

石油産業の現状と展望

2003年 8月

UBS証券会社

伊藤 敏憲

石油の重要性は変わらないが...

◆ もっとも重要な基礎資材のひとつ

- 利便性、経済性、供給安定性に優れたエネルギーである
- わが国のエネルギー消費量の過半を占める
- 日々刻々と消費される

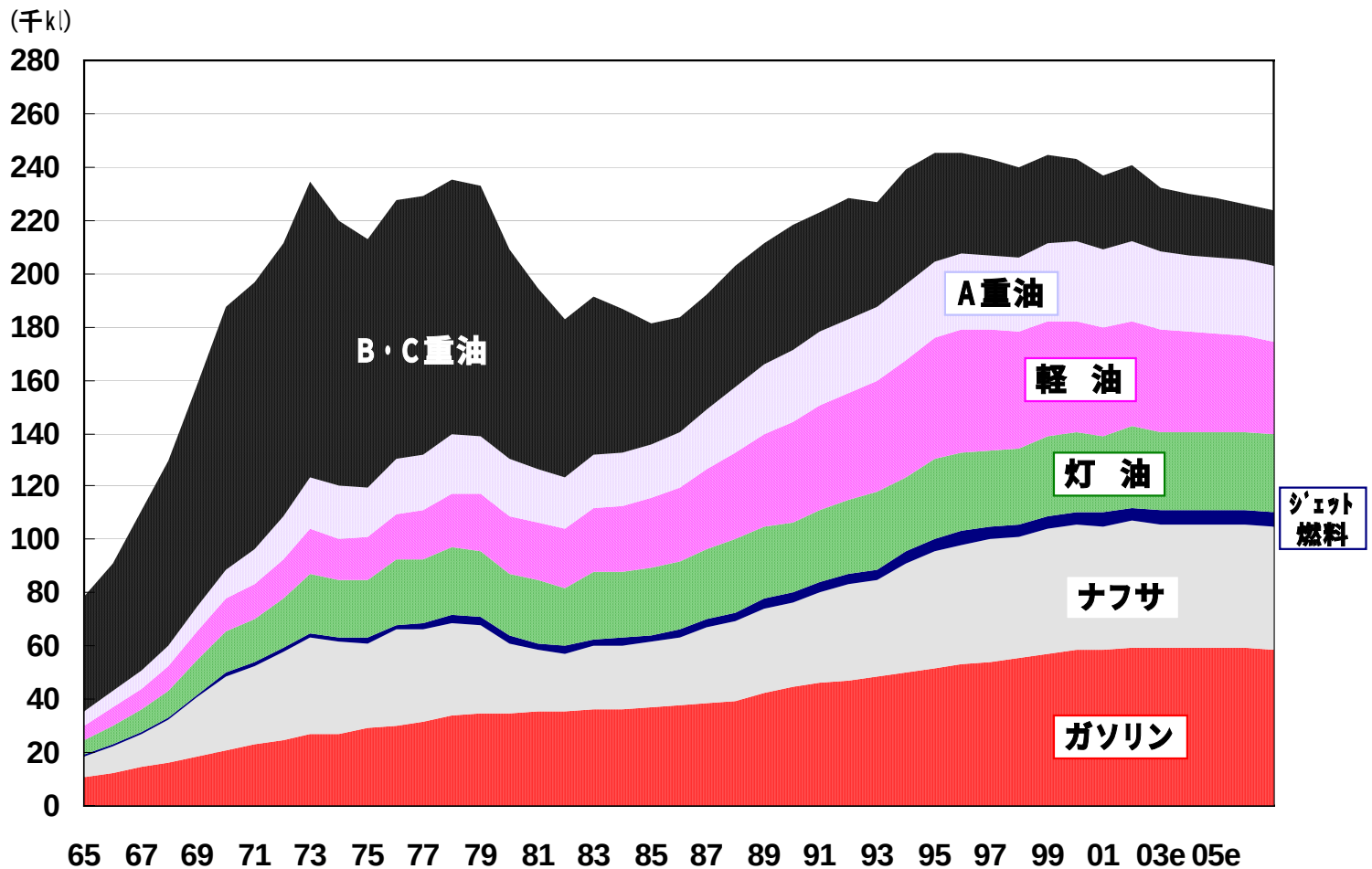
◆ 石油依存度が短期間で大幅に下がる可能性は小さいが...

- 消費分野の多くで即時に代替がきかない

◆ 需要は減少傾向で推移

- 省エネ・脱石油策の強化 ⇒ 石油消費の減少
- 自動車用燃料需要は減少に転じる公算大
 - 自動車用燃料需要は今後10年間で10%以上減少する可能性も

図5: 石油製品別国内販売量推移



(出所: 経済産業省、予想はUBS)

わが国石油産業の特徴

◆ 石油開発 ... 欧米主要国に比べて収益力が弱い

- メジャーズは石油・天然ガスの開発部門で利益の過半を稼ぐ
- 日本で年間1億ドル以上の利益を稼いでいる会社は数社のみ

◆ 石油精製 ... 平均コストはまだ割高もコスト削減・合理化進む

- 主要製油所の生産効率は世界水準まで向上
- 製造業の中では国際競争力がある部類
- 単位エネルギー当たりの供給コストは電力、都市ガスより低い

◆ 石油流通 ... 合理化余地大きい

- 規制によって効率化が阻害されてきた面も
- 不合理な商慣行による健全化の阻害

石油産業における第一次規制緩和の内容

◆ 1987年から1992年にかけて実施された公的規制の改正内容

- 給油所の取扱商品や販売施設に関する規制の緩和;1987年5月
- 二次精製設備許可の運用弾力化;1987年7月
- ガソリンPQ (メーカー別生産割当) 制度の廃止;1989年3月
- 灯油の在庫確保指導の撤廃;1989年9月
- 給油所に係わる建設指導及び転籍ルールの廃止;1990年3月
- 一次精製設備許可の運用弾力化;1991年6月
- 原油処理枠規制の廃止;1992年3月

⇒ 規制緩和以前は自主経営が難しい状態だった

石油産業における第一次規制緩和の影響

◆ 1989～1993年；需給・市況改善し収益力向上

- 不足していた分解・改質能力の増強と生産枠廃止で供給構造柔軟化
 - 分解・改質能力不足の是正 → 製品輸入から自社精製へのシフトによるプロダクトミックスの改善・生産性の向上・設備利用率の向上
 - 供給能力と需要とのバランス改善→需給の引き締まり→市況の改善

◆ 1994年半ば以降；ガソリン市況急落し収益力低下

- 過剰投資による石油精製設備余剰の発生と拡大
 - 石油製品需要の伸び悩み、急ピッチでの生産能力増強で需給ギャップが拡大
→ 製品需給悪化、系列外取引拡大 → 市況下落
- 新增設・改造ラッシュによるSSの過密化 ⇒ 販売競争の激化
- 不合理な商慣行と過度なガソリン量販志向 ⇒ 廉売を加速

図6: 第一次規制緩和とその影響(収益改善フロー)

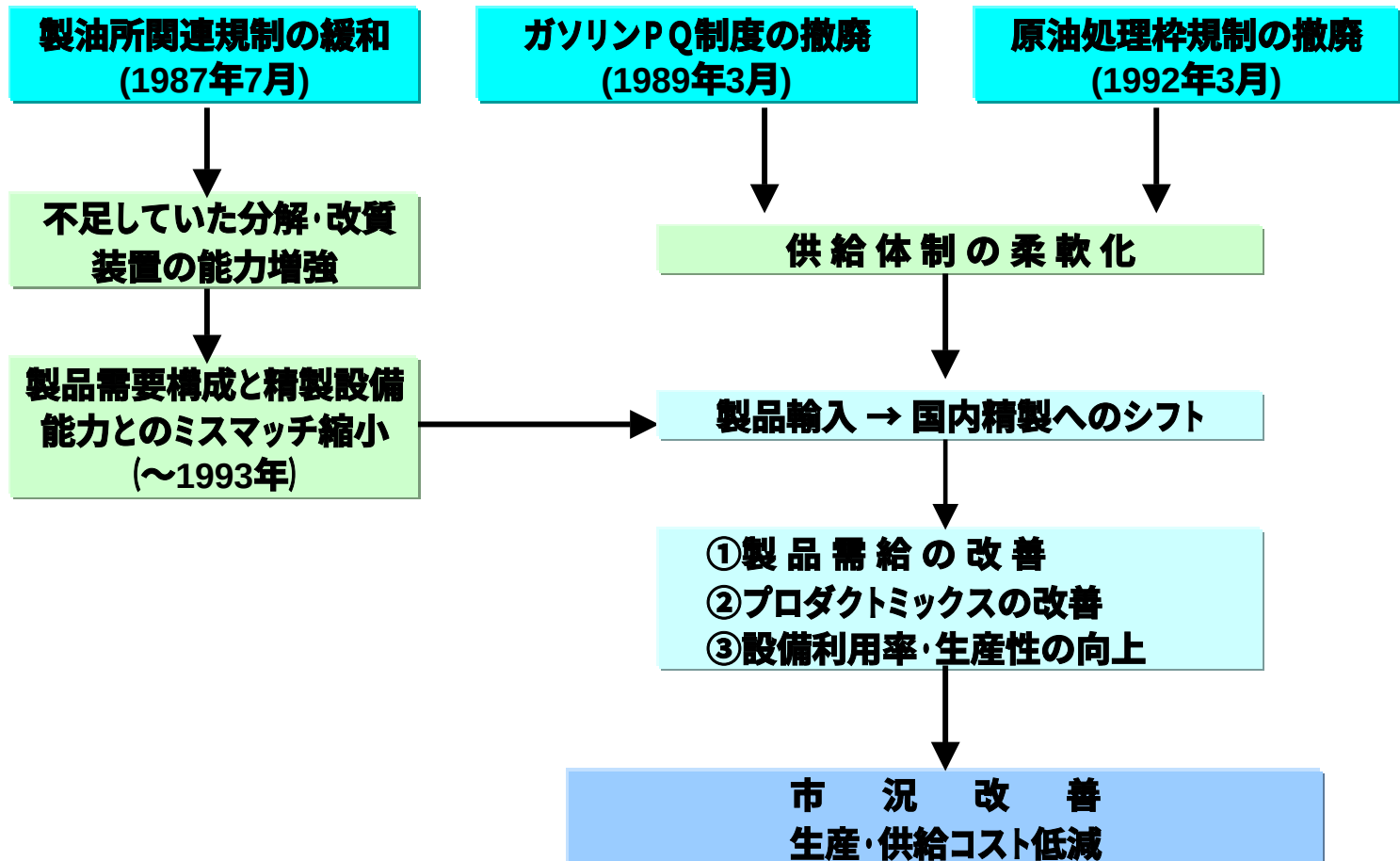
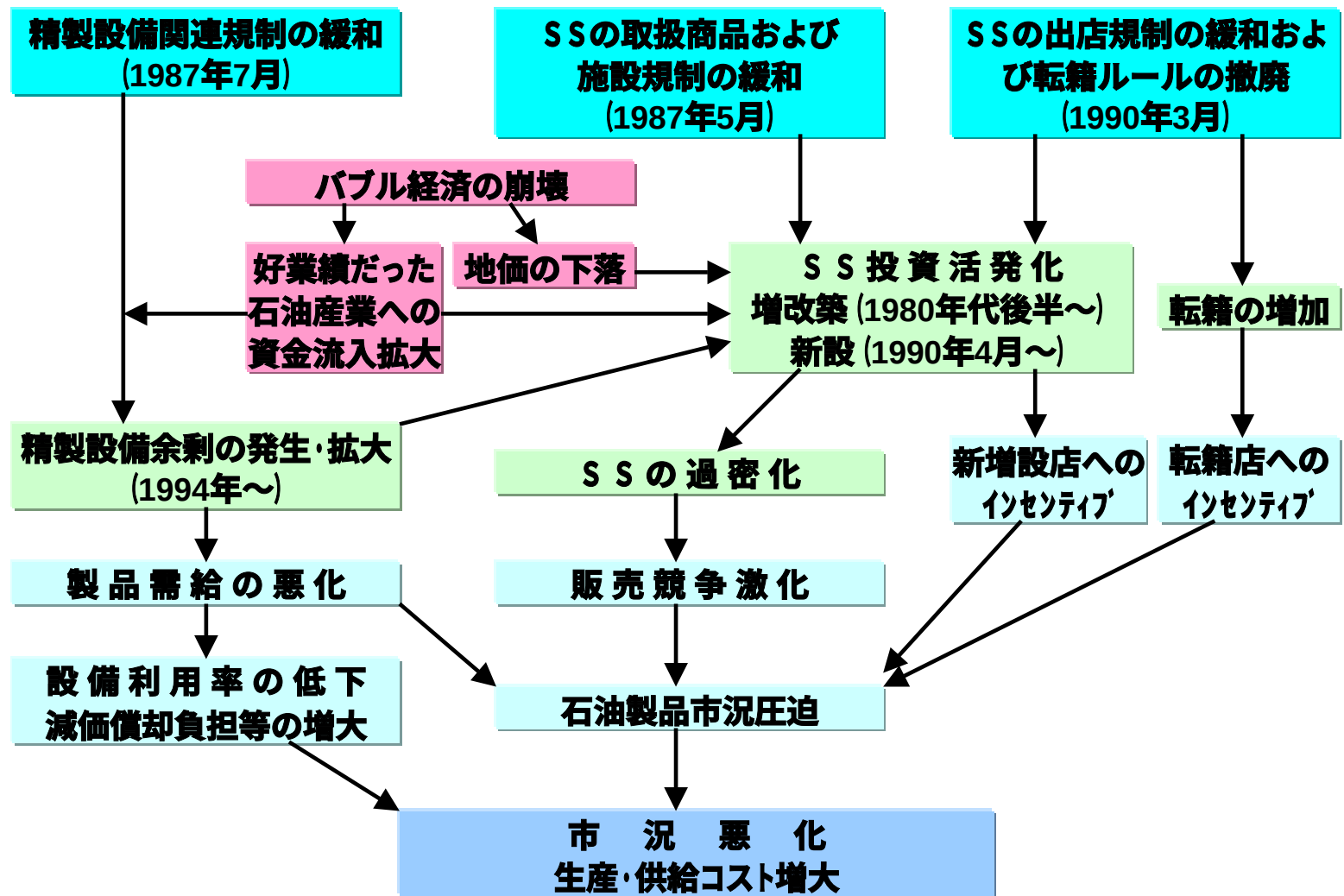


図7: 第一次規制緩和とその影響(収益悪化フロー)



石油産業における第二次規制緩和の目的と内容

◆ 第二次規制緩和の目的

『安定供給と効率的供給のバランスの取れた石油製品供給の実現』

◆ 1996年春に実施された公的規制の改正内容

- 石油製品の輸入自由化 ... 「特石法 (特定石油製品輸入暫定措置法)」の廃止
 - ガソリン・灯油・軽油の輸入自由化; 1996年4月
- 流通効率化の推進 ... 「揮販法 (揮発油販売業法)」の改正
 - 指定地区制度の廃止; 1996年10月、登録制度の簡素化、など
- 安定供給の確保 ... 「石油備蓄法」の改正
 - 製品輸入時の当該製品による備蓄原則化、義務量算定方式の改正; 算定基準を前暦年から前12ヶ月の移動平均に変更、備蓄義務を課す輸入事業者の下限制限 (年間1万キロリットル未満) 廃止
- 環境・安全の確保 ... 「揮発油等の品質確保等に関する法律(品確法)」の施行
 - 強制品質規格の設定、品質表示制度 (SQマーク) の導入

石油産業は完全自由化に

◆ 平時は完全自由化

- 「外国為替及び外国貿易管理令」改正による石油製品輸出の自由化；
1997年7月
- 「消防法」及び関連諸規制の改正
- 石油製品荷卸時の立会義務規制の緩和
- SS新規登録申請の際に求められていたガソリン供給元証明制度の撤廃；
1998年1月
- SSセルフ運営禁止規制の緩和（有人セルフサービス方式の認可）；
1998年4月
- 石油精製設備の新增設等に伴う設備許可制の廃止
- 石油業法の廃止；2002年1月

原油価格見通し

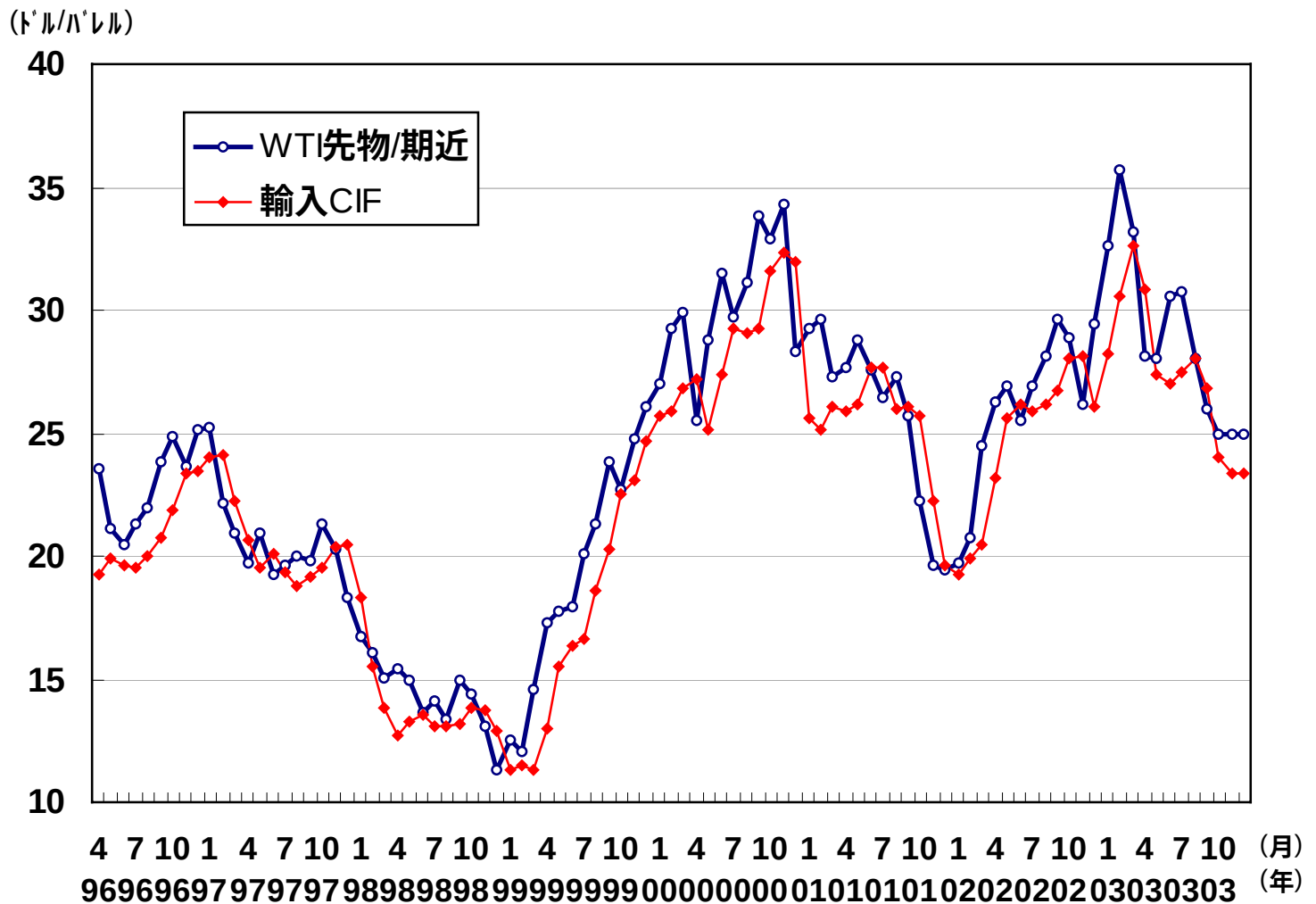
◆ 短期: 乱高下

- イラク情勢を巡って当面乱高下が続く見込み
- イラク危機後は急落する可能性が高い
 - 小さい供給不安
 - 大きい供給拡大余地
 - 中東湾岸産油国の貿易シェアの低下

