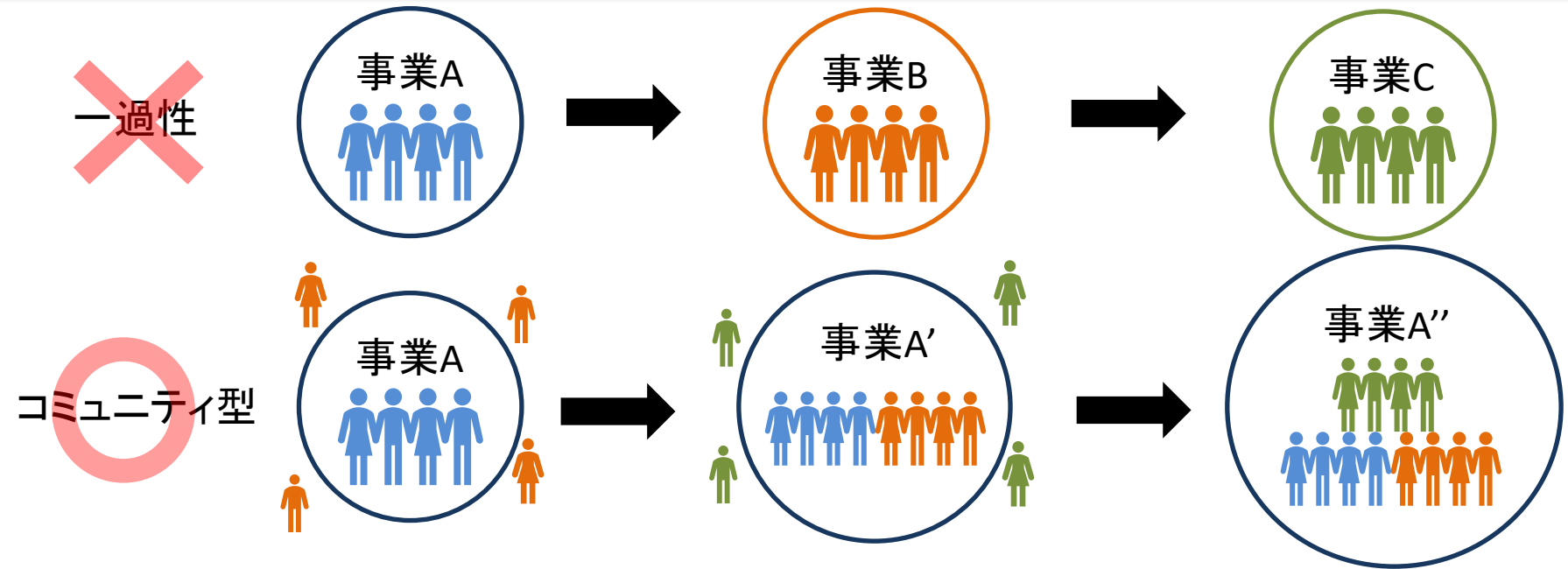

ふるさと納税の返礼品開発活動における 地域の事業者連携コミュニティの構築

- 岩手県花巻市での返礼品開発プロジェクトによる実証研究 -

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科
大木 翔太


本研究の全体像



一過性ではなく継続した事業者連携が成り立つこと
＝事業者連携のコミュニティ形成されること

行政としては、どのようなことを行えばいいのか？

「ふるさと納税」なら、事業者にも行政にもプラス



