

ガソリン流通の二重系列構造

——石油元売のマーケティング・チャネル再構築(2)——

小嵐 正稔[※]

1. はじめに

1.1 本稿の目的と視点

規制緩和がガソリン流通構造に与える影響を理解し、今後の業界構造と元売のマーケティング・チャネル戦略のあり方を考察するためには、現在の石油販売業構造を明確にしておくはならない。現在のガソリン販売業構造は、基本的に2つの規制によって形作られた。1つは末端SSの完全系列化を業界構造の枠組みとして固定した元売段階での参入規制であり、もう1つが、末端SS段階での参入規制である。しかし、末端SS段階においては、同規模、同業態によって小売構造が形成されているのではない。この参入規制は、一方においては中小販売業者を保護し、他方では、大手販売業者の成長を促進する要因として機能し、規模、収益による格差によって業界内二重構造を産み出したのである。しかも元売段階と末端段階の二重の規制は、中間業者（中間企業）の行動自由度を何ら制限するものではなく、これが、元売系列と商社系内販売業者などの大手業者による系列という二重構造（以降、特に断らない限りこの二重系列構造を二重構造という）を形作ることになった。さらにこの元売系列と二重構造を形成している商社等内販会社が規制緩和による主な行動者として予測（期待）されているところに現在のガソリン販売業構造の直面する問題の複雑さがある。

本稿の目的は、ガソリンの販売構造の現状を元売系列と大手特約店系列という二重構造から分析することにある。この二重構造の分析は、ガソリンの流通構造を明確にするのみならず、元売のチャネル管理の範囲を明確にし、今後、元売マーケティング・チャネル戦略の方向性を検討する上で欠くことのできない分析である。しかも過去において、大手特約店、スーパーディーラーに対する調査・研究はほとんどなされていないため、本稿は、有用な研究資料を提供することにもなると考えている。

1.2 本稿の構成

本稿は、元売系列と大手特約店系列という二重構造を理解するために、まず元売のチャネル管理の基礎単位となっている特約店の占める業界内の地位を販売店との関係から確認する。なぜならば大手特約店は、自らSSを展開すると共に、販売業者にとっては卸売業者として存在しているからである。販売店（三者）は、スーパーディーラーの系列を支えている重要な要素であり、販売業者の業界内位置づけを理解することなしに、大手特約店とその系列を理解する

※青森公立大学

ことは出来ない。次に、この二重構造を形成するスーパーディーラーの市場地位の確認と二重構造の形成過程を分析する。その後、スーパーディーラーの分類を行い、各分類ごとの特質を概説する。最後にこの二重系列構造が元売のマーケティング戦略に与える影響を相互行動自由度の制限とスーパーディーラーの需給調整機能から考察する。

2. ガソリン流通の二重構造

2.1 規模・収益格差による二重構造

2.1.1 元売のチャネル管理と販売店

米国におけるブランド数が、確認できるものだけでも165ブランドあるのに対し¹⁾、我が国では、準元売の三井マークを含め11社のブランドが約98%のガソリン販売拠点を占めている。この系列化の数字は、元売のチャネル管理が直接及ぶ範囲をそのまま示しているのではなく、実際に元売のチャネル管理の及ぶ範囲は、約半数の販売拠点到過ぎない。

1994年12月現在のSS給油所の運営形態をみると、元売と直接契約を持ち、元売のマーケティング・チャネル管理の対象となっている特約店SSは、全体の46.7%を占めているに過ぎず、過半数は、直接的なチャネル管理の範囲外にある販売店（51.2%）と管理不能なその他SS（無印等（2.2%））が占めている（石油情報センター（1995））^{2) 3)}（【図表1】米国メジャーのブランドSS状況）。

前稿「ガソリンマーケティング・チャネルの基盤整備と標準化」（小寫（1996））において元売マーケティング・チャネルの核心をシステム間競争単位として位置づけ、このシステムの方角づけを行うものとしての元売のパワー基盤を考察したが、この考察は対特約店を前提とし

1) この米国におけるガソリンのブランド数は、NPNのブランドごとの流通経路構造を集計したものである。1992年には228ブランドが確認できたが、1994年には165まで急速に減少している。

しかしガソリン販売に関しては、上位4社のシェア（1992）が29.3%、8社47.0%、15社64.7%、20社70.3%となり、メジャーと呼ばれる大手石油会社20社が実際には約7割の販売を占めている（NPN（1992）、pp.35-52、p.147、NPN（1994）、pp.35-52）。

2) 社有、二者、三者の分類基準は、元売ごとにことになっている。日石、モービル、九石、太陽は、社有SSの定義として二者、三者以外の外数として分類しているが、出光、昭和シェル、コスモ、Jエナジー、三石、エッソ、ゼネ石、キグナス、三井は、二者、三者の内数として分類している。また出光は100%子会社の社有SSを外数に分類している（オイルリポート（1995b）pp.29-30）。

3) これを米国のメジャーの管理範囲と比較すると、メジャーの直接供給SSは、わずか32.4%に留まっている。これにジョバー経由であるが、特約契約を結んでいるSS数を加えても36.8%に過ぎず、米国と比べると我が国の元売の管理の及ぶ範囲は、末端SSまでのブランド数と契約関係からみるとかなり広範囲に渡っていると言うことが出来る（NPN（各年）、Franchaizing in Economy（各年））。

【図表1】 米国メジャーのブランドSS状況（上位20社）

		directory	jobber	(%)	dealer	salary	comission
Citgo	11,319	17	11,302	0.2	2	15	0
Exxon	10,876	3,728	7,148	34.3	3,211	517	0
Amoco	9,679	3,695	5,984	38.2	3,246	446	0
Chevron	9,242	3,074	6,168	33.3	8,566	676	0
Mobil	9,068	4,292	4,776	47.3	2,493	731	NA
Shell	8,975	4,243	4,732	47.3	4,033	210	0
Star	8,653	2,045	6,608	23.6	763	661	0
BP	7,499	2,298	5,201	30.6	1,157	893	209
Sun	5,854	2,647	3,207	45.2	2,195	452	NA
Texaco	4,934	1,280	3,654	25.9	708	481	91
Fina	2,919	142	2,877	4.9	3	138	0
Total	2,776	647	2,129	23.3	0	635	12
Sinclair	2,490	300	2,190	12.0	50	260	NA
Marathon	2,106	498	1,608	23.6	498	NA	NA
Diamond S.	1,918	763	1,155	39.8	0	763	0
Ashland	1,848	1,733	115	93.8	127	689	917
Emco Mkt.	1,590	1,590	0	100.0	NA	1,590	NA
	101,746	32,992	68,854	32.4	27,052	9,157	1,229

Jobber: Jobber and commissioned agents

(%)は、直接供給比率

Getty, Conoco, Unocal, Phillips66は区分不明のため除いた

【資料】 NPN Market Facts '92より作成

たものであり、三者の販売業者、三者運営のSSをその視中に入れたものではない⁴⁾。事後調整や経営安定機能についても、基本的に特約店との関係のみに限定して元売は関与してきたので

4) ここでは元売と直接、販売契約を締結しているものが二者、特約店と販売契約を結んでいるものを三者という。日本石油は1949年から1977年まで特約店・販売店間と三者間で「指定販売店契約」を結んでいたが、独占禁止法上疑惑を招くおそれがあるとして1977年から販売店とは、「商標使用に関する契約」に移管している。特約販売契約は、最も早いものでは終戦直後の1946年5月に「石油類及其ノ他ノ製品」の売買に関する契約があるが、本格的に特約販売契約が結ばれたのは、1949年4月の元売制度発足後である。この契約は1952年5月に改訂され、1963年に「商標に関する覚書」を追加し、特約販売契約はオイルショック後の1977年に再度改訂されている。1977年の契約改定では、「日石灯油の店契約」（日石、特約店、日石灯油の店間）も同様に、「商標使用に関する契約」に変更し、販売店との契約関係は商標の適正な使用に限定されている（日本石油1988、p.442、541、542、797、798）。

あり、三者にとっては特約店が事実上、元売の役割を果たすものとなってきた⁵⁾。専門知識の提供においても基本的に三者運営者は元売の教育設備を使用することができず、同様にその機能を特約店に依存することになった。元売の系列下にいながら、元売系列への帰属意識は当然低く⁶⁾、商標使用权を除いて、販売店は、元売の影響力の直接及ばない領域であるといえることができる。

すなわち二者との関係が契約による管理（契約型マーケティング・チャネルシステム：contractual marketing channel systems）を前提とするのに対し、三者との関係は公式な組織構造を持っていないという意味で管理型マーケティング・チャネル（administrated marketing channel systems）となっている（Stern, El-Ansary, Brown（1989）pp. 274-292）。

さらにSSの所有形態からこれを見ると、特約店（二者）所有が36.7%、販売店（三者）所有が45.2%となっており⁷⁾、元売の直接影響力の及ぶ社有SSの割合は、わずか18.1%に留まっている（オイルリポート社、（1995（b））、p.29）（【図表2】所有者別SS運営状況）。

