

令和 3 年度

地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業（オ
ーガナイザー組織の持続可能な 事業計画策定）

実施報告書



一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン

2022 年 3 月 30 日

目次

- I. はじめに
- II. 事業実施地域における、地域・社会課題の現状分析
 - A. 地域の概況・抱える課題
 - B. 復興過程で得られた資産とその有効活用
- III. 解決を目指す地域・社会課題の内容
 - A. 『石巻ワンファクトリー構想』の実現に向けた検討
 - B. 「水産オープンイノベーションプラットフォーム」メンバーシップ制度の検討
 - C. 「水産イノベーションファンド」設立の検討
 - D. 「水産イノベーションラボ」設立の検討
 - E. 地域商社機能の強化に向けた検討
 - F. その他関連する取組（他事業との連携）
- IV. 地域・社会課題解決を行う事業の内容
 - A. 『石巻ワンファクトリー構想』の実現に向けた検討
 - B. 「水産オープンイノベーションプラットフォーム」メンバーシップ制度の検討
 - C. 「水産イノベーションファンド」設立の検討
 - D. 「水産イノベーションラボ」設立の検討
 - E. 地域商社機能の強化に向けた検討
 - F. その他関連する取組（他事業との連携）
- V. 地域・社会課題解決を行う事業に係る収支計画の内容
- VI. 地域・社会課題解決事業を実施するに当たっての連携体制
- VII. 地域・社会課題解決事業の想定スケジュール
- VIII. おわりに
- IX. 参考 URL

I. はじめに

「日本一、水産イノベーションが生まれる町へ」の挑戦

一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン（以下「一社 FJ」）並びに FJ の販売部門でもある株式会社フィッシャーマン・ジャパン・マーケティング（以下「(株)FJM」）は、震災後の 2014 年に石巻市で設立。自らが漁業者と買受人、そして彼らと志を同じくする他分野から参画したメンバーを中心に集まったチームであり、これらの課題と実状に直面してきた当事者である。

私たちは、これら水産業全体が抱える課題に立ち向かい、そして乗り越えるために、「三陸の海から水産業における"新 3K（新 3K＝カッコいい、稼げる、革新的）"を実行するトップランナーになる」を企業理念に掲げ、水産業のイノベーションと、そのための人材の獲得に取り組んできたが、今後も地域に根ざして継続的に活動していくため、持続可能なビジネスモデルの確立が急務となっている。

本事業では、一社 FJ における石巻圏（本事業は、石巻市だけでなく、隣接する東松島市、女川町とも連携して取り組む）におけるオーガナイザー組織としての役割を確立するため、石巻圏の水産業の若手経営者や

中核人材（プレイヤー）と外部企業（アグリゲーター）、大学、副業・兼業人材、将来的に起業を目指す学生など、「石巻圏に関わりたい全ての人をつなぐネットワーク」を構築し、多様な担い手による共創の中から、新たな製品・サービスや革新的なビジネスモデルが生まれる「水産オープンイノベーションプラットフォーム」を形成する。

将来的には、石巻圏が地域産業の特性を活かしつつ、「日本一、水産イノベーションが生まれる町」を目指すことで、外部から水産業に関わる人材、企業が自発的に訪れ、事業が事業を生み、人が人を呼ぶエコシステムを構築するだけでなく、「魚のまち」石巻市民のシビックプライドをも醸成し、地域内からも水産業に多様に関わる人材が輩出され続ける、持続可能な地域づくりにも寄与する取組である。上記の取り組み等を実現するためにも、以下の事業の検討、調査を実施した。

- 『石巻ワンファクトリー構想』の実現に向けた検討
- 「水産オープンイノベーションプラットフォーム」
メンバーシップ制度の検討
- 「水産イノベーションファンド」設立の検討
- 「水産イノベーションラボ」設立の検討
- 地域商社機能の強化に向けた検討

事業概要

本事業では、オーガナイザー組織の持続可能な事業計画策定に向けた以下の5つの検討における調査である。各項目でそれぞれヒアリング、調査を行った。

- 【1】『石巻ワンファクトリー構想』の実現に向けた検討
- 【2】「水産オープンイノベーションプラットフォーム」
メンバーシップ制度の検討
- 【3】「水産イノベーションファンド」設立の検討
- 【4】「水産イノベーションラボ」設立の検討
- 【5】地域商社機能の強化に向けた検討

