地域経営型郷村観光法人の組織構造と運営に関する研究 —中国北京市懷柔区における合作社と有限責任会社を事例にして—

高田 晋史（京都府立大学大学院生命環境科学研究科）

宮崎 猛（京都府立大学生命環境学部）

王 橋（中国社会科学院人口・労働経済研究所）

Research on the Structure and Management of Community-based Rural Tourism Corporations: A Case Study of the Farmers' Cooperative and a Limited Liability Company in Huairou District, Beijing City, China

Shinji Takada (Graduate School of Life and Environmental Sciences, Kyoto Prefectural University)

Takeshi Miyazaki (Faculty of Life and Environmental Sciences, Kyoto Prefectural University)

Wang Qiao (Institute of Population and Labor Economics, Chinese Academy of Social Sciences)

In this research, using the examples of Beijing Huairou District's Guandi and Beigou villages, the organization and operation of farmers' cooperatives and limited liability companies developing rural tourism are identified, and the way these efforts affect local social systems and residents' lives is examined on the basis of numerous on-site investigations.

The analysis results show that Guandi's farmers' cooperative enhances each Nongjiale's ability and the organizational quality connecting them and that Beigou's limited liability companies function like village municipal corporations, strongly emphasizing

venture activities. Furthermore, it was clearly evident that the appropriate human resources were available for each village's operation of these public corporations and that their establishment made orderly regional development possible.

Finally, a comparison of both regions' rural tourism shows that tourism is influenced by factors such as their establishment goals, their key characteristics, the region's tourist appeal, residents' opinions and rural tourism participation, and the rate of Nongjiale's development.

1. はじめに

郷村観光は中国における地域社会活性化の有効手段とされ、全国各地で積極的に展開されている¹⁾。しかし、これまで中国における郷村観光の研究をみると、実態調査に基づき細かく分析したものは少なく、政策的な観点から論じたものが多い。一方、わが国においても実態調査に基づいた研究はそれほどなく、郷村観光を展開する組織に焦点を当てた研究はほとんどない。特に、本研究のように郷村観光法人を分析したものは見受けられない。

郷村観光法人とは、郷村観光業に取組む法人であり、本研究では合作社と有限責任会社を取り上げる。合作社は「農民專業合作社法」（2007 年施行）に基

づき設立され、農村住民の利益を保証することに重点を置いた法人である²⁾。一方、有限責任会社は「会社法」（1994 年施行、2006 年改正）に基づき設立され、一般的な利益追求型の法人である³⁾。なお、本研究における地域経営型郷村観光法人とは、少なからぬ地域住民参加のもと、地域単位で組織的に運営されている郷村観光法人のことをさし、官地村の合作社のような住民主導型のものと、北溝村の有限責任会社のような行政主導型のものがある。

さらに、本研究で取り上げる北京市懷柔区は中央政府が指定した郷村観光モデル地区であり、郷村観光の発展に力を入れた、いわば、中国における郷村観光の先進地域である。中でも、官地村は北京市郊

外で最も早くから郷村観光に取り組んだ先がけ地域であり、北溝村は大学生村官制度で赴任した村官を中心に郷村観光を展開し、近年、その成果が目覚しい地域である⁴⁾。

以上のことを踏まえ、本研究では北京市懷柔区の雁棲鎮官地村と渤海鎮北溝村で郷村観光を展開する合作社と有限責任会社を事例に、それらの組織構造と運営を明らかにし、両地域の郷村観光法人が地域社会にどのような影響を与えているのかを考察する。また、両地域の郷村観光法人に共通する構成要素である農家楽をサンプル調査し、農家楽経営への影響を考察する⁵⁾。このために、現地を複数回訪れ、懷柔区観光局幹部、郷村観光法人の責任者、域内農家楽に対し聞き取り調査を行った。

2. 雁棲鎮官地村の合作社

(1) 官地村の概要

北京市懷柔区は市の北東部、市の中心部から約50 km のところに位置し、総面積は2,128 km²で総人口は35.1万人である。域内の88.7%が山地で、98%以上が北京市飲用水保護区に指定されており、栗の栽培や虹鱒の養殖が盛んである⁶⁾。