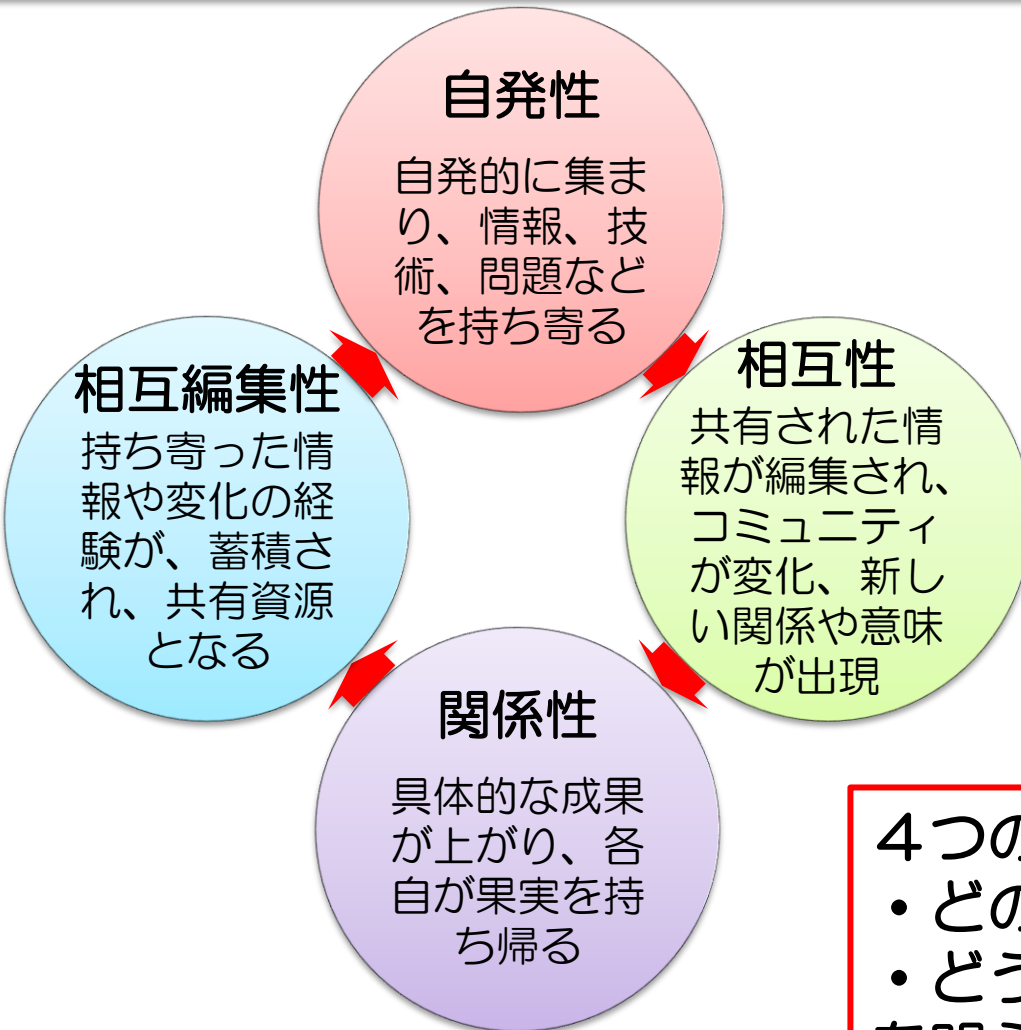
ふるさと納税の返礼品開発を手法として、
「事業者連携のコミュニティが形成されているか」
を評価可能にする枠組みを開発することが本研究の目的

<意義>

- 構築したロールモデルにより、他の事業者連携の事業にも派生する
- 売上などの直接的な金銭価値以外にも、他事業者とのネットワークの構築や経営手法の取得により、長期的な視点での価値を得られるという効果も期待できる
- 直接的に地域の事業者の育成につながる
- 返礼品として発信することが自治体のファンマーケティングになる

