

馬がかんじられるまちづくりに向けた

地域経営に関する考察

藤澤 直武¹

キーワード：馬文化、地域協働、地域ブランド、経営理念、地域活性化、地域経営

1. はじめに

筆者は、地域活性化に貢献する活動について、有効なワンステップを示し、人の創造的事業活動のエントランスを拡げていくことが、非常に重要であると常々感じている。

そこで、独自の研究分野として、「馬がかんじられるまちづくり」を掲げ、この事業化モデルの本質的課題を明示するために、基本的側面(基盤の考察)とともに数々の視点から、実現可能性の高い提案を行ってきたところである。

その提案における視点とは、現在筆者の職業である行政(まちづくり等)の実務経験からの社会的側面、中小企業診断士としてのマネジメント側面、大学院での学びと学術的な側面を融合したものである。

この視点を通して、これまでに馬に関する数本の論文発表を行っているが、その内容が、現在馬に関する活動を行なっている皆様において、活動を活性化させる上で参考になっていると思われる、注目すべき事例も見受けられるようになっている。

そこで本稿では、地域活性化に更に役立つように、地域の馬関係者の事業モデル構築に繋がる上での具体的な方法、ステップを掲げることをテーマとした。

そのステップでは、事業モデルにおける「人・企業・行政」がその地域活性化を行う

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 障碍馬術1級、馬場馬術2級。

際の共通言語となる経営理論の応用を主に用い、実践的経営に役立つ理論から有効的な実務として展開する計画の重要性を考察するものである。

それに加え、事業の受け手となる消費者(参加者)にも着目する。今回は、ライフスタイルに対して、実践的理論考察を行うことによって、経済的繁栄と心の豊かさの両立を考える。

いわば、地域住民のライフスタイルと新事業とを融合した、「馬がかんじられるまちづくり」の革新的な取り組みの可能性を示唆し、少し遠い将来の馬文化の進化に少なからず寄与したいと考えている。

本稿の構成としては、続く第2章では、地域活性化の現状と実行組織について論じる。また、第3章以降では、馬関係事業による地域活性化の事業性およびその社会性について論じる。さらに、第6章では、その革新性について触れる。そして第7章で今後のあり方をみていくことにしている。最後に、本稿の総括としてまとめをおこなっている。

2. 地域活性化と経営理論

2.1 地域活性化の現状

地方公共団体(以下、「市町村」と記す)は、人口を基準にして、指定都市、中核市・施行時特例市、その他の市町村に分類されることによって、それぞれの行財政上の特例、都市計画・環境保全・福祉等の事務分野において許認可上の取り扱いに差がある。

その市町村数は、平成の大合併により、平成11年に3,200を超えていたが、その5年後には約半数の1,820にまで減少している。

また、行政サービスに係る組織形態を、敢えてIE(Industrial Engineering)で表現すれば、各地域の創造性を要するセル生産組織は、概ね集約され、統一的かつ効率的にサービスを提供するライン生産組織に切り替えているという見方ができる。

これにより、合併後の新市町村では事務管理能力が一定水準を保持できるようになり、規模的交渉力及びその影響力が発揮されている事例も見受けられる。この様な状態では、例えば、グレイナー(1972)は、組織の成長を5段階に分けて述べているが、創造性やリーダーシップ等は組織の拡大とともに限界をむかえ委任や調整等の手法へと変化するものとしている²。

かくして、顕在する少子高齢化等の人口問題は、統一的なライン処理で解決していく範疇

² L.E.Greiner(1972)「Evolution and revolution as organizations grow」,ハーバード・ビジネスレビュー

にはないことから、問題はそのまま進行している状況にあるとも言える。

現在の「地域活性化」の傾向は、諸問題が感じられる箇所に対して若者、都市人口からの流入を進め、新たな特産品企画といった事業や、ハードを何らかの形でリメイクする事業等で「活性化する」といった様な取り組みが主流になっている。

ここで、活性化に関しては、以前から観光的指標、地域資源の充実度を主体とした指標などにより、客観的、定量的に捉え評価、把握する手法が明示されている。

例えば農山村の地域活性化診断の指標としては定住活性度、経済活性度、農業・林業活性度を細分化して指数化し、最終的にはバランスを調整して総計 100%で表現するものが(橋詰(2003))既に提供されており、諸活動に於いてこれらに定めるような経営的視点を持つ地域活動は多くは存在しないであろう。

この定量的評価に向けた第一歩として歓迎すべきなのか、それとも将来性の無い、上述のとおり行政のライン的行動の一環として認識すべきなのかは、考察すべき余地がある。

というのも、中小企業白書(2014)の資料によれば、自治体が地域課題に対しての取り組みに対する中小企業、小規模事業者の認知度は相当低いものとして位置付けられており、その4割弱は、取り組み自体がよくわからないと回答している。つまり、地域の活性化について、現場に近い民間事業者は、さほど関係していないことを示していることになる。

とは言え、筆者は現在行われている地域活性化の諸活動を否定するものではない。市町村規模およびそれらをマネジメントする規模の大小は、企業経営と同様に、結果的に唯一となる解はなく、広域、コンパクトの間を行き来しながら、周囲の町村の変動を含め変化し続けるものと考えられるからである。

何かをしようとする地域諸活動に対して一定の理解を示すべきではあるが、適切な情報と理論の把握を行うことによって、活動内容を充実し、永続性を高めることも事実である。

地方創世の名のごとく、「地方」が採りあげられている今こそ、真の意味で将来的フレームを形成できるか否かを定める大きなチャンスであり、行政の手腕がそのまちで暮らす人に何を残せるかなどに影響を与え、当面最後のチャンスとも言える、かなり重要な時期を迎えている。

とりわけ考慮すべきことの一つに、組織と行動との関係がある。一般的には、ライン組織が高度化する自治体であれば、そこに求められているものは、旧来の小規模自治体で行っていたようなセル的取り組みである。それは、地域に独自のエネルギーを注ぐことを今から進めていくことであり、いわゆる革新的組織行動そのものである。

今後、本来はイノベティブ(革新的)であるべきものが、現状の組織がライン的でイノベティブではないということにより、行動に矛盾が生じがちになるという状況では、いかにそれを整理および融合して進めていくべきかという視点が重要になってくる。

そこでの視点では、全体の中でその事業がどのくらいの影響度ならびに重要度をもって進めていくかという、2つの度合いが重要なポイントになってくる。

これらの視点がなければ、諸活動が過去の遺物(アイデア)の焼き直しにとどまる可能性は高いものになる。つまり、市町村合併以前に各地域のアイデアパーソンと呼ばれた人が行っていた事業、あるいはその関係者らが一定の結論を出して蓋を閉めた事業等について、再度その蓋についたホコリ等を掃ってその蓋を開け、短期間に試行錯誤する可能性が高くなっている、ということの意味しているのである。

2.1 地域活性化と組織形態

高石ら(2009)は、多様な成員行動により、新商品の開発や組織規定や方針への提言、顧客サービスの改善などが促進されるとし、それを経営革新組織行動として体系化している³。

図1では、従業員行動を役割内行動・役割外行動に分類され、組織方針について周囲や組織の上層部等に対して発案・提言する行動等は、組織の維持を越え変革を促す自発的で活動であることが位置付けられている。その他問題の発見と解決行動、重要情報の収集行動および顧客優先行動などが、いわゆるイノベーションにつながるということを見出しているものである。

筆者の実務経験(行政的視点)からも、指揮命令が強化されている組織では、一見イノベーターに見えることであっても、それがイノベーションにまでつながる行動を自発的に成員が行っているものとは、少なからず言い難いものであり、しかも受動的にその活動を行っているという意識が成員の心のうちにあるケースが決して少なくない。

³高石光一・古川久敬(2009)「経営革新促進行動に関する研究－職務自律性の影響過程について－」産業・組織心理学研究 第23巻第1号

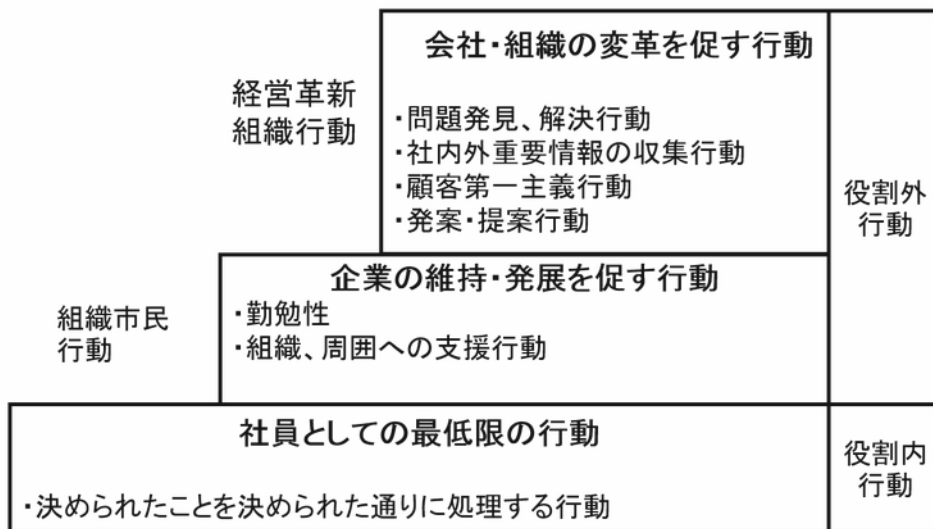


図1 経営革新組織行動の構造

(出典：高石・古川(2009)から抜粋)

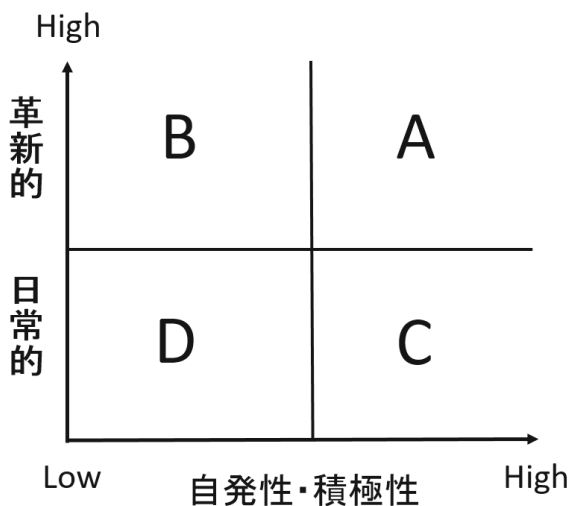


図2 革新性と自発性の関係図

(出典:(高石(2007))から抜粋、一部加工)

したがって、そのような組織では、自らが自発的に行動することは滅多にないため、指揮命令がなくなった途端に、いかにそれが不自然なものであろうとも革新的行動を突然辞めること

によって、組織市民行動、いわゆる役割内行動に近づくものになってしまうことは否めない。

つまり、そのまちは将来的フレームを形成するレベルに至ることなく、誤ったルーティンワークを平然と行なうことがむしろ正義とされ、定例的業務を組織の中で評価し合い、独自の組織風土への移行を重視し、諸問題を抱える地域の抜本的改革へ移行されることのないまま、いたずらに時間だけが経過するという事態になってしまっているのである。

