

## 論文

### マーケティング実践教育における地域商品開発と クラウドファンディングの試行的実行 —追手門学院大学「水俣市地域活性化」のプロジェクト型 PBL教育（Project-based learning）の事例を通じて—

朴 修賢

追手門学院大学経営学部 教授  
Soo Hyun PARK

Professor,  
Faculty of Management,  
Otemon Gakuin University

中西 正行

阪南大学経済学部 教授  
Masayuki NAKANISHI

Professor,  
Faculty of Economics,  
Hannan University

Keywords：課題解決型PBL（Problem-based learning）、プロジェクト型PBL（Project-based learning）、  
マーケティング実践型教育、クラウドファンディング（CF）

#### 1. はじめに

近年、大学を含む学校教育の改革にむけて、旧来の講義形式を中心とした知識伝達型の教育に加えて、学生の主体的な問題解決能力を高める実践型教育の重要性が認識されている。実践型教育が重要視されるようになった背景には、学校教育を取り巻く社会情勢の変化がある（杉山・辻、2014）。激しく変化していく社会情勢の中で、解決すべき問題や課題に能動的に取り組む、確実に解決することができるプロジェクト志向型人材の育成を求める声が、社会的要請として取り上げ

られていたのだ。

このような情勢とともに、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力といった社会人基礎的の養成」<sup>1</sup>、「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備」<sup>2</sup>、「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて、知識や教養だけでなく、それらを応用した協調性や創造性の修得」<sup>3</sup>（山口、2017）などが、文部科学省等からの大学教育変革課題として推奨されるようになり、教育現場では、現状の講義型として代表される受動的な教育方法の見直し

<sup>1</sup> 経済産業省は、2006年に「社会人基礎力」を発表してから、「人生100年時代」や「第四次産業革命」の下で、「社会人基礎力」はむしろその重要性を増しているといい、2017年に開催した「我が国産業界における人材力強化に向けた研究会」において、これまで以上に長くなる個人の企業・組織・社会との関わりの中で、ライフステージの各段階で活躍し続けるために求められる力を「人生100年時代の社会人基礎力」と新たに定義している。

<sup>2</sup> 文部科学省の大学改革推進等補助金事業として2012年「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業」取り組みを推奨。

<sup>3</sup> 中央教育審議会が2012年に答申した「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」中の内容。

と、学生の主体的な学び、問題や課題の解決に必要な知識の習得と思考力、創造力、実践力などの能力を向上させる教育を支援するための実践型教育の学習方法や教育プログラムの開発に対する取り組みが本格化していた。その実例として多くの大学ではPBL(Problem-based learning/Project-based learning) 科目の開設や、既存教科内容におけるアクティブラーニング、プロジェクトマネジメントを組み込んだ教育プログラムが試行錯誤で進められている。

特に、人文・社会科学分野における実践型教育は、演習科目単位(ゼミ単位)によるプロジェクト型PBLの実践報告が多い。PBLには課題解決型学習(Problem-based learning)とプロジェクト型学習(Project-based learning)の2種類があり、基本的な概念は類似しているものの、前者は医学教育から、後者は工学教育という、両者とも自然科学系の学問分野で進展してきたと知られているが、近年、人文・社会科学系の大学教育領域では、プロジェクト型PBLの方が主に浸透している(山口、2017)。山口(2017)は、人文・社会科学系にプロジェクト型PBLの取り組みが増えている理由について、「未来に向かっての社会的な課題解決」という特徴が、人文・社会科学に適合しているという推察が可能であると述べている。

プロジェクト型PBLは、予め設定された目標を実現する体験を通じて、知識をリアルに理解し、目標を実現するための実践的な知識、実践力を能動的に学習する方法論であり、定められた目標を限られた人・設備・予算などの経営資源と期間で達成する実践力を育成する(江崎、2022)。プロジェクトは、必ず、「はじめ」と「おわり」のある期限と目標がある。そのために、プロジェクト型PBLには、問題と課題を解決するための目標設定プロセスが不可欠である。

本稿では、マーケティング実践教育の取り組みとして、追手門学院大学経営学部・経営マーケティング専攻・専門演習(朴ゼミ単位)で実施したプロジェクト型PBLの事例について、取り組みの経緯と概要、課題を報告する。そして本研究における主な論点をプロジェクトの目標設定におき、プロジェクト目標設定

において「クラウドファンディング(Crowdfunding: CF)」を試行的に導入・活用し、その展開と可能性について概観し、今後のマーケティングの実践型授業のPBLモデル構築を視野にいれながら考察する。なお、本稿の構成と分筆担当は以下の通りとなっている。

1. はじめに(朴)、2. PBLによる実践的マーケティング活動(朴)、3. プロジェクト目標設定(朴)、4. プロジェクト型PBLにおけるCFの導入と分析(中西)、5. おわりに(朴・中西)。

## 2. PBLによる実践的マーケティング活動

マーケティング(marketing)とは、「企業などの組織が行うあらゆる経営活動において、商品やサービスを生み出し、誰に、何を、いつまでに、どのようにして、どれだけの量を提供するか、もしくは商品やサービスなどの情報を配信・拡散し、消費者にそれら商品やサービスの価値を効果的・効率的に提供する」ための概念として捉えられている(原田・篠田、2018、p.1)。

日本の4年制大学において、専門としてのマーケティング教育は、他の社会科学系、とりわけ経営分野における専門教育とほぼ同様で、例えば、下年次のうちに、一般的な基礎知識を講義で学んでから、その続き専門演習(ゼミ)において、講義で学んだ事柄を「何らかの具体的に施策策定」する活動を経験し、マーケティングの理論と実践がつながる実感を得ることになる<sup>4</sup>。そこで「何らかの具体的な施策策定」として、プロジェクト型PBLによる商品企画および開発プロジェクトが実施されるケースが多い。商品企画は、一般的なビジネスコンテスト形式の取り組みもあれば<sup>5</sup>、企業とのコラボレーションによる事例も数多くある(柴田等、2018)。マーケティングの実践型授業として商品開発が適していると思われる理由について、柴田等(2018)は、「具体的で目に見えるアウトプットは、自らの取り組み結果と学びの成果が実感としてわかりやすく、学生の興味関心も生まれやすいからだ」(p.61)と述べている。そのほかにも、地域活性化活動の一環として地域組織と大学の連携のもとで行われる「地域商品」開発や地域イベント企画・参加、販売促進活動

<sup>4</sup> 大学教育における「マーケティング」の基本教科内容には、1960年代前半、アメリカのMcCarthyによって提唱された4P'sの枠組み、すなわち製品(product)・価格(price)・流通(place)・プロモーション(promotion)の戦略的フレームワークを取り扱う内容が圧倒的な浸透を見せており、マーケティング教科書には、必ずといってよいほどにその内容が載せられている。

<sup>5</sup> 筆者の所属する追手門学院大学においても、ベンチャービジネス研究所の主催で「学生ビジネスプランコンテスト」と「学生グッズコンテスト」が開催されている。応募形態はゼミ内のグループ単位が殆どである。

などのが、マーケティング関連のプロジェクト型PBLのフィールドとしての活用されている。

このような背景を基に、追手門学院大学経営学部朴ゼミでは、熊本県水俣市の地域活性化への貢献を目標とする「熊本県・水俣市の地域活性化プロジェクト（以下、「水俣市プロジェクト」表記）」活動を行っていた。そして「水俣市プロジェクトでは、学生による多様な対策と作業が試されるが、その中でも特に注目できる試みとして、CFが試行的に導入されている。CFは、地域企業の経営再建を支援するために「お土産」商品を開発し、同商品のテスト販路を確保するほか、同プロジェクトをプロモーションする手段として取り組まれていた。

まず、本章では、当該事例における「PBL学習計画」と「プロジェクト実行計画・実行内容」を組み合わせで説明することにより、プロジェクト型PBL教育方法を用いた実践的マーケティング活動を概観する。

