

# 馬がかんじられるまちづくりと

## ホースパーソンズ・マインドに関する基礎的考察

藤澤 直武<sup>1</sup>

キーワード：馬文化、地域協働、地域イノベーション、ホースパーソンズ・マインド

### 1. はじめに

筆者は、これまで馬の活躍により世の中を少しでも明るくしていくことはできないかという思いから「馬が感じられるまちづくり」に関する研究活動に専念してきた。

この4年間には、その研究活動の内容を多くの方にお伝えするために、本稿への執筆を含めて、毎年研究論文の投稿や学会報告も行ってきている。

現状、地域活性化活動の実態では、少しずつではあるが、その活動に馬が関連しているものがみられるようになってきているため、今後さらに馬関連の研究活動を継続させていく必要性を大いに感じているところである。

そもそも、馬に関連する研究分野は主に自然科学領域でのもの、とりわけ馬の走りやその運動能力の向上などに向けた技術革新(イノベーション)が中心となっているものがそのほとんどである。筆者のように社会科学領域での馬研究はほとんど見られるものはなく、残念ながら多くの方に参考となる(できる)研究成果を見てもらえる状況にないのが実情である。

そのために、馬に関することは地域活性化の要素になるのは難しいとか、その利用に意義が感じられないのではないかと、という疑問を抱いている事業関係者も決して少なくないことは認識している。

こうした疑念や不安を解消していくには、やはり社会科学領域での馬研究自体を活

---

<sup>1</sup> 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 障害馬術1級、馬場馬術2級。

性化させていくことが何よりも望まれるところであり、微力ではあるが、馬研究にさらなる不断の努力をしていく覚悟を深めている次第である。

そこで今回の投稿では、馬文化を大切にしたいと切望している事業関係者の心情的側面(マインド)にスポットを当て、彼らの「想い(夢)」を「志」にまで高めていくことを馬関連事業活性化の縦糸に据え、その事業への応援者らを横糸にみなすことで、馬関連事業の主要な関係者とその内外の応援ならびに参加者らとの「かかわり」およびその具体的な方向性(ビジョン)を示していく<sup>2</sup>。

このように縦糸に横糸を絡めていくことは、さながら一つの布を織りあげていくことで、馬関連事業に関わるすべての者の志「馬がかんじられるまちづくり」によって地域活性化を実現させていくのだ」を示すことになるのである。

一つの事業を「経営する」ことで「われわれの人生を経営する」ことになると思える事業活動こそが、地域活性化の起爆剤となり地域貢献の本質を明らかにできるものであると筆者は確信している。

本稿の構成は、続く第2章で馬関連事業の実態を論じる。そして、第3章、第4章で馬関連事業の縦糸と横糸を論じる。これらの関係を明らかにしたところで、第5章では「馬が感じられるまちづくり」に向けた今後のあり方をみていく。第6章では馬関連事業での地域活性化を実現させる(したい)という人々の志(ホースパーソンズ・マインド)に焦点を当てることで、馬関連事業に関わりたいと思えるきっかけづくりになるマインドのあり方を示し、最後のまとめにつないでいる。

## 2. 馬に関する事業別考察

### 2.1 馬に関する事業とマネジメント

馬に関する事業は、大別して競馬、乗馬、そして歴史や文化的活動を含む社会的事業とすると、いずれの事業者においても、「馬を愛し、ともに生きる」という理念では概ね共通している。

そこで行われる事業活動は、理念を維持していくための経営目標を掲げ、具現化する戦略を明確にし、今後どのように事業を展開し、どの程度そこに経営資源を投入していくか。いわゆる PDCA のマネジメントに近いものをそれぞれが自ら行っているようなものである。

---

<sup>2</sup> この縦糸と横糸の関係は、実は「経営」なる言葉が、そもそもは「経之営之(コレヲケイシ、コレヲエイシと読む)」からの短縮であり、この「経」が縦糸を指し、「営」が横糸を指しているのである。選挙活動などでよく用いられる「陣営」の「営」とはここからきているものである(ここでの発想は、兵庫県立大学院の安田教授からのアドバイスで筆者が本稿のなかに取り入れたものである)。

筆者は、今を生きる人の役割として、縦糸をより長く強固にし、そして横糸を張り、地域に馬が浸透した歴史的過程を残すこと、具体的には「馬がかんじられるまちづくり」を創造することで、将来につながる布を織りなすことが、現代社会において理念を実現する上で必須であると考えている。

## 2.2 社会に適応する馬関係のマーケティング

そもそも「マーケティング」というイメージは、一般的に「売れるしくみづくり」と認識されている。そのため、利益優先の事業者の為にマーケティングがあると思われていたが、現在ではそのイメージが大きく変化してきている。

良いものを作ることが正義といったプロダクトアウトの思想から、消費者重視の商品・サービスを考えることをマーケットインという。さらには1990年に、公益社団法人日本マーケティング協会では、マーケティングを次のように定義している。

「企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動」である。

この定義の中にある「他の組織」とは、そこに行政などの非営利組織を含むものを意味しており、直接関係者である顧客の満足だけでなく、社会的影響や社会変化に対応した多様な利害関係者との多角的・複合的な諸活動も想定されている。その背景としては、消費者はもはや単なる受け身の立場だけでなく、ソーシャルメディアの発達により、事業者との間に能動的関係をも築くようになってきていることがあげられる。

これは、事業に関係する内外の組織を考慮した活動が重要になってきているからである。今回の馬関連事業においても、縦糸・横糸の関係によってその障壁を設けることなく、相互に入り混じって理想像を追求していくが重要になる。

そこから現代のマーケティングに繋げるには、事業を「経営する」なかでは、営業部門の確立とそこで働く(働くための)人材の確保や働きにおけるモチベーションなどが保たれるようにしていかなければならない。

何らかの事業を「経営する」ということは、自分たちの事業を自己完結させるためではなく、世の中でどういう役割を担い、どのように影響を与え、どのような関係を維持していく(いけるか)ことである。

このように、事業を「経営する」ことが一つの社会システムとしての循環になるように、事業主(経営者)はその事業の責任(社会的責任)を当たり前のように担っているということ(担わなければならないこと)を認識していなければならないのである。

日本ではかつての近江商人が実行していた「三方よし」なる、いわゆるビジネス・マ

インド(経営精神)のように、古くから「経営する」際に心掛けなければならない考え方が存在するように、事業者は組織の内外部に満足度を向上させるように事業活動に努め、関係者の誰かが無理な負担を強いられたりすることなく、外部の客観的視点からの矛盾を感じる要素は早急に解消していく必要がある。

そこから、自らの信念とする商品・サービス等が双方向のやりとりのもと成立し、真の意味で社会に受け入れられ、事業の持続性を高めることにつながるものとする。

閉鎖的かつ保守的な事業形態では、歴史的背景がある事業は一定の存続が見られるものの、将来的には上述したようなマーケティングの側面において社会的な理解が薄れ(社会からの認知度の低下を含む)、結果としてその社会における意義・役割は極めて限られたものになる可能性があることは否めない。

### 3. 縦糸の強化伸長

#### 3.1 馬関係の事業について

馬関係の事業は、上述した主要な3事業により成立しているが、今後馬文化の発展や歴史的承継をおこなっていくということは、各事業に持続性が生じることが求められることを意味している。

そのために、よりオープンな環境を創造し、より多くの国民に自らの事業を知ってもらい、そして参加する機会を増加させる活動がより有益になる。自らが専門的、特殊で価値が無いと思いついでいる(込まれている)事項にこそ、どこかの地域でそのニーズ(真の要求)が存在することになる可能性があると思われる。

その際には、最近その利用法で注目されているソーシャルメディアなどの活用も駆使しながら、当該事項への参加者が増加するようにその周知度を高めていくことも当然必要になってくる。また、馬とその馬に寄せる人たちの力を合わせることも必要になってくる。

人の心の豊かさを追求して双方向型の事業組織(企業組織とその内外の関係者との「かかわり」を維持し、企業価値を向上させていくことで相互価値の交流を実現していくことを目的にした組織)として準備すべきことは、それぞれの「夢」をそれぞれの「志」にまでそのレベルを高めていくことであり、それを「経営する」という手段で実現していく「仕組み」を成立させるピラミッドを構築しなければならない。

経営理念(目的;何のために経営するか)は、そもそも表面化しづらいものではあるが、これを基にして経営する有様を示す「ビジョン(目標)」、そのビジョンを具体化、具現化していくための「戦略(方向性・ルート)」や「戦術(具体的手段)」などは、この

理念の上に積み重ねられるものである。

よって、経営理念がこのピラミッドを支える確固たる「土台」になってこそ、初めて意味のある「理念」と呼ぶに相応しいものになるのである。さらに、その意味ある理念を支えるのが「社会的使命」、いわゆるミッションなのである。