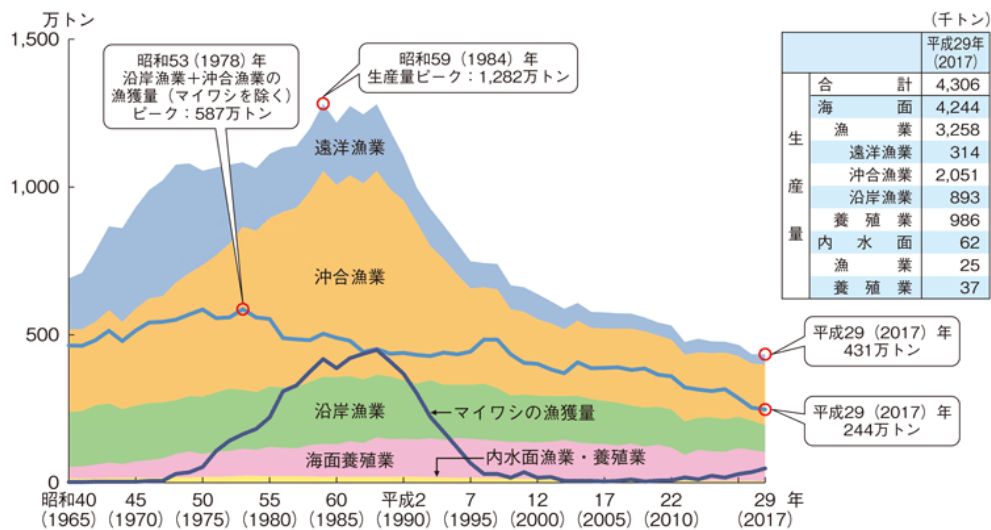
巻市の水産業は全国比 290%となっている）。

2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災により、この地域では 3,000 人以上の尊い命が犠牲となったほか、基幹産業である水産業は壊滅的な打撃を受けた。

震災から 10 年、石巻の水産業は、国や県の復興事業・各種支援施策を活用しながら再建を進めてきたところ、「漁獲量の減少」（図 1）「魚食離れ」（図 2）といった我が国の水産業全体を取り巻くダウントレンドや、ノルウェー等の水産先進国や東南アジアをはじめとする水産新興国の台頭といった「国際情勢の変化」に加えて、震災で失われた「販路回復の遅れ」（図 3）や、震災後ますます顕著となった「人材不足」（図 4）、また昨今は「処理水問題」など、宮城県を代表する「魚のまち」石巻の復興には、非常に多くの課題を抱えている。

（図 1）漁業・養殖業の生産量の推移

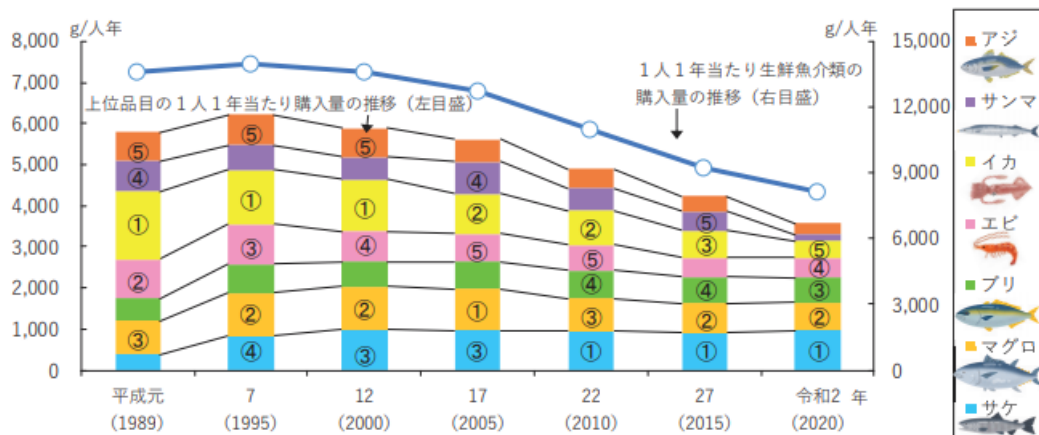
（出典：水産庁「平成 31 年度水産白書」）



資料：農林水産省「漁業・養殖業生産統計」

- 注：1) 平成19 (2007) ～22 (2010) 年については、漁業・養殖業生産量の内訳である「遠洋漁業」、「沖合漁業」及び「沿岸漁業」は推計値である。
- 2) 内水面漁業生産量は、平成12 (2000) 年以前は全ての河川及び湖沼、平成13 (2001) ～15 (2003) 年は主要148河川28湖沼、平成16 (2004) ～20 (2008) 年は主要106河川24湖沼、平成21 (2009) ～25 (2013) 年は主要108河川24湖沼、平成26 (2014) 年～29 (2017) 年は主要112河川24湖沼の値である。平成13 (2001) 年以降の内水面養殖業生産量は、マス類、アユ、コイ及びウナギの4魚種の収穫量であり、平成19 (2007) 年以降の収穫量は、琵琶湖、霞ヶ浦及び北浦において養殖されたその他の収穫量を含む。
- 3) 平成18 (2006) 年以降の内水面漁業の生産量には、遊漁者による採捕は含まない。

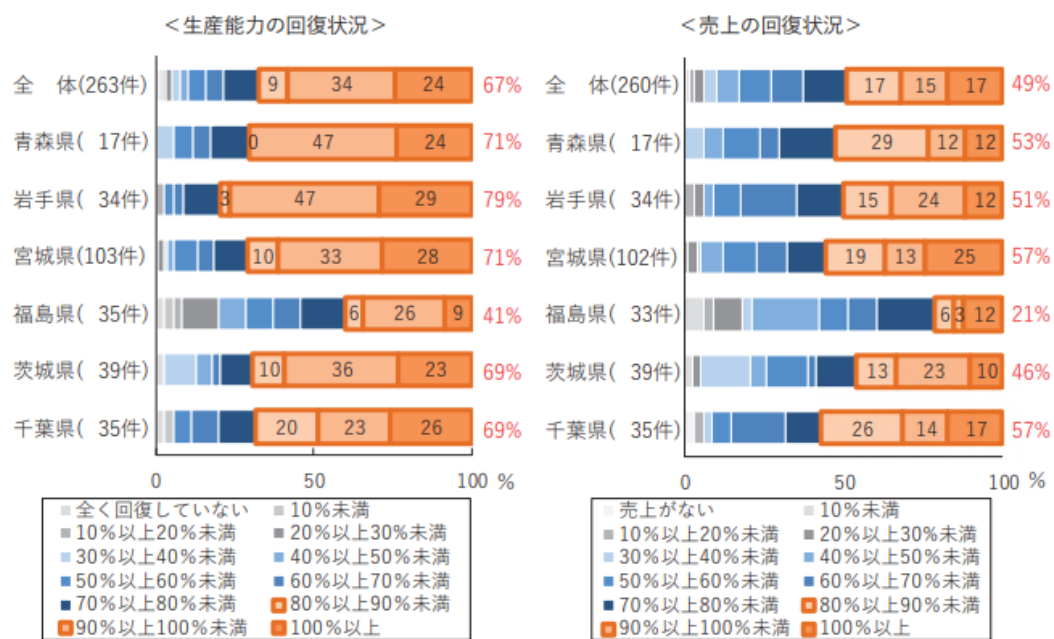
(図2) 生鮮魚介類の1人1年当たり購入量及びその上位品目の購入量の変化
(出典：水産庁「令和2年度水産白書」)



