

松山市中島の民宿宝山亭と離島振興

The guest house ‘Hohzantei’ and the Remote Islands
Development of Nakajima Island-Matsuyama city

和田 寿 博

目次

はじめに

第1章 松山市中島の概要

第2章 民宿宝山亭の経営と離島振興

第3章 民宿宝山亭の「人を生かす経営」

第4章 民宿宝山亭の経営と離島振興の学說的検討

おわりに——離島の民宿の経営の継承と離島振興にむけて

はじめに

本稿の課題は、愛媛県松山市中島の民宿宝山亭^{なかにま}の経営^{ほうざんてい}と離島振興を検討し、その要点を把握することにある。

中島は松山市高浜から北西約10kmの沖合にある^{くつな}忽那諸島群9島のひとつであり、瀬戸内海国立公園を構成する有人島である。2004年、中島を含む旧中島町と旧松山市が合併し、中島は松山市になった。中島は「みかんと漁業の島」として潤ってきたが、経営環境や地域経済が変動し、離島振興法に基づく離島振興対策実施地域に指定され、中島の住民や産業、行政と関係諸団体は地域振興に取り組んでいる。

2007年2月、小田美恵さん^{おだみえ}（現在71歳）は株式会社宝山亭（代表取締役：小田美恵）を設立し、同年3月、女将として中島に民宿宝山亭を開業した。当時、中島には年間を通じて利用でき、離島振興に貢献できる民宿は皆無だった。宝山亭の良い評判は口コミやメディアを通じて広がり、再来客が増え続け、2014年度、宝山亭には飲食や宿泊を目的とする約3,000人の利用客が訪問するまでになり、離島の地域振興を牽引してきた。2015年9月末、小田さんは家族の介護に専念するため、また人生第3の創業を決意し、宝山亭を閉業し、施設は転売された。松山市中島の民宿宝山亭はその経営においても、離島の振興においても貴重な経験を生み出した。

本稿では筆者の考える中小企業振興の課題¹⁾および「持続的グリーン・ツーリズム」に詳しいBernard Lane氏、青木辰司氏の知見²⁾をふまえて検討する。

以下、第1章では松山市中島の概要を把握し、第2章では松山市中島の民宿宝山亭

1) 筆者は中小企業振興ならびに地域振興を目指すため、中小企業とそれに関わる人々と地域の発展を促す中小企業振興の課題として、Ⅰ経営者の責任、Ⅱ経営理念の実践、Ⅲ社員教育、Ⅳ市場・顧客及び自社の理解と対応、Ⅴ付加価値の向上を提案している。中小企業振興の課題は、中小企業振興基本条例や中小企業振興円卓会議での施策の具体化、中小企業支援拠点の設置、中小企業への助言などすべてにおいて位置づけられるべき課題である。

筆者は1994年より愛媛大学で専任の教員（講師、助教授・准教授を経て2010年より教授）として経営管理を研究・教育し、学生・若者の就職自立支援や中小企業振興などの社会貢献に取り組んでいる。2002年に松山商工会議所が主催した若者の起業を促す「チャレンジ・ショップ事業」、ならびに愛媛県中小企業家同友会が取り組んでいる「人を生かす経営」の総合実践を通して産学官連携にかかわり始めた。2004年からは国立大学法人に移行した愛媛大学が「地域にあって輝く大学」を理念としたことを契機に、愛媛・西日本の経営者、自治体職員との産学官連携を推進し、2012年からは愛媛大学地域創成研究センターの兼任教授として地域社会の発展にかかわっている。中小企業振興基本条例に関する研究・教育・社会貢献については、岡田知弘・京都大学教授、植田浩史・慶応義塾大学教授らの知見をふまえながら、東温市については2011年度に行われた東温市『事業所実態調査』の分析と報告書の執筆、2012年度に東温市中小企業振興基本条例検討委員会のオブザーバー、2013年度から東温市中小零細企業振興円卓会議副委員長、2014年度から松山市中小企業振興円卓会議座長を務めている。

の経営と離島振興を検討し、第3章では民宿宝山亭の「人を生かす経営」の要点と具体的な取り組みを把握し、第4章では知見から見た民宿宝山亭の経営と離島振興を検討し、おわりにでは離島の民宿の経営の継承と離島振興を展望数する。

第1章 松山市中島の概要

中島は松山市高浜から北西約10kmの沖合いにある忽那諸島群9島のひとつであり、瀬戸内海国立公園を構成する有人島である。面積は21.17km²、周囲は31.2km、2015年7月1日現在、人口は2,938人、世帯数は1,520戸である。「みかんと漁業の島」として潤ってきたが、経営環境が衰退し、離島振興法により離島振興対策実施地域に指定されている。2004年、旧中島町と旧松山市が合併し、中島は松山市になった。2005年、合併当時の人口3,703人（国勢調査）であったが、その後、人口が減少し高齢者の比率が高まっている。合併を前に石崎汽船株式会社と旧中島町17地区の地縁団体により中島汽船株式会社³⁾が設立された。中島と松山市は中島汽船の東線のフェリーと高速船、西線のフェリーと高速船で移動でき、西線（高浜港と神浦港）はフェリー

2) Bernard Lane氏はグリーン・ツーリズムについての世界的な第一人者である。1944年、英国生まれ。

The Associate of the Red Kite Environment-Consultants in Tourism, Protected Area and Heritage Management, the Co-Editor of the *Journal of Sustainable Tourism*. 氏は日本をはじめ世界各国のグリーン・ツーリズム研究と実践的な支援のためのコンサルタント業務に携わり、日本でも国際シンポジウムやコンサルティングに関わってきた。詳細は青木辰司/小山 善彦/バーナード・レイン [2006年]『持続可能なグリーン・ツーリズム—英国に学ぶ実践的農村再生』（丸善）を参照。

青木辰司氏はグリーン・ツーリズムについての日本の第一人者である。1952年、山形県生まれ。東洋大学社会学部教授。特定非営利法人日本グリーン・ツーリズムネットワークセンター代表理事。環境共生の社会学の視点から日本型の都市農村関係構築を実践的に提案している。近年、フェア・ツーリズムという新たな概念をグリーン・ツーリズムに適応すべく、アジア全域へのネットワークと人材育成に着手。秀でたグリーン・ツーリズム実践者を紹介しつつ、新たな交流型活性化を通して、「命のツーリズム」を具現化し、人間福祉の可能性を探っている。詳細は青木辰司 [2010年]『転換するグリーン・ツーリズム』（学芸出版）ほか。

