

# SS経営革新 ガイドブック

2018



本書は、国内の人口減少や燃料油需要の減少など、SS を取り巻く経営不安要因を乗り越え、今後とも、地域社会とドライバーを支え続けようとする中小組合員 SS 経営者向けに、SS 経営革新部会活動（2016～17年度）の成果を「SS 経営革新ガイドブック 2018」として集約したものです。

2018年5月

全石連<SS 経営革新部会>編

# 刊行に寄せて

---

本書の目的は、森洋全石連会長の付託に応え、組合員の大勢を占める小規模事業者（ISSディーラー）に目線を置き、地域社会において、SSが燃料油販売に加え将来に渡り存続していくための「新たなSSビジネスモデル」を創出する革新行動を促すことにあります。

SSは燃料油販売を核とし、最近ではカーケア等の関連領域を営業基盤に取り込んで経営を継続してきました。今後は、人口減少や燃料油需要の減少、低燃費車の増加に加えて、EV普及が加速する兆候があります。さらに、地域社会の変化、IT化の加速等を見据えると、意欲的に経営革新に向けて大きく舵を切ることが必要となります。

個々のSSは、その立地条件・お客様の層・地域競争環境等が、それぞれ異なるため、すべてのSSに汎用的な革新的なビジネスモデルは存在しません。よって、個々のSS経営者が、自らに適したモデルを構想し、実現していかなければならず、その意味で、「経営者」革新が経営革新の前提といえます。

当部会としては、個々のSS経営者が、自力で経営革新モデルを構想・実現するため、i) 活用できる経営リソースの整理、ii) 親和性の高い「新たな事業領域」とその実例の整理、などに加え、iii) 具体的手法として、構想における要素や収支見込みを含む「ビジネスモデルキャンパス」の作成を何度も実施し、一定の効用を確認したので、それらの成果も取りまとめました。併せて、既存事業の生産性向上や協業・提携についても、実例を整理しました。

個々のSSが、燃料油販売だけでなく、経営革新によって新たなビジネスモデルを加え、地域のサービス拠点として存続し、全国ネットワークを維持していくことが、平時におけるエネルギーの安定供給、そして災害時におけるエネルギーの「最後の砦」という役割を果たすことにつながっていくと考えます。

政府においても、SS経営革新を支える様々な支援措置を用意してくれており、経営革新に弾みを与えるため、総合資源エネルギー調査会に「次世代燃料供給インフラ研究会」を設置し、地域社会のニーズやIT技術進展等を踏まえた消防法等の規制の緩和の方向性を取りまとめることになっています。

このガイドブックが、組合員各位の経営革新に役立ち、多くの「新たなSSビジネスモデル」が創出されることを、心から期待します。

2018年5月

全国石油商業組合連合会（全石連）

SS経営革新部会 部会長 出光 泰典

# 目次

<b>1</b>	<b>SS 経営革新部会の活動紹介</b>	・・・P1
1.1	SS 経営革新部会の活動	・・・P1
1.2	1SS ディーラーの課題	・・・P3
<b>2</b>	<b>今後求められる SS の新たな形</b>	・・・P6
2.1	今後の SS のあり方	・・・P6
2.2	1SS ディーラーが活用できる取組み	・・・P8
<b>事例 1</b>	<b>簡易郵便局 + SS = 町の小さな生活拠点</b>	・・・P8
	(株)丸山石油店 <新潟県>	
<b>事例 2</b>	<b>宅配ボックス設置で SS を宅配荷物配送拠点に</b>	・・・P9
	相原興業(株) <神奈川県>	
<b>事例 3</b>	<b>家電ボランティアチェーンを 活用した SS 経営</b>	・・・P10
	島石油(株) <富山県>	
<b>事例 4</b>	<b>道の駅の隣接地に 大規模災害対応 SS 開所</b>	・・・P11
	みま石油販売 合同会社 <愛媛県>	
<b>事例 5</b>	<b>IoT の活用で 「灯油ホームタンク管理」</b>	・・・P12
	残量可視化 システム実証事業 <北海道>	
<b>事例 6</b>	<b>LLP の活用で 「灯油配送を合理化」</b>	・・・P13
	宇和島配送センター 有限責任事業組合 <愛媛県>	
<b>事例 7</b>	<b>老舗 2 社が企業合併し、 SS 運営を効率化</b>	・・・P14
	(株)大油屋商店、 酒井商事(株) <福井県>	

<b>3</b>	<b>経営革新のためのワークショップ活用術</b>	・・・P15
3.1	ビジネスモデルキャンバスという開発プログラム	・・・P15
3.2	ビジネスモデルキャンバスによる 10 のビジネスモデル	・・・P16
①	SS マルシェ（市場）サービス	・・・P16
②	SS 油外予約サービス	・・・P17
③	灯油配送マッチング・サービス	・・・P18
④	「学び」の場を提供する SS	・・・P19
⑤	SS レンタ・サイクル	・・・P20
⑥	スポーツ・ステーション SS	・・・P21
⑦	Park&Ride + $\alpha$	・・・P22
⑧	SS 二毛作事業（例：マッサージ）	・・・P23
⑨	秘密オフィス・サービス	・・・P24
⑩	地域に根差したスポーツ応援拠点	・・・P25
<b>4</b>	<b>SS 経営者のための WEB 活用術</b>	・・・P26
4.1	新・石油広場	・・・P26
4.2	中小企業庁「ミラサポ」でできること	・・・P28
4.3	SS 求人ドットコム	・・・P33
<b>5</b>	<b>既存事業の「生産性向上」</b>	・・・P35
5.1	協業・共同化等の取組み	・・・P35
<b>6</b>	<b>事業継続のための協業・提携のススメ</b>	・・・P38
6.1	SS の事業承継対策	・・・P38
6.2	SS の事業承継相談先	・・・P40

# 目次

---

参考資料	・・・ P42
1. 海外事例：中国、米国、韓国	・・・ P43
2. SS 経営革新プログラムの詳細	・・・ P46
3. 全国各地の青年部会・SS 未来フォーラムへの広がり	・・・ P54
4. SS 経営者が活用できるツール・サービス	・・・ P57
5. SS を取り巻く経営環境の変化	・・・ P76
5-1. 国内マクロ環境の変化	・・・ P76
5-2. 消費者の価値観変化	・・・ P81
5-3. シェアリングエコノミーの台頭	・・・ P82
5-4. 次世代モビリティの進展	・・・ P90
5-5. 大規模災害時に求められる「地場 SS のちから」	・・・ P96

# 1 SS 経営革新部会の活動紹介

## 1.1 SS 経営革新部会の活動

### 部会委員一覧（敬称略）

部会長	出光 泰典（福岡県）
副部会長	安藤 順夫（千葉県）
	原谷 真人（北海道）
	中村 謙信（福島県）
	近藤 雄二（愛知県）
	碓武 宏章（兵庫県）
	山田 正敏（山口県）
	国東 宣之（香川県）
	永岡 壯三（大分県）
	石川 昌司（SS 未来フォーラム会長・愛知県）
	金山 知裕（SS 未来フォーラム副会長・山形県）

### 部会の開催概要

SS 経営革新部会開催概要		
2016年～ 2017年	8月	初会合：部会目的を共有、「SS 百選」活用を促す
	11月	「中小 SS の革新＝経営者の革新」と定義、研修手法を探る
	3月	ワークショップ（研修）を体験、ビジネスモデル 2 案を抽出
	5月	新たな SS ビジネスモデル策定手法として WS 研修を拡充
2017年～ 2018年	7月	① SS 地域コミュニティ拠点化、②油外サービス予約システム 2 案の深掘り
	11月	SS 未来フォーラム正副会長 2 委員を追加、1SS 経営者ヒアリングで中小組合員ニーズを集約
	3月	「SS 経営革新ガイドブック 2018」作成、「SS 版ミラサポ」構築を決定
	5月	「SS 経営革新ガイドブック 2018」上梓



## 1.2 1SSディーラーの課題

### 1SSディーラーの類型

SS経営革新部会では、2017年10月、6社の1SSディーラーにご協力を頂いてヒアリングを実施。1SSディーラーの経営者（経営方針）は、「燃料販売集中型」、「油外拡大型」、「多角化型」の大きく3つに分かれ、それぞれによって抱える課題が異なることが分かりました。

- ①「燃料販売集中型」の経営者は、TBASP（タイヤ、バッテリー、アクセサリ、ワックス・ウィンドウォッシャー液等のスペシャリティー）は一部取扱いがあるものの、基本的には燃料販売中心のビジネスモデルを志向。周辺のSSが廃業していく中で、その需要を吸収することで顧客数や販売数量は増える一方、法人向けの配達業務や個人向けの灯油配達業務を引き受けることによって、既存の人材で業務を回している業務量を超えつつあるため、将来の自社の姿や従業員の採用・育成、事業承継等について考える余裕がない状況。
- ②「油外拡大型」の経営者は、レンタカーや整

備工場等の車関連の油外ビジネスを展開。既存事業をより良くすることや新しい事業のアイデアを考えているものの、情報収集や外部研修や会合等に参加する時間が限られており、アイデアを実現するための情報が入って来なかったり、後進が育っておらず、SS経営について相談できる相手がいないことが課題。

- ③「多角化型」の経営者は、車関連に留まらず、地域のニーズを捉えた他業種を含む事業展開。忙しい業務の合間にも、積極的な情報収集や新たな施策への取組みが見られます。一方、経営者の参謀・右腕となる後進人材の育成が追い付いておらず、経営者の考えや意向に従業員が必ずしもついてこれていない状況。また、事業についてアイデアはあるものの、リソースの制約（ヒト・モノ・カネ・情報のうち、特にヒトの制約）により、実現までのハードルが高くなっている状況も見られました。
- なお、SS業界全体、ひいては日本全体でも大きな課題となっている「人材の確保」は勿論、「後進人材の育成」については、共通の課題。

### 1SSディーラーの類型

類型	特徴	主な課題
①燃料販売中心型	<ul style="list-style-type: none"> <li>燃料販売中心でTBASPも取り扱う</li> <li>灯油や業務用燃料の配送業務が多い</li> <li>現業で手いっぱいとなり、外部の情報が入って来にくい状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の採用、後進の人材育成（従業員の高齢化に伴う人材の若返り）</li> <li>既存事業の生産性の向上</li> <li>事業承継に対する対応</li> </ul>
②油外拡大型	<ul style="list-style-type: none"> <li>燃料販売とTBASPに加え、洗車、車検・整備、レンタカー等の油外事業にも注力</li> <li>情報収集や外部支援機関の活用する姿勢はあるが、情報の偏在等により使いこなせていない状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の採用、後進の人材育成</li> <li>特にSS事業に特化した情報の所在や、SS経営の相談先の認知不足</li> <li>既存事業の改善（労務環境改善やマーケティング施策等）</li> </ul>
③多角化型	<ul style="list-style-type: none"> <li>燃料販売とTBASP、油外事業に加え、車関連以外の兼業事業も展開</li> <li>積極的に情報収集を行い、外部支援機関を活用できているものの、経営者の参謀となり実行できる人材が育っていない状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の採用・定着、後進の人材育成（経営者の参謀・右腕の育成）</li> <li>SS事業に限らない、小規模事業者でも使えるツールに関する認知不足</li> <li>他業種との連携・交流機会の不足</li> </ul>

## 1SSディーラーヒアリング結果一覧（1/2）

	A社	B社	C社
系列	ENEOS	ENEOS	ENEOS
立地	ロードサイド／インター近く・工業団地・住宅地立地	ロードサイド／住宅地立地／工場等が多い	ロードサイド／住宅地立地
近隣の状況	近隣SSが続々と廃業	—	—
油外	洗車／タイヤ・バッテリー・オイル・ワイパー	車検・整備／ニコニコレンタカー／中古車販売／洗車／タイヤ・オイル	ニコニコレンタカー／車検／車販
事業の状況	燃料配達と洗車が中心。A重油を取り扱うため、業務用掛売りが殆ど。冬場は灯油の個配需要が多い。	燃料販売：法人顧客も多い（工場、土木建築）	燃料の業務用掛売りが主。船舶用屋形船底引きの船用の需要が多い。
スタッフの状況	社長・事務・含めて6名＋バイト1（社長は実質引退）	夫婦＋母の家族3人＋夕方は高校生バイトを雇用。	4名＋アルバイト（1日6名程度）
新事業・サービス	— （現業を着実に行っていく／キャッシュオーバー）	— （キャンプ場等は興味があるが実施していない）	— （介護、共働き世代の買物支援、園児のお迎え等、実施ハードルが高い）
外部支援機関、情報源の利用状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元石油組合・青年部会での交流</li> <li>・震災時の設備修繕補助金利用</li> <li>・元売営業担当者への販促品や不明点等の相談</li> <li>・税理士への会計依頼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県石からのFAX</li> <li>・地元の石油組合・青年部会での交流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・石油組合の青年部会、青年商工会等、6か所での役員務めによるネットワーク</li> </ul>
経営課題等（運営上の困りごと）	<p><b>人材</b>：人材の高齢化に伴う、若手の確保・育成</p> <p><b>労務</b>：近隣SSの廃業に伴い、需要が集中し、冬の灯油個配需要に対応できるか心配。</p> <p><b>事業承継</b>：子どもに継がせたくない、自分の代で廃業も考えている。</p>	<p><b>人材</b>：アルバイト募集をしているが、人材の確保はできておらず、中々厳しい。</p> <p><b>新規事業</b>：情報不足、リソース不足で行動に移せていない。</p>	<p><b>人材</b>：スタッフの育成・確保。新規事業の話にスタッフがピンと来ていない。</p>

## 1SSディーラーヒアリング結果 (2/2)

	D社	E社	F社
系列	ENEOS	PB	コスモ
立地	ロードサイド／住宅地・漁港・ 鉱山近隣立地	ロードサイド／住宅地立地	ロードサイド／住宅地立地
近隣の状況	道の向かいに2社SSが立地	近隣SSが2社廃業	市の中心地・住宅地間に県外安値ディーラーが進出
油外	洗車／レンタカー／オイル・タイヤ／車販	車検／钣金・塗装／車販／タイヤ販売・交換	車検・整備・钣金・塗装／保険／自動車販売
事業の状況	燃料は、鉱山用の配達需要があるが、年々減少。漁港に近いが、船の需要は向いのSSが主に引き受けている。	整備工場が主。主な顧客は周辺住民。新たな事業を開始するよりも、既存事業の“発展”を目指す。	油外は钣金・塗装がメインとなっている。燃料は過去3年間で28%減少。県外安値ディーラーに売り負け。
スタッフの状況	社長＋現場3名、事務1名程度	社長、母、妹、男性2人朝夕方、女性3人パート(事務・整備・給油)、労務士に名義借り	社長＋従業員13名(うちパート1名)
新事業・サービス	灯油の共同配送、高齢者向け宅配サービス、SS向けオイル販売管理アプリ	以前は社長の趣味の花弁販売を実施(現在は市場・卸の廃業により廃止)	地域の需要を吸い上げて、別会社でフィットネスクラブを実施
外部支援機関、情報源の利用状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>全石連「ぜんせき新聞」</li> <li>中小企業庁「ミラサポ」</li> <li>県の経営革新支援制度、ホームページ</li> <li>小規模事業者持続化補助金</li> <li>灯油共同配送補助金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業庁「ミラサポ」</li> <li>県の中小企業支援センター</li> <li>労務士</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全石連「ぜんせき新聞」</li> <li>中小企業庁「ミラサポ」</li> <li>財務関連の専門コンサルティング会社</li> <li>会議ファシリテーションコンサルティング会社</li> </ul>
経営課題等(運営上の困りごと)	<p><b>新規事業</b>：マーケティングをするためのネットワーク、ツール、情報、リソース不足</p> <p><b>他社・他業種との連携</b>：ネットワークが少ない</p>	<p><b>人材</b>：人材不足・賃金の上昇(まだ深刻ではない)</p> <p><b>労務</b>：整備工場の労務環境改善</p> <p><b>事業全体</b>：将来のEV化に向けた対応</p> <p><b>マーケティング</b>：顧客ニーズの把握(特に洗車)</p> <p><b>燃料油</b>：粗利確保・安定供給</p>	<p><b>人材</b>：人が育たず辞めてしまう、募集しても応募が来ない。</p> <p><b>労務</b>：(週休2日でも仕事が回る)仕組みづくり</p> <p><b>事業承継</b>：考えられていない。子どもに継がせない方が良いかもしれないと考えている。</p>

## 2 今後求められる SS の新たな形

### 2.1 今後の SS のあり方

#### 次世代燃料供給インフラ研究会



#### ◆ 次世代燃料供給インフラ研究会

資源エネルギー庁は、2018年2月、燃料の国内需要減少が続く中、燃料供給インフラの効率的な維持と次世代化を図るため、「次世代燃料供給インフラ研究会」を招集。

人口減少・人手不足、シェアリング・自動運転の普及さらにはEVといったモビリティの革新、IoTの進展や流通の次世代化など、経済社会の変化や技術革新の動向を踏まえ、こうした変化に対応した燃料供給インフラの在り方について、業界内外の知見を交えながら議論。

本研究会においては、全石連から政策・環境部会の佐藤部会長、SS経営革新部会の出光部会長が委員として参加。給油許可人員の設置などのセルフSSにおける安全確保のあり方や、安全を確保しながら新たなSSを創出するための方策を議論。技術の活用に加え、新たなビジネスモデルを可能とするための敷地利用の規制緩和を要望。

#### ◆ 燃料供給インフラのあり方における検討テーマ

##### <テーマ①：過疎化・人手不足>

過疎地や人手不足に対応した燃料供給のあり方、効率化・生産性向上に向けた方策

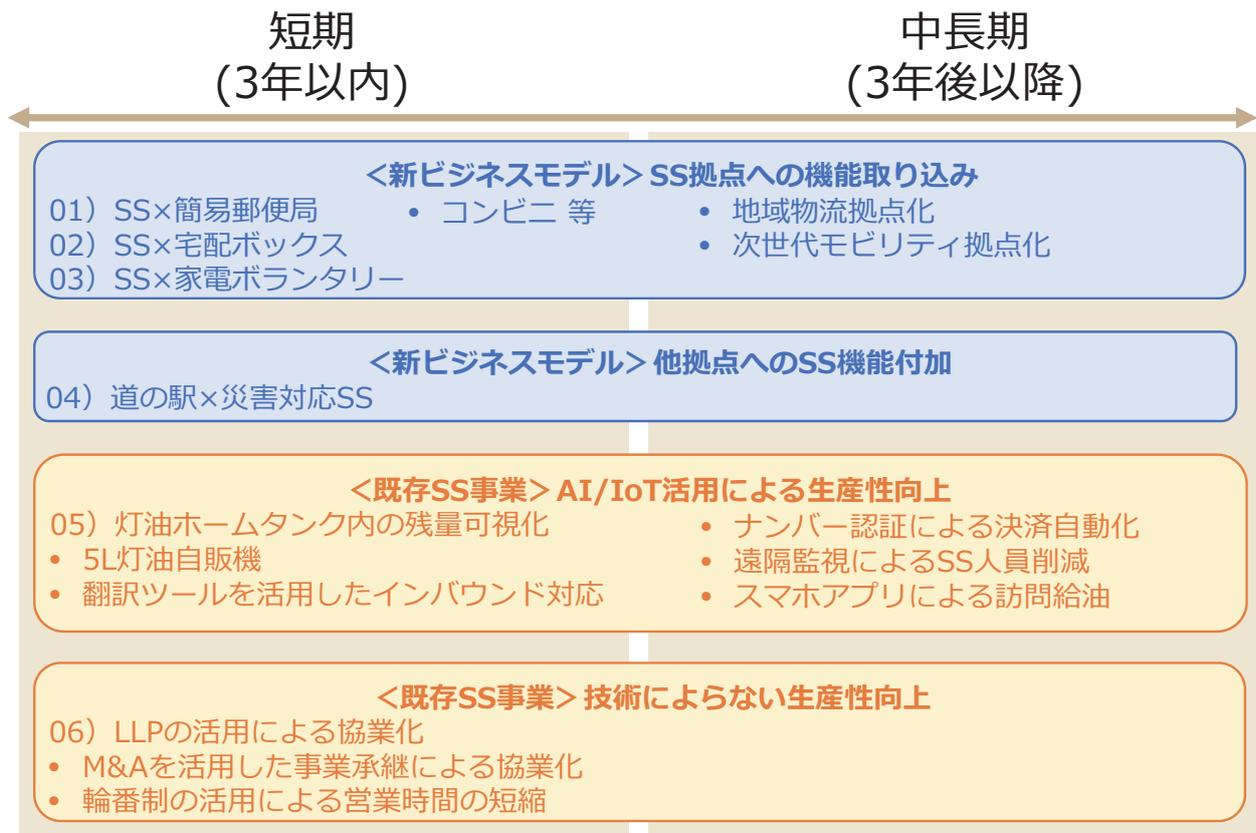
##### <テーマ②：流通の次世代化>

流通・物流など地域のサプライチェーンを支える産業と燃料供給インフラのあり方

##### <テーマ③：モビリティの革新>

シェアリング・自動運転の普及さらにはEVなどのモビリティの革新を見据えた次世代の燃料供給インフラのあり方

## 今後の SS のあり方の方向性



### ◆ 今後の SS のあり方の方向性

今後の SS のあり方の方向性として、1) SS 拠点への新機能（事業）の取り込み、2) 他拠点への SS 機能付加、3) 既存 SS の生産性向上の3つの方向性が考えられます。

#### 1) SS 拠点への新機能（事業）の取り込み

自社 SS に他業種の機能を取り込むことで、地域拠点化を図る考え方です。具体的な事例としては、簡易郵便局（事例1）、宅配ボックス（事例2）、家電ボランティアチェーン（事例3）、コンビニ等の他業種を SS に取り入れるビジネスモデルです。

#### 2) 他拠点への SS 機能付加

道の駅に災害対応 SS を併設し、その SS の運営を複数の地域 SS 事業者が担う事例が出てきました（事例4）。まだ事例の数は多くはありませんが、SS が主体の一人となって、「他業種の拠点に SS 機能を付加する」というビジネスモデルです。

#### 3) 既存 SS の生産性向上

技術を活用した直近の事例として、5L タンクの

灯油を自動販売機化する実証実験や、IoT（インターネット・オブ・シングス／センサーなどの自動化ツール）を活用した、灯油ホームタンク内の残量を可視化することで、配達業務負担を軽減する実証実験（事例5）等が行われており、これらはすぐに実用が可能なものとなっています。

また、直近の事例は出てきていませんが、翻訳ツールを活用することで、近年急速に増えているインバウンド（訪日観光客）需要を取り込む、インバウンド対応 SS になることなどが考えられます。

中長期においては、遠隔監視による SS 人員削減、スマホアプリによる訪問給油等が海外で事例が出てきており、今後日本でも実現する可能性があります。

一方、技術に依らないものとしては、LLP という新たな事業体制度を活用した配達業務等における他社との協業（事例6）、企業合併による経営効率化（事例7）、M&A を活用した事業承継、輪番制の活用なども考えられ、いくつか事例が出てきています。

## 2.2 1SSディーラーが活用できる取組み

### 事例 1 簡易郵便局 + SS = 町の小さな生活拠点

(株)丸山石油店 寺泊東 SS + 法崎簡易郵便局<新潟県長岡市>



#### 取組みの背景・課題

- ・2009年9月より設置開始。
- ・寺泊東 SS の裏に系列の整備工場があり、そこを利用するお客様が重量税の印紙を簡易郵便局で購入することで、販売手数料ベースの基本料に加算されて経営が回るだろうと考えました。
- ・簡易郵便局の建物は自前で用意する必要があるものの、元々 SS の敷地内にあった建物を活用。
- ・建物分のコストが掛からなかったため、取組みのハードルが他社に比べて低かったことも取組みむきっかけ。



過疎地域という事もあり、簡易郵便局自体を運営してくれていることに地域住民も感謝。

#### 取組みの内容

- ・簡易郵便局の従業員を身内が担うことで、SSと簡易郵便局両方の運営をスムーズに実施。
- ・簡易郵便局があることで、顧客の利便性向上に留まらず、社内の利便性向上にも大きく寄与。

#### 取組みによる効果

- ・過疎地域ということもあり、簡易郵便局の運営は会社のイメージアップに寄与。
- ・取組み背景の狙い通り、整備工場利用者が簡易郵便局に印紙を買いに来るため、その部分が経営上大きくプラス。
- ・取引銀行もあるが、日常のお金の出し入れは郵便局で実施することで、利便性は大きく向上。
- ・郵便局の運営は、役員等の体制が必要であり、金融庁への決算書の報告義務も課せられるため、その作業は負担。



営業風景。SSと郵便局が併設し裏には車の整備工場があり、地域住民に多様な利便性を提供。

#### 組織概要

運営形態	フルサービス	立地特性	大規模スタンド
営業時間	SS：7時-21時 郵便局：9時-16時	従業員数	正社員8人 アルバイト・パート3人

## 事例2 宅配ボックス設置でSSを宅配荷物配送拠点に 相原興業（株）セルフリーダー上大井 SS <神奈川県足柄上郡>



### 取組みの背景・課題

- ・2017年9月より設置開始。
- ・「日本で宅配ボックスを設置する第一号SSにならないか」という提案を、大手運送会社から受けたことが設置のきっかけ。
- ・自社としても、宅急便の受け取り場所になることで、新規のお客様の誘致や利用者の拡大につなげるため、宅配ボックスを設置。



SS内に設置された宅配ボックス写真。横断幕で「24時間受け取り可能」ということをアピール。

### 取組みの内容

- ・セルフサービスガソリンスタンド、ドライブスルー洗車設備のあるシンプルなスタイルで運営。
- ・宅配受け取りに十分なスペースがある、大規模スタンドという立地条件を生かし、宅配ボックスを設置。

### 取組みによる効果

- ・宅配ボックス設置SS第一号店として、設置開始から半年が経ったが、利用頻度は月に数回程度。利用者として目立つのは女性。
- ・客層の変化や経営の変化は現時点ではまだ特に感じられないものの、じっくり時間をかけて周知したい。
- ・今後、代引き受取決済システムができるようになると、更に利用が増えると想定。



セルフリーダー上大井SS全景写真。大規模SSで宅配ボックス設置・運営に適した立地と判断。

### 組織概要

運営形態	セルフサービス	立地特性	大規模スタンド
営業時間	24時間営業	従業員数	正社員1人 アルバイト・パート7人

## 事例3 家電ボランティアチェーンを活用したSS経営

島石油（株）本社 営業本部 生活関連事業部＜富山県射水市＞



### 取組みの背景・課題

- ・ボランティアチェーン「コスモス・ベリーズ(株)」加盟店舗数は、10,833店（2018年3月末現在）。
- ・加盟業種は電器店の他、燃料店、工務店、美容店など79業種に及んでおり、個人経営の店舗から上場企業まで多岐にわたっている。
- ・ローコスト、ローリスク、ローハードルの加盟制度、ヤマダ電機のバイイングパワーを活用した均一原価の実現、在庫を抱える必要がないなど、従来にはない独自のビジネスモデルを構築。

### コスモスベリーズが選ばれる理由

1 安く豊富な、仕入商品

2 販売インフラの提供

3 誰でも家電の専門家になれる情報配信システム

4 加盟し易く、退会し易い「ローハードル・ローリスク・ローコスト」な加盟制度

### 取組みの内容

- ・2017年9月より加盟開始。リフォーム事業のプラスαアイテムとして有効活用できそうだと考え加盟を決定。
- ・顧客のターゲット層は配達灯油利用ユーザーやLPガス利用ユーザー。
- ・灯油タンク、ボイラー交換⇒水回りのリフォーム、その他のリフォームといった流れでお客様との関係づくりのアイテムとしても利用。

### 取組みによる効果

- ・2018年4月時点、ボランティアチェーンのコスモス・ベリーズ(株)に加盟後、数か月が経過。
- ・取り組み当初の狙い通り、主な利用者は配達灯油ユーザーやリフォームユーザー。その他社員やアルバイトも利用。
- ・今後は、SS利用ユーザーやエネオスカードユーザー等への利用拡大を期待。

	ボランティアチェーン	フランチャイズチェーン
組織構成の仕組み	・加盟店（加盟店と卸）が組織を結成	・本部と加盟店が1対1のFC契約を締結
加盟店の関係	・加盟店同士の横のつながりがある	・加盟店同士の横のつながりがない

### 組織概要

運営形態	フルサービス・セルフサービス	立地特性	富山県内
営業時間	—	従業員数	正社員：81人 アルバイト・パート：143人

## 事例 4 道の駅隣接地に大規模災害対応型 SS 開所

地場組合員 2 社が維持・管理〈愛媛県〉



### 取組みの背景・課題

宇和島市三間町で SS を運営する販売業者 2 社は、地域の過疎化進行や需要減少など、経営環境が厳しさを増す中で、それぞれ事業継続の方法を模索していた。

(一社) 四国クリエイト協会は、三間町が宇和島市以南への交通の要衝であること、また、「道の駅みま」が県の防災上、支援物資の集積地であることから、当該道の駅の隣接地に大規模災害時に緊急車両に対して燃料を供給するために、燃料備蓄を兼ねた SS の新設を検討していた。

同協会では、SS の運営ノウハウを有していないため、地元の石油組合に SS 設立の趣旨を説明するとともに、運営を委託したい旨を相談し、事業継続の方法を模索していた 2 社が、今後の協業化・給油所集約を視野に入れつつ合同会社を設立。「みま石油販売合同会社」として SS 運営を開始。

### 取組みの内容

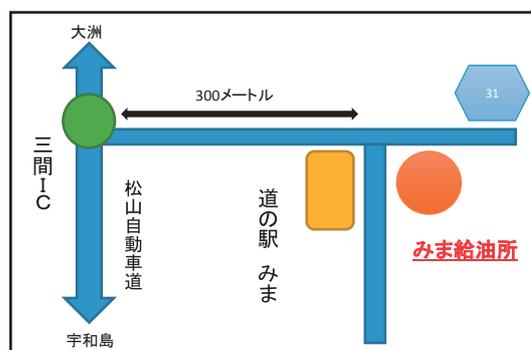
- ・ SS 施設を異業種団体が設置し、運営を地元販売業者 2 社が共同で行う、全国でも新しい取組み。
- ・ SS に自家発電機が設置されており、災害対応型給油所としての機能も保有。

### 取組みのポイント

SS は松山自動車道の三間インターチェンジから約 300 メートルに位置し、広域防災拠点「道の駅みま」の隣接地にあります。この場所は、宇和島市や隣接する高知県内で災害が発生した際に、初期対応を行うのに適した立地。

給油所としては大型であることから、一定量の燃料を常時貯蔵。平時には地域のエネルギー拠点として役割を果たし、災害時には救助活動やライフライン確保などの初期対応を支援するほか、緊急車両等に対し、無料で燃料供給を実施。

そもそも道の駅は、「休憩機能」や、「情報発信機能」を有し、道路利用者や地域の方々にとって利便性が高い施設。SS が隣接地にオープンすることによって利便性がより高まり、「道の駅」、「SS」の双方にとって、集客の相乗効果が期待できる。さらに、「道の駅」が個性豊かな場所となることで、活力ある地域づくりの核となっていくことも期待できる。



### 組織概要

運営形態	セルフサービス	立地特性	過疎地・広域防災拠点（道の駅隣接）
SS 数	1	従業員数	—

## 事例5 IoTの活用で「灯油ホームタンク管理」

IoT&無線通信によるホームタンク残量可視化システム実証事業<北海道>



### 取組みの背景・課題

都市、地方、過疎地と場所を問わず、寒冷地において生活必需品である灯油配達は重要な仕事。しかし、過疎化や高齢化といった社会的問題に加え、安定供給を担うSS業界は人手不足が常態化。よって、配達業務の負担が重くなりつつあり、今後の事業継続に不安が残るので、安定供給を継続させるために、IoTを活用し事業者負担の軽減を実現した。

### 取組みのポイント

#### ◆ ①現状の可視化（数値化）

顧客のホームタンクに計測機能を有するスマートキャップを設置し、各家のタンク内の残量や気温、家族構成、月・週・日の使用量などの消費動向を数値化。これにより、変化の可視化を可能にし、配達回数と1回の給油量の最適化を実現。

#### ◆ ②スマートキャップの機能

- ・1日4回ホームタンク内残量を計測し、計測データを送信
- ・6時間ごとの計測データでホームタンク内残量が100Lに達していない場合に給油アラート表示
- ・ホームタンク内残量が前回計測より、18L以上減少した場合にEメールにて通知

### 取組みの内容

- ・ホームタンク給油口にスマートキャップを取り付け。
- ・油面との距離を計測し、データを通信でクラウドに集約。
- ・残量、各顧客環境、場所などの相関関係で配送提案。

### 取組みによる効果

- ・SS業務の低コスト化の実現（配達業務、人員活用、経費削減など）
- ・配達業務の効率化による従業員の業務軽減化
- ・最小人員で業務を遂行できる体制の構築
- ・消費者の抱える灯油欠品の心配・不安を払拭

### 今後の展望

ホームタンク内の可視化で、配達回数の効率化を図り適切なタイミングで配達できる環境の構築が完成。これにより、タンク別の月・週・日ごとの消費データが蓄積され、消費予測から配送ルートが予測可能になる。また、今後ホームタンク内残量通知のタイミングを任意に設定可能にすることで、消費者にとって最適な配送のタイミングを提案できます。

さらに、予測が可能になれば、人員の必要数や必要時期が予測できるようになり業務の効率化につながる。

業務の効率化だけでなく、灯油使用量の可視化によって、急激な在庫変化の把握が可能になり、漏洩や盗難の早期発見につながる。また、SS側で使用量を把握できるので、消費者を見守るサポートも可能となる。

### 組織概要

運営形態	実証実験	立地特性	過疎地
SS数	—	従業員数	—

## 事例6 LLPの活用で「灯油配送を合理化」

宇和島配送センター有限責任事業組合<愛媛県>



### 取組みの背景・課題

各社ごとに油槽所やローリーを保有して灯油配送を行っていたが、設備の回転率や利益率は不調。配送業務のより合理的な運営が不可欠。

### 取組みの内容

#### ◆ 同業他社との協業でコスト削減と効率化

- ・三原産業（株）は、地元特約店2社が共同出資し、「宇和島共同配送センター有限責任事業組合」（LLP）を設立。
- ・三原産業（株）の宇和島油槽所の既存設備（50KL灯油タンク）を利用するため、管理主体は三原産業。大型ローリー2台（16KL、18KL）をリース。
- ・①人員体制の効率化、②車両等の設備の集約化による回転率・稼働率の向上、③配送ルート of 効率化により、灯油の配達を合理化。

#### ◆ LLPを選択することで、二重課税を防止

- ・共同事業の企業体としてLLPを選択。利益はLLPではなく、各組合員に帰属課税されるため、配当課税と法人税の二重課税を防止。
- ・また、損失が出れば組合員の所得と通算することも可能。

### 取組みによる効果

#### ◆ 毎期黒字計上

LLP、設備リースを活用することで容易に始めることができ、設備の集約化により回転率・稼働率が向上。

この取り組みにより毎期黒字を計上し、出資した3特約店に各社数十万円の利益を返戻することができています。

また、数年前より地元PB業者やJAの一部からも受託し、計約1,000件の顧客にミニローリーで灯油を持ち届け。配達料10円/Lの運賃収入も獲得。

### 今後の展望

#### ◆ 他の油種にも展開

現在は灯油だけであるが、今後は、軽油やA重油の配送も視野に入れ、効率化を図っていく。

また、夏場の灯油不需要期の要員問題は課題。対策として、7月～9月は3名の配送要員のうち、2名は同業者の別部門の業務の応援に回る。

### 組織概要

運営形態	配送センター	立地特性	地方部
SS数	—	従業員数	6名（運転手：5名、事務員：1名）

## 事例 7 老舗 2 社が企業合併し、SS 運営を効率化

(株) 大油屋商店、酒井商事 (株) < 福井県 >

古い掛売カードの場合は、新しいカードを発行させていただきます。

7月1日は機械入替作業の為、休業させていただきます。  
※Express犬山SSは、午後より営業致します



### 取組みの背景・課題

県内の老舗である(株)大油屋商店(廣瀬社長)と酒井商事(株)(酒井社長)は市内に3店舗ずつSSを所有していた。しかし、県内中心地や安売り店への顧客流出に加え、マージン低下も相まって厳しい経営環境が続いている中、酒井社長は後継者問題も抱えていた。

### 取組みのポイント

#### ◆ 異なる互いの強みを最大限活用

燃料油の配送やタイヤ販売に強い(株)大油屋商店と、指定整備工場を持ち、車検に強い酒井商事(株)との事業を融合することによって、両社の強みを活かした合併が実現。

また、事業拡大により、仕入やコスト競争力も高まり、燃料油以外のタイヤ本数や車検台数は、合併前の両社の合計数より増加中。

#### ◆ SS 統廃合による効率化

比較的近傍に立地する2SSを閉鎖し、立地・設備の強いSSに統合。これにより、維持管理コストの削減ができ、効率性・生産性が向上。

### 取組みの内容

- ・ 需要が減少する中、伝統のあるSSの存続を目指して、老舗2社が企業合併を選択。
- ・ 統合シナジーによりコストを削減し、1SSあたりの売上高50%向上を実現。

### 取組みによる効果

#### ◆ SSの統廃合により効率化を実現

同社のSS数は、統廃合で6SSから4SSに減少したが、イベント等による顧客移行施策が成功し、売上は約2倍と会社全体では伸び、特にフルサービスSSの販売量は150%以上になった。

また、配達出荷基地を一本化することにより、8台あったミニローリーを6台に集約し、コスト削減を図ることができた。

### 今後の展望

#### ◆ 住民の高齢化、新たな強みの訴求が課題

現在は、地元へ愛着心のある地元の顧客が経営を支えている状態。今後、更に高齢化が進展する中で、引き続き経営を継続できるか、また、合併によって新たに得た強みをどのように顧客に訴求し、更なる購買に結びつけることができるかの2点が課題。

