



ふるさと納税を通じた地域アントレプレナーシップ 創出：ユニークな地域開発ツールへ(返礼品提供事 業者の新商品開発とビジネス力向上からの示唆)

保田, 隆明
久保, 雄一郎

(Citation)

神戸大学経営学研究科 Discussion paper, 2018・11

(Issue Date)

2018-08

(Resource Type)

technical report

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81010506>



Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2018-11

ふるさと納税を通じた地域アントレプレナーシップ創出
～ユニークな地域開発ツールへ～
(返礼品提供事業者の新商品開発とビジネス力向上からの示唆)

保田 隆明 久保 雄一郎

Discussion Paper Series

ふるさと納税を通じた地域アントレプレナーシップ創出 ～ユニークな地域開発ツールへ～ (返礼品提供事業者の新商品開発とビジネス力向上からの示唆)

保田 隆明¹ 久保 雄一郎²

2018年8月16日

概要

ふるさと納税は、地域の事業者が返礼品を提供することで地域経済が潤う仕組みとなっているが、消費者に選ばれる商品を作るインセンティブが内包されていることと、自治体と二人三脚で取り組んでこそ実績が上がる仕組みとなっていることで、従来の助成金頼みではないユニークな中小企業政策と位置付けることができる。その効果を確認するために、全国のふるさと納税の返礼品を提供する主要な事業者に対して、新商品開発の取り組み状況やビジネススキルの変化などについてアンケート調査を行なった。

結果は、返礼品市場をきっかけとして地域での新商品開発、新規事業創造への取り組みの萌芽があること、またビジネススキルの向上が見られる傾向にあることが確認された。一方で、返礼品による売上高の高い企業、返礼品への依存度の高い企業の登場も見られたことから、ふるさと納税を出口戦略も見据えた実行性のある中小企業政策として機能させて行くことが必要である。

キーワード：ふるさと納税、新商品開発、新規事業創造、地域アントレプレナーシップ、地域開発

1 はじめに

1.1 ユニコーン or 地域アントレプレナーシップ?

本論文の問題意識は、地域アントレプレナーシップの創出による日本経済の活性化である。起業政策を議論する際、ユニコーンに代表されるグローバル展開が可能な、企業価値が10億ドルを超えるようなベンチャー企業の排出に注目が集まりやすいが、そのハードルは高い。日本政策投資銀行のレポート(2017)では、日本の起業活性化に向けた課題を整理しているが、その中ではユニコーン企業が日本ではほとんど存在しないと指摘しており、その背景として、VCの投資対象となるような企業の開業率、VCの投資額と件数、IPO件数、ベンチャー企業を対象としたM&Aのいずれにおいても、日本が米国のそれらからは大きく後退状態であることを挙げている。また、シリコンバレーのような産業の集積地の不在、起業教育不足、起業家の社会的認知度の低さなども日本が抱える課題であると指摘し、それら一つ一つを改善させて行くようなエコシステムの存在が必要であると提案している³。これらの課題認識は、以前より国を始め様々なところ共有されてきている。しかし、これまでに目立った有効策は登場していない。

¹ 神戸大学大学院経営学研究科准教授。事業創造&地方創生センター長。執筆責任者。hoda@port.kobe-u.ac.jp

² 神戸大学大学院経営学研究科事業創造&地方創生センター研究員。

³ たとえエコシステムが整備されたとしても、英語面でハンディを抱える日本では、ユニコーンの排出はなおさら容易ではない。米国では、元祖ユニコーン的存在であるFAANG銘柄(Facebook, Apple, Amazon, Netflix, Google)について関心が高いが、それらは検索、メディア(SNSを含む)、ネット通販という言語(英語)が中心的な役割を果たすサービスを展開する企業である。世界の大学ランキングに目を向けても、トップ10は米国6大学、英国3大学、スイス1大学となっており(イギリスの高等教育専門誌「THE (Times Higher Education)」による)、日本語がドメインの日本企業にとってはそれから世界的に優秀な大学からの人材調達面では不利である。

さらに、たとえエコシステムが整備されたとしても、英語面でハンディを抱える日本では、ユニコーンの排出はなおさら容易ではない。米国では、元祖ユニコーン的な存在である FAANG 銘柄 (Facebook, Apple, Amazon, Netflix, Google) について関心が高いが、それらは検索、メディア (SNS を含む)、ネット通販という言葉 (英語) が中心的な役割を果たすサービスを展開する企業である。世界の大学ランキングに目を向けても、トップ 10 は米国 6 大学、英国 3 大学、スイス 1 大学となっており (イギリスの高等教育専門誌「THE (Times Higher Education)」による)、日本語がドメインの日本企業にとってはそれら世界的に優秀な大学からの人材調達面では不利である。

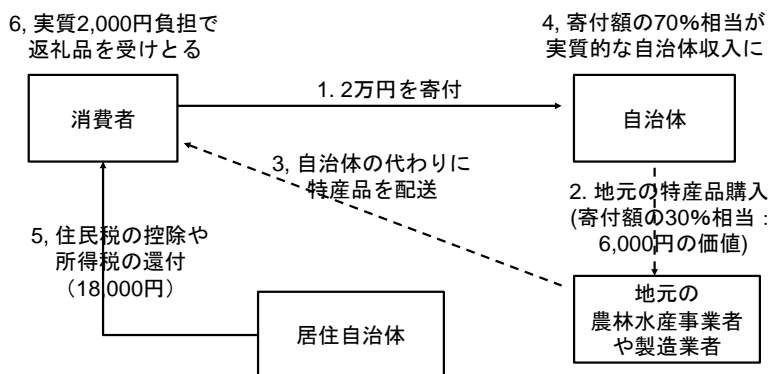
そこで本稿では、ローカル企業におけるアントレプレナーシップ創出に注目する。株式公開を目指さない企業 (特に地方) の生産性、収益性、成長力を広く浅く改善することによる、日本の GDP 改善の可能性である。上場を目指すようなベンチャー企業の排出にエコシステムが必要なと同じように、地方の中小企業、ベンチャー企業にも、事業展開、ビジネス成長、アントレプレナーシップ創出のためのエコシステムが必要である。また、人口減少に直面する地方では起業のハードルが高いため、既存企業内で新商品開発や新規事業を起こすという企業内ベンチャーのためのアントレプレナーシップも重要である。したがって、地方でのアントレプレナーシップを議論するときは、対象を新規起業のみに絞るべきではなく、既存企業内における取り組みにも注目すべきである。

これまでの中小企業支援策は補助金頼みのものが多く、なかなかエコシステムにつながらなかった。しかし、2008 年に開始されたふるさと納税では、返礼品の提供を通じた地域間での競争促進と地方の企業のビジネス意欲向上が発生しているという事例がある。それが全国的な現象になりうるのなら、ふるさと納税は、日本で必要とされる地域アントレプレナーシップ創出のエコシステムとなれるかもしれない。本稿では、それを確かめるために、ふるさと納税の返礼品を提供する事業者へのアンケート調査を行なった。

1.2 ふるさと納税は地域アントレプレナーシップ創出のエコシステムとなり得るか

ふるさと納税は、自らが指定する居住地以外の自治体に寄付することができる制度である。寄付額のうち 2,000 円を超える金額については、住民税の控除や所得税の還付を受けることが可能なため、実質的な負担額は 2,000 円となる。加えて、寄付金を受け取った側の自治体が、寄付者に対してお礼の品 (返礼品) を提供することが一般化している。

図 1 ふるさと納税の仕組み



実質2,000円の負担で、6,000円相当の返礼品を得る

注: 保田・保井 (2017) から転載、一部変更。

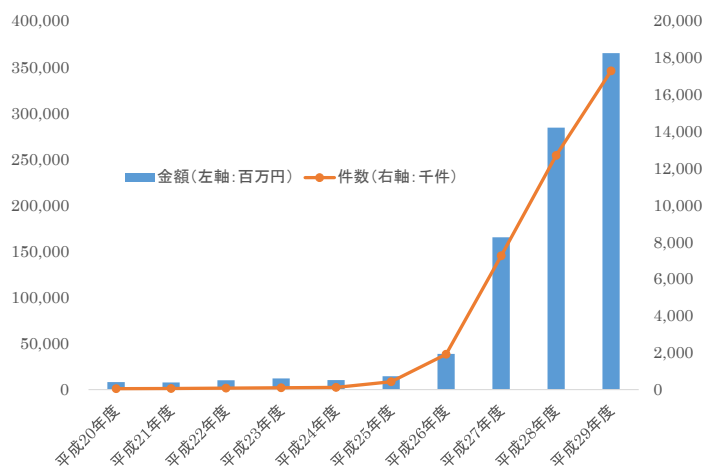
一時は高額な返礼品が話題となったが、寄付額の3割相当以下とすることという総務大臣通知が2017年4月に出たため、最近ではほとんどの返礼品は寄付額の3割相当となっている。したがって、たとえば、ある個人が2万円をある自治体にふるさと納税をした場合、18,000円は税金の控除や還付でキャッシュバックされ、一方、6,000円相当(2万円の3割)の返礼品を受け取るため、この個人は実質的に4,000円分だけ得をするということになる。困るのは、その個人の居住地の自治体である。入ってくるはずの住民税が減額してしまう⁴。

このように、ふるさと納税は寄付の形態を取るものの、実質的には個人が納税先を一部移転させる制度であると言える。そして、その移転先の選択に返礼品の魅力度合いが影響しているというのが実態である。もっとも、最近では、ふるさと納税の使い道を事前に特定し、広く共感を得ることで選ばれる自治体になろうとするガバメントクラウドファンディングも広がりつつあるので、返礼品が全てではないが、消費者の意思決定に与える影響力は大きい。

総務省の発表によると、ふるさと納税による住民税控除額(平成30年度課税)は2,447億円となっており、この金額の住民税が本来とは異なる自治体に納税されたということになる。その他、所得税の還付分など合わせた平成29年度のふるさと納税の受入れ件数は1,730万件、受入総額は3,653億円であった。このうち、返礼品の調達に係る費用は1,406億円であり⁵、これは返礼品を提供する全国の企業のふるさと納税関連総売上ということになる。