したがって、特定の利害関係者のみに満足を与えるような偏った事業活動を続ければ、様々な利害関係者に支えられて「経営する」仕組みは、企業の社会性を喪失させることになり、企業の存在意義すら全くないものになってしまうことになる。

目まぐるしく変化・変動する(していく)社会・経済情勢に適応していくには、各事業者の基本的スタンスとして、少々緩やかなものであっても、経営理念を基にした事業内容の選択ならびに集中させることで、社会性のある事業活動へつないでいくそのあり方を決めなければならないのである。

表1 縦糸たる馬関係事業とその構成要素考察の為のマトリクス

		縦 糸		
		競馬	乗馬	社会的諸活動
構成要素	する			
	みる			
	ささえる			

(出典：筆者による作成)

具体的には、競馬・乗馬・馬に関連した活動といったそれぞれの事業者が壁をつくり、自事業を区分して捉えるのでは無く、将来的に向かって、ゆるやかに融合されていく事業活動を行うことが理想であると考えている。

その過程を通じ、筆者は、各地域・分野での理解が伴うスピード・ステップで行うことを基本とし、真の意味での融合の尺度として「馬がかんじられるまちづくり」如何こそ重要なものとして掲げるに至ったものである。

ここで、縦糸の各事業が、どこに視点を置いた活動となっているかを把握するための基本的マトリクスを次のとおり例示する。

表1で示したマトリクスのように、各事業を伸ばすには、「する」・「みる」・「ささえる」がどのような現状にあり、どのように改善すれば良いかという簡単な指標でとら

え、自らが空欄に書き込んで行くと、事業活動がより能動的なものとしてみるができる。そこで、次節では、縦糸となるその事業活動を具体的に考察していく。

## 3.2 競馬の事業者、参加者

### (1) みる・する乗馬

日本では、古い時代から馬に乗りその速さを競わせることを行っている。例えば、続日本紀には、701年に文武天皇への競馬献上がなされたことが記載されており、京都市にある上賀茂神社では、1093年の頃から「くらべ馬」なる行事を行っている。

また、西洋式の競馬になると、1800年代から始まり、現在では、日本中央競馬会での10場、地方自治体による地方競馬14場を使って、サラブレッドによる競馬運営が行われている。

この運営は、内部者中心で、外部のものが直接競馬運営に参加する機会はほとんどなく、他のスポーツではしばしば見られるような競技場をプロアマ共通で使用することはほとんどないという特徴がある。

一般からの参加形態としては、競走馬を所有する馬主をはじめ、勝馬投票券の購入、競馬場での観戦および冠レースへのスポンサー協賛などが考えられる。なかでも、馬主制度については、個人の資産や所得などに基準を設け、それをクリアする者に資格を付与する形をとっている。

日本国内では、以前から馬を所有するという潜在的ニーズは存在しており、平成25年に、中央競馬会では2,296名が馬主として登録されており、翌26年では地方競馬で4,559名の馬主が存在している。しかしながら、過去3年での馬主割合は、中央競馬会では0.1%、地方競馬では3.5%とそれぞれ減少している。

わずかながらの減少ではあるが、この傾向に歯止めをかけることも必要である。多くの人々に馬主になってもらうことができるならば、それは減少歯止め策としては理想ではあるが、現実対応の難しさは言うまでもない。

しかしながら、ゲームソフトでは、1990年代からオーナーゲームが普及しているほか、POG(Paper Owner Game：ペーパー・オーナー・ゲーム)と呼ばれる紙上の馬主所有ゲームなどがある<sup>3</sup>。このバーチャルな世界では容易に馬主になれる状況が、現実化する一つのきっかけづくりになるものとしては一定の評価ができる。

---

<sup>3</sup> ゲームソフトとしては、1991年に発売された「ベスト競馬・ダービースタリオン」(株アスキー)が有名である。一般には、「ボグ」とも呼ばれている。簡単に言えば、「紙面上で架空の馬主になり選んだ馬たちの活躍を競う」ゲームのことである。実際の馬主になるにはかなりのお金(経済力)必要であるが、このゲームの魅力は何と言っても経済力なしで競走馬を購入し、マネジメントできる要素である。

リアリティではない、バーチャルな世界で少しでも馬(競走馬だけでないすべての馬も含めて)との関係を持ち、そこから様々な馬の活躍の機会に触れることで、ゲームのように結果だけでなく、けなげに一生懸命走る素晴らしいサラブレッドを育てることに生きがいを感じられる馬主になることが、健全な「マインド」であると筆者は強く信じている。

したがって、こうしたマインドを意識できる馬主を数多く輩出できる環境づくりができることも、「馬を感じられるまちづくり」の一つとして位置付けられる。

また、POGとは別に、金融商品取引法の規定による第二種金融商品として定義される集団投資スキーム(競走用馬ファンド)、いわゆる「一口馬主」制度がある。

この制度によれば、匿名組合契約でその出資者が馬主の実質的所有者となる。いわば法人馬主という馬関連事業の参加者として位置付けられる。これは、日本型の競走馬所有のファーストステップとしても有意義なものであり、関連事業者のマーケティング活動が大いになされ普及していく可能性を秘めている<sup>4</sup>。

さて、「みる」競馬には、1)競馬場でみる。2)テレビ番組でみる。3)インターネットでみる、4)ラジオ番組で視聴する、といういくつかの方法がある。

これら「みる」競馬には、その観戦と同時に勝馬投票券を購入している人々がそのほとんどである。そのうち1)の、競馬場への来場者数は、中央・地方競馬において、それぞれ609万人と321万人であるが、この数はそれぞれ前年比では減少している。

こうした来場者数の減少傾向は公営競技全体に言えることであり、単純に金銭を賭けることだけに魅力がある(ギャンブル性が高い)だけでは、かかる減少傾向の歯止め策としては難しいと思われる。

実際には、競馬事業者が色々な対策を講じている。その中でもスターホース、あるいはスタージョッキーを招くなどでその入場者数の増加を図るところは決して少なくない。

入場者数増加策として「競馬場のベネフィット」という観点からみると、その競馬場自体の美観、その快適さを創造する機能的ベネフィット、スターホースに匹敵する感動を与える馬の存在でみる情緒的ベネフィットがある。

この策定は決して一過性のものであってはならず、ベネフィットの追求は、永続的なものでなければならぬ。そのために「コスト」負担においても、その継続的負担が求められる。この不断の努力があって初めて自己実現的ベネフィットを備えたことになる。

---

<sup>4</sup> 現在国内には20の愛馬会法人が存在し、近年はより参加しやすい形態に転換すべく商品・サービス改善に努める法人も多い。筆者は中小企業診断士の視点からも、この分野のマーケティングの可能性について大きく注目している。

単純に考えると、スターホースの存在といった情緒的ベネフィットは、入場者数を増加させるのに有効である。例えば、競馬場で最終コーナーを回って、一挙に何頭かの馬をごぼう抜きするサラブレッドは見ていて感動を覚えるし、その馬の魅力に惚れてしまう人も少なくない。

しかしながら、この馬づくりはプロダクトアウトの思想が強く、すべての競馬場でそういった馬が出走するというのも現実的な番組編成や馬の能力から考えて、若干無理があるのではないかと感じる。そこには何か違う魅力を持つ馬について、マーケティングの観点から考えていくべきであろう。

## (2) ささえる競馬

最近競馬場の入場者数が減少している中、競馬(競馬事業)を支えていくには現在の直接的な競馬ファンはもちろんのこと、これから競馬ファンになってもらえる方も含めて多くの方々からの理解が得られる状況や立地に応じた適応能力を増加させることが必要である。そこでは、プロダクトアウトから進展した、ソフトおよびハードの両面における競馬事業関連のマーケティング活動が求められる。

ソフト面でのマーケティング活動の実例では、現在高知競馬組合のイベントがある。日本競馬の伝説ジョッキーである福永洋一氏を冠とした、「福永洋一記念」という一大イベントを開催されている。また、金沢競馬では、競馬のみならず、乗馬・障がい者乗馬といった馬関係事業を融合した貴重なイベントも開催されている。

今後は、来場者数増加のほかにも、IT(ICT)によって遠隔地の参加者とのコミュニケーションを実現することやネットライブでの中継と地域性豊かなショッピングとのコラボレーションサイトなどで収益性を高めたり、さらには馬関連事業の関係者の熱意および努力などを伝えていけるように競馬ファンらとのコミュニケーションを充実させたりしていくことなどを考えていかなければならない。

一方ハード面では、競馬場の魅力を高めることが必要になってくる。都市部の場合、馬をテーマとした複合施設化が考えられる。

具体的には、窓辺から競馬がゆったり観戦できるホテル、ロビーのワイドモニターや住居窓から居住者が競馬観戦を楽しめるマンションや、馬をテーマにしたブティック、ショッピングモール、レストランの入った複合施設などとの一体化、競馬が観戦できるカフェテラス、馬を知り、勉強できるカルチャー教室を設けるなど、リゾートエンターテイメント空間の創出といったものが考えられる(図1を参照されたい)。