官地村は懷柔区北部の山間部に位置し、区の中心部から11 km のところにあり、雁棲鎮に属している。総面積は0.048 km²、総人口は149人、総戸数は58戸でそのうち53戸が農家楽に従事している。このように、官地村では9割以上の住民が農家楽を営んでいる。また、残りの1割は高齢者世帯であり、シーズンになると土産物販売を行ったり、日給40～50円で農家楽を手伝ったりする。このことから、官地村では全住民が何らかの形で郷村観光に従事している。村総収入に占める郷村観光収入の割合は8割以上で、村経済は郷村観光に依存している。また、住民1人当たりの年収は4.3万元と中国農村部としては非常に裕福な地域である。さらに、農家楽は一度都市部へ働きに出た人の再就職の場となっており、人口は緩やかな増加傾向にある⁷⁾。

(2) 合作社の組織構造と運営

合作社理事長（以下、理事長）への聞き取り調査によると、以前、官地村では農家楽同士の競争が激しく、住民同士の関係が悪くなる傾向にあった。それに加え、世帯単位で運営される農家楽の発展が限界に直面していた。これらの問題を解決するために、

理事長は2006年に域内農家楽22戸による3.3万元の出資を基に合作社を設立している。

合作社は、まず農家楽の客室環境や衛生条件などに関する統一基準を設定し、料理のメニューと価格、宿泊費を統一した。また、料理大会の開催や経営・礼儀に関する研修を実施し、人材育成に力を入れている。さらに、宿泊客が多い時期は、理事長が域内外の農家楽へ宿泊客を手配する。宿泊客を手配すると1室当たり10元の手数料を徴収し、これが現段階における合作社の唯一の現金収入である。集まった手数料は、合作社の共同資金とされ、料理大会の開催費とされる。宿泊客の手配は、合作社のメンバー22戸のほか、メンバーではない域内農家楽31戸、域外農家楽105戸に対して行われる。このメンバーではない域内外農家楽は、合作社の取組みに賛同し、将来的に加入することを考えているため、合作社の定めた基準を守り、合作社主催の研修にも参加している。この他、合作社はメンバー農家楽の運営に関する免許更新手続きの代理、ナツメ3,000本と桃500本の共同管理を行っている。ナツメと桃はメンバー農家楽で管理しており、現在は収穫できるレベルではないが、将来は観光客に販売するほか、摘み取り体験の実施も計画されている。その収入はメンバーで平等に分配され、毎年貢献が大きかったメンバーには奨励金500元が支給される予定である。また、この共同農園は、メンバーが所有している未使用の土地が活用されている⁸⁾。このように、官地村の合作社は、これまで経営的側面が弱かったが、発展過程においてその機能が強まっている。

合作社の設立・発展の経緯においては、理事長（51歳・女）が大きな役割を果たしている。理事長は北京郊外で最も早く農家楽を始め、北京における農家楽の先駆者である。また、合作社のメンバーの中では唯一の村民委員会幹部で、行政側とのつながりも豊富である。この他、農家楽の経験が豊富で、域内住民に対して農家楽のノウハウを伝えてきたことなどから、住民からの信頼は非常に厚い。それに加え、自身も農家楽の先駆者という誇りを持ち、地元に貢献したいという考えが強い⁹⁾。こうした理事長の人物像が地域住民をまとめることにつながっている。

合作社は22名の域内農家楽経営者（男：3名、女：19名）で構成され、理事長（1名）と副理事長（2名）からなる理事会と監事長（1名）と監事（2名）か

図 1. 官地村における合作社の組織構造と運営

資料：2010 年 3 月・2011 年 3 月に官地村で実施した理事長に対する聞き取り調査に基づき作成。

注：各メンバー農家業のナンバーは北京市の認定番号で、息子や娘が独立して農家業を営む場合は支店となり認定番号や名称は同じとなり、その認定番号は両親が経営する農家業（本店）と同じである。

