

添付資料1

「平成21年度 持続可能な社会づくりを担う 事業型環境NPO・社会的企業中間支援スキーム事業モデル実証事業」 事業計画書

「2R型飲料販売システムの構築」

2010年3月10日

請負契約の受託団体 (協議会の場合、協議 会の名称及び受託団 体)の名称	NPO地域環境デザイン研究所ecotone
受託団体の代表者氏名	太田航平

目 次

はじめに

- 1 請負契約受託団体の概要(協議会の場合、協議会の受託団体(事務局団体)
- 2 協力者リスト
- 3 ミッションステートメント
- 4 市場環境分析
- 5 事業内容の絞り込み
- 6 事業モデル
- 7 事業システム
- 8 マーケティング戦略の立案
- 9 ターゲット像
- 10 需要見込み
- 11 商品戦略
- 12 価格戦略
- 13 流通戦略
- 14 販売促進戦略
- 15 実行計画－作業計画(WBS表)
- 16 実行計画－人員計画
- 17 実行計画－日程計画
- 18 実行計画－収支計画①費用
- 19 実行計画－収支計画②収支計画表
- 20 実行計画－資金調達
- 21 実行計画－リスク計画
- 22 事業評価

おわりに

はじめに

本事業の概要

本事業は、地球温暖化防止に向けて、現在の大量生産・大量消費・大量廃棄の社会システムからの移行を計るべく、飲料の中身販売の拠点整備を中心とした2R（リデュース/リユース）型流通モデルを構築し、普及/拡大していくビジネスモデルを確立し、安定的で継続的な事業収入の獲得を目指す。

本事業提案の社会的背景

使い捨て容器、特に、ペットボトルや缶(スチールやアルミ)などは、回収・リサイクルされる場合には新たなエネルギー資源を必要とする。限りある資源を有効に使うという観点からは、ごみの発生自体をなくすこと（リデュース：Reduce）はもちろんのこと、一般に省資源・省エネルギーですむ再使用（リユース：Reuse）が、リサイクルする前に必要不可欠な事項である。しかし、「リサイクル」のイメージが社会的に(経済的にも成り立ち)スタンダード化している一方で、「リデュース」「リユース」に関しては認知度が低く、この2Rをキーワードとした商品やサービスを提供出来る仕組みやしかけを、市民/事業者/行政の協働のもと創造することが必要不可欠な状況となっている。

事業の担当者(氏名・役職)

■リーダー

(太田航平・代表理事)

■メンバー

(加藤ゆみ：事務局/事業コーディネーター)

(木谷真人：事務局/デザイナー)

(石黒雄大：ボランティアスタッフ)

1 請負契約受託団体の概要

法人名	NPO地域環境デザイン研究所ecotone					
所在地	〒604-8821 京都市中京区壬生榎ノ宮町9-13 HAJIME BLD.		電話	075(205)1433		
			FAX	075(205)1434		
WEB	http://www.ecotone.jp		e-mail	info@ecotone.jp		
組織体制	役員	名	10	個人会員	名	30
	専従者		4名	団体		名
	パートタイム		1名	その他()		名
これまでの環境関係の活動実績	創立年	2001年				
	法人設立年	2005年				
過去に受けた助成金・補助金等の内容(単位:千円)	時期	対象事業	交付機関・制度名	金額		
	2007年 8月	環境対策支援事業	京都市	500千円		
	2008年 9月	フードマイレージ事業	みやこエコロジーセンター	1,500千円		
	2008年 9月	市民メディア事業	京都府	1,250千円		
直近3期分の決算状況(単位:千円)	年月期	収入	収支差額	正味財産		
	2006年4月期	16,231千円	△379千円	2089千円		
	2007年4月期	19,445千円	245千円	4040千円		
	2008年4月期	24,450千円	554千円	5224千円		

2 協力者リスト

パートナー団体

団体の名称	所在地(市町村まで)	業種等	備考
京都市	京都市	行政	
飲料メーカーA	福岡市(大阪支社)	飲料メーカー	
飲料メーカーB	東京都	飲料メーカー	
オフィス向けメーカーC	京都市	飲料メーカー	
大手コンビニD社	大阪市	小売り	

その他協力者リスト(会員、寄付者等)

氏名・名称	住所・所在地(市町村まで)	備考
京のアジェンダ21フォーラム	京都市	
NPO法人木野環境	京都市	
NPO法人プラスワンネットワーク	京都市	
(特活)きょうとNPOセンター	京都市	
GK KYOTO	京都市	
京エコロジーセンター	京都市	

3 ミッションステートメント

1事業主体のミッション	リデュース/リユースをキーワードとする新たな飲料消費形態の創造を通じたライフスタイルの変革
2本事業の目的	マイボトルや水筒などのリユース容器の使用率を高めるべく、飲料の中身販売拠点を事業者/行政との協働のもと整備し、幅広く利用されるサービスを確立することを目的とする。
3事業主体のミッションと本事業の目的との整合性	現在の社会システムの変革を計る具体的な活動として、ミッションとの整合性は整っており、主な事業として展開している非日常空間でのリユース食器の取組みを、日常化するための大きなステップとなっている。
4本事業の目的の達成度をはかる指標 (環境保全改善面での数値目標)	<ul style="list-style-type: none"> ・リフィルシステム導入店舗数 ・販売杯数
5本事業の目的を達成するための鍵	<ul style="list-style-type: none"> ・大手飲料メーカーとの協働 ・行政関係者との協働
6地域の期待・ニーズとの整合性	マイボトルや水筒を日常生活の中で活用したいと考えている消費者はとても多い。また、環境に配慮した商品を購入したいというニーズはとても高い。
7本事業担当メンバーのルール (メンバー同士の約束)	<ul style="list-style-type: none"> ・毎週月・木10:00～12:00を会議時間とする ・他の人の意見に同調することに終始せず、異なる発言/アイデアを常に出し合うこととする ・既存概念に縛られない自由な発想を心がける

【ミッションステートメント策定のプロセス】

策定期間 11 ~	会合回数 2回	策定のプロセスで出された特徴的な意見等 マイボトル・水筒の使用機会を増やすことが大きなミッションである。
策定に係わったメンバー等 太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 大下宗幸 木谷真人 石黒雄大		

