

ガソリンスタンドの価格戦略！ タイヤの大量販売で大成功

需要減退に悩まされるガソリンスタンド業界において、近隣に新規改装の大型ガソリンスタンドと全国にチェーン展開するタイヤ量販店が立地しているにも関わらず、価格戦略の立案と実行により、タイヤの大量販売を果たした事例を紹介します。その手法は、同じ土俵で競合するガソリンスタンドと戦わず、タイヤ量販店の知名度を活用したものでした。



ガソリンスタンド業界を取り巻く熾烈なビジネス環境

●事例店舗の概要と当時の状況

事例の「A店」は、東京のベッドタウン埼玉県の某市に立地するセルフサービスのガソリンスタンドで、前面道路は片側1車線の生活道路で交通量は多くありません。

ピーク時はフルサービスのガソリンスタンドとして大量のガソリンを販売していましたが、需要減退や交通の流れが変わったことも影響し、セルフサービスに転換したものの客数は半減しました。

敷地面積は約700坪、業界では大型店に分類されます。正社員は店長を含め3名、アルバイトスタッフは30名、店頭で勤務にあたるスタッフ数は正社員1〜2名に加え、アルバイトスタッフ1〜3名と、時間帯によって変動させていました。

本社は都内にあり、首都圏を中心にA店を含め40店舗を展開、人通りや店舗活性化のために人事異動も実施していました。

●競合の動向

A店の真向かいに同規模のガソリンスタンドが立地し、数カ月前に大規模な改装工事を行い、A店に追従する形でフルサービスからセルフサービスに転換、また、手洗い洗車に力を入れ、コインランドリーも新たに設置、洗車作業の終了を待つ顧客がコインランドリーをえるようにしたのです。

さらに、コインランドリーでの洗濯終了を待つ顧客が自分で洗車をすることも可能で、そこそこの賑わいを見せていました。その他、A店から車で5分程の場所に、全国にチェーン展開するタイヤ量販店が立地し、テレビCMで高い知名度と集客力を誇っていました。

●顧客の動向

周辺の顧客は電車通勤で週末だけ車を利用する状況で、ベッドタウンという立地のため観光客などもほとんど来店しません。

また、エンジンオイル交換やタイヤ交換は近隣のタイヤ量販店に依頼する顧客が多く、ガソリンの給油と洗車需要を真向いのライバル店と奪い合っていました。

●業界の動向

ガソリンスタンドは、ガソリンや軽油などの燃料油を販売しますが、それは、仕入価格や販売価格

が不安定であり、利益も安定しません。そこで、燃料油以外の商品、つまり、洗車やエンジンオイルなどの販売に力を入れています。業界では、これらの商品を「油外商品」と呼んでいます。この油外商品は、洗車などの無形物（サービス）やエンジンオイルなどの有形物、タイヤなどの高価なものや電球などの安価なものなど多岐にわたります。

有望な若手社員の登用とタイヤ販売に集中した理由

●元気を失った期待の若手社員

同社も他のガソリンスタンド運営会社と同様に、油外商品の販売に注力していました。そこで、旗艦店とも言うべきA店を活性化するために、社内の他店で高い販売力を発揮していた若手社員をA店に異動させたのです。

彼がそれまで勤務していた店舗は小規模であり「客数の多い店舗へ移動させれば、その高い販売力を発揮する多くの機会を得て業績

も伸びるだろう」という経営陣の判断でした。

どんなに高い販売力があっても来店客がなければ販売力は活かせません。その若手社員は、A店に赴任後、目を輝かせて販売に当たりました。赴任先店舗の客数はピーク時から半減していたとはいえ、それまで勤務していた店舗に比べて4倍の客数があり、来店客が途切れない状況です。販売のアプローチに事欠きません。

しかし、徐々にこの若手社員は元気をなくしていきました。

●店長の傾聴で見てきたもの

若手社員の変化に気付いた店長は面談をしました。その際に意識したのはアドバイスや元気付けではなく、ひたすら彼の話を聞くことでした。周囲の期待を感じて赴任してきた若手社員は、最初は自身の弱みを見せようとはしませんでした。粘り強く話を聞き続ける店長の前で徐々に本音が出るようになってきました。

