

ファンド・インキュベーション概念の発展可能性： クラウドファンディングを用いた商品開発過程の考察

熊田 憲¹
小杉 雅俊²

要 旨

本研究は、クラウドファンディングをテスト・マーケティングと位置づけ、アクセスデータを活用する事例を検討対象に、CFの将来的な立ち位置や、ファンド・インキュベーション概念の発展可能性を考察した。事業の段階には、それに適した資金調達フェーズが存在することを探索的に導くとともに、フェーズ移行時の議論が今後必要になることを示した。

キーワード：ファンド・インキュベーション概念、クラウドファンディング、シングルケーススタディー、地域イノベーション

1. はじめに

資金調達手段としてのクラウドファンディング（以下：CF）は、事業プロジェクトの起案者（資金調達者）が、各種プラットフォームを持つ仲介事業者のホームページなどによる宣伝広告を通じて、主に個人単位の資金提供者から資金を募る仕組みであり、近年日本での注目が高まるにつれて、国内事例の研究も活発になっている。CFの先行研究では中長期的な観点からその効果を検討することが求められており³、これに対して、筆者らは、拙稿（2021b）にて中長期的に地域活性化を達成するためのCFスキームの理論的枠組みの構築を試みた⁴。これらの研究の意義は、CFにはプロジェクト単位の資金調達という性質があるものの、この性質は継続的・持続的な側面が求められる地域イノベーションの創出とは相反する点に在存する。

地域イノベーションを継続的・持続的に創出するための一つの方策として、官公庁の関与がある。拙稿（2021a）では、佐賀県の実施するCF支援策を取り上げ、その効果を考察した⁵。佐賀県の取り組みは国内において先端事例であると同時に、CFを活用した自治体のファンドレイザーによる競争を前提としたインキュベーションと呼べる機能を内包しており、さらなる検討が必要である。本稿は、これらの研究の流れを汲み、地域の伝統産業として位置づけられる実務事例を対象とし、ヒアリング調査に基づきその実態を取り上げるとともに、今後の展開としてファンド・インキュベーション概念に発展していく過程で必要になる補足的な側面について、その考察を試みるものである。

¹ 弘前大学人文社会科学部准教授

² 北海道大学大学院経済学研究院准教授

³ 詳細は拙稿（2021b）、pp.91-92.を参照されたい。

⁴ 拙稿（2021b）、pp.94-96.

⁵ 拙稿（2021a）、pp.87-88.

2. 先行研究

2-1 研究の視座とファンド・インキュベーション概念

CFの先行研究は、多様な視座を持ちながら、多角的な検討・考察が現在進行形で進んでいる⁶。その一方で、先行研究の多くがCF事業を個別プロジェクト単位としており、また分析も個別的な観点を持つものが多く、この側面は先行研究でも取り上げられている⁷。中長期的な視座に基づく検討を進める際に必要なパートナーシップやコラボレーションの先行研究の不足も指摘されている⁸。これに関して、日本国内では、産学官金民の連携体制の必要性が指摘されてきた⁹。以上の研究は、何らかのビジネススキームの必要性を訴えかけている。なお、筆者らは、地域経済下での事業化支援という視座から、CFの持つ広告宣伝効果という副次的効果より資金調達手段としての効果を認める一方で、現状のスキームでは新規事業の中長期的な支援に帰結しにくい側面を論じている¹⁰。

筆者らは、拙稿(2021b)にて、中長期的に地域活性化を達成するためのCFスキームの理論的枠組みとして、ファンド・インキュベーション概念を示した(図1)。これは、事業内容・規模・イノベーションの進展度合いによって、適切なCFのタイプを使い分けることで、新規事業を育成する側面を重視している。

しかし、このタイプの前提には、地域がリスクをとるという前提がある。CFは、地域の挑戦に対してのタイムリーな資金支援であり、それ以上でも以下でもない位置付けられる。地域の視点から考えると、地域金融機関や、自治体の補助金等も含めた地域内資金の投入が求められ、これは地域内資金とCFなどの地域外資金のミックスを意味する。地域のアイデアが地域イノベーションとして結実するまでの過程を、適切なタイミングで適切な規模の資金投入により支えることになる。

