

農村経済活性化プロジェクト研究資料 第1号

農村地域でのビジネス起業
—欧州での現状と事例—

平成14年3月

農林水産政策研究所

はじめに

本報告書は、平成11年度から4年間の計画で始められたプロジェクト研究、「農村経済活性化のための地域資源の活用に関する総合研究」の一環として、英国ブリストル大学教授バーナード・レーン (Bernard Lane) 氏が執筆した“Rural Entrepreneurship : A European Commentary and Case Studies”の全文に日本語訳と若干の解説を付し、プロジェクト研究資料としてまとめたものである。

当プロジェクト研究は、農林水産技術会議事務局が所管する連携開発研究「中山間地域における地域資源の活用に関する総合研究」(平成9～14年度)を平成11年度に組み替えている。当初、主査を農業研究センター所長とし、農業総合研究所等、農林水産省の9試験研究機関及び委託先の大学が、3つの系で構成される30の小課題を分担した。平成13年度からは、試験研究機関の機構改革により、農林水産政策研究所および独立行政法人・農業工学研究所、同・農業技術研究機構、同・森林総合研究所、同・水産総合研究センターの5研究機関(他に委託1大学)が参加する交付金プロジェクト研究となった。

農林水産政策研究所(旧農業総合研究所)は、3つの中課題において5つの小課題を担当するが、本書は、II-3-(3)中課題「農村政策に関する国際比較と地域活性化方策の解明」の研究成果の一部である。

原著者のバーナード・レーン教授は、グリーンツーリズムの研究者として定評があり、このペーパーでは農村起業家の分析に重点を置いている。ここに示された知見が、わが国における関連施策や研究にとって参考になれば幸いである。

本報告書の作成に当たっては、農林水産政策研究所国際政策部・吉永健治ヨーロッパ研究室長(現在FAOに派遣中)がレーン教授との連絡及び関係文献・資料の収集を、また同評価・食料政策部・後藤淳子主任研究官が監訳を担当した。

なお、本書の刊行を快諾された原著者のレーン教授、および短期間で翻訳していただいた小山善彦・バーミンガム大学ジャパンセンター所長に対し、厚く謝意を表する次第である。

平成14年3月

農林水産政策研究所

目 次

はじめに

[事例地域の位置]

Summary	i
要約	iii
[カラーページ] 事例紹介写真	

Rural Entrepreneurship: A European Commentary and Case Studies

Bernard Lane 1~78

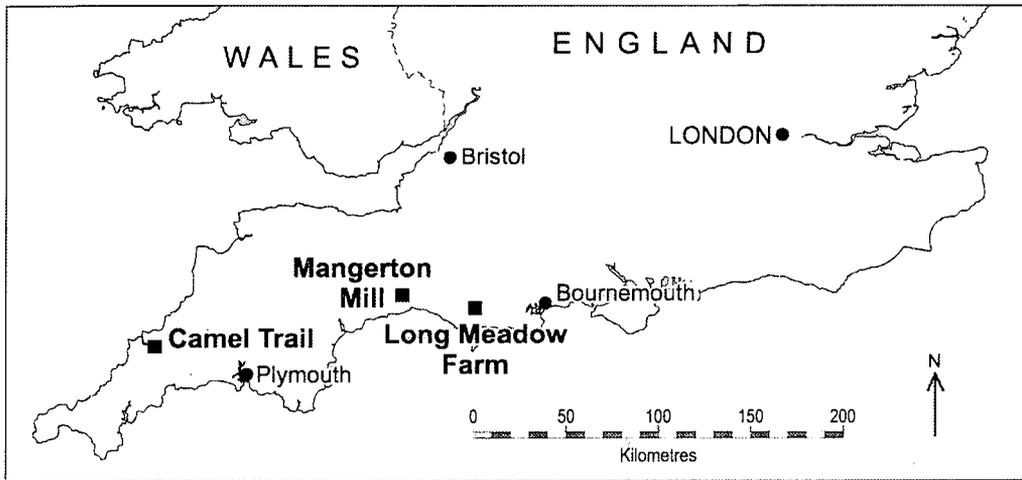
Introduction	1
Case 1: Long Meadow Vegetables, Godmanstone, Dorchester, Dorset, England	10
Case 2: Hotel Torre del Visco, Valderrobres, Fuentespalda, Teruel Province, Spain	22
Case 3: Bridge Bike Hire, Wadebridge, Cornwall, England	36
Case 4: The Hotel Ucliva, Waltensburg, Graubunden, Switzerland	52
Case 5: Mangerton Mill, Bridport, Dorset, England	66

農村地域でのビジネス起業：欧州での現状と事例

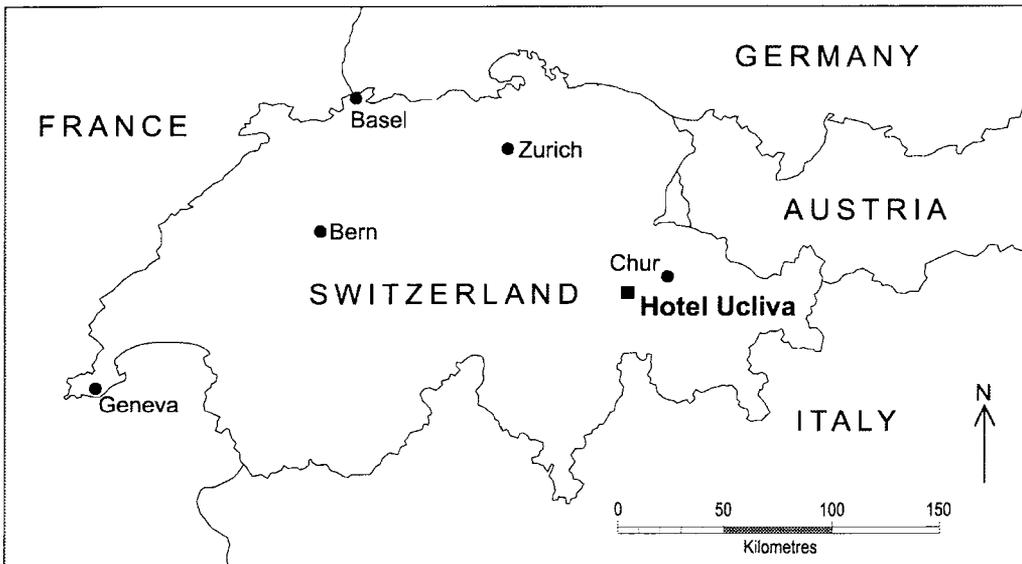
B. レーン著 小山善彦訳 79~153

序章	79
事例1 イングランド、ドーセット県、ロングメドウ有機野菜農場	88
事例2 スペイン、テルウエル州、トレ・デル・ヴィスコホテル	100
事例3 イングランド、コーンウォール県、ブリッジ貸自転車	113
事例4 スイス、グラウボンデン州、ウクリーバホテル	129
事例5 イングランド、ドーセット県、マンガトンミル	142
刊行によせて	154

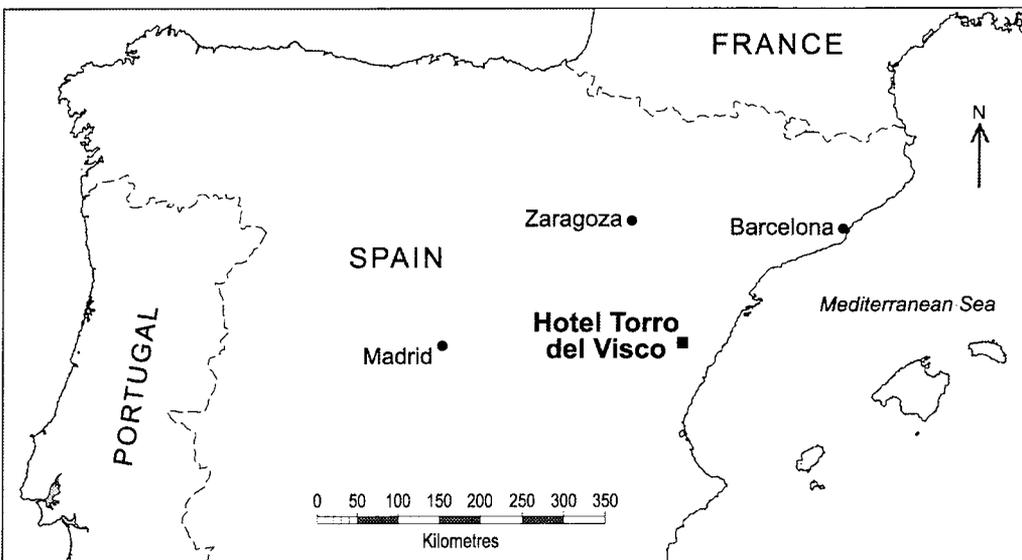
【事例 1, 3, 5】



【事例 4】



【事例 2】



SUMMARY

Until recently entrepreneurship was considered an alien concept for the countryside in much of Europe. Ambitious and adventurous people who might become entrepreneurs left their small towns or villages to work in large cities.

This traditional thinking has been dramatically reversed over the last fifteen years, as many ex-urbanites, as well as farmers and non-farm locals, have begun a wide range of new business start-ups that can be labeled as rural entrepreneurship. Farm diversification, niche market development, and rural or green tourism are all involved in the rise of rural entrepreneurship.

This report discusses the background to the emergence of rural entrepreneurship in Europe, and goes on to discuss a range of features, factors for success, difficulties, and future challenges for rural entrepreneurs and their supporters. Case studies of five new businesses are given, three from the UK, one from Spain, and another from Switzerland.

Each case is systematically described in the following sequence: the site, history, and regional setting of the business; public policy and assistance available; the business, its entrepreneurial elements and overall development; the human and personal factors involved; markets and marketing; public sector involvement; competition and key linkages; future prospects, impacts on the local region, and implications for Japan.

Case 1: An organic vegetable farm in Dorset, England

A young couple, well educated and exposed to metropolitan lifestyles as well as rural settings, purchased land from a sympathetic local farmer and began vegetable production in 1986. They eventually specialized in organic vegetables. When they began, organic farming was rather an oddity in the region. Now, this family enterprise plays a vital role in the local community in the pursuit of an environmentally and socially sustainable agriculture that is economically successful.

Case 2: A small hotel development on a farm in northern Spain

An old stone-built farm estate house in a remote non-tourism location was purchased and converted to a hotel that effectively markets its remoteness, house style and decoration, and good food and wine. The new owners, two professional people from Madrid, had searched Spain for a suitable property to start a food, wine, hospitality and farming business. They purchased the estate in 1993. Since its opening in 1995, this small hotel

and associated farm has boosted business consciousness and confidence among local people.

Case 3: A cycle hire company utilizing abandoned heritage assets in Cornwall, England

In the early 1980s the Cornwall County Council decided to reuse a former rail route that ceased operation in 1971 as a public walking / cycling trail. At that time, the Council did not have a concrete plan to make the trail attractive. An incoming couple began a cycle hire company on the trail as a part-time venture in 1983: it has become a model cycle hire operation not only in Cornwall but known widely in England and beyond. The enterprise has since diversified into a range of cycle related businesses.

Case 4: A community-led ecological hotel development in Switzerland

A group of villagers in the southeastern Swiss Alps formed a co-operative for a new hotel business to create jobs and sustain the local economy. The village was far from main tourism areas. They obtained professional support, as well as financial support from outside by innovative means. Since the opening of the hotel in 1983, the radical idea, an ecologically sound and community friendly hotel, has proved to be successful and won several prizes and media attention. The 70-bed hotel currently employs nearly thirty people and utilizes local products, including up to 80 percent of the food served in the hotel.

Case 5: Water mill restoration to realize new rural tourism in Dorset, England

Water mills used to produce wheat flour for human consumption and to crush oats and barley for animal feeds. In the midst of agricultural modernization, many water mills were abandoned or destroyed. An older farming couple turned a forgotten asset into a new center for rural tourism: a working water mill, a rural life museum, a caravan park, a tearoom, and more. The success of this family initiative has convinced the local community as well as rural development professionals that age, education, and experience need not matter for an innovative rural venture.

These five cases illustrate the diverse ways that rural entrepreneurs have overcome or even utilized the weaknesses and disadvantages of their settings and existing resources to create new revenue earning centers not only for their businesses but also for their local region. Central themes are the re-assessment of natural and cultural resources, and market relevance. Human and personal elements, linkages with the local community as well as wider networks, and thoughtful business and marketing strategies are also shown to be important factors for successful rural entrepreneurship.

要約

つい最近まで、欧州のほとんどの農村地域にとって、起業家精神（entrepreneurship）は馴染みの薄い概念だった。起業家（entrepreneurs）となる素質をもった野心的、冒険志向の人材は、小さな町や村を離れ、職場を求めて大都市に流出するのが常だったからである。

しかしこの古いタイプの考え方は、ここ15年間の劇的な逆転現象によって一変した。現在は都市からの転入者や地元の農家、非農家たちが多彩な新ビジネスを起ち上げるようになっており、農村起業（rural entrepreneurship）と呼べる現象が起こっている。農場経営の多角化やニッチ市場の開発、農村ツーリズム、グリーンツーリズムなどが、この農村起業現象を発展させる要因となってきた。

本報告書では欧州における農村起業登場の背景をまず分析し、つぎに農村起業のもつ多様な特性、成功の要因、困難さ、そして農村起業家やその支援者にとっての課題などについてまとめている。題材としたのは5つの新ビジネスで、うち3つが英国、1つがスペイン、そして1つがスイスでの事例である。

これら5つの事例報告は、つぎの共通項目に沿ってまとめている：「事例地」「歴史的経緯」「ビジネスの地域的背景」「公共政策および公的支援」「ビジネスの起業家的要素」「全体的な開発プロセス」「人的要素」「市場およびマーケティング」「公共セクターの関与」「競争」「ビジネスの連携」「将来展望」「地域へのインパクト」「日本へのレッスン」。

事例1：イングランドの有機野菜農場

教育レベルが高く、都市と農村両方のライフスタイルを経験してきた若夫婦が、理解のある農家から土地を購入し、1986年から野菜生産を開始、間もなく有機野菜の栽培に専念するようになる。彼らが始めた当時は、有機農業は変人的な行為とされていた。しかし、今では環境的にも、また社会的にも、持続型でかつ経済的にも成功できる農業のあり方を追求する家族ビジネスとして、地域コミュニティの中で重要な役割を果たすようになっていく。

事例2：スペイン北部、小さな農場でのホテル開発

ツーリズムとは縁のない過疎地の農場と石造り住宅を購入してホテルに改造、遠隔地であること、建築スタイルと装飾、美味しい料理とワインといった特色をうまくマーケティングに活かしている。マドリッドから転入した所有者は2人とも専門職で、料理とワイン、ホスピタリティと農場経営ができる不動産をスペイン中から探した。1993年に現在の不動産を購入。1995年の開業以来、小ホテルとこれに付随する農場は、地域住民のビジネス意

識や自信の向上に貢献してきた。

事例3: イングランド、眠っていた歴史的資産を活用した新ビジネス

1980年代の初め、コーンウォール県では1971年の廃線以来放置されていた鉄道跡地をウォーキング／サイクリングルートとして再利用することを決定。しかし、このルートの人気を高めるための計画はとくにもっていなかった。地域に転入してきた夫婦がルート沿いに自転車レンタルの会社を1983年に設立。以来、自転車レンタル会社のモデル事例として、イングランドだけでなく、海外でも知られるようになっていく。その後、自転車レンタルに関連した複数のビジネスへの多角化を図っている。

事例4: スイス、コミュニティが主体となったエコロジー型ホテル開発

スイスアルプス南部の小さな村の住民が協同組合を設立し、地域での雇用の創出と経済の維持をねらってホテルビジネスを営業。この村は主なツーリズム地域から遠く離れたところにある。地域住民は、革新的なアイデアで外部からホテル建設に関する専門的なアドバイスと建設資金を調達している。「エコロジカルで、コミュニティに優しい」という当時としては画期的な構想でつくられたこのホテルは、1983年の開業以来成功を収め、いくつかの賞を受賞し、メディアからも注目されてきている。ベッド数は70で約30人のスタッフを雇用する。必要品はできるだけ地元から調達しており、中でもホテル料理の食材の8割までが地元産品である。

事例5: イングランド、新しい農村ツーリズムのための水力製粉所の復旧

この地域では水力製粉所を使って粉をひき、家庭用の小麦粉と飼料用のカラス麦と大麦を生産していた。農業の近代化の過程で多くの製粉所は放置されたり破壊されてきた。高齢の夫婦がこの忘れ去られていた遺産を農村ツーリズムのセンターとして復旧させた。水車を使って製粉できるようにし、ティールームと農村生活博物館を作り、さらにキャラバン場なども併設した。この家族ビジネスの成功は、年齢や教育、経験などがなくても斬新な農村ビジネスは可能であることを、地元のコミュニティや農村開発の専門家に示すことになった。

これら5つの事例は、立地条件や資源面での弱点や不利に直面した起業家が、実に多様な方法でそうした問題を克服あるいは時には利用し、自分のためだけでなく地域のことも考えながら、収益事業が可能なビジネス拠点を築いてきたことを示している。中核をなす共通テーマは地域の自然および文化的資源の活用、さらにこれらの資源の市場性の再評価である。そして、農村企業が成功するためには、人間적および個人的な要因、地域コミュニティや広域的ネットワークとのリンク、さらに用意周到なビジネスおよびマーケティング戦略などが重要な要素となる。

事例 1

Long Meadow Farm, U.K.
イギリスの有機野菜農場



事例 2

Hotel Torre del Visco, Spain
スペイン、ホテルのある村



事例 3

The Camel Trail, U.K.
イギリス、農村地域の自転車
歩行者ルート



事例 4

Hotel Ucliva, Switzerland
スイス、ホテルの集会室



事例 5

Mangerton Mill, U.K.
イギリス、水車でひいた
小麦粉でパンや菓子づくり



RURAL ENTREPRENEURSHIP: A EUROPEAN COMMENTARY AND CASE STUDIES

Bernard Lane, University of Bristol

Introduction

For most of the twentieth century much of rural Europe was in economic, social and demographic decline. Beginning in the 1850s in Britain, and spreading by 1920 to all parts of Europe, depopulation became a universal rural problem, especially amongst the young and the talented. There were many reasons for this: falling agricultural product prices and farm mechanization, the growth of alternative employment in towns and cities, and, not least, the unfashionable nature of living in the countryside. That last point was especially important. A witness to Britain's Royal Commission of Enquiry into Agriculture in 1898 summed up the problem neatly: "the stream of life is running faster in the cities". Rural life was felt to be traditional, dull, remote and restrictive.

For much of the twentieth century, governments, state agencies, academics and interested parties of all kinds struggled to find ways to reverse the flow of population leaving the countryside. They wished to retain a viable countryside: there was also a wish to remove the pressure of inflowing population into crowded cities. Little was achieved. Then, in the last twenty years of the century, the situation began to change. The rise of rural entrepreneurship was one of the key reasons for that change, a change that is now re-populating and re-energising much of Europe's countryside.

Throughout the post 1945 period European governments felt that there was only one employment major policy able to stem the tide of people moving away from village and farm. That policy was to introduce industry to the countryside, with industrial companies encouraged to move to rural areas or to set up branch plants there. Management and entrepreneurial skills came from the town to the country; they were rarely "home-grown". There were also parallel policies to improve social and living conditions in the countryside. Together these ideas were sometimes successful. But their success was limited compared to the process of change that has swept over rural Europe in the last few years. There are many factors behind the new world of rural development that we in Europe are now experiencing:

- The isolation of rural areas has gone: cars, high speed trains, low cost airlines, and electronic communications of all kinds have together made the countryside accessible as never before.
- Fashions have changed: it is now fashionable to live in the countryside. Cities are felt to be

dangerous, with problems of crime and drug abuse highlighted by the mass media. Rural lifestyles are felt to be healthy, relaxing, individualistic and able to encourage high productivity.

- Rural development policies have changed to provide better business support infrastructure, not just financial incentives.
- Markets for new types of rural goods and rurally based businesses have grown. Amongst these can be included rural tourism, niche market agricultural commodities, new types of processed foods, service industries such as call centres, and specialist manufacturing and distribution.
- Conventional agriculture, based on subsidies, has lost profitability. It became clear to many farmers that the era of subsidy was over: the political climate, nationally and internationally is firmly free market. There is, therefore, a new readiness to embrace diversification, a readiness based on a blend of desperation, realism and the recognition of growing new markets for the new types of product listed above.
- A self-reinforcing re-population of the countryside has begun. From a slow movement of a few pioneers moving from city to countryside, the movement has grown to a steady flow. That flow has been of two types. Increasing educational opportunities has seen many farm families marry city people bringing special and new skills to those families. It is no accident that in many cases incoming wives have begun new rural entrepreneurial development. The role of women in the new rural world is a separate but important issue: it is touched upon later in the case studies. But there has also been a steady flow of new entrepreneurs into the countryside, people bringing capital, ideas, market knowledge and skills to new rurally based businesses. That role is also covered in more depth later in this introduction.
- Rural Entrepreneurship has begun to flourish, bringing new confidence to the countryside. This issue is discussed below:

The Rise of Rural Entrepreneurship.

In the past, entrepreneurs tended to leave rural areas in order to fulfil their dreams. Entrepreneurs felt uncomfortable in the countryside. They were socially isolated. They felt uneasy amongst a traditional farming society; peer pressure to conform to traditional ways of life was considerable. They were isolated too in a physical sense; they were far from markets, from other similar businesses

and business people, from skilled staff and specialist assistance for their business. Gradually that isolation has declined for the background reasons listed above: remoteness has disappeared in a new global world. The growing market for new types of rural product must also be stressed. But there are other points that need to be made to explain why rural entrepreneurship has become such a powerful force.

Over the last 20 years, the era of the career with one or two employers, preferably with a large company or state agency, has gone in Europe. The new employment economics of the 1980s and 90s stress the importance of the mobility of well-trained workers, changing jobs many times during a lifetime. And they stress the advantages, possibilities and high status of forming a small company, or acting as an independent consultant or specialist worker. In the past the countryside had no large companies or state agencies. Those wishing to advance via jobs in large corporations or state service had to leave rural areas. In the new world that no longer matters. And rural areas have – in many cases – great advantages for self employed entrepreneurs, especially in the start up phase. Rural areas often have low cost premises, flexible non – unionised labour and low cost housing.

It is important to stress that rural policies did not at first help the rise of new entrepreneur led development. Indeed in some cases rural policies opposed that growth. Real problems have occurred and still occur in many parts of Europe that have been designated as conservation areas, areas of great landscape value, regional nature parks or National Parks. Such designations were designed in the days when conservation was, paradoxically, easy to achieve because of rural decline. There was no pressure on land resources in scenic or ecologically special areas. Now that rural resurgence is the order of the day there are strong growth pressures, and frequent and difficult conflicts of interest between conservationists and developers.

It is also important, before looking at new evolving rural policies, to understand the overall background towards entrepreneurs and small business growth in Europe both urban and rural. Beginning with Mrs Thatcher's Britain from 1979 onwards, and spreading across the continent, small business start-ups and self-employment have been progressively encouraged by various means, including:

- Political encouragement and endorsement, changing the prevailing culture from large corporations towards applauding the concept of new self-reliant enterprises.
- Media endorsement of that new culture.
- A range of new national schemes in most countries to ease the cash flow problems of start up businesses – by subsidised loans, weekly “enterprise” payments for up to the first 26 weeks of

new business developments, private sector banking assistance etc.

- Changes to planning and regulatory systems, to enable former agricultural buildings to be re-used for non-agricultural uses and to remove the need for licenses for different types of occupation – encouraging pluriactivity, the holding of more than one source of employment or income. Changes to regulations in Spain have been especially important in that latter regard.

Specifically rural development measures have been many, including new training schemes to enable agricultural advisers to assist many types of new business developments. The most comprehensive national list of these measures can be found in England's new "Rural White Paper" or Government Development Proposals – *Our Countryside: the future* (www.wildlife-countryside.detr.gov.uk). At European level the most important of all measures has, however, been the development of new EU wide rural policies, particularly the creation of the concept of LEADER projects or local development companies. (see www.rural-europe.aeidl.be). Beginning in 1991, there are now over 800 locally based LEADER groups bringing a range of measures of assistance for rural development in many parts of rural Europe. Benefiting from EU Structural Funds of up to 1,755 million ECUs over the period 1994-99, development measures have been increasingly targeted towards innovative ideas, one of which has been the support of rural entrepreneurship. Within each of the LEADER projects there is usually at least one trained staff member available to encourage and assist new entrepreneurs. Through intensive networking - via e-mail and face-to-face discussions – those staff members are able to share problems and possibilities across the whole of Europe. LEADER marks the beginning of a new phase in European rural development assistance, although it is a programme that is currently only available in relatively deprived rural areas.

The Case Studies:

The five case studies given below have been chosen from a list of over 35 possible successful ventures examined by the author over a period of years in Austria, Britain, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Spain, Switzerland, and Poland. The final choice of subjects was made to include:

- Businesses which had survived at least 5 years: it is known that many new businesses, (urban as well as rural) fail within the first 5 years of operation – often because of cash flow problems, but also because of a range of other problems. An informative and succinct review of typical business failures in the rural tourism sector is given by Bob McKercher and Bill Robbins in *Journal of Sustainable Tourism*, Volume 6, No. 2, 1998. Although this discussion is based on rural tourism enterprises in Australia, the evidence presented is internationally valid.

- Businesses in a range of types of activity, including rural tourism, organic and other speciality farm products, and distribution.
- Businesses in a number of countries – Britain, Spain and Switzerland.
- Businesses in both family and community ownership, and with entrepreneurial roles carried by both men and women.
- Businesses developed by new comers to the countryside and by lifelong country people.
- Businesses developed with a range of capital inputs from low to high, by people with a wide range of educational attainment, and by people of all ages from 30 plus to 50 plus.
- Businesses that it was felt could have some relevance to, and resonance with, conditions in rural Japan.

In each case the author had been in contact with the businesses concerned for some years. This experience was supplemented by lengthy telephone interviews to ensure both up to date and comparable information levels. Special thanks must be given here to all those who consented to take part in this process, which took up both time and some soul searching to answer the often personal questions.

Conclusions:

Although the case studies have many differences, some common strands can be identified which need further comment.

In almost all cases existing rural resources have been both interpreted and used in new and market responsive ways. Further, the phrase that sums most of them up is this: *they have turned a commodity into an experience*. Typically they have turned a low cost commodity into a quality experience. This process has been achieved through innovative ideas, careful packaging and marketing, niche marketing and quality service. All these are descriptive words that were missing from the rural development vocabulary of the past. One of the international gurus of the Management World, Charles Handy, describes in his book, *The New Alchemists*, successful modern entrepreneurs as people who can develop something out of what appears to be nothing. In some ways that description explains the success of many of the case study entrepreneurs.

Thus, Case Study One of an organic farm describes how a small patch of low intensity farmland has been changed into a source of especially healthy food, with the personal connection between enthusiastic producers and discerning consumers producing not just food but a series of gastronomic experiences. Case Study Two, of a new hotel in Spain, looks at how a combination of disused farm buildings, their surrounding scenery and local produce have been transformed from poor farming area into one of the best short holiday experiences in Europe. Case Study Three shows how a valueless disused railway line became a holiday and active recreation experience, and a valuable local employment asset. Case Study Four examines how a declining mountain village, its heritage and scenery has been developed into a special and prize winning “green holiday experience”. And Case Study Five illustrates the value of built heritage assets, again once thought valueless commodities, which have been turned into effective and valuable visitor experiences.

None of the case studies have been “grant driven” – that is, made possible solely by injection of public money. Indeed major grant aid has not been used in any of the projects described. However, public sector infrastructure provision has been important, in regional marketing, in advice, and in purchasing and retaining assets such as the former railway line in Case Study Three. Advice, and the creation of a favourable atmosphere for risk taking and new ventures, seems to have been a very important public sector / community role in all cases.

Most of the case studies have been carried out by effective family involvement, and by families in which both men and women have been equal partners. The old male dominated farming scene seems to have little relevance for today’s rural entrepreneurial scene. And many – though not all – of the case studies have involved families new to rural areas, able to see rural strengths and opportunities in new ways, through new eyes, and through eyes which understand urban markets.

The personal requirements of successful rural entrepreneurship must not be overlooked. The risk of failure in a rural environment is especially noteworthy. Unlike urban areas there are few other jobs to turn to. And the personal cost of failure can be high. Urban society is relatively anonymous: business failures are forgotten quickly. In rural areas personal problems – like business failure – are long remembered. All the case studies report the issue of risk and the stress factors associated with it. Personal qualities, and the need for support systems – at family and community levels – are clearly important. (see Chell, Haworth & Brearly 1991)

Successful marketing is one of the other common strands to the case studies. The OECD’s Niche Marketing project carried out in the mid 1990s was an essential part of the turning point in understanding the need for rural business to understand both markets and marketing techniques. Its various publications (OECD 1995a & 1995b) and the summary by Clemenson and Lane (1997) are

important sources for the understanding of market led rural regeneration. Since that work was completed the development of the Internet has opened up enormous new possibilities for the rural entrepreneur who can now market internationally at low cost. There are many examples which could be quoted: an additional site worth looking at is that of a small British cycle holiday company which has developed major north American and European markets from its first class web site (www.countrylanes.co.uk).

Finally there is the question of rurality itself, of conserving and at the same time capitalising on the qualities of countryside once forgotten – its heritage, peacefulness and closeness to nature. Many rural entrepreneurs have a link to this bundle of issues – as background factors or as key items in their market offer. The understanding of how to market “green” products in a “green” way is only just beginning to grow. (Ottman 1994 & 1998) There are many complex strands to explore, from the United States’ success stories of companies like Ben & Jerry’s ice cream to tourism success stories like that of Country Lanes mentioned earlier. (see Cohen & Greenfield, 1997). It is also necessary to explore the changing demand for employment skills and products now sweeping the world (Leadbeater, 1999). And there is a new type of entrepreneur emerging – the so-called “Lifestyle Entrepreneur” – people who create businesses in rural areas in order to live comfortable rural life styles, rejecting profit motives but embracing quality of life motives (Ateljevic & Doorne, 2000).

The Future:

Is, therefore, rural regeneration solely a question of developing entrepreneurial skills amongst existing and incoming rural families ? Certainly it has proven to be a powerful factor in turning around declining rural areas and developing diversified and vibrant economies. There are, however, more complex lessons to be learned than the simple success stories outlined in this account. The failure rate for new rural enterprises has been subjectively quantified at between 20 and 40% in a number of studies. It is not, then, a guaranteed way forward. It requires many new and special skills, not just from the entrepreneurs themselves but from public sector supporting agencies too. It also poses a number of potential conservation issues that must be faced. Short-term development aims can easily sacrifice long term natural and heritage assets, assets that may have great economic value in the future, especially for the tourist industry. Comprehensive planning controls are, therefore, essential. But those planning controls should proceed on the lines of sustainable development principles rather than simply trying to preserve the status quo. And sustainable development is a complex issue. It requires, said the celebrated economist J.K.Galbraith, “the painful process of thought” to determine both value systems and goals.

Bibliography:

- Ateljevic, I & Doorne, S. (2000) Staying Within the Fence: Lifestyle Entrepreneurship in Tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, pp.378-392. Vol.8, 5
- Bollman R. D., & Bryden, J., Eds. (1997), *Rural Employment: An International Perspective*, CAB International, London
- Bramwell, B., & Lane, B., (eds.) (1994) *Rural Tourism and Sustainable Rural Development*, Clevedon, Channel View Publications
- Bramwell, B. & Lane, B.,(2000) *Tourism Partnerships and Collaboration: Politics, Practice and Sustainability* Clevedon, Channel View Publications
- Callenbach, E., et al (1993) *Eco-management: the Elmwood Guide to ecological auditing and Sustainable Business*, Berrett-Koehler, 1993
- Chell, E., Haworth, J., & Brearly, S. (1991) *The Entrepreneurial Personality* London, Routledge
- Clemenson, H. & Lane, B. (1997) Niche Markets, Niche Marketing and Rural Employment (with Heather Clemenson) in *Rural Employment: An International Perspective*, ed. Bollman R. D., & Bryden, J., CAB International, London pp.410 -427 1997
- Cohen, B. & Greenfield, J. (1997) *Ben & Jerry's Double Dip* New York, Simon & Schuster
- Deakings, D., Jennings, P., & Mason, C. (eds.) (1997) *Small Firms: Entrepreneurship in the 1990s* London, Paul Chapman
- DETR (2000) (Dept. of Environment, Transport and The Regions) *Our Countryside: the future*, London, DETR
- Handy, C., (1999) *The New Alchemists* London, Random House
- Hodgetts, R.M. & Kuratko, D.F. (2001) *Effective Small Business Management* Fort Worth, Harcourt College Publishers
- Hollister, B. et al (1994) *Shopping for a Better World*, Los Angeles, Sierra Club
- Leadbeater, C. (1999) *Living on Thin Air: The New Economy* Harmondsworth, Penguin Books
- McKercher B. & Robbins B. (1998) Business Development Issues affecting Nature Based Tourism Operators in Australia pp 173 –189 *Journal of Sustainable Tourism*, Volume 6, No. 2,
- OECD (1992) *Business and Jobs in the Rural World* Paris, OECD
- OECD (1994) Tourism Strategies and Rural Development, in *Tourism Policy and International Tourism in OECD Countries*, pp 13 –76, Paris, OECD
- OECD (1995a) *Niche Marketing as a Rural Development Strategy* Paris, OECD
- OECD (1995b) *Niche Markets and Rural Development: Workshop Proceedings and Policy Recommendations* Paris, OECD
- Ottman, J (1994 & 1998) *Green Marketing: Challenges and Opportunities for the New Marketing Age* Chicago, NTC Business Books
- Page, S. J. and Getz, D., (eds.) (1997) *The Business of Rural Tourism: International Perspectives* London, International Thomson Business Press

Parker, K. (2000) *Buying & Running a Small Hotel* Plymouth, How To Books
Rae, D. (1999) *The Entrepreneurial Spirit* Dublin, Blackhall Publishing
Schumacher, E. (1973) *Small is Beautiful* Reading, Abacus
Williams, S. (2001) *Small Business Guide* Harmondsworth, Penguin Books

Web Sites:

www.wildlife-countryside.detr.gov.uk - The UK's Rural White Paper

www.rural-europe.aeidl.be - The EU's Leader Group site

www.mainst.org - The USA's Main Street rural town regeneration programme

www.civictrust.org.uk - The UK's answer to the US policy – look especially at small town regeneration.

www.countrylanes.co.uk - the Site of Country Lanes, Britain's most successful Rural Cycle Holiday Company.

www.businessadviceonline.org.uk – a new online service for rural and urban businesses.

www.europa.eu.int - general EU site with rural information

www.countryside.gov.uk - the Countryside Agency site – offering rural development and conservation advice in UK

www.bitc.org.uk - Business in the Community

www.ruralnet.org.uk - The UK's National Rural Enterprise Centre

www.cabinet-office.gov.uk/innovation - source of think tank ideas on rural development

Other sites are given in the Case Studies section.

Case Study 1

Long Meadow Vegetables, Godmanstone, Dorchester, Dorset, England

This case study discusses the development of a small organic vegetable farm created from the sale of surplus land by an existing farm. The development took place in an area where there were no other vegetable producers. The entrepreneurs were new to the area and had no formal agricultural background or training. The study illustrates the following points:

- That there are an increasing number of people in Europe who migrate from cities to the country to initiate new and diversified enterprises in the countryside. Many of the people involved in this process are well educated. Typically, they are highly motivated to embrace rural life styles - but they also bring new entrepreneurial ideas to traditional rural societies.
- That even in times which are difficult for agriculture, careful choice of farming type and effective niche marketing can lead to successful business development.
- That even small-scale farming can be successful if pursued in an entrepreneurial way, in tune with the requirements of the market.
- That formal training in agriculture may not be necessary, but that intelligence, business instincts, an ability to learn from other businesses, powerful self-belief and both physical and mental staying power are necessary.
- That close contact with, and an understanding of, the market is essential to success.

The Site:

This enterprise is situated in the Cerne valley, 7 kilometres north of the town of Dorchester (population 40,000) in the county of Dorset in England. Dorchester is 200 kilometres south-west of London. There are trains from Dorchester to London every hour. They are relatively slow, with a journey time of 160 minutes. Road links to London and other parts of Britain are not good: there are no motorways or “divided highways”.

The site is 90 metres above sea level. Rainfall is well distributed throughout the year and typically about 900 millimetres in total. Temperatures are normal for southern England, with about 20 mornings with frost per year, typical summer maxima of 25C and winter minima of -2C . Soil conditions are fair but not excellent. The site lies amidst chalk hills, close to a river, with most soil

consisting of river alluvium with some flints derived from eroded chalk. Winter flooding of the lowest ground occurs occasionally.

The total area of the site is 10.5 acres (4.25 hectares). It lies on the edge of the small village of Godmanstone: there is a public house but no shop and no school in the village. Those facilities can be found in neighbouring villages each 5 kilometres distant.

History of the Site:

The site has been farmed in a number of ways for over 3000 years. Most recently, from at least 1800 until c.1930 the land was used as a hay meadow for a larger beef and dairy cattle farm, producing early grass for conversion into hay, followed by grazing for young cattle. (Meadows are deliberately flooded in a controlled way in springtime to obtain early grass growth due to the warming effect of the waters on cold ground: the flooding also brings additional nutrients. The technique has now been abandoned in most parts of England). After c.1930, tile drainage was introduced, the seasonal water meadow flooding system ceased and the land became conventional permanent grass pasture. In 1986 changes to the economy of the larger farm led to the sale of the surplus land to the present owners. At no time in the last two hundred years has the land been worked intensively and there has been no tradition of vegetable growing in the region at all. Equally the concept of organic farming – not using artificial fertilisers or pesticides or herbicides – was unknown in the area.

The Region, its economy and society:

The county of Dorset has been an area of large farms, farmed extensively rather than intensively, for the last 200 years. Until the coming of the railways in the 1860s it was an area of wheat and sheep farming. Rail connections with London and the north encouraged dairy farming in the late nineteenth century, supplying fresh milk to industrial cities. Along the coast, nineteenth century seaside resorts flourished at places such as Bournemouth and Weymouth. The inland areas remained totally rural, with traditional societies deeply resistant to change. Large landowning families and the church were powerful political players. The nature of land, economy and society in Dorset in the late nineteenth century is well illustrated in the many and famous novels about the wider Wessex region written by Thomas Hardy: examples include *Tess of the D'Urbervilles*, *Jude the Obscure* and *Far from the Madding Crowd*. These works are now easily accessible to wider audiences through film and television adaptations.

The twentieth century saw much rural decline. Depopulation, which had begun in the 1860s, continued: many local businesses sold out to competitors in manufacturing and distribution from the

big cities. Mechanised and modernised farming employed fewer people. Local shops and public houses closed in many villages. In the 1980s and 1990s numerous dairy farms reverted to beef and sheep production as demand for milk fell, and EU milk quotas were imposed to avoid overproduction. At the same time, the area began to attract retired people from the cities, who sought low cost but attractive rural properties. Population levels have recently begun to rise as a result.

The strong retirement incomes of the retired people and the income streams from the large farms of the area meant that although employment and population levels fell, income per head remained strong. High levels of car ownership maintained mobility. Unemployment is below the national average except in the seaside resort towns, where unemployment has resulted from competition from Spanish and other Mediterranean resorts that are climatically more attractive to the public for seaside holidays. In the 1990s the area has begun to benefit from a growing interest in country living, with small businesses and self employed people re-locating to the area from big cities to capitalise on good telecommunications and perceived life style advantages.

Public Policies and Public Sector Assistance in the Region:

Since 1945, public policies in Dorset have been largely intended to:

- Support local services, by retaining – within financial limits - many local schools, transport facilities and other services. General cross subsidisation has been a typical mode rather than specific subsidisation of individual services.
- At the same time to allow a gradual decline of services, however, to reduce the costs of cross subsidisation and to allow for modernisation and a rationalisation of facilities. Thus a rail branch line in the area close to the enterprise was closed in 1975. Several smaller schools have been closed, especially those that were only large enough to employ one or two teachers. This sometimes controversial school closure policy has been defended on pedagogic grounds as well as being a cost saving measure.
- Conserve the “natural beauty” and traditional built environment of the area by rejecting applications for new building in the area on conservation grounds. Much of the area was designated an Area of Outstanding Natural Beauty (AONB) by the central government in 1968. AONB policy tends to be anti-business, and anti-change. It indirectly encourages rural tourism because unspoilt areas are attractive to visitors: restrictions on new building make any exploitation of that tourism potential difficult however.

