

## 参議院常任委員会調査室・特別調査室

<b>論題</b>	サービスステーション（S S）ネットワークの維持・強化 —サービスステーション（S S）の経営力強化を中心に—
<b>著者 / 所属</b>	間野 貴之 / 経済産業委員会調査室
<b>雑誌名 / ISSN</b>	立法と調査 / 0915-1338
<b>編集・発行</b>	参議院事務局企画調整室
<b>通号</b>	480 号
<b>刊行日</b>	2025-12-2
<b>頁</b>	97-110
<b>URL</b>	<a href="https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/ripou_chousa/backnumber/20251202.html">https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/ripou_chousa/backnumber/20251202.html</a>

※ 本文中の意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。

※ 本稿を転載する場合には、事前に参議院事務局企画調整室までご連絡ください（TEL 03-3581-3111（内線 75020）／03-5521-7686（直通））。

# サービスステーション（SS）ネットワークの維持・強化

## — サービスステーション（SS）の経営力強化を中心に —

間野 貴之

(経済産業委員会調査室)

- 
1. はじめに
  2. SSについて
    - (1) 概要
    - (2) 法律上の位置付け
    - (3) 企業規模、財務状況
  3. SS数の減少とその要因
    - (1) SS数の推移
    - (2) SS過疎地
    - (3) SS数が減少する主な要因
  4. SSの経営力強化に向けた対策
    - (1) SSの経営力強化に係る政府の取組方針
    - (2) SS過疎地対策ハンドブックにおいて示された取組の方向性
    - (3) SSの経営力強化に関する論点
  5. おわりに

### 1. はじめに

我が国には、全国各地にガソリン等の燃料を販売するサービスステーション（以下「SS」という。）がある。SSは、地域で暮らす人々が、ガソリン等の燃料を得るために身近な施設であり、令和7年2月に閣議決定された第7次エネルギー基本計画（以下「エネルギー基本計画」という。）では、SSを「給油や灯油の配送等を通じて国民生活や経済活動を支える重要な社会インフラ」と位置付けている<sup>1</sup>。自動車は、特に地方において通勤や買い物等を含む平時の社会生活を営む上で、不可欠な移動手段となっており、S

---

<sup>1</sup> 「エネルギー基本計画」（令和7年2月）56頁<[https://www.enecho.meti.go.jp/category/others/basic\\_plan/pdf/20250218\\_01.pdf](https://www.enecho.meti.go.jp/category/others/basic_plan/pdf/20250218_01.pdf)>（以下、URLの最終アクセスの日付はいずれも令和7年10月29日）

Sは、これら自動車への燃料供給を担う重要な施設である。また、近年、災害が激甚化、頻発化しており<sup>2</sup>、こうした有事の際には、SSが被災地の復旧活動を支える役割を果たしている。具体的には、被災地復旧のための緊急車両や道路啓開等の作業車、電源車等への給油に加え、医療機関や福祉施設、避難所等の重要施設への自家発電用の燃料や暖房用の灯油等の供給等を行っている<sup>3</sup>。このように、SSは平時においては地域住民の生活を支え、有事においては社会機能の維持・復旧に不可欠な燃料供給の拠点として極めて重要な役割を果たしていると言える。

しかし、近年、我が国のSS数は、ピークであった平成6年度の半分以下となるなど大幅に減少している<sup>4</sup>。SS数の減少により、近隣にSSのない地域が増加し、地域を支えるSSのネットワークが崩壊するおそれがある。これにより、平時においては、自家用車や農業機械への給油、移動手段を持たない高齢者等への灯油配送に支障を来たし、地域の石油製品の安定供給に問題が生じる可能性がある<sup>5</sup>。また、災害時においても、燃料供給が滞り、冬季に暖房設備の不十分な環境での避難生活を余儀なくされれば、生命に関わる問題を招くおそれがある<sup>6</sup>。このため、政府は、エネルギー基本計画において、「平時のみならず、災害時の「最後の砦」として地域を支えるSSネットワークの維持、強化に向けた取組の強化が喫緊の課題である」との認識を示した上で、「SSの経営力強化」、「地方公共団体との連携強化を通じた安定供給確保」、「公正かつ透明な石油製品取引構造の確立」などの対策を講ずるとしている<sup>7</sup>。

本稿では、まずSSの概要を示した上で、近年のSS数減少の主な要因を示すこととする。その上で、エネルギー基本計画で示されたSSネットワークの維持、強化に向けた対策の一つである、「SSの経営力強化」に焦点を当て、その取組の内容と論点を整理することとしたいたい。

## 2. SSについて

### (1) 概要

SSとは、(2)の法律上は「給油所」とされるもので、自動車にガソリン等の燃料及び潤滑油を小売りする販売施設である。以前はガソリンスタンドが一般的な呼称であったが、近年は洗車、小修理などの付加的なサービスを提供することが通常化しているため、サ

<sup>2</sup> 総務省消防庁「令和6年版消防白書」29頁<[https://www.fdma.go.jp/publication/hakusho/r6/items/r6\\_a1\\_1.pdf](https://www.fdma.go.jp/publication/hakusho/r6/items/r6_a1_1.pdf)>

<sup>3</sup> 資源エネルギー庁「災害時の燃料供給体制と能登半島地震時の対応」(令和7年2月5日) 15頁<[https://www.chubu.meti.go.jp/d51sekiyu/press\\_2024/20250121/20250205\\_1\\_saigaizinenryoukyuugaiyo.pdf](https://www.chubu.meti.go.jp/d51sekiyu/press_2024/20250121/20250205_1_saigaizinenryoukyuugaiyo.pdf)>を基に記述。

<sup>4</sup> 資源エネルギー庁「地域の燃料供給を支えるSSの重要性とSS経営を巡る現状について」(令和7年3月7日) 4頁<[https://www.enecho.meti.go.jp/category/resources\\_and\\_fuel/distribution/sskasochi/forum/01/03.pdf](https://www.enecho.meti.go.jp/category/resources_and_fuel/distribution/sskasochi/forum/01/03.pdf)>

<sup>5</sup> 資源エネルギー庁「SS過疎地対策ハンドブック」(令和7年5月) 4頁<[https://www.enecho.meti.go.jp/category/resources\\_and\\_fuel/distribution/sskasochi/sskasochi\\_handbook\\_20250521.pdf](https://www.enecho.meti.go.jp/category/resources_and_fuel/distribution/sskasochi/sskasochi_handbook_20250521.pdf)>