当該概念下では、資金のマッチングであるファンド・マネジメント、より具体的にいうと資金調達と投入のタイミングが重要になる。そして、マッチングの判断は、必ずしも資金調達者に限らず、地域企業とともに助言等を行う人材・組織、ないしその役を代替する何らかの機能・システムが行うことになる。これは、資金調達者の視座を補完・補強する役割として期待される。なぜなら、CFの資金調達者は資金調達を短期的な視点で捉えているためである。これは、現在の日本国内では投資型CFが活発になっていないことから、現状のCFが単発的なプロジェクトを対象にしているためであり、この意味において資金調達は地域イノベーションの視座を持ち得る状況にない。システムとして持ち得ない視座を資金調達者が持ち得ないのであれば、それを持つ役割主体をシステム内に置く必要が生じる。ただし、この考え方を展開する上で必要なのは、CFを戦略的に切り替えるタイミングが存在するのかどうかを実務事例に照らし

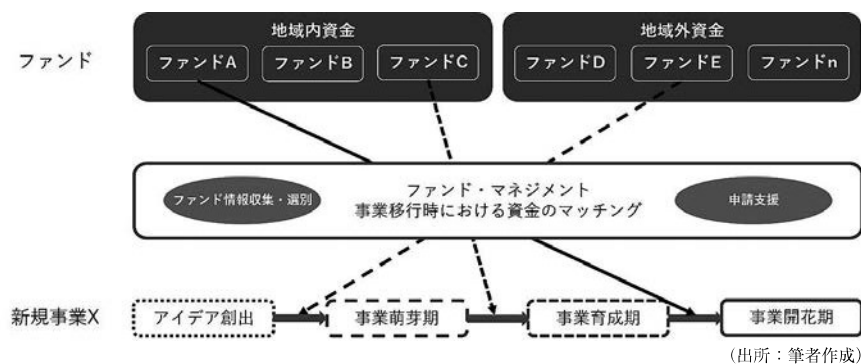


図1 ファンド・インキュベーション概念

⁶ なお、CFの先行研究について、その詳細は拙稿(2021b), pp.90-92.を参照されたい。

⁷ Hervé and Schwienbacher (2018), p.1525.

⁸ Landström *et al.* (2019), p.17.

⁹ 竹本 (2015), p.122.

¹⁰ 拙稿 (2019), pp.23-24.

合わせて検討することである。以上の議論は概念にすぎず、これを発展させるために、佐賀県のCFシステムを事例対象とした検討・考察を行う。

2-2 佐賀県のCFスキーム

現在、日本国内では先端的な方策と位置付けられる佐賀県のCFスキームの特徴は、協定機関を通じて、地域に対する間接的な地方創生の仕組みを確立していることである¹¹。協定機関が扱うCFプロジェクトの成功時に、プロジェクトを起案する資金調達者ではなくそれを支援する協定機関に対してのみ佐賀県が成功報酬を支払う。その報酬額は、プロジェクトで得た資金の一律10%である。成功報酬を得るには、CFプロジェクトそのものがいくつかの条件を満たす必要がある。これらの条件は、同県のこのスキームの目的が産業政策を通じた地域創生にあることによるもので、いわゆる文化・芸術事業は対象にしていることを明確にしている。さらに、この仕組みによって各協定機関の間に競争関係を生じさせている。図2は、そのスキームを視覚化したものであり、協定機関は「ファンドレイザー」と呼ばれる。