そういった複合化を図ることで、自ずと当該地への滞在時間は増加し、来場者の観

光・娯楽気分は高まり、スターホース・スタージョッキーに頼らなくとも、テーマパークや他のプロスポーツの様に、その日に会う馬・ジョッキーが来場者の思い出となるような取り組みを行うことで大きな魅力を伴い、参加者の記憶に残ることとなる。

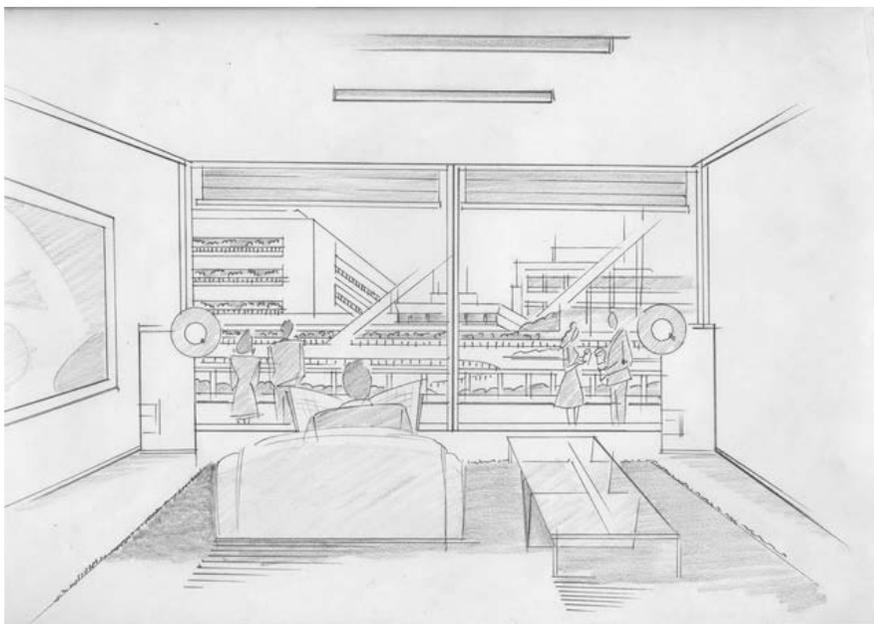


図1：複合型都市競馬場のイメージ図

(出典：筆者によるイメージ制作)

地方では、立地条件を活かし、直接「馬」と触れ合う乗馬コーナーや馬の調教などを見学できる場等、馬関連で交流できる拠点の場をつくることも一策である。この交流拠点化された場は、地域特産品の販売や朝市コミュニケーションの場(道の駅のような存在)等を伴いつつ、「馬」の生態を知り、勉強できる教室(馬学校)を準備していく。

加えて、観光バスで来る大勢の人々が楽しめる行楽要素をふんだんに取り入れ、ファミリー農園や森林公園を一体化させた自然の動植物と触れ合いながら自然の豊かさを学べる機会として創設していく(図2を参照されたい)。

以上、筆者の素案レベルはもとより、ソフト・ハード共に多様な魅力を備えることを可能とするには横糸の展開の力が必要になる。というのは、競馬をはじめ馬関連の分野では、そこに積み上げていくべき具体的かつ多様性に富んだノウハウやアイデアを得ていくこと、そして地域性を備えたエンターテインメントへの転換につないでいけるイノベーションの可能性が秘められていることが有効であるからである。

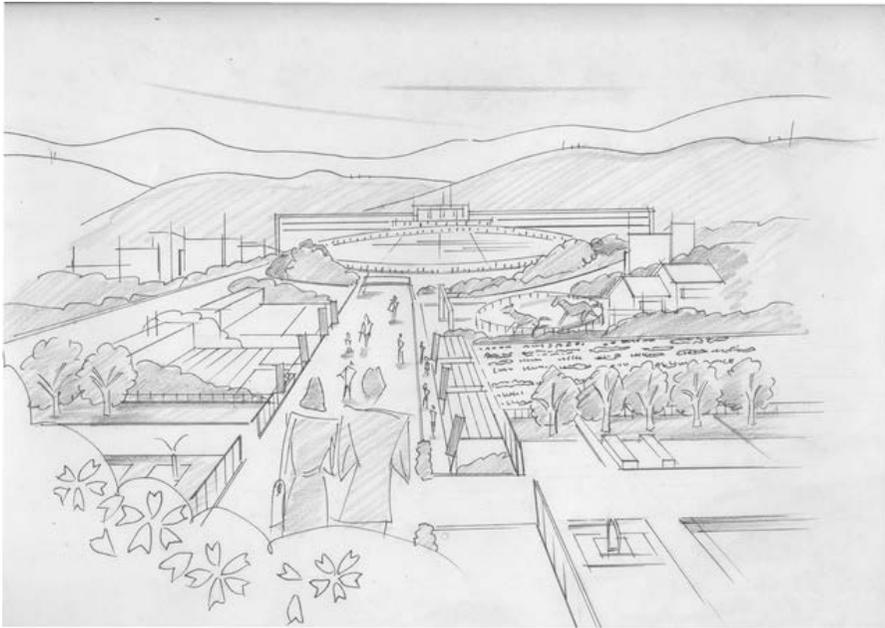


図 2：複合型地方競馬場のイメージ図

(出典：筆者によるイメージ制作)

### 3.3 乗馬の事業者、参加者

#### (1) する乗馬

海外では、乗馬の参加率が高く、日本の野球に相当するような人気のスポーツである。英国においては、全人口約 6,000 万人のうち、月に一度は騎乗する乗馬人口が 240 万人、フランスでは、6,500 万人の人口のうち定期的騎乗者が 150 万人存在すると言われる。いずれにせよ、この数は日本の乗馬参加人口数・比率ともにはるかに上回るものである。

日本での乗馬は、概ね乗馬倶楽部(以下、「倶楽部」と記す)によってその運営がされているところ、特に大きな変化としては、1970 年頃に、乗馬への一般参加者をターゲットにしたレンタル型の乗馬システムを確立した企業が誕生したことである。

この誕生を機に、全国に事業所が展開したことによって、1993 年当時日本の乗馬人口は 33,627(1989)から 50,148 人に増加している。現在倶楽部の業界には、この大手 1 社と中小 300 社(業界加盟規模)があり、参加人口は 7 万人程度までになってきている。英仏に比べるとはるかに低い数であり、国内人口割合で見れば、0.06%弱で推移していることになる。

この倶楽部経営は、大きく3つの世代の変遷がみられる(表2を参照されたい)。その第一世代は、昭和の時代である。そこでは、フロンティア精神に基づく起業が多くみられた。続く第二世代になると、そこでは手軽に楽しめる機能的価値を提供し、乗馬を広く普及させる大型倶楽部とスポーツ・ファッション、健康等多様なニーズに対応する中小規模の倶楽部が共存するようになってきている。

近年では、その第三世代と呼ぶべき時代が到来しており、そこでは、マーケティングの定義の変化と同様に、開拓者の倶楽部から明朗システム型倶楽部へ、そして社会・地域協働型倶楽部への流れが必須となっている。

具体的には、すべての倶楽部に当てはまる訳ではないが、地域では、「社会性」、「事業性」、「革新性」を融合したソーシャルビジネスに近いイノベーションを伴う倶楽部が誕生していくものと考えている。また、時代の変遷上、今後は事業承継の問題解決も重要な課題になる。

表2：倶楽部の時代変遷

時代	昭和	平成	平成20年～
傾向	設立	複数創業	事業承継
		広域展開	社会的活動
マーケティングの視点	プロダクトアウト	マーケットイン	ソーシャル

(出典：筆者による作成)

さて、中小企業白書(2013)によれば、中小企業の各業種において事業承継の問題は既に深刻化しており、後継者難からの廃業理由が6割に近づいている。この状況については、現経営者の高齢化が顕著になっていることから考えて想像するに難くない。

そして、この問題は中小規模の倶楽部でも同様に存在、発生するが、中小規模の倶楽部は、概ね都市部以外の地域に立地しており、「馬が好き」「馬に関することに携わりたい」といった志を同じくする家族や従業員のみでマネジメントされているケースが決して少なくない。

このマネジメントが倶楽部における経営理念の上に立脚している証であることで、他の業種と比較しても骨組みが強いことは、間違いないことであり、事業承継を円滑なものとするができる。また、マネジメントの向上方法は、他業種の中小企業と同様の範疇である。

経営資源(ヒトモノカネ)の利用がマネジメントによってPDCAを有効なものへと構築

できることは、「経営する」点での萌芽期から成熟期(実践マネジメント状況)に至るにつれ、「経営する」という仕組みの土台となる経営理念の上に、事業のビジョン(目標)が明確化され、その目標を具体的かつ具現化できるその方向性を示すことになる経営戦略を実行できるようになる。