<sup>6</sup> 資源エネルギー庁「災害時の燃料供給体制と能登半島地震時の対応」(令和7年2月5日) 15頁を基に記述。

<sup>7</sup> 「エネルギー基本計画」(令和7年2月) 56~58頁

ビスステーションという呼び方が一般化している<sup>8</sup>。SSには、石油元売会社<sup>9</sup>の商標を表示して営業する元売系列SS<sup>10</sup>のほか、元売商標等を使用しない無印SS、エネルギー商社等の商標を表示して営業するPBSS（Private Brand Service Station）などがある<sup>11</sup>。

## （2）法律上の位置付け<sup>12</sup>

揮発油等の品質の確保等に関する法律（以下「品確法」という。）は、国民生活との関連の深い石油製品である揮発油（ガソリン）等について、適正な品質のものを安定的に供給するため、その販売等について必要な措置を講ずることなどを目的とする法律である。同法においては、揮発油販売業（給油所（SS）を用いて揮発油を販売する事業）を行おうとする者（揮発油販売業者）は、経済産業大臣の登録を受けなければならない（品確法第3条）とした上で、品質規格に適合しない揮発油等の販売禁止や揮発油の品質分析義務等を課している<sup>13</sup>。

なお、経済産業省は、毎年度、品確法に基づき揮発油販売業者の登録を受けている事業者数及び給油所数について、その集計結果を公表している<sup>14</sup>。

## （3）企業規模、財務状況<sup>15</sup>

SSを運営する事業者（以下「SS事業者」という。）の企業規模<sup>16</sup>について見ると、全体の97.3%は中小企業であり、その大半は1箇所のSSのみを運営している。

財務状況（令和4年度決算ベース）については、図表1のとおり、営業利益ベースで赤字を計上する企業が全体の37.1%を占めている。また、営業利益ベースで黒字を計上する企業は、全体の62.9%であるが、営業利益500万円以上の企業は、全体の37.3%（図表1の19.6%、5.6%、12.1%の合計として算出）にとどまっている。

<sup>8</sup> 独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構（JOGMEC）「石油・天然ガス資源情報」「用語一覧>きくけ>給油所」<<https://oilgas-info.jogmec.go.jp/termlist/1000521/1000542.html>>

<sup>9</sup> 自ら石油精製を行い、または出資等により密接な関係を有する石油精製会社が生産する石油製品を継続的に引き取り、自らのブランドを付した石油製品を広域で販売している会社のことを指す（石油問題調査会監修 油業報知新聞社編集部編『新・石油読本：初心者のための基礎知識=原油から給油所まで 平成31年版』（油業報知新聞社、平成31年）214頁）。出光興産株式会社、ENEOSホールディングス株式会社などがある。

<sup>10</sup> SSの形態には、元売会社が自らその土地、施設を所有する「元売社有SS」のほか、特約店等の石油製品販売業者の所有する「販売業者所有SS」などもある（石油問題調査会監修 油業報知新聞社編集部編『新・石油読本：初心者のための基礎知識=原油から給油所まで 平成31年版』（油業報知新聞社、平成31年）221頁）。

<sup>11</sup> 石油問題調査会監修 油業報知新聞社編集部編『新・石油読本：初心者のための基礎知識=原油から給油所まで 平成31年版』（油業報知新聞社、平成31年）210頁

<sup>12</sup> 資源エネルギー庁「石油製品の品質確保について」<[https://www.enecho.meti.go.jp/category/resources\\_and\\_fuel/distribution/hinnkakuhou/](https://www.enecho.meti.go.jp/category/resources_and_fuel/distribution/hinnkakuhou/)>

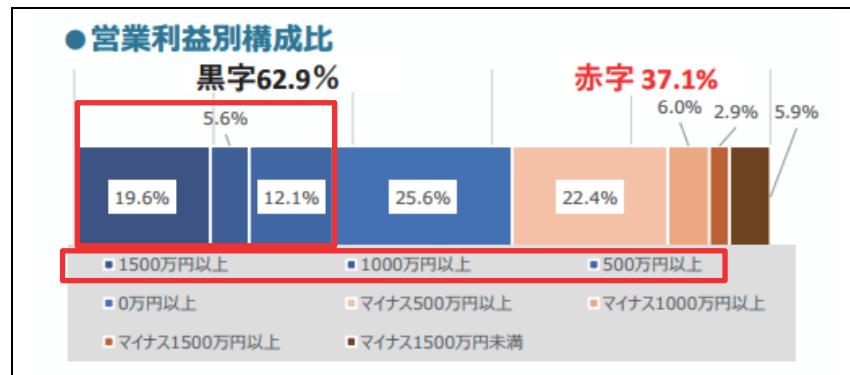
<sup>13</sup> 他方、SSが販売する揮発油等は消防法第2条第7項の危険物に指定されており、消防法令上SSは給油取扱所として各種規制に従う必要がある。

<sup>14</sup> 資源エネルギー庁「令和6年度末揮発油販売業者数及び給油所数を取りまとめました」（令和7年7月30日）<[https://www.enecho.meti.go.jp/category/resources\\_and\\_fuel/distribution/hinnkakuhou/250730.html](https://www.enecho.meti.go.jp/category/resources_and_fuel/distribution/hinnkakuhou/250730.html)>

<sup>15</sup> 資源エネルギー庁「地域の燃料供給を支えるSSの重要性とSS経営を巡る現状について」（令和7年3月7日）4～5頁

<sup>16</sup> 企業規模については、1,580社からの回答に基づく調査結果である。

図表 1 SSの財務状況



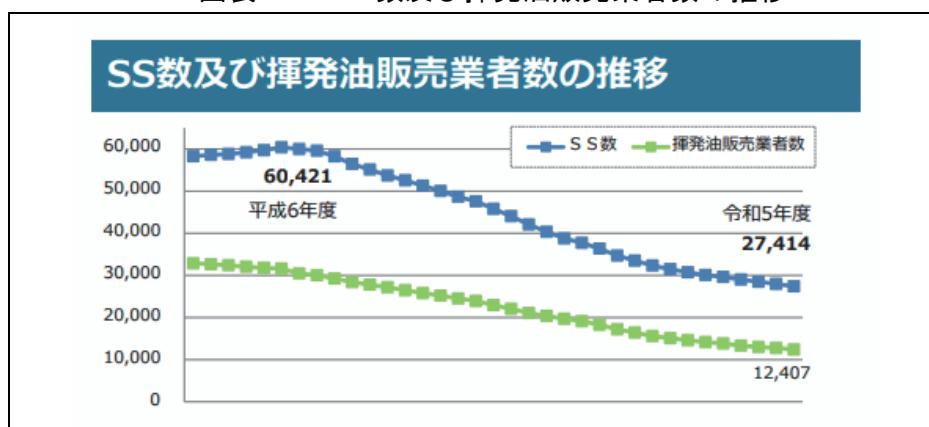
(出所) 資源エネルギー庁「地域の燃料供給を支えるSSの重要性とSS経営を巡る現状について」(令和7年3月7日) 5頁に筆者一部加筆