- Encourage limited small business development in the western part of the county where farms are smaller than average and physical conditions for farming are poorer. A Rural Development Area (RDA) was declared in 1974, and some very limited grant aid was obtainable for suitable enterprises that had low environmental and social impact. A Development Officer was employed to assist local people to understand the possibilities that were available. The enterprise under discussion lies on the edge of that RDA and has derived no direct benefit from it. The RDA ceased to operate in 1995.

Some encouragement has come from a public sector Agricultural College in the area, which, in order to qualify for continued public funding, has developed short courses, which are open to the public, on farm diversification and new business development. The College has also encouraged the formation of local discussion groups about entrepreneurial development. Other local discussion days, conferences and workshops on planning and entrepreneurship were held in the period 1976-1996 by the University of Bristol (110 kilometres to the north). Public funding for that programme has now ceased.

Overall, public policy in the case study area can be categorised as one of mild intervention, heavily biased in favour of conservation rather than change. In the words of a local political commentator, the policy is one of “steady as she goes” – easing transition rather than encouraging or stopping change. EU regional policy has not been important in this area, which would be classified as intermediate in the OECD rural regional typology.

The Business:

The business under discussion is one of intensive, but strictly organic, vegetable production and is based largely on direct marketing. The farm has the approval of the Soil Association, the body that monitors the standards of organic farming in the UK and certifies compliance with organic principles. Organic methods have been used for both economic and ethical reasons. Better returns are available for organic products than for conventional products: the market is willing to pay a premium. The owners of the business also believe in the ethics of organic farming, believing organic production to be better in the long term for both land and the people fed from the land. The farm serves the local market. It concentrates on the niche production of two types of vegetable product:

- (1) Relatively large-scale production of staple vegetables in high local demand – mainly potatoes, carrots, onions and leeks. These crops are grown outdoors on about 6 acres (2.3 hectares) of ground.

- (2) Small scale production of speciality vegetables on a seasonal basis, including sweet corn, squashes, courgettes, cucumbers, pumpkins, beetroots, celeriac and many different types of green salad. Some of these crops are raised in polythene tunnels. They occupy about 3 acres of ground (1.2 hectares).
- (3) In addition some crops are purchased from other organic growers in order to obtain economies of specialisation on the farm but offer a wide variety of vegetables for customers. Tomatoes, watercress and apples are usually bought in.

The business supports two full time owners, who act as both managers and workers. The business also employs a range of part time and seasonal workers up to the equivalent of one full time person. Income levels, while not declared to the writer, appear to be good.

Of the total cropped area, about 2 acres (0.75 hectares) are normally recovering under green manure crops at any one time. These crops help renew the fertility of the land. They also break the life cycles of crops pests, diseases and weeds, and thus avoid the use of chemicals.

The Entrepreneurial Element:

The key entrepreneurial elements to note in this enterprise include:

- The proprietors had limited farming or business experience.
- Vegetable production was unknown in the area: most vegetables came several hundred kilometres from other specialised farms in other parts of Britain or were imported.
- Organic production was almost unknown, and markets were initially tiny. In recent years the market for organic produce has grown rapidly, though it remains a niche. Less than 10% of total food supplied in the UK is organic production. For more information on organic agriculture see the web site of the Soil Association, www.soilassociation.org
- To be profitable, direct marketing – a new and largely untried concept in British farming practice – was essential. Retail outlets would otherwise take up to 50% of the cost of the produce.
- Low cost and effective marketing was essential, again to niche groups interested in organic produce, and willing to pay a premium price.

- Knowledge of market demand was essential. Knowledge of the factors which encourage customers to pay high prices for quality goods was especially important.
- Methods of retaining customer loyalty throughout the year were vital.
- The ability to handle risk – both production risk and marketing risk – was important – especially in an enterprise dependent on weather conditions for effective production.
- The proprietors staked all their capital, and their reputations, on the success of the venture. They were working in a region where they had few friends or relatives. They had few business contacts in the early years of their enterprise.

Overall Business Development:

The owners, Hugh and Patsy Chapman, began business in 1986. They purchased the land from a local farmer with savings, a small legacy and bank loans. They were at that stage in their mid thirties. Initially they lived in a caravan on the farm site while building their own house and farm buildings. They began by producing staples – potatoes, carrots, onions and leeks, before adding speciality vegetables. They employed their own children as assistants and also some student labour – including one Japanese student keen to learn both English and organic farming techniques.

The key area of business development has been the gradual reduction of sales to retail outlets (now less than 10% of total production) and the parallel development of direct marketing. Direct marketing takes place partly through an on-site shop, but largely through regular deliveries to 135 households of boxes of vegetables throughout the year. The shop is normally unmanned and depends upon customers leaving payment in an “honesty box”.

Production has been geared to carefully researched market demand for the delivered boxes. Box customers have been found to stay loyal if they can receive a selection of speciality vegetables in season as well as the staples. Production has also been varied to follow changing market demand for types of vegetables. Vegetable consumption amongst middle class Europeans no longer follows strictly traditional lines. Consumption follows fashion patterns dictated by a range of factors including perceived health risks and benefits, medical and nutritional research, new foods experienced on holidays, numerous programmes on food and cooking in the media, especially television, and renewed interest in older forgotten “heritage” foods. Changing food consumption has been especially noteworthy in Britain and amongst the middle classes. Notable changes to Longmeadow vegetable

production to adapt to market trends include declining consumption of carrots and beetroots, and increased production of squashes, and celeriac. Within the cropping pattern, varieties of crop have also changed, with King Edward potatoes declining in favour of Sante and Milvas, and with a range of new green salads taking over from traditional varieties.

The Human Element

The human element is central to most entrepreneurial success – a combination of personality, training, attitude, perception and the ability to work with people. Hugh and Patsy Chapman are typical of many new entrepreneurs coming into the European countryside in that:

- They are both well educated. Hugh was trained to university level as a Chartered Surveyor. Patsy completed most of a liberal arts college course in the USA (her country of birth).
- They had both had considerable experience of work outside rural areas – as carers and managers in psychiatric rehabilitation units in the USA, and in Hugh’s case as a surveyor in London.
- They took advice and sought practical experience of their new enterprise before beginning work: they had worked on an organic farm in West Wales for three years to gain experience, before setting up their own business.
- They had travelled to see other businesses they were interested in throughout the USA and UK.
- They sought out an attractive rural place, with good scenery and, in their case, with access to village and small town amenities and cultural facilities. Notably, they sought a location where they could bring up children in a good environment.
- They felt passionate about the business they were starting. They wanted to be close to the earth, to prove that organic farming could work and help produce both healthier land and healthier people. They did not take over an existing enterprise- they sought to do something new in a new place.
- They understood the market they proposed to sell into: they were themselves part of that market.

- They had more motives than simply those of profit: there was a social and environmental goal.
- They had national and international links to others working on similar lines. They had few local links but have worked to build those over the years.

When asked for the key factors that brought entrepreneurial success the Chapman's list the following:

- They have always been able to sell their production.
- They live on the site.
- They have a long-term view – it has taken 10 years to understand their soil and its abilities.
- They have been both physically strong and mutually mentally self-supporting.

When asked what was most difficult, they list:

- The weather
- The worry of weather, of investment, of markets and price fluctuations, and the threat of plant pests and diseases
- The lack of control over many elements in their business.
- The pressure of work schedules

And when asked what has been most satisfying, they say:

- The evolution of the business
- The growing momentum of the business
- The raising of their two children who have now gone off to study Architecture and the Arts at Universities.
- Their personal links with their customers, who they know appreciate their products. “In the

long winter evenings, especially at Christmas, we get great pleasure thinking of the hundreds of people in the region who are cooking and enjoying our food with their families.”

Markets / Marketing

The markets for the business have always been local, within 20 kilometres. The market has steadily grown as fashion and public taste has sought more local and more organic foods: the Chapmans entered a growth market at an early stage, and have stayed closely in touch with changes in that growing market.

Marketing has taken various forms. Newspaper marketing was employed in the early stages but was rarely very successful. It was also expensive. Better results were obtained by taking produce to local markets, and, as a result, getting known locally for their vegetables. This activity still goes on at an American style Farmers Market held monthly in Dorchester: it is time consuming but helps maintain contact with their customers' views. It is necessary to continually attract some new customers as old ones leave the area, or are attracted to cheap supermarket competition. But the chief form of successful marketing has been word of mouth about the boxed vegetables which are delivered to households: that word of mouth has been encouraged by the production of quarterly newsletters which tell of work down on the farm, give recipes, and includes news about the organic movement across England and the wider world.

The closeness of the business to the wants and needs of the market is very noticeable. They know their customers and their families personally: their customers know the Chapmans. Personal loyalty is high. The Chapmans have simple but high-level people skills: they are good at personal relationships. This is a classic form of marketing which when worked effectively works well. Note, however, that they constantly seek some new customers, and vary the product mix to suit those customers. There is a quiet dynamism in the marketing of their products. Products are attractively presented in the small shop.

Recently, the idea of setting up a web site has been considered at some length. It has been rejected. It would entail cost and time, and would bring little benefit to a business that trades locally. An e-mail connection is, however, maintained and is used by some customers to make orders.

The Chapmans had had some experience of co-operative marketing schemes from earlier work experience. They concluded that such schemes would not be relevant to their situation. The costs and time involved, coupled with an inability to forge personal customer links through a co-operative scheme would not help their business

Public Sector Involvement:

There has been limited public sector involvement. In the first year of trading the Chapmans were able to obtain an Enterprise Grant of £60 per week. This scheme was designed to assist the early stages of new entrepreneurial activities while cash flow from the business was weak. It was very popular in the 1980s, but has been discontinued. No other public funding assistance has been available or offered. (New organic farms can currently obtain limited assistance to assist the start up phase of their operations in Britain: this is designed to cover initial low yields, as artificial fertilisers and other products are withdrawn. Funding is, however, insufficient to cover demand for grants. Similar grant aid is available throughout the EU).

Not all public sector involvement has been beneficial. There was difficulty in obtaining permission to build a new farmhouse because of the AONB status of the area. This was overcome by the application for permission being made on their behalf by a friendly and well-respected neighbouring farmer.

Linkages:

While there is no formal co-operation with other entrepreneurs in the field of marketing, the business has several strong links with other enterprises. The neighbouring farm is a dairy farm that is operated as an organic enterprise. Close links encourage mutual assistance in many ways, with social and practical support systems employed. At a very basic level, any second quality organic crops – split or over sized carrots for example – are traded as organic cattle food with the dairy. Other links are maintained with producers in the region to obtain additional vegetable varieties. The Chapmans are enthusiastic supporters of local organic discussion groups. The e-mail connection allows links to growers in other UK regions and throughout the world.

The Competition:

All successful entrepreneurs are keenly aware of their competition and take steps to avoid commercial damage. This business is aware of two main competitors. In the neighbouring county of Devon a large marketing co-operative is now selling over 4000 organic vegetable boxes per week and is beginning to trade in the Dorchester area. Price competition may become a problem. Steps are being taken to emphasise to the local market the local origins of Long Meadow Organic Vegetables, and the environmentally destructive effects of transporting food across long distances. Discussions are also being held with other local producers to counter this threat.

A second competitive threat comes from the growing involvement of national supermarket chains in the retailing of organic produce. In the UK, 5 supermarket chains control over 80% of the nation's food distribution and sales. Low prices, and the manipulation of price to obtain market share, are major elements in the marketing strategy of the national chains. In the last 5 years the chains have begun to sell organic produce and are now targeting that market. Partly this is an effort to show that they are environmentally friendly organisations; partly it reflects the high profit margins available on goods in great demand.

Supermarket chains have enormous marketing budgets. The close links between the Chapmans and their market is being used to counter that threat. The newsletter is regarded as a number one weapon here. Additional measures are discussed below.

The Future:

The immediate future of the business appears assured but two key items are under discussion. The first concerns marketing. Although the Chapmans were averse to co-operative marketing schemes they are now in discussion, via the local agriculture college, with other local organic growers who are now active in the area. The plan is to make the public more aware of the environmental advantages of buying locally and directly. This is a strategy to counter the competition discussed above.

Secondly, having learned much about the agricultural and entrepreneurial skills necessary for success in their field, the Chapmans plan to help train others. They are always keen to talk with new entrants to organic farming from across Britain and beyond. In addition, again in co-operation with the local agricultural college, they are discussing the idea of taking on apprentices who wish to learn good practice.

At this stage it does not seem that the family business will pass to their son and daughter. That is perhaps typical of the new breed of rural people, who are mobile both geographically and professionally. It may not be traditional, but it may help maintain strong entrepreneurial activity by encouraging regular infusions of new talent into the area.

Impact on the local region:

When the business was first founded, the concept of a new, small and organically based enterprise was regarded as an oddity, not least because it was developed by people from outside the local region. As conventional farming has continued to decline, attitudes have changed. The success of the venture has

been important in encouraging others in the area to change production methods and try new enterprises. Much of that “example effect” has come from the personal qualities of the Chapmans. They have not trumpeted their success. But they have been effectively involved in local life and discussion. Hugh is quiet and his attitude appeals to many male farmers: Patsy’s more talkative personality appeals to many women in the community. Their neighbours, Will and Pam Best, have developed the farm that has been in their family for generations into a successful organic dairy farm. Together, these two contrasting enterprises have been instrumental in developing new attitudes in the region. Attitudinal change is not restricted to the farming community: the consumers of food and food products have begun to change their outlook, and the administrators of the planning and conservation systems have also begun to change their attitudes towards entrepreneurial ideas, especially those that are environmentally and socially sustainable.

The farm provides 3 full time jobs. The previous land use – grazing – would have provided about one tenth of one full time job. The value of the site has increased dramatically from about £10,000 to at least £275,000 since the new business was founded. Of that sum, probably £200,000 comes from the value of the house built by the Chapman family on the site. The total gross revenue of the site is probably in excess of £100,000 per year; the net revenue remaining in the community from wages paid, before any multiplier effect, is probably about £60,000 per year.

Entrepreneurial Commentary and Issues for Japan:

This case study was chosen for a number of reasons perceived to be important to the Japanese rural world. The trend for educated and world experienced younger people to move to the countryside is still rare in Japan. This case study illustrates how it can be done. It also illustrates that while many people moving to rural areas develop new forms of economic activity, the classic rural mainstay of agriculture can be profitable if market strengths and effective niche marketing techniques are understood. Another link to the Japanese situation comes from the size of the land holding – very small by European standards, but typical of smaller Japanese farms. And the importance of market linked organic production, selling directly to the consumer, is also relevant to the Japanese market.

Long Meadow Organic Vegetables has been a long-term project. It has not relied on public sector finance. It has been both environmentally and socially friendly. It is extremely market responsive. And it has not required large capital inputs. It has required thought, determination, and the use of many people / communication skills not often seen to be essential to farming in the past, but now regarded as central to effective agricultural entrepreneurship.

Case Study 2

Hotel Torre del Visco, Valderrobres, Fuentespalda, Teruel Province, Spain

This case study discusses the re-development of an existing farm and the creation from both existing and new buildings on the farmstead of a high quality small hotel. The development has taken place in one of the poorest regions of Spain, the province of Teruel. Teruel is remote from major markets, extremely rural and in an area where tourism is scarcely developed. The entrepreneurs who undertook this transformation were new to the area and had no previous direct experience of either farming or the hospitality industry. The study illustrates the following points:

- That remote locations do not prevent successful entrepreneurial development.
- That new niche markets can be created by offering high quality products that fit a market need, using simple but highly targeted marketing techniques.
- That formal training in specific areas of business is not always necessary, but that intelligence, business instincts, self belief, a passion for a specific form and quality of business, and the linkage of business to life style requirements can be effective substitutes.
- That even remote and poor regions can be attractive to migrants from cities seeking a challenging rural life style.
- That farming and a second business type can work closely together to achieve synergies.
- That close contact with, and an understanding of, the market is essential to success.

The Site:

This enterprise is situated 12 kilometres from the small town of Valderrobres, (population 1,980) which is in turn near to the larger town of Fuentespalda. The area lies in Northern Spain; it is part of the province of Teruel, one of the three constituent provinces of the region of Aragón. In terms of distance, Valderrobres is about 250 kilometres south-west of Barcelona, and about 170 kilometres south-east of the regional capital, Zaragoza. Madrid is a further 320 kilometres westwards from Zaragoza. In terms of time, Zaragoza is two hours away by car, Barcelona is three hours distant and Madrid requires five hours driving time. There is no rail connection, and no modern fast road within the area. Very limited internal air connections are available at Zaragoza; a full range of international airline connections is available at Barcelona.

The new hotel claims to be the most remote hotel in Spain. The remoteness of the site cannot be fully understood without reference to the physical geography of the area. The area is cut off from the coast a mere 70 kilometres away to the east as the crow flies by the massive and impenetrable peaks of the mountains of Puertos de Beseit, rising to over 1,400 metres. The terrain to the south and west is also mountainous through to a lesser extent. Only to the north does the land gradually slope down to the broad Ebro valley.

The difficult mountainous terrain and the low density of population within the area have one additional impact on the remote nature of the site. Conventional landline telephone services are not available. The telephone service uses a radio connection that is not always reliable. While the enterprise has an e-mail address, Internet connections can also be uncertain.

The site is 620 metres above sea level, situated in a relatively narrow valley, with good views across farmland and forest and to the mountains. Rainfall is very low, at less than 400 millimetres per year. The climate tends to extremes with minima of -10°C , and maxima up to 35°C . Soil conditions are moderate. A small river flows through the site and can create a flood hazard in some years.

The total area of the site is about 90 hectares. There are no other significant settlements or services until the small town of Valderrobres, 12 kilometres distant.

History of the Site:

The site has been farmed for over a thousand years –perhaps longer. This part of Central Spain was an area of small traditional peasant farming, with cropping and forest products largely for self sufficiency. The estate house, robustly built in local stone, dates from the fifteenth century. The farm was purchased in the 1930s by a Castilian surgeon who kept the farm as a hobby, using the farmhouse as a rural retreat for hunting and other recreational purposes. Farm production centred on cereals, almonds, pigs and forest products. Worked on a partnership basis with a local farmer, the holding declined rapidly as the owner became old and lost interest in it. At the time of the sale of the property to the current owners in 1993, the land and buildings were becoming derelict.

The Region, its economy and society:

The province of Teruel was (and is still) one of the poorest in Spain. The area was never prosperous. Severe weather conditions – with an especially harsh winter – were always a problem for farming and people alike. Land productivity in 1989 was only 13% of the EU12 average. Rural depopulation

became an issue in the area in the late nineteenth century and has remained an ongoing problem. Depopulation has now proceeded to the point where the extremely low population density - at 10 persons per square kilometre - is a major issue in Teruel, presenting problems in servicing the area, and in providing labour for new developments. The national average population density in Spain is 77 persons per square kilometre. Teruel, like many other parts of Spain, suffered severely in the Civil War of 1936-9.

Partly because of the problems of economic and population decline, society in the region has become extremely un-entrepreneurial. Young developers, the potential risk takers of the area, tend to emigrate quickly to the cities of Barcelona, Valencia and Zaragoza or to the capital city, Madrid. Local and regional government struggles to maintain services over the thinly populated often mountainous landscape. Traditional subsistence farming has developed some commercial pig production for the ham industry, but ham production here has problems of quality and price. There is also some commercial olive oil production. Until recently however, much of the oil from the region was used for blending and often exported in bulk to Italy. The development of quality oils marketed as regional specialities has only recently been undertaken.

It is easy to understand from the above that both the price of property and wage levels tend to be low in Teruel. The area is unattractive to the private and public sectors alike. High calibre members of the civil administration tend to move rapidly on to “better” jobs in more attractive regions. Recent OECD surveys reported that the quality of public sector provision left much to be desired in some fields.

Public Policies and Public sector Assistance in the Region:

Public policies in rural Spain have changed much over the period 1945 to 2000. From 1940 until the end of the governments dominated by General Franco in the mid 1970s, regional policy was weak. Rural areas received some agricultural price protection and very limited development initiatives took place in a few selected rural towns. Public intervention in the region has, however, developed rapidly since Spain joined the European Union in 1986. A range of assistance measures has been possible, funded by the area’s 5b status under the Structural Funds from 1991 to 2000. Similar assistance is likely to be offered for a further 5 years.

Key features of the policies pursued during the last 10 years have included:

- The creation of a series of LEADER companies – public sector companies, which are locally controlled and administered, to assess private and public sector projects and offer grant and loan aid.

- Assistance is available for a range of infrastructural improvements, including roads, telecommunications and amenities including health and leisure provision. Assistance is also available for capacity building including skills training and other educational / training methods. And assistance is available to entrepreneurs who could provide additional employment in the area.

- Young and often energetic people, mainly on short-term contracts, have staffed the LEADER companies. This system has effectively bypassed the often slow and bureaucratic methods of the existing public sector provision. The ensuing tension has proved fruitful in creating debate and some attitudinal change.

- Planning policy has slowly begun to favour conservation measures in scenic areas and in sites of special flora and fauna.

- Agricultural advice and assistance has been developed by the state and is increasingly geared to providing advice for speciality food production and farm diversification. The agricultural advisory service appears to be successfully working with LEADER groups throughout the province, sometimes in contrast to the provincial government.

- Public sector policies are slowly turning from a negative approach – trying to prevent decline, and trying to subsidise existing situations, in an attempt to stave off change – to a more positive approach – encouraging change, encouraging entrepreneurial development and using public funds in a partnership approach with private capital.

EU policies – and funding - have therefore been very important in this area, although they have only been available for a short period. Many more years will be needed before a century and half of decline is reversed. The OECD typology of rural regions classifies Teruel as a remote region.

The Business:

The business under discussion is a dual one, with two related elements offering important – though not yet fully realised - synergies.

There is a totally new hotel development now offering 11 bedrooms and 3 suites. Development took place in two stages, creating first 9, then 14 rooms. In all, 28 guests can be accommodated. The hotel offers extremely comfortable conditions based on the best European country house standards,

with individually and stylishly furnished en suite bedrooms, numerous lounges and sitting areas, bar and excellent dining facilities. There are open fires, a grand piano and hundreds of CDs available for the use of guests. All meals are prepared in the hotels own kitchens using where possible produce from the farm and its gardens, or locally produced fresh supplies. A carefully chosen wine cellar is available.

The hotel has not sought an official star rating under conventional classification systems. It has always tried to develop an individuality outside bureaucratic classifications. It has, however, succeeded in obtaining membership of the prestigious Relais Chateaux association. (see below)

Current prices per room (two persons) are from 33,000 pesetas per day including breakfast and dinner (210 Euros). There are no seasonal variations.

The farm side of the business has been developed more slowly. The branch of the farming side most closely linked with the hotel is that of vegetable and fruit production from the large garden areas, enabling the hotel to offer produce which is just minutes away from the soil. In addition to this horticultural element, there are 80 hectares of land. This consists of 30 hectares of arable land (half of which is irrigated) and 50 hectares of low mountain forest land, largely in Pine and Holm Oaks. The arable land produces barley, some wheat, olives and almonds. Olive oil, cocktail olives and almonds are used in the hotel. Pig production has ceased (see below).

The complex employs 10 workers in addition to the owners who are also full time workers. Eight workers are engaged in hotel based activities, and two on the farm.

The Entrepreneurial Element:

The key entrepreneurial elements to note in this enterprise included:

- The proprietors had limited farming experience and no experience of the hospitality industry. They had considerable experience of business in other sectors.
- The condition of the property and farm was poor and required both investment and a new approach.
- The area was one that had few tourists, and was unknown within Spain as a destination. In addition the cold weather of the region had given the area a name for hardship across Spain. Tourism promotion of the region by the public sector was poor.

- Foreign visitation was totally unknown. In most destinations visitors from abroad tend to be important users of quality hotel facilities.
- There was no business tourism in the area.
- The area had no labour skilled in hospitality, nor any training system.
- Labour resources were limited after many years of depopulation.
- Low cost, targeted marketing would be essential for such a niche market development.
- Close knowledge of the small luxury hotel market and of client requirements would be important. Within Spain the demand for this type of hotel in a rural location was growing but the market was still small, especially at 5 hours driving time from Madrid.
- Cash flow considerations could be especially important given the need to invest in considerable building and decorative work over a long period.
- Customer loyalty and personal recommendations would be essential for the success of the hotel operation.
- Weather could easily upset the profitability of both hotel and farm.

Overall Business Development:

The owners of the business, Jemma Markham and Piers Dutton, lived and worked in publishing in Madrid from the early 1970s until the early 1990s. They sought a change of career (see later in this case study) at that time and searched Spain to seek a suitable property to allow them to develop a food, wine, hospitality and farming based business which they could both mould and grow to fit their image of a satisfying business within the budget that they had. This process took two years. The requirement was for a beautiful area, quiet and undeveloped, with a good house, capable of extension, on the land that would be farmed. That latter requirement can be difficult to find in Spain, where many farm houses are located in villages rather than in their own fields.

The property was found and purchased in 1993, and plans drawn up for its conversion to a viable enterprise. This process and the conversion work itself took the whole of 1994. Hotel business

developed slowly through 1995, with real growth beginning in 1996.

The hotel development took place in two stages. The conversion of the historic buildings remaining on the farm was tackled first to produce 9 bedrooms. A further stage giving 5 additional rooms was begun in 1998. It is not intended to make further size increases to the hotel. There are both market and operational reasons for this decision. Further development would change the special character of the hotel, losing its essential country house hotel ambience. Operationally, additional growth would require full time reception staff and other staffing requirements that would add to the complexity (and overhead costs) of the hotel. (but see the section on Future Developments below).

The business has specialised in middle class professional customers. The hotel has developed an important weekend break trade: mid week bookings are comparatively poor. To cater for the guests, extensive irrigated gardens have been laid out around the hotel with many places to sit. There is ample walking available in the nearby hills, together with mountain bikes available, longer guided walks, horseback riding and hunting possibilities. Within the hotel care has been taken to cater for a totally peaceful and relaxing experience, with a large library available, CDs and a grand piano.

A valuable lesson can be taken from the way the Hotel Torre del Visco has turned its weaknesses into strengths. Television reception is poor in this mountainous region. That has been turned into a strength by offering guests the chance to escape from the tyranny of the TV programme. There are few other attractions in the area except outdoor pursuits. The remoteness of the hotel and lack of activity has been turned to advantage: the brochure speaks of “the most remote hotel in Spain, so romantic...utterly peaceful and relaxing”.

The farm enterprise has been just as focussed in its development as the hotel. Pig production has ceased. There were several reasons for this. Pig production is not compatible with a nearby hotel: smell, flies, traffic and noise could have been problems. Pig production is notoriously cyclical with overproduction in Europe a constant threat. And pig production could have been just one enterprise too many, with additional managerial requirements for an enterprise not effectively related to the core business.

420 additional high quality olive trees have been planted, plus some additional almond trees. The olive trees supply oil and cocktail olives for the hotel and the surplus goes to a regional co-operative working towards establishing a quality regional oil product, helping sell the area as well as itself. The olive trees build the Mediterranean atmosphere of the site, as do the flowering almond trees, avoiding any impression of factory farming.

Both developments – olives and almonds – fit well with predicted market growth and long term planning as well as with the hotel’s ambience.

The development of an extensive kitchen garden able to supply the hotel with high quality and fresh food has already been noted.

The Human Element:

- The human element is crucial to all entrepreneurial success but especially so in the service industries where effective human interaction is a key issue. The owners of Torre del Visco, Jemma Markham and Piers Dutton, illustrate many aspects of the requirements for success in the field.
- They are both well educated to University level.
- They have considerable experience of business – both had worked in publishing at senior levels.
- They were used to working through the considerable bureaucracy surrounding small business development in Spain.
- They had a capital base built up over years of work in Madrid and the sale of a Madrid property.
- They took extensive advice from the farm advisory service; they had experience of staying in quality small hotels; they read widely on all aspects of their future business.
- Both owners were and are passionate interested in good design and interior decoration: they have used their skills and experience to good effect in the business.
- Both owners were and are passionate about good food and wine, and the preparation of good food and wine: they have used their interest to good effect in the business.
- Both the above interests were essential motivators over and above the need to obtain returns on capital and fair remuneration.
- Both owners were in their mid to late 40s when they embarked on their new careers.

- They understood the hospitality market they proposed to sell into: they were themselves part of that market.
- They had good national links and some international links with both markets and other useful contacts.

Key factors that have brought success to the enterprise were felt to be:

- The development of a loyal and strong regional weekend market.
- Total devotion to the project, including living on site and hands on involvement at all times.
- Carefully assessed budgeting avoiding cash flow problems.
- Physical health and mutual support.
- A long-term view that did not seek immediate cash success.

Difficulties have included:

- Lack of support services in the area.
- Local disbelief in the likely success of the enterprise.
- Occasional despair at the size of the project and the slow speed of realisation.
- Fear of the physical vulnerability of the owners: neither were young and both realised that illness or injury could be a disaster for the success of the venture.
- Staff: while the current staff is excellent in terms of reliability, it is extremely difficult to get, train and keep good staff. There is no tradition of hotel and high quality restaurant work in the area, and there are no local training facilities of any kind. The sparse population levels of the area also mean that some members of staff have to travel long distances to work over difficult roads. It is important to stress how much local people have had to learn about food, food preparation and serving, wine and its preparation and serving, and the ambience required for a successful hotel.

When asked for the most satisfying elements of the entrepreneurial process, they owners quoted:

- The satisfaction of achievement
- The satisfaction of creating, operating and owning one of the top twelve small hotels in Spain.
- The fun they have had over the last ten years
- The pleasure of good food, wine and of conserving and enhancing historic buildings – “an obsession with making places nice”.

Markets / Marketing:

The marketing of an extremely remote hotel in an area with virtually no tourist activity of any type is a daunting prospect. However, the pioneering nature of the venture presented a unique selling point that was effectively seized upon, and the very niche market for the product made choice of marketing outlets few and easily definable.

Markets have proved to be largely from Valencia, Barcelona, and Zaragoza. Some customers also come from Madrid. 95% of the clientele are from Spain: foreign markets remain small. The main market is the weekend or extended weekend break. The market is evenly spread over all seasons.

Marketing budgets have been small and have used the following carefully targeted media:

- Press publicity, offering visits to key journalists writing in Spanish newspapers known to be read by target markets. The travel correspondent of El Pais, the best quality newspaper in Spain, was an essential help to the success of the business.
- Coverage in small hotel Guides
- Features about the conversion and decoration of the property in Spanish house style and home decoration magazines.
- Coverage in good food magazines

As business has developed an important source of new business has, however, been word of mouth from satisfied clients. This is especially important in the niche middle class market: a good word at a Barcelona dinner party can be worth gold. Some thought has been given to using tour operators and other agencies to obtain international bookings, but the level of retained commission, and the uncertain returns from such a move have ruled against any development in that direction.

The weekend market is now strong: mid week trade remains poor. In an effort to improve this situation the hotel has recently joined the Relais and Chateaux Association. This is a French based international organization, founded in 1954, which brings together 452 unique hotels across the world in 47 countries. Its philosophy is to only allow membership of the association to hotels and restaurants that possess Courtesy, Charm, Character, Calm and Cuisine. Careful vetting is undertaken before membership can be attained.

The logic behind seeking membership of this exclusive but expensive group is that in order to boost mid week trade, international clients taking longer holidays in Spain should be sought. By definition clients touring Spain must often seek mid week accommodation. The Relais & Chateaux organization has world wide selling links through a web site (www.relaischateaux.fr), through offices in France, Germany, Japan, the UK and the USA, through other agents and through its 452 members themselves. There is a central information and reservation system, equipped with a high performance server. There are several Japanese members of the group, including for instance, the Asaba hotel at Shuzenji, near Mishima, about 150 kilometres from Tokyo.

Public Sector Involvement:

Public sector involvement has been useful though not central to the development of the hotel and farm improvements. This involvement has taken several forms:

- Agricultural Advice has been obtained.
- There has been grant aid of about 10% of investments from the Tourism Development Fund administered by LEADER.
- There has been assistance in the form of low interest loans, typically at 3% interest.
- There has been valuable political support especially from the Regional Government of Aragon, whose current president is a native of the area.

Not all public sector involvement has been positive. While LEADER staff has been helpful, civil service bureaucracy has been a hindrance, and the tourism promotion efforts of the Teruel provincial government leave much to be desired. The speed of payment from LEADER has also been a problem.

Linkages:

Apart from the new relationship with the Relais & Chateaux Association, the hotel has no formal business linkages. There are, however, close links with local suppliers of meat, fish, and other foodstuffs such as goats' milk. The farm is a member of local co-operatives through which almonds, olives etc are sold.

The Competition:

Competition in the local area is at this stage not apparent. It may be that an additional local hotel on similar lines would actually be an advantage, making the area a Mecca for people seeking the quality and ambience that the Hotel Torre del Visco provides. The real competition lies elsewhere in Spain and even beyond. But so long as the Hotel retains its reputation and position in the press through good Public relations, competition problems do not seem of great importance.

The Future:

The owners have a number of plans under consideration. They feel that more attention should be devoted to the farm and to its plans for the future. On the hotel side of the business future plans to develop a better midweek trade are central. These may take the form of courses or conferences. Possible course topics could relate to gastronomy with special reference to cooking with local delicacies including ham and olive oil.

An important issue will be how to avoid the hotel losing its blend of local charm and international chic. The dangers of becoming aloof from the area, or alternatively becoming a cottage industry, are felt by the owners to be ever present.

Impact on the local region:

There have been several valuable impacts on the local region from the entrepreneurial activities at La Torre del Visco. Perhaps the most important has been the boost to local confidence that the success of the hotel has brought. Locally the venture was seen at first as a step too far: doom was predicted. Its success has made it a model of good practice.

In more concrete terms, the venture has provided both employment and a welcome income boost through employment and additional trade to the area. The building of additional accommodation provided further local cash flows. The training of staff in new skills and ways of thinking has also been a plus for the area.

Regionally, the attraction to Valderrobres of many influential public and private sector professionals and decision makers has been valuable, opening eyes to the value of an area previously written off. Nationally, the hotel provides an object lesson that the province of Teruel may have a future after all.

The financial contribution that the business has produced is not publicly available. But, the direct employment of in all twelve people, plus local purchases of materials, must add at the very least £300,000 per year to the gross income of the area. In addition, there has been a very considerable capital injection into the area, and the local spend by visitors when not in the hotel must also be extremely valuable.

Entrepreneurial Commentary and Issues for Japan:

La Hotel Torre del Visco is an exceptional example of entrepreneurs succeeding by skill and determination in a place that at first seemed unlikely. It illustrates how so often perceived weaknesses can be strengths. Remoteness and poverty promotes low property values, allowing more investment in other parts of a project. Remoteness makes an area special through its “secret” location, its situation in a previous era, and its peace and quiet.

Few local people would have recognised the special qualities that the site of this venture had. The value of sympathetic incomers, bringing skills, experience, contacts and new ideas into rural areas as a catalyst for enterprise and change, is underlined.

A further essential issue is that of high quality and the use of niche marketing techniques. It is clear that markets will travel to seek unique qualities that are well presented. It is also clear that unique selling points can form defensible niche markets, which by their very nature can be effectively and economically marketed through good links and public relations. Note too the owners’ close understanding of the markets in which they are working. They may now be physically remote from their markets, but they are mentally close.

Like all the examples in this series the final point to note is the care with which the development was undertaken, and the strong power of the owners determination to succeed which has been the hallmark

of their work.

Could the hotel and farm succeed in a Japanese context ? Much would depend on the success of media coverage in promoting the fashion status of the area and the hotel's service. An extremely remote location could be a problem – poor road communications may not be attractive if a Japanese equivalent was too remote. But there are many aspects of the hotel that could succeed in Japan – its exclusivity, its serenity, its high levels of unobtrusive service, its quality food and décor, and its short break market.

Case Study 3

Bridge Bike Hire, Wadebridge, Cornwall, England

This case study looks at a business which began as a small cycle hire company, hiring bicycles to holidaymakers who wished to cycle on a disused railway track. The disused track had been purchased by the local council and converted into a walking / cycling trail. The business is based in a relatively remote small country town. From just a handful of bikes available for hire in the first year of operation, the enterprise has grown into one with over 400 cycles of various types. But the business has expanded far beyond its local cycle hire roots, developing first into franchising cycle hire “packages” of advice and bicycles for other operators around Britain, and then into additional businesses importing and both wholesaling and retailing cycle trailers, speciality bikes, and trailer accessories.

The case study illustrates the following points:

- That redundant assets, be they historic buildings or redundant railway routes, can often, with the correct approach, become useful economic resources for the future.
- That infrastructure provided by the public sector can help the private sector create jobs in many different ways.
- That the possession of land is not a pre-requisite for successful entrepreneurship in rural areas.
- That good basic business instincts can be successful in unlikely circumstances.
- That high levels of formal education are not necessarily required to be successful.
- That rural areas can be good sites from which to develop both tourism and distribution businesses, and that good phone, fax and Internet services can overcome problems of remote location.
- That partnerships between the private and public sector can work but need care and understanding from both sides if they are to work well.

The Site:

The business is based in Wadebridge, a small town of 10,000 people on the River Camel, about 12

kilometres inland from the north coast of Cornwall. Wadebridge lies 15 kilometres away from the main road and railway connections to London further up the Camel valley at the town of Bodmin. In distance terms, London is 425 kilometres to the east; in time terms it is 4 hours by fast train from Bodmin or about 4 hours 30 minutes by road. Road and rail links are good, (and much improved in recent years), but distances remain great. There are no cities within 100 kilometres of Wadebridge.

The site is about 20 metres above sea level. Rainfall is well distributed throughout the year and typically about 1100 millimetres in total. Temperatures are milder than most in southern England, with just 5-10 mornings with frost each year, typical summer maxima of 25C and winter minima of -1C. Wadebridge has good basic shopping facilities including 2 supermarkets, and most services including banks, basic health services and schools. It has now been bypassed by the main coastal road, relieving traffic congestion through the narrow streets of the old town

History of the Site:

The site of the business is on a former riverside wharf: coastal shipping was important in this region in the past, with ships of up 200 tons making the 12 kilometre passage from the sea up the river to Wadebridge with cargoes of coal, oil and building materials. Some privately owned pleasure craft still use the river.

The site is on the route of the former branch railway line from the main line from London to Penzance at Bodmin through Wadebridge to the small coastal fishing port of Padstow. That single-track line was abandoned for passenger trains in 1971: freight trains ceased to operate a few years later. The rails and ballast were lifted in stages over the period 1971-1982. Following negotiations, Cornwall County Council, together with North Dorset District Council, purchased the land forming the route of the railway, with the intention of allowing local people and visitors to use the route as a walkway through the countryside. Designated the Camel Trail, a total of 30 kilometres of former rail track was eventually made available, from the picturesque port of Padstow, through Wadebridge, to the still operational railway station at Bodmin (for London) and the onwards inland for a further 10 kilometres to Pooley Bridge. The route is pleasantly scenic. The Padstow to Wadebridge section follows the tidal estuary of the River Camel, rich in bird life; the Wadebridge to Bodmin section follows the river Camel as it winds its way through former meadows and mixed woodlands; the Bodmin to Pooley Bridge section climbs steadily through pastures and woods to a quiet terminus on the edge of high moorland.

The route was purchased by the county council as a walking / cycling trail, but with few detailed ideas about how best to use the trail. It was felt that the opportunity to buy was one which would not

re-occur: many former rail lines in UK (and in Europe generally) have been sold piecemeal to many different parties, thus losing their route way potential. There was a belief in the council that the creation of a trail would help rural tourism to develop (see below). The council saw its role as an enabling one rather than actively encouraging usage or any form of economic development. It was also felt that walkers would be the most regular users. Walking is the major recreation in rural Britain and a basis for much rural tourism.

In practice, former rail routes are not very attractive to walkers: they are relatively broad straight, and level and therefore can be a little boring to walk when compared to footpaths which are narrow and wind through the countryside, crossing hills and valleys directly. But former rail tracks are admirably suited to cycling. They have ample width, gentle but noticeable gradients, and they are free of other road traffic, providing safety, and comparative solitude.

The region, its economy and society:

Cornwall is the most westerly and most southerly county of England. Windswept but mild in climate, its remote peninsular location cut off the county from contact with the rest of the country for many centuries. The Cornish language survived into the nineteenth century – a Celtic language similar to Welsh and to Breton, the language of Brittany in France. The mild and damp climate made cattle and sheep raising a typical farming activity, an activity well suited to the many upland and moorland areas of inland Cornwall.