前述の通り赴任前は小規模店で客数も少なく、入店した車両を彼が見れば顧客に対して、いつどのような油外商品を勧め、反応がどうであったか頭の中にインプットされており、その情報を元に油外販売を行うことができました。しかし現在、この若手社員にとって客数が多過ぎ、また、赴任早々ということもあり顧客情報をインプットすることが困難でした。そのため、販売に苦戦しており元気を失っていったことが分かったのです。

●店長が出した唯一の指示
以下は、それを知った店長と若手社員の会話です。

店長「最も販売が得意な油外商品は何かね？」

若手社員「タイヤです」

店長「そうであれば、今からタイヤだけを売ればいいよ」

若手社員「でもタイヤ以外の販売目標はどのように達成すれば？」

店長「最終的に店舗として目標利益が取ればOK。タイヤ以外の商品の販売目標が未達でも店舗の利益目標がタイヤで達成できていればいいよ」

これで吹っ切れた若手社員はタイヤを集中的に販売、業績を上げ始めました。それが店内の他のスタッフにも波及し、A店はタイヤを中心に販売する店舗となったのです。これにより、真向かいに立地するライバル店とはすみ分けがなされ、
・ライバル店は「洗車」がメイン
・A店は「タイヤ」がメイン
となっていました。

タイヤ購入見込み客の見つけ方と志向別価格設定

3

●すり減ったタイヤの見つけ方

ガソリンスタンドでタイヤを売
るには、すり減ったタイヤを装着
している車両を見つける必要があ
ります。しかし、セルフサービス
で顧客が給油している車両にスタ
ッフがおもむろに近づき、勝手に
タイヤの溝があるかどうか目視点
検をしていては、顧客は不信感を
抱いてしまいます。

そこで、A店では空気圧点検を
無料で行うことにしました。セル
フサービスのガソリンスタンドは
多くの場合、空気圧点検もセルフ
サービスですが、それをスタッフ
が行うことにして給油中の顧客に
声掛けをしていきました。

●顧客満足度の上昇

ガソリンスタンドでは給油中に
無料でエンジンルームの点検をす
る旨を声掛けする場合があります
が、多くの顧客はそれに応じませ
ん。なぜなら、油外商品の補充や

交換を勧める口実を与えること
なるからです。

これに対して、無料でタイヤの
空気圧点検をする旨を声掛けする
と喜んで依頼します。タイヤの溝
さえ減っていないければ店側はお勧
めするものがないからです。併せ
て、自分で空気圧点検を行うと手
が汚れたり、空気を注入するバル
ブのキャップが上手く外せなかつ
たりします。

これらの問題を解決してくれる
ため、顧客満足度が上がるとも
に、店側としてはタイヤがすり減
っていないか堂々と点検すること
ができるようになりました。この
ような体制整備をしつつ、A店は
次に示すような価格戦略を立案し
ていきました。

●コスト・需要・競争の3志向

一般的な価格設定方法はいくつ
かありますが、志向に基づく方法
としては、図1の3種類があります。

図1 価格設定の志向

志向	内 容	メリット	デメリット
コスト志向	製造業であれば製造コスト、流通業であれば仕入価格に利益を乗せて価格設定をする方法	確実に利益が取れる価格が設定できる	設定した価格で売れるかどうかは不確実である
需要志向	需要が大きい場合は高価格、需要が小さい場合は低価格で価格設定をする方法	需要が大きい場合は大きな収益を確保でき、需要が小さい場合は需要喚起が可能となる	価格差が大きすぎると、買い手の不信感を招く
競争志向	競合が設定した価格に合わせたり、それを下回る価格を設定するなど競合の価格を意識して価格設定をする方法	製品の競争力が向上し、販売が促進される	利益が確保できるかどうかは不明である

