

令和 元年 5 月 22 日現在

機関番号：32663

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03945

研究課題名(和文)独立系石油販売業者の生成と発展

研究課題名(英文)Formation and Development of Independent Gasoline Retailers in Japan

研究代表者

小島 正稔(KOJIMA, MASATOSHI)

東洋大学・経営学部・教授

研究者番号：40215257

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,000,000円

研究成果の概要(和文)：独立系石油販売業者の生成と発展プロセスについて、規制と取引慣行、系列組織構造の視点からヒアリングと文献調査によって行い、独立系の生成と発展過程が成長制約が生み出した非系列としての生成、チャネル管理のあいまいさによる系列概念の混乱と独立系の成長、規制緩和と新業態による独立系の急成長、そして精製・元売の寡占体制の確立と準系列化・独立系への分化、の4つのプロセスを経てきたことを示した。この独立系の成長プロセスは、政府の規制と取引慣行によって自由で活発な企業家活動が抑制されたことから生み出されたものであったこと示した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

石油製品流通は、精製・元売による系列を前提に成立してきたが、規制緩和によって独立系販売業者が急増加し、ガソリンスタンド数の25%以上を占めるに至った。しかし石油製品流通政策から、調査・研究に至るまで依然として系列流通を前提に行われており、独立系に関する政策的対応も、系列外に対する包括的な調査・研究も行われてこなかった。しかし一定規模を占めた独立系への対応を横に置いて、インフラとしての石油流通も、巨大災害などへの緊急時における石油製品の供給体制も実効性を十分に担保できるとはいえない。そのことから独立系に焦点をあてて石油製品流通を検証・考察したことは学術的意義だけでなく、社会的意義があった。

研究成果の概要(英文)： This study elucidates the formation and development process of independent gasoline retailers in Japan from the viewpoint of government regulations, trade practices, and franchise. As a result, it was found that Japan's independent gasoline retailers were formed through four processes, 1. Non affiliate company created by growth constraints, 2. Confusion of branded retailer concepts due to channel management ambiguity and growth of independent retailer, 3. Rapid growth of independent gasoline retailer by deregulation and new type of business, 4. Establishment of oligopoly system of Japanese oil major company and differentiation to semi-branded retailers and pure independent gasoline retailers.

This process shows that these independent gasoline retailers growth process was created from the restraint of business practice and active entrepreneurship by government regulations.

研究分野：石油流通

キーワード：石油製品流通 系列 フランチャイズ 独立系

## 1. 研究開始当初の背景

石油製品流通は、精製・元売りによる系列を前提に成立してきたが、1997年の供給元証明の廃止以降、規制緩和によって前提（政策的裏付け）が取り払われることで、独立系販売業者が急速に増加し、2015年にはガソリンスタンド数の25%以上を占めるに至った。

しかし石油製品流通政策から調査・研究に至るまで、依然として系列流通を前提に行われており、独立系に関する政策的対応も、一貫して系列の既得権益を保護する視点からのみ行われ、系列外に対する包括的な調査・研究も行われてこなかった。しかし既に1/4以上となった系列外流通への対応を横に置いて、インフラとしての石油流通も、首都直下型などの巨大災害などの緊急時における石油製品の供給体制も実効性を十分に担保できるとはいえない。そのことから独立系に焦点をあてて石油製品流通を検証・考察する必要があった。

## 2. 研究の目的

本研究は、独立系販売業者の生成と成長過程、経営基盤、経営行動、意識を含めて包括的に調査・研究し、独立系を含めた石油流通システムの全容を解明することを目的とする。このことによって、重要な産業・生活インフラである石油流通拠点が、エネルギー転換の過渡期においても効率的、効果的に維持することが可能となる。

## 3. 研究の方法

独立系石油販売業者の生成と発展プロセスについては、戦後の石油流通機構の生成と発展プロセスの研究フレームワークである「規制と取引慣行」、「系列内組織構造」を中心に、ヒアリングと文献調査によって行った。

石油製品流通において、独立系業者に関してまとめた研究はほとんど存在しないことから、独立系業者の事業組合である中央石油販売事業組合から提供された各種資料・文書、会報を詳細に検証するとともに、同組合の組合員、事務局へのヒアリング調査を行った。

