

# 事例フォローアップヒアリングの 概要および得られる示唆

---

**MRI** 三菱総合研究所

2022年3月16日

サステナビリティ本部

# 本資料の位置づけ

## SS過疎地対策ハンドブックの改訂について

- 2. 先進事例の紹介と「3つのアプローチ」及び3. 「4段階のプロセス」については、今回の研究会の議論を踏まえた上で、抜本的に見直す。
- 2. について、方向性1「地域に不可欠なインフラとして活躍」、方向性2「必要な燃料供給インフラ維持」、方向性3, 4「持続的運営を目指す」の3つに整理。
- 3. について、「4段階のプロセス」の対象は、方向性1, 方向性2に対する記載とする。

### 2. 先進事例の紹介と「3つのアプローチ」改訂方針

- ・基本方針として最初に第3回研究会資料2のP1の「解決策の考え方」を示し、方向性を解説する。
- ・研究会でのこれまでのご意見を踏まえて、論点について加筆し、補足説明を行う。
- ・具体的メニューについては、アイデア、ヒントだけでもあれば、というニーズを踏まえ、前広に提示し、参考になるよう補足説明を行う。
- ・先進事例については、原則として現ハンドブックに掲載されている事例の現在を紹介し、また近年の好事例を追加する。

### 3. 「4段階のプロセス」改訂方針

- ・「課題の認知、検討」については、より具体的に記載する。
  - －石油製品の用途やニーズ、実態、今後の見通し等について整理して現状を認識していただく。
  - －第2回研究会資料P8「地域、行政の取組のあり方」を加筆し、地域の取組、行政の取組に分けて、プロセスごとに説明する。
- ・「実践」、「評価・改善」については、事例をもとに、具体的に説明。前回改訂より約5年を経過し、改善点・新たな課題の発見等あらば記載。レビューを行ってよりよい方向に進んだ例があれば好事例として取り上げる。

好事例紹介、4段階のプロセスのレビュー材料として、過去にSS過疎対策を実施した地域のフォローアップ調査を実施。

# 事例フォローアップヒアリングの概要

---

## 対象事例の概要

- 過去にSS過疎対策関係の取組を実施していた自治体・運営組織を中心にヒアリング(一部はオンラインまたは書面回答)を実施。代表的な2事例について本日よりご紹介する。

主体	市町村／法人名	概要
行政 主体	岡山県西粟倉村	事業者の撤退意思表示を受け、村100%出資の第三セクターの株式会社が指定管理者となり、SSを承継。(2020年～)
	和歌山県すさみ町	廃業したSSを町が買い取り、町営SS(指定管理者による運営)として再開。(2017年～)
	秋田県仙北市	存続の危機に直面したSSに対して、市がコンソーシアムを立ち上げ、補助金を活用した地域エネルギー拠点としての強化、灯油配送の効率化を実施。
	長野県阿智村	事業者の撤退意向を受け、村としての出資・設備更新支援を実施し、SSを再開。(2010年～)
	北海道占冠村	廃業した地区唯一のSSを町が買い取り、町営SS(指定管理者による運営)として再開。(2017年～)
	宮城県七ヶ宿町	町有民営SSの老朽化に伴い、賑わい拠点施設内付近に移転・新設。併せて2018年度に燃料供給計画を策定し、町内の安定的燃料供給確保を目指す。
	岐阜県白川村	事業者の撤退意向を受け、2019年度に燃料供給計画を策定し、村内の安定的燃料供給確保を模索。2021年度より村が10年間運営補助を行うことでSSの存続が決定。
住民 主体	大分県杵築市大田地区 (合同会社おおた夢楽)	事業者から撤退意思表示のあったSSを、住民有志の合同会社を設立して事業承継。(2022年～)ガバメントクラウドファンディングで設備資金調達。過去に灯油配送の定期化を実施。
	高知県四万十市西大宮地区 (株式会社大宮産業)	事業者の撤退に伴い、地域住民の共同出資による株式会社を設立し、SS・小売店舗を運営。(2006年～)
	岡山県津山市阿波地区 (合同会社あば村)	事業者の撤退に伴い、地域住民の共同出資による合同会社を設立し、SS・小売店舗を運営。(2014年～)
	奈良県川上村 (一般社団法人かわかみらいふ)	事業者から撤退意思表示のあったSSを、村民主体の生活支援等を行う一般社団法人により事業承継。(2017年～)

