

全国石油商業組合連合会

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）

# SS経営力強化ガイドブック 2023

株式会社野村総合研究所  
コンサルティング事業本部

2024年1月31日

**NRI**

Envision the value,  
Empower the change



# 本資料の構成

一

**第一部：本資料の趣旨と活用方法**

p.2-12

二

**第二部：事業検討に必要な視点**

p.13-70

三

**第三部：顧客ニーズに応えるサービス設計の視点**

p.71-101

## 第一部：本資料の趣旨と活用方法

---

1

### 本資料の趣旨

p.3-6

- ◆ 本事業の目的
- ◆ 本資料の位置づけ

2

### 公募テーマとの関連と活用方法

p.7-12

- ◆ 公募テーマでカバーした検討プロセスの全体像
- ◆ 本資料の活用イメージ

## 本事業の背景と目的

本事業の目的は、将来を担う次世代SS経営者の人材育成。横展開しやすい事例を蓄積し、業界全体に広げることで、SS経営力の向上や新たな事業の創出を目指しています

### 本事業の 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た。
- 厳しい事業環境の中でも、全国のサービスステーション（SS）が、地域のエネルギー供給拠点として重要な生活インフラであり続けるためには、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されている。

### 本事業の 目的

- 全国SSの地域エネルギー供給基盤としての事業力向上と、実行可能な取り組み事例の創出に向けては、新たな取り組みを誘発するような実践的な教育機会の提供が必要である。
- そのためには、座学だけではなく、検討を伴走し、一定のゴールを目指す実行支援が効果的と考える。また、検討テーマも、各地域の課題・関心に沿い、かつ、新規性や実行性、拡張性に富むモデルケースを複数選定することが望ましい。
- このような方針のもと、「**横展開しやすいモデルケースの創出と蓄積**」「**次世代経営者が参考にしやすい取り組みの取りまとめ**」「**業界全体に横展開される仕組みづくり**」を目的に、本事業を推進する。

人材育成を目的とし、「何が適しているか」「どのように進めるか」「どのように伝えるか」という思考で、業界全体で参考としうるモデルケースを作り出すことが狙いです

人材育成事業の推進プロセス

何が適しているか

1 モデルケースの仮説設計

①テーマ探索と類型化

- 先進的取り組みから育成対象のテーマ案を抽出
- 背景となる課題意識や本事業のゴール設定等に応じた分類整理

②選定基準の明確化

- モデルケースの基準設計（取り扱う事例の具体化）
- 公募時の選定基準の整理

③想定モデルケースの活動設計

- 想定モデルケースに応じた検討事項、検討スケジュールの設計

④想定モデルケース推進体制

- 必要な役割を整理
- 領域専門家が必要な場合は、相談先のリストアップ

どのように進めるか

2 モデルケース創出・蓄積

①公募・審査

- 公募仕様の確定、評価シートの作成、公募公開、説明会等の実施  
**公募説明会は「SS経営力向上研修会」を兼ねて開催**
- 応募内容の整理、評価・選定、通知等

②選定したケースの計画策定

- 選定したケースに対応した具体計画設計
- 必要人材の起用、体制設計

③モデルケースの実行支援

- ②の計画を元に、具体検討推進（アクションラーニング）
- NRIは応募者のディスカッションパートナーとして、プロジェクトマネジメントを行う

④全ケースのマネジメント

- 複数ケースを統括し、検討状況と進捗を把握する
- **中間報告会等で検討経過報告をする**

どのように伝えるか

3 横展開の仕組み構築

①ケースに応じた活動標準化

- 2の検討と並行しながら、2-②で設計した計画書、体制等を汎用的に整理

②ノウハウの見える化

- 全ケースに横串を指し、共通するつまづきポイントやケースに応じて留意すべき視点など、取組推進に当たっての**事業推進マニュアルやノウハウ集を作成**

③調査・活動成果の取りまとめ

- **モデルケース検討の成果物（例 事業環境分析、競合調査など）をドキュメントに取りまとめる**

④モデルケースの活用促進

- 上記①～③を、取組参照事例として、**最終報告会（対面・オンラインハイブリッド想定）を開催し、SS経営力向上に繋げるとともに、全石連HP等で活用方法等の配信する**

「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)

「どのように伝えるか」が、当該資料の位置づけです。対象テーマの検討内容や成果を、他のSS経営者も追体験できるよう、業界全体のノウハウ集としてまとめています（下図青枠）

人材育成を目的とした会議体・情報発信の設計

		初期	期中	終盤
		5月	6月～11月	12月～1月
業界全体の 研修・経営力 強化	研修			
	横展開			
個別案件での 検討推進力 強化	研修			
	横展開			

研修	横展開	5月	6月～11月	12月～1月
業界全体の 研修・経営力 強化	全体研修会	モデルケース 公募研修会 の開催	中間研修会 の開催	最終研修会 の開催
	ノウハウの 共有	関心の高い モデルケース の選定	経営力強化に向 けたガイドブック等 コンテンツ作成	本事業終了後も 活用できる媒体で の提供
個別案件での 検討推進力 強化	個別事業 推進会議	テーマの選定・ 事業者採択	事業者と検討を推進 (アクションラーニング)	事業者と共に 結果の取りまとめ
	検討プロセス の標準化	NRIのコンサル経験 をもとに 活動計画設計	検討項目、調査結果、 分析の視点等の蓄積 ・マニュアル化	ノウハウ横展開支援 (周知・活用促進)

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

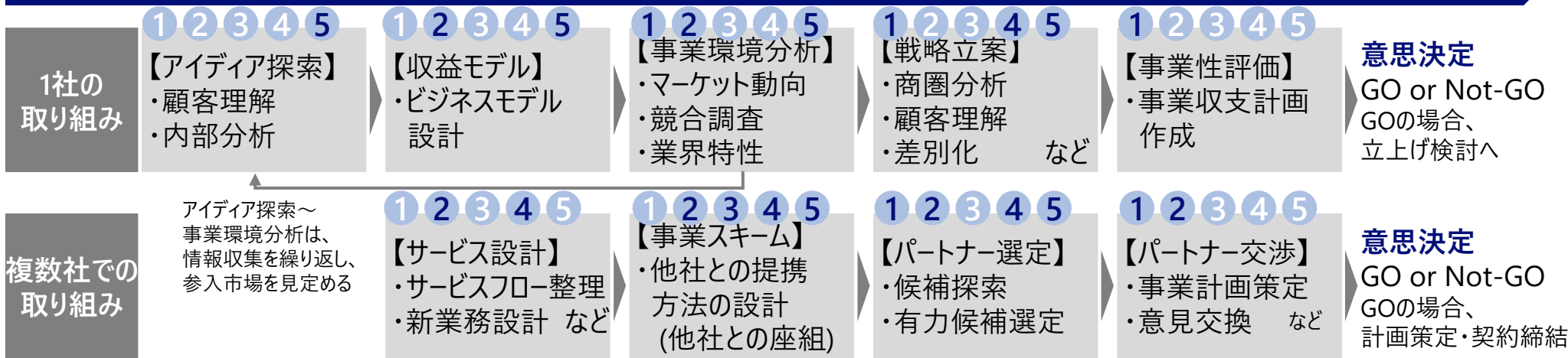
対象テーマ： **1 2 3 4 5**

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）

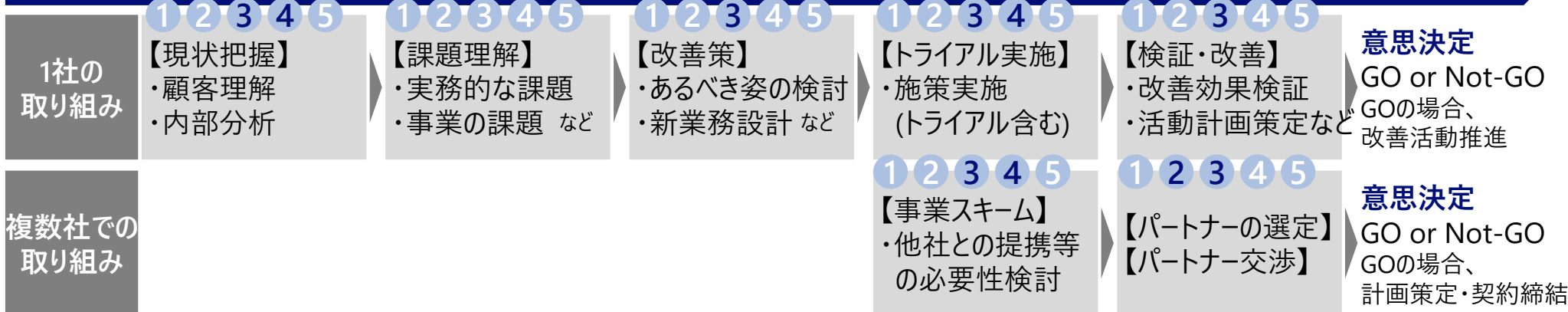
What（テーマ）決め

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



# 活用イメージ 1：新たな事業に取り組みたい。市場の勢いは？既存企業のサービスは？

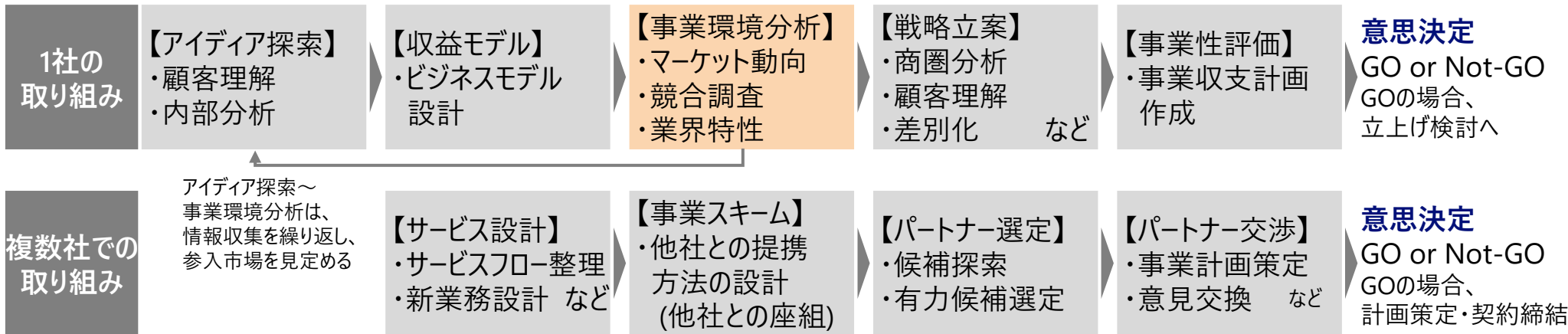
⇒ **【事業環境分析】**を参照。情報収集方法や、分析の視点を記載しています

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）

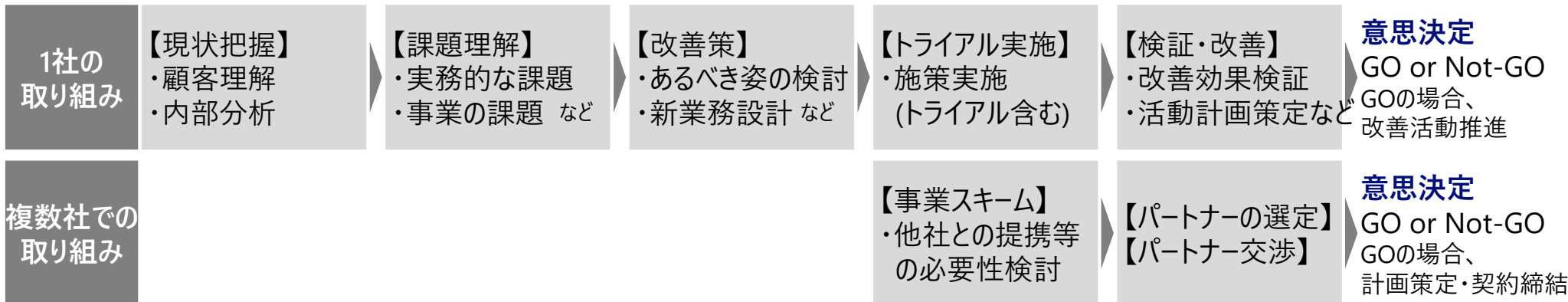
What（テーマ）決め

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



## 活用イメージ 2：顧客の声、ニーズを知りたい。顧客を踏まえたサービスを提供したい

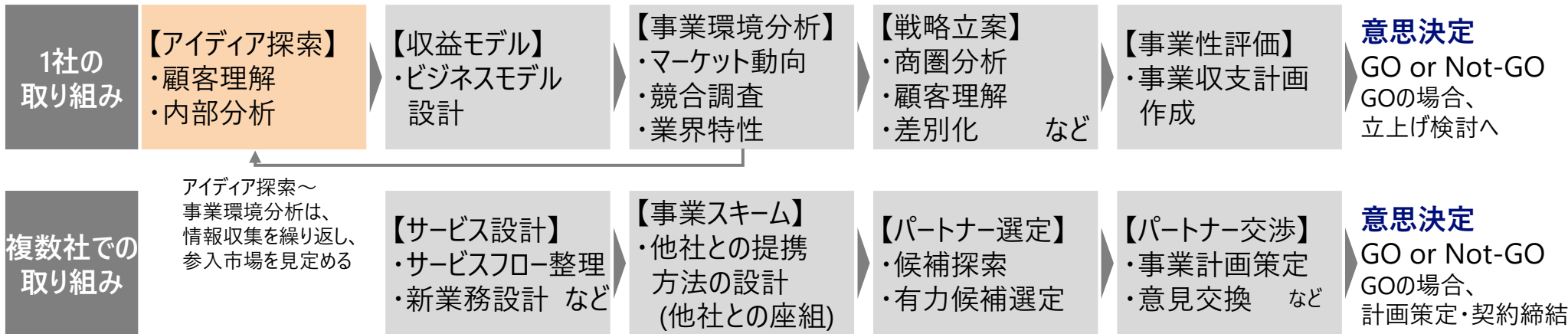
⇒ 【現状把握】【アイデア探索】を参照。顧客理解の視点やアンケート企画を記載しています

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）

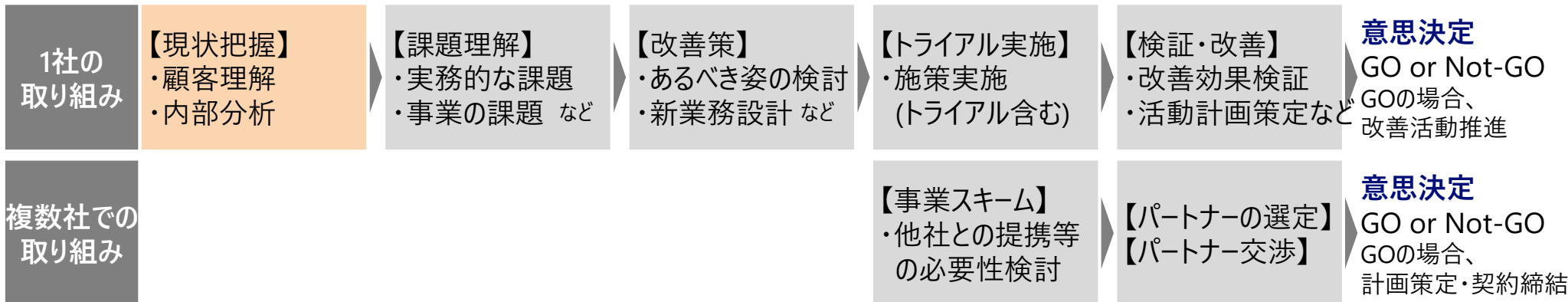
What（テーマ）決め

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



## 活用イメージ3：新しいサービスでどのように収益を得るか？強みは？

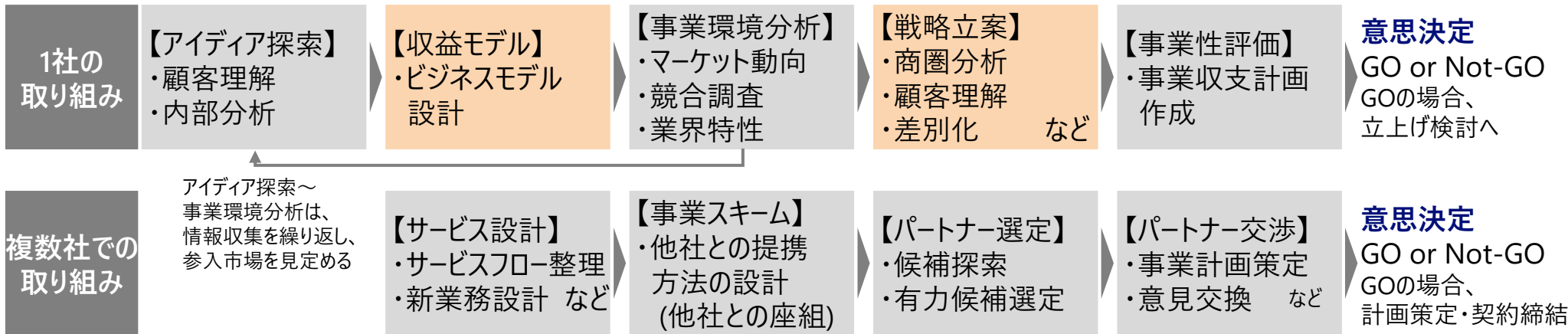
⇒ **【収益モデル】【戦略立案】**を参照。収益源、優位性などの考え方を記載しています

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）

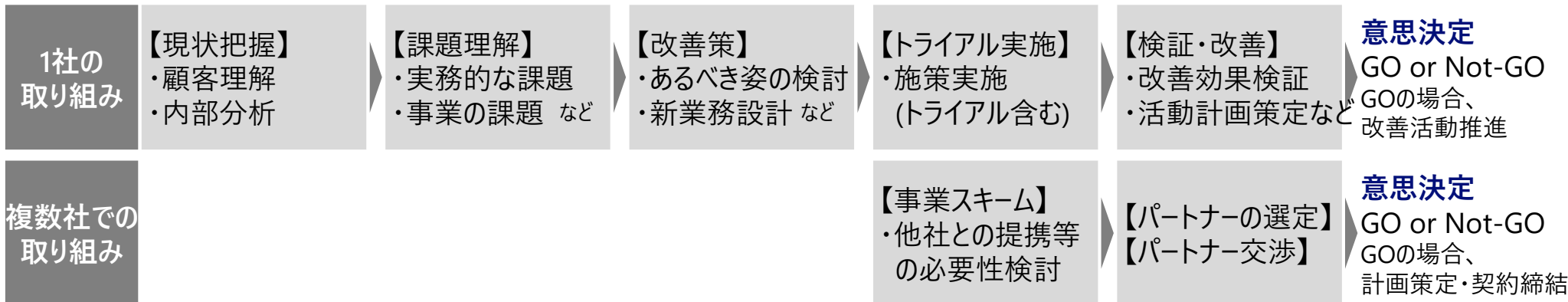
What（テーマ）決め

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



## 活用イメージ3：サービス提供のために、パートナーを見つけたい

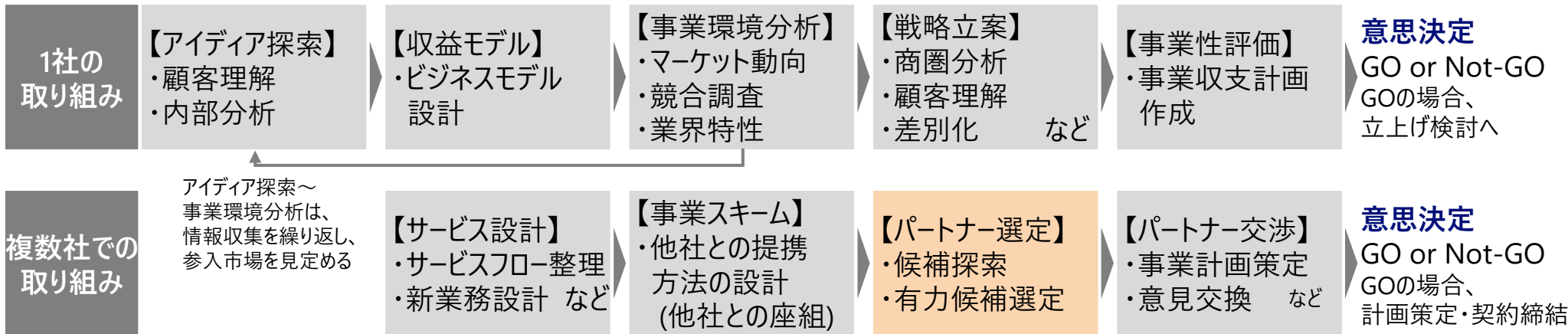
⇒【パートナー選定】を参照。情報収集方法、リストアップや選定の視点を例示しています