またセルフサービス解禁後に急拡大した独立系業者を対象に、事業の生成・発展について、各社の社内資料等をもとに過程分析を行った。

独立系業者の数的把握については、資源エネルギー庁の公表データを基に、揮発油業法が成立した1977年5月の販売業者数・拠点数を総数として、精製・元売各社が公表した系列拠点数の合計との差によって算出した。また商社系列、全農系統の拠点数については、商社系については各社の公表データを、全農系統については、全農が作成している統計データを用い、さらに『月刊ガソリンスタンド』の統計データと『石油資料』を使用した。

また規制や取引慣行の影響については、独立業者に加え、商社系特約店へのヒアリング、米国、欧州におけるフランチャイズ法、PMPA法などの実務法との比較によって、石油製品流通における特性等を踏まえて考察した。

## 4. 研究成果

研究成果のうち、ここでは独立系の生成と発展過程について、成長制約が生み出した非系列、チャンネル管理のあいまいさによる系列概念の混乱と独立系、規制緩和と新業態による独立系の伸長、そして精製・元売の寡占体制の確立と準系列化・独立系への分化、の4フェーズから示す。

### (1) 成長制約が生み出した非系列

戦後の我が国の石油流通システムは、精製・元売の登録制度の上で成立していたことから、石油製品販売業者はいずれかの系列に属する必要があり、精製・元売は、事実上、販売業者の認可権を持っていた。すなわち製品の安定供給が保証されない限り、石油販売業を営むことができなかったことから、系列を前提とした流通システムが形成された。

しかしながら元売が認可権を行使したのは、自らと特約契約に基づいて取引を行う特約店に限られており、元売の債権管理条件をクリアできない販売店は、特約店と販売契約を結ぶことによって、製品の供給を受け、元売とは商標の使用契約のみによって系列傘下にあった。このことから石油元売の系列システムは、大手の特約店に対するコントロールを通して系列全体を管理する仕組み（ディーラー・サブディーラーシステム）であった。

それゆえ特約店は、担当地域における販売店の起用から製品供給、出店計画の多くをコントロールしていた。今回の調査対象となった独立系販売業者のほとんどは、ここでいう販売店からスタートしている。販売店には積極的拡大政策を採用する起業家的精神をもった販売店、家族的経営の生業的販売店、石炭や薪炭業者からの転換業者、そして他業種から成長する新規市場に参入した（多角化の一環として参入した）販売店から成り立っていた。

石油製品の市場拡大にあわせて業容を拡大しようとした販売店は、自らの意思で積極的に出店し、業容を拡大させようとするが、元売・特約店の政策の下、出店の自由を与えられておらず、元売も特約店の意向を重視せざるを得ない環境にあった。そのためか拡大・成長を志向する販売店と旧来の業務慣行を維持する特約店の間にしばしばコンフリクトが発生し、特に成長意欲の高い販売店は、新規出店を条件に他系列へ転籍したり、もしくは転籍を前提に製品を確保して系列を離脱して一時的に非系列になったケースなどがあった。また元売・特約店との販売政策でのコンフリクト、債権管理上の問題などからサインポールを引き上げられることで無

印となった販売店もあり、独立系のスタートは、独立というよりも非系列・転籍・系列離脱からスタートした。

### (2) あいまいなチャンネル管理による系列・非系列の混乱

急拡大する石油製品需要を背景に、政府の生産枠の獲得競争を繰り広げる精製・元売は、販売実績を作るために、自らの系列で載くことのできない製品を、系列外に販売していった。特に民族系は、販売力が弱いにもかかわらず、政府の民族系育成策によって販売力に比して過大な精製枠を持ったことから、債権管理の不要な商社系特約店を積極的に活用した。その商社系特約店は、成長を志向する系列販売店や非系列店を自らの系列に転籍させることで製品の販売先を確保した。商社系特約店は非系列販売店の受け皿となり、無印・非系列としての独立系販売業者は準系列的な位置づけによって製品を確保した。当時は、石油製品は経常的に過剰状態であり、一時的なショート時期を除き、系列外業者は、市場価格で製品を安定的に調達することができたことから、製品供給は系列に属する誘因にはならなくなっていた。

政府が生産枠を決める構造の中で、将来は現在よりも市場が大きくなっている市場拡大期においては、現在の生産過剰よりも、将来の生産枠の確保が優先した。さらに精製段階における民族系育成策などによってさらに需給のバランスが乱れ、系列流通の基盤が揺るいだ。本来ならば系列取引と非系列取引は全く異なるものであるが、この需給状況によって系列と非系列間に大きな価格差が生み出され、その結果、系列流通に系列外流通がまざることによって、精製・元売にとっても系列流通はもはや安全なチャンネルでなくなるのと同時に、流通の効率性を担保する系列取引が成立しなかった。

