

SSの事業再構築・経営力強化事業に向けた人材育成支援事業のうち  
次世代SS経営人材育成研修（モデルケース創出型）

## 【仙台会場】 次世代SS経営人材育成研修「SSの未来を考える」

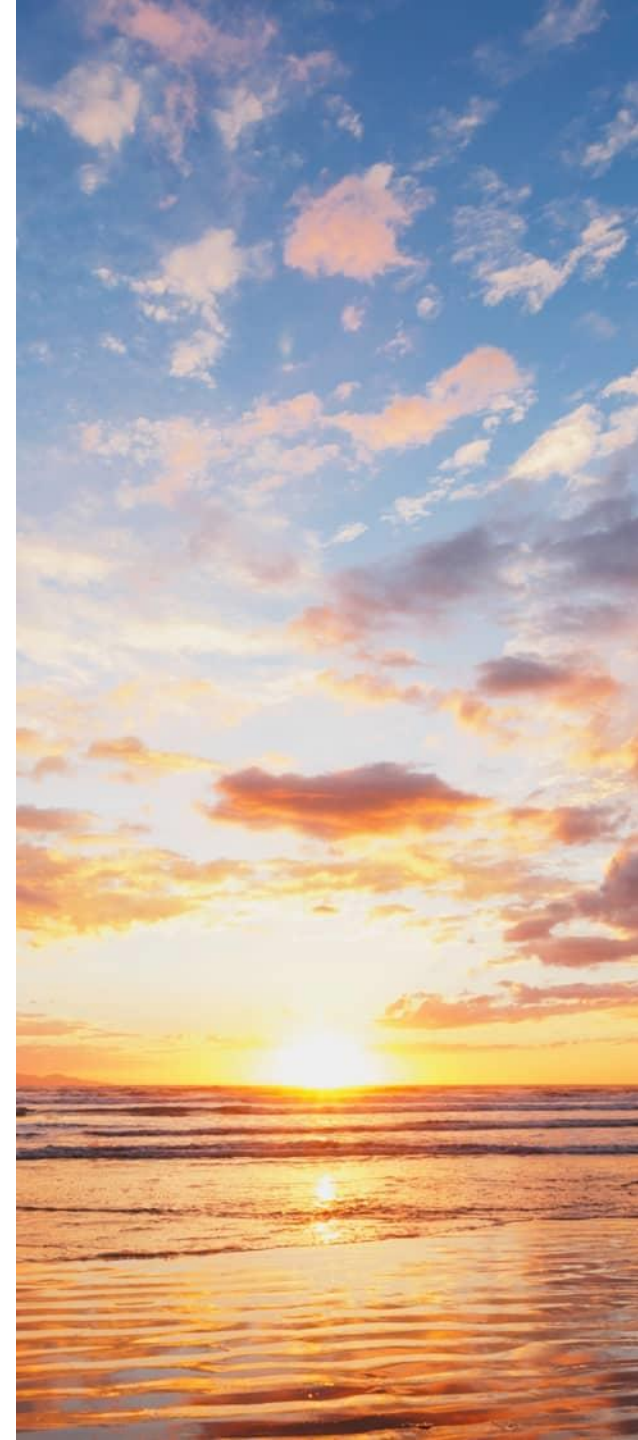
### 当日投影資料

株式会社野村総合研究所  
コンサルティング事業本部

2023年10月4日

**NRI**

Envision the value,  
Empower the change



全国石油商業組合連合会

次世代SS経営人材育成研修（モデルケース創出型）

# 中間報告会兼研修会

---

2023年10月4日（水）

13:00～17:30

仙台会場

## 研修会次第

### 一

#### 第一部：講演会

1

開催挨拶

2

趣旨・概要説明

3

公募採択事業の報告会

4

外部講師による講演会

### 二

#### 第二部：ワークショップ

1

ワークショップ「モビリティを取り巻く環境変化・SSの未来」

## 研修会次第

### 一 第一部：講演会

- 1 開催挨拶
- 2 趣旨・概要説明
- 3 公募採択事業の報告会
- 4 外部講師による講演会

### 二 第二部：ワークショップ

- 1 ワークショップ「モビリティを取り巻く環境変化・SSの未来」

次世代SS経営人材育成研修（モデルケース創出型）

モデルケース公募研修会

ご挨拶

---

## 研修会次第

### 一 第一部：講演会

- 1 開催挨拶
- 2 趣旨・概要説明
- 3 公募採択事業の報告会
- 4 外部講師による講演会

### 二 第二部：ワークショップ

- 1 ワークショップ「モビリティを取り巻く環境変化・SSの未来」

## 1. 本日の研修会の流れ

2. 研修会の実施背景：外部環境の変化

3. 研修会の実施目的・概要

## 1. 本日の研修会の流れ

本日の研修会は、以下の流れで進めてまいります。

### 研修会の流れ

| 開催日時                                      | 2023年10月4日、5日、6日 @ 13:00-17:30  |                              |   |  |
|---|---|------------------------------|---|--|
| 場所  | 10/4：仙台、10/5：東京、10/6：大阪   |                              |   |  |
| 構成  | 時間配分（イメージ）  | 開催場所                         | 各開催場所のテーマ   |  |
| 1   | 開会挨拶（全石連様より）<br>5分<br>13:00-13:05   | —                            | —   |  |
| 2   | 趣旨・概要説明（NRIより）<br>【Why】<br>15分<br>• 説明：15分<br>• 質疑：—<br>13:05-13:20   | 3ヶ所とも、<br>会場＋オンライン<br>ハイブリッド | 全体説明（NRI）<br>①研修会の実施背景（CASE/MaaSに見られる外部環境変化の動向等）<br>②公募事業の趣旨・概要説明 |  |
| 3   | 公募事業の報告会（各回2事業×3か所）<br>【How】<br>60分<br>1テーマあたり：<br>• 発表：10分<br>• 解説：10分<br>• 質疑：10分<br>13:20-14:20                    | 3ヶ所とも、<br>会場＋オンライン<br>ハイブリッド | 各事業者からの説明（採択事業者）  |  |
| 休憩（5分）                                    |   |                              |   |  |
| 4   | 外部講師による講演会（各回1講演×外部講師1～3名）<br>【Why+How】<br>50分<br>• 講演：40分<br>• 質疑：10分<br>14:25-15:15                                 | 3ヶ所とも、<br>会場＋オンライン<br>ハイブリッド | 採択事業に即したテーマの講演内容  |  |
| 休憩（15分）：オンラインのみの参加者はここでアンケート回答後、ご退室いただきます |   |                              |   |  |
| 5   | ワークショップ<br>モビリティを取り巻く環境変化、SSの未来<br>【Why+What】<br>120分<br>• 説明等：15分<br>• 議論：70分<br>• 発表：30分<br>• まとめ：5分<br>15:30-17:30 | 3ヶ所とも<br>会場のみ                | ①SSを取り巻く外部環境変化・キーワード<br>②2035年のSS将来像の検討<br>③業界・自社が「変わるべき点」の議論     |  |

## 1. 本日の研修会の流れ 詳細タイムテーブル

具体的なタイムスケジュールは以下の通りです。

### 第一部：セミナー

| 時間          |     | 実施事項  |
|-------------|-----|---|
| 13:00～13:05 | 5分  | 1. 開会のご挨拶<br>(全石連坂井様より)                         |
| 13:05～13:20 | 15分 | 2. 趣旨・概要説明                                      |
| 13:00～13:10 | 10分 | 研修会の実施背景<br>(研修会実施に至った背景説明、<br>何故このような研修が必要なのか) |
| 13:10～13:20 | 10分 | 公募事業の趣旨・概要説明                                    |
| 13:20～14:20 | 60分 | 3. 公募事業の報告会                                     |
| 13:20～13:30 | 10分 | 事業①：事業説明 & 苦勞ポイント                               |
| 13:30～13:40 | 10分 | 事業①：ポイント解説                                      |
| 13:40～13:50 | 10分 | 事業①：質疑応答  |
| 13:50～14:00 | 10分 | 事業②：事業説明 & 苦勞ポイント                               |
| 14:00～14:10 | 10分 | 事業②：ポイント解説                                      |
| 14:10～14:20 | 10分 | 事業②：質疑応答  |
| 14:20～14:25 | 5分  | ～休憩・バッファ～                                       |
| 14:25～15:15 | 50分 | 4. 外部講師による講演会                                   |
| 14:25～15:05 | 40分 | 外部講師による講演                                       |
| 15:05～15:15 | 10分 | 質疑応答  |

### 第二部：ワークショップ

| 時間          |     | 実施事項                                 |
|-------------|-----|--------------------------------------|
| 15:15～15:30 | 15分 | ～休憩・バッファ～                            |
|             |     | オンライン参加者はアンケート回答後<br>ご退室             |
| 15:30～15:45 | 15分 | 5 - 1. 説明・チームビルディング                  |
| 15:30～15:35 | 5分  | 研修の流れ説明                              |
| 15:35～15:45 | 10分 | アイスブレイク (自己紹介など)                     |
| 15:45～16:55 | 70分 | 5 - 2. グループワーク                       |
| 15:45～16:05 | 20分 | ワーク①2030年頃のSSを取り巻く<br>外部環境及び関心テーマの確認 |
| 16:05～16:30 | 25分 | ワーク②2030年頃のSS業界の変化                   |
| 16:30～16:55 | 25分 | ワーク③2030年頃に向けてSS業界<br>が「変わるべき点」の議論   |
| 16:55～17:25 | 30分 | 発表 (1チーム10分×3チーム)                    |
| 17:25～17:30 | 5分  | まとめ・ご案内                              |
| 終了次第        |     | 研修会後の流れ説明<br>(アンケート回答・資料共有等)         |

1. 本日の研修会の流れ

**2. 研修会の実施背景：外部環境の変化**

3. 研修会の実施目的・概要

## 2. 研修会の実施背景：外部環境の変化（サマリ）

エネルギー・モビリティ領域においては、今後大きな動きがみられることが予想される。SS業界としても各動向を注視しつつ、外部環境の変化に即して自社も変化していくことが求められる。

### ■ エネルギー：合成燃料によるPHEVの選択肢の可能性

- EUの内燃機関車の新車販売を巡るルールメイキングを産業界も注視。2021年には、2035年新車販売禁止の方針を打ち出すも、3月には条件付きでの販売継続を認めた。
  - 条件となる「合成燃料」は、カーボンフリーな再生電力を使った水素と、大気中に排出されたCO<sub>2</sub>を分離・回収した炭素を反応させて製造するe-fuelが対象。
- EUの「条件付き内燃機関車販売継続」は、BEV推進の潮流を大きく変えるものではないが、PHEVの選択肢が残ったことで、消費者が価値を判断するマーケットの醸成が期待される。
  - 地産地消型のe-fuelは、早ければ2030年以前に地域特性に応じて導入がはじまる。地域特性によって、輸送用、産業用、民生用の需要量が異なると推察される。地産地消型では、中距離の不定期トラック路線および型式が古い車両への適用や、当該地域で消費される、産業・民生用途への適用可能性も高いと想定される。

### ■ モビリティ：MaaSや自動運転の進展／EVのコモディティ化 ⇒ 自動運転前提の乗車体験の創造と異業種連携

- 国内においては、国がMaaSや自動運転を推し進めており、自動運転社会を見据えたモビリティサービスの導入が進展している。
- 国外においては、2023年1月のCESでは、ベンチャーから大手企業まで、あらゆる規模の会社がEVのコンセプトカーを展示。自動運転技術のソリューション提供会社の展示も多くみられ、モビリティ自体のコモディティ化の波が感じられた。また、ゲーム会社等のエンタメ企業との連携にみられるように、車内体験価値向上に向けた異業種との連携も見られた。
- 「運転しなくてもいい世界が来た時にモビリティでどのように時間を使うのか？」をテーマにした新たな乗車体験を提示。
  - **BMW**：「i Vision Dee」Eインクという、車体の色を数秒で最大32色に変更が可能な技術を活用。車とコミュニケーションをして、車がARを活用して新しい乗車体験を提供してくれる世界観を提案。
  - **AFEELA (Sony Honda Mobility)**：ソニー・ホンダモビリティ(SHM)は「AFEELA」の2025年発売予定のプロトタイプEVを展示。新たなモビリティの価値基準の創出をコンセプトに運転不要の世界が来た時の体験価値を提示。
- 自動車メーカーだけでなく、サプライヤー主導で自動運転を実装する事例を作ろうという動きもみられる。
  - **ZF**：独ZFは、レベル4の自動運転が可能な次世代シャトルを公開。MaaSサービスを展開する米Beepと契約し、自動運転シャトル数千台を米国市場に投入する。



# 内燃機関車の新車販売を巡るEUの動向と 合成燃料の実用化に向けた観点

## 2. 研修会の実施背景：外部環境の変化 内燃機関車の新車販売を巡るEUの動向 2035年以降新車販売EVからの方針転換

### EUの内燃機関車の新車販売を巡るルールメイキングを産業界も注視。2021年には、2035年新車販売禁止の方針を打ち出すも、この3月には条件付きでの販売継続を認めた

#### EUのガソリン車（内燃機関）への政策動向

##### EUの政策方針

- 2021** ■ 7月、ハイブリッド車を含むガソリン車など内燃機関車の新車販売について2035年に事実上禁止する方針を打ち出す  
気候政策パッケージ「Fit for 55」
- 2022** ■ 10月、EU理事会と欧州議会が、乗用車・小型商用車のCO2排出基準に関する規則の改正案について暫定合意  
「2035年以降、全ての新車がゼロエミッション車となり、ハイブリッド車を含めて内燃機関搭載車の生産を実質禁止とする」
- 2023** ■ 3月、EUエネルギー相会議で、内燃機関車の新車販売を2035年から禁止する方針を転換し、「合成燃料」の使用を条件に販売継続を認めることで合意

##### 産業界の反応

- 各社、ハイブリッド車を含む、EVシフトを宣言
- 2021年、世界のBEV、PHEV 新車販売台数 660万台（前年比2.2倍）出所）IEA発表より

- ドイツ・ポルシェは、12月、チリのHighly Innovative Fuels（HIF）他と、合成燃料（e-Fuel）の生産を開始

##### 生産計画

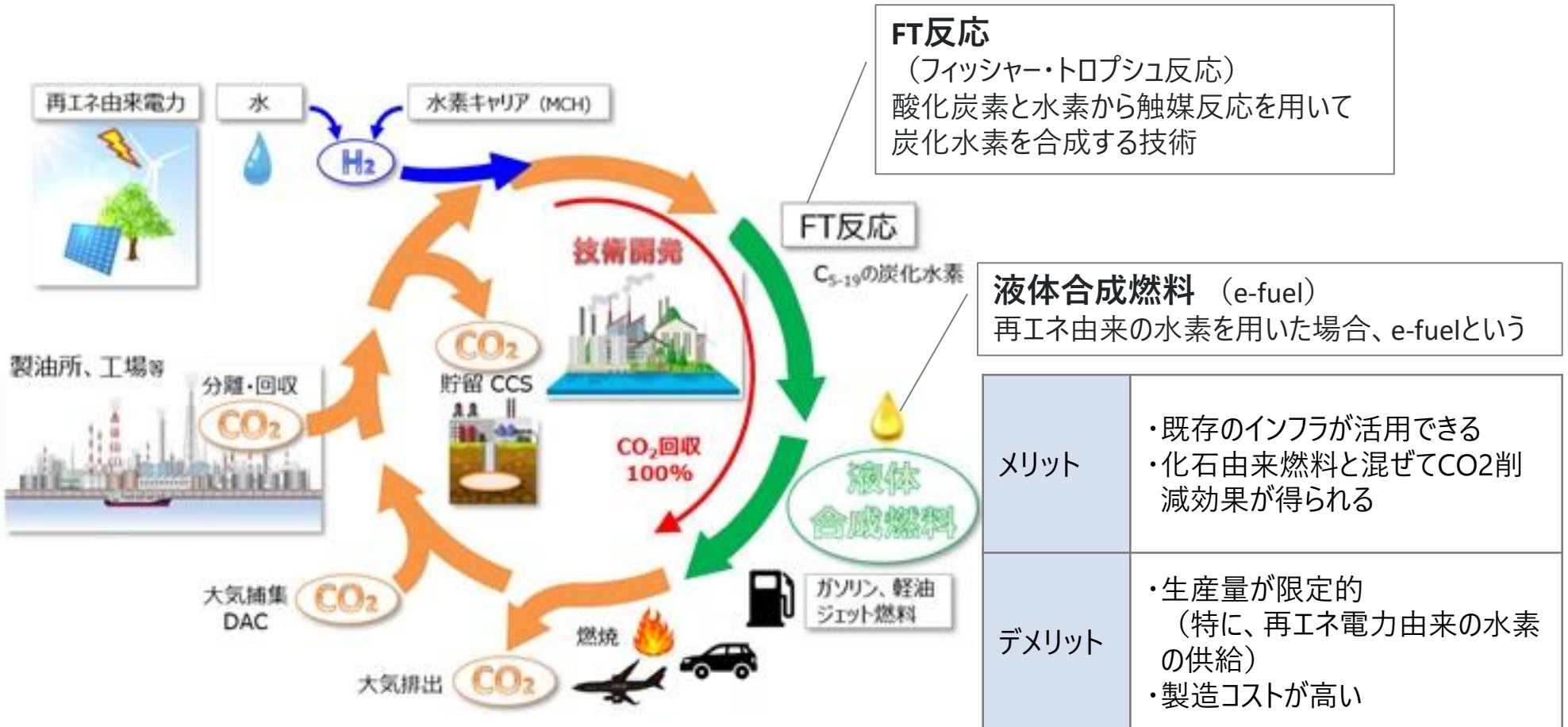
2022年：約13万ℓ/年（ポルシェスポーツカー、プロモーション消費）  
2024年：5500万ℓ/年  
2026年：5億5000万ℓ/年

- ドイツ、イタリア政府等が反発

2. 研修会の実施背景：外部環境の変化 内燃機関車の新車販売を巡るEUの動向 合成燃料の特長

条件\*となる「合成燃料」は、カーボンフリーな再エネ電力を使った水素と、大気中に排出されたCO2を分離・回収した炭素を反応させて製造する e-fuel が対象となる

合成燃料の製造プロセスと特長



\*EUが発信している内燃機関車容認の条件は、合成燃料の他にも、販売台数の少ない事業者の免除などがある。

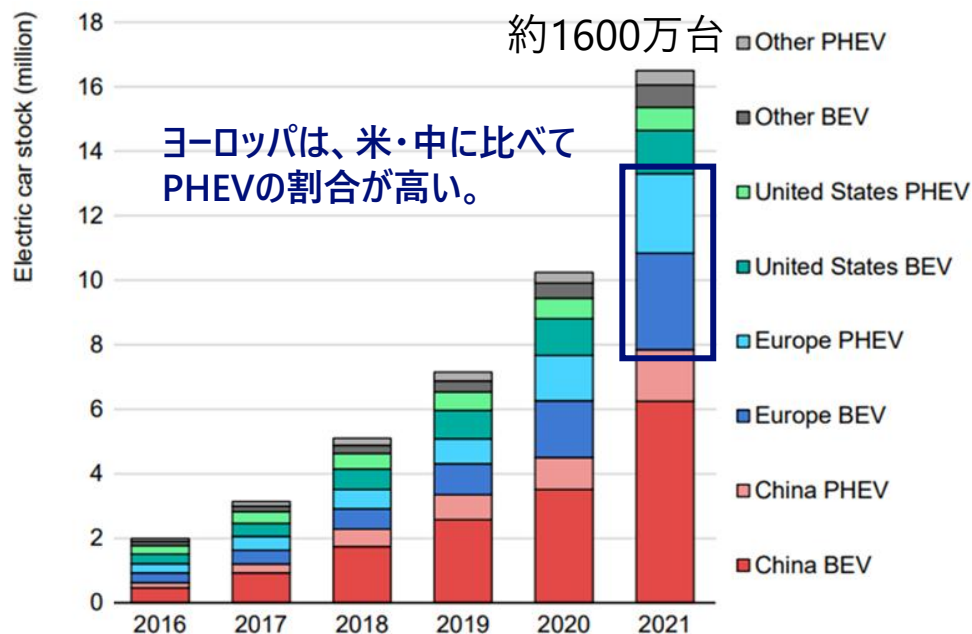
出所) NEDO 2022年2月22日リリースより抜粋 ([https://www.nedo.go.jp/news/press/AA5\\_101410.html](https://www.nedo.go.jp/news/press/AA5_101410.html))

## 2. 研修会の実施背景：外部環境の変化 内燃機関車の新車販売を巡るEUの動向 マーケットへのインパクト

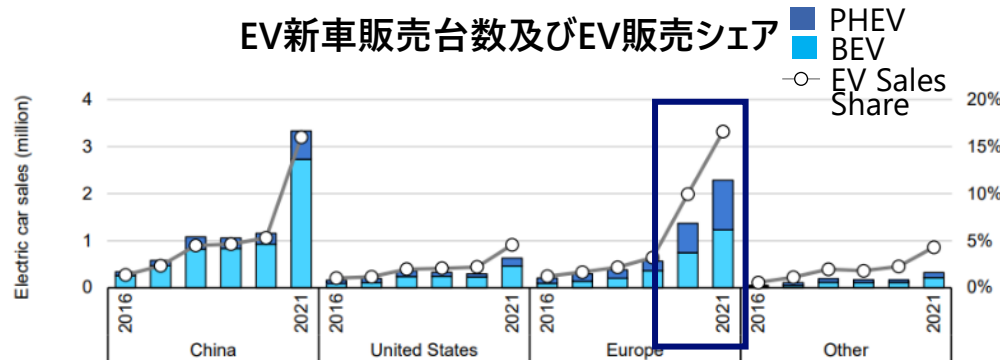
EUの「条件付き内燃機関車販売継続」は、BEV推進の潮流を大きく変えるものではないが、PHEVの選択肢が残ったことで、消費者が価値を判断するマーケットの醸成が期待される

直近5年間（2016-2021）のEV台数・新車販売数を踏まえた考察

EV販売台数



EV新車販売台数及びEV販売シェア



合成燃料PHEVがCNとして認められることにより、

1. メーカーサイドは、電池搭載量を抑えたハイブリット式内燃機関で、従来車に近い車両価格で、新製品を投入する機会が得られた
2. 消費者サイドは、車両の購入ハードルが下がり、ランニングコスト（電気代 or 燃料代）と、利便性（普段使いは電力、遠出は燃料）などで、ニーズに応じて選択ができる
3. 電力一本ではなく、合成燃料の混合などの選択肢が増え、従来車の低炭素化を促す技術開発の後押しにもなった

<注釈>

- BEV：battery electric vehicle
- PHEV：plug-in hybrid electric vehicle
- Other：Australia, Brazil, Canada, Chile, India, Japan, Korea, Malaysia, Mexico, New Zealand, South Africa and Thailand
- Europe：EU27, Norway, Iceland, Switzerland and UK

## MaaS・自動運転等のモビリティの動向

## 2. 研修会の実施背景：外部環境の変化 MaaSサービス

国内では、自動運転社会を見据えたMaaSサービスの導入が進展。以下の4つのレイヤーに分解され、国内では①～③への取組が見られるが、④まで昇華出来ている事例は少ない。

### MaaSサービスのレイヤー構造

### 提供機能

#### ④都市・交通政策、まちづくりとの連携



#### 都市のスマート化の方向性

|   |      |         |        |      |      |          |
|---|------|---------|--------|------|------|----------|
| 都市計画                                    | 交通規制 | 企業・産業誘致 | 許認可・規制 | 施設開発 | 交通管制 | インフラ維持管理 |
| 都市政策・まちづくり（データ蓄積・分析・モニタリング・アセスメント・意思決定） |      |         |        |      |      |          |

#### ③異業種サービスとの連携



#### 異業種サービス

|        |       |          |        |         |
|--------|-------|----------|--------|---------|
| 住宅・不動産 | エネルギー | 物流       | エンタメ   | 防災      |
| 観光     | 小売・飲食 | 医療・ヘルスケア | 福祉・見守り | 維持管理・点検 |

#### 連携要素

|        |        |
|--------|--------|
| 可視化    | 情報発信   |
| パーソナリ化 | 広告・協賛金 |

#### ②MaaSプラットフォーム・データ連携



#### MaaS機能

|             |    |           |         |       |
|-------------|----|-----------|---------|-------|
| 検索          | 予約 | 決済        | チケットイング | 配車・手配 |
| 複数交通システムの連携 |    | リアルタイムデータ |         |       |

#### MaaS要素

|       |      |
|-------|------|
| サブスク  | クーポン |
| パッケージ | 周遊券  |

#### ①個別の交通モード



#### 個別の既存交通

|      |        |       |            |        |
|------|--------|-------|------------|--------|
| 飛行機  | 鉄道     | 路線バス  | コミバス       | デマンドバス |
| タクシー | ライドシェア | シェアモビ | パーソナルモビリティ | 自家用車   |