資料：総務省「家計調査」に基づき水産庁で作成

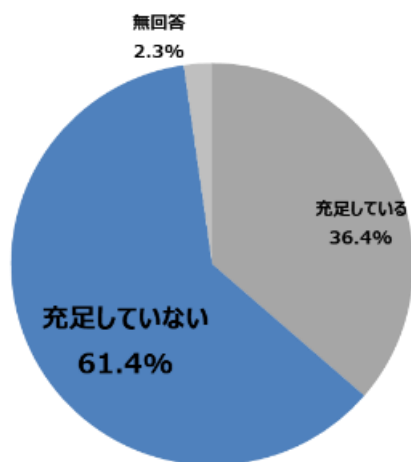
- 注：1) 対象は二人以上の世帯 (平成11 (1999) 年以前は、農林漁家世帯を除く。)
- 2) グラフ内の数字は各年における購入量の上位5位までを示している。

(図3) 水産加工業者における生産能力及び売上の回復状況
(出典：水産庁「水産加工業者における東日本大震災からの復興状況アンケート(第8回)の結果」)



(図4)三陸の水産加工業者における従業員の充足状況(n=132)

(出典:東北経済産業局「三陸地域水産加工業者等を対象としたアンケート調査(2018 年)」)



B. 復興過程で得られた資産とその有効活用

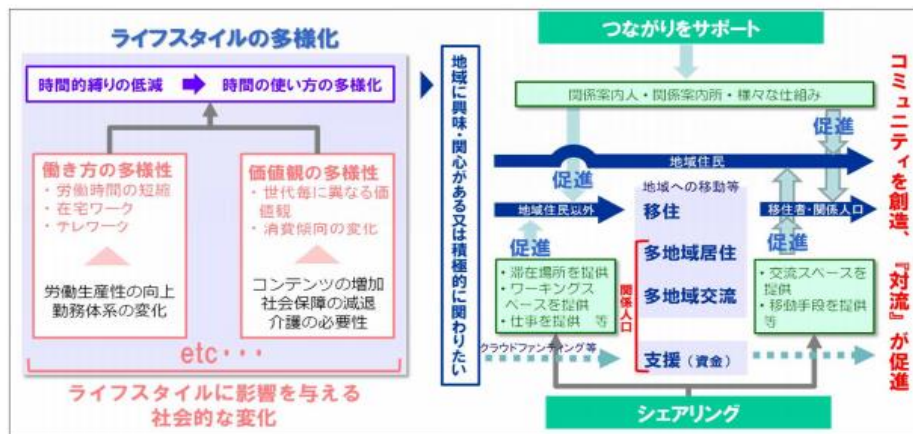
一方、東日本大震災以降、復興ボランティアやプロボノを始めとする「関係人口」(※)が大量に地域に流入し、また大企業のCSR・CSV活動などを通して、地域内外が交わり、新たな社会的・経済的価値を創出してきた。これら「つながり」を活かした価値共創の経験は、他地域を先導しうる東北ならではの強みと言える。現に、この地域でも震災後、そのような動きが顕著に表れ、そのまま移住して起業した方もいれば、他地域に居住しながら石巻と「関わり」続けている方も多数存在する。

(※)総務省の定義によれば、移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない、地域と多様に関わる人々を指す言葉。地方圏は、人口減少・高齢化により、地域づくりの担い手不足という課題に対して、若者を中心に、変化を生み出す人材が地域に入り始めており、「関係人口」と呼ばれる地域外の人材が地域づくりの担い手となることが期待されている。

また、昨今、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、首都圏等を中心に生活の見直しやライフスタイルの多様化が進む中で、地方との接点がますます増えることが予測される(図5)中、そうした関係人口が将来にわたり継続的に地域と関わり続ける「しくみ」は依然確立しておらず、地域側にとっても人材側にとっても機会損失が生じている。

(図5) ライフスタイルの変化と関係人口

(出典：国土交通省「ライフスタイルの多様化と関係人口に関する懇談会」最終とりまとめ)



我が国の水産業は長らく閉鎖的な産業であり、同業者や地域内での連携は進んでこなかったが、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、企業においても経営の見直しや事業再構築、地方拠点の開設等、地域経済全体において不可逆的な変質を伴う可能性すら生じている中で、石巻の水産業においても世代交代が進み、同時に若手経営者がグループ活動を開始するなど変革の兆しが見え始めている（図6）。