ここで、地域活性化に関する行政組織ならびに企業における革新に向けた組織の現状として、図 1 の組織行動の分類にあわせてみることにする。

これによって、革新性と自発性の関係で再度捉えてみると、図 2 で示されるように、何らかの命令や指示さえあれば革新性のある活動を行うことになる B の事象は、組織規模が拡大すればするほど、容易に定例業務に徹することになっていき、それを評価する C へと移行していく傾向にあるものと感じられる。

というのは、定例業務であっても IE などによる業務改善の可能性はあるものの、成員の自発性が伴わないと容易に現行業務をこなす D の、いわばライン組織徹底の状況に戻る傾向があると考えられるからである⁴。

自発的に革新的活動を行う A 組織では、偶然もしくはほんの限られた組織外行動を是とする人物らの構成から生まれ、いわゆる 2・6・2 の法則、あるいはパレートの法則と呼ばれる、ごく限られたアンテナ感度の高い成員同士のやりとりのみで、静かに持続した事業が成功事例として成立するパートとして位置付けられる。

図 2 の B、C にポジショニングされる組織では、その成立要件としては組織構造の革新性から捉えることなく、単なるネタとして採りあげられることが決して少なくない。この組織を構成する地域社会では、指揮命令で実現する職務内容として、コピー活動を遂行するという指示および命令に基づき、業務を行う仕組みそのものが成立していると考えられる。

そもそも、国のアドバイスがなくても、自発的に関係者が事業に取り組むこと(取り組めること)が、まちづくりの理想であり、原則でもある。国からの声掛けにより、急にそのまちがイノベータティブになる状況は流れとしても不自然であり、なぜ今までそこが不作為の状態にあったのか、という疑念すら生じてくる。

⁴筆者の職務事例に於いても IE・5S を活用した一般的な事務処理の改善を試験的に提案(本論で言う「発見と提案行動」)し、生じる組織行動に客観的考察を加えたところ、まず「そのようなレベルの高いものは職場に合致しない」という拒否反応が生じた。第二段階として、改善をわかりやすく組織に浸透させるべく、ドラッカーが例える、イソップ童話の木こりの話に類する事例の提案を投入したところ、組織行動のポイントとなるハンドリング人材に該当する係長・主任クラス等で、考察するための時間がないほど多忙であるとの事例匹敵理由で判断をのばしたり、提案の実現の手続きに組織的ステップを設け厳正化して進めないようにしたりするなどの行為が生じた。結果としては、標準・定量化を避けたルーティンワークに尽力する組織を拡大させるといった、役割内行動を重んじた組織運営を固持する、限定的組織行動のケースとなった。

まさに、今、経営感覚と現場実践力の両立を持って、その成員による革新的組織的行動が地域に求められている。そこで構築される組織はイノベーティブなものであり、「まち・ひと・しごと」を活かした、いわば地域創世の5原則がこの政策に必要なものになってくるのである。

その5原則とは、(1)自立性、(2)将来性、(3)地域性、(4)直接性、(5)結果重視、のことでありこの原則によって、地域のあり方は独自にイノベーティブな組織行動を行うべきであるという示唆を与えられ、その位置付けも可能になるものと思われる。

2.2 地域活性化と経営理論

地域を、プロダクトライフサイクル(波の推移)の概念で捉えることにする。一般的に、導入期、成長期、成熟期、衰退期という波の中で、何らかのコンテンツ(例えば企業誘致等)による進出といった、産業の成立によって、その地域の導入期(転入)となり、成長(居住)することになる。

そして、まちに必要な施設も増え、多くの家族も定住するようになる(まちの成熟期)が、その後、何らかの要因によってこれまでの定住者がそのまちを離れ、そのまちの人口も減少していくという衰退期を迎える流れとなる。

ここで、ライフサイクルが成熟から衰退を迎える前に、いわば延命(第二の成長の波を起こすこと)を講じる策としては、理論的には、1)使用量・頻度の増加、2)新用途の開発、3)製品の改良 4)新市場の開拓などが有効であるとされているところ、マーケティングという視点も必要になってくる。

この延命策を講じるには、それ相応の経営能力が求められ、行政職員に対しても、その、実行に向けた思考力(ここでは、いわゆるクリティカルシンキングならびにロジカルシンキング、イノベーティブなシンキング等)が求められることになる。

地域活性化を事業活動として行うために備えるべき組織の能力としては、地域活性化事業における経営理念からその経営計画を構築する能力と能動的な行動組織、およびその成員らがイノベーション等にかかわることができるような実践的経営理論を活かす力が少なからず必要になってくる。

実践力が伴わないライン組織の効率化を図ることは、段階的に進行していく都市、農村の諸問題に対しては、痛み止めといういわば対処療法を行うことにとどまり、本来のまちの魅力を衰退化させるとともに、成長に移行すべき波(勢い)は徐々に(場合によっては一挙に)小さく(弱まる)ことになってしまうことになる。

本来イノベーティブでない組織から生まれるコピー(アウトプット)、モジュラー型施策等の組み合わせといったアイデアの貧弱さ、インテグラル型の思い付きによる失敗等を解消するひとつの社会的解決方法としては、そうした組織の成員が積極的に実践的経営理論を学ぶとともに

に、マーケティングを活用したイノベーションを実践し、そのまちを実際にマネジメントすることが求められる。それによって、そのまちの将来を真に考えるならば、行政が主導すべき公共サービスのあり方、いわば公共サービスの提供者として、その職を全うする方法について再考すべき時期が到来していることを強く認識(自覚)すべきである。

ここで、筆者が通学していた兵庫県立大学大学院経営研究科(以降 MBA と略称する)での出来事をその一つの事例としてあげておく。

MBA には、民間企業の在籍者(管理職以外の従業員)、企業経営者(管理職経験者)、官公庁職員、ビジネス系およびそれ以外のコンサルタント、医療・介護事業関係者など、多様で多才な学生が多く集まり、多くの側面から実践的経営理論を学んでいる。

MBA では、その実践的経営理論を学ぶに当たって、カリキュラムとしていくつかの基礎科目や会計、ファイナンス、マーケティングの講義等が置かれている。これらの科目を学ぶ中で、講義を聞くということだけでなく、それらの科目履修者間でのグループディスカッションやディベートなどを行うことも課せられている。

筆者は、官公庁関係者以外、地方組織(経営戦略を含め)や地方財政については業務上親しみもないため、たいした理解のないままにその議論などに参加することになり、他の履修者らもその大半は非専門家であり、圧倒的に官公庁関係者が有利となる、と想定していたところ、いとも簡単に、短期間で地方財政の概要について理解し、自分なりの考えをまとめて発言する学生が多数占めたことに驚いたのを今でも確かに記憶している。

筆者以外の多くの社会人学生(履修者)らは、実践的経営理論における会計やファイナンスの知識がもともと備わっており、その延長線で関連書籍についても熟読し、IT 等を経由した官公庁の情報収集なども駆使しながら、既に地方財政の概要についての基礎的理解を身に付けていた。ゆえに積極的に議論などに加わることにしてもさほど困難が伴うものではなかったものと思われる。

このとき、官民という枠を超え、自分自身がその視野を広くして学んでいくべきことがいかに多く存在するのかということを強く実感した。

加えて、地方活性化に関する法改正や特区等の制度的な対応も想定されるものの、地域特性に応じた諸問題への対応は、もはや行政組織に限定されるものではなく、企業や民意等から始まり、相互に学び活動すべきものであることが実感できたことを今では感謝すらしている。

ところで、中小企業白書(2014)では、地域課題への対応を実施していないと回答した企業が中規模企業では 55.8%、小規模事業者では 74.6%という驚くべき数値が示されている⁵。これ

⁵ 中小企業白書(2014)第二章「地域の課題」を参照

は、地域に経営理論を適用していくフィールドが今なお広く存在していることの表れでもある。

これらの要因を詳しくみていくと、小規模企業白書(2016)によれば、経営計画の作成の有無において、その約半数に該当する53%の事業者が実は「無い」と回答しているのである⁶。

これは、事業として行うべき方向性や本業自体がブラックボックス化しており、地域課題を採り入れる雰囲気(組織環境)、あるいは決心の証し(組織を変えていこうとする雰囲気)のきっかけが、まさに書面的には全く用意されていないということを意味していることに他ならないと言える。

したがって、これらを危急的課題と位置付けるには、行政組織と同様に、中小企業においても実践的経営理論も取り込みが必要であり、それを共通言語として各地域において「住民・企業・行政」が綿密に連携を図り、地域創世の時代に相応しい課題づくりとその解決に対して積極果敢に全身全霊を持って取り組むべきことなのである。

3. 馬がかんじられるまちづくりと経営理論

3.1 馬がかんじられるまちづくりに向けて

まちづくりの在り方として、今後好景気が訪れることに期待をした一定期間を過ごし、逆の結果を顧みるよりも、心の豊かさと経済の繁栄は必ずしも一致しないものとして、今、如何にいかにかに幸せを感じて生きることができるか、という視点を持つことも重要である。このことは、満足度、自己実現の考察という面で、マーケティングの視点とも大いに共通している点である。

「まち・ひと・しごと」を活かした地域創世における政策の目的として、まち・ひと・しごと創成法第一条の前段には、急速な少子高齢化の進展に的確に対応し、人口の減少に歯止めをかけるとともに、東京圏への人口の過度の集中を是正することが掲げられている。

少なくとも後段に続く、「地域で住みよい環境を確保して(中略)、国民一人一人が夢や希望を持ち、潤いのある豊かな生活を安心して営むことができる地域社会の形成を目指す」ということは、どの地域のまちづくりも理想となる考え方で、筆者の意図するところと共通するものと認識している。

また、第二条第一項の、「国民が個性豊かで魅力ある地域社会において、潤いのある豊かな生活を営むことができるよう、それぞれの地域の実情に応じて環境の整備を図る」ことに関して、地域のステークホルダーは、自らが主体となることで実現可能性の高い事業を行えるものと考えており、さらにここに馬の活躍の場があるものと確信し

⁶ 小規模企業白書(2016)第二部「小規模事業者の未来」を参照

ている。

そもそも、まちづくりの「まち」とは、普通に生活している人間が、朝起きて寝るまでにおこなった諸活動において、付加価値を生み出すことの意図したもの、意図しないものいずれの活動も含め、複数の単純な活動の組み合わせ(各人の活動の総計)の場に過ぎない。

「過ぎない」と言いながらも、そこに人間が存在し、人間が諸活動を行っていること自体に意味がある。そして、諸活動において住民がいかにかいぎがいや誇りを感じ、その日を終わることができるかということを考えれば、やはり、住民・企業・行政いずれが単独で役割を担うものではなく、各利点を生かした活動の相互作用(連携)により生じるものであるという認識がさらに深まるものである。

3.2 馬がかんじられるまちづくりの方策について

心の豊かさと経済的自立が両立しないまま、不安定な地域活性化が進む今こそ、馬の持つ力でまちを活かすことができないか、人が一日一日を過ごすうえで少なくとも誰かの感動や記憶に残るような活動を行うことができないだろうか、と日々考えている。