### 3. SS数の減少とその要因

#### (1) SS数の推移

大正8年2月、東京の鎌倉河岸に我が国初のSSが建設された<sup>17</sup>。その後、第二次世界大戦等を経て、昭和39年の東京オリンピックを契機にモータリゼーションが進展した。また、大衆車の出現等の影響もあり、我が国のSS数は大幅に増加し、昭和53年度には59,000箇所を超えた<sup>18</sup>。図表2のとおり、平成6年度には史上最高の60,421箇所となったが、その後は大幅に減り、令和5年度には27,414箇所まで減少している<sup>19</sup>。

図表2 SS数及び揮発油販売業者数の推移



(出所) 資源エネルギー庁「地域の燃料供給を支えるSSの重要性とSS経営を巡る現状について」(令和7年3月7日) 4頁

<sup>17</sup> ENEOS 「石油便覧>石油産業の歴史 第2章第2節外国原油精製の発展」<<https://www.eneos.co.jp/binran/document/part01/chapter02/section02.html>>

<sup>18</sup> 石油問題調査会監修 油業報知新聞社編集部編『新・石油読本：初心者のための基礎知識=原油から給油所まで』平成31年版』(油業報知新聞社、平成31年) 217頁

<sup>19</sup> 資源エネルギー庁「地域の燃料供給を支えるSSの重要性とSS経営を巡る現状について」(令和7年3月7日) 4頁

## (2) SS過疎地

1. のとおり、SS数が大幅に減ることで、地域を支えるSSネットワークの崩壊を招き、平時、有事において様々な問題が生じるおそれがある。このため、資源エネルギー庁は、市町村内のSS数が3以下の団体を「SS過疎地」と定義した上で、特にこれらの地域においてSSの廃業が進むことにより生じる問題（以下「SS過疎地問題」という。）を取り組んでおり、SS設備等への支援等を行うとともに、平成24年度末以降はSS過疎地数及び市町村名を公表している<sup>20、21</sup>。該当する団体の数は公表開始当初の平成24年度末には257市町村であったが<sup>22</sup>、令和5年度末には372市町村まで増加した。これら372市町村のうち、SS数が3箇所の団体は144市町村、2箇所の団体は122市町村、1箇所の団体は96市町村、0箇所の団体は10市町村となっている<sup>23</sup>。また、都道府県別では、北海道（68市町村）、長野県（35市町村）、奈良県（20市町村）の順に多く、東京都（島嶼部除く）や大阪府などの都市部にもSS過疎地に該当する団体が数箇所存在する<sup>24</sup>。

## (3) SS数が減少する主な要因

SS数が減少する主な要因として、エネルギー基本計画では、乗用車の燃費向上等による石油製品の需要減少、後継者難、人手不足、施設の老朽化等の課題を挙げている<sup>25</sup>。

### ア 石油製品の需要減少

石油製品<sup>26</sup>の需要減少とは、ガソリン、灯油、軽油を含む燃料油の需要が、様々な要因により減ることである。SSは燃料油等の販売を行っていることから、これらの需要減少がSS運営上の課題となる。

図表3は、燃料油の国内需要の推移を表しており、いずれの品目の需要についても、長期的には減少傾向にある<sup>27</sup>。これらの需要減少の要因としては、①燃料転換、②エネルギー効率の改善（燃費向上、省エネ等）、③社会構造の変化（少子高齢化、大都市集中等）などが挙げられている。油種別に見ると、減少率が高いのは重油と灯油であり、これらは①の燃料転換の影響、経済性の高い代替燃料の有無の要素が大きい一方、ガソリンや軽油については、現時点では燃費改善（②）や社会構造の変化（③）の影響が中心と考

<sup>20</sup> 資源エネルギー庁「SS過疎地対策ハンドブック」（令和7年5月）1、4頁

<sup>21</sup> 市町村合併等に伴い現在の市町村内ではSS数が4以上であったとしても、合併前の旧町村単位で見た場合には石油製品の供給に支障が生じている地域が存在する場合があり、居住地から一定の距離内にSSが存在するかも重要とされる。このため、資源エネルギー庁では、「居住地から最寄りSSまでの道路距離が15km以上のエリアが所在している市町村一覧」についても併せて公表している。

<sup>22</sup> SS過疎地対策協議会「SS過疎地対策ハンドブック（抜粋版）」（平成28年5月）7頁<[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000478838.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000478838.pdf)>

<sup>23</sup> 資源エネルギー庁「SS過疎地対策ハンドブック」（令和7年5月）5頁

<sup>24</sup> 「SS過疎地一覧」（令和6年3月31日時点）<<https://www.sekiyu.or.jp/files/libs/4067//202503281518472587.pdf>>

