

## **Manuscript Information**

### **Title**

脱炭素時代を生き残るガソリンスタンドの創発的戦略: ヤマヒロの挑戦

Emergent Strategies for Gas Stations to Survive in a Carbon Neutral Age: The Challenge of Yamahiro

### **Authors**

Name: 高橋伸夫 Nobuo Takahashi

Affiliation: 東京大学大学院経済学研究科

Graduate School of Economics, University of Tokyo

### **Corresponding author**

Name: 高橋伸夫 Nobuo Takahashi

Email address: nobuta@e.u-tokyo.ac.jp

### **Keywords**

ガソリンスタンド、創発的戦略、脱炭素、デジタル・トランスフォーメーション(DX)、日本経営品質賞

gas station, emergent strategy, carbon neutrality, digital transformation (DX), Japan Quality Award

### **Authorship Contribution Statement**

#### **Competing Interests**

The author is the Chairman of the Judging Committee, JQA (Japan Quality Award).

#### **Acknowledgments**

This work was supported by JSPS KAKENHI Grant Number JP19K01857 for FY 2019–2023.

# 脱炭素時代を生き残るガソリンスタンド の創発的戦略: ヤマヒロの挑戦

## **Emergent Strategies for Gas Stations to Survive in a Carbon Neutral Age: The Challenge of Yamahiro**

要約: 日本では、価格競争によりガソリンで利益の出なくなった **gas station (GS)** は四半世紀で数が半減した。追討ちをかけるように、日本政府は 2035 年にガソリン車とディーゼル車の販売を終了する方針を掲げた。そんな中、GS の会社ヤマヒロは、(A)傘下の GS を油外サービスで、車検・点検、洗車・コーティング、レンタカーの 3 グループに分け、各店舗の訴求サービスを絞り込んで専門性を高め、(B)セルフ式 GS にもかかわらず、店頭の人員を減らさずに、車番認証システムと車両情報管理システムを連動させて、油外サービスの利益向上につなげ、(C)レンタカー事業と中古車販売事業にもその車両情報を活用してシナジー効果を生み出し、(D)石油元売から不採算店を従業員丸ごと引き受けて再教育して立て直すことで GS の数を増やしてきた。こうして、東京圏で業容を拡大するとともに、利益の 40% を油外サービスから稼ぎ出すまでになり、日本経営品質賞(Japan Quality Award; JQA)を受賞した。

Keywords: gas station, emergent strategy, carbon neutrality, digital transformation (DX), Japan Quality Award

## はじめに

2021年1月の国会の施政方針演説で、菅義偉(Yoshihide Suga)首相は2035年までに新車販売で電動車100%を実現することを表明した。つまり日本政府は2035年にガソリン車とディーゼル車の販売を終了する方針を掲げたことになる。そうではなくても、20世紀末からガソリンスタンド(gas station; GS)の苦境は続いてきたのに。

日本では、1996年3月に特定石油製品輸入暫定措置法(特石法)が10年の時限が切れて廃止された。それまで石油製品の輸入業者を日本国内の精製元売<sup>1</sup>事業者<sup>1</sup>に事実上限定することで国内石油業者を保護してきた特石法が廃止されたことで、国内石油業界の競争が激化した。レギュラー・ガソリンの品質はどこのGSで給油しても変わらないことから、価格競争になり、マージン低下で、GSの経営は一気に悪化した。しかもガソリンの市場規模(需要)自体も、節約や省エネの影響で、2004年の61,476千Kℓをピークに2019年は49,107千Kℓと、15年で量的にも20%も縮小した。こうしてGSは激減する<sup>2</sup>。ピーク時の1994年末で60,421カ所、1996年末でも59,615カ所あったGSは、2019年末には29,637カ所と、四半世紀で半減したのである(石油連盟, 2020)。

多くの人はいこう思っているはずだ。ただでさえ先細りで薄利のガソリンを売っているGSが、さらにこれからカーボンニュートラル(carbon neutrality)<sup>3</sup>の時代を迎えてガソリン車自体がなくなっていくという流れの中で、生き残れるわけがないと。しかし、ここに、生き残る戦略を見出し

