



日本総合研究所
総合研究部門 マネジャー

佐々木 努

成長分野として期待のかかる水素関連産業は、楽観的な見通しに基づいた普及計画を下敷きに展望されており実現性の面で疑問が残る、ということでは以前指摘した通りだ。これを現実感のあるビジネスの話として語るには、個別の業界の立場からの検証が不可欠である。そこで、本稿では石油元売業界、具体的にはエントユーザーに水素を販売するサービスマネジメント（以下、SS）の立場からこの問題を考えてみたい。

燃料電池自動車のユーザーに水素を販売する事業は、それ単体で見ると「カネの臭いがしない」というのが偽らざる現実的な評価だ。第一に、多額のインフラ投資が必要な割にその見返りとしての収益は現状のガソリン販売と大差ないと言われる。また、2030年時点でも新車販売に占める燃料電池自動車の割合は高々3%程度であり、水素販売の事業規模が大化けする見込みも乏しい。厳しい競争環境にさらされ、強固な経営基盤を持つたないSSからすると、国や自動車メーカーからインフラ整備・運営の主体者として期待を寄せられたとしても、諸手を上げて投資の意思決定ができるほどの旨みのある事業機会とは映らないのだ。

この問題が根深いのは、水素販売はSSの収益増加につながるならぬということだ。つまり、SSとしてみれば売りがガソリンから水素に代わるだけで、新たな顧客を呼び込み、既存事業に上積みがなされるものではない。さらに、国内の自動車保有人口の減少と燃費向上が相まって、自動車向け燃料販売事業自体が縮小していく未来を前に、

の資本費だろう。水素供給インフラが燃料電池自動車普及の力基を握るのは確かだが、こうした状況を踏まえてもなお、その整備・運営の役割をSSだけに担わせるのは正しい選択肢といえるのだろうか。

電気自動車の普及促進に向けて、自動車メーカーは自らが充電インフラの整備を行い、電力供給をも担う姿勢を示し始めており、ここに水素インフラ整備のヒントが隠されている。14年5月にトヨタ、日産、ホンダ、三菱自動車の4社が設立した合同会社日本充電サービスは、国が展開する充電設備への補助に上乗せして補助を拠出し、充電器設置を考える事業者が負担なく整備できる枠組みを用意した。インフラ整備をSS任せにする時期もあつたが、SS側の事情を踏まえ自らが整備の役割を担う方針に転換した。急速充電でも15分程度の時間を要し、かつ給電による収入（電気代）も1回500円程度ということもあり、ガソリン販売以上に薄利である給電事業はSSが主体的に取り組むことはありえなかつた。そこで、充電設備の整備が電気自動車ユーザーの訪問回数や滞在時間の増加につながり、本業の売上貢献が見込めると訴求することで、新たなインフラ整備・運営の担い手の創出に取り組むことになったのだ。

これを燃料電池自動車の文脈に当てはめるのであれば、SSが燃料電池自動車の販売をも担うなどのアイデアが提唱されても良いだろう。燃料電池自動車が売ればSSは相応の売り上げと利益が見込めるし、同時に水素販売の見込み顧客を自ら創出することにもつながる。さらに、販売店のポジションを獲得することでメンテナンスや車検など利幅の大きい収益機会を獲得しやすくなる。SSにとって水素だけを売るよりも事業展望を描きやすくなる。結果として、水素インフラ整備への投資意思決定が進むはずだ。もちろん、自動車メーカーにとっては系列販売店の調整が必要になるが、将来の新車販売に占めるシェアが3%程度であり、インフラ整備の投資を伴うものであることを丁寧に説明すれば、それほど難しい話でもないだろう。

水素社会実現に向けたキーファクター 石油元売

（次回は10月27日付に掲載します）