

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

藤澤 直武¹

キーワード：乗馬倶楽部、ジーンズ、起業、児島、イノベーション、バリューチェーン

1 はじめに

筆者が長年乗馬に親しむ中で、馬と人との関係を考えた場合、乗馬愛好家は少なからず、歴史的過程において、それを次世代に繋げていく責任を負っているのではないかと常々感じているところであり、そのための何らかのアクションを講じる必要性を感じている。

そこで、乗馬と関係する地域イノベーションの可能性を論じた(2013)ところ、倉敷市児島地区の起業家から乗馬用ジーンズキュロットの開発についての相談を受けるところとなり、中小企業診断士の活動として、診断・助言を行うことによってその商品化に繋ぐことができた。

以下の第2節では、馬に関連した起業事例を紹介している。そこでは、同事例における起業家が商品開発を完了する頃から、理念経営の意識が高まり、事業活動に馬と人間の共生が伴うべきという社会的視点でのマネジメントを重んじるようになっていったことを明らかにしている。続く第3節以降では、筆者自らの主要研究に立ち返り、日本における馬文化の発展のあり方を乗馬倶楽部(以降では、「倶楽部」と記す)の役割とともに論じている。

2 馬に関する新たな起業

2-1 児島地域の繊維産業の歴史的推移

倉敷市児島は、同市南部に位置し、瀬戸内海に面し、同市全域の約15%を占める72,680

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 障害1級 馬場2級。

人(2013.12 現在)が居住する古くから繊維産業の盛んな町として位置付けられている。ここでは、江戸初期の干拓事業によって新田で綿花が栽培され始め、木綿織物等からの繊維産業として始まり、児島地域北部に由加(ゆが)山の参拝土産の真田紐や倉帯地といった織物業へと発展している。

そして、明治の殖産興業で国策として払い下げた紡績機を導入し、1880年に十基紡の一つの下村紡績所が誕生し、土産類の衰退でその改良品を海外に輸出し始めるようになったが、大正期には県外大手企業の進出によって衰退している。ちょうどその頃に、動力ミシンによる足袋の製造が始まるとともに、日常生活様式の変化に伴い1918年の学生服等の洋服の製造、1921年の畳縁の製造等が一気に盛んになっていった。

戦後、1952年頃に小倉織学生服から合織学生服へと転換し、メーカーの系列化が進んだことを受け、従来の産地一貫生産体制はその崩壊へと進展することになった。そのため、合織系以外のメーカーがジーンズの製造に着目し始めることになり、1964年には尾崎小太郎らがジーンズの生産販売を開始し、1965年からはその販売も始めることで、生地縫製、洗い加工、仕上げ等の関連企業が集約された地域を形成することとなった。そして1974年代に入り、高度経済成長とともに、現在の主力商品であるジーンズの製造販売が確立したのである。

ところで、ジーンズ関連企業では、そのメーカーを、第1グループ(自社ブランドを全国展開する商品企画・パターン作成から縫製・仕上げまでの生産設備を持つメーカー)、第2グループ(自社ブランドが中心、機動力や企画力を活かした20億円未満のメーカー)、第3グループ(相手先ブランドを主体に製造するメーカー)の3つのグループに区分することができる(図1を参照されたい)。

このうち、今回の診断先は第2グループの中小メーカーに属する。この層のマネジメント形態は若手起業家も多く変化に富んでおり、その実現を製造面で支えることができる技術的環境が当地域に内在している。

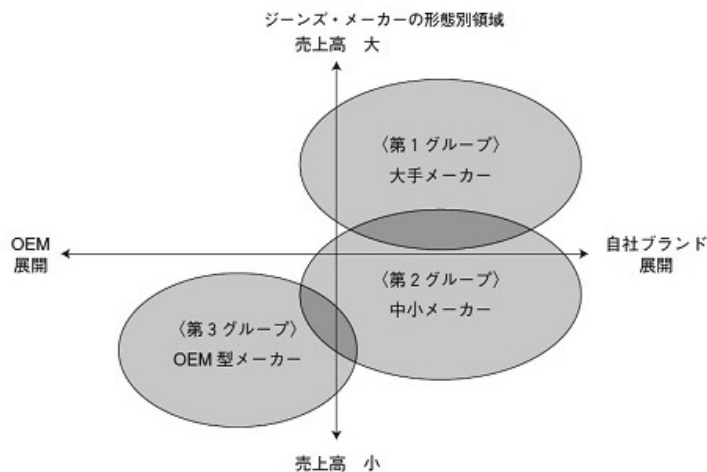


図1 ジーンズメーカーの形態的領域

(出典：藤井ら(2007)より)

2-2 診断の概要と経緯

表1 診断企業概要

企業名	BELIS FACTORY
代表者名	田中 洋之(以下、「T氏」と記す。)
住所	倉敷市児島田の口7丁目5-7 A105
資本金	100万円
起業年	2012年10月

(出典：診断資料より筆者にて作成)

今回の診断企業代表者である T 氏であるが、彼は兵庫県姫路市からジーンズ関係の仕事に就くことを志望し、2009年に倉敷市に移住している。そして、有限会社「ニイヨンイチ」に入社し²、そこで製造や営業職として従事する傍ら、オリジナルブランドを立ち上げるべくプランニングも同時に行っていた。ある日、T氏は騎手等が調教時に掃いているジーンズを見て、ふと閃いたようである。それは、いわゆるジーンズの

² 本社所在地：岡山県倉敷市児島下の町2丁目1-93-8、1997年に法人設立された、OEM型の代表的企業。「私たちの創る服(心)は、ヒトを幸せにする」というポリシーによる企画提案・技術力は世界的レベルにあり、取引先は200社を超える。

開発アイデアであった。彼の説明は以下のとおりである³。

「これからのジーンズ製品は、まず時代ニーズに応えられるものを提供すべき。その商品を具現化すると、それは、高い機能性を有する新しいもの生み出すことがポイントである。そのためには、児島地域にて古くから有する高い技術力を活用すべきである。この高機能性と高技術力との融合によるアイデアの商品化を目指す」

彼の閃きを活かした形あるアイデア商品開発の実現により、2012年にはT氏は「BELIS FACTORY」の起業を果たしている(表1を参照されたい)。

当初、T氏は起業と同時に、彼の趣味である馬をモチーフにしたTシャツ等も企画し、株式会社乗馬クラブクレイン⁴でその試験販売の許諾を得ることに成功した。許諾を得て、倉敷市内の事業所にてTシャツ等の店頭販売の開始にこぎつけた段階から、Tシャツ以外にジーンズのキュロット製作等の商品企画にも着手し始めたようである。

そのために、多様な調査を行う過程(プロセス)にて、筆者の論文を知り、筆者への企業診断の相談に至ったものである⁵。

2-3 診断・助言方針について

中小企業診断士としての診断・助言にあたり、筆者との事前面談を行ったところ、ジーンズへのこだわりや児島地域の産地への敬意を強く感じられた。そこには、単なる収益目的だけの事業を行うのではなく、「馬と人との共生」、「世の中に馬と関連した生活を提案したい」という、大きな社会的理念を感じ取ることができた。