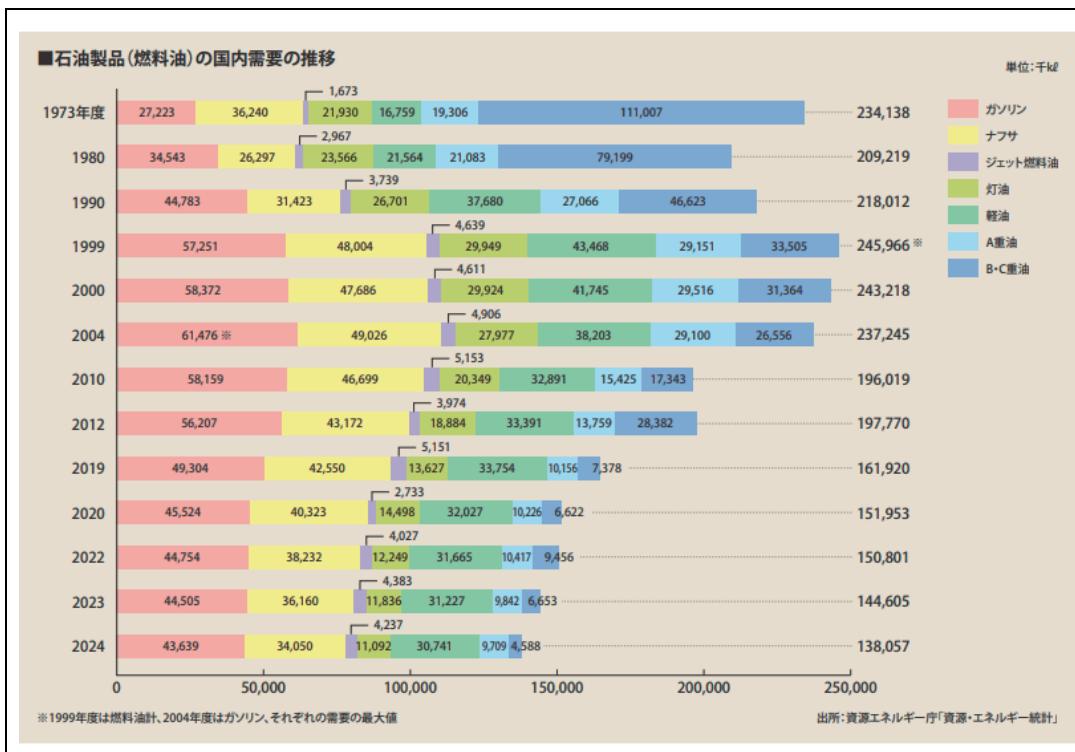
<sup>25</sup> 「エネルギー基本計画」（令和7年2月）56～57頁

<sup>26</sup> 石油製品には、燃料油のほかLPG、潤滑油、パラフィン、アスファルトなどの製品も含まれる（独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構（JOGMEC）「石油・天然ガス資源情報」「用語一覧」<<https://oilgas-info.jogmec.go.jp/termlist/1001027/1001074.html>>）。ただし、本稿では、SSの一般的な販売品目である燃料油について取り上げることとする。

<sup>27</sup> 石油連盟「今日の石油産業2025」24頁<[https://www.paj.gr.jp/pdf/today\\_paj2025.pdf](https://www.paj.gr.jp/pdf/today_paj2025.pdf)>

えられるとの指摘もある<sup>28</sup>。

図表3 石油製品（燃料油）の国内需要の推移



(出所) 石油連盟「今日の石油産業2025」24頁

また、SSの粗利<sup>29</sup>額（令和4年度決算ベース）の構造を見ると、図表4のとおり、燃料油の販売が全体の約8割（ハイオク3.1%、レギュラー33.3%、軽油22.3%、灯油12.1%、A重油6.4%を合計すると77.2%）を占めており、SSにおいては、燃料油への販売依存が顕著である<sup>30</sup>。

なお、図表5のとおり、令和3年経済センサス活動調査によると、燃料小売業<sup>31</sup>の粗利額計は、2,222,235百万円<sup>32</sup>となる。また、従業者規模別に見ると、従業者規模の小さい

<sup>28</sup> 橋爪吉博「石油時代の終焉を考える-石油の需要はなくならない-」『エネルギーレビュー』2024年10月号（令和6年9月20日）。電気自動車や燃料電池自動車が普及してガソリンや軽油の需要が減少した場合は①燃料転換に分類されることになる。

<sup>29</sup> 売上高から売上原価を差し引いた利益

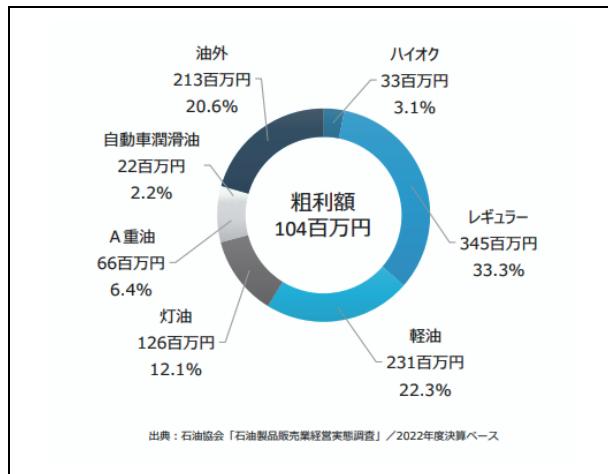
<sup>30</sup> 資源エネルギー庁「地域の燃料供給を支えるSSの重要性とSS経営を巡る現状について」（令和7年3月7日）5頁

<sup>31</sup> 経済センサス活動調査における「燃料小売業」とは、「ガソリンスタンド」及び「燃料小売業（ガソリンスタンドを除く）」から成る。なお、「燃料小売業（ガソリンスタンドを除く）」には、灯油、プロパンガス、薪等の燃料を小売する事業所を指す（e-Stat「日本標準産業分類（令和5年（2023年）7月改定）>卸売業、小売業>その他の小売業>燃料小売業」）<[https://www.e-stat.go.jp/classifications/terms/10?op=search&search\\_word=&search\\_method=keyword&info1SearchFlg=1&info2SearchFlg=1&komokuSearchFlg=1&base\\_code=605&revision=04&search\\_kind=10&form\\_id=main\\_form&page=&isf1=1&isf2=1&isf3=0&ksf=1&sk=10&sm=keyword&sbs1=1&sbs2=0&sbs3=0](https://www.e-stat.go.jp/classifications/terms/10?op=search&search_word=&search_method=keyword&info1SearchFlg=1&info2SearchFlg=1&komokuSearchFlg=1&base_code=605&revision=04&search_kind=10&form_id=main_form&page=&isf1=1&isf2=1&isf3=0&ksf=1&sk=10&sm=keyword&sbs1=1&sbs2=0&sbs3=0)>）。

<sup>32</sup> 「卸売・小売企業\_年間商品販売額」（10,018,656百万円）から「卸売・小売企業\_商品売上原価」（7,796,421百万円）を控除した値。

