

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

藤澤 直武¹

キーワード：馬文化、マーケティングミックス、ファッションビジネス、理念経営、スポーツ観光、地域協働

1. はじめに

筆者は乗馬愛好家であり、なんらかの形で馬文化の発展に貢献したいと常々考え、いわば「馬が感じられるまちづくり」研究活動を通じて、様々な考察を重ねてきた。

日常生活において、乗馬や競馬等馬のいる場に出向くことは、筆者にとってのレジャーである。そして、それは何よりどのようにすれば馬と人とがより良い関係を築けるのかを考える上で、とても大切な現場のひとつにもなっている。

そうした中、現在最も力を入れていることが、馬のいる場に加え、その周りの地域をみるということ、換言すれば馬に関係した地域協働による地域イノベーションへのつながりである。

近年、馬と地域社会との関わりは、ホースセラピー等の機会増加につれ、その地域住民の健康および福祉対策強化の面から増加する一面も覗かせていることから、地域協働に関してはより広範囲分野での考察が必要であると感じ、これまでに、地域の自治体施策をそのひとつのヒントとして、産業・観光分野での可能性を例示するとともに、協働形態のモデルを示したところである（藤澤（2012）、（2013）を参照）。

そこで、本稿では、これまでの考察に基づいた上で具体的提案を行うことにしている。以下の第2節から第3節までは、産業面からの提案として、馬に関するファッション産業でのイノベーション事例をとりあげ、そこでは地元の倉敷・児島地域における「馬と人との共生」「世の中に馬と関連した生活を提案」を経営理念とする起業から地域協働

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。

が生まれているように、ゆるやかな馬文化の発展につながる可能性を論じている。

また、第4節以降では、ファッション産業同様、マーケティングの応用により観光分野での地域協働の諸活動が地域イノベーションを起こすものとして、馬に関する資源とその土地ならではの地域資源とを融合させる、ある種の企画旅行の可能性を論じている。

2. 産業部門での考察

2-1 デニムキュロットのその後

前回のレビューで紹介した、株式会社 BELIS FACTORY：ブランド名 Winmarck JEANS 代表 田中洋之氏（以下、「B社」、「T氏」と略称する）は、「馬と人との共生」「世の中に馬と関連した生活を提案」を経営理念として、2012年に国産ジーンズ発祥の地とされる、岡山県倉敷市児島にて起業している。そして度重なる試行錯誤の末、2年目にして徐々にではあるが、乗馬・競馬関係者の賛同・応援を得られるようになりつつある。

そのB社の主力商品であるデニムキュロット（商品名：Japan Jodhpurs Jeans, ジャパン・ジョッパーズ・ジーンズ、以降は「J商品」と略称する。）は、全国の乗馬倶楽部（以下、「倶楽部」と略称する。）や乗馬愛好家等に利用され始めているが、とりわけ注目すべき点は、2014年10月にフランス凱旋門賞出場馬の関係者らにJ商品がワーク用として採用されたことである。

なお、フランス凱旋門賞とは、フランスのロンシャン競馬場で毎年10月に開催されるヨーロッパ主要競走（GI）であり、近年日本馬の出場によりマスコミ等で報道される機会も多く、競馬ファンならずとも国際的なスポーツ・イベントとして有名である。

日本（岡山）生まれのJ商品が、世界的に著名な競走に挑戦する人たちをフォローできるような事態が生じることは、商品開発段階では、T氏とともに筆者も全く想像していなかった。そのため、さらにもつづくりに専念（使い手が喜んでいる姿を思い浮かべながら商品の実現にこだわる：夢を形にしていくこと）することで今後も世の中にお返しすべき、という思いをいっそう強めたところである。

2-2 効果：乗馬・競馬・一般人を繋ぐ商品の開発

J商品は、現在では微力ながら馬文化を浸透させる一助となりつつあるが、商品を市場に投入した後のT氏と筆者とのやりとりや、中小企業診断士としての助言等をマ

ーケティングミックスの観点から記す。なお、企業秘密に関する部分は割愛している。

2-2-1 Product から Customer Value（顧客価値）の視点へ

商品の品質を保つ上で妥協をしないことは当然であり、そこから商品が備えるべき要素を①乗馬での使用、②馬関係のプロユース、③ファッションブランド、という分野に区分して、それぞれの顧客価値とは何かを考えることにした。

① 乗馬での使用：ベーシックモデルの確立

商品第一号は、乗馬愛好家を中心ターゲットとしたモデルとして、筆者をはじめ乗馬関係者の試乗等を繰り返して開発された。機能的な面では、障害馬術等でシビアな機能性を求めるユーザーのニーズには完全には応えられない部分がある可能性も筆者は試乗中に感じていた。と同時に、最もベーシックで気楽に使用していただけるモデルである、とも感じ、そこに価値の重きを置いた。

商品の TPC(ターゲット・ポジション・コンセプト)を考え、専門家等の意見のみで商品化しないことも一つの重要な視点である。結果的には、ここからカスタマイズ、モディファイが行われていくことで、逆に自社商品を様々なユーザーに愛用いただくきっかけ、価値づくりとなった。ここで、留意すべき点は、当初の商品がプロト状態から品質レベルを高い水準で保つことによって、何らかの主張が世に対してできた、ということである。

② 競馬関係のプロユース

筆者の論文やT氏のソーシャルネットワークを通じて協力者が増加していき、馬関係の皆様のご協力を得る機会が徐々に増加した。もちろん、乗馬愛好家レベルで開発しているものの、ハードな競馬で使用しても相当耐え得ることが価値であると考えた。

以後、競馬関係に提供される頃には若干カスタマイズされ、当初のモデルには付いていなかったヒップポケットをつけることとし、馬の乗り手が座った状態で鞭を入れても落ちない大型のポケットスタイルへと変化した。

また、T氏は、今後の商品市場の拡大とともに想定される模倣行為について心配し始めた。そのため、筆者との関係がある弁理士を紹介することにしたが、同時に模倣されることを恐れず、T氏に対してはさらなるイノベーションを講じていくことを示唆した。今後は各騎手のデザインや機能性に対応するオーダーメイド製品等の小ロット多品種化も考えられるところである。

③ ファッションブランド

商品化イメージに至る助言では、馬に乗る際の基本的ニーズへの対応のほか、乗り終わった、その先までの対応を含んでいる。それは、「馬に乗り、終わったらそのまま車に乗り、ある程度おしゃれな店で[普通に]買い物をして帰る」ことが可能となるぐらいの華麗さを備えている、というものである。これを、果たしてどのようにして実現していくかが価値に繋がると考え、T氏と時間をかけて協議した。



図1: (左) ベトナムの乗馬クラブでの着用写真 (中) 高知競馬下村瑠衣騎手の着用写真 (右) 女性モデルが着用した一般ファッション向け写真素材 (出典:T氏により撮影した写真)

