

# 事業計画のしくみ



NPO・社会的企業の  
環境ビジネスことはじめ

for NPOs and Social Enterprises

## はじめに

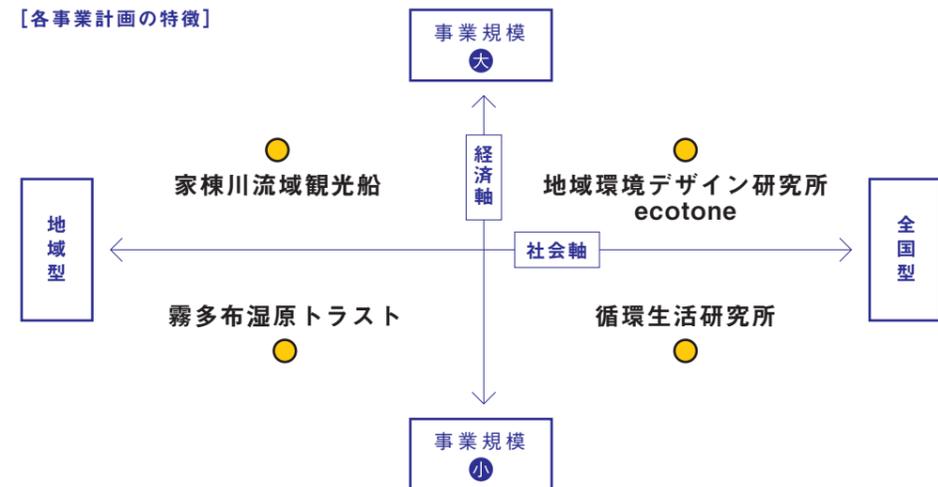
環境問題を克服し「持続可能な社会」をつくることは、人類が直面している大きな課題です。平成23年3月の東日本大震災を経験し、私たちは改めて、持続可能な地域づくりの重要性に気づきました。環境と経済の調和を図りながら、持続可能な地域づくりを実現するには、環境NPO等が地域・企業・行政と連携して、息の長い活動を続けていくことが求められますが、活動を続けるには資金面の安定が課題の一つです。そのためには、自ら必要な収益を上げられる事業型の活動を取り入れることも選択肢の一つといえます。

平成21年～23年まで、全国各地の環境パートナーシップオフィス(通称EPO)が支援事務局となり、環境NPO等ビジネスモデル策定事業を展開し、専門家の紹介や、モデル実証のためのワークショップなど、モデル事業の実施団体が事業計画を策定する支援を行い、また、先進事例を紹介したポイント集を発行しました。

続編となる本書では、平成21、22年度の14の実証事業から4事例を取り上げ、それぞれの団体がモデル実証・事業計画づくりを経験する過程の中で、団体の強みや課題を掘り下げ、強みを活かし、課題を克服する過程を紹介しています。実証事業で事業計画づくりを経験した団体からは、「アイディアを収支計画などの数字に表していくところが有意義だった」「地域資源、パートナー、団体自身の強みや弱みを掘り下げることが出来た」など、事業計画の意義を実感したとの感想を聞くことができました。

事例で取り上げた団体は、これから本格的な事業をはじめのスタートラインに立ったところです。等身大、現在進行形のモデルをご紹介した本書が、これからビジネスをはじめようとする皆さんに、事業計画の重要性をご理解いただくうえでの参考になれば幸いです。

### [各事業計画の特徴]



※紹介事例は、次の二つの分類軸に基づいて、異なる領域の4事例を取り上げました。分類軸の一つ目は「経済軸」です。4事例の売り上げ規模(計画)を相対的にみて設定しました。もう一つは「社会軸」です。14事業を見ると「社会軸」を「地域型」と「全国型」という2つの方向性で表すことができます。「地域型」は、地域との結びつきが強いビジネスモデルで、今後、地域から全国へ波及・浸透する可能性が高い事業。「全国型」は、ビジネスモデルがコンパクトにまとまっていて、全国への普及スピードが「地域型」に比べ速いと考えられる事業です。

## もくじ

### 事業計画のしくみ -NPO・社会的企業の環境ビジネスことはじめ- for NPOs and Social Enterprises

#### 03 事業計画策定のプロセス

#### 04 事例紹介1 認定NPO法人 霧多布湿原ナショナルトラスト 「みんながよろこんぶプロジェクト」

#### 11 コラム1:環境NPOがなぜビジネスなのか?

#### 12 事例紹介2 NPO法人 家棟川流域観光船 「家棟川エコ遊覧船事業」

#### 19 コラム2:トリプルボトムライン

#### 20 事例紹介3 NPO法人 地域環境デザイン研究所 ecotone 「2R型飲料販売システムの構築」

#### 27 コラム3:事業計画の精度を合意形成で高める

#### 28 事例紹介4 NPO法人 循環生活研究所 「コンポストでつながる小さな循環いいくらしネットワーク」

#### 35 コラム4:事業型NPOは、二兎を追う存在?

#### 36 おわりに

#### 38 事業計画記載例 株式会社 クイージ

#### 48 用語集・地球環境パートナーシッププラザ(GEOC) 環境パートナーシップオフィス(EPO)について

## 事業計画策定のプロセス

事業計画を策定するプロセスは、事業型環境NPO等においても営利企業と全く異なるわけではありません。異なるのは、「環境課題の解決」というミッションとの整合性をていねいに検証する必要があることです。

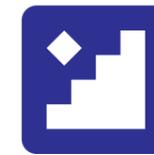
本書ではこのプロセスを、①ミッション実現のための経営資源洗い出しからアイデア・テーマを設定②ビジネスモデルの構築③マーケティング計画④連携体制⑤売り上げ目標・実績⑥情報発信などの各構成要素について、どのようなアプローチを行ったかに焦点をあてました。また、団体のもつ強みや弱みを客観的に示し、このプロセスを経て当初のアイデアが、どのような計画に変化していったかを紹介しています。

### START

#### ①アイデア・テーマを設定するまで



誰が何を必要とし、何のための事業かというミッションを明確にし、自分たちにどんな強みや資源があるか、誰が何を必要としているか、経営資源・市場環境・SWOTなどの分析を踏まえ、事業アイデアを練ります。例えば、森に放置されている間伐材は、放置されたままだと森林破壊につながりかねませんが、子供向け玩具に加工して販売することのできる「地元の資源」ととらえることで強みになります。このような強みを生かしてどのような事業が展開できるかを考えるのが、この段階です。



#### ②ビジネスモデルの構築

この段階では、間伐材をどこから仕入れ、どこで加工し、誰にどのように販売するか、といったビジネスの仕組みを考えます。誰に、何を、どのように提供して利益を上げるのか、といったことを詰めていきます。



#### ③マーケティング計画

ビジネスモデルの構築ができたら、「どんな形の玩具にしたら、お母さんが子供のために買ってくれるか」といった、新しい商品やサービスを購入してもらうために必要なことを検討します。



#### ④連携体制

策定したビジネスモデルの実行のためにどんな人が、何人必要か、常に関わる必要があるか、どのような知識が求められるか、またどんなところと連携していく必要があるのかを洗い出します。



#### ⑤売り上げ目標と実績

「ミッションを達成するためにはいくらの売り上げが必要か」を長期的な視点で検討します。事業を実際に行ったら、売り上げ目標と売り上げ実績を比較し、その差について原因分析を行います。また、中長期の段階的な目標規模に応じた実行体制の実現性を見極めながら計画します。



#### ⑥情報発信

新しい商品やサービスの魅力を、そこに込められたミッションと共に顧客にどのように伝えていくか、広報・宣伝方法を検討します。



# 1

## アイデア・テーマを設定するまで

### ■現状分析

店舗機能を持つ霧多布湿原センターで扱っている昆布製品について、過去の販売実績、統計データを細やかに分析した。

過去の販売実績やSWOT分析からは、低価格で、そのまま食べられて、おみやげに買いやすいものが売れているということがわかった。また、道東を訪れる旅行者は年間30万人、その中心は60代の女性、しかも一人ではなく複数で、さらに歩くのが好き・リピーターが多いなどの特性を確認した。さらに、道外からの観光客は減少傾向に歯止めがかからないこと、霧多布湿原ナショナルトラストの会員は関東の高齢層が圧倒的に多いことを確認した。

そこで昆布を使った新商品の開発を地域参加型で実施することとした。

### ■専門家を招いた講習会の開催

吉田さんとともに、広報の基礎知識の習得や、今後の新商品の開発・販売をどのように行うかの検討をワークショップ形式で実施した結果、「地域の方々を巻き込み、商品開発のプロセスを共有すること」が大切であり、地域参加型の商品開発を行うことで事業の方向性が一致した。

地域の資源を掘り起こす中で、昆布と昆布漁師についての意見が出された。昆布漁師は、湿原の約3割を所有する土地所有者でもある。彼らとの相互理解のためには、昆布を使用した地場産品の開発・販売が必要だという意見が大半であった。そこで地場産品の開発を徹底的に地元住民参加型にすることにより、地域の資源(昆布)を活かし、地域の知恵を絞り込み、地域の特色を最大限に活かした商品を提供することで、湿原を大切にすることをテーマとして盛り込んだ。

多くの意見が出された結果、昆布と、地域のもう一つの地場産品である牛乳の2つの原料を使い、「昆布とバターを使った飴」を開発することとした。



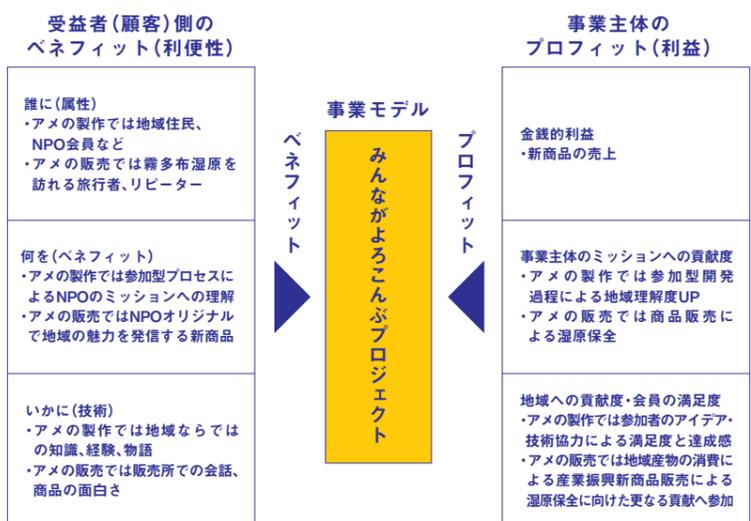
外部環境	
機会 O	脅威 T
<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在30万人の旅行者</li> <li>・現在4万人の入館者(好奇心旺盛な主婦層)</li> <li>・旅行者ではリピーターの多い町</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他環境NPO</li> <li>・情報不足</li> <li>・将来的な旅行者減</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存のショップ</li> <li>・安価な原材料</li> <li>・近隣の加工業者</li> <li>・NPO会員</li> <li>・多数の協力者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昆布の新商品開発</li> <li>・地域参加型商品開発</li> <li>・ターゲットは浜中町来訪者</li> <li>・NPOのブランド力</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・人気商品不足</li> <li>・昆布製品の停滞</li> <li>・能力不足</li> <li>・宣伝、商品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品不足による販売額停滞</li> <li>・リピーターの購買意欲減少</li> </ul>

内部環境	
強み S	弱み W
<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存のショップ</li> <li>・安価な原材料</li> <li>・近隣の加工業者</li> <li>・NPO会員</li> <li>・多数の協力者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部アドバイザー</li> <li>・既存の販売所</li> <li>・他にないネットワーク</li> <li>・特定のフィールド</li> <li>・首都圏への通販</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・人気商品不足</li> <li>・昆布製品の停滞</li> <li>・能力不足</li> <li>・宣伝、商品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・町内での売上減の危機</li> <li>・将来の会員減少、他団体との差</li> </ul>

# 2

## ビジネスモデルの構築

商品については、昆布と牛乳の2つの原料を使い、商品開発のプロセスを地域住民と共有することで、顧客にとっては希少価値の高い商品を提供し、地域には、商品を買っていただくことによる満足感・達成感が、湿原保全に対する意識の改善につながるビジネスモデルを構築した。



# 3

## マーケティング計画

### ■商品計画—試作品づくりとアンケート調査の実施

飴の商品化決定を受け、試作品の製作を開始。昆布は地元事業者である「こんぶ娘」に粉末を提供してもらい、バターは浜中町に工場のある「タカナシ乳業」から卸してもらい、製品づくりは浜中町内の菓子工房「こなの木」[粉の実]に協力してもらった。完成までに6回の試作を行い、アンケート調査を実施した。

アンケートは、元旦の日のイベント来訪者や、首都圏の応援団である「霧多布湿原ファンクラブ東京」と「ふるさと浜中会」に試作品を配り、味や大きさなどさまざまな感想を聞いた。イベント来訪者は主に町内の方であり、意見をもらうだけでなく、飴製作への想いを伝えることで、湿原の保全活動への理解を促した。161件のアンケート結果をもとに、味のバランスや大きさの改良を行った。

### ■ワークショップの開催

試作品の改良に続き、事業の詳細部分を決めるため、ワークショップを2日間開催。地元漁業者、菓子加工業者、小売業者、民宿業者や、専門家の吉田さんも参加し、広報や商品づくりのノウハウを地域住民と学び、飴のネーミングやコンセプトなどを決めることをねらいとした。

**ワークショップにより固まった内容は、以下の5つ**

- ・ターゲットは、都心部在住の湿原を歩くことが好きな60代女性旅行者
- ・商品単価は300円程度
- ・ネーミングは「霧中夫婦(夢中夫婦)」(夫婦舟で昆布を探っているイメージ)
- ・飴の大きさは「海の泡、海の雫、泡の雫」(昆布の穂をさした時に出る海の泡、雫のイメージ)
- ・味は猫足昆布を入れたもの



### [試作品]



**第1案 12月18日**  
昆布とバターの配合が違う10種類の試作品の飴を用意し、それを食べ比べる作業を行った。計600個製作。



**第2案 12月20日**  
その中から一番美味しい飴を1種類選び、アンケートと一緒に配布できるように200個製作。



**第3案 1月10日**  
アンケート調査を行い、昆布のざらつきが気になるなどのアンケート結果を踏まえ、再度試作品を150個製作。



**第4案 2月2日**  
昆布の配合や加工に変化を加えた試作品3種類が完成した。その中から1種類選び、計120個製作。



**第5案 2月17日**  
商品化する際の大きさと仮のラッピングを行ったものを200個製作。

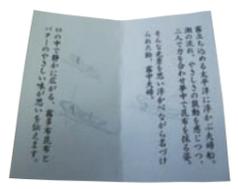
## ■ 昆布漁師へのヒアリング

ワークショップにも参加していた、完全無添加の昆布製品を製造・販売している昆布漁師の秋森夫妻に話を聞いた。ここでの目的は下記の3点。

- ・夫婦舟のイメージの共有
- ・ネーミング(ひらがな・漢字)の検討
- ・ラッピング・キャッチコピーの案を検討

ここで得た、夫婦舟の話はパッケージの中に入れたリーフレットで紹介することとした。

霧立ち込める太平洋に浮かぶ夫婦船。  
潮の流れ、やさしさの鼓動を感じつつ、  
二人で力を合わせ夢中で昆布を採る姿。  
そんな光景を思い浮かべながら名づけられた鮎、霧中夫婦。  
口の中で静かに広がる、霧多布昆布とバターのやさしい味が思いを伝えます。



ワークショップやヒアリングを経て、地域住民や昆布漁師の声を反映させ、住民参加型による商品開発を行うことによってプロセスを共有し、新商品「霧中夫婦」が完成した。



## ■ 販売チャネルの検討

通信販売やインターネット販売を視野に入れ、ホームページ作成の検討を行った。今回のターゲット層には、通信販売については抵抗無く受け入れられているが、ネットショッピングが浸透するにはまだ時間を要するものと考え、通信販売は「高齢者層を中心」に、ネットショッピングは「若年者層を中心に」というようなターゲットを絞る検討が必要であるという意見で一致した。特に、ネットショッピングによる購入方法を構築することは間口を広げるために有効ではあるが、今回のミッションでは共感や商品の背景を伝え、応援してもらえるようなものにする必要があり、今後の検討課題とした。