4 市場環境分析

マクロ市場環境	政治・制度	<ul style="list-style-type: none"> ・リデュース/リユースの取組み拡大策を検討している。 ・環境省による3Rエコポイント制度の検討が行われるなど、環境に配慮した行動にインセンティブが付与される仕組み作りが検討されている。 ・マイボトル所有/使用に向けた国民運動が展開されはじめている ・京都市主導でエコ・コンビニの設置政策が進んでいる ・リデュース/リユースの取組みに向けた助成や補助金の制度が各地で整い始めている ・ディスペンサーを設置するには喫茶営業許可証の取得や衛生管理責任者の設置が必要 ・導入店舗はディスペンサー設置における水回りの整備などが必要 ・洗浄規定やガイドラインが皆無 ・インフルエンザなどウィルス性の感染/汚染に容器などが対象/対応されているかが不明瞭
	経済	<ul style="list-style-type: none"> ・長引く不況の影響による節約志向の高まり ・環境ビジネスの拡大 ・環境ビジネスへの投資の拡大 ・2Rを軸に置いているビジネスモデル(リユースびんなど)の見直しが始まっている。 ・消費の縮小 ・既存のシステム/ビジネスモデルから持続可能なシステム/ビジネスモデルへの見直し/変革の遅れ ・新規事業への投資の萎縮 ・飲料メーカー/小売りの大幅収入減
	社会情勢	<ul style="list-style-type: none"> ・環境意識の高まりからマイボトルや水筒などの保有率が高まっている ・飲料メーカーやコンビニなど環境配慮型の商品/サービスを積極的に模索中 ・持続可能なライフスタイルへの変革を迫られている ・20世紀型の産業構造からの脱却を計ろうとしている ・新しい取組へのマスコミの後押し ・お客のマイボトルや水筒の衛生管理 ・インフルエンザなど衛生管理への過敏な消費者反応 ・衛生管理の観点からの使い捨て商品の拡大 ・他者への責任転嫁の(自己中心的な人/社会風潮の蔓延) ・マスコミの間違った/歪んだ/偏った情報発信
	技術	<ul style="list-style-type: none"> ・すでに設備基盤(ディスペンサーやボトルなど)が整っている。 ・設備基盤に多様性がある ・新素材や新技術の開発が進んでいる ・電子ネットワーク技術などの発達による、消費者のニーズを把握することが出来る ・インターネットなどを活用した低コストの情報発信が可能である ・ペットボトルや缶入り飲料など、ワンウェイ容器の利便性/効率性 ・自動販売機に比べ、ディスペンサーは日々の管理に少し手間がかかる

ミクロ市場環境	受益者	<p>飲料メーカー コンビニエンスストア ボトルメーカー その他企業、小売店 →各社、環境配慮型ビジネスを模索している</p> <p>行政 →ごみ減量、地球温暖化防止、持続可能なライフスタイルへの転換の促進</p> <p>消費者 →節約志向、インフラ整備により、環境配慮型社会へ参画しやすくなる これまでより安価に提供できる</p>	<p>〔事業主体が受益者に与える価値〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・飲料メーカーやコンビニなど環境配慮型の商品/サービスの提供 ・新しい市場の創造 ・環境配慮型社会へ参画しやすいシステムの提案 ・ごみ減量や地球温暖化防止への取組 ・環境意識の高まりからマイボトルや水筒などの保有者が利用しやすいサービス提供 ・地域貢献 <p>〔競合者が受益者に与える価値〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ごみ減量や地球温暖化防止への取組 ・環境意識の高まりからマイボトルや水筒などの保有者が利用しやすいサービス提供
---------	-----	--	--

ミクロ市場環境

<p>競合者か仲間か？</p>	<p>なし</p>	<p>〔事業主体と競合者の差別化点〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・行政との協働体制が整っている ・大手コンビニストアの参画/協力体制、および大手飲料メーカーの協力体制が整っている ・社会実験を通じたデータの蓄積 ・お祭りやイベントなど非日常の場でのサービス提供/啓発は継続的に実施済み
<p>事業主体 (内部資源)</p>	<p>経営資源 (ヒト)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スタッフそれぞれにネットワークがある ・相談に乗ってくれる外部関係者がいる ・各連携先の担当者に密な連絡や相談を出来る関係が整っている ・市民活動に長く携わっている ・リユース食器分野において大きな実績がある ・本取組を否定する人はいない <p>(モノ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事務所がある ・連携先が大きなメーカーや小売りであることから商品に信用/信頼感がすでにある ・廃棄物の減量につながる ・デイスペンサーがすでにたくさん設置されている ・ペットボトルやアルミ缶飲料などより物流コストを下げられる ・ペットボトルやアルミ缶飲料などより物流における環境負荷を下げられる <p>(カネ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設備基盤投資が必要ない ・大きな収入が見込める ・特定の消費者層に向けての取組でなく、幅広い層がターゲットとなる ・物流コストの削減が見込める ・連携先が大きな資本を保有している <p>(情報)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社会実験を通じたデータの蓄積 ・コンビニなど不特定多数の消費者が使用する場でのサービス提供を日本初で実施している ・お祭りやイベントなど非日常の場でのサービス提供/啓発は継続的に実施済み ・他地域の取組などをほぼ把握している ・マスコミ/地域メディア各社に仲の良い知り合いがいる <p>(ネットワーク)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・行政との協働体制が整っている ・大手コンビニストアの参画/協力体制が整っている ・大手飲料メーカーの協力体制が整っている ・市民活動における各NPOとのネットワークが整っている 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンビニなど不特定多数の消費者が使用する場でのサービス提供を日本初で実施している

【市場環境分析のプロセス】

<p>情報収集・分析時期 10月 ~11月</p>	<p>会合回数 5~6回</p>	<p>情報収集・分析のプロセスで出された特徴的な意見等</p> <p>新たなところへ、ディスペンサーを設置するにあたっては、喫茶営業許可の制度をどうクリアできるか？不特定多数の人が持ち込み容器で使用できるようにするには、衛生の担保をどう可能にできるか？が課題である。</p>
<p>情報収集・分析に係ったメンバー等 6名</p> <p>太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 大下宗幸 木谷真人 石黒雄大</p>		

5 事業内容の絞り込み

	価値があるか (Value)	希少性がある か(Rareness)	模倣されにくい か(Imitability)	組織体制化さ れているか (Organization)
強み(1)	・飲料メーカーやコンビニなど環境配慮型の商品/サービスの提供	・コンビニなど不特定多数の消費者が使用する場でのサービス提供を日本初で実施している	・社会実験を通じたデータの蓄積 ・お祭りやイベントなど非日常の場でのサービス提供/啓発は継続的に実施済み	・事業系NPOとして、これまでソーシャルビジネスをすでに事業者/行政協働のもと実施してきている
強み(2)	・新しい市場の創造	・大手コンビニストアの参画/協力体制が整っている ・大手飲料メーカーの協力体制が整っている	・これまでの活動から、信用/信頼を得ていることから、現段階では模倣して取り組みを行えるところは少ない。	・飲料メーカーや京都市など、具体的な強固なパートナーシップを確立していることから、組織体制化されつつある。
強み...	・環境配慮型社会へ企業・消費者が参画しやすいシステムの提案	・行政との協働体制が整っている ・他のNPOとのネットワークの幅も広いことから、さまざまなプログラムを開発/提供することが可能である。		
強み...	・ごみ減量や地球温暖化防止への取組			