筆者の方針としては、経営理念を感じるができない事業の診断・助言依頼については、その承諾を保留するケースは少なくない。今回は上述の状況から、事業の相談・助言を快諾するに至っている。

具体的な診断においては、T氏が既に行っている営業や服飾企画手法についてはその実績や意向を尊重し、そこからさらに経営能力が高度化するように経営理論のフォローや定量的データの収集、およびそのマネジメントしていく中でのコンセプトとの乖離状況について助言していくこととした。そして、実際の活動については、筆者は日常の本務があるため、毎月1回のペースでその日の午後7時頃から1時間程度協議をする場を持つことを合意し、必要に応じてその都度メールでのやり取りも行うこと

³ 企業診断中の談話を通じ、代表者のT氏から聞いたアイデア商品開発の誕生秘話である。

⁴ 本社所在地：大阪府羽曳野市河原城991、1971年に馬匹6頭で創業し1978年に法人設立、独自の会有馬制度により発展した。2013.1現在で事業所数33、馬匹/会員数はそれぞれ2,000頭/3万人を超える業界最大手である。

⁵ 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』

にしたものである。特に今回の診断活動においては、筆者の立場上、次の5つの視点が生じたが、これらをバランスよく融合して活動を行った。

- ①中小企業診断士としての診断・助言の視点：コンサルタント
- ②自ら精通する趣味の商品開発の視点：プランニングスタッフ,コンシューマー
- ③試作品の試乗試験による評価の視点：テスター
- ④行政職の経験上考える地域施策の視点：地域イノベーター
- ⑤MBA,学術的な研究活動の視点：リサーチャー

事業の特殊性から、単なる助言・指導を行っただけでは、この商品は開発に至らない可能性が高い。かといって、依頼者と同じスタンスになったのでは、筆者がスタッフ化してしまう。また、診断活動であるからと、地域の一企業のコンサルテーションとして締めくくることが可能であるが、行政職の経験から本事業は地域の産業振興に繋がる可能性を感じており、社会的便益をわざわざ無きものとするのは非合理である。

これらの葛藤の中、筆者が行う活動としては、診断依頼があったことをまずは優先し、コンセプトや経営理論を重視した診断活動から始めて直接的な効果を生じさせ、同時に自らの心内には地域や社会に有益な実践・学術的活動を想定し、適時コンサルテーションにも活かすこととした。商品開発においては、冷静さ、客観性を保ちながらも自らの専門的ノウハウを供与して開発をフォローし、自らも試乗して結果を随時フィードバックすることとした。

3 商品化のポイント

筆者は、ジーンズ産業は必ずしも安泰ではないという認識を持っている。そのため、若手起業家による起業を現実化させるには、しっかりした理念を構築し、その意味が商品に表れるという一貫性を保つことにも留意し、さらには経営資源(ヒト・モノ・カネ)の限られている中で、最大限に魅力的な開発の追求が必要とされるものと考えている。

今回の企業診断では、基本的なマーケティングの考え方である4Pの観点から商品開発を行うためのコンサルテーションとなっている。なお、T氏は筆者が紹介したマーケティング理論の関係書籍以外にも数冊を熟読されて、以下に示したプロセスを通じて商品化の開発に成功した(なお、企業秘密に該当する部分は割愛している)。

3-1 Product-商品：ホンモノづくり

乗馬用キュロットは、未だ参入事例が少ない挑戦であった。T氏もそのことを不安

に感じていたのであるが、自らが最高であると評価できる商品を世に提案すべきであり、馬に関係する人達は真に良いものであれば必ずそれを評価してくれるもの、と信じて、筆者は開発を積極的に行うことを助言した。

補足として、定量的データ(割愛)を用いて、どのくらいのマーケットがあるのという可能性についても検証している。そこでは、乗馬は歴史が長くその参加人口は年々増加の傾向にあり、服飾の大きな流行がないところにはビジネスの可能性があり、という共通認識を持つことができた。

また、商品自体の方向として、乗馬専用の機能的商品とするか、あるいはカジュアル商品とするかについて、幾度にも渡り考察を重ねた。最終的には、気軽に乗馬で使用でき、かつ馬に乗った後もそのまま何処かへ出かけることができる気軽なスタイルとなるものをイメージ化し、それを商品第1号とした。

商品の製造については、児島地区では「内職」と呼ばれる動力ミシンを置いた自宅の作業所等を活用することにし、地域の婦人らの方に製造を委託する形での「家内制手工業システム」との連携を模索することとした⁶。

この「おばちゃん」、あるいは「おばあちゃん」らの熟練した縫製技術等はまさに世界に誇れるレベルであって、しかも児島地域の製品のクオリティ向上の原動力として必要不可欠な要素であったことは間違いないことである。

3-2 差別化の要素

T 氏の純国産への想いは強く、事業方針は今後も変えないようにと助言した。類似の乗馬キュロットを調査し、T 氏がそれに児島の持つ技術力を反映させることが出来るデザインイメージを構築している。このことは、結果的に見れば、ほぼゼロの状態から企画設計することを意味していることになる。

藤井ら(2007)のとおり、当地域のジーンズにおいては模倣行為が頻繁に行われているので、かかる模倣を防ぐためには系列化して情報を遮断するか、産地以外の業者を活用するか、常に新しい多ものを開発するか、あるいは工程を内部化するか等の、対策を講じていることが決して少なくない。

しかし、この商品は多くのノウハウを要し、仮にパターンを解析したとしても模倣は困難である⁷。乗馬の機能上、どのような意味を持ち、なぜそうなっているかという

⁶ 直近では2011年1月4日テレビ東京系「ガイアの夜明け：ニッポンの“反転攻勢”～世界を席卷する“和”の主役たち」で倉敷市児島、マルミツアパレルの内職技術の高さが紹介された。

⁷ ジェイ・B・バーニー(2003)は、持続的競争優位を保つ要因として、無数の小さな意思決定などの因果関係不透明性による模倣困難性を挙げているが、まさにこの商品は細かな意思決定の繰り返しが行われた。

ことを理解した上で設計していかなければ、安全・利用上の支障が生じ、自社の信頼を落とすことに繋がるのが、試作品の試乗実験過程で明らかとなっている。

例示すると、試作段階では、つなぎ目にリペットを使用していたが、以後金属類の部品をほぼ排除したほか、夏に暑い中馬を洗う際の濡れ加減、冬の寒い馬場を歩くことの厳しさ等、一定のシチュエーションを想定しつつ、生地を選定やカットデザイン、縫製において詳細なやりとり(馬に乗る側とジーンズを設計する側)をかわした上で商品化に繋がっており、この試作・試乗テストはこれからも商品化の際に必須である。

