

地方自治体と中小企業の連携戦略による CSV 活動

— 企業版ふるさと納税に注目して —

肥 田 木 佳 織

キーワード：CSV、CSR、寄附募集戦略、公民連携、連携戦略、企業版ふるさと納税、地方創生応援税制、アライアンス、地方自治体、地方自治体

1. はじめに

近年、社会問題の解決にこれまで以上に大きな注目が寄せられている。グローバル化、IT 化の進展の一方で、地球環境の悪化、貧困と格差など、多くの社会問題が未解決のままである。特に、2020 年初頭から全世界を襲ったコロナ禍により、より一層、我々が抱える社会問題が浮き彫りとなったと言える。

このような状況下にあって、企業による社会問題の解決へのより積極的な関わりが社会から求められている（柿崎, 2016）。社会問題の解決を企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility、以下 CSR）としてのみ捉えるのではなく、社会問題に経済的価値を創り出す戦略的な視点として、「共通価値の創造」“CSV”（Creating Shared Value、以下 CSV）が提唱された。ウォルマート、ユニリーバ、ネスレ、ヤラ、タタ・グループ、グラミングループ、伊藤園、キリン、セブンイレブンジャパン、セコム、ユニクロなど、多くの事例が研究されている。

共通価値を創造できる最大のチャンスは、自社事業と密接に関連し、かつその事業にとって最も重要な領域であり、資源の面で制約がより大きい企業でこそ必要であり、

共通価値による競争優位性は、持続性に優れているとされている（ポーター・クラマー，2011）。このことから、CSVによる共通価値の創造は、企業の大小や国の経済的規模とは関係が無く、可能であり、戦略として有効であると考えられている。地域に根ざす中小企業においても、CSVは有効であるはずだが、先行研究のレビューにあるように、事例として発表されているものは多くない。

このような問題意識の下、本稿の目的は、どのようにすれば中小企業による CSV 活動をより活性化できるのかについて、地方自治体と中小企業との連携戦略という視点から考察する。連携戦略の実施にあたって、本稿では、「企業版ふるさと納税¹」の制度に注目する。CSVに発展する可能性のある事例として、企業版ふるさと納税の事例集から取り組みを挙げ、CSVに発展するために必要な点と企業版ふるさと納税において、地方自治体と企業との連携に際し、有効な連携戦略についての概念について考察する。加えて、筆者の実務経験による知見から、連携戦略を実施する上での懸念点についても考察する。

2. CSV と中小企業

2-1. CSR と CSV の比較

CSR は 1920 年代から議論されているが、現代の CSR につながる重要な位置づけにあるのが Bowen (1953) である（加賀田，2006）。Bowen (1953) は、CSR とは「社会全体が持つ目的や価値といった観点から望ましい施策、意思決定、活動をビジネス全体が行う義務」と定義している。現在、CSR は広義には「ステークホルダーに対して社会的責任を果たしていくこと」（横田，2019，p.40）ととらえられており、一般に CSR を行う意義は、企業の倫理的責任、ステークホルダーへの説明責任にあると考えられている。

これに対し、「戦略」の観点から異議を唱えたのがポーターとクラマーである。ポーター・クラマー（2006）は、CSR について、ほとんどの場合その企業の戦略とはまったく無関係な CSR 活動や慈善活動が選ばれ、社会的意義のある成果も得られず、長期的な企業競争力にも貢献しないと批判した。そして、ポーター・クラマー（2011）により、従来の CSR と大きく異なる概念として CSV が提唱された（図表 1）。CSV とは、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造

¹ 正式名称は、「地方創生応援税制」である。本稿では、一般によく用いられる「企業版ふるさと納税」で統一する。

されるというアプローチ」と規定されている。「現在直面している喫緊の社会問題に対して、慈善活動ではなく、あくまで事業として取り組むことがより効果的である」とあるように、CSR が持っていた「慈善活動」としての面を否定し、社会問題が持つ事業化、収益化の可能性について指摘している。CSV は、競争戦略において不可欠な視点であり、経済的価値（収益性の追求）と社会的価値（社会的課題の解決）を同時に実現しようとする戦略である。

図表 1 CSR と CSV の比較

CSR	CSV
価値は、「善行」	価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能性	企業と地域社会が協働で価値を創出
任意、あるいは外圧にとって	競争に不可欠
利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠
テーマは、外部の報告書や個人の嗜好によって決まる	テーマは企業ごとに異なり、内発的である
企業の業績や CSR 予算の制限を受ける	企業の予算全体を再構成する
たとえば、フェア・トレードで購入する	たとえば、調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる

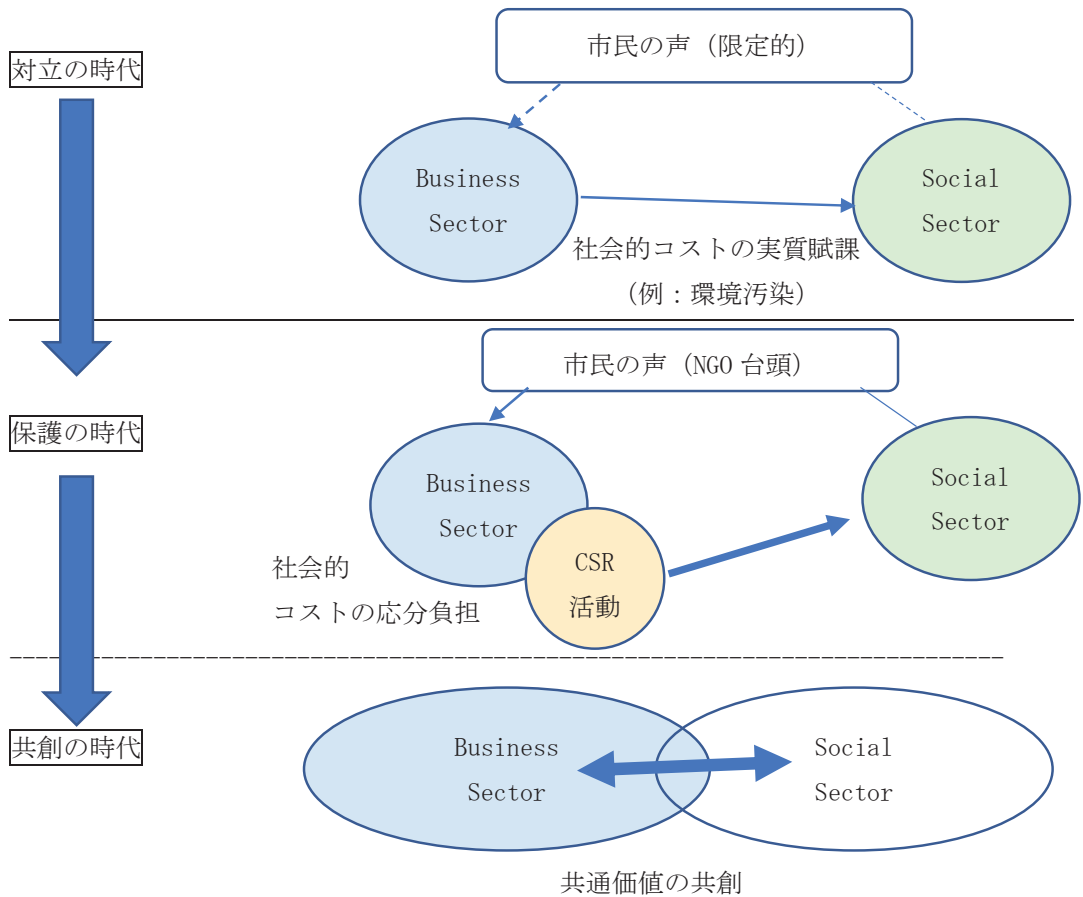
※法律及び倫理基準の順守と企業活動からの害悪の削減は、CSR,CSV ともに前提となる。