3) 中島汽船株式会社が運航する松山～中島航路は、旧中島町6つの有人島と県都松山市を結ぶ唯一の生活航路で、1958年から中島6島で生活している17,000人（当時）の通勤、通学、通院に、また生活物資や郵便物等の輸送を中島町営汽船により47年間運航してきた。2005年1月1日、松山市との合併を控え、一般旅客定期航路運航事業、乗合・貸切自動車運送業を民営化することになり、船舶運航事業民営化推進検討委員会で検討の結果、石崎汽船株式会社と旧中島町17地区の地縁団体により『中島汽船株式会社』が平成16年4月に設立され、両事業が旧中島町から譲渡譲受され、同年10月1日から船舶及びバスの運行を開始した。船舶は東線、西線の2航路それぞれにフェリー及び高速船が就航、又バス事業は、本島内の通勤、通学、通院及び船接続便を中心に住民の足として運航している。同社によると、運航は中島町営汽船から中島汽船株式会社へ変わったが、変わらないものは『安全航海』『安全運行』であり、お客様の『安全』こそが最大の使命と考え、日夜安全運航に努力を続けている。中島汽船株式会社 HP を参照。

(2往復)、高速船(5往復)があり、高速船の利用時間は約40分、大人料金は1,510円である。

中島は自然遊などの観光が盛んである。中島の夏は海水浴客など多数の観光客が訪問し、浜辺は溢れかえり、8月下旬に姫が浜で開催される中島トライアスロンには選手や関係者など1,000人超で賑わう。中島では柑橘類の栽培が盛んで、国内の離島での果樹栽培の生産量は有数である。しかし、過疎化により耕作放棄地が増えている。松山市離島振興協会やまつやま里島ツーリズム連絡協議会など中島の諸団体は行政の支援のもと、様々なイベントを開催し、観光産業振興や地域振興に取り組んでいる⁴⁾。

いよぎん地域経済研究センターのサイト「愛媛の島」を参照し、「みかんと太陽とトライアスロンの島」中島の特徴を紹介する⁵⁾。

中島のほとんどは瀬戸内海国立公園に指定され、豊かな自然を楽しむことができる。1934年、瀬戸内海国立公園は、雲仙や霧島とともに最初の国立公園の一つとして指定された。紀淡、鳴門、関門、豊予の四つの海峡に区切られた面積の広い海域が公園区域として指定され、陸域・海域を含めると日本一広大な国立公園である。その特徴は大小1,000あまりの島で形成された内海多島海景観である。また瀬戸内海一帯は古くから人と自然が共存してきた地域であり、島の段々畑や古い港町の家並などの人文景観がある⁶⁾。

平安時代後期、藤原親賢^{ちかかた}が島の開発領主となり忽那氏を称した。忽那諸島は瀬戸内海の海上交通の要衝であり、忽那氏は海上に勢力を伸ばし、忽那水軍は瀬戸内海の制海権を掌握するほどの勢いを誇ったが、徐々に衰退し、1585年、豊臣秀吉の四国平定により姿を消した。中島の海運業は盛んで、廻船問屋から奉納された船の絵馬が多数保存されており、貴重な文化財となっている。江戸時代には、島内に大洲藩領、天領(大洲藩預領)、松山藩領が混在し、大洲藩側は従来の「忽那島」と呼ぶ一方、松山藩側は「風早島^{かざはやしま}」と呼んでいた。「中島(嶋)」という名称は、室町時代初頭から島の通

4) 松山市離島振興協会は、2005年1月1日、松山市・北条市・中島町の2市1町が合併し、新制松山市の誕生に際し、中村時広松山市長(当時)の「これからは島の活性化なくして真の松山市の発展はあり得ない」という強い意志の下、松山市の呼びかけで開催された『みんなのまつやま夢工房』において、島内外の市民である私たちは島の活性化策を話し合い、市長に提言を行った。そのメンバーが中心となり活動を承継発展させ、2006年4月15日、自主活動組織として立ち上げたのが『松山離島振興協会』である。協会では、夢工房で行った離島振興のための各種提言の実現に向け、今後、それぞれの島の住民の団結、そして各島の連携を図りながら、松山諸島の有人離島9島の活性化に努めたいと考えている。松山市離島振興協会HPを参照。

5) <http://irc.iyobank.co.jp/topics/close-up/index19.htm> (2015年10月31日、アクセス)。

6) <https://www.env.go.jp/park/setonaikai/> (2015年10月31日、アクセス)。

称として使われ始め、1889年、市町村合併により島内に誕生した2村（東中島村・西中島村）の名称において、公式に使われるようになった。

伊予灘に面する中島はアジ、カレイ、カレイ、タチウオ、タイ、イカ、タコ、メバル、サザエ、ウニ、海藻などの水産物が豊富で、1年を通して魚釣りを楽しむことができる。中島地区の島嶼部などでは、ヒラメ養殖やアワビ養殖が営まれ、2010年度の漁業生産は、10,247トン、43億6,574万円で、生産量の99%、生産額の97%が漁船漁業による⁷⁾。

中島の温州みかん栽培は、1887年、篤農家で木綿綿の行商をしていた森田六太郎が苗を持ち込んだのが起源とされる。1964年、旧中島町のかんきつ類の生産量が3万トンを超え、「中島町の人口、面積は日本の1万分の1、みかんは100分の1」が町民の誇りと言われた。近年、伊予柑や温州みかんの価格低迷を受け、カラマンダリン、紅まどんな、せとかといった有望品種の栽培も進められている。島の傾斜地を活かしたかんきつ類の栽培風景は、国土交通省「島の宝100景」にも「ミカンの天国」として選定されている。

1986年、四国最初のトライアスロン中島大会が開催され、毎年、県内外から多くの参加申込みがあり、参加者を抽選で決めるほどの人気がある。大会は姫ヶ浜海水浴場など、島全体を使った自然豊かなコースが特徴で、8月の大会には、約500人の選手に加え、家族や観客の訪問で中島は賑やかになる。

松山市など愛媛県中予地域は、毎年10月7日、秋祭が開催され、中島の宇和間地区には「やっこ振り」と呼ばれる秋祭りが継承され、市の無形民俗文化財に指定されている。この祭りはやっこの衣装を身にまとった青少年たちが賑やかに練り歩く。その昔、菅原道真が九州へ配流される途中、海上で時化に遭い、難を避けるために宇和間に立ち寄った際、村人がその旅情を慰めるために行ったのが起源とされている。神浦地区の西方山毘沙門堂（通称びしゃもん堂）は、忽那義範ゆかりの毘沙門天像を本尊としている。この本尊は秘仏、4年に1度開帳される。

中島には、宇和間、小浜、熊田、神浦、中島大浦、中島粟井、長師、饒、畑里、宮野、吉木の11の地区があり、それぞれ歴史・文化・個性を持ち、そのかわりが島のあり方にとって重要である。

