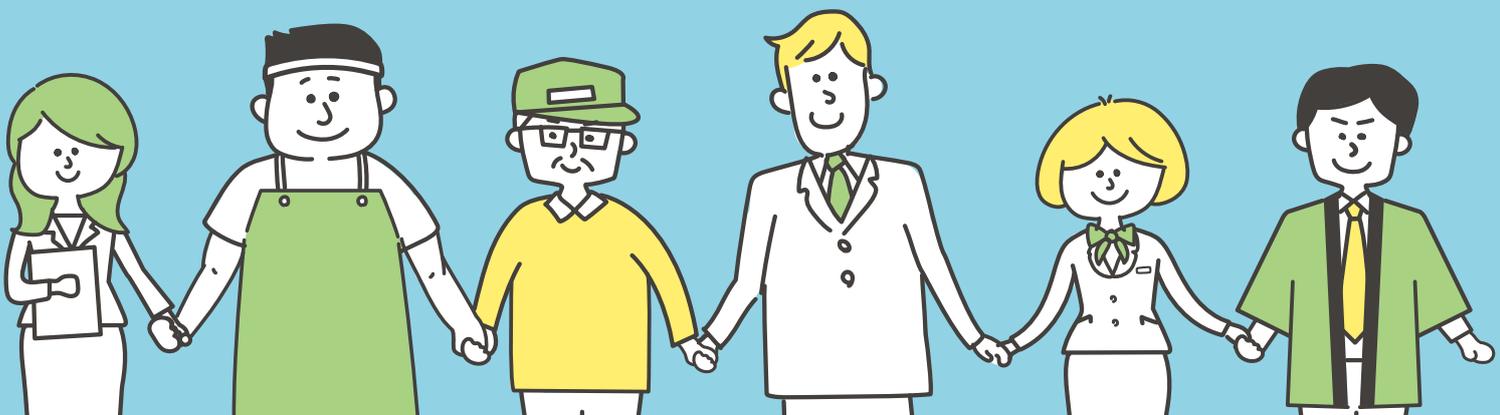


第1章

漁業体験 プログラムづくりに 向けた準備

漁村地域のにぎわい創出に向けた漁業体験プログラムづくりにあたっては、活動の中心となる漁業関係者のみならず、行政、観光協会、宿泊・飲食店、地域住民など地域の関係者が一緒になって、活動に関する様々な合意形成を図りながら進めていくことが非常に重要です。

本章では、漁業体験プログラムづくりに向けた準備段階として、主体となる運営組織の体制づくりや、持続可能な取り組みにつなげるために必要となる事業計画の考え方や作成方法についてご紹介します。



1 運営組織の体制づくり

(1) 運営組織の形態

活動の主体となる運営組織の形態としては、協議会、一般社団法人、NPO 法人、漁業協同組合などが考えられます。それぞれの特徴を踏まえ、自地域の特性や既に存在する組織とのバランスも考えながら、まずは活動の中核となる組織を立ち上げましょう。