---

<sup>1</sup> 消費者に対し、自社商標をつけた石油製品を直接もしくは特約店を通じて販売している会社のこと(垣見, 2017, p.68)。

<sup>2</sup> 2011年の消防法改正で、埋設後40年を超える地下タンクの漏洩対策が必要となり、それも追討ちをかけて廃業したGSも多い(垣見, 2017)。

<sup>3</sup> 菅首相は、2020年10月の所信表明演説で、日本が2050年までにカーボンニュートラル(carbon neutrality)を目指すと宣言し、また2021年4月の米国主催の気候サミットで「2050年目標と整合的で、野心的な目標として、2030年度に、温室効果ガスを2013年度から46%削減することを目指す。さらに、50%の高みに向けて、挑戦を続けていく」と表明した(資源エネルギー庁, 2021, p.29)。

た日本の GS の会社がある。それがヤマヒロ株式会社(Yamahiro Co. Ltd)である。石油元売会社と資本関係のないファミリー企業であるヤマヒロは、中規模ながらも、2021 年の日本経営品質賞(Japan Quality Award; JQA)を受賞した(以下、特に説明のない限りは、紹介する数字は JQA 申請時のもの)。ヤマヒロが 2015 年から経営品質活動に取り組んできた過程で、創発的戦略(emergent strategy)もミックスして実現してきた戦略(realized strategy) (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998)は、「たとえガソリン自動車がなくなっても、自動車はなくなるしない」未来に、自動車関連サービスで生き残る GS の姿を描いて見せてくれる。

## 石油元売会社の再編

日本国内の競争激化によって、GS だけではなく、日本の石油業界全体が苦しくなったが、さらに世界的なメジャー再編の流れもあって、生き残りをかけた石油精製・元売会社の再編が活発化した。石油元売会社再編の契機となったのは、1999 年 4 月の日本石油(Nippon Oil Co., Ltd.)と三菱石油(Mitsubishi Oil Co., Ltd.)の合併だった(石油連盟, 2020)。合併により誕生した日石三菱株式会社(NMOC)は 2001 年にガソリンスタンドの新ブランドとして ENEOS を制定し、2002 年 6 月に新日本石油(Nippon Oil Corporation)<sup>4</sup>に商号変更した。そして、2010年4月に、新日本石油(Nippon Oil Corporation)とジャパンエナジー(Japan Energy Corporation)の持株会社である新日鉱ホールディングス(Nippon Mining Holdings, Inc.)が経営統合し、共同持株会社の JX ホールディングスが発足した。そして、同年 7 月にグループ内の再編により、新日本石油が新日本石油精製(Nippon Petroleum Refining Co., Ltd.)とジャパンエナジーを吸収合併して、JX 日鉱日石エネルギーに商号変更し、さらに 2016 年 1 月に JX エネルギーに商号変更した。

一方、米国で石油メジャーのエクソン(Exxon)とモービル(Mobil)が合併

---

<sup>4</sup> その際、和文社名には「新(New)」を付けたが、英文社名は合併前の Nippon Oil Corporation に戻している。同社は 2008 年 10 月に、業績が悪化した九州石油を吸収合併している。

して、1999年11月にエクソン・モービル(Exxon Mobil Corporation)となったことで、同社が株式の過半を所有することになった東燃(精製專業)とゼネラル石油は、2000年7月に合併して東燃ゼネラル石油(Tonen General Sekiyu K.K.)となった。また日本のエッソ石油(Exxon)とモービル石油(Mobil)も、親会社のエクソン(Exxon)とモービル(Mobil)が合併したことを受けて、2002年6月に合併してエクソン・モービル有限会社(Exxon Mobil Y.K.)となり、東燃ゼネラル石油と合わせて日本におけるエクソン・モービル(Exxon Mobil)グループを形成した。