（図6）石巻ワラサクラブ



そのような中で、上記復興過程において蓄積された資産やノウハウを活かし、関係人口や企業が、地域に何かしら関わり続ける「しくみ」を構築することで、「つながり」から新たなビジネス

モデルやイノベーションが生まれ、石巻の主要産業である水産業の更なる復興にも大きく寄与するものとする。

「世界三大漁場」と呼ばれる三陸沖を擁するこの地から、水産業を取り巻く激動の変化を乗り越え、従来の経営手法にとらわれない強い競争力を生むイノベーションを起こし続けることで、「魚の町」石巻市民のシビックプライドを醸成し、「日本一、水産イノベーションが生まれる町」として、将来的に持続可能な地域づくりを目指す。

III. 解決を目指す地域・社会課題の内容

A. 『石巻ワンファクトリー構想』の実現に向けた検討

ますます激化するグローバルな競争で被災した三陸地域が勝ち抜いていくためには、今こそ閉鎖的だった業界の風習を打破し、地域内からオープンイノベーションを起こす環境を構築する必要がある。そのための施策として、石巻圏域の水産加工工場群を一つの工場とし、マーケティング・営業～製造～販売までのバリューチェーンを一元化した『石巻ワンファクトリー構想』を推進する必要があると考える。

本調査では、一社 FJ が中心となり、『石巻ワンファクトリー構想』実現のための、関係機関・関係者の合意形成および課題抽出のためのヒアリングを行い、将来的に新組織の設立を視野に入れた取組を検討する。

『石巻ワンファクトリー構想』の内容、期待される効果

①マーケティング・営業の一元化による精度の向上、営業効率の向上

中小・小規模企業では、社長自身や役員がマーケティング・営業を兼務している場合が多い。地域共通のマーケティング・営業の専門部隊を組成することで、マーケティング・営業の精度向上、営業品目の幅の増加、各社が負担する営業経費の削減が期待される。

②包装資材や商品規格統一による輸送効率の向上、資材調達コストの削減

全国的に物流業界はドライバーが不足し、物流費が年々増加している。地域で統一の包装資材や商品規格を統一することでパレット積みの効率を向上することが可能となり物流費の削減に繋がる。さらに包装資材を統一することで調達コストの削減が期待される。

③稼働状況の見える化により、地域リソース活用の最大化、労働環境の改善

水産加工業は、取り扱う水産物や加工方法により繁忙期・閑散期のタイミングが異なることが多い。IoT 等を用いて地域内の工場の稼働状況を「見える化」することで、地域内での業務を融通・分散、冷蔵倉庫等の活用を最大化することができ、繁忙期の残業削減やリソース不足による失注を減らすことが期待される。

④製造工程の分業化・分業化による加工の幅、加工量の増大

これまでは自社の技術、設備、人員で対応出来ない案件は断るしかなかったが、地域を一つの工場として製造工程を分業化することで、より高度で、より幅の広い、より大量の製造が可能となり、それが営業力の強化に繋がることが期待される。

⑤地域産業ブランドの確立

地域の同業者が連携した取組を行うことで、「鯖江＝メガネ産業」「燕三条＝金属加工」にも匹敵する地域産業ブランドを確立する。

B. 「水産オープンイノベーションプラットフォーム」

メンバーシップ制度の検討

持続可能なビジネスモデルを構築するため、一社 FJ が地域内外のヒト・モノ・カネ・情報といったインセンティブを提供する対価として、本プラットフォームに参画する地域企業や外部企業（アグリゲーター）から会費収入を得る「メンバーシップ制度」を検討・設計する。

本調査では、地域企業や外部企業等へのヒアリングを行い、適切なメニューや会費プランを設計し、自社のウェブサイト等を活用して対外的に発信することを想定する。

C. 「水産イノベーションファンド」設立の検討

将来にわたって、地域を牽引する強い水産業をつくるため、事業承継や M&A、大規模化、外部環境の変化に対応した新規投資など、企業戦略の見直しが必要となってくる。

一方、企業戦略の策定・見直しにおいて重要な役割を果たす地域金融機関には、水産業に精通した職員がおらず、現実的かつ具体的な事業計画策定やそれに合わせた投資計画の策定が困難な状況にある。

そうした中、本調査では、水産業に特化した「水産イノベーションファンド」の設立を視野に、専門家やファンド事業者、地域金融機関等へのヒアリングを行い、近い将来のファンド設立を目指す。

D. 「水産イノベーションラボ」設立の検討

地域企業と外部企業（アグリゲーター）が連携して、新事業を生み出すしくみとして「水産イノベーションラボ」の立ち上げを検討する。

具体的には、上記【2】に記載した「水産オープンイノベーシ

ョンプラットフォーム」メンバーシップ制度の検討と合わせて、外部企業・人材向けの受け入れメニューを企画し、地域の課題抽出・課題解決に向けた試行的な取組を行う。

一社 FJ の有するネットワークを活用し、IT 企業、物流企業、アパレル企業、デザイナー、ベンチャー企業、研究機関、起業を目指す学生・個人等の多様な職種・人材に周知し、水産イノベーションラボの可能性と今後必要な取組について調査を行う。

E. 地域商社機能の強化に向けた検討

地域が主体性を維持しつつ、持続的に発展するための一つの手段として、地域産品等のマーケティングや商流の確保等を行う「地域商社」への期待が高まっている。地域商社機能を確立することで、地域産業における、域内事業者間の調整や連携促進、域外への営業及びマーケティングの効率・効果化、取引及び生産の効率化や規模化、地域の強みの顕在化やブランド発信力の強化等が期待される。