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）

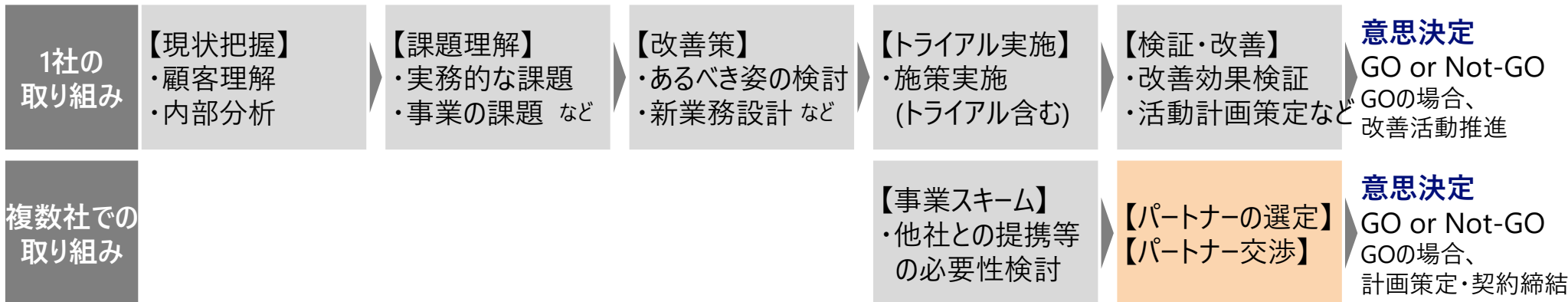
What（テーマ）決め

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



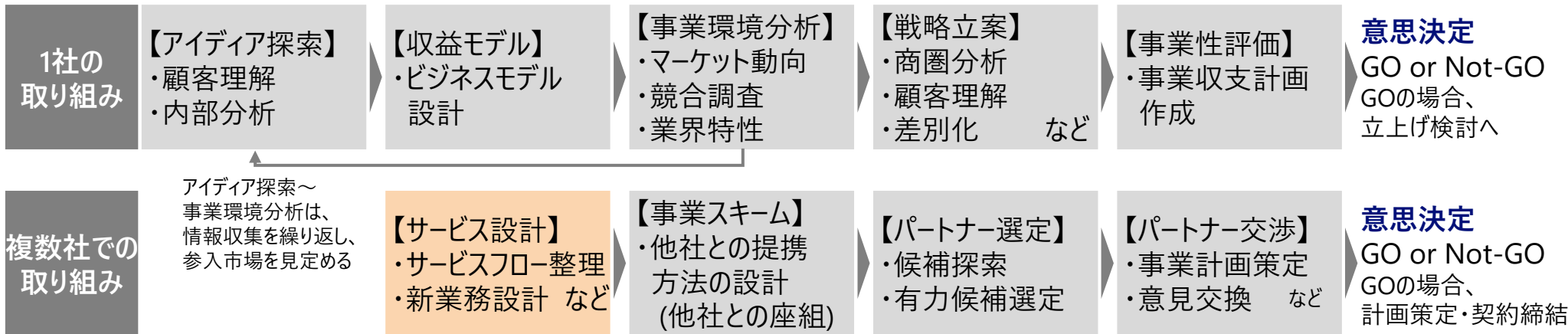
**活用イメージ5：新しいサービスや業務の流れを分かりやすく伝えて、トライアルをしたい**  
 ⇒ **【サービス設計】【トライアル実施】を参照。フローの記載方法などをまとめています**

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）

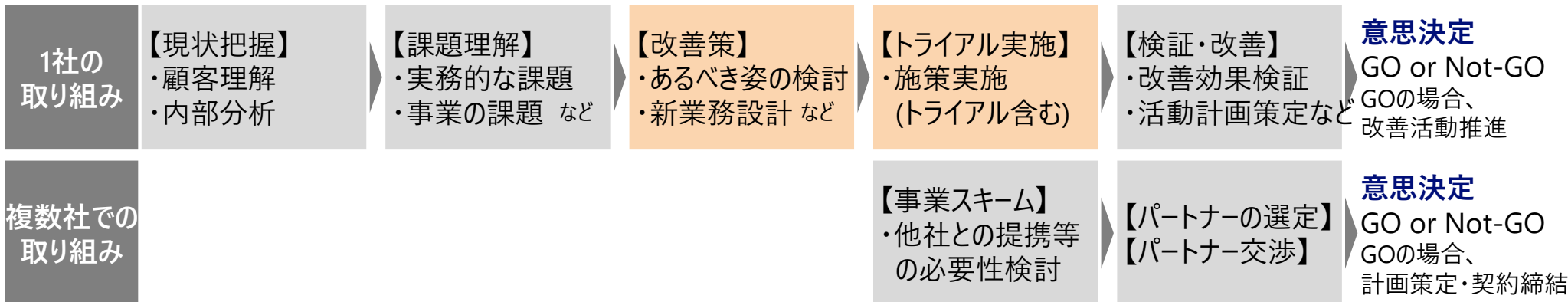
What（テーマ）決め

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**



## 第二部：事業検討に必要な視点

1

### 事業環境分析に必要な情報収集

p.14-21

- ◆ 市場規模や成長性、市場でのプレイヤーの理解
- ◆ 参入にあたっての規制や商習慣などの業界特性の理解

2

### 事業環境分析の視点

p.22-30

- ◆ マクロ分析（業界全体を理解する）
- ◆ ミクロ分析（顧客、競合など市場関係者の視点を理解する）

3

### 戦略を考える際の視点（戦略立案）

p.31-36

- ◆ 競争優位性（他社より優れている点を活かす）
- ◆ 収益モデル（収益源を見える化して儲け方を考える）

4

### 立地評価の視点

p.37-42

- ◆ 面・線・点で捉える評価方法

5

### パートナー候補選定

p.43-47

- ◆ パートナー選定の3ステップ

6

### 収支計画の作成

p.48-61

- ◆ 費用、売上、利益の考え方

7

### 事業計画の策定

p.62-70

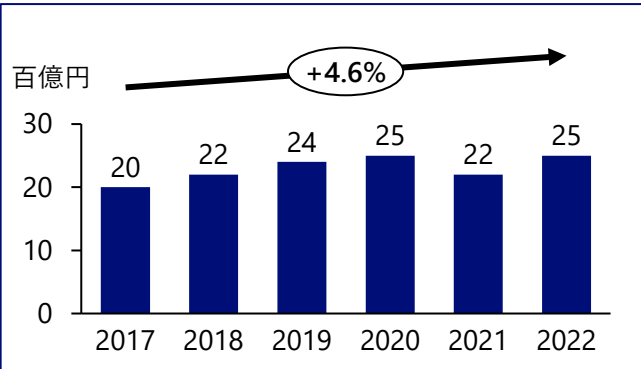
- ◆ SWOT（強み・弱み分析）、収益性、実現可能性の表し方

# 事業環境分析に必要な情報収集

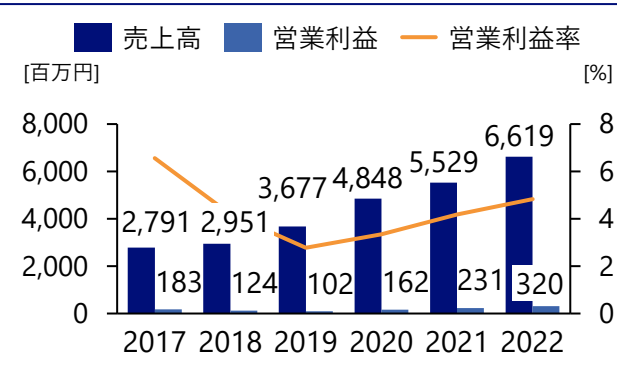
対象の業界の規模や特性を把握するためには、インターネットと書籍で情報収集を行う  
 情報から、①市場の規模 ②収益獲得方法と利益率 ③商習慣 を把握することが重要

【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。

①市場規模は、インターネットで、調べたいマーケットのキーワードを2～3つ並べて検索する情報の発行元（信頼性）、発表年（情報鮮度）などで、参考情報を見極める

【事業環境分析】①市場規模や成長性の情報収集方法

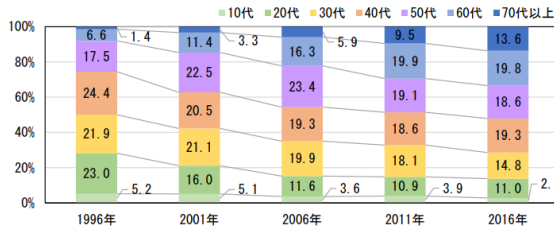
例) ゴルフ プレーヤー 市場規模 統計

検索

経済産業省 令和元年度 商取引・サービス環境の適正化に係る事業  
 (経済産業省 商務・サービスグループ サービス政策課 サービス産業室)

[https://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/20200331\\_kobetsusports\\_chosa.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/20200331_kobetsusports_chosa.pdf)

【図表 12 ゴルフ参加人口（性・年代別）の推移（1996年～2016年）<sup>19</sup>



	1996年	2001年	2006年	2011年	2016年
全体	15,374	12,554	10,139	9,240	8,900
10代	798	645	368	359	250
20代	3,530	2,010	1,174	1,009	978
30代	3,361	2,646	2,013	1,668	1,319
40代	3,751	2,578	1,957	1,717	1,720
50代	2,691	2,829	2,375	1,769	1,659
60代	1,020	1,427	1,653	1,836	1,761
70代以上	217	414	599	882	1,214
男性全体	12,169	10,246	8,390	7,593	7,455
男性10代	533	445	246	242	139
男性20代	2,376	1,420	837	745	742
男性30代	2,731	2,126	1,642	1,336	1,123
男性40代	3,101	2,231	1,660	1,416	1,440
男性50代	2,290	2,408	2,022	1,487	1,393
男性60代	907	1,263	1,461	1,584	1,549
男性70代以上	210	371	522	784	1,068
女性全体	3,196	2,262	1,749	1,646	1,445
女性10代	263	201	123	117	110
女性20代	1,154	590	337	264	236
女性30代	630	510	371	332	195
女性40代	647	350	296	301	281
女性50代	397	420	354	283	265
女性60代	112	164	192	253	212
女性70代以上	14	34	77	98	146

[千人]

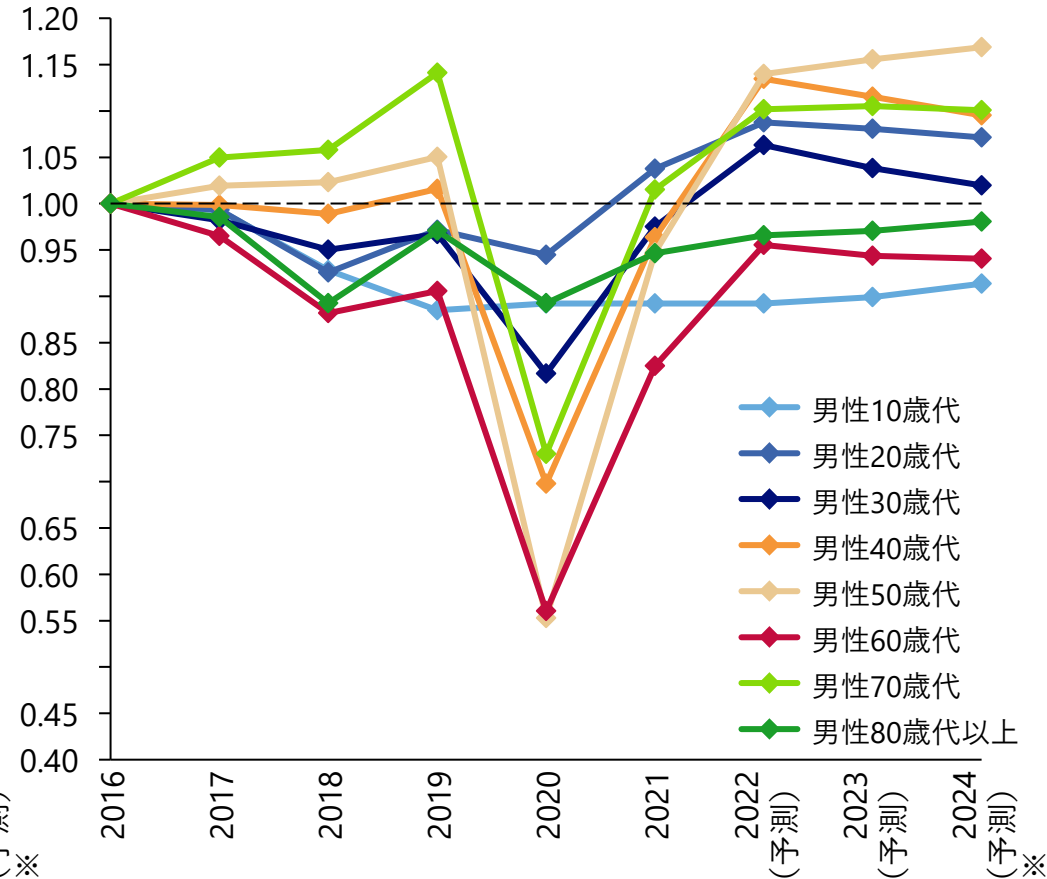
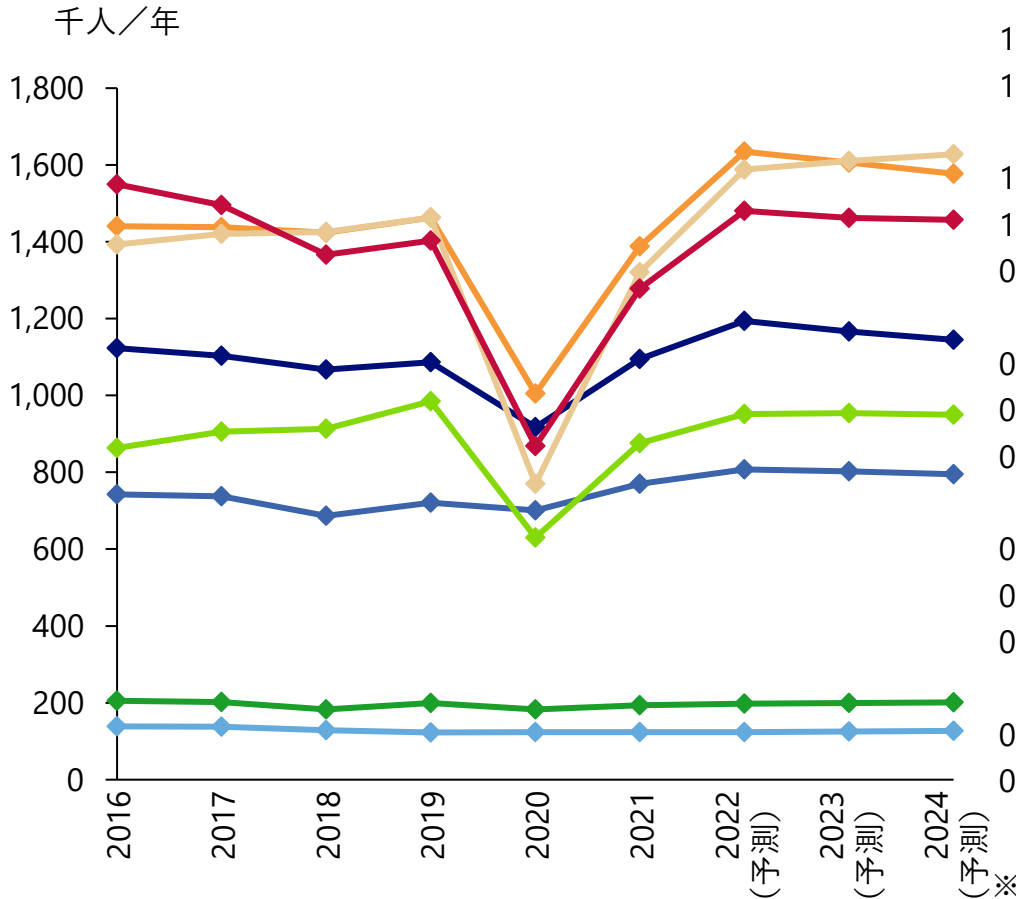
左図は、上記レポートより抜粋  
 2016年までの傾向が理解できる。

“2022年”などの時期を検索に加えると、  
 最新の情報を得やすくなる。  
 国の調査レポートより、新しい情報が欲しい場合は、  
 調査会社のレポートや記事などを活用する。

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

国内日本人男性のゴルフ人口の推移

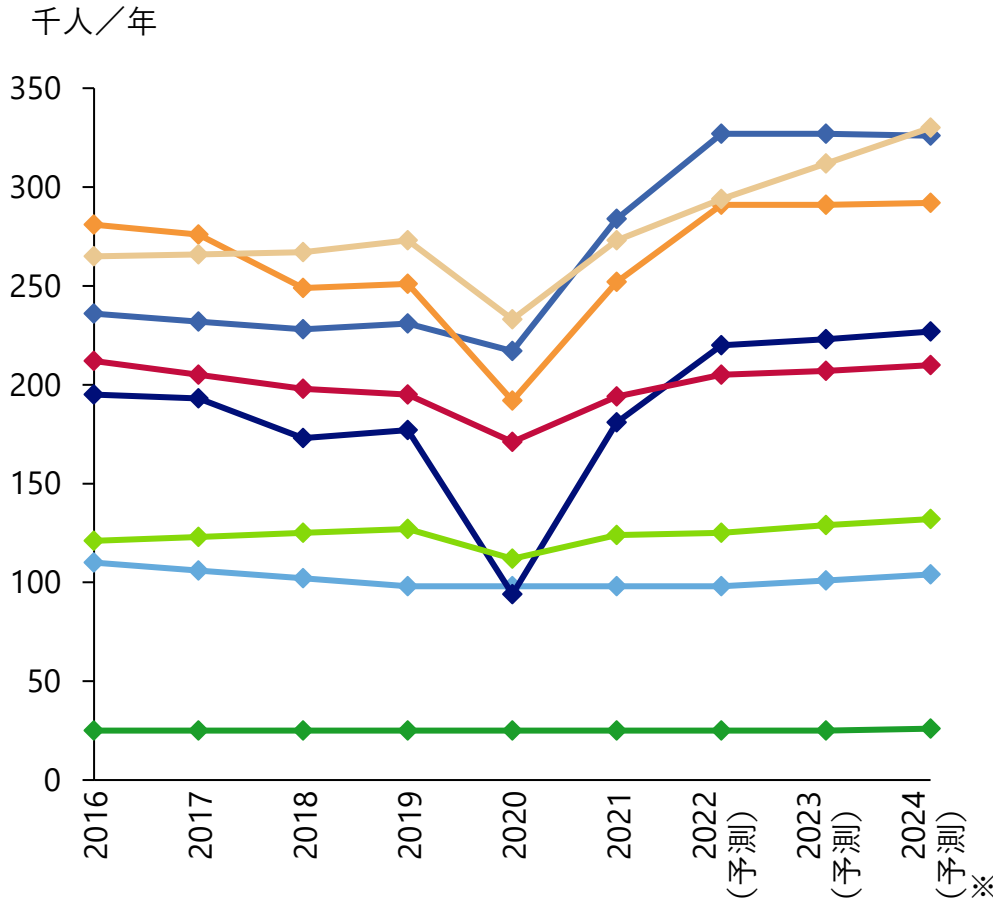
国内日本人男性のゴルフ人口の増加率



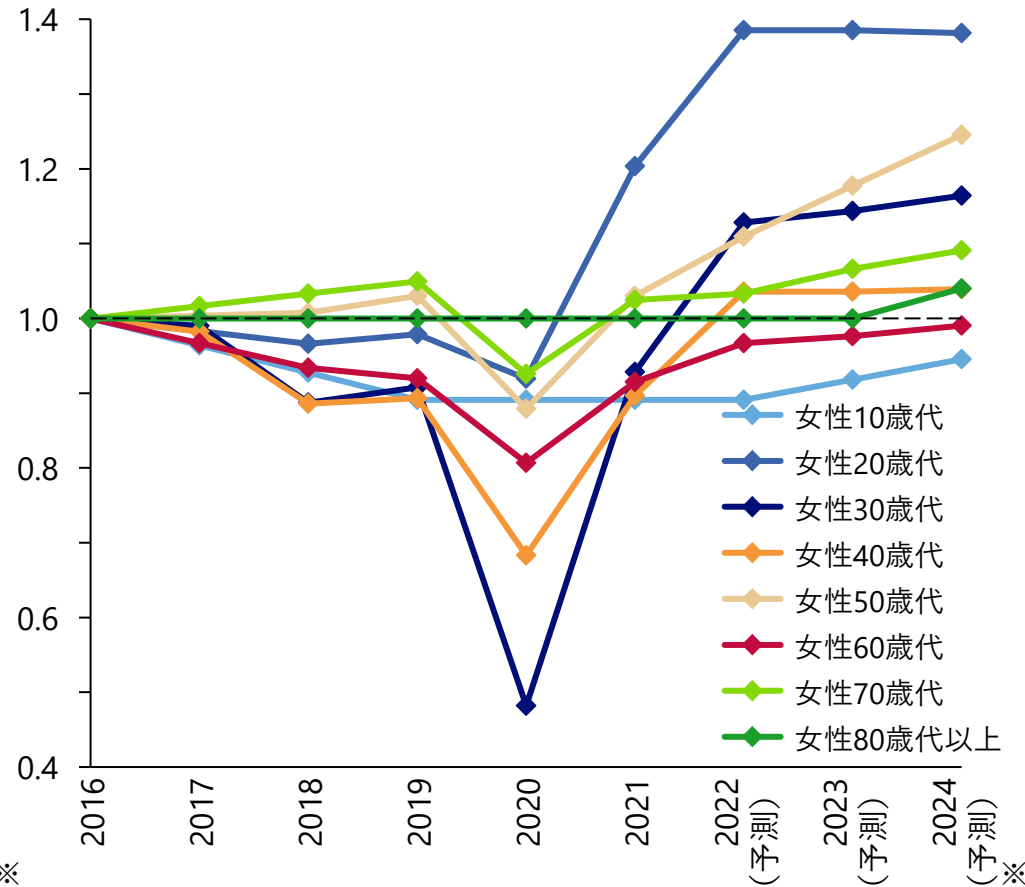
※予測値は、高位推計（希望的観測）、低位推計（悲観的観測）、中位推計（高位と低位の中央値）のうち、中位推計の数値を記載