### 組織概要

運営形態	ガソリンスタンド	立地特性	郊外/ショッピングモール等複合立地
SS数	4SS(フル:2SS、セルフ:2SS)	従業員数	7名(社員4名、アルバイト:3名)

# 3 経営革新のためのワークショップ活用術

## 3.1 ビジネスモデルキャンバスという開発プログラム

### プログラム開発の背景

SS 経営革新部会では、新規性、独創性、有用性のあるビジネスモデルの開発手法を学び、体験する場の必要性に鑑み、野村総合研究所の協力を得て「ビジネスモデルキャンバス」という開発プログラムを作成しました。

このプログラムは、各部会委員自身が実際に体験して改良を経た上で、全国4か所（中国・四国、関東、近畿、東北）で実施し、一定の効用を確認することができました。とりわけ、小規模事業者がこのような手法を学ぶことで、SSの「地域の生活総合サービス拠点」への転換を担う人材を育成し、中長期的にSSの経営基盤の強化に加え、具体的なビジネスモデルを開発することを目的としています。このような取組みは今、全国各地の青年部会を中心に広がっています。

### プログラムの内容

ビジネスモデルキャンバスにおいては、事業アイデアの発想法や他業界での事例を説明する「1. インプットセッション」、実際に事業アイデアを発想する「2. 事業アイデアセッション」、発想したアイデアをビジネスモデルに仕立てていく「3. 事業創発セッション」の3部構成で実施。

実際、ビジネスモデルキャンバスを進める際のワークショップ（体験型講座）は、1チームあたり4～6名程度になるように調整をしました。また、プログラム後半の「事業創発セッション」においては、既存の枠にとらわれない発想や気づきを参加者に与えることを目的として、SS業界以外の人材にアドバイザーとして議論に入ってもらいました。

ビジネスモデルキャンバスシート

<p>⑤パートナー(個人・法人)</p> <p>※主要活動を補完してくれる協力者</p>	<p>③主要活動</p> <p>※顧客に価値を提供するための活動</p> <p>④上記に必要な資源</p> <p>※顧客に価値を提供するために必要な資源</p>	<p>①提供価値</p> <p>※顧客目線からみた顧客に提供する価値</p>	<p>⑥顧客へのアプローチ</p> <p>※顧客との接点の作り方(広告・営業・販売等)</p> <p>(⑦顧客との関係)</p> <p>※顧客との関係性: 売切り? 継続?</p>	<p>②ターゲット顧客</p> <p>※具体的な顧客ターゲット層</p>
<p>⑧主なコスト項目</p> <p>※ビジネスモデルを実行するために必要な費用</p>		<p>⑨主な収入項目</p> <p>※顧客が支払うお金</p>		

## 3.2 ビジネスモデルキャンバスによる 10 のビジネスモデル

### ① SS マルシェ（市場）サービス

<b>⑤パートナー（個人・法人）</b> 友人・知人に自慢したい家庭菜園家 農家	<b>③主要活動</b> 週1回程度、SSのロードサイドにテントを張って、新鮮な農作物を並べてマルシェを開催  <b>④上記に必要な資源</b> ヒト：SS従業員 モノ：ロードサイドで目立つ新鮮野菜・果物を置いたテント 情報：家庭菜園家および農家のネットワーク（いつどんな農作物を提供してもらえるか）	<b>①提供価値</b> 消費者 給油ついでに新鮮な農作物を調達できる 給油目的ではなくとも、新鮮な農作物を調達できる  家庭菜園家 友人・知人に作った農作物を自慢できる  農家 新たな売場の提供	<b>⑥顧客へのアプローチ</b> SSでのチラシ配布、ポスターやのぼり設置で周知するとともに、マルシェ来店客の口コミで広げていく。  <b>（⑦顧客との関係）</b> SSマルシェを認知してもらい、継続的に来店してもらえる関係、給油がなくてもSSマルシェに来る関係を築く。	<b>②ターゲット顧客</b> コアターゲット： SS近隣に居住し、平日頃から新鮮な野菜・果物を買いたいニーズのある女性。  給油ついでまたは通りがかりの40代以上の男性で、奥様の点数稼ぎのために、新鮮な野菜・果物を買って帰る
<b>⑧主なコスト項目</b> なし （SSを活用した販売代行であるため、強いて言えばマルシェ用のテントやプロモーション用ののぼりくらい）		<b>⑨主な収入項目</b> SS事業者：粗利6万円/月（場所貸しおよび販売代行手数料として） マルシェ売上（15万円/回）の10%＝（15万円/回×4回/月×10%）		

#### ◆ 検討したビジネスモデルの概要

家庭菜園品やJAの流通に乗らない農作物をSSで代理販売し、地域特性を活かしてSSを地域コミュニティ拠点化する、SSマルシェサービス。

想定ニーズは、消費者側においては、新鮮な農作物を買いたいという一般的なニーズであり、これは、女性を中心に多くの消費者が有するニーズ。

一方、供給者側においては、JAの流通に乗らない家庭菜園や農家で作られた多くの新鮮な農作物が存在。ここに、家庭菜園家の「自分で作った野菜・果物を多くの人に知ってもらいたい」、「友人・知人に自慢したい」というニーズがあり、農家にとっても、JA以外の流通開拓は収益の増加につながるため、消費者と供給者をマッチングする場としてSSを活用することにビジネスチャンスがあると考えた。

実際に事業を行う際には、3つの段階を踏んで徐々に事業規模を広げていくことを想定。

第一段階：それらの農作物を仕入れて無理のない範囲で週1回（例えば毎週土曜日）程度のSSマルシェを開催して、「SSでマルシェをやっている」という“場の認知度”の向上を目指す。

第二段階：“場の認知度”が向上し、安定的に顧客が来店する状態になったら、事業リスクを取って農家等に栽培委託を行うことで、商品の安定調達を行い、平日にもマルシェを実施し、収益を増やす。

第三段階：全国にSSマルシェを行う事業者が増えてきた段階で、例えば、全石連が中心となり、SSネットワークを活用した情報システムを構築して、地域の異なるSSマルシェ間での商品トレードや都会のSSのキャンペーン用の商品仕入として活用。なお、第二段階を経ずに第三段階を実現することも可能。

## ② SS 油外予約サービス

<p><b>⑤パートナー(個人・法人)</b></p> <p>車が滞留する場所を持ち、全国に拠点を持つプレイヤー</p> <p>公的な場所：役所、病院 民間の場所：イオン、ジム、タイムズ等の駐車場</p>	<p><b>③主要活動</b></p> <p>(SS事業者・消費者の両方に対して)アプリを導入頂くためのプロモーション活動 アプリの開発・維持管理 SS事業者側のサービス提供</p> <p><b>④上記に必要な資源</b></p> <p>ヒト：SS従業員 モノ：既存SS・溶剤等、予約アプリ、決済システム 情報：SS事業者の自社顧客DB、提携先の顧客DB、新規アプリ利用者の顧客情報等</p>	<p><b>①提供価値</b></p> <p>“ついでに”、“一緒に”車のケアが済むこと</p> <p>SSに行かなくてよいこと</p> <p>お客様自身が管理できること</p> <p>選択肢(油外メニュー)がオープンになり、じっくり選べること</p>	<p><b>⑥顧客へのアプローチ</b></p> <p>SS事業者：全石連が各県石を通して組合員に周知。まずは、リテラシーが高く、意欲のある若手経営者に利用頂く。 消費者：各SSで周知するとともに、ママコミュにモニター利用していただき、口コミで広げていく。</p> <p><b>(7)顧客との関係)</b></p> <p>近隣コミュニティ内のお客様に対しては継続的な関係性を維持、それ以外のお客様については売り切りモデル。</p>	<p><b>②ターゲット顧客</b></p> <p>近隣コミュニティ内のお客様 + 新規のお客様</p> <p>コアターゲット： 郊外に住む、子育てする(働く)女性。マイカーを持つが、車は移動手段であり、こだわりがない。日々忙しいので、時間をお金で買う。</p>
<p><b>⑧主なコスト項目</b></p> <p>全石連：システム初期投資(300~3,000万円程度)、システム運用費(サーバー費、アカウント管理者人件費、システム維持管理費)、プロモーション費用 ※具体的な費用は実際の仕様にに基づく SS事業者：システム利用料 500円/月/SS</p>		<p><b>⑨主な収入項目</b> ※3,800SSは、全国の全石連組合員SS数のうち、イノベーター理論に基づき、イノベーター・アーリーアダプターの割合16%が利用するものとして算出。</p> <p>全石連：システム利用料収益 2,280万円/年 (=500円/月/SS × 3,800SS × 12ヶ月) SS事業者：粗利48万円/年/SS (= (基本セット売上(粗利) 1,500円/件 + 引取料500円/件) × 20件/月 × 12ヶ月)</p>		

### ◆ 検討したビジネスモデルの概要

油外の予約サービスの事業アイデアを形にする前に、何故そのサービスが必要なのかを深掘りしました。

まず、背景として、(1) SSの油外サービスは、「同じ元売りマークでも店舗ごとに内容が異なり、Web上で確認することができず、お店に行かないとメニュー内容も価格も分からないことが多い」点が挙げられ、一般消費者にとって分かりやすい油外サービスのメニュー提示ができることが必要である点を確認。

(2) また、消費者にとってのSSは、「本当は行きたくないが、仕方なくいく場所」になってしまっているという認識のもと、ただお客様を待つだけでなく、お客様の方に出張するサービスもあり得るという視点で検討。

結果、本事業においては、例えば、県石商や全石連が主体となってアプリ開発・運用し、組合員が1SSあたり月会費500円で利用できる油外予約アプリ「veeber(仮)」を考案。

本アプリの利用者は、事前にクレジットカードを登録しておき、受けたいサービスやサービス提供場所を指定してサービスリクエストを送る。事業者は、自社SSの近隣で発生したサービスリクエストに対して、サービスを提供するか否かを選択でき、最初に手を挙げた事業者が指定の場所に向いて、サービスを提供。その後、利用者が評価を行うとアプリ上で決済。決済における手間を省くことで、利用者・事業者双方の利便性が高まる。

具体的な予約サービス内容は、本アプリに加入する全てのSSは、基本セットである「給油オプション(1L~満タンまで可)」「(SS店頭のみ)と「点検+洗車+車内清掃」(SS店頭又は出張)のサービスを提供することに合意。上記以外のサービスについては、事業者側がSSごとに設定できるようにする。こうすることで、基本のサービスをどこでも一律で受けられるようになり、かつ、SS個別のオリジナルメニューも消費者にオプションとしてわかりやすく提示できるメリットがある。また、このサービスの内容により、他社との差別化を図ることができる。

### ③灯油配送マッチング・サービス

<p><b>⑤パートナー(個人・法人)</b></p> <p>最も重要なのは、本サービスに賛同して登録する同業の配送事業者</p> <p>マッチングアプリ開発 (いまどき難しいものではないという認識)</p> <p>アプリ開発資金の拠出元としての経済産業省補助金など</p>	<p><b>③主要活動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マッチングサイトの立ち上げ</li> <li>・一定の地域で複数の配送事業者が登録して配送ネットワークを整備</li> </ul>	<p><b>①提供価値</b></p> <p>(B2B:工事業業者) (B2C:レジャー船所持者)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・燃料の安定供給(価格は高くても問題ない)</li> </ul> <p>(B2C:高齢者/働く女性)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・灯油を買いにくい手間排除</li> <li>・発注タイミングの自由度</li> <li>・業者を選べる安心感(複数事業者でレーティング)</li> </ul>	<p><b>⑥顧客へのアプローチ</b></p> <p>広報活動:ネット等で“〇〇地域での配送業務を開始した”というプロモーション。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・工事業者への通知。</li> <li>・SSでPR、ポスティング、補助金を使ったプロモーションなど</li> </ul> <p><b>⑦顧客との関係</b></p> <p>継続関係:過去の配送実績、サービス内容からレーティングすることで、顧客と事業者の信頼関係を担保する。</p>	<p><b>②ターゲット顧客</b></p> <p>コアターゲット:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・B2B:工事業業者</li> <li>・B2C:レジャー船所持者</li> <li>・B2C:高齢者/働く女性</li> </ul>
<p><b>⑧主なコスト項目:0万円/年</b></p> <p><b>イニシャルコスト:</b> アプリ開発費は、数百万円から最大でも数百万円 →補助金を活用できればアプリ開発費を削減可能 →広告費も補助金を活用できれば削減可能</p> <p><b>ランニングコスト:0万円/年</b> サービスシステムの運用費として、顧客から500円/年程度を徴収して相殺</p>		<p><b>⑨主な収入項目:12万円/月(粗利)</b></p> <p><b>利益増:</b> 軽油10万円/月、灯油2万円/月(ユーザー増えると徐々に増加)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・軽油(顧客支払い額が増えるのではなく、コストが減る)</li> </ul> <p>現在:5KL/月(採算割れ配送) ⇒ 将来:5KL/月(収益貢献)</p> <p>マージン20円/Lとして10万円</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・灯油(初月10人の新規需要を想定)</li> </ul> <p>マージン30円/Lとして、72L/月×10人×30円/L≒2万円</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サービスシステムの運用費として顧客から500円/年を徴収</li> </ul>		

#### ◆ 検討したビジネスモデルの概要

SS数の減少が激しい地方部において、配送業務が厳しくなっている状況を鑑み、事業者が共同でプラットフォームを開発して、配送業務の需要増と効率化を目指せないかを検討。具体的には、配送業務のマッチング・サービス・ビジネスについて議論。

「配送業務が厳しくなる」という状況は、顧客セグメントによって中身が異なる。例えば、BtoBでは工事関係事業者が軽油配送需要の中心となるが、工事の場所は日によって異なるため、自社SSから近いときもあれば遠いときもある。遠い場合には、取り次ぎをして他社へ委託する(代行してもらう)ケースもあるものの、他社に受けてもらえない場合には顧客サービスとして採算割れで持って行くこともしばしば発生しています。

一方、BtoCの灯油配送では、買物弱者である高齢者や働く女性がターゲットとなる。住宅の電化によって灯油需要が減少するため、少しでも多く灯油需要を取り込むことで、配送業務を維持継続できる。また、BtoCの軽油配送では、クルーザーなどのレジャー用船舶用燃料がターゲットとなり、

こちらも日々給油場所が変わるため、単一事業者での対応が難しくなっている。

そこで、まずマッチングサイトを立ち上げ、そこに配送業務を実施したい事業者が登録。そのマッチングサイトに顧客が訪れ、「〇〇日に、〇〇へ、灯油/軽油を〇〇L持ってきて欲しい」という発注情報を入力すると、その発注に応じられる配送業者のリストが表示される。

価格は配達までの日数と数量で一律とし、事業者間の価格競争がマッチングサイト上で起きないように設定。これにより、軽油配送は、全体での物量の変化がなくても配送が効率化されるため、これまで採算割れで配送していたような業務がなくなる。また、灯油配送は、誰もがいつでもネット発注できるようになるため、需要喚起にもつながる。

なお、配送業者と顧客の双方が互いに評価付けをし、また、クレジット決済に絞るなどして、トラブルの発生を防止。このビジネスは、SSネットワークの維持にも貢献するという公的な側面もあるため、経産省等の国の補助金を受けてアプリ開発やプロモーションを実施していくことも十分に検討の余地がある。

#### ④「学び」の場を提供するSS

<p><b>⑤パートナー(個人・法人)</b></p> <p><b>事業運営のためのパートナー</b> ・コーディネーター (講師派遣・運営委託企業) ・外部講師(学びの提供者) ・地域住民の皆様(お客様/講師/ボランティアとして)</p> <p><b>マーケティングパートナー</b> ・高齢者がターゲットの企業 ・地元他業種企業</p> <p><b>事業の広報協力パートナー</b> ・商工会議所 ・町内会 ・町役場、市役所 ・病院等</p>	<p><b>③主要活動</b></p> <p><b>学びの場の提供</b> ・学びスペースの用意・管理 ・会員・講師の募集・管理 (コーディネート業務) ・カーケア・ホームケアの相談 窓口/安否連絡窓口創設</p> <p><b>④上記に必要な資源</b></p> <p>ヒト: 講師(SS従業員、外部講師、スキルを持つ地域住民)、コーディネーター、専任スタッフ モノ: 既存SSスペース(内装の改善)、顧客・日程管理システム 情報: 利用者の顧客情報DB等</p>	<p><b>①提供価値</b></p> <p>(高齢者に対して) 存在意義の確認・承認欲求を満たせる場の提供 ・SSに来れば、お話ができる ・自分の得意なことを人に教えてあげられる(やりがいの機会提供) 内面・外見ともに若返りができる場、学べる場の提供 ・健康・美容の学び・体験等</p> <p>(高齢者の子どもに対して) 独り身の親のセーフティネットとしての機能の提供 ・定期的な案内のための連絡を通じて状況確認</p>	<p><b>⑥顧客へのアプローチ</b></p> <p><b>広報活動:</b> 地元住民(町内会・老人会)との連携、紹介キャンペーン、HP・SNSの活用、SS店内でポスター掲示・声かけ、チラシ配布、役所へのポスター掲示・市の会報誌</p> <p><b>(7顧客との関係)</b></p> <p>継続関係: 一緒に事業を運営してもらうパートナーであり、顧客でもある。また、事業への貢献度によりランク付けされ、特典を付与する。</p>	<p><b>②ターゲット顧客</b></p> <p><b>コアターゲット:</b> ・おひとり様の女性 ・プライドが高い退職済男性</p> <p>→子どもは都会に出ている、60代~70代の地域住民。</p> <p>→まだ免許返納をしておらず、マイカーを持ち、移動手段として車を使う方。</p> <p>→ジムや病院でコミュニティを持つような時間を持て余している方。生きがい・やりがいを提供することでいきいきとして頂く。</p>
<p><b>⑧主なコスト項目: 115.2万円/年</b></p> <p>イニシャルコスト: 0円→最初は既存スペース・エクセル等を活用 内装費用、顧客管理システム(ソフト) ランニングコスト: 115.2万円/年→最初は講師以外自社人員で実施 コーディネーター委託費、専任スタッフ人件費、運営費(フリーリンク・お菓子)、会員カード発行費、外部講師派遣費(2回/日×6日/週×52週×2千円/回)</p>		<p><b>⑨主な収入項目: 375.0万円/年(粗利: 259.8万円/年)</b></p> <p>売上: 375万円(初月~5名ずつ会員増、最後の3ヶ月は50名で推移の場合) 単価: 月会費1万円/月、または、ビジター単発1,000円/日 客数: 会員数初年度50人→5年後300人 →いずれは、物販(会員価格・会員限定提供)、マーケティングパートナーからの広告、相談窓口によるエネルギー/SS関連商品・サービスの売上も見込む。</p>		

#### ◆ 検討したビジネスモデルの概要

SSを地域のコミュニティー拠点にするための“場の提供のあり方”を検討。

各SS近隣地域には高齢者が多いことから、60-70代のまだ免許返納をしていない男女をターゲットとして想定し、潜在欲求を検討した結果、“学び”を通じて欲求を満たせる場を提供してはどうかという結論に至った。

具体的には、SSのスペースを活用し、月会費1万円(またはビジター単発1,000円/日)で、参加者が講師にも生徒にもなれる学びのコミュニティーを提供。

週6日、1日2コマの講座を提供し、講座が開かれていないときは会員にスペースを開放。SSはスペースの管理と講座のコーディネート業務を行う

ことで会費を主な収益源とするが、いずれは高齢者をターゲットとする地域企業等にテストマーケティングの場として活用してもらい、広告費としての売上も得ることも見込む。

また、現在、「SSは顧客の信頼を得られていない」という事業者側の認識から、本事業を通して顧客である地域住民の信頼を得ることで、本業のエネルギーやカーケア関連について、相談してもらいやすい環境を整える。

そのような環境が整うことを前提に、ホームエネルギー・カーケアの相談窓口/講座案内の窓口を設けます。講座案内を定期的にすることで、独り身の方の安否確認もできるため、遠方に住む息子・娘さんにも安心を提供でき、信頼を築くことができるようになる。

## ⑤ SS レンタ・サイクル

<p>⑤パートナー(個人・法人)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自転車シェアリング事業者</li> <li>・地元商店街キーマン</li> </ul> <p>A. ホテル C. 社会福祉協議会</p>	<p>③主要活動</p> <p>ルート・マップ作り ・各セグメントの異なるニーズ毎に、観光ルート・プランを作成。 ・簡単なアンケートに答えると推奨マップを出力。</p>	<p>①提供価値</p> <p>(A. インバウンド) ・旅の楽しみ</p> <p>(B. メタボ) ・おいしい ・ダイエット</p> <p>(C. お年寄り) ・家族との楽しみ ・思い出自転車</p>	<p>⑥顧客へのアプローチ</p> <p>広報活動: (A. インバウンド) ・ホテル営業 (B. メタボ) ・医者やフィットネスジム営業 (C. お年寄り) ・地域クラブ・同好会営業</p>	<p>②ターゲット顧客</p> <p>コアターゲット: A. インバウンド B. メタボ C. お年寄り</p>
<p>⑧主なコスト項目:6万円/月</p> <p>イニシャルコスト:2万円/月 自転車(A, B向け):3万円×14台=52万円 リアカー型電動自転車(C向け)20万円×1台=20万円 合計72万円を3年で償却すると、2万円/月 ランニングコスト:4万円/月 保険およびメンテナンスコスト 4万円/月</p>		<p>⑨主な収入項目:37.7万円/月</p> <p>場所代:4.5万円/月(自転車シェア事業者からの収入、4輪駐車場1台分) 単価:A, B:2000円/回(公共が1500円/日のためプレミアム感を出す) C:3500円/回 客数:A+B:14台×30日×稼働率60%×天候リスク50%=126回/月 C:1台×30日×稼働率80%=24回/月 SSの敷地内に、車2台分(10m×3m)の場所をポートとして展開 1台分は自転車シェア業者に貸し出し、残り1台分は自前車両(15台) 自転車シェア業者に貸す場合には、賃貸収入となる。</p>		

### ◆ 検討したビジネスモデルの概要

検討メンバーの1人に観光地(具体的には東京築地)でSS経営をしており、SS業務中も観光について相談を受けることがしばしばあったことから、インバウンドやお年寄りの国内旅行客をターゲットとしたレンタ・サイクルによる観光事業を検討。

お年寄りの国内旅行者とは、介護が必要なほどではないものの、元気に自転車を乗り回すほど元気ではない層で、家族と一緒に観光に来て、家族の運転する自転車(リアカーのような特殊自転車)に乗って若い頃を思い出しながら楽しむというシーンを想定。アマゾンプライムのCM(2017年夏)のイメージ。<https://www.youtube.com/watch?v=NDrK56UFOzw>

加えて、メタボに悩む近隣のビジネスマンもター

ゲット顧客として設定。スポーツジム等で積極的に運動をしたいという層ではなく、基本的にスポーツは嫌いであるが、“観光地でおいしいものでも食べながら、軽くダイエットしよう”という緩いメタボ層を想定。

事業においては、SSに2タイプの自転車を用意。

1つ目のタイプは、普通の自転車。シェアリングする自転車は、SS自らが調達するのではなく、他の自転車シェアリング事業者のポート(拠点)としてSSを活用してもらうことで、自転車はその事業者から提供を受ける。

2つ目のタイプは、お年寄りを乗せられる前述の特殊自転車。これはSSで独自開発する。SSの敷地の一部をポート(拠点)として活用し、自転車を設置して貸し出しを行います。お年寄りを乗せるレンタ・サイクルのサービス名は、“思い出自転車”。

## ⑥スポーツ・ステーション SS

<b>⑤パートナー(個人・法人)</b> ・市、自治体 (健康、観光での提携) ・地域のコミュニティ (ニッチスポーツのコミュニティ、 伝統文化、サークル、町内会、 老人会) ・観光協会 ・子ども会	<b>③主要活動</b> ・ニッチスポーツ(弓道等)の 場を提供(ランキング) ・ニッチスポーツに興味のある 人へのマーケティング  <b>④上記に必要な資源</b> ・半射的弓道の施設・道具 ・人員(指導員、監視員) ・指導ノウハウ・経験	<b>①提供価値</b>  <b>顧客側</b> ・コミュニティの提供 ・ニッチスポーツを提供する場、 機会の提供 ・地域への観光資源の提供  <b>SS側</b> ・従業員が休める時間 ・雇用・労働環境改善 ・場所に稼がせることができる ・今までSSに来なかった人の 話が聞ける	<b>⑥顧客へのアプローチ</b> ・市の会報(広報誌) ・観光マップへの掲載 ・町内会等の巻き込み  <b>(⑦顧客との関係)</b> ・最初は単発利用を促し、 徐々に年会員になって頂く。	<b>②ターゲット顧客</b>  <b>メインターゲット</b> ・今車に乗っていない人、これ から乗りたいと思っている人 を含む10-30代 ・ニッチスポーツをやりたい人 (地域外も) ・今までSSに来なかった人 ・地域の住民
<b>⑧主なコスト項目:イニシャル 24.5万円</b>  畳:1万円/畳×2畳=2万円 的枠:5000円×3個=1.5万円 弓具:4万円/セット×3セット=12万円 巻藁:3万円/台 矢:1万円/5本×4セット=4万円 テント:2万円/セット×1セット=2万円 人件費:—		<b>⑨主な収入項目:25万円/年(1年目粗利:0.5万円、2年目以降:25万円)</b>  ・単発利用:500円/回(10本)×500回/年=25万円/年 ・年会費:6000円/人 ・その他:道具のレンタル料や、オリジナル的印刷オプション料等		

### ◆ 検討したビジネスモデルの概要

SSを地域のコミュニティー拠点にするための“場の提供のあり方”を検討。

主要なターゲットを「今車に乗っていない人、これから乗りたいと思っている人を含む10-30代」とし、どのような潜在的欲求があり得るのか、また、それに対して、SSの場を活用してどのようなサービスが提供できる可能性があるかを検討。

いくつかのアイデアが挙がった結果、「健康×普段できない楽しいこと」から、ニッチなスポーツを体験できる場の提供案が出され、弓道を例とした場合にどのようなビジネスモデルになりそうかを深掘り検討することにした。

挙がったアイデアは以下の通り。

- ・ランチ時間になると、SS周辺のコンビニでお弁当を買うために並ばないといけない  
→ランチ買い置きサービス、ランチタイムのフードトラックへの場所貸しサービス
- ・痩せたい・健康でいたい  
→健康に関する講座・教室を提供
- ・普段できない楽しいことをしたい

→夏祭りやウォールペイント等のイベントの場の提供

- ・荷物の受け取りができない

→荷物の預り・受取サービス

- ・休憩したい

→ドリンクサービス等のリフレッシュできるサービスを提供

具体的には、本事業ではSSのスペースを活用し、単発利用500円、年会費6,000円でSSに併設するニッチスポーツ(今回は弓道の簡易版)を体験できるサービスを提供。

サービス開始当初は、ノウハウを持つSS従業員が対応することで、人件費を掛けずにサービス提供し、地域のスポーツコミュニティを活用し、徐々にマーケティングをしながら指導員(ボランティア)も確保。

イニシャルコストとしては、畳、的枠、巻藁、弓具、矢、テントの購入費用、約24.5万円であり、初年度で投資回収を目指します。(500回/年、または約42回/月で達成)2年目以降は売上がほぼそのまま粗利になることを想定。

## ⑦ Park&Ride + α

<p><b>⑤パートナー(個人・法人)</b></p> <p><b>広報パートナー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>観光協会</li> <li>商工会</li> <li>市役所</li> <li>宿泊サイト(じゃらん/楽天)</li> <li>旅行雑誌、ローカル誌(ばど)</li> <li>神戸Free WiFiのWebサイト</li> <li>観光ルート上のアトラクション・観光地のWebサイト</li> <li>地元の飲食店、事業者</li> <li>ホテル/宿</li> </ul> <p><b>事業パートナー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>駐車場/駐輪場</li> <li>既存のレンタル自転車事業者と提携も可</li> </ul>	<p><b>③主要活動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・駐車場とサイクルシェア+αの価値を同時提供。</li> <li>・オプションで洗車も提供</li> <li>・観光協会や地域他業種とコラボする(例:スタンプラリー)</li> <li>・地元ならではの観光ルート(聖地巡礼コース等)</li> </ul> <p><b>④上記に必要な資源</b></p> <p><b>リソース</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自転車</li> <li>・盗難防止用GPSトラッカー</li> <li>・予約管理システム(googleカレンダー等無料のものを活用)</li> <li>・自転車の修理、トラブル対応できる既存の従業員</li> </ul>	<p><b>①提供価値</b></p> <p><b>顧客側</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・駐車場が確保できる、観光ルートやローカル情報/アトラクション情報が手に入る</li> <li>→探す手間が省ける(手間①)</li> <li>・洗車が済む(手間②)</li> <li>・事前に予約できる</li> <li>・大きい車では通れない、今まで気づかなかったことの発見ができる</li> <li>・健康になれる</li> </ul> <p><b>SS側</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客数・油外収益をUP</li> <li>・脱石油でマイナスをプラスに</li> </ul>	<p><b>⑥顧客へのアプローチ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サービスの事前認知・予約をしてもらうため、観光関連事業者とコラボ、ローカル誌に記事依頼、広告出稿する</li> </ul> <p><b>(⑦顧客との関係)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・基本は単発</li> <li>・紹介してもらうことで、新規客を獲得</li> <li>・リピーターになってもらうことで継続化</li> </ul>	<p><b>②ターゲット顧客</b></p> <p><b>メインターゲット</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光地SSの周辺客</li> <li>・30-40代の子持ち夫婦(子どもは小学生×2)</li> <li>・世帯年収700-800万円</li> <li>・持ち家、外車に乗っている</li> <li>・他府県住まい</li> <li>・家族で出来るスポーツが趣味(キャンプ、テニス等)</li> <li>・ママ友同士のクチコミ、インスタ映えを気にする</li> </ul> <p><b>サブターゲット</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・60代のシニアカップル</li> <li>・健康に関心がある</li> </ul>
<p><b>⑧主なコスト項目:73万円(初期投資)</b></p> <p><b>自転車</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ロードバイク4台×10万円/台=40万円</li> <li>電動MTB1台×18万円/台=18万円</li> <li>子供用自転車3台×2万円/台=6万円</li> <li>ママチャリ4台×1万円/台=4万円</li> </ul> <p><b>その他</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ヘルメット10個×3千円/個=3万円</li> <li>GPSトラッカー10個→2万円、予約システム(googleカレンダー:無料)</li> </ul>		<p><b>⑨主な収入項目:120万円/年(初年度粗利:47万円)</b></p> <p>平日:1-2台/日×1,000円/回×20日×12ヶ月=24万円/年          土日祝:1家族(4人)×2家族→5千円×2家族=1万円/日          1万/日×8日/月×12ヶ月=96万円/年          単価:大人→2,000円/半日・台、子ども→1,000円/半日・台          ~~~~~          ±洗車:2,000円/回×8回/月×12ヶ月=19万2千円/年</p>		

### ◆ 検討したビジネスモデルの概要

観光地立地のSSを持つメンバーが複数おり、かつ、Park&Ride(自動車駐車&自転車レンタル)を実施しようとしている事業者がいたことから、シェアリングのアイデアに着目し、Park&Ride + ○○のサービスアイデアの深掘りを検討。

主なターゲットとして、世帯年収700-800万円程度で持ち家、外車を所有する、小学生の子どもがいる30-40代夫婦を想定。

当サービスを実施SSの所在地とは、別の他府県住まいで、家族で出来るスポーツが趣味(キャンプ、テニス等)、母親はママ友同士のクチコミやインスタ映えを気にする、といったように、具体的なペルソナ像を設定して議論を開始。

本事業では、SSのスペースを活用し、自動車で来た顧客が駐車場を探す手間なく車を停められ、そのまま自転車を借りて街に繰り出せる「Park&Rideサービス」を提供することを検討。単発売切りモデル(大人用自転車2,000円/半日、子供用1,000円/半日)で、自転車で街を散策している間に洗車等のオプションサービスを実施することも可能としました。

本事業の価値は、観光客の“探す手間”という

負の解消に着目していること。観光客は通常、観光地でどこに行くべきかを事前にリサーチして計画を立てる手間があり(手間①)、現地に到着してからは、混雑する駐車場を探すのに苦労します(手間②)。

そこで、事前に予約できる駐車場とRideの提供により、駐車場を探す手間を省き、回るべき観光ルートも事前に用意することで、顧客の手間を省き、価値を提供。

観光ルートについては、地元の観光協会や商工会、他業種と連携したスタンプラリーの実施、地元ならではの観光ルート(例:アニメの聖地巡礼コース、等)や地元の人しか知らない飲食店を織り込み、GPSを活用したコアな客を唸らせるルートと仕掛けを作る。

なお、本サービスを使ってもらうためには、まずサービスの認知度を高める必要があるため、観光客がアクセスすると想定されるあらゆる観光関連の事業者と積極的にコラボレーションし、ローカル誌に記事依頼、広告出稿することも検討して必要(宿泊サイト(じゃらん/楽天)、旅行雑誌、ローカル誌(ばど)、神戸Free WiFiのWebサイト、観光ルート上のアトラクション・観光地のWebサイト、地元の飲食店・事業者、ホテル/宿等)。

## ⑧ SS 二毛作事業（例：マッサージ）

<b>⑤パートナー(個人・法人)</b> (近隣の) マッサージの専門学校 ・卒業・就職前の安価な人材を提供してくれる	<b>③主要活動</b> ・マッサージ その他に、ネイル、耳かき  <b>④上記に必要な資源</b> ヒト: 専門学校の見習いマッサージ師 モノ: ベッド、パーティション、SSセールスルーム	<b>①提供価値</b> (ビジネスマン、OL) ・低価格での“やすらぎ、癒し” (整備待ち顧客) ・整備待ち時間の暇つぶし	<b>⑥顧客へのアプローチ</b> ・SS店頭営業 ・近隣オフィスへの訪問営業  <b>⑦顧客との関係</b> 都度売切り	<b>②ターゲット顧客</b> コアターゲット: ・ビジネス街のビジネスマン、OL ・オイル交換などの整備待ち顧客
<b>⑧主なコスト項目: 4500円/月</b> イニシャルコスト: 3万円 ・パーティション2つ 1.5円×2つ=3万円 ・3年程度の減価償却として約1000円/月 ランニングコスト: 3500円/月 ・保険代として ・なお、専門学校見習いで研修としての実施であるため、学生および学校に対しては無報酬という想定		<b>⑨主な収入項目: 17万円/月</b> マッサージ施術: 12万円/月 ・単価: 500円/人 ・客数: 32人/日 ただし、天候等を考慮して25%乗じて8人/日×30日と想定 ・営業時間: 11時～19時の8時間 宣伝広告(マッサージ専門学校の広告): 5万円/月 ・5万円/月 ・研修で学生を活用するという観点からは、卒業前の1～3月限定ビジネスとなる可能性があるため注意が必要。		

### ◆ 検討したビジネスモデルの概要

SSのスタッフルームの一部、または、SS敷地の一部をSS営業時間、営業時間外に限らず、なんらかの別のサービスに活用できないかを検討。

地域柄、24時間人通りの多いSSが多いため、サービスの例として、閉店後の夜間に場を活用した居酒屋、ラーメン、コインパーキング、HOOTERS、昼間のセールスルームを活用した文化センター、主婦の趣味の場、マッサージ、ネイル、耳かきなどのアイデアが抽出された。その中で、SS来店客の整備待ち時間にも使えるマッサージを例として議論を行った。

SSはセールスルームを提供するだけで、あとは外部リソースを活用して収益を上げることを想定。

外部リソースとしては、「専門学校の学生」を研

修という位置付けで活用するため、支払い報酬が必要ない（むしろ研修費用としてさらにお金をいただいてもいい）事業。

留意点として、卒業間近の1～3月にしか実施できない可能性があるため要検証。

主要な顧客は、SS前を通行する近隣のビジネスマンやOL。顧客のお昼や休憩時間などに、安価なワンコイン・マッサージでやすらぎや癒しを提供。また、整備待ちのお客さまにも待ち時間にマッサージを提供可能。

同様の論理で他サービスへの展開も可能。具体的には、ネイル、耳かき、ラーメンなど見習いを活用した、経験を積む場としてSSを提供するサービスが考えられる。

なお、本事業はマッサージ専門学校の協力を得られることが重要なポイント。

## ⑨秘密オフィス・サービス

ステージ1：私書箱・宅配受取機能  
 ステージ2以降：宅配発送、トランクルーム機能  
 (特に記述がない場合にはステージ1を想定)

<p>⑤パートナー(個人・法人)</p> <p>ステージ1 ・特になく、警察の見回り場所にしてもらう程度 ステージ2以降 ・宅配事業者 ・トランクルーム事業者等</p>	<p>③主要活動</p> <p>ステージ1 ・簡易オフィススペース確保 ・私書箱として住所提供 ステージ2以降 ・荷物受取・発送、トランクルームの荷物出し入れ</p> <p>④上記に必要な資源</p> <p>ヒト: 既存SSスタッフ(荷物受取や問い合わせ等)                  モノ: 既存SSスペース(誰にも怪しまれないオープンなスペース) 私書箱ロッカー、机と椅子、パーティション、セキュリティ機能                  情報: 既存のSS顧客リスト</p>	<p>①提供価値</p> <p>(事業主・社長に対して)</p> <p>“自分専用住所を持ち、自分の宛の郵便物を受取れる”存在欲求を満たす場の提供</p> <p>・誰にも文句を言われずにモノが買える                  ・誰にもバレずにモノが買える</p> <p>例えるなら                  ・仮想オフィス                  ・私書箱サービス                  ・大人の秘密基地</p>	<p>⑥顧客へのアプローチ</p> <p>広報活動: SS当たり100人限定であるため、顧客候補をリストアップして、SS経営者自らが、こっそり営業。決して、大々的に広報しない。</p> <p>⑦顧客との関係</p> <p>継続関係: 顧客の秘密を守ることで、より一層の信頼関係が醸成され、他の事業にも波及。</p>	<p>②ターゲット顧客</p> <p>コアターゲット:                  ・事業主(社長)                  但し、事業の特性上、信頼関係のある方に絞る。</p>
<p>⑧主なコスト項目:115.2万円/年(ステージ1)</p> <p>イニシャルコスト:180万円                  私書箱ロッカー100万円、セキュリティカメラ10万円、専用出入口工事・パーティション60万円、机・椅子・什器10万円                  ランニングコスト:約100万円/年                  人件費36万円(年収360万円×10%)、保険12万円、光熱費12万円、カード手数料30万円(1000万円×3%)</p>		<p>⑨主な収入項目:375.0万円/年(粗利:259.8万円/年)</p> <p>売上:1000万円(年間)                  単価:10万円/年                  客数:100人</p>		