The coming of the railways to Cornwall in the 1850s transformed the County. Dairy farming developed rapidly, supplying London and the English Midland towns with fresh milk by overnight train. The many attractive beaches attracted summer holidaymakers and saw the rise of coastal resorts such as Newquay. Rail companies developed named long distance fast trains in the 1930s such as the *Atlantic Coast Express* and *Cornish Riviera Express* from London and the *Cornishman* from Leeds and Birmingham. So successful was the tourist industry in the period 1920 to 1960 that holidaymakers began to purchase second homes and retirement homes in the county. There were occasional disputes about land and property between incomers and native-born Cornish people, and these disputes still linger. A division of prosperity grew between poor inland rural areas, untouched by beach-based tourism, and the successful resorts of the coast.

The period from 1960 to the present day have seen further changes. The coastal resorts have declined in prosperity. Competition from Mediterranean resorts has destroyed much of their market. The Mediterranean resorts – in Spain, Portugal, France, Italy, and Greece – can offer cheaper and more modern accommodation; low cost alcohol; faster access by jet charter aircraft than by the railway to

Cornwall, and above all, much better and more reliable weather.

At the same time as the tourist industry fell into decline, the tin mines of Cornwall closed, their thin and deep seams of ore unable to compete with foreign competition. The coastal fishing industry declined, victim of over-fishing and declining fish stocks. And the agriculture of Cornwall also began a long decline through the 1980s and 1990s; declining consumption of dairy produce, and the collapse in beef prices following the BSE crisis have been responsible for this problem.

Economy and society in Cornwall have, therefore, seen a series of serious problems over the last 40 years. Industrial and agricultural decline have, to some extent, been matched by inflows of people retiring to the area. But retired people rarely bring entrepreneurial skills or spirit to an area. In modern economies the entrepreneur is vital to economic regeneration.

Public Policies and Public Sector Assistance in the Region:

Public policies in rural Cornwall have had numerous aims over the period 1945 to 2000. They have been both positive and negative, and sometimes contradictory. They can be summarised in brief as:

- To support local services, by retaining – within financial limits - many local schools, transport facilities and other services. Cross subsidisation has been a typical mode rather than specific subsidisation of individual services.
- To allow a gradual decline of services, to reduce the costs of cross subsidisation and to allow for modernisation and a rationalisation of facilities. Thus the railway branch line that served Wadebridge was closed in 1971. Small schools have been closed, especially those that were only large enough to employ one or two teachers.
- To conserve the “natural beauty” and traditional built environment of the area by rejecting applications for new building in the area on conservation grounds. Much of Cornwall was designated as a series of Areas of Outstanding Natural Beauty (AONBs) by the central government in the period 1965 -75. AONB policy tends to be anti business, and anti change. It indirectly encourages rural tourism because unspoilt areas are attractive to visitors: restrictions on new building, however, make exploitation of that tourism potential difficult.
- To develop additional light industries in small country towns by designating and servicing land as Industrial Estates, available at low cost rates to incoming industrial users.

- To improve road communications by developing fast roads to motorway or expressway standards from the North of England and from London to Penzance, the most westerly town in Cornwall. (The M4 & A303, the M5, and the A30 are the major roads affected by this 20 year programme, which was largely completed in 1999)
- To encourage programmes to regenerate tourism in Cornwall. Assistance has come in many forms including subsidised marketing, assistance to develop rural tourism, new luxury second home developments in some resorts, and attempts to improve outdated resort infrastructure.
- To offer assisted area status, giving cash grants and low cost loans to developments that would give additional employment.
- To support special projects such as the Eden Project, the construction of a major national Garden Centre, funded by the new National Lottery, and expected to attract up to 500,000 visitors to Cornwall each year. (see www.edenproject.co.uk)

In 1991 Cornwall attained Area 1 status under the EU's programmes for disadvantaged regions, (indicating that it was recognised to have serious economic and social problems). This opened up a range of special funding opportunities, and assisted the work of the *Leader* company in the county. (see Case Study 2 for further details of Leader Projects).

Overall, public policy can be categorised as one of growing concern. UK public policy has, however, found Cornwall hard to categorise, because it has pockets of poverty set in areas of relative affluence. It is not an industrial area, but has suffered from tin mine closures. Its farming activities have declined, but so have those of other areas of Britain. Its tourism is in the midst of change from a resort based Sun/Sea/Sand concept to one based on heritage and rural tourism. On the OECD typology of rural areas, Cornwall falls between intermediate and remote status, depending on which part of the county is under discussion.

The Business:

The business under discussion began in 1983. The owner of the business had moved to Cornwall in 1982. Born in the urban English Midlands, he had migrated to Western Canada to work in the timber industry, but following marriage to an English girl, decided to move back to the UK to begin a new life. Wadebridge, Cornwall was chosen because the family owned a holiday caravan in the area that provided temporary accommodation. It was an environmentally attractive location. A small business was established to repair car exhausts. The centre was adjacent to the newly created Camel

Trail. After cycling the trail, and after noting that visitors expressed an interest in cycling the trail but had no cycles, a few cycles, rebuilt from scrap bikes from a tip were offered for hire. New bikes quickly replaced these, and the cycle hire business has grown to offer over 400 bikes of many different types today. To provide more variety for the visitor, cycle trailers were sought and imported from the USA. The trailers allowed families with young children to pull any children too young to cycle behind them in safe and comfortable “buggies”. From this venture, a trailer import and distribution business has grown, (UK Trailer Ltd.), followed by a business in distributing cycle trailer accessories (Buggy-Bits Ltd.) and a further business is planned to import and distribute a new type of cycle, cruise bikes.

The business employs 2 full time mechanics plus the owner and his wife, and up to 20 additional summer staff from June to September.

The Entrepreneurial Element:

The key entrepreneurial elements to note in this enterprise include:

- The catalyst for the business, The Camel Trail, had not been planned as an intensively used cycle trail (it now sees up to 1500 hired cycles in use per day – see below). Nor had it been seen as an economic motor for the area (see later for estimates of economic impact). The first entrepreneurial element was, therefore, to recognise the potential of the trail and exploit it successfully by offering cycles for hire.
- Cycle based tourism was unknown in the area.
- The market had to be generated by skilful low cost marketing.
- The enterprise had little money available for investment: the business was grown on low capital outlay, and rapid generation of cash flow in order to limit borrowings.
- There was rapid reaction to market requirements. Many different types of bike were acquired, tested, and the fleet changed every few months to keep up with rapidly changing fashions in cycling. This process involved purchasing cycles in large numbers at a wholesale price, and selling them on, as used cycles, shortly afterwards at a price similar to that paid in the first place. This system avoids the need for expensive repairs and maintenance. It maintains cash flow, and also fits the summer seasonal demand for hire bikes together with the high demand for good second hand bikes for the Christmas gift trade. Many bikes are sold to

customers who hire for a day, and return later to purchase the bike they have hired.

- The link between purchasing cycles directly from the manufacturers in large quantities for hire and the potential to set up a speciality cycle parts / accessory business was quickly seen and has been exploited.
- Recently, the potential offered by the Internet for dealing with customers nationally and even on a global basis has been seen, with a series of interlinked web sites now becoming operational. (see www.buggy-bits.com)
- Very close and personal links with local marketing outlets have been maintained.
- A strong regional and national profile was achieved through giving seminars about the success of the enterprise, generating excellent public relations that helped development, especially of the secondary distribution businesses.
- New types of business that did not perform well have been closed down.
- Detailed attention to customer demand, and to customer service, is notable, and in turn this has developed strong customer loyalty and repeat visits.
- Careful attention is paid to hire procedures to limit bike theft and damage.

Overall Business Development:

The owners, Nigel and Bernice Wiggett, began their business in 1983. They began to hire cycles for the newly opened Camel Trail as a purely part time and speculative venture. The part time basis of the start up was important: it limited risk in the early stages of the business. Effective local marketing through hotels and bed and breakfasts was undertaken to develop demand for the hire service. The nearby seaside resort town of Newquay was a key target, as were the growing number of farms offering tourist accommodation in an attempt to diversify their farming activities.

The business was able to capitalise on the growing interest in cycling in Europe as a way of keeping fit and being environmentally friendly, while having a very enjoyable day out. The clientele was and is very much an educated and middle class one: cycles, equipment and marketing has been carefully tailored to the needs of that market. Experience, for example, showed that there was not just a market for day hire of bikes but also for morning, afternoon and evening hire. Hire rates were adjusted so

that up to 3 hires per day could be achieved. The English middle class interest in safety led to cycle helmets being introduced as an integral part of all hire packages. Product testing sought out helmets that were easy to adjust to a range of head sizes, saving time in the hiring process.

The business grew rapidly with 200 bikes available by 1986, and 400 in stock by 1989. While standard bikes form the core of the bike fleet, a range of speciality bikes (for hire at higher rates) is also available, including trailers for small children, mountain bikes, tandems and cruiser bikes. In 1989 a purpose built depot was constructed on the riverbank, capable of storing all the bikes, with toilet facilities for customers and repair and office facilities for the management. The owners' flat was built above the depot.

Current hire charges (summer 2000) are typically £7 for a full day standard bike hire and £5 for part day hire.

The success of Bridge Bike Hire (named because of its proximity to the main road bridge in the town across the river Camel) has encouraged a number of competitors to set up business. This development began a series of moves to diversify the business. Growth in cycle numbers available for hire ceased at this point, but growth in business activities did not.

The first new type of business to emerge grew from the need to offer trailers or "buggies" for hire to families with small children, some of who were too small to cycle. The American Burley Buggy trailer was judged the best quality product, light in weight, but strong, functional and stylish, though relatively expensive. Sample buggys were imported, and found to be a huge market success. It was then decided to seek and obtain the right to import and distribute the whole Burley Buggy range within the UK. UK Trailer Ltd was formed. This was a classic diversification move. It built on the existence of low cost redundant warehouses in the area, and on the need to provide year round employment for the otherwise seasonal hire work. It was a niche market: the Burley range comprised cycle trailers, trailer cycles and recumbents. All were high cost, speciality products, selling to a small, defensible market. The venture also fitted with a third business activity: advice and franchising.

The success of the Camel Trail as Britain's premier "rails to trails" conversion had been noticed nationally. A national group, the Countryside Commission backed Countryside Recreation Network, asked Nigel Wiggett to talk about his work at a London Seminar. Many park and land managers were impressed by the financial success of and the environmental benefits flowing from Bridge Bike Hire, and sought further advice. There were also follow up requests to speak at other places. The University of Bristol's Rural Tourism Unit devised a one-day course about Cycle Hire as a rural

business opportunity, which was given in a number of centres. Nigel Wiggett was the central speaker at these events. From this exposure came a consultancy business, with Bridge Bike Hire able to provide packages of bikes purchased at wholesale rates, changed regularly, and complete with business development and marketing advice. The process grew the cycle wholesaling business; it also publicised the Burley Buggy and helped their sales grow nationally.

From this came a growing link between a British cycle manufacturer, Dawes Ltd., and Bridge Bike Hire. A concept of a national cycle hire system was discussed at length. The idea was that there would be franchised agents across the country able to provide quality cycle hire, and that customers would be able to telephone a free national number to obtain details, place their order and the bike would be delivered to them for the day. The “Dial-a-Bike” concept was developed. After many months of discussion the idea was postponed. Staff changes at Dawes, together with the realisation that cash flow problems in the early stages of such a national enterprise could be too great, caused this exciting idea to be abandoned. This was a shrewd move. It illustrates one of the marks of good entrepreneurship: the ability to work through an idea, develop a business plan and abandon that idea if it is shown to be uneconomic no matter how exciting the concept might appear. Soon afterwards the franchise business was also reduced in size to allow further more profitable activities to be pursued. This is again the mark of a good entrepreneur: the ability to cull unprofitable enterprises. UK Trailer remains an effective business, however, and has gone on to inspire two new businesses.

The first is Buggy-Bits, a company supplying accessories for trailers; the second will be Cruiser Bikes, a company importing and wholesaling Cruiser Bikes from California. Cruiser bikes allow a relaxed semi reclining posture while riding, and are especially appealing to the fashion conscious. Both activities build on the existing businesses. The cruiser bike has been tested on the hire fleet and found to be very popular. UK trailer has illustrated the demand for trailer-based accessories. And both companies will take advantage of the Internet to overcome the remote rural location of the business, and the need to market niche products cheaply.

The Human Element:

The human element in the evolution of the enterprises described above is a fascinating interaction between people and opportunities. It is important to note that, as in so many cases, the entrepreneurs were not local people. They had been attracted to the area partly by chance, but remained there because of its perceived good small town / rural environment. Notable factors in the human story include:

- Neither Nigel nor Bernice Wiggett was highly educated – in contrast to some people who

move to rural locations to start new businesses. Both had left school at 16.

- But, both had had valuable experience in a range of occupations, most of which involved working with and understanding people.
- Nigel Wiggett's first job had been as a salesman for the major British chocolate manufacturer, Cadbury's. There he received training and experience in selling to small shops. That experience has proven to be extremely valuable.
- Nigel and Bernice Wiggett have been quick to look at a range of other businesses and to seek advice when necessary.
- The environmental factor in choosing the location should be noted.
- The interest in working with people is a central one. A day spent in the hire depot in summer reveals the creative people skills necessary to run such a business: dealing with difficult customers, with children and teenagers, with grandparents who have not cycled for many years, with young temporary staff who have to be quickly trained to give quality service – all demand quick, but patient responses to obtain best results.
- Closeness to the changing the requirements of the market place has been vital in the development of the business.
- The motives have always been more than just profit. Other factors have included the need to balance work and leisure, and a strong interest in giving back business experience to the community. Currently Nigel Wiggett is working, free of charge, with local schools to talk about business and what is all about.
- Both owners have sought to learn new skills to progress the business. Both have mastered Information Technology. Nigel has overcome a real dislike of public speaking to become an effective public presenter.
- They have links with other businesses and interest groups across Britain and abroad, including North America and continental Europe. E-mail is allowing growth in this area.

When asked for the key factors that brought entrepreneurial success, the Wiggets' list the following:

- The ability to develop with low capital outlay, and to avoid cash flow problems.
- The ability to maintain a balance between earning money and taking time off.
- The realisation of the opportunities that the trail presented.
- The decisions to diversify the business – but retain links to the core business - taken in the early 90s to overcome local competition.
- Closeness to the customer’s needs.

When asked what was most difficult, they list:

- Combining two jobs in the early stages of the business’s development.
- Relationships with the planning authorities about the development of the depot/ house, and about regulating use of the trail and charging for use of the trail. (see below)
- Relationships with local politicians about the entry onto the trail of competitors who have provide poor service and do not pay full license fees for the use of the trail. These are complex issues interwoven with the relationship between local people and incomers (see below).

And when asked what has been most satisfying, they list:

- Dealing with customers in the hire shop
- Growing the UK Trailer business, a totally new experience.

Markets / Marketing:

A survey conducted in 1994 showed a complex market for the cycle hire operation. There was a year round market of relatively local people, travelling up to 80 kilometres to enjoy the trail experience. Some had no bicycle, but others, who had their own bikes, hired because they had old bikes or had no easy way to transport them to the trail. There were also many cases where a family outing needed several sizes of bike to cater for children. In summer the market grew because of the arrival of holidaymakers. Some were visiting the nineteenth century resorts – such as Newquay. Others were

taking farm or village based holidays. Overall, 54% of hirers had bikes at home but preferred to hire. Local leisure use accounted for about 25% of business in the summer, 50% in autumn and spring, and 75% in winter. 22% of hirers had travelled over 50 kilometres to use the trail. 63% were repeat hirers who had used the service before.

Marketing has evolved over the years. A key tool has always been a black print on white paper folding explanatory leaflet, giving a map of the trail, details of its attractions, and details of how to hire from Bridge Bike Hire. This cheaply produced but highly informative selling document is distributed to all places offering accommodation, all information centres and many public houses and restaurants within a 30 kilometre radius. It comes complete with a folding cardboard display unit. The leaflets and display units are personally delivered by the owners of Bridge Bike Hire each year, and they are personally re-filled on a regular basis through the year. This personal touch means that display is ensured, and that any comments about the hire service are picked up. In addition the district and county tourist brochures distributed by the councils in the area carry advertising for Bridge Bike Hire (paid for by the business but subsidised by the councils). There is a web site which is linked to a site covering a range of tourism attractions in the whole of Cornwall (www.cornwall-online.co.uk/bridgebikerehire) A new and improved site is under construction.

Marketing of the other businesses uses links to the hire business, trade press advertising and a series of web sites currently being improved. The Buggy-Bits site is www.buggy-bits.com; the UK Trailer site is still in preparation.

Public Sector Involvement:

At the heart of the business lies the decision by the County and District Councils taken many years ago to purchase the disused railway routes and convert them in to walking cycling trails. Without this action, the core business and its later developments would never have taken place. The councils maintain the trail, repairing surfaces and fencing, maintaining signposts, and, most important of all, they maintain the many bridges along the route that allow it to cross the river and its tributaries and to cross public roads safely.

Public sector involvement has also been important in marketing the trail, drawing attention to the existence of the trail in their regional brochures, in promotional videos and at tourist information centres throughout the county.

Bridge Bike Hire and its associated companies have, however, never had any grant or loan aid from UK public sector sources or from EU sources. Applications have been made but no success has been had

with those applications.

Perhaps the biggest problem with the public sector for this enterprise has come from three issues: planning permission for the depot, customer and competitor parking problems and above all from the issue of regulating numbers on the trail, hire companies working on the trail and paying for the upkeep of the trail.

Planning permission for the development of the purpose built depot was difficult to obtain because it involved a new river/trail side building that was intended for both residential and business use. The simplistic zoning rules used in the Local Plan did not easily permit that dual function. A compromise was eventually reached.

Parking is always an issue at any cycle hire business. 95% of the customers arrive by car to hire their cycles. There have been problems because of a shortage of on-street parking places and about obtaining places in public car parks.

The biggest problem remains that of paying for the trail's upkeep and regulating the use of the trail. There is no doubt that the trail brings employment and tourist spending into the area (see below). But the two councils feel that cycle hire companies should contribute additional sums directly to help cover trail costs. There has been considerable friction about how much should be paid and how collection should be made. Cycles that are owned by their riders pay nothing under current regulations. Cycle Hire businesses cycles pay £50 per year per cycle to obtain a licence. The policing of this is problematic – it is said that some operators deliberately evade payment by not declaring all the cycles they operate. And while Bridge Bike Hire provides toilets and refreshments on the trail, its competitors do not.

The key to future working should be the operation of a partnership approach that recognises all aspects of trail work, and the risks involved in running an effective business. Currently the rather crude top-down approaches to regulation engender bad feeling from the private sector without satisfying the public sectors requirements.

Linkages:

The business has numerous linkages – local, national and international. Locally, the business is linked to many businesses that offer accommodation and refreshment. The Trail and its hire facilities are so well known that they attract visitors from across Britain to holiday in the area. These local businesses advertise the trail: Bridge Bike Hire leaflets advertise the local businesses.

Nationally the company has linkages to other companies with similar activities – through its trailer sales and sometimes through former franchise links. Internationally the company obtains cycles and accessories for distribution from a variety of international sources. Dialogues are held via e-mail and telephone with colleagues nationally and internationally

The Competition:

The competition for this business came originally from rival hire operators on the trail, some of which offered cheaper deals, often with low quality bikes, without safety helmets, and without business premises with toilet and washing facilities. There are now about 1100 other cycles for hire on the trail. It seems, however, that this is now a fairly stable situation. Further competition has come from other cycle trails elsewhere in the UK, which have eaten away a little at the unique nature of the Camel Trail, off road experience.

The company has replied to the competition in two ways. It has diversified its activities as described earlier. It continues to compete effectively in its original business because of its superior service, and because it launches new and innovative products from time to time – such as the recent introduction of the fashionable cruiser bike from the USA.

The Future:

The future of the business appears to be one of continuing innovation. Discussions about a better way of regulating use of the Camel Trail are in hand, and should help set up a working partnership between the private and public sector. The new distribution companies should help secure the company for the future and bring more full time jobs into the region.

Impact on the local region:

Four main impacts can be noted on the local region. The success of the Camel Trail, now attracting over half a million users per year, and its national prominence in the travel and cycling media has been a boost to the region's national profile, moving it from being a forgotten part of a distant county to being a known destination. The overall tourism and wider economy has benefited from this publicity.

Secondly, the cycle hire operation and the diversification of the business into importing and distribution has been important in creating jobs directly and indirectly in supporting transport and jobs in postal services, banking etc.

Thirdly, the trail's clientele now helps support local accommodation and local shops and restaurants. One of the farms along the Wadebridge to Bodmin section has opened a thriving trail based tea-room, employing four people in the summer months and two people over much of the year.

Fourthly, the income brought into the region by the company itself, and by its competitors should be noted. Cycle hire alone across the five main businesses now involved in it probably grosses £750,000 in revenue at a conservative estimate, the majority of which stays within the region. It is likely that the total gross impact of the trail is in excess of £2 millions per annum, plus the additional income from the import and distribution industry.

Entrepreneurial Commentary and Issues for Japan:

The story of Bridge Bike Hire is a special one for many reasons. Like many recent rural new businesses in Europe, it was begun by someone new to the rural region. But this family did not come to region with money and high levels of education. They show the opportunities for people who can see and act on opportunities, take business risks carefully, and use good service and imagination to build an effective business. Bridge Bike Hire is a perfect niche market business, working in a special field, able to overcome its remote location by building on the hidden strengths of the area and its people.

Special points for Japanese readers to note are:

- The valuable re-use of heritage assets (the rail route) which local people had thought to have no further use.
- The use of high fashion issues to boost the local economy – the quest for fitness, the interest in riding good and interesting bikes, the need to be seen on a well publicised route, the ability to have a family group of all ages on the route.
- The ability of public infrastructure providers to work with private entrepreneurial skills even when they do not fully agree.
- The long-term success of a business that began nearly twenty years ago, using little capital and no existing business base.
- The ability of the business to react to competition, and to change its product-mix quickly.

- The ability of the area to attract incoming people with ideas because of its friendly and safe environment.
- The use of contacts in government agencies and Universities to discuss ideas and learn of new possibilities – even if the ideas are not in the end taken up.
- The ability to develop ways to handle cash flow to avoid funding problems.
- Simple ways to carry out effective marketing.
- The role of niche products and niche marketing techniques.

Case Study 4

The Hotel Ucliva, Waltensburg, Graubunden, Switzerland

This case study looks at an innovative hotel development in a village in the south-eastern Swiss Alps, far from the main tourism areas in Switzerland. The venture began in 1982, following the decision of a group of villagers to build a new hotel, on a new community and environmentally friendly basis, in order to help retain and expand employment and services in the local area. The study illustrates the following points:

- That entrepreneurial development can be successfully carried through in ways other than those backed by individuals, families or governments.
- That the financing of projects can be novel and still be successful.
- That local groups can seek help from sources such as Universities, professional groups and the media to develop their projects.
- That developments by collectively owned projects can be sustained over long periods
- That careful adjustment to the market's requirements can improve utopian ideas and lead to long-term success.
- That although highly innovative projects may never be replicated in full elsewhere, parts of such projects can be used in other situations and places.

The Site:

This enterprise is situated high above the upper Rhine valley, at an altitude of 1050 metres. It is located in the village of Waltensburg, with a total population of 350. Waltensburg is approximately 160 kilometres from the major Swiss city of Zuerich: train journeys (involving one change) take about 3 hours including a short connecting bus journey: road journeys require a slightly shorter journey time. The area is not served directly by autobahn. The village is part of the Swiss Canton (province) of Graubunden.

Rainfall in the area, at about 1500 millimetres per year, is typical for the Southern Alps. Much of the rain falls as snow between December and March. Temperatures range between minima of -15°C in winter and 30°C in summer. Soil conditions throughout the village area are very variable: most land

is pastureland but there is some arable land for cereals and some fruit and vegetables growing. Steep slopes and outcrops of rocky ground are a major problem in this mountainous area. Cattle rearing, for meat and dairy production, is the normal farming practice.

The hotel, its grounds and outbuildings occupy about 4 hectares at the western end of the village. The village has a primary school, churches, four shops, a post office, three bars/ restaurants and two part time banks. It acts as a service centre for a number of smaller communities along the mountainside. The nearest large town is Chur, 40 kilometres distant.

The whole area is overlooked by the major mountain peak of Hausstock, which at 3158 metres is snow covered for the majority of the year.

History of the Site and the Community:

Settlement in the village of Waltensburg dates back over 2000 years, but the current village seems to have developed from the 12th century onwards as the high pastures above the Rhine valley were developed for agriculture. The village developed a tradition of radicalism: in 1527 it became a Protestant community in an otherwise Catholic area. In 1734 it purchased the land within the parish from the church, affording itself an autonomy in fuel supply which was to be of great economic and political value.

The population of the village grew steadily to over 500 by the end of the nineteenth century. Since then there has been a slow decline: farming has mechanised and rationalised, and many young people have emigrated to work in the towns and cities of Switzerland. A post war low of 311 was recorded in 1984. The real impact of population decline is greater than these figures suggest. The loss of young people has been masked by the tendency of former residents to return to retire into their original community. The number of farm holdings declined over the period from 1945 to 1990 from 65 to 22. By the early 1980s there were serious discussions in the village about how many local businesses would survive the outflow of population, and about the steady loss of vitality in the community.

Tourism is a major activity in some Swiss mountain villages. In 1964 a tourism association was founded in co-operation with the neighbouring village of Andiast, to fund and mount publicity campaigns. In 1972 a chair lift was opened, linking Waltensburg to winter ski slopes on the mountains at 2,000 metres. Bed nights spent in a variety of small-scale accommodations in the village increased to 20,000 per year, but then fell away to about 10,000 by the early 1980s. The village was too remote to attract many people for skiing holidays, and had no real speciality: it was just another village in the mountains.

The real origins of the collective bid to develop a hotel that would ensure the prosperity of the village lie in the mid 1970s. There were proposals to drain the upper Rhine river in the valley near the village and to pipe the water away through tunnels to generate hydro-electric power. Many local people opposed that idea, on both political and ecological grounds. A group of young people from Waltensburg founded a pressure group to fight the proposals. Many of them had links to ecological and political groups in Zuerich through their education there; some lived much of the year in Zuerich, returning to their family homes at weekends and holidays. The group was successful in defeating the hydro-electric power proposals. It went on to consider the future of the village. Then, in 1976, a developer, backed by German interests, proposed to build 50 self catering chalets in Waltensburg. The chalets would be let to tourists. The pressure group swung back into action. The village was divided on what course of action to take. The pressure group lobbied against the chalet idea, claiming that few jobs would be created, and that the future tourists would purchase their food and other needs outside the village, bringing little economic gain to the area. And ownership of the project would lie outside the region. The anti-chalet group won the day – but were forced by public opinion to search for a new way forward. That new way became the story of the construction and operation of the Hotel Ucliva, destined to become one of the most controversial – and eventually successful - projects in rural Switzerland.

The Region, its economy and society:

Graubunden is one of the most southerly parts of Switzerland, cut off from the economic heartlands of the country that lie along the northerly belt between St. Gallen – Zuerich – Basle – Bern – Lausanne and Geneva. It is very mountainous. While winter sports have flourished in some easily accessible destinations, many parts of Graubunden are in serious decline, relying on agriculture and / or forestry, neither of which is economically dynamic. The mountainous topography and Graubunden's many small settlements make it a difficult area to service. The rail network here is largely narrow gauge, and does not connect to the main national system. There is also a linguistic divide. While most people in Graubunden speak German, many communities around Waltensburg speak a group of minority Romance languages as their first language. Romance language speakers account for less than 3% of the total Swiss population: within that group just 20,000 people speak Surselvish, the language local to Waltensburg. The village is in fact bi-lingual: its name in Surselvish is Vuorz. The local language may be a barrier to inward investment: equally, however, its retention in a globalising world is seen to be of great political and deep cultural importance.

Partly because of the remote nature of the village, and partly because of the long years of out-migration by young people, the outlook of the people of Waltensburg is distinctly conservative. Switzerland as a

nation tends to be conservative. But it must also be remembered that the village has throughout its history displayed some radicalism, (see earlier). Switzerland is a country of informed discussion and lively debate. And amongst the most important debates that can excite Swiss society are discussions about the ecology of the mountains, and the need to conserve rural settlements and society as part of the essential mountain heritage of the nation.

Although Waltensburg lies in one of the poorer parts of Switzerland, it is important to realise that it is, in European terms, quite affluent. One of the main reasons for that lies in the operation of Swiss public policy.

Public Policies and Public Sector Assistance in the Region:

Swiss public policy for its rural areas was for many years both interventionist and non-interventionist. That curious paradox must be explained.

On the one hand Switzerland has always sought to unite its urban and its rural people, and the 26 cantons that make up the Swiss Federation, through remarkable cross subsidisation of infrastructure provision. As a result, rural areas usually have excellent public transport systems, with frequent, high quality and extremely reliable bus and electric train services to all settlements. Medical and educational services are also heavily subsidised, as are local government salaries throughout the country to maintain parity across richer and poorer cantons.

The cross subsidisation of urban and rural areas was for many years backed by generous subsidies, and strong tariff protection of, Swiss agriculture. Thus small mountain farms producing high quality but very high cost food, were maintained as viable units. The policy was justified largely on strategic grounds: it made Switzerland self sufficient and therefore free from foreign military threats to blockade the state. There were also political grounds, notably the need to retain the rural vote.

On the other hand Switzerland developed few direct grants and loans to support new enterprises in rural areas. New enterprises were expected to be economically viable without public sector help. Self reliance is an important Swiss virtue. The concepts of development areas, and of the targeted structural funds and the Leader companies of the EU, were unknown.

The results of these two different types of policy tended to “fossilise” rural Switzerland, encouraging the status quo – while not encouraging entrepreneurial activity.

The situation began to change in the mid 1980s; since then agricultural supports have been reduced,

and quota restrictions have been imposed on dairy and other products. Cross subsidisation of infrastructure has begun to be reduced. Serious discussions have begun about adopting public sector policies on the lines of those of the EU. The OECD carried out a review of Swiss rural policies in 1994.

The impact of the old and the emerging new policies on the study area has been to stir latent entrepreneurial talents. It has also stirred powerful debates about the environmental and social impacts of the new policies. The Hotel Ucliva is a very Swiss way of coping with a changing world.

In terms of the OECD's rural typology, Waltensburg lies on the boundary between an intermediate and a remote region.

The Business:

Following the collapse of the proposals to build foreign owned chalets, a group of interested villagers, some of whom lived and worked in the cities of Switzerland, began discussions about how best to create jobs and sufficient expenditure in Waltensburg to sustain the community. At the same time, it was felt that any new business should support local agriculture, and any construction should be in traditional style, and there should be no disturbance to the language heritage of the region.

A co-operative structure was formed in 1978 with the following aims:

- The development of affordable accommodation for local people and for tourists.
- The development of tourism under the principles of sustainable tourism (*)
- To renovate old buildings, and to construct new ones on traditional lines.
- To develop the economy of the area in sectors other than tourism, including agriculture.
- The creation of employment in both the short and long term, to counter depopulation.

* - the term sustainable tourism had not been invented at that time: preliminary discussions of the concept had begun in Switzerland under the name "sanfter tourismus" – or soft tourism. These ideas were formalised by the mid 1980s as sustainable tourism.

Advice was sought about ways forward from the Federal Institute of Technology in Zuerich (ETH), and

from architects, economists and hotel managers. In 1980 the co-operative decided that the best way forward would be to build a locally owned hotel on sustainable tourism lines. Four recently completed hotels were visited and plans drawn up in 1981 to construct a 64 bed hotel, complete with restaurant, recreation rooms and other facilities. Special features were to include:

- Concentration on family holidays – twin bedrooms and family rooms were to predominate.
- Affordable prices.
- Traditional construction methods
- Components to be made locally to ensure local jobs and income.
- Chemically based finishes and plastic were to be avoided: natural materials were to be used
- High levels of energy efficiency and the use of local energy sources (wood and solar energy) were to be encouraged.
- Full kitchen and restaurant facilities to serve locally sourced and locally processed foods.
- Ownership and control were to be local.

Full plans for the building were drawn up and costed. A site near the west end of the village and near the ski lift was obtained. Villagers were invited to purchase shares in the project. A total of 3 million Swiss Francs (c.£1 million) was required for construction to be completed (1981 prices). By the end of 1981 just 220,000 francs had been subscribed. Conservative villagers had approved of the plan, but were unwilling or unable to pay for their dreams to be fulfilled.

The Financial Solution

The governing body of the co-operative, the direct descendant of the organization which had opposed the Hydro-electricity scheme, then came up with a remarkable funding solution. Using the national media contacts of a group member, a scheme was publicised which allowed potential hotel guests to purchase non voting shares in the Hotel scheme. Their reward would be of four types. They would be able to support a project to save a part of the Swiss national heritage, a traditional mountain village. They would be supporting a pioneering type of architecture blending modern environmentally friendly technology with traditional methods. They would be supporting a new type of sustainable tourism.

But there would also be a financial reward. Holders of the shares (purchase price 1200 Swiss francs) would be entitled to reductions of up to 10% of the cost of hotel accommodation and meals for so long as they held the shares.

The scheme was a success. Additional capital of 1.5 million Swiss francs was raised, with the balance of the capital required then coming from bank loans. But the scheme's success was greater than simply its ability to raise money: it ensured that the hotel was full for much of the year as the share holders sought to gain their tax free discounts on their holidays. There are now 1200 share holders.

The Opening of the Hotel

This took place in December 1983. The hotel was extended in 1988 to add a number of conference rooms and additional bed rooms to enable the hotel to offer 72 beds. The venture now employs 18 people full time, and 13 part-time. All part time staff live locally; 12 of the full time staff also live locally.

The Entrepreneurial Element:

The key entrepreneurial elements to note in this enterprise include:

- The co-operative governing body had no knowledge or experience of hotel development, but used advice to develop the hotel very effectively.
- The same body had to convince the conservative villagers of the merits of a radical scheme, with “green” political overtones.
- The crucial entrepreneurial element was the method of raising funds from the whole of Switzerland. The method was new and untried, it worked well and quickly and it ensured high rates of occupancy for the hotel. It also retained local control of the project.
- The strong ecological design of the hotel and its many special features gave it a unique selling point.
- Many of the unique features of the hotel's operating policy (see below) were untried in the conservative Swiss market.
- The governing body has been able to appoint several good managers to run the hotel since it

opened: experience shows that the effective operation of a community owned business can be a problem.

- A number of utopian ideas that proved impractical have been dropped.
- Further development along environmentally friendly lines has taken place.
- The governing body was able to exploit criticism of the “green” and “socialist” nature of the hotel to ensure a high market profile and continuing profitability.
- When, in 1995, the hotel suffered falling customer numbers and revenue, rapid action was taken to replace the manager and bring about new marketing techniques and other improvements.

Overall Business Development:

Following completion of the hotel, it became apparent that there was a demand, especially from environmental and “alternative” groups for conference facilities. These were provided, along with 8 additional beds in a neighbouring building, “Uclivetta” (little Ucliva) in 1988. Business development has proceeded on lines designed to try and use where possible the key features of sustainable tourism.

Features of Hotel Policy:

Language: The aim has been to encourage pride in, and an understanding of, Surselvish. The name Ucliva means Stay Awhile. All notices are in Surselvish, with either graphics or translations to give the German equivalent.

Local Materials: The hotel is made of local wood and stone construction, with untreated timber balconies, and environmentally, solvent free paints used where necessary. All furniture was constructed locally. Wood replaces plastic wherever possible.

Local Employment: Local people have been given preference for jobs wherever possible, although special skills (such as the hotel manager, and some chefs) have had to be recruited over the wider region or nationally.

Employment Policy: The hotel aims to pay more than the national minimum wage, to encourage training and career progression, to have regular consultations about policy and issues with staff, and to

encourage environmental awareness amongst staff.

Food Policy: Local food is purchased wherever possible and in the early days, training courses were arranged for farmers to assist them develop new cropping patterns to supply this need. Up to 80% of fresh food now comes from the local area, and the majority of that food is now produced to organic standards. In order to assist local food production, care is taken to devise menus that avoid goods transported over long distances.

Energy Policy: Excellent insulation systems were built into the hotel at the outset, as were waste heat exchangers to re-use heat from used hot water, and 100 square metres of south facing, roof mounted solar panels. In 1996 a new wood chip furnace was installed allowing waste wood to be collected from the local area and burned to provide additional energy

While the hotel prospered in the early days, by 1995 it had begun to experience competition from other hotels in the region that had also developed environmentally friendly policies. Standards of service had fallen. Guest numbers had fallen by 30% and there was a cash flow crisis. An appeal had to be made to share holders for a 300,000 Swiss Franc emergency loan.

A new manager was appointed. For the first time the hotel developed a marketing policy. (see below). A series of marketing and public relations measures were introduced. A top chef was brought in to spend 6 months training kitchen staff in new methods and menus. The heating system was improved. Special offers were made in the quiet seasons. A full range of events and popular courses on environmental and health issues were offered to improve bookings. The hotel's fortunes improved and its financial performance has recovered.

The Human Element:

The discussion of the human element in the entrepreneurial performance of the Hotel Ucliva is a difficult one because its ownership is collective, and its management is governed by committee. The following points can be made however:

- The committee members which brought the hotel into being were well educated, and had good links to the outside world while retaining credibility in the village.
- The committee members were ideologically committed to making the idea work, to prove the worth of rural communities and of "alternative" ideas.

- One committee member, Gallus Cadonau, was especially devoted to the cause: he was a major driving force behind the project. He was at that time a bachelor. He has gone on since the founding of the Hotel to work for a number of pressure groups, most notably a group encouraging the use of solar power.
- The current committee contains none of the original members: there has been a healthy election of new blood.
- The management of a hotel that sought to do more than produce financial gain has always been a problem, in that many different variables have had to be balanced. One key issue has been the inevitable extra cost of using local organic produce, and trying new ideas. The current management believe that adds 15 Swiss francs to the daily cost of half board accommodation, but that that small surcharge does not deter the niche market for the Ucliva's products.

When former managers and committee members were asked about the key factors that brought about the Ucliva's success, they listed the following:

- The unique nature of the product.
- The hotel's philosophy resonates with the philosophy of more and more Swiss people.
- The success of the hotel in supporting the village and surrounding farmers – no services have been lost over the last 20 years.
- The ability of the hotel to survive the crisis of 1995.
- The loyalty of the shareholders, and the market stability that the shareholders have brought.

When asked what was most difficult, they list:

- Persuading both local people and regional officials to support a radical project.
- Ensuring continuity of success after the original development phase was over.
- Ensuring that the environmental performance of the business was balanced with economic performance. In the early days, too many ideologically "green" but unskilled workers with low output levels were recruited.

When asked what had been most satisfying about the project they listed:

- The long-term success they have seen
- The pleasure of defeating those who felt that the project would not work.
- The contribution the project has made to the life of the area.
- The contribution the project has made to thinking about the environment, the development of sustainable tourism and to ethical / environmental policies in the region, in Switzerland and in other parts of the world.

Markets / Marketing:

The market for the hotel has been remarkably constant over the years. It consists of a largely middle class, environmentally aware group, and originally was largely family based. The growing maturity of the original share holders has broadened the composition of the market to include many retired people, single people, and, with the development of course and conference provision, many people seeking adult education.

Marketing was a low priority in the early days: the publicity surrounding the development of the hotel and the shareholders own visits were sufficient. Since 1995, a much more active policy has been introduced. There is an excellent web site: www.ucliva.ch There is a newsletter, "Viva", distributed 4 times per year to share holders and to others as a marketing vehicle: 7,000 copies are printed. There is a policy for obtaining regular exposure in the travel press, and the hotel joins other businesses in the typical regional tourism brochures.

The management have been very successful at entering the hotel for prizes for environmental performance and for innovation, attracting a lot of press coverage. Prizes have come from the Swiss National Heritage Conservation Committee, from the Council of Europe, from EuroTer - the European Rural Tourism Group, and from the Swiss Hoteliers Association who awarded Ucliva the Ecological Hotel of the Year prize in 1997/98.

Public Sector Involvement:

At first glance, public sector involvement in the project has been minimal. No public sectors grants or

loans were involved. There were some problems in obtaining licenses to sell alcohol in the early stages, because of the fear of the unusual ownership / management of the project. The main building's roof design was unable to accept solar panels because the planning authorities insisted it had a 30 degree pitch – the traditional pitch for the area – while the optimum for solar power is 45 degrees. (the annexe, Uclivetta, has the optimum pitch and a full solar panel installation).

There was, however, some small indirect public sector assistance largely through the role played by educational institutions in the planning phases, and from agricultural advisory services assisting farmers to develop new cropping plans to supply the hotels' needs.