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

国内日本人女性のゴルフ人口の推移



国内日本人女性のゴルフ人口の増加率

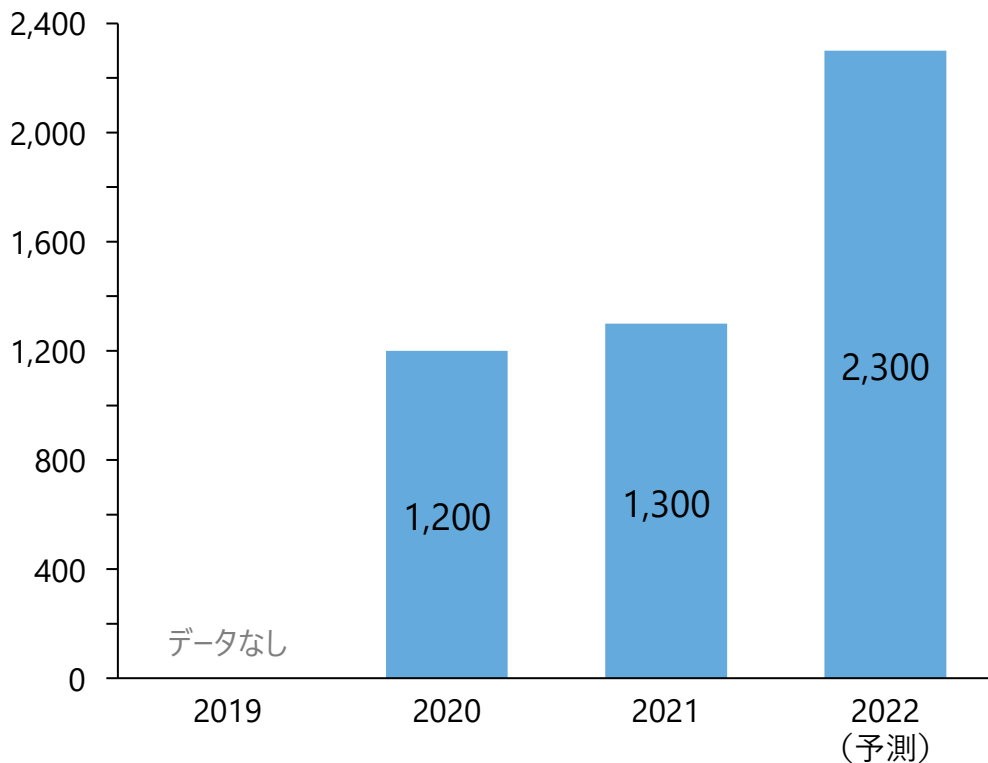


※予測値は、高位推計（希望的観測）、低位推計（悲観的観測）、中位推計（高位と低位の中央値）のうち、中位推計の数値を記載

# シミュレーションゴルフ機器市場は、地方部においても市場拡大傾向にあると見られる

## シミュレーションゴルフ機器等の 国内市場規模推移

(台/年)



## 有識者へのヒアリング内容

A社



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

B社



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

C社



- > 店舗出店だけでなく、個人宅へのシミュレータ機器設置の引き合いもある

②収益源と利益は、企業の規模により情報収集のしやすさが変わる。上場企業の場合は、インターネットでIRを検索。非上場企業は、会社HPや官報などで情報を収集する

【事業環境分析】 ②主要企業の規模（収益源・利益）に関する情報収集方法

例)

NRI IR

検索

野村総合研究所 株主・投資家情報（IR）ページ  
<https://ir.nri.com/jp/ir.html>



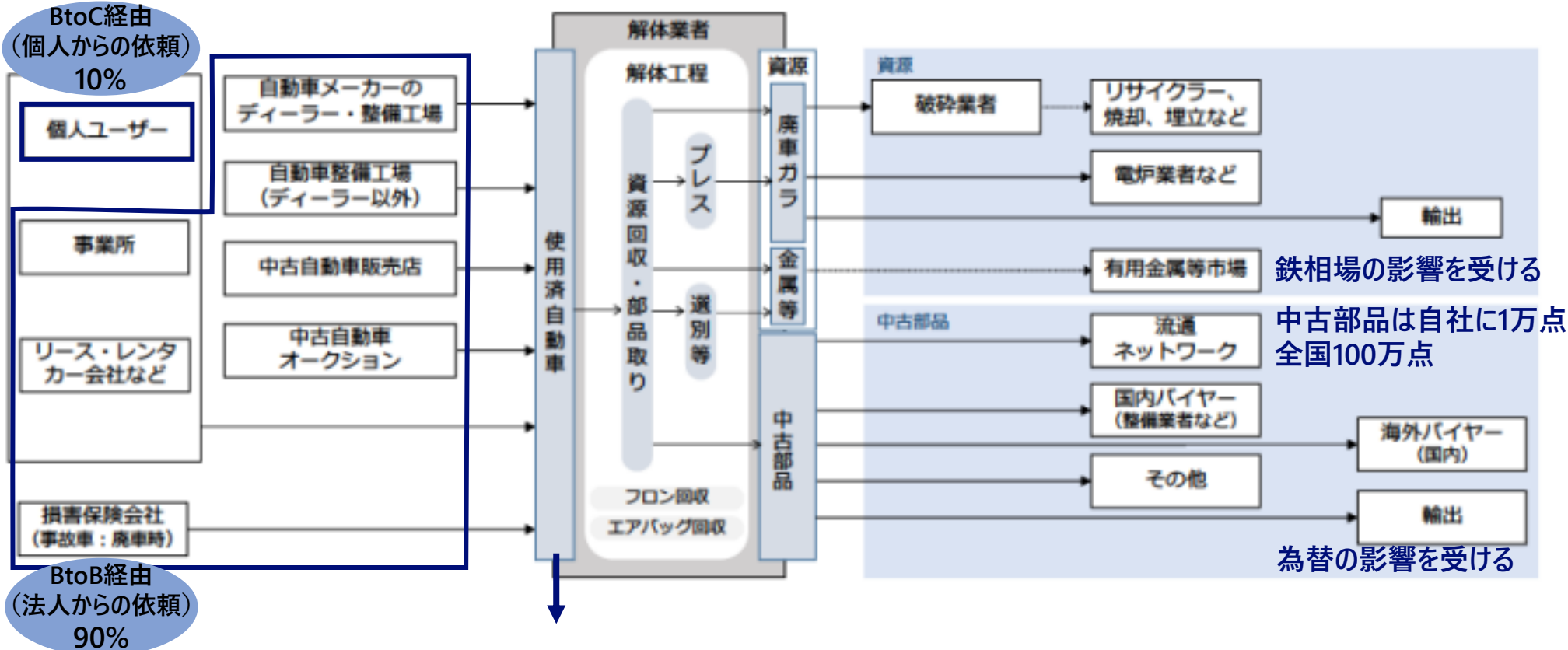
上場企業の場合は、株主・投資家情報が発表されるので、インターネットで情報収集が可能。

決算プレゼン資料などに、最新の業績の記載がある。

有価証券報告書や統合報告書に、社員数、拠点数などの、業績以外の情報も記載されており、規模感を理解するための参考となる。

### ③商習慣 は、政府公開レポートを参考にて全体を把握して、ヒアリング等で理解を深める 例示は、使用済み自動車リサイクル産業のモノの動きを表記している

#### 【事業環境分析】 ③商習慣・業界特性の理解



買取価格は書類関連の提出を前提に BtoB経由の方が高い

1万台中1~2台が 中古車市場へ

出所) 「令和3年度製造基盤技術実施等調査 (自動車リサイクル分野における解体業者等実態調査) 調査報告書」 (経済産業省)  
[https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2021FY/000034.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2021FY/000034.pdf)

# 事業環境分析の視点

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？

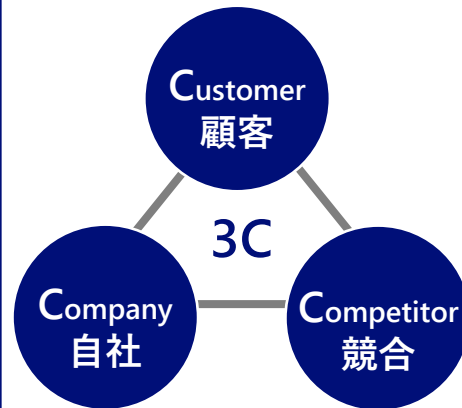
4 収益性検討

- どこからどの程度のお金が得られる？

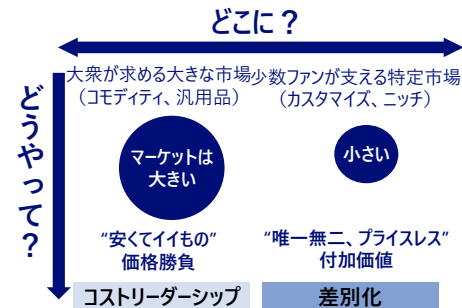
PEST分析など

<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)

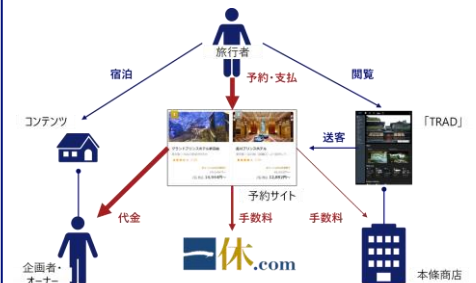
3C分析など



市場の絞り方と攻め方、4P など

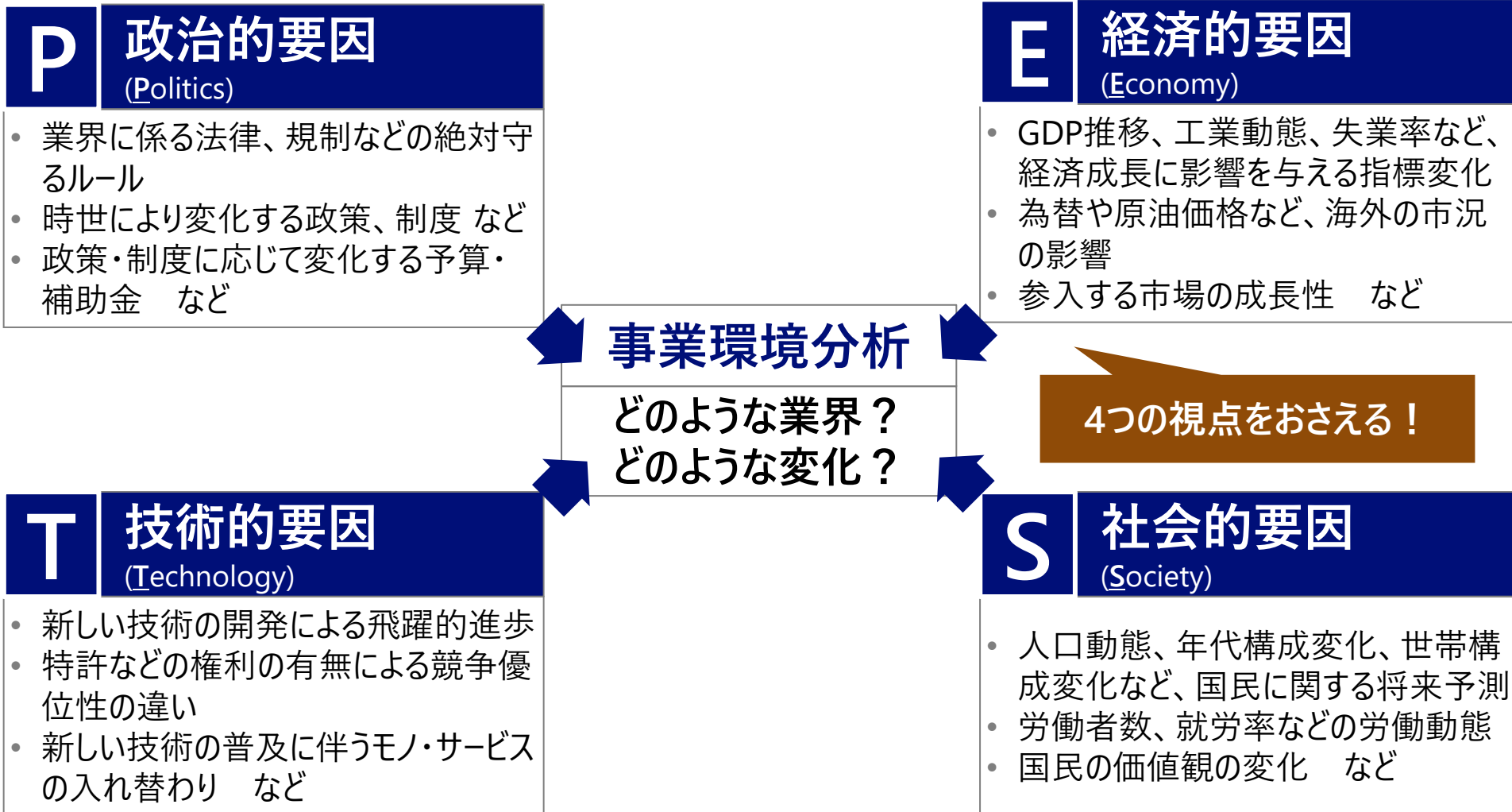


ビジネスモデル図解など



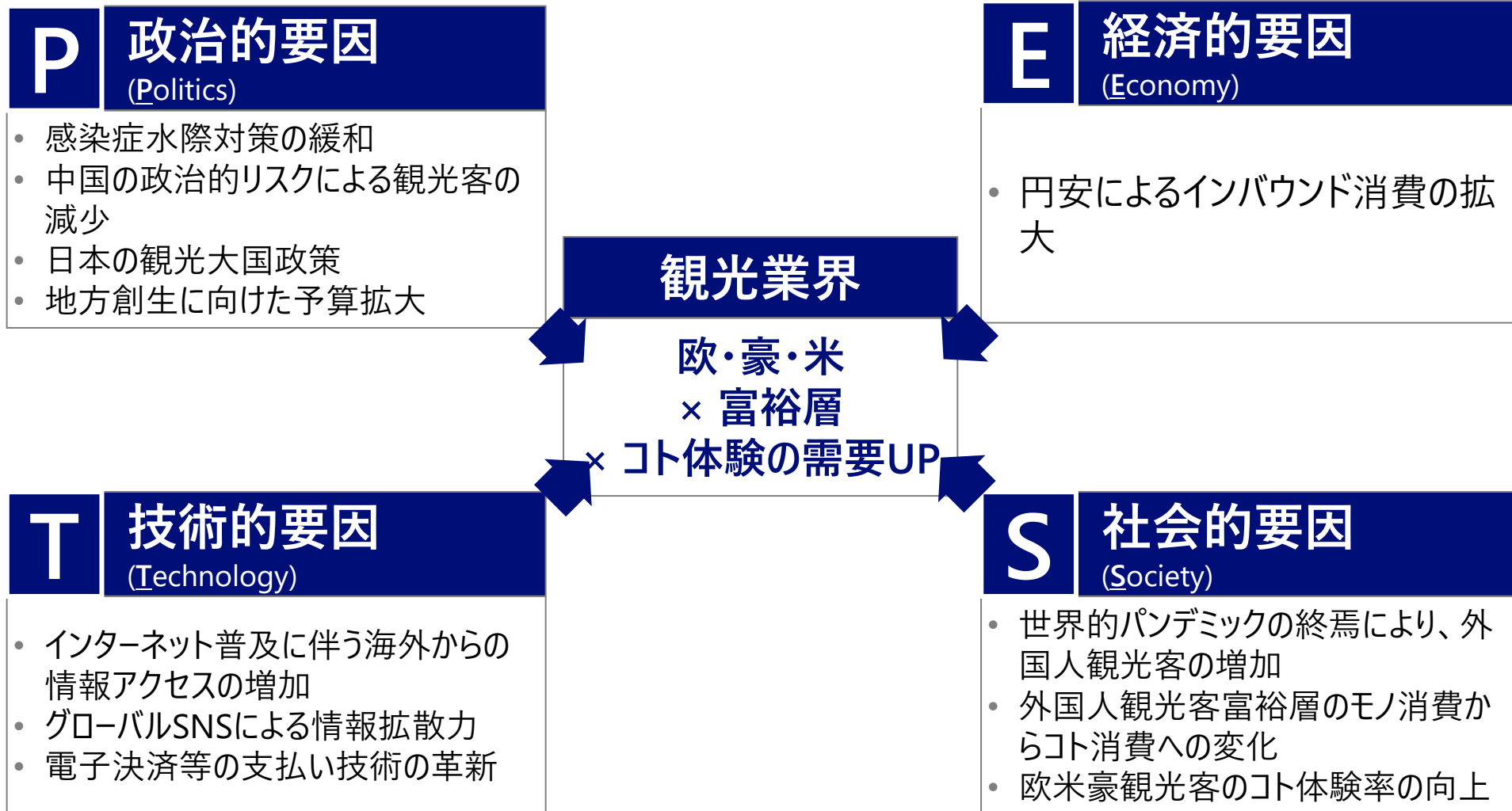
マクロ環境が今後どのように変化し、業界にどのような影響を与えるかについて、「政治」「経済」「技術」「社会」の4つの視点（PEST）で考える

【事業環境分析】マクロ分析：PEST分析の概要



例) 観光業：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



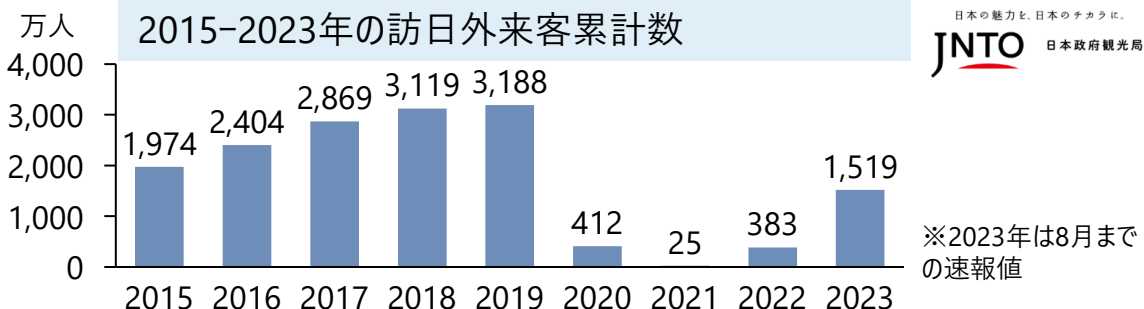
経済産業省  
Ministry of Economy, Trade and Industry

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



JETRO 伝統工芸品の輸出支援プロジェクト「TAKUMI NEXT 2023」始動

日本貿易振興機構(ジェトロ)

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



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)

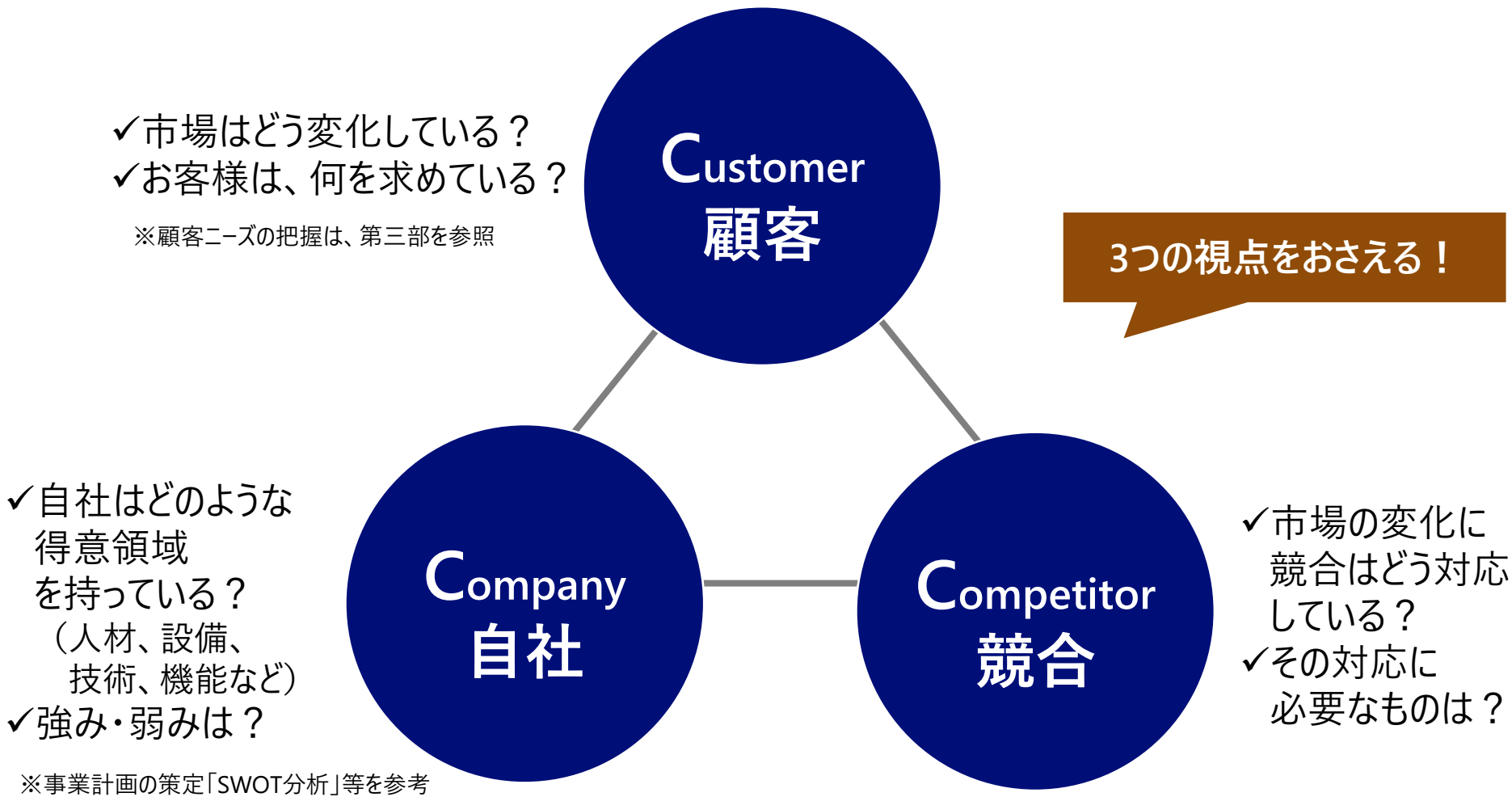
- 感染症水際対策の緩和
- 中国の政治的リスクによる観光客の減少
- 日本の観光大国政策
- 地方創生に向けた予算拡大