3-3 Pricing 価格付け

予定商品の分野における価格の実態とその妥当性を検討すべく、T氏ならびに筆者はそれぞれに別行動による調査をし、それぞれが得た価格感をすり合わせることで価格を決定することにしたのである。

一般的なジーンズの価格をみると、大手ジーンズにおけるその標準価格帯は 6,000～8,000 円が目安であり、なかには 1 本数万円のジーンズが販売されている。確かに製品差別化の観点から高価格帯へ自社の製品価格を合わせざるを得ないメーカーがあることは否定できないが、一般的には、海外製造品などの影響を受け 3,000 円以下のものが多い。このことは、消費者目線で考えると、ジーンズの妥当価格が全体に低下傾向にあることを消費者らは好感を持って受け入れていることを意味していると把握することができる。

この状況の背景を基盤にするとともに、近年のインターネットによる販売普及や安価な輸入品の単価引き下げ傾向も考慮に入れつつ、乗馬のキュロット(新規ジーンズ商品)に、20,000～30,000 円という価格帯を提示することにした。筆者の提示額は、プレミアム化の徹底を強調していく今後の方向への意図があった。

筆者の主張するプレミアム感を如何に消費者に感じてもらえるかがポイントであるが、これまでにない斬新さとそのユニークさを十分な付加価値として理解されなければ今後の地域発新商品開発の道が塞がれるのではないかという危惧もあったため、筆者としては幾分強気に攻めることを目論んだ。

筆者の提示額とその意図については T 氏もそれなりに評価を示してくれたが、T 氏は気軽に使用して普及させたい点を強調したいとあって、筆者提示額を大幅に下回る価格帯を示した。

価格帯の開きについては、お互いに前向きな意見と慎重な姿勢を絡めて議論を重ねた結果、乗馬愛好家の感覚から、一流メーカーの商品とも比較して、ごく一般的な購

買価格よりやや低めであり、価格への抵抗感はそれほど考えられない価格帯として、15,000～18,000円を目安に商品製作に取り掛かることにしたのである。

3-4 Place 販路

乗馬倶楽部を通じた販売に向け、地元岡山県⁸の倶楽部を中心に営業活動を行うこととから始めた。加えて、T氏が馬具取扱業者を調べ、商品を持参しながらの営業活動であった。直接販売方法としては、楽天市場でのネット販売の利用も取り入れた。また、国内市場だけでなく、当初から海外での販路も想定していた。というのも、乗馬は欧米ではメジャーなスポーツとして位置づけられているからである。

例えばフランスでは、日本の乗馬人口の7万人前後での推移に比して、約150万人を超えている。また、乗馬の競技人口の視点からも、近年の日本馬術連盟登録者数(会員)の7千人前後の推移に対し、40万人超えというかなり大きく差が開いているのがその現状である。

この状況には国内外ともに大きなチャンスがあることと認識し、今回の新商品の販売経路開拓に向けた意欲はかなり高いものになっていた。その証とも言うべきものが、今回の新商品販売に向けた広報用写真の作成である。写真撮影は、ベトナム・ホーチミン市にある「サイゴンポニークラブ」にて行われた⁹。

3-5 Promotion プロモーション

新商品についてのプロモーションについての助言の視点は、以下の3つである。

- ① T氏が、各倶楽部をまわって営業活動を行っていく。
- ② 資金余力を勘案しながら、効果的なものを選択していく。
- ③ 口コミなどのソーシャルマーケティングを利用していく。

助言を受けて、T氏は楽天市場への出店を選択することになった。それは、信用力の保全のほかに、宣伝広告の一環としての効果を大いに見込んだことによるものである。そして、テレビでのコマーシャル活動も行うことにした。さらに、昨今の主流にもなっている情報戦略として、Facebook等のソーシャルメディアの活用も積極的に行うことにしたようである。メディア活用では、作り手の想いがダイレクトに伝わると

⁸光南台乗馬クラブ(岡山市南区飽浦 664-1)等で、商品に関する意見が得られたほか、今後の開発ニーズ等の調査にも繋がった。

⁹ Amaury le Blan 氏が始めたポニー約20頭の倶楽部。騎乗レッスンのほか部内競技を定期的に開催している。

いう点で、不特定多数へのプロモーションよりも購買行動への動機に繋がるという点での効果が大きくなっているものと考えられるからである。

いずれにせよ、プロモーションは自らの理念やコンセプトと商品に一貫性があることが、情報の受け手に伝わるように企画するよう継続的に助言し続けることにした。

4 商品化の結果

以上から、第1号ロットとして、合計70本の商品が2013年9月初旬に完成し、2013年12月までにはほぼ完売した。以後、各地の倶楽部からの引き合いが増加しており、閃きのきっかけである競馬関係者にも少し興味を持っていただけるようになった。新商品販売の道筋の緒に付けたばかりではあるが、馬に関連する起業の第一歩に繋げることができたものと確信している。

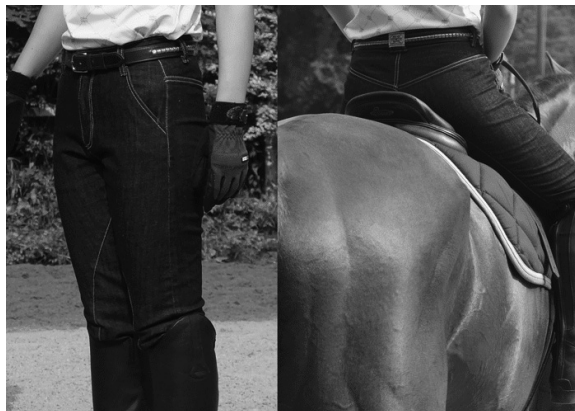


図2 完成したジーンズのキュロット

(出典：2013, T氏による撮影写真から抜粋)

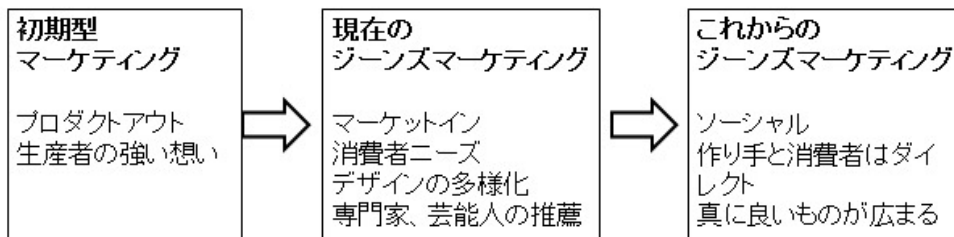


図3 マーケティングの移り変わり

(出典：筆者による作成)

マーケティングでは、とりわけ、若手起業家が行う事業規模はそれほど大きなものを想定する必要はない。むしろ消費者に事業価値をダイレクトに伝えていく試みの方が必要になってくる。なかでも、商品開発では、そのニーズの把握に努め、そこに生産する側の想いを十分に表現できることが、価値認識される実現の一つのパターンであることが明らかになっている(図3を参照されたい)。