企業は、大きい企業に比べ、従業者 1 人当たりの粗利額が小さくなる傾向が見受けられる<sup>33</sup>。

図表 4 SS の粗利額の構造



(出所) 資源エネルギー庁「地域の燃料供給を支える SS の重要性と SS 経営を巡る現状について」(令和 7 年 3 月 7 日) 5 頁

図表 5 令和 3 年経済センサス-活動調査（燃料小売業）

	卸売・小売企業_企業数 (企業)	卸売・小売企業_卸売・小売事業所数 (事業所)	卸売・小売企業_卸売・小売事業者の従業者数 (人)	卸売・小売企業_年間商品販売額 (百万円)	卸売・小売企業_商品売上原価 (百万円)	粗利額 (百万円)	従業者一人当たり粗利額 (百万円)
<b>従業者規模別 (卸・小売業企業)</b>							
01_4人以下	5,943	6,091	16,709	476,354	347,564	128,790	7.7
02_5～9人	4,137	4,649	26,755	721,101	520,060	201,041	7.5
03_10～19人	1,791	2,967	23,748	740,722	553,926	186,796	7.9
04_20～29人	538	1,541	12,755	668,903	533,563	135,340	10.6
05_30～49人	449	1,974	17,064	679,004	525,428	153,576	9.0
06_50～99人	342	2,595	23,682	987,181	729,550	257,631	10.9
07_100～199人	186	2,675	26,389	1,185,218	855,703	329,515	12.5
08_200～299人	60	1,398	14,189	733,227	585,600	147,627	10.4
09_300～499人	30	1,007	11,633	583,152	454,624	128,528	11.0
10_500～999人	23	1,204	15,680	943,489	775,618	167,871	10.7
11_1,000人以上	15	2,994	32,733	2,300,306	1,914,786	385,520	11.8
00_計	13,514	29,095	221,337	10,018,656	7,796,421	2,222,235	10.0

(出所) 令和 3 年経済センサス-活動調査より筆者作成

SS 過疎地等<sup>34</sup>に位置する SS 等を対象としたアンケート調査である、「令和 6 年度燃料安定供給対策調査等事業（過疎地における中長期的な燃料供給網構築に関する調査）

<sup>33</sup> 従業者規模 100～199 人の企業では、従業者 1 人当たりの粗利額が最も大きく（12.5 百万円）、従業者規模 5 ～ 9 人の企業では、従業者 1 人当たりの粗利額が最も小さい結果となった（7.5 百万円）。

<sup>34</sup> 「SS 過疎地」に、脚注 21 の「居住地から最寄り SS までの道路距離が 15 km 以上のエリアが所在している市町村一覧」を加えたものを指す。

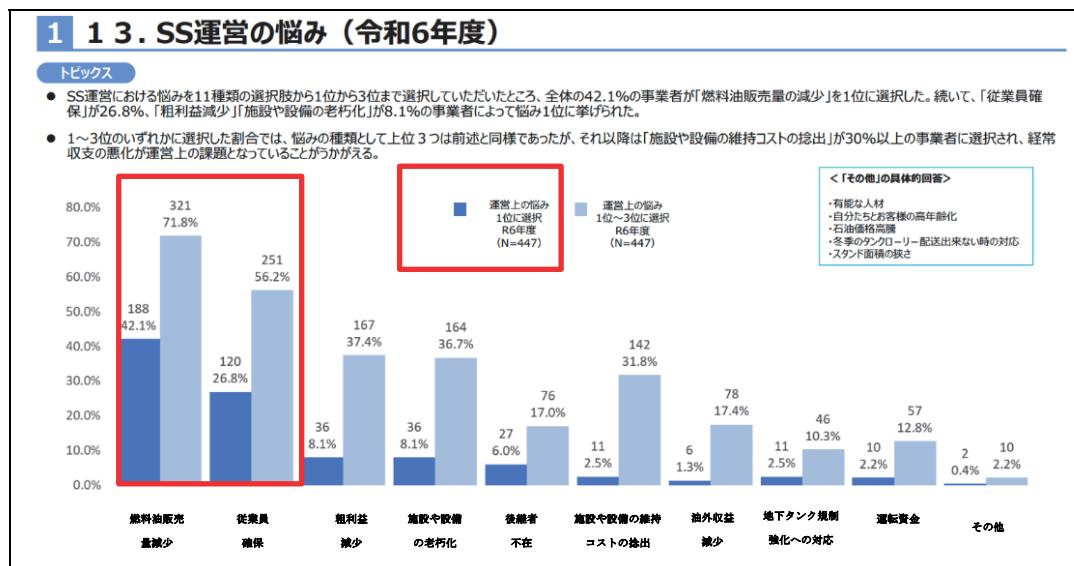
報告書」(以下「委託調査報告書」という。)によると、**図表6**のとおり、回答事業者の42.1%が、SS運営上の一一番の悩みとして「燃料油販売量の減少」を挙げている<sup>35</sup>。

#### イ 後継者難、人手不足

我が国では、後継者がいないことにより事業継続が困難となる、後継者難倒産の件数が増加傾向にある。令和5年度に過去最多の586件に達し、令和6年度も507件と2年連続で500件を超えたとされる<sup>36</sup>。SS事業者についても同様の問題が深刻化している状況がうかがえる。具体的には、委託調査報告書によると、SSの責任者(経営者、役員、店主等)の令和6年度の平均年齢は57.9歳であり、60代が21.6%、70代が17.7%を占めており、シニア世代が経営を担う割合も小さくない。また、廃業を考えている事業者の33.3%が「後継者が確保できない」ことをその理由に挙げている<sup>37</sup>。

人手不足も深刻な課題になっているとされる<sup>38</sup>。図表6のとおり、回答事業者の26.8%が、SS運営上の一一番の悩みとして「従業員の確保」を挙げている。

**図表6 SS運営の悩み(令和6年度)**



(出所)「令和6年度燃料安定供給対策調査等事業(過疎地等における中長期的な燃料供給網構築に関する調査)」\_報告書」63頁に筆者一部加筆

#### ウ 施設の老朽化等

特に過疎地におけるSSの事業継続上の課題として、施設の老朽化や消防法改正によ

<sup>35</sup> 「令和6年度燃料安定供給対策調査等事業(過疎地等における中長期的な燃料供給網構築に関する調査)」\_報告書」63頁<[https://www.enecho.meti.go.jp/category/resources\\_and\\_fuel/distribution/sskasochi/sskasochi\\_chosa\\_2024.pdf](https://www.enecho.meti.go.jp/category/resources_and_fuel/distribution/sskasochi/sskasochi_chosa_2024.pdf)>

<sup>36</sup> 帝国データバンク「2024年度の後継者難倒産500件超の高水準続く」(令和7年4月7日)<<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20250407-succession-br24fy/>>

<sup>37</sup> 「令和6年度燃料安定供給対策調査等事業(過疎地等における中長期的な燃料供給網構築に関する調査)」\_報告書」42、69頁

<sup>38</sup> 経済産業省中部経済産業局「SS事業課題解決への挑戦!」<<https://www.chubu.meti.go.jp/d51sekiyu/challenges/index.html>>

る地下タンク改修義務化への対応が負担となっていることも指摘されている<sup>39</sup>。これに対して、政府は、「離島・SS過疎地等における石油製品の流通合理化支援事業費」（令和7年度予算額44億円）などSS設備等への支援を行っている<sup>40</sup>。