7) http://www.pref.chime.jp/chu52112/1192755_3049.html (2015年10月31日、アクセス)。

第2章 民宿宝山亭の経営と離島振興

松山市中島に開業した民宿宝山亭の8年の経営と離島振興は、忽那諸島群9島と松山市の観光産業振興、地域振興に貢献し、民宿の経営として見れば、離島のルール観光および離島の地域振興として貴重な教訓を生み出した。松山離島振興協会の田中政利会長（69歳）は、「島の日常に魅力があることを発見させてくれた」、宝山亭の調理業務を担ってきた池下史子さん（57歳）は「地元住民を受け入れ、貴重な体験をさせてもらった」と述べている。これらは宝山亭の経営を表現している。以下、中小企業の課題および持続的グリーン・ツーリズムの知見からその実情を紹介する。

(1) 民宿宝山亭の概要

2008年2月、小田美恵さん（当時64歳）は株式会社宝山亭を設立して代表取締役に就任し、同年3月、女将として民宿宝山亭を開業した。小田さんは、1975年、松山市で自動車関連商品などの販売業を営む有限会社愛媛企画を夫婦で設立、開業し、事業を拡張・発展させ、中小企業経営者の連帯に携わってきた。2007年、小田さんは事業を後継者に継承してセミリタイヤし、中島でセカンドハウスを探していたところ、金融機関、不動産業者、行政職員から廃業した民宿を紹介され、経営を促された。「釣りや読書ごんまいを考えていたが、島を感じてもらいたい、地域に貢献したいという気持ちで沸いて来た」と起業家精神を振り返る。小田さんの両親が松山市で旅館を経営し、10代には旅館経営の経験があったこと、母親の一言がよみがえったこと、瀬戸内海国立公園の中島からの中島沖（＝松山沖）の絶景が後押しをした。小田さんの長年の知人やある建築士、ビル補修会社経営者たちが専門的知見から民宿施設の助言をした。また松山市中島支所長をはじめ職員が諸制度を紹介し支援した。

小田さんは松山で生計を立ててきたため、中島とは縁がなかった。64歳で単身、民宿経営にのり出し、資財を投入して民宿宝山亭を開業、徐々に顔見知りや協力者、社員、関係者が増えた。民宿宝山亭は「近くて遠い離島の民宿」として人気を高め、「中島住民のみぞ知る自然」だったヒメボタルやアカテガニの観察ツアーを企画するなど「中島の魅力」を伝えるとともに、in bound styleの滞在型民宿として、観光客には飲食と宿泊と文化を、住民には雇用と所得と交流を提供（サービス）してきた。

宝山亭開業以来、飲食と休憩、宿泊の客数は増え続け、2015年3月期の利用者は約3,000人を超え、その6割が最来利用であり、宿泊数の多い夏季以外にも年間を通じた利用が増えてきた。従来、中島に開業していた民宿は夏季限定のものが多く、その経営には克服すべき問題があり、地域振興を十分には貢献してはなかった。

2007年度、宝山亭は「えひめ地域密着型ビジネス創出ファンド」対象事業となり、融資を受けた。この事業は愛媛県内で培われた製造技術や豊富な農林水産物、良質な

自然資源など、地域に潜在する資源や地域のニーズを生かした「地域密着型ビジネス」を新たに開始しようとする個人や中小企業者に対し、初期的経費を助成する財団法人えひめ産業振興財団が創設した事業である。ここには地域の諸パートからの期待が表れている。

(2) 宝山亭と瀬戸内海国立公園の自然遊

宝山亭の経営は、瀬戸内の海と松山の絶景、自然と共にあり、瀬戸内海国立公園を生かした自然遊によるグリーン、ブルー・シー、トレイル、スポーツ、ルールルなどのツーリズム観光を支えた。民宿宝山亭は中島の南東に位置する長師地区に立地し、通称、姫ヶ浜に面しており、海を隔てて南東に松山市高浜地区、三津浜地区、さらに伊予市双海地区までが展望できる。瀬戸内海国立公園の中島から展望する瀬戸内の海と松山の絶景、日の出から日の入り、海を照す月光、180度パノラマの星座、身体を清める潮風、畑の柑橘類の花と香、アゲハ蝶……とにかく素晴らしい。松山空港から離発着する航空機や巨大な旅館船の遠景だけが、中島と現代を辛うじてつなぐ。

宝山亭女将の小田さんは瀬戸内の海と松山の絶景を提供することにとどまらず、民宿経営と離島振興の研究・開発・実践に取り組んできた。中島の四季を感じる自然遊の行事録を作成し、山菜狩り（5月）、「フラッシュボタル」の鑑賞（5～6月）、アカテガニの産卵の鑑賞（8月）などを提案して来た。「フラッシュボタル」とは小田さんが命名したもので、学術名はヒメボタルだが、人々の魅力、興味を生み出す優れたものであり、親子連れや研究者の人気を集め、例年半月で180人もの参加者があった。アカテガニの産卵の鑑賞も同様だ。上記の自然遊は本来、中島の自然に根差すものだが、1次産品生産のために使用された薬品などが生態系を狂わせる環境問題を生み出し、一時は忘れられた存在になっていた。1次産品生産の衰退は生態系を再生したが、島の住民にとって自然は特殊な存在ではなくなっていた。ところが松山から中島に移住した小田さんにとって、中島の自然は物珍しいものであり、自然遊が観光商品になると直感し、取り組みを始めた。

このように瀬戸内海国立公園を生かした自然遊をルールル観光の商品として提供すること自体がすぐれた民宿経営である。瀬戸内海国立公園の自然は人の手が入らなくとも、それ自体は存在する。しかし、宝山亭が開業することによって、その自然は人々に提供され、理解され、ただならぬ存在になった。

〈資料1〉 民宿宝山亭の概要

事業主	株式会社宝山亭
事業場	民宿宝山亭
住所	松山市中島長師

女将	小田美恵（1944年生まれ 松山市出身）
事業	瀬戸内の海（中島沖）と松山の絶景、四季の応じた自然遊・自然観察・歴史文化探訪の解説・案内、休憩・飲食・就寝など
魅力	四季に応じた休憩、就寝、飲食、自然遊、自然観察、歴史・文化探訪などを提供するルーラル観光のサービス経営
事業内容	瀬戸内海国立公園に位置する中島において、顧客満足に徹したサービスと行き届いたおもてなしを追求した手作りの民宿経営に取り組む
経営理念	瀬戸内海国立公園の中に位置する中島・姫ヶ浜で自然治癒力による人間性の再生・創造のサポート集団であり続けることを目指します
願い	「お客様に眼を向け、心を向け、満足していただくことを最上のよろこびとする人間であり続けたい」これこそ「女将の理念の追求」と、原点を見つめつつ、日々進化していきたいと思っております
貢献	研修の開催、就職自立の支援、地域振興の懇談などに対応
開業	2008年3月
役員	代表取締役兼女将 小田美恵（1944年生まれ 松山市出身）
社員	約10人（社長兼女将、事務一般職、厨房、接客など）
売上高	年商約1,500万円（2015年3月期）
集客数	約3,000人（2015年3月期）
物件	一部3階建てモルタル造り。14部屋で最多40人を収容可能
宿泊条件	女性専用4部屋、瀬戸内が展望可能な部屋が1部屋（シャワー・洗面・レストルーム付き）
飲食	中島産の食材（魚介類、野菜・果実）を生かした飲食
宿泊価格	1泊2食で5,500円。飲食のみの利用も可能。学割有り。