# 4

## 連携体制

連携体制で特筆すべき点は、地元住民参加型のワークショップを開催し、開発段階から多くの協力者が関わっていることである。このことは、霧多布湿原ナショナルトラストのミッションの認知と浜中町内での協力体制の強化に大きな価値があった。

販売は霧多布湿原ナショナルトラストの職員が行うが、鮎の製造では地元企業と連携、また、住民参加型の地域特産品開発プロセスを活かして新商品を開発、地域住民や会員などと鮎のラッピングなどをイベントとして行っており、継続して地域住民との連携を考えている。



# 5

## 売り上げ目標と実績

売り上げ目標は、5年目に4,230千円(営業利益1,605千円)とし、地元の高卒職員の雇用を1つの目標とした。2009年度の事業計画策定後、1年目は目標4600袋(1,380千円)に対し、実績は800袋(240千円)の販売となった。

2年目は、東日本大震災の影響により、原材料であるバター仕入れができなくなり、一時製造を中止せざるを得ない状況となった。計画策定時は、6~8月の繁忙期は350袋/月、それ以外の非繁忙期は150袋/月の販売を想定しており、年間2,300袋(690千円)の計画としていたが、実際は500袋の販売にとどまった。

結果を踏まえ、当初の目標から売り上げ目標を大幅に修正したが、地元高校生の雇用につなげるには乖離が大きいのが実態である。今後は当事業で得たノウハウを元に、新たな新製品開発を行うことで規模の拡大を図りたいと考えている。実際に、「霧中夫婦」開発の後、これまでアイデアはあったが商品化できていなかった地元の昆布「はたかせ昆布」という商品開発を行い、すでに販売を始めている。今後も、新製品の開発には力を入れていきたいと考えている。

年度	売り上げ目標	売り上げ目標(修正分)	売り上げ実績
1年目	1,380千円	1,380千円	240千円
2年目	2,222千円	2,222千円	150千円
3年目	2,516千円	316千円	
4年目	3,377千円	677千円	
5年目	4,230千円	1,030千円	

# 6

## 情報発信

専門家・吉田さんとともに、商品の販売において重要になる6つの要素を確認しつつ方針を決定していく作業を行った。

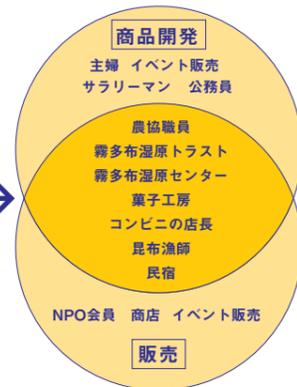
- ①「どんな人から」—— 地域参加型のプロジェクト名が決定…「みんながよろこんぶプロジェクト」
- ②「どんな雰囲気(トーン&マナー)」—— アットホームな、楽しい、好きになってもらいたい雰囲気
- ③「どんな人へ(ターゲット)」—— 60代~70代までの独身女性、会員、女性グループ(3、4人)
- ④「どんなものを(新商品)」—— おみやげとして甘いものが少ない…こんぶとバターの鮎
- ⑤「どんな手段で(販売方法)」—— 物語売り、現地人オススメ売り
- ⑥「どんな人と」—— 地域の人と一緒に…昆布漁師さんのアイデア、話を聞きに行く、鮎の試作品を作れる人、昆布の加工をしている人から原材料提供(こんぶ娘の工房)、NPO会員や地元の人と(アンケートで関わってもらう)

これらのプロセスを経てできた商品の特徴は、開発に関わった多くの方が自分たちの言葉で商品を説明し、ストーリーを語るができることである。現在は、チラシを作成し販売店等に配布。東日本大震災の影響による原材料のバター仕入れの制約等もあり、商品製造もできていないのが現状である。今後、「霧中夫婦」だけではなく、第2、第3の開発商品を販売し、ショップ商品の厚みを増すことも、情報発信の1つであると考えている。

### 【参加型商品開発による販売先の確保】

販売店舗などのツールを持っている地域住民が商品に関わることで、関心を持ち自店舗で販売。自分の言葉で商品説明、ストーリーを語り商品PRをすることができる。

参加型商品開発による販売増加層



霧中夫婦チラシ

## ①資源は活かされたか？

寄附キャンペーンなどの経験を活かし、全国的な視点で告知や広報を行う素地を持っていたこと、元旦の日の出イベント来訪者や、首都圏の応援団である「霧多布湿原ファンクラブ東京」と「ふるさと浜中会」に試作品を配り、感想を聞いたことは、顧客ニーズにマッチした商品開発を行う上で役立った。地元・北海道浜中町において25年にわたる地道な活動を展開してきたことから材料の提供者、製造工房、ワークショップ参加者を容易に集めることが出来た。何より、役員・スタッフが湿原に対する愛情と熱意を持っていることが、ぶれない目標設定によって、支援者を増やすことに寄与したと思われる。

## ②地域住民との良好な関係性をつくるにはどうしたらよいか？

地域住民が参加するワークショップの開催や、鮎の試作品のアンケート調査への参加、昆布漁師へのヒアリングを通じた商品名の決定など、実証実験で徹底した地域住民参加型の商品開発を行った。地域における団体の認知度は確実に高まっており、こういった取り組みを継続することで、関係性は深まっていくと思われる。団体自身、今回のプロセスに自信を深めたようだ。

## ③資金面での課題

今回の事業目的は団体運営上の資金を安定的に確保することであり、具体的に5年後に地元で高校卒業生をひとり雇用できるくらいの売り上げを設定していた。しかし1年目の実績は計画の約2割、2年目は震災の影響もあって計画の1割未満と、計画を大幅に下回っている。売り上げ目標を修正したものの、鮎の販売のみで、雇用を生み出すだけの売り上げを見込むのは難しい。むしろ今回の事業で団体が得たのは、地域住民と商品を生み出す開発ノウハウであり、第二・第三の「昆布バター鮎」を開発し、複数の商品群で売り上げ確保を行っていくことの方が、安定化した事業化への可能性が高いのではないだろうか。前述したが、第二の商品として「はたかせ昆布」を開発、販売を始めている。

## ④団体内の意思統一

団体の意思統一を図るに当たり、専門家・吉田さんの投入が功を奏した。役員・スタッフが参加したワークショップで、参加者の意見を丁寧に拾い上げながら、団体が持つ力をひとつに束ねた手腕は秀逸であった。「初めに理屈でなく、人の『柄』を感じあってこそ、立場や職業、そして暮らす場所を超え和合していくことで実感させていただきました。みなさんに感謝です。(吉田さん)」もともと団体は、湿地買い上げのためのナショナルトラスト運動において、寄付集め等の実績を有するが、今回の事業計画策定プロセスで団体の意思統一が図れたことは、今後の団体の運営にさらなる好影響をもたらすだろう。

## インタビュー

事務局長

阪野真人さん



今回の事業では、東日本大震災の影響もあって、バターの仕入れや昆布の安定確保が困難となり、商品づくりが出来なくなりました。「今回の震災で主な原材料であるバターや地元の昆布が調達出来なくなるとは思ってもみませんでした。しかし地元のみなさんがあっての商品なので、復興を応援し、早い時点で商品を復活出来るよう頑張ります。また、販売やPRの場面では、もっと他の人たちと連携できるかなと感じています。今後はこのようなことがないよう、さらにネットワークを拡げて、安定的な経営をしていけるよう練らないといけませんね。」このように語った阪野さんの目はキラキラ輝いており、今後の商品開発や販売に向けた強い意欲と、その商品が果たす湿原保全に大きな共感を持った。

## コラム.1

## 環境NPOがなぜビジネスなのか？

環境NPOがビジネスを行う場合の特徴として、顧客の特殊性があります。

『オオタカは支払わない』という言葉は聞きなれないかもしれませんが、ビジネスを行う上での環境NPOの特徴を表しています。里山の保全や、野生生物の保護、海の漂着ごみの回収などは、どれも重要な社会問題ですが、ビジネスの観点でみると、それらの課題に取り組む支出に対し、収益は発生しません。通常のビジネスでは、対価を払わない顧客に商品やサービスは提供しませんが、環境NPOは『支払わない顧客』のために働いていると言えます。

『支払わない顧客』へのサービスを提供しつつ、組織を維持していくための費用をねん出するわけですから、その経営は頭の痛い問題です。結果、助成金や委託への依存度が高まる傾向となっているケースも多いようです。しかし、助成金や委託が収益の主軸になると、NPOの自立性が損なわれるだけでなく、外部との連携よりも、助成申請書を書き続けることを優先させるという「中毒症状」を引き起こす結果となります。

NPOとしては、ミッションの達成のために自らの足で立つことは非常に重要であり、環境NPOの場合、環境課題の解決という遠く・広いテーマをミッションに掲げているのですから、組織も持続的な体制を構築する必要があります。

ビジネスの一連の流れの最大のポイントはサステナビリティ(継続性)です。組織という体の中を、お金が血のように循環していくことで基盤が安定し、長期的な計画を持って課題の解決に取り組むことができます。

NPOの収入は、会費・寄付・事業収益・助成金・委託など複数ありますが、それに加えて、ビジネスを通じた継続的な収益確保もまた、活動を展開させていく上で欠かせない選択肢のひとつといえます。

# 家棟川エコ遊覧船事業



NPO法人

## 家棟川流域観光船

設立年月日 2007年設立

所在地 滋賀県野洲市

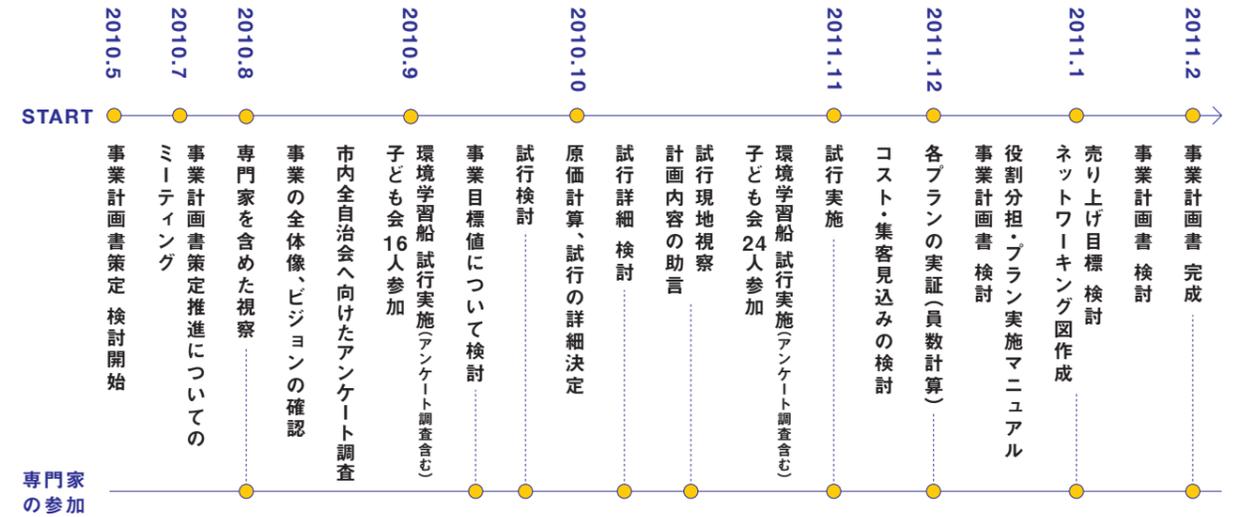
URL なし

年間予算 1,860千円

組織体制(人数) 有給職員0人、非常勤職員(アルバイト、パート含む)1人、ボランティア42人

事業概要 | 家棟川は、野洲市を流れる河川の約8割が合流してびわ湖に注ぐ川であり、ヨシ群落など河口部に素晴らしい自然景観を保有している。一方で、市民の自然環境に対する関心は低く、びわ湖の水質悪化や在来の魚介類の減少を招くごみの不法投棄などが後を絶たない。NPO法人 家棟川流域観光船(以下:家棟川流域観光船)は、この現状に一石を投じ、市民に地域の川・びわ湖に親しみ、関心を持ってもらうため、手漕ぎ舟「家棟川エコ遊覧船」の運行や清掃活動などを行っている。川やびわ湖に直接ふれて、見て、感じ、学ぶことで、自然のすばらしさや環境を守ることの大切さを伝え、野洲市の自然環境の保全と地域活性化を実現させるため滋賀県や野洲市など自治体、多くの市民団体や企業と連携し活動を展開している。

### 事業計画策定のプロセスと概要



### 計画策定の背景:団体の資源(人・モノ・金・情報)はなにか?なにが課題だったのか?

#### 資源

団体の資源は、①山・川・里・湖の環境保全活動を行ってきた実績によって地域の方とのつながりが深く、地元自治会長が会員になるなど、地域住民の賛同が得られていること②びわ湖の景観・漁師料理・漁師の語りなど、地域特有の魅力に通じ、これを活用できること③理事長が滋賀県の環境審議会委員をつとめるなど、行政とのつながりを有することなどがあげられる。

#### 課題 1 まちづくりの観点からみた事業構築の可能性

雄大な自然環境がある一方で、河川へのごみの不法投棄があり、市民の自然環境に関する意識は高くない。課題の解決には、地域住民や行政とのパートナーシップが不可欠である。単にエコ遊覧を事業化するだけでなく、町全体のデザインを示したうえで、本事業の位置づけとそれぞれの役割を明確にしていくことが求められる。まちづくりの観点を入れつつ、事業構築ができるかが課題である。

#### 課題 2 暗黙知化したノウハウの可視化ができるか?

長年湖で漁をしてきた経験から、土地の歴史や自然などを熟知しているメンバーがいるが、それらは一部の人だけが持ち得ていたノウハウであった。事業を立ち上げるにあたって、暗黙知化したノウハウをサービスメニューとしてプログラム化する必要があり、ノウハウを可視化する作業が課題である。

#### 課題 3 行政との連携をどう作るか

これまで培ってきた行政との関係性は属人的なものであり、河川での事業を推進していくためには、組織間の連携を強化していく必要があった。野洲市の計画と歩調を合わせつつ、官民パートナーシップによる事業展開ができるかが課題である。

### 課題を解決するためにどんな対策を講じたのか?

課題を解決するために家棟川流域観光船が実施したのは次の3つ。  
①顧客に合わせた細かなメニュー作成とマニュアルの整備、  
②それらを実際にお客様に提供して、感想を詳細に分析するマーケティング調査の実施、③それらのプロセスを、外部専門家や野洲市職員と密な連携を取りつつ共有しながらの計画の作成である。事業計画書自体は、専門的な知識を持つ人が一人で書くことも可能だが、まちづくりの視点で、様々な人や組織を巻き込まなければ実現しないこのような事業では、計画策定のプロセスが非常に重要なポイントとなることから、家棟川流域観光船は、合意形成の地道なプロセスを経ながら、事業計画を構築していった。

「野洲のまちづくりプロジェクト」における各主体の役割分担  
行政・・・インフラ整備  
家棟川流域観光船・・・サービスの提供  
住民・・・環境保全活動に参画

### どのような計画書が完成したのか?

#### どんな資源を活かして

- ・びわ湖周辺の美しい景観
- ・地元でしか味わえない湖魚料理
- ・漁師の語り

#### 誰に

- ・市内自治会・老人会
- ・野洲市内の小学生
- ・市街在住の環境に関心ある女性

#### どんな商品を

- ・手漕ぎエコ遊覧船と湖魚食の提供を、漁師の語りを交えながら

#### どうやって売る

行政のインフラ整備と連動しつつ、自然の魅力を最大限にみせるまちづくりプロジェクトとして展開し、観光客を呼び込む。同時に、地域住民も関わりやすい価格を設定し、環境意識を高めていく。