本研究の全体像 <研究すべき要素>

- 「事業者連携のコミュニティが形成されているか」を評価可能にするために、「ボランタリー・コモンズ」の概念に注目



コミュニティが形成されている

||

ボランタリー・コモンズを
醸成している

それには

矢印の循環が
成り立つこと重要

したがって

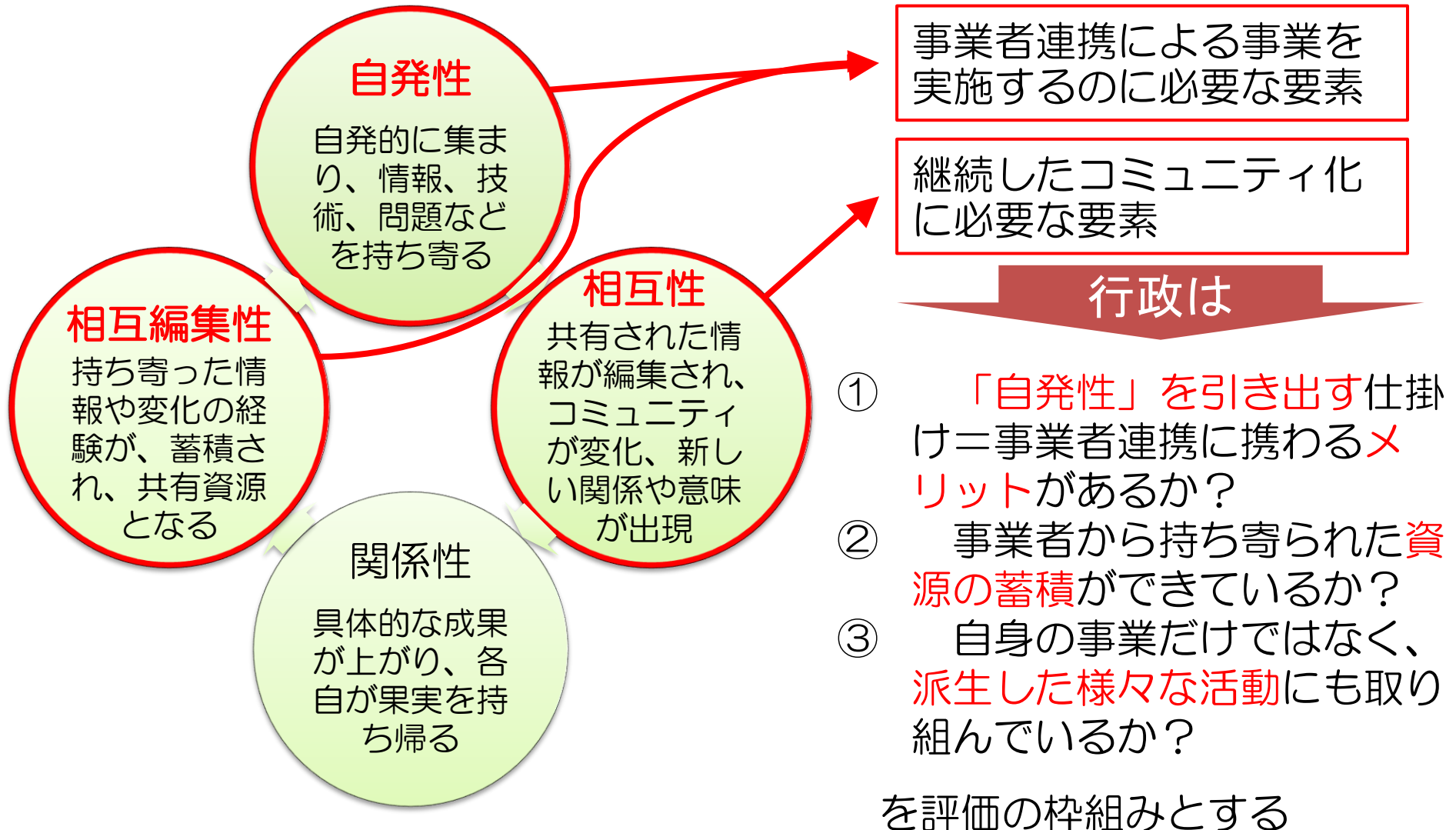
4つの要素を検証し、

- どの要素が事業者連携に必要なのか
- どうすれば矢印が循環するのかを明らかにする

本研究より得られた示唆

本研究の全体像 <検証結果>

- 「自発性」と「相互性」、「相互編集性」が特に注目すべき要素
- そのためには、事業者のメリットを伝え、場合によっては行政が持ち寄られた資源等を蓄積することが求められることがわかった



本研究より得られた示唆

- 「自発性」と「相互編集性」が事業のスタートに必要な要素
- 「相互性」を引き出すことで、継続した事業者連携のコミュニティ化を図ることができる
- これらを事業者連携のコミュニティを評価する枠組みとして設定することが必要

○本研究により得た示唆

- ① 事業者連携による事業が実施されるために必要な要素は、「**自発性**」と「**相互編集性**」
- ② 「**相互性**」が現れることで、事業者連携の事業が継続したものとなり、コミュニティ化につながる



行政職員として、今後の産業振興施策を実施するうえで、

- 「**自発性**」を引き出す仕掛け＝事業者連携に携わる**メリット**があるか？
- 事業者から持ち寄られた**資源の蓄積**ができているか？
- 自身の事業だけではなく、**派生した様々な活動**にも取り組んでいるか？

⇒ **事業者連携コミュニティを評価可能にする枠組みとして設定**

研究の背景

研究の背景①（事業者連携）

- ・ コロナ禍における事業者への打撃が大きい
- ・ 事業者連携により、様々な効果を得ることが可能となるが、一方で課題も散見される

—なぜ連携が必要なのか？—

新型コロナ関連の倒産 7,000件近く
（出典：帝国データバンク）

**飲食業の単一事業・単一店舗での
 経営における事業の脆弱性**
（村上ほか，2020）

→他の業種においても、この脆弱性は当てはまると考えられる

補助金などの行政の支援は一時的

「域内の中小企業はネットワークを形成・参加する行動を活発にとることにより、戦略として、技術の向上、受発注の増加」など「様々な効果を得ることが可能となる」
（綿貫，2021）

→事業者が連携して事業することの意義

⇒国も「農商工等連携事業」を実施するなど、その必要性を認識している

「中小企業者と農林漁業者とが有機的に連携し、それぞれの経営資源を有効に活用して行う事業活動を促進することにより、中小企業の経営の向上及び農林漁業経営の改善を図り、もって国民経済の健全な発展に寄与することを目的」としている

