



ふるさと納税の地域アントレプレナーシップへの示唆：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経営力指標向上から

保田, 隆明
久保, 雄一郎

(Citation)

日本地域政策研究, 23:90-99

(Issue Date)

2019-09

(Resource Type)

journal article

(Version)

Version of Record

(Rights)

© 日本地域政策学会

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/90008771>



Emergence of Local Entrepreneurship through Hometown Tax Donation: Unique Local Development System:

Implications from Development of New Products and Improvement of Business Capabilities by Gift Providers

ふるさと納税の地域アントレプレナーシップへの示唆

—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経営力指標向上から—

保田 隆明（神戸大学）

Takaaki Hoda (Kobe University)

久保 雄一郎（神戸大学大学院経済学研究科科目等履修生）

Yuichiro Kubo (Graduate School of Economics Kobe University (credited auditor graduate))

Abstract

Hometown Tax Donation is designed to bolster regional economies by returning local products as an appreciation gift from municipal office to the tax donor, and can play a unique role in SME policy which is not reliant on subsidies, but instead, offers business an incentive to develop attractive products and yields better results when businesses and municipalities collaborate closely. To obtain an implication on SME policy, we surveyed certain gift providers on their efforts in new product development and advancement in business capabilities. The results showed that the gift market is showing the seeds for development of new products and businesses in rural areas, and is also boosting business capabilities in many cases. It implies effectiveness of step market for regional firms to develop business capabilities. Meanwhile, certain companies have earned large revenues from gifts or are overdependent on gifts. It is therefore necessary to make regional firms not too dependent on step market eyeing on their exit strategy.

Key words : Local Entrepreneurship, Hometown Tax Donation, Regional Development, Business Development, New Products

1. はじめに

本稿の問題意識は、地方創生を通じた日本経済の活性化である。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、既存企業内での新商品開発や新規事業を起こすアントレプレナーシップ¹⁾も重要であり、地域の中小企業の活躍が欠かせない。

一方、これまでの中小企業支援策は補助金頼みのものが多く、効果的な地域アントレプレナーシップ育成を通じた地方創生のエコシステム²⁾の創出にはつながらなかった。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の競争促進と地域事業者のビジネス意欲向上が発生しているという事例が報告されている（保田 2017）。もし、同様のことが全国の他の地域でも確認できれ

ば、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ためのエコシステムに対する政策的示唆を提供しうる。そこで本稿は、地域事業者の育成に必要な要素のヒントを得ることを目的とし、ふるさと納税をきっかけとする地域アントレプレナーシップの萌芽状況について、返礼品提供事業者へのアンケート調査で確認した。以下、2 節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 節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 節では分析結果の報告、そして 5 節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、かつては中小企業に対する格差の是正を基本理念としていたが、近年は成長支援に大転換し、全国一律の定型的な政策から先進的取組を支援する流れとなった（黒畑 2012）。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、公的支援政策は補助金が中心で、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、名取（2017）も自治体による中小企業の新規事業支援政策の多くが、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主張している。また中小企業支援の実施主体について、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議論している。以上から、既存の中小企業政策では助成金以外の支援策が乏しく、支援先は科学技術によるものづくり企業に偏りがあり、支援の実施主体として地域自治体が期待されていることが明らかになっている。

2.2 地域中小企業の経営力指標の改善にむけて

政府が中小企業等経営強化法案を2016年に成立させた背景となる問題意識は、中小企業における人材育成、コスト管理等のマネジメントの向上や設備投資の重要性である。具体的な経営力の指標としては、経済産業省（2002）が実施した「総合経営力指標」の調査において、「新商品開発」、「経営の多角化あるいは事業転換」、「生産能力の向上」が用いられており、久保田ら（2010）では、顧客コンピタンス（市場ニーズの把握、ターゲット顧客と競合製品の決定能力など）とマネジメント能力（リーダーシップ、新製品開発能力、ビジネスシステム構想力、人材育成と組織活性化、IT活用能力など）を重要視している。つまり、経営力とは、製品・技術の開発力などの技術力要素を除いた、企業の収益性や成長性を高める能力となるが、これを改善できれば地域の中小企業政策として有効と評価できる。

2.3 ふるさと納税制度の概要

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られる。加えて、寄付金を受け取った自治体が、寄付者に対して寄付額の3割相当のお礼の品（返礼品）を提供することが一般化している。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、移転先の選択に返礼品の魅力度合いが影響するのが実態である。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いわゆるガバメントクラウドファンディングという手法も広がりつつあるので³⁾、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、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、これは返礼品を提供する全国の事業者のふるさと納税関連総売上になる。