### このモデルの特徴

行政とのパートナーシップにより、まちづくり全体の計画をデザインし、NPOが得意とするサービスをその一部と位置づけたこと。

# 1

## アイデア・テーマを設定するまで

### ■現状分析

家棟川に捨てられた大量のごみは、市民ボランティアが回収しているにもかかわらず増え続けていた。問題を解決するためには、素晴らしい自然環境とごみの実態の両方を知ってもらうことが必要だと考え、家棟川エコ遊覧船の運営が始まった。事業計画書検討時、すでに舟を3艘(屋根付き×2、ガラス張り×1)保有し、60万円の売り上げがあった。主な乗船客は、地元の自治会や学校であった。家棟川流域観光船は自らの強みと弱みを下記のように分析した。

#### 〈強み〉

- ・地域の方々と共に活動していること(びわ湖周辺の6自治会(元)長などが参加)
- ・漁師をはじめとした地元の21人が船頭として活躍していること
- ・びわ湖ならではの水郷景観
- ・行政との連携により環境学習船として延べ2,000人近くが乗船した実績
- ・湖魚食はこれまで800人以上が試食し、好評であったこと

#### 〈弱み〉

- ・強みである家棟川、びわ湖の魅力をPRできていないこと
- ・市民の水環境に対する関心が低いこと
- ・舟の維持管理(管理費、修繕費)に使う収益が確保できていないこと
- ・インフラの整備(航路の浚渫、駐車場の確保、トイレの設置など)ができていないこと

### ■専門家を招いた検討会の開催

ビジョンの共有と目標値の設定を行うため、コミュニティビジネスサポートセンターの中森まどかさんが参加した。

「野洲・家棟川が持つ魅力(=シーズ)」と「観光客が野洲に求めるもの(=ニーズ)」を整理し、競合との比較をする中で「食べ物(湖魚食)」と「舟」をポイントとして打ち出していくこととした。

エコ遊覧事業において、主体は家棟川流域観光船であるが、各方面との連携は不可欠である。今回の事業策定により、家棟川流域観光船が観光メニューを充実させることによって、「野洲のまちづくりプロジェクト」を推進することも確認できた。

[近隣の類似取り組みとの比較]

	O水郷めぐり	H城めぐり	家棟川エコ遊覧
特徴	ネーミングがよい	城がポイント	景観がよい、船頭の生の語り
食	特産牛すき焼き 3,800円/食	周辺の料亭やお店などと提携	湖魚食が食べられる
船	エンジン船もあるが、手漕ぎがメイン	環境に配慮した電気式モーター1船	手漕ぎ船
料金	1,200円/人 (貸切:8,000円/艘)	1,500円/人	
集客	15万人/年	8千人/年 60代:50%、20代:30%	

# 2

## ビジネスモデルの構築

川のごみを減らしつつ、まちの魅力を活かした事業を展開していくビジネスモデルは、最終的に次のように整理された。手漕ぎ船の遊覧を商品に、びわ湖周辺の美しい景観、地元でしか味わえない湖魚料理・漁師の語りという付加価値をつけ、環境に関心のある女性観光客を対象にエコツアーを実施すると同時に、市内の自治会・老人会、市内の小学生の環境学習を対象に、関わりやすい価格設定で地元住民の環境意識を高める、というものである。

市内の小学生や自治会・老人会をサービスの対象者としたのが特徴のひとつであるが、それは地域に住む人自身が、地域の魅力を認識する環境学習の視点が強く盛り込まれているためである。

本事業は、行政と協働したまちづくりプロジェクトの一環として、事業計画策定から行政や地元住民と協働で行い、「湖の駅」や「湖の家」などの行政のインフラ整備計画と連動することでビジネスモデルとして成り立つ。



# 3

## マーケティング計画

### ■商品計画一試行実施とアンケート調査

これまでの検討会などから見えてきた家棟川の事業化に向けた試行をするにあたり、対象の設定および商品メニューについて専門家を交えたワークショップを行った。

検討した商品メニューを、30代女性および50~60代という2種類のモニター40人に実際に体験してもらい、意見交換を行った。また、子ども会にはエコ遊覧の体験を行い、アンケート調査を行うこととした。

アンケート結果により、県内の近郊観光地との違いについて「ゆったり」「癒し」「自然に触れられる」「びわ湖」「地域の食文化」「体験」がキーワードに上がった。

家棟川エコ遊覧の特徴である、「自然景観のよさ」「手漕ぎ舟での船頭の語り」「湖魚食」といった、魅力を再認識する結果となった。

また、滋賀県観光調査(2005)から、中高年層の比率の高まりや他府県(大阪府・兵庫県・愛知県)からの流入増加が明らかとなり、主流は日帰り観光で、自然の風景を見ることが好まれることなども確認できた。

結果をもとに需要予測を行い、次のようにサービスをまとめることができた。

(1) ☑舟遊覧+アメノイヲ弁当@1,500円

対象:市内自治会・老人会(年間集客見込み:100人)

(2) ☑舟遊覧@650円

対象:市内子供会、小学生(年間集客見込み:400人)

(3) ☑舟遊覧+湖魚料理@4,800円

対象:県外50~60代(年間集客見込み:1,000人)

(4) ☑舟遊覧+湖魚フルコース@6,000円

対象:県外30代女性(年間集客見込み:640人)

(3)、(4)の価格設定については、アンケートの結果より設定した。集客見込みについては、(1)、(2)は過去の実績、(3)、(4)は受け入れ体制を考慮して設定した。



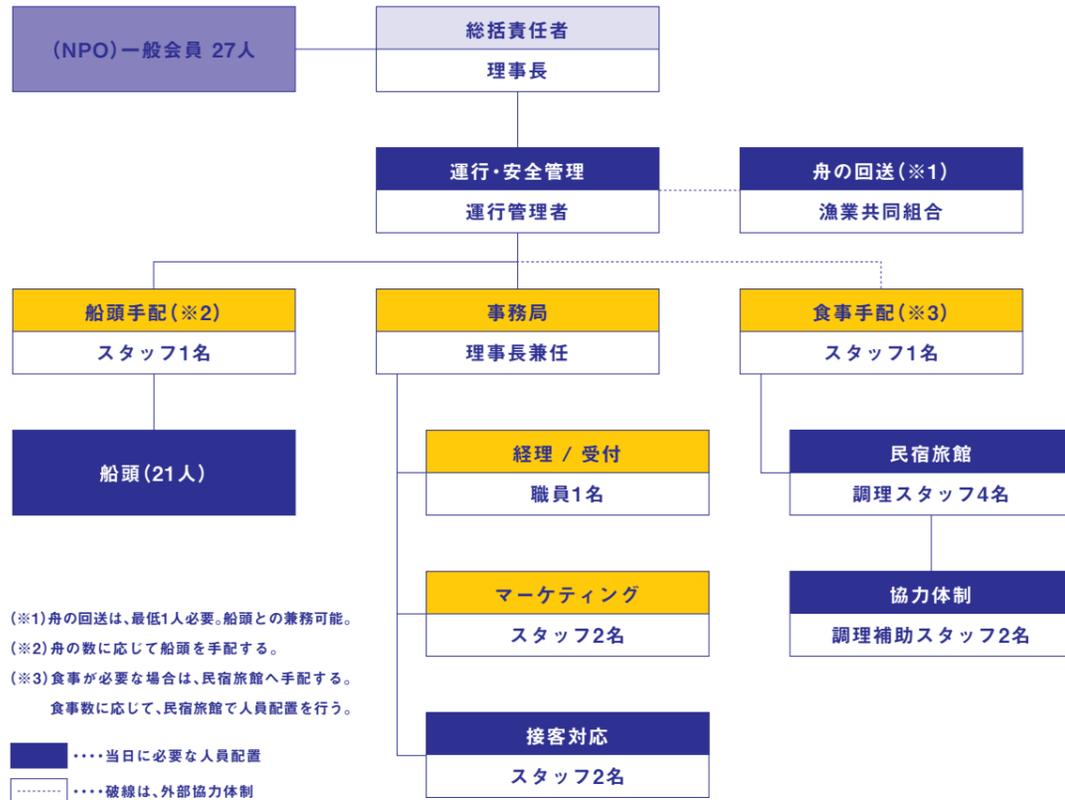
詳細な提供メニュー実施マニュアルを作成

# 4

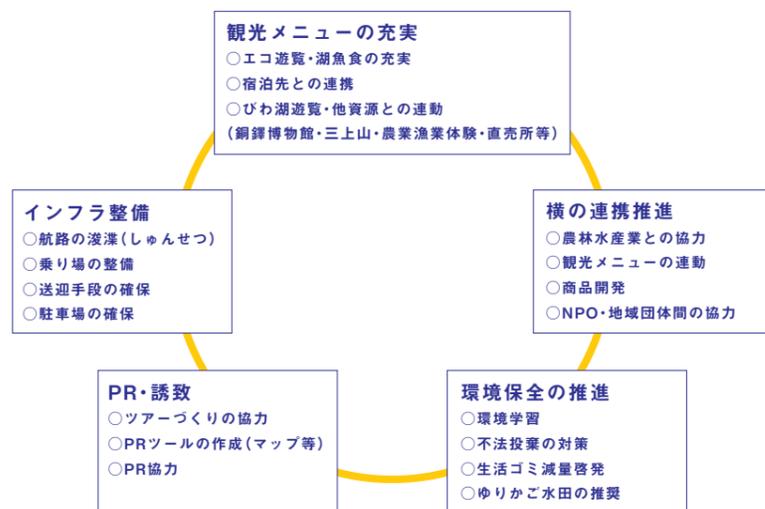
## 連携体制

エコ遊覧事業において、主体はNPOであるものの、各方面との連携は必要不可欠である。「野洲のまちづくりプロジェクト」推進の一環として考えている本事業では、下図の体制を整えるに至った。NPOとしての課題は、船頭、事務局体制の充実のため、会員拡大を行い、新たな船頭(60歳前後)の確保、ホームページやブログの設置である。

【野洲のまちづくりプロジェクト 運営体制図】



【野洲のまちづくりプロジェクト 推進全体図】



# 5

## 売り上げ目標と実績

売り上げ目標は、下記を前提条件として設定した。

- ・船頭が1日2回運航することは体力的に難しい(交代する必要がある)。
- ・調理体制に限界があるため、舟遊覧+湖魚料理@4,800円と舟遊覧+湖魚フルコース@6,000円を同日に実施することは難しい。
- ・基本は土日の需要。50代や老人会などは平日にも需要あり。
- ・舟は、1年目には4艘、3年目には6艘、各8人乗りで算出。

黒字化のためには、年間500万円程度の売り上げが必要である。初年度の売り上げ実績は、東日本大震災による自粛ムードの影響を受けたことや、インフラ整備ができていないこともあり、目標に届いていない。

売り上げ向上のためには、5つの点での改善が必要だと考えている。

- ①観光向けの実施回数を増やす→広報、調理体制の充実
- ②1回当たりの乗船定員を増やす→舟の購入、事務局体制、調理体制の充実
- ③乗船率を増やす
- ④プランを見直す
- ⑤単価を上げる

インフラ整備については「湖の駅」(大型バスの駐車場やトイレ設備を有し、家棟川の観光拠点となる施設)の建設が事業の展開と大きくかかっているが、この計画をもとに現在、滋賀県や野洲市とともに「湖の家」(環境学習拠点)の建設に向けた協議を進めており、インフラ整備の進捗状況と合わせて柔軟な目標設定をしていく必要がある。

この事業モデルの成功は、NPOの自立だけでなく地域の成果にもつながる。その成果とは、手漕ぎ舟の運航とびわ湖の普及を通じて、住民自らびわ湖や河川を守り育てる意識を持つようになり、在来魚が増え、地域経済が活性化することにある。

年度	売り上げ目標	売り上げ実績
1年目	6,204,800円	1,860,000円
3年目	17,041,920円	

※売り上げ実績は見込額

# 6

## 情報発信

情報発信については、市内・市外に分けて検討した。

### 【市内】

- ・家棟川流域観光船の会員を通じたネットワークの活用
- ・2名のマーケティング担当者が地区を役割分担し、自治会・子ども会・子ども教室(教育委員会所管)を対象に勧誘
- ・行政との連携による情報発信

### 【市外】

- ・観光物産協会との連携:観光物産協会のホームページへの登録・チラシの配布
- ・地域で発行されている雑誌、タウン誌への掲載
- ・ブログによる情報発信
- ・旅行代理店との連携を進めるために情報発信の勉強会を開催

これらの情報発信をするにあたり、これまで不評であった漁師料理の写真を撮りなおし、チラシの刷新を行った。



チラシ(表)



チラシ(裏)



漁師弁当

### ①資源は活かされたか？

家棟川を知ってもらい、川をきれいにしていきたいという思いから始まったエコ遊覧船の活動は、湖魚食など個性豊かで独自性の高い強みを活かし、アンケート調査などを交えながら新たな観光メニューの創出となった。また、行政との連携により拠点の整備を進めるなど、これまで多くの活動実績がある家棟川流域観光船ならではの事業となった。

### ②まちづくりの観点からみた事業構築の可能性

家棟川流域観光船が実施するサービスは、エコ遊覧船と湖魚食の提供であるが、観光客が増えるためにはインフラ整備や環境保全の取り組みなど、総合的な取り組みを展開していかなければならない。今回は「野洲のまちづくりプロジェクト」という全体的なデザインが描かれ、行政や地域住民などの協力が得られる計画をつくることができた。

### ③暗黙知化したノウハウの可視化ができるか？

これまで経験に基づく漁師の勘をもとに実施してきたエコ遊覧船ツアーをプログラム化し、船頭によるサービスのばらつきをなくすことで、品質の均一化を図ることができた。黒字化のためには提供するサービスの質の向上が必要であり、ノウハウが可視化できたことで、クレーム軽減や業務の効率化などが可能になった。

### ④行政との連携をどう作るか

今回の事業計画を策定するに当たり、野洲市の職員が検討会に参加するなど、積極的に行政が参画した。休憩所や「湖の家」といったインフラ整備の部分は行政が担い、エコ遊覧船や湖魚食を提供する部分は家棟川流域観光船が担い、全体として「野洲のまちづくりプロジェクト」を推進させていくという体制が構築できた。

#### インタビュー

理事長 副理事長  
北出さん、松沢さん



#### 課題解決に向けて

春の花見船から今年度のエコ遊覧事業をスタートしようと考えていた矢先、東日本大震災による自粛ムード。そんな中、野洲市などとの協働で申請した補助事業が採択され、「湖の駅」の建設の具体的な一歩となったことや、流域全体の水質や生態調査などを行うことができることになったそうだ。「事業計画書を書いたことは、しっかりとした基盤を作ることにつながり、各方面との連携体制も強化できた。このことは、NPOだけでは実現できなかったインフラの整備へとつながっている。」と理事長の北出さんは言う。これからの課題は、若手船頭の確保と情報発信である。副理事長の松沢さんは「単にアルバイトを雇えばいいものではない。人を育てて、ノウハウを引き継ぐ必要があるが、なかなか担い手が見つからない。」と神妙な面持ち。船を漕ぎながら、乗客に川の自然を説明する船頭の確保は、本事業での大きな課題である。情報発信については、しっかりとした受け入れ体制が整っていないため、タイミングも含め検討をしているそうだ。

#### 自然をフルに活用

「別に特別なことをしているわけではない。すでにある自然をフルに活用した事業であり、全国どこでも応用できる。」と北出さん。地域の資源を活かし、新規事業を構築することは、いかにその地域の課題を認識し、その課題解決のために一生懸命になれるかがポイントのようだ。

## コラム.2

### トリプルボトムライン

環境NPOが展開するビジネスを考える上での基本的な考え方に『トリプルボトムライン』があります。これは、通常ビジネスが儲け(=経済性)を主として考えるのに加えて、環境と社会という軸をラインに加え、経済性・社会性・環境性という3つの観点でとらえる方法です。オオタカ見学ツアーを提供して儲かったはいいが、過度なツアー客で里山は踏み荒らされていないだろうか(環境的視点)、土地の所有者や地域の人々の理解は得られたか(社会的視点)といったように、3つの視点を往復運動しながらビジネスの規模や解決すべきミッションとビジネスの距離を図っていきます。ただ顧客に満足してもらえばいいというビジネスとは根本的に異なると言えます。特に環境をテーマにした場合、単に漠然と「オオタカを守る」ではなく、このビジネスを通じてオオタカが生息するのに必要な里山の面積のうち、どれくらいを守れるのか、または啓発効果として何人くらいの人に生態系を教えられるのかなど、具体的で検証可能な環境効果が求められるでしょう。いくら儲かったかという経済的な指標と比べると、指標の設定自体が難しくもあります。

