最短・最速で100億企業＝上位1％企業になる方法がわかる!

【エネルギー関連業向け】地域密着・多角化100億セミナー

【100億企業化©シリーズ特別篇】

開催概要

日　時　2023年11月9日(木)　13:00～16:00　【お申込み期限】11月5日(日)

会　場　株式会社船井総合研究所　東京本社　〒100-0005 東京都千代田区丸の内1丁目6-6 日本生命丸の内ビル 21階（JR東京駅丸の内北口より徒歩1分）

※諸事情により、やむを得ず会場を変更する場合がございますので、会場はマイページにてご確認ください。また最少催行人数に満たない場合、中止させていただくことがございます。
尚、中止の際、交通費の払戻し手数料等のお支払いはいたしかねますので、ご了承ください。

受講料　会員価格　税抜15,000円（税込16,500円）／一名様　一般価格　税抜12,000円（税込13,200円）／一名様

※会員価格は、各種経営研究会・経営フォーラム、および社長onlineプレミアムプラン（旧:FUNAIメンバーズPlus）へ ご入会中のお客様のお申込みに適用となります。

講座内容

第1講座　成熟業界で生き残るために必要なこと

- 成熟業界企業は3～4社へ集約すると言われる
- 地域密着のエネルギー企業は、成熟期・衰退期に突入
- エネルギー企業からコングロマリット企業へ転身し、再成長が必要
- 地域密着・中小企業から地域有力100億・中堅企業化が、集客力・採用力・調達力につながる

株式会社船井総合研究所
価値向上支援本部 アカウントパートナー室 シニアコンサルタント　**今 亮太郎**

第2講座　100億・成熟企業が4年で10事業以上立ち上げられた理由

- パート業務から急遽社長業へ。業界の成熟化への危機感が多角化を実現させた
- 採用力強化のため、地域密着企業こそ、人財とブランディング投資が必要
- 外部環境の変化が激しい業界で売上100億以上を40年実現
- 社員と共に4年で10事業を上げられたバックキャスト思考と新規事業発想

赤尾商事　株式会社
代表取締役社長　**赤尾 佳子 氏**

第3講座　100億化に必要なコングロマリット経営

- コングロマリット経営のパターン5つと事例。毎年新規事業が立ち上がる企業の特徴
- 次の10年後の後継者世代のために、現・経営者が中長期計画を描く
- 10年後・100億企業化の姿をバックキャスト思考で絵を描くために必要な要素
- 中堅企業化の中長期計画には「経営者を育てる攻めのHD化」「待ちではなく、攻めのM&A戦略」「成長圧力のためのIPO」「生産性3倍のDX」の要素が入ってる

株式会社船井総合研究所
価値向上支援本部 アカウントパートナー室 シニアコンサルタント　**今 亮太郎**

第4講座　地域密着・エネルギー企業で100億企業を目指す経営者へ今伝えたい5つのこと

- ワクワクする未来を描くことがスタートライン
- 優秀な人財が集まる会社へのロードマップ
- 売上と共に、営業利益最大化が今後のキーポイント
- 地域を牽引する新規事業が最重要であるワケ
- 今日からすべき3つのギアチェンジ

株式会社船井総合研究所
価値向上支援本部 アカウントパートナー室 マネージング・ディレクター　**鈴木 圭介**

お申込みはこちらからお願いいたします

右記のQRコードを読み取りいただき、Webページのお申込みフォームよりお申込みください。

セミナー情報をWebページからもご覧いただけます！

https://www.funaisoken.co.jp/seminar/104998

※お申込みに関してのよくあるご質問は「船井総研 FAQ」と検索しご確認ください。
【TEL】0120-964-000（平日9:30～17:30）
※お電話・メールでのセミナーお申込みは承っておりません。また、お問い合わせの際は「お問い合わせNo.とセミナータイトル」をお伝えください。

【100億企業化©シリーズ特別篇】

シリーズ累計	
セミナー参加者 400名以上	満足度 96%

まちのガソリンスタンドから
採用難・利益率減少
収益スポット型経営

地域の未来を創る総合エネルギー企業へ
20～30代社員の比率30%超
利益率向上・収益蓄積型経営

総合エネルギー型 地域コングロマリット経営

福祉車両・車イスの販売・修理事業	スタンド併設コインランドリー事業	出張オイル交換事業
保険代車専用レンタカー事業	パトロール給油事業	潤滑油管理技術
省エネ診断事業	PPA事業	個人向けカーリース事業

売上140億の人気企業へ

赤尾商事　株式会社
代表取締役社長　**赤尾 佳子 氏**

1998年（当時36歳）に赤尾商事　株式会社に入社。2008年（当時46歳）、夫が急逝を機に、急遽社長に就任。経営者としては全くの素人だった佳子氏は、今、地域を巻き込んだイノベーション創出にも取り組んでいます。創業来の“油の町医者たれ”という企業理念のもと、事業の多角化を積極的に推進。事業を拡大させながら社員のやりがい・楽しさを追求、女性や外国人含め多様な人材が活躍できる会社づくりを実現している。

2023年11月9日(木)　13:00～16:00　@株式会社船井総合研究所　東京本社

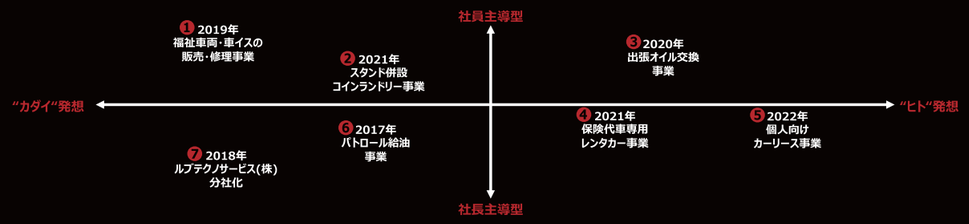
主催　明日のグレートカンパニーを創る Funai Soken
【エネルギー関連業向け】地域密着・多角化100億セミナー　お問い合わせNo.S104998
船井総研セミナー事務局　E-mail : seminar271@funaisoken.co.jp
株式会社船井総合研究所　〒541-0041 大阪市中央区北浜4-4-10 船井総研大阪本社ビル　※お問い合わせの際は「セミナータイトル・お問い合わせNo.・お客様氏名」を明記の上、ご連絡ください。

当社ホームページからお申込みいただけます。船井総研ホームページ[www.funaisoken.co.jp]右上検索窓に「お問い合わせNo.」を入力ください。　104998

【本誌限定インタビュー】赤尾佳子社長による地域密着・老舗100億　企業が、令和イノベーション企業に生まれ変わった理由!

多角化を加速へ大転換

5年（2017～2022）で立ち上げた事業



福祉車両・車イスの販売・修理事業

社内発!既存のアセットを活かして事業参入
"整備工場"のイメージアップ効果!

スタンド併設コインランドリー事業

社外のアドバイスも柔軟に取り入れ!
空きスペースの有効活用
ガソリンスタンドへの新たな送客に成功

出張オイル交換事業

社員提案!社外での交流から情報収集
他社との差別化により本業売上高向上

保険代車専用レンタカー事業

社長主導!
同業他社から学ぶ新規事業
事業の成功体験が社員の
意識改革にもつながる!

