3 経営革新のためのワークショップ活用術

3.1 ビジネスモデルキャンバスという開発プログラム

プログラム開発の背景

SS 経営革新部会では、新規性、独創性、有用性のあるビジネスモデルの開発手法を学び、体験する場の必要性に鑑み、野村総合研究所の協力を得て「ビジネスモデルキャンバス」という開発プログラムを作成しました。

このプログラムは、各部会委員自身が実際に体験して改良を経た上で、全国4か所(中国・四国、関東、近畿、東北)で実施し、一定の効用を確認することができました。とりわけ、小規模事業者がこのような手法を学ぶことで、SSの「地域の生活総合サービス拠点」への転換を担う人材を育成し、中長期的にSSの経営基盤の強化に加え、具体的なビジネスモデルを開発することを目的としています。このような取組みは今、全国各地の青年部会を中心に広がっています。

プログラムの内容

ビジネスモデルキャンバスにおいては、事業アイデアの発想法や他業界での事例を説明する「1.インプットセッション」、実際に事業アイデアを発想する「2.事業アイデアセッション」、発想したアイデアをビジネスモデルに仕立てていく「3.事業創発セッション」の3部構成で実施。

実際、ビジネスモデルキャンバスを進める際のワークショップ(体験型講座)は、1チームあたり4~6名程度になるように調整をしました。また、プログラム後半の「事業創発セッション」においては、既存の枠にとらわれない発想や気づきを参加者に与えることを目的として、SS業界以外の人材にアドバイザーとして議論に入ってもらいました。

ビジネスモデルキャンバスシート

⑤パートナー(個人・法人)	③主要活動	①提供価値	⑥顧客へのアプローチ	②ターゲット顧客 ※具体的な顧客ターゲット 層	
※主要活動を補完してく れる協力者	※顧客に価値を提供 するための活動	※顧客目線からみた顧客 に提供する価値	※顧客との接点の作り方 (広告・営業・販売等)		
	④上記に必要な資源		(⑦顧客との関係)		
	※顧客に価値を提供する ために必要な資源		※顧客との関係性: 売切り?継続?		
⑧主なコスト項目		⑨主な収入リ	[]		
※ビジネスモデルを実行する	るために必要な費用	※顧客が支	※顧客が支払うお金		

3.2 ビジネスモデルキャンバスによる 10 のビジネスモデル

① SS マルシェ(市場)サービス

⑤パートナー(個人・法人)	③主要活動	①提供価値		⑥顧客へのアプローチ	②ターゲット顧客
友人・知人に自慢したい家庭 菜園家 農家	週1回程度、SSのロードサイド にテントを張って、新鮮な農作 物を並べてマルシェを開催	給油ついでに新鮮な農作物 を調達できる 給油目的ではなくとも、新鮮 な農作物を調達できる 家庭菜園家 友人・知人に作った農作物を 自慢できる		SSでのチラシ配布、ボスターや のぼり設置で周知するとともに、 マルシェ来店客の口コミで広げて いく。	コアターゲット: SS近隣に居住し、常日頃から新鮮な野菜・果物を買いたいニーズのある女性。 給油ついでまたは通りがかりの40代以上の男性で、奥様の点数稼ぎのために、新鮮な野菜・果物を買って帰る
	4)上記に必要な資源 とト: SS従業員 モノ: ロードサイドで目立つ新鮮 野菜・果物を置いたデント 情報:家庭菜園家および最家の ネットワーク(いつどんな展作物を 提供してもらえるか)			(⑦顧客との関係) SSマルシェを認知してもらい、 継続的に来店してもらえる関係、給油がなくてもSSマルシェに来る関係を築く。	
8 主なコスト項目 なし (SSを活用した販売代行であるため、強いて言えばマルシェ用のテントやプロモーション用ののほりくらい)			②主な収入項目 SS事業者: 粗利6万円/月 (場所貸しおよび販売代行手数料として) マルシェ売上(15万円/回)の10%=(15万円/回×4回/月×10%)		

◆ 検討したビジネスモデルの概要

家庭菜園品やJAの流通に乗らない農作物をSSで代理販売し、地域特性を活かしてSSを地域コミュニティー拠点化する、SSマルシェサービス。

想定ニーズは、消費者側においては、新鮮な農作物を買いたいという一般的なニーズであり、これは、女性を中心に多くの消費者が有するニーズ。

一方、供給者側においては、JAの流通に乗らない家庭菜園や農家で作られた多くの新鮮な農作物が存在。ここに、家庭菜園家の「自分で作った野菜・果物を多くの人に知ってもらいたい」、「友人・知人に自慢したい」というニーズがあり、農家にとっても、JA以外の流通開拓は収益の増加につながるため、消費者と供給者をマッチングする場としてSSを活用することにビジネスチャンスがあると考えた。

実際に事業を行う際には、3つの段階を踏んで 徐々に事業規模を広げていくことを想定。

第一段階:それらの農作物を仕入れて無理のない範囲で週1回(例えば毎週土曜日)程度のSSマルシェを開催して、「SSでマルシェをやっている」という"場の認知度"の向上を目指す。

第二段階: "場の認知度"が向上し、安定的に顧客が来店する状態になったら、事業リスクを取って農家等に栽培委託を行うことで、商品の安定調達を行い、平日にもマルシェを実施し、収益を増やす。