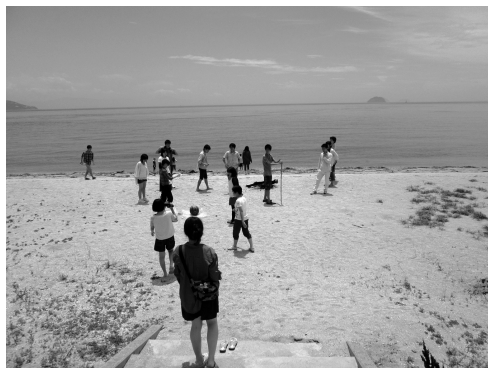


写真1 民宿宝山亭から望む瀬戸内の海と松山の絶景



写真2 民宿宝山亭の概観



写真3 民宿宝山亭の夕食



写真4 民宿宝山亭女将の小田さんは学生・若者の就職・自立を支援



(出所) 民宿宝山亭資料

図3 中島の観光名所

(注) この資料には中島の自然、歴史文化が表現され、観光客をひきつける。民宿宝山亭女将の小田さん、社員、住民が作成した。

(3) 民宿宝山亭の経営と離島振興

〈1〉 サービス経営と顧客創造

宝山亭でのルール観光から「瀬戸内海国立公園の自然遊」を捨象すれば、残るのは「百人百色のお摂待」「仕事の疲れや都市部での日常生活を逃れ、気楽に過ごし、リライブする経営」になる。観光客、訪問者に応じた百人百色のお摂待、感性が生きる経営が宝山亭の経営であり、これを可能としたのは女将の小田さんの長年わたる経営の経験とその応用であり、「人の手」をかけるサービス経営と顧客創造である。どのような旅館業・ホテル業も民宿も経営を行うが、小規模の民宿こそ「人の手」をかける「百人百色のお摂待と経営」が可能になり、これこそが顧客創造につながる。なお、小田さんは、民主経営にあたって特別な研修や助言を受けるようなことはせず、もっぱら経営の経営を生かし、自学で取り組んだ。

①簡素な施設と利便性

宝山亭の宿泊施設としての条件は、瀬戸内海国定公園に立地するため、大規模で最先端の需要に応じた改修を行うことはできないが、簡素ではあるが利便性を持ち、3世代の訪問客・観光客に対応している。1階に食堂、和室（8畳）2部屋、バス2個、レストルーム、2階に和室（4畳半など）7部屋、レストルームなどがあり、2階の海辺の和室は6畳と4畳半でバスとレストルームが専用になっている。浴衣やタオル類の貸し出しもある。前庭から姫ヶ浜へは30mほどで、浜辺を親しむことが出来る。前庭玄関にシャワー施設を設置しており、浜辺との行き来に気兼ねする必要がない。タオル類も完備している。宝山亭の周囲には防風林の松が植樹され、周囲は柑橘類の畑に囲まれており、中島の四季を感じることができる。

②サービスの心と経営

観光客は1人でも受け入れ、予約のない場合はもちろん、予約のある場合でもチェックイン、チェックアウトは設けず、食事時間の融通や人数の調整に応じた。観光客は我が家に帰るような気分になる。再来利用客は「おかみは何でも好きなようにさせてくれる」というサービスへの感想がある。宝山亭は定員30人の小規模の民宿の利点を生かしている。欧州など海外からの観光客は、日本の自然と歴史・文化を求めており、それは「人がいない」ことで満たされることもある。少数の訪問客・観光客を受け入れる宝山亭だからこそ最高のサービスを実現できるのである。

③送迎と感動

宝山亭と最寄りの大浦港まで3km、神浦港までは約3.5kmで、送迎は軽自動車や島内のジャンボタクシーなどを提供している。従来、中島の民宿での送迎は稀有だった。女将の小田さんは軽自動車で送迎し、訪問客との対話を心掛けている。当たり前のことは当たり前だからこそ理解しづらいのであり、手間と「人の手」をかけて観光客を送迎することは簡単な様で難しい。何よりも嬉しいのは、港での別れ際の感動にあり、「ありがとうございました またお越しください」の挨拶に、思わず「また来ます ありがとう」と応じていただくことだ。離島の港での送迎は訪問客にとっても島の住民にとっても感動の瞬間だ。

④安価な宿泊・利用価格

宝山亭開業以前の中島の民宿の条件は十分とは言い難いもので、通年で開業している民宿は少なく、1人客は利用できないこともあった。宝山亭は年間を通じた経営を行い、訪問客・観光客は快く利用できるようになった。顧客を創造できたことで食材の購入や地元の漁師からの供給が安定した。社員の雇用も安定し、賃金収入や顧客とのコミュニケーションは志気を高めた。人や物の安定は経営の安定につながり、安価な宿泊・利用価格を生み出した。

⑤地産地消の食材

宝山亭の宿泊価格は1泊2食付5,500円で、同島の他者と比較して2,000円～3,000円も安価な設定になっている。食事の食材は新鮮で健康に優しい、中島の特産の魚介類や野菜・果実を調達、調理し、提供している。中島の農家や漁師は、従来、産品を松山市の中央市場や契約先に納品してきた。しかし、宝山亭の登場によって、地産地消に協力するようになり、そのことによって宝山亭も最高の食材を確保することができるようになった。このことによって、地域に雇用、収益、振興の好循環が生まれたのである。

〈2〉 島外の感性と島内の感性

中島は瀬戸内海国立公園の自然に恵まれているが、自然の恵を行楽とするルーラル観光の商品開発は行われていなかった。島生まれ島育ちの住民らと協力し、観光名所を作り出して、観光客の心をつかみ、再来客としてきた。フラッシュボタルの鑑賞会、アカテガニ産卵の観察会、歌に歌われるみかんの花はその代表例だ。筆者は中秋に瀬戸内の夜空に浮かぶ月明かりをお勧めしたい。

〈3〉 情報・宣伝と報・連・相

宝山亭はその魅力を独自の人々の輪によって情報・宣伝を拡散させ、口コミや地元メディアの報道を情報源として訪問客・観光客を集めてきた。情報・宣伝の大元にあるのは女将の小田さんが長年の間に築いた人々の輪であり、宝山亭に魅力があるからこそ人々が宝山亭を観光し、再来している。社員や住民との報・連・相は「人を生かす経営」によって行い、行政職員や離島協議会関係者との報・連・相はきめ細くなされている。