# 2R型飲料販売システムの構築

NPO法人

## 地域環境デザイン研究所 ecotone(エコトーン)

設立年月日 2001年(法人格取得:2005年)

所在地 京都市中京区

URL <http://www.ecotone.jp/>

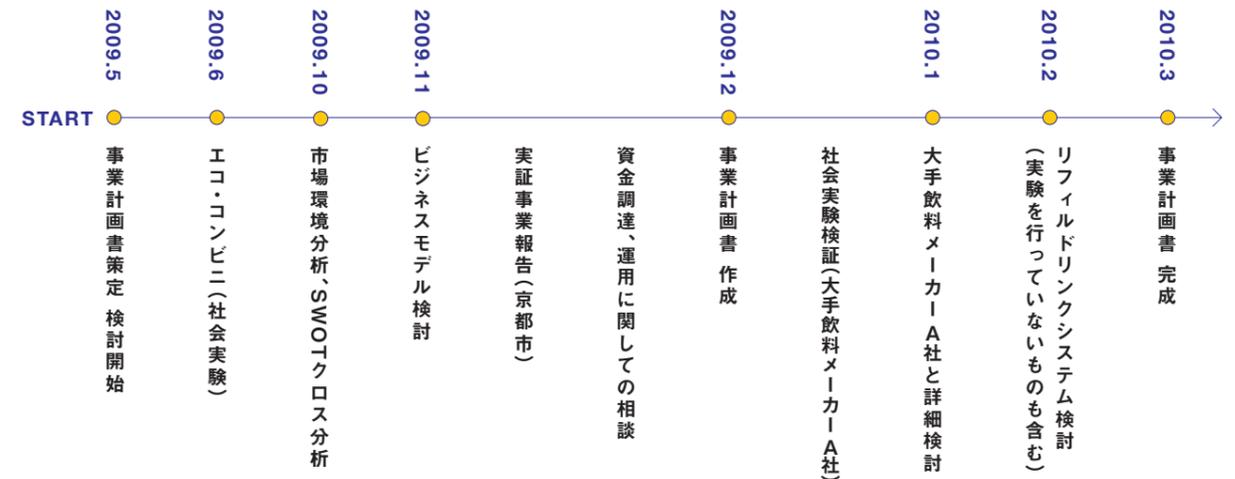
年間予算 2,800万円

組織体制(人数) 有給職員4人、非常勤職員(アルバイト、パート含む)1人



事業概要 | NPO法人 地域環境デザイン研究所 ecotone(以下:ecotone)は、地域において現在の大量生産・大量消費・大量廃棄の社会システムの変革をめざし、ライフスタイルの見直しを図るなど、環境共生型まちづくりを推進している。また、環境活動へ多くの市民の参画を図るべく、市民コーディネーターを育成し、問題解決のために市民が多様なメディアやアートを駆使し、表現する能力を獲得するための支援を行っている。主な事業は、お祭りやイベントでの2R(リデュース:発生抑制、リユース:再利用)の普及啓発及び実践を行っている。豊かな緑に囲まれ、かつ京都議定書の採択地でもある京都を拠点として、市民・事業者・行政などのパートナーシップを重要視し、具体的な活動を展開することで、持続可能な社会システムへの移行を目指している。

### 事業計画策定のプロセスと概要



### 計画策定の背景:団体の資源(人・モノ・金・情報)はなにか?なにが課題だったのか?

#### 資源

ecotoneの資源は、①リユース分野において先進的に行っている活動の中で蓄積したノウハウを用い、リユース食器を活用したお祭りやイベントにおける事業を構築していること②行政や企業とのつながりを具体的に有していること③環境意識の高まりから、マイボトルの使用を高めたいとする消費者が多くなってきていること④大企業や行政と協働事業を展開することで、効果的なメディア発信を行うなどの独自の広報戦略を有することなどがあげられる。特に、②についてはecotoneの長年の実績の中で培われてきたものである。

#### 課題1 衛生的な問題が起きた際の責任の所在をどうするのか?

顧客が持ち込んだリユース容器に飲料の中身販売を行う際に、小売りや飲料メーカーの責任はどこまでなのか。また顧客に対しどのような立場で衛生面を徹底するよう呼びかければ良いのかを明確にすることが課題であった。

#### 課題2 コーディネーターの立場であるecotoneがどのように事業収入を得るのか?

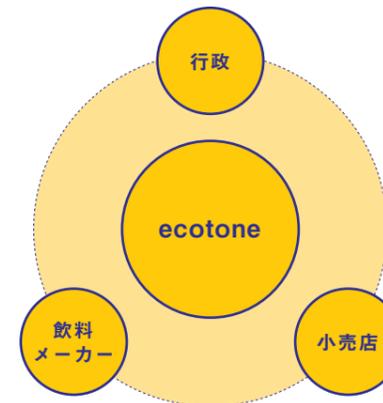
ecotoneは、それぞれのノウハウや資源を持ち寄り構築される事業のコーディネート役を担うという特殊な立場でかかっている。この事業において、どこに収益源を見つけ、事業収入を得るべきなのか役割を含めて整理する必要があった。

#### 課題3 大企業との連携体制をどのように作っていくのか?

連携企業が大手のメーカーや小売店であったため、意思決定の手順やそれぞれの役割分担、責任範囲などをどのようにしていくかが課題であった。特に意思決定のスピード感の違いが障害になる場面が多々見受けられた。

### 課題を解決するためにどんな対策を講じたのか?

ecotoneを本事業の事務局的な立場として機能させ、小売店、飲料メーカー、行政など、個別の調整会議と、連携企業及び行政が一堂に会する月1回の会議を組み合わせ、それぞれの進捗や課題の共有を行った。その結果、消費者への衛生に関する啓発については、ecotoneからの発信が重要であるという認識のもと、本事業内での役割も整理され、円滑に社会実験の実施に結びつけることが出来た。



### どのような計画書が完成したのか?

#### どんな資源を活かして

- ・リユース分野での実績や、蓄積されたノウハウ
- ・企業や行政との強固なつながり
- ・環境意識の高まり

#### 誰に

- ・マイボトルを所持している全ての人

#### どんな商品を

- ・ライフスタイルの変革や具体的なごみ減量につながる、マイボトルへのドリンク提供

#### どうやって売る

- ・飲料メーカーや小売店、ボトルメーカー、行政をコーディネートする立場に立ち、消費者へ利用を促す小売店(コンビニ)モデル
- ・飲料メーカーや企業の中に立ち、オフィス内でのドリンクを提供するオフィスモデル

### このモデルの特徴

既存事業の実績を生かしたノウハウからデザインした、ドリンクの新しい販売形態を生みだし、環境へ配慮したライフスタイルの転換を創出した。

# 1

## アイデア・テーマを設定するまで

### ■現状分析

ecotoneでは2009年6月23日からコンビニエンスストアにおいて社会実験を行い、飲料の中身供給を行なう課題抽出や、基盤整備を実施してきた。今回の事業計画書策定は、すでに実施している社会実験と並行して行われた。

これまでの実験結果を元に、市場環境分析・SWOTクロス分析等を実施した結果、下の表ようになった。

すでに社会実験を行っていることから、強み(S)として企業や行政との、連携体制やデータを有していることなどがあげられるなど、具体的な分析をすることができた。

本事業の特徴は、市民・事業者・行政それぞれが保有している技術やノウハウ、流通ラインを持ち寄ることで、新たなマーケットを創造する仕組みをつくり、協働で2R型のまちづくりを進める事業の事務局的な位置づけを確立することであり、それに沿って事業計画書を作る方針を定めた。

		外部環境	
		機会 O	脅威 T
内部環境	強み S	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>新しい市場の創造</li> <li>ごみ減量や地球温暖化防止への取組の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マイボトルや水筒の衛生管理</li> <li>不特定多数の消費者へのサービス提供における飲料メーカーや小売りのリスクの高まり</li> <li>ディスペンサーを設置するには喫茶営業許可などの取得が必要不可欠</li> <li>ペットボトルや缶入り飲料など、フウェイ容器の利便性/効率性</li> </ul>
	弱み W	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政との協働体制が整っている</li> <li>大手コンビニエンスストアの参画/協働体制が整っている</li> <li>大手飲料メーカーの協働体制が整っている</li> <li>社会実験を通じたデータの蓄積</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業活動としての2R型飲料販売への貢献</li> <li>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</li> <li>豊富な社会実験データを活用した営業活動の実施</li> <li>マイボトルや水筒の使用機会を増やす</li> </ul>

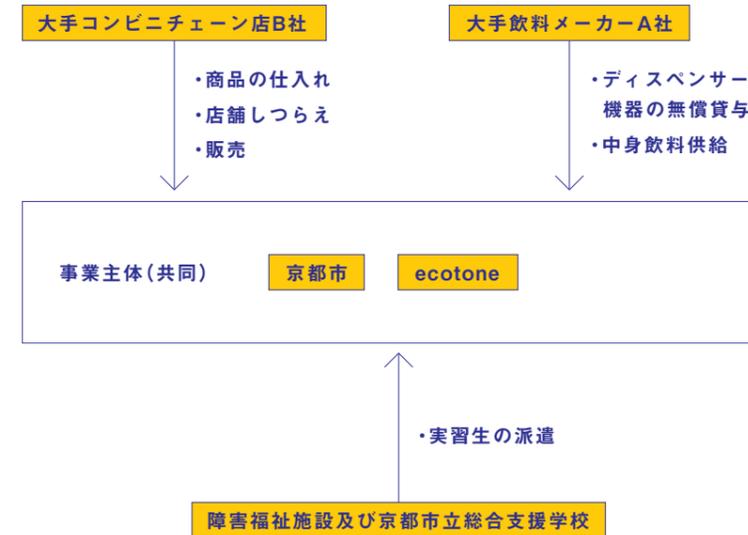
# 2

## ビジネスモデルの構築

### ■社会実験

小売店(コンビニ)モデルの実証として、京都市との協働で大手飲料メーカーA社(以下、A社)大手コンビニチェーン店B社(以下、B社)の協力を得て、京都市役所内に実験店舗「エコ・コンビニ みやこスタイル」を設置し、2R型飲料販売「リフィルドリンクシステム」の社会実験を期間限定で行った。

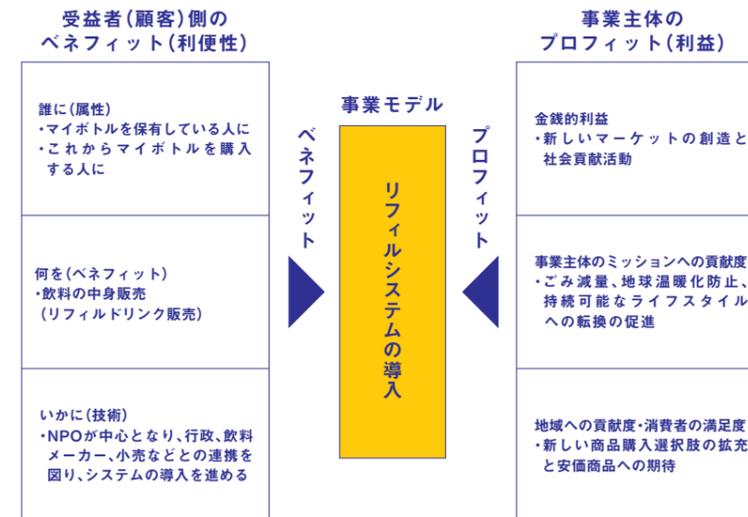
#### [社会実験関係図]



### ■調査の検証

これまでの調査や社会実験でのアンケート等から改善点を洗い出し、顧客の利便性と事業主体の利益からビジネスモデルを検討した。新規性・成長性・公益性についても検討した結果、コンビニのように消費者が積極的に利用しやすい飲料販売拠点を整備し、新しい市場と誰にでも利用可能な価格設定で2R型飲料販売のインフラを整えることとなった。また、マイボトルの使用率を上げ、新たなライフスタイルを選び取る状況を創り出す必要性を再確認できた。

懸念だった収益源については、飲料の売り上げごとに2%~5%の手数料を飲料メーカーから得るモデルを構築することとした。ただし、手数料の適正性については今後も検討の余地を残した。



# 3

## マーケティング計画



マーケティング計画は、下図の流れで立案した。

特に力を入れる場を、エコツーリズム(観光客をターゲットとしたコンビニ)とオフィスという異なる2つの市場に想定した。ここでの問題は、どちらも収益源を作り出す方法が明確になっていないことだった。そこで、それぞれの場でこの2Rシステムを導入するうえでの価値を検討した。

検討された4つの価値は、①CO2削減(使い捨て容器からマイボトルへの移行によるCO2削減貢献)②認証によるイメージUP(店舗に認証ステッカーを貼付)③リフィルマップによるPR(導入店舗の場所を集約したマップをインターネット上で公開)④環境プログラムによるPR(エコポイントシステムや社会貢献キャンペーンなどの提供・展開)。

価格設定については、それぞれの市場を新しいマーケットと位置づけた上で、誰にでも利用可能な価格設定を行うことで、販売のインフラを整えることを狙った。



# 4

## 連携体制



本事業の特徴は、飲料や販路を提供する企業や、場を提供する行政だけでは実現しない価値を創出することであり、ecotoneは事務局的な位置づけでそれぞれの企業や行政のノウハウを集結させる役割を担っている。A社などの飲料メーカーや、小売店であるB社、またオフィス内でのリフィルドリンクシステムを推進することも念頭におき、大手文具メーカーC社も今回の連携主体として事業計画策定に関わった。また、行政の施策との連携も本事業の推進にとって重要であることから、京都市もメンバーに加わった。

実現への課題は、衛生的な問題が起こった際のリスク分担であった。自ら持ち込んだマイボトルに飲料を入れる当モデルは、特にコンビニのように多く顧客が来店する場では、消費者に対する徹底した衛生指導を行うことは難しい。今回行った社会実験では、京都市が推進する施策に飲料メーカーや小売店舗の販売者が実験的に「協力」という性格を強調することによって実現した。また、ecotoneは「消費者」でなく「参加者」として企業と向き合える体制を採り、衛生指導を含めた啓発や社会実験に向けた協働の形を整理した。

今後、実際に小売店(コンビニ)モデルを展開していく際に、この衛生面での問題を解決するにはルールや指針作りが必要となり、今後の大きな課題である。

# 5

## 売り上げ目標と実績



観光市場事業(コンビニモデル)、オフィス市場事業(オフィスモデル)についてそれぞれ収支計画を行った。事業を進める中での課題は、コンビニエンスストアでの日常的な販売が未だ実施できていないことである。現在は、販売体制と流通計画を連携団体と定期的に協議している。

売り上げ実績は、本事業を進めるために調達した助成金が半分を占めている状況である。残りは各社からの調査委託費用などとなっている。想定していた事業収入を得るには、関係各社の意思決定や商品販売のタイミングを計ることが必要となり、事業開始に向けた調整や、消費者ニーズをより引き出す仕掛けづくりが求められている。

本事業で特徴的なものの一つが資金計画である。事務局であるecotoneには、リフィルドリンクシステムを進めるための設置場所やオフィスのコーディネートを行う担当者の人件費が必要になる。

そこで、税理士に資金調達や運用に関して、ecotoneが飲料メーカーや小売店とどのような契約を結ぶことができるかなどの相談を行った。その結果、社会実験を行っていないオフィス市場に関しては、オフィス向け飲料メーカーと協定を結ぶことによって、事業の幅を持たせることが出来た。