このようなふるさと納税の状況に対しては、賛否両論存在する。反対意見としては、税のあり方を歪める、返礼品は自治体の公金による随意契約の買い取りではないか、総務大臣通知を違反する自治体が多額の金額を集めており趣旨に反する⁶などである。一方、賛成派は、返礼品経済圏による地方経済下支え効果や、返礼品は地方の事業者の創意工夫を引き出し、ビジネス力の向上など事業者育成効果を有すると指摘する。

図2 ふるさと納税の市場規模推移



出典：総務省公表データ。

⁴ ふるさと納税の概要については総務省のウェブサイト詳しい。

⁵ 平均返礼率は38.5%である。総務大臣通知の3割を上回っているのは、一部自治体が大臣通知への対応に時間を要している、あるいは、通知を無視して高い返礼率での返礼品提供を継続しているためである。総務省は平成30年7月6日の公表資料で、それら通知に平成30年9月以降も違反し続ける見込みの12の自治体を実名で公表した。

⁶ 高い返礼率や高額な返礼品の提供を自粛するように総務大臣通知が出ているが、通知に強制力はないため、違反する自治体が存在し、それが健全な競争を歪めているという意見。

そこで、制度の良し悪しや、どのように改善すべきかの議論は別に譲るとして、本稿では本制度が地域の事業者のビジネス力改善に寄与するのか、育成支援効果が存在するのかを、返礼品提供事業者へのアンケート調査で明らかにする。賛成派が主張するような効果がなければ、ふるさと納税は単なる税金によるモノの買い上げ、すなわち、一時的なバラマキとなんら変わらず、政策評価としては、従来の補助金頼みのものと同様ということになる。一方、地域事業者の「育成道場」の役目を果たすなら、その存在意義は大きく、地域アントレプレナーシップ創出のエコシステムとして前向きに評価することができるかもしれない。以下、2章で既存の中小企業政策とふるさと納税の現状を整理し、3章では全国の主要自治体の事業者に対して実施したアンケート調査の方法を、4章では分析結果と解釈を、5章でまとめと考察を行う。

2 中小企業政策とふるさと納税

2.1 地域中小企業政策の現状と先行研究

我が国の中小企業支援策は、1963年に制定された中小企業基本法によって基本的な方向性が定められている。当初は、大企業と中小企業の二重構造論を前提とし、中小企業に対する格差の是正を基本理念として設定していた。その後、1999年に同法律が改正され、従来の保護的政策から、中小企業を経済活力の源泉と捉え直した成長支援へと政策の基本的理念を大きく転換し、全国一律の定型的な政策から先進的取り組みを支援する流れとなった（黒畑 2012）。さらに、小規模事業者に焦点を当てた支援措置の必要性が認識され、2014年に小規模企業振興基本法も制定されている。そして最近では、「日本再興戦略 2016」において、2020年までに黒字中小企業・小規模事業者を70万社から140万社に増やすことが掲げられている。

そのような中、日本の中小企業支援策の特徴について、江島（2006）は、我が国の中小企業への公的支援政策は補助金を中心で、戦略的な経営ノウハウなどの支援が少ないことを指摘している。同様に、名取（2017）も自治体による中小企業の新規事業支援政策のほとんどが、技術開発に対する補助金であり、中小企業に不足している市場情報や品質管理についての知識醸成が必要であることを指摘している。

実際の姿を確認すると、地方自治体による中小企業支援策の実証的な研究として、岡室・西村（2017）は、中小企業向けの研究開発補助金事業を実施する地方自治体の特徴を明らかにしている。その中では、研究開発補助金事業を実施する地方自治体は、地域内における製造業の比率が高いこと、積極的な商工行政や健全な財政があることが指摘されている。また、家森ら（2014）は愛知県内の中小企業を対象に、東海地域振興に向けた各種政策手段の効果に関するアンケート調査を実施した。その結果、成長性の高い企業は、科学技術開発拠点の整備と企業の国際展開の支援について高く評価していることがわかっている。このようにものづくりを中心とした補助金や地域振興策は比較的充実しており、かつ、恩恵を受ける側の企業からも評価されている。問題はそれ以外の支援の充実である。

黒瀬（2006）は、中央集権的だった中小企業支援策を地域主体にシフトすることによって、自治体による現場主導の中小企業政策の可能性を指摘している。また、本多（2016）は、自治体による中小企業政策は地域経済面と地域社会面の両方の目的があるが、それまでの先行研究では前者に比重が重く置かれてきたことを指摘した上で、後者も重要であること、そして、中小企業側も地域社会への貢献意欲が高いことを明らかにしている。これは、いわゆるユニコーン型ベンチャー企業排出の際には考慮されない点であろう。

なお、新規開業企業の開業時と開業後の顧客・販路開拓を研究した井上（2016）では、新規性を基軸とする顧客獲得では資金手当が必要になること、また、既存のネットワーク依存では新規顧客は開拓できないことが指摘されている。顧客の獲得について、かつてはマッチングイベントなどが重要であったが（たとえば、伊東ら 2002）、インターネットとスマホが普及した昨今では、特に B2C 企業において直接インターネット上で顧客を獲得することが重要になっている。

2.2 中小企業政策としてのふるさと納税の可能性

これまでに様々な中小企業およびベンチャー企業支援策が導入され、実施されてきた。それらとふるさと納税の大きな違いは、ふるさと納税では商品の出口である市場が先に用意されていることである。多くの中小企業およびベンチャー企業支援策は、事業の立ち上げや資金調達に関するものであり、売り先の確保は企業が独自に行わないといけない。しかし、ふるさと納税は逆に市場と潜在顧客は提供されており、さらに受注業務、顧客対応、PR・広報などでも自治体が支援するという従来の政策とは全く異なる構造である。もっとも、ふるさと納税は返礼品ありきで始まった制度ではないため、返礼品市場の存在をもってふるさと納税を中小企業、ベンチャー企業の支援策と呼ぶことにはやや違和感はあるが、結果としてはそうになっている。

筆者らの返礼品提供事業者へのヒアリング調査でも、地域の事業者がふるさと納税の返礼品市場に参入した動機として、「そこに市場が登場したから」と答える企業が少なくない。まずは試しに売ってみる、売るものがなければ作ってみるというアプローチである。たとえば、平成 29 年度のふるさと納税の調達金額で全国 9 位の 39 億円を集めた高知県奈半利町の事例を見てみる。同町は人口 3,500 人に満たない場所である。当然、地場産業や地域特産品と呼べるものはほとんどなく、あったとしても生産量は域内消費をまかなうほどしか存在しなかった。そこで、自治体職員が町内の様々な事業者に新商品の開発を呼びかけ、返礼品の提供を開始した。地元の居酒屋など、通販の経験もない事業者が突然返礼品の提供を開始したため、当初は梱包や品質について返礼品を受け取った人たちからのクレームが多数寄せられたそうである。それに対して、商品や梱包、発送の改善を重ねてきた。また、町が農作物食材の加工場と海産物の加工場をそれぞれ建設し、返礼品の出荷体制を整備した。これら加工場は新規雇用を生みだしている。もっとも、それら加工場の出荷額の返礼品依存度が強い場合は、制度依存となり自立できず、従来の補助金頼みの政策と変わらないことになる。しかし、農作物食材の加工場では、併設している物販・イートインスペースでの売上が順調であり、広く広域からも訪問客があるとのことである。

また、高知市内で勤務していた地元出身のパティシエが、U ターンで戻ってきて起業し、スイーツ専門店を開業した。これも、ふるさと納税の返礼品市場が存在したことが後押しをしたとのことである。同社の売上は半分程度が返礼品向けであるが、残り半分は店舗での売上である。店舗を訪問する客は半径数十キロに及ぶとのこと、人口 3,500 人ほどの町およびその周辺ではおしゃれなスイーツ専門店のニーズはないと思われていたが、それはニーズがないのではなく、存在できなかったからニーズが顕在化しなかっただけであり、実際に開店してみると遠くの町からも買いに来てくれることが分かった。人口減少に直面する地方では、従来の商圈で商売をしている限りは縮小の一途を辿るが、このようにインターネットを活用して、市場を全国に広げると、一挙に商圈が広がり、その地域での販売だけでは存立しえない事業者も経営していくことができる。

このように、ふるさと納税は、返礼品を通じて先に地方の事業者向けの市場を創出したことが他の政策とは大きく異なるユニークな点であり、それが各地域での創意工夫を引き出しつつある。しかも、その市場の参入障壁は比較的 low、圧倒的な競合他社も存在しない。参入する企業は、ほとんど地方の規模の大きくない事業者である。通常のビジネスでは、どの市場に参入しようにも、参

入障壁は高く、たとえ参入できたとしても、大資本をバックとする大手民間企業との競合に直面するため、地方の中小企業に入り込む余地はない。自治体による支援と、新規顧客の開拓は先の先行研究での可能性と課題として認識されていたが（黒瀬 2006, 本多 2016, 井上 2016）、ふるさと納税では、図らずも返礼品市場を通じてそれを実現してしまったということになる。

2.3 ふるさと納税の持続可能性

一方、課題としては、その市場はサステナブルかということである。たしかに地域事業者のビジネスチャンスは拡大するが、返礼品は地元の自治体がいっている。そして、その原資はふるさと納税によって調達したお金であり、それらはもともとどこかの自治体（特に都市部）の住民税として収められていた税金である。これについては、都市部の自治体でお金が使われていた場合と、ふるさと納税をした先の自治体で使われた場合での、税金の有効活用度合いの分析が別途必要である。