【事業の絞り込みプロセス】

情報収集・分析時期 10月 ~11月	会合回数 1回	情報収集・分析のプロセスで出された特徴的な意見等
情報収集・分析に係わったメンバー等 (人数、役職等)6名 太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 大下宗幸 木谷真人 石黒雄大		<ul style="list-style-type: none"> ・社会実験の実績を生かすことが大切 ・行政とのパイプ、 ・企業単独ではできないことをする ・しっかりとしたスキームを創る ・インシアチブをとっていくことが大切

		外部環境		
		機会 O	脅威 T	
		<p>【この表の書き方】 S・W・O・Tを踏まえ て、SO、ST、WO、WTを書き込む。 特に、上記VRIO分析により、「強 み」について「強みの中の強み」を 絞りこむ。</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・飲料メーカーやコンビニなど環境配慮型の商品/サービスを積極的に模索中 ・新しい市場の創造 ・ごみ減量や地球温暖化防止への取組の高まり
内 部 環 境	強 み S	<ul style="list-style-type: none"> ・行政との協働体制が整っている ・大手コンビニストアの参画/協力体制が整っている ・大手飲料メーカーの協力体制が整っている ・社会実験を通じたデータの蓄積 ・お祭りやイベントなど非日常の場でのサービス提供/啓発は継続的に実施済み ・コンビニなど不特定多数の消費者が使用する場でのサービス提供を日本初で実施している 	<p>SO</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業活動としての2R型飲料販売への貢献 ・大きな組織体と連携し大規模な販売チャンネルの開拓とPR活動 ・豊富な社会実験データを活用した営業活動の実施 ・マイボトルや水筒の使用機会を増やす 	<p>ST</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2R型飲料販売実施に向けたマニュアル(衛生管理や店内オペレーション、許可書取得など)の作成 ・消費者が2R型商品を選択する際のインセンティブの検討 ・社会実験のデータなどから安心/安全な商品であることのPR
	弱 み W	<ul style="list-style-type: none"> ・連携先が大きな組織であることからこれまで実施していない中身に対し意思決定に時間がかかる ・大手飲料メーカーやコンビニなどが業界を挙げて取組みを推進している訳ではない。 ・大手飲料メーカーやコンビニなど複数の連携先を保有していない ・衛生面に対し不安が残る ・ノウハウは保有しているが商品/店舗などは保有していない 	<p>WO</p> <ul style="list-style-type: none"> ・連携先の開拓/拡大 ・行政施策への働きかけ ・2R型商品の流通拡大やインフラ整備に向けた市民的なムーブメントの形成(ニーズを高める) ・消費者の衛生管理能力を高めるための啓発の強化 	<p>WT</p> <ul style="list-style-type: none"> ・不特定多数が利用する小売り店舗でなく、利用者が特定された店舗での導入へ切り替え ・ウィルス感染などに対するリスクマネジメントの充実 ・使用可能なボトルの限定化

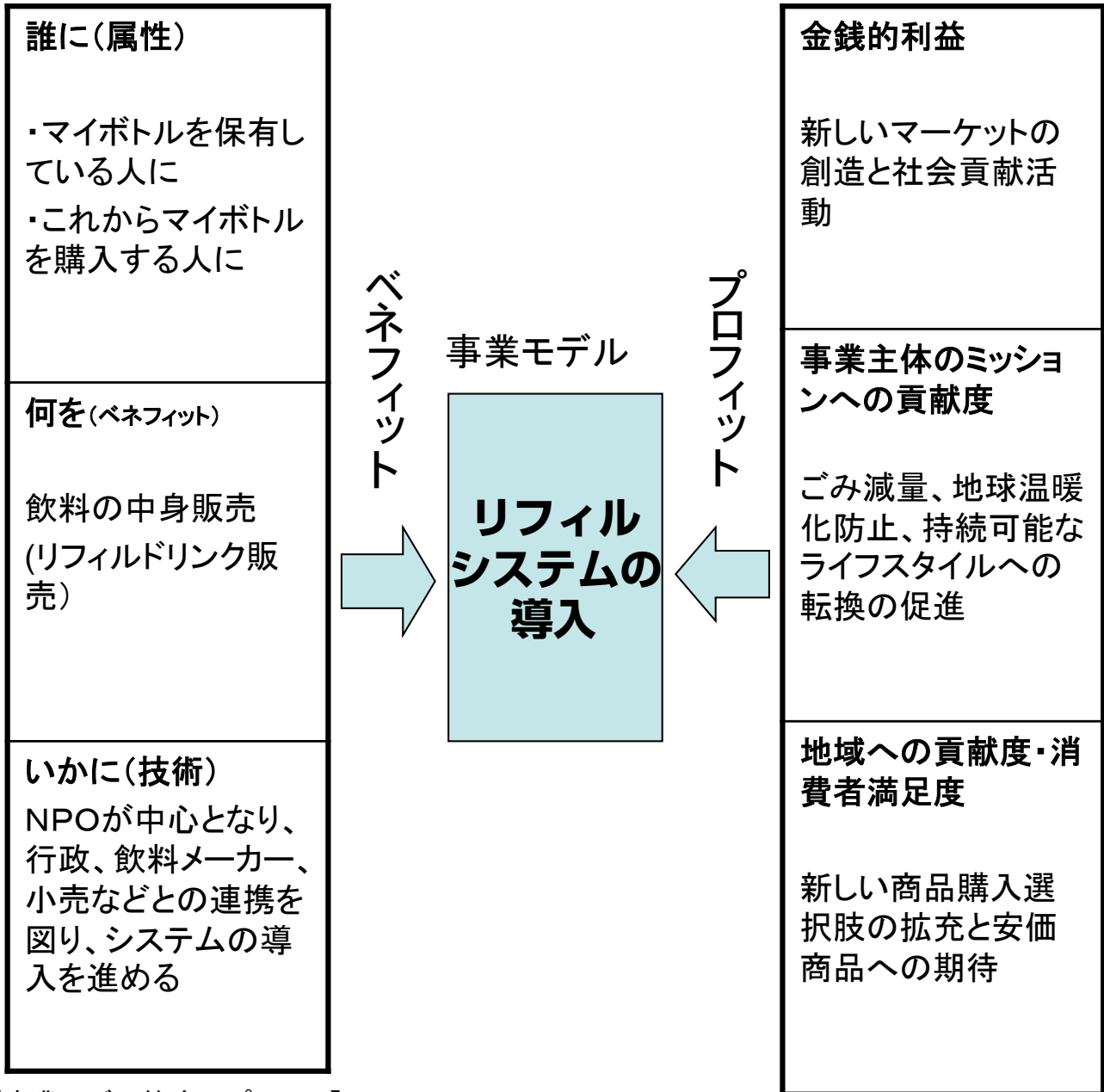
【SWOTクロス分析のプロセス】

分析時期 10月～	会合回数 6～7回	分析のプロセスで出された特徴的な意見等
分析に係わったメンバー等 6名 太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 大下宗幸 木谷真人 石黒雄大		マイボトル・水筒の使用機会を増やすことが大きなミッション。そのためにもコンビニでの実施実現が短期的な目標である。