まず、[普通に]重要なのは、今穿いているジーンズは、単なるジーンズと言う部類で扱われるものでなく、乗馬に使用できるという別次元の要素を備えた服飾、となるべきということである。

これは、馬にも乗れるのだと言う「無言の自己主張」だけでなく、倉敷市児島の技術を活かした国産品であるという「品質・希少性」、そして、ファッション商品としては当然備わるべき「芸術性」という3つの要素を備えること目指したものである。

そのため、ユニセックスで使用可能なファッション性の高いモデルとして確立され、現在では定番化している。これらは、機能的ベネフィットに自己実現ベネフィットを融合したと言っても過言ではない。社会に対し、まじめなものづくりの成果をもって「世の中に馬が感じられる生活の提案」というコンセプトを実現したことに、そもそもの意味がある。

図1は、各分野別ユーザーの使用例である。男性のユーザーだけでなく、地方競馬

の女性騎手にも使用していただきながら、乗馬愛好家や一般の女性にも使用してもらえる機会が得られたことは、事業規模の点からは未だ小さいものではあるが、馬関係者と一般人がファッションを通じてつながるという、当初思い描いた経営理念を実現させるところまで近づきつつある、と言える。

2-2-2 Pricing から Customer Cost の視点へ

当初設定した価格は、一般的ジーンズ商品の価格としては若干高い部類に入るが、乗馬愛好家の衣類としては、特段な障壁となる価格でもない。よって、価格云々で勝負というのではなく、馬関係者の「モノを見る目」の確かさを信じ、納得のいく国産品を一生懸命提供していくということに尽力するよう、継続的に助言した。

筆者は診断の傍ら、服飾に関する知識を深める中で、この商品は価格を追求するのではなく、価値を創造するということがブランドの根源になる、という考えに至った。

そもそも価格とその経済価値とは密接な関係にあり、価値の創造こそが価格の妥当性を生むことになる。この商品は、ユーザー・ノウハウの蓄積、デザイナーのこだわり、製造者の高度な縫製技術等が融合した価値をも創造しているのである。

2-2-3 Place から Customer Convenience の視点へ

新たな販路拡大に向けた取組として、紹介型の試着販売を試験的に始めた。これは、まず購入者Aの紹介により購入希望あるいは試着してみたいという候補者Bに対し、会社側から数点商品を送る。つぎに気に入ったもののみの代金をいただき、気に入らないもの等をそのまま着払いで返送してもらう方式である。

これにより、商品を自分の都合の良い時間に試着できて、好きなだけ眺め、品定めした上で購入するか否かを判断できるため、この手法は好評を得ている。

加えて、倉敷市児島地区にある「児島ジーンズストリート」²は、「ジーンズの聖地」と呼ばれるエリア付近に位置し、多くのファンが実際に商品を手にして購入できる機会を設け、プロダクトアウト型の地域が顧客コミュニケーションの機会を大幅に増加させているが、この商店街の入口に立地する「kojima market place」において、2014年からJ商品の取り扱いが開始される等、B社の取り組みが徐々に地域と連携しつつある。

さらに、関東方面での販売協力者等を徐々に確保しており、顧客の購入の利便性も

² 地元メーカーや児島商工会議所による協議会が旧味野（あじの）商店街の空き店舗等の再整備を行い2009年からスタートしたもので、現在約30店舗のジーンズ販売店舗等が立地している。

高まりつつある。ネット関係では、地方新聞社が厳選した商品を取り扱うサイト「47CLUB（よんななクラブ）」で販売を行っている。現在は、さらなる購入利便性を高めるため、再度ネット販売のシステムを構築していくことを模索している。

2-2-4 Promotion から Customer Communication の視点へ

販売システムの構築の他にも、持続的なプロモーション手法についても助言している。ブランド価値を高めることを目論んだビジネスでは、長く続けるほどその存在価値を高めることができるからである。

直近では、T氏本人による営業活動において、昨今のソーシャルネットワークシステム（SNS）も活用することで、全国にいる乗馬愛好家によるユーザーコミュニケーションが生まれ、国内外でキュロットを着用して乗馬している姿などがそれぞれ自然にアップされるようになってきた。

T氏は、SNS活用の利点について、「作り手が『これすごいんです、おしゃれです』とアピールしても、うそくさいだけ。それよりは、使用していただいているみなさんが、『これ良いよ、こんな風に使っているよ』、と言ってもらう方が何倍も真実味がある。そして、そうなるように、商品のレベルを上げないといけない」と語っている。

彼の発言のように、昨今では売り手からの発信でなく、企業とユーザーとのコミュニケーションを創造することがマーケティング分野では重要になりつつある。

今後は、ネットから現実へとコミュニケーションの展開を考え、例えば現在愛用していただいているキュロットユーザーの催しなどにより、ユーザー間のコミュニケーションを円滑にする取り組みを進めることで、結果として、馬文化に少しでも貢献していくべきものと考えている。

以上のように、当初は4P（Produce-Pricing-Place-Promotion）の視点から開発した商品が、サービスやコミュニケーションをも含む4C（Customer Value-Customer convenience- Customer Cost- Customer Communication）の融合に変化していったことが明らかとなった。これは、当初から計画的になされたものではなく、現実的には試行錯誤の中で変化していった成果として位置付けられる。

3. 経営理念とものづくり

3-1 経営理念の重要性

T氏の一連の活動は、馬に関する新たなものづくりに概ねつながっている。その要

因としては、馬への関わりを重視した経営理念がもともと明確であったこともあり、ものづくりを通じて、馬に関係する人々の理解、協力が得られることで事業活動がぶれないで促進されているからである。

そもそも経営理念とは、その企業の存在価値を表すものである。理念自体は、個人の歴史・信条、倫理観、その関わってきた社会・自然等から自ずと確立されるものであり、経営理念ではその人としての生き方そのものであり、いわば経営者の「人間性」、あるいは「器」の顕れとみなすことができる。

実際に起業し経営理念を重視するということは、理念無き企業経営と比較すると、実現させなければならない目標があるためにそれなりの困難が付きまとうことになる。しかしながら、かかる困難に立ち向かうことで、創造的なイノベーション精神の高揚などの副産物を生じる可能性もでてくる。

この差が延びる企業といつまでも変わらない企業の違いのひとつとしてあげることできる。

経営理念は「きれいごとである」と、その言葉から逃げる経営者は、その経営を終えるまで、自らが行った経営の過程で「きれい」な要素を決して見つけることはできないのである。

人生のほぼすべてを「経営」する時間に捧げていたとすれば、その人生を振り返った折、そこには「美学」と呼べるもののかけらがひとつもなかった、ということになってしまうであろう。加えて、利益のみを重視した経営では、その利益が無くなると途端に企業の存在価値を失うことにつながることもなる。

今回の事例では、経営資源に余裕が無くとも理念を持った経営が行えることを少なからず実感することができ、経営理念を発端とするマーケティング活動の好転が見受けられた。若者がベンチャーとして経営に参画するには、その経営に差別化させることが困難と思える業界の場合は、特にイノベーションを起こすことが必要になる。そして、運よく実現につなげることができるのは、一般に、千に三つぐらいのケースしかない、と言われている。