T氏は当初の事業活動について、つぎのように語っている。

「私の事業のスタートは乗馬クラブクレインです。そこで言われた言葉が私の事業の引き金になったと言っても過言ではありません。それは、飛び込み営業の状態です。Tシャツを抱える私に『面白いじゃないですか、頑張ってみて下さい』という励ましの言葉でした¹⁰。その後訪問した倶楽部を含め、馬関係者の皆さんはとても好意的でした。」

まさに、今回のT氏の事業は、商品を並べる承諾が得られたことから全てがスタートしているが、T氏の経営理念は、地域を尊重し(地域らしさとは何か)、ホンモノをつくりたいという製造への想いや(消費者と作り手との価値の共有のあり方とは何か)、馬と人との関係を考える(アイデアと社会的価値創造への探求)ことから組成されているものである。このことが、少なからず馬に関係する多くの皆様のご理解、ご協力に繋がっているのではないかと考えられる。

5 今後の課題

5-1 ビジネス上の課題

今後はさらに機能やデザインを充実させ、競馬、エンデュランスなど、乗馬における各スタイルに沿った商品開発などを行い、先行ブランドとして定着を図ることを目指しているところであるが、課題は、起業して最低限生活していけるレベルを勘案した将来計画の策定である。製造ロットをどれ位に設定し、販売していくのがベストかという計画は、規模拡大に伴う人や資金面での対応も必要となってくる。

今回の商品化までは筆者が診断、助言という形式を採ってきたが、今後の中長期計画となると、若干プロジェクト的な提案を要し、進捗のフォローも必要となり、診断活動がより戦略的なものとなる。筆者から該当するコンサルタント会社等の紹介も可能であるが、費用が発生することが障壁となることも十分に予想されるため、魅力的

¹⁰ 同社は「人間社会における、豊かな精神生活を営む為の一助として、あらゆる人々に乗馬ライフを提供する」を経営理念とし、社是のひとつに「限りなく挑戦せよ」を掲げており、常に前向きなスタンスが今回の事例にもあらわれている。

な商品なだけに今後のかじ取りを如何にしていくが成功のカギを握っていることは間違いのないことである。しかしながら、当面は現在の形式で診断活動を継続し、経営資源に注意を払いつつ実現可能性の高い計画策定を行っていく上での明確な方向性を見定めたいと考えている。

5-2 ビジネスを取り巻く環境上の課題

今回のように馬に関連した起業が成立する可能性があるものの、T氏が関係する児島地域全体の活力を維持しなければ、実現可能性の低下は否めない。

現在児島地区では、2010年に味野(あじの)商店街を活用したジーンズストリートが創設され各社が店を構えているほか、倉敷市の支援事業として海外販路開拓に向けたフランスでの展示会の開催や、デザイナーズインキュベーション(創業支援施設)も設置されている。

確かに、産地の活力としては強固なものがあることは感じられるが、ジーンズの国内消費は未だ低下傾向にあるとともに、近年地域のジーンズを代表する企業の衰退が続いている事実は決して看過できるものではない。

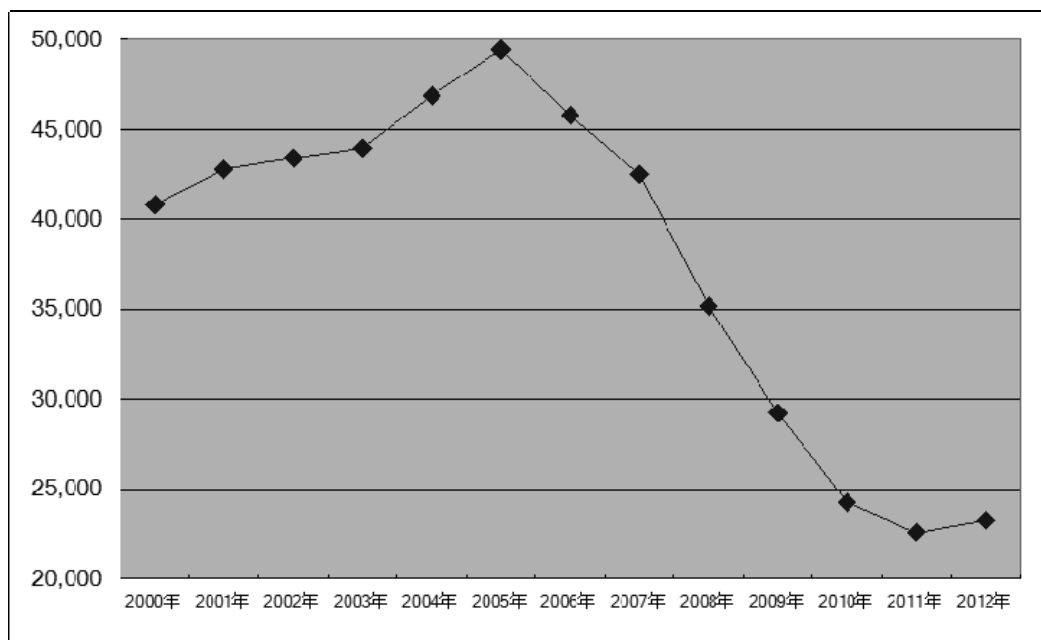


図4 ブルージーンズ・ボトムス生産数、単位：千本、
(出典：日本ジーンズ協議会資料より引用)

日本ジーンズ協議会の統計によれば、ブルージーンズの生産は2000年頃から上昇し、2005年の49,451千本をピークに、近年若干持ち直しの傾向があるものの、2012年には23,286千本まで生産が減少していることが窺える。これには、協議会に属しない企業の生産するリーズナブルなジーンズ等の影響もあり、必ずしも地域のジーンズ産業として発展しているという見方が出来るとは言えない(図4を参照されたい)。

なお、先行研究においては、2000年頃から児島産ジーンズがメジャー化し、各企業を成功事例として位置付けることを検証した著作が多く見受けられる¹¹。しかしながら、藤井ら(2007)は、客観的にジーンズ産業の細部を捉え、今後の発展には付加価値を創造する事業意欲を持つことが重要で、とりわけ若手起業者の存在がこの産地の生命線であると強調している。

確かに、数々の成功事例を仮に目標としても、業界内競争は依然として続き、とりわけ若手起業家が生計を立てるレベルに至るとは考え難く、むしろ新たな市場開拓に繋がる取り組みに可能性があるのではないかと、筆者は考えている。

ここでは、次のとおり、地域プロジェクトとして乗馬関連の事例案を示している訳ではあるが、限定された分野ではなく、あらゆる分野での可能性を探求し、地域のイノベーションに繋げていくことが重要である(表2、表3を参照されたい)。

