

乗馬倶楽部が立地する地方自治体における 地域イノベーションの可能性についての一考察

藤 澤 直 武¹

キーワード：

乗馬倶楽部 バリューチェーン ポジショニング 地域イノベーション 地域経営

1. はじめに

平成22年4月に兵庫県立大学大学院経営研究科地域イノベーションコース中小企業診断士登録養成課程（以降、本大学院と略称する）に入学し、平成24年3月に本大学院を修了した後に、同年4月には中小企業診断士の登録を無事に終え、晴れて念願であった中小企業診断士資格を取得することができた。

本大学院生としての2年間は、週末（土曜日）をフルに活用した就学形態であったため、それまで時々北海道や九州の野山を駆けながら20年にも及ぶ私の乗馬ライフは一時制約されることになり、しばしばストレスを感じた期間でもあった。しかし、現在では再びかかる手綱を握ることができる日々が訪れている。改めて馬に乗り、私にとっての乗馬が一つの生き甲斐に繋がっていることを再認識できたとともに、中小企業診断士として乗馬倶楽部の経営のあり方を診るとき、単に馬に乗るというレジャー的要素を持つビジネスというだけでなく、馬と人との良好な関係を維持しつつ、次世代に繋ぐ歴史・文化的役割を担っているという思い（乗馬を楽しむことで自分のワークライフバランスを考える気持ちを含めて）がいつそう強くなった。

そこで、本大学院で学んだ地域経営のあり方という観点から、修了後の研究テーマを考えていたこともあり、今回かかる研究の進め方を本大学院地域イノベーションコースの安田教授に相談することにした。その相談を通して、安田教授からアドバイス

¹ 2012年3月修了<経営管理修士（専門職）>、中小企業診断士、倉敷市職員、日本ビジネスマネジメント学会、日本経営診断学会会員。全国乗馬倶楽部振興協会・乗馬技能認定審査 障碍1級 馬場2級。

（テーマの絞込みを含め）や研究方法等（商大ビジネスレビューへの投稿も含め）についてのヒントを頂いたので、筆者は乗馬倶楽部の経営と地域活性化とを有効的に繋ぐその関係のあり方に焦点を絞って、段階的に課題の検討・分析を進め、最終的にはイノベーションによる地域振興や乗馬倶楽部経営の向上に繋がる提言を行いたいと考えている。

本稿は、国内の乗馬倶楽部およびその経営における現状分析から始め、研究テーマの第1段階として、行政主体の「行政経営」から「地域経営」へと転換する岡山県倉敷市を検証事例として取り上げている。

2. 国内の乗馬倶楽部の現状

2-1 乗馬に関する統計推移

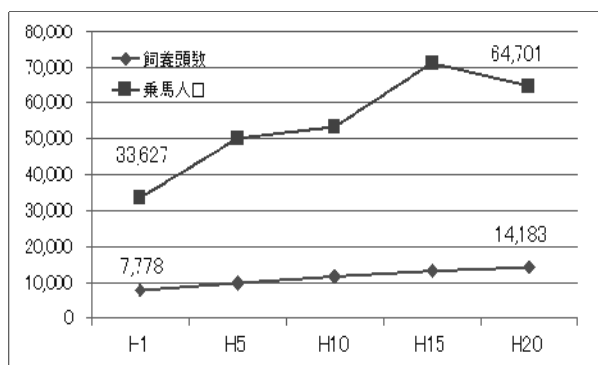


図1：乗用馬飼養頭数と乗馬人口の推移

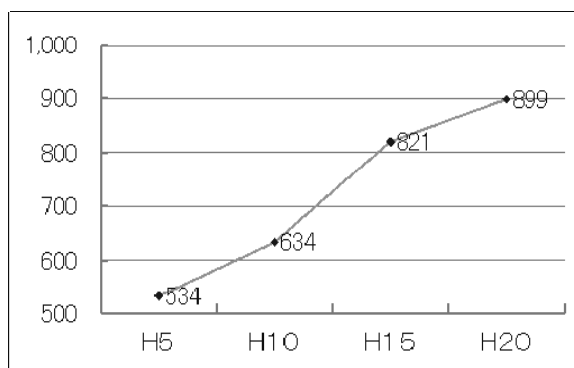


図2：乗馬倶楽部数の推移

（出典：農林水産省生産局畜産部畜産振興課(2012)「馬関係資料」より引用）

乗用馬、乗馬人口とも、平成元年以降年々増加していることがわかる(図1を参照)。とりわけ、平成4年にかけてのバブル経済期には、乗馬人口は急増している。そして、バブル崩壊後も引き続き増加傾向であったが、平成18年頃からかかる伸びについては一転鈍化している²。しかし、乗馬倶楽部数では平成5年以降右肩上がりである(図2を参照)。これを裏付ける事例は、昭和46年に大阪市平野区に設立された㈱乗馬クラブ・クレインが行った新たなシステムである。そのシステムとは、クラブ(会社側)が乗用馬を所有し、乗馬倶楽部会員がその馬を利用するという、いわゆる「レンタル型」の乗馬システムの普及である。同社は、かかるシステムを利用して、誰にでも乗馬を気軽に楽しめるように、しかもそれを多地域で展開していく、という国内乗馬の歴史に残る乗馬システムの変革(いわゆる、乗馬所有のイノベーション)を起こし、現行の会員数は31,300名(H22公表値によるもの)と3万名を超え、保有頭数2,430頭にまで増えている。このように、乗馬システムの普及をもたらした企業活動が全体数値に与える影響はかなり大きなものであり、同社関連事業所も31の事業所を設けるところまでに至っている。かかる努力の結果、乗馬の普及が進むことで、国内に中小規模の多様な乗馬倶楽部が数多く存在するきっかけとなったとも言えよう。

2-2 経営のしくみ(バリューチェーン)