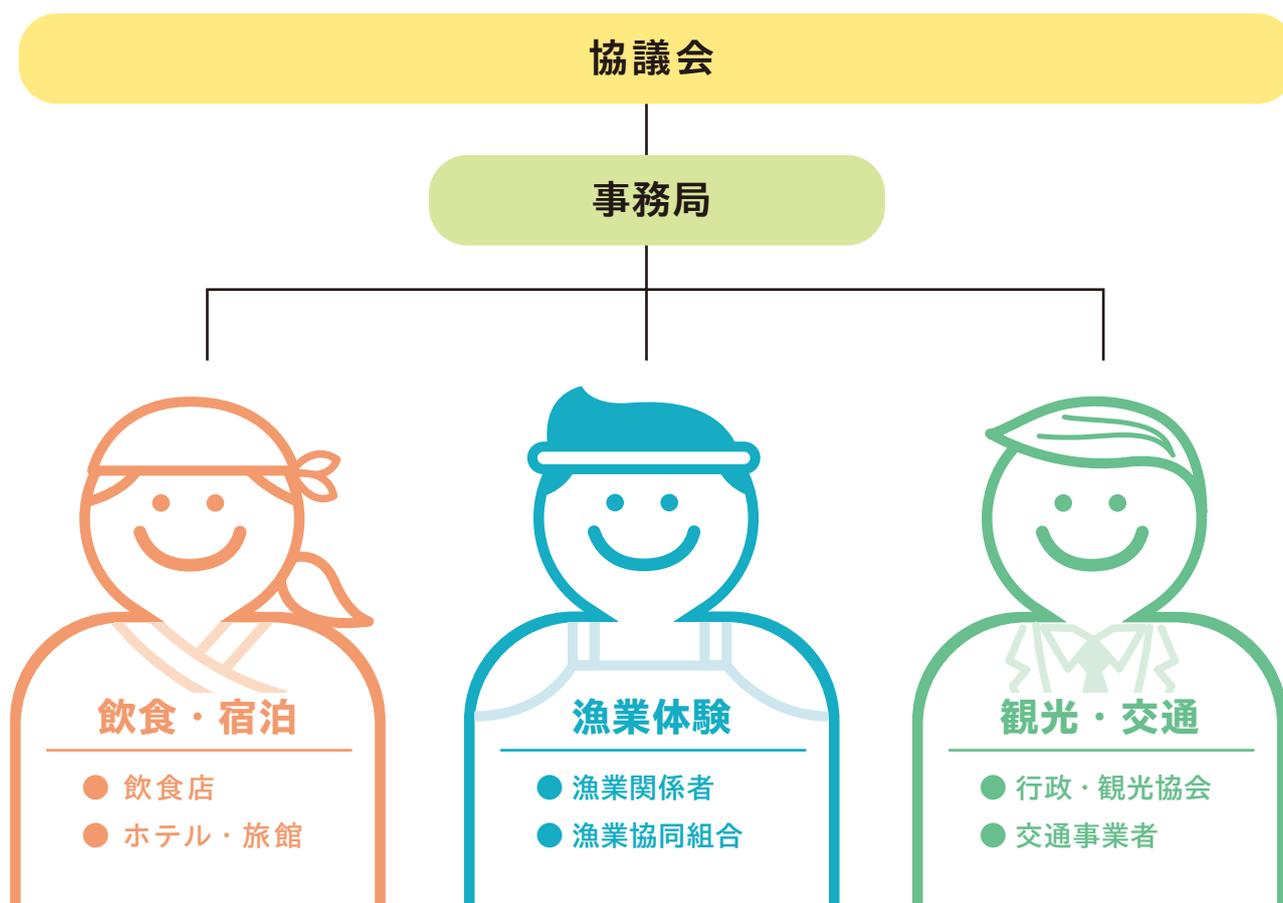
【各組織形態の特徴】

	組織／特徴	設立費用	難易度
新 設	協議会 <ul style="list-style-type: none"> ● 立ち上げが比較的容易、かつ幅広い関係者を巻き込みやすい ● 構成員の活動への関与度合に応じて、協力・連携体制を構築する必要がある ● 任意団体の場合は、法人格を有す団体が事務局を担うケースが多い 	不要	低
	一般社団法人 <ul style="list-style-type: none"> ● 事業範囲やメンバーの制限が少なく、自由度の高い活動が可能 ● 時間的・人制的制約は少ないが、補助金等の外部支援は受けにくい ● 所轄庁がなく、設立の難易度、設立後の事務作業負担はNPOに比べ低い 	要	中
	NPO 法人 <ul style="list-style-type: none"> ● 特定非営利活動促進法によって定められる社会活動を行う民間非営利法人組織 ● 設立に時間的・人制的制約はあるが、補助金や税制優遇が受けやすい ● 所轄庁へ事業報告や情報開示等の義務があり、事務作業等の運営負担が大きい 	不要	高
既 存	漁業協同組合 <ul style="list-style-type: none"> ● 漁業振興、漁港整備等における行政との連携体制が構築されている ● 漁業者の所得向上、漁村のにぎわい回復に向けた様々な取り組みを進める組織が近年増加傾向にある 	—	—

(2) 組織体制の検討

運営組織は、漁業関係者を中心に多様な関係者で構成されるケースが多いため、各メンバーの特性にあった役割分担を明確にして体制づくりを進めることが大切です。下の組織体制図は、最も立ち上げやすい協議会方式を例として、メンバーの役割ごとにグループ分けしたものです。各部門の役割分担を明確にしなが、相互の連携がスムーズに図れるようメンバー間でしっかりコミュニケーションを取りながら体制づくりに取り組みましょう。

【協議会の例】



(3) 事務局の設置

協議会などの運営組織には、様々な役割がありますが、中でも活動全般を統括する「事務局」が最も重要な役割を担います。事務局が担当する業務には、主に次のようなものが考えられます。