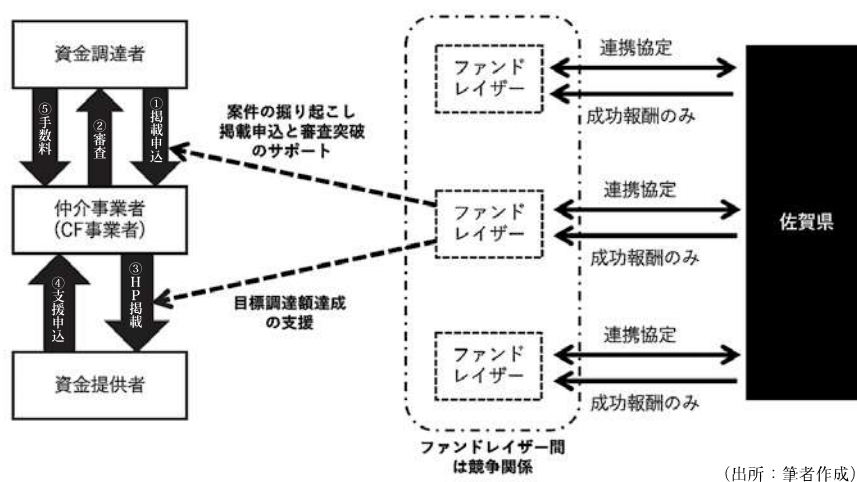


図2 佐賀県のCFスキーム

図2の中で、マッチングを行うファンド・マネジメントの役割主体がどこになるのかを考える。CFスキームを単体で捉えると、ファンドレイザーがその役割を担うことになる。ファンドレイザーは、地域の中から案件を掘り起こし、CF事業者ホームページへの掲載申し込みと審査突破のサポートを行い、またCFの資金調達期間中は調達支援を行うなど、まさにマッチングを担当するプロジェクトの下支え役であり、総合的な立場になる。しかし、彼らは単発的なプロジェクトの成否によって成功報酬を受け取るため、評価の観点から中長期的な視座を得ることができない。ファンドレイザーの行動は、波及的なイノベーションを起こすための資金支援を講じることでなく、CFのプロジェクトを突破できそうな事業を見つけることに収束するためである。図2のスキームではなく、ファンドレイザーの視点から中長期的な立場をとると、この成功体験を繰り返すことで、地域への理解がより一層深まる学習効果を得て、地域イノベーションを創出する行動に結びついていく可能性はある。この仮定は、現在主流である購入型CFプロジェクトが主流であれば、その単発性から連続して成功を収めることが前提となる。あるいは、投資型CFのようなある程度の期間の必要なプロジェクトを成功させ、これが地域イノベーションの発端になるという、先ほどとは異なる前提条件も考えられる。本稿は、この点について、佐賀県のスキームで実績を残してきた事業者とそのファンドレイザーが、どのように考え、どのような実感を持っているのかを調査し、考察に繋げようと試みるものである。

¹¹ 拙稿(2021a)にてその詳細を取り上げている。

次に、役割主体としての県庁を考える。このスキーム単体を考慮する限りでは、県庁は成功報酬のみでファンドレイザーをコントロールすることになるため、間接的な関与しかできない。ただし、拙稿(2021a)では、このスキームがCFの持つ応援・共感性による資金調達という新たな資金調達方法を地域に根付かせる段階にあること¹²、現状では県内事業者に銀行以外からの資金調達もあることを理解してもらうことが第一義的であることに触れているが¹³、これらの観点からは成功している点を考える必要がある。図2のスキームにおける成功報酬は先着順であり、各ファンドレイザーは、他ファンドレイザーよりも先に可能性の高い案件を発見しなければならない仕組みになっている。これは、ファンドレイザー間の競争を誘発する。県庁から見ると、産業振興の掘り起こしを成功報酬によってファンドレイザーに任せ、さらに彼らの競争を促進することで県側の負担を軽減する効果がある。これは、県庁担当課が現行のスキームの発展を、今後の中長期的な産業振興のためのスキームにどうやって発展させようと考えているのかを検討する必要性を示すもので、CFの将来的な立ち位置や、ファンド・インキュベーション概念の発展可能性の議論が将来的に必要なことを提起するものである。そのためには、前段階としてこのスキームを活用する事例を補足的に検討する必要がある、本稿の役割はこの部分にある。

