

◎自立的活動をめざす NPO への商品の企画・開発・販売に関する一連のスキル・ノウハウ移転をめざすハンズオン支援を実践

No.10	海人（漁師）による海人のためのソーシャルビジネス創出による沖縄市泡瀬海域における環境保全の実現（H24）		
実施主体	株式会社 海邦総研	実施市町村	沖縄県 沖縄市泡瀬

◎事業の背景

泡瀬干潟やその先に広がる中城湾は、地元住民や観光客に長年親しまれ、都市近郊の貴重な漁場としても利用されてきた。しかし、中城湾の埋立事業が進む中、残された海域についても海洋環境のさらなる悪化が心配されている。

小さな魚介類も獲ってしまうという乱獲も、環境に悪影響を与えている。漁場が損なわれて魚が減る中、生活のために小さな魚も獲らざるを得ず、ますます資源が失われるという悪循環に陥っている。また、高齢な海人は少年時代から漁業一筋であったため、一般的な職場には馴染みづらく、漁業以外で収入を得るのは困難な状況にある。

環境保全の実現には、この悪循環を断ち切り、新たな好循環を構築する必要がある。そうした中、海人が海と自分達自身に対する誇りを取り戻し、環境へ目を向けるゆとりを持つこと。それを支える NPO 法人 INO が、自立した経営ができる力を身に付け、継続的な取り組みと人の巻き込みをしてゆくことが課題となっている。

◎事業の概要

事業 1：中期経営計画の策定に係るコーディネート事業

NPO 法人 INO の中期経営計画の策定について、事業 2 において創出するソーシャルビジネスを着実に運営し、発展させることができるよう、次の内容に係る助言・指導等を行うことで、NPO 法人 INO の経営スキルの向上を図る。

- ①法人としてのビジョン及び目標の再設定
- ②資金計画や人員計画の策定
- ③賛助会員の獲得と活動拡大のためのプロモーション策の検討

事業 2：ソーシャルビジネスの構築に係るコーディネート事業

事業 1 で策定した中期経営計画に基づき、NPO 法人 INO が、海人達が生活の場である海の環境保全に積極的に関われる状況にするために構築するソーシャルビジネスについて、次の内容に係る助言・指導を行うことで、NPO 法人 INO の経営スキルの向上を図る。

ソーシャルビジネスの収益をサンゴの植付け等の環境保全活動と、事業をさらに発展させるための資金に充て、経営力も向上させる。海人が想いを伝えて社会との接点を持ち、一定の収入も得られる状態を目指す。

- ①商品及び販売方法の企画
- ②商品のデザイン及びサンプルの作成
- ③試験販売用商品の製造および試験販売

事業 3：商品の開発・販売に係るコーディネート事業

NPO 法人 INO による商品開発・生産・販売の協力体制を構築するため、次の内容を実施することにより、NPO 法人 INO と地元事業者や様々な専門性を有する個人をネットワーク化させる。

沖縄市泡瀬の海洋環境保全を牽引する NPO 法人 INO が、そうした人々のアドバイスを受け、取引が可能な状態を作る。NPO 法人が地元産業界を含む地域のコミュニティーと密接に関わり、主体的に事業を推進できる状態にする。

- ①ファッションや流通に関わる専門家（事業者）の紹介とアドバイス提供の機会創出
- ②安定した商品開発・生産・販売を可能とする協力体制の構築

ステークホルダー	役割
①株式会社 海邦総研	事業全体の企画・運営、協力先との連携
②特定非営利活動法人 INO	海邦総研の支援を受け、手ぬぐいの企画・製作・販売等に関するスキル、ノウハウを習得する
③沖縄海邦銀行	生産に関わる事業者、販売先等の紹介
④ファッション関連事業者	マーケティング上の助言や生産技術の指導
⑤沖縄市漁協組合	事業への理解と漁協関係者の調整、製作・販売場所の提供
⑥沖縄市	協議の場の提供

(1) 中間支援の特徴（取組の中で見られた工夫や取組が上手く進んだポイント等）

- …中間支援における特徴的な工夫
- …中間支援における失敗と対応

実施中（平成24年度）

●対話の積み重ねと沖縄海邦銀行や国の支援があることが、事業に対する理解と協力につながった

水揚げ量によって収入が大きく変動する漁師にとって、手ぬぐい製作・販売によって少額の収入を安定的に得ていくことはこれまでの生計の考え方と全く馴染まないものであったこと、また、事業に参加した漁師はいずれも高齢であり、保守的な面があったこと等が要因となり、事業への理解がなかなか進まないところがあった。しかし、思うように体が動かず漁を続けていくことが次第に難しくなってきた状況もあり、何らかの仕事が欲しいというニーズはあった。

