

DXPの「勝手にDX」提案《概要版》

出光興産へのDX戦略 提案

「燃料供給の拠点」から「地域エネルギーとモビリティの
共創プラットフォーム」へ

株式会社DXパートナーズ

2026年1月14日



なぜ今、ルールチェンジが必要なのか

現代ビジネスの最大の危機

多くの企業は既存のビジネスモデルを不変のものと捉え、デジタル技術で業務効率化に終始しています。これは「ゲームチェンジ(戦術)」に過ぎません。

デジタル破壊者の戦略

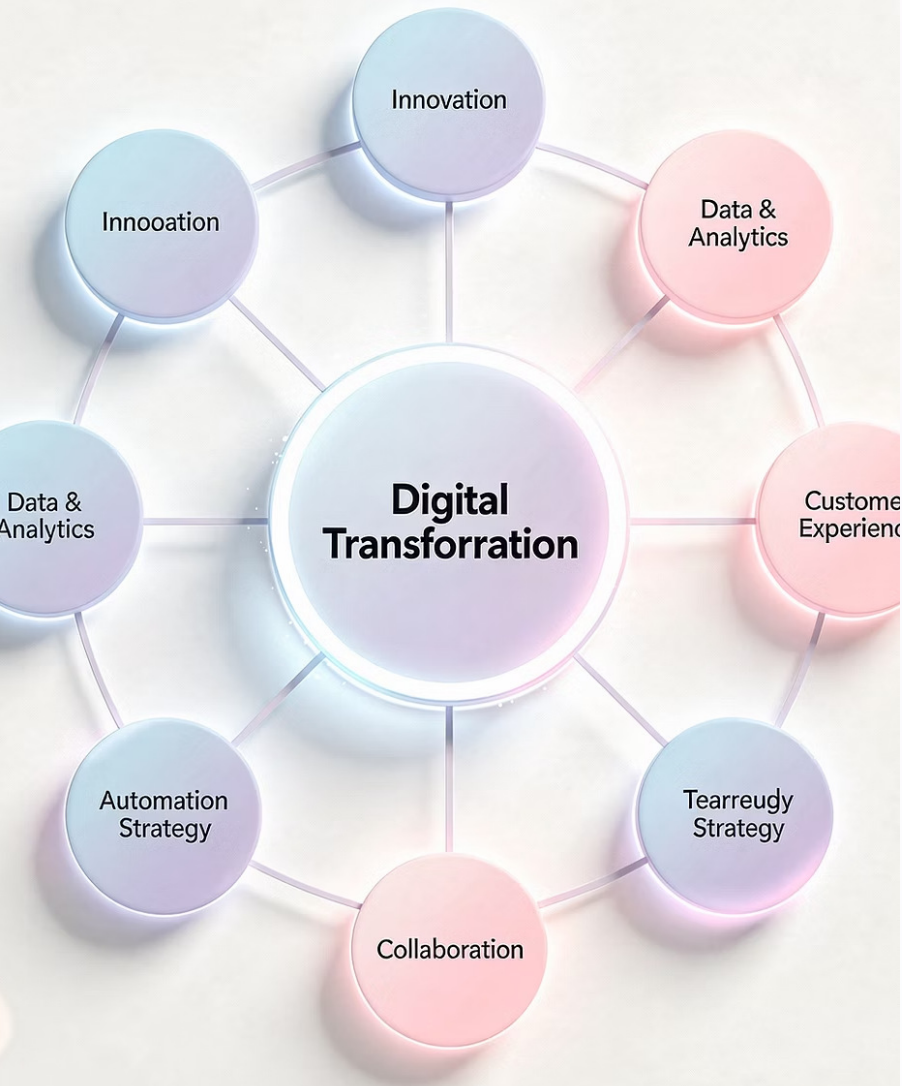
Amazon、Uber、Netflixは、デジタルを前提とした新しいビジネスルールを発明し、市場を再定義する「ルールチェンジ」を断行しています。



本提案の目的

出光興産が「ゲームチェンジャー」から「ルールチェンジャー」へ進化するための戦略的ロードマップを提示します。

DXPの4C理論と6つの創造



4C理論

- Context(文脈・状況)
- Container(顧客・容器)
- Content(顧客問題)
- Core(中核価値)

