

全国石油商業組合連合  
次世代SS経営人材育成研修  
(モデルケース創出型)

**最終報告会**  
**～SSの未来をカタチにする～**

2024年1月

# 次世代SS経営人材育成研修（モデルケース創出型）

## 最終報告会「SSの未来をカタチにする」

### 式次第

---

1	開会のご挨拶	13:30-13:35
2	要旨・概要説明	13:35-13:40
3	公募採択事業の報告会	13:40-16:40
	(途中、2回の休憩を挟みます)	14:40-14:55 15:55-16:10
4	本研修事業の経営力向上の視点と詳細説明動画のご紹介	16:40-16:55
5	閉会のご挨拶	16:55-17:00

次世代SS経営人材育成研修（モデルケース創出型）

最終報告会「SSの未来をカタチにする」

# 要旨・概要説明

---

## 01. 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

# SS 経営力強化に向けて 検討テーマを募集します

次世代SS経営人材育成研修  
「モデルケース創出型」

令和4年度石油製品販売業構造改善対策事業費補助金  
(SSの事業再構築・経営力強化事業のうち人材育成支援事業に係るもの)  
の一部として実施



全国石油商業組合連合会



野村総合研究所

# モデルケース創出型人材育成研修の概要

本育成研修では、SSの経営力強化に向けた次世代経営人材の育成を図ることを目的として、SS業界全体に横展開可能なSSの経営課題に対応した検討テーマ（モデルケース）を募集します。

例えば、既存のSSを活用した+αの新規サービス開発や、エネルギー供給基盤の効率的運営、異業種を含めた事業の多角化といった取り組み案です。

次世代を担うSS経営者から複数募って実行支援を行い、モデルケースをマニュアル化してとりまとめ、業界全体に開示・展開します。

## 受けられるサポート

- 応募テーマに応じて、3~5ヶ月の検討期間で、ゴール設定をし、検討計画を設計します。
- 具体検討、設定したゴールに対する成果取りまとめなど、NRIがサポーターとなり検討を伴走支援します。
- 進捗管理、合意形成、情報取りまとめなど、検討を推進するために必要な会議等の運営も支援します。

# 選定する事業テーマ

## テーマ一覧

- 「モデルケース創出事業者」から【テーマ】を広く募集します。モデルケースの対象とする【テーマ】は、教育・人材育成の目的のもと、多くのSS経営者が関心を持ち、経営課題の解決や全国で横展開できる事例となるよう、以下の区分でバランスよく選定し、幅広い検討プロセスの習得や標準化によるノウハウ共有を図ります。

### A：SS + 1事業の創出

既存のSSを中核とした新サービスの創出

### B：新エネルギー事業の創出

水素、合成燃料、再エネ等、エネルギーに関連する事業

### C：異業種事業の創出

既存のSSの枠組みを超えた、異業種の新規事業創出

### D：販売力強化の取組

顧客管理分析、顧客体験(CX)向上施策、商圈分析、マーケティング等

### E：生産性向上・経営効率化の取組

既存業務のデータ可視化・効率化、灯油の共同配送等の共同利用モデル、等

「何が適しているか」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（例）
<p>1 地方SS</p> <p>新事業に関する立地評価と事業計画策定</p>	<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>
<p>2 都市SS</p> <p>同業者ネットワークを活かした不要車買取事業検討</p>	<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>
<p>3 都市SS</p> <p>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</p>	<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（アパレル等とのコラボなど）</li> <li>提携候補企業との相互送客の組み方（情報発信や送客方法、収益モデル設計など）</li> </ul>
<p>4 地方SS</p> <p>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>	<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>
<p>5 地方SS</p> <p>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</p>	<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）</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)

5つのテーマを通じて、多くの経営者に、気づきや進め方の参考になる情報提供ができるよう、事業開発や業務改善などに必要な検討事項に幅広く取り組みました

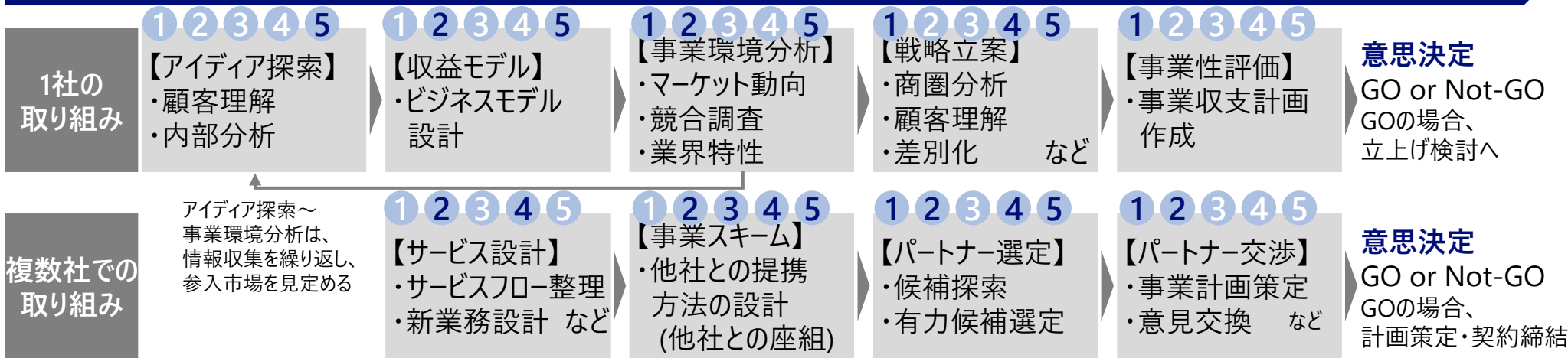
対象テーマ： 1 2 3 4 5

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）

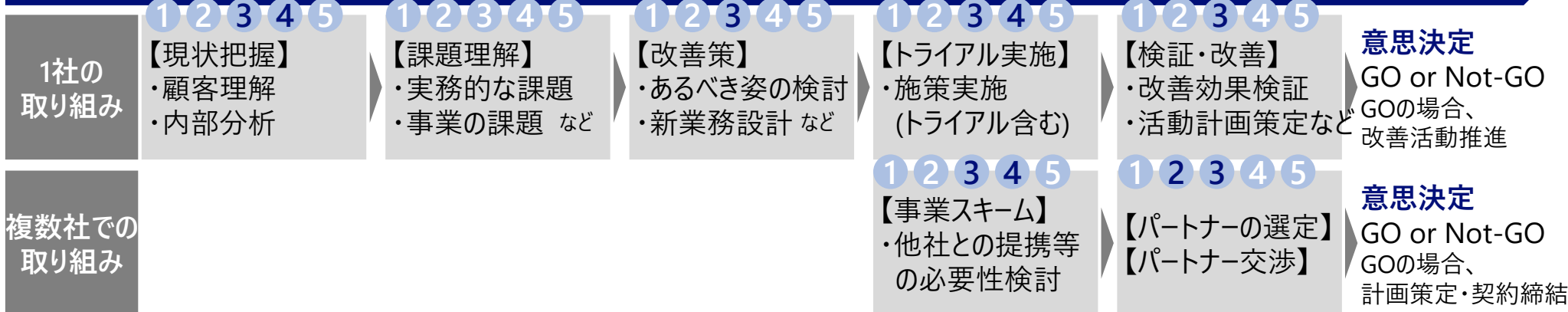
What（テーマ）決め

How（検討の進め方）設計

新規事業・サービス開発



既存事業の拡大・効率化



次世代SS経営人材育成研修（モデルケース創出型）

最終報告会「SSの未来をカタチにする」

# 公募採択事業の報告会

---

## 式次第

### 3

#### 公募採択事業の報告会

##### 株式会社西形商店様

「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」

13:40-14:10

##### 株式会社大新様

「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組み」

14:10-14:40

（休憩 15分）

14:40-14:55

##### 東白商事株式会社様

「新事業に関する立地評価と事業計画策定」

14:55-15:25

##### 株式会社本條商店様

「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」

15:25-15:55

（休憩 15分）

15:55-16:10

##### 有限会社ブルックス様

「同業者ネットワークを活かした不要車買取事業検討」

16:10-16:40

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）

株式会社西形商店  
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

**NRI**

Envision the value,  
Empower the change



## 本モデルケースのコンセプト、活動概要、成果は以下の通り

### コンセプト

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

### 課題・背景

- これまでは顧客に対して“待つ”姿勢のSSであったが、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
- 一方で、洗車やメンテナンスなどのモビリティサービスのニーズは引き続きある
- そこで、異業種と連携して顧客ニーズに合うモビリティサービスを提供し、顧客接点の新たな創出・維持につなげたい

### 中間報告会 までの 活動概要

- ターゲット層・新規サービスコンセプトの設定、サービスニーズに関するアンケート調査
- サービスフローの具体化・課題の洗い出し、サービスメニューの初期案作成
- 外部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
- 外部提携先・トライアルユーザーを巻き込んだトライアル実施 ①サービスフローの実践と課題洗い出し
- 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

### 最終報告会 までの 活動概要

- 社内リソースの棚卸し、キャパシティの把握
- サービス価格の試験的な設定
- 新サービス実施に向けた社内周知・理解浸透
- サービス認知度向上に向けたSNS活用
- 外部提携先との相互送客の施策実施

### 成果

- 実際のサービス提供の枠組み設定（サービスフロー、外部提携先の同意、社内理解の醸成）
- 外部提携先との相互送客に向けた周知施策の実践

### 将来の展望

- 非SS事業の顧客接点を活かした“ながら”サービスの周知、SS利用促進
- 提携先候補の洗い出し
- ターゲット層の拡大

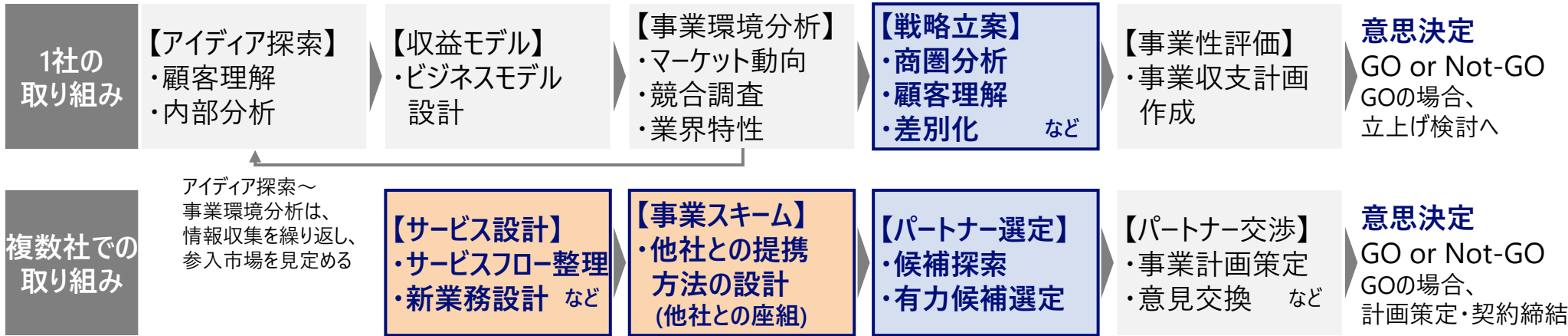
# 本モデルケースでは下図のハイライト項目に主眼を置いて検討を進めた

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）

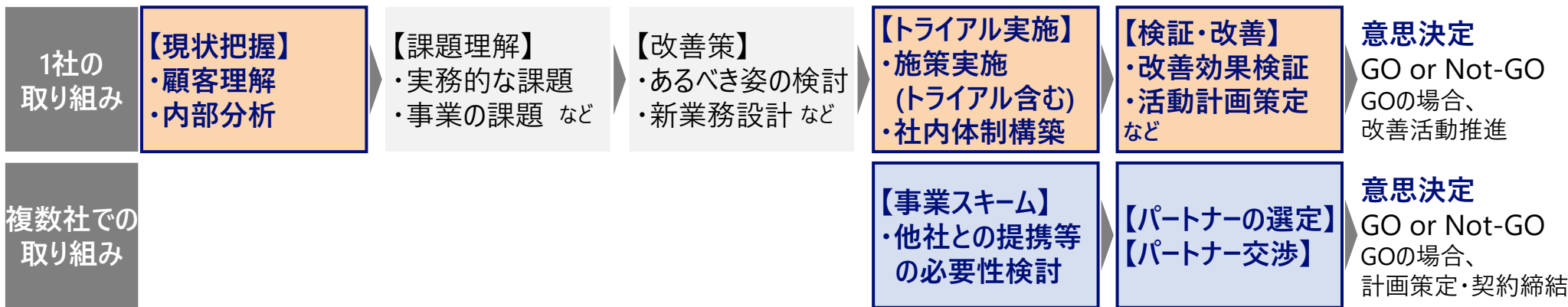
What（テーマ）決め

How（検討の進め方）設計

## 新規事業・サービス開発



## 既存事業の拡大・効率化



## 本モデルケースでは以下の取り組みを行い、成果を得た

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

- 現状の顧客基盤を踏まえた新規顧客層の設定
- 異業種サービスとの組合せによる新たな顧客接点の設計
- 顧客の育成・接点維持を前提にした社内連携の仕組みづくり

活動目的		活動概要	成果／課題対応策
1	現状の課題整理、 ターゲット・サービスの 設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>• サービスコンセプトや提供価値の定義づけ</li> <li>• ユーザーニーズに関するアンケート調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新サービスを通じて達成したい将来像をメンバー内で共有した</li> <li>• CXを意識したサービス内容を設計した</li> </ul>
2	サービスの トライアル実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>• トライアル実施と改善点洗い出し</li> <li>• サービスフローの業務レベルでの具体化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ユーザー・提携先へのメリットを伝え、トライアルへの協力を仰いだ</li> <li>• 実務上の課題を明確にした</li> <li>• サービスニーズに基づき顧客像を明確にした</li> </ul>
3	新サービス実施への 社内理解の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自社のキャパシティの整理</li> <li>• 現場負荷を踏まえた本社/スタンドの分担</li> <li>• 長期目標の周知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 既存業務と並行できる負荷を把握した</li> <li>• 長期目標を現場スタッフに伝え、現場負荷の増加への理解を得ようとしている</li> </ul>
4	サービス拡大に向けた 活動実績・予定	<ul style="list-style-type: none"> <li>• サービス認知度向上施策の設定・実施</li> <li>• アクションプランの設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 提携先Instagramアカウントでサービスを宣伝した</li> <li>• 今後の活動予定を明確にした</li> </ul>

新たな顧客接点として、SS店頭やモビリティに閉じないサービスを考案。  
最初の接点づくりにとどまらず、西形商店を継続的に利用してもらうことが真の狙い

西形商店の  
課題意識

顧客基盤の偏り

法人、馴染みのある個人

潜在ニーズへの  
アプローチ不足

顧客の来店を待つ状態

単発販促施策の  
マンネリ、効果の低さ

値引きやイベントなどの  
単発キャンペーン

課題解決の  
視点や狙い

新たなターゲット顧客の  
来店のきっかけづくり

潜在ニーズの発掘と  
顧客体験を意識した  
サービス設計、  
能動的な提供

顧客との  
持続的な関係構築

新規顧客獲得だけでなく、顧客との関係維持も視野に入れて、  
まずは一例として女性のニーズを起点としてサービスを考案・設計した

女性顧客のニーズとして「自由時間が足りない。だからカーケアはやりたくても手が回らない」という仮説を立て、ケアという共通点を持つ美容業店舗と提携するサービスの原案を作成した

女性のニーズ仮説の考え方

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  
まずは女性のどんなニーズにこたえるか？

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

西形商店



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

美容とカーケアを同時にできる「“ながら”サービス」が有効なのではないか

# 実際に顧客を招き、サービスをトライアルで実施した

## 施工のビフォーアフター

### 施行前



### 施行後

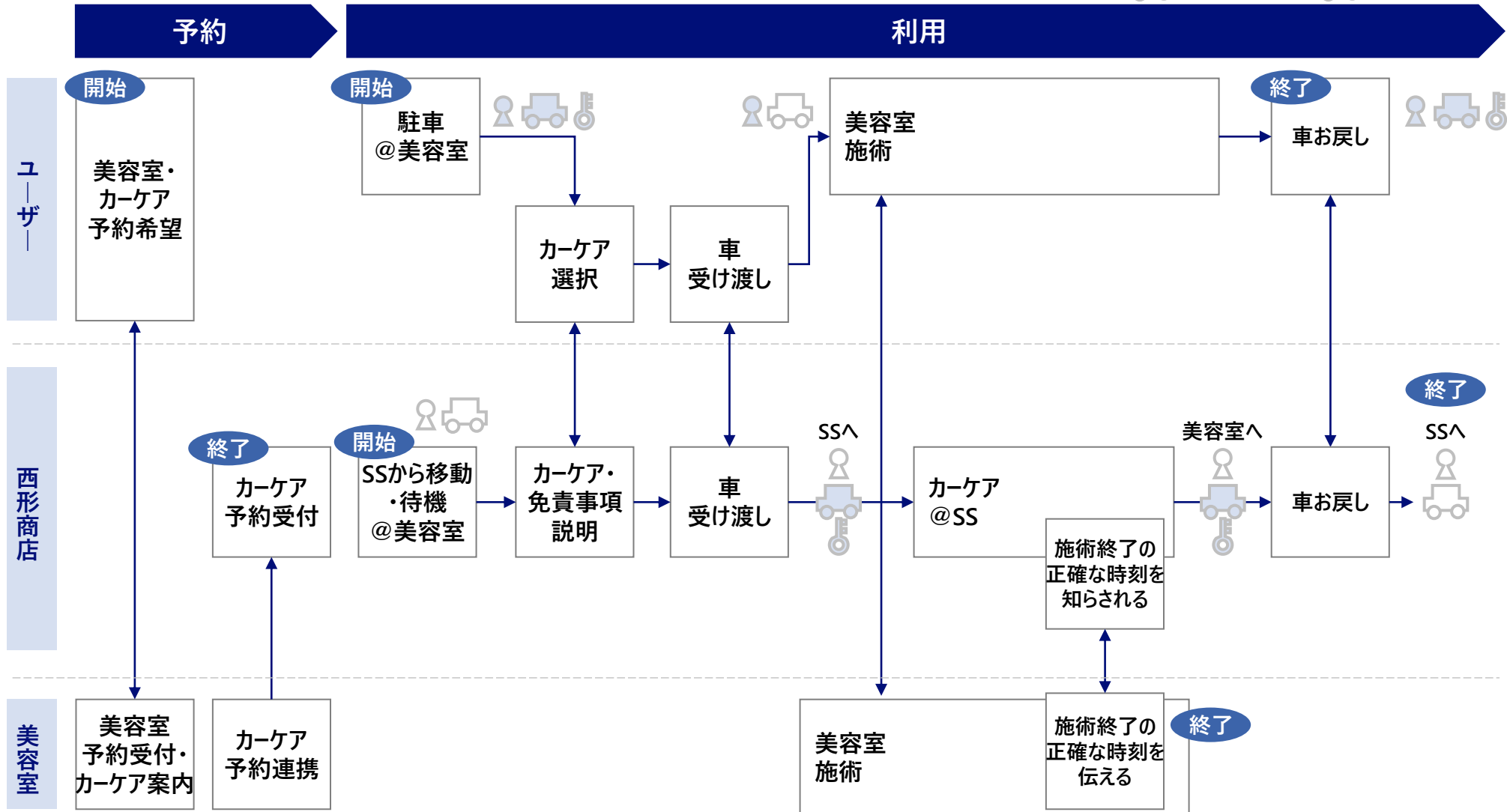


## SSの様子



「ながら」サービスでは、提携先店舗を美容・カーケア共通の予約窓口とし、顧客が美容サービスを受ける間にSSでカーケアを行うこととした

 : 顧客  : 貴社



オーナー1人が運営する店舗は意思決定の自由度が高く、提携が受け入れられやすかった。  
 その他、SS顧客向けに、至近の映画館利用時に駐車場代わりに利用してもらう案も実践した

“ながら”サービスと組み合わせた異業種サービス

	規模	SSにとってのメリット	提携持ちかけへの 他事業者からの反応
美容院 A	女性オーナーが 1人で運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>SS至近なので移動時間が短い</li> <li>駐車場がないため、SSが車を預かること自体をメリットにできる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「新しくて面白い取り組みだと思う」</li> </ul>
エステサロン B	女性オーナーと 従業員の 2人で運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活にゆとりがある・ケアを意識している層が利用している</li> <li>コースプランと合わせて、“ながら”サービスの定期的な利用が期待できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「お互いのお店を知らせあう取り組みを進めたいと思っていた」</li> <li>「実際に“ながら”サービスを試し、利便性や品質に満足した」</li> </ul>
映画館 C	近隣商業施設内の 大手シネコン	<ul style="list-style-type: none"> <li>休日は商業施設の駐車場が満車になることもあり、SSが車を預かること自体をメリットにできる</li> <li>提携を持ちかける必要がない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(提携の必要なし)</li> </ul>

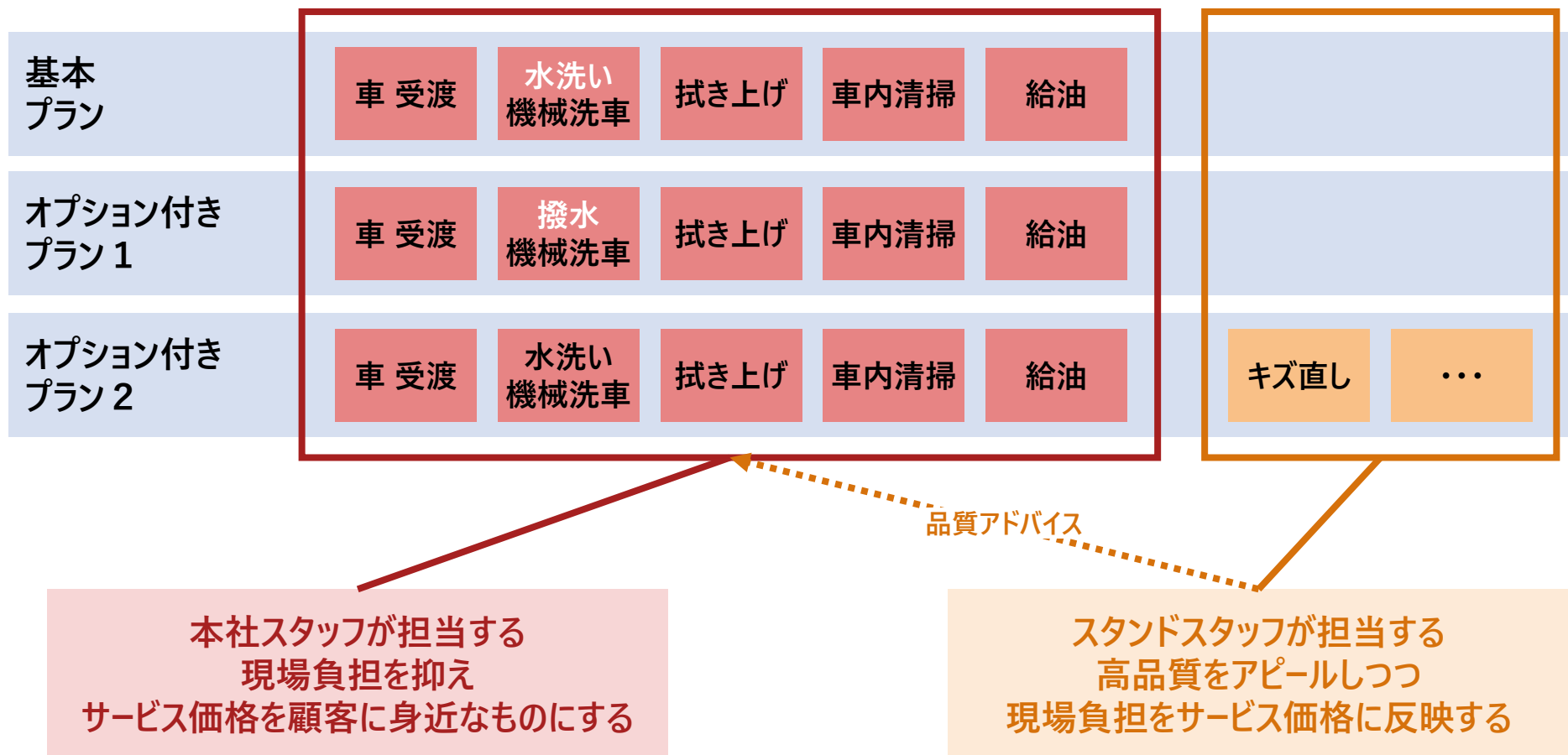
## トライアルの感想として、「カーケアはやりたくても時間がなかった・面倒なのでやりたくなかった、という困りごとが解決した」という声が寄せられた

“ながら”サービスに対する感想

	体験者から寄せられた感想	実施件数
美容院 A	<ul style="list-style-type: none"> <li>子育て中のため自分の時間が作れずにいたが、美容室へ行きながら徐々に車も洗車ができて良かった</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、洗車の待ち時間やスタンドの人との接触がなくて良かった</li> </ul>	3件
エステサロン B	<ul style="list-style-type: none"> <li>出勤前にエステへ行き、メイクをしてそのまま出勤するため、その間に車までキレイになっていて良かった</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良かった</li> <li>今まで面倒だったのでカーケアをしていなかったが、SSにお任せできるのが良かった</li> </ul>	6件
映画館 C	<ul style="list-style-type: none"> <li>人気映画の上映日で、映画館の駐車場は混雑が予想されたが、車をスタンドに停められたし、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をと考え、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>	3件

SS営業と並行できる“ながら”サービスのあり方を模索した。本社スタッフ・スタンドスタッフで分担・協力して、スタンドの負荷を抑えた。手頃な価格プランと上位プランのメリハリもつけた

サービスの工程と分担・狙い



異業種であるエステサロンと提携することで、西形商店にとって新たな顧客接点ができる。また、双方が顧客に相手方のサービスを知らせることができ、Win-Winの関係を作れた

提携先のInstagramに投稿した、西形商店のサービス案内

## エステ予約時に、カーケア(洗車・給油)の予約も一緒受け付けております!!

① 施術当日、予約時間に合わせて西形商店がお客様の車をLiraへ引き取りに行きます。



② SSに車両を持ち込み、お客様のご希望のコースを施術終了時間までにやります。



③ 施術終了に合わせて、Liraへお車を戻し、最終確認後、お客様へ引き渡します。



## エステしながら、お肌も車もキレイを実感!!



個の企業としての対顧客・対事業者向けブランディングを重視。SS近隣エリアでLINE会員を11万人集め、地域の顧客プラットフォームとして近隣事業者へ提携を持ちかけた。挑戦する風土づくりは意識・組織の改革から。新たな取組みを小規模でも成功させるのがカギ