第三段階:全国にSSマルシェを行う事業者が増えてきた段階で、例えば、全石連が中心となり、SSネットワークを活用した情報システムを構築して、地域の異なるSSマルシェ間での商品トレードや都会のSSのキャンペーン用の商品仕入として活用。なお、第二段階を経ずに第三段階を実現することも可能。

② SS 油外予約サービス

⑤パートナー(個人・法人)

車が滞留する場所を持ち、 全国に拠点を持つプレイヤー

公的な場所: 役所、病院 民間の場所: イオン、ジム、 タイムズ等の駐車場

③主要活動

(SS事業者・消費者の両方に 対して)アプリを導入頂くため のプロモーション活動 アプリの開発・維持管理 SS事業者側のサービス提供

4)上記に必要な資源

ヒト: SS従業員 モノ: 既存SS・溶剤等、予約アプ リ、決済システム 情報: SS事業者の自社顧客DB、 提携先の顧客DB、新規アプリ利 用者の顧客情報等

①提供価値

"ついでに"、"一緒に"車のケ アが済むこと

SSに行かなくてよいこと

お客様自身が管理できること

選択肢(油外メニュー)がオー ブンになり、じっくり選べること

⑥顧客へのアプローチ

SS事業者: 全石連が各県石を 通して組合員に周知。まずは、リ テラシーが高く、意欲のある若手 経営者に利用頂く。

消費者: 各SSで周知するととも に、ママコミュにモニター利用して いただき、口コミで広げていく。

(⑦顧客との関係)

近隣コミュニティ内のお客様に 対しては継続的な関係性を維 持、それ以外のお客様につい ては売り切りモデル。

2ターゲット願客

近隣コミュニティ内のお客様

新規のお客機

コアターゲット: 郊外に住む、子育でする(働 く)女性。マイカーを持つが、 車は移動手段であり、こだわ りがない。日々忙しいので、時 間をお金で買う。

8主なコスト項目

全石連: システム初期投資(300~3,000万円程度)、 システム運用費(サーバー費、アカウント管理者人件費、システム維持管理費)、 プロモーション費用 ※具体的な費用は実際の仕様に基づく

SS事業者: システム利用料 500円/月/SS

9主な収入項目 ※3.800SSは、全国の全石連組合員SS数のうち、イノベーター理論に基づき、 イノベーター・アーリーアダプターの割合16%が利用するものとして算出。

全石連: システム利用料収益 2,280万円/年 (=500円/月/SS × 3,800SS × 12ヶ月)

SS事業者: 粗利48万円/年/SS(=(基本セット売上(粗利)1.500円/件+

引取料500円/件)×20件/月×12ヶ月)

◆ 検討したビジネスモデルの概要

油外の予約サービスの事業アイデアを形にする 前に、何故そのサービスが必要なのかを深掘りま した。

まず、背景として、(1) SS の油外サービスは、 「同じ元売りマークでも店舗ごとに内容が異なり、 Web上で確認することができず、お店に行かない とメニュー内容も価格も分からないことが多い」 点が挙げられ、一般消費者にとって分かりやすい 油外サービスのメニュー提示ができることが必要 である点を確認。

(2) また、消費者にとっての SS は、「本当は行 きたくないが、仕方なくいく場所」になってしまっ ているという認識のもと、ただお客様を待つだけ でなく、お客様の方に出張するサービスもあり得 るという視点で検討。

結果、本事業においては、例えば、県石商や全 石連が主体となってアプリ開発・運用し、組合員 が 1SS あたり月会費 500 円で利用できる油外予約 アプリ「veeber(仮)」を考案。

本アプリの利用者は、事前にクレジットカード を登録しておき、受けたいサービスやサービス提 供場所を指定してサービスリクエストを送る。事 業者は、自社 SS の近隣で発生したサービスリクエ ストに対して、サービスを提供するか否かを選択 でき、最初に手を挙げた事業者が指定の場所に出 向いて、サービスを提供。その後、利用者が評価 を行うとアプリ上で決済。決済における手間を省 くことで、利用者・事業者双方の利便性が高まる。

具体的な予約サービス内容は、本アプリに加入 する全てのSSは、基本セットである「給油オプショ ン(IL~満タンまで可)」(SS店頭のみ)と「点 検+洗車+車内清掃」(SS店頭又は出張)のサー ビスを提供することに合意。上記以外のサービス については、事業者側が SS ごとに設定できるよう にする。こうすることで、基本のサービスをどこ でも一律で受けられるようになり、かつ、SS個別 のオリジナルメニューも消費者にオプションとし てわかりやすく提示できるメリットがある。また、 このサービスの内容により、他社との差別化を図 ることができる。

③灯油配送マッチング・サービス

⑤パートナー(個人・法人)

最も重要なのは、本サービス に賛同して登録する同業の配 送事業者

マッチングアプリ開発 (いまどき難しいものではない という認識)

アプリ開発資金の拠出元としての経済産業省補助金など

③主要活動

・マッチングサイトの立ち上げ ・一定の地域で複数の配送事 業者が登録して配送ネット ワークを整備

4)上記に必要な資源

ヒト: 既存の配送事業者 モノ: 既存のローリー、カード決済 情報: 配送事業者と顧客の登録

①提供価値

(B2B:工事事業者) (B2C:レジャー船所持者) ・燃料の安定供給(価格は高 くても問題ない)

(B2C:高齢者/働く女性)

・灯油を買いにいく手間排除 ・発注タイミングの自由度 ・業者を選べる安心感 (複数事業者でレーティング)