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



新規参入の場合は、対象の市場で活躍している企業を特定することから始める  
既存サービスで、他社と比較する場合は、評価の視点を設定し、より深い分析を行う

## 【事業環境分析】企業の事例調査や競合調査の方法

1

webで公開情報を検索する

- 新規事業の検討の場合は、【XXサービス 主要企業】などのキーワードをWEB検索し、最初の1-3ページに記載される情報から、主な取り組み企業や、参考となる事例の情報を収集する。

- 既存サービスの場合は、比較したい対象の企業名で検索する。

2

どのような情報があるかを  
確認する

- 【企業名】が得られたら、企業ホームページや記事の情報で、業績などの数字（定量情報）と、取組内容（定性情報）を確認する。
- より深い分析をするためには、「情報の重ね合わせ」を意識する。

- 既存サービスの場合は、比較したい事項を整理すると理解が深まる。（後述参照）

3

定量情報は図やグラフにして  
検討しやすい情報にする

- 業績、拠点数、従業員、取引先数などは、数字で捉えてグラフや表にまとめると規模や過去からの推移が把握しやすい。
- 業績は、過去5年の売上、利益率の推移を見る。

企業や事例の調査の過程で、複数の情報を得られることが多い。その複数の情報を合わせると、新たな示唆を得られる。「情報の重ね合わせ」を意識することも重要

【事業環境分析】企業や事例の深掘分析の視点

1

1つ目の情報を整理する

2

2つ目の情報を整理する

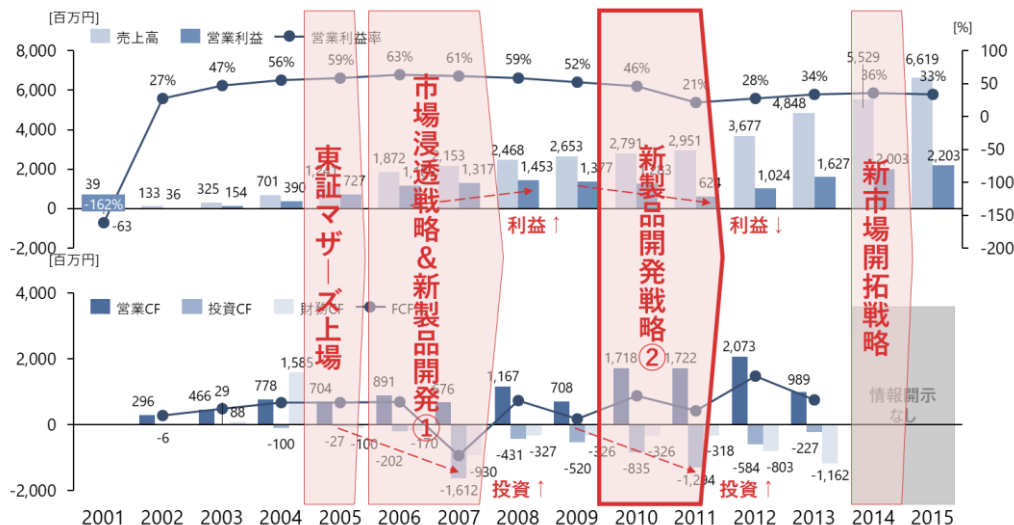
3

両方の情報を照らし合わせて  
新たな示唆を出す

「沿革」と「財務情報」を重ねて、業績の変化の理由を深く理解する

【具体例】ホテル予約サイトA社の成長戦略の評価

- ✓ 高級ホテルの予約サイトから、レストラン予約にサービス拡大
- ✓ 新しいサービスへの投資により利益率が減少する時期もあったが、投資による効果で、売上が拡大し、利益額も年々増加傾向にある



出所) 複数の高級ホテル予約サービスのウェブサイトを参考に資料を作成

提供中のサービスを、他社と比較する場合は、重視する軸をいくつか選定し評価する  
 自社の優れている点や、参考にしたい点に理解を深めることで、攻め方を見直すことができる

【事業環境分析】企業や事例の深掘分析の視点

重要な軸をいくつか定める

企業をマッピングして  
位置づけを理解する

情報を照らし合わせて  
新たな示唆を出す

例) 観光関連サービスの比較

設定した軸：ターゲット顧客／想定宿泊費／提供サービス

宿泊費 [円/人・泊]

100万~500万円

50万~100万円

10万~50万円

3万~10万円

~3万円

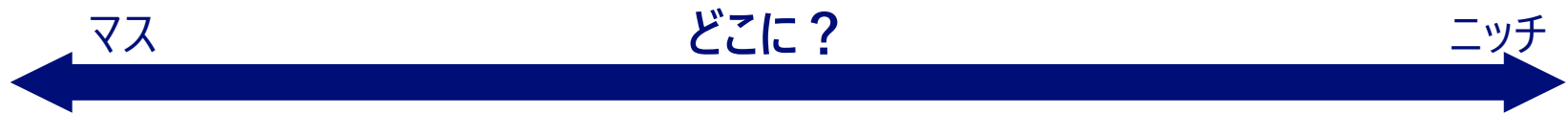
	宿泊	観光	物販
100万~500万円			
50万~100万円	■		
10万~50万円			
3万~10万円		■	
~3万円	■	■	■

# 戦略を考える際の視点（戦略立案）

「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？



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)



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**

どうやって？



**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

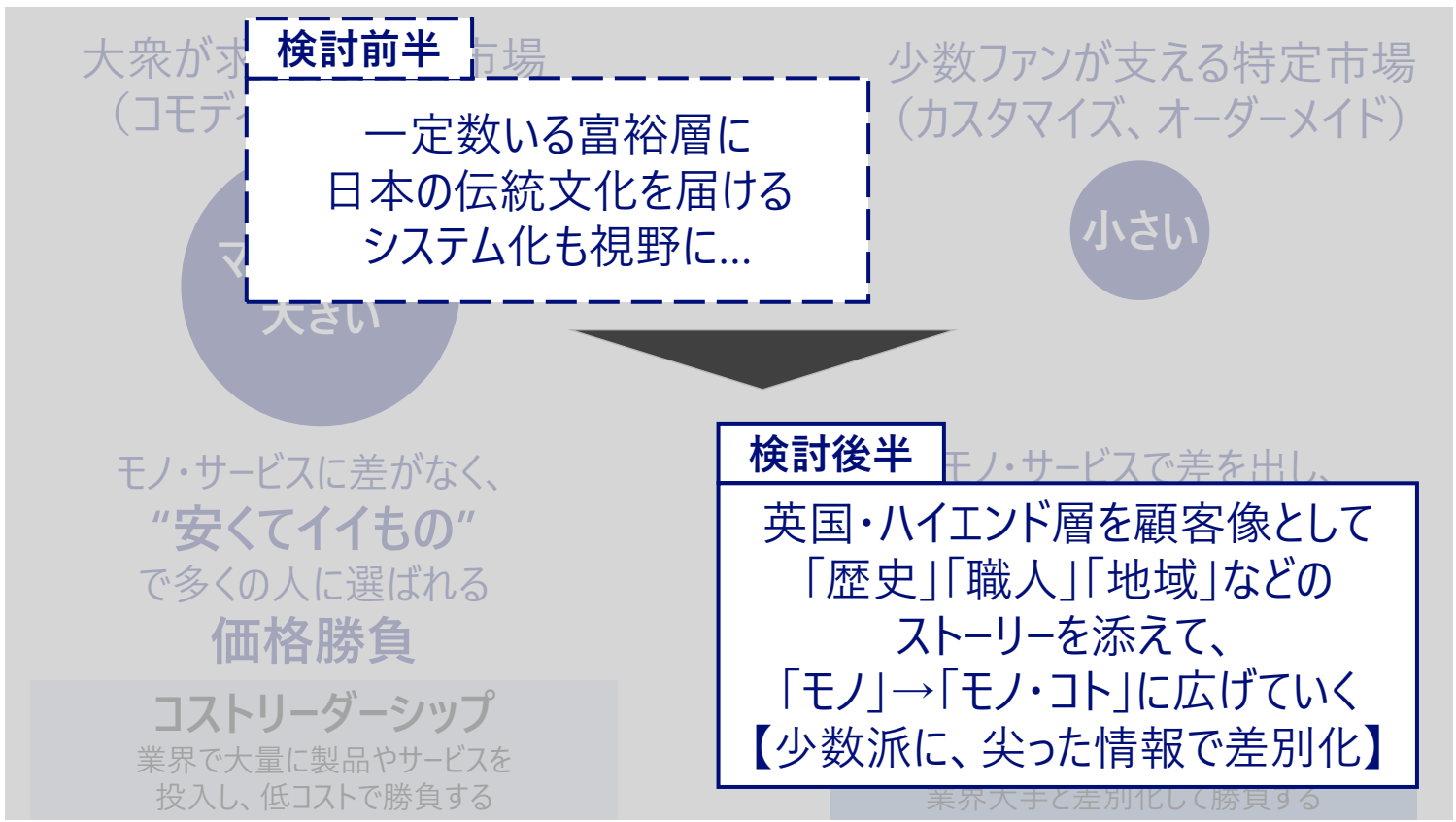
例) 観光産業 前半は、市場の大きさを重視して、大多数に、どうやって攻めるかを検討  
後半は、ターゲットを明確にして「どこに? = 英国富裕層」に、モノのストーリーを添えて発信

【競争優位性検討】競争優位の戦略パタンの概要

マス

どこに?

ニッチ



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

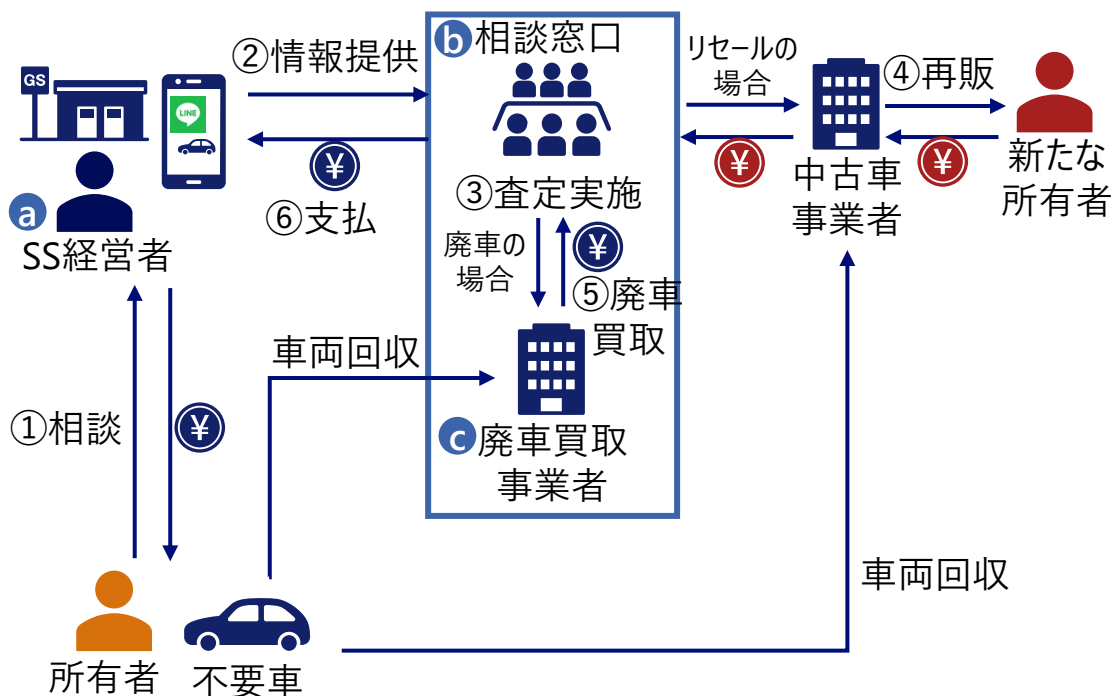
## 【収益モデル】ビジネスモデルの設計

### 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
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
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

# 例) 不要車買取サービスのビジネスモデル

## ビジネスモデル図 (収益の上げ方)



### 収益を生み出すまでの流れ

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

## 提供価値

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

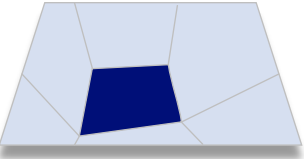
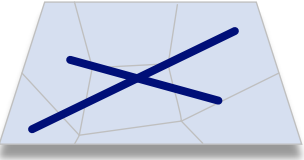
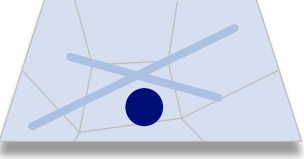
## パートナーリング (●●が、XXをする)

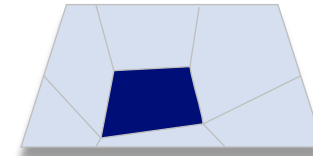
- a. SS経営者を仲間にして、SS経営者が廃車情報の収集源となり、相談窓口を提供する。
  - ・初期情報提供先は、LINEグループを設ける。
  - ・写真と排気量のみを提供してもらう。
- b. 相談窓口メンバーが、査定する。
  - ・リセール可能な場合は、中古車販売
  - ・廃車の場合は、廃車買取事業者へ販売
- c. 廃車買取事業者が、車両を買い取り、回収・事務手続きを行う

# 立地評価の視点

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

## 面・線・点の視点での立地評価方法

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

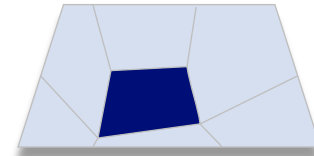


面の評価

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

面の定量評価

	定量化方法			推計値	会員上限値
評価項目	商圈人口 × マーケットボリューム	ゴルフ人口割合 × マーケットの質／将来性	マーケットシェア = 競合度／競合店の出店可能性	1店舗あたりに見込める会員数	150人 50人／打席 × 3打席※
上記の定量化にあたっての論点	<ul style="list-style-type: none"> <li>どの地域を商圈とみなすか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>該当商圈にゴルフ人口はどのくらいいるか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>該当商圈に競合店舗はいくつあるか</li> <li>既存のマーケットからどれくらいシェアを取れるか</li> </ul>		
定量化方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>候補地A：A郡</li> <li>候補地B：A郡 + B町を商圈として定義</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内日本人性世代別ゴルフ人口率（前段）を引用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商圈内のゴルフ練習場の打席数に占める出店予定施設の打席数として算出</li> </ul>		※ ・50人／打席：月額会員制のインドアゴルフ施設において1打席あたりの会員数上限の目安 ・3打席：設置予定の打席数の仮定



面の評価

候補地A,Bの商圈に在住のゴルフプレイヤーは3,000人弱と試算でき、  
 商圈のゴルフ市場は事業の実施に当たり十分な規模である

商圈内のゴルフ人口 (2024年推計)

商圈人口 (2024年)

単位：人

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

ゴルフ人口割合

単位：人

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

ゴルフ人口

単位：人

		A郡				B町	
計		1,012	410	626	232	458	
男性	10歳代	15	4	7	3	7	
男性	20歳代	79	24	36	14	31	
男性	30歳代	117	43	63	23	55	
男性	40歳代	145	48	76	29	65	
男性	50歳代	165	65	110	37	76	
男性	60歳代	206	101	146	62	98	
男性	70歳代	101	48	72	27	51	
男性	80歳代以上	25	13	22	9	12	
女性	10歳代	12	4	6	2	5	
女性	20歳代	26	8	14	4	10	
女性	30歳代	22	8	11	4	9	
女性	40歳代	25	8	13	4	11	
女性	50歳代	33	13	20	7	15	
女性	60歳代	27	13	20	8	13	
女性	70歳代	13	6	8	3	6	
女性	80歳代以上	4	2	3	1	2	

新施設の会員上限  
150人

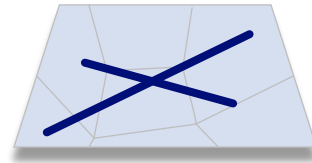
<<

候補地Aの商圈のゴルフ人口  
2,280人

<

候補地Bの商圈のゴルフ人口  
2,738人

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

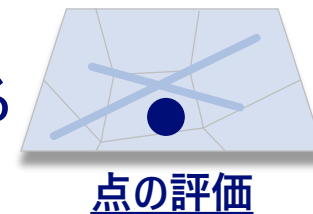


線の評価

線の評価

			評価	
評価	評価項目	評価する情報	候補地 A	候補地 B
線	動線評価	前面通行量	候補地前面の車の交通量 × 平日夕方の交通量：400台/h	○ 平日夕方の交通量：600台/h
		動線（車or人の視点で）	候補地が車や人の動線上にあるか △ 車：商店街の主要通りに面しているが、車の往来は隣の幹線道路の方が多い 人：周辺に住宅地がある	○ 車：幹線道路に面しており、車の往来が多い 人：周辺に商業店舗がある
		商圈の中心（マグネット）からの店舗位置	マグネット（商圈の中心を作る施設・要素＝中心市街地、大型店、駅等）との位置関係 × マグネットとなる市街地や施設が周辺にない	○ 白河市（人口6万人、東北新幹線駅あり）と隣り合う
		反対側（反対車線等）からのアプローチ	反対車線・反対側の歩道からの進入可否 ○ 反対車線から問題なく進入可能	○ 反対車線から問題なく進入可能
		有力競合店との立地上の優位性	候補地と同じ商圈の競合店の数・立地 ○ 12km先に同業店舗がある	× 4km先に同業店舗がある

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



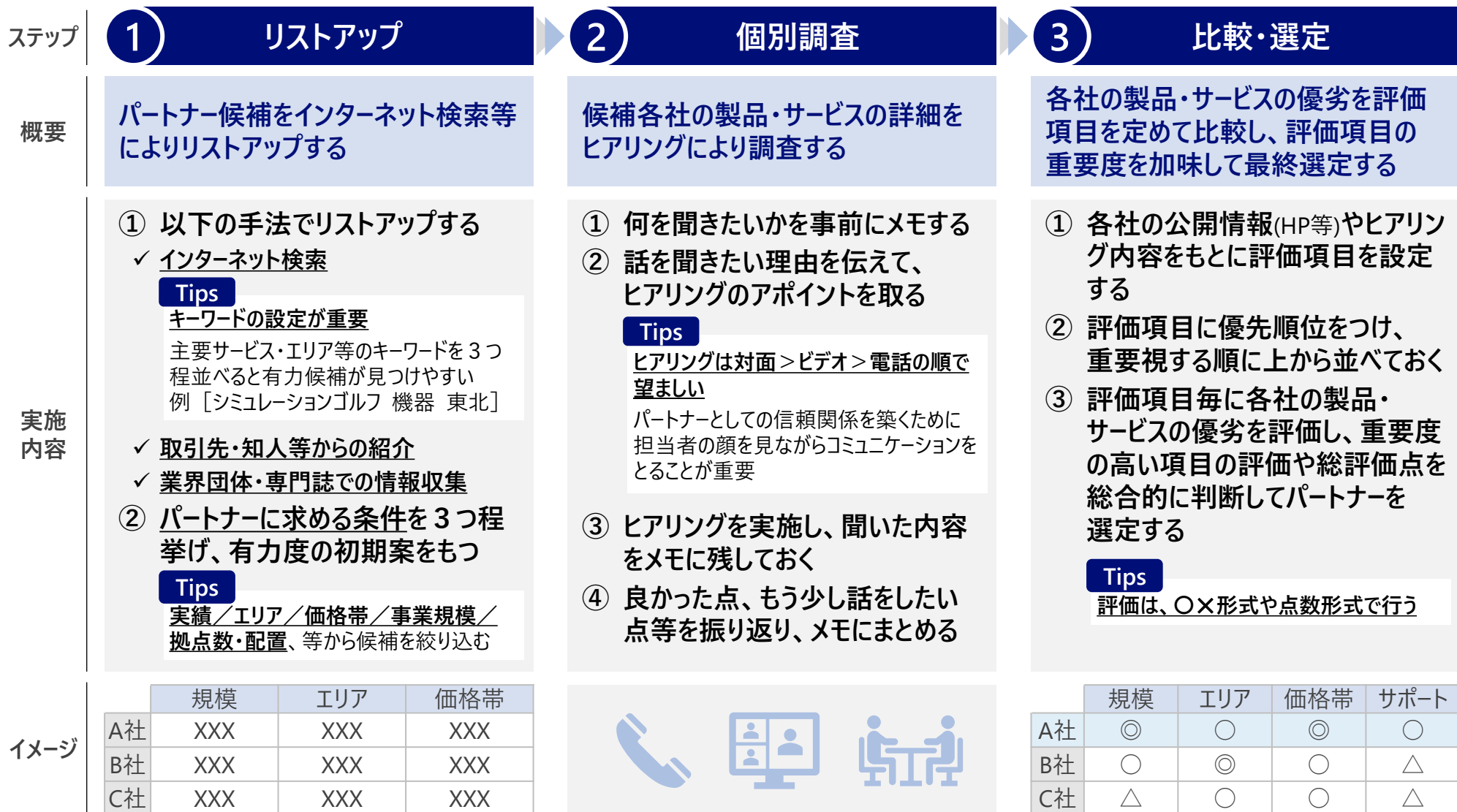
点の評価

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

# 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



# デスクトップ調査によりパートナー事業者候補をリストアップする

ワンポイントアドバイス

## パートナー選定の3ステップ



## 事業者リストのイメージ

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

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

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

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

ワンポイントアドバイス

## パートナー選定の3ステップ

1

リストアップ

2

個別調査

3

比較・選定

## ヒアリングメモのイメージ

### ■ 製品について

- 製品は3  
ンド用1  
のプレー
- 機器の構成は、メインは練習用機器で、サブでラウンドプレー用機器が設置される構成が一般的に多い。
- 買取のみ、リース不可

