JRA馬主の競争力に関する探索的研究
－「メイショウ」はなぜ成績ランキング上位をつづけられるのか－

須　佐　淳　司

〈抄　録〉

本稿は栄枯盛衰が激しい馬主の競争力に着目して，中小企業経営の新たな視点の提起を目的とする探索的研究論文である。冠名「メイショウ」の松本好雄オーナー（日本馬主協会連合会名誉会長）の単一事例から「共同体意識が非常に高い集団の形成」「所有馬の合理的なコスト管理」を明らかにしている。導出される含意は「社会関係資本の創出ネットワーク構築」「イエ社会視点による中小企業の存立」「『バカな』と『なるほど』の企業戦略の論理」である。

1. はじめに
2. 馬主の事業収支
3. 研究対象
4. メイショウの事例
5. 発見事実と考察
6. むすび

1. はじめに

日本中央競馬会（以下，JRA）は2024（令和6）年9月に創立70周年を迎える。今日，日本の中央競馬は歴史と伝統あるスポーツエンターテインメントとして親しまれているだけではなく，国際的な成功，技術革新，サービスの充実など，多岐にわたる面で発展を遂げている。とくに21世紀に入って日本の競走馬（サラブレッド）[1] は国際舞台のレースで大きな成功をおさめ，日本産サラブレッドの国際的な評価が高まっているのである[2]。

本稿の研究テーマの対象は，発展する日本競馬産業の経済的側面で中心的な役割をになう「個人馬主」に焦点をあてている。ここでいう個人馬主はJRAに登録している馬主である。JRAの馬主登録については審査機関が厳格な審査をおこない，審査での承認を経て「馬主」となることができる[3]。希望すればだれでも馬主になれるわけではない。それゆえ個人馬主は富裕層がおおく，本業で成功をおさめる企業経営者をはじめ，有名芸能人，プロ野球など元有名スポーツ選手などが名を連ねている[4]。

企業経営や芸能・スポーツとおなじく，馬主の世界も活躍しつづけることは容易ではない。馬主の業界は栄枯盛衰の激しいものととらえら

須佐　淳司（すさ　じゅんじ），就実大学経営学部教授

1）本稿において，「競走馬」ないし「サラブレッド」の用語の使用は同義語の意味でつかっている。また本稿においてとりあげた個別の競走馬の競争成績ないし調教師のプロフィールなどの詳細についてはJRAホームページ（https://jra.jp/）をそれぞれ参照されたい。

2）2023年度は，たとえば「イクイノックス号」「ウシュバテソーロ号」「フォーエバーヤング号」などである。

3）日本中央競馬会競馬施行規程（最終改正：令和4年11月25日理事長達第29号）を参照されたい。

4）たとえば，北島三郎（歌手），前川清（歌手），佐々木主浩（元プロ野球選手）はGI馬の馬主で有名である。

れている。第一に，レースで競争するのはサラブレッドと騎手である。馬主自身が選手としてレースの優劣を競うものではない。第二に，馬主が競争成績のパフォーマンスをあげるには，おおくの課題がからみあう複雑な側面がある。一例をあげると，競走馬の選定，競走馬の育成，調教，競走，種牡馬や繁殖牝馬（メスの馬）の預託管理など，多岐にわたる競争が成績に影響を与える。第三に，競走馬のレースでの勝ち負けは不確実である。馬主はレースで賞金を得るサラブレッドを狙って所有できるわけではない。サラブレッドは生きものゆえに病気やケガによるレース不出走や競争能力の喪失もある。また，馬主が調教師への預託料や飼葉（えさ）代など所有馬を維持していく経費を考慮すると，馬主の事業赤字はめずらしいことではない。したがって，ながく馬主をつづけること自体がむずかしく，日本では競走馬のオーナー業は，趣味であり金持ちの道楽ととらえる節もある。

他方では競馬をビジネスとしてとらえ，優良な経営をする法人もある。なかでも競馬ビジネスで日本の競馬界につよい影響力をもつ企業グループがある。社台グループ（本社，北海道勇払郡安平町）[5] である。名実ともに日本最大の競走馬ビジネス集団の同グループは，競走馬にまつわるビジネス（たとえば，法人一口馬主クラブ運営・オーナーブリーダー・競走馬生産・生産馬売買・育成調教・スタリオン・預託など）の各事業でのシェアを席巻している。それゆえ，馬主は社台グループから生産馬を購入することが少なくない。良血馬を生産・所有する業界最大手の同グループ出身のサラブレッドは，レースに臨んで優勝する回数がほかの中小零細の生産牧場にくらべてはるかに上回る。馬主は競走馬に高い購入費をかけても事業の損失を回避できそうである。事実，JRA が毎年公表している年度別馬主成績においても成績ランキングトップ 10 のほとんどが社台グループに関係している馬主である（図表 1）。ところが，社台グループとは一線を画して成績ランキング上位をつづける個人馬主も存在している。そのようなことがどうしてできるのか。

本稿は，中小企業経営の新たな視点の提起を目的として JRA の個人馬主に注目している。馬主成績ランキング上位をつづける成功要因について探求をこころみる。研究対象は，株式会社きしろ [6] 代表取締役会長で御年 86 歳，JRA 馬主歴 50 年の松本好雄氏（以下，松本オーナー）である。かれは現在，中小企業オーナーである傍ら日本馬主協会連合会名誉会長であり，2006（平成 18）年の第 73 回東京優駿「メイショウサムソン号」で優勝した日本ダービー馬のオーナー馬主でもある。なぜかれは，競走馬「メイショウ」の冠名で半世紀にわたって馬主をつづけることができるのか。さらに1990年代の半ばから，かれは JRA が公表している馬主成績ランキングのトップ 10 以内をつねに維持している（図表 2）。馬主の世界は栄枯盛衰が激しい。そのなかの第一線で馬主をつづける要因はなにか。これまで中小企業経営の研究対象としてとりあ

5） 社台スタリオンステーションホームページ：https://shadai-ss.com/corporation/（閲覧日：2024 年 9 月 14 日）
6） 本社：兵庫県明石市天文町 2-3-20　資本金 9,400 万円　代表取締役社長　松本好隆　従業員約 300 名　主要事業：重機械利用の大型切削加工業，大型溶接構造物の製作及び組立業，各種産業プラント用装置・機器類の製造業，太陽光発電事業　ホームページ：http://www.kishiro-g.co.jp/about/index.html（閲覧日：2024 年 8 月 17 日）

げてこなかった，これらの問題意識について本稿で探索的に究明したい。

2. 馬主の事業収支

本節では，個人馬主活動による競走馬1頭あたりの収入と支出をJRAの公開情報などを参考に概要を紹介しておこう。

JRAホームページ[7]にもとづくと，売得金，開催日数，競争回数，総参加人員，競走馬登録頭数，馬主登録件数についてつぎのようにある。2023（令和5）年度の売得金額は約3兆2,754億円（前年比100,7％）で，2011（平成23）年の約2兆2,935億円を底に13期連続の増加で回復傾向をたどり，2001（平成13）年の売得金額を上まわった[8]。中央競馬の年間開催日数（競馬場毎の合計）は288日であり，21世紀になってからかわっていない。年間の競争回数（レース数）は3,456回であり，総参加人員は約1億9,670万人である。現在のJRA競走馬登録頭数は8,775頭（令和6年8月4日時点）であり，これにたいする2024（令和6）年1月1日現在のJRAの馬主登録件数は2,795件である。

