

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のモデル実証事業
事業計画書

平成 23 年 3 月
株式会社 クイージ

目次

1. はじめに
2. 組織概要
3. 協力者リスト
4. ミッションステートメント
5. 市場環境分析
6. 市場セグメンテーション
7. 顧客分析(B2B 事業)
8. 各事業の特徴と今後の戦略
9. 組織ビジョンと新規事業
10. 卸事業のビジネスモデル
11. 広報・広告戦略
12. 実行体制図
13. スケジュール
14. リスク分析
15. 売上計画・収支計画
16. 参考資料
 - 16-1. 一頭売りとブロック売りの比較
 - 16-2. 社会的課題(地域ニーズ)と事業の関係性
 - 16-3. 売上計画、収支計画詳細
 - 16-4. SWOT 分析
 - 16-5. エゾシカ肉のポジションマッピング
 - 16-6. ペルソナ設定(B2B)
 - 16-7. エゾシカ肉の需要予測

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、部位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、部位別のブロック肉だけではなく、一頭売り(枝肉／一頭丸ごと)を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一般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、注文システムの構築を行う。同時に、一般消費者に、エゾシカ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る要因となっている。

・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、需要の季節変動の大きさなどから、経営効率があがらず、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・冷凍輸送が必須であり、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。

・部位別の肉(ブロック肉)のニーズ偏りによる、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 (相樂 正博 株式会社静内食美樂 代表取締役)

(藤松 瑞恵 オフィスプランティカ 代表取締役)

(藤松 ゆふき 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
所在地	〒191-0031 東京都日野市高幡1020-1-J2		電話	Tel:042-593-8587 Mobile:090-2057-1415
			FAX	042-593-8587
Web	http://q-easy.jp/index.html		e-mail	hideharu_ishizaki@q-easy.jp
組織体制	役員	1名	会員	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
これまでの活動実績 (環境活動、CB等)	創立年	2010年	<p>■エゾシカ肉の販売、エゾシカカフェの営業</p> <p>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礁沈降（アッコチケプロジェクト）</p> <p>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、漁礁の作成、沈降を行い、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>	
	法人設立年	2010年		
過去に受けた助成金・補助金の内容	時期	対象事業	交付期間・制度名	金額
	年月			
	年月			
直近3期分の決算状況	年月期	収入	収支差額	正味財産

(会社設立が2010年4月、決算は3月であるため、決算状況に関しては記入なし)

3. 協力者リスト

連携団体

団体名称	所在地	業種等	備考
株式会社静内食美樂	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 大学	北海道江別市	学校法人	アドバイザー
学校法人 H 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

その他協力者リスト(会員、寄付者等)

氏名	所在地	備考

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、食べるこ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網の確保(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	会合回数	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。
2010/9~2010/12	2回	
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 東氏 プランティカ 藤松氏		

5. 市場環境分析

外部環境	マクロ市場環境	政治・制度	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
		経済	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の肉生産コストは、牛豚鶏よりも低い可能性がある。
		社会情勢	<p>■生産地側</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 <p>■消費者側</p> <ol style="list-style-type: none"> 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対する一般消費者の抵抗感は低くなっている。 3. 『ヘルシー』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。
		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取引などが多く、品質確保は容易ではない) また、国内で唯一の熟成工程を経たエゾシカ肉を扱っており、レストラン・シェフからの評価は高い。
外部環境	ミクロ市場環境	顧客	<p>■B2B</p> <p>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</p> <p>■B2C</p> <p>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貰うもの</p>
		競合者	<p>■B2B</p> <p>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)</p> <p>■B2C</p> <p>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 数回(東京において)</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">内部環境</p>	<p>組織(内部資源)</p>	<p>■品質</p> <p>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。</p> <p>静内食美楽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。</p> <p>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。</p> <p>■価格</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>■安定供給</p> <p>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</p> <p>■物流網</p> <p>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。</p> <p>(候補)</p> <p>K 食品(食肉卸) 商談中 (2010/10/12 現在)</p> <p>D 社(食品卸) 商談中 (2011/2/9 現在)</p>
<p>顧客への便益</p>		<p>安心安全で、高品質エゾシカ肉の供給</p> <p>エゾシカ専門の卸であるクイージからレストランへの情報提供 (レストランから来店者へのセールストック案の提供)</p>
<p>差別化のポイント</p>		<p>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</p> <p>道内でも唯一の熟成肉</p> <p>静内食美楽独自のトレーサビリティシステム</p> <p>エゾシカ専門卸であるクイージからの情報提供</p> <p>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</p>

<p>まとめ</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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添資料にて行う。)</p>
------------	--

■市場環境分析のプロセス

<p>策定期期 2010/10~2011/2</p>	<p>会合回数 4回</p>	<p>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(ヘルシー)、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。</p>
<p>策定に係わったメンバー等 (人数、役職等) GEOC エコブランド 東氏 クイージ 石崎</p>		