個人向けカーリース事業

マーケットの潜在ニーズの掘り起こし
お客様との接点増加と関係性構築

パトロール給油事業

時間をかけて、事業の意義を浸透を図る
事業化が社員にとってのやりがいに繋がる

潤滑油管理技術

1つの事業の拡大を目的に分社化を実行
事業の幅が広がり、大きな収益源へと成長

その他、立ち上げ予定事業あり…
高収益事業化
&
ストック収益構造転換
100億・多角化経営へ

20～30代社員比率30%超の採用人気企業へ

採用人気企業化の取組

1 制服・店舗・ロゴのリブランディング

「泥臭い・汚い・かっこわるいというイメージを見た目から払拭するべく、制服などを一新。外向きのブランディングは、結果的に社内・社員のモチベーション・誇りの向上にもつながる。

2 学生起点でのアイディア創出

次なる地域の担い手である学生を対象に3DAYSインターンを3年連続開催。さらなる新規事業アイディアを創出するとともに、採用活動へのつなげている。

優秀人財定着・育成の取組

3 AKAO ACADEMY

「足元から固める」ということで社内の教育・研修制度の改革に着手。ベテラン・若手関係なく学び続ける組織の醸成に取り組む。

4 イノベーションスクールの立ち上げ

赤尾社長が参加した社外研修をもとに、若手社員を対象にイノベーションスクールを立ち上げ。
若手社員から新規事業案のアイデアを創出された!

【本誌限定インタビュー】赤尾佳子社長による地域密着・老舗100億　企業が、令和イノベーション企業に生まれ変わった理由!

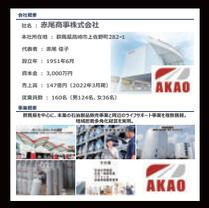
なぜ、堅実だけど、目立たない会社から地域で目立つ、チャレンジングな会社になれたのか

船井総合研究所

現在、赤尾商事様がどのような会社か教えていただけますか?

赤尾社長

1951年6月設立し、群馬県を中心に、本業の石油製品販売事業と周辺のライフサポート事業を複数展開する現在約150億・160名のエネルギー企業です。経営理念である「油の町医者たれ」を大切にし、約**10以上の事業を展開する地域密着・多角化経営**をしております。赤尾商事の特徴は、男性比率の高い業界でありながら女性社員比が**26%**まで向上。直近5年の新卒採用実績としては、16名中11名が女性です。約10の事業も実は、社員発の新規事業もあり、地域に密着しながらチャレンジングな会社です。



船井総合研究所

赤尾商事様は、以前から新規事業も続々と生まれ、女性が活躍しやすい会社だったのでしょう?

赤尾社長

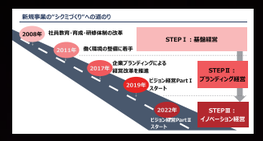
実は、私が社長就任した2008年頃の赤尾商事は昭和型の会社でした。1998年に代表取締役社長であった夫が亡くなり、急遽赤尾商事へ入社。当時は、業績も安定しており、変化を必要としない状況であった私は2008年に代表取締役社長に就任しました。経営経験もなく、知識もノウハウも何もない“素人経営者”の状態からのスタートしました。当時の状況を振り返ると、**未来を考えず今までの積み上げ式での事業計画→変化が起きない・変化を起こせない→活気がなくなり、事業縮小が続く**…という課題を持ち合わせておりました。

船井総合研究所

社長ご自身が考え方を変えたのですね。社長就任後、どのようなステップで会社を変えていったのでしょうか?

赤尾社長

自社には“社員を育てる“という文化が有りませんでした。そこで、2008年から社員教育へ投資しました。しかしながら、群馬という地域特性もあり、現場人員の採用に苦戦をしておりました。女性でも働ける環境づくりが大切では?と気付き、2011年から働く環境の整備に着手しました。その後、社員やご家族から「赤尾商事っていい会社ですね」と言われる会社になるためにも、2017年からブランディングに注力しました。**堅実だけど、目立たない会社から、地域で目立つ、チャレンジングな会社へ。**「油の町医者たれ」という理念の実現のため、地域のお困りごと解決企業に向けて、小さな取り組みを始め、地元メディアにも頻繁に取り上げていただける会社へ変わりました。



船井総合研究所

では、地域密着・老舗企業から地域密着・多角化企業へどのように変わったのでしょうか?

赤尾社長

特に大きなきっかけは2018年夏にシリコンバレー研修に参加したことです。時代が大きく変化することを自身の肌で感じ、変化が起きにくい会社・業界の体制に大きな焦りを覚えました。このことをきっかけに、**バックキャスティング（望ましい未来の姿からの逆算）の考え方**で、経営改革に踏み出し、素人だからこそ、**“任せる経営”を実践・石油業への“こだわり”を無くす**、ことにしました。

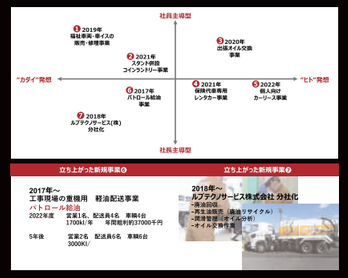
なぜ、社員から続々と新規事業が生まれ、多角化できているのか

船井総合研究所

バックキャスト視点で考えて、どのような新規事業を立ち上げたのでしょうか？

赤尾社長

立ち上げた新規事業は7個あります。社長自らが立ち上げた事業は4つあり、社員立ち上げ事業は3つです。
2017年に私自ら立ち上げた「パトロール給油事業」は、なかなか社員の主体性が引き出せず苦労しました。しかし、時間をかけて事業に取り組むにつれて、事業の意義や収益性の高さを社員自身が理解をし、自律的に運営に取り組めるように変わりました。従来は各スタンドが個別ばらばらでやっていたものを、事業化し集約することで、配送の効率化を実現できました。社員にとって「めんどくさい」仕事だったものが、事業化することで「やりがいのある」「きついけどかっこいい」仕事へ徐々に変化してきました。



船井総合研究所

最初の新規事業は、社長自ら率先して考えられていたのですね。社員発の新規事業はどのような事業がございますか？

赤尾社長

2019年に立ち上がった「①福祉車両・車イスの販売・修理事業」は、通常実施している社内研修において、社員の方からの発案で立ち上げた事業です。福祉をやっている整備工場というイメージが、女性のお客様にとっても好印象につながっています。従来の整備工場のイメージを覆し「親切で優しそう」というイメージ持っていただけたことで、利用客数が増加しました。2020年には、「③出張オイル交換事業」がスタートしました。同業界の研修に参加した社員が本事業を知り、自社でもやってみたい、という提案が社員からありました。ジーゼルオイルの売上高が増加。同業他社との大きな差別化取引先との関係強化になっています。

船井総合研究所

2008年からはあまり考えられない社員の活気を感じました。どのように社員発の新規事業が生まれているのでしょうか？

赤尾社長

振り返ると4点「積極的な外部交流」「学生起点でのアイディア創出」「経営ビジョンの再策定」「女性が活躍できる会社づくり」あります。社内の活性化、さらなる新規事業案の創出を目的に社外のイノベーションスクールにも積極的に参加。社内で意見を持ち寄り、アイディア創出に注力しました。また、新規事業アイディアを創出するとともに、採用活動を兼ねたインターンシップを実施しています。

船井総合研究所

今後の展望を教えていただけますか？

赤尾社長

めざすは脱炭素における地域のリーディングカンパニーです。「油の町医者たれ」という理念のもと、既存事業にとらわれず、地域の方々の立場に立って、社会の脱炭素の流れに適応しながら様々な角度から課題解決に取り組み続けます。

詳しい内容は11月9日13時@丸の内のセミナー、赤尾社長のご講演で!