6顧客へのアプローチ

広報活動:ネット等で"○○地域での配送業務を開始した" というプロモーション。 ・工事業者への通知。 ・SSでPR、ポスティング、補助 金を使ったプロモーションなど

7.顧客との関係

継続関係:過去の配送実績、 サービス内容からレーティング することで、顧客と事業者の 信頼関係を担保する。

2ターゲット顧客

コアターゲット: ・B2B: 工事事業者

·B2C:レジャー船所持者 ・B2C:高齢者/働く女性

8主なコスト項目:0万円/年

イニシャルコスト:

アプリ開発費は、数百万円から最大でも数千万円 ⇒補助金を活用できればアプリ開発費を削減可能 ⇒広告費も補助金を活用できれば削減可能

ランニングコスト:0万円/年

サービスシステムの運用費として、顧客から500円/年程度を徴収して相殺

9主な収入項目:12万円/月(租利)

利益増: 軽油10万円/月、灯油2万円/月(ユーザ増えると徐々に増加)

・軽油(顕客支払い額が増えるのではなく、コストが減る)

現在:5KL/月(採算割れ配送) ⇒ 将来:5KL/月(収益貢献)

マージン20円/2として10万円

・灯油(初月10人の新規需要を想定) マージン30円/Qとして、72Q/月×10人×30円/Q≒2万円

・サービスシステムの運用費として顧客から500円/年を徴収

◆検討したビジネスモデルの概要

SS数の減少が激しい地方部において、配送業務が厳しくなってきている状況を鑑み、事業者が共同でプラットフォームを開発して、配送業務の需要増と効率化を目指せないかを検討。具体的には、配送業務のマッチング・サービス・ビジネスについて議論。

「配送業務が厳しくなる」という状況は、顧客セグメントによって中身が異なる。例えば、BtoBでは工事関係事業者が軽油配送需要の中心となるが、工事の場所は日によって異なるため、自社 SS から近いときもあれば遠いときもある。遠い場合には、取り次ぎをして他社へ委託する(代行してもらう)ケースもあるものの、他社に受けてもらえない場合には顧客サービスとして採算割れで持って行くこともしばしば発生しています。

一方、BtoCの灯油配送では、買物弱者である高齢者や働く女性がターゲットとなる。住宅の電化によって灯油需要が減少するため、少しでも多く灯油需要を取り込むことで、配送業務を維持継続できる。また、BtoCの軽油配送では、クルーザーなどのレジャー用船舶用燃料がターゲットとなり、

こちらも日々給油場所が変わるため、単一事業者 での対応が難しくなっている。

そこで、まずマッチングサイトを立ち上げ、そこに配送業務を実施したい事業者が登録。そのマッチングサイトに顧客が訪れ、「〇〇日に、〇〇へ、灯油/軽油を〇〇L持ってきて欲しい」という発注情報を入力すると、その発注に応じられる配送業者のリストが表示される。

価格は配達までの日数と数量で一律とし、事業者間の価格競争がマッチングサイト上で起きないように設定。これにより、軽油配送は、全体での物量の変化がなくても配送が効率化されるため、これまで採算割れで配送していたような業務がなくなる。また、灯油配送は、誰もがいつでもネット発注できるようになるため、需要喚起にもつながる。

なお、配送業者と顧客の双方が互いに評価付けをし、また、クレジット決済に絞るなどして、トラブルの発生を防止。このビジネスは、SSネットワークの維持にも貢献するという公的な側面もあるため、経産省等の国の補助金を受けてアプリ開発やプロモーションを実施していくことも十分に検討の余地がある。

④「学び」の場を提供する SS

⑤パートナー(個人・法人)

事業運営のためのパートナー

- ・コーディネーター
- (講師派遣·運営委託企業)
- ・外部講師(学びの提供者) ・地域住民の皆様(お客様/ 講師/ボランティアとして)

マーケティングバートナー

- ・高齢者がターゲットの企業
- ·地元他業種企業

事業の広報協力パートナー

- ·商工会議所
- ·町内会
- •町役場、市役所
- -病院等

③主要活動

学びの場の提供

- ・学びスペースの用意・管理
- ・会員・講師の募集・管理
- ・カーケア・ホームケアの相談 窓口/安否連絡窓口創設

4)上記に必要な資源

ヒト: 講師(SS従業員、外部講師 スキルを持つ地域住民)、コー ディネーター、専任スタッフ モノ: 既存SSスペース(内装の

改善)、顧客・日程管理システム 情報:利用者の顧客情報DB等

①提供価値

(高齢者に対して)

- 存在意義の確認・承認欲求を 満たせる場の提供
- ・SSに来れば、お話ができる・自分の得意なことを人に教えてあげられる(やりがいの機会提供)
- 内面・外見ともに若返りができる場、学べる場の提供 ・健康・美容の学び・体験等

(高齢者の子どもに対して)

独り身の親のセーフティネットとしての機能の提供

・定期的な案内のための連絡 を通じて状況確認

6 顧客へのアプローチ

広報活動:地元住民(町内会・老人会)との連携、紹介キャンペーン、HP・SNSの活用、SS店内でポスター掲示・声かけ、チラシ配布、役所へ

のポスター掲示・市の会報誌

(⑦顧客との関係)

推続関係:一緒に事業を運営 してもらうパートナーであり、 顧客でもある。また、事業へ の貢献度によりランク付けさ れ、特典を付与する。

②ターゲット顧客

コアターゲット:

- ・おひとり様の女性 ・プライドが高い退職済男性
- →子どもは都会に出ている、 60代~70代の地域住民。
- →まだ免許返納をしておらず、 マイカーを持ち、移動手段とし て車を使う方。
- →ジムや病院でコミュニティを 持つような時間を持て余して いる方。生きがい・やりがいを 提供することでいきいきとして 頂く。

8 主なコスト項目: 115.2万円/年

イニシャルコスト:0円→最初は既存スペース・エクセル等を活用 内装費用、顧客管理システム(ソフト)

ランニングコスト: 115.2万円/年→最初は講師以外自社人員で実施

コーディネーター委託費、専任スタッフ人件費、運営費(フリートリンク・お菓子)、 会員カート、発行費、外部講師派遣費(2回/日×6日/週×52週×2千円/回)

9主な収入項目:375.0万円/年(粗利:259.8万円/年)

売上:375万円(初月~5名ずつ会員増、最後の3ヶ月は50名で推移の場合) 単価:月会費1万円/月、または、ビジター単発1,000円/日

客数:会員数初年度50人→5年後300人

→いずれば、物販(会員価格・会員限定提供)、ママーケティングバートナーからの広告、相談窓口によるエネルギー/SS関連商品・サービスの売上も見込む。

◆ 検討したビジネスモデルの概要

SSを地域のコミュニティー拠点にするための"場の提供のあり方"を検討。

各SS近隣地域には高齢者が多いことから、60-70 代のまだ免許返納をしていない男女をターゲット として想定し、潜在欲求を検討した結果、"学び" を通じて欲求を満たせる場を提供してはどうかと いう結論に至った。

具体的には、SSのスペースを活用し、月会費1万円(またはビジター単発1,000円/日)で、参加者が講師にも生徒にもなれる学びのコミュニティーを提供。

週6日、1日2コマの講座を提供し、講座が開かれていないときは会員にスペースを開放。SS はスペースの管理と講座のコーディネート業務を行う

ことで会費を主な収益源とするが、いずれは高齢 者をターゲットとする地域企業等にテストマーケ ティングの場として活用してもらい、広告費とし ての売上も得ることも見込む。

また、現在、「SS は顧客の信頼を得られていない」という事業者側の認識から、本事業を通して顧客である地域住民の信頼を得ることで、本業のエネルギーやカーケア関連について、相談してもらいやすい環境を整える。

そのような環境が整うことを前提に、ホームエネルギー・カーケアの相談窓口/講座案内の窓口を設けます。講座案内を定期的にすることで、独り身の方の安否確認もできるため、遠方に住む息子・娘さんにも安心を提供でき、信頼を築くことができると考える。

⑤ SS レンタ・サイクル

⑤パートナー(個人・法人)

・自転車シェアリング事業者 ・地元商店街キーマン

A. ホテル

C. 社会福祉協議会

③主要活動

ルート・マップ作り 各セグメントの異なるニーズ 毎に、観光ルート・ブランを作

・簡単なアンケートに答えると 推奨マップを出力。

4上記に必要な資源

ヒト: 既存SSスタッフ(手続き) モノ: 自転車 自転車(A、B向け) リアカー型自転車(C向け) 情報:観光情報

①提供価値

(A. インバウンド) 旅の楽しみ

(B. メタボ) ・おいしい ・ダイエット

(C. お年寄り) 家族との楽しみ ・思い出自転車

6 顧客へのアプローチ

広報活動: (A. インパウンド)

・ホテル営業 (B. メタボ)

医者やフィットネスジム営業 (C. お年寄り) ・地域クラブ・同好会営業

ア顧客との関係

継続関係:B(会員) 売切り:A、C

2ターゲット顧客

コアターゲット: A. インパウンド

B. メタボ C. お年寄り

⑧主なコスト項目:6万円/月

イニシャルコスト: 2万円/月

自転車(A、B向け):3万円×14台=52万円 リアカー型電動自転車(C向け)20万円×1台=20万円 合計72万円を3年で償却すると、2万円/月

ランニングコスト:4万円/月

保険およびメンテナンスコスト 4万円/月

9主な収入項目:37.7万円/月

場所代:4.5万円/月(自転車シェア事業者からの収入、4輪駐車場1台分) 単価:A、B:2000円/回(公共が1500円/日のためプレミアム感を出す)

C:3500円/回

客数:A+B:14台×30日×稼働率60%×天候リスク50%=126回/月 C:1台×30日×稼働率80%=24回/月

SSの敷地内に、車2台分(10m×3m)の場所をポートとして展開 1台分は自転車シェア事業者に貸し出し、残り1台分は自前車両(15台) 自転車シェア事業者に貸す場合には、賃貸収入となる。

検討したビジネスモデルの概要

検討メンバーの1人に観光地(具体的には東京 築地)でSS経営をしており、SS業務中も観光に ついて相談を受けることがしばしばあったことか ら、インバンウンドやお年寄りの国内旅行客をター ゲットとしたレンタ・サイクルによる観光事業を 検討。

お年寄りの国内旅行者とは、介護が必要なほど ではないものの、元気に自転車を乗り回すほど元 気ではない層で、家族と一緒に観光に来て、家 族の運転する自転車(リアカーのような特殊自転 車) に乗って若い頃を思い出しながら楽しむとい うシーンを想定。アマゾンプライムの CM (2017 年夏)のイメージ。(https://www.youtube.com/ watch?v=NDrK56UFOzw)