多様な乗馬倶楽部における基本的経営をバリューチェーンで構造化すると概ね図3の通りとなる。主な活動の各要素についてその概要を紹介しておく。

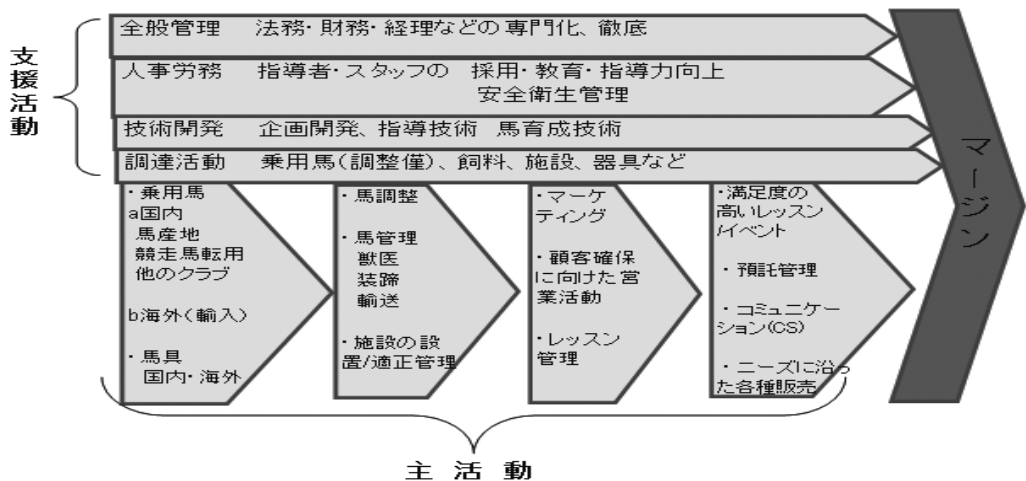


図3：乗馬クラブ経営のバリューチェーン（例）（出典：筆者による作成）

² 一連の流れは、日経平均株価の動きとの相関分析を行ったところ強い逆の相関(-0.9122)を示している。

まず、乗用馬の調達については、国内・海外に分かれている。特に、国内の手段としては、競走馬からの転用、国内馬産地からの購入、他倶楽部からの購入等である³。国内の馬産地においては、岩手県遠野市のように、各生産者が馬と生活を共にする環境で生まれる乗用馬は非常に貴重なものであるが、馬の売買価格の推移をみると、決して十分な評価がなされているとは思えない、という指摘もある⁴。

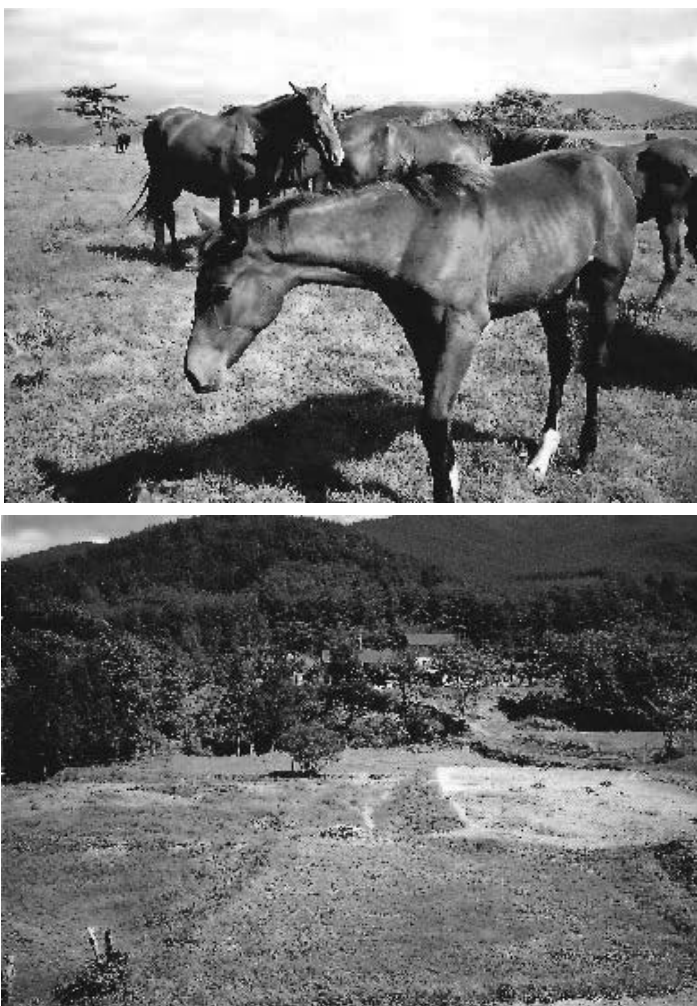


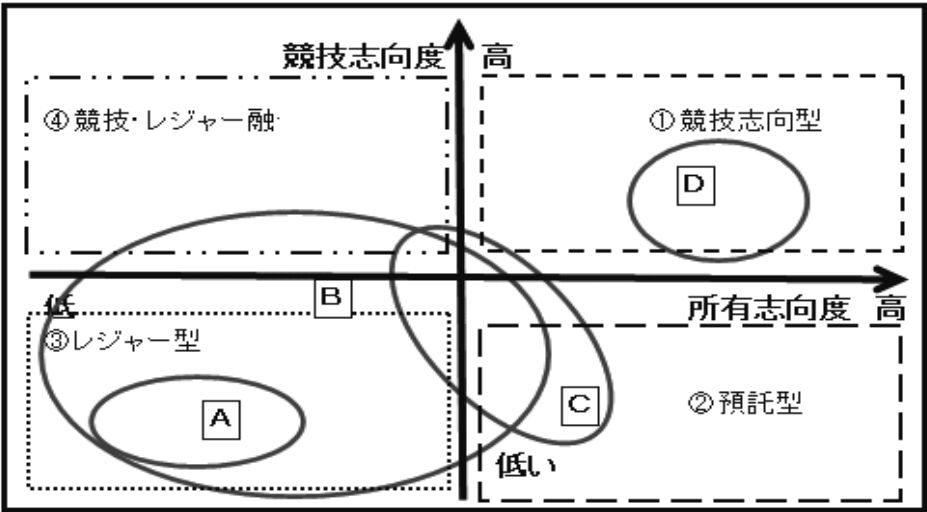
図4：（上）放牧場（下）生産者の住居兼厩舎(写真中央)と育成場(手前)
（出典：岩手県遠野市にて筆者が撮影したもの(2007)）