出典：ポーター・クラマー（2011, p. 29）より筆者作成。

2-2. CSV 戦略の位置づけ

ポーター・クラマー（2011）以降も CSV についての議論は蓄積されており、多様な観点からの考察が行われている。例えば、名和（2015）は、社会的課題について着目し、社会的課題は、NPO や NGO だけでは解決できないこと、新しい富の創造こそが本質的な社会的課題の解決であることを主張している。資本主義の本来の役割は、社会問題を解くことによって新たな価値が創造され、新たな価値が経済的なリターンを生み、社会と経済の正の循環を作るのである。

図表2 ビジネスセクターVS ソーシャルセクター



出典：藤井剛（2019， p. 28）より筆者作成。

一方、藤井（2014）は、パブリックセクター（政府）、ソーシャルセクター（NGO 等）、ビジネスセクター（企業）の関係性の変化から CSV を捉えている（図表 2）。すなわち、「対立」の時代から社会的価値が「保護」される時代を経て、相互に共通価値を産み出す「共創」の時代に突入したのである。その背景には、世界的な社会的課題の「巨大化・複雑化」と、政府（特に先進国政府）のパワーの弱体化の進行があると指摘している。

「対立」の時代は、ビジネスセクターでは利益が最優先とされ、公害といった社会的コストについて課題が顕在化した段階でビジネスセクターとソーシャルセクター間で対立が発生する構図である。

「保護」の時代には、企業は社会的コストを応分負担し、その行為を広く社会にアピールすることで企業価値を「保護」することが主眼であった。NGO などのソーシャルセクターが台頭し、社会課題の一部（資金や人的資源等）をビジネスセクターが担うことが期待された。CSR 活動は、この時代に位置づけられる。

そして、「共創」の時代へと至る。ここでは、社会課題をビジネスチャンスと捉え、ソーシャルセクターと協働し、連携しながら社会課題に挑戦して新たな価値を「共創」することが企業に強く求められる。

企業の戦略はそれぞれの時代に応じて変化している。「保護」の時代には企業が応分負担の戦略として CSR を行っていた。しかし、時代が進み「共創」の時代においては、既存の CSR 戦略ではなく、ビジネスセクターとソーシャルセクターがともに価値を創造することが必要となる。そのため、企業の戦略として CSV 戦略が有効である時代である。

2-3. 中小企業と CSV 戦略

CSV では、社会的価値創出に留まらず、経済的価値創出が重要となる。概念には企業規模、事業規模の大小は含まれない。しかしながら、ポーター・クラマー（2011）を含め、先行研究で取り上げられる事例の多くはウォルマート、ユニリーバ、ネスレ、ヤマダ、タタ・グループ、グラミングループ、伊藤園、キリン、セブンイレブンジャパン、セコム、ユニクロ、など、大企業やグローバル企業が中心であり、中小企業における CSV 研究は限定されている²。

中小企業における CSV 事例が少ない理由として、名和（2015）は、日本企業の多くが高い社会価値を生み出しているにもかかわらず、経済的価値の創出が弱いことを挙げている。野村総合研究所（2014）は、社会保障分野における CSV 活動についての調査において、CSV 活動を実践するうえで一般に行う社外との連携は、自治体や福祉機関、学術機関など本業と関わりが薄い関係機関との連携であると指摘した上で、活動の立ち上げ期、推進期どちらにおいても、行政・福祉機関、学術機関と企業による連携が必要であると述べている。社会保障分野における CSV 特有の課題として、「地域住民や自治体から不信感を持たれやすい」「地域ごとの解決優先度の高い課題を把握することができない」「外部関係者やサービス対象者に活動意義が十分に浸透していない」「民

² 本業での経済的価値を生み出している中小企業における CSV 事例として、東日本大震災の備蓄用食料品として缶詰パンの開発を行った株式会社パン・アキモトや陸前高田にドームハウス型植物工場を建設した株式会社グランパなどが先行研究において挙げられている（佐藤・中山・百武，2013）。他にも、JA が廃棄処理していたゆず搾汁残液から「ゆずオイル」を精製した辻製油株式会社などがある（西岡・玄場・上西・加賀，2016）。

間と行政の間における責任範囲や責任の分担が不明確である」「熱意を持った自治体内の担当者に出会えない」といった項目が上がっている。特に、「地域住民や自治体から不信感を持たれやすい」では、CSV 活動を推進していくために、公共機関等からの認定等が必要になるケースが多いと述べている。