“近所のガソリンスタンド”を超えて  
個の企業としての認知向上・ブランド確立

1

顧客接点を  
店頭からLINEへ拡大

店頭でのアカウント周知、  
SS近隣住民へのDM投函

2

近隣事業者と  
顧客を“共有”

11万人のLINE会員層に  
魅力を感じてもらえる  
事業者の開拓、  
地域イベントの開催

3

意識・組織改革により  
挑戦する風土を醸成

社長メッセージの発信、  
新たな取組みの実践、  
業界を問わない  
魅力的な中途人材の登用

SS店頭の接点を活かした顧客基盤づくり

培った顧客基盤を土台に、3本の柱を立て、個の企業としてのブランディングを目指す

# 事例の詳細 | 地域の顧客プラットフォームを目指すSS (1/2)

### ■ 課題意識

- 現在は北大阪にてENEOS系列の15のSSを運営
- 70年超の歴史を持つ地元企業でありながら、顧客には元売りの名前が浸透している。自社の認知度・オリジナリティを高め、SSの競争力を強める狙いを持っている
- コロナ禍でガソリン需要が低下し、店頭での顧客接触が著しく減少したため、オンラインでの接点も必要と考えた

### ■ 自社のブランディング戦略、顧客との関わり方

- 10年以上前からブランディングを計画していたが、コロナ禍をきっかけにLINEでの顧客接点を構築した
  - LINEを活用した理由は、内製アプリは維持費が高く、元売りのアプリは自社ブランディングの観点では活用しにくい
  - 日常的に連絡を取れる手段としてLINEを利用。SSも地域の方に日常使いしてほしい。“日常”という親和性がある
- LINEを2020年夏からスタートし、現在は会員11万人
  - スタート時には、SSから半径2km以内の近隣住宅に、クーポンとLINEのQRコードを載せたチラシを投函した
- SSから連絡を取る際にはLINEで働きかけ、対面で接客する機会として店頭も大事にし、オンラインとオフラインの使い分けを行った

- LINEの管理は、60代の社員と西尾様の2名が担当
  - 60代の社員は、前職で他SSの部長を経験している。個人的なつながりだが、優秀と見込んで採用した
  - その他、LINEからサポートを受けられるサービスを利用
- LINE配信の内容にアンケートを組み込み、顧客情報（車検時期など）を聴取。油外収益へのつながりを狙う
  - LINEのアンケートから車検情報をタグ付け。LINE会員数11万人に対して、3万人分の車検情報を保持している
  - その他、アンケート配信と同時に抽選で総額50万円が当たる「旭ジャンボ宝くじ」を企画。金額は肌感覚で決めた

# 事例の詳細 | 地域の顧客プラットフォームを目指すSS (2/2)

## ■ 社外（地域）との関わり方

- LINE会員を顧客プラットフォームとして活用して、ゆくゆくはエリア間の他事業者と顧客接点を共有したい
  - 近隣店舗にとって、SSの毎月1万人の来客数は魅力に映るはず
  - 最終的には行政や警察庁との繋がりを持ち、地域貢献によるブランディングも行いたい
- 北大阪エリアにいる顧客にSS・LINEでダイレクトに訴求できることを強みに、提携事業者を増やしたい
  - ぐるなびなど大手PFへの掲載は地域との接点創出や旭油業のブランディングにおいては非効率になる
  - 実際には、近隣店舗のカタログをSSに置いている。他事業者との共同LINE配信も計画している
  - 連携しやすいのは店舗を持っているお店。実店舗を顧客接点として生かせることが理由
- 企業とのマッチングサービスで12社からアプローチがあった
  - 来年度以降は、提携候補としてハウスクリーニング事業、無人洗車、訪問介護事業なども考えている
- 地域貢献イベントは、年2回実施・参加している
  - 例えば、SSでの合唱会。LINEで参加者を募集し、4日で定員の30人を集めた。1か月間は、日曜日の8~10時はSSの運営を中止し、合唱会の練習場所とした。実施に当たって、企業を募って協賛金を集めた

## ■ 社内での取り組み

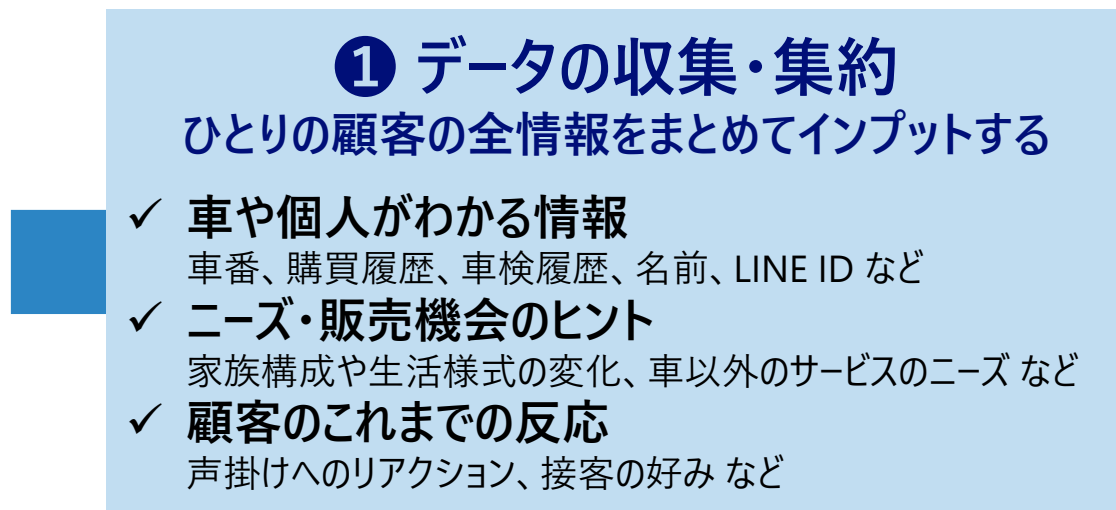
- ビジョンを伝え続けることが経営者の仕事であり、10年間伝え続けてきた。組織・人員配置も刷新した
  - LINEで毎日社員に、会社や業界に関する社長メッセージを400文字程度で発信してきた（現在はビジョンが浸透したため3日に1回程度）
  - 変革の意思がある社員が半数を超えた瞬間に一気に組織・人員配置を刷新した
  - 組織を変えるイノベーション人材は3名いれば十分。加えて、それを社内で浸透させるメンバーも必要
- SSのオペレーションフローを徹底することが肝要
  - 「声掛け」という抽象的な動きではなく、いつ・どんな行動をするのかを明確にする
  - 売上などの数字と現場の“頑張り”がどう紐づいているかを結び付けて、“頑張り”の効果が十分に出ているかを問いかける。省力化できることはした方がよい
- 新たな取り組みに従業員の賛同が得られるのは、従業員満足度が高まったからである。小さな変革であっても結果を見せる。組織変革が可能になるのはその後である
- ヒト・モノ・カネを管理できる人材として他業界の店長経験者を中途採用した。入社後3か月でSS店長を任せる予定
  - 他業界の出身者であっても、SSに関わる知見はスタンドスタッフから吸収してもらえばよい
  - 例えば、33歳の元ラーメン屋店長を人材紹介サイトからスカウトした

顧客がいつ・何を・なぜ買いたいのかを察知するには①データの収集・集約が不可欠と考え、情報を一元的に管理するシステムを開発した。

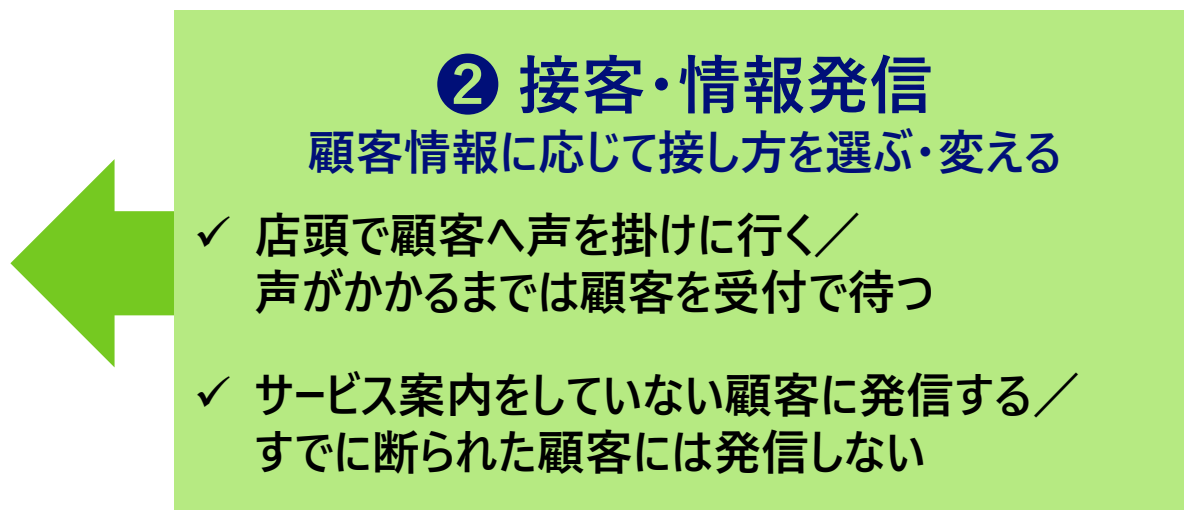
さらに、②顧客が好むやり方で接客・情報発信することで、販売機会の最大化につなげている



顧客



顧客



顧客情報を踏まえて接し方を変える取り組みの一つとして、デジタルサイネージを活用している

## 給油機上部にデジタルサイネージ（電子看板）を設置



顧客のサービス利用状況に応じた動画を流す

スタッフと会話するタイミングは  
顧客に委ねる

車検のご予約

ありがとうございます

車検満了日  
が近づいてきました

入庫日のご都合

お聞かせ下さい

その他にも、各種販促・給油許可義務の案内 など



# 事例の詳細 | 顧客情報の取得・管理から顧客育成・囲い込みにつなげたSS (1/2)

### ■ 課題意識

- 10年ほど前に、車検・車販に特化しようと考えたが、スタッフの声掛け・売り込みに頭打ちを感じたため、顧客データを活用しようとした
- 車番管理や顧客からの聞き取りは20年ほど続けており、データ収集の文化は根付いていたが、手入力しなければならぬ内容もあり手間はかかっていた
- しかし、データをシステムに手入力していく中で、知らぬ間に新車に変わった顧客の存在に気づき、データの有用性は確かめられた
- 一方で、データが複数のツールに分散していたため、データを活用しきれていないと感じていた

### ■ 課題への対応策としての顧客情報管理 (CRM)

- SSは顧客にとって「来なければならない場所」であることを逆手に取り、連続的な顧客データ収集を行っている
- 車番・購買履歴・LINEアカウントなどを紐づけられるシステムを運用している（開発は他企業によるもの）。対面接客で得られる情報（声掛けの感触、顧客の生活様式などの手入力データ）も含めて、ひとつのシステムに集約している
- 分散していた顧客情報を紐づけることを目的に、同じ目的を持っていた他企業がシステムを開発する際に協力し、そのシステムを運用している
- 各種データが紐づけされたことで、購買意欲が高まったタイミングを可視化・察知することができ、そこに狙いを定めて売り込んでいる
  - ショールームがなくても新車を販売できている
  - 車だけでなく保険やリフォームも売り込んでいる。車関連のデータを取り続けて顧客への理解を固めているからこそできる
- SSは待っていても顧客が来るので、顧客の情報を取りに行こうという風土が生まれにくい。販売が効率化できることを考えれば、情報を取る手間・投資は十分回収できるのではないかと

# 事例の詳細 | 顧客情報の取得・管理から顧客育成・囲い込みにつなげたSS (2/2)

## ■ 顧客育成と、それに資する接客のあり方

- 一人の顧客をがっちりと掴むことが重要。好まれる接客（有人／無人）をし、購買意欲を見逃さず、販売機会を最大化する。そのためにCRMでデータを取り続ける
- 車検・車販リピーターなどのVIP顧客には対面接客を行う。VIP顧客は全体の2～3割。スタッフ1人を受付に配置し、来店があれば接客している
  - 来店するとスタッフの手元端末に通知が届く
- 新規顧客向けにはサイネージ（電子看板）で動画を流すだけ。接客の好みが変わらないため。対人接客を求める人は自発的に受付に来てくださるので問題なく対応できる
  - サイネージは顧客の意思で見るもの。おしつけがましくならない
- 接客の有人・無人を分ければ、有人接客を求める顧客にスタッフを集中させることができるし、無人接客を好む顧客から敬遠されない。無人接客のシステム費は人件費に比べれば安価なので、人員配置やコストの効率も高まった
  - 過去には、店頭と受付に数人ずつスタッフを配置していたが、今は受付に1人だけで十分
- すべての顧客に同じ案内をするのではなく、属性によって対応を分けることが効率的な顧客育成につながる
  - 新規とVIP、近隣ユーザーか遠方からの来店か、すでに声掛けやLINE配信をした顧客なのか、など

## ■ システムの概要

- 車番認証システム
  - 車番と車検情報や購買履歴等を紐づける
- 顧客情報管理（CRM）システム
  - 分散していた顧客情報を紐づけることを目的に、同じ目的を持っていた他企業がシステムを開発する際に協力し、そのシステムを運用している
  - 名前・車番・車検や油外サービス利用履歴のほか、LINE IDや、世帯・ライフスタイルの情報も紐づけた。
    - スタッフの記憶頼みだった情報が社内で共有できるようになり、「今日はあのスタッフが休暇なのでわからない」といった状況が解決された
  - サイネージ動画やLINEの配信はこのデータに基づいて顧客ごとに出し分けている
- デジタルサイネージ（電子看板）
  - 計量器の上にサイネージを設置し動画を流している
  - 動画は車番に応じて出し分けている。1つの動画は1分弱で1つのメッセージを伝えるもので、複数の動画を連続再生している
    - たとえば、新規顧客には「チラシをお求めなら受付まで」と動画で伝えており、約半数が受付に来られる
  - サイネージの利点は同じ情報を繰り返し流せること。何度も見てもらえるので記憶に残りやすい。これはチラシや対面接客では絶対にできないやり方

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）

## 株式会社大鈺 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

**NRI**

Envision the value,  
Empower the change



## 本モデルケースのコンセプト、活動概要、成果は以下の通り

コンセプト	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
課題・背景	<ul style="list-style-type: none"><li>・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、<u>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</u>する必要がある。</li><li>・異業種、例えば、アパレル業界からはSSが持つリアル接点や来店客層にリーチしたいと考える企業もあり、SSとのコラボレーション企画にも関心がある。<u>全国に広がるSSネットワークを活かして新たな異業種との取組みを実現</u>したい。</li></ul>
中間報告会 までの 活動概要	<ul style="list-style-type: none"><li>・SSの立地で、+αでできる新たなサービス案に対する消費者アンケートの実施</li><li>・都市型SS立地での新たな取り組み企画検討（2テーマ設定）<ol style="list-style-type: none"><li>1) <u>地域住民の防災備蓄機能強化</u></li><li>2) <u>休憩スペースを活用した物販</u></li></ol></li><li>・元売りへのトライアル企画案の説明と留意点の確認</li></ul>
最終報告会 までの 活動概要	<ul style="list-style-type: none"><li>・10月～ 2テーマの具体案の検討と協力企業の探索</li><li>・地域事業者、町内会、消防署等への関心ヒアリング</li><li>・12月上旬 2ヶ所SSでのトライアル企画実施と結果取りまとめ</li><li>・本格展開に向けた課題や進め方検討</li></ul>
成果	<ul style="list-style-type: none"><li>・<u>地域防災備蓄イベント</u>：25人ほどの参加。災害時に地域の避難弱者の支援拠点になれることをPR</li><li>・<u>SS Market</u>：12/7(木)、12/8(金)、12/9(土)、12/11(月) 4日間 売上13万円、利益3.6万円、利益率 27.6% 来客数は延べ55人、1日あたり約13人、一人あたり平均売上は約6500円</li></ul>
将来の展望	<ul style="list-style-type: none"><li>・アパレルとのサステナブルファッションPOP UP店の定期開催（訳あり商品のSS出品など）</li><li>・参加SSの拡大、元売りとのコラボレーション企画の実現</li></ul>

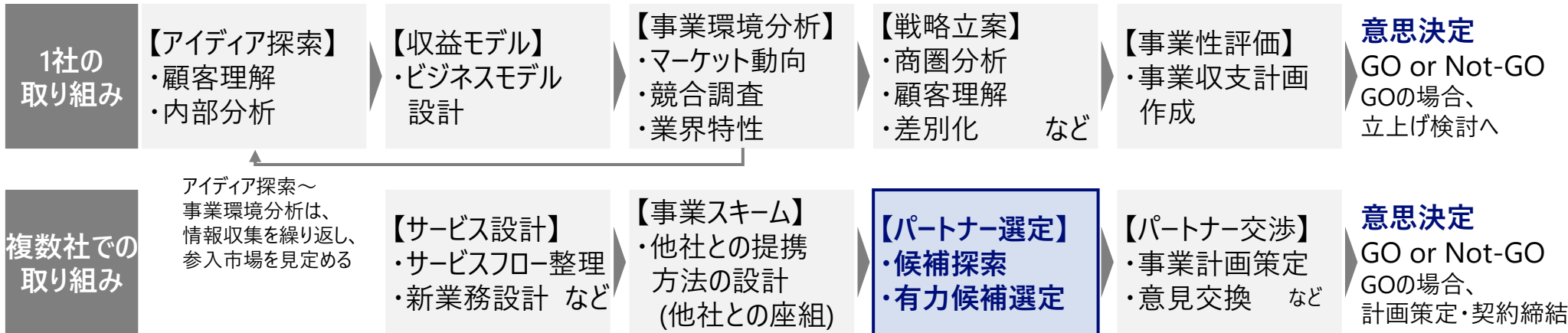
# 本モデルケースでは下図のハイライト項目に主眼を置いて検討を進めた

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）

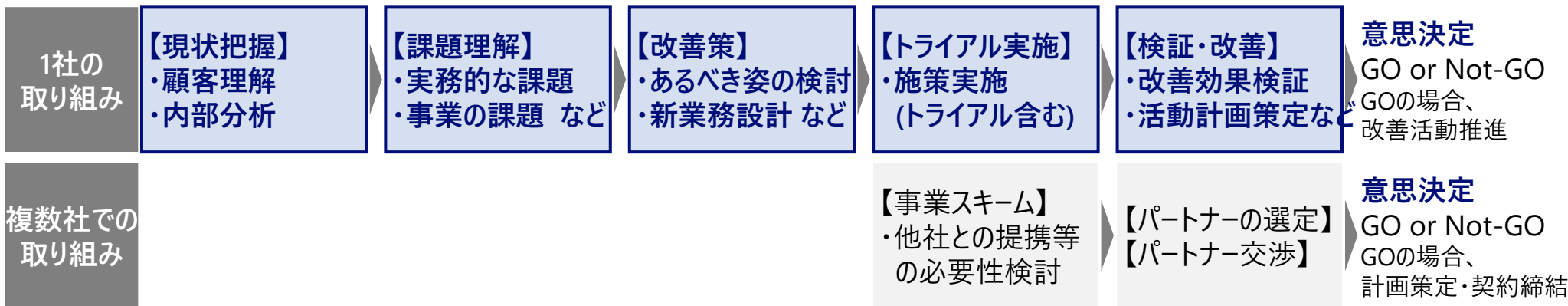
What（テーマ）決め

How（検討の進め方）設計

## 新規事業・サービス開発



## 既存事業の拡大・効率化



本研修事業では、SSリアル店舗での異業種コラボ実現に向けて ①提供価値の明示 ②スモールなトライアル設計 ③本格化への活動の整理 の3点を意識して検討した

## 異業種コラボ実現に向けた検討の視点

### ① 提供価値の明示

異業種の関心理解

- ✓ 異業種が評価するSSの価値を再認識する  
好立地、車ユーザーとの接点、強固な建物など
- ✓ SSの価値を活かせるサービスの可能性を探索する
- ✓ 異業種の関心に合致するサービスを設計する

### ② スモールトライアル設計

無理なく開催し、顧客の反応を得る

- ✓ SS初の取り組みのため、人・費用・店舗運営の負担を抑えて実施する
- ✓ 他のSSも取り組める規模でトライアルを設計する
- ✓ 顧客の属性、来店動機や関心を丁寧に把握し、反応や特徴を理解する

### ③ 本格化に向けた活動

SSネットワーク活用に向けて必要な取り組み

- ✓ 複数のSSで、継続的に企画を実施するコーディネート機能を検討する
- ✓ 元売りの協力を得られるような、企画提案を行う
- ✓ コーディネート機能を強化し、異業種との多様なコラボレーションを生み出す

## 本モデルケースでは以下の取り組みを行い、成果を得た

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

### 【研修事業の狙い】

- 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、都心部SS版）
- 異業種にとって魅力的なリアル接点の活かし方（アパレル等とのコラボなど）
- 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）

活動目的	活動概要	成果／課題対応策
① 既存顧客の棚卸	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2ヶ所のSSの立地特性の把握</li> <li>• 顧客台帳等に基づく顧客属性の理解</li> <li>• 各SSの顧客層、立地等の強みの整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SSの店舗サイズ、顧客層に違いがあった</li> <li>• 各SSに適した企画を検討することとした</li> </ul>
② トライアルサービスのアイデア出し	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「なぜSSでやるのか」を意識し、特徴を活かした取り組みアイデアを議論した</li> <li>• 関東エリア中心に消費者アンケートを実施し関心を明らかにした</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SSの強固な作りや、エネルギー供給のインフラ機能を活かし、<b>備蓄拠点強化を企画した</b></li> <li>• 車での来店、待合スペースの活用を意識し、<b>アパレル等の物販を企画した</b></li> </ul>
③ 関係者との意見交換	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企画の実施に問題がないか、元売りに説明しアドバイスを得た</li> <li>• トライアル企画への協力者に、共同出品などの打診を行った</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 災害備蓄拠点は、SS機能との親和性も高いため、強い関心を得た。物販は集客への工夫が必要との意見を得た</li> </ul>
④ トライアル企画の設計と実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2つのテーマで2か所のSSでの企画を具体化</li> <li>• 企画内容は、SSで実施できる無理のない規模に設計し、実施した</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ポケットティッシュのチラシ作成、町内会や地域店舗等への案内、コラボ相談など、地域に根付くSSならではの取組みを実施できた</li> <li>• 新規顧客への認知向上にも繋がった</li> </ul>
⑤ 本格化に向けた活動整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• トライアル結果の取りまとめ（集客数、顧客の反応等）と、次回開催に向けた改善点や本格化に向けて必要な活動を整理した</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SS初の取組みであったが、都市部SSでは顧客の関心を集めた。</li> <li>• アパレルや複数SSとの取組みに広げるためには、元売りとの連携も必要。</li> </ul>

## 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??

##### 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??

##### 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、グラスなど）に沿った物販
- ✓アパレルや地元ショップなどの定期店販拠点としての活用
- ✓来店客に対する新商品のテストマーケティング（自動車関連商品など）

##### 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、燃料給油以外でも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

共通する強みは、法人の安定的な顧客がいること。一方で、新規個人客の獲得が弱い各SSの特性を活かし、地域と繋がり強い【A】で防災備蓄企画、【B】で物販を検討した

【課題理解】強みと強化したい点

	共通事項	2つのSSでの違い	
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人固定客の安定的な集客がある。</li> <li>手洗い洗車の評価が高く、ロイヤリティの高い顧客を有する。</li> <li>都心立地の車所有であるため、所得水準が高い顧客層とも接点がある。</li> </ul>	<p><b>A</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>蛸殻町SSは、地域に密着し町内会や周辺公共サービスとも関係性が強い。</li> </ul>	<p><b>B</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>山吹町SSは、定期的な個人顧客の洗車利用がある。</li> </ul>
強化したい点 (課題・改善点)	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規顧客をなかなか獲得できていない。</li> <li>燃料油の価格勝負ではなく、油外サービスで評価を得て、新規顧客を増やしたい。</li> <li>周辺はマンションが多く、車所有者が減っている。商圈を広げた集客が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>蛸殻町SSは、敷地面積が狭いため、車来店客の長い滞在は避けて、立地を活用した新しい機能を発揮したい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>山吹町SSは、2階の待合室を有意義に活用できていない。洗車の待合以外にも新しいサービスに活用したい。</li> </ul>
企画の方向性		立地活用・機能強化	新規集客・スペース活用

## 異業種コラボ案は、幅広くアイデアを出した。下表のうち、青色は、実際に事業者と話をして 関心や協力の可否を確認した

### 【パートナー選定】コラボ提案事業者の一例

新しい場の活用	アイテム例	事業者案	アプローチ方法（案）
1 防災備蓄拠点 （自治体・町内会等 の取扱商品以外）	・非常用圧縮セット	・プレスタオル・プレストシャツ製造、販売事業者	展示会等で商品確認、商談
	・栄養ドリンク	・飲料メーカー	企画提案、協賛打診
	・乳幼児向け商品	・日用品メーカー、乳飲料メーカー など	企画提案、協賛打診
	—	・元売り	企画相談、協賛打診
	—	・自治体、消防署等	担当部署への相談、補助金 等の情報収集
2 物販	・訳ありアパレル商品 （廃棄予定品）	・アパレルメーカー	別会社での接点活用
	・ドライバー向け商品	・サングラス、自動車小物等のメーカー	展示会等で商品確認、商談
	・ジュエリー	・個人のジュエリーデザイナー など	別会社での接点活用
	・周辺地域の商品	・カフェ（コーヒー）、菓子屋 など	企画提案
	・車でしか運べない商品 （観葉植物など）	・家電メーカー、雑貨取り扱い事業者 など	企画提案
	・車を預けたいサービス	・ペットショップ（トリミング中の待ち時間活用）	企画提案
3 テストマーケティング	・アイス、飲料など	・食品メーカー	企画提案
	・日用消耗品	・日用品メーカー	企画提案
	—	・デジタルマーケティングサービス事業者 （消費者の反応を収集するための機能）	企画提案、協力打診
4 サンプル、試着など トライアル （～ECへの誘導）	・アパレル商品	・アパレルメーカー	別会社での接点活用
	・家電	・家電メーカー	企画提案
	・日用消耗品	・日用品メーカー	企画提案
5 データ測定拠点	・サイズ測定	・シューズメーカー、アパレルメーカー など	企画提案