6 事業モデル

受益者(顧客)側のベネフィット(利便性)

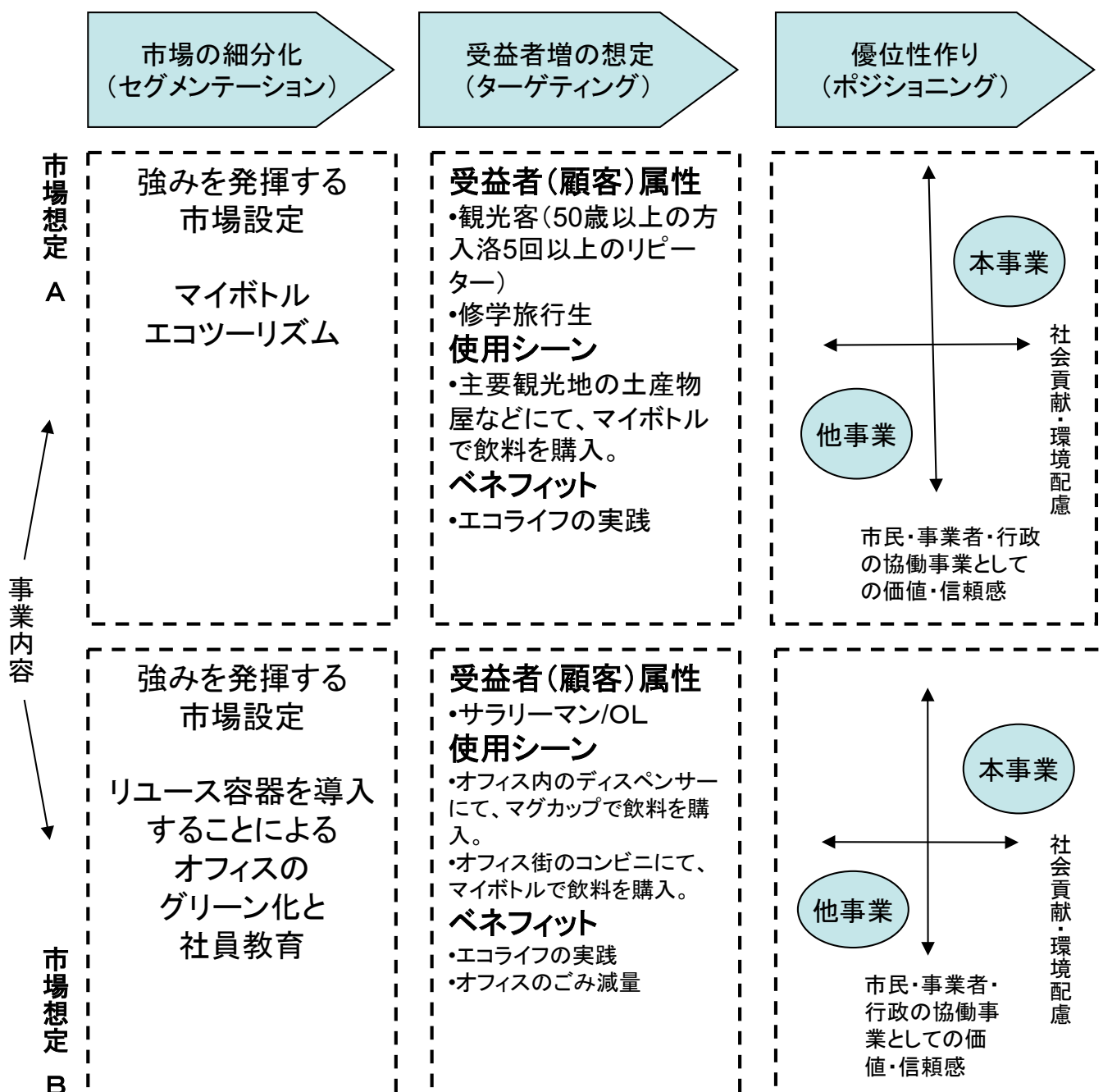
事業主体のプロフィット(利益)



【事業モデル策定のプロセス】

<p>策定期間 11月～</p>	<p>会合回数 2回</p>	<p>策定のプロセスで出された特徴的な意見等</p>
<p>策定に係わったメンバー等(人数、役職等)6名</p> <p>太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 大下宗幸 木谷真人 石黒雄大</p>		<p>ライフスタイルの転換を推進するにあたって、ムーブメントをしかける時期やタイミングを計ることも重要である</p>

7 マーケティング戦略の立案



【マーケティング戦略の立案のプロセス】

立案時期 11月下旬 ~12月	会合回数 回	立案のプロセスで出された特徴的な意見等 ベネフィットが見えにくい、何かポイントを付 加しないと難しい。
太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 木谷真人 石黒雄大 川畑純也		

8 ターゲット像

	顧客層1	顧客層2	顧客層3	顧客層4	顧客層5
属性	観光客	修学旅行生	サラリーマン/OL	学生	ファミリー世帯
ターゲット 生活エリア	問わず	問わず	勤め先が都市部	学校が都市部	都市部居住
年齢	問わず	10代	20~40代	10~20代	20~30代
こんな場面で(シーン)	•主要な観光スポットの土産物屋など	•主要な観光スポットの土産物屋など	•オフィスに近接するコンビニ •企業内食堂	•学内食堂 •学校内外のコンビニ	•アミューズメントパーク •スーパー
商品・サービスに惹かれる特徴(機能・感情)	<ul style="list-style-type: none"> •ごみの削減(社会貢献) •マイボトルの活用機会を増やす •節約出来る 				
その他	マイボトルを所持している人が主なターゲット。(シーンにより、携帯式ボトル以外の容器でサービスを受けられる層も含む)				