ふるさと納税制度の良し悪しや、どのように改善すべきかの議論は別に譲るとして、本稿では自治体を提供する返礼品を擬制的に市場に見立て「返礼品市場」として捉えた上で、返礼品を通じた地域事業者のアントレプレナーシップの萌芽に注目する。返礼品提供事業者へのアンケート調査を行い、返礼品の提供は地域事業者の経営力改善に寄与するのか、育成效果が存在するのかを確認し、地域アントレプレナーシップ創出を通じた地方創生エコシステムに向けた政策的示唆を得ることを目的とする。その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、従来の補助金頼みのものと同様ということになるし、一方で地域事業者の育成の役目を果たすなら、その機能を中小企業政策に生かすことも可能かもしれない。

2.4 ふるさと納税の構造的特徴：中小企業支援の観点から

これまでも様々な地域の中小企業およびベンチャー企業支援策が導入、実施されてきたが、ふるさと

納税にはこれまでの政策と異なる3つの構造的な特徴がある。①返礼品は、消費者に選ばれ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事業者が持つ、②返礼品用の「市場」が予め用意されており、そこでは地域事業者間の適度な競争がある、③地域事業者と自治体の利害が一致し、両者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である。どれも返礼品に関連することであり、返礼品はふるさと納税が当初想定していたものではなく副産物であることから、これら構造的な特徴は意図せず結果的かつ偶発的に兼ね備わったものではあるが、地域事業者育成への示唆を得るという観点では重要である。

まず、一つ目について、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様にもなりえる。しかし、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るという点が通常の補助金とは異なる。つまり、商品の審査を実質的に寄付者（消費者）が行なうことになるため、事業者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てしまう側面がある。しかし、ふるさと納税の返礼品として選ばれるには、商品力を高めて全国の類似返礼品との競争に勝ち抜く必要がある。このように、自然と創意工夫と競争力を引き出す仕組みを備えている。

二つ目の特徴について、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、ふるさと納税の返礼品提供事業者にとっては、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、発送業務、PRや広報なども自治体が支援してくれるため、開始および参入のハードルが非常に低い。筆者らのヒアリングでも、地域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、「市場が登場したから」と答える企業が少なくない。まずは試しに作ってみる、売ってみるというアプローチである。

北海道根室市でコンビニエンスストアを3店舗経営する株式会社タイエーもその1社である。同社は、パン職人が返礼品用に開発したオリジナルプリンなど、返礼品に向けた新商品開発を次々と行っている。筆者は、田家徹代表取締役社長への訪問インタビューを行ったが、ふるさと納税の返礼品を提供するようになってから日々新商品を考案するようになり、新商品開発が楽しいとのことである。実際は、失敗に終わることが多いとのことだが、返礼品は小ロットで試すことができるため、テスト市場としての価値は十分に高いとのことである。また、賞味期限の長期化への技術開発への促進効果もある。このように、先に市場が存在することで事業意欲を引き出す効果は、返礼品ならではである。

三つ目の特徴について、通常の中小企業政策とは異なり、ふるさと納税の特徴として自治体内の事業者が魅力的な返礼品を提供すれば、自治体へのふるさと納税の寄付金が直接的な収入として増加する。また、返礼品を通じて域外の消費者と接点を持つことから、メディアにも取り上げられやすく話題性もあり、自治体の知名度向上や地場産品のPRにも有効である。したがって、自治体側に事業者への支援意欲が促進されると考えられる。また事業者側も、全国で多数存在する返礼品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く、様々な側面支援を自治体に依頼することになる。このように、返礼品市場は地域の産官連携を促進しうる。

中小企業政策において、自治体による支援と、新規顧客の開拓については、今後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、図らずも返礼品を通じてそれを実現しているということになる。

2.5 中小企業政策としての可能性

以上のような3つの構造的な特徴を有するため、ふるさと納税は返礼品を通じて地域事業者を育成する役割を果たしうると言える。加えて、一般的なネットショッピングモールなどと比べると、返礼品市場は、地域事業者に優位で、競争環境も適度である