馬主の登録は3つの形態からなっている。個人馬主・法人馬主・組合馬主である。個人馬主はもっとも一般的な登録形態で2,369件，全体の約85％の件数をしめる。のこりが，法人馬主・組合馬主である。法人で登録されている数は371法人，組合で登録されている数は55組合となっている。

また，JRAの馬主資料から，馬主の収入（競走馬のレース収得賞金）および支出は，以下のように推測される。紙幅の関係上，簡潔に説明したい。2021（令和3）年にJRAから馬主に賞金等として支払われた総額は約920億円である。同年にJRAのレースへ出走した馬は11,557頭であった。平均すると，馬主が所有する1頭の年間の賞金獲得収入は約796万円ということになる。馬主の支出については大きくわけて，競走馬の購入費用と預託料で構成されている。まず競走馬の購入費用であるが，ここでは日本で産まれたサラブレッドの約30％が取引されるセリ市場のデータを使用する。競走馬のもっともおおくが取引される2021（令和3）年度の1歳市場（取引頭数2,171頭）のデータでみると，サラブレッド1歳市場の1頭の中間価格[9]は550万円である。

預託料とは競走馬の飼養管理にかかる費用である。大きくわけて，飼料代，飼育・調教費用などからなる。馬主が競走馬を購入すればかならず発生する費用である。預託契約は厩舎が集まるJRA施設内（美浦[10]ないし栗東[11]トレーニング･センター）で厩舎を開業･運営するJRA調教師[12]と馬主とのあいだで直接契約が交わされる。預託料その他は厩舎によって異なるものの，平均して1頭1か月約70万円程度が出費される。

馬主の事業活動にともなう収入と支出は，つぎのように算出される[13]。馬主の所有する1頭

7） JRAホームページ https://jra.jp/company/about/outline/growth/（閲覧日：2024年8月17日）
8） ちなみに1997（平成9）年の約4兆6億円が過去最高である。
9） 中間価格（税込）とは，全取引価格を最低額から最高額まで並べたとき中央にある価格である。ちなみに平均価格（税込）は1,236万円である
10）茨城県稲敷郡にある中央競馬の東日本地区における調教拠点である。
11）滋賀県栗東市にある中央競馬の西日本地区における調教拠点である。
12）2023年度の調教師の人数は全国で195名である（JRAホームページによる）。
13）JRAホームページ「賞金シミュレーション」（閲覧日2024年8月15日）をもちいて筆者が単純に試算している。

の競走馬の生涯支出（ここでは馬齢2歳～4歳までの36カ月で単純計算）は，競走馬の購入費用550万円に，預託料平均期間を36カ月として2,520万円をあわせると合計で3,070万円となる。これにたいする馬主収入はすべてレース収得賞金によって構成される。もっとも単純なシミュレーションでは，さきに述べた競走馬1頭の年間平均レース収得賞金が約796万円だとすると，3年間の生涯獲得賞金は2,388万円になる。しかし，これだけでは預託料を競走馬のレース生涯獲得賞金で埋め合わせることができても，馬主のサラブレッド購入費用が赤字の試算になる。実際のクラス別のレース賞金[14]（図表3）からの単純試算では，購入した競走馬が順調に生育して新馬戦ないし未勝利戦を3歳8月最終週までに勝ち上がり[15]，さらにその上の1勝クラスを勝つことができるレベルに届くかどうかが損益上において重要に思われる。中央競馬で1頭の競走馬が生涯に出走するレースで2勝（新馬もしくは未勝利，1勝クラスを優勝）することができず，その後に競走馬引退を想定した単純試算では，それまでかかった経費を全額回収することは期待できない。馬主の事業収支のほとんどは赤字の計算になる。

JRAに新規登録をして参入する馬主のなかには，サラブレッドの良血馬を高額（ここでいう高額とは一頭あたり3,000万円以上）で購入する者も少なくない。高額でもサラブレッドを購入する理由のひとつは，大牧場出身の高額良血馬のほうが重賞で優勝する可能性が高いと考えられるからである。また，目立った成績をのこせなくても投資をした以上に生涯獲得賞金を稼いでくれるだろう，という目論見である。ほかにも，それが牝馬であったら競走引退後に生産牧場へ預託して良い子孫を残してくれるだろう，という期待もある。事実，大牧場出身の良血牝馬と良血種牡馬を掛け合わせて産まれたサラブレッドの仔馬のおおくは，競走馬となってからのレースの生涯獲得賞金が中小零細牧場で産まれた仔馬より総じて高い。2歳で競走馬デビューする前の育成段階においても最新施設でトレーニングを積む大牧場出身の高額良血馬は，毎年のようにJRAの3歳クラシック[16]戦線や，4歳をこえた古馬になってからも重賞などで良績を上げている[17]。ただ，実際にはすべての馬主が理屈通りとはいかない。高額サラブレッドの購入は，所有する馬主にとってハイリスクとハイリターンの事業である。

14）中央競馬では，新馬（未勝利），1勝，2勝，3勝（準オープン），オープン，リステッド（重賞），の順に勝ち上がるごとにクラスはあがっていく。

15）年間あたり約7,000頭のサラブレッドが生産されている。JRAのレーシング・プログラムで年間3,456レースのうち，2歳新馬戦，2歳未勝利戦，3歳新馬戦，3歳未勝利戦の合計レースの数は約1,400であることから，単純試算すると5頭のうち4頭は上の1勝クラスにあがれないことになる。一部のサラブレッド牝馬をのぞき未勝利馬は通常JRA競争登録馬を抹消して「地方競馬」への転出，ほかに「用途変更」など，馬主の所有ではなくなるのが一般的である。

16）皐月賞，東京優駿（ダービー），菊花賞の3つのレースを指す。なお，牝馬限定で，桜花賞，優駿牝馬（オークス），秋華賞がある。

17）参考までに生涯獲得賞金1億円をこえる現役サラブレッドは全体の約9％とすくない。現役登録している競走馬総賞金ランキング（4歳以上2,948頭）では，269頭のサラブレッドが該当している（競馬予想のウマニティホームページ，https://umanity.jp/racedata/db/ranking_horse.php?type=4 閲覧日2024年9月15日）

3. 研究対象

(1) 「メイショウ」の馬主

松本 好雄（まつもと よしお）氏，生年月日 1938 年 1 月 6 日（図表 4）

松本オーナーは，2024（令和 6）年で JRA の馬主歴 50 年をむかえた。冠名の「メイショウ」は，本人が兵庫県明石市生まれであることから「明石の松本」に由来し，また「名将」ともかけている。

1974（昭和 49）年，日本中央競馬会に馬主登録（個人）する。JRA に登録（2024 年 8 月 16 日現在）する現役サラブレッドは 139 頭で，一世代あたり 30 頭から 50 頭近くを所有する大馬主である。かれがこれまで所有した競走馬登録数は 1,818 頭である。また「メイショウ」の冠名をつけたサラブレッドの出走頭数は通算 26,816 頭をかぞえる。レースの 1 着回数（優勝回数）はじつに 1,950 回であり，これは JRA に登録する個人馬主において歴代第 1 位の実績である（図表 2）。2009（平成 21）年 9 月からは日本馬主協会連合会会長をつとめ現在は名誉会長である。また，妻の松本和子氏，長男で株式会社きしろ現社長の松本好隆氏（以下，好隆オーナー）[18] も JRA の個人馬主であり，いずれも冠名は「メイショウ」をもちいている。メイショウの冠名は馬主ファミリーでもちいるが，本稿で使用するデータは松本オーナーのものを使用している [19]。