しかしながら、筆者は、中小企業こそ CSV に活路を見いだせるのではないかと考えている。冒頭で述べたように、今日、社会的課題は少子高齢化や人口減少などを発端として多岐にわたっている。日本は「課題先進国」であり、少子高齢化、エネルギー問題、インフラ老朽化といった世界の先進国が今後直面する問題の多くに、日本は最も早く対峙している（名和，2015）。だからこそ、地域や地元に着目した中小企業であるがゆえに実行できる CSV があると考えられる。企業が CSV を推進する場合は、野村総合研究所（2014）の指摘の通り、企業の本業と比較的関係が薄い行政などとの連携が必要である。連携を推進するにあたり、地元に着目している中小企業は、比較的連携がスムーズに進むと考えられる。

筆者は、中小企業における CSV 事例は確認されているよりも多いのではないかと考える。実際には CSV 戦略を実行していたとしてもうまく PR されていないこともあるだろう。CSV 戦略に関心をもっていても、マンパワー不足によりどのようにして取り組めばいいのかわからないという場合もあるだろう。そこで筆者が注目するのが、企業版ふるさと納税である。結論を先取りすれば、企業版ふるさと納税を積極的に活用することで中小企業における CSV 戦略の実現可能性が高まる。そして、後述するように、中小企業と地方自治体との連携戦略が鍵を握っているのである。

3. 企業版ふるさと納税の現状

3-1 個人版ふるさと納税

ふるさと納税は、納税者が寄付先を選択し、生まれ故郷や移住したい地域など、応援したい地域や地方自治体の政策を応援する制度として導入された³。2008年に個人版ふるさと納税、2016年に企業版ふるさと納税が施行された。個人版ふるさと納税導入から現在までの経緯は図表3の通りとなる。

「個人版ふるさと納税」（寄付金の税額控除制度）は、個人が自身の税金を納めたい地方自治体やNPO等の事業に納めることができる制度である。当初は、個人住民税の

³ 総務省ウェブサイト「ふるさと納税ポータルサイト」2020.08.01現在（https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_zeisei/czaisei/czaisei_seido/furusato/archive/#ac01）の内容を参照している。

1割を上限とし、寄付金額から2,000円を引いた金額を控除することができるという税額控除制度である。地方自治体の他にもユニセフや国境なき医師団、あしなが育英会といった政府が認めたNGOやNPOに対する寄付も対象である。

図表3 個人版ふるさと納税の経緯

年	個人版ふるさと納税の経緯
2008	個人版ふるさと納税が創設される
2010年頃	個人版ふるさと納税の返礼品を用意する自治体が増える
2014年頃	民間ポータルサイトが登場する
	過大な返礼品に競争に対する問題が指摘されるようになった
2015年	制度が拡充される（上限が1割→2割へ、ワンストップ特例）
2017年	返礼品割合や高額返礼品を制限、住民票を置く自治体からの返礼品は不可に制度変更（通達）
2018年11月	通達違反自治体に対し、ふるさと納税制度への除外を発表
2019年5月	通達違反自治体1市3町をふるさと納税制度から除外
2019年6月	地方税法の改正（内容は2017年と同様）
2020年6月	最高裁判決（泉佐野市の勝訴）
2020年7月	ふるさと納税制度から除外されていた1市3町がふるさと納税制度に復帰

出所：総務省ウェブサイト「ふるさと納税ポータルサイト」2020.08.01現在（https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_zeisei/czaisei/czaisei_seido/furusato/about/）を参考に筆者作成。

2015年に「個人版ふるさと納税」制度は拡充され、上限を個人住民税の2割とする他、「ワンストップ特例」を創設し、確定申告をしないサラリーマンが個人版ふるさと納税は、寄附先の数が5か所以下であれば確定申告が不要となり、より簡単に行うことができる制度に整えた。その結果、2018年度のふるさと納税額は年間5,000億円を超えている⁴。

現在、「ふるさと納税」として一般にイメージされる「返礼品」、すなわち「寄附に対

⁴ 総務省ウェブサイト「地方税法等の一部を改正する法律」2020.08.01現在（https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_zeisei/czaisei/czaisei_seido/pdf/h21_08_1.pdf）の内容を参照している。

する地元からのお礼の品」を設けた自治体が登場し増え始めたのが 2010 年頃である⁵。2014 年頃からほぼ全国すべての市町村のお礼の品を比較して寄附を行うことができる民間ポータルサイト「ふるさとチョイス⁶」が登場したことなどにより、お礼の品を用意する自治体が増えた。同時に、過大な「お礼の品」による競争が指摘され、地元の物産ではない高額な商品や金券等による「お礼の品」がみられるようになった⁷。

3-2. 企業版ふるさと納税

一方、「企業版ふるさと納税」は、個人版ふるさと納税の隆盛を受け、安倍政権の施策である地方創生を側面支援する税制度として、法人税の寄附金控除税制が 2016 年に正式名称「地方創生応援税制」として控除額が拡充されたものを指す（図表 4）。

企業版ふるさと納税は、寄附額に応じて法人税の税控除を行う寄付金控除税制である。各地方自治体が計画した地方創生計画に基づくプロジェクトに寄附をした企業に対し、それまでの寄付金控除額が寄付金額の 3 割に対し、3 年間に限り寄付金額の 6 割を税額控除とするものである。2020 年の税改正ではさらに拡充され、寄附額の 9 割が税額控除の対象となったほか（2024 年までの特例）、地方自治体側においても、認定手続きが簡素化されるなど、利用しやすい制度に改正された。

企業版ふるさと納税と個人版ふるさと納税の大きな特徴は、寄付先は地方自治体に限られていること、地方交付税不交付団体（東京都、東京都内 23 区、千葉県浦安市等の税収が多い地方自治体）や企業の本社が所在する地方自治体への寄附は対象外となっていること、その他、寄附に対する利益供与（お礼の品や入札等への便宜等）は禁止されていることなどが挙げられる⁸。