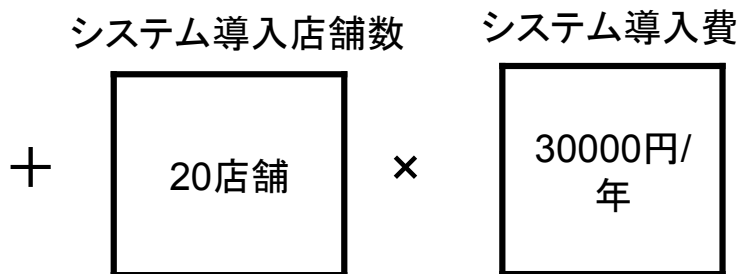
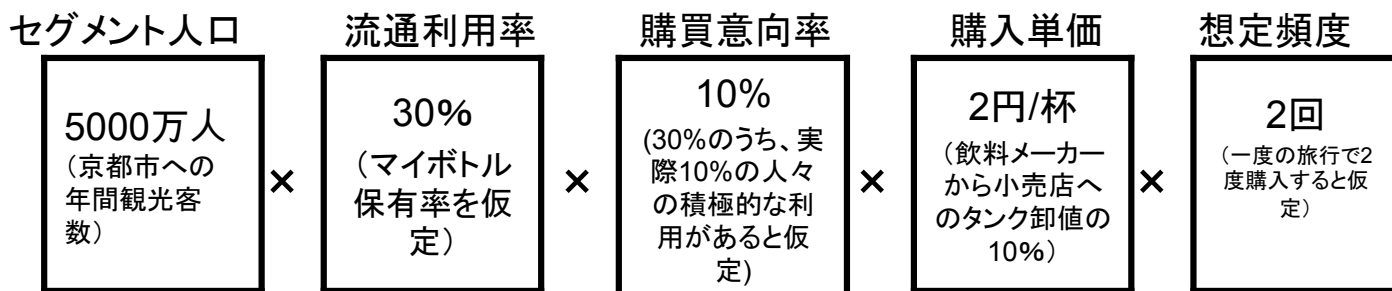
ターゲット仮想ストーリー(ペルソナ設定)

<p>Aは50歳の女性で、兵庫県在住。近場の観光地として、過去に10回以上京都を訪れたことがあり、今後も友人などと観光に行こうと思っている。観光地を回っていて喉が渇いたときにはペットボトル飲料を購入するなどしていたが、マイボトルだと中身だけ買えてお得だったり、その他にもマイボトルを持っていることでの観光の特典があるので、持って行くことにした。</p>
<p>Bは中学生で、京都に修学旅行に行く予定だ。事前学習で、京都は「環境」に力を入れていることを知り、現地で環境の取り組みについて学びたいと思っている。主要な観光スポットで水筒を持っていくと、飲み物だけの購入が出来ることを知り、勉強もかねてぜひ試してみたい。</p>
<p>Cは35歳のサラリーマン。都市部の食品メーカーに務めている。昨今は企業としても環境への配慮が求められており、自身も環境への意識が高まっている。大量生産/大量消費ではなく、もっとごみを減らせる生活スタイルへ切り替えたいと思っている。しかし、営業の外回り中などでのがれと、自動販売機やコンビニでペットボトル・缶飲料を購入している。マイボトルを購入したが、飲料の中身のみ購入出来るスポットがないため次第に持ち歩かなくなってしまった。</p>
<p>Dは京都市内の大学に通う学生。サークルではボランティア活動に従事しており、将来は、社会貢献度の高い仕事をしたいと考えている。社会性の高い商品やサービスは積極的に利用したいが、あまりお金がかかるのは避けたいと思っている。</p>
<p>Eは30歳の主婦。子どもが小学生になったところだ。将来世代のためにも、家庭で出来る環境活動に積極的に取り組んでいる。家族でよく遊びに行くアミューズメントパークで、ボトルを持っていけば中身だけを買えるらしい。値段も少し割安になるようだ。次回からは、子どもが持っている水筒を持参して行こうと思っている。</p>

【ターゲット像作成のプロセス】

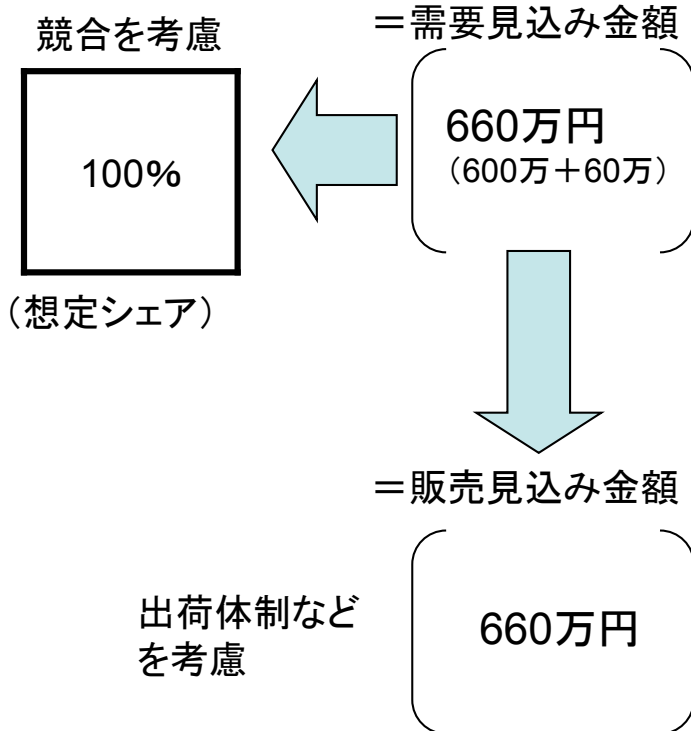
策定時期 11月中旬 ~	会合回数 2回	作成のプロセスで出された特徴的な意見 京都はビジネス街がまちなかにないので、観光と学生をターゲットに。
作成に係わったメンバー等 太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 木谷真人 石黒雄大		

9 需要見込み (京都市観光市場想定)



【需要見込み策定のプロセス】

策定期期 12月初旬～	会合回数 1回
策定に係わったメンバー等(人数、役職等) 5名 太田航平 加藤ゆみ 木谷真人 石黒雄大 川畑純也	
策定のプロセスで出された特徴的な意見等 観光×環境を実現するしかけの作り方で参考になるような取り組み探しを行おう。	