例えば、岩手県遠野市の場合2012年に「馬事振興ビジョン」を策定し、その一策として、オリンピックで通用する内国産乗用馬の振興を町ぐるみで取り組んでいるが、児島地区でのジーンズ等の製造技術を持ってすれば、世界に挑戦する馬術選手に対応できる高機能を持った服飾や馬着の提案は極めて容易であることは想像に難くない。

ジーンズの基本的構造で標準からのブレをオリジナリティとするビジネスは、持続的イノベーションに該当し、国内市場の拡大には繋がらない恐れがある。そこで、仮に市場を海外に求めたとしても、そのまま商品を受け入れる保証は無く、相手方との交渉の余地はあるが、そこに何らかの歴史や文化および価値観を共有することがなければ、従前からあるような一過性のジャパンプロモーションになる可能性は否めない。

かつて日本ではウォーキングステレオの高度化を図る中で、MP3プレーヤーがその市場を圧巻した様に、現在のモノづくりは、自らの技術力向上に併せ、そこに潜在的ならびに未知のニーズを組み込んでいくという大きなイノベーションへの努力があつてこそ成功に至るものが決して少なくない。歴史的にも、児島地域の繊維産業は、危

¹¹ 例えば「ジーンズ・カジュアルファッション」(2007)では1970年代から2000年初期までの成功要因がまとめられ、「岡山県児島地区におけるジーンズ企業の経営」(2011)においては、桃太郎ジーンズのブランドで有名な1996年に設立された有限会社藍布屋(らんぷや)に関するサプライチェーン全体が詳細に調査されている。

機が生じるたびに地域の先駆者がイノベーションを起こし、産地の活性化が図られてきたが、この地域産業に新たなイノベーションを起こすことが今こそ求められていると筆者は強く感じている。

表2 地域イノベーションの骨子案

児島ホースブランドプロジェクトの骨子

1 プロジェクトの理念

児島繊維産業の革新的スピリットで魅力的な製品を市場に提供し、ライフスタイルの多様化に貢献する。

2 プロジェクトの目標

- (1) 児島地域でデザイン力・技術力のある人材が力を発揮できる場、評価される場を創設する。
- (2) 歴史的スポーツである乗馬とのコラボレーションにより、持続性の高い製品製造ノウハウを地域が保有する。
- (3) 世界に向けて情報発信し、児島地域のさらなるブランド化を図る。

3 プロジェクトが採る基本的戦略

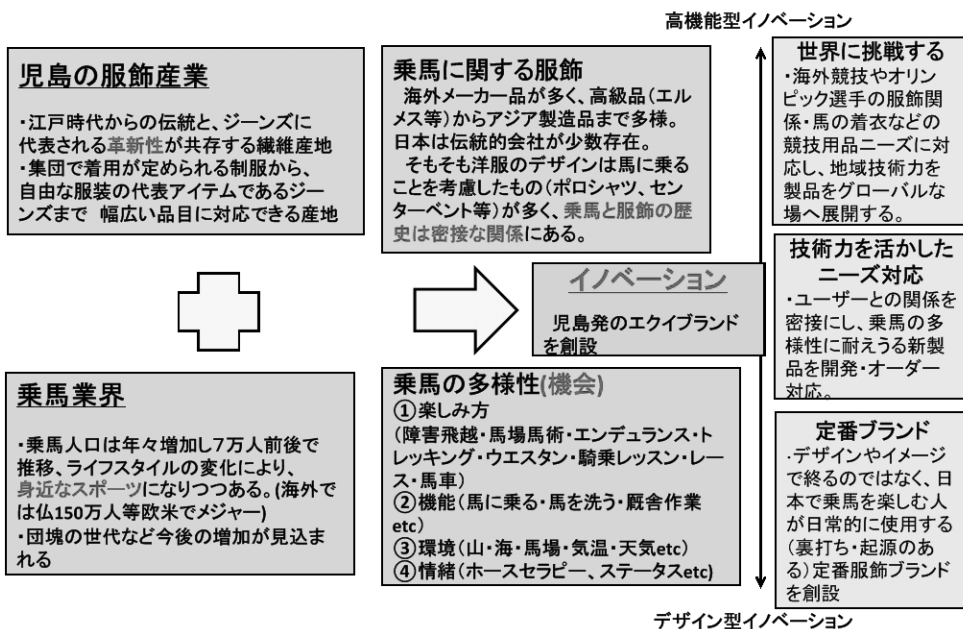
新製品開発、新市場の開拓戦略(イノベーション)

(出典：筆者が作成)

表3 地域イノベーションの具体的プロジェクト案

児島ホースブランドプロジェクト概要

伝統的繊維産業と乗馬業界がそれぞれの技術力・ノウハウを融合し、新たなイノベーションを引き起こす。



(出典：筆者が作成)

6 馬文化の発展に向けて

T 氏の商品が一定の成果を挙げ、馬関係の営業活動を行っていくにつれ、単なるデザイン創造のファッション企業ではなく、馬と人との共生という社会的役割を持つ事業活動を行いたいという、経営理念の原点への立ち返りが徐々に高まっていた。これは、筆者の馬文化の発展という主要テーマに類似するものであるため、診断・助言を行いつつ、自主的な調査研究による考察を以下に論述していく。

6-1 馬文化発展における地域イノベーション

文部科学省のスポーツ立国戦略によると、スポーツは健康効果など基本的なものほか、地域の活性化や、スポーツ産業の広がりによる経済的効果など、魅力的社会を形成する上で必須であるとし、新たなスポーツ文化の確立に向けた取り組みを強化している。なかでも、馬文化は、大きくはスポーツ、レジャー、社会的活動という3つの面から国民と繋がっている(図5を参照されたい)。

馬文化における馬と人との接点は、乗馬等のスポーツで捉えやすいが、文化という面では、それ以外のレジャーや社会的活動も含むことを重視すべきである。

馬文化の発展には、強引にあらゆるものに馬を絡めるのではなく、馬と直接関係がある地域、無い地域、いずれにおいても、しなやかに地域社会での適合を勘案しつつ、斬新かつ創造的な「馬が生きるアイデア」を生み出している。この実現において誰がどういった役割を担うのか、如何なる組織が必要なのかといった、いわゆるWho-What-Howで捉えることによって、地域イノベーションの実現可能性は高まる。

スポーツ	する 生涯スポーツ 乗馬を楽しむ	する 競技スポーツ 競技会	する・みる プロスポーツ 賞金等	ささえる 地域組織 乗馬に繋げる
レジャー	馬に触れる	馬に乗る	馬を介して 楽しむ	
社会的活動	馬で社会の 役にたつ	馬を知って もらう	馬を守る 良くする	地域ニーズ に対応する

図5 馬文化と国民の接点の例

(出典：筆者が作成)