◆ 中期: 低下

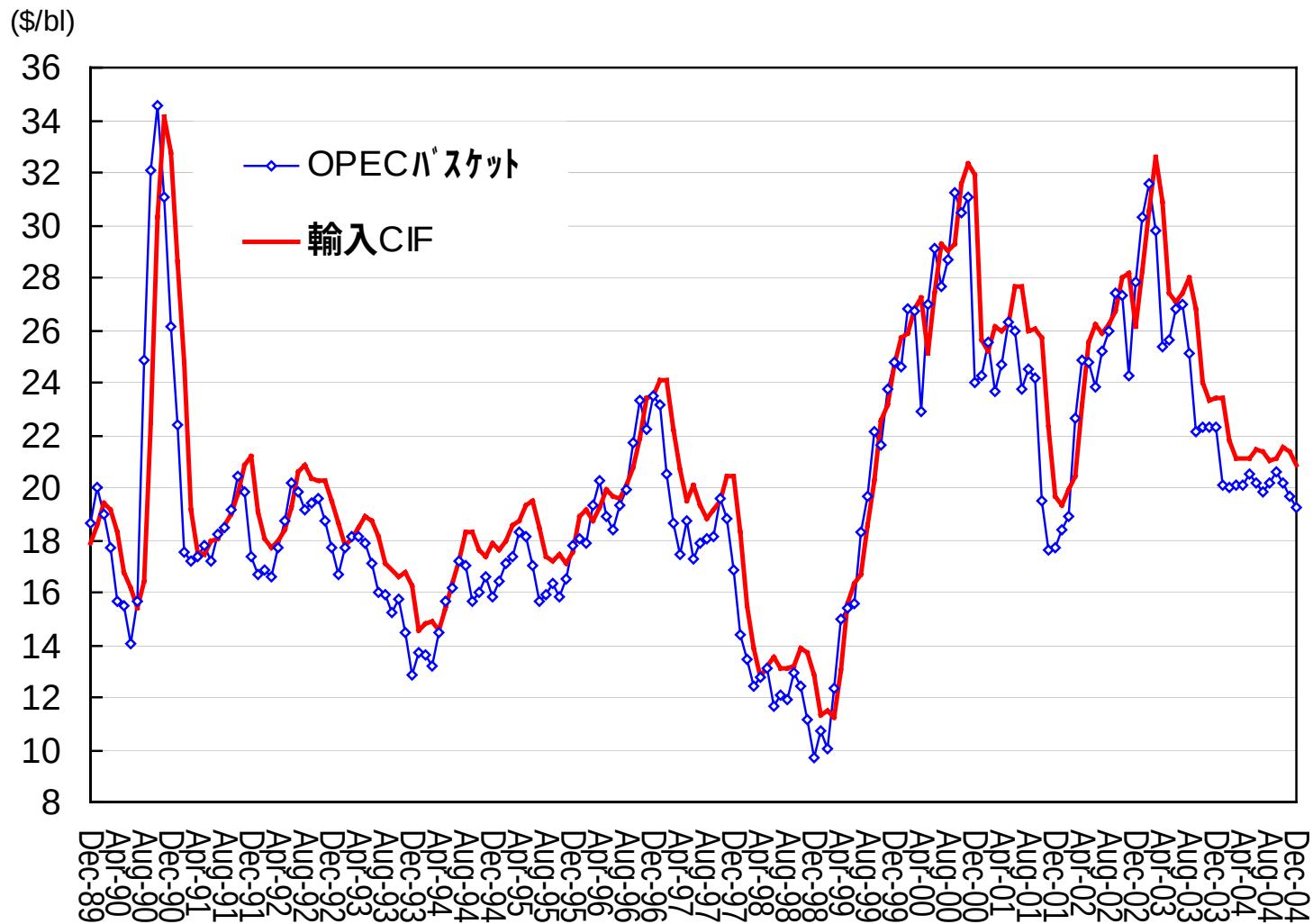
- 需給の軟化
 - 原油・天然ガスの供給能力の拡大ペースは需要の伸びを上回る見込み
 - 中国、インドを中心にエネルギー需要は拡大傾向で推移する見通しだが油・ガス田の拡張・新規開発計画が目白押し
- 探鉱・生産コストの低下
 - 探鉱・生産技術の向上

図8: 原油価格の推移



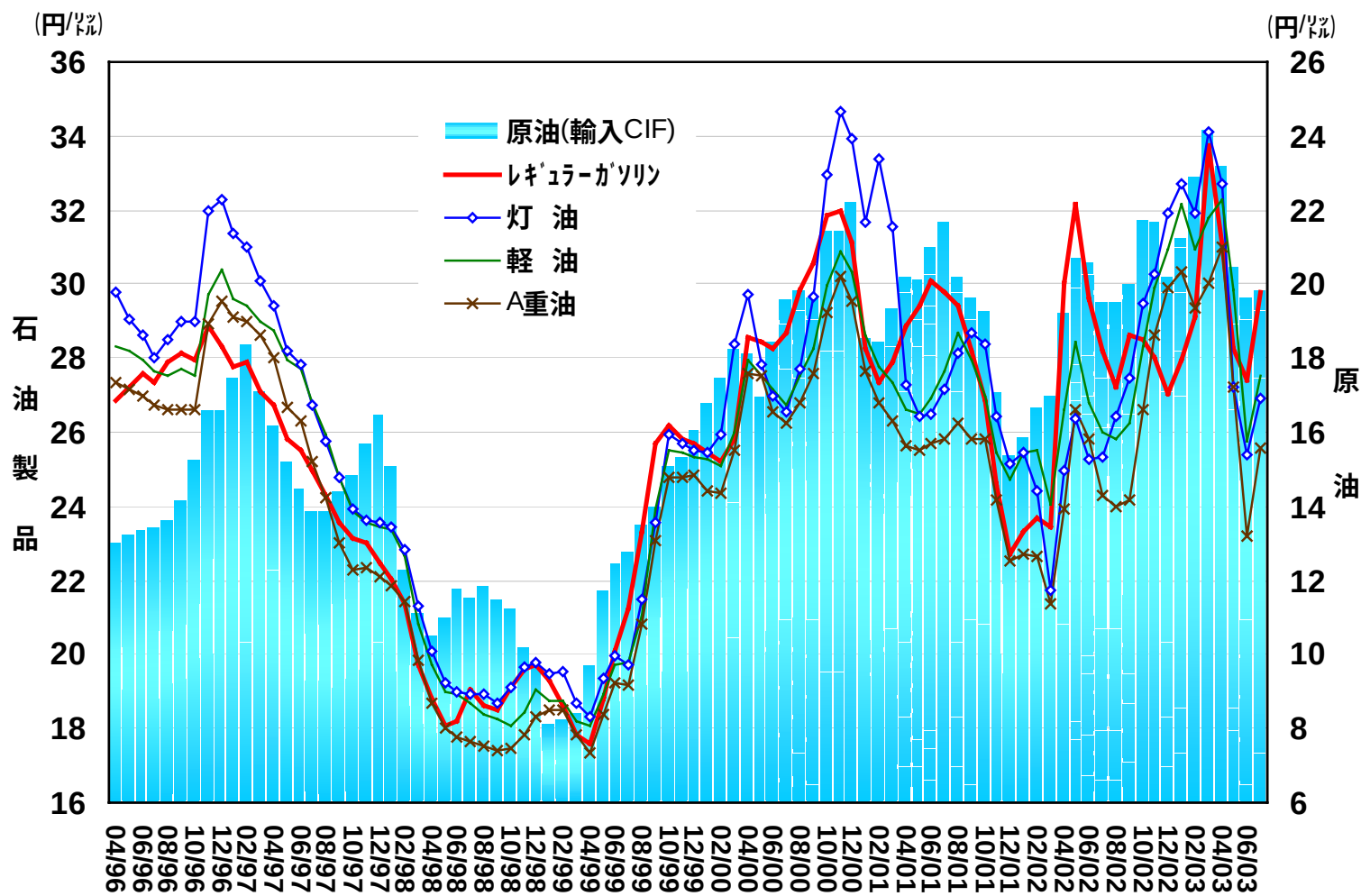
(出所: NYMEX、通関統計、2003年7月以降はUBS予想)

図9: 原油価格の推移



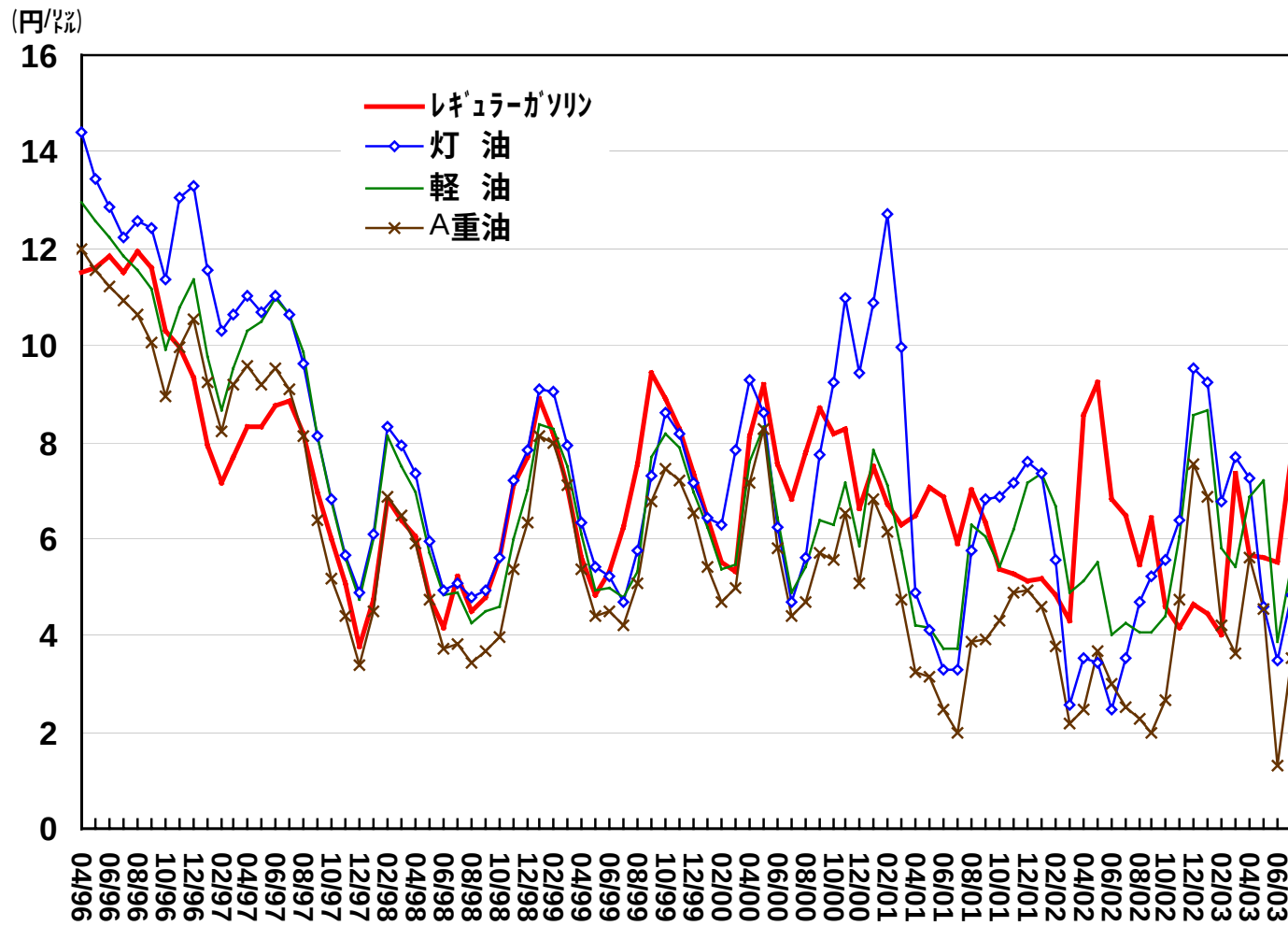
(出所: NYMEX、通関統計、2003年7月以降はUBS予想)

図10: 原油と主要石油製品のスポット価格の推移



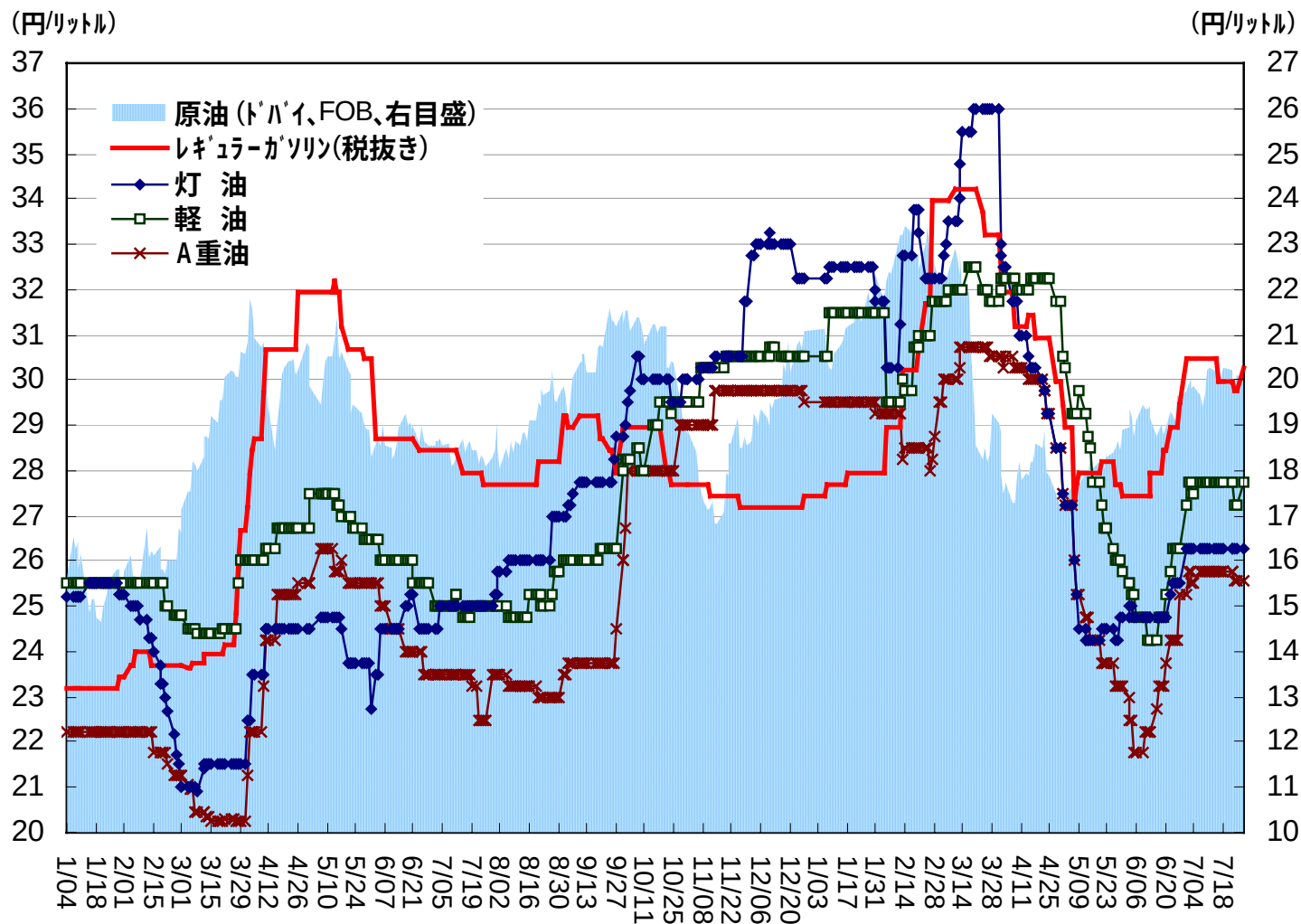
(出所: 通関統計、石油情報センター、UBS)

図11: 主要石油製品のスポットマーゲジンの推移



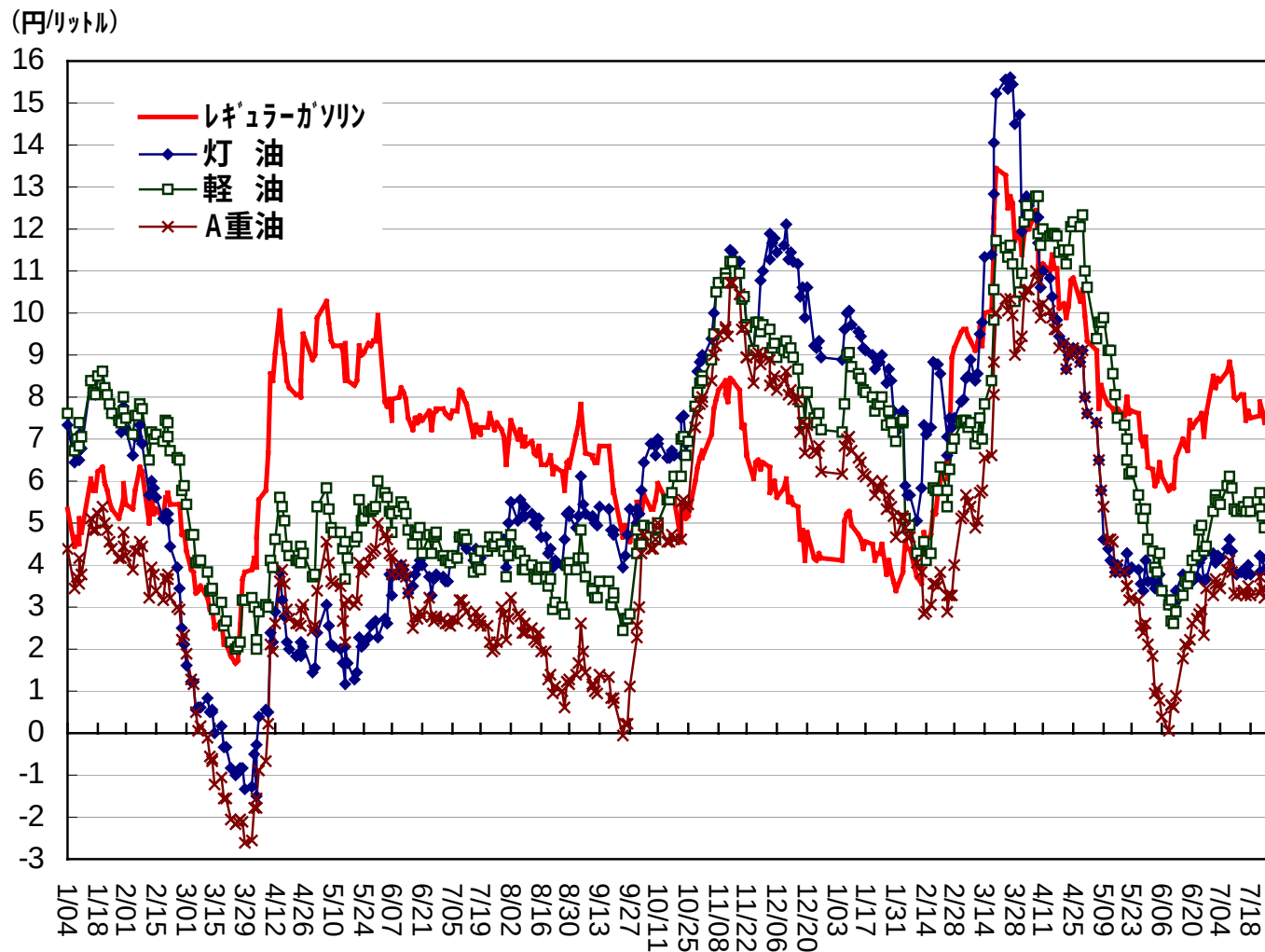
(出所: UBS)

図12: 原油と主要石油製品のスポット価格の推移(日足)



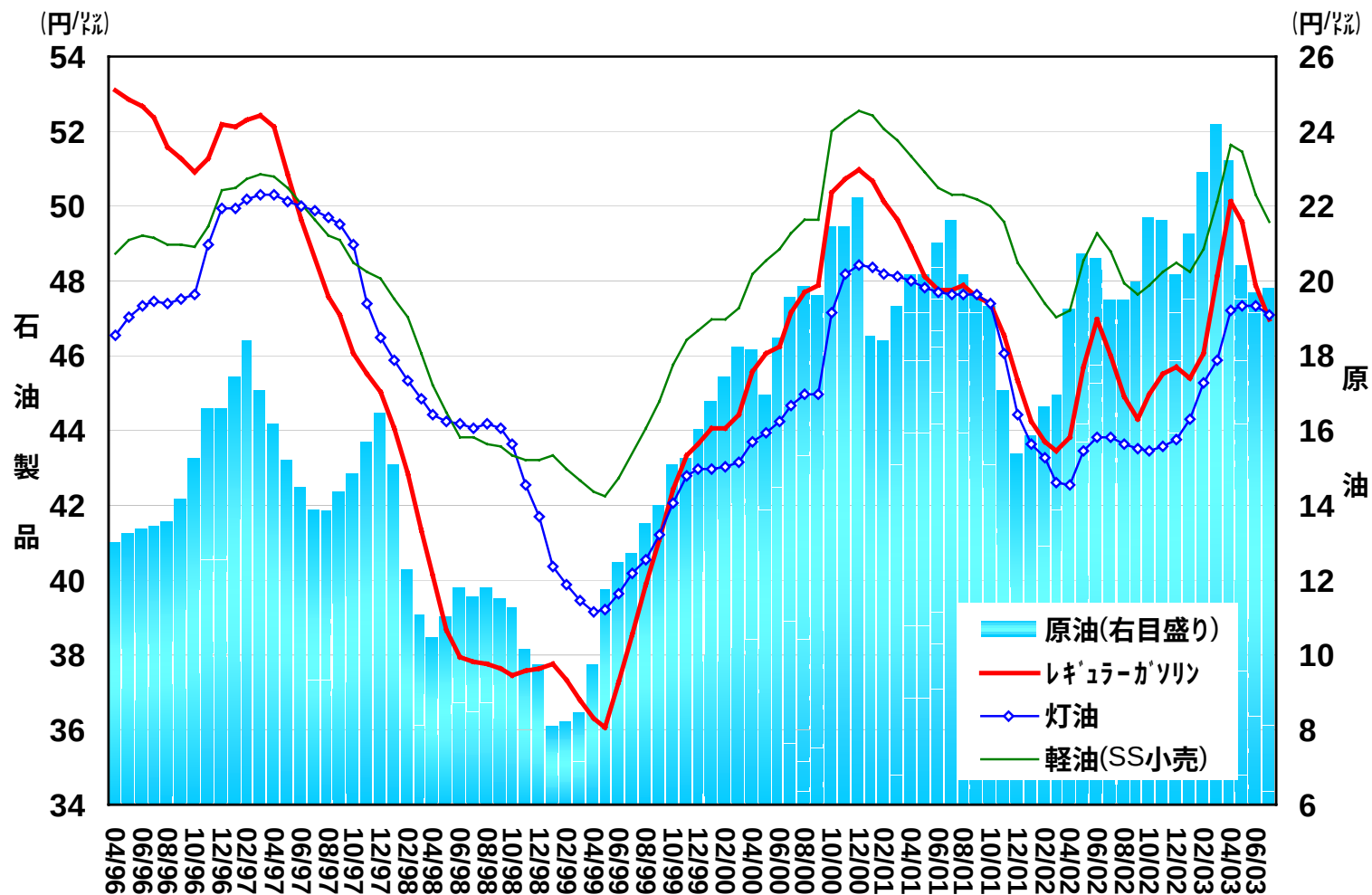
(出所: 日経新聞、UBS)