なお、ふるさと納税は、都市部の自治体から地方の自治体への住民税の移転という形で理解されることが多いが、都市部の自治体もふるさと納税でお金を集めることは理論上可能である。そして、各個人がふるさと納税をできる上限金額が、住民税の 2 割が目安であることを勘案するに、ある自治体の住民全員が上限金額までふるさと納税を実施したとすると、その自治体の税収は 2 割減となる。逆に言えば、それ以上減ことはない。したがって、保田・保井（2017）で議論されているように、ふるさと納税制度が提唱しようとしている姿は、各自治体に現状の 8 割の住民税は保証した上で、残り 2 割のお金を全自治体が一旦拠出し、そのプールされた拠出金を全自治体が競争して奪い合うものだと言える。もし全国民が上限金額までふるさと納税を行なった場合、個人が収める住民税の総額の 2 割の金額が動くので、およそ 2.4 兆円がふるさと納税による市場規模の最大値となり、このお金を自治体間で競争して奪い合うということになる。最大 2.4 兆円分の税収の弾力化である。ふるさと納税の理念の一つに自治体間の競争が進むことが掲げられているが、それとは整合的である。

つまり、ふるさと納税は、制度導入当初から、ある程度は都市部から地方への税収移転は予想していたはずである。もっとも、制度設立当初は、返礼品市場のこれほどの盛り上がりは想定していなかったはずなので、返礼品が都市から地方への資金移動を必要以上に加速させているならば、なんらかの見直しは必要かもしれない⁷。しかし、制度そのもの、あるいは返礼品そのものが廃止されない限りは、返礼品市場は何らかの形で継続していくことになる⁸。

なお、返礼品は税金による特定企業への物品購入を通じた補助金と同じような位置付けにもなりえる。ただし、通常の補助金と異なるのは、消費者が求める商品を作っている企業にのみお金が流れていく、ということである。つまり、補助金の獲得の審査を実質的に市場（消費者）が行なっているということになるため、企業はより市場ニーズに即した商品開発、商品提供を行うインセンティブが出てくる。従来の補助金は、申請書の書類作成が上手であれば獲得できたかもしれないが、ふるさと納税の返礼品として選ばれるには、全国の類似返礼品との競合に勝ち抜く必要があり、商品力を高める必要がある。このように、自然と創意工夫と競争力を引き出す点が、補助金とは異なる。

⁷ 実際、総務省は大臣通知という形で、2017 年 4 月には、返礼品の返礼割合を 3 割以下とすること、高額なものや換金性の高いものの提供を自粛することを求め、2018 年 4 月には、地場産品以外の返礼品の送付について良識のある対応を要請している。

⁸ ふるさと納税を廃止するには法律改正が必要になるが、国会議員の多くが地方選出であることを鑑みるに、本制度を廃止に持って行くインセンティブは、議員側には働きにくいであろう。

2.4 返礼品市場を通じた事業力改善

保田（2017）では、ふるさと納税の返礼品事業を通しての地域事業者のビジネス力向上の可能性を指摘し、その効果を3つに分類している。具体的には、一つ目に、外装や販売単位の変更、二つ目に商流や業態の変更、三つ目が新商品開発や新規事業進出、起業であり、地域の事業者での雇用増加やビジネス力の改善事例が紹介されている⁹。また、返礼品提供事業者の多くが、インターネット通販未経験であったことも報告されている。そして、Hoda and Kubo（2018）では、全国の地域金融機関を対象にしたふるさと納税についての認識調査が行われ、地域金融機関はふるさと納税について、返礼品事業者の新商品開発への意欲や商品のデザイン力を引き上げる効果があると認識していることが報告されている。

しかし、ふるさと納税の返礼品事業者に対して、直接的な効果検証を行った研究は見受けられない。恩恵を受けている地域の事業者が本制度を通じてビジネス力を改善させて、足腰が強くなって初めてふるさと納税は中小企業政策として評価されることになる。そこで、次節以降でその実態を明らかにして行く。

3 分析調査方法

3.1 アンケート調査の目的と背景

ふるさと納税における返礼品提供事業者が本制度を通じて、どの程度ビジネス力の改善を実現しているかを確認するために、主要な自治体の事業者に対してのアンケート調査を実施した。それにより、保田（2017）で報告されているような事例の一般化が可能かどうか検証でき、本制度の意義を図る一助となるはずである。

3.2 研究方法

筆者らは、平成28年度のふるさと納税調達金額での上位20自治体のうち、震災支援の特殊事情を抱える熊本市を除く19地域にアンケート調査の協力を依頼し、うち15地域（以下、「上位地域」）から協力を得た。加えて、上位20自治体以外の状況も対比的に把握する目的で、それら以外の任意抽出の10自治体（以下、「任意地域」）にも協力を得て、同様のアンケート調査を実施した¹⁰。具体的なアンケート調査の方法は、アンケート調査票一式を各自治体に筆者らが送付し、各自治体から域内の返礼品提供事業者すべてにアンケートを1部ずつ転送してもらった。回収は、各事業者より直接筆者らに返送してもらう形で行った¹¹。総送付数は、計1,073社（計25自治体合計）であり、

⁹ 長崎県平戸市の事業者の商品のデザイン改善、岩手県北上市の事業者のB2BからB2Cへの進出や鹿児島県志布志市の1次産業事業者による2次産業、3次産業への進出、鹿児島県大崎町での新商品開発事例などが紹介されている。

¹⁰ 上位地域に含まれる自治体は以下の15：宮崎県都城市(1)、宮崎県都農町(4)、佐賀県上峰町(5)、山形県米沢市(7)、大阪府泉佐野市(8)、山形県天童市(9)、北海道根室市(10)、千葉県勝浦市(11)、長野県小谷村(12)、岡山県備前市(13)、長崎県佐世保市(15)、山形県寒河江市(17)、鹿児島県志布志市(18)、北海道土幌町(19)、高知県奈半利町(20)。任意地域に含まれる自治体は以下の10：鹿児島県大崎町(27)、長崎県平戸市(29)、高知県須崎市(55)、北海道白糠町(62)、山梨県富士吉田市(67)、愛知県碧南市(102)、埼玉県深谷市(214)、東京都墨田区(264)、三重県玉城町(495)、福井県坂井市(1367)。それぞれカッコ内の数値は平成28年度のふるさと納税調達金額の全国順位。なお、群馬県中之条町にも協力いただいたが、返礼品が感謝券メインであり、返礼品の属性が異なるので、同町については別途分析を実施することとし、今回は分析の対象外とした。

¹¹ 各事業者の連絡先は各自治体で保有しているが、自治体によっては、その情報を公にすることができず、筆者らが全ての返礼品提供事業者の連絡先を把握、入手することができなかった。そのため、自治体からアンケートを転送してもらうという手法を選択した。そのため、自治体ごとのアンケートの回答率は、事業者と自治体の間の親密さに影響を受けている可能性はある。

うち、上位 15 自治体の 163 社、任意抽出の 10 自治体の 147 社、計 310 社（回答率 28.9%）より回答を得た。具体的な質問項目は、売上高や従業員数などの企業の状況について、返礼品の提供状況、ふるさと納税をきっかけとした事業上の変化やビジネススキルの向上の有無、自治体との連携状況、ふるさと納税の制度についての認識などで構成され、分析方法は、単純集計、クロス集計、及び t 検定を実施した。さらに、上位地域と任意地域で自治体を分類し、ふるさと納税制度による影響や変化について比較検証をした¹²。

4 分析調査結果

4.1 回答事業者の属性

まず、アンケートに回答してくれた事業者の属性を確認して行く（表 1）。ふるさと納税の返礼品提供企業は、中央値ベースで、年間売上高が上位地域で 1 億円、任意地域で 5,800 万円、従業員数は 6~8 名程度、インターネット販売比率は 1 割に満たず、典型的な地方の小規模事業者がメインと言える。回答企業の基本属性として、上位地域と任意地域との間に売上高では有意な差は認められなかった。

表 1 返礼品提供事業者の基本属性

| | 平均値 | | 中央値 | | 標準偏差 | |
|-----------|--------|--------|-------|--------|--------|---------|
| | 上位地域 | 任意地域 | 上位地域 | 任意地域 | 上位地域 | 任意地域 |
| 売上高(百万円) | 503.3 | 832.8 | 100.0 | 58.0 | 1135.8 | 3,146.8 |
| 県外比率 (%) | 44.5% | 39.8% | 50.0% | 30.0% | 34.5% | 33.9% |
| ネット比率 (%) | 14.8% | 12.0% | 9.0% | 5.0% * | 22.3% | 21.3% |
| 法人比率 (%) | 44.4% | 49.1% | 40.0% | 50.0% | 36.3% | 38.8% |
| 従業員数(人) | 18.5 | 27.3 * | 8.0 | 6.5 | 25.2 | 64.6 |
| 女性比率 (%) | 50.65% | 46.4% | 50.0% | 50.0% | 27.0% | 31.2% |

注：*は上位地域と任意地域で 5%水準の有意差が存在した項目。観測数は上位地域で n=163、任意地域で n=147。

売上高の分布を見ると、年間売上高が 3,000 万円以下の企業が、上位地域で 3 割弱、任意地域では 4 割弱存在している。一方、売上高が 5 億円を超える企業は全体で 2 割程度存在する。返礼品が全社売り上げに与えるインパクトは、小規模企業の方が大きいかもしれないが、返礼品に取り組む商品力、事業力、生産余力などは規模の大きい企業の方が有利であろう。

売上高の県外比率は、上位地域で 50.0%、任意地域で 30.0%であるが、実際の分布は県外売上比率の低い企業群と高い企業群に上位地域、任意地域ともにサンプルは分かれている。もともと県外への販売に長けている企業はますます売上を伸ばし、県外比率の低かった企業にとっては、県外進

