

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）

## 【大阪会場】 次世代SS経営人材育成研修「SSの未来を考える」

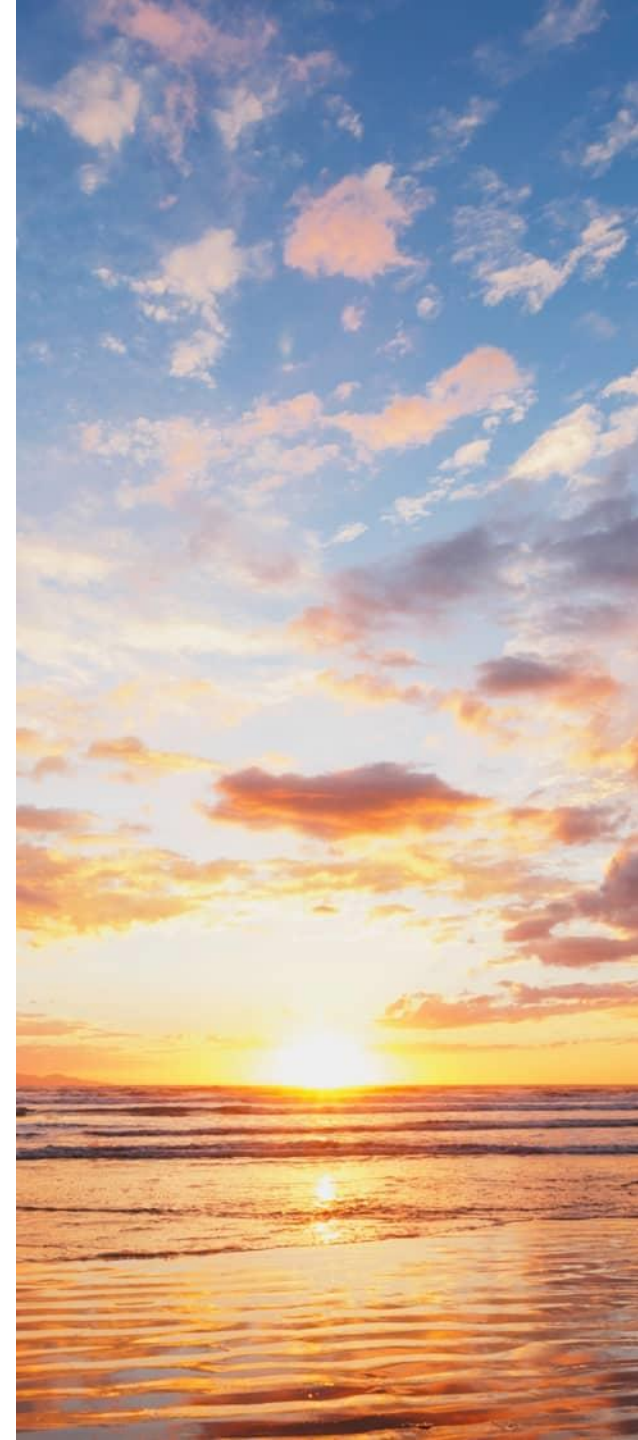
### 当日投影資料

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6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6日（金）

13:00～17:30

大阪会場

## 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)
13:05～13:25	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

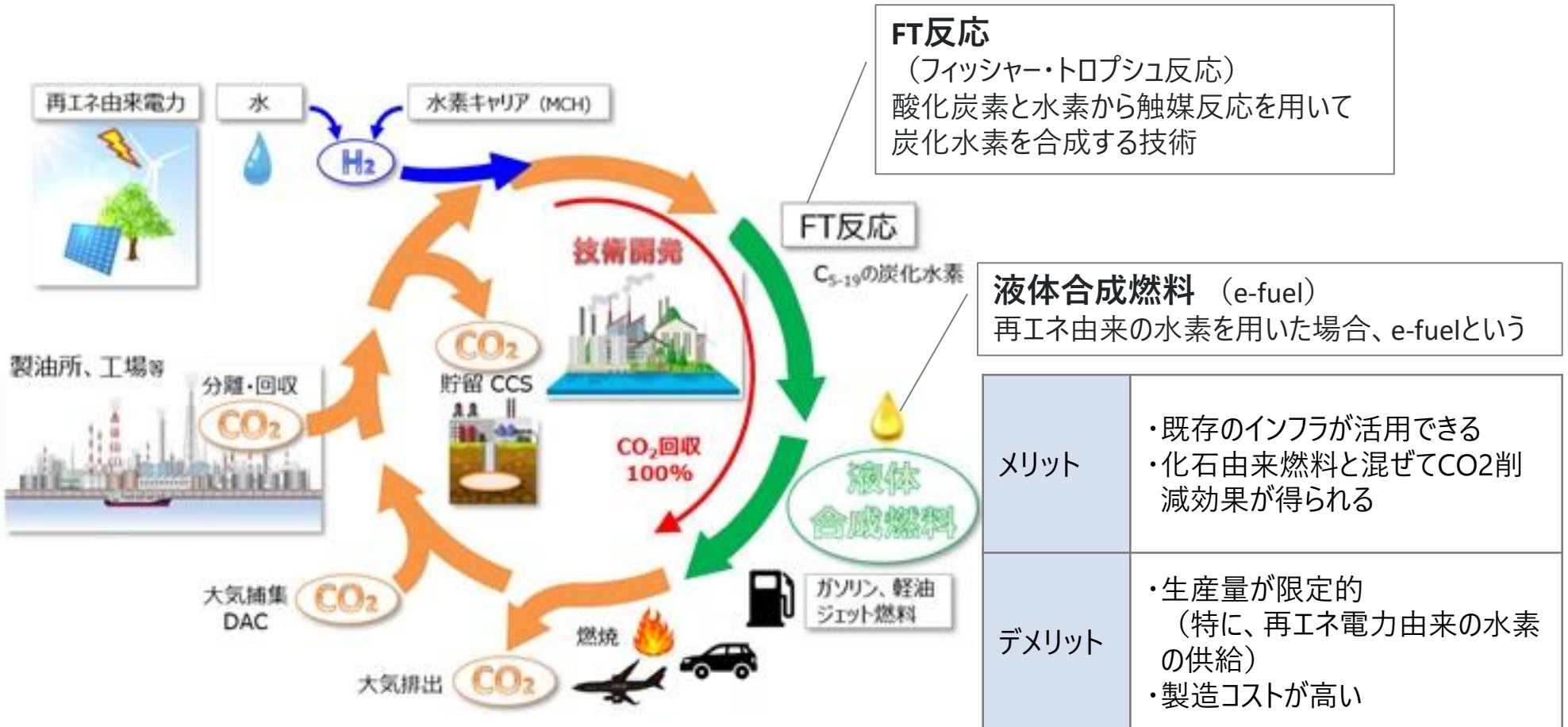
2022年：約13万ℓ/年（ポルシェスポーツカー、プロモーション消費）  
2024年：5500万ℓ/年  
2026年：5億5000万ℓ/年

- 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。

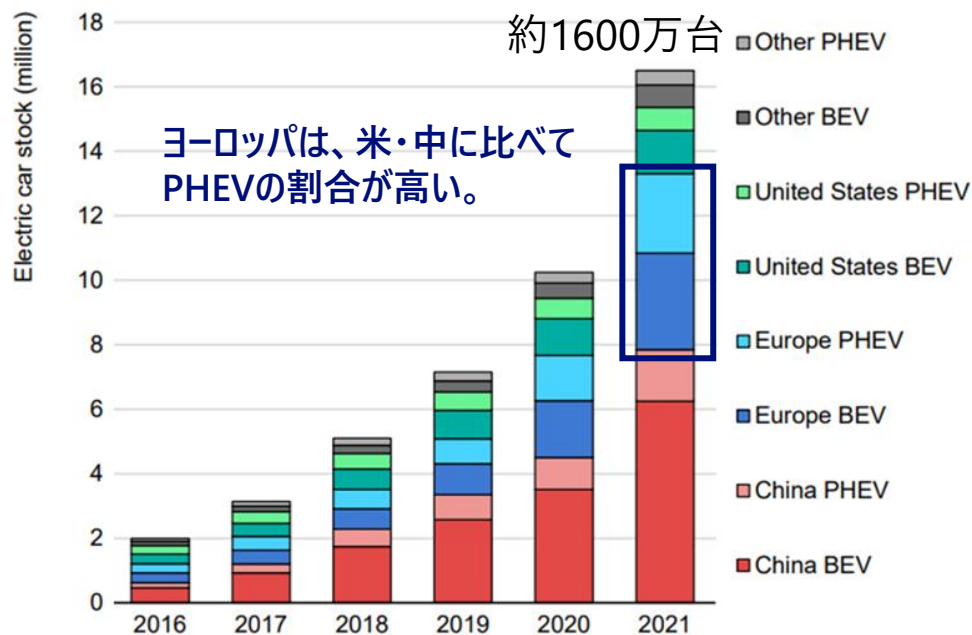
出所) NEDO 2022年2月22日リリースより抜粋 ([https://www.nedo.go.jp/news/press/AA5\\_101410.html](https://www.nedo.go.jp/news/press/AA5_101410.html))