4)。その理由は以下の2点である。ひとつは、返礼品は、地域の特産品であることが求められるため、返礼品市場にはナショナルブランドの商品は相対的に少なく、地域事業者間のみの競争となることである⁵⁾。もっとも、野菜や魚介類などの1次産品の場合は、そもそもナショナルブランドが存在しないが、大手小売店で販売がその代わりとなる。大手小売店で扱ってもらうには多量生産体制を整える必要があるが、地域の小規模事業者にとっては困難であり、結果として卸売に終始する。それが、返礼品市場では大手小売店での扱いがなくとも直接消費者に商品を届けることが可能である。

もうひとつは、寄付者の返礼品の選別行動にある。株式会社インテージリサーチが2016年に実施したアンケート調査では、ふるさと納税の動機として「応援したい地域に貢献したい」「寄付金の使い道に賛同または共感した」「自分のふるさとに貢献したい」と答える人がそれぞれ20.4%、16.1%、12.0%存在しており（複数回答可）、地域性が寄付者の返礼品選択に影響を与えている可能性もある。

このように、ふるさと納税は、返礼品を通じて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て、事業者を育成する道場になっていると言えよう。実際、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経営力向上の可能性を指摘し、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⁶⁾。しかし、ふるさと納税の返礼品提供事業者に対して、直接的な効果検証を行った先行研究は見受けられない。地域事業者が、本制度を通じて経営力を改善していれば、返礼品市場の3つの構造的な特徴は地域の中小企業政策に示唆を提供することになる。そこで、以下では、返礼品提供事業者の変化を明らかにした上で、ふるさと納税の地域事業者育成の効果と実態を明らかにしていく。

3. 分析調査方法

返礼品を通じた事業者の変化を捉えるには、返礼品での売上が大きい事業者を中心に分析するべきだと考え、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自治体にアンケート調査の協力を依頼し、うち15自治体（以下、「上位地域」）から協力を得た。市場ニーズに合致した商品を生み出す能力が高い事業者、クレームを含めた消費者の声を事業改善に生かすことのできる事業者ほど売上を伸ばす可能性が高いと考えられる。一方、事業者が平凡でも、自治体の協力体制が圧倒的に強い地域は上位に食い込める可能性もある。上位地域が事業者の力によって押し上げられているのか、自治体のサポート力によって押し上げられているのかは事前に分からないため、今回の分析では上位地域以外の任意抽出の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、状況を対比的に把握することにした⁷⁾。具体的方法は、アンケート調査票一式を各自治体に筆者らが送付し（2017年12月6日）、各自治体から域内の返礼品提供事業者すべてに1部ずつ転送してもらった。回収は、各事業者より2018年1月末までに直接筆者らに返送してもらう形で行った⁸⁾。総送付数は、計1,073社（25自治体合計）であり、うち、上位地域の163社、任意地域の147社、計310社より回答を得た（回答率28.9%）。具体的な質問項目は、売上高や従業員数などの事業者の状況や属性、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経営力指標の向上の有無、自治体との連携状況などで構成され、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返礼品市場による影響や変化について比較検証をした⁹⁾。

4. 分析調査結果

4.1 回答事業者の属性

アンケートからは、ふるさと納税の返礼品提供事

業者は、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、典型的な地方の中小事業者がメインと言えることが分かった。上位地域と任意地域との間に事業者の売上高では有意差は認められなかった。なお、業種では、食料品、小売業で約4割を占めるが、業種間での偏りは比較的少なかった。また、ふるさと納税の返礼品の1事業者あたりの売上高は、上位地域で190万円、任意地域で120万円、分布では返礼品売上高が500万円未満の事業者が、上位地域で64.0%、任意地域で76.6%であり、1社あたりの返礼品の売上高は全体としてはさほど大きくない。

4.2 返礼品提供事業者の変化

（1）ビジネスへの意欲、経営力指標の変化

次に、ふるさと納税の返礼品提供をきっかけとした事業者の変化を確認していく。図1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への意欲や経営力指標が向上したかを「当てはまる（5点）」から「当てはまらない（1点）」まで5段階評価を用いて項目別で問うた結果である（上位地域）。これを見ると、製品の品質管理、顧客満足度の向上、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とし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メディアや広告媒体に対しての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、域内のブランド力・認知力でもプラス効果を実感していることは興味深い。これは、事業者らへのヒアリングによると、域外のブランド力・認知力の高まりを知った域内住民