2.1.2 規模格差による二重構造

次に会社規模から石油製品販売業の構造をみると、SS運営業者全体の90.7%を中小企業（資本金一千万円以下／従業員数50人以下）が占めているが、特約店、販売店の区分によって企業規模をみると、特約店の内、中小企業に属する割合は82.9%、販売店は、97.9%、大企業に属する割合は、特約店内の17.1%、販売店の2.1%となっている。また中小企業内での比率は、特約店43.3%、販売店56.7%、大企業では、特約店87.9%、販売店12.1%となり、両者の間には大きな規模格差が存在している。また企業規模別のSS運営数では、1カ所のみが59.4%、2～3カ所運営が23.1%、4～5カ所が6.5%、6～9が7.3%となり、10カ所以上の運営会社は、3.7%に過ぎず、さらに業界内での規模の格差が、特約店・販売店の枠組みを越え大きいことがわかる（全国石油協会（1996）、pp.3-5）（【図表3】運営SS数：中小／大企業別、土

5) 元売の支店再編成に対する販売店主のコメントとして「特約店を仲介とする我々販売店にとって、元売とのコミュニケーションを取ることは非常に少なかった。これからはないに等しくなる。」と述べている。また「系列のマークを挙げて元売の生産する石油を販売している以上、我々販売店もグループの一員。しかし、実際には、各種表彰式などや研修会などで集まるときや、安売りをしたり何か問題を起こしたときに出向いてくるだけ。」（以下略）と元売との接点の少なさを示している（燃料油脂新聞96.2.9）。

6) 「運営形態別系列販売への意向」を見ると、特約店の系列販売必要性認知は、1993年から1995年の3年間で、80.8%から76.8%に、販売店では72.9%から69.2%となり共に約4%下がっているが、複数元売との取引は認は、逆に双方とも3%上がっている。またこの調査から販売店の約30%では系列意識が低いことが分かる（石油情報センター（各年調査））。

7) (社) 全国石油協会の「石油製品販売業経営実態調査」結果では、給油所の土地所有実態は、元売所有22.7%（22.2）、仕入先所有4.8%（2.8）、自社所有72.5%（75.0）となっている。全国石油協会の実態調査は、無作為抽出による調査（調査対象企業数5000社）による実施されているのに対し、オイルリポート社は、元売への直接調査となっているために、ここでは後者を採用した。但し、社有、二者、三者の区別は、元売ごとに基準がことなるだけでなく、契約上の関係が明確であるのに対し、運営形態構造が複雑になっているため、実態を必ずしも正確に表しているとはいえない。（ ）内は平成6年度調査

【図表2】 所有者別SS運営状況

	構成比			対前年伸び率		
	社 有	二 者	三 者	社 有	二 者	三 者
日石	22.4	17.5	60.1	104.3	99.8	99.4
出光	18.2	55.8	26.0	106.9	100.6	99.1
昭シェル	19.9	40.3	39.8	102.2	101.3	100.2
コスモ	14.1	36.3	49.7	102.5	101.3	100.3
Jエナジー	21.0	30.4	48.6	101.8	101.3	100.0
三石	7.9	36.6	55.6	113.7	103.4	101.4
モービル	14.6	40.8	44.6	101.9	100.0	99.4
エッソ	27.6	57.9	14.4	102.5	100.9	99.1
ゼネラル	20.0	45.7	34.3	103.0	104.3	100.5
キグナス	14.3	41.6	44.1	107.4	105.2	101.6
九州	6.2	11.0	82.8	110.0	110.2	99.2
太陽	11.5	30.8	57.7	105.8	114.8	112.2
元売計	18.1	36.7	45.2	103.8	101.4	100.1
三井	19.4	61.0	19.6	109.1	104.5	100.0

【資料】 オイルレポート社1995 (b)、P.17より算出

【図表3】 運営給油所数：中小／大企業別・土地所有形態別

	運営給油所数					平均
	1カ所	2～3	4～5	6～9	10以上	
中小企業	63.7	24.2	6.2	5.0	0.9	1.9
大企業	17.4	12.5	9.8	29.5	30.7	7.8
合計	59.4	23.1	6.5	7.3	3.7	2.5
元売所有	4.6	14.3	25.0	33.5	39.2	22.7
仕入先所有	2.6	4.2	4.7	6.8	5.8	4.8
自社所有	92.8	81.5	70.3	59.6	55.0	72.5

【資料】 全国石油協会（1995）図表1-5、1-9、p.5、p.7より作成

地所有形態別)。

さらに元売と特約店、販売店の関係をSS所有形態と運営規模から見ると、1カ所のみのSS運営会社では、元売・仕入先所有SS比率が7.2%に過ぎないのに対し、10カ所以上では、45.0%に達し、大手ほど元売との関係が強いことが分かる。さらにSSの運営箇所数から収益構造をみると、1カ所運営会社の赤字比率は31.4%であるのに対し、10所以上の運営会社では、

赤字比率は、8.8%に過ぎず、経営状態は、SS数に比例して順次改善していき、大手ほど安定した収益構造を持っていることが分かる（全国石油協会（1996）、pp. 7-13）。

特約店と販売店の販売実績を販売品目ごとに検討すると、灯油においては販売店SSの方が多くの販売量を確保している他、軽油の格差は、他品目に比べて小さく、収益構造の格差は、主にガソリンとガソリンに付随する油外収益によってもたらされている（石油情報センター（1995）、pp.15-18）（【図表4】特約店・販売店の販売構成）。

【図表4】 特約店・販売店の販売構成

区分・品目	ガソリン	灯 油	軽 油	潤滑油	油 外	作 業
特約店	94.7	11.4	56.1	497.2	973.7	510.5
販売店	52.8	15.1	43.3	315.8	603.9	264.3
その他	54.7	26.2	53.0	364.2	662.5	206.1
平 均	71.7	13.8	49.6	406.8	791.4	394.0

単位：ガソリン、灯油、軽油は、kl／月、潤滑油 l／月、その他は千円／月

【資料】石油販売業構造改善等実態調査（1995）pp.16-18

ガソリン販売規模と特約店・販売店をみると、小規模販売量SS（50kl以下／月）の74.8%が販売店によって構成され、逆に大規模販売量SSの75.2%が特約店運営となっており、先の結果を裏付けている⁸⁾（石油情報センター（1995）、pp.27-28）（【図表5】特約店・販売店と販売規模比較）。

【図表5】 特約店・販売店のガソリン販売規模比較（%）

	小規模		中規模		大規模			
	0～25	26～50	51～75	76～100	101～150	151～200	201～	
特約店	5.6	17.4	23.4	19.7	20.8	7.2	5.7	100.0
販売店	28.7	31.3	19.6	10.9	6.7	1.7	1.2	100.0
その他	38.8	20.1	13.6	10.9	5.4	3.9	3.5	100.0

【資料】石油販売業構造改善等実態調査（1995）p.27より作成

8) ガソリン販売量には当然、運営力の差が関係しているものの、もっとも大きな要因は、施設面積及び立地での優位性である。特にSSにおける販売量でもっとも相関がはっきりしているのが、敷地面積と立地（地域特性）であり、現在のSS分布と販売量の関係を見ると、SS数の多いのは、順に農村立地（35.2%）、商業地域（16.3%）、幹線道路（13.6%）、古くからの住宅地（12.5%）、新興住宅地（8.6%）、工業地帯（4.7%）、都市中心部（2.9%）、観光地（2.2%）、インターチャング周辺（1.8%）、高速道路内（0.4%）などとなっており、販売量は、高速道路内の177.9kl、インターチャング周辺114.5kl、新興住宅地103.9kl、幹線道路101.2kl、都市中心部100.7kl、農村地域41.8klなどとなっている。（石油情報センター（1995）、p.20、図表18）また立地面積と販売量の関係をみると、330㎡未満では、37.2kl、330～660㎡では、66.6klと敷地面積に従って増加していき、1650㎡では117.3klとなっている（石油情報センター（1995）、pp.7-15）。

以上のことから特約店と販売店（三者）は、規模及び収益力において明確な格差が存在し、この格差がガソリン流通の二重構造を形作る基礎となっているのである。特約店と約半数のSSの管理を通してガソリン流通の全体を管理している、元売のチャネル管理の構造が示されている。

三者SS比率は、元売のチャネル政策を反映し、大特約店主義をとってきた日石の60.1%、三石の55.6%、商社が直接資本参加している九州石油の82.8%において三者比率が高く⁹⁾、リテールディーラー方式を取ってきた出光（26.0%）、エッソ（14.4%）は、逆に低くなっている（【図表2】）。

2.2 スーパーディーラーによる二重構造

2.2.1 SS数の推移とスーパーディーラーの末端市場占拠率

戦後のSS数の推移を見ると、1984年までSS総数は一貫して増加してきた。その後84年から89年の減少期を経て、廃止代替規制が撤廃された翌年、90年から再び増加を示し、93年には過去最高であった83年を再び上回っている。