加えて、メタボに悩む近隣のビジネスマンもター

ゲット顧客として設定。スポーツジム等で積極的 に運動をしたいという層ではなく、基本的にスポー ツは嫌いであるが、"観光地でおいしいものでも食 べながら、軽くダイエットしよう"という緩いメ タボ層を想定。

事業においては、SS に 2 タイプの自転車を用意。 1つ目のタイプは、普通の自転車。シェアリング する自転車は、SS自らが調達するのではなく、他 の自転車シェアリング事業者のポート(拠点)と して SS を活用してもらうことで、自転車はその事 業者から提供を受ける。

2つ目のタイプは、お年寄りを乗せられる前述の 特殊自転車。これはSSで独自開発する。SSの敷 地の一部をポート(拠点)として活用し、自転車 を設置して貸し出しを行います。お年寄りを乗せ るレンタ・サイクルのサービス名は、"思い出自転 車"。

⑥スポーツ・ステーション SS

⑤パートナー(個人・法人)

- ·市、自治体
- (健康、観光での提携)
- ・地域のコミュニティ(ニッチスポーツのコミュニティ、 伝統文化、サークル、町内会、
- 老人会) · 観光協会
- ・子ども会

③主要活動

- ・ニッチスポーツ(弓道等)の 場を提供(ランキング)
- ・ニッチスポーツに興味のある人へのマーケティング

4)上記に必要な資源

・四半的弓道の施設・道具・人員(指導員、監視員)・指導ノウハウ・経験

①提供価値

顧客側

- ・コミュニティの提供
- ・ニッチスポーツを提供する場、 機会の提供
- ・地域への観光資源の提供

SS側

- ・従業員が休める時間
- ·雇用·労働環境改善
- 場所に稼がせることができる今までSSに来なかった人の話が聞ける

⑥顧客へのアプローチ

- ・市の会報(広報誌)
- ・観光マップへの掲載
- ・町内会等の巻き込み

(7)顧客との関係)

②ターゲット顧客

- <u>メインターゲット</u> ・今車に乗っていない人、これ
- から乗りたいと思っている人を含む10-30代
- ・ニッチスポーツをやりたい人 (地域外も)
- ・今までSSに来なかった人・地域の住民

11.47 7.17 42.4

曼:1万円/曼×2乗=2万円

的枠:5000円×3個=1.5万円 弓具:4万円/セット×3セット=12万円

⑧主なコスト項目:イニシャル 24.5万円

卷藁:3万円/台

矢:1万円/5本×4セット=4万円 テント:2万円/セット×1セット=2万円

人件費:一

⑨主な収入項目:25万円/年(1年目粗利:0.5万円、2年目以降:25万円)

· 単発利用: 500円/回(10本)×500回/年=25万円/年

・最初は単発利用を促し、

徐々に年会員になって頂く。

·年会費: 6000円/人

・その他: 道具のレンタル料や、オリジナル的の印刷オプション料等

◆ 検討したビジネスモデルの概要

SSを地域のコミュニティー拠点にするための"場の提供のあり方"を検討。

主要なターゲットを「今車に乗っていない人、 これから乗りたいと思っている人を含む 10-30 代」 とし、どのような潜在的欲求があり得るのか、また、 それに対して、SS の場を活用してどのようなサー ビスが提供できる可能性があるかを検討。

いくつかのアイデアが挙がった結果、「健康×普 段できない楽しいこと」から、ニッチなスポーツ を体験できる場の提供案が出され、弓道を例とし た場合にどのようなビジネスモデルになりそうか を深掘り検討することにした。

挙がったアイデアは以下の通り。

- ・ランチ時間になると、SS 周辺のコンビニでお弁 当を買うために並ばないといけない
 - →ランチ買い置きサービス、ランチタイムのフードトラックへの場所貸しサービス
- 痩せたい・健康でいたい
 - →健康に関する講座・教室を提供
- ・普段できない楽しいことをしたい

- →夏祭りやウォールペイント等のイベントの場 の提供
- 荷物の受け取りができない
 - →荷物の預り・受取サービス
- ・休憩したい
 - →ドリンクサービス等のリフレッシュできる サービスを提供

具体的には、本事業では SS のスペースを活用し、 単発利用 500 円、年会費 6,000 円で SS に併設する ニッチスポーツ (今回は弓道の簡易版)を体験で きるサービスを提供。

サービス開始当初は、ノウハウを持つ SS 従業員が対応することで、人件費を掛けずにサービス提供し、地域のスポーツコミュニティを活用し、徐々にマーケティングをしながら指導員(ボランティア)も確保。

イニシャルコストとしては、畳、的枠、巻藁、弓具、 矢、テントの購入費用、約24.5万円であり、初年 度で投資回収を目指します。(500回/年、または 約42回/月で達成)2年目以降は売上がほぼその まま粗利になることを想定。

⁷ Park&Ride + α

⑤パートナー(個人・法人)

広報バートナー

- •観光協会
- 商工会
- 市役所
- ・宿泊サイト(じゃらん/楽天)
- 旅行雑誌、ローカル誌(ばど)
- ・神戸Free WiFiのWebサイト
- 観光ルート上のアトラクショ
- ン・観光地のWebサイト
- ・地元の飲食店、事業者 ・ホテル/宿

事業パートナー

- ·駐車場/駐輪場
- ・既存のレンタル自転車事業 者と提携も可

③主要活動

- 駐車場とサイクルシェア+α の価値を同時提供。
- ・オプションで洗車も提供
- ・観光協会や地域他業種とコ
- ラボする(例:スタンプラリー) 地元ならではの観光ルート (聖地巡礼コース等)