6. 市場セグメンテーション分析

地域	パターン	B2B (レストラン/宿泊施設)	B2C(一般消費者)	
			店頭販売	通販
都市部	◎ 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。 他の業者のエゾシカ肉/ホンシュウジカ等との競争がある。	△ 都内において現状では販売店はないが、当社にも一般消費者から引き合いがある。ただし、家庭での食べ方など、より一層の啓発が必要。	△ 現状では店頭販売はほとんどない。(新得町U店で販売を確認/非推奨処理場) 道民にエゾシカに対するマイナスイメージがある	○ 道内の企業、食肉販売業による冷凍肉の販売はかなりある。価格帯は高め。 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。 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。
道内	△ それぞれの地域において獲れるエゾシカを使用している。 札幌など道内都市部では、エゾシカ協会、道庁などの斡旋により、処理場もしくは、一次卸から肉を仕入れ提供している店舗がある。			
郊外 (山梨など)	○ ホンシ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。		× 長野県では、小規模ながらホンシ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。	

(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)

■市場セグメンテーション分析実施のプロセス

策定期間 2010/10~2011/2	会合回数 3回	策定のプロセスで出された特徴的な意見 都市部の B2B 事業にて、クイージの収益基盤を作る。
策定に係わったメンバー等(人数、役職等) エコブランド 東氏 F社 N氏 GEOC オフィスプランティカ 藤松氏 クイージ 石崎		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。

7. 顧客分析(B2B 事業)

レストラン分類	客単価／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

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

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規模によるが、単価が安くなる大ロット、枝肉等での販売ができる店舗に限られてしまう。(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。

→すでに流通モデルを確立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。

■顧客分析実施のプロセス

策定期間	会合回数	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る。(東氏) 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。
2010/10～2011/1	4回	
策定に係わったメンバー等(人数、役職等)		
GEOC 酒井氏		
エコブランド 東氏		
クイージ 石崎		
オフィスプランティカ 藤松氏		

8. 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、効率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。	生肉は不定貫であり、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足りないため拡大は困難。 エゾシカファンクラブ(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。

■組織ビジョンと事業の目標策定のプロセス

策定期間	会合回数	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。
2010/11~2011/2	3回	
策定に係わったメンバー等(人数、役職等)		
静内食美楽 相楽氏 GEOC		
クイージ 石崎 エコブランド東氏		
プランティカ藤松氏 M社 M氏		
D社 K氏		

9. 組織ビジョンと事業の目標策定

ビジョン(中期)	
数値(2013年4月期)	イメージ
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	新規事業			
		評価指標	売上/利益 (目標)	評価指標	社会的課題 解決目標
短期 1年後	卸事業 レストラン事業 B2C事業 (合計)	5,700千円 1,000千円 800千円 7,500千円	／ ／ ／ ／-1,355千円	85千円 -460千円 -980千円	販売頭数:150頭 高級品(部位)中心
中期 3年後	卸事業 レストラン事業 B2C事業 (合計)	13,600千円 1,000千円 4,500千円 19,100千円	／ ／ ／ ／	1,340千円 -460千円 -700千円 0千円	販売頭数:400頭 高級品以外に、中級品(部位)の販売開始
長期 6年後	卸事業 レストラン事業 B2C事業 合計	20,000千円 12,000千円 10,000千円 42,000千円	／ ／ ／ ／	2,000千円 1,200千円 1,000千円 4,200千円	販売頭数:840頭 日高管内の生産量のシェア約26% (16,000頭:内、食用生産は、2割程度と仮定)
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 東氏

■組織ビジョンと事業の目標策定のプロセス

策定期間	会合回数	策定のプロセスで出された特徴的な意見 クイージ1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る)
2010/11~2011/2	3回	
策定に係わったメンバー等(人数、役職等) 静内食美楽 相楽氏 クイージ石崎 エコブランド東 プランティカ藤松氏 GEOC		

10. 卸事業のビジネスモデル

顧客ニーズ

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。)
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)
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 2. ネット通販 にて提供する。

組織ニーズ

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
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。
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) 部位の偏りが無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で発送をする。(ブロック肉の販売単価を下げ、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。購入者からの信頼を得るために、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。
--

■ミッションステートメント策定のプロセス

策定期間 2010/11~2011/2	会回回数 3回	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 れを関連付けて、効果的にメディア露出を図るのがよい。
策定に係ったメンバー等 (人数、役職等) エコブランド 東氏 クイージ 石崎 D社 K氏		