6-2 スポーツによる馬文化の現状と今後

上述戦略では、スポーツを「する人」「みる人」「支える人」という視点で捉えることを重視し、様々な連携関係を構築するあるべき姿を以下に論じる。

6-2-1 「する」

まず、「する」の視点で捉えると、国民の生涯スポーツとして乗馬ライフを楽しむという点で倶楽部の役割が大きいものと思われる。他方、競技者スポーツの振興においては、より多くの参加が進むような年齢等のグレード分け、あるいは地域倶楽部対抗戦や公認以外の魅力的な競技を行うことによって、競技人口の増加を考えることもできる。

つぎに、「する」というスポーツ振興の点からみた、環境分析としてSWOT分析の概要にて示すことにする(図6を参照されたい)。これは、関係者が実態に近い考察を行う際の参考にしてもらいたいと考えている。

強み (内部の促進要因) 熱意ある倶楽部経営者、スタッフ 動物の魅力 幅広い年齢層 乗用馬の生産技術の向上 etc	弱み (内部の阻害要因) 参加費用、距離 乗馬自体の知名度 設備投資資金 etc
機会 (外部の促進要因) スポーツ振興 乗馬の社会的役割、ホースセラピーの効果 競馬ファンの参加 地域での役割 etc	脅威 (外部の阻害要因) 経済の停滞、所得減少 指導技術の安定 代替レジャー、スポーツ etc

図6 SWOT分析の基本図

(出典：筆者が作成)

最初に強みであるが、倶楽部は動物を扱うスポーツであるというところに大きな特徴がある。子供が進級・卒業と同時に随時入れ替わる地域のスポーツとは異なり、倶楽部と会員とが一定の理念なり、方向性なりを共有した上で入会と言う半永久の契約が成立し、比較的長期間することができるスポーツである。それゆえ、幅広い年齢層

が乗馬を楽しみ、社交性豊かな環境が形成され、子供のコミュニケーション能力を向上させるという効果もある。

つぎに弱みとしては、参加の障壁としては距離などの利便性、参加費用が挙げられる。倶楽部を経営する側には馬匹のほか、馬場や厩舎と言った多くの投資資金、また日常の厩舎管理などの運転資金が必要となり、マネジメント力が必要となる。

さらに機会では、2020年に東京オリンピックの開催が決定し、国全体としてスポーツ振興の機運があること、障がい者乗馬など、乗馬の新たな社会的役割の認識からメジャーになりつつあることなどが挙げられる。

最後に脅威については、景気との関係が大きく消費性向が乗馬に傾かない限り、一般家計所得では乗馬に関する支出余力がさほど無いため、機能(乗ること)中心の参加者は、代替レジャー、スポーツへと簡単に移る可能性の高さ等が挙げられる。

環境分析をもとに、一般的なマネジメントの方向付けの例としては、①積極的なスタンス(強み+機会)倶楽部運営の広域化、②差別化するスタンス(強み+脅威)地域での役割を担う倶楽部の活動、③段階的に取り組むスタンス(強み+弱み)知名度の向上、参加キャンペーン等の増加④防衛のスタンス(弱み+脅威)既存会員との信頼関係の向上、といったものが挙げられる。こうした選択は、各倶楽部が行い、それを尊重し特色を活かした運営を行うことで良いと思われる。当面は、ゆるやかで、かつ柔軟な活動がなされるものと思われる。

現在の業界においては大手倶楽部が基本的乗馬技術の習得の場となる機会が多いが、ライセンス制度等を活用し、業界内の他倶楽部での外乗、競技等でも支障なく楽しめるように連携がなされれば、これからの参加者にその魅力を高められるのではと期待している。

6-2-2「みる」

「みる」というプロスポーツ化については、近年高額の商品や賞金が付された馬術競技も見受けられるが、乗馬関係では、ゴルフや競馬のように多くのファンが観覧し、競技の好成績によりプレイヤーが生計を立てられるまでのスポーツには至っておらず、これにはレジャー的要素も必要となるため、乗馬以外の関係者の役割が求められる。

競技の一般化が進めば、競技が観戦の対象となり、歓談・食事をしたりという環境が生まれる可能性があるが、上述同様競技に関わる人・コンテンツ等にエンターテインメント性等が備わっていく必要があり、これらの取り組みには各関係者の意向も尊重されるものであるため、実現には期間を要する。

6-2-3 「ささえる」

「ささえる」という面からは、倶楽部では異なるスタンスで乗馬を可能にする地域推進組織を創設すべきである。倶楽部は、入会金など多額の費用がかかるという一般的認識があり、また馬との関わりは全く別世界のような捉え方をされることも多い。

まず、参加のエントリー時の障壁を緩和し、乗馬機会を幼少期から高齢まで幅広いものとする。具体的には、地域の住民等が自主的なコミュニティや世話役を設け、地域の定例業務的なメニュー化を図ることを考える。それにより、倶楽部での乗馬機会を調整していく。自前で馬を所有することも考えられるが、その場合は収益的要素が発生するために、NPO等の社会貢献団体に近い存在となる。

分かり易いイメージとしては、世話役的な人材を育成し、「〇〇へ行ってごらん、とりあえず馬に乗れるよ」という会話を基本に、地域の子供を中心にその地域住民にまず体験してもらう案内所的コミュニティを形成し、受け入れを可能とする倶楽部と連携していく。かかる入口の連携部分では、各倶楽部の方針により、推進組織と接点を持つか否かの選択を行っていくことにする。

実際は、地域の実情により集落組織の中での一つの仕事のなものとなったり、独自のコミュニティが形成されることにもなるし、あるいは倶楽部と関係がある事業者の協力により成立することもその可能性として考えることができる。

国民生活と乗馬をする理由との関係＝乗馬ライフ

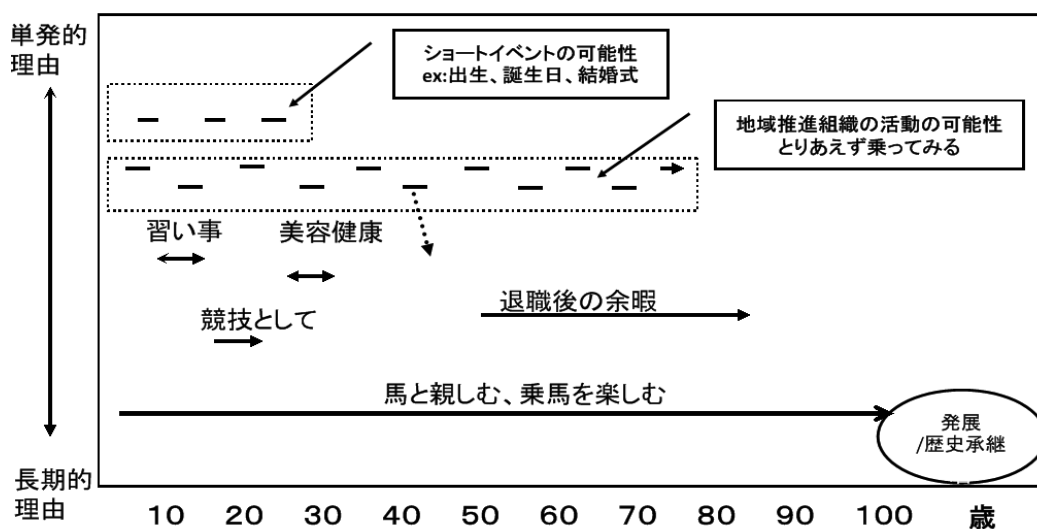


図7 国民生活と乗馬の機会・頻度の関係概要図

(出典：筆者が作成)