### ◆ 検討したビジネスモデルの概要

SSのスタッフルームの一部、または、SS敷地の一部を活用した“場の提供サービス”を検討。

地域柄、比較的スペースの広いSSが多いこと、馴染みの事業主(社長さん)がお客さんであることも多いことから、社長の潜在欲求である、“自分専用の住所を持ち、そこに郵送・宅配物が届く秘密オフィス・サービス”を提供することとした。

本事業の第1ステージでは、SSスタッフルームの一部(約5m×7m程度)のスペースを活用して、そこに、自動販売機2台分程度の私書箱ロッカー、パーティションで区切ったシンプルな机と椅子2セットを設置。

第1ステージでは私書箱機能のみ、第2ス

テージ以降では宅配受取・発送、さらには、トランクルーム機能も提供。

私書箱は100個あり、私書箱の利用料は年間10万円。すなわち、100人分の顧客(社長等の事業主)をターゲットとしたサービスとする。

100人と顧客数が限定されているため、大々的な広報活動は実施せずに、顧客候補を予めリストアップして個別に営業を行います。

キャッチフレーズは“あなたに新しい住所を貸します。”

この私書箱(住所)を活用することで、顧客は気兼ねなく個人の趣味・嗜好を追求できる。例えばDM、見本・サンプル、服、ゴルフセット、ビジネス本など。

この事業を通じて、日本の消費増大にも貢献。

## ⑩地域に根差したスポーツ応援拠点

<p><b>⑤パートナー(個人・法人)</b></p> <p>大人への宣伝パートナー ・地域の子もたち(楽天ファン) 子ども向け共感マーケティングのためのコンテンツホルダー ・楽天イーグルス(球団公式SSになる、オフシーズンに選手と会えるイベント) ・ゲームメーカー(任天堂、SONY等) ・公文等の学習塾 ・学校、児童館</p> <p>マーケティングパートナー ・選手名鑑/取材(ラジオ、広報誌、その他雑誌・Web記事、TV) ・マーケティングツール(twitter/インスタ/ブログ)</p>	<p><b>③主要活動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グッズ、チケットの展示・販売</li> <li>・イベント企画・運営(例:夜の閉店時間のSSでスポーツ観戦のパブリックビューイング)</li> <li>・子どもへの営業(SS会員証の発行、VRゲームやイベントで楽しんで親に宣伝して貰う)</li> </ul>	<p><b>①提供価値</b></p> <p>提供価値 子どもが楽しいSS</p> <p>(顧客に対して) ・楽しい場所の提供 ・観戦に行きたくても行けない人が行けるようお手伝い ・ファン同士のつながり提供 ・情報の提供</p> <p>(球団に対して) ・宣伝効果、ファンとの繋がり</p> <p>(SSに対して) ・普段来てくれない人(油外を使ってくれない人)に来てもらう、使ってもらう</p>	<p><b>⑥顧客へのアプローチ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・子どもと関係を持つ一親に伝えてもらう(SSでの体験、油外…)</li> <li>・信頼をスポーツ×子どもで醸成。読者見守りSSになることで、子をかすがいいしたSS(カーケア)のあり方を考える。</li> </ul> <p>(7顧客との関係)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的に来てもらう、サブスクリプションモデル(ほぼ定期購読モデル)</li> <li>・子どもを通して信頼を勝ち取り、今油だけの顧客に、油外を使ってもらう。(油外増加)</li> </ul>	<p><b>②ターゲット顧客</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・普段油外を利用しない顧客とその子ども(子どもが楽天ファンの家族)</li> <li>・粗利ベースで油1:油外2を目標とする。</li> </ul>
<p><b>⑧主なコスト項目:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・イベント費用</li> <li>・子ども向け会員証発行費用</li> </ul>	<p><b>⑨主な収入項目:</b></p> <p>客数+5%(150人)で、粗利:90万円/年増加(=150人×6,000円/回)</p> <p>顧客数: 油外顧客:10%→15% 約3,000人</p> <p>客数+5%(150人)</p> <p>粗利: 油のみの粗利:3,600円/回 油+油外の粗利:9,600円/回 (差分:6,000円/回)</p> <p>ガソリン売上:150KL/月/SS=20L/台×7,500台/月(粗利:10円/L→200円/台) 90%の油顧客粗利:972万円/年=200円/回×18回×2,700人 10%の油外顧客粗利:288万円/年=[200円/回×16回/年+3,200円/回×2回]×300人 (参考)客単価:6,000円/件(粗利:2,500円~10,000円/件) (参考)客数:3,000人(5,000台/件)/月=6万台/年、1台あたり月1.5回来店</p>			

### ◆検討したビジネスモデルの概要

楽天イーグルスのファンがメンバーにあり、実際に楽天のグッズ展示などをSSで行っていることから、地域に根差したスポーツの例として、楽天イーグルスを持ち出し、SSをスポーツファンの集まる地域拠点にすることで、新規顧客を獲得するアイデアの深掘りを行った。

まず、SSの油外サービスが使われない理由として、「(押し売り等により、)今のSSは顧客に信頼されていない」という問題点を挙げ、どのように顧客に信頼して頂くかを考えた。

そのための施策として、「子をかすがいいしたSSのあり方」を検討することとした。具体的には、車を持たない子どもでさえも来なくなる、来ると楽しいSSを「地域に根差したスポーツ=楽天イーグルスの応援拠点」にすることで実現するというアイデア。

なお、モデルSSにおいては、地元周辺住民に楽天イーグルスファンが多く存在することから、実

現可能性は高い。

本事業においては、顧客から借りたグッズや自己所有のグッズをSSセールスルーム内で展示したり、公式グッズ・観戦チケットの代理販売を実施。更には、夜の閉店後のSSの場を活用した、パブリックビューイングによる試合観戦等のイベント開催を通じて、楽天ファンの周辺住民が定期的にSSに来たくなるような仕掛けをしていく。

また、イベント以外にも、周辺住民の子どもに対して営業を行い、子どもの信頼を勝ち取ることで、子どもがSSに行きたいと親を誘うような仕組みも作っていく。具体的には、子ども向けSS会員証の発行、VRゲームの常設を行い、子どもに楽しんでもらうことで、親に宣伝して貰う。

なお、想定するSSの年間顧客数は3,000人。このうち、現状給油のみの顧客と油外も使う顧客の割合が9:1であるとしたときに、上記の施策により、油外顧客の割合を+5%の15%にすることで、粗利ベースで年間90万円増加を見込む。

# 4 SS 経営者のための WEB 活用術

本章では、第1項で全石連が提供するホームページ「石油広場」の改修後のイメージをお伝えしながら、SSに特化した情報の取得方法を説明。

第2項では、SS業界に限らず、中小企業や小規模事業者が広く一般に使える中小企業庁が提供するホームページ「ミラサポ」について、その使い方を紹介。

(なお、参考資料4で、全石連・中小企業庁以外の民間事業者が提供するツールのうち、SS事業者が使えるものを有償・無償問わず紹介)

第3項では、SS求人ドットコムの使い方を紹介。

## 4.1 新・石油広場

### 新・石油広場のイメージ (2018年6月からサービス開始予定)

※アドレス (従来通りです)

石油広場	検索	“石油広場”または“全石連”で検索 ( <a href="http://www.zensekiren.or.jp/">http://www.zensekiren.or.jp/</a> )
------	----	--

#### ◆ 新ホームページ (以下 HP) のコンセプト

「わかりやすく・見やすい HP」。

各種情報を項ごとにまとめ、閲覧しやすいように構築。

現行 HP では、「組合員向け」と「消費者向け」に情報を分けて構成していましたが、その区分を廃止。また、分散していた情報を集約し、関連する項目ごとにまとめて掲載。

#### ◆ 新 HP のコンテンツ

現行 HP に掲載している情報を取捨選択し、新たな情報とともに「サービス」「商品」「情報」という3つのカテゴリーに大きく分類。

その中で「補助金」、「経営相談」、「災害時対応」は独立したコンテンツとして用意。特に、注目度の高い補助金の情報をきめ細かく提供するほか、全石連・全国石油協会が行う補助事業以外にも、SS事業者にとって有益となる事業があれば紹介。

#### ◆ 経営サポートツールの紹介

このほか、中小企業庁が中小企業・小規模事業者の経営サポートを目的に構築・運営している「ミラサポ」の便利な利用方法なども紹介するとともに、自社 SS 周辺の商圈分析が可能な無料ツールを紹介する予定。

① SS 事業者が利用できる補助金をわかりやすく情報提供。全石連、全国石油協会の補助金、それ以外でも有意義な事業を紹介。また、SS 事業者の利用目的から「逆引き」で該当する補助金に案内する新たな機能を追加。

② 全石連には組合員の経営・金融問題や事業継承などの相談を受け付ける「経営相談室」が設置されています。会計士・税理士・弁護士など外部有識者と連携、問題解決にあたります。経営についての相談は、ここから「経営相談室」にアクセスできます。

③ SS が災害時にどのような対応を行って地域の燃料供給に務めているか、消費者にもPR できるコンテンツとして提供します。住民拠点 SS 一覧なども紹介する予定。

⑤ 自社 SS の商圏状況を無料で統計的に把握できるツール「地図で見る統計」(jSTAT MAP) は、総務省提供の地理情報システム。自社 SS の住所を入力し、商圏範囲(車で5分以内など)を設定すると、圏内の住民属性や周辺産業等を踏まえたレポートを自動で作成してくれます。販促やポスティング等のマーケティングに活用できます。

④ 次頁以降で説明。

## 4.2 中小企業庁「ミラサポ」でできること

「ミラサポ」の使い方

ミラサポ

検索

“ミラサポ”で検索 (<https://www.mirasapo.jp/>)



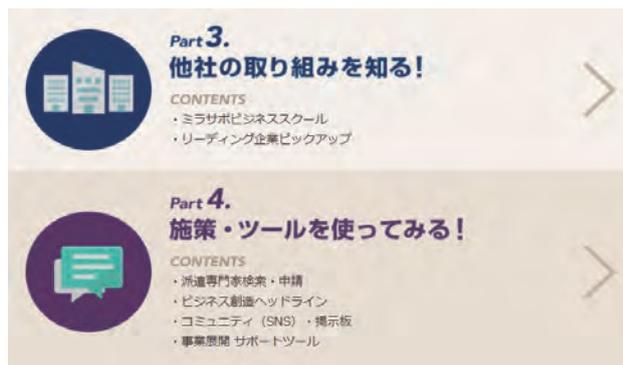
### ◆「ミラサポ」でできること

「ミラサポ」は、①国や地方自治体の施策・補助金情報、②施策・ツールガイド、③他社事例、④申請をワンストップでできるよう構成されています。

特に、④の“ワンストップ”に関しては、全ての補助金などが電子申請に対応しておらず、すべてが完全にワンストップで出来るわけではありま

せんが、まずは何が利用できるのかを「知る」ということだけでも、SS経営者にとって有用であると考えられます。

次のページ以降で、「ミラサポ活用術」にそって、「ミラサポ」でできることの詳細を紹介していきます。実際のサイト上では、上の画像の「ここをクリック」の部分をクリックすることで、各情報の掲載ページに飛ぶことができます。



出所) 画像は、中小企業庁「ミラサポ」より抜粋



## Part 1.

# 自分に必要な 情報をゲットする!

ミラサポには、あなたのビジネスをサポートする情報が満載です。  
まずは必要な情報を手に入れるところから始めてみましょう!

出所) 画像は、中小企業庁「ミラサポ」より抜粋

### 「ミラサポ」メールマガジン



- ・毎日1テーマ配信で、行政の動きや補助金情報を受け取ることができます。
- ・読みやすく要点をまとめたショートメール形式で、隙間時間にもチェックできます。

### 補助金・助成金ヘッドライン



- ・“補助金・助成金”について知りたい時には、まずはこのページを確認してください。
- ・「ものづくり補助金」「創業補助金」「小規模事業者補助金」といった注目の3つの補助金を中心に情報を掲載しています。
- ・補助金申請のポイントと手順などの早わかりガイドの確認や、申請の相談窓口などもこちらから行えます。

### 施策マップ



- ・国・都道府県・市区町村の補助金などの支援施策情報を「分野・対象・補助金額別」で検索ができます。
- ・検索結果を保存したり、一覧で比較・参照できるので、自分に合った施策をスムーズに見つけやすいのが特徴です。



## Part 2.

# 使える施策・ツールを 理解する！

最近テレビや新聞でよく耳にする、あの施策、キーワードをきちんと知っておきたい。  
そんな時には、ずっと頭に入る読み物で、理解を深めましょう！

出所) 画像は、中小企業庁「ミラサポ」より抜粋

### 補助金虎の巻



- ・最新施策情報や調査データから、中小企業の“いま”を読み解き、すぐに役立つ情報を発信しています。
- ・重点施策の概要や狙い、取り組み状況などが公開されています。

### 各施策の早わかりガイド



- ・補助金申請から採択されるまでの流れやポイントを事例などを交えて紹介しています。
- ・公募要項からは読み取れない「申請のポイント」「用紙の書き方」のコツ等について中小企業庁、事業者、認定支援機関の視点でじっくり理解を深めることができます。

### 読んでトクする！ミラサポ総研



- ・それぞれの支援施策について、どのような施策なのか、どうすれば活用できるのかなどを説明しています。
- ・気になる施策は、まずこのページからチェックしてみましょう。



## Part 3.

# 他社の取り組みを知る!

世間から注目されているあの会社は、どのような工夫や改善をおこなってきたのでしょうか？  
事例を通じて他社の取り組みを把握し、自社の取り組みヒントを得ましょう!

出所) 画像は、中小企業庁「ミラサポ」より抜粋

### ミラサポビジネススクール



- ・販路開拓や営業活動の生産性向上に取り組んでいる事例を、中小企業白書や小規模企業白書のからピックアップしてご紹介します。
- ・経営者自らが語る「今日から使える」「生きた知識」を事例を通じて学ぶことができます。

### リーディング企業ピックアップ



- ・技術革新や経営革新を行い、社会に影響を与えている中小企業として賞を受賞している優良企業から注目の会社をご紹介します。
- ・受賞ポイントやその秘策から、ビジネスのヒントを学ぶことができます。



## Part 4.

# 施策・ツールを使ってみる!

ビジネスをサポートする様々な支援施策やツールを理解したら  
次は実際に活用してみましょう!

出所) 画像は、中小企業庁「ミラサポ」より抜粋

### 派遣専門家



- ・中小企業・小規模事業者の経営に関わる専門家を年度3回まで無料で派遣。
- ・登録専門家を検索でき、販路開拓や集客アップ、補助金に向けた課題整理の相談に活用できます。

### ミラサポコミュニティ・掲示板



- ・ユーザー用のコミュニティ（SNS）と掲示板が用意されており、専門家への匿名相談ができるほか、他業種事業者との交流や、ビジネスマッチングなどに活用されています。

### ビジネス創造ヘッドライン



- ・新しいビジネスを生み出すための情報・ヒントにつながるコンテンツをまとめて紹介。

### 事業展開サポートツール



- ・社内管理や営業支援など、日々の業務効率化に役立つ支援ツールを紹介・提供。

## 4.3 SS 求人ドットコム

「SS 求人ドットコム」の使い方

SS求人ドットコム 検索

「SS求人ドットコム」で検索 (<https://ssq-jin.com>)



全石連では、2017年度次世代石油製品販売業人材育成事業の一環として、人材マッチング事業を実施することとなり、その中で、全石連による求人情報サイト「SS 求人ドットコム」を開設。

利用にあたっては、最寄りの石油組合（又は全石連）にお申し込みください。なお、申込フォーム（エクセル形式）は、石油広場でダウンロードできます。

▶ダウンロードはこちら

<http://www.zensekiren.or.jp/15workshop/15kyujin>

全国石油商業組合連合会  
環境・安全対策グループ  
TEL：03-3593-5816  
FAX：03-3593-5830  
メール：ssq-jin@zensekiren.or.jp

※全石連人材マッチング事業

「SS 求人ドットコム」URL

<http://ssq-jin.com>

### ◆ お申込みから掲載までの流れ

※利用規約への同意が必要。

ステップ 1

申込フォーム（次のページ参照）に記入し、掲載写真と合わせて石油組合（又は全石連）にメール又はFAX。

ステップ 2

登録原稿の画面コピーが全石連よりFAXで送られてくるので、登録内容に誤りがないか確認して返信。

ステップ 3

登録に誤りなしと回答した後、求人情報の掲載開始。

ステップ 4

サイトを閲覧した求職者からの連絡を受け、面談、採用を実施。採用に至った場合は石油組合へ報告し、求人情報の掲載を終了。

ステップ 5

掲載から1か月を経過した時点で、採用に至らなかった場合でも、問合せ件数等の結果を石油組合へ報告。合わせてその求人情報を掲載継続するかについて回答。



# 5 既存事業の「生産性向上」

## 5.1 協業・共同化等の取組み

### 生産性向上の取組み

#### ◆ 生産性とは

生産性とは、企業の活動によって生みだされた成果や価値と、その価値を生み出すために投入された資源の比率のことを指します。「投入した資源からどれだけの成果を得られたか」を示す効率性の指標とも言え、以下の式で表すことができます。

$$\text{生産性} = \frac{\text{生み出す成果・価値 (アウトプット)}}{\text{投入資源 (インプット)}}$$

生産性を高めるためには、①投入資源をいかに最小化できるか、または、②得られる成果をいかに最大化できるか、この2つの観点で取組むことが必要です。

#### ◆ 生産性向上に向けた取組みの方向性

生産性向上の取組みにおいては、「個人」、「チーム内」、「チーム間」、「会社全体」の4つの方向性が挙げられます。

##### 1) 「個人」の生産性向上

社員個人の生産性向上の具体的な方策としては、①無駄な業務がないか適切な取捨選択ややり方を見直す「業務効率化」、②社員のスキルを向上する「技術習得」、③やるべきことに優先順位を付け、適切な時間配分をするための「タスク管理」等が挙げられます。

##### 2) 「チーム内」の生産性向上

チーム内の生産性向上には、管理職のマネジメント力の向上や、チーム内のコミュニケーションの改善、信頼関係の構築が重要です。

特に、自分が感じたままの想いを素直に伝えることのできる環境や雰囲気、すなわち「心理的安全性」があることは、成功するチームの構築に最も重要なものであるとされています。

##### 3) 「チーム間」の生産性向上

例えば「営業が納期の厳しい仕事を頻繁に取ってくるため、生産チームが全体的に疲弊している」といった問題は、チーム内だけでは解決できません。このように、生産性向上には、横断的な改革プロジェクトがしばしば必要となります。このような問題への対処には、部門横断的なクロスファンクショナルチームの取組みや、システム思考に関する理解が有効でしょう。

##### 4) 会社全体

会社全体の生産性向上においては、技術投資等による“仕組み”の改善が挙げられます。例えば、技術投資の一環として、社員の業務を支援するITの活用、具体的には、労働時間を適切に管理する勤怠管理システムや作業のスケジュール管理を担うシステム等の導入により、現状把握と課題の可視化を行うことで、生産性向上に向けた施策を打つことができます。

個人や現場にできることには限りがあるため、そうしたケースにおいては上手くいかないことも少なくありません。従って、組織全体で取り組むことが重要であり、経営者がリーダーシップを発揮し、これまでのやり方や仕組みを変革していく必要があります。

#### ◆ SSにおける生産性向上の類型とメリット

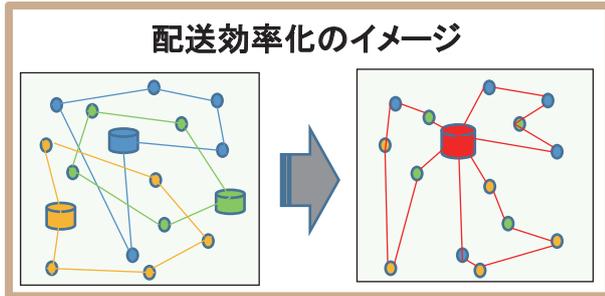
SSにおいては、生産性の計算式のうち、分母のインプットを最小化するための取組みとして、以下の3つの類型が挙げられます。

##### 1) 仕入れの共同化

- ・共同で仕入れることにより、ロットが大きくなり、ボリュームディスカウントを受けられる等、取引先との交渉力強化による生産性向上の期待ができ、卸業者にとっても安定的かつ効率的な供給先が確保できます。
- ・また、信用リスクなどを特約店に委ねられるメリットもあります。
- ・複数の事業者が協力することにより、ITの利活用や、先物取引など専門性の高いビジネスモデルに取り組みやすくなるメリットもあります。

## 2) 物流の合理化

- ・販売拠点（貯蔵タンク等）・配送ローリーの共同利用との組み合わせにより、大ロットで効率的に運べるようになります。
- ・あるいは、設備の稼働率向上により、物流コストの効率化が期待できます。
- ・また、在庫量のIT管理により、最適な配送スケジュールの管理が可能となります。

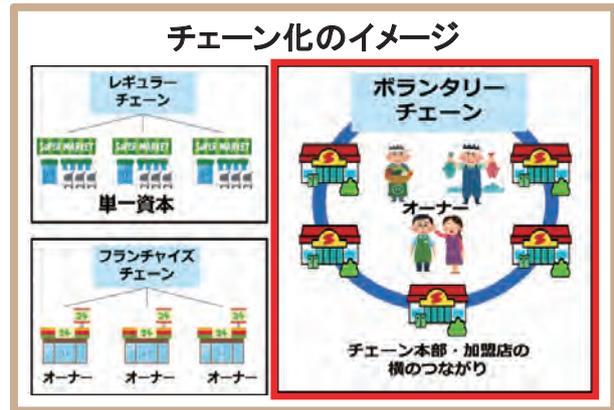


## 3) 受注の共同化

- ・官公需などの組合受注により、精算手続きのIT化・省力化による業務効率化が可能となります。
- ・共同受注は顧客・消費者にとってもネットワークが広がることとなり、利便性の向上が期待できます。

### ◆ 生産性向上のための仕組み

事例3の通り、生産性向上のための仕組みとして、ボランティアチェーンが挙げられます。他業界では、全日食チェーンが中小小売店のボランティアチェーン（VC）を展開して共同仕入れを可能にし、大手スーパーチェーンと変わらない仕入れ価格を実現することで、生産性を高めています。このように、中小事業者であっても、まとまることで仕入れ交渉力を高めることが可能です。このため、ボランティアチェーンのような事業者の緩やかな集合体を、仕入れ交渉力向上のためのツールとして活用することも考えられます。



### ◆ 事業連携しやすい企業体の選択（LLP）

事例6の通り、複数社による連携に当たっては、事業連携しやすい企業体の選択は重要であり、有限責任事業組合（LLP）の形を活用することも有効です。LLP設立のメリットとしては、①二重課税の防止、②議決権の決定の自由、③無限責任の回避の3点が挙げられます。

①の二重課税の防止については、LLPで実施した事業に利益が出れば、LLPそのものではなく、損益分配割合に従って各組合員に帰属する利益に課税されるため、二重課税（配当課税と法人税の二重課税）を防ぐことが可能です。また、構成員課税となるため、損失が出れば各組合員の所得と通算できるメリットもあります。

②議決権決定については、組合員の貢献度にあわせて、組合員間で出資比率に拘わらず議決権と損益分配割合を柔軟に設定できます。

③無限責任の回避については、組合事業から発生するリスク（債務）に対して、各々が出資額の範囲で責任を負うため、無限責任を回避することができます。

## LLPの優位点

項目	有限責任事業組合 (LLP)	合同会社 (LLC)	株式会社
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 構成員課税 (パス・スルー) によって、二重課税を回避</li> <li>・ 議決権の決定の自由</li> <li>・ 無限責任の回避</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株式会社に組織変更可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取引や融資における信用力</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法人格がない</li> <li>・ 会社組織に変更できない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法人課税</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法人課税</li> <li>・ 設立費用が高い</li> <li>・ 会社方で運営面が規定</li> </ul>
法人格	なし (組合組織)	あり (会社組織)	あり (会社組織)
最低人数	2人	1人	1人
出資金	1人1円～ (計2円～)	1円～	1円～
責任	有限責任	有限責任	有限責任
内部組織	自由	自由	取締役1名～ (会社方で規定)
業務執行権限	契約で定める (すべての組員が何らかの業務を執行/業務執行の分担可)	業務執行役員 (社員の中から選出/業務執行を行わない社員と区別できる)	取締役 (株主が選出)
損益の分け方	自由	自由	出資額の比率に応じる
課税	構成員課税 (組員へ按分し、他の所得と通算して法人課税または所得課税)	法人税	法人税
株式会社への組織変更	不可能	可能	—
存続期間	定めあり (有期)	定めなし	定めなし

# 6 事業継続のための協業・提携のススメ

## 6.1 SSの事業承継対策

### SSの事業承継対策のポイント

#### ◆ 増える親族以外への事業承継

事例7のように、SSの事業承継は親から子へと承継される親族内承継が一般的でした。しかし、近年では子が継ぎたがらない等、必ずしも子や親族に継承できるとは限らず、従業員・役員に承継するケースや、M&Aによって第三者に承継するケースが増えています。

一方、事業承継は家族内の問題であるという捉え方や、従業員の人生を左右してしまいかねない繊細な問題であることから、ひとりで悩み、適切な専門家の相談を受けられずにいる経営者も少なくありません。また、事業承継の準備が十分でなかったために、円滑な事業承継ができずに不本意な結果になってしまう例もあります。

よって、事業承継の類型ごとのメリット・デメリットを理解した上で、適切な後継者に適切に事業を承継できるよう、必要に応じて専門家に相談をしながら、事前の準備をしっかりと行うことが重要です。

#### ◆ 経営資源を適切に承継できるか

事業承継においては、その構成要素となる経営資源である、「人（経営）」、「資産」、「知的資産」の承継が適切にできるかがカギとなります。

#### 1) 人（経営）の承継

中小企業においては、経営者個人に取引関係が集中する傾向があり、一定の準備期間が必要です。

#### 2) 資産の承継

株式、事業用資産（設備・不動産等）、資金（運転資金・借入等）、経営者保証等の全てを承継する必要があり、税務負担や金融機関取引にも配慮を要します。

#### 3) 知的資産の承継

知的資産とは、経営理念、仕入れノウハウ、従業員の技術・技能、知的財産権（特許等）、経営者の信用、取引先との人脈、顧客情報、許認可等を指します。

中小企業においては、現経営者がこれら全てを掌握しているのが通例であり、後継者に承継する期間と取組みが必要となります。

#### ◆ まずは現状把握が必要

事業承継にあたっては、次の頁の図表に示すように、5つのステップを踏むことが一般的であり、まず経営者自身がその必要性を認識し、自社の現状把握をするところから始める必要があります。

なお、SS企業が現状把握をする上では、次の4点がポイントとなります。

### 事業承継の3類型

類型	メリット	デメリット
①親族内承継	①心情的に受け入れやすい ②相続による「財産権」の承継ができ、低コストで済む	①資質がない後継者に継がせてしまう可能性がある ②兄弟がいる場合、対立が生じやすい ③近年は承継辞退も多い
②従業員・役員等への承継	①多くの候補者から選択可能 ②事業内容を知っているので引き継ぎが容易	①資質のある後継者がいない可能性 ②承継する会社株式を買い取る資金力がない ③社長の個人保証が抜けられない可能性
③第三者承継(M&A)	①より広範囲からの的確な会社を選べる ②会社売却で多額の現金を得られる可能性	①希望に合う相手を見つけるのが困難 ②仲介会社への報酬負担が必要

### 1) 減価償却費計上後の収支

設備負担が大きいSSにおいては、事業承継の対象となる企業・SSの減価償却費計上後の収支がプラスであることが望ましいとされています。

「借入過多ではないか？」

「債務超過ではないか？」

「再投資は可能か？」

### 2) SS立地条件に影響する都市計画

自社SSに大きく影響する都市計画があれば、SS収支に与える影響を検証する必要があります。

### 3) 事業承継を行う相手の存在

事業承継の候補者がいない場合は、第三者への承継も含めて相手を探すか、事業売却を含めて検討する必要があります。

### 4) 自社の企業価値

事業承継税制は毎年のように見直しがされており、課税により企業の存続が危うくなる可能性もありますので、必ず確認しましょう。

### ◆ 事業承継と相続の対策は不可分だが別物

中小SS経営の現場では、経営資源たるSS設備が会社経営者の資産と渾然一体となっている場合も多く見られます。そのため、事業承継に当たっては「相続問題」に特に注意する必要があります。

### 1) 事業用資産と個人資産の分割

中小企業においては、経営資源となる事業用資産と個人資産が混然一体となっており、切り離しが困難なケースが多く、入念な事前準備が不可欠となります。

### 2) 適正な企業価値の把握

税制は変化するものの、株式評価の三要素である配当・純資産・利益は今後も不変と考えられます。非上場株式に係る相続税や贈与税の納税猶予制度も当面の存続の見込みがあり、企業価値＝株式価値となることが多い中小企業においては、現状把握が重要です。

### 3) 自社株所有者の合意

自社株が贈与等で他者に渡っている場合、思わぬ権利主張や買取要請、M&Aの際の評価減要因になるなど、事態が複雑化するケースがあります。そのため、事前の対策を講じる必要が出てきます。

## SSの事業承継の相談先

このように、事業承継においては検討すべき事項が多く、事前の準備に時間が掛かります。事業承継に不安を抱える経営者は、まず専門家に相談をしてみることをお勧めします。

なお、全石連では、事業統廃合、事業再生、事業承継、相続、M&A、金融問題、その他会計上、法律上の問題について、組合員SS事業者が抱える個別具体的な経営問題に対応しています。経営相談室への相談は原則無料です。

#### 全国石油商業組合連合会

経営相談室 担当：浦辻（うらつじ）

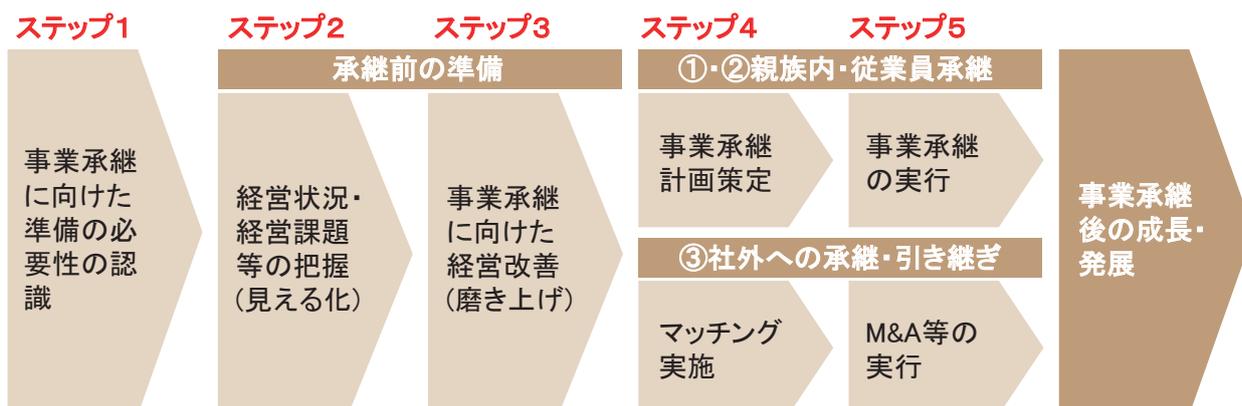
※電話相談受付中

TEL：03-3593-5816

FAX：03-3593-5830

※外部相談（会計士・税理士・弁護士）を依頼する場合は、実費負担が発生します。

## 事業承継に向けたステップ



## 6.2 SSの事業承継相談先

### 全石連・経営相談室の概要

#### ◆ 全石連・経営相談室への相談の流れ

具体的な相談の流れは、以下の通りです。

##### ステップ1

各県石油組合、または、全石連・経営相談室に直接、相談希望の連絡をします。

##### ステップ2

次のページに掲載する「経営相談依頼書」に記入し、全石連・経営相談室宛に FAX します。

##### ステップ3

全石連・経営相談室に電話連絡をし、事前に FAX した「経営相談依頼書」に従い相談をします。

##### ステップ4

ステップ3で解決しない場合、相談内容に従い資料を整備し、全石連・経営相談室宛に送付します。

##### ステップ5

全石連・経営相談室で完結しない場合、全石連・経営相談室から、外部機関や弁護士などの有識者と連携して解決に当たります。  
この際、無料相談機関の利用を優先しますが、有料となる場合は相談者の負担となるため、個別に相談しながら進めます。

### SSの事業承継に関する情報

#### ◆ 全石連HP「石油広場」の掲載情報

経営相談室への相談時に必要な「経営相談依頼書」は、次のページに掲載していますので、こちらをコピーして活用してください。または、全石連のホームページ「石油広場」の経営相談室のページからもダウンロードできます。

なお、経営相談室のページでは、全石連経営部会・経営継続問題WGで作成した「小規模石油販売業者の経営継続（事業承継・自主廃業）に関するQ&A」の資料をダウンロードできます。事業承継の具体的な方法や事例について、詳しく知りたい方は、こちらの資料をご覧ください。

～ Web ページ検索方法～

- ① google や Yahoo! 等の検索サイトで「全石連」と検索
- ② 全石連ホームページ「石油広場」にアクセス
- ③ 「経営相談室」のバナーをクリック  
または、以下のアドレスを直接入力  
<http://www09.zensekiren.or.jp/09kumiai/090501>

#### ◆ 今後10年間の「事業承継税制」拡充

事業承継の際の贈与税・相続税の負担を軽減する「事業承継税制」が、今後10年間に限って大きく拡充されます。

1. 対象株式数の上限を撤廃して、割合を100%に拡充。承継時の贈与税・相続税の現金負担がゼロに。
2. 複数の株主から、代表者である後継者（最大3人）への承継も対象に。
3. 雇用維持条件\*を満たせなかった場合でも納税猶予を継続可能に。  
\*事業承継後5年間平均で、雇用の8割を維持
4. 売却額や廃業時の評価額を元に納税額を再計算。事業承継時の株価を基に計算された納税額との差額を減免。

詳しくは、以下の URL をご覧ください。

<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/2018/180330zeiseikaisei.pdf>

連絡先 FAX : 03-3593-5830

経営相談依頼書

(平成 年 月 日申請)

1. 会社の概要を教えてください。

企業名	<input type="checkbox"/> 法人 <input type="checkbox"/> 個人		系列	SS数	フル	セルフ
代表者名			資本金	万円		
住所	(〒 - )					
電話番号			FAX番号			
メールアドレス			HPアドレス	http://www.		
創業(予定日)	S・H	年	月	従業員数	人	
法人化年			石油組合加入	未加入	年 月 日	
揮発油売上高	前3期		前2期		前期(直近)	
	千円		千円		千円	

2. 相談したい・指導を受けたい具体的内容

① どういった相談ですか  
 財務・税務・法務・金融・事業再生・取引担保・保証・事業承継・自社株対策・その他

② 具体的な相談内容をご記入ください

3. 過去の相談・指導の有無(他団体の相談・指導、セミナー、講習会も含む)(有・無)

4. 特記事項

5. 相談希望日時、その他要望事項

●相談希望日時

第1希望 平成 年 月 日 時 分

第2希望 平成 年 月 日 時 分

●その他

全石連・経営相談室  
 03-3593-5816

# — 參考資料 —

# 参考資料 1. 海外事例：中国、米国、韓国

## 中国のアリババ完全自動 SS

### 1 ナンバープレート認証



### 3 自動給油



### 2 顧客判別・油種選択



### 4 自動決済



出所) 資源エネルギー庁資料より抜粋

### ◆ ガソリンスタンドのスマート化

中国では、EC 企業のアリババが中国の三大国有石油企業の一つである中国石油化工集団（シノペック）と組み、2018 年に完全自動（スマート）ガソリンスタンドを実現すると発表しており、実証実験を始めています。

実証実験では、①顧客が来店すると、ナンバープレートを自動で画像認証し、②顧客を判別して

油種を選択、③ドライバーが駐車すると、ロボットアームが自動で給油を実施し、④給油が完了すると、アリババの決済サービス「アリペイ」の登録口座から自動決済される仕組みになっています。

なお、③の自動給油については、当局の規制により導入できなかったようですが、の自動認証～自動決済は導入しており、現在もいくつかの SS で実験稼働中とのこと。

## 米国訪問給油ビジネスの萌芽



出所) 野村総合研究所撮影

### ◆ 海外での訪問給油ビジネス

米国では、複数のスタートアップ企業が、オンデマンド・モバイル給油ビジネスを展開しています。石油流通課資料によると、保安当局も一定のルール\*の下でこうしたビジネスを許容しているとのことです。

米自動車メーカー大手やシェルやBP等の石油メジャーは、同社を給油に限らない、コネクテッド時代のカーメンテナンスプラットフォームとして見ており、このようなベンチャー企業に投資するなど、新たな動きを取り込みはじめています。