#### 4. SSの経営力強化に向けた対策

政府は、エネルギー基本計画において、SSネットワークの維持、強化に向けて、石油製品の販売以外の収益拡大や効率化等を進める「SSの経営力強化」、災害対策のために地域防災の中核を担う地方公共団体と地域のSS、各都道府県の石油組合が連携し、様々な取組を講ずる「地方公共団体との連携強化を通じた安定供給確保」、石油製品に係る競争環境の整備等を目指す「公正かつ透明な石油製品取引構造の確立」などの対策を講ずる方針を示している<sup>41</sup>。SSネットワークの維持、強化を実現するためには、複合的に様々な対策を組み合わせ、着実に遂行していく必要があろう。ただし、SSは、大部分が民間企業の施設であるため、十分な利益を上げられなければ、存続することが一般的には困難である。したがって、SSが経営力を強化し、利益を確保できる体制を確立しなければ、持続的な運営ができず、SSネットワークの維持、強化を実現していくことは難しいと考える。このため、本項では、エネルギー基本計画において示された対策のうち「SSの経営力強化」に焦点を当てて、政府によるその取組の方向性等を紹介することとしたい。

##### (1) SSの経営力強化に係る政府の取組方針

SSが減少する主な要因として、石油製品の需要減少、後継者難や人手不足などがあることを示した。しかし、そもそもこれらの要因を生み出す背景には、我が国の長期的な社会構造の変化があり、これらの変化は短期的に解消することが非常に困難又はその変化自体が社会的にむしろ望ましい場合もあると考えられる。例えば、3(3)で示したとおり、石油製品の需要減少が、少子高齢化の進展により生じている場合、その短期的な解消は非常に困難と考えられる。また、石油製品の需要減少が省エネ等のエネルギー効率の改善により生じている場合、近年の脱炭素化の潮流を踏まえれば、望ましい変化と考えられる。したがって、少子高齢化や省エネ等の進展等の長期的な社会構造の変化にあらがうのではなく、むしろこうした変化を前提に、SSの目指すべき方向性を確立し、SSネットワークの維持、強化につなげていくことが重要ではないかと考える。

エネルギー基本計画では、「SSの経営力強化」について、「平時からSSが健全に経営されてこそ、災害時に「最後の砦」としての役割を果たし得る。SSネットワークの維持、強化のためには、(中略)石油製品の販売以外の収益拡大や効率化等に取り組み、SSの経営力を強化していくことが必要である。一方で、SSの多くが資金的、人材的に困難な状況にあることも配慮しつつ、事業の多角化やデジタル技術を活用した人手不足対策、事業

<sup>39</sup> 「令和5年度エネルギーに関する年次報告（エネルギー白書2024）」（令和6年6月）218頁、資源エネルギー庁「SS過疎地等の現状について」（令和3年12月1日）12頁<[https://www.enecho.meti.go.jp/category/resources\\_and\\_fuel/distribution/sskasochi/R3kenkyukai/001/PDF/001\\_002.pdf](https://www.enecho.meti.go.jp/category/resources_and_fuel/distribution/sskasochi/R3kenkyukai/001/PDF/001_002.pdf)>

<sup>40</sup> 政府の支援策は「SS過疎地対策ハンドブック」（令和7年5月）43頁にまとめられている。

<sup>41</sup> 「エネルギー基本計画」（令和7年2月）56～58頁

承継・M&A・グループ化等、経営体質強化のための取組を、様々な支援施策を総動員して後押しする。また、SSが石油製品の供給を継続しつつEVへの電力供給やFCVへの水素供給、合成燃料やバイオ燃料の供給を担う「総合エネルギー拠点」としての発展を目指せるよう後押しする。」<sup>42</sup>とし、SSの目指すべき大まかな方向性を示している。

## (2) SS過疎地対策ハンドブックにおいて示された取組の方向性

SS過疎地対策ハンドブック（以下「ハンドブック」という。）とは、3(2)のSS過疎地問題へ対処するため、SS事業者、行政（自治体）、地域住民などのSS過疎地問題が生活に影響を及ぼす地域の関係者向けに、それぞれの立場でどのような関わりが可能かを確認し、問題の解決を図ることを目的とした資料であり、関連審議会での検討を踏まえ、政府が取りまとめ、公表している（これまで数度にわたり改訂されており、最新版は令和7年5月に公表されたものである。）。ハンドブックは、地域におけるSSの存続・燃料供給確保に関する課題を事業者・行政・地域それぞれの視点で整理し、解決策を提示するものであると言えるが、以下では、その中でもSSの経営力強化に資する記述部分について取り上げる。

### ア 4つの方向性<sup>43</sup>

ハンドブックでは、専らSS過疎地を対象に、販売量、経営自由度の2軸でSSを分類し、各SSの状況に応じた取組の方向性を整理している。具体的には、それぞれのSS事業者が置かれている経営状況に応じて、図表7のとおり、油製品販売量と経営自由度<sup>44</sup>の2つの軸により、方向性1（販売量小×経営自由度大）、方向性2（販売量小×経営自由度小）、方向性3（販売量大×経営自由度大）、方向性4（販売量大×経営自由度小）の4パターンが示されている。なお、各SS事業者は、ハンドブックに記載される簡易チェックを活用することで、自社がどのパターンに当てはまるかを確認することができる。

方向性3及び4のように販売量の大きい場合（図表7の青い領域）には、SS事業者は一定の売上や顧客を確保できている状況であり、現時点では積極的な経営の余地があるとされるため、油外ビジネスへの参入により、持続的な経営を目指すことが期待されるとしている。他方、方向性1及び2のように販売量が小さい場合（図表7の赤い領域）には、顧客も限られているため、現状では大きな収入を見込むことができない。このため、店舗に来訪する顧客を増やす観点から、地域密着や行政との連携が求められるとされる<sup>45</sup>。以下では、ハンドブックにおけるそれぞれの方向性に適した3種類の推奨メニューについて示すこととした。