## 2.1 当該事例の概要

筆者の担当する専門演習（ゼミ）においては、マーケティングの知識を深めるだけでなく、実践力を身につけることを目的に、活動を展開している。その活動の一環として、「水俣市プロジェクト」が実行された。

そして同プロジェクトは、追手門学院大学経営学部

朴ゼミと熊本県に本店を置く肥後銀行の子会社である「株式会社肥銀キャピタル」との協業を通じて、「水俣市の地域企業の経営再建を支援し、地域経済の活性化に繋げる」という双方の思いが合致し、プロジェクトの実行に至った。プロジェクトに参加した学生は、「発展演習Ⅰ」と「発展演習Ⅱ」という3年次の専門演習を履修する19名であり、プロジェクトの実行期間は、2022年度、1年間の学期期間であった。そして前年度の2年次「基礎演習Ⅱ」では、プロジェクト実行のための事前学習が行われた。

なお、当該事例「水俣市プロジェクト」に関わるステークホルダーは、株式会社湯の児海と夕やけ、肥銀キャピタル株式会社、有限会社五木屋本舗、株式会社グローバル・クラウドファンディングが挙げられ、プロジェクトを実行する上でそれぞれが担当していた役割は【図表1】のようにまとめられる。

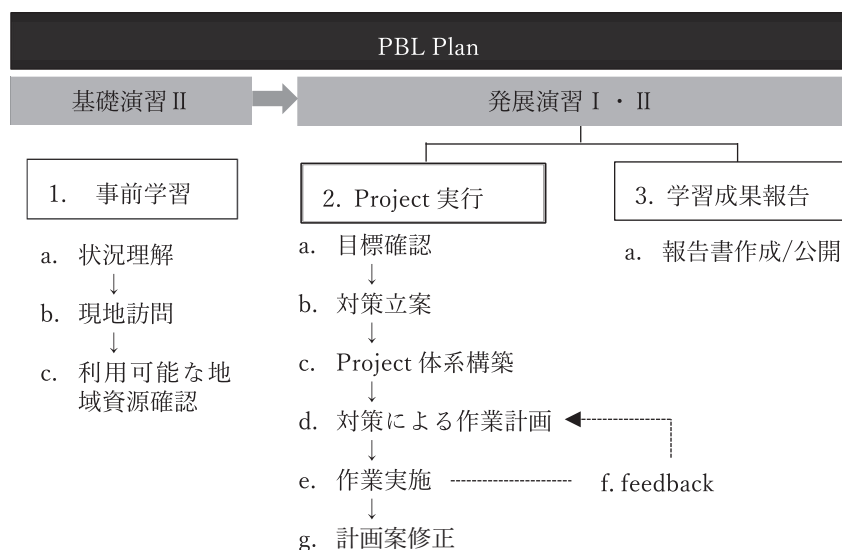
## 2.2 当該事例におけるPBLの流れ

当該事例におけるPBLの流れは、【図表2】に示しているように、1. 事前学習、2. プロジェクト実行、3. プロジェクト学習成果報告という三つの部分で構成される。

【図表1】当該事例に関わるステークホルダー

| 団体名                    | 所在地/主要業務内容        | 役 割         |
|------------------------|-------------------|-------------|
| 追手門学院大学・朴ゼミ            | 大阪府茨木市/大学         | プロジェクト実行者   |
| 株式会社 湯の児海と夕やけ          | 水俣市湯の児温泉/温泉旅館     | 共同商品開発者     |
| 株式会社 肥後キャピタル           | 熊本市/投資・企業コンサルティング | コーディネート     |
| 有限会社 五木屋本舗             | 熊本県五木村/食品製造・販売    | 商品開発協力・商品生産 |
| 株式会社 グローバル・クラウドファンディング | 熊本市/CF プラットフォーム運営 | CF 運営       |

【図表2】PBL学習計画



出所：授業計画に基づき、筆者作成。

## 2.2.1 事前学習

本プロジェクトにおいて事前学習は、水俣市に対する学生の興味と理解が相互に深まるプロセスと位置づける<sup>6</sup>。

プロジェクト型PBLは、解決すべき問題を明確にする必要がある。状況を正しく認識して問題を定義づけた後、問題を解決するための具体的な対策を考え、その対策に対する取り組みが始まる。

まず、事前学習では、本プロジェクトを通じて「解決すべき問題はどのようなものがあるのか」という、プロジェクトの始点でもある問題発見や問題定義まで学生自らの力で到達して解決する姿勢となることに重点を置いた。また、問題発見と問題定義のための状況把握において、当時、学生たちが水俣市を連想する上で、唯一と言っても過言ではないほど最も強く影響していた「水俣病」と関連し、「水俣病と呼ばれるようになった「メチル水銀中毒症事件」の発生経緯、それにより水俣市が抱えている「負のイメージ問題」と関連した状況を十分に理解するようにした。そしてこの過程を通じて学生の水俣市に対する興味を喚起させた。

次に、事前学習の一環として、水俣市への現地訪問が実施された（2021年12月5日から1泊2日の日程で実施）。現地訪問学習は、追手門学院大学経営学部での

学外フィールドワーク活動として学部から承認され、実施に至った（2021年12月5日から1泊2日の日程で実施）<sup>7</sup>。訪問先は、本プロジェクトのステークホルダー（利害関係者）となる、温泉ホテル「湯の児海と夕やけ」や熊本伝統保存食品豆腐味噌漬の生産・販売業者である「五木屋本舗」、「水俣市立水俣病資料館」のほか、水俣市の主要な観光スポットであった。現地訪問時には「肥銀キャピタル」からコーディネーターの支援を受けており、同社のハンズオンチームでコンサルタントを担当し、本稿の共同執筆者である中西正行さんと関係者一人がコーディネーター役として現場に同行してもらった<sup>8</sup>。

最後に、現地訪問による事前学習の到達目標は、以下の三つにまとめることができる。

- 第一、水俣市の実情を目で確認することで、これまで学生が文献やインターネットに依存して得ていた情報と実情との間に存在するギャップを認識する。
- 第二、支援可能な対策を考える上で利用可能な地域資源を探す。
- 第三、ステークホルダーとの議論を通じて水俣市に対する学生の興味を深める。

<sup>6</sup> 教育学では、学生の深い興味を生起させるためには、深い理解を伴う必要があることが示され、興味と理解を相互に深め合うような授業実践への具体的提案が求められることが指摘されている（例、田中（2015）など）。