現在はまだ当事業の専任担当者はいないが、2012年度中には専任担当者の雇用も検討している。

年度	売り上げ目標	売り上げ実績
1年目	1,702,000円	2,450,500円 (助成金:1,250,000円)
2年目	3,404,000円	3,225,000円 (助成金:1,520,000円)
3年目	7,166,000円	
4年目	12,988,000円	
5年目	34,932,000円	

# 6

## 情報発信



2Rに関しては、日常的に市民が消費行動を行なう際、あまり意識をせず選択をしているのが現状である。特に、飲料販売の2Rのサービス・商品の提供・流通は、大手コーヒーチェーンを除いてほとんど普及していない。本事業の情報発信のみならず、飲料販売の2R市場そのものを広めることが事業普及にもつながると考えられる。

ecotoneは、通常の広報に加え、市場そのものの認知を促すため、行政や大企業との連携を積極的に行うことで、企業をメディアに見立てたレバレッジ(てこの原理)型のPR活動を行っている。ecotoneが単体で2Rに取り組むよりも、行政や企業と連携して取り組む方が社会の認知度は高まり、市場を広げるには効果的である。将来的には京都を皮切りに全国展開への構想も持っており、20~30代までのサラリーマン・OLの多い、主要都市のビジネス街などでの普及を目指している。また事業者・市民・行政とのパートナーシップによって、売上げの一部を温暖化防止活動に充当するなど、公益性を高めることにより、事業のニュース性を高めることも狙っている。

## ①資源は活かされたか？

これまでの活動の中で培われたネットワークやノウハウを最大限に活かした連携体制と事業構築、また社会的なインパクトを与えうる事業実施体制を構築することができた。企業と行政と連携するうえで、それぞれのノウハウを持ち寄り、市民の立場から社会のニーズを満たす本事業を構築出来たのは、ecotoneならではの実績とノウハウが活かされたからと言える。(また、衛生面に関する法律や地方自治体のガイドラインと照らし合わせながら事業を構築する必要性が確認され、新たに調査も必要になった。)

## ②衛生的な問題が起きた際の責任の所在をどうするのか？

社会実験の際は、行政が責任を持ったことで、懸念していた衛生問題は起こらなかった。食品衛生法との兼ね合いで、飲料の中身販売時でも持ち込み容器の責任を小売り側が持たなければならないことが分かり、小売り及び飲料メーカーの責任のもとで具体的にどのような商品展開が可能か、現在も模索中である。

## ③コーディネーターの立場であるecotoneがどのように事業収入を得るのか？

事業収入については、飲料の売り上げごとに2%~5%の手数料を飲料メーカーから得るモデルを構築することとなった。ただし、設置場所の条件や社会実験を進めていく中で、手数料の妥当性を見直ししながら進めることとした。

## ④大企業との連携体制をどのように作っていくのか？

大企業との連携体制は、スピーディな意思決定を共通認識とし、情報交換を密にすることによって、足並みを揃えることに成功した。本格的な事業実施のためには、食品衛生法や国の支援体制などを含めた検討をしなければならず、すぐに実施することが困難な状況となった。安全安心を確保したうえで売り上げが確実にあがる事業であるかは、さらなる調査をしたうえで見極めていく必要がある。

## インタビュー

代表理事

太田航平さん



### 新たな販売手法への挑戦

事業計画を書きはじめた段階で、すでに始まっていた社会実験。この社会実験の構想から5年を要し、企業の協力を現実のものとするまでには、衛生面での問題が起きた際のリスク分担が大きな課題だったそうだ。「これまで例のない販売手法を全コンビニに導入が図られるまでの契機にはならなかったかもしれないが、少なくとも懸念は取り除かれた。また、補充拠点が出来ればマイボトルの使用率が高まる傾向も明らかとなった。」と太田さんは言う。

### 情報発信を続けること

ecotoneの情報発信は、事業の情報発信だけでなく、飲料販売の2R市場を広めることを目的としている。太田さんは、「消費者の声が大きくなれば、日常的なサービスに発展できる。意識が高い人々の行動を促進する仕組みの一つとして、地域での制度の構築と普及につながってほしい。」と、大きなミッションを語ってくれた。

## コラム.3

### 事業計画の精度を合意形成で高める

事業計画は、事業の方向性を定める羅針盤の役割を果たします。事業を展開していく中では、思わぬ支出があったり、やろうとしている事業に思わぬライバルがいたりして、思ったようにうまくいかない場合もあるでしょう。あらかじめ計画を立てることで、様々な視点から事業の実現可能性を検証したり、お金を借りたり、助成金を獲得したりすることが可能になります。

環境NPOが精度の高い事業計画を策定する際に、通常と大きく異なるのが「合意形成」です。このプロセスはコンサルタントなど専門家が一人もしくは少数で書く計画書とはまったく異なります。

ポイントは「組織内部の強化」と「多角的な視点」です。

まず「組織内部の強化」については、事業計画を書くプロセスを共有することで、組織の弱み・強みを把握し、備えるべきスキルを知ることができますし、現場スタッフと理事会の意思疎通を図ることもできます。多様性が重んじられるNPOにおいては、時に組織内における意思統一が図られていないケースがありますが、それではいざというときのリスクには対応できません。

また「多角的な視点」については、関係する外部の協力者との合意形成を図ることで、自分たちではとても良いと思っていることが、実はそうではなかったなど、第三者的なチェック機能を果たすことができます。特に環境問題は、NPO単体で課題解決できるケースは少なく、自治体・学校・企業・土地所有者などの協力が不可欠です。それら協力者に事業計画を説明してアドバイスをもらい、計画をブラッシュアップしていくことで、少しずつ精度が高まっていきます。

合意形成プロセスを経てつくる事業計画は多くの労力と時間を要します。しかしそれこそが社会課題の解決に向けた事業を行うに当たって、多くの人の意見を汲んだ証拠であり、事業の信頼性の裏付けになっていくのです。



# 1

## アイデア・テーマを設定するまで



### ■現状分析

当初循生研では、これまで実施してきた事業を統合し「小さな循環」という仕組みにすることを想定していたが、それが外部からは理解されにくく、検討委員会などで絞り込みを求める意見が出された。ミッションに基づいて事業を展開してきた循生研にとっては、どの事業もやるべきことであるという考えが強く、その絞り込みが大きな悩みとなった。

最終的に、循生研が実施する年400回の講座と、その過程で触れる何万人もの経験談や質問から蓄積されたノウハウを活かした人材育成事業に焦点を当てることにした。

SWOT分析では、団体の強み(S)を社会的な機会・背景(O)に活かすという強化戦略(SO戦略)に目を向けることが定石といわれているが、循生研も「農業政策における、人材開発と養成～支援の必要性」という機会をとらえようとしている。一方でDIYショップや就農派遣業者などの競合他社を脅威(T)ととらえ、それに対する差別化・事業のブランド化を意識しており、SWOT分析の逆転戦略(ST戦略)を念頭に入れている。

		外部環境	
		機会 O	脅威 T
内部環境	強み S	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界的な環境保全、持続可能な循環型社会の形成(事業)</li> <li>・国の環境経済成長ビジョンによる環境ビジネスの優位性</li> <li>・早急な雇用機会の創出</li> <li>・農業政策における、人材開発と養成～支援の必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DIYショップなどによるダンボールコンポストキットの販売</li> <li>・大手資本による就農人材の発掘～育成派遣事業への参入</li> <li>・地域中小事業者の参入による競合増加と同質化</li> <li>・実績のない収益偏重型競合の参入による「質」の低下と市場の混乱(将来的)</li> </ul>
	弱み W	<ul style="list-style-type: none"> <li>・堆肥化事業の豊富な経験と実績</li> <li>・適正技術の保持と企画力</li> <li>・地域行政との協働による信頼性</li> <li>・沖縄～岐阜県まで展開するネットワーク(NPO・リーダー・地域)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存のトレーナー・アドバイザーの量の拡大(スピーディーに絶対数の確保)によるシェア拡大</li> <li>・市場のニーズ、ウォンツから新たな人材育成事業の創出</li> </ul>

# 2

## ビジネスモデルの構築



「コンポストを利用して庭造りやミニ菜園をやりたい」

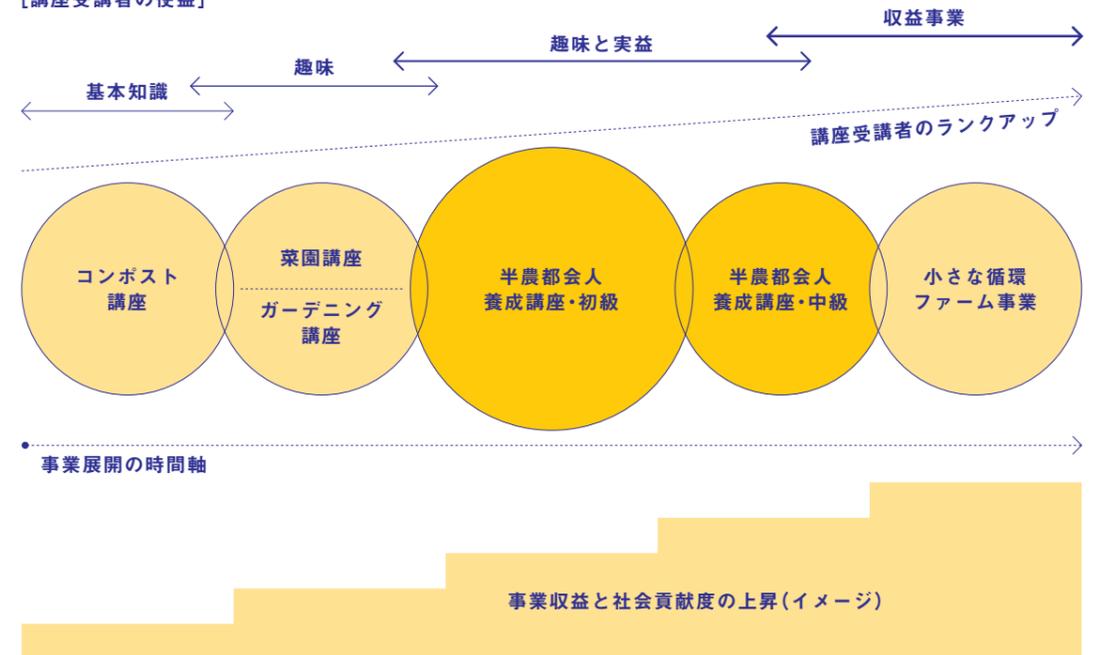
「趣味と本業の中間スタイルで自己実現と収益を兼ねたい」

といった声は、コンポスト講座受講者などから多く聞かれており、事業化への潜在的なニーズになると考えていた。団体としても講座受講後に数多く寄せられる電話やメール、現地でのサポート等への対応に莫大な時間と労力がかかり、サポート体制強化の必要性を感じていた。

コンポスト講座自体は、ある程度事業として出来上がっているが、受講者の中からは学んだ知識を活かしたいという新たなニーズも生まれている。一方で、団体としては生活圏内で資源が適正に循環する仕組みを構築したいと思っているが、一足飛びに実現することは難しい。

悩んだ結果、循生研が出した答えは、地域における資源循環の仕組みを担う人材育成事業を立ち上げるというものだった。『半農都会人養成講座』と名付けたこの事業は、コンポストでできたたい肥を活用した本格的な野菜作りを学び、最終的にはつくった野菜の出荷までを想定した講座である。この講座を立ち上げるにより、コンポスト事業を入口に、徐々に難易度を上げ、最終的に地域循環の仕組みを作るという一連の流れを、下の図のように整理することができた。

[講座受講者の便益]



# 3

## マーケティング計画



### ■アンケート調査や分析

『半農都会人養成講座』への関心を詳しく調べるため、菜園や里地・里山に関心がある社会人105人へのアンケート調査を行った。その結果、顧客となりそうな3つのターゲット(定年退職後の段階世代(夫婦)、30~50歳代現役世代(子育て家族層を含む家族)、CSR活動に積極的な企業)が浮かび上がってきた。具体的な顧客増を想定する『ペルソナ設定』という手法を活用し、3つのターゲットの細部にわたる想定をそれぞれに行った。なかでも、環境や食に関する意識が高く、自分でできるエコ生活を求めていると考えられる子育て中の30~40代をメインターゲットに設定した。

### ■商品計画

中核となるサービスは「半農都会人養成講座」で、あわせて各種道具の販売も行うこととした。講座の内容は、講師をつとめる農家の方々と一緒に検討した。

#### 半農都会人初級講座

3回(日)コース  
(座学2回、実習1回)

実習は「1坪菜園」やマンションバルコニー等を活用した「プランター菜園」を予定。市内・近郊4ヶ所で実施。

#### 半農都会人中級講座

10回(日)コース  
(座学2回、実習8回)

中級コースは、農産物の販売を前提に講師による土地づくりから生産・管理までの専門的な知識・技術の習得ができる。実習は市内の農場で実施。季節ごとの作業を学ぶことができる。



### ■価格設定

収益をどう上げていくかは、関係者が集まる最初の検討会から大きな課題であった。専門家にも参加してもらい、価格設定についてのアドバイスを受けて、基本的な数字の見直しを行った。講座受講料については、アンケートの調査結果および競合との比較から妥当価格を算出し、初級講座は@7,500円、中級講座は@60,000円に設定した。

# 4

## 連携体制



講座は、理事長と循生研のメンバー、そして、元農業高校の先生や農家などを講師に招く体制とし、講師の方にも企画段階から参加してもらうこととした。スケジュールについては、初級講座は年間6回、中級講座は通年で1回を計画した。

講座参加者がどの程度見込めるかは不透明な部分もあったので、撤退基準を設けることでリスク回避をすることにした。基準は、初級講座の1回あたりの参加者が25人未満の状態が6ヶ月継続の場合とした。

# 5

## 売り上げ目標と実績



初年度は、300,000円の運転資金(うち200,000円は理事からの借入)を準備し、機材購入などの設備投資を行った。1年目は、計画通りの講座開催はできなかったが、講座等で作った作物を売るフリーマーケットなどの売上が好調であったため売り上げ目標を修正、理事からの借入も返済の見通しがついている。

事業計画書策定時、「半農都会人講座」のみの収支計画を立てていたが、講座が進むにつれ当初検討していた『小さな循環ファーム事業』が展開することとなり、売り上げ実績も講座を大きく上回るようになった。『小さな循環ファーム事業』の売り上げは、「半農都会人」の生産した農産物の販売によって得たものであり、これまでのダンボールコンポストの講座も、野菜を食べて参加する人が一番多いことから、野菜の販売増は講座の参加増につながるとみている。また、この事業計画書を策定後、提案書を持ち込んだ企業での野菜の店頭販売も決定しており、講座開設と野菜販売の両方を今後も進めていきたいと考えている。

年度	売り上げ目標	売り上げ目標(修正分)	売り上げ実績
1年目	1,950,000円	-	4,767,000円 (内訳)講座:390,000円、 フリマ:50,000円、小さな 循環ファーム:4,327,000円
2年目	3,170,000円	4,000,000円	
3年目	3,640,000円	4,500,000円	
6年目	3,640,000円	4,500,000円	

※売り上げ実績は見込額

# 6

## 情報発信



講座受講生募集の情報発信は、4つのアプローチを検討した。

- ①地域アドバイザーを通じた情報発信  
(顧客に接するアドバイザーへの情報発信は効果大)
- ②事務局からの広報  
(WEBを含めた各種募集プロモーション展開)
- ③行政・企業を通じた情報発信  
(信頼性の高い組織からの募集による効果的なPR)
- ④協力団体を通じた情報発信  
(口コミを含めPR依頼)



半農都会人講座チラシ

また、30~50代はインターネットで情報収集する人も多いことから、WEBでの情報発信も検討した。なお、インターネットでの情報発信をするにあたっては、マーケティングにおける消費行動のプロセスに関する仮説のひとつであるAISAS理論※を踏まえた対応の検討を行った。

※AISAS理論・・・消費者の行動を5つに分類した頭文字からとったもので、株式会社電通の提唱する理論。インターネットの普及により、消費者がヤフーやGoogleなどの検索機能を活用して情報を自ら集め(検索)、また購入した結果をブログやツイッターなどで情報発信する(情報共有)という傾向を理論化している。・注意喚起(Attention)・興味(Interest)・検索(Search)・購入(Action)・情報共有(Share)