11. 広報・広告戦略

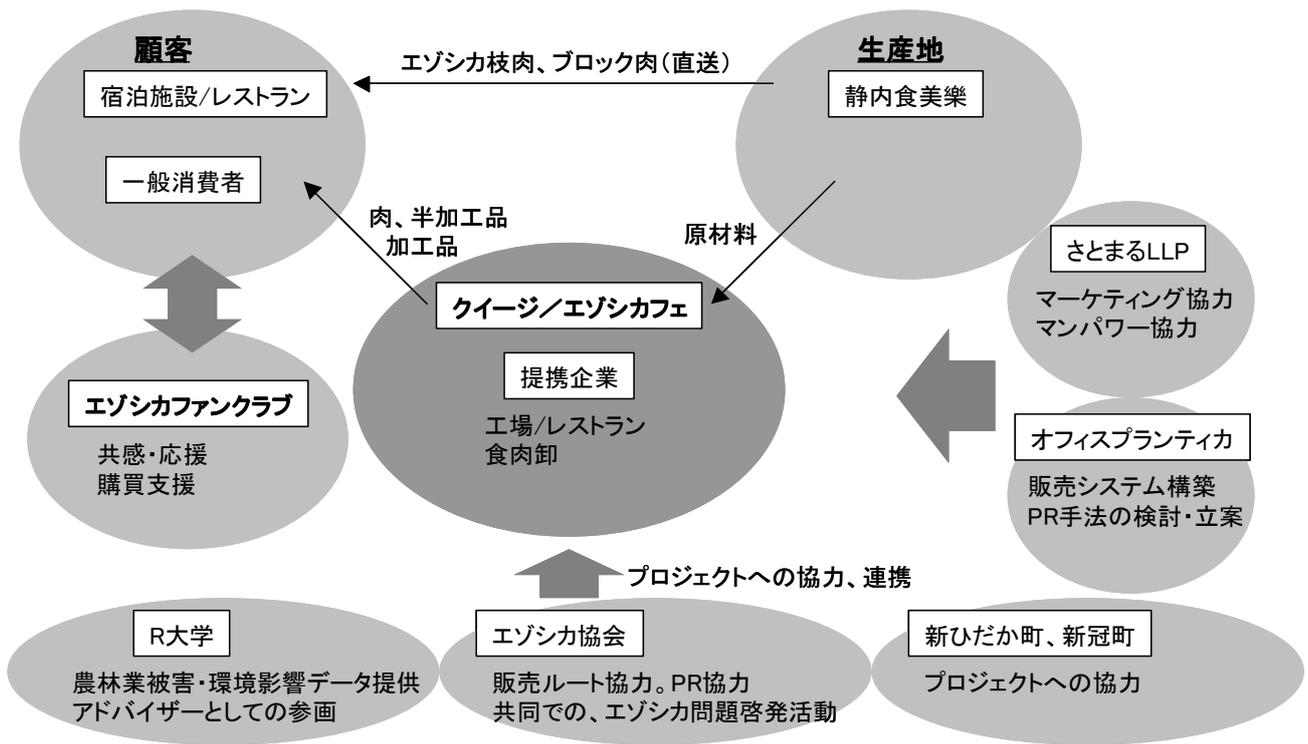
	B2B 事業(卸事業)	B2C 事業
注意 Attention	シェフからの口コミ レストランでのイベント開催をメディア露出	エゾシカフェのメディア露出 個人宅パーティをメディア拡散 レストランの紹介
興味 Interest	情報提供 エゾシカの肉の特性／他店での利用、成功事例 (洞爺湖サミットなどは効果が高い)	Web、ブログでの情報提供 高所得、発信力が高い方からの情報発信 社会的課題の情報発信
欲求 Desire	メニュー提案 半加工品提案 (客単価の低いレストラン向け)	高級ブランドのイメージを維持できる価格帯と商品構成
記憶 Memory	エゾシカ事業全体で統一されたロゴ、パッケージの開発 (オフィスプランティカと、『YUK.jp』で、検討中)	
行動 Action	ルート販売 卸ネット販売	ネット販売 ブランドイメージを下げない売り方(百貨店、高級スーパー)

エゾシカ肉の市場はニッチであり、個々に強い需要はあっても、需要自体は小さい。
また、クイージの経営資源も大きくはないので、広報・広告戦略に大きな投資はできない。
ニッチ市場で、投資を抑えた広報・広告戦略としては、口コミなどを利用した、バイラルマーケティングが有効である。
ただし、B2B/B2C とともに、高級層を狙ったビジネスモデルであるため、高級ブランドのイメージを崩さない広報・広告戦略を進める必要がある。
広告媒体は当面はWebを利用し投資を抑え、Webコンテンツは真面目な情報提供と、レストランやパーティの紹介によって、バイラルマーケティングを行う。

■ 広報・広告戦略立案のプロセス

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 エゾシカフェの露出は、B2C 事業に強い。現段階では、メディアからの注目が高いので、B2C 事業を進めるべき。 レストランにて、スタッフから顧客に提案できるメソッド(メニューの売り)を整理し、提案・採用につなげるべき。
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 東氏 オフィスプランティカ 藤松氏 D社 K氏		