図13: 主要石油製品のスポットマーゲンの推移(日足)



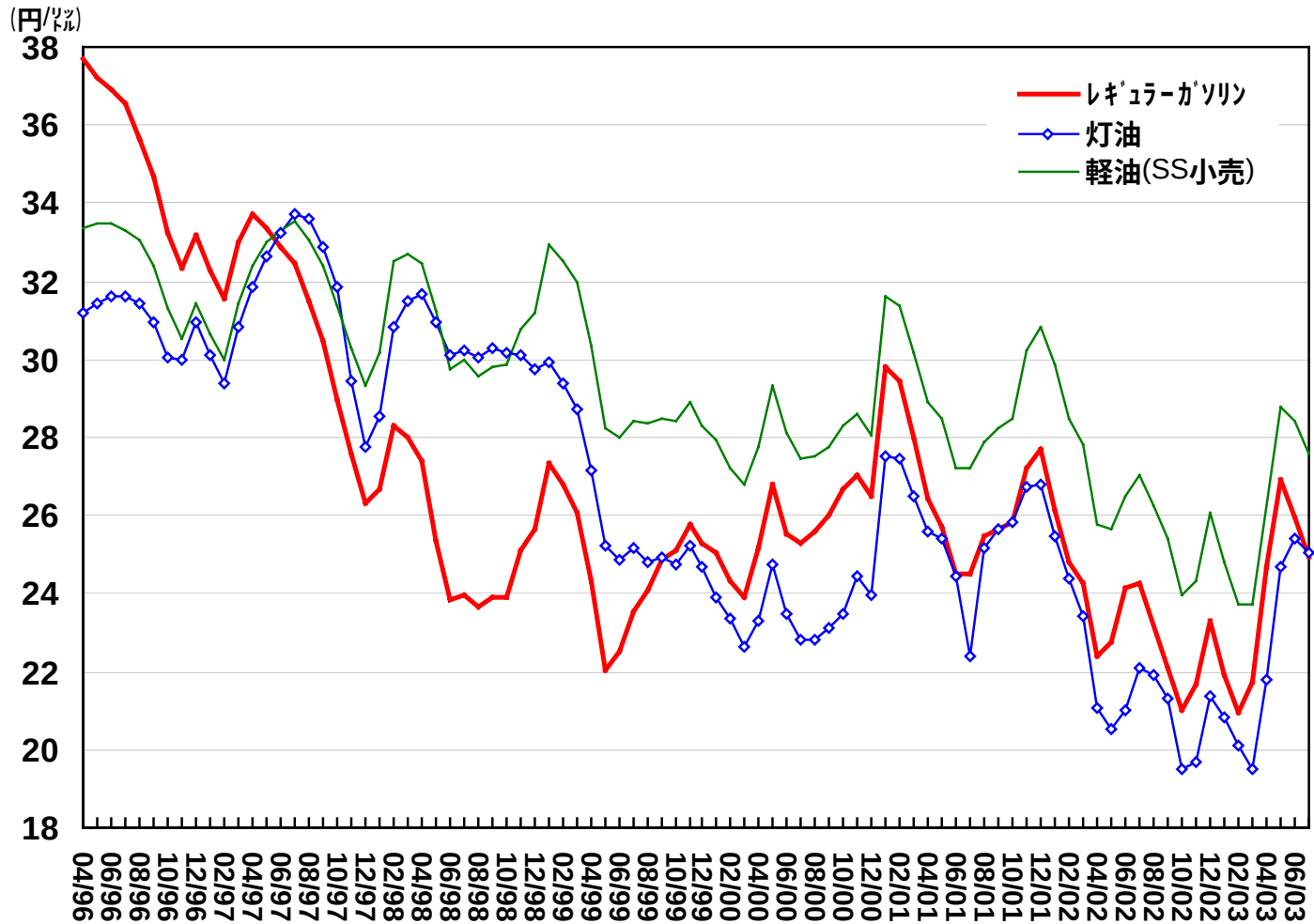
(出所: UBS)

図14: 主要石油製品と原油の価格推移



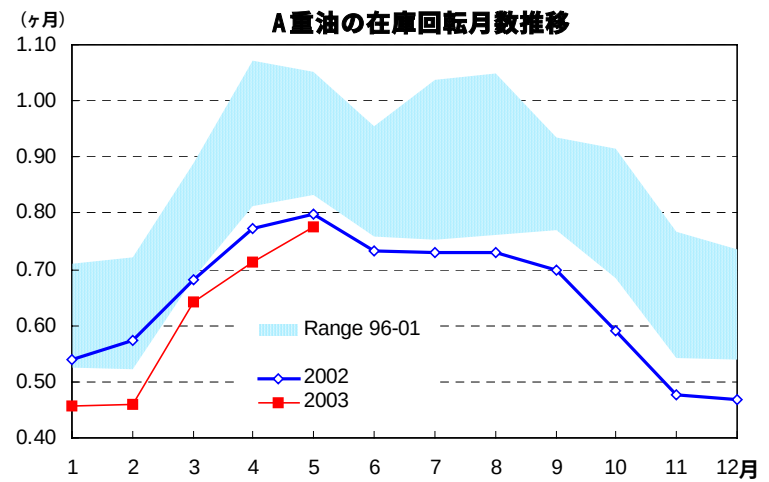
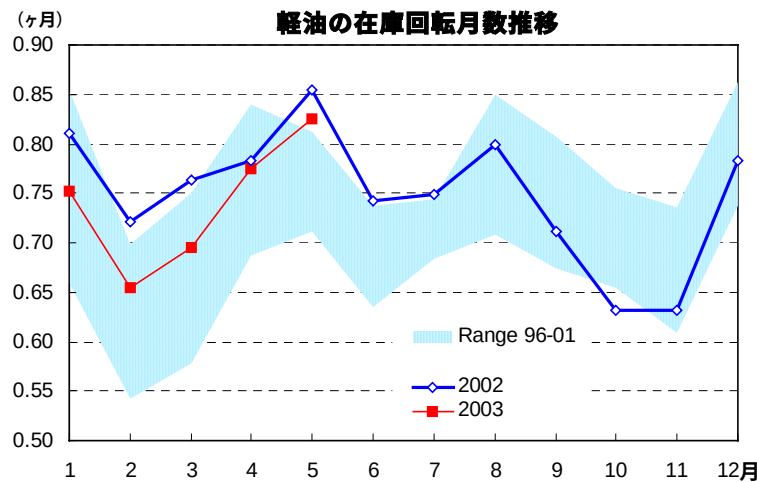
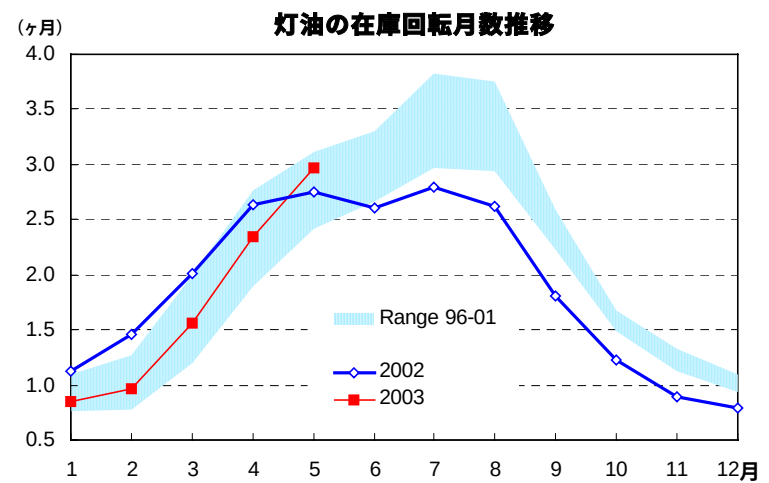
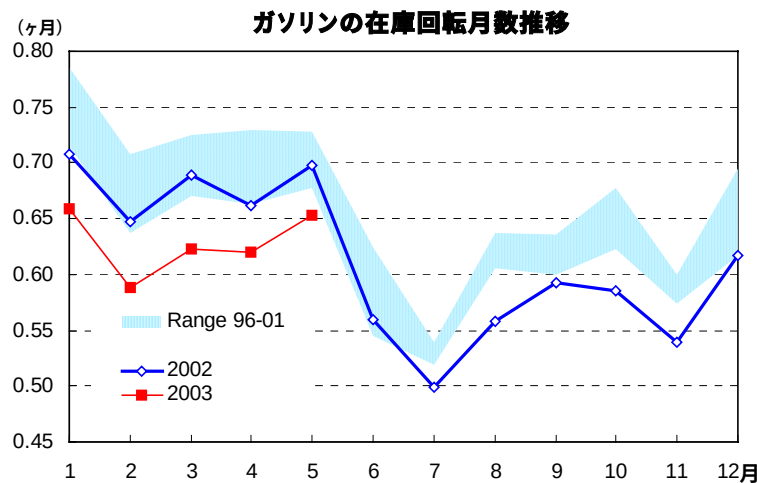
(出所: 石油情報センター、通関統計、UBS)

図15: 主要石油製品の精製・販売マージンの推移



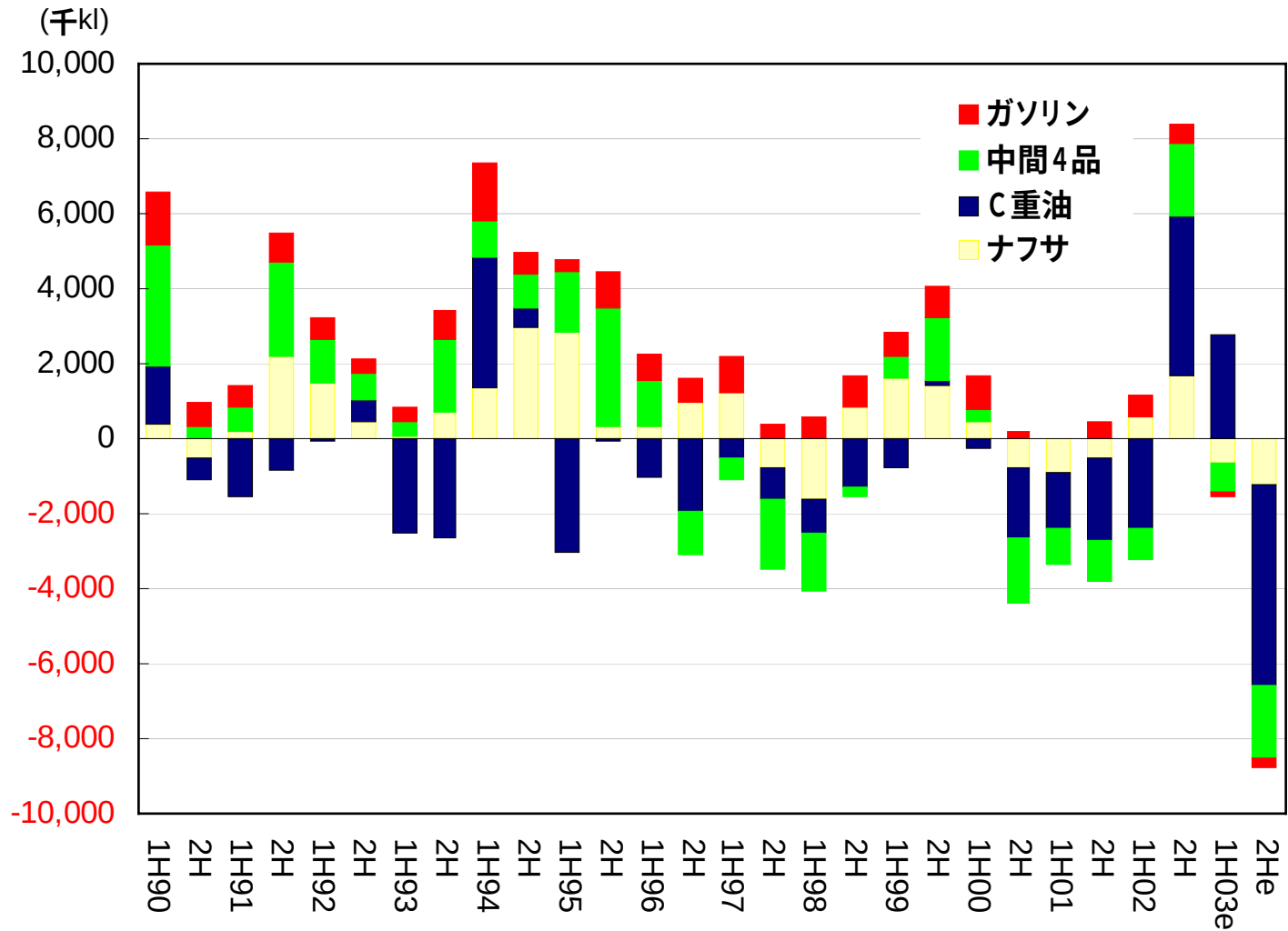
(出所: UBS)

図16: 主要石油製品の在庫回転期間の推移



(出所: 経済産業省、UBS)

図17: 石油製品国内販売量(半期ベース、前年比)



(出所: 経済産業省、UBS)

石油製品の内需は伸び悩む公算大

◆ ガソリン...国内販売量は2～3年後に減少に転じる見込み

- 2002年度 (1%増) : エコカーの普及で伸び鈍化
- 中長期: 自動車保有台数の伸び鈍化、自動車の燃費向上

◆ 灯油...暖房用途のシェア低下続く

- 2002年度 (7%増) : 厳冬で暖房用燃料需要が急増
- 中長期: 世帯数の伸び鈍化、電気・都市ガスへのシフト

◆ 軽油...ディーゼル車減少と貨物輸送低迷で需要減少続く

- 2002年度 (3%減) : 不況による貨物輸送低迷、ディーゼル車の減少
- 中長期: ディーゼル車の減少、物流合理化、環境規制の強化で

◆ 重油...減初利用率低下による発電燃料需要の拡大は一過性

- 2002年度 (4%増) : 電力向け特需が需要を嵩上げ
- 中長期: 天然ガス・石炭・原子力などへのシフト

図18: 主要石油製品と原油の価格推移

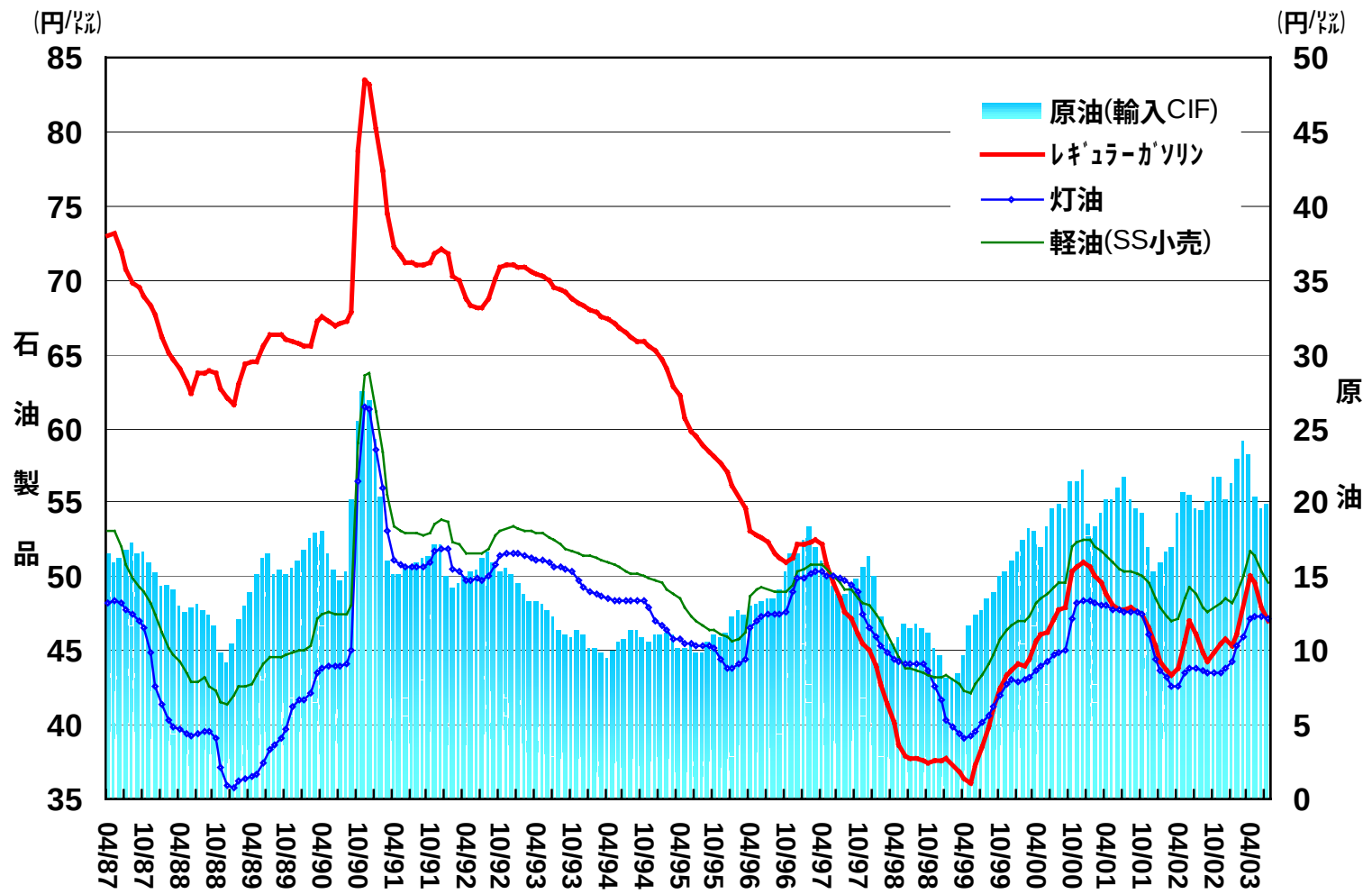
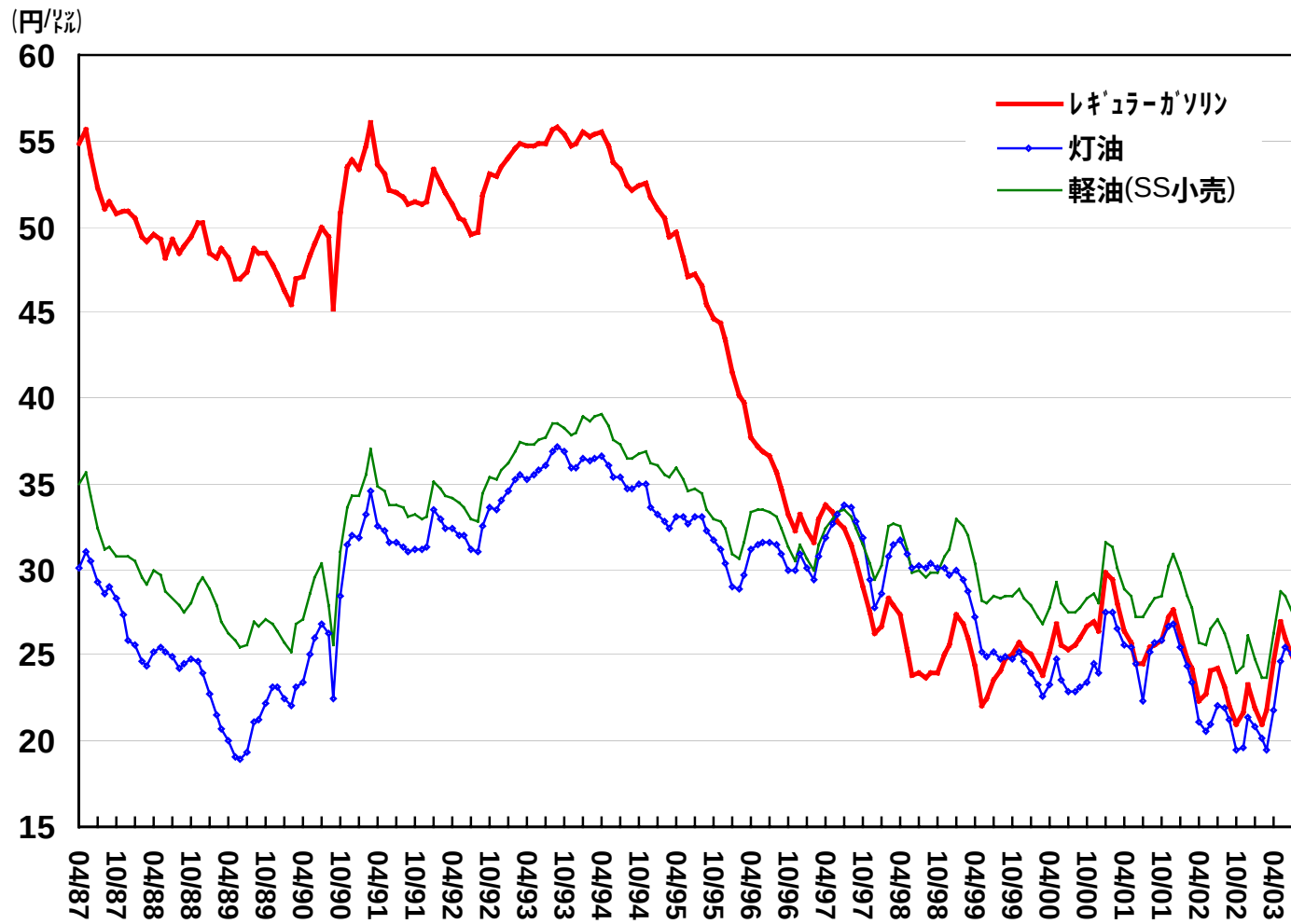
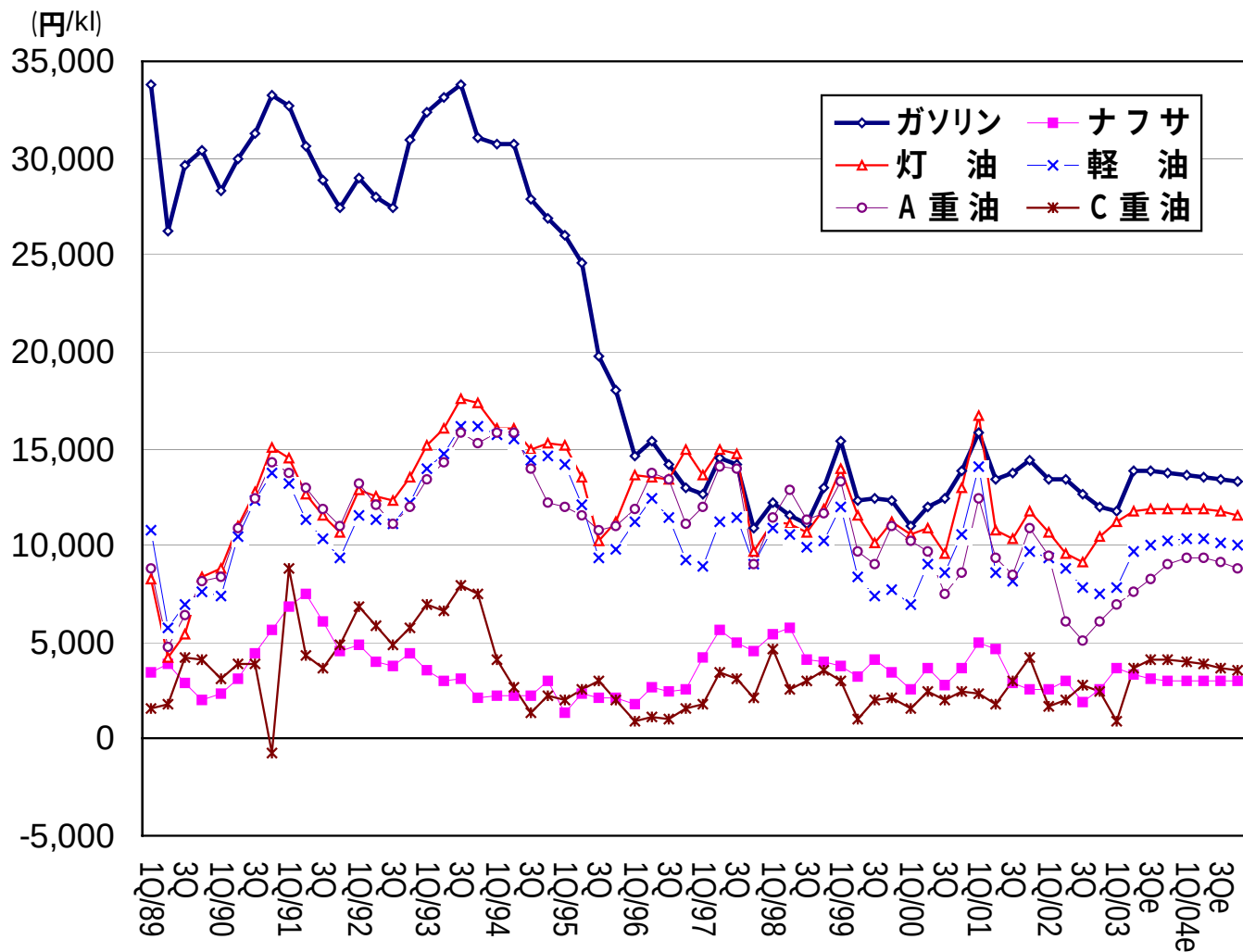


