



2009年 2月

石油産業の現状と今後の展望

～ 激動期を迎えた今、何をすべきか～

UBS証券会社

伊藤敏憲

目次

2. 変化した経営環境
3. 石油の重要性は変わらないが・・・
4. 進む省エネ・脱石油
5. 縮小する石油製品の内需
6. 石油製品の内需減少の背景
7. 産業用・業務用ではガスのシェアが上昇
8. 家庭用では電気、発電用では石炭のシェアが上昇
9. エネルギー間シェア変動の背景
10. 石油製品の価格優位性低下
11. 家庭用では電気のランニングコストコストが割安に
12. 石油需要拡大のために必要な対策
13. 急騰後、急落した原油価格
14. 03年以降に原油価格が高騰した背景
15. 原油価格見通し：価格トレンドは需給を反映
16. 原油価格高騰によって大きく変化した競争環境
17. 原油需給は06年緩和、07年引締め、08-09年は・・・
18. 原油価格と強い相関関係が見られるUS\$/€レート
19. 投機資金の動きと油価は必ずしも連動していない
20. 円ベースでも高値更新
21. 原油の輸入額に占める比率は70年代の半分程度
22. 急増するエネルギー輸入額
23. 原油が相対的に割高に
24. スポット市況は原油価格の変動と需給を反映
25. 中間留分のスポットマージンは高水準で推移
26. 原油・石油製品市況急落
27. 精製・販売マージンの乱高下続く
28. ガソリンのマージントレンド転換?!
29. 石油製品マージンのトレンド変化の背景
30. 収益環境と相関関係が強い精製能力の削減
31. ガソリンの国内販売量が急減
32. 軽油の内外価格差逆転
33. 中間留分の輸出が増加
34. 高水準で推移していた基礎化学品のマージン
35. 成長が期待できる基礎化学品へシフト
36. 国内精製能力余剰は09年度に縮小へ
37. バイオ燃料の導入
38. 環境問題への対応を適切に
39. 業界再編の行方は？
40. 石油元売の課題と対策
41. ブランドとは？
42. SSの未来像を何に求めればいいのか
43. 経営を変えてください!!
44. 会社の未来はマネジメントが左右する
45. 成功事例が少ない新業態SS
46. セルフSSの出店ペース再び加速
47. 見えてきた勝ち組SSモデル
48. 人財が将来を左右する
49. 地域一番店の実現を!!
50. お客様に見せて、魅せるサービスの提供を
51. さまざまな効果が期待できる導線管理

变化した経営環境

◆ 経済・金融情勢

- 景気低迷下において業種・事業者間での収益格差が拡大
- 金融機関が融資先の選別を強化...石油販売業に対する厳しい評価
- 経営資金の確保が当面の最重要課題

◆ 競争時代に入ったエネルギー産業

- エネルギー産業・事業者間での競争の拡大、異業種からの参入
- 電力・都市ガス各社の経営姿勢の変化

◆ 石油製品の需給構造

- 内需減少で設備余剰拡大も...
- 設備集約、輸出拡大、石化シフトなどで余剰能力縮小へ

◆ 元売の経営政策

- 急激に悪化した収益環境
- 価格政策の見直し
- 直販強化
- 販売業者・SSの選別

石油の重要性は変わらないが・・・

◆ 石油はもっとも重要な基礎資材のひとつ

- 利便性、供給安定性に優れたエネルギー
- 日本のエネルギー消費量の約半分を占める
- 日々刻々と消費される

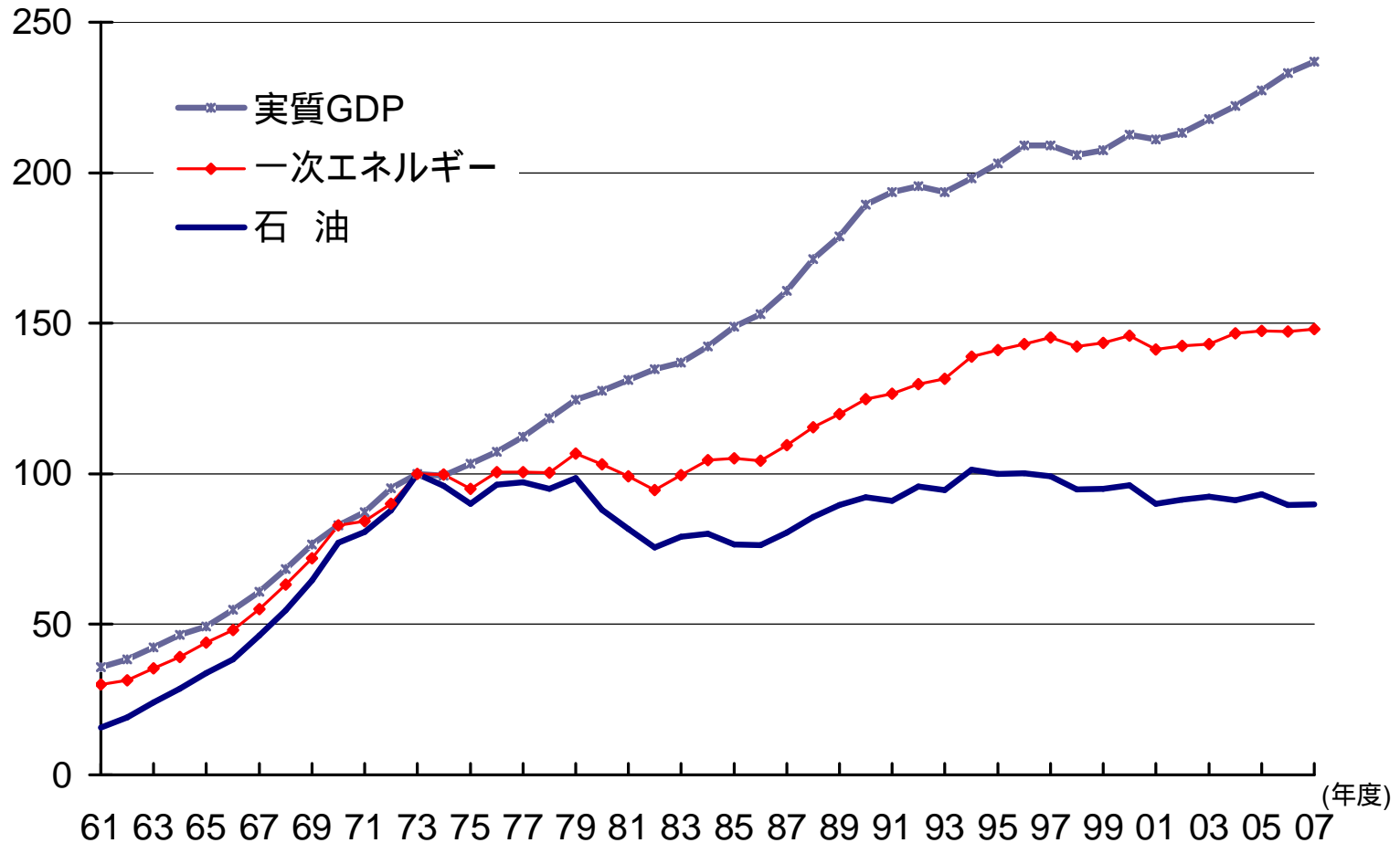
◆ 減少に転じた石油製品の国内需要

- 原油価格の高騰をきっかけに省エネ・燃料転換が加速
- 自動車用：今後10年間で20%程度減少へ
 - 自動車保有台数の伸び鈍化
 - 燃費の改善、ディーゼル車へのシフト、電気自動車の普及
- 家庭用：省エネ・シェア低下で減少
 - 電気・都市ガスへのシフト
 - 省エネ住宅の普及
 - 家電大手の石油暖房機器からの撤退
- 産業用・業務用：原油高で競争力喪失
 - 都市ガスへのシフト
 - 自家発電設備の休廃止

進む省エネ・脱石油

GDPとエネルギー消費量の推移

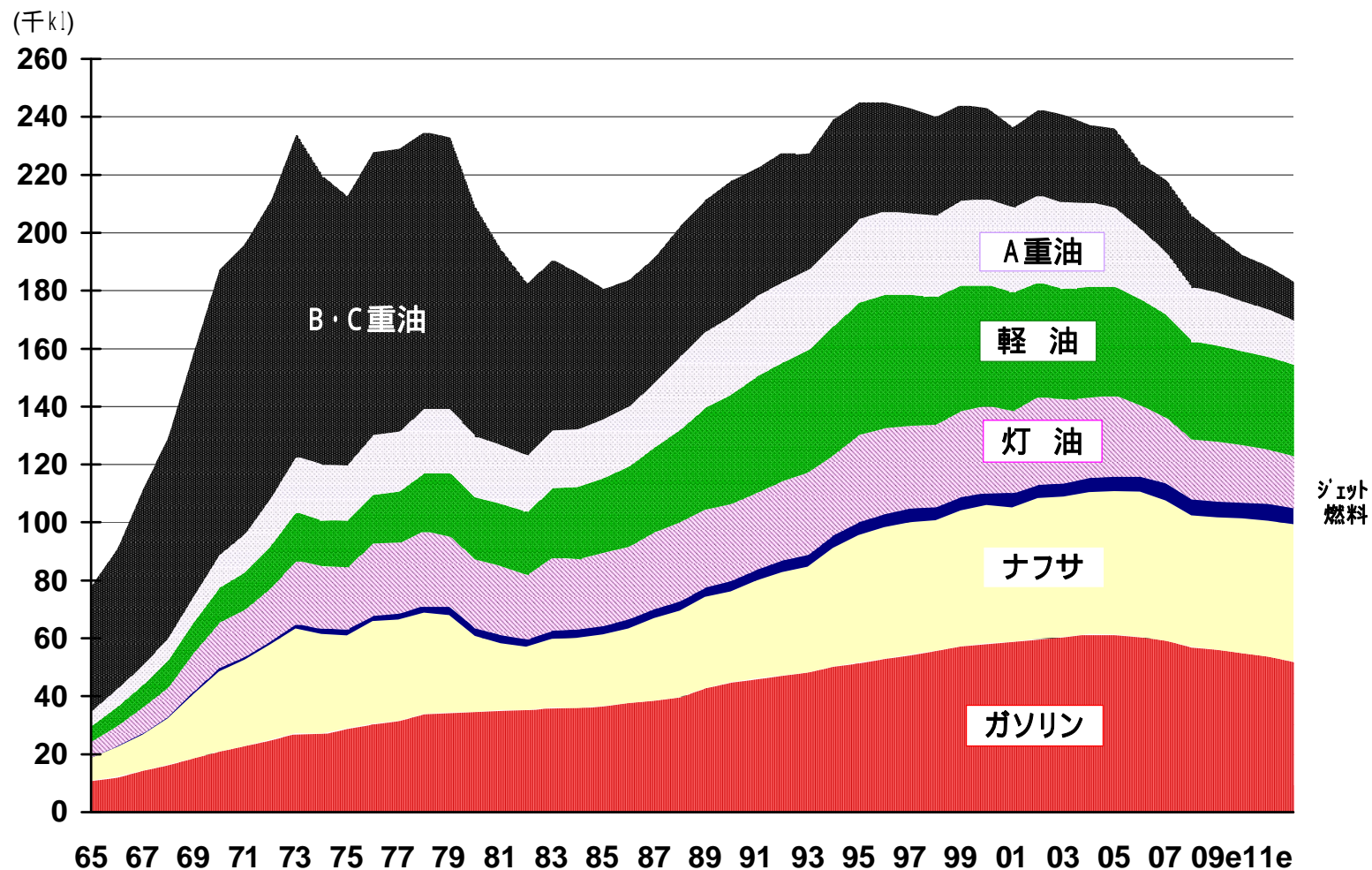
(1973年度 = 100)



(出所: 経済産業省、SNA、UBS)

縮小する石油製品の内需

石油製品別国内販売量の推移



(出所: 経済産業省、予想はUBS)

石油製品の内需減少の背景

◆ エネルギー間競争の拡大

- 産業用では都市ガスが優勢
 - 原油高に伴うLNGの価格競争力アップ
 - ユーザーの環境意識の高まり
 - 都市ガスに対して手厚い導入支援政策
- 家庭用では電気が攻勢
 - 電気料金の引き下げ、原油高に伴う価格競争力のアップ
 - 電気製品の性能向上、住宅の機密性・断熱性の向上
 - オール電化住宅・電気製品の普及拡大

◆ 環境規制の強化

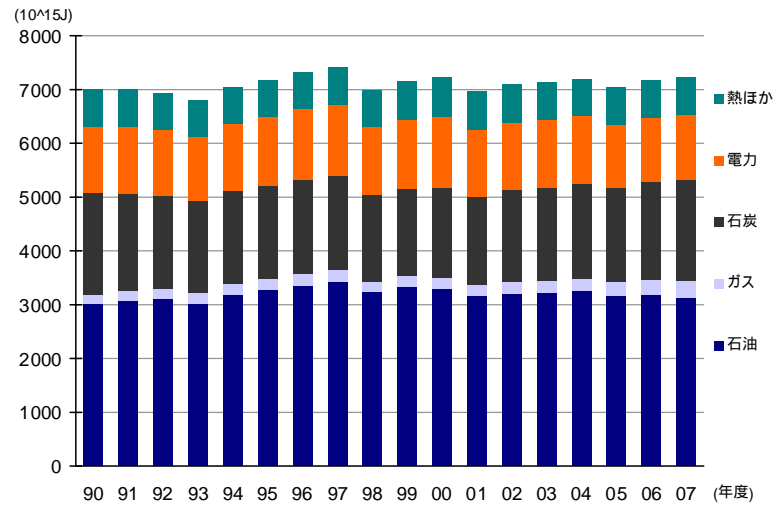
- 京都議定書発効で石油需要の抑制が不可避に
 - 省エネの推進
 - 天然ガス・原子力へのシフト、新エネルギーの導入推進
- 石油製品の品質規格改定
 - バイオエタノールの導入など

◆ 原油高による価格競争力の低下

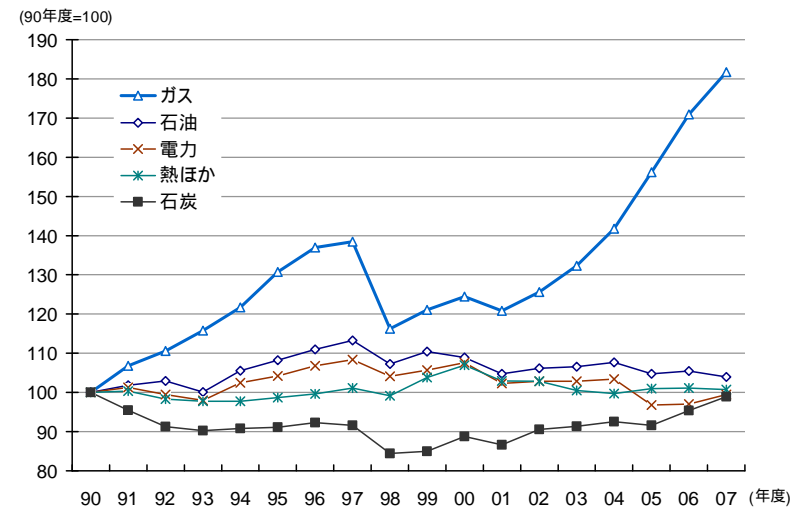
- 最も高かった石油製品の価格上昇率

産業用・業務用ではガスのシェアが上昇

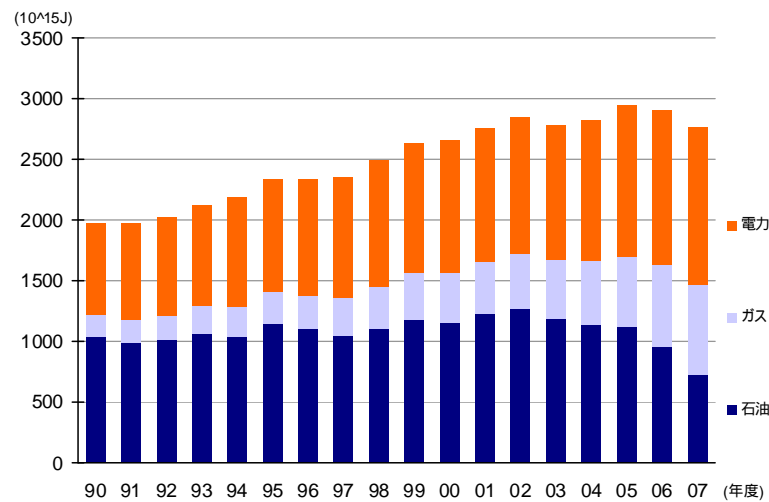
産業用エネルギー消費の部門別推移



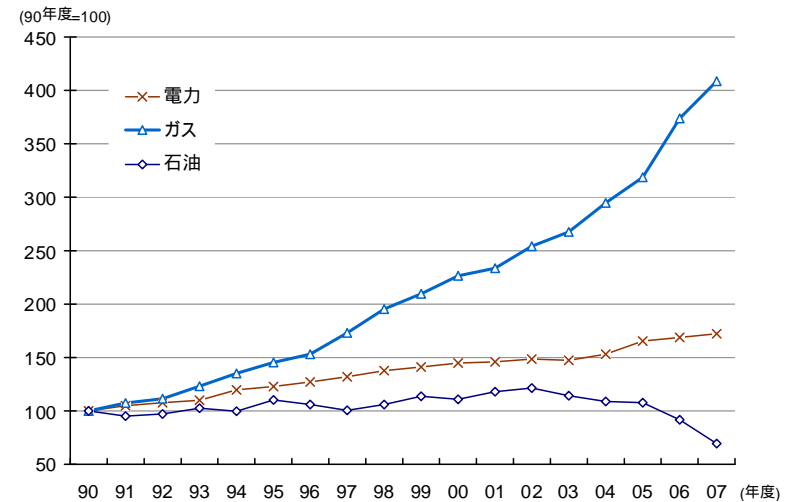
産業用エネルギー消費動向



業務用エネルギー消費の部門別推移



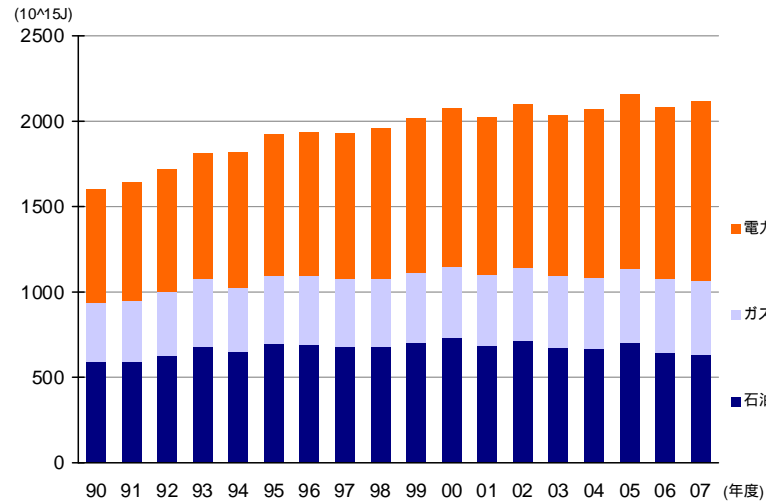
業務用エネルギー消費動向



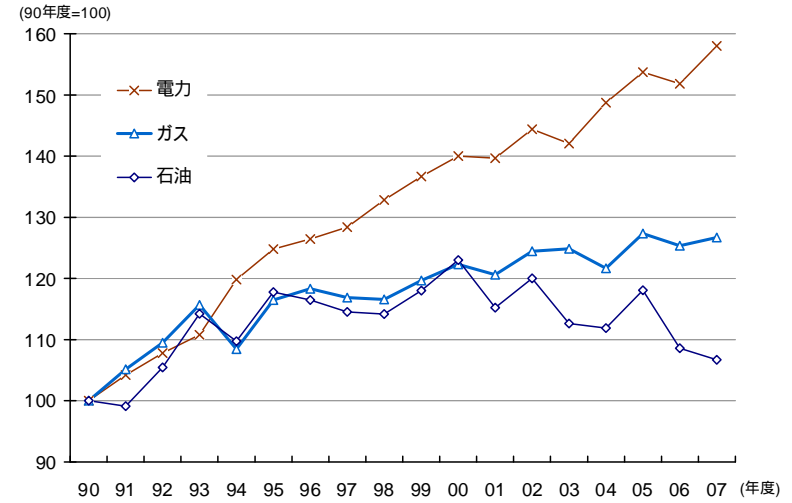
(出所：総合エネルギー統計よりUBS)

家庭用では電気、発電用では石炭のシェアが上昇

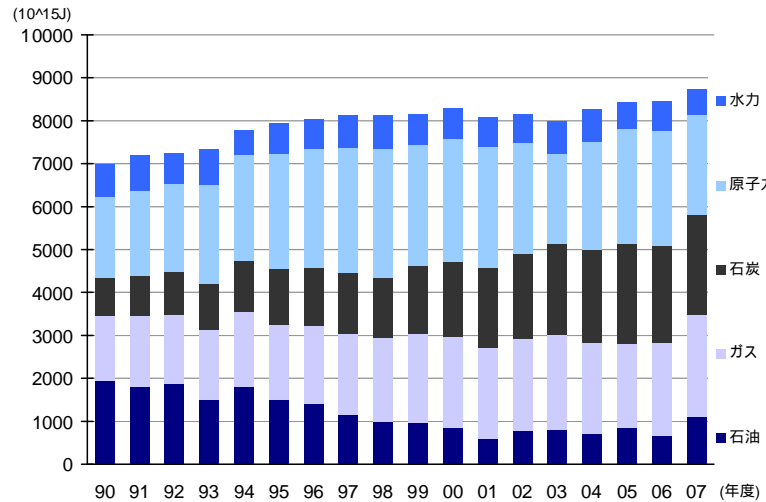
家庭用エネルギー消費の部門別推移



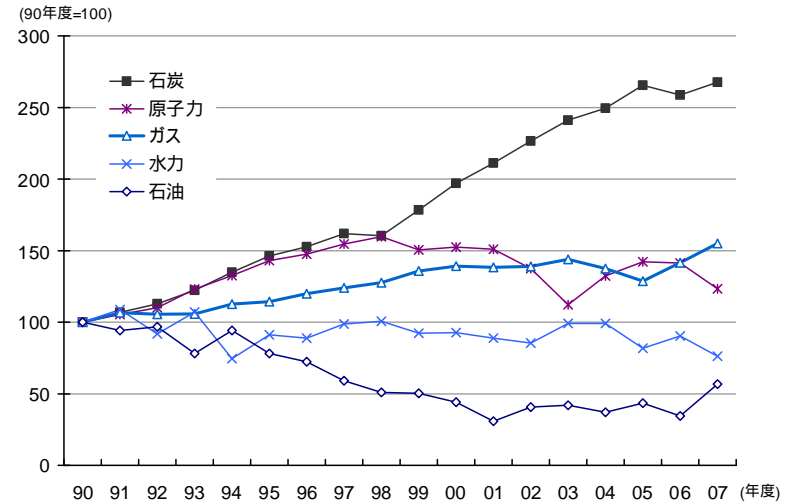
家庭用エネルギー消費動向



発電用エネルギー消費の部門別推移



発電用エネルギー消費動向



(出所：総合エネルギー統計よりUBS)



エネルギー間シェア変動の背景

◆ エネルギー政策の反映(政治・行政の選択)

- 供給安定性の確保
 - 省エネルギー
 - 多様化、供給安定性の高いエネルギーへのシフト
- 地球環境問題への対応 環境負荷の小さいエネルギーへのシフト
 - 原子力・天然ガスの導入推進など
 - 自然エネルギーの導入拡大
- 効率化 規制緩和・自由化による競争原理の導入

◆ 供給者の選択

- 利益率、規模、成長性などを考慮した経済性(収益性)
- 消費者志向への対応、イメージの向上など

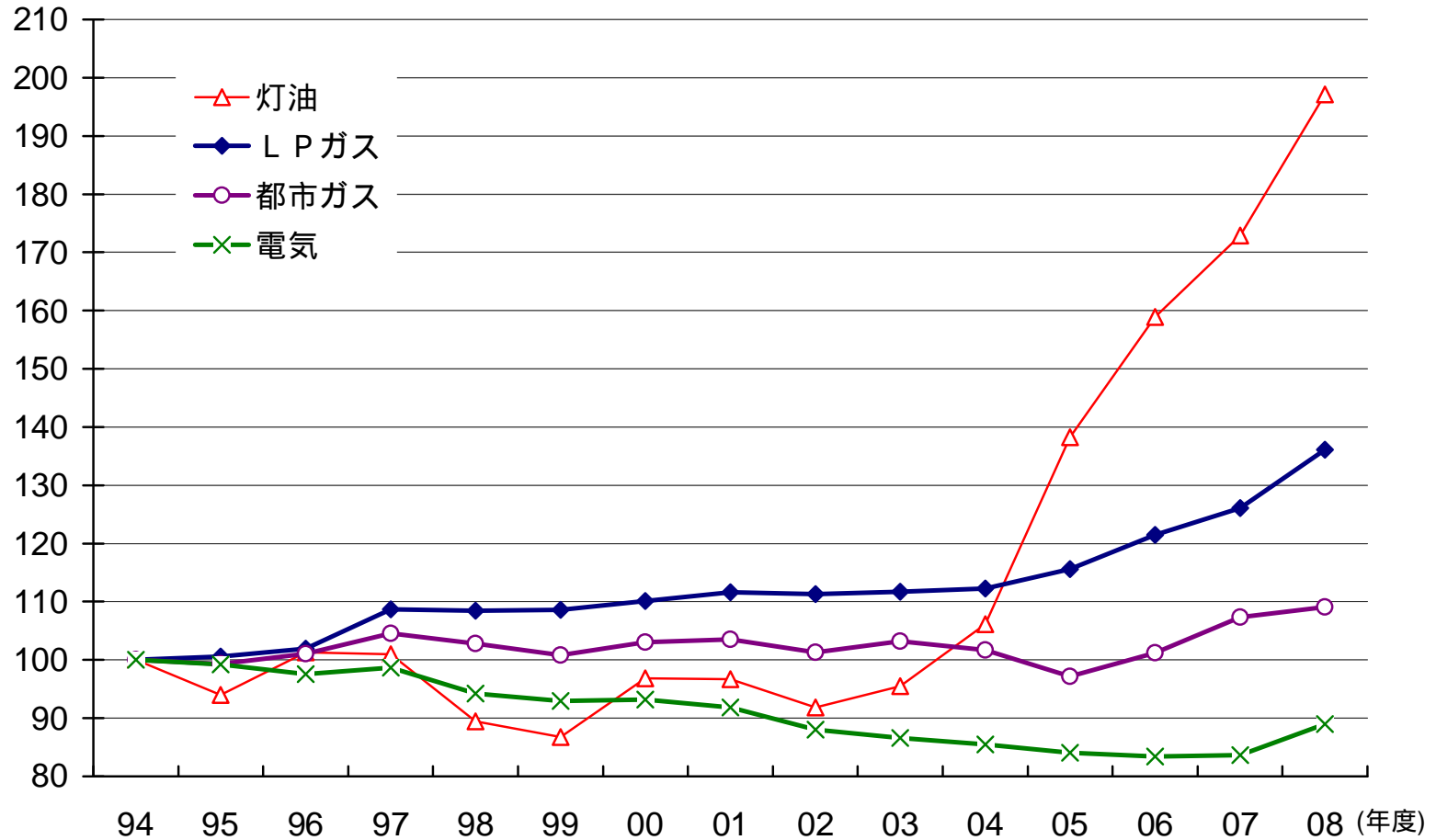
◆ 消費者の選択

- 価格、サービス、利便性、安全性、信頼性などを考慮した経済性(割安さ)
- 親近感、環境性、イメージなど
- 満足度

石油製品の価格優位性低下

エネルギー小売価格の推移

(94年度平均 = 100)