¹² 上位地域とそれ以外の地域での比較検証を行うには、上位地域の自治体それぞれと属性の似た自治体をマッチングサンプルとして上位地域以外から抽出し、それらを束ねて任意地域として分析することが本来は望ましい。しかし、この類のアンケート調査は、先方の協力を得ることが容易ではなく、今回は上位地域以外の自治体の中から協力をしてくれた自治体群を任意地域として扱う。それゆえに、本研究における上位地域と任意地域の比較検証は参考情報という扱いになる。しかし、ふるさと納税の調達金額全体に占める上位 20 自治体の占める割合が約 1/4 と大きく、上位地域のみが特殊な可能性もあるため、厳密な意味でのマッチング比較検証はできないものの、上位地域以外についても検証し、比較しておくことは重要だと考える。なお、上位地域と任意地域では、従業員数の平均値に有意差があったため（上位地域 21.4/任意地域 47.4）、任意地域の従業員数が 500 名以上の事業者 4 社を取り除き、従業員数の有意差がない状態でも分析を行ったが、全体として大きな違いが出ることはなかったため、本文では全体のサンプルで報告する。

出のチャンスとして返礼品市場が機能していると言える。

売上高に占めるインターネット販売比率は上位地域、任意地域ともに20%未満の企業が8割前後存在し、ネット販売の経験が浅い企業群が返礼品ビジネスに参入していることが分かる。つまり、返礼品市場は、地方の中小企業がネット通販を体験・開始するきっかけになっていると言える。なお、中央値では上位地域の方が任意地域より有意に高く、上位地域はネット販売に得意な企業が多いからふるさと納税で上位に来ている可能性と、ふるさと納税をきっかけとしてネット販売比率が向上した可能性の両方が考えられる。

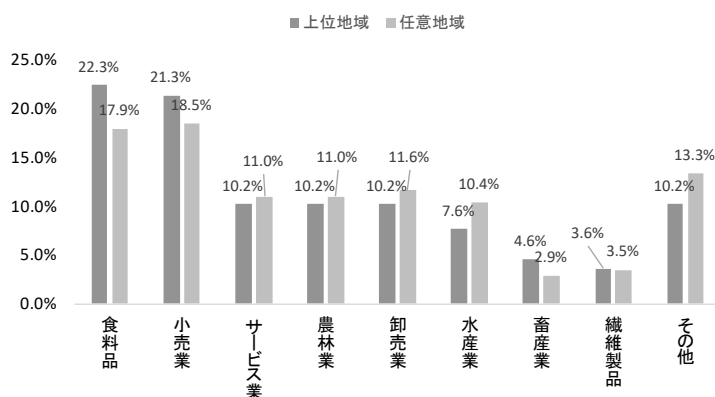
次に売上高に占める法人向け販売比率（B2B比率）の分布を見ると、これも数値の高い企業群（法人向けメイン）と、数値の低い企業群（個人向けメイン）とにサンプルの分布は分かれている。法人向け売上比率が8割を超える企業が上位地域では3割強、任意地域では4割弱存在するが、これら企業にとっては、B2C事業への進出のきっかけとして返礼品市場を活用していると考えられる。都市部への顧客に直接アプローチすることが難しい地方の事業者は、薄利な卸売業に甘んじることが多いが、その打開策としてふるさと納税の返礼品市場を活用しようとしているのかもしれない。

従業員数では、上位地域・任意地域共に、従業員5人以下の小規模事業者が約4割を占めている。これら企業は家族経営が主と想像される。先の売上高の規模と合わせて考えると、ふるさと納税は地方の零細企業にアドレスする政策とも言える。なお、そのような小規模事業者の場合、返礼品への対応を新規に実施しようにも十分に手が回らないことが考えられる。それら事業者が返礼品市場で競争力を持つためには、自治体や地域商社による支援のもと、受発注やバックオフィス業務を地域内の他の事業者と共同で行うなどが必要になる。逆に言えば、そのような支援を地域ぐるみでできている自治体の事業者は返礼品市場で競争力を有している可能性がある。なお、従業員数が50名を超える企業は10%程度でしかない。総務省が、返礼品は地域の特産品が望ましいとしていることから、ナショナルブランドを製造・販売するような、比較的規模の大きい企業はおのずと対象外となっていると考えられる。

女性雇用比率は、上位地域、任意地域ともに50.0%であるが（中央値）、女性就労に不向きな産業や企業では女性雇用率が0%となっており、それら企業を除くと、全体の女性雇用比率は上昇する。ふるさと納税の返礼品提供事業者は、地域の女性雇用の受け皿ともなっていると言える。

なお、返礼品提供事業者の業種は図3の通りであり、比較的偏りは少ない。

図3 返礼品提供事業者の業種



注：複数業種に該当する企業も存在する。

4.2 返礼品を通じた出荷数・売上高

ふるさと納税の返礼品の売上高は、上位地域で190万円、任意地域で120万円であった（それぞれ各事業者の2017年の中央値ベース）。返礼品売上高が500万円未満の事業者は、上位地域で64.0%、任意地域で76.6%である（表2）。つまり、1社あたりの返礼品による売上高は全体としてはさほど大きくない。しかし、返礼品の売上高が1億円以上の企業が上位地域で6.6%、任意地域で1.6%存在する。一部の事業者が多額の売上を享受する状況をどう理解すべきかについては、議論が分かれるかもしれない。一つは、規模の大きい事業者ほど、返礼品対応力は高いはずであり、その分、本制度の恩恵を受けやすく、地域内での事業者の格差がますます広がるかもしれないという議論である。地域の中小企業の支援策のはずが、最も恩恵を受けるのは地域の比較的規模の大きい企業になってしまうというジレンマである。一方、地域内に強い事業者が存在することで、その地域の知名度が向上し、他の小規模事業者にもその恩恵が波及する可能性もある。特に、ふるさと納税は、自治体に寄付をする制度であるため、地域の知名度、PR力が重要である。地域を牽引する強い事業者の存在は、自治体がふるさと納税で資金調達をするには重要であるし、自治体の知名度が向上することは他の事業者にとってもメリットとなる。したがって、一部事業者が多額の収益をあげていることを単純には批判しにくい構造となっている。

表2 ふるさと納税で提供した返礼品の出荷金額
(1事業者あたり/年間)

| (百万円) | 2016年 | | | | 2017年 | | | |
|---------|----------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | 上位地域 | | 任意地域 | | 上位地域 | | 任意地域 | |
| | 件数 | % | 件数 | % | 件数 | % | 件数 | % |
| 0-1 | 33 | 29.2% | 39 | 39.8% | 45 | 33.1% | 59 | 47.6% |
| 1-5 | 32 | 28.3% | 32 | 32.7% | 42 | 30.9% | 36 | 29.0% |
| 5-10 | 7 | 6.2% | 5 | 5.1% | 11 | 8.1% | 6 | 4.8% |
| 10-30 | 19 | 16.8% | 15 | 15.3% | 15 | 11.0% | 13 | 10.5% |
| 30-50 | 7 | 6.2% | 2 | 2.0% | 8 | 5.9% | 4 | 3.2% |
| 50-100 | 4 | 3.5% | 3 | 3.1% | 6 | 4.4% | 4 | 3.2% |
| 100- | 11 | 9.7% | 2 | 2.0% | 9 | 6.6% | 2 | 1.6% |
| 合計 | 113 | 100.0% | 98 | 100.0% | 136 | 100.0% | 124 | 100.0% |
| 未回答 | 50 | | 49 | | 27 | | 23 | |
| 出荷額平均値 | 43.6百万円 | | 10.7百万円 | | 26.1百万円 | | 12.8百万円 | |
| 出荷額中央値 | 3.6百万円 | | 1.6百万円 | | 1.9百万円 | | 1.2百万円 | |
| 出荷額標準偏差 | 137.0百万円 | | 29.8百万円 | | 79.8百万円 | | 65.8百万円 | |

表3 ふるさと納税で提供した返礼品の単価

| (千円) | 2016年 | | | | 2017年 | | | |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 上位地域 | | 任意地域 | | 上位地域 | | 任意地域 | |
| | 件数 | 累積% | 件数 | 累積% | 件数 | 累積% | 件数 | 累積% |
| 1~5 | 55 | 52.4% | 60 | 63.8% | 61 | 48.4% | 78 | 66.1% |
| 6~10 | 32 | 82.9% | 17 | 81.9% | 44 | 83.3% | 23 | 85.6% |
| 11~50 | 14 | 96.2% | 14 | 96.8% | 16 | 96.0% | 13 | 96.6% |
| 51~100 | 2 | 98.1% | 1 | 97.9% | 3 | 98.4% | 2 | 98.3% |
| 101~ | 2 | 100.0% | 2 | 100.0% | 2 | 100.0% | 2 | 100.0% |
| 合計 | 105 | | 94 | | 126 | | 118 | |
| 未回答 | 58 | | 53 | | 37 | | 29 | |
| 返礼品単価平均値 | 9.7千円 | | 12.2千円 | | 10.4千円 | | 9.5千円 | |
| 返礼品単価中央値 | 5.0千円 | | 4.0千円 | | 5.0千円 | | 4.0千円 | |
| 返礼品単価標準偏差 | 19.3千円 | | 39.3千円 | | 21.6千円 | | 25.4千円 | |

次に返礼品の単価を見てみると（表 3）、上位地域・任意地域共に 5 千円未満の比率が最も高く、1 万円未満のもので 80%以上を占める。ここからは、高額な返礼品は多数派ではないことがわかり、多くの事業者、自治体は節度のある運営をしていると言える¹³。

表 4 返礼品の売上高が全社売上高に占める割合

| 比率 | 2016年 | | | | 2017年 | | | |
|-----------|-------|--------|------|--------|-------|--------|------|--------|
| | 上位地域 | | 任意地域 | | 上位地域 | | 任意地域 | |
| | 件数 | % | 件数 | % | 件数 | % | 件数 | % |
| 0～9% | 42 | 43.8% | 44 | 50.6% | 55 | 45.5% | 57 | 53.8% |
| 10～19% | 14 | 14.6% | 20 | 23.0% | 22 | 18.2% | 22 | 20.8% |
| 20～29% | 9 | 9.4% | 10 | 11.5% | 13 | 10.7% | 11 | 10.4% |
| 30～39% | 10 | 10.4% | 6 | 6.9% | 11 | 9.1% | 4 | 3.8% |
| 40～49% | 5 | 5.2% | 0 | 0.0% | 3 | 2.5% | 1 | 0.9% |
| 50%以上 | 16 | 16.7% | 7 | 8.0% | 17 | 14.0% | 11 | 10.4% |
| 合計 | 96 | 100.0% | 87 | 100.0% | 121 | 100.0% | 106 | 100.0% |
| 未回答 | 67 | | 60 | | 42 | | 41 | |
| 売上高比率平均値 | | 13.4% | | 13.5% | | 19.2% | | 14.1% |
| 売上高比率中央値 | | 8.0% | | 8.0% | | 10.0% | | 8.0% |
| 売上高比率標準偏差 | | 18.5% | | 18.4% | | 23.3% | | 19.8% |