松本オーナーは，馬主となって 28 年目に初の JRA の GI レース [20] を優勝した（2001 年宝塚記念「メイショウドトウ号」）。その 5 年後に「メイショウサムソン号」が 2006（平成 18）年の皐月賞，東京優駿（日本ダービー）のクラシック 2 冠，翌年の天皇賞・春・秋優勝と GI レースで通算 4 勝をあげている。現在まで，GI・GII・GIII 重賞の通算勝利数は 70 回をかぞえる（図表 2）。

本稿の研究対象「メイショウ」の松本オーナーを選定した理由は，以下の三つである。第一に，唯一無二の馬主実績である。JRA の個人馬主のなかで，1991（平成 3）年以来，30 年以上馬主成績ランキングトップ 10 以内を維持している（図表 2）。個人馬主では史上にのこる個人馬主といっても過言ではないからである。第二に，サラブレットの購入スタイルである。かれの購入する仔馬は社台グループの生産馬とほぼ無縁である。かれは馬産地が集積する北海道日高地方の小規模零細牧場ないし中規模牧場で生まれた仔馬を競走馬として購入する。大手の生産牧場とは一線を画す馬主事業をつづけている点である。さいごに，かれは JRA ないし国の功労者である。日本馬主協会連合会会長をつとめたほか，現在は名誉会長である。その功績を称えられ，国から 2007（平成 19）年に紺綬褒章，2010（平成 22）年に旭日小綬章を叙勲受章している。

18）2005 年 JRA 個人馬主登録，JRA 通算勝利数 131 勝，2024 年の登録所有馬 14 頭である。ちなみに松本和子氏の JRA 通算勝利数は 59 勝である。

19）本稿において冠名「メイショウ」の表記は松本オーナーをふくめファミリーで使用する広義の意味も一部含んで使用している。

20）1984 年に JRA が当時の競馬先進国であった欧米にならって独自のグレード制を導入したのがはじまりである。現在では，競馬の競走において国際的に最高の格付けであり，Grade1（グレード 1）の略称である。2023 年では GI は 26 レースである。ほかに重賞といわれるレースは GI・GII・GIII あわせて 139 レースある。

⑵　研究方法

本稿は質的研究方法による単一事例の研究である。以下の日程で非構造化インタビューを対面で4回，計14時間実施して一次データとして収集している。ほかにも，好隆オーナー提供によるメイショウの各種資料を参考にしている。

・2023年8月10日　16：00～20：00
　松本好雄・好隆オーナー
・2023年10月1日　17：00～21：00
　松本好隆オーナー
・2024年　4月4日　18：00～22：00
　松本好隆オーナー
・2024年8月16日　18：30～20：30
　松本恭枝氏

4. メイショウの事例

⑴　脈々と受け継がれる厩舎との信頼関係

①　高橋直厩舎にはじまる

JRAの個人馬主となった松本オーナーは自身の所有馬を預託する関西の厩舎をさがす。知人馬主の紹介で，元騎手の栗東調教師である高橋直氏（1999年2月18日引退）にかれの競走馬を預けている。同厩舎はそれまでに桜花賞や皐月賞の優勝馬を出す名門厩舎であったが，この年の松本オーナーの馬主成績は26戦0勝，695位である（図表2）。翌年に68戦5勝で馬主として初勝利をあげるも，その後1984（昭和59）年まで，かれの競走馬は重賞レースにまったく縁のない馬主であった。当時は，相対による「庭先取引」といわれ，調教師が親交のある生産牧場で産まれたサラブレッドの仔馬を馬主が直接買い付けていた。このとき松本オーナーは，調教師の高橋直氏から日西牧場（沙流郡）[21]を紹介されている。

松本オーナーは馬主として当初10年間は目立った成績をのこしていない。馬主8年目の1982（昭和57）年の27位が最高で，馬主成績10年間の平均順位は153位（図表2）である。そのころ，高橋直厩舎で桜花賞を「シーエース号」で勝利するなど関西リーディングトップの元騎手が厩舎を開業していた。高橋直厩舎が縁となって，松本オーナーは親交のあったかれにもメイショウの競走馬を預託することになる。調教師の高橋成忠氏（2011年2月28日引退）である。このことが契機となり，松本オーナーの成績は，1986（昭和61）年から飛躍する。高橋成忠厩舎は1978（昭和53）年の開業であったが，それまで管理馬が重賞で勝利することはなかった。ところが1988（昭和63）年に管理馬の「メイショウエイカン号」が初の重賞（GII京都大賞典）優勝をする。調教師だけでなく松本オーナーにとっても重賞の初優勝になった。馬主となって15年目の出来事である。さらに「メイショウホムラ号」「メイショウバトラー号」がおおくの重賞を勝利している。ついにはクラシック2冠馬「メイショウサムソン号」が2007（平成19）年GI天皇賞春のレースで，同厩舎の開業以来初のGI優勝をもたらす。高橋成忠厩舎にとってメイショウの松本オーナーは特別な馬主になる。

この1986（昭和61）年の馬主成績（図表2）をみると松本オーナーはランキング30位まで浮上

21）同牧場はメイショウへのサラブレッドを提供する有力な生産者として，「メイショウワカシオ号」「メイショウマリーン号」「メイショウオスカル号」「メイショウジェニエ号」の4頭のJRA生涯収得賞金1億円を超えるサラブレッドを生産している。

している。その後1990年代には，ランキング上位トップ10の前後に名を連ねるようになる。

高橋成忠調教師の引退後，同厩舎の調教助手をしていた実子の高橋義忠氏が調教師免許を取得して厩舎をひきつぐ。2011（平成23）年に高橋義忠厩舎の開業以降も変わらずメイショウは実父の時代と同様の信頼関係を育んでいる。また，かれは好隆オーナー（1969年生）と同い年でもあり，好隆オーナーの所有馬「メイショウスザンナ号」が同オーナーにとっての重賞初勝利馬となる。松本オーナーの所有馬では「メイショウテッコン号」で重賞を勝利するなど，同厩舎は現在もメイショウの管理馬が活躍をつづけている。

おなじく高橋成忠厩舎の管理馬に騎乗していた元騎手の調教師飯田明弘氏（2014年2月28日引退）が1989（平成元）年に厩舎を新規開業する。松本オーナーは飯田厩舎にも所有馬を預託する。のちに飯田明弘調教師は「メイショウマンボ号」で優駿牝馬（日本オークス）のGI初勝利，また「メイショウオウドウ号」（GII大阪杯勝利騎手は実子の飯田祐史騎手の初重賞勝利）で重賞を勝利するなど，高橋厩舎にくわえ飯田厩舎も松本オーナーの馬主成績に貢献している。現在は，飯田明弘調教師から引退後に調教師となった飯田祐史氏に引き継がれている。飯田祐史調教師もまた「メイショウダッサイ号」で同厩舎の重賞初勝利となるなど，メイショウとの縁が深い。ほかに，飯田明弘厩舎の門下の，荒川義之調教師も厩舎を開業後，「メイショウカンパク号」で重賞を勝利している。さらに元騎手の高橋亮調教師，ダービー馬「メイショウサムソン号」の主戦騎手の石橋守調教師などメイショウの競走馬は受け継がれている。

② 武邦彦（元JRA騎手）調教師との縁

松本オーナーはJRA騎手で「ターフの魔術師」の異名をとり第一線で活躍をする武邦彦氏のファンであったという。好隆オーナーは若いころの松本オーナーが，書斎にジョッキー武邦彦の写真を飾ってあったことを覚えている。松本オーナーは1987（昭和62）年に武邦彦厩舎（2009年2月28日引退）を開業して調教師となったかれと親交を深める。メイショウのオーナーとして競馬界での認知が進んできたことと，武邦彦厩舎の開業タイミングもかさなったことが大きい。また，松本オーナーと武邦彦氏とは同い年であったこともあり，意気投合する親しい間柄になっていく。無論，松本オーナーは同厩舎に所有馬を預託する。のちに武邦彦厩舎は「メイショウレグナム号」で重賞を勝利している。