日本市場が成熟化する中で、新規事業を成功させるには次の10年も成長し続けるためにロードマップが必要

今後、日本市場は成熟化します。次の10年も成長し続けるためには、あるべき姿と有りたい姿からバックキャストで描くロードマップがあったほうが、より確実に、より効率的に、あるべき姿を実現できると考えております。

特に地域密着で成長し続けるためには、顧客・人財・資金が集まる「業種トップではなく地域トップ1%・売上100億」を目指すべきだと考えております。皆様も次の10年成長し続けるために、100億企業へのロードマップを描いてみてはいかがでしょうか。

将来のあるべき姿（20億→）100億からのバックキャスティング・コンサルティングの例

当社の「ロードマップ」は一般的な中期経営計画とは一線を画し、持続的成長を実現するための、さまざまな経営テーマを連動させながら先を読み、先手を打つための全体像として経営者にご提示しております。

年度	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
売上高（億円）	20	26	34	43	56	72	95	125	158	200
期末社員数（人）※連結	30	40	55	70	90	120	160	200	250	300

支援内容

1 経営
- 中期経営計画（事業・組織・財務）
- 経営計画
- 経営者への提示テーマ：トップダウン・成長志向／人財ファースト・CF／経営チーム・コンプライアンス・ダイバーシティ＆インクルージョン／企業価値・SDGs

2 事業計画
- ①既存事業活性化：事業支援①（商品・集客・営業）／事業支援②（出店・幹部育成）／事業支援③／PPC広告、デジタル集客／新業態提案／新商品開発／店長育成
- ②新規事業：第二本業立ち上げ（立ち上げ→活性化→チェーン化）／新規事業（立ち上げ→活性化→第三本業化）

3 人／組織
- 未来組織図作成／採用活性化（新卒キャリア専門職）／採用人気ランキング入り→リブランディング／採用のレベルUP（幹部候補生・採用代行（PRO））／ダイバーシティインクルージョン／評価制度構築運用／育成制度体制構築／人員配置・最適化役職昇降格／経営チーム組成／バーバス

4 財務／会計 M&A
- 資金調達・CF可視化・バンクフォーメーション／HD化・会社間取引・予算高度化／M&A②／M&A③／M&A①／IPO準備（証券会社決定・規定・約款・IR&PR）／上場

5 DX
- デジタルシフト①（事業の改善・効率化）／デジタルシフト②（管理の改善・効率化）／営業DX①／営業DX②／ビジネスモデルのDX

お陰様で多くの企業が前回セミナーから取り組まれています

■業種／売上高（億円）

医療法人・社会福祉法人グループ	30
飲食チェーン	25
家具小売り	24.9
警備	16.6
建設・住宅	23
建設・住宅	7.2
建設工事	36
建設工事	57
建設工事	41.1
不動産仲介	29.1
不動産仲介	21.3
リフォーム	63.9
リフォーム	41.2
自動車教習所	17
繊維原料卸売	33
葬儀	7
ソーラーシステム	41
中古車	23.6
部品加工	13.4
労働者派遣	33
家具卸	46.3
料理品小売	47.6

日本市場が成熟化する中で、新規事業を成功させるには次の10年も成長し続けるためにロードマップが必要

100億ロードマップを作成し、再成長を決断した企業様の声

■ 株式会社ワイエムワールド 様

100億ロードマップ策定は本当に大きなきっかけにもなりますし、中小企業は体系的なものが何もなく、オーナーのワンマンプレーで遠い存在だった売上100億は、到達可能な未来に変わりました。

■ 株式会社MORI HD 様

自分の中ではなんとなくではありますが、5年後10年後のこうなったらいいなといった理想がありました。ありたい姿から逆算することで、会社に足りない部分が見えてきました。

■ カンサプ株式会社 様

100億になることは決めていましたが、どのような戦略でそこにたどり着くかは描けていませんでした。ロードマップができたことでその道筋が見え、あとはこのロードマップ通りに進むだけです。

■ 株式会社フクダ 様

70周年を迎える当社が次の成長を目指すためには、現在の延長線ではない計画が必要だと考えました。事業計画や採用計画など明確に描けたので、課題をクリアしながら進めていきます。

セミナー参加者の声 多くの満足の声をいただいております

セミナー満足度 96%

群馬県：20億企業

100億へのロードマップ作成は、非常に有意義なことだと考えています。経営者としての覚悟も決まると思います。

岐阜県：60億企業

私自身が現状維持バイアスを外し、ワクワクする未来を創っていきたいと強く思いました。ありがとうございました。

東京都：50億企業

ビジョンを明確にして社員と共有することと既存事業を維持拡大する人と新しいことにチャレンジし続ける重要さが良く理解出来ました。

2023
SEP
04

地域コングロマリット経営

LOCAL CONGLOMERATE MANAGEMENT

地域経済をリードし持続的に成長する

地方成熟企業を成長企業へと変身させた
ボトムアップ型新規事業改革
赤尾商事株式会社

予期せぬ事業承継を経て、
女性が活躍できる会社へ ―― 3

シリコンバレー訪問を機に
「時代が変わる」2030年を意識する ―― 6

本業から周辺展開した7つの新規事業 ―― 7

今後の成長のために人を育成し、
ブランディングに取り組む ―― 9

イノベーションと今後の事業展開 ―― 11

コンサルタントが感じる、「赤尾商事流」
コングロマリットの成功ポイント ―― 14

コングロマリット戦略の5パターン ―― 14

地方成熟企業を成長企業へと変身させた「ボトムアップ型新規事業改革」

群馬県高崎市に本社を構える赤尾商事株式会社。
1951年の創業以来、今日まで継続している既存事業は、主に石油製品です。ガソリンスタンドの運営、工業用や自動車用の潤滑油、産業用燃料、LP ガス、その他石油化学製品などの販売を行ってきました。

70年代半ばまでには、高崎市、太田市を中心とした群馬県と埼玉県北部が主な拠点として整備されました。原油価格という外部環境の変化に影響を受けやすい事業領域でありながら、80年には年商100億円に達し、それを40年以上維持してきたのです。

経営理念は「油の町医者たれ」であり、創業者の言葉です。地域に根ざした経営を行う考えに立ち、またこの理念こそが、今日の「地域多角化経営の根源」ともなっています。

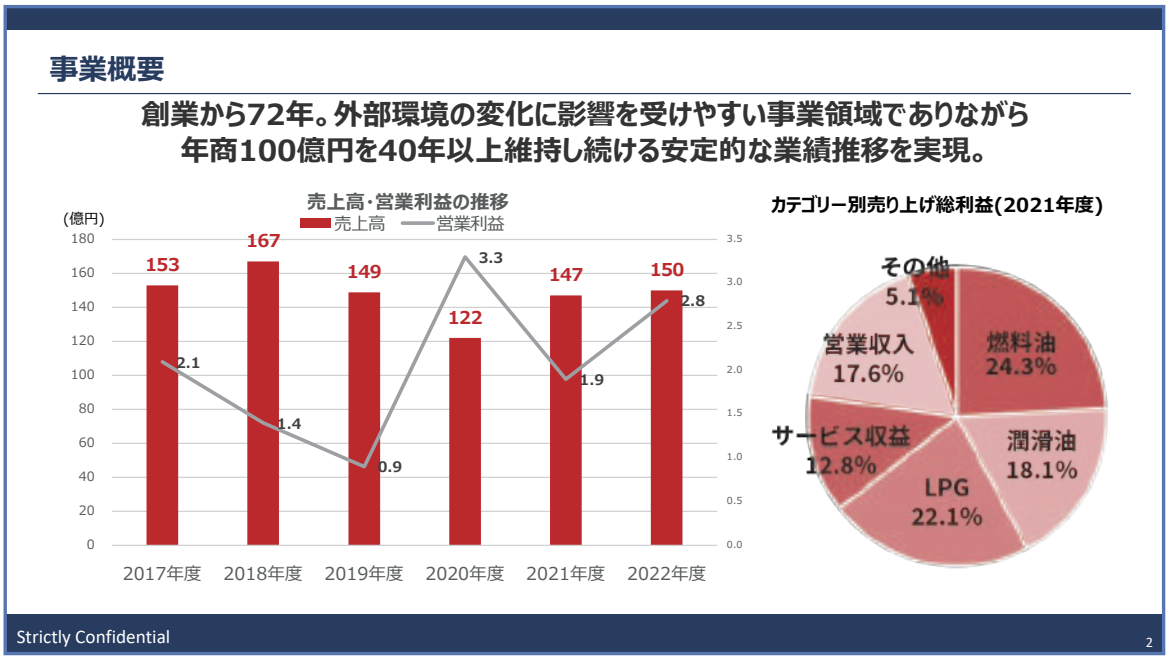
経営者に就任した当初は「素人だった」と語る赤尾佳子氏は、外部の多くの人たちを巻き込み、社員の発想を活かしながら新規ビジネスに取り組んできました。ビジョンを再度見直し、2030年に向けた事業展開のかじ取りをする赤尾氏。そして、女性や外国人を含め、多様な人材が新しい発想を持って活躍する赤尾商事の未来に、ますます多くの期待が集まっています。
地域を巻き込み、また時代を見据えて脱炭素の取り組みにも力を入れている同社を取材しました。