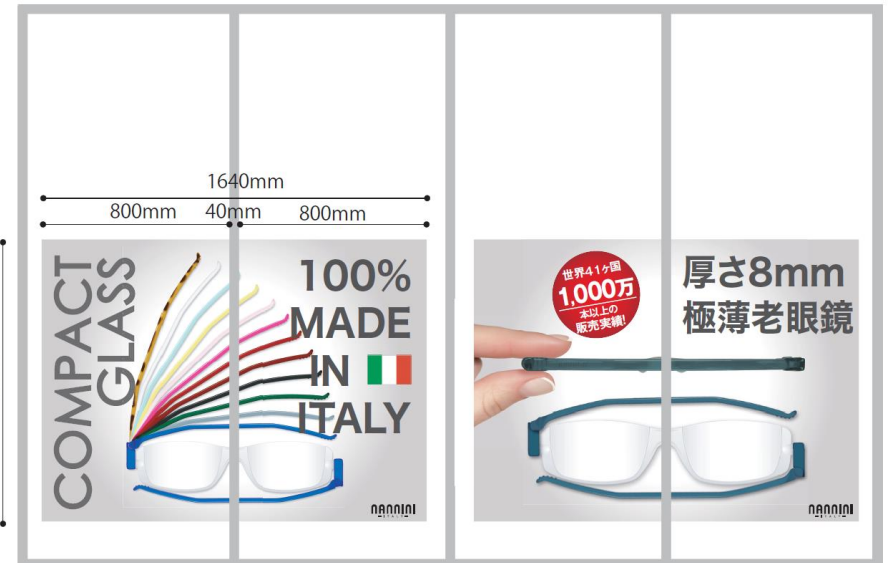
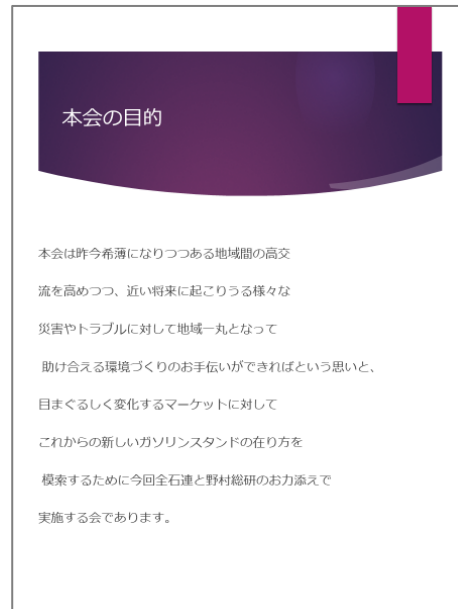
SS 2階のスペースに、お客様をどう誘導するかが鍵。トライアルでは、SS運営の支障にならない範囲で、洗車利用客への案内、歩道でのチラシ配布、無料コーヒーの提供などを実施した

【トライアル検討】山吹町SSの2階会場への導線検討



2つのイベント共に、ポケットティッシュを配布し企画案内を実施。地域防災備蓄イベントは、町内会や消防署への説明チラシも作成。物販は、出品事業者に販促資材を提供いただいた

【トライアル実施】販促資材のイメージ



# 防災備蓄イベントは子ども連れの家族なども参加。SS Marketは女性向けアパレルが好評

## 【トライアル実施】当日の店舗の様子

### 地域防災備蓄イベント (2時間)



専務、社長、消防署長にご挨拶をいただいた。おにぎり、もつ煮込みなどの軽食の提供、商品があたるじゃんけんゲームなどを行った。25名程度の参加をいただいた。

地域住民向けの防災備蓄品の例。備蓄は、SS近隣の保有空きスペースなどを活用する想定。当面は、備蓄品に対する費用は得ず、SSの販促の一環で持ち出しとする。将来的には、メーカー協賛等を得る考え。



### SS Market (4日間)



情報発信は、ポケットティッシュ配布と、窓でのポスター掲示。販促費用をかけない方針で、どこまで集客できるかをトライアルで確認した。人員は、期間中、アルバイトを1名2階スペースに配置した。

2階の待合スペースを使って商品を展示。手前は、地元カフェが作る焼き菓子を販売。コーヒーは豆からの挽きたてを無料で提供。女性向けの訳あり冬物衣服を8-9割引きで販売。リーディンググラスと、ジュエリーは緑の棚に配置。(通常はオイルを展示)



地域防災備蓄イベントには、大人13名、子ども10名が参加。偶然、通りかかった地域住民の立ち寄りなどもあり、防災拠点としての認識を広げられた

## 【トライアル結果】地域防災備蓄イベント

### 当日の進行

12/10(日) 時間帯	進行	ご担当
12:00-14:00	12時：会場準備	NRIMイク持参
14:00-14:15	企画開催のご挨拶	酒井常務
14:15-14:30	日本橋消防署長のご挨拶	
14:30-15:00	・軽食、飲料等の配布 ・備蓄品のご紹介 ・景品付きじゃんけんゲーム など	企画メンバー
15:00-15:30	企画終了のご挨拶	酒井社長
※時間帯内	インタビュー等の実施	NRI

### 参加者

- **全体で23名（大人13名、子ども10名）**
- 小学生へのインタビュー
  - ・ 久松小、常盤小などに通学（中央区日本橋周辺エリア）。保育園の友人。誘い合って来た。
- 大人へのインタビュー
  - ・ 近隣マンション在住。通りかかって、軽食があったから立ち寄った。もつ煮込みが美味しかった。何気なく通り過ぎてしまうが、SSでこのようなイベントがあると意識する。
  - ・ 町内会の関係で参加。大新さんには父の代からお世話になっている。
  - ・ 小さいころはSSに、ラジオ体操や縄跳びなどをしに集まった。移動販売店なども来た。

SS Marketは、4日間の開催で、13万円の売上であった。利益は3.6万円、利益率 27.6%  
来客数は延べ55人、1日あたり約13人、一人あたり平均売上は約6500円であった

## 【トライアル結果】 イベント開催の収支検証

## 支出合計

No	項目	共通	山吹町	蛸殻町
1	ポケットティッシュ 1000個	¥ 10,994		
2	アルバイト人件費	¥ 40,000		
3	銀行手数料・ヤマト便・交通費等	¥ 6,000		
4	配送費往復		¥ 15,000	
5	リーディンググラス仕入		¥ 4,480	
6	曇り止め仕入		¥ 2,520	
7	Swing By Coffe コーヒー豆		¥ 4,320	
8	Swing By Coffe お菓子仕入		¥ 5,240	
9	アパレル&アクセサリ仕入		¥ 6,000	
10	景品用 地域バーガー店お食事券			¥ 6,000
11	甘酒 (軽食)			¥ 1,100
12	おにぎり (軽食)			¥ 8,078
13	サンドウィッチ (軽食)			¥ 2,246
14	もつ煮 (軽食)			¥ 15,000
15	cheese cake (軽食)			¥ 16,875
16	ソフトドリンク			¥ 2,000
17	展示用備品			¥ 1,104
18	備蓄品見本			¥ 15,723
19	備蓄品見本 (非常用圧縮セット)			¥ 6,400
20	お土産用 プレスタオル 45点			¥ 11,520
21	野外用ベンチ4台 2泊3日レンタル			¥ 6,800
22	野外用テーブル4台 2泊3日レンタル			¥ 3,000
23	レンタル什器配送費			¥ 30,000
	小計	¥ 56,994	¥ 37,560	¥ 125,846
	合計	¥		220,400

## SS Market企画 実績検証

- 販売実績は、4日間で13万円
- 支出は、2 SS共通費用を含めて、約95000円
- 利益は、約36000円、利益率27.6%

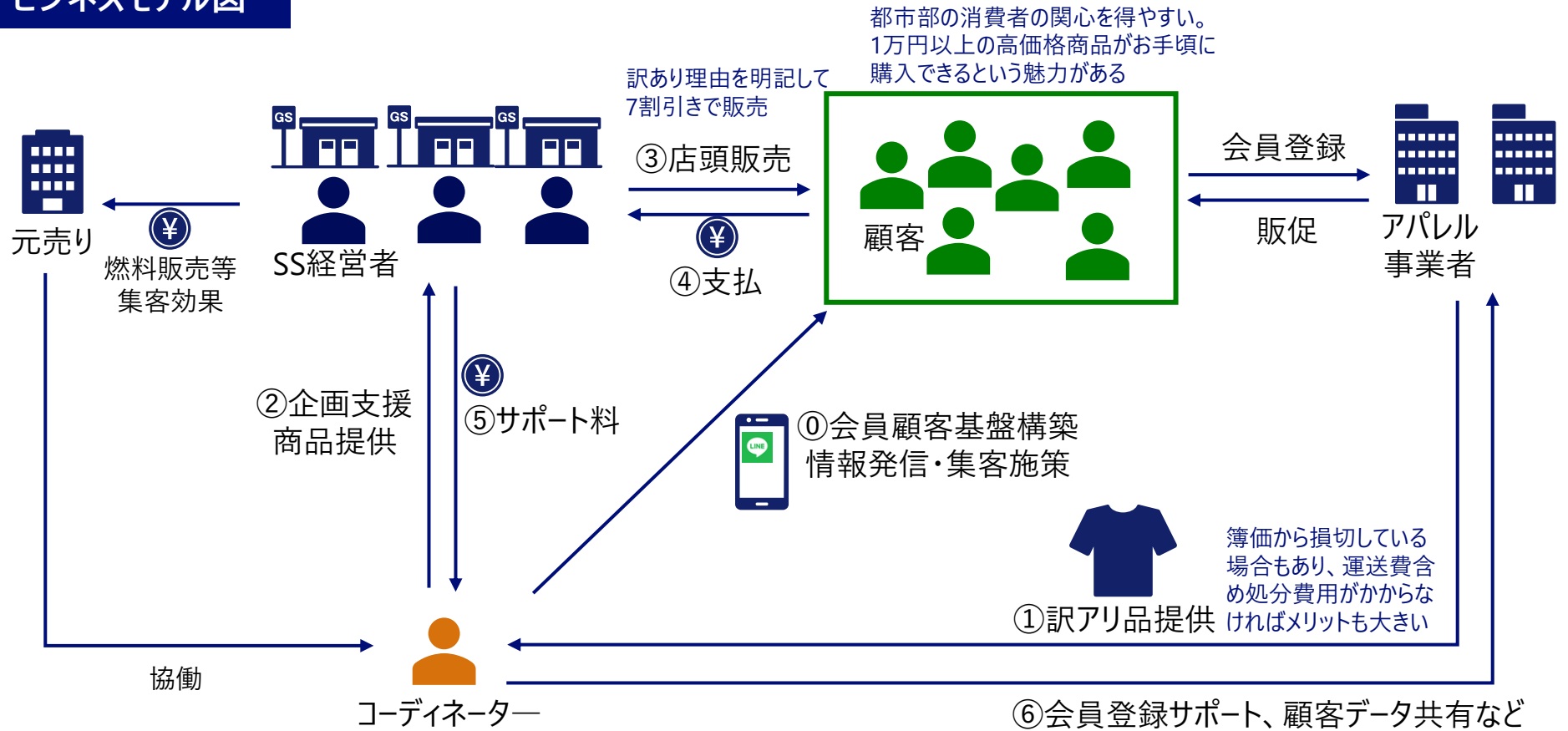
項目	金額
売上	130,660円
支出 (共通経費含む)	94,554円
利益	36,106円
利益率	27.6%

- 購入者は延べ 20人
- 1人あたり約6500円の売上
- 購入商品の平均単価は、約4200円
- 2階来店者は、4日間で延べ55人 (1日約13人)
- 2階来店者のうち購入した人の割合 (購入率) は、36%であった
- 2階来店者のうち、38%は徒歩でのご来店であった

訳あり商品のSS販売は、アパレル産業の課題（EU在庫焼却禁止など）との親和性も高く、関係各所にとってメリットも多い。元売りにも、SSへの集客や新たな企画提供の機会になる

【本格化に向けた収益モデル】SS Market 訳あり品販売ネットワーク（案）

ビジネスモデル図



SS店頭での販売在庫は、海外への寄付などのルートの確立も必要  
衣類、保存食など、ロス削減は、環境問題を意識した消費行動にフィットする

2016年熊本地震以降、住民拠点SSを整備。全国14507ヶ所に広がった。能登半島地震でも、業務を継続し地域インフラの強さを発揮。防災備蓄の物資支援拠点としても価値がある

## 【本格化に向けたネットワークづくり】防災備蓄拠点としての活用（案）



### 【住民拠点サービスステーション】

**自家発電設備**を備え、災害などが原因の停電時にも継続して地域の住民に給油できるガソリンスタンド

全国約28,000のSSのうち、**14,507ヶ所**  
**(約50%)**が住民拠点SSとなっている  
(2023/8/31時点)

出所) 経済産業省 資源エネルギー庁

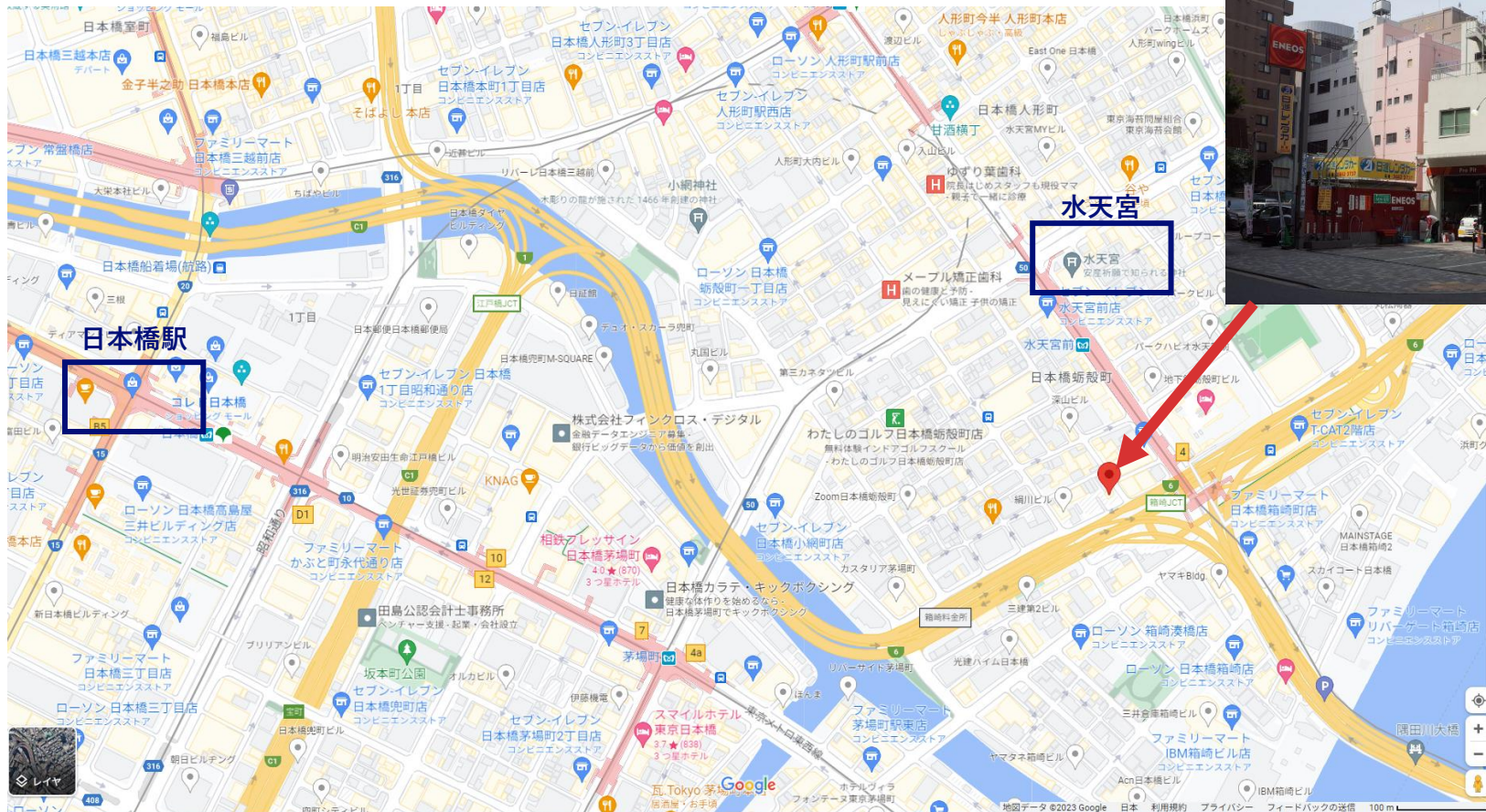
項目	石川県	輪島市	珠洲市	(参考) 東京都
総人口	112万人	2.3万人	1.3万人	1411万人
SS数	326	13	11	935
住民拠点SS数	121 (37%)	5 (39%)	2 (18%)	383 (41%)
人口1万人当たりSS数	2.91	5.61	8.72	0.66
人口1万人当たり 住民拠点SS数	1.08	2.16	1.59	0.27
(参考) 郵便局店舗数	315	18	14	1475
(参考) 人口1万人当たり 郵便局数	2.81	7.76	11.10	1.05
(参考) 業務休止SS数	32	—	—	—
(参考) 業務休止郵便局数	112	18	14	—

出所) 人口：自治体発表統計最新情報、SS数は各元売りウェブサイト、gogo.gsサイトなどの店舗一覧より集計  
業務休止情報：「令和6年能登半島地震による被害状況等について（令和6年1月7日11:30現在）」  
(内閣府非常災害対策本部)

[https://www.bousai.go.jp/updates/r60101notojishin/r60101notojishin/pdf/r60101notojishin\\_06.pdf](https://www.bousai.go.jp/updates/r60101notojishin/r60101notojishin/pdf/r60101notojishin_06.pdf)

# (参考) 既存顧客や立地特性 都心型SSの立地 1/2

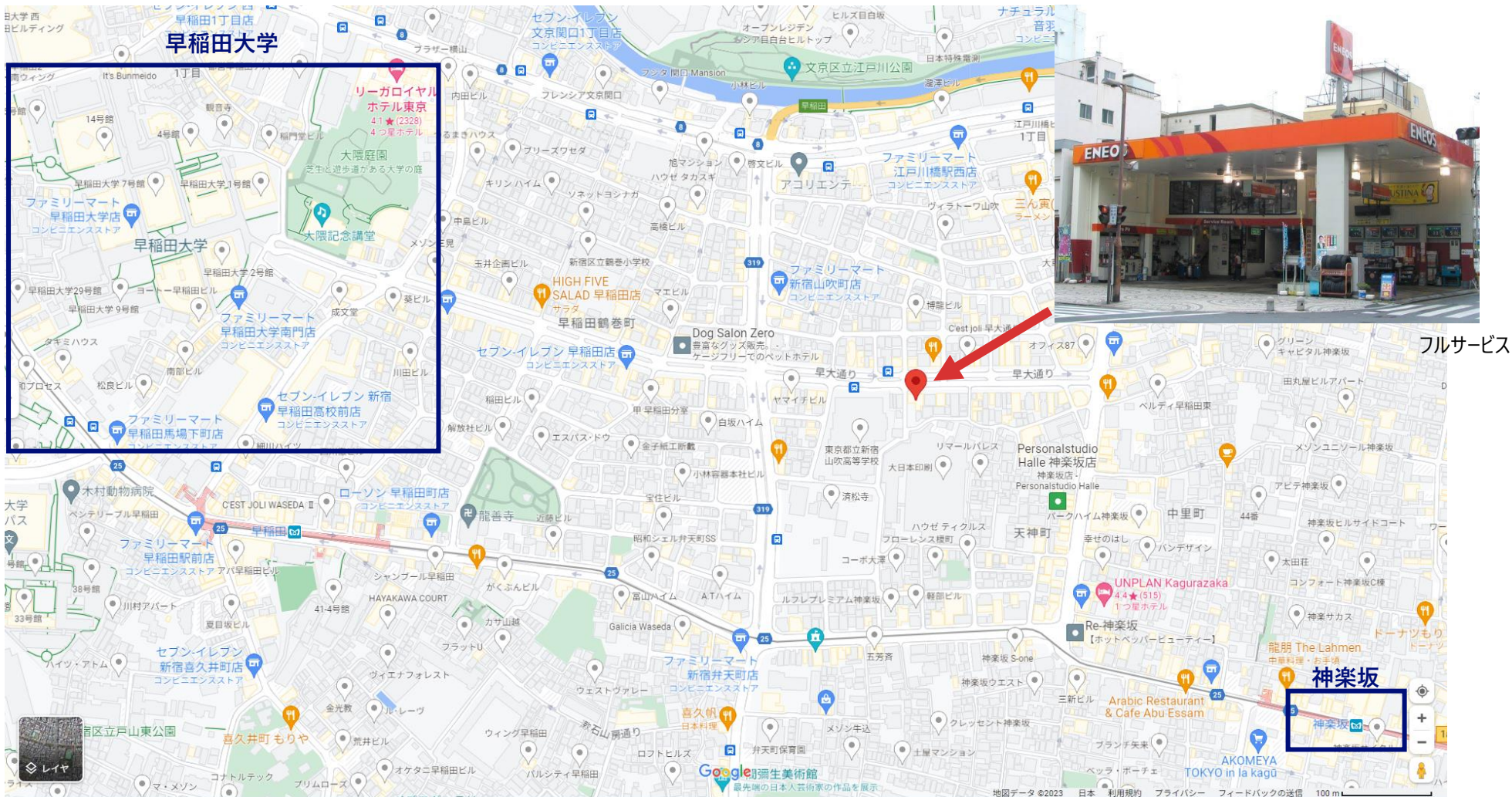
## 【A】蛸殻町SS (フルサービス)



フルサービス

(参考) 既存顧客や立地特性  
都心型SSの立地 2/2

[B]山吹町SS (フルサービス)



山吹町SSで開催した SS Market では、2階にアルバイト人員を1名配置し、企画趣旨の説明、来店客への接客、来店実績の簡易的な取りまとめを実施した

## 【トライアル結果】 SS Market企画 販売実績

### 実績管理シート

項目	12/7(木)	12/8(金)	12/9(土)	12/11(月)
天候	 晴れ	 晴れ	 晴れ	 曇り
SSへの来店延べ来店台数 (洗車+給油)	121台	180台	99台	146台
洗車車両台数	6台	10台	8台	4台
給油車両台数	115台	170台	91台	142台
徒歩の来店数	6人	5人	6人	4人
2階来客数	15人	13人	16人	11人
購入者数	7人	6人	3人	4人
購入商品点数	9点	7点	9点	6点
イベント販売金額	41,840円	25,480円	44,320円	19,020円

## SS Marketは、洗車で2階に立ち寄りの方の購入率が高かった。イベントに関心を持ち、2階に来られるお客様もいて、特に、アパレル販売が女性の関心を得ていた

### 【トライアル結果】SS Market企画 アンケート回答

#### • アンケート回答数 10名

- 2階に立ち寄りいただいたお客様に、主に、会話形式でヒアリング（年齢は一部推測あり）
- 来店目的は、洗車が半数（5/10）、イベントそのものに関心を持って来られる方も3名いた
- アンケート回答者のうち、9名（9/10）が商品を購入

#	年齢・性別	利用サービス	常連客か否か	SS利用頻度	立ち寄り動機	購入商品	備考
1	60代男性	給油、洗車	No、初めて利用	洗車は年6回	洗車待ち	クッキー	いつも行くSSが廃業し、初めて来店。自宅から近いので選んだ
2	50代女性	給油	No、初めて利用	—	アパレル販売	コート2点、ジュエリー1点 眼鏡拭き1点 計4点	初めて来店。友人からアパレルセールの情報をもらい買いにきた
3	60代男性	洗車	Yes	—	洗車待ち	購入なし	
4	30代男性	洗車	No、初めて利用	—	洗車待ち	クッキー	
5	50代男性	洗車	Yes	—	洗車待ち	リーディンググラス	眼鏡をつけているので曇り止めは持っている
6	50代男性	給油、洗車	Yes	—	洗車待ち	コート1点	娘さんへのプレゼント
7	50代女性	車なし、徒歩	—	—	何をやっているか気になった	くもり止め1点	
8	20代男性	洗車	No	—	トイレ利用	クッキー	
10	60代男性	給油、洗車	No	1~2回	何をやっているか気になった	リーディンググラス	

※上記、表は開催4日間のインタビューやアンケート記入を集計

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）

## 東白商事株式会社 新事業に関する立地評価と事業計画策定

**NRI**

Envision the value,  
Empower the change



## 本モデルケースのコンセプト、活動概要、成果は以下の通り

### コンセプト

出店立地評価等の新事業の検討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立上げを例に)

### 課題・背景

- 石油産業縮小に伴い、新事業立上げを検討するSSは増加しているが、新店舗を出店する際の立地評価の知見が多くの事業者で蓄積されていない。また、資金調達に必要な事業計画の策定に取り組んでいる事業者は少ない。
- 本モデルケースでは、インドアゴルフ施設事業への参入を例に、事業環境分析・立地評価（商圈分析）・パートナー選定・事業計画策定を行い、事業見通しを適切に評価し、新事業の資金調達の準備を進める。

### 中間報告会 までの 活動概要

- 参入する市場の魅力度（規模・成長性）の把握（事業環境分析）
- 新店舗出店候補地のうち、来店客がより見込める候補地の選定（立地評価）
- 新事業の仕組みや方向性にマッチする事業パートナーの選定

### 最終報告会 までの 活動概要

- 売上目標（会員数目標と客単価）の設定・必要費用の整理を踏まえた、収益計画の作成
- 資金調達を見据え、「事業の意義・収益性・実現可能性」を伝える事業計画の策定