12. 実行体制図



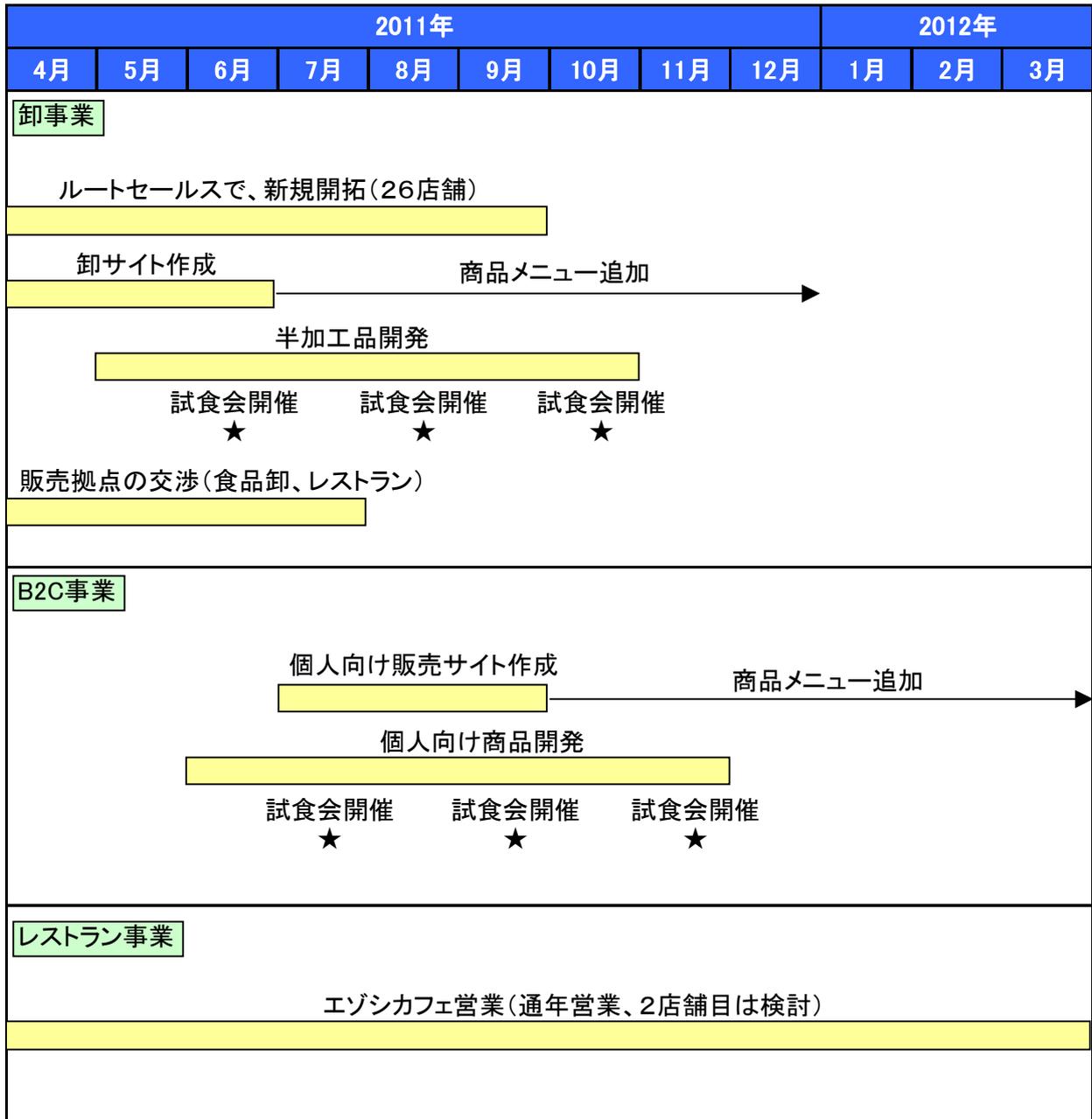
本事業の推進は、各ステークホルダーとのネットワーク的な実行体制をとる。

クイジー社で目的を達成するのは困難であるが、他社、団体との共感と協力を得て事業目標を達成する。

■実行体制図立案のプロセス

策定期間	会合回数	策定のプロセスで出された特徴的な意見
2010/10～2011/2	2回	課題となる社会問題は大きく、一社で完結させるのは難しい、ネットワーク型の体制を作り推進するほうがよい。 事業への共感、協力を得るための仕掛け(情報提供、メディア露出など)は、戦略的に行う必要がある。
策定に係わったメンバー等 (人数、役職等) 静内食美樂 相樂氏 クイジー 石崎 エコブランド 東氏 オフィスプランティカ 藤松氏 D社 K氏		

13. スケジュール



■スケジュール立案のプロセス

策定期間	会合回数	策定のプロセスで出された特徴的な意見 ジビエシーズンが始まるまでの6ヶ月で、26店舗の新規開発(=4店舗/月)、口コミベースでは厳しい可能性もある。ジビエのハイシーズン12月までに26店舗とするほうがよいのではないかと？
2010/10~2011/2	2回	
策定に係わったメンバー等(人数、役職等)		
静内食美楽 相楽氏		
クイージ 石崎 GEOC		
エコブランド 東氏		
オフィスプランティカ 藤松氏		
D社 K氏		