#### CASE要素

|      |        |
|------|--------|
| 自動運転 | シェアリング |
| EV   | コネクテッド |

## 2. 研修会の実施背景：外部環境の変化 CES 2023 Exhibitors

CESとは、Consumer Electronics Showの略で毎年ラスベガスで開催される大規模な展示会／カンファレンス。2023年は全世界から3200社以上が出展し、11.5万人が参加した。

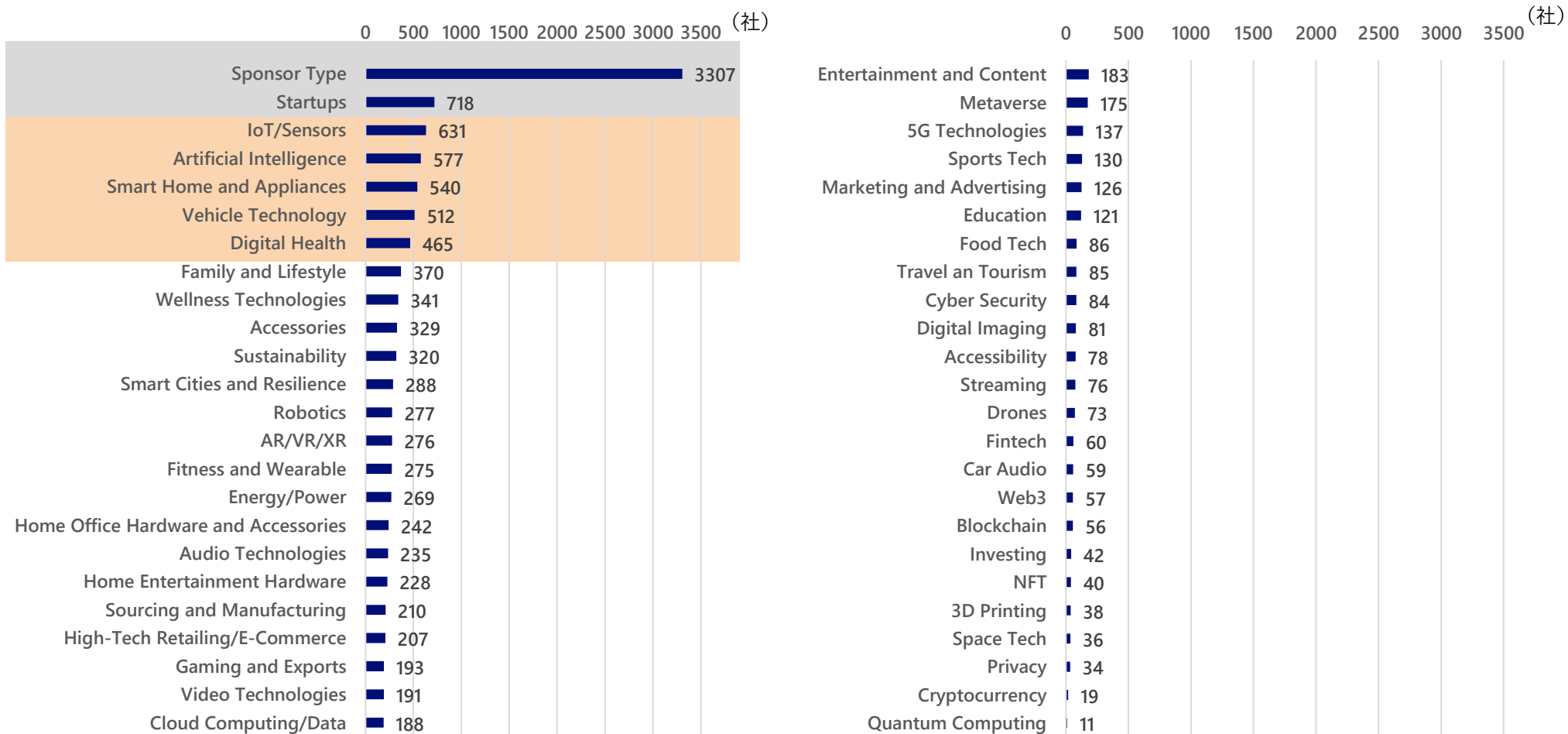


出所) 画像はNRIによる撮影

## 2. 研修会の実施背景：外部環境の変化 CES 2023 Exhibitors

カテゴリ別出展数のTOP5は、①IoT/センサー、②AI、③スマートホーム、④車両関連技術、⑤デジタルヘルスとなっており、モビリティ周りでは特にEVのコモディティ化の波が感じられた

CES 2023のカテゴリ別 展示ブース出展企業数



## 2. 研修会の実施背景：外部環境の変化 CES 2023 Exhibitors

BMWは“i Vision Dee”のコンセプト発表を通じて、車とコミュニケーションをしたり、車がARを活用して新しい乗車体験を提供してくれる世界観を提案。



- 「Dee」とは Digital Emotional Experienceの略。i Vision Deeは人間と会話できるだけでなく、喜びや驚き、承認などの気持ちを視覚的に表現することができる等、より車が人とインタラクティブにコミュニケーションする新たな体験価値を提案。
- 外観は、CES2022で発表したEインクという、車体の色を数秒で最大32色に変更が可能な技術を活用して表現の幅を広げる。
- インテリアはデジタル化すると同時に使用素材を極力減らして操作装置や表示装置の簡素化を図った。

## 2. 研修会の実施背景：外部環境の変化 CES 2023 Exhibitors

ソニー・ホンダモビリティ(SHM)は“AFEELA”の2025年発売予定のプロトタイプEVを展示。新たなモビリティの価値基準の創出をコンセプトに運転不要の世界が来た時の体験価値を提示。



| 項目               | 内容  |
|------------------|---|
| コンセプト            | 新たなモビリティ価値基準の創出<br>・「Autonomy-進化する自律性-」<br>・「Augmentation-身体・時空間の拡張-」<br>・「Afinity-人との協調、社会との共生-」 |
| 発売予定時期           | 2025年（デリバリーは2026年春）   |
| 発売予定地域           | 北米  |
| 特徴①<br>Media Bar | フロント・リアにはディスプレイが埋め込まれており、モビリティと人がインタラクティブなコミュニケーションをすることで、モビリティが自らの意思を外にいる人に表現することを可能に。           |
| 特徴②              | スマホやプレイステーション等と繋がる。フォートナイトで有名な「Epic Games」との協業開始も発表   |
| 自動運転機能           | 特定条件下でのレベル3自動走行を目指す。市街地等での運転支援機能レベル2+の開発  |
| カメラ・センサー         | 計45個  |
| ECU*             | 最大800TOPS*  |
| SoC*             | クアルコム社のSnapdragon Digital Chassisを採用  |

\*ECU: Electronic Control Unitの略、電子制御装置

\*TOPS: Tera Operations Per Secondの略、演算性能の単位

\*SoC: System on a chipの略、システムを構成する全ての機能を1つの半導体チップで実現する半導体デバイスのこと

## 2. 研修会の実施背景：外部環境の変化 CES 2023 Exhibitors

独ZFは、レベル4の自動運転が可能な次世代シャトルを公開。シェアードモビリティサービスを展開する米Beepと契約し、自動運転シャトル数千台を米国市場に投入する。

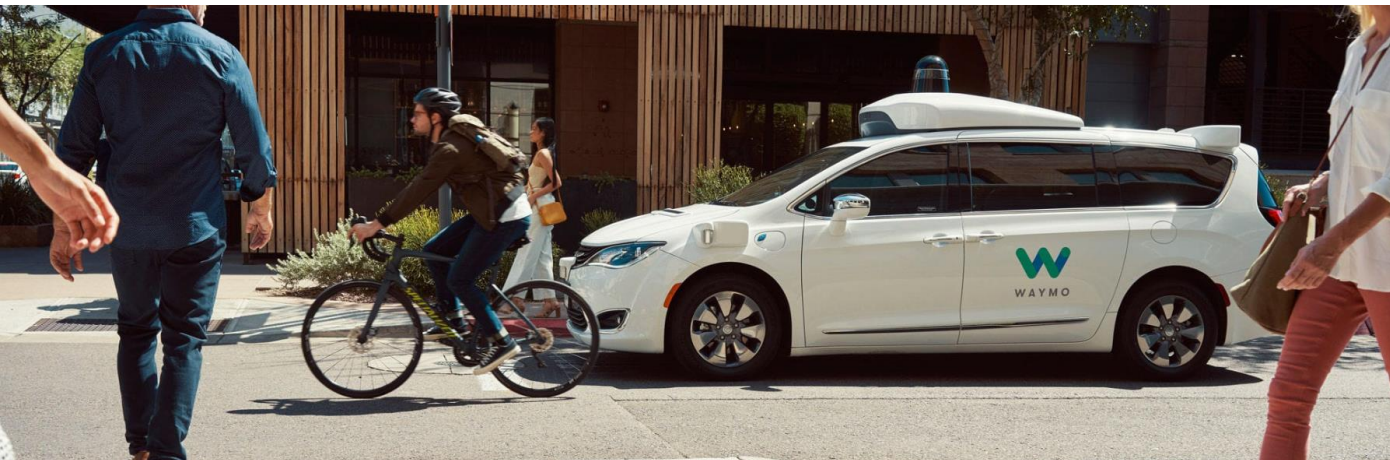


- シャトルにはLiDARやレーダー、カメラが搭載されており、「ZF Pro Connect」のプラットフォームが収集したデータをインフラやクラウドと通信。
- データ解析は車載コンピュータ「ZF ProAI」が実施。
- ZFの自動運転ソフトウェア「Virtual Driver」がこれらの情報を処理して車載アクチュエータにインプットし、AIドライバーとしての役割を果たす。
- なお、開発にはMicrosoft Azureの自動運転エンジンを採用。

| 項目        | 内容                    |
|-----------|-----------------------|
| バッテリー蓄電容量 | 50～100kWhまで選択可能       |
| 航続距離      | 最長約130km              |
| 最高速度      | 当初40km/h、将来的には80km/hに |
| 定員        | 22名                   |
| 座席数       | 最大15席                 |

## 2. 研修会の実施背景：外部環境の変化 ロボタクシー（Waymo One／Cruise）

ロボタクシーはアプリで呼ぶと自動運転車が迎えに来るライドヘイリングサービス。Alphabet傘下のWaymo、GM傘下のCruise、Amazon傘下のZooxの3社がトッププレイヤー。



## 2. 研修会の実施背景：外部環境の変化 ロボタクシー（Waymo One／Cruise）

Zooxは事業開始が遅く事業の中身が見えてこないが、Waymo／Cruiseはともに物流などの事業展開も見据えている。物流ではWaymoは幹線物流、Cruiseはラストマイル特化か？



## UBERはドローンステーションを備えたモビリティ・ステーションを構想している

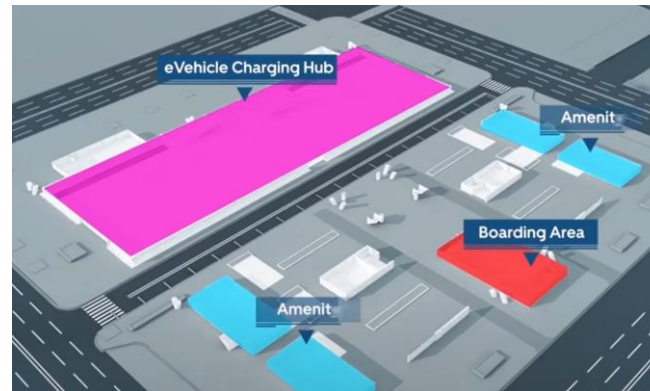


- 2019年6月、Uberは「Skyport Mobility Hub」コンセプトの一つとしてGensler社デザインのCitySpaceを発表した
- CitySpaceはコミュニティの目的地として、健康とウェルネス、食事、小売などの供給拠点となる
- また、CitySpaceは接続ポイントともなり、住民はラストワンマイルまであらゆる地上交通手段が利用できる（e-バイク、e-スクーター、公共交通機関、従来のライドシェアリング車両など）
- Skyport Mobility Hubは、これらの移動手段を空中ライドシェアで繋ぎ、自家用車の必要性を減らす
- 将来的にはアプリによって、様々な移動手段を統合し、そこから合理的な輸送を実現をさせる考えである

### Gensler's 「Uber Skyport Mobility Hub」



モビリティ+ライフサポート



都市交換におけるマルチモーダル輸送ハブ



屋上離着陸場

出所：<https://www.greentechmedia.com/articles/read/is-this-the-filling-station-of-the-future>

## 2. 研修会の実施背景：外部環境の変化 他社・海外事例のご紹介 モノの移動拠点

2022年12月、韓国SK Energyはインターネットサービスと大手のNAVERと物流拠点の開発に着手する旨を発表。AIやロボティクス技術を活用し、SSをNAVERのEC物流拠点として活用。

- 韓国ガソリンスタンド大手のSKエネルギーは、物流企業やスタートアップ等とともに、石油製品販売と油外サービスの場から「共有と協業の空間」にシフトし、O2Oサービスプラットフォームに変えていくことを発表していた。
- 2022年12月には、NAVERと都心物流サービスの共同開発に向けた事業協定を締結した旨を発表。地域社会と連携した共同購買の促進や、注文後にすぐ配送するリアルタイム配送なども検討している。

SKグループの構想イメージ図



協定締結の様子



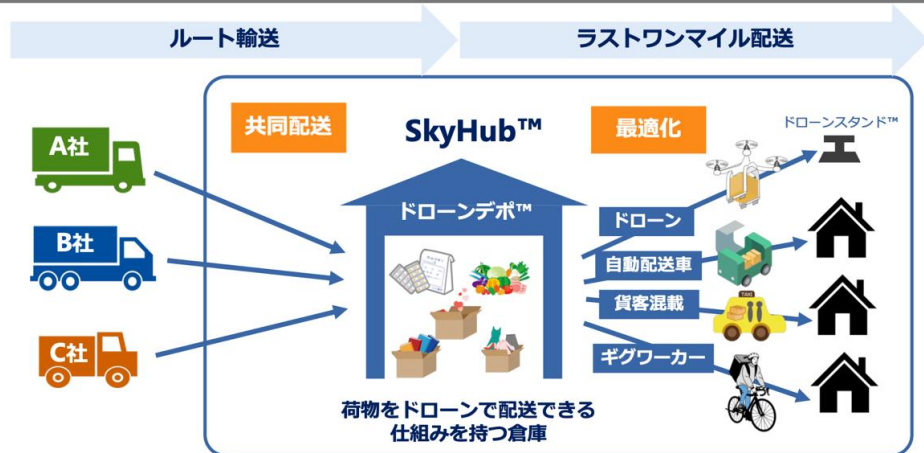
## 2. 研修会の実施背景：外部環境の変化 他社・海外事例のご紹介 モノの移動拠点

ドローンスタートアップのエアロネクストは、西濃運輸を傘下に持つセイノーホールディングスやその子会社ココネットと組んで、ドローンや自動配送車等を活用したドローンデポ、SkyHubの仕組みを広げようとしている。（特に郊外部）

- 同社は、山梨県小菅村で4月末に新たな配送サービスをスタート。ラストワンマイルにおける輸送手段にドローン配送を加えた“小菅モデル”を確立し、将来的には日本全国817の過疎地域への展開を目指すという。
- 例えば、このような一時保管からラストマイル配送を担うデポをSSに置くことができないか。

### スマートサプライチェーンSkyHubの概念図

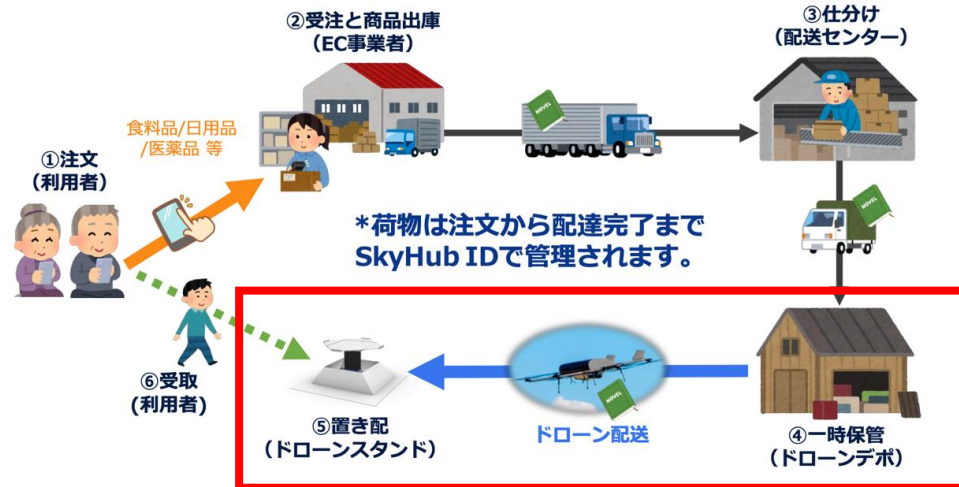
#### スマートサプライチェーン“SkyHub™”



共同配送に加えて、複数の配送オプションからラストワンマイルを最適化する

© Aeronext Inc.

#### スマートサプライチェーン“SkyHub™”のしくみ



32

1. 本日の研修会の流れ

2. 研修会の実施背景：外部環境の変化

**3. 研修会の実施目的・概要**

### 3. 研修会の実施目的・趣旨 次世代SS経営人材育成研修の目的

本研修の目的は、次世代SS経営人材の経営力強化。実践的な検討を通じてモデルケースを創出し、そのノウハウを業界全体に広げることで、経営基盤強化や事業拡大を目指します。

#### 本研修の 背景

- 政府が掲げる2050年カーボンニュートラル宣言により、化石燃料からの脱却や、EV普及への政策方針が打ち出されています。
- 地域のエネルギー供給拠点を担う、全国のサービスステーション（SS）にとっては、厳しい事業環境となっているが、カーボンニュートラル社会においても、地域の重要な生活インフラであり続けることが求められています。
- 全国28,475ある給油所のネットワークの価値を発揮するためには、将来を担う次世代経営者の人材育成が鍵であり、新たな発想で、推進力をもって事業を形にすること、そして、その取り組みが伝播していくことが必要と考えます。

#### 目的

- 1 次世代SS経営人材に向けた、実践的な検討を通じた、モデルケース創出と蓄積
- 2 次世代SS経営者が参考にしやすい取り組みの取りまとめ（ノウハウの共有）
- 3 業界全体に横展開される仕組みづくり

### 3. 研修会の実施目的・趣旨

## 本日持ち帰っていただきたいこと

- SSを取り巻く外部環境は今後大きく変わっていくことが予想されています。
  - エネルギー／モビリティ／コミュニティ／ライフスタイル等、外部環境が大きく変化し、そのスピードも加速しています。
- その中で、国内外の各プレイヤーが外部環境変化を踏まえたSSの将来像を描き、取り組みを始めています。
  - 外部環境変化や多くの他事業者の動きを踏まえると、エネルギーの総合拠点やカーライフサポート拠点となるだけでなく、物流拠点やMaaS拠点、生活関連サービス等のライフサポート拠点として目的地化していくなど、地域全体で連携しながら油以外の需要を取っていく方向性も考えられます。
- 本日は、第一部で業界内・業界外それぞれからご登壇頂き、そのお取り組みをご紹介することで皆さまのインプットとし、第二部のWS（または自社に持ち帰って）で自社や業界としてどのように対応できるのか、ご検討いただくことを目的としています。

SS業界の3Cまとめ

| 3C                       | トレンド・事例  |
|--------------------------|--|
| Customer<br>(顧客・市場)      | <ol style="list-style-type: none"><li>1. <u>エネルギー</u>：脱炭素への対応、新エネルギー（水素St、充電St等）の取り込み</li><li>2. <u>モビリティ</u>：CASE（コネクティッド／自動化／シェア化／電動化）、MaaS（移動のサービス化）への対応</li><li>3. <u>コミュニティ</u>：防災拠点化、地域のコミュニティ拠点化</li><li>4. <u>ライフスタイル</u>：生活関連サービス等を取り込んだSSの目的地化</li></ol> |
| Competitor<br>(業界内プレイヤー) | <ol style="list-style-type: none"><li>1. <u>海外</u>：①UBER：ドローンステーションを備えたモビリティ・ステーション構想、②韓国SK Energy：NAVERとSS敷地を活用した都心型フルフィルメント物流センター(MFC)構想、他</li><li>2. <u>国内</u>：①ENEOS：生活プラットフォームSS・ライフハブネットワーク構想、②出光興産：スマートよろずやコンセプト、③全石連：「サービス拠点化」や「総合エネルギー拠点化」</li></ol>      |
| Company<br>(自社)          | <p>WSや自社に持ち帰って皆さまに考えていただきたいこと</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● —</li></ul>  |

本日はWS参加者向け資料でのインプット

### 3. 研修会の実施目的・趣旨 採択事業者様と外部講師講演によるねらい（仙台）

本日は、SS業界視点と地域の他業界の事業者視点での異業種連携をそれぞれお話頂くことにより、「SSの地域拠点として価値」について示唆をお持ち帰り頂くことを目的としております。

#### 採択事業者様



西形商店

「顧客との接点を維持・拡大するための異業種  
パートナーとの連携」

- 株式会社西形商店 代表取締役社長 西形 吉和 様
- 株式会社西形商店 経営企画室 鈴木 智美様

お話・解説のポイント: 過去接点のなかった潜在顧客の  
ニーズを想定し、サービスフローの設計・試験的实施を  
行うことによって得られたノウハウや改善点



東白商事株式会社

「新事業に関する立地評価と事業計画策定  
(インドアゴルフ施設の立上げ)」

- 商事株式会社 取締役副社長 白石 潔 様

お話・解説のポイント:  
異業種参入に向けた検討の流れ  
(市場調査／パートナー選定／立地評価)