### 成果

- 事業パートナー・出店地の選定
- 収益計画・事業計画の策定

### 将来の展望

- 新店舗オープンに向けた準備（資金調達後）
- その他の新事業の検討・資金調達

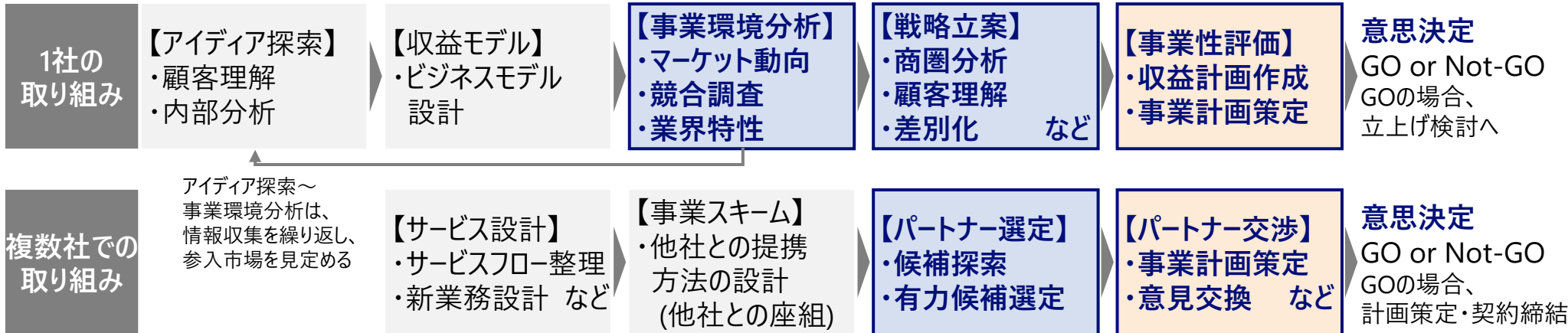
# 本モデルケースでは下図のハイライト項目に主眼を置いて検討を進めた

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）

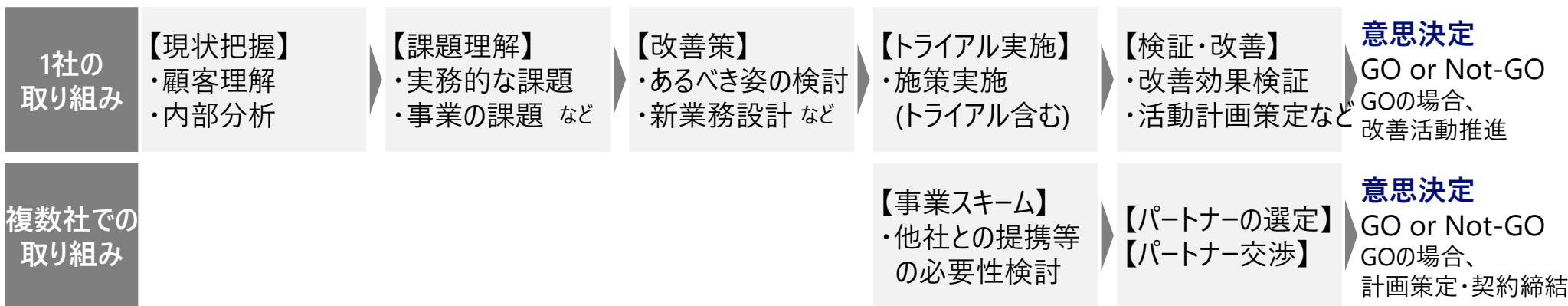
What（テーマ）決め

How（検討の進め方）設計

## 新規事業・サービス開発

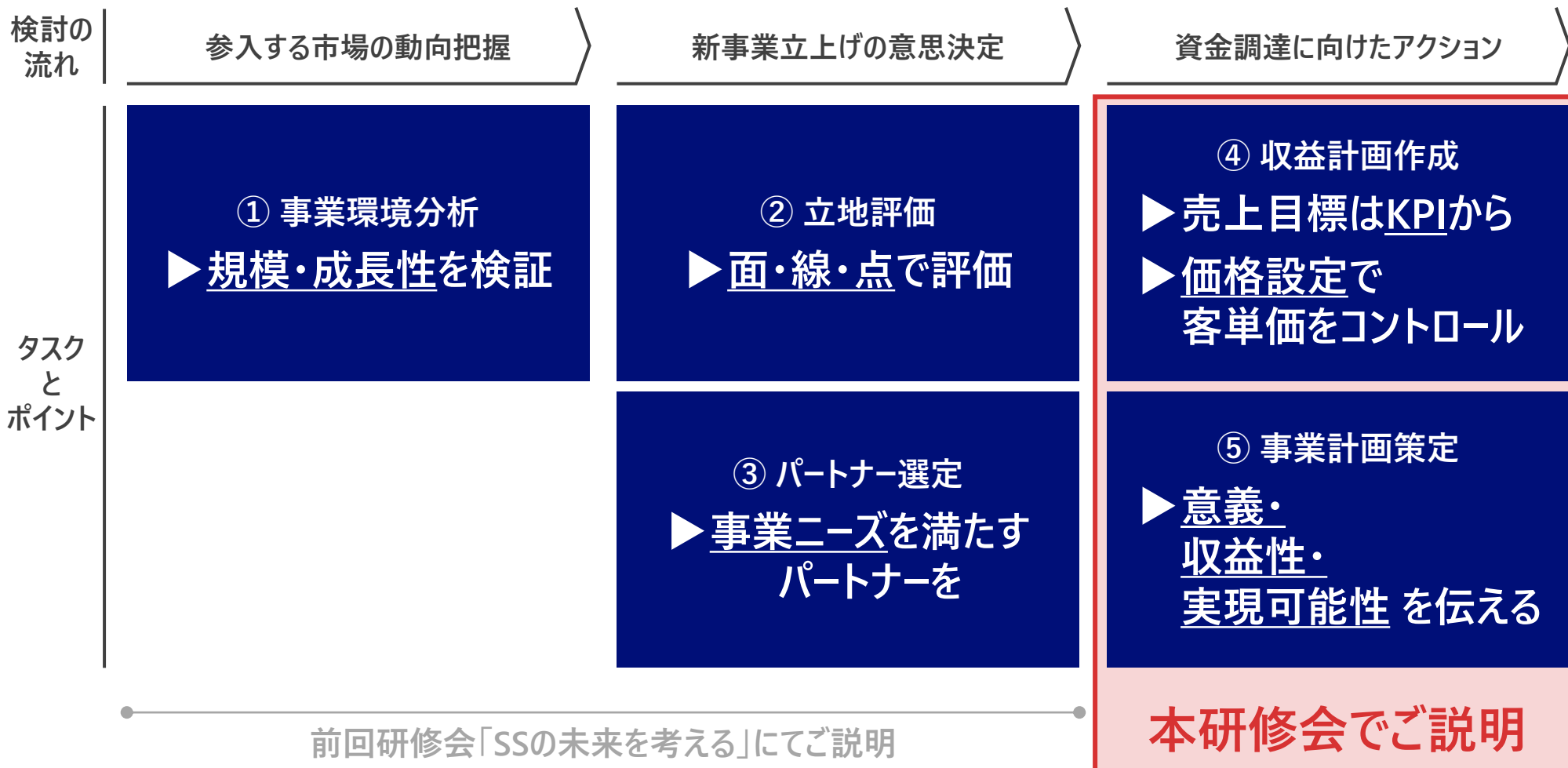


## 既存事業の拡大・効率化



## 本モデルケースでお伝えしたいポイント

### 新事業検討の流れとポイント



## 本モデルケースでは以下の取り組みを行い、成果を得た

出店立地評価等の  
新事業の検討プロセスと  
事業計画策定方法のナレッジ化

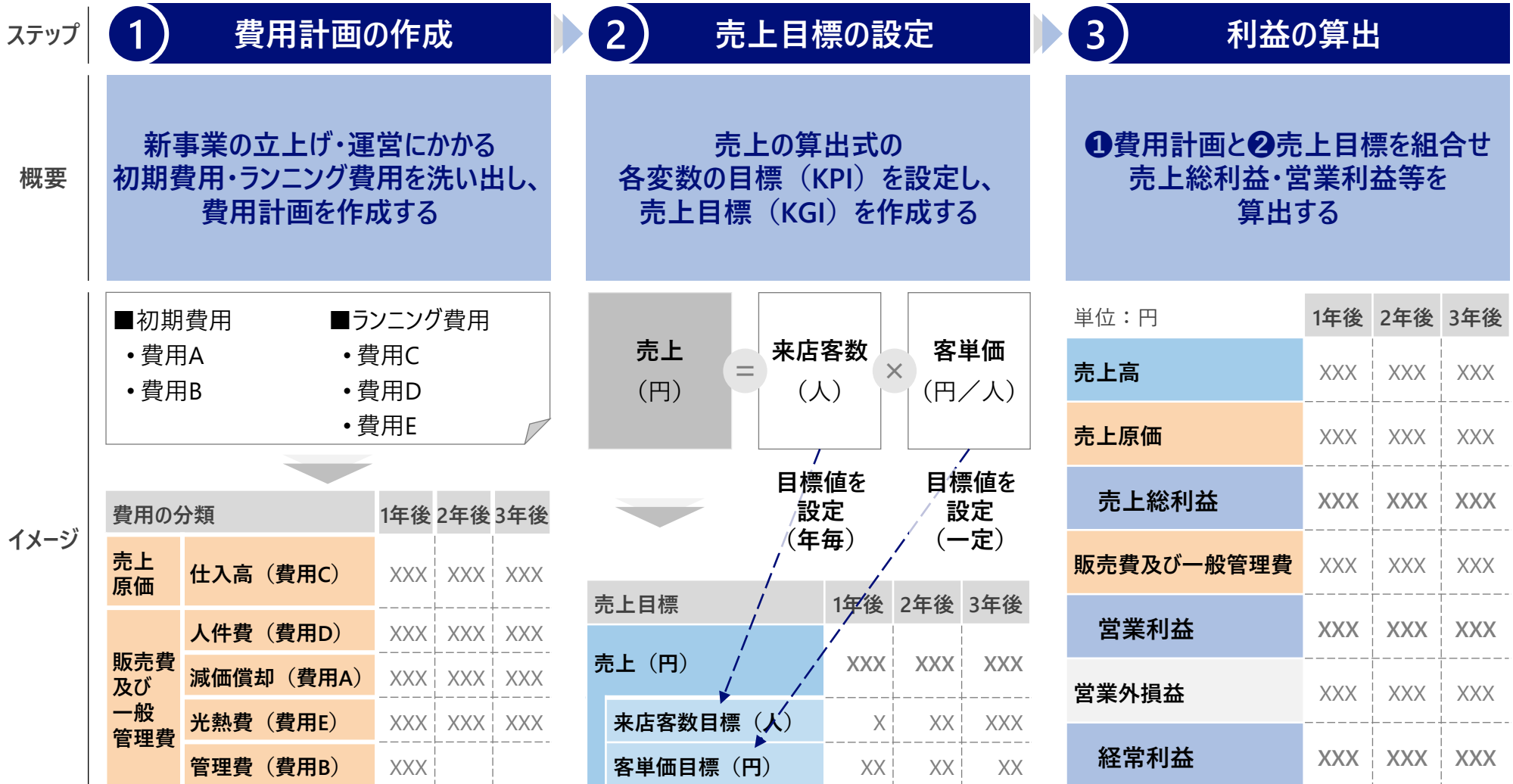
- ・参入市場動向の把握・新店舗展開に伴う出店候補地の評価
- ・共同で事業つくるパートナーの選定
- ・資金調達を見据えた収支計画・事業計画の策定

活動目的	活動概要	成果
① 参入市場の把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 性世代別ゴルフ人口推移の調査</li> <li>・ シミュレーションゴルフ市場規模の調査</li> <li>・ 機器事業者へのヒアリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ゴルフ人口はコロナ禍で落ち込むも、今後も増加予測。特に女性の増加率が大い</li> <li>・ シミュレーションゴルフ市場も成長傾向</li> </ul>
② 出店地の評価・選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 立地評価の評価項目の整理</li> <li>・ 出店候補地の視察・実地調査</li> <li>・ 各出店候補地の商圈分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商圈分析により、3,000人弱のゴルフプレイヤーが商圈に在住すると試算された</li> <li>・ 面・線・点の観点で候補地を評価し、幹線道路沿いの候補地Bを選定</li> </ul>
③ 事業パートナーの選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 機器事業者へのヒアリング</li> <li>・ 各社サービスの評価・事業パートナーの選定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ヒアリングにより、事業の概要を捕捉</li> <li>・ 機器の性能・無人店舗運営等の観点で各社サービスを評価し、B社をパートナーに選定</li> </ul>
④ 売上目標・収益計画の作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 機器事業者へのヒアリング</li> <li>・ KPIの議論</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同業店舗の料金体系等を踏まえ売上目標と費用計画を設定</li> <li>・ 事業開始後3年間の収益計画を作成</li> </ul>
⑤ 資金調達を見据えた事業計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社の強み・弱み、外部環境の機会・脅威の棚卸し</li> <li>・ 事業の進め方（体制・スケジュール）の議論</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SWOTを整理の上、新事業の意義を説明</li> <li>・ ④を踏まえ、収益性を説明</li> <li>・ 左記の議論を踏まえ、実現可能性を説明</li> </ul>

# 収益計画の作成

# 収益計画の作成は、 費用計画の作成 ⇒ 売上目標の設定 ⇒ 利益の算出、の3ステップで行う

## 収益計画作成の3ステップ



本ケースでは、ゴルフ機器事業者・建設業者・自社店舗（コインランドリー）の運営費より、新事業の費用を洗い出し、各費用を年別に整理する

費用の洗い出し

費用の分類（年別）

機器事業者B社・建設業者へのヒアリング、  
自社店舗（コインランドリー）の運営費より  
捕捉

機器・施設の  
償却期間で  
各年に配分

■ 初期費用

- 機器価格（3台）： 1000万円
- 施設建設費： 4500万円
- 無人店舗管理システム導入費： 80万円

■ ランニング費用

- 人件費： 6万円／月
- 光熱費： 5万円／月
- 消耗品費： 5万円／月
- 機器保守サービス費： 10万円／月
- 無人店舗管理システム利用費： 8万円／月

分類	勘定科目	1年後	2年後	3年後
売上原価	仕入	-	-	-
販売費 及び 一般管理費	給与手当	72万円	72万円	72万円
	広告宣伝費	-	-	-
	水道光熱費	60万円	60万円	60万円
	消耗品費	60万円	60万円	60万円
	減価償却費 <sup>※</sup>	550万円	550万円	550万円
	ソフトウェア使用料	296万円	216万円	216万円
営業外費用	支払利息	-	-	-
計		1,038万円	958万円	958万円

無人店舗として運営することにより、  
 有人店舗運営と比較して月間約25万円のコスト削減効果がある

有人店舗の場合

月間 店舗運営コスト	405,000	円/月
人件費	405,000	円/月
時給	1,000	円/時間
営業時間 (9-22時)	13	時間/日
営業時間外緊急対応	0.5	時間/日
営業日数	30	日/月

VS

無人店舗の場合

月間 店舗運営コスト	160,600	円/月
店舗・予約管理	45,000	円/月
入退室ドア管理	15,000	円/月
ゴルフ機器連動管理	12,000	円/月
コールセンターサービス	28,600	円/月
人件費	60,000	円/月
時給	1,000	円/時間
対面対応時間	2	時間/日
営業日数	30	日/月

※システム導入の初期コストは合計約100,000円

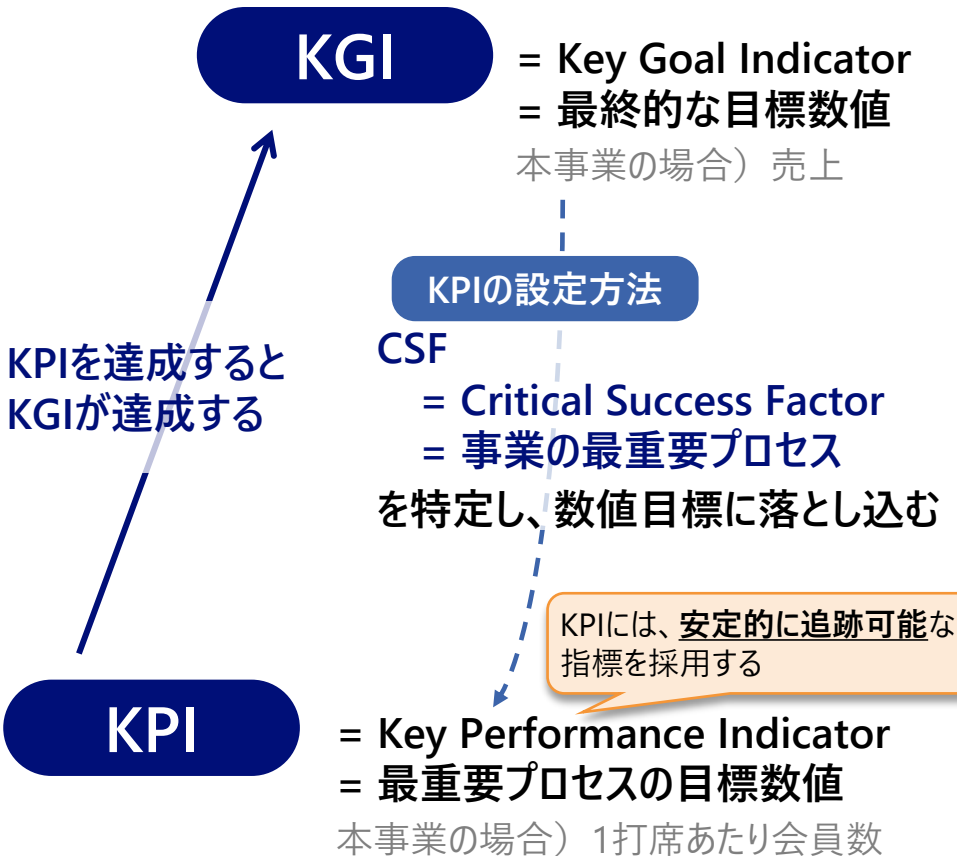
無人店舗運営によるコスト削減効果

▶ 約25万円/月

# 売上の算出式の各変数の目標（KPI）を設定し、売上目標（KGI）を作成する

本ケースの新規立上げ施設は会員制とし、追跡が容易な「1打席あたり会員数」をKPIとして設定し、売上目標を作成

## KGIとKPI



## インドアゴルフ事業の売上目標（年別）

KGI	=	KPI	×	会費	×	打席数
売上 (円/月)		1打席あたり 会員数 (人/台)		10,000 円/人・月		3台

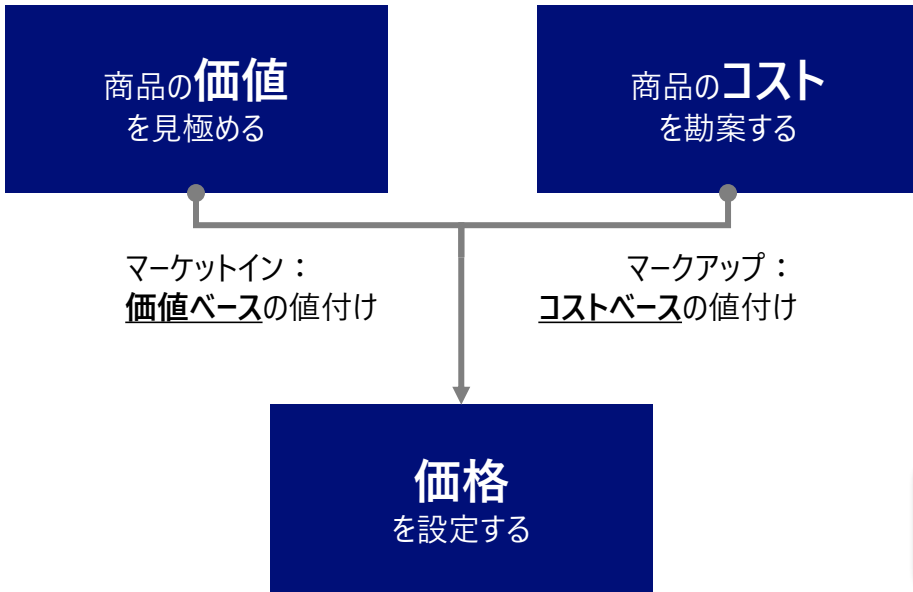
目標 (KGI・KPI)	1年後	2年後	3年後
年間売上	720万円	1,080万円	1,440万円
1打席あたり 会員数*	20人	30人	40人

※1打席当たり会員数の上限は50人が通例とされる

価格設定は、商品の価値の見極めとコストの転嫁により行う。  
価格は、コストが下限価格 / 商品の価値が上限価格となり、  
差別化要素の有無で設定可能な価格の幅が変わる

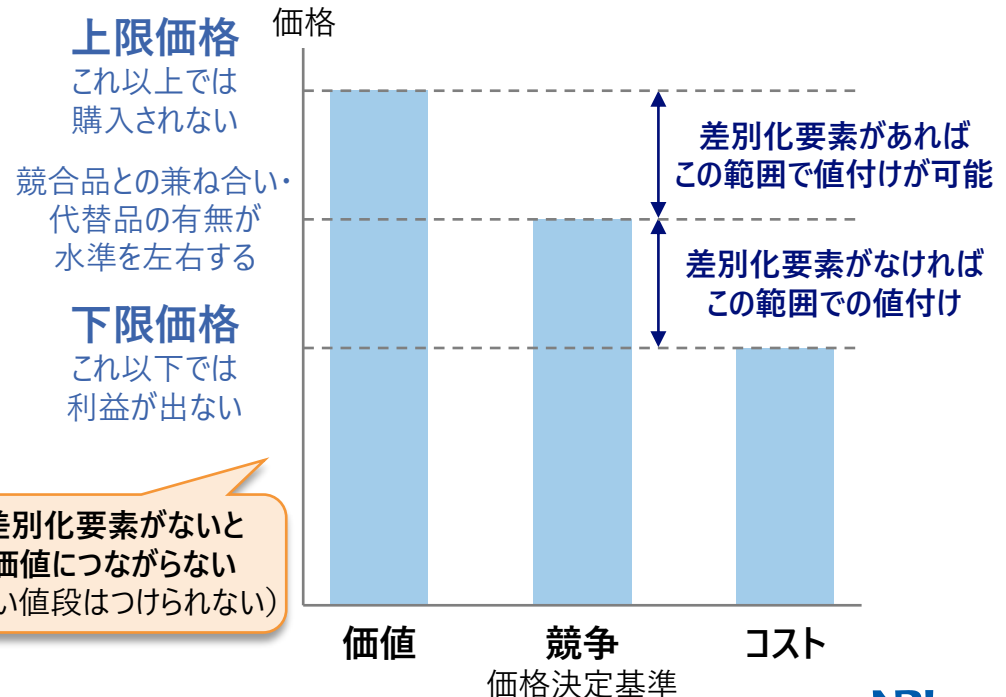
## 価格設定のポイント

- 価格は、価値とコストの両面から設定する
- 事業者の立場では、コストを回収できる価格を設定する必要がある（マークアップ）
- 一方、顧客は、コストではなく商品の価値を評価する（＝価値に対して高い/安いと感じる）ため、商品の価値の見極めも重要である（マーケットイン）



## 価格の幅

- 価格の幅は、コストが下限価格、価値が上限価格となる
- 幅の中に競争原理に基づく価格（＝多くの同業他社の商品価格）が存在し、差別化要素がある場合は競争価格を上回る価格を設定しても顧客に受け入れられる
- そのため同業他社商品の価値と価格の把握が必要である



## 目標利益から逆算し価格を設定（＝コストベースの値付け）する際は、感応度分析による利益のシミュレーションが有効

- コストの回収可否を勘案し客単価を設定する際は、感応度分析による利益シミュレーションが有効である
- インドアゴルフ施設の場合、1打席あたりの会員数の上限は、全会員が比較的快適に予約がとれる会員数の上限となる50名とする
- 表側に会員数の上限、表頭に客単価の幅に配置し、営業利益を可視化する
- 例えば、最終利益目標値（＝1打席あたり会員数50名における利益）を800万円に設定したい場合は、月額会費を10,000円弱に設定する必要がある

### 感応度分析による営業利益シミュレーション

月額会費  
(円/月)

高

1打席あたり  
会員数  
(名/打席)

多

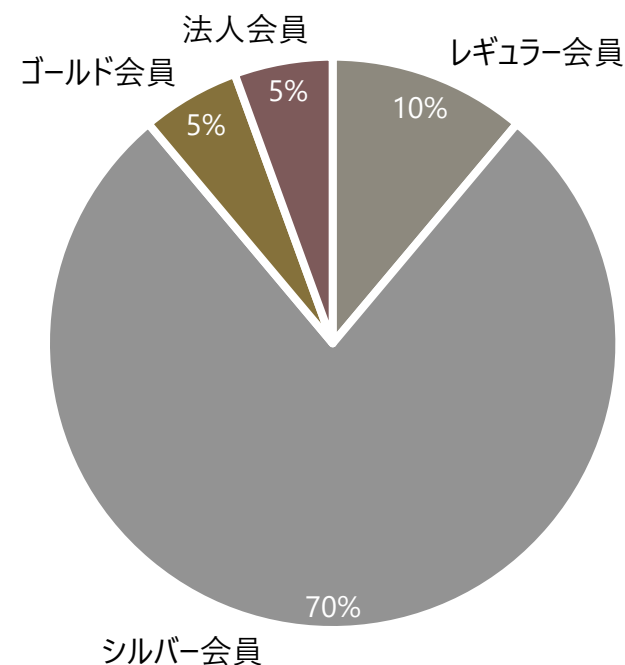
営業利益 (万円/年)	8,000 円/月	9,000 円/月	10,000 円/月	11,000 円/月	12,000 円/月
10名	-670	-634	-598	-562	-526
20名	-382	-310	-238	-166	-94
30名	-94	14	122	230	338
40名	194	338	482	626	770
50名	482	662	842	1,022	1,202

## 参考) 同業店の会員プラン

会員プラン				
会員プラン	月額会費	同伴人数	利用時間	打ち放題時間等
法人会費	¥20,000	3	24h	親会員様：毎日115分打ち放題 子会員様：チケット要別途購入
ゴールド会員	¥17,000	3	24h	毎日115分打ち放題
シルバー会員	¥10,000	1	24h	毎日55分打ち放題
レギュラー会員	¥5,000	0	24h	打席55分の利用毎に600円の チケットを別途要購入

## 会員内訳 (イメージ)

会員の7~8割はシルバー会員※



※電話ヒアリングより聴取 (その他の会員の割合は仮置き)

**【松竹梅の法則】**人間は3つの選択肢を与られた場合、真ん中の選択肢が最も平均的で選ぶことへの抵抗感が小さい。スムーズに真ん中を選んでもらえるよう、上下の選択肢の内容と価格を意図的に設定すると効果的。

## 松竹梅の法則

	よい例	悪い例
松 (豪華なお弁当)	2,500円	1,200円
竹 (バランスのよいお弁当)	1,000円	1,000円
梅 (シンプルなお弁当)	800円	500円

選ばれやすい

松は豪華だけど高い  
梅は安いけど物足りない  
真ん中の竹がちょうどよい

安さ重視で梅を選んだり  
松にも手が伸ばしやすかったり  
真ん中の竹に絞り切れない

# ①費用計画と②売上目標を組み合わせ、③収益計画を作成する

## 収益計画の作成ステップ

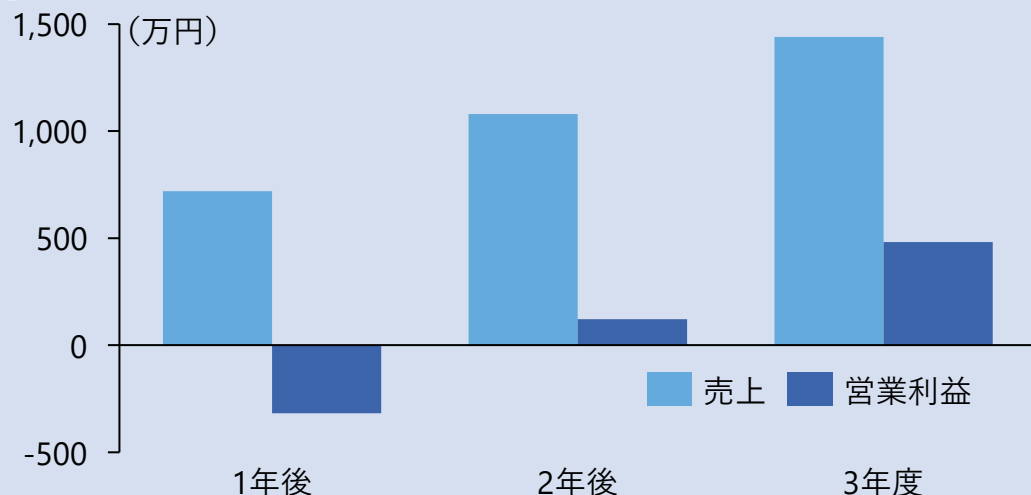
### ① 費用計画

費用計画		1年後	2年後	3年後
売上原価	仕入高 (費用C)	XXX	XXX	XXX
	人件費 (費用D)	XXX	XXX	XXX
販売費及び一般管理費	減価償却 (費用A)	XXX	XXX	XXX
	光熱費 (費用E)	XXX	XXX	XXX
	管理費 (費用B)	XXX		