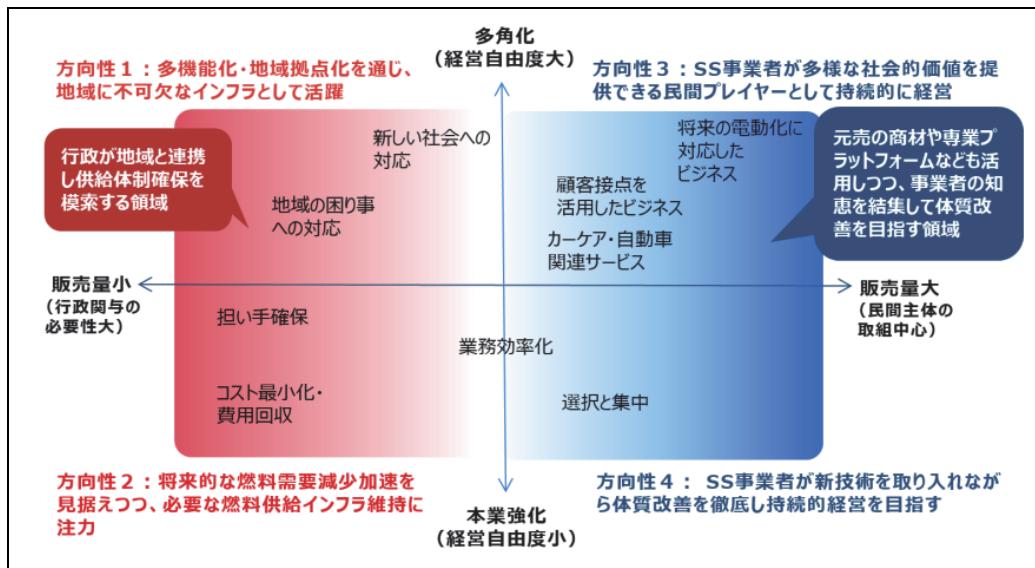
<sup>42</sup> 「エネルギー基本計画」（令和7年2月）58頁

<sup>43</sup> 資源エネルギー庁「SS過疎地対策ハンドブック」（令和7年5月）1、8頁を基に記述。

<sup>44</sup> 本ハンドブックにおける経営自由度とは、経営資源のうち、主に人材、設備等、資金の3つを中心見ていく。

<sup>45</sup> 資源エネルギー庁「SS過疎地対策ハンドブック」（令和7年5月）8頁

図表7 SSの今後の方向性



(出所) 資源エネルギー庁「SS過疎地対策ハンドブック」(令和7年5月) 8頁

### イ 3種類の推奨メニュー<sup>46</sup>

#### (ア) 地域と連携するメニュー

図表7の方向性1及び2のように、販売量が小さく来訪する顧客が限られ、SSに来訪する顧客を増やすことが課題となっている場合、地域と密着した形の事業や行政との連携を行うことが重要とされる。このため、図表8のとおり、「地域と連携するメニュー」が示されており、地域の困り事への対応として医療・介護分野や担い手の不足しがちな除雪作業等への参入等が、新しい社会への対応としてIT関連事業への参入や電動車のメンテナンス拠点としての役割等が、それぞれ推奨されている。

<sup>46</sup> 資源エネルギー庁「SS過疎地対策ハンドブック」(令和7年5月) 11~13頁を基に記述。

図表8 地域と連携するメニュー

分類	メニュー	概要・課題
地域の困り事への対応	見守り	主に灯油配送と併せて行うことを想定しますが、人手に余裕があれば別事業として行うことも考えられます。(考え方)
	医療・介護	・ 収入としては、物販費や市町村等の業務委託費等が考えられます。が、顧客開拓や継続性が重要となります。
	移動販売	・ ローリーによる灯油配送では、スペースの関係上、配達可能なものの量は限られます。助手席の改造による実証事業の例もあります。
	宅配(日用品・宅配便等)	・ ポリタンクによる灯油配送であれば、配達物のスペースが確保できますが、ニーズについては検討が必要です。
	交通弱者対策	
	除雪	業務時間を調整し、扱い手が不足しがちな除雪作業に従事し、副収入を得ることが考えられます。
新しい社会への対応	IT 関連事業	行政等のオンライン化・デジタル化が進む中、IT 関係の操作・対応が難しい高齢者等へのサポートを実施するもの。併せて来訪者による燃料油等の販売増が期待されます。
	電動車のメンテナンス拠点	自動車の電動化に伴い、部品・整備方法の変化に対応できるようなメンテナンス機能を提供するもの。地域における EV の普及度合いやメンテナンスのスキル取得が課題となります。
	新たな地域拠点	他の業種と連携し、SS を宅配ボックス等配達拠点やドローン拠点等として活用するもの。
	再エネ活用	地域の太陽光発電を活用した地産地消(EV 充電等)、非常用電源の供給に取り組むもの。

(出所) 「SS過疎地対策ハンドブック」(令和7年5月) 11頁

#### (イ) 効率化のメニュー

図表7の方向性2及び4のように、経営自由度が小さく、例えば人員面での制約がある場合、本業である燃料油等の販売や既に実施している油外事業を重点化するとともに、効率化を進めることが必要とされる。このため、図表9に示した「効率化のメニュー」として、AIの活用等を通じた業務効率化、シルバー人材等の活用を通じた扱い手確保などが推奨されている。

図表9 効率化のメニューと概要

分類	メニュー	概要・課題
業務効率化	配送効率化	スマートセンサーの使用、AI の活用、配送曜日の限定等により、灯油配送を効率化するもの。
	セルフ SS での AI 等活用	タブレット型給油許可システムによる業務効率化、アプリの活用による業務効率化とセールス強化、AI によるナンバー認識等によるセールス強化等。 ※AI による給油許可システムは現在開発中
	需要が大きい油種への集中	販売数量や収益が特に期待される油種の販売に集中し、業務負荷の軽減を図るもの。
扱い手確保	他業務の従業員の兼業	近隣の小規模卸や道の駅等での販売業務と給油業務を兼業するもの(「駆けつけ給油」)。行政・関係事業者との調整や雇用関係の整理が課題となります。
	地域の公共的サービスとの連携	地域に欠かせない公共的サービス(除雪、福祉等)と SS の従業員・業務を融通するもの。どういった業務なら対応可能か、また雇用関係、資格等の整理が課題となります。
	副業としての SS 業務支援	シルバー人材など短時間なら働ける人材の雇用、地域で新たに起業した現役世代による地域貢献などが期待できます。募集、雇用関係、資格等の整理が課題となります。
	IT の活用	タブレットを活用した給油許可等により、省人化に取り組むものの、投資、IT 活用スキルが課題となります。
コスト最小化・費用回収(人員面除く)	ハード面	地上タンク、ポータブル計量機等需要に応じた設備更新時の低コスト化を進めるもの。
	ソフト面	定額サービス、会員制サービス等によって、燃料油の販売量に左右されない収入確保を目指すもの。