## 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

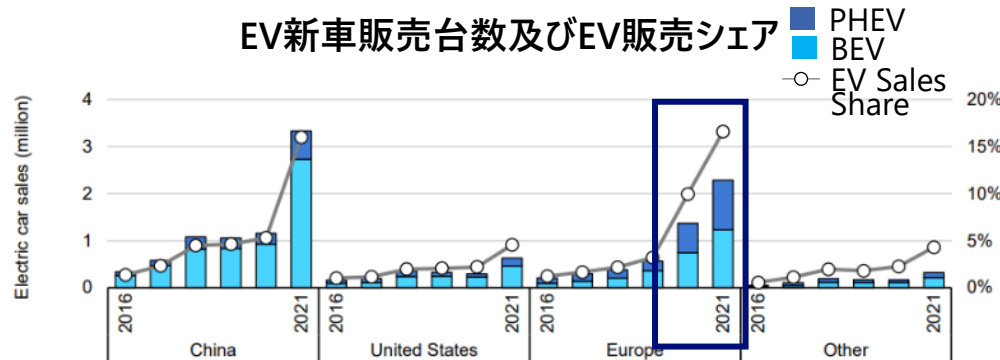
EV販売台数



<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

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

## 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。

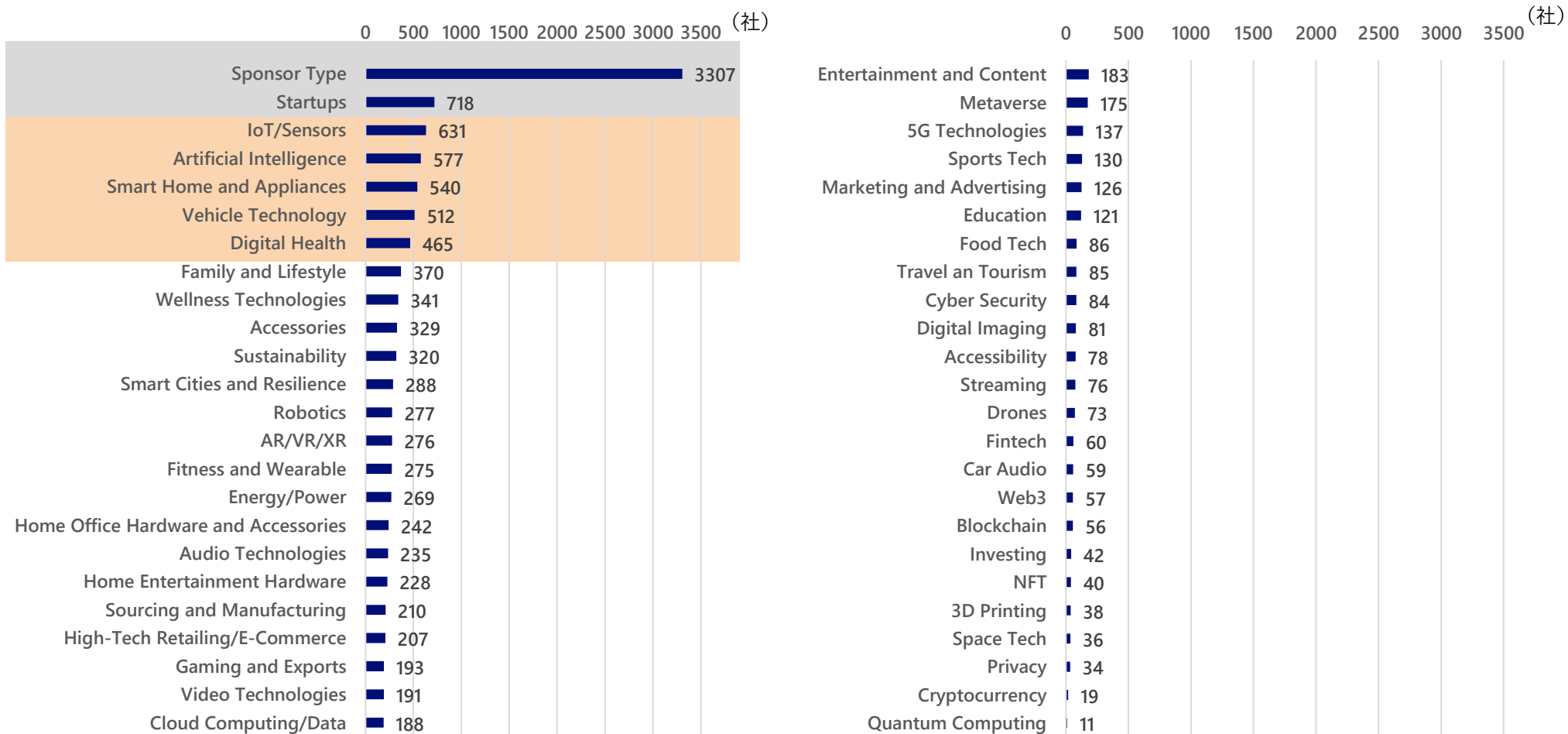


出所) 画像はNRIによる撮影

## 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。

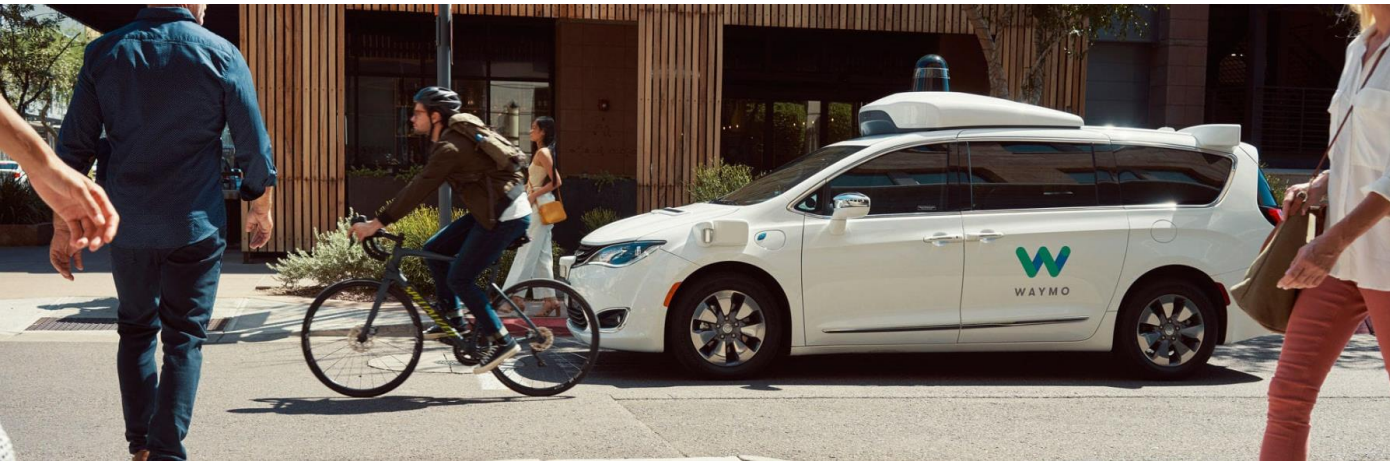


- シャトルにはLiDARやレーダー、カメラが搭載されており、「ZF Pro Connect」のプラットフォームが収集したデータをインフラやクラウドと通信。
- データ解析は車載コンピュータ「ZF ProAI」が実施。
- ZFの自動運転ソフトウェア「Virtual Driver」がこれらの情報を処理して車載アクチュエータにインプットし、AIドライバーとしての役割を果たす。
- なお、開発にはMicrosoft Azureの自動運転エンジンを採用。

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

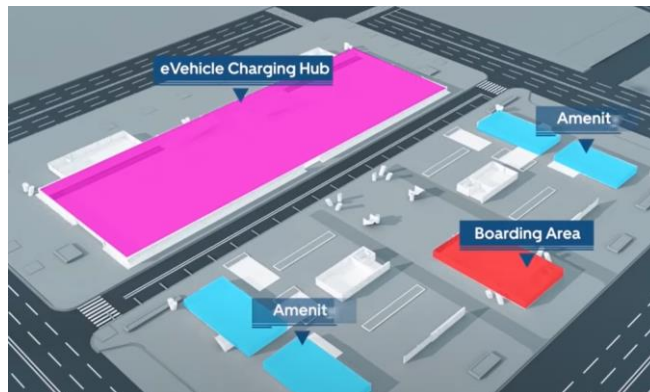


- 2019年6月、Uberは「Skyport Mobility Hub」コンセプトの一つとしてGensler社デザインのCitySpaceを発表した
- CitySpaceはコミュニティの目的地として、健康とウェルネス、食事、小売などの供給拠点となる
- また、CitySpaceは接続ポイントともなり、住民はラストワンマイルまであらゆる地上交通手段が利用できる（e-バイク、e-スクーター、公共交通機関、従来のライドシェアリング車両など）
- Skyport Mobility Hubは、これらの移動手段を空中ライドシェアで繋ぎ、自家用車の必要性を減らす
- 将来的にはアプリによって、様々な移動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



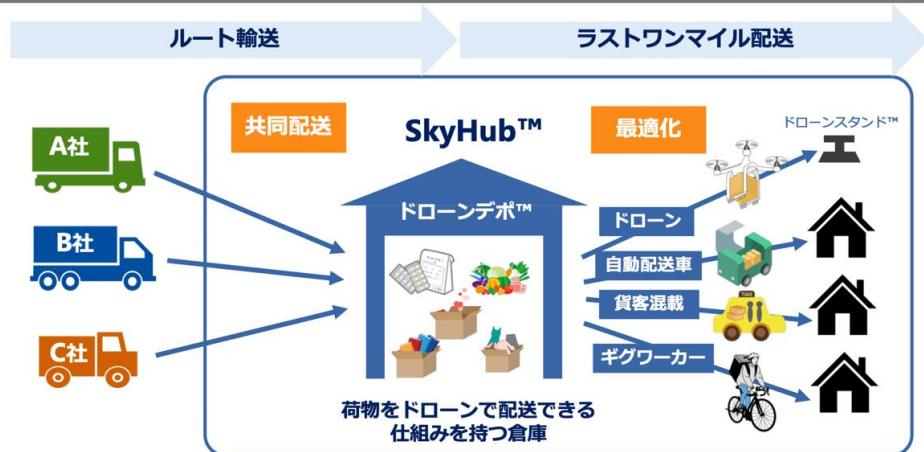
## 2. 研修会の実施背景：外部環境の変化 他社・海外事例のご紹介 モノの移動拠点

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

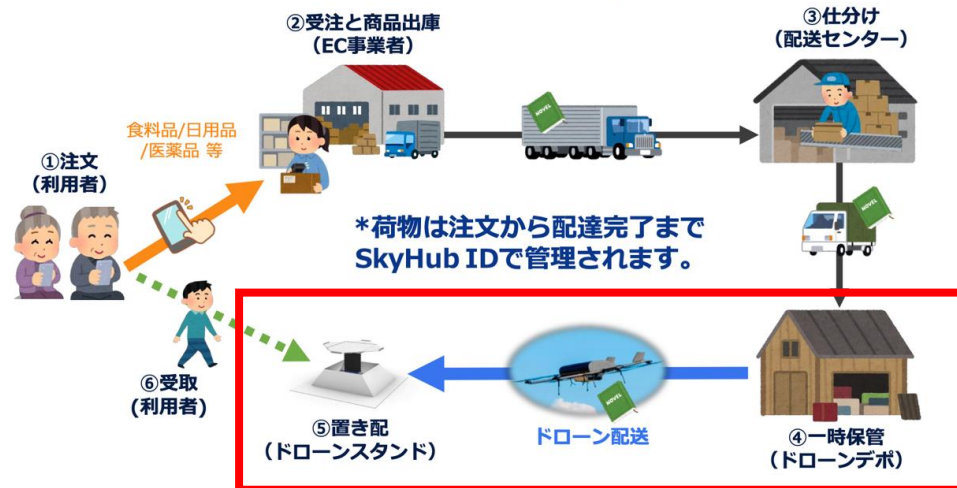
#### スマートサプライチェーン“SkyHub™”



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 採択事業者様と外部講師講演によるねらい（大阪）

本日は、モノ・コトを掛け合わせたマーケティングや顧客ニーズをとらえたサービス開発の流れ、及び、他業界からみた「SSのリアル拠点として価値」についての示唆をお持ち帰り頂きます。

#### 採択事業者様

##### 株式会社本條商店

「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」

— 株式会社本條商店 本條 寛人 様

お話・解説のポイント:モノ・コト(赤穂段通・体験型コンテンツ等)を活用した富裕層マーケティングや地域プラットフォームの構築を通じた新規事業の流れ



##### 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 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

#### 外部講師

「異業種から見たリアル拠点の価値  
売らない店舗はSSをどう見るか？」

ベータ・ジャパン株式会社  
代表取締役 北川 卓司 様

お話のポイント:異業種から見たSSのリアル拠点としての価値や相互送客、ダイソンやベータでのご経験を踏まえた、モノ・コト(高級掃除機・ヘアドライヤー、体験型店舗)のマーケティング・販売手法



## 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）

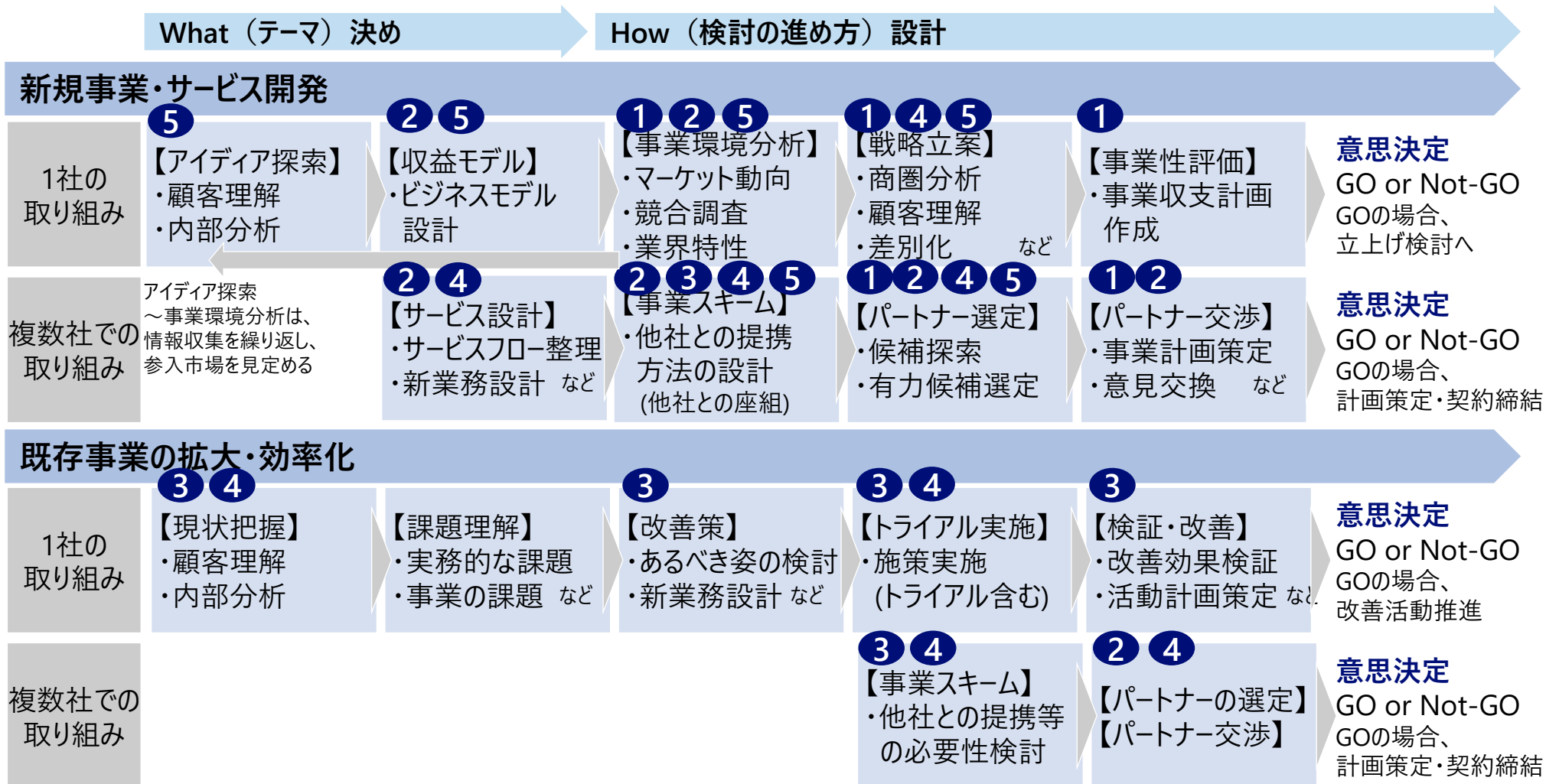
テーマ	研修コンテンツ（案）
<b>1</b> 新事業に関する立地評価と事業計画策定 <small>地方SS</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異業種参入に向けたマーケット動向把握の基本（見るべき情報、収集方法、成長度など）</li> <li>出店立地の見極め方（サービス業における見極めポイント、商圈分析、情報収集方法など）</li> <li>事業再構築補助金申請に必要な情報・手続き書（事業収支計画等の作成手順など）</li> </ul>
<b>2</b> 同業者ネットワークを活かした不要車買取事業検討 <small>都市SS</small>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