● 予期せぬ事業承継を経て、女性が活躍できる会社へ

「油の町医者たれ」。これは赤尾商事創業者の言葉であり、今も変わらぬ経営理念です。
　この考えが表すのは、地域を拡大するのではなく、地域に根ざした経営を

していこうという思想です。そして、この理念こそが現在の「地域多角化経営の根源」となっています。

創業以来の主力事業は石油製品販売です。脱炭素・カーボンニュートラルの時代の流れとともに石油製品は需要が減少していくと考えられますが、赤尾商事では「淘汰が進むときは勝ち残るチャンス」と考え、石油製品事業を「残り福事業」と呼んでいます。石油については引き続き安定供給に努め、一方で新しい事業をバランスよく育てていくという両面で経営していこうとしています。



1988年、赤尾商事の経営を行う赤尾家に嫁ぎ、後継者の妻となった赤尾佳子氏。その10年後に待っていたのは夫の死でした。

舅である創業者も当時は健在で、その後９年間にわたって叔父が社長を務めた後、赤尾氏が経営のバトンを引き継いだのは2008年のことでした。

当初、先代経営者は自分の孫に会社を継がせるため、その母である赤尾氏がワンポイントで経営者に就くことを望んでいました。赤尾氏はそのたびに「無理です、嫌です」と断っていたそうです。しかし、いろいろと考え抜いた結果、「やはり私がやっていかないといけない」と考え、３代目社長として事業承継しました。会社にパートとして入ってから約10年後のことでした。

赤尾商事株式会社
代表取締役社長
赤尾 佳子氏

知識もノウハウもない素人経営者。会社は完全な男性中心社会で、「なぜ女が社長に？」といった風土が残っていました。当時は潤滑油やガスの営業、配送やガス工事まですべて男性が行っていて、女性もサービスステーションには多少いたものの、赤尾氏が社長就任５年後くらいまで、女性は事務職として男性を補佐するものと決まっていました。

それから十数年経った現在、赤尾商事では多くの女性が様々な職種に就いています。サービスステーションには女性の店長がおり、全体を統括する課長も女性です。石油製品の営業やリフォームの提案をする女性の営業職が増えたばかりか、事務系でも採用や企画部門に女性が進出していくなど、ここ数年で、女性も強い権限を持って仕事ができる風土に変わってきたといいます。

女性比率が低いのが当たり前の業界ですが、赤尾商事の現在の女性社員比率は26%。**直近５年の新卒採用実績では16名中11名が女性で、20代に限ると女性比率は48%に上ります。**とはいえ、若い人の男女比率は半々に近づいているものの、全体に占める割合は決して高いとは言えず、同社は2030年までに女性比率35%を目指しています。また、「70歳まで安心して働ける会社」「外国人は10名以上働いている」という項目も、同社の2030年までに達成する目標として掲げられています。

▶ 赤尾商事社員の男女比

	男性	女性	合計	女性比率
20代	13	12	25	48%
30代	24	5	29	17%
40代	47	13	60	22%
50代	33	14	47	30%
60代	11	1	12	8 %
全体	128	45	173	26%

▶ 赤尾商事の女性比率と女性管理職比率の推移

	2018年	2023年	2030年目標
女性比率	20%	26%	35%
女性管理職比率		10%	20%

●シリコンバレー訪問を機に「時代が変わる」2030年を意識する

赤尾氏が経営者の座について10年以上が経過し、会社の業績は好調でした。しかし、将来的に石油の需要は徐々に落ちていくことを見越して次の一手を探していたその年の夏、赤尾氏は中小企業向けのアメリカ・シリコンバレー視察研修に参加しました。

現地ではテスラや Google の自動運転モビリティが走っていて、移動はすべて Uber。赤尾氏はそれらを目の当たりにして「時代が大きく変わっていく」との思いを強くするとともに、今のままでは駄目だと感じたのです。

当時、好調な会社の業績を前に危機感を持つ社員はほとんどいませんでした。「日本も自動車は電気自動車に取って代わられるんだよ」ということを、社員に伝えなければならない。まずは未来を描くことから始めようという考えに立ち、赤尾氏は経営改革に踏み出すことになります。このアクションが会社のターニングポイントとなり、結果的に事業多角化の取り組みにつながっていきました。

赤尾氏がシリコンバレーから帰ってきたとき、石油元売り会社から販売店経営者向けに「バックキャスティングで未来を描こう」という研修がありました。赤尾氏は、せっかくなら自分だけでなく社員と一緒に考えようと、「2030年、会社のあるべき姿」について意見を出し合いました。

同社はこれまで、出光興産の OB から 4 年間ほど指導を受けてきた他、リーダー研修などの社員教育も外部に依頼していました。しかし、最初のリーダー研修に参加した社員が10年経って会社の中枢となり、社員の意識が変わってきたこともあって、事業の多角化については社内だけで実施したのです。

新規事業は、一足飛びに違うことを行ったり、巨額の投資をするのではなく、社内研修として自分たちの身のまわりを見直し、新しいことにチャレンジする癖をつけようと、アイデア出しから始めました。

赤尾氏は「素人だからこそ任せる経営」という考えを大事にしています。本人に石油販売会社での実務経験がほとんどなく、潤滑油を提案すること

も、オイル交換もできません。このため、当初から実務をよくわかっている社員を信頼して任せてきました。

今回もその考えに基づき、社員に会社の将来を自分事として考え、アイデアを出してもらうことを大事にしています。

● 本業から周辺展開した7つの新規事業

赤尾氏が行ったもう１つの取り組みが「石油業へのこだわりをなくす」です。いつかは石油が必要とされなくなる世の中が来る。いずれ「ガソリン車のステーションって何？」となったとしても、それも時代の変化の結果だと考える。

まずは社員のアイデア出しから始め、そこから実際に新規事業が立ち上がっていきました。最初に行ったのが「パトロール給油」これは工事現場の重機に軽油を配送する事業で、ニーズはあるもののいつどのくらい供給が必要かについては波があり、売上が安定しないことからこれまで積極的に行っていなかったのですが、ニーズがあるならということで新たな事業として立ち上げました。

パトロール給油は安定供給するほかの事業と比べると、社員にとって「めんどくさい」仕事でした。しかし**事業化することで、社員にとって「やりがいのある」「きついけどかっこいい」仕事へと変化。**

パトロール給油のほかに「廃油回収と再生油販売、オイル分析と交換」「車検センター事業」「運送会社向け出張オイル交換」「ガソリンスタンド併設コインランドリー」「保険代車専用レンタカー」「個人向けカーリース」など、合計７つの事業を開始しています。