Linkages:

Linkages with other hotels have been minimal. Linkages to the local economy have been great. Food purchases and building work go largely to local suppliers. The hotel deliberately purchases its bread and cakes from the village bakery rather than producing its own in house. By offering marginally lower rates to guests arriving by public transport, it supports the local bus service.

The Competition:

Like all leaders in a field, there was little competition in the early stages of the business. But, as has been shown, competition began to build up in the early 1990s as other hotels introduced organic food, and related ideas. It should also be remembered that all Swiss hotels have had serious market problems in recent years. The strength of the Swiss franc and competition from foreign destinations have both reduced the demand for Swiss hotel beds.

Ucliva recognised the problems in the mid 1990s, and has introduced a number of changes to combat the problem. Further changes are being planned – see below.

The Future:

The future for the Hotel Ucliva will depend on its ability to pay its way in a difficult market. To remain market leader in the environmentally friendly sector, it intends to improve service and to offer a fuller programme for guests. A full time person now provides a programme for children visiting the hotel. Other ideas are being discussed. There are also plans to attract more foreign visitors. The average hotel in Graubunden sees 25% of its originate guests outside Switzerland. Only 5% of Ucliva's guests are non-Swiss. To some extent that reflects the largely Swiss shareholders, but steps

are being taken to develop more press coverage abroad, and to develop the web site to give pages in languages other than German.

Impacts on the Region:

The most important general impact of the Hotel Ucliva was to place the area on the map – putting the whole of Graubunden in the spotlight. Locally, the concepts of sustainable tourism, and more sustainable farming, have received considerable boosts. More tangibly there have been a series of specific economic impacts:

- There have been 18 full time and 18 part time jobs created directly in the hotel, together with more jobs in the area as a result of the multiplier effect – see below.
- Local services and agriculture have been boosted.
- An estimated minimum gross income of over 2 million Swiss Francs is brought into the community each year by the hotel's activities. The multiplier effect of that spend is very important because of the local purchasing and local employment policies of the hotel. It may be estimated, therefore, that the Hotel Ucliva provides a total cash flow to the area of over 3 million Swiss Francs per year.
- Waltensburg's population has risen to 400 people.

Entrepreneurial Commentary and Issues for Japan:

The Hotel Ucliva is a case study of a very special form of entrepreneurial activity because it has been carried out by a collective organization. It is important to note that this form of trading is not unique – there are many ventures throughout the world working on similar ideas in many fields. In rural tourism, Irish village groups have developed a range of self-catering cottage businesses that employ collective ownership although they do not have any environmental aims. Cases include The Glencolumbkil Project and Ballyhoura Failte (see www.foundmark.com/ballyhoura.html) The issues raised for Japan are very important because:

- Many Japanese rural communities cannot develop sufficient accommodation within their small houses and farms: the Irish and Swiss model may be especially relevant for that reason.
- Japanese society has a tradition of rural co-operative development that may be useful in setting

up any Ucliva style development.

- Japanese society also has a tradition of working by achieving consensus – consensus is essential to collective planning, though it should be tempered by effective entrepreneurial drive.
- The ability to supply organic produce may become an important factor in Japanese agricultural marketing in future years.
- Ucliva's marketing has benefited from the development of its web site and its e-mail connection. Japan is rapidly developing a web culture that should make the marketing of unique rural accommodation far easier in the future.
- Japan, like Switzerland, is extremely proud of its special national heritage, much of which is best conserved in the countryside. And like Switzerland, the conservation of Japanese rural landscapes is an essential national goal. The maintenance of traditional farming practices is one of the success stories of the Hotel Ucliva, contributing directly to rural landscape conservation.

Case Study 5

Mangerton Mill, Bridport, Dorset, England

This case study examines the case of a small farm that was divided on the death of the farm's owners, and split between several members of the family. One member of that family had worked the farm prior to the decision to divide the holding. He had hoped to purchase the other relatives' shares of the land, but, for a variety of reasons, neighbouring farmers purchased the parts of the farm that he did not own instead.

The farmer was, therefore, left with a farm holding too small to be agriculturally viable. He had two choices. The first possibility was to retire from the land and find alternative employment. At 56 years old, alternative employment would have been difficult to find in a rural area. In addition, he had health problems that made heavy work difficult. The second choice was to try to use the land he had, together with the rather run down farm buildings, to start a new enterprise not connected to farming. The latter choice was made and work began to restore a derelict water mill as a tourist attraction, to create a tearoom and to use the land and other buildings remaining for a variety of revenue earning purposes. It has been very successful. This case study illustrates the following points:

- That older people can prove to be entrepreneurial successes even when entering totally new business fields.
- That local people can leave farming and successfully develop new enterprises.
- That even small amounts of land, when developed carefully, can be valuable for non-farming activities.
- That high levels of formal education are not necessarily required to be successful.
- That a mix of activities on the same site can be developed if they are compatible and possess synergy.

The Site:

The business is based in Mangerton, a tiny hamlet 4 kilometres to the north of the market town of Bridport (population 10,000) in the County of Dorset. Bridport is about 7 kilometres from the sea, and 250 kilometres south-west of London. The nearest railway station is 25 kilometres away at Dorchester, where there are regular trains to London, with a journey time of 160 minutes. Road links

to London and other parts of Britain are not good: there are no motorways or “divided highways”.

The site is about 25 metres above sea level. Rainfall is well distributed throughout the year and typically about 1100 millimetres in total. Temperatures are normal for southern England, with about 20 mornings with frost per year, typical summer maxima of 25C and winter minima of -2C. Soil conditions are fair but not excellent. The site lies amidst steep rolling hills, on both sides of the small Mangerton river. Much of the valley bottom soil consists of river alluvium. Winter flooding around the river occurs occasionally.

The total area of the site is 40 acres (15 hectares). There are no public services at Mangerton except for a telephone kiosk. The market town of Bridport has a full range of services, including primary and secondary schools, although the nearest hospital is 25 kilometres distant at Dorchester. Further up the Mangerton river valley there are a number of small villages, one of which, Powerstock, has a shop and public house, while a second village, Nettlecombe, has a further public house. Both public houses have excellent restaurants. It is possible to drive out of the head of the valley and on to Dorchester, but the road is narrow and steep. For all practical purposes Mangerton Mill is on a minor road leading only to a few small villages: main road traffic would take an alternative route to Dorchester.

History of the Site:

The site has been farmed for several thousand years. The river has been used as a source of water power for the last thousand of those years: England’s famous Domesday Book of 1086 records a number of small water mills along the Mangerton River, grinding corn to make flour. The mill that stands on the site at present is not, however, the original mill. Archaeologists believe that the mill has been rebuilt and replaced several times. The present building is probably of early nineteenth century origin, with late nineteenth century equipment.

Farming here was traditionally based on mixed arable and beef cattle / sheep production until the 1870s when a branch railway line was opened up to serve the area, allowing dairy farming to develop to supply the London and Bristol markets with fresh milk.

Mangerton Mill farm had a dual economy. The water mill processed grain for local farmers, producing wheat flour for human consumption, and some crushed oats and ground barley for animal feed. The 150 acres (55 hectares) of farmland had dairy cattle and a mix of potatoes and barley cropping. This dual economy was the pattern throughout the twentieth century. Then, in 1966, the mill was closed. It could no longer compete with larger, electrically powered mills, and it needed frequent repairs, disrupting production. It was abandoned and allowed to fall into decay. On the

death of the owner of the land in 1987, the land was divided and sold off: a parcel of 15 hectares passed to the former farmer, Ted Harris, and his wife Ruth. They also inherited the derelict mill, a range of farm buildings and a nearby house. They faced the choice between selling that – (by English standards) – small land holding, or trying to find a new enterprise that could use the land and its buildings.

The region, its economy and society:

To some extent, the regional background to Mangerton Mill is similar to that of Case Study 1, on Long Meadow Organic vegetables. Some aspects of the description of the region are therefore identical. But Mangerton Mill is further west than Long Meadow, and is on a different type of land. There are minor differences, therefore, in the situation described. Similarly, public sector policies for the area, described in the next section, are similar but not exactly the same.

West Dorset has long been an area of medium to small farms, worked to produce a mix of grain, sheep, cattle and potatoes. Rail connections with London and the north encouraged dairy farming in the late nineteenth century, supplying fresh milk to industrial cities. Along the West Dorset coast, small seaside resorts such as West Bay grew in the nineteenth century: unlike the eastern parts of Dorset, poor communications and restricted physical sites prevented their growth into large resorts. The inland areas remained extremely rural, with traditional societies deeply resistant to change. The church and the owners of local estates were strong political players.

The twentieth century saw much rural decline. Depopulation, which had begun in the 1860s, continued: many local businesses sold out to competitors in manufacturing and distribution from the big cities. Mechanised and modernised farming employed fewer people. Local shops and public houses closed in many villages. In the 1980s and 1990s numerous dairy farms reverted to beef and sheep production as demand for milk fell, and EU milk quotas were imposed to avoid overproduction. The BSE crisis then caused beef prices to collapse. At the same time, the area began to attract some retired people from the cities, who sought low cost but attractive rural properties. Population levels have recently begun to rise as a result.

Unemployment rose to be above the national average. Paradoxically, the small seaside resorts of West Dorset saw an improvement in their fortunes in the last years of the twentieth century, unlike their larger neighbours to the east. The small scale of West Dorset's resorts made them attractive to city families seeking fashionable second homes for holiday or retirement purposes. In the 1990s the area has begun to benefit from a growing interest in country living, with small businesses and self employed people re-locating to the area from big cities to capitalise on good telecommunications and perceived

life style advantages.

Public Policies and Public Sector Assistance in the Region:

Since 1945, public policies in Dorset have been largely intended to:

- Support local services, by retaining – within financial limits - many local schools, transport facilities and other services. Cross subsidisation has been a typical mode rather than specific subsidisation of individual services.
- At the same time to allow a gradual decline of services, however, to reduce the costs of cross subsidisation and to allow for modernisation and a rationalisation of facilities. Thus the railway branch line to Bridport from the Bristol to Weymouth railway was closed in 1975. Several smaller schools have been closed, especially those that were only large enough to employ one or two teachers. This sometimes controversial school closure policy has been defended on pedagogic grounds as well as being a cost saving measure.
- Conserve the “natural beauty” and traditional built environment of the area by rejecting applications for new building in the area on conservation grounds. Much of the area was designated an Area of Outstanding Natural Beauty (AONB) by the central government in 1968. AONB policy tends to be anti business, and anti change. It indirectly encourages rural tourism because unspoilt areas are attractive to visitors: restrictions on new building make any exploitation of that tourism potential difficult.
- Encourage limited small business development in the western part of the county where farms are smaller than average and physical conditions for farming are poorer. A Rural Development Area (RDA) was declared in 1974, and some very limited grant aid was obtainable for suitable enterprises that had low environmental and social impact. A Development Officer was employed to assist local people to understand the possibilities that were available. The enterprise under discussion received a number of benefits from the RDA. The RDA ceased to operate in 1995.

The area hosted a number of successful rural development courses for the public organised by the University of Bristol over the period 1984 to 1992. These courses covered rural / community development issues and techniques, and sustainable tourism development. The latter courses were especially useful to the business described in this case study (see later). Public funding for this programme has now ceased.

Overall, public policy in the case study area can be categorised as one of mild intervention, biased in favour of conservation rather than change, but gradually working towards an improvement of the declining rural situation. One of the reasons why the area's RDA status was withdrawn was that it was judged to be progressing well enough not to require further assistance. EU regional policy has not been important in this area, which would be classified as intermediate in the OECD rural regional typology.

The Business:

The business has a number of separate but linked elements. These were, in order of development:

- The creation of a small, 32 seat tearoom and associated kitchen and toilet facilities in the northern part of the former mill building.
- The creation of an ornamental lake, stocked with fish and a number of duck species, on wet ground behind the tearoom and mill. The lake is hired to fishermen, and the lakeside walk is popular with tearoom visitors, especially the elderly, and families with very young children.
- The development of a small flat above the tearoom.
- The restoration of the mill into working condition, and the installation of glazed areas and lighting so that its inner workings can be seen.
- The gathering together of many late nineteenth century / early twentieth century artefacts related to farming and rural life, to form a small museum of rural life, in the upper part of the mill area.
- The creation of a small car park at the mill.
- The development of a small 10 van touring caravan park on land south of the mill, able to use the sanitary facilities and tearoom facilities of the site.
- The gradual restoration of a number of farm buildings to create workshop and retail spaces for up to 4 enterprises that rent space on a short-term basis.

The various facilities on the site serve tourists visiting the small nearby seaside resorts and the growing

number of rural tourists staying on farms and in villages inland. The site is open from March through to November, depending on variable weather and national holiday dates. The retail and workshop units are open throughout the year.

The business supports the two owners in full time employment, together with their daughter, and employs up to three part time seasonal workers directly. In addition, the site provides employment for up to 6 further people who rent or work in the retail and workshop units.

The Entrepreneurial Element:

The key entrepreneurial elements to note in this enterprise include:

- The proprietors had no experience of catering, of any form of tourism attraction development or management, or of marketing: they had been small farmers since leaving school.
- None of their neighbours had any experience outside farming: although tourism was an activity on the coast, the concept of rural tourism was a new one in 1987.
- The proprietors had left school at 14 years of age: Ted Harris was 56 years old when the decision was taken to start a new business.
- To start the new business it was necessary to invest all their capital and their local reputations, at a stage of life when there would be little time left for a second start if things went wrong.
- Risk taking was, therefore, inevitable. Although unused to the whole entrepreneurial process, the Harris's developed a textbook approach to the new venture:
 - (1) They took advice from a number of experienced people.
 - (2) They developed the business in stages, beginning with the business capable of generating most cash flow as stage one (the tearoom).
 - (3) They learned new skills rapidly from their experiences: catering, mechanical repairs to the mill machinery, people skills to show visitors around the small museum
 - (4) They developed a diversified series of business products, yet they were products which had great synergy – tea room, a working mill to see, a lake to walk around, some retail shops run by others, a small caravan park to provide additional income and some additional tea room revenue.
 - (5) They realised they had a market which did not want major meals or to pay large amounts of

money, but enjoyed the personal touch and a short visit to “somewhere different”. The business has always stayed closely in touch with the market it serves.

Overall Business Development:

The business was planned at the end of 1987 and opened for its first customers on the 18th of May 1988. The tearoom was the first part of the venture to open. The tearoom provided an increasingly healthy cash flow while the mill was being repaired. That process took up to three years before becoming fully operational. Other parts of the business followed.

The excavation and creation of a landscaped lake behind the tearoom was intended to create a profitable sport fishing activity. In practice fishing has been a poor investment, but the lake has been indirectly useful. It has created a pleasant and easy walk around its perimeter that appeals to the two central markets for the tearoom – older people who are looking for a drive and short easy stroll in the countryside, and parents of young children who need a similar leisure activity. For some years, Mangerton Mill was also home to a project that bred Barn Owls in a large cage for release into the wild. Barn Owl numbers had fallen in Britain due to changes in farming practice: the project aimed to help owl populations recover. Viewing the owls became a popular visitor attraction.

The mill’s eventual restoration coincided with the opening of a collection of late nineteenth century memorabilia in the space above the mill. That collection was composed largely of things that had accumulated on the farm over the years plus some purchased material. It was a classic example of putting to good use what some people would throw away. The relative youth of the exhibits has proved especially valuable. Many of the older visitors are delighted to see domestic items which they used in their youth, and can explain to their children: older materials would have had less instant appeal to the market. There is a charge of £2-50 to view the mill and museum, with reductions for children and pensioners. Grain is milled on very small scale but hygiene restrictions prevent its use for human consumption at the moment. Animal feed –again on a small scale - is produced in order to demonstrate the working of the mill.

The restoration of the outbuildings was last job to be completed. Care was taken to maintain the deeply rural and somewhat outdated character of those buildings rather than using new types of building materials. The buildings are let to a number of businesses some of which change from time to time. Currently there are 5 tenants – 2 gift shops, a picture framer, a video repair depot and a gallery for a painter of birds.

It is difficult to estimate how many people use the site – not all pay to view the mill’s workings, nor do

all take tea. Last year, 2000, over 9,700 scones were produced in the kitchen above the tearoom together with large numbers of cakes and confectionery. It could be surmised that there are probably in excess of 30,000 visitors to the site each year.

The Human Element:

Ted and Ruth Harris were typical of small farmers throughout the world: used to working long hours, living on the site of their work, being independent and slightly wary of “officials” and not seeing many people during their working day. The first two of these characteristics stood them in good stead; the last two needed careful adjustment to their new circumstances. They achieved that adjustment. Key points to note are:

- Ruth Harris cooks well, and appears to enjoy that work, producing all the confectionery for the tearoom.
- Ted Harris is able to capture the spirit of the small farmer / miller for the visitor, providing totally authentic tours of the mill and museum for visitors time after time.
- Ted Harris has also proved able to negotiate well with the many different offices and officials he has had to deal with to develop and manage the site.
- Both the proprietors have taken advice and used it successfully – see below.
- Their son and daughter -in-law have been important members of the team. Their son is an engineer who has useful skills in mill machinery restoration. Their daughter is a vital member of the tearoom team.
- Ted Harris in particular was driven to succeed because so many local people thought – and told him - that he would not succeed with his framing background and at his age. Determination is an essential feature of successful entrepreneurs, but it must be tempered by reality: Ted Harris has both qualities. It is important to remember that in 1987 in West Dorset few had developed a rural tourism enterprise and that in farm communities, pioneers can have a hard time from their peer groups.

When asked for the key factors that brought entrepreneurial success, the Harris’s list the following:

- They have invested many hours of hard work.

- They worked for the long-term development of the business.
- They have reasonable prices, and feel that this attracts a good volume of business, and importantly, repeat business and business from local people, not just tourists.
- They offer good value and a very personal service.
- They offer free on site parking – many businesses in villages and towns have parking problems.

When asked what were the most difficult parts of their venture, they list:

- The fear that the venture would not work.
- The slow pace of the development: there were days of despair.
- The need to learn so many new skills.

And when asked what had been most satisfying they say:

- That the venture has been successful and their critics have been proved wrong.
- That the customers speak so well of the whole experience of visiting Mangerton Mill and appreciate what has been done and what they get from the visit.

Markets / Marketing:

The market for Mangerton Mill is a local one, within 50 kilometres, but of two distinctly different types. There is a market that lives locally and likes to visit to take morning coffee, a light lunch or afternoon tea. There is also a tourist market, originating either from the coastal resorts, or from people taking a farm holiday inland. Within those two groups older people predominate, although often visiting with children or grandchildren. The older persons market is a growing one, and, therefore, important for ventures like Mangerton Mill. Older people are living longer, have better pensions than before and remain active and able to drive cars long into retirement. And the Harris's have a natural rapport with an age group they now find themselves in.

Marketing was an unknown skill for the Harris's when they started their venture. They feel that word of mouth and reputation for quality and value for money has been most important. But there have been other techniques that have proven valuable in establishing their business. The Mill is signed off the main road by the "Brown Signs" now used for all UK tourist attractions. Businesses are required to pay for the erection of the signs and many do not, therefore, put up signs: in this case, however, the small investment has paid handsomely. Many forget that effective signs are essential to the marketing of any rural tourism activity that is not directly on a main road.

Two other marketing tools should be noted. In the early years the Harris's were members of the Brit Valley Tourism Development Forum (see below), a local group trying to develop rural tourism in the Valley into which the Mangerton River flows. The Forum produced a series of leaflets about the area for the three vital first years of the Mill's operation. The Mill received useful coverage. Secondly, the Harris's have always given a very warm welcome to study visits from foreign groups of farmers and others keen to learn about farm diversification and rural tourism. These groups, from France, Germany, the USA and Japan, have usually come via contacts in the Universities of Bristol and Birmingham. They have received considerable press, radio and TV coverage – all of which has helped put Mangerton Mill on the mental maps of many local people and visitors.

The Mill took paid advertising space in local newspapers in the early years, but feels, like many other small rural businesses in the UK that this is not an effective medium to work with.

Public Sector Involvement:

The public sector has been involved in the success of Mangerton Mill in several ways. Perhaps of least importance has been direct grant aid. About £3,000 was received as grant in aid from the West Dorset Rural Development Area in 1988 to assist with the setting up of the business.

More importance could be attached to advice and assistance received. The West Dorset District Council Historic Buildings Officer, Mr. Oliver, gave valuable advice about the restoration of the many historic buildings on the site, and his advice enabled planning permission to be given without any problems. Mr. Simon Ludgate of Dorset County Council also gave specific advice on the mill.

In autumn 1988, the University of Bristol set up the Brit Valley Tourism Development Forum, meeting weekly in the town of Beaminster, a few kilometres from Mangerton. This was part of a national experimental Rural Tourism Development Project. It was publicly funded. It had three aims:

- To try out ways of teaching new skills and ideas to farmers and others who wanted to develop

rural tourism as a way of diversifying the rural economy while conserving the environment, heritage and way of life of rural communities. The group was a pioneer in the implementation of sustainable rural tourism.

- To learn the practical issues involved in implementing sustainable rural tourism.
- To use the outcomes of the Brit Valley experience as a model of good practice nationally.

The Harris's were enthusiastic members of the Forum: it met regularly for two years. There were over 30 members in all, many of whom started new, or progressed existing, rural tourism businesses. They gained many contacts from the Forum, learned some new ideas, and benefited from the publicity leaflets that the forum produced and the media attention paid to the area. They gained strength from the knowledge that they were not alone in working in a new and competitive field. Group strength was an important outcome of the local forums set up in a number of UK locations. In turn the National Project benefited from the feed back from the Mangerton Mill experience.

Linkages:

The Mill has a number of linkages with other local tourism businesses. It has no web site, nor does it have an e-mail connection. It retains a connection with the University of Bristol and hosts groups of foreign professional visitors from time to time.

The Competition:

The competition for the mill comes from two sources. There is some competition from the tendency of the British to holiday abroad, especially when the Pound Sterling is strong, and the summer weather is poor in the UK. Secondly all British tourist attractions have suffered from an over development of rural tourist attractions in the last few years. In part that has come from the continuing need of so many farmers to diversify their activities. In part it has resulted from the massive funds provided by the new National Lottery, which subsidises many new heritage attractions. So far Mangerton Mill's strong personal attention to the needs of its visitors, its proximity to the coastal market and its broad based economy has prevented serious problems.

The Future:

Mangerton Mill is now fully developed. There are discussions going on to try to make it possible for the mill to produce flour for human consumption: stone ground flour, milled slowly by traditional

methods, is known to have a good market. The other immediate question revolves around the increasing age of the owners. Will they retire? Will they pass the business to their son and daughter in law? Will they sell the business? All these are critical questions for the next few years.

Impacts on the Local Region:

The impact on the local region can be seen in many ways. Mangerton Mill was a pioneering venture that helped begin a new phase of rural activity in the area, proving that sustainable rural tourism was a venture in which local people could be successful. It also provided a way to conserve an important historic regional legacy: the water mill. Mangerton is the only remaining water mill of its type in the county. It would not have survived without the business and practical skills of the Harris family.

Economically, the Mill provides 3 full time and 3 part time jobs – with several other people employed in other businesses on the site. The total gross revenue of the site is probably in excess of £250,000 per year; the net revenue remaining in the community, before any multiplier effect, is probably about £175,000. There has also been a very large capital investment in the site, which is now worth many times its value at the beginning of the venture.

Entrepreneurial Commentary and Issues for Japan:

This case study was chosen because it shows that older people, who have been small farmers for their entire lives, can become successful entrepreneurs if they have basic business instincts, are willing to take advice, and good skills with people. Specific issues for the Japanese context could include:

- The role played by the Tourism Development Forum in developing skills, ideas, confidence, group strength and marketing. Note too that the group was managed in such a way that individual diversity was encouraged, but that the strengths of the group were used to secure effective marketing and political assistance.
- The importance of recognizing and seizing the many opportunities open to a small farm once the opportunities of buildings, site and situation have been assessed.
- The importance of taking – and acting on – good advice.
- The fact that local disapproval or disbelief was overcome in a small intimate rural community.
- The small role played by grant aid in the creation of the Mangerton Mill complex.

- The closeness to the market for the Mill which has been achieved – a closeness developed by instinct rather than training.
- The fact that age and lack of formal education did not prove a barrier to success.

農村地域でのビジネス起業：欧州での現状と事例

B. レーン著 小山善彦訳

序章

20 世紀のほぼ全期間にわたり、欧州のほとんどの農村地域で経済的、社会的、そして人口面での衰退が経験されてきた。農村地域の人口減少は 1850 年代の英国で始まり、1920 年代までには欧州全域に広がって、人口流出、とくに若者や才能ある人材の流出が普遍的な農村問題となった。これには多くの理由があった。農産物価格の低下、農業の機械化、町や都市での代替雇用の増加、さらに農村での生活は流行らないとみる時代の風潮もあった。とくに最後の点は重要で、1898 年に実施された王立農業問題調査委員会の聞き取りに出席した参考人の一人は、「都市の生活は流れが速い」という言葉で当時の問題をうまく表現している。つまり、農村での生活は慣習的で単調であり、へんぴで不自由とみられていたわけである。

20 世紀は政府や国の機関、学識者、そして多くの利害者団体などが、田園地域からの人口流出を逆転させる方法探しに苦闘した時代だった。生き残れる田園地域を維持したいというねらいとともに、すでに人口が溢れていた都市へのさらなる人口流入を避けたいという意図もあった。だが、その効果はほとんど上がらなかった。しかし世紀末の 20 年間になって、状況に変化が見られ始めている。この変化を生み出す要因の一つとなったのが農村起業であり、今では欧州の多くの農村地域に人々とエネルギーが戻りつつある。

1945 年以降半世紀以上にわたって、欧州各国政府は村落や農場からの人口流出を止める政策手段は一つしかないと考えてきた。その政策とは農村地域における産業振興であり、企業を誘致したり、支社の工場を建設するといった政策が推進された。マネジメントや起業の技術は都市から農村に移転され、それらの技術が「地域で育つ (home-grown)」ケースはまれだった。この政策と同時並行的に、農村地域での社会および生活状況の改善を図る政策も実施された。これら 2 つの政策がうまくかみ合い、成功するケースもみられた。しかし最近数年間に欧州の農村地域を席卷している変化のプロセスに比べれば、それは限定的な成功でしかなかったことがわかる。欧州に農村開発の新時代が到来した背景として、つぎのような要因が指摘できる。

- ・ 孤立する農村地域がなくなった：車、高速列車、安価な航空便、そして多様な電子コミュニケーションが発達し、農村地域へのアクセスは以前とは比較にならないほど改善された。

- ・ファッションが変わった：農村に住むことが流行になった。犯罪や麻薬問題をマスメディアが強調するようになって、都市は危ないところと感じられている。一方、農村でのライフスタイルは健康的であり、リラックスでき、独立独行が可能で、生産性も高まると思われている。
- ・農村開発政策の内容が変わり、資金的助成だけでなく、ビジネスを支援する基盤（インフラストラクチャー）が整備された。
- ・新しいタイプの農村型商品や農村をベースとしたビジネスの市場が成長した。例えば、農村ツーリズムやニッチ市場を対象とした農産物、新しいタイプの加工食料品、コールセンター（call centre）などのサービス産業、さらには専門的な製造業や流通産業など。
- ・補助金をベースとした伝統的農業が収益性を失った。多くの農家が補助金の時代が終わったことを認識している。英国政治のテーマは市場の自由化であり、これは国際社会にも共通するテーマである。このため、経営多角化への新たな関心が芽生えつつある。そうせざるを得ないという切迫感、現実主義、さらには新商品のための新市場の登場といった要因が、そうした関心の増加につながっている。
- ・農村地域での人口再生が可能になってきた。一部の先駆者が都市から農村に移り住むという初期のゆるやかな運動が、現在はしっかりした流れとして定着している。この人口流入には2つのタイプがある。教育機会がますます拡大する中で、都市育ちの人が結婚して農家に入るケースが増えているのが一つのタイプで、これによって新しい専門的技術が農家にもたらされている。農村起業の場合、農家に入ってきた女性がそれを起こすことが多いわけだが、それは単なる偶然の結果というわけでは決してない。新しい農村社会における女性の役割は非常に重要であり、別に議論すべきテーマといえる。これについては事例報告の中でも触れている。もう一つは農村地域への起業家の流入である。こうした企業家は資金やアイデア、市場の知識などを農村に持ち込み、新しい農村型ビジネスを始めている。彼らの役割については後ほど改めて触れる。
- ・農村起業が盛んになり、農村地域の新しい自信につながっている。これについても後述する。

●農村起業の成長

過去においては、夢を実現したい起業家たちは農村を離れるというのが一般的だった。農村地域は起業家にとって居心地のいいところとは言えず、社会的な孤立があった。同輩集団による慣習的暮らし方への強い圧力もあって、伝統的な農業集落にはなじめなかった。また、物理的な意味での孤立もあった。市場から遠く、他の類似ビジネスや業者から遠く離れ、技術をもったスタッフや起業についての専門的支援を得るのも容易ではなかった。しかし、上で述べたような理由で孤立問題は徐々に改善されつつある。新しいグローバル化した世界では、辺ぴさという概念はもはや存在しない。また、新しいタイプの農村商品

市場も拡大しつつある。さらに、つぎのような変化も農村起業が威力を発揮できる背景を提供してきた。

欧州では最近の 20 年間で、一生の間に 1 つか 2 つの雇用主、それもできれば大手企業や国の機関で、といった時代は過去のものとなった。1980 年代、90 年代の新しい雇用経済論では、熟練労働者のモービリティ、すなわち一生のうちに何回も職を変えるようになることの重要性が強調されている。同時に、小さい会社を起こす、独立したコンサルタントとなる、あるいは専門的労働者になることの有利さや将来性、社会的ステイタスなども強調されている。かつては大手企業や国の機関といった職場は農村地域には存在していなかった。大手企業や国の機関での仕事を通して成功しようと思えば、農村地域を出るしかなかった。しかし、今の新しい時代にはそんなことは問題にはならない。むしろ自営の起業家の場合には、とくに起業の初期段階で農村地域の方が圧倒的に有利というケースが多い。農村地域では事業用不動産は安いし、労働組合などに加入していない柔軟性に富んだ労働力があり、住宅も安い。

ただ、起業家型開発を農村政策が初めから支援してきたわけではなかった点を指摘しておく必要がある。実際、農村政策の存在がそうした開発を阻害するケースもみられている。欧州の中でとくに問題となり、今でも問題なのは、環境保全地区や景勝地区、国立公園や広域自然公園などの地域指定を受けた地域である。逆説的になるが、そうした地域指定は農村地域が衰退し、環境保全の達成が容易だった時代に実施されている。つまり、景勝地として、あるいは生態学的にみて特別といえる地域への圧力などまったくなかった時代に指定されたわけである。現在は農村復活の時代であり、開発圧力も強く、環境保全派と開発派との間に難しい摩擦が生じるケースがしばしば見られている。

新たに進化しつつある農村政策について触れる前に、欧州の都市・農村に共通してみられてきた起業家や小規模ビジネス成長の全体的背景を理解しておくことが重要である。1979 年に誕生したサッチャー政権の英国で始まり、その後欧州にも広がってきたのは、さまざまな政策手段による小規模ビジネスの起業や自営業の積極的な推進である。例えば以下のような動きがあげられる。

- ・大企業型文化を脱し、新しい自助型起業文化への転換を促すことに対して、政治的な支持と奨励がなされた。
- ・この新しい起業文化を、メディアが支持した。
- ・ほとんどの国で起業時のキャッシュフロー問題を支援するために全国的事業が展開された。ローンへの助成、起業時から最高 26 週間目まで「エンタープライズ」報酬を毎週支給する、民間銀行が支援を行う、など。

- ・農業用建物の非農業的利用への再利用を可能にするための計画規制制度の変更や、違った職業に就くためのライセンス制度が廃止された。これらによって複数の雇用および収入源の確保が促された。後者のライセンス制度の変更は、とくにスペインで重要な意味をもった。

農村開発に的を絞った政策手段が数多く導入されてきているが、これには多彩な新ビジネス開発が支援できるようにするための、農業アドバイザー向けの研修事業などがある。最近、イングランドを対象に公表された農村白書 (Rural White Paper) 「私たちの田園地域：その未来 (Our Countryside: the Future)」の中には、全国的に実施されているそうした政策手段が網羅的にリストアップされている (www.wildlife-countryside.defra.gov.uk)。欧州レベルでみれば、EUの新農村開発政策がもっとも重要な政策手段であり、中でもとくに「リーダー (LEADER) 事業」、すなわち「地域開発会社」コンセプトの登場が特筆される (www.rural-europe.aeidl.be)。リーダー事業は1991年に開始されているが、これまでに800以上のローカル・グループが設立され、欧州の多くの農村地域で幅広い内容の農村開発活動を支援してきている。リーダー事業資金はEUの構造基金 (Structure Fund) から出されており、1994-99年までの総予算は1755百万ECUである。革新的なアイデアを発展させることに重点が置かれており、その一つに農村起業への支援がある。ほとんどのリーダー事業グループには、新しい起業家を育て、支援するための専門スタッフが、最低1人は雇用されている。彼らはEU内の他のリーダーグループのスタッフとEメールやミーティングなどを通して密に連携を取り、お互いの問題を共有し合ったり、新しい可能性を探り合ったりしている。リーダー事業は欧州での農村開発支援が新しい段階に入ったことを示している。リーダーI、リーダーIIまでは条件不利下の農村地域のみが事業対象だったが、2001年から始まった「リーダー+ (プラス)」では、事業対象はすべての農村地域に広がられている。

●事例調査

ここで取り上げた5つの事例は、著者がこれまでにオーストリア、英国、フィンランド、フランス、ドイツ、ギリシャ、アイルランド、スペイン、スイス、ポーランドで集めてきた35の成功事例から選んだものである。選定はつぎのような点を考慮して行った。

- ・少なくとも5年間は継続されてきたビジネスであること。都市・農村を問わず、多くの新ビジネスは5年以内に失敗すると言われている。その最大の理由はキャッシュフローの問題だが、その他にもさまざまな理由がある。Bob McKercher と Bill Robbins は農村ツーリズムセクターでの典型的な失敗例についての簡潔なレビューを行っている (Journal of Sustainable Tourism, Volume 6, No 2, 1998)。これはオーストリアでの農

村ツーリズムビジネスの分析だが、そこで示されている実証データは国際的にも適用できる。

- ・違ったタイプのビジネス。農村ツーリズムや有機栽培などの特殊農産物、流通販売など。
- ・違った国でのビジネス。英国、スペインおよびスイスの3カ国。
- ・家族あるいはコミュニティが所有するビジネス。また、男性および女性がともに起業家的役割を果たしているビジネス。
- ・農村地域への転入者、および伝統的な農村居住者によって開発されたビジネス。
- ・起業への投資金額、起業家の教育レベルや年齢（30歳～50歳以上）などが異なるタイプのビジネス。
- ・日本の農村地域状況との関連性だけでなく、共鳴できる点もあると思われるビジネス。

筆者はこれら5つの事例ビジネスとはコンタクトを維持しているが、今回の調査に合わせてさらに長時間の電話インタビューを行い、情報が最新のものであることの確認と、相互比較を可能にするための情報内容の調整作業を行った。こうした調査は時間がかかるだけでなく、パーソナルな質問となりがちなために、相手側の自己省察を要求することになる。調査にご協力いただいたすべての方々には、ここに心からの感謝の意を表しておきたい。

●結論

5つの事例は多くの相違点とともに、いくつかの共通点ももっている。ここでは共通点について追加のコメントをしておく。

5つの事例のほとんどが、農村地域にある既存資源を新しく、しかも市場に応じた形で捉え直し、活用している。「日常的なもの（commodity）の新しい経験への変換」と表現してもよい。典型的なのは、価値の低い日常的なものの質の高い経験への変換である。この変換は、革新的アイデア→注意深いパッケージングとマーケティング→ニッチマーケティング→質の高いサービス、というプロセスを経て達成されている。このプロセスに出てくる用語は、これまでの農村開発にはみられなかった言葉である。マネジメント分野での国際的権威である Charles Handy は、「新錬金術師（The New Alchemists）」という著書の中で、成功できる現代的な起業家とは「何も無いと思えるものから何かを開発できる人」と説明している。ここで取り上げた事例起業家にもこの表現はあてはめることができる。

事例調査1であげた有機栽培農家は、粗放的な小農地から健康的な食料を生産したケースであり、熱心な生産者と意識の高い消費者との間の個人的なつながりが、単なる食料品の産に終わらずに、消費者による多様な食体験にまでつなげている。事例調査2はスペイ

ンでのホテル開発の例で、利用を終えた農場建物、周囲の景観および地元産品がうまく組み合わさって、貧しい農村地域が欧州でも屈指の短期ホリデー地になっていくプロセスを追っている。事例調査3では利用価値のない廃線鉄道がどのようにしてホリデーおよび活動型レクリエーション手段となり、地域雇用を創出できる資源に転換されたかを示している。事例調査4では衰退しつつあった山村、そのヘリテージと景観が、どのようにしてスペシャルな「グリーンホリデー体験」ができる地域に変わり、賞を受賞するまでになったかを分析している。事例調査5は建造物ヘリテージ資源の価値についての例証であり、無価値と思われていた日常的なものを、効果的で貴重なビジター体験に転換したケースである。

ここで取り上げた事例には「補助金主導型」のものはない。すなわち、公費の注入があったために実現できたというケースではない。事実、どの事例でも大きな補助金は使われていない。ただ、広域レベルでのマーケティングやアドバイス、あるいは事例3であったような廃線鉄道の買い上げなどのインフラストラクチャーの整備面では、公共セクターが重要な役割を果たしている。すべての事例でそうであったように、アドバイスやリスク覚悟での新しいベンチャーに取り組みやすくする環境設定が、公共セクターおよびコミュニティの役割としてとくに重要と思われる。

これらの事例のほとんどで、効果的な形での家族の参加がみられており、そこでは男性と女性が対等の役割を果たしている。男性が支配的役割を果たした農業での伝統的イメージは、現在の農村ビジネス（エンタープライズ）ではほとんど意味をもたなくなっているようである。また、すべてではないが農村地域に新しく移り住んだ家族が関わるケースが多く、そこでは都市の市場を理解する新しい目で、農村地域の強みと可能性が新しい方法で捉え直されている。

農村企業を成功させるための個人的な必要条件も見過ごしてはならない。とくに、農村地域であることからくる失敗の危険性について考慮しておくべきである。都市と違い、農村では失敗した場合の雇用機会は少ないし、個人的コストも高くなりがちである。都市社会は相対的に匿名性が強く、ビジネスの失敗などすぐに忘れ去られてしまう。しかし農村ではビジネスの失敗といった個人的な問題は、長い間地域住民の記憶に残っている。すべての事例で、この点に関してのリスクとストレス要因が上げられていた。個人の資質も大事だが、加えて家族そしてコミュニティレベルでの支援システムが重要になる（Chell, Waworth & Brearly 1991 を参照のこと）。

すべての事例に共通するもう一つの要素は、マーケティングを成功させるということである。1990年代の中頃にOECDが実施した「ニッチマーケティング・プロジェクト」は、

農村ビジネスにとっての市場およびマーケティング・テクニックの大切さについての理解を促す重要な転換点となった。OECDから出されたいくつかの報告書（OECD 1995a & 1995b）、さらに Clemenson と Lane によるサマリー報告書（1997）は、市場主導型（market-led）の農村再生に関する重要な情報源となっている。このプロジェクトが終了した頃からインターネットの整備が急速に進み、低コストによる国際的マーケティングも可能となって、農村起業家にとっての新たなチャンスが大きく広がりつつある。インターネットを使った事例は数多いが、例えば英国の小さなサイクリングホリデー会社は、その優れたウェブサイトを使って、アメリカおよびヨーロッパでの市場開拓に成功している（www.countrylane.co.uk）。

最後に、農村らしさについて触れておきたい。すなわち、農村らしさを保全しつつ、ヘリテージ、静けさ、自然とのふれ合いといった、一度忘れ去られていた農村地域の特性をいかに活用するかという問題である。これらの農村的特質は多くの農村起業家に関係するテーマで、彼らが市場に売り込む際の主要因あるいは背景要因となってくる。「グリーン」な商品の「グリーン」なマーケティング法も最近理解されるようになってきている（Ottman 1994 & 1998）。多くの複雑な要因の検討が必要で、成功例としてはアメリカの「Ben & Jerry アイスクリーム」や、上でも触れたツーリズム分野での「カントリーレーン（Country Lanes）」といった事例がある（Cohen & Greenfield, 1997 を参照）。また、現在全世界で進みつつある雇用技術や商品への需要の変化についても検討しておく必要がある（Leadbeater, 1999）。さらに、「ライフスタイル起業家（Lifestyle Entrepreneur）」という新しいタイプの起業家も生まれつつある。農村地域での快適なライフスタイルを実現するためにビジネスを起業する人たちが、そこでは経済的利益という動機は拒否され、代わりに質の高い生活がその動機となっている（Ateljevic & Doorne, 2000）。