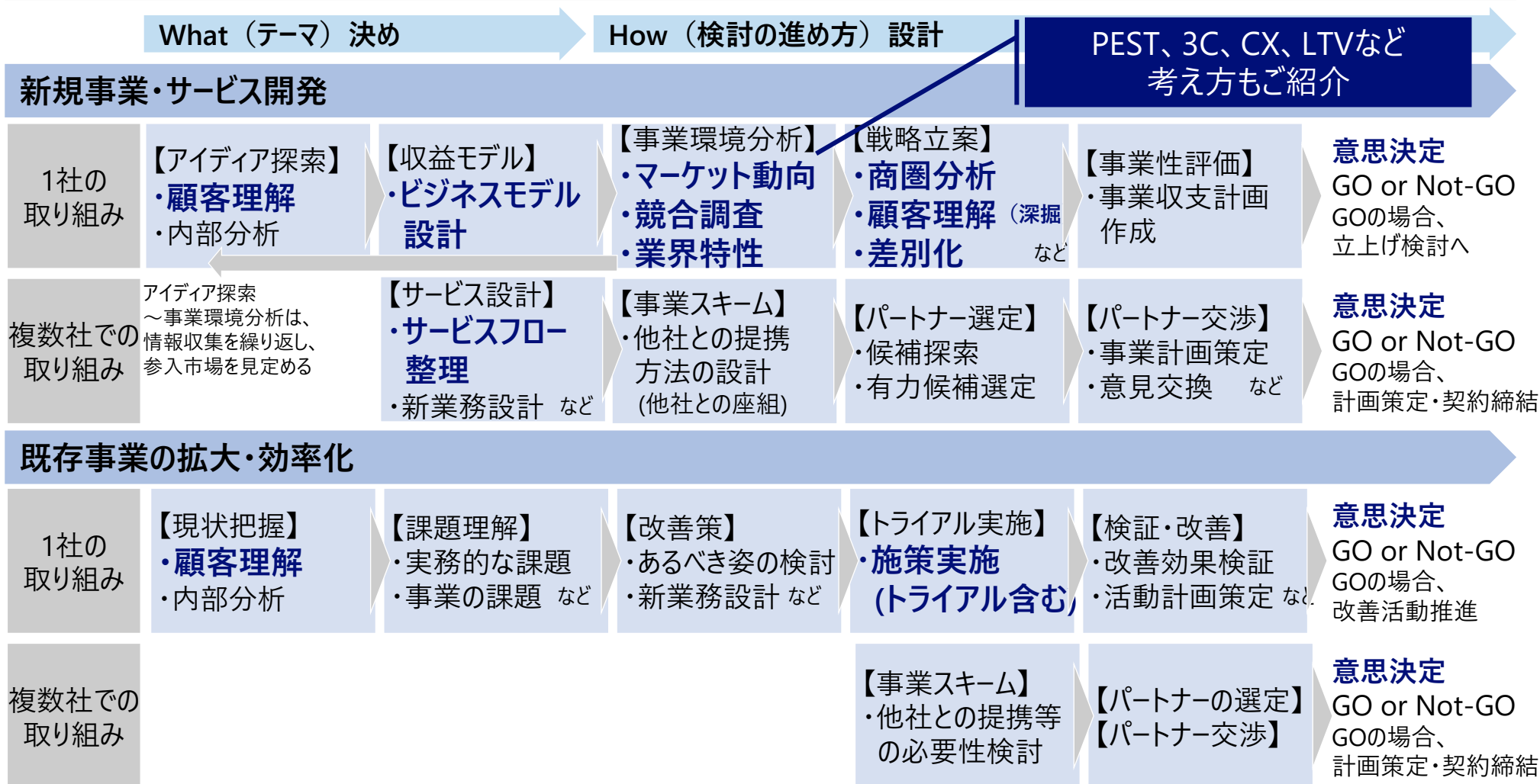
研修として、多くの経営者に、気づきや進め方の参考になる情報提供を目的としています  
事業開発や改善活動に必要な検討事項に幅広く取り組み、取りまとめを行っております

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

- 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

- 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

- 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
  - 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

- 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"> <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） 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。

株式会社本條商店

## 株式会社本條商店の取り組み

### 体験型コンテンツに関する新規事業の取り組み内容

#### 取り組みたいこと

- **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**に繋がりたい。
- 第一に、**地域の特産品**（モノ売り）を国内外の観光客に訴求し、モノからコトへ、**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。
- 直ぐに実現できるテーマではないため、今後推進するための、中長期的なロードマップを策定する。

#### 取り組みたい理由

- 車両燃費の向上や、カーボンニュートラルに向けたEV化に伴い、**SS収益減**が著しい。加えて、**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、**国の政策としても推進する観光業**の一役を担うことで、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。

#### ギャップを埋める取り組みの概要

##### ビジョン

地域文化と伝統産業の次世代継承

##### ターゲット顧客

欧米豪の都市部に住む40代以上

##### 領域

欧米向け工芸品のECサイト

##### パートナー企業

工芸や民芸の後継ぎがいる工房

## 株式会社本條商店の取り組み

### 体験型コンテンツに関する新規事業の取り組み内容

これまでの  
取り組み

- 日本の観光産業・戦略を調査し、事業環境の理解を深めた。（**市場調査**）
- 誰を対象にサービスを提供するか、「誰を」（ペルソナ）を設定した。（**ターゲットの設定**）
- 提供するモノ・サービスを検討するにあたり、
  - ① **キュレーションサイト（まとめサイト）運営のビジネスモデル**
  - ② **OTA（Online Travel Agent：じゃらんなどのオンライン旅行代理店）の事業性検討**
  - ③ **類似サービスを提供する参考事例調査**を実施し、**収益源の見極め、差別性の打ち出し方**などを検討した。
- 京都に立ち寄る海外富裕層観光客に向けて、伝統工芸品（モノ）の販売から、職人の人柄や工芸品の歴史的背景なども伝えて、**ストーリー性のあるブランドやサイトを設計する方針**で検討を推進している。

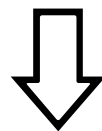
行き詰まった  
こと

- 初期に検討していた富裕層向け旅館を紹介する**キュレーションサイトでは十分な収益を得られなかったり**、そもそも**旅館数が少ないこと**が判明。
- そこで、自ら企画する**オリジナルコンテンツ**に舵を切った。ただし、富裕層向けの宿泊オリジナルコンテンツの企画は難易度が高く時間も要するため、物販→体験→宿泊の集客ルートで、物販から始めることに。
- 現在、欧米のマーケットに受け入れられる**デザインの開発**やモノづくりに協力してくれる**職人探し**で悩み中。

今後の  
取り組み予定

- デザイン開発に関しては、**有識者ディスカッション**も活用しながら、引き続き具体的に検討予定。
- 職人探しに関しては、知人を通して紹介していただいたり、**他の窓口の可能性**も検討予定。

- EV化
  - 自動運転
  - エネルギー革命
- ▶ マイクロソフトが2028年から核融合エネルギーによる電力供給を契約
  - ▶ 小型モジュール原発の社会実装が2030年にはスタート



「両利きの経営」  
既存事業 + 観光事業

変化のスピード

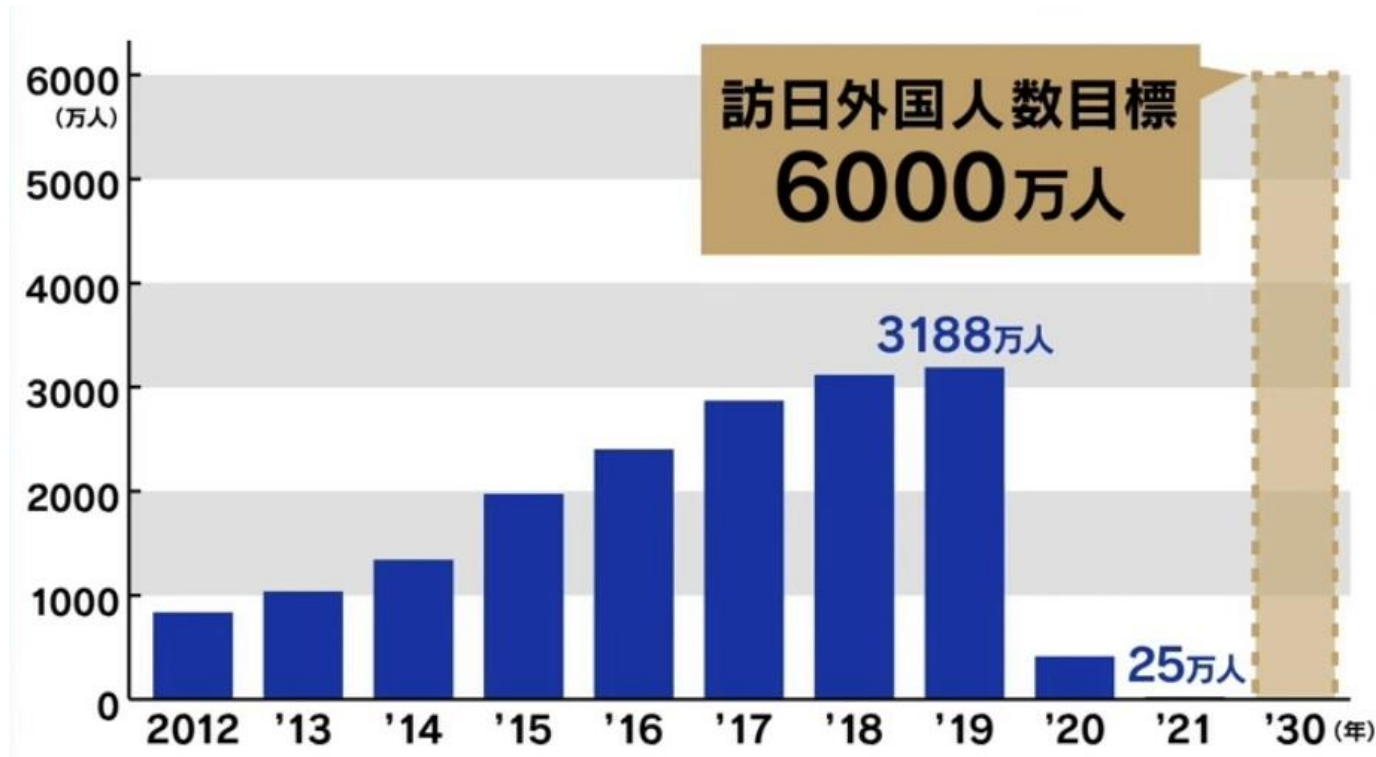
1900年



1913年



## 訪日外国人数の推移



出典：日本政府観光局

## 観光立国推進基本計画

2030年日本の国際観光収入の目標は、15兆円。「1人当たり25万円」

	2019年	2030年
● 日本人国内旅行消費額	22兆円	22兆円
● 訪日外国人旅行者数	3188万人	6000万人
● 訪日外国人旅行消費額	4.8兆円	15兆円
● 外国人リピーター数	1420万人	3600万人
● 地方部での外国人延べ宿泊者数	4309万人泊	1億3000万人泊

## **ビジョン：伝統文化を再定義する**

古い・不便から 暮らしを豊かにする芸術へ  
無価値から、そこでしか体験できないユニークコンテンツへ

## **バリュー：**

忘れられたり、評価されていなかったり、あるいはまだ知られていない地域固有の文化をさがしだし、現代価値を付加することによって技術保持を支援するとともに、販路の提供によって「**日本の誇る生活美学**」を世界に広める

## **ミッション：**

伝統文化を愛するすべての人に出会いのプラットフォームを提供する

## ペルソナ



**Charlotte Walker**

その他の関連情報：  
環境に配慮したエコライフをこころがけている。

オーガニック素材を使ったヘルシー料理の研究が趣味

家族とも健康な生活をおくること。

人生や価値観に刺激を与えるような旅がしたい

年齢：55

性別：女性

生まれた国：イギリス 国籍：イギリス 居住地域：リッチモンド

言語：英語

職業：大学教授（社会人類学）

最終学歴：博士課程（オクスフォード大学）

年間収入（所得）：1200万円

家族構成：夫 子供2人（長男：21歳大学生 次男：20歳大学生）

配偶者の有無：有 配偶者の職業：会社経営者

食事制限の有無（好き嫌い・アレルギー・宗教）：有機農産物へのこだわりがある

## 兵庫県の工芸品

工芸を軸に、食、宿泊を含めた体験ツアーの造成

### 竹細工



写真：日本経済新聞

### 日本酒



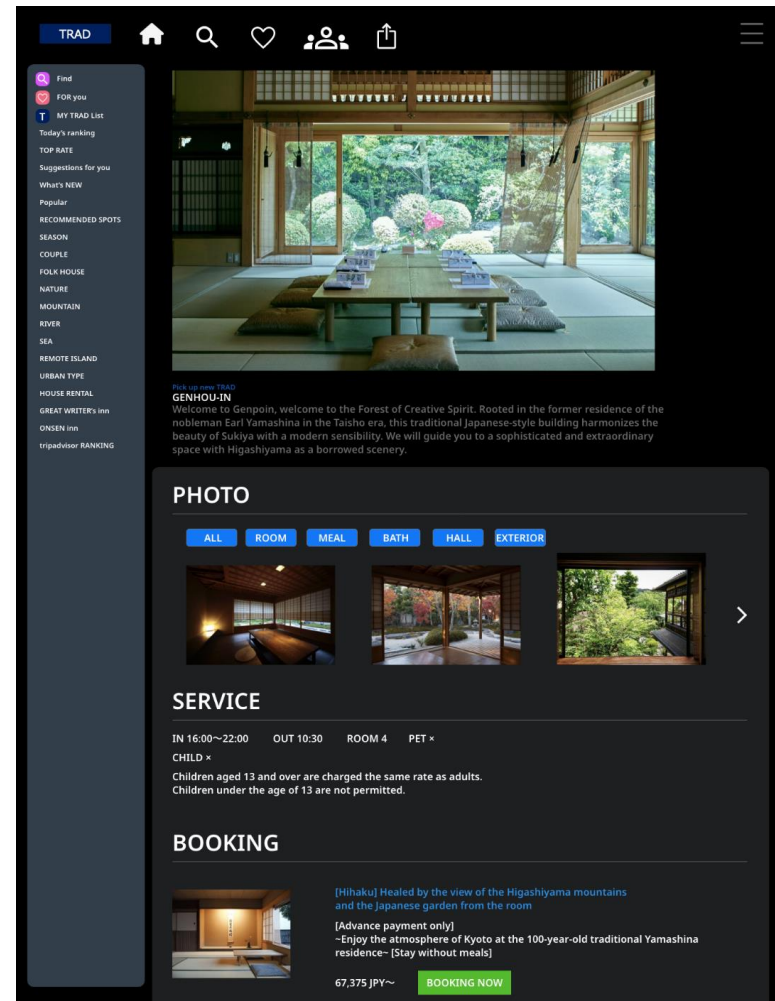
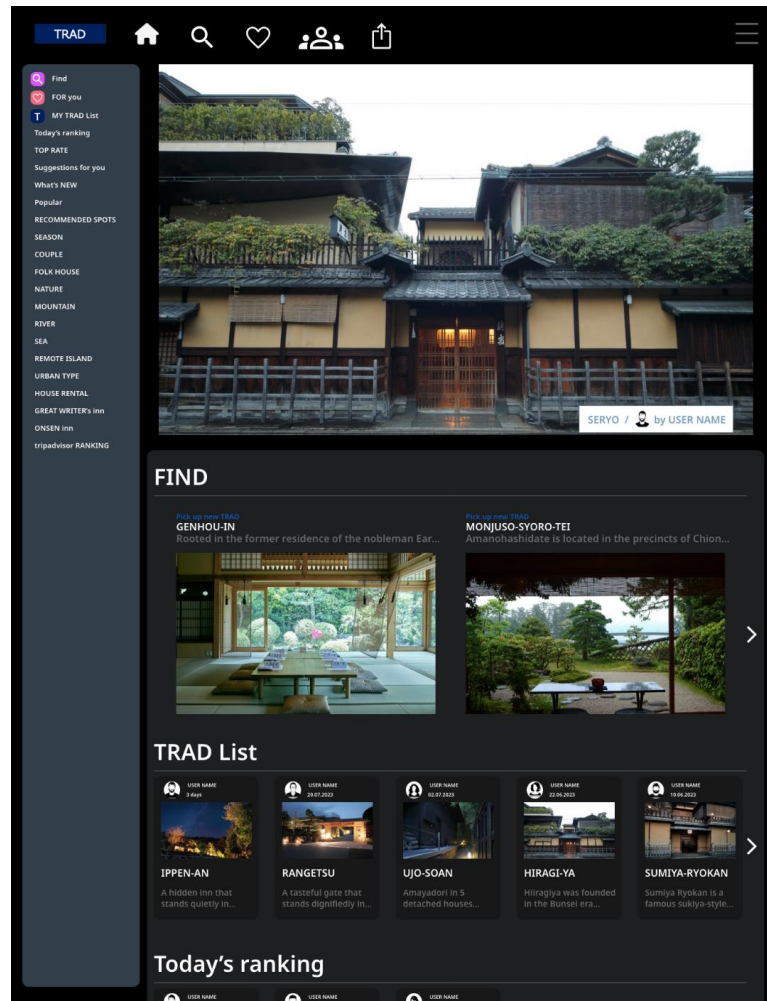
写真：御食国ひょうご

