目的とした。しかし、改善した企業は2割程度で、残りは現状維持かさらに悪化したといわれている。

このような金融環境と、燃料油の需要低下、地下タンクの改修・交換のタイミングが重なり、資金繰りがさらに圧迫されるものと予想される。赤字企業が5割前後で推移し、売上高営業利益率や経常利益率の業界平均が1%を割っている当業界にあっては、金融円滑化法の期限到来で、再建見通しの立たない企業が多数発生する恐れがある。

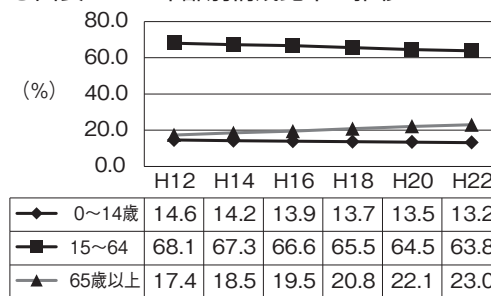
金融円滑化法への対応策は、足元の経営状況や業界の将来像を冷静に分析して、金融機関の納得を得る経営再建計画を策定することに尽きる。

## 2 年齢階級別人口構成比率の推移

日本の人口は、すでに減少傾向に向かっているが、燃料油の需要に影響を与える要素は、年齢階級別人口構成比の推移である。65歳以上の高齢人口は、年々構成比を高めて、平成12年の17.4%から平成22年は23.0%と5.6ポイント増加している。

高齢者は活動範囲が狭まり、ガソリン消費量は減少することになる。高齢者の運転免許証の返納の動きもあり、人口減少以上にガソリン消費量は減少する。ガソリンスタンド業界は、人口構成面からもガソリンの需要減少を考慮する必要がある。

●図表-4 年齢別構成比率の推移



人口の高齢化は、ガソリンの需要減少を招く一方、給油所のセルフサービス化の増加傾向にブレーキをかける要因になる(図表-4)。

## 3 競争環境の変化

規制緩和の結果、競争環境は厳しさを増し、業界内での流通ルート別の市場は、元売りの子会社やPBなど業転取引中心の「商社系・その他」がシェアを伸ばし、従来型の一般特約店がシェアを落としている。給油所の減少傾向の中にあって、元売子会社や商社系・その他は、資金力を動員して、施設の大型化・セルフ化によりシェアを拡大している。

経営的に厳しい業界ではあるが、新規参入の動きもある。ショッピングセンターやホー

●図表-5 ガソリン流通市場の変化

	平成14年	平成23年	シェア増減
自動車用			
元売直売	10.7	19.6	8.9
商社系特約店	11.1	15.1	4.0
特約店直営店	1.0	1.8	0.8
販売店	7.4	5.9	-1.5
その他	2.7	7.5	4.8
一般特約店	73.0	60.5	-12.5
特約店直営店	51.4	43.0	-8.4
販売店	15.7	10.4	-5.3
その他	5.9	7.2	1.3
全農	5.0	4.6	-0.4
非自動車用	0.2	0.1	-0.1

(出典) 全石連ホームページより

通則法
所得税
法人税
相続税
消費税
法務
経営
関連業務

ムセンターなどの大型小売業者は、来店客向けにガソリンスタンドを併設して需要を吸収している。大型商業施設の強みは、消費者にワンストップ・ショッピングの利便性を提供することにあるが、消費者にとっては買い物の一つにガソリンが加わったことになる（図表-5）。

#### 4 将来におけるガソリンの需要動向

石油販売業に影響を与えるガソリンの需要動向は、次世代自動車の普及の広がりにより影響される。平成24年のトヨタ車の新車販売は、国内では40%、全世界では14%がハイブリッド車になっている。今後は、2015年までに全世界で新型ハイブリッド車20モデルを投入する計画で、ガソリンの需要を押し下げることになる。

従来のガソリンエンジンでも、マツダのスカイアクティブのような燃費を向上させた乗用車の登場で、ガソリンスタンド業界はさらなる対応が求められている。

## II A社の概要

### 1 農地の転用で低コスト経営

A社は、東京近郊の中堅都市の郊外にある、平均的なSSである。創業者は、多くのSS経営者と同じように、農家の出身である。創業者は、都市化の波が押し寄せ周囲が住宅地に変貌する姿を見て、ガソリンスタンドへ事業転換をした。

創業当時は、マイカーブームの上げ潮に乗り、順調に売上げを伸ばした。敷地は自社所有の農地の転用であり、余裕をもってレイアウトがされている。立地条件は、住宅地ではあるが、郊外より中心市街地に向かう幹線道路に面して、交通量は多い。