6つの創造

1. 場の創造
2. 顧客の創造
3. 顧客価値の創造
4. 稼ぎ方の創造
5. 回し方の創造
6. 成長の創造

現状分析:アナログ前提のビジネス

選択事業

燃料油セグメント、全国約6,000カ所のサービスステーション(apollostation)ネットワーク。国内シェア第2位。

現在のDX施策

Drive Onアプリ(400万DL)、サプライチェーンAI、デジタル人材育成。しかし、これらは既存ビジネスの効率化に留まっています。

判定結果

物理的な燃料を物理的な場所で販売する「アナログ時代の、アナログを前提にしたビジネス」です。



現状ビジネスモデルの構造的限界

6000

SS拠点数

物理的資産に依存

400万

アプリユーザー

補助ツールとして活用

0%

ネットワーク効果

顧客間の価値連鎖なし

縮小する市場

- 人口減少と車離れ
- HV・EVの普及
- ガソリン需要の構造的減少
- 価格競争が激しいレッドオーシャン



警告

ゲームチェンジャーのままの未来

1

デジタルクリフへの転落

2030年代のEV普及でガソリン需要が急減。損益分岐点を割り込むSSが続出し、ネットワーク維持が困難に。

2

資産の負債化

6,000カ所のSSが維持費のかかる「座礁資産」へ転落。地方部では撤退が加速します。

3

プラットフォーマーによる中抜き

Tesla、Amazon、Googleがエネルギーマネジメントを掌握。顧客との直接関係とデータ主導権を喪失。



ルールチェンジの提案

地域密着型・分散型エネルギー&モビリティ共創プラットフォーム

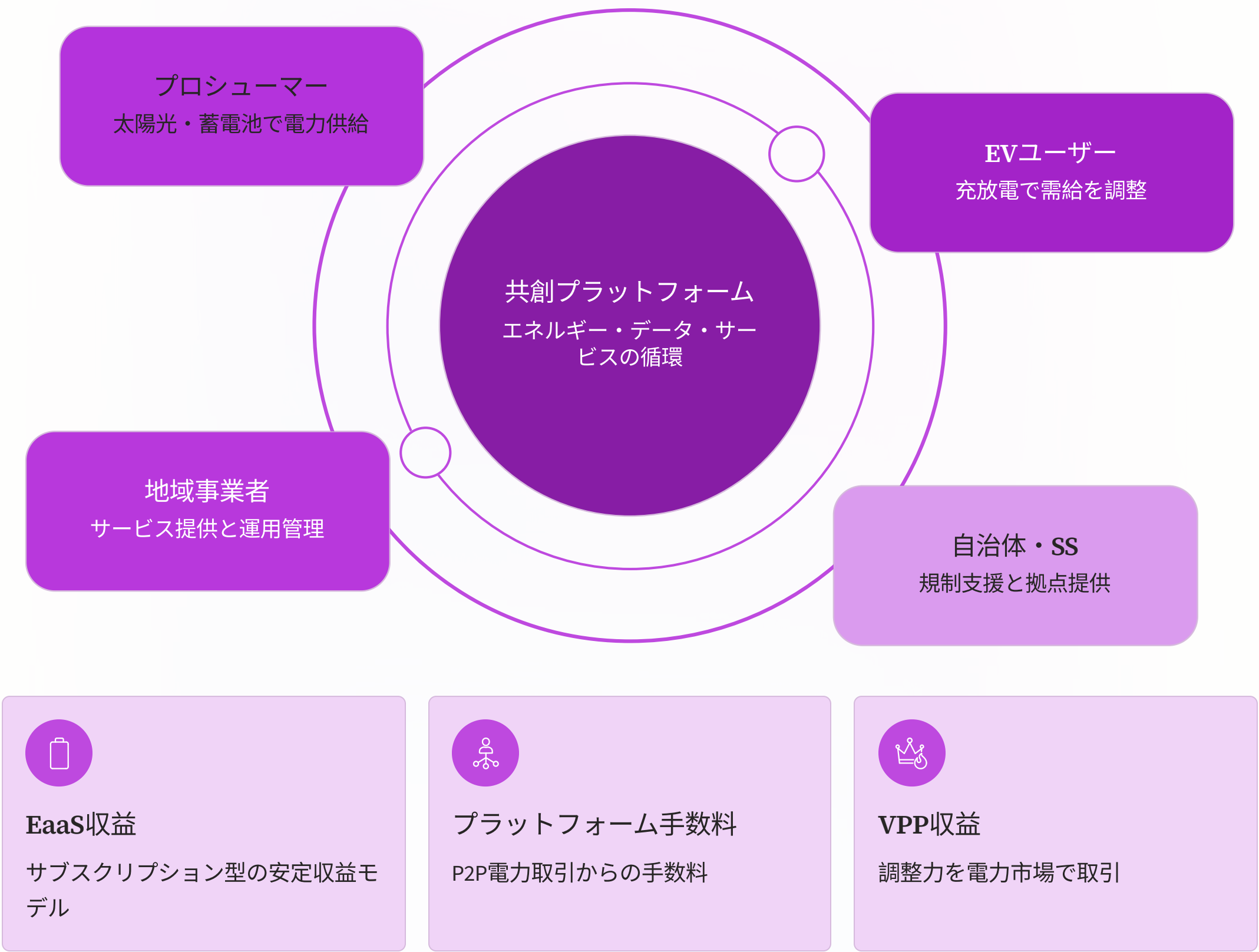
新しいビジョン

「燃料を売る会社」から「地域コミュニティにおけるエネルギーとモビリティの最適化をオーケストレーションする会社」へ。

SSを「分散型エネルギーリソース(DER)のハブ」かつ「地域生活データの集積地」として再定義します。



新ビジネスモデルの全体像



6つの創造による実装

01

場の創造

デジタルとアナログが融合した「エネルギー・モビリティ共創圏」。参加者が増えるほど価値が高まる自己強化ループを設計。

03

顧客価値の創造

交換価値、知覚価値、使用価値、体験価値、共感価値の5つの価値を創出。

05

回し方の創造

AIによるリアルタイムデータ分析と自動制御で、需給を最適化。

02

顧客の創造

イノベータ(エネルギーオタク)からラガード(高齢者)まで、段階的にターゲットを拡大。

04

稼ぎ方の創造

「薄利多売」から「価値ベース」へ。ダイナミックプライシングで適正価格を設定。

06

成長の創造

ネットワーク効果による指数関数的成長。物理的資産を増やさずに規模拡大。



結論

経営層へのメッセージ

「ゲームチェンジャー」ではなく、「ルールチェンジャー」になってください

定義を変える

「石油会社」から「地域エネルギーとモビリティのOS提供会社」へ

場を創る

価値を共創できるプラットフォームを構築

ノンリニアに成長

ネットワーク効果による指数関数的成長を実現

100年以上の信頼と全国ネットワークに「デジタルの力」を実装した時、出光興産は世界最強のローカル・プラットフォームへと進化します。恐れずに、自らルールを書き換えてください。