<sup>7</sup> 追手門学院大学経営学部学外フィールドワーク実施予算により実施した。

<sup>8</sup> 現職は阪南大学経済学部教授。

## 2.2.2 プロジェクト実行

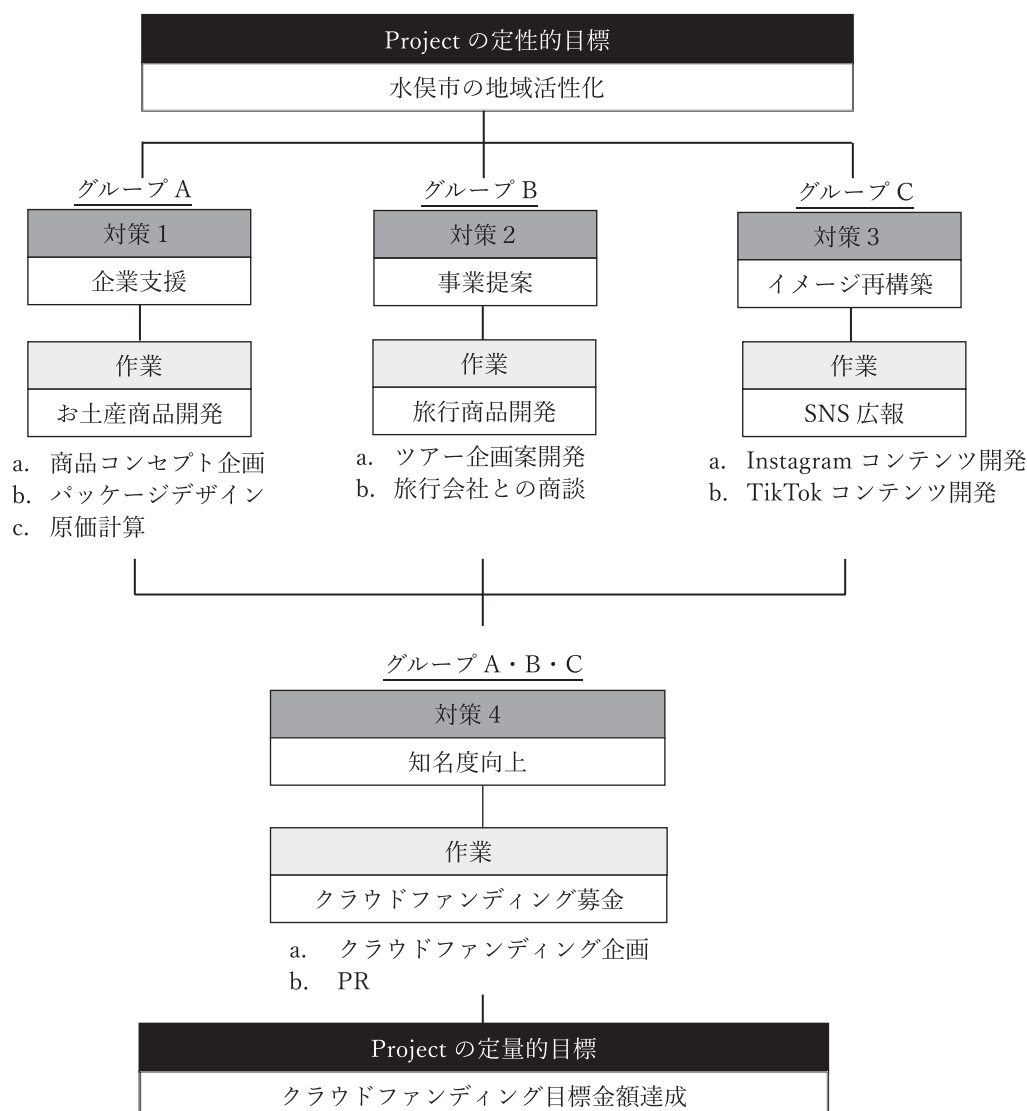
本プロジェクトは、【図表2】に示しているように、a. 目標確認、b. 対策立案、c. Project体系構築、d. 対策による作業計画、e. 作業実施、f. feedback、g. 計画案修正という流れで実行される。次に、事前学習の結果に基づいて、プロジェクトの目標設定と目標達成に向けた目標展開は【図表3】のように構成される。目標展開では、設定された目標を実現するための「対策」をより詳細に具現化し、その対策ごとに、必要となる具体的な「作業」を定義する必要がある（江崎、2022）。以下に、【図表3】に基づき、プロジェクト実

行における目標展開の対策と作業を概略的に紹介する。

### （1）目標確認

本プロジェクトは熊本県水俣市の地域活性化に貢献することを目指す。具体的には、水俣市の地域企業の経営再建を支援し、地域経済の活性化につながるようにする。その支援対象の企業は、水俣市にある湯の兒温泉で宿泊施設を運営する株式会社「湯の兒海と夕やけ」とする。なお、プロジェクト効果を増大させるための手段としてCFを導入し、その目標金額を集める。

【図表3】プロジェクト実行における目標設定と目標展開



出所：江崎（2022）を参考として筆者作成。

## (2) 対策立案と対策に伴う作業計画

目標展開の対策として①「企業支援」、②「新たな事業提案」、③「水俣市のイメージ再構築」、④「知名度向上」という4つの案が挙げられた。対策設定の方向性は、第一、水俣市の魅力をより広く全国に知らせること、第二、「水俣病」によって確立された「負のイメージ」や偏見をなくすために新しい地域イメージを構築するという二点に合わせられた。そのうち前者に向けては①「企業支援」と②「新たな事業提案」が、後者に向けては③「水俣市のイメージ再構築」と④「知名度向上」が対策として策定された。

①「企業支援」は、水俣市の温泉ホテル「湯の児海と夕やけ」の経営再建を支援するものであり、具体的には「湯の児海と夕やけ」のための新しい「お土産」商品を開発するものである。当時、同社から、開業10周年を記念する「お土産」商品を望む声があり、追手門学院大学経営学部 朴ゼミがそれに応じることになった。「お土産」は水俣市の魅力と温泉ホテル「湯の児海と夕やけ」をより広く知らせる媒体として活用できると期待された。次に、対策を具現化するために必要な作業は、商品コンセプト企画、パッケージデザイン、原価計算が挙げられる。

②「新たな事業提案」は、新たな水俣市の魅力をより全国に広めるためには、より多くの人々が実際に水俣市へ足を運べるようにすることが先決条件であるとの考えから、美しい水俣をテーマとする旅行商品を開発し、新たな事業として提案する対策である。対策による具体的な作業として、「水俣

ツアー」を企画することと、完成したツアー企画案を実際に商品化するために、実現可能な旅行会社を見つけて商品化の可能性を商談することが必要である。

③「水俣市のイメージ再構築」は、「水俣病」によって確立された「負のイメージ」や偏見をなくすために、水俣市の綺麗な自然景観、中でも美しい夕日と海を地域資源として活かしたSNS広報活動を進める対策である。対策による具体的な作業は、InstagramとTikTokといったSNSメディア用のコンテンツ開発と発信に対する取り組みがある。

④「知名度向上」は、温泉地としての水俣市の知名度を向上させる対策であり、その手段としてCFを導入し、CFの返礼品は「湯の児海と夕やけ」のために開発する「お土産商品」を提供する。対策を具現化するためには、CF企画作業と目標金額達成のためのPR作業が必要である。

## (3) プロジェクトの体系構築

プロジェクトの実行において、組織体系は、【図表3】に示すように、対策1・対策2・対策3に伴う作業グループとして三つのグループが構成された。そして各グループのメンバー構成には、作業内容をもとに学生の希望が優先的に反映された。なお、対策4については、三つのグループが共同に対応することになった。

## (4) 作業実施とフィードバックによる作業計画修正

### ①「お土産」商品開発

商品開発は商品コンセプト企画とパッケージデザインに分けて作業を進めた。まず「湯の児海と夕やけ」



【図表4】学生による企画商品「サンセット」

を支援するためのオリジナルお土産商品は「五木屋本舗」と協力しながら開発に取り組んだ。「五木屋本舗」は熊本県五木村に古くから伝わる伝統保存食の「豆腐の味噌漬」を生産・販売する食品企業である。当時「五木屋本舗」は伝統保存食品のほか、スイーツ商品で事業拡張を進めていたという経緯で、肥銀キャピタルからの紹介により商品開発に相互協力することになった。

## ②「ツアー企画」

旅行商品開発のための「ツアー企画」は旅行業の専門家とのオンラインによる遠隔インタビューをもとに作業を進めた。そして、現地訪問経験をもとに1泊2日日程のツアータイムスケジュール案が企画された。ところが、企画案を商品化するためには、様々な問題点と限界が存在することが確認された。これらの問題と限界点をフィードバックし、全体のプロジェクト実行計画の修正を行った。修正の結果、それまで企画された「ツアータイムスケジュール案」と関連資料は「ツアー企画案」の代わりに、CF広報のために活用することにした。

## ③SNS広報

SNS広報は、InstagramとTikTokによる活動が検討されたが、作業の効率性を考慮してInstagramに絞り込むことになった。その後、現地訪問時に学生自ら取材した水俣市の観光スポットとプロジェクト活動を紹介するコンテンツを定期的に投稿し、レスポンス傾向の観察が行われた。