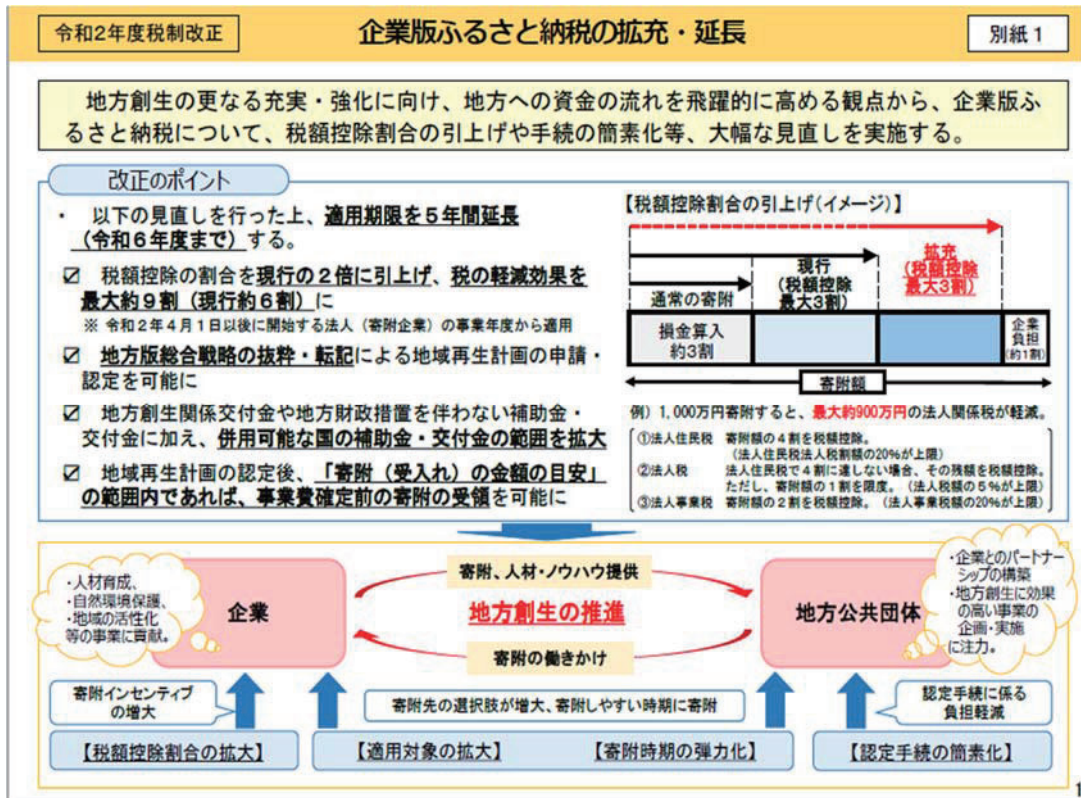
⁵ ふるさと納税の返礼品は、いつから始まったか解説！ふるさと納税の目的から問題点まで紹介！2020.08.01 現在（<http://furusatomania.com/start>）

⁶ ふるさとチョイス 2020.08.01 現在（<https://www.furusato-tax.jp/>）の内容を参照している。

⁷ 民間ポータルサイトに運営を丸投げする自治体が多く、寄附金のうち約 10%以上が委託料として、都市にあるポータルサイト運営企業に支払われ、本来の趣旨を逸脱する事例が多く指摘されるようになった。詳しくは、FNN プライムオンライン「ふるさと納税のウラ側①加熱する自治体の“広告合戦”税金はどこへ？10%超がサイト業者へ」2020.08.01 現在（<https://www.fnn.jp/articles/-/4025>）を参照されたい。加えて、図表 3 にも記載しているように、これらの問題に対処するため、2017 年の通達により、政府はお礼の品の金額が寄附額の 3 割以下、ポータルサイト利用料等を含む諸経費とお礼の品の総額が寄附額の 5 割以下、住民票を置く地方公共団体からのお礼の品は不可、お礼の品は地元産品のみといった基準を設けた。2019 年 6 月には地方税法を改正し、返礼品の基準とふるさと納税対象地方自治体を指定する制度を導入した。通達の時点では、この基準に従わず、返礼品に商品券や高額返礼品を提供する自治体が無くならなかったため、総務省は、2018 年 11 月以降も趣旨に反する方法で多額の寄附金を集めた自治体は、ふるさと納税制度から除外するとし、2019 年 5 月には静岡県小山町、大阪府泉佐野市、和歌山県高野町、佐賀県みやき町の 4 町市をふるさと納税制度から除外した。ふるさと納税制度から除外されたことに対し、泉佐野市は国に対して除外決定の取り消しを求めて裁判を起こし、2020 年 6 月に最高裁判所における上告審判決で泉佐野市の逆転勝訴が確定した。この判決を受け、2020 年 7 月に総務省は 4 市町の制度復帰を認めた。So-Net ニュース「大阪・泉佐野市「逆転勝訴」でも解消されないふるさと納税の欠陥」2020.08.01 現在（<https://news.so-net.ne.jp/article/detail/2018624/>）に詳しく説明されている。

⁸ 内閣府企業版ふるさと納税ポータルサイト 2020.08.01 現在

図表 4 企業版ふるさと納税制度の概要



出所：内閣府企業版ふるさと納税ポータルサイト 2020.08.01 現在 (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/tiikisaisei/portal/pdf/R2kazuzyuu-encyou.pdf>) 「令和2年度税制改正 企業版ふるさと納税の拡充・延長」p1より転載。

3-3. 企業版ふるさと納税の認定状況

企業版ふるさと納税制度の創設から丸3年が経過した2020年の税制改正の結果、大幅に制度が利用しやすくなったことから、この制度を活用しようとする地方自治体が大幅に増えていることがわかる（図表5）。図表に示した「地域再生計画」とは、地方創生交付金や企業版ふるさと納税を利用するために必要な計画であり、計画認定後に企業版ふるさと納税の募集が可能となる。そのため、「地域再生計画」の認定数は、企業版ふるさと納税を推進している地方自治体が含まれる。

(http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/tiikisaisei/kigyuu_furusato.html)

図表 5 企業版ふるさと納税対象事業の地域再生計画認定状況

活用 団体	今回の認定		平成 28 年度第 1 回から 令和元年度第 3 回までの 認定（累計）	
	道府県	41 道府県	89.1%	40 道府県
市町村	520 市町村	30.7%	388 市町村	22.9%
計	561 団体	32.3%	428 団体	24.6%

※ 複数の地域再生計画を申請している団体あり。

出所：令和 2 年 3 月 31 日内閣府地方創生事務局「地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）対象事業の地域再生計画認定（令和元年度第 4 回）について～令和 2 年度税制改正の効果により、認定件数・活用団体が大幅に増加～