この中でまとまった売上になっているのは、パトロール給油とオイルの分析やクリーニングを行う事業で、それ以外については５年後の目標値を定め、実行していく計画を立てています。

▶ 新規事業の実績と体制一覧

◎ルブテクノサービス株式会社（2018年～分社化）

廃油回収と再生油販売、オイル分析と交換事業
上場会社２社と定期的なメンテナンス契約で、２期連続黒字達成

・**実績：**売上１億4,400万円→３億円（５年後目標）
・**体制：**11名→15名（５年後計画）

1. パトロール給油（2017年～）

工事現場の重機用軽油配送事業

・**実績：**年粗利3,700万円
・**体制：**営業１名、配送員４名、車輌４台→営業２名、配送員６名、車輌６台（５年後計画）

2. 車検センター事業①（2019年～）※コロナで中断、2023年再開

福祉車両、車いす販売・修理、リース

・**実績：**年粗利1,200万円（５年後目標）
・**体制：**スロープつきレンタカー１台→３台＋ワゴン昇降２台（５年後計画）

3. 運送会社向け出張オイル交換（2020年～）

出張オイル交換、ディーゼルオイル販売、整備

・**実績：**オイル販売年粗利400万円→1,200万円（５年度目標）
・**体制：**管理車両台数約400台、専任１名→２名（５年後計画）

4. ガソリンスタンド併設コインランドリー（2021年～）

サービスステーションのセルフ化によるスペース活用と LP ガス増販

・**実績：**売上250万円→300万円（５年後目標）

5. 車検センター事業②（2021年～）

保険代車専用レンタカー

・**実績：**10台、年粗利900万円→30台、年粗利2,500万円（５年度目標）
・**体制：**専任者１名

6. 個人向けカーリース（2022年～）

サービスステーション店頭での新車・中古車販売、リース、EV 販売

・**実績：**65台→250台（５年後目標）

7. 省エネ・太陽光事業

後述

以上のような本業から派生したビジネスを行う理由について、赤尾氏は語ります。

「今まで石油販売しかやったことのない私たちが、全く畑違いのことをするのは非常にリスクが大きいし、誰もノウハウを持っていません。ですので、少しずつ自分たちの領域を広げていくイメージで取り組んでいます。例えば、福祉車両事業は、整備士の技術力を生かした事業として開始し、また整

備工場のイメージ向上への期待が込められています。周囲への相乗効果やブランディングにつながる意味も含めての新事業と位置づけているのです」

● 今後の成長のために人を育成し、ブランディングに取り組む

出光興産の OB に指導を受けて、赤尾氏が気づいたことがあります。それは「うちの会社には教育という文化がなかった」ということでした。資格を取り、技術や知識を得るための研修を行ってはいたものの、人格形成的な研修はありませんでした。「人を育てない会社に未来はない」と言われたことから、同社は2008年から研修を始めました。

研修制度のスタートは、営業職研修やサービスステーションの店長研修です。リーダー研修は2009年から、全社員を対象とした研修は2015年から開始しています。拠点が点々と存在しているため、全社員が対象の研修は７～８回に分けて行います。昨年は、社員に「環境を考える会社として何ができるか」という観点で、エコ活動について考えてもらいました。

現在はブランディングにも力を入れています。
「油の町医者たれ」と実業に力を入れていたため「自分たちがどのように見えているか」についてはあまり考えてこなかった赤尾商事。2017年の春、赤尾氏がブランディングのセミナーに参加した際「うちに足りないのはこれだ」と気がついたといいます。そのときの講師に依頼し、2017年の夏から３年半ほど、自社のブランディングに関する取り組みを続けました。

月に１回コンサルティングを受け、ルブテクノサービスの会社ロゴ、パトロール給油の車体のイメージ、ユニフォームなどを変えたほか、会社案内、ホームページなどを少しずつ変えていきました。

赤尾氏自身も、それまで積極的な露出は行っていませんでしたが、ブランディングのために地元紙の取材を受けるようにするなどを始めました。新聞の効果は大きく、社員には「会社が新聞に出ていたね」といった声が多く寄せられているといいます。

赤尾商事という会社はそれまで「地味で目立たない。しかしそれがいい」という風土でした。ブランディングを経た現在の赤尾商事のイメージは「地域で目立つ、チャレンジングな会社」です。また、その取り組みが、会社の雰囲気を大きく変えました。地方都市は人手不足で採用が厳しく、まわりの会社は全く新卒採用ができていない中で、同社は今年も若くて優秀な社員が３名入社しています。これもブランディング効果といっていいでしょう。

ブランディングは、「経営ビジョンの再策定」にもつながりました。

2019年に「ビジョン経営パート１」として、３年間の計画を決めました。この間にコロナ禍もありましたが、赤尾商事にとって衝撃的だったのは、2020年秋、当時の菅義偉内閣総理大臣の「日本は2030年に、2013年度比でCO_2を46％削減し、2050年にカーボンニュートラルを実現する」という発言でした。それから世の中が大きく変わっていきました。

その発表を受け、経営ビジョンについては再策定を行うことにしたのです。**「地域の顧客の今の困りごとを解決する事業を行いながら、2030年を思い描いた取り組みをしていく」**そう決めて、2022年に「ビジョン経営パート２」を策定し、「CO_2削減や SDGs をお手伝いする会社」を加えました。

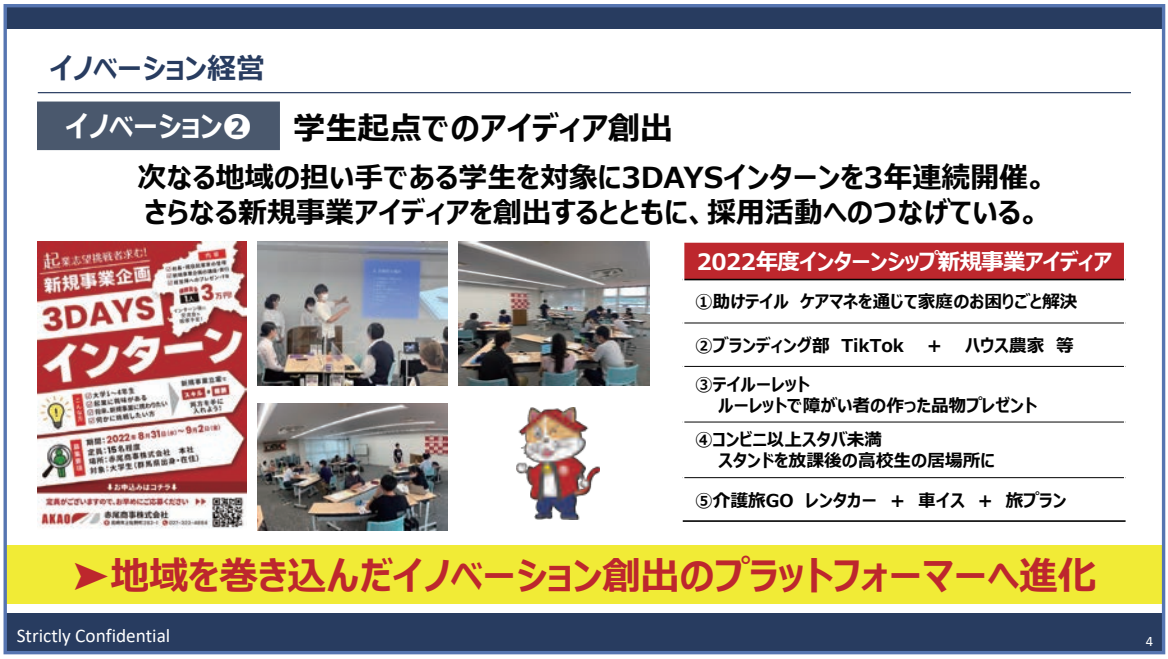
●イノベーションと今後の事業展開

2019年、JINS 創業者の田中仁氏が発起人で若手の起業家育成や新規事業の創出を目的とする「群馬イノベーションアワード」に、赤尾氏は応募者として参加します。

アワードにさまざまな新規事業を考え提出したものの、採用されるような成果は得られませんでした。ならば、自分ではなく若い人に考えてもらったらどうだろうと、同じく田中氏が財団を立ち上げていた「群馬イノベーションスクール」を参考に、2020年に社内で「アカオイノベーションスクール」を開始したのです。コロナ対策として Web を使用し、遠方の社員にも同時参加してもらいました。