あるとき，かれが北海道日高地方の浦河町へ松本オーナーを誘う。それまで松本オーナーは本業の経営があるため馬産地へ頻繁に足をはこぶことはしなかった。武邦彦氏が松本オーナーを浦河町に連れ出すと，かれは現地の中小零細牧場の生産者たちを松本オーナーに紹介してまわった。なかでも，今日のメイショウにもっとも生産馬を提供している有限会社三嶋牧場（浦河町）[22]との関係は，このときの武邦彦氏の紹介にはじまるのである。

ほかに武邦彦調教師は，武田文吾調教師[23]の実子，武田博調教師（2016年2月29日引退），

22）生産者詳細についてはJBIS−サーチ（https://www.jbis.or.jp/breeder/0000000239/）を参照のこと。
23）当時の競馬関係者から「東の尾形，西の武田」とならび称され，名馬「シンザン号」や名騎手の福永洋一氏を育てた名伯楽といわれている。

おなじく武田文吾厩舎の所属騎手をへて厩舎を開業した安田伊佐夫調教師（2009年3月20日引退）など，業界でいう「武田門下」との縁を繋いでいる。のちの武田博厩舎からは「メイショウナルト号」が2つの重賞を制覇している。さらに武田文吾厩舎の門下のひとりで鶴留明雄調教師（2012年2月29日引退）など，さかのぼると業界で有名な「武田ライン」につながる競馬関係者と，メイショウの信頼関係はあつい。現在はこの鶴留明雄厩舎の門下からさらに池添兼雄調教師（2023年2月28日引退）へ受け継がれ，同厩舎からはじつに5頭の管理馬「メイショウワカシオ号」「メイショウベルーガ号」「メイショウヨウドウ号」「メイショウテンゲン号」「メイショウミモザ号」が重賞を制しておりメイショウの馬主成績に貢献している。

武邦彦氏の亡き後も，実子で日本競馬会を代表する武豊騎手，元騎手の武幸四郎調教師との親交は言わずと知れたものである。

また，武邦彦氏のほかにも松本オーナーは，JRA美浦所属の元騎手から調教師になった小島太氏（2018年2月28日引退）と懇意な間柄から，栗東所属の星川薫調教師（2001年2月28日引退）に所有馬を預託する。その後，星川薫厩舎は「メイショウテゾロ号」で重賞を勝利している。現在は，同厩舎の門下で元騎手の本田優調教師へと受け継がれている。

③　信頼して厩舎に任せる馬主

松本オーナーは所有する競走馬がレースに出走することに関して調教師，騎手などへ，余計な注文をつけることはしない。馬主のなかには，調教師へレースに騎乗する騎手の選定や，レースでの戦法など，いろいろの注文をつけるものが少なくない。松本オーナーはまったくその反対である。かれらを信頼してすべて任せる。かれを知る厩舎関係者のあいだでは，管理馬を任せてくれることで有名なオーナーでもある。

このことに関して松本オーナーはつぎのようにコメントしている。

「競走馬が実際に期待通りに走るかどうかは不確実なものなので，オーナーとして普通のこだわりをもってやっているつもりです。乗り役の感覚というか，馬といっしょに愉しくやっているという感じなんです。もちろんレースで優勝してほしいという希望はありますが，オーナーの立場で調教師や騎手に口出しすることはまずないです。まわりは自分のことについていっさいを任せるオーナーと言いますが，そりゃ，たまにはメイショウのマネージャーの青木には調教師への不満をブツブツ文句言ったりもしますよ。青木が，自分のかわりに伝えることもあるとおもいますよ」

メイショウの所有するサラブレッド約140頭の出走管理をするレーシングマネージャーの青木雅人氏（以下，青木氏）は，競馬専門紙の競馬ニホンの元記者である。武家（邦彦，豊，幸四郎）の運転手もしていた経験ももっている。松本オーナーはレーシングマネージャーとしてかれを起用している。青木氏は毎週水曜日の早朝に，その週末に出走する予定のメイショウ各馬の厩舎の最終仕上げの状況（追い切り）を確認する。同日の夕刻には出走馬のレポートをかならず松本オーナーへ報告している。青木氏は，元競馬新聞の記者の経験を活かして，日々，メイショウの競走馬を預託する栗東トレーニングセンターの厩舎をそれぞれ訪問している。

メイショウは厩舎関係者との信頼関係の維持

を念頭においている。メイショウは，社台グループの良血馬にくらべれば総じて安価なサラブレッドを購入している。超一流の良血馬とはいいがたい。これはメイショウの所有馬の大きな特徴であり，安価であるこそのメリットを厩舎にもたらす。厩舎関係者が安心して育成・調教できるのである。かりに数億円で購入した高額サラブレッドを馬主から預託された厩舎は，サラブレッドが生きものゆえ，病気やケガ，偶然の事故などによる競争能力への影響に細心の注意をはらうことになる。騎手もまた同様である。騎乗中のアクシデントに細心の注意をはらう。高額良血馬を所有する馬主は，豊富な資金力やほかに多頭数を所有する有力な大馬主も少なくない。期待に見合う成績を厩舎がのこすことができなければ，かえって馬主との信頼関係の維持に影響するのである。

好隆オーナーはつぎのようにいう。

「高額取引馬を購入すると，馬主もそのサラブレッドの将来を期待する反面，おもうほどの競争成績をのこせないのではないか，という一抹の不安をかかえるし，それを預かる厩舎サイドもそれに見合う競争成績（たとえば重賞優勝など）を残そうと緊張を強いられる。メイショウの競走馬は安価で購入した馬がおおいので，そこまで緊張しないから，馬主も厩舎，騎手も良いときもあれば悪い結果もあると冷静になれる。関係者がながく良好な人間関係を保てる」

(2) 中小牧場生産者との関係

日高の生産者を中心に構成するメイショウを囲む会がある。松本オーナーへの感謝の気持ちと親交を深めることを目的に名づけられた「三愛会（さんあいかい）」である。三愛会の「三」は会の中心的な存在である生産牧場の三嶋牧場からきている。「愛」はメイショウの松本オーナーへの生産者たちからの尊敬と感謝，親しみが込められている。三愛会は若かりし頃の松本オーナーと有限会社三嶋牧場の現経営者が意気投合したことにはじまっている。当時の三嶋牧場は規模のちいさな家族経営の零細牧場であったが，いまでは従業員60名ほどに成長している。メイショウの所有馬における同牧場のシェアは14.9％を占めており，もっとも高い[24]。三愛会はサラブレッドを生産する牧場が集積する北海道日高の生産者が中心である。かれらは，松本オーナーのことを「メイショウさん」と呼んでいる。浦河地区へいくと松本オーナーを知る牧場の関係者は「松本オーナー」と呼ぶことはまれである。「メイショウさん」と親しみをこめる。松本オーナーと三嶋牧場に共通するのは業界大手の社台グループに頼らない点である。メイショウは日高の中小零細牧場のサラブレッドをつうじて，たがいに支え合ってきた。三嶋牧場にとって社台グループは規模こそ違えども生産者としては同業者である。同牧場の生産馬は日本競走馬協会（社台グループの生産馬が中心）主催のセリに出していない。おなじく，同協会主催のセリから松本オーナーはサラブレッドを購入しない。これは，好隆オーナーにも継承されており，かれはつぎのようにいう。