### ② 売上計画

売上目標	1年後	2年後	3年後
売上高 (円)	XXX	XXX	XXX
来店客数目標 (人)	X	XX	XXX
客単価目標 (円)	XX	XX	XX

### ③ 収益計画



	1年後	2年後	3年後
売上高	XXX	XXX	XXX
売上原価	XXX	XXX	XXX
売上総利益	XXX	XXX	XXX
販売費及び一般管理費	XXX	XXX	XXX
営業利益	XXX	XXX	XXX

## 本ケースのゴルフ事業では、 3年以内に初期コストを回収し、3年後には売上が1,440万円に成長する計画を作成した

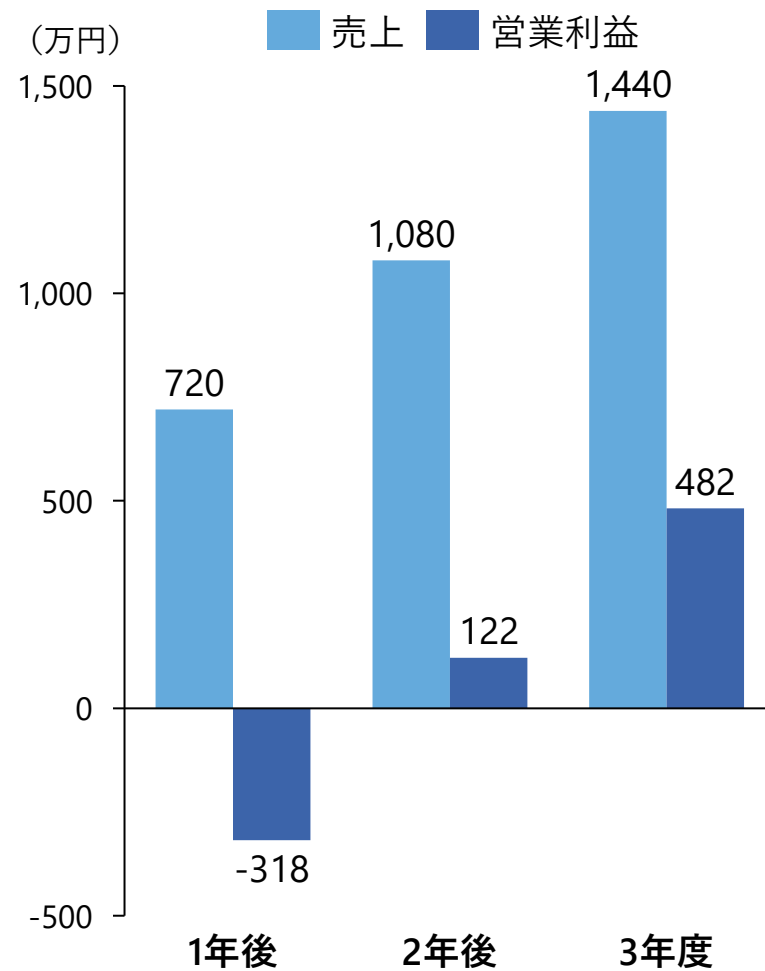
### 本モデルケースの収益計画※

※既存事業の数値は例

(単位：千円)

	基準年度 [2023年度]	1年後 [2025年度]	2年後 [2026年度]	3年後 [2027年度]
①売上高	100,000	105,200	106,800	108,400
- 既存事業 (SS事業等)	100,000	98,000	96,000	94,000
- <b>ゴルフ事業</b>	-	<b>7,200</b>	<b>10,800</b>	<b>14,400</b>
②営業利益	2,000	-1,280	3,020	6,520
- 既存事業 (SS事業等)	2,000	1,900	1,800	1,700
- <b>ゴルフ事業</b>	-	<b>-3,180</b>	<b>1,220</b>	<b>4,820</b>
③経常利益	30,000	32,000	34,000	36,000
④人件費	300,000	310,720	320,720	330,720
- 既存事業 (SS事業等)	300,000	310,000	320,000	330,000
- <b>ゴルフ事業</b>	-	<b>720</b>	<b>720</b>	<b>720</b>
⑤減価償却費	20,000	25,500	25,500	25,500
- 既存事業 (SS事業等)	20,000	20,000	20,000	20,000
- <b>ゴルフ事業</b>	-	<b>5,500</b>	<b>5,500</b>	<b>5,500</b>
付加価値額 (=②+④+⑤)	322,000	334,940	349,240	362,740
- 既存事業 (SS事業等)	322,000	331,900	341,800	351,700
- <b>ゴルフ事業</b>	-	<b>3,040</b>	<b>7,440</b>	<b>11,040</b>
付加価値額伸び率 (基準年度比) (%)	-	+4.0%	+8.5%	+12.7%

### ゴルフ事業の売上・営業利益



# 事業計画の策定

## 外部の機関・投資家から出資／融資／補助金・助成金等の資金調達を受ける場合は、事業計画が必要とされる場合が多い

### 資金調達の種類と事業計画の必要性

#### 資金調達手法

#### 左記の概要・メリット・デメリット

#### 事業計画の必要性

<p><b>A</b> 自己資金 ・資産現金化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 自己資金や保有する資産の売却による資金調達</li> <li>— 返済不要で利用上の制約は少ないが、経営が不安定になる場合もある</li> </ul>	<p>△ 必要性は低い</p>
<p><b>B</b> クラウドファンディング</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— インターネット上で支援者を募る仕組みを活用した資金調達</li> <li>— 支援者に返礼品等のリターンを返す方式が主流</li> </ul>	<p>△ 必要性は低い</p>
<p><b>C</b> 出資</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 投資家やベンチャーキャピタル（VC）から出資を受ける資金調達</li> <li>— 返済は不要だが、投資家へのリターンが求められる場合がある（自由な経営が難しくなる）</li> </ul>	<p>○ 必要性が高い</p>
<p><b>D</b> 融資</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 金融機関等から融資を受ける資金調達</li> <li>— 返済が必要なため、審査に通過する必要がある</li> </ul>	<p>○ 必要性が高い</p>
<p><b>E</b> 補助金・助成金</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 開業資金・事業資金の補助金・助成金を受ける資金調達</li> <li>— 募集要領に則った審査に通過する必要がある</li> <li>— 原則後払いで、返済は不要</li> </ul>	<p>○ 必要性が高い</p>

事業計画では、**①事業を行う意義があること** / **②収益の見込める事業であること** / **③実現可能性が十分に高いこと**、の3点を示す必要がある

事業計画で示すべき3つのポイント

ポイント	1 意義	2 収益性	3 実現可能性																																																																																						
概要	内部環境・外部環境の両面から自社が当該事業を行う意義（＝社会や環境課題の解決に貢献する事業であること）を示す	当該事業が将来的に収益を拡大でき初期投資を回収できる事業であることを示す	当該事業の立上げ・運営の実現可能性がスケジュールや体制等の面から実現可能性が高いことを示す																																																																																						
事業計画への記載イメージ	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="2">内部環境</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>S</th> <th>W</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">外部環境</td> <td>O XXX</td> <td>✓ XXX</td> <td>✓ XXX</td> </tr> <tr> <td>T XXX</td> <td>✓ XXX</td> <td>✓ XXX</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>分類</th> <th>本事業の意義</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>E 環境</td> <td>XXX</td> </tr> <tr> <td>S 社会</td> <td>XXX</td> </tr> <tr> <td>G ガバナンス</td> <td>XXX</td> </tr> </tbody> </table>			内部環境				S	W			XXX	XXX	外部環境	O XXX	✓ XXX	✓ XXX	T XXX	✓ XXX	✓ XXX	分類	本事業の意義	E 環境	XXX	S 社会	XXX	G ガバナンス	XXX	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>単位：円</th> <th>1年後</th> <th>2年後</th> <th>3年後</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> </tr> <tr> <td>売上原価</td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> </tr> <tr> <td>売上総利益</td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> </tr> <tr> <td>販売費及び一般管理費</td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> </tr> </tbody> </table>	単位：円	1年後	2年後	3年後	売上高	XXX	XXX	XXX	売上原価	XXX	XXX	XXX	売上総利益	XXX	XXX	XXX	販売費及び一般管理費	XXX	XXX	XXX	営業利益	XXX	XXX	XXX	<p>スケジュール</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>7月</th> <th>8月</th> <th>9月</th> <th>10月</th> <th>11月</th> <th>12月</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Task A</td> <td colspan="2">■</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Task B</td> <td></td> <td></td> <td>■</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Task C</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>■</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Task D</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td colspan="2">■</td> </tr> </tbody> </table> <p>体制</p> <pre> graph TD     A[新規事業部] --&gt; B[A事業部]     A --&gt; C[B事業部]     A --&gt; D[C社]     </pre>		7月	8月	9月	10月	11月	12月	Task A	■						Task B			■				Task C				■			Task D					■	
		内部環境																																																																																							
		S	W																																																																																						
		XXX	XXX																																																																																						
外部環境	O XXX	✓ XXX	✓ XXX																																																																																						
	T XXX	✓ XXX	✓ XXX																																																																																						
分類	本事業の意義																																																																																								
E 環境	XXX																																																																																								
S 社会	XXX																																																																																								
G ガバナンス	XXX																																																																																								
単位：円	1年後	2年後	3年後																																																																																						
売上高	XXX	XXX	XXX																																																																																						
売上原価	XXX	XXX	XXX																																																																																						
売上総利益	XXX	XXX	XXX																																																																																						
販売費及び一般管理費	XXX	XXX	XXX																																																																																						
営業利益	XXX	XXX	XXX																																																																																						
	7月	8月	9月	10月	11月	12月																																																																																			
Task A	■																																																																																								
Task B			■																																																																																						
Task C				■																																																																																					
Task D					■																																																																																				

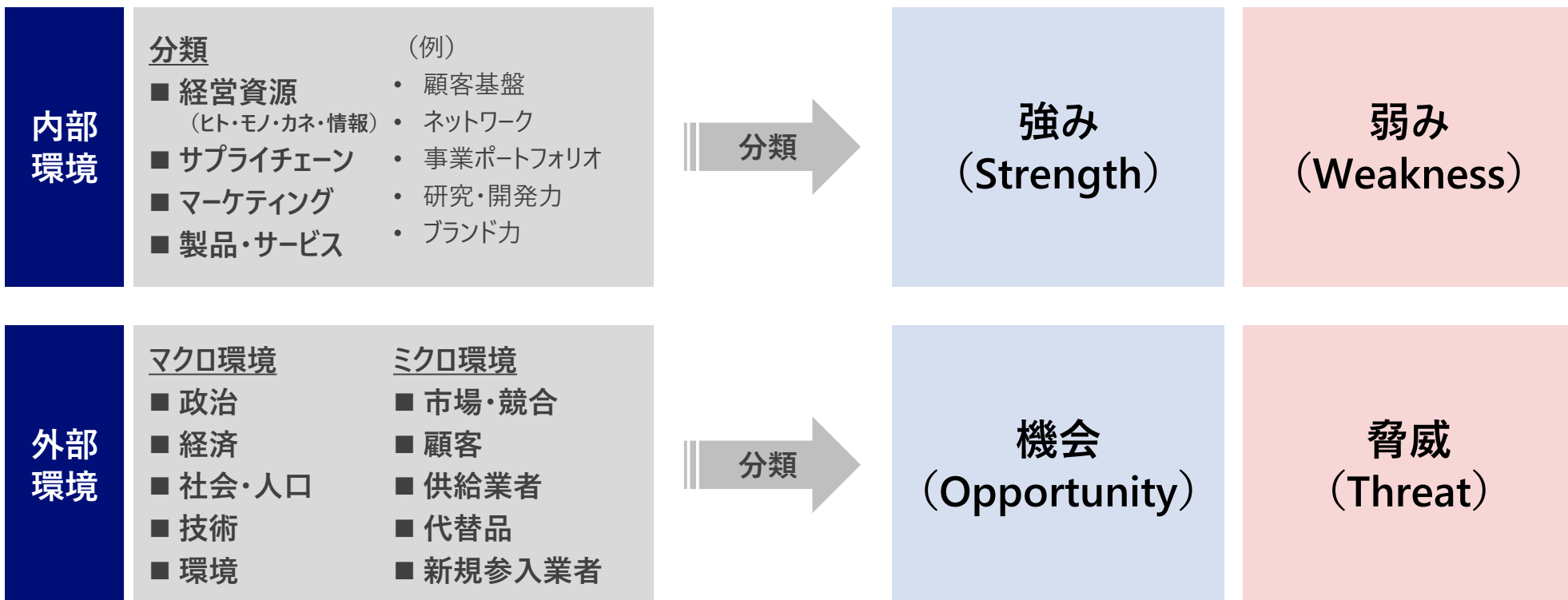
内部環境分析により、強み (S) / 弱み (W)

外部環境分析により、機会 (O) / 脅威 (T) を整理する

- SWOT分析により、内部・外部環境分析から、自社が取るべき戦略・求められる事業展開を絞り込むことができる
- 内部環境分析により、自社のポジティブ／ネガティブ要素を洗い出し、それぞれ強み／弱みに分類する
- 外部環境分析により、自社以外のポジティブ／ネガティブ要素を洗い出し、それぞれ機会／脅威に分類する

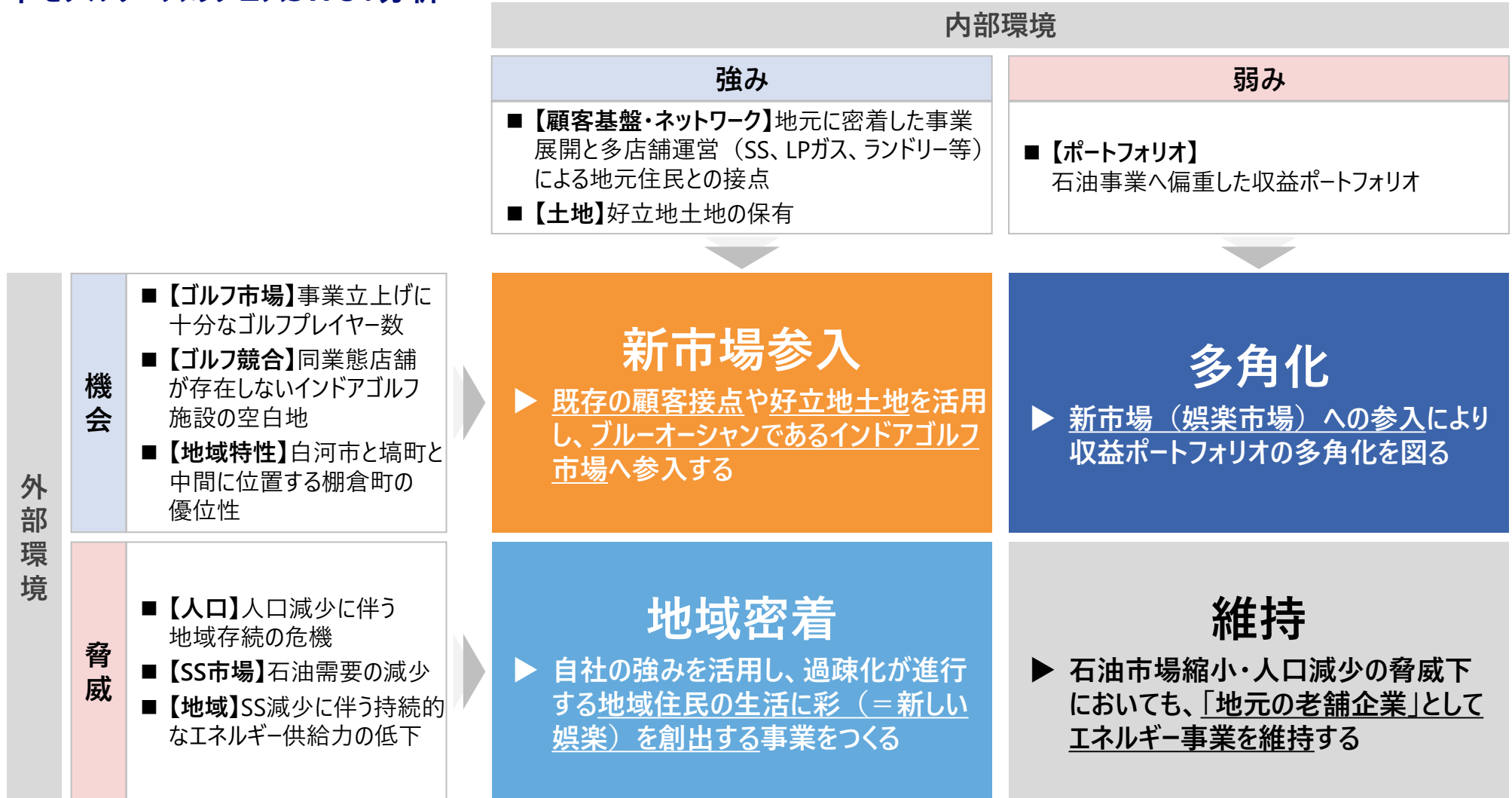
## SWOT分析

洗い出しの観点



# 本モデルケースでは、下記の通りにクロスSWOTを整理し、インドアゴルフ事業展開の意義を説明した

## 本モデルケースのクロスSWOT分析



東白商事は、SS2店舗・コインランドリー3店舗・LPガス販1店舗・米穀集荷業等1店舗、  
合計7店舗を展開しており、顧客（＝地元住民）との接点を多数有する

東白商事株式会社の運営する施設

SS（2店舗）



コインランドリー（3店舗）



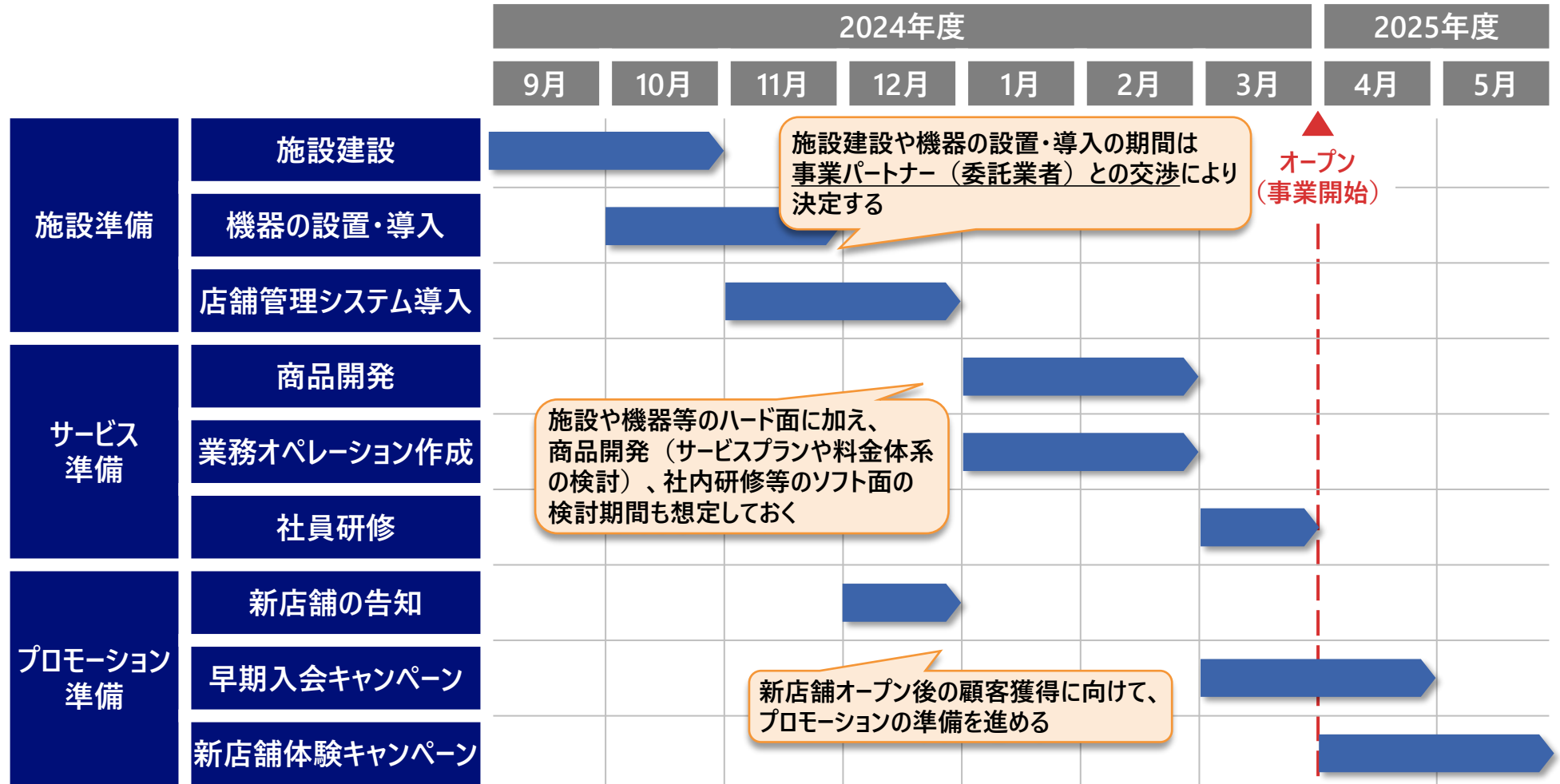
LPガス販売・米穀集荷業（2店舗）



事業計画では、事業開始までのタスクとスケジュールを示す必要がある

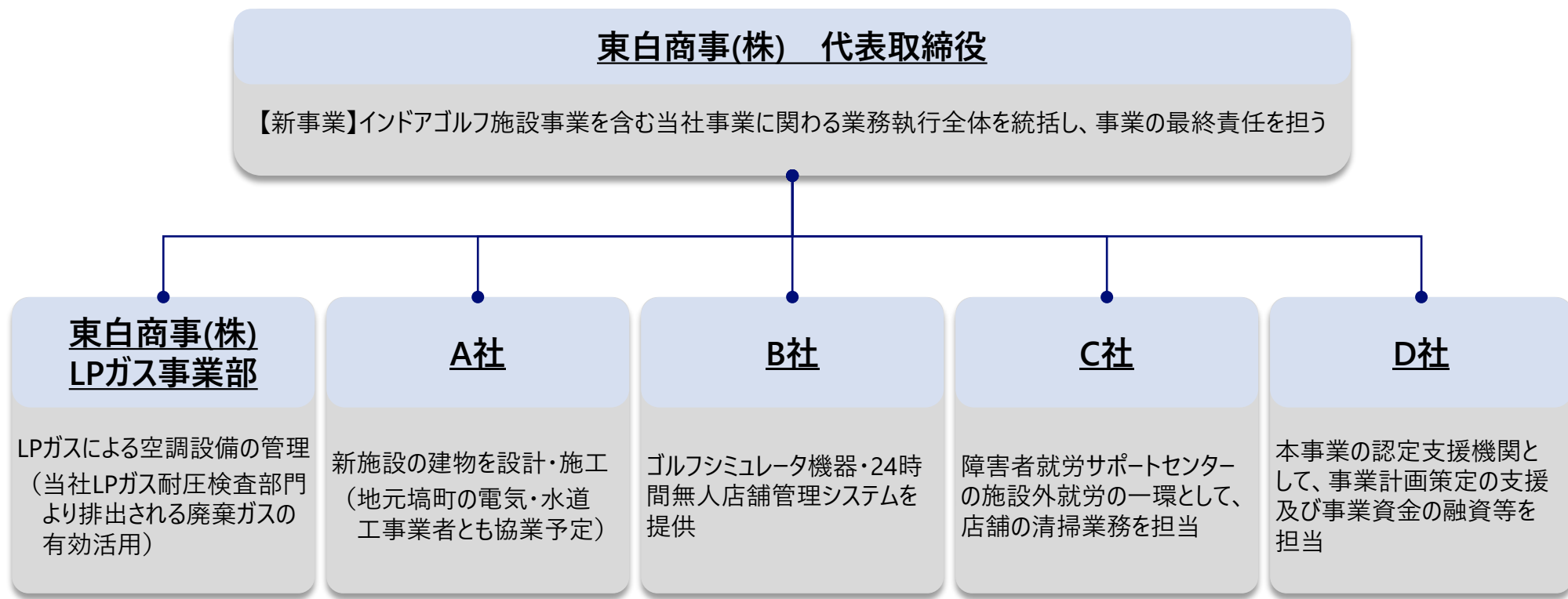
事業パートナーとの交渉や検討の工数を踏まえ、実施可能なスケジュールを組むことがポイント

本モデルケースの事業開始までのスケジュール



## 事業の実施体制（関係者と役割分担の整理）も事業計画に記載しておき、 新事業立上げ・運営に向けた体制が十分に整えられていることを示す

### 本モデルケースの新事業実施体制



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）

## 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

**NRI**

Envision the value,  
Empower the change



## 本モデルケースのコンセプト、活動概要、成果は以下の通り

<p><b>コンセプト</b></p>	<p>体験型コンテンツを企画・販売し、新たな収益源の獲得と地域活性化につなげる</p>
<p><b>課題・背景</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
<p><b>中間報告会 までの 活動概要</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
<p><b>最終報告会 までの 活動概要</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>伝統工芸品の販売のマーケティング戦略（商品・価格・販路・販促）に関して複数の有識者にインタビュー</li> <li>事業を実現するまでの方法をステップ論的に検討</li> <li>強みや活動実績づくりに向けた情報発信の媒体の検討</li> <li>情報発信方法の具体案の検討</li> <li>情報発信の初回投稿の実施</li> </ul>
<p><b>成果</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業領域の決定</li> <li>事業展開方針の決定</li> <li>情報発信の実施</li> </ul>
<p><b>将来の展望</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナー（職人、デザイナー、小売店など）の開拓</li> <li>情報発信サイトでファンづくり</li> <li>商品の生産、事業本格化</li> </ul>

