

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）

【東京会場】
次世代SS経営人材育成研修「SSの未来を考える」

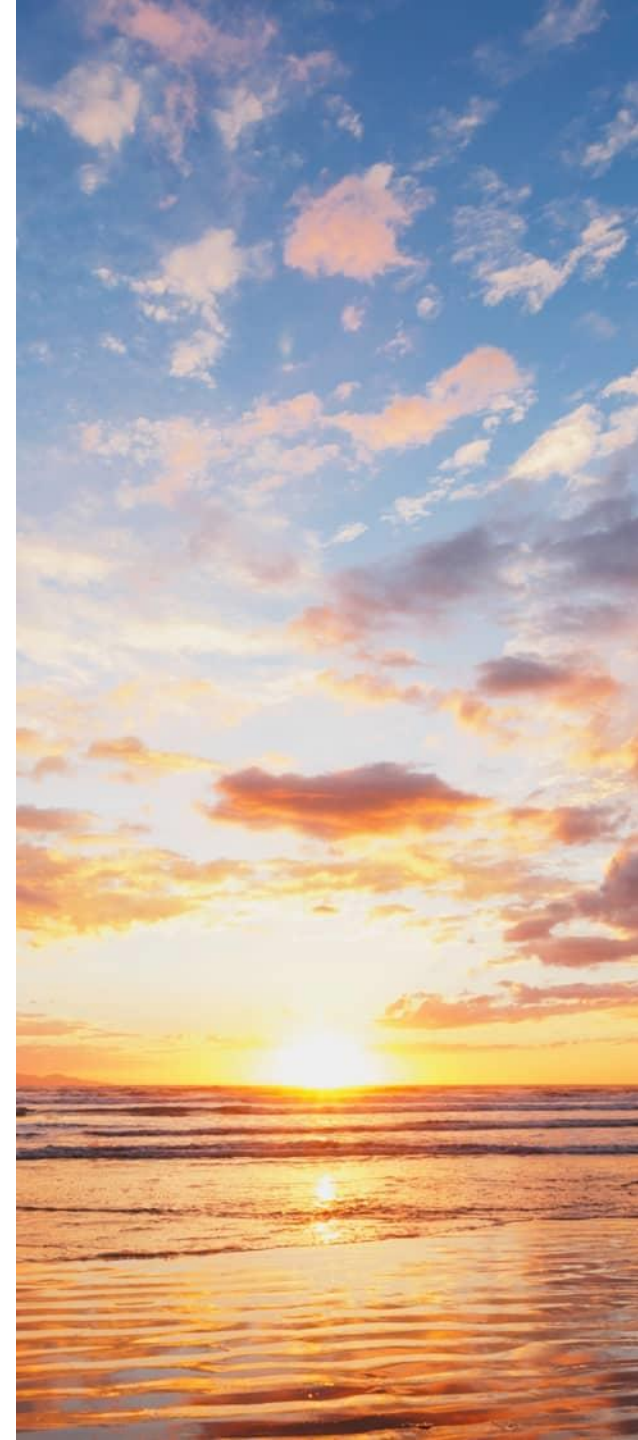
当日投影資料

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5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5日（木）

13:00～17:30

東京会場

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） 5分 13:00-13:05	—	—	
2	趣旨・概要説明（NRIより） 【Why】 20分 • 説明：20分 • 質疑：— 13:05-13:25	3ヶ所とも、 会場＋オンライン ハイブリッド	全体説明（NRI） 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） 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） 【How】 60分 1テーマあたり： • 発表：10分 • 解説：10分 • 質疑：10分 13:25-14:25	3ヶ所とも、 会場＋オンライン 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） 【Why+How】 50分 • 講演：40分 • 質疑：10分 14:30-15:20	3ヶ所とも、 会場＋オンライン ハイブリッド	採択事業に即したテーマの講演内容	
休憩（10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 モビリティを取り巻く環境変化、SSの未来 【Why+What】 120分 • 説明等：15分 • 議論：70分 • 発表：30分 • まとめ：5分 15:30-17:30	3ヶ所とも 会場のみ	①SSを取り巻く外部環境変化・キーワード ②2035年のSS将来像の検討 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 (全石連坂井様より)
13:05～13:20	20分	2. 趣旨・概要説明
13:05～13:15	10分	研修会の実施背景 (研修会実施に至った背景説明、 何故このような研修が必要なのか)
13:15～13:25	10分	公募事業の趣旨・概要説明
13:25～14:25	60分	3. 公募事業の報告会
13:25～13:35	10分	事業①：事業説明 & 苦勞ポイント
13:35～13:45	10分	事業①：ポイント解説
13:45～13:55	10分	事業①：質疑応答
13:55～14:05	10分	事業②：事業説明 & 苦勞ポイント
14:05～14:15	10分	事業②：ポイント解説
14:15～14:25	10分	事業②：質疑応答
14:25～14:30	5分	～休憩・バッファ～
14:30～15:20	50分	4. 外部講師による講演会
14:30～15:10	40分	外部講師による講演
15:10～15:20	10分	質疑応答

第二部：ワークショップ

時間		実施事項
15:20～15:30	10分	～休憩・バッファ～
		オンライン参加者はアンケート回答後 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 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 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 (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。
- 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

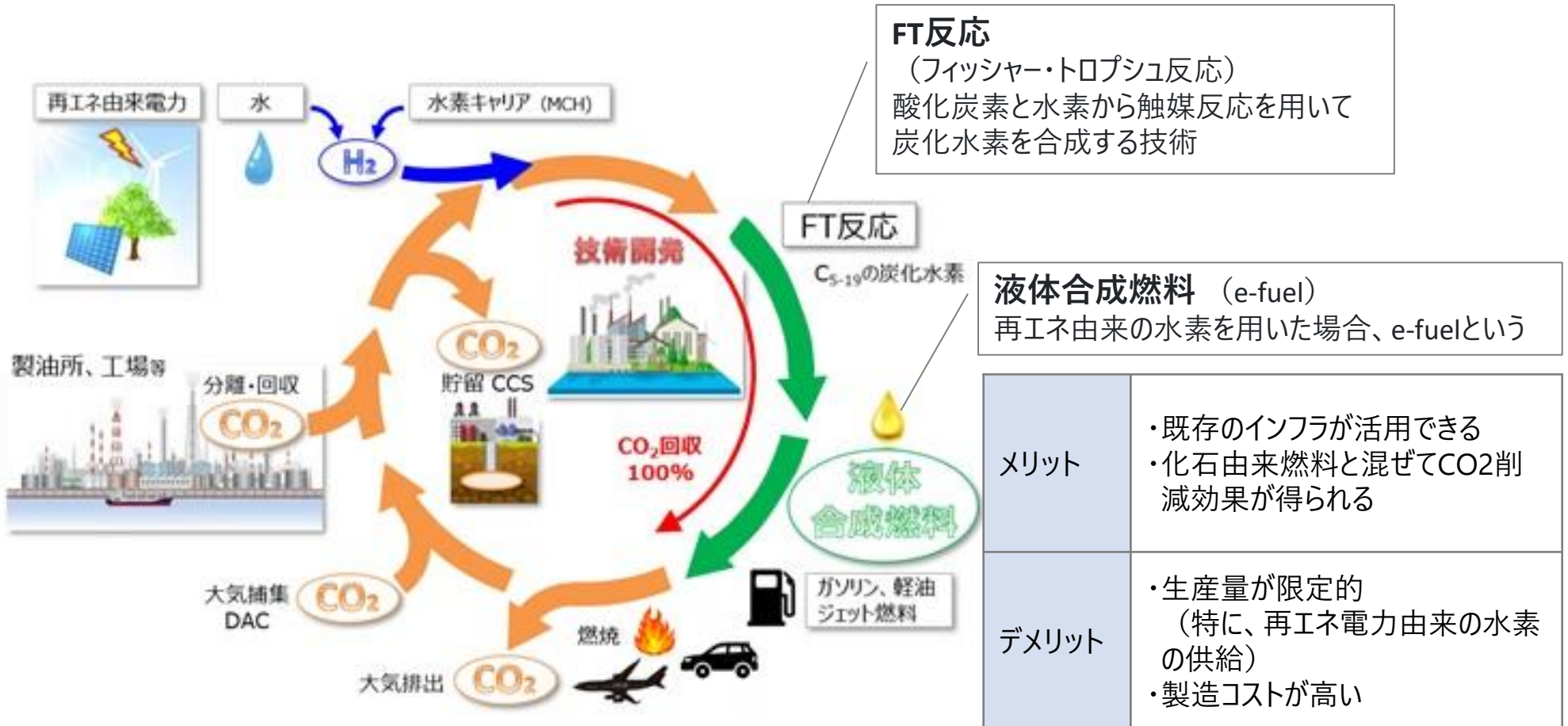
2022年：約13万ℓ/年（ポルシェスポーツカー、プロモーション消費）
2024年：5500万ℓ/年
2026年：5億5000万ℓ/年

- 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。

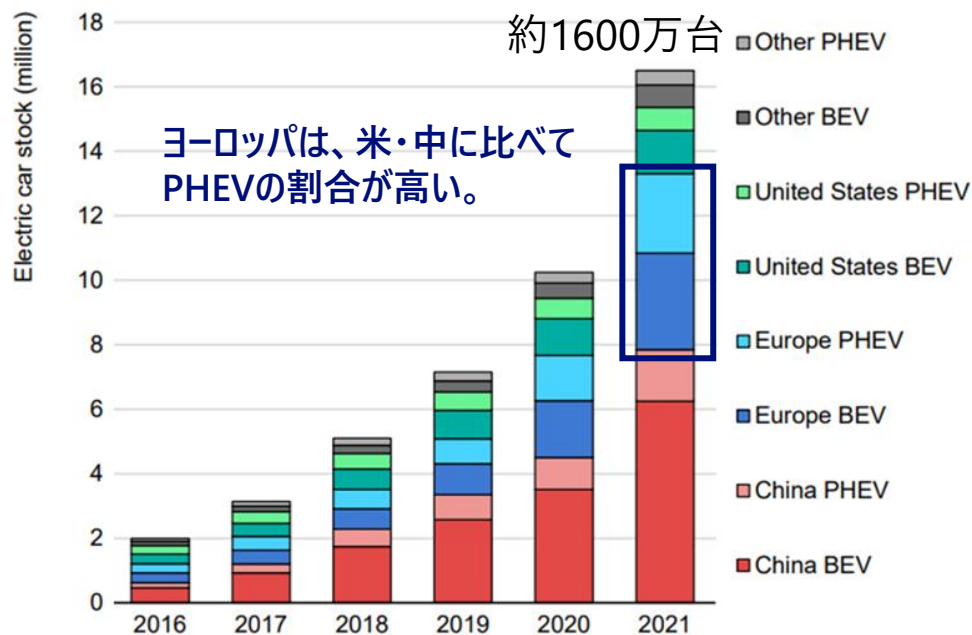
出所) NEDO 2022年2月22日リリースより抜粋 (https://www.nedo.go.jp/news/press/AA5_101410.html)

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

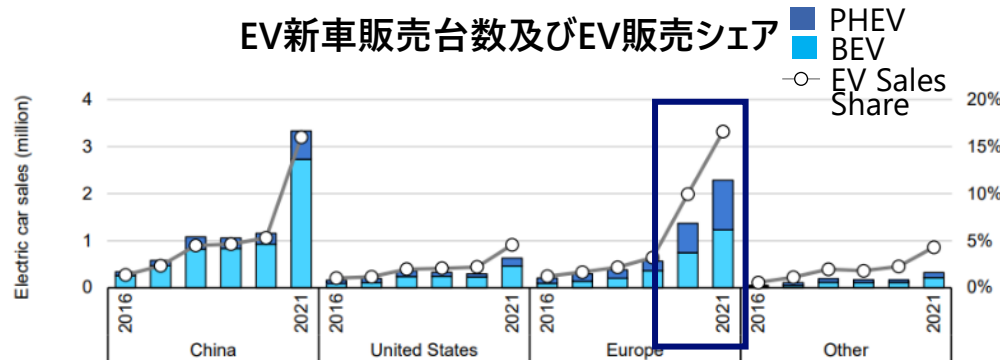
EUの「条件付き内燃機関車販売継続」は、BEV推進の潮流を大きく変えるものではないが、PHEVの選択肢が残ったことで、消費者が価値を判断するマーケットの醸成が期待される

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。

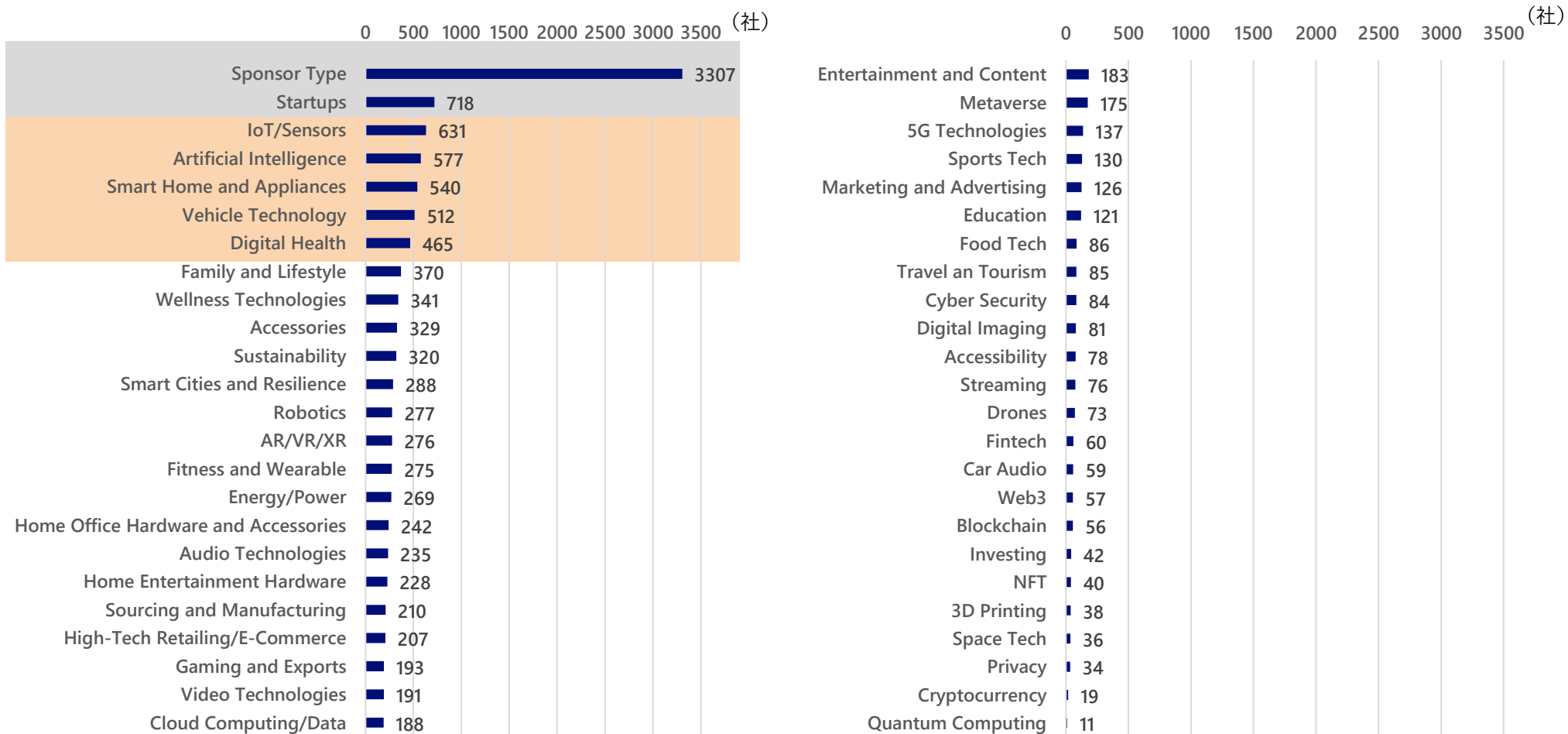


出所) 画像はNRIによる撮影

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 ・「Autonomy-進化する自律性-」 ・「Augmentation-身体・時空間の拡張-」 ・「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 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。