#### 外部講師



「過疎、需要減少、働き手不足の伝統酒蔵  
地域の観光拠点としての再生のあゆみ」

株式会社いそのさわ  
代表取締役 中川 次郎 様

お話のポイント:  
地方における厳しい外部環境下において、  
酒蔵が考える地域の観光拠点と地域内の企業連携

## 研修会次第

### 一

#### 第一部：講演会

1

開催挨拶

2

趣旨・概要説明

3

公募採択事業の報告会

4

外部講師による講演会

### 二

#### 第二部：ワークショップ

1

ワークショップ「モビリティを取り巻く環境変化・SSの未来」

## 本研修事業では、SS次世代経営者から検討テーマを公募し、5つのテーマ採択しました 採択テーマは、地域特性のバランスや研修で得られるノウハウを意識して選定しました

本研修事業の採択テーマと得られる研修コンテンツイメージ（タイトルイメージと主な内容）

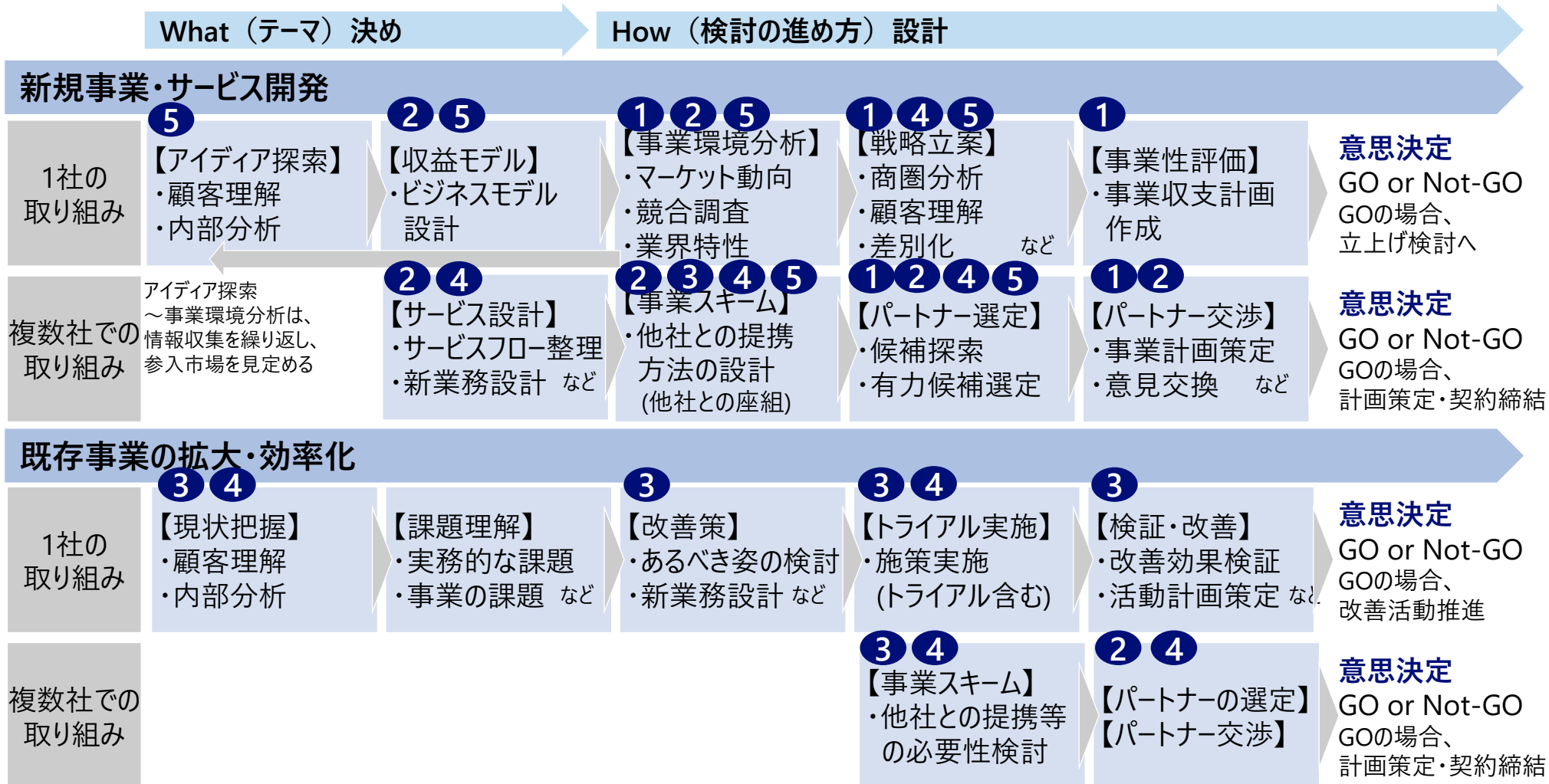
| テーマ  | 研修コンテンツ（案）  |
|--|---|
| <b>1</b><br>新事業に関する立地評価と事業計画策定<br>地方SS               | <ul style="list-style-type: none"> <li>異業種参入に向けたマーケット動向把握の基本（見るべき情報、収集方法、成長度など）</li> <li>出店立地の見極め方（サービス業における見極めポイント、商圈分析、情報収集方法など）</li> <li>事業再構築補助金申請に必要な情報・手続き書（事業収支計画等の作成手順など）</li> </ul>      |
| <b>2</b><br>同業者ネットワークを活かした不要車買取事業検討<br>都市SS          | <ul style="list-style-type: none"> <li>同業者ネットワーク構築のポイント（共通課題の理解、ネットワーク参加メリットの設計など）</li> <li>ネットワーク強化のための動き方（紹介資材の作成方法、周知・勧誘の進め方など）</li> </ul>   |
| <b>3</b><br>都心型SS立地における異業種コラボによる相互送客の新たな取り組み<br>都市SS | <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客資産の棚卸と顧客の見える化（顧客台帳整理、属性分析など、<u>都心部SS版</u>）</li> <li>異業種にとって魅力的なリアル接点の活かし方（アパレルやb8taとのコラボなど）</li> <li>提携候補企業との相互送客の組み方（送客の仕組み、手数料等の設定など）</li> </ul>       |
| <b>4</b><br>顧客との接点を創出・維持・拡大するための異業種パートナーとの連携<br>地方SS | <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客基盤を踏まえた新規顧客層の設定（顧客属性分析など、<u>地方都市SS版</u>）</li> <li>異業種とのサービスの組み合わせによる新規顧客層の獲得方法の設計（他社連携サービス）</li> <li>顧客との接点を継続するサービスの届け方（異業種のLTV重視のマーケティング施策）</li> </ul> |
| <b>5</b><br>地域資源を活用した特産品販売及び観光事業への進出検討<br>地方SS       | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域経済活性化に向けた複数事業者との連携の作り方（観光産業を例に、自治体等との連携方法、富裕層インバウンドへのアプローチ方法など）<br/>※高級伝統工芸の国内外ECで、事業再構築補助金等の申請可能性も検討する</li> </ul>                                       |

公募・採択結果については、下記を参照

[https://www.nri.com/jp/service/mcs/koubo/zsr\\_support](https://www.nri.com/jp/service/mcs/koubo/zsr_support)

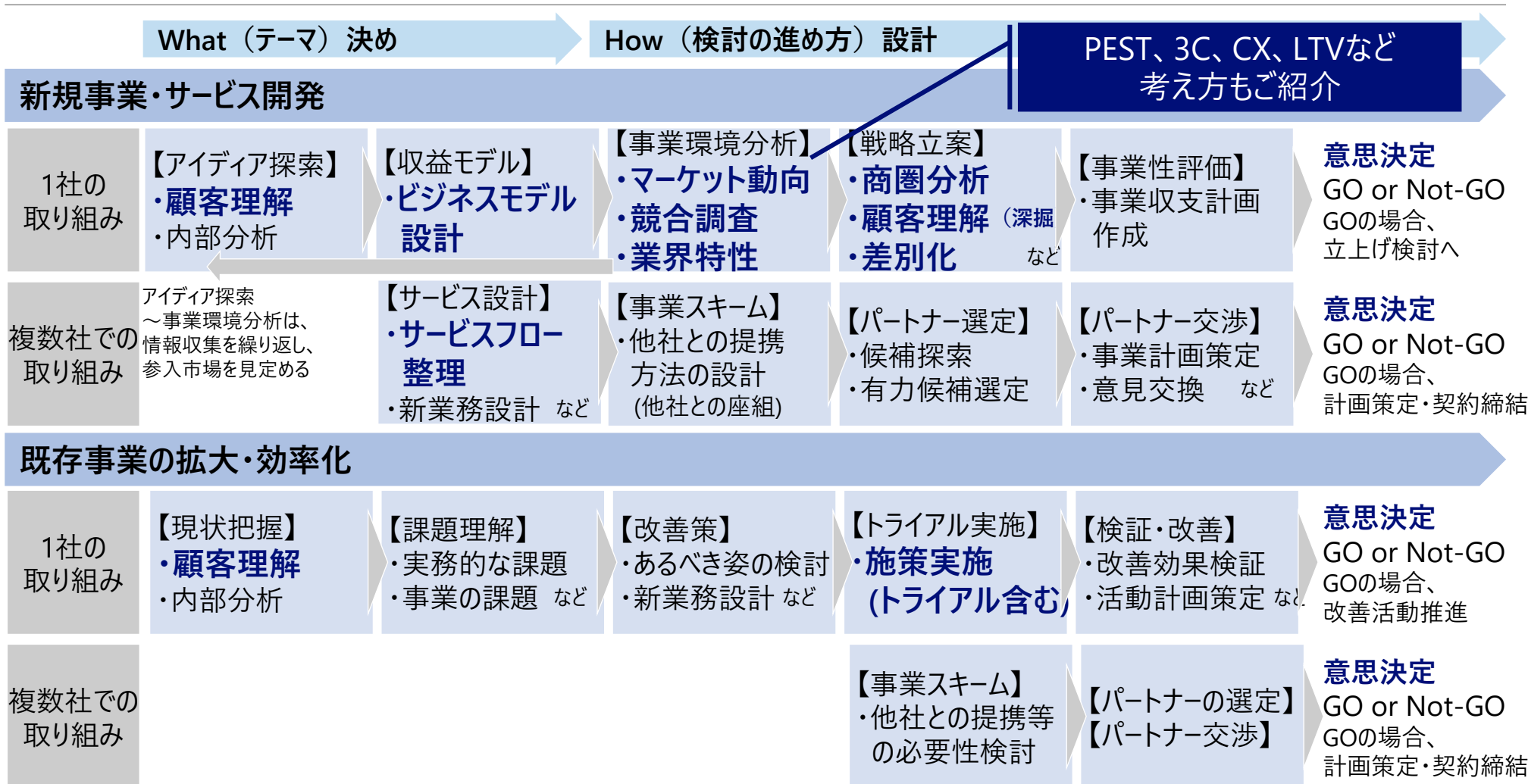
研修として、多くの経営者に、気づきや進め方の参考になる情報提供を目的としています  
事業開発や改善活動に必要な検討事項に幅広く取り組み、取りまとめを行っております

事業開発や業務改善等に必要な検討事項の全体像（研修コンテンツとして提供するHowの網羅性）



中間報告会で、実行支援から学ぶ研修内容としては、新規サービス検討と設計の一連の流れと、顧客理解を深める考え方。情報収集方法や検討のポイントなどをNRIからお伝えします

事業開発や業務改善等に必要な検討事項の全体像（中間報告でお伝えしたい事項：青字）



## 1. 新事業に関する立地評価と事業計画策定（インドアゴルフ施設を例に）

|         |  |
|---------|--|
| コンセプト   | 出店立地評価等の新事業の参入プロセスと事業計画策定方法のナレッジ化（インドアゴルフ施設事業を例に）  |
| 課題背景    | <ul style="list-style-type: none"><li>• ゴルフ場が多い福島県の地域特性を生かし、インドアゴルフ施設を新設することで、商店街を活気づけたい。</li><li>• インドアゴルフ施設の出店候補地が2カ所あり、どちらが出店地として適地かを検証したい。</li><li>• 各種補助金への申請を見据え、収支計画・事業計画の策定方法を習得したい。</li></ul>   |
| 今年度のゴール | <ul style="list-style-type: none"><li>• 事業環境分析を行い、ゴルフ事業参入のGo/Not Goを判断する。</li><li>• 出店候補地の商圈分析及び立地評価を実施し、いずれの候補地が出店地に適するかを判断する。</li><li>• 新事業の最適なパートナーを選定する</li><li>• 新事業の収支計画をまとめ、事業計画書を作成する。</li><li>• 無人店舗の運営オペレーションや他社との競争戦略を整理する。</li></ul>   |
| 現在の検討状況 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 2023年7月より検討を開始し、主に下記の詳細を詰めている<ul style="list-style-type: none"><li>• ゴルフ市場動向の調査</li><li>• シミュレーションゴルフビジネスの理解（事業者へのヒアリング）</li><li>• 出店候補地の評価・出店地の選定</li><li>• ゴルフシミュレータ機器事業者の選定</li><li>• 東邦銀行（東白商事のメインバンク）への資金調達相談</li><li>• 事業計画の作成</li></ul></li></ul> |
| 今後の進め方  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 施設運営の業務フローの設計</li><li>• プロモーション戦略の検討</li></ul>   |

## 2. 同業者ネットワークを活かした不要車買取事業検討

### コンセプト

同業者ネットワーク構築に向けたWin-Winの描き方とネットワーク拡大のための活動の進め方  
(不要車買取事業を例に)

### 課題背景

- 新しい取り組みを自社単独ではできないSS経営者もいる。同業者のネットワークを強固にすることで、新しいサービスや収益源も創出できる。
- その例として、不要車買取サービスを検討する。SS経営者や顧客からの相談窓口機能を設けて、不要車情報を収集する。買取で得た収益を、関係者と配分することで、新たな収益源にもなることが期待できる。

### 今年度のゴール

- 不要車の情報を、組合員が気軽に提供できる同業者ネットワークの足掛かりを設計する。
- 各ステークホルダーにとって、プラスになるサービススキームを設計して、収益源を生み出すモデルを構築する。

### 現在の検討状況

- 2023年7月より検討を開始し、主に、下記の内容の詳細を詰めている。
  - 不要車買取業界のビジネスモデルの理解
  - 不要車買取のサービス業務の設計
  - 解体事業者パートナー候補への相談、交渉
  - 事務局機能の役割設定、法人格検討、業務フローの詳細設計
  - 組合員への声掛け（チラシ等）の作成

### 今後の進め方

- 青年部を中心に、2023年10月以降のトライアル実施に参加を募りたい
- 募集に際し、組合員向け説明資料の共有、販促資材の提供、古物取得支援などを想定している

### 3. 都心型SS立地における異業種コラボによる相互送客の新たな取り組み

#### コンセプト

生活圏住民と接点を持つSS立地を活かした異業種コラボによる新規顧客層の獲得

#### 課題背景

- ・車離れ、EV化などの潮流から、10年後の燃料油販売減を見据えて、現在持っている顧客接点を活かして、新しい取り組みを模索する必要がある。
- ・異業種、例えば、アパレル業界からはSSの来店客層（男性40-60歳代）へのリーチに課題感を持っており、その接点を多く持つSSとのコラボレーションに関心を持っているので、全国に広がるSSネットワークの魅力を高められるものと考えた。

#### 今年度のゴール

- ・顧客情報から優良顧客層と弱点（新規獲得対象）を把握し、各顧客層との接点強化策を企画する。
- ・企画の中の一部施策をトライアルで実施し、その施策効果を検証し、業界の参考事例とする。

#### 現在の検討状況

- ・2023年7月より検討を開始し、主に、下記の内容の詳細を検討した。
  - ・都心型SSの立地で、+αでできる新たなサービスの企画検討
  - ・地域住民の防災備蓄と休憩スペースを活用した物販の2つのテーマを設計
  - ・元売様へのトライアル企画案の説明と留意点の確認
  - ・2テーマの具体案の検討と協力が必要な相手とのディスカッション
  - ・SSの新しい取り組み案に対する消費者の関心をアンケートで調査

#### 今後の進め方

- ・2023年11月-12月のトライアル企画の開催に向けた具体検討を進める。
  - ・2テーマで取り上げるコンテンツ、商品などを選定
  - ・お客様に足を運んでいただくための施策検討
  - ・本トライアルの目標や今後の拡大に向けた検証事項の整理
  - ・当日のオペレーション設計 など

## 4. 顧客との接点を創出・維持・拡大するための異業種パートナーとの連携

|                |   |
|----------------|---|
| <p>コンセプト</p>   | <p>顧客基盤の偏りを踏まえた新規顧客の獲得 およびその後のリピート利用促進のためのモビリティ以外のサービス事業者との提携</p>   |
| <p>課題背景</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>EVへの移行が進むと、SSはエネルギー供給の目的地ではなくなるが、洗車やメンテナンスなどのモビリティサービスは残る</li> <li>顧客接点の創出・維持のために、既存顧客層を踏まえてターゲット層を定めたいうえで、異業種と連携しニーズに沿ったモビリティサービスを提供したい</li> </ul>  |
| <p>今年度のゴール</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>サービス設計および試行（新規顧客獲得とリピーター育成の観点から）</li> <li>顧客の消費価値観によるセグメンテーションとターゲティング および初期ターゲットに対するサービス設計具体化</li> <li>提携先候補への接触、提携の意向や障壁に関するヒアリング・結果の整理</li> </ul>   |
| <p>現在の検討状況</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>サービスフローの初期案設計</li> <li>サービスニーズに関するアンケート調査</li> <li>サービスフローの試行（8件、特にSSでの施工について）<br/>業務フローの具体化、サービスメニューの初期案作成、試行への参加者に対する簡易ヒアリング</li> <li>想定顧客の消費価値観によるセグメンテーションと、それに連動した提携先候補の属性整理</li> </ul> |
| <p>今後の進め方</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>リピート利用促進の仕組みづくり および 提携のあり方・サービス認知度向上の手法の具体化</li> <li>提携先候補のリストアップ および 提携の意向や障壁に関するヒアリング</li> </ul>   |

## 5. 地域資源を活用した伝統品販売及び観光事業への進出検討

### コンセプト

体験型観光コンテンツを企画・販売し、新たな収益源の獲得と地域活性化に繋げる

### 課題背景

- 自動車販売量減少と脱炭素によるEV化に伴うSS経営の収益減に加え、地方人口の減少、産業の都市集約化による地域経済の衰退に危機意識を持っている。
- 地域企業とネットワークを有するSS経営者が、政策的にも推進されている観光業の一躍を担うことで、新たな収益源の確保と、地域経済の活性化をリードする必要があると考えている。

### 今年度のゴール

- 地域の伝統品を海外富裕層を中心に訴求する。（販売ルートの獲得、販促施策の企画・実行）
- 購入から体験へ。地域に宿泊を伴う旅行産業を創出するために、体験型コンテンツ（コト売り）を企画設計する。
- 上記を推進するための、中長期的なロードマップを策定する。

### 現在の検討状況

- 観光業界の市況や特性、外国人旅行者の入国傾向、外国人旅行者のニーズなどを統計データから分析
- 外国人旅行者に地域の名産品や伝統工芸品を海外に伝えていくコンセプトで「TRAD」（ウェブサイト）を構想
- 伝統工芸品（赤穂緞通や京都工芸品）の販売、宿泊施設の予約サイト、体験型コンテンツの企画など、幅広く、競争優位性をもって収益を得られるモデルを検討
- 職人さん、ブランドマネージャー、取材するカメラマンなど、有識者と議論

### 今後の進め方

- プロトタイプとなる工芸品のプロデュースを仕掛け、売りモノ、販売ルート、販売促進施策、今後の企画の複線化など、広がりを持った事業になるための構想を描く。
- 有識者インタビュー、資金調達の手法検討、プロダクト企画などを推進し、今後2-3年のロードマップを作成する。

株式会社西形商店

# 株式会社西形商店の取り組み

## 顧客との接点を創出・維持・拡大するための異業種パートナーとの連携

### 取り組みたいこと

- 今回はターゲットを「洗車やカーケアに割く時間がない働く女性」に絞り、異業種との連携の中で美容院やネイルの施術中にSSサービスを提供する「ながら需要」の取り込みを図りたい。
- その中で、将来を見据えて「顧客を待つSS」から「顧客を獲得するSS」への変化を目指すにあたり、地域の異業種パートナーとの連携から顧客接点を創出・維持・拡大するノウハウを得たい。

### 取り組みたい理由

- 当社の現時点の課題のひとつとして既存顧客基盤の固定化かつ法人顧客への偏りがある。現在来店が少ない「新規個人客」を能動的に取り込むよう注力しなくてはならない。
- 加えて、今後EV化が進むにつれ給油需要は減少し、EVへの充電は家庭や目的地で行う可能性が高いことから、SSへの来店は減少することが見込まれる。

## ギャップを埋める取り組みの概要

### ターゲット顧客

- 30代後半から40代の働く女性。
- 洗車やカーケアにはあまり興味がない。SSはセルフで給油するだけ

### ターゲットの困りごと

- 「仕事や家事で忙しい、とにかく時間が惜しい」
- 「ネイルや美容院など他にやりたいことがあるので“わざわざ”SSに行く気持ちは起きない」

### サービスニーズ

- 車がキレイで調子がいかに越したことはない
- 「ながら」だったら、SSのサービスを受けたい

### 収益力の源

- 単発のサービス利用で黒字化は困難か
- “ながら”の初回利用からリピートを生み、収益化を目指す

### サービス内容

- SSと異業種が手を組んで、互いのサービスを同じ時間にユーザーに提供する

## 株式会社西形商店の取り組み

### サービス立案の経緯

既存顧客基盤の固定化・法人顧客への偏りへの対応策として、新規個人客を取り込むために  
どんな顧客のどんなニーズにこたえるか？

まずは、今は少ない女性客に焦点を当て、ニーズを仮定し、サービス案を立てた

西形商店



女性客のニーズとして想定されるイメージは.....



仕事や家事で忙しい、とにかく時間が惜しい



ネイルや美容院など他にやりたいことがあるので  
“わざわざ”SSに行く気持ちは起きない

他の何かと同時並行でSSのサービスを受けられれば  
女性の困りごとを解決できるかもしれない  
「ながらサービス」が有効なのではないか

## 株式会社西形商店の取り組み

|               | トライアル   | アンケート  |
|---------------|---|--|
| これまでの取り組み     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ながら需要に協力してくれる、店探し</li> <li>・トライアルに参加してくれる、人探し</li> <li>・概要説明</li> <li>・社内周知</li> <li>・SSと店舗の距離と移動時間</li> <li>・施術中に行えるSSのカーケア把握</li> <li>・カーケアのメニューと料金設定</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・女性約50名に対し、車・美容に関する意識を10代～70代に調査</li> </ul>                               |
| 行き詰まったこと・解決方法 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・協力店舗へ打診も断られたこと</li> <li>・SSの場所と店舗の距離と所要時間</li> <li>・SSスタッフ、社内スタッフの人員不足</li> <li>・社員トライアルの場合、社内スタッフと勤務時間が同じのためトライアル時間帯の難しさ</li> <li>・他の業務と並行して行うこと</li> <li>・美容室へ行くタイミングとトライアル参加のタイミング</li> <li>・雨の日に対応</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・アンケートの趣旨・詳細をしっかりと伝えないと協力を得られなかった</li> <li>・アンケートの使われ方を細かく問われた</li> </ul> |
| 今後の取り組み予定     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・SS周辺でながらサービスにマッチする店舗を探し、ながら需要を周知させ、協力店舗を増やしていく</li> <li>・車を引取りに行く・施工する内容において、お客様も作業する側も満足いくサービス提供にするための料金設定・洗車メニューの構築</li> <li>・このサービスがヒットする客層、広がる為の情報提供ツールは何かを検討していく</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・アンケート結果を参考に、打診するサロンの選びに活かした</li> </ul>                                   |

## 株式会社西形商店の取り組み

### 今後の取り組み予定

#### ■ サービス内容の設計

- 洗車メニュー料金設定
- 雨天時の対応方法

#### ■ 異業種のパートナー探し

#### ■ 新規顧客獲得・継続利用に向けた仕組みづくり

- お客様層、ターゲット層、求められているものは何か
- マッチングできるながら探し
- リピート率
- 新規顧客へ繋がっているか調査

#### ■ スタッフへの周知と対応

「顧客を待つSS」から「顧客を獲得するSS」へ

## 株式会社西形商店の取り組み

### トライアルにご協力いただいたサロンと、体験者様

|       | 美容院   | エステ  | 映画館  |
|-------|---|--|--|
| お店の特徴 | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性オーナーひとりで運営</li> <li>料金設定が手ごろで、10代20代若い層向けのサロン</li> <li>アットホームな空間で、親しみやす雰囲気</li> <li>福島市内中心部にあり、駐車場がない</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性オーナーと従業員1名で運営</li> <li>料金はコース設定のため定期的に通うシステム</li> <li>会社経営者など生活にゆとりがある方々が多い</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>福島駅前にある商業施設の中にある、大きな映画館</li> <li>駐車場完備ではあるが、休日は満車になることもある</li> </ul>  |
| 体験者様  | <ul style="list-style-type: none"> <li>子育て中のため、なかなか自分の時間が作れず、美容室へ行きながら、徐々に車も洗車できて、とても良かった。</li> <li>女性一人で、給油以外の目的で、スタンドに行くことに抵抗があったが、洗車中の待ち時間やスタンドの人との接触があまりなくて良かった。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>出勤前にエステへ行き、メイクをして出勤するため、その間に車までキレイになってとても便利で良かった。</li> <li>高齢のため、給油以外でスタンドには行かないが、エステに来たついでに車がキレイになり、とても便利で良かった。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>人気映画の上映日で、駐車場の混雑が予想されたが、車をスタンドに持ち込め、鑑賞中に車がキレイになりとても便利だった。</li> <li>子供を保育園に送り届けたあとにつかの間の時間に映画鑑賞と考え、その間に車のメンテナンスまで済ませられ良かった。</li> </ul> |

# 株式会社西形商店の取り組み

## 実施したアンケート

～・～・～・車に関するアンケート・～・～・～

普段お使いのお車についてお聞きします。ご協力をお願い致します。

●年代について

10代 ・ 20代 ・ 30代 ・ 40代 ・ 50代 ・ 60代 ・ 70代

●お仕事について

常勤 ・ アルバイト、パート ・ 主婦 ・ その他 ( )

●自動車使用頻度は？

毎日使用している ・ 週に1回～2回 ・ 1ヶ月に何度か ・ 使用しない

●洗車は誰がしますか？

自分で行う ・ 自分で持込む ・ 誰かに頼む ・ その他 ( )

●洗車の頻度は？

1週間に1回 ・ 2週間に1回 ・ 1ヶ月1回 ・ 2～3ヶ月1回 ・ 半年1回

洗車はしない ・ その他 ( )

●車のメンテナンス（オイル交換、タイヤ交換等）はどちらで行いますか？

近くのSS ・ 行きつけのSS ・ ディーラー ・ その他 ( )

☆美容室の利用頻度はどのくらいですか？

利用しない ・ 3週間に1回 ・ 1ヶ月に1回 ・ 2ヶ月に1回 ・ その他 ( )

☆ネイルサロンの利用頻度はどのくらいですか？

利用しない ・ 3週間に1回 ・ 1ヶ月に1回 ・ 2ヶ月に1回 ・ その他 ( )

☆エステの利用頻度はどのくらいですか？

利用しない ・ 3週間に1回 ・ 1ヶ月に1回 ・ 2ヶ月に1回 ・ その他 ( )

☆マッサージの利用頻度はどのくらいですか？

利用しない ・ 3週間に1回 ・ 1ヶ月に1回 ・ 2ヶ月に1回 ・ その他 ( )