リソース

- 盗難防止用GPSトラッカー
- 予約管理システム(googleカレ ンダー等無料のものを活用)
- きる既存の従業員

SS側

・顧客数・油外収益をUP ・脱石油でマイナスをプラスに

・駐車場が確保できる、観光

クション情報が手に入る

・洗車が済む(手間②)

大きい車では通れない、今ま

で気づかなかったことの発見

事前に予約できる

⑥顧客へのアプローチ

・サービスの事前認知・予約を してもらうため、観光関連事 業者とコラボ、ローカル誌に記

ルートやローカル情報/アトラ 事依頼、広告出稿する →探す手間が省ける(手間

(7)顧客との関係)

- 基本は単発 ・紹介してもらうことで、新規 客を獲得
- ・リピーターになってもらうこと で継続化

②ターゲット顧客

メインターゲット

- ・観光地SSの周辺客
- (子どもは小学生×2)
- ·世帯年収700-800万円
- 家族で出来るスポーツが趣

4上記に必要な資源

- 自転車
- ・自転車の修理、トラブル対応で
- 健康になれる

ができる

①提供価値

顧客側

1)

- ・30-40代の子持ち夫婦
- 持ち家、外車に乗っている
- ・他府県住まい
- 味(キャンプ、テニス等)
- ・ママ友同士のクチコミ、イン スタ映えを気にする

サブターゲット

- ・60代のシニアカップル
- 健康に関心がある

⑧主なコスト項目:73万円(初期投資)

自転車 ロードバイク4台×10万円/台=40万円

電動MTB1台×18万円/台=18万円 子供用自転車3台×2万円/台=6万円 ママチャリ4台×1万円/台=4万円

その他 ヘルメット10個×3千円/個=3万円

GPSトラッカー10個→2万円、予約システム(googleカレンダー:無料)

⑨主な収入項目:120万円/年(初年度粗利:47万円)

平日: 1-2台/日×1,000円/回×20日×12ヶ月=24万円/年

土日祝:1家族(4人)×2家族→5千円×2家族=1万円/日

1万/日×8日/月×12ヶ月=96万円/年

単価:大人→2,000円/半日・台、子ども→1,000円/半日・台

+洗車:2,000円/回×8回/月×12ヶ月=19万2千円/年

◆ 検討したビジネスモデルの概要

観光地立地のSSを持つメンバーが複数おり、か つ、Park&Ride(自動車駐車&自転車レンタル) を実施しようとしている事業者がいたことから、 シェアリングのアイデアに着目し、Park&Ride + ○○のサービスアイデアの深掘りを検討。

主なターゲットとして、世帯年収 700-800 万円程 度で持ち家、外車を所有する、小学生の子どもが いる 30-40 代夫婦を想定。

当サービスを実施 SS の所在地とは、別の他府県 住まいで、家族で出来るスポーツが趣味(キャンプ、 テニス等)、母親はママ友同士のクチコミやインス 夕映えを気にする、といったように、具体的なペ ルソナ像を設定して議論を開始。

本事業では、SSのスペースを活用し、自動 車で来た顧客が駐車場を探す手間なく車を停め られ、そのまま自転車を借りて街に繰り出せる 「Park&Ride サービス」を提供することを検討。単 発売切りモデル (大人用自転車 2,000 円 / 半日、子 供用1,000円/半日)で、自転車で街を散策してい る間に洗車等のオプションサービスを実施するこ とも可能としました。

本事業の価値は、観光客の"探す手間"という

負の解消に着目していること。観光客は通常、観 光地でどこに行くべきかを事前にリサーチして計 画を立てる手間があり (手間①)、現地に到着して からは、混雑する駐車場を探すのに苦労します(手 間②)。

そこで、事前に予約できる駐車場と Ride の提供 により、駐車場を探す手間を省き、回るべき観光 ルートも事前に用意することで、顧客の手間を省 き、価値を提供。

観光ルートについては、地元の観光協会や商工 会、他業種と連携したスタンプラリーの実施、地 元ならではの観光ルート(例:アニメの聖地巡礼 コース、等) や地元の人しか知らない飲食店を織 り込み、GPSを活用したコアな客を唸らせるルー トと仕掛けを作る。

なお、本サービスを使ってもらうためには、ま ずサービスの認知度を高める必要があるため、観 光客がアクセスすると想定されるあらゆる観光関 連の事業者と積極的にコラボレーションし、ロー カル誌に記事依頼、広告出稿することも検討して く必要(宿泊サイト(じゃらん/楽天)、旅行雑誌、 ローカル誌(ぱど)、神戸 Free WiFi の Web サイト、 観光ルート上のアトラクション・観光地の Web サ イト、地元の飲食店・事業者、ホテル/宿等)。

⑧ SS 二毛作事業 (例:マッサージ)