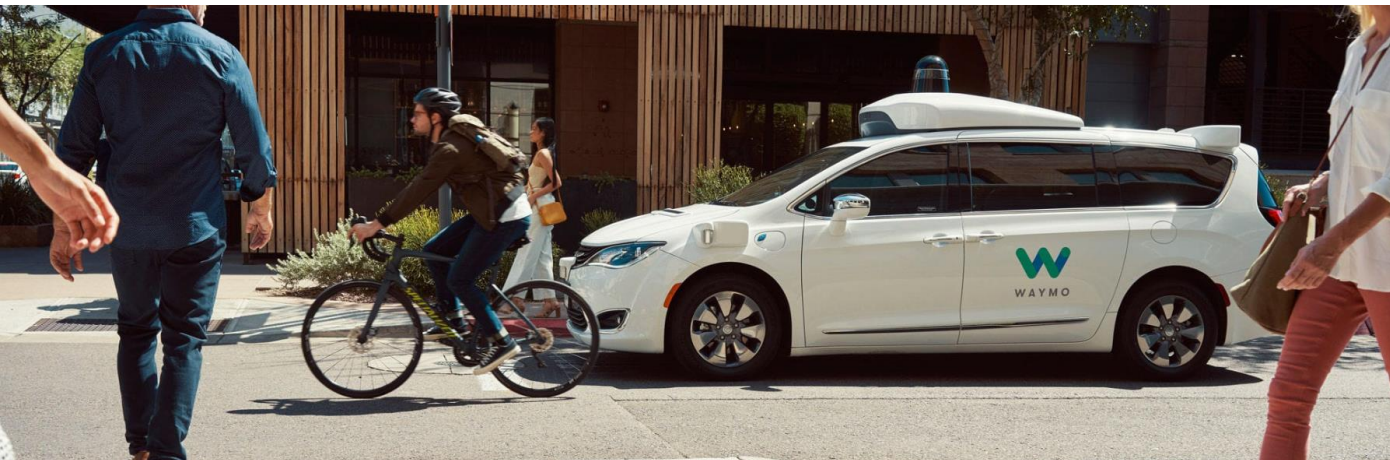


- シャトルにはLiDARやレーダー、カメラが搭載されており、「ZF Pro Connect」のプラットフォームが収集したデータをインフラやクラウドと通信。
- データ解析は車載コンピュータ「ZF ProAI」が実施。
- ZFの自動運転ソフトウェア「Virtual Driver」がこれらの情報を処理して車載アクチュエータにインプットし、AIドライバーとしての役割を果たす。
- なお、開発にはMicrosoft Azureの自動運転エンジンを採用。

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？





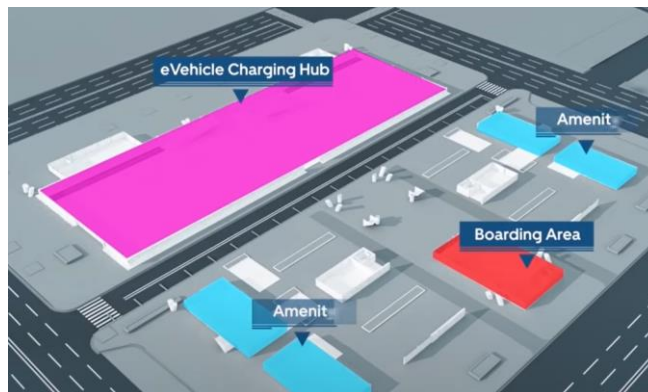
UBERはドローンステーションを備えたモビリティ・ステーションを構想している

- 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



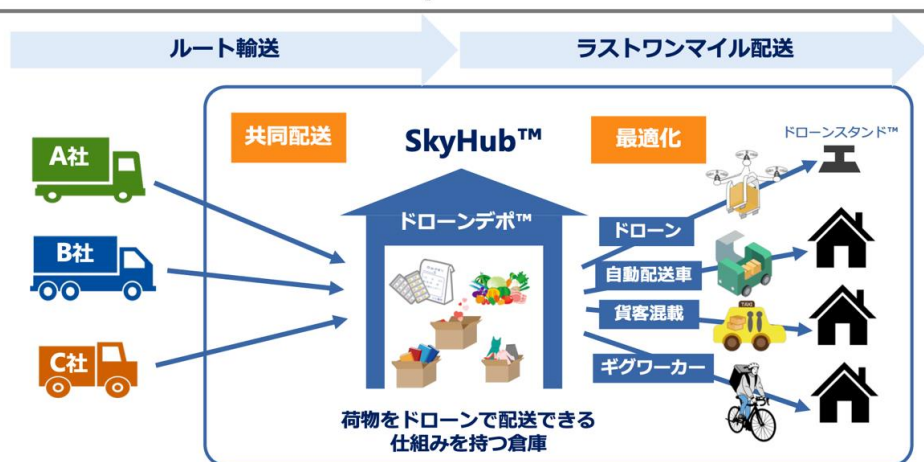
2. 研修会の実施背景：外部環境の変化 他社・海外事例のご紹介 モノの移動拠点

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

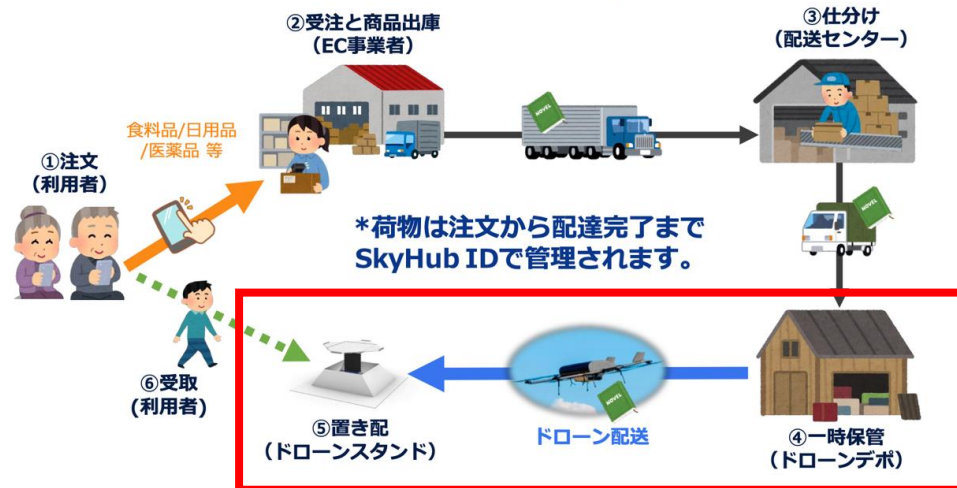
スマートサプライチェーン“SkyHub™”



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 (顧客・市場)	<ol style="list-style-type: none">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
Competitor (業界内プレイヤー)	<ol style="list-style-type: none">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」
Company (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">● —

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（東京）

本日は、SS業界視点と他業界の視点での異業種連携についてそれぞれお話頂くことにより、「SSの地域拠点として価値」や事業開発の流れについて示唆をお持ち帰り頂きます。

採択事業者様

「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」

— 株式会社大新 常務取締役 酒井 雅行 様

お話・解説のポイント:

顧客体験価値向上のためのデータ活用や、本業と関連した異業種への進出によるSS+1でのリアル価値向上

「同業者ネットワークを活かした不要車買取事業検討」

— 株式会社小川石油店 代表取締役 小川 猛雄 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



「22世紀に向けた新しい村創り・人創り」

前田薬品工業株式会社

代表取締役社長 前田 大介 様

お話のポイント:

美容と健康をテーマとした拠点「ヘルジアン・ウッド」を通じた、本業の医療の原点を基軸とした異業種進出とコミュニティの価値・人創り

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）

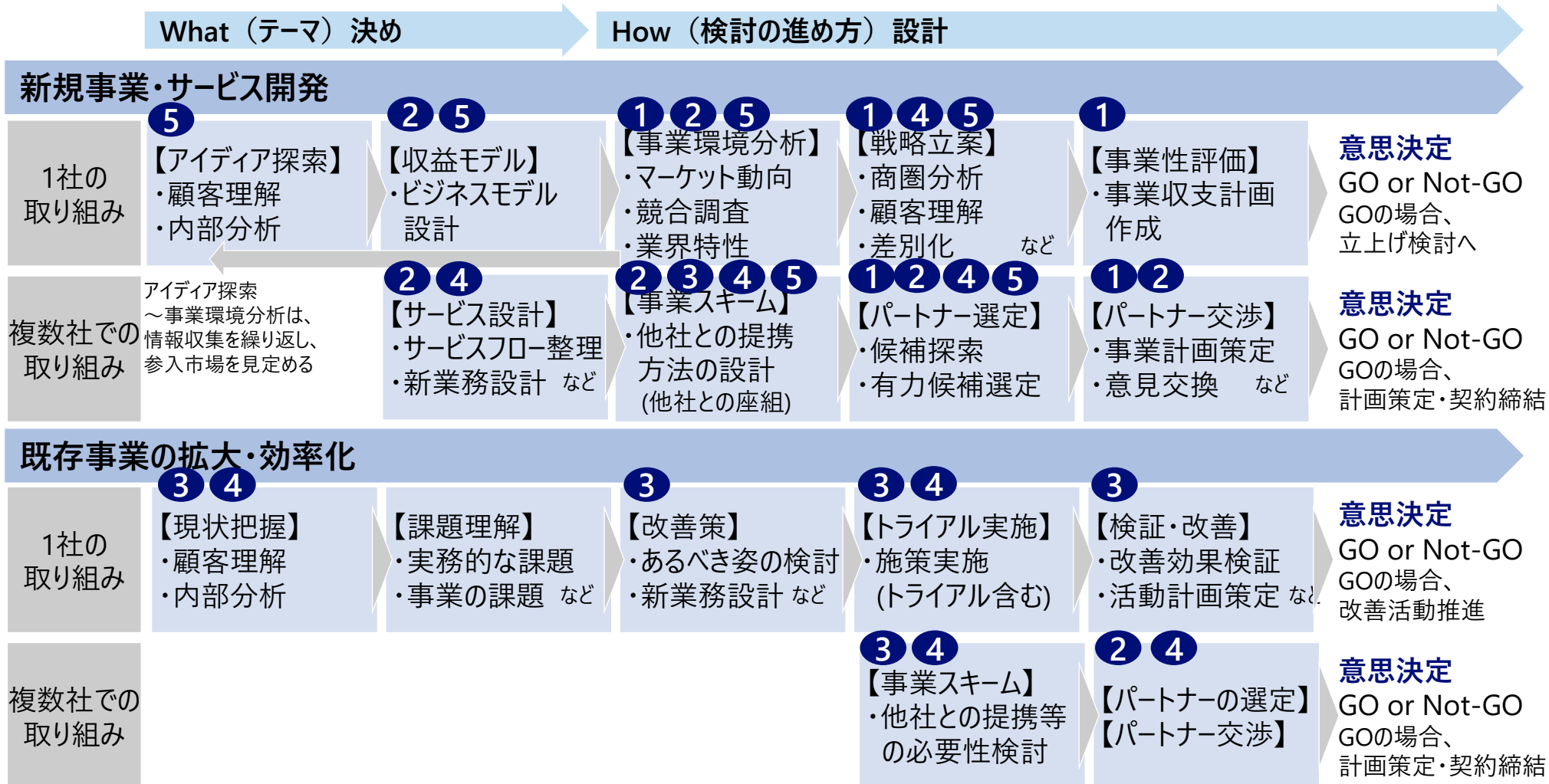
テーマ	研修コンテンツ（案）
1 新事業に関する立地評価と事業計画策定 地方SS	<ul style="list-style-type: none"> 異業種参入に向けたマーケット動向把握の基本（見るべき情報、収集方法、成長度など） 出店立地の見極め方（サービス業における見極めポイント、商圈分析、情報収集方法など） 事業再構築補助金申請に必要な情報・手続き書（事業収支計画等の作成手順など）
2 同業者ネットワークを活かした不要車買取事業検討 都市SS	<ul style="list-style-type: none"> 同業者ネットワーク構築のポイント（共通課題の理解、ネットワーク参加メリットの設計など） 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）
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 都市SS	<ul style="list-style-type: none"> 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>） 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） 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）
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 地方SS	<ul style="list-style-type: none"> 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>） 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） 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）
5 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 地方SS	<ul style="list-style-type: none"> 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） ※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

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

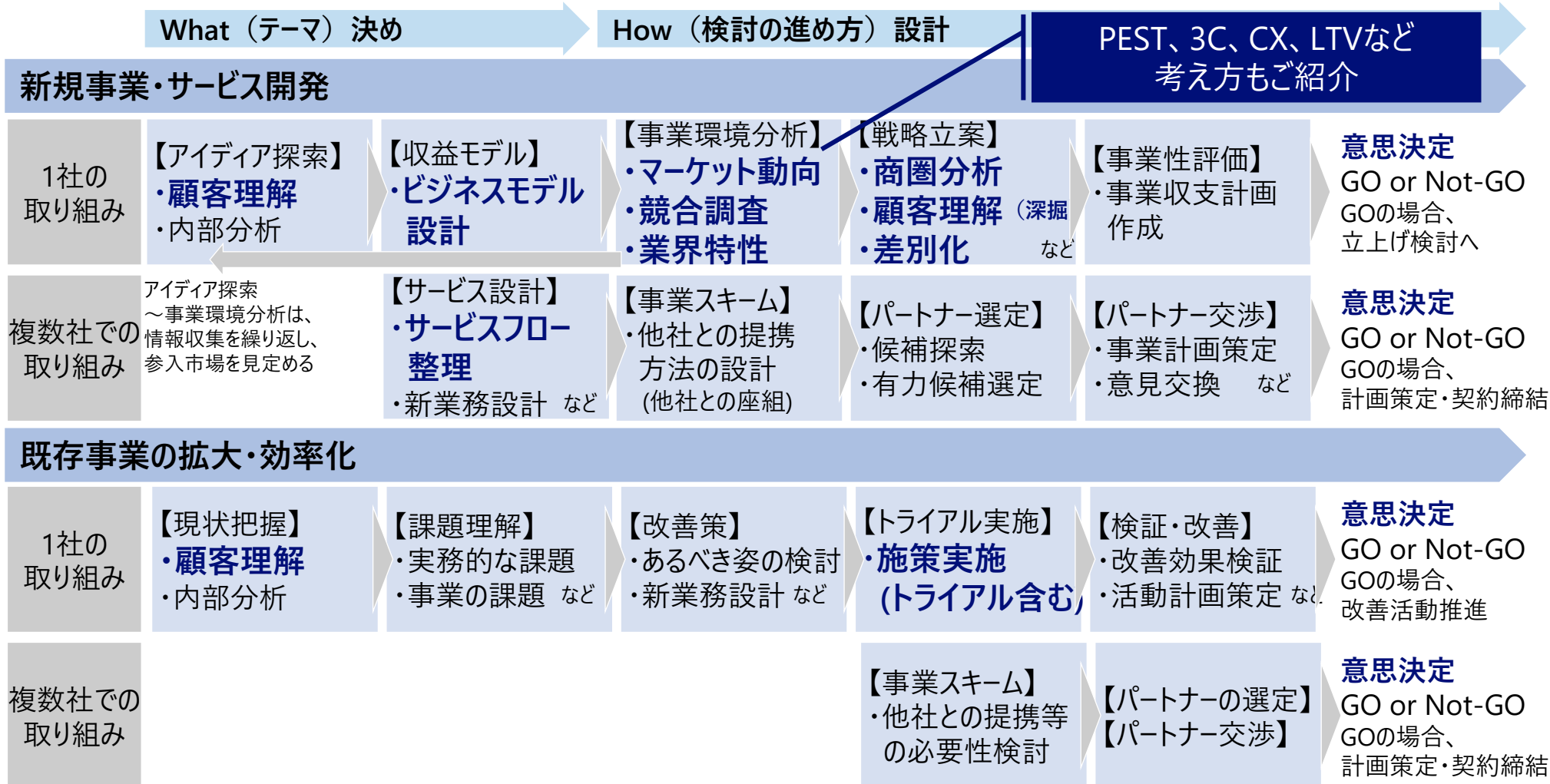
研修として、多くの経営者に、気づきや進め方の参考になる情報提供を目的としています
事業開発や改善活動に必要な検討事項に幅広く取り組み、取りまとめを行っております