³ 現在の乗用馬飼養頭数(H22 統計で15,543頭)のうち輸入馬および内国産馬は共に年間約2百頭程度発生しており、殆どは競走馬(サラブレッド)からの転用で、中央競馬と地方競馬が各半数の割合(H17-22 農林水産省統計)となっている。

⁴ 遠野市農林畜産部馬事振興課記者発表資料(H24.9.27)によれば、平成21年から23年の乗用馬市場での購買率はそれぞれ85,77,55%であり、最高価格および平均価格もそれほど大きな増加は見受けられない。

次に、馬具などのアイテム販売については、近年のIT技術の進展により、消費者の入手経路が多様化しており、小売業の競争が進んでいる。馬の調整や管理、施設の適正な管理等は安全、安心を提供するという意味から非常に重要であり、その管理レベルが高度化していくことは国民や業界にとって大きなメリットになる。かかる主活動を行いつつ、満足度の高いサービス、具体的にはレッスン形態やイベント等をはじめとする顧客ニーズへの対応を積極的に行うことで、全体の事業活動は成立していくのである。なお、チェーンの各要素の考察については、次のレビュー以降でさらに深めていくことにしている。

2-3 ポジショニングマップ



領域名	特徴	会員が負担する主な費用の例
①競技志向型	馬術競技での成績如何を目標として活動する。	馬購入費、預託料、競技費用、諸会費
②預託馬型	会員が馬を所有しニーズを反映させる。	馬購入費、預託料、競技費用、諸会費
③レジャー型	貸馬等、料金制等で気軽に乗馬を行うことがシステム化されている。	借馬料金、指導料、諸会費
④競技・レジャー融合型	乗馬を気軽に楽しむほか、競技出場にも対応する。	借馬料金、指導料、競技費用、諸会費

図 5：乗馬倶楽部のポジショニング例と一般的な傾向⁵（出典：筆者が作成）

⁵ ここでは倶楽部のポジショニングの一例を図示しているが、全国的なレベルで作成すると、多数の大小の円が点在するイメージ図となる。

いずれの乗馬倶楽部においても、ポジショニングが可能な特性を二軸に捉えたポジショニングマップを示すことができる。その縦軸は、乗馬が競技中心のスポーツか、あるいはレジャー中心かという視点からのものである。他方、その横軸は、乗用馬の利用形態として貸馬タイプの事業か、あるいは預託(自ら馬を保有する)タイプかという視点で捉えている。もちろん、このほかの軸設定(ブリティッシュかウエスタンかといった種別等)も可能であるが、ここでは、各倶楽部の基本的ポリシーに主体を置き、岡山県内の他にも随所で見受けられる事例として、以下のようにAからDの4つに倶楽部をポジショニングしている。

各乗馬倶楽部の基本的なサービスは、参加者が馬に乗り、必要な技術的指導を行うという面を指しているのもので、そこには大した差異は見られない。しかし、ポジションが重なるAとBでは、Aは1周乗っていくら、という体験乗馬に近いものであったり、あるいはホーストレッキングなどビジター乗馬に力を入れる等、③レジャー型領域に属する倶楽部はその多様性に特徴があり、差別化に繋がっている。



図6：ホーストレッキング

(兵庫県三木市 三木ホースランドにて筆者が撮影(2012))

他方、Bのタイプは多数の会員ニーズに応え、エントリーからレジャー向けの会員に対して幅広くサービスを提供する大規模型倶楽部がそのほとんどである。そして、会

員の多さから、乗馬を楽しむ合間の会員間コミュニケーションが活発となるケースが多く見られるのがその特徴である。また、CはBとの差別化を図りにくいポジションであるが、馬の預託に力を入れたり、共有を進めている点に特徴がある。

さらに、Dは競技志向で、オーナーもしくはスタッフが馬術の競技者であることが多く、その指導力、調教能力を活かしたサービスを提供することが特徴であり、競技参加手段の明確さ、スムーズさ、という点で競技での成績向上を目指す会員が集まりやすいが、個人の目的が薄れた場合、あるいはクラブ方針の相違等から、しばしば会員の異動が起こりやすくなっている点も少なからず見られる。かかるポジショニングが起きる要因としては大きく2つあると思われる。その一つは起業理由であり、もう一つは、地域特性という点である。

まず、起業理由についてである。これは、飯田永久氏（2012）によれば、起業の類型はそもそも5つに区分されている⁶。その5つとは、①経験延長型、②資格・趣味活用型、③シーズ・アイデア展開型、④一念発起型そして⑤無選択型（相続/失業/押付けなど）である。かかる類型別で見れば、岡山県における乗馬ビジネスの起業事例では、ほぼ①から③の融合型として集約されているものと思われる。

この5つの起業類型のいずれが契機であろうとも、経営理念が何らかの形で存在し、長年培ったノウハウやアイデア等が融合され、新たな乗馬倶楽部としての起業に繋がるものと思われる。その結果、いわゆる持続的イノベーションが繰り返えられるために、各乗馬倶楽部に特徴を持った経営が行なわれていくことになるのである。もう一つの地域特性については、次節以降の地域イノベーションとの関連でみていくことにする。