こうした状況の中で、B社が事業をなんとか進展させることができつつあるのは、(ものづくりにおける夢を形にするという意味合いで)馬に関するライフスタイルを提案したいという事業者側の理念に基づく商品が馬関係者との間に共通理念を生じさせたからである。マーケティングは、もはや「売れる仕組みづくり」の範疇におさま

らないことは周知である³が、社会的価値創造に至る事業活動という、少し未来を見据えた企業経営が今後も重要である。

筆者はこの微力ながら理念高いB社の経営を少しでも良くなるように応援したいと思っている。

3-2 ファッションにおける、ものづくりとはどうあるべきか

3-2-1 ものづくりのあり方

今回のJ商品の後部ベルト通しに縫い付けているタグは、日本らしさを表現すべく畳縁の材料で作られており、それを少しめくると、小さな字で「大吉」と書いてある(図2を参照)。これは、筆者とT氏が開発の話をすすめる中、馬に携わる人がいつも安全で、幸運な日々が続くようにと願って目立たぬようにデザインしたものである。

このデザインを真似ることに、何らの意味はない。たとえ真似をしたとしても、どういった心持ちでものづくりに徹するか、という精神的なものがその成果である商品には決してあらわれないからである。

現在巷では「イノベーションごっこ」、「まちづくりごっこ」のように、自らが著名人や成功事例に触れ、あるいは恵まれた環境の下で実態の伴わない考察を繰り返す場に臨むことで、何かを「生み出している気分になれる」という機会を得ることは決して少なくない。しかしながら、そこではイノベーションは起きていない。

真に「もの」が生まれるということは、当事者の人間の創造力を発揮する際に、ある意味命を削るような覚悟で、ものづくりに挑むエネルギーがあるか、購入する方に対しての想いを込められるかどうかということと深く関係している。これを理解することができないと、他人のアイデアをタダ同然のものだと思うことにもつながる。

とりわけ、今後クラウドファンディングなどのソーシャル・メディアを通じて、様々な形で自らの実現したいことを世に示すことで、インターネットを介し不特定多数の消費者からの賛同、出資を受け、支援されていく環境が増加しており、「正直者は報われる」ことが実現される良き時代の到来を喜び、豊かな創造性の開発や崇高な経営理念の実現を重視していくべきである。

³ 公益社団法人 日本マーケティング協会の定義(1990)によると、マーケティングとは、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としている。

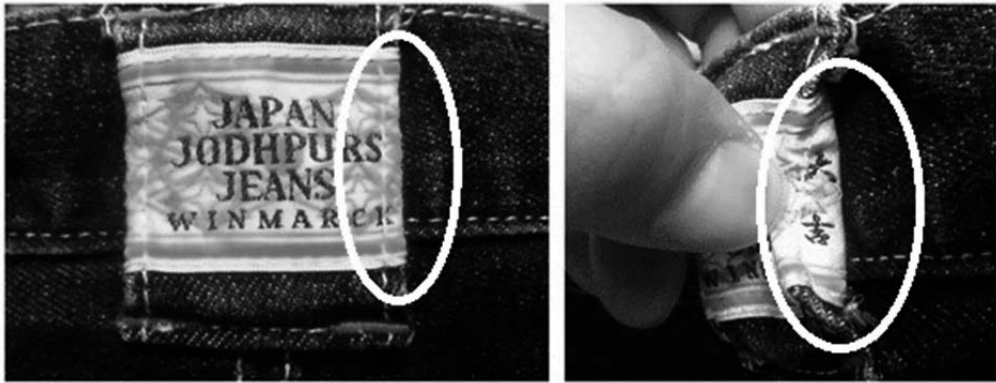


図 2: 商品後部タグの拡大写真 (出典: 筆者が撮影)

3-2-2 ファッションにおけるものづくりのあり方

ファッションビジネスは、その芸術性だけで成立するものではない。だからと言って、ビジネスに特化してしまうことにその存在価値があるのだろうか。

ものづくりは、理念をもとに、そこに精神や歴史、その他何らかの強い想いがこもってこそ成立するものである。それを取り扱う、販売までのバリューチェーン関係者においても、同様の想いを共有できることが重要なのである。例えば、エルメスやグッチ等、多くの著名なファッションブランドは、実は馬との関連性が決して低いものではない。

日本ではスポーツのポロチーム数は極少であるにもかかわらず、ラルフローレンのブランド商品には人気であるし、実際に販売されている乗馬デザイン風のブーツと例えば、実際に乗馬の使用に耐えうるものは少ない。

一般的に日本では馬に乗って使えるという本来の機能やポリシーを備えた上で、馬に関連するファッションブランドとして取り扱っている企業はほぼ皆無である。

洋服の歴史を辿れば、その形状自体が乗馬の機能的影響を大きく受けていることが明らかであり、服飾は、着る人のニーズに沿ってデザインされるべきであることを歴史は物語っている。

日本のファッション産業の魅力における一つの欠点は、ブランドの信念や、そのブランドに賛同することで、将来創出するかもしれない歴史・文化的価値のようなものを消費者が想像できないことにある。また、企業側がマーケティング活動によって把握しているつもりのプロダクトアウト型商品を開発し、それを世間に出してしまうところにもある。

ファッションブランドの存在価値の一つは、ユーザー側の視点では、着る人が自信を持ち、社会に対し何らかの主張をすることで自分の存在価値を出すことが可能となることである。

一方、提供側の視点では、ある一つの繊維の造形を通じて歴史が続いていくような、そこに何らかの魂を宿らせることである。この視点の両立によってこそ価値が確立されるものである。

そして、服飾と言うのは、無言のまま、人間と生活・運命を共にするものであり、B社商品は、今後雨に濡れ、泥だらけになった乗り手とその厳しさを共有し、フォローするものにならない。と同時に、どこに寝転んでもそれをやさしく支えるものにならない。これらを実現することにより、人間と服飾とのパートナーシップの関係がさらに深まるものであると確信している。

今後の展開においては、さらに馬文化が裏打ちされたファッションブランドを確立すべきである、と筆者は以前から助言している。そして、このポリシーは、ほとんどの日本人からは理解されず、多くの労力を伴うかもしれないという点は危惧されることであるが、そこにファッションブランドとしての存在価値を考えた場合、おおいに可能性を秘めており、飛躍が期待されるところでもある。

4. 今後の地域イノベーションに向けた経営マネジメント

4-1 経営戦略の策定

ところで、T氏はCSR（企業の社会的責任）の視点がかつとも強い方であり、繊維関連での技術を学びたい留学生に対する支援活動の他に、ポタリング（ぶらり旅）や倉敷・児島地域に馬車を走らせ、ジーンズの製造現場等の観光資源を融合するなど、自社のビジネスにおいて間接的に関係する企画にも興味を示している。これらは、自社ができることと地域と協働してできることの区別が必要になってくる。