## ④CF募金

返礼品として使われる「お土産」商品の企画と生産計画が完了した後、熊本市の地元企業である株式会社グローバル・クラウドファンディングのプラットフォームを利用して、CFを実施することにした。CFを実施するためには、まず、「何をアピールするのか」に対する議論がなされた。その後、プラットフォームに掲載する原稿作成と、学内と学外に対するPR活動が行われた。主なPR活動は、学内の大学職人と学外の企業・団体を対象とした学生プレゼンテーションだった。また追手門学院大学の広報部を経由した各マスコミ向けのプレリリースが行われた。そのほか、CFの導入過程と結果分析については、5章で詳しく述べる。

以上のプロジェクト実行の詳細は、学生達が共同執筆した『追手門学院大学経営学学生論集』第28号で確認することができる。

## 2.2.3 プロジェクト成果報告

本プロジェクトにおける活動内容と成果は、学生の活動部分に基づいて執筆分担され、「熊本県・水俣市の地域活性化プロジェクト活動報告」と「熊本県・水俣市地域活性化プロジェクトの全国発信のための取り組み」という2本の報告書にまとめられた。当該の報告書は『追手門学院大学経営学学生論集』第28号（2022年3月）に公表されている。

## 3. プロジェクト目標設定

既述したようにプロジェクト型PBLは、予め設定された目標を実現する体験を通じて、知識をリアルに理解し、目標を実現するための実践的な知識、実践力を能動的に学習する方法論であり、定められた目標を限られた人・設備・予算などの経営資源と期間で達成する実践力を育成する（江崎、2022）。プロジェクトは、必ず「はじめ」と「おわり」のある期限と目標がある。そのために、プロジェクト型PBLには、問題や課題の解決には目標設定プロセスが不可欠である。

しかしながら、PBL実施において、目標設定には制限が少なくない。例えば、PBLは画一的な講義形式と異なり授業設計に不確実性を伴う場合が多い（豊田、2022）。通常、プロジェクトの進捗が計画と異なることは多々あるからだ。プロジェクト進行には、計画修正やスケジュール変更が必然的に生じうる。しかし、教育方法としてPBLには、授業回数、授業時間に制限があり、主には学期単位でプロジェクトを完了させなければならない。それが故に、学期期間内にプロジェクトが完了できるように、到達目標を設定する必要がある。これと関連した教育方法としてPBLの課題について、除村・井上（2017）は、テーマの目標設定に多くの時間を費やしてしまい、実際の開発は授業の終盤にあわてて行われているとのことを、先行調査を通じて明らかにしている。

また、目標には定性的な目標と定量的な目標がある。通常、定性的な目標は文書で表現され、定量的な目標は数値で示される。定量的な目標は数値で示されるので、目標の達成度の評価が容易で、評価結果に客観性がある。これとは対照的に、定性的な目標は、達成し

たか否かの客観的な評価および判断が困難である（江崎、2022）。授業方法として実験を行うことが多い理系と異なり、社会科学系におけるプロジェクト型PBLの場合、客観的な数値、つまり定性的な目標を設定することが容易でない。例えば、マーケティングのPBLの場合、商品開発に取り組む例が多数あると既述したが、商品制作が完了したといっても、その商品に対する消費者の反応や、売れ行きを見ない限り、それが目標達成できたとは言えない部分がある。

以上の事情を踏まえ、目標設定における制限を少しでも解決しようとする試みとして、本プロジェクトは、以下のように定性的目標と定量的目標の両方を設定して示すことにした。そして目標達成のための目標展開は【図表3】のように設計した。

#### 目標設定

定性的目標：「水俣市の地域活性化に貢献する」

定量的目標：「CFの目標金額70万円を達成する」

まず、定性的な目標は、「水俣市の地域活性化に貢献する」という文書で表現した。前述のように、定性的目標は達成したか否かの客観的な指標を提供することではないが、本プロジェクトの趣旨を説明する機能を担う。学生たちにプロジェクトに参加する意義を分かりやすく伝え、動機づけることができると考えられた。

次に、定量的目標は「CFの目標金額70万円を達成する」と表現し、目標設定において70万円という数値的指標を明確に示した。これによって、定性的目標の曖昧さを補完する効果が期待された。

## 4. プロジェクト型PBLにおけるCFの導入と分析

（中西）

筆者は肥後銀行の子会社である肥銀キャピタルのハンズオンチームでコンサルタント業務に従事していた。この投資先であった水俣市の温泉ホテル「湯の児海と夕やけ」にコンサルタントとして入り、3Q5S、勤怠管理、原価管理などをモニタリングしていた。こうした下で、海と夕やけの多くの課題が浮き彫りになった。主なものには次のようなものがあった。①コロナ禍における資金繰り、②温泉地としての知名度の低さ、③宿泊施設としての老朽化、④遊休施設（お土産売り

場、宴会場など）の有効活用、⑤コーポレートガバナンスなどである。こうした課題を追手門学院大学経営学部 朴ゼミとともに解決しようと試みた。これに対するCFの過程とその結果分析を本稿で行う。

### 4.1 CF導入の検討

#### 4.1.1 投資型CFの導入検討

当初、③のように老朽化あるいはニーズに合わなくなった客室の問題を解決し、客単価を引き上げることを想定した。具体的には純和風の客室を改装し、ベッドを入れ、布団の上げ下げをせずに済むようにし、ホテルのオペレーションコストや人件費の抑制を考えた。

また、畳の上の布団は寝起きに不便であり、高齢者に受け入れられなくなりつつあった。同時に新たに取組みたい若年層にも見た目や日常のライフスタイルの変化から受け入れなくなっていた。これらのことによりリノベーションを行い、その費用調達にCFを利用しようとした。

CFには、寄付型、購入型、投資型（ファンド出資型、株式型）の三形態がある（佐野、2022）。寄付型とは、無償で資金を提供してもらう方法である。提供された資金に対して、返済や利子・配当を支払う義務はない。マズローが人間の欲求を5段階のピラミッドで構造化した「自己実現理論」<sup>9</sup>を提唱した。人々は社会的欲求や承認欲求といった次なるステップへ進んでいく。「社会的で自分はどのような役割を担うべきか？」という社会貢献に意識が向かう（坊垣、2021）。

購入型とは、資金を提供してもらった代わりに商品やサービスを提供する方式である。提供資金が提供された商品やサービスより大きければ寄付型に近くなる。提供資金が提供された商品やサービスと同等であれば、EC（ネット通販）化する。提供資金が提供された商品やサービスよりも小さくなれば、プレミアム商品やテストマーケティングの要素が強くなる。

投資型とは、ファンド出資型、株式取得型、貸付型などがあり、配当や利子などが支払われる。リノベーション費用を投資型CFで賄おうとした。まず、海と夕やけの客室の現在のキャッシュフローを計算し、リノベーション後の想定キャッシュフローと比較する。その後、改装に掛けられる費用を決定する。また、改装にかかる時間も比較的長期になる。コロナ禍でホテル

<sup>9</sup> A.H.マズロー著、小口忠彦訳（1987）『人間性の心理学：モチベーションとパーソナリティ』産業能率大学出版部。

の稼働が鈍っているといえども、この間、キャッシュフローを生まなくなってしまう。また、大学とのコラボレーションで利用できる時間は1年程度と短い。グローバル・クラウドファンディングの営業担当者と投資型CFの説明ミーティングを行った。しかし、ホテル側と大学側とも、リスク・リターンを認識するのが困難であった。また、一般的に投資型CFはサイト運営業者の相次ぐ不正（担保価値評価の欠陥や目的外の資金流用など）やそれにともなう金融庁の行政処分などを受け、市場規模は縮小していた。また、その中身は企業への貸付というよりも不動産投資目的のローンが大部分を占めており、企業の運転資金や成長資金への理解が乏しかった。投資型の株式投資型は、近年日本で導入がされた。しかし、こちらも市場規模は小さい（保田、2021）。以上のようなことからCFを利用した客室のリノベーションは時期尚早と判断した。