馬に関係する人は、馬を愛するといった共通の認識があることから、組織も自発的かつ革新的に活動をおこなうことができる可能性が高く、そのまちの社会福祉・教育・観光・産業等、地域のニーズに沿った面で協働することで、馬の役割が増加する。

ここに大きな可能性を筆者は感じており、「馬がかんじられるまちづくり」をテーマに掲げ、研究の成果が今後活かされると考えている。今回は、馬に関係した事業が確実に実現していくために必要な具体的ステップについて、ソーシャルビジネスが備えるべき要素とされる、事業性・社会性・革新性について例示し、関係者のまちづくり活動の一助としたい。

3.3 経営理念の根源

馬関係者は「馬を愛する」という面で、非常に強い理念が存在する。まず、この点が「儲け主義」からスタートとする一般の事業との大きな違いである。

筆者は、理念に基づくホースパーソンズ・マインドを持ち、馬に関する多様な知識や経験にコミュニケーション力を加えて、その人間性の高まり等をもって社会と接していくことにその人的役割の重要性があることをこれまでに提唱してきている(藤澤 2015)⁷。

そもそも、この経営理念に大きな影響を与えることになるものとは、経営者自身の人間性およびその世界観にあると言える。いわばそこにはいわゆる黄金律のような思想が経営者に伴

⁷ 藤澤直武(2016)「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」(2015)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5巻第4号P 260-262 -

い、経営理念の形成とともに、その基盤上における経営目標や経営戦略へと展開していく過程が採れば、企業組織に従属するその従業員が、無理矢理にではなく、自からがその企業の社会的責任(CSR)を重視する(させる)ことが当たり前と感ぜられるポジティブ思想を持つようになってくる。

このように、経営者の思想とは大きく社内にその影響を与えるものである。昨今では、ある程度の年齢に達してから参加する説法や道德教室の存在は決して少なくないが、国内外での人間の諸活動を学ぶ(べる)場としては、この経営理念を形成する前段階から多くのことを経験できる所が望ましいものになる。

というのは、経営者自身が生きていく中で、その経験および習得した成果等は、企業の経営理念やそれ以降の企業マネジメントに大きく影響することになるからである。

われわれは音楽や絵画等を通して、人の造作を知るとともに、自然界に生きるものとして人は如何にあるべきか探求することができる。また、人の五感に関わる本物を知ることができるようになる。動植物をはじめとして、その景観等を含む自然本来の外観、味覚、香り、音、触感等を知ることが、経営者の持つべき人間的特性であり、将来的人間性に対して大きく影響を与えることになるのである。

さらに、地域の資源に対して自らが触れていくことも、重要な経営理念の形成要素(要因)になるものと思われる。

かくして、経営者の人間性を伴うことになる経営理念とは、その独自性が高く、将来の自分を正すモノサシになるものである。

繰り返しになるが、企業の経営者とは、理念を全うするために何をすべきかを常に考え、自らがさらにその静と動を極め、実践的経営理論からの学びを深めながら、自社における真の経営理念を実現していくことを自らのタスクと位置付けている存在なのである。

3.4 検証事例：「経営」に関する研修効果

経営とは、縦糸に当たる経営理念と横糸に当たる企業の諸活動のマネジメントであるという旨は、既に論じている(2015)⁸。

本稿で用いている「経営」という言葉に対する抵抗感は、世間では依然として強く、「経営イコール「金儲け」という意味合いの強いものとして誤解されている。

上述のとおり経営理念の発想からの経営というものについて考えれば、「経営イコール金儲け」となる解釈は間違いであり、専ら俗世的な解釈そのものであることが明らかになる。

⁸ 藤澤直武(2015)『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』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5巻第4号 P235-236 参照

この誤解に対して容易に抵抗をなくすることができるものとしては、経営に関する実務教育の検証により得られている。その検証事例としては、筆者が行っている神戸商工会議所主催のセミナー、「MBA 早わかり塾」(企画:神戸経営研究所)である⁹。

平成 28 年 11 月 17 日に開催したセミナーでは、「経営とは」という抵抗感の強いテーマを設定し、経営理念からはじまる経営の基本モデルの在り方について、参加者がどこまで理解することができるか、という検証を兼ねて実施している。

このセミナーの形式は、レクチャーとケース・メソッドを融合した形である。レクチャーの方では、このセミナーを主催する神戸経営研究所の所長である塔筋幸造氏をはじめとする、筆者と同じ兵庫県立大学大学院経営研究科(MBA)を修了した中小企業診断士であり、経営の理論をわかりやすく、中小企業の事例等を踏まえながら、セミナーに参加している社会人に対して理解しやすい説明を行うことをその特徴としている。

毎回、セミナーの参加者からは、新たな知識の向上に繋がったという意見を多くもらい、その講義内容においても多様なコンテンツによって構成されている。

もう一方のケース・メソッドの特徴としては二つある。その一つは、ディスカッションリーダー(講師)が唯一解を用意しておらず、いわば「正解がない」ことを前面に出していることである。

もう一つは、日本各地で見られる切磋琢磨するビジネススクールとは異なり、少し大人のサロン風のディスカッションを行うように、参加者ルール「勇気・礼節・寛容」を、遵守する雰囲気セミナー開始後の早い段階で作り上げることである¹⁰。

このセミナーを受講して、多面的思考、伝達力、理解力を高めるということは、上述の経営理念に影響を与える、社会上の理論と実践的経営能力を高めることにつながることになる。

とりわけ、「正解がないディスカッション」という言葉は、セミナー参加者に与えるインパクトが相当強いものであることは、この 3 年間の筆者自身の講師経験に基づくものであり、多くのセミナー参加者アンケートや参加者のアフターフォローで確認できている。

今回のセミナーの構成は、テーマを学ぶために必要な企業経営理論、リーダーシップ等のレクチャーとケース・メソッド(グループ・全体ディスカッション)である。そのケース教材は、経営者の役割などを考えることに適切なものを採りあげている。

⁹ セミナーは、会議所会員の企業経営者、従業員の他、今後創業を目指す人、社会起業家など、業種・規模・志が多様な参加者で構成されており、毎回 MBA の理論を一つテーマとして取り上げ開催しているものであり、本年度が 3 事業年度目に当たる。

¹⁰ 筆者は、ケース・メソッド教授法(慶應ビジネススクールケースメソッド普及研究室・竹内伸一氏の開設講座)の基本に忠実に運営することを心掛け、ディスカッションにおいて何ら誘導することは行わない。それは、多様な参加者が学びの協働体を形成していく過程を経ることで、どういった結論になるかが予め予想できないということでもある。いわば、どんな変化球も好きに投げてもらい、その球を受けるキャッチャーのようでもあり、石ころの審判のようでもある。ここでは、早い段階で参加者との共通理解の場、「学びの共同体」を構築できるかを考え、その場をコーディネートする必要があることが、実務経験から明らかになっている。

そして、当検証セミナーの一日の成果として、「自分の考える経営とは」、「今後時代が変化しようとも経営上変わらないもの」、というテーマでの発言についての板書要点部分を示したものが、以下の図3である。

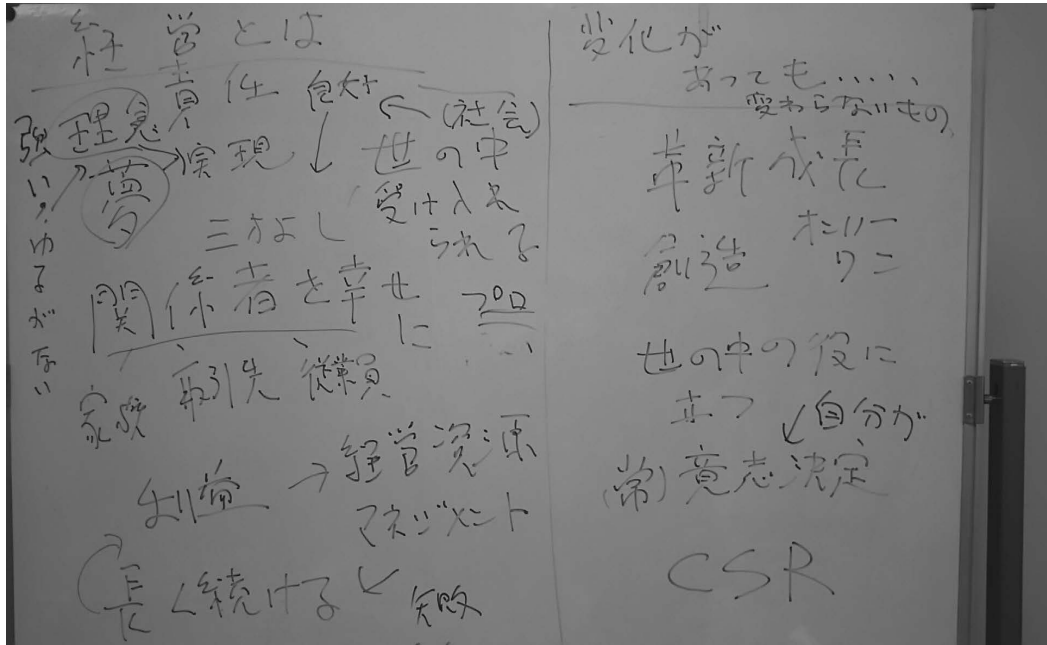


図3：ケースディスカッション板書記録の一部

(出典：筆者が自著、撮影)

ディスカッションの特徴を振り返ると、まず、「経営とは」、との問いに対して、各自が自発的に発言している。自分に関係する家族、取引先、従業員を幸せにするといった、いわゆる近江商人の「三方よし」のように、ステークホルダーを幸せにすることが私の考える経営である、と発言する参加者が多く、どんなに変化が訪れようとも創意発展を忘れず、社会に貢献していくという意志を強く持つ参加者がそのほとんどであった。

このセミナーの検証から、講師は、経営理論を社会人にわかりやすく伝え、中小企業等の実例を伴いながらレクチャーし、多様な参加者による良質なディスカッションを重ね、多面的思考が発展していくことを目指すべきであることがわかる。

というのも、一見すると拒否感を示しがちになり、自分で答えを導き出すのは困難なものと思われがちで、「経営とは何か」、という大きなテーマにおいても、自らがその答えを用意できるようになることが明らかになっているからである。

これをきっかけに、セミナーの各参加者が経営理論にさらに興味を持つと、良質な図書にも触れるようになり、社会人として時間の許す範囲内で自身の就学方法を選択していくことになる。

そこで、各自がより多くのテクニカルな経営理論、例えばイノベーション論、マーケティング論等を習得することによって、企業の行なう事業がより具体的かつ外部的にも理解され易いものへと飛躍し、地域社会にも貢献することになる。

3.5 経営計画樹立

事業に取り組む関係者は、しっかりとした経営計画の樹立につなぐことで、これ以後の経営で生じる事象の優先順位を付ける感覚を持ち、意思決定や問題解決の判断基準を形成することが可能となる。