そこで、なかなか思うように体が動かず、狭い範囲で漁を続けると乱獲の恐れがあること、また、手ぬぐい製作を仕事として、賃金を支払うこと等について対話を重ねながら丁寧に説明をして理解を得るようにした。また、事業に沖縄海邦銀行が協力することや、国土交通省の事業として行われることが、とても重要な事業に関わることができるという魅力にもなり、NHK等のメディアに取り上げられたことも大きかった。その結果、事業に対する理解や取り組み姿勢の向上につながった。

●マーケティングと漁師の負担軽減の両面から開発商品を「手ぬぐい」に決定

沖縄のお土産としてTシャツは多く流通しているが手ぬぐいはあまり見られないこと（マーケティング）、また、製造工程が容易であり、手先の器用な漁師にとっても作業しやすいこと等から、「手ぬぐい」の商品開発を進めることを決定した。

●漁師と専門家の密な意見交換により、質の高いデザインの手ぬぐいが完成

手ぬぐいのデザインを検討する際に、漁師の意見を重視し、漁師と専門家（デザイナー、コピーライター等）双方で意見交換をする場を密に設定した。

デザインを決める時に、漁師のイメージする海の世界と、一般の人が魅力を感じる海の世界にギャップがあった部分を、デザイナー任せではなく、漁師とデザイナーがしっかりと時間をかけて話し合いデザインの方向性について合意形成を図っていったことで、ストーリー性のあるいいデザインに仕上がりに、漁師も消費者も魅力を感じるデザインにすることができた。

●事業計画の作成、「手ぬぐい」の企画・デザイン、販路開拓など、商品開発から販売までの一連のスキルやノウハウを移転

事業計画の策定では、事業計画の様式を NPO 法人 INO に渡し、作成方法を一通り教えた後は自分で悩みながらやってもらったり、ステークホルダーとの調整や販路先への営業では、実際に営業を体験しながら学んでもらったり、実際の経験を通して、苦労や失敗を積み重ねながら成果につながるという成功体験をしてもらい、自立を促すことを重視した支援を行った（手助けしすぎない）。

また、手ぬぐいを製作し販売するという商品開発から製作、販売までの一連の流れを経験してもらうことによって、商品開発に関するスキルやノウハウを移転した。さらに、生地業者や流通業者等の生産に関わる関係者との関係構築も支援した。