そして、返礼品による売上高が各事業者の売上高全体に占める割合を見ると（表 4）、上位地域では 10.0%、任意地域では 8.0%であり（ともに 2017 年の中央値ベース）、全体としての依存度はさほど高くない。しかし、全社売上高に占める返礼品の売上比率が 5 割を超える企業が上位地域で 14.0%、任意地域で 10.4%存在し（ともに 2017 年データ）、これら企業ではふるさと納税への依存度が高く、業績が制度に影響を受けやすいため注意が必要である。

以上 3 つの表からの政策的示唆は、返礼品出荷額が低い事業者や、返礼品による売上高が全社売上高に占める割合が低い事業者には、比較的手厚く支援していく一方、そうでない事業者への支援は薄くするという強弱をつけた政策の必要性である。制度依存になりがちな事業者には、そうならないように指導し、逆に本制度をまだ十分に活用できていない事業者には、活用法を指南していくという姿勢である。

4.3 返礼品市場を通じた事業者の変化

次に、ふるさと納税の返礼品の提供をきっかけとした事業者の変化を見て行く（表 5）。保田（2017）が紹介しているような事業者の変化事例が、どの程度一般的なのかをアンケートを通じて明らかにすることで、本制度の意義を問いたい。

まず、新商品開発や新規事業創造に至った企業は、上位地域・任意地域共におよそ 3 社に 1 社の割合で存在する。これは、地方の事業者が回答者のほとんどであること、そして、中小企業がメインであることを勘案するに非常に大きな数値である。返礼品市場をきっかけとして、一部の地方の中小企業でアントレプレナーシップが萌芽していると言える。これは、停滞が大きな課題となっている地方経済、地方企業にとってはインパクトが大きい。筆者らの事業者に対してのヒアリングか

¹³ 一部自治体、事業者は、高額な返礼品の提供を自粛するようという 2017 年 4 月の総務省の大臣通知以降も、高額な返礼品の提供を継続している。表 2 のデータからは、そのような事業者は少数派であることが分かるが、少数ゆえに、そのような高額な返礼品を求める消費者たちからの寄付が集中し、事業者は売上高を、自治体は寄付額を伸ばす傾向にある。それゆえ、自治体も事業者も、数字を追い求める手っ取り早い策として高額な返礼品の提供に走りがちである。総務省は 2018 年 7 月に、大臣通知を無視してルール違反を継続する自治体名を名指しで公表したが、それがむしろそれら自治体の PR に繋がってさらに寄付金を集めたという事態も発生している。制度の健全な維持を目指すならば、そのような違反は厳しく取り締まる何らかの仕組みが必要である。

らも、従来の地域内のみを売り先とした環境では新商品開発の意欲は湧かず、また、新商品を開発したとしても、それを地域内で売ることは既存商品の売上を下げることの意味するので、地域内においてイノベーションのジレンマに直面しているという声が聞かれた。また、品質のいいものを作るスキルがあったとしても、そのニーズが地域には存在しないことで、商品化には至らなかったとのことである。それが、都市部の消費者がメインとなる返礼品という市場が外部に登場したことで、新商品を開発しようという機運が高まったということである¹⁴。また、遠方への配送にも耐えられるように商品を改良し、日持ち日数を長くした、常温の商品を開発したなど、商圏を全国とするための取り組みも多数見られる。一度、そのような商品を揃えてしまえば、自前でECモールに出店したり、通販に進出することも可能となるため、今後のビジネス拡大の布石にできる。

表5 ふるさと納税を通じて起こった変化

| | 変化あり | |
|--------------|-------|---------|
| | 上位地域 | 任意地域 |
| 新商品・新規事業 | 37.4% | 35.3% |
| 雇用の増加 | 28.1% | 13.8% |
| 従業員の所得の増加 | 25.5% | 19.5% |
| 地域内販売拡大 | 25.3% | 19.9% |
| 地域外販売拡大 | 22.3% | 16.7% |
| 域外進出（事業所設置） | 2.7% | 4.0% |
| 生産性の向上 | 29.5% | 24.8% |
| 6次産業化 | 32.5% | 23.9% |
| EC出店・自社通販サイト | 27.8% | 16.8% * |
| 販売形態の変更 | 8.3% | 6.7% |
| 商品単位数の変化 | 14.2% | 12.6% |
| 新しい商品説明書作成 | 32.6% | 27.9% |
| 設備投資の実施 | 20.1% | 12.1% * |
| 追加・新規借り入れ | 11.8% | 3.0% ** |
| 金融機関に相談 | 5.6% | 4.5% |
| メディア取材 | 36.2% | 35.0% |

注：*、**は、上位地域と任意地域の間でそれぞれ5%水準、1%水準で有意差があることを意味する。

雇用者数については、上位地域において3割弱、任意地域では15%弱の事業者で増加したと回答しており、返礼品市場により、雇用創出の効果が生まれていることが分かる。また、従業員の給与についても、上位企業では4社に1社、任意地域では5社に1社の割合で増加が見られる。地方での雇用と所得の増加は、域内消費を高める効果があるので、当該地域の域内総生産の向上に繋がりうる¹⁵。

次に、地域内の販売の拡大については、上位地域で4社に1社、任意地域で5社に1社の割合で発生している。従来から地域にある特産品が、返礼品市場で人気商品となり、外部目線での評価がつくことで、地元の人たちがその価値の高さに初めて気づき、あるいは、再認識し、地域内でも販売して欲しいという声が上がるといった構図である。加えて、返礼品で人気となった商品を、戦略的

¹⁴ 例えば、鹿児島県大崎町の人気返礼品であるカタラーナは、地元の卵と生乳を用いた高原産率の高級商品であるが、地元ではこのような商品のニーズはなかったため開発しなかったが、都市部ではニーズがあるだろうと予想して商品開発をしたとのこと。

¹⁵ ただし、雇用増と給与増をふるさと納税の「効果」と議論することにはやや注意が必要である。返礼品での売上の獲得は、事業者の自助努力によるものではあるものの、ふるさと納税という制度に紐づいたものであるため、それら雇用者数と給与の伸びの持続性と底堅さはディスカウントして考えるべきである。

に地元の特産品と位置付けて域外からの観光客や訪問者に対して大々的に売り出す動きもある。したがって、主な拡販先としては、地域の道の駅や卸売への出荷が増加している。

同様に地域外への拡販についても、上位地域では 22.3%、任意地域では 16.7%の事業者で発生している。ふるさと納税で商品の認知度が向上し、ネット販売や新たな販路獲得につながったという事例である。どの地域で新たな売上を獲得したかについても記載してもらったが、それを確認すると関東圏が最も多いが、中には海外との回答も 3 件存在した。域外の販路開拓は、特に地方の中小事業者にとってはハードルが高いが、ふるさと納税は地域商品の認知度を向上させることで、その支援策として一定の効果がある。また、地域内での販売の拡大は、消費の域外への流出を抑え、域内におけるお金の循環に貢献し、地域外での販売の拡大は域外からの資金流入を生み出し、域内 GDP の向上に資する。

なお、域外進出（地域外に営業所や事業所を設立するなど）については、それほど事業拡大にまで至った企業はほとんど存在しない（上位地域で 2.7%、任意地域で 4.0%）。

生産性向上については、上位地域で 29.5%、任意地域で 24.8%の割合で見られる。事業者らへのヒアリングによると、返礼品による売上増に対応するため生産量を増加させるにあたり、可能なら新規雇用をしたいものの地域内で雇用できる人が見つからないため、現状の陣容で生産性を向上させて対応するという事例がある。また、各事業者の規模が小さいため、返礼品対応という新たな業務に遂行するには、一人で複数の役目をこなすという事例もある。

6 次産業化については、上位地域で 32.5%、任意地域で 23.9%確認された¹⁶。畜産業や水産業の事業者が、自ら加工場を作り、加工品の製造販売に乗り出す事例や、農家がジュースの製造にも着手するなどである。6 次産業化における一般的な課題は、プロダクトアウトの発想になりがちでマーケットインの発想が欠如しがちなことであるが、ふるさと納税の返礼品のポータルサイトを見れば、どのような商品が人気を博すのか一目瞭然である。それら情報を元にすれば、1 次産業事業者は加工業に乗り出しやすい。また、販売のところは、返礼品市場が担ってくれるため、通常の 6 次産業化に比べると販売面のハードルは低い。このように、返礼品市場は、6 次産業化に取り組むきっかけの提供としても機能する。

ふるさと納税を中小企業政策として機能させるには、地域の事業者がふるさと納税という制度に依存し続けることなく、地域の事業者を育成する道場とすることができれば理想的である。以下では、その観点で確認したいいくつかの設問について整理する。まず、ふるさと納税をきっかけとして、EC モールへの出店や自社通販サイトの開始をしたという事業者が、上位地域では 27.8%、任意地域では 16.8%存在する。人口減少に直面する地方の事業者にとっては、インターネット販売を通じた商圏の拡大が重要な課題であるが、独力で取り組むにはハードルが高いと躊躇する事業者も少なくない。しかし、返礼品市場でノウハウを培うことでそれが可能になりつつあることが分かる。また、上位地域と任意地域では前者の方が有意に高い。返礼品での注文量が多いほど、ネット通販を開始するノウハウが溜まったと考えることもできるが、それだけの自信がついたという背景もあろう。なお、上位地域について、その内訳を法人向け売上高が 50%以上の企業群と 50%未満の企業群に分けて見てみると、50%未満の企業群（つまり、個人向け売上の割合が高い企業）の方で、より数値が高くなっている（5%水準の有意差）。ふるさと納税は地域の B2C 企業のネット通販化の後押しをしていると言える。