図19: 主要石油製品の精製・販売マージンの推移



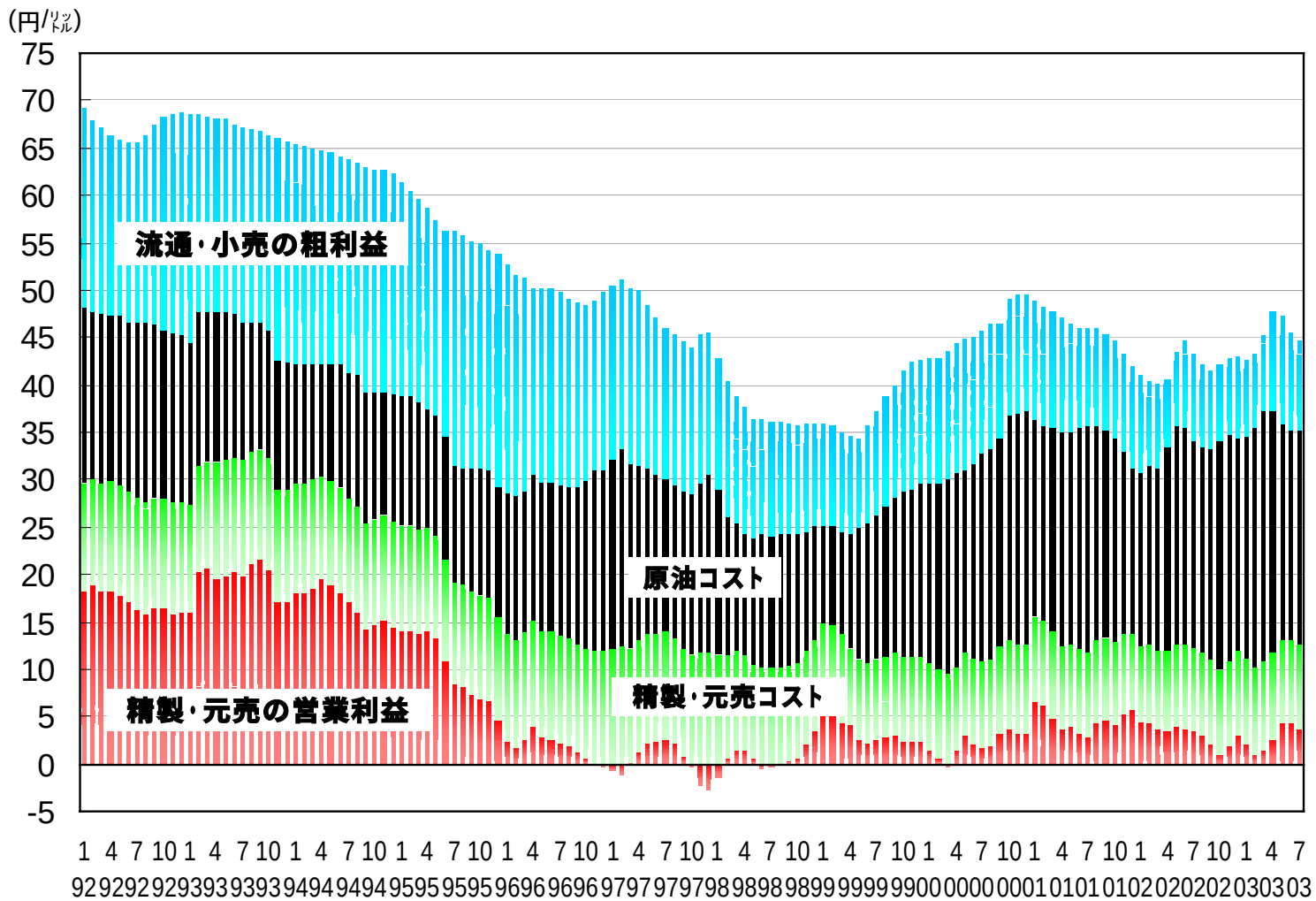
(出所: UBS)

図20: 精製卸売マーゲンの推移



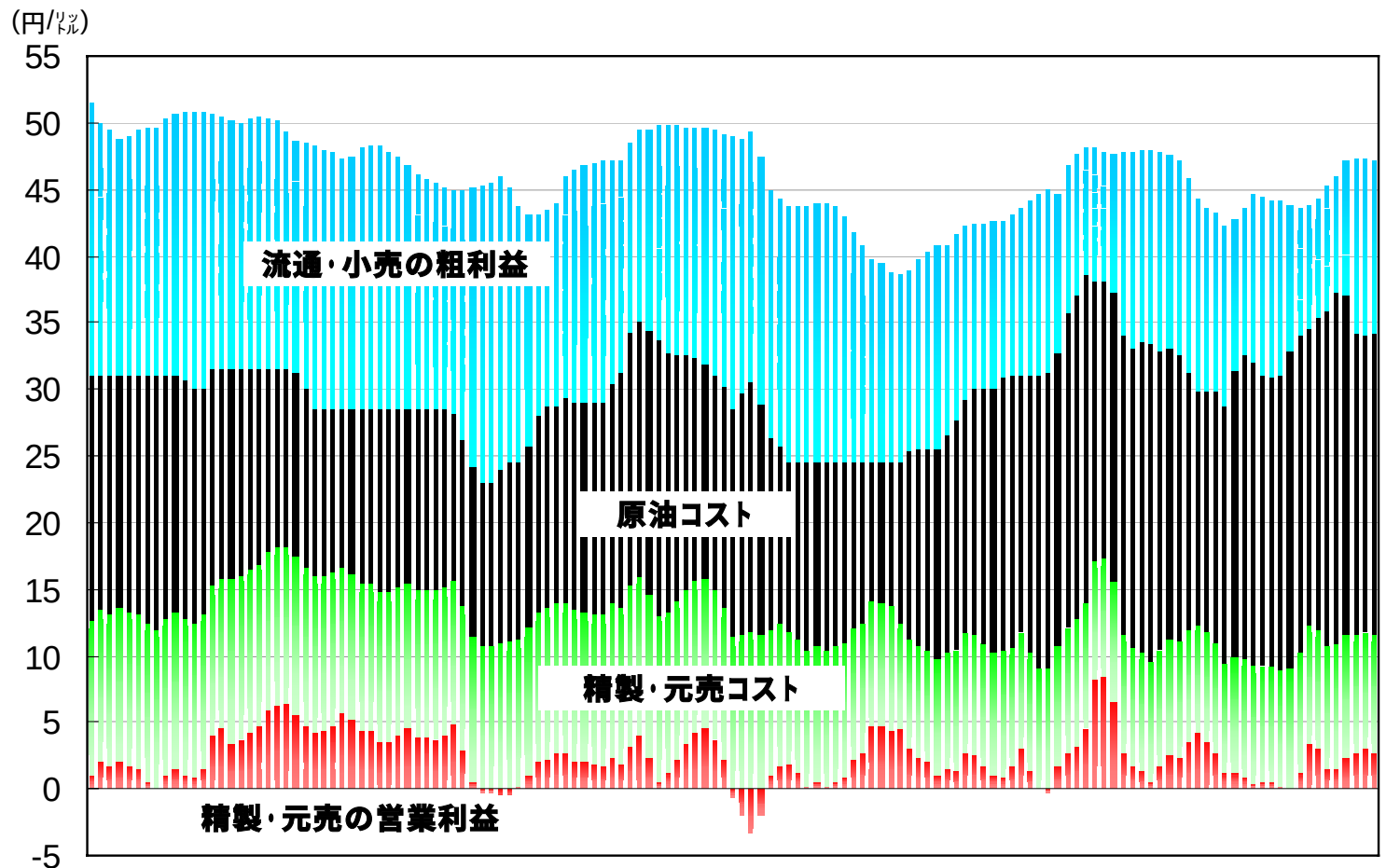
(出所: UBS)

図21: ガソリンのマージン構成の推移



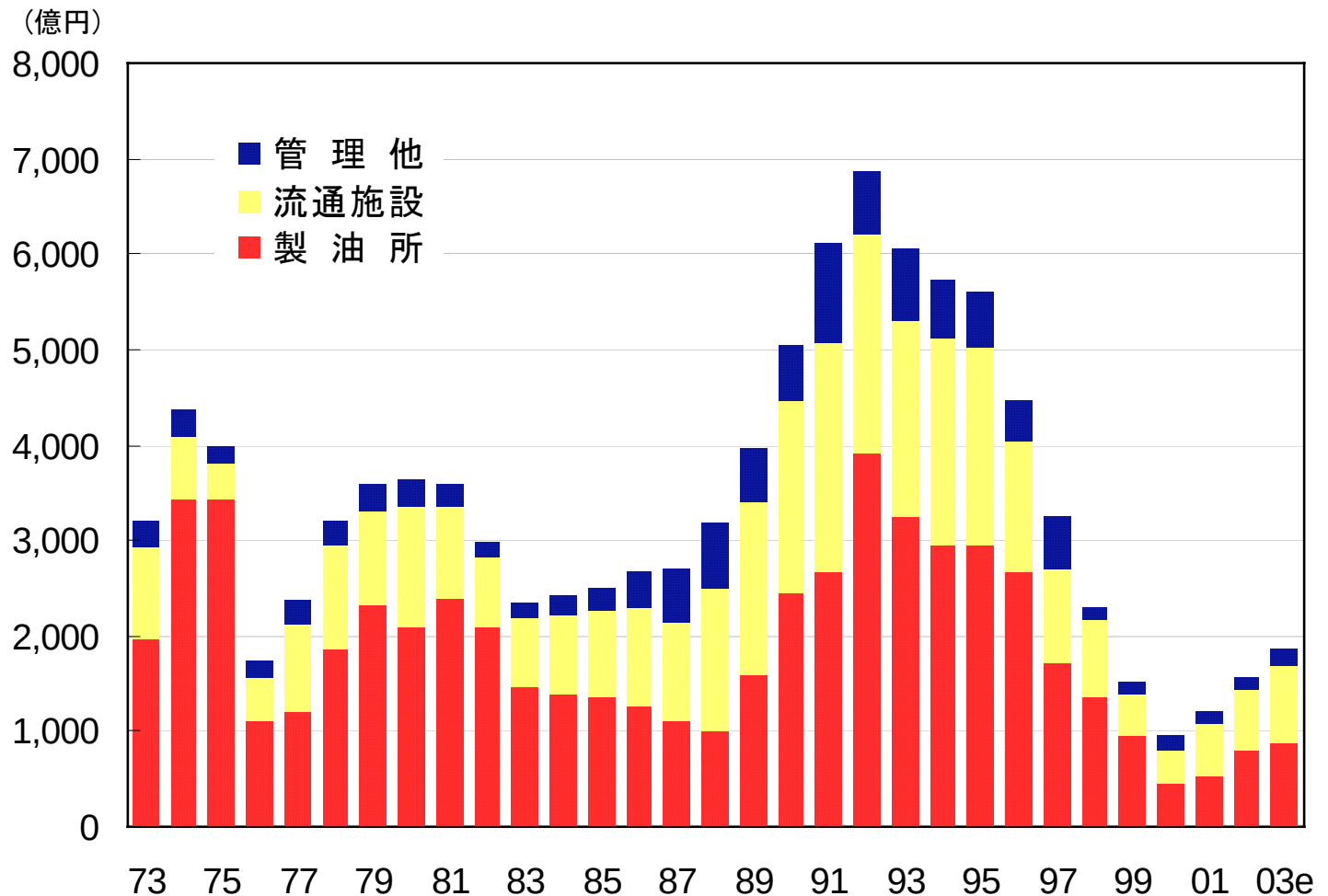
(出所: UBS)

図22: 灯油のマージン構成の推移

[illegible]

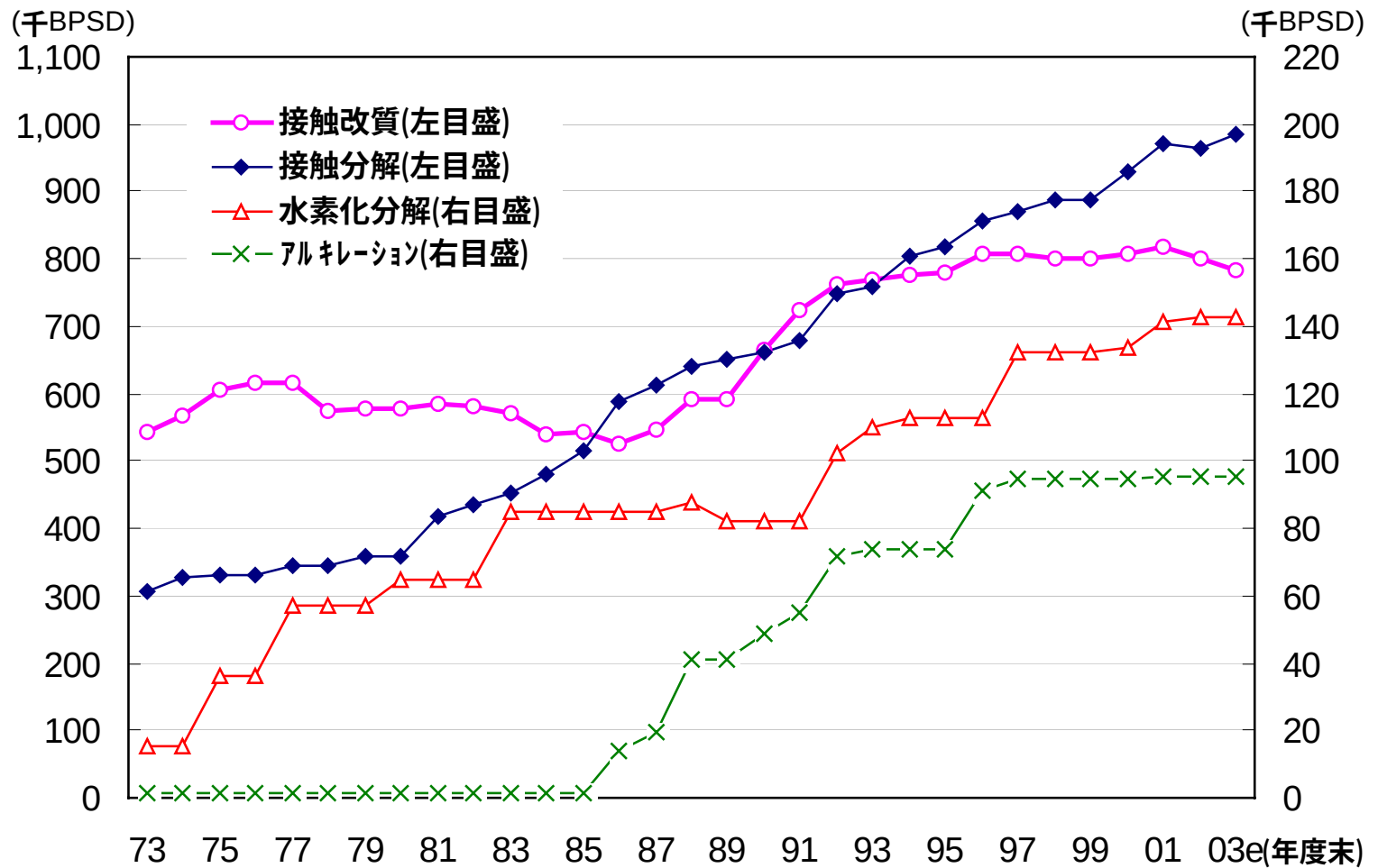
(出所: UBS)

図23: 石油精製・元売の設備投資額推移



(出所: 経済産業省)

図24: 主要二次精製装置の能力推移



(出所: 石油連盟)