色々な事業に取り組むことも新鋭の起業家の裁量・特権ではあるが、本業との関係も考えなければならない。そこで、今後、経営資源（ヒト・モノ・カネ）をどのように配分していくかを明らかにした経営戦略を構築することにした。

この効果は、無駄な投資、あるいはエネルギーを削減していくことに役立ち、実際手掛けようとしている事業活動においてもそれが直接的かあるいは間接的なものになっているか、という視点を生み出す可能性が高いと思われる。

このように、経営理念を維持していくための経営目標、それを具現化する経営戦略

を明確にすることで、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、ということ単なる思い付きに留まることなく、企業側が創造的主体者として消費者の満足する夢を形にしていく時代になっているのである。

4-1-1 I社の経営戦略

ここでは、以下のように、I社の経営理念、経営目標とともに、商品/市場マトリクスの戦略別の概ねの事業例を記しておく。

経営理念

馬と人との共生/世の中に馬と関連した生活を提案

経営目標

倉敷児島地域の繊維産業と連携した関連商品の開発と普及
 地域資源を融合した観光施策の提案(馬車など)
 地域産業の振興に繋がる担い手育成などの社会貢献

経営戦略

| 市場浸透戦略 | 市場開拓戦略 |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| 既存製品:ファッションブランド確立 | 国内:顧客コミュニケーションの充実 海外:販路拡大策 |
| 製品開発戦略 | 多角化戦略 |
| 国内:馬産地でのニーズ対応 海外:各競技種目ごとのニーズ対応 | 他の運動機能商品の開発 |

図3: B社の経営体系の例 (出典:T氏が作成)

まず、市場浸透戦略では、デニムキュロットの良さを乗馬愛好家以外に提案できるファッションブランドの確立をさらに目指す。つぎに、商品開発戦略では、エリアは北海道、東北等が中心となる。

地域の競馬(ばんえい競馬等)やハードな使用に耐えうる繊維の活用機会を調べ、馬の産地等での業務利便性を高める服飾ニーズにデニム商品での対応の可能性を検証することも考えており、地域の馬文化を学ぶことを含め、T氏は現地での諸活動に大いなる熱意をもつようになっている。

いずれにせよ、B社として今後地域の繊維産業と協力し、連携していくことが重要であり、B社の発展だけにとどまらず、専門性の高い分野での服飾製品の開発力等を地域が保有することで、活力向上に繋がる可能性がある。

最後に、市場開拓戦略では、海外展示会に向けたプロモーションやネット販売の再構築、あるいは競馬ファン向けのJ商品のプロモーションを強化することになっている。

全体としては、馬文化に触れ、それらの良さを融合したデザインを今後の商品化に活かすこととなるが⁴、これらの事業活動を行う人的資源をどう確保していくかという点で、現在のファブレス型経営の利点と比較し今後検討する余地がある。

馬文化において、ファッション面でイノベーションにつながる要素は、依然として多く秘めており、こうした戦略の明確化は自分のやろうとしていることを「見える化」することにもつながるものである。

図3の様に、絵に描いたモチのような計画を作るよりは、ブレない計画づくりに努め、その上で関係者に「やろうとしていること」をわかりやすく伝えていくことこそが実践上極めて重要である。

4-2 個人事業から始まる地域イノベーションに向けて

この商品には、乗馬と競馬の融合、さらには一般社会における馬に身近な関係ができるといった、果たすべき役割が生まれつつある。この馬文化が裏打ちされたファッションブランドの構築という視点は、地域というだけでなく、ほとんどの日本人からは今の段階では理解されないかもしれない。

しかしながら、地域協働から発展し、急速に広まっていく可能性があるアイテムも、依然として日本には存在することが明らかとなった。

筆者の感覚では、これはまだ序の口にあると思われる。今回の事例の様に、革新的アイデアを地域の企業が創造し、そこから連携してモノづくりを行うということが重要で、決して、誰かのアイデアの発生を待つことを意味しておらず、そういった姿勢では地域は発展しない。

地域の実情からこの課題を当面解決するものは、筆者は新たな理念高き起業であると考えている。リスクを背負いながらも事業化を目指す、斬新なアイデアが伴わなければ、この地域におけるイノベーション機会は少なくなる。

そこでは、いわゆる模倣ネタ待ちの状態が続き、結果としてその地域産業の体質を強化することにはならず、いわばアイドリング燃料がいつまで持つのかという話になりかねない。

⁴ 岩手県の行事「ちゃぐちゃぐ馬こ」においては、各家庭が自ら刺繍した細工物を纏った馬が行進するが、例えばこの行事で使用される飾りは、非常にデザイン性に優れ日本の精神文化の表れであり、慎重に取り扱いながら、今後ファッションにとりいれることも有益であると筆者は考えている。

児島地域の「作り手」としてのポテンシャルは相当高いものの、已然として持続的イノベーションの域で物事が進んでいるように感じられ、崇高な理念、エネルギーをもって、従来までの常識にとらわれず新たな取り組みに着手しなければならない⁵。

また、繊維産業に限らず、多様な中小企業が存在するという事は、馬に関連したイノベーションが起きる可能性は国内諸地域に内在しているということであるが、ここでは、動物と人との関係性を重視して、動物をいたわり、尊重し、決して急速に進めるのではなく、進度のゆるやかなイノベーションを期待したい⁶。

具体的には、各地域の住民や中小企業等の地域諸活動からグルメ、アクセサリ等、馬に関する新たな商品・サービスの開発が徐々に行われていくという過程を通じ、新たな地域の魅力が生まれると同時に、馬文化の浸透に繋がっていく流れであるが、次節の観光コンテンツの要素としてもその産物が重要な要素となる。

5. 観光部門での考察

5-1 これからの観光のあり方

次に、馬に関する随所を訪れる過程で感じた、馬文化発展における観光部門での可能性について若干の筆者の提案を交えて論じていく。なお、単なる提案という形でなく、業界の視点や実現可能性の高さをもって論じるために、筆者は国内旅行業務取扱管理者の資格認定試験を受験し、2014年10月に合格したところである。

これからの観光は、従来型の観光資源に加え、新たな魅力を融合した観光施策が重要であり、そのための規制緩和も進んでいる。それは、国の諸制度からも読み取ることができる。

旅行業法の規定によると、国内旅行業は、本邦内・外の旅行、また募集型・受注型といった企画旅行の取扱いの可・不可などの区分により、第1種から第3種旅行業にわかれる。

営業保証金や基準資産といった登録要件が段階的に定められているところ、2013年施行の改正旅行業法では、新たに地域限定旅行業が創設されることになった。

⁵ 現在B社が行っている事業が、馬を通じた地域イノベーションに繋がることを期待しているが、これからの児島地域のジーンズ産業については、馬関係に限らず、あらゆる分野での可能性を見出していかなければならず、未だそこは未着手ゆえ、その分可能性を秘めているという見方をしていきたいと思う。