14. リスク分析

程度	頻度	想定されるリスク	対応策
大	小	口蹄疫等の野生鳥獣も感染する疾病が流行し、エゾシカの流通がストップする。	熱を入れた加工品は流通できる可能性があるが不明。 →発生時は、ビジネス撤退(一時休止)を検討する。
中	小	一般消費者向け商品の品質が悪く、クレーム/訴訟/行政指導等が発生する。	当社は、販売者となり、製造に関して受け持たない。
中	中	動物愛護団体など、エゾシカを殺すべきではないと考える団体からのクレーム、営業妨害が発生する。	行政、エゾシカ協会などとの連携を持ち、発生時には、連携して対応できるように準備を行う。
中	中	卸先のレストランにて、シカ刺しといった、生のエゾシカ肉を提供し、食中毒が発生する。	レストランに対する指導を徹底すると共に、商品のラベルや資料に、『必ず加熱調理すること』といった文言を入れ、万が一発生した場合のリスクヘッジを行う。
小	中	卸先のレストランの閉店などにより、売掛回収の失敗、売上減などが発生する。	1. 売掛回収 サイト1ヶ月の遵守、特に Web 販売の際は、クレジットによる即時決済か、サイトの短縮を検討する。 2. 売上減 26店舗以上の取引先と取引を行う。

撤退基準

撤退指標	数値基準	決定方法
売上不足(赤字)	2013年までの累積赤字が、500 万以上で、資金調達の目処が見つからない場合。	株主総会

■リスク分析のプロセス

策定期間 2010/10~2011/2	会合回数 2回	策定のプロセスで出された特徴的な意見 小規模企業であるため、リスクが顕在化した場合は、危機的な状況になる可能性が高い。協力してもらえる団体に、リスク転嫁できるように、日ごろからネットワークを維持するのが重要である。
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 東氏		

15. 売上計画、収支計画

科目	2011年4月期 (2期目)	2012年4月期 (3期目)	2013年4月期 (4期目)
売上高	7,500,000	11,850,000	19,100,000
売上原価 (原価率)	5,175,000 (69%)	8,362,500 (71%)	13,800,000 (72%)
売上総利益	2,325,000	3,487,500	5,300,000
給与手当	2,400,000	2,400,000	4,200,000
減価償却費	0	0	0
雑費	500,000	500,000	500,000
その他販売管理費	0	0	0
一般管理費	780,000	780,000	780,000
経常利益	-1,355,000	-192,500	-180,000
損益分岐点売上高	11,870,968	12,504,086	19,748,679
経常利益率	-18%	-2%	-1%

■売上計画、収支計画のプロセス

策定期期 2010/10~2011/2	会合回数 2回	策定のプロセスで出された特徴的な意見 3期目以降は、既存の高級品 B2B 市場だけではなく、普及品 B2B や、高級品 B2C 市場への進出が数字の達成には必要である。
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 東氏 D社 K氏		

16-1. 一頭売りとブロック売りの比較について

販売価格を下げるため、また処理場の在庫リスクを下げるため本事業ではエゾシカの一頭売りを推進する。

評価軸	一頭売り	ブロック売り
販売価格	1,300 円/kg 一頭で、約 50,000 円 ブロック売りの約半額になりコストメリットが高い。 また、一頭買いすることで、店舗の PR につながる。	スネ 1,400 円/kg モモ 3,600 円/kg ロース 5,300 円/kg ファイル 6,000 円/kg 一頭分の肉をブロックで購入すると、約 96,000 円になる。
店舗の在庫リスク	すべての部位にあったレシピを作り、料理として提供し、注文させる必要がある。バランスよく注文を受ける必要があり、在庫リスクが高い。	売れる料理に必要な部位だけを注文でき、在庫リスクが低い。
店舗のオペレーション	枝肉からのバラシは難しい。 上手く行うためには、慣れが必要	ブロックからの調理は通常の肉(牛豚)と同様であり容易
処理場の在庫リスク	在庫として残りやすいカタ/スネもセットで販売できるため、在庫リスクが低い	売れ残りの部位が発生し、在庫リスクが高い(在庫リスクは顕在化し、経営を圧迫している)
廃棄物	骨(約6kg)が発生し、廃棄物処理コストが発生する。 (出汁をとる。演出に使う店舗もある。)	ほとんど発生しない。