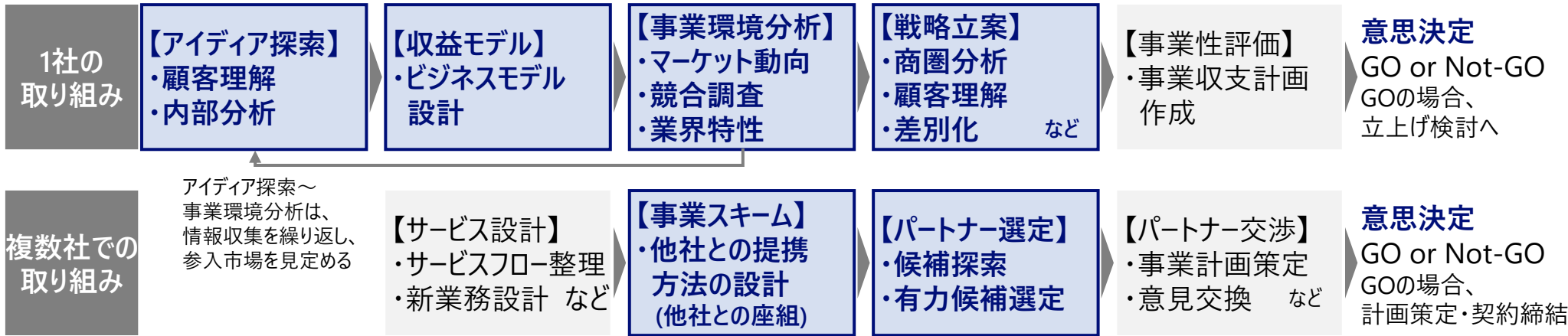
# 本モデルケースでは下図のハイライト項目に主眼を置いて検討を進めた

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）

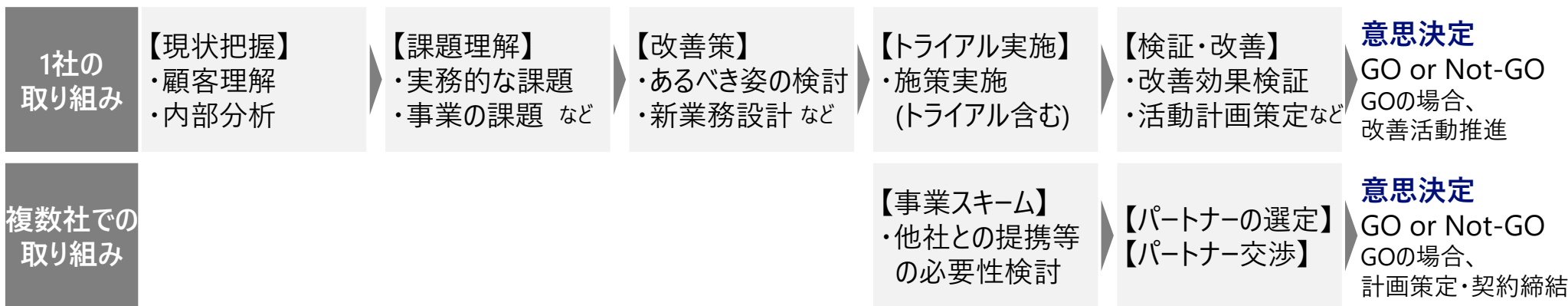
What（テーマ）決め

How（検討の進め方）設計

## 新規事業・サービス開発



## 既存事業の拡大・効率化



新規事業では、勝ちパターンに向けて、いかに差別化・参入障壁構築を行うかを検討。  
その事業を実現するために、いきなり事業に取り掛かるのではなく、必要なステップを検討

## 新規事業（事業の多角化）における3つの着眼点

### ① 事業環境分析

事業環境の見通し・戦略の方向性

- ✓ 業界の特徴や社会の変化の把握
- ✓ 市場・競合・自社の分析

### ② 差別化・参入障壁

強みの認識・新たな強みづくり

- ✓ 自社が活かせる強みを検討

### ③ 事業展開

事業化に向けたステップ

- ✓ 事業を軌道に乗せるまでの現実的なステップ構築

- ①事業に関わる環境を分析し、②いかにして勝てるかを検討、  
③その事業を実現すべく必要なステップを洗い出す

## 本モデルケースでは以下の取り組みを行い、成果を得た

体験型コンテンツを企画・販売し、  
新たな収益源の獲得と  
地域活性化につなげる

- 事業領域の決定
- 事業展開方針の決定
- 情報発信の実施

活動目的		活動概要	成果／課題対応策
1	観光業の調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 観光業の魅力度調査</li> <li>• 観光業における事業機会の調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 観光業が成長産業であることを確認した</li> <li>• 欧米豪富裕層の魅力が高いことを確認した</li> <li>• 一方で、訪日外国人の需要を拾い切れていないという事業機会を発見した</li> </ul>
2	観光資源の棚卸	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域の観光資源の調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 赤穂緞通や田淵家庭園など、訪日外国人富裕者層に刺さるような観光資源を特定</li> <li>• ただし、集客やパートナー探しにハードルがあるため、まずは京都から開始がよいと判断した</li> </ul>
3	ビジネスモデルの検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 高級旅館のキュレーションサイト（情報収集サイト）・OTA（オンライン予約・決済サイト）の収益源・収益性の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 収益性や競合を考慮するとキュレーションサイト・OTAは難しい</li> <li>• 物販を起点とした集客が望ましいと判断した</li> </ul>
4	物販におけるマーケティング戦略の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4P（商品・価格・販路・販促）の有識者ヒアリング・検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 外国人の生活様式に合わせる必要がある</li> <li>• 原価積上と需要価格の両側面から価格を決める</li> <li>• D2Cだけでなく、小売店などを介する必要がある</li> <li>• 使用したときのイメージが伝わるようにPRすべき</li> </ul>
5	事業化に向けたステップ・強みづくりの検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業展開の方針検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ファン・活動実績作りに向けて情報発信をすべき</li> <li>• 既存の販路や日本小売店から販売を開始する</li> </ul>



## 本事業の背景

地方経済の衰退は深刻だが、地域には“眠れる資産”が多く、ポテンシャルは高い。  
そこで、SSの“第二創業”として地域資産の魅力を伝える事業への参入を試みる

Instagramのアカウントはこちら▶  
ぜひご覧ください



## 本事業の背景・想い

地方経済の衰退

地域資産のポテンシャル

ミッション

- 伝統文化を愛する全ての人に  
出会のプラットフォームを提供

ビジョン

- 伝統文化を再定義
- 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  
を探し出し、現代価値を付加することによって  
技術保持を支援
- 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

出所) ミッション・ビジョン・バリュー：本條商店資料



## SS x 地域資産活用の意義

SS事業者は地元のことをよく知っており、地域産業主として地域経済を活性化できると考えられ、実際に事例も出てきている

Instagramのアカウントはこちら▶  
ぜひご覧ください

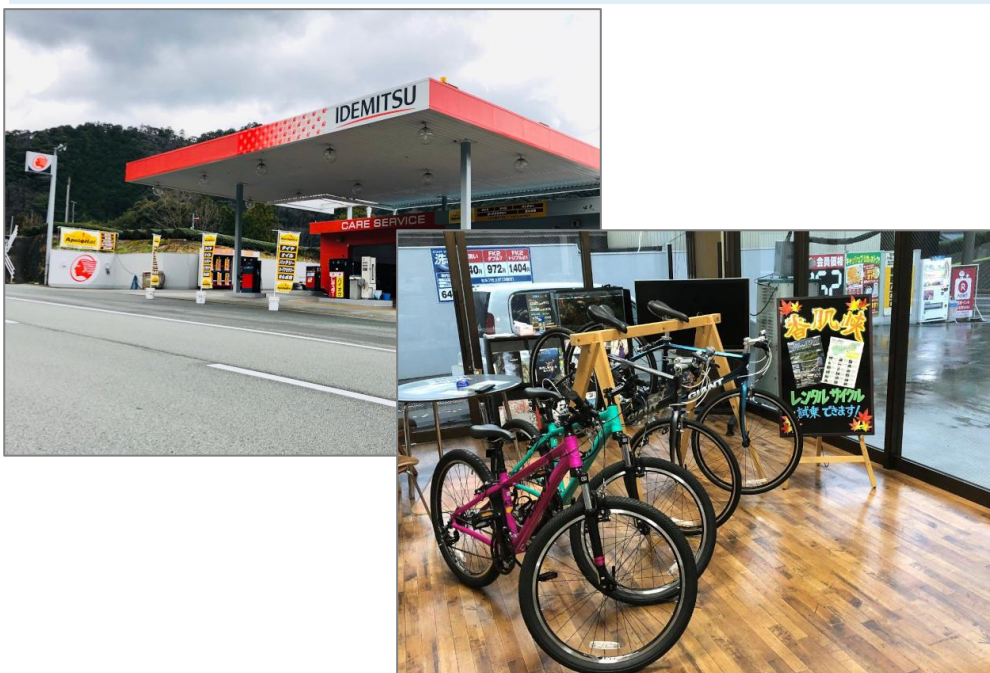


## SS×地域資産事業の事例

### SS×レンタサイクル

アポロステーション飯高SS 久保石油店

松阪のアウトドアパラダイス香肌峡の近くにあるガソリンスタンド。レンタサイクル店を併設。周辺の豊かな自然の中、快適なサイクリングが初心者の方でも充分楽しめる



### SS×地域資源を生かした商品開発

エネオス穴水バイパスSS/ (株) 森本石油

地域資源を生かした商品の開発も行っており、地元の食材やワインを使用した「能登牡蠣チャウダー」やご当地レトルトカレー「能登牡蠣ブラックカレー」を生み出した



出所) 左: モンベルクラブ公式HP、右: 中日新聞「カレー弁当で生産者にエール スタンドと飲食店タッグ」(2022年2月18日) よりNRI作成

## 地域 x インバウンド需要の動向

地域を活性化するには、地方に顧客を呼び込む必要があるが、  
現在地方におけるインバウンド需要の取り込みが期待される

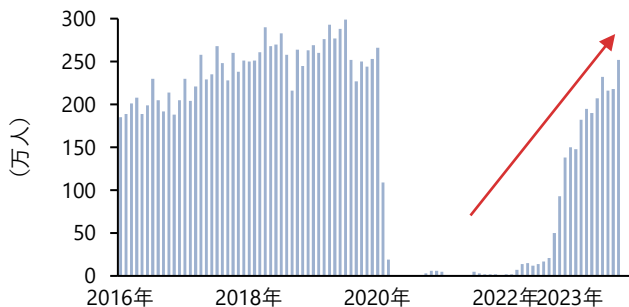
Instagramのアカウントはこちら▶  
ぜひご覧ください



## インバウンド事業を取り巻く環境

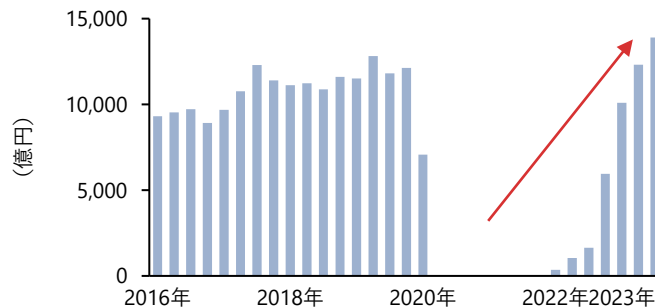
### 訪日外国人数

訪日外国人数は、コロナ禍で一時縮小するも、  
2023年現在で回復傾向にある



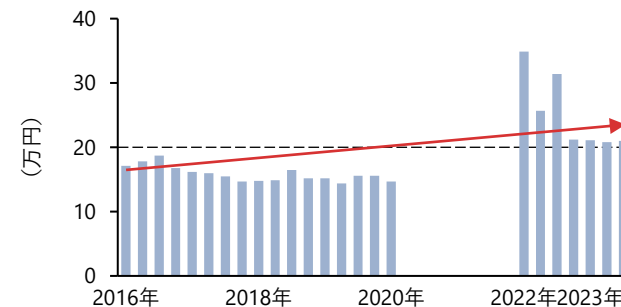
### 訪日外国人消費額

訪日外国人数の回復に伴い、2023年現在でコロナ禍前の  
基準まで回復している



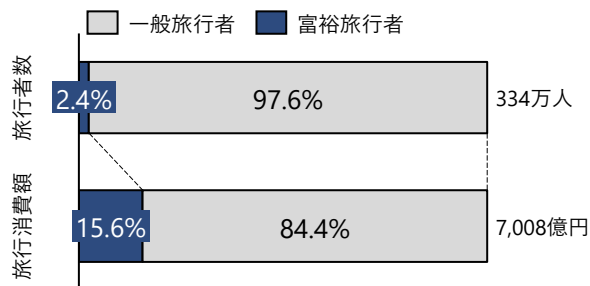
### 訪日外国人一人当たり消費額

訪日外国人の一人当たり消費額はコロナ禍前では20万円  
以下であったが、2023年現在は20万円を超えている



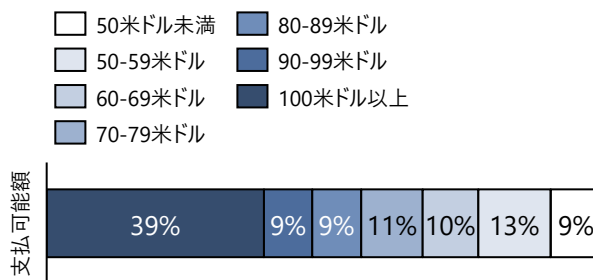
### 富裕観光客の消費額

欧米豪の富裕観光客は、人数は全体の2.4%と少ないが、  
消費額は15.6%と非常に大きい



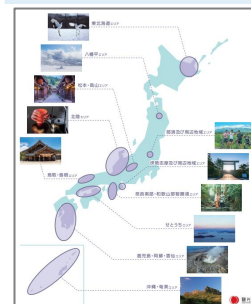
### 欧米豪人の日本の工芸・工房への需要

欧米豪人は日本の工芸や工房ツアーに興味関心が高く、  
80米ドル以上支払ってもよいと考える人が過半数を占める



### 政策

日本政府は、①富裕層の取り込みと②地方への誘客の  
2点を目的に、高付加価値インバウンド事業を実施している



富裕観光客の取り込み  
による観光収益UP

x

地方への誘客による  
地方創生

出所) 各種公開情報よりNRI作成



実際に、訪日外国人の目的地は、今までのメジャーな観光地ではない市町村が人気となっていたり、訪日外国人富裕層を地方へ誘客する政策を出てきている

### 地方xインバウンド動向の事例

#### 訪日外国人の目的地が地方へ

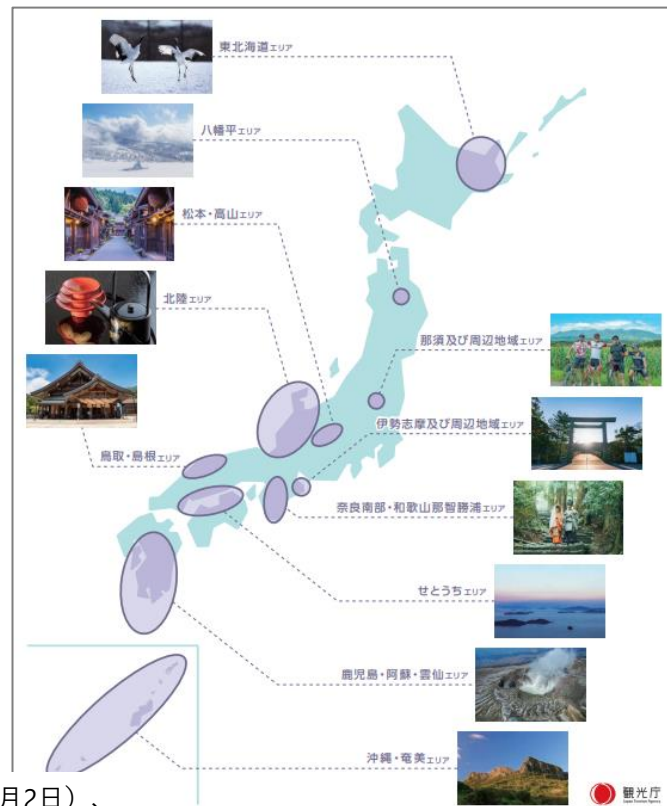
決してメジャーな観光地とは言えない市町村がランクインしている  
例：北海道当別町、山形県高島町、茨城県北茨城市など

#### 政策により、訪日外国人富裕層×地方誘客

日本政府は、①富裕層の取り込みと②地方への誘客の2点を目的に、高付加価値インバウンド事業を実施している



出所) 左：NHKクローズアップ現代「ニッポンの新名所!? 訪日外国人数 伸び率トップ100市町村」(2023年11月2日)、  
右：観光庁プレスリリース (令和5年3月28日)





# 兵庫県において、物販・観光・宿泊の各テーマに関して、 訪日外国人富裕者層に刺さるとされるコンテンツをピックアップした

## 兵庫県ツアー（案）

### 物販

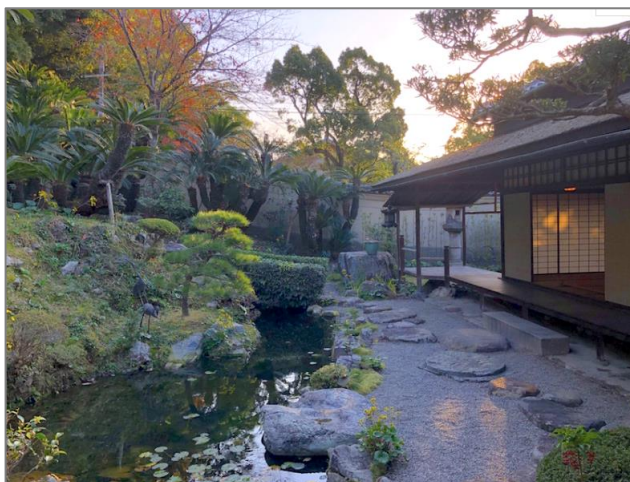
伝統工芸品である赤穂緞通は、明治・大正時代に高級織物として好まれ、現在は技術伝承によって製造・保存されている貴重な手織りの絨毯

### 観光

日本一の塩田地主所有の田淵氏庭園は、国名勝に指定されており、年2日のみ一般見学が可能

### 宿泊

「加里屋旅館Q」は、中庭のある古民家で温泉や料理を楽しめる老舗旅館として人気を博している





産業興しに必要な観点

Instagramのアカウントはこちら▶  
ぜひご覧ください



ただし、取材を進めるうちに、産業興しには、**①事業における実績**や  
**②協業するにあたっての人脈**、**③顧客との接点**の3点が必要だとわかってきた

地方x産業興しに必要な要素（取材を経て実感したこと）

**①実績**

**②人脈**

**③顧客接点**

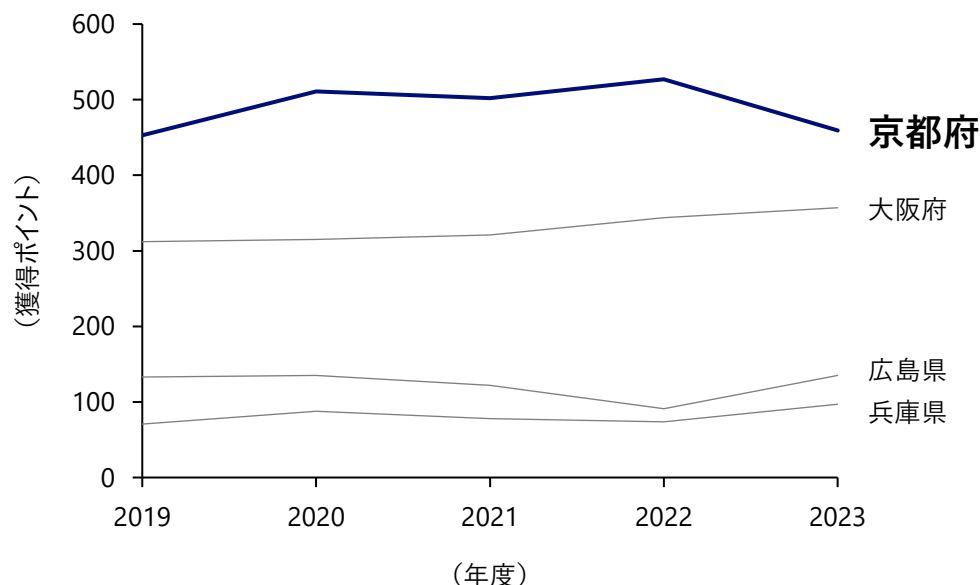


# 京都府は、観光地としての事業機会に恵まれており、**①実績づくり****②人脈づくり** **③顧客接点をつくる**には、まずは京都府から攻めるのがよいと判断

## 観光地の注目度

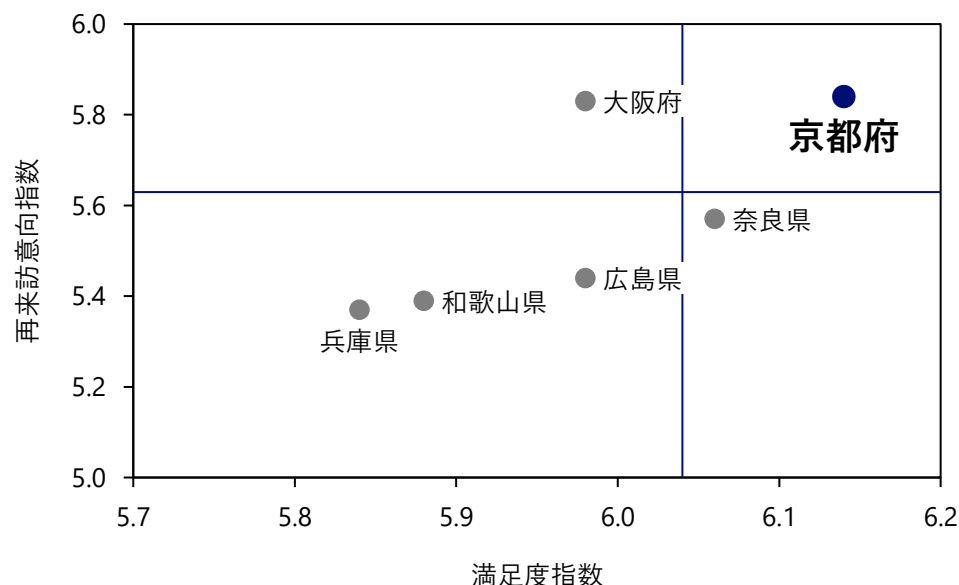
### 人気都道府県ランキング

京都府は人気都道府県ランキングにて、周囲の都道府県と比較して非常に高い評価を受けている



### 旅行先の満足度指数・再来訪意向指数

京都府は満足度指数・再来訪意向指数のいずれも、周囲の都道府県と比較して非常に高い評価を受けている



## まずは京都で成功事例をつくる！

出所) 左：日本交通公社「旅行年報 2019~2023」、右：日本交通公社「旅行年報 2020」よりNRI作成



検討内容に必要な視点

Instagramのアカウントはこちら▶  
ぜひご覧ください



# 事業内容として、キュレーションサイトやOTA、伝統工芸品の物販を検討したが、いずれも自社の強みを活用しないと難しいとわかった

## 検討した事業と検討結果

	キュレーションサイト	OTA (Online Travel Agent)	伝統工芸品の物販
概要	関連情報を集め、検索が行える情報サイト ※RETRIP、グノシー、smartnewsなど	宿の予約決済を担うオンライン旅行代理店 ※じゃらん、楽天トラベル、一休.comなど	日本の伝統工芸品の販売
イメージ			
売上	アクセス数×数% (広告収入など)	予約決済手数料×数%	販売量×単価
困難な点	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 手数料ビジネスゆえ薄利</li> <li>- 高級旅館の数が少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- システムへの投資が必要</li> <li>- 高級旅館の数が少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 協力してもらう職人が本事業に関わるメリットが必要</li> </ul>
理由	宿 (資産) がない	システム (資産) がない	相手にとってのメリットが不明確
<b>自社の強みを活用する視点が必要!</b>			<b>自社の強みを活かせる可能性?! (次ページに続く)</b>

出所) キュレーションサイト: RETRIP公式HP、OTA: 一休.com公式HP、伝統工芸品の物販: POJ studio公式HPよりNRI作成



## 自社の強み

中でも、伝統工芸品の物販に関しては、今まで多数の取材を行ってきており、これらの情報や知識が強みとして活用できると考え、情報発信から開始

Instagramのアカウントはこちら▶  
ぜひご覧ください



## 伝統工芸品に関する取材内容の例

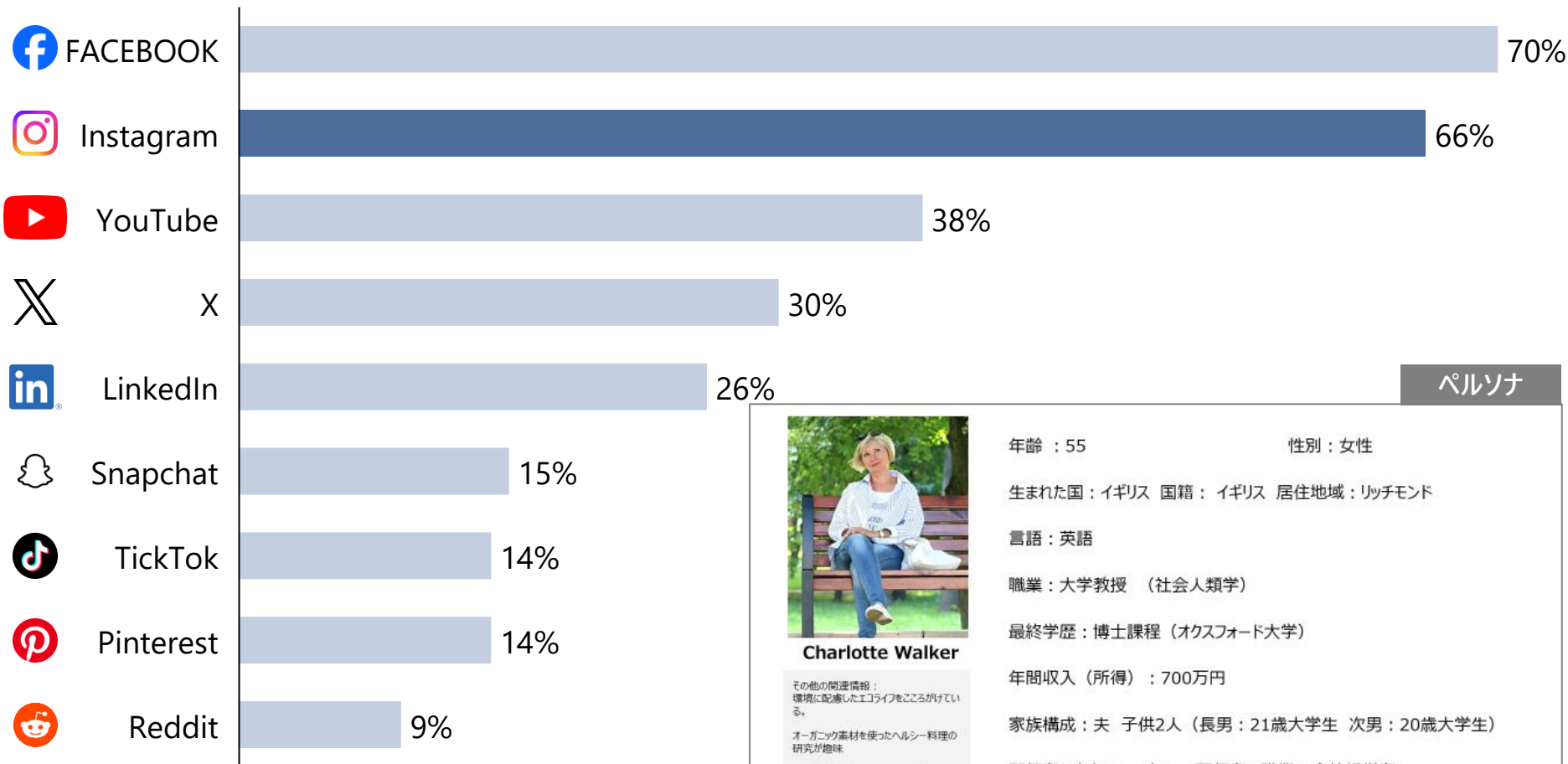


出所) 本條商店提供資料



# ターゲットの英国人はInstagramをよく利用する。 また、Instagramは写真や動画を魅せるのに適していると考えた

## 英国におけるSocial Media別ユーザー数の対人口割合



### 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）：700万円  
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

出所）グラフ：YouGov（2022年）（ロゴは各社公式HP）  
ペルソナ：本條商店提供資料よりNRI作成



# Instagramの投稿における各要素には様々なポイントがあり、各ポイントを意識して実際に投稿を開始した

## 実際の投稿内容とポイント



	ポイント	意識したこと
写真	<ul style="list-style-type: none"> <li>投稿に対する閲覧者の興味関心や見やすさを維持すべく、<b>掲載順の意味やルールを統一</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>例) 読者が追体験できるように<b>入り口から建物内まで実際に入った時の順番</b>で掲載</li> </ul>
本文	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>最後まで読んでもらう文章構成</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>本文100文字以内</b>に短く抑える</li> <li><b>最初の数行にキャッチーな文章</b>を記載</li> </ul>
ハッシュタグ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ターゲットが<b>検索しやすいハッシュタグ</b></li> <li><b>ハッシュタグを効率的に活用</b> (制約30個)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>英語</b>で記載</li> <li>他、スペイン語、フランス語、ドイツ語などでの掲載も検討中</li> <li><b>検索されやすいワード</b>を選択</li> </ul>
投稿日時	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>閲覧者の多さと投稿の埋もれにくさのトレードオフ</b>の中で、<b>バランスのよい投稿日時</b>選び</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>イギリスで閲覧アクセス数がある程度多く、投稿が埋もれにくいイギリス時間の土曜日22時</b>に投稿</li> </ul>