このプロセスを経て、馬関連事業を地域で協働していくことで社会性のある自律したマネジメントがその事業内で強化されると同時に、その社会性が評価されるなかで行政からの通達事項や制度をうまく活用できることにつなげることができるため、さらなる事業の持続性を高めていくこともできるようになる(2014 藤澤)。

倶楽部の多様性を保つことはマネジメントサイクルを循環させるうえで重要な要素であり、そこに一定の安全性およびその透明性を確保できなければ、社会的利益を創出することは難しい。乗馬クラブでは持続的に「経営する」仕組みを構築できることが重要になる。経営理念は、そもそも経営者の頭の中に描かれている多様性に満ちたイメージの固まりである。

今後は、スポーツ、レジャーとして、顧客に機能的ベネフィットを提供する以外に、馬と人との「かかわり」についての多様なイメージが「経営する」仕組みの中でうまく表現できることが必要である。

国民生活に違和感なく乗馬が浸透していけるようになるには、「社会的ミッション」に支えられる理念として、「乗馬」文化が少なからず英仏における「乗馬」文化に近いものになっていかなければならない。その実現によって、「乗馬」はひとつの歴史を構築できるものであることを、事業経営者は常に認識していなければならないだろう。

## (2) みる乗馬

競技馬術は、確かにオリンピックの公式競技の一つである。その意味では、「乗馬」は「みる」スポーツとも言える。しかしながら、日本では乗馬を「みる」スポーツという認識では定まっていないようである。オリンピックは4年に1回なので、競技馬術をなかなかみることができないから、「乗馬」をスポーツ観戦の対象とはみていないという人が決して少なくないということも事実である。

一方、流鏝馬・くらべうま等は、古くから行われている公の「乗馬」観戦対象である。これらは、競技馬術における観戦の対象というよりは、神事でのイベント行事という解釈をして、スポーツ観戦の範疇に入れるかどうかは微妙なところである。

今後、こうした神事イベントのほか、地域での複合イベント化の対象として、出場選手の魅力を伴わせるなど、競技馬術にエンターテインメント性を取り入れたスポーツ

観戦対象の「乗馬」という位置付けが必要になってくる。

この位置付けが確立されることによって、神事イベントを含めた馬術競技は「する」だけでなく「みる」対象でもあるものへと転換されていく可能性はある。

また、オリンピック等高度な競技馬術だけでなく、日本各地にある大学の馬術部も対象となるので、大学の内外で「競技馬術」を「する」、「みる」という機会を増やす努力をしていくことによって、「社会的使命」として「馬」と直接かかわるものとそうでないものとのコミュニケーションを円滑にしていく必要があるという意識を持つことで、さらなる馬との関わりの機会を増加させることが大いに期待される。

### (3) 支える乗馬-馬に気軽にのれる環境づくり

「乗馬」への参加の理由の一つを消費者側の理由として示すと、そこには「感動が少ない日常生活」、「自分が主人公となる機会の少なさ」、「週末の限られた選択肢」からの脱却というイメージがある。

機能的価値以上のレベルである情緒的(心理的)価値や、物質的満足を超越したような自己表現的価値を評価認識する観念は、そもそも稀有なものであるという指摘がある。

また所得の実情から、購入するサービスは機能的価値中心となりがちな状況ではあるが、とりわけ幼少時に乗馬体験を持つことは、将来乗馬に参加したいという可能性や「乗馬」してみたいというそのすそ野を広げることには有効な機会である。

約 9,000 世帯を対象とする家計調査・家計消費指数(総務省統計局)によると、2012 から 2014 年の 3 年間で、教育娯楽サービス費が 19 万円前後で推移している。そのなかで、宿泊・パック旅行費は増加の傾向にあつて 6 万円台で推移している。学習塾・習い事等の月謝類は 3 万円台での推移であるが、その内訳でみるとスポーツ月謝では 9 千円台になっている。また、入場・観覧・ゲーム代は 3 万円台で推移しており、その内訳でスポーツ施設利用料は 1 万 3 千円台になっている<sup>5</sup>。

この結果、気軽に乗馬する機会(施設)を設けるには、年に 2、3 回程度、スポーツ施設利用の代替として行うとすれば、それに使える金額はその 1 回当たりで 3,000～6,500 円程度の利用料金とすることが目安になってくる<sup>6</sup>。

乗馬への参加機会の頻度と年齢の関係を、それぞれ縦軸・横軸にとると、上述の取り組みは、B 層なる A 層と C 層をつなぐものに該当する(図 3 を参照されたい)。

<sup>5</sup> 「第 1 表：都市階級・地方別 1 世帯当たりの品目別支出金額」を中心に抜粋し、一部加工している。

<sup>6</sup> また、平成 26 年度国土交通白書では、初章において人口減少問題が採りあげられているところ、人口規模とサービス施設の立地の関係性を示した資料によると、ある市町村に 80%以上の確率で立地するためには、学習塾 6,500 人、音楽教授業 17,500 人以上、フィットネスクラブ 62,500 人以上の人口規模が必要とされている。これにより、提供するサービスイメージは、地域の人口規模にもより異なると想定されるが、まずは小規模な活動から始めることが有効であると言える。

そのB層は、地方だからこそできる馬に乗れる気軽な場所づくりが一つのライフスタイルとして魅力的な地域づくりにつながる可能性を示したものである。

結婚式や観光地での体験乗馬ができるショートイベントを含むA層では、単発的な乗馬への参加機会を促している。その機会への参加者らは、そのときだけの乗馬を楽しむだけで、続けて乗馬しようとしなない人たちがそのほとんどである。しかしながら、この単一参加者らの心には、乗馬体験をした（できた）という思い出は確実に残ることになる。

こうした単発型の乗馬体験で終わってしまう人々に、気軽に馬に乗れる機会（B層）はもとより、子供の習い事として、競技スポーツとして、美容と健康のために、退職後の運動としてなどを含む機会（C層）へと、彼らの「乗馬をする（したい）」という意欲に刺激を与えることができるならば、彼らの生活の中に馬との関わりを積極的に取り入れることに何ら違和感を持つことはなくなるはずである。

さらに、図3でC層を抜けて途切れのない矢印のように、継続的な乗馬への参加機会を持ち続けている（続けたい）参加者、いわば自らの乗馬ライフを確立（充実）させる（させたい）と思っている人たちを増やすには一体どうすれば良いのか。

それには、まず「とりあえず馬に乗ってみよう」という機会の創出が必要不可欠である。つまり、B層（馬関連施設）を設けるべきである。この施設の創設を機に、これまで全く馬との接触をしていない人（馬をかんじていない人）に、まず馬に慣れることを体験してもらうことで、そうした人たちに将来馬関連事業の健全な支援者となってもらえるような環境を生み出していくことが望まれる。

また、B層に当たる気軽な乗馬施設（機会）は、今後の地域づくりに、高齢者、子供などがそれぞれの年齢別のグループ活動に留まるのではなく、年齢階層のない寄り合い的なコミュニティスペースが生まれていくことが重要である。

そういった取り組みをすることで、参加者は馬に乗ること以外にも、世代を超えた交流やグループ活動など、多くの学びの機会があり、趣味を通じたコミュニケーションが生まれやすいという利点があるものと思われる。

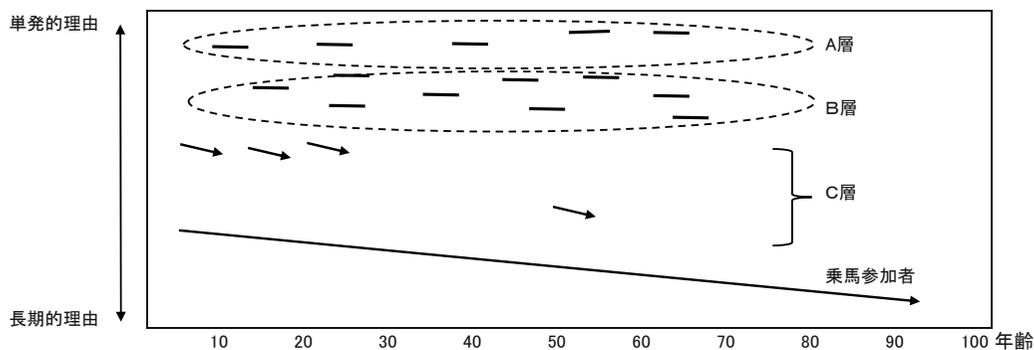


図3：国民生活と乗馬の機会・頻度の関係概要図

(出典：筆者による作成)

### 3.4 社会的事業の事業者と参加者

#### (1) みる 歴史・文化的行事

日本では、古くから人と馬が関係しており(B. C. 500-)、軍事・輸送(～1950)・農耕(～1970)の用途として利用された経緯があるが、現在では全 81,376 頭(2010)の大半が競馬関係の馬 53,593(2011)と乗馬用 15,543(2011)である。スポーツ利用が大半であるが、近年 NPO 等を中心に、障がい者乗馬などが徐々に取り組まれており、新たな馬の活躍機会が生まれている。