3. 地域イノベーションについて

3-1 地域イノベーションの可能性

各乗馬倶楽部がとりうるポジションの要因は、上述起業理由のほか、地理的特性、民主的特性、心理的特性といった地域特性の影響も決して少なくない。例えば、地理的特性において考察すると、都市部での利便性には集客面という点で優位性が見られ、スポーツクラブに近いポジションを取り得ることが可能になる反面、設備の拡大やポジショニングの異なるクラブとの連携という点では支障が生じる可能性も高くなり、

⁶ 元倉敷ベンチャーオフィスインキュベーションマネージャー、岡山県立大学客員教授（学術博士）

他方山間部では、その自然環境の良さを活用した経営を行うことができる反面、屋内馬場を持たない倶楽部では積雪などによる制約や、そもそも乗馬対象者が少ないことが弱みとなる可能性が高いといったことが必然的に生じるからである。

分類軸	変数(切り口)	セグメントの例
①地理的変数	地方	関東・関西など
	気候	寒暖・季節など
	人口密度	都市部・郊外・地方など
②人口動態変数	年齢	少年・若年層・中年・高齢者など
	性別	男・女
	家族	既婚・未婚など
	所得	3000万円以上など
	職業	ブルーカラー・ホワイトカラーなど
③心理的変数	ライフスタイル	スポーツ好き・アウトドア志向など
	パーソナリティ	新しいもの好き・保守的など
④行動変数	求めるベネフィット	経済性・機能性・prestigeなど
	使用率	ノンユーザー・ライトユーザー・ヘビーユーザーなど

出典：グロービス・マネジメント・インスティテュート『新版 MBAマーケティング』（ダイヤモンド社）を一部修正

図 7：セグメンテーションの例

（出典：農林水産省新事業創出人材育成事業(2010)

「科目 3：6 次産業化実践論ケースメソッドパート(10)」から抜粋)

では、都市部であろうと山間部であろうと、それぞれ「ないものねだり」のあるなかで、かかる地域からの制約的影響を受けるだけでなく、地域資源の活用を図り、地域の問題に積極的に対応していく連携型の倶楽部経営を考えた場合、そこでは如何なる地域イノベーションの可能性を見い出すことができるのであろうか。

本稿では、筆者が勤務する岡山県倉敷市（以降、本市と略称する）をとりあげ、「倉敷市第 6 次総合振興計画基本構想」を基に、その可能性を検証する手法を明示している⁷。かかる手法を選択した理由は、計画には少なからず地域における住民のニーズが反映されており、そのニーズに対応したイノベーションこそが地域経営の向上に直接的な効果があらわれ、かつ大きくなることを期待しているからである。また、場所を問わず総合計画に類するものが存在することから、その手法を今後他の地方自治体に

⁷ 地方自治法の改正により基本構想は策定の義務付けがなくなったとはいえ、中長期の施策が明示された計画の必要性は依然として高く、多数の地方自治体で継続的に策定されるであろう。

おける検証に使用できることも期待しているからである⁸。

3-2-1 倉敷市の概況

本市は、岡山県南西部に位置し、南北を一級河川高梁川が流れている。中央部は平野が少ない地域であったが、元和(1616)から寛永(1643)にかけて新田開発が進み、現在は平野部を取り囲むように丘陵や山が広がっている。しかし、概してその高度は低く、斜面も緩やかなものである。南部は海に接し、瀬戸内特有の温暖で降雨量が少なく「はれの国岡山」を代表する地域である。直近の平成の大合併の流れで、平成 17 年に真備町と船穂町とが本市に合併され、人口は 481,723 人 (H24 市政概要)、面積は 354.72km² となり、政令指定都市の岡山市に次ぐ県下唯一の中核市になっている。



図 8-1：倉敷市位置図

(出典：倉敷市建設局都市計画部都市計画課(2008)

「倉敷市都市計画マスタープラン概要版」から抜粋し、筆者が作成)

3-2-2 就業構造と財政

分類不能の業種を除く就業人口 207,739 人のうち、岡山の代表的農産物であるマスカットの生産やタコ漁等水産業を行う第一次産業従事者は 4,490 人(2.1%)、鉄鋼、自

⁸ ほかに、農林水産省 「活性化指数」(農林水産政策研究所レビューNo.8)のように、定住・経済・農業・林業の各分野に着目し、イノベーションの可能性を客観的かつ定量的に検証することも可能である。

動車などの製造業に関わる第二次産業従事者は 67,462 人(32.5%)、イオン倉敷などの大規模店舗や全国 5 番目の通院患者数である大規模病院等を中心とした小売、医療、及び年間 600 万人を越える観光を中心とした宿泊業等の第三次産業従事者は 135,787 人(65.4%)、というように多様な就業形態が見受けられる。また、財政力指数⁹は 0.85(H23)であり、直近 5 年間で下降の傾向があるものの全国の中核市と比較しても依然高い水準を保っている。なお、本市内に存在する乗馬倶楽部は現在 1 社のみであり、就業環境からも特別乗馬倶楽部に関する認識が高い状況にあるとは決して言えないものである。