らなる監事会が置かれており、メンバーの 8 割以上が女性であるというのが大きな特徴である。運営をみると、メンバーによる出資金 3.3 万円のうち 95% は村の道路や駐車場の整備、残りの 5% は共同農園の苗木購入にあてられた。2009 年の収支をみると、収入は宿泊客の手配による手数料 2,000 元（10 年は 3,000 元）、支出は料理大会を開催したため 4,000 元となっている。また、合作社からメンバーに対し給与などの現金支給は行われていない¹⁰⁾。以上のことを図に示したものが図 1 となる。

このように、官地村の合作社は地域住民が同じ目標に向かって協力し合うシステムを確立し、各農家業のレベル向上による郷村観光の総合力強化を促している。また、こうした地域住民をゆるやかなネットワークでつなぐには合作社の形態が最適であったと考えられる。

(3) 域内農家業の経営

表 1 をみると、収入の大半は農家業によるもので

あり、その生活は農家業に依存している。また、農家業 B は都市部で雑貨店を営み、専属の従業員を域外から雇って農家業を運営している。理事長によると、現在、域内農家業の 1/5 が同様の運営形態である。さらに、農家業 C をはじめ多くの農家業は、普段、都市部に居住し、シーズン（4 月—10 日）になると官地村で農家業をする二地域居住型の運営である。他にも、農家業 B・C など域内農家業の 1/4 が都市部でのリストラを機に農家業を始めている。

このように、官地村では農家業が大変発展しており、運営形態も多様である。また、聞き取り調査によると、口コミで農家業が広まっており、住民の農家業に対する信頼は高い。官地村では、こうした農家業を基盤として郷村観光が展開されている。

3. 渤海鎮北溝村の有限責任会社

(1) 北溝村の概要

北溝村は懷柔区西北部の山間部に位置し、区の中心部から 18 km のところにあり、渤海鎮に属している。総面積は 3.22 km²、総人口は 345 人、総戸数は 142 戸でそのうち農家業を営んでいるのは 4 戸である。村総収入に占める郷村観光収入の割合は 2 割ほどで、その大半が有限責任会社によるものである。住民の主な収入は、栗やアーモンドの販売によるもので、都市部で仕事をしている人もいる。また、住民 1 人当たりの年収は 1.7 万元と中国農村部においては比較的裕福な地域である。さらに、人口は減少傾向にあるが、郷村観光の発展に伴い域外住民の流入も見られる¹¹⁾。このように、北溝村の郷村観光は発展途上であり、住民の参加度や依存度は高くない。

(2) 有限責任会社の組織構造と運営

有限責任会社社長（以下、社長）への聞き取り調

表 1. メンバー農家業の経営と合作社との関わり

農家業 (番号)	合作社での立場	責任者属性	農業収入 (元)	農家業の収入 (元)	接待観光客数 (人)	合作社への出資金 (元)	営業歴 (年)
A (No. 7)	社員	女 (42 歳)	0	30,000	1,000	1,000	17
B (No. 45)	副理事	女 (44 歳)	10,000	70,000	3,400	3,000	6
C (No. 11)	社員	女 (56 歳)	0	80,000	不明	3,000	18
D (No. 18)	社員	男 (53 歳)	0	20,000-30,000	不明	1,000	4
E (No. 1)	理事長	女 (51 歳)	2,000	120,000	10,000	不明	18

資料：2010 年 3 月、2011 年 3 月に官地村で実施した各農家業経営戸に対する聞き取り調査に基づき作成。

査によると、数年前に区が北溝村を含めた4つの村に国際文化村を建設することを計画し、それを踏まえ村民委員会は域内にレストランを建設する計画を立てた。その過程で大学生村官の社長が、宿泊業の実施も提案し村民代表大会で合意された。このことから、2009年に村の土地・建物を含む500万元の投資を基に“北溝村株式合作社”が設立、そのグループ会社として投資の一部200万元（村の公用積立金70万元と130万元相当の土地・建物）を出資金として有限責任会社が設立された。

有限責任会社は、現在、レストラン1店舗と宿泊施設3ヵ所を運営している。また、域内外の耕作放棄地を利用して観光客の摘み取り体験用の野菜を栽培している。さらに、訪れた観光客への接待プログラムとして、50歳以上の地域住民を組織（男：1名、女：29名）し、東北地方に古くから伝わる民俗舞踊を披露している。民俗舞踊の参加者には日給50元が支払われる。レストランでは、トウモロコシを挽くスペースがあり、住民1名がインストラクターとなり観光客に挽き方を教えている。インストラクターの住民には、日給50元が支払われる。ほかに、有限責任会社は宿泊施設が満室になると、無償で域内農家兼へ宿泊客の手配を行っている。