☆マークについてお聞きします。

●どのように予約をしますか？

ネット予約 ・ お店に直接連絡 ・ 来店時に次回来店を予約 ・ その他 ( )

●どのような場所へ来店しますか？

行きつけの場所がある ・ 空いているところへ行く ・ その他 ( )

●美容室等をネットで予約をした際に一緒に車のメンテナンス（洗車、コーティング、点検）を済ませられたら便利ではないか。と感じたことがありますか？

ある ・ ない

以上です。 貴重なご意見、ありがとうございました。

# 本テーマのポイント

顧客に訴えかけるサービスの魅力として体験が挙げられる。そのサービスを必要としている／  
するであろう顧客に焦点を絞って機能や価格と異なるメリットを与えることができれば、  
顧客との関係は一層強固になり、購買金額・利用頻度の向上につなげることも可能となる

## 顧客ニーズに応じたサービスにおける3つの着眼点

CX

顧客体験価値

Segmentation  
・Targeting

顧客のグループ分けと絞り込み

LTV

顧客生涯価値

顧客に訴えかけるサービスの魅力として体験が挙げられる。そのサービスを必要としている／するであろう顧客に焦点を絞って機能や価格と異なるメリットを与えることができれば、顧客との関係は一層強固になり、購買金額・利用頻度の向上につなげることも可能となる

## 顧客ニーズに応じたサービスにおける3つの着眼点

### ① CX

顧客体験価値

- ✓ 購入や使用の過程における感情的な価値  
機能や価格などの合理的な価値とは異なる価値

### ② Segmentation ・Targeting

顧客のグループ分けと絞り込み

- ✓ 顧客を様々な切り口でグループ分けし、ニーズや特性を理解すること
- ✓ 顧客にしたい・自社と相性の良い顧客グループを絞り込むこと

### ③ LTV

顧客生涯価値

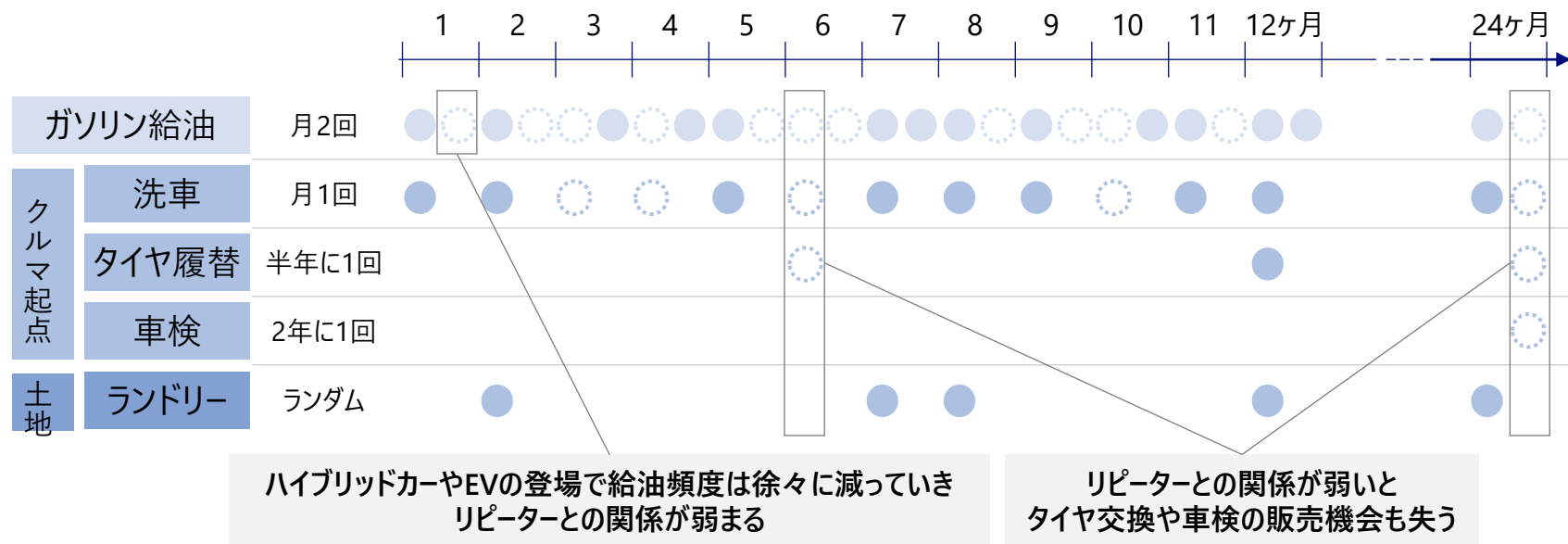
- ✓ ひとりの顧客に由来する利益の総額  
単価×頻度×利用継続期間

①このサービスならではの ②この顧客こそが必要としているメリットを提供することで、③ひとりの顧客との関係を長く続ける

## 異業種サービスとのコラボは、クルマの世界に閉じずに顧客と繋がる接点を積極的に作り出す・維持するための取り組み。給油需要が減る中で、新しい価値提供により顧客を惹きつける

- ガソリンは、顧客目線では「なければ車が走らないから買う」。SSに訪れる動機として積極的ではない  
さらに将来的にはEV化によって需要が減少する。EV充電も自宅や目的地で行う可能性が高く顧客離れが進む
- 給油以外のモビリティサービスは「馴染みのSSで買う」。売り込みの対象は必然的にリピーターであり、SSとしては顧客と繋がるきっかけ・接点を持ち、維持することが重要
- 土地活用は、消防法による規制や立地特性など、サービス内容が制限されてしまうことが多い

### ガソリン・油外サービスのこれまでの顧客来店イメージ および 今後の懸念



顧客接点を生み出し維持するためにSSの利用動機をクルマ以外のサービスから生み出したい

課題である顧客基盤の偏り・固定化の打破のため、新しい属性の顧客へ自ら出会いに行く。  
本事業内では、試験的に、女性顧客との接点創出を目指して異業種サービスと提携する

西形商店のサービス提供のあり方 これまでとこれから

|        | 顧客                      | サービス内容                         | サービス提供方法          |                                       |   |
|--------|-------------------------|--------------------------------|-------------------|---------------------------------------|---|
|        |                         |                                | 顧客との接点            | アピールポイント                              | 販促施策  |
| これまでの姿 | 法人顧客が約7割、<br>個人顧客は男性・年配 | 給油・油外サービスで<br>車関連に集中           | SS実店舗             | 値引き<br><br>関連サービスとして<br>(コーティングと洗車など) | のぼりやLINEによって<br>単発で周知<br><br>サービス提供時に<br>次サービスを案内 |
|        | 顧客が固定化しており<br>新たな基盤が欲しい |                                |                   | 期待よりも集客効果が低い                          |   |
| 直近の狙い  | まずは<br>個人顧客の女性          | 給油・油外サービスを<br>異業種サービスと<br>組合せる | SSの外<br>(異業種サービス) | 意欲的に使うサービス<br>を受け“ながら”<br>車サービスも受けられる | 異業種サービスを介し<br>顧客接点を作る                             |
| 将来の狙い  | サービスを軸に<br>ターゲットを変える    | ターゲットを軸に<br>サービスを変える           | SSの外              | 車サービス以外の<br>メリットとの組合せ                 | 顧客接点を維持し<br>継続顧客に育てる                              |

“ながら”サービスが提供する顧客体験価値は、SSのサービスをクルマの外の世界とつないだことによる、顧客の価値観や生活スタイルに合わせた時間の過ごし方である

今の  
考え・悩み

自分を綺麗にするケアはできている

仕事や家事で忙しいので  
カーケアの優先順位は低いが  
せめて人前では綺麗にしたい

クルマは走れば十分

カーケアをSSに任せればクルマは綺麗になる  
しかも、そのあいだの時間は自由に過ごせる

新たな  
気づき

クルマ”も”ケアして綺麗にできる  
ケアできる範囲が広がった！

ケアはやりたくてもできなかった・  
他のことをしたかったが、  
できるようになった！




カーケアは  
面倒だしよくわからなかったが  
人に任せることができる！

こんなに便利なら、また使いたい！

“ながら”サービスは、SSができるサービスを  
「クルマについての何か」から「顧客の生活スタイルの変化」  
に広げて、新たな価値としている

顧客の価値観はそれぞれ。グループ分け・相対比較すればニーズの細かな違いがわかる。どのグループをターゲットにしたいか／できるかを絞り集中的に対応して的確なサービス設計に繋げる

## 顧客のグループ分けの仮説

|                  | ケア投資派  | タイムパフォーマンス派  | 車はそのまま派   |
|------------------|--|--|---|
| 価値観              |  <p>自分も身の回りも<br/>惜しみなくケアしたい<br/>ケアした実感を持ちたい</p> |  <p>仕事で車を使うので<br/>きれいにしないとイケない<br/>でも時間がない</p> |  <p>車は走ればそれでいい<br/>ケアのことは気にしていない</p> |
| 単価<br>への意識       | 自分も車もケアしたい<br>時間やお金にゆとりがある   | 意欲はあっても時間がない<br>人目を気にして車をケアする  | 車のケアへの意欲が低い   |
| 同時購入<br>への意識     | 高単価でも購買意欲あり  | 高単価の理由に納得すれば<br>購買意欲が生じる<br>(例) コーティングによる洗車頻度抑制など  | 購買意欲は低い   |
| 人数規模             | 時短への強い意欲はない  | 時短になるならばメリットだと感じる  | 購入そのものへの意欲は低い<br>“まとめて済ませたい”可能性あり   |
| 価値観別<br>サービスニーズ案 | 多くはない  | ケア投資派よりは多い   | 未知数<br>ただしアプローチしても効果が薄い   |
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>人の手による丁寧な手洗い洗車</li> <li>ツヤや丈夫さを加えるためのコーティング付き洗車</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>一度の利用で、洗車・車内清掃・タイヤ履き替え・車検など多数のケアをに済ませる</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ケアのタイミングを必須のメンテナンスに合わせる (タイヤ・オイル交換や車検など)</li> </ul>                              |

価値観を起点に顧客をグループ分けしてニーズとサービスのすれ違いを防ぐ

どの顧客グループをターゲットにするかの判断には、投入できる人手・資金といったリソースの把握も必要。提携先の絞り込みにも反映し、そのグループに対して的確なサービスを作る

## 貴社の状況を前提として

### ■ どの顧客グループにアプローチするか？

- ・ ケア投資派
- ・ タイムパフォーマンス派
- ・ 車はそのまま派

### ■ 貴社が“ながら”サービスのために投入できる資源はどれだけあるか？

- ・ 人手 (本社/SSスタッフ)
- ・ SSの繁閑差、営業時間帯
- ・ 止められる車の台数
- ・ …

### ■ サロンへのインセンティブとして何を用意できるか？

- ・ 相互送客の仕組みづくり、顧客情報管理とリピート仕込みのあり方
- ・ SSからサロンへの紹介料の支払い
- ・ オーナーへの洗車サービス
- ・ メニューの共同開発
- ・ …

## サロンの条件や提携の在り方を定める

### ■ 提携サロンのジャンル (美容院、エステ、……)

- 提携サロン数の上限
- 提携サロンとSSの距離 (飯坂SS、大森SSをあわせて)
- “ながら”サービスの時間帯や曜日との相性

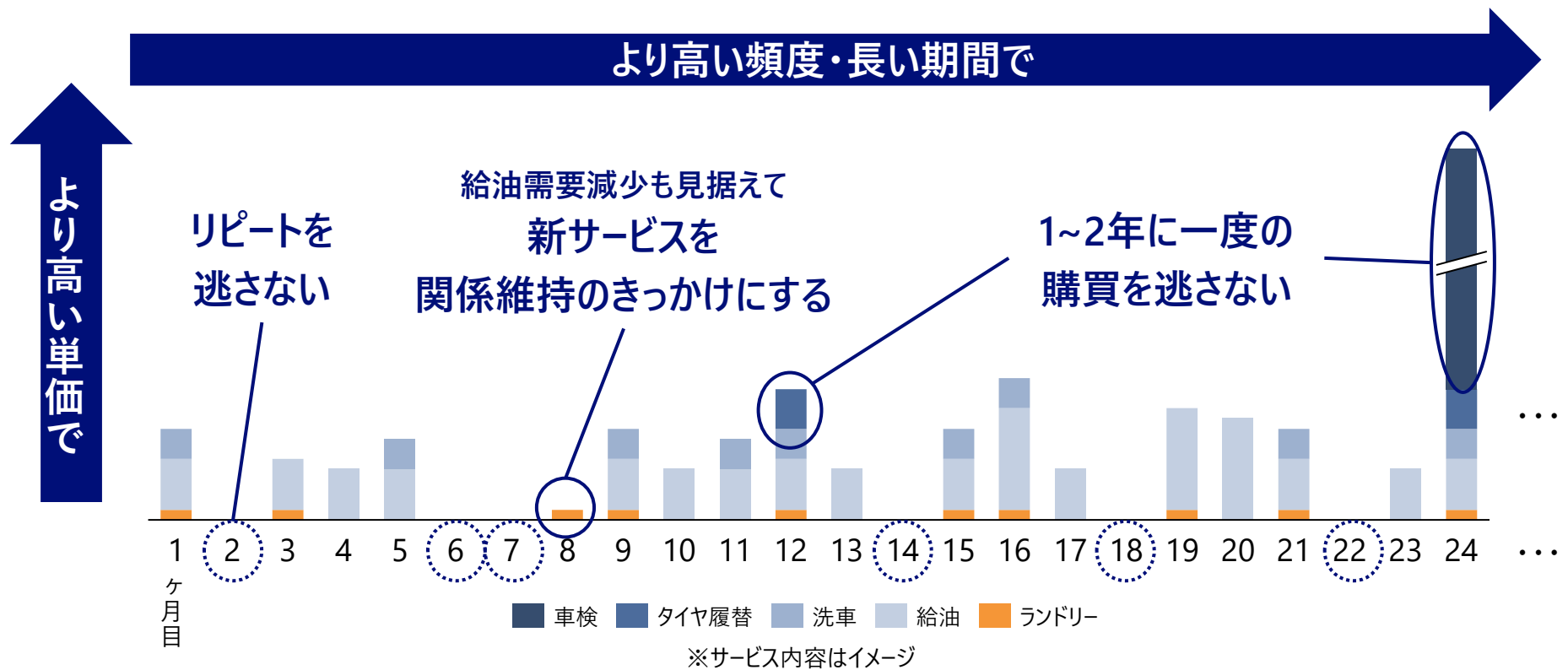
### ■ インセンティブに関する意向聞き取りや共同企画

十分なリソースを投入するために・より細やかにニーズにこたえるために  
どの顧客グループに働きかけるかを絞り込む

新しい価値提供は給油に代わるSS来店の“呼び水”として有効。

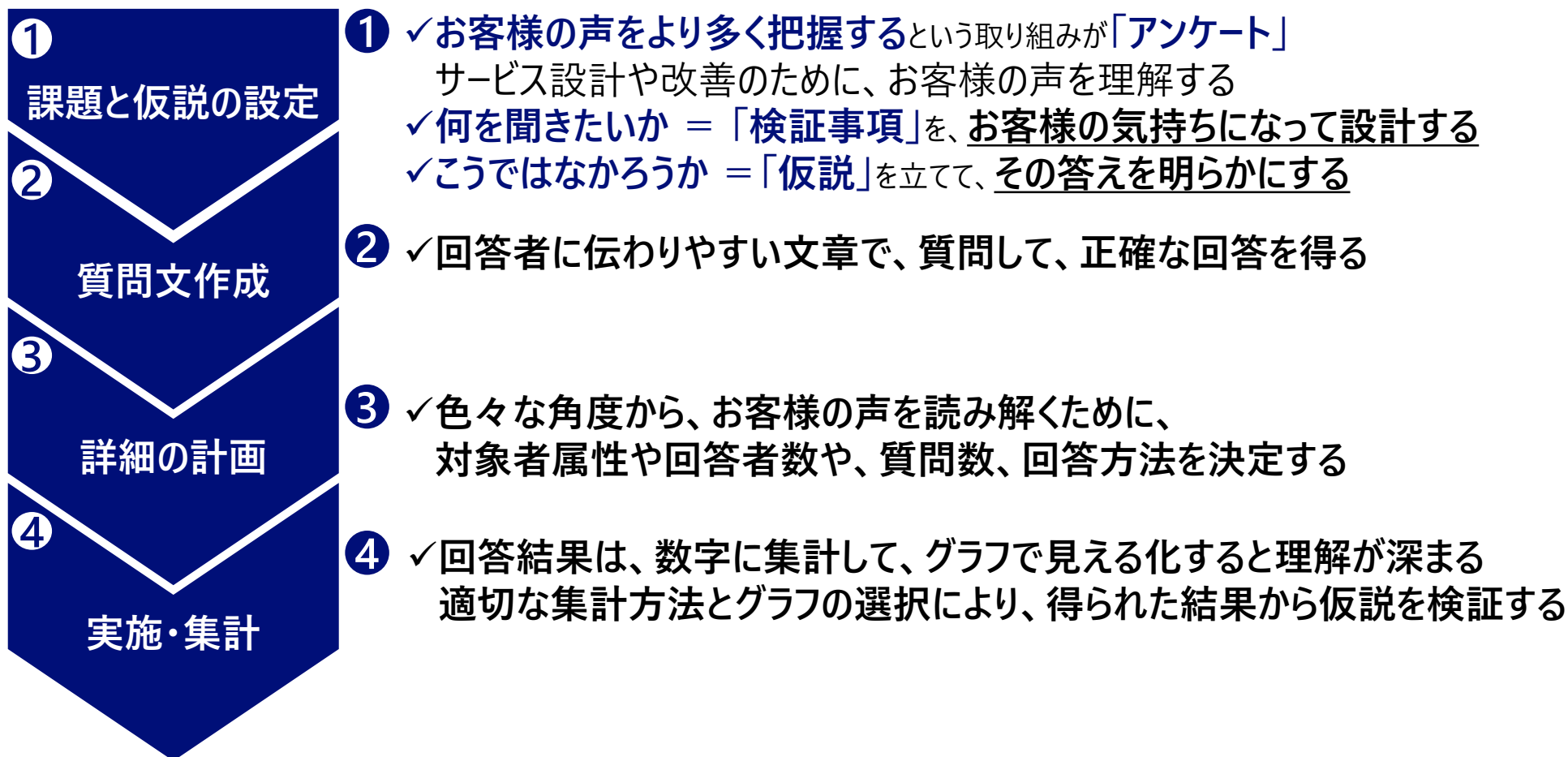
一人ひとりのLTV (購買金額・頻度の向上など) につなげて収益力を高められることが理想

LTVを高めるための観点



サービスのニーズを確かめる仮説検証型アンケートでは、まず課題と仮説を設定し、自分が知りたいことを明らかにする。その後、質問文作成、詳細の計画、実施・集計の順に進める

## 【顧客理解】仮説検証型のアンケート調査の設計



アンケートでは、ニーズが「どんな人にあるのか」、彼らは「車をいつ・どうケアするか／したいか」を明らかにすることで、サービス設計をより具体的に行うための示唆とした

### “ながら”サービスを使いたいのは誰なのか？

#### 回答者や保有車の属性

|                   |   |
|-------------------|---|
| 女性？               | • 性別 (SQ1)                                |
| フルタイムワーカー？ 主夫／主婦？ | • 働き方 (SQ3)                               |
| 子育て世代？            | • 世帯の構成員 (Q3)<br>• 子どもの就学等の状況 (Q6)        |
| 経済的に余裕のある人？       | • 世帯所得 (Q7)<br>• 保有車の種類 (Q9-11)           |
| 頻繁に利用されている車？      | • 保有車の利用頻度 (Q12)<br>• 保有車の1日あたり走行距離 (Q13) |

#### 車の利用・ケアに関する状況

|                     |                       |
|---------------------|-----------------------|
| 自分自身が主運転者である人？      | • 保有車の主運転者 (Q14)      |
| 理想の頻度で車のケアをできていない人？ | • 保有車のケアの頻度 (Q18, 19) |

### どのように“ながら”サービスを使いたい？

#### ながらサービスの利用意向

|                |       |
|----------------|-------|
| どんな仕組みなら利用するか？ | • Q22 |
| いくら払うか？        | • Q23 |
| 何時に利用したいか？     | • Q26 |

「①どんな人が」、「②どんな風に」サービスを使うのか傾向を知るためには①②それぞれを問う設問が必要

## 「どんな人が」「どんな風に」サービスを使うのかという視点で回答傾向を見ることで顧客の特徴やニーズへの理解が深まり、グループの分類や絞り込みの精度が高まる

### アンケートから得られる示唆の例

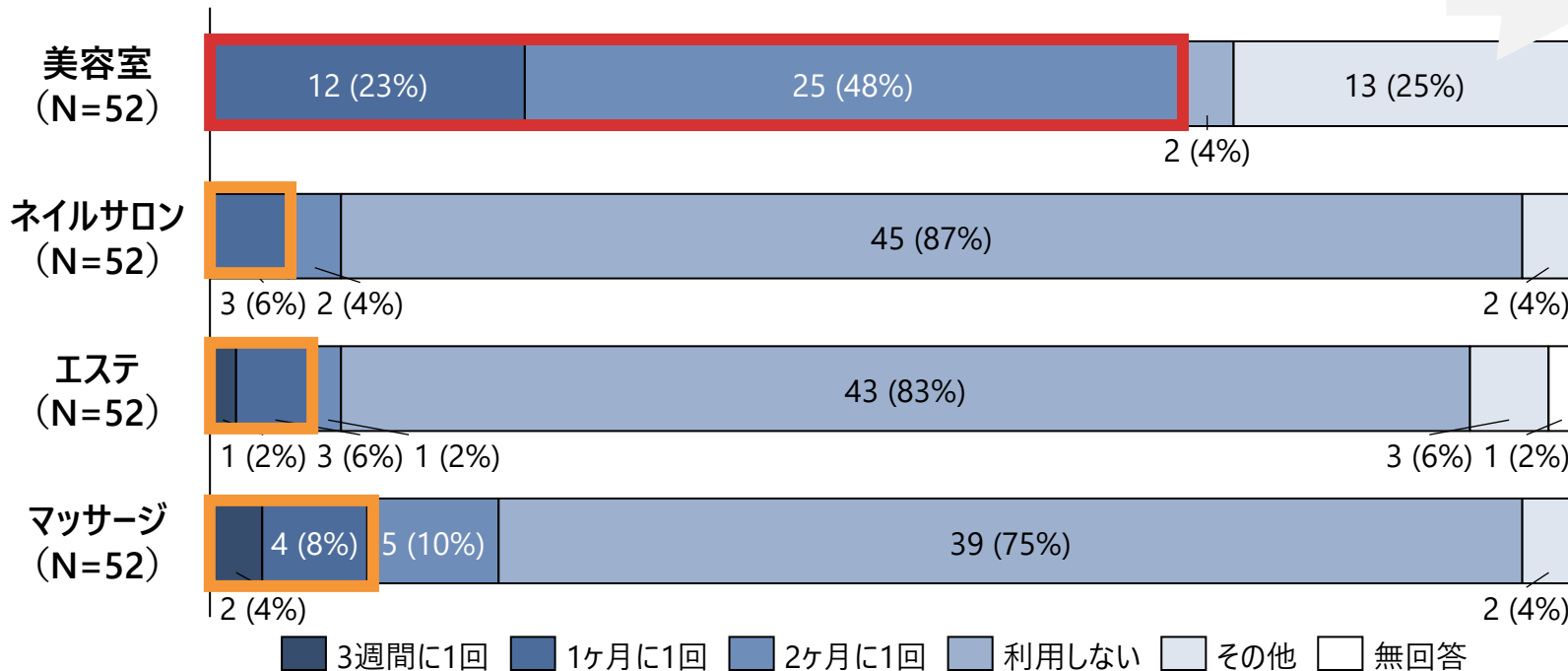
- 洗車について、「自分で持ち込む」人は「自分で行う」人よりも洗車の頻度が高い
  - SSで洗車をする人の洗車頻度は1ヶ月に1回が最も多い
  - 自分で洗車をする人の洗車頻度は2～3ヶ月に1回が最も多い
- 今はSSで洗車をしていない人の中で、“ながら”であればSSで洗車をするという意向を示している人がいる
  - “ながら”であればサービス利用する意向を示している人は、回答者の約半数
  - そのうち、今はSSでの洗車をしていない人（誰かに頼む・自分で行う）がおよそ3分の2いる
- 美容室は、必要な身だしなみのひとつと考えられ、提携により顧客接点の数が充実する可能性あり
  - 回答者のおよそ3分の2が1～2ヶ月に一度は利用している
- ネイルサロン・エステ・マッサージは、限られた人が積極的に行うセルフケアと考えられ、提携により、利用額が多い・利用頻度が高い顧客との接点を作れる可能性あり
  - 利用しない人が約8割だが、3週間に一度利用する人がわずかながらいる
- 提携先が生活にとって必須の／プラスアルファのサービスか によって利用者の特徴が異なり、油外サービスとの組み合わせの相性が変わると考えられる