しかしその10年後、米エクソン・モービル(Exxon Mobil Corporation)が事実上日本から撤退することになり、日本国内における資本関係を変更し、2012年6月に、新たに日本資本による東燃ゼネラル石油グループとなった。東燃ゼネラル石油は、2014年2月に三井石油(Mitsui)も完全子会社化した(石油連盟, 2020)。この東燃ゼネラル石油を、JXホールディングスが2017年4月に完全子会社化し、JXTGホールディングスに商号を変更し、同時に、JXエネルギーはJXTGエネルギーに商号変更した。これで同社は、日本国内の精製能力の55%を占め、売上高で世界第6位となって、石油メジャーに匹敵する石油会社となった。2019年6月末までには、エネオス、エッソ、モービル、ゼネラルの4ブランドをENEOSに統合し、2020年6月に、JXTGホールディングスはENEOSホールディングス株式会社(ENEOS Holdings, Inc.)に、JXTGエネルギーはENEOS株式会社(ENEOS Corporation)に商号変更した(石油連盟, 2020)。

こうした動きが、当初(2014年12月に最初のニュース)は反対論が多く、難航していた出光興産(Idemitsu Kosan Co., Ltd)による昭和シェル石油(Showa Shell Sekiyu K.K.)の買収話を刺激し、促すことになり、2019年4月、出光興産は昭和シェル石油を完全子会社化した(垣見, 2017)。こうして、1980年代前半には15社あった石油元売会社は、ENEOS、出光興産、コスモ石油の大手3社を含む5社に再編された(石油連盟, 2020)。

---

<sup>5</sup> 米国では1974年からExxonの商標が使われるようになったが、日本では引き続きEssoの商標が使われてきた。

## 会社概要

ヤマヒロ株式会社(Yamahiro Co. Ltd)は、元々、昭和シェル石油系列 GS 事業を営んでいたが、以上のような再編の経緯で、2019 年 4 月に屋号は「出光昭和シェル」となり、さらに 2021 年 4 月からは出光(Idemitsu)系列<sup>6</sup>となり、屋号は「アポロステーション(Apollo Station)」と変更<sup>7</sup>になった GS 事業を営んでいる。

ヤマヒロ(本社: 東京都新宿区)<sup>8</sup>は、山口寛士(Hiroshi Yamaguchi)社長の祖父・山口米邦(Yonekuni Yamaguchi)が 1950 年に始めた個人商店「山口油店」が元になっている。祖父は戦前、垣見油化(Kakimi Yuka)で働いており、そこで同僚だった坂野廣(Hiroshi Sakano)が初代社長となり、祖父が専務となって 1952 年に法人化して株式会社山廣商店となった。さらに山口社長の父・山口升呉(Shogo Yamaguchi)が 1989 年に GS 事業を切り出して独立させて「ヤマヒロ株式会社」が設立された。山口寛士(Hiroshi Yamaguchi)社長は 2013 年に 3 代目社長に就任している。いわゆるファミリー企業である。

役員・正社員 129 人、パート・アルバイト 115 人(8 時間換算)の中規模企業であるが、日本の東京都内・埼玉県南部に GS 34 (内、指定整備工場併設 3、コンビニエンスストア LAWSON 併設 2)、指定整備工場 1、レンタカー専門店 1、中古車販売店 1、保険専門店 4、そして本社の計 42 拠点をもっている。売上高は 22,475 百万円、経常利益 494 百万円で、売上高経常利益率 2.2%は業界平均 0.8%と比べてかなり高い。東京都内で、ガソリン販売量は出光系列では第 1 位、1 店舗当たり販売量も第 1 位になっている。ガソリン販売量は、出光以外の他の元売を含めた東京都内では、ENEOS の 100%子会社で、GS 80 カ所を擁するエネオスフロンティア(ENEOS Frontier Co., Ltd)に次いで、第 2 位になっている。