24）松本好隆オーナーの提供資料による。

「父のまねごとと，父の応援です。生産牧場とメイショウがこれまであるのは，関係者との義理人情を大事にしてきたからです」

たとえば，つぎのようなことにあらわれている。縁があった調教助手や騎手が新規独立して調教師となり厩舎を開業すると，松本オーナーは競走馬を預託して応援する。レースでの騎乗技術でベテランに劣るのはわかっていても，調教師が決めた新人騎手に注文はつけない。馬主の立場でかれらを育て，今後の成長をみまもるのである。また，中小零細牧場から請願された仔馬を購入して経営を支援する。ほかに，手放したい競走馬をもつ馬主からそれらを購入して譲りうける。松本オーナーは馬主，生産者，厩舎関係者「三方よし」の信頼関係をながくつづけていくためにかれらを応援する。辛抱強く，度量を大きく，懐をふかくしてみまもる。

⑶ 家族がみる松本オーナー

好隆オーナーは松本オーナーに関してつぎのようにいう。

「本人は馬主成績に関してほかの馬主より勝ろうとするような強い競争意識はとくにないです。なかでも生産牧場ではたらく人，厩舎関係者の調教師，騎手をはじめ，競馬サークルの関係者との人間関係を大事にすることを第一にしています。だからメイショウにこれまで縁のあった生産者，調教師などは，皆，信頼するパートナーとして親交はながいです」

好隆オーナーも，かれが所有する競走馬がレースで優勝したさいは，松本オーナーに倣いその競走馬を生産した牧場にもっとも先に祝福の連絡をいれる。馬主であれば，むしろ生産者から祝福されるほうが一般的のように思えるが，メイショウの馬主はまったく逆なのである。

また，松本オーナー自身も生産者や厩舎関係者との関係についてつぎのようにいう。

「馬主として『三方よし』とおもっています。お互いの信頼関係で成り立つ。企業関係でもいえること。疑心暗鬼はダメですね。競馬をともに愉しむ感覚が大事なんです」

「メイショウサムソンやメイショウドトウがそうであったように，ほかのオーナーがやめたい競走馬を自分が買ったりすることで，そこで生産者や厩舎関係者との新たなネットワークができる。それが積み重なっていく。のちのGI馬メイショウドトウは所有するほかのオーナーが馬主をやめるというので，そこから400万円で購入しました。GI 4勝の日本ダービー馬のメイショウサムソンも購買価格は700万円だった」

松本オーナーは馬主28年目にはじめてJRAのGI（宝塚記念）レースを「メイショウドトウ号」で勝利している。その5年後に，GI日本優駿（日本ダービー）で所有する「メイショウサムソン号」が優勝して，はじめてダービー馬の馬主になった。好隆オーナーは，松本オーナーが「馬のことがだれよりも好きだからつづけてこれた」という。松本オーナーがJRAのGIレースをはじめて勝利したときの祝勝会でかれが述べた座右の銘は「人が居て馬が居てそして又人が居る」である[25]。

また，好隆オーナーの妻で3人の子育てをす

25）日本中央競馬会（2006）『優駿』6月号 p.12を参考にしている。

る松本恭枝氏は，メイショウの馬主活動にいっさい関わっていない。彼女はメイショウの競走馬がこれまで馬主をながくつづける要因について，つぎのようなコメントをしている。

「わたしは18年間，主人と父（松本オーナー）の馬への想いや考えかたなどをそばでずっとみてきました。わたしはつぎのように考えています。たとえば人間はおなじ潜在能力をもった赤ちゃんがいるとすると，その子が成長する過程で，まわりから愛情をかけられて大切に育てられた子は期待に応えようとその子の能力を最大限に発揮するようになると思います。メイショウの仔馬たちもおなじように思います。馬も，父や夫からだけではなく生産者のかたや調教師をはじめとしたメイショウに関係するファミリーのなかでたくさんの愛情をもって育てられ，鍛えられ，競走馬となってレースに臨んでよい成績をのこそうと頑張るんだろうとおもいます」

(4) 馬産地への貢献

松本オーナーは，公益社団法人日本軽種馬協会（以下，JBBA）のセリ市でサラブレッドを購入している[26]。会場には松本オーナーだけに用意される専用の部屋が設置されている。好隆オーナーによると，所有するメイショウのサラブレッド約160頭は，セリで購入したサラブレッドが全体の約40％，引退したメイショウの競走馬やほかの繁殖牝馬を購入して生産牧場に預託し，生産者が種付けをして産まれた仔馬（自己所有馬，いわゆる仔分け）が全体の約30％，のこりは生産牧場や調教師のすすめなどで購入する庭先取引，そのほか生産牧場との共同所有，ほかに手放したいサラブレッドを所有する馬主の競走馬を引き取る，などで占めている。現在も生産牧場から馬主が直接購入する相対（庭先）取引は，セリと並行しておこなわれている。もっとも，松本オーナーが日本中央競馬会の馬主になった1970年代は，馬主は庭先取引でサラブレッドを購入していた。

じつは，全国にある中小零細牧場の経営支援のために，こんにちの競走馬のセリ市場の仕組みの実現を松本オーナーが後押ししている。JRAをはじめJBBAなど関係団体に仕向けて尽力した。かれはセリ市場を推進した立役者なのである[27]。メイショウのふたりのオーナーは，JBBA「北海道サマーセール」「北海道オータムセール」「北海道セプテンバーセール」などの競走馬セリ市場への参加が毎年恒例の行事になっている。

5. 発見事実と考察

事例からの発見事実にもとづいて考察したい。

(1) 調教師，生産者との信頼関係

第一に，松本オーナーはおおくの調教師との信頼関係を築き，それが途絶えることなくつづいている。馬主と調教師が競走馬の管理や運営方針をめぐり，意見が対立することはめずらしいことではない。なかには馬主が預託する競走馬を転厩したりもする。馬主と調教師の信頼関係が大事なのである。厩舎の師弟関係を中心に

26）競走馬のセリ市は，大きく日本軽種馬協会（中小零細の生産牧場のおおくがセリに出す）のものと日本競走馬協会（社台グループ関係の生産牧場を中心）のものとに分かれている。

27）軽種馬の市場取引状況は国内最大の北海道市場の1歳馬の総売上額と平均価格はここ10年上昇傾向で推移している。

した松本オーナーとの信頼関係が脈々と受け継がれている。事例でとりあげた高橋直厩舎，高橋成忠厩舎，高橋義忠厩舎，飯田明弘厩舎，飯田祐史厩舎，荒川義之厩舎，石橋守厩舎など，松本オーナーと信頼関係を育み，期待に応えてかれの馬主成績に貢献している調教師は少なくない[28]。

松本オーナーは当初の約10年間，目立った馬主成績は残せなかったが，高橋直調教師が日西牧場をかれに紹介したことは重要である。このことをきっかけに，メイショウは今なお日西牧場との信頼関係を育む[29]。JRAが公式データとして記録する1985（昭和60）年以降，2006（平成18）年までで，日西牧場出身のサラブレッド生涯獲得賞金の上位ベスト5のすべてをメイショウの所有馬が占めている[30]。