(2) 取組の変遷

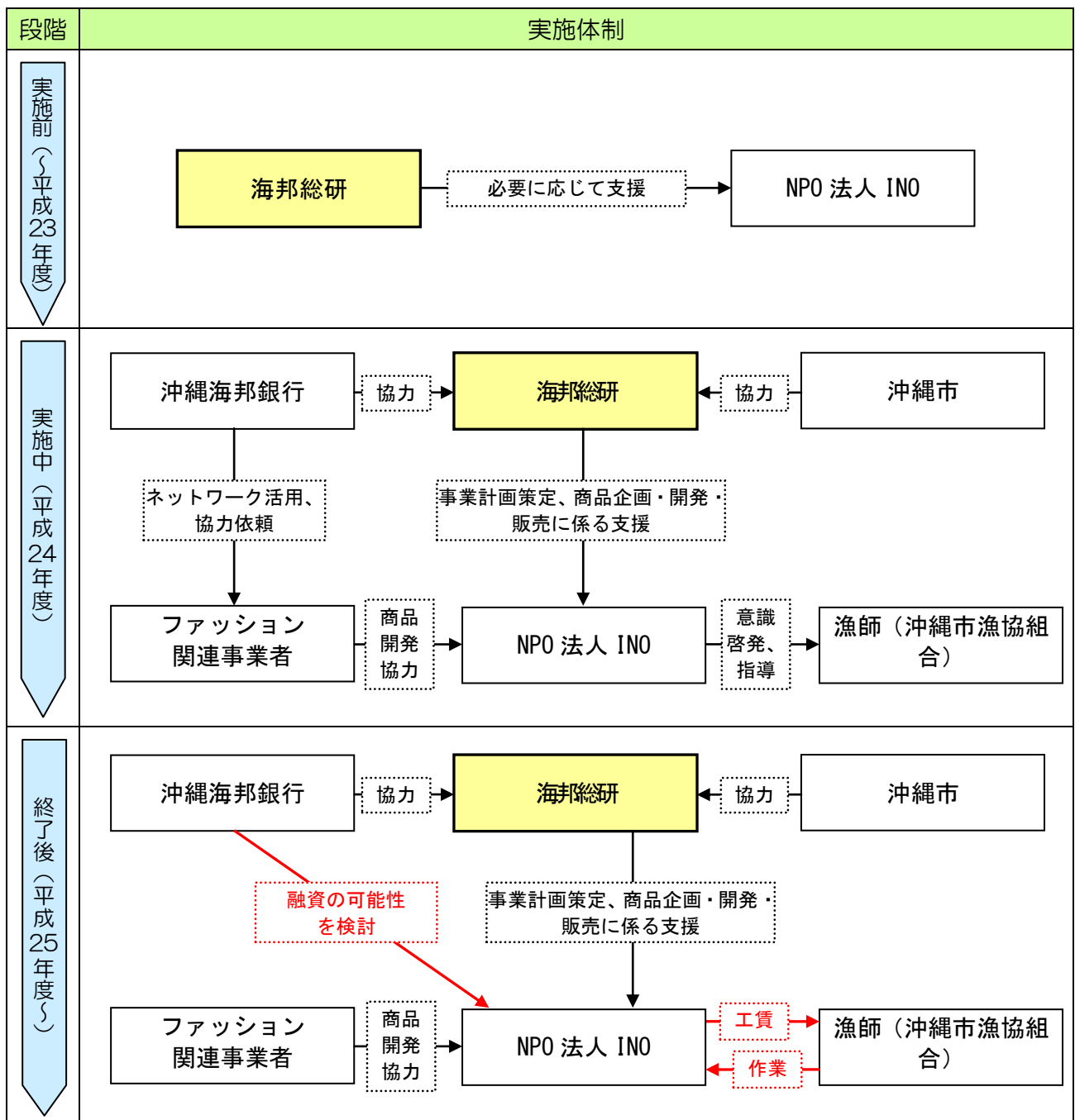
※表中青字下線部の内容は「(1) 中間支援の特徴」で詳述

	主な課題	対応・工夫	効果・成果
実施前（～平成23年度）	<p>○環境保全活動における利害上の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 環境保全に取り組むNPO法人INOの活動では、内容によって利害が絡むことがあり、意見の対立等が起こることがあった。 	<p>○必要に応じた支援の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> 環境保全活動は沖縄の自然を守る上でも有意義であり、活動に対する専門家からの評価も高かった。 環境保全活動の中で起こる利害の絡んだ意見の対立等に対して、弁護士を派遣する等、様々な面で支援を行った。 	<p>○NPO法人INOとの関係構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 支援を通して、NPO法人INOとの関係が構築された。
実施中（平成24年度）	<p>○事業に対する漁師の理解促進</p> <ul style="list-style-type: none"> 水揚げ量によって収入が大きく変動する漁師にとって、手ぬぐい製作・販売はこれまでの生計の考え方と全く馴染まないものであり、考え方に保守的な面があったこと等が要因となり、事業への理解がなかなか進まなかった。 	<p>○対話の積み重ね、事業の重要性への理解</p> <ul style="list-style-type: none"> 狭いエリアで漁を続けると乱獲の恐れがあること、また、手ぬぐい製作を仕事として、賃金を支払うこと等について対話を重ねながら丁寧に説明をして理解を得るようにした。 事業への沖縄海邦銀行の協力、国土交通省が事業主体といったことも重要な事業に関わることができるという魅力になった。 	<p>○NPO法人INOとしてモデル事業に取り組む意義への理解が深まった</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業に関わる漁師の事業に対する理解や取組姿勢の向上につながった。
	<p>○開発する商品の選定</p> <ul style="list-style-type: none"> どのような商品を開発すれば売れるのか、継続して製作が可能なのかを決める必要があった。 	<p>○マーケティング結果、漁師の作業のやりやすさを考慮</p> <ul style="list-style-type: none"> 沖縄のお土産として手ぬぐいはあまり見られないこと（マーケティング）、また、製造工程が容易であり、手先の器用な漁師にとっても作業しやすいこと等から、「手ぬぐい」の商品開発を進めることを決定。 	<p>○製作品300枚が完売</p> <ul style="list-style-type: none"> 製作した300枚の手ぬぐいは全て完売し、事業終了後も増産して生産している。
	<p>○手ぬぐいのデザインコンセプトの検討</p> <ul style="list-style-type: none"> デザインコンセプトをつくるにあたって、どのような内容にするか決める必要があった。 	<p>○漁師と専門家による対話を重視</p> <ul style="list-style-type: none"> 手ぬぐいのデザインを検討する際に、漁師の意見を重視し、漁師と専門家（デザイナー、コピーライター等）双方で意見交換をする場を密に設定した。 デザインを決める時に、漁師のイメージする海の世界と、一般の人が魅力を感じる海の世界にギャップがあった部分を、デザイナー任せではなく、漁師とデザイナーがしっかりと時間をかけて話し合いデザインの方向性について合意形成を図った。 	<p>○漁師と専門家による対話を重視</p> <ul style="list-style-type: none"> ストーリー性のあるいいデザインに仕上がりに、漁師も消費者も魅力を感じるデザインにすることができた。
	<p>○NPO法人INOの自立</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業を通じてNPO法人INOの自立性を高める必要があった。 	<p>○商品開発から製作・販売までを一貫して支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 手ぬぐいの企画・製作・販売に至るまで、実践を基本に失敗や苦労を重ねて成功体験につなげるハンズオン支援を行った。 	<p>○ノウハウ移転、ネットワーク構築</p> <ul style="list-style-type: none"> NPO法人INOが自立的に活動していくためのノウハウ蓄積と、製作・販売に関わる関係者とのネットワーク構築ができた。
終（平成25年度）	<p>○安定した生産体制の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業終了後、作業効率性等に問題があり、生産性を高めるためにも、早急に安定した手ぬぐいの生産体制を構築することが課題であった（作業場の確保等）。 	<p>○融資も含めた可能性の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> 漁協組合の施設を借りて行っている作業は効率性が悪いことから、効率性を高めるためにも専用の作業場を確保することが重要であることから、作業場所探しや融資も想定した支援を実施。 	<p>○継続した支援関係ができあがった</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業終了後もNPO法人INOとの関係が継続している。 まだ、コンサルティング料をもらうほどにはなっていないが、平成24年度事業で培ったノウハウをもとに、中間支援の有償サービス化の検討にもつながった。