とりわけ、「プランナー」と「経営者」とでは異なる点があることに注意しなければならない。筆者の研究過程で携わった企業の事例においても、理念からのスタートをないがしろにして、単にアイデアに基づいて、その採算性や実行法などを考えるところからスタートしている事例を見受けるが、以後の段階ではそのほとんどが息詰まるケースであることが少なくない。

その理由の多くは、上述確固たる理念の裏打ちや、そこから発生する計画を持っていないために、何かが起こった際に意思決定を行うための柱がないからである。

プランナーが経営者になるには、少なくとも計画の源泉である経営理念を持たなければならない。自らが提供しようとしている商品・サービスは、何らかの理念が伴うことで、ブランドアイデンティティの形成につながり、それが消費者にとって購入するかどうかを決定するための大きな要素、すなわち差別化がなされるブランドの一つになっている。

事例では、ある企業の同一商品でありながら、ロゴや商品名が頻繁に変更されるものも見受けられる。これでは消費者はブランドを感じることは出来ない。この原因は、図 4 の全ての過程を飛ばし、経営計画の先にある商品化からスタートしていることの証しでもある。

経営理論を学ぶことによって、マーケティングとセリングとは異なるものであることが理解できる。セリングを中心とした考えをすると、方針をすぐに変更してしまうことや、中途半端なプランニング経験等によって、企業の事業確立を阻害するという、まさに勿体ない事態を引き起こす可能性がある。

まさに理念なき商品は、強固な想いを持つ商品と比較した場合、商品自体が似通ったものであっても全く及ぶことのない差が生じている。その経営理念を形で表現したものなのか、単に形を模倣して儲けようとしたものかについて考えれば、その差の理解にはそれほど時間はかからないものである。

図4のとおり、経営理念から確立し、その理念から筋の通った商品・サービスを世の中に提供することが重要になっている。

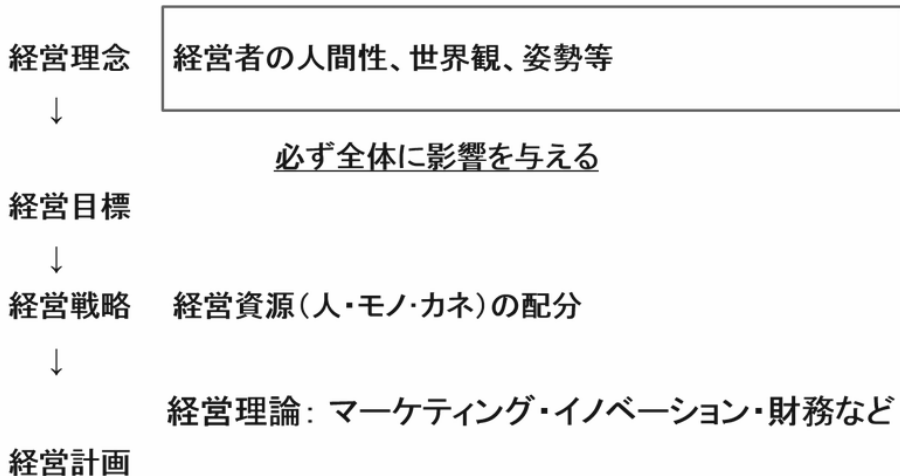


図4 経営モデルの例

(出典：筆者が作成)

3.6 馬がかんじられるまちづくりの経営理念

そこで、経営理念からの事業モデル策定の過程を例示しておく。それは、図4のとおり、まず、経営理念を掲げる。その経営理念とは、端的には存在価値、経営することについての基本的考え、今後ゆるがないものとは何か、を自分なりに表すことになる。

馬関係の事業で言えば、「馬文化を次世代に繋げる」、「馬との共生」など、自身の経験、信条、夢などから何が価値および理想となっているかを明らかにするということである。

この理念形成は、外部に対して自らの想いを表現する意味では重要である。また、その理念があれば、自ずとそれに行動が伴うことになり、外部に理解されるきっかけにもなる。

筆者に関連する事例を挙げると、ある青年が「馬を介してみんなを楽しませたい」との想いを掲げた、簡易な乗馬施設を設けたことがあった。

筆者は、その場を訪れ、その彼と会話を少し行うだけで、強い想いを感じ取ることができた。その当時、筆者は学業と仕事の両立中であり、相当なピークを迎えていた。しかしながら、その中でも自由になる時間を見つけ、彼の事業に協力するために、そこに出向いて馬に乗り、彼との会話を楽しむことができたのである。

このように、馬を扱う事業では、それ相当の理念およびその覚悟がなければ、なかなか外

部に表現できる事業には至らないものであり、馬関係の事業は、おのずと高い理念を備えることが事業成立の第一歩になるとも言える。そして、これに加えて「ホースパーソンズ・マインド」(藤澤,2015)を持ち、とりわけ自らの想いを社会に伝えていく上で心得るべきものを新ためて考えることは殊更重要なことになる。

3.7 経営目標から経営計画へ

経営理念を定めた以後、それを実現するための大きな目標を掲げることにする。当面関係する人に理解しやすいものである方が、行動指針ともなり、それなりに有益である。この目標が定まると、自らの経営資源の状況を考えることになる。

先述のセミナー等の教材として、中小企業をテーマとした自著のケース教材を執筆し、それをセミナー講義で使用している。セミナー参加者のほとんどが教材を読み、その判断に迷っている場合には、「ヒト・モノ・カネ」という順にフォローを行なうことが決して少なくない。

さらに具体的に述べると、経営資源については、具体的には、その対象となっている企業理念や目標に基づき、「何をやっていこう」ということを明らかにすることが実務上求められる。

その中では、①ヒト:内部・外部の誰がどのような分野で手伝ってくれるか、手伝ってもらわないといけないか、理解してくれているか。②モノ:どのような設備、器具、道具といった、有形・無形(企画等のアイデアを含む)のものを用意、調達し活用していくか。③カネ:どのくらいの資金を要し、どのように調達するか、といったことを明らかにするということである。

これを、事業や市場の新規性、革新性に対してどこまで対応し、どのように経営資源を配分していくかを考えるのが経営戦略である。そして、具体的に誰が・何を・どのようにしていくかを、決めていくことができればそれなりに立派な経営計画書を作成することができる。

このことは、図 4 の経営理念から始まる全体設計の流れを表すものであり、これによって内部および外部とも自らやろうとしているフレームを構築することを意味している。

とりわけ、この計画は、当事者本人が作成することに意味がある。ここで、当事者がその詳細を外部に対して明らかにできないということは、まさにコンパスや地図をもたずに航海に出るのと同じことを意味し、出港後遭遇することになる荒波の対処さえ思い浮かばないことと同じである。

4. 事業性の担保

4.1 事業性担保の為の取組

次に図 4 の経営計画策定までに至る中で、備えるべき要素として、ソーシャルビジネスの「事業性・社会性・革新性」の視点から考察する。

事業性の担保は、上述の堅実かつ明確なプランニングから生じる収益と投資・運転資金の確保である。具体的には、経営計画を基に経営資源(ヒト・モノ・カネ)をマネジメントし、様々な事業を行うことと資金等の協力を得ることである。

前者は「金儲け」という印象を持たれがちだが、自分たちの理念を全うし、社会性高いことをおこなっていく上でのベースとなるという考えで捉え、色々なアイデアを駆使して事業活動をおこなっていくことが望まれる。

後者の資金調達は、ホームページやパンフレットのほか、クラウドファンディング、寄付などファンドレイジングのサイトに登録する等、多くの方の目に触れるような方法を探ることが可能である。

このクラウドファンディングで取り扱われる案件は、独自のアイデアを商品化しようという自己利益型のもののほか、地域での理念ある活動を行う社会性の高いものも多く、馬関係でも少なからず登録案件が見受けられ、筆者も数件賛同して支援しているところである。

馬関係の事業はそもそもの理念がしっかりしていることが多く、資金調達の規模を大きくしさえしなければ、馬関係は夢の実現に繋がるチャンスを大いに秘めている。

今後は、クラウドファンディングの制度改革として、各案件が、多数のファンディングサイトに於いて閲覧できるような広域・横断化への取り組みを期待したい。

また、専門性を高めたサイト構築、例えば馬関係の地域活動など小規模なものを集約し、何らかの形で信頼性が担保され、賛同者が支援できるポータルサイト等の構築が、馬に関する事業化を促進することにも繋がると考えている。

4.2 馬ベンチャーと資金提供

本論では、馬に関して経営理念から計画まで定まった事業アイデア「馬ベンチャー」について、一定の審査基準を設けた上で、事業発案者がスタートする前段階の応援資金を提供する一つの方法、仮称「馬・まちファンド」を提案したい。

馬がかんじられるまちづくりに繋がる目的であれば、切磋琢磨する事業内容にこだわる必要も無く、地域で少し何かをやってみたいというファーストステップを尊重することができる。

もちろん、理念高い事業こそ長続きすることで社会に与える影響が大きくなる為、永続性を高めるための理論・実務上のフォローは必要である。

この応援資金は、安田(2015)が提唱する様、事業化に於いて失敗を恐れないことを重要視し、多くの人々が一度試しに新規事業を立ち上げる経験を増加させ、地域の発案力を高める面でも大いに意味がある。

資金提供側としては、その事業を採り入れた地域では、新規立ち上げから10年後にどうなっているか、という長期スパンを重視した、将来への投資を行う視点での運営を構築していくことが重要であり、「ブーム」として実施運営する事業系組織よりも少し社会性の高い個人・団体による堅実な運営が望ましい。

5. 社会性の担保

5.1 地域との協働

馬に関する様々なアイデアがまちに生まれ、基本的な事業活動のモデルができれば、そこからは地域での協働を考えた具体的活動を起こし、まずは関係する人たちが楽しいと思える環境をつくり出すことが非常に重要である。そのうえで地域外の参加者のエンタランスを設けていくステップを踏むこととなる。

筆者は過去、地域リーダー養成塾塾生として、また、個人的活動を通じ、全国各地域の「まちづくり・地域活性化」と呼ばれている現場を訪問し、関係者との交流を行ってきた経緯がある。現在のように、地域活性化をお洒落な気持ちで行う人は皆無で、特に効率的な手法などの参考書も無く、本当に成功しているのかわからない様な事例集が若干存在する、いわば手探りの時代であった。

そこで得た重要なことは、少なくとも関係者は、「無理をしてはいけない」ということである。まず、主催者(メンバー)が楽しく思えない活動は、結果として組織疲労を起こす。次に「完全なプロダクトアウトの、目立つが勝ちな活動は、永続性に欠ける」ということである。自分達が過信をし、進めていったからといって、数年後に外部賛同者が増加していないような活動は、いつまでメンバーがやる気を保つかが存続のモノサシ(限界)となるということである。

5.2 地域のブランド化

地域での協働を進め、その成果として関係者が享受、共用すべきは、地域ブランドの効果である。一般的に、地域ブランドを構築することを掲げた際、自分たちのマワリモノはありきた

りだ、またはもっとすごいモノが違う地域にあるはずだと、地域関係者が遠慮がちな姿勢を採ることがある。

その要因の一つとして、ブランドという言葉がファッション産業の商品ブランドのように、極度の認知度や崇高なデザインを指すと認識されるからである。しかしながら、ブランドの語源は、家畜を識別する焼印をつける行為(burned)に由来するとも言われるように、他との差別化ができるという諸活動を指す。