## ①資源は活かされたか？

さまざまな関係者と71回もの会合を開くなど、多様な機会・ネットワークを活用し、様々な意見を取り込みつつ事業計画を策定した。草の根型の活動を展開してきた循環研だからこそ、このような計画策定プロセスを構築できたものといえる。

## ②ダンボールコンポスト事業の次の展開

ダンボールコンポストでたい肥をつくる取り組みの次のステップとして、たい肥をつかって農作物をつくる「半農都会人講座」というプログラムにまとめることができた。コンポスト事業は虫が発生するなど、品質管理が難しく、同様にたい肥を使った土づくりや野菜作りには専門的な知識が必要であるが、循環研はすでに講座開催に必要な知識・経験を有していたことから、それらをまとめることで、ダンボールコンポスト事業の「出口事業」とした。

## ③散発的に行われてきた事業の統合・整理

「半農都会人講座」は、コンポスト事業の出口事業に位置づけられ、「小さな循環ファーム事業」の入り口事業である。この事業を立ち上げることによって、他の事業の役割が明確となり、循環研が有する資源を有効に活用する基盤が整備された。

## ④従来のボランティア活動から事業化への対応

事業計画を書く過程で、アンケート調査を実施してニーズを確かめつつ、収支や資金計画を策定したことで、事業に対する団体の意思統一を図ることができた。循環研はすでに基材販売など事業の実績もあり、通常の草の根運動的な団体とは異なる素養を有していたため、事業展開への対応は比較的スムーズであったと言える。できた計画書をもとに企業へ積極的に営業を行うなど、草の根型・事業型の良い面を融合させた形を見せつつある。

### インタビュー

事務局長 理事長  
たいらさん、波多野さん



たいらさん

#### 企業へ協力依頼

事業計画書策定後、早速複数の地元企業に提案書類を持ち込んだという、たいらさん。すぐに商談成立とはならなかったが、広報への協力や会議室を提供してもらえることになった。今後、野菜を店舗等で販売できるかを検討して頂くことにもつながった。

#### 半径2キロ以内で循環する循環ファーム

半農都会人についてたいらさんは、「今まで活動してきた中で、畑の機能はコンポストとは別のもの1本の柱としてやっていかなければならないと感じていた。出来ていなかったモヤモヤを事業計画書に落とし込むことにより、やるべきことが明確になった」と言う。事業計画書を書くことによって、収益などをきちんと数字に落とし込むことが出来、団体内の意識も統一されたそうだ。実際に今年から事業を始め評判は上々のようだ。事業の進捗は事業計画の策定から一緒に推進・検証している複数の会議があり、それぞれ意見交換を行うことで、事業計画の見直しや、新たな事業の肉付けになっているという。半農都会人講座は、その先の収益事業として考えている小さな循環ファーム事業につながるものである。理事長の波多野さんも、「半農都会人講座を立ち上げることにより、進むべき方向がみえてきた。」と、計画策定の成果を語った。



波多野さん

### コラム.4

## 事業型NPOは、二兎を追う存在？

環境NPOが、事業展開を行うという事は、一方で事業を追い、一方で社会課題を解決するというミッションを追うということになります。

「二兎を追うものは一兎を得ず」ということわざもありますが、事業型NPOではビジネスを「組織が継続してミッションを達成するための手段」ととらえているわけですから、「二兎を追って二兎を得る」必要があります。ミッションと事業が一致する幸せなケースもあるかもしれませんが、ミッションと事業のバランスする点(妥協点)を探るケースのほうが多いかもしれません。

社会課題の解決のために自ら事業を起こす社会起業家は、一方で熱くミッションを語り、関係者の共感を得て事業を引っ張っていくリーダー的な存在であり、一方で事業の採算性を見極め、冷静に事業の管理をする管理者的な存在である必要があります。しかし、そのような異なる能力を有するスーパーマンのような起業家に、誰もがなれるわけではありません。

事業型NPOで事務局を担う人材としては、異なる複数の才能を持つひとりのスーパーマンの代わりに、異なる専門性を持つスタッフが、チームを組むほうが現実的でしょう。対外的な発信をするリーダーシップ型、マネジメントや記録をする参謀型、細部にわたる管理をする管理型といった異なる特技を持ったスタッフの組み合わせなどが考えられます。

事業型NPOを担う人材には、環境問題の知識や経済・ビジネスの知識が求められます。また事業を行なう組織の運営に関わるマネジメント能力も必要とされます。ビジネス・環境という異なる分野を統合する役目を担う人材の配置が重要です。

本書は環境NPO等ビジネスモデル策定事業の成果としてまとめられたものです。平成21、22年度の14の実証事業から、巻頭の二つの分類軸を設定した上で特徴的な4事業を類型化し、事業計画の策定プロセスを可視化することで、環境ビジネスを囑望されるみなさんに起業や事業構築の入口における様々な事象を“体験”していただくことを目指しました。一読をされたみなさん、いかがだったでしょうか？4団体がアイディア・テーマ設定から情報発信に至るまで、各ステージにおいてどういう視点で考え、整理し、巻き込み、行動したのか・・・単なるマニュアルではない、実証事業ならではのリアリティを味わっていただければ委員長としては嬉しい限りです。

### 『言うは易く行うは難し』にならないために始めたことが・・・

委員長として携わるにあたり、リアリティを高めるためにも、本書と並行して社会起業家としての事業計画を自らも作成しました。自分の持つ強み、弱み、ネットワーク、そしてその活用の仕方を整理していくと、客観的視点で自身のポテンシャルや方向性を確認することができ、その楽しさから“ミイラ獲りがミイラ”になっていく意識すら芽生えてきていました。

その最中、第三者としての評価をもらおうと数人の方にヒアリングに行った時のことです。一人目は比較的歴史のある環境NPOの理事です。一読するや、「NPO魂はどうしたのか」「儲からない部分に携わるからこそNPOの価値があるのに」と否定的なコメントが続きました。続いての相手はベンチャー・キャピタリスト。彼から出た言葉と言え、[メジャー感がない][大きなリターンがないとビジネスとしての醍醐味がない]と、こちらも厳しい一言が続きます。事業計画の内容が稚拙なのか、説得力に欠けるのか、専門的知識が不足しているのか・・・色々な疑問は浮かんできましたが、一番気になったのはふと生じた“なんか変な感じがする”という違和感でした。

### 映画「もののけ姫」が導いてくれたこと

私にとっての気分転換は、ずばりジブリ映画です。極上のエンタテインメントとしてはもちろんのこと、哲学としても、時代論としても、私にとって欠くことのできない存在です。あの違和感を一時でも忘れようと、環境問題への示唆にも富んだ名作「もののけ姫」を鑑賞していました。通常であれば没頭するはずなのに、なぜかはっきりと浮かび上がってくるイメージがありました。この作品には現代のシビアな課題が複層的に詰め込まれています。人間と自然との関わり、神秘主義と合理主義の対立、子どもたちの心の空洞、絶えず起こる差別・・・いずれも簡単には解決できない、このままでは持続不可能な問題です。この不条理な境遇というか運命の中で次代を切り拓いて生きることとなる主人公は、「もののけ」と「姫」という相反するものをつなぎ合わせた名がついています。

ここで思い出してみてください。環境という、このままでは持続不可能となる課題に立ち向かう、相反する要素をつなぎ合わせた名を持つ仕事があることを。それは、本誌で登場した事業や、みなさんが始めようとしている事業です。みなさんが目指す「事業型環境NPO・社会的企業」は、善と悪、需要と供給といった二項対立的な関係性での発展が困難になりつつある中で、次代における新しい文脈作りをしていく存在なのです。だからこそ、先程のヒアリングで起きた違和感が生まれたのではないのでしょうか。この映画が公開された平成9年は、京都議定書採択という環境問題におけるエポックメイキングな年であったことも単なる偶然で片付けられるものではない気がしています。

### 映画「コクリコ坂から」が教えてくれた“共通価値の創造”

実は同じ時期にもう一つのジブリ映画「コクリコ坂から」を観ていました。「コクリコ坂から」は昭和38年の横浜を舞台にした高校生の青春物語であり、企画を担当された宮崎駿さんは“本作は、人を恋うる心を初々しく描くものである”と話されています。性懲りもなくここでも現実逃避を図ろうとする私の眼に焼き付いたのは、主人公の凜々しさではなく、一台の“ちゃぶ台”でした。この魔法のツールは、家族はもちろんのこと、様々な意見や立場の人が文字通り同じテーブルにつき、フラットな立場で対話や議論ができる優れた特徴を持っています。実はこの“ちゃぶ台”こそが、私が持った違和感を解消してくれる、事業型環境NPO・社会的企業が提供すべきもののイメージだったのです。

事業活動と社会を結びつけるには、モデルとなる新しい取り組みが必要です。市民社会においては経済効率と社会の進歩との間にはトレード・オフが存在するという考え方、企業にとっては社会問題は中心ではなくその他の課題であるという狭義のCSR(企業の社会的責任)視点が慣行化しています。マイケル・E・ポーター(ハーバード・ビジネス・スクール教授)はこうした状況への解決策を「共通価値(シェアード・バリュー)」の原則にあるとしました。これは社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチです。営利と非営利の境界を超えたり、社会的便益と経済的成功を両立させたりと、社会的イノベーションのための共通価値の創造において、様々なステークホルダーの参加を促しながら事業を構築していく“現代のちゃぶ台”としての役割がみなさんに求められているのではないのでしょうか。

みなさんが挑戦していることは、進化した資本主義、すなわち社会目的に従った資本主義が必要とされているこの時代における新しい“解”なのかもしれません。だからこそ今までの価値観ではわからない“違和感”が出てくることもあるかと思います。事業計画は自身のイメージをカタチにするための最適ツールとしてとらえた上で、本書を数少ない実体験談つき実践書として活用していただければ幸いです。

編集委員長

株式会社 4CYCLE

**薄木 治** うすき おさむ

コミュニケーション・プランナー。大手広告代理店勤務の後、平成20年、株式会社4CYCLEを設立。企業の広告戦略から地方自治体の活性化事業まで広範なコミュニケーション・デザインを行っている。

## 事業計画書 記載例

これまで紹介した4事例に続いて、ここでは「平成22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」において、関東地域のモデル事業として策定された株式会社クイージの事業計画書をご紹介します。事業計画書の様式に決まりはありませんが、これまでご紹介した4事例と同様のプロセスを経て策定された事業計画書です。皆さんが事業計画書を書かれる時のご参考となれば幸いです。

株式会社クイージは「食を通して自然と人間のいい関係をつくる。」をミッションに、生息数が拡大し、環境破壊を引き起こしているエゾシカを有効な資源ととらえ、エゾシカ肉の消費拡大を通じた環境保全に取り組んでいます。

(なお、前述の4事例を含め、平成21～23年度の環境NPO等ビジネスモデル策定事業の事業計画書は、地球環境パートナーシッププラザ(GEOC)のホームページでご紹介しています。)

### 1.はじめに 本事業の概要

本事業では、現在、北海道内において生息数が拡大し、農林業被害および環境破壊を引き起こしているエゾシカを有効な資源と捉え、エゾシカ肉の首都圏における消費拡大を通して、北海道の農林業被害削減および、環境保全に貢献する。現在、エゾシカ肉の販売は、部別別に販売を行うブロック肉販売であり、また価格も牛肉や豚肉等と比べると高価である。エゾシカ肉の販売拡大を進める上での課題解決の一つは、価格を下げることで、つまり生産現場の効率化であると考え、本プロジェクトでは、部別別のブロック肉だけではなく、一頭売り(枝肉/一頭丸ごと)の販売単位として販売する。

また、本事業のエゾシカ肉の販売を通して、野生動物管理についての啓発活動を行い、人と野生動物のよりよい関係について、消費者が考えるきっかけを作っていく。

本事業では、エゾシカ一頭売りの販路開拓を行うため、顧客ニーズの把握を行うとともに、注文システム構築を行う。同時に、一般消費者に、エゾシカ肉による北海道での農林業被害、環境被害の実態を周知させるとともに、エゾシカ料理ガイドの作成等により、新たな消費者ニーズを喚起させる。

### 本事業提案の社会的背景

・エゾシカの増加による農林業被害と生態系の劣化  
道内のエゾシカによる農林業被害は、2008年度40億円を超えている。また、増えたエゾシカが、高山植物や、樹皮を食べることによって植生が衰退するなど、北海道の生態系を劣化させている。

・捕獲や駆除による生息数管理の必要性  
2008年度の捕獲・駆除頭数は、約7.5万頭であるが、生態系保全を目標とした捕獲・駆除頭数は、13万頭とされている。捕獲・駆除頭数を拡大するためには、ハンターの育成や、エゾシカ処理場の新設等の施策が必要とされているが、最も効果的な施策は、エゾシカ肉の流通を活性化し、エゾシカ肉の処理場や流通業者がビジネスとして成立しうる環境を確立させることが重要である。

・採算性がとれないエゾシカ処理場  
エゾシカ肉の生産現場は、小規模な処理業者が多い。販売ルートの開拓不足や、年間の処理頭数が少ないことによる稼働率の低下、必要の季節変動の大きさなどから、経営効率が上がらず、処理場の採算性は低い。

・北海道から消費地への配送コストによる競争力の低下  
エゾシカは野生動物であるため、牛・豚・鶏などのように、生体輸送は不可能である。したがって、冷蔵・冷凍輸送が必要であり、一回の注文量を確保しなければ、販売単価に占める配送コストの比率が高くなり、競争力の低下につながる。

・部別別の肉(ブロック肉)のニーズ開拓による、過剰在庫の増加  
エゾシカロース、フィレなどは、ニーズが高いが、肩、モモ、スネといった部位はニーズが低く(低利用部位)在庫となる。低利用部位の在庫が拡大し生産現場の経営効率を低下させる要因となっており、結果として捕獲頭数が向上しないという問題がある。

### 本事業の担当者(氏名・役職)

リーダー☒ (石崎 英治 株式会社クイージ 代表取締役)  
メンバー☒ (株式会社静内食美薬) (オフィスプランティカ)

### 2.組織概要

法人名	株式会社クイージ		代表者名	石崎 英治
組織体制	役員	1名	委員	0名
	専従者	0名	ボランティア	0名
	パートタイム	0名	その他(社外協力者等)	4名
	創設年	2010年		
法人設立年	2010年			
これまでの活動実績(環境活動、CSR)	<p>■エゾシカ肉の販売、エゾシカカフェの営業 エゾシカ肉を消費促進し、北海道の環境保全(エゾシカの生息数管理のための駆除など)に対する、普及啓発活動を行っている。</p> <p>■ガラス浮玉の販売と漁獲減(アッコチコチプロジェクト) 北海道で、かつて漁業で使われたガラス浮玉(現在は、廃棄、放置されている。)を、活用し商品として販売、その売上の一部で、漁獲の作成、沈没を行い、海域の環境保全(魚類、藻類の生息環境の改善)に貢献した。</p>			

### 3.協力者リスト 連携団体

団体名称	所在地	業種等	備考
株式会社静内食美薬	北海道日高郡新ひだか町	処理業	エゾシカ枝肉仕入先
社団法人エゾシカ協会	北海道札幌市	コンサルティング 出版 その他	アドバイザー エゾシカ衛生処理 マニュアル作成/監査
有限会社オフィスプランティカ	東京都世田谷区	デザイン 広報・広告	Webデザイン パンフ作成
株式会社エコブランド	東京都世田谷区	経営コンサル	事業計画書作成支援
株式会社E	北海道札幌市	デザイン ライティング イラストレーター	Webデザイン パンフ作成 イラスト提供
学校法人R大大学	北海道江別市	学校法人	アドバイザー
学校法人H大大学	北海道札幌市	学校法人	アドバイザー
森林総合研究所北海道支所	北海道札幌市	研究機関	アドバイザー
北海道庁	北海道札幌市	行政	アドバイザー
新ひだか町役場	北海道日高郡新ひだか町	行政	アドバイザー
新冠町役場	北海道日高郡新冠町	行政	アドバイザー
株式会社D	東京都千代田区	飲食店経営 食品流通・卸	アドバイザー 商品開発
株式会社P	東京都新宿区	飲食店経営	商品開発
株式会社T	東京都世田谷区	飲食店経営	商品開発