販売する肉の形状についての考察

一頭売りは、エゾシカ肉処理場での在庫リスク、解体の手間、廃棄物処理を店舗に移管し、店舗にコストメリットを与える。一方で、販売可能な店舗が少なくなる可能性もある。

ただし、ブロック売りだけであると、価格バリエーションが狭くなり、顧客数の拡大にはつながらない。

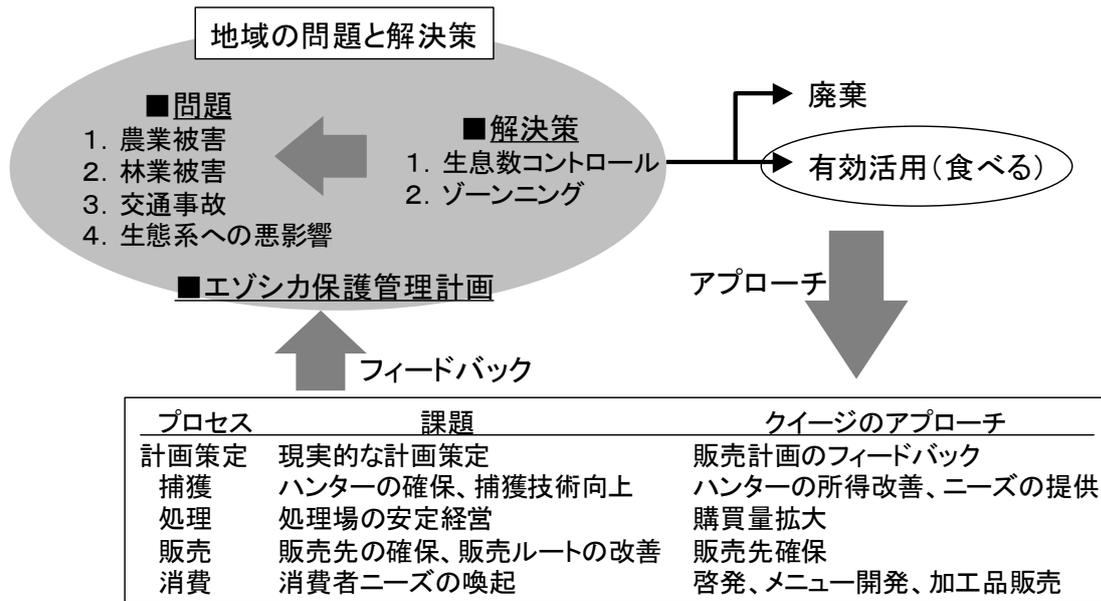
短期的には、一頭売りとブロック売りの併売を今後も継続して行う。

中長期的には、都内にてデポ(販売拠点、枝肉解体施設)を作り(他社とのアライアンスも含み)、在庫リスクを当社で負う形で、ブロックでも販売価格を抑えることとする。

■一頭売りとブロック売りの比較検討のプロセス

策定期間	会合回数	策定のプロセスで出された特徴的な意見 カタ・スネ・モモが在庫となり、経営の圧迫につながる。一頭売りは販売価格を下げる以上に処理場に大きなメリットがある。(相楽氏) 1300 円/kg は買いやすい価格。一頭買いできる店であれば、売れると思う。また、骨がついてくるのもありがたい。廃棄コストは通常店舗で出る廃棄物と比較すると問題にはならない。(K 氏)
2010/10~2011/1	4回	
策定に係わったメンバー等(人数、役職等) 静内食美楽 相楽氏 クイージ 石崎 エコブランド 東氏 P 社 K 氏 GEOC D K 氏		

16-2. 地域の社会的課題の解決とクイージのエゾシカビジネス事業の関係性について



有効活用における課題とアプローチ

■地域の社会的課題・・・エゾシカによる被害防止対策の推進

■顕在化している問題

1. 農業被害

生産者からの申告による出荷予定額を積算 平成8年がピーク、50 億円 約半分が牧草

2. 林業被害

被害実態の把握と被害額の算出は難しい。申告された被害額の積算は約 5,000 万円 民有林人工林のみ、造林地の新芽、新葉の食害、樹皮剥ぎ、角こすり

3. 交通事故の発生

報告があった車両事故、1,206 件(車両保険未加入の場合はほとんど報告がない。) 鉄道 路線内への進入による事故、遅延など

4. 自然生態系、生物多様性、自然景観への悪影響

個別の影響は明らかになりつつあるが、被害の評価方法は困難。(食害による樹種構成の偏り、湿原植生、高山植生の変化、絶滅危惧種への採食による絶滅リスクの上昇)

■問題への対処

0. 保護管理計画の策定

適正生息数の算出と削減、保護水準の設定

→東部エリアのみ整備済み。西部、南部エリアは未整備、市町村レベルも未整備

(ただし、具体的な生息数削減計画については未整備)

1. 人為的な生息数コントロール

①エゾシカ肉の有効活用

②廃棄 現在は焼却処分を行っている。低コスト化を進めるために埋設処分を検討中

2. 被害防除(ゾーンニング)

①進入防止設備の整備(H18 年末 約 3,300km 整備 100m あたり、200~500 円のコスト:約 12 億円) 交通事故発生地域に横断施設、道路侵入防止の反射板、ドライバーへの標識設置

■被害対策の効果について

	被害対策	
問題	生息数コントロール	被害防除(ゾーニング)
1. 農業被害	○ 大幅な生息数削減により効果があることはわかっているが、どの地域も実現できていない。	◎ 特に東部地域では設備の整備が進み効果が上がっている。ただし、大きなコストがかかり、すべての農地に対し設備を作るのは難しい。
2. 林業被害	○ 大幅な生息数削減により効果があることはわかっているが、どの地域も実現できていない。	△ 保護すべき面積が大きく、設備を進めるのは現実的ではない。
3. 交通事故	○ 大幅な生息数削減により効果があることはわかっているが、どの地域も実現できていない。	△ 被害の発生地域に設備設置することで効果はあるが、コストが高い。
4. 自然生態系への悪影響	○ 大幅な生息数削減により効果があることはわかっているが、どの地域も実現できていない。	× 保護すべき面積が大きく、設備を進めるのは現実的ではない。