(3) 実施体制の変遷

モデル事業実施以前、NPO 法人 INO の環境保全に取り組む熱心な活動は専門家の評価も高く信頼できる団体のひとつだと認識しており、必要に応じて支援を行っていた。

モデル事業実施にあたっては、NPO 法人 INO の活動資金を確保するための事業づくりを支援するために、沖縄海邦銀行や沖縄市の協力を得ながら、手ぬぐい製作・販売に関するノウハウ移転を行った。試験的に製作した手ぬぐい 300 枚はすべて完売。事業終了後も継続して手ぬぐい製作を続けており、商品を取り扱う店舗も増やしている。事業終了後も、製作に応じた工賃の支払いを漁師に行っており、新たな商品開発にも取り組んでいる。また、安定した生産体制の構築に向けて、銀行からの融資も検討している。



(4) 成果と課題

(事業の成果)

◎「手ぬぐい」の制作や販売に係るスキル・ノウハウを習得（収益源の確保）

事業を通じて、支援対象である NPO 法人 INO に、「手ぬぐい」製作・販売に関わるスキルやノウハウを移転することができ、現在はほぼ NPO 法人 INO が自立的に取り組んでいる。「手ぬぐい」販売により、活動に寄与する収益を得られるようになった。

(事業の課題)

◎収益の拡大

初期投資額は近いうちに回収できる見込みではあるが、売り上げがそれほど伸びていない。

その大きな原因として、安定供給が出来ないために、販売店舗の数を増やせない所がある。安定供給の阻害要因としては、製造をするための場所が無いことが大きい。現在は倉庫を借りて利用しているが、必要な道具や材料を全て NPO 法人代表の自宅から運び、セッティングして作業を行っている状況で、生産効率も非常に低い。

自前の作業場が用意出来れば生産効率も向上することから、利幅も大きく上がることが期待できる。新たな資金を支援してもらい、小さくても自分たちの空間を確保する必要がある。

(5) 今後の展望

◎製作体制の強化

倉庫を借りて、毎回道具を運んで実施している効率性の悪い生産体制を改め、自前の製作場所の確保等により、生産性の向上を図り、収益を高めていく。

◎新たな商品の開発

漁師がかつて使っていたサバニ（小舟）が使われなくなり、放置されているところもある。この木製のサバニを材料に、キーホルダー等の小物の商品開発を検討しており、試作も行っている。

◎中間支援のパッケージ化

商品開発から販売までの一連のプロセスを、ハンズオンで支援するノウハウやスキルが得られたことから、今後は、中間支援の自立的な継続に向けて、支援のパッケージ化で売り出していくことも検討している。