（中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律（平成二十年法律第三十八号）第一条）

—事業者が連携して事業を行うにあたり「課題」は何か？—

- ・ 連携の仕方がわからない
 - ・ 経営が悪化している
 - ・ メリットが感じられない
- …などといった理由が挙げられた

研究の背景②（ふるさと納税）

- 財政的支援と経済的支援の両面で自治体を応援できる
- 返礼品市場の持つ事業者育成効果や関係人口拡大の手段という側面がある
- ふるさと納税を手法とすることで、本研究の目的の達成が期待できる

○ふるさと納税を手法とすることについて

ふるさと納税の特徴：

- ✓ 応援したいふるさと（自治体）に、「納税」による財政的支援と、「返礼品」による地域経済活性化支援の両面で応援できる制度（重藤ほか，2020）
- ✓ 「返礼品市場」は、**地方の事業者の育成効果**を持つ（保田，2021）
- ✓ コストがあまりかからない

	通常のECサイト	ふるさと納税
送料	事業者（消費者）が負担	自治体が負担
プロモーション	事業者自身で行う	おもに自治体が行う

- ✓ 返礼品は「地場産品基準」に沿ったものでなければならぬため、その**地域のことを知ってもらうきっかけ**となる
- ✓ その先の**関係人口拡大**の手段（「ふるさと納税3.0」や(株)雨風太陽）

⇒ **ふるさと納税の市場を活用することで、「事業者連携コミュニティが形成されているか」を評価可能にする枠組みを開発できることが期待できる**

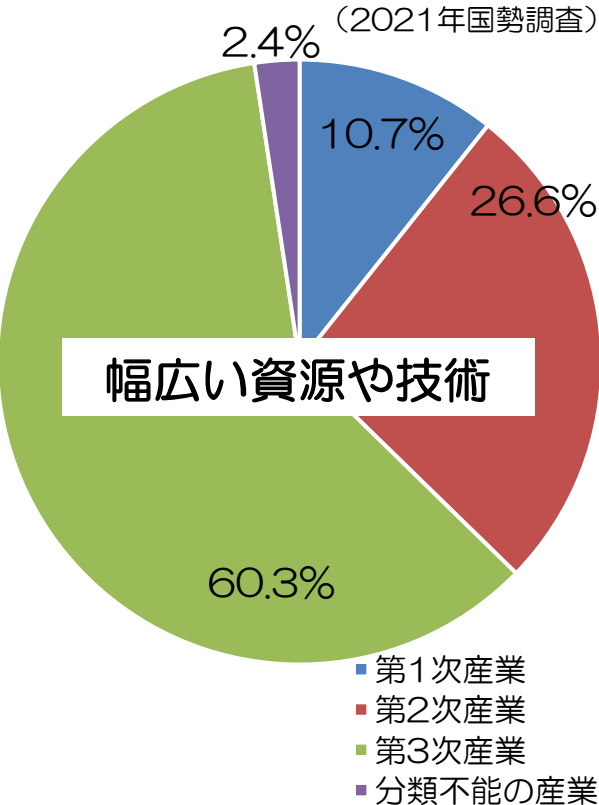
研究对象

研究対象（岩手県花巻市）

- 各産業があるため、幅広い資源や技術を有していると言える → 各産業の連携が可能
- ふるさと納税が急増している → 事業者にとって有効な販路となりうる
- 高速交通網が豊富 → 交流人口や関係人口の拡大が図りやすい

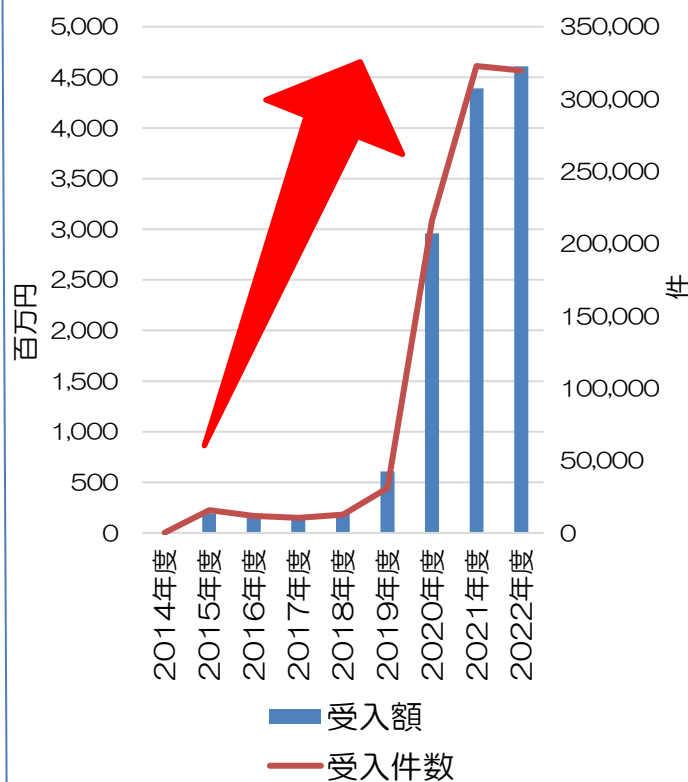
産業大分類別就業者数

(2021年国勢調査)