すなわち一方で系列流通が混乱しているにも関わらず、他方で系列が維持されていることを前提に政策が作られ、戦略は組み立てられるという齟齬が市場の混乱に拍車をかけた。すなわちこの段階では、系列と非系列は外面的には明らかに異なっているにもかかわらず、系列が非系列製品を売ることで非系列（独立）業者の区分はあいまいになり、それが非系列化への誘因となった。

### (3) 規制緩和と新業態化がもたらした独立系の増加

1987年から始まった石油関連規制の緩和によって、二次精製装置の許可の弾力化、ガソリン生産枠（PQ）の廃止、灯油の在庫指導が廃止されたことから、精製・元売は、一斉に増産・系列店開発を行った。規制に守られているはずであったが、元売りは規制を制約要因として認識していたことから、販売拠点の拡大を含めて混乱を引き起こした。しかも特定石油製品暫定措置法（特石法）の廃止までの10年間に、唯一の採算油種であったガソリンのシェアをしたい精製・元売は、系列では賄いきれない大量の製品を非系列製品として放出した。製品の大幅な過剰は、コストプッシュプライシングの系列商品と市場によって決まる非系列商品の価格差を拡大し、しかも常態的な供給過剰が、製品の安定供給不安を払拭し、系列所属の誘因を消失させた。

この状況下で、1990年にSS建設規制が廃止されると、拡大を抑えられてた非系列業者は、安価な非系列製品を武器に、量販を志向し、系列に所属できないから無印（ノンブランド）という位置とはかけ離れ、系列店を寄せ付けられない販売力をもったプライベートブランドへの転換を押しすすめた。これを決定的にしたのが、1997年の供給元証明の廃止と1998年の有人セルフSSの解禁であった。

有人セルフの解禁にたいして懐疑的な見方をしていた精製・元売、系列店に対して、顧客の機能代替を前提にした低価格を打ち出し独立系は、一挙に販売量を拡大させ、プライベートブランドとしての地位を固めた。この動きは、米国におけるセルフ解禁時の系列と独立系の新業態の採用プロセスとほぼ同様の動きであった。

フルサービスの段階においても、特に価格競争が激しかった地域、例えば北海道におけるMOA戦争（オカモト、モダ石油、アサヒ商会）を繰り広げた三社は、激しい競争の中から身に着けた販売ノウハウを武器に順次全国に、PBを拡散させていった。群馬におけるヤマダ電機・コジマ電気の競争がもたらした競争優位と全国展開とほぼ同じ状況であり、ポーターの言う地域的競争優位性を実現した。

この動きを下支えたのが、中央石油販売協同組合（COC）の組合活動であり、独立系はお互いのノウハウや戦略を公開し、議論と相教を行い、価格情報の提供、仕入先のあっせん、交渉ノウハウまでを磨き上げた。この相教活動こそが、全国の独立系がマネジメントをさらに洗練させる機会となった。系列においては系列論理が優先するのに対し、独立系は市場の論理を前面に出し、しかもノウハウの共有を積極的に行った。

急拡大したオカモトグループを例に挙げると、オカモトはセルフ解禁前には12店舗であったが、2006年までに34店舗、2014年には77か所と急拡大を果たし、2019年では120SS以上を要するSS網に成長した。圧倒的な販売力を考慮すると、このSS網は通常の500か所以上の販売力に相当する。

独立系の中にはSS建設枠規制などからSS事業では拡大ができなかったことから、規制時代においても、石油販売事業以外に成長源を探索し、他分野にも積極的に進出していた。

先のオカモトは、スポーツクラブ事業、介護事業、外食事業などによって、37都道府県で530店舗を展開するまでになっているが、このコングロマリットの拡大のスタートは規制による成

長抑制に対する成長戦略から導き出されたものであった。他もSS事業以外にも和歌山・大阪に9店舗を持つ石橋は紀州きこの園(石橋商事)によって多角化を進め、金沢の独立系(後にオカモトに石油事業を売却)は高速バス業界へ進出するなど、独立系の事業領域は石油販売業にとどまることなく拡大した。実際にCOCの会員には石油を起点に事業拡大を志向する事業者も多く、これらの発展過程からわかることは、規制はこれらの業者を規制内に留めることはなく、かえって業界外へ事業を拡大する契機にもなっていたことがわかる。