有限責任会社の設立・発展においては、大学生村官の社長（28歳・男）が大きな役割を果たしている。社長は雲南省大理市出身の白族で、北京の大学でマーケティングを学び、経営に対する専門知識や興

味を持っていた。2006年に村官として北溝村に赴任し、村民委员会主任補佐としての働きが評価され、有限責任会社の運営を任された。また、赴任してから積極的に住民との関係構築につとめ、住民からの信頼も厚い。このように、地域の観光開発を担える人材がおり、村民委員会がそうした人材を積極的に活用したことは非常に重要なポイントである。

有限責任会社は、社員19名（男：5名、女：14名）、社長1名、レストラン・ホール担当課6名、料理課6名、客室担当課5名、仕入れ担当課1名で構成されている。仕入れ担当の社員は、会社の農地で野菜の栽培も行っている。社員の大半が女性であり、社員の一部は域外から雇われてやってきている。また、村民委員会が取締役会となり、有限責任会社の運営において重要な役割を果たしている。運営を見ると、出資金のうち村の公用積立金70万元は、建物の改築やその人件費にあてられた。2010年の収支をみると、収入は131万元で、そのうち78%がレストラン業、14%が宿泊業、7%が土産物販売によるものである。支出は110万元で、その内訳は50%が食材購入費、30%が従業員や接待プログラム参加者への報酬、20%が光熱費や税金などとなっている。また、毎年収益の一部を住民に還元しており、2010年は、住民1人当たり300元と米20kg、高齢者には1人当たり500元とサラダ油が支給された¹²⁾。以上のことを図に示したものが図2となる。

このように、北溝村の有限責任会社は、住民の利益増進に貢献しているほか、その取組みを基盤に住民の郷村観光への参加を促し、域内の多様な資源を活用することで、観光地としての魅力を高めているとしている。このためには、村直営の有限責任会社という形態が最適であったと考えられる。

（3）域内農家兼の経営

表2をみると、収入に占める農業収入の割合が高く、農家兼への依存度はそれほど高くないことが分かる。また、有限責任会社から手配される宿泊客は、農家兼にとって一定数の宿泊客確保につながっている。特に、農家兼Bは開業して僅かに9ヵ月ということもあり、これまで訪れた宿泊客の全てが有限責任会社により手配されたものである。さらに、社長への聞き取り調査に基づく、農家兼の宿泊客のほとんどが有限責任会社のレストランを利用している。

このように、北溝村の農家兼は導入期であり、域

図2. 北溝村における有限責任会社の組織構造と運営

資料：2010年9月、2011年3月に北溝村で実施した社長への聞き取り調査に基づき作成。

表 2. 域内農家楽の経営と有限責任会社との関わり

農家楽	責任者属性	農業収入（元）	接待観光客数（会社から手配）・人	農家楽の収入（元）	営業歴（年）
A	女（48 歳）	20,000	2,000（100）	30,000	6
B	女（46 歳）	20,000	100（100）	1,000	9 ヶ月

資料：2011 年 3 月に北溝村で実施した各農家楽経営戸に対する聞き取り調査に基づき作成。

内農家楽の運営は有限責任会社の取組みに依存している。今後は、郷村観光の発展とともにその数を増やし、発展していくであろうと考えられる。

4. まとめ

これまで見てきたように、官地村の合作社は、域内外の農家楽を事業対象とし、農家楽同士のネットワーク構築とホスピタリティ向上を目的とした経営指導と共同農園に取組む協同組合型の郷村観光法人であるといえる。一方、北溝村の有限責任会社は、全住民を出資者とし、レストランとホテルの施設経営に重点を置いた村直営型の郷村観光法人であるといえる。こうした郷村観光法人の取組みは両地域の地域社会活性化に大きく貢献している。特に、官地村と北溝村で郷村観光法人が設立された背景には、法人の設立・運営を担う人材がいたことが非常に大きかった。また、両地域で郷村観光法人が設立されたことにより、地域住民が互いに協力し合って地域社会活性化に取組むといった秩序ある地域づくりが可能となっていることも見逃せない。