図25: 燃料油生産・輸入高および輸入比率の推移

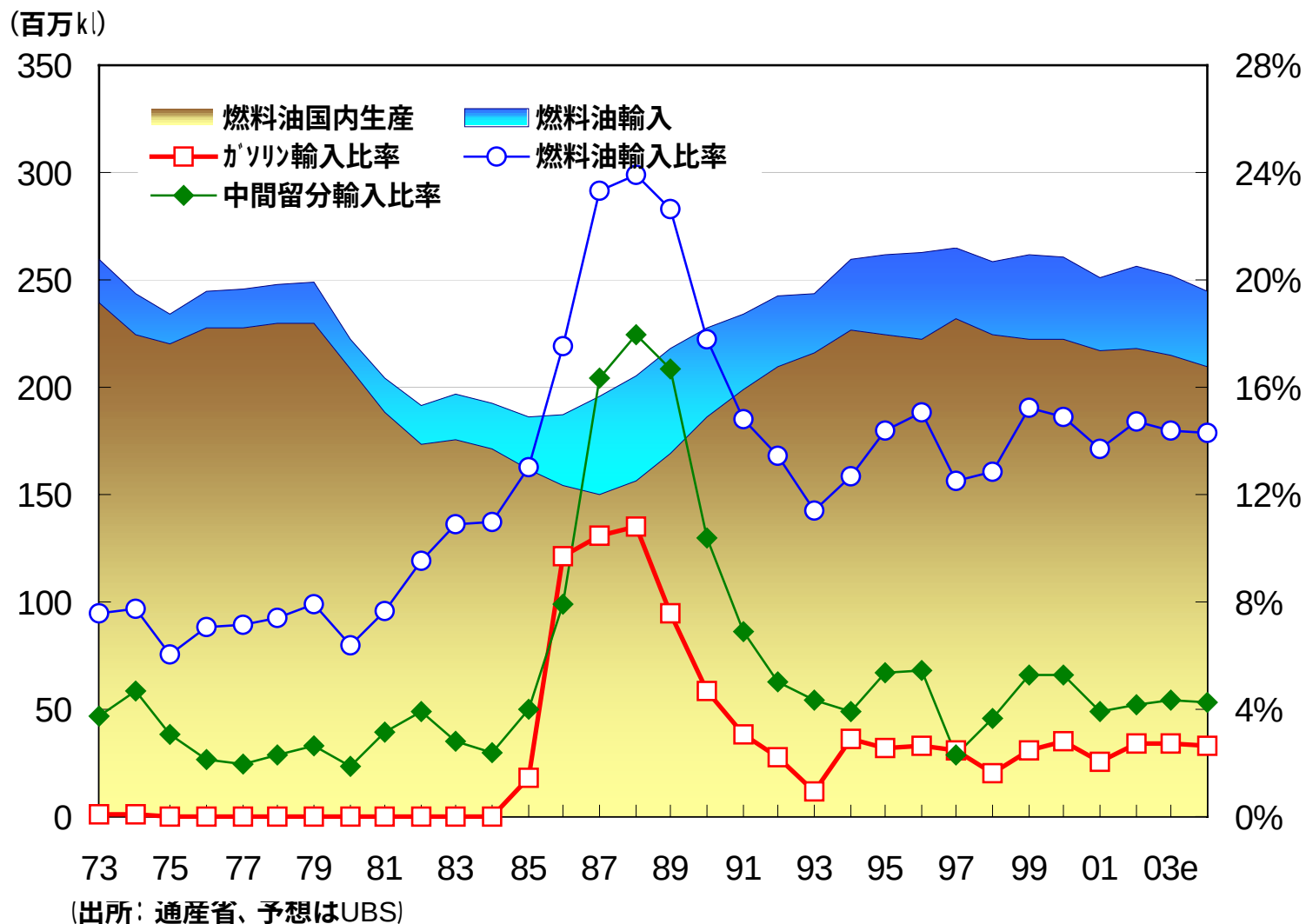
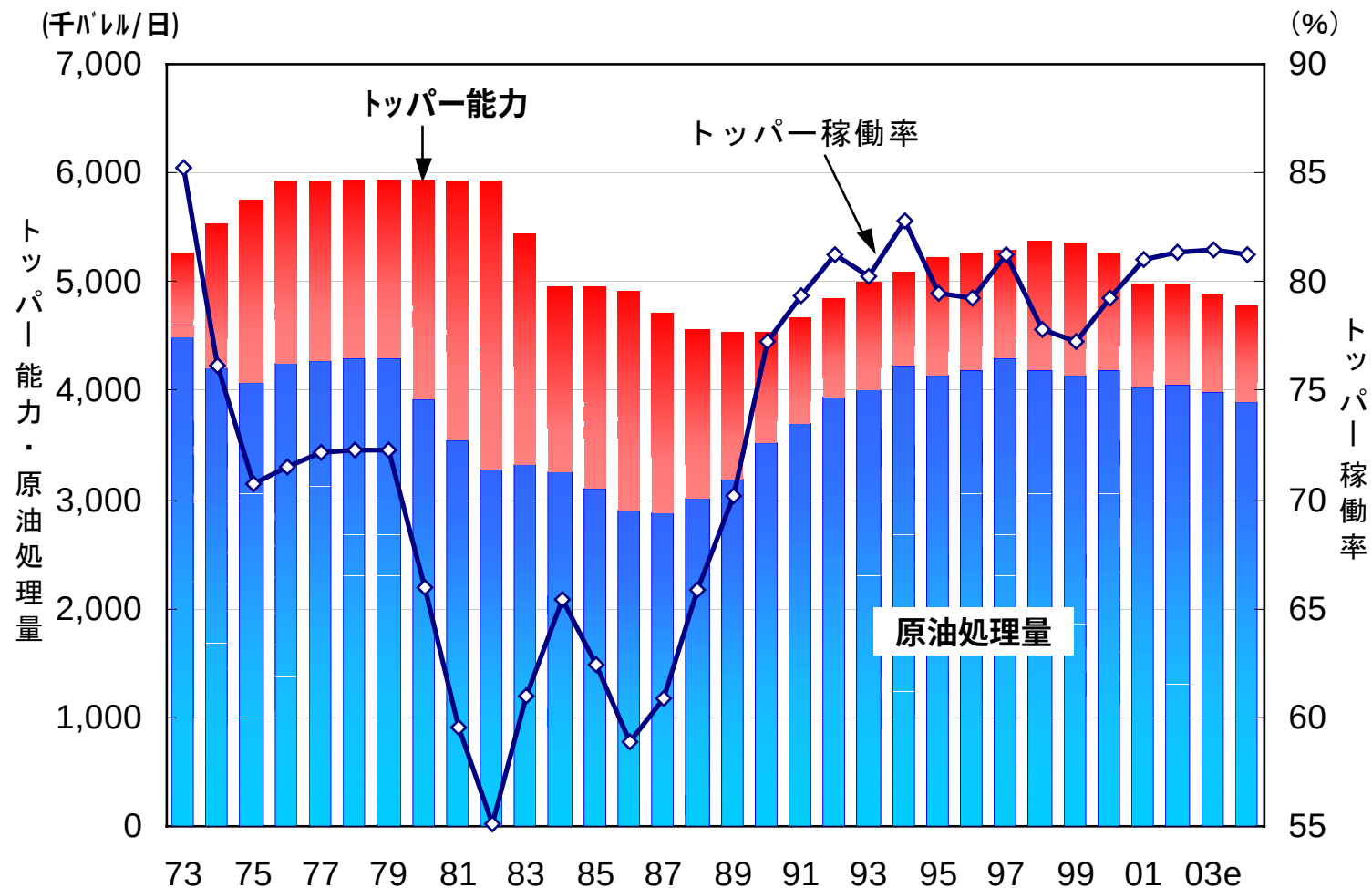
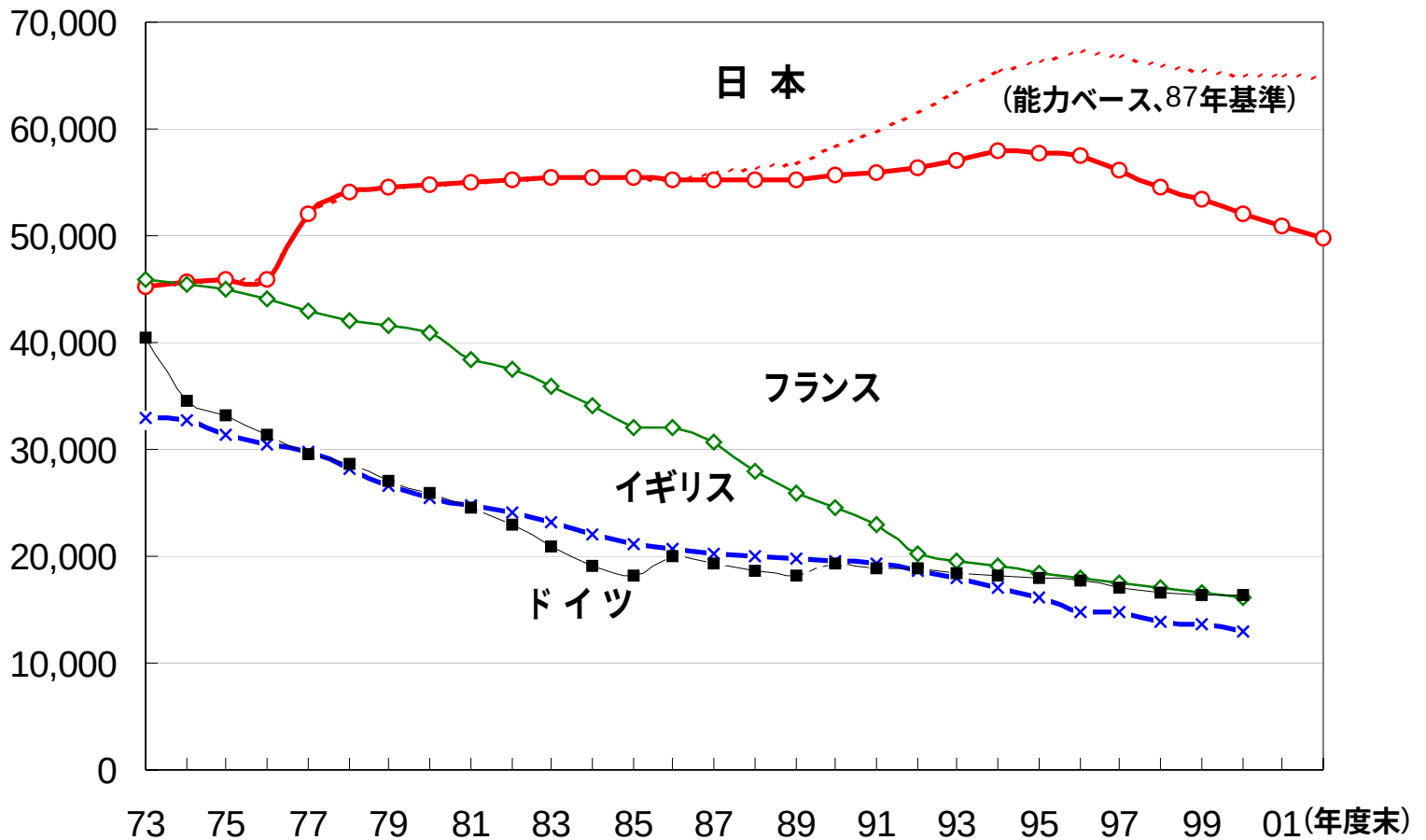


図26: 原油処理量・トッパー稼働率の推移



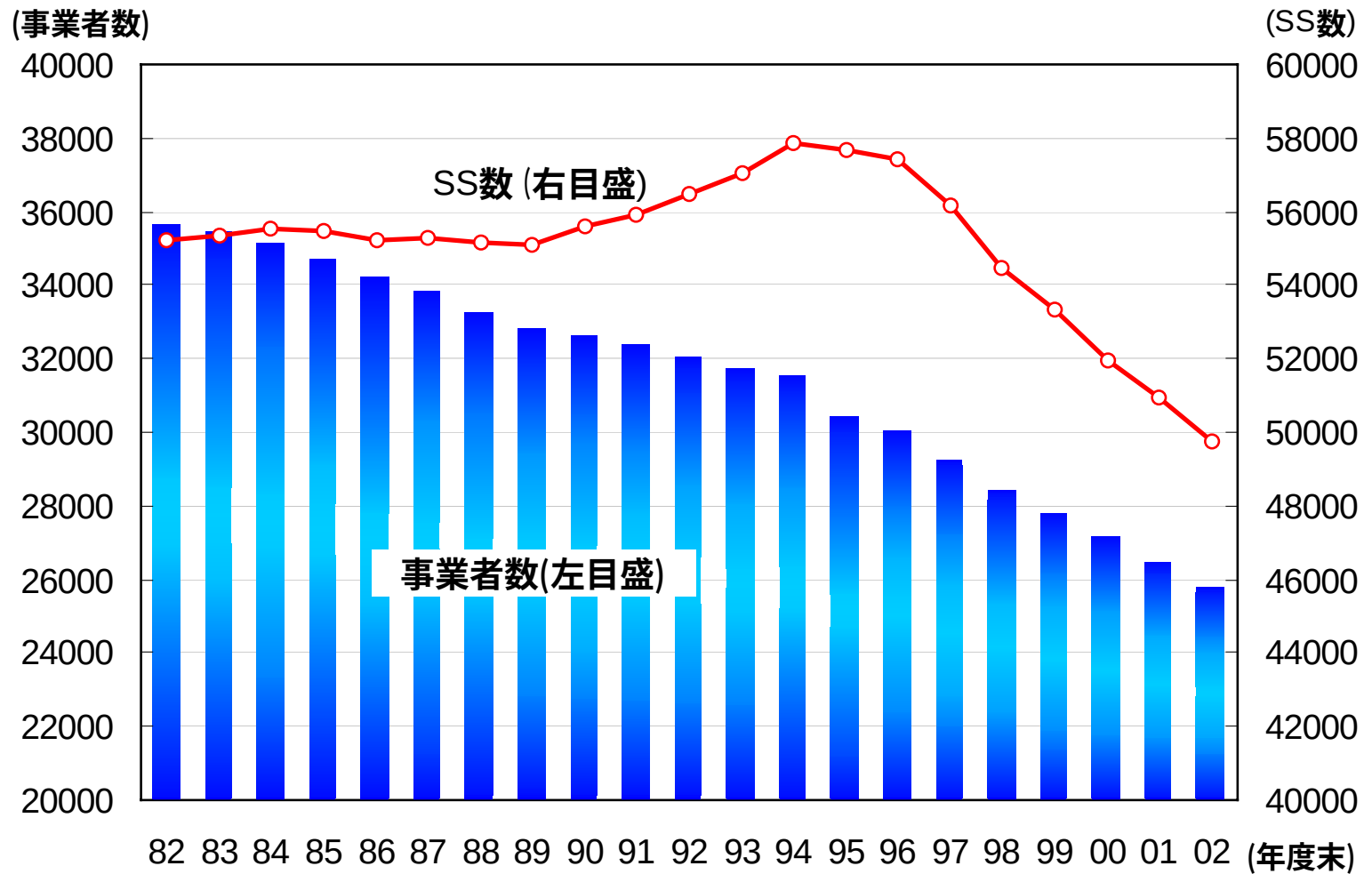
(出所: 経済産業省、予想はUBS)

図27: 主要国のSS数の推移



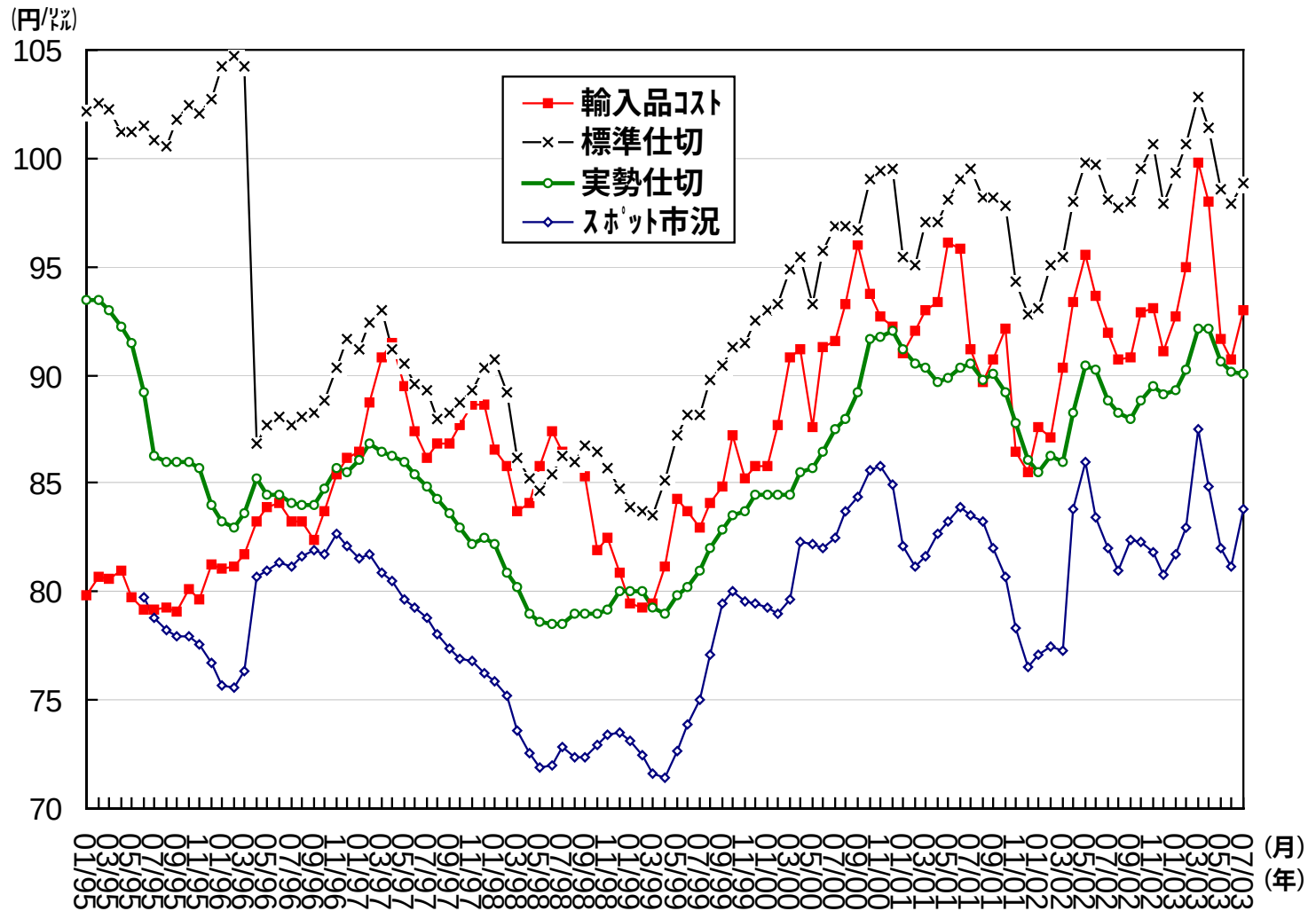
(出所: 経済産業省、IP REVIEW、フランス石油製品販売業者組合)

図28: 日本における石油販売事業者とSS数の推移



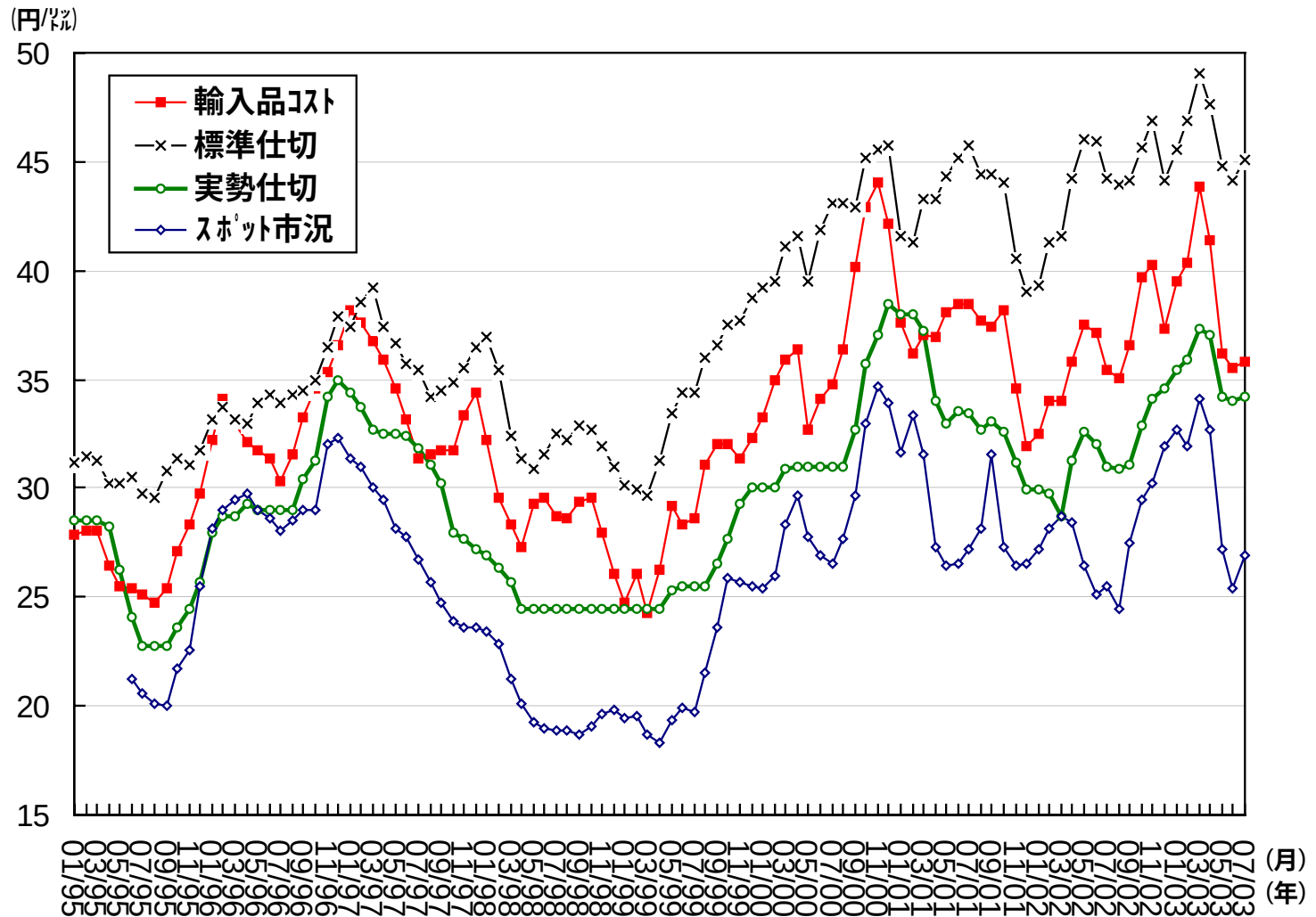
(出所: 経済産業省)