### 2 競争環境の変化

近隣に競合店はないが、1km先には片道2車線の国道があり競合店が並んでいる。5店舗のうち2店舗が3年前に閉鎖したが、リーマン・ショック後のころであり、売上増加には直結しなかった。

2年前に、元売りのフルSS直売店がセルフSSに業態転換して、競争環境は悪化した。幸い、当社はセルフSSより2kmの距離にあり、売上げは軽微である。

このような競争環境の変化に直面して、創業社長は引退し、創業者の下で働いてきた次男が経営を引き継ぐことになった。経営を引き継ぐに当たり、厳しい経営環境からの脱出を図るべく、革新的な利益計画を作成することにした。

### 3 低位安定の財務状況

創業者は、派手な同業者との交際を避けるなど堅実経営を地道に実行して、利益率は低いが安定した経営を維持している。地下貯蔵タンクの改修は、手持ち資金を活かして、消防法改正直後の工事費の安い時期に済ませている。当面、大きな出費はない状況で、後継者に経営権を委譲した。

## III 利益計画と問題点

### 1 外部環境分析

A社を取り巻く外部環境を、PEST分析と5フォース分析の手法により分析した。

#### 1 PEST分析

##### (1) 政治的環境変化(P)

金融円滑化法の期限到来や地下タンクの改修・交換期を迎えて、資金繰りを圧迫している。規制緩和は継続され、厳しい競争環境が

続いている。

## (2) 経済環境の変化 (E)

原油価格の高騰・エコカーの普及・若者の車離れにより、ガソリン需要は減少傾向にある。

## (3) 社会的環境の変化 (S)

環境意識の向上・高齢人口の増加・エアコンの普及により、ガソリン・灯油需要はさらに減少する。

## (4) 技術的環境の変化 (T)

ハイブリッド車は、技術革新と量産効果により、普通車との価格差が縮小し、普及に弾みをつける。平成27年ころには、燃料電池車の出現が予想され、SSは水素供給基地になる可能性がある。

## 2 5フォース分析

### (1) 業界内の競合

ハード志向のセルフSSと、ソフト志向のフルSSとの競合が当面続くことが予想される。フルSS志向の高齢人口の増加で、セルフSSの増加にブレーキがかかる。

### (2) 仕入先の交渉力

仕入先は、大手の石油元売りであり、その先は原油市場価格に左右され、仕入先の交渉力は強大である。

### (3) 販売先の交渉力

顧客は移動性の高いドライバーであり、価格志向かサービス志向かで、選択肢は狭められドライバーは強い立場にある。

### (4) 新規参入の脅威

給油所減少の時代であるが、大型ショッピングセンターやホームセンターは、集客力を武器に新規参入を続けている。

### (5) 代替品の脅威

当面、ガソリンや灯油の代替品は見当たらないが、将来的には燃料電池車が出現し、水素が代替燃料になる。電気自動車が普及すると、電力も代替品になる。

## 2 内部環境分析

堅実な経営を長年にわたり維持してきたが、長期政権はマンネリを生み、厳しい業界環境にもかかわらず、従業員の危機感は薄れている。

### 1 清潔感の欠如

建物・設備の垢は永年の蓄積であり、徐々に進行するため、当事者は気づかないのが一般的である。従業員にとっては見慣れた光景であるが、他のガソリンスタンドを知るドライバーには、快適さが感じられず抵抗感がある。

### 2 接客技術の低さ

立地産業であるSSは、幹線道路沿いのSSを除き、地域密着型経営に強みを発揮する。当社も幹線道路から1km離れた住宅地に立地しており、地元ドライバーを固定客としている。親しい間柄のリピーター客であり問題はないが、新規顧客にも友人同士のよう態度で接してしまい、接客サービスとしての問題に気付いていない。

### 3 コスト意識の欠如

近隣店舗の閉鎖があり、その顧客の一部が当SSに流れてきたことにより、需要減少の環境にもかかわらず、来店客数は減少することなく維持してきた。

このため、従業員は危機意識に欠け、ムダとりの意識が薄く、少し油断すると赤字経営に転落する恐れのあるのが現状である。

### 4 地域密着型経営の自覚の欠如

住宅地立地であり、近隣住民は近くて便利なSSとして来店する。その結果、お客様は当店に来てくれるものとの意識が定着してしまっている。いつも来店するので顔は知っているが、名前はうろ覚えの状態にある。