このような取り組みで、会社がしようとしていることが若い社員に十分伝わり、まわりのミドル層にもいい影響をもたらしました。新規事業に対する意識が高まっただけでなく、会社の雰囲気も変わってきたのです。

また、次世代の地域の担い手となる学生を対象に、「３DAYS インターン」を３年連続で行っています。



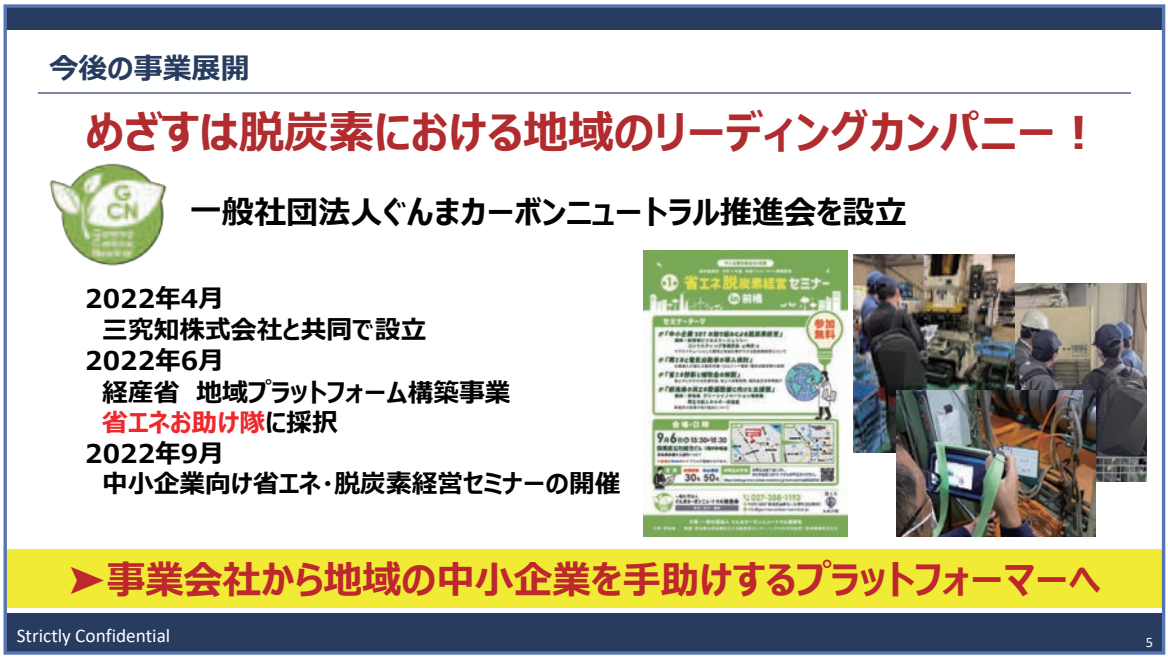
参加する学生さんには、赤尾商事がどんな事業をしているかを知ってもらい、その上で、会社のリソースを活かした新規事業やサービスについて３人１組で考えてもらいます。関わっている採用のコンサルタントから新規事業の考え方やアイデアの出し方についての講義があり、地元起業家のスピーチ

もあります。最後に学生から出てきたアイデアを審査して表彰し、３日間は終了します。

毎年、意欲的な学生さんが集まるようになっており、**赤尾商事は地域を巻き込んだイノベーション創出のプラットフォーマーへと進化していっているのです。**

「赤尾商事はバランス商事」と自らを評しており、今後は既存の「化石燃料の販売」と新規の「CO_2削減」をバランスよく手がけていこうと考えています。先に挙げた新規事業の他に、これからの新時代に向けた３本の事業が始動しています。

世の中が変わっていく中で、「赤尾商事はどうするのか」について社員に考えてもらう取り組みを通じて、特に若い社員から「新しいことをやろう」という空気を感じていると赤尾氏は言います。30代前半の社員が中心の「みらい開発室」でも、新規事業に特化した取り組みを始めました。脱炭素に取り組む「ぐんまカーボンニュートラル推進会」の立ち上げや、太陽光 PPA モデル事業への出資などは、みらい開発室によって生まれたものです。



この会社では製造業の顧客の省エネ診断を手助けし、空調、照明、コンプレッサーなどの問題箇所や改善余地があるところの診断等を行っており、初年度は計画通りの順調な滑り出しです。

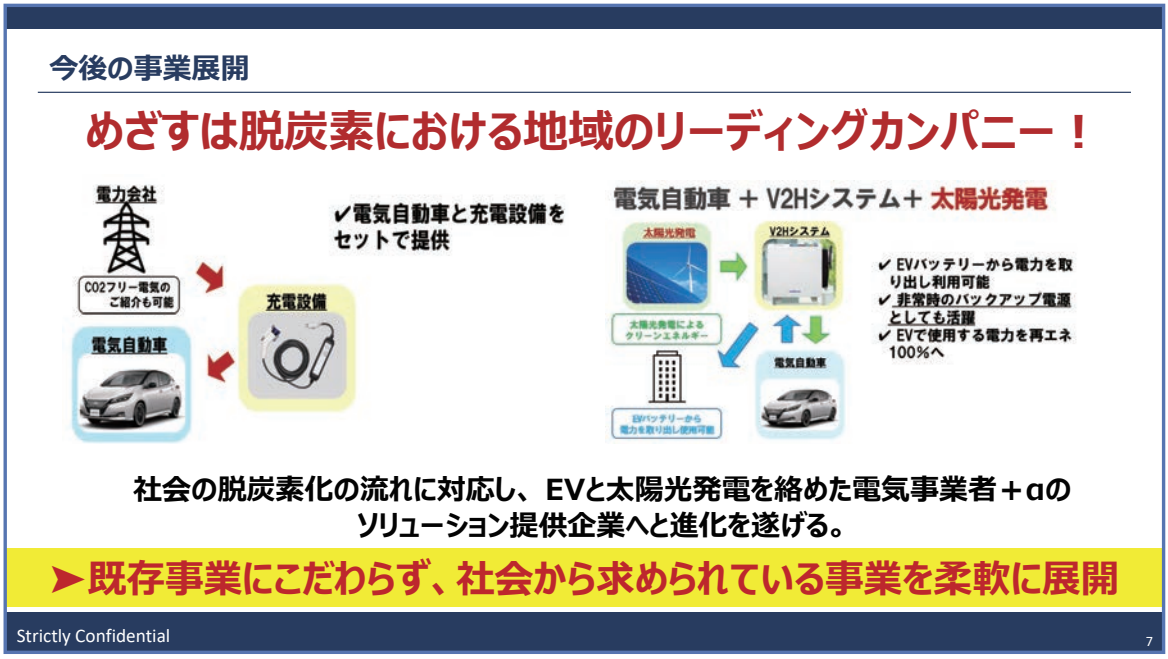
「太陽光 PPA モデル事業」は、第三者所有の扱いで、需要家の屋根に太陽光システムを設置します。需要家の費用負担がない代わりに、15～20年間、