また、地方の事業者の課題としてよく言われるのは、卸売業態であることによる薄利である。自社ブランドが確立できれば、あるいは、自社で直接顧客を抱えることができれば、利益率の低い卸

¹⁶ 本設問は農林水産業事業者に対してのみ実施。

売のウェイトを下げて、会社全体の利益率の向上を目指すことができよう。保田（2017）で登場したような、OEM メインのアパレルメーカーが返礼品をきっかけとして自社ブランドを確立し、B2B から B2C に脱皮しようとしているような事例である。しかし、これについては、今回のアンケート調査では少数派であることが明らかになった。卸売から小売り進出などの販売形態の変化は、上位地域で 8.3%、任意地域で 6.7%にとどまる。

その他、きめ細かな顧客対応力という観点で、上位地域、任意地域共に 1 割を超える企業で品単位数 (SKU) の変更や追加を行っており (主に小口化)、約 3 割の企業では新しい説明書を作成している¹⁷。これらは、販売や顧客対応への意識の高まりの表れである。

メディアからの取材については、上位地域・任意地域共に、3 社に 1 社以上の事業者がメディア取材を受けている。地方の自治体および事業者の課題である情報発信力という点でもふるさと納税は寄与している。特に、上で確認した通り、今回回答している事業者の多くは規模の小さい事業者である。単独では PR 力の劣る企業群が、ふるさと納税をきっかけとして商品を対外的にアピールできることのメリットは大きい。また、取材をきっかけとして、従業員のモチベーションがアップするなどの副次的効果もある。また、人口減少に直面する地方では、関係人口、交流人口、そして移住者の増加を政策上の重要課題に掲げる地域が多く、メディア露出はその後押しにもなる。

4.4 地域での投融資への影響

企業価値の向上のためには、将来投資が欠かせない。しかし、将来の見通しが不透明な状況では企業はなかなか投資に踏み出せない。人口減少に直面する地方ではなおさらのことである。そうすると企業価値および地域経済はますます縮小均衡の方向に向かう。しかし、ふるさと納税の返礼品市場というチャンスが見えているなら、企業は将来投資をしようと思欲的になるかもしれないし、返礼品市場で収益が向上した事業者では、その余資を成長投資に充て、返礼品市場以外でも競争力を有するようになることが望ましい。今回の調査結果では、上位地域では 20.1%、任意地域では 12.1%の事業者で追加または新規の設備投資を実施していることがわかった。設備投資金額について回答のあった事業者を合計すると、25 地域全体で約 1.5 億円の設備投資を生み出している。また、そのうち 2/3 は助成金がついておらず、完全に自己資金での投資である。中身については、大型の冷蔵庫・冷凍庫の購入、各種加工機械の導入、新店舗建設、事務所拡大、OA 機器の導入など多岐にわたる。

近年は地域金融機関の貸出金額、預貸率が低迷しているが、それは企業の資金ニーズが低迷しているからである。その状況において、一部の設備投資を引き出していること、そして、その多くが補助金頼みではない自己資金で行われていることは特筆すべきである。

関連して、返礼品提供をきっかけにした追加または新規の金融機関からの借入れについては、上位地域で 11.8%、任意地域で 3.0%の事業者で発生している。また、上位地域で 5.6%、任意地域で 4.5%の事業者が金融機関に融資以外のビジネス面の相談をしている。上で見た事業者の各種変化や、設備投資の状況と比較すると、新規あるいは追加の借入状況および金融機関の関与度合いはやや低調な印象である。これは、ふるさと納税による地域金融機関の融資状況を調査した Hoda and Kubo (2018) の報告とも整合的であり、ふるさと納税を中小企業政策としてより有効に機能させるには、地域金融機関の更なる巻き込みが今後重要である。なお、新規・追加融資を受けた事業者の

¹⁷ 上位地域において、法人向け売上比率が 50%未満の企業群とそれ以外の企業群で比較すると、50%未満の企業群 (個人向け割合が高い企業群) の方が、新しい説明書を作成した割合が有意に高い (5%水準)。B2C 企業における顧客対応力の向上により影響していると言える。

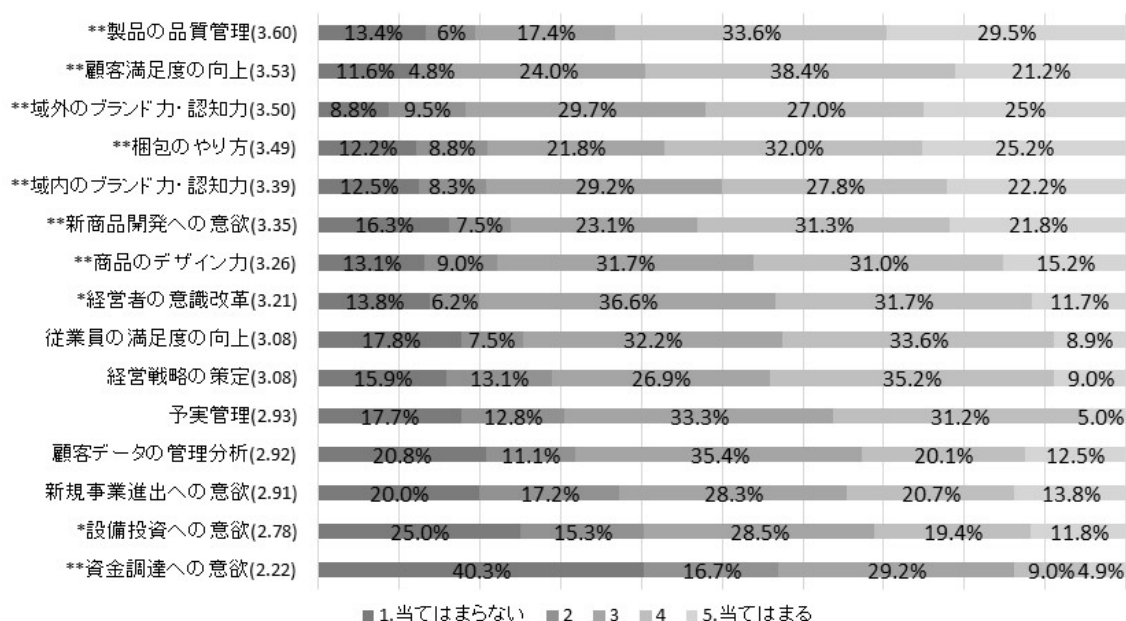
うち、設備投資も実施したと回答したのは77.3パーセントであり、設備投資は融資との関連性が高い。

なお、投融資状況は、上位地域と任意地域において有意な差が確認できる。これは、上位地域のほうが大きな収益を返礼品より生み出しており、追加生産の必要性に迫られて投融資につながっていることを意味し、想定された結果ではある。問題は、このように投融資を実行する地域の競争力はますます強くなっていくことが想定されるため、ふるさと納税への取り組みに出遅れた地域との格差の拡大である。返礼品市場は通常のネット通販と同じような側面を持つため、勝者はますます勝者になるという勝者ゲームの性質を持つ。したがって、上位ではない地域の政策担当者は、上位地域がますますアクセスをふかしつつあるということ認識し、早めにキャッチアップしていく必要がある。

4.5 ビジネススキルの向上

図4は、ふるさと納税の返礼品提供をきっかけとしてビジネススキル・力量が変化したかどうかを項目別で問うた結果である（上位地域）。

図4 返礼品を通じたビジネススキル・力量の変化



注：5点満点、1点刻みで回答。最高点は5、最低点は1。回答選択肢の中央値である3からの差の検定を実施。 **、*は、それぞれ1%水準、5%水準で有意差がある。

これを見ると、製品の品質管理、顧客満足度の向上、域内外でのブランド力・認知力の向上、梱包のやり方、新商品開発への意欲、商品のデザイン力、経営者の意識改革において、有意なプラス効果が現れている。域外でのブランド力・認知力については、返礼品のポータルサイトを通じて、これまでアクセスのなかった顧客層にリーチできるようになったことと、上でも見た3社に1社が取材を受けた経験があることなどが影響している。また、ふるさと納税の場合は、自治体が地域プロモーションの一環も兼ねてまとめて宣伝広告業務を担うため、個社では不可能なレベルのPRや情報発信も可能である。これは、実質的には地域内の事業者が一同となってバイイングパワーを高め

て宣伝、PR をしていることになる。

なお、地域内のブランド力・認知度でもプラス効果を実感していることは興味深い。事業者らへのヒアリングによると、域外からの評価の高まりが、信認となり内部評価の向上にもつながっているとのことだ。品質管理、顧客満足度、梱包、デザインの4つはどれもスキル面での改善である。従来は地域内の顧客をメインにしていた、あるいは、卸売で直接顧客と接することのなかった事業者において、主に都市部の消費者の厳しい目で評価される結果である。返礼品を紹介するポータルサイトには通常のネット通販同様にレビュー欄が存在するため、ネット通販同様のクチコミ効果が発生する。そして、新商品開発への意欲の高まりと、経営者の意識改革は地域アントレプレナーシップの創出につながる。一方、資金調達への意欲、設備投資への意欲の項目ではマイナスに有意であり、そちらへの効果はない、という結果となっている。これは、先の借入金の状況を確認した調査結果と整合的である。