高橋成忠調教師は，「メイショウエイカン号」が馬主，調教師ともの重賞の初優勝をもたらす。1988（昭和63）年が松本オーナーの馬主成績飛躍の年となり，1990年代には，馬主成績上位トップ10の前後にメイショウは名を連ねるようになる。さらに高橋義忠調教師がメイショウの馬主親子ともに重賞勝利馬を出す。飯田明弘調教師もメイショウの競走馬が厩舎に初のGI初勝利をもたらした。高橋成忠・義忠調教師とおなじく，飯田明弘・祐史調教師も二代にわたってメイショウの競争成績に貢献している。飯田祐史調教師の厩舎初重賞初勝利はメイショウの競走馬であった。荒川義之調教師，石橋守調教師もメイショウの競走馬で重賞を勝利している。

第二に，松本オーナーの馬主成績に武邦彦調教師の存在を欠かすことはできない。かれは，浦河町の中小零細牧場の生産者たちを紹介している。三嶋牧場はこのときにかれが引きあわせた。また，調教師との縁も繋いでいる。武田博調教師，安田伊佐夫調教師，鶴留明雄調教師，池添兼雄調教師，などである。かれらが管理するメイショウの競走馬は重賞レースを優勝しており，松本オーナーの馬主成績に貢献している。ほかにも懇意にする小島太調教師から星川薫調教師，本田優調教師へと信頼関係は受け継がれている。

第三に，松本オーナーは日高の生産者とともにある馬主である。メイショウの松本オーナーを囲む会「三愛会」は，日本最大の馬産地である日高の生産者からの尊敬と感謝，親しみが込められている。メイショウのサラブレッドは日高の中小零細牧場の仔馬が占める。かれの所有馬は社台グループ生産馬に頼っていない。大手ではなく日高の中小零細牧場の生産者から購入する。この一貫したこだわりは，ほかの馬主にはみられない特徴といえる。松本オーナーはビジネスの損得勘定で，厩舎関係者や生産者とのつながりをもつ馬主ではない。「義理と人情を大事にする」これは好隆オーナーに継承されている馬主としてのメイショウの矜持である。松本オーナーのいう「三方よし」の信頼関係をな

28）引退調教師もふくめ，これまで85名の厩舎にメイショウは競走馬を預託している（松本好隆氏の提供資料による）。

29）松本好隆氏の提供資料によると，日西牧場の生産馬はメイショウが購入した頭数で累計173頭である。これまでのメイショウの約7,7%の競走馬を占める同牧場は，主要なサラブレッドを提供する有力な生産者である。

30）現在は経営者が代替わりして同牧場のサラブレッド生産馬の累計頭数は1,155頭になっている。そのうち生涯獲得賞金が1億をこえるサラブレッドの生産頭数は全部で10頭いるが，そのうちの6頭はメイショウの競走馬である。

がい時間かけることが，かれの馬主成績にむすびつく。メイショウは，松本オーナーを中心にする共同体意識が非常に高い集団を形成している[31]。これが第一線の馬主として活躍しつづけるための重要なポイントなのである。

共同体意識の非常に高い集団形成が松本オーナーの馬主成績に影響をあたえているとすれば，日本の中小企業研究の成果として以下の二つの分析視角で説明ができる。まずは，太田一樹（2022）による社会関係資本を創出するビジネスシステム研究である。太田はビジネスシステムの視点で靴下の企画･製造･販売のタビオ（本社，大阪市）のネットワークの変容について分析している。その結果，競争優位の大きな源泉の一つとして，社会関係資本も創出するネットワークの活用があることを明らかにしている。「タビオを分析すると，外部からは見えないが，いくつかの利益とともに社会関係資本を創出するためのネットワークづくりが志向されていた[32]」

太田の研究成果から本稿で導出される含意をつぎのように考えたい。松本オーナーは，調教師，生産者とのネットワークは外部からは見えないが社会関係資本を創造している。本稿のケースを大手に対抗する中小零細企業の競争戦略の問題としてとらえると，ヒト･モノ･カネ･情報の経営資源で大手に劣る中小企業の競争優位の源泉となるネットワーク創造を，かれは成し遂げている。

ほかに，中小企業の存立を社会学的視点の「イエ社会」で分析する佐竹隆幸（2008）の論理である。佐竹は日本独自の歴史的･文明的な「イエ社会」を基盤とする日本型下請生産システムが元請大企業にとって有利な生産形態であると説明する。欧米の先進諸国に倣って生産性向上を追求する日本の企業経営は，競争力強化を達成するはできても長期的にはマイナスとなる。「こうした戦略はアメリカでは通用しても日本では通用しない視点であり，日本的経営・イエ社会視点で経営を思考していくことは，短期的な利益を求めるのではなく長期的な利益を求めるということにつながると考えられる[33]」

通常，馬主は購入した高額な良血馬の生涯獲得賞金を追求することでサラブレッドの生産性向上をめざす。しかし日本競馬の歴史がしめすように，名馬を所有する馬主でさえも松本オーナーに肩を並べるほどながく第一線で業績を上げつづける個人馬主はほかに見あたらない。佐竹がいう「一時的な競争力強化を達成することはできても長期的にはマイナスに働いているのではないか」と考えられる。中小企業のオーナーでもあるかれが馬主としてながく日本競馬界の第一線で活躍しつづける理由は，「イエ社会」の論理にある。

⑵　所有馬の合理的なコスト管理

メイショウの所有馬の調達構造はつぎのようであった。セリで購入したサラブレッドが全体の約40％，繁殖牝馬として生産牧場に預託して産まれた仔馬（自己所有馬）が全体の約30％，のこりが，庭先取引，共同所有，ほかの馬主所有の転用馬，で占めている。メイショウの馬主事業には厳格なコスト管理はみられない。しか

31）参考までに，Edmondson, A.C.（2019）がいう「心理的安全性」のそれをメイショウの関係者に確認することはできなかった。
32）太田一樹（2022）pp.7−8 による。
33）佐竹隆幸（2008）p.163 による。

し，現在の調達構造は合理的である。所有馬全体の購入コストや維持コストを下げている。好隆オーナーによれば，メイショウの競走馬一頭の生涯賞金獲得額について2,000万円が目安になるという[34]。馬主の事業継続の観点でみると，つぎの二点が重要である。ひとつは一頭数千万の高額サラブレッドばかりを購入しないことであり，もうひとつは競走馬の引退後に繁殖牝馬の「仔分け」によって購買および維持費用の全体のコスト平均を下げることである。ながく馬主をつづけるには，これらの発見事実は注目に値するのである。

松本オーナーがどうして半世紀にわたり馬主をつづけることができているのか。栄枯盛衰の激しい馬主の世界で，馬主成績ランキング上位を維持するには，一見するとかれのやりかたは非常識にみえる。ランキング上位のほかの馬主とかれのやりかたは異なるのである。かれらのように，社台グループなどの大手牧場出身の良血生産馬を多数所有することが馬主事業の成功要因と思われるのである。ところが発見事実からメイショウの実態を考慮すると納得せざるを得ない。この点において松本オーナーが馬主として高い競争力をもちつづけるもうひとつの注目すべき点をあげたい。吉原英樹（2014）の「成功する戦略の二大条件[35]」である。常識破りの発想による「バカな」と「なるほど」の企業戦略の論理である。吉原は「バカな」は差別性，それも軽蔑される差別性を重要視する。「なるほど」は合理性ないし論理性をあらわしている。松本オーナーは，中小零細の生産牧場で産まれた良血馬とは言い難い安価なサラブレッドを所有馬として選定する。調教師も目先の厩舎成績だけで預託するのではなく，縁やつながりを重要視した義理人情をモットーにしている。馬主，調教師，生産者間に，ながく育まれてきた信頼関係にもとづく共同体意識の非常に高い集団を形成する。これらは，ほかの馬主や外部のものには「バカな」とみえても，じつはよく考えぬかれており，「なるほど」と納得できる合理性を有している。まさに吉原が指摘したように「一見したところは非常識に思えるが，じつはよく考えられており，合理的である[36]」。