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">• 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。• 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。• 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。
今年度のゴール	<ul style="list-style-type: none">• 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。• 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。• 新事業の最適なパートナーを選定する• 新事業の収支計画をまとめ、事業計画書を作成する。• 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。
現在の検討状況	<ul style="list-style-type: none">• 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">• ゴルフ市場動向の調査• 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）• 出店候補地の評価・出店地の選定• ゴルフシミュレータ機器事業者の選定• 東邦銀行（東白商事のメインバンク）への資金調達相談• 事業計画の作成
今後の進め方	<ul style="list-style-type: none">• 施設運営の業務フローの設計• プロモーション戦略の検討

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"> 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 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
<p>今年度のゴール</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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） 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 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
<p>現在の検討状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> サービスフローの初期案設計 サービスニーズに関するアンケート調査 サービスフローの試行（8件、特にSSでの施工について） 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 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
<p>今後の進め方</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 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

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。

株式会社大新

株式会社大新の取り組み

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

取り組みたいこと

- 生活圏住民と接点を持つSSの立地を活かして、異業種とのコラボレーションで、燃料油販売や新しいサービス創出に向けた新規顧客を獲得したい
- 燃料の価格競争で選ばれるのではなく、地域住民の生活の支えるにあるようなエネルギー拠点としてインフラ機能や、サービス業としての接点を活かす取り組みを強化したい

取り組みたい理由

- 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
- アパレル業界などの異業種から見ると、SSが持つ来店客層（男性40-60歳代）は魅力的で、コラボレーションに関心を持っている企業もいる。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。

新規顧客・相互送客に向けた異業種コラボの取り組み概要

取り組みテーマ	ターゲット顧客	SSの強み	収益力の源
地域の防災備蓄ステーションとしての機能強化	<ul style="list-style-type: none"> SSの商圈内に居住する住民 車両の保有有無は問わない 	<ul style="list-style-type: none"> 建屋等の強度、立地の良さ、警察・消防等との関係を活かして防災時の地域の集合拠点になる 	<ul style="list-style-type: none"> 収益源は2つ。 <ol style="list-style-type: none"> 地元住民に情報発信したいメーカーなどからの販促費 地元住民のSS利用による収益増（ENEOSクレカ会員を増やし優良顧客化） 成功の鍵は、SSから情報発信できる顧客数、顧客基盤の構築
新たなマーケティング・販売機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> 自社SSに、優先的に来店してくださるドライバー（主に、既存顧客） 	<ul style="list-style-type: none"> 車愛好家との接点、定期的な来店、MySSを持つロイヤリティなど 	

株式会社大新の取り組み

7~9月

これまでの
取り組み

- アパレルなど、新しいリアル顧客接点を求める異業種の関心を把握した。
- SSの主要顧客である40-60代男性に、ファッションを届ける新しい場として関心が高いことを確認した。
- ベータジャパンとのディスカッションなどにより、期間限定の催事（イベント、マーケティング販売など）のSS店頭での実施可能性を検討した。
- 運営する2ヶ所のSSで、現実的に実行できることのアイディアを2種類設定し、元売りに説明し、理解を得た。
- 2ヶ所のSSで実施する企画を具体化し、説明チラシイメージ等を作成した。

行き詰まったこと
解決方法

- 限られた敷地の中で、SS営業の妨げにならないような企画アイディアの設計が難しかった。フルサービスであるため、車から降りて、イベントの場に足を運んでいただく仕掛けづくりに模索している。
- 元売りのブランドを棄損しないように、“SSならでは” “地域住民が集まりやすい場所”というようなコンセプトで企画を設計し、実行の前に説明をさせていただいた。
- 期間限定イベントそのものでは、収益を見込まず、必要経費は企業協賛などで設計する想定だが、パートナー企業が集まるか、不安であった。
- イベントで接点を持ったお客様に、継続的に利用していただく仕組みづくり（クレカ会員、LINE会員などの顧客基盤獲得、情報発信接点の構築）は、これから具体検討が必要。

今後の
取り組み予定

- 11月~12月のSSでのイベント企画、期間限定販売企画に向けて、販促等を具体設計する。
- 物販のトライアル企画での取り扱い商材は、①リーディンググラス ②アパレル在庫 ③ジュエリーなどを想定している。物販が難しいとされるSSの空き空間に、どのようにお客様を誘導するか検討し、期間限定で実施し、課題や利点など、成果を取りまとめる。

株式会社大新の取り組み

異業種コラボ先の例

株式会社サイモン



コンパクトグラス
Compact Glass



100% made in Italy
2,800円/本 (税抜)



薄さ8ミリ、ポケットに入るイタリア製リーディンググラス
世界41ヶ国、1000万本以上の販売実績



**強力
くもり止め
クロス**
フォグストップ缶G



強力
タイプ

メカネ均
300
半分使える

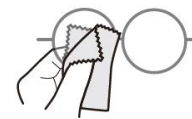
拭くだけ
カンタン

FOG
STOP
CAN
SIMON

1 ハーと息
をかけて



2 クロスで
拭くだけ











新しいフォグストップ缶Gは、

- ✓ 拭きやすさが向上
- ✓ NEW 缶デザイン
- ✓ グレーに変わりました



本テーマの実行計画

検討スケジュール

活動	7月	8月	9月	現在	10月	11月	12月
A 既存顧客の棚卸							
B サービス企画設計							
C 関係者へのご説明							
D 企画の具体化・マーケティング施策検討							
E ビジネスモデル検討							
F <i>トライアルの企画設計</i>							
G <i>トライアルの実施・効果検証</i>							
H 本事業報告書まとめ							

本テーマのポイント

①「地域密着防災ステーション」の先駆け ②「新たなマーケティング機会」の価値醸成 に注力

1 地域の防災備蓄ステーションとしての機能強化

なぜ、SS??

1. 災害時の燃料供給の拠り所
 - ・災害・火災にも耐える建物規準
 - ・「住民拠点SS」、「満タン&灯油プラス1缶運動」との親和性
2. 地域企業・住民に必要とされる繋がり深い関係性
 - ・地元根付いて生活を支える拠点としてのリレーションの深さ
 - ・地域の防災に貢献する取り組み
3. 全国に広がる好アクセスのインフラネットワーク
 - ・全国28,475ヶ所、地域の備蓄基地としての数

何をする??

(次ページ詳細資料)

災害時を想定した備蓄拠点

- ✓地域ニーズに応じた非常食、非常飲料などの、飲食備蓄
- ✓医薬品、オムツ、服、タオルなど、医療品、日用消耗品の備え

地域防災意識を高める関係性強化

- ✓SS敷地を活用したイベントの企画・実施
- ✓都心で希薄な地域「互助」(顔が見える助け合い)の機会づくり

2 新たなマーケティング・販売機会の提供

なぜ、SS??

1. 全国に広がる好アクセスな拠点ネットワーク
 - ・全国28,475ヶ所、車でアクセスしやすい立地
 - ・テストマーケティング、販促など地域を変えて全国で実施しうる
2. リピート率が高い優良顧客を持つリアル接点
 - ・ドライバーの85%が「いつも行くSSをほぼ決めている」
それだけリピート利用がある優良な顧客接点
3. 月1回は訪れる大事な車を持つ顧客層へのアプローチ
 - ・車愛好家、ドライブ好きなど趣味を持つ消費者との接点

何をする??

(次ページ詳細資料)

既存顧客の特性を踏まえたテストマーケティング・販売機会の提供

- ✓ドライバーの趣味(ペット、ゴルフ、旅行など)に沿った物販
- ✓自動車に関連する新商品のテストマーケティング
- ✓アパレル、ヘルスケアなどのデータ収集拠点としての活用 など

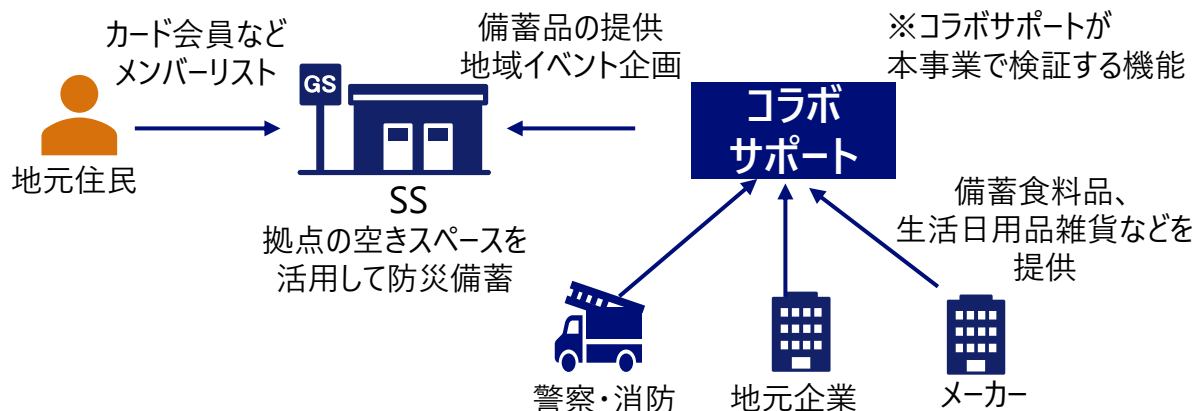
ドライバーの、あったらいい・かっこいいを演出するコラボ企画

- ✓ドライバーにとって、燃料給油以外で行きたい場所にするために、アパレルブランド等とのコラボレーションで、専売企画品などを提供

地域防災備蓄ステーションでは、地元消防や企業、メーカーに協力を仰ぎ、備蓄品の提供や、イベントでの防災活動などの紹介などのSSとのコラボレーションを実現する

1 地域の防災備蓄ステーションとしての機能強化

地域防災備蓄、サポートします！

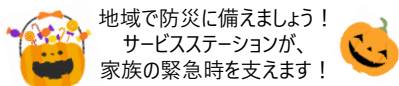


例) 蛸殻町SS：フルサービス



防災備蓄サービスステーション企画

Happy Halloween



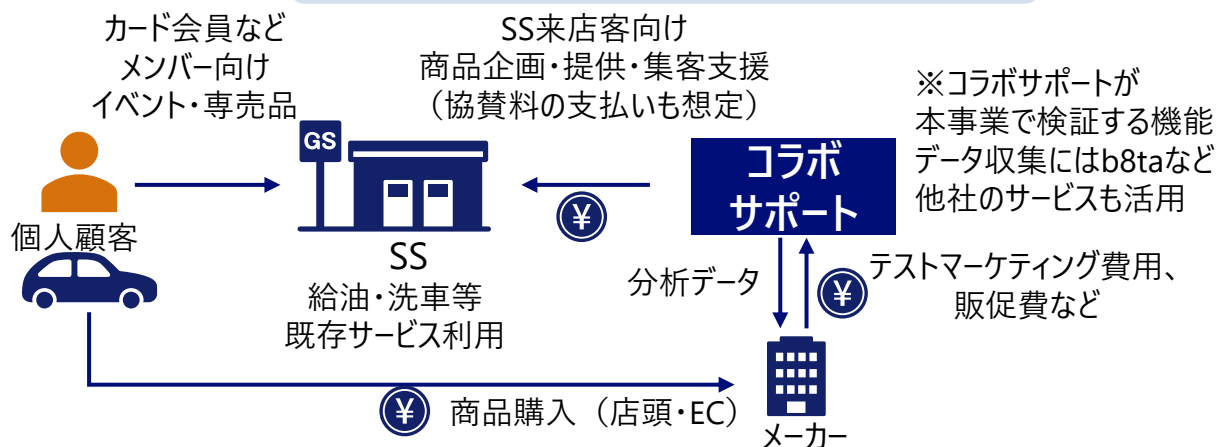
実現に向けた課題

- ✓ SSの備蓄スペースの確保（保有する周辺不動産の活用も視野）
- ✓ 防災備蓄品を提供いただく企業様への声掛け（いくつか候補あり）
- ✓ 警察署・消防署など地域公的機関への相談
- ✓ 地元住民への情報発信、イベント紹介、参加啓発
- ✓ イベント企画時の費用の持ち出し（出品企業の協賛なども検討）
- ✓ 他のSSが参考にできる取り組みへの発展企画

新しいマーケティング・販売機会の提供は、テストマーケティングやECに繋げる“売らない店舗”として、顧客接点の場の価値を検証することから始める

2 新たなマーケティング・販売機会の提供

SS来店客に届けたい商品、届けます！



例) 山吹町SS：フルサービス



企画案1：リーディンググラスなどの販売

想定ターゲット

- ・ 神楽坂近辺の愛犬家、オシャレな50-60代
- ・ パートナー-想定
- ・ 周辺にある高級ペットホテルなどとのコラボ
- ・ リーディンググラスメーカーとのコラボ販促 など

企画案2：ドライバー向けグッズ開発

想定ターゲット

- ・ 手洗い洗車需要の富裕層ドライバー
- ・ パートナー-想定
- ・ 車内小物、ゴルフ用品などのアパレルメーカー
- ・ 専売コラボ商品の開発 (Beams×ENEOS など)

- その他、企画候補多数あり
- ・ ジュエリーの期間限定販売
 - ・ 高級家電のテストマーケティング
 - ・ 観葉植物などのポタニカル商材 など

企画などのチラシ作成は、「伝えたいこと」を書きだし、情報に住専順位を付けて「配置する」
無料作成アプリなども活用すると、お客様の目にとまりやすいチラシが作成できる

【プロモーション】期間限定サービス等の案内資料の作成方法

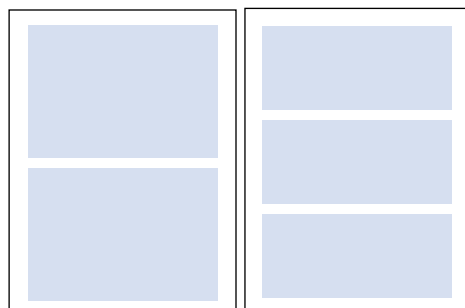
1 伝えたいことを書きだす

- ① タイトル見出し
商品、サービス、企画名
- ② 金額・特典
- ③ 商品、サービス、企画の内容
- ④ 商品、サービス、企画の詳細
- ⑤ 商品、サービス、企画を
イメージで伝える画像や写真