また固定式SS数のみを見ていくと1985年に初めての減少を記録した後は、86年、88年、89年の減少期を経て、90年から再び増加し、90年単年度で減少期を上回るSS新設が行われ、これ以降、SS数は、過去最高数を更新している。94年のSS数は、固定式57,874、可搬式2,547、合計60,421SSとなっている。1978年度以降の揮発油業法に基づく登録給油所でSS数を見ると、1994年度までに固定式の、11.6%の伸びに対し、可搬式は、逆にマイナス46.7%となっており、一貫して可搬式から固定式への転換が図られていることが分かる（資源エネルギー庁、『石油資料』各年度版）。また1994年のSS増加率は、1.3%と低率になっているが、内訳は、社有SSの3.9%、二者1.5%、三者0.1%となり、SS増加が元売の設備投資によって支えられている状況がわかる。このSSの低増加率は商社、全農とも例外ではなく、商社系伸び率は、1.0%、全農系も同様に、0.0%となっている。

この状況下で商社、全農を代表とするスーパーディーラーの末端の影響力をSS数からみると、1994年12月末の商社系列SSは、5,304SS、これに三井石油の853SS（三井マークのみ）を加えると6,157SS、10.7%を占めている。また全農系列のSSは、5,245SS、9.1%となり、両者で約20%を占めている。またスーパーディーラー50社のSS数は、直営4,758、販売店9,060、合計13,818カ所となり、これに全農を加えると19,063カ所となり全SS数の31.6%をわずか0.15%の特約店およびその系列が占めていることになる。

商社系の伊藤忠グループは、2,275SS、三井物産グループ1,263SS、三菱商事グループ753SSは、下位元売であるキグナス（959SS）、九州石油（883SS）、太陽石油（478SS）に匹敵する系列を所有し、同様に全農系列の5,245SSは、SS数のみから言えば、中堅元売の三菱石油

9) 九州石油には、日石、丸紅、三井物産がそれぞれ10.0%、伊藤忠商事が5.0%の資本参加をしている。

(4,649SS)を上回り、日石、出光、昭シェル、コスモ、Jエナジーに次ぐ系列SS数を誇っている（オイルリポート社、1995（a）、p.16, 20, 28）。同様に、軽油販売においても、スーパーディーラーの宇佐見グループ、一光グループは、下位元売以上の販売数量を確保しており、ガソリン流通構造は、元売系列と商社・大手特約店などのスーパーディーラー系列という二重構造により出来上がっているといえることができる。

2.3 ガソリン二重構造を産み出した諸要因

ここでは、元売系列と大手特約店系列の二重構造を産み出した要因を、配送機能と危険負担という特約店の卸機能と法的規制（末端SSの参入規制）の面から考察する。

2.3.1 チャネル構築と特約店の選択

元売のチャネル構築は、政府による元売の認可（指定）と元売に対する販売店の認可権の付与から始まっている（小畠（1992）（1996））。元売は元売制度発足時に自らのチャネル戦略にもとづいて、石油配給公団の販売業者の中から自らの基準で販売業者を選択する法的な裏付けを与えられた。チャネル構築は、石油製品が品揃えのそごを産み出さないことから、すなわち単品経営が可能であることから、基本的に他社との重複を避ける1店1社主義を原則とし、供給能力（精製能力と配送能力）の制約もと行われた¹⁰⁾。具体的には、県単位、地域単位で大手特約店を起用する大特約店主義（日本石油、三菱石油）という間接的流通を採用するか、ISS1特約店のリテールディーラー主義（出光、エッソ）の直接的流通を取るか、またはその折衷としての中特約店主義（Jエナジー（旧共同石油））を取るかの経路選択である。限られた製油所と油槽所を中心とした限定的配送範囲を商圈とする場合には、リテールディーラー主義が採用され、全国規模で展開する場合には、大特約店主義が採用された¹¹⁾。

元売の貯蔵（油槽）、配送能力からこれをみると、特約店採用基準として貯蔵、配送能力が重要な役割を果たしたことが分かる。

戦後の精製元売の資金の投入先は、統制から規制に順次移行した過程を踏まえると、まず精製設備の復旧と近代化に主眼が置かれることになった。これは終戦直後から開始された製油所の復旧と元売制度の発足（1949年4月）の間に4年間しかなかったこと、そして元売制度発足後まもなく太平洋岸の製油所再開（1950年1月）が認められたことから精製元売は、資金の大半を精製整備の改修・近代化に費やねばならなかったことを意味している。しかも1951年か

10) チャネル設立の制約条件については、陶山、高橋（1990）pp.86-99に詳しい。

11) Jエナジー（旧共同石油）は、1965年（昭和40年）に日本鉱業、アジア石油、東亜石油の3社の販売部門を集約して発足した会社であったが、集約前に日本鉱業と東亜石油は、伊藤忠燃料等の大手を例外として基本的にはリテールディーラー主義をとっていたが、アジア石油は、1県1特約店の大特約店主義をとっていた。このため3社の販売部門の集約は、この中間の政策である中特約店主義をとらせることになった（共同石油1988、p.172、日本石油1988年、p.442）。

ら行われた外貨割当制度は、設備能力（処理実績）を、割当基準として前面に押し出したために、精製元売は、設備の拡張競争を優先させ、油槽所や配送投資は資金的な制約を抱えざるを得なかった¹²⁾。油槽所など配送設備の民営移管は、元売制度発足の直前の1948年末から順次行われたが、これらの状況下で、石油の貯蔵配送設備を特約店に依存せざるを得ない状況から元売のチャネル構築が始まったのである。貯蔵配送設備の特約店依存は、採用される特約店（二者）が、一定の設備能力、規模、販売能力そして債権能力をその裏付けとして所持していることが前提として存在していた。逆にこの貯蔵・配送設備を自ら確保できない販売業者、元売の要求する担保などの債権能力を所有していなかった販売業者は、特約店（二者）の傘下に入ることによって販売業者（三者）として営業を開始する必要があったのである¹³⁾。

特約店は、自らが販売業者であると同時に、自己の負担によって中間在庫を行い、しかも販売店に対しては配送を自己の負担で行う必要があった¹⁴⁾。しかも特約店が、元売の厳格な債権管理基準に対応できない販売店と販売先を抱えることは、危険負担をも自らが行うことによって卸売商としての機能を果たすことになった。石油製品には品揃え形成活動が不要であることを勘案すれば、この時期の特約店は、自らSSを通して最終顧客に販売するのと同時に完全機能卸売商（full function merchant wholesaler）として存在していたといえる（鈴木・田村（1980）pp.182-183）。そしてこの完全機能卸売としての特約店が、まず系列内二重構造の基礎を形成することになった。

2.3.2 特約店採用基準の変化

元売が、貯蔵、配送設備体制を整え始めたのが1955年頃であり、貯蔵、配送設備体制を自社で確保し、末端への影響力を行使できるようになったのは、1960年以降である¹⁵⁾。特約店の卸売機能の中で、重要な機能として存在した配送、貯蔵機能を元売が代替可能となったことは、これ以降の特約店採用基準を大きく変えることになった。同時にモータリゼーションの急速な進展は、特約店網の早急な構築を元売に求めたが、この貯蔵配送設備網の充実によって、

12) 元売制度が発足した1949年の3月末時点での日石の借入金の82.8%は、物価の高騰等によって運転資金に当てられていた（日本石油（1988）p.475）。この運転資金の返済のために1949年に増資が行われ、さらに、翌年は、製油所復旧工事資金（55千万）、輸送機関（油槽所等）に60千万を当てるために増資が行われている。その後社債の発行による資金調達は、油槽所等に向けられていった。

13) 戦前は、特約店が油槽所、配送設備を持っている場合が多く、戦前から鉄道駅渡し（オンレール渡し）か、最寄り港の本船渡し（オンボード）が一般的であった。（日本石油1988、p.599）しかも戦前からの特約店は、傘下に多くの販売店を抱えていたが、これは契約による販売店ではなく、長期の継続的取引によって「事実上の組織化」（鈴木（1990）、pp.403-404）が行われており、この販売店には元売との直接の取引の意志はほとんどなかった。

14) 石油製品は、気温などによって増減が発生するため、元売は平均的な増減を欠減補助として還付している。

15) オンレールやオンボード、油槽所の倉出し出荷を行うと、配送先が不明になり、最終的には製品の品質管理、出荷先管理が不能になる。そのため各元売は、順次、ローリーによる持ち届け制度を採用していった。日本石油では、28年7月からトラック、ローリーによる持ち届けを七大都市（東京、川崎、横浜、名古屋、京都、大阪、神戸）では、基地からローリー70Km、トラック50Km、その他地区では、基地からローリー、トラックとも300Kmに限って行っていたが、昭和35年、36年に拡大している（日本石油1988、p.599）。