現金払の優良顧客なので、名前を知る必要もないまま現在に至っている。攻めの営業は

できないし、営業をする意識もない。

### 5 乱雑な休憩室

SS 開店当時は、近隣の住宅は少なく、近所の寄合場所的な雰囲気があった。当時は、和やかに談笑する場所として十分に機能していた。事務所と車関連商品の陳列と待合室を兼ねた寄合場所である。

しかし、近隣の新設された店舗は、SS であるか他の物品の販売業であるかを問わず、豪華ではないが奇麗で潇洒な店舗が増えている。しかし、経営者や店員は、他社の動きに気付かないまま現在に至っている

### 6 従業員の休憩時間

従業員は、昼食の時間を除いて休憩時間が決められていない。夏は暑く冬は寒い、屋外での立ち仕事である。フル SS の重要な顧客サービスの一つは、来店客に対する心からの笑顔での対応である。接客態度を向上させるには、教育や精神論だけではなく、環境を整えることも経営者の務めである。

### 7 金額管理で実態が把握できない

経営管理は、最終的には売上金額と経費の差額としての利益を把握することにある。商品価格が安定していれば、金額の動きだけで十分に経営管理ができる。しかし、SS 業界のように価格変動の激しい業界では、金額管理だけでは経営の実態を把握できない。売上金額が増えても、原油価格の高騰による仕入原価の高騰が原因で、数量は減少している恐れがある。

### 8 フル SS に徹していない

財務的には、設備投資が先行するセルフ SS に業態転換するだけの力はない。そうであれば、セルフ SS に対抗するには、戦略的に価格志向ではなくサービス志向を明確にする必要がある。しかし、惰性的に従来からの仕事のやり方が継続されており、フル SS というには中途半端なサービスである。

### 9 開店・閉店の時間帯がある

顧客サービスと経営効率をどのように調和させるかは、経営判断の重要なポイントである。当店は、開店当初より営業時間を 7:00~21:00としている。長時間営業を顧客サービスの原点としてとらえている。

しかし、価格競争の激化で、粗利益率は低下の一途をたどっている。量販志向から効率化志向への転換が求められているが、営業時間に手を付けないまま、利益率の低空飛行が続いている。

## IV 問題点の改善策

### 1▶ フル SS 戦略を徹底する

SS 業界の流れとしては、セルフ SS の増加とフル SS の減少である。しかし、当店舗の現状では、セルフ SS に転換するには敷地面積がネックになり、財務的にも冒険は許されない。

食品小売業では、「遠い・商品のフルライン化・長い動線・安価」な大型スーパーより、「近い・限定品揃え・短い動線・納得価格」の小型店舗・コンビニの方が成長率・利益率で勝っている。物品販競争より、サービス競争の勝利といえる。SS 業界においても、近隣の高齢化の進展は、セルフ SS ではなくフル SS が今後の方向である。

### 2▶ フル SS 強化のために

#### 1 店舗環境を清潔にする

清潔は、顧客サービスの重要な要素である。5S のうちの、整理・整頓・清掃に該当する。仕事で不要なモノは捨て、残したモノは仕事を効率的にできるように再配置する。隣接地との仕切り壁・建物の壁面・敷地のコンクリートは、高圧洗浄機で定期的に洗浄する。壁

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

のペンキ塗替えは、定期的に行う。

## 2 接客技術に磨きをかける

「笑顔」は付加価値,「あいさつ」は付加価値を合言葉に,接客技術に磨きをかける。外部研修を受ける提案があったが,受け身のセミナーでは身につかない。毎月,1人1票で「高接客人」投票を行い,切磋琢磨で全員のレベル向上を図る。

## 3 コスト意識を向上させる

仕入原価の改善は経営者の責任範囲になるが,販売管理費の項目は一般従業員の意識次第で削減できる。従業員の意識としては,販売管理費は会社の負担であり,節約志向は弱い。毎月1人1件改善案を提案させ,全提案に現金で謝礼を支払い,採択した提案には謝金を追加することで,コスト意識を高める。

## 4 地域密着型経営に徹する

最も大きな問題は,「近くて便利な来店客」を,真の固定客と誤解していることである。立地の関係で,通りすがりの飛び込み客は多くない。地域住民のリピーター客が多い。油種の売上げは,走行距離に比例する。来店の際の,油外販売をいかに増やすかがポイントになる。洗車の声掛け,休憩室への誘導による車関連の小物販売などに心がける。

## 5 休憩室で顔なじみになる

従業員と顧客との親密な人間関係ができて,サービス競争に勝つことができる。安さが唯一の競争要因ではない。お茶一杯・冷水一杯で,会話が弾み満足して帰っていただければ,最大のサービスになる。