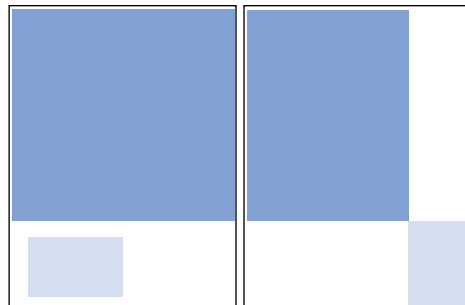
2 画像・テキストの配置を考える

画像の場所を決める
(図版のレイアウト)

対比する配置例



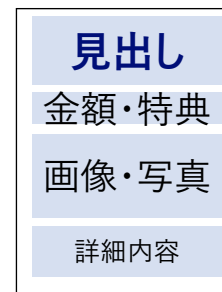
優劣を見せる配置例



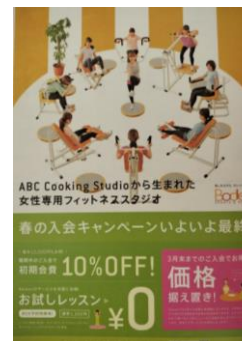
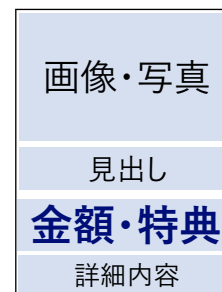
テキストの場所、大きさを決める

II
伝えたい情報に優先順位をつける

見出しを目立たせる



特典を目立たせる



参考 無料作成ツールの例

Canva キャンバ：無料アプリ（一部有料素材あり）

POPKIT ポプキット：無料/月額500円

PowerPoint マイクロソフトパワーポイント

①地域住民の防災備蓄拠点 / ②新たなマーケティング・販売機会の提供

地域の防災備蓄 ステーション

緊急時の地域住民の拠り所となる
ガソリンスタンドを目指します！



首都直下地震
今後 30年で70%発生確率^{注1}

あなたの備えは
できていますか？

町内会の備え	ガソリンスタンドの備え
<p>(取り組みをご紹介)</p> 	<p>震災時の緊急避難場所 消防法などで定められた厳しい基準をクリアしている耐震性・耐火性に優れた建物です。</p> <p>地域防災への取り組み発信拠点 乳幼児を抱えるご家庭や、お一人で住む高齢者などを支える防災備蓄拠点となります。</p> <p><small>注1) 消防庁防災情報、平成24年1月時点の公開情報より引用</small></p>

＝イベント詳細＝

参加人数 : 30-40名 (目標)

参加者 : 地域周辺のファミリー層
お子様への防災イベントも同時開催

参加特典 : XXXXX

場所



期間限定 店頭販売

nanonini

— ITALY —



世界41ヶ国
1000万本販売

厚さ8mm、重さは12g
イタリア発 軽量リーディンググラス (3520円税込)

くもり止め
眼鏡をかけたまま
温かい飲み物を飲んでも
曇らない！

期間 : 11/X-11/Y

場所

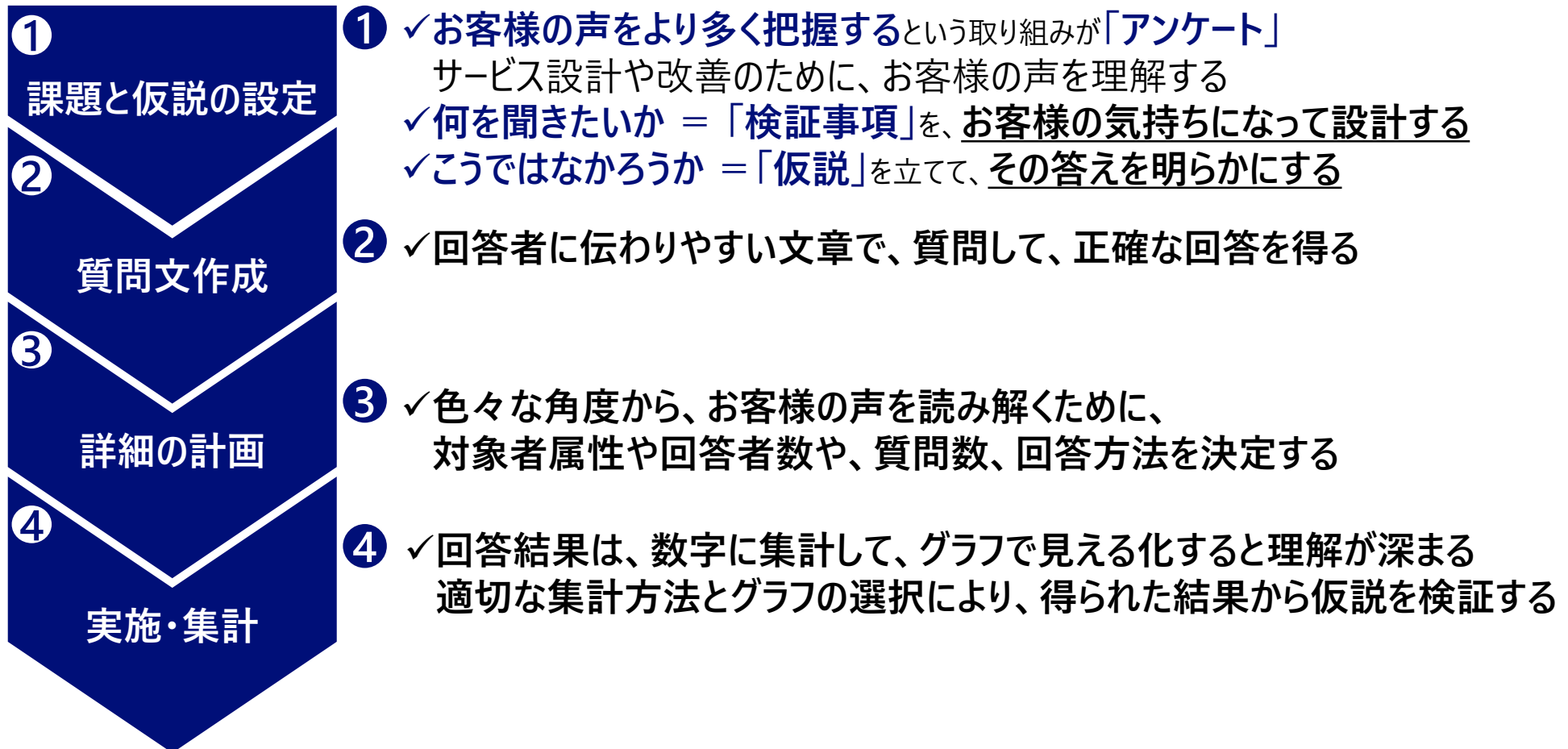


(イベント詳細、特典などの説明)

SAMPLE

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



アンケート設計で最も大事なことが、「課題と仮説の設定」。仮説検証型のアンケートで、お客様のお困りごと（課題）と、知りたいこと（仮説）を出し、質問文を作る

【顧客理解】仮説検証型のアンケート調査の設計

1 課題と仮説の設定

課題：お困りごと



新サービスを始めたいが
顧客のニーズが分からない

仮説：アンケートで知りたいこと



こんなサービスがあったら利用したい？
どの時間帯に利用したい？
料金はいくらまで払える？

2 質問文作成

質問文作成の基本

質問文ができたらチェック！

- 誰もが理解できる言葉で、簡潔な文章になっているか？
- 意味や範囲があいまいな言葉を使っていないか？
- 誘導的な質問になっていないか？
- 一つの質問文で同時に二つ以上のことをきいていないか？
- 必要以上にプライバシーに触れていないか？
- 第三者が読んでも同じ意味が読み取れるか？
- “ひとつ”選ぶのか、“いくつでも”選べるのか記載しているか？

適切な質問文の例



Q. サービスを選ぶ際に重視する点は何ですか？



Q. 価格が全く同じサービスが他にあった場合、
どのような点を比較して選びますか？

適切な回答形式を選択することで、効率よく回答を得ることができる。 質問文は、回答者が答えやすい順序に並べる

【顧客理解】仮説検証型のアンケート調査の設計

2 質問文作成

回答形式

- **シングルアンサー**（複数の選択肢から一つの回答を選ぶ）
回答が一つになるため集計や分析を行いやすい
（例）「以下から一つお選びください」
「あなたの状況に一番近いものをお選びください」
- **マルチアンサー**（複数の選択肢から複数の回答を選ぶ）
一つの質問で効率よくデータを集計できる
（例）「あてはまるものを全てお答えください」
「当てはまるものを3つお選びください」
- **フリーアンサー**（回答者に自由に回答してもらう）
質問者が予期しない回答が得られる
（例）「ご自由にご記入ください」

質問順序の決め方



- 質問は論理的な順序で並べる
- 簡単でやさしい質問から始める
- 重要な質問はできるだけ前にする（後になるほど回答精度が下がったり、途中で回答をやめてしまう可能性が高まる）
- 一般的な質問から個別の具体的な質問へ展開する
- 事実をきく質問は前に、意識をきく質問は後にする

適切な質問順序の例



最新の購入年 → 所有の有無 → 所有台数



所有の有無 → 所有台数 → 最新の購入年

適切な質と量の回答を得るために、アンケートの目的に沿って、調査対象や調査方法を決定する。インターネットで行う場合は既存サービスの活用も可能である

【顧客理解】仮説検証型のアンケート調査の設計

3 詳細の計画

➤ 以下の項目を考える

1. 調査対象・人数（基本属性）
 - ・「性別」「年代」「居住地」「家族構成」など、どのような回答者の声を聞きたいか具体的に
 - ・サービスニーズを確かめる場合は、サービスのターゲット層を対象とする
2. 調査方法
 - 1) 店舗お客様へのアンケート（主に紙）
 - 2) アプリ会員などへのアンケート（WEB）
 - 3) 人が集まる場所での会場アンケート（WEB）
 - 4) 回答パネルを持つアンケートサービス（WEB）
3. 調査期間
 - ・WEBは3週間程度、紙は1ヶ月程度が目安
4. 調査費用 ※一般的な消費者アンケート
無料～150万円ほど
(調査方法や回答数、対象者により異なる)



若者向けサービスにしたいから、調査対象は10-20代の男女にしよう。今度、地域の若者が100人集まるイベントがあるから、そこでアンケートを取ってみよう。費用はかけたくないから、アンケート画面はgoogleフォームで作ろうかな。

※一般的な調査では、50～500程度の回答者数で大まか～標準的な傾向を把握できる

(参考) インターネットアンケートサービス例

目的	サービス名	概要
自社の顧客情報と紐づけてアンケートを行いたい	Synergy!、Cuenote Survey、Tayori	「Synergy!」は、顧客情報と絡めた分析集計など、顧客データベースと連動したアンケート機能が搭載されている
不特定多数にアンケートを行いたい	Freeasy、サーベロイド	「Freeasy」は、年齢や性別、居住エリアといった9種の属性をもとにセグメントを指定して、アンケートが実施できる
対象者は決まっているので、アンケート画面だけを無料で作成したい	Googleフォーム、SurveyMonkey、Questant	「Googleフォーム」は、選択式、自由回答など、様々な形式での質問作成が可能。

集計は、質問ごとに集計する単純集計と、複数の質問を掛け合わせるクロス集計がある グラフの種類は、目的に応じて選択する

【顧客理解】仮説検証型のアンケート調査の設計

4 実施・集計

- 集計は、Microsoft Excelで行うことが可能
 1. 単純集計
1つの質問ごとに、どれくらいの人がある質問に答えたのか、その数や回答比率などを求める
 2. クロス集計
単純集計で明らかになった値を、性別や年齢などの他の質問と掛け合わせて集計する
- グラフの種類は、目的に応じて選択する
 1. 全体に占める割合をとらえたい
帯グラフや円グラフ
 2. 選択肢ごとの回答者割合の違いをとらえたい
クラスター毎の棒グラフ
 3. 時間の変化をとらえたい
折れ線グラフ



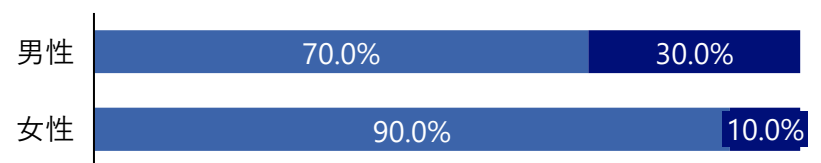
サービスを利用したい人は70%いた（単純集計）。
帯グラフで可視化してみよう。
男女別でみると、女性の方が
サービスを利用したい人が多かった（クロス集計）。
性別で分けて棒グラフにしてみよう。

グラフ化の例

【単純集計】サービスを利用したい人の割合



【クロス集】サービスを利用したい人の男女別人数

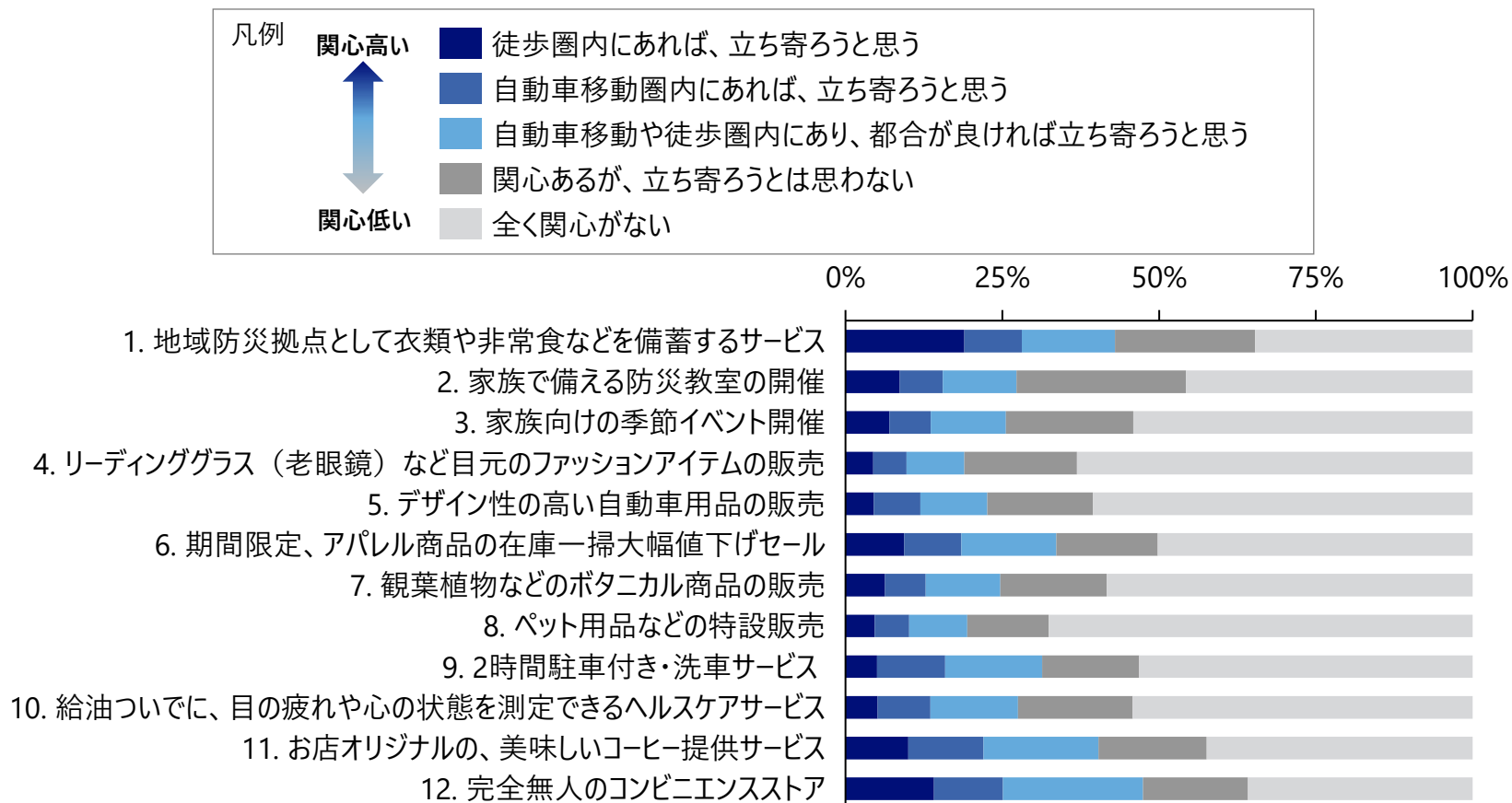


SSの新サービスとして、「防災備蓄サービス」は関心が高く、徒歩圏内なら立ち寄ろうと思う人が約20%いることが分かった。「リーディンググラス販売」への関心は、4%と低い結果となった