元売は自ら特約店（販売）網を構築する基礎を獲得したことになる。事実、商社系や他業種の系列会社の特約店起用、そして販売店の特約店への昇格は、元売の配送能力の充実を前提としたものであり、これ以降急速に進められることになったのである¹⁶⁾。傘下の優良販売店の昇格に対して特約店は、当然抵抗することになるが、市場拡大に合わせた系列拡大競争は、系列の離脱障壁を低位に保ち、昇格を押さえることはそのまま、他元売への転籍を意味したため、特約店は、この圧力から逃れることは出来なかった。しかし同時にこの状況は、販売力と資金力を蓄え、拡大意欲を持つ中堅の優良特約店にとっても業容を急速に拡大する基礎として存在し、従来の地域の枠を越えた直営販売網の構築を中心とした拡大を可能にした。

一方、特約店の果たす卸売商としての機能は、情報機能とリスク負担機能（金融機能）に限定される機能限定卸売商となったといえる。しかし、繰り返される価格競争は、末端SSの経営状態の悪化を常態化させ、元売にとって特約店のリスク負担機能は、ますます重要なものとなった¹⁷⁾。そしてこの末端SSの経営状態は、同時に元売の厳格な債権・担保管理を固定させ、債権能力と系列店拡大能力（顕在、潜在を問わず）を前提とする特約店採用基準は、この二重構造を現在まで固定する要因となった。すなわち急速な販売拠点の拡充には、担保交渉（債権管理）が基本的に不要な商社系列、大手特約店、他業界の系列業者の力を借りる必要があったのである。

2.3.3 末端での参入規制と大手特約店

さらに商社系、大手特約店の成長を支えたのが、1960年以降の給油所の建設規制（参入規制）である。特に1968年からの距離規制の強化、事前届出義務、ガイドライン方式による枠規制は決定的な役割を果たした。

この建設枠に縛られていた元売は、生産設備の先取り競争によってもたらされた過剰設備（生産余剰）から、販売能力の拡充を迫られ、その解決策の一つとして転籍勧誘（マーク替え）を行った。しかし繰り返される元売間における転籍勧誘の自主規制の下、この転籍勧誘の機動

16) 元売の配送受注は、特約店経由で行われたが、実際の配送は元売の油槽所等から販売店SSに直接届けられることになった。

17) この金融機能とは、基本的には、元売間取引と販売店取引の支払いサイトの違いを基礎とし、経営安定機能としての「事後調整」などの仕組みを背景にした金融機能を含むものである。事後調整は、月次調整よりも数ヶ月遅れたり、期末等においてまとめて行われることが多かったが、価格競争が長期に渡って続いた場合には、資金力の弱い販売店は、期末の調整まで待つことができず、自ら仕切価格を決めて払う「勝手払い」をする場合もあった。また特約店は、この「勝手払い」を避けるために、販売店との間で、仕切見込み価格にて事前に精算する場合も恒常的に発生した。通常、流通業者のリスク負担機能という、品揃えによるリスクプール機能や販売の不確実性というリスクが含まれるが、ガソリンには品揃えのそごも、欠減による減耗損を除いて基本的には販売の不確実性も存在しない。

力となったのが、他ならぬ商社・大特約店であった¹⁸⁾。さらにこの規制は1975年に廃止代替規制（スクラップ・アンド・ビルト規制）に強化され、新設、マーク替えには、1カ所のSSの廃止を必要としたが、この廃止枠の捻出に力を発揮したのが、商社、大手特約店の三者販売網及び可搬式給油所であった。SS枠は、元売間で配分されていたが、実際の枠の所有は、運営主体である特約店や販売店に属し、元売は需要急増地帯への新設の枠を、これらの商社・大手特約店の廃止枠に頼ることになった¹⁹⁾。逆に商社・大特約店は、総量規制に縛られる元売に対し、自社で枠を確保することができる体制を保持していた。また転籍規制は、商社・大手特約店にとってみれば、撤退業者から経営を肩代わりする運営者交代の受け皿として機能することによって自社系列の拡大をはかる基礎を提供した。さらに販売店の窮状は、系列店への運転資金提供や出資によって系列強化していく契機となった。これは二重構造の裾野を広げ、ガソリン販売の業界構造を複雑にする結果となった。経営状態が苦しくなると、当然、撤退業者の数は増加するが、これは他の運営者に代替されるだけであった。すなわち元売にとってみれば、経営悪化店の切り捨ては、業界からの撤退を意味するのではなく、他系列への移動を意味し、こ

【図表6】 揮発油販売業における新規参入と撤退

	新規参入	撤退	登録業者数	参入率	撤退率	増加率
1981	616	950	36,010	1.69	2.61	-0.92
1982	614	944	35,680	1.71	2.62	-0.92
1983	506	734	35,452	1.42	2.06	-0.64
1984	508	800	35,160	1.43	2.26	-0.82
1985	499	966	34,693	1.42	2.75	-1.33
1986	423	899	34,217	1.22	2.59	-1.37
1987	997	1,392	33,822	2.91	4.07	-1.15
1988	498	1,022	33,298	1.47	3.02	-1.55
1989	487	950	32,835	1.46	2.85	-1.39
1990	610	803	32,642	1.86	2.45	-0.59
1991	529	758	32,413	1.62	2.32	-0.70
1992	564	917	32,060	1.74	2.83	-1.09
1993	532	826	31,766	1.66	2.58	-0.92
1994	536	743	31,559	1.69	2.34	-0.65

【資料】 資源エネルギー庁石油部流通課

18) 転籍は、元売の非公式な（暗黙な）依頼によって商社、大特約店が動く場合と、販売店から商社、大特約店を頼って話が持ち込まれる場合があるが、商社・大特約店の販売担当にとっては、この転籍勧誘は、SS開発の重要な職務の一つであった。

19) 建設枠は、実際に元売・商社・大手特約店間で売買されたり、貸し借りされた。

れが業界の新陳代謝を最小限に留め、二重構造を固定させたのである（【図表6】新規参入・退出推移）。

3. スーパーディーラーによる二重系列構造

3.1 スーパーディーラーの定義と構造

本稿において大手特約店として検討対象とした会社は、SS数において21SS以上（系列店を含む：上位150社）を所有する会社である。但しこの基準に合致すると思われるが、SS数が入手不能であった一部の会社は集計から除いた。一般的に大手特約店と呼ばれる会社には、重油など産業用燃料を中心とする会社も多数含まれるが、あくまでガソリン流通を検討するため、SS数を基準に抽出したものである²⁰⁾。

大手特約店150社内でも上位の集中度は極めて高く、SS数の1位から25位までが、系列SS数で、11,180カ所を擁し、大手特約店内で63.24%を占めている。また26位から50位までが、2,638SSとなり、1位から50位までを合わせると大手特約店の約8割のSS数を押さえている。このことから上位50社（SS数78カ所以上）をスーパーディーラーとして検討対象とした。

スーパーディーラーは、9大商社系ディーラー、元売関連会社（子会社、関連会社、関係会社）、燃料・薪炭ディーラー、軽油ディーラー、大手特約店（商社、広域、地域）に分類することができる。

スーパーディーラーの内訳は、伊藤忠燃料や三井物産石油など商社内販会社など商社系列8社、太平洋石油（日石）、日鉱石油販売（Jエナジー）など元売子会社・関連及び関係会社11社、日石伊藤忠、物産共石など元売・商社共同出資会社5社、小倉興産（住友金属工業）など大手企業系列会社3社、宇佐見グループ、一光の軽油ディーラー2社、ミツウロコ、橋本産業など薪炭・燃料会社4社、その他、三愛石油、カメイ、新出光などその他商社及び大手特約店17社となっている（【図表7】スーパーディーラー集計表）。

元売系列ごとにスーパーディーラーを分類していくと、1つの元売だけを仕入先とするスーパーディーラーは、29社、58%となり、内訳は、日石14社、コスモ6社、三菱石油2社、Jエナジーの4社、その他元売3社となっており、戦前に圧倒的な力を持っていた日石に特に多く、リテールディーラー主義を取ってきた出光、エッソに該当特約店はなかった。

元売の関連会社は、商社との共同出資会社を含めて、日石6社、Jエナジー4社、コスモ4社、

20) この「スーパーディーラー」調査は元売との二重系列構造を理解するために行ったものである。調査自体は完全とは言えないが、業界構造を理解するためには有用なデータであると考え。スーパーディーラー150社の抽出は、オイルリポート社（1995a）を中心に、燃料油脂新聞、日経新聞、日経NEEDS等を使用し、SS数（系列店を含む）で21カ所以上を保有している会社を抽出した。石油業界でスーパーディーラーと呼ばれている会社には、重油、灯油など燃料油を中心に運営されている会社も多数含まれるが、ここではガソリン流通を中心に分析しているため資本金、売上高、従業員数などは参考に留め、SS数を基準に抽出したものである。
SS数調査対象：全国スーパーディーラー及び地区有力ディーラー調査対象特約店及びSS総数：738（21,909SS）、抽出150社（17,678SS）SS数調査期日、1995年9月現在