ライフステージ¹²に関係なく、乗馬にエントリーする機会が、強制的でない形で生まれることが大いに望まれる。倶楽部の営業とは異なる趣旨で活動する地域コミュニティを尊重し、クラブはその気軽さを理解する必要はある(図8を参照されたい)。

参加者らが如何に馬と親しみ、乗馬を楽しむことに魅力を感じられるかが最大のポイントであることは疑いのない点である。時として、参加者の乗馬のロングライフ化を図り、最終的には馬文化の発展と歴史承継に繋げるかという点では、倶楽部の役割が大きく期待されるところである。

6-3 レジャー・社会的活動による馬文化の発展

ここでは、馬に関するレジャーと社会貢献的な要素を勘案した地域のシステムを構築することについて考察していく。

このシステムは、概ね①地域の自治体施策との関連を考えて問題解決や活性化を行うクラスターを形成するといった馬に関係していない組織の役割分担、②倶楽部を含む馬に関係する組織の役割を明確化するものである(図7を参照されたい)。

このシステムでは、新設事項として地域の実情に沿うことを考慮して、エントリーを進める地域推進組織の設立、馬に関係している組織の役割分担、という2つの柱をその特徴として有している。

¹² ライフステージにおいては、個人・企業・社会のデイ・ウィーク・マンスリーイベント等多様なきっかけが秘めており、小売業では52週マーチャンダイジングと言われる様に多くのイベントで消費者接点を確保しており、馬と人との接点も、まさにそういったイベントがきっかけとなる。例えば、入試というイベントの場合、「落ちない」乗馬体験等、アイデア次第で様々な接点が生まれる。

今回のジーンズでの起業事例のように、民間企業の馬産業とのコラボレーションによる商品・サービス開発の可能性がある。地域問題解決というクラスター参画だけでなく、旅行企画に乗馬体験を組み込んだり、ショッピングモールに付帯施設を設置する等、レジャー的要素等からシナジーを発生させることも想定される。

・行政

地域クラスターへの参加や行政施策上必要な事項について支援、協力する。ただし、厚生経済アプローチから公共選択アプローチへの変化を考慮し、地域ニーズの充足は、行政主導で行うよりも、地域住民や企業が中心となり行う方が適格なものも多く存在する。場合によって特区制度の活用等の抜本的な支援を行う。

・大学

社会貢献団体のうち、障がい者乗馬など医学・理学的な点からの直接的な共同研究のほか、如何に馬と関係する地域振興を行えるかといった提言等をおこなうための産学連携を倶楽部との間で行っていくことも想定される。若い活力を持った大学生との交流も生まれ、地域の人財と変わる宝庫として大学の活用は大きな地域連携の機会として有効な手段である。

6-3-2 ②馬に関係している組織の役割

筆者の考える乗馬人口は、ゆるやかな増加を想定している。理由は、現在その中心としての役割が大きい倶楽部は、それぞれが理念を持ち、賛同する会員により成立しているため、その経営の独自性は尊重されるべきであるからである。したがって、今後乗馬機会を増やすことが外部の力で行われたとしても、各倶楽部が受け入れるか否かはその倶楽部の判断であると筆者は考えている。また、単純に参加者を増やす倶楽部運営を行えば、体を動かす機能的スポーツに類似し、差別化が困難で代替が頻繁に生じるであろう。

しかしながら、参加者が増加しないということは、馬の活躍・理解の場がさらに減少するということを意味している。閉鎖的な環境での存続が続くと、今後さらにソーシャルメディア等による情報や参加があらゆる分野でオープンな時代を迎えつつある状況から考えて、社会的に活動が理解される可能性は低くなる。確かにレジャーや社会的活動において、全てを倶楽部が行うということは現実的でない。だからこそ、上述システムのように、地域や行政、企業、大学等と協働し、新たなイノベーションを

起こすことに繋げるべきなのである。

もちろん、そのきっかけづくりにおいては倶楽部が参加しなければならない。馬について全く感覚を持っていない者に魅力を伝えてイノベーションを起こすには、外部の人間は倶楽部が保有する知識やノウハウについてもともと知るべきがないということを考慮しなければならない。今回の T 氏のように、馬との接点を事業に活かそうという人材は地域発展に貢献できる質の高い素材を十分に活かした地域の人財になっていることを認識すべきことが重要である。

・大手倶楽部

基本は乗るといふ、機能ニーズの充足を考えているが、競技専門などの倶楽部(別ブランド)も想定できる。今後は、会員数から日本の馬文化に大きく影響を与えることを認識した経営を行っていく必要がある。大手倶楽部では、企業経営的な効率化、システム化を図ることが想定される。これは、倶楽部全体の標準化に繋がる有益なものとなる。

しかしながら、組織的な枠組みから良くも悪くも画一的なサービスに至るといふ見方も否めない。ここでの論述は避けるが、一般的な中小企業の場合、各自の役割を明確にすること、創業メンバーがマネジメント力を強化すること、マニュアル以上のサービスとは何かを追求するスタッフの CS 思想がこの改善に繋がるケースが多いことを述べておきたい。

・中小倶楽部

中小倶楽部は、大手倶楽部と比較して地域に密着し、信頼や愛着ある専門的組織となる可能性がある。トレッキングや馬術・障碍協議など、対応するニーズの専門性を活かし、機能ニーズから発展した、その先のニーズに対応するほか、地域クラスターに参加し、役割を担うほか、行政の施策を把握し、自らの倶楽部でできることを考えていくことも有益であり、その中で地域での役割が周囲に認識される。

自治体の施策は地域住民や企業等のニーズが反映される。例えば、倉敷市の第 6 次総合計画では、①教育・子育て②文化・産業・都市基盤③生活環境④保健・医療・福祉⑤行財政・市民協働・コミュニティという 5 つの分野において、安全安心、快適、豊か、優しさ、はぐくみ、共生、躍動、自立という理念実現のために 47 の施策が明示されている。これら計画の類は、どの自治体にも存在することから、これに関連する事業を考えていくだけでも、地域において何かの役割を果たす可能性がある。

さらに、高度専門性により解決すべき問題については、行政のほか企業や大学が連携した地域クラスターを形成し、倶楽部が参画することで、地域において能動的に役割を担うこととなる。例えば 2 地域居住などの動向を勘案し、加えて構造改革特区制度など規制緩和措置を活用し、馬と人が共生するような居住区域の創設といった事業を行っていくことも想定でき、これを行うには倶楽部の専門的ノウハウが必要となる。