## 事例①岡山県西栗倉村

SS名称	あわくらSS
SS概要	西栗倉村内唯一のSS。 事業者の撤退意向を受け、村で設備を買取。 村100%出資の第三セクターが事業承継し、 2020年4月より営業開始。
運営形態	施設・設備:村が保有 運営:株式会社あわくらグリーンリゾート
立地	国道373号線沿い、村の中心部 西栗倉村役場から約300m (道の駅から約1km、最寄ICから約1.5km)
給油以外の サービス・事業	軽油・灯油配達 洗車 オイル・エレメント・タイヤ交換 タイヤ・各種物品販売
村の概況	人口:1,383人(2022年2月現在) 高齢化率:35.4%(2020年)



## 事例①岡山県西粟倉村 <課題の認知・検討>

- 西粟倉村における課題の認知・検討のプロセスや取組状況は以下のとおり。

### 課題の認知

### 検討

### 実践

### 評価・改善

#### 実態の把握

- 2017年頃に事業者から撤退の打診を受けていたが、一度は村長から陳情して存続が決定していた。
- 2019年に入ってから、2020年3月末の撤退が正式決定した旨の申し出を受け、検討を開始した。

#### 必要性の認識

- 村長が、災害時も含めて地域にSSを維持する必要があると判断。議会の了解を得て、村での承継を決定した。
- 雪の多い地域で、冬季の暖房は灯油に依存している。高齢化率も40%弱と高く、灯油の配送機能は不可欠である。
- 過去に大雪で近隣の高速道路で立ち往生が発生。その際、村の除雪車の燃料補給(特に重機型の除雪車)は隣接自治体では困難であり、村内にSSが必要であると認識した。

#### 地域住民の自分ごと化

- 行政主導で早めにSSの運営継続の判断がなされており、住民からの陳情や危機感の声は特に聞いていない。

#### 運営体制の構築

- 燃料供給を途切れさせないよう、撤退決定の申し出から撤退までの1年間で全ての調整を完了する必要があった。
- 短期間で運営体制を整えるため、第三セクターでの運営を決定した。村の意向を反映しやすくすること、行政としてSSの経営感覚を掴むことも重要と考えていた。
- 村で以前から軽油の卸売を行っていた事業者に燃料の仕入を委託し、応援関係を構築することができた。

## 事例①岡山県西栗倉村 <実践・評価・改善>

- 西栗倉村における実践・評価・改善のプロセスや取組状況は以下のとおり。

課題の認知

検討

実践

評価・改善

### 需要の確保

- 撤退した事業者が、地元の需要をあわくらSSに引き継ぐよう協力してくれたため、需要が確保できた。会員情報の引継ぎにも協力を得られた。

### 多角化の取組

- 村内の二次交通がないため、モビリティ(レンタカー・カーシェア等)の事業等を実施できないかを検討中。

### 担い手の確保

- 以前の運営主体の従業員OBや、村内の事業者からの支援を受けながら、社員の危険物取扱者資格取得を支援し、円滑に移行できた。

### 事業収支

- 人件費削減等により、油外ビジネスとのシナジーで、民間でも運営可能と期待できる水準まで赤字を圧縮した。

### 承継後の想定外の事象

- コロナの影響で、観光施設の燃料需要や交通量が減少した。

### 中長期的な見通し

- 今回は短期間で運営体制を整えることを最優先として第三セクターでの事業承継を行ったが、将来的には民間事業者による運営可能性もある。
- 次に設備更新が必要なタイミングでは、利用向上が見込める場所(例:道の駅やインターチェンジの出口付近)への移転も検討する可能性あり。

## 事例②大分県杵築市大田地区

SS名称	大田SS
SS概要	大田地区(旧大田村)唯一のSS。 事業者の廃業意向を受け、住民自治協議会の会長が代表となって「合同会社おおた夢楽」を設立し、事業を継承して2022年2月にSSの運営を開始。ガバメントクラウドファンディングで資金を調達した。
運営形態	施設・設備保有:小関石油(元の運営主体) 運営:合同会社おおた夢楽 (小関石油より施設貸借)
立地	杵築市役所大田庁舎(旧大田村役場)より 約1.3km 大田地区の西端
給油以外のサービス・事業	灯油配送(11~2月は地域ごとに2週間に1回、見守りを兼ねた「巡回式」の配送を実施)
地区の概況	人口:1,115人(2022年2月末現在) 高齢化率:約55%