【図表7】 スーパーディーラー区分表

区分・ランク	1～50	～100	～123	合 計
商社内販	8	5	2	15
商社・元売	5	1	0	6
元売関連	11	6	3	20
軽油ディーラー	2	1	0	3
燃料・薪炭	4	1	0	5
系列会社	3	4	1	8
大手特約店	17	32	17	66

取引元売数	1～50	～100	～125	合計
1	29	40	21	90
2	2	7	1	10
3	3	1	0	4
4	5	1	1	7
5	7	0	0	7
6	1	1	0	2
7	3	0	0	3
日石	14	6	8	28
コスモ	6	3	7	16
三菱	2	9	2	13
Jエナジー	4	5	1	10
昭シェル	1	5	3	9
ゼネラル	1	3	0	4
モービル	1	2	0	3
出光	0	3	0	3
エッソ	0	4	0	4
合 計	29	40	21	90

上位集中度（SS数）

	合 計	直 営	販売店	構成比	直営比率
1～25	11,180	3,654	7,526	66.4	32.7
26～50	2,638	1,104	1,534	15.7	41.8
51～75	1,507	933	574	9.0	61.9
76～100	948	668	280	5.6	70.5
101～123	555	418	137	3.3	75.3
合 計	16,828	6,777	10,051	100.0	40.3

三菱1社、シェル1社となっており、Jエナジーのスーパーディーラーは元売関連会社のみによって構成されていることがわかる。

また複数のサインポールを挙げている会社も21社あり、元売と資本関係にあるものを除くと約62%が複数の元売とガソリンにおいて契約を結んでいる。複数契約会社の内、2元売と契約関係にあるものが2社、3元売関係3社、4関係5社、5関係7社、6関係1社、7関係も3社となっている。スーパーディーラーの平均契約元売数は、3.2社となっており、後に述べるように大手ディーラーの自由度が制限されていないことを裏付けている。

次にガソリンの二重構造を支えるスーパーディーラーについて九大商社系、元売子会社・関係・関連会社とその他の3つに分けて分析する²¹⁾。

3.2 9大商社系内販会社と元売の相互関係

商社系特約店は、既に述べたとおり、6,157SS、全体SS数の10%以上を系列下に保有しており、純然たる影響力を所有している。しかしその内情は、元売ごと商社ごと大きくことなり、

21) 本稿では全農・経済連系列についてはその対象から除外している。

【図表8】 元売別の商社・全農SS数と依存率

	三菱	三井	伊藤忠	丸紅	住商	日商	兼松	トーメン	ニチメン	商社計	全農	その他	計
日石	5	0	404	104	0	0	39	23	0	575	862	9,141	10,578
出光	0	1	2	40	178	0	20	0	0	241	2,527	6,791	9,559
昭シェル	144	33	231	63	39	19	53	49	6	637	54	6,580	7,271
コスモ	12	7	205	74	0	9	431	2	45	785	529	5,865	7,179
Jエナ	60	127	959	89	0	16	22	27	47	1,347	1,010	4,278	6,635
三石	500	0	15	17	21	0	0	0	0	553	162	3,934	4,649
モービル	28	20	77	0	29	0	2	0	0	156	0	3,354	3,510
エッソ	0	83	0	0	0	0	0	0	0	83	0	2,314	2,397
ゼネ石	0	0	0	59	41	0	1	0	0	101	6	2,268	2,375
キグナス	0	13	136	0	0	0	1	0	0	150	0	809	959
丸石	2	88	237	180	0	0	70	0	0	577	95	211	883
太陽	2	38	9	13	0	4	16	16	1	99	0	379	478
合計	753	410	2,275	639	308	48	655	117	99	5,304	5,245	45,924	56,473

	三菱	三井	伊藤忠	丸紅	住商	日商	兼松	トーメン	ニチメン	商社計	全農	その他	計
日石	0.0	0.0	3.8	1.0	0.0	0.0	0.4	0.2	0.0	5.4	8.1	86.4	100.0
出光	0.0	0.0	0.0	0.4	1.9	0.0	0.2	0.0	0.0	2.5	26.4	71.0	100.0
昭シェル	2.0	0.5	3.2	0.9	0.5	0.3	0.7	0.7	0.1	8.8	0.7	90.5	100.0
コスモ	0.2	0.1	2.9	1.0	0.0	0.1	6.0	0.0	0.6	10.9	7.4	81.7	100.0
Jエナ	0.9	1.9	14.5	1.3	0.0	0.2	0.3	0.4	0.7	20.3	15.2	64.5	100.0
三石	10.8	0.0	0.3	0.4	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	11.9	3.5	84.6	100.0
モービル	0.8	0.6	2.2	0.0	0.8	0.0	0.1	0.0	0.0	4.4	0.0	95.6	100.0
エッソ	0.0	3.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.5	0.0	96.5	100.0
ゼネ石	0.0	0.0	0.0	2.5	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	4.3	0.3	95.5	100.0
キグナス	0.0	1.4	14.2	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	15.6	0.0	84.4	100.0
丸石	0.2	10.0	26.8	20.4	0.0	0.0	7.9	0.0	0.0	65.3	10.8	23.9	100.0
太陽	0.4	7.9	1.9	2.7	0.0	0.8	3.3	3.3	0.2	20.7	0.0	79.3	100.0
合計	1.3	0.7	4.0	1.1	0.5	0.1	1.2	0.2	0.2	9.4	9.3	81.3	100.0

【資料】 オイルレポート社 (a), p.28より作成

商社系列の影響力をSS数のみで測ることはできない。元売の商社系依存度も、商社自身（丸紅、三井物産、伊藤忠）が、主要株主になっている九州石油の65.3%を除けば、Jエナジーの20.3%から出光の2.5%までその幅は広い（【図表8】元売別商社・全農依存率）。日石は、伊藤

忠、丸紅、兼松、トーメン、三菱商事の5社と契約を結び、575の系列SSを持っているが、前4社とは、いずれも折半出資会社である日石伊藤忠（1952年日米石油設立）、日石丸紅（1964年設立）、日石トーメン（1966年設立）、日石兼松（1972年設立）を通じて契約を結んでおり、商社系の一方的な優位は存在しない。SS数で最大の日石伊藤忠は、直営94カ所を所有するが、同時に日石伊藤忠は、関係会社として五日市忠石、可部忠石、福岡忠石、山梨忠石、三重忠石、高松忠石などを販売拠点として傘下に持っている。これらの商社系特約店は、重油など他油種の販売でも元売と密接な関係を持っている。また三菱系列は、明和産業（三菱商事系中堅商社、一部上場、三菱商事32.95%出資）のSSのみの取引となっている（SS数は、オイルレポート社（1995a））。

同様に、コスモ石油は、商社系列の中心が兼松系列となっているが、兼松系列のSSは、コスモ（46.8%）と兼松（46.8%）の共同出資会社である東洋国際石油となっており、日石同様に商社の一方的な優位は存在しない。またエッソ石油は、三井物産の全額出資会社の国際油化のみと商社系SSを展開し、三菱石油の大半の商社系SSは、自身の筆頭株主である三菱商事の全額出資会社の三菱商事石油の傘下SSとなっている。またもっとも商社依存度の高いJエナジーは、商社系折半出資会社として物産共石、菱和共石、共石丸紅、共石トーメンを持ち、最大の取引先商社である伊藤忠商事系列では、共同出資会社の伊藤忠石油販売を主力としている。

逆に商社側から元売との関係を見ると、最大の伊藤忠商事グループのSSの42.2%は、Jエナジーに集中し、住商グループの57.8%は出光に、三菱商事グループの66.4%は、三菱石油系列、ニチメンの92.9%は、コスモとJエナジーに集中しており、商社においてもメインチャネルが明確に認識されているということが出来る。

3.3 商社系内販会社のSS構造

商社の末端販売への影響力の行使は、商社系内販会社を中心として、さまざまな子会社、関連会社などの出資を通して重層な構造によって行われている。

三菱商事は、精製の昭和四日市石油（昭和シェル、三菱グループ）、東北石油（三菱石油、東北電力、カメイ他）に出資するほか、自身のリテール本部を分離独立した内販会社である三菱商事石油を主力としている。他に日石系列である明和産業（32.93%）、三菱商事グループの新東亜交易（36.9%：筆頭株主）などがある。三菱商事石油は、傘下に太平石油、東京MCオイル、中部MCオイル、関西MCオイル、広島MCオイル、北陸MCオイル、関東MCオイル（70%）、道菱石油、菱雄、ミヤセキ（50%）、菱東商事、中国菱商石油、トヨクニオイル（50%）などの地区子会社を所有し、さらに東京MCオイルは、茨城MCオイルに出資しているなど三菱商事を頂点とする多重な構造が出来上がっている。（%記載の無いものは100%出資）

一方、伊藤忠系列の伊藤忠燃料は、直営がわずか6カ所であるのに対し、販売店SS1,735を傘下に持っており、直営比率は極めて低く、三菱商事系列、三井物産系列と対象的である。これは三菱商事や三井物産系列が直営方式をとり、伊藤忠系列が子会社方式により算出されてい