## 【アンケート分析の例】

美容室とネイルサロン等を比較すると、美容室は利用頻度が高く利用者が多いのに対し、ネイルサロン等は利用しない人が多いが、一部は利用頻度が特に高い

Q7-10. 美容施設の利用頻度はどのくらいですか？（単一回答）

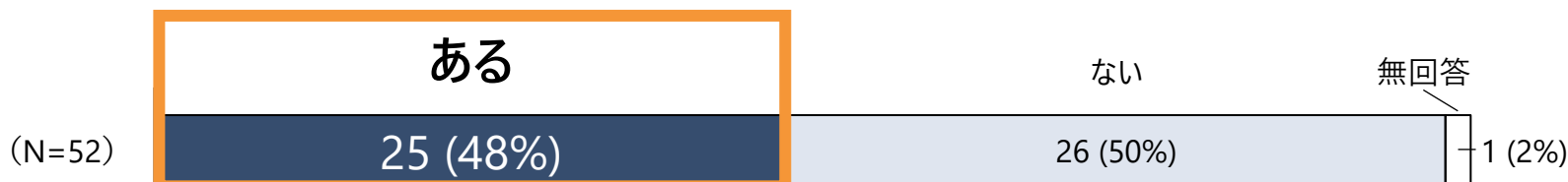
「その他」内訳  
 3ヶ月に1回 6人  
 4ヶ月に1回 1人  
 半年に1回 4人  
 1年に1回 1人  
 無回答 1人



## 【アンケート分析の例】

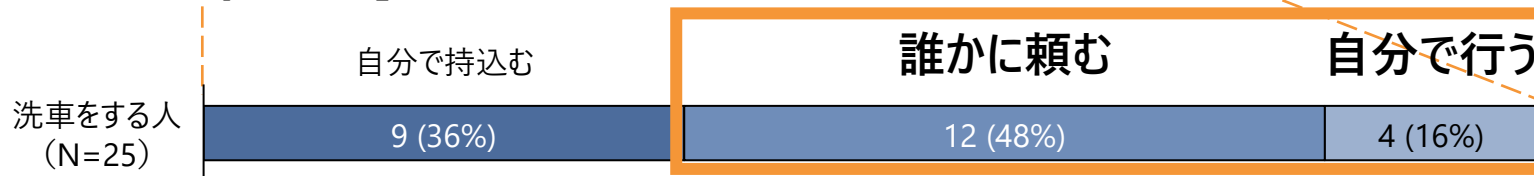
“ながら”サービスを便利だと感じる人のうち、洗車でSSを利用していない人は64%であり、“ながら”サービスにより新規のSS顧客となる可能性も考えられる

Q13. 美容室等を予約をした際に一緒に車のメンテナンス（洗車、コーティング、点検）を済ませられたら便利ではないかと感じたことがありますか？

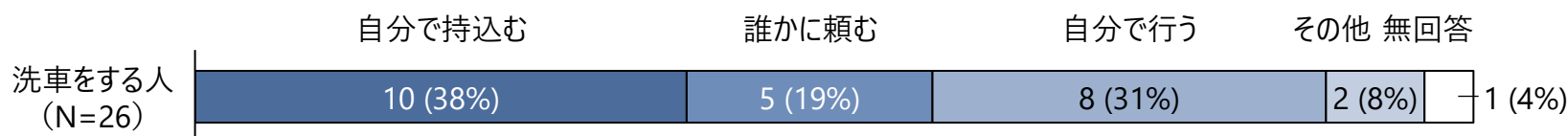


Q4. 洗車は誰がしますか？

Q13で「ある」を選択した人の回答



Q13で「ない」を選択した人の回答



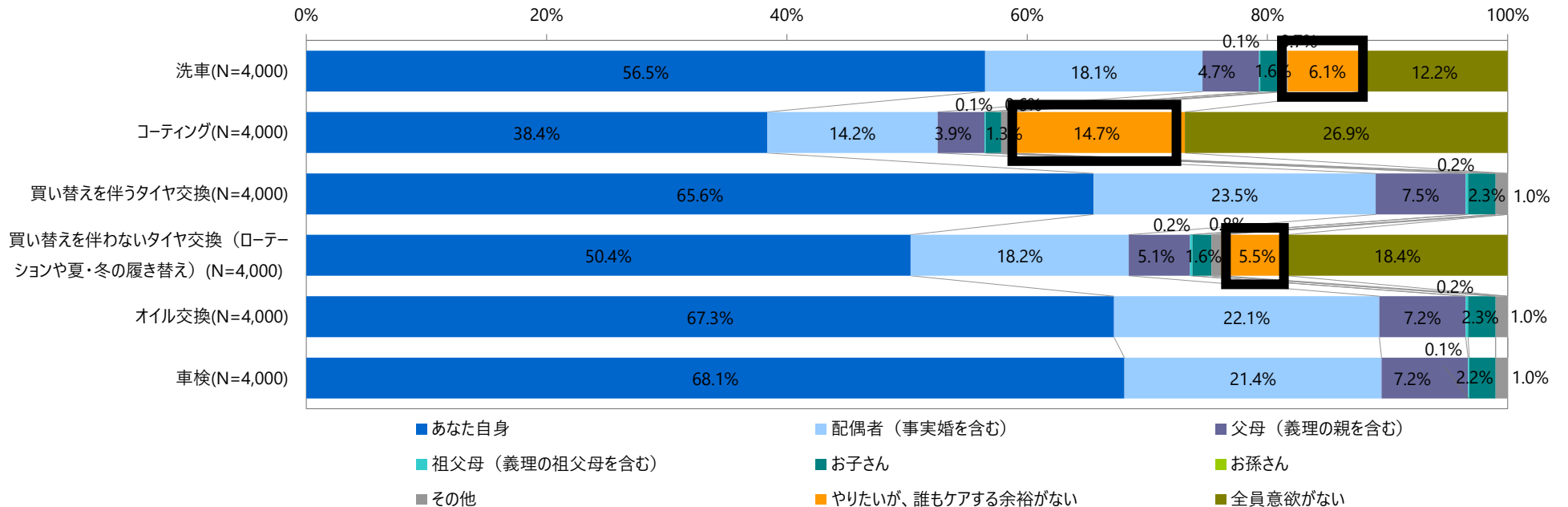
## 【アンケート分析の例】

# 洗車、コーティング、買い替えを伴わないタイヤ交換は、 意欲があっても「誰もケアする余裕がない」場合が少ないながらある

Q15 その車のケア・メンテナンスを主に担当する方をお答えください。（単一回答）

あなたの世帯で保有している車のうち、世帯全体で最も頻繁に利用する車についてお答えください。世帯の中で利用頻度が同じ車が複数ある場合には、あなた自身が日頃最も頻繁に利用する車についてお答えください。

保有車のケア担当者



## 【アンケート分析の例】

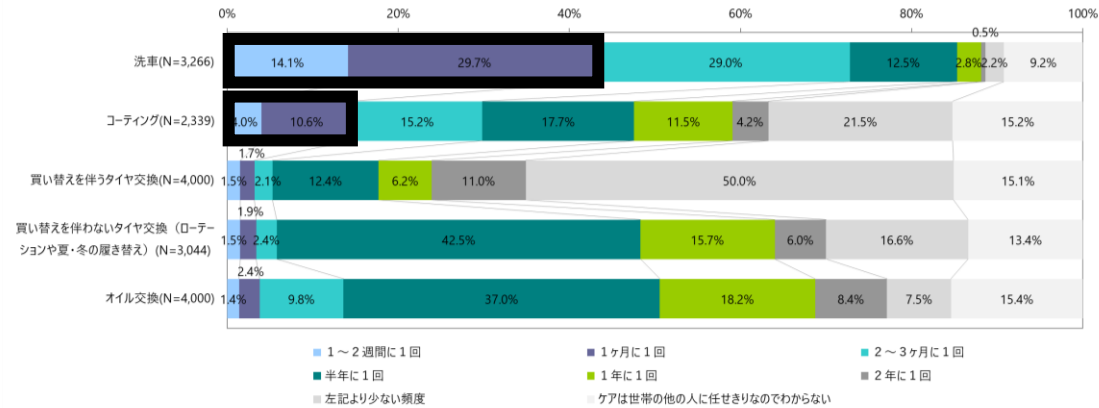
### ケアの頻度は、洗車やコーティングにおいては実際よりも理想の方が高い場合がある

「1ヶ月に一回以上」にしばるとおよその値で洗車では実際45%・理想70%、コーティングでは実際15%・理想25%

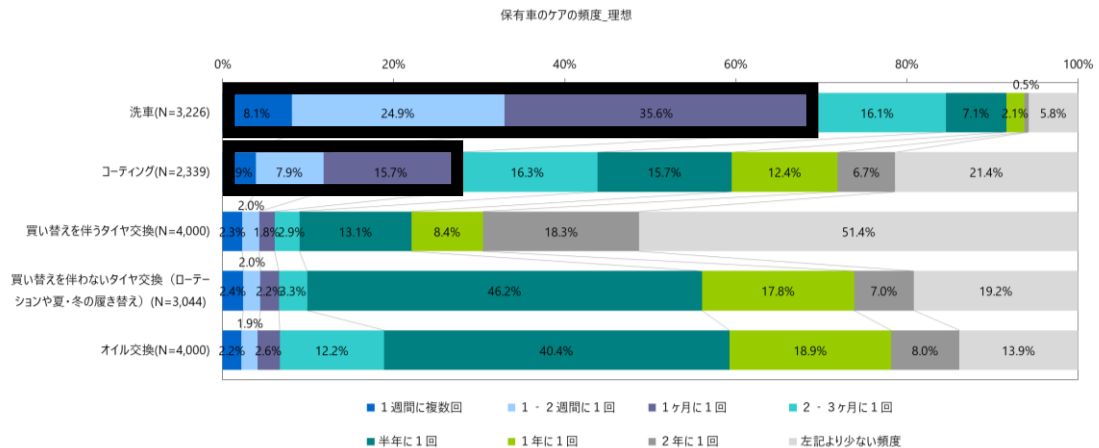
Q18 その車を実際にケア・メンテナンスする頻度について、最も近いものをお選びください。（単一回答）

あなたの世帯で保有している車のうち、世帯全体で最も頻繁に利用する車についてお答えください。世帯の中で利用頻度が同じ車が複数ある場合には、あなた自身が日頃最も頻繁に利用する車についてお答えください。

保有車のケアの頻度\_実際



保有車のケアの頻度\_理想



## 【アンケート分析の例】

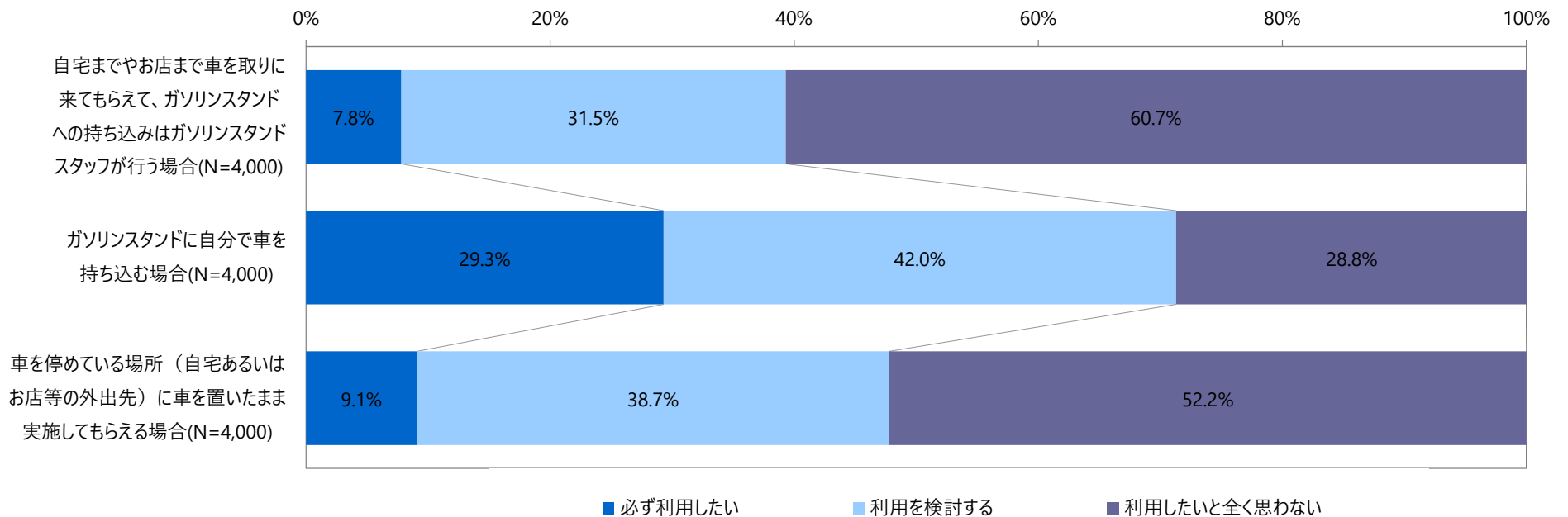
“ながら”サービスの利用意向はSSへ車を持ち込む場合が最も高く、「必ず利用したい」が3割程度。「利用を検討する」を含めれば、およそ半数が利用意向を持っている

Q22 そのサービスを提供するガソリンスタンドがあった場合に、どの程度利用したいと思いますか。（単一回答）

あなた自身がお店※を利用しているあいだに、洗車やコーティングなどのカーケアをガソリンスタンドスタッフが代行するサービス

※美容院や映画館など、事前に予約やチケット購入をするお店

ながらサービスの利用意向



東白商事株式会社



## 東白商事株式会社の取り組み

### 新事業に関する立地評価と事業計画策定（インドアゴルフ練習場）

#### 取り組みたいこと

当社はSS 2 店舗、LPガス販売、LPガス容器検査所、コインランドリー、米穀集荷業等を展開しており、**事業の多角化**を図ってきたが、依然として石油関連製品の売上が大きい

> 小規模でも良いので、異業種にチャレンジしたかった

#### 取り組みたい理由

• 5年前からコインランドリー運営（現在3店舗）、3年前からドローンによる農薬の空中散布を開始（まあまあ好調）

> まだまだ新たなチャレンジは出来る！

• タイヤメーカーはゴルフ事業を展開、石油・ガスの事業主はゴルフ好きが多い、ゴルフは田舎における重要なコミュニケーションツール、コロナ禍以降のゴルフ人口の増加

> ゴルフ事業は『追い風』なのでは??

#### ギャップを埋める取り組みの概要

##### ターゲット顧客

- 地元の事業主、お友達  
（友達100人〜♪ではないが、それくらいは勧誘できそうなのでは？という見込み）
- 若い世代やビギナー  
（スマホ世代の取り込み）

##### パートナー企業

- シミュレーターの精度の良さ+無人営業のノウハウを重視
- 建設に際して、SSの顧客=地元の業者をメインに発注（コインランドリーで実績あり）

##### 施設の建設場所

- 集客・資金面など総合的に判断し候補地Bを選定
  - 【候補地A】SS脇の空き地（自社物件ではない）
  - 【候補地B】ランドリー脇の遊休地（自社物件）

##### 施設の運営方針

- 24時間365日無人運営
  - スマホQRコード&顔認証システムで無人店舗運営
- 新事業の利益は、既存事業の人件費に充てる
- 清掃業務は障がい者就労支援センターに委託

## 東白商事株式会社の取り組み

### インドアゴルフ練習場の立ち上げ・運営

これまでの  
取り組み

#### ・メインバンクへの相談

⇒新事業が万が一うまく行かなくても、ダメージは最小限に食い止めたい、事業再構築補助金の活用を検討  
メインバンク（東邦銀行）に、申請時の認定金融機関になってもらうよう事前に打合せを実施

行き詰まったこと

#### ・市場動向の調査

⇒本当に新事業がうまく行くのか分からず不安  
これまで新規事業の立上げ時は、『なんとなく大丈夫そうだからやってみよう』という見切り発車が多かった

#### ・出店地の設定

⇒そもそも新事業を立上げて問題がないか（採算面など）という疑念があった  
「なんとなくコッチが良さそう」という肌感覚だけでなく、データの裏付けに基づいて正しい判断を下したい

#### ・パートナーの選定

⇒これまでは、忙しさ・面倒くささを言い訳にして、適当に決めることもあったが、  
地元住民が心から楽しめる施設を妥協せずに作りたい

実施した  
今後の  
取組み  
予定

#### ・事業再構築補助金申請に向けた事業計画の作成

⇒野村総合研究所と共同で行った、市場調査・商圈分析・パートナー選定の検討内容を活用し、事業計画を作成

#### ・新施設の早期立上げ

⇒事業再構築補助金が採択された場合は、速やかに新事業を立上げる（来年春先にオープン出来れば?）

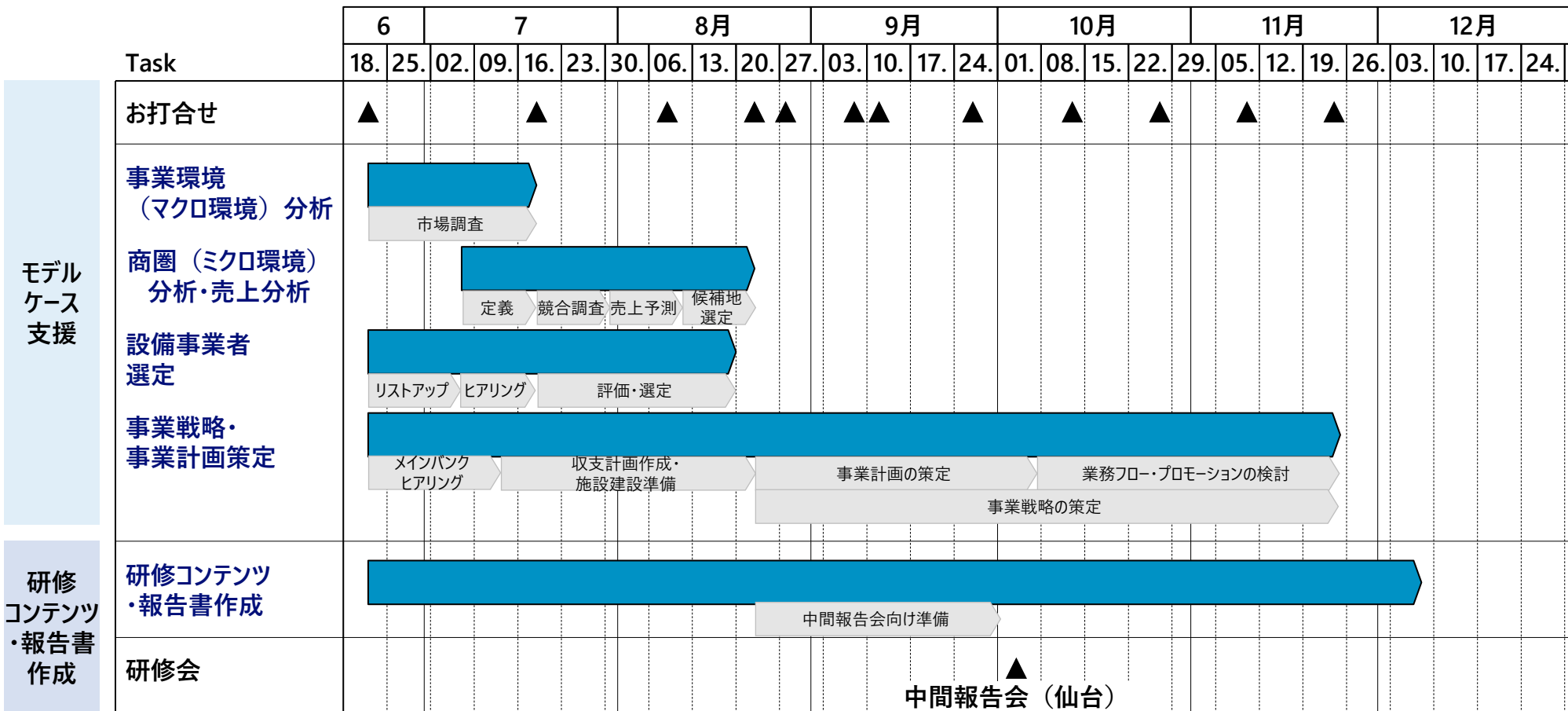
#### ・インドアゴルフ事業ノウハウの横展開

⇒もし弊社を参考にゴルフ事業を立上げたい、という同業者がいれば、積極的にサポートさせていただきたい

#### ・事業多角化の推進（さらなる異業種への参入）

⇒今後さらに新規事業を立ち上げる時は、今回の事例を活かして進めていく

# タスクとスケジュール



モデル  
ケース  
支援

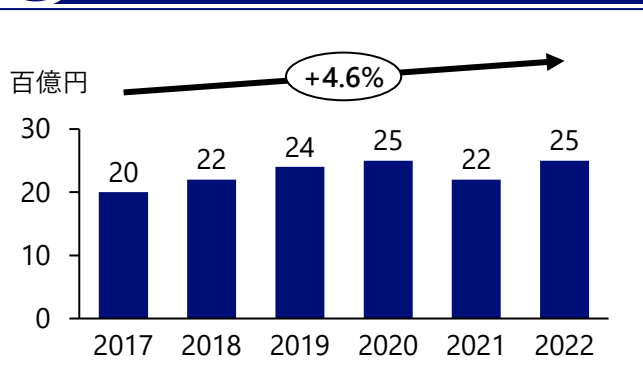
研修  
コンテンツ  
・報告書  
作成

# 本テーマのポイント

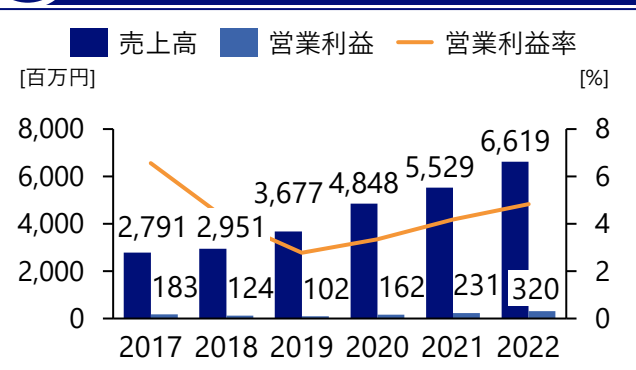
対象の業界の規模や特性を把握するためには、インターネットと書籍で情報収集を行う  
 情報から、①市場の規模 ②収益獲得方法と利益率 ③商習慣 を把握することが重要

【事業環境分析】 情報収集の方法

1 市場規模や成長性は？



2 収益源と利益は？



3 規制や商習慣の特性は？

**不要車買取サービスの特徴**

- ・各地域に組合が形成されている
- ・買取には古物商許可が必要
- ・法人からの車両引取が多い
- ・地場大手の事業者が強い など

✓ インターネットで

●● 市場規模 統計

などと検索します。

✓ 信頼性に留意して、

- ①政府・自治体の公表資料や統計データ、②調査会社レポート、③企業のリリース、④新聞・雑誌の記事などを参考にします。

✓ 収益源や利益率、費用構造などは、インターネットでは正確な情報が把握しにくい傾向があります。

✓ 情報源は、

- ①関連企業の財務資料やプレスリリース、②金融機関のアナリストレポート、③調査会社レポート、④業界に関する書籍、⑤有識者ヒアリングなどを活用します。

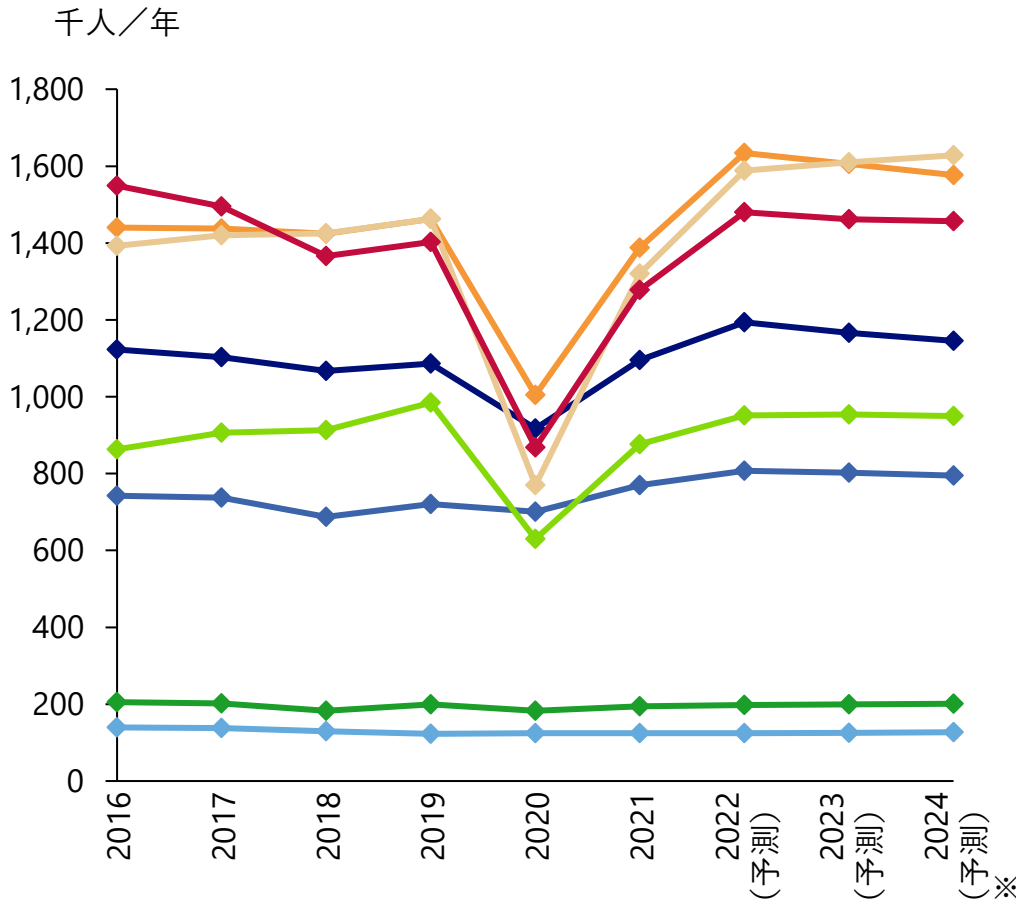
✓ 業界の商習慣や、守らないといけない規制や許可申請などは、公開情報での把握は一部にとどまります。