また、従来からの馬に関する社会的活動としては、伝統行事と保護活動の 2 つが中心であった。その伝統行事では、各地域において、現在馬がその役割を果たす度合いは異なるものの、少なくとも歴史的に何らかのかかわりが存在しており、まさに「日本らしさ」の表現法の一つである。

埼玉県毛呂山町歴史民俗資料館の調査によると、流鏝馬は、全国 115 箇所ですべて春・秋頃に実施されている。また、チャグチャグ馬コのように、馬に装飾を施し往来する行事や、くらべうま等も各所で行われている。

また、保護活動では、日本古来の在来種としては、体高 130cm 以下の小柄な馬 8 種類が現存しており、北海道和種(どさんこ)1,600 頭のほか、多くは木曾馬(長野県)が著名であり、各地域での保護活動をはじめ、地域で馬が何らかの役割を担う活動がなされており、貴重な馬を見る機会が創設されている。

#### (2) する、ささえる-新たな諸活動

歴史・文化的活動は、従来の活動はもとより、さらに新たなアイデアを融合し、認知

度の高まるような活動が行われている。主に IT を活用したコミュニケーションの充実、具体的には閉鎖的であると感じがちそれぞれの団体活動をオープンに紹介し、参画機会を設けるといったプロモーションや支援を得ることが行われている。

人が動物に直接触れる機会が減少するなか、馬の果たす役割を考えることで、人が自然界の一員であることを認識しつつ、単なる慈善事業でなく、永続性のある営利事業として馬関連の活動している事例が増加しつつある。これは、ほんの数十年前まで馬が社会で活躍していたことさえ知られていないことを解決する一策となろう。

一方観光面では、地域の馬資源を活用した観光企画(遠野市、栗東市、四条畷市ほか)も増加している。また、国内の伝統的行事による観光から発展し、“チャグチャグ馬コ”の馬の起源である、フランスノルマンディー地方への凱旋企画や“馬搬(ばはん)”といった馬資源を活用した国内外での活動が注目されている。

この活動においては、クラウドファンディングが利用されて不特定多数の賛同を得ることができているほか、昨今ブーム化しつつある「ふるさと納税」のお返しとして、その地域での乗馬体験を用意している自治体もあらわれている。

さらに、IT を活用した経営資源(ヒトモノカネ)活用法が進化して、競走・乗馬などで活躍した馬の余生を預かる事業体、馬を活用した喫茶店業務、地域の子供たちが参加して学ぶ馬小屋づくりのほか、温泉と連携、あるいは地熱を使用した飼養として馬ふん堆肥を製造するところまでできている。

このマッシュルームの栽培に寄与できる循環型農業ビジネスでは、一連の環境問題や馬の役割を生み出す技術開発(イノベーション)なども注目されている。

こうした諸活動は地域との協働で実現しているものが少なくなく、経営理念の高い馬関係の事業は、支える側の支援方法として単なる寄付だけでなく、これ以外にもクラウドファンディング、ファンレイジング等によって幅広くかつ多様な授業支援の手段が用意されているために、馬関連の事業への賛同者・参加者は、従前の単一地域のみならず、地域を越えてその支援環境の範囲がさらに広がるものと確信している。

## **4. 横系の強化伸長**

### **4.1 横系の構成要素**

横系は、そもそも人的活動から生まれる。大きな活動の要素は、地域協働、イノベーション、コミュニケーションからなる。縦系の事業者や参加者のマーケティング的思想から、段階を経て地域の中で協働するという観念が生まれ、さらに内外の参加者が存在することで、その活動はその多様化していくとともに活性化されていく。

広範囲な分野、地域内外の参加者のなかから、ノウハウやアイデアを融合し、今までになかった商品・サービス等における地域イノベーションや新たなコミュニケーションを創出していくことができる(表3を参照されたい)。

表3 縦系たる活動過程とその構成要素考察の為のマトリクス

		横 系		
		協働	イノベーション	コミュニケーション
構成要素	地域			
	融合			
	新事業			

(出典：筆者による作成)

たとえ事業が小規模であっても、社会的使命をおびた社会性のある経営理念を土台にしっかりとしたビジョンを持ったその事業の担い手(起業家)が誕生することによって、事業の横系(広範囲にわたって獲得できるようになる事業支援)はさらに強固なものになっていくことになる。

ここで重要なことは、新たな担い手となる者は、これまでの事業関係者が慣例的な固定観念にとらわれた常識でやっていないことに積極的にメスを入れ、これまでとは異なるノウハウや斬新な(やや破天荒といわれるほどの)アイデアを持ち込むことができなければならないことである。

こうした行動および意識改革によって、馬関連事業活動の仕組みを、誰のために行うのか、どのような目標をおくのか、事業範囲の方向性としてどこまで広げるのか、といった経営理念や目標およびその戦略策定を定めることになる縦系をしっかりと据えることになるのである。

## 5. 馬がかんじられるまちづくりの今後

### 5.1 縦系と横系のつながりについて

上述で明らかにした、縦系と横系の関係者が、現在どういった取り組みを行って

るかを考える(表4を参照されたい)。

まず、中小企業診断士の助言法でもある「明日からできること」について紹介する。

表4 縦糸と横糸の関係考察の為のマトリクス

		縦糸		
		競馬	乗馬	社会的諸活動
横糸	地域協働			
	イノベーション			
	コミュニケーション			

(出典：筆者による作成)

#### <縦糸>

- ・競馬 競馬を見る意味、参加機会を増やすこと  
ソフト・ハード両面で地域社会に溶け込んでいくこと
- ・乗馬 馬に乗ることを身近にする地域の人をつくること  
馬に気軽に乗れる環境(施設・サービス)をつくること
- ・社会的活動 やりたいこと、馬の役割を明確にすること  
小規模起業、ソーシャルメディアを活用して賛同を得ること

#### <横糸>

- ・協働  
それぞれの関係者が連携・諸活動を融合していく仕組みをつくること
- ・イノベーション  
地域と連携し、新たなノウハウ・アイデアを組み合わせること
- ・コミュニケーション  
広く馬の良さをつたえ、新たな事業活動の担い手が生まれること

## 5.2 縦糸と横糸の融合過程

次に、事業関係者、参加者の中長期的マーケティングにおいて、段階的に生じる横糸の強化についてみていく。

## (1) 第1ステップ：協働

協働の過程は、図4のとおり、馬事業関係者、参加者が活動範囲を広げ能動的になり、そこから地域で活動する人を増加させ、地域における新たなノウハウ・アイデアを融合し、地域外の参加者が増加することで、さらに高度化したノウハウ等を以て、馬がかんじられるまちづくりを実現するものである。

地域と協働していく事業活動自体はそれほど困難なものではないが、馬関連の事業で、地域によってその理解度ならびに進捗度にはかなりのバラツキがみられことが注意すべき事項である。しかも、その事業体の規模は小さく、ほとんどのものが市街地から離れた場所でその立地している場合が少なくないため、その事業への流動的集客は見込みにくいものになっている。

そのため、自らがその地域に密着できるだけのエネルギーを持つことが、馬関連事業では必要不可欠な条件になってくる。具体的には、地域における産・民・学(官)を包括した地域協働体の構築(創設)である。そこでは、その地域関係者それぞれが持っているノウハウやアイデアなどを相互に交流させ、時にその地域に存在する馬の歴史文化を掘り起こすことで、馬関連事業の実践を指導および支援していくことが可能になる。

こうした地域協働体制が有効的に機能し始めることによって、これまでにはみられなかったその地域ならではの新たな観光資源の発掘、あるいは商品・サービス開発といった地域イノベーションで新たな事業を創造していくことが重要になる。

具体的実現においては、参加者それぞれの持ち場で地域ニーズの情報源を確認し、新たなまちづくりの基本的な考え方や教育および社会福祉など、多様な分野で自らのビジネスとの関連を考えることや事業マネジメントとしてのPDCA機能を有効的にし、現状の地域ニーズと合致することによって、地域の既存団体や住民らとの協働も進め易くなっていく。

一義的に倶楽部の果たす役割は大きく、筆者が倶楽部を対象に行ったこれまでの調査では、地域協働への展開は、次の3つに大別できた。

- ① 公的団体などの諸活動から、直接的に関係し、協働する場合
- ② 経営理念を基本に、地域での営業活動から間接的に関係し、協働する場合
- ③ 直接的な関係はみられないが、協働につながる場合

まず、①の場合では、自らが地域の商工団体等の活動に参加することで協調し、地域の事業体としてその地域に認知され、行政からの提案を受ける機会も生まれ、それが地域協働へと進むパターンである。

つぎの②では、①のように直接かかわっていくのではなく、通常の営業活動を展開

するなかで、経営理念によって社会性のある(社会貢献的な)考え方がその地域に認知され、何らかの機会に協働する場が提案されるというものである。そして、最後の③は、自らのアイデアを地域で実現すべく、協力者を得ていくパターンである。