幅広い産業の
連携が可能

花巻市のふるさと納税



事業者にとって
有効な販路



交流・関係人口の
拡大が図れる

研究概要

研究概要

- 先行事例の分析結果などをもとに枠組みを設定
- 既存コミュニティにおいて、その枠組みの有用性を検証

ふるさと納税の返礼品開発プロジェクトによる実証研究

<事業者連携事業の事例調査と返礼品開発プロジェクトのための事業者へのアプローチ>

- ① 花巻ひえカレープロジェクト
立ち上げ当初は一定の成果をあげた形となったが、現在は実施されていない事例調査
- ② 既存の事業者連携の取り組み
すでに連携して商品を開発し販売し、新たな商品を開発する事例調査
- ③ 返礼品開発プロジェクトのための事業者へのアプローチ
事業者連携によるプロジェクトを実施するための、地域の事業者へアプローチ

事業者連携のコミュニティの形成を評価可能にする枠組みを設定

<既存のコミュニティの観察>

- ④ 毎年開催されているランニングイベントを観察

事業者連携コミュニティの評価の枠組みの有用性を検証

事例調査と 事業者へのアプローチ

①事例調査 ～花巻ひえカレープロジェクト～

- 「花巻ひえカレープロジェクト」は、最初は盛り上がりを見せたが、現在は頓挫
- キーとなる事業者が抜けると、事業者連携の事業が続かないのではないか

○花巻ひえカレープロジェクト

- 花巻市の雑穀生産において主要6穀収穫量日本一である「ひえ」を使った「ひえカレールー」を市内の食品加工会社が製造し、市内の飲食店や宿泊施設における「ひえカレールー」を活用したメニューや、観光客向けの土産品となる商品を開発するプロジェクト
- 商工会議所の食品部会が先頭に立って実行委員会を組織して2012年に始動し、市や県も実行委員会に参画した
- 現在、プロジェクトは実施されていない

- プロジェクトの体系は、実行委員会をトップにしたヒエラルキー型
- 参画する事業者が積極的でも、トップが抜けたりすると、プロジェクトが頓挫するのではない

花巻ひえカレーとは
岩手県花巻市は、ミネラルなどの栄養成分を多く含む雑穀「ひえ」の生産量が日本一。小麦粉の代わりに「ひえ粉」を使い、乳、大豆、高肉エキス、動物油脂を一切使用しない健康志向のカレールーを、2年の歳月をかけて完成させました。その名も「花巻ひえカレー」。中華や和食、洋食や和菓子、パンやスイーツなど、美味しいお弁当のメニューに花巻産の雑穀グルメリュウ、花巻の観光で、つわさの「花巻ひえカレー」をぜひご賞味ください。

雑穀日本一！
これがおわさの花巻ひえカレー！
「種」
ひえカレー組

花巻市内の「ひえカレー」提供店で開催!!

花巻市「ひえカレー」プロジェクト
「種」
ひえカレー組

スクラッチにチャレンジ!
スクラッチ部分をコイン等で軽くこすってください。

スクラッチキャンペーン2015
開催期間 2015年11月1日@～11月30日@
※キャンペーン参加店の「スクラッチカード」がなくなり次第終了となります。

花巻市内のキャンペーン参加店で
花巻ひえカレーを使った料理・商品をご注文・ご購入のお客様にスクラッチカードを進呈します。

チャンス1
スクラッチチャンス
「当たり」が出たら、その場で「特典」をゲット!
当たり(フラワーロールちゃん)が出たら、ご利用店にお知らせください。
お店独自のサービス 又は 「ひえカレー」試供品
※各店舗数量限定
※サービスの内容は、お店によって異なります。

チャンス2
ダブルチャンス
「当たり」でも「ハズレ」でもアンケートに答えて「ひえカレー商品」をゲットしよう!!
※当選の発表は、商品の発送をもって代させていただきます。
抽選で50名様に「ひえカレー商品」プレゼント!!
※「スクラッチカード」裏面に必要事項をご記入の上、ご利用店に提出してください。

主催 花巻ひえカレープロジェクト実行委員会
キャンペーン開催事務局：花巻商工会議所
〒025-0075 岩手県花巻市花城町10-27 花巻商工会議所内
TEL.0198-23-3381
http://hie-curry.hanamaki-coi.or.jp 花巻ひえカレー 後援