A店は、タイヤの仕入先と事前
にリベートに関する協定を結んで
おり、安売りを行うことにより、
ある程度の利益を失ってもリベ
ートで利益を補填できるレベルの価
格で販売することになりました。つ
まり、図1の「競争志向」を選択
しました。

●何をもって「安い」と言えるのか
ガソリンスタンドにおける価格
設定は多くの場合「競争志向」が

採用されます。これは、商品の品
質で差別化ができないため、価格
で差別化せざるを得ないためです。
この「安く」ですが、そもそも
消費者は、自分が乗っている車に
装着しているタイヤの価格につい
て相場をほとんど知りません。
したがって「安い」と言われて
も本当に安いのか、どれだけ安い
のかが分からず、結果、安くした
もののそれほど販売が促進されな
いケースも散見されます。

A店の利益率を向上させた販売促進的価格政策

4

価格設定の考え方として、ここ

まで見てきた「志向による価格設定方法」の他に、これからご紹介する「心理的価格政策」「販売促進的価格政策」があります。当事例では、この「販売促進的価格政策」の、

・EDLP

・マルチプル・ユニットプライスを活用しています。

●EDLP

EDLPは、エブリデイ・ロープライスの略であり「毎日の特売日」を意味しています。

R社製のタイヤを販売していたA店は、仕入先からの協力を得て、前述した全国にチェーン展開するタイヤ量販店の価格調査を行いました。なお、A店の顧客の多くはタイヤ交換をここで実施します。

タイヤ量販店の品揃は莫大です。よって、取り揃えている全てのタイヤではなく、R社製のタイ

ヤだけの価格調査を行い、R社製のタイヤに関してはタイヤ量販店よりも若干安い価格設定にしました。

●マルチプル・ユニット・プライス

マルチプル・ユニット・プライスは「複数個をまとめて買うと、1個だけを買うよりも価格が安くなる」価格設定法です。

基本、車には4本のタイヤがついています。よって、1本がすり減っている場合は、4本ともすり減っている場合がほとんどです。

例えば、4本のタイヤのうち1本に釘が刺さり、パンクしたとします。釘が刺さること自体、タイヤが古くなっていたり、すり減っていたりするケースが多いので、顧客からパンク修理の依頼があった場合は、タイヤ販売のチャンスです。

そこで、1本価格は前述の通り、タイヤ量販店より安く設定していますが、4本価格は工賃込みの価

格から端数を切り、さらに安い価格設定とすることにより、1本のパンク修理から4本の交換へ持ち込みやすくなります。

図2は、心理的価格政策になりますが、その中の「端数価格政策」に注目してください。A店はあえて端数を出すのではなく、1円単位の端数を切ることにより、まとめ買いによる割安感を訴求したのです。

●タイヤ量販店の知名度を活用

そして、タイヤサイズ別に工賃込みの1本価格と4本価格を一覧表にしたチラシを準備して、すり減ったタイヤを見つけたら、交換の必要性を訴求するとともに、該

当サイズに蛍光ペンでマーキングをして顧客に渡します。

これを渡す際に「その量販店の価格より安いので比較してくださいね」と言います。実際は数百円ほどの価格差しかありませんが、タイヤ量販店が有名であればあるほど、安売りを訴求すればするほど、この台詞は効き目が高くなり、その場で交換に応じる顧客が増えました。

まとめ

A店は、ピーク時に比べると客数は半分になりましたが、タイヤの本数だけ見るとピーク時の倍以上売れるようになりました。ピーク後にセルフサービスに転換し、人件費を削減したことで相まって、利益は高いレベルを維持できています。

本事例では、従業員の強みを活かし、価格戦略として、EDLP、マルチプル・ユニットプライスを取り入れたことが成功のポイントとして挙げられます。

図2 心理的価格政策

■端数価格

あえてキリの良い価格にせず（例：1,000円ではなく980円など）、割安感を訴求する

■慣習価格

缶コーヒーやガムなど世間一般に認知されている価格

■名声価格

高級ブランド品などがイメージを維持するためにつける比較的高価な価格