- ✓ 下調べをして、有識者へのヒアリングが有益です。
- ✓ 下調べの情報源は、左記と同様です。⑤の有識者ヒアリングを複数名できると理解が深まります。

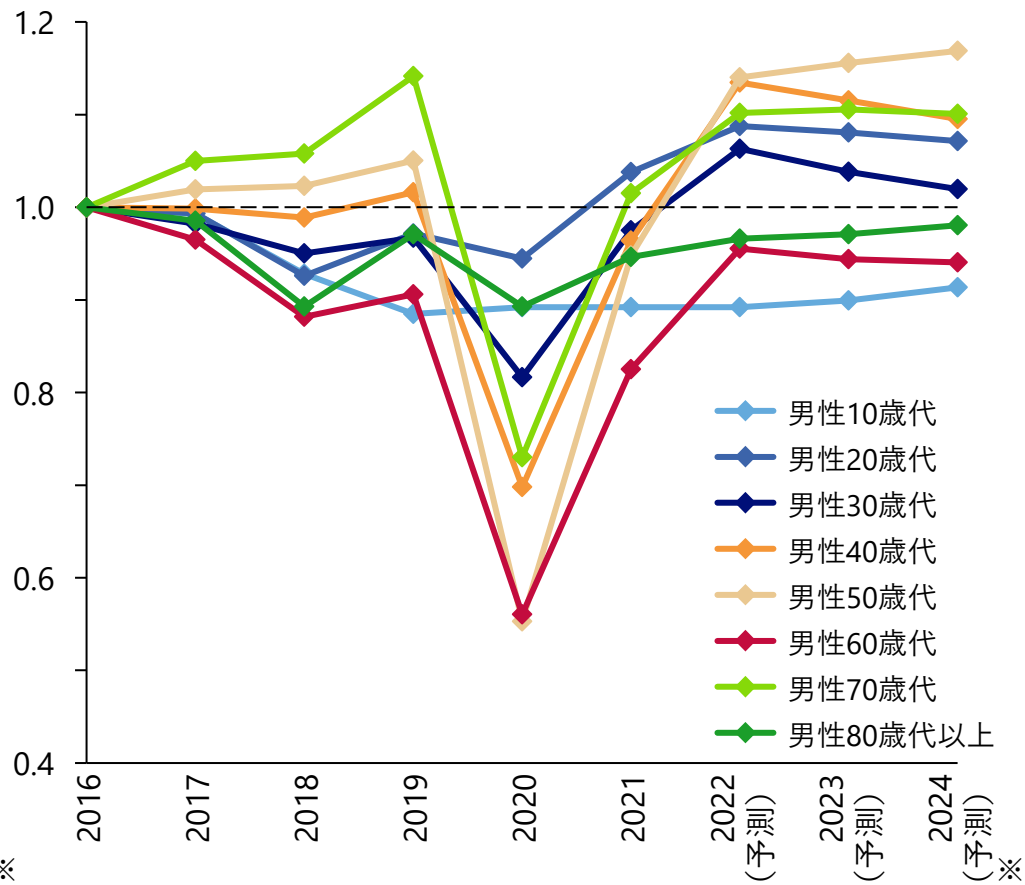
モデルケースにおける検討内容 | 市場調査 | ゴルフ人口 男性

# ゴルフ人口のボリュームゾーンは40代～60代の男性であり、インドアゴルフ施設においてもメインターゲットとなる。増加率は40・50・70代で大きい

国内日本人男性のゴルフ人口の推移



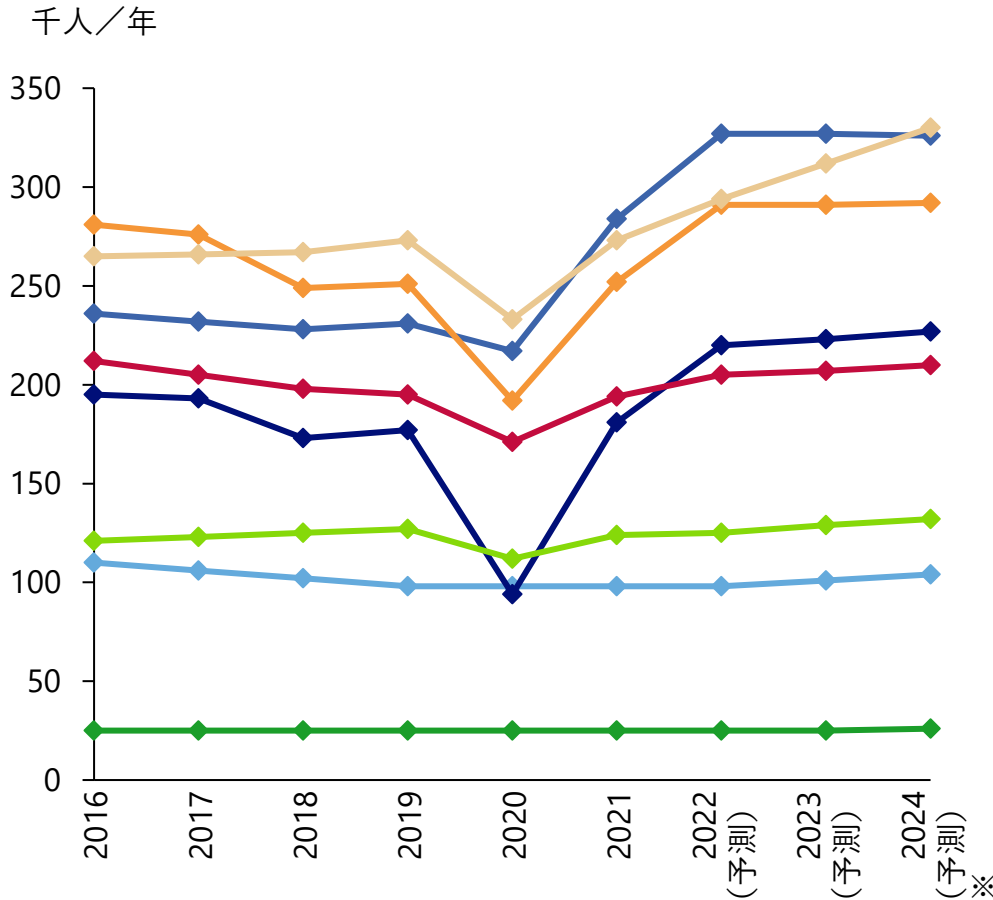
国内日本人男性のゴルフ人口の増加率



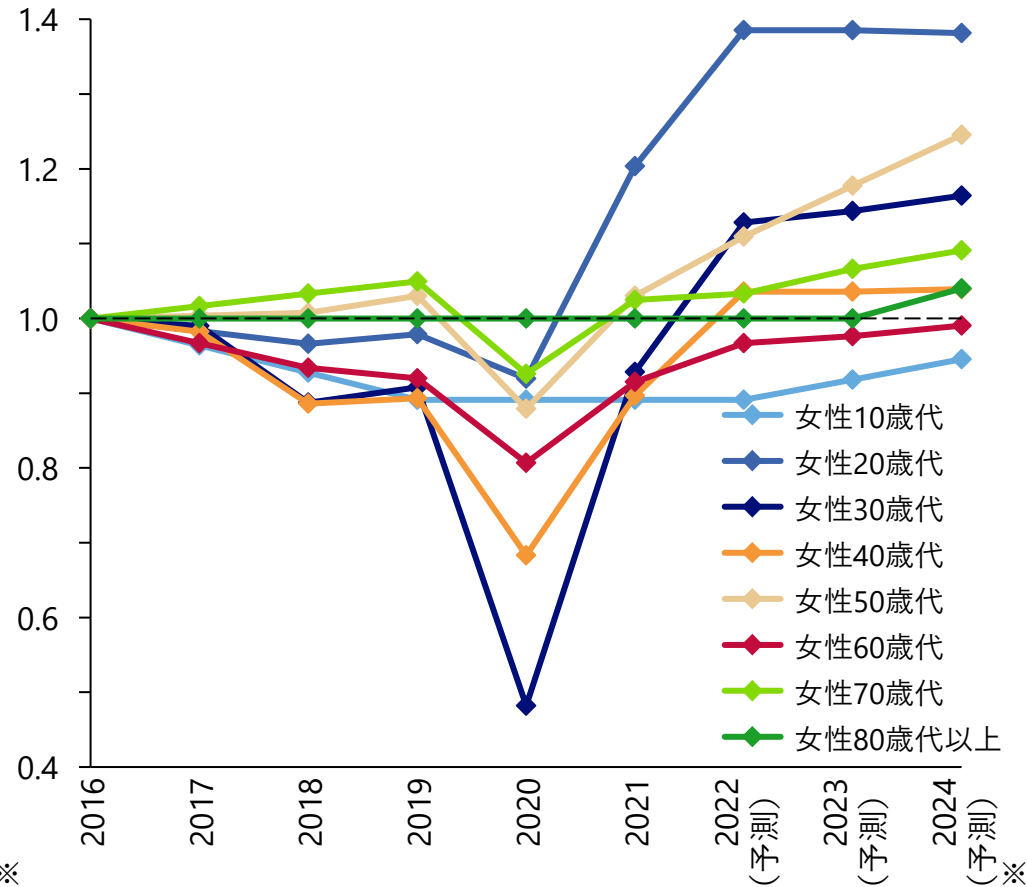
※予測値は、高位推計（希望的観測）、低位推計（悲観的観測）、中位推計（高位と低位の中央値）のうち、中位推計の数値を記載

女性ゴルフ人口は男性の約 1 / 5 程度であり、40～50代に加えて20代もターゲットになる  
 増加率は、20代女性で非常に大きく、次いで50代・30代で大きい

国内日本人女性のゴルフ人口の推移



国内日本人女性のゴルフ人口の増加率

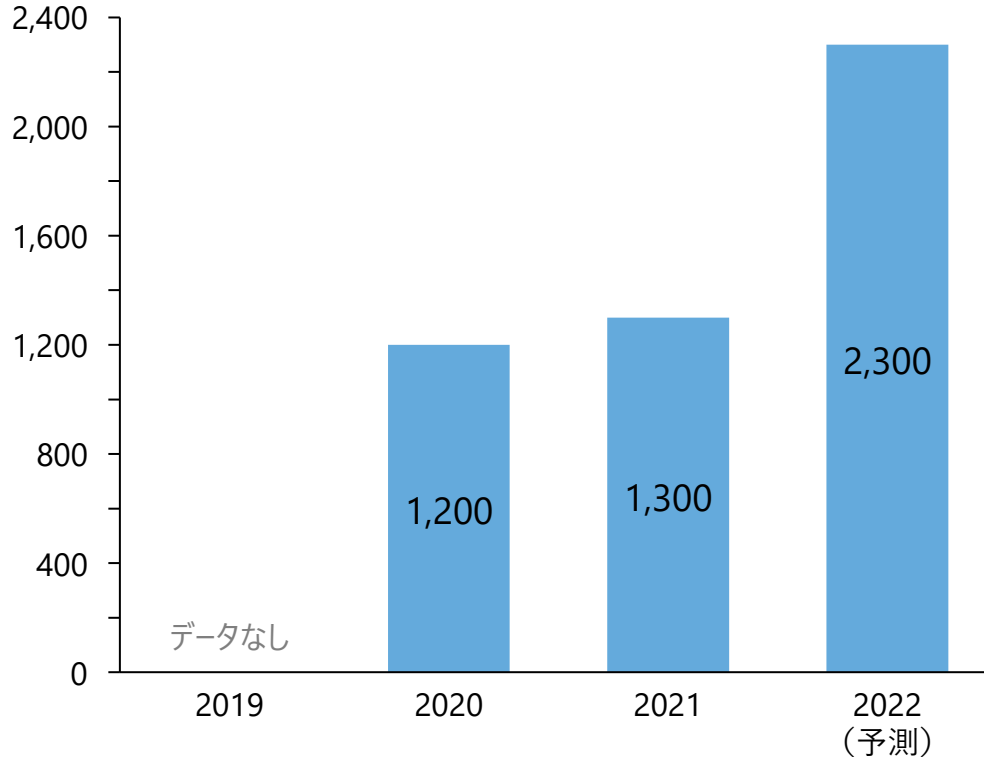


※予測値は、高位推計（希望的観測）、低位推計（悲観的観測）、中位推計（高位と低位の中央値）のうち、中位推計の数値を記載

## シミュレーションゴルフ機器市場は、地方部においても市場拡大傾向にあると見られる 特に東北地方は空白地であると推察され、今後の成長余地が大きい

### シミュレーションゴルフ機器等の 国内市場規模推移

(台/年)



### 機器事業者へのヒアリング内容

A社



- > 都心では、屋外打ちっぱなし練習場が減少傾向、インドアゴルフ施設が増加傾向にある
- > インドア施設では夏・冬も快適にプレーができるため、体力的な問題でラウンドプレーをリタイヤした方からよく利用されている
- > 女性のインドア施設入会が直近増加傾向にある

B社



- > 都心部に限らず、地方部でもインドアゴルフ施設の出店が増えている
- > 北陸地方や北海道では出店が進んでいるが、東北地方への出店の話はあまり聞いていない

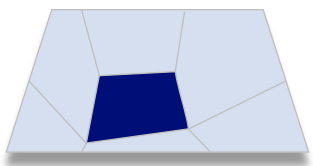
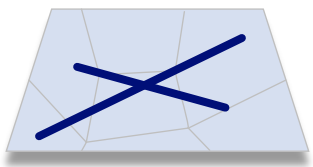
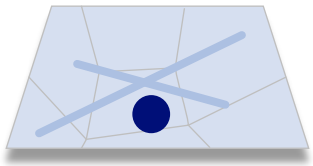
C社



- > 店舗出店だけでなく、個人宅へのシミュレータ機器設置の引き合いもある

# 新施設の出店地を選ぶ際には、出店候補地を面・線・点の3つの視点で評価し、総合的に判断する

## 面・線・点の視点での立地評価方法

| 評価の視点  |                  | 評価の概要  | 評価項目  |
|--|------------------|--|---|
|    | <b>面</b><br>商圈評価 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「面」= 商圈</li> <li>・ターゲットのボリューム・質を評価</li> </ul>              | マーケットボリューム<br>マーケットの質<br>マーケットの将来性<br>競合度<br>競合店の出店可能性<br>前面通行量             |
|    | <b>線</b><br>動線評価 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「線」= 動線、導線</li> <li>・ターゲットの往来の多さ、道路からの入りやすさ等を評価</li> </ul> | 動線（車or人の視点で）<br>商圈の中心（マグネット）からの店舗位置<br>反対側（反対車線等）からのアプローチ<br>有力競合店との立地上の優位性 |
|  | <b>点</b><br>地点評価 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「点」= 立地地点</li> <li>・立地候補地の形状・面積・見つけやすさ等の詳細を評価</li> </ul>   | 視認性<br>敷地の面積<br>敷地の形状<br>敷地への入りやすさ<br>駐車場の確保可否                              |

## モデルケースにおける検討内容 | 立地評価 | 出店候補地

### 候補地A、Bの概要

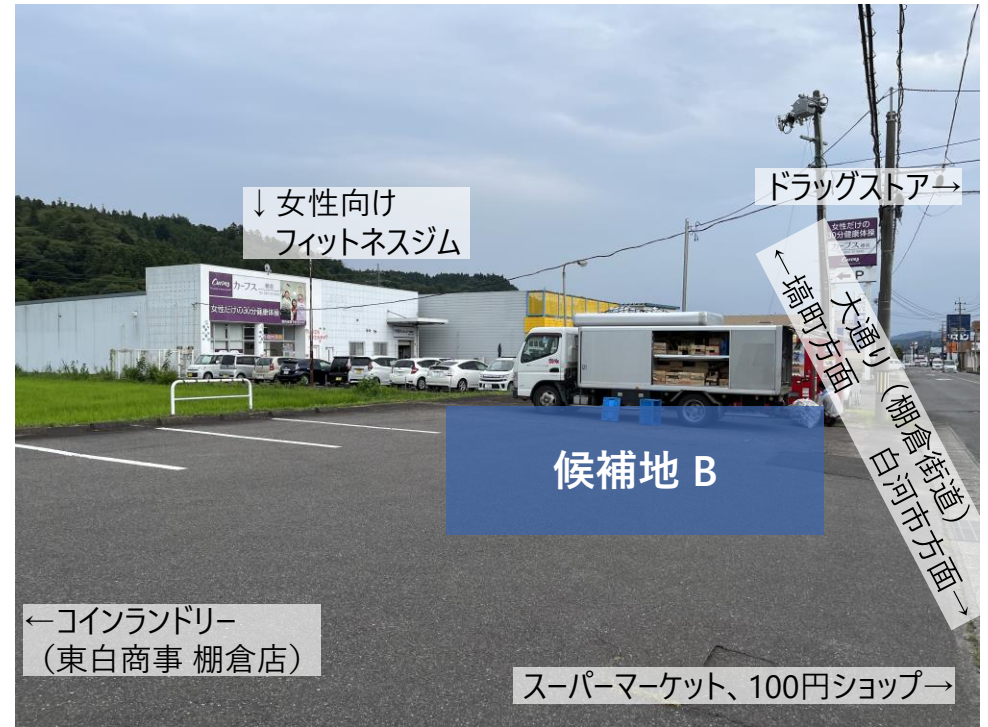
#### 候補地 A



#### 概要

- 塙町の商店街の中にある土地
- 東白商事の塙SSに隣接しており、管理が容易
- 面積は約 20m × 35m (最大)
- 現在は第三者に貸出中、土地活用には土地交換等の交渉が必要

#### 候補地 B

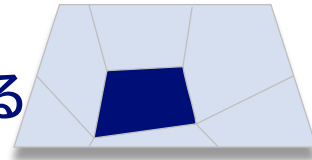


#### 概要

- 棚倉町の幹線道路沿いの土地
- 東白商事コインランドリー棚倉店の駐車場スペース
- 面積は約 12m × 22m
- 自社所有土地

モデルケースにおける検討内容 | 立地評価 | 出店候補地

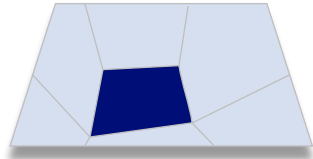
本モデルケースは、以下の候補地A・Bからより売上が見込める出店地を選定する  
Aは東白川郡、Bは東白川郡 + 浅川町を、施設の商圈として見込む



面の評価

## 新設インドアゴルフ施設の出店候補地





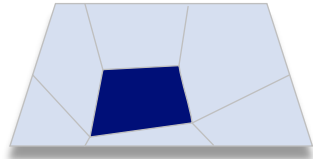
面の評価

モデルケースにおける検討内容 | 立地評価 | 面の評価

商圏（面）分析では、商圏から見込める新施設の会員数を推計し、出店施設の会員数上限目安である150名の会員獲得可能性を検証する

面の定量評価

|                | 定量化方法                                      |                             |   | 推計値                 | 会員上限値   |
|----------------|--|-----------------------------|---|---------------------|---|
| 評価項目           | 商圏人口<br>×<br>マーケットボリューム                    | ゴルフ人口割合<br>×<br>マーケットの質／将来性 | マーケットシェア<br>×<br>競合度／競合店の出店可能性  | =<br>1店舗あたりに見込める会員数 | VS<br>150人<br>50人／打席 × 3打席※   |
| 上記の定量化にあたっての論点 | • どの地域を商圏とみなすか                             | • 該当商圏にゴルフ人口はどのくらいいるか       | • 該当商圏に競合店舗はいくつあるか<br>• 既存のマーケットからどれくらいシェアを取れるか   |                     |   |
| 定量化方法          | • 候補地A：東白川郡<br>候補地B：東白川郡 + 浅川町<br>を商圏として定義 | • 国内日本人性世代別ゴルフ人口率（前段）を引用    | • 商圏内のゴルフ練習場<br>-大規模屋外練習場A<br>-中規模屋外練習場B<br>-中規模屋外練習場C<br>-小規模屋外練習場D<br>• 商圏内のゴルフ練習場の打席数に占める出店予定施設の打席数として算出 |                     | ※<br>• 50人／打席：月額会員制のインドアゴルフ施設において1打席あたりの会員数上限の目安<br>• 3打席：新施設において設置予定の打席数 |



面の評価

モデルケースにおける検討内容 | 市場調査 | ゴルフ人口 | 商圏内

東白川郡 + 浅川町に在住のゴルフプレイヤーは3,000人弱と試算でき、  
商圏のゴルフ市場は事業の実施に当たり十分な規模である

商圏内のゴルフ人口 (2024年推計)

商圏人口 (2024年)

| 単位：人   | 東白川郡   |       |       |       | 石川郡   |  |
|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--|
|        | 棚倉町    | 矢祭町   | 埴町    | 蛟川村   | 浅川町   |  |
| 計      | 12,685 | 5,146 | 7,850 | 2,905 | 5,741 |  |
| 男性     |        |       |       |       |       |  |
| 10歳代   | 631    | 188   | 319   | 120   | 311   |  |
| 20歳代   | 561    | 168   | 255   | 96    | 222   |  |
| 30歳代   | 677    | 247   | 365   | 133   | 316   |  |
| 40歳代   | 805    | 268   | 424   | 159   | 360   |  |
| 50歳代   | 802    | 314   | 533   | 179   | 366   |  |
| 60歳代   | 1,034  | 508   | 730   | 311   | 490   |  |
| 70歳代   | 762    | 365   | 542   | 207   | 386   |  |
| 80歳代以上 | 494    | 268   | 436   | 178   | 245   |  |
| 女性     |        |       |       |       |       |  |
| 10歳代   | 595    | 195   | 291   | 120   | 260   |  |
| 20歳代   | 426    | 135   | 227   | 70    | 160   |  |
| 30歳代   | 625    | 219   | 320   | 113   | 248   |  |
| 40歳代   | 723    | 230   | 387   | 112   | 322   |  |
| 50歳代   | 782    | 300   | 485   | 176   | 361   |  |
| 60歳代   | 994    | 466   | 715   | 298   | 468   |  |
| 70歳代   | 816    | 371   | 536   | 187   | 366   |  |
| 80歳代以上 | 968    | 536   | 775   | 277   | 469   |  |

ゴルフ人口割合

|        |  | ゴルフ人口割合 |       |
|--------|--|---------|-------|
| 計      |  |         | 8.0%  |
| 男性     |  |         |       |
| 10歳代   |  |         | 2.3%  |
| 20歳代   |  |         | 14.2% |
| 30歳代   |  |         | 17.3% |
| 40歳代   |  |         | 18.0% |
| 50歳代   |  |         | 20.6% |
| 60歳代   |  |         | 19.9% |
| 70歳代   |  |         | 13.2% |
| 80歳代以上 |  |         | 5.0%  |
| 女性     |  |         |       |
| 10歳代   |  |         | 2.0%  |
| 20歳代   |  |         | 6.0%  |
| 30歳代   |  |         | 3.5%  |
| 40歳代   |  |         | 3.4%  |
| 50歳代   |  |         | 4.2%  |
| 60歳代   |  |         | 2.7%  |
| 70歳代   |  |         | 1.6%  |
| 80歳代以上 |  |         | 0.4%  |