図29: レギュラーガソリンの仕切価格と輸入品コストの推移



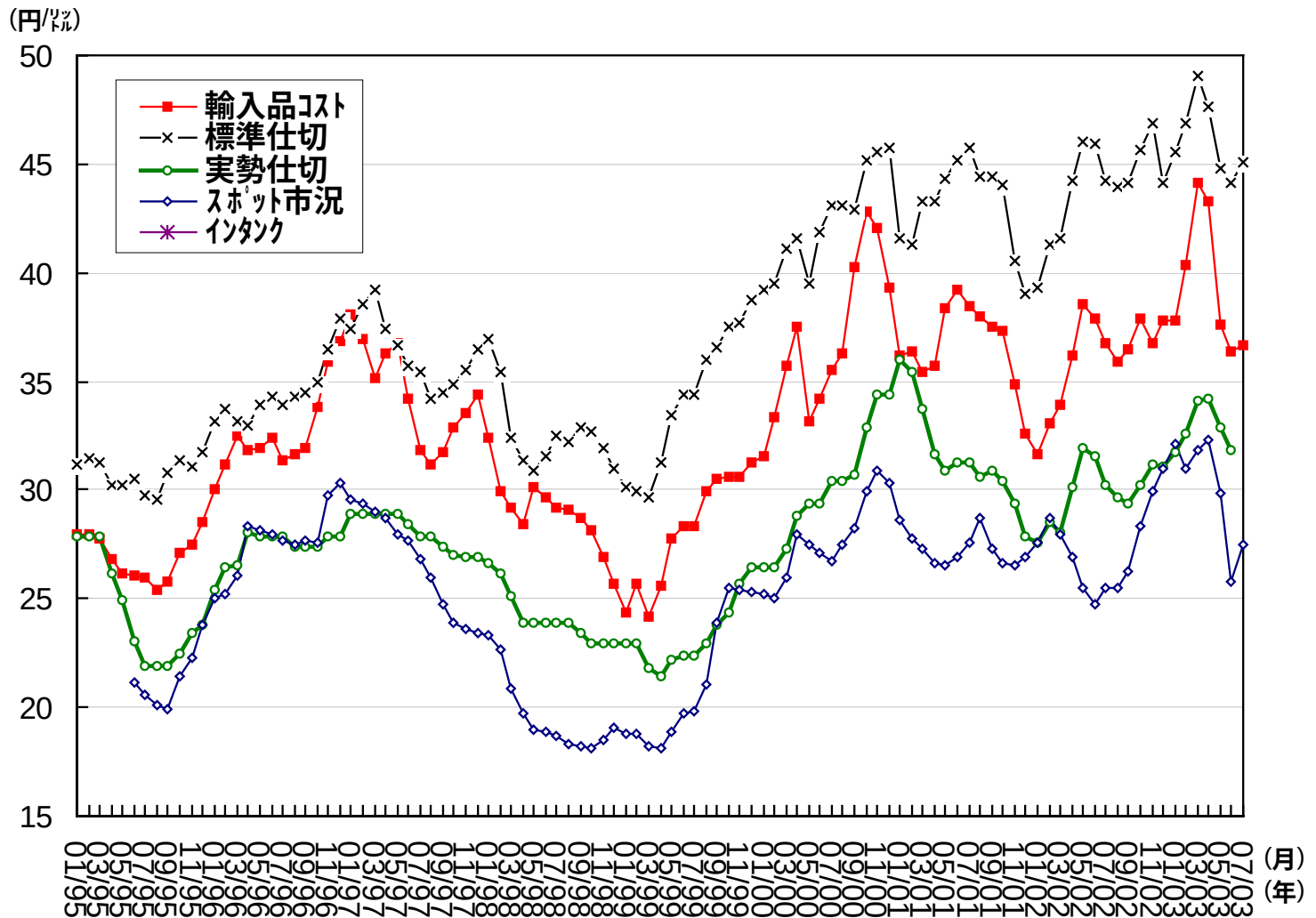
(出所: 輸入品コスト・実勢仕切はUBS、標準仕切は新日本石油、スポット市況はGAC)

図30: 灯油の仕切価格と輸入品のコスト推移



(出所: 輸入品コスト・実勢仕切はUBS、標準仕切は新日本石油、スポット市況はGAC)

図31: 軽油の仕切価格と輸入品のコスト推移



(出所: 輸入品コスト・実勢仕切はUBS、標準仕切は新日本石油、スポット市況はGAC)

製品価格の主な決定要因

- ◆ **製品の生産・供給・販売コストとマージン**
- ◆ **製品の需給**
 - 需要 (国内販売、輸出)、供給 (生産、輸入)、在庫
- ◆ **販売競争**
 - 販売業者や販売店の数・密度・意識などによって左右
- ◆ **消費者の価値評価**
 - 品質・サービス・ブランドなどに対する評価
- ◆ **比較対照が可能な地域の価格**
- ◆ **競合商品の価格**
- ◆ **景気・天候など需給に影響を与える可能性がある外部環境変化**

石油製品市況の下落要因

◆ 製品需給

- 景気後退を背景にした需要の減少
- 生産能力余剰を背景にした製品の過剰供給と系列外取引の拡大

◆ 販売競争

- 元売・有力販売業者による新增設ラッシュなどにより過密化したSS
- コスト意識を希薄にしている不合理な商慣行
- 競合する事業者やSSの淘汰を狙って廉売を仕掛ける事業者の出現
- 新規業者の参入による競争の激化
- 安売量販型セルフSSの出店ラッシュ

◆ その他

- 地域内でのバランスを崩した元売間の物流提携拡大
- 経営維持のために廉売で資金繰りを図ろうとする事業者の出現
- 脱税軽油の横行

市況是正のための課題と対策 (その1)

◆ 製品需給の改善

- 過剰生産・供給の抑制
- 生産部門における業務提携の拡大・統合
- 効率の悪い精製設備の閉鎖

◆ 過当販売競争の是正

- 過密地域にある非効率なSSの閉鎖
- 石油販売業者の再編・集約
- 元売・ディーラーの再編・集約

◆ 取引の透明化・標準化・簡素化

- 不合理な商慣行の是正
- 不当廉売、差別対価の解消
- 石油製品取引市場の整備と活用

市況是正のための課題と対策 (その2)

◆ 業界関係者の意識改革

- 過度な量販意識の排除
- コスト意識の高揚
- 自己責任原則の徹底

◆ 消費者への正確な情報の提供

- 業界内での正確な情報の周知徹底
- 消費者への主張
- マスメディアや有識者などを通じた情報伝達ルートの確立

◆ 脱税の防止

- 税制の見直し

石油産業の未来像を何に求めればいいか

◆ わが国では産業のイニシアチブを誰が握ってきたのか

- 生産者 (～60年代) → 流通業者 (70～80年代) → 消費者 (90年代～)
- 消費者の支持を得られなければ十分な収益を獲得できない

◆ 競争が産業を育てる

- 規制に守られた産業は国際間競争に耐えられない
- 自由競争にさらされた企業の多くが国際優良企業に

◆ 大きく変化した国内の流通サービス産業

- 一般小売 ... スーパー、コンビニエンスストア、ディスカウントストア、ホームセンターなどの台頭
- 専門店 ... 専門量販店 (カテゴリーキラー) の台頭

変貌する欧米の石油産業

◆ ビジネスポートフォリオの組替え

- 低収益事業からの撤退
- 成長分野への経営資源シフト

◆ 相次ぐ大型業務提携・合併

- エクソンとモービルの合併
- BP、Amoco、ARCOの合併
- トータル、ペトロフィナ、エルフ・アキテーヌの合併

◆ 大きく変化した石油流通業

- イギリス、フランス、ドイツでは競合でSS数がピーク時の半分以下に減少
- SSのセルフ化、CVSやフードサービスショップ等との複合店化
- ジョバー、SSを併設した「ハイパーマーケット」など新規業者の台頭

日本の石油産業は速やかな構造改革が必要

◆ 今、何故、構造改革が必要なのか

- 規制緩和・自由化の進展
 - エネルギー産業のボーダレス化
 - 競争の激化
- 環境規制の強化
- 消費構造の変化
- 関税率の引き下げ
- 石油製品需要の伸び悩み
 - 省エネ
 - 脱石油
- 収益環境の長期低迷

石油産業の重要課題

◆ エネルギー産業として

- 安定供給の確保
- 環境問題への対応
- 品質の維持・向上
- 効率的供給の実現

◆ 事業会社として

- 利益の拡大
- 株主・従業員・ユーザーへの利益還元

◆ エネルギー産業における規制緩和への対応

- 総合化・複合化
- 専門化

石油元売部門の課題と対策

- ◆ 管理・間接部門の集約等によるコスト削減
- ◆ 合理的な仕切価格決定方式の構築と実践
- ◆ 合理的な系列指導
 - 個別経営評価
 - 経営改善提案
 - 取捨選別
- ◆ ブランドバリューの構築
- ◆ 新規需要の開拓
 - コジェネ向け燃料など

業界再編の行方は？

◆ 大手元売グループの供給部門は三極化

- 合併、業務提携で精製・物流部門の再編進む
 - 新日本石油は出光興産、コスモ石油と業務を提携
 - エクソンモービルグループの事業統合
 - ジャパンエナジーと昭和シェル石油の業務提携
- 過剰精製設備を廃棄できれば収益環境は改善する
 - 余剰能力は10%未満
 - － 適正水準は原油処理能力ベースで450万B D前後

◆ 集約が進まない販売部門は過当競争続く

- 販売部門は業務提携の対象外
- 九州石油、太陽石油は独自体制を維持
- 系列SSのPB化を進めるJAおよび商社系石油販売会社
 - 2002年3月末のPB-SS数は前年比100ヶ所増の3,442ヶ所
 - － JA... 2,754ヶ所
 - － 商社系... 608ヶ所
 - － 流通系... 80ヶ所

◆ 総合エネルギー企業へ向けての体制強化を進める

- 合併後3年間 (1999～2001年度) のコスト削減・効率化効果は1,221億円
 - 子会社・部門 (開発、精製、石油化学、LPG、石油販売、商事) の再編集約
 - 出光興産との精製・物流部門での提携、コスモ石油との包括提携
 - 帝国石油との資本・業務提携
- 2002～2004年度のコスト削減・効率化目標額は1,000億円
 - 要員削減、製油所の最適運営、合理化の徹底
 - 初年度達成額は計画の310億円を上回る422億円に
 - マレーシアLNGプロジェクトの事業化で厚みを増す上流部門
 - 電力事業は製油所の高度化と新たな収益源に
 - IPP (電力卸供給) 事業 ... 70万kW
 - LNG火力発電所建設計画 ... 40～50万kW
 - 電力小売事業への進出
- 課題は販売部門のコスト削減と競争力強化
 - 「Dr.Drive」、カーケア型、他業種併設型の確立でSSの付加価値向上を目指す

◆ コスト競争力と販売力の優位性さらに拡大

➤ コスト削減・効率化で先行

- 1960年代からコスト削減・効率化に取り組んでいた旧エッソ石油
- コスト削減さらに進展へ
 - － グループ企業間での事業統合・提携強化
 - － 管理間接部門を海外へ移転

➤ 販売部門のコスト競争力・販売力は国内最強

- 傑出する系列販売店・SSへのコンサルティング能力

◆ 東燃ゼネラル石油は余剰キャッシュの大半を株主に還元

- 年36円/株以上の高配当続く見通し
- 配当原資は潤沢なフリーキャッシュフロー

◆ 潤沢なFCFで財務体質の弱み克服へ

- 販売部門に強み
 - 高いリテールサポート力
- 高い営業利益率
 - 潤沢なフリーキャッシュフロー (FCF)
- 財務体質の悪さにネック
 - 連結ベースの有利子負債残高は2003年3月末で1兆1,066億円
 - － 過去3年で3,159億円減少も依然過大
 - FCFの充当、遊休資産売却、優先株式発行などで借入金削減図る
- 懸念される過少投資の影響
- 2006年度に株式公開を計画

◆ 販売部門の体質改善進む

- 販売部門の収益力は国内系石油会社中トップクラス
 - 出資特約店の収支が直近4年間に約80億円改善
- コスト削減・効率化は着実に進捗
 - 2002年度は160億円の合理化を達成
 - 2003年度合理化目標額は連結ベースで202億円
- 精製能力最適化へ
 - 2004年春以降に原油処理能力を5万BD (現行能力比8%強) 削減
 - － トッパー稼働率はほぼ最適水準の87～90%に上昇
- 課題は弱い財務体質の克服
 - 脆弱な財務内容
 - 相対的に低いキャッシュフローの水準

◆ コスト競争力は向上、課題は販売強化

- コスト削減・効率化が着実に進展
 - コスト競争力はトップクラスまで向上
 - 1996-2002年の構造的なコスト削減額は1,112億円(単体ベース)
- 販売シェアの向上
 - ガソリン出荷シェアは過去3年間に約1ポイント上昇 (12.4%→13.4%)
- 収益貢献が期待される新プレミアムガソリン
 - シェル・ピューラは好採算商品
- 課題は系列SSの競争力強化

◆ グループ経営統合で合理化推進へ

- 石油部門 (ジャパンエナジー) : 体質改善進んだが...
 - 精製部門の合理化進む
 - － 知多製油所の閉鎖で水島・鹿島量製油所の設備利用率向上
 - 販売部門は改善途上
 - － 直販シフトで商社依存度を引き下げ
 - － リテールサポート力の強化が課題の一つ
- 非石油部門は最強
 - 非鉄金属 (日鉱金属) ... 国内製錬メーカー屈指の収益率誇る
 - 電子材料 (日鉱マテリアルズ) ... 情報通信産業の成長を影で支える高シェア製品群
 - その他... am/pm、ジャパレン
- 財務体質: 弱み抱えるが潤沢なFCF背景に急ピッチで改善中
- グループ経営統合の実現で合理化さらに進展

設備集約の進展で収益環境改善へ

◆ 新日本石油と出光興産が石油精製部門で業務提携し設備を集約

➤ 新日本石油

- 根岸製油所 (36万BD→34万BD) ...トッパー1ライン停止
- 大阪製油所(12.5万BD→11.5万BD) ...原油処理能力削減
- 水島製油所 (23万BD→25万BD) ...能力を増強し出光興産への供給を拡大

➤ 出光興産

- 兵庫製油所 (8万BD→0) ...2003年4月原油処理停止
- 沖縄石油精製 (11万BD→0) ...2004年春原油処理停止予定

➤ 両社ともさらなる設備処理、精製設備の用途変更などを検討中

◆ 過剰精製能力縮小で需給改善へ

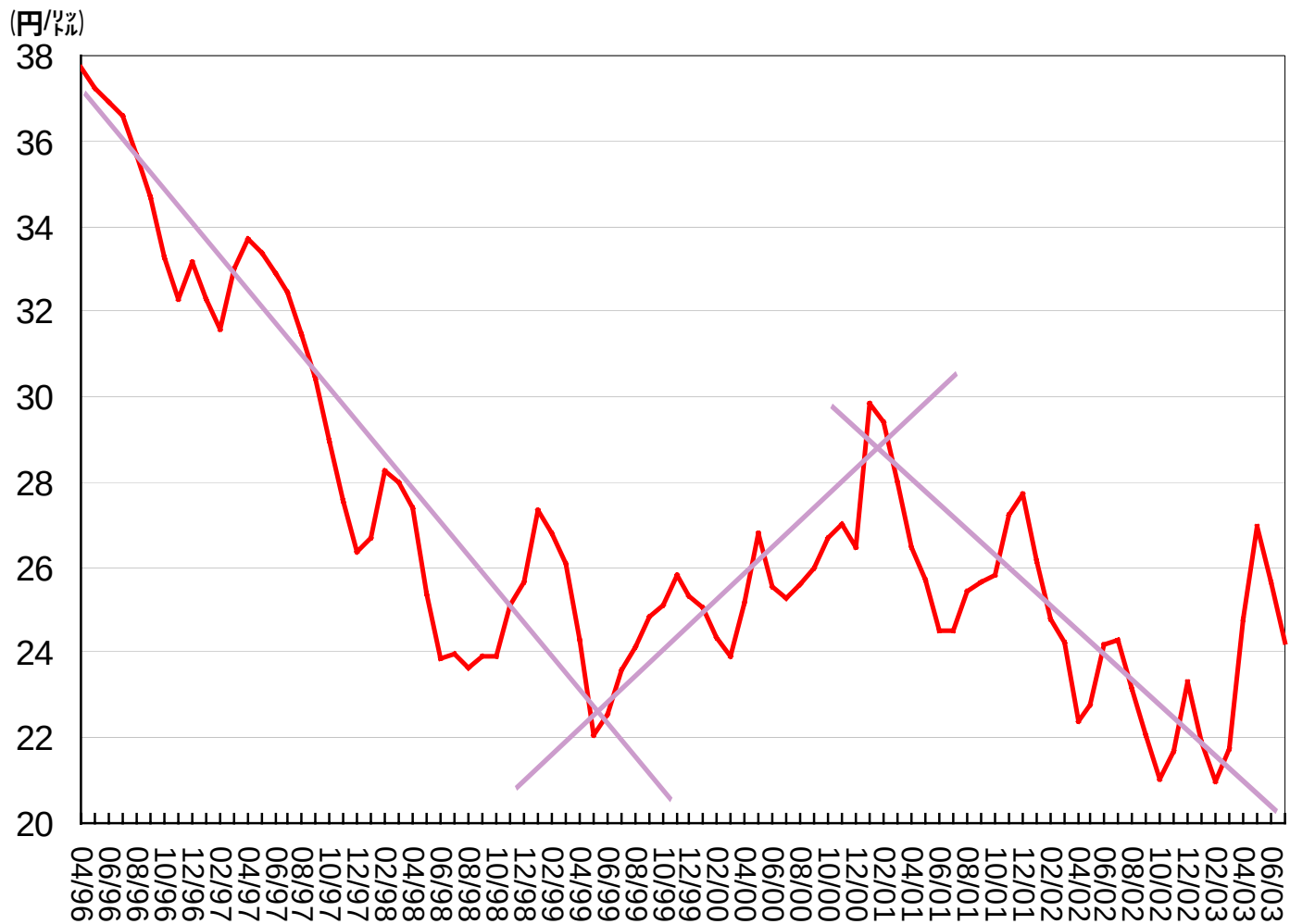
➤ コスモ石油:2004年春以降に原油処理能力を削減する計画を公表

- 坂出製油所 (14万BD→11万BD)...四国電力と共同でLNG基地建設へ
- 四日市製油所 (15.5万BD→13.5万BD)

➤ エクソンモービル、昭和シェル、ジャパンエナジーは需給がほぼ均衡

➤ 設備集約が順調に進めば2～3年以内に過剰精製能力が解消する可能性も

図32: レギュラーガソリンの精製・販売マージンの推移



(出所: 石油情報センター、財務省・通関統計、UBS)

表1: 精製能力を削減、または削減計画を公表した製油所

グループ名	製油所名	原油処理能力			時期	備考
		削減前	削減後	増減量		
ジャパンエナジー	船川	BD 6,000	BD 1,000	BD -5,000	1998年3月	
新日本石油 (日石三菱)	新潟	26,000	0	-26,000	1999年3月	削減分を室蘭に全量振替
	日本石油精製 室蘭	170,000	196,000	+26,000	1999年3月	
昭和シェル石油	新潟	40,000	0	-40,000	1999年3月	削減分の一部を四日市に振替
	昭和四日市石油 四日市	240,000	260,000	+20,000	1999年3月	
新日本石油 (日石三菱)	川崎	75,000	0	-75,000	1999年9月	削減分の一部を水島及び仙台に振替
	日石三菱精製 水島	230,000	260,000	+30,000	1999年9月	
	東北石油 仙台	120,000	145,000	+25,000	1999年9月	
ジャパンエナジー	船川	1,000	0	-1,000	2000年3月	
出光興産	千葉	240,000	220,000	-20,000	2000年4月	
	兵庫	140,000	80,000	-60,000	2000年4月	
昭和シェル石油	昭和四日市石油 四日市	260,000	210,000	-50,000	2001年3月	
コスモ石油	堺	110,000	80,000	-30,000	2001年3月	
	坂出	140,000	120,000	-20,000	2001年3月	
新日本石油 (日石三菱)	日石三菱精製 室蘭	196,000	180,000	-16,000	2001年4月	潤滑油製造装置は操業を継続
	日石三菱精製 根岸	385,000	360,000	-25,000	2001年4月	
	日石三菱精製 水島	260,000	230,000	-30,000	2001年4月	
	和歌山石油精製 海南	50,000	0	-50,000	2001年4月	
ジャパンエナジー	知多	100,000	0	-100,000	2001年6月	化学製品部門は操業を継続
出光興産	兵庫	80,000	0	-80,000	2003年4月	新日本石油に4万BD相当を精製委託
新日本石油	新日本石油精製 根岸	360,000	340,000	-20,000	2003年4月	トッパー1系列を休止
	新日本石油精製 大阪	125,000	115,000	-10,000	2003年4月	
	新日本石油精製 水島	230,000	250,000	+20,000	2003年4月	
出光興産	沖縄石油精製	110,000	0	-110,000	2004年春	出光興産への供給量を拡大
コスモ石油	坂出	140,000	110,000	-30,000	2004年春以降	製油所施設の一部をLNG基地に転用
	四日市	155,000	135,000	-20,000	2004年春以降	
累計				-697,000		