\*活動エリアの事前届出、住宅地域での活動禁止、消火器の携帯、給油者のトレーニング等が必要

### ◆ 米 YOSHI の事例

米国カリフォルニア州で訪問給油ビジネスを展開する YOSHI は、2016 年の設立以来、個人や企業の従業員、大学、自治体、病院等の車両を対象に、オンデマンド・モバイル給油ビジネスを展開しています。

使い方はシンプルで、スマホアプリ上で給油したい車両の場所と給油量を指定し、アプリ上で決裁を行うことで、YOSHI のスタッフがトラックに積んだタンクから給油してくれる仕組みです。

また、自動車会社等とも連携しており、2018 年には、Exxon Mobil と General Motors (GM) が同社に出資しています。

## 韓国 SK グループの青写真



出所) SK エネルギー

### ◆ 既存ビジネスからの脱却

韓国のガソリンスタンド大手のSK エネルギー (SK Energy) は、物流企業やスタートアップなどとともに、ガソリンスタンドを「石油製品販売と油外サービスの場」から、「共有と協業の空間」に変身させ、ガソリンスタンドをオンラインとオフラインを接続する「O2O\*サービスプラットフォーム」に変えていくことを発表しました。

特に、若者の創業支援や、シルバー人材を活用した宅配サービスなどにより安定した雇用を創出し、地域の小規模事業者を入居させてドライブスルーを構築するなど、共生を通じた地域経済の活性化も推進する計画です。

これにより、リアル店舗等のリソースを持たないスタートアップ企業に対し、ガソリンスタンド

を相乗り場所として提供することで、オフラインビジネスの成長の足掛かりとして活用してもらうことができるとしています。

### ◆ ガソリンスタンドの物流ハブ化

また、同社は具体的な施策のひとつとして、韓国国内最大の物流会社である CJ 大韓通運と「地域物流拠点」を中核とする事業の推進協約も締結しました。

これにより、SK のガソリンスタンドのネットワークは、リアルタイム物流サービスプラットフォームの実現を目指すとしています。

\* O2O とは、オンライン・トゥー・オフラインを指し、ネットとリアル店舗を繋ぐことを指します。

## 参考資料 2. SS 経営革新プログラムの詳細

### 部会でのトライアル実施概要

#### ◆「1. インプットセッション」の内容

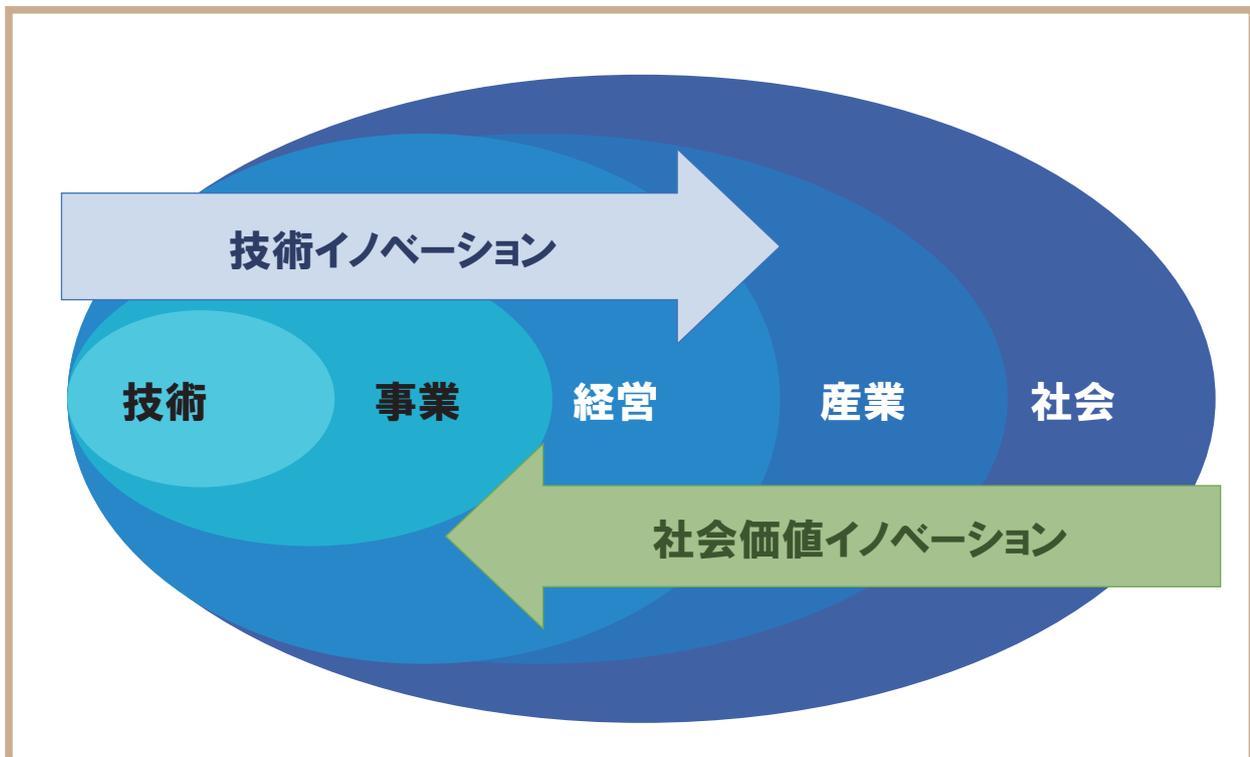
「2. インプットセッション」においては、事業アイデアの発想法について講義形式で学びました。ここでは、その内容を一部ご紹介します。

第2章でご説明した通り、SSを取り巻く環境は、今後劇的に変化すると見込まれます。パラダイムシフトが進展する産業においては、「イノベーション(変革)」が重要となります。ただし、これまでの技術イノベーションではなく、顧客起点の価値創造・価値提案と言った社会・文化・人間的観点を重視した社会価値イノベーションが求められま

す。とりわけ、ガソリンというコモディティ商品を扱うサービス業においては、技術イノベーションよりも、社会価値イノベーションを創造する必要があります。

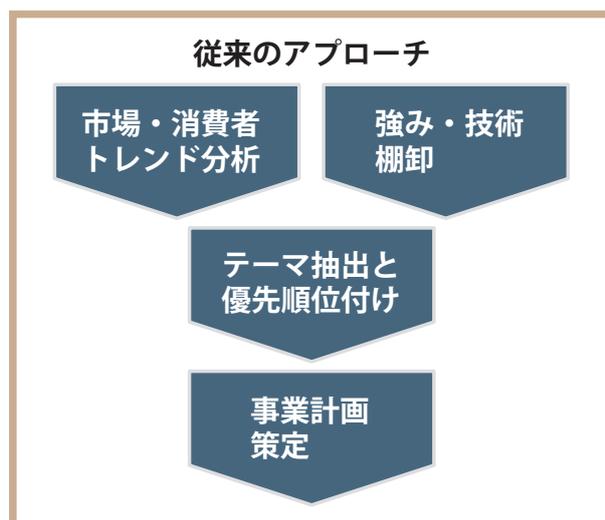
社会価値イノベーションというと、具体的にはサービスの質の向上や、関連サービスの多様化が挙げられますが、これらを実現することのハードルは非常に高いものです。そこで、他業界で活用される方法論を上手くSS業界に適用し、効率的に効果を発現することが望ましいと考えられます。新しい価値の創造を実現する手法の例としては、「デザイン思考」、「要素を変える思考」、「極端思考」等が挙げられます。

#### イノベーションの方向性



## ◆「デザイン思考」とは

1点目の「デザイン思考」とは、既存の顧客を深く洞察・理解し、顧客の価値を体現するサービスを試作する手法です。例えば、新規事業を計画する場合、従来は、以下のように、「客観的」、「論理的」、「計画的」に事業計画を策定するのが一般的でした。いわゆる左脳的アプローチです。

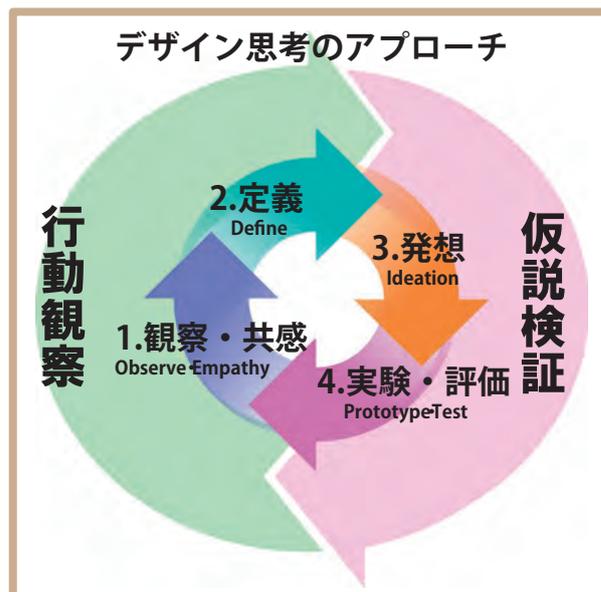


しかし、従来のやり方では、データからは見えてこない、“顧客の潜在的な欲求”を発見することはできません。そこで、より「主観的」、「共感的」、「実験的」に事業化を進める、デザイン思考のアプローチが注目されています。

デザイン思考の具体的な手法としては、「エスノグラフィー（行動観察）」と「ラピッド・プロトタイプリング（仮説検証）」の2つがあります。

**エスノグラフィー（行動観察）**：顧客価値を発見・定義するために、顧客を深く理解することを目的とした手法です。顧客が自社サービスを利用するときの行動を徹底的に観察することで、顧客自身も気づいていないニーズ（＝潜在欲求）を洞察します。

**ラピッド・プロトタイプリング（仮説検証）**：顧客価値をカタチにするための代表的な手法として、早期に試作を行う手法です。アイデアが生煮えの段階からサービスを具現化しては顧客にぶつけることを繰り返し、世の中にない価値・コンセプトの有効性を確認しながら実現していきます。



SS 業界において、行動観察するにあたっては、以下の3点に気を付ける必要があります。特に、3点目については非常に重要で、顧客に対して、「どんなサービスが欲しいですか？」と直接問いかけても、「ガソリンを安くして欲しい」以上の答えは出てきません。顧客の潜在欲求を創造することが重要です。

- 1) SS にいらっしゃる顧客の行動を徹底的に観察する
- 2) 観察する際には、これまでの業界の「あたりまえ」を徹底的に疑う
- 3) 顧客のニーズを探るのではなく、顧客の潜在欲求を創造する

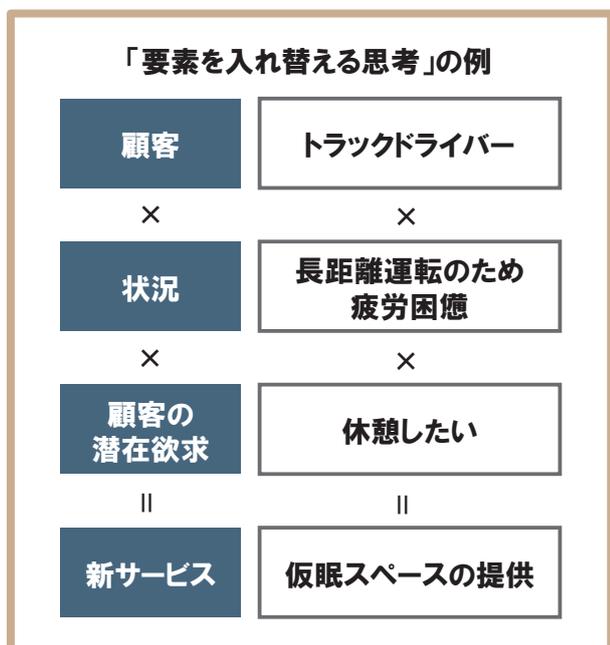
また、仮説検証を行う際には、以下の5点を明確にする必要があります。

- 1) 事業の目的・動機  
—なぜ、自社がそのサービスを行うのか？
- 2) 事業独自の切り口  
—差別性や競争優位は何か？
- 3) ターゲット顧客と提供価値  
—誰にどんな価値を提供するのか？
- 4) 事業のインパクト  
—地域や社会へのインパクトはあるか？
- 5) 足りない機能の明確化  
—実行にあたって不足する機能は何か？  
—連携により補完可能か？

## ◆ アイデアを生み出すためのその他の手法

デザイン思考よりも簡単に試すことができる、新しいアイデアを生み出す手法として、「要素を変える思考」と「極端思考」をご紹介します。

まず、「要素を変える思考」とは、その名の通り、要素を入れ替えることで発想する手法です。具体的には、顧客の欲求に応えるサービス（＝売れる商品やサービス）は、「顧客」と「状況」と「顧客の潜在欲求」の3つの要素の組み合わせによって生まれます。そこで、顧客の想定を置き、その状況や潜在的な欲求を各要素を考えることで、新たなサービスを発想します。

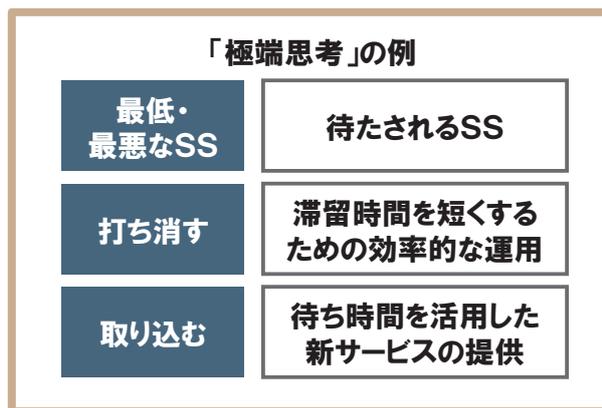


次に、「極端思考」とは、対極にあるテーマをあえて設定することで、視野を拡げ、アイデアを抽出する方法です。まず、「最低・最悪な〇〇とは？」というテーマ設定をします。ここでは、「最低最悪なSS」を考えてみます。次に、その最悪な内容を打ち消すアイデアを考えます。例えば、「待たされるSS」が最悪なのであれば、「待ち時間をなくすこと」が直接問題を打ち消すことになります。これは通常良く行う手法です。最後に、ここが肝となりますが、最悪を取り込むアイデアを考えてみます。例えば、待たされるという問題をそのまま活かして、「待ち時間を楽しんでもらう」ためのサービスを考えます。

「最高のSSを考えてください」と言われても、最高の状態のSSを知らなければ、答えようがありません。

しかし、最低最悪なSSを考えることは容易ですので、極端に最悪なSSのアイデアをいくつも書き出し、それを打ち消す方法と取り込む方法の両方を考えてみることで、新たなサービスを考案します。

このような手法は、新サービスを考案する際によく使われるものです。これらの手法を活用して、社内のメンバーで議論を行うのも有効でしょう。是非、実践してみてください。



## ◆ 「2. 事業アイデアセッション」 アイデア一覧

「2. 事業アイデアセッション」においては、インプットセッションで説明したいくつかの発想法も活用し、参加者アイデアを発想してもらいました。以下は、当日出たアイデアの一覧です。

- ① SS から家事代行にお伺い
- ② ドライバー付レンタカーでインバウンド対応
- ③ 灯油を店頭でカートリッジ対応
- ④ 地方での“ちょっとした”高齢者支援
- ⑤ 介護商品・施設の仲介で高齢者のハブに
- ⑥ 家庭菜園の品をSSで販売し地域のコミュニティに
- ⑦ おでん車検！コンビニ×SSでカーケアを身近に
- ⑧ キャバクラ営業！サービスを徹底し予約販売を励行。女性サービスDAY等イベントも充実
- ⑨ JAF等の外部と提携したSSのランク付け
- ⑩ 地域の福祉事業者の車両等メンテナンス
- ⑪ SSキャンピー利用のドローン配送
- ⑫ SS出前サービス（車を預かりに行き、お返しするサービス）
- ⑬ 過疎地を蘇らせるコミュニティ拠点SS事業（自治体連携で都会生活に飽きた人に事業承継）

- ⑭ SS 油外サービスの予約システム
- ⑮ 地元の人の車を活用したカーシェアサービス
- ⑯ 灯油の配り置き／とくしまるスタイル（移動スーパー）
- ⑰ 地域・地区における SS 輪番休業制

### ◆「3. 事業創発セッション」の概要

事業創発セッションでは、以下に示すビジネスモデルキャンバスを活用し、検討する事業アイデアのビジネスモデルキャンバスシートを作成することをゴールとして、ファシリテーターが司会進行しながら、参加者同士で議論を行いました。

検討テーマは、参加者の投票により2テーマを選定し、2チームそれぞれのテーマにおける専門家を外部アドバイザーとして招聘し、専門家としての目線、SS 業界から離れた第三者の目線で適宜アドバイスをを行いながら、ビジネスモデル案を作成しました。

#### テーマ

- ・地域特性を活かした SS の地域コミュニティー拠点化“家庭菜園品（地域物産品）の販売”
- ・IT 活用による SS の地域住民サービスの高度化“油外サービス（SS 内外）の予約システム”

#### アドバイザー

- ▶ えと菜園 代表取締役 おじま きよこ 氏
  - ・農薬を極力使用しない農家のネットワーク、新しく農業に従事したい人々のための参入支援・促進、独自販路の開拓を主な業務内容とする株式会社えと菜園を設立。
  - ・生活保護受給者などの就農支援プログラムで「横浜ビジネスグランプリ 2011 ソーシャル部門最優秀賞」受賞、その後 NPO 法人農スクールを設立。
- ▶ リクルートライフスタイル エヴァンジェリスト たけだ くにひろ 竹田 邦弘 氏
  - ・(株) リクルートで営業マネージャーを経験後、旅行業界のネット予約システム導入支援や地域活性事業のプロデュースを主導。ホットペッパーグルメリサーチセンターを立上げ、初代センター長に。主な著書に「外食マーケティングの極意」がある。

### ビジネスモデルキャンバスシート

<b>⑤パートナー(個人・法人)</b>  ※主要活動を補完してくれる協力者	<b>③主要活動</b>  ※顧客に価値を提供するための活動	<b>①提供価値</b>  ※顧客目線からみた顧客に提供する価値	<b>⑥顧客へのアプローチ</b>  ※顧客との接点の作り方(広告・営業・販売等)	<b>②ターゲット顧客</b>  ※具体的な顧客ターゲット層
	<b>④上記に必要な資源</b>  ※顧客に価値を提供するために必要な資源		<b>(⑦顧客との関係)</b>  ※顧客との関係性：売切り？継続？	
<b>⑧主なコスト項目</b>  ※ビジネスモデルを実行するために必要な費用		<b>⑨主な収入項目</b>  ※顧客が支払うお金		

## 中国・四国エリアの実施概要

中国・四国エリアにおいては、アドバイザーを1名招聘し、様々なアイデアの中から2テーマを選定し、ビジネスモデルを案を作成しました。

### テーマ

- ・地域他業界と連携したサービスの提供“配送マッチング・サービス”
- ・学びを通じたSSの地域コミュニティ拠点化“学びの場を提供するSS”（生涯学習・教育の場運営事業）

### アドバイザー

- ▶株式会社 Conoma 代表取締役 <sup>いなば あやこ</sup> 稲葉 綾子 氏
- ・広島県呉市生まれ。大手広告代理店勤務を経て（株）Conoma 設立。
  - ・大手自動車メーカー等、多くの企業や官公庁のブランディングやコミュニケーション業務の経験と女性ならではの感性を活かした提案を得意とする。
  - ・広島で働く女性コミュニティ「COAKI」を主宰し、ローカル情報を大人女性目線で発信。2016年には保護猫の里親探しを目的とした保護猫カフェ「ネコリパブリック広島」をオープン。

### アイデア一覧

- ・宅配シェア：業者側とユーザ側を繋げるマッチング・プラットフォーム、ローリー所有事業者協会

- ・VIP 対応：JAL/ANA ラウンジ、ファストパス、フリードリンク、マッサージ無料、散髪無料、レベルの高い従業員（秘書等）
- ・スロット・ギャンブル給油（オートストップポンプで給油キャップを開けなくていい）：ゼロ目で無料・洗車券配布、先に集金して子供にお菓子を配る、ポイントを沢山出す
- ・町内の過剰な業態等とのコラボで滞在が楽しいSS（例：コメダ珈琲、マッサージ、ゲームセンター、道の駅等）
- ・びっくり洗車・アミューズメント体験型洗車：コースを複数用意、コスプレ接客、アニメ×子供（車の中で洗車体験）
- ・安心安全・防災事業：個人／企業向けの防災備え、グッズの関連業者の紹介・メンテ、食料配達、火災・地震保険
- ・会員制・高付加価値・至れり尽くせり SS（例：2名のキャストが付く／月会費1万円でVIPスペースに滞在できる／曜日別にターゲットが変わる→水曜日はママ、木曜日はおばあちゃん等）
- ・カーライフ／ホームライフ（エネルギー）相談窓口（地域の業者とコラボ／知識は第三者である県石等が提供）
- ・PIT スタッフと接客スタッフを分け、格好良いスタッフが接客（例：キャラクターの着ぐるみや、スーツを着たコンシェルジュが対応）
- ・SSを箱にして、過ごしやすい場に転換（夏は涼しく、冬は暖かいSS／現状は逆になっている）
- ・ホール併設でライブができるSS
- ・太陽光+蓄電池をSSに設置



## 関東エリアの実施概要

関東エリアにおいては、アドバイザー1名を招聘し、様々なアイデアの中から2テーマを選定し、ビジネスモデルを案を作成しました。

### テーマ

- ・インバンウンドやお年寄りの国内旅行客をターゲットとした観光需要の取り込み“レンタ・サイクル”（SSにおけるライドシェアリング事業）
- ・ニッチなスポーツを体験できる、体験を提供するSS“Sports Station SS”

### アドバイザー

#### ▶ たなべけんじ 田邊 健史 氏

- ・1979年、神奈川県大和市生まれ。外食サービス業勤務を経て、2005年からNPOサポートセンターに入職。実践型の研修の企画・運営を担当。
- ・またNPOにおけるキャリアに関する講演等を通じて、個人及び組織への支援を行う。その後、2010年より東京都中央区の協働推進施設「協働ステーション中央」のチーフコーディネーターを兼務。
- ・2016年からは、文京区の市民活動センター「ファミコム」における活動支援コーディネーターも兼務し、行政・企業・NPOをつないだ共創のコーディネートを手掛ける。
- ・セクターの枠を超えた独自のワークスタイルの追求に向けてWork Design Labに参画。

### アイデア一覧

- ・異業種との連携：コインランドリー／町の便利屋さん／宅配物のスタンド預かり／両替／レンタサイクル／カプセルホテル
- ・発電事業：フィットネス発電、温熱発電、安全・災害に強い設備として場所を売る
- ・レンタル事業：C2Cシェアリング、個人が家庭で所有する必要のないもの、場所の提供、家庭の不用品を集めて新規購入
- ・宅配シェア：SSで管理、赤帽、商圈が狭いところで囲い込みを図る
- ・SSリピーターを狙い、体験を変える。子供・カップルを狙う。汚して洗車する。
- ・需要分散サービス／サブライズサービス
- ・（在庫を持たない）場の提供：フードトラック／お弁当をSS敷地に誘致し、イベント開催。その時間帯はSSを閉める。営業時間が短くなり、従業員の満足度UP、経営者も代わりの収益を得られる。
- ・置き置きサービス：例）向かいのセブンイレブンでは、ランチタイムに行列ができる。顧客は並びたくない、用を早く済ませたいので、買って置いてあげることが価値になる。
- ・洗車講座：SSスタッフが教えて、顧客が自分で洗えるようにする。水洗いでも済むように、コーティングを販売。（海辺ではすぐに車にコケが生える）
- ・ニッチスポーツの体験ができるサービス（弓道等）



## 近畿エリアの実施概要

近畿エリアにおいては、以下の通り、アドバイザーを1名招聘し、様々なアイデアの中から2テーマを選定し、ビジネスモデルを案を作成しました。

### テーマ

- ・観光客をターゲットとした、地域内他業種との連携事業“Park&Ride + ○○（地域・SS特性による+α）”（ライドシェアリング事業）
- ・地域他業界と連携したサービスの提供“SS二毛作事業（マッサージ・サービス）”

### アドバイザー

#### 北川 貴子 氏

- ・大学卒業後、東京のアパレルメーカーに入社。企画室に所属し、デザイナーとして小物の企画デザイン、広告デザイン等を担当。6年間勤務後、帰郷。
- ・市内ディスプレイ会社に入社後、ビジュアルマーチャンダイザーとして中国・四国・山陰の百貨店、量販店のディスプレイ及び売り場指導、店舗演出を行う。
- ・2007年に独立し販売促進の専門家として、商品企画コーディネート、製造メーカーのブランドディレクションや販売促進企画立案及び、店舗ディスプレイと指導、展示会デザイン・施工、撮影スタイリングなどを業務としている。
- ・ミラサポ専門家ワンストップ総合支援事業の専門家にて小規模事業者販売促進指導も多数実施。

### アイデア一覧

- ・SS版オムニチャンネル（店とネットを繋げる）：油

外の予約システム、情報発信など

- ・シェアリング：Park&Ride、レンタサイクル、EVカーシェア
- ・ガソリンを含めたカーリース→ガソリンを入れに行く必要がない
- ・満タンラシック1曲サービス→SNS、インスタ映えを狙う
- ・灯油配送で持つ接点（裏口）の活用：病院送迎、買い物代行等
- ・他業種とのコラボレーション：自動車メーカー（カーディーラー）との整備でのコラボ、FCビジネスとのコラボ（毎日行く・飲食→例：パン・おにぎり、ジュースバー等）、ドライブスルー郵便局付SS（保険、荷物預かり等）
- ・地域の他業種とスタンプラリーでのコラボレーション
- ・人材獲得・活用：若手獲得のためのイメージUP、外国人労働力の活用、ひきこもり（ニート）の活用
- ・地域密着（住民・自治体）事業：ガソリン配達との関連
- ・間貸し（レンタルスタジオ）：文化センター、居酒屋、ラーメン、コインパーキング、マッサージ等
- ・PR施策：吉本コラボSS、キャラクターSS、HOOTERS SS→スタッフを売っていく
- ・フードコート・露店事業：道の駅、たこ焼き、アイスクリーム、北海道フェア（カニ、バターサンド）等
- ・電気スタンド、プロジェクトンマッピングによる広告
- ・ガチャガチャスタンド：専用品、子供のおもちゃ、洗車利用券
- ・卸組合会社：保険



## 東北エリアの実施概要

東北エリアにおいては、アドバイザーを1名招聘し、様々なアイデアの中から2テーマを選定し、ビジネスモデル案を作成しました。

### テーマ

- ・SS敷地の一部を活用した“場の提供サービス”“秘密オフィス・サービス”
- ・地域特性を生かした地域の拠点化“地域に根差したスポーツの応援拠点”

### アドバイザー

たまき しんいちろう  
▶ 玉樹 真一郎 氏

- ・1977年生まれ。東京工業大学・北陸先端科学技術大学院大学卒。プログラマーとして任天堂に就職後、プランナーに転身。全世界で1億台を売り上げた「Wii」の企画担当として、最も初期のコンセプトワークから、ハードウェア・ソフトウェア・ネットワークサービスの企画・開発すべてに横断的に関わり「Wiiのエバンジェリスト（伝道師）」「Wiiのプレゼンを最も数多くした男」と呼ばれる。
- ・2010年任天堂を退社。青森県八戸市にUターンして独立・起業、「わかる事務所」を設立。コンサルティング、ウェブサービスやアプリケーションの開発、講演やセミナー等を行い

ながら、人材育成・地域活性化にも取り組む。  
・2011年5月より特定非営利活動法人プラットフォームあおもり理事。2014年4月より八戸学院大学・ビジネス学部特任教授。2016年4月より八戸学院大学・学長補佐／ビジネス学部特任教授。著書に『コンセプトのつくりかた』（ダイヤモンド社）。

### アイデア一覧

- ・（商圏によって役割が異なるが）他サービスと組み合わせ、SSスペースを便利な場にする（コインランドリー、カーシェア、宅配の受け取り、荷物預かり、私書箱、貸金庫等）
- ・SSをボールパーク化
- ・SSを地域に根差したスポーツチーム（例：楽天イーグルスの営業所化（チケット購入・グッズ販売等）
- ・徹底的にシンプル化したSS（油外だけ／給油だけ等）
- ・余計なことをしないSS（看板を出さない、押し売りしない、徹底した従業員教育、安全走行のためにできることのみを実施等）
- ・用事がなくても行きたいSS
- ・除雪サービス（お客様からの要望）
- ・ストーブ・煙突掃除サービス（単価：5,000円）
- ・来店しただけで全部わかってもらえるSS（昔ながらのSS／ものすごい世話焼き）



## 参考資料 3. 全国各地の青年部会・

# SS 未来フォーラムへの広がり

### SS 未来フォーラムへの広がり

SS 未来フォーラムは、「全国石油業青年部連絡協議会」の通称で、全国の都道府県石油組合に設置されている、次代を担う若手経営者で組織する青年部会の相互連携や情報交換の緊密化を図るために設立されました。全国の青年経営者が集まるSS 未来フォーラムにおいては、先述のプログラムのよう、ワークショップ形式の議論の場を取り入れる取組みが広がっています。

例えば、2月に行われた定例会では、外部講師による講演「2030年に向けたEV普及を中心としたSS事業環境の変化」と題した基調講演を聞いた上で、「2030年に向けたSS像及び課題」について、5グループに分かれ、参加者同士で意見交換が行われました。議論によって「答えを出す」ことよりも、SS業界の将来像を考えることで、それに向けて自社で何をすべきかを考えるきっかけにすることを目的としています。なお、議論結果の要旨は以下の通りです。

#### ◆ グループ①

- ・現在の小売業を必要であれば物流業やサービス業に変化させることや、新たな付加価値を取り入れるといった事業の再定義を考えたい。
- ・事業としては配送デポやコインランドリー、また地域のコミュニティとしてサービスルームや事務所を実験的に活用できるのではないかな。
- ・車両関連ではタイヤ、ワイパー等、燃料が変化しても必要な商品は残るが、最終的には各事業者が自分の商売に合ったものをコーディネートしていくことが現在の事業の再定義につながるのではないかな。
- ・“社会に必要なければ淘汰されてしまう”ことを念頭に事業を考えながら、資本・資金力で勝負することのない小回りの利くところに目を付けた商売をしていくことが大切。

#### ◆ グループ②

- ・SSはロードサイドの商いというロケーションを活かすことが重要。EVに対しても充電拠点として対応できるサービスをしっかり見つけていかな

ければならない。

- ・自社として提供できるサービスの棚卸しをしっかりとすることで様々な“キーワードを発見”することができるのではないかな。
- ・2030年に向けて事業者だけでなく消費者も環境の変化に不安を感じているはず。地域における意見交換が大切であり、その様々な意見を継続的にこのような場でより多くの人が共有する必要がある。

#### ◆ グループ③

- ・SSの商売として、お客様のために存在しているという基本に大きな変化はないが、時代、地域にとっての必要なアプリケーションに対応していかなければならないと思う。
- ・EV充電施設であったり宅配ボックスであったり、それぞれが手の付けやすいことから始めてアプリケーションを増やしていくのが良いのではないかな。
- ・現在はコンビニが便利と言われているが、多くのSSは古くからあり、立地や設備的にも地域にとって“一番便利”と言ってもらえるような存在でなければならぬ。

#### ◆ グループ④

- ・SSは2030年にはさらに今より激減しているだろうとの予想から話をスタートさせ、残ったSSはしぶとく燃料を販売している一方、多様化しながらも人手不足という社会の流れの中で都心部ではフルサービスのSSはなくなっているのではないかな。
- ・生き残り、かつ継続する形としては、“災害拠点”として地域の安全・安心を崩さないために国の力を使っても維持しなければならぬ。
- ・SS、事業面という観点からは都心地域、郊外地域のそれぞれの立地に応じた事業モデルを構築するSSにならなければならぬ。
- ・郊外型であれば広い敷地を活用して異業種とのコラボレーション・複合化、都心型では金銭的にも簡単に新しいことはできない中で、今あるリソースの延長線上で何かを模索する必要があるのではないかな。

- ・新しいビジネスに向けて、資産ともいえる顧客データ・リストを活用し、他との差別化が必要となる。
- ・未来に向けてしっかり資金を貯めて、次の事業への投資に備えなければならない。

#### ◆ グループ⑤

- ・現在の小売業を必要であれば物流業やサービス業に変化させることや、新たな付加価値を取り入れるといった事業の再定義を考えたい。
- ・2030年に向けたSS像を考えるうえでまず、現在のSSという概念を外し新たなSS像を作り上げることを前提として話をスタートさせた。
- ・石油製品を販売しながらも、なくてはならない“町の便利屋”になるべく少しずつ業態を増やしていく必要があるのではないか。
- ・具体的な事業例として、クリーニング、宅配の受け取りやEV充電施設等新エネルギーも取り入れ、最終的に“地域のハブステーション”を目指さなければならないのではないか。
- ・それに伴い投資金額が増える中で、固定経費をできるだけ減らすにはIoT、AI、ITを活用しながら、地域住民に新たなサービスを提供できるような業態に変化していく必要がある。



## 全国各地の青年部会への広がり

2017年3月末時点で、全国29か所の石油組合で青年部会が立ち上がっています。一部では青年部会同士の交流の場も開催されており、ワークショップ型の議論も見られるようになりました。

例えば、東北では、2017年6月に全国初の青年部横断組織「東北石油組合青年部連合」が設立されました。全国初の横断的組織となる設立総会には、東北6県（当時は、青森の青年組織は設立前）の若手経営者・幹部29人のほか、遠藤顧問、東北支部事務局担当者らが出席し、深刻化する人手不足の解消に向けた各社の取組みについて情報交換を行いました。青年部連合は、組合員企業の合理化・近代化を進めるための相互連携を目的に、55歳以下の組合員・幹部社員で構成し、各種研修会の開催や経営情報の収集、次世代石油販売業界の構築を目指した戦略立案等を行っていきます。

また、四国では、全石連四国支部が四国地区青年部会交流会を開催しました。青年部会が立ち上がっていない徳島を除いた四国3県でから17名が出席し、「後継者として、20～30年後の会社・従業員とその家族をいかに守るか」について、3グループに分かれ、①EVや水素などのエネルギー変換による需要減時代が迫る中、経営全般で以下に粗利を稼ぐか、②石油業界激変時代にお客様はなにをSSに求めているか、そのためになにに投資するのか、③人手不足が今後もさらに進む中、若者にとって魅力ある会社にするためにはどうすれば良いかの3つをテーマにそれぞれ意見交換をしました。



## 全国の青年部会一覧

		青年部会名
東北	北海道	—
	青森	青森県石油商業組合青年部
	岩手	岩手県石油商業協同組合青年部会
	宮城	宮城県石油販売業青年協議会
	福島	スリーウェーブ
	秋田	秋田県石油組合青年部
	山形	組織活性化新企画委員会
関東	新潟	—
	長野	長野県石油商業組合青年部会
	群馬	群馬県石油協同組合青年部
	栃木	クリエイティブ 21
	茨城	茨城県石油業協同組合青年部
	千葉	千葉県石油協同組合・千葉県石油商業組合青年部会
	埼玉	ニューウェーブ 21
	東京	石油未来研究会
	神奈川	—
	静岡	—
	山梨	青世会
中部	愛知	21 推進委員会
	三重	三重県石油業協同組合・三重県石油商業組合青年部会
	岐阜	岐阜県石油商業組合青年部会
	富山	—
	石川	—
	福井	—
近畿	滋賀	近江未来会
	京都	清水の会
	大阪	21 世紀の会
	奈良	—
	和歌山	—
	兵庫	サテライトクラブ
中国	岡山	岡山県石油商業組合青年部会
	広島	広島県石油業青年部会
	鳥取	—
	島根	いずみ会
	山口	—
四国	徳島	—
	高知	高知県石油業協同組合青年部
	愛媛	EHIME 石油青年部
	香川	オリーブ会
九州	福岡	—
	大分	大分県石油商業組合青年部会
	佐賀	—
	長崎	—
	熊本	—
	宮崎	—
	鹿児島	—
	沖縄	沖縄県石油商業組合青年部会

# 参考資料 4. SS 経営者が活用できるツール・サービス

## お役立ちツール・サービス一覧

一般的に企業運営に必要な経営資源として、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の4つがあります。本項では、これらを支援するためのツールやサービスのうち、SSを運営する中小企業や小規模事業者でも使えるものを有償・無償問わず、ご紹介します。

## ◆ 経営資源の4分類

経営資源とは、いわゆる「ヒト・モノ・カネ」に「情報」が加わり、以下の4つに分類されます。

- ①ヒト：人的資源管理、組織行動等
- ②モノ：設備・機器、経営・事業戦略等
- ③カネ：会計、財務等
- ④情報：知識・ノウハウ、顧客・売上データ等

## ◆ 経営資源と対応するツール



## 必要な経営資源と対応するツール

	#	サービス名	サービスの概要	有料／無料
①ヒト： 経営相談	1	ビザスク	各分野の専門家に1時間単位で相談できるスポットコンサルサービス。	有料 (1時間5,000円～)
②モノ： 商圈分析	2	jSTAT MAP (ジェイスタットマップ)	国が提供する商圈分析ツール。例えば、自社SSの住所を入れると、周辺住民の属性等が分かる統計レポートを車で5分圏内等の距離ごとに自動出力してくれる。	無料
	3	RESUS (リーサス)	国が提供する統計地図ツール。例えば、自社SSの周辺の人口の時間帯別の動きや、どこから来ているのかといった属性までを視覚的に分析できる。	無料
②モノ： インパウンド	4	翻訳・通訳ツール	リアルタイム翻訳・通訳のアプリや端末。	無料～
②モノ・ ④情報： 予約システム	7	Air リザーブ	無料で導入できる予約システム。POSレジや会計ソフトとも連携可能。	無料～
③カネ・ ④情報：財務・会計・決済	8	決済ツール (Square [スクエア] / Coiney [コイニー] / 楽天ペイ)	iPhoneやiPadのイヤフォンジャックに刺すだけで、どこでもクレジットカード決済ができるようになるサービス。与信がない新規顧客の工事現場への燃料配送等で活用可能。	有料 (決済手数料のみ)
	9	POS レジアプリ (AirREGI [エアレジ] / スマレジ/ユビレジ)	リクルートが提供する、iPhoneやiPad上で無料で使えるPOSアプリ	無料 (アプリを使うためには、iPhoneやiPadを購入する必要あり)
	10	クラウド会計ソフト (弥生オンライン/ MF クラウド/ Freee)	自動化が可能な会計ソフト	有料