3. ケース

ここからは、実際のケースを紹介する。ケースの対象となるのは、佐賀県西松浦郡に存在する株式会社東洋セラミックス（以下、東洋セラミックス）である。東洋セラミックスは、1986年創業の有田焼の製造販売を事業とする企業で、資本金は11,000,000円である。佐賀県のCFスキームを積極的に活用し、12件の成功実績を上げるとともに、佐賀県のCFスキームが制定されるより前から多くの実績を持ち、全国的なブームとなったキッチン用品のヒット商品を生み出した実績を持つ。

なお、本研究は、半構造インタビューを主体とするヒアリング調査を実施した。2021年10月25日に東洋セラミックス本社を実際に訪問し、東洋セラミックス取締役会長の久野氏、ファンドレイザーである株式会社オフィスキタムラ代表取締役の北村氏、プロデューサーである mbc2 代表の田中氏に著者兩名によるヒアリングを行った。本稿におけるケースの記述は、これらの調査内容に基づくものである。

東洋セラミックスでは、アイデアをブレインストーミングする際に、プロデューサー田中氏がマーケティング理論に従って、市場性や使い勝手、デザインなどの改善点をアドバイスする。また、独自の市場調査から商品アイデアを提案するケースもある。まず、彼らのチームは、既存の有田焼商品を技術・デザインに基づく製品製造から脱していないと仮定し、「製品中心主義」に陥っていると位置付ける。その上で、目指すべきプロジェクトの方向性は、消費者のニーズを捉える「消費者志向」を満たすだけでは不十分であり、製品の所有によって共感・感動をしてもらう「自己実現」を満たす製品コンセプトでなければならないと考える。同社製品において重要なのは、その有田焼が顧客を感動させ、製品を推奨してくれるような結果にどう帰結するかという観点になる。この考え方は Kartajaya *et al.* (2016) の提唱する「マーケティング 4.0」概念を有田焼という伝統産業に昇華させたものであり、事実上の舵取り役として機能するプロデューサー田中氏は「マーケティング 4.0 時代の有田焼コンテンツ戦略」という表現を使っている。

プロデューサー田中氏は、有田焼による自己実現とは、自分の生き方を表現することであり、そのためには「こだわり」「幸せ感」「最先端」という概念が存在すると仮定する。この考え方を、久野氏の持つアイデアとすり合わせていく。久野氏は、自社製品が顧客のもとでどのように使われるかだけでなく、どういう風に使ってもらえたら便利なのか、生活が豊かになるのかという観点で柔軟にシチュエーションを捉え、アイデアを持っている。このアイデアをプロデューサー田中氏とともにコンセプト化して戦略を立案

¹² 拙稿 (2021a), p.92.

¹³ 拙稿 (2021a), p.90.

する。

策定した戦略に基づき、CFを活用してプロジェクトを実施する。この際にファンドレイザー北村氏が主導して、久野氏・プロデューサー田中氏とともに、顧客訴求のための活動を主導する。具体的には広告宣伝、ダイレクトマーケティングのための実務的活動であり、広告映像準備・CFプロジェクトページの作り込みなどである。CFを「短期決戦」と位置づけ、プロジェクト開始初日の反応でそのプロジェクトが上記戦略を満たしているか、つまり「顧客が共感するコンテンツ」になっているのかを判断する。加えて、そのプロジェクトの成否やその要因を蓄積し、次回以降のプロジェクトに活かしている。そして、さらに重要なことは「失敗は成功の基」にある。これは、試作品の予約販売型CFで明らかになることが、「予約注文が少ない商品は売れない」と認識しているためである。

4. 考察と議論

4-1 事例考察

本稿の関心は、CFの将来的な立ち位置や、ファンド・インキュベーション概念の発展可能性を考えていく点にある。東洋セラミックスは現在、図3に示すようにCF活用をテスト販売フェーズに特化して活用していた。CFは自社商品に興味を持つ個人や実際の購入希望者が直接アクセスことにより、新規商品のテスト・マーケティングに効果的であり、また、企業にとっては少額の出資で商品に触れる機会を提供することから購入者のフィードバックを得られ、流通フェーズに活用することができる。さらに東洋セラミックスは、多数のCF活用の実績を積み重ね、CF事業者からCFにおける購入実績や閲覧数のデータを取得し、これをマーケティングに活用することにより、より効果的な広告戦略を実践している。東洋セラミックスの事例は、CFの利点である「広告宣伝効果」¹⁴の可能性を端的に現す好例といえる。