〈4〉 「人を生かす経営」「人が生きる経営」

宝山亭の経営、御接待は、女将・小田さんが長年の中小企業経営において実践し、培ってきた経営者と社員をパートナーととらえた「人を生かす経営」「人が生きる経営」の実践であり、これによって訪問者、観光客を対象としたサービス経営が可能なる。この経営は経営者・社員が住民、行政職員、政治家など地域のパートナーなどと連携し、ルーラル観光、地域振興の条件になっている。

宝山亭は年間を通じた観光客へのサービス経営によって、社員の雇用と収入、食材や資材の調達、資金融通を安定させ、合理化し、良質で安価な宿泊条件、地産地消の食事を実現している。離島での雇用の安定は社員の収入と労働意欲を生み、人を生かす経営に直結する。中島の農業や漁業の事業者から食材を直接に仕入れることは観光客に高品質で安価な食事を提供し、事業者には収入と地域振興の意欲を生み出している。従来、地元の農業、業の産品が地元に通じているわけではなく、高品質のものはより高い評価を受ける市場に流れる。この仕組みは中間的な事業者の利益を生む

が、地元の事業者や企業に利益をもたらすわけではない。

宝山亭の経営は、観光客にとって瀬戸内海国立公園を「価値」ある「もの」として提供し、観光客が船舶を利用して来島し、「わがもの」とする観光を生み出した。サービス経営とは、主体としての人にとっての客体である自然や文化などの素材を「価値」ある「もの」として理解することを手助けすることである。人にとって「価値」ある「もの」となった客体を「わがもの」とすることが観光である。以上のような「人を生かす経営」「人が生きる経営」は感性が生き、「人の手」をかけることによって可能になる。

〈5〉 機械化・IT化

宝山亭の経営は機械化・IT化に頼るものではない。機械化・IT化をしているのは、経理のシステム管理、簡単なインターネットサイトに過ぎず、観光客との連絡はもっぱら電話とFAXを使用し、防犯システムやCCTVなどを設置せず、社員による対応をしている。一般にサービス経営の手段として、またこのことはしばしば目的と手段が倒置することが多いのだが、サービス経営の手段として機械化・IT化を求める世情がある。しかし、中小企業経営者の多くが感じているように経営の要点は機械化・IT化ではなく、「人の手」をかけ、「人を生かすこと」に尽きる。実際のこととして、宝山亭はその魅力を独自の人の輪によって情報・宣伝し、観光客による口コミや地元メディアの報道を情報源として観光客を拡散させてきた。再来客が多いため、奇抜な情報・宣伝を駆使する必要もなく、宝山亭の魅力を理解出来る観光客が集まっている。

(4) 宝山亭の開発した観光サービス商品

〈1〉 アカテガニの産卵観察ツアー

アカテガニ（赤手蟹）、学名 *Chiromantes haematocheir* は、十脚目ベンケイガニ科（旧分類ではイワガニ科）に分類されるカニの一種で、東アジアに分布する中型カニ、海岸周辺の湿潤な区域で見られる。アカテガニは陸上で生息するが、成長途上、海中で生息する。春から夏にかけて交尾の終わったメスは産卵し、0.5mm足らずの小さな卵を腹脚にたくさん抱え孵化するまで保護する。やがて胚発生の進んだ卵は黒褐色になり、中に小さな黒い複眼が見えるようになる。黒褐色の卵を抱卵したメスは海岸に集まり、7-8月の大潮（満月か新月）の夜、満潮の時間に合わせてメスが海岸に集合し、体の半分まで海水に浸かって体を細かく震わせ腹部を開閉させると、卵の殻が破れ、えびのような形をした2mmほどの幼生が海中へ拡散する。植物プランクトンなどを食して成長するが、生き残るのは少数である。

8月10日ごろの大潮、満月の夜、中島の海岸には10cmほどのアカテガニが山から現れる。ガイドをしている古野輝雄さん（71歳）によると、1匹のメスが4万匹の幼生

を海に放つても、魚に食べられるなどし、陸に戻れるのは1～2匹という。産卵後、絶壁をよじ登ったメスは、オスに抱きかかえられるようにして山に戻る。このようなアカテガニの産卵を宝山亭の小田さんは自然観察ツアーとして企画し、観光客に提供してきた。地域の人には自然なことを観光目的に企画し提供したことで中島の魅力は高まった。

〈2〉 フラッシュボタル観察ツアー

フラッシュボタルという呼称は、宝山亭女将の小田さんが広めたもので、学名ヒメボタル（姫蛍、*Luciola parvula*）は、コウチュウ目ホタル科の昆虫で、成虫が光るホタルの一種である。体長7mmと、ゲンジボタルやヘイケボタルより一回り小さく、頭部と羽根は黒く、前胸は赤くなっているが、ゲンジボタルやヘイケボタルのように中央の黒い筋はなく、前方が少し黒ずむ。メスはオスより一回り小さく、太っており、後翅が退化しているため飛べない。分布地が限られ、地域により遺伝的特性や体長の差などが著しく、比較的大型のものが分布する地域もある。日本では、ホタルは清流に生息すると思われるが、陸生の方が多く、森林に生息する種もあり、ヒメボタルも森林に生息する。

5～6月に羽化し、強く発光するが、森林内などの人目につきにくい所に生息するため、一般には知られていなかった。成虫の発光は、ゲンジやヘイケに比べると弱いが、鋭く光り、色は黄色みを帯びる。オスは飛翔しながら発光するが、メスは草木につかまった状態で発光する。ゲンジやヘイケの発光は強さがゆっくりと変化するが、ヒメボタルは歯切れ良く明滅する。小田さんは、ヒメボタル特有の明滅を「フラッシュ」と呼称し、自然観察ツアーとして企画し、観光客に提供してきた。地域の人には自然なことを観光目的に企画し提供したことで中島の魅力は高まった。

〈3〉 島の食材を使った新メニュー「忽那風ブイヤベース」

「忽那風ブイヤベース」は、瀬戸内・松山食べ巡りプロジェクトと忽那諸島の島人のコラボで生まれた新メニューで、宝山亭が提供してきた。中島産の鯛、イカ、オクラ、ブロッコリー、トマトなどを使用し、島の激しい潮で育った鯛の味を活かした、上品な旨みを感じる奥深いスープに仕上がっている。