内部的には、経営理念を共有し、それぞれのモチベーションをあげ、魅力的な倶楽部づくりを行っていくことが重要である。加えて、目指すべき大きな目標の明示や、地域社会においてそれぞれのスタッフの行動が評価されるようなしくみづくりを行うことが重要である。

・新規倶楽部

従来の倶楽部とは異なり、新たな価値を提供する倶楽部の誕生が望ましい。例えばポロ競技の倶楽部であったり、常歩(なみあし)専門の体系であったり、管理馬匹を在来場やポニー専門など特異な品種構成とする等、柔軟性を活かしたレジャー性により、既存の倶楽部が真似を出来ない事業で差別化を図る。

ただし、馬文化の構築において自らも一役を担っているという認識が大切である。経営体質の強化では、他の業種の事業者と同様に経営学的な思考を取り入れていくことによって、既存倶楽部の経営内容に急速に近づける可能性はある。

・社会貢献団体

障がい者乗馬をはじめ、馬を介して地域社会で活動を行う団体。一部の倶楽部は他聞に漏れず CSR の一環として同様のことを行うこともあるが、形式的には NPO、ボランティア団体のほか、近年その成長が著しいクラウドファンディングによる運営が考えられる¹³。ここでの中心は障がい者乗馬であるが、馬による社会貢献はもっと多様な形態であるべきで、馬との触れ合い、馬の余生を考えた取り組みなど、教育文化活動や馬による町づくり地域振興もこの範疇に入るものと考えている¹⁴。

7 本考察による今後の課題

今回は倶楽部と言う乗馬のバリューチェーンにおける最終の出口の部分を探りあげ

¹³ 主旨に則った寄付、出資などをインターネット等を介して集め事業化するもの。過去には社会的意味が大きくても協力が得られなかったような事業が実現する等、有益な国民活動のあり方として注目されている。

¹⁴ 倶楽部が公的団体や地域団体等と協力して行う馬関係のイベントは、公益社団法人 全国乗馬倶楽部振興協会が事業支援を行っている。

ている。もちろん、スポーツ、レジャー、社会的活動いずれの面においてもその役割は大きく、出口中心で考えてしまいがちであるが、入口のサプライ(馬産)の部分から全ての関係者について考えることが重要である。どんな産業でも、最終消費の段階の事業者だけで全体のバリューチェーンが高度化することはあり得ない。

また、乗用馬そのものをどうしていくのかという視点も重要である。大手倶楽部の行う貸馬制度をさらに確立するのか、自馬預託の柔軟性を高めていくのか、あるいは馬の共有、シェアリングなど新たな形態を展開するのかという、所有と貸与の関係をより一般的に受け入れられる形態にしていく必要がある。

真の満足度の高い乗馬は、先ずは、サプライヤー(生産者)のやりがい、モチベーションが伴って始まるべきである。この点について、草野(2012)は、定量的観測に基づき乗用馬のサプライ面で競走馬からの転用に頼らざるを得ない現状を踏まえつつ、国内乗用馬生産の重要性を述べている。

かかる主張点にあわせて、馬産地への競技結果の伝達や生産者・乗馬愛好家の交流等、満足度がダイレクトに生産者に伝わるような乗馬の一貫したシステムを構築していくことが今後の課題であることを筆者はここで強調しておく。

8 おわりに

本論は、馬文化の発展に関する地域イノベーションについて考察を行ったものである。これが、論じる域を飛び出し、実社会においてどう実現されていくかというところを見守りつつ、自らも活動を行っていくことが研究者の一人としてなすべき道であると感じている。今後は、乗馬に関する地域マネジメント全体についての研究を深めつつ、中小企業診断士としての事業センスとの融合も図りながら、馬文化および馬事業の発展に貢献すべく全国的な活動を積極的に行っていく所存である。

最後になったが、本論の作成に向けてご協力を賜った、田中洋之氏、兵庫県立大学経営研究科の安田義郎教授、そして株式会社乗馬クラブクレインをはじめとする、乗馬倶楽部関係者の皆様にこの場をお借りして改めて感謝の意を表すとともに、ここに記してお礼申し上げる次第である。

<参考文献>

- [1]伊丹敬之(2004)『経営戦略の論理』(日本経済新聞者)
- [2]宇野保子(2009)『ジーンズ・カジュアルファッション』(中国学園大学「中国学園紀要」第6巻)
- [3]岡山県産業労働部産業振興課(2011)『岡山県の繊維産業』(岡山県)
- [4]北山幸子 長嶋修 平野由美子 奥村康博(2011)『岡山県児島地区におけるジーンズ企業の経営』(立命館大学「立命館経営学」第50巻第1号)
- [5]草野信一(2011)『乗馬と在来馬の価値』(株式会社 養賢堂「畜産の研究別冊」)
- [6]草野信一(2013)『日本の乗用馬生産 国産馬の生産奨励』(日本ウマ科学会「Hippophile」No.54)
- [7]公益社団法人日本馬術連盟(2010-2012)『事業報告&会員・乗馬登録数平成 22～24年』
- [8]児島商工会議所ホームページ <http://www.kojima-cci.or.jp>
- [9]食料・農業・農村政策審議会(2010)『馬の10年後のイメージ』(平成22年第2回配布資料)
- [10]在日フランス大使館広報部(2002)『フランスの乗馬文化 伝統と多様性』(「LABEL FRANCE」第48号)
- [11]局博一(2011)『馬とのふれあい文化の展望』(畜産の研究編集部「馬の活用 乗馬の楽しみとホースセラピー」巻頭)
- [12]特定非営利法人 とかち馬文化を考える会(2009)『北海道の馬文化と馬の知識』
- [13]日本ジーンズ協議会(2012)『ジーンズ生産統計』
- [14]農林水産省生産局畜産部畜産振興課(2013)『平成24年度馬関係資料』
- [15]藤井大児・戸前壽夫・山本智之・井上治郎(2007)『産地力の持続メカニズムの探求 ジーンズ製販ネットワークのフィールド調査(1)』(岡山大学経済学会「岡山大学経済学会雑誌」第39巻第2号)
- [15]藤井大児・戸前壽夫・山本智之・井上治郎(2007)『産地力の持続メカニズムの探求 ジーンズ製販ネットワークのフィールド調査(2)』(岡山大学経済学会「岡山大学経済学会雑誌」第39巻第3号)
- [15]藤井大児・戸前壽夫・山本智之・井上治郎(2008)『産地力の持続メカニズムの探求 ジーンズ製販ネットワークのフィールド調査(3)』(岡山大学経済学会「岡山大学経済学会雑誌」第39巻第4号)

- [16]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)
- [17]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)
- [18]文部科学省(2010)『スポーツ立国戦略』
- [19]Jay.B.Barney(2003)*Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (岡田正大訳(2003)『企業戦略論 上』ダイヤモンド社)
- [20] 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)