●将来展望

以上の分析をもとに、既存の家族や転入家族の起業家としての技術を発展させさえすれば、農村地域の再生は可能とっていいのだろうか？ 確かに、衰退している農村地域に多様性と活気に溢れる経済を再興させる上で、農村起業は強力な力になれることは証明されている。しかし、単なる成功事例ということ以上に、より複合的なレッスンを学び取ることもできる。農村地域で新しいビジネスを起業する場合、その失敗率は20～40%という結果が多くの研究で出されている。ということは、ビジネス起業は必ずしも成功が保障されたものではないことになる。ビジネス起業を成功させようとするれば、起業家本人だけでなく、起業を支援する立場にある公共セクターのエージェンシーも、新しい専門技術を習得しなければならない。また、ビジネス起業は多くの環境保全問題ともからんでくる。短期的な視野から開発目的が設定されたりすると、地域の自然およびヘリテージ資産を犠牲

にしてしまい、将来のツーリズム産業などで大きな経済価値をもつ可能性のある資源を失うことになってしまう。したがって総合的な計画規制が不可欠になるわけだが、それは単なる現状維持の観点からではなく、持続型発展の原則に立って実施されなければならない。そしてこの持続型発展という概念もまた複雑である。著名な経済学者であるガルブレイスが言うように、価値システムや目標を設定する時に、「痛みを伴う思考プロセス」が必要になるからである。

引用文献：

- Ateljevic, I & Doorne, S. (2000) Staying Within the Fence: Lifestyle Entrepreneurship in Tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, pp.378-392. Vol.8, 5
- Bollman R. D., & Bryden, J., Eds. (1997), *Rural Employment: An International Perspective*, CAB International, London
- Bramwell, B., & Lane, B., (eds.) (1994) *Rural Tourism and Sustainable Rural Development*, Clevedon, Channel View Publications
- Bramwell, B. & Lane, B.,(2000) *Tourism Partnerships and Collaboration: Politics, Practice and Sustainability* Clevedon, Channel View Publications
- Callenbach, E., et al (1993) *Eco-management: the Elmwood Guide to ecological auditing and Sustainable Business*, Berrett-Koehler, 1993
- Chell, E., Haworth, J., & Brearly, S. (1991) *The Entrepreneurial Personality* London, Routledge
- Clemenson, H. & Lane, B. (1997) Niche Markets, Niche Marketing and Rural Employment (with Heather Clemenson) in *Rural Employment: An International Perspective*, ed. Bollman R. D., & Bryden, J., CAB International, London pp.410 -427 1997
- Cohen, B. & Greenfield, J. (1997) *Ben & Jerry's Double Dip* New York, Simon & Schuster
- Deakings, D., Jennings, P., & Mason, C. (eds.) (1997) *Small Firms: Entrepreneurship in the 1990s* London, Paul Chapman
- DETR (2000) (Dept. of Environment, Transport and The Regions) *Our Countryside: the future*, London, DETR
- Handy, C., (1999) *The New Alchemists* London, Random House
- Hodgetts, R.M. & Kuratko, D.F. (2001) *Effective Small Business Management* Fort Worth, Harcourt College Publishers
- Hollister, B. et al (1994) *Shopping for a Better World*, Los Angeles, Sierra Club
- Leadbeater, C. (1999) *Living on Thin Air: The New Economy* Harmondsworth, Penguin Books

- McKercher B. & Robbins B. (1998) Business Development Issues affecting Nature Based Tourism Operators in Australia pp 173 –189 *Journal of Sustainable Tourism*, Volume 6, No. 2,
- OECD (1992) *Business and Jobs in the Rural World* Paris, OECD
- OECD (1994) Tourism Strategies and Rural Development, in *Tourism Policy and International Tourism in OECD Countries*, pp 13 –76, Paris, OECD
- OECD (1995a) *Niche Marketing as a Rural Development Strategy* Paris, OECD
- OECD (1995b) *Niche Markets and Rural Development: Workshop Proceedings and Policy Recommendations* Paris, OECD
- Ottman, J (1994 & 1998) *Green Marketing: Challenges and Opportunities for the New Marketing Age* Chicago, NTC Business Books
- Page, S. J. and Getz, D., (eds.) (1997) *The Business of Rural Tourism: International Perspectives* London, International Thomson Business Press
- Parker, K. (2000) *Buying & Running a Small Hotel* Plymouth, How To Books
- Rae, D. (1999) *The Entrepreneurial Spirit* Dublin, Blackhall Publishing
- Schumacher, E. (1973) *Small is Beautiful* Reading, Abacus
- Williams, S. (2001) *Small Business Guide* Harmondsworth, Penguin Books

ウェブサイト :

www.wildlife-countryside.detr.gov.uk - The UK's Rural White Paper

www.rural-europe.aeidl.be - The EU's Leader Group site

www.mainst.org - The USA's Main Street rural town regeneration programme

www.civictrust.org.uk - The UK's answer to the US policy – look especially at small town regeneration.

www.countrylanes.co.uk - the Site of Country Lanes, Britain's most successful Rural Cycle Holiday Company.

www.businessadviceonline.org.uk - a new online service for rural and urban businesses.

www.europa.eu.int - general EU site with rural information

www.countryside.gov.uk - the Countryside Agency site – offering rural development and conservation advice in UK

www.bitc.org.uk - Business in the Community

www.ruralnet.org.uk - The UK's National Rural Enterprise Centre

www.cabinet-office.gov.uk/innovation - source of think tank ideas on rural development

その他のウェブサイトは事例説明のところに含めている。

事例1：イングランド、ドーセット県、ロングメドウ有機野菜農場

本事例で取り上げるのは、地域の農家から余剰農地を購入し、そこを小規模の有機野菜農場として開発したケースである。この農家の他には地域で野菜生産を行っている農家はいない。この農場経営を始めた起業家は地域への転入者で、これまで正規の農業経験はなく、農業研修などもとくに受けていない。この事例が示すのはつぎのような点である。

- ・欧州では都市から農村に移り、さまざまな新しいビジネスを起業する人が増えていること。そうした転入者は高い教育レベルをもった人が多い。一般的に農村的ライフスタイルを強く志向しているが、同時に新しい起業家的アイデアを伝統的な農村社会にもたらしている
- ・農業が難しい状況下にあっても、農業タイプを注意して選択し、効果的なニッチマーケティングを行えば、ビジネス開発に成功できること
- ・小さなスケールの農業であっても、市場が求めるものを、起業家的な方法で生産できれば成功すること
- ・正規の農業研修は必ずしも必要ないが、思考力とビジネス的な才能、他のビジネスから学ぶ能力、強力な自己確信、さらに精神的・肉体的な持続力などが必要になること
- ・市場と密に接触をもち、市場を理解していることが成功条件になること

●事例地概要

この有機野菜農場はドーセット(Dorset)県の Dorchester (人口約4万人) から北に7 km、Cerney Valley とよばれる谷間沿いに立地している。Dorchester はロンドンから南西部に約200 kmのところであり、ロンドンからは毎時1本の列車がでている。列車のスピードが遅く、所要時間は約2時間40分。ロンドンおよび他のイングランド地域への道路の便もよくない。高速道路あるいは片側2車線の幹線道路(divided highways)も通っていない。

農場がある地区の標高は約90メートル。年間を通して降雨があり、年間の平均降雨量は900ミリである。南部イングランドの標準的な気温で、降霜は年間約20日、夏季の最高気温は25度、冬季の最低気温は-2度くらいである。土壌条件はそれほど悪くはないが、とくに良好というわけでもない。チョーク質の丘陵部にあり、川に近く、土壌は沖積土がほとんどで、浸食されたチョークからできるフリントが混じっている。冬季の洪水で農場の低地部分が水に浸かることがある。

農場面積は10.5ヘクタール。Godmanstone という小さな村の端に位置し、村にはパブ

が1つあるだけで、学校や店はない。それらの施設は約5 km離れた村に存在する。

●事例地の歴史

有機野菜農場があるところは、いろいろな形の農業が3000年以上も続けられてきたところである。少なくとも1800年から1930年頃にかけては、肥育牛および酪農を営む農家の採草地として利用されていた。最初に獲れる草は干し草として利用され、その後には子牛が放牧された（この採草地は春先に意図的に水を被せ、冷えた土を水で暖め、それによって草の芽立ちを早めていた。この計画的洪水によって土地の肥沃土も増した。この方式は現在ではほとんど存在していない）。1930年頃から土管を使った排水システムが導入され、採草地に水を被せる方法は廃止され、伝統的な永久採草地に戻された。農家の経済的状況が変わった1986年にここが余剰農地となり、現在の所有者が購入している。すなわち、過去200年間にわたってこの農地では集約的経営は行われてきておらず、また広域レベルでも野菜作りの伝統がなかった地域ということになる。また、化学肥料や殺虫剤、殺菌剤などを使わない有機農業の概念は、当時この地域ではまだ知られていなかった。

●地域の経済と社会

ドーセット 県内には大規模農場が多く、粗放的な農業が過去200年間にわたって行われてきた。1860年代に鉄道が開通するまでは、農業の中心は小麦と羊だった。ロンドンおよび北部との間に鉄道が開通したことで、18世紀後半には酪農業が行われるようになり、新鮮なミルクを産業都市に供給するようになった。海岸線沿いの Bournemouth や Weymouth といった町では、19世紀型の海辺リゾートが盛んになった。内陸部は依然として農村そのもので、伝統的な地域社会が変化をかたくなに拒否していた。大土地所有家族や教会が大きな政治力をもっていた。19世紀後半におけるドーセット県の土地や経済、社会の様子は、Thomas Hardy が Wessex 地方について書いた多くの著名な小説の中で紹介されている。その一例として「Tess of the D'Urbervilles」「Jude the Obscure」あるいは「Far from the Madding Crowd」などが上げられる。これらの小説は映画やテレビで作品化されており、広く国民に知られている。

20世紀になると農村地域の衰退はさらに進んだ。1860年代に始まった人口減少も止まらなかった。地元のビジネスの多くは都市に立地する製造業や流通業との競争に勝てなかった。機械化された近代的農業は雇用数を減少させた。多くの村で店やパブが廃業に追い込まれた。1980年代および90年代には牛乳への需要が減り、かなりの酪農家が肥育牛および羊経営に転換した。生産過剰を避けるため、EUレベルで牛乳の生産割当が導入された。その一方で、安価で魅力的な農村住宅を求めて、定年退職者が都市から地域に移転する現

象がみられた。この結果、最近では人口が少し上向きになってきている。

年金に恵まれた定年退職者が増加し、また大型農家も収入源が確保できていたため、雇用および人口ともに低下したものの、一人当たりの所得は高く維持された。車の所有率は高く、地域のモービリティも維持された。海辺のリゾート地を除いては、失業率も全国平均を下回った。リゾート地の失業率が高かったのは、海辺のホリデーに適した天候をもつスペインや地中海のリゾート地との競争に負けたからである。1990年代には農村居住を選ぶ人が増え、地域は恩恵を受けるようになった。地域の優れたテレコミュニケーションやライフスタイルを求めて、大都市からの小規模ビジネスや自営業者の移転が進んだ。

●地域での公共政策および公共セクターからの支援

1945年以降、ドーセット県内の公共政策はつぎのようなねらいで実施されてきた。

- ・予算限度内でできるだけ多くの学校や交通設備、その他のサービスを維持し、地域のサービスを支援する。その場合、個々のサービスへの個別の補助ではなく、相互補助方式（cross subsidisation：利益がでた分野で利益の出にくい分野を助成）を採用する。
- ・しかし同時に、相互補助方式の費用負担を減らし、設備の現代化と合理化を促すため、サービスは徐々に縮小させる。例えば、事例地区の近くを通る鉄道支線は1975年に廃線となった。規模の小さい学校、とくに1人か2人の教師しか雇用できない学校は閉鎖された。学校閉鎖はとかく論争の対象になりがちだが、コストの節約とともに、教育的見地からも小規模学校閉鎖が進められた。
- ・環境保全の見地から新規建築申請を拒否し、「自然美」および伝統的な町並みの保全が図られた。政府は1968年に、地域の大部分を「特別自然景勝地区（Areas of Outstanding Natural Beauty：AONB）」として指定した。人々は汚されていない地域を好んで訪れるため、この地域指定は間接的に農村ツーリズムの振興に役立った。しかしその一方で、この地域指定があることで建物新築が難しくなり、地域のツーリズム潜在力の開発を難しくすることにもなっている。
- ・県の西側は農場の規模が平均より小さく、農業の物理的条件も劣っているため、この地域では一定の小規模ビジネス開発を推進する。1974年には「農村開発地域（Rural Development Area：RDA）」の指定がなされ、地域の環境や社会への影響が小さいエンタープライズに対しては、ごくわずかの金額ながら補助金が支給された。開発オフィサーが雇用され、地域住民として利用できる補助金などについてのアドバイスが提供された。ここで事例とした有機野菜農場はこのRDA地域の周縁部に位置していたが、RDAからの直接的利益はとくに得ていない。このRDAの地域指定は1995年に終了している。

また、この地域にある公立農業カレッジがエンタープライズを助長する活動を提供している。このカレッジでは公共セクターからの支援継続を図るため、農場経営の多角化や新規ビジネス開発について、一般公開の短期研修コースを導入させた。さらに、起業開発についての地域討議グループの組織にも力を入れてきている。また、ブリストル大学（事例地区から北に110km）でも1976-96年にかけて、プランニングおよび起業についての討論会や会議、ワークショップなどを開催した。ただし、このプログラムへの公的助成はすでに終了している。

以上、事例地区での公共政策は「緩やかな介入」ということができるが、その内容は変化を起こすことよりも保全に重点を置いたものだった。地元メディアの政治コメンテーターは、地域の公共政策を評して「既存ペースの維持 (steady as she goes)」、つまり変化を起こしたり阻止したりしないで、過渡期をうまく乗り越えることだったと述べている。この地域ではEUの構造政策の影響はほとんどなく、OECDの基準を使えばその影響度は「中位」と分類できる。

●対象事例のビジネス

事例農家での野菜生産は集約的だが、完全な有機農法であり、その農産物のほとんどは直接販売である。有機農産物については「土壌協会 (the Soil Association)」の認証を得ている。この団体は英国での有機農業基準を監視しており、有機栽培基準を満たしているかどうかの認証を行っている。ここの農場経営者が有機栽培は導入しているのは、経済的そして倫理的な理由からである。経済的には、消費者は有機農産物にプレミアムを払うことに抵抗がないため、一般農産物に比べて高い収益性を期待することができる。また長期的に考えた場合、土地にとっても、またその土地からの農産物を食べる人間にとっても、有機農業の方が倫理的に望ましいとも考えている。

有機農産物の販売先は地元のニッチ市場であり、主に2つのタイプの野菜が生産されている。

- ①ジャガイモ、人参、タマネギ、長ネギなど、地元で需要の大きい必需野菜を比較的大規模に生産。栽培面積は約2.3ヘクタールで、露地栽培である。
- ②季節に応じて特殊野菜を小規模に生産。スイートコーン、スクオッシュ (squash)、コジエツ (courgette)、キュウリ、カボチャ、ビートルート (beetroot)、根用セロリ (celeriac)、やグリーンサラダ用薬物など。このうちの何種類かはビニールトンネルを使って栽培。作付面積は約1.2ヘクタール。

③特定野菜のいくつかについては、他の有機栽培農家からも購入している。農場での規模の経済性を高め、消費者にできるだけ多種の野菜を提供するためにそうしている。購入されているのはトマト、クレソン、リンゴなど。

農場では所有者である2人が常勤で働き、マネージャー兼労働力としての役割を果たしている。また、季節に応じてパートスタッフが雇用されており、フルタイム換算で1人分の雇用に相当する。収入レベルは正確にはわからないが、悪くはなさそうである。

全栽培面積のうち、約0.75ヘクタールに相当する土地で緑肥作物を栽培し、肥沃度の回復を図っている。また、緑肥作物を入れることで害虫や病気、雑草のサイクルを断つことができ、化学製品の使用を避けることもできる。

●起業家的要素

このエンタープライズでの起業家的要素を上げるとつぎのようになる。

- ・農場経営者である夫婦は農業およびビジネスの経験はあまりなかった。
- ・地域には野菜農家がなかった。そのため消費者が買う野菜は数百km離れた他の農場から輸送されるか、海外から輸入されていた。
- ・有機栽培もほとんど知られておらず、市場も最初は小さかった。最近になって有機農産物市場は拡大しつつある。とはいえ英国で生産される農産物の10%のみが有機栽培であり、依然としてニッチ市場の域を出ていない。有機農業についての情報は土壌協会のウェブサイトを参照のこと (www.soilassociation.org)。
- ・利益を出すためには、当時英国農業ではほとんど試みられていなかった直接販売を開発せざるを得なかった。小売店を通しての販売では販売額の半分しか手元に残らないからである。
- ・有機農産物への関心が高く、プレミアムを払うのをいとわない消費者グループを対象とした低コストで、効果的なマーケティングが不可欠だった。
- ・市場が何を求めているかについての知識が必要だった。とくに、消費者が質の高い商品にプレミアムを払いたくなる要因についての知識が大事だった。
- ・顧客のロイヤルティを年間を通して確保し続けるための方法論が肝要だった。
- ・生産およびマーケティング面でのリスク対応能力が重要だった。とくに天候によって生産効果が影響される農業というビジネスの場合
- ・農場経営者はすべての資本および信望などをこのベンチャーにかけなければならなかった。地域には友人や親戚などほとんどなく、ビジネスを始めてしばらくはビジネスコンタクトもほぼ皆無だった。

●ビジネスの発展経緯

農場の所有者であるヒューチャップマン（チャップマン）夫妻がビジネスを始めたのは1986年である。地域の農家からの農場購入には、それまでの貯金と少しの遺産贈与、そして銀行の融資を充てている。住宅と農場建物を建てている間、農場のそばにキャラバンを置いてそこでくらししていた。野菜栽培はまずジャガイモ、人参、タマネギ、長ネギなどの必需野菜から始め、後になって特殊野菜を追加している。自分の子供たちをアシスタントとして雇い、他に学生労働力も使っている。その中には英語と有機栽培の技術習得に熱心だった日本人学生も含まれていた。

初めは小売店を通して販売していたが、その割合を徐々に減らし（現在は総売上げの10%のみ）、直接販売に切り替えてきている。農場にある直売所でも直接販売しているが、大部分は年間を通しての135世帯への野菜箱詰めの直接配達販売である。直売所には人は置いておらず、お客は「正直箱（honesty box）」に自分でお金を入れるシステムになっている。

箱詰め野菜への消費者の需要を入念に調べ、それに応じて野菜の生産が行われている。必需野菜とともに季節野菜を入れることで、箱詰め野菜への顧客のロイヤルティを高めることができる。また消費者の需要の変化に応じ、生産する野菜も変えている。欧州での中流階級の場合、野菜消費の伝統的パターンが崩れてきている。すなわち、さまざまな要因が生み出すファッションによって野菜消費が影響されるようになっている。例えば、健康面でのリスクや効果、医療および栄養学的な研究結果、ホリデーでの新しい食事体験、メディア、とくにテレビで数多く放送されている食物や料理についてのプログラム、さらに古い時代の「ヘリテージ」食に対する新たな関心の芽生え、といった要因である。こうした食品消費パターンの変化は、とくに英国の中流階級において顕著である。この農場でも人参およびビートルートの消費が減り、代わってスクワッシュおよび根用セロリが増えつつある。同じ野菜でも品種を変えることがある。ジャガイモではKing Edward種が減ってSante種やMilvas種が多くなり、またサラダでも新しいグリーンサラダが伝統的品種にとって替わってきている。

●人的要素

ほとんどの起業家的成功にとって、その基本となるのが人的要素である。すなわち、パーソナリティ、トレーニング、心構え、理解力、そして他の人と一緒に働く能力といった要素の組み合わせである。チャップマン夫妻は、欧州の農村地域に転入してきている多くの起業家に共通する特性をもっている。

- ・ 2人とも教育レベルが高いこと。主人のヒュー (Hugh) は大学で公認測量士 (Chartered Surveyor) としての研修を受け、妻のパッツィ (Patsy) はアメリカのカレッジでほとんどの教養コースを終えている (アメリカは彼女の母国)。
- ・ 2人とも都市部でかなりの職業体験がある。どちらもアメリカの精神医学リハビリテーションセンターで介護士およびマネージャーとして働き、またヒュー氏はロンドンで測量士として仕事をした経験をもつ。
- ・ 農場での新ビジネスを始める前にアドバイスを受け、またウェールズ西部の有機農場で3年間働き、実際の農業経験を積んで準備している。
- ・ 2人が関心をもっていた他のビジネスについて、アメリカおよび英国内を旅行してチェックしている。
- ・ 景色のきれいな魅力的な農村地域で、村や町のアメニティや文化施設に近いところを選んでいる。とくに、子供の養育に適した環境ということを考えて農場を購入している。
- ・ 有機野菜農業という新ビジネスに情熱を持っていた。大地との触れ合いのある暮らしを求め、有機農業によって土地の健康度を高め、人々の健康にも貢献できることを証明したいと考えていた。既存ビジネスを引き継ぐことをせず、新しい場所で、新しいことを試みている。
- ・ 農産物を売り込む市場をよく理解していた。彼ら自身が市場の一員でもあった。
- ・ 単に利益を上げるだけでなく、環境および社会面での目標など、複数の動機をもってビジネスを行っている。
- ・ 同じようなビジネスを試みる人たちと国内および海外にリンクをもっている。地域でのリンクは初めは少なかったが、徐々に拡大する努力をしている。

チャップマン夫妻は、起業が成功した要因として、つぎの4つをあげている。

- ・ 生産したものすべてを、いつでも販売できたこと (くず物などもすべて)。
- ・ 農産物を生産する農場現場に住んでいること。
- ・ 長期的視点からビジネスを行ったこと。ちなみに、農場の土壌とその生産能力を理解するのに10年を費やしている。
- ・ 2人とも肉体的に強健で、精神的にも支え合うことができたこと。

もっとも難しい点についての回答は次の通りである。

- ・ 天候。
- ・ 天候、投資、市場や価格の変動、作物の害虫や病気などについての心配。
- ・ ビジネスの中でコントロールしにくい要素が多いこと。

- ・仕事スケジュールの重圧。

もっともやりがいがある点については、以下をあげている。

- ・ビジネスが徐々に進化しつつあること。
- ・ビジネスが徐々に勢いを増しつつあること。
- ・2人の子供たちの養育。現在は大学で建築と芸術を専攻している。
- ・農場で生産される農産物を正しく評価してくれる顧客との個人的なつながり：「長い冬の夜、とくにクリスマスの夜、地域の数百人の人たちが、私たちが作った野菜を調理し、家族と一緒に楽しんでくれていることを想像する楽しみ」。

●市場／マーケティング

農産物を販売するのは半径 20 km 内のローカル市場である。地域の農産物や有機産品への市民の嗜好が強まり、それがファッションにもなって、市場は徐々に拡大してきた。チャップマン夫妻はこの拡大市場に初期の段階に入り込み、この拡大市場の変化に合わせてながらビジネスを行ってきた。

マーケティングはいろいろな方法で行われている。初期には新聞を使ったマーケティングを試みたが効果はほとんどなく、コストも高かった。それよりも地元の市場で野菜販売の方が効果が大きく、またこれを通して2人の作る野菜が地域で知られるようにもなった。この市場での販売は現在も続けており、毎月 Dorchester 町で開かれるアメリカ型の「ファーマーズ・マーケット (Farmers Market)」に野菜を出している。これには多くの時間をとられてしまうが、消費者の考え方を知る上で有効である。固定客の中には地域から転出する人もあり、また価格の安いスーパーマーケットに流れることもあるので、絶えず新しい顧客を開拓しなければならない。しかし、もっとも効果的なマーケティング法は、宅配する野菜箱詰めについての口コミによる宣伝である。また、4半期毎にニューズレターを発行しており、その中で農場での作業の様子や調理レシピ、有機運動についての国内外の動きなども載せており、これがさらに口コミ宣伝の材料となっている。

農場のビジネスを市場の要望やニーズにできるだけ近づけようとする姿勢が強く感じられる。顧客やその家族について個人的に知っており、顧客もチャップマン夫妻を知っている。個人レベルでロイヤルティが非常に強い。チャップマン夫妻は人扱いの術に長けており、2人ともに個人的な関係づくりが上手である。これは模範的なマーケティングのやり方と言えるもので、うまくいった時には非常に効果的である。しかし、夫妻が常に新しい顧客の開拓に努め、顧客に合わせて野菜作りの内容も変えていることを忘れてはならない。

2人の農産物のマーケティングには静かなダイナミズムがある。農場にある小さな直売所では、野菜商品が魅力的な形で陳列されている。

最近、インターネットのサイトを開設するかどうかを考えてきたが、最終的には開設しないことにした。コストと時間がかかるし、顧客も地元限定されるので経済的利益もほとんどないと判断した。ただし電子メールは導入しており、これを使って注文を入れる客もある。

チャップマン 夫妻は以前の仕事の関係で、共同マーケティングについて多少の経験があった。しかし、彼らの現在のビジネスとは関係性が薄いと判断し、その方法は採用してこなかった。コストと時間がかかることに加え、共同マーケティングだと顧客との個人的な関係づくりができず、農場ビジネスには役立たないと考えたからである。

●公共セクターの関与

事例ビジネスへの公共セクターの関与はそれほど大きくはない。ビジネスを始めた最初の年に、チャップマン 夫妻は週 60 ポンドの起業補助金 (Enterprise Grant) をもらっている。この補助金は、キャッシュフロー問題が出やすい起業の初期段階を支援することが目的だった。1980年代には非常に人気があったが、その後廃止されている。これ以外の公的助成はまったく得ていない。(英国では現在、有機農場を新しく起ち上げる場合、初期段階で一定の助成が受けられるようになっている。これは化学肥料などが使えなくなるため、初期段階での収量低下を補うための補助制度である。しかし、補助金への高い需要に応えるだけの十分な資金は用意されていない。類似の補助制度は他のEU諸国でも運用されている)。

公的セクターの関与がすべて有効に作用するというわけではない。事例農家の場合、地域がAONBに指定されているため、新しい住居を建設する許可を得るのが難しかった。幸い近くに親切で信望のある農家があり、2人に代わって住宅開発申請をしてくれたため、許可を得ることができた。

●リンク

マーケティングの分野では他の起業家との正式な協力関係はないものの、他のビジネスとの間には強力な連携関係がいくつかできている。隣接する農業は酪農を営み、現在は有機農業に転換している。どちらも有機農業ということで、社会的、実践的な支援システムを導入し、いろいろな面で相互の助け合いが行われている。例えばサイズが大きすぎたり、

割れ目が入った人参などの不良品は、酪農家への有機飼料として販売されている。地域での他の農家との間にも、新しい野菜の品種を購入するための連携がとられている。チャップマン夫妻は地域にある有機農業討論グループの熱心な支援者でもある。また、電子メールを使つての英国内および海外での生産者とのリンクも可能である。

●ビジネス競合

成功しているすべての起業家は競争について敏感であり、営業面への悪影響を避ける手だてを講じている。事例農家の競争相手は主に2つである。まず、隣の Devon 県では現在、協同組合によるマーケティングで毎週約 4000 箱の有機野菜が配達販売されており、Dorchester 地域でも販売を始めている。ここは価格面での競争が問題になりそうである。その対策として、地域の消費者には「地域で生産されたロングメドウ有機野菜」という点を強調し、遠距離輸送の環境への悪影響を訴えてきている。また、地元の他の生産者との間でも、この脅威にどう対抗するかについての対話を始めている。

もう一つの競争は、全国的なチェーン店をもつスーパーマーケットが有機野菜の取扱量を増やしていることである。英国では5大スーパーマーケットが、食料流通および販売の80%以上を占めている。価格を低く抑え、また市場の占有率を高めるための価格操作が、全国チェーン店のマーケティング戦略である。最近5年間にスーパーマーケットでは有機生産物の販売を始め、この市場の獲得をねらっている。スーパーマーケットとしては環境に優しい会社のイメージがアピールできることに加え、需要の高い商品での利益マージンの高さをねらったものといえる。

スーパーマーケットのチェーン店は巨額のマーケティング予算をもっている。チャップマン夫妻の場合は消費者に近いということを生かし、この脅威に対抗しようとしている。そのための最大の武器になるのがニューズレターである。その他の対抗策については後述する。

●将来展望

短期的な将来展望についてはとくに不安はないようだが、主に2つの点について検討を始めている。一つはマーケティングに関してである。チャップマン夫妻は共同マーケティングには反対する立場をとってきたが、現在は地元の農業カレッジを介して、地域で活発に活動している他の有機生産者と協力し合うことを検討している。具体的にねらっていることは、地域で直接購入することが環境面にどれだけ有利かを地域住民に知ってもらうことである。これが上で述べた競争相手への対抗策の一つである。

2つ目として、これまでに学んできた農業および起業面での技術を生かしながら、他の人たちにトレーニングを提供することを考えている。すでにこれまでも国内、国外を問わず、有機農業を新しく始めようとする人たちとは積極的に対話を試みてきている。また、地元の農業カレッジと連携をとり、優良事例について学ぶ意欲のある実習生を受け入れる案も検討している。

現段階では、夫妻の家族ビジネスが息子あるいは娘に引き継がれることはなさそうである。これは多分に、地理的にもそして職業面でもモービリティが高いという、新しい農村住民タイプに共通する特性とあってよい。こうした現象は農村の伝統とは言えないが、地域に新しい人材を継続的に注入することになり、地域での起業家的活動を維持するのに役立つ可能性をもっている。

●地域へのインパクト

有機野菜農場を地域で始めた当時は、外者であるチャップマン夫妻が始めたという事実以上に、このような新しく、小規模で、しかも有機をベースとした農業ビジネスが奇異にみられる風潮があった。しかし、伝統的な農業が下降を続ける中で、地域の考え方も変わってきた。このベンチャーが成功したことで、栽培方法を変えたり、新しいビジネスを始める人が出てくるなど、地域に重要な影響を及ぼしている。こうした「例示効果 (example effects)」が働いたのは、チャップマン夫妻の個人的資質によるところが大きい。2人は成功を吹聴したりしなかっただけでなく、地域での生活や話し合いと効果的な関わりをもってきた。ヒュー氏はもの静かな性格で、地元の男性農業者に気に入られた。パッツィさんは話すのが好きで、地域の多くの女性に受け入れられた。彼らの隣で農業を営むベスト (Best) 夫妻は、何世代も続いてきた農場を有機の酪農に転換させた。2夫婦が営むまったく異なるタイプの農業エンタープライズが、地域での新しい意識を芽生えさせる要因になってきた。そうした意識の変化は農業者の間に限ったものではない。食料や食品の消費者も違った人生観を身につけ始めているし、都市計画や環境保全システムを動かす立場にある人たちも、起業家的アイデアに対する姿勢を変えてきている。とくにそれが環境的、社会的にみて持続型であればなおさらである。

このビジネスでは3人のフルタイム雇用を生みだしている。野菜栽培を始める前の土地利用 (放牧地) では、フルタイムで0.1人分の雇用にしかならなかったと思われる。農場の評価額も、ビジネスを始める前は約£10,000 くらいだったのが、現在では少なく見積もっても£275,000 くらいになっている。このうち約£200,000 は夫妻が農場に建てた住宅の評価額である。農場からの総売上げは年間約£100,000 を超えていると思われる。賃金分を差

し引いた収入は年間約£60,000と考えられ、これが地域コミュニティに残る収入ということになる。この金額にはそれが地域内で生み出す経済的な相乗効果分は含めていない。

●農村起業についてのコメントと日本との関連

この事例を選んだのは、日本での農村状況から考えて、いくつかの重要なポイントを含んでいると思われたからである。日本では教育レベルの高い人や世界を経験した若い人が農村に移動するという現象はほとんど見られていない。この事例はそうした現象が引き起こされる一例を示している。また、農村地域に転入する人の多くは新しいタイプの経済活動を始めるが、農村地域の伝統である農業ビジネスの分野でも、市場性や効果的なニッチマーケティング技術を理解することで、収益を生み出せることも示している。日本とのもう一つの関連性は、ここの農場は欧州水準で言えば非常に小さい規模だが、日本の農家にとっては標準サイズと言えることである。さらに、市場とリンクした有機商品の生産、消費者への直接販売という点も、日本の市場との関連性が強い。

ロングメドウ有機野菜は長期的プロジェクトとして実践されてきた。公共セクターの補助金には依存してこなかった。環境面だけでなく、社会的にも地域に優しいスタイルがとられてきた。市場の動きに極めて敏感に対応してきた。大きな資金投資もしてこなかった。その一方で、しっかりした思考力や決断力、多くの人たちの協力、さらにコミュニケーション技術などを活用してきた。従来の農業では不可欠とは考えられなかったこれらの要素が、現在では効果的な農業起業に欠かせない中核理念となっているわけである。

事例2：スペイン、テルウエル州、トレ・デル・ヴィスコホテル

ここで取り上げるのは農場の再開発事例で、農場建物の再利用と追加建物の新築により、小さな高級ホテルを開発した例である。舞台はスペインの中でも最も貧しい地域の一つとされるテルウエル地域。ここは大市場から遠く離れた極度の農村地帯で、ツーリズム開発のケースはほとんどみられない。ホテルを開発した起業家は地域への転入者で、農業やホスピタリティ産業の直接経験もないままに事業を始めている。この事例が示すのはつぎのような点である。

- ・遠隔地であっても起業開発が成功できること。
- ・市場ニーズに合った質の高い商品を開発し、シンプルながら焦点を絞ったマーケティング技術を使うことで、新しいニッチ市場が創造できること。
- ・ビジネスの個別分野についての正規のトレーニングは必ずしも必要ではなく、思考力やビジネス的才能、自己確信、特定のやり方やビジネスの質についてのこだわり（情熱）、さらに自分のライフスタイル条件とビジネスとの連携、といったことで効果的な代用ができること。
- ・挑戦的な農村型ライフスタイルを求める都市部からの移住者にとっては、遠隔の貧しい農村地域も魅力的であること。
- ・農業ともう一つのビジネスを組み合わせることで、シナジー効果をあげられること。
- ・市場との密な連携や市場の理解が、成功にとって欠かせないこと。

●事例地

このホテルは Valderrobres (人口 1980 人) という小さな町から 12 k m のところにある。Valderrobres の近くには少し大きめの Fuentespalda という町がある。スペインの北部にあり、Aragón 地方の 3 つの州 (Province) の一つ、テルウエル州の中に位置している。バルセロナからは南西に約 250 k m、この地方の首都といえる Zaragoza からは南東に約 170 k m である。また、この Zaragoza から西に 320 k m 行くと首都マドリッドがある。車での所要時間は Zaragoza まで 2 時間、バルセロナまでは 3 時間、そしてマドリッドまでは 5 時間である。地域には鉄道はなく、またスピードの出せる近代的な道路もない。航空の便としては、Zaragoza 空港から数少ない国内便が飛んでいる程度である。バルセロナまで行けば、多様な国際線の利用が可能である。

この新ホテルはスペインの中でももっとも過疎地にあるホテルだと言われている。どれだけ過疎かを理解するためには、地域の地理的条件について触れる必要がある。この地域

から直線距離で東に約 70 km のところに海岸があるが、その間には標高 1400m を超える Puertos de Baseit 山脈の巨大な峰が横切っており、地域を海から遮断する形になっている。南部および西部にもやや低めの山がある。北部だけが広大な Ebro の谷間に向けて徐々に地形が下がる形になっている。

このような困難な地形と人口密度の低さが、地域の過疎をさらに強めるインパクトを与えている。つまり、通常使われている地上回線の電話サービスが使えないことである。そのため電話サービスはラジオコネクションを使っているが、常に利用できるというわけではない。事例ホテルは電子メールのアドレスはもっているものの、インターネットのコネクションも不安定という状況にある。

ホテルがあるところは標高 620 メートルで、狭い谷間にあり、農地から林地、さらに山脈へと続く眺めがよい。降雨量は少なく、年間で 400 ミリ以下である。気温は最低 -10 度から最高 35 度まで幅があり、極端な気候になりやすい。土壌条件は普通である。小さな川がホテルの敷地内を流れており、年によっては洪水の危険をもたらすこともある。

敷地の総面積は約 90 ヘクタールである。12 km 離れた Valderrobres まで、これといった集落もサービスも存在していない。

●事例地の歴史

地域では 1000 年、あるいは多分それ以上前から農業が営まれてきている。中部スペインのこの辺りは規模の小さい小作農の伝統があり、そこで生産される作物や林産物はほとんどが自給用だった。地域の石を使って頑強に作られている領主館 (estate house) は 15 世紀からのものである。農場は 1930 年代にカスティリア人の外科医によって購入された。趣味的利用が目的で、領主館は狩猟や他のレクリエーションのための別荘となった。農場では穀類、アーモンド、豚そして林産物を中心とした生産が行われていた。地元農家と共同で経営されていたが、農家が年をとって興味を失ったため、農場は急速に衰退してしまった。1993 年に現在の所有者が購入したときには、土地も建物も荒廃していた。

●地域の経済と社会

テルウエル州はスペインでもっとも貧しい州の一つだったし、現在でもその位置づけは変わらない。これまでに地域が栄えた時代はない。厳しい気候条件（とくに冬の厳しさ）が農業にとっても、そして人々にとっても問題だった。1989 年時点でみると、農地の生産性は EU 12 ヶ国平均の 13% に過ぎなかった。すでに 19 世紀末には農村からの人口流出が

問題となっているが、現在でもこの問題は解消されていない。人口減少が続いた結果、現在の人口密度は1 k m²当たり 10 人というレベルまで下がっており、地域へのサービスの提供や新しい開発のための労働力の確保などが、テルウエル地域での大きな問題となっている。スペインでの人口密度の全国平均は1 k m²当たり 77 人である。スペインの他の地域と同じように、テルウエル地域 1936-39 年の内乱で大きな犠牲を受けている。

こうした経済問題および人口減少問題があったこともあり、地域社会には起業家精神がみられなくなってしまっている。若手の開発者や危険覚悟で何かを起こせる人たちは、バルセロナやヴァレンシア、Zaragoza などの都市、あるいは首都マドリッドにすぐに移住してしまう。地域あるいは広域レベルでの行政機関も、山間部に薄く散らばる居住者へのサービス提供に苦闘してきた。伝統的な自給型農業の中で、ハム生産のための豚の商業的生産も少し行われてきているが、ハムの品質と値段面で課題を抱えている。また、商業的なオリーブ油の生産もいくらか行われているが、そのほとんどが調合用としてイタリアに輸出されてきた。地域特産品としてマーケティングされている高級オリーブ油の生産が、つい最近始まったばかりである。

以上から、テルウエル地域では不動産価格および賃金レベルともに低価となることが容易に理解できよう。民間セクターにとっても、また公共セクターにとっても、ここは魅力の乏しい地域なのである。そのため能力ある行政スタッフは、地域を素早く抜け出してより魅力的な地域でいい仕事に就くことになりがちだ。最近のOECD調査によれば、いくつかの分野で公共セクターのサービスの質が不十分という結果が出されている。

● 公共政策と公共セクターからの支援

スペインの農村地域での政策は、1945 年から 2000 年にかけて大きく変化している。1940 年代からフランコ総統の政府支配が続いた 1970 年代中期までは、地域政策は貧弱だった。一定の農産物価格保障があったことと、小さなスケールの開発事業がいくつかの町で見られた程度である。しかし、スペインがEUに加盟した 1986 年からは、地域での公的介入が急速に増えてきた。1991 年-2000 年にかけてはEUの構造政策 5 b の補助金を使い、さまざまな支援策が実施されている。同じような支援策が、今後も 5 年間ほど導入される見通しである。

過去 10 年間に実施されてきた地域政策の特色はつぎのようにまとめられる。

- ・ 「リーダー (LEADER)」会社を地域にいくつか設立。リーダーは公共セクターの会社で、地域によって運営・監督され、公共および民間のプロジェクトを評価し、補助金やロー