プログラム企画・運営

- プログラムの企画・開発
- 当日プログラム運営

経費・総務管理

- 組織運営やプログラム実施に係る経費・総務管理全般

申込受付・問い合わせ対応

- 申込受付や各種問い合わせへの対応

事業関係者との連携・調整

- 漁業者、飲食店、宿泊施設などの関係者間連携のサポート

プロモーション

- 広報・営業活動、Web などによる情報発信

緊急連絡先との連携・調整

- 警察・医療機関・消防・行政などとの連携・調整

(4) 必要人材の確保

前述のとおり、事務局の業務は多岐にわたるため、地域内の関係各所との調整能力に長けた人材や経理・営業経験のある人材、ネット受付などデジタル化に対応できる人材などが必要となります。また、人材面で最も重要となるのが、組織全体をマネジメントし、ビジネスと地域活性化の両面で事業を牽引していくことができる「リーダー」の存在です。

よって、組織体制構築においては、メンバーの中で誰がリーダーに相応しいかをよく話し合い、選ばれたリーダーの下でそれぞれの役割をこなしていく能力・知識・経験を持った人材を集めることが非常に重要となります。ただし、こうした人材が地域内にいない場合は、域外からの雇用や定期的に専門家からアドバイスをもらうなど柔軟な対応が必要となります。以下に、組織運営に必要なと思われる人材や役割をまとめてみましたので、参考にしてください。

【組織運営に必要な人材の属性・役割例】

属性	主な役割例
行政職員経験者（OB など） 企業経営者 NPO・DMOの職員 観光・地域活性化の専門家	● 事務局運営、事業アドバイス
漁師などの漁業関係者	● 体験プログラムガイド、指導 ● 体験プログラム企画、開発
JF・商工会などの青年部 地元中高生 ボランティア団体会員	● 体験プログラムへの参加、運営協力
地域おこし協力隊 行政・観光協会などの若手職員	● 体験プログラムの企画、開発、販売 ● IT 領域サポート、情報発信
地域の飲食店 JF 女性部会員など	● 飲食店・カフェ等の企画運営 ● 食事提供サポート
UIターン移住者	● 民泊・ゲストハウス等の運営 ● IT 領域サポート、情報発信

※ DMO：観光地域づくり法人。地域の多様な関係者を巻き込みつつ、科学的アプローチを取り入れた観光地域づくりを行う舵取り役となる法人。

(1) ビジョン(将来像)の設定

そもそも、地域のにぎわいづくりに向けて漁業体験プログラムを作る、そのための組織を作るという「きっかけ」や「動機」は、漁村地域や漁業の現状、目の前にある課題を何とかしたいということに起因しているはずです。

そうした現状や課題と向き合い、漁村地域や漁業の将来のめざす姿やあり方、あるいは実現したいことや実現後のイメージを取りまとめたものを「ビジョン」(将来像)とといいます。

まずは、具体的な事業の計画を作成する前提として、事業の最終的な目的・ゴールとも言える「ビジョン」について、組織内で十分意見を出し合い、話し合った上で「ビジョン」を定め、組織全体で共有していくことから始めましょう。

(2) 事業計画の検討内容

ビジョンが定めれば、次はその実現に向けた具体的な事業計画を考えていくことになります。事業計画を作成する中で、検討すべき内容や盛り込む要素は、右記のとおりです。

【ビジョン・事業計画の位置づけ】



(3) 事業計画作成のプロセス

① 地域資源の把握

ビジョンや事業計画を作る上でスタート地点となるのが、地域資源の把握です。地域資源とは、その地域に存在する自然や食、文化など「その地域にあるもの」そのものを意味します。特に、漁村地域は、豊かな海や山、新鮮な魚介類、地域独自の水産加工品、その地域ならではの季節イベント・祭りなど、魅力あふれる資源に恵まれています。

想定される地域資源の例

- 自然** 海、山、森、川、湖
- 漁業** 漁船、漁具・仕掛け、地域独自の漁法
- 食** 地元でよく獲れる水産物、生鮮・水産加工品、漁師メシ、伝統料理
- 施設** 漁村の街並み、観光施設、温泉、道の駅、直売所、加工施設、漁師小屋
- 人** 漁師、地域住民・企業、食・伝統工芸等の名人、地域おこし団体
- 文化** 地域行事、祭り、伝統芸能・工芸、歴史、民話、方言、歴史的建造物

地元の人にとって「当たり前」の食事や景色、生活は、観光客にとっては非日常的で魅力的な体験として深く心に残る可能性を持っています。ぜひ、見慣れた自分の町や漁港などを歩き回りながら、以下の3つのポイントを意識して、地域資源の再発見に努めましょう。