### 緞通



写真：兵庫テロワール旅

# キュレーションサイトのデザイン案



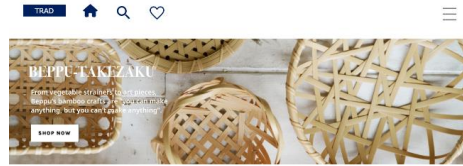
## オリジナルの宿泊施設



写真：植彌加藤造園より

非公開の個人の文化財を期間限定で宿泊施設に

# ECサイトのデザイン案



## STORIES BEHIND THE PIECES

Everything we do, we are doing for the craftsmen and women behind our pieces of Japan. They have given their all to keep traditional techniques alive for centuries and still are to this day.



ARTISAN  
ARTISAN - NAME



The construction worker turned first-generation craftsman started his career from scratch, from learning how to harvest indigo to bringing his dynamic designs to life. Learn about his journey of becoming a craftsman in this interview.

READ STORY



## ARTISAN-NAME

The late Mr. Kazuo Hiroshima worked as a bamboo craftsman for over 80 years in Hinokage Town, Nishisonoki District, Miyazaki Prefecture. His works are highly acclaimed overseas, but there are few opportunities to see them outside of Kyushu.



## HISTORY

Even in the Taisho, Showa, and Heisei eras of drastic change, he always made untiring efforts as a craftsman and persisted in his sincere craftsmanship. Mr. Hiroshima's bamboo baskets are not arts and crafts to be displayed. It is a living tool to support Hinokage's life. It was not distributed anywhere other than Hinokage, and was made according to the individual needs of the people of Hinokage. Nevertheless, its functional beauty is something to behold.



In Japan, he has been selected as a "Miyazaki Prefecture Traditional Craftsman" and a "Contemporary Master Craftsman", and has also been awarded the Medal with Yellow Ribbon. I was, This Spring, I saw Mr. Hiroshima's work for the first time at the Bamboo Craft Museum in Hinokage-cho.

## COLLECTION



MIZUKIRI  
FROM 2,000 JPY



BENTO-BAKO  
FROM 5,000 JPY



FLOOR-LIGHT  
FROM 20,000 JPY

# デザインアイデア



# 本テーマのポイント

新しい市場に参入する際には、①大きく俯瞰し（マクロ）、②詳細を見る（ミクロ）の視点で、事業環境を分析し、③攻める方法（競合優位性）と、④稼ぎ方を検討する

【事業環境分析】【戦略立案】考えを整理するフレームワーク

事業環境分析

戦略立案

1 マクロ分析

- どういう業界？
- 業界はどう変わる？  
(業界特性の理解)

2 ミクロ分析

- 顧客は何を求めている？
- 競合はどう成功・失敗？
- 自社の強み・弱みは？

3 競合優位性検討

- どの市場を  
どうやって攻める？

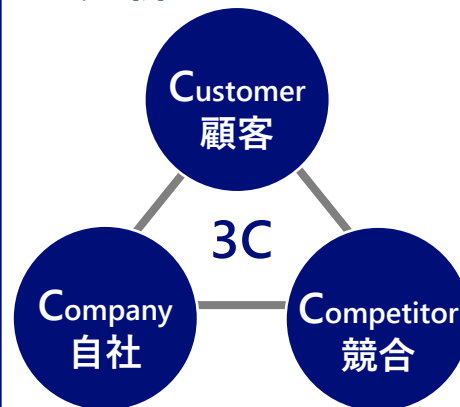
4 収益性検討

- どこからどの程度のお金が得られる？

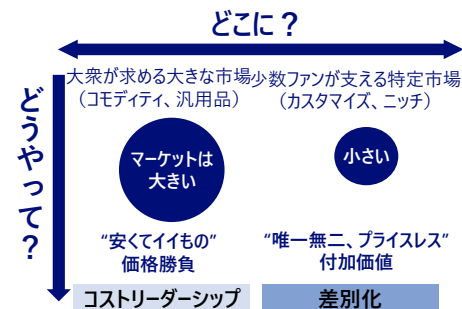
PEST分析など

<b>P</b>	政治的要因 (Politics)
<b>E</b>	経済的要因 (Economy)
<b>S</b>	社会的要因 (Society)
<b>T</b>	技術的要因 (Technology)

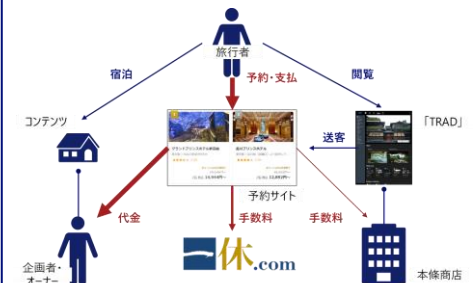
3C分析など



市場の絞り方と攻め方、4P など

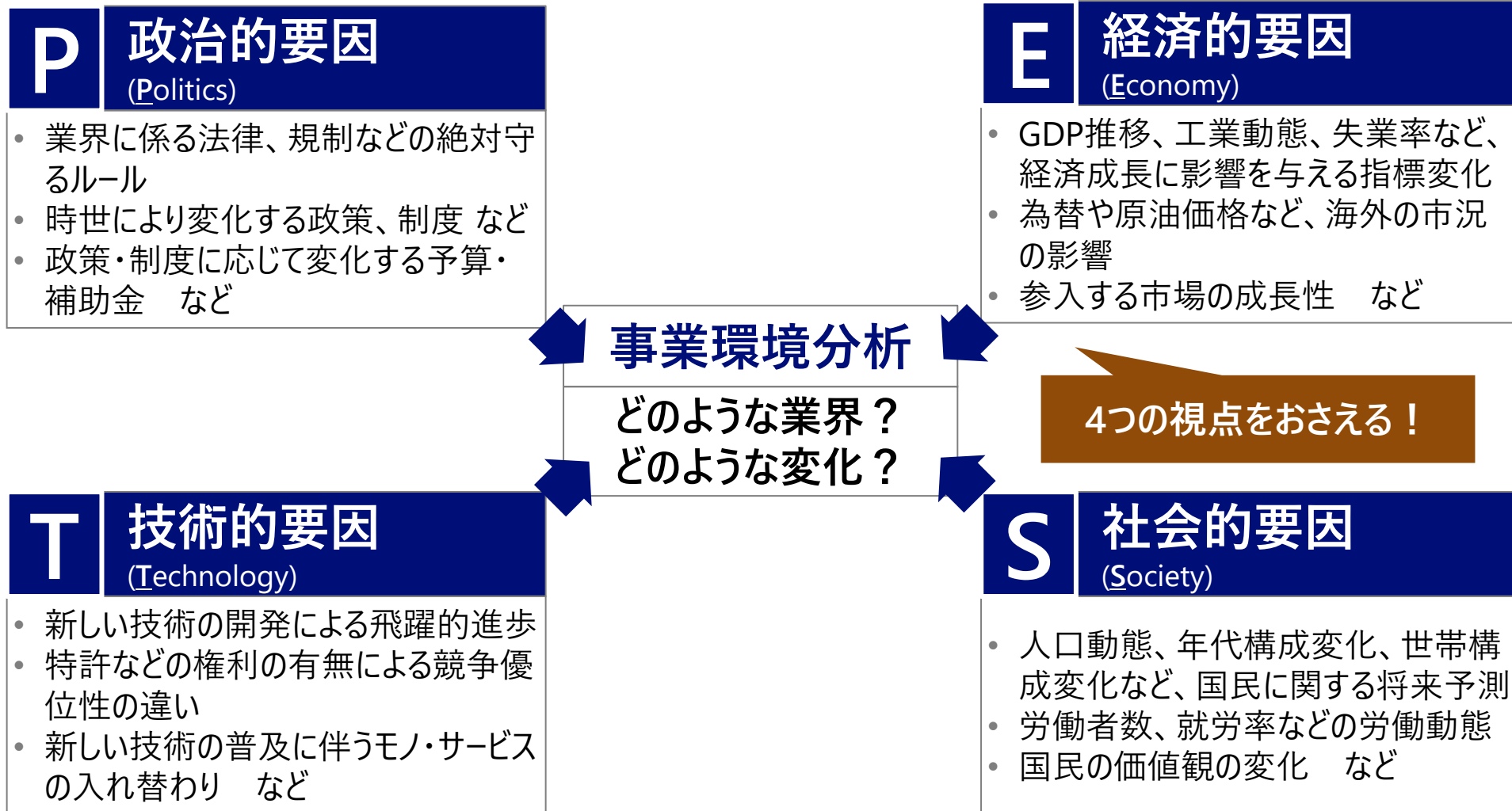


ビジネスモデル図解など



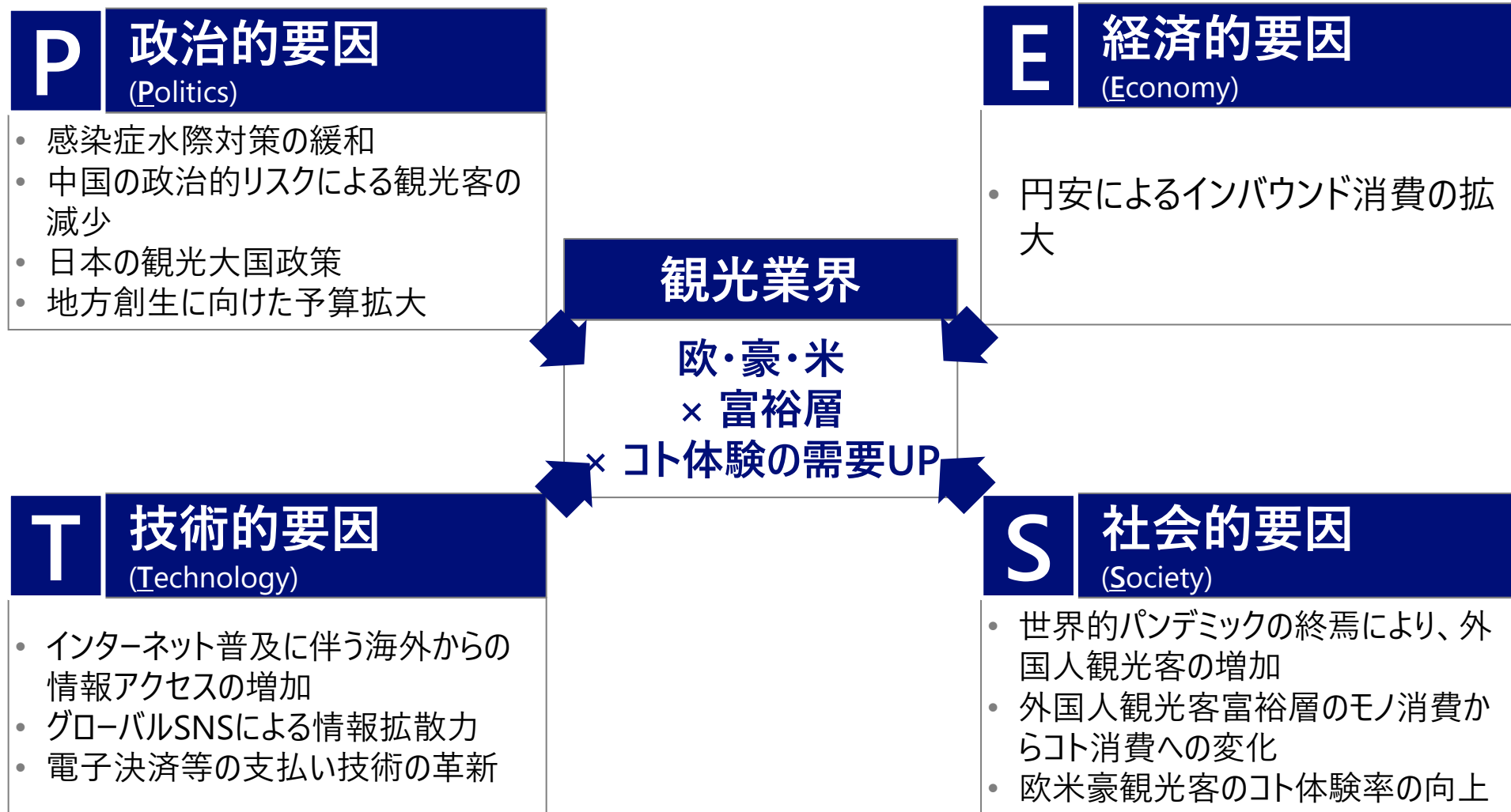
# マクロ環境が今後どのように変化し、業界にどのような影響を与えるかについて、「政治」「経済」「技術」「社会」の4つの視点（PEST）で考える