生息数のコントロールの効果が高いことは明白ではあるが、肉の有効活用、廃棄方法の確立が進んでおらず、被害対策が進んでいるとはいえない状況である。北海道庁の発表によると、上記1～4の被害を食い止めるためには、エゾシカの生息数を、現在の64万頭から、20万頭に減らすことが求められている。

■クイージの強みと、被害対策へのアプローチについて

クイージは、日本において最も購買力の強い関東を中心に、レストラン、消費者とネットワークを作ることができる。以下2点が、クイージの地域の社会的な課題の解決に対してのアプローチである。

1. 肉の有効活用を通して、生息数コントロールを進める支援を行う。
2. クイージの販売量、販売計画を地域のエゾシカ保護管理計画にフィードバックすることで、より現実的な計画策定を支援する。

■エゾシカ肉の有効活用を通じた、被害対策とその課題について

プロセス	課題	クイージのアプローチ
①保護管理計画策定	地域の実態に即した、現実的な計画策定	販売計画のフィードバック
②捕獲	熟練ハンターの確保、捕獲技術の向上	ハンターの所得改善、消費地ニーズを知らせる。
③処理	処理場の安定経営	購買量拡大
④販売	販売先の確保、販売ルート改善	効率的な営業活動にて販売量拡大
⑤消費	消費者ニーズの喚起	エゾシカ問題の啓発(Web、カフェ、イベント) メニュー開発、加工品販売

16-3. 売上計画、収支計画詳細

■ 第2期

201104～201203

	エゾシカ肉卸事業			B2C事業		合計
	ルートセールス	卸ネット販売	エゾシカフェ	個人販売	イベント系	
売上	3,950,000	1,750,000	1,000,000	400,000	400,000	7,500,000
売上原価	2,962,500	1,312,500	400,000	300,000	200,000	5,175,000
売上総利益	987,500	437,500	600,000	100,000	200,000	2,325,000
給与手当	720,000	240,000	480,000	480,000	480,000	2,400,000
減価償却費						0
雑費	150,000	50,000	100,000	100,000	100,000	500,000
その他販売管理費						0
一般管理費	90,000	90,000	480,000	60,000	60,000	780,000
(営業利益)経常利益	27,500	57,500	-460,000	-540,000	-440,000	-1,355,000
損益分岐点売上高						11,870,968
経常利益率						-18%

■ 第3期

201204～201303

	エゾシカ肉卸事業			B2C事業		合計
	ルートセールス	卸ネット販売	エゾシカフェ	個人販売	イベント系	
売上	6,000,000	2,800,000	1,000,000	1,550,000	500,000	11,850,000
売上原価	4,500,000	2,100,000	400,000	1,162,500	200,000	8,362,500
売上総利益	1,500,000	700,000	600,000	387,500	300,000	3,487,500
給与手当	720,000	240,000	480,000	480,000	480,000	2,400,000
減価償却費						0
雑費	150,000	50,000	100,000	100,000	100,000	500,000
その他販売管理費						0
一般管理費	90,000	90,000	480,000	60,000	60,000	780,000
(営業利益)経常利益	540,000	320,000	-460,000	-252,500	-340,000	-192,500
損益分岐点売上高						12,504,086
経常利益率						-2%

■ 第4期

201304～201403

	エゾシカ肉卸事業			B2C事業		合計
	ルートセールス	卸ネット販売	エゾシカフェ	個人販売	イベント系	
売上	9,250,000	4,350,000	1,000,000	4,000,000	500,000	19,100,000
売上原価	6,937,500	3,262,500	400,000	3,000,000	200,000	13,800,000
売上総利益	2,312,500	1,087,500	600,000	1,000,000	300,000	5,300,000
給与手当	1,620,000	420,000	480,000	840,000	840,000	4,200,000
減価償却費						0
雑費	150,000	50,000	100,000	100,000	100,000	500,000
その他販売管理費						0
一般管理費	90,000	90,000	480,000	60,000	60,000	780,000
(営業利益)経常利益	452,500	527,500	-460,000	0	-700,000	-180,000
損益分岐点売上高						19,748,679
経常利益率						-1%