(出所：東洋セラミックスへのヒアリング時の提示資料をもとに筆者作成)

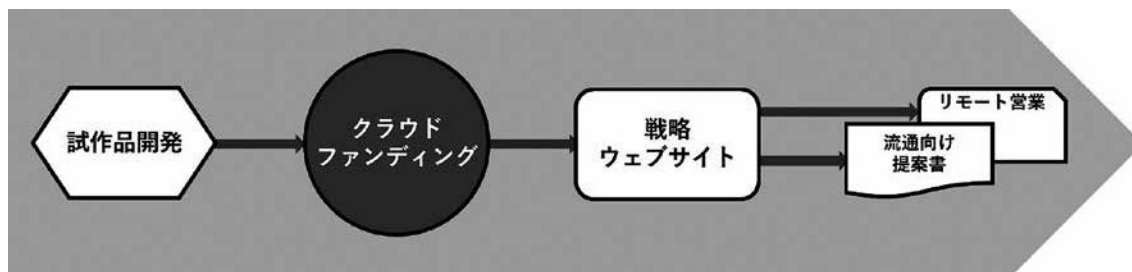
図3 東洋セラミックスのCF活用フェーズ

東洋セラミックスは、現状では購入型CFのみを活用している。それでは、図3に示すような商品開発サイクルにおいて、他のCF活用のタイミングは存在するのであろうか。プロデューサー田中氏は、投資型CFの活用、あるいは他の事業プロセスでのCF活用についても、その可能性を指摘していた。ここで考察の焦点は、マーケティング活用がCFの限界であるのか、という問いに移る。

ここで考察の前提となるのは、東洋セラミックスのCF活用ケースは新商品開発を中心としていることである。考察を進めるにあたり混乱を避けるために、以下に「新製品開発」と「新商品開発」の違いを明確化しておきたい。なお、ここで述べる定義については、本研究の考察のために定義付けしたものであり、一般化されたものではないことを付記しておく。新製品開発とは、これまでに商品化されていない、全く新しい技術、デザイン、機能、等の実現可能性を確認（フィージビリティ・スタディ）するための開発を指す。このため開発品は商品ではなく、あくまでも試作品（プロトタイプ）となる。一方の新商品開発は、試作品を商品レベルにブラッシュアップする、あるいは、既に自社において商品化されている商品の後継、改良品であり、実際に顧客が購入し使用する完成品である。

¹⁴ 拙稿（2021b）, p.93.

ファンド・インキュベーション概念（図1）では、新規事業の発展プロセスとして、アイデア創出から事業萌芽期、事業育成期、事業開花期というフェーズを示した。ここで、東洋セラミックスのケースは新規事業ではなく、既存事業での製品拡大戦略であることを踏まえた上で、新規事業の発展プロセスに当てはめた場合、東洋セラミックスのCF活用は事業萌芽期から事業育成期へのフェーズ移行時において行われる資金調達とすることができる。つまり、事業育成フェーズにおけるマーケティング戦略の一部として位置付けられている。（図4）