## 【事業環境分析】マクロ分析：PEST分析の概要



# PEST分析の結果、観光業において魅力的な市場は、 欧豪米の訪日外国人×富裕層×体験型コンテンツと判断

## 【事業環境分析】マクロ分析：PEST分析の具体例



観光産業に関心を持ったら、最初に、観光庁ウェブサイトで情報収集。国の政策、統計、自治体取り組みなどを理解し、やりたいことを具体にする。海外見本市などはJETROも開催

【事業環境分析】マクロ分析：新規産業の情報収集源（例：観光業）

## 1 国の管轄省庁のウェブサイト



国土交通省

観光庁



経済産業省

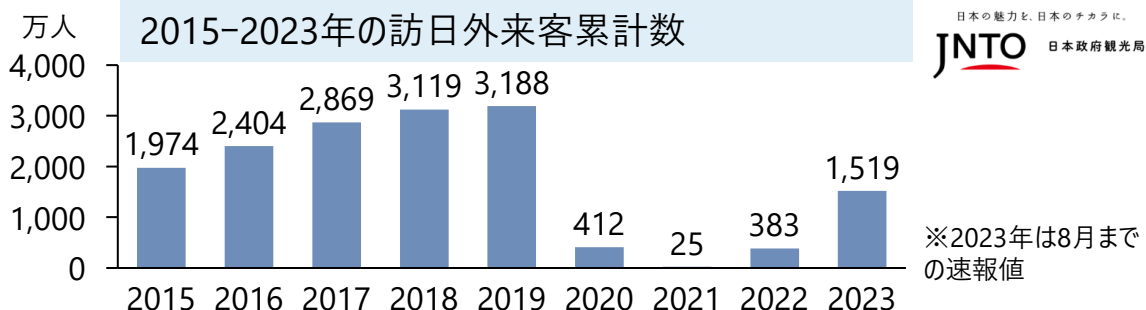
Ministry of Economy, Trade and Industry

補助金、公募などの  
情報も掲載

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/index.html>

[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/mono/creative/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/index.html)

## 2 統計データ



## 3 PR / 販促 / 商談 などの窓口



日本貿易振興機構(ジェトロ)

伝統工芸品の輸出支援プロジェクト「TAKUMI NEXT 2023」始動

<https://www.jetro.go.jp/news/releases/2023/135c7e8bc6fa332f.html>



Be a Great Small.  
中小機構

全国の観光事業者への、中小機構の支援事例と支援ツール

[https://www.smrj.go.jp/sme/new\\_business/product/p9o4mb00000032vs.html](https://www.smrj.go.jp/sme/new_business/product/p9o4mb00000032vs.html)

出所) 国土交通省観光庁、JETRO、JNTOなどウェブサイトを参考

# P

## 政治的要因

(Politics)

- 感染症水際対策の緩和
- 中国の政治的リスクによる観光客の減少
- 日本の観光大国政策
- 地方創生に向けた予算拡大

# S

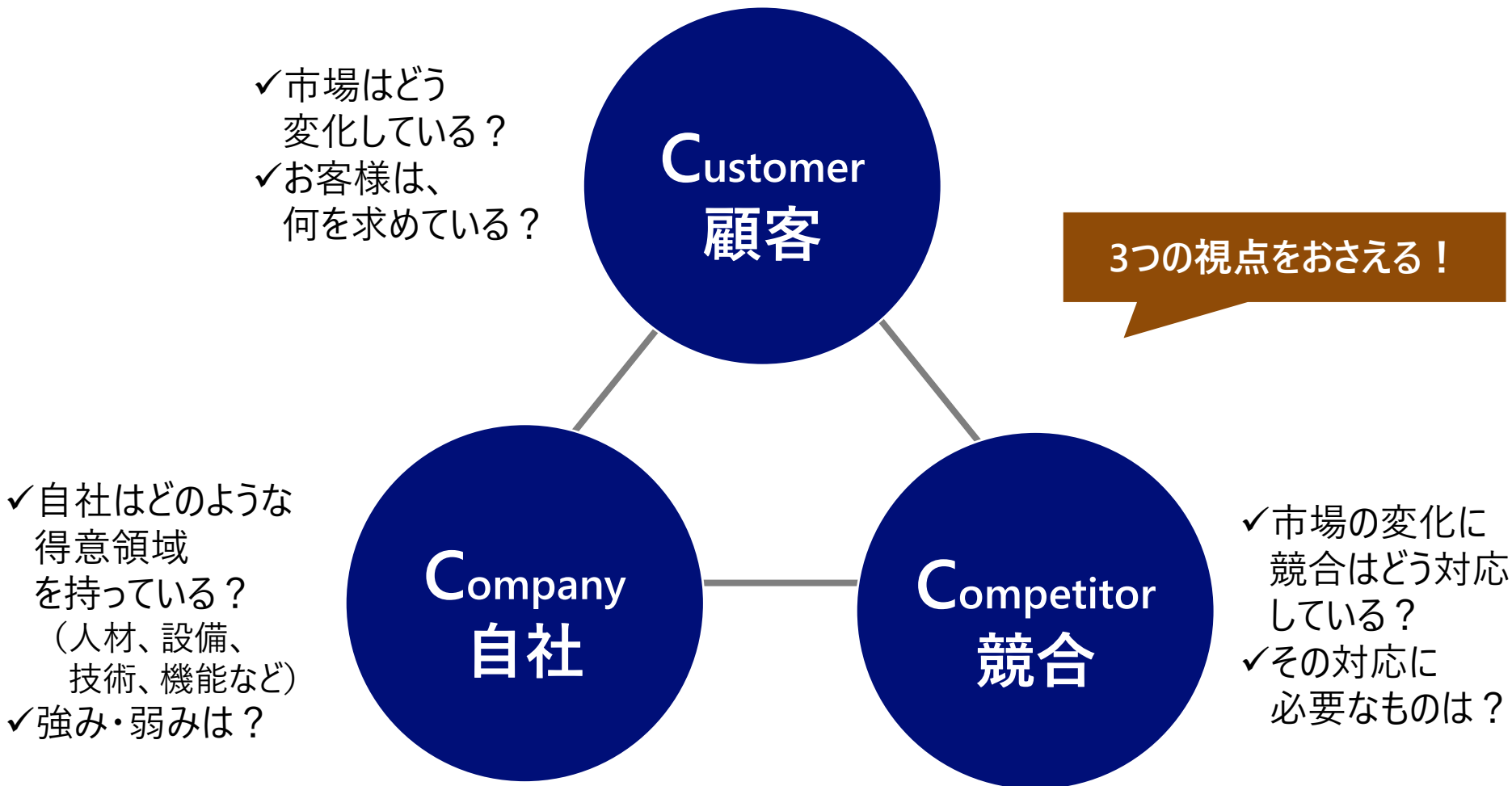
## 社会的要因

(Society)

- 世界的パンデミックの終焉により、外国人観光客の増加
- 外国人観光客富裕層のモノ消費からコト消費への変化
- 欧米豪観光客のコト体験率の向上

マイクロ分析では、「顧客」「競合」「自社」の3つの視点（3C）で考える。顧客がどう変化し、それに対して競合がどう対応し、自社はどう対応できるか、を分析する

【事業環境分析】マイクロ分析：3C分析の概要



「どの市場を」「どうの方法で」攻めるか、勝てる方法 = 競争優位性の高い戦い方を、ターゲットや、モノ・サービスが提供する価値の魅せ方を考える

【競争優位性検討】競争優位の戦

「どこに」「どうやって」攻めるか？

マス

どこに？

ニッチ

大衆が求める大きな市場  
(コモディティ、汎用品)

少数ファンが支える特定市場  
(カスタマイズ、オーダーメイド)