各地域で提唱される地域のブランド化は、崇高な事象に取り組むことでまちのファッション性、アウトプットの認知度などで評価されると言う誤った認識、いわば仮想のブランドエクイティ(D.Aaker (1994))をいきなり形成させようということが本来目標となるべきではない。

各地域の諸活動の担い手、企業、行政などは、地域資源を生かした活性化を実現するために、理念や目標を掲げ、実現に向けた活動を小さくとも自らが行うことが真の地域ブランドづくりのスタートである。この認識が広まれば、活動も活発になると考えている。

地域ブランドがうまれることで起きるとされる、外貨獲得(他地域からの経済的利得)などの効果は、真のブランド形成がなされた以後に生じるものであり、まずは内部の地域で「誇り」に繋がる、心理的協働ともいう価値を生み出すことに一義的意味がある。

また、馬に関する活動は、その行為自体が人の興味をひき、受け入れられやすいものであるから、馬を介したコミュニケーション等を円滑に行っていくことで、地域にとって非常に有益な資源となりうるものであり、地域ブランド化の一つの要素として可能性を秘めていると言える。

地域ブランドは、そのブランドの裏にある理念を形成する者の人間観、想い等が存在し、それが表現されているものであるべきで、それを応援しよう、協働しようという人々がある種的意思決定をするための旗的な存在ともなるものである。

6. 革新性

6.1 地域の馬事情を知ること

事業の革新性を高めるには、まず、現状を把握し、そこから何ができるのか、可能性を検証し、アイデアに繋げることが有効である。

特に、今後馬文化の発展や歴史的承継をおこなっていくには、よりオープンな環境を設け、関係者の事業をより多くの国民が認知、参加する機会を増加させるような革新性が重要である(2015)。

馬がかんじられるまちづくりに繋がる、馬ベンチャーを具体化するためには、まず地域を知

る必要がある。大別して、①地域の馬事情を知る②地域の諸問題やニーズを知る、ということであり、以下順に知るべき内容の基本モデルを示す。

表1 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)

まず、表1 のとおり、地域周辺で馬が「かんじられるか」否かのチェックを行う。今回は、筆者の勤務先の職員が当該地の役所(釜石市ほか累計全4市町)へ派遣されている、岩手県について、応援の意味も込めて地域PRを兼ね、今回事例として採りあげて表の埋め方を示す。

具体的には、該当事業があるか否かを調べ、さらにその規模がどのくらいかを資料等から調べていき、その考察を以て各自が判定し、表を埋めていく。実際には現場で確認すべき点はあるものの、定量的データなどから事業規模を把握し、その従事者数や事業への参加者(消費者など)数から、地域への影響、浸透度を考えることとなる。

これらを把握することで、地域に於いて、どのようなことができるかを考えることに繋げることができる。特に馬が浸透していない(かんじられない)地域は、地道な活動が必要となる。具体的には、体験乗馬などの地域の団体等と協働し、イベント機会を増加させ、先ずは地域に馬がいることを周知させる例が一般的に良く見受けられるが、その方策については、次項以降で考察する。

6.1.1 地域の競馬事情を知ること

競馬関係では、近隣に馬産・育成などの関連事業・施設があるか、競馬場や場外勝馬投票券販売所があるか、それはどのくらいの距離(地域)にある参加者が利用しているか、といったことを調査する。

岩手県については、事業の有無・有、地域への浸透・有である。競走馬生産頭数は、0頭であり、現存する競馬場は、盛岡競馬場と水沢競馬場の2馬であり、地方競馬では、芝コースを備える唯一の地方競馬施設である。

同馬への年間来場者は、125日の開催で277,527人(H27)である。場外勝馬投票券販売所は、日本中央競馬会のウインズ種市(テトラック種市)のほか、テトラック宮古等全5箇所が設置され、年間来場者数は903,2377人(H27)であり、これら岩手県の競馬を採りあげたテ

テレビ番組をBS放送等、他地域への情報発信もなされている。

来場者数の傾向として、微減の状態が続いているが、来場者数を岩手県人口約130万人と単純に除した割合は、兵庫県(人口約552万人)の園田競馬場来場者数427,636人、と比較して、地域への浸透度は高いと言える。

6.1.2 地域の乗馬事情を知ること

岩手県では、事業の有無・有、地域への浸透・一部有である。ここでは、乗馬倶楽部、大学等の馬術部は立地しているか、どのくらいの規模かを調べていく。

乗系馬の生産は全国第2位、シェア19%であり、昭和46年に組織された遠野市乗用馬生産組合による乗用馬の生産が主流である。古くは軍用馬を育成した山岳を活用した育成が盛んであり、乗用馬のせりを毎年行っている。

乗馬の利用側について見ていくと、乗用馬飼養施設数は、56施設、シェアは東北地域の13.3%、全国の4%、乗用馬頭数は253頭、シェア東北の24.4%、全国の1.6%とさほど高い数値ではない。

大学馬術部等は、岩手大学、岩手医科大学、岩手県立大学、岩手県立水沢農業高校馬術部(HP検索等による把握)に存在し、全体の乗馬人口は193人である。

農林水産省「馬関係資料」から、日本の人口と乗馬人口を単純に比率で表すと、0.055%、同様に東北人口と岩手県乗馬人口の東北地方の比率0.079%、岩手県人口と岩手県乗馬人口の比率0.015%となり、それぞれ約1,818人、1,265人、6,600人に1人が乗馬をおこなっていることとなる。

この比較では、岩手県に乗馬が普及浸透しているとは言い難いが、現在県内で、遠野馬の里等オープン型の乗馬施設が設けられつつあり、今後改善される可能性がある。

6.1.3 地域の馬の歴史文化的活動を知ること

岩手県では、事業の有無・有、地域への浸透・有である。歴史的活動、施設が多く現代に引き継がれており、特に農耕馬を飾り付け更新する、チャグチャグ馬コは滝沢市と盛岡市でそれぞれ6月に開催される、歴史ある著名な活動であり、併せて十数万人の来場者数がある。

その他古くは源氏物語に登場する南部流鏑馬、こども武者騎馬行列、馬っこつなぎ、駒踊りなど、馬に関連する行事が存在しており、地域に一定の浸透がなされていると言える。

6.1.4 地域の馬の社会的活動を知ること

岩手県では、事業の有無・有、地域への浸透・一部有である。内閣府NPO法人の検索によ

り、馬に関係する法人をピックアップすることができるほか、クラウドファンディングサイト、寄付関係のサイトで同様に過去の事例を検索することで該当するものを把握する。

この地域の特徴として、農用馬の生産頭数を行っていることであり、その数は 30 頭、全国第3位、2.3%のシェアである。これらが社会的活動に繋がっている例があるほか、乗馬関係で該当する NPO 法人数は、乗馬とアニマルセラピーを考える会の1法人(全国12類似法人)である。

クラウドファンディング等により把握できた馬関係の事業は、4 事業であり、馬とともに暮らす古民家の再生、岩手からフランスへ馬っこの凱旋、馬糞を活用したマッシュルーム栽培、アニマルセラピーを行うポニーや設備整備といった事業内容への資金捻出を目的としているほか、ホースセラピーのように社会性の高い事業のほか観光馬車の運営など多様な場面で馬の役割が生じている。

6.1.5 馬事情の概要

全体を通じて言えることは、岩手県は古くから馬産がさかんであり、南部曲がり屋等で象徴されるように、人と馬が一体となり生活をしてきたことがうかがえ、現在も多様な馬の役割が融合し、馬がかんじられる地域であるということである。

歴史をみると、特に過去は、軍用馬の生産に於いては大きな役割を果たしており、1924 年には全国一の馬産数を誇ったと言われている。

軍用・農用馬ともに時代の変遷とともに減少し、現在は昭和 46 年に組織された遠野市乗用馬生産組合による乗用馬へと変化した。現在に至るまでの諸活動が歴史文化的な資源として現在まで引き継がれているものと想定される。

さらに上記調査データをみていくと、競走馬の生産は行っていないものの、競馬場が 2 馬存在し、乗用馬の生産が行われながらも乗馬が近隣他県と比較しても特別普及している状況に無いことがわかる。

これは、馬に関するバリューチェーン、簡単に表現すると、生産→育成→調教→利用→余生といった一連の流れは、日本国内の特定箇所においてショートスケールで全て完結する地域は少なく、全国各地域でそれぞれのチェーン関係の事業が行われる形、日本全体がチェーンで成立しており、そこを馬が移動する形となっている。

これら統計や資料考察に併せ、現場を訪れて実態を知り、その地域における諸数値と動態を融合する感覚を身に着けて行くことで、馬がかんじられるまちづくりを行う際の一つの環境分析能力が備わる。

6.2 地域を知ること

地域の馬事情に併せ、実際にその地域がどういう特徴があるのかを知る。自治体施策の中で問題やニーズを把握し、何が協働できるかを明確にし、各種団体や住民とのコミュニケーションを強化し、協働していることで事業が強固なものとなる。

具体的には、その地域のどの分野でどういう解決すべき問題があり、また、こうして行きたいというニーズがあるのかを調べ、できることを考えていくことを指す。

表2 自治体施策の分野別分類項目一覧

分野(大)	分野(小)
①産業	農林漁業、工業、商業、観光、雇用、労働環境
②健康	健康 健康づくり、医療
③福祉	福祉 高齢者、障害者、児童・母子福祉、低所得者
④教育・文化	学校教育(高等教育、幼稚園含む)、生涯学習、生涯スポーツ、青少年健全育成、文化環境整備、文化活動、文化財保護、人権・平和、男女共同参画
⑤自然環境	環境保全
⑥都市基盤	市街地整備、住宅環境、水辺環境、公園・緑化、交通網の整備、上下水道、エネルギー、情報・通信
⑦安全	防災、防犯、消防・救急、交通安全
⑧生活環境	公害対策、ごみ、火葬場・墓地、消費生活
⑨交流	コミュニティ、広域行政、地域間交流、国際交流、地域振興、ボランティア、住民協働
⑩政策推進	行財政(内部管理)

(出典：地方公共団体における行政評価等の取組に関する調査研究報告書(2007))

表2のとおり、自治体の施策は一般的に、分野(大)のように産業、健康といった施策の概ねの方向性が定まり、そこから分野(小)のように具体的な内容について定まっており、小分野ごとに具体的な事業が実施されている。

実務上は各担当部署の設置、具体的には例えば表2の分野中、①産業で言うと、産業振興部、観光課、農林係等という風に、組織化され、それぞれ担当者を置き様々な事業をPDCAで行う仕組みが一般的である。

ここに至る前に、図4のように、各自治体に理念的なものが存在し、それが経営目標、経営計画という流れから、必要な施策を講じるシステムとなる。そこには、人口、地勢、気象などの定量的データのほか、地域の問題解決や振興方法等についての考えが活かされる。