(出所) 石油各社の公表資料をもとにUBS

(注) グループ名の()内は閉鎖・能力削減時の社名。能力増強は削減分の振替事例のみ記載。

表2: グループ別 石油精製能力

	常圧蒸留 (シ17)	減圧蒸留 (シ17)	接触分解 (シ17)	接触改質 (シ17)
新日本石油	1,217.0 (24.9%)	467.0 (27.3%)	257.0 (26.6%)	173.0 (22.1%)
エクソンモービル	936.0 (19.1%)	350.0 (20.5%)	207.0 (21.4%)	149.5 (19.1%)
出光興産	790.0 (16.1%)	145.0 (8.5%)	151.0 (15.6%)	90.0 (11.5%)
コスモ石油	595.0 (12.2%)	209.5 (12.3%)	107.0 (11.1%)	78.0 (10.0%)
ジャパンエナジー	582.2 (11.9%)	206.0 (12.1%)	99.0 (10.3%)	95.9 (12.3%)
昭和シェル石油	515.0 (10.5%)	237.0 (13.9%)	123.5 (12.8%)	132.6 (17.0%)
九州石油	155.0 (3.2%)	66.0 (3.9%)	21.0 (2.2%)	27.0 (3.5%)
太陽石油	102.0 (2.1%)	27.0 (1.6%)	0.0 (0.0%)	36.0 (4.6%)
帝国石油	4.4 (0.1%)	0.0 (0.0%)	0.0 (0.0%)	0.0 (0.0%)
合 計	4,896.6 (100.0%)	1,707.5 (100.0%)	965.5 (100.0%)	782.0 (100.0%)

(注) 2003年6月30日現在、 単位:千B/D

(出所) 石油連盟

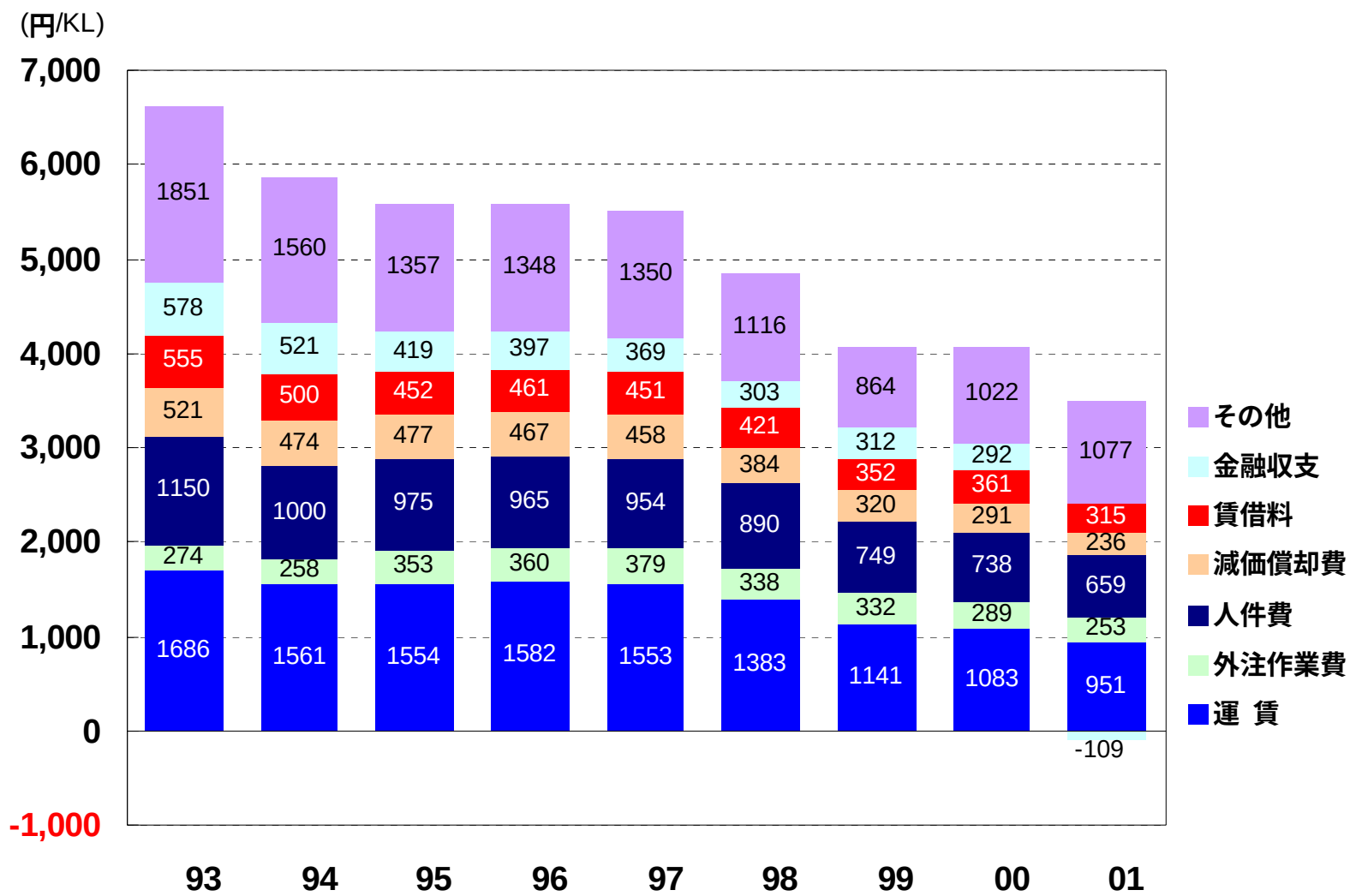
表3: 石油元売全社の業績推移

項目\年度	93	94	95	96	97	98	99	00	01
売上高	14,118	14,044	13,891	15,687	15,507	13,259	14,290	17,341	17,782
売上総利益	1,856	1,801	1,595	1,469	1,331	1,091	1,088	1,164	1,091
販売費・一般管理費	1,387	1,389	1,340	1,293	1,222	1,071	986	923	899
運賃	379	394	392	384	357	317	277	251	238
外注作業費	62	65	89	87	87	77	81	67	63
人件費	258	253	246	234	220	204	182	171	164
減価償却費	117	120	120	113	105	88	78	67	59
賃借料	125	126	114	112	104	96	85	84	79
その他	446	431	380	362	349	288	283	283	296
営業利益	470	412	255	176	109	20	102	241	192
金融収支	-130	-132	-105	-96	-85	-69	-76	-68	27
他営業外収支	30	37	38	34	38	32	74	46	27
経常利益	370	317	188	114	62	-17	100	220	246

単位:10億円

(出所: 石油連盟資料参考にUBS)

図33: 石油元売全社のコスト推移(単価)



(出所: 石油連盟資料参考にUBS)

表4: 国内石油精製コスト推移

項目\年度	93	94	95	96	97	98	99	00	01
原 料 費 (a)	3,404	3,366	3,314	4,348	4,419	3,281	3,702	5,184	5,226
原油費	3,140	3,085	3,009	3,914	4,015	3,020	3,460	4,884	4,862
その他原料費	264	281	304	434	403	262	242	301	364
変 動 費 (b)	361	345	348	389	413	360	304	405	403
副原料費	22	26	25	25	25	27	9	12	18
薬品費	43	43	45	43	46	45	39	42	46
燃料費	215	194	196	240	266	224	206	297	277
電力・水道費	41	41	41	40	37	28	21	25	27
外注作業費	40	40	42	39	39	35	28	29	35
固 定 費 (c)	712	727	714	707	685	617	491	503	470
労務費	162	164	167	167	164	147	116	122	112
租税公課	37	39	39	39	37	35	28	29	31
減価償却費	235	247	252	259	256	216	182	173	156
修繕費	181	176	158	145	125	118	77	94	87
賃貸料	25	29	29	25	23	20	15	15	16
その他	56	54	51	56	65	81	73	70	69
(委託精製費)	71	74	75	82	96	85	85	57	57
精製費計 (b+c)	1,074	1,072	1,062	1,096	1,098	977	795	908	874
(自家燃料消費除く)	865	884	874	868	844	764	591	622	606
合計 (a+b+c)	4,477	4,438	4,375	5,444	5,517	4,258	4,497	6,092	6,100

単位: 10億円

(出所: 石油連盟資料参考にUBS)

図34: 国内石油精製コストの推移(単価)

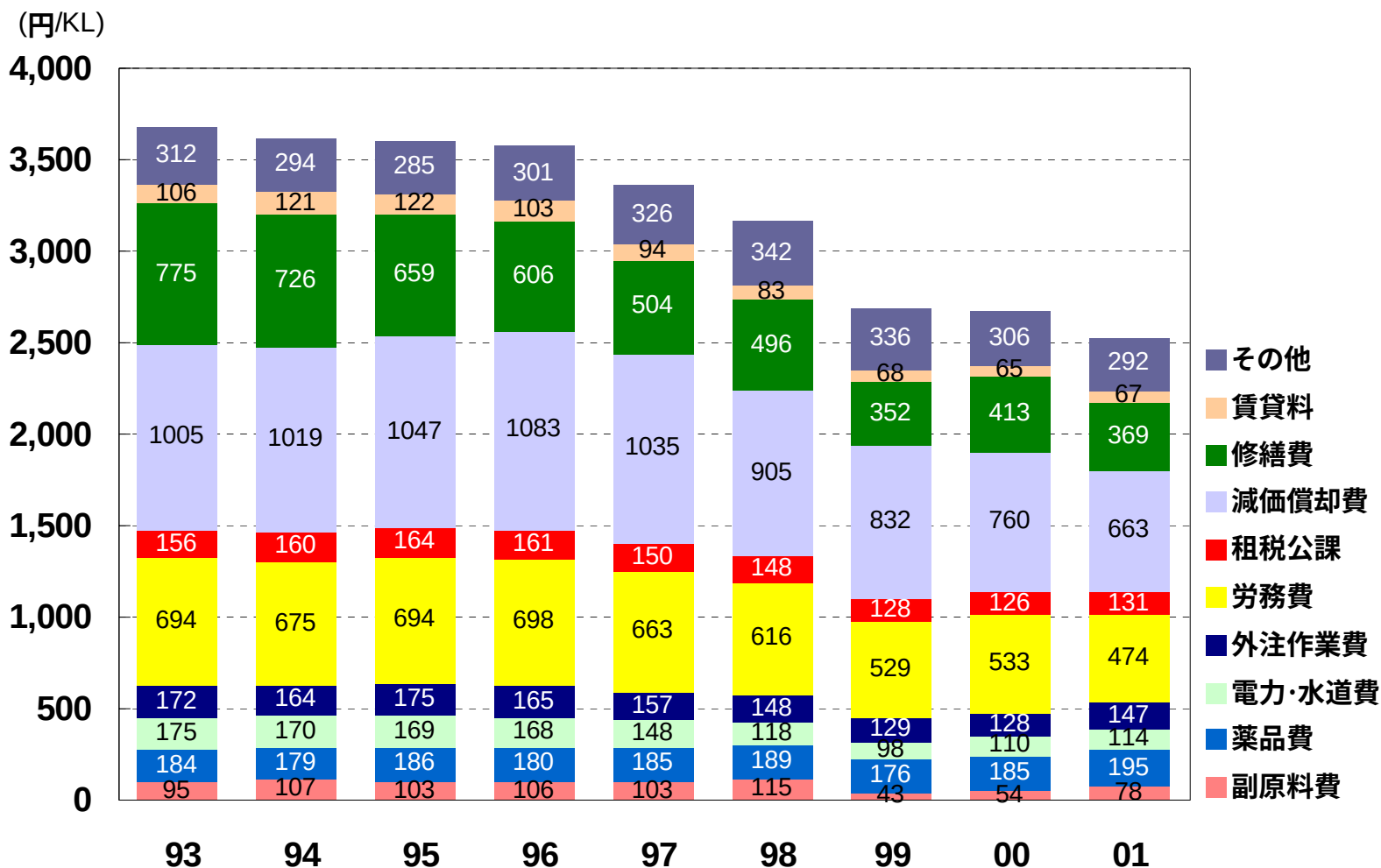


表5: 石油元売大手の連結業績比較

(単位: 億円)

	新日本石油		出光興産		コスモ石油		新日鉱ホールディングス		昭和シェル石油		東燃ゼネラル石油	
	02/3期	03/3期	02/3期	03/3期	02/3期	03/3期	02/3期	03/3期	01/12期	02/12期	01/12期	02/12期
売上高	39,496	41,874	23,746	24,347	18,138	19,028	20,834	21,631	16,650	16,204	20,623	19,289
売上総利益	3,937	4,021	3,180	3,108	1,544	1,479	2,226	2,342	1,513	1,599	1,101	623
販売費及び一般管理費	3,184	3,055	2,404	2,374	1,323	1,237	1,949	1,940	1,233	1,235	571	575
営業利益 (a)	752	966	776	733	221	242	277	403	281	364	530	48
[在庫評価損益控除後営業利益]	[586]	[485]			[311]	[69]	[409]	[261]	[392]	[256]	[560]	[86]
石油部門	570	729	322	306	237	241	137	323	247	330	474	-23
非石油部門等	182	236	454	427	-16	0	140	79	33	34	56	71
営業外収支	-42	-58	-240	16	-48	-54	-23	-33	10	37	-18	34
金融収支 (b)	-260	-200	-318	-304	-110	-110	-120	-130	-42	-24	-6	-3
為替差損益	122	-8	19	-14	24	4	14	1	39	44	-11	18
持分法による投資損益	39	21			3	10	64	79	11	4	3	8
その他収支	56	129	59	44	36	43	19	17	2	13	-4	11
経常利益	710	908	536	490	173	188	254	370	291	401	512	83
[在庫評価損益控除後経常利益]	[544]	[427]			[263]	[15]	[386]	[228]	[402]	[293]	[542]	[121]
特別損益	-273	-266	-130	-234	-192	-58	-166		-251	-75	-130	40
固定資産売却損益	-113	56	-7	14	7	-13	-48	-60	102	-2	15	74
有価証券売却損益			8		6	1	15	47	2	-0	1	17
有価証券評価損益	-43	-119	-131	-210	-155	-46	-50	-138	-18	-10	-12	-8
リストラ損失	-20	-152		-114		-1	-84	-92	-30	-18	-3	-44
退職給付会計関連損益						11			-306	0	-131	0
その他損益	-97	-51	0	76	-50	-11	1	244	-0	-45	1	1
税金等調整前当期純損益	437	642	406	256	-19	130	88	134	40	326	382	122
法人税、事業税等	136	263	309	205	9	81	25	47	15	139	174	36
少数株主損益	-61	-56	-29	-29	-24	-14	-60	-51	1	-1	-2	-2
当期純損益 (c)	240	323	67	23	-52	34	3	37	26	187	206	85
支払配当金 (d)	103	106	6	26	38	38	33	61	56	90	213	215
役員賞与 (e)	6	6	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0
減価償却費 (f)	1,135	994	817	749	235	228	509	490	286	267	275	242
資本的支出 (g)	1,155	1,343	375	486	271	241	438	384	103	169	143	205
減価償却前営業損益 (a+f)	1,887	1,959	1,593	1,482	455	470	786	892	567	631	806	291
営業キャッシュフロー	1,956	-495	1,459	713	766	-270	1,299	143	833	233	758	256
投資キャッシュフロー	1,457	-162	-180	-6	-139	-128	-297	-157	311	-107	-260	117
フリーキャッシュフロー - (c+f-d-e-g)	110	-138	503	259	-126	-17	40	81	152	195	125	-93

(注1) 各社の決算短信、有価証券報告書などから作成

(注2) リストラ損失は、早期退職加算金、構造改善費用、関係会社整理損、合併関連費用などの合計

製品間で異なる販売シェア

表5: グループ別 燃料油国内販売実績 (2002年度)

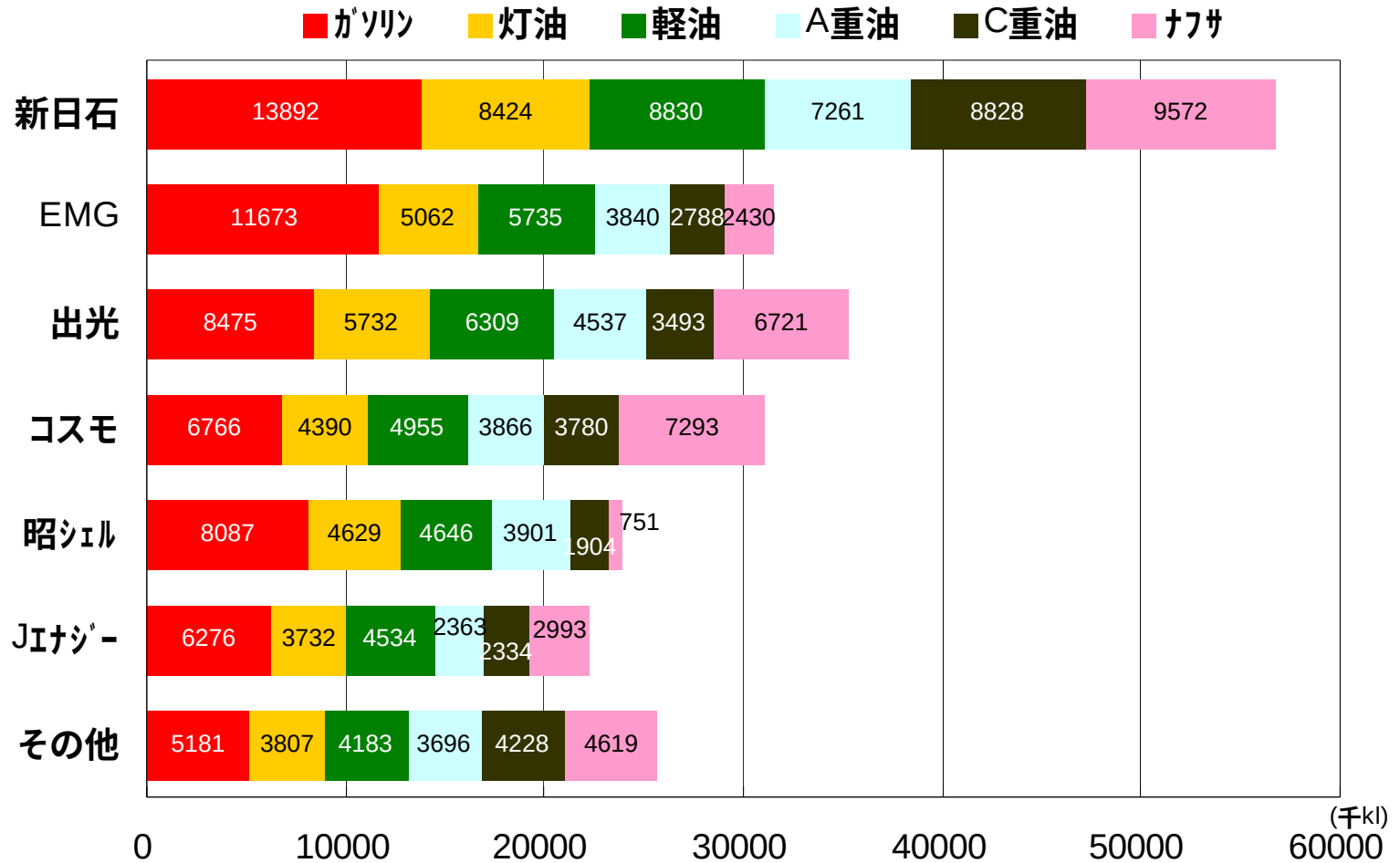
	ガソリン	灯 油	軽 油	A重油	B/C重油	ナフサ	燃料油計
新 日 本 石 油	13,892 (23.0%)	8,424 (23.5%)	8,830 (22.5%)	7,261 (24.6%)	8,828 (32.3%)	9,572 (27.8%)	56,807 (25.1%)
エクソンモービル	11,673 (19.3%)	5,062 (14.1%)	5,735 (14.6%)	3,840 (13.0%)	2,788 (10.2%)	2,430 (7.1%)	31,554 (13.9%)
出 光 興 産	8,475 (14.0%)	5,732 (16.0%)	6,309 (16.1%)	4,537 (15.4%)	3,493 (12.8%)	6,721 (19.5%)	35,267 (15.6%)
コ ス モ 石 油	6,766 (11.2%)	4,390 (12.3%)	4,955 (12.6%)	3,866 (13.1%)	3,780 (13.8%)	7,293 (21.2%)	31,049 (13.7%)
昭和シェル石油	8,087 (13.4%)	4,629 (12.9%)	4,646 (11.9%)	3,901 (13.2%)	1,904 (7.0%)	751 (2.2%)	23,918 (10.6%)
ジャパンエナジー	6,276 (10.4%)	3,732 (10.4%)	4,534 (11.6%)	2,363 (8.0%)	2,334 (8.5%)	2,993 (8.7%)	22,232 (9.8%)
そ の 他	5,181 (8.6%)	3,807 (10.6%)	4,183 (10.7%)	3,696 (12.5%)	4,228 (15.5%)	4,619 (13.4%)	25,713 (11.4%)
合 計	60,351 (100.0%)	35,776 (100.0%)	39,191 (100.0%)	29,464 (100.0%)	27,355 (100.0%)	34,379 (100.0%)	226,541 (100.0%)