出所) 本條商店提供資料よりNRI作成



## パートナー探索のアプローチ方法

今後、職人やデザイナーなど協業相手を見つける必要がある。その方法として、

①トップダウンアプローチと②ボトムアップアプローチの両輪が必要と想定

## パートナー探索の手法と探索方法の一例

### トップダウン（自治体からの紹介）

例えば、京都府公式HPの組織図を見ると、「染織・工芸課」という組織がある。本件では、こちらにコンタクトをとり、面談を通じて職人と繋いでいただく試みを行った。ただし、当然ながら必ずしも互いの目的が一致した方と巡り合えるとは限らない

トップページ > 府政情報 > 府政運営・行政改革 > 組織案内 > 組織で探す(部局別)

組織で探す(部局別)

知事部局等

知事 西脇 隆俊  
副知事 山下 晃正 古川 博規 鈴木 貴典

広域振興局

山城広域振興局 南丹広域振興局 中丹広域振興局 丹後広域振興局

商工労働観光部

雇用推進課 観光室 産業労働総務課 中小企業総合支援課 ものづくり振興課 **染織・工芸課** 産業立地課 経済交流課 文化芸術研究都市推進課 労働政策室 人材育成課

染織・工芸課

### ボトムアップ（web検索や人づて）

例えば、京都府は若手職人の一覧を公開しており、このリストから個別にコンタクトをとることも一つの手である。また、展覧会などに足を運び、人脈をつくって職人までたどり着くのも、時間はかかるものの重要である

トップページ > 産業・雇用 > 起業・産業立地 > 京都府の伝統産業 > 若手職人「京もの認定工芸士」一覧

若手職人「京もの認定工芸士」一覧

リンク先の文章、画像等の無断転載はご遠慮下さい。

(令和5年3月時点)

認定番号	氏名	京もの指定工芸品名
第一号	伊藤 清人	京表具
第二号	木村 昌幸 紹介資料 (PDF: 1.736KB)	京小紋
第三号	黒飛 尚樹	京たたみ
第四号	須藤 隆	京仏具
第五号	関 敬介	京仏具
第六号	平居 幹央 紹介資料 (PDF: 2.772KB)	西陣織

出所) 左：京都府公式HP、右：京都府『若手職人「京もの認定工芸士」一覧』よりNRI作成



- ①活動実績づくり②販売コストの低い販路で販売③日本での実績作り
- ④日本での実績を活かして英国へ拡大⑤その他の国へ拡大の順を想定

強みづくり・地ならし

想定事業のマッピングと事業展開の方針 ③ 事業展開の順番

本格事業

### 価値の提供方法

現地で価値を体感してもらう

日本で価値を体感してもらう

日本文化への  
興味関心

伝える

モノを届ける・  
触れてもらう

日本で  
体験してもらう

暮らしの文脈で  
体験してもらう

集客の  
難易度

訪日外国人  
(旅行中)

①

情報発信

② 日本での  
小売販売

③ 日本の工房見学・  
体験ツアー提供

③ 日本の旅館で伝統品  
プランを提供

日本の小売店で集客する

英国在住者  
(現地、クラフト好き)

② 既存PF  
なし

④ 英国での  
小売販売

④ 日本の工房見学・  
体験ツアー提供  
(来日させる)

④ 日本の旅館で伝統品  
プランを提供  
(来日させる)

英国の小売店や商品から来日させる

その他の国在住者  
(現地)

② 既存PFで  
販売

⑤ 海外での  
小売販売

⑤ 日本の工房見学・  
体験ツアー提供  
(来日させる)

⑤ 日本の旅館で伝統品  
プランを提供  
(来日させる)

海外の小売店や商品から来日させる

ターゲット



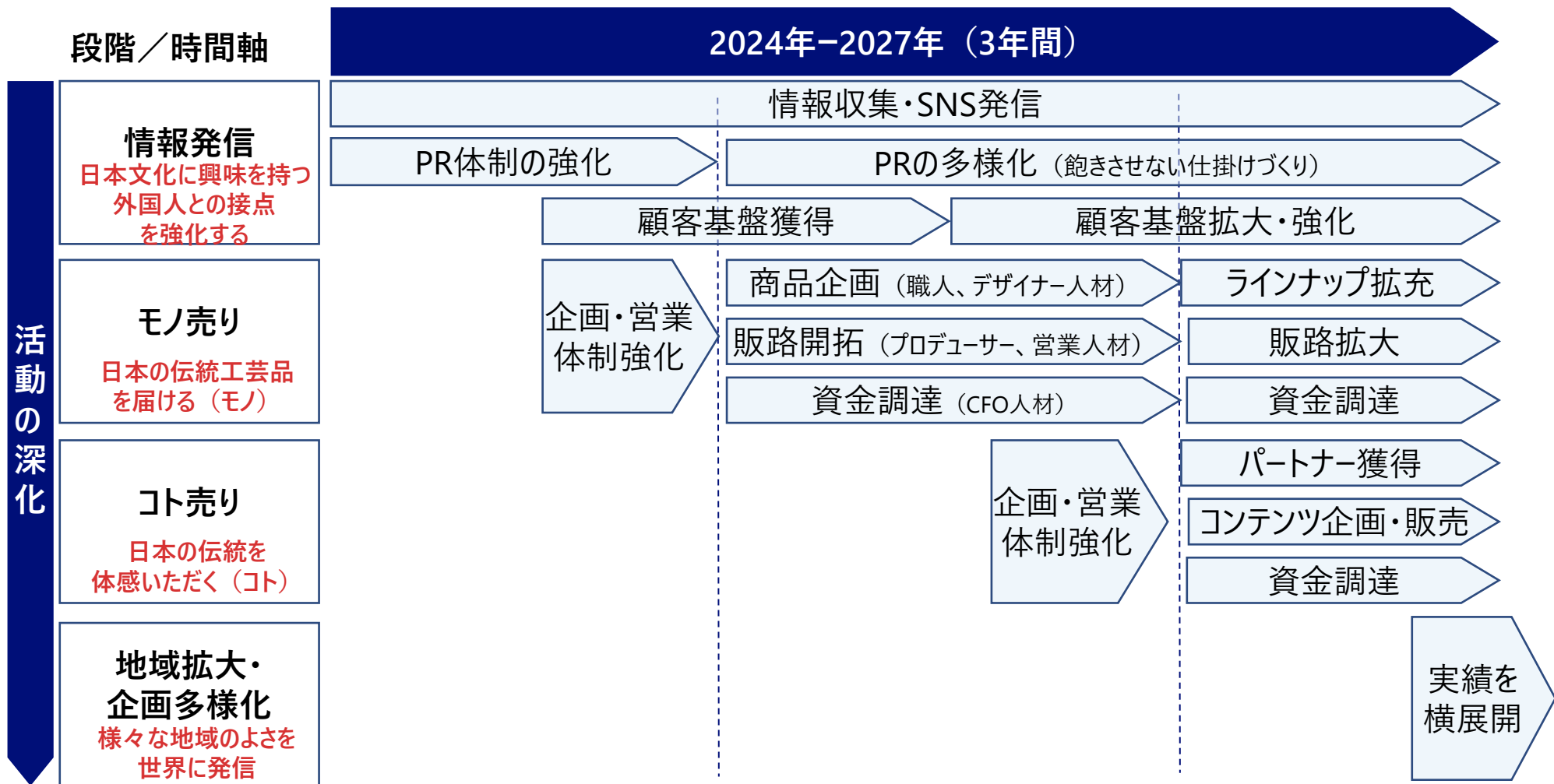
# アクションプラン

Instagramのアカウントはこちら▶  
ぜひご覧ください



## 初期は、外国人との接点を増やし事業基盤（強み）構築に注力。中長期的に、企画・営業体制や事業資金を強化し、実績を積み、多様な地域に展開

### 中長期的なアクションプラン（初案）



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）

有限会社ブルックス／株式会社小川石油店  
同業者ネットワークを活かした不要車買取事業検討

**NRI**

Envision the value,  
Empower the change



## 本モデルケースのコンセプト、活動概要、成果は以下の通り

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	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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。<b>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</b>できる。</li><li>• <b>その例として、不要車買取サービスを検討</b>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。</li></ul>
中間報告会 までの 活動概要	<ul style="list-style-type: none"><li>• 窓口機能の役割と活動収益源の検討（ビジネスモデルの検討）</li><li>• トライアル実施に向けた、参加者・窓口・不要車解体事業者を含めたサービスフローの設計</li><li>• パートナー候補（不要車解体業）のリストアップと交渉・選定</li><li>• 古物取得、サービス参加契約書、売買契約書等の法的判断を要する事項の弁護士確認</li><li>• トライアル実施に向けた資料の準備及び関係者への説明</li></ul>
最終報告会 までの 活動概要	<ul style="list-style-type: none"><li>• 10月～古物取得済み事業者の参加申込受付開始</li><li>• トライアル結果を踏まえた情報連携の簡素化</li><li>• 各社からの車両報告～情報管理～支払・入金処理等の窓口業務の設計</li></ul>
成果	<ul style="list-style-type: none"><li>• トライアル参加者：13人</li><li>• トライアル実施期間中（10月～12月末）：計18台の不要車情報。16台使用済み、2台リセールで受付対応 1月12日時点では、1月分として2台の情報連絡あり</li></ul>
将来の展望	<ul style="list-style-type: none"><li>• 参加者数の拡大。取り扱い車両台数を増やし、ネットワーク強化</li><li>• SSの顧客接点を活かした新たなサービスの展開</li></ul>

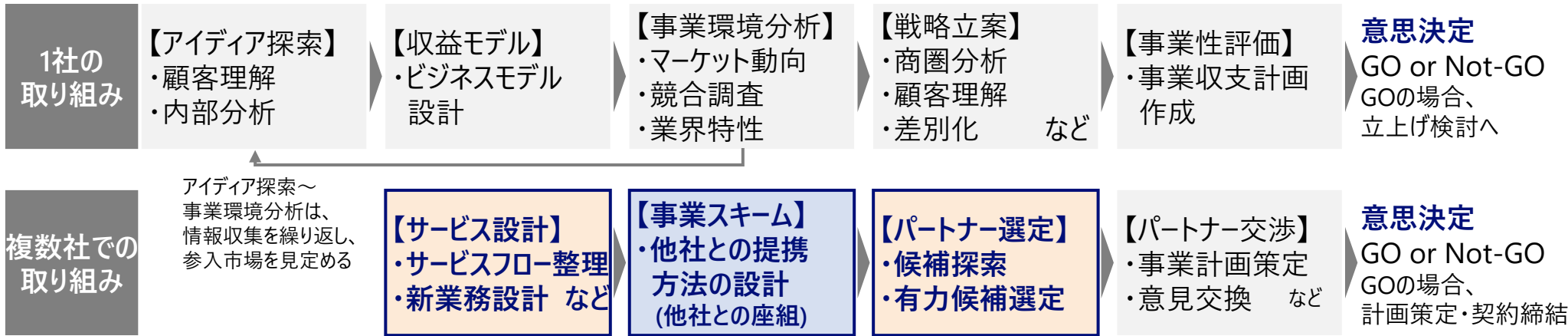
# 本モデルケースでは下図のハイライト項目に主眼を置いて検討を進めた

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）

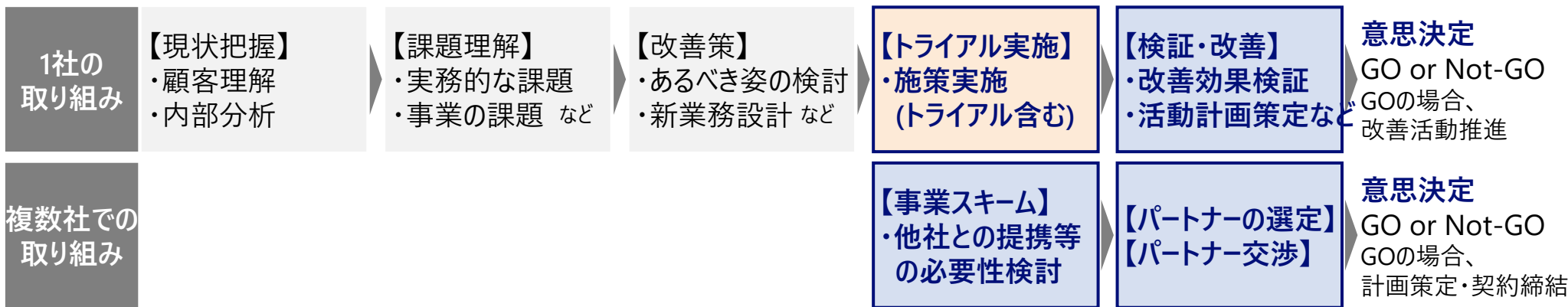
What（テーマ）決め

How（検討の進め方）設計

## 新規事業・サービス開発



## 既存事業の拡大・効率化



本研修事業では、地域SSネットワーク構築に向け ①関係者間のメリットの共感 ②優しいサービス設計 ③ネットワークを支える窓口機能の効率化 の3点を意識して検討した

## 同業者ネットワークを構築するための視点

### ① メリットの共感

参加の動機付け

- ✓ SS経営者、事務局（窓口）、パートナーの3者がメリットを分けあえる設計にすること
- ✓ 3者のメリットが、分かりやすく伝わること
- ✓ 3者のメリットを公知にして、それぞれが満足して参加すること

### ② 優しいサービス設計

参加障壁を下げ、継続する仕組み

- ✓ 参加するSS経営者が、「何を、どうすればよいか」が分かるサービスフローを設計すること
- ✓ お客様とのトラブルも回避する契約内容などリスクもカバーした配慮
- ✓ 提携するパートナーからも協力が得やすいフローに設計すること

### ③ 効率的な窓口機能

ネットワーク維持に無理のない  
効率的な業務設計

- ✓ 窓口の役割をコア機能に絞り効率化すること
- ✓ パートナーと良好な協力関係を保ち、業務連携をすること
- ✓ ネットワーク拡大時の人員追加を想定し、窓口業務を分かりやすく簡素に設計すること

## 本モデルケースでは以下の取り組みを行い、成果を得た

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

### 【研修事業の狙い】

- 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（紹介資料の作成方法、周知・勧誘の進め方 など）

活動目的	活動概要	成果／課題対応策
① サービスの収益モデルの設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不要車買取市場の産業構造の理解</li> <li>• 収益源、必要機能の整理</li> <li>• 窓口運営を踏まえたビジネスモデル設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 県内SS誰もが参加でき、本ネットワークを通すことでプラスになるサービス設計ができた</li> <li>• 不要車情報の台数が増えた場合の、窓口の業務負荷軽減と人員確保が今後の課題</li> </ul>
② パートナー候補のリストアップ・選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 関東エリア中心とした、廃車買取・解体事業者をリストアップ</li> <li>• 有力候補へのヒアリングと連携交渉</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 県内全域をカバーできるパートナーとの連携を実現した</li> <li>• 本サービスの理解を得て買取価格も上乘せ交渉ができた</li> </ul>
③ サービスフローの設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>• サービストライアルの実施に向けた不要車買取フローの設計</li> <li>• 分かりやすい案内・説明資料の作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• チラシ作成、サービスフローの説明資料、お客様からの相談に対する対応方法など、不要車買取が初めてのSSでも参加できるように、丁寧な説明書類を用意できた</li> </ul>
④ ネットワークづくり・トライアル実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 参加への声掛けとトライアルの実施</li> <li>• トライアルを踏まえたサービスフローの改善や窓口機能の業務改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 県部会等を通じて、参加を促した</li> <li>• トライアルでも買取実績を作れた</li> <li>• ネットワーク拡大に向けた、窓口業務の効率化が今後の課題</li> </ul>
⑤ ネットワーク拡大に向けた検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>• トライアル結果の改善と、ネットワークの拡大に向けた検討事項の整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 参加の案内は、個別に電話をするなどをして、トライアルで13名に登録いただいた。</li> <li>• 件数が増えることを想定し、窓口機能の業務をシンプルにした</li> </ul>

## 車両買取の仕組みと組合員のメリット

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が+α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、+3000円で買取りいただける  
(リサイクルガレージケーワン様と交渉)

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、チラシなどの販促資材も、事務局が提供予定

## 候補のリストアップ 使用済み自動車回収事業者の候補

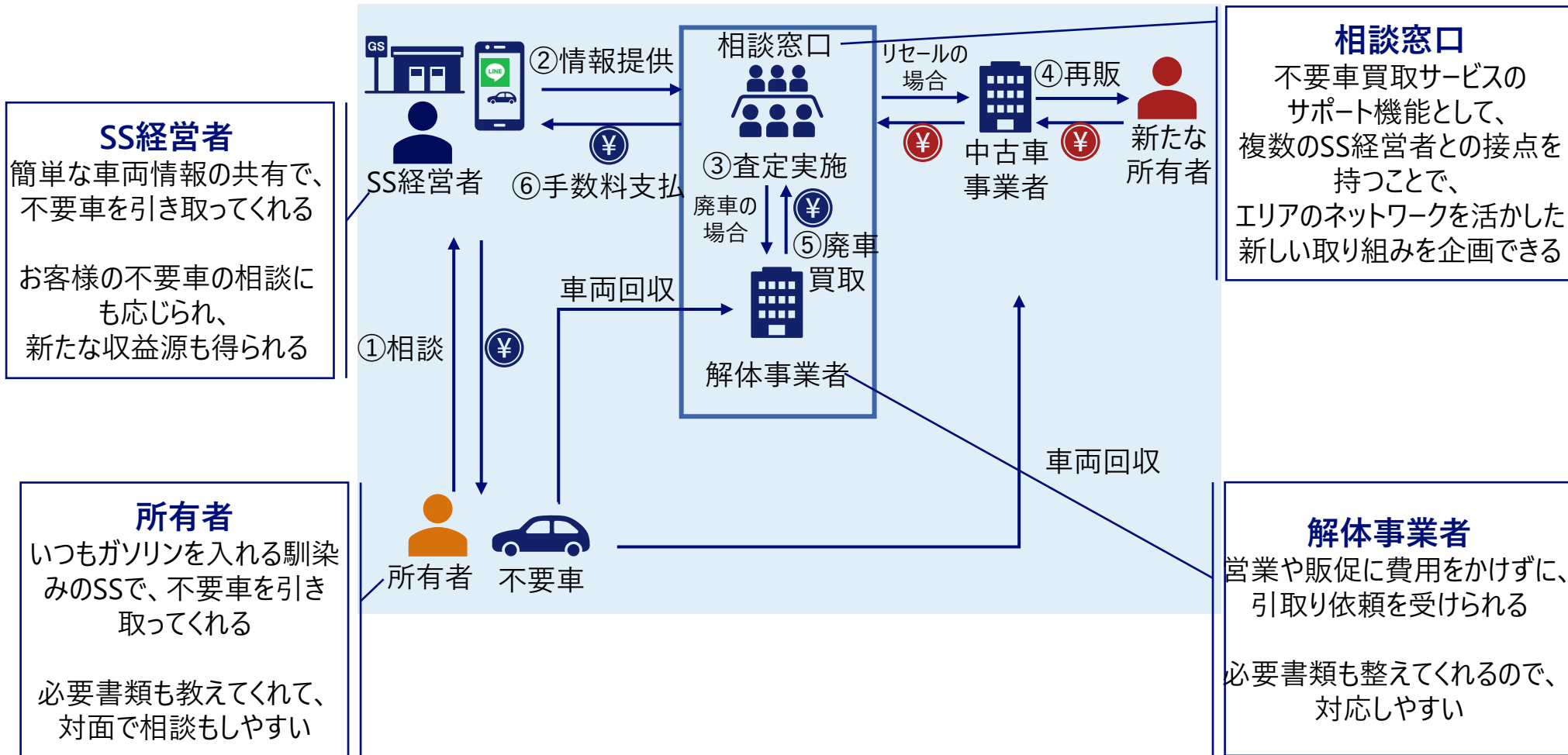
パートナー候補は、関東エリアの自動車回収事業者をインターネットで検索し、候補をあげて検討した。サービス内容、査定に必要な情報、実績などの情報を比較して選定した

### 【パートナー探索】使用済み自動車回収事業者のリスト作成

No.	サービス名 (BtoC)	会社名	住所	サービス内容	展開エリア	拠点数	査定方法	査定に必要な情報	買取件数
1	廃車王	株式会社NGP (NGP日本自動車リサイクル事業協同組合)	〒108-0074 東京都港区高輪3-25-33長田ビル2F	・NGP日本自動車リサイクル事業協同組合の関連会社 ・平成15年9月にNGP日本自動車リサイクル事業協同組合事務局と同一事務所(東京都・港区)に本社を移転し、協同組合と一元一体制のもと、NGPグループ支援を中心に事業展開 ・NGPシステムの運営管理、損害保険会社及びリース会社使用済み自動車引取窓口業務、ISO14001コンサルティング などで組合員、会員企業の経営拡大をサポート	全国	NGP日本自動車リサイクル事業協同組合  組合員数：全国133社161拠点 (うち、千葉県8社) (全国解体事業者4,031社(2017年度))	・20秒無料WEB査定 来店不要	メーカー、車種、年式、排気量、住所、名前、電話番号(必須)	2017年度 698,300台 (全体の約20%)
2	愛車無料査定	株式会社CRS埼玉 (NGP日本自動車リサイクル事業共同組合、有限責任中間法人 日本ELVリサイクル機構)	〒350-0833 埼玉県川越市芳野台二丁目8番36	CRS埼玉では、 <b>自動車の解体業務をメイン</b> とし、お客様のお探しの「中古パーツ」「オリジナルリビルト」の提供・不要になりましたお車の引取りや、大切な <b>愛車の査定</b> ・海外への中古部品の輸出など、様々なサービスを行っている。 ・中古パーツのご提供 ・オリジナルリビルト部品販売 ・ <b>廃車お引取り</b> ・ <b>愛車無料査定</b> ・中古部品輸出業務 ・リサイクルシステム ・クレーン・レッカー作業	埼玉県、宮城県	・国内：本社工場1社、オフィス2社、パーツセンター1社  ・海外：海外現地法人2社	・無料WEB査定 来店不要	車種、年式、車の状態、車検の残り期間、名前、フリガナ、住所、電話番号、ご希望の連絡方法、メールアドレス、メールアドレス(確認用)(必須)	-
3	廃車ドットコム	株式会社廃車ドットコム	東京都新宿区新宿5-11-30 第五葉山ビル7F	・廃車ドットコムは、自動車リサイクルに積極的に取り組み、資源循環型社会を目指し、日々努力をしている。また、全てのメンバーは公的な許認可を受け適切な処理を行い、ISO14001を取得し(一部取得中)であり、地球環境の保全に貢献している。  ・廃車ドットコムは、 <b>各地域の廃車業者と連携しサービスを提供している</b> 。 ・申し込み窓口は廃車ドットコムだが、 <b>実際に車を引き取り解体をおこなうのは廃車ドットコムに参加している解体業者</b> 。 ・廃車ドットコムと提携済みの業者は、公的な許認可を受けた業者のみ。	全国	・廃車ドットコムに参加している各企業合計34社(20230705時点)  ・全国50拠点 全国50の自動車解体工場が参加する廃車買取の専門業者	・30秒無料WEB査定 来店不要	状態、車種、年式(必須)	・10万台以上
4	ナビクル廃車買取	株式会社エイチチームライフデザイン	〒450-6432 愛知県名古屋市中村区名駅三丁目28番12号 大名古屋ビルヂング32F	会社主な事業内容： ・人生のイベントや日常生活に密着した比較サービス、情報提供に関する事業 ・IT・情報通信業 ・新電力・ライフライン関連事業  ・ <b>どんな車も買取可能な廃車買取サービス</b> 廃車にかかる費用はすべて無料で、どんな車も0円以上の買取保証。来店不要で最短翌日の引き取りが可能。	全国	・エイチチームライフデザイン本社、エイチチームライフデザイン 大阪オフィス	・25秒無料WEB査定 来店不要	メーカー、車種名、氏名、電話番号(必須)	・ナビクルの利用実績 400万件以上 (2021年6月時点) (参考用)
5	ハイシャル	ユニオンエタニティ株式会社	〒550-0015 大阪府大阪市西区南堀江1-1-14 四ツ橋中塾ビル4F	ハイシャルでは車両ごとに全国1000社以上ある専門協力業者から最適な販路を選択している。廃車の車両がもつ最大限の価値を引き出すことができ0円以上の買取保証を実現した。 ・インターネットメディアの企画・開発 ・Eコマースソフトウェアの企画・開発 ・ <b>廃車買取・中古車販売</b> ・上記に関わる一切の業務	全国	・全国1,000社以上の専門業者と提携(参考)	・20秒無料WEB査定 来店不要	メーカー、車種名、氏名、電話番号(必須)	・相談件数25万件 (参考用)

SS経営者にとっては、お客様の不要車の相談が受けらる、かつ、手間をかけずに収益になる。  
 解体事業者にとっては、不要車の引き取り依頼が増える。これがワークすると、エリアのSSネットワークが構築され、相談窓口を通じて、エリアの複数SSと新しい取り組みを実施できる

【収益モデル】各関係者にとっての分かりやすいメリット



ネットワークづくり・トライアル実施 不要車・中古車買取事業のご説明  
**くるクルマ買取 トライアルサービスのご紹介**

不要車オーナーから車両廃棄を相談されたら…  
 リサイクル業者への車両引き渡しまで **簡単3ステップ!**

**Step 1 基本情報 + 車検証 + 車体写真の写真をLINEで連絡!**

LINE 基本情報

1) 会社名: 株式会社ABC  
 2) 担当者名: ABC太郎  
 3) 走行距離: 163,321キロ  
 4) 自走可否: 自走可能  
 5) 連絡先: 09012345678

車検証

組合員

【外装4枚】各四方斜めの角度から

【内装4枚】フロント・メーター・前座席・後座席

事務局 ありがとうございます。車両引取り日時と書類について個別にご連絡いたします。

**Step 2 お客様から受け取った書類を相談窓口を確認!**

書類を確認 組合員 → 相談窓口 (共同事業)

ご確認ください書類

- 印鑑証明  
 ※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
- 委任状 (実印押印)
- 譲渡証明書 (実印押印)
- 申請依頼書 (軽自動車の場合)
- 自動車検査証 (車検証)
- 自賠責保険証明書
- リサイクル券
- 運転免許証 (またはマイナンバーカード)

**Step 3 回収業者から回収日を連絡→車両と書類を渡すだけ!**

車両を引取 リサイクル業者

組合員 → 相談窓口 (共同事業)

- リサイクル業者が回収日時を連絡し回収に伺いますので、車両と書類をお渡しください
- 買取料は相談窓口(共同事業)より後日送金いたします

買取料を送金

千葉県石油協同組合・千葉県石油商業組合 青年部

**トライアル参加特典**  
 (期間 2023年10月10日～2月末予定)

**1** トライアル期間に参加し、買取依頼をいただきましたら、  
 公示の買取価格 + 2000円で買い取ります!

トライアル事業への参画特典として、車両買取価格を +2,000円増額します!