今回取り上げた岩手県について見ていくと、いわて県民計画では「ゆたかさ」「つな

がり」「人」、いっしょに育む希望郷いわて」を掲げており、これが経営理念に該当するものと言えよう。そこから、2009 から 2018 年を計画期間とし、地域の行動指針となることを内容に盛り込んでいる。

まず、「ゆたかさ」では、経済的・物質的豊かさと歴史や風土、文化など岩手ならではの「ゆたかさ」の融合、次に「つながり」では、人と人、人と地域、地域と人など、個人や地域の自立と共生を実現する「つながり」、そして「人」では、歴史・風土・伝統を考え、地球規模で考え地域に根ざして活動する人「ひと」が理想とされている。

それらの視点から県民が自分の希望に向かい、いきいきと働き、安心して働く 10 年後の理想像に向かい、県民、企業、NPO、行政などが力を合わせる「地域経営」を提唱している。

この時点でも、歴史文化を尊重する考え方において、上述地域馬事情のとおり、古くから馬が歴史的にかかわり、現存する地域があることから、馬による何らかの取り組みについては大きな可能性を秘めていることが明らかである。

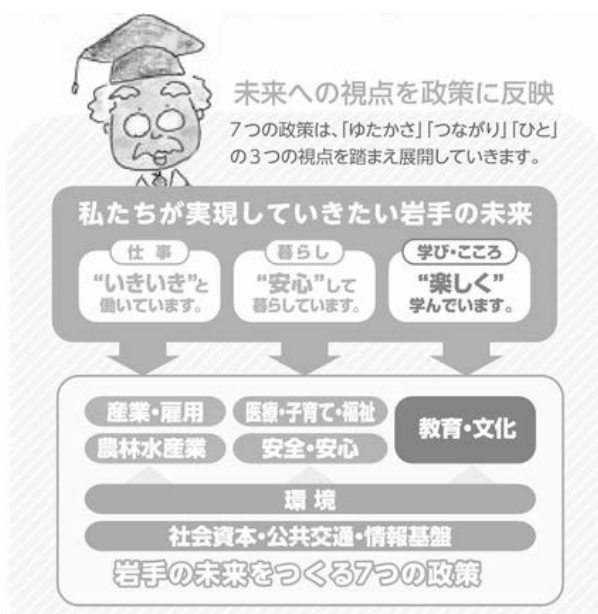


図 5: いわて県民計画の概要

(出典: いわて県民計画(2009)から抜粋)

上述3つの視点から、実現に向けた7つの施策があり、これがさらに細分化されている。例えば、表 2 中の農林水産業の項目では、「食と緑の創造県 いわて」が掲げられ、

農林水産業の未来を拓く経営体の育成、消費者から信頼される「食料・木材供給基地」の確立、農林水産物の高付加価値化と販路の拡大、「いわて」の魅力あふれる農山漁村の確立、環境保全対策と環境ビジネスの推進産業・雇用が政策推進の基本方向とされている。

そして、各関係者と取り組む姿として抜粋し記すと、〔県民・NPO〕安全・安心、高品質な県産農林水産物の積極的な利用と国内外へのPR〔生産者・団体〕農林水産物の高付加価値化や地域の高齢者等のそれぞれの役割分担に応じた協働の取組〔大学・研究機関〕高度な経営能力を持った人材の育成、革新的な技術の開発・普及〔市町村〕新たに農林水産業に就業する人へのきめ細やかな支援、等が示されている。

このように、岩手県が今後取り組むもの、現在解決を目指していることなどについて、できることはないかという視点で捉えていくことが、馬関係の事業の可能性を検証することとなる。さらに、地域性を重視し、県内市町村の総合計画等、より地域の実情に近づいて考察することも有効である。

また、実務上の組織を見ていくと、岩手県の特徴として、馬事振興の部署が、県・市ともに存在し、特徴ある施策が講じられており、直接的な馬事振興のニーズが存在している。北海道などでも見受けられるが、一般的に他の都道府県では、そういった部署は存在しない。

市レベルに於いても実務上組織が存在するケースがあり、遠野市の場合、馬事振興ビジョンを策定し、教育・福祉・観光の分野で、社会と馬との関わりを創出すること、人材育成や必要な施設整備などの経営資源のマネジメントを強化し、馬による地域活性化の振興拠点ともなる「遠野馬の里」を確立することが目標とされている。

自治体施策に直接的に馬事が反映されている自治体の場合、馬関係の事業については円滑な事業化が行われる可能性が高いが、逆に反映されていない自治体に於いては、馬の存在が珍しいということでもあり、他のサービスやスポーツなどとの差別化要素を持ち、比較優位性があると言う見方もできる。

その場合、事業考案者の側で地域の問題やニーズを把握し、自治体施策を勘案しながら対応していく方法を考える必要がある。

以上から、図4の概念を併せ、(地域の馬事情+地域の問題・ニーズ)+(理念経営+経営理論)=地域協働+馬関係事業=馬が感じられるまちづくり、という一つの公式が成立する。

6.3 地域協働によるイノベーション

6.3.1 イノベーションのポイント

馬に関する事業計画者は、地域と協働して社会性を備えつつ、経営理論を適時実践

的に活用し、プロダクトアウト型の商品・サービス開発に特化するだけでなく、そこに対象者のニーズを踏まえる視点が重要である。

そこでは、馬関連の各事業者(競馬・乗馬・社会的活動)や地域関係者と協働し、自己実現に繋がる事業を創造していくというイノベーティブな活動を地域に浸透させるべきである。

これにより、馬に関係する者、また全く馬に関係していない地域の人が興味を持ち、馬を好きになり何かの事業を行うといった「馬ベンチャー」のきっかけづくりともなる。

イノベーティブな視点としては、筆者の助言診断の実例や中小企業経営革新法における、経営革新の定義「新商品・サービス」「新役務」「新しい生産・販売方式」「新たな提供方法、新たな事業活動」の視点を基に、馬の場合を例示したい。

<視点1>：既存事業からの一歩前進

今事業活動を行っている場合、その場所(割合)の「一坪」「〇%」を別の用途に使うとすると、何をすればお客様に喜ばれるか、事業が変わるか。「二坪」「〇%」にするとどうなるか、なにができるか、を考えていく。

<視点2>：具体的なワンステップ・商品、サービスの開発

まちにある、百貨店・小売店・サービス施設等、あらゆる商品・サービスを見て、

- ・今あるもの(方式)に馬を採り入れられるものがないか
- ・自分たちが既に持つ、馬のものを別の形で他の事業に活かせないか
- ・馬に関係するもので代替できるものはないか
- ・今までにない、全く新しいことでできることはないか。

→ここから、誰に、どういったベネフィットがあるか。どういう風景が想像できるかを考えていく。

なお、次に例示していくものは、あくまで筆者がイノベーション的思考のきっかけとして掲げる極わずかな事例であり、筆者もさらに考察を繰り返しているところである。これに制約を受けることなく柔軟な発想をお願いしたい。

6.4 ライススタイルから想定するイノベーション

イノベーションを行うために必要な、現状把握として、上述地域の馬事情、地域の問題やニーズにあわせ、消費者の側からの視点・ライフスタイルを考察し、実現に近づける。

次の3分野ごとの例示のように、今後のライフスタイルはどう変わり、また、どう変わることを提案できるかといったことから、自分達にできることを考えていくことも一つのアイデア創出機会となる。

6.4.1 競馬に係るライフスタイルからの考察例

平日については、概ね地方競馬が開催され、土曜日、祝祭日は、日本中央競馬と地方競馬が開催されている。時間としては一般的な午前、午後(日の出日の入りの時間内)であり、夜間に関しては、地方競馬のみの開催である。

そこで、早朝、深夜の競馬開催に対応すべく、時差を利用して海外競馬のサイトを閲覧できるポータルサイト等を構築し、競馬を通年、一日中楽しめる環境をつくる。このコンテンツを活用した飲食店等も展開が可能であろう。

筆者は、私見であるが、近い将来、昭和の時代から続くテレビ番組の視聴価値は大きく減少し、海外サイトを含むインターネット放送が主流となると予想している。この分野で言うと、お茶の間に海外競馬を見ながら飲食し、また、牧場のライブ映像を見ながら昼寝をする等、より趣味的、自然回帰的なコンテンツが価値とされるということである。

また、一頭の競走馬を出資形態により実質所有・運用する法人等の会員、所謂一口馬主の場合、平日は愛馬の調教・放牧の様子の確認、土日は現地・テレビなどで応援という流れをたどる。ここでは、ITを活用したイノベーションとして、愛馬情報のリアルタイム把握、結果通知等の情報提供サービスの高度化を進めることができる。特に放牧地のライブ映像などが配信されれば、よりこの事業に深く理解を示す参加者が増加する可能性もある。

それに併せ、馬産地の現場を訪れる機会、頻度、滞在時間を増加させるために、地域資源を組み合わせた取り組みが放牧地周辺の産地振興にもつながる。その土地の様々な諸施設、歴史文化、食事といった地域資源に触れる機会を増加させ、訪れる→滞在する→住む→共に活動する、といった流れを辿ることで、まちが活性化する。

馬関係者行きつけのラーメン店というだけでも、都市部から来訪する参加者にとっては魅力的である。自分たちが当たり前と思っていることをそのまま表現することこそ、無理なく行える企画となる。

6.4.2 ベネフィットを考慮したイノベーション

消費者(競馬参加者)が得られるベネフィットを機能的ベネフィット・情緒的ベネフ

イット・自己実現ベネフィットで考えると、まず、機能的ベネフィットでは競馬の予想が当たる、といった、競争成績と取得する金銭が連動した、基本的ベネフィットであると言うことが大半である。

周知のとおり、このベネフィットはどの競馬場でも生じ、そして競馬以外の公営競技等に於いても生じるものであり、勝馬投票の払戻比率等により若干のベネフィットは改善されるが、差別化は難しい部分である。

むしろ、同じように競争を行っていく中で、勝馬投票の繰り返しといった機能面以外にベネフィットを備えることができれば、大きな差別化につながる。そこで考慮すべきが情緒的・自己実現ベネフィットであり、その商品・サービスの購入、消費により消費者に何らかの感情が伴うということや、自己を表現したり、生活のアクセントであったりという直接の金銭換算した価値以外の価値を生み出すことである。

例えば、一口馬主のベネフィットは、賞金の分配という機能的ベネフィットのほか、愛馬の状況報告による一喜一憂、競争での活躍や勝馬撮影、馬にまつわる家族とのコミュニケーション、他者との交流、大きな競争を勝つことでのステータス感など、多くのベネフィットが生じていると言える。

この競走馬に関する金融商品の仕組みの中に、生産から引退、余生というバリューチェーンを一貫した投資商品、例示すると引退後の行先や、乗用馬調教等を想定した、引退後保障の出資募集形態を採る商品の創出も考えられる。

これは、純粋な投資行為に含まれる費用として扱うのか、運営法人の事務的経費とすべきか、という検討事項がある。いずれにせよ、競走馬から乗用馬へという流れが今後さらに常識化することも馬文化発展に係る考察の余地がある。