①事例調査 ～花巻ひえカレープロジェクト～

- 「自発性」の有無が、事業者連携による事業が継続される要素なのではないか

○花巻ひえカレープロジェクトの検証

研究すべき要素	内容	要素の有無
自発性 (自発的に集まり、情報、技術、問題などを持ち寄る)	プロジェクトの実行委員会や「ひえカレー」製造事業者、「ひえカレー」を使用したメニューや商品を開発して提供・販売する事業者には自発性は認められるが、商工会議所(事務局)や市または県などの関係機関の主体性を持った関わりは疑問。現在は、行政からの働きかけもHPの更新も無い。	実行事業者:有 関係機関:無
相互性 (共有された情報が編集され、コミュニティが変化、新しい関係や意味が出現)	このプロジェクトによって、花巻市が雑穀生産高で日本一だという認識を広めることとなり、店舗においてはメニューや商品を通してアピールしようという意識が出てきたことが見て取れる。	有
関係性 (具体的な成果が上がり、各自が果実を持ち帰る)	特にプロジェクト発足当初は盛り上がりを見せ、商品によっては小規模ではあるが、「バズリ」が発生するなどの一定の成果が上がったものと考えられる。また、新メニュー(商品)開発の経験を多くの事業者ができたと考えられる。	有
相互編集性 (持ち寄った情報や変化の経験が、蓄積され、共有資源となる)	プロジェクトの経験を、個々の事業者が具体的にそれぞれの事業に活かしているのか、また、全体で共有すべき情報などがどこ(どの主体)に蓄積されているのかが明確ではない。	無

⇒事業者連携による事業が継続される要素には、
 「自発性」の有無が鍵となるのではないかと

②事例調査 ～既存の事業者連携～

- ・ 既存の事業者連携の商品をブラッシュアップする取り組みの様子を観察
- ・ 自発的に関わっているが、役割に変化は見られなかった

○ぶどう栽培事業者と食品加工事業者（洋菓子店）の新商品開発の観察

- ・ すでに両事業者の資源を活かした「大粒生レーズンサンド」を販売しているが、それをバージョンアップした商品を開発する計画があり、その打ち合わせに同席した
- ・ 両者からアイデアが出てきて試作を重ねたのち、ふるさと納税の返礼品限定として、より高級なぶどうを使った『プレミアム大粒生レーズンバターサンド』を開発するに至った
- ・ 打ち合わせの中では、新商品の開発の話だけではなく、余談として事業者自身の課題や地域の課題なども話題としてあがった



- お互いが対等な立場で、自発的に新商品の開発をする姿勢が見て取れた
- 原材料の供給と、商品の製造・販売という両事業者の役割には、特に変化は見られなかった

②事例調査 ～既存の事業者連携～

- ・ 事業者連携の事業の継続性には自発性の有無が重要なのではないだろうか
- ・ 継続したコミュニティ化には「相互性」が欠かせないのではないか

○既存の事業者連携の取り組みの検証

研究すべき要素	内容	要素の有無
自発性 (自発的に集まり、情報、技術、問題などを持ち寄る)	菓子製造販売事業者が、ぶどう栽培事業者のぶどうを使った商品を作りたいとのことから声をかけたのが連携のきっかけ。ぶどう栽培事業者も原料の提供だけではなく、菓子製造販売事業者と意見を出し合っって商品を開発していることから、両者に自発性は認められる。	有
相互性 (共有された情報が編集され、コミュニティが変化、新しい関係や意味が出現)	菓子製造販売事業者の役割...菓子の製造販売 → 変化なし ぶどう栽培事業者の役割...ぶどうの栽培・提供 → ぶどうの栽培・提供のみ 両者の役割や関係などに変化は認められない。	無
関係性 (具体的な成果が上がり、各自が果実を持ち帰る)	新商品が完成し、ECサイトでの販売やふるさと納税の返礼品として提供された。結果として、菓子製造販売事業者は利益の元となる商品を、ぶどう栽培事業者は(今回の事例で言えば)新たな製品の販路をそれぞれ獲得したことから、両者における関係性は認められる。	有
相互編集性 (持ち寄った情報や変化の経験が、蓄積され、共有資源となる)	両者は新商品の開発に際して打ち合わせを重ね、新商品に直接関係する事項のほか、県の補助事業などの直接新商品開発に直接的には関連性のないことも話していたため、さまざまな情報が両方で共有され、蓄積されていることが認められる。	有