ンによる支援を提供する。

- ・各種インフラストラクチャー整備への支援。道路やテレコミュニケーション施設、医療やレジャー関係のアメニティ施設など。また、技術研修やその他の教育・研修方法など、地域での能力構築（capacity building）についても支援。さらに、地域での雇用創出につながる起業家への支援も実施された。
- ・若く、エネルギー溢れる人たちが、主に短期の契約で、リーダー会社のスタッフとして働いた。このリーダー方式は、官僚的で時間のかかる通常の公共セクターとは違った方法で公的サービスを提供できた。その結果、公共セクターとリーダー会社との間に緊張関係が生まれているが、これが地域でのディベートや姿勢変化を促す効果を上げている。
- ・景勝地域や特別な動植物棲息地では、計画政策の重点は徐々に環境保全にシフトするようになってきている。
- ・政府によって農業アドバイスや農業支援制度が導入され、とくに特殊農産品の生産や農場経営の多角化へのアドバイスが重視されるようになった。州全域でリーダー事業とうまく連携をとりながらアドバイスが実施されているようで、州政府との関係より好結果を生み出すケースもみられている。
- ・公共セクターの政策はゆっくりながら、消極的アプローチから積極的アプローチに様変わりしてきている。すなわち、単に変化を回避するために衰退防止あるいは現状維持目的の補助金を出すといったやり方から、変化を引き起こし、起業家的開発を促し、民間資金とのパートナーシップで公費を注ぎ込む、といった方式への変化である。

このように、EU政策およびEU資金は、短期間に限定されてはいたものの、この地域にとって非常に重要な意味をもつことになった。とはいえ、150年間の衰退の流れを逆転させるためには、まだこれからかなりの年数が必要になる。なおOECDの農村地域分類に従えば、テルウエル州は「遠隔地域（a remote region）」に分類される。

●ビジネス

ここで取り上げたビジネスは2つの側面をもっている。これらの2要素は相互に関係しており、重要なシナジー効果（共同作用）を上げる可能性をもっているが、これまでのところそのポテンシャルはまだ実現されていない。

このホテル開発はまったく新規に始められたもので、現在は11の寝室と3つのスイートルームがある。開発は2つの段階を経て行われており、まず最初に9部屋が用意され、つぎに5部屋増やして14部屋に拡大された。全部で28のベッド数がある。欧州における最高水準のカントリーハウス型ホテルが追求されており、極めて快適である。バス・トイレ付の部屋はそれぞれが個性的で上品な内装になっているし、多くのラウンジやロビー空

間があり、バーとともにトップクラスの食堂もある。暖炉があり、グランドピアノがあり、ゲスト客が使えるCDも数百枚用意されている。すべての食事はホテル内のキッチンで用意され、可能な限り農場および庭からの収穫物、あるいは近くでとれた新鮮な材料が使われている。厳選されたワインの貯蔵室もある。

ホテルでは一般のホテルランキングの格付けはとくに取得していない。官僚的な格付けを脱して、個性的なホテルを旨ざしているからである。ただ、一流の称号ともいえるリレイ・シャトウ (Relais Chateaux) 協会の会員にだけはなっている (後述)。

現在の料金は1部屋 (2人用) 1泊 33,000 ペセタ (210 Euros) からで、これには朝食と夕食が含まれる。

もう一つのビジネスである農場開発の方はゆっくり進められている。ホテル経営ともっとも関連するのが庭園区域での野菜と果物生産で、ホテルではここから獲れた農産物をすぐに顧客に出すことができる。この庭園区域に加えて、敷地内には約 80 ヘクタールの土地がある。内訳は 30 ヘクタールの耕地 (うち半分は灌漑可能) と 50 ヘクタールの低山林地で、この主な樹種は松とトキワガシ (Holm Oaks) である。耕地では大麦、多少の小麦、オリーブ、アーモンドが栽培されている。オリーブ油、カクテルオリーブ、アーモンドはホテルで使っている。豚の生産は現在止めている (後述)。

ホテルと農場を合わせた雇用数は 10 人で、うち 8 人がホテル勤務、2 人が農場での労働力である。2 人のオーナーもフルタイムで働いている。

●起業家的要素

このビジネスでの起業家的特色はつぎの通りである。

- ・所有者はわずかの農業経験があっただけで、ホスピタリティ産業の経験はまったくなかった。ただし、他のビジネス分野ではかなりの経験を積んでいた。
- ・家屋および農場の状態が悪く、多くの投資と新しいアプローチが必要だった。
- ・地域には観光客はほとんどなく、スペインの中でも観光地としてはまったく知られていなかった。加えて冬場の寒さもあり、スペインの中でもとくに厳しい地域という評価が定着していた。公共セクターによるツーリズム振興策も貧弱だった。
- ・外国人の訪問など論外だった。他の地域にある高級ホテルでは、海外からの顧客が重要な利用客になっている。
- ・ビジネス・ツーリズムもまったくなかった。

- ・地域にはホスピタリティ産業の経験がある労働力はなく、研修システムもなかった。
- ・長年の人口流出のため、労働力も限られていた。
- ・こうしたニッチ市場向けの開発では、あまりコストのかからない、焦点を絞ったマーケティングが不可欠だった。
- ・小さな高級ホテルの市場および顧客の要望についてのきめ細かな知識が重要だった。スペインでは農村地域でのこのタイプのホテル需要は高まっていたが、それでも市場規模は小さかったし、とくにマドリッドから車で5時間かかることを考えなければならなかった。
- ・長期間にわたって建物や装飾面にかなりの投資が必要であり、キャッシュフロー問題への配慮がとくに重要だった。
- ・ホテル経営が成功するためには、顧客のロイヤルティと個人的な推薦が重要だった。
- ・天候がホテルおよび農場経営の収益性を簡単に損なってしまう可能性があった。

●ビジネスの発展経緯

ビジネスの所有者である マークカム (Markham) 夫妻は、1970 年代の初期から 1990 年代の初期までマドリッドに住み、出版関係の仕事をしていた。1990 年代初期に職業を変えることを考え (より詳しくは後述)、スペイン内をくまなく調査した。探していたのは食物、ワイン、ホスピタリティおよび農業などをベースとしたビジネス開発ができる不動産で、手持ちの資金の限度内で、理想とするビジネスイメージに向けて少しずつ成長させ、完成にもっていけるようなところだった。この調査プロセスに約 2 年間かけている。必要条件となるのは美しく、静かな未開発地域で、農業ができる土地に増築可能な優良住宅がついている不動産である。スペインでは農家住宅は農地から離れて集落に建てられるため、この最後の条件を満たすのが容易ではない。

ここの不動産が見つかり、購入したのは 1993 年で、同時にすぐにビジネスプラン作りを始めている。プランを準備し、建物改造を終えたのが 1994 年末で、1995 年からホテル業を始めた。初めはゆっくりしたペースだったが、1996 年から急成長を遂げることになる。

ホテルの発展には 2 つの段階があった。農場に残っていた歴史的建物をまず改造し、9 部屋が準備された。1998 年には第二段階として 5 部屋の増築に着手している。現時点ではこれ以上の規模拡大は考えていない。これには市場および営業面という 2 つの理由がある。まずこれ以上大きくすれば、ホテルがもつ独特の個性が損なわれ、カントリーハウスに欠かせない雰囲気を失ってしまうこと。また営業面では、規模を拡大すればフルタイムの受付係など、スタッフの増員が必要になり、ホテル経営が複雑になる (経費もかさむ) からである。(これについては後述の「将来展望」のところを参照)

ホテルでは中流階級の専門職に客層を絞ってきている。週末ホリデーで利用客の獲得に成功してきている反面、週の中頃の利用は少ない。顧客へのサービスとして、ホテルの周囲には灌漑つきの庭園が配置され、座れる場所も多く確保されている。近くの丘陵部には散策コースが多いし、マウンテンバイクや遠距離のガイド付き散策、乗馬や狩猟なども楽しめる。ホテル内では穏やかでリラックスした時間が満喫できるように、大きな図書館やCD、グランドピアノなどが用意されている。

この事例から貴重なレッスンとして学べることは、このホテルが地域の弱点を強みに転換してきた手法である。この山間部ではテレビの受信があまりよくない。この弱点は、テレビに支配されている日常から逃避できるという形で強みとして利用された。地域には野外活動以外にはアトラクションといえるようなものはほとんど存在しない。この遠隔地、アトラクション不足という点も強みに変えられた。これをホテルのガイド冊子はつぎのように表現する－「スペインでもっとも辺境地にあるホテル。とてもロマンチックで……完全な安らぎとリラクセーションが得られるでしょう」。

農場でのビジネスもホテルと同じくらい集中してその開発を進めてきた。養豚は現在は止めている。これにはいくつかの理由がある。養豚はホテル環境との共生が難しいというのが一つ。臭い、ハエ、車の往来や騒音などが問題となる可能性もある。また、欧州の養豚業は周期的な過剰生産問題を抱えており、その心配がつねにつきまとう。さらに、養豚まではちょっと手を広げすぎとも思われた。主要ビジネスであるホテル業とは直接関係しない養豚業に、追加の管理費を投資することへの抵抗感があつたわけである。

オリーブの高級種が420本追加で植栽され、アーモンドの植え付けも増やされた。収穫されたオリーブはホテルでオリーブ油とカクテルオリーブとして利用される他、余りが出れば広域協同組合に出荷する。協同組合では高級オイル商品の確立に力を入れており、商品の販売を通して地域も一緒に売り込んでいる。オリーブの木とアーモンドの花はともに地中海的な雰囲気を作り出す上で有効で、これによって工場型農業の印象を避けることができる。

オリーブとアーモンドの栽培拡大は今後予想されるこれらの商品市場の拡大、さらにホテルを含めたビジネス全体の長期プランに沿ったものであり、またホテルの雰囲気作りにも役立っている。

またすでに述べたように、キッチンガーデンを広くとって、ホテルの調理用に高質かつ新鮮な食料品を提供している。

●人的要素

起業の成功にとって人的要素が決定的に重要な意味をもっているが、人と人との効果的な相互関係がカギとなるサービス業ではとくにこのことが言える。ホテル所有者であるマーカム夫妻から、ホテルビジネスで成功するための必要条件について多くを学ぶことができる。

- ・まず、2人ともに大学レベルの教育を受けている。
- ・2人ともにビジネスについてのかんりの経験をもっている。2人とも出版社で上位ポストを経験している。
- ・2人ともにスペインでの小規模ビジネス開発に関する官僚的手続きについて精通していた。
- ・マドリッドでの仕事と不動産売却からの資本の蓄積があった。
- ・農業アドバイスサービスから幅広い内容についてアドバイスを受け、小さな高級ホテルでの宿泊を経験し、これから始めるサービスのあらゆる側面について参考図書を読んだ
- ・2人ともに優れたデザインや内装について情熱的な関心をもっている。彼らも持っている技術や経験をビジネスの中で効果的に生かしている。
- ・どちらも食べ物とワイン、そしてそれらの準備にも情熱的な関心をもっている。彼らの興味や関心をビジネスの中でうまく生かしている。
- ・これら2つの面についての興味と関心が、投資への利益や妥当な給与を得ることを超えたレベルでの、ビジネス起業の重要な動機となっている。
- ・彼らが新しいビジネスを始めた時、どちらも40歳代中ばから後半という年齢だった
- ・彼らは自分たちのサービスを売り込むホスピタリティ市場を理解していた。彼ら自身がその市場の一部だった。
- ・国内および海外に良質のリンクをもち、市場その他に有効なコンタクトがあった。

このエンタープライズが成功した基本要因として、2人はつぎのような点を上げている。

- ・広域レベルにおいて、ロイヤルティの高いしっかりした週末ホリデー市場を開拓できたこと。
- ・プロジェクトへの完全なまでののめり込み。現場に住み、すべてのことについて直接関与する。
- ・資金管理に注意を払い、キャッシュフロー問題を回避できたこと。
- ・身体的に健康で、お互いに支え合っていること。
- ・短期的な現金収入に目を奪われない長期的な目標設定。

難しい点としては、以下があげられた。

- ・地域での支援サービスの不足。
- ・エンタープライズの成功についての地域での懐疑心。
- ・プロジェクトの規模や実現スピードののろさに対して時折感じる失望感。
- ・身体面での健康に対する不安—どちらも若くなく、病気や負傷がビジネスの成功に災いする可能性がある。
- ・スタッフ：現在のスタッフは信頼できるという意味で素晴らしいが、いいスタッフを雇用し、トレーニングし、維持することは非常に難しい。地域にはホテルや高級レストランなどの伝統がなく、研修施設も皆無である。地域の人口がまばらであるため、難しい道のりを長距離運転しなければならないスタッフもいる。とくに強調しておかなければならないことは、地域の人たちは食事や食事の準備、給仕の仕方、ワインとその準備、さらにホテルを成功させるために必要な雰囲気といったことについて、本当にたくさんのことを勉強しなければならなかったということ。

ビジネス起業を通してもっとも満足できたことについては、つぎの回答だった。

- ・達成感。
- ・スペイン国内での小規模ホテルクラスでトップ 12 に入れるホテルを創り上げ、それを営業し、所有できていること。
- ・過去 10 年間に経験してきた数々の楽しかったこと。
- ・良質の食事とワイン、そして歴史的な建物を保全し、改善できたことのうれしさ—「ある場所をよくすることへの執念のようなもの」。

●マーケット／マーケティング

ツーリズム活動がほとんど見られない地域で、しかも極めて辺りなところにあるホテルをマーケティングしても、あまり大きな成果は期待できそうには思えない。しかしこの事例の場合、パイオニア的なビジネスの性格がユニークなセールスポイントとなり、また経営者もその特色をうまく利用することに成功している。極めて特殊なニッチ市場が対象となるために、いくつかの限られた方法によってマーケティングが行われている。

ホテルの利用者はヴァレンシア、バルセロナそして Zaragoza からの顧客が多い。マドリッドからの客もある。顧客の 95% まではスペイン国内からの旅行者である。海外からの客はまだ少ない。多いのは週末ホリデーを利用する、あるいは週末ホリデーを延長して滞在

する客である。四季を通じて同じような利用率である。

マーケティングのための費用は少額で、メディアを注意して選んで活用している。

- ・報道界向けの広報活動：ターゲットとしている客層が読むと見られるスペイン紙に執筆している主要ジャーナリストを招待する。スペインでの最高級紙である El Pais の旅行担当記者は、ここのホテルの成功に大きく貢献している。
- ・小ホテルガイドの紹介記事。
- ・スペインの住宅スタイルやインテリア雑誌にここの建物の転用と内装について記事を掲載してもらう。
- ・美食ガイド雑誌での紹介記事。

ビジネスが発展するにつれて、ホテルでのサービスに満足した顧客の口コミで新しい客層が開拓できるようになっている。このことはとくに中流階級のニッチ市場で重要な意味をもつ。バルセロナの夕食会でのほめ言葉は千金に値するのである。海外からの集客を目的に旅行社や他のエージェンシーを使うことも検討したが、コミッション額が大きく、収益性も不確実ということがあって、この方面ではまだ何の手も打っていない。

週末マーケットは強力になっているが、週の中盤のビジネスは落ち込むままである。この状況を改善するために、ホテルでは最近リレイ・シャトウ協会に加盟した。これはフランスに拠点を置く国際的団体で、創立は 1954 年。現在、47 ヶ国にある 452 のユニークなホテルが加盟している。団体に加盟できるのは「丁重 (Courtesy)」「魅力 (Charm)」「個性 (Character)」「平穏 (Calm)」そして「料理 (Cuisine)」の要素を併せ持つホテルとレストランだけである。加盟を認める前に慎重な審査が行われている。

この特権的かつお金のかかる組織に加入したのは、もし週の中盤のビジネスを拡大しようとするならば、スペインで長期の休暇を過ごす海外からの顧客開拓が必要と考えたからである。スペインへの旅行客は、週の中盤にも宿泊施設を必要とする。リレイ・シャトウ協会は世界的な販売リンクをもっており、ウェブサイト (www.relaischateaux.fr) やフランス、ドイツ、日本、イギリスそしてアメリカなどにあるオフィス、他のエージェンツ、さらには 452 のメンバー自身もそのリンクの一員となっている。中央の情報および予約システムがあり、それが高速サーバーでつながっている。グループの中には日本からの加盟者もあり、東京から 150 km 離れた三島市の近くにある修善寺の Asaba ホテルがその一例である。

●公共セクターの関与

ホテル開発および農場改善への公的関与はつぎのような形でみられている。これらは重要とまでは言えないにしても、効果的な役割を果たしている。

- ・農業アドバイス。
- ・リーダー事業が管轄する「ツーリズム開発基金 (Tourism Development Fund) から、投資額の 10%相当への助成が得られている。
- ・低利の融資による支援 (一般的な利率は 3%)。
- ・とくに Aragon 州政府からの貴重な政治的支援。この現理事長はこの地域の出身である。

ただ、すべての公的セクターの関与がプラスに働くわけではない。リーダー事業のスタッフは助けになったが、一般の公共サービスの場合は官僚主義が障害となってきたし、テルウエル州政府のツーリズム振興策も改善すべき点が多い。リーダー事業の場合はお金の支払いの遅さが問題だった。

●リンク

新たに会員となったレイ・シャトウ協会との関係以外は、とくに正式なビジネス関係のリンクはもっていない。ただ、肉、魚、山羊のミルクなどの食料品購入について納入業者との関係があるし、農場も地域の協同組合の会員で、そこを通してアーモンドやオリーブなどを販売している。

●ビジネスの競合

現在のところ、地域での競争相手はとくに見当たらない。むしろホテルが提供する質と雰囲気味わえるホリデーメッカとするためには、同じような性格のホテルが地域にもう一つくらいあった方がいいようにも思える。真の競争相手を探すとするれば、スペインの他の地域、さらには外国のホリデー地域ということになる。しかし、報道機関との広報関係を良好に保ち、すでに得ている名声と高い地位を維持していけば、競争問題が重要なテーマになってくるようには思えない。

●将来展望

所有者である 2 人は、現在多くのプランを検討中である。一つは、農場およびその将来のあり様についてもっと注意を払うべきと考えている。ホテルについて言えば、週の中盤

のビジネスを増やすことが主要テーマである。コース企画や会議のための利用が可能かも知れない。コース企画のテーマとしては例えば食事に関するもので、とくにハムやオリーブ油などのデリカシー食材を使った調理法などが考えられよう。

重要な課題となるのは、地域的な魅力と国際的な上品さの調和をいかにして維持するかという点である。地域からかけ離れてしまったり、あるいはコテージ産業になってしまう危険性を、経営者は常に心に留めている。

●地域へのインパクト

トレ・デル・ヴィスコホテルの起業活動は、地域にいくつかの有益なインパクトを与えている。中でも最も重要と思われるのは、ホテルの成功が地域の自信を増幅させたという点である。地元では当初、このベンチャーはちょっと行き過ぎとみられていた—悲運が予測されていたのである。しかしホテルが成功したことで、優良事例モデルの1つとなっている。

より具体的には地域内での雇用と取り引きの拡大により、地域での雇用創出と収入増加に貢献している。追加の宿泊施設の建設は、地元でのキャッシュフローを増やしている。スタッフに新しい技術や考え方を研修したことも、地域にとってのプラスになっている。

広域的には、公共および民間の専門職や意志決定に関わる多くの人たちが Valderrobres に注目するようになった点が重要で、これによって以前は無視されていた地域の価値が理解されるようになった。全国的には、ホテルの成功はテルウエル州にも未来があるかもしれないことを示す事例教訓としての役割を果たしている。

このビジネスの財政的貢献データは公開されていない。しかし、全部で12人の直接雇用と地域での材料の購入などを合わせれば、地域での総収益は少なく見積もっても年間約£300,000にはなると思われる。加えて、かなりの金額の資本投資が行われているし、ホテルの宿泊客がホテル外で使うお金も極めて有益なはずである。

●起業家的開発についてのコメントと日本との関連

トレ・デル・ヴィスコホテルは起業家の技術と強い決意をもって、とても成功するとは思えないような場所で成功を実現させた極めて優れた起業事例といえる。この事例が示しているのは、一般感覚としては弱点とみられがちながどうすれば強みに転換できるかということである。立地地域が辺りであり、貧しいことで不動産が安く購入でき、プロジ

ェクトの他の面での投資を増やすことができている。辺ぴさこそがこの地をスペシャルにしているー「神秘的 (secret)」なところ、前時代的なセッティング、穏やかさと静けさ。

このビジネスがもつスペシャルな立地条件を、地元の人が理解することはほとんど不可能である。農村地域に共感をもつ転入者が技術や経験、コンタクト、新しいアイデアなどを持ち込み、新たなビジネス起業と変化のための触媒となっていることが重要である。

もう一つの大切なポイントは、質の高さとニッチマーケティング技術の利用である。この事例でわかるように、ユニークな特色が上手に表現されていれば、それを求めて顧客（市場）は動くのである。また、ユニークなセールスポイントがあればロイヤルティの高いニッチ市場を形成でき、質の良いコンタクトと広報活動により、効果的かつ経済的な売り込みができることも理解される。さらに、所有者自身が顧客層をよく理解している点も重要である。今はそうした顧客層から遠く離れた生活をしているとはいえ、精神的には彼らに非常に近いのである。

今回の調査で取り上げたすべての事例にも共通することだが、十分考慮して開発を実践していること、またそれを成功に導く強い決意があったことを、この事例の品質保証として最後に指摘しておきたい。

日本の状況の中でこのホテルと農場のようなケースが成功するだろうか。その答えは、そうした地域条件やホテルのサービスを、これからの時代のファッションとして積極的に紹介するメディアの関与が得られるかどうかにかかってこよう。極度に辺ぴな立地条件というのは問題かもしれない。スペインのこの事例に相当するような辺ぴなところで道路連絡が不十分ではアピールは難しいだろう。しかし、このホテルは日本でも成功しそうな多くの特色をもっている。例えば、一部の高級顧客向け、静かな環境、控えめなサービス、良質の食事や装飾、そして短期ホリデー市場などである。

事例3：イングランド、コーンウォール県、ブリッジ貸自転車

ここで取り上げる事例は、廃線鉄道跡地でのサイクリング客に自転車を貸し出す小さなビジネスからスタートしたケースである。廃線軌道は地元の自治体がいち買い上げ、ウォーキングおよびサイクリングのルートとして整備された。ビジネスが立地するのはかなり遠隔地の田舎町である。営業初年度は数台の自転車で始めているが、現在はさまざまなタイプの自転車約 400 台を揃えるビジネスに成長している。それも貸し自転車というルーツを大きく超えて、まず国内での他の同種業者への自転車供給と営業アドバイスをセット価格で提供するフランチャイズ化を図り、さらに自転車用トレーラーや特殊バイク、トレーラーアクセサリーなどの輸入、卸売り、小売り販売も手がけるようになっていく。

この事例が示すのはつぎのような点である。

- ・歴史的建造物や廃線鉄道ルートなどの不用資産は、適正なアプローチの採用により、将来のための経済資源に転換できるケースが多いこと。
- ・公共セクターがインフラストラクチャーを整備すれば、民間セクターによる多様な形での雇用創出の支援になること。
- ・農村地域で起業を成功させる上で、土地の所有は前提条件とはならないこと。
- ・見込みがないと思われる状況においても、基本的なビジネス的センスがあれば成功を生み出せること。
- ・高いレベルの教育を受けていなくても成功が可能であること。
- ・農村地域はツーリズムおよび流通ビジネスを開拓するのに適していること、また電話やファックス、インターネットなどを使うことで遠隔地立地の問題も克服できること。
- ・公共セクターと民間セクターのパートナーシップは可能だが、それをうまく機能させるためには公共、民間双方の気配りと相互理解が必要であること。

●事例地

この事例は人口約 1 万人の小さな町 Wadebridge にあり、コーンウォール県の北部海岸から内陸部に 12 km 入ったところのカムル (Camel) 川沿いに位置している。Wadebridge は幹線道路から約 15 km 離れており、カムル川上流にある Bodmin からはロンドンへの列車がでていく。ロンドンまでの距離は東に 425 km で、Bodmin から列車で 4 時間、車で 4 時間半である。道路、鉄道ともにつながりはよいが (とくに最近大きく改善された)、距離が遠いことには変わりはない。

事例地は標高約 20 メートルである。年間を通して平均的な降雨があり、年間合計で 1100 ミリというのが平均的である。気温は他の南部地域よりも温暖で、降霜日は年間 5～10 日、夏の最高気温は約 25 度、冬季の最低気温は－1 度くらいである。Wadebridge には 2 つのスーパーマーケットなど基本的な買物施設が豊富にあり、その他にも銀行や基礎的医療サービス、学校なども揃っている。現在は海岸沿いにバイパスができ、古い町中の狭い道路の混雑が緩和されている。

●事例地の歴史的経緯

事例ビジネスは川沿いにあるかつての波止場に立地している。かつては沿岸海運業が重要だった地域で、最大 200 トン級の船が石炭や油、建設資材などを積み、海から 12 k m 川を上って Wadebridge まで運行していた。現在では個人所有の娯楽用船舶による川の利用がときどきみられる程度である。

かつてはロンドンーペンザンス (Penzance) 線の Bodmin 駅から支線があり、Wadebridge を通って海辺の小さな漁港である Padstow まで線路が伸びていた。対象事例はこの支線の途上に位置している。この支線は単線で、乗客用としての利用は 1971 年に終了した。貨物列車の利用もその数年後に廃止されている。線路とバラスが 1971–82 年にかけて徐々に撤去された。コーンウォール県と北ドーセット議会ではこの跡地を地元の人たちや訪問客が田園地域を楽しむ散策ルートとして開発することを考え、共同で線路沿いの土地を購入した。約 30 k m におよぶ線路跡地利用のルートが完成し、「カムルトレイル」と名付けられた。ルートは美しい Padstow の漁港を出発し、Wadebridge を通り、Bodmin 駅を経て（ここからロンドンへの列車がある）、さらに 10 k m ほど進むと Pooley Bridge に到達する。快適な景勝ルートである。Padstow から Wadebridge まではカムル川沿いの干満のある入り江が続き、野鳥が多い。Wadebridge から Bodmin までもカムル川に沿っており、曲がりくねった道はかつての牧草地や雑木林の中を通っていく。Bodmin から Pooley Bridge までは連続した上りで、放牧地と森を通り、モアランド丘陵地の端の静かなところが終点となっている。

このルートは県によってウオーキング／サイクリング・トレイル用として購入されたわけだが、その使い方についてはそれほどきちんとしたアイデアがあったわけではない。これを購入するチャンスは 2 度とないので、この機会にまずは購入しておこうという判断だった。英国では（欧州でも似たような状況だが）多くの鉄道廃線は違った買い手に切り売りされ、ここのような長距離道としての利用価値を失ってしまうことになりがちだった。この自治体議会ではトレイルの造成は農村ツーリズムの発展に役立つという点についての合意があった（下記参照）。また、行政としての役割はトレイルの利用や経済的開発を積

極的に推進するのではなく、そうした発展を側面から援助すること、という立場を明確にされていた。さらに、ルートの中心的な利用者は散策者だろうという予想がされていた。英国の農村地域では散策が中心的なレクリエーションであり、ほとんどの農村ツーリズム活動の基本になっている。

しかし実際には、鉄道の廃線というのは散策者にとってはそれほどの魅力はない。鉄道ルートは道幅が広くて直線というところが多く、田園地域の丘や谷間を横切る狭く、曲がりくねった遊歩道に比べると面白味に欠ける。一方、廃線軌道はサイクリングには見事にフィットする。道幅は広く、緩やかだが結構な傾斜もあり、しかも車の交通はなくて安全であり、孤独感にもひたることができる。

●地域の経済と社会

コーンウォール県はイングランドのもっとも南西部に位置している。風が強いものの気候は温暖で、半島の突端という遠隔地の立地条件が、何世紀もの間イングランドの他地域とのつながりを阻んできた。この地域の言語であるコーニッシュ（Cornish）は 19 世紀まで生き延びている（コーニッシュはケルト語で、ウェールズ語、それにフランスのブリタニア地方の言語である Breton に類似している）。温暖で湿った気候のため、とくに内陸部の丘陵地帯やモアランドにおいて、肥育牛と羊を中心とした農業が行われた。

1850 年代にコーンウォール まで鉄道が延びたことで、県内の様相は様変わりした。酪農業が急速に広まり、夜行列車でロンドンやイングランド中部の町に新鮮なミルクが提供されるようになった。夏には多くの魅力的な浜辺にホリデー客が集まるようになり、Newquay のようなリゾート地が発達した。1930 年代には鉄道会社が長距離の特急列車に名前をつけて走らせるようになった。ロンドンからは「大西洋沿岸特急 (Atlantic Coast Express)」「コーニッシュ・リビエラ特急 (Cornish Riviera Express)」、また Leeds や Birmingham からは「コーニッシュマン (Cornishman)」が運行された。また、1920 年代から 60 年代にかけてホリデー産業が急成長したため、ホリデー客は別荘や引退後の住宅をこの地に購入するようになった。ここで生まれ育った人たちと転入者との間で、土地や不動産をめぐる争議が時折発生するようになった。こうした争議は現在でも時々みられている。海辺のリゾート地帯と、その影響を受けない内陸部の貧しい農村地域との間で、不動産価格に格差が生じるようになった。

1960 年代から現在までの間にも変化がみられた。海辺のリゾート地の繁栄が斜陽化した。地中海リゾートとの競争で、ここでの市場の多くが奪われてしまった。スペインやポルトガル、フランス、イタリア、ギリシャなどの地中海リゾートの価格はここよりも安いこと

が多く、施設も近代的である。アルコールは安く、コーンウォールまで鉄道で行くよりもチャーター便のジェットで飛んだ方がアクセスも容易である。何よりも気候がよく、しかも安定している。

ツーリズム産業が衰退しているときに、コーンウォール地域のスズ鉱山が閉山になった。鉱脈が細く、深いため、外国産との競争に対抗できなかったからである。海辺の漁業も衰退した。魚の獲りすぎによる魚ストック減少が原因である。また農業も 1980 年代および 90 年代にかけて長期の衰退を経験した。酪農製品の消費が減り、BSE を契機とした牛肉価格の崩壊がその主要因だった。

このようにコーンウォールの地域経済と社会は、過去 40 年間の間に厳しい問題に連続的に直面してきた。地域への定年退職者の流入は、工業および農業面での衰退をある程度補う役目を果たした。しかし、定年退職者が起業家的な技術や精神を地域に持ち込むことはまれである。現代経済では、起業家の存在が経済再生にとって欠かせない要因となる。

● 公共政策と公共セクターからの支援

1945-2000 年にかけて、コーンウォールの農村地域ではさまざまな目的のもとに公共政策が実施されてきた。それには積極的なものもあれば消極的なものもあり、ときには相互に矛盾する政策もあった。これらを大まかにまとめるとつぎのようになる。

- ・ 予算限度内でできるだけ多くの学校や交通設備、その他のサービスを維持し、地域のサービスを支援する。その場合、個々のサービスへの個別の補助ではなく、相互補助方式（cross subsidisation：利益がでた分野で利益の出にくい分野を助成）を採用する。
- ・ しかし同時に、相互補助方式のコストを減らし、設備の現代化と合理化を促すため、サービスは徐々に縮小させる。例えば、Wadebridge を通っていた鉄道支線は 1971 年に廃線となった。規模の小さい学校、とくに 1 人か 2 人の教師しか雇用できない学校は閉鎖された。
- ・ 新規建築申請を環境保全を理由に拒否し、「自然美」および伝統的な町並みの保全が図られた。政府は 1965-75 年にかけて「特別自然景勝地区（Areas of Outstanding Natural Beauty：AONB）」の指定を連続的に実施し、今ではコーンウォールの大部分はこの地域指定でカバーされている。AONB 政策はビジネス開発や変化拒否の姿勢につながりやすい。その一方で、開発されていない環境を求める訪問客が増え、間接的に農村ツーリズムの振興に役立つ。ただ、新建築の規制が厳しいため、その可能性を実際に開拓するのは容易ではない。
- ・ 小さな田舎町に軽工業を振興するために工業団地を造成し、団地転入者の地方税も安く

する。

- ・道路網を改善するため、イングランド北部あるいはロンドンからペンザンス（コーンウォールの最も西の町）に向かう高速道路や幹線道路につながる道路を整備する（高速道路であるM4とM5、幹線道路であるA303、A30などが最近20年間で整備され、ほとんどが1999年に完成した）。
- ・コーンウォール県でのツーリズム再生を図るプログラムを振興する。その方法はさまざま、マーケティングへの助成や農村ツーリズムの振興助成、いくつかのリゾート地での高級別荘地の開発、あるいは時代遅れになってきたリゾートのインフラストラクチャーの改善など。
- ・地域を「補助対象地区（assisted area）」として指定し、雇用創出につながる開発に現金助成や低利ローンを提供する。
- ・Edenプロジェクトのような特別プロジェクトを支援する。Edenプロジェクトは全国規模のガーデンセンターで、新しく設立された全国宝くじ基金の助成を受けた。これによって毎年約50万の訪問客がコーンウォールを訪れると期待されている（www.edenproject.co.uk）。

なお、1991年にEUプログラムの中で条件不利地域に与えられる「目的1地域（Objective 1）」の地域指定を受けている（すなわち、困難な経済的、社会的問題を抱えた地域）。これによって多くの特別助成のチャンスが生まれ、またリーダー事業の活動も始まっている（リーダー事業の詳細については「事例2」を参照のこと）。

全体としてみれば、農村問題への懸念は徐々に拡大しつつあるとすることができる。しかし、相対的に豊かな地域の中に貧困地帯がポケット状に存在するため、英国の公共政策の中でもこの地域の類型化は難しい。工業地帯とは言えないが、同時にスズ鉱山の閉山の影響も受けている。農業活動は衰退してきているとはいえ、それは他の農村地域でも同じことである。ツーリズム活動は従来の3Sリゾート型、つまり「太陽（Sun）／海（Sea）／砂（Sand）」から、ヘリテージおよび農村ツーリズムのタイプへと移行しつつある。OECDの農村地域分類によれば、コーンウォールは「中間（intermediate）」と「遠隔地（remote）」が混在する地域ということになる。

●事例地

事例対象であるビジネスは、1983年に操業を始めている。ビジネスの所有者は1982年にコーンウォールに移住している。イングランド中部の都市部で生まれ、カナダ西部に移住して製材会社で仕事をしていて、そこでイギリス人の女性と結婚したため、新しい人生を始めるためにイギリスに戻ってきた。コーンウォール地域のWadebridgeを新天地とし

て選んだのは、両親がこの地区にキャラバンを所有しており、一時的な住居が確保できたからである。魅力的な環境をもった地域だった。まず、車の排気管を修理するビジネスを始めた。そのビジネスは新しくできたカムルトレイルのすぐ側にあった。このトレイルを自分でもサイクリングしてみた。またトレイルの訪問客がサイクリングに興味を持ちながら、レンタルできる施設がないこともわかった。そこでゴミ捨て場に捨てられたバイクを何台か修理し、貸し自転車として提供し始めた。すぐに新しい自転車を購入して事業拡大を始め、現在ではさまざまなタイプの自転車 400 台を所有する貸し自転車業に膨らんでいる。訪問客に多様なサイクリング経験を楽しんでもらえるように、自転車用トレーラーを探し、アメリカから輸入した。このトレーラーはまだ自転車に乗れない子供がいる家族用で、自転車の後ろに付けてそこに子供を乗せると、子供にとって安全で快適な「バギー (buggies)」となる。このビジネスをきっかけとして、トレーラーを輸入し、流通させるビジネスが成長し (UK Trailer Ltd)、さらに自転車トレーラーのアクセサリーの販売流通ビジネス (Buggy-Bits Ltd) も起業した。今はつぎのビジネスとして、クルーズバイクの輸入と流通を計画中である。

現在のビジネスのスタッフは2人の常勤技術者、経営者とその妻、さらに6月から9月にかけての夏場には、最高20人までの臨時スタッフを雇用する。

● 起業家的要素

このエンタープライズでの主な起業家的要素はつぎの通りである。

- ・ビジネス起業のきっかけとなったカムム・トレイルは、もともとサイクリング道路としての頻繁な利用をねらって造成されたものではなかった (現在は多い日には最高1500台の貸し出しがある)。また、地域経済の一つの原動力になるとも思われていなかった (経済的インパクトの推測については後述)。したがって、起業家的要素の第一は、トレイルのポテンシャルを認識し、貸し自転車業を営むことでそのポテンシャルが開拓できたことである。
- ・自転車をベースとしたツーリズムは地域で知られていなかった。
- ・新しい市場をあまり資金をかけないマーケティングで開拓する必要があった。
- ・起業の際の投資資金は非常に少なかった。少ない初期資本でスタートし、すぐに現金収益を得ることで借金を抑えた。
- ・市場の需要に対して速やかに対応した。さまざまな違ったタイプの自転車を購入し、試運転し、数ヶ月ごとにすべての自転車を総入れ替えし、急速に変化する自転車ファッションに対応した。この入れ替えプロセスではまず大量の自転車を卸値で購入し、しばらくビジネスで使用した後、中古として新車の卸値とほぼ同じ値段で売却した。こうする

ことで修理や維持管理の高いコストを回避できた。キャッシュフローがうまく維持でき、夏場のレンタルで使った自転車を、クリスマスのギフトとして中古販売するというパターンも確立できた。自転車の中古販売ではまず購入したい人がバイクを一日借り、それを戻しにくる時にそれを購入して持ち帰るといったケースが多い。

- ・レンタル用として大量の自転車を会社から直接購入する一方で、自転車のパーツやアクセサリを販売するビジネスの可能性を見だし、それを開発した。
- ・最近ではインターネットを使った国内の顧客、さらには海外顧客とのビジネス・ポテンシャルを認識しており、いくつかのウェブサイトをクリックして動かしている (www.buggy-bits.com)。
- ・地域での販路との間に取引上の密接な関係が維持されている。
- ・起業の成功についてのセミナーなどを開催しているため、広域および全国的に知名度がある。この知名度の高さが広報活動にプラスに働き、とくに派生的な流通ビジネスの拡大につながっている。
- ・新たに起こしたビジネスでうまくいかないものは止めている。
- ・顧客の要望や顧客サービスに細かく配慮しており、これが顧客のロイヤルティを高めるとともに、リピートビジネスにつながっている。
- ・貸し出し手続きに注意を払い、自転車の盗難といたみ（破損）を最小限に抑えるようにしている。

●ビジネス発展の経緯

ウイゲット夫妻がこのビジネスを起業したのは1983年である。まずは新しくオープンしたカメル・トレイルで、様子見的にパートでの自転車レンタルを始めている。このパートによるビジネス起業は重要な点で、ビジネスの初期の段階でのリスクを小さくできる。つぎに地域のホテルやB&Bを通してこのサービスを効果的に売り込み、貸し自転車への需要の拡大を図った。近くのリゾートタウンであるNewquayを主要ターゲットとし、さらに農家経営の多角化でツーリズム用の宿泊施設を提供しだした農家にも売り込みを行った。

この事例は欧州での最近のサイクリング人気をうまく利用したケースである。サイクリングは楽しい一日を過ごしながらか、同時に健康的でもあり、また環境を破壊することもない。顧客になるのは教育レベルの高い中流階級の人たちが多いため、自転車や備品だけでなく、マーケティングもこの客層に合わせるようにしている。例えば、レンタルのパターンは終日タイプだけでなく、午前中、午後、あるいは夕方とさまざまである。レンタル料を工夫し、一日3回の貸し出しができるようにもしている。イギリス人の中流階級は安全性にこだわることから、ヘルメットレンタルを組み込んだパッケージ価格も用意している。いくつもの商品をテストし、違ったサイズの頭への調整がしやすいヘルメットを選び、貸

し出し手続きの時間を短縮できるようにしている。

1986年までに貸し自転車の台数は200台になり、さらに1989年には400台になった。中心になるのは一般の自転車だが、特別タイプの自転車も揃えている（レンタル料は割高）。例えば、小さい子供のためのトレーラー、マウンテンバイク、タンダム、クルーザーバイクなどがある。1989年には自転車の収納倉庫を川のそばに建て、全自転車の収納と顧客用の手洗い、さらに修理および事務所用としても利用している。この倉庫の2階は経営者夫妻の住居になっている。

現在のレンタル料（2000年夏）は普通自転車の場合、終日で£7、その他の短期貸し出しは£5である。

このBridge Bike Hire（事業所が橋の近くにあることから命名）が成功したため、これに習って同種ビジネスを始める競争相手がいくつも誕生した。このため、Bridge Bike Hireでは経営の多角化を始めた。この時点でレンタル台数の増加はストップしているが、ビジネス全体としては拡大が継続されている。