しかしながら、「商社」という名は付くものの、純粋に利益追求を行う民間商社の様なビジネスモデルはそのあり様とマッチしておらず、目的に合致した持続可能な運用モデルの模索が課題となっている。

本事業では、全国の地域商社の事例を調査の上、石巻圏における持続可能な地域商社モデルを模索し、将来的な在り方を取りまとめる。

F. その他関連する取組（他事業との連携）

一社 FJ が他事業により実施する「石巻人事部 水産 ver. 」とも連携して、人材確保の基盤づくりに取り組む。

中小企業における人材確保という課題に対しては、個社単位での採用活動や採用体制の構築には限界があり、地域全体として、地域内外の人材が石巻で働くことを選択してもらう採用活動や採用母集団、採用ブランドの形成が必要である。

一社 FJ では、東北経済産業局「水産加工業等イノベーション人材確保事業」、復興庁「新ハンスオン支援事業」、石巻市「担い手育成事業」を活用して、水産業における多様な人材確保に取り組んでいるが、それらの事業とも連動して、水産業に多様な人材が関わり続けるしくみを検討・構築する。

IV. 地域・社会課題解決を行う事業の内容

A. 『石巻ワンファクトリー構想』の実現に向けた検討

本構想の検討のため、調査・ヒアリングを計 10 社実施した。

10 件のヒアリングの結果、石巻ワンファクトリー構想の事業化を検討しつつ、2 社の外部企業の協力を得ながら事業を進めていく。

ヒアリング総括

■売り手（石巻圏の水産加工会社）

石巻ワンファクトリー構想は、石巻圏の水産加工会社 6 社に説明し、概ね進めることに合意をとることができた。本構想を進めるうえで重要なポイントは以下にまとめる。

- 大ロット受注依頼を各工場、各社の強みに合わせて対応していく。
- 小ロット受注依頼を閑散期に各社に配分し、さらには地域としての継続取引にしていく。
- 情報の開示やオープンソースにすべき部分とクローズドソースにすべき部分を丁寧に合意形成し、書面などに取り交わす。

■買い手（外部企業）

石巻ワンファクトリー構想に買い手側として関わる予定の小売、卸、バイヤー等へのヒアリングを以下にまとめる。

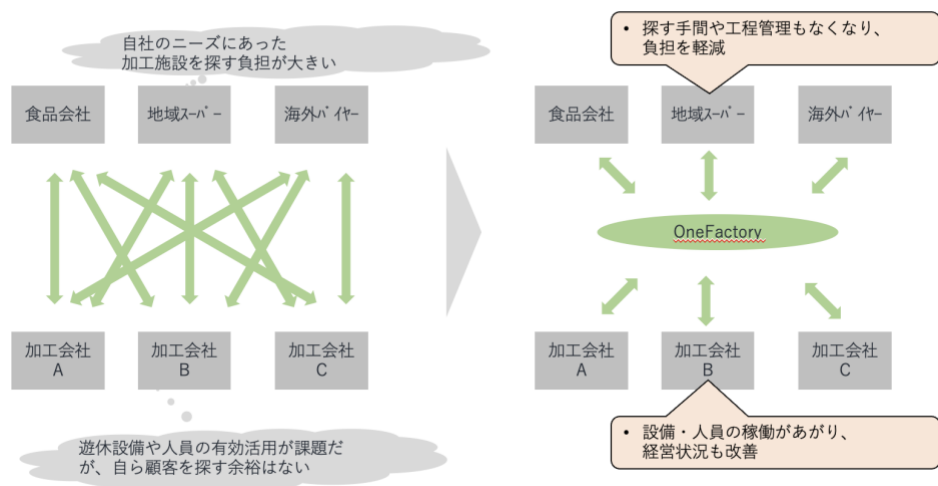
- 商社機能と近いものがある。
- 情報面から買い手側の支援ができる取り組みになる。
- 水産加工会社とのマッチングには、品質管理や加工品のクオリティを担保することが課題となってくる。

今後の石巻ワンファクトリー構想の実現（事業内容）

2 社の外部企業の協力を得ながら、石巻ワンファクトリー構想を進めていく。以下が現段階でのサービスの方向性である。買い手と売り手の抱える課題を解決するマッチングプラットフォーム事業をワンファクトリー構想として進める。

以下、図を参照

OFの目指す姿



B. 「水産オープンイノベーションプラットフォーム」

メンバーシップ制度の検討

本制度の検討のため、調査・ヒアリングを計 7 社実施した。以下に、各ヒアリングについてまとめる。また、「メンバーシップ制度」への意見だけではなく幅広くオーガナイザー組織の持続可能な収益モデルに着目したヒアリングを実施した。

ヒアリング総括

本ヒアリングでの各属性ごとに総括をまとめる。

■アグリゲーター

共通の価値（お金を払ってでも欲しい情報）は、「市場の一次情報」（現状）と「情報提供者の仮説」（構造）であることがわかった。今後、アグリゲーター向けの受け入れ内容にはこれらの情報を提供できることを掲載する必要がある。また、費用に関しては会社によって違うのでこちらで会社ごと、もしくはプランごとに適切な値段設定をする必要がある。

■石巻圏プレーヤー

「メンバーシップ制度」でメンバーシップに入れば、幅広く多様な支援が受けられる。ではなく、採用支援や広報支援などの提供価値を明確にすることで、月額メニューやスポットでの法人課金ができる。