特に都道府県単位では、企業版ふるさと納税の活用が進み、制度外である東京都を除く全ての都道府県で地域再生計画が認定されていることがわかる。その一方で、市町村単位では、企業版ふるさと納税を募集するために必要な地域再生計画の認定は、2020 年に大幅に増えたとはいえ、全体の約 30%にとどまっている。このことから、市町村単位では、まだ企業版ふるさと納税の活用が進んでいないと考えられる（図表 5）。ふるさとチョイス等、個人版と同様に、寄附者（企業）と地方自治体とをマッチングする民間サイト⁹が登場している。

4. 企業版ふるさと納税事例集における事例の考察

4-1. 事例の分類

内閣府が全国の企業版ふるさと納税における特徴的な取り組み 44 例を紹介している事例集の事例¹⁰を、CSV に発展する可能性がある事例かどうかについて検討した（図表 6）。事例を分類するにあたり、ポーターとクラマー（2011）が示した以下の 3 つの CSV の観点、①製品の市場を見直す、②バリューチェーンの生産性を再定義する、③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる、のどれか 1 つでも含まれている

⁹ 企業版ふるさとチョイス 2020.08.01 現在 (<https://www.furusato-tax.jp/enterprise/>) の内容を参照している。

¹⁰ 内閣府「企業版ふるさと納税活用事例集全国の特徴的な取り組み」2020.08.01 現在 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/tiikisaisei/portal/pdf/h31kigyojirei.pdf>

事例を抜き出した。事例数のうち、() 内にその事例数のうち中小企業が含まれる事例数を示した。なお、この3つの観点のいずれも含まない事例を、「CSRの取組」として分類した。

図表6 「企業版ふるさと納税事例集」の事例分類

	観点	具体的な事例（内は支援企業概要）	事例数（うち、中小企業等）
CSV に 発 展 す る 可 能 性 の あ る 取 組	① 製品の市場の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・日本で最も美しい村づくり推進（観光業） ・冬期観光コンテンツの充実・開発（観光業） ・観光魅力発信事業（観光業） ・気球イベントでのアニメコラボ（アニメ会社） 	4例 (3例)
	② バリューチェーンの生産性の再定義	<ul style="list-style-type: none"> ・夕張メロン生産性向上と林業（薬木）の植林（漢方薬メーカー、夕張メロンの菓子メーカー） ・伝承野菜のブランド化（農業法人） ・エゴマ栽培の生産性向上（油商社） 	3例 (2例)
	③ 企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスター形成	<ul style="list-style-type: none"> ・医療福祉関連産業の人材育成、参入企業育成（医療機器メーカー・医療包材メーカー） ・ドローン産業集積推進事業（造園業、情報通信関連産業ほか） ・航空機システム共同研究講座支援（航空産業） ・航空宇宙博物館の活用（航空産業） ・工業高校の設立（造船メーカー） ・薬用植物研究（漢方薬メーカー） ・県立大学での人材育成（県内企業） 	7例 (4例)
CSRの取組	移住者募集や環境保全等		30例

出所：筆者作成。

4-2. 事例の考察

「企業版ふるさと納税」事例集においては、約32%（14例）の事例をCSVの3つの

観点を持つ、CSVに発展する可能性のある取り組みであると分類した。

例えば、青森県十和田市の取り組みでは、十和田市の地域課題として、「主要観光施設である十和田湖・奥入瀬エリアの観光入り込み客数が春から秋が最も多く、冬季の入り込み客数や宿泊者数が少ない」という、冬季の誘客を挙げている。この課題に対し、十和田市が募集したプロジェクトが「奥入瀬溪流冬季景観魅力アップ事業」と「十和田湖温泉スキー場スノーアクティビティ充実事業」である。

「景観魅力アップ」は、氷瀑・氷柱をネイチャーガイドの解説付きで鑑賞できるバスツアーの開発、「スノーアクティビティ」は、スノーチューブやそり遊びなどの体験エリアの整備といった事業を行い、この事業に対する寄附を募集した。寄附企業は同地域で観光ホテル業を行っている企業であり、観光コンテンツの充実・強化を企業からの寄付により地方自治体が行い、観光ホテル業にとって地元観光コンテンツの部分に選択肢が広がることは、宿泊者の増加や「観光」という製品そのものの価値（バリュー）を上げる取組であるという点で、CSVに発展する可能性を持つ。

「バリューチェーンの生産性向上」の観点では、島根県奥出雲町の遊休農地を活かしたエゴマ栽培による地域活性化事業に、エゴマ油を販売する企業が寄附を行っている。この事業では、地方自治体は、企業からの寄附金を利用し、エゴマ収穫や乾燥作業に使用する機械の購入助成金を創設することで、エゴマ栽培の生産性を向上させ、エゴマの安定供給、耕作放棄地の減少、雇用の創出を目指している。

「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスター形成」では、秋田県の人口減少率が全国ワーストであり、製造業従事者1人当たりの付加価値額が全国44位であるという地域課題に対し、若者の県内定着と製造業付加価値の上昇を図るために、県内の中小企業等を対象に「医療福祉機器創生塾開催事業」として医療福祉関連企業への参入促進と製品開発を担う人材の育成を図り、「医療福祉機器産業理解促進セミナー開催事業」として県内学生を対象とした医療福祉関連産業に関する講座を開催した。この事業に対し、高機能プラスチック・医薬品包装材メーカーと医療機器・医薬品メーカーの2社が寄附を行っている。

また、事例集では、CSVの3つの観点のうち、「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスター形成」がCSVに発展する可能性のある事例の約半数を占めている。クラスター形成に分類した事例の内容は、人材育成や博物館の活用、産業集積推進や参入企業の育成など、多岐にわたっている。このことから、企業においては、クラスター形成は、1社単体ではできない事業であり、企業にとっても地方自治体の取組である「企業版ふるさと納税」を活用することが向いていることを示唆している。

1つの事業に対し、複数の企業が寄附を行っているため、大企業を含めた複数企業による寄附もあるが、中小企業が含まれる例が14例のうち9例と、65%を占めていることがわかる。中小企業であっても、企業版ふるさと納税を活用することをきっかけとして、他社や地域と連携することでCSVに発展する可能性のある取り組みを行うことができる可能性を示している¹¹。