とはいえ、山口寛士社長が就任して、経営品質活動に舵を切った 2015 年

---

<sup>6</sup> 出光と特約販売店契約、売買契約を締結した商流グループのこと。

<sup>7</sup> 正確には、出光系列の全国の GS の屋号変更は、2021 年 4 月から始まり、2023 年 3 月末までに完了する計画。

<sup>8</sup> <https://yamahiro.info/>

頃のヤマヒロは、会社の活動も一体になっておらず、業績も悪かった。社長自身が「ヤマヒロはあと3年は大丈夫だが、10年後はどうなっているかわからない」と不安を感じていた。どこでも経営の苦しいGS業界内でさえ「ヤマヒロは終わった」と噂されるほどだった。それがどのようにして優良GSに変わっていったのか。ヤマヒロが創発的に生み出してきた戦略は、カーボンニュートラル時代のGSの生き残り戦略の見本となりうるものである。

## 各店舗の訴求サービスを絞り込む

規制緩和による価格競争激化で、ガソリンは粗利が低下し、そのため、どこのGSでも、洗車、車検、整備といった油外サービスで積極的に稼ごうとするようになった。かつてのヤマヒロもそうだった。しかし、客の都合よりも店の都合を押し付け、売れる商品を探すための「オープンボンネット」と呼ばれる点検声がけや「今交換しておかないと危ないですよ」と危機感をあおり、その場で購買を促すやり方は、押し売りに近いものがあった。これでは、顧客がGSに給油に行くと、ついでに何か売りつけられるのではないかとの警戒心を抱くようになる。現場のスタッフも、顧客に嫌がられながら、あれもこれもやらされて疲弊していった。

そこで、ヤマヒロでは、各店舗の立地と設備環境に合わせて訴求サービスを絞り込むことにした。具体的には、2015年から、GSを油外サービスで3グループに分けた。グループ別の拠点数とガソリンを含めた売上高のシェアは、(a)車検・点検・整備・車販・保険 10店 38%、(b)洗車・コーティング・钣金・リペア 11店 23%、(c)レンタカー・ドライブスルー洗車 13店 29%になっている。

以前は、店長が自分の得意な商材で勝負したために、店長が変わると商品・サービスまで変わってしまっていたが、店舗毎に訴求するサービスを絞り込んだことで、社員は、狭い範囲を深く学べるようになり、専門性が高まり、蓄積された知識・技能をグループ内で共有できるようになり、個人的にも事業的にも成長につながった。

たとえば(b)のコーティングについては、日本では、キーパーコーティング(KeePer Coating)がGSを中心に広く取り扱われている。KeePer 技研株

株式会社(KeePer Technical Laboratory Co., Ltd.)<sup>9</sup>が認定するキーパープロショップ(KeePer PROSHOP)だけでも日本全国にGS中心に5,500店舗以上も存在するコーティングの一大ブランドになっている。ヤマヒロは、山口社長が就任した2013年に、キーパーコーティングのコーティング事業を始め、KeePer技研が認定したコーティング1級技術士の資格者が1名以上在籍・常駐するキーパープロショップとして店舗を運営している。それだけではなく、コーティングの施工技術を点数で競うKeePer技研によるキーパーコンテストに、社員個人が参加し、定量的に実力を確認するとともに、コンテストで上位に入った社員はキーパープロショップのHPや店頭の横断幕で入賞したことを掲示することで、仕事に対する誇りや責任感、施工レベルの向上につなげている。

こうして各店舗が特定の油外サービスに特化することで専門性が高まった結果、グループ分けした当初こそ、不慣れな客側からの不平もあったが、同業他社の油外サービス利益が減少傾向にある中、ヤマヒロは、2016年度以降、油外サービス利益が増加し続け、2021年には2016年比で1.5倍となっている。こうして、東京圏内で、(a)車検台数は年間9,000台を超えていて第2位、(b)コーティング台数は第1位で立川砂川店は出光系列全国第1位<sup>10</sup>、(c)レンタカーは貸渡回数第1位、ニコニコレンタカー全国加盟店で売上高第1位になっている。売上高でこそ、燃料油がまだ90%を占め、油外サービスは10%に過ぎないが、利益では、油外サービスで40%を稼ぎ出すところまで来ている。ただし、こうした油外サービスの好調さは、GSでの顧客接点に、ヤマヒロ独自の工夫があればこそだった。