2013年、島人から島の新メニューを作りたいとの話があり、瀬戸内・松山食べ巡りプロジェクト情報発信部門は、松山の有名な瀬戸内風仏蘭西料理「レストラン門田」の近藤和之チーフシェフを迎えて島のブイヤベースを作ることに挑戦し、シェフと実際に島に渡り、島人との交流を交え、試行錯誤の後に完成した。「忽那風ブイヤベース」は、(公社)全日本司厨士協会四国地方愛媛県本部 愛媛のブイヤベース「サンク・メール」会 忽那風ブイヤベース認定証に認定された。旬の海鮮や野菜などの島食材を使った島オリジナルブイヤベースは、宝山亭でしか味わえない逸品である。

第3章 民宿宝山亭の「人を生かす経営」

(1) 宝山亭の女将小田さんの「人を生かす経営」の起源

宝山亭女将の小田さんは松山市の料理旅館の長女として生まれ、父親から厳しい教育を受けて育ち、18歳にして旅館経営を担った。しかし父親が保証人になっていた親友が事業に失敗、父親は全財産を失った。その後、小田さんは大阪の親戚の料理屋を手伝っていた時に結婚、長男を授け、保険外交員、たこ焼き店、鍋のたたき売り、夜なきそばの屋台など多様な職業を経験した。

1974年、29歳の時、「夢がもてない」と、家族で松山に帰郷し、「車の時代」を直感し、次男出産の4ヵ月前に自動車関連グッズを販売する会社、有限会社愛媛企画を設立した。次男をゆりかごであやしながら電話対応の創業だった。創業当初は社員が入社しては退職することの繰り返しだったが、知的障害をもつ女子高校生を職場体験のために受け入れたことがきっかけとなり、「人を生かす経営」の萌芽を見出した。小田さんは「彼女を自立できる1人の女性にしよう」と思い立ち、両親や教師が「会社に迷惑をかけてはいけない」と尻込みしたが、この生徒を採用した。交換日記を続けながら、一つひとつ丁寧に教えるというかわりの中で、同社の社員も変化していった。小田さんは有限会社愛媛企画の経営を通じて地域に貢献し、愛媛県中小企業家同友会の会員として、「人を生かす経営」を積み重ねていった。

1994年、小田さんは50歳の時、10年計画で社長を交代しようと決意し、10年かけて大手企業を含めてお得意様が3,000社ある事業継承に着手した。長男、次男とも大手企業に勤務するビジネスマンだったが、小田さんは悩んだ結果「起業家型の次男」を後継者とし、「それから次男との壮絶な闘い」が始まった。「人を生かす経営」を試みる愛媛県中小企業家同友会の仲間が厳しくも温かく見守ってくれた。

2007年、小田さんは99歳で亡くなった母親の「お前がお父さんの料理旅館を再建して」という言葉を胸に、瀬戸内海国立公園の中島に民宿宝山亭を創業した。宝山亭の名前は小田さんの父親の名前にちなんだ。1年かけて地元の漁師や農家と信頼関係をつくり、魚や野菜を直接わけてもらえるようになった。安価な価格設定のため、常連客からは「もう少し値上げを下さい。つぶれてしまったら心を癒す場所がなくなってしまう」と言われながら、「人や物やお金が中島に流通するお手伝いができれば」と小田さんの情熱は尽きなかった。

私は中小企業とそれに関わる人々と地域の発展を促す中小企業振興の課題として、Ⅰ経営者の責任、Ⅱ経営理念の実践、Ⅲ社員教育、Ⅳ市場・顧客及び自社の理解と対応、Ⅴ付加価値の向上などを提案している。この課題は中小企業振興を通じて、中小企業に関わる「人を生かす経営」「人が生きる経営」ならびに地域振興を目指すもの

である。そもそもこの課題の把握は、2003年、私が当時、有限会社愛媛企画代表取締役で社長だった小田さんの中小企業経営などを分析したことなどが起源である。小田さんは従来、民宿を経営していなかったが、有限会社愛媛企画で培った「人を生かす経営」を離島での民宿経営に生かした。小田さんは経験のない離島民宿の経営を試みたが、民宿宝山亭を評価し支援する経営者の仲間、政治家や行政職員の支援、何よりも住民との連携があり、これらが小田さんを育成する条件となった。持続的グリーン・ツーリズムの知見から見れば、小田さんはその知見を修得していたわけではないが、結果としてその知見を実践することになった。

(2) 民宿宝山亭の「人を生かす経営」

〈1〉 民宿宝山亭の社員育成の「人を生かす経営」

宝山亭には事務一般職、厨房、接客などの業務を行う社員約10人が務めており、社員の多くは主に中島在住の人で、民宿経営の経験などはない。小田さんは、宝山亭の経営を実行しうる感性、経営などを持っている人を採用し、以降は社員教育によって宝山亭の経営を担いうる社員へと育成していった。その核心は経営者と社員の「人を生かす経営」「人が生きる経営」を条件とし、科学性・人間性・社会性を発達させるものであった。例えば、宝山亭の食事は創業時から完成していたものではない。離島民宿の経営とは言え、離島の住民の日常的な「家庭の食事」だけでは観光客・訪問者を満足させることはできず、飲食業の研究を重ね、食事の開発や厨房の管理、食堂での接客などを改良してきた。その際、社員自らが自発的に改良を課させるように、社員旅行を兼ねて、松山市道後の温泉旅館や遠くは神戸・京都のホテル・旅館を利用し、参考事例の提供、自己啓発、何よりも職場・雇用と企業と地域の発展への意欲を促進させるよう試みた。民宿経営、サービス生産性の向上の核心は社員育成の「人を生かす経営」にある。

〈2〉 学生・若者の就職・自立を支援する「人を生かす経営」

小田さんは、有限会社愛媛企画の社長として長年にわたって中学生の職場体験学習、大学生のインターンシップ、障がい者の雇用など就職・自立支援に携わってきた。その経験を活かし、宝山亭でも学生・若者の短期滞在や宿泊者、遠方から中島に入り込んだ訪問者に「就職・自立支援」や「中小企業経営と地域振興」などの講話、民宿業務（清掃、調理、島案内など）の体験を提供し、長期休暇にはアルバイトを兼ねたインターンシップ（＝ワーキングホリデー）を提供している。学生・若者は中島の魅力と地域振興の課題、民宿でのサービス経営への理解を深め、中には松山から中島への就職、移住を希望する者も生まれている。宝山亭は学生・若者の就職・自立を支援する「人を生かす経営」の発揮でもあった。

〈3〉 中島の住民を観光サービスの担い手として育成する「人を生かす経営」

自然観察ツアーに欠かせない中島の住民、古野輝雄さんは小田さんの観光サービス商品の開発から、新たな光を放つことになった。古野さんは中島を愛するアカテガニやフラッシュボタルに詳しい住民であったが、このツアーによってその知見、教育などをとおして地域への貢献が飛躍した。