(出所: 石油情報センター、東京電力、東京ガス、UBS)

家庭用では電気のランニングコストが割安に

家庭用エネルギー価格の比較

(2009年1月)

種別	地域/会社名	単位熱量あたりの単価			指数 関東の灯油 =100	暖房		調理		給湯	
		円/kWh	円/kcal	円/MJ		[転換係数]	[転換係数]	[転換係数]	[転換係数]		
【石油】		円/kWh	円/kcal	円/MJ		ストーブ、ファンヒーター				石油給湯器	
灯油	関東	68.7	7.8	32.8	100	[0.80]	125			[0.95]	105
配達価格	近畿	69.0	7.9	32.9	100	[0.80]	126			[0.95]	106
	中部	68.6	7.8	32.7	100	[0.80]	125			[0.95]	105
	九州	70.6	8.1	33.7	103	[0.80]	129			[0.95]	108
【LPガス】		円/m ³	円/kcal	円/MJ		ストーブ、ファンヒーター		ガスクッキングヒーター		ガス給湯器	
小売価格	関東	490.2	20.7	86.7	264	[0.80]	330	[0.50]	529	[0.95]	278
50m ³	近畿	502.2	21.2	88.8	271	[0.80]	338	[0.50]	542	[0.95]	285
	中部	491.2	20.7	86.8	265	[0.80]	331	[0.50]	530	[0.95]	279
	九州・沖縄	493.3	20.8	87.2	266	[0.80]	332	[0.50]	532	[0.95]	280
【都市ガス】		円/m ³	円/kcal	円/MJ		ストーブ、ファンヒーター		ガスクッキングヒーター		ガス給湯器	
一般契約	東京ガス	172.8	16.1	67.3	205	[0.80]	257	[0.50]	411	[0.95]	216
50m ³	大阪ガス	180.0	16.7	70.1	214	[0.80]	267	[0.50]	427	[0.95]	225
	東邦ガス	191.6	17.4	72.9	222	[0.80]	278	[0.50]	445	[0.95]	234
	西部ガス	236.6	21.5	90.0	275	[0.80]	343	[0.50]	549	[0.95]	289
【電気】		円/kWh	円/kcal	円/MJ		エアコン		IHクッキングヒーター		エコキュート	
従量電灯契約	東京電力	24.8	28.8	120.5	368	[4.00]	92	[0.90]	408	[2.50]	147
30A契約		[10.6]	[12.3]	[51.5]	[157]					[63]	
上段: 標準	関西電力	23.8	27.7	115.8	353	[4.00]	88	[0.90]	392	[2.50]	141
下段: 深夜料金		[9.0]	[10.5]	[43.9]	[134]					[54]	
	中部電力	22.6	26.3	110.2	336	[4.00]	84	[0.90]	373	[2.50]	134
		[10.0]	[11.6]	[48.7]	[149]					[59]	
	九州電力	22.0	25.6	107.2	327	[4.00]	82	[0.90]	363	[2.50]	131
		[8.8]	[10.3]	[43.0]	[131]					[52]	

(出所) 石油情報センター、電力・都市ガス各社料金表などを参考にUBS作成。

(注1) 石油・ガス給湯器の転換効率(COP)には高効率の潜熱回収型のデータを採用。

(注2) 電気の下段〔 〕内は深夜電力料金ベース。

石油需要拡大のために必要な対策

◆ 業界を挙げた取り組みが必要不可欠

- 元売には難しいユーザーの動向とニーズの把握
- 販売業者には難しい機器・システムの開発と提案

◆ 石油コージェネ、エコフィール等の高効率機器の導入拡大

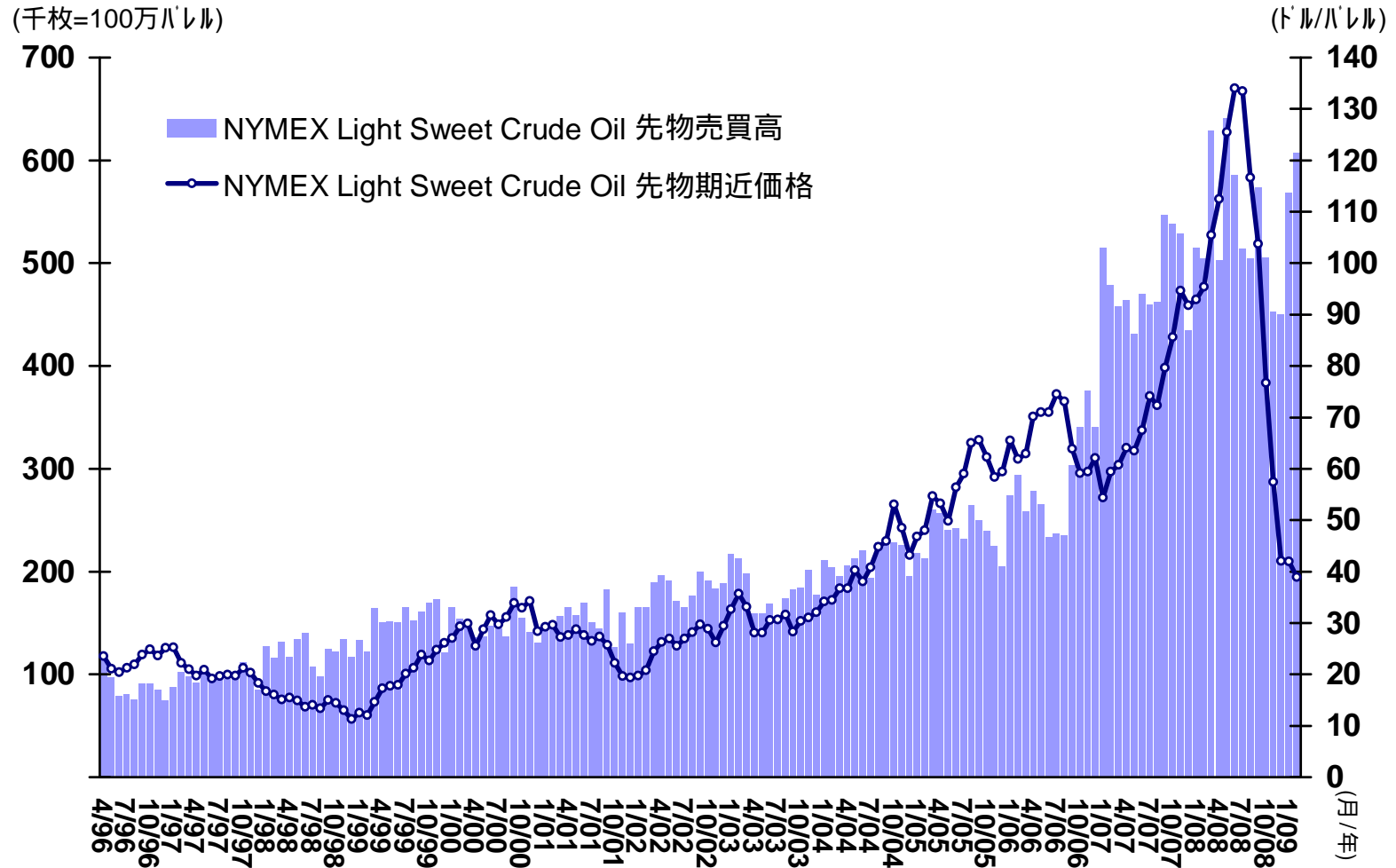
- 環境性能・経済性はガス機器に劣らない
- 高くないガスパイプラインのカバー率
 - 面積比率で約5%、経済規模比率で5割程度
- 導入支援策の活用を
 - 石油コージェネ、エコフィールなどの導入支援制度

◆ 暖房需要の維持

- 家電大手は石油暖房機から全面撤退
 - 撤退理由の一つは石油業界の不十分な対応
- 専門メーカーとのタイアップ強化

急騰後、急落した原油価格

原油価格とWTI原油先物取引の売買高の推移



(出所: NYMEX, UBS)



03年以降に原油価格が高騰した背景

- ◆ 需要増加ペースの拡大
 - 中国、インドなどでの高度経済成長、モータリゼーション、生活水準の向上
 - 先進諸国の好景気
- ◆ 原油価格の長期低迷を背景にした開発ペースの鈍化
- ◆ OPECの増産余力縮小
- ◆ 米国における低在庫、石油精製設備の能力不足
- ◆ 産油障害・製油所事故等の頻発
- ◆ 主要産油国・地域における地政学リスクの拡大
- ◆ ドル安
- ◆ 先物市場への投機資金の大量流入による価格変動幅の拡大

原油価格見通し: 価格トレンドは需給を反映

◆ 07年～08年前半: タイトな需給を反映し高騰

- 需要は堅調に増加
- 非OPECの原油生産能力が伸び悩み、OPECの供給余力が縮小

◆ 08年後半～09年前半: 需給緩和反映し、下値模索へ

- 原油需要の伸び鈍化へ
 - 世界的な景気の低迷
 - 原油価格の高騰をきっかけにした省エネの進展と他エネルギーへのシフト
 - 京都議定書の第一次約束期間入りをきっかけに先進諸国が省エネおよび温室効果ガス排出抑制に向けた諸制度を導入した効果
- 原油・天然ガスの供給力は需要増加を上回るペースで拡大する見込み
 - 大規模な原油・天然ガス開発プロジェクトが相次いで生産開始予定
- 石油精製能力急拡大
 - 08年後半以降にアジア・中東で石油精製設備の能力が急拡大
- コストからみた安値の目途は50\$/bbl台だが・・・
 - 大半の原油開発プロジェクトのコストは50\$/bbl以下
 - 需要に大きな影響が出始めた価格水準は110～120\$/bbl

原油価格高騰によって大きく変化した競争環境

◆ 価格高騰による石油の競争力の低下

- 石油製品の価格上昇幅が最も大きい
- C重油でも都市ガスに比べて割高に

◆ 電力、ガスの相対優位性高まる

- 電力:原油価格に連動しない低コスト電源を保有
- ガス:LNGの価格フォーミュラが影響し原油に対する相対価格低下

◆ 上昇局面ではタイムラグが較差をさらに拡大

- LNG価格決定の際のタイムラグ
 - 原油価格の変動から3~4ヶ月のタイムラグ
- 石炭の長期契約価格の多くは年1回改定
- 電気・ガス料金の燃料(原料)費調整制度には半年のタイムラグ
 - 四半期毎にコストを算定し半年後の料金に反映
- 原油高が電気・ガス料金に完全に反映されるのは9~12ヶ月後

原油需給は06年緩和、07年引締り、08-09年は…

IEAによる原油需給と見通し

(単位:百万B/D)

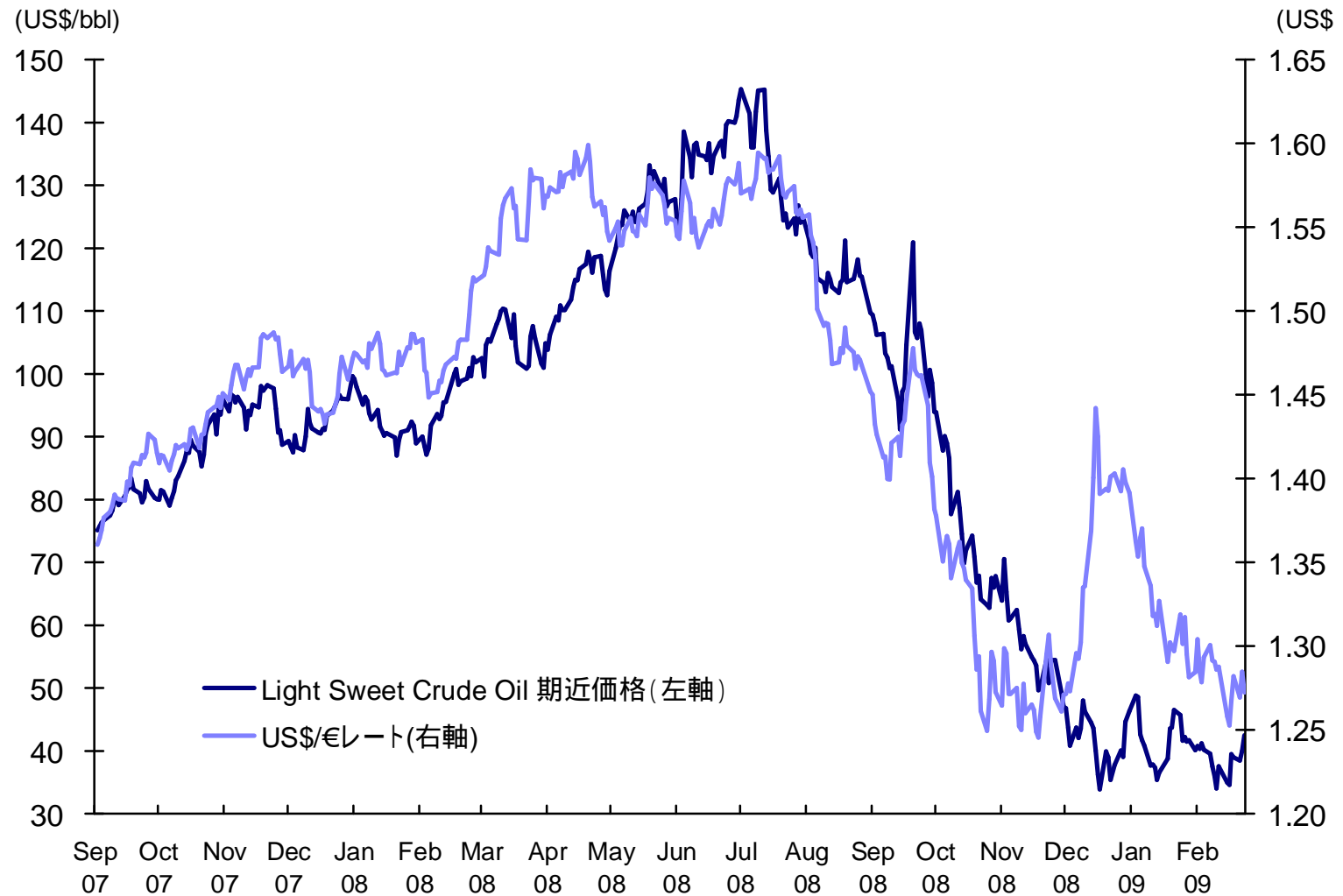
	03年 実績, 前年比	04年 実績, 前年比	05年 実績, 前年比	06年 実績, 前年比	07年 実績, 前年比	08年 予想, 前年比	09年 予想, 前年比
[需要]							
北米	24.53 +1.7%	25.37 +3.4%	25.56 +0.8%	25.42 -0.6%	25.53 +0.4%	24.32 -4.7%	23.68 -2.6%
欧州	15.42 +0.7%	15.48 +0.4%	15.67 +1.2%	15.68 +0.1%	15.30 -2.4%	15.17 -0.8%	14.86 -2.0%
太平洋	8.63 -0.1%	8.50 -1.5%	8.61 +1.3%	8.48 -1.4%	8.35 -1.6%	8.04 -3.7%	7.79 -3.1%
OECD計	48.58 +1.1%	49.35 +1.6%	49.84 +1.0%	49.58 -0.5%	49.17 -0.8%	47.53 -3.3%	46.33 -2.5%
旧ソ連	3.59 +3.8%	3.90 +8.6%	3.92 +0.7%	4.06 +3.4%	4.12 +1.6%	4.26 +3.3%	4.35 +2.0%
他欧州	0.69 -0.7%	0.70 +1.8%	0.73 +4.4%	0.74 +1.0%	0.75 +1.8%	0.76 +1.7%	0.77 +1.1%
中国	5.55 +11.6%	6.42 +15.8%	6.69 +4.2%	7.21 +7.8%	7.54 +4.6%	7.86 +4.2%	7.95 +1.1%
他アジア	8.07 +2.4%	8.70 +7.8%	8.80 +1.2%	9.00 +2.3%	9.26 +2.8%	9.41 +1.7%	9.47 +0.7%
中南米	4.69 -2.8%	4.96 +5.9%	5.10 +2.8%	5.33 +4.6%	5.62 +5.3%	5.85 +4.1%	5.98 +2.3%
中東	5.42 +1.2%	5.70 +5.1%	5.99 +5.1%	6.22 +4.0%	6.52 +4.7%	6.96 +6.8%	7.23 +3.8%
アフリカ	2.68 -0.5%	2.77 +3.1%	2.93 +5.9%	2.96 +0.9%	3.07 +3.8%	3.13 +2.0%	3.18 +1.5%
非OECD計	30.68 +2.7%	33.14 +8.0%	34.16 +3.1%	35.52 +4.0%	36.88 +3.8%	38.24 +3.7%	38.93 +1.8%
合計	79.26 +1.7%	82.50 +4.1%	84.00 +1.8%	85.11 +1.3%	86.04 +1.1%	85.77 -0.3%	85.26 -0.6%
[供給]							
OECD	21.59 -1.2%	21.24 -1.6%	20.34 -4.2%	20.01 -1.6%	19.85 -0.8%	19.30 -2.7%	19.00 -1.6%
旧ソ連	10.33 +10.3%	11.37 +10.0%	11.79 +3.7%	12.25 +3.9%	12.77 +4.3%	12.74 -0.2%	12.89 +1.1%
他欧州	0.17 -3.1%	0.17 -2.9%	0.16 -6.3%	0.15 -7.6%	0.13 -8.3%	0.12 -8.4%	0.11 -8.3%
中国	3.41 +0.6%	3.49 +2.2%	3.62 +3.8%	3.67 +1.6%	3.73 +1.5%	3.81 +2.2%	3.95 +3.6%
他アジア	2.57 +1.5%	2.71 +5.4%	2.66 -1.9%	2.71 +1.9%	2.66 -1.8%	2.64 -1.0%	2.71 +2.9%
中南米	4.04 +2.3%	4.06 +0.5%	4.26 +5.0%	4.38 +2.8%	4.32 -1.5%	4.02 -7.0%	4.33 +7.8%
中東	2.05 -2.6%	1.92 -6.2%	1.85 -3.8%	1.74 -5.5%	1.64 -5.8%	1.61 -1.9%	1.55 -3.8%
アフリカ	3.03 +1.5%	3.40 +12.2%	3.68 +8.1%	3.91 +6.1%	2.55 -34.6%	2.59 +1.6%	2.64 +1.9%
プロセッシング・ゲイン	1.80 +2.5%	1.87 +3.8%	1.96 +4.8%	2.13 +8.5%	2.17 +1.8%	2.24 +3.5%	2.29 +1.9%
ハイ燃料他	0.06 -	0.08 +30.1%	0.12 +57.5%	0.25 +97.2%	0.33 +32.5%	0.46 +40.0%	0.58 +26.8%
非OPEC計	49.06 +2.0%	50.31 +2.5%	50.44 +0.3%	51.19 +1.5%	50.15 -2.0%	49.54 -1.2%	50.04 +1.0%
OPEC/原油	27.11 +7.9%	28.91 +6.6%	29.74 +2.9%	29.71 -0.1%	30.71 +3.4%	32.10 +4.5%	29.67 -7.6%
OPEC/NGL	3.66 -0.8%	4.15 +13.4%	4.50 +8.3%	4.63 +2.9%	4.77 +3.1%	4.96 +4.0%	5.56 +12.1%
OPEC計	30.78 +6.8%	33.07 +7.4%	34.24 +3.5%	34.34 +0.3%	35.48 +3.3%	37.06 +4.5%	35.22 -5.0%
合計	79.84 +3.8%	83.37 +4.4%	84.68 +1.6%	85.53 +1.0%	85.63 +0.1%	86.60 +1.1%	85.26 -1.5%

(出所) IEA "Monthly Oil Market Report" 09年1月16日付

(注) アンゴラが2007年2月13日にOPECに加盟。07年のアフリカ、非OPEC、OPECの供給量および伸び率にはこの影響を考慮。

原油価格と強い相関関係が見られたUS\$/€レート

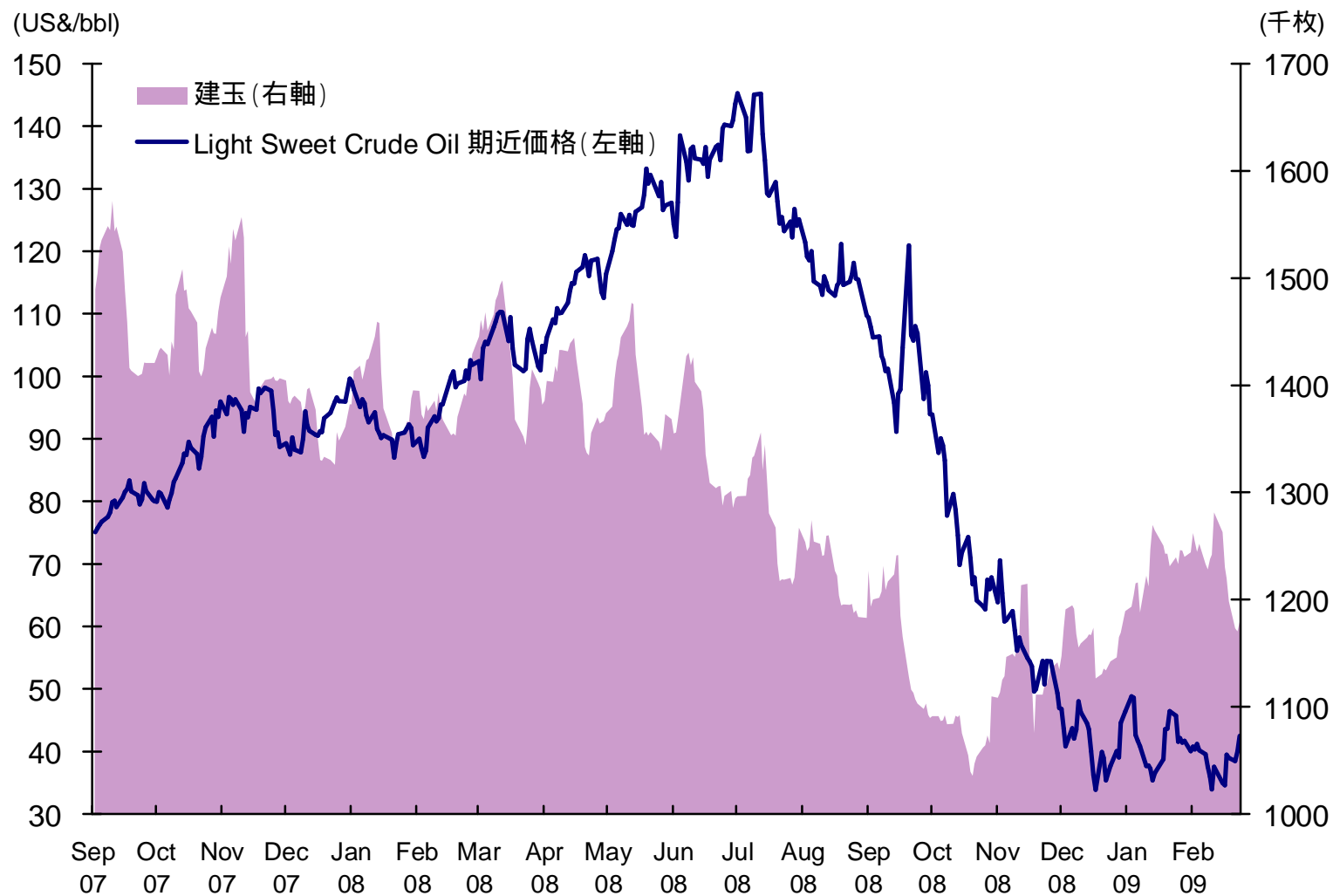
NYMEX原油先物期近価格とUS\$/€レートの推移



(出所: NYMEX, UBS)