表6 ビジネススキル・力量の変化の地域比較

| | 上位地域 | 任意地域 |
|---------------|------|---------|
| 製品の品質管理 | 3.60 | 3.36 |
| 顧客満足度向上 | 3.53 | 3.23 ** |
| 域外のブランド力認知度向上 | 3.50 | 3.38 |
| 梱包のやりかた | 3.49 | 3.22 |
| 域内のブランド力認知度向上 | 3.39 | 3.34 |
| 新商品開発への意欲 | 3.35 | 3.37 |
| 商品のデザイン | 3.26 | 3.15 |
| 経営者の意識改革 | 3.21 | 3.08 |
| 従業員満足度 | 3.08 | 2.95 |
| 経営戦略の策定 | 3.08 | 3.05 |
| 予実管理 | 2.93 | 2.76 |
| 顧客データの管理・分析 | 2.92 | 2.61 ** |
| 設備投資への意欲 | 2.91 | 2.50 |
| 新規事業進出への意欲 | 2.78 | 2.78 |
| 資金調達への意欲 | 2.22 | 2.07 |

注：**は、1%水準での有意差を意味する。

次に、図4の内容を上位地域と任意地域で比較したものが表6である。上で議論したように、上位地域と任意地域はサンプルのマッチングのプロセスを経ていないので、比較分析はあくまでも参考情報ではあるが、全体的に上位地域の方が数値は高くなっており、顧客満足度の向上と顧客データの管理・分析においては、有意差が確認できる。上位地域は顧客満足度を高めることでリピーターを獲得し、それがふるさと納税金額の収入の増加につながっている、あるいは、リピーターを獲得するために顧客満足度を高めることに意識的に取り組んでいる可能性が考えられる。

また、表では報告していないが、上位地域、任意地域全体のサンプルで、アンケートで問うたビジネススキルの各項目と事業者属性項目の相関を見ると、返礼品の売上高、およびそれが自社の全売上高に占める割合の高い企業において、よりビジネススキルが高い傾向にあることが確認できている。以上から、返礼品で収益力が向上するほど事業者は意欲的となり、ビジネススキルの意識は高まる傾向にあると言えそうである。

4.6 自治体と事業者の利害一致による効果

ふるさと納税が中小企業政策としてユニークなのは、自治体と事業者の利害が一致することであ

る。通常の中小企業政策では、事業者がいくら収益を向上しようが自治体には法人税収の増加以外の直接的なメリットはない。しかし、ふるさと納税の場合は、自治体の調達金額を引き上げるには、魅力的な返礼品を提供する事業者が必要である。逆に、事業者側も、全国で多数存在する返礼品提供事業者の中から選ばれる存在となるには、単独で全てを対応するのは難しいため、様々な側面支援を自治体をお願いすることになる。このように、自治体と事業者が二人三脚で一体となって取り組むことが成否に影響する。

表7 自治体職員との打ち合わせ内容

| | 上位地域 | | 任意地域 | |
|-------------|------|--------|------|--------|
| | 件数 | % | 件数 | % |
| 注文内容、注文数の確認 | 84 | 36.8% | 59 | 27.8% |
| 新商品開発 | 46 | 20.2% | 51 | 24.1% |
| 商品改善 | 39 | 17.1% | 44 | 20.8% |
| 在庫の確認 | 34 | 14.9% | 21 | 9.9% |
| 人員確保 | 2 | 0.9% | 1 | 0.5% |
| 助成金獲得 | 3 | 1.3% | 2 | 0.9% |
| 今後の設備投資 | 2 | 0.9% | 1 | 0.5% |
| その他 | 18 | 7.9% | 33 | 15.6% |
| 合計 | 228 | 100.0% | 212 | 100.0% |
| 複数回答数 | 65 | | 65 | |

そこで、自治体による支援体制について満足しているかを問うたところ、上位地域でも任意地域でも約9割の事業者が肯定的に回答した。そして、自治体とはどのようなことを打ち合わせしているのかを確認した結果が表7、自治体あるいは地域内の支援会社やNPOなどに支援してもらっている関連業務内容が表8である。

表8 自治体や地域会社からの支援内容

| | 上位地域 | | 任意地域 | |
|----------------|------|--------|------|--------|
| | 件数 | % | 件数 | % |
| 返礼品掲載ウェブサイトの更新 | 58 | 32.4% | 51 | 28.8% |
| 発送後の顧客の問い合わせ対応 | 46 | 25.7% | 39 | 22.0% |
| 顧客リスト管理 | 27 | 15.1% | 31 | 17.5% |
| 出荷伝票作成 | 18 | 10.1% | 23 | 13.0% |
| 発送 | 8 | 4.5% | 7 | 4.0% |
| 梱包 | 4 | 2.2% | 2 | 1.1% |
| その他 | 18 | 10.1% | 24 | 13.6% |
| 合計 | 179 | 100.0% | 177 | 100.0% |
| 複数回答数 | 16 | | 30 | |

表7を見ると、最も多いのは注文内容の確認であるが、新商品開発や商品改善などの割合も高い。そして、実際に自治体や支援会社から提供を受けている支援内容は(表8)、ウェブサイト更新、顧客対応、出荷対応など、具体的な業務である。従来の国や自治体による中小企業政策はメニューの提示に終始し、実際に手を動かすのは事業者サイドであったため、事業者側のリソースの問題もあり、なかなか効果を発揮しづらかった。しかし、ふるさと納税では、まさに自治体の職員が稼働して中小企業を支援していると言える。しかも、その成否は自治体のふるさと納税の調達金額に直結するため、自治体の職員も一生懸命にやる。この点は、ふるさと納税の中小企業政策としての極め

てユニークな点である¹⁸。

4.7 事業者の競争力、差別化

上で見たように、各事業者は規模が小さいため、うまく外部リソースを活用して返礼品市場で競争して行く必要がある。先ほど見た自治体による支援の他に、時には地域内外の様々な企業が提供するサービスを有償で活用することも一案である。そこで、事業者の外部リソースの活用度合いを整理したものが表9である。これを見ると、上位地域、任意地域共に、無償での自治体支援を最も活用していることがわかるが、他方で注目すべきは、梱包・発送、デザイン、Web用写真は有償で域外の会社を利用しているケースも少なくないことである。デザイン、ウェブ用写真にお金をかければ、ポータルサイト内で他の商品よりもアピール力は増すと考えられる。したがって、今後は、デザイン、ウェブ用写真で優劣の差が大きくなっていく可能性がある。自治体職員や地方の事業者へのヒアリングでは、事業者が有償の民間サービスを活用する場合も、なるべく地域内の企業を優先的に探して地域内でお金の循環を目指すことが多いが、返礼品のポータルサイトでの競争は全国区であるため、そこで差別化を図るためには、全国に通用する域外の企業の活用も視野に入れておくべきである。

表9 事業者のアドバイス、コンサルティング依頼先

| | | 上位地域 | | | 任意地域 | | | | |
|------------|----|----------------|---------|----|----------------|---------|----|----|-----|
| | | 地域内 | 地域外 | 合計 | 地域内 | 地域外 | 合計 | | |
| | | 自治体 の 会社 | の 会社 | | 自治体 の 会社 | の 会社 | | | |
| 梱包・発送 | 有償 | 2 | 4 | 5 | 11 | 1 | 3 | 4 | 8 |
| | 無償 | 11 | 4 | 2 | 17 | 12 | 3 | 2 | 17 |
| デザイン | 有償 | 2 | 6 | 14 | 22 | 2 | 5 | 9 | 16 |
| | 無償 | 12 | 2 | 3 | 17 | 10 | 2 | 4 | 16 |
| Web用写真 | 有償 | 5 | 6 | 13 | 24 | 9 | 5 | 7 | 21 |
| | 無償 | 29 | 3 | 5 | 37 | 25 | 3 | 4 | 32 |
| 商品のキャッチコピー | 有償 | 2 | 1 | 4 | 7 | 0 | 3 | 4 | 7 |
| | 無償 | 19 | 4 | 4 | 27 | 23 | 2 | 5 | 30 |
| 商品説明書 | 有償 | 1 | 1 | 4 | 6 | 0 | 1 | 4 | 5 |
| | 無償 | 16 | 3 | 5 | 24 | 16 | 2 | 4 | 22 |
| ビジネスノウハウ全般 | 有償 | 2 | 0 | 2 | 4 | 0 | 1 | 3 | 4 |
| | 無償 | 14 | 3 | 3 | 20 | 15 | 3 | 6 | 24 |
| 事例学習 | 有償 | 2 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | 無償 | 18 | 4 | 2 | 24 | 24 | 2 | 5 | 31 |
| PR広報 | 有償 | 2 | 0 | 4 | 6 | 0 | 2 | 2 | 4 |
| | 無償 | 42 | 6 | 2 | 50 | 46 | 5 | 6 | 57 |
| 合計 | 有償 | 18 | 18 | 47 | 83 | 12 | 20 | 34 | 66 |
| | 無償 | 161 | 29 | 26 | 216 | 171 | 22 | 36 | 229 |

4.8 地域内でのコラボレーション創出

また、各事業者にとっては、単独でノウハウを習得し、返礼品市場に参入するのはハードルが高い。そこで、自治体によっては、域内の返礼品提供事業者間の勉強会などを開催し、ノウハウの共有を図っているところもある。その状況は表10の通りである。

全ての事業者が地元経済圏で商売をする限りは、それら事業者は限られた地元のお財布を奪い合うライバルになってしまう。これは、地方における旧来型のビジネスのやり方である。しかし、みなが外のお財布を獲得しに行くならば、ライバルではなく、お互いのノウハウを持ち寄って相互に

¹⁸ 自治体によっては、これら自治体の業務の一部を地域の支援会社や民間企業に委託しているケースもあるが、そういうケースでも自治体と返礼品提供事業者の利害は一致している。

高め合うパートナーになりうる。

今後の可能性も含めると、約半数の事業者が知識やノウハウの共有に動いており、ふるさと納税は地域での事業者連携を深めるきっかけになっている可能性がある。それは、このような協力のあ
る地域とない地域の事業者の競争力に今後違いが出てくることも考えられる。実際に、埼玉県深谷
市や鹿児島県大崎町など、事業者間のコラボレーションで新商品開発を行った事例も登場しており、
ふるさと納税をきっかけとして事業者間の連携が進めば、地域でのイノベーション、アントレプレ
ナーシップ創出の後押しとなりえる。