34）松本オーナーの馬主事業の収入を前節の単純試算でみると，以下のように推測される。JRAホームページの公開情報では2023年（前年度）のレース総賞金12億3,468万4,000円である。実際の馬主の収入は，調教師，調教助手，騎手への配分後の総賞金額の約80%になる。メイショウの現役馬139頭であることから，一頭あたりの年間競走馬平均額は7,106,095円と試算される。

35）吉原英樹（2014）pp.42−50による。

36）吉原英樹（2014）p.30による。

6. むすび

本稿では中小企業経営の新たな視点の提起を目的に馬主メイショウの松本オーナーを研究対象として，なぜ半世紀にわたり第一線で馬主をつづけることができるのか，また，JRA の馬主成績ランキングのトップ 10 以内をつねに維持できるのか，を問題意識に探索的な究明をしてきた。その結果，「共同体意識が非常に高い集団の形成」「所有馬の合理的なコスト管理」の二点が明らかになった。今後の課題として，厩舎関係者や生産者を中心に関係者へのインタビューないしアンケート調査などから，馬主事業の持続的な競争優位に関する仮説構築を目指したい。

【謝辞】

本稿の執筆にあたって，調査研究にご協力いただきました株式会社きしろ代表取締役会長松本好雄様，代表取締役社長の松本好隆様，ならびにメイショウに関係の JRA 調教師，生産者の皆様に深く御礼を申し上げます。また，日本中小企業学会副会長の太田一樹先生（大阪商業大学大学院）より有益な助言を賜りました。佐藤善信先生（京都華頂大学）からはケース研究について指導を賜りました。池田潔 I・K・S 中小企業研究会の先生方から貴重なコメントをいただきました。ここに記して心より感謝申し上げます。本研究は，就実教育・研究・出版助成を受けたものです。

（図表 1）直近 2023 年（単年度収得賞金順）の JRA 馬主成績ランキングトップ 10

順位	馬主名	1着	2着	3着	着外	重賞		特別		平場		芝		ダート		勝率	連対率	複勝率	収得賞金（万円）	代表馬
						出走	勝利	出走	勝利	出走	勝利	出走	勝利	出走	勝利					
1	サンデーレーシング	116	91	81	659	117	16	294	26	536	74	655	87	273	27	.122	.219	.304	403,991.5	リバティアイランド
2	キャロットファーム	130	108	86	623	84	11	265	31	598	88	595	76	325	48	.137	.251	.342	354,720.3	タスティエーラ
3	社台レースホース	102	94	85	694	86	12	265	21	624	69	598	72	323	23	.105	.201	.288	343,845.4	ソールオリエンス
4	シルクレーシング	97	76	76	615	64	7	235	21	565	69	537	54	296	38	.112	.200	.288	283,610.2	イクイノックス
5	ゴドルフィン	77	60	62	574	38	4	208	15	527	58	380	30	393	47	.100	.177	.257	157,654.0	レモンポップ
6	金子真人ホールディングス	37	34	35	224	63	3	121	13	146	21	265	30	65	7	.112	.215	.321	126,601.8	ママコチャ
7	松本好雄	53	55	64	654	24	0	242	18	560	35	320	18	472	34	.064	.131	.208	123,468.4	メイショウハリオ
8	サラブレッドクラブ・ラフィアン	37	48	51	491	33	4	234	11	360	22	489	29	108	3	.059	.136	.217	107,760.2	マイネルグロン
9	G1レーシング	50	53	51	448	22	1	149	11	431	38	328	22	260	28	.083	.171	.256	103,932.6	ディクテオン
10	東京ホースレーシング	40	39	38	314	30	1	113	14	288	25	243	28	186	12	.093	.183	.271	99,149.7	レッドモンレーヴ