(近隣の) マッサージの専門学校 ・卒業・就職前の安価な人材 を提供してくれる	③主要活動 ・マッサージ その他に、ネイル、耳かき・・ (整備待ち顧		やすらき、瘡し"	⑥顧客へのアプローチ・SS店頭営業・近隣オフィスへの訪問営業⑦顧客との関係都度売切り	②ターゲット顧客 コアターゲット: ・ビジネス街のビジネスマン、OL ・オイル交換などの整備待ち顧客
	4上記に必要な資源 上上: 専門学校の見習いマッサージ師 モノ: ベッド、バーティション、SS セールスルーム	・整備待ち時間の殿つぶし			
8 主なコスト項目: 4500円/月 イニシャルコスト: 3万円 ・パーティション2つ 1.5円×2つ=3万円 ・3年程度の減価償却として約1000円/月 ランニングコスト: 3500円/月 ・保険代として ・なお、専門学校見習いで研修としての実施であるため、学生および学校に対しては無報酬という想定			②主な収入項目:17万円/月 マッサージ施術:12万円/月 ・単価:500円/人 ・客数:32人/日 ただし、天候等を考慮して25%乗じて8人/日×30日と想定 ・営業時間:11時~19時の8時間 宣伝広告(マッサージ専門学校の広告):5万円/月 ・5万円/月 ・研修で学生を活用するという観点からは、卒業前の1~3月限定ビジネスとなる可能性があるため注意が必要。		

◆ 検討したビジネスモデルの概要

SSのスタッフルームの一部、または、SS敷地の一部をSS営業時間、営業時間外に限らず、なんらかの別のサービスに活用できないかを検討。

地域柄、24時間人通りの多いSSが多いため、サービスの例として、閉店後の夜間に場を活用した居酒屋、ラーメン、コインパーキング、HOOTERS、昼間のセールスルームを活用した文化センター、主婦の趣味の場、マッサージ、ネイル、耳かきなどのアイデアが抽出された。その中で、SS来店客の整備待ち時間にも使えるマッサージを例として議論を行った。

SS はセールスルームを提供するだけで、あとは 外部リソースを活用して収益を上げることを想定。

外部リソースとしては、「専門学校の学生」を研

修という位置付けで活用するため、支払い報酬が 必要ない(むしろ研修費用としてさらにお金をい ただいてもいい)事業。

留意点として、卒業間近の1~3月にしか実施 できない可能性があるため要検証。

主要な顧客は、SS前を通行する近隣のビジネスマンやOL。顧客のお昼や休憩時間などに、安価なワンコイン・マッサージでやすらぎや癒しを提供。また、整備待ちのお客さまにも待ち時間にマッサージを提供可能。

同様の論理で他サービスへの展開も可能。具体的には、ネイル、耳かき、ラーメンなど見習いを活用した、経験を積む場としてSSを提供するサービスが考えられる。

なお、本事業はマッサージ専門学校の協力を得 られることが重要なポイント。

9秘密オフィス・サービス

ステージ 1: 私書箱・宅配受取機能 ステージ 2 以降:宅配発送、トランクルーム機能 (特に記述がない場合にはステージ 1 を想定)

⑤パートナー(個人・法人) 2ターゲット顧客 3 主要活動 ①提供価値 6顧客へのアプローチ ステージ1 (事業主・社長に対して) 広報活動:SS当たり100人限 ステージ1 コアターゲット: ・特になく、警察の見回り場所 - 簡易オフィススペース確保 ·事業主(社長) 定であるため、顧客候補をリ ・私書箱として住所提供 ストアップして、SS経営者自 但し、事業の特性上、信頼関 にしてもらう程度 "自分専用住所を持ち、自分 ステージ2以降 ステージ2以降 らが、こっそり営業。 係のある方に絞る。 宛の郵送物を受取れる"存在 · 宅配事業者 ・荷物受取・発送、トランク 欲求を満たす場の提供 決して、大々的に広報しない。 ・トランクルーム事業者等 ルームの荷物出し入れ ・誰にも文句を言われずにモ 4上記に必要な資源 プ顧客との関係 ノが買える ・誰にもバレずにモノが買える ヒト: 既存SSスタッフ(荷物受取 継続関係:顧客の秘密を守る や問い合わせ等) ことで、より一層の信頼関係 例えるなら モノ: 既存SSスペース (雑にも怪 ・仮想オフィス が醸成され、他の事業にも波 しまれないオープンなスペース) ・私書箱サービス 私書籍ロッカー、机と椅子、バー ・大人の秘密基地 ティション、セキュリティ機能 情報: 既存のSS顧客リスト 8 主なコスト項目:115.2万円/年(ステージ1) 9主な収入項目:375.0万円/年(粗利:259.8万円/年) イニシャルコスト: 180万円 売上:1000万円(年間) 私書箱ロッカー100万円、セキュリティカメラ10万円、専用出入口工事・バーティ 単価:10万円/年 ション60万円、机・椅子・什器10万円 客数:100人 ランニングコスト:約100万円/年 人件費36万円(年収360万円×10%)、保険12万円、光熱費12万円、カード 手数料30万円(1000万円×3%)

◆ 検討したビジネスモデルの概要

SS のスタッフルームの一部、または、SS 敷地の一部を活用した"場の提供サービス"を検討。

地域柄、比較的スペースの広い SS が多いこと、 馴染みの事業主(社長さん)がお客さんであるこ とも多いことから、社長の潜在欲求である、"自分 専用の住所を持ち、そこに郵送・宅配物が届く秘 密オフィス・サービス"を提供することとした。

本事業の第1ステージでは、SS スタッフルームの一部(約5m×7m程度)のスペースを活用して、そこに、自動販売機2台分程度の私書箱ロッカー、パーティションで区切ったシンプルな机と椅子2セットを設置。

第1ステージでは私書箱機能のみ、第2ステー

ジ以降では宅配受取·発送、さらには、トランクルーム機能も提供。

私書箱は100個あり、私書箱の利用料は年間10万円。すなわち、100人分の顧客(社長等の事業主)をターゲットとしたサービスとする。

100人と顧客数が限定されているため、大々的な 広報活動は実施せずに、顧客候補を予めリストアッ プして個別に営業を行います。

キャッチフレーズは "あなたに新しい住所を貸 します。"