【顧客把握】関東圏生活者アンケート結果

ガソリンスタンドの新サービスや取り組みとして関心のあるものをお知らせください。（それぞれひとつずつ）

n=1,725



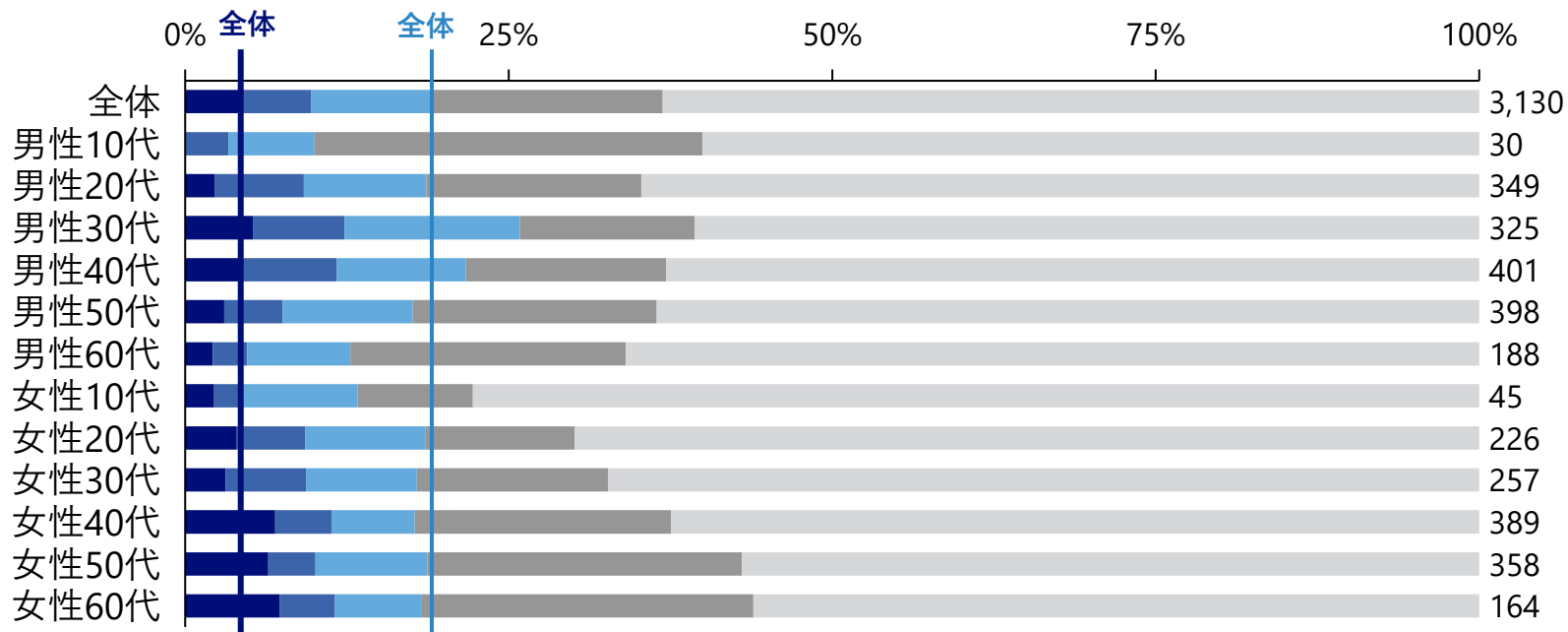
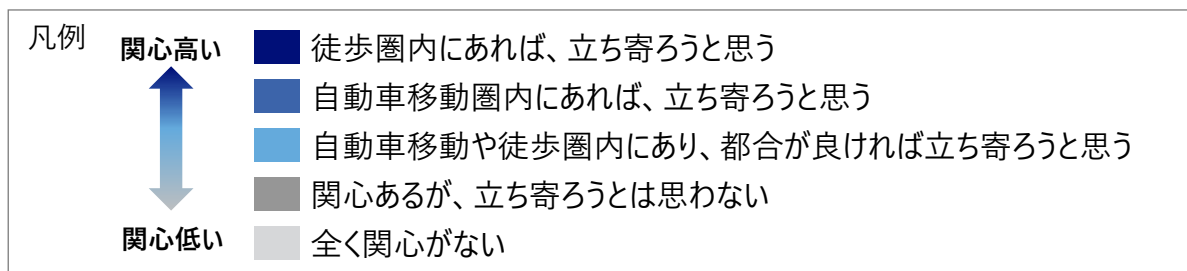
注釈：設問5は、車内小物などと例示、設問9は、美容院など（ガソリンスタンド以外）のお店に行く前に車を預けて洗車サービスを受けることと例示

「リーディンググラス販売」への関心を年代別で見ると、男性30代・40代の関心が高い傾向がある。女性は40代以上が、徒歩圏内であれば立ち寄るといふ方が多いことが分かった

【顧客把握】関東圏生活者アンケート結果

ガソリンスタンドの新サービスや取り組みとして関心のあるものをお知らせください。（それぞれひとつずつ）

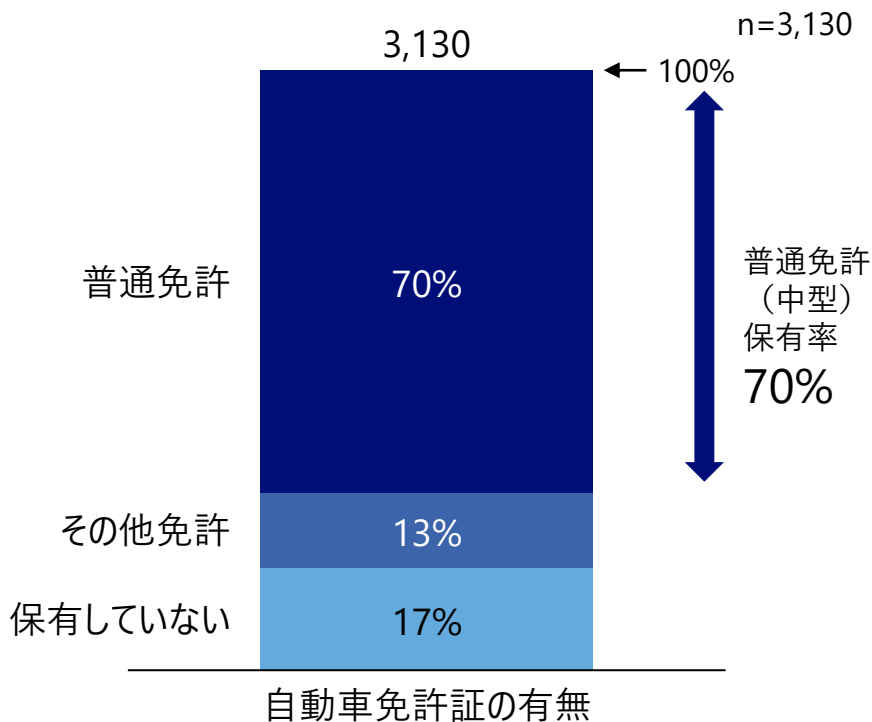
n=3,130



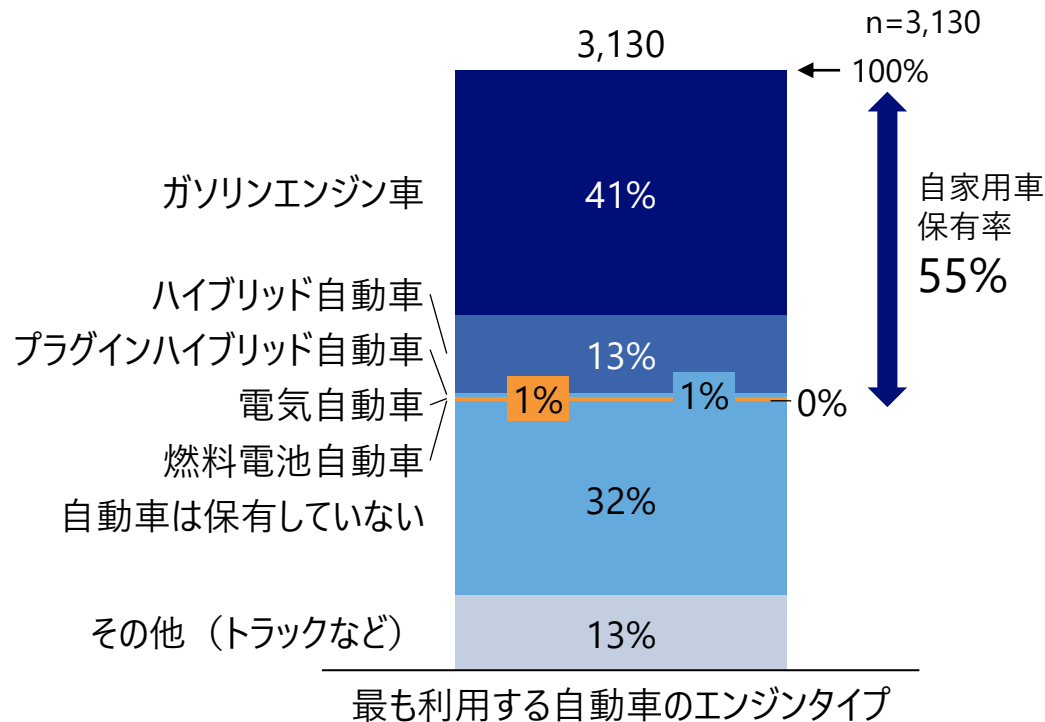
(参考) 2023年9月16日に実施した、NRI独自アンケート(回答者3130人)では、普通免許(中型)の保有率が70%、自家用車の保有率が55%であった

【顧客把握】関東圏生活者アンケート結果

あなたの自動車運転免許の保有有無をお知らせください



あなた、もしくは家族が保有し、最も利用する自動車のエンジンについて、お知らせください。(ひとつだけ)



参考) 16歳以上保有免許率は74.8%
(令和2年 交通安全白書)



千葉県石油協同組合・千葉県石油商業組合青年部、ブルックス

千葉県石油協同組合・千葉県石油商業組合青年部、ブルックス

同業者ネットワークを活かした不要車買取事業立ち上げ

取り組みたいこと

- 新しい取り組みを自社単独ではできないSS経営者もあり、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ないかと考えた。
- その例として、まずは、不要車買取サービスを検討することにした。

取り組みたい理由

- 自動車関連のサービスはSSとも親和性が高い。
- 既に古物商などを取得して自社で取り組んでいるSSもいるが、できていないSSもいる。
- 組合事務局を設置して、SS経営者の相談機能があれば、SSネットワークを広げて、効率的に不要車サービスが提供できると考えた。

サービス立上げに向けた取り組みの概要

ビジネスモデル検討

- 各組合員は、不要車買取で新たな収益を得られる。
- 窓口には、提携事業者の組合キャンペーン価格が収入として入り運営費が賄える。
- 提携事業者は、千葉全域のSSから効率的な不要車回収ができる。

ネットワークづくり

- トライアルの設計は、少人数でスピーディに検討を推進。役員会等で承認を得る企画を設計した。
- トライアル実施は、青年部会から声掛けをした。
- 参加にあたり、複数の特典を付けてメリットを提供した。

業務フロー検討

- お客様～組合員～相談窓口～解体事業者まで、全体フローを設計
- 組合員が分かりやすい、具体やり取りを設計した。
- 組合員と提携事業者がスムーズに車両引き渡しができるように、相談窓口がアドバイス機能を持つこととした。

パートナー企業

- 下記の視点で、パートナー企業をリストアップして、選定した。
- ①高値買取をしてくれる
- ②千葉県全域で対応可能
- ③既に組合員と取引があり信用できる
- ④買取台数実績も豊富

千葉県石油協同組合・千葉県石油商業組合青年部、ブルックス

トライアル事業立ち上げ

7-9月 (3ヶ月)

1. 不要車買取産業の特徴を、政府の公開情報から整理し、企業や組合の事例を調べて、理解を深めた。
2. 関係者がそれぞれ、どのようにメリットを受けられるか、収益の流れを設計した。
3. トライアル実施に向けて、参加者が理解しやすいフローや、説明資料、チラシを作成した。
4. 経営の公平性と将来的な組合の事業化も見据えて、新会社を設立し、県石連関連部会の役員会で、トライアル実施の承認を得た。

共通ノウハウ

▶ 業界理解を深めるための情報収集方法

▶ ビジネスモデルの設計方法

▶ 実務やサービスの分かりやすい伝え方

▶ 法人格の考え方

これまでの取り組み

行き詰まったこと

1. 参加には、各組合員が古物商を持っていないといけなかったことが分かった。
2. 初めて不要車を取り扱う人には、書類の準備や確認事項が分かりにくい。
3. より多くの参加者をどのように募るか。
4. 台数が増えた場合の窓口業務の運営設計をどうするか。

実施した取り組み

1. 取得サポートも窓口の機能に持つこととした。
2. 各種書類の内容や確認方法を分かりやすく伝えるための資料を作成。窓口が、アドバイスなどのサポートも担うこととした。
3. チラシ、のぼりの提供、買取価格上乘せなどの施策でメリットを感じられるように設計した。
4. 検討中

今後の取組み予定

- トライアル期間のサービスフローや窓口業務の課題の洗い出し
- 県全域に広げるための、サービス拡大に向けた、検討事項の洗い出し
- 収益性を意識した事業計画（初案）の作成と拡大に向けた検討

トライアル期間終了時点 (2月頃)

目標台数	20~40台
参加人数	20~30人
総買取売上	118万円

本テーマの実行計画

活動	内容	7月	8月	9月	10月	11月
打合せ		7/3, 11, 24, 28	8/4, 18, 25	9/8, 15, 22, 29	現在	
A	ビジネスモデル設計 産業構造を理解し、廃車買取サービスの収益源、必要な機能、検討事項を洗い出す	キックオフ 構想の整理 検討事項の洗い出し				
B	ネットワークづくり 初期は、青年部の53組合員でネットワークを構成する	リストアップ	仲間集め（青年部にメールと電話でアプローチ） 声掛け 事務局 資料作成 相談			
C	パートナー候補のリストアップ・選定 廃車買取事業者、解体事業者をリストアップし、ヒアリングを行う	リストアップ	ヒアリング実施 パートナー候補選定		拡大に向けた検討	
D	トライアル実施 トライアルは、LINEグループへの情報提供をもとに査定を行い、廃車査定～買取～回収のフローを試す	構想整理	事前準備 声掛け 事務局 資料作成 相談 法人格準備	SS声掛け 登記 古物商取得サポート 新会社の古物商取得	トライアル実施（10月～2月末予定）	
E	ネットワーク拡大に向けた計画作成 トライアル結果の改善、本格拡大に向けた検討事項を整理する				拡大に向けた検討	
F	事業報告書まとめ 本事業としての取りまとめを行う					11月末までの取り組みで報告