**増額買取キャンペーン**

2024年2月末までの車両の引き渡しの場合、  
 全ての車両の買取価格が1台につき増額 **+2,000円**

**2** トライアル期間中に参加いただいた組合員様には、  
 廃車買取のぼりを2枚 ご提供いたします!



**3** 古物をお持ちでない組合員様には、  
 必要書類のご案内などのサポートをいたします!

※古物商申請に必要な費用は、各組合員にてご負担いただきます。

## 2 お客様から、車両と書類を受け取ったら、公式LINEに、写真を投稿し、買取を依頼してください

窓口へのご連絡は、下記事項を、公式LINEに投稿お願いします。

個別に、窓口から、ご連絡させていただきます。

### ご連絡いただきたい情報

- 1)会社名
- 2)担当者名
- 3)連絡先（電話番号）
- 4)走行距離
- 5)自走可否



### くるくる車買取 公式LINE



### 公式LINEでのやり取りのイメージ

LINE

ABC



(車体写真、車検証の写真は次ページをご参照ください)

ABC

お疲れ様です。  
有限会社ABCのABCです  
買取お願いします。  
走行距離 163,321キロ  
自走可能  
連絡先 09012345678

窓口

ありがとうございます。窓口の●●です。  
写真・書類を確認し、必要書類や引取り日程の調整について、改めてご連絡いたします。

個人情報の取り扱いは、プライバシーポリシーを遵守いたします。

トライアル実施の向け、公式LINE開設し、アカウント登録を依頼した。10月以降の3ヶ月間で、メンバー登録は13人、回収台数は計18台、買取金額は160万5000円であった

【検証】くるクルマ トライアル成果

トライアルの活動成果	
1	会社設立、公式LINEアカウント開設
2	サービス内容の説明と参加者募集
3	公式LINEアカウントでのコミュニケーション
4	支払等の経費処理の設計
5	リセール車両の見極めと再販の流れ

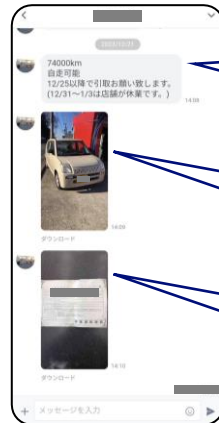
トライアルの実績成果				
	10月	11月	12月	
回収台数	11台	10台	7台	
買取金額 (SSへの支払額)	718,000円	546,000円	341,000円	
回収台数のうち リセール車両	0台	0台	2台	

公式LINE



2024/1/12時点  
**13人**  
(窓口メンバー除く)

LINEでのやりとり

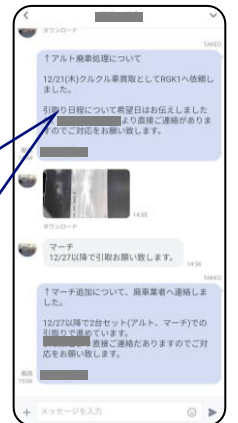


74000km  
自走可能

外観

車検証

解体事業者へ  
依頼しました。  
直接ご連絡が  
ありますので、ご対  
応をお願いします。



トライアルの結果、主な改善点が4つ上がった。それぞれに対し、適宜、対応策を検討して、円滑な情報連携、買取サービスの提供ができるよう見直した

### 【検証】トライアルを踏まえた見直し事項

見直し事項	対応策
1 申込書の提出と、公式LINE登録の二つのお願いの手間	<ul style="list-style-type: none"><li>• 申込書の提出を正とし、公式LINEへは記載の電話番号に招待などを送る方法を検討</li><li>• 仲間集めも、個別にお誘いしたり、お声掛けいただくなどの、人から人への案内で、関心を広げていく</li></ul>
2 LINEにあげていただく不要車情報の更なる簡素化	<ul style="list-style-type: none"><li>• リセールバリューや、走行可否の判断が最低限出来ればよい</li><li>• ①走行距離 ②自走可否 ③車両の外観写真1枚 ④車検証 でも、対応できるように窓口側で情報を確認する</li></ul>
3 リセールバリューがある車両の判断と対応	<ul style="list-style-type: none"><li>• 情報が届いたら、窓口担当者が、リセール可否を検討し、窓口グループLINEで提案し、判断する。</li><li>• その結果を踏まえて、SS経営者に初期返答をする。</li></ul>
4 窓口メンバーの効率的な連携 参加者への初期対応、解体事業者等との連携、支払業務・古物台帳管理など	<ul style="list-style-type: none"><li>• LINEの機能を活用して、意思疎通、情報連携をする。</li><li>• 解体事業者等へのボタンタッチ、車両の引渡日時が決まっていない案件には、【要対応】を表示させる。</li><li>• 支払は、解体事業者からの一覧を元に、月1回集計し、車両・支払額一覧をLINEで送付する</li><li>• 古物管理台帳は、当面は1名で情報管理する。件数が増加した場合は、Googleドライブなどでステータスを共有する。</li></ul>

# 参加者とのLINEのやり取りを、窓口の各担当が見て、ステータスが分かるように見直した

## 【再検討】公式LINEでのやり取りと窓口のオペレーション

### 参加者とのやり取り

The screenshot shows a LINE chat interface. On the left, a participant named 'ABC' sends a message with a car photo and a text message. On the right, a window staff member (窓口) responds with a text message. Below this, there are two more messages from the participant, each with a red dot next to the '窓口' label, indicating they were read.

**Participant (ABC):**

- (車体写真、車検証の写真は次ページ)
- お疲れ様です。  
有限会社ABC  
ABCです  
買取お願いします  
走行距離 163,321キロ  
自走可能  
連絡先 09012345678

**Window Staff (窓口):**

- ありがとうございます。  
窓口の●●です。  
引取り日程と書類について、解体事業者から改めてご連絡いたします。

**Participant (ABC):**

- 振込いたしました。  
入金をご確認ください。
- 引取り車両明細をお送りします。  
(LINEでファイル添付)

### 窓口のオペレーション

LINEがきたら、窓口からなるべく早くメッセージを送る。  
その際に、リセール可否を、窓口LINEで検討する。  
使用済みとする場合は、解体事業者から連絡がある旨を伝える。  
リセールする場合は、窓口が回収等の調整を進める。

#### 【LINE機能の活用】

要対応／対応済み を活用する。  
参加者の一覧で、「要対応」がついていたら、解体事業者等に連絡していないというステータスの合図とする。

#### 【LINE機能の活用】

←「要対応」 ボタンをおす

(窓口メンバーが、解体事業者に、情報を連携して、対応を依頼する。)  
(解体事業者が、電話で、引取り等を調整する、)

#### 【LINE機能の活用】

解体事業者から、「ABC様の引き取り完了しました」というメッセージをもらったら、「要対応」ボタンを消す (対応済み とする)

月次の締めで、  
・振込実施の案内  
・引取り一覧 (リセール分も追記する)  
を連絡する

窓口の古物台帳は、JOCARで月1回入力する。  
窓口担当者の業務負荷が増える場合は、入力担当者に移管したり、Googleドライブで、ステータスを共有し、業務分担できるようにする。

件数が拡大した場合は、対応漏れや遅れがないよう、ステータスを一目で把握できるようにすることが重要。また、情報管理、支払額の確認も、双方向でできるように業務を見直す

### 【再検討】拡大の際のステータス管理シート（イメージ）

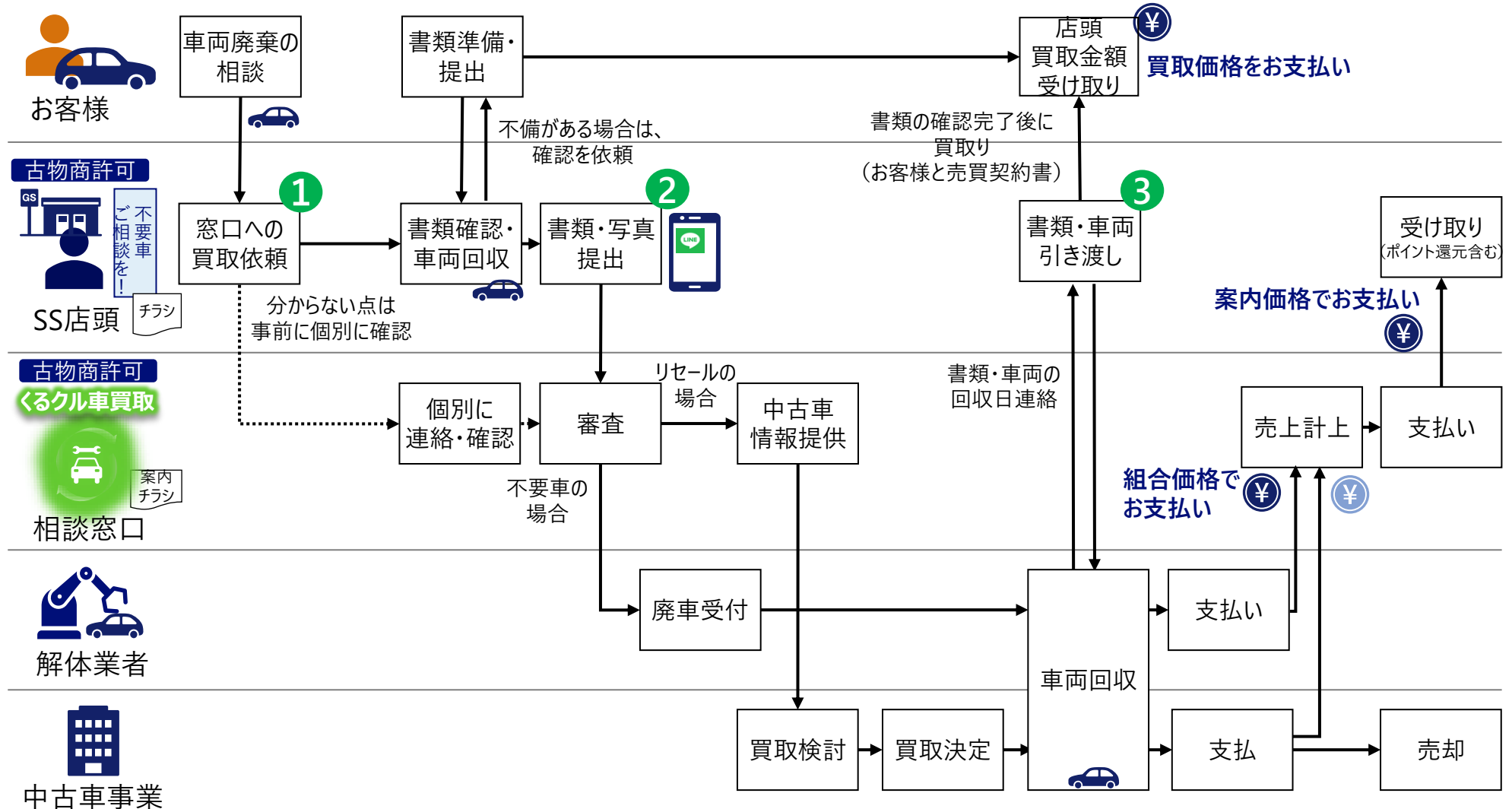
- メンバーが同じファイルを共有できるように、Googleドライブ等を活用して、下記の一覧を作成し、管理する。
- 入力項目が多いと手間になるので、最低限の事項を一覧にする。
- シートは、月次の確認がしやすいよう、月単位で作成する。

#	受付日時	受付者	申込会社	申込者	車名	車台番号	廃車1 リセール2	連絡日	引取りステータス (完了or空欄)	JOCAR登録日	備考
1	yyyymmdd	山田	ABC商店	ABC	三菱	H81W-1108708	1	yyyymmdd	完了 (yyyymmdd)	yyyymmdd	
2	yyyymmdd	山田	ABC商店	ABC	日産	XXXXX	2	yyyymmdd	完了 (yyyymmdd)	yyyymmdd	
3											
4											
5											



# 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



# 本研修事業の 経営力向上の視点と 詳細説明動画のご紹介

---

# 「何が適しているか」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 (例)
1 地方SS	新事業に関する立地評価と事業計画策定	<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>
2 都市SS	同業者ネットワークを活かした不要車買取事業検討	<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>
3 都市SS	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	<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 (アパレル等とのコラボなど)</li> <li>提携候補企業との相互送客の組み方 (情報発信や送客方法、収益モデル設計など)</li> </ul>
4 地方SS	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	<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>
5 地方SS	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	<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)</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)

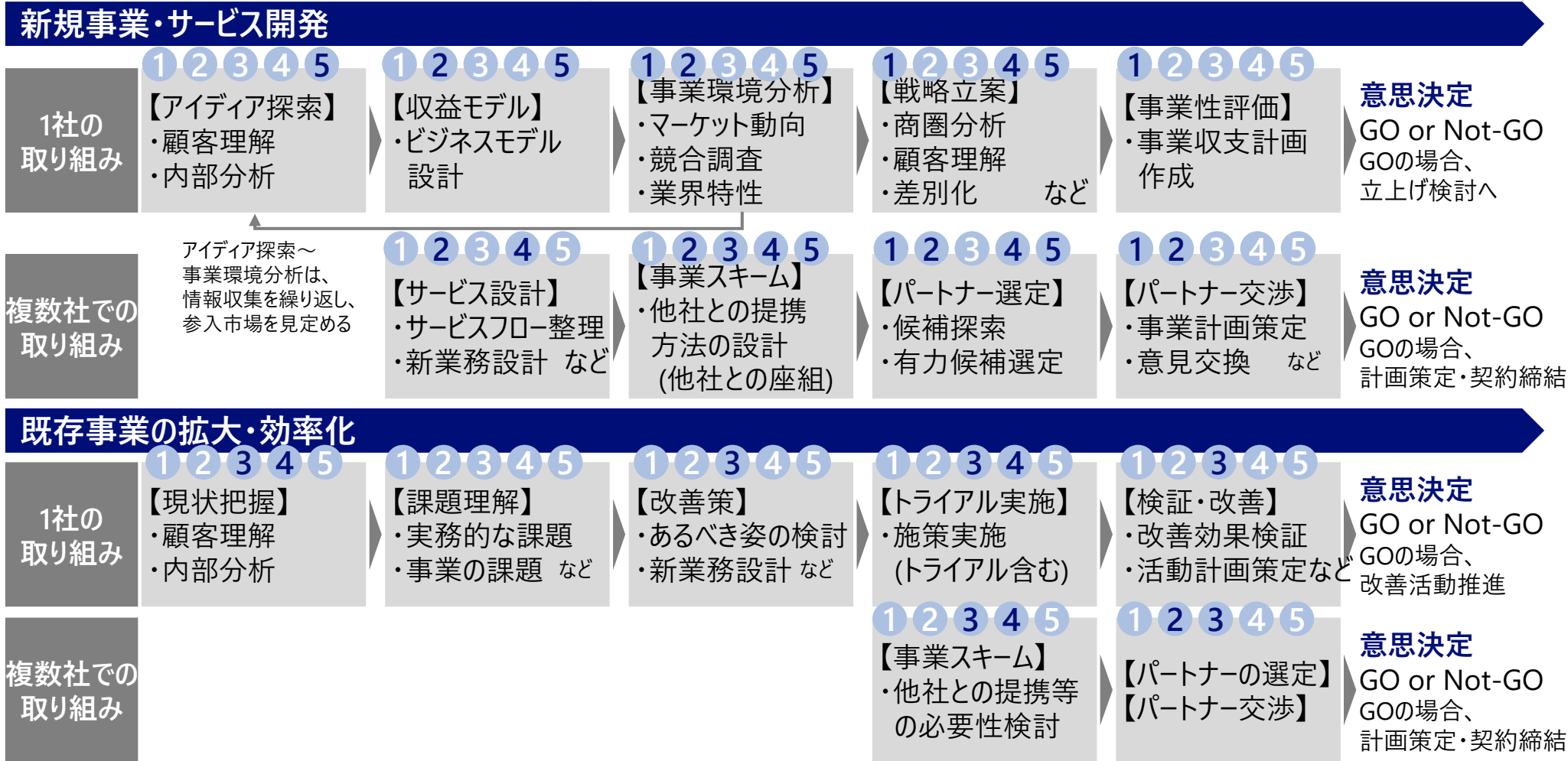
5つのテーマを通じて、多くの経営者に、気づきや進め方の参考になる情報提供ができるよう、事業開発や業務改善などに必要な検討事項に幅広く取り組みました

対象テーマ：1 2 3 4 5

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）

What（テーマ）決め

How（検討の進め方）設計

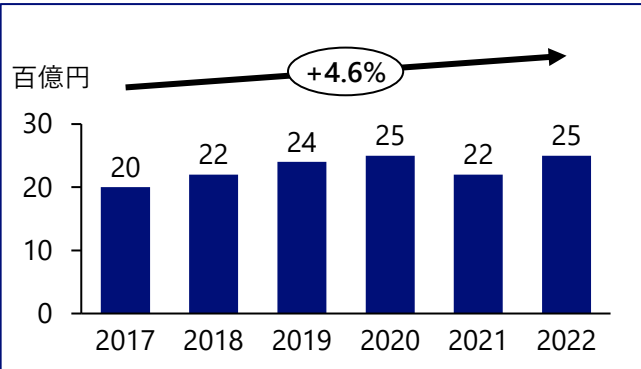


# 事業環境分析に必要な情報収集

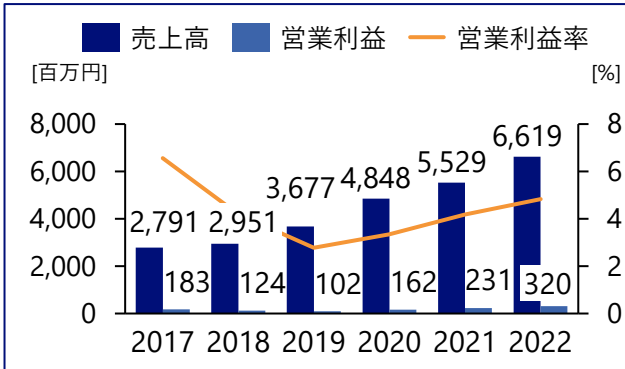
対象の業界の規模や特性を把握するためには、インターネットと書籍で情報収集を行う  
 情報から、①市場の規模 ②収益獲得方法と利益率 ③商習慣 を把握することが重要

【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？

例) 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

✓ インターネットで検索します。

●● 市場規模 統計

- ✓ 信頼性に留意して、
- ①政府・自治体の公表情報
  - ②企業のリリース
  - ③新聞・雑誌記事
  - ④調査会社レポート
- 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。

# パートナー候補選定

# パートナー選定は、リストアップ⇒個別調査⇒比較・選定 の3ステップで行う

## パートナー選定の3ステップ

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

# 戰略立案

「どの市場を」「どういう方法で」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】競争優位の戦略パタンの概要

「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？

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

# サービス設計における要点

**【セグメンテーション・ターゲティング】顧客の価値観はそれぞれ。グループ分け・比較してニーズを捉え、どのグループをターゲットにしたいか・できるかを絞り、彼らに特化したサービスを作る**

## 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いけない 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 購買意欲が生じうる (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	少ない	中間	多い
	<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、ニーズとサービスのすれ違いを防ぎ、さらに購買行動や人数規模の仮説を立てる**

本研修事業を通じてお伝えしたいこと

SSの価値・強み

本事業でご支援した5つのテーマの共通し、店舗の立地や数、安定的な集客力、地域インフラ機能としての強さを再認識した。広がりを活かして、多様なサービスを提供しうる基盤である

## 採択事業の支援を通じて再認識されるSSの価値

既存のSS立地の活用やサービスの利用を広げる取り組み

都市部  
防災備蓄・アパレル等販売

都市部  
不要車買取サービス  
ネットワークの提供

地方部  
地元異業態（サロン）との  
洗車サービス送客

SS経営基盤を活かした新たな事業への参入

地方部  
地域住民への  
新しい娯楽サービスの提供

地方部  
地域資産の活用に向けた  
観光業への新規参入

再認識したSSの価値

### 場所・広がり

- 住民の生活圏に立地
- ロードサイドで目につきやすい
- 郵便局よりも多い店舗数

### 集客力

- ドライバーが必ず定期的に来客
- 給油・油外サービスの安定的な需要（季節に応じて、灯油、タイヤ交換などの生活に密着した需要）
- 顧客との繋がり（洗車、車検などで車を任せる）

### 地域経済を支える機能

- 地域企業との繋がり
- 自治体や消防等との接点
- 経済を支えるエネルギーインフラ（有事への備え、高い意識）

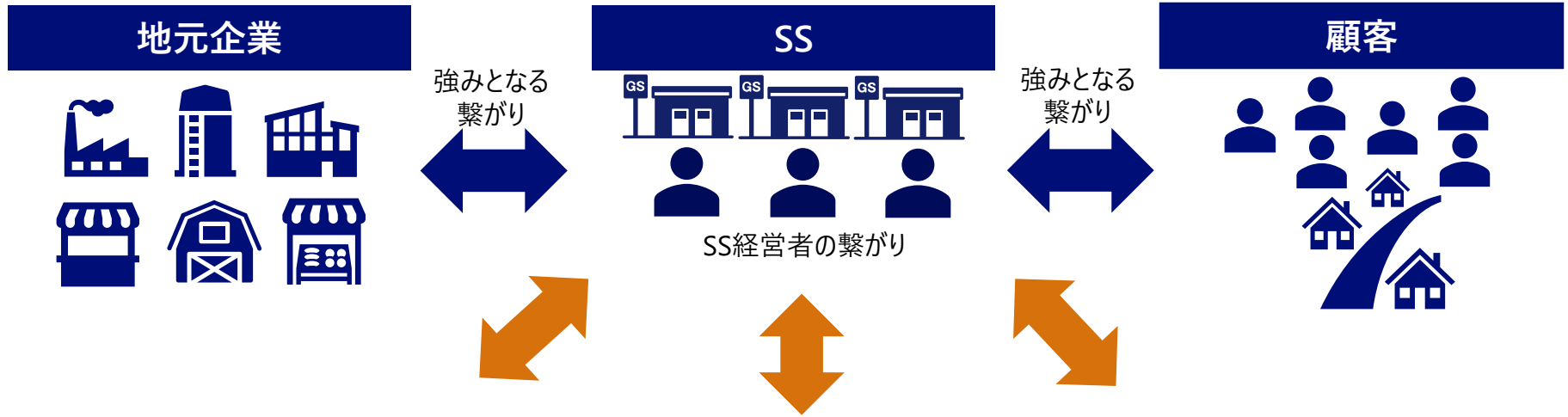
本研修事業を通じてお伝えしたいこと

事業基盤を強みとした共創可能性

顧客との接点、地元企業・経済との繋がりを事業基盤として、自社の強み、他社へのメリットを明示することで、異業種との共創による新たな取り組みが広がることが期待される

新たな事業・サービスを提供する際に必要な視点

## 関係者すべてにとって、プラスになる仕掛けづくり



相手へのメリットを示すことで、強みを活かして新たな企画をSSから提案する機会が広がる



本研修事業の最終報告書のうち、下記資料を公開いたします  
同様のお取組みをお考えのSS経営者にとって、検討のご参考になればと存じます

## 1 採択事業 最終報告書

- 活動総括、活動要旨、活動詳細の3部構成で、各テーマの活動内容、検討スケジュール、検討を通じて得られた情報、ヒアリングメモなどを、採択テーマ毎に、5つのファイルに取りまとめております。

## 2 研修事業 ノウハウ集

- 採択事業の伴走支援を通じて、類似の活動を実施する際に、事例や考え方として参考にさせていただける情報を取りまとめました。共通的な検討事項、考えを整理するためのフレーム、情報収集方法などの検討の進め方を多数掲載しています。

## 3 報告会兼研修会のアーカイブ配信動画

- 報告会兼研修会の発表内容の動画や、研修事業ノウハウ集の活用方法の説明動画など、参加いただけなかった場合でも、後日ご覧いただくための動画を作成しております。



**Envision the value,  
Empower the change**