表 10 返礼品を提供する事業者同士でビジネス面や返礼品提供に関する知識やノウハウの共有

| | 上位地域 | | 任意地域 | |
|---------|------|--------|------|--------|
| | 件数 | % | 件数 | % |
| ある | 35 | 22.7% | 37 | 26.4% |
| 今後やっていく | 39 | 25.3% | 35 | 25.0% |
| 特にない | 80 | 51.9% | 68 | 48.6% |
| 合計 | 154 | 100.0% | 140 | 100.0% |
| 未回答 | 9 | | 7 | |

なお、このような地域内での連携は、事業者間で自発的に行う場合や（商工会議所などを活用し
て）、自治体が旗振り役になる場合があるが、中には岩手県北上市や新潟県柏崎市のように地域金融
機関が中心的な役割を果たす事例も登場している（Hoda and Kubo, 2018）。ふるさと納税をきっか
けとして地域での産官金連携が進めば、地域アントレプレナーシップの創出に繋がる。

4.9 返礼品提供事業者のふるさと納税制度への認識

総務省の大臣通知では、返礼率を3割以下にすること、高額なものや換金性の高いものの一律規
制が周知されたが、それに対する各事業者の認識も調査した（表 11）。返礼率について、上位地域
では「もう少し高くあるべき」が最も多い一方、任意地域では「妥当である」と回答した企業が最
も多かった。上位地域の中には、かつて高い返礼率を売り物にして多額のふるさと納税を調達した
自治体も含まれ、過去の成功体験を引きずっていると想像される。一方、任意地域では、政府の規
制に理解があると言えよう。また表には示していないが、高額なものを返礼品とすることへの規制
については、上位地域、任意地域ともに約半数の事業者が地域性を考慮してもう少し柔軟に対応し
てほしいと回答している。

表 11 返礼率3割以下についてどう思うか

| | 上位地域 | | 任意地域 | |
|------------|------|--------|------|--------|
| | 件数 | % | 件数 | % |
| 妥当である | 62 | 40.0% | 84 | 60.4% |
| もう少し高くあるべき | 69 | 44.5% | 30 | 21.6% |
| もう少し低くあるべき | 2 | 1.3% | 1 | 0.7% |
| わからない | 22 | 14.2% | 24 | 17.3% |
| 合計 | 155 | 100.0% | 139 | 100.0% |
| 未回答 | 8 | | 8 | |

5 まとめと考察

本稿では、ふるさと納税の地域の中小企業政策としての機能と効果に注目し、地域アントレプレ

ナーシップの創出のために必要なメカニズムを検討した。研究手法としては、全国の主要なふるさと納税の返礼品提供事業者に対して、ふるさと納税への取り組み状況とそれをきっかけとしたビジネススキルの改善状況を確認する形をとった。それにより、今後のふるさと納税の制度としての在り方についての考察も提供した。

ふるさと納税が従来の地域の中小企業政策と比べてユニークな点は大きく3つある。一つは、返礼品の売上は税金が原資となっているが、消費者に選ばれる商品を提供して、初めて収益につながる構造ゆえに、市場ニーズに即したビジネスをするインセンティブを地域の事業者が持つことである。二つ目は、返礼品市場という新たな市場を生み出したことである。しかも、その市場は、原則として地域の特産品をメインに扱う市場であり、プレーヤーの多くは地域の中小企業であり、大手民間企業がナショナルブランドで参入することはできない。地域の中小企業間での適度な競争環境がそこにはある。最後は、地域の事業者と自治体の利害の一致である。地域事業者の提供する返礼品の魅力度合いがそのまま自治体の寄付金収入に直結するため、事業者と自治体が文字通り二人三脚で事業改善、商品改善に取り組むことになる。さらに、地域によっては、そこに地域金融機関も支援し、まさに地域一体となった事業運営ということになる。また、地域外の市場の獲得という共通の利害のものと、地域内の事業者間で勉強会などを通じて連携を深める、あるいは、事業者間での共同商品の開発を行うなど、地域アントレプレナーシップの創出に一役買っている事例も登場しつつある。

ここからは、地方のベンチャー企業・中小企業政策への示唆として、以下2つを挙げる事ができる。一つは、適度な競争環境を兼ね備えた市場の存在である。道場の役目となる場が存在すれば、地域の中小企業は本格的な市場（ネット通販など）に進出する準備、トレーニングを行うことができる。そして、道場の指南役を一般消費者とすることが重要である。そうすることで、消費者に選ばれる存在となるために、地域の事業者は工夫することになる。従来の、助成金獲得のために申請書類の作成のみが上手になるという構造とは異なる。そしてもう一つは自治体との利害の一致、地域間の事業者の連携促進である。

他方、課題も存在する。それは、ふるさと納税という制度自体の出口戦略である。ふるさと納税が、「返礼品市場」という特殊な官製市場を作り出し、そこで税金をもとに地域の中小企業の収益をサポートし続けるだけに終わってしまうと、本制度はその価値を十分に発揮したとは言えない。返礼品市場という道場から卒業し、通常の市場で十分に伍して行くことができる企業を次々と排出してこそ、中小企業政策としての価値を有することになる。たとえば、宮崎県のスムージー用野菜をふるさと納税の返礼品として提供していた企業は、その後、返礼品市場を卒業し、通常の商売で十分な実績を上げつつある。今では、生鮮食品のデリバリーサービスの提供で事業を拡大している。このように、返礼品市場に依存することなく、むしろ返礼品市場を認知度向上やテストマーケティングの場としてうまく活用することで、自社事業の成長につなげて行くことが求められる。今回の調査でも明らかとなったが、一部返礼品提供事業者は、大きな売り上げを返礼品の売り上げで獲得しており、また、中には、全社の売上高に占める返礼品の売上高の割合が5割を超える、返礼品依存度の高い事業者も存在することがわかった。それら事業者は、今の状況に安住することなく、卒業に向かって努力して行く必要があるし、自治体もそのような事業者については返礼品対応の支援から、卒業に向けた支援に転換する必要がある。

自治体と事業者の利害一致についても潜在的な落とし穴がある。それは、スムージーの事例のように返礼品市場から卒業する事業者が出てくると、自治体に入るふるさと納税の寄付金収入が落ちてしまうことである。自治体のふるさと納税の収入が返礼品に紐づいているという構造であるがゆえに、地域の力のある事業者が魅力のある返礼品を提供し続けてくれる必要がある。それは、上で

指摘した地域の事業者が返礼品市場に依存させないことと真逆のことを求めることであり、その舵取りは難しい。理想的には、返礼品を提供する事業者が、返礼品市場でも、通常の市場でも業績を伸ばすことであるが、消費者は返礼品市場でほぼ自己負担ゼロで獲得できる商品を、自己負担率100%で通常の市場で買うかという問題に直面することになる。

このように出口戦略を見据えると課題も残る制度ではあるが、ふるさと納税が中小企業政策としてユニークな機能をしていることは今回の調査ではある程度明らかにできたと考える。今後の最大の課題は、返礼品の売り上げを通じてビジネススキルを改善させる企業の割合をより高めて、通常の市場でも通用する事業者を1社でも多く輩出することである。そして、自治体は、自らの寄付金収入を事業者の返礼品に依存するのではなく、有効な使い道を提示することで共感マナーを惹きつけるなど、返礼品依存に自治体自身もならないようにすることが重要である。

【参考文献】

- 伊東維年・田中利彦・鈴木茂・勝部伸夫・荒井勝彦（2002）『ベンチャー支援制度の研究』文眞堂。
- 江島由裕（2006）「外部経営資源が中小企業に与える影響分析」日本ベンチャー学会誌 *Japan Ventures Review*, 7 巻, pp3-11。
- 岡室博之・西村淳一（2017）「自治体による地域中小企業への研究開発助成—地域間格差とその要因—」日本中小企業学会論集, 36 巻, pp16-28
- 黒瀬直宏(2006)『中小企業政策』日本経済評論社。
- 黒畑誠（2012）『中小企業支援機関の経営指導に関する一考察』日本経営診断学会論集, 12, pp21-26。
- 本多哲夫（2016）『地域社会づくりと自治体中小企業政策—大阪の事例から—』日本中小企業学会論集, 35, pp16-28。
- 井上孝二(2016)『新規開業企業が顧客・販路を開拓するには何か必要か—開業時と開業後における新規性とネットワークの効果—』日本中小企業学会論集, 35, pp71-83。
- 名取隆（2017）「中小企業のイノベーション促進政策の効果—「大阪トップランナー育成事業」のアンケート調査を中心として—」関西ベンチャー学会誌, 9 巻, pp.16-25。
- 日本政策投資銀行（2017）「近年の日米ベンチャー起業からみえる起業活性化に向けた課題」No.270-8
- 保田隆明（2017）「ふるさと納税による地方の事業者育成支援効果」『国民経済雑誌』216 巻 6 号, pp.59-70。
- 保田隆明・保井俊之『ふるさと納税の理論と実践』宣伝会議/事業構想大学院大学出版部（2017）
- 家森信善・富村圭・高久賢也「第6章 中小企業から見た中小企業行政および金融行政」pp.89-99 家森信善編（2014）『地域連携と中小企業の競争力—地域金融機関と自治体の役割を探る—』中央経済社
- Hoda, T. and Kubo, Y. (2018) “Lending by Regional Financial Institutions Driven by Hometown Tax Donation and Ensuing Prospects for Intra-regional Industry-Government-Banking Collaboration”, Kobe University Discussion Paper Series, 2018(7).

【謝辞】

本研究は、公益財団法人二十一世紀文化学術財団および株式会社トラストバンクより研究助成をいただいた。また、調査に協力いただいた自治体関係者、事業者の方々には深く感謝申し上げます。なお、本稿における誤りはすべて筆者の責に帰するものである。

[2018.8.20 1268]