マーケットは  
大きい

小さい

モノ・サービスに差がなく、  
“安くてイイもの”  
で多くの人に選ばれる  
**価格勝負**

モノ・サービスで差を出し、  
“唯一無二、プライスレス”  
でいかに規模を確保するか  
**付加価値**

**コストリーダーシップ**

業界で大量に製品やサービスを  
投入し、低コストで勝負する

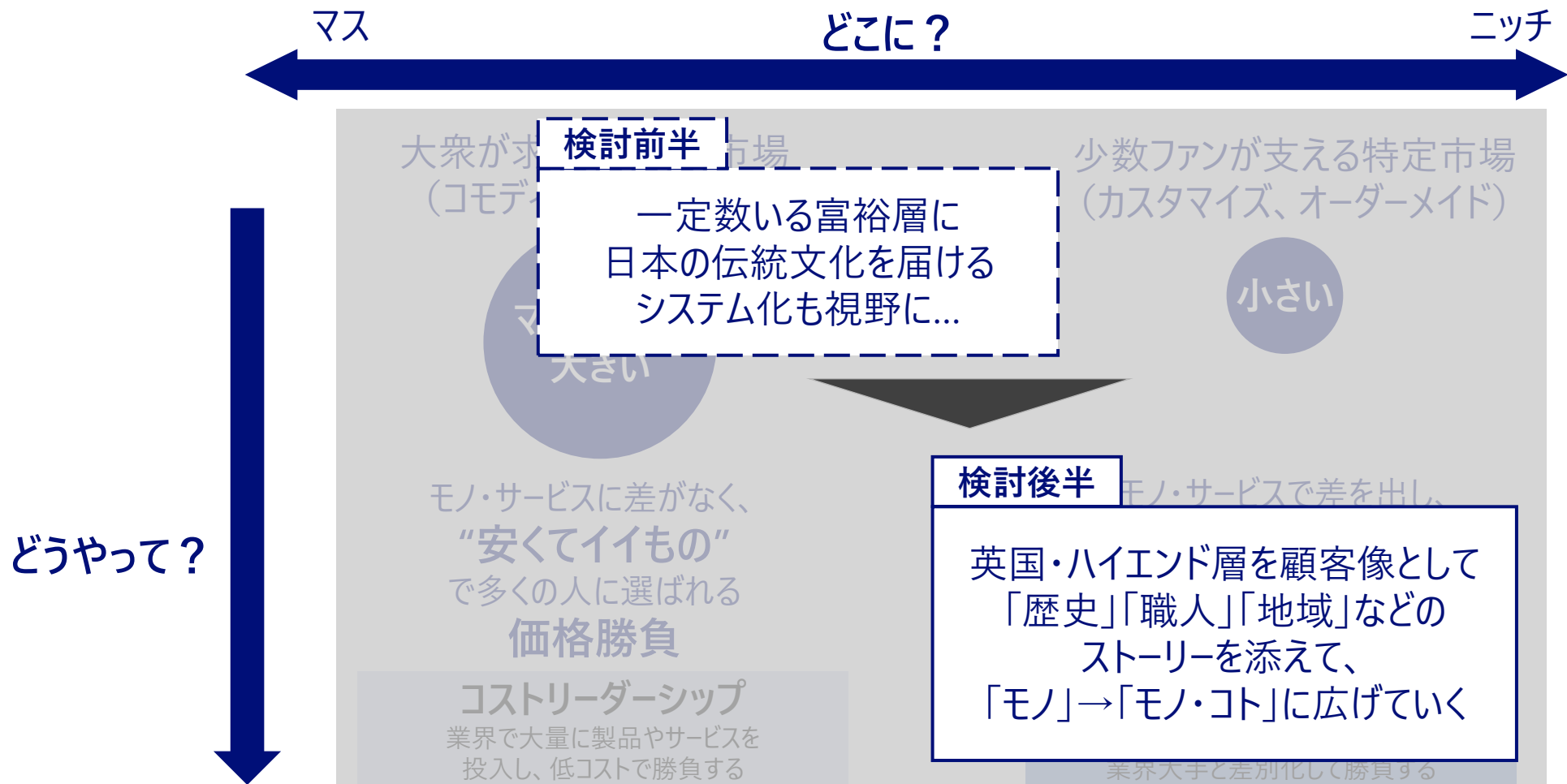
**差別化**

マス市場を見据えつつ、  
業界大手と差別化して勝負する

どうやって？

検討前半は、対象の市場も攻め方もあいまいだったが、後半では「どこに？」を英国富裕夫婦に、「どうやって？」をヒトや歴史・地域に焦点を、と戦略を明確化

【競争優位性検討】競争優位の戦略パタンの概要



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

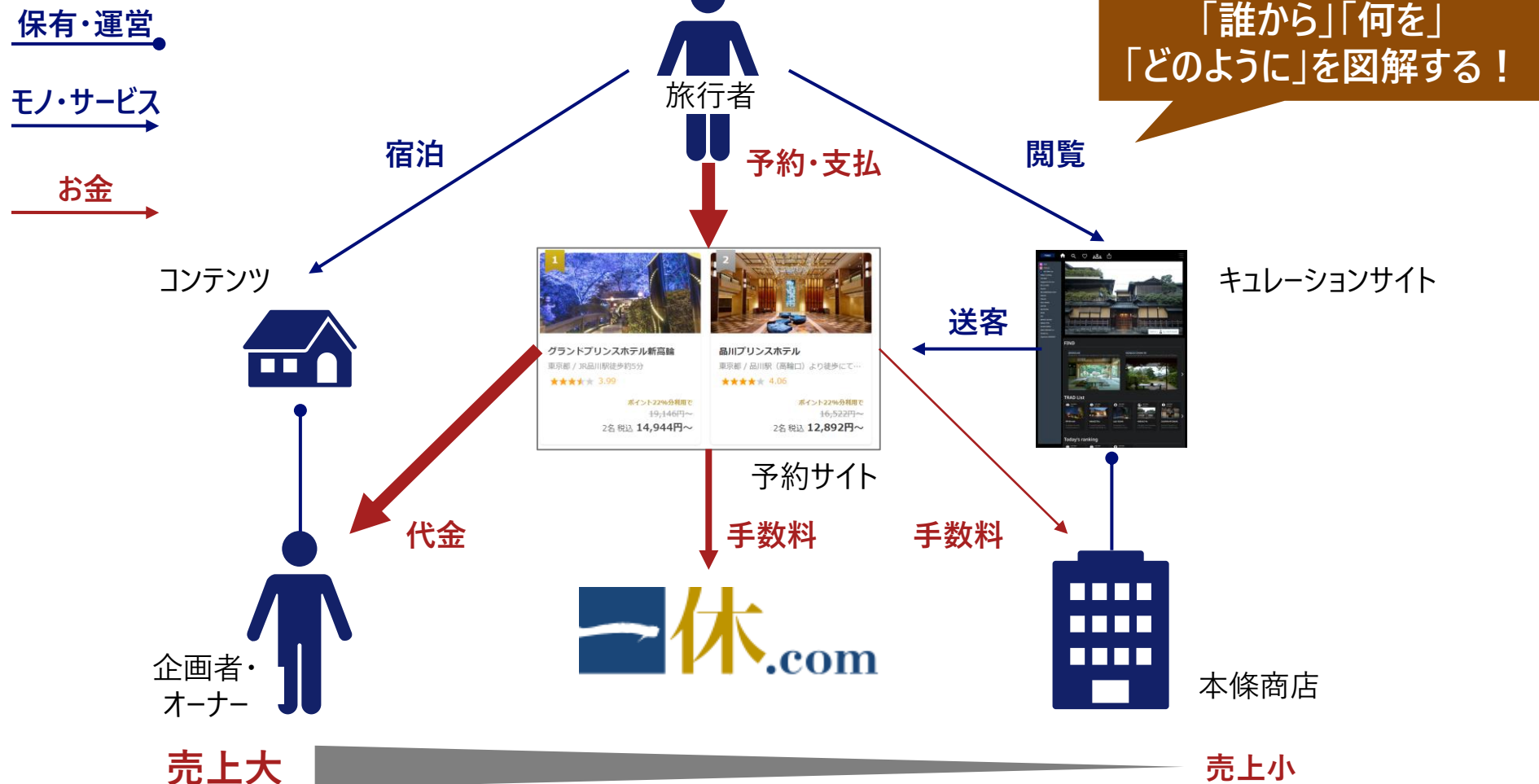
	Who	What	How
顧客価値	1 「誰」の、悩み・希望・解決したいことを解決するか？ (ターゲット顧客)	2 「何」で、その人の悩み・希望・解決したいことを解決するか？	3 「どのように」従来のモノ・サービスと違い・価値を提供するか？
収益源	4 「誰」から収益を得るか？	「何」で収益を得るか？	「どのように」収益を得るか？
プロセス	5 「誰」と手を組むか？	「何」を役割とするか？	「どのように」提供するか？



後述ページ例示

検討前半では、広告収入で参入予定だったが、手数料ビジネスで低収益のため、断念。  
検討後半では、自らが企画者になる事業へと検討をシフトした

【収益性検討】ビジネスモデル図解の具体例



出所) 画像：一休.com公式HP、本條商店より

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して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、親しみやす雰囲気サロン</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い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

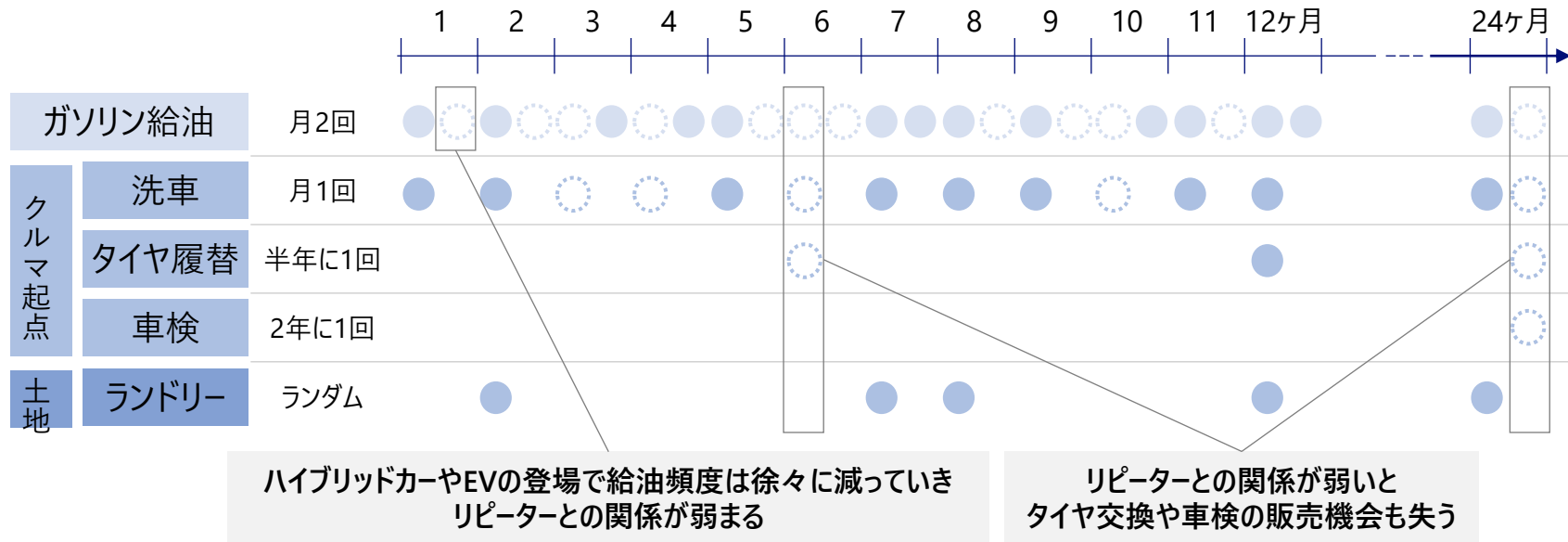
- ✓ ひとりの顧客に由来する利益の総額  
単価×頻度×利用継続期間

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、 個人顧客は男性・年配	給油・油外サービスで 車関連に集中	SS実店舗	値引き  関連サービスとして (コーティングと洗車など)	のぼりやLINEによって 単発で周知  サービス提供時に 次サービスを案内
	顧客が固定化しており 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 個人顧客の女性	給油・油外サービスを 異業種サービスと 組合せる	SSの外 (異業種サービス)	意欲的に使うサービス を受け“ながら” 車サービスも受けられる	異業種サービスを介し 顧客接点を作る
将来の狙い	サービスを軸に ターゲットを変える	ターゲットを軸に サービスを変える	SSの外	車サービス以外の メリットとの組合せ	顧客接点を維持し 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、そのあいた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 惜しみなくケアしたい ケアした実感を持ちたい</p>	 <p>仕事で車を使うので きれいにしないとイケない でも時間がない</p>	 <p>車は走ればそれでいい ケアのことは気にしていない</p>
単価 への意識	自分も車もケアしたい 時間やお金にゆとりがある	意欲はあっても時間がない 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 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 購買意欲が生じる (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 “まとめて済ませたい”可能性あり
価値観別 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 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

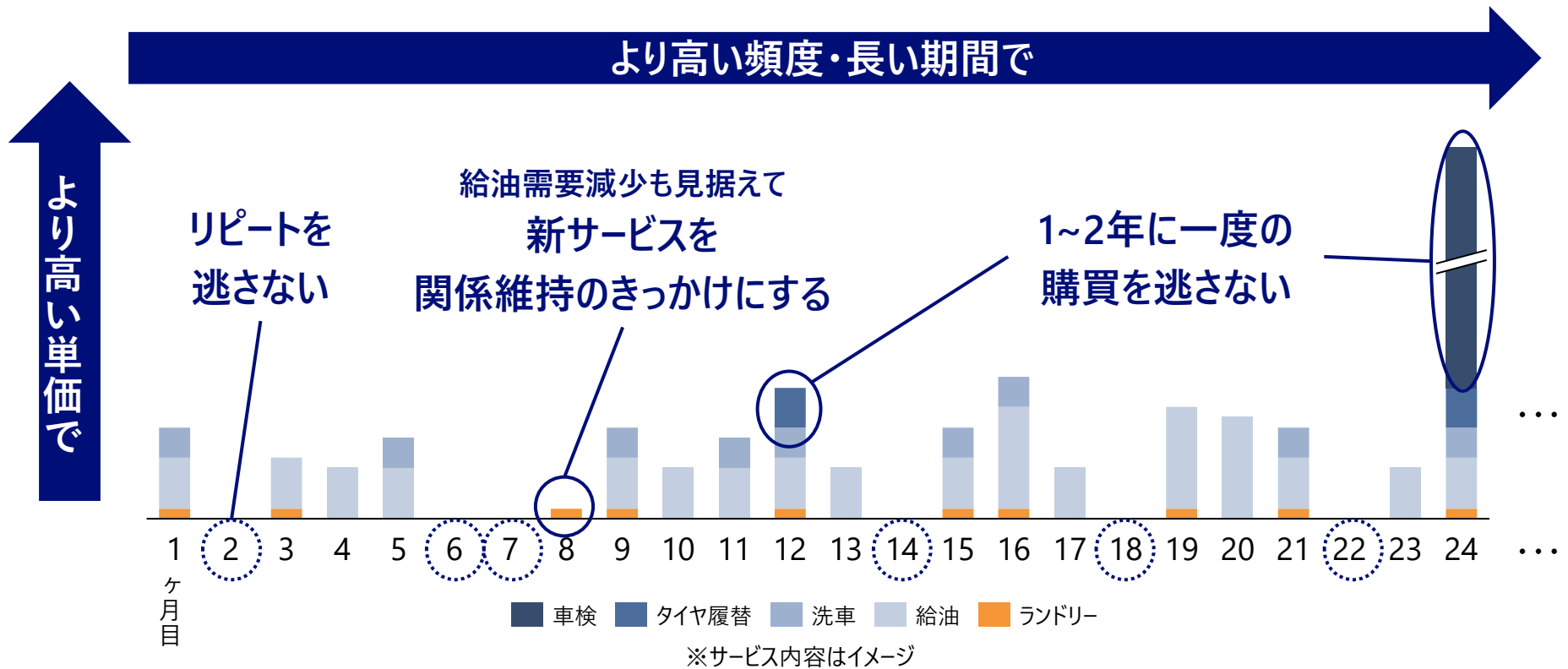
### ■ インセンティブに関する意向聞き取りや共同企画

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。

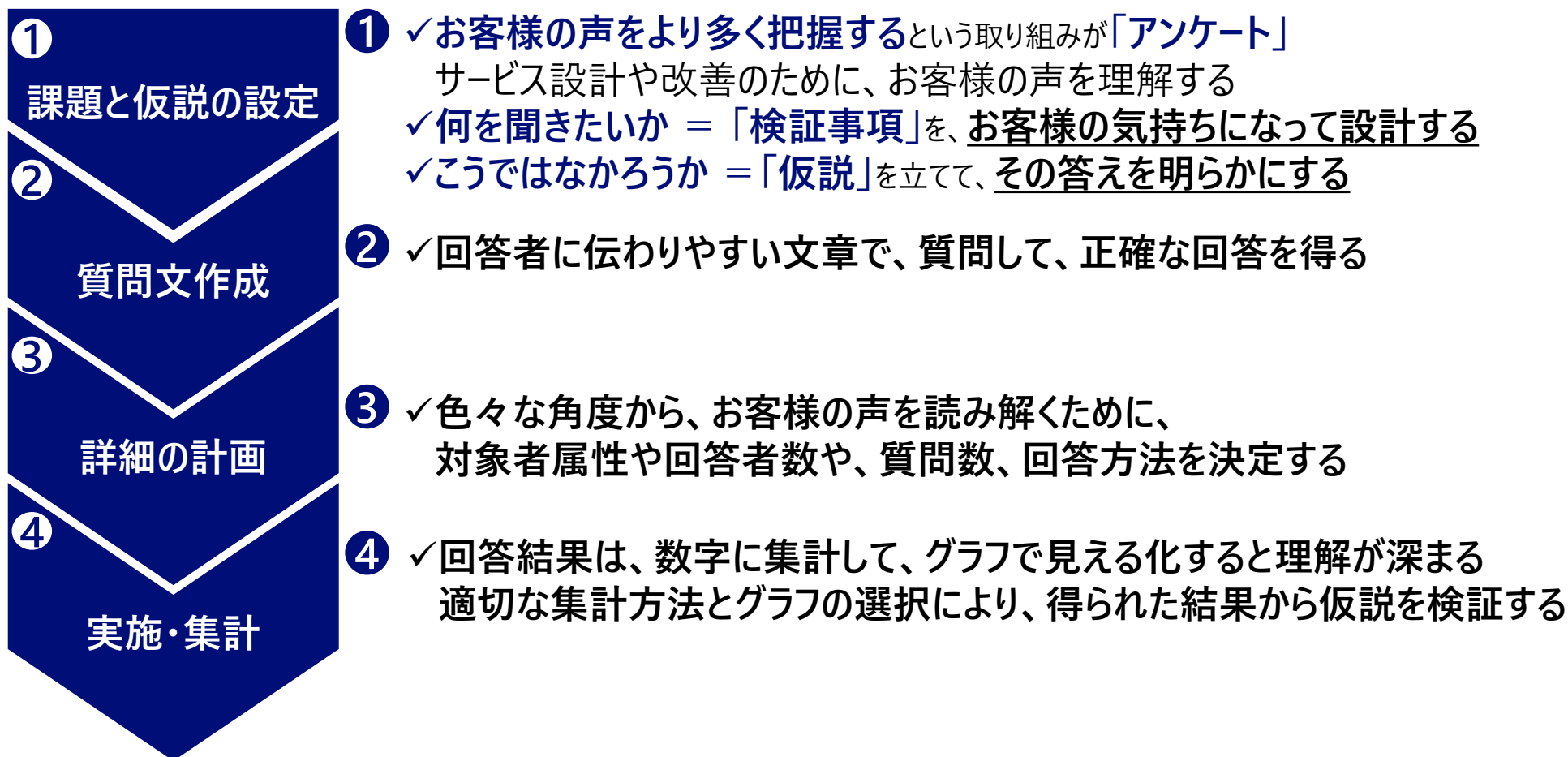
一人ひとりのLTV (購買金額・頻度の向上など) につなげて収益力を高められることが理想

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) • 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) • 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) • 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