中島の清掃や環境保全のボランティア活動に欠かせない住民、富永正一さんは小田さんの民宿経営と離島振興の取り組みは一層輝くことになった。富永さんは中島の清掃などを率先して取り組み、住民や観光客・訪問客のリサイクル意識を高め、住民の交流をつくりだし、地域に貢献した。

古野さんも富永さんも地域における新しい存在理由、コミュニティの再生、島外の人との交流の役割を見出した。

〈4〉 中島に関わる行政職員、観光サービス産業関係者、学識経験者などの育成かつての中島は農業・漁業の島であり、観光客が訪れる島ではなく、観光サービスの条件は整っていなかった。宝山亭の創業と事業は政治家や行政職員の離島振興と観光振興、観光関連関係者の事業機会の拡大、学識経験者の中島の自然と歴史文化、観光・地域振興の可能性への着目を生み、観光サービスの担い手として育成している。

第4章 民宿宝山亭の経営と離島振興の学説的検討

本章では、筆者の中小企業振興の課題、持続的ツーリズムの第一人者、Bernard Lane 氏、青木辰司氏の知見から民宿宝山亭の経営と離島振興を学説的に検討する。

まず筆者の中小企業振興の課題の観点について次の諸点が把握できる。第1に経営者の責任である。小田さんは宝山亭を第2創業と位置づけ、「人を生かす経営」を展開して宝山亭の経営、離島振興に責任を持つ言動を行ってきた。第2に経営理念の実践である。小田さんは経営理念に「瀬戸内海国立公園の中に位置する中島・姫ヶ浜で自然治癒力による人間性の再生・創造のサポート集団であり続けることを目指します。」を掲げ、観光客・訪問者および社員、住民、行政などの諸パートナーに対してその実践に取り組んだ。経営理念・経営指針・経営計画による経営の科学と実践は不可欠であった。第3に社員教育である。小田さんは長年の企業経営の経験を生かし、社員の採用、育成を万全に行い、サービス経営を実践してきた。中小企業の要点は人の育成にあり、「人を生かす経営」を実践してきた、第4に市場・顧客及び自社の理解と対応である。小田さんは宝山亭の魅力を「四季に応じた休憩、就寝、飲食、自然遊、自然観察、歴史・文化探訪などを提供するルーラル観光のサービス経営」におき、経営者としての願いを「お客様に眼を向け、心を向け、満足していただくことを

最上のよろこびとする人間であり続けたい」、これを「女将の理念の追求」としてきた。宝山亭の経営は誰にでもできるものではなく、また簡単にマネができるものもない。小田さんの経営の経験が発揮された。第5に付加価値の向上である。小田さんは自然観察ツアーなどを提案し、また離島振興を成功させた。付加価値によって顧客創造を実現した。以上、筆者は民宿宝山亭の経営は筆者の中小企業振興の課題を満たしていると判断する。

次に Bernard Lane 氏は持続的グリーン・ツーリズムの観点⁸⁾から民宿経営を提起をしており、宝山亭を利用する観光客・訪問者について次の諸点が把握できる。第1に教育水準の高さである。旅行代理店が企画する団体旅行よりも自分で考えて行動することを好む傾向が国民の間に広がっている。宝山亭の観光客・訪問者は口コミや SNS が情報を集め、宝山亭を利用している。つまり、宝山亭は教育水準の高い観光客・訪問者を育て、広げ再来客としてきた。第2に歴史遺産への関心である。都会の生活者が農山漁村に残る生活の知恵や伝統に高い関心を持っている。宝山亭の観光客・訪問者は中島の自然や歴史・文化に関心を持ち、それに触れるために宝山亭を利用している。第3に余暇と所得の向上である。余暇時間の増加に伴ない、欧州では短い休暇は農村で過ごすケースが増えている。宝山亭の観光客・訪問者は松山市の道後温泉観光とは違う中島と宝山亭での持続的ツーリズム、ルーラル観光を求めて利用している。第4に情報網と交通網の発達である。高速道路や鉄道、航空便が整備され、

8) 本稿では持続的グリーン・ツーリズム、ルーラル観光を、都市居住者などが農場や農村で休暇・余暇を過ごすこととし、以下に参照するバーナード・レインの指摘する初期の「日本型グリーン・ツーリズム」と区別して使用する。グリーン・ツーリズムは、1992年に農水省が提唱し、日本でも全国的な展開を見るに至り、農山漁村の特殊性に基づく実践によって、西欧のグリーン・ツーリズムとは異なる日本型グリーン・ツーリズムが広がった。2000年以降、グリーン・ツーリズムは、西欧型グリーン・ツーリズムの輸入から日本型グリーン・ツーリズムへの発展段階に入り、日本特有の課題が浮き彫りになってきた。当時、グリーン・ツーリズムの世界的な第一人者、Bernard Lane 氏は、「グリーン」の意味は、単なる「緑」や「自然」の意味ではなく、「地上のすべての生命の尊重、資源の適正利用、多様性の評価、すべての生物の相互関連」を意味するとし、「人間を取り巻く自然環境や産業文化などの捉え方、自己の行動の律し方など、一人一人の人生観やライフスタイルにも影響を与える活動である」と整理した。ここには日本の農山漁村余暇法が「農山漁村滞在型余暇活動のための基盤整備の促進」を目的としていることとの違いがある。つまり、バーナード・レイン氏は、英国のグリーン・ツーリズムの先駆的事例に学び、「日本型グリーン・ツーリズム」が都市と農山漁村との対等な連携交流として持続していくためには、主体性、互酬性、双方向性の確保を基本理念とすべきことを主張した。その上で、「日本型グリーン・ツーリズム」に見られる体験主義の浸透と画一化、規制緩和と品質管理、市場の未形成とわが村意識の強化、行政支援の不整備と個別ビジネス化などを見直し、観光による日本の年と農村漁村の再生へ向けた実践的な提案を行った。詳細は青木辰司／小山 善彦／バーナード・レイン [2006年]『持続可能なグリーン・ツーリズム－英国に学ぶ実践的農村再生』、青木辰司 [2010年]『転換するグリーン・ツーリズム』(学芸出版)を参照。

どんなに遠い小さな村にも簡単にアクセスできるようになり、「遠い」「不便」が逆にセールスポイントになる可能性が生まれた。宝山亭の観光客・訪問者は、松山から船で1時間、さらに島内の周辺に立地という少々、不便な中島を求めている。第5に健康への関心である。農村で森林浴を楽しみ、新鮮な空気を吸うことでリフレッシュしたいと思う人が増えている。宝山亭の観光客・訪問者は中島の自然や歴史文化を散策し、健康づくりの機会にしている。第6に農村衰退への対応である。農業を始め1次産業の環境は厳しくなり、業者・住民は多角的な経営を求められている。宝山亭の観光客・訪問者は中島の1次産品の業者や住民と持続的発展に貢献している。このように Bernard Lane 氏の持続的グリーン・ツーリズムの観点を宝山亭の経営は満たしており、その意味で宝山亭は日本型グリーン・ツーリズム、ルール観光の先進的事例であり、特殊日本的課題を克服してきたと判断する。