⁶ たとえば、エコ活動としても随時で見られる古新聞の鞆などは、競馬新聞においても可能であろう。前述のJ商品の事例も地域の代表的繊維産業が馬に関する新たな地域商品の開発に繋がっている。要は、馬関係の資源にまだ触れていない人が世間には多いということであり、地域協働により多くのアイデアを出し合うことで魅力的な商品・サービスを生み、結果として地域の魅力を高めることに繋げることができる。

これは、隣接市町村における企画・手配旅行を可能とする旅行業者を創設するものであり、営業保証金・基準資産額共に100万円が要件となり、比較的参入が容易になっており、この制度により、地域の細やかな魅力を知る旅行業者の企画力が発揮され、着地型観光⁷の推進が期待される場所である。

また、2011年に策定されたスポーツ・ツーリズム基本方針（観光庁）では、スポーツとツーリズムを融合し、地域公共団体や関係団体等が連携したまちづくり等により、より豊かな日本の観光創造に繋げることが目的とされている。

その中でも、検証すべき要素として①スポーツツアーの商品化に向けた検証、観るスポーツ、するスポーツと周辺観光とのツアー②スポーツツアーを売り込む国別の戦略③情報提供による行動喚起④訪日外国人旅行者の受入環境の整備⑤国際大会・合宿の招致開催⑥地方及び海外でのスポーツ・ツーリズム推進、が掲げられ、経済効果を考慮しつつ、国内外のマーケティングを強化すべきこととされている。

とりわけ、馬関係では、競馬が「観る」スポーツとして、国際対応力を現時点である程度備えているとされているが、少し視野を広く「馬にかかわる」ツーリズムとして捉え、さらに魅力的な募集型・受注型企画旅行に関する新たな提案が可能である。

また、様々なスポーツのうち、海外で乗馬はメジャーなスポーツであり、欧米のほか、アジア圏では近年中国富裕層の乗馬参加率が高まっており、馬の話ができるということは、今後国際的なコミュニケーションの要素として重要であり、スポーツ参加者のほか国民が日本特有の馬、乗馬ライフ、歴史文化等を知り、それを伝えていくことは非常に有益なことである。

以上を踏まえると、観光分野のイノベーションでも、J商品の開発と同様、マーケティングの視点を採りいれて、馬分野での時勢に乗った方向性を示したい。

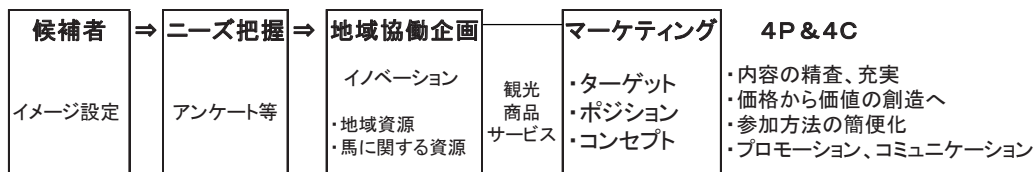


図4: 馬に関する観光マーケティングの基本的フロー
(出展: 筆者による作成)

⁷ 旅行者を受け入れる地域側が地域観光資源などを活用したコンテンツを旅行者に提供する旅行形態。

図4のように、対象者のニーズを把握し、第2節で例示した4Pや4Cといったマーケティング的視点を入れ地域資源と馬に関する要素を融合することとし、馬に関する基本情報や活用可能な資源を確認しつつ、核となる地域協働によるイノベーションに繋げる道筋を論述する⁸。

5-2 日本の馬について

国内全体としては、北海道・東北地方で生産された馬を都市部において競馬や乗馬に使用するというのが概ね現在の傾向である。

日本人は古くから馬に乗っており（B.C.500～）、馬を軍事・輸送（主に～1950）・農耕（主に～1970）の用途として利用した経緯がある。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、北海道和種（どさんこ）1,600頭のほか、木曾馬（長野県）など7種が平均80頭規模で各地域において保護活動がなされている。

現在は、日本の馬81,376頭（2010）の大半が競馬で使用され、近年7万人前後で参加者が推移している乗馬を併せスポーツ利用が大半で、その他農用のほか近年NPO等を中心に、障害者乗馬などが徐々に増加している。

表1:日本の馬のスポーツ利用の現状

| | 軽種馬 生産頭数 | 競馬場数 | 競走馬 飼葉頭数 (軽種馬) | 乗系馬 生産頭数 | 乗馬クラブ数 | 乗用馬頭数 |
|-----|-------------|------|----------------------|-------------|--------|--------|
| 北海道 | 6,630 | 4 | 中央競馬 7,975 | 105 | 22 | 246 |
| 東北 | 99 | 4 | | 41 | 11 | 187 |
| 関東 | 24 | 6 | 地方競馬 11,057 | | 124 | 2,587 |
| 北陸 | | 1 | | | 7 | 135 |
| 東海 | | 3 | | | 22 | 412 |
| 近畿 | | 4 | | | 32 | 879 |
| 中四国 | | 1 | | | 24 | 300 |
| 九州 | 72 | 2 | | | 29 | 385 |
| 沖縄 | | | | | 2 | 19 |
| | 6,825 | 25 | 19,032 | 146 | 273 | 5,150* |

2012年統計数値,単位:頭、場、施設

(出典:農林水産省「馬関係資料」から所要箇所を抜粋し、筆者が加工したもの⁹)

⁸ 馬関係でおこなわれている企画旅行について現在行われている主なものを紹介すると、国外旅行ではフランス凱旋門賞等著名レースの観戦ツアー、モンゴルの草原トレッキングツアー、国内旅行では、競馬場を訪れる解説付き旅行等がある。

⁹ 乗用馬頭数については、公益社団法人全国倶楽部振興協会の調査による業界団体加盟規模の数値であると考えられ、

表1のとおり、国内の馬は、大半が北海道で生産されている。競走馬は、年間約7,000頭程度が新規登録（中央競馬約5,000頭、地方競馬約2,000頭）されているほか、日本中央競馬会の10競馬場、14の地方競馬主催者競馬場で使用されている。乗用馬は競走馬（サラブレッドから）の転用が多いことが、乗系馬生産頭数と飼養頭数の比較から明らかである¹⁰。

日本では、乗馬は高貴な趣味、競馬はギャンブルといったイメージに概ね二分されているが、両者はそれぞれ「する・みる・ささえる」の機会バランスが異なるだけであり、馬を介して人が何らかの活動を行っているという面では共通点がある。

例えば、競馬ファンが乗馬をおこなうことで、「みる」から「する」に近づくことができるし、乗馬愛好家が愛馬会法人への出資（いわゆる一口馬主）などにより「ささえる」機会に触れることも出来ることから、それぞれを区分して捉える必要は無く、将来的には分け隔てなく、ゆるやかに融合されていくことが馬文化の上では理想であると筆者は考えている。