## 4.1.2 購入型CFの導入検討

次に検討したことは、②に対して温泉地としての知名度を高め、延いては水俣市全体のブランド価値を向上させるということであった。この時期に追手門学院大学経営学部 朴ゼミが客足の遠のいてしまった地域を手助けすることを考えており（伊東等、2022）、海と夕やけに白羽の矢が立った。コンサルとホテル側としては、オリジナルお土産のテストマーケティングを行いたかった。これにともなって追手門学院大学経営学部 朴ゼミは、お土産スイーツを手掛けることになった。これと同時に五木屋本舗が新規事業としてドーナツの受託製造業務を始めていた。五木屋本舗も観光客向けのおみやげ「山うにとうふ」で大打撃を受けており、販売店舗を持たない事業の立ち上げが急務であった。これらをコラボレーションして新スイーツ開

発にすることになった。開発の紆余曲折は『追手門学院大学経営学学会論集28号』（伊東等、2022）で確認できる。

価格は、ネーミングやデザイン、包装にこだわり、最も安価な販売セットで6個3,600円になった。テストマーケティングということもあり、同額の宿泊補助券を付与し、プレミアム感とホテルの販売促進を兼ねようとしていた。しかし、海と夕焼けの負担が大きくなり、1,000円の宿泊補助券の付与となった。このことよりプレミアム商品の購入型CFというよりも寄付型CFの色彩が強くなった。

決済方法はall-or-nothing方式あるいはall-in方式かを決めなければならなかった（佐野、2022）。五木屋本舗への発注最小ロットを考慮すると、目標金額が70万円となった。最も安価な販売セットが3,600円であり、195セット以上の販売を必要とした。後述するように、グローバル・クラウドファンディングの平均参加者人数が135名であり、かなりのハードルの高い設定となった<sup>10</sup>。当初、決済方式をall-or-nothing方式で決定しようとした。しかし、プロジェクトが目標金額に達成せず、返金の問題が発生した。プロジェクトオーナーが商品を買取するというリスクを背負って、all-in方式を採用することに決定した。

手数料【図表5】は、グローバル・クラウドファンディングのご厚意で比較的安く設定いただいた。これは大阪の大学が熊本の水俣地域を応援するということに対する支援であった。

今回、CFをテストマーケティングと位置付けた。一定程度の成功を収めれば、海と夕焼けの遊休施設や店頭販売、水俣の観光施設などで販売を考えた。また、高価になった包装を取り除き、顧客の前で臨場感を持ってドーナツを焼き、実演販売を行ったり、関西

【図表5】国内の主要なプラットフォームの手数料一覧

|         | Makuake                   | Kickstarter    | MoitionGallery            | CAMPFIRE                  | Readyfor                  | GREENFUNDING<br>by T-SITE |
|---------|---------------------------|----------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 決済方式    | ALL-or-nothing/<br>All-in | ALL-or-nothing | ALL-or-nothing/<br>All-in | ALL-or-nothing/<br>All-in | ALL-or-nothing<br>(一部を除く) | ALL-or-nothing            |
| 手数料 (%) | 20                        | 6～10           | 10                        | 17                        | 12or17                    | 20                        |

出所：出川 光（2019）p.266。

<sup>10</sup> しかし、目標金額の達成への懸念は杞憂となった。寄付の側面が強くなり、購入金額が高額の販売セットである8,200円に集中した。

でのノベルティとして熊本の水俣市のブランドアップ活動を行ったりする目的であった。

## 4.2 CFサイト運営者

CF実施はグローバル・クラウドファンディングを利用することにした。グローバル・クラウドファンディングは肥後銀行の子会社であり、肥銀キャピタルの投資先も多く利用していた。Makuakeやキャンプファイヤなどの購入型CFサイトを利用することも考慮に入れた。しかし、購入型CFサイトは、大規模および成功確率の高い案件や大企業のテストマーケティング商材が魅力的に映るはずであり、名もないベンチャー企業や地方の中小企業の案件は優先度が後回しになる可能性がある（保田、2021）。サイト間の競争が激化すればするほど、この傾向が高まることが想像できる。実際、購入型CFサイトが自らを他のサイトとの差別化でアピールする際は、資金調達に成功した案件の「成功率」や目標金額に対してどの程度実際に資金が調達できたかの「達成率」を持ち出すことが多く、これらが購入型CFサイトにとってのKPIになっている。

熊本のネットワークを利用するには肥後銀行グループのネットワークを利用することが最適であった。この流れは他の地方銀行にも波及している<sup>11</sup>。肥後銀行は熊本県下に100店舗以上の支店網を持ち、水俣市地域だけでなく、熊本県下でもプロモーションを可能にした。また、肥後銀行水俣支店には即座に水俣市役所をご紹介いただき、水俣市地域にプロモーションをかけることが可能となった。肥後銀行は地方銀行においても大規模地方銀行であり、東京、大阪、福岡、海外にも店舗網があった。プロジェクトを支援する追手門学院大学も大阪に所在し、肥後銀行大阪支店とシナジー効果を発揮した。大阪熊本県人会をご紹介いただき、大阪府下の熊本県にゆかりのある方にプロモーションを行った。中村（2019）の報告論文では、CF資金提供者の属性は、家族や知人が55.5%、活動中に知り合った人が23.0%となっており、元来の知り合いが大半を占めている。また、対人ネットワークを利用してプロジェクトを周知することが成功に不可欠なことであった（小畑等、2016）。

## 4.3 熊本水俣市地域活性化プロジェクトにおけるCF結果分析

熊本水俣市地域活性化プロジェクト（以下、水俣プロジェクト）のCFをグローバル・クラウドファンディングの他案件【図表6】と比較してみる。

水俣プロジェクトの目標金額は70万円であり、他のプロジェクトの平均目標金額は256万円であった。水俣プロジェクトは44件中27位であり、比較的小規模な目標金額であった。

水俣プロジェクトの集まった金額は70万円であり、他のプロジェクトの集まった平均金額は288万円であった。水俣プロジェクトは44件中25位であり、こちらも小規模な結果となった。水俣プロジェクトの前後で案件の規模が異なっている。水俣プロジェクト以前の平均目標金額は322万円であり、それ以後の平均金額は183万円であった。水俣プロジェクト以前では、豪雨災害（人吉・球磨地域）復興やコロナ支援といった大規模プロジェクトが多く、それ以後では地域振興などの小規模案件が多くなっている。このため水俣プロジェクトを過剰に小規模として扱うにも問題がある。

水俣プロジェクトの参加人数は48名であり、他のプロジェクトの平均参加人数は135名であった。水俣プロジェクトは44件中25位であり、集まった平均金額と同等の順位であった。

水俣プロジェクトは目標を達成しており、他のプロジェクトは44件中30件が目標を達成している。成功率は68.2%と7割弱の達成であり、水俣プロジェクトの達成率は100%であり、達成案件の中ではほぼ最下位であった。

水俣プロジェクトは募集期間2022年9月30日から2023年1月31日と93日であった。グローバル・クラウドファンディングの他の案件の平均募集期間は103日であり、水俣プロジェクトは上位22位とほぼ中順位であった。募集期間が長くなると資金が集まりにくくなると言われており（保田、2021）、水俣プロジェクトは1か月延長した経緯があった。このことから目標達成に苦心したことがわかる。