いずれのパターンにせよ、個々の能力を活かして地域でのプランニング、コーディネート能力を高めていくことが今後ますます期待されるものである<sup>7</sup>。

なお、この最適事業パターンの構図として、筆者が作成したのが「馬がかんじられるまちづくり」の概念図である(図4を参照されたい)。

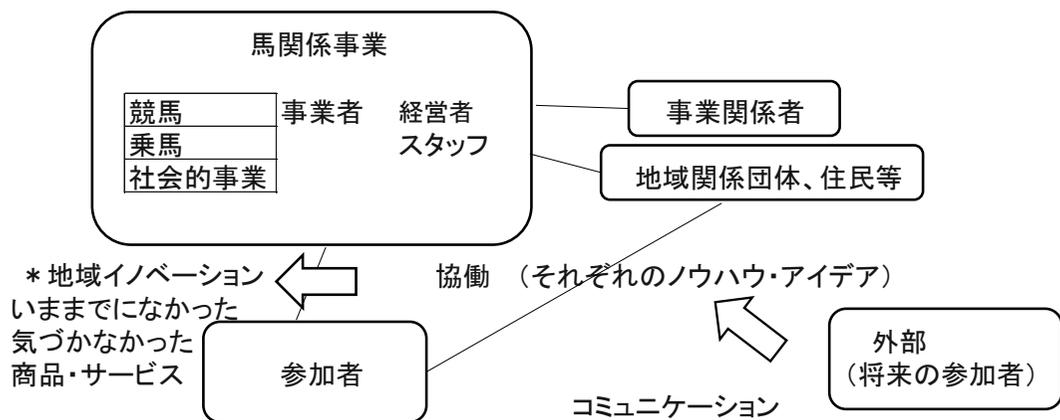


図4 馬がかんじられるまちづくりの概念図

(出典：筆者による作成)

## (2) 第2ステップ：地域イノベーションによる関係事業者の活力向上

中小企業のイノベーションは、地域の環境変化や情報を採り入れるスタンスを持ちながら地域資源の活用や地域問題の解決に取り組み、実現に向けて産学官、農商工連携といった、中小企業支援策を活用しつつ取り組まれているところであり、馬関係事業においても同様である。

そこで、地域ニーズを把握し模倣困難な差別化戦略を構築してイノベーションにつなげるには、地域の実情が描かれる自治体施策とその整合を保つことが大きなきっかけとなる。

というのは、地域の諸問題を解決し、振興することに馬が貢献できる可能性があるならば、地域協働はその地域のニーズが定量・定性的に描かれている自治体の総合計

<sup>7</sup> 馬と地域資源とをコーディネートできる人材の確保とその育成は極めて重要になり、そのコーディネート如何で、事業関係者の地域問題解決力や地域の魅力づくりに大きく関係する。

画に類するものから探していくという点で有益であるからである。

それらの中から、地域においては、社会福祉・農業などの諸問題のほかに、産業振興、教育など新たな取り組みが期待されていることがわかり、それらの各要素においてどのように馬関連事業が役立つのかを考えていくことが、地域イノベーションにつながるものと筆者は考えている。

筆者の職務経験および全国のまちづくり団体等から話を伺うなかで得たことではあるが、事業を「経営する」に当たってその大前提は、その事業に携わる人たちが楽しいと思えることである。社会性に欠けた大意無き規模の拡大や一過性の利益獲得主義に流れる事業構想で対応することは、結果的にその事業に関わる組織疲労を引き起こすだけの結果になる。

持続性のない「まちづくりごっこ」や派手なプランニングは不要である。たとえ地味であっても心のこもった小さな地域活動や地域住民が誇り感じることができる事業が優先されるべきである。

つまり、その事業の理念は「社会的使命」に支えられた社会性に富んだ事業を目標とした、誰もが理解できる方向性を持った事業になっているということである。馬関連事業の関係者はこの点をしっかり認識できる大きな強みがある。

また、馬文化の発展については、一つの専門性もしくは特殊(趣味)なテーマを掲げること、道筋がはっきりとするため、有効な手段である。地域住民や企業などが持つノウハウやアイデアを活かしながらその分野の専門家ならびに愛好家らと協働し、「いままでになかった」商品やサービスをどんどん生み出していく、柔軟な組織活動が重要である。

こうした活動には、設定したテーマでその社会的意義を高めるという価値ある活動になっているものが決して少なくなく、まちの活力向上に資することになっているものがある。その一例を紹介しておく。

岡山県倉敷市といえば、「大原美術館」や「美観地区」などで有名であり、すでにこうした観光資源があるなかで、事業活動を通じて「倉敷」の別な魅力を表現すべく、新たな地域資源と馬の融合の可能性検証を兼ね「乗馬用のデニムキュロットの開発」を進めた経緯がある。

この事業のファーストステップは、その地域での小さな事業活動からの着手であった。例えば、新規参加者は、馬に関するお土産やグッズ、Tシャツを作ることから始めており、一見どこに向かう事業なのかと思えるが、この先に大きなプロジェクトをすることが分かっているなかで、小さな成功体験を重ねていくという、最初のステップ

を無理のない事業規模から進めたものである。

ここから、「馬」をひとつの魅力あるものと強く表現し、その地域の特産である児島デニムと複合させた商品を開発し、結果フランス凱旋門賞に出場する日本馬関係者のワーク用に採用されるに至り、地域の新たな魅力づくりを創出の成功事例として、評価することができる(藤澤 2014)。

また、地域をとりまく情勢として、外国人観光客の増加(とりわけアジア圏からの旅行者の大幅な増加である)により、我々日本人の旅行形態に変化が見られるようになってきていると筆者は考えている。その変化は「観光地でない場所で、楽しい時間を過ごす」という新たな流れである。

具体的に例示すると、その場所が特に賑やかであったり、派手なエンターテインメントが用意されていなくても、人間が自然界の一員であることを認識できる場所で時間を過ごしたりという、人間の本来のあり方、過ごし方を考える機会へのニーズである。

今後は、ライフスタイルの変化も加わり、別荘(セカンドハウス)保有の意識も高まり、二地域居住やグリーンツーリズム、あるいはクラインガルテンの進展などが起こる可能性がある<sup>8</sup>。

このように、地域と協働し、内外の様々なアイデアを融合していくことが地域イノベーションにつながるものであるが、その具体的な手法としては、米国で始まったアイデアとマラソンを融合したといわれる「アイデアソン」などの開催が考えられる。

そこでは、年齢、職業、業界などの制限なく、幅広い参加者を集い、思考の場を構成することを目的にして、新たな発見と事業化につなげるきっかけづくりを指向してもらおうのである。

こうしたアイデアで地域活性化の強化が注目を浴びているなか、農村部だけと思われていた諸問題も実は都市部にも生じており、もはや、地域形態の属性を問わず、誰もが社会性のある事業に取り組むべき時代を迎えているのであり、どんな事業であれ、多様なアイデアによる事業再考は必須であるし、馬が活躍する機会を見出すことが可能であろう。

### (3) 第3ステップ：コミュニケーションの高度化

現在の事業関係者、参加者は自らが感じている「馬の良さ」を外部に伝えていくコミュニケーションが重要である。さしあたっては、地域コミュニティへの参加から始め

---

<sup>8</sup> グリーンツーリズムとは、農産漁村地域で自然、文化、人々との交流を楽しむ滞在型の余暇活動をいう。クラインガルテンとは、ドイツで盛んな200年の歴史をもつ農地の賃借制度のことをいう。日本語に訳すると「小さな庭」となるが、「市民農園」もしくは「滞在型市民農園」とも言われている。双方を概して言えば、長期バカンスの楽しみとプチ田舎暮らしをすることである。

て、段階的に検討会、協議会的な組織、コミュニティ形成から協働活動へと発展し、イノベーションが生じてくる際には、さらに高度化したクラスターといった組織化も重要になる。

これは個々が持つ価値観の尊重、ノウハウやアイデアの共有という過程を経て成立するものであるから、自らの能動的活動を長期に持続させることが必要である。

また、行政の面からは、馬がかんじられるまちづくりシンポジウムなど、各自治体が単独で行っているまちづくりのあり方を比較検討できる場を設けることが有益になってくる。

例えば、宝塚市(阪神競馬場)、栗東市(競走馬トレーニング)、四条畷市(日本の馬発祥の地)などが連携して事業を組成するなど、各自治体に多かれ少なかれ存在する馬関連の資源の活用のきっかけづくりを行っていくことも今後考えていくべきである。

#### (4) 最終ステップ：コミュニケーションからスパイラルの加速要素となる起業へ

諸段階を経て関連事業に参加したいという者が増加し、地域内外での様々なアイデアが融合されていくなかで、関連事業者の事業として取り込まれるケースのほか、特に自らが新たな事業を行うことへと意思が転換した者に対しては、地域の産学官金・住民等が創業に関する教育、助成金や資金の支援などサポートを行っていくことで実現に近づけることが重要である。