4-3. 地方自治体における取り組みの再考

企業版ふるさと納税における「CSVに発展する可能性のある取り組み」事例が、CSVとなるために不足している要素は何かについて、前項で取り上げた島根県奥出雲町の事例で再考する。奥出雲町では、エゴマ農家支援のため3年間で約1,200万円の寄附をカナダ株式会社1社から受けている。奥出雲町は、2005年から農業振興としてエゴマ栽培に取り組み、現在では全国トップクラスの栽培面積を持つ自治体である。

一方で、「奥出雲町まち・ひと・しごと総合戦略」(2015)によると、2010年の国勢調査では14,456人であった人口は、2060年の人口推計値(平成27年発表国立社会保障・人口問題研究所)では4,978人となる予測である。50年間で人口が約1/3となる推計となっている。若年層の転出超過が続き、若年層の転出超過や高齢化が原因により、地域課題が発生している。

耕作放棄地や高齢化、人口減少といった地域課題と、エゴマ油を取り扱う販売会社のエゴマ栽培というバリューチェーンの拡大を組み合わせ、地域課題を価値の創出に転換しようとする取り組みである。寄附事業3年間の結果は、生産農家数とエゴマ出荷量は減少、エゴマ商品販売額はほぼ目標通り(3年間で約1.5倍、10,000千円の増加)となっている(図表7)。担当者へ確認したところ¹²、台風や水害による影響があり、エゴマの出荷量は目標に届いていないとのことであった。平成30年に中国地方で豪雨となった「平成30年7月豪雨」は、中国山地に位置する奥出雲町では被害も大きく、高齢化が進む中での水害が生産農家数の減少や出荷量の減少につながったのであろうと考えられる。この奥出雲町の取り組みがCSVとなるためには、名和(2015)

¹¹ 宮崎(2017)がCSRと企業版ふるさと納税について研究している。その中で宮崎は、企業版ふるさと納税による寄附は、企業の広告宣伝として有効であると指摘した上で、広告宣伝に限らない取り組みはあるが、本社所在地の自治体への寄附が対象外であることから、企業版ふるさと納税が地元の事業に投資をしたい企業への寄附誘因措置とならないと指摘している。中小企業庁が2014年に中小企業白書における新しい経営概念として提唱している「CSRV(Creating and Realizing Shared Value:地域で生じる社会的課題の解決を、地域の中小企業・小規模事業者が、営利事業で解決するという姿勢で社会価値と企業価値とを同時に創出する戦略)」との関係性において、CSRV推進には、寄附金の下限制限(10万円以下)や本社所在地および交付税不交付団体への寄附は対象外となる制限を撤廃することが望ましいと述べている。

¹² 奥出雲町からのメール返信 2020.08.20

が指摘しているように、経済的価値創出（この事例ではエゴマ出荷量）が重要である。担当者に確認したところ、今後の同事業の予定は未定とのことであったが、商品販売については3年間の取組で目標をほぼ達成していることから、生産農家数や出荷量増をめざして、引き続き取り組むことで経済的価値創出が期待できる。

図表7 企業版ふるさと納税のKPI結果

	目標	H29	H30	R1
生産農家数	100戸	82戸	66戸	74戸
エゴマ出荷量	6,000kg	5,072kg	5,020kg	3,915kg
商品販売	32,000千円	22,420千円	32,300千円	31,000千円

出所：奥出雲町担当者への電子メールによる確認結果に基づき筆者作成。

奥出雲町の事例では、企業版ふるさと納税での企業との連携におけるきっかけは、市内事業者（奥出雲中村ファーム¹³）と寄附企業であるカネダ株式会社との間に以前から取引関係があることから、奥出雲中村ファームが主導することで、カネダ株式会社の寄附と企業版ふるさと納税が開始された。連携後も、年に一度奥出雲町による事業の報告をカネダ株式会社に対し行っており、良好な連携関係を維持していることが窺われる。

5. 地方自治体と中小企業の連携戦略

5-1. 地方自治体と中小企業との関係

奥出雲町の事例を踏まえ、地方自治体と中小企業の連携戦略について考察していく。内閣府の企業版ふるさと納税事例集において、企業との連携におけるきっかけとしては、「地縁」を挙げる自治体が多い。地縁の内容は、企業側の「創業の地である」や、「創業者の出身地である」、「関連会社や研究所・工場等の支部が自治体内にある」というものが多い。

地縁による寄附募集の具体例としては、石川県野々市市では、市にゆかりのある法

¹³ 奥出雲中村ファームホームページ 2020.08.01 現在 <https://nakamura-farm.jp/>

人を中心に1,00件を超える依頼先リストを作成し、若手職員から市長まで市内一丸となって寄附の依頼活動に取り組んだというものもある（企業版ふるさと納税事例集）。

湿原の環境保全事業に対して企業版ふるさと納税を実施している兵庫県三田市¹⁴は、約300万円の寄附を4社から集めている。担当者へのインタビュー¹⁵では、湿原に隣接する工業団地に立地する企業の本社から寄附を募るという地縁による連携戦略により、寄附を集めた。寄附企業の中には、寄附対象事業である湿原を望む位置に立地する工場の本社も含まれており、「隣近所」に立地することで湿原の環境保全事業に親しみを覚える立地でターゲットを絞っている。しかしながら、個別に寄附企業に対して報告会等は実施せず、ホームページでの寄附の公表のみであった。4社のうち、3年間寄附をしている企業が2社、1年間のみの寄附をしている企業が2社である。

ここで、地方自治体が企業版ふるさと納税を募集する戦略として、CSRや地縁を活用するものと、CSV戦略によるもの違いがあるかという疑問が生じる。地方自治体が企業版ふるさと納税の寄附を目的とした連携戦略を取る際に、有効な戦略が何であるのかについての概念の整理が必要である。

5-2. 企業版ふるさと納税における連携戦略の概念

企業版ふるさと納税における連携戦略の概念を考える際に、地方自治体側が企業版ふるさと納税の対象事業として設定する地域課題についての概念を考える（図表8）。まず、地方自治体の企業版ふるさと納税は、創生計画に記載されている必要があることから、対象事業はその地域の地域課題でなければならない。よって各自治体の事業が幅広く存在している。具体的に述べると、地方自治体の地域課題は、環境や産業、子育て支援、教育、福祉分野など、幅広く、多岐にわたっている。