⇒事業に継続性は認められるが、取引関係が継続しているのであって、そこから継続してコミュニティ化されるまでには至っていない

③事業者へのアプローチ

- 市内事業者とのプロジェクト内容を決定するためのワークショップを開催し、開発するふるさと納税の返礼品の案を出した

○プロジェクト決定のためのワークショップ

- 花巻市内の事業者に声掛けを行い、事業者連携により開発するふるさと納税の返礼品の案を出すためのワークショップを開催
- ゴードン法（目隠し法）により、参加者がファシリテーターのお題に対して一人ずつ単語を出し合い、組み合わせ法により、ゴードン法で出し合った「人生の節目」の単語に、他の単語（おもに贈り物）を掛け合わせることで、人生の節目に贈るものの案を出した



プロポーザル

X

ふるさと納税

X

スキー

X

温泉、宿泊

X

コース料理、ワイン

イベントの
プレゼント

結婚する2人へ
楽めるようなもの

③事業者へのアプローチ

- ・プロジェクトを進めるには至らなかったが、事業者が抱える課題等が浮き彫りとなった

○深掘りミーティング

- ・プロジェクト決定のためのワークショップにより出された案の一つである、「プロポーズや結婚式などの記念日やイベントに贈る商品やサービス」の開発を進めるため、ワークショップへの参加者を再度集めてミーティングを開催したが、進めるには至らなかった



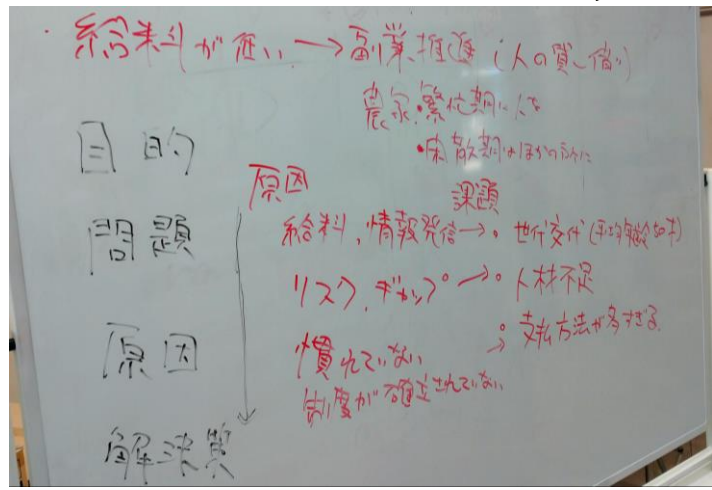
ここにいる事業者だけでできる商品やサービスではないから難しい

地域の課題を解決するという目的で開発したほうがいいのでは？

みな忙しいから、旗振り役がないんじゃない？

世代交代が進んでおらず、人材不足

青年会議所の事業は、退会すると途切れてしまい、単発で終わってしまう



③事業者へのアプローチ

- プロジェクトを進めるに至らなかったのは、「自発性」がなかったからであることがわかった

○事業者へのアプローチに関する検証

研究すべき要素	内容	要素の有無
自発性 (自発的に集まり、情報、技術、問題などを持ち寄る)	プロジェクトに対しては概ね協力的であり、プロジェクトの内容についてのアイデアは出てくるが、それを積極的に実現まで進ませようという意識が認められない。結果として要素を研究するまでには至らなかった。	無
相互性 (共有された情報が編集され、コミュニティが変化、新しい関係や意味が出現)	事業者から出されたアイデアが、実際に具体的な成果のイメージとなったり、そうなる可能性が認められるなどした。	有
関係性 (具体的な成果が上がり、各自が果実を持ち帰る)	今回の取り組みにおいては、観察するにまで至らなかった	—
相互編集性 (持ち寄った情報や変化の経験が、蓄積され、共有資源となる)	今回の取り組みにおいては、観察するにまで至らなかった	—

⇒ **事業者連携の事業を進めるには、
「自発性」が欠かせないことが明らかとなった**

①～③事例調査と事業者へのアプローチ

- 事業者連携コミュニティの形成を評価可能にする枠組みは、「自発性」と「相互性」、「相互編集性」があるかということである

○検証のまとめ

分類(継続性の有無)	自発性	相互性	関係性	相互編集性
①ひえカレー(×)	△	○	○	×
②既存の事業者連携(○)	○	×	○	○
③事業者へのアプローチ(検証できず)	×	○	検証できず	検証できず

- 「自発性」が見られなければ、事業が始まらないし、事業者連携の事業は継続性がないものとなる
- 「相互性」がなくても事業は継続するが、コミュニティ化はされない
- 「相互編集性」は、事業者連携による事業に必要な要素である(持ち寄られた資源は蓄積されなければならない)