投機資金の動きと油価は必ずしも連動していない

NYMEXの原油先物期近価格と建て玉枚数の推移

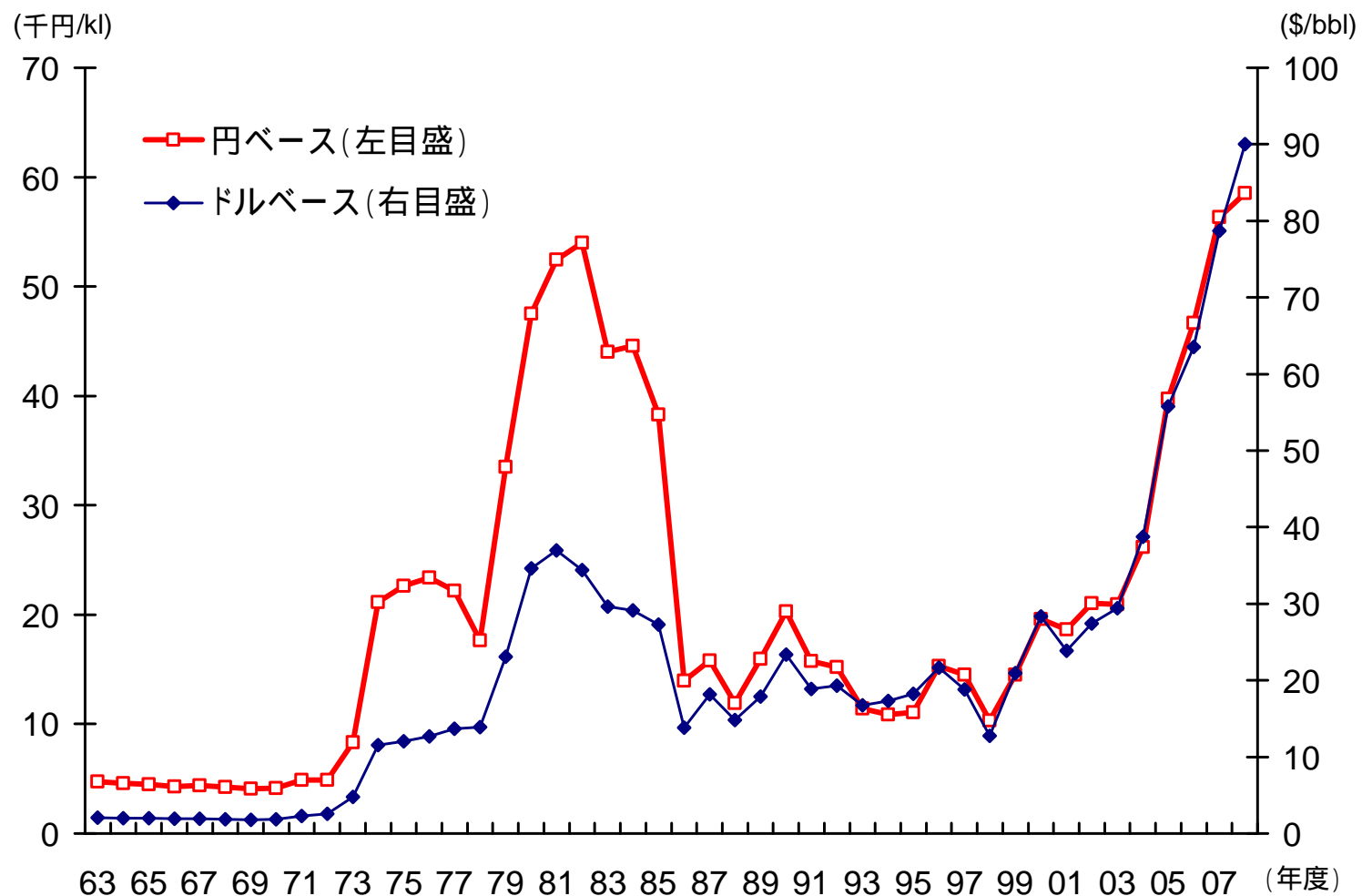


(出所: NYMEX, UBS)



円ベースでも高値更新

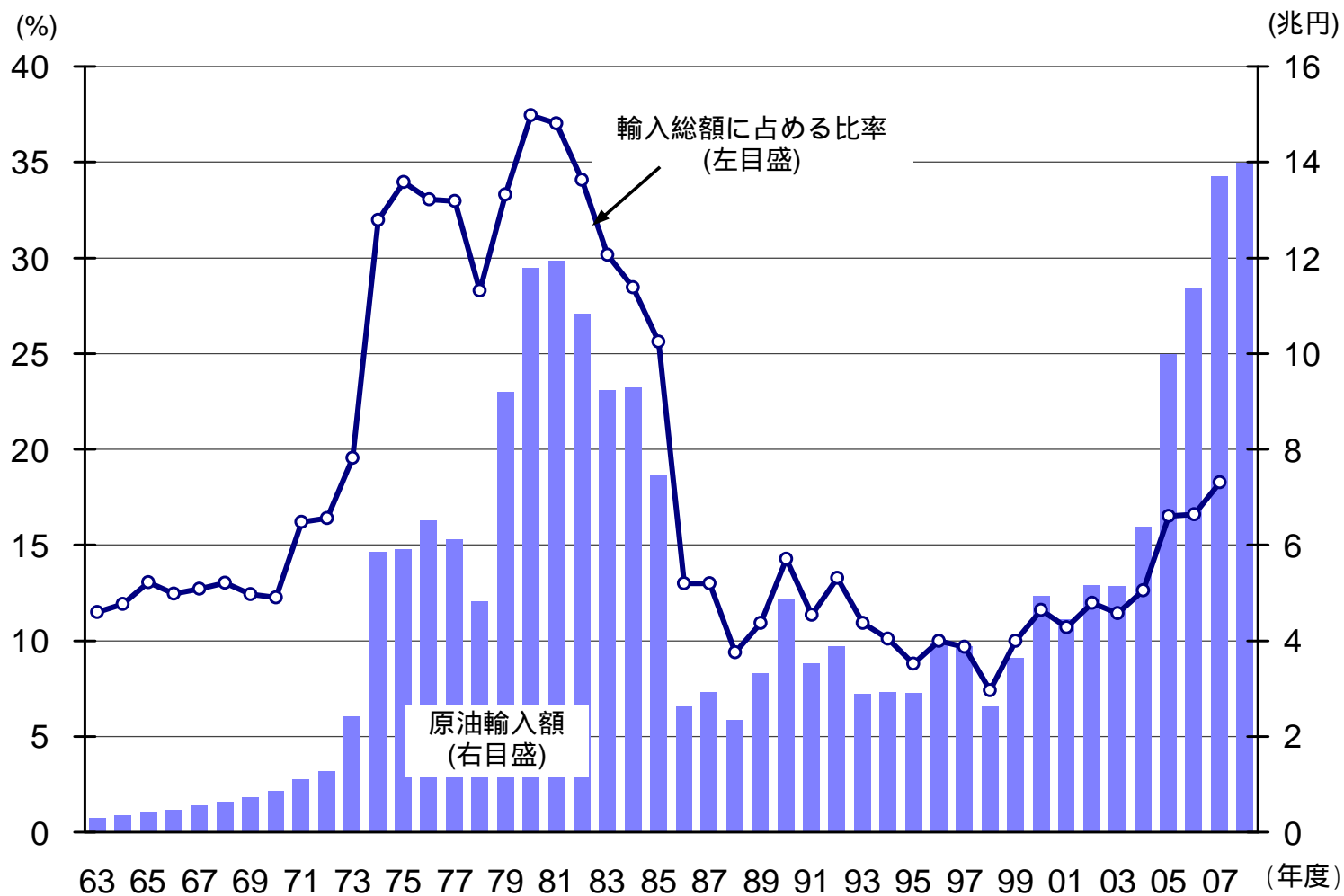
円ベースとドルベースの原油価格の推移



(出所: 通関統計、08年度はUBS予想)

原油の輸入額に占める比率は70年代の半分程度

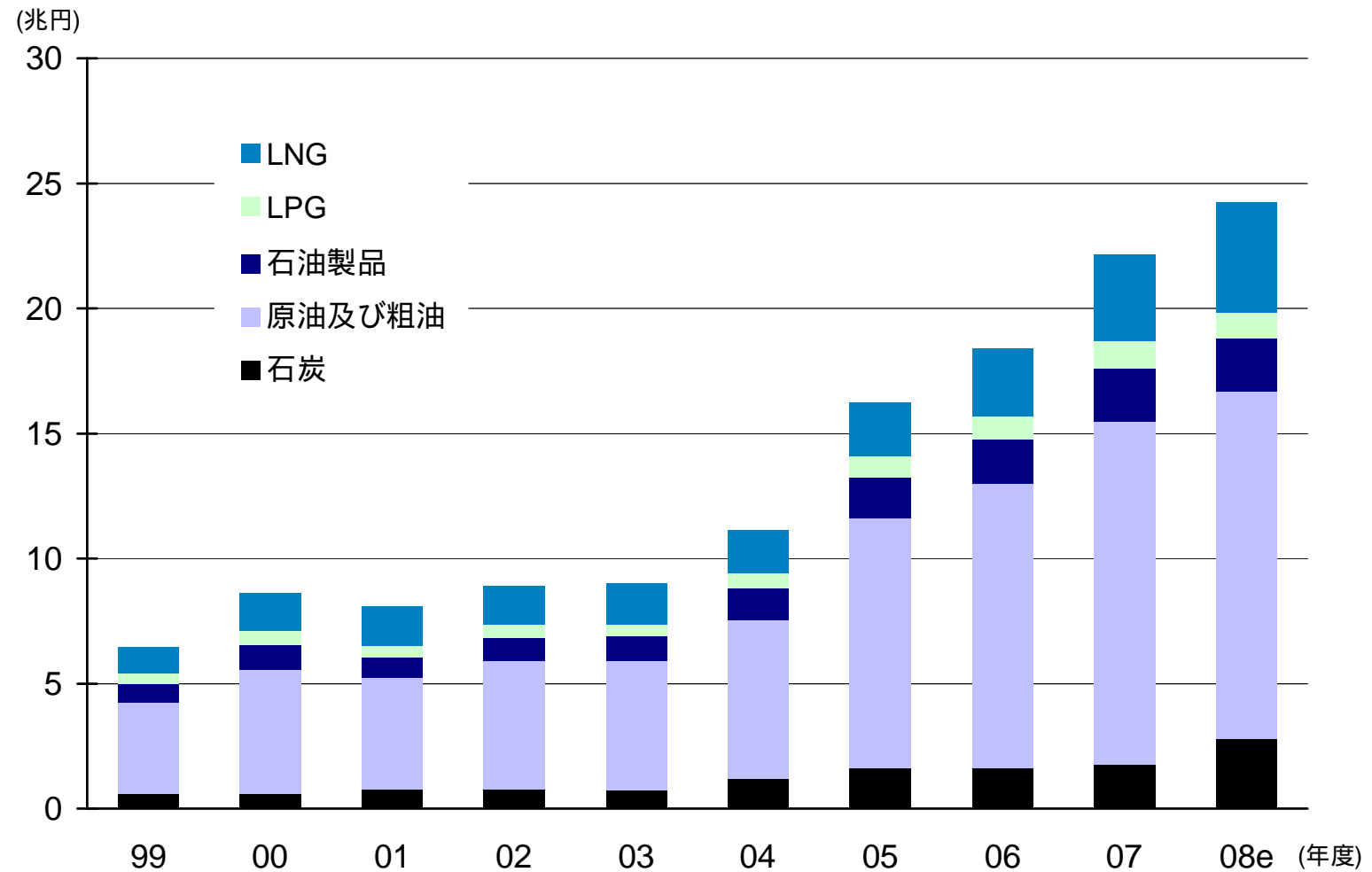
原油輸入額と輸入総額に占める比率



(出所: 通関統計、08年度はUBS予想)

急増するエネルギー輸入額

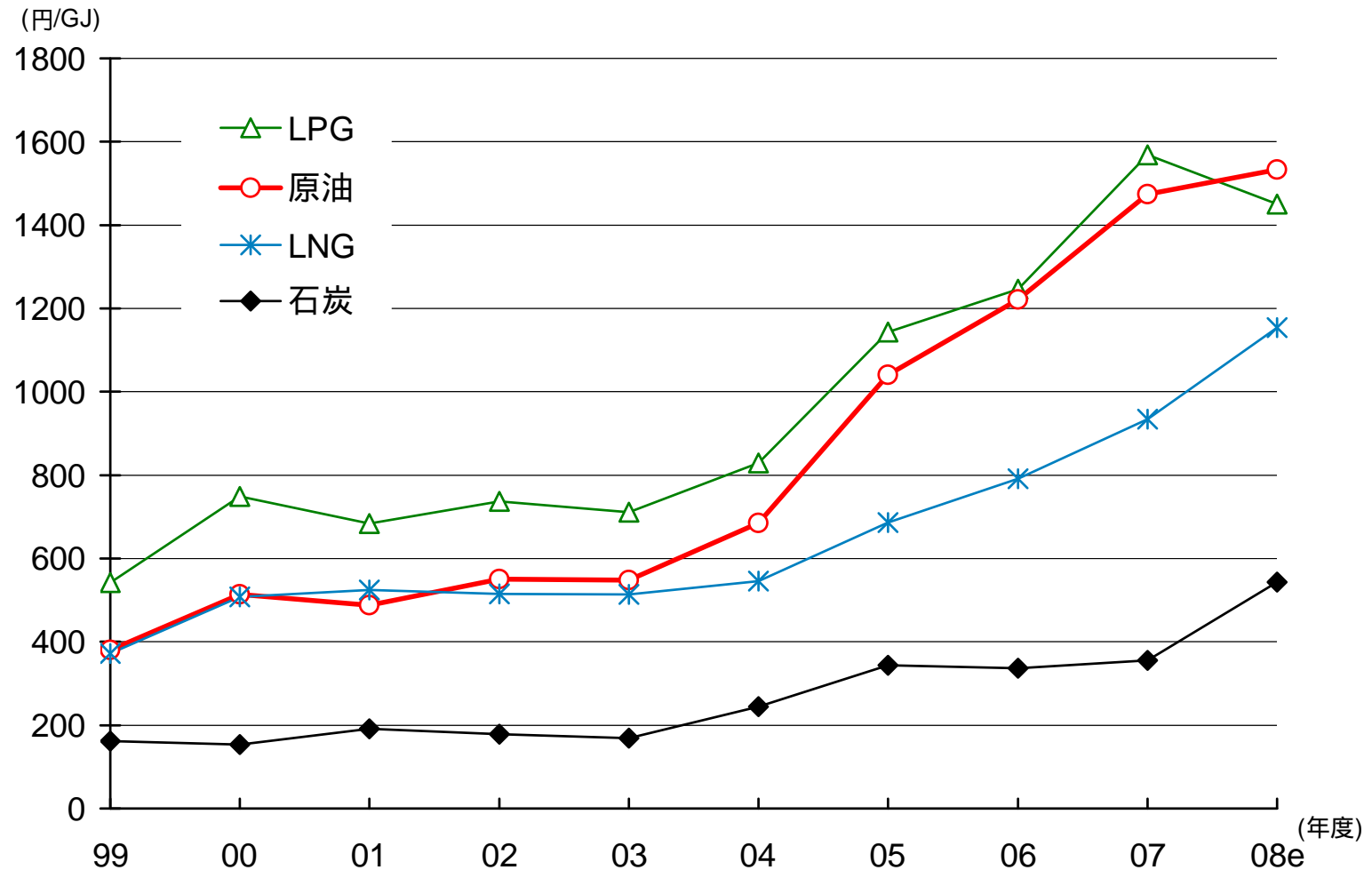
エネルギー輸入額の推移



(出所: 通関統計、UBS、08年度はUBS予想)

原油が相対的に割高に

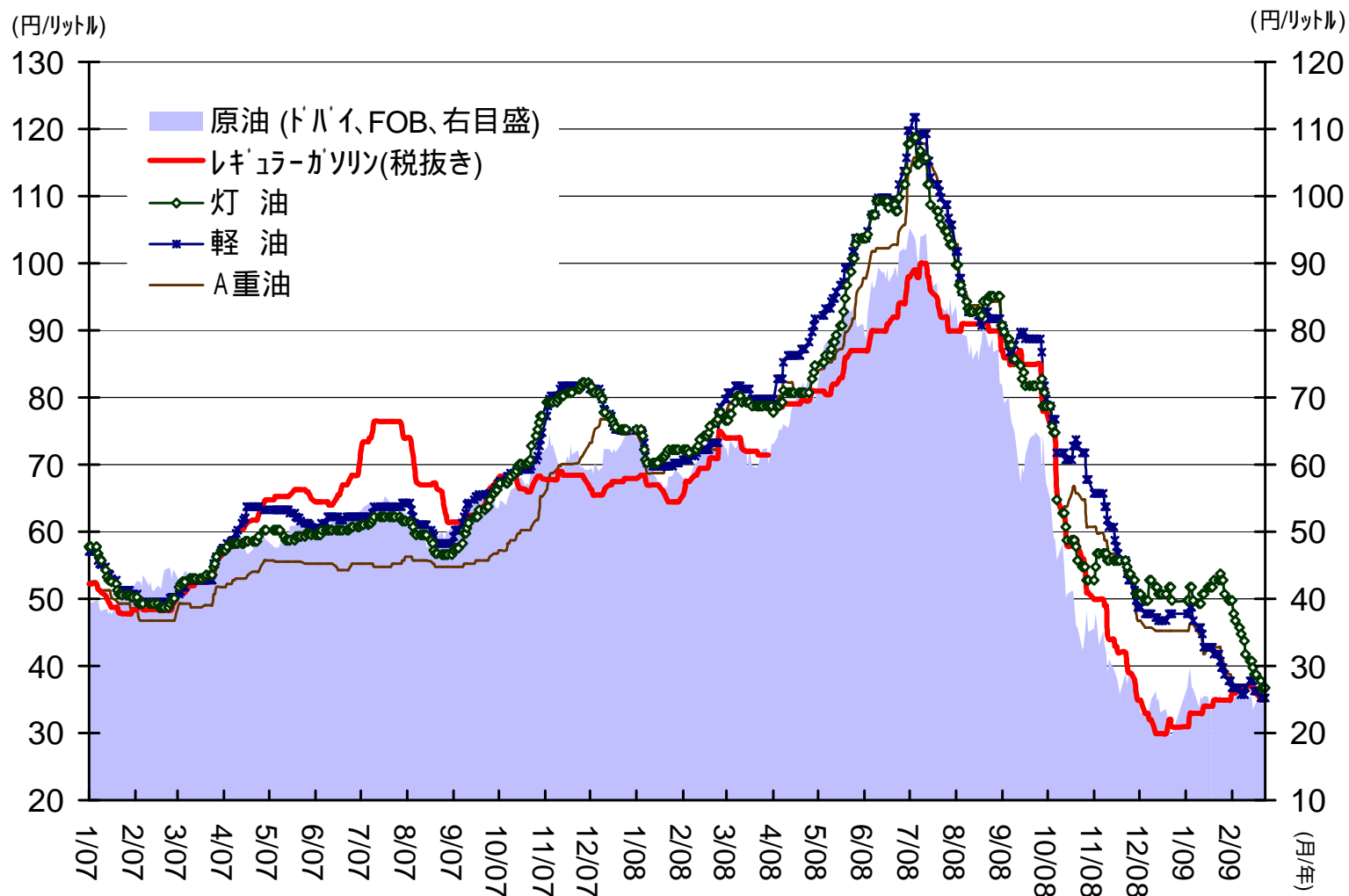
エネルギー輸入平均単価の推移



(出所: 通関統計、UBS、08年度はUBS予想)

スポット市況は原油価格と需給を反映

原油と主要石油製品のスポット価格の推移(日足)



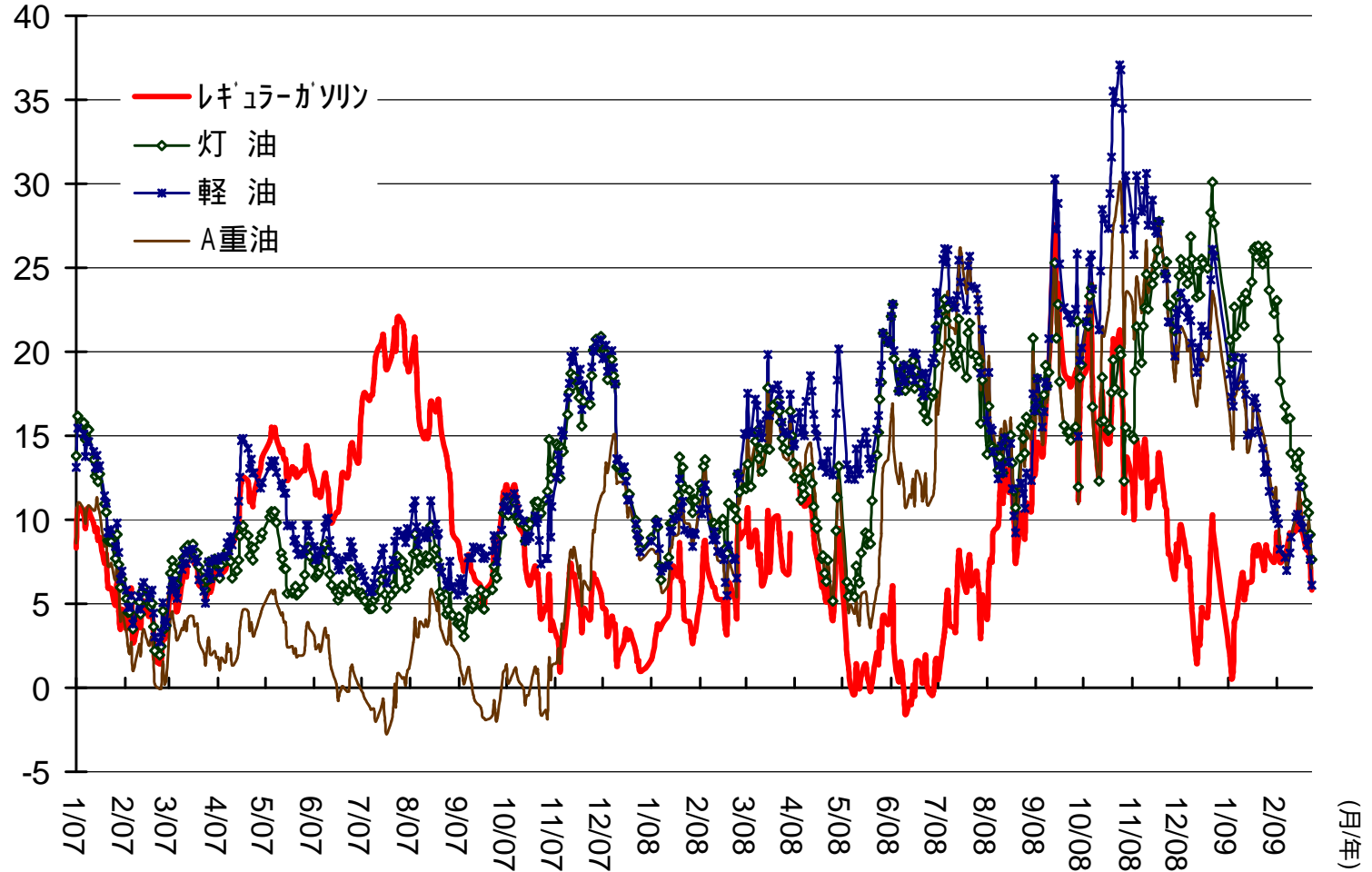
(出所: 日経新聞、UBS)



中間留分のスポットマーzinは高水準で推移

主要石油製品のスポットマーzinの推移(日足)

(円/リットル)

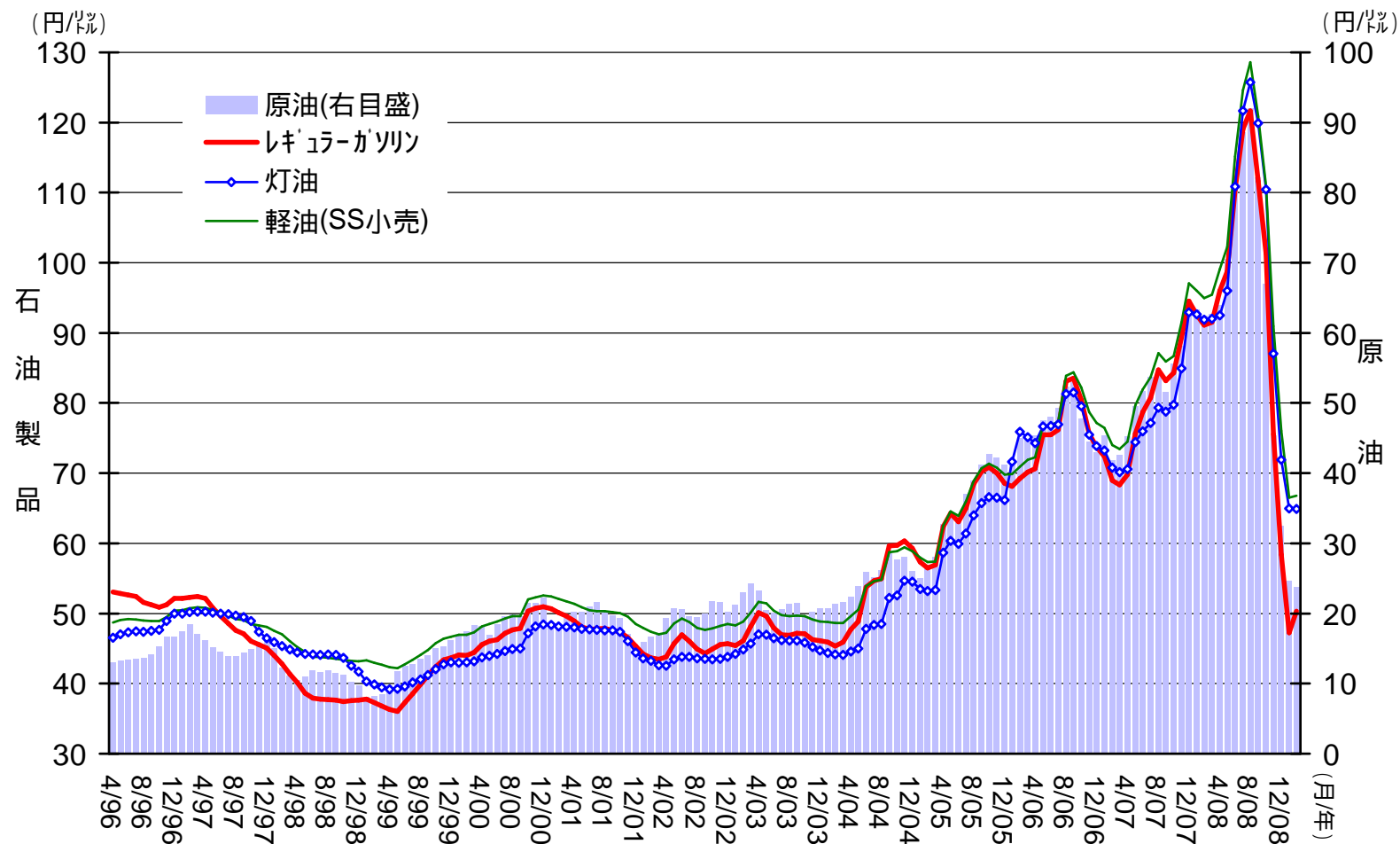


(出所: UBS)