■オーガナイザー組織

共通点としては、収入における行政予算（補助金や委託金）と自主事業（法人課金）のバランスが良い、且つ行政予算への依存は変えたいという姿勢であったことがわかった。

今後の「水産オープンイノベーションプラットフォーム」 メンバーシップ制度について（事業内容）

本調査・ヒアリングはオーガナイザー組織の持続可能な事業計画作りのために重要な項目であり、「メンバーシップ制度」にとられない多様な収益源を考える必要があるとわかった。今後、オーガナイザー組織の持続可能性を高めるために以下の収益モデルを考える。

（アグリゲーター向け）

外部企業向けに受け入れのメニューを作ること、オープンにすることが重要である。また、同時にメニューに①1 時間単位でのオンラインヒアリング、②1 日の現地研修、③半年間の事業伴走など、多様なニーズに答えられる選択肢、料金メニューを作る必要がある。※料金メニューは、D.「水産イノベーションラボ」設立の検討で記載

（石巻圏プレーヤー向け）

メンバーシップの会費ではなく、具体的な支援メニューを用意

し価値を提供することが重要である。今後の方向性としては、共同宣伝、共同採用、共同研修の活動を開発し法人課金を目指す。

一方、地域全体に対して影響を及ぼすためにも、市町村や官公庁の委託、補助金を使いながら法人課金ができない、余裕がない事業者へもアプローチを進めることで結果として、地域全体の底上げを目指す。

C. 「水産イノベーションファンド」設立の検討

設立の検討のため、調査・ヒアリングを計4社実施した。

事業内容

それぞれ調査・ヒアリングを生かしながら、ミュージックセキュリティーズ株式会社と共同し、「フィッシャーマン・ブルーファンド」を立ち上げる方向性で進んだ。2022年3月14日にファンド立ち上げの合意形成をリリースした。（参考 URL 参照）

「フィッシャーマン・ブルーファンド」 プレスリリース

[https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000003.000040639.html](https://prt看mes.jp/main/html/rd/p/000000003.000040639.html)

D. 「水産イノベーションラボ」設立の検討

設立の検討のため、外部企業、人材の受け入れを計6社実施した。

事業内容

外部企業、人材の受入れを実施した中で、以下の 2 つの観点でまとめ、今後の事業内容、受け入れメニューをまとめる。

1. 受け入れ後の地域、会社へのインパクト

a. 成果

石巻地域や水産加工会社に多様な企業が入り、関わる流れやきっかけを数多く作ることができ、アグリゲーターがしやすい風土を整えることができた。

このような成果が出たポイントとしては、オーガナイザー組織の受け入れ力（地域内での信頼、調整や企画力、柔軟性等）が高く、どんなニーズでも受け入れることができたためだと考える。

b. 今後の取り組み

「受け入れに関する料金」と「アグリゲーターの本気度」の 2 点を今後改善する必要がある。無料での受け入れをしていたため、石巻圏プレイヤーの水産加工会社に対して全くメリットのない場を提供してしまうケースがあった。

料金設定することにより、今後の取引やイノベーションに繋がる本気度の高いアグリゲーターを呼ぶことができると考える。一方、初期で料金が払えない受け入れの場合でも、成果に繋がるものもあるため、慎重に受け入れ段階で吟味する必要がある。

2. 受け入れメニューの検討

今回の受け入れに関して大きく以下の 3 つに分けられる。3 つに合わせた受け入れ料金メニューを設定する必要がある。

1. 意見交換会や事業フィードバックなどの単発会議
2. 終日～1泊2日にかけての会議以上の受け入れ対応
(試食会や水産加工会社視察ツアー)
3. 事業開発や商品開発、実証実験

「水産オープンイノベーションプラットフォーム」
メンバーシップ制度の検討と合わせて、以下を検討する。

<料金メニュー>

- ①スポットヒアリング価格：1時間 10,000 円～
 - ②水産業理解の研修受入：1泊2日 200,000 円～
 - ③事業開発伴走支援：月々200,000 円～（半年間より）
- ※会社の状況に合わせて見積等は柔軟に対応

E. 地域商社機能の強化に向けた検討

強化の検討のため、調査・ヒアリングを計5社実施した。

全国に数多ある地域商社的な事業体の中で、東北や水産を念頭に特筆すべき事例を調査、5つのモデルに分類し、石巻地域の水産業における、持続可能な地域商社モデルへの参考とする。

ヒアリング総括

「a.地域単独企業による推進モデル」、「b.地域複数企業による連携モデル」、「c.地域大手資本による推進モデル」、「d.地域行政による推進モデル」、「e.国（総務省）による推進モデル」、の5つに分類し、東北地方や水産業を中心に、全国の有望事例を調査、ヒアリングをした。

事業内容

石巻地域には、既に地域商社機能を発揮し始めている民間事業者が少なからずおり、それら事業者に行政が継続的

かつ積極的に関わり、支援とともに公益性を求めるモデルが、時間、コスト、効果の観点から最も望ましいと考える。

尚、冒頭で記した通り、地域商社機能は多岐に渡っており、石巻地域の水産業発展に向けて、どの機能を重点的に求めるかの議論を深めることが肝要と考える。

F. その他関連する取組（他事業との連携）

本連携は持続可能な事業計画に対して、重要な役割を果たすと考え。また、【2】「水産オープンイノベーションプラットフォーム」メンバーシップ制度の検討に関与すると考える。