「自発性」と「相互編集性」が事業者連携の事業には必要であり、それを継続したコミュニティとなるには、「相互性」が必要

事業者連携コミュニティの形成を評価可能にする枠組み

既存コミュニティの観察

④既存コミュニティの観察

- すでにさまざまな活動を行っているコミュニティを観察した

○「東和棚田のんびりRun」の観察

- 花巻市内で2018年から開催されているランニングイベント
- 実行委員会は、東和地域の住民がメインとなって組織されており、東和地域以外の主体も毎年運営に携わっている
- 現在は、イベントのPRも兼ねて、派生した様々な活動を行っている
- イベントの運営に携わらせてもらい観察



→ : 2023年に実施されたイベントのポスター

← : エイド会議の様子

岩手県花巻市

第5回

東和棚田のんびりRun

21.6Km

2023

棚田の風に包まれて
輝く「こびり」を朴頬張れば
からだの芯から満ちてくる
懐かしい温もりが
あなたを内側から癒します

9.23 (sat)

定員 200名
先着順

東和温泉前 (JR 土沢駅より徒歩 15分) 受付 6:30 スタート 8:00

申込方法 右 QR コード (pass market) からお申し込みください。

申込期限 2023年 8月 31日 (木) 定員に達し次第終了

参加料 6,000円 (東和温泉入浴券 1枚と記念品含む)

申込 URL >



●主催 東和棚田のんびり Run 実行委員会
●エイド提供 東和地域の農産加工・農家グループのみなさん
問合せ: 東和棚田のんびり Run; フェイスブックページもしくは
towataranada2018@gmail.com, FAX: 0198-42-4672 (東和温泉) へ

同日開催
トワイロガーデンマルシェ
東和バイオガーデン 10時～16時



エイド・運営スタッフ募集中
9/6 までに上記 QR コードにエントリーください

東和 棚田 検索
Facebook・YouTube
動画あります



④既存コミュニティの観察

- ・既存コミュニティの観察の結果、全ての要素を有していることがわかった

○既存コミュニティの観察に関する検証

研究すべき要素	内容	要素の有無
自発性 (自発的に集まり、情報、技術、問題などを持ち寄る)	それぞれが、自身の本来の事業や活動のほかに、事業者連携による活動に主体的に関わろうという姿勢が見て取れた。	有
相互性 (共有された情報が編集され、コミュニティが変化、新しい関係や意味が出現)	自身の事業とは違った活動(組織)の中で、自身の本来の事業とは違う役割を担っていた。例えば、本来は農作物を栽培して出荷する農家がイベントに出店したり、本来の事業としてランニングイベントを行っていない事業者が集まってイベントの成功のために活動したということなどである。	有
関係性 (具体的な成果が上がり、各自が果実を持ち帰る)	イベントや活動の成果が上がっているのはもちろんのこと、各事業者がイベントや活動を通して得たものを自身の事業に持ち帰って活かしていることが見て取れた。	有
相互編集性 (持ち寄った情報や変化の経験が、蓄積され、共有資源となる)	イベントや活動の成果が現れていることはもちろんのこと、それぞれの事業者やともに活動をしたコミュニティに、これまでの経験が蓄積されて共有資源となり、次のイベントにも活かされていることが見て取れた。	有

⇒ **現在も継続している事業者連携の事業には、全ての要素を有していた**

④既存コミュニティの観察

- なかでも、エイド提供事業者の返礼品を発信することで、継続した事業者連携コミュニティの構築ができるコトが期待される

○「東和棚田のんびりRun」の特徴

- 実行委員一人ひとりが、積極的に関わっていたし、実行委員以外のボランティアや地域の住民なども、任された役割はもちろんのこと、自分の役割以外も率先して行い、地域がひとつになってイベントを開催しているという印象
- 遠方から毎年参加している参加者もいるようであり、イベントを通じて地域の魅力を知ってもらえているのだということが感じられた
- 実行委員会の内部で、SNS上などで意思疎通を図り、次回のイベントに活かそうとするなど、ノウハウやネットワークなどを共有していることが見て取れた

□各エイド提供者が提供する「こびり（おやつ）」は参加者に好評であり、これを楽しみに参加している参加者も多い様子

⇒「こびり」を発信することで、域外の人たちにイベントを知ってもらえれば、より多くの人にイベントに関わってもらえることが期待される

設定した枠組みの検証

本研究により設定した枠組みの検証

- 「東和棚田のんびりRun」のエイド提供事業者における返礼品開発に取り組むことで、本研究において設定した枠組みに一定の有用性を示すことができた

「東和棚田のんびりRun」であれば、
エイド提供事業者における返礼品開発に取り組むことで、
継続した事業者連携コミュニティが構築される

本研究により設定した、『「自発性」と
相互編集性」が事業者連携の事業には必要
であり、それを継続したコミュニティと
なるには「相互性」が必要である』という、
事業者連携コミュニティの評価の枠組みは、
一定の有用性を示せた