組合員の不要車買取サービスをサポートする目的で、「くるクルマ買取」を立ち上げた 大手解体事業者の協力により高い価格で買い取りをしていただける仕組みを設計している

車両買取の仕組みと組合員へのメリット



「くるクルマ買取」の仕組み



1

お客様への新しいサービスを提供し、収益源となる

SSでのお客様とのコミュニケーションの機会をつくり、車の相談先として再認識していただき、不要車買取の収益を提供できる

2

組合特典としてリサイクル業者価格+2000円で買取

事務局がパートナーとするリサイクル業者を選定し、組合通じての不要車買取に対して、+2000円で買取いただける
(トライアル参加キャンペーン期間中)

3

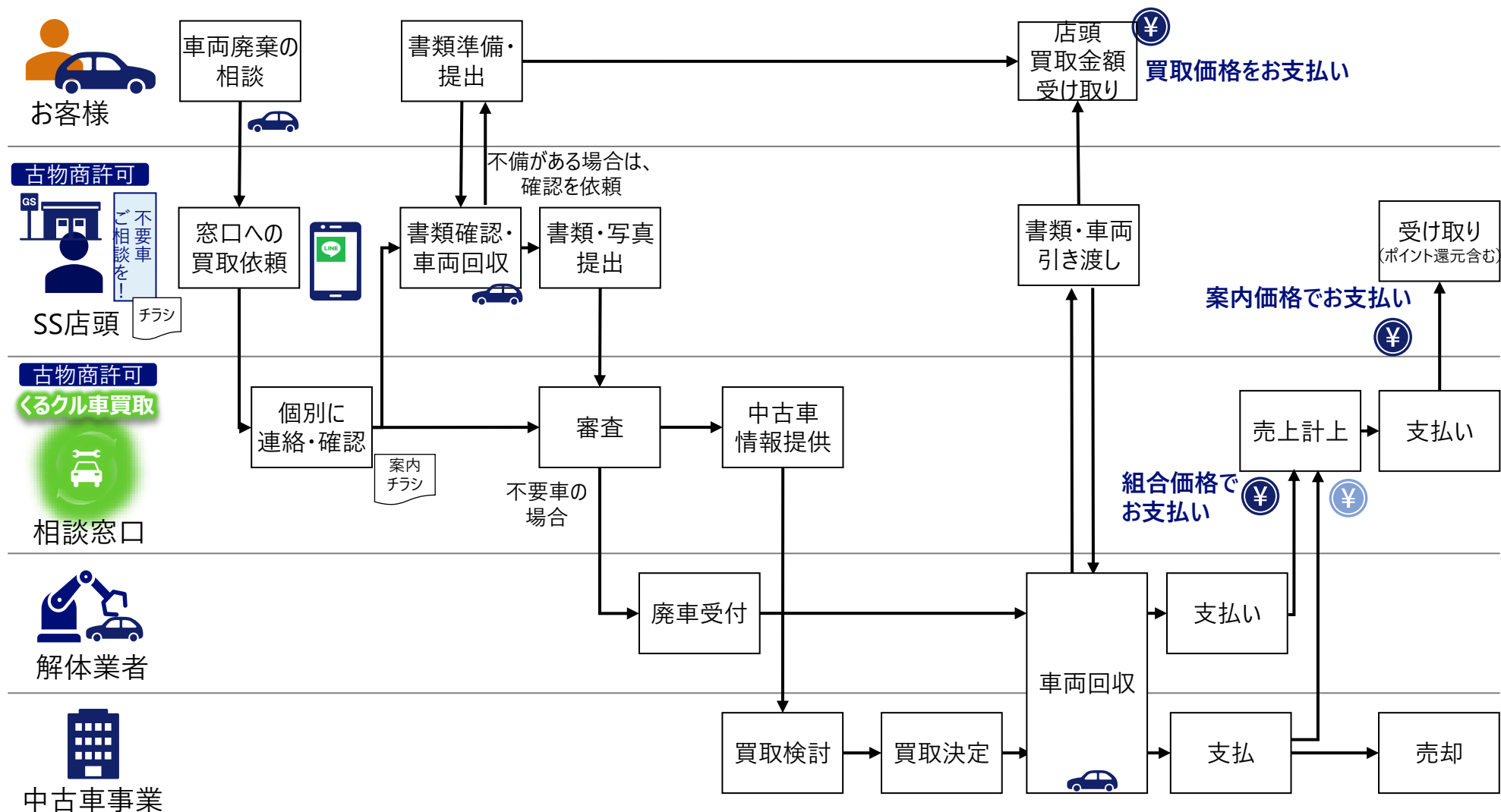
古物取得、買取の書類対応などのサポートが受けられる

お客様からの不要車相談を受けるには、各SSに古物商が必要。事務局が書類申請の取得もサポートし、参加の壁を下げる。買取書類もアドバイスして、ノウハウを組合員に広げていく

※書類、チラシデータ、不要車買取のぼり2枚を、事務局が提供予定

車買取サービスの全体の流れ

お客様からの相談から買取までの全体像

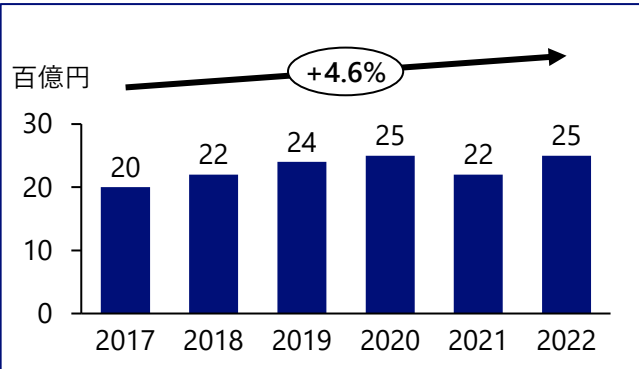


本テーマのポイント

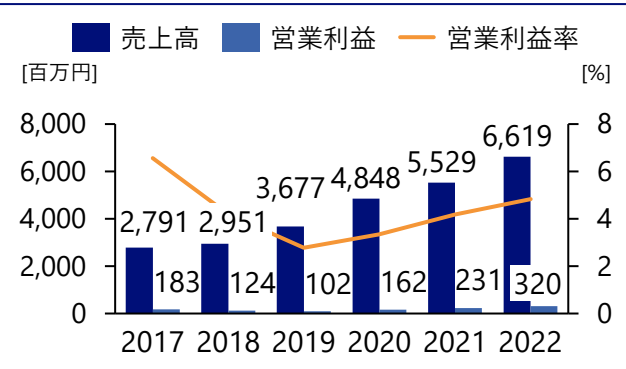
対象の業界の規模や特性を把握するためには、インターネットと書籍で情報収集を行う 情報から、①市場の規模 ②収益獲得方法と利益率 ③商習慣 を把握することが重要

【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。

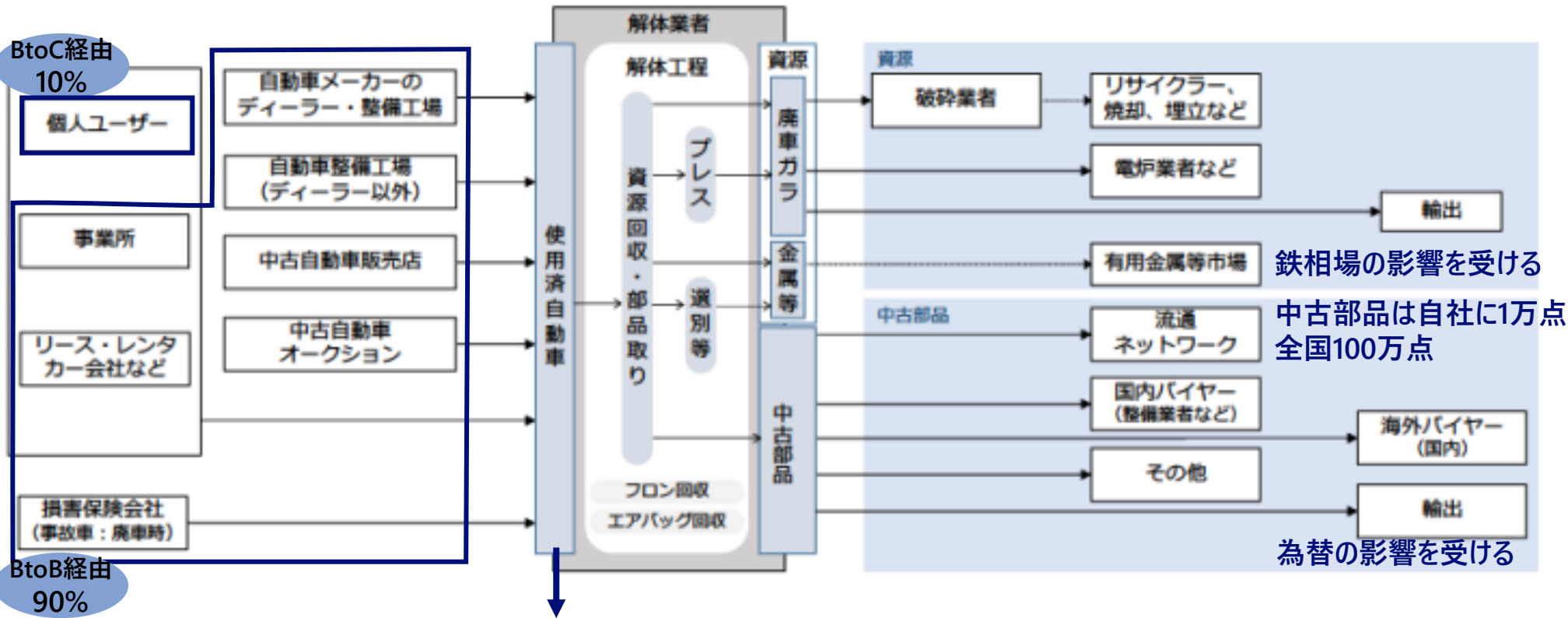
- ✓ 信頼性に留意して、
 - ①政府・自治体の公表資料や統計データ、
 - ②調査会社レポート、
 - ③企業のリリース、
 - ④新聞・雑誌の記事
 などを参考にします。

- ✓ 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。

解体業者が回収する廃車の9割が、法人からの依頼。BtoCは手続き書類のサポートに手間がかかるため、BtoBの方が買取価格が高く設定される

【事業環境分析】業界特性 例) 使用済み自動車のリサイクル産業



買取価格は書類関連の提出を前提に BtoB経由の方が高い

1万台中1~2台が中古車市場へ

ビジネスモデルとは、「何で稼ぐか」を分かりやすく整理すること

「誰から」= Who、「何で」= What、「どのように」= How を整理して、収益の源泉を考える

【収益モデル】ビジネスモデルの設計

	Who	What	How
顧客価値	「誰」の、悩み・希望・解決したいことを解決するか？ (ターゲット顧客)	「何」で、その人の悩み・希望・解決したいことを解決するか？	「どのように」従来のモノ・サービスと違い・価値を提供するか？
収益源	「誰」から収益を得るか？	「何」で収益を得るか？	「どのように」収益を得るか？
プロセス	「誰」と手を組むか？	「何」を役割とするか？	「どのように」提供するか？



提供価値

誰の、何を解決するための事業か？
顧客にどういう価値があるのか？

【ビジネスモデルとは】

「誰」から「何」で「どのように」
収益を得るビジネスにするか

検討方法

左の9つの箱を埋めることで、大枠が整理されます。

類似サービスに勝つための要素をふまえて、「提供価値」を定めます。

Tips

9つの箱に書き出せない場合は、次ページの5つを考えてみてください。

ビジネスモデルを検討する際は、主に、ボックスの5つの要素を意識する

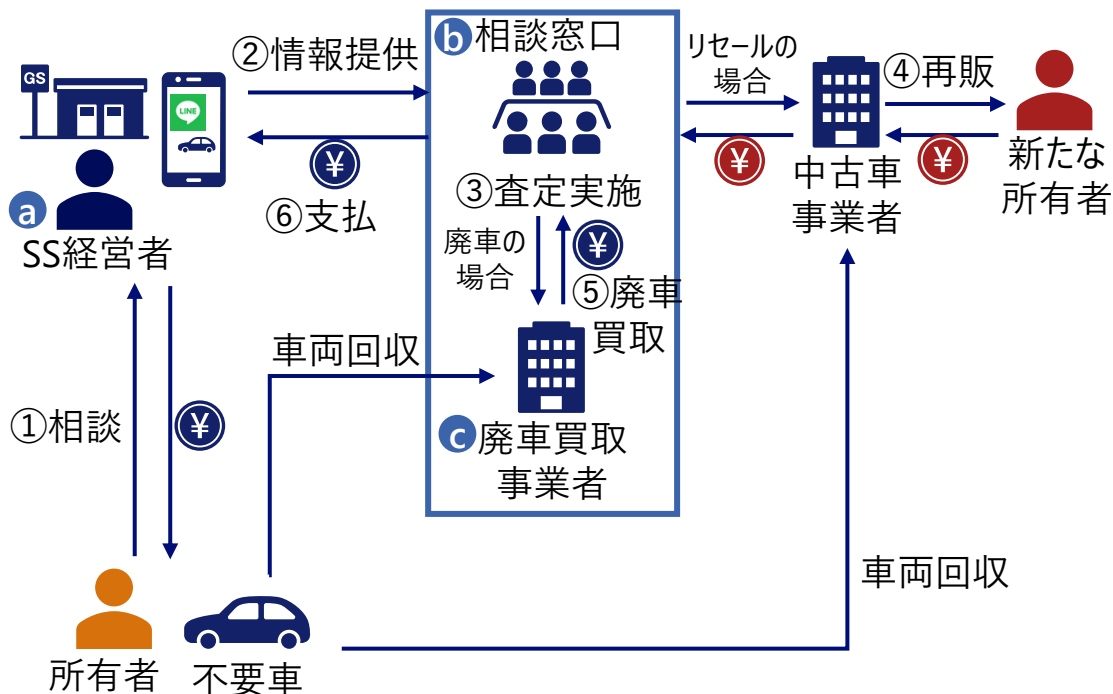
【収益モデル】ビジネスモデルの設計

ビジネスモデルを考えるための5つの要素

	Who	What	How			
顧客価値	1 「誰」の、悩み・希望・解決したいことを解決するか？ (ターゲット顧客)	2 「何」で、その人の悩み・希望・解決したいことを解決するか？	3 「どのように」従来のモノ・サービスと違い・価値を提供するか？	▶	提供価値	後述ページ例示
収益源	4 「誰」から収益を得るか？	「何」で収益を得るか？	「どのように」収益を得るか？	▶	ビジネスモデル図	後述ページ例示
プロセス	5 「誰」と手を組むか？	「何」を役割とするか？	「どのように」提供するか？	▶	パートナーング	後述ページ例示

例) 不要車買取サービスのビジネスモデル

ビジネスモデル図 (収益の上げ方)



収益を生み出すまでの流れ

- ①所有者が、不要な車を、SSに引き受けの相談をする
- ②SS経営者が、不要車の情報をLINEで共有する
- ③総合窓口が、査定を行い、リセール可or廃車を判断する
- ④リセール可の場合、中古車事業者が、中古車市場で取り扱う
- ⑤廃車の場合、廃車買取事業者が、車両を買い取り、代金を相談窓口を支払う
- ⑥廃車買取費用の一部を、SS経営者に手数料として支払う