次に青木辰司氏の日本型グリーン・ツーリズムの観点から宝山亭の経営と離島振興を振り返ると次の諸点が把握できる。青木氏は1992年に始まった日本でのグリーン・ツーリズムの目的と内容は適切とした上で、今日、日本型グリーン・ツーリズムの課題を提起し、日本型グリーン・ツーリズムは多彩なメニューを包含しながら、都市と農山漁村を結ぶ新たな手立てとして交流活動の深化を促しており、交流活動を継続するためには、主体性、互酬性、双方向性が不可欠であると提起した。中島での持続的ツーリズムルール観光が都市と農山漁村との対等な連携交流として持続化している条件は、第1に宝山亭女将の小田さんをはじめとした社員、諸パートの主体性の発揮、「人を活かす経営」である。第2に宝山亭の経営と離島振興による離島関係者と島内および島外の人々との交流などの互酬性である。第3に宝山亭をはじめとする松山市中島と松山市中心部、四国、その他の諸地域の人々の双方向性である。したがって、民宿宝山亭の経営と離島振興は日本型グリーン・ツーリズムの課題に答えるものである。そして青木氏は日本型グリーン・ツーリズムが政策から人々の価値概念に昇華するためには、「命と心つなく感動創造物語」の共有を提起する。青木氏の提起は、民宿宝山亭の魅力「四季に応じた休憩、就寝、飲食、自然遊、自然観察、歴史・文化探訪などを提供するルール観光のサービス経営」、事業内容「瀬戸内海国立公園に位置する中島において、顧客満足に徹したサービスと行き届いたおもてなしを追求した手作りの民宿経営に取り組む」、経営理念「瀬戸内海国立公園の中に位置する中島・姫ヶ浜で自然治癒力による人間性の再生・創造のサポート集団であり続けることを目指します。」に対応していると判断する。なお、青木氏は持続的グリーン・ツーリズムと共にある農家民宿、農家レストランは一流ホテル・旅館と対抗できるかと問い、実践力の質の向上・確保を提起している。前者による交流ホスピタリティ、後者による観光サービス、あるいは「社会的自己実現」（人儲け）と収益性、それぞれの役割

と分業を提起している。民宿宝山亭は一流ホテル・旅館ではないが、離島の民宿として交流ホスピタリティと収益性を備えていた。その先進性、優位性を継承する必要がある。

おわりにー離島民宿の経営と離島振興の継承にむけて

民宿宝山亭の経営と離島振興の事例からその要点を把握した。それは筆者の中小企業振興の課題、持続的ツーリズムの第一人者、Bernard Lane 氏、青木辰司氏の知見に合致したものであった。そして、実際の離島民宿の経営と離島振興を可能にしたのは宝山亭女将の小田さんの経営実践と離島振興であった。離島民宿の経営と離島振興の継承は、知見としては可能である。しかし、重要なのはこれを担う経営者を得ることである。そのためには中小企業振興基本条例の実践などの取り組みが求められる。

松山市中島の民宿宝山亭女将の小田さんによる民宿経営の要点は、より多くの離島民宿に広げ、離島振興を促し、持続的グリーン・ツーリズム、ルーラル観光に生かしていく必要がある。この課題は中小企業経営者にとどまらず、観光産業で働く社員、住民、行政などの諸パート、そして観光客・訪問者の課題である。

なお、筆者を含む愛媛大学地域創成研究センターは、観光サービス産業の振興に取り組んでいる。愛媛大学は、教育・研究と並ぶ重要な役割として社会貢献を掲げて社会連携推進機構を設置し、多岐にわたる本学の教育研究成果等を地域社会の進展に活用していただく体制を構築している。愛媛大学地域創成研究センターはこの機構のもと、法文学部、教育学部の教員を中心に地域との連携を深め、地域産業の進展や地域社会の教育・文化や社会生活の向上などを図るために尽力している。現在、地域創成研究センターは精力的に観光産業振興に取り組んでいる。

2015年度には、経済産業省産学連携サービス経営人材育成事業に採択された「産学官連携による観光サービス産業の経営管理を担う人材育成事業」を推進し、高度職業人（観光業、公務員、第3セクターなどの職員）や学生・院生を対象に、①地域の基幹産業である観光サービス産業に対する総合理解の促進、②観光サービス産業の生産性を向上、経営管理能力の高度化、③地型観光商品の企画能力の高度化に取り組んでいる。こうした取り組みを成功させ観光産業振興を発展させたいと考える。

2016年6月31日脱稿

〈参考文献〉

- 青木辰司／バーナード・レイン／小山善彦 [2006] 『持続可能なグリーン・ツーリズムー英国に学ぶ実践的農村再生』(丸善)
- 青木辰司 [2010] 『転換するグリーン・ツーリズムー広域連携と自立をめざして』(学芸出版社)
- 稲本隆壽・鈴木茂編著 [2015] 『鈴木茂内子町のまちづくり 住民と行政による協働のまちづくりの実践』(晃洋書房)
- 鈴木茂・奥村武久編 [2007] 『『観光立国』と地域観光政策』(晃洋書房)
- 和田寿博・鎌田哲雄 [2012年] 「愛媛県東温市における中小企業振興基本条例の制定に向けた産官学民の取り組み」 中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター編 『企業環境研究年報』第17巻
- 和田寿博 [2013年] 「中小企業振興基本条例と支援拠点の課題」 愛媛大学経済学会編 『愛媛経済論集』第32巻第2・3号
- 和田寿博 [2014年 a] 「中小企業振興基本条例制定と中小企業振興の課題」 愛媛大学地域創成研究センター編 『地域創成研究年報』第9号
- 和田寿博 [2014年 b] 「中小企業振興基本条例に基づく東温市と松山市の初期の取り組みと課題」 愛媛大学経済学会編 『愛媛経済論集』第34巻第1号
- 国立大学法人愛媛大学地域創成研究センター編 [2016年3月] 『『観光立国』と愛媛のツーリズム産業』

※本稿執筆にあたり、株式会社山亭代表取締役の小田美恵さんの協力を得た。記して感謝の意としたい。

*本稿は経済産業省2015年度産学連携サービス経営人材育成事業に採択された「愛媛大学産学官連携による観光サービス産業の経営管理を担う人材育成事業」ならびに経済産業省2016年度産学連携サービス経営人材育成事業に採択された愛媛大学観光サービス産業を担う次世代人材育成事業の一環として執筆しました。