

## 石油卸売業・燃料小売業に係る経営力向上に関する指針

### 第1 現状認識

人口減少・少子高齢化や自動車の燃費改善等に伴い、ガソリンをはじめとする石油製品の需要は減少している。ガソリン販売量は、平成16年度の61,476千KLと比較して平成28年度には52,645千KLまで減少（約14%減）している。更に、今後、電気自動車等の次世代自動車（以下「EV等」という。）の普及が見込まれることから、石油製品の需要の更なる減少が予想されている。こうした中で、石油卸売業・燃料小売業全体の平成28年度における売上高は約14.5兆円であり、平成6年度における売上高（約30.8兆円）と比較して約16.3兆円減少（約53%減）している。ガソリン等の石油製品を販売するサービスステーション（以下、「SS」という。）数に関しても、平成6年度末の60,421箇所と比較して平成28年度末では約半分の31,467箇所まで減少（約48%減）している。現存するSSのうち、約98%が中小企業であり、また、運営するSSが1箇所である企業は全体の約71.5%を占める。

こうした厳しい経営環境下において、SSを維持し、地域のエネルギーの安定供給を確保するためには、SS自身が足下の経営を見つめ直し、顧客接点を有するという特徴を活かした新たなサービスの開発や配送の合理化等を進めることでSSの経営基盤の安定化や生産性の向上を図ることが必要となっている。更には、EV等の普及、IoTの進展、カーシェアリングの普及等の技術革新や経済社会の変化によってSSのビジネスモデルが大きく左右される可能性があり、こうした状況にも対応できる強固で柔軟な経営基盤を確保していくことが求められる。

### 第2 経営力向上の実施方法に関する事項

#### 1 計画期間

計画期間は3年から5年までとする。

#### 2 要件

支援に当たっての判断基準は、中小企業等の経営強化に関する基本方針（令和三年厚生労働省、経済産業省告示第1号。以下「基本方針」という。）第4と同様に、「労働生産性」を基本とする。

ただし、石油製品の需要の減少が見込まれ、販売競争が激化する石油卸売業・燃料小売業においては、SSにおける人材・設備等への継続的な投資を行うため、投資の原資を確保する観点から売上高経常利益率を高めることも重要である。また、SSにおける取引の安定性を確保し、将来の利益率向上を図るためには、高度人材の獲得等の人材への投資や品質管理の徹底に努め、自社の付加価値額を高めることも重要である。このため、支援に当たっての判断基準については、次の一又は二に掲げる区分に応じてそれぞれ一又は二に定めるものとする。

なお、地域の中核的な企業を中心とした取組に係る申請その他のグループによる申請については、グループ全体としての経営指標又は参加者個々の経営指標のいずれも

用いることができることとする。

一 現に有する経営資源を利用する場合

次に掲げるいずれかの指標とする。

なお、計画期間が終了した時点での各指標の値は正となることを求める。

イ 労働生産性

労働生産性について、5年間の計画の場合、計画期間である5年後までの目標伸び率が2%以上のものを求める。計画期間が4年間の場合は1.5%以上、計画期間が3年間の場合は1%以上の目標を求める。

注) 労働生産性とは、営業利益、人件費及び減価償却費の合計を、労働投入量(労働者数又は労働者数に一人あたり年間就業時間を乗じたもの。)で除したものである。

ロ 売上高経常利益率

売上高経常利益率について、5年間の計画の場合、計画期間である5年後までの目標伸び率が5%以上のものを求める。計画期間が4年間の場合は4%以上、計画期間が3年間の場合は3%以上の目標を求める。

注) 経常利益の算出に当たっては、営業利益から、資金調達に係る営業外の費用(支払利息、新株発行費等)を控除したものであるとして、本業と関連性の低い営業外の収益(有価証券売却益、賃料収入等)は含まないものとする。

ハ 付加価値額

付加価値額について、5年間の計画の場合、計画期間である5年後までの目標伸び率が2%以上のものを求める。計画期間が4年間の場合は1.5%以上、計画期間が3年間の場合は1%以上の目標を求める。