その為には縦糸と横糸を紡ぐきっかけづくりとなる人材の誕生を、地域ぐるみで支援していくことで、理念経営の基本モデルのように、地域協働、地域イノベーション、コミュニケーションを伴いながら馬事業関連で社会性のある理念で新たな事業を計画することによって事業の骨格が固まってくることを共通目標とすべきである。

このステップまでは、一般に多様な形式が伴うことになるため、非常に大きなエネルギーも生まれ易くなる。

社会性のある「馬」関連の新規事業の立ち上げをする担い手は、年齢、性別、職業には関係なく、より多くの地域住民がその対象となる。また、新規事業創造には何の特殊能力も必要としない。

事業の進展に応じて、地域での有効的なコミュニケーション能力は、自然と身に付いていくようになる。自分の持つノウハウやスキルを活かすという「プロボノ」なる精神が求められることもあるが、そこで発揮される専門性とは、高度職業人としての能力のほかに、生活の知恵や特技など、普通の人を持つちょっとした特技のような広範囲に渡るものを是とし、より多くのプレーヤを対象にすべきである。

そういったチャレンジャーは、何をきっかけに生まれるのであろうか。例えば、あるスポーツアスリートやその団体がオリンピックや著名な大会などで金メダルや優勝などすると、これまでそのスポーツにまるで興味を示さなかった人々でさえ、そのスポーツの虜になってしまうことは決して少なくない<sup>9</sup>。

馬分野で言うところ、スターホースの活躍や騎手(ジョッキー)になることを「夢」見ることで、「馬」とのかかわりを深めることに興味を持ち始めるきっかけになるかもしれない。

また、上述のように気軽に馬に乗ったり、競技馬術等を目にしたることがきっかけとなるかもしれない。そこから、馬の活躍の場の新しいアイデアを思いつき、それを活かせる(受け入れる)地域の組織があることで、事業という形で表現する者も生まれるかもしれないということである。

このように、新たにその事業に参画したいと思う人を生み出し、多様なノウハウ・アイデアを生じさせ、地域活性化に「馬」関連事業を結び付けるには、少なくとも馬の事業者・参加者ともに、馬の魅力を紹介する機会を増加させなければならないのである。

ここで、事業化の実際について考えてみる。1964年(東京オリンピック開催年)に第1回の中小企業白書が発表されて、現在までに50年が経過しているが、中小企業庁は、その50周年となる2015年に第1回「小規模企業白書」を発表した。この白書によれば、日本には385.8万の中小企業があり、その企業での従業員が5人未満になっているものを「小規模事業者」と位置付けており、その数は何と334.3万社にもものぼる。

つまり、日本の中小企業の大半は、小規模事業で占められているのである。これが日本の中小企業の特長であるとともに、小規模事業者が日本経済において重要な役割を果たしていることになる。今後の日本の中小企業の持続的発展に向けた振興は、まさに小規模事業者の手腕にかかっていると言っても過言ではない。

また、この白書では、事業はその規模の大小にかかわらず成立していることを示しており、馬事業関連分野は小規模事業レベルの場合も多く、個々の発展に向けた新たな事業化は決して困難な分野であると偏見を持つ必要は全くない。

むしろ、小規模事業者としての特性を活かして、地域に新たなイノベーションをもたらす存在としての意義・役割はある。先の倉敷での事例のように、小さな事業から始めてそれを進展させていけば、地域が注目する事業へと化ける可能性を持った存在になり得る。その存在が明らかになるにつれて、「馬」に対する感覚にも変化が表れると

---

<sup>9</sup> 最近でいえば、ラグビーワールドカップで日本が世界最強の南アフリカに劇的な勝利をしたことがきっかけに、そのチームで活躍したアスリートはもとより、ラグビーに対する評価が高まった事例がある。要はそれを一過性のものとせず、文化的な領域を構成するための提案を国民に対して継続的におこなうことが重要である。

ともに、誰もが「馬」を感じられる安定した事業へとつながる可能性は否定できない。

さらに、Global Entrepreneurship Monitor「2012 Global Report」によれば、調査項目の中で、諸外国と比較して圧倒的に日本の「YES 回答」が低くなっている項目が2つみられる。

その一つは、「新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っていますか？」という問いである。因みに、その問に対する YES 回答をみると、アメリカが55.7%、中国は36.3%であるのに対して、日本はわずか12.9%である。

もう一つは、「今後6ヶ月以内に、自分が住む地域に起業に有利なチャンスが訪れると思いますか？」という問である。この問いでは、アメリカは47.2%、中国は33.1%であるのに対して、日本は7.7%という低い回答になっている。

この2つの結果は、日本では、女性、若者、およびシニアに至るまで、新たな事業を起こすのに何か特別な能力が求められるものと解釈されており、新規事業を創出させるのはプロフェッショナルによるものだと思われがちのようである。また、地域の強力な支援がない限り新規事業の立ち上げは困難であると思われる節が強いということも常々感じるところである。

そこで、この結果を逆手にとってみてはどうであろうか。つまり、多くの人々が一度試しに新規事業を立ち上げる経験ができるようになっていくのである。そのために、地域ではその新規事業の業績(結果)にこだわることなく、新規立ち上げから10年間は必要最低限の事業支援を継続していくようにするシステムの構築である。

これには、新規事業立ち上げの経験がある企業などが中心となって、地域行政や教育組織などを巻き込んでその地域連携を主導し、社会性のある事業構築に向けた協働体制を構築していくことが重要であろう。もちろん、事業にリスクは付き物であり、そのリスクをうまく回避することを学び、事業経営をうまく続けていける方法を見出すことが必要になる。

人が動植物に直接触れる機会が減少する中、何らかの心の豊かさをまちにおいて保つ面で馬の役割は大きいものと考えている。それを慈善事業でなく、社会性や持続性を持った事業として実施することに意義があり、その手段が関係事業者の新事業であり、新たな起業、また小規模事業者の取り組みであるということである。

## 6. ホースパーソンズ・マインド

### 6.1 マインドの基本的スタンス

各地域や周囲の状況により、馬に触れる機会や地域浸透度には多様性がある。

表 5 地域における馬関連事業の浸透度に係る簡易尺度

	競馬関係	乗馬関係	馬/歴史的活動		馬社会的活動	
事業の有無						
地域への浸透						

(出典:筆者による作成)

表 5 は、地域において「馬」の役割を把握するため簡易尺度であり、コミュニケーションを円滑にする基本認識の一つとして活用が可能である。特に多くの地域を訪れる方に参考としていただきたい。

さて、各個人が馬に関する全ての活動に参加し、活動を進展させる主体となることが現状困難であるとしても、「馬」に関係する者は、どのような心持ちで、どのようなふるまいを、その地域社会において行うことが適当であるのか。また、どういったマインドを持つことが、「馬がかんじられるまちづくり」に少しでもつながる基本姿勢であるのか。これには唯一解はない。

そこで、筆者は、ホースパーソンズ・マインドと称し、本稿の根幹的部分となる、馬の事業関係者・参加者における、今後の「馬がかんじられるまちづくり」における基本的心の持ち方の参考となることを論じることにしたい。

## 6.2 ホースパーソンズ・マインドについて

筆者は、ホースパーソンズ・マインドを概して、「馬」の社会における役割を考えた行動様式が自分なりの解釈で備わっていることと位置付けている。今回はわかりやすく 5 つの要素を備えてはどうかと示している(図 5)。

「馬」の事業関係者はもとより、その参加者側も、単にその事業のみに固執するのではなく、「馬」に関係することの「良さ」「魅力」を伝えていく必要がある。その為には、個々の「馬」関連事業の参加領域を広範囲にして、いろいろな活動に触れていくことによって、より幅広く「馬」を理解していくことが必要であろう。

また、新たな地域イノベーションや社会性に富む事業の創出において、マインドを備えた人材の存在の活動が、将来的には「馬」文化の発展に大きな貢献を果たす新たな人材の誕生機会を創設する要素になる可能性を秘めているとも考えている。

筆者は、馬資源と観光資源を融合していく人材が最低限備えるべきものを得るための養成講座をすでに提案しているが、今後は何らかの形で、馬に関する基本的な知識のほかに、この 5 つの要素を向上させるプログラムを策定し、その実施を試みたいと考えている。

図5のように、「馬」関連事業は、知識を得ること、自らが参加すること、広く馬のことを理解しそれを伝えること、社会において何らかの形で表現できること、といった要素を備えることがマインドとして求められる。

下支えをしている部分を示す馬に関する知識教育は、馬を誰かに伝えていくための基礎知識であるだけでなく、馬に関する事項が国際的コミュニケーションの上でも有益なものであるにも関わらず、日本ではあまりなされておらず、現実的には基本知識のブロックは非常にその厚みは薄いものになっている。