打合せで聞きたい内容を  
事前に箇条書きベースでメモ  
しておく

### ■ コストについて

- 消耗品費
  - マット、ボール等は定期的に買替の必要あり
  - プロジェクターの消耗期間は、24h店舗では約3年。それ以外は5~6年が目安。

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

### ■ 無人店舗運営について

- 無人店舗運営のノウハウ・プランは、XXXという予約決済システムを紹介可能。ただし、24h営業の場合、会場施設が別途必要。マットは、コ
- 打合せで聞いた内容を  
その場で簡単にメモしておく

### ■ トラブル対応について

- マンテナンスのネットワークが全国にあり。深夜対応は難しいが、通常営業時間で電話対応可能。数営業日以内には出張対応可能

### ■ XX地方の導入実績

- 商用施設は少ないが、数施設に導入実績あり。
- 個人宅には導入実績は多い。

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

ワンポイントアドバイス

パートナー選定の3ステップ



事業者評価のイメージ

評価軸	事業者		
	A社	B社	C社
製品の性能	○	◎	
無人店舗運営との親和性 (連携可否)		◎	
トラブル対応の手厚さ	◎	○	◎
製品の価格 (安さ)			○
ランニングコストの価格 (安さ)			○

評価項目に重要度の順位をつけることで、最終選定時に意思決定がしやすくなる

高  
重要度  
低

評価は○×形式や点数形式で行う

評価項目を設定する項目数が多いと煩雑になるため、5つ程度が目安

# 収支計画の作成

収支計画の作成は、  
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

収支計画作成の3ステップ



## 新事業の立上げ・運営にかかる初期費用・ランニング費用を洗い出し、 売上原価・販売費及び一般管理費へ分類する

### 費用の洗い出し

事業パートナー・取引先へのヒアリングから  
初期費用・ランニング費用を捕捉する

#### ■ 初期費用

- 費用A： XXX円
- 費用B： XXX円

#### ■ ランニング費用

- 費用C： XXX円
- 費用D： XXX円
- 費用E： XXX円

### 費用の分類（費用の主な勘定科目）

分類	勘定科目	勘定科目の概要
売上原価	仕入	販売目的で購入した商品・製品の費用
	給与手当	従業員に支払う給料
販売費 及び 一般管理費	広告宣伝費	広告・宣伝の費用
	水道光熱費	水道代・ガス代・電気代
	消耗品費	事務用品・作業用品等の費用
	減価償却費	固定資産の取得費用の配分額
	ソフトウェア使用料	ソフトウェア使用許諾等のための費用
	営業外費用	支払利息

分類

本ケースでは、**機器事業者・建設業者・自社店舗の運営費より、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

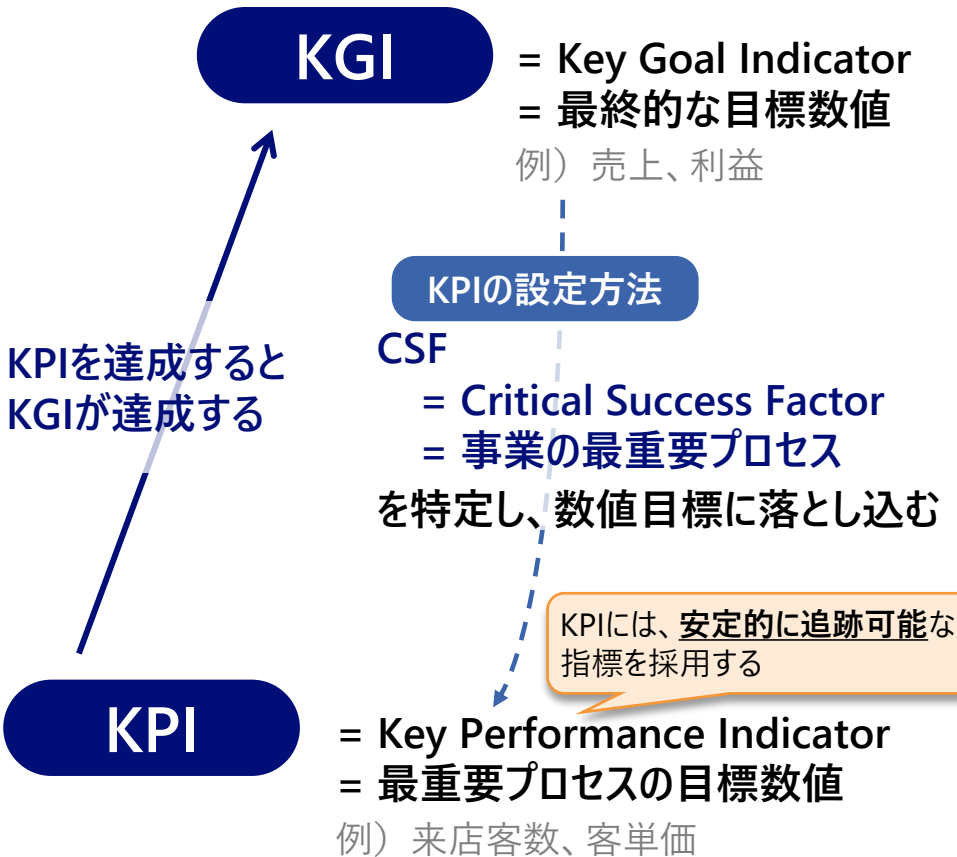
■ ランニング費用

- 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	-	-	-
	給与手当	72万円	72万円	72万円
販売費 及び 一般管理費	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

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  
 KPIは、KGIを達成するための最重要プロセス（=CSF）を数値目標化したもの

KGIとKPI



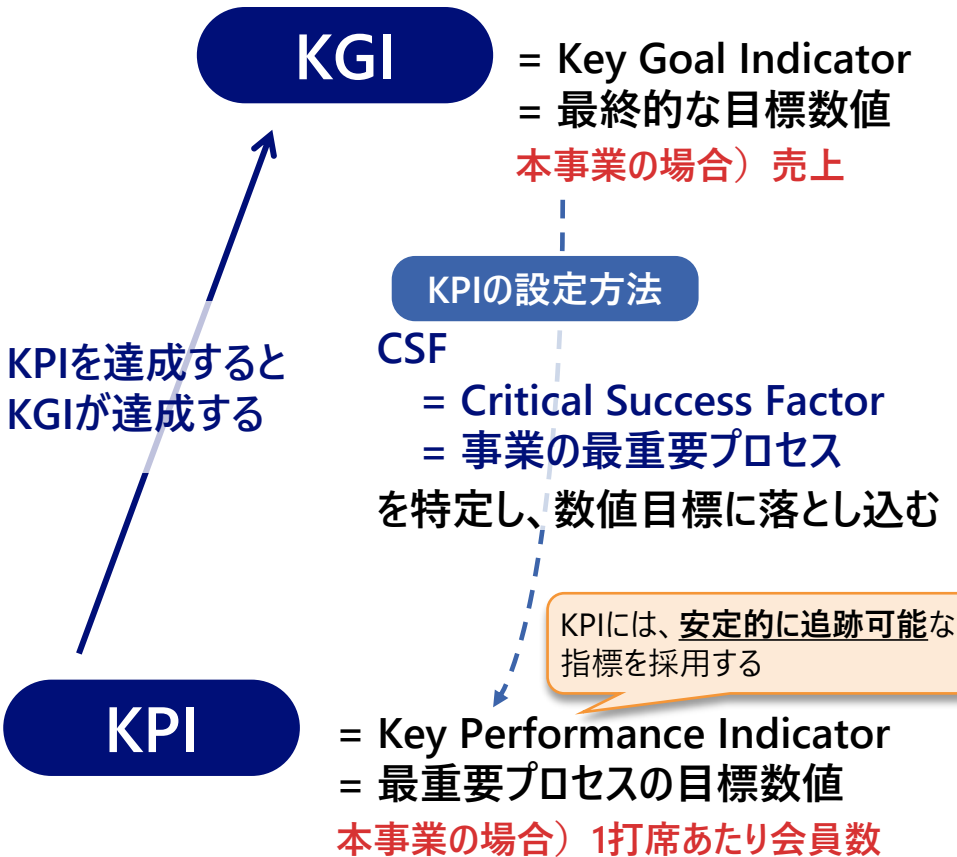
売上目標の整理イメージ



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

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)

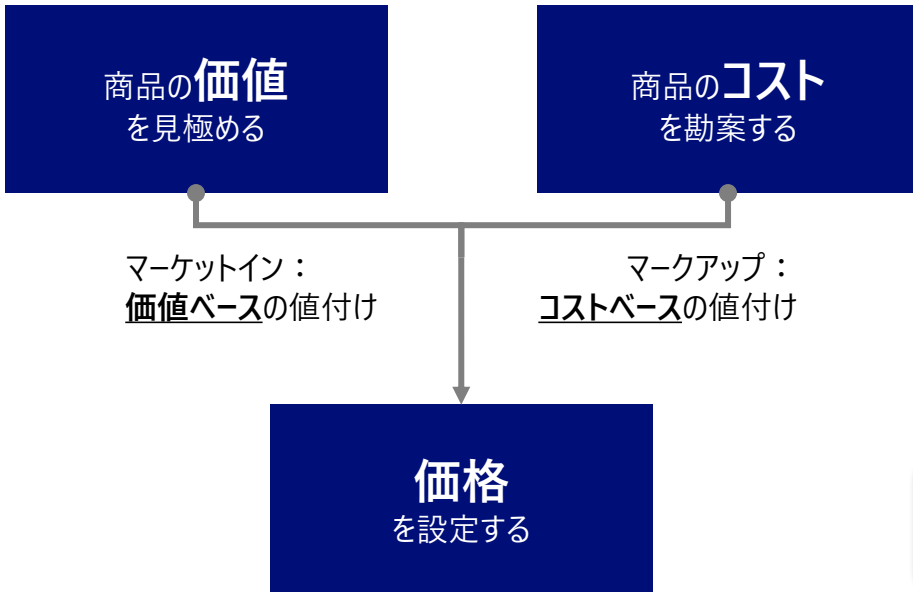
KGI	KPI					
売上 (円/月)	=	1打席あたり 会員数 (人/台)	×	会費 10,000 円/人・月	×	打席数 3台
目標 (KGI・KPI)	1年後	2年後	3年後			
年間売上	720万円	1,080万円	1,440万円			
1打席あたり 会員数*	20人	30人	40人			

※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

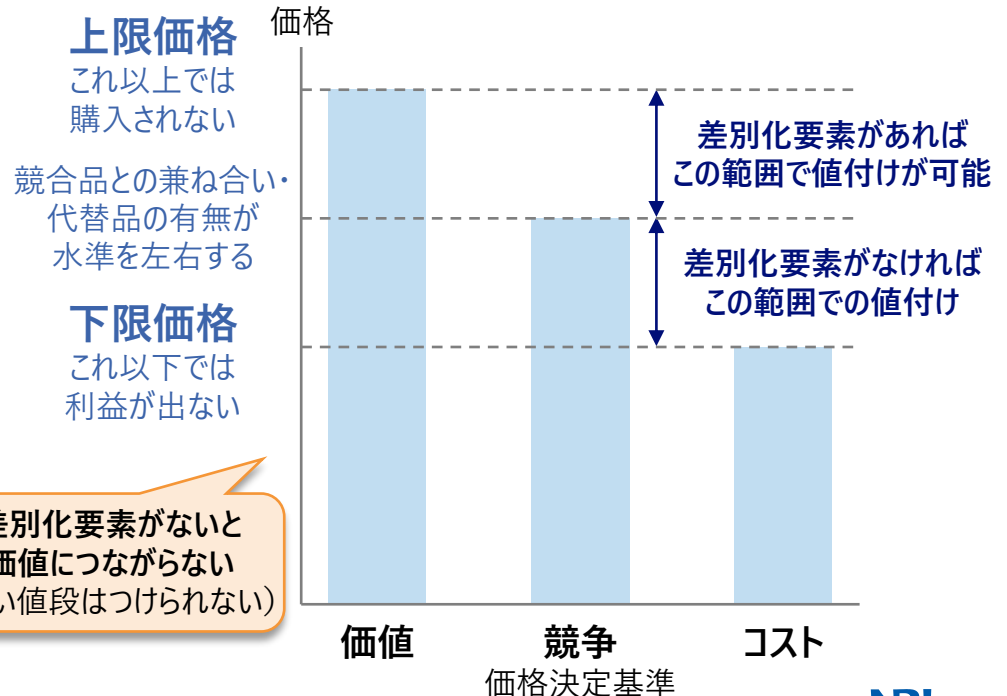
価格設定のポイント

- 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



【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

**よい例:** 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

**悪い例:** 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

## 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

①費用計画と②売上目標を組み合わせ、③収支計画を作成する

収支計画の作成ステップ

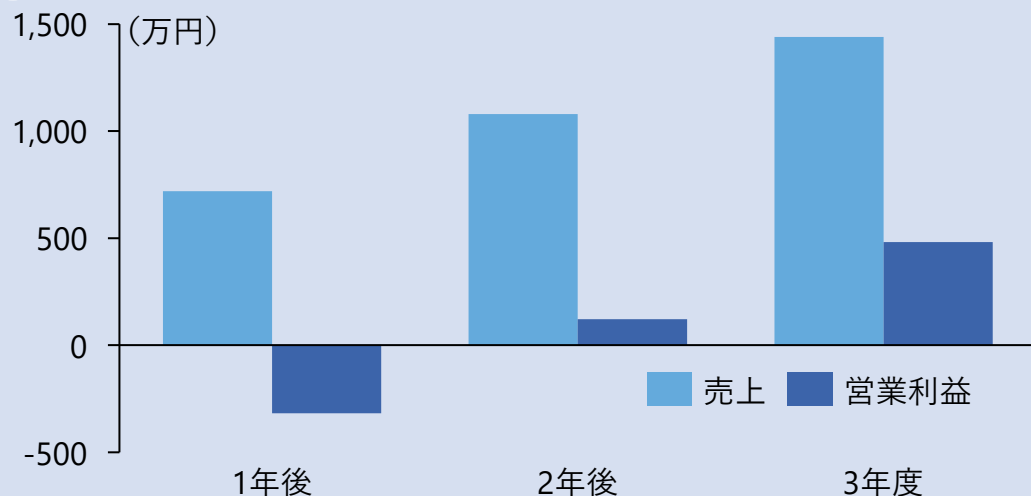
① 費用計画

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 収支計画



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

## 収支計画のフォーマットの例は下記の通り

付加価値額は、営業利益 + 人件費 + 減価償却費、で算出する

### 収支計画のフォーマット例

(単位：千円)	基準年度 [XX年度]	1年後 [XX年度]	2年後 [XX年度]	3年後 [XX年度]
<b>①売上高</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,100</b>	<b>1,200</b>
- 既存事業 (SS事業)	1,000	900	800	700
- 新規事業	-	100	300	500
<b>②営業利益</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>140</b>	<b>170</b>
- 既存事業 (SS事業)	100	90	80	70
- 新規事業	-	20	60	100
<b>③経常利益</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>130</b>	<b>160</b>
<b>④人件費</b>	<b>300</b>	<b>350</b>	<b>360</b>	<b>370</b>
- 既存事業 (SS事業)	300	300	300	300
- 新規事業	-	50	60	70
<b>⑤減価償却費</b>	<b>400</b>	<b>420</b>	<b>420</b>	<b>520</b>
- 既存事業 (SS事業)	400	400	400	500
- 新規事業	-	20	20	20
<b>付加価値額 (=②+④+⑤)</b>	<b>800</b>	<b>880</b>	<b>920</b>	<b>1,060</b>
- 既存事業 (SS事業)	800	790	780	870
- 新規事業	-	90	140	190
<b>付加価値額伸び率 (基準年度比) (%)</b>	-	<b>+10.0%</b>	<b>+15.0%</b>	<b>+32.5%</b>

### 各項目の算出方法

<b>計算</b>	= 既存事業売上高 + 新規事業売上高
<b>入力</b>	
<b>計算</b>	= 既存事業営業利益 + 新規事業営業利益
<b>入力</b>	
<b>計算</b>	= 全社営業利益 + 営業外収益 - 営業外費用
<b>計算</b>	= 既存事業人件費 + 新規事業人件費
<b>入力</b>	
<b>計算</b>	= 既存事業減価償却費 + 新規事業減価償却費
<b>入力</b>	
<b>計算</b>	= 既存事業付加価値額 + 新規事業付加価値額
<b>計算</b>	= 営業利益 + 人件費 + 減価償却費※
<b>計算</b>	※付加価値額には様々な算出方法があるため注意
<b>計算</b>	= 当該年度付加価値 / 基準年度付加価値 - 1

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

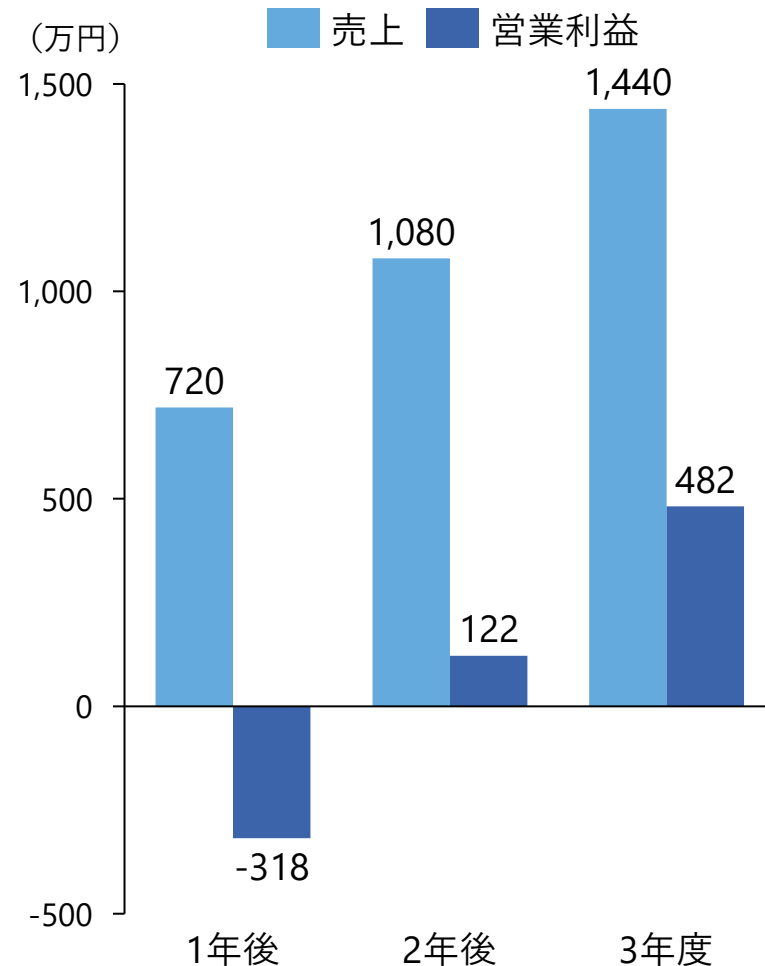
本モデルケースの収支計画※

※既存事業の数値は例

(単位：千円)

