

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く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.eu)。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げられている。

●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「何もな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が変わ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で、そこでは経済的利益という動機は拒否され、代わり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、Cerne 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 110 k m）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葉物など。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てきている。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いつてよい。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 年時点で見ると、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、とくに特殊農産物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、個性的なホテルを目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ったわけである。

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。彼らがも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、しかも極めて辺ぴ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。マドリードからの客もある。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・シャトゥ協会に加盟した。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・シャトゥ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（一般的な利子率は3%）。
- ・とくに Aragon 州政府からの貴重な政治的支援。こ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リレイ・シャトゥ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こと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いが時折発生するようになった。こうした争い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たが、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うケースが多い。

- ・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ー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り引き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

ウィ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。いくつかの商品をテストし、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イラー、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、トレイラー（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 トレイ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。サンプルのトレイ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イラー、トレイラーサイクル、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レンジング」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。
- ・トレイルが生みだ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、自転車をもっ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て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

リデー客もいる。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/bridgebikerehire)、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、ツーリスト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、トレイ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£200万を超えらると思われる。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って 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 Andist 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)ーチューリッヒーバーゼルーベルンーローザンヌー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つては、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つて、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出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。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に取得された。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てている。
- ・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と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ー過去 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。これまでもすでに「スイス全国ヘリテー

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、ウクライナホテルを「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る。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る。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4kmのところに位置している。Bridport は海岸から約7km内陸部に入ったところにあり、ロンドンからは南西に約250kmである。最も近い鉄道の駅は約25km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リ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ナ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すでに終了している。

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ー飲食業、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ーティールーム、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と考え、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（ツーリストだけでなく）。
- ・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るビジネスが多い。

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によって、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に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。