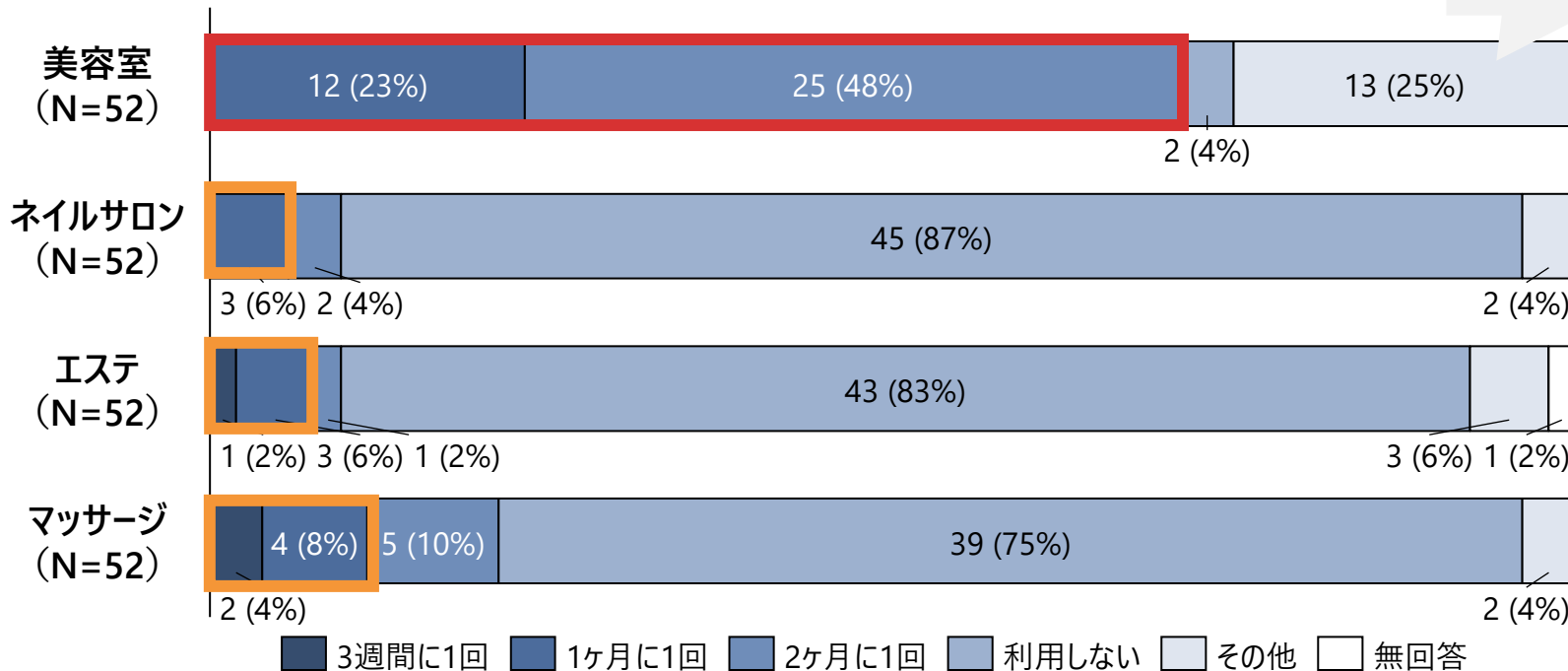
- 洗車について、「自分で持ち込む」人は「自分で行く」人よりも洗車の頻度が高い
  - SSで洗車をする人の洗車頻度は1ヶ月に1回が最も多い
  - 自分で洗車をする人の洗車頻度は2～3ヶ月に1回が最も多い
- 今はSSで洗車をしていない人の中で、“ながら”であればSSで洗車をするという意向を示している人がいる
  - “ながら”であればサービス利用する意向を示している人は、回答者の約半数
  - そのうち、今はSSでの洗車をしていない人（誰かに頼む・自分で行く）がおよそ3分の2いる
- 美容室は、必要な身だしなみのひとつと考えられ、提携により顧客接点の数が充実する可能性あり
  - 回答者のおよそ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）

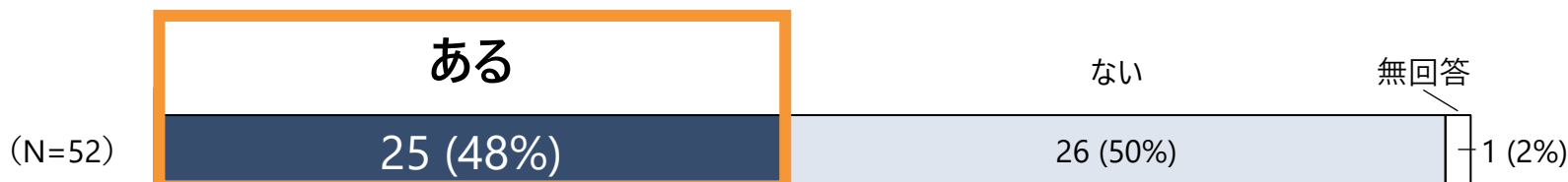
「その他」内訳  
 3ヶ月に1回 6人  
 4ヶ月に1回 1人  
 半年に1回 4人  
 1年に1回 1人  
 無回答 1人



## 【アンケート分析の例】

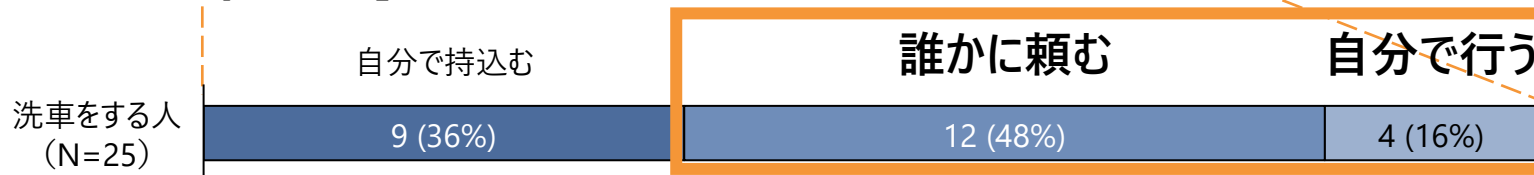
“ながら”サービスを便利だと感じる人のうち、洗車でSSを利用していない人は64%であり、“ながら”サービスにより新規のSS顧客となる可能性も考えられる

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？

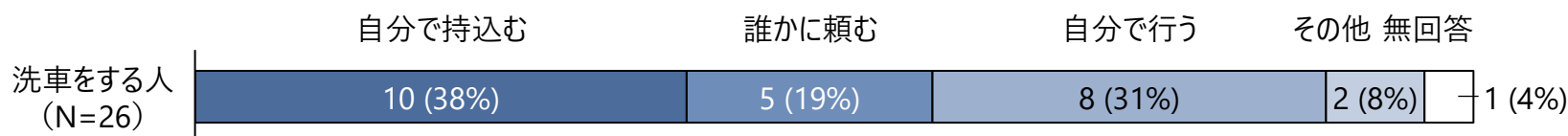


Q4. 洗車は誰がしますか？

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



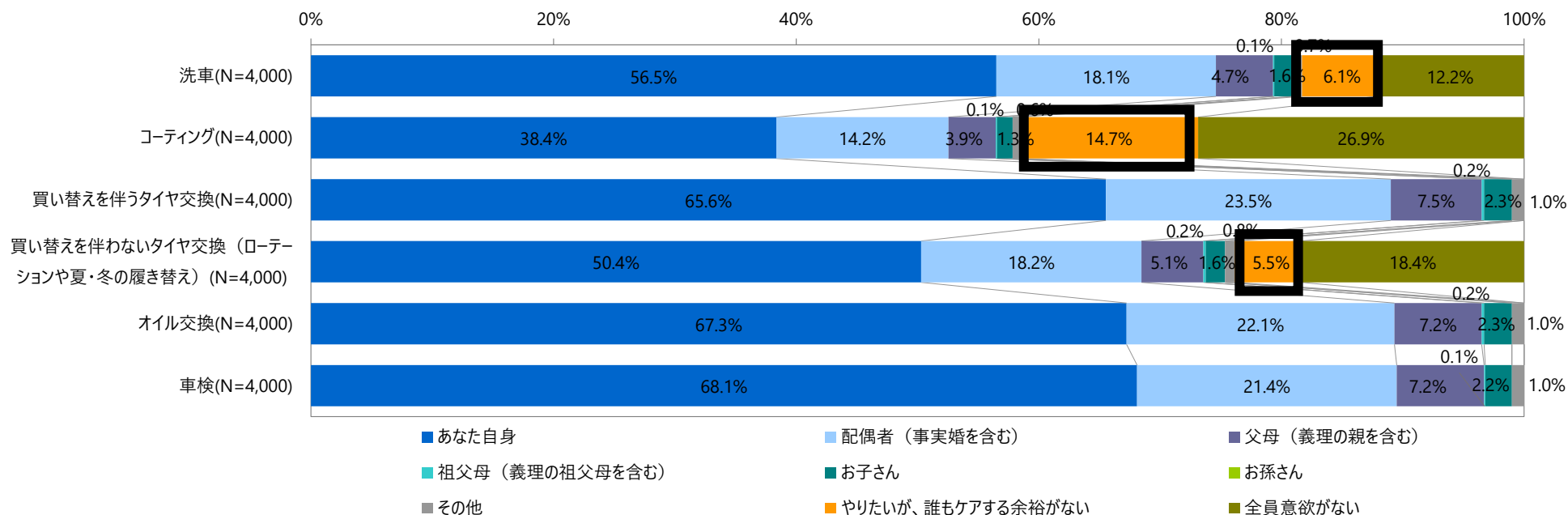
## 【アンケート分析の例】

# 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】

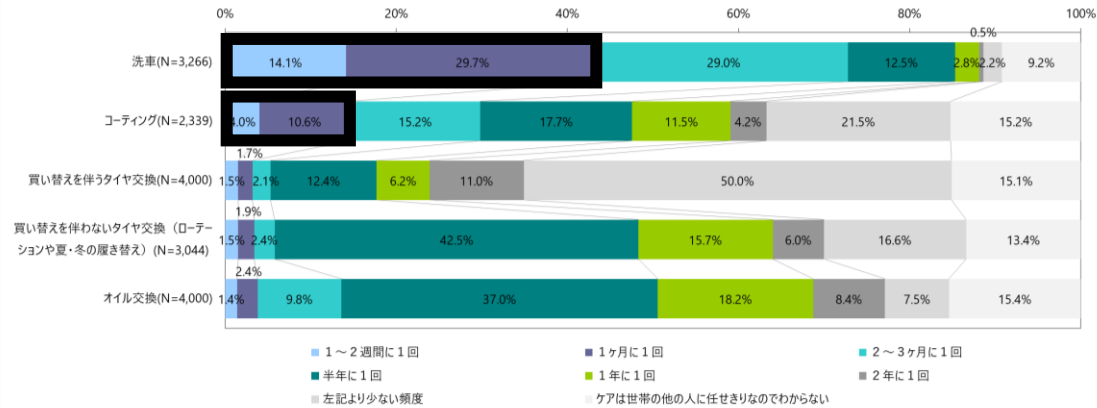
### ケアの頻度は、洗車やコーティングにおいては実際よりも理想の方が高い場合がある

「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%

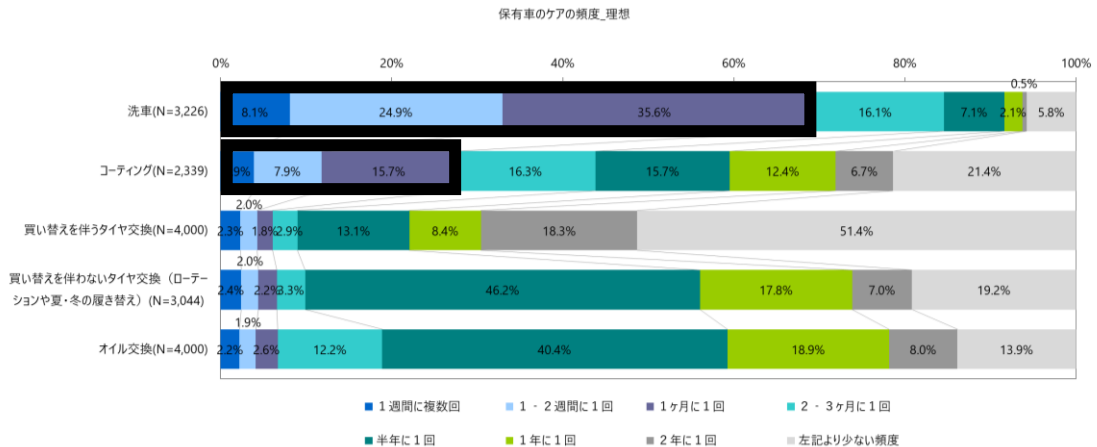
Q18 その車を実際にケア・メンテナンスする頻度について、最も近いものをお選びください。（単一回答）