(出所) 「SS過疎地対策ハンドブック」(令和7年5月) 12頁

#### (ウ) 油外ビジネスのメニュー

図表7の方向性3及び4の場合には、一定の売上と顧客が確保できている状況であるため、油外ビジネスへの参画が推奨される。具体的には、図表10のとおり、SSの本業にも関連するカーケア、自動車関連サービスに加え、コンビニ経営を含む物販などSS

の強みである顧客接点をいかすビジネス、EV充電や水素スタンドなど将来の電動化に対応したビジネスなどが推奨されている。

図表10 油外ビジネスの主なメニューと概要

分類	メニュー	概要・課題
カーケア・自動車関連サービス	洗車・コーティング 自動車部品販売 (タイヤ等)	既に多くの事業者が手掛けており、ノウハウも確立しているため導入が容易です。
	車検、自動車整備	給油客に対して自動車の整備関連サービスを提供するもの。検査・整備のための設備や資格、人的ノウハウが必要となります。自動車特定整備制度など新たな制度も創設されています。
	カーリース、レンタカー 自動車販売	SSの敷地内にて自動車のリース・レンタカー・販売サービスを実施し、石油販売にもつなげるものの。車を置くスペースの確保や、人員の確保が課題となります。
顧客接点を活用したビジネス	コインランドリー 物品販売 (農作物、地場産品、コンビニ等) 飲食店(カフェ等)	給油客をターゲットにランドリーサービスを提供するもの。顧客の車移動との親和性も高く、無人でも運用可能です。 SSの敷地内販売コーナーや店舗を構え、給油客への物販・飲食サービスを提供するもの。 スペースや人員の確保、給油と物販・飲食の相乗効果の促進、兼業に伴う効率化が課題となります。
	配送サービス	LPG、生活用品等の配送。既存の配送サービスと組み合わせて行えればよいですが、新たに取り組む場合には、ニーズや人員の確保が課題となります。
	販売代理店	保険、電気、ガス等の販売。顧客にサービスを説明するための一定の知識が必要となります。
	駐車サービス	SSの敷地を活用した駐車サービスを提供するもの。イベント等臨時の貸し出しの場合は、運営方法が課題となります。
	その他	スマート修理等。ノウハウが必要ですが、省スペースで行うことが可能です。
	EV充電スタンド	敷地にEV充電スタンドを併設するもの。燃料油減少リスクのヘッジが期待されますが、現状では売上が厳しく、さらに一定の顧客確保も課題となります。
将来の電動化に対応したビジネス	電力 (再エネ、発電、小売等)	相対的に需要が残るエネルギーへの事業多角化。太陽光パネルの販売から、発電・小売事業まで様々な参画形態がありますが、競争は激しく、電気事業のノウハウが必要となります。
	水素スタンド	水素自動車に対する燃料供給施設を併設するもの。一定規模の設備投資や敷地を必要としますが、現状では水素自動車が普及していないことから、需要確保が困難となっています。

(出所) 「SS過疎地対策ハンドブック」(令和7年5月) 13頁

### (3) SSの経営力強化に関する論点

(2) では、ハンドブックにおける4つの方向性と3つの推奨メニューを示したが、SSの経営力強化を目指すに当たり、検討を要する論点にも若干触れることとしたい。

#### ア 地域住民の参加の促進

(2) アのとおり、方向性1及び2の場合には、販売量が小さく、店舗に来訪する顧客が限られるため、顧客を増やす観点から、地域や行政の関与が必要とされる。すなわち、SS事業者のみならず、地元の市町村、地域住民、企業等が協働して課題解決に取り組む体制を構築することが重要とされる<sup>47</sup>。ハンドブックでは、このうち地域住民について、「重要なのは、住民は、SSが存在するうちに問題に気づくことはまずないという点です。実際にSSが廃業し、生活に支障が生じる「困りごと」になるまでは、特に問題ないという認識であることがほとんどなのです。」<sup>48</sup>との課題認識を示している。一般的に、地域住民はSSを取り巻く実情に特段精通しておらず、廃業に至るまでに自ら課題を認識することは困難であろう。このため、行政等が主体となって地域のSSに関する課題を地域住民に共有し、課題解決への参画を促進していく方策を検討することが論

<sup>47</sup> 資源エネルギー庁「SS過疎地対策ハンドブック」(令和7年5月) 15頁

<sup>48</sup> 資源エネルギー庁「SS過疎地対策ハンドブック」(令和7年5月) 16頁

点となる。

#### イ 油外ビジネス等への参画に向けた支援の在り方

(2) アのとおり、方向性3及び4の場合には、一定の売上や顧客を確保できている状況であり、現時点では積極的な経営の余地があるため、油外ビジネス等への参画が推奨されている。実際には、人材、設備等、資金などにおいて、事業者はそれぞれの制約に応じて実施可能な取組を検討するものと考えられる。特に人材面に関しては、油外ビジネス等への参画を見据えて、既存の従業員に新たな資格や技能を取得させたり、専門知識を有する人材を獲得したりすることも必要になると考えられる。政府は、「SS(サービスステーション)ネットワーク維持・強化支援事業費補助金」により、SS事業者等が高機能の機器等を購入する際の購入費用を補助する取組等を行っているところ<sup>49</sup>、<sup>50</sup>、経営人材面も含め、行政がSS事業者等への支援をどのように講ずるかは論点となろう。

### 5. おわりに

本稿で示したとおり、我が国のSS数は大幅に減少しており、SS過疎地に該当する自治体数は増加している。しかしながら、SSは人々の生活や経済活動に不可欠な社会インフラであり、地方創生の観点からもSSネットワークの維持、強化は、待ったなしの課題である。

一方、少子高齢化や脱炭素化を含む長期的な社会構造の変化が生じていることを踏まえれば、SSは燃料油等の販売を主とした施設から、多様な社会的機能を備えた施設へと変革していくことが求められている。課題は大きいが、今後の政府の積極的な取組を期待したい。

(まの たかゆき)

<sup>49</sup> 経済産業省「経済産業省関係令和6年度補正予算の事業概要（PR資料）」67頁<[https://www.meti.go.jp/main/yosan/yosan\\_fy2024/hosei/pdf/r6\\_pr.pdf](https://www.meti.go.jp/main/yosan/yosan_fy2024/hosei/pdf/r6_pr.pdf)>

<sup>50</sup> 一般社団法人 全国石油協会「令和6年度補正予算 SSネットワーク維持・強化支援補助事業（自動車保守・整備関連設備導入等事業）」<<https://www.sekiyu.or.jp/pages/102/>>