（出所：東洋セラミックスへのスピアリング時の提示資料をもとに筆者作成）

図4 東洋セラミックスのデジタルマーケティング戦略図

このように、デジタルマーケティング戦略に組み込まれているという事象は、またひとつ、購入型CFの新たな利点を浮き彫りにしている。つまりアクセスデータの存在である。アクセス解析を可能とするデータの入手は、特に、事業育成フェーズにおいて重要な価値を生み出す。つまり、事業育成期の活動に不可欠な情報の入手手段としても購入型CFは機能していることがわかる。一方で、このようなアクセスデータは購入型CFのみから得られるものではなく、その他の寄付型CF、あるいは投資型CFでも同様に入手可能である。しかしながら、拙稿（2021a）で提示した地域活性化に向けたCFスキームに求められる機能にあるように¹⁵、応援・共感性を重視する寄付型CF、経済的効果を重視する投資型CFという特性を考慮すると、事業育成期でのCF活用としては、購入型CFに優位性があるといえる。これらの事実、CFの種類によって、それぞれに適した資金調達のフェーズ移行期が存在することを指し示すものである。

本考察において留意すべき点は2つある。第1に、東洋セラミックスの事例が新規事業ではなく既存事業の製品拡大戦略としてのCF活用という点である。第2に、東洋セラミックスがものづくり産業であるという点である。上述した事業育成期における購入型CFの優位性が、新規事業においても、また、農林水産業や観光業などの他産業においても成立しうるのかという疑問は残される。このような事業の性格や他産業での適用を考慮した議論の必要がある。

4-2 ファンド・インキュベーション概念の精緻化に向けた試論

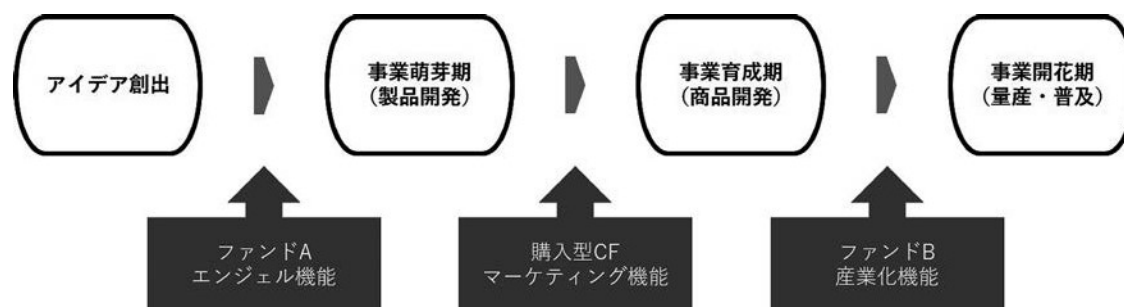
本節では、上述の考察で得られた事業育成期における購入型CFの優位性をもとに、ファンド・インキュベーション概念の精緻化に向けた議論を展開していく。この議論における焦点は、以下の2つの項目にある。

- (1) 事業フェーズ（新製品開発であるか新商品開発であるか）
- (2) 事業分野（製造業であるか非製造業であるか）

¹⁵ 拙稿（2021a）, pp.90-92.

はじめに、第1の焦点である事業フェーズであるが、東洋セラミックスの事例は、商品開発におけるテスト・マーケティングの一部として購入型CFが機能していた。これは、事業萌芽期から事業育成期へのフェーズ移行期に投入される資金調達である。つまり、この時期に優位性を持つファンドにはマーケティング機能が内包されているという特性が指摘できる。それでは、その他のフェーズ移行期において、必要となるファンドの機能とはどのようなものであるのだろうか。アイデア創出から事業萌芽期へのフェーズ移行期には、新製品開発におけるフィージビリティ・スタディを実施するための資金調達であるため不確実性が高い資金と言える。このような資金投入の動機としてはエンジェルとしての機能が求められる。また、事業育成期から事業開花期へのフェーズ移行期には、量産・普及に向けた大規模な資金投入が必要である。これは、不確実性は低い反面、確実に大規模資金を調達できる資金力が求められるため、産業化機能と呼べるものである。

それでは、これらのエンジェル機能、産業化機能を購入型CFが有しているのかと考えた場合、やはり限界を感じざるを得ない。アイデア創出から事業萌芽期へのフェーズ移行期でのCF活用では、CFの利点である広告宣伝効果がマイナスの影響を及ぼす可能性がある。つまり、CFでの資金調達のために、製品開発着手前にアイデアを公開する必要がある、ただ乗りのリスクが発生する。次に、事業育成期から事業開花期へのフェーズ移行期には、既に事業プロセスは関連企業を巻き込んだ状況に移っているため、仮にCFプロジェクトが成立しない場合などは、事業はたちまち資金不足に陥るといったリスクがある。これらのことは、購入型CFを他のフェーズ移行期に展開していく障壁となることを指し示している。