## セルフ式なのに社員が多いGS

1998年4月の消防法改正による規制緩和で、運転手の給油作業を一定の有識者が監視する有人セルフ方式のGSを導入できるようになった。2019年末には日本国内のGSの約35%、10,320カ所がセルフGSになっている

---

<sup>9</sup> <https://keepergiken.co.jp>

<sup>10</sup> KeePer技研は加盟店実績を公表していないので、出光系列のみでの把握。

る(石油連盟, 2020)。ヤマヒロは、規制緩和初年の 1998 年からいち早くセルフ式 GS を展開し、34 店舗中 32 店舗がセルフ式 GS になっている。ただし、通常、セルフ式 GS では、人件費削減を狙って、できるだけ人員配置を減らすものだが、ヤマヒロでは、GS の人員を減らさず、各店舗に社員数名とクルーと呼ばれるアルバイトを配置し続けている。では彼らはセルフ式 GS で一体何をしているのか。

実は、元売が 30 年かけても達成できなかった車両情報管理システム(顧客データベース)を、ヤマヒロは市販のアプリケーションやシステムを使って独自に構築してきた。2014 年から運用を始めたこのシステムには、約 5 万人(車検で 4 万人、コーティングで 1 万人)のデータが蓄積されており、顧客属性や車両情報だけでなく、前回入庫時の提案内容やヒヤリング内容、顧客の気にしていることなど、様々な情報が詳細に記録されている。そのため、次回入庫時に、過去履歴や顧客の意向へ配慮した接客が可能となっている。

このシステムと 2009 年から運用を始めていた NX システム(車番認証システム)を連動させたことで<sup>11</sup>、セルフ式 GS でありながら、給油入庫した車のナンバープレートを認識システムで読み取り、瞬時に履歴や次回来店時のテーマなどの情報を表示することができるようになった。それを使って、例えば、かつてのような「(今)点検しておきましょう」と声掛けしていきなりオープンボンネット……ではなく、「車検から 6 カ月で点検しましょうか」と次回来店時のテーマを提案するようになり、顧客のカーライフに寄り添う提案の仕方ができるようになった。一般に車検から次の車検までは顧客とコンタクトのない整備工場や GS が多い中で、ヤマヒロでは、こうした顧客との継続交流・点検を続けている。

こうして、ヤマヒロの GS に配置された人員は、油外サービスの利益増加の原動力となってきた。まさにヤマヒロは、**digital transformation (DX)** の成功事例といえるわけだが、DX の結果が人減らしではなく、サービスと利益の向上だったという点は、改めて注目すべきである。そして、このシステムが、ヤマヒロの油外サービスを結び付けてシナジー効果を生み出していく。

---

<sup>11</sup> 導入当時の車番認識システムは、車検満了日を登録して、ガソリンを入れに来た車検直前の顧客に声掛けをするために使っていた。

## レンタカーと中古車販売のシナジー

自動車所有率の低い東京では、必要な時だけ手軽に借りることができるレンタカーの需要は高い。そこで、ヤマヒロは2008年にニコニコレンタカー(NICONICORENTACAR)にFC加盟し、レンタカー事業を始めた。実は、ここにも、ヤマヒロならではの利益を生み出す工夫があった。

ニコニコレンタカーのような格安レンタカー業界では、古い中古車を限界近くまで稼働させた後、廃車または格安で売却することが一般的だが、ヤマヒロは新車を購入して、カーナビやドライブレコーダーの装備もつけて、格安レンタカーとして提供することで顧客満足度を高めている。しかし、注目すべきは、こうしたレンタカー事業の運営方針が、中古車販売と組み合わせることで、高利益を生み出すビジネスモデルになっていることである。