このほか、ベネフィットに繋がる可能性について、自らができること、協働してできることに大別し、数項目例示する。

<項目1>：自らができること

(1) 競走馬そのものがもつ特性を活かしたケース

世間では葦毛の馬は「白馬」と思っている傾向がある。もちろん白毛という分類も存在するが、この毛色の馬に対する印象は良く、他の毛色と比較し注目度、印象で優位性がある。そこで、葦毛・白毛の限定レース「白馬の王子決定戦」「葦毛王」等を開催することで、多くの方が注目することになろう。このほか、同一種牡馬、兄弟馬のレース、出身地別の騎手対抗といった属性等の特徴を活かした取り組みが考えられる。

(2)ストーリー性から「走る意味」を重視したケース

その日、そのゲートから発するまでの各馬のストーリーを事前に大衆に明らかにする。全国高等学校野球選手権大会の放送時の学校や地域紹介のようなコンテンツを制作する。

具体的には、開催日のうち、注目する競争の各馬について、馬産地でその馬が生まれた際に携わった人たちの記憶、父母馬の紹介、若駒に関わった人たちの思い出話、馬が育った風景やその町の様子、調教した方々の声、騎乗する騎手の経歴や想い、その馬のファンの声、特別な事情(今日がその馬の引退レース)等、人・風景・馬を総合的に表現して事前に放送する等、具体的背景を明らかにする。

競争することに関しての重み、競馬ファンならずともその競争を見守ろうという機会を創設する。この取り組みにより、重賞競走だけでなく、未勝利戦や新馬戦に於いても、走ることに對して多くの者が注目することとなる。必ずしもスターホース・スタージョッキーでなくても、走る意味を創造していくことが重要である。

(3)多様性を重視したケース

陸上競技、モータースポーツなどに於いて行われている形式を導入した競争を行う。これらは実に多様であり、リレー型競争、長時間耐久競争等、安全性を考慮しつつ、従来とは異なる視点で競争を楽しめるコンテンツを整備していく。

<項目 2>：協働してできること

(1)文化的諸活動

馬などを題材とした文化・社会的活動を進める。芸術の注力先を馬のある貴重な場へと向けることで、馬の画家も多く誕生する可能性がある。大学美術関係の学部と連携し、競馬や馬術競技、諸活動を写真・彫刻・絵画等の作品として表現していく。

また、愛馬会法人ごとの馬を採りあげた、写真・記録品の展示会やファンが撮影した写真や創作物を披露する場ができることで、より自己実現のベネフィットへと繋げることができる。

事業性のある芸術活動での一貫として、馬をテーマにした芸術作品を展示販売するイベント等も多くの者の興味をひくこととなろう。これらは、歴史文化を承継していくという筆者の目的を実現するための取り組みとしては大いに効果があると思われる。

(2)他産業との連携

筆者の実務上関わることの多い服飾産業の事例では、例えば、愛馬会法人とテーラ

一・紳士服等、服飾関連業種と提携した、服飾の新たな用法の定着が該当する。

具体的には、スーツ・ネクタイ等の着こなし教室の開催、オリジナルの勝馬撮影用ジャケット・スーツ、パドック用汚れないスーツ・靴、洗いやすいフォーマルウェアの考案等である。

これらは、服飾デザインによる機能的ベネフィットだけでなく、勝馬撮影に参加を希望する倶楽部会員として守ってほしい最低限のドレスコードを維持することができるほか、ドレスコードに不安のある該当会員の悩みを解消することができ、観戦時のファッションブルさを演出する機会ともなり、多くの情緒・自己実現ベネフィットを伴う。

(3)用途開発

用途開発とは、本来の通常用途以外の使い方を考えることでもある。アイドルタイムの活用を想定し、競馬場のグリーン、ダートを利用した、痛まない工夫をしたミニゴルフ、社会活動団体への馬場等使用許可、貸ギャラリー等が考えられる。

また、ICTを活用し、横断幕・広告の電子掲示サービス等、広告機能を充実させた設備とすることも可能であろう。

6.4.3 乗馬に係るライフスタイルからの考察

乗馬倶楽部の営業形態として、一般的に休業日以外は、平日、休日に限らず概ね午前、午後、乗馬倶楽部により夜間も営業している。そこでのイノベーションについて、事業者自らができること、協働してできることに分類し例示する。

<分類1>：自らができること

この分野ではスポーツの「する・みる・ささえる」のうち、「する」だけでなく「みる」面で、エンターテインメント性の拡充、普及の可能性があるが、現状は馬術競技のストリーミング放送等が徐々に行われつつある状況である。

これを一部放映権化する等により、各中小倶楽部の競技、イベント等を円滑に放映していくことで、乗馬を「する」人以外の興味をひくようなエンターテインメント性を確立していく。夜間は競馬と同様、海外で開催されている馬術競技を視聴できる仕組みも想定する。

この担い手は、全国の各地域に立地している乗馬倶楽部となる。これが競馬との映像コンテンツの普及の仕方の違いで、ローカルな取り組みから始めていくことが大き

なきっかけとなる可能性がある。

また、他の事業者との融合やサービスの充実は、多くの可能性があり、地域の事業者との交流を促進することは、地域イノベーションにも繋がる。

それらのきっかけとして、どのような業種が日本に存在するかを想定した場合、日本標準産業分類表による業種分類のほか、独立行政法人・中小企業基盤整備機構の開設しているホームページ **Jnet21** では、業種別開業ガイドとして、多様な事業の情報が提供されており、活用が可能である。

表3 サービス業の事例の一部

サービス業	▶ 専門サービス業	▶ 飲食業	▶ 小売業	▶ IT関連業	▶ 環境	▶ 医療・福祉
• <u>外国語教室(英会話除く)</u>			• <u>1000円カット</u>			• <u>イラストレーター</u>
• <u>アロマセラピスト</u>			• <u>アロマセラピーサロン</u>			• <u>エステティックサロン</u>
• <u>インテリアコーディネーター</u>			• <u>インターネットカフェ</u>			• <u>カラオケボックス</u>
• <u>カメラマン</u>			• <u>カルチャースクール</u>			• <u>ゲームセンター</u>
• <u>クリーニング取次店</u>			• <u>クイックマッサージ</u>			• <u>コイン洗車場</u>
• <u>コインランドリー</u>			• <u>コピーライター</u>			• <u>コイン駐車場</u>
• <u>シナリオライター(構成作家)</u>			• <u>スポーツインストラクター</u>			• <u>スーパー銭湯</u>
• <u>ジュエリーデザイナー</u>			• <u>ダンス教室</u>			• <u>ダイビングスクール</u>
• <u>テレマーケティング業</u>			• <u>データ入力代行業</u>			• <u>トラック運送業</u>
• <u>ドッグカフェ</u>			• <u>ネイリスト</u>			• <u>トリマー</u>

(出典：(独)中小企業基盤整備 HP から一部抜粋)

表3は、ホームページの一部抜粋であるが、全体としてはサービス業の形態として104種類が採りあげられ、業界の動向、所要手続き、留意点、基本的な経営計画等がわかる仕組みとなっている。

これらは、主に起業用に使用されるものであるが、事業の複合化等を考える際のヒントとなり、上述の視点1,2を以て、新たな取り組みができないかという考察を繰り返すことで、イノベーションの可能性は自ずと高まる。

<分類2>：協働してできること

表3については、協働を進めることにも活用できる。例えば、これらの事業を自らのクラブの中に一部取り入れるだけでなく、どういった業種と連携をすることでより自らの事業が安定するか、ということを考えていくことで、イノベーションに繋がる。

例えば、表3の各種学習的要素を融合できないか、コラボレーションできないか、といったことを考えていくことで、自らの組織も能動的となる。

ライフスタイルの面から考察すると、服飾産業との協働の場合、近年筆者が開発に携わった乗馬用ジーンズキュロットのほか、馬術競技用の衣類を国内のメーカーが企画製造する例も見受けられるようになってきていることから、今後は、より一般社会に乗馬ファッションを普及させていくことも可能性があり、この傾向は、国内製造にこだわった、服飾文化の一つの在り方としては有益で、新たな乗馬参加者の増加に繋がる。

このほか、服飾面での取り組みとして、アウトドアウェアは、登山等その直接的な用途に使用されるほか、ファッション性の高さからタウンユースされる場合も多いことから、乗馬ウェアやアイテム類を一般のファッション向けに展示販売する機会を設け、アーリーアダプター等を獲得していくことも考えられる。

また、競馬関係の参加者との協働の余地も多く存在する。例えば、筆者の所属する倶楽部では、シャイン(2010年皐月賞、ダービー出場)、フェラーリピサ(2009年フェブラリーステークス出場)といった重賞出場馬が引退後、乗馬でも活躍している。

また、乗馬名：ハーモニー(旧シゲルスパシーパ, 2006年引退)のように、競馬時代の未勝利馬が乗馬になったのち、その才能を発揮し、乗馬ビギナーがステップアップするのを手助けしたり、時に障碍飛越の競技に出場したり、日常から予約でいっぱいの人気馬になる例もあり、競馬ファンが興味を持つ要素を多分に秘めている。

6.4.4 社会文化的活動に係るライフスタイル

地域との協働という視点であれば、特に馬に親しむ機会を設けていく面では、多くの可能性を秘めている。住民との交流により、馬に親しむことでベネフィットを生じさせるには、気軽に乗れる機会を設けていくことが先ずは有効である。

次に述べる、社会文化的活動についても、地域の特性により乗馬倶楽部がその役割を果たさなければ進展しないケースもある。乗馬倶楽部以外に活動団体が存在する場合は連携し、新たな事業を共に考えていくことも想定できる。

社会文化的活動は、馬を介した多様な活動が想定できる。図6のとおり、地域の馬事情や地域の諸問題・ニーズをヒントに地域で表現できるアイデアを基に、地域関係

者の賛同・参加を得ながら新たな事業に繋げる。事業が理念を伴う計画として徹底されていればいるほど、地域のブランド力を高めることとなる。

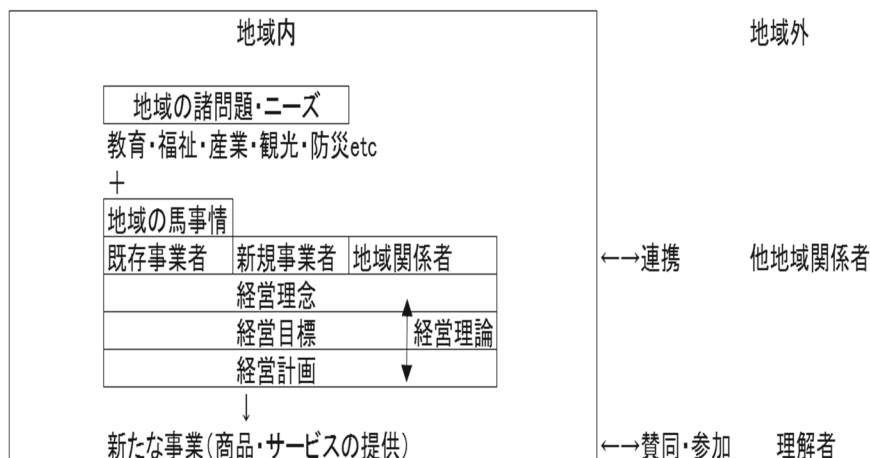


図 6 馬がかんじられるまちづくりのイメージ図

(出典:筆者が作成)