(出所：筆者作成)

図5 新規事業のフェーズ移行期の役割と求められるファンド機能

議論を第2の焦点である事業分野に移したい。本稿の事例は伝統産業に位置付けられるが、より広い範囲では製造業に類する分野である。しかしながら本稿の視座は中長期の視点からの地域イノベーションの創出にあり、その対象産業分野は製造業に留まらず、農林水産業や観光業などの他産業にまで広がりを持つ。図5に示した新規事業のフェーズに記載した、事業萌芽期の「製品開発」、事業育成期の「商品開発」、事業開花期の「量産・普及」という事業プロセスにおける役割は、あくまで製造業において成立するものであり、全ての産業に当てはまるわけではない。東洋セラミックスの事例は、事業育成期として「商品開発」という役割を担っていたため、購入型CFが適しているのであり、この時期に異なる役割があるとなれば、異なる機能を持ったファンドを選択する必要がある。ファンド・インキュベーション概念は、より一般化したプロセスを用いて、地域のアイデアが地域イノベーションとして結実するまでの過程を示したものである。つまり、産業ごとに適切な機能を持ったファンドを、適切なタイミングで適切な規模の資金投入が求められることを示している。この意味において、資金のマッチングであるファンド・マネジメントの重要性は明らかである。

5. おわりに

本研究は、クラウドファンディングをテスト・マーケティングと位置づけ、アクセスデータを活用する事例を検討対象に、CFの将来的な立ち位置や、ファンド・インキュベーション概念の発展可能性に関する議論を補足した。検討事例において、プロジェクトを実施する事業主側のプロデューサー・ファンドレイザーや代表取締役は、CFをテスト・マーケティングと位置づけ、アクセスデータを効果的に活用していた。これは購入型CFの特徴とマッチしており、その意味で事業育成期と位置付けた場合の実務的な弊害は生じていない。CFのタイプによって、それぞれに適した資金調達フェーズの存在が存在することを暗示するとともに、これは移行時の議論の必要性を裏返しとして提示するものである。

最後に、本研究の限界について述べる。本研究はシングルケーススタディーに基づく補足的な考察に留まるものであり、主張を補強するためのさらなる研究進展が必要である。また、ファンド・マネジメントの内容には踏み込んでいない。これらは今後の研究課題としたい。

付記

本研究は、公益財団法人石井記念証券研究振興財団・令和元年度研究助成（小杉雅俊・熊田憲「クラウドファンディングを活用した地域イノベーション創出」課題番号411）による成果の一部である。

参考文献

- 熊田憲・小杉雅俊（2019）「地域金融機関によるクラウドファンディングを用いた新規事業支援における組織間連携の利点と課題についての一考察」『地域未来創生センタージャーナル』（5），pp.17-25.
- （2021a）「佐賀県によるクラウドファンディング：地方創生の実現に向けた影響と効果」『人文社会科学論叢』（11），pp.81-94.
- （2021b）「クラウドファンディングと地域イノベーション：ファンド・インキュベーション概念の探的考察」『個人金融』16（3），pp.89-100.
- 竹本拓治（2015）「地方創生におけるクラウドファンディングの役割と可能性：福井県の事例と今後」『福井大学大学院工学研究科研究報告』62・63，pp.115-123.
- Hervé, F., and Schwienbacher, M. (2018) Crowdfunding and Innovation, *Journal of Economic Surveys*, 32 (5), pp.1514-1530.
- Kartajaya H., Kotler P., and Setiawan I. (2016) *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, Wiley.
- Landström, H., Parhankangas, A., and Mason, C. ed. (2019) *Handbook of Research on Crowdfunding*, Edward Elgar.