注) 付加価値額とは、営業利益、人件費及び減価償却費の合計とする。

二 他の事業者から取得した又は提供された経営資源を利用する場合

イ 事業承継の促進

特定事業者等が事業承継等(中小企業等経営強化法第二条第十項第九号に掲げるものを除く。)を行う場合にあっては、次に掲げる取組を支援対象とする。

- ① 事業の継続が困難である他の事業者の事業を承継するもののうち、事業の経営の承継を伴う取組
- ② 他の事業者の事業を承継するもののうち、事業承継等による経営資源の組合せを通じて経営力の向上を目的とする取組

ロ 経営指標

次に掲げるいずれかの指標とする。

なお、計画期間が終了した時点での各指標の値は正となることを求める。

(1) 労働生産性

労働生産性について、5年間の計画の場合、計画期間である5年後までの目標伸び率が2%以上のものを求める。計画期間が4年間の場合は1.5%以上、計画

期間が3年間の場合は1%以上の目標を求める。

注) 労働生産性とは、営業利益、人件費及び減価償却費の合計を、労働投入量（労働者数又は労働者数に一人あたり年間就業時間を乗じたもの。）で除したものとする。

#### (2) 売上高経常利益率

売上高経常利益率について、5年間の計画の場合、計画期間である5年後までの目標伸び率が5%以上のものを求める。計画期間が4年間の場合は4%以上、計画期間が3年間の場合は3%以上の目標を求める。

注) 経常利益の算出に当たっては、営業利益から、資金調達に係る営業外の費用（支払利息、新株発行費等）を控除したものとして、本業と関連性の低い営業外の収益（有価証券売却益、賃料収入等）は含まないものとする。

#### (3) 付加価値額

付加価値額について、5年間の計画の場合、計画期間である5年後までの目標伸び率が2%以上のものを求める。計画期間が4年間の場合は1.5%以上、計画期間が3年間の場合は1%以上の目標を求める。

注) 付加価値額とは、営業利益、人件費及び減価償却費の合計とする。

### 第3 経営力向上の内容に関する事項

現に有する経営資源又は他の事業者から取得した又は提供された経営資源に関し、1の一から七までに掲げる事項を、2の表の上欄に掲げる事業者の規模に応じ、同表下欄に掲げるところにより、実施することとする。

#### 1 実施内容

##### 一 人材育成の強化等に関する事項

###### イ 人材の育成

E V等の普及をはじめとした外部環境の変化に対応するため、自社内での教育の実施に加え、従業員を石油精製元売会社、設備メーカー又は都道府県石油商業組合（以下「組合」という。）が開催する研修・セミナーへ参加させ、従業員の育成を図る。

###### ロ 優良人材の確保、人的資源の有効活用

廃止したS Sの元従業員等の即戦力となる人材を確保・活用や事業承継等で他の事業者から新たに確保した人材の有効活用や適正配置を図る。

###### ハ 従業員満足度の向上

職場環境の整備、待遇の改善、休暇取得の柔軟性向上、成果報酬の見直し、残業時間の削減等により、従業員の満足度を向上させ、人材の確保を図る。

##### 二 財務管理に関する事項

###### イ 費用の効率化

燃料油、油外（燃料油以外）、兼業といった部門ごとの収益の把握といった方法

によるコストの可視化、いわゆるP D C Aサイクルの徹底、マニュアルの作成による業務の実施方法の標準化等を図ることにより費用の効率化を図る。

ロ 適正な仕入価格の確保

石油精製元売会社が石油製品の価格算定に用いる、石油精製元売会社とS S間における一般的なフォーミュラによって算定した価格によって取引を行う等により、適正な価格による仕入れを行う。

三 営業活動の強化に関する事項

イ 顧客分析による新たな商品・サービスの提供

走行量調査や入店率調査等による潜在的需要の把握等を通じて各顧客に対応した商品・サービスを提供し、又は継続的に改善することにより、販売数量、油外収益、顧客満足度の向上を図る。