「石巻人事部 水産 ver.」（現 SeaEO プロジェクト）では石巻市における共同採用・共同育成のモデルが出来つつある。さらに、地域企業にとって、地域全体での採用支援や定着支援に各企業は大きなメリットを感じている。「石巻人事部水産 ver.」での売上、企業課金の合意も進んでおり、持続可能なオーガナイザー組織に重要な役割を担うだろう。

SeaEO PROJECT

水産業×テクノロジー

東京の大手企業でなくても 地域で安心して挑戦し、成長できる環境を整えます



地域には中小企業が多く、社長が人事を含め多くのタスクを抱えてしまっている現状があります。人材の確保や育成に十分なリソースを投入することができていません。しかし、人材の確保は不可欠であり、地域で働くを選択した若者への教育は会社だけでなく、この地域にとってもよい影響を与えます。今回のプロジェクトで、コーディネーターと複数企業で共に人材育成に取り組むことで、地域でも安心して挑戦し、成長できる環境を整えることができました。これを通して、SeaEOプロジェクトに参画してくれた人が理想のキャリアを歩めることを目指しています。

(WEB サイトより抜粋)

V. 地域・社会課題解決を行う事業に係る収支計画の内容

本事業での調査・ヒアリングを通じて、メンバーシップの会費収入だけではなく、他の方法やいくつかの事業からの収益を検討する。

背景としては、当初予定していたメンバーシップの会費収入について、石巻圏プレイヤー向け料金がヒアリング結果より難易度が高いことが明らかとなり、同時に他事業での収益や外部企業からの法人課金の可能性を強く感じたためである。

メンバーシップの会費収入や一つだけの収入源にとらわれず、オーガナイザー組織のネットワークの強みを生かし、市町村や官公庁からの委託事業、外部企業（アグリゲーター）からの課金、石巻圏プレイヤーからの法人課金、自主事業の開発、外部企業（アグリゲーター）とのレベニューシェアなど、それぞれのニーズに合わせたキャッシュポイントを用意すること、提案することが重要と考える。

収支計画（2023 年）

【収入】（計：280 万円）

- ・WEB サービス「石巻ワンファクトリー」
- ・水産オープンイノベーションラボ
- ・水産イノベーションファンド「フィッシャーマン・ブルーファンド」
- ・石巻圏 地域商社

- ・石巻圏での共同採用・共同研修

【支出】（計：274 万円）

- ・事務局人件費：22 万×12 ヶ月×1 名 2,640,000 円

- ・諸経費：100,000 円

VI. 地域・社会課題解決事業を実施するに当たっての連携体制

今年度は以下の画像を MAP'S+O を目指す姿として、事業を実施し、調査を重ねてきた。調査を通じて、様々なステークホルダーと繋がった。次年度以降も MAP'S+O の連携体制構築を目指し、調査・ヒアリングを通じて得られた結果と今後の課題について記載する。

結果

石巻圏では石巻市と定期的に情報交換を実施し、各事業の説明、オーガナイザー組織として動くことに対して合意形成を実施した。また、石巻圏プレイヤーとは本事業を進める中で定期的な情報交換を実施してきた。

外部企業（アグリゲーター）との連携体制づくりにも取り組んだ。個人、ベンチャー、大手企業、大学と幅広く繋がり、今後継続的な取り組みに発展する事例も生まれた。具体的には、インターンプログラムの作成、新規技術の実証実験、1 泊 2 日の事業開発に向けた受け入れなどである。

今後の課題

次年度以降の MAP'S+O の連携体制を作る課題は 2 点考えられる。

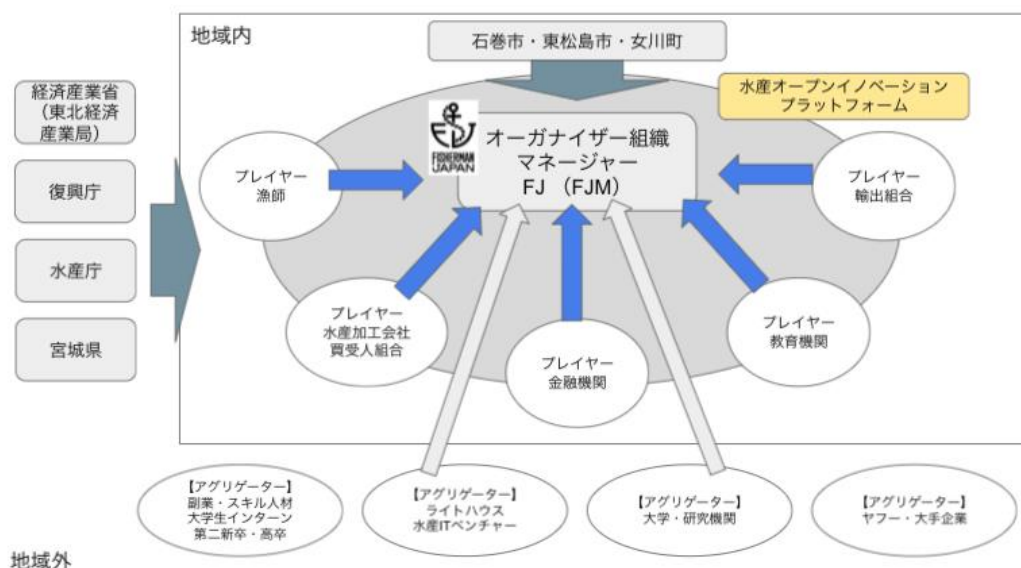
1 点目は、石巻市だけでなく、東松島市や女川町にアプローチを行い石巻圏域で MAP'S+O を作ることである。一方で、人口 15 万人、宮城第 2 位の人口を誇る石巻市での連携体制はこの 1 年ではまだ未完成だと考える。東松島市や女川町にアプローチをかけつつ、引き続き石巻市での連携体制作りにも注力し、長期的に石巻圏の MAP'S+O の連携体制を検討する。