ゴルフ人口

| 単位：人   | 東白川郡  |     |     |     | 石川郡 |  |
|--------|-------|-----|-----|-----|-----|--|
|        | 棚倉町   | 矢祭町 | 埴町  | 蛟川村 | 浅川町 |  |
| 計      | 1,012 | 410 | 626 | 232 | 458 |  |
| 男性     |       |     |     |     |     |  |
| 10歳代   | 15    | 4   | 7   | 3   | 7   |  |
| 20歳代   | 79    | 24  | 36  | 14  | 31  |  |
| 30歳代   | 117   | 43  | 63  | 23  | 55  |  |
| 40歳代   | 145   | 48  | 76  | 29  | 65  |  |
| 50歳代   | 165   | 65  | 110 | 37  | 76  |  |
| 60歳代   | 206   | 101 | 146 | 62  | 98  |  |
| 70歳代   | 101   | 48  | 72  | 27  | 51  |  |
| 80歳代以上 | 25    | 13  | 22  | 9   | 12  |  |
| 女性     |       |     |     |     |     |  |
| 10歳代   | 12    | 4   | 6   | 2   | 5   |  |
| 20歳代   | 26    | 8   | 14  | 4   | 10  |  |
| 30歳代   | 22    | 8   | 11  | 4   | 9   |  |
| 40歳代   | 25    | 8   | 13  | 4   | 11  |  |
| 50歳代   | 33    | 13  | 20  | 7   | 15  |  |
| 60歳代   | 27    | 13  | 20  | 8   | 13  |  |
| 70歳代   | 13    | 6   | 8   | 3   | 6   |  |
| 80歳代以上 | 4     | 2   | 3   | 1   | 2   |  |

新施設の会員上限  
150人

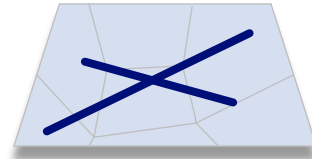
<<

候補地Aの商圏のゴルフ人口  
(東白川郡)  
2,280人

<

候補地Bの商圏のゴルフ人口  
(東白川郡 + 浅川町)  
2,738人

候補地Bは、幹線道路に面しており車の往来が多いことに加え、マグネットとなる白河市が近いため、出店地として評価できる

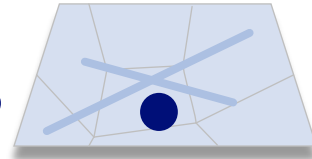


線の評価

## 線の評価

|               |                     |   | 評価   |   |
|---------------|---------------------|---|--|---|
| 評価            | 評価項目                | 評価する情報                                  | 候補地 A  | 候補地 B                                     |
| 線<br>動線<br>評価 | 前面通行量               | 候補地前面の車の交通量                             | ×<br>平日夕方の交通量：377台/h※                                  | ○<br>平日夕方の交通量：566台/h※                     |
|               | 動線（車or人の視点で）        | 候補地が車や人の動線上にあるか                         | △<br>車：商店街の主要通りに面しているが、車の往来は隣の幹線道路の方が多い<br>人：周辺に住宅地がある | ○<br>車：幹線道路に面しており、車の往来が多い<br>人：周辺に商業店舗がある |
|               | 商圈の中心（マグネット）からの店舗位置 | マグネット（商圈の中心を作る施設・要素＝中心市街地、大型店、駅等）との位置関係 | ×<br>マグネットとなる市街地や施設が周辺にない                              | ○<br>白河市（人口6万人、東北新幹線駅あり）と隣り合う             |
|               | 反対側（反対車線等）からのアプローチ  | 反対車線・反対側の歩道からの進入可否                      | ○<br>反対車線から問題なく進入可能                                    | ○<br>反対車線から問題なく進入可能                       |
|               | 有力競合店との立地上の優位性      | 候補地と同じ商圈の競合店の数・立地                       | ○<br>12km先に屋外ゴルフ練習場がある                                 | ×<br>4km先に屋外ゴルフ練習場がある                     |

候補地Bは敷地面積が相対的に小さいが、出店規模には十分なスペースがある  
また、土地活用にコストを要さない点も評価ポイントである




点の評価

## 点の評価

|               |           |                    | 評価                              |   |
|---------------|-----------|--------------------|---------------------------------|---|
| 評価            | 評価項目      | 評価する情報             | 候補地 A                           | 候補地 B                                     |
| 点<br>地点<br>評価 | 視認性       | 車or人の目線での店舗の見つけやすさ | ○<br>商店街の中にあり、<br>周辺住民から認識されやすい | ○<br>幹線道路に面しており、<br>運転者から認識されやすい          |
|               | 敷地の面積     | 店舗（敷地）面積           | ○<br>候補地Bよりも面積が大きい              | △<br>面積は候補地Aよりも小さいが、<br>施設の建設には十分なスペースがある |
|               | 敷地の形状     | 店舗（敷地）形状           | ○<br>長方形の土地のため活用しやすい            | ○<br>長方形の土地のため活用しやすい                      |
|               | 敷地への入りやすさ | 街路樹・看板・電線・標識等の有無   | ○<br>周辺に障害物がなく容易に進入可能           | ○<br>周辺に障害物がなく容易に進入可能                     |
|               | 駐車場の確保可否  | 駐車場の収容台数・設置数       | ○<br>10台以上程度の駐車スペースを設置可能        | ○<br>4～5台程度の駐車スペースを設置可能                   |
|               | コスト       | 土地の利用にかかる費用        | △<br>第三者の土地のため<br>土地交換等の交渉が必要   | ○<br>自社所有地のためコストはかからない                    |

# パートナー選定は、リストアップ⇒個別調査⇒比較・選定の3ステップで行う

## パートナー選定の3ステップ

| ステップ | I リストアップ   | II 個別調査  | III 比較・選定   |      |     |    |     |     |     |    |     |     |     |    |     |     |     |  |   |  |    |     |     |      |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |
|------|--|--|---|------|-----|----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|--|---|--|----|-----|-----|------|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|
| 概要   | パートナー候補をインターネット検索等によりリストアップする  | 候補各社の製品・サービスの詳細をヒアリングにより調査する   | 各社の製品・サービスの優劣を評価項目を定めて比較し、評価項目の重要度を加味して最終選定する   |      |     |    |     |     |     |    |     |     |     |    |     |     |     |  |   |  |    |     |     |      |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |
| 実施内容 | <p>① 以下の手法でリストアップする</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ インターネット検索</li> </ul> <p><b>Tips</b><br/>キーワードの設定が重要<br/>主要サービス・エリア等のキーワードを3つ程並べると有力候補が見つかりやすい<br/>例 [シミュレーションゴルフ 機器 福島]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 取引先・知人等からの紹介</li> <li>✓ 業界団体・専門誌での情報収集</li> </ul> <p>② パートナーに求める条件を3つ程挙げ、有力度の初期案をもつ</p> <p><b>Tips</b><br/>実績／エリア／価格帯／事業規模／拠点数・配置、等から候補を絞り込む</p> | <p>① 何を聞きたいかを事前にメモする</p> <p>② 話を聞きたい理由を伝えて、ヒアリングのアポイントを取る</p> <p><b>Tips</b><br/>ヒアリングは対面＞ビデオ＞電話の順で望ましい<br/>パートナーとしての信頼関係を築くために担当者の顔を見ながらコミュニケーションをとることが重要</p> <p>③ ヒアリングを実施し、聞いた内容をメモに残しておく</p> <p>④ 良かった点、もう少し話をしたい点等を振り返り、メモにまとめる</p> | <p>① 各社の公開情報(HP等)やヒアリング内容をもとに評価項目を設定する</p> <p>② 評価項目に優先順位をつけ、重要視する順に上から並べておく</p> <p>③ 評価項目毎に各社の製品・サービスの優劣を評価し、重要度の高い項目の評価や総評価点を総合的に判断してパートナーを選定する</p> <p><b>Tips</b><br/>評価は、○×形式や点数形式で行う</p> |      |     |    |     |     |     |    |     |     |     |    |     |     |     |  |   |  |    |     |     |      |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |
| イメージ | <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>規模</th> <th>エリア</th> <th>価格帯</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A社</td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> </tr> <tr> <td>B社</td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> </tr> <tr> <td>C社</td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> </tr> </tbody> </table>   |  | 規模  | エリア  | 価格帯 | A社 | XXX | XXX | XXX | B社 | XXX | XXX | XXX | C社 | XXX | XXX | XXX |  | <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>規模</th> <th>エリア</th> <th>価格帯</th> <th>サポート</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A社</td> <td>◎</td> <td>○</td> <td>◎</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>B社</td> <td>○</td> <td>◎</td> <td>○</td> <td>△</td> </tr> <tr> <td>C社</td> <td>△</td> <td>○</td> <td>○</td> <td>△</td> </tr> </tbody> </table> |  | 規模 | エリア | 価格帯 | サポート | A社 | ◎ | ○ | ◎ | ○ | B社 | ○ | ◎ | ○ | △ | C社 | △ | ○ | ○ | △ |
|      | 規模   | エリア  | 価格帯   |      |     |    |     |     |     |    |     |     |     |    |     |     |     |  |   |  |    |     |     |      |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |
| A社   | XXX  | XXX  | XXX   |      |     |    |     |     |     |    |     |     |     |    |     |     |     |  |   |  |    |     |     |      |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |
| B社   | XXX  | XXX  | XXX   |      |     |    |     |     |     |    |     |     |     |    |     |     |     |  |   |  |    |     |     |      |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |
| C社   | XXX  | XXX  | XXX   |      |     |    |     |     |     |    |     |     |     |    |     |     |     |  |   |  |    |     |     |      |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |
|      | 規模   | エリア  | 価格帯   | サポート |     |    |     |     |     |    |     |     |     |    |     |     |     |  |   |  |    |     |     |      |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |
| A社   | ◎  | ○  | ◎   | ○    |     |    |     |     |     |    |     |     |     |    |     |     |     |  |   |  |    |     |     |      |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |
| B社   | ○  | ◎  | ○   | △    |     |    |     |     |     |    |     |     |     |    |     |     |     |  |   |  |    |     |     |      |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |
| C社   | △  | ○  | ○   | △    |     |    |     |     |     |    |     |     |     |    |     |     |     |  |   |  |    |     |     |      |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |

モデルケースにおける検討内容 | パートナー選定 | I リストアップ

# デスクトップ調査によりゴルフシミュレータ事業者を5社リストアップし、福島県での導入可否で初期絞り込みを行い、3社とヒアリングを実施した

ワンポイントアドバイス

## パートナー選定の3ステップ



## 事業者リストのイメージ

| 事業者名 | 資本金<br>(千円) | 福島県での<br>導入可否 | 価格帯   | コンタクト実施状況                            | ヒアリング実施<br>状況       |
|------|-------------|---------------|-------|--------------------------------------|---------------------|
| A社   | 100,000     | 導入可           | 中～    | ○<br>⇒代表電話より詳細確認                     | ○<br>Zoom           |
| B社   | 30,000      | 導入可           | 中～高価格 | ○<br>HP問合せフォームよりコンタクト<br>⇒代表電話より詳細確認 | ○<br>対面、Zoom        |
| C社   | 10,000      | 導入可           | 低価格   | ○<br>HP問合せフォームよりコンタクト<br>⇒代表電話より詳細確認 | ○<br>対面             |
| D社   | 10,000      | 不明            | 低価格   | ○<br>HP問合せフォームよりコンタクト<br>⇒代表電話より詳細確認 | ×<br>ヒアリングを<br>実施せず |
| E社   |             |               |       | ×<br>コンタクトを<br>実施せず                  | ×<br>ヒアリングを<br>実施せず |

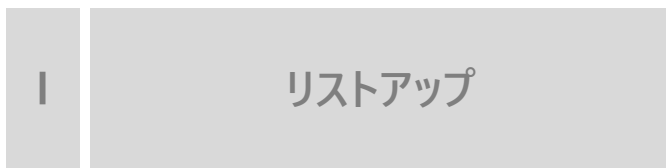
パートナーの特長を、実績／エリア／価格帯／事業規模／拠点数・配置等の軸で整理し、予め候補の初期仮説を持っておく

・インターネット検索  
・取引先・知人等からの紹介  
・業界団体・専門誌での情報収集  
により、事業者リストを作成

# 個別調査では、対面またはオンラインで打合せを行い、より詳細に情報を収集する 事前に調査したい内容をまとめておき、打合せ中にヒアリングメモを作成する

ワンポイントアドバイス

## パートナー選定の3ステップ



## ヒアリングメモのイメージ

### ■ 製品について

- 製品は3〜5名での練習用1機種・複数名で使用可能。
- インドア練習場では、一般的に練習用機器が8割。(6台中 4〜5台は練習用、1〜2台はラウンド)
- 買取のみ、リース不可

打合せで聞きたい内容を事前に箇条書きベースでメモしておく

### ■ 無人店舗運営について

- 無人店舗運営のノウハウ・プランは、XXXという予約決済システムを紹介可能。ただし、24h営業の場合、会場施設システムが別途必要。メリットは、コストを抑えられ、管理の手軽である点。
- デメリットは、100%無人化は不可能である点。精密機械のため、トラブル対応(深夜対応)が発生する。

### ■ コストについて

- 消耗品費
  - マット、ボール等は定期的な買い替の必要あり
  - プロジェクターの消耗期間は、24h店舗では約3年、それ以外は5〜6年はもつ。

打合せで聞いた内容をその場で簡単にメモしておく

パートナーとの信頼関係を築くため、ヒアリングは対面 > ビデオ > 電話の順で望ましい

### ■ ネットワークについて

- XXXのネットワークが全国にあり。深夜対応は難しいが、10時〜22時まで電話対応可能。翌日〜3営業日以内には出張対応可能
- 他社では、トラブル対応に1週間以上かかる場合が多い。

### ■ 福島県の導入実績

- 福島に商用施設は少ないが、4〜5施設に導入実績あり。茨城、宮城には商用施設への設置が増えている。
- 個人宅には導入実績あり。

ヒアリングメモのイメージ

モデルケースにおける検討内容 | パートナー選定 | III 評価・選定

事業者評価では、評価項目を設定し、各項目について各社製品・サービスの優劣を整理し、評価項目の重要度も加味して最終選定を行う

ワンポイントアドバイス

パートナー選定の3ステップ



事業者評価のイメージ

| 評価軸               | 事業者   |   |  |
|-------------------|---|---|--|
|                   | A社  | B社  | C社   |
| 事業者の特長            | <ul style="list-style-type: none"> <li>業界シェアNo.1</li> <li>クラウドコース収録数が(約250コース)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>シミュレータ機器の計測精度No.1</li> <li>24時間無人店舗の管理システムのパッケージ販売を行う</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>機器販売・レンタルを安価で提供</li> <li>メンテナンス等のアフターサポートが充実</li> </ul> |
| 製品の性能             | ○   | ◎   | ◎  |
| 無人店舗運営との親和性(連携可否) |   | ◎   |  |
| トラブル対応の手厚さ        | ◎   | ○   | ◎  |
| 製品の価格(安さ)         |   |   | ○  |
| ランニングコストの価格(安さ)   |   |   | ○  |

評価項目に重要度の順位をつけることで、最終選定時に意思決定がしやすくなる

評価は○×形式や点数形式で行う

評価項目を設定する項目数が多いと煩雑になるため、5つ程度が目安

重要度 ↑ ↓ 低

## 研修会次第

### 一 第一部：講演会

1 開催挨拶

2 趣旨・概要説明

3 公募採択事業の報告会

4 外部講師による講演会

### 二 第二部：ワークショップ

1 ワークショップ「モビリティを取り巻く環境変化・SSの未来」

## 研修会次第

### 一 第一部：講演会

- 1 開催挨拶
- 2 趣旨・概要説明
- 3 公募採択事業の報告会
- 4 外部講師による講演会

### 二 第二部：ワークショップ

- 1 ワークショップ「モビリティを取り巻く環境変化・SSの未来」

SSの事業再構築・経営力強化事業に向けた人材育成支援事業のうち  
次世代SS経営人材育成研修（モデルケース創出型）  
ワークショップ資料

株式会社野村総合研究所  
コンサルティング事業本部

2023年10月4日

**NRI**

Envision the value,  
Empower the change



## 本日の研修会の流れ

本日の研修会は、以下の流れで進めてまいります。

### 研修会の流れ

| 開催日時                                      | 2023年10月4日、5日、6日 @ 13:00-17:30  |                              |   |  |
|---|---|------------------------------|---|--|
| 場所  | 10/4：仙台、10/5：東京、10/6：大阪   |                              |   |  |
| 構成  | 時間配分（イメージ）  | 開催場所                         | 各開催場所のテーマ   |  |
| 1   | 開会挨拶（全石連様より）<br>5分<br>13:00-13:05   | —                            | —   |  |
| 2   | 趣旨・概要説明（NRIより）<br>【Why】<br>15分<br>• 説明：15分<br>• 質疑：—<br>13:05-13:20   | 3ヶ所とも、<br>会場＋オンライン<br>ハイブリッド | 全体説明（NRI）<br>①研修会の実施背景（CASE/MaaSに見られる外部環境変化の動向等）<br>②公募事業の趣旨・概要説明 |  |
| 3   | 公募事業の報告会（各回2事業×3か所）<br>【How】<br>60分<br>1テーマあたり：<br>• 発表：10分<br>• 解説：10分<br>• 質疑：10分<br>13:20-14:20                    | 3ヶ所とも、<br>会場＋オンライン<br>ハイブリッド | 各事業者からの説明（採択事業者）  |  |
| 休憩（5分）                                    |   |                              |   |  |
| 4   | 外部講師による講演会（各回1講演×外部講師1～3名）<br>【Why+How】<br>50分<br>• 講演：40分<br>• 質疑：10分<br>14:25-15:15                                 | 3ヶ所とも、<br>会場＋オンライン<br>ハイブリッド | 採択事業に即したテーマの講演内容  |  |
| 休憩（15分）：オンラインのみの参加者はここでアンケート回答後、ご退室いただきます |   |                              |   |  |
| 5   | ワークショップ<br>モビリティを取り巻く環境変化、SSの未来<br>【Why+What】<br>120分<br>• 説明等：15分<br>• 議論：70分<br>• 発表：30分<br>• まとめ：5分<br>15:30-17:30 | 3ヶ所とも<br>会場のみ                | ①SSを取り巻く外部環境変化・キーワード<br>②2030年頃のSS将来像の検討<br>③業界・自社が「変わるべき点」の議論    |  |

具体的なタイムスケジュールは以下の通りです。

### 第一部：セミナー

| 時間          |     | 実施事項  |
|-------------|-----|---|
| 13:00～13:05 | 5分  | 1. 開会のご挨拶<br>(全石連坂井様より)                         |
| 13:05～13:20 | 15分 | 2. 趣旨・概要説明                                      |
| 13:00～13:10 | 10分 | 研修会の実施背景<br>(研修会実施に至った背景説明、<br>何故このような研修が必要なのか) |
| 13:10～13:20 | 10分 | 公募事業の趣旨・概要説明                                    |
| 13:20～14:20 | 60分 | 3. 公募事業の報告会                                     |
| 13:20～13:30 | 10分 | 事業①：事業説明 & 苦勞ポイント                               |
| 13:30～13:40 | 10分 | 事業①：ポイント解説                                      |
| 13:40～13:50 | 10分 | 事業①：質疑応答  |
| 13:50～14:00 | 10分 | 事業②：事業説明 & 苦勞ポイント                               |
| 14:00～14:10 | 10分 | 事業②：ポイント解説                                      |
| 14:10～14:20 | 10分 | 事業②：質疑応答  |
| 14:20～14:25 | 5分  | ～休憩・バッファ～                                       |
| 14:25～15:15 | 50分 | 4. 外部講師による講演会                                   |
| 14:25～15:05 | 40分 | 外部講師による講演                                       |
| 15:05～15:15 | 10分 | 質疑応答  |

### 第二部：ワークショップ

| 時間          |     | 実施事項                                    |
|-------------|-----|---|
| 15:15～15:30 | 15分 | ～休憩・バッファ～                               |
|             |     | オンライン参加者はアンケート回答後<br>ご退室                |
| 15:30～15:45 | 15分 | 5 - 1. 説明・チームビルディング                     |
| 15:30～15:35 | 5分  | 研修の流れ説明                                 |
| 15:35～15:45 | 10分 | アイスブレイク (自己紹介など)                        |
| 15:45～16:55 | 70分 | 5 - 2. グループワーク                          |
| 15:45～16:05 | 20分 | ワーク①2030年頃のSSを取り巻く<br>外部環境及び関心テーマの確認    |
| 16:05～16:30 | 25分 | ワーク②2030年頃のSS業界の変化                      |
| 16:30～16:55 | 25分 | ワーク③2030年頃に向けてSS業界<br>が「変わるべき点」の議論      |
| 16:55～17:25 | 30分 | 発表 (1チーム10分×3チーム)                       |
| 17:25～17:30 | 5分  | まとめ・ご案内<br>研修会後の流れ説明<br>(アンケート回答・資料共有等) |
|             |     | 終了次第解散                                  |

ワークショップ：ワークショップのゴール

ワークショップは3つの構成で実施する。

ワークショップ設計の意図（持ち帰っていただきたいこと＝当日のゴール）は以下の通り。

## ワークショップのゴール

### ワークショップの ゴール

#### ワークショップ①SSの外部環境変化の想定

- 2030年頃頃のSSを取り巻く外部環境や顧客がどう変化するかを想定することで、具体的なチャレンジの必要性を理解いただくこと。また、各自の関心事について参加者同士で意見交換頂くことで他社の関心を知ること。

#### ワークショップ②SSの将来像／③自社・業界への影響（課題認識）

- SS事業者が2030年頃までに業界として、また、自社として顧客・地域社会に提供できる・したい価値とそれに必要な要件が議論され、新しいチャレンジに向けたマインドセットができていくこと。

#### 全体を通じて

- 業界内で年齢・役職に関わらずタテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーションが取れ、他社・他業界の考えや動きを知ることによって新たなチャレンジに向けた刺激が得られていること。

ワークショップ：ワークショップのチーム編成

ワークショップは3～4名×3チームで実施。  
チームは、事前アンケートの結果を反映して編成する。

## ワークショップのチーム編成の考え方

### チーム編成軸① 関心のあるテーマ

- 事前アンケートの「**関心のあるテーマ**」の回答結果に基づきチームを編成し、チームごとにテーマを設定（ただし、お題は共通のため、チームごとに議論の注力ポイントが異なることを想定）
- 設定するテーマは、以下の通り伴走支援事業のテーマを想定。
  - 【テーマA】SS+ 1 事業の創出
  - 【テーマB】新エネ事業への取組
  - 【テーマC】異業種事業への進出
  - 【テーマD】販売力強化
  - 【テーマE】生産性向上・効率化

### チーム編成軸② 事業規模・種別

- 事前アンケートの「**運営SS数**」と「**油外・異業種事業の実施有無/種類**」の回答結果を踏まえ、可能な範囲で事業規模や実施事業が近くなるようチーム編成を行う

### チーム編成軸③ 年齢・性別

- 事前アンケートの「**年代**」と「**性別**」の回答結果を踏まえ、可能な範囲で多様な方にご参加いただけるようなチーム編成を行う

## 本研修でのグラウンドルール

- ✓ 会社・世代を超えて、対面での議論・コミュニケーションを楽しみましょう！
- ✓ 互いに意見を十分に引き出しあえるよう、お互いをリスペクトしましょう！  
（過去の経験や立場等から、頭ごなしに他者の意見を否定しない。  
まずは色々な価値観や立場の意見をフラットに出し合きましょう）
- ✓ PC・タブレットの使用はOKですが、研修以外の作業などはお控えください。
- ✓ 時間厳守でお願いします。途中退出などをご遠慮ください。

## ワークショップの進め方

2030年頃の外部環境変化や顧客の変化を検討し、それら踏まえたSSの将来像を想定した上で、業界、または自社にどのような影響があるか、それに必要なもの、新たなチャレンジについて議論してください

【70分：15:45～16:55】

### ワーク①（20分）

2030年頃のSSを取り巻く  
環境の検討

### ワーク②（25分）

2030年頃のSS将来像の検討

### ワーク③（25分）

2030年頃に向けて業界、または  
貴社が「変わるべき点」の議論

## チームビルディング／アイスブレイク

チームごとに、自己紹介を行ってください  
(お名前、会社名、本研修会に参加した理由や意気込みなど)