水俣プロジェクトは、企画的小規模であり、ようやく達成した感があり、他の案件と外形的に大差はない

<sup>11</sup> 武蔵野銀行が2022年に地域商社「むさしの未来パートナーズ」を設立し、CF事業を行っている。「日本経済新聞」地方経済面首都圏、2023年7月8日。群馬銀行がコンサルティング子会社「ぐんぎんコンサルティング」を介してCF事業を行う。「日本経済新聞」地方経済面首都圏、2023年6月30日。阿波銀行、山陰合同銀行、富山銀行も専門CF事業会社と提携して、CFサービスを提供する。

【図表6】 グローカル・クラウドファンディング過去実績一覧

|                                                          | 募集期間                        | 目標金額(円)    | 集まった金額     | 参加人数(人) | オーナー                      |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|------------|---------|---------------------------|
| さしより応援プロジェクト                                             | 2020年5月20日～<br>2020年6月20日   | 25,000,000 | 37,315,000 | 1,721   | 株式会社グローバル・クラウドファンディング     |
| 産地復興支援「くまもとあか牛」食べて応援                                     | 2020年6月16日～<br>2020年8月31日   | 1,000,000  | 1,063,800  | 88      | 熊本県畜産農業協同組合連合会            |
| 熊本県南部豪雨の復興支援金                                            | 2020年7月6日～<br>2020年8月31日    | 1,000,000  | 4,015,000  | 458     | 株式会社グローバル・クラウドファンディング     |
| 黒川温泉郷のシンボル「穴湯」の復活プロジェクト                                  | 2020年9月10日～<br>2021年2月28日   | 5,000,000  | 5,596,000  | 138     | 黒川温泉自治会                   |
| 熊本学生災害支援ボランティア活動資金                                       | 2020年8月26日～<br>2021年3月31日   | 5,000,000  | 788,000    | 93      | 熊本私学教育支援事業団               |
| 球磨焼酎を飲んで人吉温泉を応援しよう                                       | 2020年9月18日～<br>2020年12月31日  | 3,000,000  | 3,231,000  | 155     | 有限会社林酒造場                  |
| 令和2年7月豪雨の被災者にお仏壇を届けたい                                    | 2020年10月1日～<br>2020年12月31日  | 1,500,000  | 1,797,000  | 79      | 有限会社輪島漆器仏壇店               |
| 【災害支援】球磨焼酎サイクリーンの復興資金                                    | 2020年10月19日～<br>2021年2月28日  | 10,000,000 | 1,174,000  | 100     | 球磨焼酎サイクリーン株式会社            |
| 青井阿蘇神社を次の世代へ<br>隈研吾氏設計「国宝記念館」建設プロジェクト                    | 2021年3月28日～<br>2021年9月30日   | 3,000,000  | 3,769,000  | 269     | 青井阿蘇神社                    |
| 阿蘇地域の文化資源を活用した持続可能な未来地域づくり                               | 2021年3月31日～<br>2021年9月30日   | 10,000,000 | 7,522,000  | 134     | 公益財団法人阿蘇火山博物館久木文化財団       |
| 熊本県フットボールセンター（仮称）建設プロジェクト                                | 2021年4月3日～<br>2022年7月31日    | 1,000,000  | 1,764,000  | 85      | 一般社団法人熊本県サッカー協会           |
| みんなが安心して食べられる・おむすびプロジェクト<br>～人吉・西瀬 農のコミュニティの復興へ～         | 2021年6月1日～<br>2021年8月31日    | 3,000,000  | 1,326,000  | 120     | 西 弘敬（おむすびプロジェクト<br>実行委員会） |
| くまもと人吉復興応援「プレミアム熊本スイーツ」                                  | 2021年9月29日～<br>2021年11月30日  | 1,000,000  | 1,103,700  | 156     | 熊本県立熊本商業高等学校              |
| 吉田高原に新たな観光スポットを！ひまわり畑を作りたい<br>耕作放棄地から笑顔を生み出すプロジェクト       | 2021年7月7日～<br>2021年9月30日    | 500,000    | 767,000    | 80      | ぼんちゃん農園                   |
| 今年の夏は「子飼」に行こか！<br>高校生による子飼商店街活性化プロジェクト                   | 2021年7月18日～<br>2021年8月31日   | 450,000    | 496,000    | 93      | 一般社団法人みらいず設計Lab.          |
| 世界に一つだけの身近な森の音楽会<br>乗り越えて、その先の未来へ！                       | 2021年9月3日～<br>2021年10月20日   | 1,000,000  | 1,237,000  | 44      | －                         |
| 2021年秋 くまもと未来のしごとフェスタ in 錦ヶ丘                             | 2021年10月26日～<br>2021年11月26日 | 500,000    | 523,000    | 52      | くまもと未来のしごとフェスタ実<br>行委員会   |
| 熊本市はフェアトレードシティ認定10周年！<br>フェアトレードを「知っている」から「実行する」へ        | 2021年10月29日～<br>2022年2月28日  | 500,000    | 580,000    | 112     | フェアトレードシティくまもと推<br>進委員会   |
| ビールの生まれる郷プロジェクト 農福連携のホップ棚支援<br>募集！ 南阿蘇産ビールから始まる地域連携のカタチ  | 2021年12月20日～<br>2022年3月31日  | 1,000,000  | 1,631,000  | 133     | 一般社団法人GIAHSライフ阿蘇          |
| 和菓子でつなぐ、たくさんの「味わい」 熊本高校「甘味く<br>らぶ」による地元の魅力を届けるプロジェクト     | 2022年4月27日～<br>2022年9月30日   | 300,000    | 315,700    | 55      | 熊本県立熊本高等学校（銘菓班）           |
| 子どもの魅力が発見できるフラットな居場所を熊本に作りたい<br>い!!グッドトイとコミュニケーションを真ん中に  | 2022年5月2日～<br>2022年6月30日    | 1,000,000  | 1,281,000  | 173     | こどもとおもちゃのフラットソー<br>ス      |
| 鹿児島ユナイテッドFC 海の豊かさを守ろうプロジェクト<br>地域のフットボールクラブとして取り組む海洋保護活動 | 2022年6月29日～<br>2022年8月31日   | 2,000,000  | 2,787,000  | 197     | 鹿児島ユナイテッドFC               |
| 熊本高校「い草班」によるプロジェクト<br>熊本「い草」を全国に広め、消費拡大を目指したい            | 2022年11月15日～<br>2023年3月31日  | 300,000    | 312,200    | 26      | 熊本県立熊本高等学校（い草班）           |
| 世界に一つだけの身近な森の音楽会2022<br>テーマは「地域で頑張る、子ども達！」               | 2022年7月1日～<br>2022年10月21日   | 300,000    | 305,000    | 59      | －                         |
| 熊本県水俣市地域活性化プロジェクト<br>～大阪の大学生が水俣の魅力を全国へ～                  | 2022年9月30日～<br>2023年1月31日   | 700,000    | 700,400    | 48      | 学校法人 追手門学院大学              |
| 天草の自然で育った天草黒牛を堪能するプロジェクト<br>～ミシュラン獲得のたなか畜産こだわりの味を全国へ～    | 2022年7月29日～<br>2022年12月15日  | 1,000,000  | 539,500    | 36      | 株式会社田中畜産                  |
| 『第7回水まち水前寺にぎわい祭り』再始動プロジェクト<br>～3年振りの開催で水前寺の“秋”に賑わいを～     | 2022年8月24日～<br>2022年10月29日  | 500,000    | 323,000    | 54      | －                         |
| 玉名温泉、入りに来なっせ!!<br>女子高生による玉名市活性化プロジェクト                    | 2022年8月1日～<br>2023年2月28日    | 500,000    | 218,000    | 33      | 玉名女子高校特進コース               |
| 菊池市佐野から田舎の挑戦<br>熊大生と地域の農家で耕作放棄地を盛り上げてみた!!                | 2022年8月2日～<br>2023年1月31日    | 800,000    | 807,000    | 134     | 佐野ファン倶楽部                  |
| くまもと県産品一気通貫プロジェクト<br>～熊本と全国を「いいね！」でつなぐ～                  | 2022年10月4日～<br>2022年11月30日  | 1,000,000  | 1,400,000  | 57      | 熊本ネクストソサエティ株式会社           |