【地域資源の再発見のための3つのポイント】

- POINT 01** 地域資源だと「思う」「思わない」を区別しない
- POINT 02** 観光客や移住者など域外から来る人の声を聞く
- POINT 03** すでにある地域資源を組み合わせる

また、地域資源のもう一つの視点として、観光客がその地域を訪れる「目的」となる地域資源を「自ら作り出す」ことも考えてみましょう。例えば、地元でよく獲れる魚介類のブランディングや新たな地域グルメの開発、漁師カフェや直売所などの施設設置や誘致活動などが挙げられます。

ただし、こうした地域資源を「自ら作り出す」活動には地域の理解と協力が不可欠です。地域の行政機関や関係事業者、団体などとは日頃から積極的にコミュニケーションを図りながら良好な関係づくりに取り組みましょう。

②ターゲットの設定

地域資源を把握するとともに、体験プログラムの販売先となるターゲット層の設定も事業計画作成の上で重要なポイントとなります。ターゲット層となりえる対象例は、下表のとおりです。

旅行形態	対象	旅行の主な例
教育旅行	学生	<ul style="list-style-type: none">● 小中高生の学校遠足・修学旅行● 大学生のゼミ合宿・インターン研修
国内旅行	個人	<ul style="list-style-type: none">● 夏休みの家族旅行● 友人・グループ等の親睦旅行● 地域行事・イベントへの来訪
	団体	<ul style="list-style-type: none">● 旅行会社企画の周遊系の団体パッケージ旅行
	企業	<ul style="list-style-type: none">● 現地への視察出張● 社員研修● ワークেশョン滞在
インバウンド	個人	<ul style="list-style-type: none">● 海外家族旅行● 日本の文化・伝統体験旅行
	団体	<ul style="list-style-type: none">● 旅行会社企画の周遊系の団体パッケージ旅行

漁業体験は、海の生き物たちの命を頂く「食育」の場や海洋環境を実習で学ぶ場として、教育的効果に着目した小中学校の教育旅行や子供連れのファミリー層のニーズが高い傾向にあります。既に漁業体験を展開している地域においても、大半が学校やファミリー層を主要ターゲットに設定しています。

一方で、少子高齢化を背景に今後さらに増加する高齢者層やコロナ後に回復が期待されるインバウンド客、近年人気となっている企業のワーケーション滞在者なども新たなターゲットとしていく必要があるかもしれません。

③ 活動計画

事業計画を作成するにあたっては、地域資源の把握、ターゲットの設定と合わせて、体験プログラムの開発や商品化、販売方法など、事業化に向けた具体的な活動計画を作成しましょう。

活動計画は、3～5年程度で設定する中長期的なもの、年度単位で設定する短期計画の2種類を作成することが基本となります。中長期計画は、活動内容の優先順位をベースに大まかな道筋をつけるために作成します。一方、短期計画については、中長期計画に基づき年度毎に計画した活動内容について、具体的なスケジュールを明示して、月単位で進捗管理を進めていくために活用します。

なお、短期計画については、可能な限り作業工程を細かく洗い出した上で期限を決めて取り組んでいくと、より着実に進めていくことができます。

組織設置～体験プログラム開発・販売～法人設立までの大まかな中長期計画と1年目の運営組織設置や体験プログラム開発の短期計画を事例として掲載しましたので、参考にしてください。

【中長期活動計画例】

活動内容	1年目	2年目	3年目
運営組織設置	■		
事業計画作成	■		
安全管理対策	■		
おもてなし対策	■	■	
プログラム開発(日帰り)	■		
プログラム商品化		■	
情報発信		■	
広報・営業			■
プログラム開発(宿泊付)		■	
法人設立			■

【年度活動計画例（運営組織設置）】

		1年目											
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
運営組織設置	発起人会議	■											
	メンバー候補リストアップ		■										
	候補先へのアプローチ			■	■	■							
	参加メンバー会議					■							
	協議会設立						■						

【年度活動計画例（プログラム開発）】

プログラム開発	キックオフ会議						■						
	プログラム検討							■	■	■			
	先進事例視察										■		
	モニターツアー												■



④ 収支計画

事業をビジネスとして継続していく上で収支計画を立てることは必要不可欠です。最初の計画段階では、当面3年程度の収支計画を作成してみましょう。収支計画は、大きく分けて、体験プログラム販売による事業収入、補助金などの特別収入、仕入や人件費などの事業支出で構成されます。