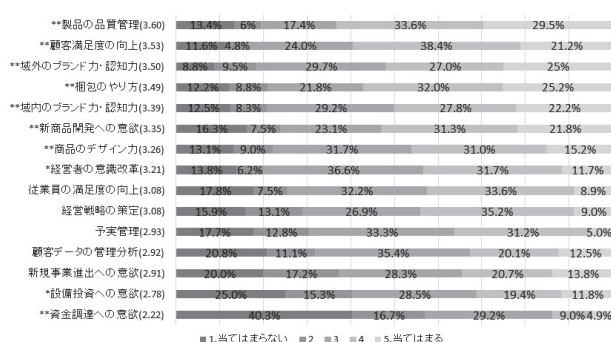


図1 返礼品市場を通じた経営力指標の変化（上位地域）
出所）筆者作成

注：5点満点、1点刻みで回答。対象は上位地域の163事業者。数値は未回答を除いた平均値。回答選択肢の中央値である3からの差の検定を実施し、**、*は、1%、5%水準での有意差を意味する。

が、地元に対して評価を高めた結果である。

製品の品質管理、顧客満足度の向上、梱包のやりかた、商品のデザイン力の4つはどれもスキル面での改善である。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。従来は地域内の顧客をメインにしていた、または、卸売で直接顧客と接することのなかった事業者が、主に都市部の消費者の厳しい目で評価されるために努力した結果の経営力改善であろう。

新商品開発への意欲と経営者の意識改革に向上が見られることは、返礼品提供が地域事業者の道場として機能することで、地域アントレプレナーシップの創出につながっていると言えよう。ただし、資金調達への意欲、設備投資への意欲ではむしろマイナスに有意になっている点には留意が必要である。地域アントレプレナーシップの創出には寄与しているものの、設備投資や資金調達への意欲は喚起していない。これは、返礼品提供を通じた地域アントレプレナーシップの創出が、既存の設備や財務状況で対応可能な範囲内に限定されていることを示唆する。

（2）新商品開発と新規事業への取り組み

次に、事業面での変化と具体的な商品系施策の実施について見ていく。表1によると、新商品開発や新規事業創造に至った企業は、両地域とも3社に1社以上存在する。これは回答者の多くが地域の中小

表1 返礼品提供を通じて起こった変化

	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%

出所) 筆者作成

注：数値は未回答を除いた回答数の占める割合。対象は、上位地域で163、任意地域147。*、**は、上位地域と任意地域の間での5%、1%水準での有意差を意味する。

事業者であることを勘案するに大きな数値である。

返礼品の提供をきっかけとした地域アントレプレナーシップの萌芽であり、停滞が大きな課題となっている地方経済にとってはインパクトが大きい。筆者らの地域事業者に対してのヒアリングからも、従来の地域内のみを販売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を意味するので、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いう声も聞かれた。それが、都市部の消費者がメインとなる返礼品市場が域外に登場したことで、新商品開発機運が高まったということである¹⁰⁾。実際、遠方配送にも耐えられるように商品を改良し賞味期限を長期化した、常温商品を開発したなどの取り組みも多数見られる。

（３）販路の拡大効果

地域内販売拡大は、上位地域で25.3%、任意地域で19.9%見られる。地域の特産品が返礼品市場で人気となり、外部目線での評価により地元でも人気となる構図である。また、返礼品で人気となった商品

を、戦略的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売り出す動きもある。

同様に地域外販売拡大についても、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事例である。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。地域内での販路は域外への消費の流出を抑え、お金の域内循環に貢献し、地域外への販路は外貨獲得を生み出し、域内GDPの向上に資する。

表2 地域内外での販売拡大先

販売先	域内販売の拡大		域外販売の拡大	
	上位地域	任意地域	上位地域	任意地域
道の駅	11	11	4	3
卸売	11	10	9	3
スーパー	4	5	3	3
レストラン	5	1	7	1
ネット販売	2	0	5	3
コンビニ	1	2	1	1
その他	18	14	9	9
合計	52	43	38	23
回答事業者数	39	27	34	21

出所) 筆者作成

なお、販売拡大があったと回答した事業者には、「全社売上高をどの程度引き上げましたと思いますか？（実感ベースで）」という質問もした。それによると、地域内販売拡大では約1割、地域外販売拡大では約17%全社売上高を引き上げているとの結果であった。具体的な主な販路先としては、地域の道の駅や卸売への出荷が増加している（表2）。

（４）雇用、従業員所得、生産性への影響

表1に戻ると、雇用の増加については、上位地域で3割弱、任意地域では15%弱の事業者で発生している。また、従業員の所得の増加についても、上位企業で25.5%、任意地域では19.5%見られる。所得の増加については、増加率も回答してもらったが平均は9.8%であった。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GDPの向上に繋がりうる¹¹⁾。生産性の向上