## 4. ミッションステートメント

1. 組織のミッション	食を通して、自然と人間のいい関係を作る。 自然と人間が持つ関係の中で、食べるとは最も重要な関係性である。 この関係性を改善することで、自然に対する人間の理解を深める
2. 新規事業の目的	都会の人間がエゾシカ肉を食べる文化を作り出し、食べることによって、適切なエゾシカの個体数管理につなげ、環境課題の解決を図る。また、事業内容の情報公開を進め、エゾシカ食害の実態の周知、消費者ニーズの喚起を行う。
3. 組織のミッションと新規事業の目的の整合性	クイージのミッションである、「食べる」ことにフォーカスしていること、さらに、食べることが環境課題の解決につながるため、ミッションと目的は十分に整合性が取れていると考えている。
4. 新規事業の目的の達成度を測る指標	新規事業の業績 エゾシカ肉の販売(B2B)による収益(粗利) 10万/月 環境保全面 エゾシカ捕獲頭数への貢献 240頭/年 (新冠町、新ひだか町での年間捕獲目標数の12%) 財務改善面 クイージの事業内における収益への貢献(粗利)30%
5. 新規事業の目的を達成するための鍵	1. エゾシカの販売物流通の確保(販売価格を下げる) 2. 衛生基準の準拠(法規制の遵守) 3. レストラン/消費者のニーズ
6. 地域、協力者の期待・ニーズとの整合性	地域におけるシカ食害を削減するために、エゾシカ肉の販売は必須であり、クイージのエゾシカ販売に対する期待・ニーズは非常に高い。 また、北海道観光産業等、他の切り口からの期待も大きい。
7. 新規事業担当メンバーとのルール	特になし

## ■ ミッションステートメント策定のプロセス

策定期間 2010/9～2010/12	会合回数 2回	策定のプロセスで出された特徴的な意見 北海道全域のエゾシカ問題を解決するのがもっともよいが、まずは日高地域に絞って事業展開を行い、同地域の社会問題を解決することを当面の目標とする。
策定に係わったメンバー等(人数、役職等) クイージ 石崎、GEOC、エコブランド、プランティカ		

## 5. 市場環境分析

外部環境	政治・制度 経済	鳥獣被害の拡大により、事業に対する行政支援の拡大が見込まれる 飼料高騰によって、競合する肉(牛、豚、鶏)の価格が上昇し、相対的に、エゾシカなどの狩猟肉の競争力が上がる 飼料も含めたトータル肉生産コストは、牛豚鶏よりも低い可能性がある。
	社会情勢	■ 生産地側 1. エゾシカによる食害が拡大しており、生息数管理の必要性が大きい 2. エゾシカ肉が広く流通することで、生息数管理を容易にしたい。 3. 捕獲したエゾシカ肉を販売し収益とすることで地元経済へ貢献したい。 4. 収益化することで、捕獲に関する行政コストの削減を行いたい。 ■ 消費者側 1. エゾシカ食害の理解が浸透し、食べることで生産地を応援する感覚の醸成が進んでいる。 2. ジビエを食べること(欧米文化)の浸透が進み、エゾシカ肉を食べることに對する一般消費者の抵抗感は低くなっている。 3. 「ハルシー」というキーワードに敏感に反応する消費者が増えている。 4. メディアからの注目が得られやすく、広報活動コストが低い。
市場環境	技術	北海道庁とエゾシカ協会による推奨処理場経由のエゾシカ肉を取り扱っているため、肉の品質(安全、安心)は他の業者よりもはるかに高い。(現状で一般に流通しているエゾシカ肉はハンター直接取引が多く、品質確保は容易ではない)また、国内で唯一の熟成工程を終えたエゾシカ肉を扱っており、レストラン・シェアからの評価は高い。
	顧客	■ B2B フレンチ、和食、イタリアン、居酒屋、焼肉屋、多業種にて取り扱いがある ただし、エゾシカ肉の単価は高いため、客単価の高い店に絞られる 約半数のレストランは、処理場経由ではなく、ハンターとの直接取引にて肉を調達 ■ B2C 一般家庭にて、エゾシカ肉を購入する文化はほとんどない 地元(北海道)においては、エゾシカ肉は知り合いのハンターから無料で買うもの
	競合者	■ B2B エゾシカ肉を取り扱う業者数 処理場 50件(年間100頭以上の処理場)、内衛生マニュアル準拠7件、卸業者 3件(都内) (ハンター直接取引および、処理場との直接契約の事例は把握していない) ■ B2C インターネット型店舗 約20件、実店舗 1件(北海道) イベント(物産展)などでの販売 回数(東京において)

## 6. 組織ビジョンと事業の目標策定

ビジョン(中期)		イメージ
2013年4月期	数値(2013年4月期)	
2013年4月期において、営業利益(損益)を黒字化にすることを目標とする。 卸事業 レストラン向け 年間売上:13.6百万円 レストラン事業 年間売上:1.0百万円 B2C事業 年間売上:4.5百万円 ■ 営業利益の合計:0百万円 (販売頭数:400頭)	卸事業・・・高級品エゾシカは、生肉として、高級レストラン、中級レストランを中心に販売を行う。また、中級品エゾシカ肉の半加工食品食材販売を2012年4月期より進め、販売ターゲットを広げる。レストラン事業は営業利益では赤字であるが、広告塔としての効果が高いので、引き続き継続する。 B2C事業・・・生肉の販売および、加工品の販売を進める。販売ルートは自社販売、一般小売店(スーパー、百貨店、通販業者)経由にて行う。また、B2C事業の一環として、地産地消型ビジネスへの協力を行う。	

目標			
事業	評価指標	売上/利益	社会的課題 解決目標
	卸事業 レストラン事業 B2C事業 (合計)	5,700千円/ / 85千円 1,000千円/ / -460千円 800千円/ / -980千円 7,500千円/ / -1,355千円	販売頭数:150頭 高級品(部位)中心
短期 1年後	卸事業 レストラン事業 B2C事業 (合計)	13,600千円/ / 1,340千円 1,000千円/ / -460千円 4,500千円/ / -700千円	販売頭数:400頭 高級品以外に、中級品(部位)の販売開始
中期 3年後	卸事業 レストラン事業 B2C事業 (合計)	19,100千円 / 0千円 20,000千円/ / 2,000千円 12,000千円/ / 1,200千円 10,000千円/ / 1,000千円	販売頭数:840頭 日高管内の生産量のシェア約26% (16,000頭:肉、食用生産は、2割程度と仮定)
長期 6年後	卸事業 レストラン事業 B2C事業 合計	42,000千円 / 4,200千円	
評価の視点	経済性、社会性		評価者 クイージ石崎/エコブランド

## ■ 組織ビジョンと事業の目標策定のプロセス

策定期間 2010/11～2011/2	会合回数 3回	策定のプロセスで出された特徴的な意見 クイージ社で長期的な戦略すべてを実現するよりも、ある程度のニーズや営業網が完成した後、大手の食肉業者に販売委託を行うことで、事業拡大のスピードアップが望まれるのではないかと(その際に、クイージの営業利益の割合は下げない)
策定に係わったメンバー等(人数、役職等) 静内食美樂、クイージ石崎、エコブランド、プランティカ、GEOC		

## ■ 市場環境分析実施のプロセス

策定期間 2010/10～2011/2	会合回数 4回	策定のプロセスで出された特徴的な意見 B2B事業を収益の中心において、B2C事業については、23年度に試行を進める。健康(ハルシー)、高級といったポジティブなイメージをうまくブランディングしていく必要がある。
策定に係わったメンバー等(人数、役職等) GEOC、エコブランド、クイージ 石崎		

組織(内部資源)	■ 品質 本事業で取り扱うエゾシカ肉は北海道が公表しているエゾシカ処理衛生マニュアルに準拠した処理場にて処理されたエゾシカ肉である。ハンター直接取引/準拠外処理場のものよりも、肉の品質、安全性においては高いレベルにある。 静内食美樂独自のサービスとして、トレーサビリティ強化(個体識別番号の導入、台帳管理など)を行っており、一般の推奨処理場よりも品質は高いレベルである。 エゾシカ肉を熟成させ販売しており(道内で唯一)、各レストランからの評価は非常に高い。 ■ 価格 牛豚と比較し非効率な処理場の固定コスト、小ロット販売による流通コストが大きく、現段階では、エゾシカ肉の価格は、kg3,000円以上となり、比較的高い。 熟成工程は、北海道新冠町にて行っているため、熟成肉とするためのコストは高くない。 ■ 安定供給 狩猟期以外の狩猟と冷凍技術により、年間を通じた安定供給が可能 冬季(ジビエシーズン)においても、ハンターの確保が可能 ■ 物流網 現状では、既存宅配業者(ヤマト運輸)の利用にて物流をアウトソーシングしているが、食肉卸やレストランの協力を得て、物流網の強化(流通コスト低下/営業網確保)を行う。 (候補) K食品(食肉卸)商談中(2010/10/12現在)、D社(食品卸)商談中(2011/2/9現在)
	顧客への収益

差別化のポイント	エゾシカ衛生処理マニュアルに準拠した処理場であり、肉の品質が高い 道内でも唯一の熟成肉 静内食美樂独自のトレーサビリティシステム エゾシカ事業卸であるクイージからの情報提供 エゾシカファンクラブ(仮称)創設後は、レストランへの集客サポート
まとめ	B2C型のビジネスモデルは、流通ルートの確保がまだ未整備である。また、消費者を含めた流通工程(小売店、流通業者)において獣肉文化の浸透が浅いため、現段階では時期尚早と考える。平成23年度はB2B型ビジネスモデルによる収益確保を目指す。ただし、B2C向け事業も今後拡大していくことが社会問題の解決には必要である。23年度には、試行販売を進める。当事業にて取り扱うエゾシカ肉は、他の肉、エゾシカ肉と比較し、トレーサビリティ、熟成、エゾシカ衛生処理マニュアルなど大きな差別化ポイントがあると考えている。(差別化ポイントについての分析は別途資料にて行う。)

7.SWOT分析

	内部環境	
	強み (S)	弱み (W)
機会 (O)	強い人脈(北海道、関東) 経営スキル 企業の事業計画作成の経験 個人資産の余裕	クイージの組織力 実績不足 安定収入の不足 食肉販売業の経験のなさ
脅威 (T)	地域ニーズとビジネスの方向性を合わせやすく、関係者の協力が得やすい。資金面では、余裕を持った取り組みが可能	本事業を通して、組織力を強化する。他社、協力者とのアライアンスにより、スピード感を持って、事業に取り組む
外部環境	エゾシカ被害の拡大による注目度、環境問題への関心が向上	経営リスクを抑える工夫を行う。設備投資などは少なくする。(他社との協力関係)

■SWOT分析実施のプロセス

策定時期	2010/10.11	会合回数	2回
策定に係わったメンバー等(人数、役職等)	Eコブランド、クイージ 石崎、オフィスパランティカ、GEOC		
策定のプロセスで出された特徴的な意見	弱みは、他社との業務提携などでカバー可能、リスクも少なくなるため、積極的に進めるべきである。		

8.卸事業のビジネスモデル

顧客ニーズ	組織ニーズ
誰に レストラン・宿泊施設へ (現状高級、中級レストランであるが、半加工品、拠点化などで、ターゲットは拡大させる。)	金銭的利益 2011年度 年間営業利益: 85千円 2013年度 年間営業利益:1,340千円
どのようなサービスを 高品質のエゾシカ生肉 (安心・安全、旨い安定供給・トレーサビリティ) 半加工品 (人員削減したレストランへ、低利用部位を安く)	組織ミッションへの貢献度 エゾシカの食害、食肉への取組などを高級、中級レストランのみならず、多くのレストランにて啓発する。また、レストラン経由で一般消費者へも情報提供を行う。
どのような方法で kgあたりの単価は、他よりも安く(最低でも同程度) 1-1.現地(北海道)からの直送 1-2.都内物流拠点	協力者の満足度・地域への貢献度 エゾシカ、年間捕獲数840頭の貢献(2016年度) 部位の偏りがない一頭売りによる販売を行い、処理場の在庫リスクを下げる。
ビジネスモデル	
B2Bモデル 1-1.北海道からレストランへ直送モデル(構築済み) 大ロット、枝肉(もしくは半頭単位)での提供を行うことで、部位の偏りをなくし、処理場のリスクを下げる。 (ただし提供できる店舗は限られる。) 1-2.都内物流拠点からの発送モデル(22年度にモデル構築) 都内食肉卸業者もしくは、レストランとアライアンスを組む。エゾシカ肉は、枝肉の状態では拠点へ発送する。拠点にて解体を行い、各レストランへのブロック肉の販売単価を下げる。顧客層を拡大) また、拠点において、半加工品の調理/製造を行い、人員削減したレストラン向けへ低価格で販売する。 2.ネット通販(22年度にモデル構築) 首都圏以外の取引先開拓を行うため、ネット通販の販路を開拓する。購入者からの情報を得るために、ネットでの情報提供および、クイージのメディア露出頻度を上げる。	

■卸事業のビジネスモデル策定のプロセス

策定時期	2010/11~2011/2	会合回数	3回
策定に係わったメンバー等(人数、役職等)	Eコブランド、クイージ 石崎、D社		
策定のプロセスで出された特徴的な意見	アライアンスを組んだ際の利益配分などを含め、ビジネスの枠組みを検討する必要がある。ビジネスは小さいながらも、B2B~B2C、レストランまでである。それぞれを開運付けて、効果的にメディア露出を図るのがよい。		

9.市場セグメンテーション分析 (参入時のビジネスチャンス)

(参入時のビジネスチャンス) ◎非常に大きい、○大きい、△難しい、×非常に難しい

パターン	B2B (レストラン/宿泊施設)	B2C(一般消費者)
地域	都内	道内
都市部	<ul style="list-style-type: none"> <li>既にエゾシカ肉への認知が高級レストラン中心にあり市場もできている。</li> <li>他の業者のエゾシカ肉/ホッシュュウジカ等との競争がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>道内の企業、食肉販売業による冷凍内の販売はかなりある。価格帯は高め。</li> <li>生肉だけではなく、ハム、ソーセージなどの加工品の販売も多い。</li> <li>都内においては、自然系の通販業者(生協・大地の会など)で販売実績あり。</li> </ul>
郊外(山梨など)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホッシュュウジカよりもエゾシカを使う店舗が多い。都市部からの観光客中心の店舗。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長野県では、小規模ながらホッシュュウジカを扱う店舗はあるが、エゾシカを購入する地元民はいない。</li> </ul>

■市場セグメンテーション分析実施のプロセス

策定時期	2010/10~2011/2	会合回数	3回
策定に係わったメンバー等(人数、役職等)	Eコブランド、F社、GEOC オフィスパランティカ、クイージ 石崎		
策定のプロセスで出された特徴的な意見	都市部のB2B事業にて、クイージの収益基盤を作る。B2C事業に関しては、参入の余地は大きく、収益に貢献できると考えるが収益化に時間がかかると考えている。また、生肉だけではなく、加工品販売を検討すること。		

10.顧客分析(B2B事業)

\*店舗数は、東京都内の西洋料理店(2010/11 T社調べ) 店舗例( )内は、西洋料理以外

レストラン分類	顧客数/店舗数	店舗例	特徴
超高級店	15,000円~ 260店舗	レストランR Tホテル	最高級のサービス、素材を使う。 広い店舗、大量の料理人、システム
高級店	7,000~12,000円 856店舗	レストランA レストランR レストランB レストランM	オーナーシェフの名前と味で勝負する 独立系の小規模店舗(多くても5店舗) 海外や、超高級店などで修行後、独立開業のケースが多い
中級店	4,000~7,000円 2,513店舗	レストランP (レストランG) (レストランF)	アラカルト中心、比較的気軽に飲める 他業種からの転職や、大衆居酒屋からの独立開業など
大衆店	~4,000円 4,291店舗	(大衆居酒屋) ローコストオペレーション	チェーン店が多い