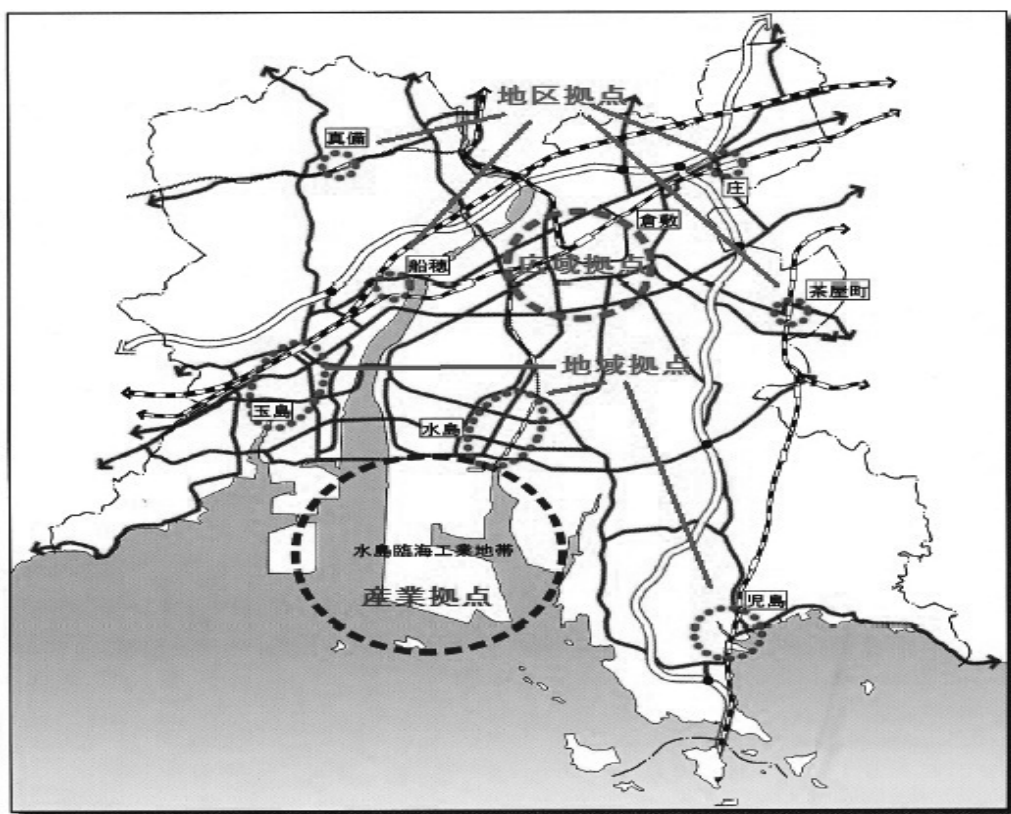


図 8-2：倉敷市拠点地域図

(出典：倉敷市建設局都市計画部都市計画課(2008)

「倉敷市都市計画マスタープラン概要版」から抜粋し、筆者が作成)

⁹ 自治体の財政力を表す数値であり、地方税などの基準財政収入額を標準的な水準における行政を行うために必要となる基準財政需要額で除して得た数値の過去 3 年間の平均値である。倉敷市財政課の資料によると、0.85 という数値は全国の中核市 41 市において本市は 11 位に位置する。

3-2-3 倉敷市第6次総合計画

本市は多様な産業のほか、豊かな自然環境にも恵まれ、国内有数の歴史的町並みを地域資源として有するところであるが、近年の少子高齢化、人口減少、環境問題、景気低迷などの環境変化が相次ぐなか、本市民のニーズおよび価値観も多様化している。

このように変化しつつある環境のなかで、今後考えられる「まちづくり」は、市民、団体、企業、行政が目標や目的を共有し、かかる連携の輪を広げていく必要があることから、行政主体の計画策定から新たな市民参画の手法を取り入れた平成23年3月の「第6次総合計画策定」を決定した、という運びに至っている¹⁰。これは、「自然の恵みとひとの豊かさで個性きらめく倉敷」という将来像を実現させるための「安全・安心」の他8つの理念を掲げ、「教育・子育て」の他5つの分野で基本的取り組みの方向性を定め、年度別の「構想実現計画」により具体的な事業推進を行うものである。

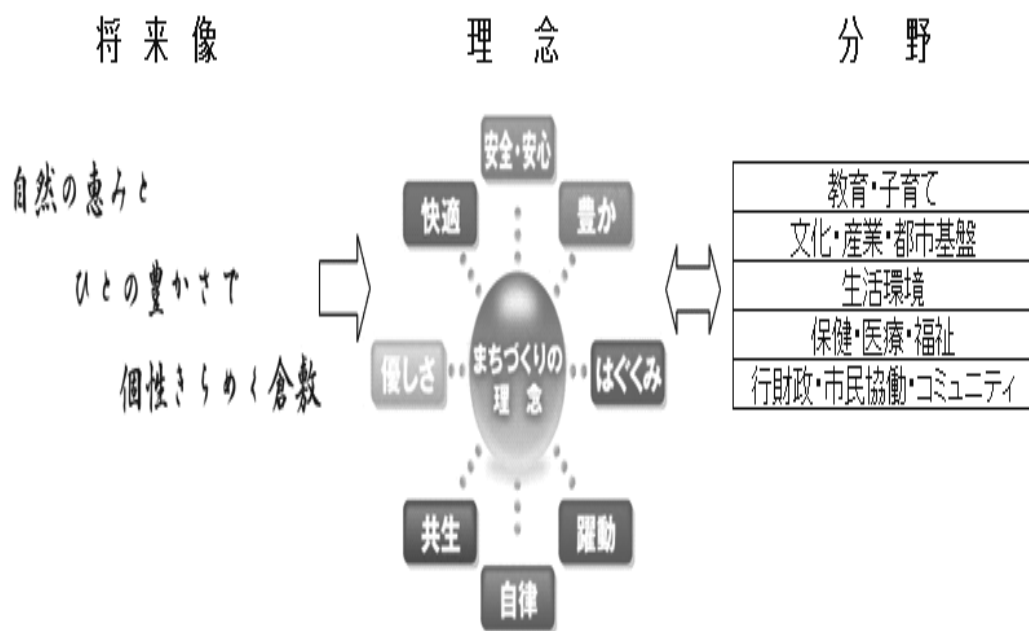


図 9-1：倉敷市第6次総合計画基本構想の体系

(出典：倉敷市(2011)「倉敷市第6次総合計画」から引用)