洗車サービスの待ち時間を有効に活用するのも,休憩室の役割である。待ち時間を飽きさせないで交流の場として油外商品の販売機会とする。

## 6 従業員は休憩室で顧客と会話する

SSの仕事は,夏は暑く冬は寒い屋外の立ち仕事である。昼食時以外にも,交代で休息

をとることが,従業員満足・接客態度の向上につながる。休憩室で来店客と会話を楽しみながら休息することが,顧客との人間関係を作り上げられ一石二鳥である。会話の中から,顧客ニーズを把握する。

## 7 数量管理で経営の実態を把握する

価格変動の振幅が大きい油種販売は,販売金額の増減だけでは,経営成績を判断できない。油種類のリッター管理や洗車の台数管理で,経営管理をする。曜日別・時間帯別に動きをとらえて,従業員の配置や曜日別・時間帯別のサービスポイントを提供する。洗車は稼働率を平準化するために,曜日・時間帯で割引制度を設ける。

## 8 洗車サービスを強化する

油種の価格は,最もオープンで差異化を図れない分野である。油種価格の訴求力では,フルSSはセルフSSに対抗できない。フルSSにとり,サービスこそ競争力の源泉である。フルSSらしく,機械洗車・手洗い洗車,水洗い洗車・ワックス洗車など,すべてに対応する。洗車は清潔な車にすることがウリであるから,洗車場も美観・清潔感を最大限に保つようにする。

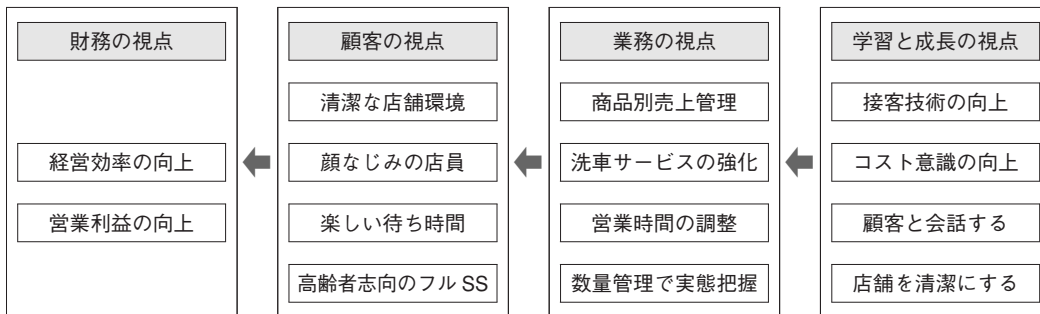
## 9 営業時間帯の調整

フルSSであっても,サービスと効率化を両立させる必要に変わりはない。「開いていてよかった」だけでは経営は成り立たない。開店時間帯や閉店時間帯の来客数や売上金額を,季節別・曜日別に調査して,経営の効率化と顧客満足の両立を図れるように,開店時間と閉店時間を調整する。非効率な営業時間をカットすることで,販管費を削減する。

## 10 油種別・サービス別に売上管理する

選択と集中は,経営効率化の基本である。油種別・サービス別に,簡易PLを作成するのが理想的であるが,当面は売上金額・売上数量を週別・曜日別に把握して,販売戦略や

●図表-6 バランス・スコア・カード



●図表-7 利益計画 (千円)

	当期	1年目	2年目	3年目
売上高	1,580,203	1,590,000	1,600,000	1,610,000
売上原価	1,389,696	1,390,000	1,395,000	1,403,000
売上総利益	190,507	200,000	205,000	207,000
販管費	179,069	183,000	184,200	185,400
販売費	105,317	108,000	109,000	110,000
(人件費)	95,806	95,800	97,000	98,000
(広告宣伝費)	3,589	3,000	3,000	3,000
一般管理費	73,752	75,000	75,200	75,400
(建物賃借料)	12,805	13,000	13,000	13,000
(減価償却費)	10,885	10,800	10,700	10,600
営業利益	11,438	17,000	20,800	21,600

価格戦略に活かすようにする。

### V 改善前と改善後の利益計画

フルSS強化のための利益計画を実行することで、売上は微増ながら着実に増加し、経費は着実に減少して、利益を上昇軌道に乗

せる計画にした。利益の増加は、従業員の顧客満足へのサービス精神と自律的なコスト削減努力の賜物であり、利益の一部は従業員に還元する。

残りの利益は、近い将来に大きな地殻変動が予想されるSS業界に対応するため、内部留保するようにする(図表-6, 7)。

【はせがわ・いさむ】

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務