ターゲットの選定

超高級店では、同じ部位(特にロース、フィレ)を大量に要求されることが多い、大きな部位の偏りが発生し、モモ、カタといった部位の在庫が拡大する恐れがある。高級店、中級店においては、店舗のハード面での設備投資によるが、単価が安くなる大ロット、大肉等での販売ができる店舗が限られてしまう。(大規模冷蔵庫、冷凍庫を保持できる店舗が少ない。)大衆店においては、エゾシカ肉の需要はあるが、単価の面で折り合わない。  
→肉の需要は確保しつつある枝肉販売が見込まれる高級店、中級店に向けて枝肉の販売を行う。  
→2011年度にアライアンスモデルを構築し、ブロック肉の単価を下げ、保管スペースのない高級店、中級店をターゲットとし、潜在顧客を増やす。

■顧客分析(B2B事業)策定のプロセス

策定時期	2010/10~2011/1	会合回数	4回
策定に係わったメンバー等(人数、役職等)	GEOC、Eコブランド、クイージ 石崎、オフィスパランティカ		
策定のプロセスで出された特徴的な意見	初年度の取り組みとしては、超高級店、大衆店をはずすことは理にかなっていない。(Eコブランド) 西洋料理店以外の店舗もターゲットになるが、取引できる業態がはっきりしないため、店舗数/需給予測がつかない(石崎)→引き続き調査する。		

11.ベルソナ設定

【顧客が購入を願うシーン】  
 フレンチレストランオーナー Y氏  
 世田谷区に個人でビストロタイプのレストランを20年間経営しているオーナーシェフ  
 客層は、30代後半から60代までで、客単価はワイン込みで約7,000円  
 席数は、20席、スタッフは厨房2名、ホール2名(1名はアルバイトで週末のみ)  
 腕は良く、各グルメ本やWebでの評価は高いが、客席が小さいことから、自らも厨房に立ち忙しい。  
 家賃も高いため、厨房スペースも小さい。特に冷蔵、冷凍庫が小さいため食材は小ロットでの配達が必要。  
 今までも、11月頃のジビエシーズンには、カモやイノシシ、シカなどを使った料理を出していて、それ目当てのお客様も来る  
 のでは無いメニューである。  
 カモに関しては、既存の食肉業者から仕入れられているが、イノシシやシカは知り合いのツチでハンターを紹介してもらい、そこ  
 からの仕入れを行っている。特にシカに関しては、優秀なハンターで、まったく品質に問題がない上に、他の肉に比べても低価  
 格で非常に満足している。ところが、ハンターの高齢化により、今年、来年あたりでもう引退したいと言われてしまっている。  
 出入りの業者でも、エゾシカは取り扱っているが、エゾシカの品質のバラツキが夫大きく、安定した自分の味を出すことが難しい。  
 特に業者の商品リストに「エゾシカ」しか書いていないことに不満を持っている。エゾシカは産地、雌雄、年齢、季節によって味  
 が変わることを知っており、そういった情報が足らないことで業者のエゾシカは使っていない。  
 自分で食材を探すことも料理人としてやるべきとは思っているため、情報収集の時間や業者探しにも時間をかけたいと思っ  
 てはいるが、通常営業が忙しく時間がなかなか取れない。  
 また、エゾシカの専門業者にお話しすると、小ロットの場合、配達料の割合が高くかなり不満を持っている。

■ベルソナ設定実施のプロセス

策定期間 2010/10/11	会合回数 2回	策定のプロセスで出された特徴的な意見 都内の一般的な個人経営フレンチレストランである。 トレーサビリティがしっかりしていること、来店客にも説明し やすく、コミュニケーションにもつながるのでありがたい。
策定に係わったメンバー等(人数、役職等) クイージ 石崎、エコブランド、プランティカ、D社		

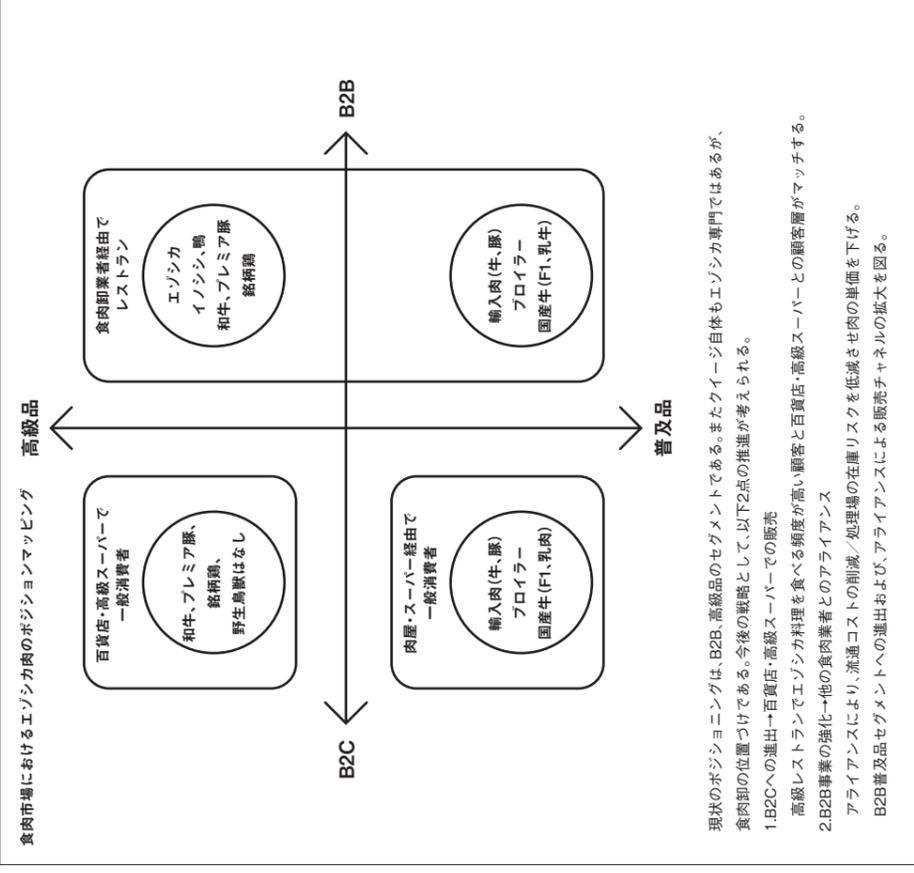
13.需要予測

セグメント店舗数	856+2,513=3369店舗 顧客分析より、都内の西洋料理店で、高級/中級店舗のみをターゲット
枝肉購入の可能性	10%(337店舗) 店舗内に大型冷蔵庫/冷凍庫がある店舗の割合 ※現状は、感覚での数字、全体に対してのアンケータは難しい。
購入単価	28,000円(販売価格、営業利益は8,000円) 半頭買として試算を行う
購入頻度	年6回(10月~3月までのジビエシーズンのみ購入とする) 店舗内での消費は、月20kg(半頭分) 一日、10皿(一皿100g×10皿=1kg) 月間営業日数=25日 25kg(約、半頭分)
需要見込	337店舗×28,000円×6回=5,677万円
年間販売額数	337店舗×(1/2)頭×6回=1,011頭

■需要予測策定のプロセス

策定期間 2010/10~2011/1	会合回数 3回	策定のプロセスで出された特徴的な意見 平成22年度の目標値である、240頭に関しては問題がない需 要予測であるが、現状のビジネスモデル(枝肉販売)のみでは、 日高地域の最終目標である、年間8,000頭を達成することは できない。セグメント(地域、業態)を増やすか、B2B以外の販 売チャネルを持つなどの検討が必要。(石崎)
策定に係わったメンバー等(人数、役職等) エコブランド、クイージ 石崎、D社		

12.ポジションマッピング



■ポジションマッピング策定のプロセス

策定期間 2010/8~2011/2	会合回数 5回	策定のプロセスで出された特徴的な意見 高級品、B2Bのエゾシカ市場は、既に市場があるが、今からでも十分に参入可能である。強力なブランド化によってシェアの確保も容易。ただし、取引量が限られる。利用部位が限られるといった問題もある。早めに、B2C、普及品市場への進出を検討すべき。
策定に係わったメンバー等(人数、役職等) クイージ 石崎、エコブランド、韓内食美樂、プランティカ、GEOC、D社		

14.各事業の特徴と今後の戦略

分類	特徴	今後の戦略
卸事業		
ルートセールス	口コミをベースにシェフやオーナーにアプローチし新規開拓を行う。一度取引があったレストランは、継続して取引が進むことが多い。	収益の大部分を占める重要な事業であるが、営業活動に割ける人員の制限から、効果的な営業活動が求められる。基本的には、影響力のあるシェフからの紹介(口コミ)にて、新規開拓を行うこととする。
ネット販売	営業力の低さをカバーでき、ネットでの決済まで完了させることで、不払いリスクを下げられる。また、Webでは多くの情報を提供可能であり、他の事業への波及効果も高い。	2011年4月期から開始する。首都圏以外からの問合せも、新聞効果、SNS効果で週1、2回ある。ネット購入の信頼性担保が課題であるが、メディア露出と情報提供を進めてカバーする。
レストラン事業		
エゾシカカフェ	三軒茶屋で週一回(年間約50回)営業するエゾシカ専門店 新聞効果が高く、満員状態が続くが、それ以上の売上にはならない	アンテナショップ、広告塔であり、利益率は低い が、一般消費者とメディアに対しての影響力は強い。継続して経営を行う。また、2号店、通年営業店を長期的に計画する。
B2C事業		
個人販売	2010年度は積極的に事業展開を行っていないが、問合せが多く、生肉(冷凍)での販売を行っている。新聞効果が高く、問合せは非常に多いが、決済方法などが難しい。	生肉は不定額であり、先払いの決済が難しい。 処理場、レストランと協力し小分けパック、販売拠点を検討する。また、加工品のネット販売を2011年度より開始する。
イベント販売	個人宅パーティにて出張販売を行う。一回につき、20~30名にエゾシカ問題を周知させることができる。情報感度の高い方々に利用されているので、ブログ、ツイッター等での伝播力は大きい	ニーズはあり、主催の場合は利益率も高いが、出張時のマンパワーが不足しないため拡大は困難。 エゾシカファアーククラブ(仮称)を創設し、ホスト可能な人材を増やす。一般消費者に向けて、販路が完成した際には、効果が高い。

■各事業の特徴と今後の戦略策定のプロセス

策定期間 2010/11~2011/2	会合回数 3回	策定のプロセスで出された特徴的な意見 卸(ルートセールス)に関しては、シェフの口コミ経由で問題がないと思う。Webは信頼性が重要であり、情報提供の深さが肝要。B2C事業に関しては、収益化に時間がかかるが、しっかりしたブランド化を進めることで、長期的な展望が描ける。 レストラン事業は、クイージ社員を増やすタイミングで、通年営業を検討するのがよい。
策定に係わったメンバー等(人数、役職等) 韓内食美樂、GEOC、クイージ 石崎、エコブランド プランティカ、M社、D社		



## [市場]

顕在的な買い手、潜在的な買い手のすべてからなる集合。顧客。

## [事業型NPO]

社会課題を、事業を行うことで解決しようと活動するNPOのこと。

## [社会的企業]

いま解決が求められている社会的課題に対して、社会性、事業性、革新性をもって、様々なスタイルで取り組む事業体。新しい課題に直面する中で、起業家精神をもって社会またはNPOなどの組織を立ち上げ、新しい仕組みによって問題解決に取り組むもの。

## [SWOT分析]

自らを取り巻く環境を、内部環境「強み(Strengths)」「弱み(Weaknesses)」、外部環境「機会(Opportunities)」「脅威(Threats)」に分類して行う分析手法のこと。自らの強みを生かし、弱みを補いながら、市場の機会をとらえ、脅威を最低限にとどめる戦略を立てることが必要。

## [セグメンテーション]

組織が強みを最も発揮できる市場を細分化すること。

## [ターゲティング]

自社製品やサービスを提供する対象として、どの顧客層を標的市場にするか選ぶこと。

## [パートナーシップ]

協働で何かを行うための、対等な協力関係のこと。

## [ビジネスモデル]

利益を生み出す事業のしくみのこと。

## [ペルソナ設定]

ターゲット顧客を明確にする中で、特定の顧客をイメージできるようにする、仮想ユーザーの設定のこと。

## [マーケティング]

企業およびほかの組織(1)がグローバルな視野(2)にたち、顧客(3)との相互関係を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合活動(4)である。

(1)教育・医療・行政などの機関、団体を含む。

(2)国内外の社会、文化、自然環境の重視。

(3)一般消費者、取引先、関係する機関・個人、および地域住民を含む。

(4)組織の内外に向けて総合・調整されたりサーチ・製品・価格・プロモーション・流通、および顧客・環境関係などに関わる諸行動をいう。

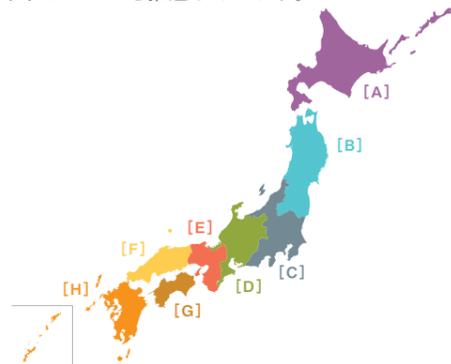
## [ミッション]

組織の目標。果たす使命。

## GEOC・EPO紹介

## 地球環境パートナーシッププラザ(GEOC)、環境パートナーシップオフィス(EPO)について

企業・行政・市民・NPO等といった各主体間のパートナーシップの形成促進を図るため、政策課題についての意見交換会・勉強会の実施、研修などを通じた行政・NPO、企業の協働での取り組み支援、環境やパートナーシップに関わる情報の分析・発信などを行っています。また、このような取り組みを全国へ拡大するため、地域でのパートナーシップ形成促進拠点として、地方環境パートナーシップオフィス(EPO)を全国に設置し、これらのネットワークを推進しています。



 EPO HOKKAIDO  
EPO北海道 [A]  
<http://www.epohok.jp>

 EPO TOHOKU  
EPO東北 [B]  
<http://www.epo-tohoku.jp>

 GEOC EPO  
GEOC / EPO [C]  
<http://www.geoc.jp>

 EPO CHUBU  
EPO中部 [D]  
<http://www.epo-chubu.jp>

 きんき環境館  
きんき環境館 [E]  
<http://www.kankyokan.jp>

 EPOちゅうごく  
EPOちゅうごく [F]  
<http://www.epo-cg.jp>

 四国EPO  
四国EPO [G]  
<http://4epo.jp>

 EPO九州  
EPO九州 [H]  
<http://epo-kyushu.jp>

取材協力(本文掲載団体順)

阪野 真人様(認定NPO法人 霧多布湿原ナショナルトラスト)

北出 肇様(NPO法人 家棟川流域観光船 理事長)

松沢 松治様(NPO法人 家棟川流域観光船 理事)

村上 真規様(野洲市 環境経済部 環境課 主任)

太田 航平様(NPO法人 地域環境デザイン研究所ecotone 代表理事)

波多野 信子様(NPO法人 循環生活研究所 理事長)

たいら 由以子様(NPO法人 循環生活研究所 理事 事務局長)

「平成23年 持続可能な社会づくりを担う事業型環境NPO・社会的企業支援活動実証事業」ポイント集  
編集委員会

委員(あいうえお順)

薄木 治(株式会社 4CYCLE)

太田 航平(NPO法人 地域環境デザイン研究所ecotone)

中森 まどか(NPO法人 コミュニティビジネスサポートセンター)

企画・製作

地球環境パートナーシッププラザ(GEOC)/環境パートナーシップオフィス(EPO)

デザイン

musubi design

発行日

平成24年3月

発行人

環境省 総合環境政策局 環境経済課 民間活動支援室



この印刷物はFSC認証紙を使用しています。