¹⁰ マーケティングは「行政がグローバルな視野に立ち、組織全般が行う活動を享受者（顧客、住民など）にとって最適化する活動を含む」と定義されてから(1990年(社)日本マーケティング協会)久しいが、当計画策定においては、行政経営というプロダクトアウト的思考から、地域経営というマーケティング的思想へと発展させ、時勢に合ったまちづくりを行おうとしていることが顕著にあらわれていると言えるであろう。

分野	施策名	まちづくりの理念との関係							
		共生	優しさ	自律	豊か	はぐくみ	快適	躍動	安全・安心
教育・子育て	その人らしさが尊重され、人権が守られる社会をつくる	○							
	子どもが心豊かに成長できる学びの場をつくる		○						
	学校教育の充実を図る			○					
	子どもたちが緑や生き物などの自然にふれながら、学べる機会を提供する				○				
	安心とゆとりをもって、楽しく子育てできる環境を整える					○			
	子育てと仕事が両立できる環境を整える					○			
	地域社会全体で子どもを守り育てる					○			
	学校、コミュニティ、家庭が連携し、子どもの健全育成を推進する					○			
	障がいのある子どもが、適切な教育や保育が受けられる体制を整える					○			
	一人一人が生涯を通して行う学習を支援するとともに、生涯学習による地域の活性化を推進する				○				

図 9-2：分野別施策とまちづくり理念との関係例

（出典：倉敷市（2011）「倉敷市第 6 次総合計画」から引用）

3-3 地域イノベーションの具体的考察

総合計画の構造は、大きく基本構想と構想実現計画に分かれる。基本構想は「めざす将来像」「まちづくりの理念」、そして「めざすまちの姿」に必要な市の施策であり、構想実現計画においては施策別プラン（年度別事業）が詳細に定められており、それらには、まちが持つ様々な問題（地域経営上の脅威）が露わとなっており、また、魅力的な要素（地域経営上の機会）も多く含まれる。これらに対して、いかに多くの連携関係を構築できるか考えていくことが地域イノベーションに繋がる¹¹。

なお、ここでの地域イノベーションとは、各地域の産業振興、地域振興の持続的発展の推進のための産学官連携を進め、理論と実践を融合し、地域のさまざまなニーズの維持・サポートを通じる人材を創出し、効果的な地域振興策に関する提言を行うこ

¹¹ 計画の詳細については、倉敷市企画財政局企画経営室ホームページで確認されたい。なお、計画に係る本論の見解については筆者が研究上独自に示しているものであり、市の公式見解を表するものではない。

とで、地元・地域への再投資を可能とするシステムの整備を図ることであるとする。

また、考察を通して考えられる地域振興策の分類については、広義のイノベーション、シュムペーター（Schumpeter）の言うところの①新商品、新品質開発、②新生産方法③新市場開拓、④新供給源⑤新組織の観点で分類している。この5つは、モノや力が従来と異なる形で結合して経済効果をもたらすという革新を意味しており、イノベーションは「技術革新」と訳され、技術に特化した視点で判断しがちであるが、むしろ既存の状態を変革すること、という広い意味で捉えるべきものである¹²。

考察の手法としては、図 10-1 のとおり、一連の流れを構造化して、分野毎にできることを考えていく。今回は教育子育て、文化・産業・都市基盤の分野を取り上げているが、これに続き残り6分野で行っていく。考察（図 10-2 を参照）については、乗馬倶楽部がおこなうほか、地域住民や事業者等多様な観点から共に「できること」を考えていくことで、思いもつかない新たなイノベーションが起こることも想定される¹³。

3-4 倉敷市における地域イノベーションの可能性

本市の場合は、子供や高齢者、地域コミュニティといった「人」の観点から考察していくと、新たな交流などから地域イノベーションが起きる可能性が決して小さくないと思われるが、とりわけ中小企業診断士の視点で考えると、「教育・子育て」分野、「文化・産業・都市基盤」分野でのイノベーションの可能性が高いものと思われる（図 10 を参照）。例えば、教育・子育て分野では、乗馬を子どもが動物に触れあう場、あるいはスポーツ教育の場、とすることで直接的に施策と結び合わせることができ、文化の分野では、歴史や芸術活動等との関連を基に、乗馬の歴史やその歴史的人物と馬との交流を見直す契機とすることができ、これらは理念上「豊かさ」や「躍動」に繋がるものである。

自治体の環境から考えると、土地利用が伴う事業を行うという面では制約があるものの、「あるもの」を最大限活用し、倉敷の代表的な観光産業の他、製造業や繊維産業には、馬具や高機能乗馬服など国内にとどまらない新市場開拓や新製品に繋がるイノベーションの可能性も考えられる（図 11-1、図 11-2 を参照）。

いずれにせよ、地域資源を活かし、各施策別に何ができるのかを最大限に考え、検

¹² 2009 年中小企業白書においても、中小企業のイノベーションは、研究開発を通じた技術革新だけでなく、日常生活でのひらめき、現場での創意工夫、アイデアを形にする努力など、実に多様な取組の結晶である新たな製品・サービスの開発、生産方法の改善、販路の開拓などを広く包括するものであると示されており、シュムペーターのイノベーションの定義に近いものと言える。

¹³ 紙面の関係上、考察法と考察例については本稿の最後にて表示している。

証していくことに大いなる意味がある。そのため、上述の直接的イノベーションの可能性だけでなく、さらに細部に渡る考察を進め、本市における地域イノベーションの実現可能性要因の解明を行うことにしている。なお、かかる進捗状況等についての更なる考察については、別の機会で明らかにしていきたい。