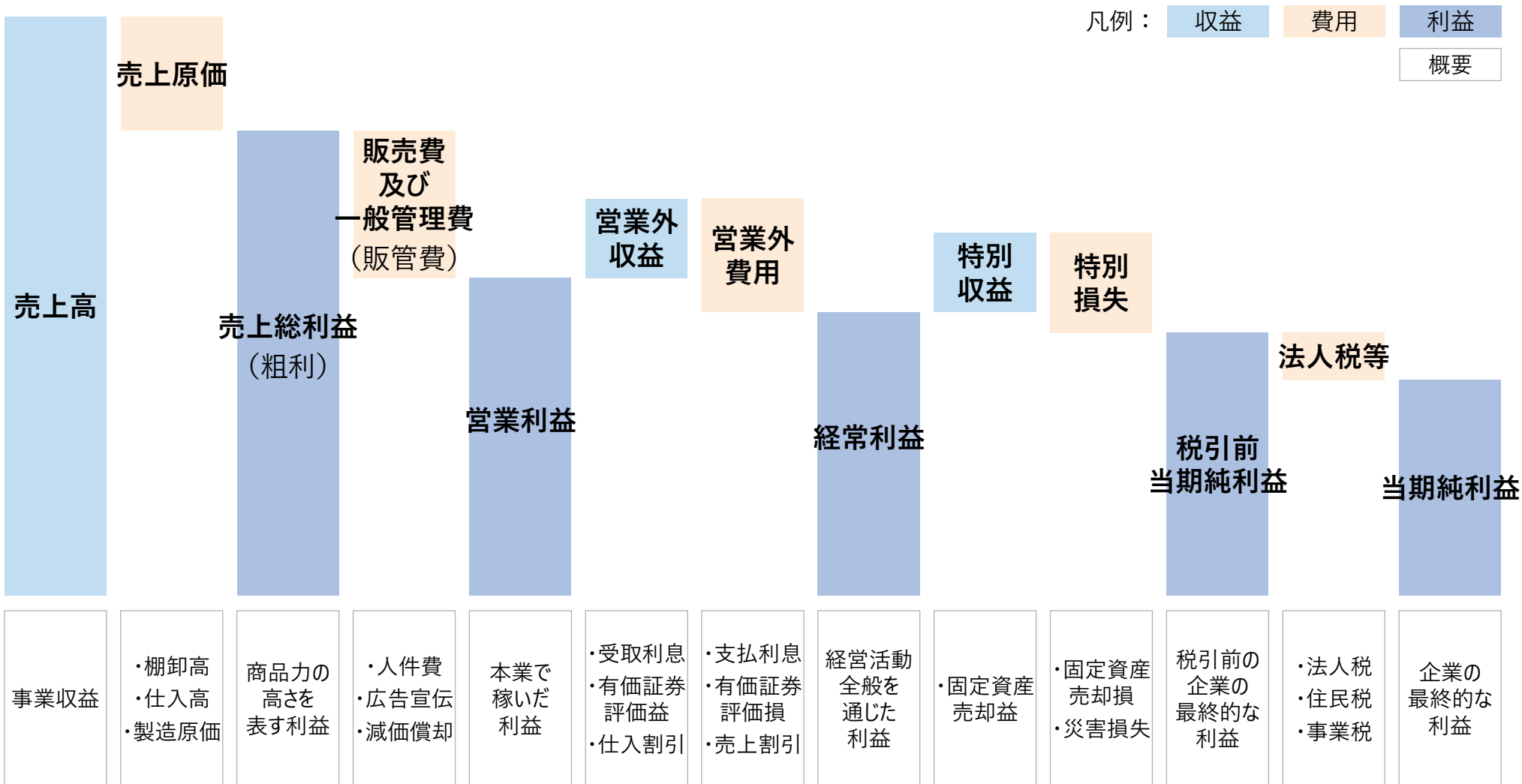
	基準年度 [2023年度]	1年後 [2025年度]	2年後 [2026年度]	3年後 [2027年度]
①売上高	100,000	105,200	106,800	108,400
- 既存事業 (SS事業等)	100,000	98,000	96,000	94,000
- <b>ゴルフ事業</b>	-	<b>7,200</b>	<b>10,800</b>	<b>14,400</b>
②営業利益	2,000	-1,280	3,020	6,520
- 既存事業 (SS事業等)	2,000	1,900	1,800	1,700
- <b>ゴルフ事業</b>	-	<b>-3,180</b>	<b>1,220</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



参考) 「収益 - 費用 = 利益」の構造

収益・費用・利益の構造



## 参考) 固定費・変動費の可視化

## 固定費・変動費の可視化

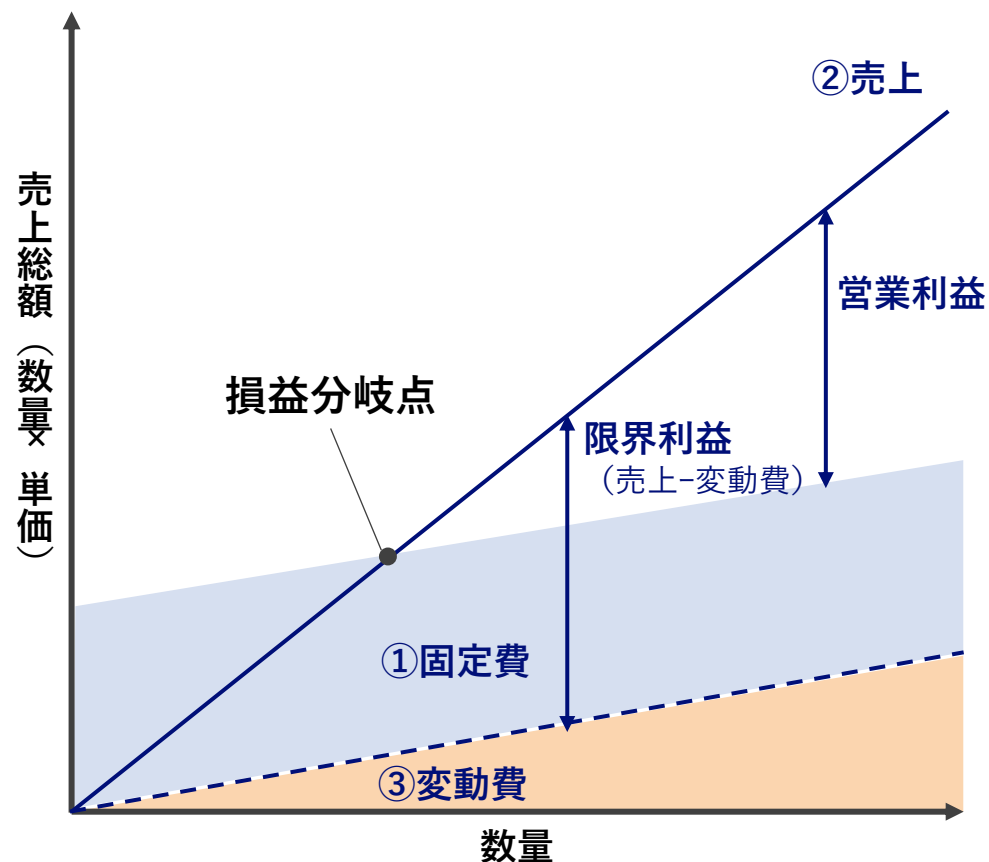
なるべく高い利益を創出するためには、費用の設計が重要

費用は、大きく「固定費」と「変動費」に区分される。

- ・「固定費」：売上の変化に依らず一定額かかる費用  
例) 家賃、人件費、通信費、減価償却費 など
- ・「変動費」：売上の変化に応じて変化する費用  
例) 販売手数料、外注費、原材料費 など

- ①事業運営に必要な最低限の固定費が計上
- ②販売価格・数量に応じて売上が計上
- ③売上実績に応じて変動費が計上
- ①'事業拡大のための投資に応じて固定費が計上
- ②' (繰り返しにより事業を拡大)

限界利益は、売上と変動費の差を意味し、  
全ての固定費を回収できる地点を示す



# 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"> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">内部環境</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>S</td> <td>W</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">外部環境</td> <td>O</td> <td>XXX</td> <td>✓ XXX</td> <td>✓ XXX</td> </tr> <tr> <td>T</td> <td>XXX</td> <td>✓ XXX</td> <td>✓ XXX</td> </tr> </table>			内部環境				S	W			XXX	XXX	外部環境	O	XXX	✓ XXX	✓ XXX	T	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>		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																																																							
	7月	8月	9月	10月	11月	12月																																																					
Task A	■																																																										
Task B			■																																																								
Task C				■																																																							
Task D					■																																																						
	<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>	分類	本事業の意義	E 環境	XXX	S 社会	XXX	G ガバナンス	XXX	<p>単位：円</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></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><b>売上総利益</b></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><b>営業利益</b></td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> <td>XXX</td> </tr> </tbody> </table>		1年後	2年後	3年後	売上高	XXX	XXX	XXX	売上原価	XXX	XXX	XXX	<b>売上総利益</b>	XXX	XXX	XXX	販売費及び一般管理費	XXX	XXX	XXX	<b>営業利益</b>	XXX	XXX	XXX	<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>																								
分類	本事業の意義																																																										
E 環境	XXX																																																										
S 社会	XXX																																																										
G ガバナンス	XXX																																																										
	1年後	2年後	3年後																																																								
売上高	XXX	XXX	XXX																																																								
売上原価	XXX	XXX	XXX																																																								
<b>売上総利益</b>	XXX	XXX	XXX																																																								
販売費及び一般管理費	XXX	XXX	XXX																																																								
<b>営業利益</b>	XXX	XXX	XXX																																																								

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

内部環境

<b>分類</b>	(例)
■ 経営資源 (ヒト・モノ・カネ・情報)	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客基盤</li> <li>ネットワーク</li> </ul>
■ サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオ</li> </ul>
■ マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究・開発力</li> </ul>
■ 製品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランド力</li> </ul>



ポジティブ要素

**強み  
(Strength)**

ネガティブ要素

**弱み  
(Weakness)**

外部環境

<b>マクロ環境</b>	<b>ミクロ環境</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 政治</li> <li>■ 経済</li> <li>■ 社会・人口</li> <li>■ 技術</li> <li>■ 環境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場・競合</li> <li>■ 顧客</li> <li>■ 供給業者</li> <li>■ 代替品</li> <li>■ 新規参入業者</li> </ul>



ポジティブ要素

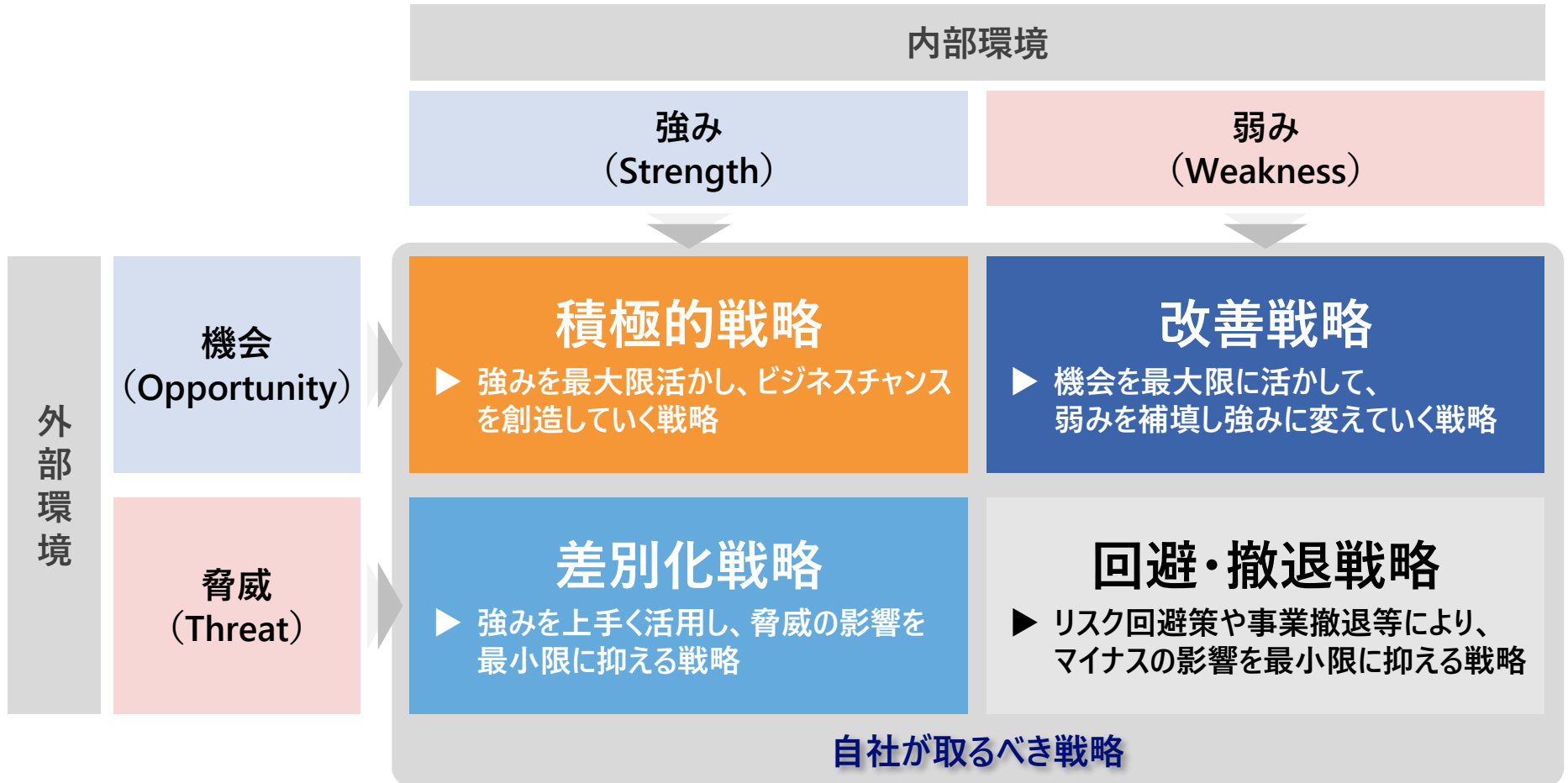
**機会  
(Opportunity)**

ネガティブ要素

**脅威  
(Threat)**

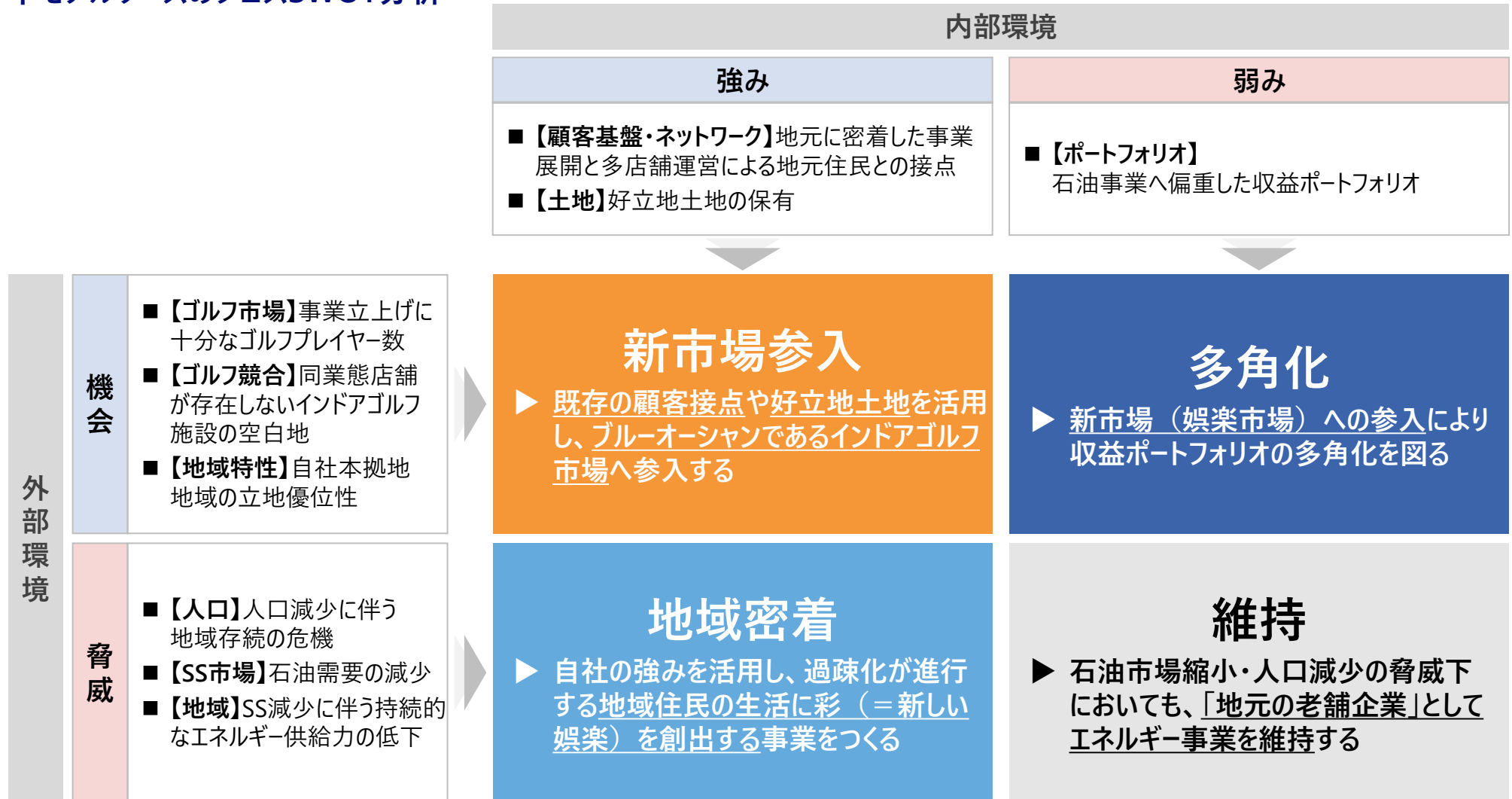
自社の強み／弱みと外部環境の機会／脅威を組み合わせたクロスSWOTにより、  
自社が取るべき戦略を絞り込むことができる

クロスSWOT分析



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



収支計画は、費用計画の作成⇒売上目標の設定⇒利益の算出、の3ステップで作成し、初期コストを何年で回収可能か、売上・利益が将来いくら見込めるか、を示す

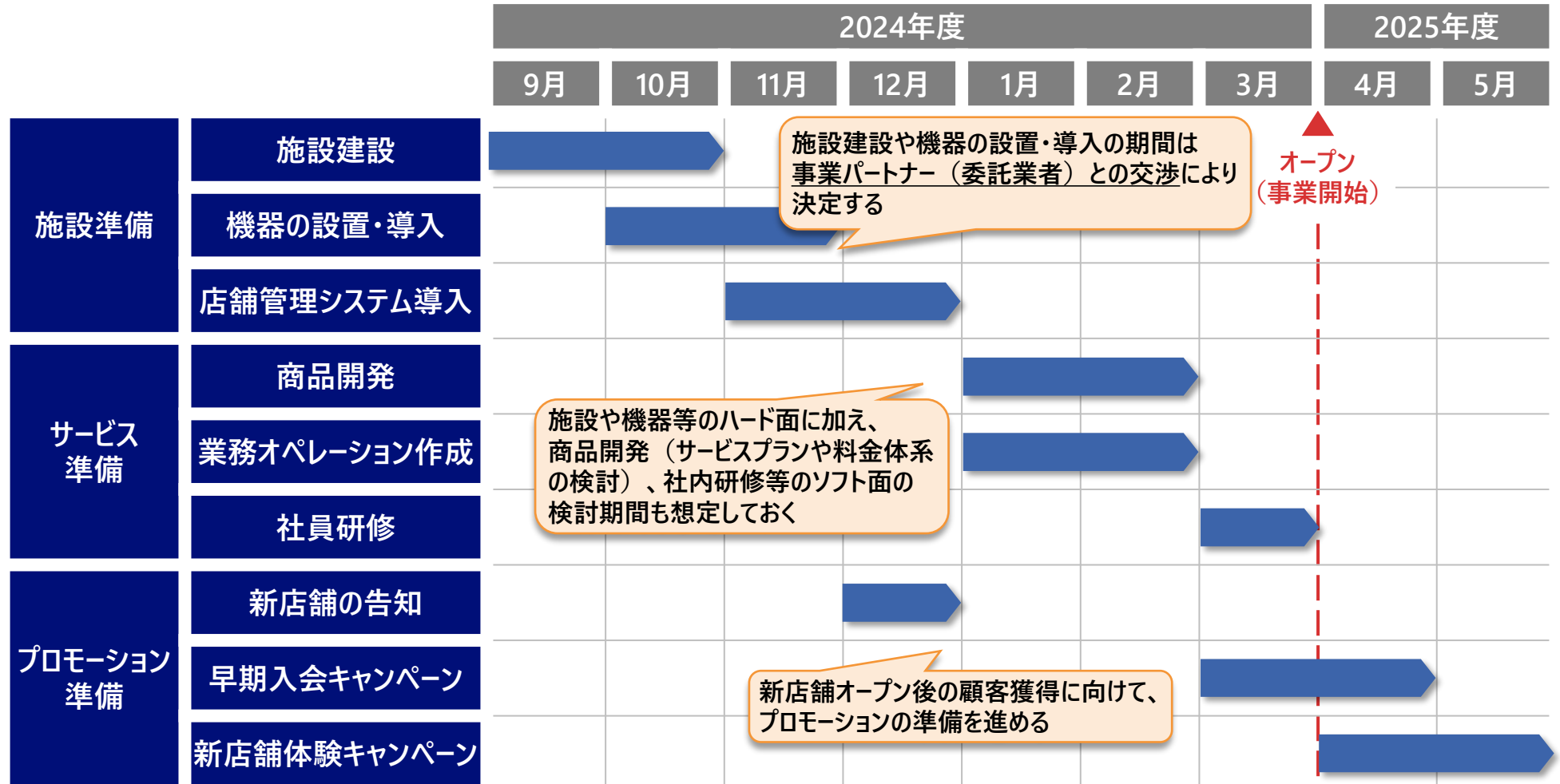
収支計画作成の3ステップ



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

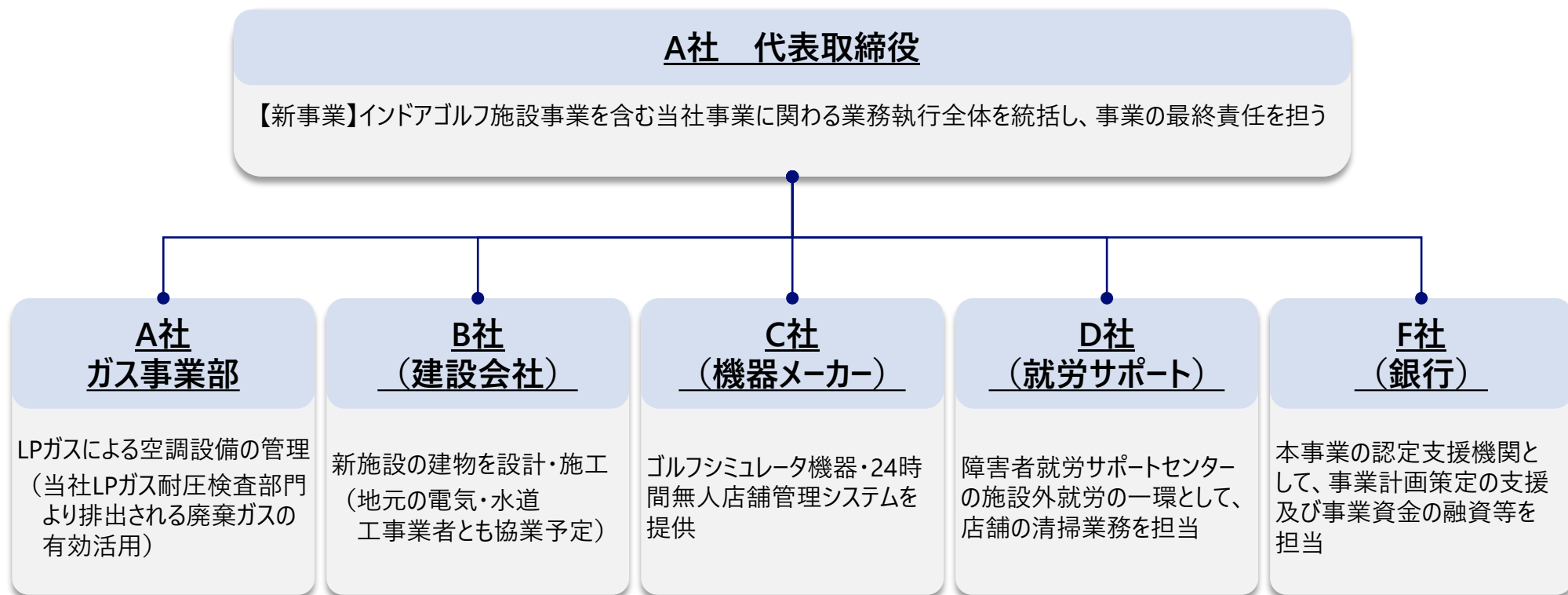
事業パートナーとの交渉や検討の工数を踏まえ、実施可能なスケジュールを組むことがポイント