2019年の経産省のキャッシュレス支援対策の電子決済事業者登録においても、1998年度の仮登録者116社の中に石油販売業者では独立系の2社のみが登録業者になっており、独立系の事業に対する明確な意欲が見える。

#### (4) 独立系の準系列化

2018年にJXTGが誕生し、2019年に出光・シェルが統合され、精製・元売の寡占体制が成立し、非系列を取り巻く市場環境が大きく変化した。

コスト的価格設定のJXと蔵出し価格(ラック価格)を価格政策としていた両社が合併することで、市場で売買された製品は、系列内で処理されることで非系列製品の量が縮小し、さらに同様の動きが出光シェルの統合によって加速されると、非系列業者を支えてきた需給体制は大きく変化した。しかも公正取引委員会は、公正な取引を担保するはずの商標権の侵害防止を、非系列製品購買を正当化する流通証明制度によって、結果的に拘束的取引を正当化するなど、公正取引とはかけ離れた政策を実施した。しかも生活必需品である石油製品において明らかに競争を阻害する寡占企業の合併を認めるなどによって、正取引を担保する市場機能を排除した。特に市場製品の取引の中心であったエネルギー商社は、その活動基盤が希薄になることによって、非系列業者を自社系列にすることによって準系列化を推し進めることになった。ここで非系列業者は、準系列化によって製品供給を確保するか、独自にマネジメントを確立する独立系に分化しつつある。

## 5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計7件)

1. 小島正稔「ガソリンスタンド空白地帯における生活基盤と防災機能の欠如」『都市計画』、Vol.68, No.2、都市計画学会、pp.68-72、2019年3月。
2. 小島正稔「燃料多様化がもたらす地域防災への効用」『地域開発』Vol.627、pp.54-57 日本地域開発センター、2018年11月15日
3. 小島正稔「次世代自動車導入加速に伴う石油製品需要想定とSS事業への影響見通し」『フロンティア』第27号、pp.1-12 農協流通研究所、2018年4月
4. 小島正稔「IoT、AIとマネジメントシステム IoTのビジネスモデル視点」『経営教育研究』Vol21, No1、pp.27-36、日本マネジメント学会、2018年1月(査読あり)
5. 小島正稔「小売イノベーションとコ・ブランド - 米国におけるガソリンスタンド業態の発展とコ・ブランド」2017年3月『経営力創成研究』第13号、経営力創成研究センター、pp.17-28、(査読あり)
6. 小島正稔「自動車用燃料の多様化と国土強靱化 - 災害対応のためのクリーンディーゼル車の普及促進の必要性 - 」2016年11月『甲南経営研究』第57巻第1号、甲南大学、pp.129-150
7. 小島正稔「地方創成とポートフォリオ起業家 - 地方発ビジネスモデル開発とポートフォリオ起業家」平成2016年3月『経営力創成研究』第12号、経営力創成研究センター、pp.17-32、(査読あり)
8. 小島正稔「災害時における石油製品特性がもたらす供給制約 - 東日本大震災における石油製品 - 」2016年3月『経営論集』第87号、東洋大学経営学部、pp.33-48

[学会発表](計3件)

1. 小島正稔「事業承継と起業家育成」日本経済学会連合、第4回アカデミックフォーラム 早稲田大学、2018年9月29日
2. 小島正稔「乗用車の電動化が石油製品需要に与える影響」石油学会、2017年、国立オリンピック記念青少年総合センター。2017年12月5日
3. 小島正稔「IoT・AIとマネジメントシステム」日本マネジメント学会、第75回全国大会・統一論題報告(東洋大学)2017年6月11日

[図書](計0件)

[産業財産権]

出願状況(計0件)

取得状況(計0件)

名称:

発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年：  
国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等  
ホームページによる研究活動の公表は以下のアドレス。  
<http://oasis.andrew.ac.jp/~kojimasekiyu/>

## 6. 研究組織

(1)研究分担者 なし

研究分担者氏名：

ローマ字氏名：

所属研究機関名：

部局名：

職名：

研究者番号(8桁)：

(2)研究協力者

研究協力者氏名：なし

ローマ字氏名：

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。