この「馬」に関する基礎的知識が幾分でもあれば、不用意に馬をびっくりさせることは行わないし、危険な行為を認識できることから基本的トラブルも生じなくなる。馬の体調などを気遣い、突如イベント内容が変化することがあっても、一定の理解があることで馬と人とがうまく付き合うきっかけにもなってくる。この知識は日本というものを国内では歴史的視点、海外では日本との比較文化の視点から考える良い機会となる。

もちろん一言で馬と言ってもとても範囲が広いため、すべてを網羅することは困難であるかもしれない。しかし、例示すると、競馬マニアがその知識に固執することなく、馬に乗りのんびりと野山を歩いたり、時にその知識を子供に伝えたり、体験乗馬を手伝ったりという活動を行うこと、また、「乗馬」を楽しむ者が競走馬の走る美しさを感じる。そして、競馬や乗馬参加者が、馬関連事業の活動の多様性に触れ、時にその担い手となったり、支援を行ったりということが自然に起きるようなマインドが醸成されないかと、筆者は願っている。

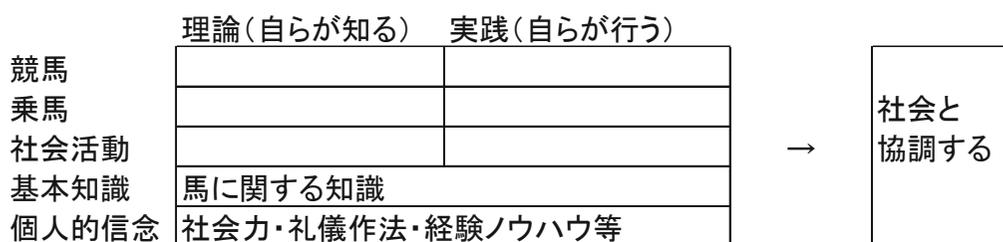


図5 ホースパーソンズ・マインドの概念図(例)

(出典:筆者による作成)

その場面では、多くの人と触れあうために必要な社会力、礼儀などといった個人的信念が伴う必要があるだろう。

そして、それら5つのブロックを各人が備え、社会において強調し、それぞれの暮らしの中で、自らが知り、参加し、価値を実感している馬の魅力を伝えていくことがマ

インドによる活動の基本である。

もちろん、欧米並みに馬と親しむ機会を急に用意することは無理であるが、日本型の「馬」との関わり方として、スポーツクラブに近い会員制の乗馬システムや投資費用を細分化した競走用馬ファンド、クラウドファンディングによる馬関連活動等により、少なくともそこに参加範囲を広げていくエンタランスの要素は既に用意されている。

筆者は、決して馬関連事業立ち上げの「ブーム」をつくろうとしているのではない。あくまでも「次につながる歴史的過程」をしなやかに担う「しかけづくり」とその心持ちを確立していくことの必要性を強調しているに過ぎない。ブームとは一過性現象であり、その事業関係者の負担も大きくなるケースも決して少なくない。

馬と人との関係は、歴史的には相当長いものであり、時勢のレジャーやスポーツなどの様なスタンスを採る必要のないものである。

## 7. まとめ

本稿では、馬に関係する事業者、参加者らが内外で協働し、それを機に新たな商品・サービスといったイノベーションを起こし、時に新たな参加者を増加させるようなスパイラルを発生させることが、「馬がかんじられるまちづくり」の根幹であり、豊かな社会形成にもつながることを示してきた。

また、その基本的マインドとして、馬関連事業の事業者、参加者は、それぞれ経済社会でどう活動することができるのか。また、どういう心持ちで活動して行けばよいかという、あり方の一つを提案することができたと考えている。

これをきっかけに、今後各自がそれぞれのあるべき姿を考えていくことで、結果として馬文化の振興にもつながるものとなる。

筆者の研究は、日本では数少ない馬分野でのマネジメントが中心である。正解のない、正解がわからないままの活動を続け、時として悩むことも決して少なくない。しかしながら、途中でこの研究を放棄すれば、今後「馬」に関係した論文などはおそらく社会に長い間存在しないことになるだろう。すると、また数少ない馬関係の新たな活動者のよりどころとなるものがなくなってしまう。

かかる事態になることを筆者は望んでいない。悩む度にそう思い直して、研究活動を継続している。

世間には、色々なスポーツ、趣味などを含めた多様な文化が存在している。馬が好きで、何らかの形で社会に伝えたいという想いを実現する活動について、いささか狭い領域の話なのではないかと考えて、「馬」関連での事業立ち上げに大いに不安を感じて

いる方もおられるなかで、「馬がかんじられるまちづくり」という筆者の強い想いをご理解賜れば幸いであると思っているところである。

その一方で、馬事業関係者の皆様には、馬関連で新たな事業の取組をしようとしている人にホースパーソンズ・マインドを持って温かくその人たちを見守って頂きたいし、自らのすばらしい事業をより多くの皆様に知っていただく活動を行っていただきたい。

「日本が楽しくなる一つのきっかけは、馬の活躍から」をスローガンに掲げ、今後もより一層研究に精進し、微力ながら、馬を通じて豊かな社会形成に貢献していく所存である。

### <参考文献>

- [1] アミタ持続可能経済研究所(2010)『地域ビジネス起業の教科書』幻冬舎。
- [2] 朝来市(2013)『地域協働アクションプラン』朝来市。
- [3] 小田切徳美(2014)『農山村は消滅しない』株式会社 岩波書店。
- [4] 観光庁(2015)『地方創生に係る観光関係施策について』観光庁。
- [5] 金融庁(2006)『新しい金融商品取引法制について』金融庁。
- [6] 倉敷市(2008)『倉敷市協働の指針』倉敷市。
- [7] 公益社団法人日本馬事協会ホームページ <https://www.bajikyo.or.jp/>
- [8] 国土交通省(2014)『平成 26 年度国土交通白書』国土交通省。
- [9] 小山創(2011)『「馬術」不毛の地での戦い～競技力の上をいく何かを求めて～』(公財)全国高等学校体育連盟研究部。
- [10] (社)日本マーケティング協会(1990)『マーケティング定義委員会』。
- [11] 中小企業庁(2015)『小規模企業白書』中小企業庁。
- [12] ソーシャルビジネス推進研究会(2013)『ソーシャルビジネス推進研究会報告書』。
- [13] 中小企業庁 (2013)(2014)(2015)『中小企業白書』中小企業庁。
- [14] 中小企業庁調査室(2015)『地域課題を解決する中小企業・NPO100 の法人』中小企業庁。
- [15] 徳田賢二(2012)『ソーシャルビジネスの人材育成』社会関係資本研究論集第3号。
- [16] 独立行政法人中小企業基盤整備機構.経営支援情報センター(2011)『ソーシャルビジネス調査』。
- [17] 日本中央競馬会(2013)(2014)(2015)『平成 24 年度～平成 26 事業年度事業報告書』。

- [18] 日本中央競馬会(2015)『中央競馬 Q&A』。
- [19] 藤澤直武(2015)『馬が感じられるまちづくりに向けた産業・観光：分野での地域イノベーションに関する考察』(兵庫県立大学大学院経営研究科「商大ビジネスレビュー」第4巻第3号)。
- [20] 藤澤直武(2014)『馬文化発展における地域イノベーションについての考察』(兵庫県立大学大学院経営研究科「商大ビジネスレビュー」第3巻第2号)。
- [21] 藤澤直武(2013)『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』(兵庫県立大学大学院経営研究科「商大ビジネスレビュー」第2巻第2号)。
- [22] 藤澤直武(2014)『乗馬倶楽部のマネジメントと地域協働に関する考察』(日本ビジネス・マネジメント学会「ビジネス・マネジメント研究」第10号)。
- [23] 水村典弘(2009)『ビジネスと倫理』文眞堂。
- [24] 柳 孝一(2004)『ベンチャー経営論』日本経済新聞社。
- [25] 有限会社シルク・ホースクラブ(2015)『馬と私』シルク・ホースクラブ。
- [26] リック増田(2005)『デスティネーション・マーケティング・スタディ』オータパブリケーションズ。
- [27] Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan(2010) *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit* (恩藏直人, 藤井清美訳(2010)『コトラーのマーケティング 3.0: ソーシャルメディア時代の新法則』朝日新聞出版)。

#### <謝辞>

本稿の論文作成に際しては、兵庫県立大学大学院経営研究科の安田義郎教授から研究の方向性についてのアドバイスを受け、以後完成まで多大なるご協力を賜った。筆者の社会科学理論的フォローは安田教授から常々お世話になっており、今回も大きく内容を充実させることにつながっている。

さらに、馬事業関係者の皆様方からも多大なるご理解とご協力を賜りつつ、本稿を作成しその公表するまでに至ったことに対して、この場をお借りして関係者各位に対して深く感謝の意を表したい。

今後は、各地域で馬を愛する皆様の活動に際して、本稿が(私的な見解ではあるが)その活動の一助となることを大いに期待するところである。