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



## 第三部：顧客ニーズに応えるサービス設計の視点

1

### 顧客ニーズに応じたサービスの設計

p.72-91

- ◆ 本章の主旨 p.73-74
- ◆ SSを取り巻く環境 p.75-77
- ◆ SSが目指す姿とサービス設計の狙い p.78-80
- ◆ サービス設計における要点 p.81-88
  - ① 機能や価格による差別化からの脱出
  - ② 細やかな顧客ニーズ把握 および ターゲット選定
  - ③ キャパシティの把握
  - ④ 価格に対する顧客／自社の意向のバランス
  - ⑤ 新サービスに対する社内のモチベーション向上
- ◆ サービスフローの書き方 p.89-91

2

### サービス設計に生かすためのアンケート調査

p.92-101

- ◆ 調査目的を明確にすることの重要性 p.93-94
- ◆ アンケート設計のプロセス、分析の視点とその例 p.95-101

## 1

### 顧客ニーズに応じたサービスの設計

p.72-91

- ◆ 本章の主旨 p.73-74
- ◆ SSを取り巻く環境 p.75-77
- ◆ SSが目指す姿とサービス設計の狙い p.78-80
- ◆ サービス設計における要点 p.81-88
  - ① 機能や価格による差別化からの脱出
  - ② 細やかな顧客ニーズ把握 および ターゲット選定
  - ③ キャパシティの把握
  - ④ 価格に対する顧客／自社の意向のバランス
  - ⑤ 新サービスに対する社内のモチベーション向上
- ◆ サービスフローの書き方 p.89-91

## 2

### サービス設計に生かすためのアンケート調査

- ◆ 調査目的を明確にすることの重要性
- ◆ アンケート設計のプロセス、分析の視点とその例

# 本章の主旨

## 本章の主旨

本資料は、SSを取り巻く環境変化にこたえる新たなサービスの考案・設計について事例をまじえながら、考え方をお伝えする

SSを取り巻く  
環境や課題

ガソリン消費の  
少ない車の登場

クルマの利用者数の  
減少

商品・サービスの  
価格操作性の低さ

課題解決の  
視点や狙い

給油以外の  
来店のきっかけ

個々のドライバーとの  
関係強化・維持

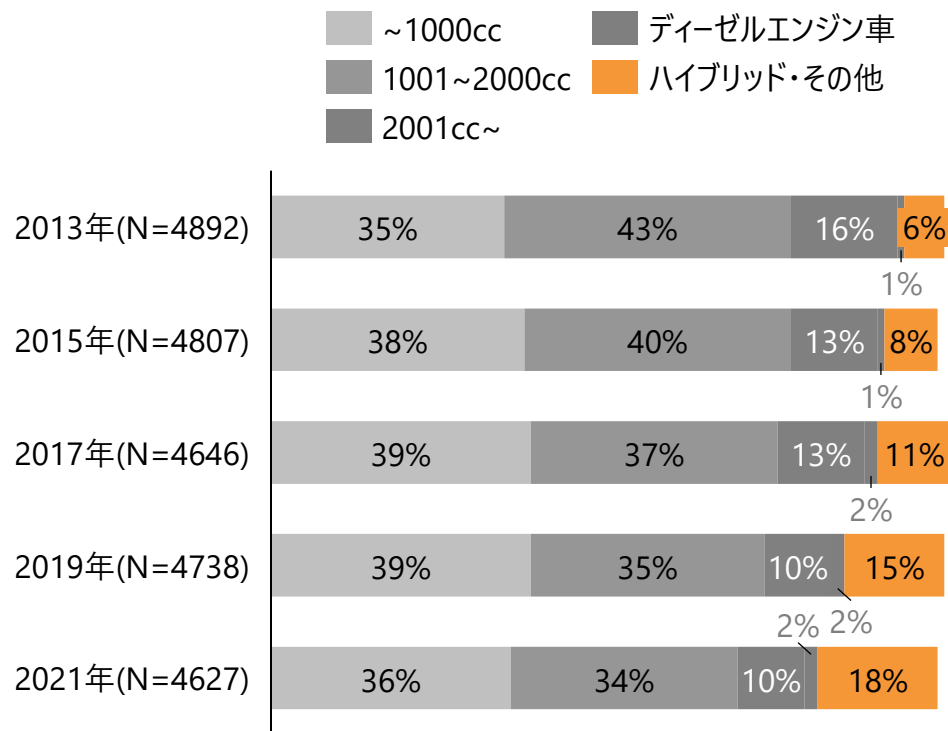
価格や機能以外の  
価値の提供

お客様を“待つSS”から  
“積極的に価値提供するSS”へ変革するために  
どのようにサービスを作り上げていくか？

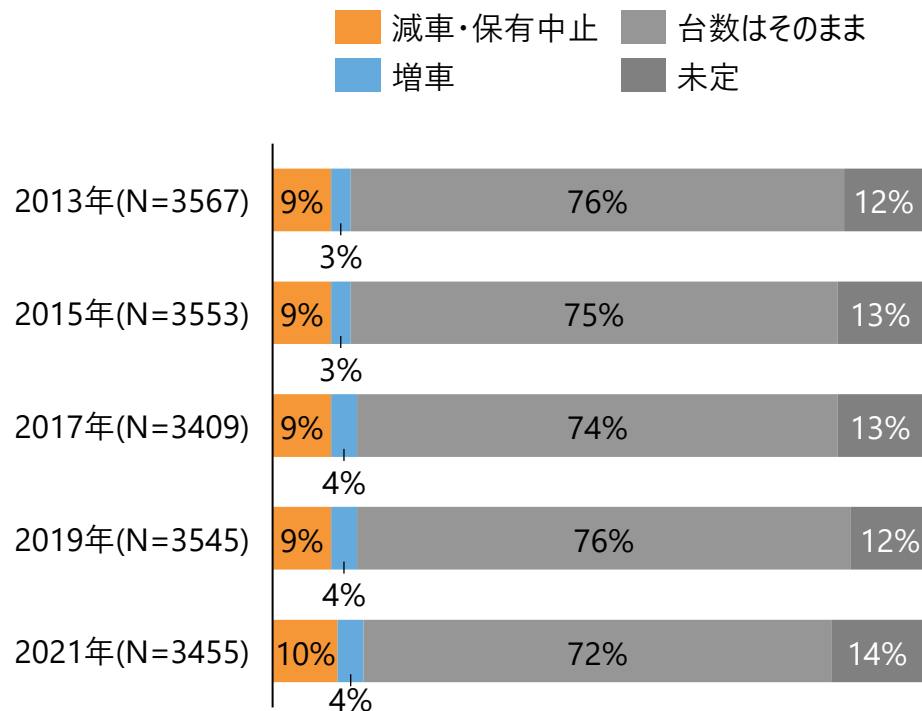
# SSを取り巻く環境

# ハイブリッドカー等の燃費の良いクルマの浸透が進んでいる。 また、増減車の意向においては減車が増車を上回っている

## 保有車種



## 増減車の意向



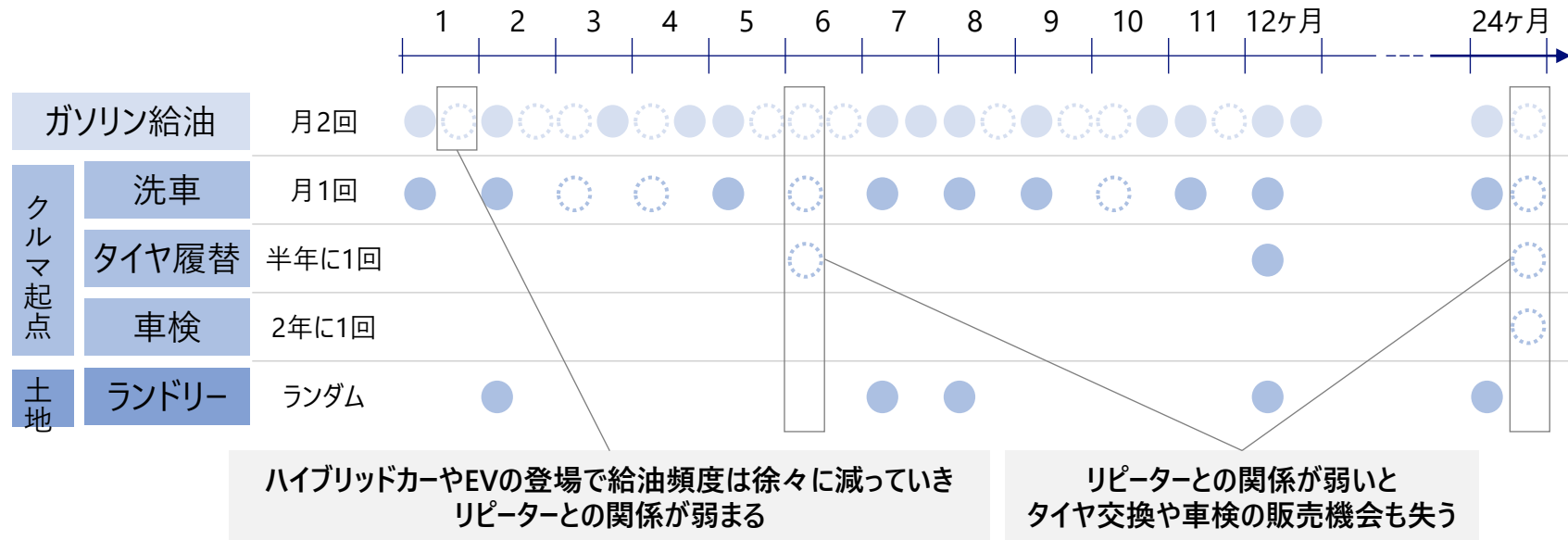
※減車・保有中止の理由 2021年度 TOP3

- 高齢、病気、体力理由 (67%)
- 車検費用が負担 (24%)
- 使用頻度減少・減少しそう (21%)

## 給油需要が減ることはSS来店のきっかけがなくなってしまうこと。油外サービスの機会損失にもつながるため、顧客を“惹きつける”新たな価値を生み出す必要がある

- 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

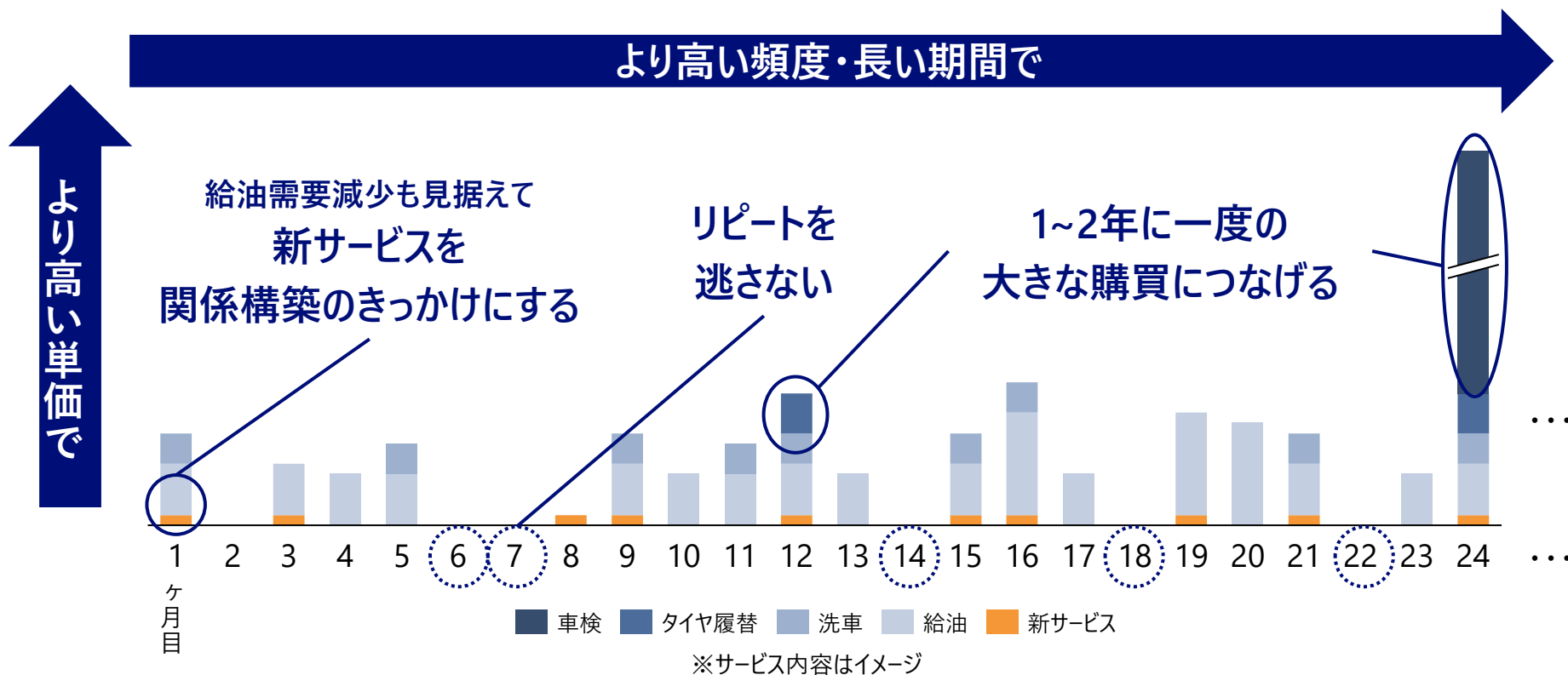


顧客接点を生み出し維持するためにSSの利用動機を新たに生み出したい

# SSが目指す姿とサービス設計の狙い

燃費の良いクルマの登場やクルマの利用者の減少で、SSのこまめな利用も減少してしまう中で、顧客との接点を積極的に生み出し、一人ひとりとの関係維持を目指す必要がある

一人ひとりの顧客に注目した来店頻度や単価の考え方



顧客一人ひとりとの関係維持に資するのは、顧客全体に向けた施策ではなくそれぞれの顧客との接点強化。そのためのサービス設計で着目すべきは、顧客生涯価値・顧客体験・顧客のグループ分けと絞り込み

## 顧客ニーズに応じたサービスにおける3つのポイント

### ① 顧客生涯価値 ライフタイムバリュー, LTV

- ✓ 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

### ② 顧客体験 カスタマーエクスペリエンス, CX

- ✓ 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

### ③ 顧客のグループ分けと絞り込み セグメンテーション・ターゲティング

- ✓ 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

①ひとりの顧客との関係を長く続けるために、

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

# サービス設計における要点

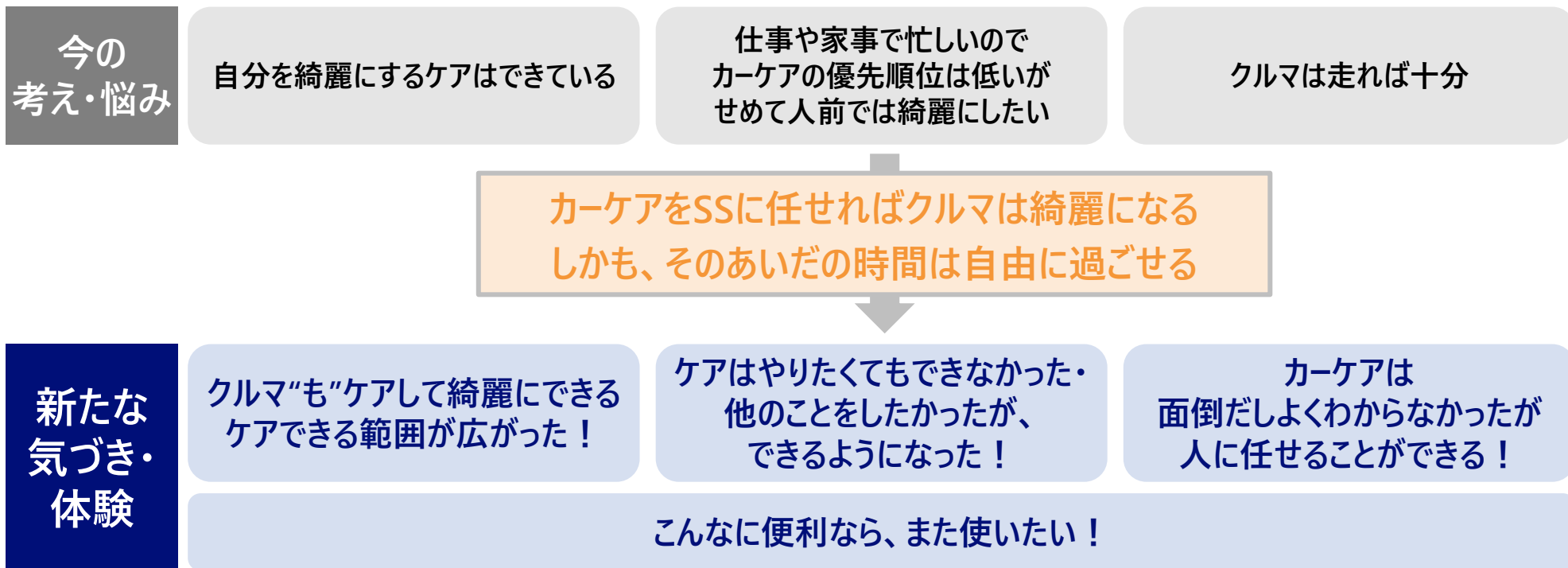
## サービス設計のための活動指針

- ① **機能や価格による差別化からの脱出**  
より良い顧客体験を目指したサービス内容の設計
- ② **細やかな顧客ニーズ把握 および ターゲット選定**  
どんな特徴を持っているお客様を自社のターゲットとするか
- ③ **キャパシティの把握**
- ④ **価格に対する顧客／自社の意向のバランス**
- ⑤ **新サービスに対する社内のモチベーション向上**