原油・石油製品市況急落

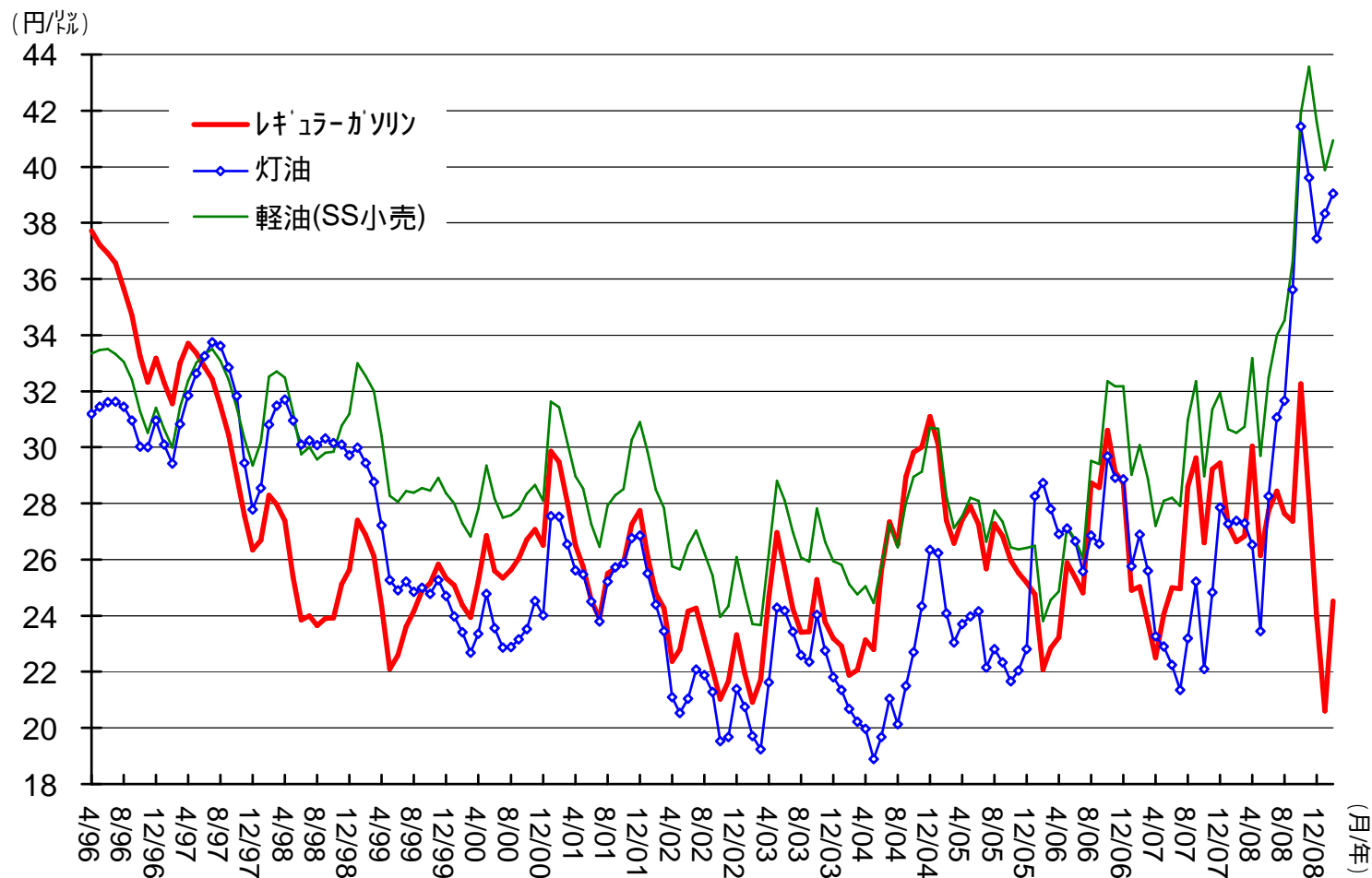
原油と主要石油製品の小売価格の推移(月足)



(出所: 石油情報センター、通関統計、UBS)

精製・販売マージンの乱高下続く

原油と主要石油製品の精製・販売マージンの推移(月足)



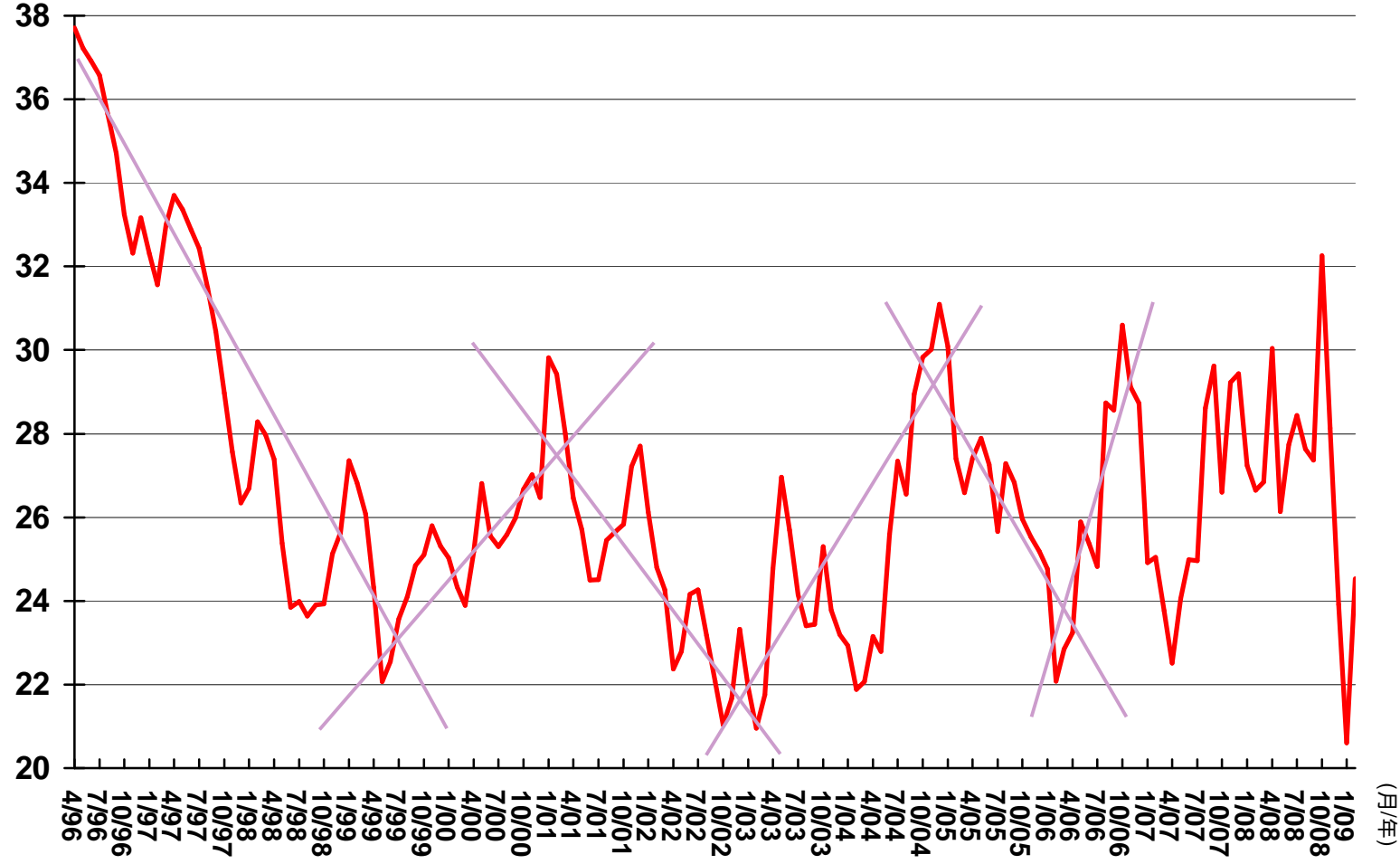
(出所: UBS)



ガソリンのマージントレンド転換?!

ガソリンの精製・販売マージンの推移

(円/ℓ)



(出所: UBS)



石油製品マージンのトレンド変化の背景

◆ 99年4-6月期～01年1-3月期：マージン拡大

- 精製設備の集約が進展
- ガソリンの国内需要増加

◆ 01年4-6月期～03年1-3月期：マージン縮小

- 景気停滞・他エネルギーへのシフトで産業用燃料需要低迷

◆ 03年4-6月期～05年7-9月期：マージン拡大

- 新日本石油、出光興産の業務提携をきっかけに精製設備の集約が進展
- 石化製品への生産シフトで石油製品の供給能力が縮小
- サルファフリー化でガソリンと軽油の供給能力が縮小

◆ 05年7-9月期～06年1-3月期：マージン縮小

- 原油高、電気・ガス等へのシフトで内需が減少

◆ 06年4-6月期～10-12月期：マージン拡大

- 製油所の事故・トラブル続発による需給逼迫
- 一部元売が採算重視へ経営方針を転換

◆ 07年1-3月期～4-6月期：マージン縮小

- 暖冬による需要減少、設備余剰等を背景にした過剰供給

収益環境と相関関係が強い精製能力の削減

精製能力を削減あるいは削減計画を公表している製油所

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	6,000	1,000	-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-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	2003年11月	出光興産への供給量を拡大
出光興産	東邦石油 尾鷲	40,000	0	-40,000	2004年4月	精製業廃止、火力発電燃料基地化
新日本石油	日本海石油 富山	60,000	0	-60,000	2009年3月	原油処理停止予定
累計				-747,000		

(出所) 石油各社の公表資料などをもとにUBS作成。

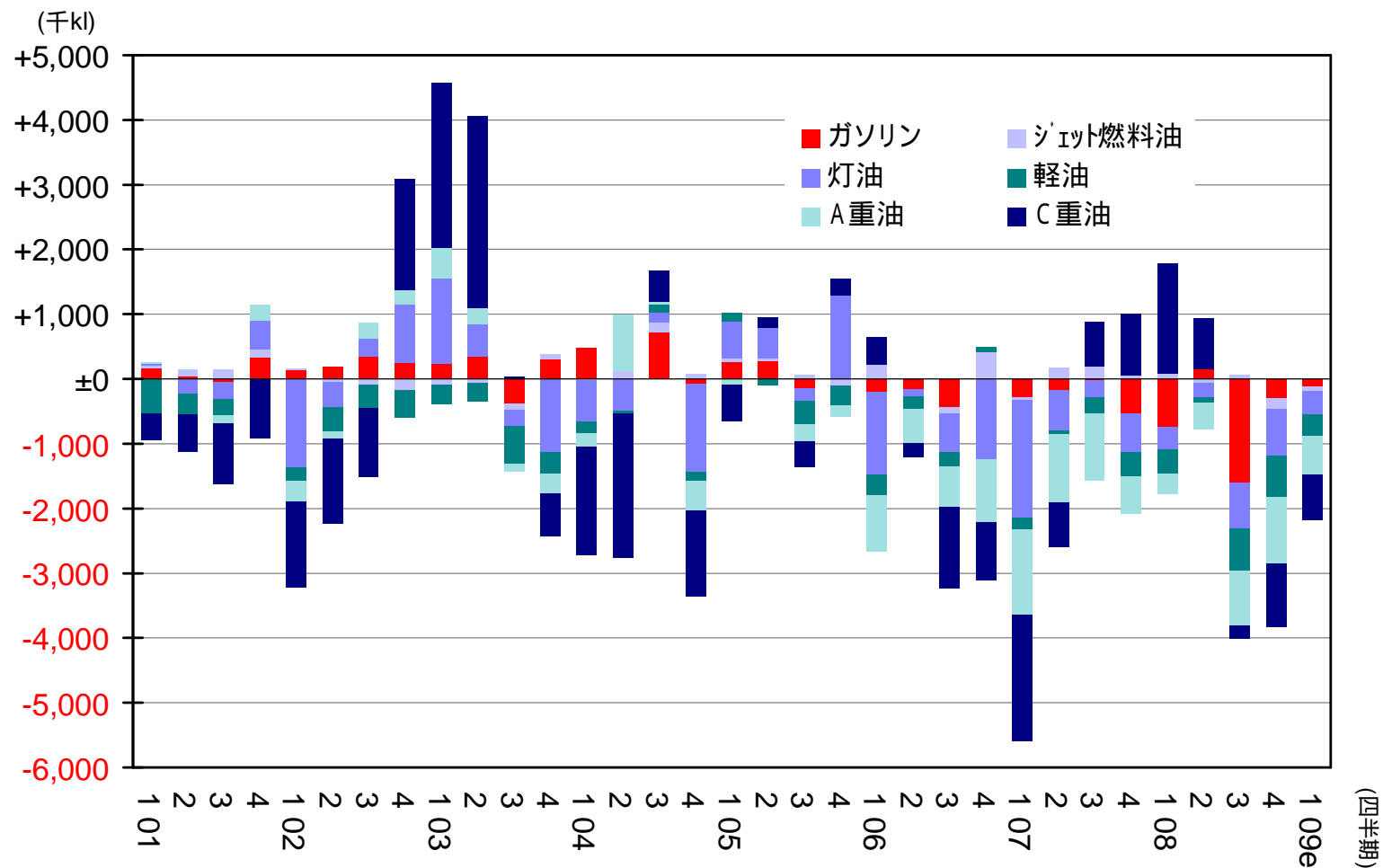
(注1) グループ名の()内は閉鎖・能力削減時の社名。

(注2) 能力増強は削減分の振り替え事例のみ掲載。

(注3) 新日本石油は、新日本石油精製 大阪製油所をCNPCとの合弁製油所にし、09年4月から同製油所の生産量相当分の石油製品をCNPCに供給する計画。

ガソリンの国内販売量が急減

石油製品の国内販売量(四半期ベース、前年同期比)

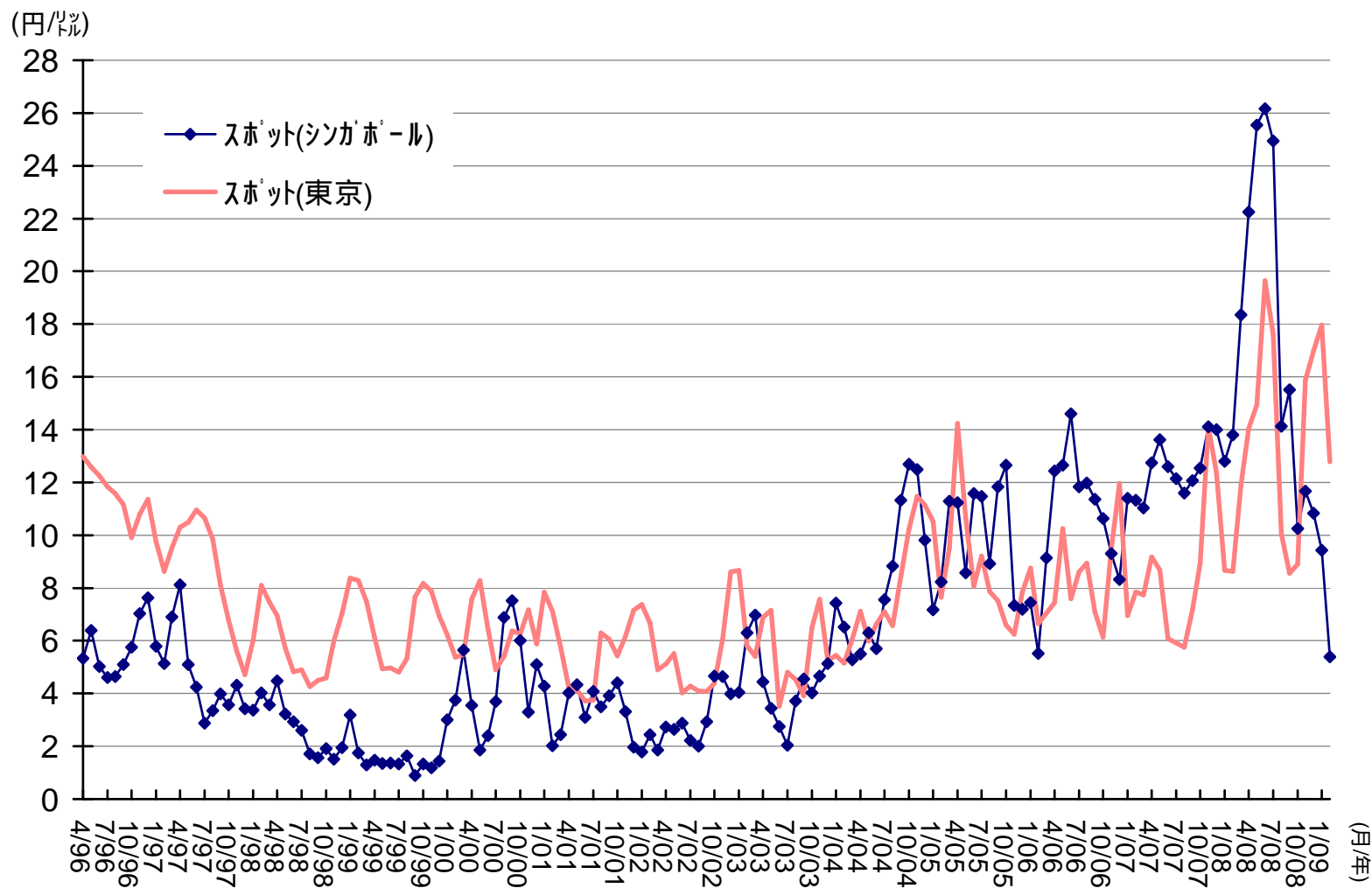


(出所: 経済産業省、予想はUBS)



軽油の内外価格差逆転

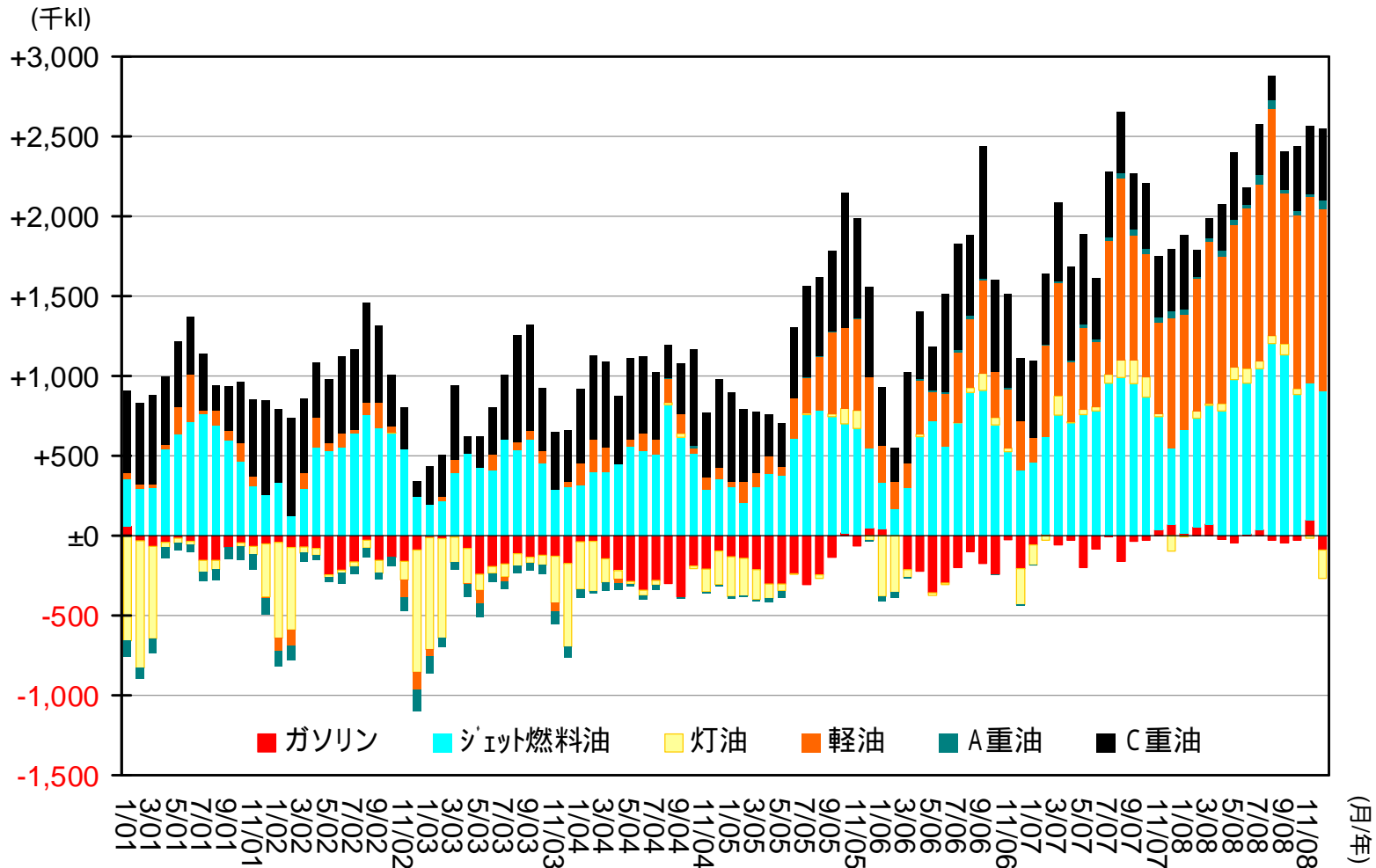
軽油のスポットマージンの推移



(出所: PLATT'S、GAC、日経新聞などのデータをもとにUBS証券で試算)

中間留分の輸出が増加

石油製品の輸出入バランスの変化



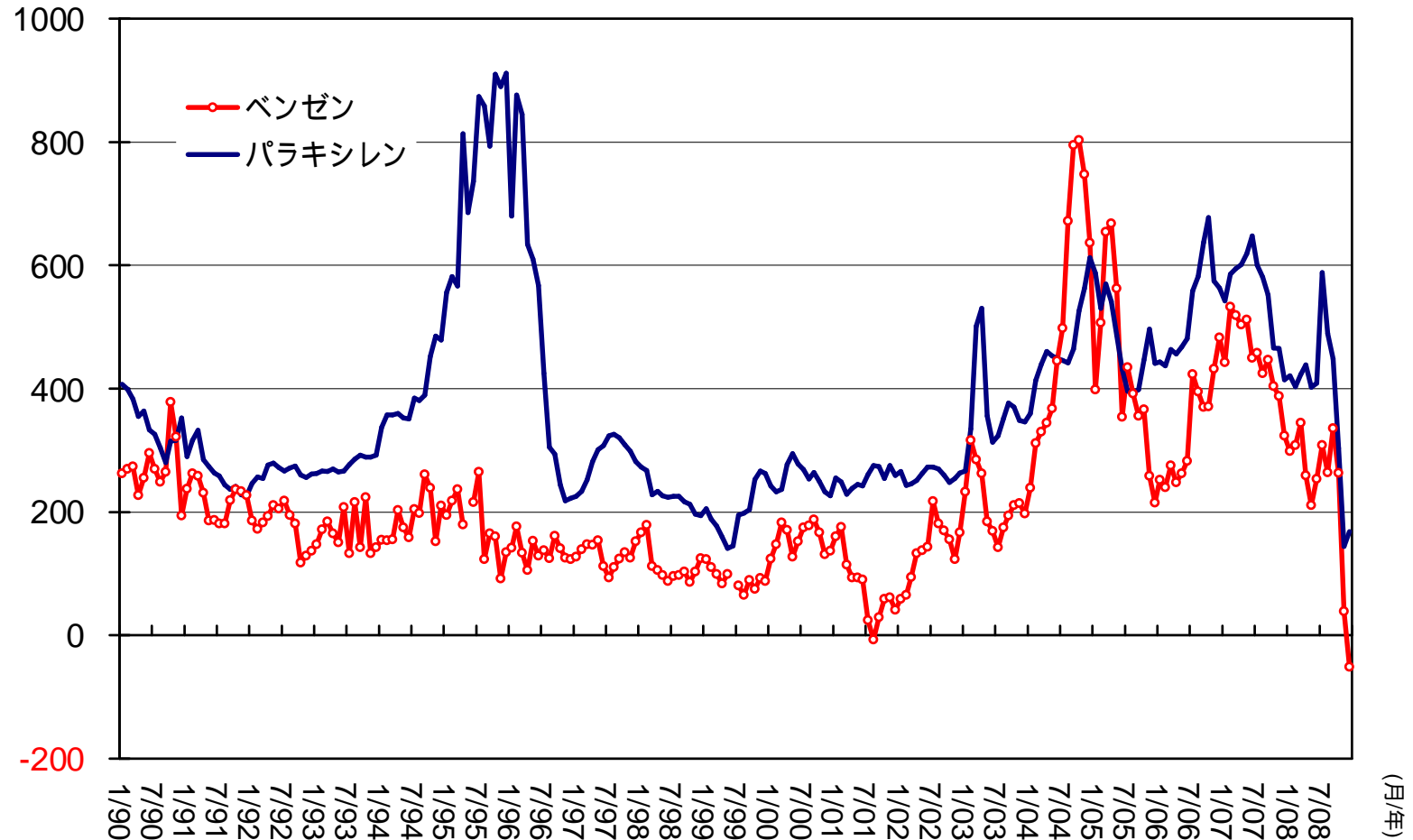
(出所: 経済産業省、UBS)