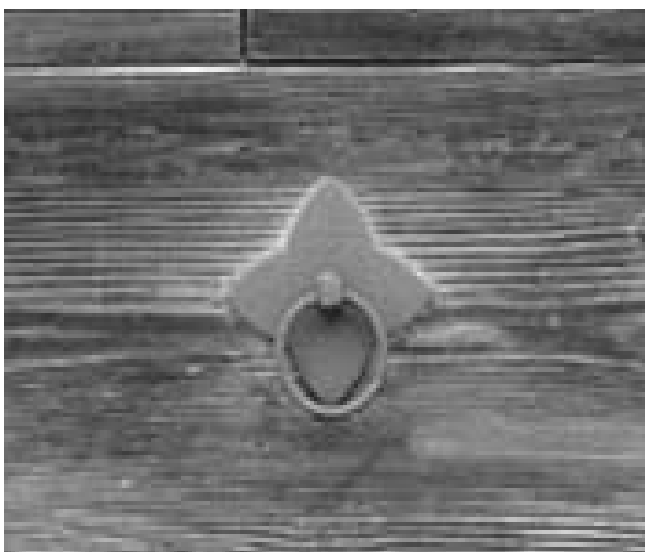


図 11-1：倉敷美観地区・原家正面門横の馬留め

（出典：株式会社 楽：倉敷観光案内ドットコムホームページから抜粋）



図 11-2：服飾研究施設 倉敷ファッションセンター

（出典：岡山県より提供された写真より引用）

4. 今後に向けて

乗馬倶楽部の経営形態とその構造については、かかる詳細ならびに検討課題等をもう一度洗い出し、乗馬倶楽部の経営のあり方（かかる経営の本質的課題を含めて）をさらに地域イノベーションとの関わりのなかで検討・分析していくことにしている。

具体的には、先進的な乗馬倶楽部の実態調査等を通じて、地元の大学、研究機関などの支援を如何にして得ることができるかという点も踏まえながら、地域経営の永続性補完やイノベーションによる事業化の促進に繋がる改善提案をしていくことを考えている。加えて、地域イノベーションの可能性については、倉敷地域での可能性の他に、行政施策と関連する障碍者乗馬、産業などの関係団体や企業への調査を行い、地域と乗馬が融合して起こりうる地域振興の考察をさらに深めていきたい。

＜考察法＞：

分野名	施策名	めざすまちの姿	キーワード(基本方針、構想実現計画等)	事業の例と実現可能性区分			イノベーションの分類				
				高	中	低	新商品・品質開発	新生産方法	新市場開拓	新供給源	新組織
教育子育て等8分野	各分野ごとの施策	施策の具体的なイメージ	実現に向けた方針、計画	実現可能性に応じて事業を記入			該当するイノベーションについて○				

図 10-1：倉敷市第 6 次総合計画におけるイノベーション考察手法

（出典：倉敷市(2011)「倉敷市第 6 次総合計画」を基に筆者が作成）

< 考察例 > :