（出所）netkeiba ネットケイバ ホームページより筆者が一部抜粋している（閲覧日 2024 年 8 月 16 日）

（図表 2）松本好雄オーナーの JRA 馬主成績（年度別成績）

年度	順位	1着	2着	3着	着外	重賞		特別		平場		芝		ダート		勝率	連対率	複勝率	収得賞金（万円）	代表馬
						出走	勝利	出走	勝利	出走	勝利	出走	勝利	出走	勝利					
累計		1,950	1,891	1,973	21,002	1,090	70	6,157	453	19,569	1,427	11,021	113	14,525	1,126	.073	.143	.217	3,836,607.8	
2024	7	35	33	27	404	21	1	141	13	337	21	165	13	315	21	.070	.136	.190	70,401.2	メイショウタバル
2023	7	53	55	64	654	24	0	242	18	560	35	320	18	472	34	.064	.131	.208	123,468.4	メイショウハリオ
2022	7	58	59	70	734	28	2	256	16	637	40	333	18	533	34	.063	.127	.203	125,514.1	メイショウハリオ
2021	7	63	85	75	793	30	5	263	15	723	43	333	17	652	43	.062	.146	.219	141,708.9	メイショウダッサイ
2020	6	73	68	72	843	38	2	235	21	783	50	344	16	661	49	.069	.134	.202	146,338.0	メイショウダッサイ
2019	7	66	72	51	797	44	3	226	12	716	51	355	18	593	45	.067	.140	.192	138,352.4	メイショウダッサイ
2018	7	80	54	78	762	20	1	219	18	735	61	317	20	605	52	.082	.138	.218	129,438.6	メイショウテッコン
2017	8	69	72	76	838	24	1	221	10	810	58	358	20	639	41	.065	.134	.206	116,251.4	メイショウスミトモ
2016	9	62	68	70	836	41	0	201	8	794	54	363	16	593	37	.060	.125	.193	102,728.3	メイショウスミトモ
2015	8	53	54	64	784	50	0	229	11	676	42	406	18	500	31	.055	.112	.179	96,479.4	メイショウウタゲ
2014	5	79	57	71	749	42	4	257	20	657	55	378	24	529	50	.083	.142	.217	135,173.7	メイショウブシドウ
2013	5	68	53	72	710	36	6	207	15	660	47	425	29	435	32	.075	.134	.214	149,771.3	メイショウマンボ
2012	7	54	52	52	652	29	1	172	17	609	36	346	25	431	29	.067	.131	.195	94,360.8	メイショウカンパク
2011	9	49	61	70	672	19	0	192	12	641	37	413	17	410	30	.058	.129	.211	96,277.8	メイショウカンパク
2010	8	45	45	56	725	28	2	215	10	628	33	396	17	438	26	.052	.103	.168	102,359.2	メイショウベルーガ
2009	5	66	51	62	654	40	0	220	13	573	53	367	27	389	35	.079	.140	.215	109,220.6	メイショウベルーガ
2008	6	65	50	53	667	49	1	170	15	616	49	331	33	457	31	.078	.138	.201	116,812.0	メイショウトウコン
2007	4	58	62	46	621	35	6	146	9	606	43	335	16	428	40	.074	.152	.211	154,864.9	メイショウサムソン
2006	5	51	42	54	541	30	6	146	14	512	31	272	17	376	29	.074	.135	.214	141,145.6	メイショウサムソン
2005	8	39	36	35	513	23	7	127	10	473	22	233	19	368	19	.063	.120	.177	97,550.2	メイショウボーラー
2004	5	54	52	45	458	40	4	162	18	407	32	265	22	317	31	.089	.174	.248	128,469.3	メイショウバトラー
2003	6	54	53	46	471	23	3	119	14	482	37	248	24	354	29	.087	.171	.245	101,712.0	メイショウドメニカ
2002	13	44	46	45	377	10	1	74	5	428	38	186	16	295	26	.086	.176	.264	67,206.2	メイショウラムセス
2001	8	32	36	26	344	29	3	74	8	335	21	154	13	254	18	.073	.155	.215	97,043.3	メイショウドトウ
2000	3	45	39	29	364	35	5	93	7	349	33	169	18	264	23	.094	.176	.237	124,904.1	メイショウドトウ
1999	8	41	45	40	415	29	0	117	11	395	30	216	11	253	21	.076	.159	.233	84,391.1	メイショウバチカン
1998	8	39	49	51	477	24	0	136	4	456	35	253	13	332	23	.063	.143	.226	78,092.4	メイショウアムール
1997	12	33	24	45	415	33	0	157	11	327	22	266	17	222	15	.064	.110	.197	64,219.4	メイショウタイカン
1996	6	40	43	36	383	35	0	148	13	319	27	231	13	251	26	.080	.165	.237	86,839.1	メイショウアムール
1995	3	52	49	38	396	33	2	155	15	347	35	236	21	297	31	.097	.189	.260	94,336.1	メイショウヨシイエ
1994	8	38	40	31	293	26	1	125	10	251	27	186	16	215	21	.095	.194	.271	65,279.5	メイショウレグナム
1993	3	43	32	35	294	28	1	126	19	250	23	199	15	194	27	.106	.186	.272	83,248.0	メイショウホムラ
1992	6	36	40	28	270	16	0	122	12	236	24	189	13	181	22	.096	.203	.278	69,713.0	メイショウホムラ
1991	6	31	35	32	269	14	1	133	11	220	19	209	15	153	13	.084	.180	.267	62,509.0	メイショウビトリア
1990	12	25	26	34	253	19	0	96	6	223	19	200	14	136	11	.074	.151	.251	38,854.0	メイショウビトリア
1989	16	18	17	22	170	18	0	67	7	142	11	130	8	97	10	.079	.154	.251	31,461.0	メイショウマサムネ
1988	15	20	19	23	198	14	1	65	3	181	16	128	9	120	10	.077	.150	.238	31,322.0	メイショウエイカン
1987	21	22	20	20	194	7	0	62	1	187	21	123	10	127	12	.086	.164	.242	26,125.0	メイショウサンダー
1986	30	16	17	24	185	5	0	41	1	196	15	106	8	130	8	.066	.136	.236	17,569.0	メイショウタイテイ
1985	53	12	8	25	149	0	0	0	0	194	12	70	5	120	7	.062	.103	.232	13,136.5	メイショウタイザン
1984	133	4	10	18	107	0	0	0	0	139	4	51	1	87	3	.029	.101	.230	6,382.0	メイショウワカバ
1983	28	10	11	9	105	0	0	0	0	135	10	68	2	53	8	.074	.156	.222	17,807.0	メイショウキング
1982	27	12	12	19	91	0	0	0	0	134	12	46	6	70	5	.090	.179	.321	17,453.0	メイショウルビー
1981	79	11	10	5	75	0	0	0	0	101	11	44	7	49	4	.109	.208	.257	8,716.0	メイショウキング
1980	147	3	5	4	57	0	0	0	0	69	3	49	2	20	1	.043	.116	.174	5,001.0	メイショウペガサス
1979	48	12	6	6	73	0	0	0	0	97	12	67	6	30	6	.124	.186	.247	9,588.0	メイショウコマンド
1978	98	7	5	8	53	0	0	0	0	73	7	50	4	23	3	.096	.164	.274	6,566.0	メイショウハヤテ
1977	167	5	7	3	42	0	0	0	0	57	5	30	2	27	3	.088	.211	.263	4,363.0	メイショウローレル
1976	113	5	5	5	53	0	0	0	0	68	5	48	4	20	1	.074	.147	.221	5,310.0	ファイアス
1975	695	0	1	3	22	0	0	0	0	26	0	14	0	10	0	.000	.038	.154	775.0	チェリーバス

（出所）netkeiba ネットケイバ ホームページより筆者が一部抜粋している（閲覧日 2024 年 8 月 16 日）
（注）2024 年の各項目の数値は期の途中時点の集計となっている。

（図表 3）JRA クラス別のレース本賞金

平地 3歳 第1着本賞[単位：万円]		
競走	一般競走	特別競走
リステッド競走（芝）	-	2,000
リステッド競走（ダート）	-	1,900
オープン（リステッド競走以外）（芝）	1,350	1,900
オープン（リステッド競走以外）（ダート）	1,350	1,800
2勝クラス	1,060	1,450
1勝クラス	780	1,070
新馬	620	-
未勝利	550	-

（出所）JRA ホームページより筆者が一部抜粋している
（閲覧日 2024 年 9 月 15 日）

（図表 4）松本好雄氏の馬主プロフィール（中央・地方）

勝負服	青，桃襷，桃袖
本年勝利数	中央35勝(7位)　地方38勝(59位)
通算勝利数	中央1,950勝　地方977勝
本年獲得賞金	中央7億401万円　地方5,071万円
通算獲得賞金	中央383億6,607万円　地方21億3,450万円
GI勝利数	14勝(中央11勝,地方3勝,海外0勝)
重賞勝利数	97勝(中央70勝,地方27,海外0勝)
初重賞出走	1984/04/08 阪神10R 桜花賞(G1) メイショウランサー(11着)
初重賞勝利	1988/10/09 京都11R 京都大賞典(G2) メイショウエイガン
初G1出走	1984/04/08 阪神10R 桜花賞(G1) メイショウランサー(11着)
初G1勝利	2001/06/24 阪神11R 宝塚記念(G1) メイショウドトウ

（出所）netkeiba ネットケイバ ホームページより筆者が一部抜粋している
（閲覧日 2024 年 8 月 16 日）

参考文献・資料

Amy C. Edmondson（2019）*The Fearless Organization : Creating Psychological Safety in the Work place for Learning, Innovation, and Growth*（野津智子訳・村瀬俊朗解説『恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション･成長をもたらす』英治出版，2021 年）

太田一樹（2022）「中小企業の競争力の源泉としてのネットワークの創造－社会関係資本を創出するビジネスシステム－」『中小企業支援研究』Vol.9, 千葉商科大学経済研究所 中小企業研究・支援機構 , 2-9.

佐竹隆幸（2008）『中小企業存立論』ミネルヴァ書房

佐藤善信（2017）『企業家精神のダイナミクス：その生成，発展および発現形態のケース分析』関西学院大学出版会

日本中央競馬会（2006）『優駿』6 月号 , 中央競馬ピーアール・センター

農林水産省（2024）『馬産地をめぐる情勢』農林水産省畜産局競馬監督課

吉原英樹（2014）『「バカな」と「なるほど」経営成功の決め手！（新版）』PHP 研究所

渡辺隆裕【監修】(2023)『競馬の経済学』カンゼン

参考サイト

きしろグループ ホームページ
http://www.kishiro-g.co.jp/contact/index.html

競馬予想のウマニティ ホームページ
https://umanity.jp/racedata/db/

競馬ラボデータベース ホームページ
https://www.keibalab.jp/db/

公益社団法人日本軽種馬協会ホームページ
https://jbba.jp/data/statistics.html

JRA ホームページ
https://jra.jp/

JBIS- サーチ ホームページ
https://www.jbis.or.jp/

社台スタリオンステーションホームページ
https://shadai-ss.com/corporation/

netkeiba ネットケイバ ホームページ
https://www.netkeiba.com/?rf=navi