## 事例②大分県杵築市大田地区 < 課題の認知・検討 >

- 杵築市大田地区における課題の認知・検討のプロセスや取組状況は以下のとおり。

### 課題の認知

### 検討

### 実践

### 評価・改善

#### 実態の把握

- 2018年に地下タンクの使用期限が残り4年となったことを受け、行政の関係者で協議を開始した。その時点でSS存続の危機を認識したが、一度は協議を終了。
- 事業者より、2021年12月末でのSS廃業の申し出があり、2021年7月から県の事業を活用して、商工会を中心に行政、住民自治協議会、税理士、石油組合、民間事業者による継続に向けた協議を開始した。

#### 必要性の認識

- 住民自治協議会が高齢者世帯を対象に訪問調査を実施しており、その一環で灯油利用やSSへのニーズ調査を行った。
- 地域の高齢化が進んでおり、多くの世帯が灯油の調達を配達に頼っていたため、灯油の供給がSSの重要な役割となっていた。

#### 地域住民の自分ごと化

- 取組主体である住民自治協議会の広報誌の発行頻度を年2回から毎月を増やし、SSに関する情報や協議会の取組をタイムリーに伝えることで、地域住民の問題意識の醸成を図った。
- ガバメントクラウドファンディングの活用により、地域住民のみならず、出身者や地域に関係のある方の共感を得ることによってSS維持の取組に巻き込むことができた。

#### 運営体制の構築

- 経営者の選任、経営主体の構築が最大の課題であった。
- 最終的には地域課題を解決する組織として、住民自治協議会の会長が代表となり、趣旨に賛同する有志で会社を設立することとなった。
- 市担当者が地域内外の多様な主体を巻き込み、短期間での調整・体制構築を行った。

## 事例②大分県杵築市大田地区＜実践・評価・改善＞

- 杵築市大田地区における実践・評価・改善のプロセスや取組状況は以下のとおり。

課題の認知

検討

実践

評価・改善

### 需要の確保

- 広報誌でSSの存続のために必要な需要の情報を伝え、住民に危機感を伝えることで、区内での給油が増加。

### 多角化の取組

- IT機器関係の代理店や修理業務、国の実証事業で製造している薪の販売等を検討している。
- 社会福祉協議会と連携し、灯油配送と組み合わせた地域の高齢者見守りを実施している。

### 担い手の確保

- SSでの勤務経験がある危険物取扱者の有資格者に市からアプローチした。並行して、地域のUターン者が集まるイベントでも状況を共有したところ、有資格者から協力が得られ、従業員を確保することができた。
- 地域の若い世代や移住者に住民自治協議会のメンバーとして参加してもらっており、今後はそういった方々が後継者になると考えている。

### 事業収支

- 2月に開業したばかりなので今後収支計画の検証が必要だが、施設管理費や人件費等の削減が必要と考えている。

### 承継後の想定外の事象

- 設備の老朽化が当初想定よりも進んでおり、地下タンク以外の給油機やローリー車等の設備更新に、事前想定よりも費用を要する見込みとなった。

### 中長期的な見通し

- 今後も地域の人口減少が見込まれるため、利用者に応じて営業時間や運営体制を見直すなど、経費削減に取り組んでいく必要があると認識。

## 事例から得られる検討プロセスに係る示唆

---

## 得られる示唆 < 課題の認知 >

課題の認知

検討

実践

評価・改善

### 実態の把握

- 当該SSの撤退意思が伝えられ、その後対策を検討・実施したケースが多いが、撤退の意思表示の前から一定の時間をかけて実態把握や対策に取り組んできたケースもある。
- 行政としては、住民から対策を求める声が上がらないと動けないという声が多い。他方で、行政主導でスピード感をもって対策を進める例もある。
- 高齢者世帯の生活支援の観点から、関係機関と連携して実態・ニーズを把握する取組も行われている。