レンタル業に続く新しいビジネスは、小さくてまだ自転車に乗れない子供がいる家族に、トレーラー（buggy）を提供する必要性への対応から生まれている。アメリカのBurley Buggyトレーラーはやや値段が高いものの、軽量で強く、しかも機能性に富んでスマートであり、ベストの商品と判断された。サンプルのトレーラーを輸入して使ってみると、これが大成功だった。そこでBurley Buggyの全商品の輸入と英国内での流通販売権を取得することにし、UK Trailer Ltdを設立した。これは典型的な経営多角化への動きである。地域にコストの安い不要の倉庫があったこと、また季節雇用を避け、周年雇用にする必要があったことも新ビジネス起業の動機になっている。この商品はニッチ市場が対象だった。Burley商品にはサイクルトレーラー、トレーラーサイクル、そして背もたれ式（recumbent）などがあるが、すべてが高価格の特別商品であり、顧客サイズの小さい固定市場である。このビジネスは、つぎに起業する3つ目のビジネス、「アドバイスおよびフランチャージング」にうまくつながっている。

英国での最初の「廃線路をトレイルへ（rails to trails）」成功例として、カムルトレイルは全国的に認知されるようになった。政府機関の田園地域委員会が支援する全国グループ「田園地域レクリエーションネットワーク（Countryside Recreation Network）」は、ロンドンでのセミナーにウイグット氏を招き、彼のビジネスについての講演を依頼した。公園や土地を管理するマネージャーたちの多くは、自転車レンタルが経済的に成功し、しかも環境面でも効果を上げていることに感銘を受け、さらにアドバイスを依頼するようになった。

また、他のところからの講演依頼もあった。ブリストル大学の農村ツーリズムユニットは、農村ビジネスとしての自転車レンタルについて1日セミナーを企画し、各地で実施した。これらのセミナーにはウイゲット氏が主要スピーカーとして参加している。こうした形での知名度の向上がコンサルタント業に発展していった。こうして自転車を卸値で大量に購入して納品し、定期的にそれらを総入れ替えし、さらにビジネス開発やマーケティングについてもアドバイスするなど、全体をパッケージ化したサービスを提供するようになった。このプロセスを通して自転車の卸販売ビジネスが拡大し、また Burley Buggy 社の商品の宣伝もできて、その売上げが全国レベルで伸びるようになった。

こうしたビジネスを契機として、英国の自転車製造会社である Dawes Ltd と Bridge Bike Hire のつながりが生まれた。両者の間で全国的な自転車レンタルシステムのコンセプトが長期にわたって検討された。そのコンセプトとは、まず全国にフランチャイズとしての自転車レンタルエージェントを置き、そこで質の高いレンタルサービスをする。顧客は無料電話を使って情報を得、レンタルを注文すると貸し自転車が宅配されるというシステムである。「電話で自転車レンタル (Dial-a-Bike)」のコンセプトが開発されたわけである。何ヶ月もの話し合いの末、結局このアイデアはしばらく棚上げすることにされた。Dawes 社のスタッフが入れ替わったことに加え、全国的展開の初期段階でキャッシュフロー問題が大きくなると思われ、このエキサイティングなアイデアは放棄された。これは抜け目のない判断と言ってよい。ここに優れた起業家の一つの資質を認めることができる。つまり、一つのアイデアを考え抜き、ビジネスプランを企画検討し、その結果経済的にうまくいかないとなれば、どれだけエキサイティングなアイデアであっても放棄してしまう能力である。すぐこの後で、フランチャイズ・ビジネスを縮小し、利益の上がりやすい分野での活動を伸ばしている。ここにも優れた起業家の質を読みとることができる。利益の出ないビジネスを切り捨てる能力である。しかし、UK トレイラーのビジネスは順調であり、新たに2つのビジネスを生み出すインスピレーションの源となっている。

一つは、トレイラーにアクセサリを供給する「Buggy-Bits」というビジネスである。もう一つは、アメリカのカリフォルニアからクルーザーバイクを輸入し、卸販売する会社である (ビジネス名は Cruiser Bikes)。クルーザーバイクはリクライニングのような姿勢でリラックスしてペダルがこぐことができ、とくにファッションに敏感な人にアピールする。これら2つのビジネスでは、これまでのビジネスの上に新たなビジネスが構築されている。Cruiser バイクはすでに試験済みで、非常に人気が高いことが証明されている。UK トレイラーによるビジネスが、トレイラー・アクセサリへの需要を証明したことになる。2つの会社ともにインターネットを活用し、遠隔地立地の問題を克服しながら、ニッチ市場へのマーケティングを低コストで行う予定にしている。

●人的要素

この事例にみられる人的要素として指摘できることは、ビジネスの発展過程における人とチャンスとの極めて面白い相互関係である。多くのケースがそうであるように、このビジネスの起業家は地元の人ではなかったことを忘れてはならない。この夫妻の場合はたまたまのきっかけでこの地に移り住むようになったわけだが、その小さな町と農村の環境が気に入って定住を決めている。人間的ストーリーとして重要な点はつぎの通りである。

- ・夫のナイジェル (Nigel) さん、奥さんのバーニス (Bernice) さんともに正規の教育レベルは高くない。この点は農村に移住してビジネスを始める一部の人たちとは対照的である。2人とも16歳で正規の教育を終えている。
- ・しかしながら、2人ともにさまざまな職業で貴重な経験を積んでおり、そのほとんどが人々と一緒に働く、あるいは人々の理解を必要とした職業だった。
- ・ナイジェルさんの最初の仕事はイギリスの大手チョコレート会社である Cadbury のセールスマン。そこで彼は小さな店に売り込むためのトレーニングと経験を積んでいる。この時の経験が現在のビジネスで非常に役立っている。
- ・2人は新しいビジネスの可能性を素早く読みとり、必要なときにアドバイスを受けている。
- ・ビジネスの立地を考えると、環境的要因が重視されていることに注目。
- ・人間関係に興味をもっていることがこのビジネスの中核をなす。ある夏、筆者はレンタル業の現場で一日を過ごしたが、その時理解できたことはこうしたビジネスの場合、創造的な対人技術 (people skills) が不可欠になることである。扱いにくい顧客への対応や子供や十代の若者、長い間自転車に乗ったことがない祖父母もくる。そして若いパートのスタッフには、質の高いサービスが提供できるように素早くトレーニングをしなければならない。これらはすべて素早く、しかも辛抱強く対応しないとベストの成果が上がらないものばかりである。
- ・常に変わりつつある市場の需要を身近で把握していることが、ビジネスの発展にとってとくに重要だった。
- ・2人はビジネスに対して、利益以外の動機を常に維持し続けている。例えば、仕事とレジャーのバランスをとることや、ビジネスで得た経験をコミュニティに還元することに強い関心を持っている。Nigel さんは現在、地域の学校と協力し、子供たちにビジネスとは何かについての講義を行っている (無料サービスとして)。
- ・2人ともにビジネスの成長に必要な新技術の習得に積極的だった。どちらもIT (情報技術) についてマスターしている。ナイジェルさんは人前で話すことが大の苦手だったが、現在ではそれを克服し、優れたスピーカーとなっている。

- ・イギリス国内だけでなく、北アメリカやヨーロッパ大陸などの海外にも、他のビジネスや関連グループとのリンクをもっている。Eメールがリンク作りに貢献している。

起業家的成功を収めることができた理由として、夫妻が上げたリストはつぎの通りである。

- ・少ない初期資本でビジネスを起し、キャッシュフロー問題を回避する能力。
- ・お金を稼ぐことと休みをとることのバランスを維持する能力。
- ・トレイルが生み出したチャンスを実現できたこと。
- ・地域の競争に対応するために、1990年代に経営を多角化する決定ができたこと。しかも、中核をなすレンタルビジネスとのリンクを保ちながら。
- ・顧客のニーズを身近に理解していること。

もっとも難しいことには、以下があげられた。

- ・ビジネスを起業していた時に2つの仕事に対応しなければならなかったこと。
- ・自治体の計画局との関係。自転車収納倉庫兼住居用建物の計画許可の取得、トレイルの利用についての規制、トレイル利用料など（後述）。
- ・地域の政治家との関係。トレイルを利用する同業競争相手のサービスが悪く、トレイル使用のライセンスを全額支払っていないこと、などについて。地域住民と転入者との間には複雑な問題が存在する（後述）。

もっとも満足できたこととしては、つぎの回答だった。

- ・レンタルショップでの顧客との対応。
- ・UKトレイラービジネスが成長していること（まったく新鮮な体験）。

●市場とマーケティング

1994年に行った市場調査から、自転車レンタルの市場は極めて複雑であることがわかっている。半径80kmくらいからトレイルを楽しみに来る比較的近距離の顧客は、年間を通してレンタルを利用している。自転車を持たないでくる顧客もいるが、自転車をもついても古い自転車であったり、トレイルまで運ぶ手段がなくレンタルを利用している人もいる。また、家族でやってきて、子供のために違ったサイズの自転車をレンタルする場合も多い。夏になるとホリデー客の利用が増えて市場が拡大する。ホリデー客によっては19世紀のリゾート町であるNewquayを訪れる人もあれば、農家あるいは村を拠点とするホ

リーダー客もいる。レンタル利用客の 54%は家に自転車をもっているが、レンタルを選んでいる。地域利用者の割合は夏場で全体の 25%、秋が 50%、そして春と冬が 73%である。全体の 22%は 50 km以上離れたところからの利用客である。また 63%はリピート利用者である。

マーケティングのやり方も年を経るごとに進化してきている。中核ツールは白紙の上に黒字で書かれたパンフレットで、トレイルの地図とそのアトラクションの詳細、そして Bridge Bike Hire でのレンタル方法が説明されている。このパンフレットにはそれほどお金をかけていないが、役立つ情報が多くて効果的である。このパンフレットは半径 30 km 内にある宿泊施設、情報センター、パブやレストランに配布されている。パンフレットと一緒に厚紙で作った展示ケースも一緒につけている。パンフレットと展示ケースは経営者が個人的に回って配り、さらに年に何回か定期的に配布先を訪れてリーフレットを補充している。この個人的な関係を保つことで、パンフレットがきちんと展示されていることが保証でき、またレンタルサービスについての顧客のコメントを集めることもできる。また、県と市町村 (District) が作成する旅行者ガイドでも、ここのレンタルが宣伝されている (広告料は自己負担だが、自治体の補助があるので安い)。コーンウォール 県内全体のアトラクションをつなぐウェブサイトもあり (www.cornwall-online.co.uk/bridgebikehire)、さらに新しいウェブサイトが現在準備されている。

レンタル業以外のビジネスのマーケティングは、レンタルビジネスとのリンクを活かし、また業界誌での広告とともに、いくつかのウェブサイトを通して行っている。ウェブサイトは現在改良中である。Buggy-Bits のウェブサイトは wee.buggy-bits.com で、UK Trailer のサイトは現在準備中である。

●公共セクターの関与

本事例のビジネスが起業できたのは、鉄道廃線ルートを購入し、それを散策およびサイクリング・ルートとして利用する決定を、県と市町村がかなり前に行っていたからである。この政策決定なしには、自転車レンタル業およびそれに続く関連ビジネスの発展はあり得なかったことになる。自治体は現在でもトレイルの維持管理を行っており、路面やフェンスの修理、標識管理、そしてもっとも重要なこととして、トレイルルートの川にかかっているたくさんの橋を管理し、トレイルが川およびその支流を横切り、道路を安全に横断できるようにしている。

公共セクターはまた、トレイルのマーケティング面で重要な役割を果たしており、広域レベルでの冊子や広報ビデオ、さらに県内各地にある観光案内センターでトレイルの存在

を広く紹介・宣伝している。

しかし、Bridge Bike Hire とその関連会社は、国内だけでなく、EUなどからも補助金やローンの援助は一切受けていない。助成の申請書は出しているが、これまでどれも成功していない。

このビジネスにとって公共セクターとの関連でもっとも問題だと思われるのは、つぎの3点である。すなわち、自転車収納デポ建物の計画許認可の取得問題、顧客および競争業者の駐車場問題、最後にトレイルの利用者数の規制およびトレイルの維持管理費の負担問題である。

まず、レンタル業専用のデポ新築への計画許可の取得が難しかった。というのは建物がビジネス・住宅兼用であり、しかもトレイル側での新築申請となっていたからである。自治体の地区計画では単純なゾーニングしかなされていなかったため、そうした2重機能の建物は許可を得ることが難しい。最終的には妥協案をもって許可がなされている。

つぎに、自転車レンタル業では避けて通れない駐車場問題がある。95%の利用客は車でやってきて自転車をレンタルする。路上駐車スペースが少ないことに加え、公共駐車場での駐車スペースの確保も難しい。

最大の問題となるのが、トレイルの維持管理費の支払いとトレイル利用者数の制限問題である。トレイルがあることで雇用機会が創出でき、観光客からの収入が生み出されていることは間違いない（後述）。しかし県も市町村も、トレイルの維持管理費に対して、レンタル会社は追加の負担金を支払うべきという姿勢をとっている。問題はいくら払うのか、またその集金はいかになされるべきかで、これが大きな摩擦の原因になってきた。自分の自転車を持ち込んでトレイルを使う人は、現在の規則では何の支払いも必要ない。レンタル業者は1台当たり年間£50を支払ってライセンスを得ている。問題はこの監視が難しいことである。レンタル業者によっては自転車台数をごまかし、全額を支払っていないところもあると言われている。また、Bridge Bike Hire ではトレイル利用者のためにトイレ施設と軽い飲食物を提供しているが、他の競争業者はそうしたサービスは行っていない。

今後はトレイルに関係するすべての作業、そしてビジネスを効果的に運営する上でのリスクなどに総合的に配慮できる、パートナーシップ・アプローチの導入がカギとなってくだろう。現在のような、やや荒っぽいトップダウンによる規制方法では、民間業者の不快感を高めるだけで、公共セクターが求める条件も満たされないという結果になりかねない。

●リンク

このビジネスは地域、国内そして海外に多くのリンクをもっている。地域では宿泊施設や飲食業などのビジネスとのリンクが多い。カムルトレイルと自転車レンタルは全国的によく知られており、イギリス各地からホリデー客がこの地にやってくる。地域のビジネスはこのトレイルを宣伝し、Bridge Bike Hire はパンフレットの中で地域ビジネスを宣伝している。

全国各地でビジネスを行う同種業者との間には、トレーラービジネスを通して、またかつてのフランチャイズ関係の時のリンクも維持されている。国際的には、自転車およびそのアクセサリーの流通ビジネスのために、海外のさまざまなソースから品物を仕入れている。国内および海外の業者仲間との間の対話は E メールおよび電話を使って行っている。

●ビジネスの競合

事例ビジネスの競争相手としては、まずは後発で始めたレンタル同業者との競争がある。業者の中には質の劣るバイクを使い、安全性のためのヘルメットも使わず、手洗いなどの設備なども用意しないで、レンタル料を安くする商法をとったところもあった。現在、他の業者が提供しているレンタル自転車数は約 1100 台に達している。ただ、将来的にこれ以上自転車が増えることはないように思われる。もう一つは、イギリスの他の地域にあるサイクルトレイルとの競争があり、これらはカムルトレイルがもつ「オフロード・サイクリング」のユニークさに少しだが食い込んできている。

事例ビジネスではこれらの競争に 2 つの方法で対応している。一つは上で触れたような経営の多角化である。さらに、原点となるレンタルビジネスでも、サービスの質をよくし、時々新しい革新的アイデアを導入することで（例えば、最近導入したアメリカ生まれのクルーザーバイク）、競争力あるビジネスが継続されている。

●将来展望

事例ビジネスの将来は、継続的変革（イノベーション）にかかっているように思われる。カムルトレイルの規制をより効果的に行う方法が現在検討されており、これは公共セクターと民間セクターのパートナーシップ関係の発展に役立つはずである。新しい流通会社の設立はビジネスの安定性を高めると思われるし、地域でのフルタイム雇用の創出にもつながるはずである。

●地域へのインパクト

地域へのインパクトとして4つが指摘できる。まずはカムルトレイルが年間約50万人によって利用されるほどの成功をおさめ、旅行およびサイクリング関連のメディアでも全国的に注目されて、地域の全国的なプロフィールが高まり、忘れ去られた僻地の県というイメージを認知された目的地に変える効果を上げている。この知名度の向上は、地域のツーリズムおよび地域経済全体の利益につながっている。

2つ目に、自転車レンタルビジネスおよび輸入・流通ビジネスへの多角化は、地域での直接および間接的な雇用創出につながり、地域の公共交通を支援するとともに、郵便関係、銀行などでの雇用の維持にも貢献している。

3つ目に、トレイルの利用客が地域の宿泊業者や店舗、レストランなどでのビジネスに役立っている。Wadebridge から Bodmin につながる途中にある農家はテイルームの営業を始め、現在では年間を通して2人、夏季には4人を雇用するビジネスとして繁盛している。

最後に、事例とした会社およびその競争相手業者が地域にもたらした収益がある。5つの主要業者が運営するレンタルビジネスだけでも、年間約£75万は下らない粗収入があると推測される。これらの利用者の多くは地域に滞在するわけで、これらを含めたトレイル関連の総収益は、年間£200万を超えると思われる。これらの他に、輸入・流通ビジネスからの収益もある。

●起業家的開発についてのコメントと日本との関連

Bridge Bike Hire のストーリーは多くの意味でスペシャルである。欧州の農村地域で見られている最近の多くのビジネスと同様に、農村地域への転入者によってビジネスが起業されている。とくにこの家族の場合、初期資本が多くあったわけではなく、教育レベルも高くはなかった。この事例が示しているのは、チャンスを見だし、そのチャンスをつかめる行動を起こし、注意してビジネスリスクをとり、質のよいサービスと想像力を活用できる人であれば、効果的なビジネスを確立するチャンスがあるということである。Bridge Bike Hire は完璧なニッチ市場型ビジネスの一例であり、特殊なフィールドでビジネスを行い、地域と人々の中に潜在する隠された強みを引き出すことで、遠隔地立地という悪条件も克服できている。

日本の読者に強調したいのはつぎのような点である。

- ・地域の人たちがもはや利用価値なしと考えていた地域遺産（鉄道廃線）を有効に再活用したこと。
- ・ファッション性の高いテーマを地域経済活性化に利用すること。すなわち、フィットネス（健康増進）の追求、面白い自転車を使ったサイクリングへの関心、知名度の高いルートでサイクリングしたいという要望、そしてあらゆる年代層の家族グループを受け入れられる能力など。
- ・多少の意見の食い違いはあっても、才能ある民間起業家と一緒にインフラストラクチャーの整備をする公共セクター側の能力があること。
- ・既存のビジネス拠点もなく、また初期資本もわずかで始め、約 20 年前間の長期にわたってビジネスを成功させていること。
- ・競争に対応し、商品の中味を素早く入れ替えるビジネス能力。
- ・アイデアをもって地域に入ってくる外来者を受け入れる地域の能力—友好的かつ安全な地域環境があること。
- ・政府の機関や大学とのコンタクトを使い、アイデアを検討し、新しい可能性について学んでいること。たとえそのアイデアを最終的に採用しなくても、つねに検討する姿勢が重要である。
- ・キャッシュフローに対応するための方法を開発し、資金問題が発生しないようにする能力があること。
- ・簡単な方法で効果的なマーケティングを実現すること。
- ・ニッチ商品、ニッチマーケティング技術の役割を理解していること。

事例4：スイス、グラウボンデン州、ウクリーバホテル

この事例ではスイスアルプスの南東部にあり、スイスの主要ツーリズム地域から遠く離れた村におけるホテル開発について報告する。一部の村人がその推進母体で、1982年に作業が始まっている。ホテル開発を通して地域での雇用とサービスを維持・拡大することが目的だが、その際、コミュニティにとっても、そして環境にとっても優しい形のホテル開発とすることが申し合わされている。ここで証明したいのはつぎのような点である。

- ・ 起業家的開発は、個人、家族、政府などが主導以外の方法でも成功が可能なこと。
- ・ まったく新しい方法でプロジェクト資金を集め、しかも成功させられること。
- ・ プロジェクト開発のために、地域グループは大学や専門家グループ、メディアなどに支援を求めることができること。
- ・ 集合的に所有されたプロジェクトでも長期的な継続が可能なこと。
- ・ 市場の需要に注意しながら順応することで、ユートピア的なアイデアを修正し、長期的な成功につなげられること。
- ・ 非常に革新的なプロジェクトを他地域でそのまま再現することはできないかも知れないが、部分的な要素については他の状況や場所でも活用できること。

●事例地

このホテルはライン川上流の谷間の高台にあり、標高は1050メートルである。ホテルのあるWaltensburg村の人口は350人。スイスの主要都市の一つであるチューリッヒから約160km離れており、列車だと約3時間かかり（1ヶ所乗り換えがある）、途中の乗り換え駅にはバスで移動する。車だと所要時間は少し短くなる。地域には高速道路は通じていない。Waltensburg村はグラウボンデン州に含まれている。

降雨量は年間約1500ミリで、南部アルプス地方としては平均的である。そのほとんどは12月から3月にかけての降雪である。気温は冬場の最低で-15度、夏場の最高は約30度である。土壌条件は村の中で異なる。ほとんどの土地は放牧地だが、穀物が栽培されている耕地もあり、一部では果物や野菜も作られている。山間地域の村で、急斜面と岩石の露出が大きな問題となっている。肥育と酪農のための牧場経営が一般的な農業形態である。

ホテルと付属建物をもつ約4ヘクタールの敷地は、村の西端にある。村には小学校、教会、4つの店、郵便局、3つのバー/レストランと2つの定時制銀行がある。この村は山の側面に散らばる小さなコミュニティのためのセンター機能を果たしている。もっとも近

くの町である Chur からは約 40 km 離れている。

地域全体を見下ろすように標高 3158 メートルの Hausstock 山の山頂があり、ほぼ年間を通して雪に覆われている。

●地域およびコミュニティの歴史

Waltensburg 村は約 2000 年の歴史をもっているが、現在の村が発達したのはライン川谷間の高台で農業用草場が開発された 12 世紀頃からのようである。この村にはラディカル(急進主義)の伝統が培われてきた。カトリック教が普及する地域にあつて 1527 年にはプロテスタントのコミュニティとなっているし、1734 年には教区内の土地を教会から購入し、大きな経済的、政治的意味をもった燃料供給の統治権を獲得している。

人口は安定した伸びを示し、19 世紀の末には 500 人になった。しかし、この時以降はゆっくりした人口減少に転じている。農業が機械化・合理化され、若者は町や都市で働くために地域を去っていった。戦後もっとも少なくなったのは 1984 年で、その時の人口は 311 人である。しかし、人口減少による実質的な影響は数字以上に大きかった。一度村を離れた人は定年になるとき帰村する傾向があり、その流入数が若者の流出実数を覆い隠してきた。1945 年から 1990 年にかけて農場数は 65 から 22 に減少した。1980 年代の初めになると、今後どれくらいのビジネスが生き残れるのか、あるいはコミュニティの活力が一貫して減退していることについて、村の中で真剣な議論がなされるようになっていく。

スイスの山村では、ツーリズムが主要な経済活動になっているところがある。Waltensburg 村でも隣接の Andiast 村と一緒にツーリズム協会を 1964 年に組織し、宣伝キャンペーンのための資金を確保して行動を起こしている。1972 年にはチェアリフトをオープンさせ、村と標高 2000 メートル地点にあるスキー場とをつないでいる。村にある小型宿泊施設での宿泊数は、一時年間 2 万泊を超えるようになったが、その後減少し、1980 年代初めには約 1 万泊になった。村が遠隔地にあるため、それほどのスキーホリデー客を引きつけることはできない。とくに特別のものがあるわけではなく、ただ普通の山間の村でしかなかったからである。

ホテルを開発し、村の繁栄を確保しようという村人の集合的意志が表明されたのは、1970 年代の中頃である。当時、ライン川上流の水を Waltensburg 村付近で地下パイプを通して排出し、水力発電に利用するという案が出されていた。多くの村人は政治的および生態学的な理由からこの案に反対した。村の若者グループはこの案に対抗するために圧力団体を組織した。この中には Zuerich 町で教育を受け、この町の生態グループや政治グループと

リンクをもつ若者が多く含まれていた。中には年間のほとんどを Zuerich で過ごし、週末やホリデーの時だけ村の家族のところに戻る者もいた。結局、この圧力団体は水力発電案を廃案にすることに成功した。そしてさらに村の将来についての検討も始めた。1976 年になって、ドイツ人関係者が後援する開発業者が、50 戸のシャレーを Waltensburg 村に建設する申請を出した。ツーリストへの貸別荘とするのが目的だった。圧力団体は再び活動を開始した。このシャレー案に対し、村の対応は 2 つに分かれた。圧力団体は案への反対を表明し、この開発で創出される雇用数は少ないこと、またシャレーの利用客は食料や他の必需品を村の外で購入するため、地域への経済効果も小さいこと、プロジェクトが地域外部者によって所有されること、などと主張した。最終的には反対派が勝利することになるわけだが、この時の世論に影響されて、シャレー案にとって替わる代替案を考案しなければならなくなった。その結果生み出された対応策により、ウクリーバホテルの建設と運営の物語が生まれた。このホテルこそスイスの農村地域でもっとも論議をかもし、またもっとも成功するプロジェクトの一つとなるのである。

●地域の経済と社会

グラウボンデン州 はスイスのもっとも南部に位置し、サンクト・ガラン (St. Gallen) - チューリッヒ - バーゼル - ベルン - ローザンヌ - ジュネーブ を結ぶ北部の経済的中心地から隔絶された、極度の山間地域である。アクセスが容易なところは冬場のスポーツが盛んになっているが、グラウボンデン州 地域の多くは農林業という経済的ダイナミズムに欠ける産業に依存してきたため、重大な衰退問題に直面している。山間部地形に多数の小集落が散在しているため、サービス提供も難しい。この地域を走る鉄道は軌道が狭いため、全国を結ぶ幹線鉄道ともつながらない。また、地域によって言語も異なる。グラウボンデン州では多くの人々がドイツ語を話す。Waltensburg 村の周辺ではいくつかの少数派ロマンス語が第一言語として使われている。スイス国内でロマンス語を話すのは総人口の 3 % に満たず、その中でも Waltensburg 村の言語であるサフェルビッシュ語 (Surfelvish) を話すのは 2 万人のみである。実際、Waltensburg 村はバイリンガルになっている。Waltensburg 村をサフェルビッシュ語で発音するとフォオーツ (Vuorz) となる。地域言語の存在は域内投資にとっての障害になることも考えられが、同時にグローバル化が進む現在にあっては、この言語の保持が政治的にも、また文化的にも重要と考えられるようになっている。

Waltensburg 村が遠隔地にあり、長い間若者の流出がみられたという歴史もあって、村人の人生観は非常に保守的である。スイスという国自体も保守的な傾向にある。しかしその一方で、この村は長い歴史の過程で時に急進的な行動力を示してきたところでもある (前述の通り)。スイスはまた情報を共有した上での討論や活気溢れるディベートが盛んな国でもある。そして、スイス社会を興奮させるもっとも重要なディベートのテーマといえば、

山々の生態学についてであり、国民財産といえる山岳ヘリテージを支える農村集落やコミュニティを保全する必要性などである。

Waltensburg 村はスイスの中では貧しい地域ということになるが、欧州全体との比較で見ればかなり豊かであることを理解しておく必要がある。そうした豊かさの背景をなしているのが、スイスの公共政策である。

●地域での公共政策と公共セクターからの支援

スイス農村地域での公共政策は、長い間、干渉型と非干渉型の共存がみられてきた。この奇妙なパラドックスについて説明しておこう。

スイスという国は、都市住民と農村住民の間の一体化を、そしてスイス連邦を構成する26の州の間の一体化を、注目すべき相互補助制度（cross subsidisation）をインフラ整備に適用することで追求してきた国である。その結果、優れた公共交通システムが農村地域でも発達しており、質の高い確実で頻繁なバス・電車サービスが、すべての集落まで達している。医療および教育サービスも手厚く補助されている。この原則は地方自治体の職員給与についても適用されている。これらの方法を通して、豊かなカントンと貧しいカントンの間の均等性が維持されている。

都市部と農村部の間の相互補助方式は、農業への寛大な助成と強固な関税措置により、これまで長期にわたって維持されてきた。この結果、質がよくても生産コストが高くなる山間部で、小さな農家が農家として生存できてきたわけである。この政策が正当性を持ち得たのは主に戦略的な理由からだった。つまり、これによってスイス国内での食料自給が可能となり、外国の軍事力による封鎖の脅威から解放されることができると。また、選挙で農村票を確保するという政治的な理由もあった。

こうした公共政策をとる一方で、スイスでは農村地域での新しいエンタープライズに対する直接の補助金や融資制度はほとんど導入されなかった。新しいエンタープライズというものは、公的支援がなくても経済的に成功するはずと考えられた。自己依存はスイスでの重要な美德である。開発地域制度やEUの特定地域を対象とした構造基金（Structure Funds）、リーダー会社といったコンセプトはこの国には存在しなかった。

これら2つの違ったタイプの公共政策は、スイス農村地域の「化石化（fossilise）」につながりやすい。つまり、現状維持が支持される一方で、起業家的な活動は抑えることになるからである。

こうした状況が変化し始めるのは 1980 年代の中頃からである。農業への支援が減少し、乳製品および他の農産物への生産割当制度が導入された。インフラ整備の互換補助も縮小された。また、EU で実施されているような公共政策の導入についても真剣な議論がなされるようになった。1994 年には OECD がスイスの農業政策のレビューを行っている。

こうした古い政策と新政策の影響を受けて、事例地域では潜在する起業家的能力を目覚めさせる努力が行われてきた。と同時に、新しい政策が地域の環境や社会におよぼす影響についての力強いディベートも始まった。ウクリーバホテルの事例は、変わりつつある世界への非常にスイス的な対応策ということができる。

●ビジネス

外国人が所有するシャレー開発のアイデアが破棄されて、関心のある村人が集まり、この村が生存していくための雇用創出と収入確保につながる最善策についての話し合いが開始された。このグループの中には、スイスの都市に住んで仕事をしている人も含まれていた。話し合いではまず、どのようなビジネスを導入するにしろ、地域の農業が支援できること、建設は伝統的方式で行うこと、また地域の言語ヘリテージを混乱させないこと、といった前提の確認からスタートしている。

1978 年には協同組合組織が作られ、つぎのような目的が設定された。

- ・地域住民およびホリデー客に適した価格の宿泊施設を整備する。
- ・持続型ツーリズム(*)の原則に基づくツーリズムを開発する。
- ・古い建物を復元させる。新築の場合は伝統的スタイルで建設する。
- ・農業などを含めたツーリズム以外の地域経済の推進を図る。
- ・人口流出に対応するため、短期および長期の雇用を創出する。

(*)「持続型ツーリズム」という用語は当時はまだ使われていなかった。これに先立つ「ソフト・ツーリズム (*sanfter tourismus*)」のコンセプト議論がスイスで始まり、1980 年代中期に「持続型ツーリズム (*sustainable tourism*)」として確立されている。

村としての将来方向については、チューリッヒにある州立工科大学 (Federal Institute of Technology : ETH)、一般の建築家や経済学者、ホテルマネージャーなどからアドバイスを受けている。そして協同組合では 1980 年に、持続型ツーリズムの原則に沿ってホテルを建設し、それを村が所有するという結論を出している。そして当時新築されていた 4 つのホテルを視察し、1981 年に 64 ベッド、レストラン、レクリエーション室、その他の設備

をもつホテルプランが完成した。特色として上げられるのはつぎのような点である。

- ・家族ホリデーを主な対象としており、ツインおよび家族部屋が多い。
- ・価格が手頃である。
- ・伝統的な建築方法を採用している。
- ・建築資材などは地元で準備し、地元での雇用や収入が確保されている。
- ・化学薬品による表面処理やプラスチックの使用は避け、自然素材が利用されている。
- ・エネルギーの効率性をよくするとともに、地域のエネルギー資源（森林や太陽エネルギー）が積極的に活用されている。
- ・調理場やレストランの設備を充実させ、地元で獲れ、地元で加工された食事が出せるようになっている。
- ・地元が所有し、コントロールしている。

建築のための詳細プランが作成され、予算が見積もられた。ホテル用地は、村の西外れのスキーリフトに近いところを取得された。村人にはこのプロジェクトの株購入が勧められた。建設費用は1981年当時の価格で300万スイスフラン（約£100万）と見積もられていた。しかし1981年末までに集まったのはわずか22万フラン。保守的な村人は計画は承認したものの、この夢の実現に投資はしなかったし、また出来なかったわけである。

資金問題の解決

こうした状況の中で、協同組合の運営主体、すなわち水力発電計画に反対したグループの直系団体は画期的な解決策を思いつく。すなわち、メンバーの一人が全国メディアの知人の助けを借りて、ホテル事業を全国的に宣伝し、将来の潜在顧客に投票権のないホテル株購入をアピールしたのである。株購入を通して4つの恩恵が受けられる。まず第一に、スイスの国家遺産ともいえる伝統的な山地村の救済に手を差し伸べることができる。つぎに、伝統的なスタイルと現代的な環境保全型テクノロジーを調和させたパイオニア的な建築事業を支援できる。3つ目に、新しいタイプの持続型ツーリズムが支援できる。そして最後に金銭的報酬として、株所有者はその株を持ち続けている限り、ホテルの宿泊と食事を正規料金の1割引で利用できる（株購入価格は1200スイスフラン）。

この試みは成功した。追加で約150万スイスフランが集まり、不足した分だけを銀行の融資で賄った。そして、この試みは単なる資金集め以上の成果をもたらした。株主になった人たちがその割引権を行使するためにホテルを利用し、年間を通してほぼ満員という盛況になったからである。現在の株主数は1200人である。

ホテルの営業開始

ホテルは 1983 年 12 月に営業を始めた。1988 年には会議室と部屋を増設し、収容力は 72 ベッドとなった。常勤のスタッフは 18 人、パートのスタッフが 13 人である。パートのスタッフはすべて地域に住み、また常勤スタッフのうちの 12 人も地域に住んでいる。

●起業家的要素

このエンタープライズで注目される主な起業家的要素はつぎの通りである。

- ・協同組合の運営委員会はホテル開発の知識も経験ももっていなかった。しかし、ホテル開発についてのアドバイスを効果的に活用した。
- ・この運営委員会では、「グリーン」な政治的色合いをもつこの急進的なホテル事業がもたらすメリットについて、保守的な村人の理解を得なければならなかった。
- ・決定的に重要な起業家的要素となったのは、スイスの全国民からの資金集めを可能にしたその方法論である。この手法は新しく、それまで試みられたことはなかったわけだが、短期間での資金集めに効果を上げ、しかもホテル開業後の利用率を高める上でも役立っている。また、プロジェクトを地元がコントロールすることも可能にしている。
- ・エコロジーを強調したデザインなどのさまざまな特色が、ホテルのユニークなセールスポイントになっている。
- ・ホテルの運営では、保守的なスイスのホテル市場にはなかったユニークなポリシーを多く導入している（下記参照）。
- ・ホテル操業が始まってから、運営委員会では数人の優れたマネージャーの雇用に成功している。一般的な経験から言えば、コミュニティが所有するビジネスでは効果的な運営が問題となることが多い。
- ・ユートピア的なアイデアの多くは、非現実的ということで破棄されている。
- ・環境面を重視しながらビジネス拡大が図られている。
- ・運営委員会はホテル開発の性格が「グリーン」であり「社会主義的」であるとの批判を逆手にとって、市場でのプロフィールの向上と収益性の維持に役立っている。
- ・1995 年に利用者数および収入減少がみられた時、すぐに行動を起こしてマネージャーを交代させ、新しいマーケティング手法を導入するなどの改善策を施している。

●ビジネス発展の全体的経緯

ホテル建設が終了した後になって、とくに環境グループや「代替運動 (alternatives)」グループなどによる会議施設としての需要があることがわかってきた。この需要に応える

ため、1988年にはホテルのすぐ側の建物（Uclivetta と命名）を会議施設と宿泊部屋（8ベッド）に転用している。持続型ツーリズムの特色をできるだけ採り入れ、またその特色をビジネス資源として活用しながら、ホテルビジネスを開拓するという方針がとられている。

ホテルの運営方針で特色的なことをまとめてみよう。

- ・言語：サフェルビッシュ語に対する誇りを取り戻し、その理解を促すこと。ホテル名であるウクリーバとは「ちょっと滞在する」という意味。すべての案内はサフェルビッシュ語であり、それにグラフィックスあるいは翻訳をつけて、ドイツ語での理解ができるように配慮されている。
- ・地域資材：ホテルは地元の木材と石で建築され、バルコニーは薬品処理をしていない材木で作られている。また、どうしてもペンキが必要なところには、溶剤を含まないものが使われている。すべての家具は地元での生産である。プラスチックの使用はできるだけ抑え、可能な限り木材が使われている。
- ・地域雇用：スタッフの採用ではできるだけ地元出身者が優先されている。ただし、特別の技術が必要になるマネージャーや調理人などは、広域レベルあるいは全国から採用されている。
- ・雇用方針：スタッフの給与は国の最低賃金基準以上とし、トレーニングとキャリア向上を推奨するとともに、ホテルの運営方針や問題についてスタッフと協議し、さらにはスタッフの環境意識の向上を図っている。
- ・食材方針：地元の食材をできるだけ購入している。初期の段階では地域の農家を招いて研修コースを開催し、ホテルが必要とする食材を農家が生産できるように支援している。新鮮食材の約8割は地元生産で、そのほとんどは有機栽培基準に合わせて栽培されている。地元生産を助長するために、長距離輸送が必要な食材を使わない食事メニューが開発されている。
- ・エネルギー方針：ホテル建築の段階で優れた断熱システムが採用されており、また廃熱交換で給湯水の熱を循環利用し、また南側の屋根には約 100 m²の太陽電池板が埋め込まれている。1996年には新しく木材チップを燃料とする暖房炉が設置され、地域から廃材を集めて燃料とし、追加のエネルギーを供給している。

開業してしばらくはホテル運営は順調だったが、1995年頃になると環境理念を採用した類似ホテルが地域にでき、競争問題に直面するようになった。また、ホテルでのサービス水準も低下していた。利用者数は3割ほど減少し、キャッシュフローの危機も発生した。そして株主に対し、30万スイスフランの緊急ローンを呼びかけるアピールがなされた。

新しいマネージャーが採用された。ホテルでは初めてマーケティング・ポリシーを策定

した（後述）。マーケティングおよび広報活動のための手段が続けて試みられた。トップクラスのシェフを6ヶ月間採用し、新しい調理法やメニューについて調理スタッフの研修を行った。暖房システムが改善された。閑散期における特別割引料金が設定された。環境問題や健康問題についてのイベントや流行のコースが企画され、利用者の拡大が図られた。この結果、ホテルの資産状況は改善され、資金繰りも回復された。

●人的要素

ホテルの所有が集合的であり、その運営が委員会によって監督されているため、ホテルの起業実績における人的要素を議論することは難しい。とはいえ、つぎのような点が指摘できよう。

- ・委員会のメンバーとなり、ホテル開発を実現させた人たちは高いレベルの教育を受けており、村内での信頼を保ちつつ、同時に外部世界に優れたリンクをもっていた。
- ・委員会メンバーはこの事業を成功させ、農村コミュニティの価値や「代替的 (alternative)」アイデアの有効性を証明することに観念的にコミットしていた。
- ・メンバーの一人である Gallus Cadonau 氏はとくにこの理想に熱心で、このホテルプロジェクトの原動力になった。当時 Cadonau 氏は独身だったが、ホテル完成後は多くの圧力団体で働くようになり、とくに太陽熱利用を促進する団体の活動に精力を注いだ。
- ・現在の委員会には発足時のメンバーは一人もいない。健全な選挙で新しい人材が選ばれてきている。
- ・ホテルは利益を出すことだけが目的ではなかったため、多くの不定要因のバランスをとらなければならない、ホテル経営のあり方が常に問題だった。最大の問題は地域で獲れた有機農産物を使うことによるコスト高、そして新しいアイデアを試みることだった。今後の予定として朝夕食付の宿泊料に 15 スイスフランを上乗せすることを考えているが、それくらいの少額であればウクリーバホテルが対象とするニッチ顧客層には悪影響はないと考えている。

ホテルの前マネージャーおよび委員会のメンバーは、ホテルが成功した主要因をつぎのように捉えている。

- ・商品がもつユニークな特色。
- ・ホテルの経営哲学に共鳴する人生観をもったスイス国民が増えていること。
- ・ホテルが村や周辺農家を支援することに成功したこと—過去 20 年間、村のすべてのサービスが維持されてきている。
- ・1995 年の危機を乗り越える能力をホテルがもっていたこと。