るため、実際にはこの二者、三者の数字は、そのまま有効であるとはいえない。

伊藤忠燃料は、トアス、東海忠燃、備後忠燃、大分九石販売（95%）の子会社を持っている他、北は、札幌忠燃、新和商事、東北忠燃から南は、熊本忠燃、沖縄燃料まで47社の関連会社を傘下に擁している。また伊藤忠商事（50%）、Jエナジー（20%）とスーパーディーラーである伊藤忠石油販売の株式（30%）を保有している。伊藤忠石油販売自体も、直営は、わずか1カ所であり、SS運営は、福島忠石販、茨城忠石販、名古屋忠石販、東京忠石販、横浜忠石販など10の地区販売子会社を主力としている。また伊藤忠商事系列の大手特約店には、伊藤忠燃料の他、先に述べた日石との共同出資会社である日石伊藤忠、そして株式の10%を保有し、筆頭株主になっている品川燃料、さらに品川燃料（73%：筆頭株主）と出光が出資する千葉燃料工業の4社が含まれている。さらに品川燃料は、先の千葉燃料工業以外にも子会社・関連会社を51社所有し、千葉燃料工業自体も2社の子会社を持っている。元売から見れば、伊藤忠燃料、伊藤忠石油販売、品川燃料等が二者として特約店契約を結ぶ当事者として存在すると同時に、千葉燃料工業も二者となり、その契約関係は、事業所概念に基づいて特約店制度が機能している状態では二者、三者の区別は、資本関係・系列関係が複雑に絡み合い、運営形態がそのまま、元売との契約関係に連動していないことを考えると商社に限って有効とはいえない²²⁾。すなわち元売系列と商社系列の二重構造は、商社を頂点とする商社系関連会社が多重に重なり合い、複数の元売との契約関係（二者、三者）、資本関係関係から、結果的にこの二重構造の一角を構成しているということが出来る。

3.4 大手特約店（地域、広域、商社）、薪炭・燃料店、軽油ディーラー

大手特約店は、先の九大商社以外の商社、広域型、地域専念型の形態がある。先に述べたように大手の特約店は、日石や三菱など大特約店主義を取ってきた元売に多く、広域、地域など会社の歴史によってさまざまな形態を持っている。たとえば明治時代から地域において力を発揮し、現在でも地域で確固たる地位を維持する地域専念ディーラーの関彰（茨城）、堀江商店（千葉）、山文商事（大阪）、横田石油（兵庫）、喜多村石油（福岡）などのように、元売との強力な絆のもと地域特化し、地域の発展とともに、販売網を拡大し、基盤を築いている特約店がある。また海上用重油（北洋A重油）とともに力を付けてきたカメイやアベキなどの商社・広域ディーラー、航空燃料で力をつけた三愛石油など大手としての成長過程はさまざまである。しかし元売との関係でいえば、地域専念型ディーラーが単一元売との契約が多いのに対し、逆に広域ディーラーは、複数元売との契約を結んでいる場合が多い。先のスーパーディーラーの集計で、単一元売との契約社数を29社、58%と述べたが、この数字は、あくまで法人単位で

22) ここでいう事業所概念とは、特約店契約が販売店の事業所単位となっていることを示している。たとえば日本石油の仙台支店の特約店としては、カメイ（株）、カメイ（株）塩釜支店、カメイ（株）気仙沼支店など特約店の各支店がそれぞれ特約店となっている。

あり、別会社を設立して複数元売との契約を結んでいるものは含んでいない。たとえばカメイは、日石との単一契約として計算されているが、傘下にはエッソと代理店契約を持つカメイ商事、三菱とはカメイ菱油（旧青葉菱油）、昭シェルとはパシフィック（旧仙台空港サービス）と実際には複数元売との契約関係となっている。また商社と同様に、元売と共同出資会社を設立し、傘下に大手特約店を所有しているスーパーディーラーもある。三愛石油は、Jエナジーと共同出資会社である共愛石油（三愛65%、Jエナジー35%）を設立している。共愛石油は、直営SSを所有することなく、運営は子会社の東京共愛、東北共愛によって行われている。また薪炭・燃料会社のスーパーディーラーは、品川燃料、橋本産業など灯油など燃料中心であるが、傘下にSS網をもってスーパーディーラーとしての地位を築いている会社を指す。

9大商社系は、初めから単一元売との契約を前提にしているものではないが、大手特約店の場合は、逆に単一元売との契約を前提とした。しかし、先に述べたさまざまな規制とブランド内競争制限は、単一元売では大手特約店の拡張に対応出来ない状況を作り出した。

石原は、流通経路在荷の観点から「商業企業の資本蓄積が先行し、押し込み販売などをもってしても吸収しえないほどに商品買取資本と経路在荷の格差が拡大するとすれば、もはやその商業企業を完全系列化体制の中に押しとどめておくことはできない。」（石原（1982）p.222）と述べているが、ガソリン流通の場合は、これに末端SSの参入規制である建設枠の拠出先の制限が加わったのである。

また同様にブランド内競争の制限は、ブランド間競争に対抗するものであったが、ブランド内競争の制限が結果的に大手特約店の独自対応行動を拡大させる結果となった²³⁾。すなわち大手特約店は、他元売と別会社を設立するなどによって、自社SS網の拡充に乗り出さざるを得なかったのである。特に軽油ディーラーは、その圧倒的な軽油販売能力からガソリンにおいては安値販売を行うことが多く、軽油ディーラーの進出が決まると、進出先の系列ディーラーが反対することから、結果的に軽油ディーラーも多元売との契約となっている。このようにフランチャイズ制度の持つ、自由度の相互制限は、商社・広域大特約店には適応されない状態を現出することになった（小畠（1994））。戦後、元売は、自社系列の特約店の経営力、販売力の育成に力を注いできた。しかしそのノウハウを吸収した大手特約店は、その経営力ゆえに自社系列に留め置くことの出来ないというマーケティング・チャネルのパラドックス（風呂（1968）pp.240-242）が現出することになり、元売系列とスーパーディーラー系列の二重系列構造を作り出すことになったのである。

23) 石原は、「激しいブランド内競争がかえって商業企業の独自対応行動を拡大させることによって、彼の商業企業に対する統率力を弱め、そのことがブランド間競争に負の影響を与える。」石原（1982）p.205と述べているが、ガソリン流通の場合は、ブランド内競争の制限が大手特約店の自由度を制限できないことによって、ブランドの枠を越えた競争を作り出したといえる。

3.5 中核特約店の育成と元売関連会社

末端での販売力強化を目指す元売各社は、元売所有SSを中心に展開する中堅・小特約店を中心に地域の核となる中核特約店づくり（企業型垂直統合システム：corporate systems）を積極的に行っている。

この中核特約店づくりは、精販ギャップを抱え、販売力の増強を急ぐ、民族系元売を中心に、1960年代から行われてきた。これは系列販売力の弱い元売には、市場の急速な拡大が既存の特約店の店舗網拡張能力のみによって捕捉できないことから選択されたものである²⁴⁾。

共同石油（現Jエナジー）でこの過程を追うと、共同石油は、集約以降のわずか4年間（1965年から1969年）で、重油専業、灯油主体、LPG販売店など約140の新規特約店を起用すると同時に、グループ精製各社と販売子会社をつくって販売強化をすすめた。当時すでに伊藤忠石油販売（当時東亜石油販売）、日鉱石油販売があったが、これに丸栄石油、カクタス石油（現山陽カクタス）、宝永石油販売（現富士石油販売）、鹿島石油販売（現鹿島エナジー）、菱化石販、北海道ニッコウ石油（現北ニッコウ）、アジア興業を次々に設立し、さらに先に述べた共石丸紅、物産共石、菱和共石と商社関係特約店を設立していった（共同石油（1988）p.243、244）。さらに1975年以降は、特約店の財務体質の改善とともに「主要特約店への出資を考慮することにより特約店を育成し、販売力の拡充を図った。」（共同石油（1988）p.310）と特約店自体への出資と販売力の拡充を打ち出している²⁵⁾。

1980年代の後半からは、各元売とも中核特約店の育成を目的に、会社所有SSの運営者交代、新設SSの集中的運営委託、特約店の集約・大型化などをすすめ、同時に販売子会社を設立している。石油販売関係の元売子会社関連会社等は、スーパーディーラーにおいて16社（32%）を占めているだけでなく、大手特約店の内25社（20%）を占め、Jエナジーグループだけでも32社の販売子会社網を構築している（石油産業会社要覧（1994））。

日本石油のように老舗の大手特約店（スーパーディーラー）を傘下に多くもっていた場合と違い、販売力が弱かったJエナジーグループは、自ら販売網の構築に直接乗り出さざるを得なかったといえる。このように元売は、資本の投下と元売社有SSの有効利用（運営者交代等）によって自らの販売力の拡充と系列網の強化をおこなったのである。これは商社系列などに対抗する末端販売力をもったSS網を自らが築き上げのと同時に末端への影響力の行使能力を保有することを意味している。