高水準で推移していた基礎化学品のマージン

ベンゼンとパラキシレンの原油価格とのスプレッドの推移

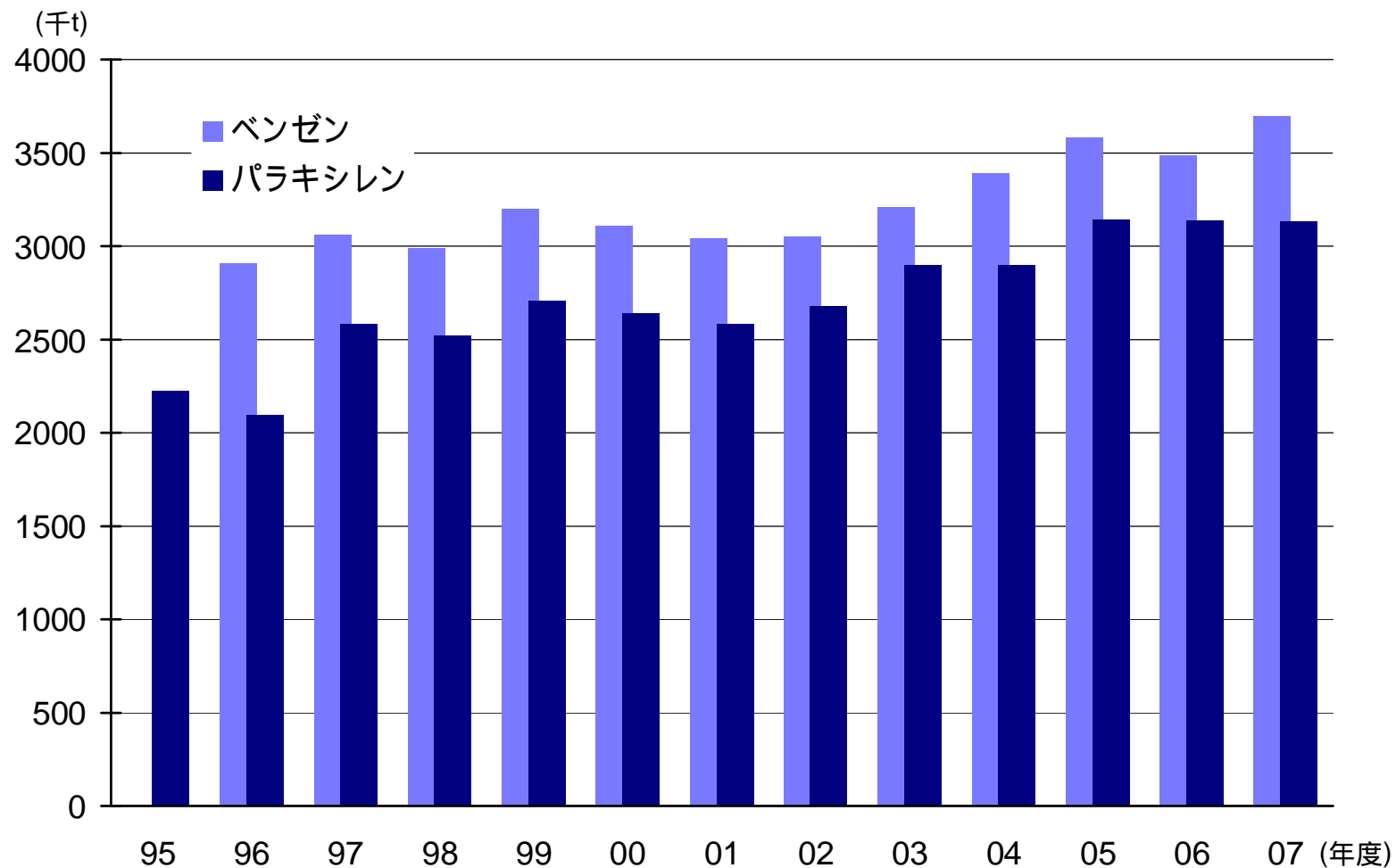
(ドル/トン)



(出所: 通関統計、UBS)

成長が期待できる基礎化学品へシフト

ベンゼンとパラキシレンの販売量の推移



(出所: 化学工業統計年報)

国内精製能力余剰は09年度に縮小へ

◆ 国内では石油精製設備の余剰が再燃

- 石油製品の内需減退
 - 原油価格の高騰きっかけに省エネ・脱石油が加速
- 石油精製能力の拡大
 - 二次精製設備の新増設
 - コンデンセートスプリッターの新設

◆ 国内石油精製・販売事業：赤字体質から脱却へ

- 精製能力余剰は07～08年度拡大、09年度縮小
 - 07～08年度：鹿島石油のコンデンセートスプリッター新設、複数の製油所での分解・改質・脱硫設備増強で石油製品の供給能力拡大し、需給・収益環境悪化
 - 09年度：新日石の設備集約及び中国CNPCとの合弁製油所事業開始、精製各社の輸出・石化シフトで国内供給能力縮小し需給引締め、収益環境改善へ
- 石油化学事業の収益は悪化へ
 - 基礎化学品の設備能力急増
 - アジア・中東のBTX生産能力は05～09年にかけてほぼ倍増へ
 - 需給緩和で基礎化学品のマージン縮小へ

バイオ燃料の導入

◆ バイオ燃料の導入の背景

- 京都議定書では温室効果ガスの排出源として加算されない
- 農業政策

◆ バイオエタノール混合ガソリン

- バイオエタノールの原料は、サトウキビ、とうもろこし、麦、芋など多様
- ガソリンにバイオエタノールを直接、あるいは、ETBEに加工して配合
 - 元売はバイオETBE配合タイプでの導入を目指しているが、バイオエタノール直接混合を求める声の方が大きい
- バイオエタノールの調達先は事実上ブラジル1国のみ
- コストは割高だが、揮発油税が軽減されれば価格競争力はある

◆ バイオディーゼル

- 植物性の油脂や廃油などを加工して製造する燃料
- 軽油の代替燃料
- コストは割高だが、軽油引取税が軽減されれば価格競争力はある

環境問題への対応を適切に

◆ バイオ燃料導入対策

- 設備改造が必要になる可能性も
- 制度変更による負担は制度によって担保されるべきだが・・・

◆ 土壌汚染

- SSの土壌汚染事例は少なくない
 - 設置後25～30年を経た地下タンク・配管等で目立つ漏洩
- 土地浄化・復旧には多額のコストと休業が必要
- 業界全体の問題と理解して情報・ノウハウの共有化を
- 低コスト・短工期の土壌浄化技術・仕組みづくりが必要
- 助成制度を活用し、制度のさらなる拡充を

◆ アスベスト

- 使用の有無を確認
- もしも、確認されたら、速やかに飛散防止・除去を

◆ 環境問題への対応を誤ると経営は甚大な影響を被る

業界再編の行方は？

◆ 再編・集約が進む精製・物流部門

- 合併、業務提携で精製・物流部門の再編進む
 - 新日本石油と九州石油の経営統合(08年10月)
 - 新日本石油と新日鉱ホールディングスの経営統合(09年10月予定)
 - 新日本石油・ジャパンエナジーグループと出光興産の業務提携
 - エクソンモービル
 - 昭和シェル石油と富士石油との資本・業務提携
- 産油国との提携
 - 昭和シェル石油 = サウジアラビア
 - コスモ石油 = アブダビ
- 精製・元売の再編・集約さらに進展へ

◆ 過当競争が続く販売部門

- 販売事業は元売間業務提携の対象外
- 系列SSのPB化を進めるJAおよび商社系販社
- 元売各社は販売事業者・SS数を過剰と認識

石油元売の課題と対策

◆ 石油需要の維持・拡大

- 既存需要の維持
- 新規需要の獲得
- 精製能力の適正化

◆ 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

- 市況は元売の最安値仕切によって左右される
- 透明性の確保

◆ 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

ブランドとは？

- ◆ **ブランドの価値 = お客様に対価が認められた基本要件**
- ◆ **日本の石油産業におけるブランドバリュー**
 - **ブランドの提案者 元売**
 - 元売はシーズとニーズを反映した基本要件を設定しなくてはならない
 - **ブランドの提供者 販売業者・SS**
 - ブランドの価値を実現するのはお客様との接点にある販売業者・SS
 - SSは設定された基本要件どおりのサービスを提供しなくてはならない
 - **ブランドバリューの評価者 お客様**
- ◆ **付加価値を生まない安売業態はブランドではない**
 - **ブランド価値 = 付加価値、あるいは競争力**
 - **異業種の安売業態の多くは高マージン ブランド**
 - **石油の安売業態のほとんどは低マージン ブランドではない**

SS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
 - 1950～60年代...生産者
 - 1970～80年代...流通業者
 - 1990年代～...消費者

- ◆ 大きく変化した国内の流通サービス業
 - スーパー、コンビニ、ディスカウントストア、ホームセンターなどの台頭
 - 専門量販店(カテゴリーキラー)の台頭
 - 巨大流通企業の経営破たん
 - 安売りだけを売り物とした企業の経営破たん拡大

- ◆ 消費者の支持が得られない店は十分な収益を確保できない

経営を変えてください!!

◆ 考え方を改めてください!!

- 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、事業部門、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

◆ 商売の鉄則は安く買って高く売ること = 儲けること

会社の未来はマネジメントが左右する

- ◆ マネジメントに求められる資質: 判断力、決断力、実行力、柔軟性
- ◆ **CS(顧客満足) = ES(従業員満足) = MS(マネジメント満足)**
 - CSを高めるためにはESを高くしなくてはならない
 - ESを高めるためにはMSが不可欠
- ◆ **CS向上のポイントはマネジメントの理解と実践**
 - 何ができるかを考え、そして、速やかに実践してください!!
- ◆ **顧客のニーズを把握していますか？**
- ◆ **強みや特徴を理解していますか？**
 - ほとんどのお客様が自らの判断で来店していること
 - 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
- ◆ **顧客ニーズを反映した経営を行っていますか？**

成功事例が少ない新業態SS

◆ 新業態を成功させるために必要なことは...

- ニーズ(地域、顧客)とシーズ(経営資源)の把握
- 経営コンセプトの明確化
 - 石油販売を主とするか、従とするのか

◆ 成功事例が少ない複合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
 - CVSやFFショップは片手間で成功するような業態ではない

◆ 成否の差が大きいカーケア充実SS

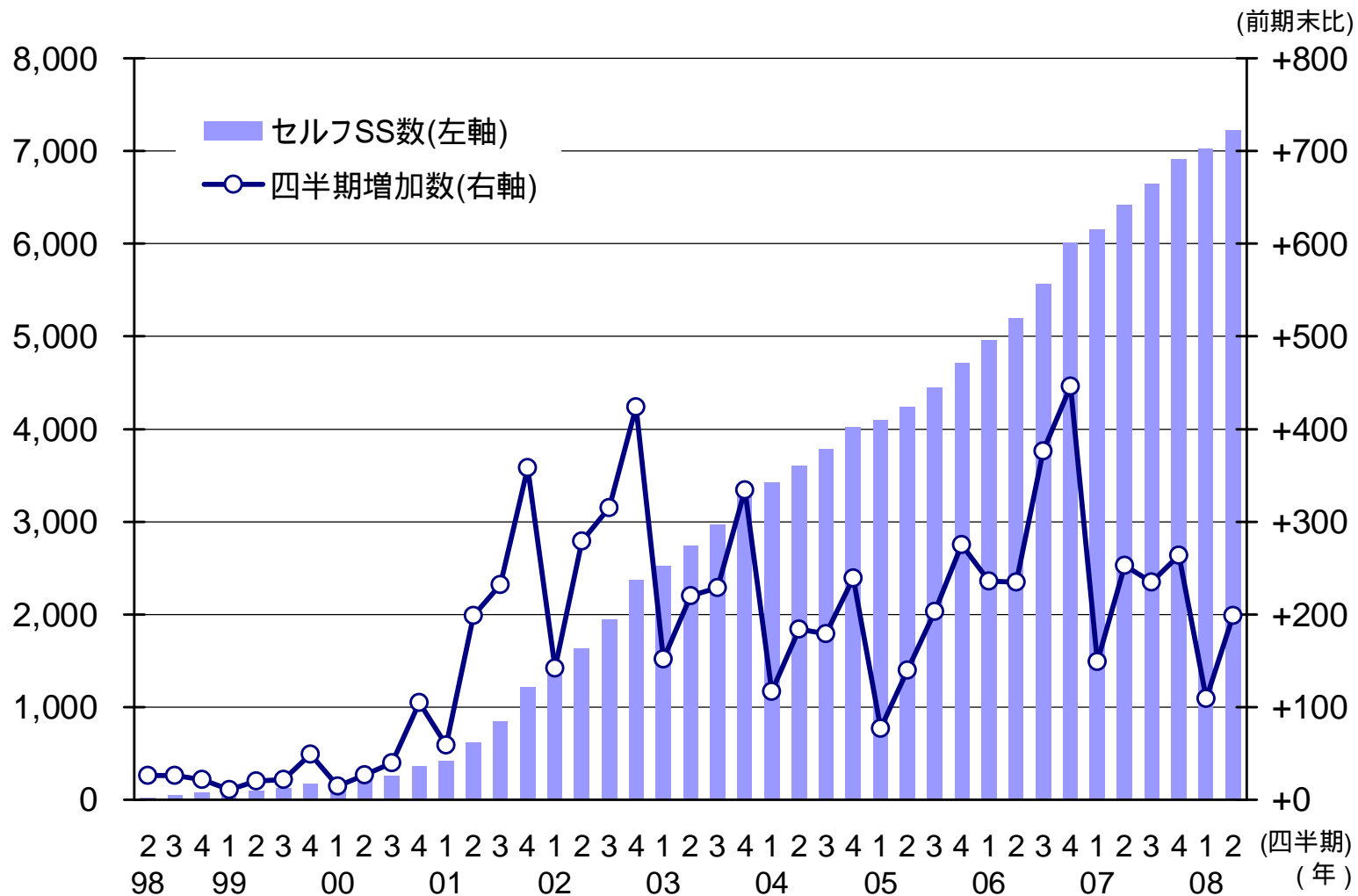
- 成否はスタッフの資質とマネジメントが左右する

◆ 新業態の中では相対的に成功事例が多いセルフSS

- 日本独自のSSモデル「高カーケア収益セルフSS」の躍進
 - セルフSSで月間油外収益1000万円超のケースも
- 単純安売型は苦戦

セルフSSの出店ペース鈍化

セルフSS数の推移



(出所: 石油情報センター、全国石油商業組合連合会、UBS)



見えてきた勝ち組SSモデル

◆ 収益が立地条件に左右されやすいSSと左右されにくいSS

- 左右されやすい:量販業態
- 左右されにくい:カーケア収益、低コスト運営

◆ 元売・大手販売業者間でも明暗

- 新業態「高油外収益セルフ」を確立しつつあるコスモ石油
- 大規模量販セルフの展開で成果を挙げたEMG

黒字SSの代表モデル

モデル		立地条件	敷地面積	設備・機器	スタッフ	サービス	廉売	セルフ適合
高油外	高カーケア収益							
	複合							
低コスト	大規模量販							
	低コスト運営							
フリート								
家族経営								

(注) 重要度・適合度: > > >無印

人財が将来を左右する

- ◆ 企業の将来は優れた「人財」を確保できるかどうかで左右される
- ◆ 高収益SSには欠かせない優れたマネージャーとスタッフ
 - カーケア収益拡大のポイントはソフトにあり
- ◆ SSにおける求人難の背景
 - 3K
 - 若年層の労働意識の変化
- ◆ 有能な人材を確保するために
 - 楽しく働ける環境づくり
 - 求人対象の拡大
- ◆ 「材」を「財」へ
 - 潜在能力を引き出す
 - 知識・技能を高める
- ◆ 良き理解者あってこそ人財は生きる

地域一番店の実現を!!

◆ お客様は一番店を選ぶ

- 接客サービス
- 便利さ
- 清潔さ
- 充実した品揃え
- 速さ
- 早さ

◆ 一番かどうかは価格で判断が可能

- 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

お客様に見せて、魅せるサービスの提供を

◆ 見せる

- お客様の見える場所で作業を行う
 - 緊張感がスタッフのサービスの質を向上させる
- 見せてニーズを理解していただく

◆ 魅せる

- お客様にプロフェッショナルのサービスの違いを理解していただく
- お客様からより高い評価を得られる

◆ お客様に違いを理解していただく

- 技術・技量を磨く
- 専門工具・用具・溶剤などを活用する

◆ お客様に満足していただく

- お客様のニーズにマッチした適切な提案を行う
- お客様からオーダーをもらえるようにする

さまざまな効果が期待できる導線管理

◆ 導線管理 = 動線管理

- 導線: 店側の誘導
 - 表示、標識でお客様を的確に誘導
 - 入口、出口、誘導線、停止線、停止枠、駐車スペース等の表示
 - 誘導線を交錯させない
- 動線: お客様の行動
 - お客様にとってより便利な動線の提供

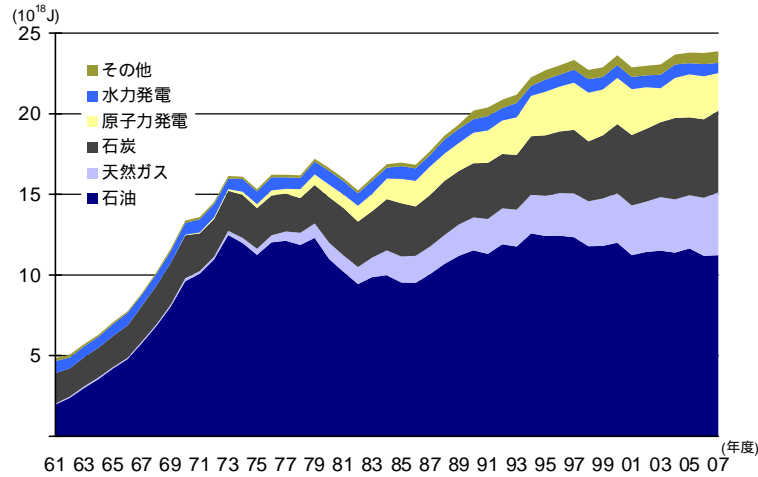
◆ 期待される効果

- 顧客回転率の向上
 - 単位時間当たりの接客台数の増加
- スタッフの負担の軽減
 - お客様の誘導に労する負担の軽減
- スペース効率の向上

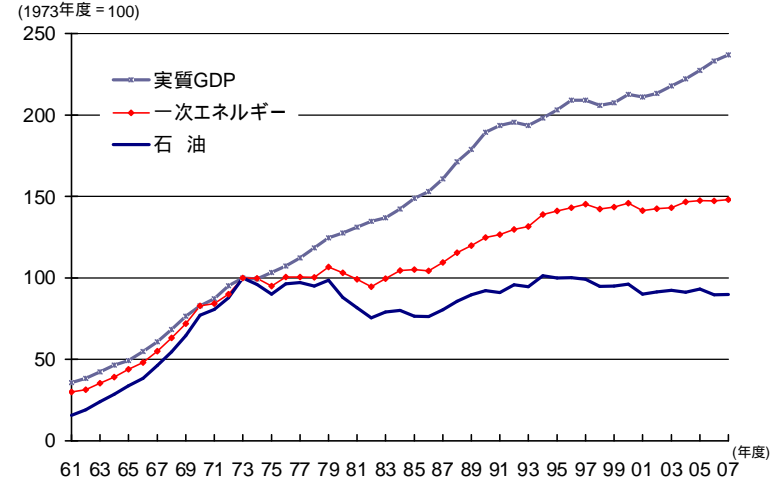
補足資料

進む省エネ、脱石油

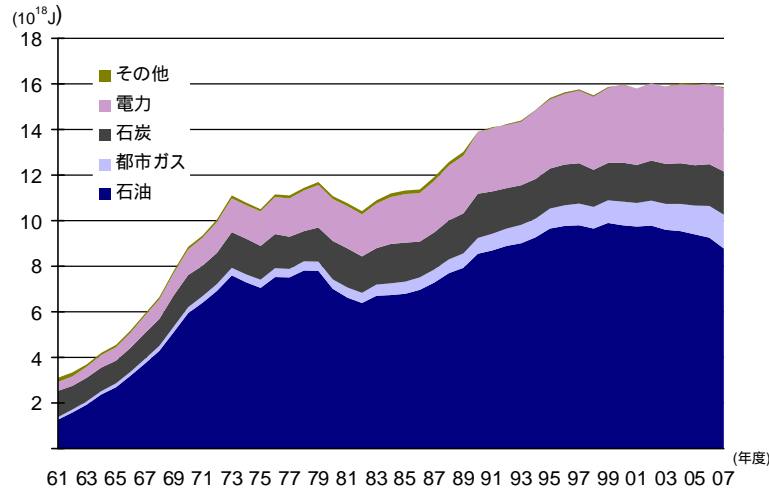
一次エネルギー供給量の推移



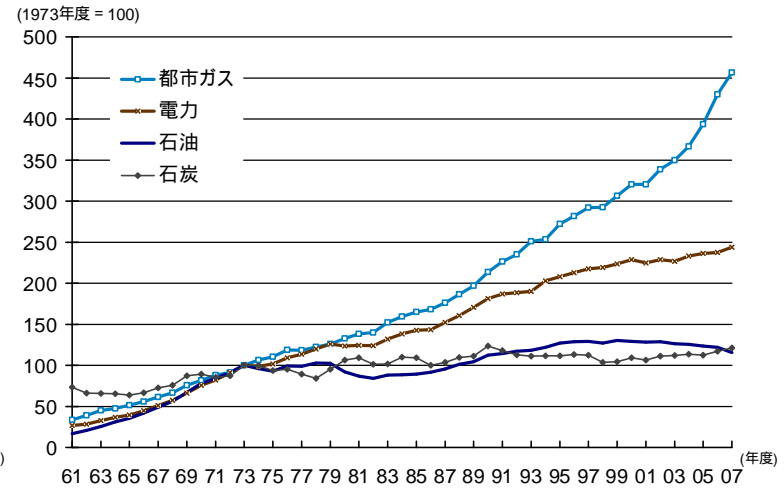
日本経済と一次エネルギー供給量の推移(指数)



最終エネルギー消費量の推移



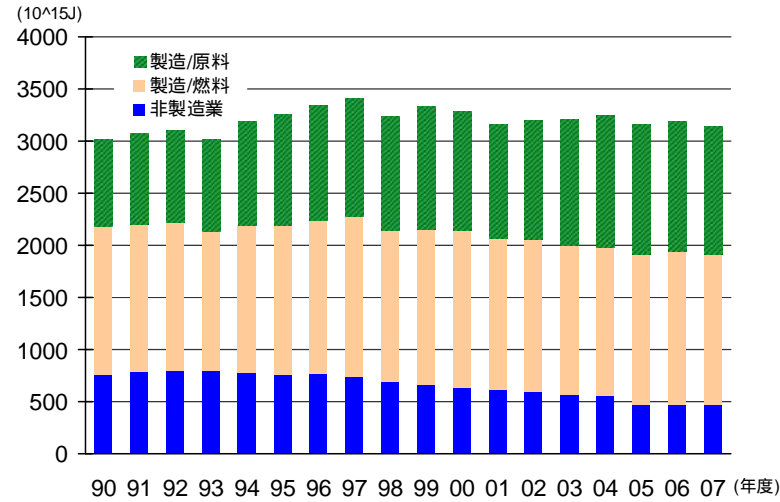
最終エネルギー消費量の推移(指数)



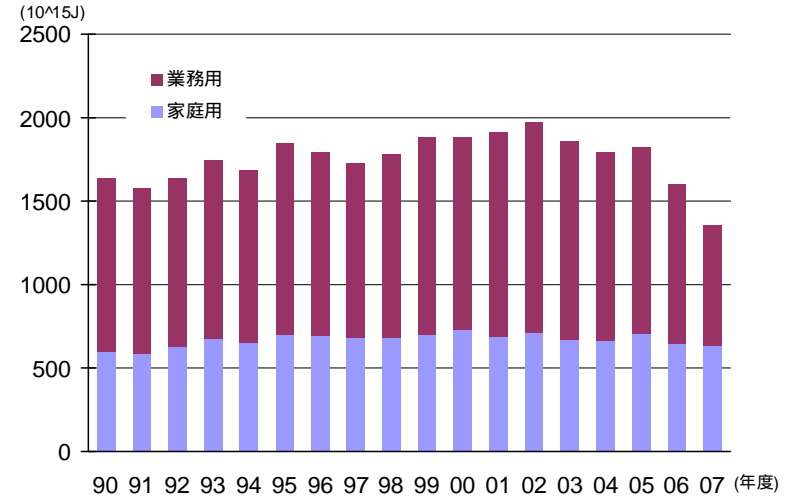
(出所) 経済産業省、総合エネルギー統計、内閣府、UBS
(注) 90年度に基準改定