【10分：15:35～15:45】

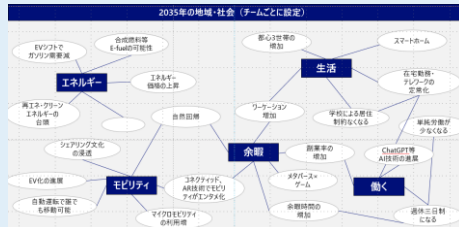
# ワーク① 2030年頃のSSを取り巻く環境の検討

2030年頃時点のSSを取り巻く生活者や社会の姿を想像しながら  
マインドマップで描き、特に関心の高い要素を抜き出してください。

【20分：15:45～16:05】

## マインドマップ作成

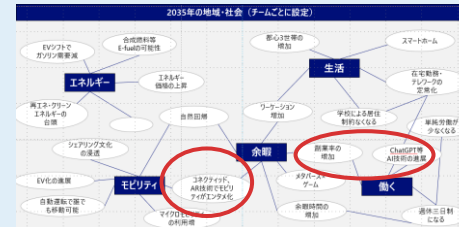
- ✓ 2030年頃のSSを取り巻く姿をマインドマップで作成。



インプット資料や皆さまの関心を基に、テーマを決めます。外部環境変化の概要等はWSインプット資料を後頁をご参照ください。

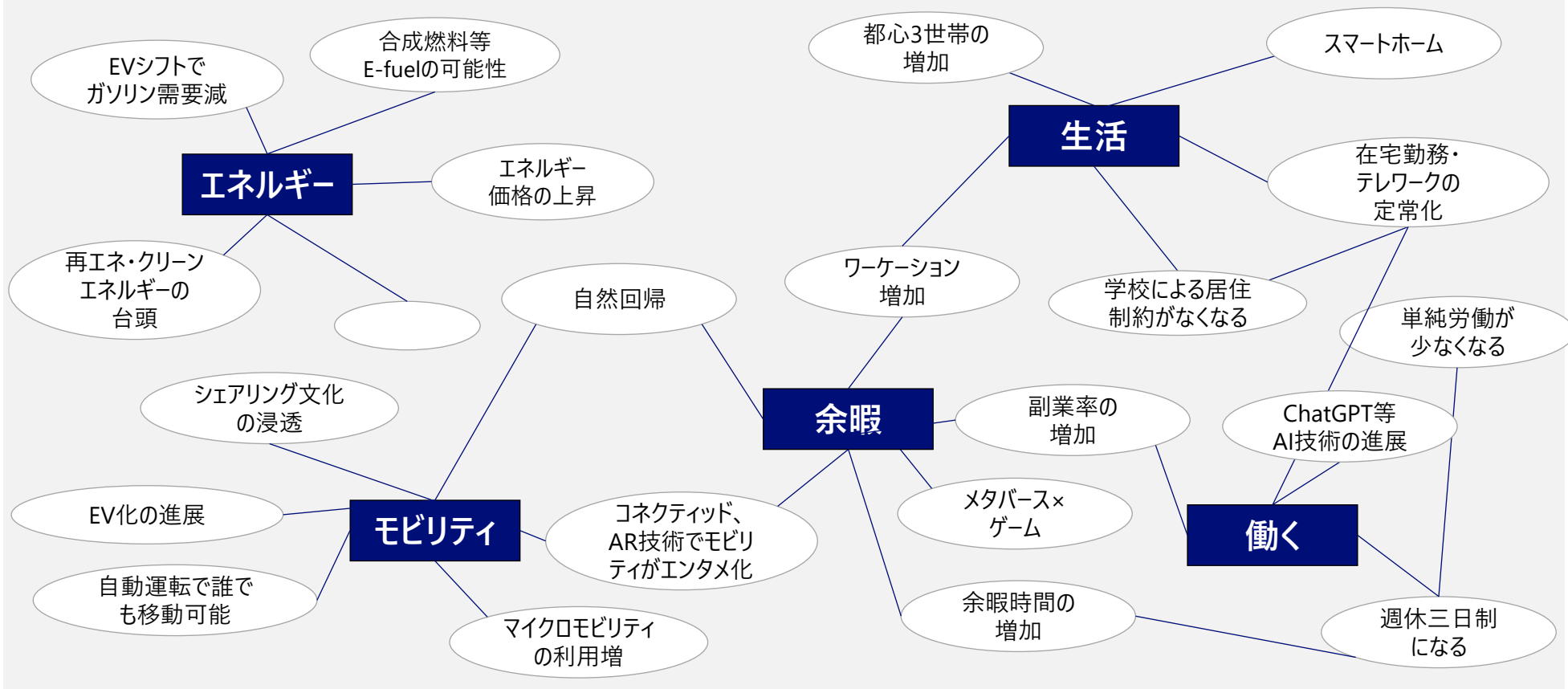
## 関心の高いテーマの抜き出し

- ✓ マップのうち、特に皆さまの関心やSS業界・貴社にとって影響を与えるであろう部分を抜き出し。



マインドマップの作成イメージ：以下はあくまで参考です。地域・社会を具体的に設定したり、核となるキーワードはチームごとに変更しても構いません。

2030年頃の地域・社会（チームごとに設定）



## ワーク②2030年頃のSS将来像の検討

2030年頃のSSの姿はどのようなSSになっていると思いますか。今後10年後に業界、または貴社がどのように変化しているか議論してください

【25分：16:05～16:30】

### 現状のSSの状況を共有

- ✓ワーク①で洗い出したテーマを踏まえ、SS業界や貴社のSSはどのように変わっているか、議論してください



まずは自社のSSの状況等を踏まえて、ターゲット顧客や提供価値を検討してください

### SSの将来像を描く

- ✓左記も受けて、SS業界・貴社は10年後に具体的にどのように変わっているべきか、どのような挑戦が必要か、議論してください



10年後のSSの未来を想像・共有してください。  
(時間が許す限り)

SSのお客様はどのような方ですか？提供できる価値にはどのようなものがありますか？  
現在、誰に何を提供しているのか、それらが10年後にどう変わるのか、考えてみましょう。

## 想定SS

(例) 観光地立地、BtoCの給油がメインのSS／ロードサイド立地、工場向け顧客がメインのSS

誰に？

### セグメンテーション

地域の関係者となる対象は誰？

顧客/  
従業員

性年代

住民/  
観光客

…

事業者

工場

農業法人

…

官公需

役所

警察署/  
消防署

…

### ターゲティング

うち、SSのお客さんは？



何を？

### 提供価値

誰の何を解決するのか？

### ポジショニング(差別化)

既存事業や他社と何が違うのか？  
SSが展開する意義は？

## ワーク③2030年頃に向けて、業界・自社が「変わるべき点」の議論

ワーク①・②で検討したSS像に実現に向けて、  
業界・自社にどのように影響を与えそうか、議論してください

【25分：16:30～16:55】

### 2030年頃に向けた事業変革

- ✓ 2030年頃に向け、業界として、または自社としてどのような影響があるかを議論（まずは事業面への影響を議論）

|    | 既存領域 | 新規領域 |
|----|------|------|
| 事業 | • XX | • XX |
| 経営 | • XX |      |
| 業務 | • XX |      |

検討フレームイメージは後頁をご参照ください。

### 重要な変化点の抜き出し

- ✓ 左記の事業変革の議論を受け、経営、業務にどのような影響がありそうかを議論

|    | 既存領域 | 新規領域 |
|----|------|------|
| 事業 | • XX | • XX |
| 経営 | • XX |      |
| 業務 | • XX |      |

4つの枠全てについてご議論ください。  
整理の仕方は各チームにお任せします。

## 検討フレームイメージ

### 既存領域（給油・自動車関連事業）

### 新規領域（左記以外の事業）

#### 事業

（例）

- エネルギー：新エネへの取り組み
- モビリティ：MaaS拠点としてSSを活用
- …

（例）

- ライフスタイル：美容や健康などを取り入れたSS+1の拠点
- 観光：地域の観光拠点としてのSSの活用
- 防災：防災拠点としての地域コミュニティ
- …

#### 経営

（例）

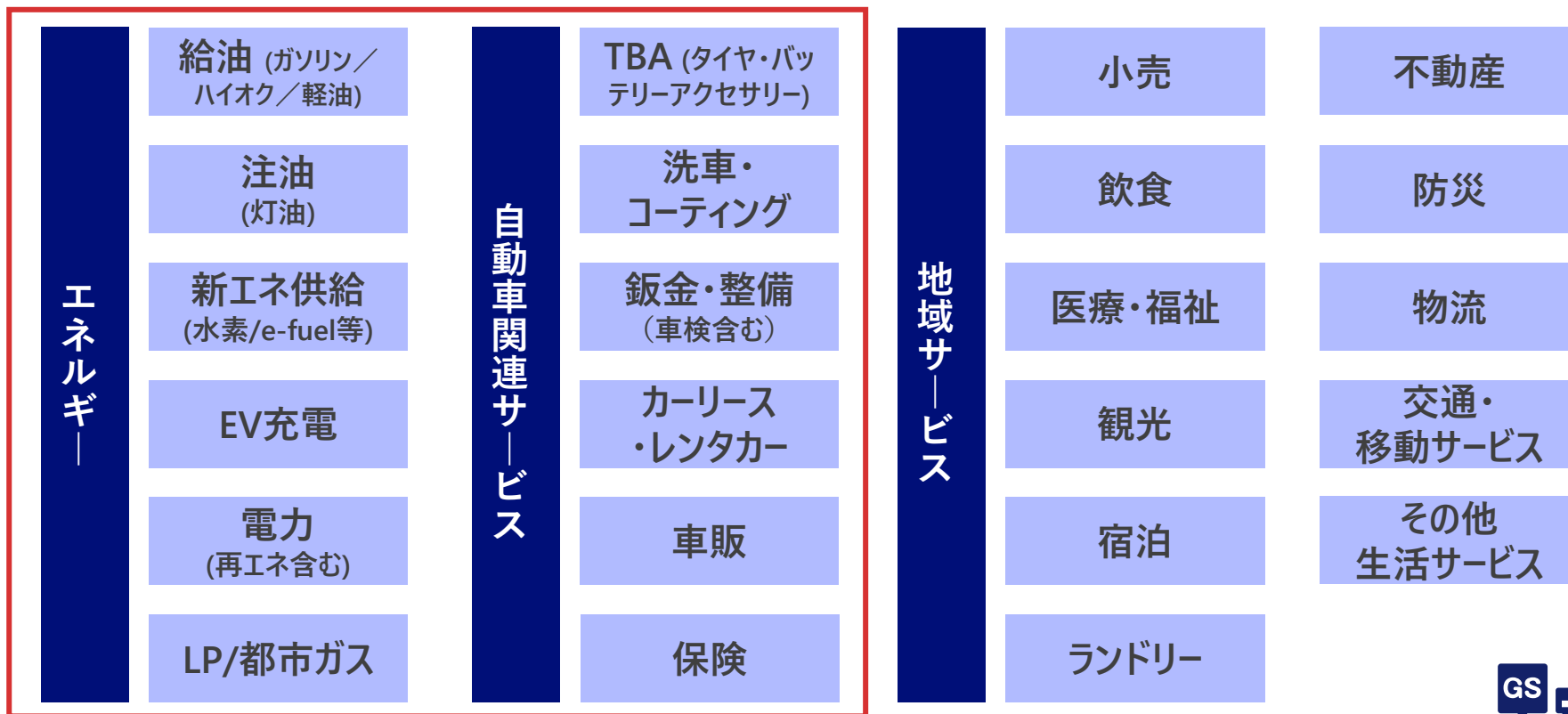
- 経営理念：長期ビジョンの策定やパーパスの再定義等
- 組織・人材戦略：採用、育成、組織風土改革、働き方改革、アライアンス、事業承継等
- IT・DX戦略：組織のシステム化、データ・アナリティクスの活用、イノベーションマネジメント
- 営業／CRM／ブランディング／マーケティング戦略：
- サービスデザイン：顧客価値の再定義、サービス改善による顧客体験（CX）の向上

# SSを取り巻く環境には何がありますか？それらはどう変化していきますか？

## その中で業界、または貴社が取り込めるものはありますか？

### SSの提供価値・サービス（例）

#### 主なSSの既存領域



➡ エネルギーはどう変わる？

➡ 自動車はどう変わる？

➡ 地域の中のサービスはどう変わる？



# 発表・質疑

## 発表

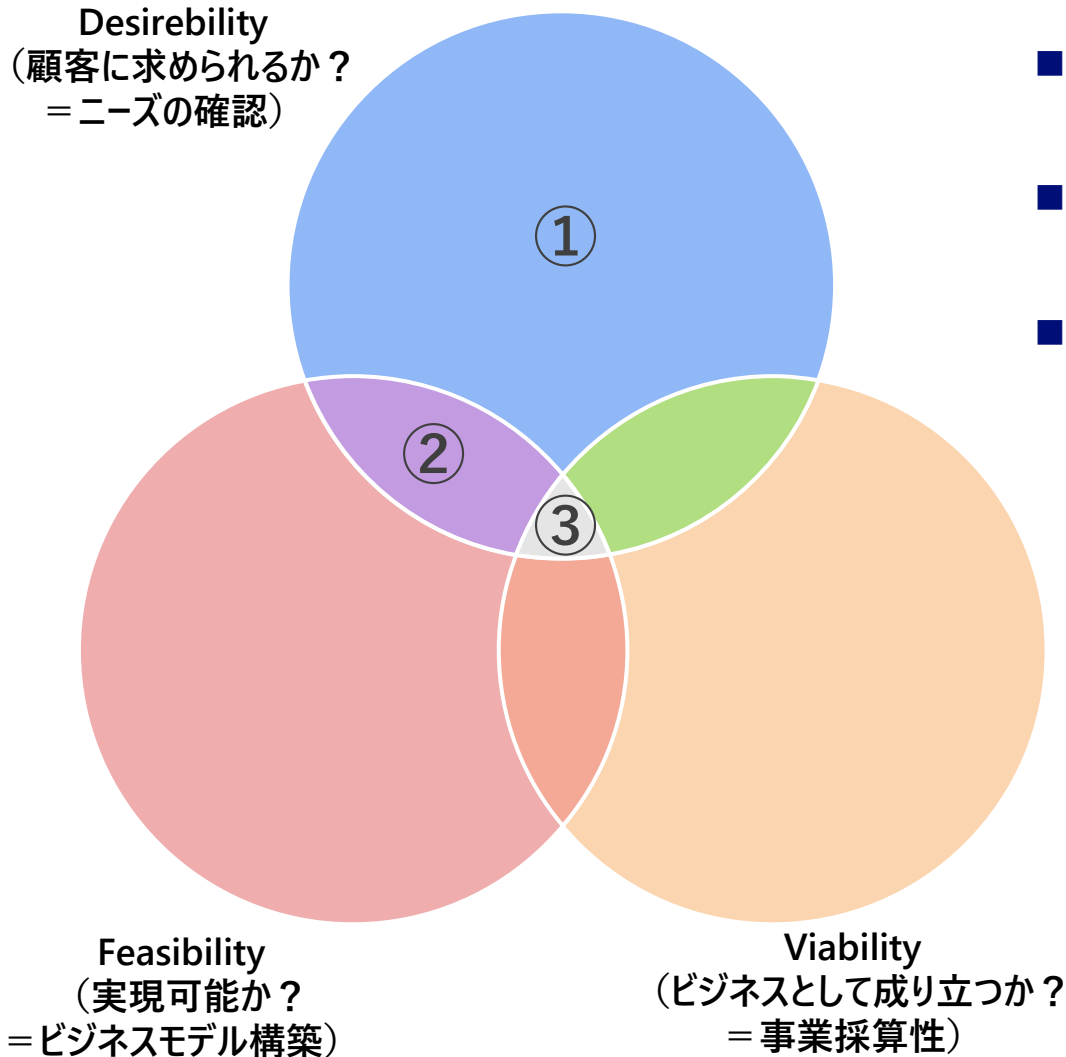
各チームの代表者の方は、ワーク①～③の議論結果について、  
発表をお願いします！

【各チーム10分（発表7分、質疑3分目安）×3チーム】  
【30分：16:55～17:25】

# ワークショップまとめ

【ご参考】イノベーションとは？

新しい事業を検討する際、①顧客が望んでいるか、②ビジネスモデルが実現可能か、③事業採算が取れるかの3つのポイントを検討する必要があります。



- ①利用者は何を望んでいるのか？
- ②顧客が望むもので何がビジネスを持続させるのか？
- ③顧客が望み、ビジネス的にも採算が取れるか？

【ご参考】イノベーションとは？

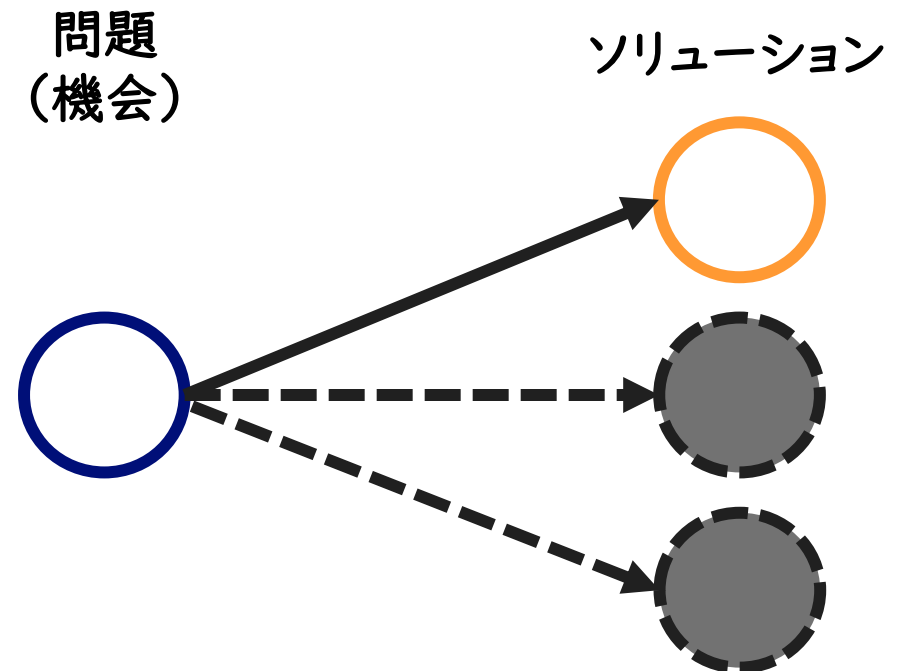
よくあるハードル『利用者の不在』：技術・ソリューション起点でサービスを考えてしまうこと。  
ユーザーのお困りごと起点でサービスを考えないと、利用者が存在しないサービスに。

## 技術・ソリューション起点



使う人が“存在するか分からない”  
サービス

## ユーザー起点



使う人が確実に“実在する”  
サービス

【ご参考】イノベーションとは？ “顧客の声を聞く”とは？

よって、その際、顧客の声を聞くことはとても重要です。  
しかし、皆さんならどのように顧客の声を聞きますか？

“もし私が顧客に何がほしいかを聞いていたら、

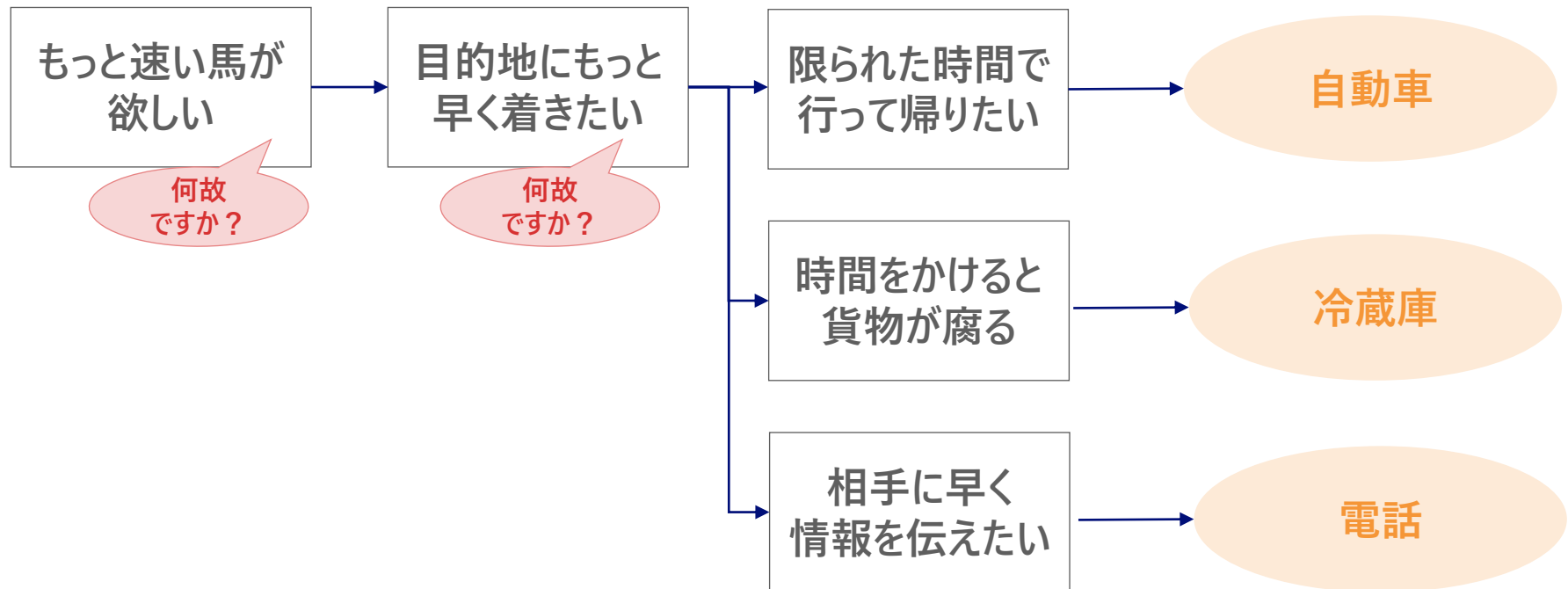
彼らは「もっと速い馬がほしい」と答えただろう“

—ヘンリー・フォード

【ご参考】イノベーションとは？ “顧客の声を聞く”とは？

「もっと速い馬がほしい」と言われたらどうすべきでしょうか？

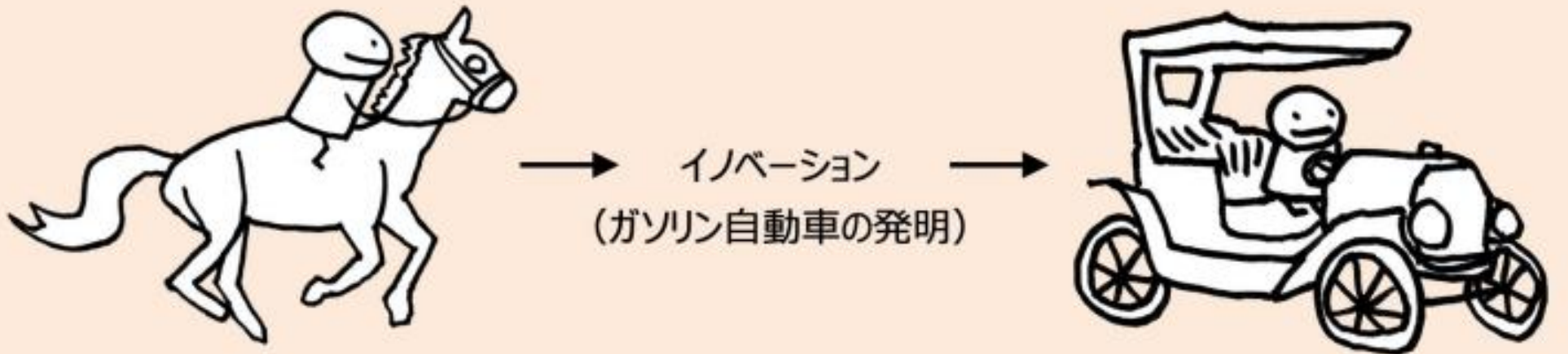
- 「ユーザーに言われたままやること」と「ユーザーのニーズに応えること」は異なります。
- ユーザーは「馬しか知らない」ので、聞いても「馬」の話しか出てきません。本当のニーズが「自動車」にあっても言語化できないのです。
- 「もっと速い馬がほしい」と言われたとき、最初にすべきは「何故ですか？」とユーザーに問いかけ、欲しいものではなく行動の目的を尋ねることで、本当のニーズを見つけるのです。



【ご参考】イノベーションとは？ “顧客の声を聞く”とは？

## イノベーションは、新しいニーズの発見ではない

- たとえば、自動車はイノベーションでしたが、「速く移動したい」というニーズは19世紀に現れたわけではなく、数千年前から人類にありました。
- イノベーションとは、新しいニーズの発見ではなく、本質的なニーズへのより良い解決方法の発見なのです。



「早く移動したい」というニーズ自体は変わっていない



**Envision the value,  
Empower the change**