24) Harrigan は、Full Integrationの第一の要因としてこの流通業者の業務遂行が満足できない場合を挙げている（Harrigan（1983）p.36）。また石原は、先に述べた流通経路在荷の観点から、「流通経路在荷の拡大が先行し、商業信用をもってしても商品買取資本の不足が補えないような事態になったとすれば、寡占企業はその超過した部分について新たな経路を模索しなくてはならなくなる。」としている（石原（1982）p.222）。

25) 共同石油は、同時に、社有SSを中心に、「投資効率改善運動」を開始している。また1985年の中期販売戦略の策定とともに「業態化計画S60」運動などが行われ、中核特約店の育成が目指されている。

4. 元売マーケティング戦略の制限とスーパーディーラー

スーパーディーラーの店舗網（系列）は、元売間のガソリン販売競争に伴う拠点開発競争に大きな貢献をしてきたと同時に、元売のマーケティング戦略の展開に大きな制約を加えることになった。この制約は、スーパーディーラーが独自のマーケティング戦略を実施するだけの規模の経済性を持ったことと、スーパーディーラーの系列が、元売の枠組みを越えて拡散していることから発生するものである。スーパーディーラーの規模が独自のマーケティング戦略の展開を可能にしていることは、ガソリンという差別化が困難な製品を付帯サービス等によって差別化する元売マーケティング戦略の制限であり、元売の枠組みを越える拡大は、元売との共通目標の限定を意味する。

まずマーケティング戦略の制限であるが、元売は元売間の水平的競争に打ち勝つために、自身の差別的優位性の発揮を、顧客段階までの組織化によって目指し、ガソリンという差別化ができない規格品から、SSにおいて販売される拡張商品（augmented products）への昇華に求めた（小畠（1992））。これは整備メンテナンスの商品化、自動車用品・ケミカル用品の自社ブランド化からクレジットカード、プリペイドカードなどのカード戦略まで幅広く行われている。しかしスーパーディーラーの規模の拡大は、スーパーディーラー独自のカード戦略等の展開を可能にした。整備メンテナンス商品にも元売と異なる独自のブランドを付加し、クレジットカードやプリペイドカードにおいても独自の発券体制を整えている²⁶⁾。スーパーディーラー系列下のSSでは元売のサインポールを挙げているものの、拡張製品として販売されるSS商品は、サインポールにある元売のものではない。この段階において元売のマーケティング戦略は、スーパーディーラーのマーケティング戦略とバッティングすることになる。

さらに元売の枠組みを越えた拡大は、スーパーディーラーの卸機能において、元売のサインポールを製品の供給元証明の役割に限定する。元売のチャネル管理は、この卸機能に対しては、再販売活動を末端SSのサインポールによって制限するというもののみに限定させるのである。

そしてこれらのスーパーディーラーの持つ機能は、元売の合理化・効率化の要となる合理的配送システムやこれを支える元売POSや元売情報ネットワークへの接続を拒み、元売の系列のもつ「連結の経済性」（宮澤（1991）、p.8）を薄める結果となる。さらにこの状況は、サインポールのもとでの標準化されたサービスの提供を困難にすることになったのである。

しかし、このことはスーパーディーラーの行動の全面的自由度を示しているのではない。末端において商標を掲示することは、供給元の選択権は、ディーラー側に無いだけでなく、スーパーディーラーの系列も元売との親密な関係から、系列を維持しているのである。これはスー

26) 三井、三菱、伊藤忠の三大商社系列は、独自で販売促進プロジェクトを持ち、その範囲もSSの塗装から、ドライブウェイ・サービスコンテスト、子弟教育、独自クレジットカードの展開まで広がっている。さらに伊藤忠燃料は、独自のPOSからクレジットカード、プリペイドカードなどを持ち、元売の機能をほぼ完全に内部化している。

パーディーラーが、製品供給において元売の油槽・配送体制に全面的に依存し、かつ多くの元売会社所有のSSを運営し、一部は共同で出資会社を持っていることを指している。

このことから双方のマーケティング戦略の展開は、幅広いグレーゾーンを持っていることになる。

5. スーパーディーラーと系列外新規参入者

5.1 需給調整機能としてのスーパーディーラー

戦前から特約店として存在したスーパーディーラーや、内陸など製油所から遠隔地に位置するスーパーディーラーは、もともと油槽所や配送設備を持っていたことは既に述べたが、このうち比較的規模の大きな油槽所は、元売の油槽所網の整備に従って元売に借り上げられたが、ガソリンを除く、他の油種、特に灯油、重油においては特約店によって維持されたものも多い。元売の配送が順次大型ローリー配送に切り替わるのに従って、小口需要に対応するために、直需先や灯油販売店などの小口の需要家先を多く持つ老舗特約店には、油槽設備と配送設備は、欠くことが出来ない設備となっている。

しかも商社系内販会社を中心にスーパーディーラーは、この油槽設備とその後の拡充を背景に、複数元売との取引を行うことによって需給調整機能を持っている。

この需給調整機能とは、元売の在庫状況の調整機能であり、スポット的に不足した玉の市中買いや、過剰になった在庫を転売する機能である。在庫調整自体が大規模になれば、取引は、元売間や商社本体によって行われるが、小規模な調整の中心となるのはこれらスーパーディーラーである。

石油精製が装置産業として存在し、その稼働率が固定費割合を決め、コストに直結することから、精製は高稼働率の維持をめざし、これが業者間転売製品（業転）を恒常的に産み出し、結果的にこれが系列以外の業者（無印、その他業者）の存続を保証してきた。しかも石油製品が経済の安定に必要不可欠であり、品切れというリスクを許されないことから、供給は絶えず、安全な在庫の維持の方向へ誘導されてきた。特に精製基準油種が中間留分（AFO、灯・軽油）にあった時期においては、連産品であるガソリンの供給過剰は必然となっていた（小寫（1992））。また灯油の需要は天候（気温）に左右されることから、在庫の維持は、法律により長い間拘束されてきた。ここにこの需給調整機能が必要となってくるのである。

現在、製品輸入の主体として商社が注目を集めているが、既に述べてきた商社系列の分析は、商社、大手特約店などのスーパーディーラーが広範な販売網を持つと同時に、元売との強い相互依存関係を持っていることを示した。すなわち輸入業者が現在の業界内の関連企業によって構成される限り、たとえ商社といえども、業界内の地位と元売との相互関係の緊密さから業界の内部者（インサイダー）としての行動を余儀なくされる。商社が仮に、輸入製品を行えば、輸入製品による単価の下落は、輸入業者にも等しく影響を与えるというジレンマに陥ることになる²⁷⁾。

特に大手商社系内販会社は、先に述べたとおり準元売としてのさまざまな機能をほぼ内部化しており、これからもたらされる大きな管理経費は、結果的に商社の自由選択行動範囲を拘束することになる²⁸⁾。

5.2 需給調整機能と新規参入者

しかし商社等のスーパーディーラーの需給調整機能は、製品の輸入自由化によって重要度を増す。なぜならば、特石法が廃止されれば、輸入品と国内製品の価格差次第では輸入製品の恒常的な利益機会を創出することになり、輸入製品の国内流通の基礎をつくることになる。

このことから前稿（小畠1996）でのべたように、輸入製品価格を限界コストとした元売レベルでの合理化が推進されているのである。元売レベルでの合理化は、そのまま輸入メリットの大半を喪失させるが、国内精製と海外精製の固有費の存在は、それを皆無にすることはない²⁹⁾。このことから輸入製品の存在は、市場が今後急速に伸びないことを前提にすれば、元売系列外製品の流通基盤をその分だけ拡大させることになる。

事実上精製業者に輸入業者を限定すること（特石法）は、結果的には高稼働率とリスクヘッジの補完を輸入製品に求めたものであったが、特石法の廃止による輸入製品の増加は、そのまま需給調整的在庫を増加させることを意味し、系列外業者の存立基盤を安定させることになるのである³⁰⁾。

系列外の需給調整在庫を基礎とする小売（卸売）のPBの存在は、その生産者のNBの生産過剰を緩和し、その値崩れを防ぐ（石原・池尾・佐藤（1989）、p.189）とされ、石油の新規参入業者は、輸入受入施設の遅れ、配送が元売のネットワークを利用できないことなどから数量が限定されることを考えると、同様に一時的に系列外製品のタイト化をもたらすが、市場の低成長と精製設備の維持を前提にすれば、このPB販売量伸び率がNBの販売量伸び率を上回れば、そのままNBの供給過剰に繋がり、さらにPBの供給基盤を安定させるという、PB供給安定化の循環が生まれる³¹⁾。