この太陽光で発電する電気を購入してもらうものです。

すでに自社所有型の太陽光パネル設置事業を行っていた赤尾商事は、この事業に関わったことで、第三者所有と自社所有の両方のモデルをともに提案できる強みが生まれました。

「V2H システム」は、電気自動車と充電設備をワンストップで提供し、電気自動車を家庭用の非常用電源としても利用できるシステムです。

一般的に電気自動車＋充電設備の顧客がほとんどですが、V2H システムを入れるという一歩進んだ提案をしているのです。



2030年に向け、赤尾商事が目指すのは、脱炭素における地域のリーディングカンパニーです。既存の石油販売の安定供給を続けつつ、CO_2削減を中

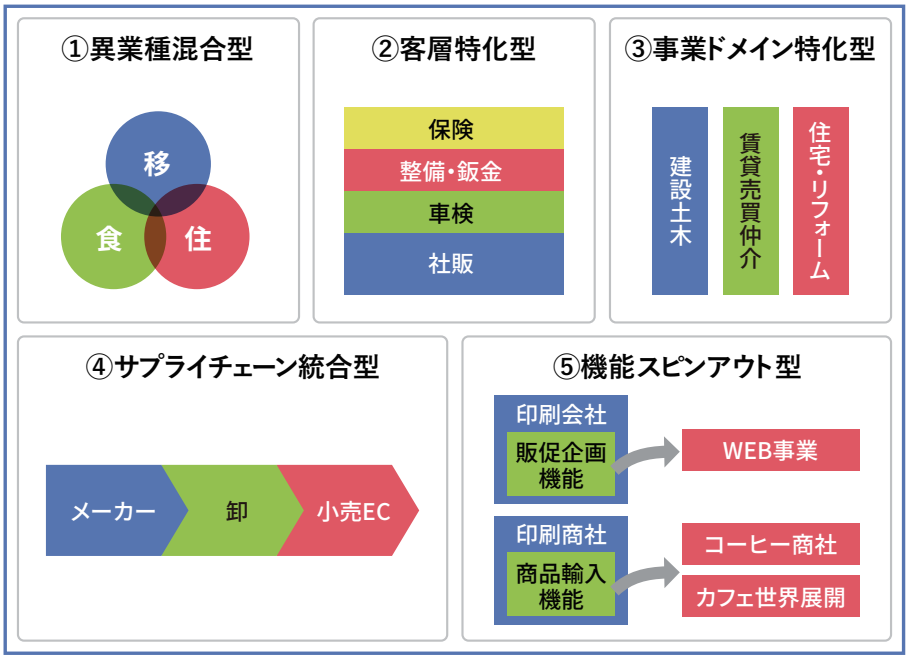
心とした新規事業にますます力を入れていく。その両輪をバランスよく回していくことこそが、赤尾商事の使命なのです。

● コンサルタントが感じる、「赤尾商事流」コングロマリットの成功ポイント

群馬県高崎市に本社を構え、1951年の創業以来、今日まで継続している既存事業は原油価格という外部環境の変化に影響を受けやすい事業領域でありながら、80年には年商100億円に達し、それを40年以上維持し、経営理念の「油の町医者たれ」を実現しつつ、地域に根ざした経営を行い「地域コングロマリット経営」を実践されています。

成熟業界の中で、既存事業の周辺事業への参入で着実に事業成長を実現する戦略を選ばれており、コングロマリット戦略のパターンとしましては「客層特化型×事業ドメイン型」の複合型で実践されています。

● コングロマリット戦略の5パターン



地方都市の成熟産業かつ「ガソリンスタンド業」自体は不人気な業種に分類され、採用ができないことが事業上のネックになります。赤尾商事様は、「販売業」から「サービス業」へと事業を成長させ、同時に投資を続けた結果「人気企業化」できたことで、よりコングロマリット戦略の恩恵を受けることができています。

赤尾商事株式会社

「販売業」から「サービス業」への事業成長／投資を続け「人気企業化」

群馬県を中心に5つの営業拠点・18か所のサービスステーションを展開。

男性比率の高い業界でありながら女性社員比率は26%まで向上。直近5年の新卒採用実績としては、16名中11名が女性という実績もあり、女性比率35%を目指す

	男性社員	女性社員	合計
60代	11	1	12
50代	33	14	47
40代	47	13	60
30代	24	5	29
20代	13	12	25
合計	128	45	173

Strictly Confidential 23

人材の構成比を見ると、その人気企業ぶりがわかります。20～30代が全体の30%を占め、20代に至っては男女比がほぼ同じと、同業他社とは全く異なる人材構成になっており、この男女比・若さが成長の源泉にもなっています。

一般的な石油製品販売業と赤尾商事様を比較すると以下のようになります。

赤尾商事株式会社

「販売業」から「サービス業」への事業成長／投資を続け「人気企業化」

	一般的な石油製品販売業	赤尾商事株式会社
業態	物販／販売業	複合サービス業
収支構造	フロー型	ストック型
採用力	低い	高い
USP	需要安定/堅実	変革・事業創出/チャレンジグ
地域貢献	法人税	法人税＋インフラ＋脱炭素
連携先	サプライチェーン中心	サプライチェーン周辺
人材素養	指示の実行力	学び続ける思考力
経営計画視点	単年収支重視	長期ビジョン重視

Strictly Confidential 26

単独業種では解決することが困難な不人気業種からの脱却、フロー型案件が多く不安定になりやすい業態から定期メンテナンス等を含めたストック型への転換は、長期時流においても、縮小経済においても重要な戦略を実現されています。また、エネルギー産業へ転換し、脱炭素といった最新でありな

がらも長期トレンドとなる領域へ取り組まれている点も、将来的な収益確保に向けての投資が上手にされています。

　そういった事業戦略の素晴らしさと共に、変革に対応できる人材を増やすために、研修を充実させ意識改革を進め、学び続ける思考力を持った人財を増やし、若手とベテランが融合した組織を作れたことで、より成長を加速させています。これらの実現に向けた経営の根幹は「長期ビジョン」が明確にあることで、一貫性のある事業展開を実現することができています。

　ガソリンスタンド業を中心とする業種の皆様には特に、赤尾商事様の取り組みが業績を上げる上で非常に参考になると思います。事業戦略・組織戦略を共に全国的にも有数のモデルとなるレベルで実現されている好例だと言えます。

株式会社 船井総合研究所
価値向上本部　アカウントパートナー室
マネージング・ディレクター
鈴木 圭介

2007年株式会社船井総合研究所（現株式会社船井総研ホールディングス）に新卒で入社。法律事務所の事業戦略・マーケティング支援・組織開発に従事し、デジタルマーケティングを中心に変革を進め、業界を代表する事務所・士業グループを多数輩出。法律部門責任者を経て、2021年より「中堅企業向けコンサルティングサービス部門」の立ち上げに参画し、特に20億～50億企業が100億企業になるためのコングリマリット企業化・ロードマップ策定に関する専門性を有する。「日本の未来を担う企業の成長を加速させる」ことをミッションに日々コンサルティングを行っている。2023年より同部門責任者（マネージング・ディレクター）に就任。