地方自治体から見た連携戦略には、企業のCSV戦略と重なり合う部分についてはCSVの視点を取り入れた連携戦略が有効であると考えられる。一方、重なり合わない部分については、CSV以外の戦略（企業側のCSRの方向性との類似性や「創業の地」「創業者の出身地」「関連会社や研究所、工場等が立地している」といった地縁等）による連携戦略が有効であると考えられる。

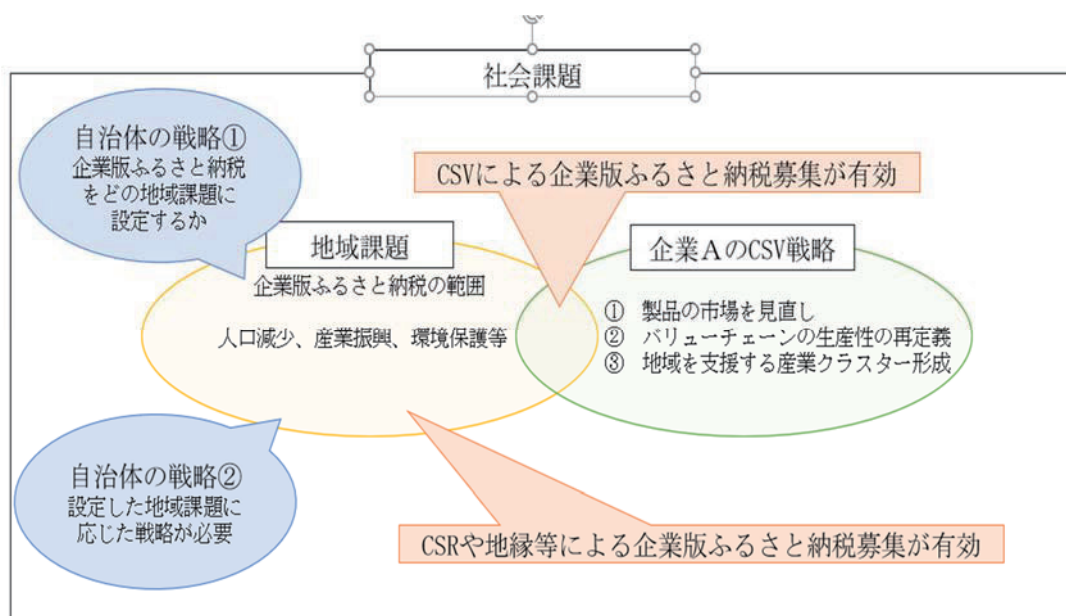
企業側から見た場合、CSVとなる取り組みは、地域課題に限っているわけではなく、4-1で示したCSVの3つの観点が示されており、社会的課題から経済的価値を創出す

¹⁴ 三田版総合戦略応援寄附金（企業版ふるさと納税）2020.8.01現在 https://www.city.sanda.lg.jp/shoukou_kankou/kigyoban_furusatonouzei.html

¹⁵ 三田市企業版ふるさと納税担当者へのインタビュー（2020.7.20実施）

る取組となる。そのため、企業版ふるさと納税に代表される地域課題は、企業側の CSV 戦略における社会課題の中の一部であると考えられる。企業が CSV 戦略による経済的価値創出に取り組む場合は、地域課題（企業版ふるさと納税）のみに立脚しているわけではなく、その企業における CSV 戦略と地域課題が重なり合う場合、地方自治体との連携を CSV 戦略に取り入れる視点として、企業版ふるさと納税を利用することが有効であると考ええる。

図表 8 連携戦略における CSV 概念図



出所：筆者作成。

企業側のメリットとして、CSV 戦略の一部に企業版ふるさと納税を取り入れることは、寄附額の最大 9 割の控除を得ることができ、非常に有用であると考えられる。さらに、地方自治体と企業版ふるさと納税という連携を組むことで、社会課題に直結する部分の地域住民の理解が得やすい、人的リソースを割く必要が無いといったメリットが挙げられる。

「CSV 活動の取組について、地域住民や自治体から不信感を持たれやすい」「熱意を持った自治体内の担当者に出会えない」といった企業側の CSV 戦略遂行上の課題（野

村総合研究所, 2014) についても、企業版ふるさと納税を CSV 戦略の一部に組み入れることで、CSV 戦略の中に必要な関係機関との連携を組み込むことで課題を解決することができる。「地域ごとの解決優先度の高い課題を把握することができない」という課題に対しても、企業版ふるさと納税では、地元地方自治体が創生計画に記載し、計画を公表していることから、地域課題として設定しており、より自社が設定する社会課題と地域課題とのすり合わせが容易となるため、企業側の課題を解決することができる。

5-3. 連携戦略実施上の懸念点

地方自治体と中小企業の連携戦略を実施していく上で懸念される点は、企業版ふるさと納税の制度がどのように推移していくのかという点にある。宮崎 (2017) は、企業版ふるさと納税は、本社所在地の地方自治体に対する寄附は対象外であり中小企業が参加することを考慮していないのではないかと指摘している。この点について、現行制度での運用と制度改定を行った場合で考察する。

まず、現行制度での運用については、結論から言えば、筆者は、現行制度であっても、中小企業がこの制度を利用することは可能であり、CSV のきっかけとすることは可能であると考えられる。まず、CSV の 3 つの観点のうち、①製品の市場を見直す、②バリューチェーンの生産性を再定義する、の 2 点は、本社所在地に限らない問題であると考えられる。次に、③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる、という点については、本社所在地の地方自治体を含んだ広域の「地域」がクラスター圏域であると考えられることから、クラスター内にある近隣地方自治体に企業版ふるさと納税を行うなど、中小企業でも十分利用できる制度である。

一方、制度改定を行った場合は注意が必要となる。確かに、宮崎 (2017) が主張するように、本社所在地の地方自治体に対する寄附が可能となった方が、当該地方自治体と地元企業との結びつきは強くなる。しかしながら、筆者の自治体職員としての実務上の経験を踏まえると、以下の 2 点のリスクが想定される。