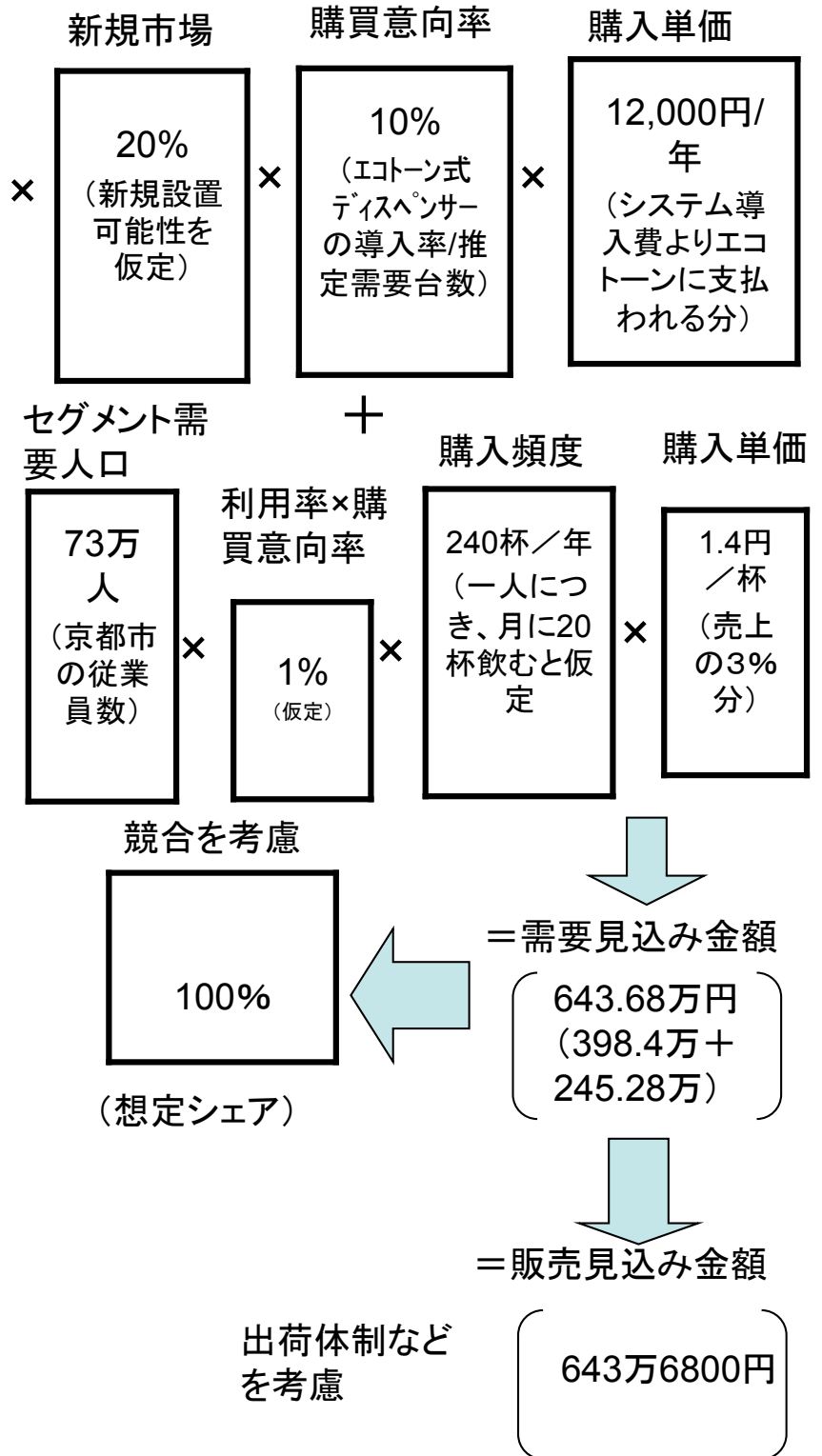
10 需要見込み (京都市オフィス市場想定)

セグメント需要台数

1万6600台
【京都市の事業所数】
 ①10,700 (10~29人)、
 ②2,000 (30~49人)、
 ③1,100 (50~99人)、
 ④600 (100~299人)、
 ⑤200 (300人以上)
 [①②③=1台、④=3台、⑤=5台の需要があると仮定]
 参考:平成18年事業所・企業統計調査結果報告(第10表)、総合企画局情報化推進室情報統計担当

【需要見込み策定のプロセス】

策定期期 ~ 12月初旬	会合回数 1回
策定に係わったメンバー等(人数、役職等) 5名 太田航平 加藤ゆみ 木谷真人 石黒雄大 川畑純也	
策定のプロセスで出された特徴的な意見等 オフィス向け飲料メーカーC社との協定が結べたことで、事業の幅を持たせることが出来た。需要見込みはともすれば大きく書くとも出来るが、目標をより具体化し達成しているため、小さくしてみよう。	



1 1 商品戦略

核となる技術	各連携主体が保有している、ディスペンサーシステムと物流機能
機能・性能	すでに国内に多数設置済み。マイボトルへの飲料提供オペレーションの統一化が鍵となる。この部分に関しては、飲料メーカーとの協定書を作成中。
受益者(顧客)ベネフィット	すでに保有しているマイボトルを日常生活の中でさらに活用しやすくなると同時に、飲料の中身だけ、既存のパッケージ商品よりも安く購入することが出来る。
商品・デザイン	既存のディスペンサーにラッピングを施す事で、本事業の商品であることを発信。
シンボルマーク、ネーミング、カラーリング等	現在開発中

【商品戦略策定のプロセス】

策定期期 11月初旬 ~ 中旬	会合回数2回	策定のプロセスで出された特徴的な意見等
策定に係わったメンバー等(人数、役職等) 6名 太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 大下宗幸 木谷真人 石黒雄大		デザインに関しては、各連携企業との調整がまだ進みきっていないが、ecotoneがイニシアチブをとっていくことが必要ではないか。

12 価格戦略

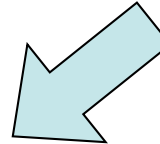
想定される原価構造(1
商品あたり)

製造原価 (55)円
流通マージン (13)円
マーケティング 費拡販費 (1)円
共通費 ()円
営業利益 (1)円



想定される価格

該当商品 (70) 円
普及商品 (60~100)円



消費者の
反応

アンケート調査結果
から(社会実験から)
約6割のサービス利
用者が70円で妥当
であると回答した。

【価格戦略策定のプロセス】

策定期期 12月中旬 ~	会合回数 2 回
立案に係わったメンバー等(人数、役職等)4名 太田航平 加藤ゆみ 木谷真人 石黒雄大	
策定のプロセスで出された特徴的な意見等	