実は、ヤマヒロでは、自社のレンタカー事業で一定の走行距離(5万kmを目安)を超えた車両を、自社の中古車販売事業<sup>12</sup>で買い替えを検討している顧客に直接販売している。このようにして販売される中古車、すなわち初年度登録から1~2年の年式の新しい車両で走行距離が長めの車両は、中古車市場では希少で、このような年式が新しく比較的安価な中古車を希望する顧客には、喜ばれることになる。あとは、顧客のニーズにマッチした車両がレンタカー事業から出てくるタイミングで、タイムリーに買い替えを提案すれば、喜んで買ってもらえる。これは、車検・点検などの顧客接点を通じて得られた顧客情報を車両情報管理システムで管理しているからこそできる中古車販売方法である。実際、車両情報管理システムのおかげで、たとえば年間9,000台超の車検台数の70%が初年度登録から7年以上経過の車両、そのうち65%が11年経過の代替傾向車両となっていることまでわかっているわけだから。

このことで、中古車販売事業としては、高い在庫回転率(平均10日程度<sup>13</sup>)での成約につながっている。それだけでなく、レンタカー事業の顧客も、

---

<sup>12</sup> 中古車販売事業の車両調達・登録業務については、2018年に中古車販売会社を買収、2020年に吸収合併して作った事業部が専門的に行っている。

<sup>13</sup> 通常は60日でも健全と言われる。

常に年式の新しい車に乗ることができるので、レンタカー事業でも人気が出て、ニコニコレンタカー全国加盟店で売上高第 1 位につながっている。そして、こうしてヤマヒロから中古車を買ってくれた顧客は、そのままヤマヒロの車検・点検サービスを利用してくれることになる<sup>14</sup>。

## 元売から受託した不採算店も立て直す

ヤマヒロの GS 34 店のうち自社物件は 6 店だけで、28 店は元売からの受託で統合、開発した店舗である。元売直営より売れる店づくりができると評判になり、不採算店を積極的に引き受けてきたため、店舗数が増えた。引き受ける際には従業員もそのまま引き継いでおり、ヤマヒロの掲げる顧客本位の経営理念と価値観を学ばせ、ビジネスマンとして再教育している。

ヤマヒロが独立した頃の GS では、暴走族上がりや高校中退の人たちが中心になって働いていた。そこで、2 代目社長の山口升呉(Shogo Yamaguchi)が、「ガソリンスタンドの兄(あん)ちゃん」と言われないように、人材育成に力を注ぎ、顧客本位の経営理念と価値観を学ばせ、ビジネスマンに育ててきた。

それを引き継ぎ、今では、アルバイトスタッフにも入社後 3 カ月以内に価値観共有研修を受講することを義務付けている(2 回目以降の受講から昇給対象)。アルバイトスタッフにも資格取得を奨励しており、スキルマップの対象となっている。例えば、セルフ式 GS であっても無人で営業することは認められず、国家資格である乙種第 4 類危険物取扱者の有資格者が常駐している必要があるので、独自能力 WG が研修会を開いて先輩が教え、社員のみならずアルバイトにも資格取得を奨励している。取得すると 2 万円が支給され、アルバイトもスキルマップに自分の名前が載ると主力クルーと認められたことになり、嬉しくなり、アルバイトから社員になる人も出てくる。

---

<sup>14</sup> ディーラーで新車を買った場合は、車検までの整備や点検などの車購入後のメンテナンスをセットにした「メンテナンスパック」(maintenance pack)を契約することが多く、その場合、車検まではディーラーの工場での整備点検をすることになってしまう。

このように、ヤマヒロでは、社員主体の部門横断型の 6 つのワーキンググループ(WG)を設置し、現場目線で全体最適の改善活動も推進している。WG は、顧客の声に基づく改善提案件数の増加や、社員満足度調査結果を踏まえた働きやすい職場環境づくり、社員やアルバイトの能力開発等に貢献しており、会社の戦略策定にも欠かせないものとなっている。目標設定についても、達成させることが目的ではなく、大きな目標に向かって努力するプロセスを大切にしている。