そこから、地域外の方が興味を持ち、賛同・参加が進み、また、同種の事業者と連携することで、事業を円滑にしていくことが望ましい。

筆者が各地域で展開されている馬関係の具体的事例を必要以上に挙げないのは、関係者の思考の範囲を狭めることに繋がると考えているからであり、創造性を活かしオリジナリティ高い事業を生み出してほしいと願っている。巷でいうところの、魚を渡すのではなく、魚の釣り方を教示する、という意味合いに近い。

ここでは、社会的活動の基礎的部分である、馬を介したコミュニケーションを事業とする場合のベース部分を例示する。

<取組 1>： 地域世話役の創設

地域人材の中から、乗馬倶楽部と提携し、馬に興味のある方にまず体験してもらい連絡役を担っていただく¹¹。地域の団体、事業者のほか、町内会や子供会、幼稚園など

¹¹ 筆者の周囲においても、人が幼少期に馬をみたり触った印象は長く記憶に残り、それが将来、馬に対する理解やあこがれ(大きくなったら乗馬をしたい、等)が生じ、馬に関係する「する・みる・ささえる」行動に繋がっているケースが多々見受けられる。

の関係者などに事業趣旨を説明し協力を依頼する等の方法が考えられ、上述地域の馬事情により、世話役の案内先・連携先が多様となる。

<取組2>： コミュニケーション型施設の創設

地域での新たな事業化により、馬を眺めお茶を飲んだり、乗馬体験をするスペースを創設し、パブのように気軽に子供から高齢者まで、地域の方が任意の時間に立ち寄り、会話を楽しむといったコミュニケーションの場を設ける。

これが安定し、かつ特色を明らかにしたうえでオープンな環境となることで、全国の類似施設をネットワーク化し、地域内外の交流が生まれる施設へと転換していく。

設備費用は、材料を購入し関係者で整備する方法、建設業等に依頼する方法等、目的や手法に多様性があり費用は変動的である。安全性を担保しながら、柔軟に地域関係者が協力しながら運営していくことが望まれる。

運営上の財務モデルについては、今回は明示を控えるが、理念の高さを基に、運営の賛同を得ていくことを考える方が、永続性、実現可能性は高まる。



図7 コミュニケーション型施設のイメージ図

(出典：筆者が作成)

<取組3>： 出張・併設型施設

小中学校・福祉施設など、ニーズのある場に出向き、馬に触れることができる事業活動を創設する。幼稚園などの施設に近接した位置に、教育目的などにより馬場・厩舎など目的が実現できる施設を整備し、教育の一環として取り組む。

馬に関する社会的活動の基本的部分は、馬を知ってもらいきっかけづくりが中心となる地域も多く、体験乗馬等で馬に触れる機会をいかに増加させていくか、という取り組みが多数地域共通の取組であり、「人と馬との共生」を実現するという取り組みの第一歩となる。

活動は、馬を介したコミュニケーションの場の創設であるとも言え、乗馬倶楽部の経営と比較した場合、収益性自体は低いといえるかもしれないが、社会性としては高いものがある。

ここに持続性が伴うには、前述の理念経営が成立した上で、本業以外としての取り組み、また本業化の安定手段としてのマーケティング・イノベーションによる新たな商品・サービスによる収益の想定、商品・サービス開発、資金面では寄付・クラウドファンディングなどの賛同を得ることの検討が望まれる。

筆者は、理念高い事業が、世の中にできるだけ長く存在し続けることが、関係する人々の利益に繋がることから、そういった事業こそ、持続性を保つべきであり、何らかの経営の安定化を考える必要があると考えている。

また、近年の社会性の高い事業の資金面でのトレンドを見ると、行政が施策として実施するものに投資するガバメント・クラウドファンディング等も登場しており、馬に関する事業においても地域理解が得られれば十分可能な範疇にある。

このファンドの様に、事業に行政が加わることで、さらに理念が強固なものとなり、外部の賛同に繋がることで、まちづくりに於いても大きな発展に繋がる可能性を秘めている。

また、今後日本に寄付文化が浸透し、賛同から支援、参加の考え方が定着し、社会性の高い事業に持続性を持たせる横断的仕組みが構築されることも期待したい。

7. 馬がかんじられるまちづくりのこれから

成熟化社会が到来したと言われ、かつて日本が高度経済成長を遂げるなか、夢の存在であったものが当たり前になり、現在は、国民が、夢となるものが見当たらないほど

利便性の高い社会的生活を送ることが可能な状態となっている。

さらに、所得格差が生じるなかで、個々の一定の生活感を維持するために、安価に供給される、言わば自然物からは遠のいた、消費資材に囲まれた生活も定着しつつある。

そういった国民生活の中で、いかに人と馬が共生していけるのかを考え、その場に参加することは、極限定的ではあるが、一つの間人らしく生きる方法を考えるきっかけになる、と筆者は考えている。

また、馬のことを知ってもらう機会が増えることで、住民をはじめ各業種・分野の新たなアイデアなどが生まれ、馬の役割が増加し、地域にとって非常に有益な、心の豊かさが生まれることであろう。

「馬がかんじられるまち」とは、必然的にその環境を創設するための地域理解、環境整備が求められる。還元すれば、優しい人達、動物に寛容な人達が住んでいるまち、ということ表現することにもつながる。これは、地域にとって新たな価値を生じさせるものである。

筆者は、長年の実務経験から、産業経済に限らず、社会福祉に携わる職員などの姿を見ていく中で、人が生きるということは、「状況の認識、変化の認識」を如何に感じるか、ということではないか、と時に思うことがある。

それは、季節であったり、1日の天気だったり、夜明けから日没までの明るさ、何かの出来事であったり、今自分が存在している場で、僅かでも五感で何かの変化を感じるということが、生きるということ、また、生きがいであるとするならば、人の生活において、馬達に変化をもたらし、大きな役割を果たすことができるのではなかろうかという気がしてならない。

最後に、実務的視点に立ち返ってみると、その実現においてのステップとしては、本論で述べたとおり、新たな地域を創造していく上で、関係者が共に地域を「経営する」ということを考え、理念構築から実現のマネジメント、経営理論といった共通言語を互いに備えて協働していくことは、非常に有効に働くと感じるところでもある。

そこでは、経営理念から経営計画に至る経営のテクニカルな理論教示において、地域の大学¹²が担う役割が大きいものがあるし、公的申請等、何らかの必要に応じて計画を策定する場合は、全国の商工会議所・商工会の担当者等が事業者にもマッチした指導を行っていることも注目すべき部分がある。

¹² 大学は、学問を学ぶ場というだけでなく、地域の起業家、卒業生、現役学生など、広範囲なステークホルダーが自らの経験やノウハウを持ち込み、諸問題の解決や発展の取り組みをおこなう、「場」となる傾向がある(兵庫県立大学大学院経営研究科の例)。したがって、「卒業」「修了」という過程で人が大学から離れるといった関係性では無く、社会人となってもその「場」で活動する機会は今後も増加すべきであり、高等教育機関としての基本的役割だけでなく、地域社会に何らかの影響を与える核となることが、その学校のオリジナリティ、換言すれば存在価値ともなりうる。

いずれの関係者に於いても、教示指導する側として、地域における社会貢献についての高い理念を備える必要があるし、経営計画を策定する事業者側に於いても、策定の過程に着手するまでに理念を形成することを真剣に考える必要がある。

地域を創造していく関係者は、何らかの理念を抱き、今後の研鑽に努め、各人の人間としての在り方を考え、自分を磨いていくことを基本部分に持ち、その理念を実現していくことが、まさに経営するという一つの形となって現れる。

これからの地域経営では、官民の隔て、事業規模の大小に関係なく、「経営」を共通言語として、まちの在り方や将来像について、肩ひじ張ることなく、やろうと感じた者自らが立ち上がり、愚直な計画を実現していくことが求められるとも言えよう。

8. まとめ

本稿では、馬に関係する事業が「馬がかんじられるまちづくり」により、いかなるまちに変貌をとげようとも、理念を持ち、行動を起こすことで、何らかの形で地域の心の豊かさにつながる活動を行うことの可能性を示してきた。

また、どんな規模・内容の事業であれ、関係者は、経営学を恐れることなく適用していくことで、活動がぶれのない、持続性を伴うものとなること、また経営理論を用いてイノベーション・マーケティング等の発想を持ちながら、地域協働としていくことでさらに魅力的な社会性を伴う活動となり、その諸活動が自己実現にも繋がるものであることを論じた。

筆者は本務で地域活性化の現場を知り、研究活動や診断助言の過程で中小企業の現場を知り、趣味の時間で馬について知っている。これらの諸活動が融合し、地域イノベーションを起こすきっかけづくりに貢献していくに重要性を感じているところである。

また、長年の経験から、今から当面の間が、将来を左右する地域のフレームづくりが可能な、大きなチャンスでもありながら、当面の期間に於いて、最後のチャンスであるとも感じている。

是非とも馬関係者の皆様にも、この分野での地域づくりに取り組んでいただき、馬の役割増加、次世代に馬文化を引き継ぐ可能性を考え、何かの行動を起こすことを願ってやまない。

<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特に創業の視点で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。

さらに、多くの地域関係者の皆様方、中小企業診断士の方々からも多大なるご協力を賜りつつ、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。

本稿は、速報性を重視しているため、若干読みづらい箇所がある点については、容赦願いたい。そして、私的な見解ではあるが、皆様の諸活動の一助となれば、甚だ幸いである。

<参考文献>

- [1] 安藤直子(2006)『軍馬育成における祭りの活用』東北福祉大学研究紀要第30巻
- [2] 岩手県(2011)『岩手県の馬事文化の概要』岩手県
- [3] 岩手県農林水産部 競馬改革推進室(2014)『いわて馬っこめぐり』岩手県
- [4] 岩手県保健福祉部(2010)『保健福祉年報』岩手県
- [5] 小田切徳美,広井良典,大江正章,藤山 浩(2016)『田園回帰がひらく未来』岩波書店
- [6] グロービス経営大学院(2009)『MBA マーケティング』ダイヤモンド社
- [7] 世良勇(2007)『公務員も MBA』都政新報社
- [8] 地方競馬全国協会(2016)『Racing by Local Governments In Japan2015』
- [9] 地方競馬全国協会(2016)『地方競馬のあらまし』
- [10] 塔筋幸造,小川雅弘,藤澤直武(2015)『MBA 早わかり塾ノート』宣匠
- [11] 日本中央競馬会(2014)『中央競馬のあらまし』
- [12] 日本中央競馬会(2016)『平成28年事業年度 事業計画書』
- [13] 橋詰登(2009)『農山村自治体の地域活性化診断』農林水産省
- [14] 農林水産省生産局畜産部畜産振興課(2016)『馬関係資料』農林水産省
- [15] 藤澤直武(2015)『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』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5巻第4号
- [16] 三木田照明(2016)『馬を楽しむ乗馬術』あさ出版