分野名	施策名	めざすまちの姿	キーワード(基本方針、構想実現計画等)	事業の例と実現可能性区分			イノベーションの分類				
				高	中	低	新商品・品質開発	新生産方法	新市場開拓	新供給源	新組織
教育・子育て	その人らしさが尊重され、人権が守られる社会をつくる	だれもがその人らしさ(個性)を尊重され、幸せに暮らしていくことができる	人権の共存、男女共同参画社会、子供の人権、国際交流、多文化共生、生活貧弱者対策、平和思想		外国人交流機会の創設	外国人英会話			△		
	子どもが心豊かに成長できる学びの場をつくる	人の痛みを、実感として子どもたちがわかっている	人権教育、道徳思想、職場体験、ボランティア活動、不登校・家庭支援、学問相互音楽祭	職場体験		学校の垣根の無い乗馬イベント					△
	学校教育の充実を図る	教員の資質が保たれるなど、学校教育が充実している	家庭学習サポート、職場体験、情報教育、英語教育、学校耐震化、防災意識、退職教員の活用	職場体験	防災(避難)施設の役割	英会話教室	○				△
	子どもたちが緑や生き物などの自然にふれながら、学べる機会を提供する	子どもたちが自然にふれながら、健やかに育っている	野外活動、自然体験活動、地域ボランティア、冒険遊び場、少年自然の家、自然史博物館	・体験乗馬 ・庭舎作業体験	・キャンプ ・地域自然活動との連携		△		△		
	安心とゆとりをもって、楽しく子育てできる環境を整える	安心とゆとりをもって子育てを楽しんでいる	子育て支援、育メン支援、健診、ひとり親家庭支援、養育支援、医療費助成		子育て支援機能 赤ちゃんの駅	子育て交流イベント					
	子育てと仕事が両立できる環境を整える	親が子どもとふれあう時間をもつことができ、仕事と家庭の両立ができています	保育所新設、延長保育、放課後児童保育、園内緑化、			放課後対応型乗馬			△		
	地域社会全体で子どもを守り育てる	地域がつながり、助け合い、互いの信頼関係の中で、子どもたちを守っている	子育て支援団体、ボランティア養成、青少年を育てる会、成人式			新成人との関係づけ					
	学校、コミュニティ、家庭が連携して、子どもの健全育成を推進する	学校、コミュニティ、家庭が連携して、子どもが学び、成長できる環境となっている	コーディネーター養成、歴史・文化・スポーツによる地域交流、生きる力支援		馬の歴史教室	地域単位での乗馬体験	△		△		
	障がいのある子どもが、適切な教育や保育が受けられる体制を整える	障がいの有無に関わらず、等しく教育・保育を受けられる体制を整える	ノーマライゼーションの理念浸透、特別支援教育			障がい者乗馬					
	一人一人が生涯を通して行う学習を支援するとともに、生涯学習による地域の活性化を推進する	だれもが興味あることを、気軽に学んでいる	全世代ニーズに対応した学習機会、生涯学習活動、図書館、宇宙劇場、大学連携	乗馬体験	馬に関する講座 馬関係図書館の寄贈、充実		○		△		
文化・産業・都市基盤	くらしき文化、芸術活動を振興する	生活の中に個性的で魅力的な文化が息づいている	美術館運営、文化活動支援、文化施設運営、		地域ギャラリー創設	馬に関する芸術振興					△
	くらしき文化の保存・継承と活用を図る	世代を超えて受け継がれてきたくらしき文化が大切に継承され、輝いている	町並み保存、文化財保護、資料館運営、歴史資料調査			地域における馬の歴史のまとめ					
	スポーツ・レクリエーション活動を推進する	だれもがどこに住んでいてもいつでも気軽にスポーツを楽しむことができる	「する」「みる」「支える」、週一回以上スポーツ、国際大会		競技の一般観戦者の増加	地域スポーツ化		○			
	商工業・農林水産業の持続的発展を図り、産業力を強化する	経済活動が活発で、働く機会が充実している	水鳥港強化、企業誘致、イノベーションによる地域産業活性化、中小企業振興、農業の経営資源強化、地産地消	・地域産業との連携 ・複合施設化		耕作放棄地の活用	◎			○	
	地域に根ざした商店街の活性化を図る	商店街がにぎわい、まさに活気がある	商店街振興、空き店舗対策、TMO、商店街間の交流、買い物弱者		商店街イベント	空き店舗での事業展開			○		○
	新分野への進出や起業しやすい環境を整える	地域の産業が時代の流れに対応し、活性化している	技術の高度化・研究開発支援、創業サポートセンター、インキュベーション施設、ベンチャーオフィス		・製品共同開発 ・他業種連携	・乗馬ビジネスの体系化 ・教育科目化	◎		○		
	安心して働き続けられる就業環境と雇用対策の充実を図る	若者の働く場所があり、生計を立てられ、将来の見通しがもてている	青年就労支援、勤労者福祉SSの支援、労働福祉環境の充実	就労体験							△
	仕事と生活の調和(ワークライフバランス)の推進を支援する	心に充足感やゆとりをもち、家庭と仕事の調和がとれている	WLB研修会等の啓発、時間外勤務削減、ライフデザイン研修、男女共同参画セミナー		WLB教室	自己啓発/短時間休暇制度による機会活用			△		△
	中心市街地におけるにぎわいの再生と都市機能の向上を図る	市中心部のにぎわいの再生と利便性の向上が図られて、まちづくりが行われている	倉敷駅南北の回遊性、鉄道高架、土地区画整理、バリアフリー、町並み保存、電線等地中化、おもてなしマイスター								
	都市基盤の整備を図り、各地域・地区の活性化と連携を推進する	特色を活かした各地域の活性化と住民の生活向上が行われている	各地区の固定を活かす、地域関連施設、高齢者向け住宅、市営住宅、公園リニューアル、地域リフレッシュ								
	魅力的で、風格ある景観の形成を推進する	美観地区などの歴史的な景観が保全されるとともに、まち全体としても魅力的な景観を有している	「自然的景観」「歴史・文化的景観」「市街地景観」別方針、景観づくり、伝統的建造物保存、空き家の活用			地域に馴染む観光乗馬	○		◎		
	倉敷の魅力が国内外に発信し、来訪者の増大を図る	倉敷の魅力を積極的にPRし、たくさんの人が訪れるようになっている	「文化」「産業」「医療」「環境」等分野別の観光、外国人観光客誘致、コンベンション誘致、フィルムコミッション、イメージの国内外発信		・フィルムコミッションへの参画 ・ロケ地提供	・観光メニュー化 ・馬術会議などの開催	○		◎		

図 10—2 : 考察例

(出典 : 倉敷市(2011)「倉敷市第6次総合計画」を基に筆者が作成)

【謝辞】

素案の段階から、本研究科地域イノベーションコースの安田義郎教授には多大なるご指導を賜り、今回の商大ビジネスレビューへの投稿に繋げることができました。ここに改めて謝意を表したい。

【参考文献】

- [1]一橋大学イノベーション研究センター(2001)『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社。
- [2]飯田永久(2012)『ベンチャービジネス概論』岡山県立大学講義資料。
- [3]日本中央競馬会(2012)『中央競馬Q&A第14版』日本中央競馬会。
- [4]農林水産省生産局畜産部畜産振興課(2009)『馬の改良増殖等をめぐる情勢』農林水産省。
- [5]㈱きんざい(2012)『第11次業種別審査事典』㈱きんざい。
- [6]社団法人 日本馬事協会(2009)『60年のあゆみ』日本馬事協会。
- [7]公益社団法人日本馬術連盟『事業報告書』(2010,2011)『事業計画書』(2012)。
- [8]公益社団法人全国乗馬倶楽部振興協会(2007-2011)『事業報告書』。
- [9]株式会社 乗馬クラブクレインホームページ <http://www.uma-crane.com/>
- [10] 佐竹隆幸(2011)「「地」的経営力を目指した地域イノベーションコース」商大ビジネスレビュー第1巻第1号。
- [11]「倉敷市中心市街地活性化計画」(2010)倉敷市。
- [12]「平成24年度市政概要」(2012)倉敷市議会。
- [13]「倉敷市都市計画マスタープラン」(2009)倉敷市建設局都市計画部都市計画課。
- [14]「倉敷市第六次総合振興計画」(2011)倉敷市。
- [15]「倉敷観光案内ドットコム」<http://kurashiki-kankou.com/index.html>
- [16]「倉敷市の財政(財政状況の公表)」(2012)倉敷市企画財政局企画財政部財政課。
- [17]「平成23年度都道府県の主要財政指標一覧」(2011)総務省自治財政局財務調査課。