さらに、両地域における法人設立の背景について考察すると以下の 5 つのポイントが挙げられる。1 つ目は、設立目的の違いである。官地村では域内の大半が農家楽に従事しており、それらを結び付けることが目標とされ、会社を興す必要はなかった。一方、北溝村では国際文化村の開発計画があり、一気に観光振興を図る必要があった。2 つ目は、中心人物の特徴である。官地村の理事長は、地域内部から自然に出てきたリーダーであり、地域に貢献する気持ちが強かった。一方、北溝村の社長は、地域外から来た人材であり、会社経営の知識と興味を持っていた。3 つ目は、地域の観光地としての魅力の有無である。官地村は以前から郷村観光が盛んで、観光地としての魅力があったが、北溝村はこれまで郷村観光が盛んではなかった。4 つ目は、住民の郷村観光への評価と参加度である。官地村では農家楽に對

する評価は高く、9 割の住民が農家楽に従事している。一方、北溝村では住民の評価と参加度を高める必要があり、そのためには郷村観光で収益を上げる必要があった。5 つ目は、農家楽の発展度である。官地村は農家楽の成熟期にあり、運営形態も多様で住民の大半が農家楽によって生計を立てている。一方、北溝村は農家楽の導入期で、その運営は有限責任会社の取組みに依存している。以上のような点から、官地村と北溝村において合作社と有限責任会社という法人形態の違いが生まれたと考えられる。

〔付記〕本研究は、平成 21 年度科学研究費補助金（基盤研究 A）「アジア地域農村におけるハイブリッド型貧困削減戦略に関する行動経済学的研究（課題番号：21248029）」（研究代表者 京都大学 福井清一 教授）による研究成果の一部である。

- 注 1) 郷村観光は、郷村地域において展開されている観光活動である。郷村地域とは、中国における郷鎮政府が所轄している地域で、住民の大半が農林牧畜業に従事しているといった特徴がある。王 [1] p. 127, 朱 [2] p. 23 を参照。
- 2) 合作社は、日本の農業協同組合に相当する組織であるといえるが、異なる点も多い。ちなみに、官地村の合作社の取組みは農協の営農指導事業と類似している。
- 3) 中国には有限責任会社のほかに、日本の株式会社にあたる株式有限会社がある。両者の違いは、有限責任会社は株主数に制限があり（2-50 名）、株式有限会社にはその制限がない（5 名以上）こと、有限責任会社は株式譲渡に関する制限が多く困難なことや、株券を発行しないため市場から資金を調達できないことなどが挙げられる。
- 4) 大学生村官制度は、大学を卒業し村官の試験に合格した者が、村のリーダーの幹部の補佐役として農村に派遣される制度のことである。
- 5) 農家楽は、農村住民が自分の家に観光客を接待し、食事・宿泊・土産物販売などのサービスを提供す

- る観光活動である。
- 6) 北京市怀柔区旅遊局『怀柔精品旅遊手冊』を参照。
 - 7) 北京市人民政府 HP と 2010 年 3 月に官地村で実施した理事長への聞き取り調査に基づく。
 - 8) 2010 年 3 月・2011 年 3 月に官地村で実施した理事長への聞き取り調査に基づく。
 - 9) 2011 年 3 月に官地村で実施した理事長への聞き取り調査に基づく。
 - 10) 2010 年 3 月・2011 年 3 月に官地村で実施した理事長への聞き取り調査に基づく。

- 11) 2011 年 3 月に北溝村で実施した社長への聞き取り調査に基づく。
- 12) 2010 年 9 月・2011 年 3 月に北溝村で実施した社長への聞き取り調査に基づく。

参考文献

- [1] 王 潔鋼「農村，鄉村概念比較的社会学意義」『學術論壇』（2001 年 2 期），pp. 126-129.
- [2] 朱 姝『中国鄉村観光發展研究』中国經濟出版社，2009 年。

（受理日：2012 年 3 月 9 日）