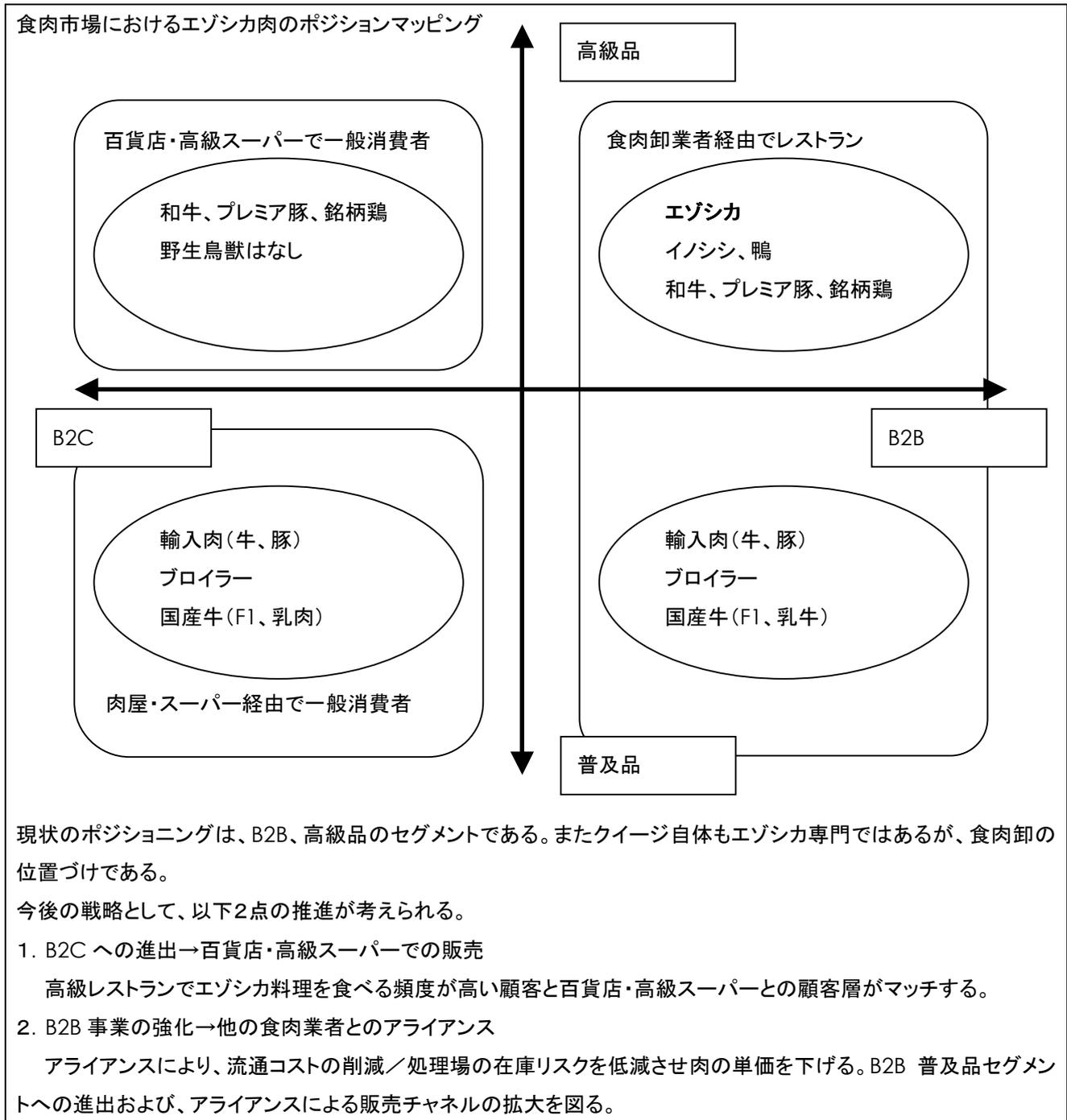
16-4. SWOT分析

			内部環境	
			強み(S)	弱み(W)
			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
外部環境	機会 (O)	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	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
	脅威 (T)	野生肉を食べることへの理解不足 不況による高級レストランの不振	関係者と共同で世論作りを行い、エゾシカ問題の啓発と食べることへの理解浸透を図る。	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

策定期期 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 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。
策定に係わったメンバー等 (人数、役職等) エコブランド 東氏 クイージ 石崎 オフィスプランティカ 藤松氏 GEOC		

16-5. 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	会合回数	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ものもある。早めに、B2C、普及品市場への進出を検討すべき。
2010/8～2011/2	5回	
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 東氏		
静内食美樂 相楽氏		
プランティカ 藤松氏 GEOC		
D社 K氏		

16-6. ペルソナ設定

【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ずせないメニューである。

カモに関しては、既存の食肉業者から仕入れているが、イノシシやシカは知り合いのツテ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、他の肉と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り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問い合わせすると、小ロットの場合、配達料の割合が高くなり不満を持っている。

■ペルソナ設定のプロセス

策定期期	会合回数	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。
2010/10,11	2回	
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 東氏 プランティカ 藤松氏 D社 K氏		トレーサビリティがしっかりしていると、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。

16-7. 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トは難しい。
購入単価	28,000 円(販売価格、営業利益は 8,000 円) 半頭買いとして試算を行う。
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
年間販売頭数	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	会合回数	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)
2010/10～2011/1	3回	
策定に係わったメンバー等 (人数、役職等) エコブランド 東氏 クイージ 石崎 D 社 K 氏		

リサイクル適性の表示:紙へリサイクル可

この印刷物は、グリーン購入法に基づく基本方針における「印刷」に係る判断の基準にしたがい、印刷用の紙へのリサイクルに適した材料[Aランク]のみを用いて作製しています。