第 1 に、過大な競争が起こり、制度想定外の地方自治体間競争により制度の趣旨から大きく外れた制度運用となるリスクである。個人版ふるさと納税の制度の変遷が、この点を示唆している (図表 3)。個人版ふるさと納税導入当初、政府は個人版ふるさと納税での返礼品の過当競争を、想定していなかった。しかし、実際には過大な返礼品競争やポータルサイトの利用料などの経費が必要となり、寄附として利用できる金額がマイナスになってしまうという事態が起こった。

このことへの反省として返礼品の価格の規制の他に、住民票上の住所地方自治体に対する寄附には返礼品が認められなくなった。個人版ふるさと納税のこの経緯を考慮すると、企業版ふるさと納税に「本社の所在地以外の自治体への寄附」といった規制を行うことは、妥当性があるのではなかろうか。

第 2 に、過大な競争が起こり、制度想定外の自治体間競争により制度の趣旨から大きく外れた制度運用となるリスクである。企業版ふるさと納税が対象とする事業は、地方自治体が実施している事業全体からすると極一部に過ぎない。創生計画の対象とならない独自事業は、どの自治体でも数多く存在する。そのため、逆説的であるが、企業版ふるさと納税が増えすぎると、必要な独自事業を実施できなくなる可能性がある。

このことも、個人版ふるさと納税での経緯が参考となる。個人版ふるさと納税では、住民税の 2 割が控除上限であり、「最大〇万円まで」といった上限ではなく、高額所得者ほど多くの個人版ふるさと納税ができる制度となっている。そのため、高額納税者が多い地方自治体ほど、個人住民税の流出により、本来の独自事業を実施できなくなったとの指摘があり¹⁶、個人版ふるさと納税の制度改定のきっかけの 1 つとなった。

企業版ふるさと納税において、個人版ふるさと納税と同様、多額の住民税が他地方自治体に移行されたために必要な事業を実施できないという事態が起こった場合に、独自事業が実施できなくなる可能性を低減しようとする、すべての独自事業を企業版ふるさと納税対象の事業として扱うことができるように、創生計画にすべての独自事業を記載する必要が生じる。そうすると、膨大な数の、地方創生とは関係の薄い独自事業も羅列した創生計画となり、「人口減少に対応した社会を創る」という本来の計画目的そのものを見失う可能性が非常に高くなる危険性がある。

6. 結び

以上、本稿では、どのようにすれば中小企業による CSV 活動をより活性化できるのかについて、企業版ふるさと納税の制度を活用した地方自治体と中小企業との連携戦略という視点から考察した。考察の結果は、以下の 3 点にまとめられる。第 1 に、日本の中小企業における CSV 事例はまだ発掘されていない可能性があること。第 2 に、企業版ふるさと納税を積極的に活用することで中小企業における CSV 戦略の実現可能性が高まること。第 3 に、中小企業と地方自治体との連携戦略が中小企業の CSV 戦略

¹⁶ 「住民税 312 億円が流出！？ふるさと納税で悲鳴を上げる東京 23 区」2020.8.1 現在 <https://manesetsu.jp/3989>

の鍵を握っており、地方自治体側の企業版ふるさと納税募集戦略として幅広い地域課題の中から寄附企業の CSV 戦略と重なり合う分野を対象とすることが重要であること、である。企業版ふるさと納税という制度は、地方自治体と企業が連携し共通の目的を設定することでより深い関係を築くことができる可能性のある制度である。とりわけ、中小企業が CSV に取り組む良いきっかけとなる。

今後の研究課題は、本稿における考察をより深く掘り下げることにある。そのためには、まずは企業版ふるさと納税についての事例に関する一次情報入手である。本稿で参照したように、企業版ふるさと納税の幾つかの事例については公開されているが、その実数から考えれば入手できる情報が非常に限られている。そのため、インタビュー調査やアンケート調査による一次情報入手が必須となる。

次に、CSV の 3 つの観点のうちいずれかを持つ、CSV に発展する可能性のある事例に注目する必要がある。例えば、寄附企業誘致活動などが該当する。

その他、企業版ふるさと納税を活用した連携戦略という点では、地方自治体と企業による価値観の相違が問題となろう。寄附額や寄附期間、経済的価値の創出といった成果に対する考え方は、地方自治体と企業とでは最終的なゴールが異なる。ゴールが異なるということが、連携戦略にどう影響しているのかという考察が必要である。

【参考文献】

奥出雲町役場 (2015) 「奥出雲町まち・ひと・しごと総合戦略」

柿崎洋一 (2016) 「企業の統合的な社会的責任の概念的役割」『経営力創成研究第 12 号』

北川泰治郎 (2018) 「北海道の中小企業における CSV の可能性」『商学討究第 69 巻第 1 号』

佐藤憲正・中山 健・百武仁志 (2013) 「日本企業の競争力と CSV」経営学論集第 84 集

名和高司 (2015) 「CSV 経営戦略 本業での高収益と、社会の課題を同時に実現する」
東洋経済新報社

西岡慶子・玄場公則・上西啓介・加賀有津子 (2015) 「ファミリービジネスの CSV 戦略
による地方活性化」地域活性学会研究大会論文集

野村総合研究所 (2014) 「CSV 事例の先進事例分析を通じた支援の枠組みに関する調査
研究事業報告書」

高橋成夫 (2019) 「経営戦略における社会的視点」『新潟産業大学経済学部紀要第 54 号』

谷本寛治 (2004) 『CSR 経営：企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社

藤井 剛 (2014) 『CSV 時代のイノベーション戦略』ファーストプレス

- 宮崎裕二（2017）「地方創生応援税制にみる法人税法上の寄附金規定の意義—企業の CSR および指定寄付金との異同を中心として—」東 Asia 企業経営研究
- 横田理宇（2019）「中小企業における CSR の普及・伝播要因に関する制度的考察」『日本経営倫理学会誌第 26 号』
- Porter, M. E. and Kramer, M. R., “Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, ” *Harvard Business Review*, December, 2006, pp.78-92（村井強訳「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』6月号, 2006, pp.8-31
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. “Creating Shared Value, ” *Harvard Business Review*, January-February, 2011, pp.62-77（編集部訳「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』6月号, 2011, pp.8-31)