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】

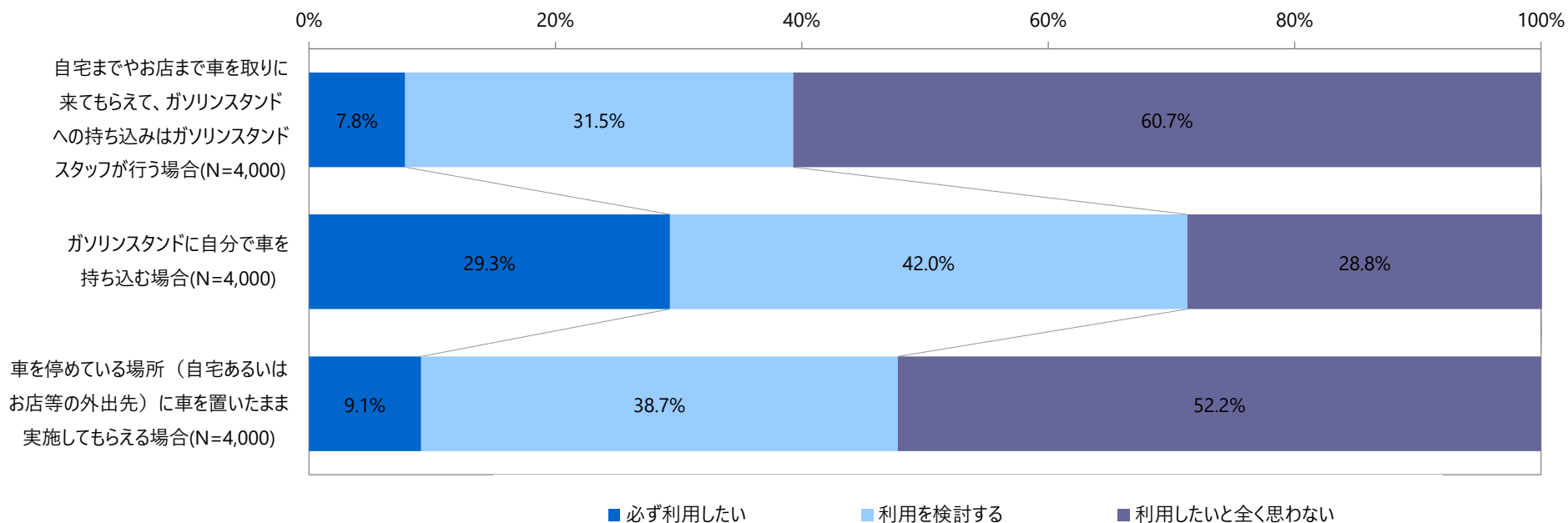
“ながら”サービスの利用意向はSSへ車を持ち込む場合が最も高く、「必ず利用したい」が3割程度。「利用を検討する」を含めれば、およそ半数が利用意向を持っている

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



## 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6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)
13:05～13:25	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ること。

#### 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しましょう）
- ✓ 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】

### 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】

# ワーク① 2030年頃のSSを取り巻く環境の検討

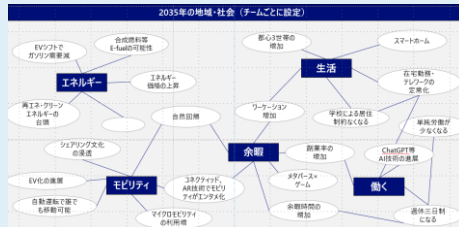
2030年頃時点のSSを取り巻く生活者や社会の姿を想像しながら  
マインドマップで描き、特に関心の高い要素を抜き出してください。

【20分】

ここで関心事や  
お悩みを共有

## マインドマップ作成

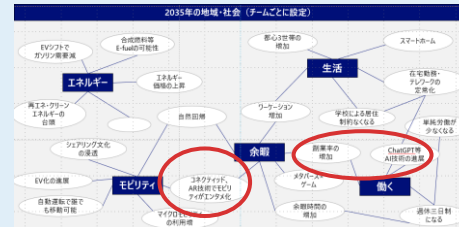
✓ 2030年頃のSSを取り巻く姿を  
マインドマップで作成。



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。





## 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】

### 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】

### 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・講評

## 発表

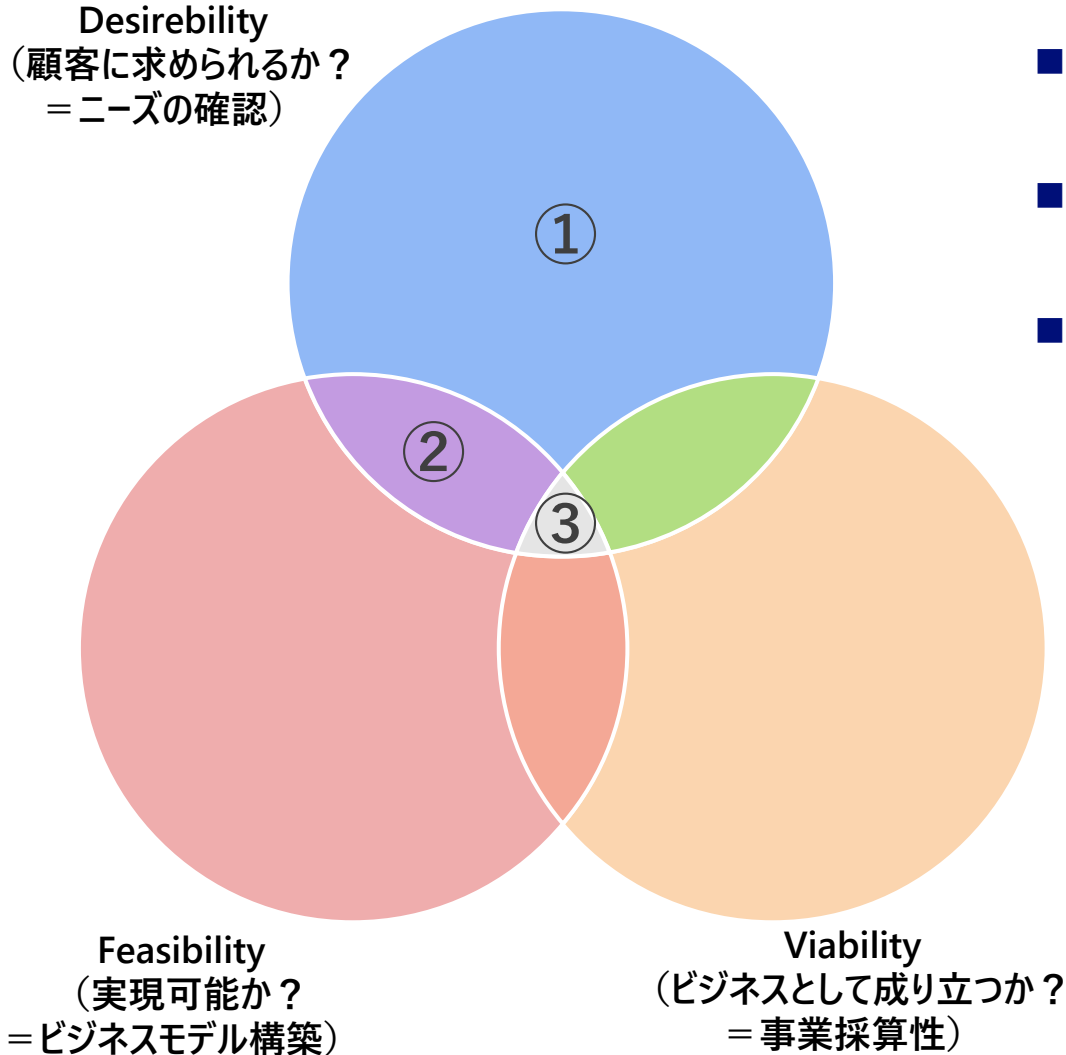
各チームの代表者の方は、ワーク①～③の議論結果について、  
発表をお願いします！

【各チーム10分（発表7分、質疑3分目安）×3チーム】  
【30分】

## 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？

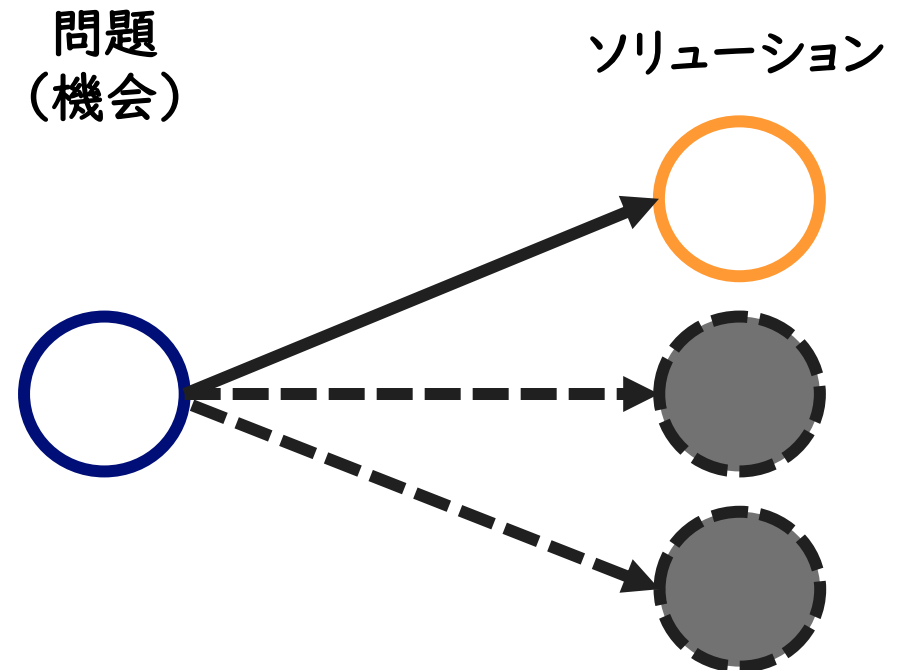
よくあるハードル『利用者の不在』：技術・ソリューション起点でサービスを考えてしまうこと。  
ユーザーのお困りごと起点でサービスを考えないと、利用者が存在しないサービスに。

## 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、

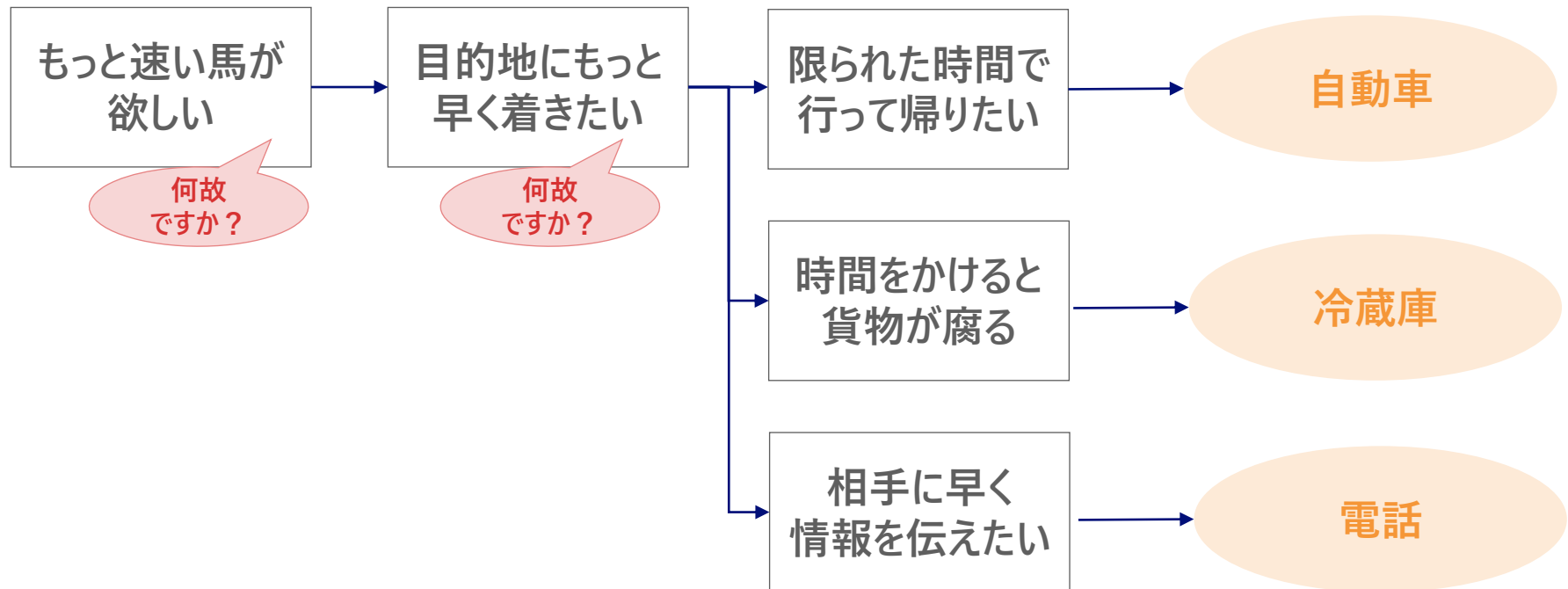
彼らは「もっと速い馬がほしい」と答えただろう“

—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？

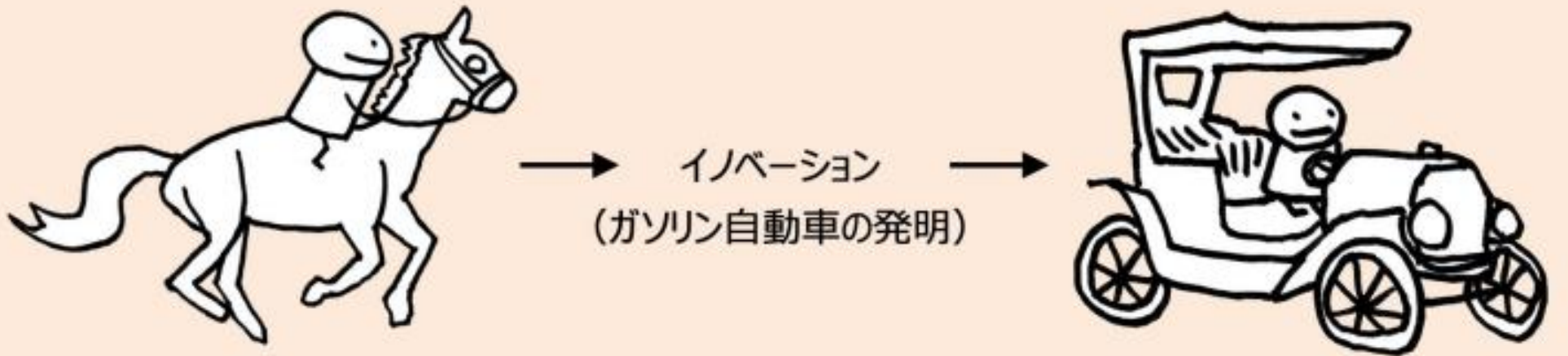
- 「ユーザーに言われたままやること」と「ユーザーのニーズに応えること」は異なります。
- ユーザーは「馬しか知らない」ので、聞いても「馬」の話しか出てきません。本当のニーズが「自動車」にあっても言語化できないのです。
- 「もっと速い馬がほしい」と言われたとき、最初にすべきは「何故ですか？」とユーザーに問いかけ、欲しいものではなく行動の目的を尋ねることで、本当のニーズを見つけるのです。



【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**