大学新卒採用を始めたのは 2011 年からだだが、今や新卒採用は大卒しかしておらず、女子大学生も採用している。ヤマヒロの社員の離職率は 9.5% で、生活関連サービス業の平均(24%)を大幅に下回っている。特に勤続 10 年以上の退職は過去 5 年以上にわたり毎年 1~2 名にとどまっている<sup>15</sup>。

## 結論

冒頭でも触れたように、2021 年 1 月、日本政府は 2035 年までに新車販売で電動車 100%を実現し、ガソリン車とディーゼル車の販売を終了することを表明した。とはいえ、ここでの電動車には、電気自動車 EV (electric vehicle)、燃料電池自動車 FCV (fuel cell vehicle)、プラグインハイブリッド自動車 PHV (plug-in hybrid vehicle)、ハイブリッド自動車 HV (hybrid vehicle) が該当する。完全 EV 化が実現するまでは、PHV、HV に必要なガソリンは引き続き生活を支える必需品であることから、ヤマヒロでは、東京圏におけるガソリンの安定供給に努める方針をとっている。

そして、いずれすべてが EV になったとしても、自動車に関連するサービスは必要とされるので、ヤマヒロは、東京圏の GS のロケーションの重要性

---

<sup>15</sup> 従業員を惹きつける組織は、顧客も惹きつけるものである。高橋 (1996)は、企業内の従業員満足 ES も企業外の顧客満足 CS も、組織の参加者の満足という点で基本的に同じものであり、企業内外で連続している「見通し」を高めることで ES も CS も高められるとしている。実際、見通し(高橋, 1996)と比較すると、近年注目されている Deci (1975)の自己決定(Takahashi, 2002)と職務満足との関係は、疑似相関だったこともわかっている(高橋・大川・稲水・秋池, 2013; Takahashi, Ohkawa, & Inamizu, 2014)。

は変わらず、店舗数は必要になるとも考えている。実際、既に述べたように、ヤマヒロの利益の構成比率は燃料油 60%、油外サービス 40%というところまで来ており、今後はこの比率を逆転させることを目指している。仮にガソリン販売がなくなったとしても、油外サービスで生き残ることは現実味を帯びてきたといえる。

しかし他方で、そうはいつでも、ガソリン給油のために、必ず月に 1、2 回は顧客の方から GS に来てくれるという他業界も羨む来店頻度(垣見, 2017)は、油外サービス単独では実現できそうにない。ガソリン給油に代わる定期来店店の契機には何があるのか。それが、コンビニや宅配ステーションといったサービスで地域の生活拠点を目指すことで代替可能なのか。答えを探して、ヤマヒロの挑戦はまだ続く。

## 参考文献

- 資源エネルギー庁. (2021). 令和 2 年度エネルギーに関する年次報告(エネルギー白書 2021). <https://www.enecho.meti.go.jp/about/whitepaper/>
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, NY: Plenum Press.
- 垣見裕司. (2017). よくわかる石油業界 (第 5 版). 日本実業出版社.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (1998). *Strategy safari*. New York, NY: Free Press.
- 石油連盟. (2020). 今日の石油産業 2020 [https://www.paj.gr.jp/statis/data/data/2020\\_data.pdf](https://www.paj.gr.jp/statis/data/data/2020_data.pdf)
- 高橋伸夫. (1996). 見通しと組織均衡『組織科学』29(3), 57-68.
- Takahashi, N. (2002). The degree of self-determination and job satisfaction of white-collar workers in Japanese firms. *Annals of Business Administrative Science*, 1(1), 1-7. <https://doi.org/10.7880/abas.1.1>
- 高橋伸夫・大川洋史・稲水伸行・秋池篤. (2013). 組織の打診調査法『組織科学』47(2), 4-14. <https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.47.2.4>
- Takahashi, N., Ohkawa, H., & Inamizu, N. (2014). Spurious correlation between self-determination and job satisfaction: A case of Company X from 2004-2013. *Annals of Business Administrative Science*, 13(5), 243-254. <https://doi.org/10.7880/abas.13.243>