【収入の算出】

販売単価 × 各年度の目標販売数で目標事業収入を設定します。また、自治体などからの委託業務収入や補助金などが想定される場合は加算します。

【支出の算出】

プログラム開発を通じて設定した単価の経費分（魚介類仕入、人件費など）から事業に係る支払経費を推計（経費単価 × 目標販売数）します。その他組織運営に係る費用は現時点の支出実績など参考に計上しましょう。

【収支算定・修正】

年度毎の収支を算定します。赤字となる場合は、プログラム単価・経費の再設定や目標値の修正、必要経費の見直しなどを行います。

ビジネスとして事業を継続していくためには、黒字経営であることが前提条件となります。ただし、事業開始前はいくまで予想ベースで作成することになりますので、実際の進捗状況に応じて修正を加えながら、収支管理を行っていくことが重要です。また、必要に応じ、商工会などの事業支援機関や専門家（税理士、金融機関など）に相談することも有効です。

【収支計画例】

		1年目	2年目	3年目	備考	
事業収入					プログラム合計収入を計上	
	プログラムA 収入				事業収入はプログラム毎に計上	
	単価					
	参加者数					
	プログラムB 収入					
	単価					
	参加者数					
特別収入	補助金					
	業務委託収入				自治体からの業務委託収入など	
	その他収入				事業収入以外の収入	
収入計					漁業関係者の収入	
事業支出	プログラム関係経費	仕入費				魚・食材等仕入など
		委託費				漁師ガイド・操船委託など
		支払保険料				プログラム実施時の保険料など
		支払手数料				旅行会社へ支払う手数料など
		広告宣伝費				プログラムPR、情報発信など
	事務局経費	人件費				事務局の人件費
		旅費交通費				
		交際費				
		消耗品費				
		減価償却費				
		その他				
	支出計					
収支合計						

⑤ 資金計画

事業を進める上で必要な備品・設備の購入や新たなプロジェクトを始める際に必要となる資金は、自己資金で対応するのがベストですが、金額によっては、金融機関からの融資や公的機関の補助金などによる資金調達が必要となります。ここでは、代表的な資金調達方法をご紹介します。

資金調達方法	主な特徴	返済の有無	費用の有無
金融機関系融資	<ul style="list-style-type: none"> ● 創業や設備投資、運転資金が資金使途となる ● 国の保証制度付の低利融資制度などが活用できる ● 精緻な事業計画や収支計画の作成が必要で、借入の難易度は高い 	あり	金利、保証料など
補助金・助成金	<ul style="list-style-type: none"> ● 国や自治体の政策実現に向けた資金的な補助支援 ● 補助金は主に事業活動、助成金は人・雇用に関する制度が多い ● 支援要件に合致することが前提。活用のために公募となる場合が多く、不採択となる可能性がある 	なし	なし
クラウドファンディング (CF)	<ul style="list-style-type: none"> ● ネット上で実現したい事業・アイデアを公表し、応援者を募ることで資金を調達するサービス ● 出資者へのリターンのない「寄付型」、商品・サービスをリターンとする「購入型」などがある ● 成功には魅力的な企画やストーリーが必須 	なし ※投資型など一部であり	CF会社への手数料 リターン商品費用

これらの手法のうち、コロナ禍で急速に進む社会のデジタル化を背景に、近年クラウドファンディングを活用した資金調達が大きなトレンドとなっています。特に、地域の新たな取り組みや面白いアイデアなどにネットを通じて共感を示し、資金面で応援する事例が増えているようです。

いずれの手法を検討するにしても、資金調達の必要性や有用性をしっかりと説明する必要があるため、事業計画の作成は必須といえます。また、それぞれの資金調達について、専門的な知識やノウハウを必要とするケースもありますので、事業支援機関や金融機関、税理士などの専門家などにも相談しながら進めていきましょう。

(4) 事業計画の進捗管理と見直し

組織を作り、ビジョンを定め、具体的な事業計画も作成して、いざ事業スタートとなりますが、全てが計画通りに進むことは、なかなかありません。また、仮に順調に進んでいたとしても、社会や時代の変化によっては、組織体制やビジョンも含めた事業計画の見直しを迫られることもあるでしょう。

そこで活用されるのが、計画 (PLAN)→実行 (DO)→評価 (CHECK)→改善 (ACTION) のサイクルを継続的に回す「PDCA サイクル」といわれる手法です。最近では一般的に使われるようになりましたが、この考え方や手法を常に念頭に置き、事業の結果や進捗状況をしっかりと確認しながら、状況に応じた対策の検討や体制づくりを継続的に取り組んでいくことが重要です。

【PDCAサイクル】