用途別で方向性が異なる石油製品の消費量

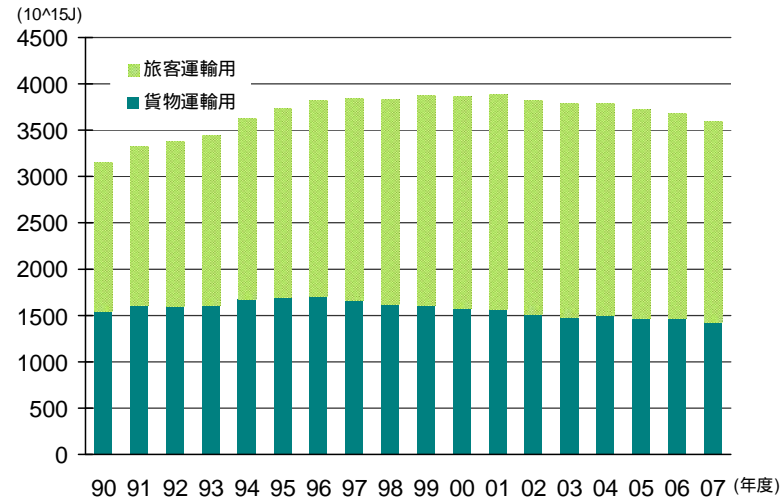
産業用消費量推移



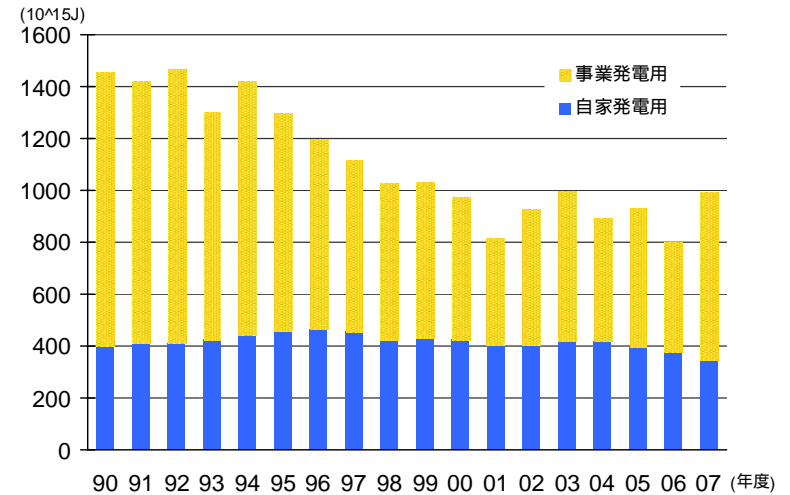
民生用消費量推移



輸送用消費量推移



発電用消費量推移

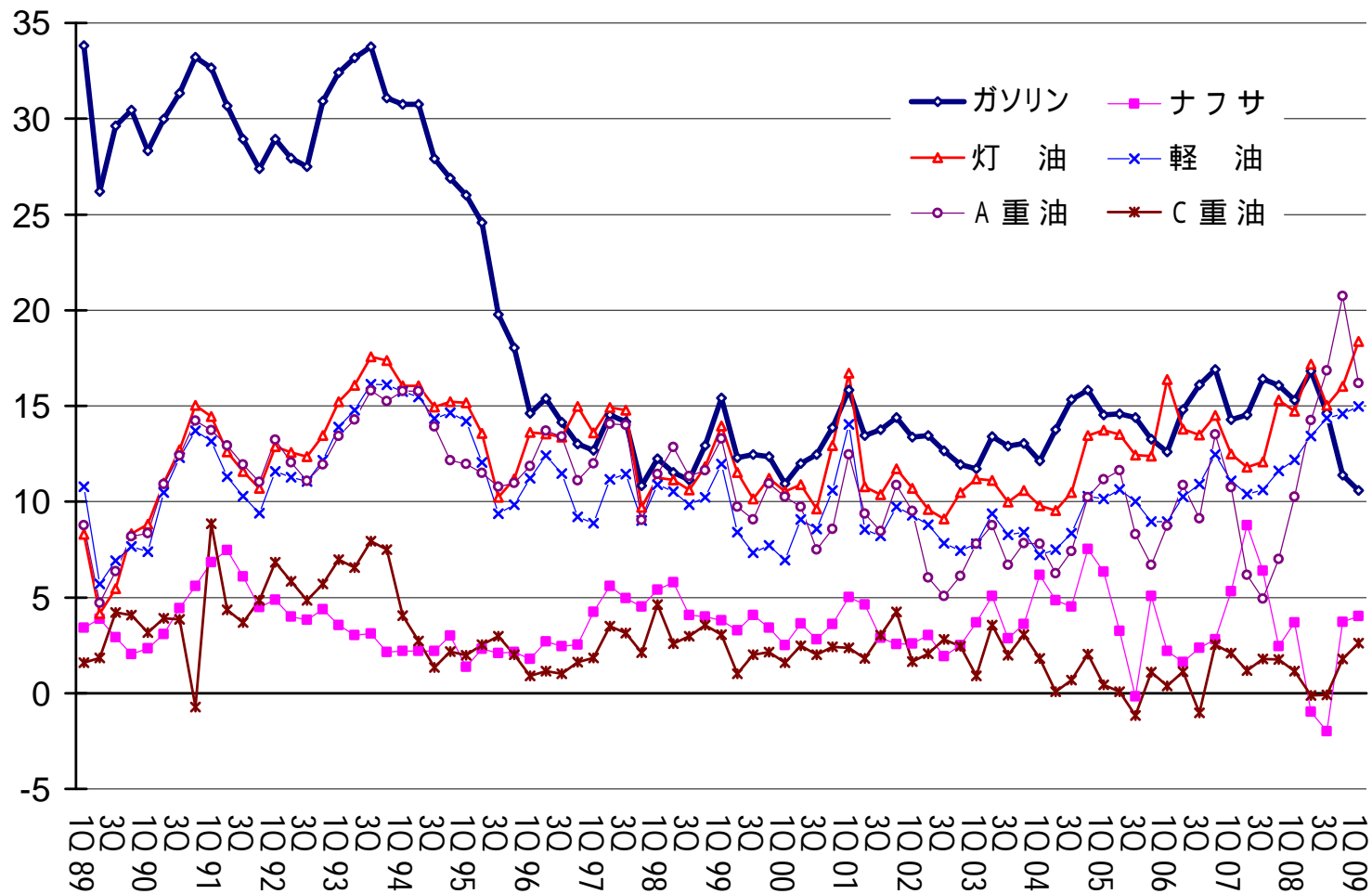


(出所：総合エネルギー統計よりUBS)

急落後、騰落を繰り返す精製・卸売マージン

精製・卸売マージンの推移

(円/ℓ)

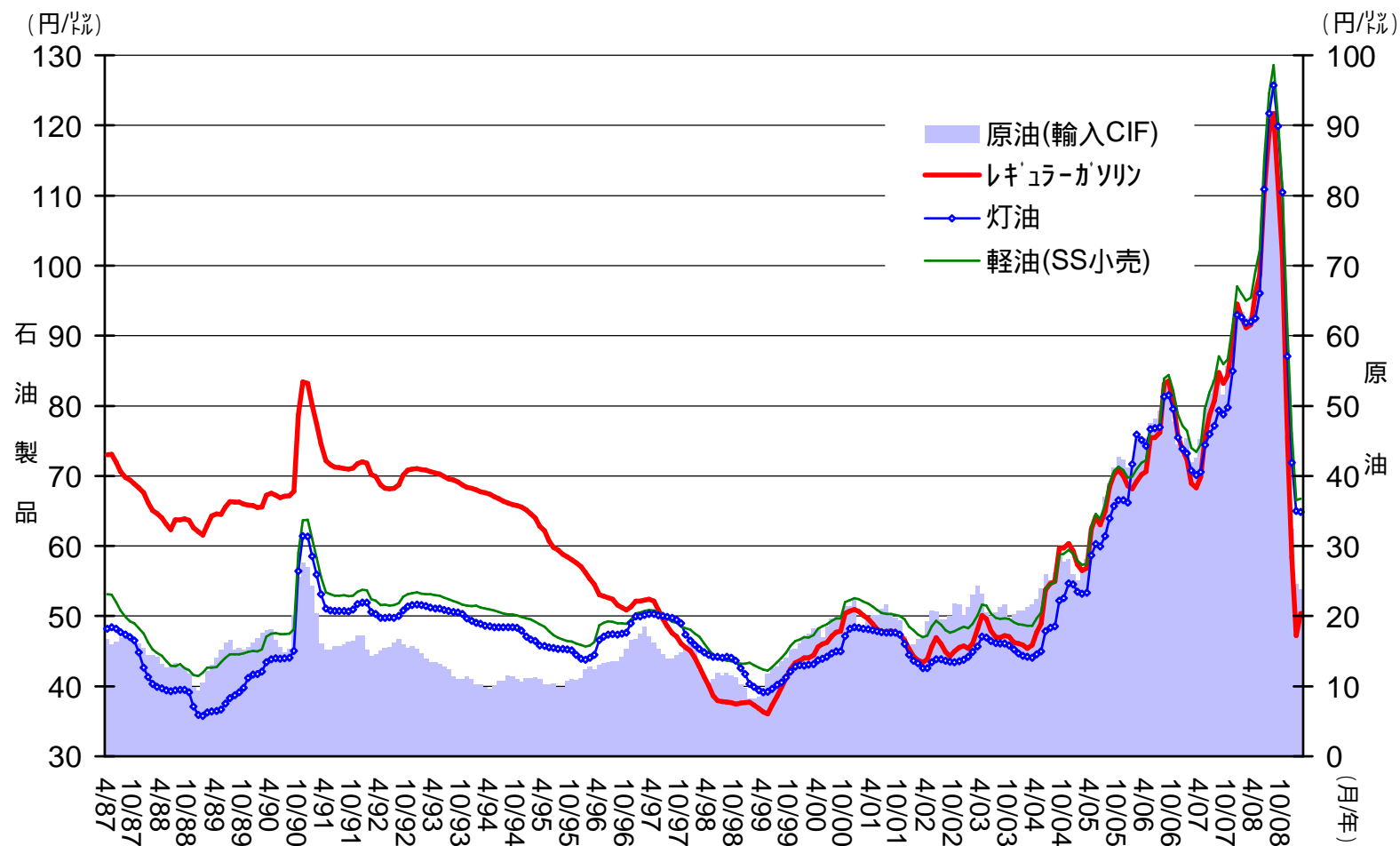


(出所: UBS)



ガソリン価格、最高値更新後、急落

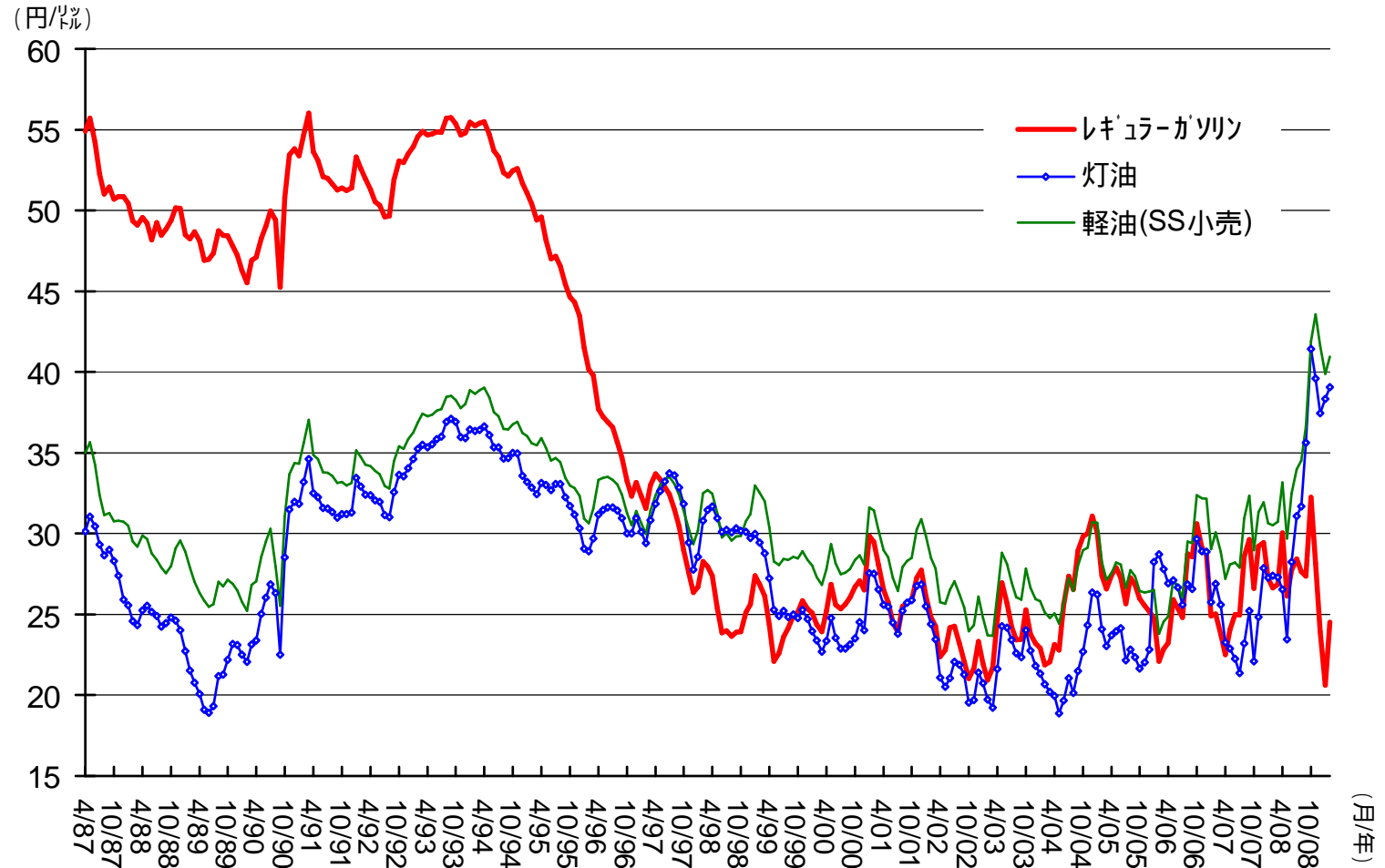
原油と主要石油製品の小売価格の推移



(出所: 石油情報センター、通関統計)

規制緩和が収益環境悪化の主因ではない

主要石油製品の精製・販売マージンの推移



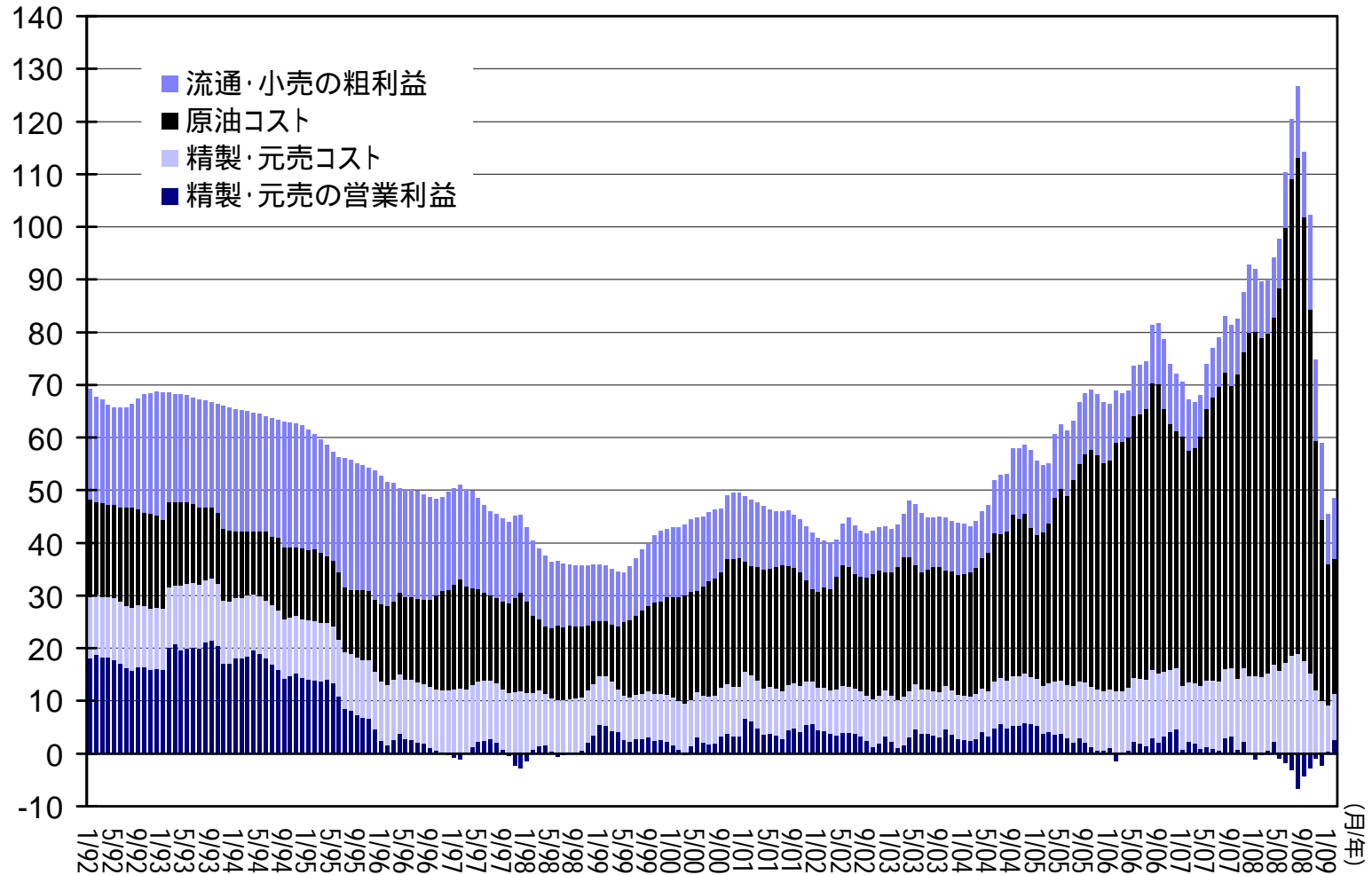
(出所: UBS)



ガソリンのマー진은90年代半ばに急落

ガソリン価格の構成

(円/リットル)

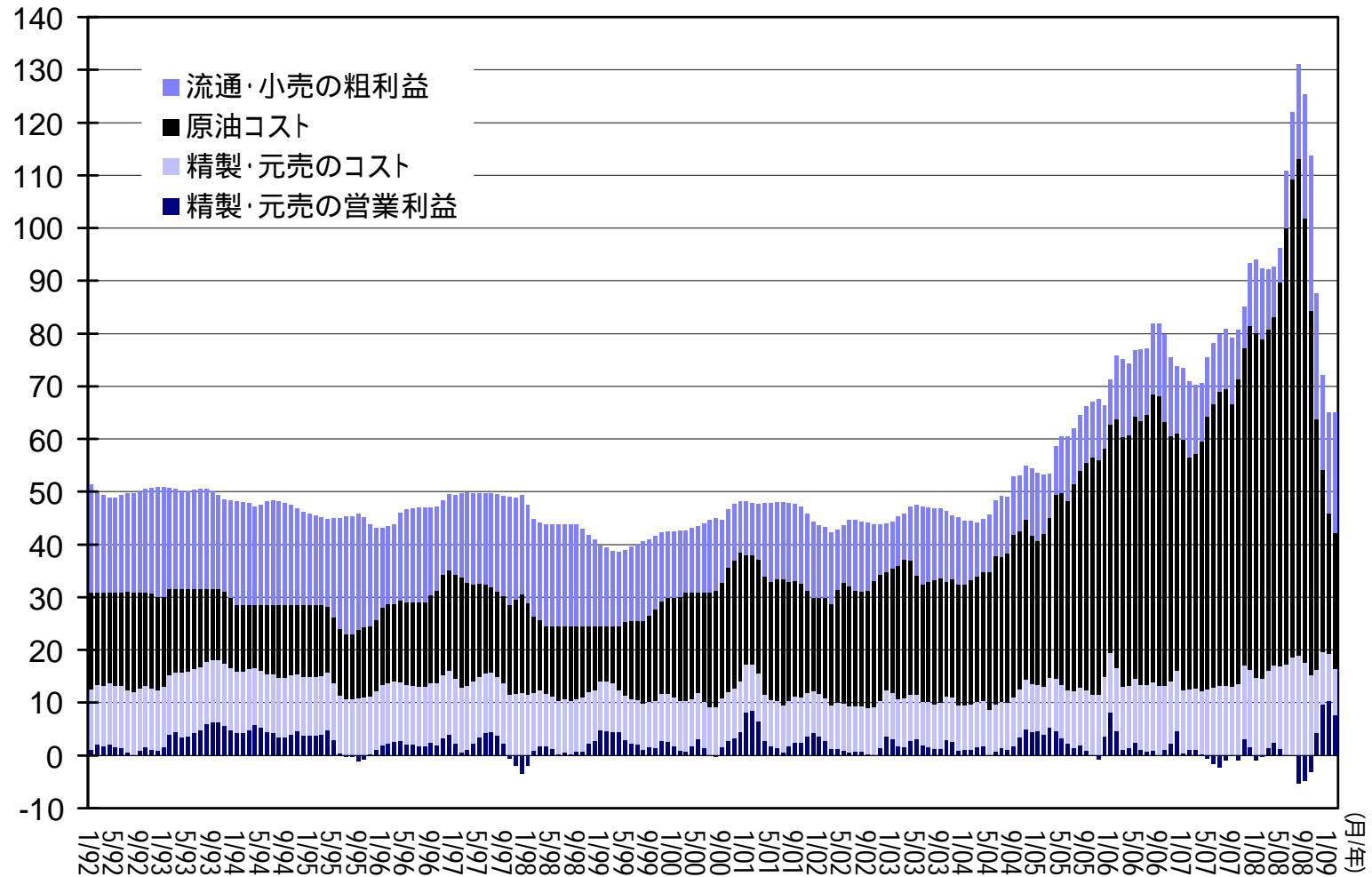


(出所: 経産省、石油連盟、石油情報センター、経済調査会、財務省等の公表データ及びヒアリングをもとにUBS作成)

変動幅が大きい灯油の営業損益

灯油価格の構成

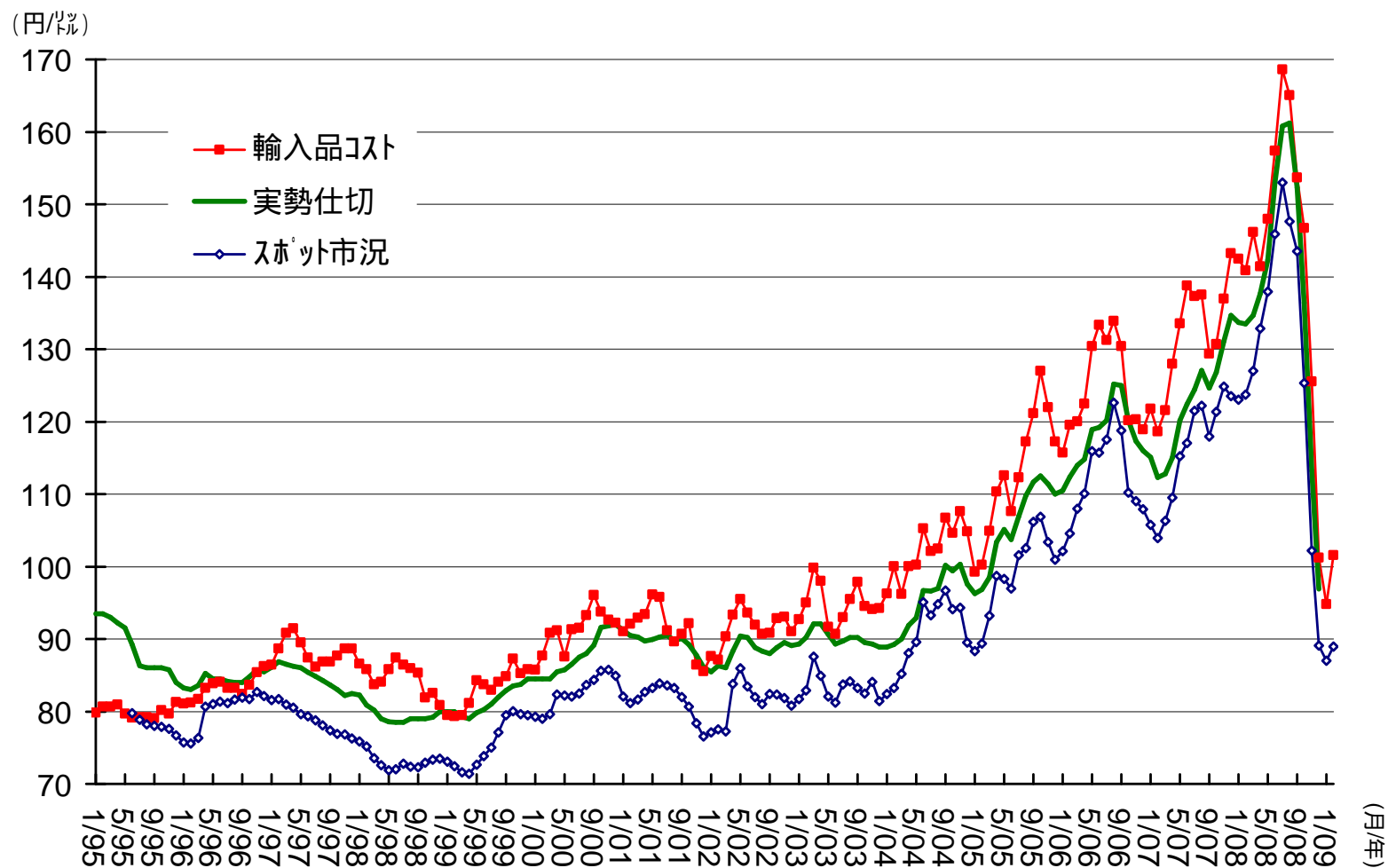
(円/ℓ)



(出所: 経産省、石油連盟、石油情報センター、経済調査会、財務省等の公表データ及びヒアリングをもとにUBS作成)