**顧客との関係構築につながるか？  
サービスを提供できる体制は構築できるか？  
確認しながら上記の活動を進めることが大切**

【顧客体験】事例では、SSのサービスをクルマの外の世界とつなぐことで、顧客の価値観・生活スタイルに合わせた時間の過ごし方を顧客体験価値として提供した




## 顧客体験価値に根差したサービス内容の例



事例では、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

【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

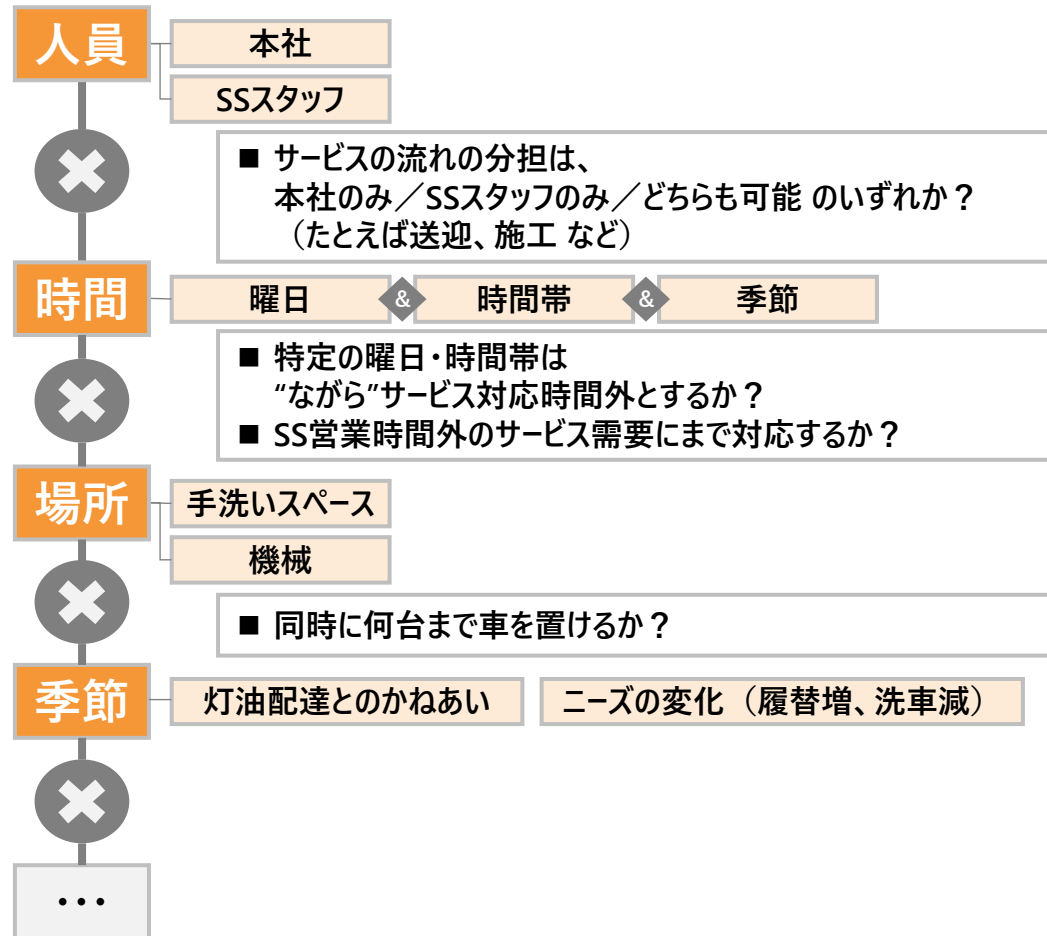
## 顧客のグループ分けの仮説

	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

【キャパシティ】関係各所のキャパシティを要素分解し、サービスの制約となる要素を特定する。  
並行して、制約はなくせるのか・なくせるならばどんな策があるかの仮説を立てる

### キャパシティの要素分解の例



キャパシティを要素分解し、不足の原因特定や今後の対応へつなげる

【プライシング】カギは、①顧客／②自社それぞれの視点で価格に納得できるか。

①顧客が自社を選ぶ価格と、②売上をさらに向上させる価格のバランスをとる

## プライシングの考え方

	販売価格の決め手	具体例
顧客視点	顧客が受け入れやすい価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>低すぎて不信感を持つ／高すぎて敬遠するという極端な価格を避ける</li> </ul>
	競合と比べて選ばれやすい価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>根源的な価値が似た競合サービスと比べるなら価格を著しく乖離させない</li> <li>あえて高価にすることで、高級感で選んでいただく</li> </ul>
自社視点	アップセル グレードを上げる・オプションをつける	<ul style="list-style-type: none"> <li>より高いグレードのサービスにする 施行品質の他、高級感や利便性など感情面への訴求</li> <li>車内清掃など関連サービスを付加する</li> </ul>
	クロスセル 他商品／サービスの併売を促す	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスに直接関連しない商品／サービスを組み合わせる</li> </ul>

ベースとなるサービス価格の上限・下限の目安を定め、間をとる  
単価を高める施策は、並行・上乘せする

## 【プライシング】価格のパターンの考え方は様々。一例は以下の通り

### プライシングの考え方（例）

<b>段階価格</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>特に高額なグレードを用意し、次点のものを選びやすくする</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 高付加価値に見合う高価格を目指し、商品のグレード別に価格を分ける<ul style="list-style-type: none"><li>● 選択肢は多すぎない方が顧客の判断の負荷は小さくなる</li><li>● 価格にメリハリをつけ、比較しやすくする</li><li>● 顧客は中間のグレードを選ぶ傾向があるので、それを一層促すような価格設定ができる</li></ul></li></ul>
<b>差別価格</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>休日特価</li><li>セルフ特価</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ サービス提供タイミングをコントロールするために同一の商品に対し条件を変えて複数の価格を設定する<ul style="list-style-type: none"><li>● より高単価に販売できる機会を生かすことができる</li><li>● サービス提供キャパシティに応じた価格設定で需要の波動を均すことができる</li></ul></li></ul>
<b>まとめ買い</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 個目以降を割引 ティアードプライシング</li><li>△ 個以上購入なら1個当たり価格を割引 ボリュームプライシング</li><li>● 関連商品購入なら割引 バンドリング</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 一度の売り込みの機会に関連商品を最大限売るために複数の商品をまとめて買った場合に割引価格を設定する ただし、割引をすることは必須なのかは試行余地あり<ul style="list-style-type: none"><li>● 購入量の増加を促すことができる (客単価を高めるとともに、お得感・値頃感を与えられる)</li></ul></li></ul>

新サービスは業務の負担を増やしてしまう。社内での理解浸透のためには、中長期的な目標だけでなく、実務の担当・負荷も周知し、納得してもらうことが大切

### 新サービスへの社内理解を促す要素

- 1 現状と理想的な将来像との違い、新サービスはその差をどう埋めるか
- 2 日々の具体的な業務・負荷、短期的な活動内容

### 社員への伝え方の例

1

- ◆ 現状の課題 : 低燃費な車の登場でSS離れが進みそうだ。顧客基盤に先細りの恐れもある
- ◆ 理想的な将来像 : お客様を“待つSS”から“会いに行くSS”に進化し、末永く関係を維持する
- ◆ 新サービスの狙い : 積極的にお客様のニーズを探し出し、SSの外で出会い、SSの中で関係を続ける

2

◆ 新サービスでは、スタンドスタッフと本社スタッフが分担してサービス提供し、業務負荷を分散させる

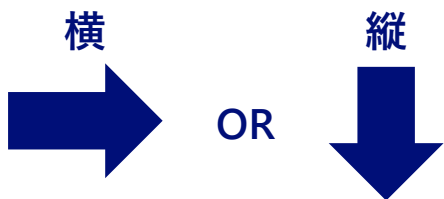
	本社スタッフが担当することで 現場負担を抑え 身近なサービス価格にします					スタンドスタッフが担当することで 高品質をアピールしつつ 現場負担をサービス価格に反映します	
基本プラン	車受渡	水洗い 機械洗車	拭き上げ	車内清掃	給油		
オプション付きプラン	車受渡	水洗い 機械洗車	拭き上げ	車内清掃	給油	キズ直し	...

# サービスフローの書き方

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

【サービスフローの設計】分かりやすい業務の流れの伝え方

## 1 業務が進む方向を決める



## 2 「誰が、何を、どうする」を作る

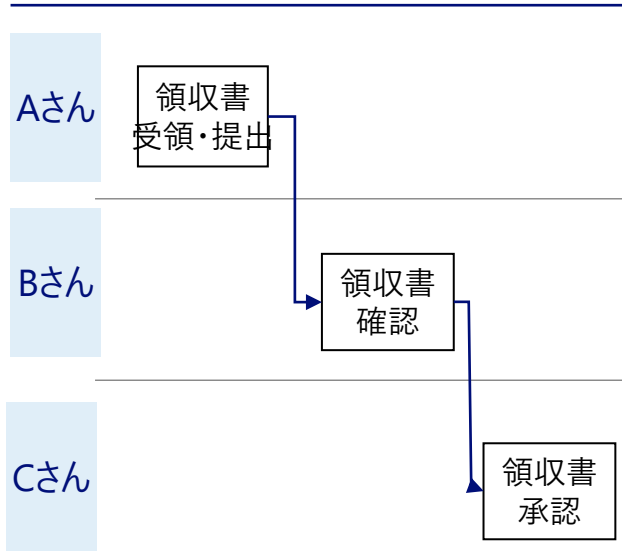
誰が	何を	～する
Aさんが	領収書を	提出する

## 2 詳細は、4W1Hで整理する

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

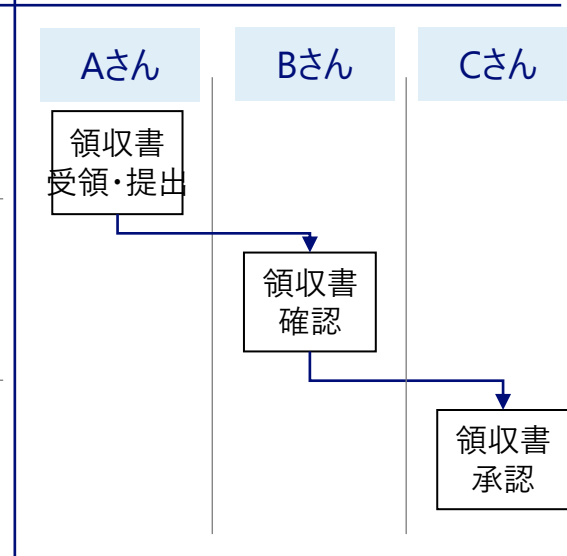
横の場合 ➡

左から右に矢印を記載すると時間の流れも分かりやすいです。



縦の場合 ↓

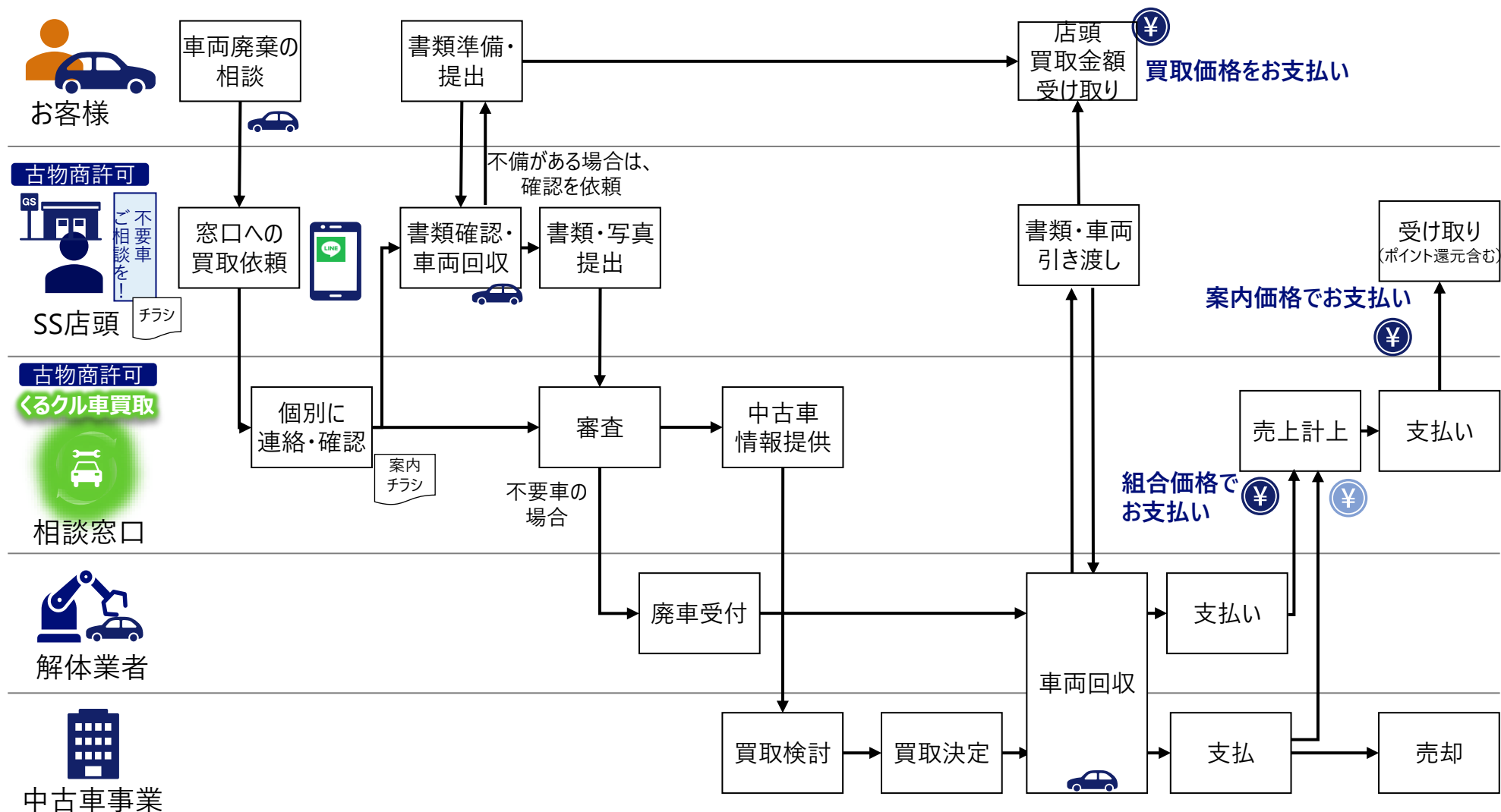
上から下に矢印を記載すると時間の流れも分かりやすいです。



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

# 横に進むフローで、縦に「誰が」を置き、四角ボックスで「何をどうする」を表現

お客様からの相談から買取までの全体像



## 1

### 顧客ニーズに応じたサービスの設計

- ◆ 本章の主旨
- ◆ SSを取り巻く環境
- ◆ SSが目指す姿
- ◆ サービス設計におけるポイント
  - ① 機能や価格による差別化からの脱出
  - ② 細やかな顧客ニーズ把握 および ターゲット選定
  - ③ キャパシティの把握
  - ④ 価格に対する顧客／自社の意向のバランス
  - ⑤ 新サービスに対する社内のモチベーション向上
- ◆ サービスフローの書き方

## 2

### サービス設計に生かすためのアンケート調査

p.92-101

- ◆ 調査目的を明確にすることの重要性
- ◆ アンケート設計のプロセス、分析の視点とその例

p.93-94

p.95-101

# 調査目的を明確にすることの重要性

調査目的を明確にすることの重要性

アンケート調査には、仮説検証型と事実発見型がある。いずれも、調査・分析の結果として得たい情報やその活用路をあらかじめ明確にし、それに沿う設問を作る

アンケート設計の流れ

調査目的の  
設定

### 仮説検証型

- 仮説を設定し、正しいかを検証する  
例) お客様のニーズに合うサービス内容になっているか

### 事実発見型

- 実態がどうなっているかを把握する  
例) お客様が納得できるサービス価格の範囲はどの程度か

アンケート設計

- 調査の対象者、方法、人数を決める
- 設問の順序、文章、回答形式を決める

集計・分析

- ひとつの設問について集計する
- 複数の設問を掛け合わせて集計する

# アンケート設計のプロセス、分析の視点とその例

アンケート設計で重要なのは調査目的の具体化。仮説検証型では「お客様はこう思っているのではないか」を、事実発見型では「お客様はどう思っているのか」を明らかにするのが目的

調査目的の明確化

設問設計

集計・分析

## 仮説検証型の場合



お客様がサービスを使う理由は  
いくつか考えられる。  
最も多いのはこの理由ではないか？

設問に対して  
どのような回答が得られるか・  
どんな傾向があるか  
想定しておく

## 事実発見型の場合



お客様はこのサービスに満足しているか？  
どの程度満足しているだろうか

実態はどうであるか・  
その結果を何に生かすか  
予定しておく

# 設問設計においては、誰に・何を・どのような手段で・どのような質問で問うかを細かく決める

調査目的の明確化

設問設計

集計・分析

## 全体の枠組み

### 調査対象者

- 属性 : 年齢、職業、居住地 など
- 行動 : 全顧客、あるサービスの利用者 など

### 調査方法

- 用紙をスタンドで手渡し
- ポスティング
- Webアンケート など

### 調査人数

- 調査対象者を属性等でグループ分けしたとき、一つの群に50人程度確保できると理想的

## 設問内容

### 設問の順序

- 一般的な質問から個別の質問へ
- 答えやすい質問から複雑な質問へ
- 特に重要な質問は中盤に（精度や離脱のリスクを避ける）

### 設問文

- 簡潔な文章にする
- 1つの質問で1つの情報を得る（複数の情報を聞かない）

### 回答形式

- 単一回答 : ひとつだけを選ぶ
- 複数回答 : いくつかを選ぶ
- 順位回答 : 選択肢に順位をつける
- 段階選択 : 強さや程度を聞く（何段階のうちどれにあてはまるか）
- 自由回答 : 記述式にする

# お客様のお困りごと（課題）と、知りたいこと（仮説）を出し、質問文を作 質問文は、誰でも理解できる言葉になっているか、回答しやすい質問になっているかを確認

調査目的の明確化

設問設計

集計・分析

課題：お困りごと



新サービスを始めたいが  
顧客のニーズが分からない

仮説：アンケートで知りたいこと



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

## 質問文作成の基本

質問文ができたらチェック！

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

適切な質問文の例



Q. サービスを選ぶ際に重視する点は何ですか？



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

適切な回答形式を選択することで、効率よく回答を得ることができる。

質問文は、回答者が答えやすい順序に並べる

調査目的の明確化

設問設計

集計・分析

## 回答形式

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

## 質問順序の決め方



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

### 適切な質問順序の例



最新の購入年→所有の有無→所有台数



所有の有無→所有台数→最新の購入年

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

調査目的の明確化

設問設計

集計・分析

## ➤ 以下の項目を考える

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



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

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

## (参考) インターネットアンケートサービス例

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

アンケート結果の分析において「知りたかったことは明らかになったか」を明文化することが重要。  
この時、グラフ化することで回答の傾向が見やすくなる

調査目的の明確化

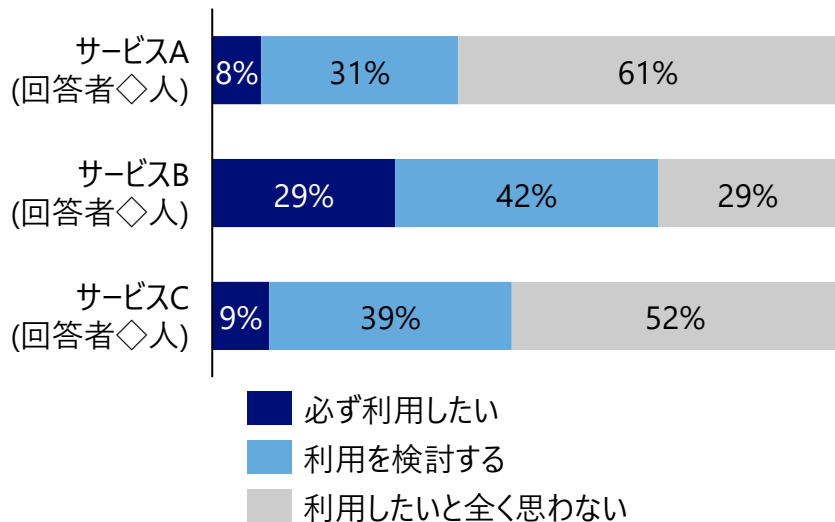
設問設計

集計・分析

集計にとどまらず、当初の調査目的に対して答えが得られたかを分析する

### 単純集計

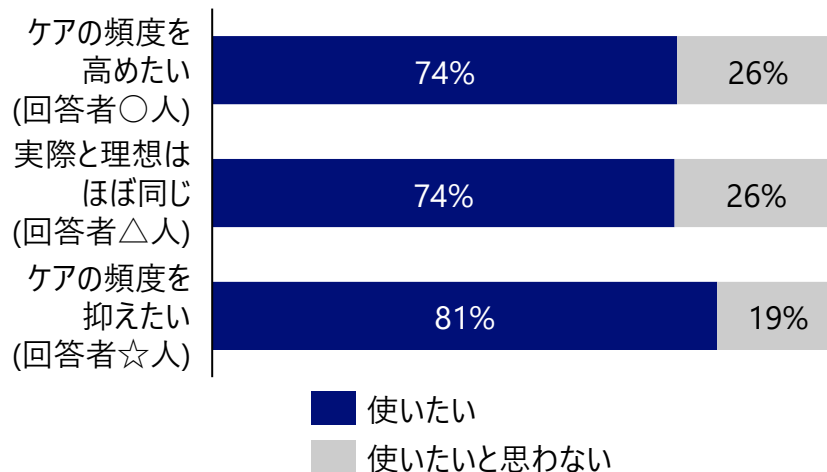
- 〇〇サービスを使いたいと思いますか。



最もニーズが高いのはサービスBであるとわかった

### クロス集計

- 〇〇サービスを使いたいと思いますか。
- ケアの頻度は実際・理想のどちらが高いですか。



ケアの頻度を高めたい人をターゲットにする予定だったが  
ケアの頻度を抑えたいの方がニーズを持っていた



**Envision the value,  
Empower the change**