5-3 観光資源の融合の手法考察

5-3-1 地域特性の把握と協働による観光

日本の場合は馬に関する歴史があるものの、現在は馬が感じられる地域が多いとは言えない状況にある。馬文化に何らかの形で関連する観光企画を行う際、その地域特性を把握するための単純な第一段階のフレームは以下のとおりである。

各地域により馬文化の浸透度が異なるため、まず観光企画としての初期的な活用可能性、可能な進捗ペースを地域ごとに検討しなければならないことから、最も単純な尺度を以下の表で示す¹¹。

表2：地域における馬文化浸透度合の簡易尺度

| | | 歴史的習慣 | | 馬による社会的活動 | | 乗馬施設 | | 競馬施設 | |
|--------|---|-------|---|-----------|---|------|---|------|---|
| | | 有 | 無 | 有 | 無 | 有 | 無 | 有 | 無 |
| 地域への浸透 | 有 | | | | | | | | |
| | 無 | | | | | | | | |

(出典:筆者による作成)

過去の同類統計から国内規模で800クラブ、15,000頭程度の推定も可能である。

¹⁰ セルフランセ等乗用専用種の輸入は全体の各1割、岩手県遠野市等で生産される乗用馬も同様に約1割程度である。

¹¹ 各項目を定量的判断で捉えることも可能であるが、地域で一般的な方が使用し活動に役立てる観点からは「強い・弱い」「○・△・×」など単純に捉えると良い。

初段階としては、馬と人が関わった歴史があるか、流鏝馬（やぶさめ）等伝統行事など文化があるかに始まり、馬産業や社会性の高い活動が成立しているか等の社会的活動の程度、次に乗馬・競馬の体験が可能かという視点であり、それらにどの位地域の人が関係し、浸透しているかという視点を持つことで、地域馬文化の基本的浸透度を把握することができる。

これに加え観光企画の立案に資するため、資源掘り起しに使用できる、関係図を例示する。現在の日本で、馬とそれを支える人と設備がどのように関係しているかを概ね表しており、「する・みる・ささえる」の概要を示しているとも言える。

人の業務は馬の用途に限らず共通のものが多く、筆者はこの図中の要素は、障壁無く融合されていくべきだと考えている（図5を参照されたい）。

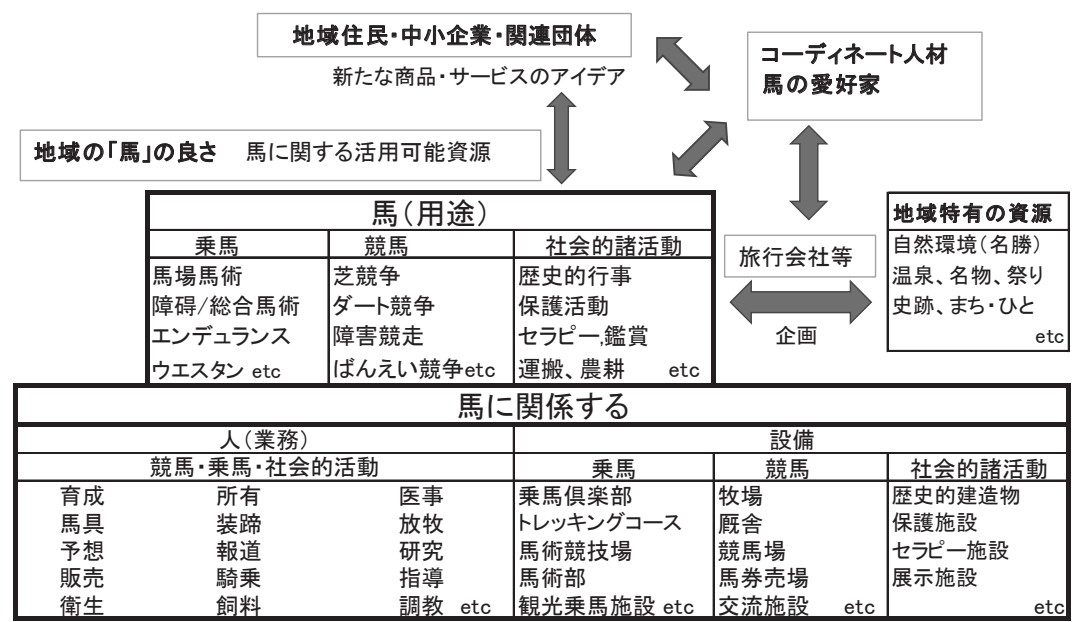


図5: 地域イノベーションに向けた馬に関連する活用可能資源と地域協働企画のイメージ
 (出典: 筆者による作成で、各資源は順不同)

まず、参加者が一般的に馬の活躍する場として目にする、乗馬・競馬・社会的諸活動などは基本的コンテンツとなる。それを支える馬に関する業務を一般人が目にする機会は少ないが、それぞれの職場を見学することに大きな魅力が秘めている。

例えば、育成面では岩手県に見られる「曲がり屋」では、古くから馬と人との共同

生活について建築物を通じて感じる事ができるし、馬に関する道具を使用し、馬の蹄を削り、蹄鉄を打つという作業、また、道路を走る「競走馬輸送中」と書かれた車両に、実際にどのように馬が格納されるのかということを見ること等も産業観光に準ずる貴重な機会であり、大いに興味をひかれるところであろう。

牧場、厩舎や付帯施設等の見学は、馬場・ラチなど諸設備が一般にとっては全て興味深く、馬が活躍する場を如何に安全・安心な状況にしているかという理解を深めることができる。

そして、諸地域においては、基本的地域資源（独自の観光資源）を備えている場合が多い。一般的に観光資源とされるものは、山や海と言った自然環境（名勝）、温泉、名物、祭り、史跡などであるが、さらにはそのまちやひとの魅力等多くの資源がある。

つまり、図5の要素に如何にそれら観光資源を融合するかが企画旅行等の実現可能性を高めることにつながる。

5-3-2 コーディネート、地域協働の重要性

基本的地域資源の他に、図5の様に馬関係の分野で専門に特化している有益な資源が多数存在していることは、上述の考察のとおりであるが、それらのコーディネート業務については、元々極めて職人的な面も強く、対象となる当該地域も離れていたりするため、現状ではコーディネートされる機会も少なく、コーディネートをする者もほぼ存在していない状況にある。

このことは、観光アイデアが実現せず、折角の資源が眠っている、まさに宝の持ち腐れの状況に繋がっている。そこで、観光のプラットフォーム作りの前段階として、コーディネート人材の確保育成が極めて重要になる。企画の実現においては、馬を知る者、愛着を持つ者が最低1名必要になるということである。

単に旅行に可能性があることを論じただけでは実現可能性に乏しい。この実現は、人的部分に起因することが明らかであり、そこを具体的にどう解決するかという何らかの可能性ある提案を示すことが重要である。