13 実行計画－収支計画 収支計画表

科 目	金 額				
	第 1 期	第 2 期	第 3 期	第 4 期	第 5 期
【経常収入の部】					
観光市場事業					
システム導入費	¥300,000	¥600,000	¥1,500,000	¥3,000,000	¥9,000,000
ロイヤリティ	¥730,000	¥1,460,000	¥3,650,000	¥7,300,000	¥21,900,000
オフィス市場事業					
システム導入費	¥600,000	¥1,200,000	¥1,800,000	¥2,400,000	¥3,600,000
ロイヤリティ	¥72,000	¥144,000	¥216,000	¥288,000	¥432,000
計	¥1,702,000	¥3,404,000	¥7,166,000	¥12,988,000	¥34,932,000
【経常支出の部】					
事業費					
給料手当	¥0	¥1,440,000	¥2,400,000	¥2,400,000	¥4,800,000
賞与	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
臨時雇賃金	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
旅費交通費	¥150,000	¥200,000	¥300,000	¥500,000	¥1,000,000
通信運搬費	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
消耗什器備品費	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
消耗品費	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
修繕費	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
印刷製本費	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
広告宣伝費	¥1,000,000	¥1,000,000	¥3,000,000	¥8,000,000	¥16,000,000
燃料費	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
光熱水料費	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
賃借料費	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
保険料	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
諸謝金	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
租税公課	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
車両費	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
負担金支出	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
図書研究費	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
委託託費	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
雑費	¥50,000	¥50,000	¥50,000	¥50,000	¥50,000
計	¥1,200,000	¥2,690,000	¥5,750,000	¥10,950,000	¥21,850,000
管理費					
役員報酬	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
会議費	¥20,000	¥50,000	¥100,000	¥200,000	¥300,000
旅費交通費	¥100,000	¥100,000	¥240,000	¥240,000	¥480,000
図書研究費	¥50,000	¥50,000	¥50,000	¥50,000	¥50,000
委託託費	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
燃料費	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
光熱水道費	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
保険料	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
通信運搬費	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
広告宣伝費	¥200,000	¥500,000	¥500,000	¥500,000	¥100,000
消耗什器備品費	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
賃借料	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
租税公課	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
車両費	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
雑費	¥0	¥0	¥0	¥0	¥0
計	¥370,000	¥700,000	¥890,000	¥990,000	¥930,000
経常支出合計	¥1,570,000	¥3,390,000	¥6,640,000	¥11,940,000	¥22,780,000
経常収支差額	¥132,000	¥14,000	¥526,000	¥1,768,000	¥12,152,000

14 事業評価

(1) 本事業の評価方法

本事業の目標: 飲料の中身販売の拠点整備を中心とした2R（リデュース/リユース）型流通モデルを構築し、普及/拡大させる。

評価方法・時期: 単年度ごとに設置台数及び販売杯数で評価

(2) 環境保全改善面での数値目標達成度をはかる方法

環境負荷の計算方法: マイボトルへの販売杯数とそれをペットボトル換算した時のLCAを実施

数値目標達成度をはかる方法: 設置台数及び販売杯数で評価

数値目標達成度をはかる時期: 5年後

(3) 本事業から撤退する場合の時期等の検討

撤退の判断時期: 10年後

撤退時期の判断根拠: 本取り組みがスタンダード化しているかどうか

【事業評価策定のプロセス】

策定期間 1月中旬 ~	会合回数 1回	策定のプロセスで出された特徴的な意見等 協定の中身を行政書司等の専門家に見て頂いた方が良い。
策定に係わったメンバー等(人数、役職等) 5名 太田航平 青木祐史 加藤ゆみ 木谷真人 石黒雄大		

資料編 1

本事業計画書策定のためのミーティング記録一覧表(議事録は資料編②に別添)

年月日	参加者氏名・役職等	議 題	備 考
2009年10月5日 10:30~13:00	太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 木谷真人	SWOT分析 市場環境分析Ⅰ(外部環境分析) 政治・制度、経済、社会情勢、技術、 顧客、競合 ・機会と脅威についてプレスト	
2009年10月9日 10:30~13:00	太田航平 加藤ゆみ 大下宗幸 石黒雄大	SWOT分析 市場環境分析Ⅱ(内部環境分析) ヒト・モノ・カネ・情報・ネットワークにつ いてのプレスト	
2009年10月13日 10:00~12:00	太田航平 加藤ゆみ 木谷真人 石黒雄大	OSWOT分析 ・市場環境分析Ⅰ(外部環境分析) 政治・制度、経済、社会情勢、技術に ついての再検討 ・市場環境分析Ⅱ(内部環境分析) ヒト・モノ・カネ・情報・ネットワークにつ いての再検討	
2009年10月15日 13:00~15:00	地域環境デザイン研究所ecotone 太田航平 加藤ゆみ 木谷真人 石黒雄大	SWOT分析 ・市場環境分析Ⅰ(外部環境分析) 政治・制度、経済、社会情勢、技術に ついての再検討 ・市場環境分析Ⅱ(内部環境分析) ヒト・モノ・カネ・情報・ネットワークにつ いての再検討	
2009年10月16日 10:30~12:30	地域環境デザイン研究所ecotone 太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 木谷真人	OSWOTクロス分析 外部環境 機会・脅威についてのプレ スト 内部環境 強み・弱みについてのプレ スト	
2009年10月22日 10:00~12:00	地域環境デザイン研究所ecotone 太田航平 加藤ゆみ 大下宗幸 石黒雄大	SWOTクロス分析 チャンスに強みを活かす 強みで、困難な状況を覆す チャンスで弱みを克服する 弱みと脅威を最小限に抑える 市場環境分析 事業の絞り込み	
2009年10月26日 13:00~15:00	地域環境デザイン研究所ecotone 太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 大下宗幸	SWOTクロス分析 最終確認 今後の課題について 事業の絞り込み	

資料編 1

本事業計画書策定のためのミーティング記録一覧表(議事録は資料編②に別添)

2009年10月29日 10:00~13:00	太田航平 加藤ゆみ 株式会社エックス都市研究所 小林均さん	3R循環型社会形成のための行動促進についての説明 3Rポイントシステムの論点について 3Rポイントシステム導入における解説・説明	
2009年11月5日 10:30~13:00	太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 大下宗幸 石黒雄大	販売マニュアル作成についての詳細検討 商品戦略策定	
2009年11月19日 10:00~13:00	太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 大下宗幸 木谷真人 石黒雄大	「2R型飲料販売システム構築」モデル実証事業ビジネスモデル検討 ネーミング検討 ミッションステートメント 事業モデル策定 商品戦略策定	
2009年11月23日	太田航平 石黒雄大 博報堂 舟木さん ETIC 山内さん きんき環境館 高橋さん	「2R型飲料販売システム構築」モデル実証事業についてアドバイス	アドバイザーマッチング
2009年11月24日 11:00~12:30	京都市総合企画局 塚本局長 寺井課長 京都市環境政策局循環型社会推進部 小田課長 太田航平 加藤ゆみ	「2R型飲料販売システム構築」モデル実証事業について 今後について	
2009年11月26日 ①10:00~11:00 ②11:30~13:00	木村守税理士事務所 木村守さん 太田航平 加藤ゆみ 木谷真人 石黒雄大	資金調達、運用に関しての相談 WEBイメージ検討 マーケティング戦略 ターゲット像作成	
2009年11月30日 ①10:00~12:00 ②13:00~14:00	太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 大下宗幸 石黒雄大	①②「2R型飲料販売システム構築」 事業計画書作成 ミッションステートメント 事業モデル策定 事業システム策定	