2 点目は、本事業のオーガナイザー組織の目的にある、「石巻圏に関わりたい全ての人をつなぐネットワーク」と「多様な担い手による共

創の中から、新たな製品・サービスや革新的なビジネスモデルが生まれる「オープンイノベーションプラットフォーム」への継続的なコミットメントである。単年度ではなく長期的な取り組みとして求められるだろう。そのためにも持続可能な体制の構築は急務であり、今回の調査で大きく進歩したと考える。

メンバーシップ会費での収益化だけではなく、市町村や官公庁からの委託事業、外部企業（アグリゲーター）からの法人課金、石巻圏プレイヤーからの法人課金、自主事業の開発、外部企業（アグリゲーター）とのレベニューシェアなど、それぞれのニーズに合わせたキャッシュポイントを用意することが重要になってくる。

<地域・社会課題解決事業を実施するに当たっての連携体制図>



VII. 地域・社会課題解決事業の想定スケジュール

事業内容	サービス内容	想定スケジュール（2022年～2023年）
『石巻ワンファクトリー構想』の実現に向けた検討	水産オープンイノベーションラボ（研修受入・新規事業やSDGs取り組みへの伴走）	4月：受け入れメニュー料金表 WEB 公開 5月～6月：営業活動、宣伝活動 7月～3月：受入実施期間・サービス提供

「水産オープンイノベーションプラットフォーム」メンバーシップ制度の検討 「水産イノベーションラボ」設立の検討	石巻圏での共同採用・共同研修（地域人事部水産 ver.）	4 月～6 月：サービス構築・周知 7 月～9 月：契約締結 10 月～3 月：サービス提供
「水産イノベーションファンド」設立の検討	水産イノベーションファン「フィッシャーマン・ブルーファンド」	4 月～5 月： 資金提供者確保 営業活動 投資先リサーチ 7 月～3 月：継続的なファンド運用
地域商社機能の強化に向けた検討	石巻圏 地域商社	2022 年 4 月～：石巻圏を含む三陸水産物の国内向け販路開拓支援 2022 年 4 月～：石巻産水産物のアメリカ向け輸出体制の構築
その他関連する取組（他事業との連携）	WEB サービス「石巻ワンファクトリー」	4 月～6 月：サービス構築 7 月～9 月：ベータ版 実装 10 月～3 月：正式リリース

VIII. おわりに

「日本一、水産イノベーションが生まれる町」に向かって

一社 FJ 並びに(株)FJM は、本事業でオーガナイザー組織としての持続可能性が上がったと考える。次年度以降、外部企業（アグリゲーター）を巻き込みながら、行政資金のみに頼らず多角的に事業展開ができる。

本事業の目標でもある「石巻圏に関わりたい全ての人をつなぐネットワーク」を構築し、多様な担い手による共創の中から、新たな製品・サービスや革新的なビジネスモデルが生まれる「水産オープンイノベーションプラットフォーム」を形成することは、今後とも長期的な目線で取り組んでいく。

我々の強みは、自らが漁業者と買受人、そして彼らと志を同じくする他分野から参画したメンバーを中心に集まったチームであり、震災後、水産業の課題と実状に直面してきた当事者であることだ。さらに、三陸の海から水産業における"新 3K（新 3K＝カッコいい、稼げる、革新的）"を実行するトップランナーであることだ。

これらの強みは、オーガナイザー組織の持続可能性という点において非常に重要だと考える。事業計画や収益モデルだけでなく、地域からの共感や応援、トップランナーであるがゆえの社会からの期待など多くのリソースが集まる。このリソースを活用し、決して短期的目線になるのではなく、中長期の目線で地域に根を張り、10年、20年先の「日本一、水産イノベーションが生まれる町」を作る。

その先に「魚のまち」石巻市民のシビックプライドをも醸成し、地域外だけでなく、地域内からも水産業に多様に関わる人材が多く輩出され続ける、持続可能な地域づくりに寄与していく。

IX. 参考 URL

A. サトー商会 三陸オールスター 海鮮鍋セット

https://www.satoh-web.co.jp/latest/%e3%80%90tv%e3%81%a7%e7%b4%b9%e4%bb%8b%e3%81%95%e3%82%8c%e3%81%be%e3%81%97%e3%81%9f%ef%bc%81%e3%80%91%e3%83%9f%e3%83%a4%e3%82%ae%e3%83%86%e3%83%ac%e3%83%93-oh%e3%83%90%e3%83%b3%e3%83%87%e3%82%b9/?fbclid=IwAR3Fez449h06ox3ABtVnJWFNHFj_CiFB4KxYOhBMv4DCbiKUyevBxBXIMo

B. マサバの脂質評価による適正流通実証プロジェクト開始

https://www.ntt-east.co.jp/miyagi/information/detail/pdf/20211004_01.pdf

C. 「フィッシャーマン・ブルーファンド」 プレスリリース

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000003.000040639.html>