ロ 経営の多角化

自動車関連事業への進出など、S Sの特性を活かした経営の多角化により油外収益の確保を通じて経営力強化を図る、又は事業承継等により廃止したS S跡地の有効利用や他の事業者から得られた顧客情報の集約などによって、その有効利用を図る。

ハ 官公需受注の取組の促進

組合を構成するS Sによる地域でのネットワーク性を活用し、組合による官公需の受注に係る運動を推進する。

ニ 他業界における優良事例の導入

P O Sシステムの情報等を利用して消費者の情報を収集・分析し需要の多様化等に適応する等、他の卸売・小売業界で見られる優良な取組等を導入する。

四 I T等の利用による経営能率の向上に関する事項

イ データベース構築の推進

財務、会計、人事、給与管理等に、一般に販売されている業務用ソフトウェア又はクラウドサービス等の標準的なシステムを導入する、又は顧客管理システムや需要動向等データベースを構築する等により、管理部門における業務の効率化を推進する。

ロ 決裁手続きの電子化の推進

組合による官公需の受注等を推進するため、決裁手続きの電子化を進める等の取組を推進する。

五 災害対応力強化に関する事項

イ 自家発電機の導入等による災害対応力強化

自家発電機の導入や防災訓練、研修会への参加等により災害対応力を強化する。あわせて、こうした取組を通じて官公需受注機会の拡大、地域住民の信頼性向上を図る。

ロ 災害発生時における連携強化

災害発生時における避難所等の重要施設への燃料供給や電力会社所有の電源車への燃料供給に関する自治体や他業界との連携体制の構築を図る。

六 その他経営力向上に関する事項

イ 高性能な設備の導入

既存の設備と比べて高効率な空調、照明機器、洗車機、POS、計量機等を導入し、エネルギー効率の向上及び省力化を推進する。

ロ 設備の共同利用

設備を事業者間で共同利用・共同購入することにより、設備の回転率向上を図る。

ハ 配送の合理化

複数事業者による共同出資会社や有限責任事業組合（LLP）を設立する又は他の事象者から事業承継等を行うことなど、配送の合理化の実現により、灯油等の石油製品の配送コストの削減を推進する。

七 経営資源の組合せ

商品の生産若しくは販売又は役務の提供の方法を効率化するため、現に有する経営資源及び他の事業者から取得した又は提供された経営資源を有効に組み合わせて一体的に活用する。

2 規模別の整理

<p>小規模（石油卸売業・燃料小売業：従業員数5名以下）</p>	<p>1 一イから四ロまでに掲げる事項のうち1項目以上 注）右記に加え、1 五イから七に掲げる事項にも取り組むことを推奨する。</p>
<p>中規模（石油卸売業：従業員数6人以上400人以下、燃料小売業：従業員数6人以上300人以下）</p>	<p>1 一イから四ロまでに掲げる事項のうち2項目以上 又は 1 一イから四ロまでに掲げる事項のうち1項目以上かつ1 五イから七に掲げる事項のうち1項目以上</p>
<p>中堅（石油卸売業：401人以上2,000人以下、燃料小売業：301人以上2,000人以下）</p>	<p>1 一イから四ロまでに掲げる事項のうち3項目以上 又は 1 一イから四ロまでに掲げる事項のうち2項目以上かつ1 五イから七に掲げる事項のうち1項目以上</p>

第4 海外において経営力向上に係る事業が行われる場合における国内の事業基盤の維持  
その他経営向上の促進に当たって配慮すべき事項

基本方針第4の3に定めるところによる。

第5 事業分野別経営力向上推進業務に関する事項

基本方針第5の4から6までに定めるところによる。

第6 適用範囲

本指針の適用範囲は、日本標準産業分類の細分類 5331 石油卸売業、6051 ガソリンスタンド及び6052 燃料小売業（ガソリンスタンドを除く）に分類される事業を行う事業者のうち、揮発油等の品質の確保に関する法律（昭和51年11月25日法律第88号）第3条の登録を受けた事業者又は石油の備蓄の確保等に関する法律（昭和50年12月27日法律第96号）第27条第1項の規定により届出を行った事業者とする。