資料編 1

本事業計画書策定のためのミーティング記録一覧表(議事録は資料編②に別添)

2009年12月2日 15:00~17:00	A社 神田さん 宮下さん Ecotone 太田航平 加藤ゆみ	社会実験を終えて 「2R型飲料販売システム構築」モデル 実証事業ビジネスモデル、A社への質 問事項について	
2009年12月3日 10:00~16:00	太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 石黒雄大 川畑純也 木谷真人	「2R型飲料販売システム構築」事業 計画書作成 WEBイメージ検討 マーケティング戦略 ターゲット像作成 実行計画ー作業計画策定のプロセス 実行計画ー人員計画策定のプロセス	
2009年12月4日 10:00~13:00	太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 石黒雄大 川畑純也 木谷真人	「2R型飲料販売システム構築」事業 計画書作成 実行計画ー人員計画策定 実行計画ー日程計画策定	
2009年12月7日 10:00~12:30	太田航平 加藤ゆみ D社 松本さん 蟹谷さん	社会実験振り返り 今後について	
2009年12月8日 15:00~20:00	太田航平 青木祐史 加藤ゆみ 木谷真人 石黒雄大	「2R型飲料販売システム構築」モデル 実証事業ビジネスモデル 事業計画書作成 実行計画ー収支計画①策定 実行計画ー収支計画②策定	
2009年12月9日 18:30~20:00	株式会社アドミレーションセンター藤本 英造さん 小西一郎さん きんき環境館 高橋さん 太田航平 加藤ゆみ	「2R型飲料販売システム構築」モデル 実証事業について 収益のポイントについて ブランディング戦略について	アドバイザーマッチング
2009年12月10日 10:00~13:00	太田航平 加藤ゆみ 石黒雄大 川畑純也 木谷真人	「2R型飲料販売システム構築」モデル 実証事業 事業計画書について 需要見込み策定	

資料編 1

本事業計画書策定のためのミーティング記録一覧表(議事録は資料編②に別添)

2009年12月14日 10:00~13:00	太田航平 加藤ゆみ 木谷真人 石黒雄大	「2R型飲料販売システム構築」モデル 実証事業ビジネスモデル検討 ターゲット像について マーケティング戦略	
2009年12月15日 ①15:00~16:30 ②16:30~18:00	①太田航平 加藤ゆみ ②A社神田さん 宮本さん 太田航平 加藤ゆみ 木谷真人	社会実験検証 「2R型飲料販売システム構築」モデル 実証事業ビジネスモデル検証 A社とのアライアンスについて 流通戦略策定 価格戦略	
2009年12月16日 10:00~17:00	太田航平 青木祐史 加藤ゆみ 木谷 真人 石黒雄大	「2R型飲料販売システム構築」モデル 実証事業ビジネスモデル 実行計画ー収支計画①策定 実行計画ー収支計画②策定 実行計画ー資金調達計画策定 実行計画ーリスク計画策定	
2009年12月17日 10:00~13:00	太田航平 加藤ゆみ 木谷真人 石黒雄大	「2R型飲料販売システム構築」モデル 実証事業ビジネスモデル 価格戦略 流通戦略策定のプロセス 事業評価策定	
2009年12月24日 10:00~13:00	太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 石黒 雄大	「2R型飲料販売システム構築」モデル 実証事業スケジュールについての 検討 リフィルシステムのパターン洗い出し 本プロジェクトのミッションについて再 確認	
2010年1月7日 16:00~18:00	太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 石黒雄大 川畑純也 木谷真人	本PJへの問い合わせ状況について リフィルシステム、リフィルドリンクにつ いて A社への提案資料 今後の業務スケジュール確認	
2010年1月13日 13:00~14:30	B社 五味さん B社 CSR本部環境・広報部梅崎さん、 犬伏さん A社 神田さん、(他1名) 太田航平 加藤ゆみ	A社としてのご意見 今後の進め方と課題	

資料編 1

本事業計画書策定のためのミーティング記録一覧表(議事録は資料編②に別添)

2010年1月18日 10:00~12:30	A社 神田さん 太田航平 加藤ゆみ 木谷真人 石黒雄大	お金の流れについて A社の機器設置に係る現状C社との関係についてのアドバイス	
2010年1月27日 14:30~15:30	A社 嶋澤さん(山下さん)神田さん太田航平 加藤ゆみ	2Rについての現状説明 DISについての説明と現状 本PJとの関わり方について	
2010年2月4日 10:00~12:00	太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 石黒雄大 川畑純也 木谷真人	東京でのマイボトル実施について 京都でのモデル実施検討 エコトーン的作用	
2010年2月15日 10:00~11:00	太田航平 加藤ゆみ 石黒雄大 川畑純也 木谷真人	リフィルシステムご提案資料について	
2010年2月16日 18:00~18:40	コカ・コーラウエスト神田さん、西日本ビバレッジ株式会社石積さん 太田航平 加藤ゆみ 石黒雄大	リフィルシステムについて レキシー機器について(別紙カタログあり) 許可について 機器のメリット	
2010年2月18日 10:00~12:00	太田航平 加藤ゆみ 青木祐史 石黒雄大 川畑純也 木谷真人	飲料メーカーとのビジネスモデルの組み方について マイボトル使用率を高める付加価値について	
2010年2月25日 11:00~12:00	太田航平 加藤ゆみ 石黒雄大 川畑純也	今後の業務分担 京都市役所内での取組について	

資料編 1

本事業計画書策定のためのミーティング記録一覧表(議事録は資料編②に別添)

2010年3月1日 10:00~12:30	太田航平 加藤ゆみ 石黒雄大 川畑純也 木谷真人	事業計画書マーケティング戦略立案 について リフィルシステムの課題	
2010年3月3日 16:00~17:00	C社 石積さん 京都支店支店長定村さ ん 加藤ゆみ 石黒雄大	C社機器について ご質問事項への回答について	
2010年3月8日 10:00~12:00	太田航平 加藤ゆみ 石黒雄大 木谷真人 ※C社石積さん	需要見込みについて 価格戦略について ※通常営業資料のご提供および卸価 格のご説明	