|                                                                      | 募集期間                       | 目標金額(円)    | 集まった金額     | 参加人数(人) | オーナー                            |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------|------------|---------|---------------------------------|
| ミナ ベルホネンの生地を使った畳スツール<br>座面に「和文化」を。～TATAMiS PROJECT～                  | 2022年10月28日～<br>2023年1月31日 | 100,000    | 145,000    | 4       | 熊本県畳工業組合 山鹿支部                   |
| 鎮守の杜 向田神社の歴史と文化を次世代に<br>薩摩川内市 地域活性化プロジェクト                            | 2022年11月16日～<br>2023年2月28日 | 3,000,000  | 732,000    | 38      | 鎮守の杜 向田神社の歴史と文化を<br>次世代に実行委員会   |
| 熊本・古町「早川倉庫」の再生プロジェクト<br>第一弾 イノベティブ・コミュニティ・プレイスに着手                    | 2022年12月3日～<br>2023年4月2日   | 1,000,000  | 372,000    | 41      | 合名会社早川倉庫                        |
| 戦禍を逃れてきたウクライナ避難民に温かい支援を                                              | 2022年12月20日～<br>2023年4月15日 | 1,000,000  | 43,000     | 4       | れんげ国際ボランティア会                    |
| Super Science Highschool 鹿児島中央高校をみんなで応援<br>しよう！                      | 2023年3月30日～<br>2023年11月30日 | 7,500,000  | 1,706,000  | 111     | 鹿児島県立鹿児島中央高校創立60<br>周年記念事業実行委員会 |
| 熊本・八代「松浜軒」長塙修復プロジェクト                                                 | 2023年6月2日～<br>2023年11月30日  | 15,000,000 | 36,004,000 | 313     | 松浜軒長塙整備事業実行委員会                  |
| 美味しいカレーで、顔が見える支援の輪を広げたい！                                             | 2023年6月19日～<br>2023年9月21日  | 300,000    | 207,000    | 31      | 地域食堂Bondcurry                   |
| お口に合えば是非ご来店くださいプロジェクト<br>熊本の限界集落「槻木（つきぎ）」で美味しいジビエが食べ<br>られる軽喫茶をオープン！ | 2023年7月7日～<br>2023年8月31日   | 200,000    | 226,000    | 36      | ハム・ソーセージ工房ナカムラ                  |
| 『第8回水まち水前寺にぎわい祭り』プロジェクト                                              | 2023年8月4日～<br>2023年10月27日  | 500,000    | 166,000    | 22      | 水まち水前寺実行委員会                     |
| 日本一小さい花火大会を応援するプロジェクト<br>『第8回しらかわ花灯り』で熊本駅周辺ににぎわいを                    | 2023年7月28日～<br>2023年9月20日  | 100,000    | 245,000    | 19      | 熊本駅周辺まちづくり実行委員会                 |
| 健康をつくるVEGANプロジェクト<br>くりの実カフェは『ヴィーガンファミリーレストラン』へ                      | 2023年8月17日～<br>2023年9月9日   | 500,000    | 283,000    | 29      | ナチュラルキッチン くりの実カ<br>フェ           |
| 身近な森の音楽会2023<br>～おかえり！ふるさと龍田で音楽を～                                    | 2023年9月7日～<br>2023年10月15日  | 1,000,000  | 1,000,000  | 75      | 身近な森の音楽会実行委員会                   |
| 鹿児島発！新しい撮影手法でダイナミックに九州を表現！<br>高校生クリエイターがFPVドローンで撮影する九州の魅力を<br>見てほしい  | 2023年9月1日～<br>2023年9月19日   | 400,000    | 535,000    | 57      | 中元悠仁（CN Creative）               |
| 熊本市役所裏に新たなスイーツ店オープン！                                                 | 2023年10月1日～<br>2023年10月31日 | 200,000    | 230,000    | 60      | 石川陽子（FUNNY STORY）               |

出所：グローバル・クラウドファンディングホームページから作成。

ように見える。しかし、その内容をみると、他の案件と大きく異なる点がある。

水俣プロジェクトはのべ応募者58件で、実質応募者は48名であった。1件当たりの購入金額は、12,076円であった。図表3で価格分布を見ると、8,200円が24件と最も多く、次いで3,600円が20件と多かった。購入の最大ロットはドーナッツ6個入り3セット8,200円であり、最小ロットはドーナッツ6個入り1セット3,600円であった。通常、お付き合いの購入であれば、最小ロットに集中する。しかし、水俣プロジェクトに対して寄付の意味合いが強く、最大ロットでの購入が最も多かった。元来、ドーナッツ6個入り1セット3,600円は非常に高い商品である。

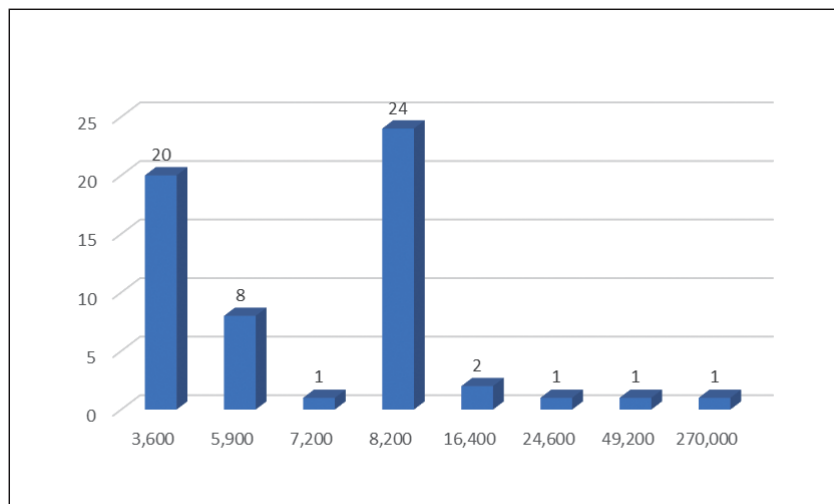
【図表8】で購入者の住所を見ると、熊本県32名、関西25名（兵庫県11名、大阪府9名、奈良県3名、京都府2名）、東京都1名という構成である。関西住所の購入者が全体に占める割合で43.1%であった。地元

特化したグローバル・クラウドファンディングのCFにもかかわらず、プロジェクトオーナーが都市部であれば、当該都市部からの購入者が多く占めることが分かった。前述したようにCF資金提供者はプロジェクトオーナーの知り合いが全体の過半の占めるわけであるため当然の結果である。

実質購入者48名の属性は銀行出身者18名と最も多く、全体に占める割合は37.5%であった。元々、肥後銀行員は取引先の商品やサービスを選好して購入する文化<sup>12</sup>がある。追手門学院大学経営学部 朴ゼミが、コロナ禍においてゼミ合宿で海と夕焼けに宿泊し、水俣の文化を発信しようとしていた。これに対して肥後銀行員が「大阪の大学生が水俣の良さを発信しているのだから、熊本の人間が答えなければならない」と応じたことが分かる。近年地方銀行がCFの子会社を設立する理由もここにある。