特石法の廃止がガソリン市況下落の原因ではない

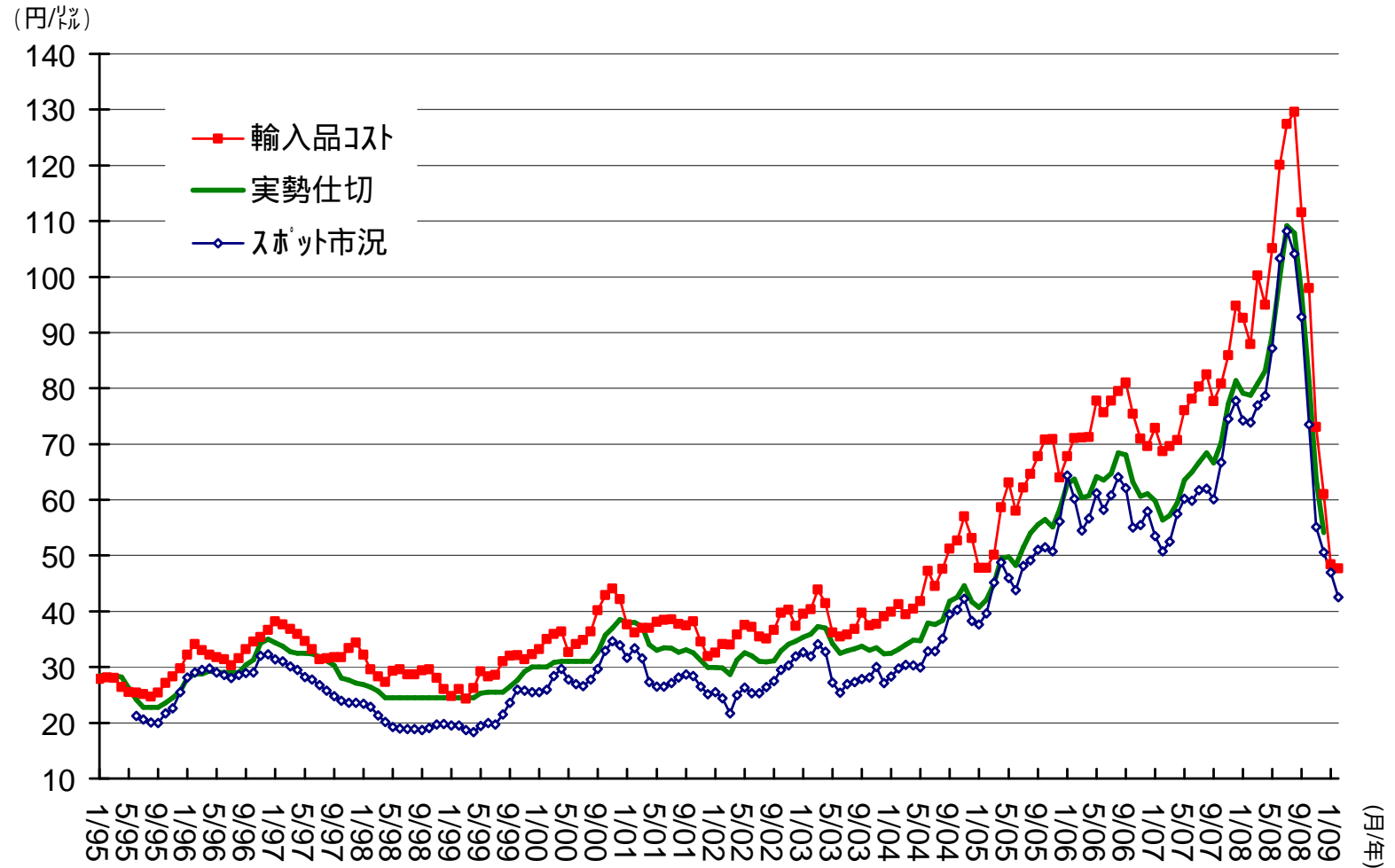
レギュラーガソリンの仕切価格と輸入品コストの推移



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

灯油の実勢仕切価格も輸入品より割安

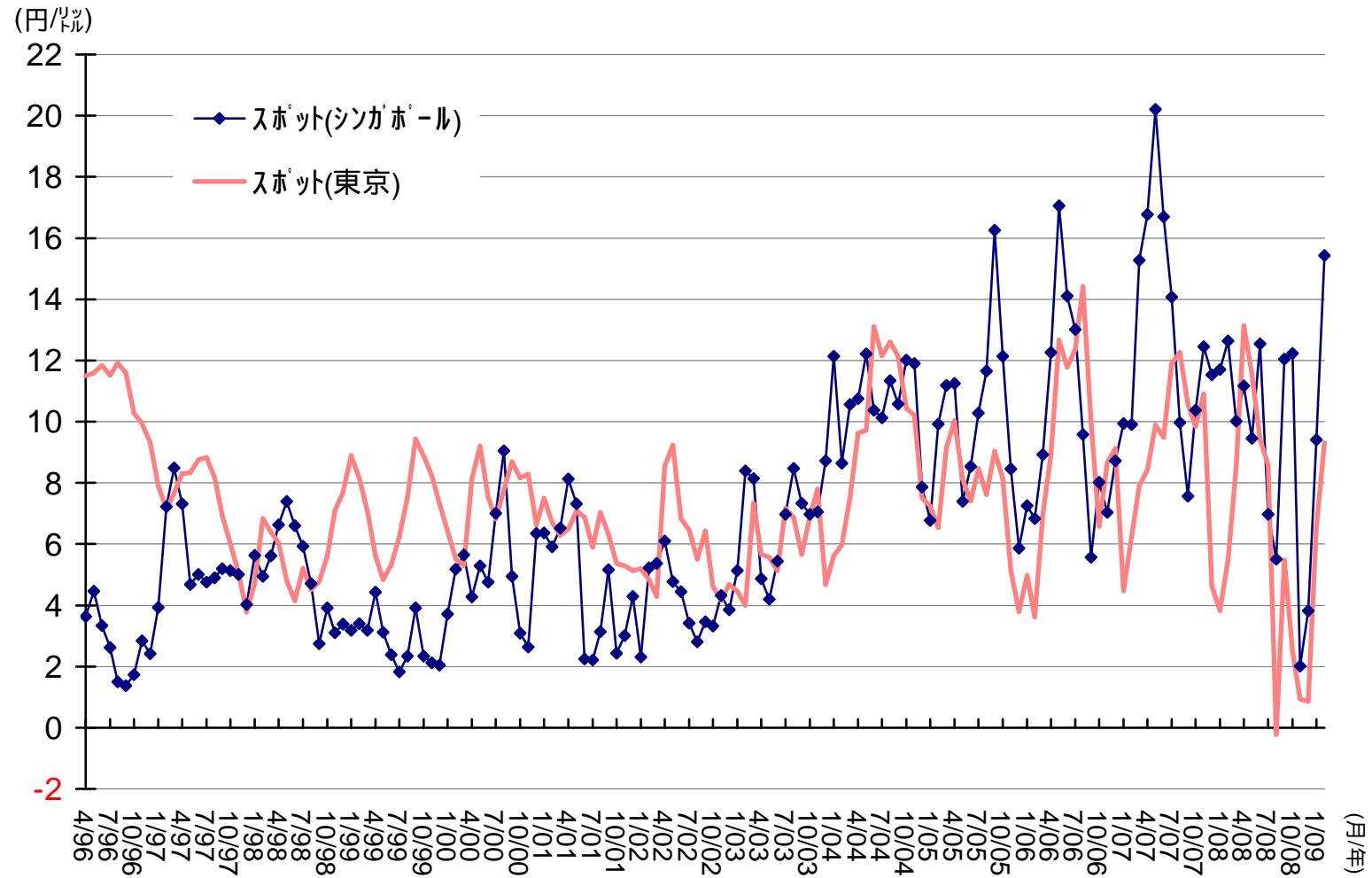
灯油の仕切価格と輸入品コストの推移



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

低下したガソリンのスポットマージン

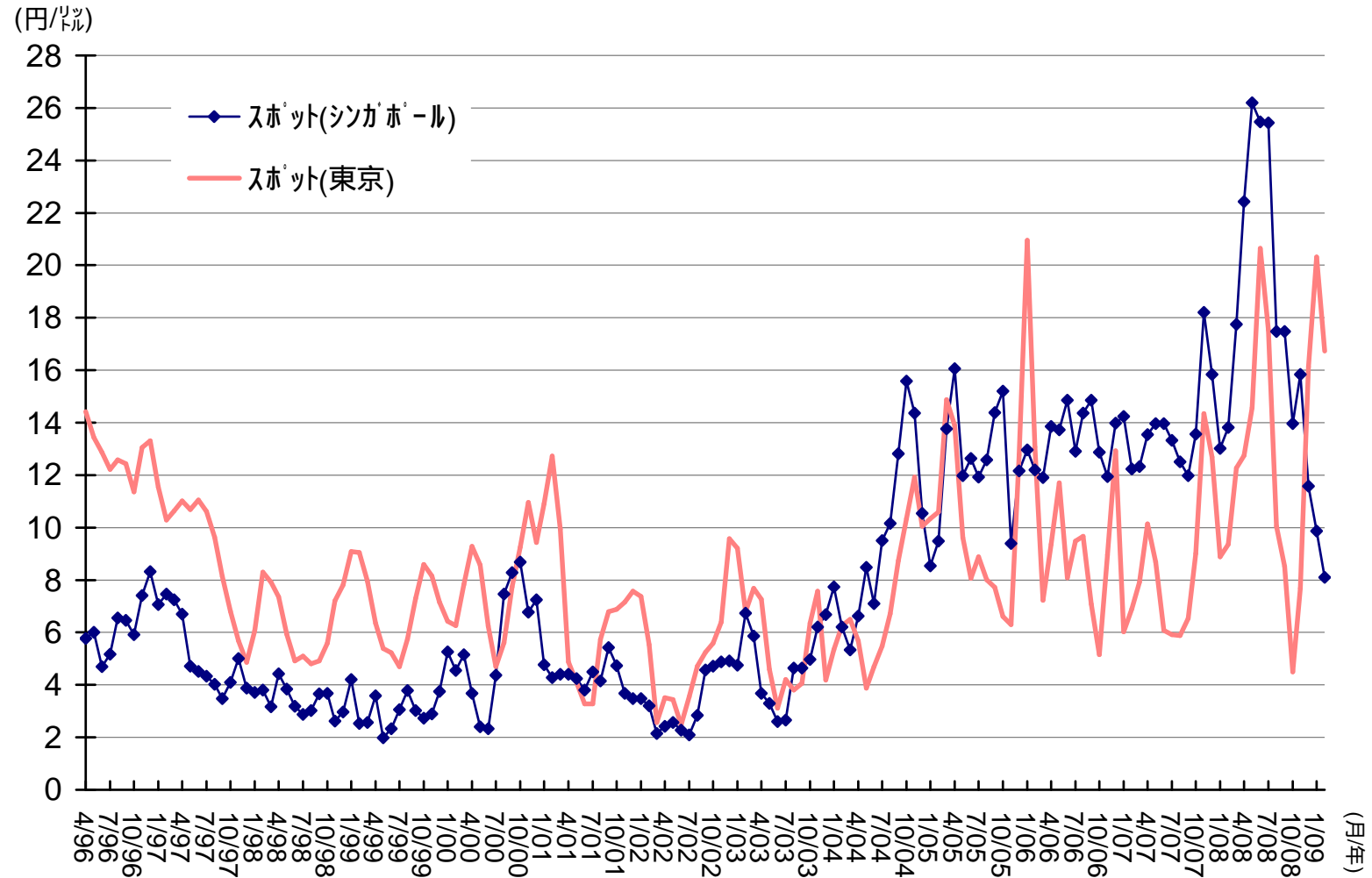
ガソリンのスポットマージンの推移



(出所: PLATT'S、GAC、日経新聞などのデータをもとにUBSで試算)

高水準で推移する灯油のスポットマージン

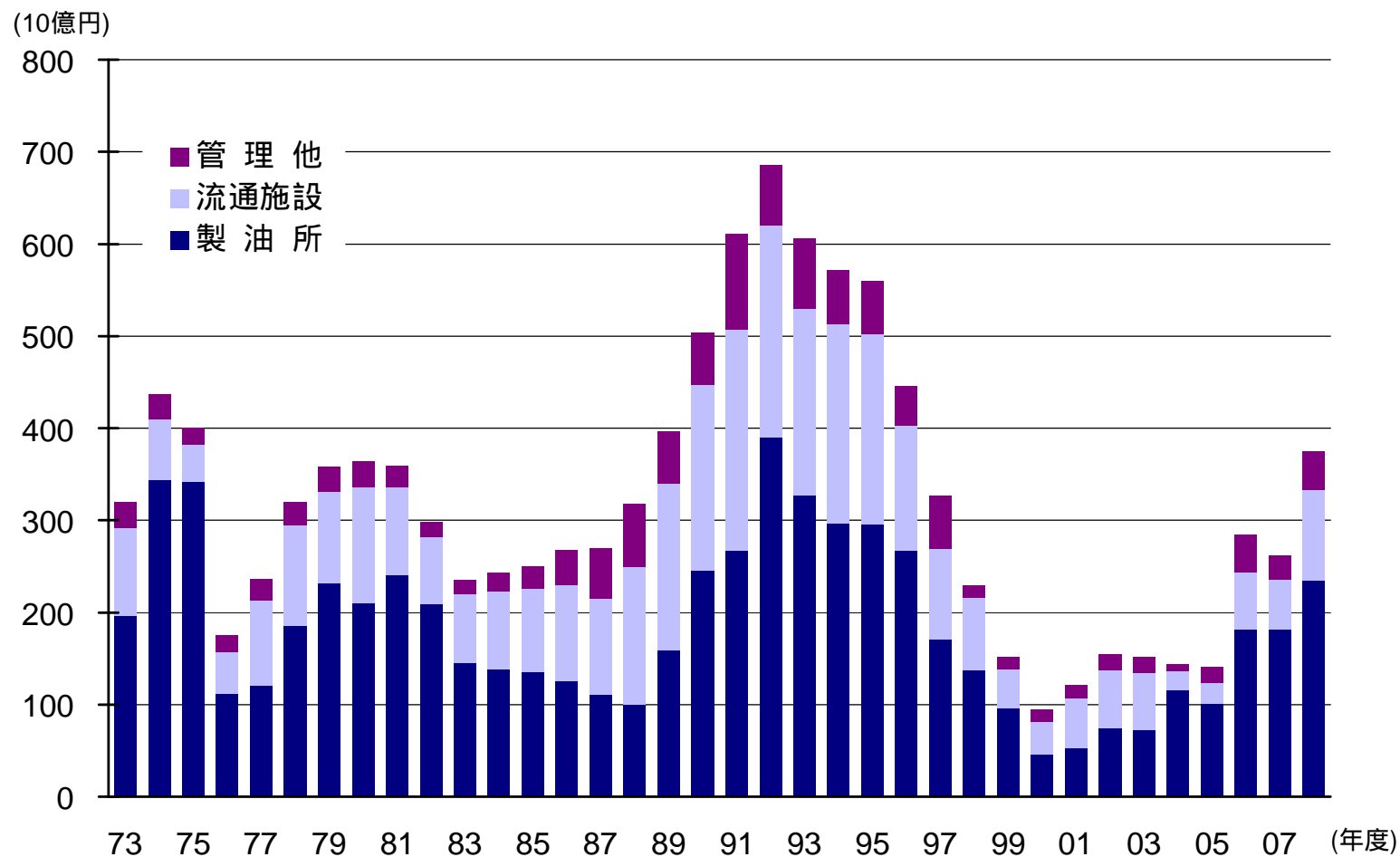
灯油のスポットマージンの推移



(出所: PLATT'S、GAC、日経新聞などのデータをもとにUBSで試算)

過大投資と過少投資

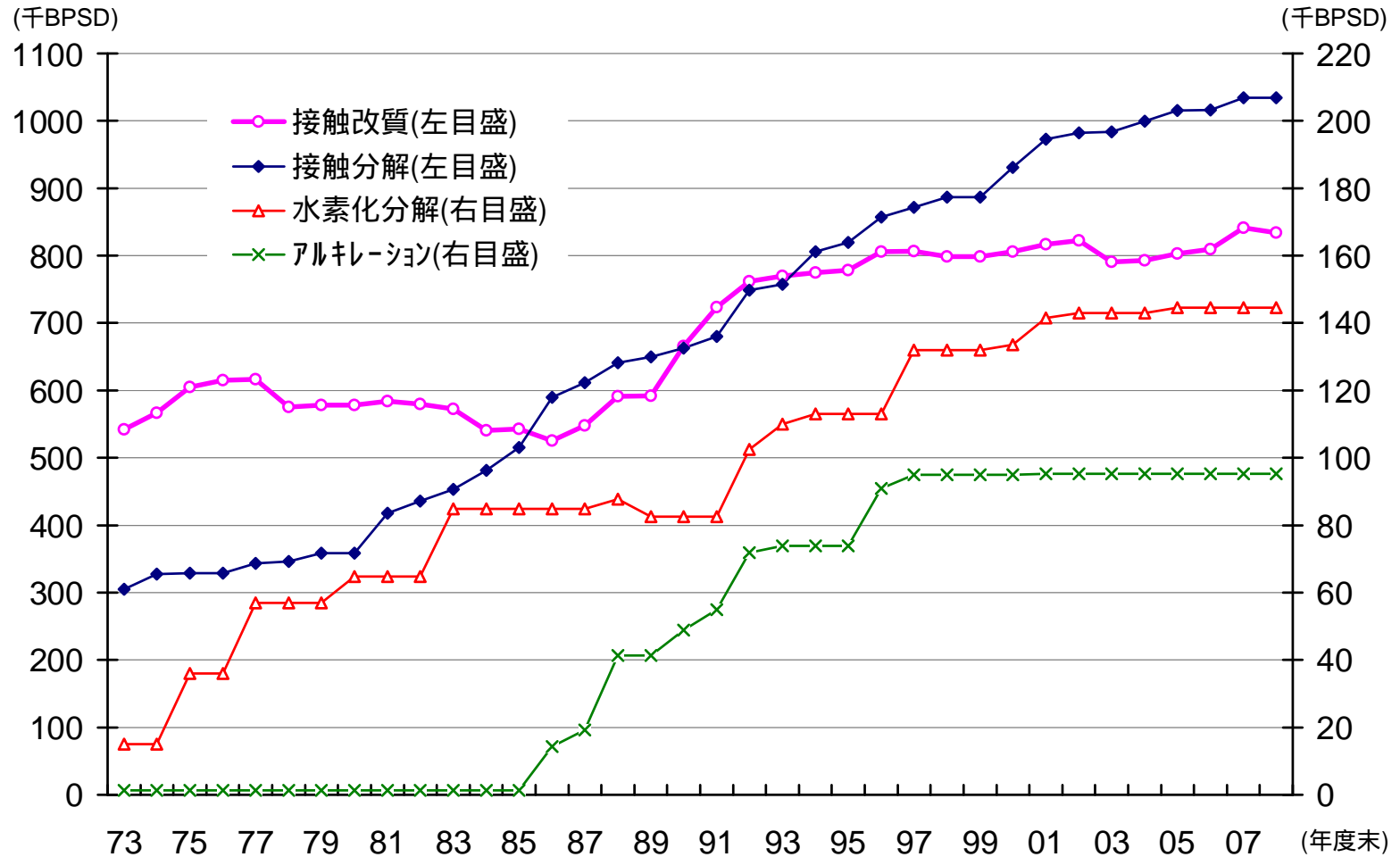
石油精製・元売の設備投資額の推移



(出所: 経済産業省)

分解能力の拡張続く

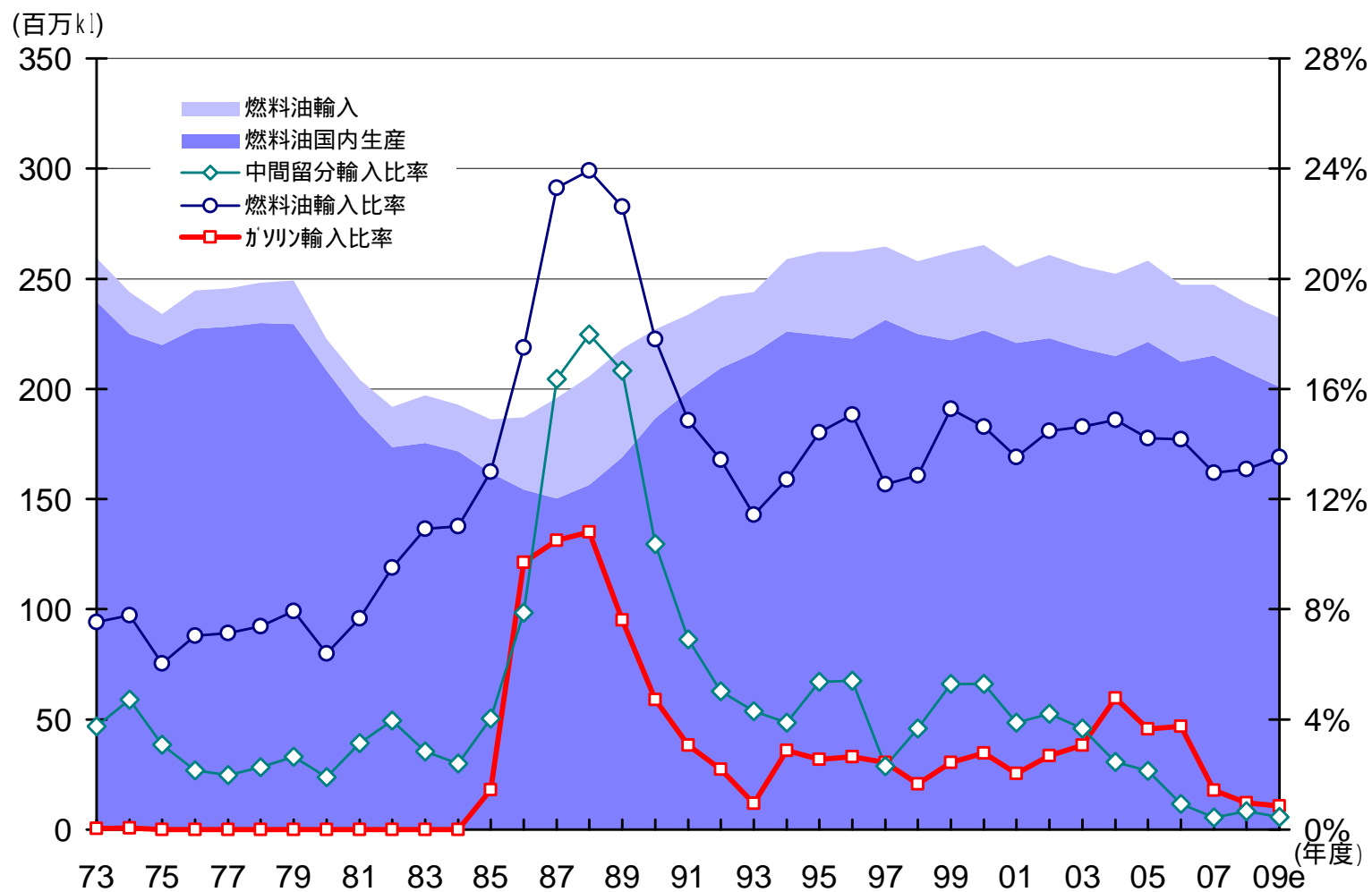
主な二次精製設備の能力推移



(出所: 石油連盟)

輸入比率は低水準で推移

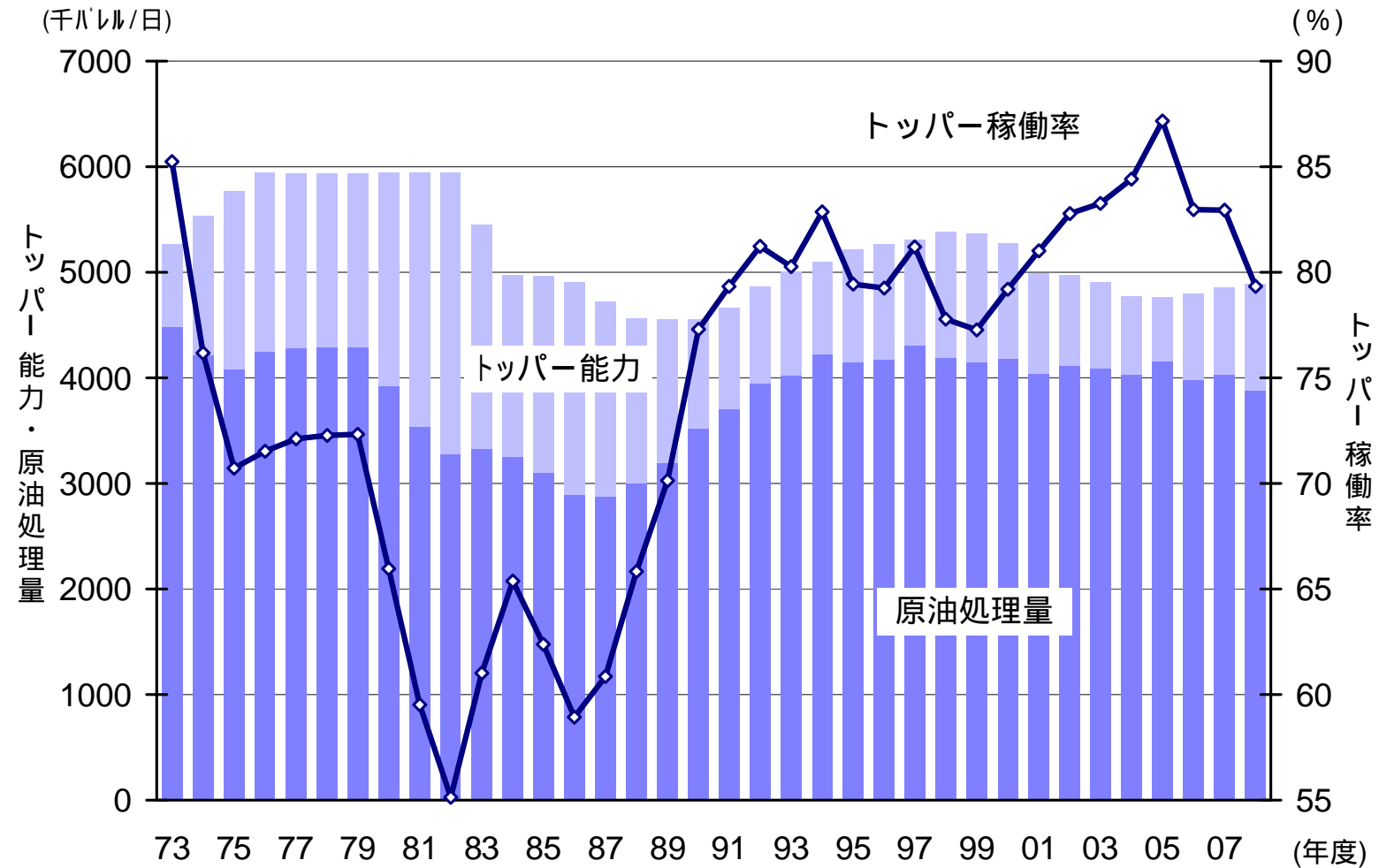
燃料油国内生産・輸入高、および輸入比率の推移



(出所: 通産省、予想はUBS)

需要の減退で製油所稼働率低下へ

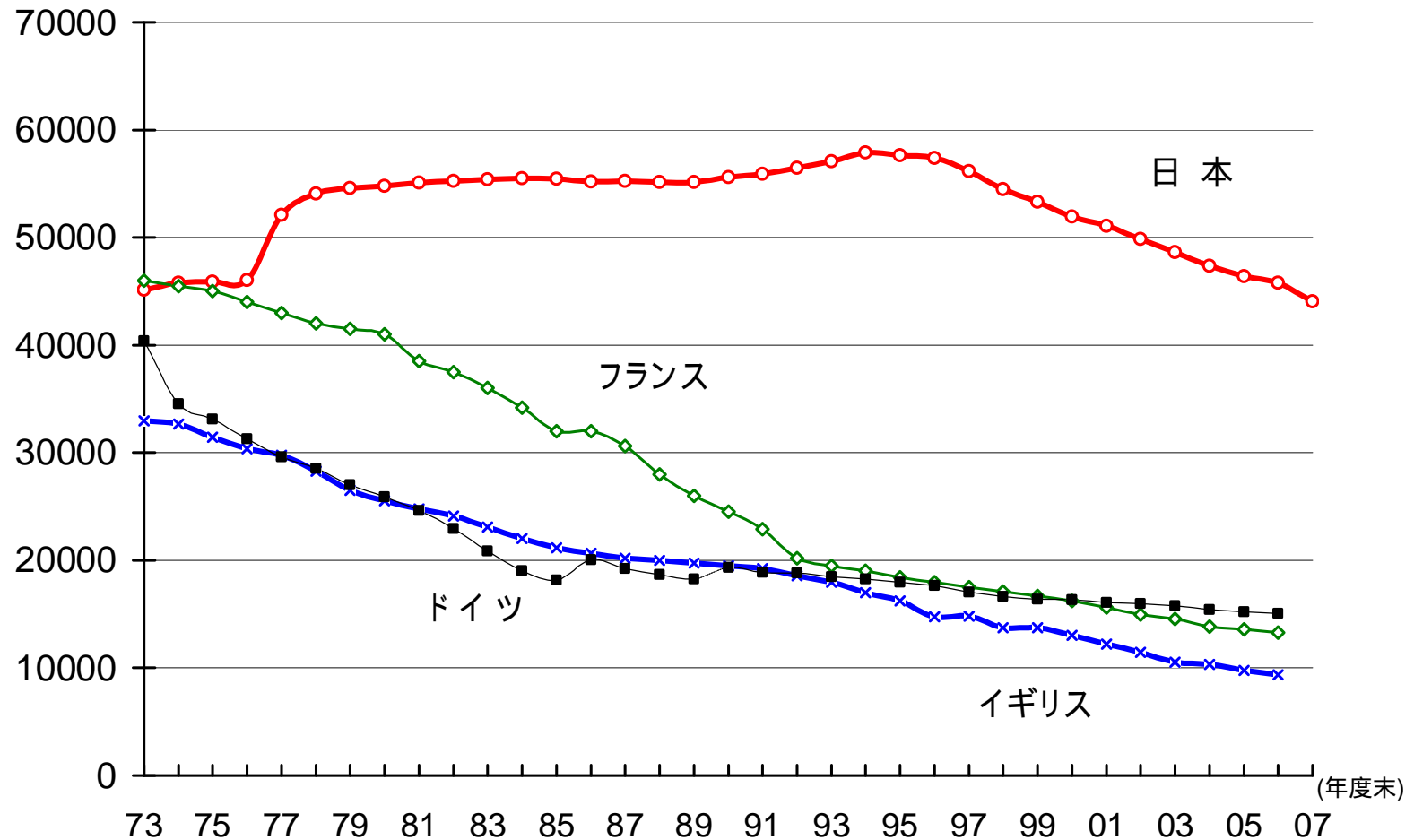
原油処理量・トッパー稼働率の推移



(出所: 経済産業省、予想はUBS)

日本のSS数は過剰だが...