(注) 上段: 数量、千kl 下段: シェア、%

(出所) 石油連盟資料参考にUBS

グループ間で異なる製品別販売構成

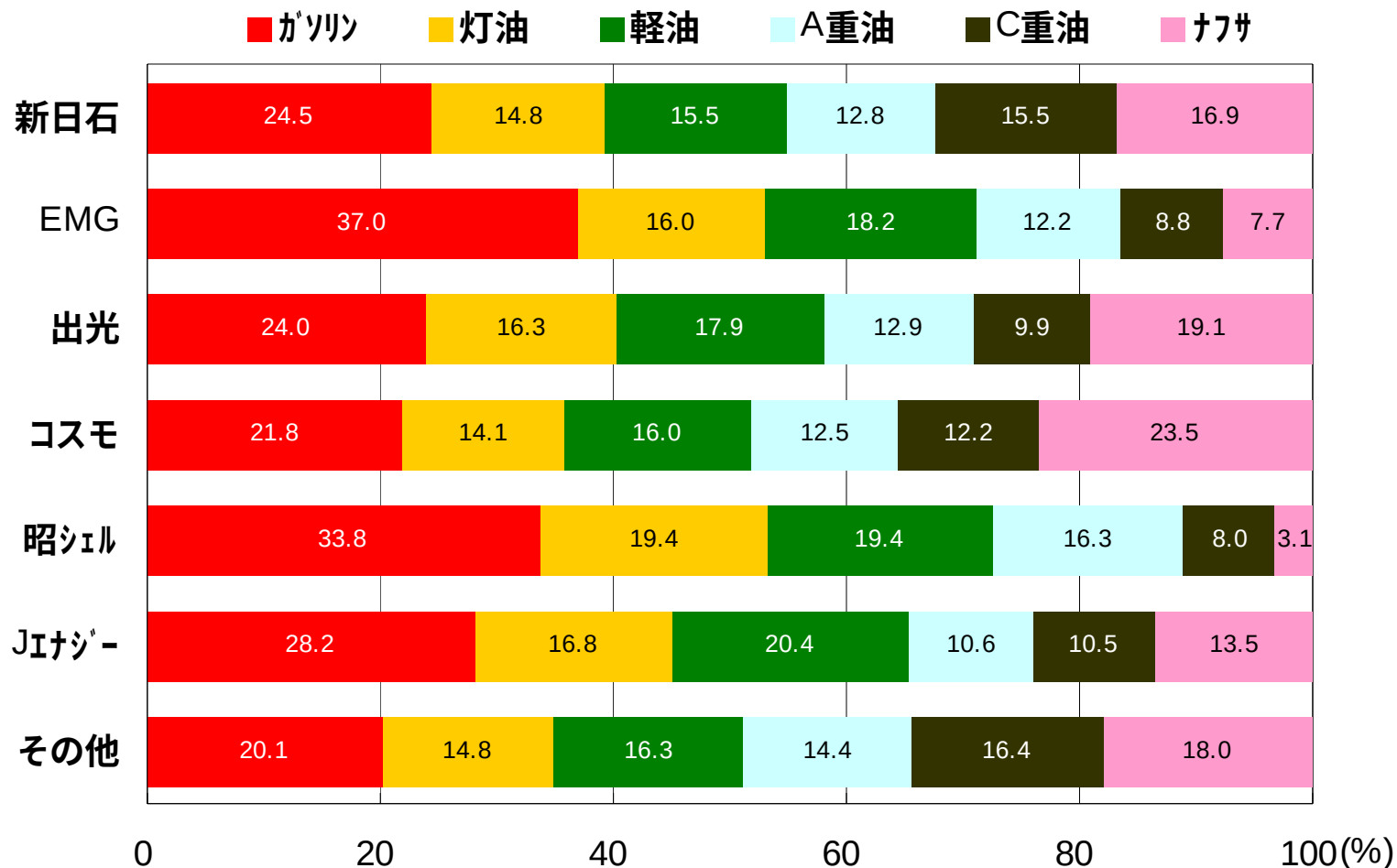
図35: 石油元売別 燃料油国内販売実績(2002年度)



(出所: 石油各社資料を参考にUBS)

国内系と外資系で異なる製品別販売構成

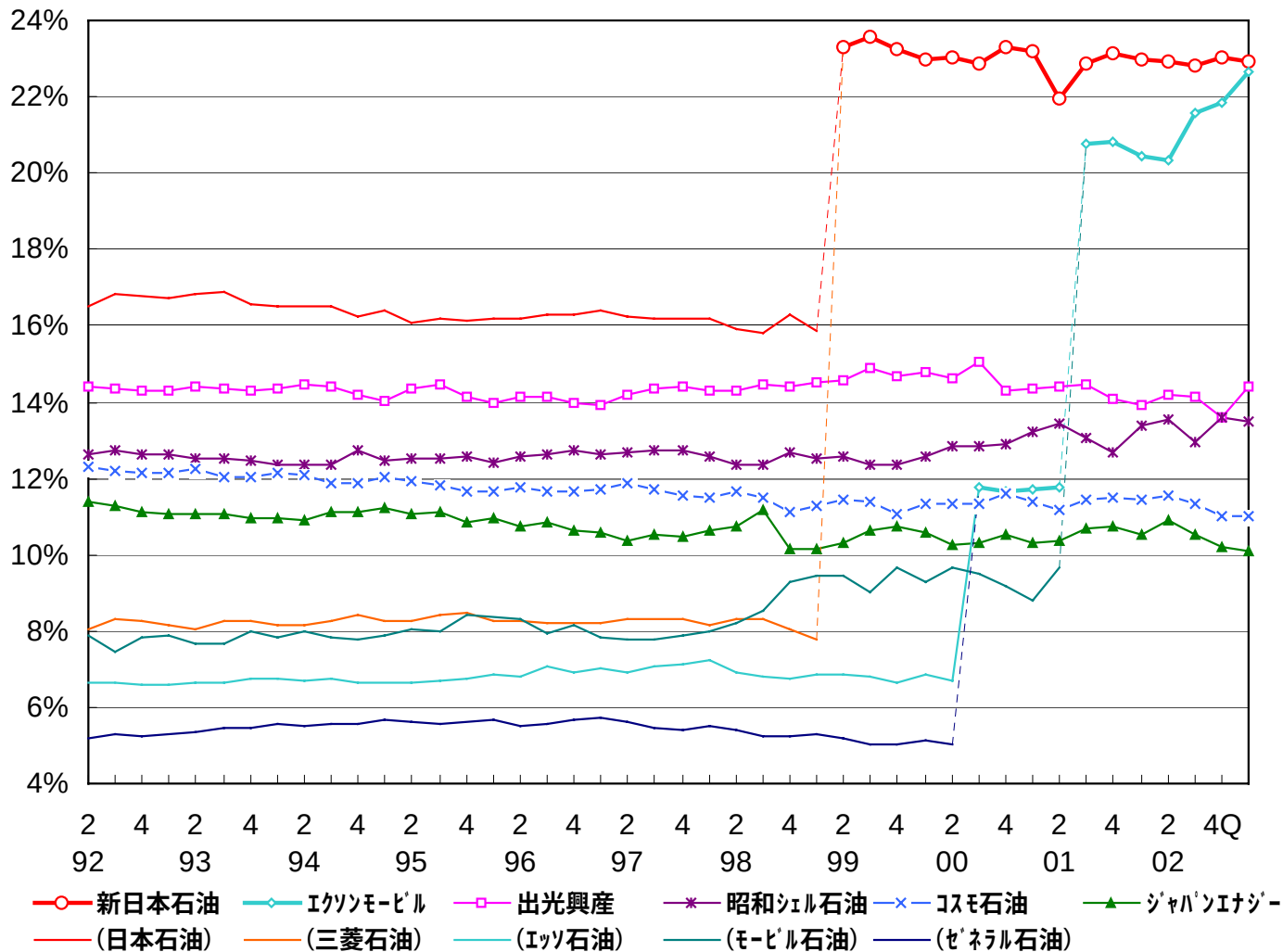
図36: 石油元売別販売構成(2002年度)



(出所: 石油各社資料を参考にUBS)

エクソンモービルのガソリン販売シェアが新日石に肉薄

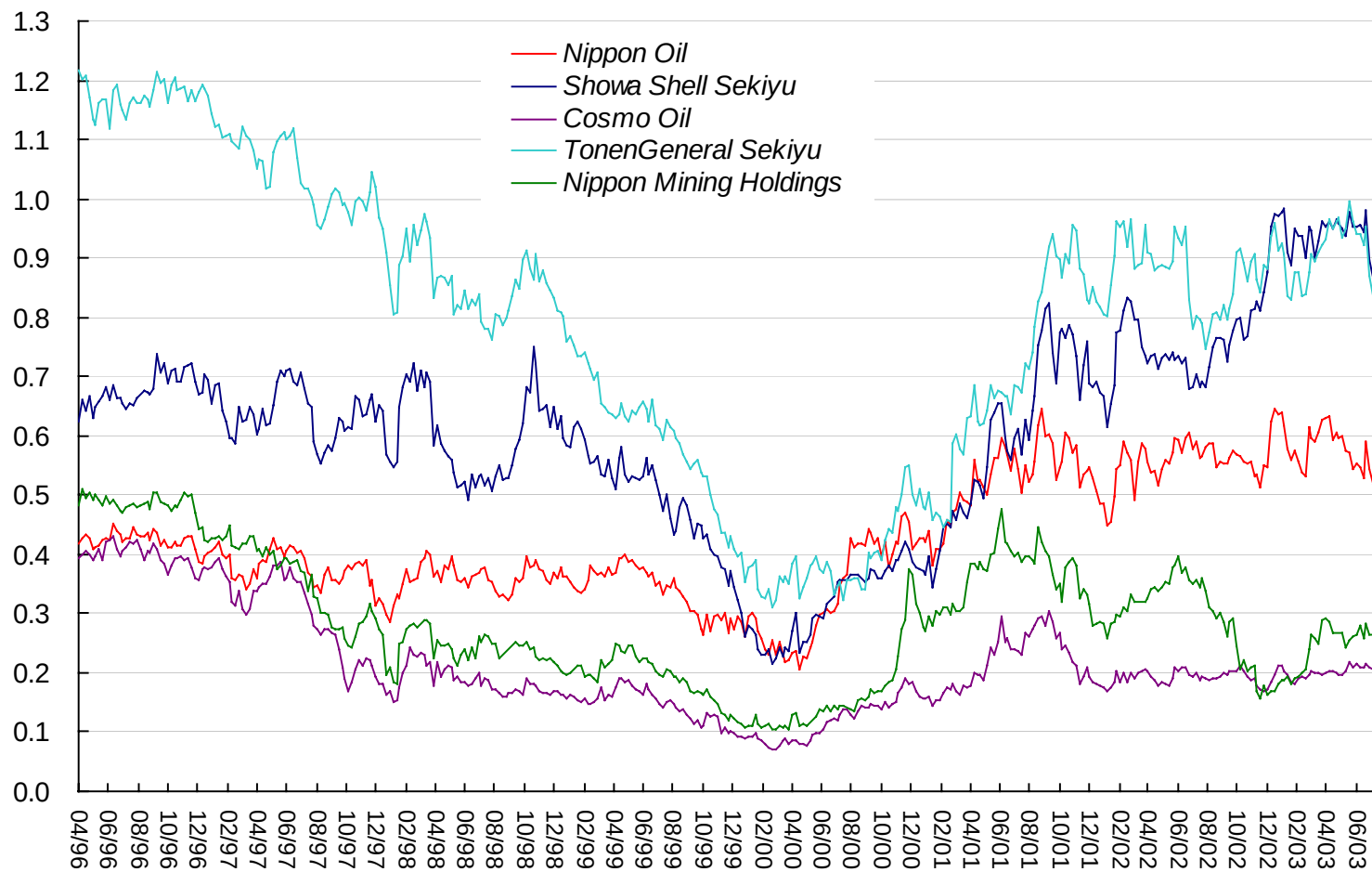
図37: 石油元売別ガソリン販売シェアの推移



(出所: 石油各社資料を参考にUBS)

図38: 石油各社の株価の対TOPIXレシオデータ推移

(Stock prices / TOPIX)



(出所: UBS)

石油流通業者はいま何をすべきか

- ◆ **現状と今後の方向性を的確に認識してください!!**
 - 日本経済
 - エネルギー産業
 - 石油産業
 - グループ・会社・SS
- ◆ **経営を変えてください!!**
- ◆ **地域一番店を目指してください!!**
- ◆ **もっと主張してください!!**

経営を変えてください!!

◆ 考え方を教えてください!!

- 規制緩和はルールの変更
- SSは小売業ではなくサービス業
- 量 (数量・売上高) から質 (利益) へ
- 努力も工夫もしない事業者が生き残れる時代ではなくなった

◆ 収益環境や経営内容を正確に把握してください!!

- 必要不可欠な客観的かつ具体的な経営評価
- ほとんどの会社、SSでまだ大きい経営改善余地

◆ 勝ち残るために経営の変革を!!

- 「ムリ」と「ムダ」の排除
- 意図的な「ムラ」＝顧客の選別は必要
- 強み・特長を活かせる分野の模索とその分野への事業展開

現状と今後の方向性を的確に認識してください!!

◆ 厳しい日本の経済・金融情勢

- 景気低迷の長期化
- 金融機関による融資先の選別強化

◆ 予想される石油製品市況の長期低迷

- 市況悪化要因の多くに早期解消の目処はたっていない
 - 需要低迷を背景にした過剰供給
 - 過当販売競争
 - 安売量販型セルフSSの出店ラッシュ、など

◆ 元売の経営状況の変化

- 小さくなった仕切価格の調整余地
- 避けられない系列販売業者の取捨選別

◆ 規制緩和の推進で競争はさらに激化へ

- 新規参入・出店規制の緩和
- SSのセルフ・サービス運営の解禁

強みや特徴を理解していますか？

◆ SSの強みや特徴を理解していますか？

- ほとんどのお客様が車で来店すること
- 顧客情報の収集が容易で、すでに膨大な情報を所有していること
- お客様とのコミュニケーションを深めやすい対面販売を行っていること
- 長時間営業であること

◆ 情報を経営に活用していますか？

- 積極的に情報を収集・分析し、経営に活用していますか？
- 顧客のニーズに沿った経営を行っていますか？

◆ 電子商取引拡大の影響を理解してください!!

- 企業間取引 (B to B) が拡大すれば、産業用燃料の利益はこれまで以上に確保しにくくなる
- 企業－消費者間取引 (B to C) は有望だが簡単ではない
 - 密度の高いネット (網) をいかに速く構築できるかがポイント
 - ネットビジネスそのもので利益をあげることは難しい → 狙いは相乗効果

セルフSSは日本で普及するか

◆ SSのセルフ化によるメリット・デメリット

- メリット:人件費の低減 (大規模店・量販店ほど効果は大きい)
- デメリット:設備コストの増加、マージンの低下、緊急時の対応力低下、雇用力の低下

◆ 運営スタイルの一つ

- 欧米ではセルフ給油とスタッフ給油が併存、セルフが減少している地域も
- 欧米での主な転換理由はSSビジネスの経営環境悪化

◆ 選択権はSS経営者と消費者の双方が握る

- 割安でなければほとんどの消費者は利用しない (?)
- 新設時のコスト差は大きい
- 厳しい設備・運営規制が既存SSのセルフ転換のネックになる可能性も
- 立地条件次第でSSの運営効率が改善するケースも想定できる
- 欧米と日本ではSSおよび併設・複合ビジネスの経営環境が違う

安売り量販型セルフSSの急増で価格競争激化

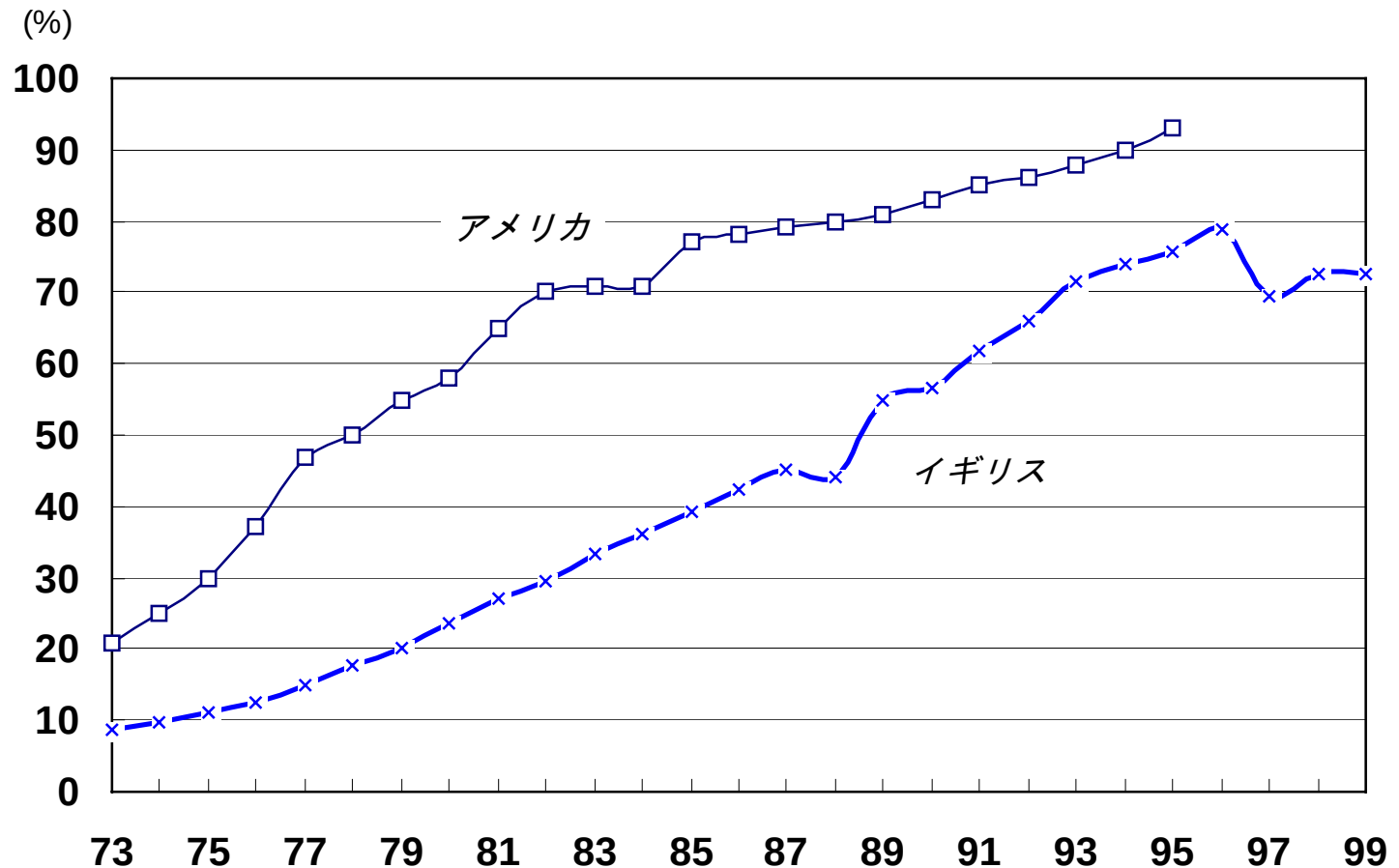
◆ セルフSSの急増で懸念される市況への悪影響

- 1998年4月にSSのセルフ運営禁止規制緩和、2001年ごろから急増
 - 2000年3月末 ... 85ヶ所 (構成比0.4%)
 - 2001年3月末 ... 424ヶ所 (同0.8%)
 - 2002年3月末 ... 1,351ヶ所 (同2.7%)
 - 2003年3月末 ... 2,522ヶ所 (同5%強)
 - 2004年3月末 ... 3,500～4,000ヶ所 (同7～8%) へ
- セルフSSの大半は安売量販型
 - 周辺SSが対抗し市況が急落するケースが多発
- セルフSS間の競争は早期に決着するケースが多い
 - 量販安売型セルフSS間の競争はハードのみで決着する

◆ セルフSSとスタッフSSとの間でどれだけの価格差が必要か

- 各種サーベイは2～3円の価格差を示唆しているが ...
- 本来は経営者が収益・コスト構造などを勘案して個別に判断すべきもの

図34: アメリカとイギリスのSSのセルフ化率推移



(出所: NPN FACTBOOK、IP REVIEW)

成功事例が少ない新業態SS

◆ 成功事例が少ないショップ併設SS

- ショップ併設店のほとんどが失敗
- 経営環境が異なる欧米の成功事例は日本では参考にならない

◆ 成否の差が大きい高付加価値化志向業態

- カーケアSSの成否はスタッフの資質とマネジメントが左右する

◆ 新業態を成功させるためには...

- 必要不可欠な地域ニーズの把握
- SSを主とするか、従とするのか

石油流通サービス業者は地域一番店の実現を!!

- ◆ お客様は一番店を選ぶ
- ◆ どの一番を目指すか
 - 接客サービス
 - 便利さ
 - 清潔さ
 - 充実した品揃え
 - 速さ
 - 早さ
- ◆ コストの裏付けがある 一番安く売れる 店
- ◆ クォリティの裏付けがある 一番高く売れる 店
- ◆ 選ばれる店は選べる店

UBS証券会社

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目5番1号

大手町ファーストスクエアイーストタワー

TEL: +81-3-5208-6000 FAX: +81-3-5208-6934