## 経営相談

SS 経営革新部会が ISS ディーラーヒアリングを実施した結果、相談できる相手がいないことに困っている経営者が多く存在することが明らかになりました。そこで、リーズナブルに気軽に各種専門家と繋がることのできる、スポットコンサルティングサービスをご紹介します。

### ◆ スポットコンサル「ビザスク」でできること

ビザスクは、対面や電話で1時間 5,000 円～業界業務に詳しい知見者に出会える、スポットコンサルティングサービスです。2018 年 3 月時点で約 6 万人がアドバイザー登録をしているため、相談できる内容は多岐に渡り、例えば、「新しい事業を立ち上げたいが、どのように始めればよいか分からない」、「既存事業の業務改革を行いたいが、専門家のアドバイスが欲しい」といったような場合に、“ちょっとした相談”を“気軽に”行うことができます。

相談の方法は、以下の 2 通りあります。

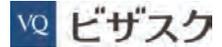
- 1) 公募案件により広くアドバイザーを募集
- 2) アドバイザーを検索し、直接指名相談

アドバイザーの募集・検索、アドバイザーとの事前のメッセージのやりとりは一切無料でできます。スポットコンサルを正式に依頼する時点で、

面談前の事前決済が必要になり、謝礼の決済をもって、スポットコンサルの実施が正式に決定します。

気になる点は、謝礼を決済する前に直接アドバイザーに確認し、依頼に適した方かどうか判断してから依頼をしましょう。

### ビザスクのサービス概要



項目	内容
提供サービス	登録者約 6 万人、300 分野に及ぶ知見プラットフォーム「ビザスク」の提供
利用対象者	個人／中小企業／ベンチャー企業
登録	個人で利用規約に同意の上登録 ※企業での利用の場合も登録は個人
料金	1 時間 5,000 円～利用可能。 ※平均価格帯は 1 時間約 15,000 円
アドバイザーへの事前相談	無料メッセージ機能にて可能
匿名性	募集時は匿名、特定アドバイザーとの事前相談のタイミングで実名、社名公開
支払い	面談確定時クレジットカードで事前決済 (会社名での領収書発行が可能)
アクセス	<a href="https://service.visasq.com">https://service.visasq.com</a> ※または、「ビザスク」で検索

### 実際の依頼内容 (例)



業界調査/ヒヤリング

#### 製造業

カーディーラー整備工場に働いている方からご意見いただきたい。

【依頼詳細】カーディーラー整備工場向けに清掃機・掃除機の提案を検討しております。現状の清掃の改善につながるのか、利用時に困りそうなこと、その他の利用シーンなどを、実際に現在、現場で働いている方からご意見いただきたいと…

謝礼金額 ¥ 5,000 ~ 15,000

応募期限 2018/04/09 所要時間 1時間 募集人数 3名



業界調査/ヒヤリング

#### 農林水産

飼料ビジネスの業界についてお聞きしたいです

【依頼詳細】新規ビジネスとして飼料業界への参入を検討しております。ただ、今まで食品業界も含め経験がありませんので、一から業界のここを詳しくお聞き出ればと考えております。どうぞ宜しくお願い致します。…

謝礼金額 ¥ 15,000 ~ 30,000

応募期限 2018/03/31 所要時間 1時間30分 募集人数 2名



経営相談/業務改善

#### 営業/マーケティング

塾業界のマーケティングについて話が聞きたい

【依頼詳細】・新たなサービスの創出のヒントづくりに体験に基づく知見を教えてください・塾における有効なマーケティング戦略について話を伺いたい  
【事前に伺いたいこと】ご経験された期間と役職名 成功体験 得意分野…

謝礼金額 ¥ 10,000 ~ 20,000

応募期限 2018/04/04 所要時間 1時間 募集人数 3名

## 商圈分析ツール① jSTAT MAP

### ◆ 自社 SS の商圈分析

SS 経営者の中には、近隣 SS の価格チェックをする方は多くいても、店舗周辺の状況を統計的に調査・把握している経営者はそれほど多くはないのではないのでしょうか。実店舗を構えてサービスを展開する SS 運営企業においては、店舗周辺情報の把握は非常に重要です。しかし、多忙な業務の合間に、地図上に商圈を描き、人口統計や事業所調査などのデータを集める作業は時間も手間もかかります。そこで、自社 SS の商圈分析を無料で簡単に行えるツールをご紹介します。

### ◆ 統計局・地図で見る統計 (jSTAT MAP) でできること

地図で見る統計 (jSTAT MAP) は、総務省統計局が提供する誰でも使える地理情報システムです。様々統計地図を作成する他、利用者のニーズに沿った地域分析が可能です。例えば、自社 SS の住所を入れて、「車で5分以内」といった商圈範囲を設定すると、その商圈内に住む住民の属性や、周辺の産業等の統計データを読み込んで自動でレポートとして出力してくれます。

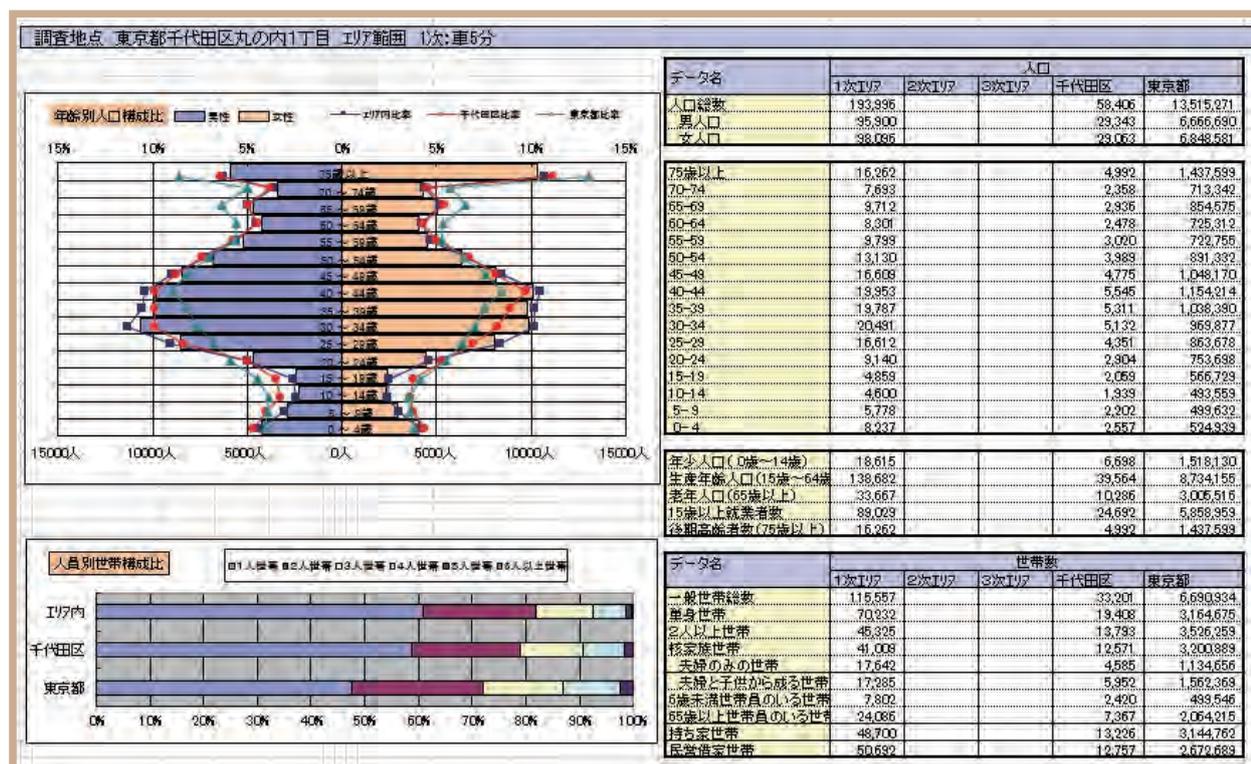
また、自社 SS の周辺の統計データを 1km、500m、250m メッシュといった細かい単位で地図上に落としこむこともできます。

このサービスを活用することで、例えば、自社 SS の既存顧客以外も含む地域住民の属性を把握して販促・マーケティング施策に活かしたり、ポスティングチラシの配布先として、より有効な地域を特定したりすることができます。

### jSTAT MAP のサービス概要

項目	内容
提供サービス	国の統計情報を地図に落とし、商圈分析報告書自動作成サービスの提供
利用対象者	個人/中小企業/ベンチャー企業
登録	個人で利用規約に同意の上登録 ※企業での利用の場合も登録は個人
料金	無料
アクセス	<a href="https://jstatmap.e-stat.go.jp">https://jstatmap.e-stat.go.jp</a> ※または、「jSTAT MAP」で検索

### 実際のレポート作成 (例: 東京駅を分析地点に設定した場合)



出所) jSTAT MAP で作成したレポートより

## ◆ 簡易レポートの作成方法

## “jSTAT MAP”で検索

jSTAT MAP

検索

### Step1：jSTAT MAP にログインする

jSTAT MAP (jstatmap.e-stat.go.jp) にアクセスし、ログインします。

アカウントを持っていない場合は、アカウントの作成が必要です。

なお、ソーシャルアカウント (Facebook、Twitter、Google+ 等) をお持ちの場合は、ソーシャルアカウント連携でログインすることもできます。



出所) jSTAT MAP の画面より作成

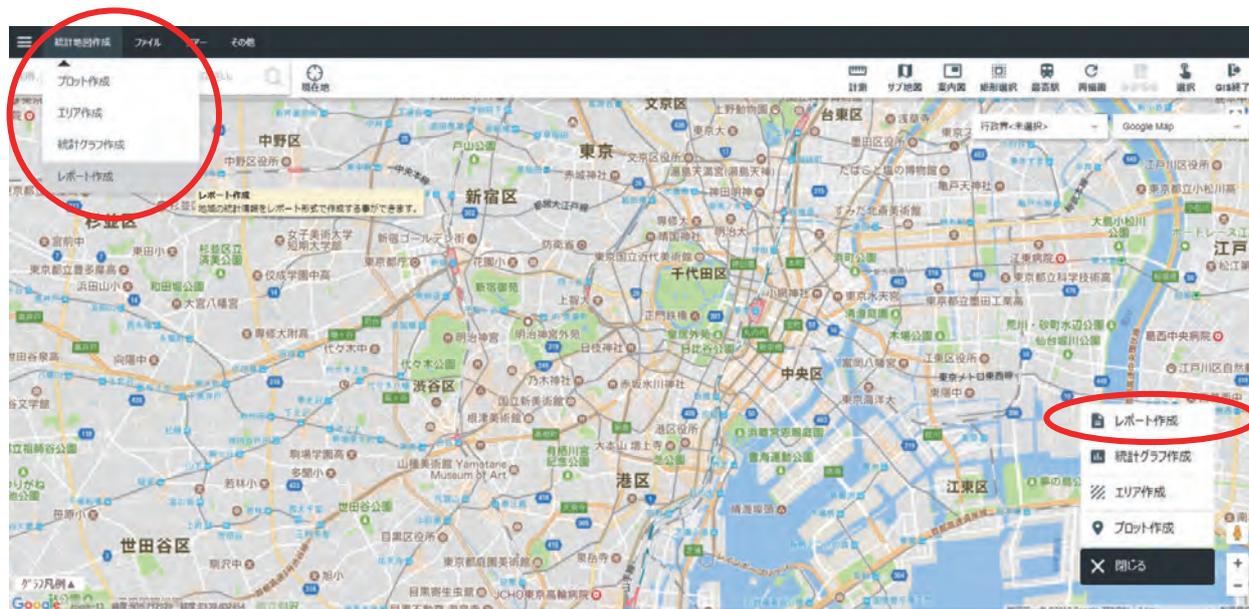
### Step2：レポートを作成する

選択した地点 (自社 SS の地図上の地点) の統計レポートを作成します。

まず、画面左上の「統計地図作成」をクリックします。

すると、いくつかの項目が展開されるので、一番下の「レポート作成」をクリックします。

※画面右下の「統計地図作成」からも作成できます。

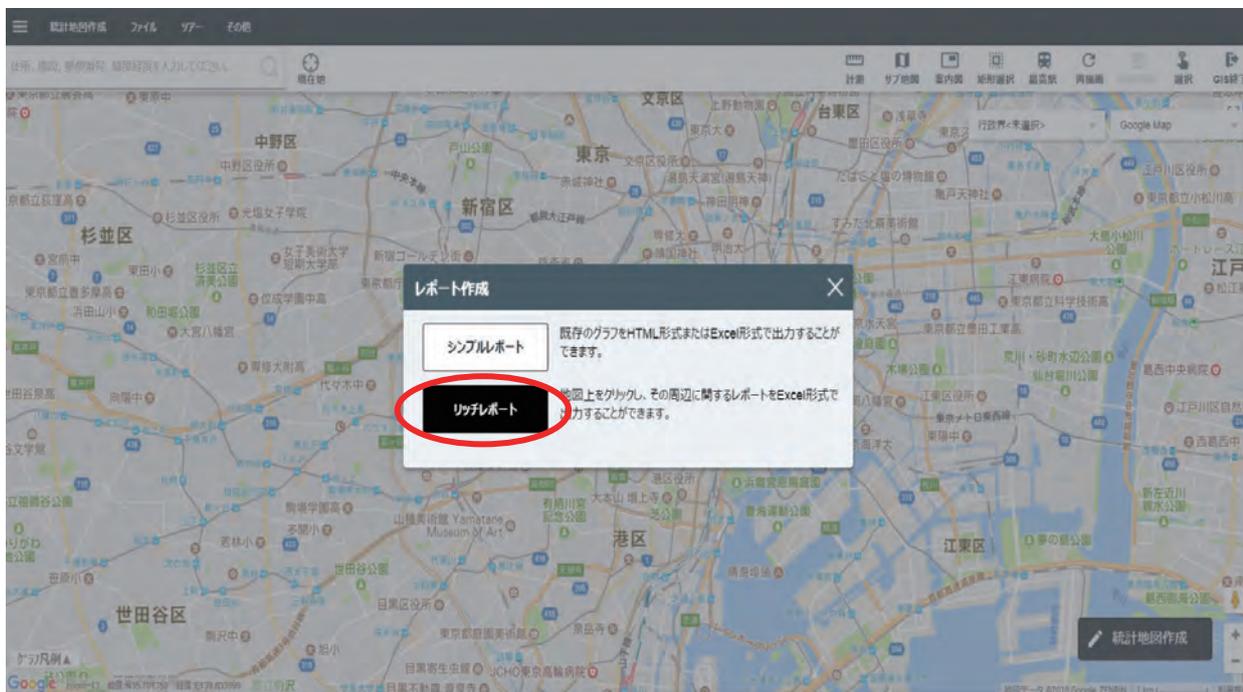


出所) jSTAT MAP の画面より作成

## ◆ 簡易レポートの作成方法

### Step3 : レポート作成の種類を選ぶ

レポート作成の画面が出てくるので、「リッチレポート」をクリックします。

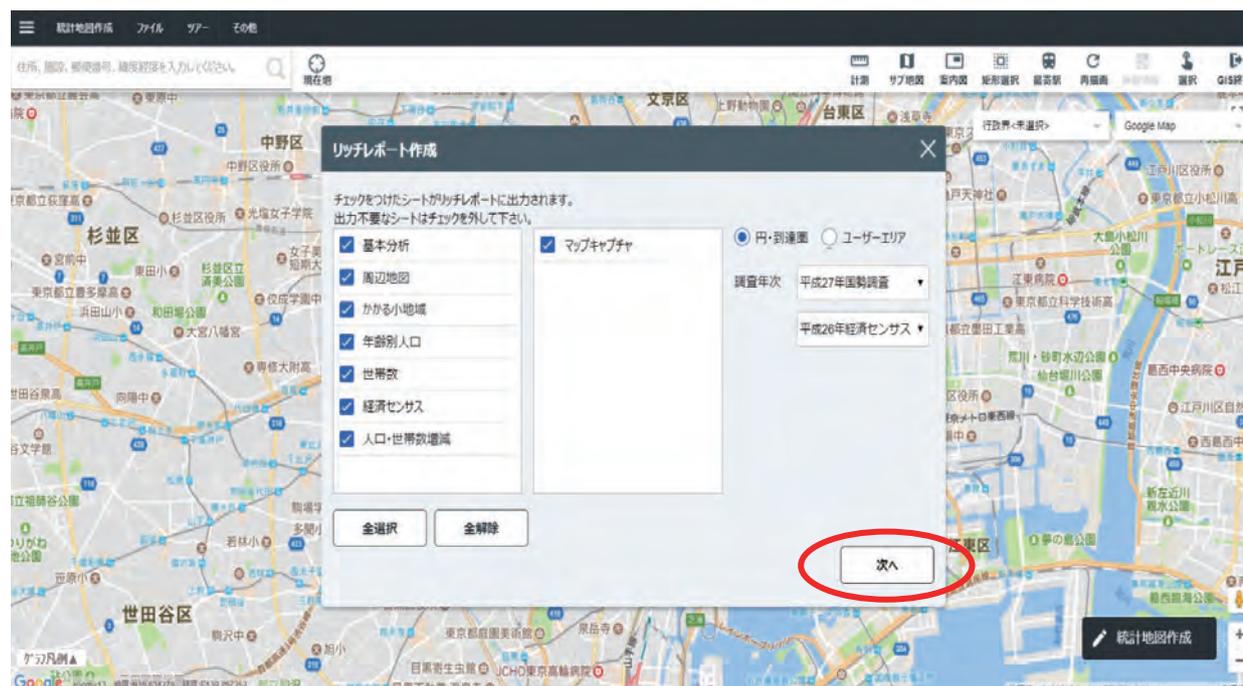


出所) jSTAT MAP の画面より作成

### Step4 : レポートに出力する内容を選択する

レポートに出力する項目を選択します。

初期設定では、全部選択されているので、まずはそのままにして、「次へ」をクリックしましょう。



出所) jSTAT MAP の画面より作成

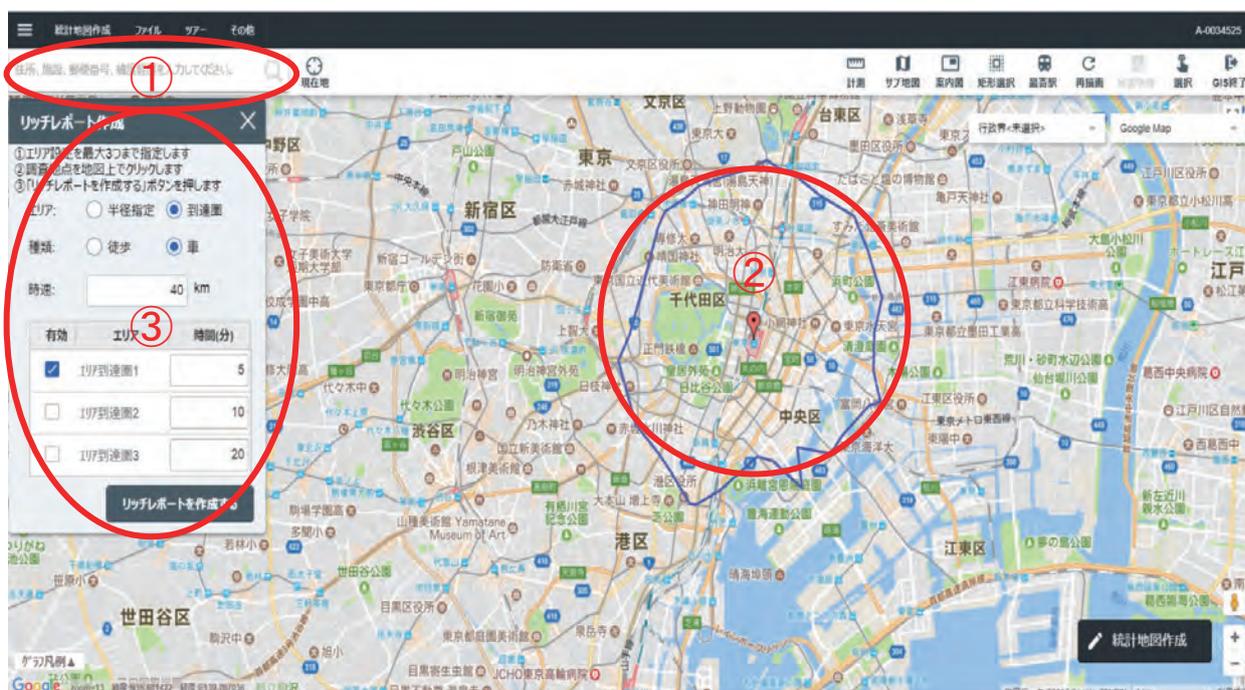
## ◆ 簡易レポートの作成方法

### Step5：レポートの対象とするエリアを設定する

- ①画面左上の検索ボックスに自社 SS の住所を入力し、検索ボタン（虫眼鏡マーク）をクリックします。すると、地図上に自社 SS の周辺が表示されます。
- ②地図上で、自社 SS の地点をクリックします。すると、地図上にピンと商圈範囲が表示されます。なお、商圈範囲は、③で有効にしたエリアが表示されます。
- ③検索ボックスの下のリッチレポート作成の設定ボックスで、エリアを「到達圏」、種類を「車」に設定します。初期設定では、「時速 40km」の時の車での到達圏が 5分、10分、20分にそれぞれ設定されているので、必要な場合は数字を変更します。

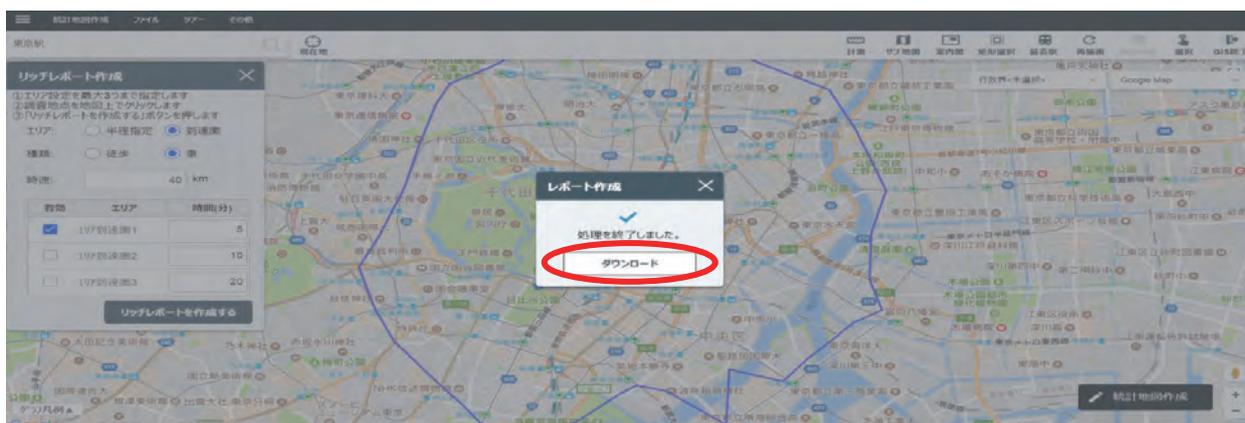
レポート対象としたいエリアをクリックして有効にし、「リッチレポートを作成する」をクリックします。

※以下の例は、「東京駅に車で 5 分以内に到達できる範囲」を商圈範囲として、レポートを出力する場合の設定例を示しています。

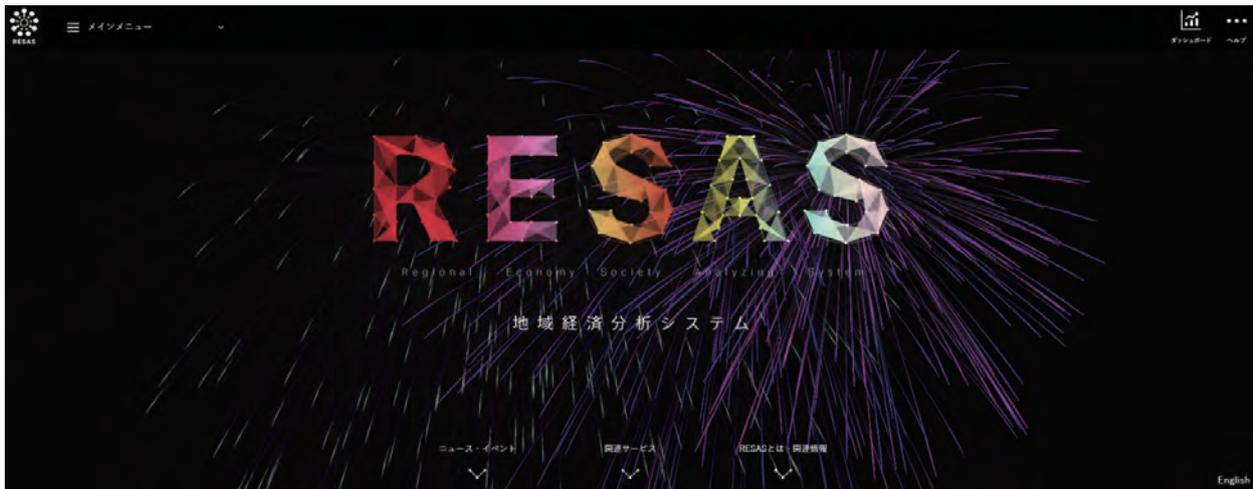


出所) jSTAT MAP の画面より作成

### Step6：レポートをダウンロードする



出所) jSTAT MAP の画面より作成



### RESAS (リーサス) とは

(地域経済分析システム：Regional Economy and Society Analyzing System)

地域経済に関する様々なデータ（産業の強み、人の流れ、人口動態など）を地図やグラフで視覚的に分かりやすく「見える化（可視化）」したシステムです。

- ・インターネットができれば、誰でも“無料で”利用可能
- ・分かりやすい画面操作で、誰もが直感的に使用可能
- ・データに基づいて、地域の実情を把握・分析可能

#### ◆ RESAS でできること

RESAS でできることはたくさんありますが、ここでは「人口マップ」と「まちづくりマップ」の機能を紹介します。

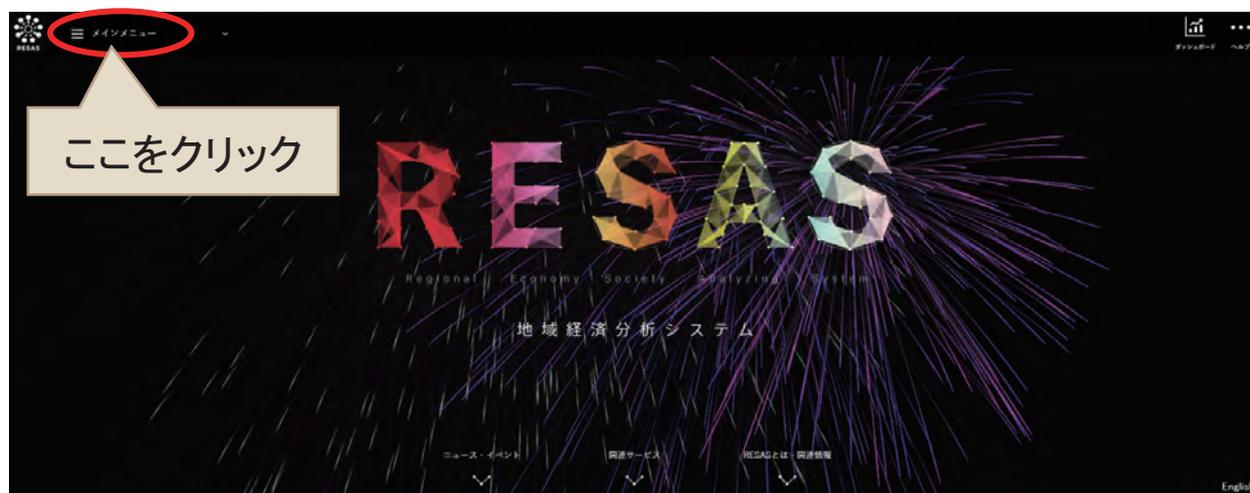
<p><b>①人口マップ</b></p> <p>人口推計・推移、人口ピラミッド、転入転出などが地域ごとに比較しながら把握可能に</p>	<p><b>②地域経済循環マップ</b></p> <p>自治体の生産・分配・支出におけるお金の流入・流出が把握可能に</p>	<p><b>③産業構造マップ</b></p> <p>売上や雇用で地域を支える産業が把握可能に 地域の製造業、卸売・小売業、農林水産業の構造が把握可能に</p>
<p><b>④企業活動マップ</b></p> <p>地域の創業比率や黒字赤字企業比率が把握可能に 地域の特許や補助金採択企業の分布が把握可能に</p>	<p><b>⑤観光マップ</b></p> <p>国籍別の外国人の滞在状況などのインバウンド動向や、宿泊者の動向などが把握可能に</p>	<p><b>⑥まちづくりマップ</b></p> <p>人がどこに多く集まるのか、いつ集まっているのが把握可能に 事業所の立地動向や不動産取引の状況などまちづくりの検討材料が取得可能に</p>
<p><b>⑦雇用/医療・福祉マップ</b></p> <p>地域の雇用や、医療・介護を需要面や供給面から把握可能に</p>	<p><b>⑧地方財政マップ</b></p> <p>各自治体の財政状況が比較可能に</p>	<p><b>よくわかる！ RESAS オンライン講座</b> ～地域をデータで見よう～</p> <p>RESASの操作方法とRESASを活用した分析手順を学べるeラーニングも開講中です！</p>

出所) RESAS 画面より作成

## ◆ RESAS の使い方

### Step1 : RESAS にアクセスする

RESAS (<https://resas.go.jp/>) にアクセスし、次の画面が表示してください。

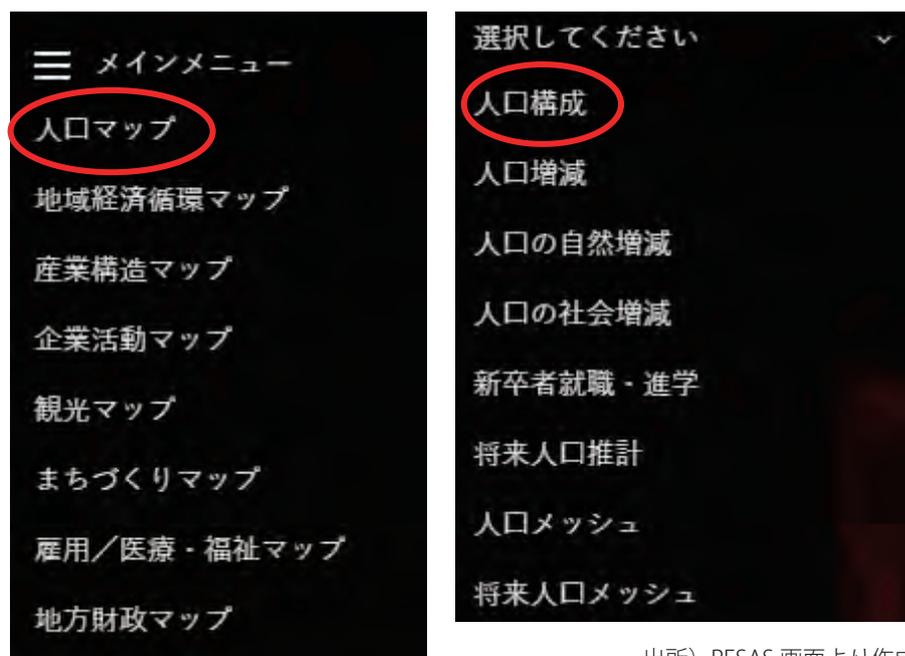


出所) RESAS 画面より作成

### Step2 : 自社 SS 周辺地域の人口を分析する

ここでは、自社 SS の所在地周辺の人口がどうなっているのかを分析してみます。

まず、画面左上のメインメニューをクリックすると、メニュー一覧が表示されますので、「人口マップ」をクリックします。すると、いくつかの項目が展開されるので、「人口構成」を見てみましょう。



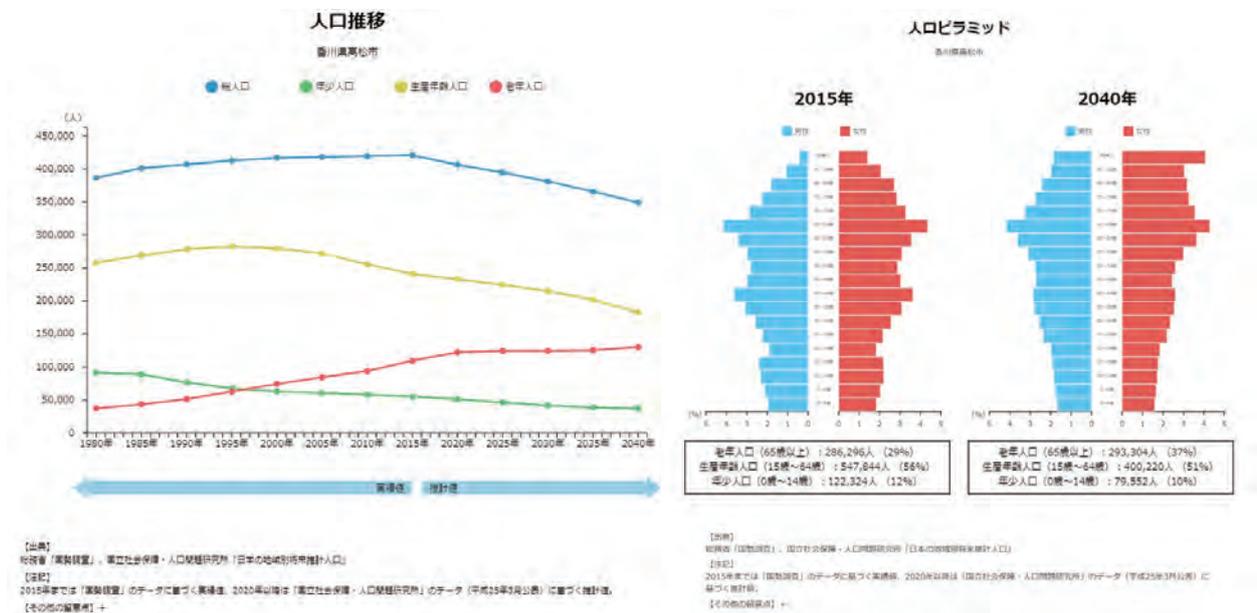
出所) RESAS 画面より作成

### Step3 : 人口マップ>人口構成の確認

まず、「人口構成」をクリックすると、日本全体の人口構成マップが色分けして表示されます。

市町村のデータを見るには、右上のメニューで「市区町村別単位で表示する」を選んで、自社SSが所在する都道府県と市町村を選びます。ここでは、例として「香川県」「高松市」を選択します。

更に、右側下部の「人口推移」や「人口ピラミッド」をクリックすることで、簡単に対象地域のグラフを確認することができます。

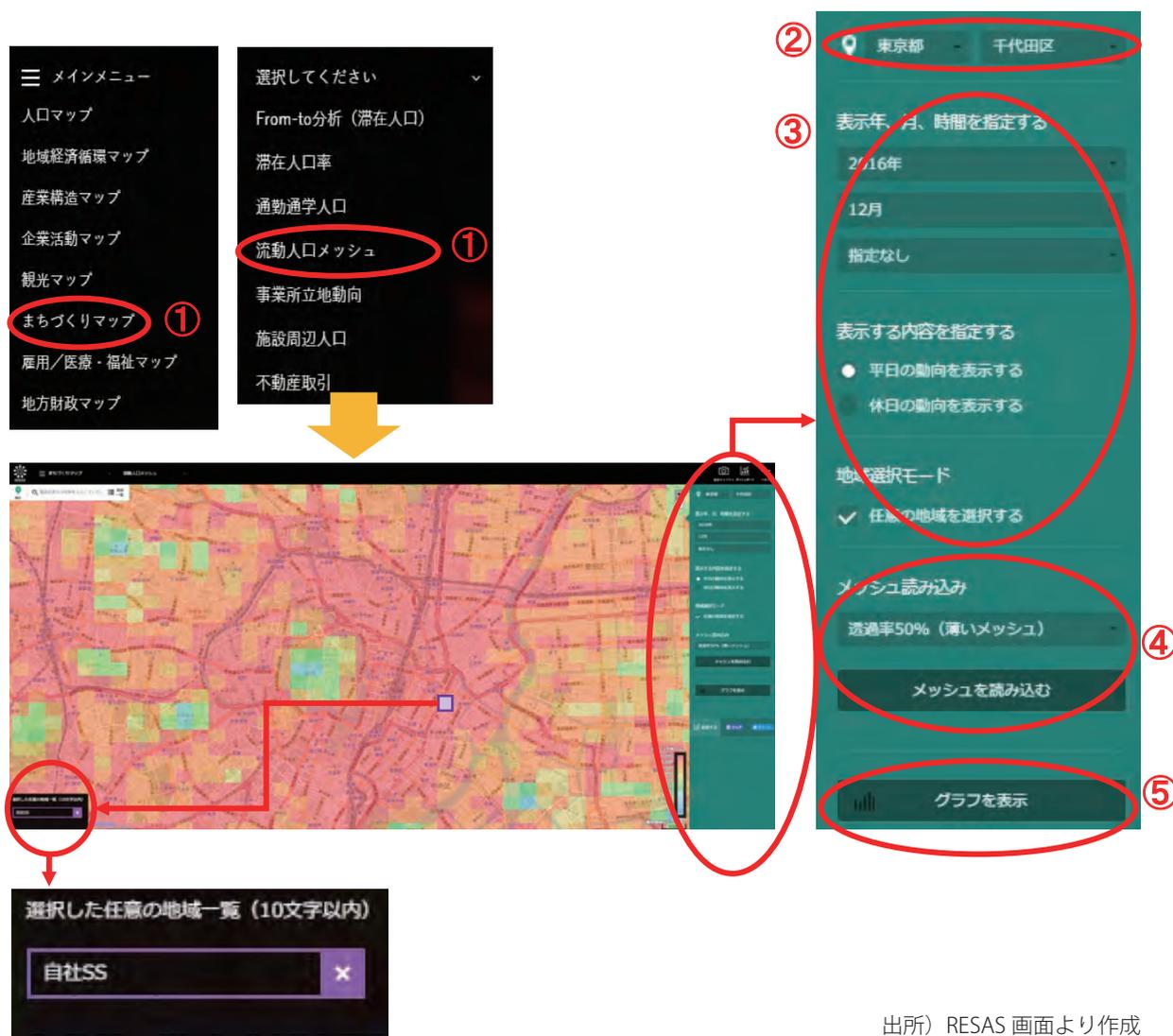


指定した「香川県高松市」では、生産年齢人口（労働者）・年少人口（若者）は減少する一方、高齢者が増え続けています。結果として、総人口は2015年を境に減少に転じ、今後も減り続ける見込みです。

出所) RESAS、官邸資料より

Step4：まちづくりマップ>流動人口メッシュ（市町村以下の細かい地域単位での分析）

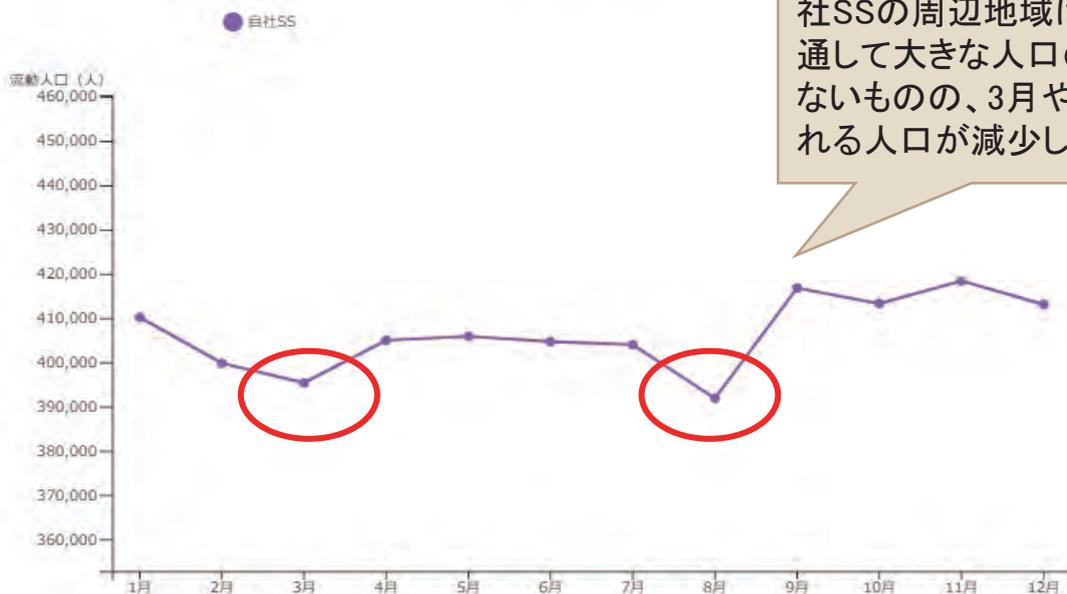
- ① 自社 SS 周辺に滞在する人がどれだけいるのかを確認します。画面左上のメインメニューから「まちづくりマップ」を選択し、展開された項目から、「流動人口メッシュ」をクリックします。
- ② 画面右側の設定欄で、自社 SS の立地する地域を設定します。ここでは、自社 SS が「東京都」「千代田区」にあると想定し、これを指定します。すると、千代田区のエリアが表示されます。
- ③ 右側の設定欄で表示したいデータの対象を設定し、「地域選択モード」の「任意の地域を選択する」をクリックし、チェックを入れます。すると、地図上でマウスをクリックして動かして任意の地域を選択できるようになるので、自社 SS の所在地周辺をマークし、画面左下に任意の名前を入れましょう。ここでは、仮に「自社 SS」とします。
- ④ 「メッシュ読み込み」のメッシュなしとなっているので、「メッシュを読み込む」をクリックします。すると、流動人口に応じて地図上に色付けされます。
- ⑤ 最後に、「グラフを表示」をクリックすることで、指定した地域の月次推移のグラフと時間帯別グラフが出てきます。



出所) RESAS 画面より作成

## 流動人口マップ

2016年（平日）月別推移



「東京都千代田区」にある自社SSの周辺地域は、1年を通して大きな人口の変動はないものの、3月や8月に訪れる人口が減少している。

【出典】

株式会社Agoop「流動人口データ」

Copyright (C) 2017 Agoop Corp. All Rights Reserved.