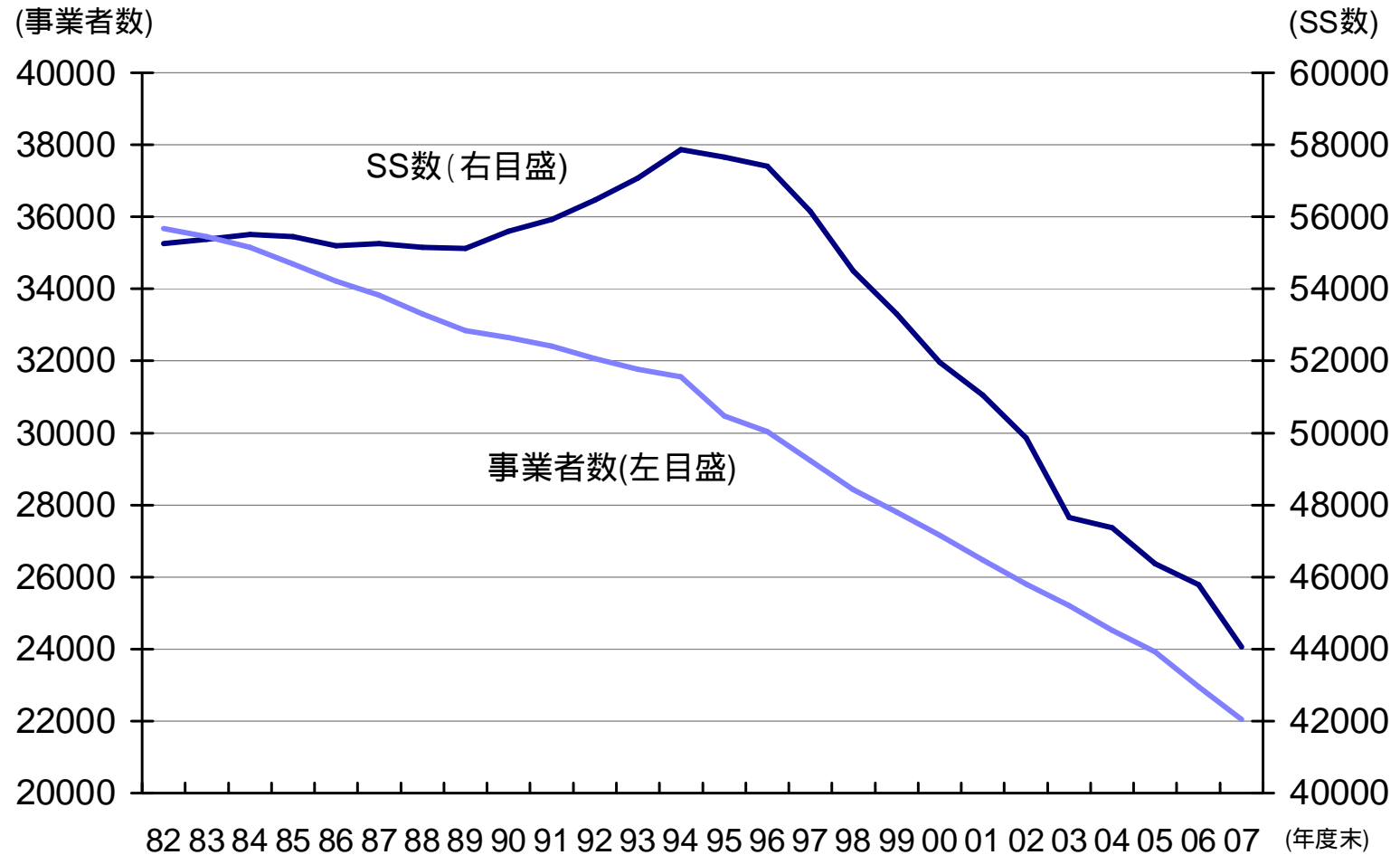
主要国のSS数の推移



(出所: 経済産業省、IP REVIEW、フランス石油製品販売業者組合)

日本の石油販売業者の大半は1SSのみ運営

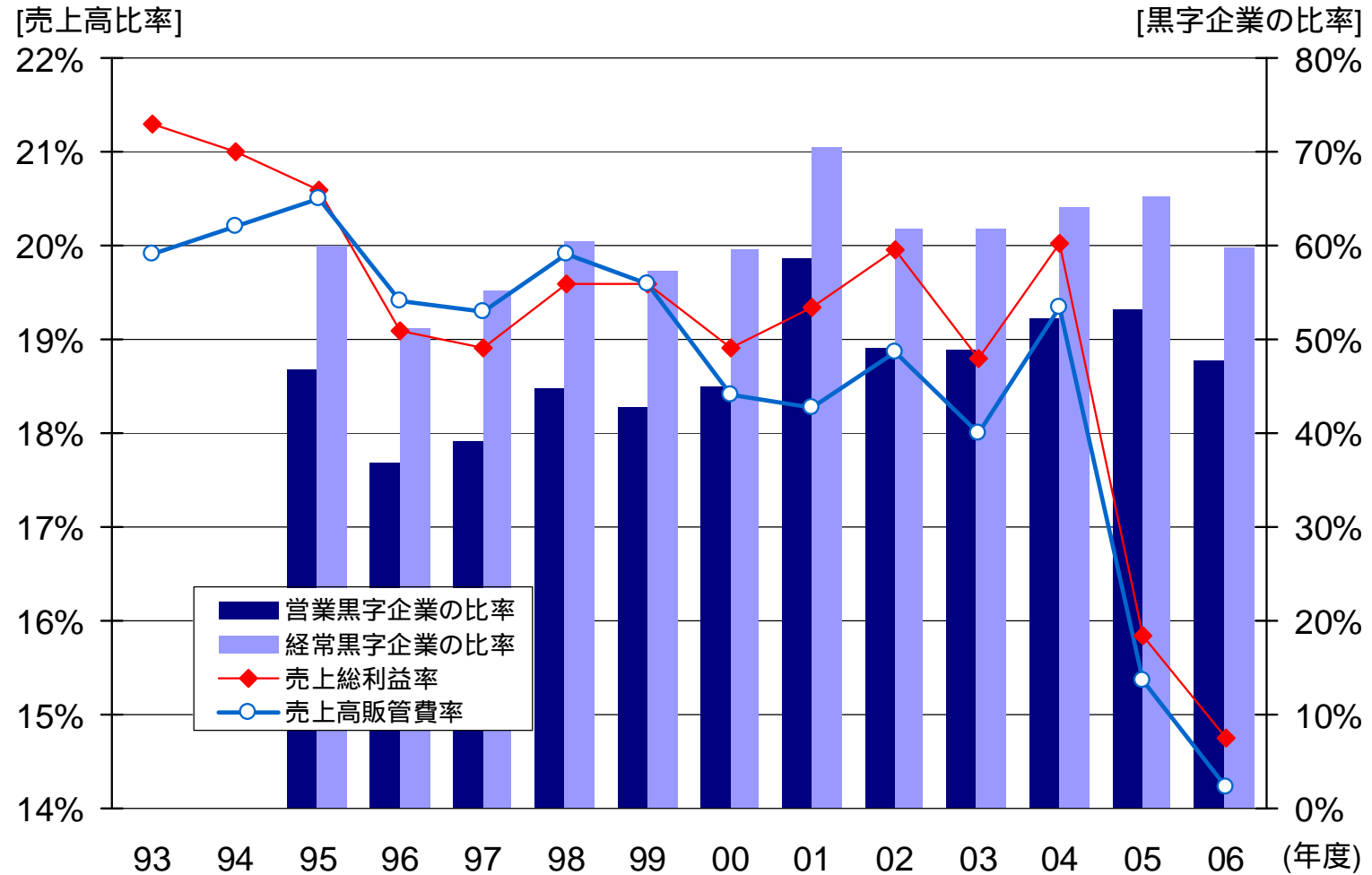
石油販売事業者とSS数の推移



(出所: 経済産業省)

石油販売業者の約半数が営業赤字

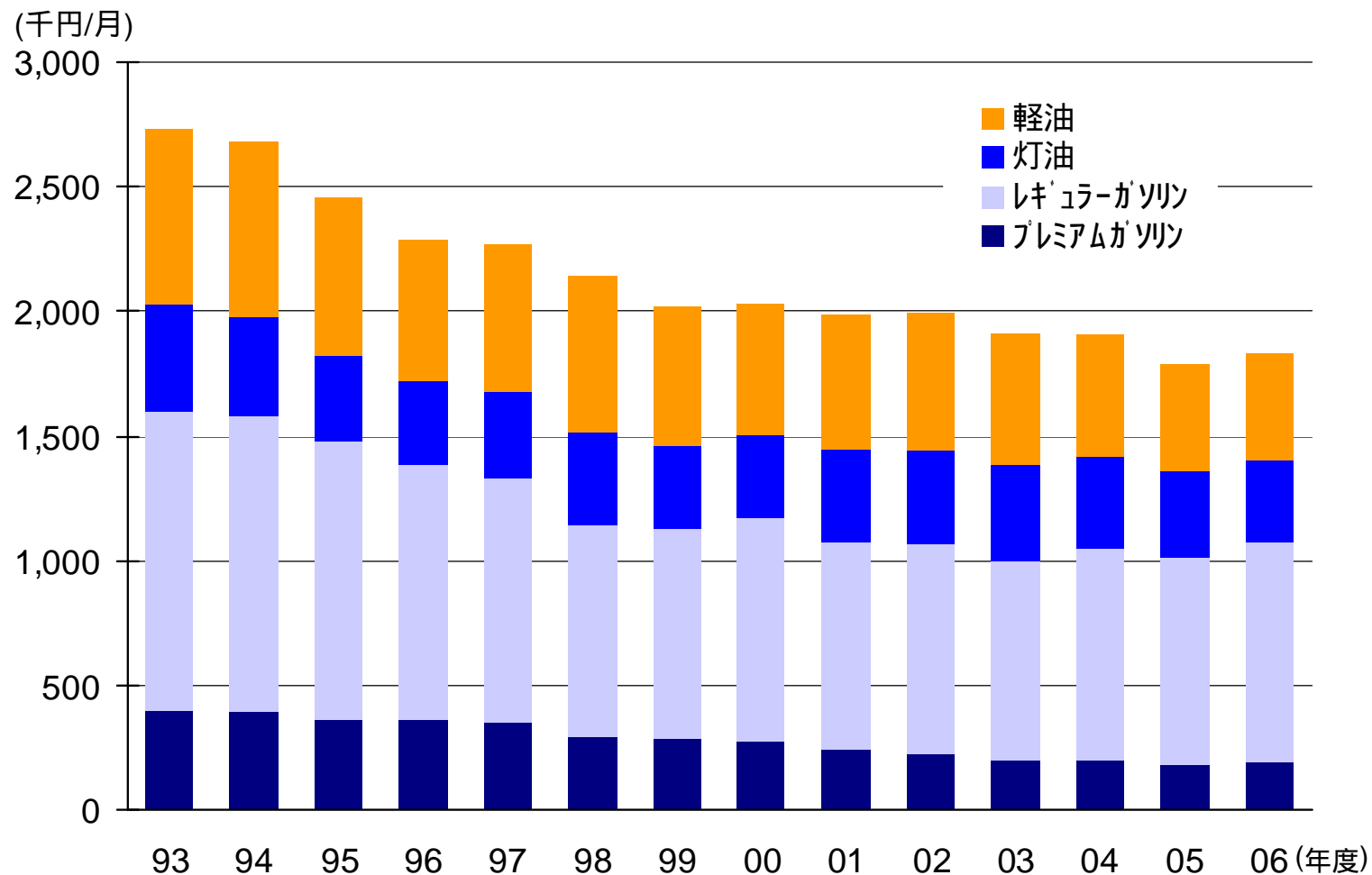
石油販売業者の収支



(出所: (社)全国石油協会「石油製品販売業経営実態調査報告書」)

1SS当りの石油製品粗利は減少傾向で推移

1SS当り石油製品粗利益額

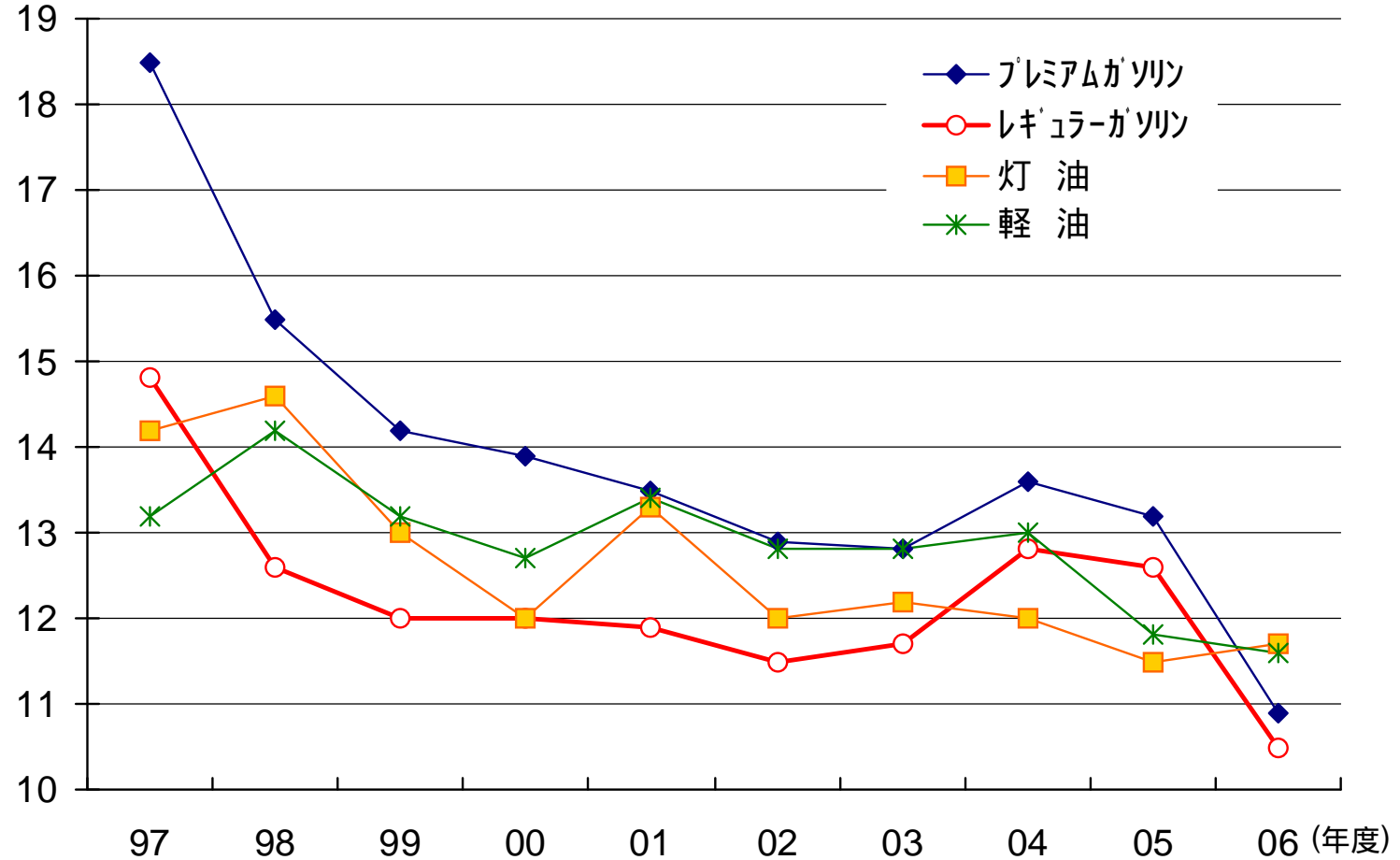


(出所: (社)全国石油協会「石油製品販売業経営実態調査報告書」)

小売マーゲンの低下続く

石油製品の平均利ざや

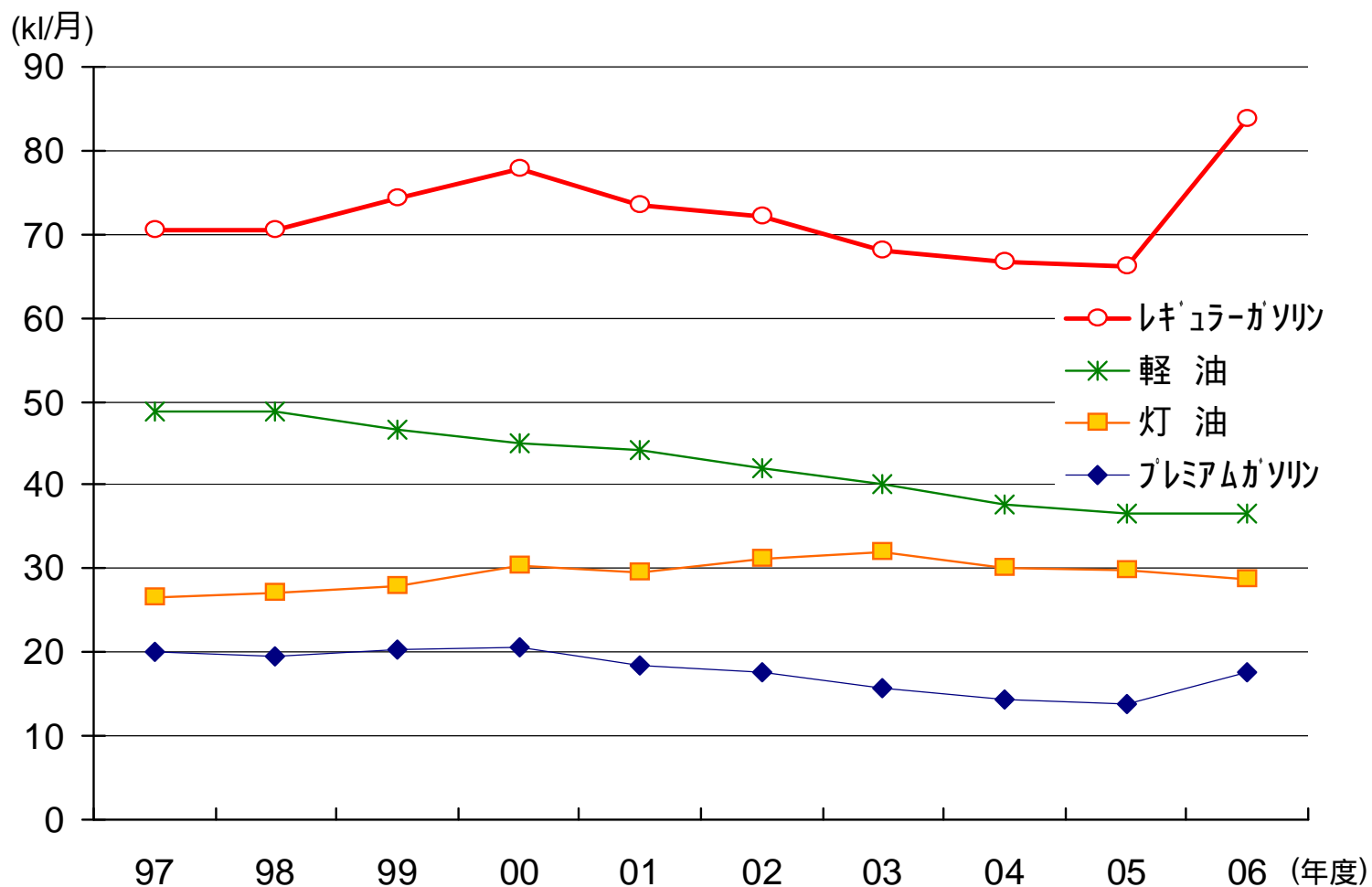
(円/ℓ)



(出所: (社)全国石油協会「石油製品販売業経営実態調査報告書」)

伸び悩む石油製品販売量

1SS当り石油製品販売量

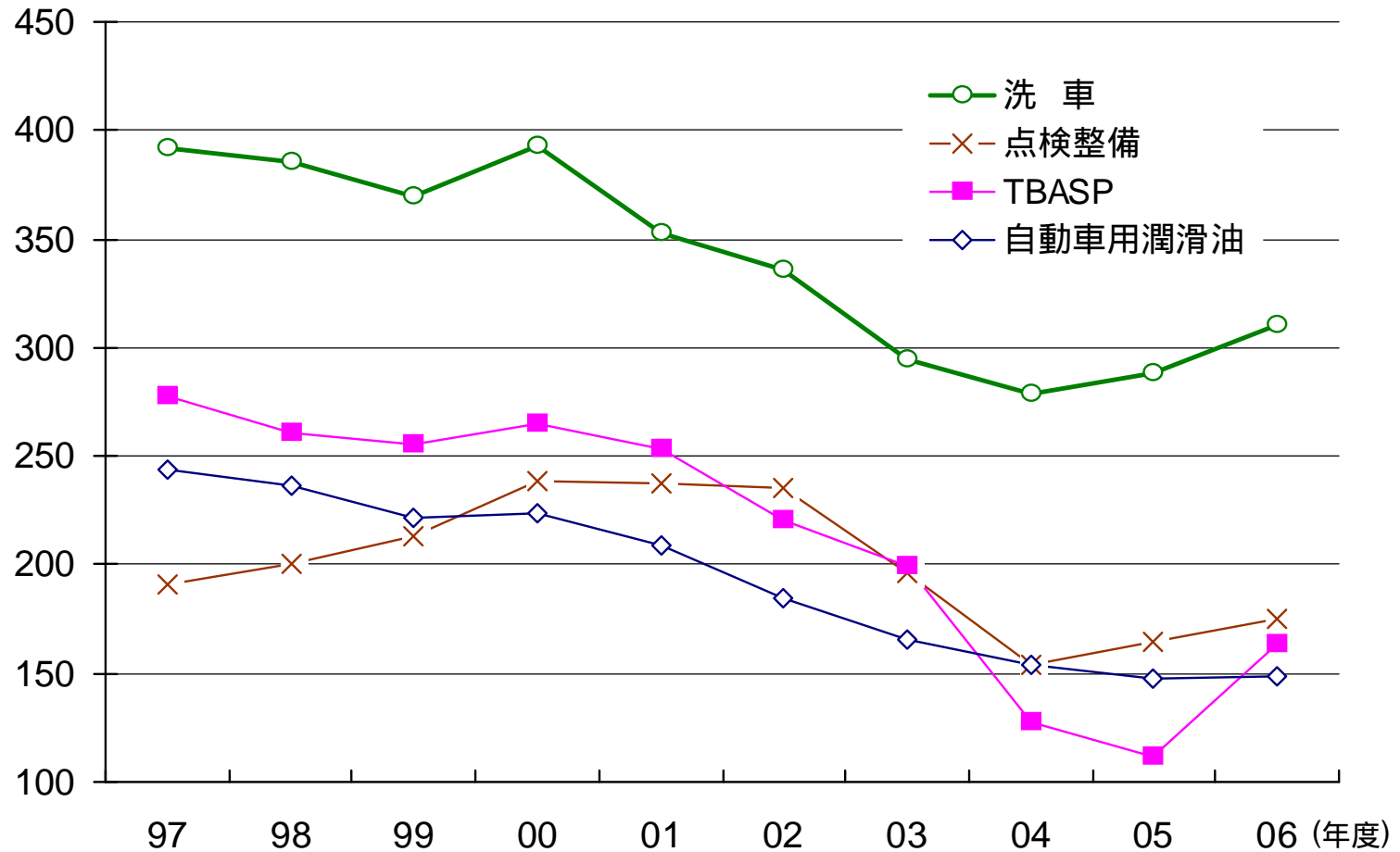


(出所: (社)全国石油協会「石油製品販売業経営実態調査報告書」)

油外収益は減少傾向で推移

1SS当り油外粗利益額

(千円/月)



(出所: (社)全国石油協会「石油製品販売業経営実態調査報告書」)

価格の決定要因

- ◆ 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

石油製品市況は何故悪化したか

◆ 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させた不合理な商慣行
- 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
- 消費者への説明
- 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

燃料電池の評価は過大？

- ◆ **改質型燃料電池は家庭用には普及しにくい**
 - 実用化に至るまでには、まだ多くの課題を抱える
 - コスト、耐久性、安定性など
- ◆ **改質型燃料電池は必ずしも環境にやさしくない**
 - 現状では既存システムに対して高くないエネルギー利用効率
 - 改質時に二酸化炭素が発生
 - バランスが悪い家庭の電気と熱の消費量
 - ガス、灯油の価格が現行並みでは発電コストも割高
- ◆ **産業用、業務用では導入・利用の拡大が期待できる**
 - タービン発電機の代替として有望
 - 静粛性、発電効率、総合効率などで優位に立てる可能性がある
- ◆ **水素供給コストは天然ガス改質よりオフサイト方式の方が割安**
 - 鉄鋼、石油精製、石油化学、ソーダ、アンモニア業界など

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 イースター

TEL: 03-5208-6000 FAX: 03-5208-6934