提供価値

1. 不要車を取り扱っていないSS経営者が、お客様から寄せられる廃車相談に対応できるようになる。
2. SS経営者が、手間なく簡単に情報提供できて、最も高く買い取る相談窓口サービスを提供する。
3. SS経営者にとっては、お客様のサポートメニューが広がり、手数料もプラスになる。不要車オーナーにとっては、複数の廃車査定に相談しなくても、馴染みのSS経営者が最も高く買取処理をしてくれる。

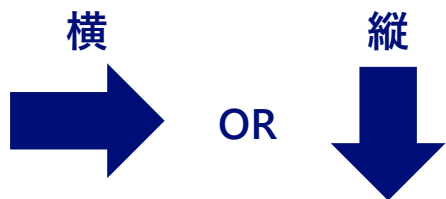
パートナーリング (●●が、XXをする)

- a. SS経営者を仲間にして、SS経営者が廃車情報の収集源となり、相談窓口を提供する。
 - ・初期情報提供先は、LINEグループを設ける。
 - ・写真と排気量のみを提供してもらう。
- b. 相談窓口メンバーが、査定する。
 - ・リセール可能な場合は、中古車販売
 - ・廃車の場合は、廃車買取事業者へ販売
- c. 廃車買取事業者が、車両を買い取り、回収・事務手続きを行う

業務やサービスの流れは、フロー図で「誰が、何を、どうする」を整理すると、検討すべき事項や、分かりにくい点が、同じ目線で議論しやすくなる

【サービスフローの設計】分かりやすい業務の流れの伝え方

1 業務が進む方向を決める



2 「誰が、何を、どうする」を作る

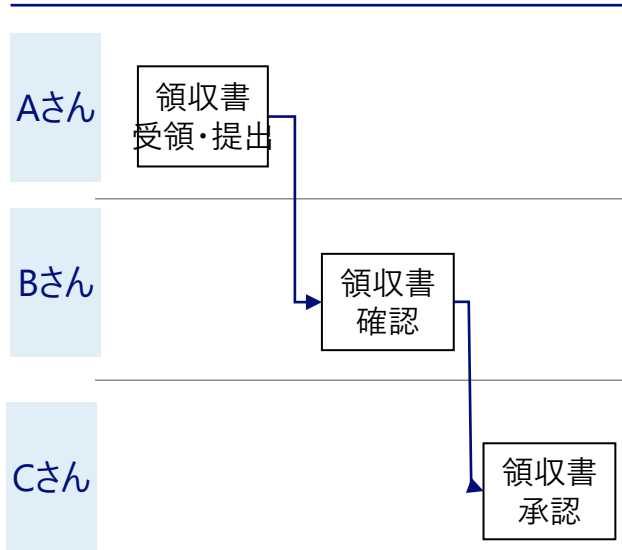


2 詳細は、4W1Hで整理する

Who	誰が、誰に	Aさんが、Bさんに、
When	いつ	月1回
Where	どこで、どこに	提出ボックスに
What	何を	領収書を
How	どうやって	提出する

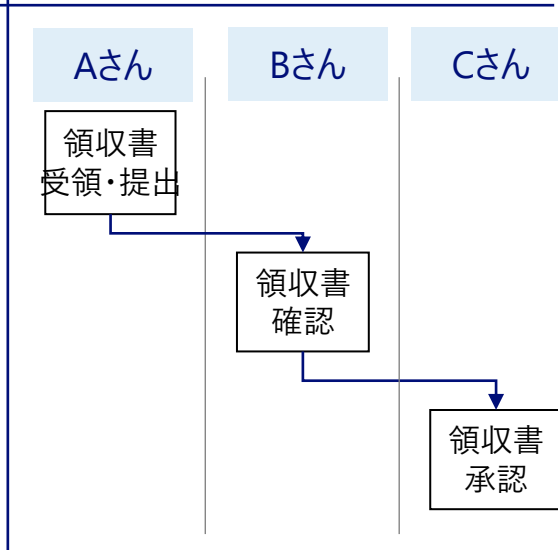
横の場合 ➡

左から右に矢印を記載すると時間の流れも分かりやすいです。



縦の場合 ↓

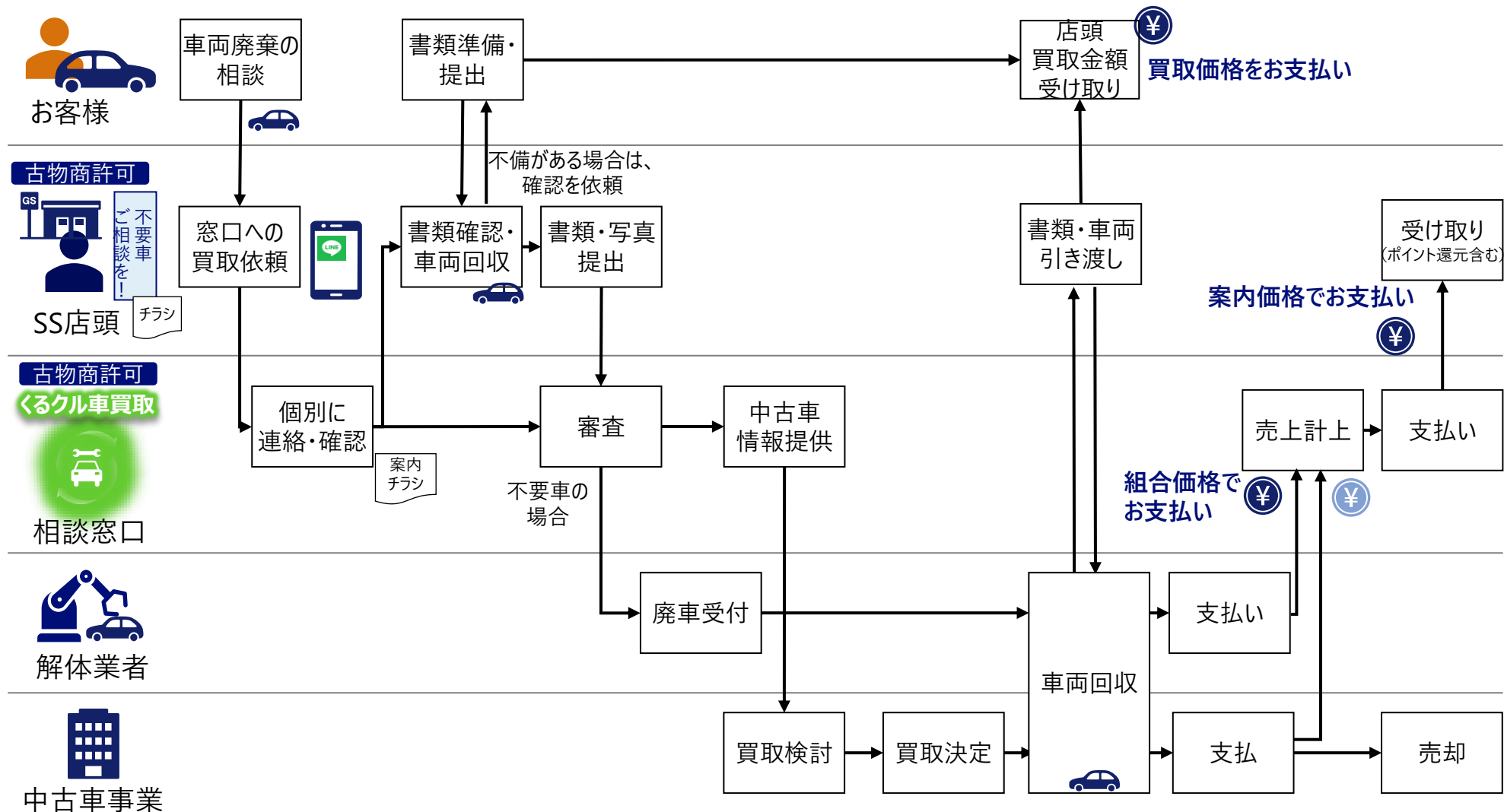
上から下に矢印を記載すると時間の流れも分かりやすいです。



業務	実施者	タイミング	帳票・情報	業務内容
領収書受領	担当A	随時	領収書	担当Aが、領収書を受領し、担当Bに随時提出する。
領収書確認	担当B	月1回	領収書	担当Bは、領収書を月1回、内容を確認し、承認依頼をする。
領収書承認	担当C	月1回	領収書	担当Cは、Bが確認した領収書を確認し、支払い承認をする。

横に進むフローで、縦に「誰が」を置き、四角ボックスで「何をどうする」を表現

お客様からの相談から買取までの全体像



本事業では、組合員に共同事業参画を促す「事務局⇒組合員」のプロモーションと、SSでの車買取サービスを一般生活者へ周知させる「組合員⇒生活者」のプロモーションを行う

【プロモーション】不要車買取事業のプロモーション施策

不要車買取事業の概要



		組合員⇒生活者	事務局⇒組合員
プロモーション	対象		
	目的	一般生活者のサービス認知度の向上	組合員の共同事業への参画促進（ネットワークづくり）
	施策例	<ul style="list-style-type: none"> > SS来店客へのチラシの配布 本研修で説明 > SSでのノボリの設置 > SEO（検索エンジン最適化） 	<ul style="list-style-type: none"> > 組合員への参画案内資料（チラシ）の配布 本研修で説明 > 組合の定例MTGでの告知

事務局⇒組合員プロモーション | チラシ

チラシ作成のポイント

事業概要チラシ

事業名

- ✓ ユニークで簡潔な事業名を命名し、読み手に覚えてもらう
- ✓ 事業主体（企業名・団体名）を明記し、事業の信頼性をアピールする

キャッチコピー

- ✓ チラシをパッと見ただけで事業に参画したくなるようなメッセージを付記する

事業のロゴ等

- ✓ 事業を表す簡易なロゴを作成し、視覚的に事業イメージが伝わるようにする
- ✓ 特筆すべき注意事項は強調して記載し、読み手に誤解を与えないようにする

事業の仕組み・概要

- ✓ 事業の流れ（商流・物流・金流・情報流）を図示し、事業を理解してもらう
- ✓ 事業の透明性のアピールにも有効
- ✓ 図中にアイコンを追加すると、読み手が感覚的にイメージしやすい図になる



「くるクル車買取」の仕組み



トライアル事業に参画する3つのメリット!
リサイクル業者のご協力により、高額買取を実現!



新しい油外収益UP!

不要車を回収し情報連携するだけで、リサイクル業者が車両を引取&高額買取!



地球にやさしい!

車両部品のリユース・リサイクルにより、地球資源の循環利用に貢献!



千葉産業を活性化!

千葉県石油組合SSと県内リサイクル業者共同で事業を作り上げます!

トライアル事業にご関心のある組合員様は、電話またはLINEよりお気軽にご連絡ください!

連絡先

凡例

記載内容

- ✓ 記載・作成のポイント

デザイン

- ✓ 原則、基調色と同系色でチラシをデザインし、チラシに統一感を持たせる（本チラシは黄緑を基調色としている）

事業参画のメリット

- ✓ 3ポイント程に絞り強調して記載することで、読み手に参画メリットを即座に認知・理解してもらう

本事業に関する連絡先

- ✓ 本事業に関する問い合わせ先を記入する

※トライアル期間は予告なく変更される場合がございます。ご了承ください。

組合員⇒生活者プロモーション | チラシ

チラシ作成のポイント

チラシのメインメッセージ

- ✓ 一般生活者にとっての一番のメリットを訴求する
- ✓ 金銭的メリットだけでなく事業の社会的意義も併せて訴求できると、生活者により選ばれやすい

生活者のアクション

- ✓ 生活者のアクションを簡潔に伝える「不要車」とはどんな車両なのかを具体的に記載し、多くの生活者に不要車を提供してもらいやすくする

事業に関する連絡先

- ✓ 電話番号やメールアドレス等を記載する

不要車、買い取ます

私たちは、地球資源の有効活用と千葉産業の活性化を目指しています

こんな車、買い取ます！

XX石油ガソリンスタンドまでご相談ください！

- ✓ 長年乗り続けた古い車
- ✓ 下取りできないほど壊れた事故車
- ✓ エンジンが壊れている故障車
- ✓ 車庫で眠っている要らない車

→ **XXX石油まで**
ご相談ください
以下の価格〜
お買取りいたします！

普通車 10,000円〜

軽自動車 5,000円〜

買取希望の方は下記書類をご用意ください

- 印鑑証明
- 自動車検査証(車検証)
- ※ 印鑑証明は検査証と同名、同一住所で、発行されてから1ヶ月以内のもの
- 自賠責保険証明書
- 委任状(実印押印)
- リサイクル券
- 譲渡証明書(実印押印)
- 運転免許証(またはマイナンバーカード)
- 申請依頼書(軽自動車の場合)

必要書類についてのご不明点等は以下の連絡先にて承ります。

詳しくは、XXX石油までお気軽にお問い合わせください！

1234 - 56 - 7890

凡例

記載内容

- ✓ 記載・作成のポイント

事業のロゴ

- ✓ 事業を表す簡易なロゴを作成し、視覚的に事業イメージが伝わるようにする

チラシサイズ

- ✓ SS来店客へ配布しやすいよう、A5サイズ(A4サイズの半分)でチラシをデザインする

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5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） 5分 13:00-13:05	—	—	
2	趣旨・概要説明（NRIより） 【Why】 20分 • 説明：20分 • 質疑：— 13:05-13:25	3ヶ所とも、 会場＋オンライン ハイブリッド	全体説明（NRI） 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） 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） 【How】 60分 1テーマあたり： • 発表：10分 • 解説：10分 • 質疑：10分 13:25-14:25	3ヶ所とも、 会場＋オンライン 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） 【Why+How】 50分 • 講演：40分 • 質疑：10分 14:30-15:20	3ヶ所とも、 会場＋オンライン ハイブリッド	採択事業に即したテーマの講演内容	
休憩（10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 モビリティを取り巻く環境変化、SSの未来 【Why+What】 120分 • 説明等：15分 • 議論：70分 • 発表：30分 • まとめ：5分 15:30-17:30	3ヶ所とも 会場のみ	①SSを取り巻く外部環境変化・キーワード ②2035年のSS将来像の検討 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 (全石連坂井様より)
13:05～13:20	20分	2. 趣旨・概要説明
13:05～13:15	10分	研修会の実施背景 (研修会実施に至った背景説明、 何故このような研修が必要なのか)
13:15～13:25	10分	公募事業の趣旨・概要説明
13:25～14:25	60分	3. 公募事業の報告会
13:25～13:35	10分	事業①：事業説明 & 苦勞ポイント
13:35～13:45	10分	事業①：ポイント解説
13:45～13:55	10分	事業①：質疑応答
13:55～14:05	10分	事業②：事業説明 & 苦勞ポイント
14:05～14:15	10分	事業②：ポイント解説
14:15～14:25	10分	事業②：質疑応答
14:25～14:30	5分	～休憩・バッファ～
14:30～15:20	50分	4. 外部講師による講演会
14:30～15:10	40分	外部講師による講演
15:10～15:20	10分	質疑応答

第二部：ワークショップ

時間		実施事項
15:20～15:30	10分	～休憩・バッファ～
		オンライン参加者はアンケート回答後 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 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 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 (アンケート回答・資料共有等)

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いましょう）
- ✓ 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