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の増強に向けて新規雇用をしたいが、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事例がある。生産性向上もどの程度向上したか回答してもらったが、平均で 15.3%であった。

（５）業態の変化と 6 次産業化対応

ふるさと納税を地域アントレプレナーシップ創出に寄与させるには、地域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を開始した事業者が、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、ネット販売を通じた商圈の拡大が重要だが、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多い。しかし、返礼品でノウハウを培い、それに挑戦している事業者が一部存在することが分かる。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と余力が溜まると考えられる。

また、地方の事業者の課題として言われるのは、卸売業態であることでの薄利である。自社ブランドを確立できれば、また、自社で直接顧客を抱えられれば、利益率の低い卸売の比重を下げて、会社全体の利益率の向上を目指せる。しかし、これについては今回の調査では少数派であった。販売形態の変更（卸売から小売進出、小売から外食進出など）は、上位地域で 8.3%、任意地域で 6.7%にとどまる。

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¹²⁾。農家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・販売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、どういう商品が人気を博すのか一目瞭然である。また、販売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ハードルは低い。このように、返礼品提供は 6 次産業化に取り組むきっかけにもなりうる。

4.4 地域での投融资への影響

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。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、企業は投資をしようと意欲的になるかもしれないし、返礼品提供により収益が向上した事業者では、その余資を成長投資に充て、返礼品市場以外での競争力強化を図ることも考えられる。今回の調査では、設備投資を実施したと回答のあった事業者にはその内容と金額を記載してもらった。結果、25 地域全体で 45 件、総額約 1.5 億円の設備投資を生み出していることが判明した。そのうち約 2/3 には助成金がついておらず、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。

一方、返礼品提供をきっかけにした金融機関からの追加・新規借り入れは、表 1 で確認できるように大きくない。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、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。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。

4.5 自治体と事業者の利害一致による効果

ふるさと納税の 3 つの特徴的な構造の一つが、自治体が積極的に地域事業者を支援することであり、その支援次第で事業者の経営力と自治体の寄付金調

達金額も影響を受ける。そこで、各事業者に自治体との打ち合わせ内容を確認した結果が表3である。

表3 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	

出所) 筆者作成

これを見ると、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く、自治体は自身の調達金額を引き上げるためにも、事業者に具体的なアドバイスと役務を提供していることがわかる。表には示していないが自治体による支援体制について満足しているかも問うたが、両地域とも約9割の事業者が肯定的に回答した。以上から、自治体による支援が地域事業者の成長に一定寄与していると言える。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、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地域事業者を支援している。この点は、ふるさと納税のユニークな点であり地域の中小企業政策への示唆を提供している。

なお、各事業者が、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、返礼品を提供する事業者間での知識やノウハウの共有で協力しているかも問うたが、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。全ての事業者が地元経済圏で商売をする場合は、限られた

地元の顧客を奪い合うライバルになってしまうが、みなが外の顧客を獲得しに行くならば、共に高め合うパートナーになりうる。実際、埼玉県深谷市、鹿児島県大崎町、島根県奥出雲町など、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、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につながる。

5. まとめと考察

本稿では、ふるさと納税の返礼品を通じた地域事業者の育成効果に注目し、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、返礼品への取り組みをきっかけとした経営力指標の改善状況と事業面での変化を、アンケートを通じて確認する形をとった。分析結果からは、返礼品提供によって一部の地域事業者はより発展的な事業戦略を遂行できていると言え、2次産業への進出、6次産業化への取り組みなども確認することができた。また、一部の事業者では返礼品市場以外の販路の拡大につながっており、これは今後さらに強化すべきである。一方、そのためには地域金融機関による融資面での支援と、それによる事業者の積極的な事業投資が必要になるが、そのような状況は確認できなかった。

以上より、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つを挙げることができる。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。それにより、マーケットインの思想のもと、消費者に選ばれる商品提供にむけて地域事業者は工夫することになる。従来の助成金獲得のための申請書類作成スキルのみが上手になるという構造とは異なる。もう一つは自治体と地域事業者の利害の一致、地域内の事業者間の連携の促進である。

他方、課題も存在する。それは、育成道場からの出口戦略である。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、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輩出してこそ存在意義がある。たとえば、宮崎県のベジオベジコは、スムージー用野菜を返礼品として提供していたが、その後、返礼品市場を卒業し、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おり、通常の商売で十分な実績を上げつつある。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。