- ・株主のロイヤルティと株主の存在によって市場（顧客層）が安定していたこと。

「もっとも難しかった点」については、以下をあげている。

- ・地域住民および広域レベルでの官僚を説得し、急進的なプロジェクトへの支援を取り付けること。
- ・初期の発展段階を終えた後で成功を継続的に維持していくこと。
- ・ホテル経営の環境的パフォーマンスが経済的パフォーマンスとうまく調和すること。経営を始めたばかりのころは、「グリーン」の理想だけで技術が伴わず、低いレベルの成果しか出せないスタッフが雇用されていたこと。

「もっとも満足できること」としてリストされたのはつぎのとおりである。

- ・長期的な成功が実現できたこと。
- ・プロジェクトは失敗すると考えていた人たちを打ち負かせた喜び。
- ・プロジェクトが地域の生活に貢献できたこと。
- ・プロジェクトが環境についての考え方や持続型ツーリズムの発展、さらには広域、スイス国内、海外での倫理／環境政策などに貢献できたこと。

●マーケット／マーケティング

ホテルの市場はこれまでのところ極めて安定している。環境に関心をもつ中流階級が主な客層で、初めは家族による利用者が多かった。しかし、当初からの株主が年を重ねていくにつれ、定年退職者や独身生活者による利用、さらにコースや会議イベントの増加につれて、成人教育に関心をもつ人たちによる利用が増えてきている。

初期のころはマーケティングの位置づけは低かった。ホテル開発に伴う評判や株主の利用だけで十分だった。1995年からははるかに活発なマーケティングが実践されている。ウェブサイトもすばらしいし（www.ucliva.ch）、「Viva」という名前のニューズレターが4半期ごとに7万部発行され、すべての株主だけでなく、他のところにもマーケティング手段として配布されている。旅行関係の新聞や雑誌に定期的に取り上げられることが一つのポリシーになっており、また広域レベルでの一般的なツーリズム冊子にもホテルの宣伝を載せている。

これまで環境パフォーマンスやイノベーション関係のコンクールに数多く申し込みを行ってきており、報道関係の広い関心を集めてきた。これまですでに「スイス全国ヘリテ

ジ保全委員会 (Swiss National Heritage Conservation Committee)」「欧州議会 (Council of Europe)」「Euro Ter－欧州農村ツーリズム・グループ」「スイスホテル経営者協会 (Swiss Hoteliers Association)」などから賞を受賞している。この最後の団体は、ウクライバホテルを「1997年度エコロジー・ホテル賞 (Ecological Hotel of the Year)」に選んでいる。

●公的セクターの関与

一見したところでは、このプロジェクトへの公共セクターの関与はごく小さいように見える。まず、公共セクターからの補助金や融資はなかった。ホテルの所有および運営体制が一般的ではないことへの懸念から、初期の段階ではアルコール販売のためのライセンス取得でいくつか問題にも直面している。また、ホテルの本館建物の屋根デザインが不適当なため、太陽電池板を取り付けることができなかった。太陽電池板にとっての屋根の最適傾斜は 45 度が理想なのに、自治体の計画局はこの地域の屋根の伝統である 35 度の傾斜しか許可しなかったからである (別館の Uclivetta の屋根は最適傾斜にでき、太陽電池板が設置されている)。

とはいえ、いくつかの小さな間接的支援が公的セクターから得られている。その多くはホテルの計画段階での教育機関からの支援であり、またホテルの需要に合った作物栽培を進める上では、農業指導機関が農家への支援を提供している。

●リンク

他のホテルとのリンクはほとんどない。しかし、地域経済とのリンクは豊富である。まず、食料品はほとんどが地元で調達され、建設工事も地元が発注されている。パンやケーキもホテルで作らずに、村のパン屋から購入している。また、公共機関を利用する顧客にはわずかだが割引きがあり、地元のバスサービスに貢献している。

●競争相手

あらゆる分野のリーダーが経験するように、ここのホテルの場合も開業からしばらくはほとんど競争相手はなかった。しかしすでに触れたように、他のホテルでも有機食料品などのアイデアを採用するようになって、1990 年代初めから徐々に競争に直面するようになっていく。これはこの地域だけの問題ではなく、最近ではスイスのすべてのホテルが重大な市場問題に直面するようになっていく。スイスフランが高く、また海外のホリデー地との競争によって、スイスのホテルへの需要を押し下げる結果を招いているからである。

ウクリーバホテルではこの問題を 1990 年代の中頃に認識し、問題に対応するために多くの改革を実施している。今後さらに予定されている改革については下で述べる。

●将来展望

ウクリーバホテルの将来は、難しい市場で生存できるかどうかにかかっている。環境に優しいセクターでの市場リーダーであり続けるために、サービスを改善し、ゲストへのより充実したプログラムを提供しようとしている。例えば、フルタイムのスタッフを雇用し、子供客用のプログラムを担当させている。これ以外にも新しいアイデアを検討中である。また海外からのホリデー客を獲得するためのプランも用意されている。グラウボンデン州にある平均的なホテルでは、全体の約 25%は海外からの利用客である。ウクリーバホテルの場合はその率は 5%に過ぎない。こうなるのは株主のほとんどがスイス人であるためだが、とはいえ現在では海外での報道機関を通しての宣伝対策が講じられているし、ウェブサイトもドイツ語以外の言語のものが検討されている。

●地域への影響力

ウクリーバホテルが地域に与えた最も重要なインパクトとしては、この地域の認知度を高めたことが上げられよう。すなわち、グラウボンデン地域全体にスポットライトを当てたことである。また地域内においても、持続型ツーリズムやより持続型の農業についての関心が大きく高まっている。より目に見えやすい成果としては、つぎのような経済的効果が上げられる。

- ・ホテルビジネスにおいて 18 人のフルタイムと 18 人のパートタイムスタッフを雇用している。加えて、地域内での相乗効果によって他でも雇用を創出している（後述）。
- ・地域のサービスおよび農業の発展がみられている。
- ・ホテルでのビジネスを通して、少なくとも毎年 200 万スイスフランの粗収益が地域で生み出されていると推定される。またホテルでは地域内での物品調達やスタッフ雇用という方針を採用しているため、これらの消費額は地域に重要な相乗効果をもたらすことになる。これらを加味すると、ウクリーバホテルが地域にもたらすキャッシュフローは年間約 300 万スイスフランを超えると推定される。
- ・Waltensburg 村の人口が 400 人に増加した。

●起業家的活動についてのコメントと日本との関連

ウクリーバホテルの事例は集合的な組織によって遂行されたという意味で、極めて特殊な起業事例と言える。しかし同時に、この形態によるビジネスはそれほど珍しくないことを理解しておくことも重要である。世界各地には多くの分野で類似のアイデアをもって実践されているベンチャーがたくさんある。農村ツーリズムの分野でいえば、アイルランドの村人グループが共同所有で運営している自炊式コテージのケースがある（この場合、ウクリーバホテルのような環境目的はない）。Glencolumbkille プロジェクトや Ballyhoura Failte (www.foundmark.com/ballyhoura.html) などがその例である。スイスやアイルランドでのこれらの事例は、日本での状況に照らしてみても以下のような点で示唆的である。

- ・日本の多くの農村コミュニティでは家屋や農場の規模が小さく、十分な宿泊施設を準備することが難しい。アイルランドやスイスでのモデルはとくに参考になりそうである。
- ・日本の農村社会では協同組合の伝統があり、ウクリーバホテルのような形での開発を起こす素地が十分にあると考えられる。
- ・日本社会には合意を通して仕事を進めるという伝統がある。集合的な企画で不可欠になるのが合意形成であるが、ただし、起業家的な推進力とのバランスをとる必要がある。
- ・これからの日本農業のマーケティングにおいて、有機農産物を供給できる能力が重要な要因になる可能性がある。
- ・ウクリーバホテルでのマーケティングでは、ウェブサイトと E メール利用が大きな役割を果たしている。日本でもウェブサイトの開発は急速に進んでおり、今後農村地域でのユニークな宿泊施設のマーケティングが素早くできるようになるはずである。
- ・スイスと同様に、日本でも国としてのヘリテージに関心が強く、その多くは農村地域において保全されている。そしてスイスと同じように、農村景観の保全が国としての重要な目標となっている。ウクリーバホテルで成功したことの一つが伝統的農業の維持であり、これが農村景観の保全に直接貢献している。

事例5：イングランド、ドーセット県、マンガトンミル

ここで取り上げる事例は、小さな農場の所有者が他界し、残された農場が家族のメンバーに分割相続されたケースである。家族メンバーの一人は、農場が分割される前に農場を管理する立場にあった。彼は他の家族メンバーに分割された土地を買い戻そうと働きかけたが、いろいろな理由で実現せず、それらの土地は近くの農家によって購入されてしまった。

結局、彼は農業だけでやっていくには小さすぎる農場しか所有できないことになった。彼にとっては2つの選択肢があった。一つは農業から引退して違った職を探すこと。しかし56歳という年齢から考えて、農村地域で新たな職を見つけることは難しそうに思われた。年齢に加えて健康上の問題もあり、重労働が難しいという事情もあった。もう一つの選択肢は、手持ちの小さな農場とやや荒廃しかけた農場建物を利用し、農業とは直接関係しないビジネスを始めることである。結局彼は後者を選択し、壊れていた水力製粉所をアトラクションとして復旧させ、テイルームを作り、その他の土地と建物も違った収入源として活用した。こうして大きな成功を収めることになるこの事例が例証するのは、つぎのような点である。

- ・高齢になってから新分野でビジネスを始める場合でも、起業家的な成功が可能なこと。
- ・農業から手を引き、新しい分野でビジネスを成功させられること。
- ・わずかな土地でも周到に開発すれば、非農業活動の貴重な資源となること。
- ・成功するためには必ずしも正規の高度教育は必要ではないこと。
- ・相互に共存でき、お互いにシナジーを生み出す関係が作れば、同じ敷地の中でいろいろな活動の組み合わせが可能なこと。

●事例地

この事例はマンガトンという小さな集落にあり、ドーセット県のマーケットタウンである Bridport（人口約1万人）から北に約4 kmのところ position している。Bridport は海岸から約7 km内陸部に入ったところにあり、ロンドンからは南西に約250 kmである。最も近い鉄道の駅は約25 km離れた Dorchester にあり、ここからはロンドンに列車が頻繁にでている。所要時間は約2時間40分である。ロンドンおよび他の地域への道路網はよくなく、高速道路や片側2車線（divided highways）の幹線道路もない。

事例地の標高は約25メートルである。降雨量は年間を通して同じような分布で、平均的

な年で約 1100 ミリである。気温は南部イングランドの標準で、降霜日は年間約 20 日。夏の最高気温は 25 度、冬の採点気温は -2 度くらいである。土壌条件は普通だが、とくに良好というわけでもない。事例は急傾斜の起伏のある丘陵部にあり、ちいさなマンガトン川を挟んで両サイドに土地がある。谷間の底部の土壌は洪積土である。川の周辺部では冬場に洪水が時々発生する。

事例地の敷地面積は 15 ヘクタール。マンガトン村には公衆電話以外は公共サービスはまったくないが、Bridport に行けば小学校や中学校などを含め、幅広い公共サービスが揃っている。ただ、病院は 25 km 離れた Dorchester まで行かなければならない。マンガトン川の谷間を上流に行くと小さな村が多くあり、Powerstock には店とパブ、つぎの村 (Nettlecombe) にもパブが一軒ある。どちらのパブも質のよいレストランをもっている。この谷間を抜けて Dorchester まで車で行けるが、道路は狭く傾斜が急である。結局、マンガトン村は 2~3 の小さな村に通じるだけの小道沿いにある集落ということになる。一般の車は別のルートを通して Dorchester に到達する。

●地域の歴史

事例地域では数千年の間農業が営まれてきた。このうち最後の 1000 年間においては、川は水力源として利用されてきた。1086 年に書かれたイングランドの有名な「Doomsday Book」には、マンガトン川沿いにいくつもの小さな水力製粉所があり、トウモロコシから穀粉をひいていたと書かれている。ただし、事例農家にある製粉所はもともとのものではない。考古学者によれば、ここの製粉所は場所を変えて何回も再建されてきているという。現在の建物は 19 世紀初期のものようだが、器具は 19 世紀後半のものである。

ここでの農業は伝統的に混合栽培と肉牛／羊の生産が中心だったが、1870 年代に地域に鉄道が開通し、ロンドンやブリストル市に新鮮な牛乳を供給する酪農業が発達するようになった。

マンガトンミル農場は 2 つの経済活動をもっていた。一つは水力製粉所で穀物を加工し、地域の農家に小麦粉や家畜飼料用のカラスムギや大麦を販売した。もう一つは 55 ヘクタールの農地での乳牛の飼育およびジャガイモ、大麦の栽培である。この 2 つの経済の組み合わせが 20 世紀の初めから維持されてきた。しかし 1966 年になって製粉所は閉鎖される。電気を使った大型製粉所のものとの競争できなくなり、またしばしば修理が必要で、安定した生産も不可能になった。製粉所は放置され、荒れ放題となった。1987 年に農場の所有者が亡くなり、農地は分割され、売却された。その一部である 15 ヘクタールが、農場を管理していたハリス夫妻に譲られた。夫妻は荒廃した製粉所、いくつかの農場建物、そして近

くの住居なども一緒に相続した。夫妻は（英国の標準では小さな）農場を売却するか、それとも農地と建物を利用できるエンタープライズを始めるかの選択を迫られた。

●地域の経済と社会

ある意味では、ここの事例の地域背景は「事例 1 : Long Meadow 有機野菜農家」と類似している。したがって、いくつかの地域特性の説明は事例 1 とほぼ同じである。しかし、マンガトンミルは Long Meadow よりもさらに西になり、土地の土壌条件が異なっている。したがって、地域状況の説明にも若干の相違がある。同様に、後述する公共セクターの政策もかなり類似しているが、まったく同じというわけではない。

西ドーセット地域は伝統的に中小規模の農場が多いところで、穀物や羊、肉牛、ジャガイモなどが生産されてきた。19 世紀後半にロンドンおよび北部と鉄道によってつながり、酪農業が起こって産業都市への新鮮なミルクの供給が始まった。西ドーセットの海岸線に沿って、West Bay のような小さなリゾート地が 19 世紀に発達した。しかしドーセット東部と違ってコミュニケーション網が貧弱で、土地空間も狭かったため、大きなリゾート地とはなれなかった。内陸部は極めて農村的で、伝統的な地域社会が変化に強固に抵抗してきた。教会と大土地所有者が強い政治力を発揮してきた。

20 世紀になると農村衰退はさらに進んだ。1860 年代に始まった人口減少も止まらなかった。地元のビジネスの多くは都市に立地する製造業や流通業との競争に勝てなかった。機械化された近代的農業は雇用数を減少させた。多くの村で店やパブが廃業に追い込まれた。1980 年代および 90 年代には牛乳への需要が減り、かなりの酪農家が肥育牛および羊経営に転換した。生産過剰を避けるため、EU レベルで牛乳の生産割当が導入された。そして、狂牛病問題で牛肉の価格が崩壊した。その一方で、安価で魅力的な農村住宅を求めて、定年退職者が都市から地域に移転する現象がみられるようになった。この結果、最近では人口が少し上向きになってきている。

地域の失業率は全国平均を上回った。ただ 20 世紀の最後になって、苦戦する東部地域の大利ゾート地とは対照的に、西ドーセットの小リゾート地は盛況を取り戻している。ホリデーや引退のためにファッションブルな別荘地を求める都市の家族にとって、規模の小さいリゾート地がより魅力を増す結果となったからである。1990 年代における農村居住への関心の高まりは、地域に恩恵をもたらしている。地域内の優れた通信ネットワークやよりよいライフスタイルを求めて、大都市の小ビジネスや自営業者がこの地域にビジネス拠点を移すようになってきている。

●地域での公共政策および公的セクターからの支援

1945 年以来、ドーセット県の公共政策はつぎのような目的をもって実施されてきた。

- ・ 予算限度内でできるだけ多くの学校や交通設備、その他のサービスを維持し、地域のサービスを支援する。その場合、個々のサービスへの個別の補助ではなく、相互補助方式（cross subsidisation：利益がでた分野で利益の出にくい分野を助成）を採用する。
- ・ しかし同時に、相互補助方式の費用負担を減らし、設備の現代化と合理化を促すため、サービスは徐々に縮小させる。例えば、Bristol-Weymouth 線から Bridport に延びる支線が 1975 年に廃線となった。規模の小さい学校、とくに 1 人か 2 人の教師しか雇用できない学校は閉鎖された。学校閉鎖はとかく論争の対象になりがちだが、コストの節約とともに、教育学的見地からも小規模学校閉鎖が進められた。
- ・ 環境保全の見地から新規建築申請を拒否し、「自然美」および伝統的な町並みの保全が図られた。政府は 1968 年に、地域の大部分を「特別自然景勝地区（Areas of Outstanding Natural Beauty：AONB）」として指定した。人々は汚されていない地域を好んで訪れるため、この地域指定は間接的に農村ツーリズムの振興に役立った。しかしその一方で、この地域指定があることで建物新築が難しくなり、地域のツーリズム潜在力の開発を難しくすることにもなっている。
- ・ 県の西側は農場の規模が平均より小さく、農業の物理的条件も劣っているため、この地域では一定の小規模ビジネス開発を推進する。1974 年には「農村開発地域（Rural Development Area：RDA）」の指定がなされ、地域の環境や社会への影響が小さいエンタープライズに対しては、ごくわずかの金額ながら補助金が用意された。開発オフィサーが雇用され、地域住民として利用できる補助金などについてのアドバイスが提供された。対象事例ビジネスもこの RDA から多くの支援を得ている。この RDA の地域指定は 1995 年に終了している。

この地域では 1984 年から 1992 年にかけて、ブリストル大学が企画する農村開発コースを多く開催し、成功させている。これらのコースでは農村およびコミュニティ開発に関するさまざまな課題や具体的なテクニック、持続型ツーリズムなどがテーマとして取り上げられている。ここの事例農家に関して言えば、持続型ツーリズムのコースがとくに役立っている（後述）。なお、このプログラムに対する公的助成はずでに終了している。

結局、事例地区での公共政策は「緩やかな介入」と性格づけられよう。つまり、変化よりも保全を基調にしながら、衰退しつつある農村地域の改善に徐々に取り組むという姿勢である。この地域から「農村開発地域」の地域指定が外されたのも、特別の援助を必要としない程度の成長があると判断されたからである。この地域では EU の地域政策の影響は

ほとんどなく、OECDの基準を使えばその影響度は「中位」と分類できる。

●ビジネス

このビジネスは相互につながるいくつかの要素で構成されている。それらを開発された年代順に整理するとつぎのようになる。

- ・製粉所建物の北側に32人が座れるティールームと台所、トイレを設置。
- ・ティールームと製粉所の裏側の湿った土地を池に転換し、魚を入れ、違った種類のアヒルを飼育する。池は釣り堀として料金をとっており、また池に沿った遊歩道はティールームの利用者、とくに高齢者と小さい子供づれの家族に人気がある。
- ・ティールームの2階を自炊ができるフラットに転用。
- ・製粉所の復旧。一部をガラス張りとし、照明もつけて製粉工程が見学できるようになっている。
- ・19世紀後半から20世紀前半にかけての農業や暮らしに関する用具を収集し、製粉所の2階部分に小さな博物館を設置。
- ・製粉所のところに小さな駐車場を設置。
- ・製粉所の南側のところに移動式キャラバンが10台収容できる場所を造成。キャラバン利用者はトイレやティールームを利用できる。
- ・農場建物をワークショップや店舗スペースとして修復。4つのエンタープライズに短期契約で貸与。

これらの設備は、海辺のリゾート客、あるいは内陸部の農村地域で増えている農家や村に泊まるホリデー客によって利用されている。営業は3月から11月までで、天候や祭日によって多少の違いがある。ワークショップや店舗は年間を通してオープンしている。

このビジネスでは夫婦2人と娘がフルタイムで働き、営業シーズン中に最高3人まで臨時スタッフを雇用している。加えて貸し出しているワークショップおよび店舗では、最高6人までの雇用が創出されている。

●起業家的要素

ここでのビジネスで指摘できる起業家的要素はつぎの通りである。

- ・所有者は飲食業の経験はまったくなく、ツーリズム・アトラクションの開発やマネジメント、マーケティングの経験もなかった。2人ともに学校を終えてからずっと農業に

従事してきた。

- ・近所の人たちも農業以外のビジネス経験はなかった。海岸地域ではリゾートが盛んだったが、農村ツーリズムという概念は1987年当時はまだなかった。
- ・所有者の2人は14歳の時に学校教育を終えている。夫のテッドさんが新しいビジネスを始めると決めたのは56歳の時だった。
- ・新しいビジネスを始めるに際して、手持ちの資産や地域での名声などすべてを投資する必要があった。もしこれに失敗すれば、新たな再出発ができにくい年齢にさしかかっていた。
- ・つまり、リスクを覚悟しての決断だった。起業家的プロセスについては不慣れだったが、ハリス夫妻はこの新しい起業を以下の教科書的なアプローチで実践した。
 - (1) 多くの経験者からアドバイスを受けた。
 - (2) ビジネスを段階的に進めた。まず現金収入のもっとも多いビジネスから始めた（ティールーム）。
 - (3) 経験を通して新しい技術を速やかに学んだ—飲食業、製粉所の機械の修理、お客に小さな博物館を案内するための人との接触術（people's skills）など。
 - (4) いくつものビジネス商品を開発した。しかも、それらがつながりあって相乗効果を上げた—ティールーム、製粉所の見学、敷地内の散策、外部者が運営する店舗。小さなキャラバン場は場所代とともに、ティールームでの収入増にもつながった。
 - (5) 彼らの客層（市場）は豪華な食事を楽しんだり大金を使うタイプではなく、個人的な触れ合いや「どこか違うところ」を求めていることを理解していた。常にそうした市場に合わせてビジネス運営が行われている。

●ビジネスの発展経緯

新ビジネスが計画されたのは1987年の末で、オープンしたのは1988年の5月である。まずティールームからスタートしている。このティールームから十分な収益が上がっている間に、製粉所の修復を手がけている。この修復に3年間かかっている。これが完成するのを待って、他のビジネスの開発を手がけている。

ティールームの裏手の土地に池を掘って美化を図ったのは、収益のあがるスポーツとしての釣り堀を経営するためだった。実際には釣り堀への投資は失敗に終わったが、この池は間接的に有効な役割を果たした。池の周囲で快適な散策ができるため、ティールームの利用客に気に入られた。中でもとくに田園地域でのドライブと短い散歩を求める高齢者と、またそれと類似のレジャー体験を求める小さな子供づれの家族客に喜ばれた。一時期の数年間、ここでメンフクロウ（Barn Owls）を大きなネットで飼育し、野生に放すプロジェクトにも取り組んでいた。英国では営農形態の変化によってメンフクロウの数が減少してい

たため、メンフクロウの数を増やすのがその目的だった。当時はこのフクロウを観察するのがここでのアトラクションの一つにもなっていた。

製粉所の復旧が完成するとすぐに、その2階に19世紀後半の記念物を展示した部屋をオープンさせた。その展示品の多くは農場にたまっていたものだが、いくつかは新たに購入して展示した。人によっては捨ててしまいそうなものを、有効に活用した典型的なケースといえる。展示品がそれほど古くなかったことが特に有効だった。高齢者の多くは彼らが若い頃に使った生活用品に興味を示し、それについて子供たちに説明することができた。あまり古いものの展示だったらこの利用者にはアピールしなかったに違いない。製粉所と博物館の見学料は£2.5で、子供と年金生活者には割引がある。粉は少ない量でひかれているが、現在は保健衛生上の制約があって家庭用には販売できないことになっている。製粉所の見学用にひいている粉は家畜飼料用にしている。

外部の建物の復旧は最後に残された仕事だった。極めて農村的な、多少時代遅れの建物の特色を失わないように、できるだけ新材料は使わないで復旧作業が行われている。復旧を終えた建物はいろいろなビジネスに貸し出されている。短期でテナントが交代するケースもある。現時点では5つのテナントが入っており、ギフトショップが2つと、額縁屋、ビデオ修理業、そして野鳥画家のギャラリーである。

利用者数の推測は難しい。すべての人が製粉所を見学するわけではないし、すべての人がティールームを利用するわけでもない。2000年は9700個以上のスコーン、さらに大量数のケーキや菓子類がティールームの上階にあるキッチンで作られている。多分、ここへの訪問者の数は3万人を超えていると思われる。

●人的要素

ハリス夫妻は世界中のどこにでもみられる小農家である。長時間働くことに慣れており、自分たちの仕事場に住み、独立していて「役人」に対して用心深く、仕事をしている日には人に会うことも少ない。最初の2つの特質は新ビジネスにもそのまま役立ったが、後の2つについては新しい状況に合わせて慎重な修正が必要だった。2人はそれをやり遂げている。以下のような点がとくに注目される。

- ・奥さんのラス（Ruth）さんは料理が上手で、しかもそれが楽しんでいるようで、ティールームのすべての菓子類を作っている。
- ・テッドさんは小農あるいは粉屋の気質をうまくお客に伝えることができ、非常に真実味あふれる製粉所／博物館ツアーを繰り返しこなしてきている。

- ・テッドさんはまた、ビジネスの開発および維持管理面で役所や役人との多くの交渉が必要だったが、それにも上手に対応している。
- ・2人ともにアドバイスを受け、それを上手に生かしてきている（後述）。
- ・2人の息子と義理の娘もスタッフとして働いている。息子はエンジニアで、製粉所の機械修復に必要な技術を身につけている。義理の娘はティールームに欠かせないメンバーとなっている。
- ・とくにテッドさんは成功させることにかけていた。というのは、農業の経験しかなく、しかもあの年では成功は無理と地域の多くの人々が考え、実際彼にそう言っていたからである。「決意 (determination)」は成功する起業家に欠かせない特質の一つだが、それは同時に現実によってうまくバランスされる必要がある。テッドさんは両方の性格を備えていた。1987年当時、この地域で農村ツーリズムを成功させた人はほとんどいなかったこと、またパイオニアになる人は農家仲間との関係が難しいということの理解も必要である。

起業家的成功ができた理由として、2人はつぎのような点を上げている。

- ・重労働を惜しみなく投入してきたこと。
- ・ビジネスの長期的な発展を目ざして働いてきたこと。
- ・価格が手ごろであったために利用者数が多くなり、とくにリピートの利用者や地域の人による利用もあったこと（観光客だけでなく）。
- ・価格に十分見合った、個人的なサービスを提供していること。
- ・駐車料金が無料であること。村や町でのビジネスの多くは駐車場問題を抱えている。

ビジネスでもっとも難しかった点としては、以下の回答である。

- ・ビジネスがうまくいかないのではないかという不安。
- ・開発のペースが遅いこと—憂鬱な気分になる日が多かった。
- ・多くの新しい技術を学ばねばならなかったこと。

もっとも満足できたことには、以下の2点を上げた。

- ・ビジネスが成功し、彼らを批判していた人たちが間違っていたことが証明できたこと。
- ・マンガトン Mill のお客がここでの体験のすべてがよかったと言ってくれること。2人がこれまでにやってきたことを評価し、訪問で体験したことに感謝してくれること。

●市場とマーケティング

マンガトンミルのマーケットは半径約 50 k m というローカルなものだが、それには2つの異なるタイプの客層がある。一つは地域に住んでいる人で、ここを訪れて朝のコーヒーを飲んだり、軽い昼食をとったり、午後のティーを楽しんだりする客層。もう一つはホリデー客で、海辺のリゾート地からくる人、あるいは内陸部で農場ホリデーを楽しんでいる人である。両タイプともに高齢者が圧倒的に多いが、子供や孫を連れての訪問客も少なくない。高齢者市場は拡大しつつあり、マンガトンミルのようなビジネスにとって重要な客層になる。高齢者の寿命は延び、年金も増え、活動的であり、定年後も長い間車の運転ができる。テッドさんはそうした高齢者層と自然な形で親しみやすい関係を作ることができる。

ハリス夫妻がビジネスを始めた時、マーケティング技術についての知識はもっていなかった。2人は口づてによる宣伝、質がよいことの評判、そして値段に見合ったサービス (value for money) がもっとも大事と考えている。しかし、この他に試みたテクニックもビジネスの確立に役立っている。一つは、幹線道路からマンガトン Mill への案内に「茶色の標識」を使ったことである。この茶色の標識は英国内のすべての観光地への案内に使われているが、その費用はビジネスが負担しなければならないため、ビジネスによっては標識を立てないところが多い。しかしこの事例の場合、標識への小さな投資が大きな効果を上げている。農村地域でのビジネスが主要道路から外れている場合、効果的な標識案内がマーケティングにとって不可欠であることを忘れていないビジネスが多い。

あと2つのマーケティング手法について指摘しておきたい。ビジネスを起業した初期の段階で、Harris 夫妻は「Brit Valley ツーリズム開発フォーラム」(後述)のメンバーになっている。これはマンガトン川が流れ込む谷間地域 (Brit Valley) での農村ツーリズム開発を目的とした地域グループだった。このグループでは地域宣伝のためのパンフレットをシリーズで出しているが、それが丁度マンガトンミルのビジネスにとって最も大事な最初の3年間と重なっていた。このパンフレットの中での宣伝が効果的だった。もう一つ、ハリス夫妻は農場経営の多角化や農村ツーリズムについて学習意欲のある海外からの農家グループなどを暖かく迎えている。フランスやドイツ、アメリカや日本からのグループは、ブリストル大学とバーミンガム大学の紹介でここを訪問している。こうした海外からの訪問は新聞やラジオ、テレビなどの注目を集めるため、これが地域の人や訪問客の気持ちの中にマンガトンミルを強く印象づける効果を上げている。

初期の頃には広告料を払って地元の新聞に広告を出していたが、英国の他の小さな農村ビジネスの多くが感じるのと同じように、あまり効果的な宣伝媒体ではないと感じている。

●公共セクターの関与

公共セクターはマンガトンミルの成功にいくつか影響を与えている。もっとも影響力が小さかったのが直接の補助金だろう。この事例が西ドーセット 農村開発地域に含まれていたため、ビジネス起業時の 1988 年に約 £ 3000 の補助金が出されている。

補助金よりも重要だったのは、アドバイスや支援である。西ドーセット 自治体で歴史的建造物の担当をしていたオリバー（Oriver）氏は、敷地内にある多くの歴史的建物の復旧についてアドバイスを与えており、彼のアドバイスがあったために何の問題もなく自治体からの開発許可がおりている。ドーセット県のラドゲイト（Ludgate）氏も同じく製粉所の建物について具体的なアドバイスを行っている。

1988年の秋には、ブリストル大学が Brit Valley ツーリズム開発フォーラムを起ち上げ、マンガトンミルから数キロメートルのところにある Beaminster の町で毎週会合を開催した。これはブリストル大学で実施されていた全国的な「農村ツーリズム開発プロジェクト（Rural Tourism Development Project）」の一環として実施されている。このフォーラムには3つの目的があった。

- ・地域の環境やヘリテージ、農村コミュニティの生活を保全し、同時に農村経済の多角化を図る手段として農村ツーリズムを位置づけ、その開発に関心をもつ農家やその他の人たちに新しい技術やアイデアを教える方法を実験する。すなわち、このフォーラムは持続型農村ツーリズム実践にむけてのパイオニアだった。
- ・持続型の農村ツーリズムを遂行する上での実践的課題について学ぶ。
- ・Brit Valley での実験成果を全国的な優良事例モデルとして活用する。

ハリス夫妻はこのフォーラムの熱心なメンバーだった。フォーラムは2年間にわたって定期的な会合を重ねた。全部で30人以上のメンバーが参加し、その多くは新しいビジネスを起業したり、既存のビジネスの拡大を図った。メンバーはこのフォーラムを介して多くのコンタクトを得、いくつかの新しいアイデアを学んだ。フォーラムが作成した案内パンフレットが利用できたし、またメディアがこの地域に注目したことも効果的だった。自分だけが未知の、競争の激しいビジネスに取り組むわけではないことを知ることで、参加者は力づけられた。このグループ力の養成こそが、英国各地に設立されたフォーラムの重要な成果となった。一方、マンガトンミルで得られた経験は全国プロジェクトの成果として活用された。

●リンク

マンガトンミルは地域のツーリズムビジネスと多くのリンクをもっている。ウェブサイトやEメールなどは利用していない。ブリストル大学とのリンクを維持し、海外からの専門家グループも時々受け入れている。

●ビジネスの競合

マンガトンミルの競争相手には2つのタイプがある。一つは海外でホリデーを過ごす英国人が増えていることで、とくに英国ポンドが強く、夏の天候が不順だとこの傾向が強まる。もう一つは、ここ数年農村地域でのアトラクション開発が過剰気味で、英国内のすべてのアトラクションが痛手をこうむっていることである。過剰開発がみられているのは、多くの農家が経営を多角化せざるを得ない状況が続いているためだし、また多くのヘリテージ・アトラクション開発を助成する巨額の宝くじ基金が新設されたことも影響している。マンガトンミルでは顧客のニーズに個人的な配慮をしていることや、海岸のリゾート地域に近いこと、さらにビジネス内容が多角化されていることなどがあって、これまでのところは重大な問題には直面していない。

●将来展望

マンガトンミルは現在フル操業に入っている。新たに検討されているのは、製粉所の粉を家庭用として販売できるようにすることである。伝統的方法を使って石でゆっくりひいた小麦粉には、高い需要があると言われている。今後の課題となってくるのは経営者が高齢になっていることである。2人はもうすぐ引退するのか。引退してビジネスを息子夫婦に譲るのか、あるいはビジネスを売ってしまうのか。これらの設問が、今後数年のうちの重要課題となってくる。

●地域へのインパクト

地域へのインパクトはいろいろな形でみられている。マンガトンミルはパイオニア的な事業であり、持続型農村ツーリズムは地域住民が成功できるビジネスであることを示すことで、この地域に新タイプの農村ビジネスを生み出すことに貢献している。また、地域の重要な歴史的遺産である水力製粉所を保全する一つの方法を開発してみせている。マンガトンミルはこのタイプとしては県内に存在する唯一の水力製粉所である。ここの新しいビジネスとハリス家族がもっていた実践的な技術がなければ、この水力製粉所が現存することはなかったはずである。

経済的にみれば、フルタイム3人、パート3人の雇用が生み出されており、この他に敷地内の他のビジネスでの4～5人の雇用も生まれている。このビジネスからの年間の粗収益は£25万を超えていると推測され、コミュニティに残る純益は約£17万5千くらいになると思われる。この中には地域内での相乗効果分は含まれていない。また、これまでに多額の資本投資がなされてきており、不動産の価値はビジネスを始める前に比べて数倍に増大していることは間違いない。

●起業家的活動についてのコメントと日本との関連

この事例を選んだのは、ずっと小農でやってきた高齢者でも、ビジネス的な才能があり、アドバイスを受ける用意があり、人とうまくやっていく技術をもっていれば、起業家として成功できることを例証しているからである。日本との関連で指摘できるのはつぎの点である。

- ・「ツーリズム開発フォーラム」が技術やアイデアの開発、自信の増大、組織力の強化、マーケティングの推進などで果たした役割。個々のメンバーの多様性を伸ばしながら、同時に組織力を活かしてマーケティング効果を上げたり、政治的支援を獲得できるようにしたフォーラムの運営方法。
- ・建物や土地、地域状況などがもつ潜在力を評価した上で、小さな農場としてできる多くの可能性を認識し、そのチャンスを生かすことの重要性。
- ・正しいアドバイスを受け、それをきちんと実践することの大切さ。
- ・小さな農村集落の中での住民の反対意見や不信感などの問題が克服されていること。
- ・マンガトンミルでの幅広いビジネス開発の中で、補助金は小さな役割しか果たしていないこと。
- ・マンガトンミルを利用する客層（市場）と親しくつきあいができていること。この親しくつき合う能力は、トレーニングを通してというよりも個人的才能によって開発されていること。
- ・年齢や正規教育の不足などは成功の障害にはならないこと。

刊行によせて

今日、多くの農村地域が、高齢化、若者の都市への流出、少ない雇用機会など深刻な問題に直面し、地域の社会および経済が崩壊の危機に曝されているばかりでなく、地域固有の伝統・文化の維持が困難になり、農村環境への悪影響も懸念されるに至っている。こうした問題は、我が国のみならず、多くの先進諸国においても共通した問題であるといつてよい。さらに、国際的な市場化や急速な情報技術の進展により、グローバリゼーションが一段と進むなか、上記の問題を抱える地域では、とくにその影響が大きく、国内外の経済発展の速度に追従できない地域も多く存在する。

こうした農村地域が抱える問題の解決は必ずしも容易ではない。我が国においても、これまで国や地方政府により、さまざまな手法や手段を適用して農村地域の活性化対策が講じられてきた。また、地域自らも、地域の資源を利用した“村おこし”により地域の活性化を試みてきた。とくに、農村の伝統・文化や地域資源を利用した農村ツーリズムや農村と都市の交流などは典型的な活性化対策といえる。しかし、こうした活性化対策には、成功した事例もあるが、失敗した事例も少なくないのではないだろうか。失敗の原因としては、事例によって異なるであろうが、農村へのアクセスの不備、マーケティングに関する知識不足、サービスの質の問題、収支バランスの悪化、類似対策による地域間競争などが考えられる。しかし、我が国における農村地域活性化対策において致命的に欠けているのは、活性化に参加する地域住民の「起業家精神 (Entrepreneurship)」の欠如ではないかと考える。かつて、我が国の農村アメニティによる地域活性化対策について、OECD 農村地域開発委員会の担当者達による現地調査が行われたが、彼らの質問は活性化に携わる地域住民の起業家としての考え方と事業の収支バランスに集中した。しかし、この質問に対し、どの地域も明快な返答ができなかったのを記憶している。

「起業家精神」を持つには、指導力、創造力、発想力、経営能力、管理能力などの諸要素を兼ね備えることが必要とされる。民間企業における成功事例は、企業の大小を問わず、いかに経営者や従業員が優れた起業家意識を有するかにかかっていると見える。一方、農村地域における農村ツーリズムや地域特産物販売などの活性化対策は、民間企業とは異なり、採算を度外視して地域の結束や地域資源の有効活用などに重点がおかれることも事実である。しかし、活性化対策の第一の目的は、地域における雇用の促進であり、農家収入の多様化であり、農業の後継者対策である。言い換えれば、上述した農村が直面している問題を解決することである。こうした目的を達成するためには、農村地域において展開される活性化対策に携わる地域住民や企業家にとっても「起業家精神」を育成することが不可欠である。幸いなことに、すでに全国各地において、いまだ少数ではあるが「起業家精神」を有する農村起業家や地域住民による活性化対策の試みが始まっている。こうした動

きは、市場化や情報技術を積極的に利用することにより、さらに加速することが可能となるであろう。そして、「起業家精神」に根ざした地域活性化こそ、農村地域が直面している諸問題を解決する有効な手段であると考ええる。

こうした背景のもとに、本研究資料は「農村経済活性化プロジェクト」の一環として、本研究所がイギリスのブリストル大学のツーリズム学を専門とするバーナード・レーン教授 (Dr. Bernard Lane) の協力を得て実施したものである。研究の目的は、イギリスにおける農村地域における活性化対策において、いかに「起業家精神」が育成あるいは発揮されているかについて学ぶことにあつた。研究の対象として、イギリスをはじめ、ヨーロッパにおける5つの事例を取り上げた。いずれも農村ツーリズムを主体とする事例であるが、それぞれの事例において、程度の差はあれ、事業経営に「起業家精神」が重要な役割を果たしていることが理解される。そして、これらの事例に見る「起業家精神」は我が国における活性化対策においても大いに有効であると思慮される。

今後、「農村経済活性化プロジェクト」研究においては、我が国における事例と対比しながら、農村地域において「起業家精神」をいかに育成し、どのようにそれを活性化対策に反映していくべきかについて分析を進めることとしている。最後に、イギリスにおける事例紹介について、快諾していただいたレーン教授に謝意を表したい。

(吉永健治 在ローマ)

平成 14 年 3 月 29 日 印刷・発行

農村経済活性化プロジェクト研究資料 第 1 号

農村地域でのビジネス起業

——欧州での現状と事例——

編集発行 農林水産省 農林水産政策研究所

〒114-0024 東京都北区西ヶ原 2 丁目 2-1

電話 東京 (03) 3910-3946

FAX (03) 3940-0232