このように輸入製品や系列外玉が、新規参入業者を安定的に賄うことができる状況の現出は、

27) 最大の販売量を誇る伊藤忠燃料の1995年3月のガソリン販売量は、145万klであり、伊藤忠商事の96年度の当初輸入予定量の10万klは、ガソリン販売量のわずか6.9%に過ぎない。輸入ガソリンによる利益（輸入価格81.5円/l、新価格体系のガソリン価格87.5円/l）を仮に6円とすると、輸入による利益は6億円に過ぎない。かりに輸入製品によってガソリン単価が1円下がれば、伊藤忠燃料は、14.5億円の収益減となり、輸入メリットは発生しない。

28) スーパーディーラーによる傘下販売店の独自の組織化の進行は、組織化によるコストの上昇をもたらす、これがより組織化を強化することによって組織化コストを吸収する方向に進んでいる（懸田（1992）、p.20）。

29) 小出（1996）によると93年の精製コストは、日本4,730円/klに対し、韓国、1,510円となり、格差は3,220円/klとなっている。このうち日本と韓国の固有コスト（電力、水道、保険料、保安規制など石油会社の経営努力の外にある要因）の差は、1,640円/klとなっており、約半分を占めている。その他の主な価格差要因は、高度化設備に関する要因があるが、これは精製の高度化とともに上昇し、96年度の格差は、2,770円/klまで縮小している。

30) 資源エネルギー庁は、長官の諮問機関である石油製品需要想定委員会において、内需予測を行っており、適正供給の姿を供給計画において示す意向を持っている。（燃料油脂新聞96.2.16）これは製品輸入の自由化後の市場環境にとってガソリンの在庫レベルが重要であることを示している。

系列外新規参入者の参入障壁を引き下げることになる。すなわちこれらのことから商社等のスーパーディーラーは新たな供給元としてその存在基盤を確立することに繋がる。さらに現在のガソリン流通が、元売の商標によってほぼ完全系列化が行われている以上、新たな供給元の製品は基本的に現在の系列SSに混入することではなく、新たな供給元の創設は、そのまま新たな系列の創出を必要とすることになる³²⁾。

6. スーパーディーラーによる二重構造（まとめ）

本稿では、ガソリンの流通構造の現状分析を目的に、元売系列と商社系内販会社などの系列による二重系列構造を分析してきた。まず二重構造の概況を述べた後、この二重系列構造が形成された要因として、元売のマーケティング・チャネル構築時の配送機能から金融機能への変遷、そして末端の参入規制を挙げ、スーパーディーラーを商社系内販会社、元売関係会社、その他商社、地域・広域特約店、燃料・薪炭ディーラー、そして軽油ディーラーに分類した上で、各スーパーディーラーの内部構造を概説した。以上の考察から、スーパーディーラーは、収益と規模の格差を背景に、全SSの30%以上をその系列下に擁し、大きな影響力を擁しているが、同時に、スーパーディーラーは、規制緩和後に市場環境においても大幅な自由度を保証されたものではなく、その系列も元売との緊密な相互関係によって維持されていることを示した。しかしこの二重系列構造は、元売、スーパーディーラーの双方のマーケティング戦略の展開においてグレーゾーンを形成し、元売マーケティング戦略の展開の制約要因となっていることを示した。

ダイエーと丸紅による共同出資会社であるDMガスステーションは96年3月に設立され、非系列の新規参入（新系列の創設）は、確定的となった。製品輸入の自由化と新系列の創設がこの二重構造にどのような影響を与えるかは、今後の新規参入業者の数と展開を待たなくてはならないが、この製品輸入の鍵となる役割を果たすのが同じスーパーディーラーであり、今回考察したこの二重系列構造との関係を今後とも元売のマーケティング・チャネル管理の視点から注視したい。

31) 特石法の廃止後に行われる「揮発油等の品質の確保等に関する法律」（品質確保法）の「標準品質表示制度」によって、SSはSQマークを掲げ、JIS規格に合った製品を販売していることを示すが、これはPB製品に対する品質面での消費者の不安を払拭するだけでなく、元売のサインポールは、品質保証の機能を「メーターセールス実施店」表示以来、再び失うことになる（小瀧（1992））。

32) 系列が枠組みの前提となっている現在の状態では、競争地位の強さと元売との関係の強さは、正の相関を持っている。このことから新規参入業者との提携は、元売との関係から、競争地位が低い商社ほど参入障壁が低くなるが、同時に供給基盤（需給調整機能）を加味すると、逆に競争地位の低い商社ほど供給基盤も弱くなる。競争地位とPBの関係については、三浦（1995）を参考のこと。

7. おわりに

構造改革の焦点となる収益・規模による二重構造の是正は、コスト削減競争とSSの類型化の進展が今後どのように行われるかに大きく係わっている。これらの正否を握るのは、他ならぬ市場メカニズムを業界構造に反映する事後調整などの過去の取引慣行の是正・取引の透明化がいつ、どの程度達成されるかにかかっている。特石法の廃止がもたらす、SSの類型化、そして来るべきセルフ化とセルフ化を前提とした新規参入業者が元売のチャネル再構築に与える影響については、続稿において論ずることとしたい。

最後に、お忙しい中、貴重な資料の提供やインタビューに応じていただいた石油会社の諸氏
に心から感謝申し上げたい。

(1996年3月27日受理)

参考文献

- Buzzell (1983), "Is vertical integration profitable?", *Harvard Business Review*, January-February, pp.92-102
- Harrigan, K.R. (1983) "A Framework for looking at Vertical Integration", *The Journal of Business Strategy*, Vol.3. Winter, pp.30-37
- Sterm L.W., EL-Ansary A.I. (1992) *Marketing Channels 4th ed.*, Printice-Hall, Inc.
- Stern, L.W., El-Ansary, A.I and Brown, J. B. (1989) *Management in Marketing Channels*, Printice Hall
- 石井淳蔵 (1983) 『流通におけるパワーと対立』、千倉書房
- 石原武政 (1982) 『マーケティング競争の構造』、千倉書房
- 石原武政・池尾 恭一・佐藤 善信 (1989) 『商業学』 有斐閣
- オイル・リポート (1995 a) 『スーパーディーラー95』、オイルレポート・シリーズ, No.48, オイル・リポート社
- オイル・リポート (1995 b) 『SSストラテジ95』、オイル・リポート・シリーズ, No.46, オイル・リポート社
- オイル・リポート (1995 c) 『95石油会社の戦力比較』、オイル・リポート・シリーズ, No.47, オイル・リポート社
- オイル・リポート (1995 d), 『石油年鑑1995』、オイル・リポート社
- 懸田豊 (1992) 「流通チャネル組織の変化と展望」、『マーケティング・ジャーナル』、No.44、pp.14-21
- 佐藤公久 (1993) 『商社』 日本経済新聞社
- 資源エネルギー庁 (各年度) 『石油資料』 通商産業省資源エネルギー庁石油部監修、(株)石油通信社
- 資源エネルギー庁 (1994) 『石油流通の現状と課題』、(財)通商産業調査会
- 資源エネルギー庁 (1995 a) 『石油流通産業の課題』 特石法廃止後の展望、石油流通効率化ビジョン研究会中間報告
- 資源エネルギー庁 (1995 b) 『石油流通効率化ビジョン研究会中間報告』、平成7年6月12日
- 鈴木安昭 (1990) 「企業間組織に関する覚書」『青山経営論集』 第25巻、第1号、pp.401-411
- 鈴木安昭・田村正紀 (1980)、『商業論』、有斐閣
- 石油協会 (1995) 『石油製品販売業経営実態調査報告書』、平成7年度調査版
- 石油情報センター (1995) 『石油製品販売業構造改善等アンケート調査報告書、平成7年3月』(平成6年度石油製品販売業構造等実態調査) (財)日本エネルギー経済研究所石油情報センター
- 亀井商店 (1984) 『風調雨順』(亀井商店の八十年)、亀井商店
- 共同石油 (1988) 『共同石油20年史』、共同石油(株)
- 小島正稔 (1992) 「石油のマーケティング・チャネル構造ー日本のガソリン流通構造」、『産能短期大学紀要』 第25号、pp.77-92
- 小島正稔 (1992) 「石油流通政策とマーケティング・チャネル管理」、『日本商業学会年報1992年度』、pp.85-93
- 小島正稔 (1996) 「元売マーケティング・チャネルの基盤整備と標準化」、『研究年報 経済学』 第58巻第2号、東北大学
- 千葉敬介 (1995) 「我が国石油産業の将来展望」、『興銀調査』 270号、1995、No.4
- 高橋秀雄 (1995) 『マーケティング・チャネル管理論』、税務経理協会
- 陶山計介、高橋秀雄 (1990) 『マーケティング・チャネルー管理と成果』 中央経済社
- 三浦俊彦 (1995) 「NB vs. PB」『マーケティング・ジャーナル』 No.57、pp.17-34
- 宮澤健一 (1991) 「システムとしての流通、類型化でみる流通」『RIRI流通産業』、No.6、pp.3-9
- 風呂勉 (1968) 『マーケティング・チャネル行動論』 千倉書房
- 日本石油 (1988) 『日本石油100年史』 日本石油(株)、日本石油精製(株) 社史編さん室