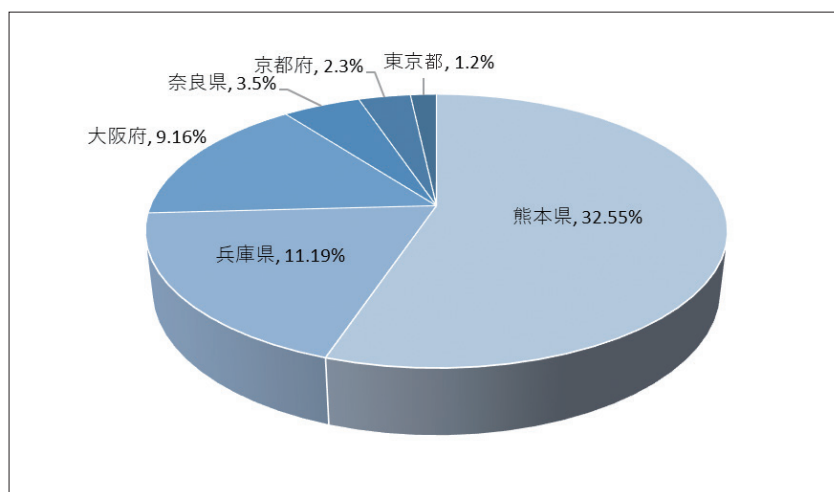
<sup>12</sup> さしより応援プロジェクトでは、グローバル・クラウドファンディングがCFプロジェクトオーナーになり、2,500万円の目標金額を大きく上回る3,700万円を集めた。この資金提供者の多くは肥後銀行員であった。

【図表7】水俣プロジェクト CFの価格分布



出所：グローバル・クラウドファンディング提供資料から筆者作成。

【図表8】水俣プロジェクト CFの購入者住所分析



出所：グローバル・クラウドファンディング提供資料から筆者作成。

## 4.4 CF試みのまとめ

水俣プロジェクトは都市部大学による遠方地域支援のCFであった。また、都市部大学による遠方地域支援のCFの実例は少ない（グローバル・クラウドファンディングでは初めて）。結果は目標を達成したものの、目標金額、達成金額は少額であり、参加人数は平均を大きく下回っていた。

しかし、都市部住所の購入者が4割強を占めていた。地域所在のプロジェクトオーナーのCFは、基本的に当該地域の購入者が多くなる。ここに都市部大学による遠方地域支援のCFを行う意義を見出せる。銀行系CF社がCFを実施すると、地域銀行員の参加が多くみられ

る。銀行系CF社がCFを実施すると、銀行と地域が一体感を持つようになり、近年、地域銀行がCF事業に乗り出す要因となっている。

都市部大学の遠方地域支援のCFの波及効果はこれに限らない。追手門学院大学経営学部 朴ゼミは続いて、熊本市の長寿庵「いきなり団子」の新商品開発に携わった。これを使い、熊本の文化を発信するため、2023年12月14日に松原市セブンパーク天美で「くまもと FESTIVAL」を開催した。追手門学院大学経営学部 朴ゼミでは継続して熊本支援を行っていくことである。

## 5. おわりに

本稿では、PBL教育方法を活用したマーケティング実践型教育の一例を取り上げ、その試みを考察しながら、PBL教育モデル構築のための新たな視野を提供している。

追手門学院大学経営学部 朴ゼミにより実施されたプロジェクト型PBL、具体的にいうと、当該プロジェクトは、「お土産」商品の開発とCF導入を結び付けて、地域企業の支援と地域活性化を図ったものである。このプロジェクト型PBLの事例では、プロジェクト目標の明確な提示とその成果を可視的なアウトプットとして表すことができ、プロジェクトに対する取り組みと実践的な学びの成果について、学生自ら実感するのに、効果的な授業モデルを提供していると言えるだろう。

プロジェクト実施において、策定する「対策」とそれに伴う「作業」の数が多いため長期間にわたる実施が求められる点、また関わるステークホルダーが多い点が、一つのゼミ単位で実施するには大きく負担となる部分もある。当該事例の場合、大学からの予算支援と予算執行において柔軟な対応があり、さらにステークホルダー間のコーディネーター役として肥銀キャピタルの積極的な参加があったことが、大きな支援となった。

一方、CFは、既に社会的な課題を解決するための手段として幅広く使われており、社会的な認知も高まっている。実践型教育において、より効果的で多様な教育方法の試みが求められているこのごろの教育情勢の下では、CFを利用したより多様な実践教育的な試みが期待できると考えられる。

## 【謝辞】

プロジェクトを実行するに当たって、九州フィナンシャルグループ、肥後銀行ならびに株式会社湯の尾海と夕やけの方々には大変ご協力をいただきましたこと、改めてここにお礼を申し上げます。

## 【参考文献】

- 伊東佑真の他 8 人 (2022) 「「熊本県・水俣市地域活性化プロジェクト」の全国発信のための取り組み」『追手門学院大学経営学学会論集』第28号, pp.41-58.
- 江崎和博 (2022) 『PBLの概念と進め方』世界品質戦略研究所.
- 経済産業省HP 『社会人基礎力』(<https://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/index.html>) (最終閲覧日 2024年 1 月22日)
- 小畑遼平・畑山祐磨・中村雅子 (2016) 「クラウドファンディングをめぐる支援ネットワークの構築—地域特化型サイトを中心に—」『東京都市大学横浜キャンパス情報メディアジャーナル』Vol.17, pp.56-65.
- 佐野 修 (2022) 『自治体クラウドファンディング地方創生のための活用策』学陽書房.
- 柴田典子・永松陽明・芦澤美智子 (2018) 「大学マーケティング教育における商品開発プロセスの構築」『横浜市立大学論叢社会科学系列』Vol.70 No.3, pp.59-80.
- 杉山 成・辻 義人 (2014) 「アクティブラーニングの学習効果に関する検証—グループワーク中心クラスと講義中心クラスの比較による—」『小樽商科大学人文研究』Vol.127, pp.61-74.
- 田中瑛津子 (2015) 「興味と理解が相互に深まるプロセスの検討—教育実践への具体的提案に向けて—」『博報堂教育財団 2015年度、第10回児童教育実践についての研究助成 研究成果報告書』([https://www.hakuhodofoundation.or.jp/subsidy/recipient/pdf/10th\\_tanaka.pdf](https://www.hakuhodofoundation.or.jp/subsidy/recipient/pdf/10th_tanaka.pdf)) (最終閲覧日 2024年 1 月28日)
- 出川 光 (2019) 『クラウドファンディングストーリーズ 共感で世界を動かした10のケーススタディ』青幻社.
- 豊田寿行 (2022) 「プロジェクトマネジメント教育における課題発見型PBLの活用に関する研究」『国士舘大学経営論叢』Vol.12 No.1, pp.85-96.
- 原田理人・篠田大貴 (2018) 「スポーツ・マーケティング教育における動向と課題」『岐阜経済大学論集』Vol.51 No.3, pp.1-19.
- 原 遼太の他 9 人 (2022) 「熊本・水俣市の地域活性化プロジェクト活動報告」『追手門学院大学経営学学会

論集』 Vol.28, pp.17-40.

坊垣佳奈 (2021) 『Makuake式「売れる」の新法則』  
日本経済新聞出版.

保田隆明 (2021) 『地域経営のための「新」ファイナ  
ンス「ふるさと納税」と「クラウドファンディング」  
のインパクト』 中央経済社.

文部科学省HP中央教育審議会ページ『新たな未来を築  
くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続  
け、主体的に考える力を育成する大学へ～ (答申)』  
([https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/  
chukyo0/toushi\\_n/1325047.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushi_n/1325047.htm)) (最終閲覧日 2024  
年1月22日)

中村雅子 (2019) 「クラウドファンディング利用の多様  
性—大規模ユーザ調査から見た「使いこなし」の類  
型化—」『経営情報学会2019年春季全国研究発表大会  
要旨』 pp.276-279.

山口泰文 (2017) 「わが国におけるPBL研究の動向—大  
学教育での実践を中心に—」『日本地域政策研究』  
Vol.19 No.34-41.

除村健俊・井上雅裕 (2017) 「成果物依存関係表の  
PBLへの適用」『工学教育』 Vol.65 No.6, pp.56-63.

A.H.マズロー著, 小口忠彦訳 (1987) 『人間性の心理学:  
モチベーションとパーソナリティ』 産業能率大学出  
版部.