そこで、本稿では、地域で新たな取組が生まれるための人材育成プログラムの一例を示す。ここでは、受け入れ機関の候補として地域の倶楽部が果たす役割が数多く存在する。というのも、倶楽部は騎乗技術の習得の場でもあり、馬との接し方や知識の習得機会でもあり、乗馬参加者がコーディネーターとなることで、馬を知らない地域関係者の初期的な認識不足による安全上のトラブルを防ぐことができるからである。

馬がかんじられるまちづくりコーディネーター養成講座

地域資源と馬に関する資源をコーディネートして、新たなまちづくりに貢献する人材育成を行うため、地域乗馬倶楽部等の協力を得て、理論と実践を融合した講座を開講する。

| I 理論編 | | |
|---------------|--------------------------|--------------------|
| 科目 | 主な内容 | 主な講師(協力者) |
| 1 馬の基本的知識 | 馬の生態、歴史等 | 地域団体、大学、研究機関 |
| 2 馬の役割と関係する仕事 | 現在の馬の役割について | 馬業界関連団体、騎手、NPO関係者 |
| 3 乗馬の指導技術 | 乗馬全般、安全性、指導に関する資格について | 指導に関する有資格者等 |
| 4 地域コーディネート | 地域資源の活用法 | 行政、大学、地域の商工団体 |
| 5 企画・提案力 | マーケティング 商品・サービスの企画提案力 | 大学、中小企業診断士 |
| 6 旅行業の基本的知識 | 旅行業の概要、現状 | 地域旅行会社、宿泊業者、観光関連団体 |

| II 実践編 | | |
|------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| 科目 | 主な内容 | 主な講師(協力者) |
| 1 乗馬実習 | 基本的騎乗技術、馬具の確認 指導上の留意点 | 指導に関する有資格者 |
| 2 馬による社会貢献実習 | ホースセラピー等の運営実習 | NPO代表者、実施団体 |
| 3 馬関係施設の運営 | 乗馬倶楽部等での運営実習 | 乗馬倶楽部、馬業界関連団体 |
| 4 競馬体験 | 競馬場の施設見学 レジャー施設の全体的把握 | 競馬関係者 |
| 5 地域コーディネート・企画実習 | 地域資源と馬の融合企画 (商品・サービス・観光) | 地域住民、旅行者、商工・観光関連団体、NPO、馬業界関連団体 |

図6: コーディネーター養成プログラムの例 (講師は順不同)

(出典: 筆者が作成)

図6の様に、まず理論編で、馬に関する知識を深めていき、実践編では、馬が活躍することについて現場の視点で考える機会を設け、そこからさらに地域と連携し、共に考えることで、新たなまちづくりに繋げるきっかけづくりとなる人材が生まれることを目指したものである。これらプログラムを基に、図5の馬に関する資源を取捨選択して科目を構成することで、より魅力的な講座となることを期待したい。

そして、参加者の中からコーディネート人材を掘り起し、その能力を高めることを支援するプログラムを講じ、ここに如何にして地域の中小企業や住民などが参画し、ノウハウやアイデアを融合していくことが重要になってくる。

本講座修了者が各地域のニーズに応じて連携をすすめていくことを第一段階の目標としているが、身近なものが如何にして外部から価値を見出されているかを相互理解し、まずは小さな成功事例をつくることを目標に、興味を持って訪れた方へのおもてなしとなる、「思い出・お土産」づくりをすることから始めることが大切であると考えている。

5-3-3 企画旅行で踏まえるべき要素

馬に関する歴史は古く、今後もブームというよりも持続性の高い取り組みが求められ、地域においては確実かつゆるやかに馬文化が定着する取り組みを重視すべきだと筆者は考えている。立地環境等からすべてを一地域にそろえることは困難ではあるが、上述を基にして、コーディネーター人材等が活動の中で最低限備えるべき企画旅行のポイントを紹介しておく。

① 特定地域におけるポイント：地域限定型観光コンテンツへのこだわり

- ・馬の歴史：地域の馬の歴史についての感動やインパクトと地域の良さを融合する。
- ・馬文化：地域を巡ることで馬文化に触れる時間を過ごすことができる仕組みを作る。

所謂ふるさとの風景やまちなみが減り、観光資源が画一化していく中で、馬資源はその地域の変わらぬ特色を示すもの（社会性を備えた差別化要素）であり、イノベーションが伴うことで大きな魅力となる。というのも、馬の世話等を行い維持するには大きなコスト負担や責任等があり、一般人が安易には取り組めないという独自性があり、その地域のポリシーをも示すことに繋がる場合もあるからである。

事例としては、大阪府四条畷市は、海外から日本に初めて馬がやってきた地であり、歴史に触れる旅に乗馬を融合する取り組みを大学等が地域協働のケースや、岩手県では、伝統行事のほか、馬とのふれあい事業や「みちのく馬検定」等コンテンツを把握・活用したコミュニケーション機会を創設しているが、こういった地域では、馬関係の観光企画への早期着手が可能である。

もちろん図5の様に、他地域でも資源の掘り起しで新たな取り組みが生まれる可能性がある。これに他の観光資源を融合し、地域全体の魅力を高めていくことのほか、そこから新たな観光の実現につながるような、馬関係のイベント、シンポジウム等、今後の馬文化発展の一助となるツールを備えていく必要がある。

そして、各地域で限定的な取り組みが確立する過程で、その地域の馬文化の特長が明らかになることから、地域の馬文化の相互理解を進め、それらをつないでいくことで、馬に関する広域観光も実現することとなる。

② 国内旅行企画のポイント：バリューチェーンの活用

- ・競馬（例）：馬産→育成→装蹄→調教施設→競馬場→厩舎→養老牧場等、流れの要素選択と組み合わせ
- ・乗馬（例）：馬産→育成→馬具店→倶楽部→競技会→養老牧場等、流れの要素選択と組み合わせ
- ・競馬、乗馬の各要素選択と組み合わせ

先の図5中、馬に関する活用可能資源に基づいて、地域を越えた要素を取捨選択し、組み合わせることを初段階から想定した広域な旅行となるが、これに上述の地域性を融合することで、魅力を高めることができ、相当多くの組み合わせが考えられる。

例えば、競馬の場合、馬の生産牧場を見学後、育成・調教の様子などを見学することで、実際に馬が走ることのほか、どのようにケアされ、余生を過ごすのかを一貫して体験できる機会を設けることとなるが、時期的・地域的条件から要素の選択・組み合わせが必要である。さらに競馬と乗馬を融合し、倶楽部での乗馬体験等を融合することで、より魅力的な企画となる。

また、各馬関係の施設は、直接的業務以外に一般参加者が魅力を感じ、コミュニケーションをとるための取り組みも検討の余地がある。

今後は、ソーシャルビジネスのように社会性のほか、ある程度の事業性・革新性を備えることが重要で、決して金銭を得ることは恥ずることではなく、消費者が納得して逆に対価を支払える何かを創設することが、馬文化発展を win-win の状態で進めることに繋がると認識すべきである。