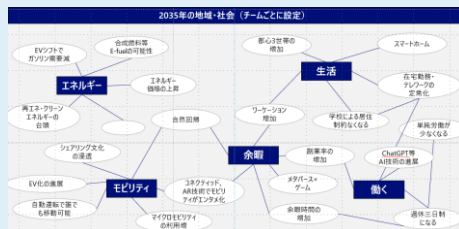
2030年頃時点のSSを取り巻く生活者や社会の姿を想像しながら
マインドマップで描き、特に関心の高い要素を抜き出してください。

【20分：15:45～16:05】

ここで関心事や
お悩みを共有

マインドマップ作成

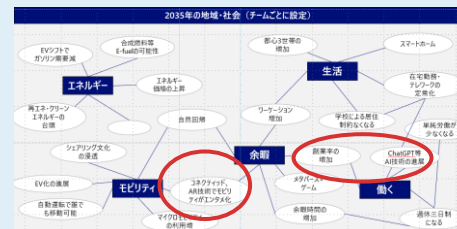
- ✓ 2030年頃のSSを取り巻く姿をマインドマップで作成。



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。

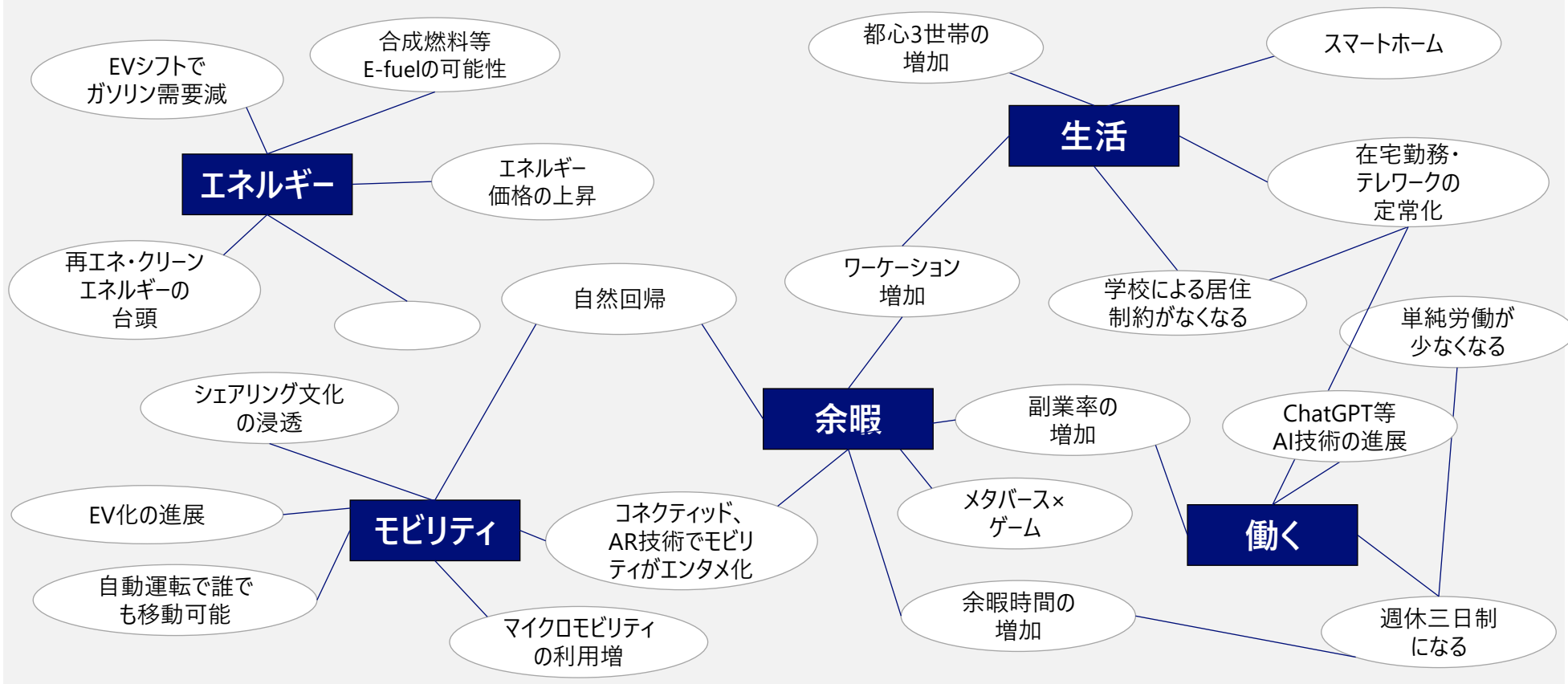
関心の高いテーマの抜き出し

- ✓ マップのうち、特に皆さまのご関心や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

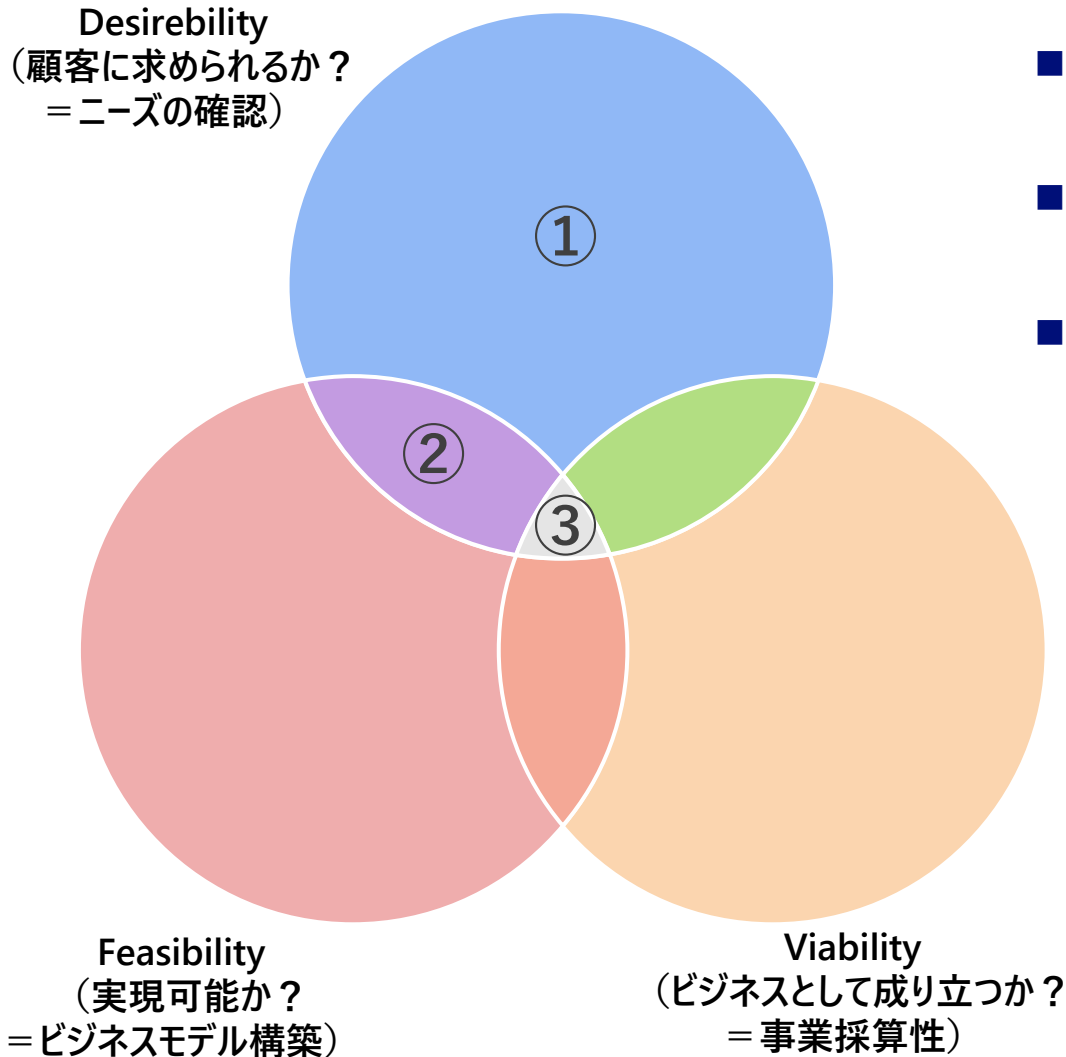
各チームの代表者の方は、ワーク①～③の議論結果について、
発表をお願いします！

【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？

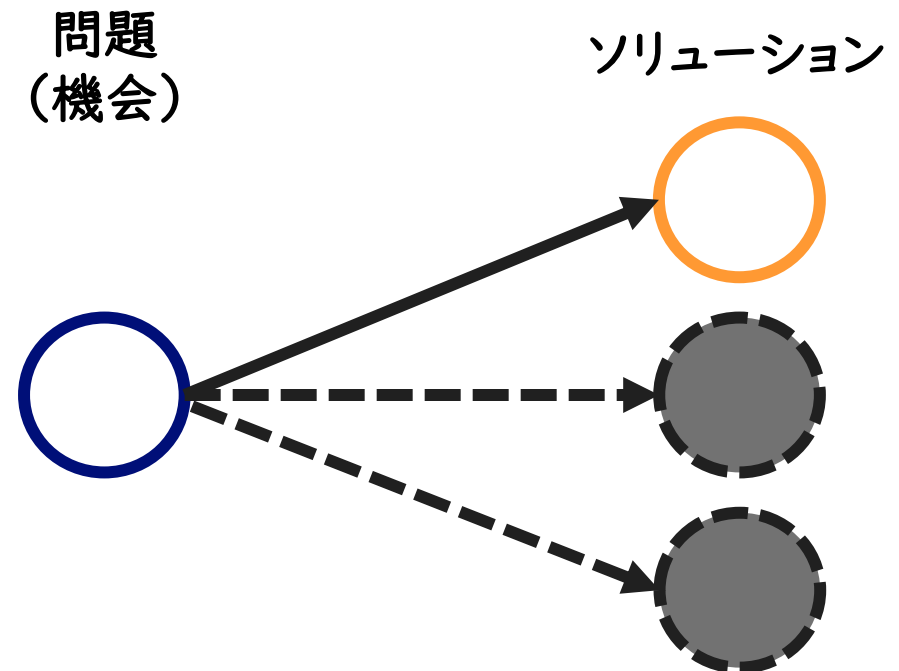
よくあるハードル『利用者の不在』：技術・ソリューション起点でサービスを考えてしまうこと。
ユーザーのお困りごと起点でサービスを考えないと、利用者が存在しないサービスに。

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、

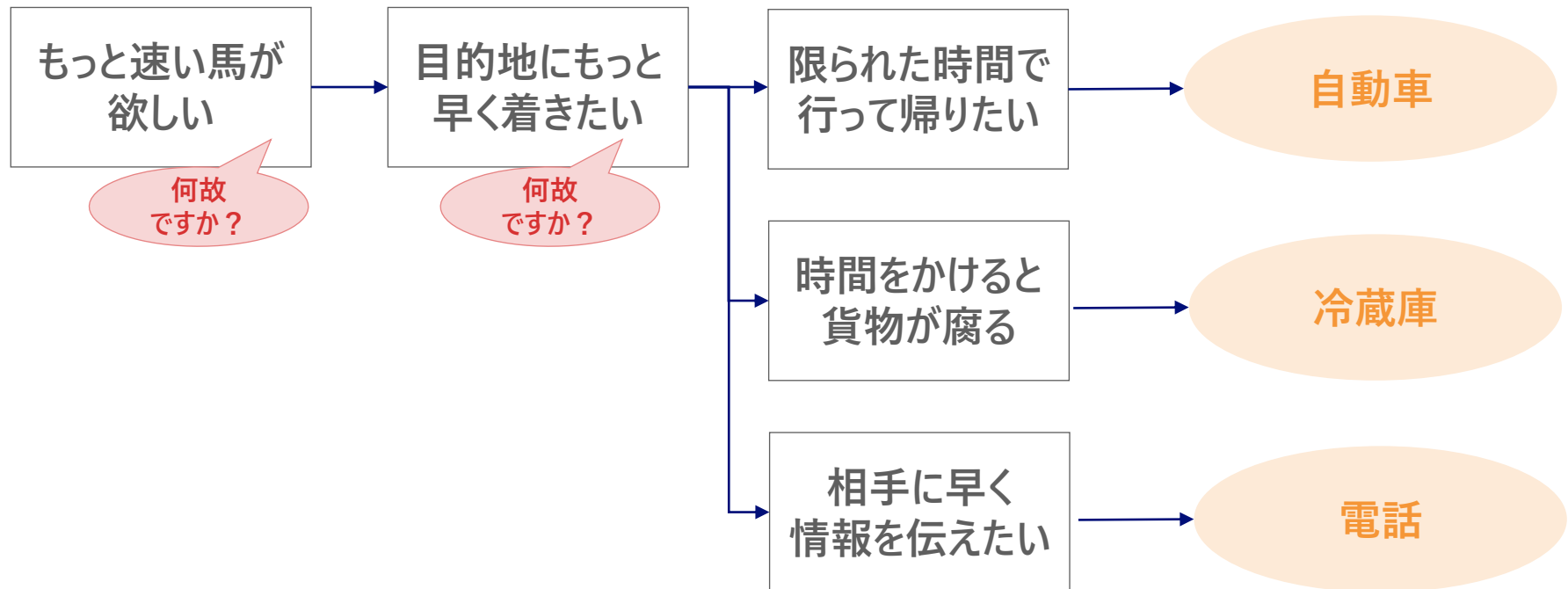
彼らは「もっと速い馬がほしい」と答えただろう“

—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？

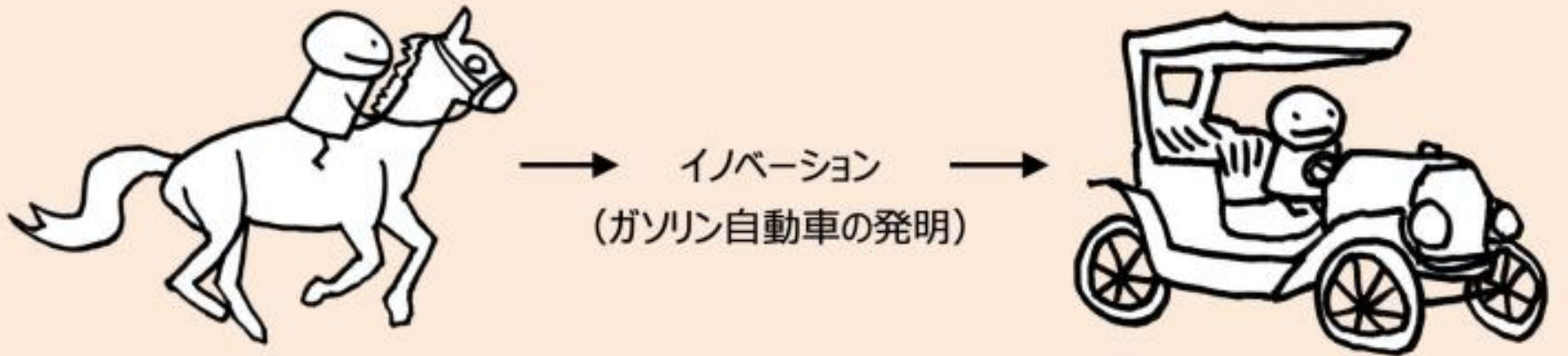
- 「ユーザーに言われたままやること」と「ユーザーのニーズに応えること」は異なります。
- ユーザーは「馬しか知らない」ので、聞いても「馬」の話しか出てきません。本当のニーズが「自動車」にあっても言語化できないのです。
- 「もっと速い馬がほしい」と言われたとき、最初にすべきは「何故ですか？」とユーザーに問いかけ、欲しいものではなく行動の目的を尋ねることで、本当のニーズを見つけるのです。



【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**