## 流動人口マップ

2016年（平日）12月 時間別推移



「東京都千代田区」にある自社SSの周辺地域は、昼間の人口は多いが、夜間人口は少ない。これは、周辺がオフィス街であるため。

【出典】

株式会社Agoop「流動人口データ」

Copyright (C) 2017 Agoop Corp. All Rights Reserved.

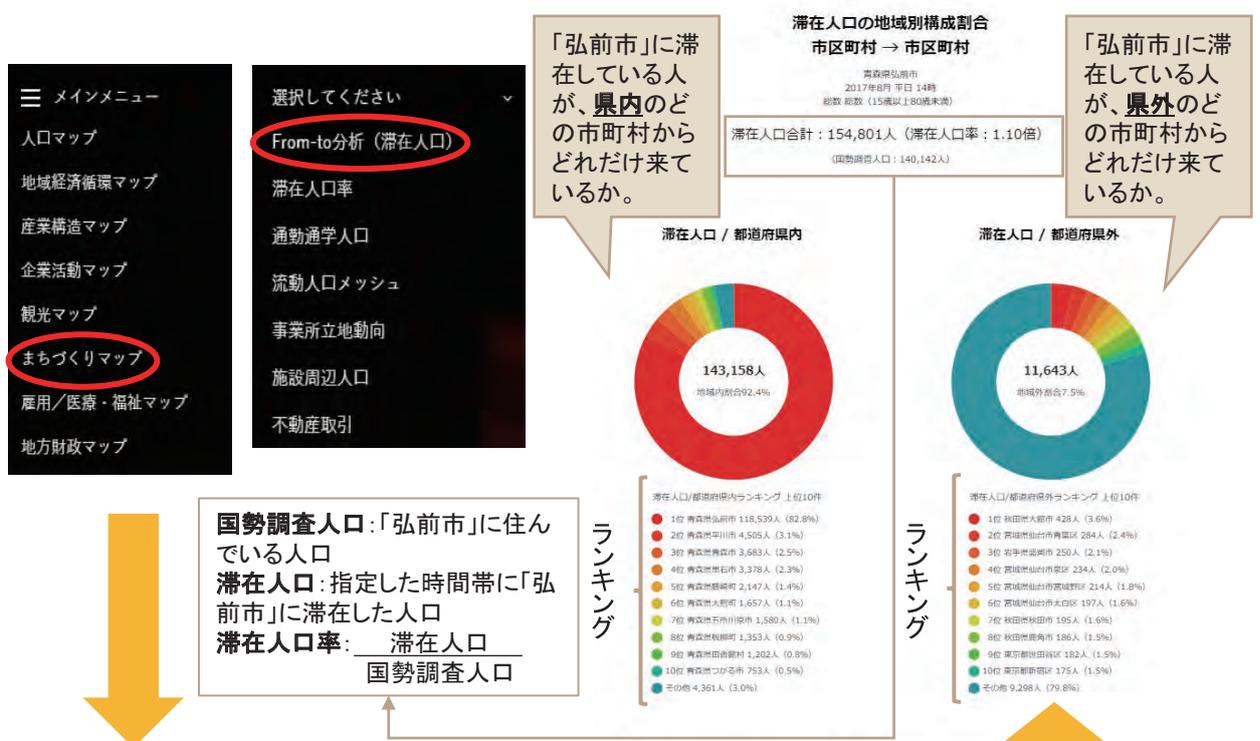
出所) RESAS 画面より作成

## Step5：まちづくりマップ>滞在人口のFrom-to分析

なお、市町村単位までしか見られませんが、自社SS周辺に滞在する人がどれだけいて、どこから来ているのかを確認することもできます。画面左上のメインメニューから「まちづくりマップ」を選択し、展開された項目から、「From-to分析（滞在人口）」をクリックします。

また、画面右側の設定欄で、表示単位を「市区町村単位→市区町村（指定地域）」と設定し、対象地域を自社SSの立地する地域に設定します。ここでは、「青森県」「弘前市」を指定します。すると、全国地図に赤い点と線が示されたマップが表示されます。

更に、右側の設定欄で表示したいデータの対象を設定し、「グラフを表示」をクリックすると、グラフ画面が出てきます。左のグラフは、指定した時間に弘前市に滞在した県内在住者の内訳、右側は県外在住者の内訳です。



出所) RESAS 画面より作成

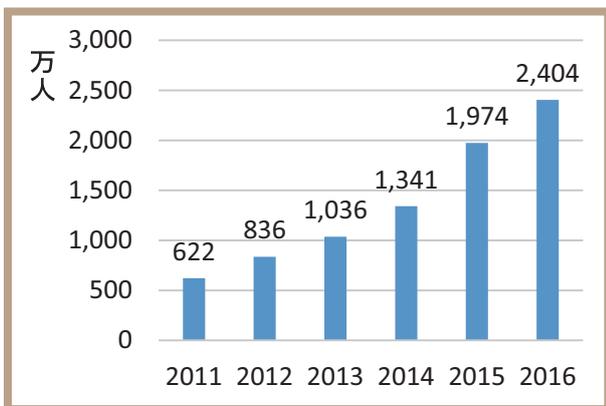
参考資料

## インバウンド対策

2013年に訪日外国人旅行者数が1,000万人を超えたあたりから、「インバウンド」や「インバウンド需要」という言葉をよく聞くようになったと思います。インバウンド（Inbound）とは、外国人が日本を訪れる旅行のことを指し、訪日外国人旅行者に購買してもらえるように対応することを、「インバウンド需要を取り込む」などと言います。

実際、日本政府観光局の統計を見ても、2011年から2016年で4倍の約2,400万人が日本を訪れるようになりました。これまでは東京や京都等の都心部を中心とした主要観光地を訪れることが多かった訪日外国人は、今後、地方にも広がっていくと言われています。そのような中で、立地にもよりますが、SSにおいてもインバウンド需要に対応し、レンタカー等で地方を訪れる訪日外国人に対して、ガソリンスタンドで外国語対応できることをアピールすることは有用な施策のひとつとなる場合が考えられます。

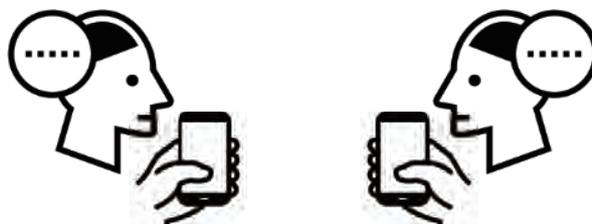
### 訪日外国人数の推移（年間）



出所) 日本政府観光局 (JNTO) 「年別 訪日外客数, 出国日本人数, 国際旅行収支 (IMF 方式) の推移」

## 通訳・翻訳ツール

本項では、SSスタッフが誰でも簡単に外国人に対応できるよう、対面で通訳してくれるツールをご紹介します。



**ボタンを押して喋るだけで、リアルタイム通訳！**

### 1) POCKETALK (ポケトーク)

<http://www.sourcenext.com/product/pocketalk/>

ソースネクスト株式会社が提供する端末で、端末本体の話す言語側をタップして、端末に向かって話すだけの簡単操作で翻訳できます。

価格は、本体のみで24,000円（インターネット接続環境が別途必要）、または、本体と専用SIM（2年使い放題・インターネット環境は不要）がセットになったタイプは29,800円です。音声入力は63言語に対応し、翻訳結果の音声出力は42言語に対応しています。音声出力できない言語に関してはテキストで翻訳結果が表示されます。

### 2) Google 翻訳アプリ (iPhone・Android)

無料で手軽に通訳するには、Google 翻訳アプリが便利です。ホーム画面にあるマイクのアイコンをタップし、スマホのマイクに向かって話せば、指定した言語にすぐに翻訳してくれます。なお、この機能を使うには、インターネット環境が必要です。

## 予約システム

多くのSSでは、ガソリン価格の看板は大きく掲げられていますが、油外メニューを分かりやすく掲げているSSはそれほど多くはないのではないでしょうか。SSは、コンビニのようにサービスが統一されておらず、同じ元売り系列でも提供する油外サービスはSSごとに異なります。

よって、消費者はそのSSで提供するサービスを知らずに素通りしている場合も多々みられます。通常、消費者は自分が認知していないサービスを購入することはできないので、SS経営者は、まず油外メニューを消費者に分かりやすく可視化することが必要ではないでしょうか。

また、近年、ガソリンスタンドでの「押し売り」の記事が話題になるなど、消費者のガソリンスタンドに対するイメージが悪化している状況があります。そのような中で、顧客に気持ちよくサービスを購入してもらうやり方の一つとして、予約販売があります。

例えば、ある顧客がガソリンスタンドに訪れたその時は急いでいても、実は「そろそろ洗車したいなあ」という欲求を持っているかもしれません。そのような場合、来店時にネットで予約できる旨

を案内のチラシとともに一言伝えるだけで、顧客の都合の良い時に自ら予約をして貰えるかもしれません。押して駄目なら引いてみるのも一手ではないでしょうか。

### ◆ Air リザーブでできること

Air リザーブは、業種やサービスを問わずに、電話予約、直接予約、ネット予約を一元管理できる予約管理システムです。店舗サイトを運営されている場合は「予約」ボタンのリンク設定、ソーシャルメディアでは予約 URL を投稿するだけで、ネットからの予約受付が可能になります。これにより、24時間ネット受付によりお客様からの予約の取りこぼしを防ぎ、店舗の「予約数の最大化」に貢献します。ヨガ教室、フィットネスクラブなどの「レッスン」「スクール」から、イベント・セミナー、アクティビティ、歯科や診療院、貸し会議室など幅広い業態・サービスにおける「予約」で使われています。

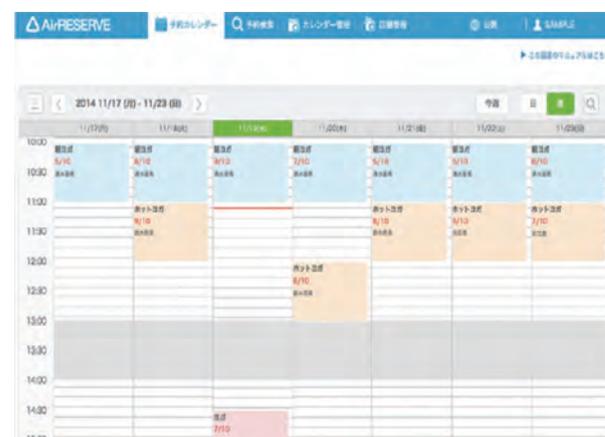
なお、予約枠の設定は、事前に決めた枠で予約を受付ける「事前設定タイプ」と空き時間に自由に予約を受付ける「自由受付タイプ」の2種類から選ぶことができ、これらの機能は全て無料で使うことができます。

## 予約画面・管理画面（例）

お客様からみた予約画面



店舗側からみた管理画面



出所) Air リザーブ HP より抜粋

## スマホ・タブレット決済

近年では、レジ回りの機器は小型化・高性能化が進んでいます。特に、スマホやタブレット決済においては、様々な新しいサービスが展開され、導入コストも下がってきており、小規模事業者や個人事業主に至るまで、誰でも簡単に、そして安価に決済システムを導入できるようになりました。

スマホ・タブレット決済では、カードリーダー、iPhone や iPad 等の端末と決済用のアプリ（無料）を用意するだけで、いつでもどこでも決済できるようになります。SS では、既存の決済システムがありますが、場所にとらわれずに決済できる利便性を活用することで、例えば、燃料配達時に顧客の要望に応じてその場で決済したり、新規事業を始める際に低コストで決済システムを導入することができます。

まず、従来のクレジットカード決済と比較して、スマホ・タブレット決済サービスで異なる点はどこにあるのか、ご紹介します。

### ◆ スマホ・タブレット決済のメリット

#### ①入金が早い

通常のクレジットカード決済では、売上が立ってから実際の入金までに1か月かかる場合も多かったのが、スマホ・タブレット決済では、最短翌日から遅くとも1週間以内には入金されます。

#### ②機器・システムの導入コストが安い

これまでのカードリーダーは、10万円前後かかっていましたが、スマホ・タブレット決済では、機器代が無料のものもあります。また、殆どのサービスの月額料金は無料で、決済手数料のみで利用することができます。

#### ③顧客・スタッフ双方の省力化

従来、スタッフがレジまで会計をしに走り、戻ってくるといった時間が必要でした。スマホ・タブレット決済を導入することで、顧客の前で会計ができるため、会計の時間を短縮でき、カードを預かるリスクの低減メリットもあります。

#### ④ペーパーレス

従来のようにレシートを発行することもできますが、メールで領収書を送信することができます。

#### ⑤データの可視化が簡単

日々の売上高の推移や簡単なデータの分析等、簡単に売上データを可視化してくれる機能があります。※場合によってはオプション料金が掛かる場合もあります。

### ◆ スマホ・タブレット決済の主要なサービス

スマホ・タブレット決済においては、主要なサービスが3つあります。次のページでは、それぞれの違いを簡単にご紹介します。



出所) Square HP より抜粋

## 主なスマホ・タブレット決済サービスの概要

項目	Square (スクエア)	楽天ペイ	Coiney (コイニー)
利用イメージ			
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・決済手数料 <u>3.25%</u> ～で利用可能</li> <li>・一括払いのみ対応</li> <li>・カードリーダーは、イヤフォンジャックに刺すだけ</li> <li>・電子マネーには非対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・決済手数料 <u>3.24%</u> ～で利用可能</li> <li>・一括払いのみ対応</li> <li>・主要電子マネーおよび「Google Pay」「Apple Pay」「楽天ペイ」に対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・決済手数料 <u>3.24%</u> ～で利用可能</li> <li>・1回・2回・リボ払いに対応</li> <li>・訪日中国人観光客向け「WeChatPay」に対応</li> <li>・対応カードは業種による</li> </ul>
初期費用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・初期導入費用なし</li> <li>※ IC カードリーダーは税込 4,980 円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(実質) 初期導入費用なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(実質) 初期導入費用なし</li> </ul>
決済手数料・取扱いカード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>3.25%</u> : Visa、MasterCard、American Express、Diners Club、Discover</li> <li>・ <u>3.95%</u> : JCB</li> <li>※ VISA、MasterCard、American Express のみカード情報手入力が可能。その場合の手数料は 3.75%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>3.24%</u> : VISA、MasterCard、American Express、楽天ペイ、楽天 Edy、nanaco、交通系 IC</li> <li>・ <u>3.74%</u> : JCB、DinersClub、Discover、Apple Pay、Quick Pay、iD</li> <li>※ WAON は 2018 年対応予定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>3.24%</u> : VISA、Master Card、American Express、SAISON CARD、WeChatPay</li> <li>・ <u>3.74%</u> : JCB、DinersClub、Discover</li> <li>※業種によって異なる</li> <li>※国内電子マネーは 2018 年夏以降対応予定</li> </ul>
対応レジ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Air レジ</li> <li>・ Orange Operation</li> <li>・ poscube</li> <li>・ ユビレジ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Orange Operation</li> <li>・ スマレジ</li> <li>・ ビオンリー</li> <li>・ poscube</li> <li>・ POS + ポスタス</li> <li>・ ユビレジ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Orange Operation</li> <li>・ スマレジ</li> <li>・ ビオンリー</li> <li>・ poscube</li> <li>・ POS + ポスタス</li> <li>・ MAIDO POS</li> <li>・ ユビレジ</li> <li>・ ラクレジ</li> <li>・ レジパッド</li> </ul>

出所) Square、楽天ペイ、Coiney 各 HP より抜粋

## POS レジアプリ

従来のPOS専用機は、小規模事業者にとっては導入費用や維持費が高いことが多く、また、レジ操作が複雑で一定期間の従業員へのトレーニングが必要でした。しかし、近年では、スマートフォンやタブレットなどのモバイル端末にアプリをインストールするだけで導入でき、コストの面でも操作性の面でも、POSレジの導入ハードルが低くなりました。SSには既にPOSシステムが導入されていることと思われませんが、小売・飲食・サービス業等の新ビジネスを始める際や、イベント等での会計時には、こうした新しいツールが役立つかもしれません。

なお、ここでご紹介するPOSレジを導入するにあたり、タブレットや周辺機器の購入が必要になりますが、これらは「消費税軽減税率対策補助金」の補助金対象サービスに指定されており、費用の一部補助が受けられます。(補助には一定の条件があります。)

「消費税軽減税率対策補助金」とは、消費税軽減税率制度(複数税率)への対応が必要となる中小企業・小規模事業者の方々が、複数税率対応レジの導入などを行うにあたって、その経費の一部を補助する制度です。

- ・支払完了期限：2019年9月30日まで
- ・申請受付期限：2019年12月16日まで

### 主なPOSレジアプリの概要

項目	Air レジ	スマレジ	ユビレジ
利用イメージ			
月額利用料	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全ての機能が初期費用・月額費用ともに完全無料</li> <li>※ iPad または iPhone が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スタンダード：0円</li> <li>・プレミアム：4,000円</li> <li>・プレミアムプラス：7,000円</li> <li>・リテールビジネス：12,000円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・無料プラン：0円</li> <li>・プレミアム：5,600円</li> <li>・小売店向け：9,300円</li> </ul>
会計システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Freee</li> <li>・弥生シリーズ</li> <li>・MFクラウド会計</li> <li>・FXシリーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Freee</li> <li>・弥生シリーズ</li> <li>・MFクラウド会計</li> <li>・FXシリーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Freee</li> <li>・弥生シリーズ</li> <li>・MFクラウド会計</li> <li>・FXシリーズ</li> </ul>
予約管理システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Airリザーブ</li> <li>・ホットペッパーグウメ</li> <li>・レストランボード</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トレタ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トレタ</li> </ul>
決済サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Square</li> <li>・Airペイ</li> <li>・モバイル決済 for Airレジ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Coiney</li> <li>・楽天ペイ</li> <li>・スマレジペイメント</li> <li>・ペイメントマイスター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Square</li> <li>・Coiney</li> <li>・楽天ペイ</li> <li>・食ベログ Pay</li> <li>・GMO Pallet</li> </ul>
ポイントサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Tポイント</li> <li>・Ponta</li> <li>・WAON POINT</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・楽天ポイント</li> </ul>
飲食店向けシステム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・—</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ぴかいちなび</li> <li>・FOODIT21</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ぴかいちなび</li> <li>・Fooding Journal</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・—</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スマレジタイムカード</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・StockScan</li> <li>・ユビレジ for Salesforce</li> <li>・FlickOrder</li> <li>・スーパーデリバリー</li> </ul>

出所) Airレジ、スマレジ、ユビレジ各HPより抜粋

## クラウド会計／給与計算ソフト

### ◆ クラウド会計ソフト

従来の会計ソフトのようにソフトウェアを購入して、それを会社のパソコンにインストールする必要がありました。一方、クラウド会計ソフトは、サービス提供会社に対して使用料を支払うことで、クラウドと呼ばれるインターネット上にデータを保存することで、いつでもどこでも会計処理が行えます。

メリットは、次の3つが挙げられます。

- 1) 銀行口座やクレジットカードを予め登録することで、自動入力・仕分けでき、入力業務が削減できること
- 2) レポート機能を活用することで、正確でタイムリーな情報分析ができるようになること
- 3) ソフト更新の手間なく、常に最新の法制度に準拠したサービスを使えること

一方、デメリットとしては、次の3つが挙げられます。

- 1) 現金取引が多い場合は、手入力が必要となる

ため、手間が増える場合があること

- 2) 使用料を支払うサービスであるため、維持費がかかること
- 3) 特殊な業種や複雑な会計処理に対応していない場合があること

これらメリットとデメリットを理解した上で、自社に合うと判断できれば、業務効率化に繋がる可能性もあります。

### ◆ クラウド給与計算ソフト

また、同様に給与計算においても、紙のタイムシートで管理している場合、紙の打刻時間を元にエクセル等に入力し、給与計算する手間と労力が掛かりました。

しかし、クラウド給与計算ソフトの Web 打刻機能の活用により、勤怠をスマホやパソコンで管理可能にし、集計や給与計算も打刻時間に合わせて自動計算してくれます。

なお、クラウド会計／給与計算ソフトにおいては、「free」「MFクラウド」「弥生」の3社が最も使われているサービスです。

### 主なクラウド会計ソフト・給与計算ソフトの概要

項目	弥生会計オンライン	MFクラウド	Free (フリー)
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>1987年から30年の実績をもつ弥生会計のクラウド型会計ソフトで、インストール型と合わせてユーザ登録数は150万以上。</li> <li>画面共有や電話でのサポートが手厚い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動家計簿アプリで有名なマネーフォワードが開発したクラウド型の会計ソフト。</li> <li>サービスが多く、振替伝票の入力もできる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013年にサービス開始した、「簿記を知らなくても使える会計ソフト」。クラウド会計ソフトではシェア No.1。</li> <li>入力形式が特殊であるため、会計知識を持たない人には使いやすい反面、知識を持つ人には慣れが必要。</li> </ul>
会計	(税込) ・ <u>無料体験プラン</u> ：0円／2ヶ月 ・ <u>セルフプラン</u> ：28,080円／年 ・ <u>ベーシックプラン</u> ：32,400円／年	(税抜) ・ <u>フリープラン(仕分月50件まで)</u> ：0円／月 ・ <u>ライトプラン</u> ：1,980円／月又は、21,780円／年 ・ <u>ベーシックプラン</u> ：2,980円／月又は、32,780円／年	(税抜) ・ <u>1ヶ月お試し</u> ：0円／30日 ・ <u>ライト</u> ：1,980円／月、又は、19,800円／年 ・ <u>ビジネス</u> ：3,980円／月、又は、39,800円／年
給与計算	(税抜) ・ <u>無料体験プラン</u> ：0円／2ヶ月 ・ <u>プラン10(10名分)</u> ：4,500円／年、又は、450円／月 ・ <u>プラン30(30名分)</u> ：12,000円／年、又は、1,200円／月	(税抜) ・ <u>従業員数1人～5人</u> ：2,500円／月 ・ <u>従業員数6人～50人</u> ：2,500円／月+300円／月×6人目以降の従業員数 ・ <u>MFクラウドバリューパック</u> ：3,900円／月～	(税抜) ・ <u>1ヶ月お試し</u> ：0円／30日 ・ <u>ライト</u> ：1,980円／月+300円／月×4人目以降の従業員数 ・ <u>ビジネス</u> ：問い合わせによる

出所) 弥生オンライン、MFクラウド、Free 各 HP より作成

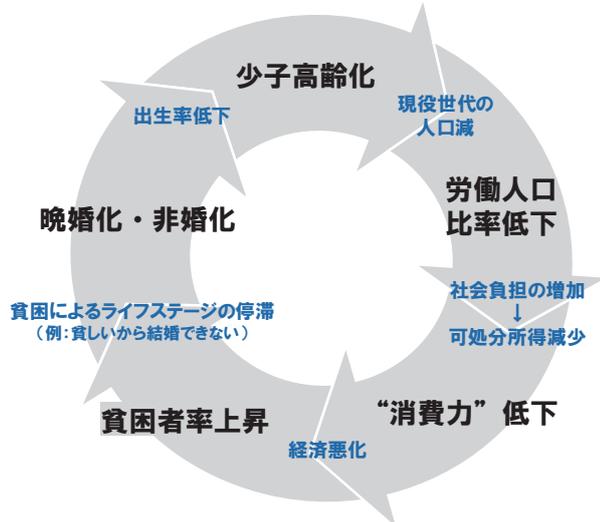
# 参考資料 5. SS を取り巻く経営環境の変化

## 5-1. 国内マクロ環境の変化

### 日本の社会構造の変化

昨今、日本では少子高齢化や人口減少が叫ばれていますが、2030年に向けて、少子高齢化を起点とした“負のスパイラル”に陥ることが予想され、日本の社会や暮らしを取り巻く環境は大きく変化していきます。第2章では、このような日本の社会構造の変化と、SS業界への影響について解説していきます。

#### 日本の社会・暮らしを取り巻く “負のスパイラル”



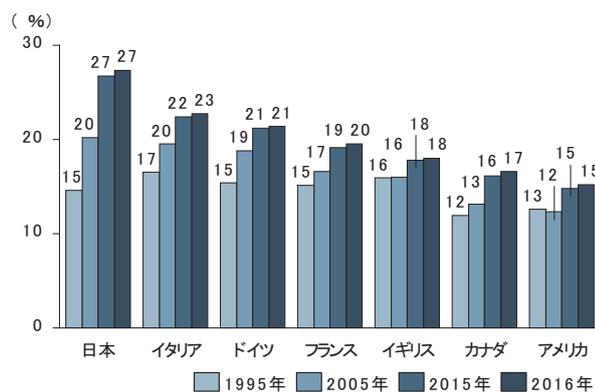
### ◆ 少子高齢化の更なる進展

日本は、世界の主要先進国の中で最も高齢化が進んでおり、今後も一層の高齢化が見込まれています。60歳以上の高齢者人口の割合は、1995年時点では他の先進国とそれほど変わらない15%であったにもかかわらず、2015年時点では27%まで上昇しており、日本が飛び抜けて高い状況となっています。

また、より分かりやすく日本の構造を把握するため、日本全体の人口ピラミッドの変化を見ると、2000年時点までは“つりがね型”だったその形は、2025年に向かって徐々に“つぼ型”に変化し、概ね4人の現役世代で1人の高齢者を支えていた世界から、半分の2人以下で1人を支える世界に様変わりします。

今後、日本の高齢化は一層進み、約2.6人に1人が65歳以上、約4人に1人が75歳以上となる超高齢化社会が到来します。高齢者人口のうち、人口のボリュームが最も多い「団塊の世代」は、2015年に65歳以上となりましたが、75歳以上の後期高齢者となる2025年には高齢者人口は3,677万人に達すると見込まれています。これまで国を支える側にいた「団塊の世代」が給付を受ける側に回ることで、医療、介護、福祉サービスへの需要が高まり、社会保障財政のバランスが崩れると指摘されており、2025年問題と言われています。

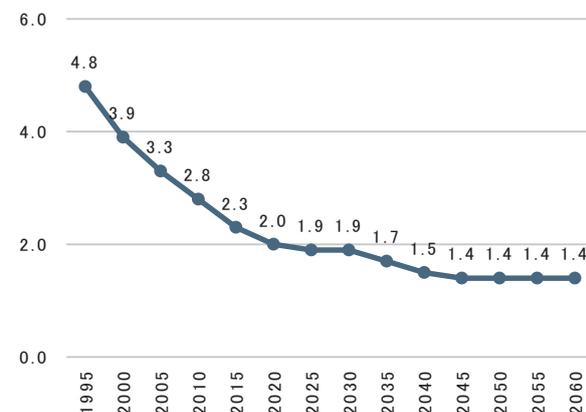
### 高齢者人口割合の国際比較



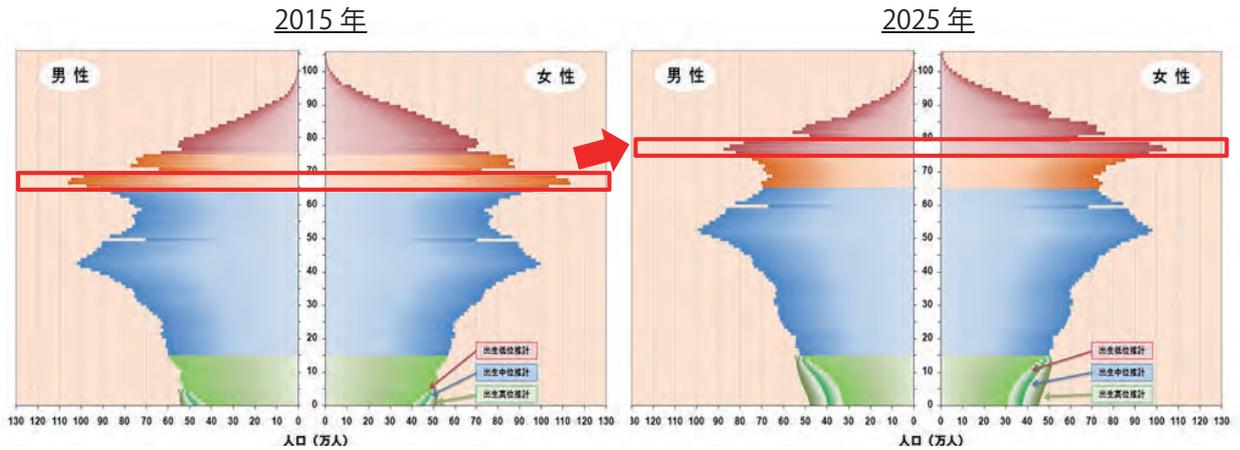
出所) 総務省資料より、日本は、2015年及び2016年は「人口推計」、その他は「国勢調査」  
他国は、World Population Prospects: The 2015 Revision (United Nations) の中位推計値注) 日本は、2015年及び2016年は9月15日現在、その他の年は10月1日現在  
他国は、各年7月1日現在

### 高齢者と現役世代の比率

#### 65歳以上人口を15～64歳が支える場合

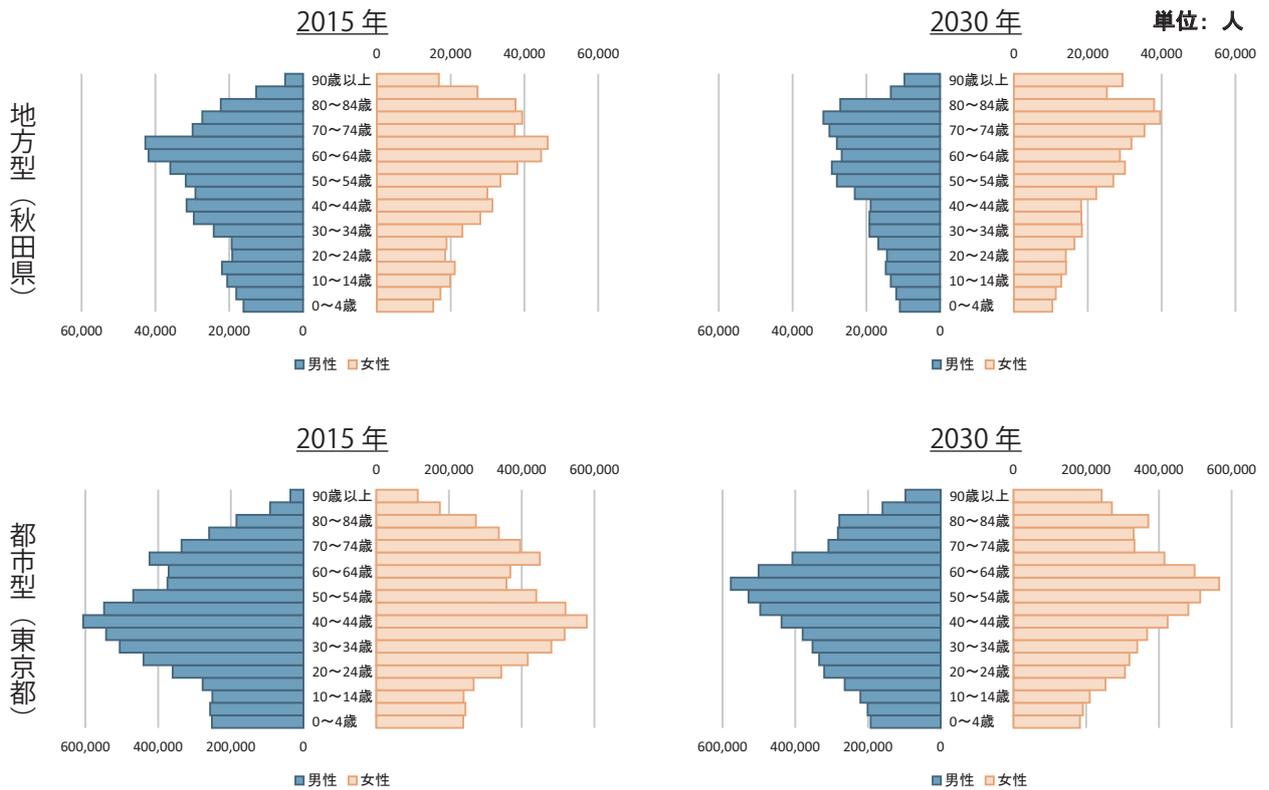


## 日本の人口ピラミッドの推移



出所) 国立社会保障・人口問題研究所  
「1920～2010年国勢調査、推計人口」「日本の将来推計人口」

## 人口ピラミッドの地域比較



出所) 人口問題研究所データより NRI 作成

また、地域別にみると、その傾向は地方でより顕著に表れ、地方での少子高齢化はより急速に進みます。例えば、人口が減少し過疎化が進んでいると言われる秋田県を地方型とし、東京都を都市型としてその人口ピラミッドの形を比較すると、地方型の高齢化がより早く進むことがよく分かります。