そして、各施設においても利用者のニーズなどから訪れて楽しい施設づくり、幾らかの消費を伴うことが自然になされる環境づくりが望ましく、マーケティング的視点で組み合わせるべき商品・サービスを考え「買いたい、行きたい、行って良かった」場となっていくことが理想である。

③ 海外観光客向けのポイント：地方インフラの活用

- ・地方管理空港等の国際線、高速自動車道等を活用した観戦型観光
- ・海外乗馬施設などへのプロモーション
- ・地方馬術競技の観戦イベント化

例えば、国際航路、高速道路等の活用を考え、短時間で到達可能な場所を馬術競技会の適地を選定した上で、地域を活かしたイベントや物産等を融合した馬術競技会を開催することで外国人観戦客を迎える。現地へのアクセスの容易さを売りに、定期的

に訪れる仕組みを作り、段階的にニーズに沿った観光を企画し満足度を高める。

また、交通の利便性による広域な集客も可能であり、馬文化に関する NPO 団体や地方競馬の集約型プロモーションイベントを開催し、上述の新たな商品（グッズ等）販売や賛同者を募る全国的イベント等も、その特殊性、エンターテインメント性から海外はもとより国内からの参加も見込まれ、コミュニケーションを通じてニーズを把握していくことで、各地域のさらなる観光の発展に繋げることも考えられる。

5-4 観光面でのまとめ

今回は、馬に関する旅行企画上の主なポイントを提案した。これを受けて、地域の観光資源を如何に融合して魅力を高めていくかは、地域の観光団体や旅行会社等はもとより、地域での参画者をコーディネートする人材にかかっており、一義的には地域に立地する馬関係の団体、倶楽部のスタッフ、参加者等がその候補となる。

倶楽部は馬に乗る機会を提供できるという面から、馬と人の接点として身近かつ重要であり、ある程度観光産業や地域中小企業等との間で話ができるという面でも心強い存在である。

もちろん、その着手如何は、当事者たる倶楽部経営者の任意性（経営判断）の度合いが高いことも事実であり、倶楽部独自の方針や直接行っているビジネスを先ずは尊重すべきところはある。

しかし、倶楽部は他の中小企業経営と同様にマネジメントを強化することが可能で、地域との協働にその機会を見出すことができる（藤澤(2014)）ため、これら諸活動に参画することは、その高き経営理念の永続性を高めるための事業性向上の可能性があることから、参画について一度考える余地がある。

また、この企画の効果として、地域から生まれた、魅力的な商品・サービスが誕生することによる消費効果のほか、馬に関する諸地域とのつながりが生まれ、地域外からの交流人口の増加やグリーンツーリズム等により、まちやむらに人の流れができることが挙げられる。

地域協働によるイノベーションにより生じる産業振興上の効果について、倶楽部のほか馬関係の業界等は十分に関与することができ、自らの経営能力の向上につながる可能性があることから、多くの参画が望まれるところである。

6. まとめ

馬文化の発展については、本稿のように、産業・観光分野でも十分に可能性があることを論じてきた。地域でイノベーションを起こすには、一つの専門的若しくは特殊（趣味的）なテーマを定め、地域住民や企業などが持つノウハウ・アイデアを活かしながらその分野の専門家、愛好家と協働し、マーケティングの視点で新たなものを生み出すことで実現される。

そして、その諸活動は、設定テーマの社会的意義を高めるという価値ある活動となると同時に、まちの活力向上にも資することとなる。

近年、研究活動の過程で地域協働の理想像を求め、倶楽部、競馬場をはじめ数々の馬がいる場を訪問することができた。その結果、それぞれのマネジメントスタイルは多様であり、あらゆる業種の中小企業と同様に、これが正解であるという唯一のモデルが存在しないことに気が付いた。

さらに、数多くの場所を訪問するだけでなく、真のあるべき姿については、経営学を含む社会科学の視点で捉えた考察を深めることによって、その実態を明らかにしていけるものであると考えている。

今後は、日本では数少ない馬分野でのマネジメントの研究活動を重ねつつ、どうすれば馬が社会で身近になるのかを考え、ご依頼に応じた具体性を持った提案と、その効果の検証を行っていきたいと考えている。そしてその成果として、地域が協働し、馬文化がゆるやかに地域社会に宿っていくことを願っている。

<参考文献>

- [1] 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)。
- [2] 株式会社グロービス (1997) 『MBA マーケティング株式会社』(ダイヤモンド社)。
- [3] 株式会社バンタンコミュニケーションズ (2000) 『新ファッションビジネス基礎用語辞典』(株式会社チャネラー)。
- [4] 公益社団法人全国倶楽部振興協会 (2014) 『平成 25 年度事業報告書会計決算報告書』。
- [5] 公益社団法人日本馬事協会(2013) 『日本在来馬の飼葉頭数の推移』
- [6] 公益社団法人日本馬術連盟 (2014) 『平成 25 年度事業報告』。
- [7] <http://www.city.shijonawate.lg.jp> (四条畷市役所ホームページ)。

- [8] スポーツ・ツーリズム推進会議 (2011) 『スポーツ・ツーリズム基本方針』(観光庁)。
- [9] 地方競馬全国協会 (2014) 『平成 25 年度事業報告書』。
- [10] 帝国書院編集部 (2014) 『旅に出たくなる地図 日本』(帝国書院)。
- [11] 遠野市農林畜産部馬事振興課 (2012) 『遠野市馬事振興ビジョン』。
- [12] 戸矢理衣奈 (2004) 『エルメス』(新潮新書)。
- [13] 日本中央競馬会 (2013) 『平成 25 事業年度事業報告書』。
- [14] 農林水産省生産局畜産部競馬監督課 (2013) 『競馬場の全国分布図』『中央競馬の概況』『地方競馬の概況』。
- [15] 農林水産省生産局畜産部畜産振興課 (2014) 『平成 25 年度馬関係資料』。
- [16] 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)。
- [17] 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)。
- [18] <http://www.hidaka.pref.hokkaido.lg.jp> (北海道日高振興局地域政策部地域政策課ホームページ)。
- [19] 北海道日高振興局馬産地対策室 (2011) 『軽種馬生産を巡る情勢』。
- [20] 本田伸彰 (2014) 『競馬をめぐる状況』(国立国会図書館「レファレンス」2014. 7)。
- [21] 安田弘/大坂吉文/志賀公治 (2008) 『中小企業経営診断の実務』(TAC 株式会社出版事業部)。
- [22] THE NATIONAL ASSOCIATION OF RACING (2014) 『Racing by Local Governments in Japan 2012-2013』。

<謝辞>

当該研究に際しては、(株)BELIS FACTORY の田中氏、兵庫県立大学大学院の安田義郎教授、乗馬・競馬関係者の皆様方に多大なるご理解、ご協力を賜りつつ、本稿を通して、私見を公表するまでに至ったことに対し深く感謝の意を表したい。また、この取り組みが馬を愛する皆様の各地域での活動の一助となれば甚だ幸いである。