「地域コングロマリット経営」
に関する書籍が出版されました。

地域コングロマリット経営
新規事業を立ち上げ第二本業へと育てる

船井総合研究所　著
同文館出版　1,800円＋税
全国の書店にて発売中

書籍の購入はこちら

船井総合研究所では、
無料経営相談を受け付けております

ご興味・ご関心がある、あるいは、相談してみたい経営課題について、
その分野に専門特化したコンサルタントがサポートいたします。

状況に応じて、オンライン・対面・お電話でのご相談が可能です。

※当日は60分程度のお時間をいただきます。
※日時については、追って調整させていただきます。

① 新規事業を構想中だが、
コンサルタントの意見も聞いてみたい！

② 自社が何の事業をやったほうが良さそうか、
客観的なアドバイスが欲しい！

③新規事業のための資金調達方法を相談したい！

④自社に合う地域コングロマリットモデルを知りたい！

まずは、電話や
WEBフォームで
お気軽にご相談ください。

ご相談の流れ

Webまたは
お電話より
ご相談を承ります。

1～3営業日後、
ご相談内容に最適の
コンサルタントから
ご連絡を差し上げます。

オンライン、またはお電話で
コンサルタントに
ご相談いただけます。
（所要時間の目安：1時間）

お電話でのお問合せ・ご相談（無料）

下記のフリーダイヤルからご連絡ください。

0120-958-270

［受付時間］平日 9時45分～17時30分
（土日祝、年末年始を除く）

WEBでのお問合せ・ご相談（無料）

下記のURLからサイトへアクセスください。

無料！経営相談に申し込む

検索からも上記ページへアクセスいただけます。

船井総研　経営相談

100億企業＝日本の上位1%企業を目指し、
ロードマップを描くことで
創造を超えた急成長を実現する

「100億企業への道」事例レポート
無料ダウンロードのご案内

レポート

無料ダウンロード

売上100億円を目指している経営者の方に向けて、
弊社がコンサルティングをさせて頂いている経営者の方のインタビューを中心に、
その企業の経営戦略や成長過程で生じた課題解決の仕方を記載しています。

今後の成長戦略を考えている経営者及び経営幹部の皆様にとっての
一つの指針となれば幸いです。

当レポートのような情報をもっと入手したい方は、船井総研運営
経営者向けデジタルメディア「社長online」の無料お試しをどうぞ

なぜ船井総研が社長onlineを始めたか

最後までご覧になっていただき、ありがとうございます。

どんな経済状況になっても
業績を持続的に上げ続けている企業が多くいます。
その企業の共通点は、経営者が正しい情報を入手し続けていることです。

そこで、船井総研は経営者にとって有益な情報を発信する
プラットフォームとして社長 online を始めました。

1対1で個別コンサルティングさせていただくと相当額になるのですが、
メディアとして1対多で情報を発信することで、
月額税込1,650円で有益な情報を提供できるようになりました。

また、提携している NewsPicks は、非常に有能なビジネスメディアで、
世の中の半歩から一歩先の情報を得られる場になっています。

無料お試しができますのでぜひこの機会にご利用していただき、
経営の一助になれば幸いです。

社長ONL!NE
毎朝5分の経営者変革

無料お試し

以下のQRコードの社長onlineのHPからお願いします
もしくは「社長online」でネット検索してください

ご不明点ございましたら
株式会社船井総合研究所
社長 online 事務局
fmembers@funaisoken.co.j
こちらにご連絡ください

社長 online の概要

なぜ船井総研が社長ONL！NEを始めたか

600万人以上が利用する NewsPicks の有料版が閲覧できます。
（The Wall Street Journal 連携サービスのみ含まれておりません）

NewsPicks の有料版では、
NewsPicks のオリジナル記事や動画コンテンツが見放題になります。
月間数百件以上のコンテンツを発信しており、
世の中の経済情報を得ることができます。
（社長 online の無料お試しで NewsPicks の有料版もご利用できます）

【岸田文雄】「四半期決算」はもう、必要ない

【3分まとめ】孫正義、「GAFA投資」へ大転換

【ワークマン 土屋】宣伝しなくても自然に売れる方法

【急成長】イーロン・マスクが「カンニング」する中国SNS…

【直言】ニッポンの観光、そして星野リゾートの持続可能性…

【石濱嵩博】ただのJPEGが27億円。僕がNFTを買う本当の…

【3分決算】ディズニーvsネットフリックス、どちらが「上」か

【最新】ライブ配信ビジネス、今はこんなことになっていた

【竹中平蔵】日本企業の復活には「官主導の再編」が必要だ

【サイゼリヤ創業者】それでも我々は「値上げ」をしない

【解説】アメリカが大幅利上げ。さて「円安」はどうなる？

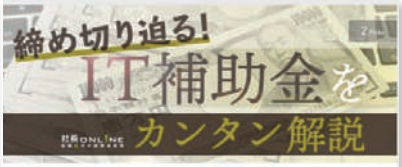
【アトキンソン】日本が観光で稼ぐために「今やるべきこと」

社長 online の概要

船井総研独自で作成する経営者向けコンテンツで
経営に気づきを提供
様々な業種向けに成功事例、業績向上関連、
ファイナンス、デジタル化など

【船井総研社長　真貝講座】わが社もできるデータ経営そのポイ…

500万円以上支給の例も「助成金」徹底解説



【12月18日〆切】最大450万円！活用しないと損するIT導入補助金

【プレゼントあり】withコロナ時代の「正しい値上げ」とは

【テキスト公開】200億円企業をゼロから作

売上２倍・人事生産性1.5倍を実現した業務のマニュアル化と分業体制構築

【WEB通販】４年で年商10億円達

１人あたり売上２倍を達成！「オ

【実録】子供に会社を継がせるために社長がした５つの取り組み

【テキスト公開】四国発上場企業

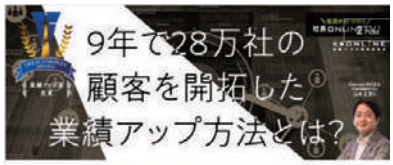
組織の力を高めるのは「公平、安全、仕組み」

持続的に発展するための中期経営計画の創り方　7つのポイント

４月までに進めたい「令和型新入社員」の受け入れ準備

【売上３億円を超えるための設計図】今すぐ取り組むべき組織構築

【事例満載】採用戦略モデル企業に学ぶ実例講座ダイジェスト



第15回 社長onlineTV 完全版 Chatwork株式会社代表取締役CEO 山本 正喜氏が語る「9年間で28万社の顧客を開拓した驚きの手法」

【セミナー】年商30億円企業の2020年100億円戦略

３年で年商を400億円増やした、新規事業開発の６ポイント

第12回 社長onlineTV 完全版「クラウド化」は中小企業のお金をどう変えるのか？

第16回 株式会社武蔵境自動車教習所 代表取締役会長 高橋勇氏が語る「４割縮小する市場で売上1.5倍を実現した社員満足度アップ策」

【前編】クルマのデジタル集客成功モデル大公開！

編集協力：柴山 幸夫／dext inc.

株式会社船井総合研究所について

中堅・中小企業を対象に専門コンサルタントを擁する日本最大級の経営コンサルティング会社。

業種・テーマ別に「月次支援」「経営研究会」を両輪で実施する独自の支援スタイルをとり、「成長実行支援」「人材開発支援」「企業価値向上支援」「DX（デジタルトランスフォーメーション）支援」を通じて、社会的価値の高いサステナグロースカンパニーを多く創造することを目指している。その現場に密着し、経営者に寄り添った実践的コンサルティング活動は様々な業種・業界経営者から高い評価を得ている。

https://www.funaisoken.co.jp/

- 本資料に掲載のセミナーはすでに終了している場合があります。内容にご興味がある際は、別途お問い合わせください。
- 本資料の無断転載・複製・頒布・改変・公衆送信を禁じます。
- 本資料は情報提供を目的としており、本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。
- 本資料内に記載された情報は作成時点で入手できる情報に基づいたものではありますが、本資料の正確性、有用性、完全性、目的への適合性を保証するものではなく、当社は、本資料または本資料に記載された情報に起因して生じたあらゆる結果、損害、損失について一切の責任を負いません。
- 本資料の内容は将来予告なく変更し、または撤回されることがあります。

Funai Soken