#### ◆ 厳しくなる労働市場環境

少子高齢化と人口減少は、労働市場にも大きな影響を及ぼしつつあります。実際にSS業界に限らず、飲食や小売りなど、様々な業界で人材確保が難しくなっており、他の業界と人材の奪い合いに晒されているのはご存知の通りでしょう。

これまでアルバイトの主力を担ってきた10代～20代の学生バイト層の絶対数は少子化により年々減少し、シニアや女性、外国人の活用が広がっています。しかし、日本全体の状況を統計からみると、その状況は非常に厳しいものであることが分かります。

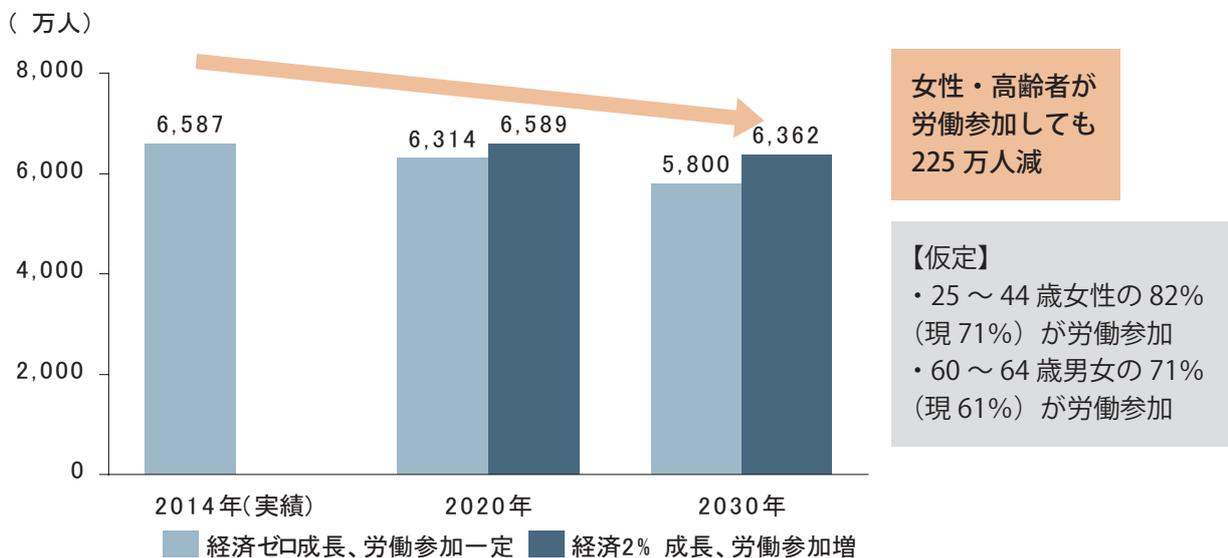
まず、シニアや女性の活用について、労働政策研究・研究機構のデータによると、女性がスウェーデン並に社会進出し、高齢者が今よりも5年長く働いたとしても、労働力人口は270万人減少する見込みとなっています。

また、政府は移民政策を取らずに外国人労働者を増やそうとしています。期待するほどは増えておらず、約10%の増加に留まっています。

更に、現在の外国人労働者のうち、中国人労働者が高い割合を占めますが、中国は2025年から総人口が減少を始め、労働輸入国に変わります。すると、頼んでも日本に来てくれない時代がやってきます。

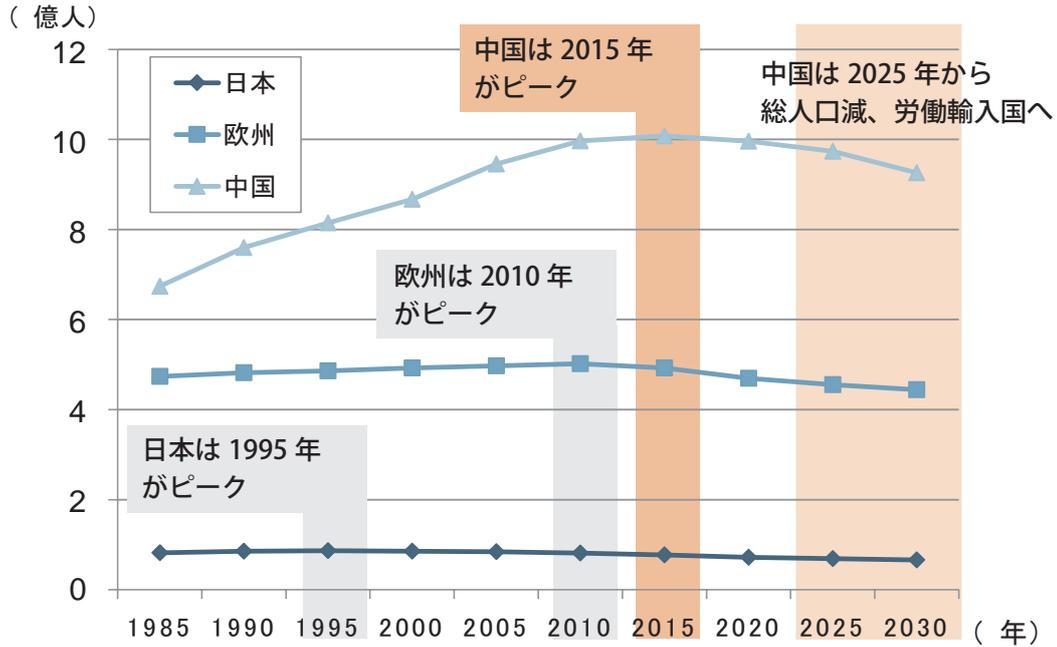
このように、シニアや女性、外国人を十分に活用できたとしても、日本の労働力は不足する構造となっているのです。こうした状況下で、大手飲食店や小売店等で年中無休や24時間営業の廃止、営業時間の短縮が報じられています。

#### 日本の労働力人口の将来推計



※満15歳以上の人口のうち、就業者、休業者、完全失業者の合計  
出所) 労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計—労働力需給モデル(2014年度版)による将来推計」より

## 日欧中の生産年齢人口（15歳～64歳人口）の推移



出所) United Nations “World Population Prospects, the 2015 Revision” (数値は中位シナリオを使用)

### ◆ 仕事と“AI”の対峙

AI やロボット等による代替可能性が高い 100の職業 (50音順、一部)	AI やロボット等による代替可能性が低い100の職業 (50音順、一部)
<ul style="list-style-type: none"> <li>IC生産オペレーター</li> <li>一般事務員</li> <li>鋳物工</li> <li>医療事務員</li> <li>受付係</li> <li>AV・通信機器組立・修理工</li> <li>駅務員</li> <li>NC研削盤工</li> <li>NC旋盤工</li> <li>会計監査係員</li> <li>加工紙製造工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アートディレクター</li> <li>アウトドアインストラクター</li> <li>アナウンサー</li> <li>アロマセラピスト</li> <li>犬訓練士</li> <li>医療ソーシャルワーカー</li> <li>インテリアコーディネーター</li> <li>インテリアデザイナー</li> <li>映画カメラマン</li> <li>映画監督</li> <li>エコノミスト</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>貸付係事務員</li> <li>学校事務員</li> <li>カメラ組立工</li> <li>機械木工</li> <li>寄宿舍・寮・マンション管理人</li> <li>CADオペレーター</li> <li>給食調理人</li> <li>教育・研修事務員</li> <li>行政事務員(国)</li> <li>行政事務員(県市町村)</li> <li>銀行窓口係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>音楽教室講師</li> <li>学芸員</li> <li>学校カウンセラー</li> <li>観光バスガイド</li> <li>教育カウンセラー</li> <li>クラシック演奏家</li> <li>グラフィックデザイナー</li> <li>ケアマネージャー</li> <li>経営コンサルタント</li> <li>芸能マネージャー</li> <li>ゲームクリエイター</li> </ul>

出所) 野村総合研究所「日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能に」

### ◆ 働き手の減少と技術の躍進

このような状況で注目されているのが、人工知能（以下、AI）やロボット等の技術の活用です。野村総合研究所が英オックスフォード大学と行った研究によると、国内601種類の職業のうち、日本の労働人口の49%が就いている職業において、10～20年以内に代替されるとの試算結果が発表され、大きな注目を集めました。このことは、第4次産業革命と呼ばれ、「AIに仕事を奪われる」ということに注目されがちですが、「単純な作業は

AIに任せて、人間が本来行うべきことに集中できる」と読み替えることもできます。

以下に示すのは、先述の研究によって今後10年～20年で、AIやロボットに置き換わる可能性が高いとされた職業の一部です。これを見ると、AIが処理できない「抽象的な概念」を整理したり、創出するための知識・スキルが要求される職業や、他者との協調や説得・交渉が求められる職業は残り、そうでないものは、単純作業に近いものに限らず、代替可能性が高いことが分かります。

### ◆ AI やロボットにできないこと

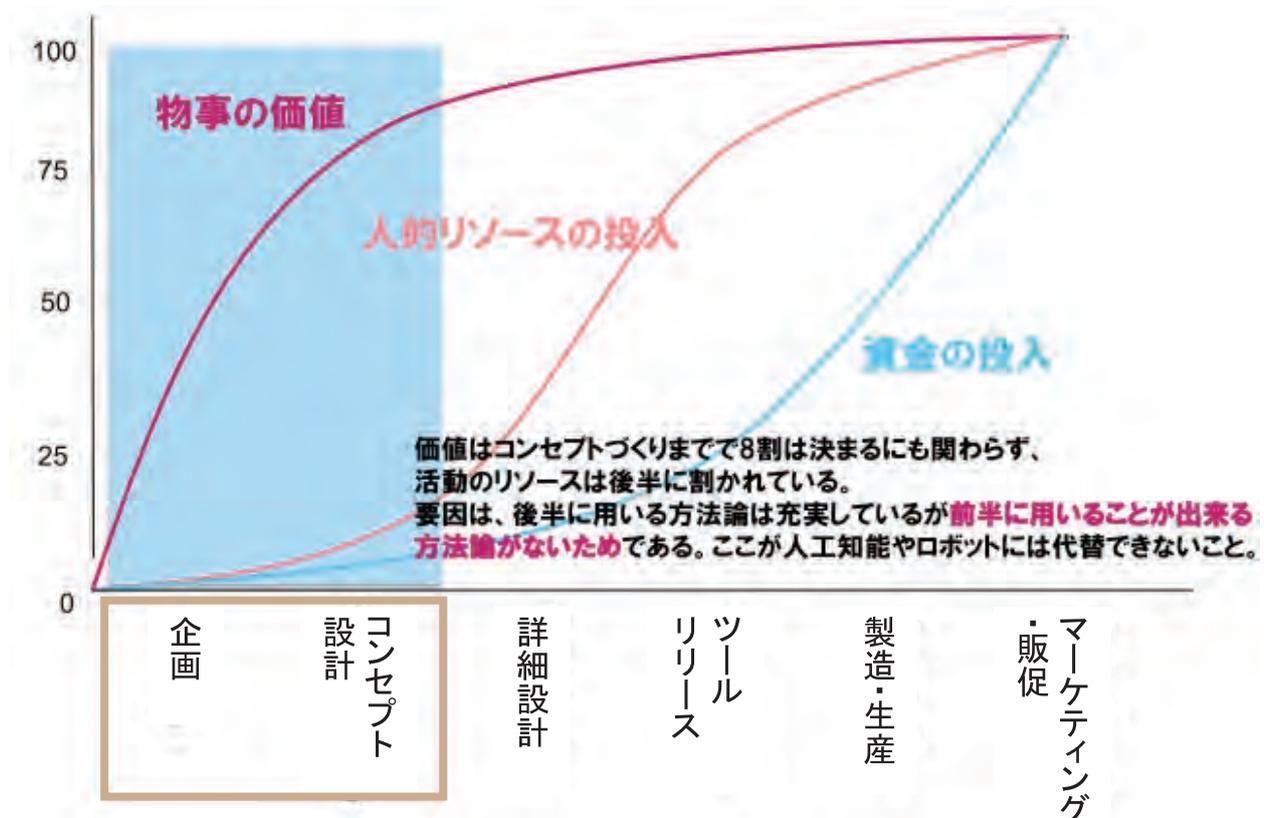
実際、物事の価値は、計画段階で8割が決まるにもかかわらず、活動の資源は後半に割かれているのが現状と言われます。何故なら、事業の後半で用いる方法論は世の中にたくさんありますが、前半に用いることができる方法論は、確立されたものがないためです。しかし、ここの部分がAIやロボットには代替できない、人が引き続き実施していく領域になると考えられます。

### ◆ 注目される「プロデューサー人材」

こうした中で、日本では、コンセプトの設計ができる「プロデューサー人材」が注目されています。新たな商品やサービスを創ろうとする際には、そのコンセプトが最も重要なものとなり、優良なコンセプトを創ることによって、その商品・サービスの価値を高めます。ただし、そのノウハウはプロデューサー人材それぞれに内製化されていて、“方法論”として説明することは難しいことが多いのです。

それでは、どのようにすれば「プロデューサー人材」に近付けるのでしょうか。今からでもすぐにできる取組みの方法等、詳しくは、第3章で事例を交えながらご紹介します。

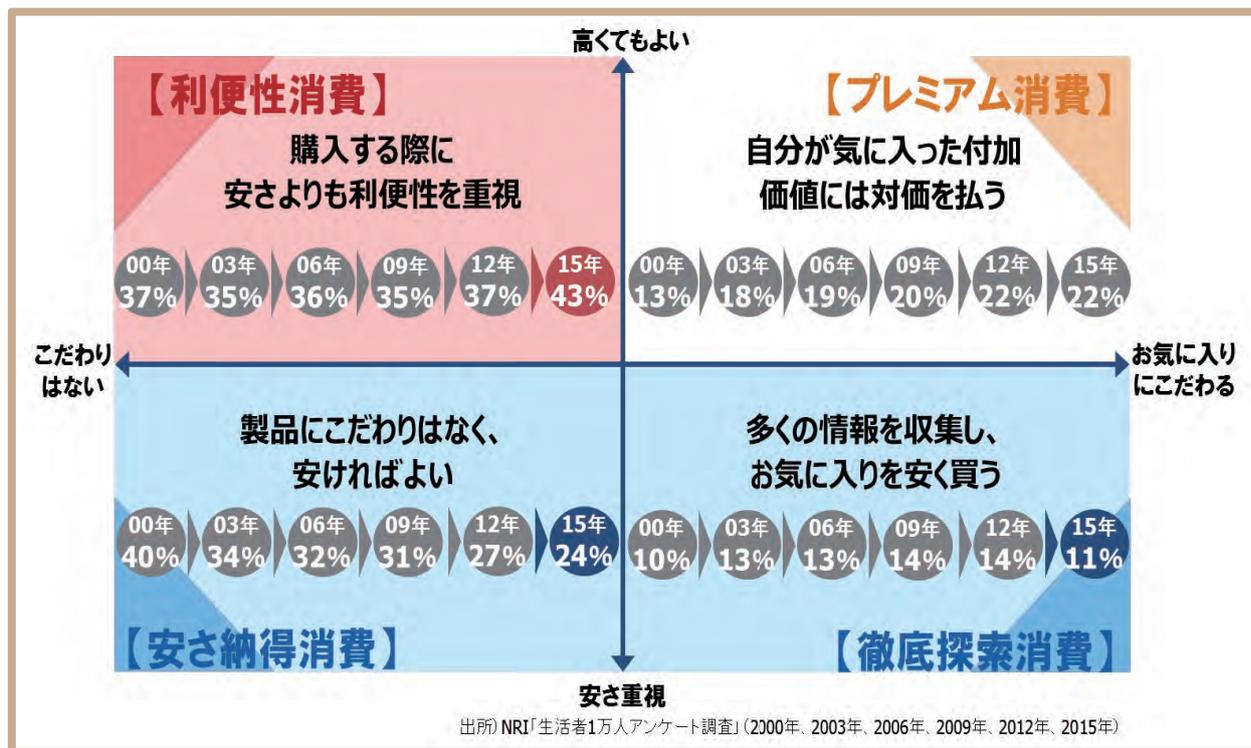
事業の流れに応じた、本来の価値と資源投入のバランス



出所) ME317 Stanford Univ.

## 5-2. 消費者の価値観変化

### 日本の消費者の価値観変化



#### ◆ 拡大する利便性消費

野村総合研究所が5年おきに実施する生活者一万人アンケート調査では、消費者の消費スタイルを「プレミアム消費」、「利便性消費」、「安さ納得消費」、「徹底探索消費」の4つに分けて分析しています。

「プレミアム消費」・・・自分のお気に入りにこだわり、プレミアム（付加価値）に対してしっかりと対価を払うという消費スタイル。

「利便性消費」・・・商品に対するこだわりはなく、価格の安さに対するこだわりもない消費スタイル。商品や価格を重視しない代わりに、利便性を重視。

「徹底探索消費」・・・多くの情報を集めて気に入ったものを安い価格で購入しようとする等、商品に対するこだわりがあるが、価格も重視する消費スタイル。

「安さ納得消費」・・・商品に対するこだわりはなく価格の安さで評価する消費スタイル。

この調査結果によると、「安さ重視」の消費傾向が減少し、「プレミアム消費」は横ばい傾向だったものの、安さよりも利便性を重視する「利便性消費」が拡大傾向にあることが分かりました。

野村総研によると、スマホの普及はもちろん、女性の躍進による忙しい共働き世帯の増加や、高齢化社会の進展等の社会の変化により、「価格にあまりこだわらず、便利な手段を利用して欲しいものを買う」というスタイルを採用する人が増えたと考えられるとのこと。

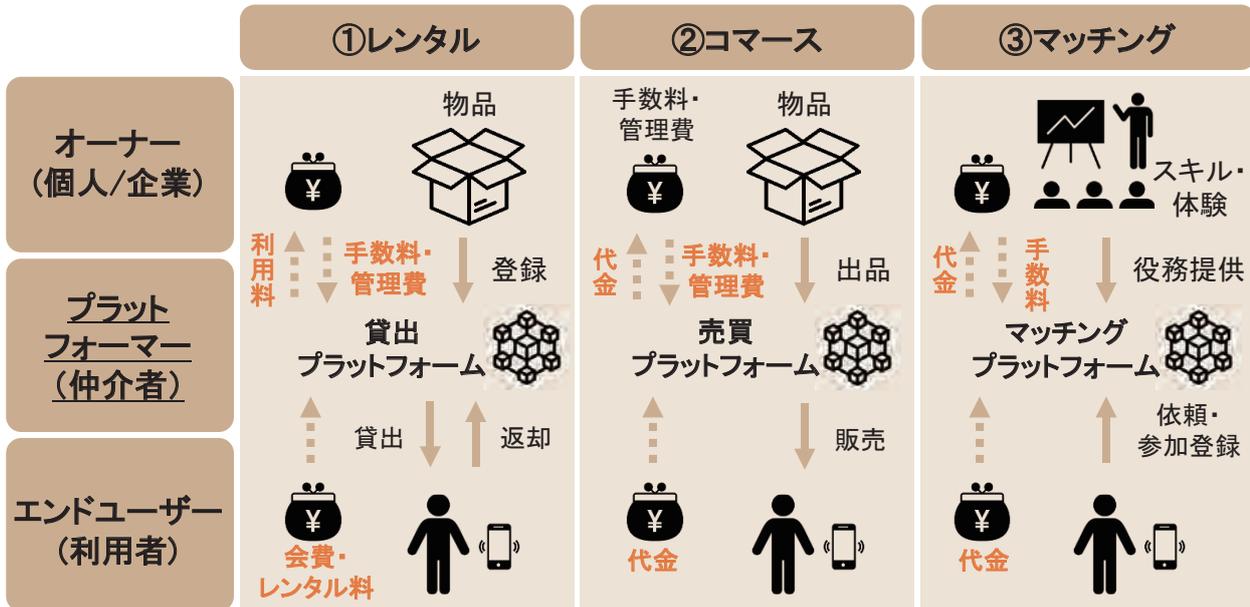
#### ◆ 消費スタイルは、保有から使用へ

また、次のページで紹介する通り、これまでは特に耐久消費財については、各家庭が保有するのではなく、使用するときだけシェア（共有）する消費スタイルに変化しています。従来よりレンタルサービスが存在していた本やCD・DVD等に限らず、自家用車や自転車等のモビリティにおいても、今後はシェアする時代へと転換していって言われています。

## 5-3. シェアリングエコノミーの台頭

シェアリングエコノミーのビジネスモデルイメージ

...▶ お金の流れ → モノの流れ



### シェアリングエコノミーの台頭

#### ◆ シェアリングエコノミーの定義

ここ数年の間に、いわゆる IT ベンチャー企業を中心に様々なシェアリングサービスが展開されています。最初は、女性や若者等の感度の高い人を中心に使われてきたシェアリングサービスでしたが、近年では、消費者の間でもシェアリングサービスを使うことが珍しくなくなってきました。本項では、シェアリングエコノミーとはどのようなものなのか、おさらいしてみましょう。

まず、シェアリングエコノミーとは、「個人または企業が所有するモノ・コトをインターネットを通して共有すること」を指します。

#### シェアリングエコノミーの要件



シェアリングエコノミーにおける「やり取り」そのものは決して新しいものではなく、これまでも本やCDの「①レンタル」やショッピング等の通常の「②コマース」、結婚相談所等での人の「③マッチング」等、シェアリングの概念に近いサービスは行われてきました。

#### ◆ シェアリングエコノミーのビジネスモデル

では、シェアリングエコノミーと従来のサービスは何が違うのでしょうか。最も大きな違いは、インターネットの普及やSNSの浸透により、コミュニケーションのとれる個人の幅が広がったことにあります。具体的には、これまでは家族、親戚、友人・知人等に限定されていた「やり取り」や、企業しか提供できなかった「やり取り」が、インターネットを通して見知らぬ他人同士等のより広いユーザー間での「やり取り」に広がってきた、ということです。

いずれのシェアリングエコノミーのサービスにおいても、プラットフォーマー（仲介者）が存在することによって、スマートフォンアプリ等を介して、誰でも簡単に、そして安全に、その「やり取り」が行えるようになり、利便性が向上したことに新規性があると言えます。

## ◆ シェアリングエコノミーの対象と形態

シェアリングエコノミーの対象は多岐に渡りますが、その内容は大きく、「①移動」、「②スペース」、「③モノ」、「④ヒト」、「⑤カネ」、そして「⑥統合型」の6つに分けられます。

**①移動**  
 カーシェア・ライドシェア・サイクルシェア  
 (車・相乗り・自転車…)  
 例：タイムズカーシェア、オリックスカーシェア、  
 Anyca、d car share、UBER、notteco

**②スペース**  
 使っていない空間のシェア  
 (住居・施設・駐車場…)  
 例：Airbnb、akippa、ecko cloak、  
 SPACEMARKET

**③モノ**  
 所有する物品のシェア  
 (洋服・雑貨・チケット…)  
 例：メルカリ、フリル、BUYMA、Ancar

**④ヒト (コト)**  
 人材・労働力・スキル・体験のシェア  
 (家事代行・美容・教育・ビジネス…)  
 例：Lancers、AsMama、ANYTIMES、  
 ストアカ、ビザスク

**⑤カネ**  
 資金調達・流通のシェア  
 例：Makuake、CAMPFIRE、KICKSTARTER

例：ジモティー  
**⑥統合型**

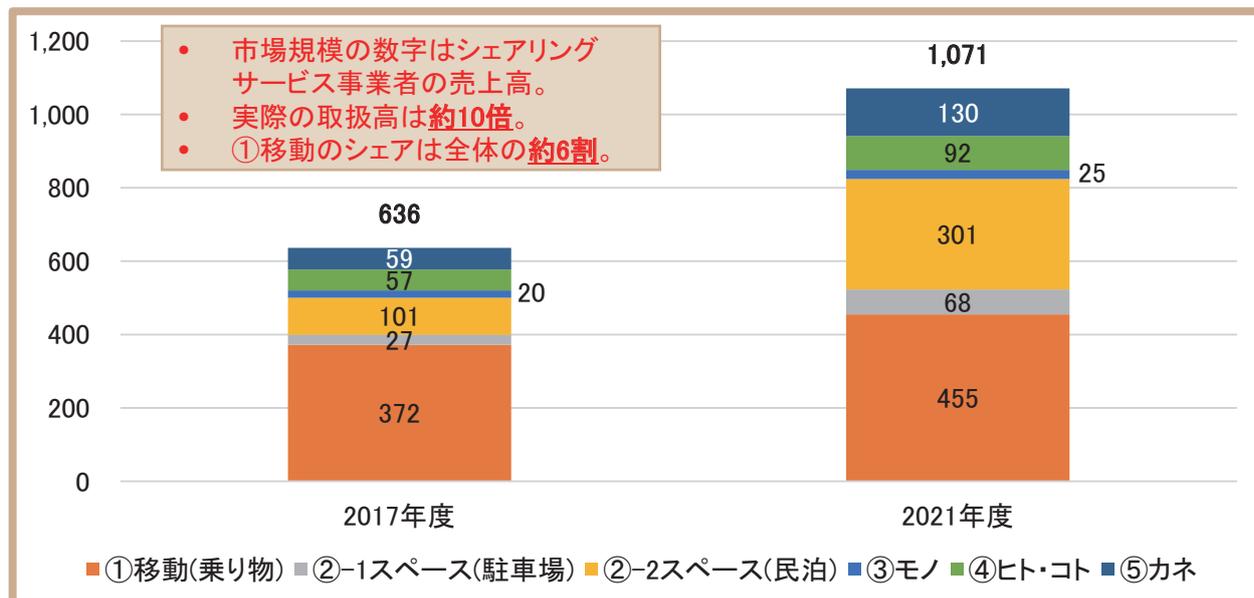
## ◆ シェアリングエコノミーの市場規模

具体的なシェアリングエコノミーの市場規模はどれ程あるのでしょうか。矢野経済研究所によると、2017年度時点で636億円、2021年度までに1,071億円まで伸びると推計されています。なお、日本全体の金額としては非常に少なく見えますが、このデータはシェアリングエコノミー事業者の売上高ベースでの市場規模であるため、シェアリングサービスの収入源である手数料の多くが10%程度であることを考慮すると、実際の取扱高ベースでの金額は、市場規模の数字の約10倍程度ある可能性も考えられます。

また、各カテゴリーの中で最も市場規模が大きいのは、①移動(乗り物)のシェアリングサービスであり、2017年度においては、全体の約6割を占めます。この内訳をみると、「カーシェアリング」が大部分を占めており、「サイクルシェアリング」と「ライドシェアリング(相乗り)」の占める割合はまだ僅かとなっています。

カーシェアリングは、話題になったのはここ最近ですが、国内に登場したのは2002年と古いこともあり、2015年頃から流行したその他のシェアリングエコノミーサービスと比較すると規模が大きくなります。

シェアリングエコノミー全体の市場規模(億円)



出所) 矢野経済研究所「シェアリングエコノミー市場の実態と展望 2017」

## ◆ シェアリングの利用に関する各国比較

では、これらのサービスの利用意向や実際の利用率はどの程度あるのでしょうか。2017年、総務省が以下の5事例を対象に、日本・米国・英国の利用意向と利用率を調べた結果があります。

- ①個人の所有する自家用車に乗って目的地まで移動できるサービス
- ②-1 個人の所有する場所を駐車場として利用できるサービス
- ②-2 個人の所有する住宅の空き部屋等を宿泊場所として貸し出す民泊サービス
- ③個人に家事等の仕事・労働を依頼できるサービス
- ④個人間で利用していないモノを共有するサービス

この結果を見ると、日本における実際の利用率は10%に満たない状況となっていますが、利用意向においては、3割程度の消費者が利用してみたいと回答しています。いずれも諸外国と比べるとまだまだ低い状況ですが、市場規模は年々拡大しており、今後は現在主な利用者が多い都心部以外にも広がっていくことが期待されています。

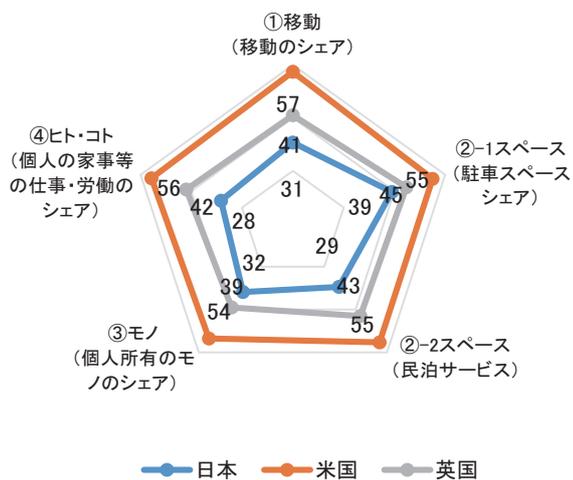
## ◆ シェアリングサービスのSS事業者への影響

これまで、シェアリングエコノミー・サービスについてご説明してきましたが、では、こうしたシェアリングサービスは、SS事業者にどのような影響があるのでしょうか。1つは取り込むという考え方があります。例えば、シェアリングの考え方を取り込んで、自社独自のサービスを考案・展開したり、既存のシェアリングサービスを利用してSSの既存の資産を有効活用することで、サービス提供者になることもできます。

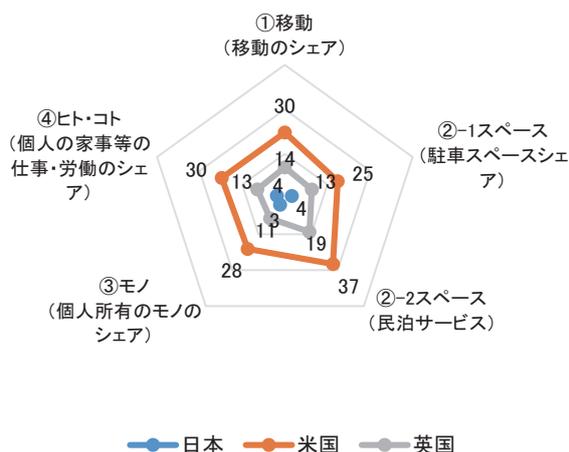
次のページ以降に、①～⑤のシェアリングエコノミーサービスの事例を説明しますので、新事業や新サービスを考案・実現する際の参考にしてみてください。

- ①移動のシェア
- ②スペースのシェア
- ③モノのシェア
- ④ヒト（コト）のシェア
- ⑤カネのシェア

シェアリングサービスの利用意向（単位：％）



シェアリングサービスの利用率（単位：％）



出所) 総務省「スマートフォン経済の現在と将来に関する調査研究」(2017年)

## シェアリングエコノミーのサービス例

### ◆ ①移動のシェア

移動のシェアには、大きく、1) カーシェアリング、2) ライドシェアリング、3) サイクルシェアリングの3つがあります。

#### 1) カーシェアリング

カーシェアはその名の通り、クルマという“モノ”をシェアするサービスで、企業から個人にサービスを提供するもの（以下、BtoC/Business to Customer）と、個人間でサービスを提供し合うもの（以下、CtoC/Customer to Customer）があります。

BtoCのカーシェアサービスにおいては、タイムズカーシェア、オリックスカーシェアの2つが主流です。サービス内容は従来のレンタカーと似ていますが、異なる点は、レンタカーは店舗に出向く必要がある一方、カーシェアでは事前の登録さえ済んでいれば、スマホ・PCから予約ができ、各拠点から24時間いつでも出発可能な点、15分～短時間の“ちょい乗り”が可能な点、利用料金にガソリン代や付帯料金が全て含まれる点等が挙げられます。

また、CtoCのカーシェアサービスの代表サービスとしては、DeNA（ディーエヌエー）が展開するAnyca（エニカ）が挙げられます。Anycaは、個人が所有する自動車を登録し、自分の都合のいい日時を指定して、希望する利用者に貸し出すことができるサービスで、2015年のサービス開始以来、約9万人が会員登録しています（2017年10月時点）。

Anycaの最大の特徴は、利用できるクルマの種類の豊富にあり、高級スポーツカーから痛車（車体にアニメやゲームのキャラクターのステッカーや塗装等で装飾した自動車のこと）まで、通常のレンタカーでは借りることができない車を借りられるのが特徴で、個人の遊休資産を有効活用できること、車好きの個人間のコミュニティが広がること等にメリットがあります。

更に、これらをまとめるマッチングサービスのプラットフォーム事業者も現れました。NTTドコモの「d car share」です。「dカーシェア」では、提携するカーシェアリング事業者やレンタカー事業者、及び、dカーシェアに登録した個人が所有する車の中から、用途や場所、利用日にあわせて、好きな車を選んで利用できます。

### Anyca（エニカ）のサービス利用の流れ



## 2) ライドシェアリング

ライドシェアは相乗りサービスのことを指し、日本では主にCtoCのサービスが主流になっています。日本におけるライドシェアリングの代表サービスは、nottecoです。nottecoは、「安く移動したい人」と「ガソリン代などの実費を節約したいドライバー」をつなげる相乗りマッチングサービスで、主に帰省や観光、趣味・イベント等での長距離移動に使われており、2007年にサービスを開始し、2018年3月時点で、4万人以上の会員が登録しています。

一方、世界での主流はUBERです。日本ではいわゆる白タク規制の法規制がネックとなり、タクシーの配車アプリのようなビジネスモデルでサービス展開をしていますが、世界では、以下のようなサービスを展開しています。

- ・ハイヤー配車
- ・タクシー配車
- ・ライドシェア
- ・メッセンジャー（バイク便）
- ・ランチ配達

## 3) サイクルシェアリング

サイクルシェアリングは、自転車をシェアするサービスで、こちらは主にBtoCのサービスが主流となっています。従来のレンタルサイクルと比べて、「レンタルサービス」という本質に違いはありませんが、サイクルポートと呼ばれる複数の拠点を利

用できる点や、スマホやPCなどから簡単に予約や自転車の解錠ができるため、人を介さずにサービス提供ができる点にサイクルシェアとしての新規性があります。

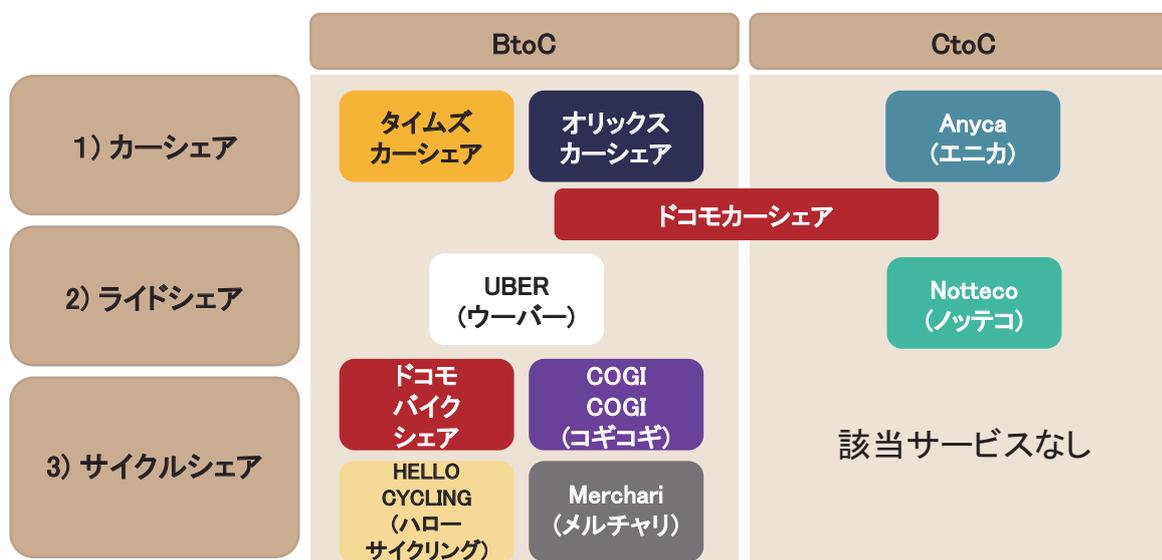
主要なサービスは、NTTドコモのドコモ・バイクシェア、COGICOGI、Hello Cycling、メルチャリ等があり、特に、NTTドコモは自治体やセブンイレブン等とも提携しています。自治体との連携においては、東京都内9区（千代田区、中央区、港区、新宿区、文京区、江東区、品川区、大田区、渋谷区）で実証実験を行っており、2011年には4万回、2016年には200万回の利用されたとのこと。なお、自転車はすべてのポートで貸出・返却することができ、2018年3月末時点で、サイクルポート447か所、自転車5,090台まで拡大しています。

### ドコモ・バイクシェアの料金一覧

プラン		1回会員	月額会員	1日パス	
利用時間		・ 24時間	・ 24時間	・ 購入当日の23:59まで	
利用料金	基本	・ 0円/月 ・ 最初の30分は150円/回	・ 2,000円/月 ・ 最初の30分は0円/回	窓口	登録機
	延長	・ 30分超過ごとに100円		・ 1,500円/日	・ ICカード500円
支払方法		・ クレジットカード ・ ドコモケータイ払い		・ 現金	・ クレジットカード ・ 交通系IC

出所) ドコモ・バイクシェア HP より

### ◆ ①移動のシェアの主要なサービス一覧



## ◆ ②スペースのシェア

スペースのシェアにおいて主にサービス化されているものは、「空き駐車場」、「空き家」、「空き部屋」、「(店舗等の) 空きスペース」等、多様なスペースが対象となります。