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、ベジオベジコ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、自治体にとっては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。この問題を解決する理想的な状況は、常に新たな事業者が域内で誕生し、道場市場に参入し、そして卒業していくというエコシステムを域内で作り上げることである。そのためには、産官金一体となった地域アントレプレナーシップ創出の取り組みが重要になる。

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、ふるさと納税が地域事業者の育成の役

割を一定程度果た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、返礼品の売上を通じて経営力指標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。

—— 注 ——

- 1) アントレプレナーシップは、コントロール可能な資源に関わらず機会を追求すること (Stevenson et al., 1985)、何も無いところから価値を創造する過程 (Timmons, 1994) と定義されており、本稿ではこれら定義を採用する。
- 2) エコシステムは、生態系生態学から借用してきたメタファーであり、Moore (1996) が経営戦略や組織間関係の分野に初めて導入した概念である。「相互に関連し合った個人や組織を基盤とした組織体によってサポートされる経済的コミュニティ」と定義されており、出資者、供給者、顧客などから成り立つネットワークを示す。
- 3) 平成 29 年 9 月 26 日の総務大臣書簡「ふるさと納税のさらなる活用について」では、「いわゆるガバメントクラウドファンディングとして、例えば、文化財の保護・修復や、児童・生徒のための図書の購入、子どもたちへの食事の宅配など、事業の趣旨や内容をわかりやすく示してふるさと納税を募集し、納税者の大きな共感を呼ぶ好事例」。
- 4) 大手ネットショッピングモール事業者への筆者らによるヒアリングによると、ネットショッピングモールの出品事業者とふるさと納税での返礼品提供事業者の重複は 2 割程度でしかないとのことであった (平成 29 年時点)。
- 5) 総務省の平成 30 年 4 月 1 日付の「ふるさと納税に係る返礼品の送付等について」の中でも、「返礼品を送付する場合であっても、地方団体の区域内で生産されたものや提供されるサービスとすること」としている。ただし、実際には一部ナショナルブランドの商品 (例えばビール) も返礼品として存在している。なお、総務省は令和元年 6 月より法律改正を行い、地場産品の定義をより明確にし、地域で

生産加工の実態があるもののみを認める方向となった。

- 6) 事業者の変化を3つに分類している。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、三つ目が奈半利町のような新商品開発や新規事業進出、起業であり、地域事業者での経営改善事例が紹介されている。登場事例は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、鹿児島県志布志市の1次産業事業者の2次産業、3次産業への進出など。
- 7) 上位地域は以下の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)、北海道上士幌町(19)、高知県奈半利町(20)。任意地域は以下の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)。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。
- 8) 各事業者の連絡先は各自治体で保有しているが、その情報を公にできない自治体もあり、このような手法を選択した。そのため自治体ごとのアンケートの回答率は、事業者と自治体間の親密さに影響を受けている可能性はある。
- 9) 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。
- 10) 例えば、鹿児島県大崎町の返礼品であるカタラーナは、都市部で高級商品のニーズがあると予想して商品開発をし

たところ人気となり、地元でも食べたいという声が登場したことで道の駅や地域のコンビニでも販売を開始した。

- 11) ただし、ここでの雇用増と所得増は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。
- 12) 本設問は農林水産業事業者に対してのみ実施。n=80（上位地域）、67（任意地域）。

—— 参考文献 ——

- 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」『日本中小企業学会論集』35巻、pp71-83。
- 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 Ventures Review』7巻、pp3-11。
- 久保田洋志（2010）「持続的成長実現に対する技術力と経営力の関連性」『日本情報経営学会誌』31巻1号、pp4-11。
- 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巻、pp21-26。
- 経済産業省経済産業政策局（2002）『総合経営力指標一定性要因の定量的評価の試み 製造業編・小売業編』
- 名取隆（2017）「中小企業のイノベーション促進政策の効果」『関西ベンチャー学会誌』9巻、pp.16-25。
- 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（2017）『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。
- Moore, J. F (1996), "The Death of Competition: Leadership and Strategy in the age of Business Ecosystems", Harper Collins Publishers.
- Stevenson, H. and Gumpert, D (1985), "The Heart of Entrepreneurship", Harvard Business Review, Mar./Apr. p. 85-94.
- Timmons, J. A. (1994), "New Venture Creation", 4th ed., Richard D. Irwin.
- 【謝辞】
- 本研究は、二十一世紀文化学術財団、野村マネジメント・スクール、株式会社トラストバンクの研究助成を受けた。協力いただいた自治体関係者、事業者に感謝申し上げます。