この私書箱(住所)を活用することで、顧客は 気兼ねなく個人の趣味・嗜好を追求できる。例え ば DM、見本・サンプル、服、ゴルフセット、ビ ジネス本など。

この事業を通じて、日本の消費増大にも貢献。

⑩地域に根差したスポーツ応援拠点

5パートナー(個人・法人) 3 主要活動 ①提供価値 2ターゲット顧客 6 顧客へのアプローチ 大人への宣伝バートナー グッズ、チケットの展示・販売 提供価値 ・子どもと関係を持つ 楽天ファン 子どもが楽しいSS ・地域の子どもたち ・イベント企画・運営(例:夜の →親に伝えてもらう 閉店時間のSSでスポーツ観 (楽天ファン) (SSでの体験、油外···) 子ども向け共感マーケティング 戦のパブリックビューイング) (顧客に対して) - 僧顔をスポーツ×子どもで醸 車所有者 のためのコンテンツホルダー ・子どもへの営業 (SS会員証 ・楽しい場所の提供 成。弱者見守りSSになること 《車通動の人》 で、子をかすがいにしたSS ・楽天イーグルス の発行、VRゲームやイベントで 観戦に行きたくても行けない (カーケア)のあり方を考える。 (球団公式SSになる、オフシー 楽しんで親に宣伝して貰う) 人が行けるようにお手伝い 車利用者 スポーツファン ズンに選手と会えるイベント) -ファン同士のつながり提供 4上記に必要な資源 (7)顧客との関係) 情報の提供 ・ゲームメーカー(任天堂、 SONY等) ・普段油外を利用しない顧客 -SSの場所 定期的に来てもらう。 ・公文等の学習整 (球団に対して) とその子ども ・イベント用資材(VRケーム、 サブスクリブションモデル ・宣伝効果、ファンとの繋がり *学校、児童館 (子どもが楽天ファンの家族) 観戦用プロジェクター等) (ほぼ定期購読モデル) マーケティングパートナー コンテンツホルダー(楽天等) ・子どもを通して信頼を勝ち取 ・選手名鑑/取材(ラジオ、広 (SSに対して) ・粗利ベースで油1:油外2を との繋がりを持つ人 り、今油だけの顧客に、油外 報誌、その他雑誌・Web記事、 ・普段来てくれない人(油外を 目標とする。 子どもの欲しい物が分かる を使ってもらう。(油外増加) TV) 使ってくれない人)に来てもら 人・ノウハウ ・マーケティングツール う、使ってもらう (twitter/インスタ/ブログ) 9主な収入項目: 8 主なコスト項目: 客数+5%(150人)で、額利:90万円/年増加(=150人×6,000円/回) 顕客数:油外顧客:10%→15% 油のみの粗利:3.600円/回 ・イベント費用 油+油外の粗利:9,600円/回 約3.000人 ・子ども向け会員証発行費用 (差分:6,000円/回) 客数+5%(150人) ガソリン売上:150KL/月/SS=20L/台×7.500台/月(粗利:10円/L→200円/台) 90%の油頭客粗利:972万円/年=200円/回×18回×2.700人 10%の油外顧客粗利:288万円/年=[200円/回×16回/年+3,200円/回×2回]×300人) (参考)客単価:6,000円/件(粗利:2,500円~10,000円/件) (参考)客数:3,000人(5,000台(件)/月=6万台/年)、1台あたり月1.5回来店

◆ 検討したビジネスモデルの概要

楽天イーグルスのファンがメンバーにおり、実際に楽天のグッズ展示などをSSで行っていることから、地域に根差したスポーツの例として、楽天イーグルスを持ち出し、SSをスポーツファンの集まる地域拠点にすることで、新規顧客を獲得するアイデアの深掘りを行った。

まず、SSの油外サービスが使われない理由として、「(押し売り等により、)今のSSは顧客に信頼されていない」という問題点を挙げ、どのように顧客に信頼して頂くかを考えた。

そのための施策として、「子をかすがいにした SSのあり方」を検討することとした。具体的には、 車を持たない子どもでさえも来たくなる、来ると 楽しい SSを「地域に根差したスポーツ=楽天イー グルスの応援拠点」にすることで実現するという アイデア。

なお、モデル SS においては、地元周辺住民に楽 天イーグルスファンが多く存在することから、実 現可能性は高い。

本事業においては、顧客から借りたグッズや自己所有のグッズをSSセールスルーム内で展示したり、公式グッズ・観戦チケットの代理販売を実施。更には、夜の閉店後のSSの場を活用した、パブリックビューイングによる試合観戦等のイベント開催を通じて、楽天ファンの周辺住民が定期的にSSに来たくなるような仕掛けをしていく。

また、イベント以外にも、周辺住民の子どもに対して営業を行い、子どもの信頼を勝ち取ることで、子どもがSSに行きたいと親を誘うような仕組みも作っていく。具体的には、子ども向けSS会員証の発行、VRゲームの常設を行い、子どもに楽しんでもらうことで、親に宣伝して貰う。

なお、想定する SS の年間顧客数は 3,000 人。このうち、現状給油のみの顧客と油外も使う顧客の割合が 9:1 であるとしたときに、上記の施策により、油外顧客の割合を +5% の 15% にすることで、粗利ベースで年間 90 万円増加を見込む。