### 1) 駐車場のシェア

駐車場のシェアは、個人や企業が使っていない空き駐車場・スペースを貸し出すサービスです。オーナーは遊休資産を活用することができ、利用者は事前に駐車場を予約することで、目的地周辺に到着してから駐車場を探す手間を省けるメリットがあります。

駐車場シェアにおいては、2012年に「軒先パーキング」がゼロから市場を創り、「akippa」等のベンチャー企業が市場を拡大してきました。現在は、タイムズや楽天などの大手が参入しています。なお、軒先パーキングはJAFと提携しており、JAF会員は割引価格で約1,800万人が軒先パーキングの駐車場を利用できます。

### ◆ 軒先パーキングのサービス利用の流れ

①目的地周辺のパーキングを探して予約



②貸主から利用OKの回答が来たら予約確定（最長2日以内/即利用可能パーキング有）



③車のナンバー情報を入力し、パーキングチケットを発行



④チケットは、印刷してダッシュボードに置くか、提示を求められた時にスマホ端末画面を提示



出所) 画像は、軒先パーキング HP より抜粋

### 2) 空きスペースのシェア

空きスペースのシェアにおいては、「荷物預かり」や「一時出店場所」としての利用があります。

1つ目の「荷物預かり」においては、“ecbo cloak(エクボクロック)”というサービスがあります。ecbo cloakは、「荷物を預けたい人」と「荷物を預かるスペースを持つお店」を繋ぐ、荷物預かりシェアリングサービスです。例えば、SSのセールスルームやバックヤード等に空きスペースがある場合、このサービスに登録することで手軽にクロックサービスを始めることができます。



出所) 画像は、ecbo cloak HP より抜粋

2つ目の「一時出店場所」においては、“軒先ビジネス”というサービスがあります。軒先ビジネスにおいては、物品販売（アパレル、雑貨、物産品等）、キッチンカー等の飲食販売、展示会などのプロモーションスペース等、ポップアップストアを出店することができます。SS事業者においても、隣接するスペースがある場合、一時的にマルシェやキッチンカー等の飲食向けのスペースとして貸し出すなどの活用が考えられます。



自由が丘JOYタワー(北)

東京都目黒区自由が丘



大阪市 イスオ商店街 BEARS

大阪府大阪市大正区豊崎

出所) 画像は、軒先ビジネス HP より抜粋

### 3) 空き家・空き部屋のシェア

空き家・空き部屋のシェアにおいては、大きく宿泊利用（いわゆる民泊等）、イベント利用（パーティー、ロケ・撮影、その他イベント等）、研修・会議利用の3つがあります。

まず、宿泊目的のシェアサービスにおいては、Airbnb（エアビーアンドビー）が有名です。Airbnbの最大の特徴は、普通のホテルとは違った個性的な部屋を安価に借りられること、かつ世界中にネットワークを持つことにあります。他にも、変わったものでは「お寺ステイ」等、お寺と宿泊者を繋ぐサービスもあります。



出所) Airbnb より抜粋

また、イベントや会議利用目的のシェアサービスにおいては、SPACEMARKET（スペースマーケット）や Spacee（スペースイー）が知られています。SPACEMARKETは、イベント用の個性的なスペースが、Spaceeはより会議・研修用のスペースが多く掲載されています。



出所) SPACEMARKET HP より抜粋

### ◆③モノのシェア

モノのシェアにおいては、フリーマーケット（以下、フリマ）のようなコマース型サービスと、月額による定額や泊数に応じた価格のレンタル型サービスがあります。

#### 1) コマース型サービス

コマース型のサービスは、個人間で様々な“モノ”を売買できる、Mercari（メルカリ）やFRIL（フリル）等のCtoCのフリマアプリが中心となっています。車に関しては、中古車の個人売買ができる Ancar（アンカー）があります。



出所) Ancar HP より抜粋

#### 2) レンタル型サービス

レンタル型サービスにおいては、BtoCのサービスが主流となっており、大きく、洋服やベビー用品等の「カテゴリ特化型」と、様々なものをレンタルできる「総合型」があります。

「カテゴリ特化型」においては、例えば、月額料金を支払うことで、洋服をコーディネートして毎月送ってくれる“AirCloset（エアークローゼット）”というサービスがあります。

「総合型」においては、例えば、家電やカメラ、カー用品、楽器に至るまで様々なものを指定した期間だけ借りることができる、“ReRe レンタル”というサービスがあります。



出所) ReRe レンタル HP より抜粋

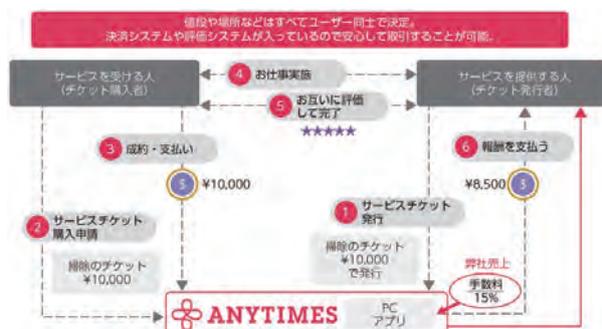
#### ◆④ヒト（コト）のシェア

ヒトのシェアとは、ヒトが持つスキルを活用して、コトを提供するサービスです。明確に分かれている訳ではありませんが、大まかに BtoB・BtoC のどちらかに案件が寄っていることが多いです。

BtoB においては、実績・スキルのあるフリーランスの個人事業主等と、そのスキルを必要とする企業や個人をつなぐサービスです。提供される主なサービスは、システム開発、Web 開発、デザイン制作、翻訳、記事・写真・動画制作等多岐に渡り、季節による繁忙差がある業務や一時的な業務において、必要なリソースを必要な時だけ確保することができます。具体的には、Lancers（ランサーズ）や Coconala（ココナラ）などが有名です。

また、BtoC においては、習い事等のプライベートレッスンから家事代行まで、様々な生活関連のサービスを受けたい個人と、提供したい個人をつなげるサービスが活発です。具体的には、AsMama（アズママ）や ANYTIMES（エニタイムズ）、TIME TICKET（タイムチケット）、ストアカ等のサービスがあります。ANYTIMES を例にとると、以下の流れでサービス提供されます。

- 1) サービスチケット発行：提供者が自分の得意なことをサービスとして ANYTIMES に掲載
- 2) サービスチケット購入申請：購入者は、好きなサービスを見つけたら購入申請
- 3) 成約・支払い：提供者が購入申請を受け入れると成約し、購入者がアプリ上で前払い
- 4) お仕事実施：サービス内容を実行
- 5) お互いに評価して完了



出所) 総務省 HP より、株式会社エニタイムズ提供資料

#### ◆⑤カネのシェア

カネのシェアは、主にクラウドファンディングと呼ばれる資金調達サービスのことを指します。クラウドファンディングとは、Crowd（群衆）+Funding（資金調達）を組み合わせた造語で、「こんなサービスを創りたい」といったアイデアを持つ起案者が世の中に呼びかけ、共感した人々から広くお金を集めることができる手段です。SS 事業者においても、事業アイデアがある場合、既存の銀行や補助金以外の資金調達の方法として、クラウドファンディングを活用することも可能です。

なお、クラウドファンディングには、資金提供による支援をしてくれる人への対価によって、4つのタイプに分類されます。

##### 1) 寄付型

集めた資金は全額サービス開発に充てられ、支援者への対価がないもの

##### 2) 投資型

プロジェクトから利益が出た場合に、支援者に配当が支払われるもの

##### 3) 融資型

支援者に利子が支払われるもの

##### 4) 購入型

支援のお返しとして、モノやサービス、権利等の特典が得られるもの

日本でより事業よりのプロジェクトが多く掲載されているクラウドファンディングサービスには、CAMPFIRE（キャンプファイヤー）や Makuake（マクアケ）等があり、主に「購入型」となっています。



出所) Makuake HP より抜粋

## 5-4. 次世代モビリティの進展

### EV化の動き

自動車は、ガソリン車・ディーゼル車等のエンジン車が長らく主流であり続けました。今後もしばらくは続くものと思われていましたが、電気自動車（以下、EV/Electric Vehicle の略）の登場により、多くの国や自治体がガソリン車の廃止を決定しています。各種報道によると、英国、ノルウェー、フランス、オランダ等の欧州に限らず、インドや中国、また、各国の地方自治体レベルで、今後数十年以内にガソリン車の廃止を目指すとのことです。

日本ではまだ同様の動きは見られず、また、ガソリン車の販売が禁止になったからと言って、すぐにEVだけの世界になることはありません。しばらくは複数のエンジンミックス多様化の世界が続くと見られます。しかし、世界は確実にEV化の方向に進みつつあるため、SS事業者においてもEVの動向を把握しておくことは、今後の事業戦略を考えるうえで非常に重要となります。本項では、

まずEVの動向について確認しながら、SSへの影響を探っていきます。

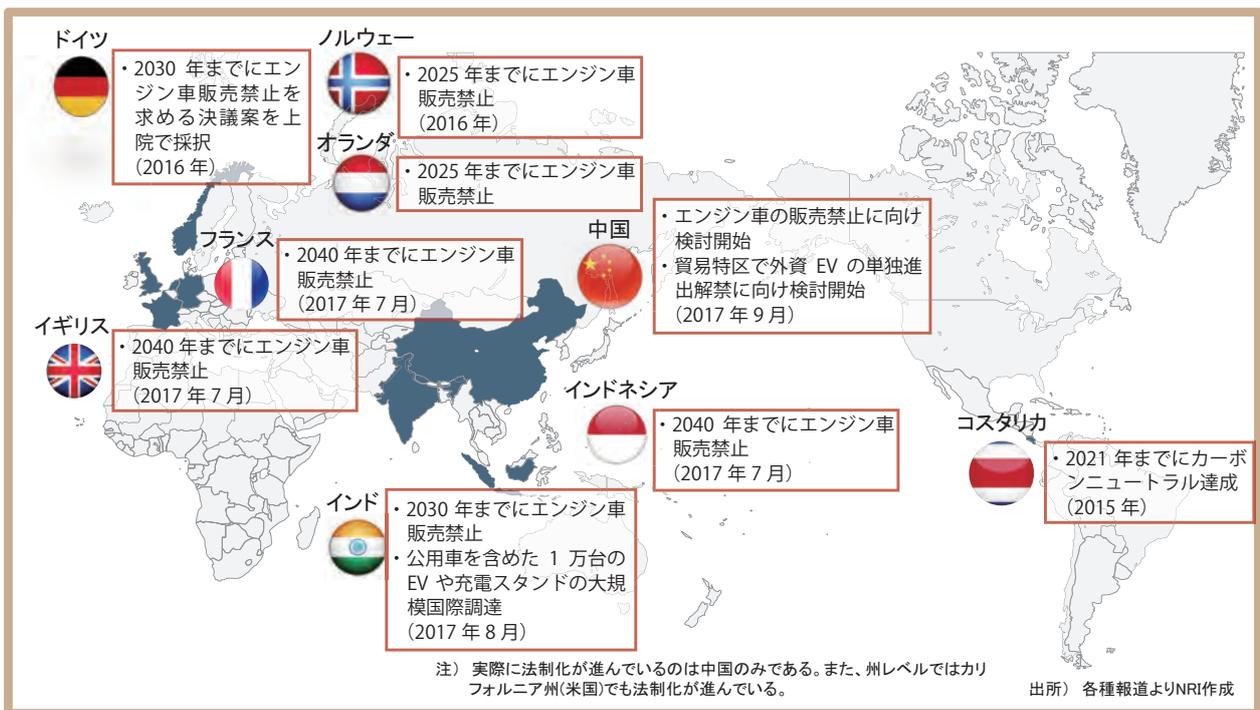
### ◆EVの市場規模予測の上方修正

世界中の各機関・企業の発表するEV予測は、年を追うごとに上方修正されています。

国際エネルギー機関（OCEDの下部組織であるInternational Energy Agency、以下、IEA）は、「燃費規制強化と蓄電池コストの低減が進んでいること（BEVの航続距離の延長および価格そのものの低減）と、その影響により、欧州で2030年までにEVと内燃機関（以下、ICE）が経済性の面で完全に対等になり、他の地域でも対等に近づく。」と見ており、EV導入の見通しを上方修正しています。また、英BPにおいても、同様、燃費規制の強化、蓄電池コストの低下、導入補助の継続、ICEの燃費効率向上、EVに対する消費者意識の変化などを背景に上方修正しています。

一方、Exxon MobilのEVに対する評価は一貫しており、「蓄電池コストが下がったとしても、依

### 世界における、ガソリン車・ディーゼル車の販売禁止の動き



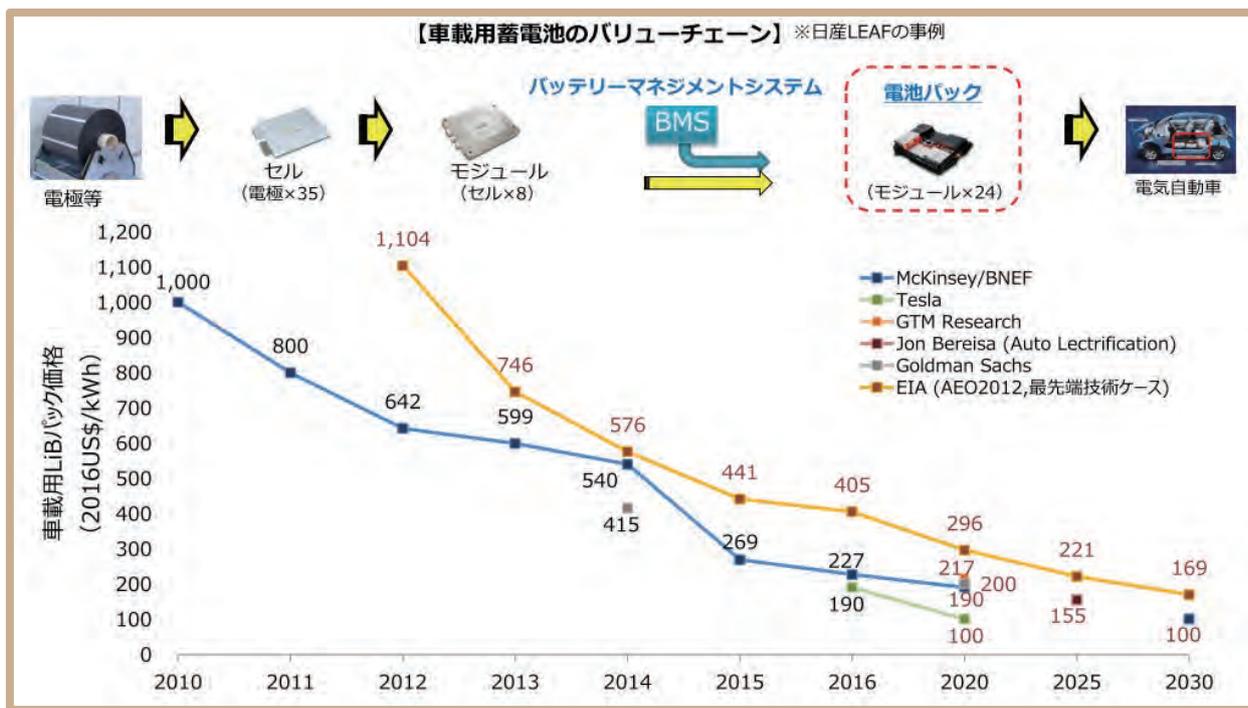
出所) 各種データベースより野村総合研究所作成

然としてICEとの競争は厳しい」という言及をしています。

なお、EV普及の背景として、蓄電池コストの低下があり、経産省資料によれば、世界の車載用蓄

電池市場の拡大によって、車載用リチウムイオン電池パックの価格は大きく低下することが予想されており、2020年には、電池パックの価格は約2万円/KWhに迫る勢いで低廉化が進んでいます。

### 世界の車載用リチウムイオン電池パックの価格推移と見通し



出所) 経産省資料より抜粋

その一方、IEA の発表によると、電気自動車 (EV) などの世界累計販売台数が 2016 年に約 200 万台に達したものの、自動車全体における EV のシェアは 0.2% に過ぎないとのことで、自動車登録に全体に占める EV のシェアは、首位がノルウェーで 28.8%、次いでオランダの 6.4%、スウェーデンの 3.4%、フランスの 1.5%、英国の 1.4% と続き、自動車大手が集まる国では、米国 0.9%、ドイツ 0.7%、日本は 0.6% とまだ低い状況です。

### ◆ EV 化に向けた HEV 排除の動き

トヨタ、ホンダの本命である HEV 市場は、欧州と中国における市場の成長が目立ちます。この HEV 市場の伸びが、欧州・中国系メーカーに危機感を与え、EV シフトへの動きを加速させたと言われています。

更に、EV 化に向けた三大規制として、米国カリフォルニア州でゼロ・エミッション・ビークル (以下、ZEV) 規制、中国でニュー・エミッション・ビークル (以下、NEV) 規制、欧州燃費規制があり、いずれも日本の HEV 排除の方向に動いています。

#### 1) 米国カリフォルニア州 ZEV 規制

- ・カリフォルニア州は、従来から米国の中でも最も先進的な環境車政策を展開。
- ・ZEV 規制は販売量に占める ZEV の比率を段階的に高める。
- ・これまで、BEV/FCEV など純粋な ZEV のみでの目標達成は困難であり、HEV/PHEV/天然ガス車など定義を広げて対応してきた。2018 年以降は ZEV を PHEV, BEV, FCV に限る方向性。つまり、HEV は対象外。

#### 2) 中国 NEV 規制

- ・2018 年から NEV 規制が導入予定。生産・輸入が一定規模以上の OEM に対して、一定割合を FCV, BEV, PHEV にすることを求める。つまり、HEV は含まれない。
- ・中国政府は NEV (PHEV, BEV, FCV) を 2020 年までに 500 万台普及、2030 年に NEV の年間新車販売を最低 1,500 万台、全販売台数の 40 ~ 50% にするロードマップを発表。

### 3) 欧州燃費規制

- ・CO2 の排出量計測方法の中で、PHEV に有利な形で働く“削減係数”を設定。欧州 OEM は規制クリアに有利な PHEV の方針転換を推進。
- ・具体的には、少しでも EV 走行できると CO2 排出量が小さくなる計算式が適用となり、PHEV は EV 走行を持たない HEV などよりも計算上の CO2 排出量が減少。

このように、各国政府の HEV 外しの動きが顕在化し、規制の後押しもある中で、欧中 OEM 陣営は HEV の技術的ハードルから、HEV をスキップして EV シフトの動きが加速しています。

### ◆ 日本における EV 普及シナリオ

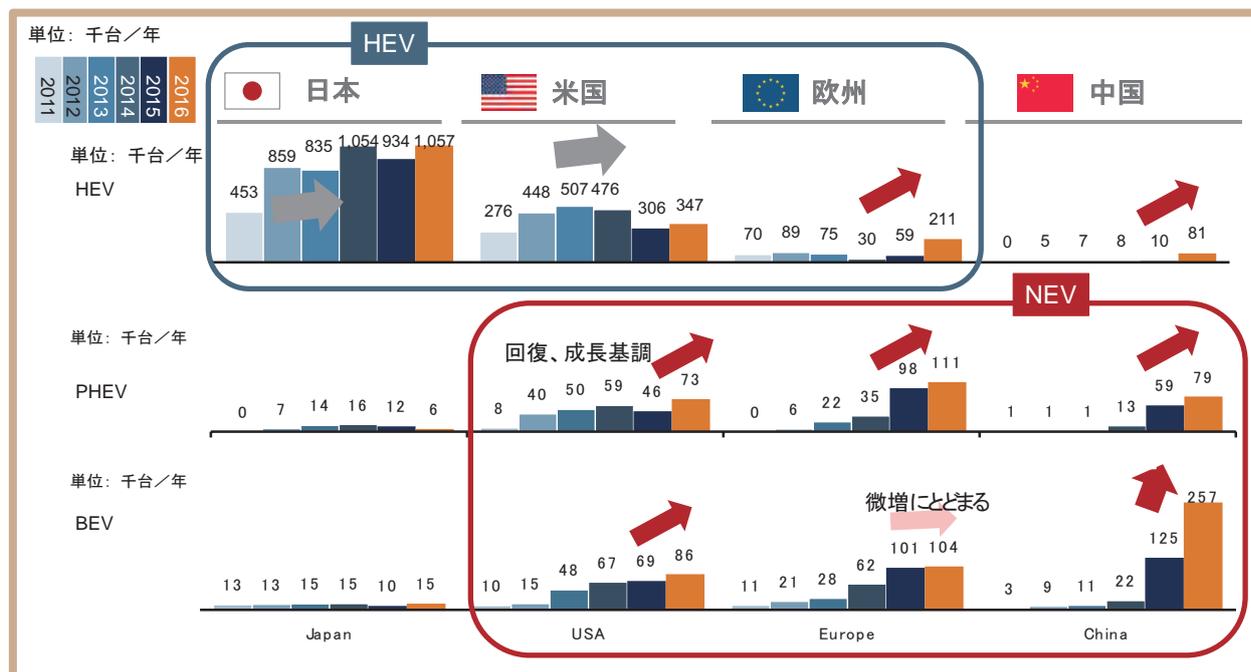
それでは、日本国内においてはどうか。経済産業省によると、次世代自動車に関する目標は、EV/PHEV の保有台数目標は、2020 年時点で 70 ~ 100 万台、2030 年時点で全体の 16% にあたる 940 万台となっています。これは、2010 年発表の「次世代自動車戦略 2010」以来変わっておらず、その内容は、2016 年の「EV・PHV ロードマップ」にも引き継がれています。

#### 乗用車車種別普及見通し (政府目標)

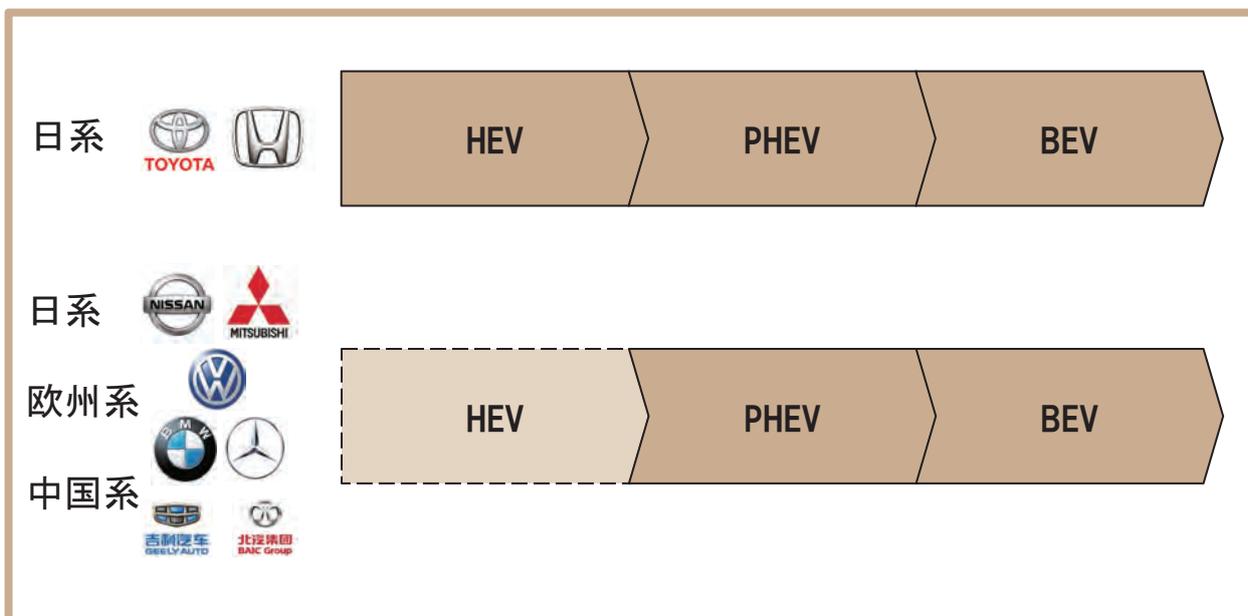
パートレイン		2020年	2030年
従来車		50~80%	30~50%
次世代自動車	全体	20~50%	50~70%
	HEV	20~30%	30~40%
	EV/PHEV	15~20%	20~30%
	FCV	~1%	~3%
	クリーンディーゼル	~5%	5~10%

出所) 経済産業省次世代自動車戦略 2010

## 世界の HEV 市場規模の推移



## 自動車メーカーの動向



出所) 野村総合研究所資料より抜粋

## 自動運転化の動き

近年、自動運転に関するニュースが大きな注目を浴びています。まだまだ問題点や課題も多い自動運転ですが、この技術が実用化されることで、とりわけ、日本においては労働力不足や過疎地等におけるラストワンマイル（歩くには遠いものの、電車やバスを使うほどでもない距離のこと）の課題解決に繋がることが期待されています。しかし、ひとくちに自動運転と言っても、自動運転には段階があるのをご存知でしょうか。

### ◆ 自動運転の定義

日本政府が発表する「官民 ITS 構想・ロードマップ 2017」では、米国運輸省 NHTSA の定義を踏まえ、自動運転を5つの段階に分けて定義しています。自動運転の開発に関わる各企業は、レベル5の実現に向けて実証実験を行っており、現時点で実証実験やサービス化されているものの多くはレベル3に留まりますが、一部はレベル4に達しつつあります。

レベル0（運転自動化なし）：運転者が全ての運転動作を実施

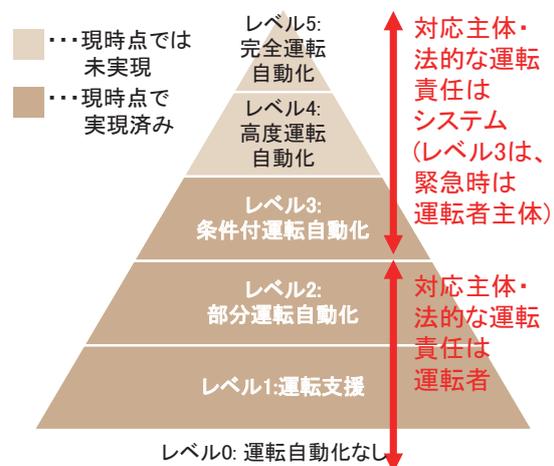
レベル1（運転支援）：アクセル・ブレーキ・ハンドル操作のいずれかをシステムが自動で制御

レベル2（部分運転自動化）：アクセル・ハンドルの一連の動作をシステムが制御

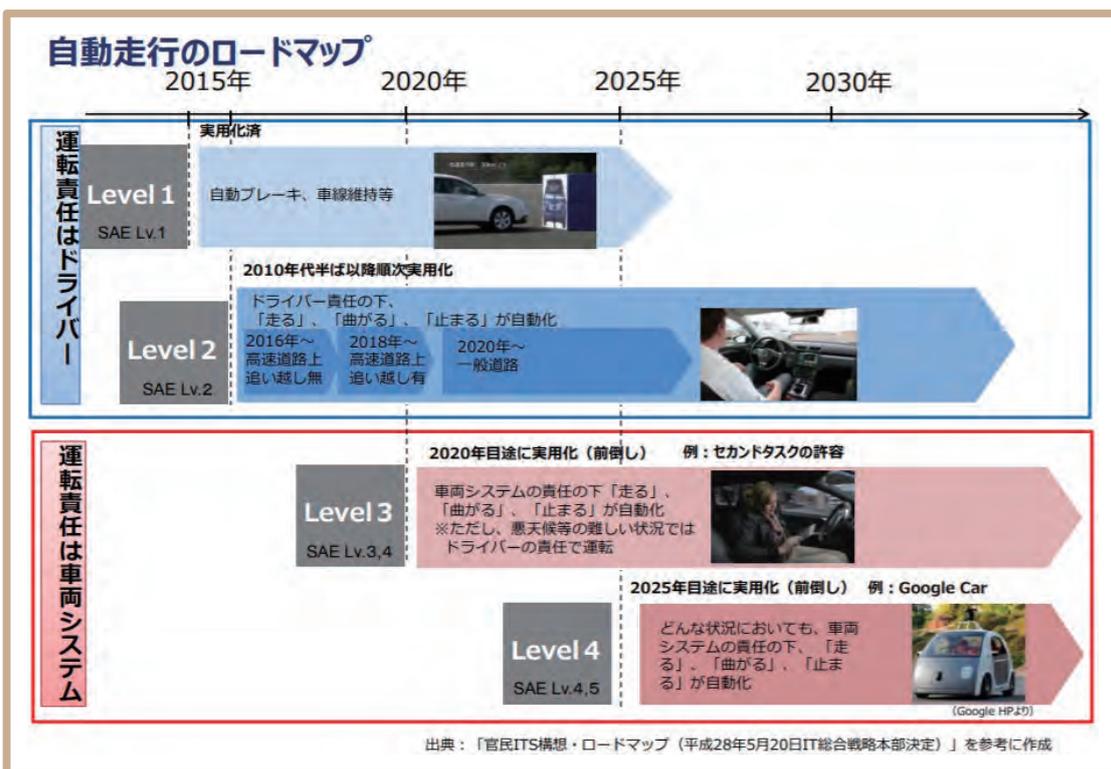
レベル3（条件付運転自動化）：運転動作の全てをシステムが実施。ただし、運転しやすい環境や地理的な制限等の走行条件が整っていることが前提であり、緊急時は運転者が要対応

レベル4（高度運転自動化）：運転動作の全てをシステムが実施。走行条件が整っている必要はあるが、運転者の対応は不要

レベル5（完全運転自動化）：システムが完全に、自律的に自動運転を実施



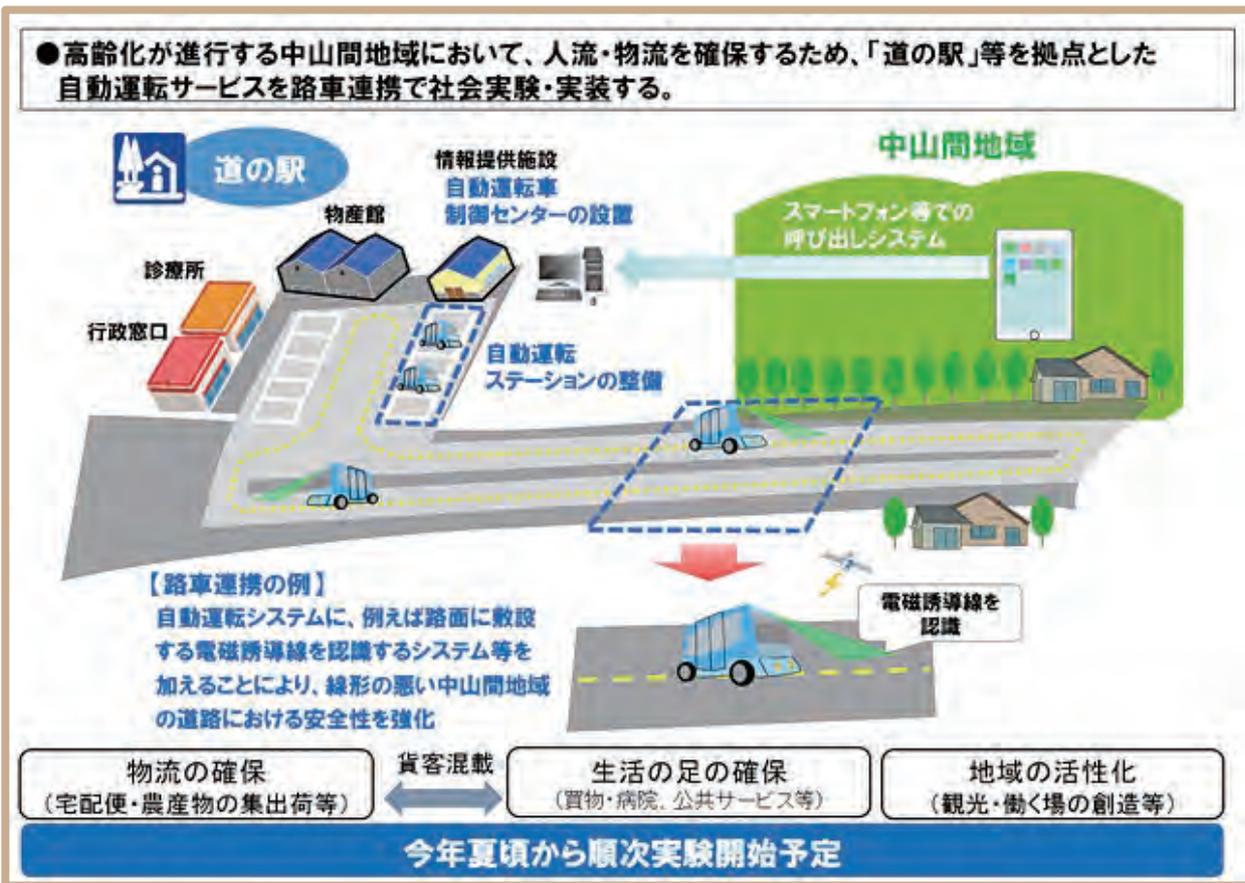
## 日本における自動走行のロードマップ



出典：「官民ITS構想・ロードマップ（平成28年5月20日IT総合戦略本部決定）」を参考に作成

出所）経済産業省資料「自動走行に関する経済産業省の取組」より抜粋

中山間地域における道の駅等を拠点とした自動運転サービス実証実験



実証実験で使われる車両

バスタイプ	乗用車タイプ
<p>①株式会社ディー・エヌ・エー</p> <p>「レベル4」(専用空間) 「車両自律型」技術 (GPS、IMUにより自車位置を特定し、規定のルートを行(点群データを事前取得)) 定員: 6人(着席) (立席含め10名程度) 速度: 10km/h程度 (最大:40km/h)</p>	<p>③ヤマハ発動機株式会社</p> <p>「レベル4」(専用空間) + 「レベル2」(混在交通(公道)) 「路車連携型」技術 (埋設された電磁誘導線からの磁力を感知して、既定ルートを走行) 定員: 4~6人程度 速度: 自動時 ~12km/h程度 手動時 20 km/h未満</p>
<p>②先進モビリティ株式会社</p> <p>※写真は車両のイメージ※ 「レベル4」(専用空間) + 「レベル2」(混在交通(公道)) 「路車連携型」技術 (GPSと磁気マーカ及びジャイロセンサにより自車位置を特定して、既定のルートを行)</p> <p>定員: 20人 速度*: 35 km/h程度 (最大40 km/h)</p>	<p>④アイサンテクノロジー株式会社</p> <p>「レベル4」(専用空間) + 「レベル2」(混在交通(公道)) 「車両自律型」技術 (事前に作製した高精度3次元地図を用い、LIDARで周囲を検知しながら規定ルートを走行) 定員: 4人 速度*: 40km/h程度 (最大50 km/h)</p>

出所) 国土交通省「中山間地域における道の駅等を拠点とした自動運転サービス」プレスリリースより抜粋

参考資料

## 5-5. 大規模災害時に求められる「地場 SS のちから」

SS 事業者においては、これまで見てきたような社会の変化に対応していく必要がある一方、大規模災害時には、「地場 SS のちから」が求められています。

### 東日本大震災における地場 SS

2011 年 3 月に発生した東日本大震災では、被災地沿岸の広範なエリアで津波によって多くの SS が同時に稼働不能となりました。津波被災を免れた被災地 SS や首都圏 SS でも、原発事故が重なったことで停電による機能不全が多発し、首都圏を含むパニックバイも発生、SS 店頭は混乱が長期化しました。そのような中、被災地では被災者でもある地場 SS 経営者とスタッフの「人力による命を守る行動」が被災地と被災者を下支えしました。

これらを教訓に、「非常用自家発電」を備え、発災時に緊急車両向け給油を行う「中核 SS」が 1,600 ヶ所以上、重要拠点向け燃料配送を担う「小口燃料配送拠点」が 450 ヶ所以上、全国に整備されました。

#### 開店前に灯油を求めて並ぶ人々： 東日本大震災・宮城県多賀城市



### 熊本地震における地場 SS

2016 年の熊本地震においても停電が発生し、緊急車両向け等で中核 SS が活躍しましたが、震度 6 強の強い揺れが頻発したことで、自宅や指定避難所を出て車で過ごす「クルマ避難民」が増え、熊本市周辺 SS でパニックバイが発生しました。

そのような状況下、地場 SS は可能な限り営業を継続して、緊急車両や重要施設、被災者ドライバーを支える一方、「クルマ避難民」へのエコノミークラス症候群への注意喚起を行い、被災者支援に努めました。

阿蘇地域の大规模停電に伴い、169 台の電源車向け供給に際し、隣接県を含む小口燃料配送拠点と中小型ローリーを総動員して、軽油供給を継続しました。

森全石連会長の発案を政府がくみ取り、非発を備え、発災時に可能な限り一般向け給油を継続する「住民拠点 SS」(8,000 ヶ所)の整備が確定、2018 年 3 月末現在で 1,346 ヶ所が整備される一方、地場 SS 事業者の中小型石油ローリー車の都道府県別保有状況等が整理されました。

#### 阿蘇地区の中核 SS



### 平成 30 年豪雪における地場 SS

最寄り石油出荷施設と中核 SS 等を結ぶ道路の除雪が後手に回ったことで、「石油の道」が途絶し、除雪車向け軽油供給が滞るとともに、交通網の全面まひにより、福井県嶺北地区を中心にパニックバイが発生しました。そこで、中核 SS の機能持続を最優先しつつ、地場 SS 間でも燃料油を相互融通し、数量限定給油等を行いました。このように、地場 SS ネットワークを活用することで、災害時の「最後の砦」機能を維持できました。

#### ようやく燃料が届き除雪作業フル稼働： 平成 30 年豪雪・福井県大野市





# SS経営革新 ガイドブック 2018



全国石油商業組合連合会<全石連>  
〒100-0014 東京都千代田区永田町2丁目17-14 石油会館  
TEL : 03-3593-5811 FAX : 03-3580-9245  
URL : <http://www.zensekiren.or.jp>