### 必要性の認識

- SSの必要性として挙げられる油種別の用途・意義は以下のとおり。
  - ガソリン: 地域住民(主に高齢者等)の自家用車・原付、軽トラック、農機具用
  - 軽油: 地元産業(農業、林業、建設業等)用機械、トラックの燃料、除雪車両・緊急車両用の燃料
  - 灯油: 暖房・給湯用燃料(特に寒冷地、降雪地における重要性大)
- SSの意義として、①燃料供給インフラ維持・産業基盤維持を通じた地域・集落の存続、②災害リスクへの対応(非常時の緊急車両への燃料供給、生活基盤・復旧手段の確保)の主に2点を捉えて、SS維持の判断がなされている。特に災害リスクへの対応は、行政の支援が求められる部分である。

## 得られる示唆<検討>

課題の認知

検討

実践

評価・改善

### 地域住民の自分ごと化

- 住民の生活・地域存続に向けた様々な課題の一つとしてSS維持を位置づけ、単に「安く燃料を入手できれば良い」以上の存在意義を浸透させることが重要。
- 先進事例では、様々な地域単位の活動や広報活動を通じて、意識浸透を図る例も見られる。

### 運営体制の構築

- 運営主体は、住民主導の場合と行政主導の場合のそれぞれがあり得るが、一長一短であり、地域の実情に応じた対応が必要。
- 特に住民の問題意識が強い場合、住民出資の会社等で運営を担う事例もあるが、意思決定に時間や手間がかかったり、持続的な運営に向けた将来の担い手の確保が難しい場合もある。
- 他方で、行政が主導でSSを公設民営等で維持する場合、自治体の財政状況から永続的にSSを維持するのは難しい場合も多い。経営状況の見直し等により、将来的に民間事業者を引き継げるよう経営状況の見直し等を行っていく必要がある。

## 得られる示唆<実践>

課題の認知

検討

実践

評価・改善

### 需要の確保

- 地域住民の利用促進を重視し、広報誌などで地域住民の利用を積極的に呼びかけて需要を確保している事例がみられる。
- 撤退する事業者既存の顧客を引き継いでもらう、官公需を維持するといった確保策も重要。
- 先進事例では、隣接する自治体のSSと業務提携を行い、会員カードや割引価格も共通にして、住民の利便性を高めながら需要を確保している例もある。

### 多角化の取組

- 買い物支援や除雪、再エネ事業など、地域の特徴を生かした多様な取組がみられる。
- 特に高齢化・過疎化が進んだ地域では、灯油配送と買い物支援や見守りを組み合わせる事例が多く、福祉の仕組みとも連携して効果を高めるなど、地域の課題解決を志向する取組が行われている。

### 担い手の確保

- 事業主体側で新たに従業員となる方の資格取得を支援したり、撤退する運営者に一定期間運営に入ってもらい、円滑な事業承継を目指すなどの事例がある。特に、危険物取扱者の確保は、地域の人間関係に依存する側面も大きく、人材供給の必要性が示唆されるところ。
- 他方で、担い手の確保と収入・採算確保は表裏一体であり、継続的な運営には、最適な人数・運営体制の検討とともに、油外も含めた一定以上の収入確保が不可欠。

## 得られる示唆 < 評価・改善 >

課題の認知

検討

実践

評価・改善

### 事業収支

- あらゆる工夫を講じて事業収支を確保しても、人件費や燃料仕入値・売値次第で赤字になるリスクがある。
- 油外も含めた売上確保が至上命題であり、そのために幅広い取組(業務内容拡大、相乗効果促進、近隣SSとの連携)が必要となる。実際に、事業承継後に人件費削減等により赤字を圧縮できた例もある。

### 想定外の事態への対応

- 経費におけるリスク(設備側や燃料調達側での費用高騰)、需要側のリスク(社会情勢の変化等による需要減加速)があり、それらに耐える事業計画や代替プランが求められる。

### 中長期的な見通し

- 燃料油減少を見据えつつ、事業存続に向けたあらゆる工夫が引き続き必要。
- 高速道路や地域インフラ整備・再編により転機を迎えるSSは、その時に向けた準備を進める必要。